



2019年9月27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 生田 雅彦  
(コード番号 8338 東証第1部)  
問い合わせ先 執行役員総合企画部長 岡野 強志  
(Tel.029-859-8111)

### 「経営強化計画」の策定について

当行は、「金融機能の強化の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

2019年4月1日から2022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 鴨志田  
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)

2019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・預り資産残高	2
② 貸出金残高	2
③ 損益の状況	3
④ 自己資本比率	5
⑤ 不良債権比率等	5
(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	5
(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	8
(6) 地域における経済の活性化に対する総括	9
(7) 今後の課題	11
2. 経営強化計画の実施期間	11
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	12
① 基本方針に基づく取り組み	12
(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	15
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	18
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	18
(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	19
(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 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	23
② 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る支援に係る機能の強化 のための方策	26
③ 販路拡大支援に資する方策	26
④ 事業再生支援に資する方策	28
⑤ 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策	31
⑥ 補助金の提案への取り組み	32
⑦ 地方創生およびSDGsの取り組み	32

⑧その他の方策（CSRの観点から）	38
4. 協定銀行による株式等の引受け等に係る事項	39
5. 収益の見通し	
(1)収益の見通しの概要	40
(2)単体自己資本比率の見通し	40
6. 剰余金の処分の方針	41
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	42
(2)各種のリスク管理の状況及び今後の方針等	
①リスク管理体制	43
②統合的リスク管理	43
③信用リスク管理	44
④市場リスク管理	45
⑤流動性リスク管理	45
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

前経営強化計画期間（2016年4月～2019年3月）の国内経済は、東日本大震災からの復興需要や東京オリンピック開催に向けた建設需要の高まり、また、労働力不足に伴う設備投資の増加などを背景として、全体としては緩やかな景気回復が持続しました。

金融面では、日経平均株価は、大企業を中心とした順調な業績回復を背景として2016年3月末の16,000円台から2019年3月末には21,000円台に大きく上昇しました。一方、長期金利（新発10年国債利回り）については、2016年2月に導入されたマイナス金利政策の影響により、2016年3月末△0.050%から2019年3月末△0.095%と計画期間を通して低水準で推移しました。景気の先行きは、引き続き東京オリンピック関連の国内需要が下支えになることが期待されているものの、消費増税や米中間の貿易摩擦の激化など国際問題による国内景気の影響が懸念されており、不透明な状況にあります。

地域金融機関を取り巻く環境は、低金利環境の長期化や他行との金利競合による貸出金利息の減少が続いており、依然として厳しい状況にあります。少子高齢化の進展により人口減少も見込まれるなか、将来にわたり持続可能なビジネスモデルの構築が喫緊の経営課題となっております。

#### 【計画策定時 前提対実績】

指標	2016/3 実績		2017/3	2018/3	2019/3
無担保コール翌日物 (%)	△ 0.002	前提	△ 0.054	△ 0.054	△ 0.054
		実績	△ 0.086	△ 0.086	△ 0.083
		前提比	△ 0.032	△ 0.032	△ 0.029
日本円TIBOR3ヵ月 (%)	0.100	前提	0.060	0.060	0.060
		実績	0.057	0.069	0.069
		前提比	△ 0.003	0.009	0.009
新発10年国債利回り (%)	△ 0.050	前提	△ 0.120	△ 0.120	△ 0.120
		実績	0.065	0.045	△ 0.095
		前提比	0.185	0.165	0.025
ドル/円為替レート (円)	113	前提	110.94	110.94	110.94
		実績	111.34	106.25	110.91
		前提比	0.40	△ 4.69	△ 0.03
日経平均株価 (円)	16,759	前提	17,000	17,000	17,000
		実績	18,909	21,454	21,206
		前提比	1,909	4,454	4,206

### (2) 茨城県の現状

当行の主たる営業基盤である茨城県内においては、東日本大震災の発生から8年が経過するなかで社会インフラ面の整備は着実に進み、内外からの観光客についても増加傾向にあります。一方で、現在も海岸や漁港の津波対策の防潮堤整備や橋梁の耐震化対応などが残っている状況でもあります。さらに、東京電力福島第一原子力発電所事故の影響による一部農林水産物の出荷制限や海外からの輸入制限が依然として続

くなど、茨城県では未だに風評被害が残っており、農水産業・同加工業や観光産業へのマイナス影響は現在も続いている状況にあります。

また、県内の震災等で被災された企業や間接的に被害を被った企業の業績回復についても地域間および業種間での格差が顕在化しており、販路拡大による本業支援のみならず、財務面や人材面の支援を含めた更なる取り組みが地域金融機関に求められています。

### (3) 決算の概要

#### ① 預金・預り資産残高

2019年3月末の預金及び預り資産の残高については、預金残高は、個人の流動性預金を中心に計画始期である2011年3月期（平成23年3月期）比では2,945億円増加、前計画始期である2016年3月期（平成28年3月期）比では764億円増加し、2兆2,569億円となりました。また、預り資産残高は、計画始期である2011年3月期比では231億円増加、前計画始期である2016年3月期比では、年金保険等を中心に265億円増加し2,425億円となりました。

(金額単位:億円)

	2011/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期	2019/3期		
	23/3期	28/3期	29/3期	30/3期	31/3期	23/3期比	28/3期比
預金＋預り資産残高	21,818	23,965	24,654	25,130	24,995	3,177	1,030
預金残高	19,623	21,805	22,457	22,862	22,569	2,945	764
預り資産残高	2,194	2,160	2,197	2,268	2,425	231	265

#### ② 貸出金残高

2019年3月末の貸出金残高については、中小企業等貸出金を中心に計画始期である2011年3月期（平成23年3月期）比では1,683億円増加、前計画始期である2016年3月期（平成28年3月期）比では434億円増加し、1兆6,463億円となりました。

なお、中小企業等向け貸出から個人事業者以外の個人を除いた先から実質的に中小企業に該当しない先を除外した中小企業貸出残高は、前計画始期である2016年3月期以降、387億円増加し、2019年3月末で6,322億円となりました。

(金額単位:億円)

	2011/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期	2019/3期		
	23/3期	28/3期	29/3期	30/3期	31/3期	23/3期比	28/3期比
貸出金残高	14,779	16,028	16,690	16,328	16,463	1,683	434
うち中小企業等向け貸出	10,887	11,255	11,711	12,120	12,182	1,294	926
うち中小企業貸出残高 ※		5,935	6,001	6,205	6,322		387

※「中小企業貸出」は、中小企業等向け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金で、かつ、土地開発公社向け貸出、SPC向け貸出、当行関連会社向け貸出等を除外した貸出金で、2016年3月期以降、算出しております。

### ③ 損益の状況

前計画期間中の損益状況は、2016年2月の日本銀行のマイナス金利政策導入以降、金融緩和措置が継続されたことに伴う市場金利低下の影響を受けた利鞘の縮小等により、厳しい収益環境が続きました。

特に資金利益は、預金金利の低下により預金利息は減少しましたが、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、2019年3月期は計画始期である2011年3月期（平成23年3月期）比では68億円減少、前計画始期である2016年3月期（平成28年3月期）比では39億円減少し、260億円となりました。

また、役務取引等利益は、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、2019年3月期は計画始期である2011年3月期より2億円減少、前計画始期である2016年3月期と同額となる30億円となりました。

一方、営業経費は、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、2019年3月期は計画始期である2011年3月期比では51億円減少、前計画始期である2016年3月期比では15億円減少し、263億円となりました。

以上により、2019年3月期のコア業務純益は、計画始期である2011年3月期比では29億円減少、前計画始期である2016年3月期比では29億円減少し、18億円となりました。日本銀行の大規模金融緩和政策の長期化などの影響を受けた超低金利環境が継続するなど、実際の市場環境等が計画策定時から大きく変動したことなどを背景に、2019年3月期の計画対比でも45億円の大幅な未達となりました。

経常利益は、有価証券関係損益は増加しましたが、コア業務純益が減少したことなどから、2019年3月期は計画始期である2011年3月期比では12億円減少、前計画始期である2016年3月期比では61億円減少し、17億円となりました。2019年3月期の計画対比でも26億円の未達となりました。

この結果、2019年3月期の当期純利益についても、計画始期である2011年3月期比で15億円減少、前計画始期である2016年3月期比では50億円減少し、9億円となり、2019年3月期の計画対比でも26億円の未達となりました。また、利益剰余金についても、2019年3月期の計画対比でも25億円未達の256億円となりました。

足許の収益環境につきましても、貸出金利息は貸出金利の低下に伴い依然として減少が続いており、収益の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するとともに、抜本的な経費削減に取り組み、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。

今後も当行の保有するネットワークの活用や金融仲介機能の十分な発揮により、地域経済の持続的な発展に貢献できるよう努めるとともに、地域に根差した法人・個人向けソリューションの提供に注力することで、安定的な顧客基盤を構築し、持続可能なビジネスモデルの構築を目指してまいります。

【損益の概要】

(金額単位:億円)

	2011/3期 23/3期	2016/3期 28/3期	2017/3期 29/3期	2018/3期 30/3期	2019/3期 31/3期	2019/3期	
						23/3期比	28/3期比
経常収益	477	441	406	400	375	△ 101	△ 65
経常費用	447	362	353	356	358	△ 89	△ 4
コア業務純益	47	48	32	38	18	△ 29	△ 29
コア業務純益(貸出債権譲渡益・投信解約償還損益を除く)	46	39	30	36	14	△ 31	△ 24
実質業務純益	67	54	51	32	19	△ 48	△ 35
業務粗利益	381	333	327	302	282	△ 99	△ 50
コア業務粗利益	362	326	307	309	281	△ 80	△ 45
(資金利益)	328	300	283	265	260	△ 68	△ 39
うち貸出金利息	329	249	232	222	210	△ 119	△ 38
うち有価証券利息配当金	44	66	62	51	57	13	△ 8
うち投信解約償還損益	1	8	2	△ 14	△ 0	△ 1	△ 8
うち預金利息(△)	30	9	5	3	2	△ 28	△ 6
うち借入金利息・社債利息等(△)	10	0	0	0	0	△ 10	0
(役務等利益)	32	30	29	33	30	△ 2	0
(その他業務利益) ※国債等債券損益を除く	1	△ 4	△ 5	9	△ 8	△ 9	△ 4
国債等関係損益	19	6	19	△ 6	1	△ 18	△ 5
経費(△)	314	278	275	270	263	△ 51	△ 15
物件費(△)	138	118	115	112	108	△ 30	△ 10
うち純物件費(△)	112	96	93	91	86	△ 25	△ 9
うち減価償却費(△)	26	22	21	21	21	△ 5	0
うちシステム経費(△)	32	0	0	0	0	△ 32	0
人件費(△)	160	142	141	139	137	△ 23	△ 5
税金(△)	15	17	18	18	17	2	0
経常利益	30	78	53	44	17	△ 12	△ 61
うち実質与信コスト	0	19	1	4	15	14	△ 4
うち一般貸倒引当金繰入額	△ 17	△ 11	0	△ 8	0	17	12
うち不良債権処理額	28	33	4	15	17	△ 10	△ 15
うち償却債権取立益	△ 10	△ 2	△ 2	△ 2	△ 3	7	0
うち有価証券関係損益	10	43	18	5	8	△ 2	△ 34
うち国債等債券関係損益	19	6	19	△ 6	1	△ 18	△ 5
うち株式等関係損益	△ 8	36	0	12	7	16	△ 29
特別損益	△ 2	△ 1	△ 1	△ 1	△ 2	0	0
法人税等	2	17	17	15	6	3	△ 11
当期純利益	25	59	34	27	9	△ 15	△ 50

【諸利回り等】

	2011/3期 23/3期	2016/3期 28/3期	2017/3期 29/3期	2018/3期 30/3期	2019/3期 31/3期	2019/3期	
						23/3期比	28/3期比
貸出金利回り	2.29%	1.58%	1.43%	1.35%	1.29%	-1.00%	-0.29%
預金利回り	0.15%	0.04%	0.02%	0.01%	0.01%	-0.14%	-0.03%
総資金利鞘	0.10%	0.09%	0.01%	-0.03%	-0.02%	-0.12%	-0.11%
ROE	5.68%	5.56%	3.24%	2.63%	0.88%	-4.80%	-4.68%
修正OHR	86.83%	85.27%	89.45%	87.40%	93.55%	6.71%	8.27%



#### ④ 自己資本比率

2012年3月期に金融機能強化法の震災特例に基づく350億円の国からの資本参加により、自己資本比率(単体)は10.97%まで改善いたしました。

2016年3月期以降は、2017年3月期は計画を上回る当期純利益を計上しましたが、2018年3月期及び2019年3月期は当期純利益が計画を下回ったことや、リスク・アセットの増加等により、2019年3月期の自己資本比率(単体)は8.42%となりました。(計画始期である2011年3月期からは0.28ポイント改善する一方、前計画始期である2016年3月期からは0.56ポイントの低下となりました)

(金額単位:億円)

	バーゼルⅡ (国内基準)		バーゼルⅢ(国内基準)					
	2011/3期 23/3期	2012/3期 24/3期	2016/3期 28/3期	2017/3期 29/3期	2018/3期 30/3期	2019/3期 31/3期		
							23/3期比	28/3期比
自己資本	806	1,065	1,043	1,046	1,050	1,038	232	△ 5
リスク・アセット	9,904	9,709	11,610	12,459	12,603	12,323	2,419	713
自己資本比率(単体)	8.14%	10.97%	8.98%	8.39%	8.33%	8.42%	0.28%	-0.56%

#### ⑤ 不良債権比率等

資産の健全化の観点から、取引先の経営改善支援を継続して努めてきたことなどから、2019年3月期の金融再生法開示債権比率は計画始期である2011年3月期(平成23年3月期)比では2.37ポイント改善、前計画始期である2016年3月期(平成28年3月期)比では0.16ポイント改善し2.69%となりました。

(金額単位:億円)

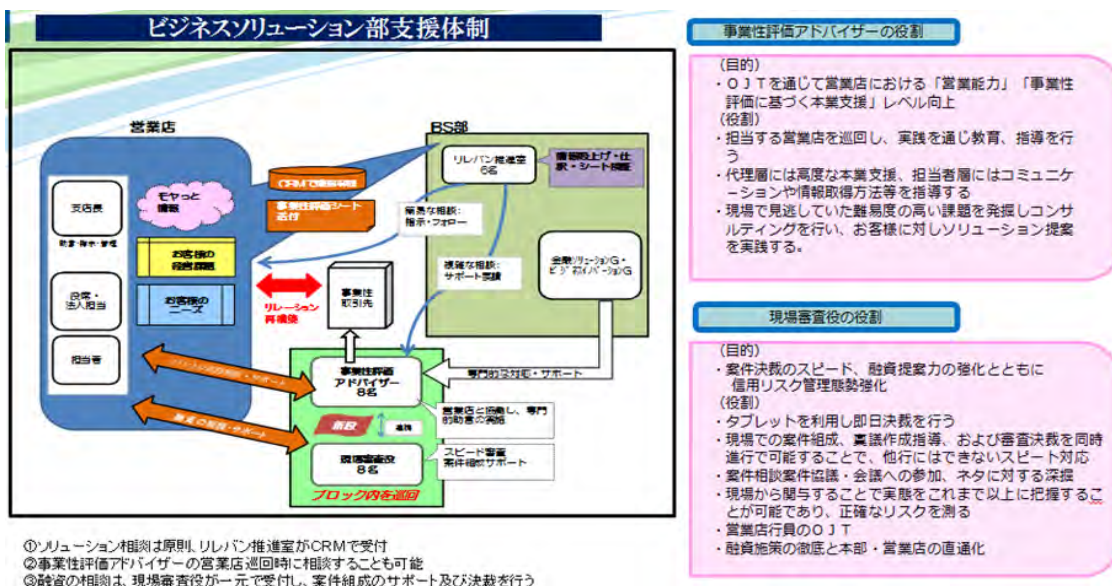
	2011/3期 23/3期	2016/3期 28/3期	2017/3期 29/3期	2018/3期 30/3期	2019/3期 31/3期		
						23/3期比	28/3期比
金融再生法開示債権額	754	461	428	402	450	△ 304	△ 11
正常債権額	14,118	15,676	16,418	16,116	16,259	2,141	583
金融再生法開示債権比率	5.06%	2.85%	2.53%	2.43%	2.69%	-2.37%	-0.16%

#### (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、東日本大震災直後より、地域復興支援プロジェクト『あゆみ』を立ち上げ、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積極的に推進してまいりました。前経営強化計画期間である2016年4月から2019年3月にかけての3年間は、震災後5年が経過するなか、県内インフラ面での復旧・復興が着実に進行し、道路や鉄道、建築物等ほぼ震災前の状況に戻りつつありましたが、一方で『あゆみ』の取り組みのなかでリレーションを築いた数多くの地域のお客さまからは資金調達面を中心として、販路拡大や海外展開、事業承継など幅広いニーズが寄せられました。

そのような多岐にわたるお客さまのニーズに応えるため、2016年4月に「ビジネスソリューション部」を新設し、行内組織や人的資源の再編を進め、「事業性評価に基づくコンサルティング営業」を推進するための態勢整備をはかりました。

さらに体制面では金融仲介機能の発揮を強化するために、店舗統廃合を含め様々な効率化策に基づいて生み出された人員を「コンサルティング営業を強化するポジション」に積極的に配置しました。具体的には、2018年4月に「事業性評価アドバイザー」ならびに「現場審査役」を県内8ブロック（1ブロックに1名ずつ）に配置し営業店サポートを強化しました。また、同時期に営業店行員を対象にプロセス評価を導入し、プロセスを重視した営業活動への転換を図ることで、より積極的にお客さまの実態を把握して様々なニーズに対応していくという態勢を構築してまいりました。



こうした取り組みから、中小企業貸出残高は計画当初の2016年3月末の5,935億円から2019年3月末では6,322億円と順調に増加しました。事業性評価シートに基づきお客さまのニーズを発掘し、提案を行った2018年度の件数は15,146件となり、ビジネスソリューション部を新設し、事業性評価シートに基づく提案営業を開始した2016年度当初の1,161件と比較すると大幅に増加(+13,985件増加)しました。

さらに、お客さまの資金繰りや財務改善をさらに踏み込んで支援する目的から、2016年4月に「特約付手形貸付を活用したリファイナンスプラン」を導入し、ミドルリスク先を含めた資金繰り支援の取り組みを強化してまいりました。リファイナンスプランを実施したお客さまからは「資金面の心配をせずに本業に取り組むことができる」といった声を数多く頂戴し、お客さまとのリレーションをさらに強固なものにすることができました。

今後も事業性評価に基づくコンサルティング営業を積極的に推進することで、地元中小事業者への本業支援を継続し、安定した信用供与に努めてまいります。

【事業性評価シート作成先への提案状況】

(単位:件)

2017年度までの 提案内容	2016年度	2017年度			ソリューション11 提案内容	2018年度		
		提案件数	成約件数	成約率		提案件数	成約件数	成約率
販路・仕入先支援	87	1,395	173	12.4%	業容拡大	1,934	320	16.5%
その他マッチング	345	1,341	155	11.6%	ビジネスマッチング	3,622	321	8.9%
土地活用・紹介	35	141	1	0.7%				
					リスク対応	62	14	22.6%
福利厚生	68	835	71	8.5%	人材関連	1,427	132	9.3%
海外支援	22	245	24	9.8%	海外展開	100	22	22.0%
節税対策	11	559	137	24.5%	コストカット	2,923	357	12.2%
事業計画策定支援	399	816	723	88.6%	経営改善	654	503	76.9%
財務改善支援	85	2,542	1,436	56.5%	資金調達	1,619	368	22.7%
(うちリファイナンス)	-	-	(316先)	-	(うちリファイナンス)	-	(175先)	-
					経営効率化	1,371	325	23.7%
事業承継・M&A	109	990	54	5.5%	事業承継	1,094	151	13.8%
					M&A	340	17	
提案の総計	1,161	8,864	2,774	31.3%	提案の総計	15,146	2,530	16.7%

【ミドルリスク融資の取り組み状況】

		2016年度合計	2017上期	2017下期	2017年度合計	2018上期	2018下期	2018年度合計
合計	件数	5,828件	3,611件	2,805件	6,416件	2,840件	2,521件	5,361件
	実行額	784億円	483億円	342億円	825億円	316億円	303億円	619億円
D格	件数	2,840件	1,500件	1,113件	2,613件	1,305件	954件	2,259件
	実行額	418億円	214億円	191億円	405億円	186億円	148億円	334億円
E格	件数	1,014件	648件	580件	1,228件	388件	384件	772件
	実行額	171億円	112億円	56億円	168億円	39億円	61億円	100億円
E-格 以下	件数	1,974件	1,463件	1,112件	2,575件	1,147件	1,183件	2,330件
	実行額	195億円	157億円	95億円	252億円	91億円	94億円	185億円

ミドルリスク先等の定義 2016年上期 正常先下位(D先)～要注意先(E-先)  
 2016年下期 正常先下位(D先)～破綻懸念先(X先)  
 2017年上期以降 正常先下位(D先)～破綻懸念先(X先)  
 および債務者区分を問わずリファイナンスプランを用いた融資先

【リファイナンスプラン取り組み状況】

○純増実行額

		2017上期	2017下期	2017年度合計	2018上期	2018下期	2018年度合計
リファイナンスプラン活用 (格付E 以下)	件数	236件	80件	316件	72件	60件	132件
	金額	45億円	14億円	59億円	16億円	9億円	25億円
リファイナンスプラン活用 (正常先)	件数	86件	37件	123件	23件	54件	77件
	金額	16億円	6億円	22億円	4億円	7億円	11億円

○特約付手形貸付純増実行額

		2017上期	2017下期	2017年度合計	2018上期	2018下期	2018年度合計
特約付手形貸付 (格付E 以下)	件数	127件	40件	167件	28件	10件	38件
	金額	26億円	6億円	32億円	4億円	3億円	7億円
特約付手形貸付 (正常先)	件数	41件	11件	52件	3件	6件	9件
	金額	6億円	1億円	7億円	0.6億円	2億円	2.6億円

## (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

東日本大震災は、当行の地盤である茨城県に大きな被害をもたらしました。

当行は震災後、被災地の地域金融機関として震災直後から事業性融資先全先及び住宅ローン利用先全先を訪問し、被災状況と被災者のニーズを確認し継続した支援を行ってまいりました。

そのような中で、震災後から取り組んでおります「地域振興支援プロジェクト『あゆみ』」商品の取り扱いをはじめとして、ミドルリスク先への資金繰り支援や、条件変更を含めた資金繰り支援を引き続き積極的に行ってまいりました。

### 【東日本大震災関連融資実行実績】

震災発生時～2019年3月末累計

( )内は2018年10月～2019年3月実績累計

	実行件数	実行金額累計
事業性融資	43,275件 (2,088件)	591,236百万円 (39,371百万円)
消費性融資	13,038件 (607件)	156,150百万円 (15,171百万円)
合 計	56,313件 (2,695件)	747,386百万円 (54,541百万円)

### 【参考:条件変更実行実績】

震災発生時～2019年3月末累計

( )内は2018年10月～2019年3月実績累計

	条件変更実行件数	金 額
事業性融資	3,649件 (15件)	91,738百万円 (141百万円)
消費性融資	177件 (0件)	1,700百万円 (0百万円)
合 計	3,826件 (15件)	93,438百万円 (141百万円)

### 【事業者向けローン(震災発生後新設した商品)】

商品名	内 容	2011.9.1～2019.3.31 累計実績
復興支援ローン	復興に関するあらゆる資金に利用できる事業性ローン	6,282件 56,267百万円
雇用支援ローン	被災者の雇用に伴う資金に利用できる事業性ローン	112件 1,023百万円
ECO ローン	エコ関連の設備資金(借り換えも可)に利用できる事業性ローン	557件 7,072百万円
挑戦者応援ローン	新たな取り組みに挑戦する事業者を積極的に支援する事業性ローン	17件 151百万円
振興支援ローン	振興に関するあらゆる資金に利用できる事業性ローン	958件 8,719百万円

※「挑戦者応援ローン」は2012年4月、「振興支援ローン」は2014年4月より取り扱い開始  
 ※「雇用支援ローン」は2016年3月末で受付終了

【住まいに関するプラン】

商品名	内 容	2011. 9. 1～ 2019. 3. 31 累計実績
無担保住宅ローン	居住用住宅に関する資金を無担保で利用できる個人向けローン	270 件 2,305 百万円
エクステリアローン	塀や外構工事に関する資金に利用できる個人向けローン	411 件 902 百万円
エコリビングローン	エコ関連の設備資金に利用できる個人向けローン	425 件 1,116 百万円

【使いみち限定プラン】

商品名	内 容	2011. 9. 1～ 2019. 3. 31 累計実績
マイカーローン	自家用車に関する一切の資金に利用できる個人向けローン	523 件 898 百万円
墓石ローン	墓地・墓石に関する資金に利用できる個人向けローン	167 件 375 百万円

※「エクステリアローン」は、2016年4月から「エコリビングローン」に内包

(6) 地域における経済の活性化に対する総括

2016年4月からの前計画では復興支援から振興支援の取り組みを強化し、お客さまからの様々なニーズに応えるべく事業性評価を基にした企業のライフステージに応じた本業支援の取り組みを強化してまいりました。

事業性評価の取り組みでは、お客さまとの対話を起点として、目利き力を活かして企業のライフステージを見極め、お客さまの真の経営課題を抽出したうえで課題解決のためのソリューション提案を実践してまいりました。課題の抽出にあたっては、これまでの融資提案だけではなく幅広いニーズに応えるべく「ソリューション11」と称した課題解決メニューを充実させたことで、お客さまに対する本業提案の幅が拡大し数多くのお客さまのニーズに対応できるようになりました。お客さまとの対話を含めて実態分析を行った「事業性評価シート」は、2015年度末の416件から2018年度末には4,644件に増加し、お客さまと共に問題を解決していくツールとして貴重な財産となって着実に蓄積されております。

蓄積されたお客さまの経営課題及びニーズについては、2018年4月に県内8ブロックに8名（1ブロックに1名）配置した「事業性評価アドバイザー」が営業店を支援することにより、融資（資金調達）だけではなく、ビジネスマッチング、海外展開、経営効率化、事業承継、M&Aなど様々な形でのソリューションを提供できるようになり、これまで融資提案が中心であったお客さまからも融資以外の様々な相談が寄せられるようになりました。

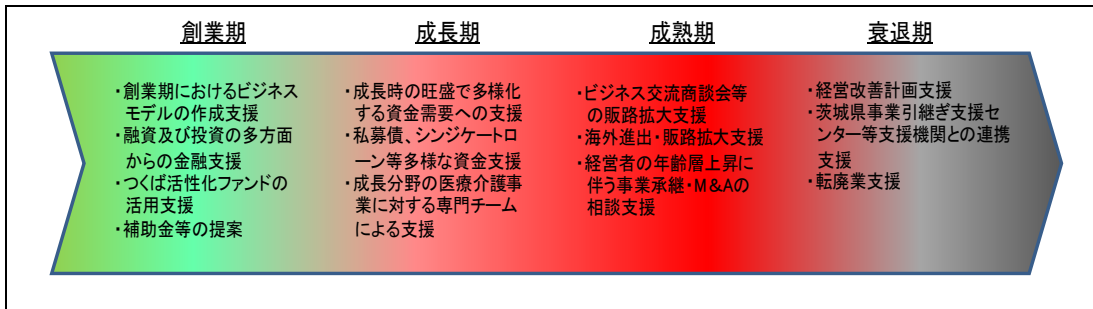
また、地域振興支援プロジェクト『あゆみ』の取り組みを継続し、協定締結自治体や外部機関と積極的に連携を図るなかで、地域の復興・振興に繋がる取り組みを積極的に実施してまいりました。

【事業性評価シート作成件数】

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
事業性評価シート作成件数	416件	2,142件	3,442件	4,644件



【ライフステージに応じたソリューション提案営業イメージ】



11のソリューションメニュー	
①業容拡大	販路先や仕入先のご紹介、大手企業の開放特許のご紹介、設備投資のご相談(補助金の活用、経営力向上計画)、電子商取引紹介、創業支援、ビジネス交流商談会の活用など
②人材関連	プロフェッショナル人材のご紹介、福利厚生(確定拠出年金)、マナー研修、労働安全衛生コンサルのご紹介、一般正社員・専門正社員・スペシャリスト人材のご紹介など
③海外展開	海外情報提供、JICAの活用(OOAを活用した中小企業海外展開支援事業など)、JETROの活用、外為Web、海外送金、輸出代金受取外貨口座(米ドル、ユーロ、豪ドル)、翻訳や通訳のご紹介、海外コンサルのご紹介、国際物流(日通)、貿易保険(NEXI)、海外向けリース、国際認証取得、海外ビジネス関連融資など
④ビジネスマッチング	宅建業者マッチングサービス、不動産の有効活用(太陽光発電、賃貸住宅、自販機、コイン駐車場、カラオケボックス、コンビニストアなど)、Bリーグのスポンサー、電柱広告、セグウェイ、耐震診断・耐震工事、リース、保険代理店紹介、環境コンサルタント、企業格付取得などの各種紹介など
⑤経営効率化	法人インバシ、でんさい、医療介護向けサービス(電子カルテ、セキュリティ、介護ロボット、カラオケ、待合室の電子マガジン)、ITネットワーク化、TKCモニタリング、HP制作、勤怠システム、学校会計システム、給与計算受託、ネットワーク構築、自動車や工作機械のリースなど
⑥コストカット	TV会議システム紹介、省エネ設備提案・LED化、省エネ化提案、コストカットコンサルの紹介、待合室の電子マガジン、仕入先紹介、省エネ診断コンサルティンク、ボイラー等の燃料費のコスト低減、資料引下コンサルのご紹介など
⑦リスク対応	法人保険、セキュリティ、BCP計画策定、倒産防止共済、監視カメラ、マイナンバー管理、ISO-HACCP、老朽化建物の解体工事、耐震診断・工事、ビルメンテナンス(清掃)、翻訳サービス、ネットワーク構築、Pマーク取得、自社格付取得、節税対策などのご紹介など
⑧資金調達	提案型融資(長短借入金調達の適正化、など)、私募債、シンジケートローン、海外ビジネス関連融資、資金調達計画のご相談、クラウドファンディング、つくば地域活性化ファンド、東京中小企業投資育成のご紹介、補助金・助成金の活用、リースの活用など
⑨経営改善	経営改善計画策定支援、経営改善コンサル等の外部専門家紹介、よろず相談拠点紹介、経営改善計画策定補助金の斡旋、債務負担軽減支援(条件変更)、中小企業再生支援協議会の活用、REVICの活用、スポットコンサルの活用など
⑩事業承継	事業承継計画策定、退職金や分散株式買取の融資、転廃業支援、次世代経営者育成支援、株主対策(金庫株、分散株式の集約)、事業承継保険、自社株引下げ対策、相続時精算課税制度の活用、事業承継税制の活用、東京中小企業投資育成(事業承継)のご紹介、IPO支援など
⑪M & A	M & Aのご相談、M & Aの仲介、M & A専門コンサルタントの紹介、M & Aの株式価値算定、M & A契約事務のサポート、M & Aに関する資金の融資のご相談など

また、地域経済の活性化に資する取り組みとして、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にも積極的に取り組んでまいりました。

2017年12月に「マネジメント・サポート・マインド(経営課題解決に向けた支援の心構え)」を制定し、「お客さま目線で経営改善に取り組む姿勢」の構築をはかるとともに、2018年7月に「企業経営相談員」を営業現場に4名配置することで、より企業実態を深掘りした事業再生支援を実施する体制を構築しました。

また、外部機関(東日本大震災事業者支援機構、中小企業再生支援協議会等)と連携した支援を継続し円滑な事業再生を進めてまいりました。

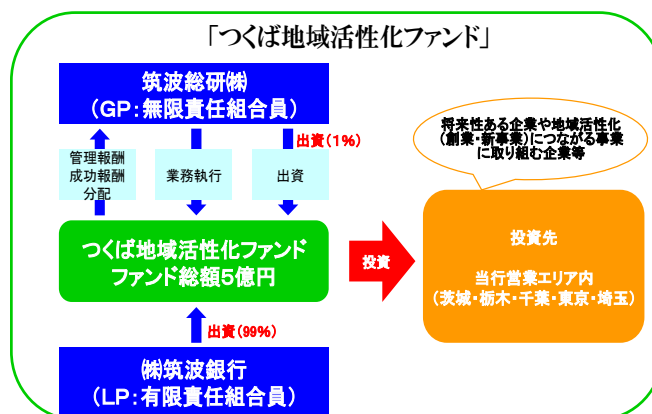
【支援機関の活用状況】

	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	56先	7先	63先	26先	2先	28先	14先	1先	15先

(震災後～2019/3末現在)

さらに、創業期支援として2016年1月に設立しました「つくば地域活性化ファンド」を活用し、投資可能額350百万円に対し2019年4月末時点で12件313百万円の投資を実行し、企業の将来性を支援する取り組みを行いました。

既に投資枠を上回る案件があることから2019年4月26日に、後継のファンドとなる「つくば地域活性化2号ファンド」(投資可能額350百万円)を設立し、支援体制の強化を図りました。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、資金面での支援を行うとともに、当行の多様なネットワークを活用することで投資先企業の持続的発展を支援してまいります。



## (7) 今後の課題

当行の主たる営業地盤である茨城県については、東日本大震災の発生から8年が経過するなかで、官民一体となった復興事業の推進により、ほぼ震災前の姿に戻ることができたものと捉えております。

当行は、震災発生直後より県内店舗網を活用して様々な支援に取り組み、行内体制の整備を図りながら、地域のお客さまの多様なニーズに対応してまいりました。

この8年間の復興支援・振興支援の取り組みのなかで蓄積された地域のお客さまとのリレーション、また、お客さまを支援するため構築してきた「経営改善・コンサルティング営業」のための行内体制については、今後の当行のビジネスモデルの基盤となるものと考えております。

お客さまの多様化する当行に対するニーズは、日々の営業活動のなかで現在においても蓄積され続けております。前経営強化計画時に構築した「顧客との深度あるリレーションに基づく経営改善・コンサルティング営業」を本部・営業店が一体となり推進し、お客さまのニーズのひとつひとつに真摯に向き合い、地域金融機関として金融仲介機能を発揮し解決を図っていくことが、地域経済や地域社会の活性化に繋がることであり、地域金融機関としての当行の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附則第8条第3項の規定により読み替えて適用する同法第12条第1項の規定に基づき、2019年4月から2022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、また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

当行は2015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』の実現に向けて、3年間で1期間とする中期経営計画を策定しステップアップを図りながら取り組むこととしております。2016年から2019年の3年間で第3次中期経営計画期間、2019年から2022年の3年間で第4次中期経営計画期間、2022年以降を次へのステップ期間として、期間毎に目標を定めて本支店一体となった取り組みを進めております。併せて「地域振興プロジェクト『あゆみ』」については、2019年4月に「SDGs推進プロジェクト『あゆみ』」へのリニューアルを行い、震災復興や地域振興を含めた社会的課題の解決を通じ持続的成長を目指しております。

第3次中期経営計画の終了を受け、2019年4月から2022年3月を計画期間とした「第4次中期経営計画」を策定しました。基本方針は「地域のファーストコールバンクとして安定的な金融機関としての役割を果たすために、本計画期間を本来のレーションバンキングに立ち返った営業を強化するべく選択と集中を徹底的に進めていく3年間とする」とし、特に法人ソリューションの分野においては「徹底して地元中小企業の皆様へのご支援を行います」としてしております。

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

#### 【基本方針】

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

- 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基本方針に基づく取り組み

##### (ア) 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、以下の取り組みを進めてまいります。

##### A. 信用供与の円滑化態勢の整備

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



- 現場審査役の活用による迅速な審査対応及び営業現場行員のスキル向上

#### **B. ミドルリスク先への円滑な資金供与**

- リファイナンスプランを利用した適切なリファイナンス
- 特約付手形貸付による資金繰り、財務内容改善支援
- コベナント付融資によるモニタリングの実践と共通価値の創造

### **(イ) 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。

#### **A. 事業性評価の高度化**

- 事業性評価に対する本部によるサポート指導
- 事業性評価シートの企業への提示による目線を合わせた本業支援
- 外部知見（REVIC）による助言・コンサルティングの活用

#### **B. 本部サポートの強化**

- 事業性評価アドバイザーによる現場 OJT の強化
- コンサルティングサポート協議会による組織横断的で多面的な提案素材の発掘、融資以外のタイムリーな提案方針の決定

#### **C. 訪問・提案力の強化**

- 中小規模事業者のニーズに合った活動の実践（小回りを活かした有効面談の増加、有益な情報の提供）
- プロセスを重要視した評価の実施（事業性評価シートの顧客提示行動評価、事業者との有効面談評価、提案から実行までのプロセス評価）

#### **D. 事業承継支援の取り組み**

- M&A 専担者の配置によるスピーディな対応
- 外部連携による取り組み強化（日本M&Aセンター等外部専門機関との連携、出向による人材育成）
- 医療介護チームによる持分なし医療法人化への取り組み強化
- 自社株評価支援による承継準備への支援

#### **E. 販路開拓支援の取り組み**

- ビジネス交流商談会による販路開拓支援
- 各種セミナーの開催による支援
- 協定締結先（他行・外部団体・自治体等）との連携による支援

#### **F. その他ライフステージに応じた支援の取り組み**

- つくば地域活性化ファンドの活用等による創業期における支援
- 事業拡大期における大規模資金調達ニーズに対応したシンジケートローン等による支援
- ライフステージや顧客ニーズ、条件に応じた補助金等の提案
- ビジネスマッチングによる本業支援

### **(ウ) 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」**

#### **A. 事業再生支援に向けた取り組み姿勢**

- マネジメントサポートマインドによる経営改善支援に対する当行取組方針の意思統一
- 経営改善サポート協議会・委員会での情報共有・個社別の取組方針の決定
- 企業経営相談員の営業現場への配置による、より深い企業実態把握による支援
- 事業性評価アドバイザー、現場審査役と連携した幅広い分野での支援

## B. 事業再生支援の実践

- 経営改善計画書策定支援
- 経営改善モニタリング支援  
(コバナンツ付融資での支援型インセンティブ付与を含めたモニタリングフォロー)
- 外部機関との連携  
(REVIC や震災支援機構等との取り組み)
- DES、DDS等の手法を含めた経営改善支援

## (エ) 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（「ミドルリスクへの取り組み強化」「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」）の取り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り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に基づいた取り組み
- 私募債、ABLの積極的な活用

## 【第4次中期経営計画の概要】



## (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) 事業性評価への取り組み強化

お客さまの課題を解決し金融仲介機能を発揮するために、お客さまとの接点および対話の強化を図り、事業性評価シート作成を通じて検討した提案内容の実践による本業支援に取り組んでまいります。

2018年度末時点で4,644先の事業性評価シートを作成しており、既往のシート作成先へ事業性評価シートを提示し、当行とお客さまの課題認識を一致させる取り組みを進めてまいります。その上で、資金繰りの改善をはじめとお客さまの課題解決につながる提案に重点を置き、お客さまの業績向上に繋がるソリューションの提供に努めてまいります。

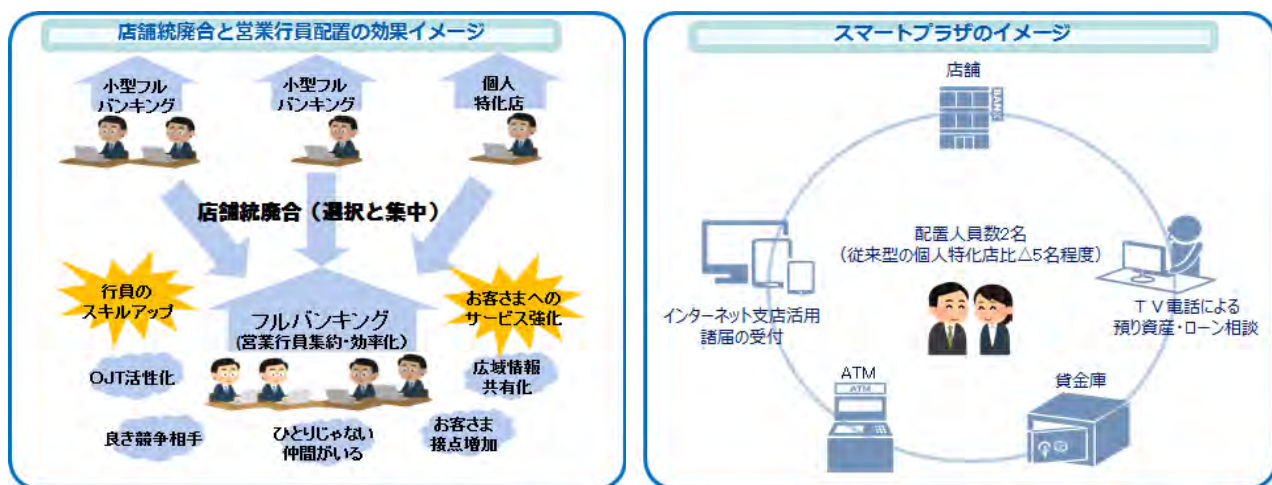
#### (イ) コンサルティング営業強化のための態勢整備

当行では本計画期間においてコンサルティング営業を強化するために、経営資源の選択と集中を行い、地元中小企業の皆様への支援を徹底してまいります。

店舗・人員配置戦略においては、クラスター分類ごとの地域特性を加味した地域戦略・店舗戦略により、店舗統廃合、エリア営業体制、現金非取扱店舗(スマートプラザ)を積極的に導入し、効率的なサービス提供拠点を構築してまいります。また、店舗戦略により、営業行員を効果的な拠点へ集中配置し、1拠点あたりの営業行員を増加させることで、「行員同士が相談しやすく、磨き合い、伸ばし合える」という行員のモチベーションやスキルアップができる環境を構築してまいります。

業務効率化においては、営業店端末の更改や業務の自動化(RPA導入)、営業店事務の本部集中化、その他業務の見直しなどによる業務効率化を図ることで、事務行員が営業で活躍できる環境を構築するとともに、営業行員のお客さま面談時間増加を実現させ営業力を強化してまいります。

以上の大胆な経費削減、店舗統廃合や地域戦略を加味した基準人員等によるメリハリのある効果的な人員配置により、営業力を強化してまいります。



### (ウ) コンサルティングサポート協議会の新設

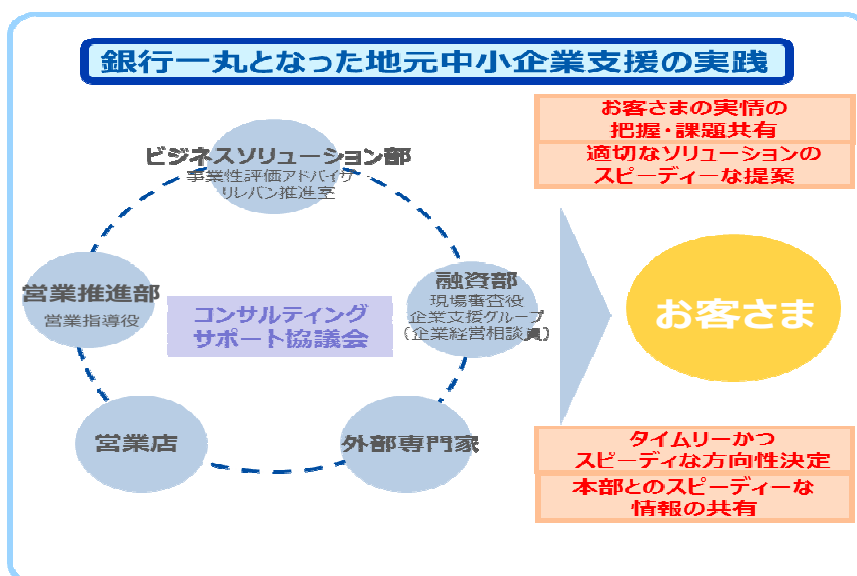
個社別の取引先毎の取り組み方針を協議し、営業担当者による提案営業の質を上げるサポートを行うこと、および本部知見の活用により提案内容を創出するとともに、成約までの本部が責任を持って指導管理を行うことを目的とし「コンサルティングサポート協議会」を新設しました。提案創出から成約までを一連のプロセスとすることで、営業店のみならず本部においても PDCA を管理し、実効性を高めてまいります。融資部と営業本部の本部横断的な連携に加え役員も含めた組織的な取り組みとしており、取引先企業の経営改善のための計画策定から計画実現のためのソリューション提供による具体的業務支援を強化し、本業支援を当行のビジネスモデルとして確立してまいります。また、本協議会の取り組みを通じて若手行員のスキル向上も図ってまいります。

「コンサルティングサポート協議会」は、本部と営業店を TV 会議システムで結んで実施する「本支店コンサルティングサポート協議会」と各営業店単位で週 2 回実施する「営業店コンサルティングサポート協議会」の 2 つを連動させることで実効性を高めてまいります。なお、「営業店コンサルティングサポート協議会」には、事業性評価アドバイザー、現場審査役および本部スタッフが随時参加します。

#### 《コンサルティングサポート協議会の概要》

- ①参加者が地区本部長、営業本部、融資部となっており、営業ユニット全体で営業店をサポートする態勢となっております。
- ②経営計画の策定支援から資金繰り、融資提案やソリューション 11 における具体的な業務支援まで、取引先企業の全般にわたる本業支援を実現するビジネスモデルとなるものです。
- ③提案から成約までのプロセスに本部が関与することにより、営業活動において本部と営業店が一体化し、営業プロセスの有効面談件数、提案率をアップさせると同時に提案内容の質的向上により成約率も向上させていく取り組みです。

#### 【コンサルティングサポート協議会の概要図】



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

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

事業性評価アドバイザーは、上記「コンサルティングサポート協議会」における提案創出の中心的役割を担い、難易度の高い提案には営業店行員と直接お客さまの元へ訪問することで、営業店行員に対するOJTも兼ねながら、事業性評価に基づく本業支援とソリューション相談対応の質の向上に努めております。

現場審査役は、「コンサルティングサポート協議会」では融資ネタ・融資案件を組成するための中心的役割を担い、案件化に向けて調査事項や貸出形態の検討などのアドバイスの提供を行い、営業店によるスムーズな案件組成とスピード感のある決裁に努めております。

企業経営相談員は、これまでは経営改善支援先のサポートが中心でしたが、今後は、中小ミドルリスク層のうち当行メイン先を中心に資金繰り改善や計画策定支援、モニタリング支援などの経営改善支援、事業承継や販路拡大などの本業支援に活動の幅を広げていくことから、人員の増強を図り機能強化を図ってまいります。

## (オ) ターゲット先の選定

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

売上高の切り口の他に、格付の切り口でもターゲティングしており、様々な経営課題を有するミドルリスク先についても資金繰り改善や本業支援のニーズが高いことから、営業力を優先的に投下するお客さま層に指定しております。

## (カ) プロセス評価の導入

2018年度より事業性評価の一連の取り組みにプロセス評価の考え方を導入しました。プロセスを重視する営業活動により、結果としての計数だけではなく、有効面談や提案が重要であるという認識は営業店にも浸透しつつあります。また、プロセス評価導入の効果の一つとして営業活動が「見える化」し、各営業店及び本部にてPDCAサイクルが構築できるようになりました。

2019年度よりプロセス項目を「i お客さまとの有効面談」「ii 事業性評価シートの顧客提示による対話」「iii 顧客ニーズ等の情報獲得」「iv 融資およびソリューションの提案」「v 提案の成約」の5項目とし、金融仲介機能の発揮に不可欠なプロセスをシンプルに明確化しました。

## (キ) 外部知見の活用について

事業性評価を中心とした営業戦略を構築し取り組んでおりますが、前計画期間



中に基盤は確立できましたが、今後は今以上に実践力の強化を図っていく必要があります。そこで、株式会社地域経済活性化支援機構 (REVIC) のコンサルティングを受け、外部知見を有効に活用し各種施策に取り入れていくことで、金融仲介機能の質を高め、より高度な事業性評価に基づく本業支援を可能とする態勢を整備してまいります。

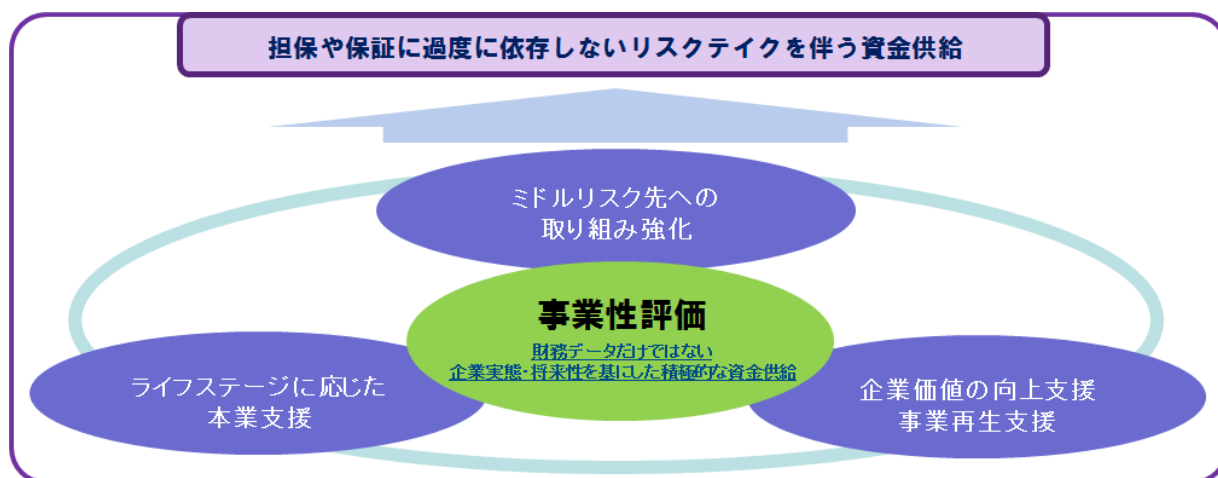
## ②中小規模の事業者に対する信用供与の実施状況を検証するための体制

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」に移行しました。今後は「SDGs 推進委員会」において引き続き取り組み状況のモニタリングおよび各施策の検証・管理を行ってまいります。

また、頭取を議長として全役員と各部室長が出席している総合戦略会議においてもこれまで同様に金融仲介機能のベンチマークを基にした事業性評価やミドルリスク先への取り組み状況、コンサルティング営業の取り組み状況、事業再生支援の取り組み状況の検証を行い、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

当行は、過去の定量データ分析にウェイトを置いた審査体制から脱却し、取引先の深掘りされた事業性評価に基づき、担保又は保証に過度に依存せず将来の持続可能性や成長可能性を見極めた与信判断に取り組みをシフトしております。具体的には、基本方針に掲げている「ミドルリスク先への取り組み強化」や「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」の取り組みにより実践してまいります。



2015年度から事業性評価の取り組みを開始し、2018年度には事業性評価に基づく融資を行っている先数は全体の21.6%、融資残高は全体の30.75%となっており、

毎年その比率を高めてきております。また、「現場審査役」をブロック地区母店毎に8名配置することで、営業店の案件相談や案件組成指導を行うとともに、現場環境把握、融資施策の本部と営業店の直通化、本部との連携などスピード化を実現し、お客さまとのリレーション強化に繋げております。さらに、2019年4月からは、コンサルティングサポート協議会（営業店・本支店）を開始し、有効かつ質の高い「提案」の増加に取り組んでおります。「案件審査から企業審査」、「担保や保証に依存した融資から企業の持続可能性や将来性を評価した融資」の定着を図り、本部と営業店が一体となった真のリレーションシップバンキングとして、引き続き地域において円滑な金融仲介機能を発揮するビジネスモデルを構築すべく収益機会の創出を図ってまいります。

その他の取り組みとしては、引き続き「私募債」「ABL」といった取り組みを継続し、「経営者保証に関するガイドライン」の取り組みについても強化継続してまいります。ガイドラインに基づく適正な運用については、新規与信時において経営者保証を求めない取り組みのほか、担保や保証に過度に依存しない融資を実践するため当行独自の取り組みを実施してまいります。具体的な対応としましては、不動産担保を保有している先に加え事業承継時や代表者交替時における新旧経営者の二重で保証となっている場合の対象債務者のリストアップを行い、ガイドラインの要件を満たさない場合でも企業の事業性や成長可能性を踏まえた保証人解除の可能性について検討を行っております。併せて、信用保証協会において「経営者保証を不要とする取扱いに関する対応」が2018年4月より開始されたことから、信用保証協会付融資における既往債権についてもリストアップによる保証人解除の見直しを実施しております。

現在、二重保証が事業承継時の阻害要因となっている状況に鑑み、今後の対応として、二重保証先のモニタリングや本部検証など組織的な対応を進めることにより、担保や保証に過度に依存しない融資を促進してまいります。

### (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

###### A. ミドルリスク先<sup>(注1)</sup>に対する積極的な信用供与

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り組んでおります。今後も地域経済の活性化のためには、地元中小企業の持続的成長が不可欠であり、特に中小ミドルリスク先に対し、メイン化と経営改善支援に組織的に取り組んでまいります。

中小ミドルリスク先のうちメイン先に対しては、当行の経営支援先に指定し、経営改善計画策定・モニタリング支援、および積極的なリスクテイクを伴う金融支援を実施してまいります。具体的には、前述のコンサルティングサポート協議会により、個別企業の実態を本支店で共有し財務データに過度に依存しない方針をスピーディーに決定し、お客さまにタイムリーな提案を提供することに努めて

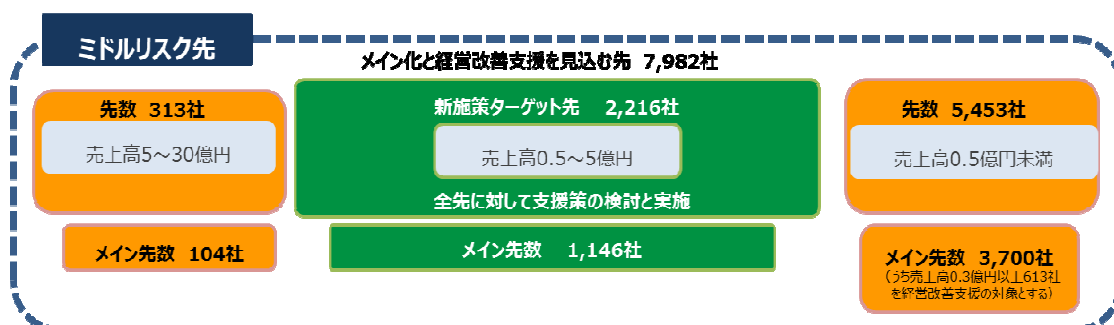
まいります。さらには、現場審査役を営業店（ブロック毎 8 名）に配置することで、現場実態をより近くで把握した迅速な審査対応を可能にするとともに、営業現場行員の OJT を強化しスキルアップも図ってまいります。資金提案手法としては、お客さまの資金繰り改善につながる長短バランスの是正等の「リファイナンス」、最長 5 年間の手形貸付の継続を約束する「特約付手形貸付」、経営改善計画を策定し計画の進捗をモニタリングすることで経営改善をサポートする「コベナント融資」<sup>(注2)</sup> など、お客さまのニーズや財務状況に応じて最適な借入の提案を行ってまいります。また、資金供給以外の面でも、事業承継、販路開拓などの顧客別課題の解決のための具体的経営支援も付加価値として提案してまいります。なお、非メイン先につきましては、財務改善支援の切り口から他行借入も含めたリファイナンス等により当行メイン化を進め、メイン化後は金融支援・経営支援を実施してまいります。

(注1) ミドルリスク先定義

当行における債務者区分の正常先下位～要注意・要管理先までとしております。

(注2) 経営改善型の「コベナント融資」

事業性評価によりお客さまに適した目標を共有し、その達成に向けご支援を行い、達成度合いに応じた金利の引き下げ等も行います。



【中小ミドルリスク先の経営改善支援】～組織的取り組み～

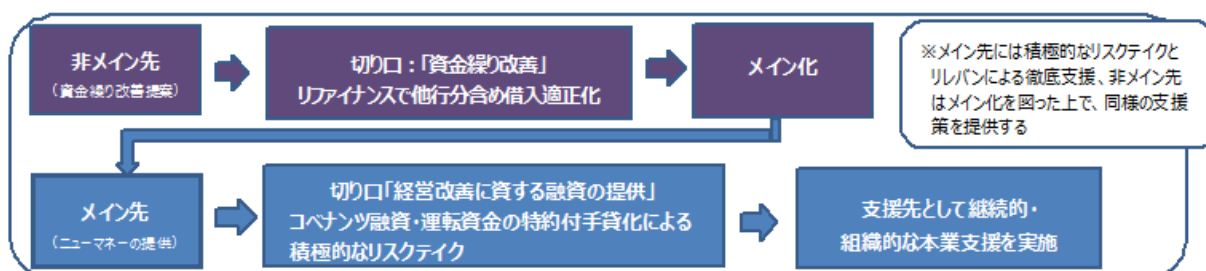
1. 推進施策

- メイン先 → 全先を当行の経営支援先に指定し、計画策定・モニタリングの支援、および積極的なリスクテイクを伴う金融支援を実施するとともに、事業承継、販路開拓などの顧客別課題の解決のための具体的経営支援を実施する。
- 非メイン先 → リファイナンス等の財務改善支援の切り口から他行肩代わりを推進し、当行メイン化を積極的に進め、メイン先に対する金融支援・経営支援を実施していく。

2. 提案内容： コベナント融資・特約付手形貸付・経営改善計画策定&モニタリング・事業承継・M&A・販路開拓支援

3. 体制： コンサルティングサポート協議会の実施（本部主導PDCA）

（経営改善サポート協議会との一気通貫施策）





**【中小企業貸出の計数計画】**

	2020/3期 計画	2021/3期 計画	2022/3期 計画	3年間の累計 計画
中小企業貸出残高増加額	206億円	204億円	252億円	662億円
中小企業貸出増加先数	150先	150先	150先	450先

(アパートローンを除く中小企業貸出)

**【ミドルリスク先の計数計画】**

	2020/3期 計画	2021/3期 計画	2022/3期 計画	3年間の累計 計画
ミドルリスク融資実行額	830億円	860億円	880億円	2,570億円
ミドルリスク融資先数	9,550先	9,700先	9,900先	
ミドルリスク融資残高	2,663億円	2,794億円	2,952億円	

(アパートローンを除く中小企業貸出)

**B. 新たな資金供給手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。対象基準を会社の規模より財務内容を重視した、より当行のお客さまにあったものとなるよう見直しを図ってきたことから、増加傾向にあります。取り組み実績として2012年4月から2019年3月末までに419件、330億90百万円を受託いたしました。

シンジケートローンについては、2017年2月に組成業務開始以降、本部担当者の増員、管理システムの導入等、体制強化を行った結果、これまで20件185億円の組成を行いました。組成内容についても、借入の全体を見直すりファイナンス案件のほか、大型設備案件、事業承継案件、PFI、プロジェクトファイナンス等多岐に亘っております。

今後もお客さまの多様なニーズに対応し組成の幅を広げ、業務拡充を図ってまいります。

**【私募債の取り組み】**

(単位：百万円)

	2017/3期		2018/3期		2019/3期	
	上期	下期	上期	下期	上期	下期
件数(件)	45	47	42	46	47	86
実行額	3,400	3,800	3,050	3,940	3,640	6,470
手数料	88	98	73	96	92	165

**【シンジケートローンの取り組み】**

(単位：百万円)

	2017/3期		2018/3期		2019/3期	
	上期	下期	上期	下期	上期	下期
組成手数料	0	47	41	42	121	91
参加手数料	18	19	30	16	9	12
合計手数料	18	66	71	58	130	103
組成額		3,160	3,600	1,750	6,440	3,549
組成件数(件)		3	2	3	5	7

※当行でのアレンジャー組成開始は2017年3月から開始

また、2019年3月末に、お客さまとの約束事項（コベナンツ事項）を契約書に定めた融資制度（コベナンツ融資）を規定化しました。事業性評価に基づく将来性を評価し、お客さまに合った財務目標などを契約書に定め、達成時には金利の引き下げなども定めることで、その達成に向けお客さまと銀行が一体となって取り組むことでお客さまの事業改善を支援してまいります。

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。

当行では従来より地元税理士会、税理士協同組合と連携し「税理士会事業ローン」の取り扱いをしておりましたが、今般、申告書の作成に関して計算、整理、相談に応じた事項を記載した書面（税理士法第33条の2に規定する添付書面）を添付しているお客さまに対しては、原則として無担保・無保証での融資が可能となるよう改定を予定しております。これにより、地元税理士との情報共有を進めることで、より適切な金融仲介機能を発揮することに繋げるとともに、担保や保証に過度に依存しない融資の促進を図ってまいります。

### C. 「SDGs 推進プロジェクト『あゆみ』」対応融資商品の取り組み

当行では、東日本大震災の被災者を支援するべく、個人のお客さまに対して、被災した住宅補修資金をはじめとする様々なニーズに応えるべく、『あゆみ』復興支援商品を新設・整備し対応してまいりました。同商品は2019年4月から「SDGs 推進プロジェクト『あゆみ』」対応融資商品として継続しており、引き続き被災者支援として取り組んでまいります。

また、上記商品と共に、震災後から資金繰り支援として行っている条件変更等による支援についても引き続き積極的に継続対応してまいります。

### (イ) 消費性融資への取り組み強化

#### A. 住宅ローン利用先に対する取り組み

当行は東日本大震災直後に、当行の住宅ローン利用先を訪問し被災状況と被災者のニーズを確認し、建て替えやリフォーム等への支援を行ってまいりました。現在においては復興から振興の色合いが濃くなっておりますが、引き続き、被災者向けの担保評価基準を緩和及び金利優遇幅を拡大した「あゆみ住宅ローン」の取扱いを継続することで、被災者支援を継続すると共に地元における需資に対応し、地域活性化（地方創生）に貢献してまいります。

【建て替え・リフォーム資金の取り組み状況】

2019年3月末日現在

※当行住宅ローン利用先以外も含む ( ) 内は2018年10月～2019年3月実績累計

使 途	件 数	金 額
建て替え	2,240件 (16件)	52,194百万円 (365百万円)
リフォーム	885件 (0件)	3,846百万円 (0百万円)
合 計	3,125件 (16件)	56,040百万円 (365百万円)

**B. お客様が相談しやすい環境づくり**

被災者を含め、お客様がローンに関する相談をしやすい環境づくりとして、ローンプラザ（愛称：「すまいるプラザ」）を全11カ店に設置しております。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、お客様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。この取り組みで、より深度ある相談に応じることにより、お客様のニーズを把握し、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。

また、新たな店舗施策である「スマートプラザ」の設置により相談チャネルを強化してまいります。

**C. 「SDGs 推進プロジェクト『あゆみ』」対応融資商品の取り組み**

事業性融資と同様に、「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引き続き取扱いを行い、住まい等に関する支援を継続して取り組んでまいります。

さらには、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月に導入し取り扱っている他、住宅ローン、消費性ローンともに「定住支援商品」を設定することで、各自治体の地方創生施策に対する支援を行っております。

2019年7月からは、返済支援を主な目的とする新たなローン商品「おまとめローン」を導入する予定であり、引き続き地域金融機関として地域のお客様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**

**①経営に関する相談その他の取引先の企業（個人事業主を含む）に対する支援に係る機能の強化のための方策**

**(ア) 事業性評価に基づく企業のライフステージに合わせた本業支援**

当行ではコンサルティング営業を行うにあたって、入口で「事業性評価」に基づく分析を行い、個別企業に合う本業支援を実践していくことを基礎としております。その基礎となる事業性評価シートについては、前経営強化計画期間で4,644

件作成し企業の強み弱み等の実態把握は蓄積されてまいりました。今後はその分析の高度化を図りつつ、企業にとってタイムリーかつ効果的な提案を展開できるように取り組んでまいります。

本業支援の入り口となる「事業性評価」については、さらなる「高度化」を図る必要があり、ビジネスソリューション部において営業店作成の事業性評価シートの評価・指導を継続実施することで着実に分析の高度化を図ってまいります。また、外部知見者（REVIC）による事業性評価実行支援を受けることにより、高度な分析スキルや具体的な行動・実践スキルを向上させてまいります。

さらに実践にあたっての主な「本部サポート」については、2018年4月にブロック母店の営業店現場に8名配置した本部直轄の「事業性評価アドバイザー」による「営業店行員に対するOJT強化」と「営業店の顧客提案活動のサポート」を引き続き行い、現場のスキルアップと高度でスピーディーな顧客対応を行ってまいります。また、2019年4月に新設した「コンサルティングサポート協議会」において、営業店と本部、さらに本部の現場サポート部隊である「事業性評価アドバイザー」「現場審査役」「企業経営相談員」が出席し、個社別に企業支援策を多面的に協議して方向性を決定することで、スピーディーな提案を実践し真の本業支援につなげてまいります。

また、提案の実践としての「訪問・提案力の強化」については、企業との有効面談を重ね、有益な情報を提供できるように、ニーズに合った営業を行ってまいります。その行動を営業店が行った場合には、しっかりと評価されるようなプロセス評価を重要視した営業店表彰も実施してまいります。具体的には、「事業性評価シートの顧客提示行動」「事業者との有効面談」「有効な提案から成約までのプロセス」等について評価する内容で運用してまいります。

#### 【実績と計数計画】

	2019/3期 実績	2020/3期 計画	2021/3期 計画	2022/3期 計画
事業性評価シートを提示して対話した先	2,087先	3,000先	4,000先	5,000先

（アパートローンを除く中小企業貸出先）

#### （イ）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、様々な経営コンサルティング会社や各士業等との外部専門家との連携体制を充実させております。特に「医療・介護」関連や「事業承継」といった特定の分野に強みを持つ外部専門家と協力・連携体制を構築しております。

また、公的な機関としては、茨城県中小企業振興公社のよろず支援拠点と連携を図っており、2018年度から当行の各店舗において毎月出張相談会を開催しております。よろず相談員4人が身近な店舗で相談に応じるものであり、普段、なかなか相談する時間や相談者がいない個人・小規模事業者の評判が良好で、年間で70社からの相談がありました。

2019年4月以降も引き続き実施しており、外部専門家のネットワークを活かした経営相談に対する支援を行ってまいります。

#### (ウ) 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と定期的(月1回)に開催する相談会を通じて、経営改善支援のノウハウを吸収するとともに、外部コンサルタント等を活用して返済条件緩和、新規与信対応を含めた経営改善計画書の策定のほか、他金融機関との調整を円滑に進めてまいりました。2018年度は11件の案件持込みを実施し、今後についても、引き続き、経営改善計画書の策定や金融調整に関する連携を深め、必要な追加支援策を講じてまいります。

また、専門性の高い転廃業支援については、地域経済活性化支援機構(REVIC)との事前相談を通じて、個別企業に応じた対応ノウハウを吸収し、企業の新陳代謝を促すことで地域経済の活性化を進めてまいります。

#### (エ) 専門家スキルを持つ本部行員の育成

当行では、効果的な事業性評価が実践できる融資に強い人財を育成するため、営業行員のスキル向上に向けた取り組みを進めております。営業行員の知識習得に向けた取り組みとして、本部主催による研修やトレーニーによる実務研修に加え、きんざいが主催する「金融業務3級 事業性評価コース」、「金融業務2級 事業承継M&Aコース」の受験を推奨し、お客さまの本業支援に関する総合的な知識の向上を図ってまいります。また、高度な金融サービス提供を実現するため、中小企業診断士などの専門家スキルの習得に向けた人財育成や、高度資格取得者の適正配置による専門能力の発揮に向けた取り組みを行ってまいります。特に中小企業に対する本業支援や事業承継・M&Aについては、専門家スキルを持つ行員を積極的に育成し、お客さまからの相談を受けやすい環境整備を進めてまいります。

#### 【専門資格保有者の状況(2019年3月末)】

資格名	人数	うち本部
FP1級	46	24
中小企業診断士	6	5
医療経営士(3級)	31	12
農業経営アドバイザー	5	3
動産評価アドバイザー	5	5
M&Aシニアエキスパート	4	4
宅地建物取引士	69	40
金融業務3級 事業性評価コース	544	99
金融業務2級 事業承継M&Aコース	405	125

## ②創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

### (ア) つくば地域活性化ファンドの活用

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2016年1月に設立、2019年4月末現在12先に対し支援を行いました。更に2019年4月には後継ファンドとなる「つくば地域活性化2号ファンド」を設立し、地域のスタートアップに対する支援体制を強化しました。これらのファンドを通じ、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、投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投資先企業の価値向上に貢献してまいります。

また、創業または創業後の経営相談等に応じるべく、2019年度は日本政策金融公庫の協力を得て、創業後セミナーを開催する予定です。

今後、営業店による情報収集活動を推進しながら、一方で大学や研究機関、支援機関等との連携を強化し、地域のスタートアップに対する支援を強化してまいります。

## ③販路拡大支援に資する方策

### (ア) ビジネス交流商談会による販路開拓支援

販路開拓支援先への施策の中心に、筑波銀行ビジネス交流商談会の開催があります。昨年開催しました商談会については、入場者2,000人 商談件数が800件と多くの方に参加いただきました。

本交流商談会の特色については、以下の通りです。

#### i) 販路開拓・技術発信支援

本交流商談会を通じて、茨城県を中心とした北関東の企業様の持つ商材・製品を発信するとともに販路開拓と商品開発・改良の機会の場を提供すること

#### ii) 異業種交流商談会

「食」「ものづくり」「海外」「観光・サービス」「行政・教育機関」「ベンチャー」の業種を超えて、当行の特徴である「異業種交流」による商談重視型商談会としていること

#### iii) 産・学・官の連携

北関東の地域全体について、企業、公的支援、関係市町村及び教育・研究機関と連携強化することで、北関東地域全体の地域活性化を支援していること

新たな取り組みとしては、昨年から本業支援の一環として営業店の取引先の商談の場にバイヤー・セラーの了解を得られた先については、担当者が立ち会い、取引先を深掘りして頂く機会を設けています。これにより、取引先の強み・弱みを知りえた中で、販路開拓のアドバイスができるような商談会としています。

(事前予約商談件数 215 商談 ⇒ 内行員立合商談件数 24 商談)

また、2015年から、『「地域経済活性化に関する広域連携協定」に基づく、「東

和銀行」「栃木銀行」との連携』を続けており、北関東企業の販路開拓のため支援を続けております。

今後については、商談会以外においても、コンサルティングサポート協議会を通して、営業店と個社別のニーズを1社ずつ提案してスピーディに対応してまいります。

#### 【2018年度商談会実績】

発注企業 (バイヤー)	受注企業 (セラー)	行政・支援機関	招待客等	合計
235 先	523 先	132 先	1,110 先	2,000 先

内訳	食・海外	ものづくり	合計
事前予約商談	142 先	73 先	215 先
フリー商談	310 先	275 先	585 先
合計	452 先	348 先	800 先
商談成約数	8 先	3 先	11 先
継続商談数	77 先	33 先	110 先

#### 【販路開拓支援の計画】

	2020/3 期 計画	2021/3 期 計画	2022/3 期 計画	3 年間の累計 計画
販路開拓支援先	250 先	270 先	300 先	820 先

#### (イ) 地域資源を活かした商品開発支援

地域資源を活用した商品開発は、地域そのもののブランディングとの両輪となるものであり、震災の発生以降、様々な支援を実施してまいりました。ローソンと共催で開催した個別商談会の取り組みからは、「常陸太田精製醤油雛菊の焼おにぎり」（初回発売：2014年4月）、「大洗港水揚げしらすご飯」（同：2014年8月）、「奥久慈りんごのアップルパイ」（同：2015年3月）が商品化されました。なお、「大洗港水揚げしらすご飯」については、2014年11月開催の「フード・アクション・ニッポン・アワード2014」において、「食べて応援しよう！賞」を受賞しております。

また、関連会社である筑波総研が茨城県処遇改善プロセス支援事業の受託者となり、県内12事業者に対し、商品の開発の支援から国内最大級の食品の展示会であるスーパーマーケットトレードショーへの出展までの商品開発から販路支援まで一体となって実施する事業を当行と筑波総研と連携して支援してまいりました。本事業や前述しました「かすみがうら市の地域中核企業創出・支援事業」のように筑波総研と連携し支援する態勢を構築しております。

引き続き、地域製品の魅力やブランドの向上に関するコンサルティング機能を強



化し、地域企業の販路拡大支援につながる取り組みを展開してまいります。

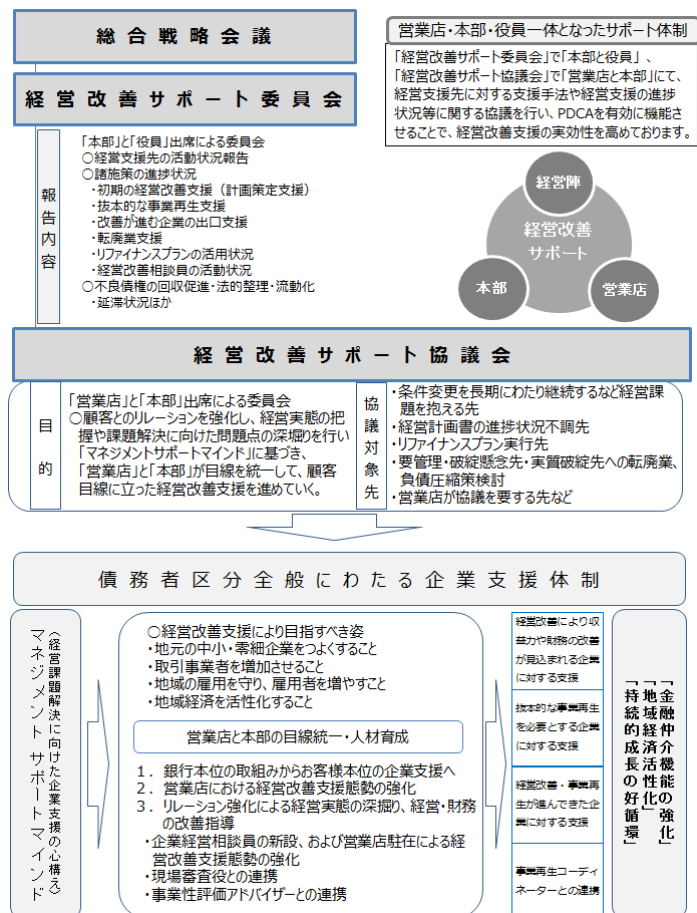
**(ウ) 地域産業の競争力強化に向けた他行との連携を踏まえた広域ビジネスマッチングによる商流創造支援**

北関東自動車道や圏央道が開通し、商材輸送や営業商談に関する利便性が向上していることから、広域のビジネスマッチングに関するニーズは拡大傾向にあるものと考えております。このようなニーズに対応するため、2014年度より、当行および栃木銀行、東和銀行との3行連携協定に基づき、栃木銀行主催の「とちぎんビジネス交流商談会」に共催者として参加しております。2018年5月に開催された「とちぎんビジネス交流商談会2018」については、「食」をテーマに79社が出展、当行からも10社の取引先が出展いたしました。首都圏の販路開拓を後押しするため、昨年に続き東京（池袋）にて開催し、当行参加者の商談実績についても、首都圏のバイヤーを中心に商談数53件、当日成約数3件、継続商談数33件の成果を上げた他、茨城県の商品PR発信の一助ともなっております。

今後についても、北関東地域全体の活性化を目指し、公的機関や関係市町村、支援機関等及び大学・高校等との産学官金連携を強化し、地域と一体となって復興・振興を支援してまいります。

**④ 事業再生支援に資する方策**

当行は、地元中小企業が抱える経営課題の解決や持続的成長につながる提案を行うために、2017年12月に「マネジメントサポートマインド（経営課題解決に向けた支援の心構え）」を制定し、あわせて「経営改善サポート協議会」を新設し、「お客さま・営業店・本部」の目線を統一し、一体となってお客さまの経営改善支援に取り組める態勢強化を図りました。また、2018年7月には「企業経営相談員」を営業現場に配置することで現場の活動を強化し、さらに同7月に「経営改善サポート委員会」を新設し、経営陣も一体となり債務者区分全般にわたる企業支援の取組を強化する環境を整えました。





## (ア) 経営支援への積極的な取り組み意識の醸成

前計画において、営業店が自ら問題意識を持って経営改善支援に取り組む態勢が進みつつあり、2016年12月から2019年3月までに延べ1,268件の経営計画書(簡易計画)策定に取り組んだ結果、経営支援先は2016年3月の435先から2019年3月には1,552先に増加いたしました。今後については、簡易計画策定により経営支援の裾野を広げるとともに、経営計画書の実現性を高めて取引先の早期事業再生を進めるため、ビジネスソリューション部と販路拡大等の本業支援にかかる連携を強化し、より質の高い金融仲介機能の発揮に取り組んでまいります。

## (イ) 経営改善により収益力や財務の改善が見込まれる企業に対する支援

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

当行は、地元の中小・零細企業の事業再生を進めていくため、取引先に関する情報を営業店と本部が共有して今後の経営改善支援方針の目線の統一を図ることを目的に、震災以降、2019年3月までに累計28,009先の「経営改善サポート協議会(旧名称:対応方針協議会)」を開催してまいりました。うち、当行が財務内容や経営内容についての助言や経営改善に向けた協働態勢の構築を進め、経営改善計画書の策定が見込まれる先については、「重点・一般・その他」の支援区分を設けた「経営支援先」とし、取引先の実態把握や事業性の検証とともに、震災以降、2,061件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、経営改善サポート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よって地域に根差した金融仲介機能の発揮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

#### 《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63件2,114百万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、今後についても、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。

#### 《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 26 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約半数を占めております。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、現在検討中の震災支援機構案件 3 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あります。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】

（震災後～2019/3 末現在）

機関名	取組先数	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	26 先	買取決定…26 先、事前相談…3 先
地域経済活性化支援機構（REVIC）	4 先	支援決定…4 先、事前相談…2 先

#### 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に向けて面的再生に取り組んでまいります。

#### （エ）経営改革・事業再生が進んできた企業に対する支援

##### A. 経営改善先に対するニューマネー対応を含めた出口戦略の提案

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や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現場審査役と企業経営相談員の地区母店への常駐により、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。

本計画においても、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。

	2020/3期 計画	2021/3期 計画	2022/3期 計画	3年間の累計 計画
事業再生支援先（アパートを除く中小企業貸出先）	3,528先	3,703先	3,883先	
事業再生支援先への融資残高（アパートを除く中小企業貸出先）	1,517億円	1,555億円	1,592億円	
事業再生先数（3年間累計）	232先	256先	279先	767先
事業再生先への融資残高（3年間累計）	104億円	110億円	114億円	328億円

#### ⑤事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

親族内および社内での事業承継や、後継者不在の事業者に対する第三者承継（M&A）に対する支援のニーズは急速に高まっており、相談および支援の件数も大幅に増加しております。

##### （ア）事業承継支援に対する態勢について

近年急速に増加する事業承継ニーズに対応するため、事業性評価アドバイザーの配置や、事業承継とM&Aの担当者を従来の兼任からそれぞれ専任として役割の分担を図ることで、より専門的な支援を提供できる体制へと移行しました。さらに、2019年5月からは、これまで4名体制（ビジネスソリューション部2名、筑波総研2名）であったM&A・事業承継専担者を6名（ビジネスソリューション部4名、筑波総研2名）へ2名増員することで体制強化を図っております。

また、2019年4月以降の医療介護の取り組みについては、これまでの開業案件や改善支援案件など融資中心から相談業務中心へ転換していき、事業承継グループと一体化させ、代表者の高齢化にともなう出資持分の対策や後継者対策への取り組みにも注力してまいります。

##### （イ）事業承継支援に対する外部連携について

2018年度は、株式会社事業承継ナビゲーター、株式会社経営承継支援、株式会社トランビとビジネスマッチング契約を締結し、事業承継・M&Aに関するお客さまの様々なニーズに対応すべく外部専門家との連携体制を強化いたしました。なお、外部専門家との連携体制強化においては、2019年6月に株式会社ビズリーチとビジネスマッチング契約を締結する予定です。

また、事業承継およびM&Aの専門的な人材の育成に関しては、株式会社日本M&Aセンターへの出向者派遣により対応していく計画であり、既に2019年4月より1名の出向者を派遣しております。

#### (ウ) 自社株評価の取り組みについて

事業承継業務については、ソリューション相談シートによる取扱いからCRMでの相談受付に移行し、相談し易く交渉履歴に残る体制を構築しました。そのため自社株評価依頼が増加することで、事業承継支援先数が大きく伸びました。

また、M&Aセンターからの定期出張者2名による帯同訪問件数の増加、小規模M&A強化のためネット専門のM&A会社との業務提携による個人事業主や小規模会社への対応強化、全国TKCとの共同開催による事業承継税制についてのセミナー開催など、事業承継について情宣活動を行っております。

今後は、これまで実施した自社株評価先に対して再提案を行い、相続税対策や後継者対策、または第3者へのM&Aに注力してまいります。

#### 【事業承継支援計画】

	2020/3期 計画	2021/3期 計画	2022/3期 計画
事業承継支援先	715先	933先	1,258先

また、事業承継において大きな課題となる後継者育成についても、子会社である筑波総研主催による「次世代経営塾」を毎年開催し、課題解決に向けた支援を実施しており、既に4回開催し参加者同士の交流もできつつあります。引き続き継続的に開催し、後継者育成支援を行ってまいります。

#### ⑥補助金の提案への取り組み

当行では随時営業店へ補助金の最新情報を発信するとともに、お客さまには補助金の概要や申請のポイント等への理解を深めていただくために、「補助金セミナー」を開催し個別相談会を実施しております。当行は経営革新等支援機関の認定（認定支援機関）を受けており、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。

当行は公的支援機関、外部専門家等の外部のネットワークを活用し、高度な計画の策定に対しても円滑なサポート体制を確保しており、昨年は、茨城県中小企業振興公社のよろず支援の協力を得て、当行12支店で出張相談会を実施、延べ12社が参加しています。そのなかでも補助金に関する多くの相談を実施しており、引き続きお客さまへ有益な情報提供に努めてまいります。

#### ⑦地方創生およびSDGsの取り組み

##### (ア) ローカル・ブランディングや観光振興に向けた取り組み

茨城県においても、県北部地域を中心に人口減少が進んでおり、地域活性化に関する施策の重要性は高まっています。その中でも、地域資源を活用し、魅力のある地域商品の開発や観光資源の発掘・ブラッシュアップを進め、地域の稼ぐ力を生み出すためのローカル・ブランディングに関する取り組みの必要性は高まっております。当行は震災以降、取り組んできた観光振興や販路拡大支援のノウハウを活かし、ローカル・ブランディングに関する取り組みを強化してまいりま

す。

当行は東日本大震災の発生により落ち込んだ茨城県への観光入込客の減少に対応するため、自治体と連携して観光誘客につながるイベントへの協力や各自自治体との協定に基づく株式会社JTBパブリッシングによる特別編集「るるぶ」の発刊等の施策を進めてまいりました。このような取り組みを進めてきた結果、当行が構築してきた観光振興に関するノウハウやネットワークについて、自治体等から一定以上の評価を得られるようになり、当行の役職員が、自治体における観光振興施策を検討する会議体の委員長や委員に就任し、観光振興や地域ブランディングに向けた施策策定の支援を進めております。

今後についても、当行のノウハウやネットワークを活かし、自治体に対する観光振興の施策策定の支援や観光誘客に向けた施策の実施を進め、地域ブランディングや観光振興に向けた取り組みを強化してまいります。

#### 【これまでの取り組み事例】

	取り組み事例
2012.7 ～	株式会社JTBとの協働により、10自治体の「るるぶ」の誌面編集・発刊・県内外への頒布に協力。シティプロモーション強化による誘客促進に貢献した。
2012.9 ～	震災後の観光誘客促進を目的とした「北茨城市ノルディックウォーキング」を北茨城市・北茨城市観光協会・株式会社JTBとこれまで7回共催した。県内外から参加者を募り、観光入込数増加に貢献した。
2016.2 ～	「奥久慈大子アップルパイを食べよう！」を当行の提案・仲介により始め、これまで3回開催。本件を契機に、アップルパイの製造事業者が増加。産業の育成に貢献した。
2016.4 ～	つくば地域活性化ファンドの出資を通じたDMO法人「株式会社かすみがうら未来づくりカンパニー」の設立(2016.4.28)、事業運営の協力をしている。
2016.7 ～	鶴岡市・北茨城市・荘内銀行・筑波銀行の連携協力にかかる協定(北茨城市と鶴岡市の地域振興・相互発展を主とした協定)を締結。協定に基づき、北茨城市・鶴岡市(山形県)の広域的な地域振興事業に協力を実施。これまで、相互のツアー造成、特産品の相互販売、両市ゴルフ場の業務提携を仲介した。
2016.9 ～	「筑西市観光資源調査・発掘協議会」の設立に協力。当行常務執行役員が協議会会長として参画し、アクションプラン策定など、観光振興・交流人口増加を支援している。
2019.6 ～	常陸大宮市と秋田県大館市との友好都市推進協議会に参画。両市の地域資源を活用した産品開発、販路開拓等を支援している。
2019.6 ～	かすみがうら市の地域中核企業創出・支援事業を関連会社の筑波総研が受託し、地域資源を活用した新商品・サービスの開発と販路支援を実施した。
2019.7 ～	「かすみがうら市歩崎地域観光振興アクションプラン策定事業」に当行常務執行役員が座長、筑波総研が事務局となり参画。歩崎地域の観光資源を活用した賑わい創造と経済活性化を通じた地域振興を支援している。
2019.8 ～	「北茨城市観光資源調査協議会」の設立に協力。当行常務執行役員が委員長として参画し、アクションプラン策定など、広域観光やインバウンド対策など新たな観光振興・交流人口増加を支援している。
2019.12 ～	「桜川百貨選定審査委員会」の設立に協力。当行常務執行役員が委員長として参画。委員のメンバー選考や評価方法の決定から協力し、地域資源の発掘・ブランディング化の支援をしている。



## (イ) 自治体等外部機関と連携した取り組み

### A. 地方版総合戦略に基づいた各種施策への支援協力

当行は、地公体の地方版総合戦略の策定及び施策実施等の地方創生に関する取り組みについて、当行グループ全体で積極的に関与すべく、2015年4月付で「地方創生推進プロジェクトチーム」を新設し、行内体制を整備いたしました。

有識者会議等の総合戦略推進組織には、茨城県内の29市町村の有識者会議に参加し、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。

また、各自治体の人口減少問題への対応や地域経済の活性化に資する様々な施策に協力すべく、定住支援商品の設定や、空き家対策に取り組む自治体に対するサポートを目的とした空き家解体・活用ローンの創設など、自治体の地方創生の取り組みを支援しております。

当行は2019年3月末時点で、8自治体で8の地方創生事業に関わるワーキンググループに参加しており、また、当行グループ企業である筑波総研(株)への自治体からの委託業務も順調に推移しているなか、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と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に協力してまいります。

### 【地域振興を通じた自治体委託事業の筑波総研(株)の受託実績】

(単位:件、千円)

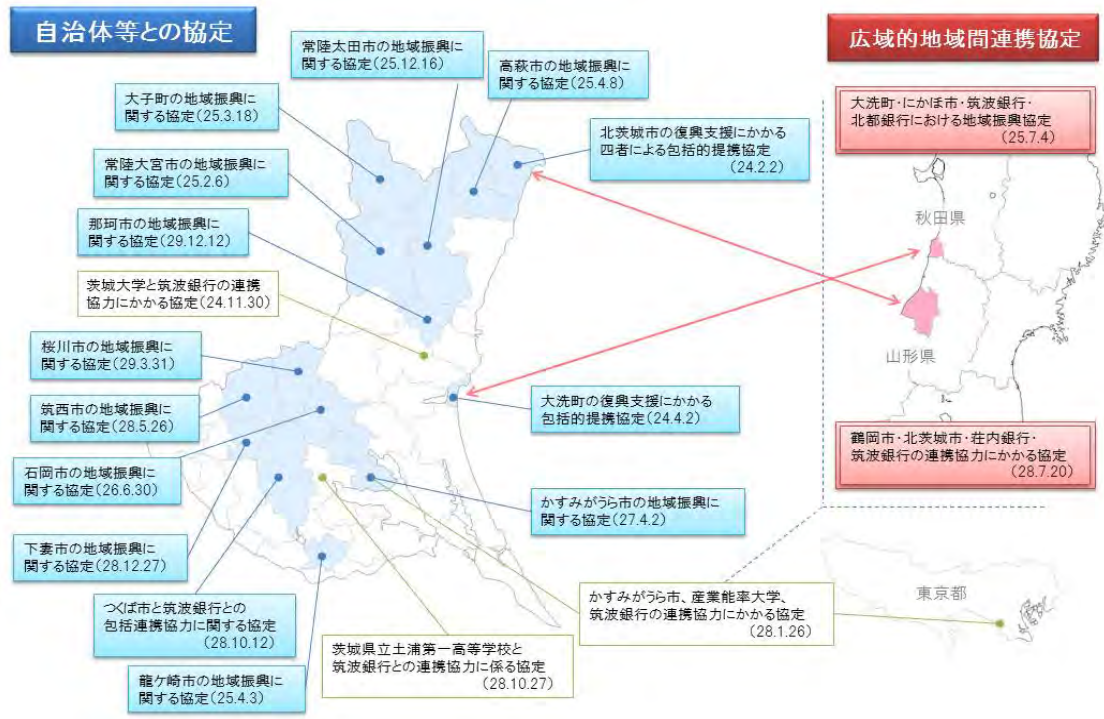
年度	受託件数		金額(税込)	受託業務の内訳(件数/金額)							
	自治体数	件数		観光振興		地方版総合戦略		地域資源観光		その他	
2014	1	1	1,307	1	1,307						
2015	5	6	50,436			2	9,407			4	41,029
2016	4	6	35,941	3	27,937	1	1,523	1	1,491	1	4,990
2017	8	10	23,057	3	3,861			1	5,312	5	13,884
2018	7	9	27,357	5	16,228			1	1,011	3	10,118
合計	25	32	138,098	12	49,333	3	10,930	3	7,814	13	70,021

### B. 地域振興協定締結先との連携強化

当行は、2012年2月に北茨城市と復興支援を主とした協定を締結して以降、これまで茨城県内44自治体のうち、14自治体と協定を締結し、地域経済や地域社会の面的な復興・振興支援による地域活性化に取り組んできました。

各自治体との協定締結以降、様々な取り組みを進めた結果、各営業店においては民間企業との新規取引や取引深耕などが図れるなど、各地域において当行の取り組みに対し一定の評価が得られていることが窺えます。

引き続き、これまでに当行が構築してきたノウハウ及びネットワーク等を活かしながら、地域振興協定に基づき、より広域的な地域連携にも取り組んでまいります。



**【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	2012. 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	2012. 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	2012. 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	2013. 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	2013. 3. 18	大子町ので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	2013. 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	2013. 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	2013. 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	2014. 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	2015. 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	2016. 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
筑西市	2016. 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)

つくば市	2016. 10. 12	つくば市と株式会社筑波銀行との包括連携協力に関する協定 (地域の発展・市民サービスの向上を主とした協定)
下妻市	2016. 12. 27	下妻市の地域振興に関する協定 (地域経済の活性化・地方創生を主とした協定)
桜川市	2017. 3. 31	桜川市の地域振興に関する協定 (地域経済の活性化・地方創生を主とした協定)
那珂市	2017. 12. 12	那珂市の地域振興に関する協定 (地域経済の活性化・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

2011年3月の震災により生じた農畜水産品、観光地の風評被害への対応のため、震災からの復興の段階においては、「観光振興」と「販路支援」を中心とした支援を展開してきました。

2016年4月からは、「地域振興支援プロジェクト『あゆみ』」を推進するなかで、地域の特性や実情を踏まえた観光振興施策や地域資源のブラッシュアップを含めた提案や協力をしております。具体的には、かすみがうら市の振興イベント、大子町のライトアップや漆の保全事業、北茨城市の全国あんこうサミット、那珂市の産業祭、筑西市の商工祭などの各自治体の地域イベントを積極的に支援しております。

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

#### (ウ)「産官学金労言」連携に基づく取り組み

当行は、自治体や地域への支援策として大学の保有する知見や、学生の柔軟な発想力を取り入れ、地域の企業とともに、産官学金労言が連携した様々な取り組みを推進しております。

産官学金労言と連携した取り組みを積極的に展開していくため、これまでに茨城大学と県北地域の観光振興を目的とした協定や、かすみがうら市・産業能率大学とかすみがうら市の地域活性化と大学の人材育成を目的とした協定を締結しております。茨城大学が中心となり進めている茨城県北ジオパーク推進協議会に2016年11月に加入し、運営委員として活動に協力するとともに様々な課題に取り組んでおります。

また、当行は、茨城県、つくば市及び筑波大学が中心となって設立した「つくばグローバル・イノベーション推進機構」へ入会し、新事業の創出やベンチャー企業の育成等への支援に取り組んでおります。本機構の主体となっている筑波大学には、現在、当行関係者として出向転籍者1名、出向者1名の2名が在籍し、積極的に情報共有等も図っております。本機構で支援するスタートアップ企業に対し「つくば地域活性化ファンド」にて投資を行うなどの支援実績も繋がっております。

今後も引き続き、大学が保有する知見や学生の柔軟な発想を活用した地域活性化に資する取り組みを進めるとともに、「つくば地域活性化ファンド」等を通じたべ



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、産官学金の連携に取り組んでまいります。

**【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	2012. 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	2016. 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、2015年10月、公益財団法人日立地区産業支援センターと「地域産業の活性化に関する協定」を締結しました。同協定は、協定締結者が地域産業の活性化に向けて、相互の保有する資源の活用と交流を図り、大企業が所有する知的財産を活用し、中小企業の新製品の開発や販路拡大など地域産業の活性化並びに発展に貢献することを目的としております。具体的な取り組みとしては、セミナーの開催や、富士通㈱及び日立地区産業支援センターの担当者と一緒に知的財産の活用に関心がある企業への個別訪問等を実施しております。また、大学生が富士通㈱等の開放特許技術から柔軟な発想や感性を活かした商品アイデアを企画提案し、県内中小企業の新事業展開につなげることを目的として、「知財活用アイデア大会」を開催しております。

2018年度は茨城キリスト教大学、常磐大学、流通経済大学から6チームが出場し、アイデアを競い合いました。

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

**【2018年度 知財活用アイデア】**

出場校	プレゼン内容（活用知財）
茨城キリスト教大学	水没防止技術
茨城キリスト教大学	印刷画像へのコード埋め込み技術
常磐大学	芳香発散技術
常磐大学	芳香発散技術
常磐大学	芳香発散技術
流通経済大学	芳香発散技術

## ⑧その他の方策（CSRの観点から）

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

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

当行では、つくば本部ビル 2 階ギャラリーを地域のみなさまに開放することで、芸術振興を支援しており、毎月 2～3 回の展示会が開催されております。また、地域への文化的な貢献を目指し、毎年、当行主催の「企画展」も開催しております。2018 年 6 月には陶芸家、井上壽博・井上英基展、10 月には書道家、鈴木赫鳳展を開催いたしました。

今後も、芸術・歴史文化を地域のみなさまに伝えるために、「企画展」を機軸としたギャラリー運営や自治体と連携した歴史文化活動への取り組みを行うとともに、これらの活動を通して被災者の「心の復興」につなげてまいります。

#### B. 青少年の育成や教育への支援

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

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

### （イ）筑波ボランティアクラブの活用強化

当行は、ボランティア活動を通じて地域社会に貢献することを目的に「筑波 ボランティアクラブ」を 2011 年 5 月に組織化し、それ以降、東日本大震災で被害を受けた宮城県石巻市や東松山市での瓦礫の撤去、つくば市北条の竜巻被害及び常総市の水害被害における復旧作業などの活動を積極的に展開してきました。

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

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

#### 4. 協定銀行による株式等の引受に係る事項

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）	2011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）の支払を受ける旨の議案がその定時株主総会において否決されたときは、その定時株主総会終了の時より、(ii)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年率」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年率とする。
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の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	2012年7月1日
取得請求期間の終了日	2031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、毎月第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、2021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のと引換えに、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

#### 【損益の計画】

(単位百万円)

	2019年3月期 実績	2020年3月期 計画	2021年3月期 計画	2022年3月期 計画
業務粗利益	28,276	27,781	27,189	28,539
コア業務粗利益	28,170	28,062	27,489	28,539
資金利益	26,020	24,625	23,711	24,408
役務取引等利益	3,005	4,057	4,298	4,551
その他業務利益	△ 748	△ 901	△ 820	△ 420
(うち国債等債券損益)	107	△ 281	△ 300	0
経費	26,354	26,408	25,792	25,045
うち人件費	13,744	13,668	13,316	13,055
うち物件費	10,824	10,764	10,649	10,164
コア業務純益	1,815	1,654	1,697	3,494
実質業務純益	1,922	1,373	1,397	3,494
一般貸倒引当金繰入額	84	204	138	132
業務純益	1,838	1,169	1,259	3,362
臨時損益	△ 61	221	27	△ 311
不良債権処理損失額	1,741	1,492	1,556	1,844
株式関係損益	731	380	300	300
経常利益	1,776	1,390	1,286	3,051
特別損益	△ 207	△ 250	△ 100	△ 170
税引前当期純利益	1,568	1,140	1,186	2,881
法人税等	246	140	140	250
法人税等調整額	386	0	0	0
当期純利益	936	1,000	1,046	2,631

### (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および振興に向けて、中小規模事業者をはじめとするお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、当行が受け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。

本経営強化計画中（2020年3月期～2022年3月期）の自己資本比率については、利益の着実な積み上げをはかる一方で、リスクテイクを伴う貸出金の積み上げ等により、リスクアセットの増加を見込んでいることから、以下の水準にて推移するものとしております。

#### 【単体自己資本比率の見通し】

	2019年3月期実績	2020年3月期予定	2021年3月期予定	2022年3月期予定
自己資本比率	8.42%	8.1%程度	8.2%程度	8.2%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。

2019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、2020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進めつつ、2031年3月末には利益剰余金の額が490億円まで積み上がり、公的資金350億円の返済財源は確保出来る見込みです。2019年3月期までの実績は下表記載のとおり推移しております。

【当期純利益、利益剰余金の見通し】 (単位:億円)

	2016/3	2017/3		2018/3		2018/9		2019/3		2020/3	2021/3
	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	計画
当期純利益	59	30	34	30	27	15	7	36	9	10	10
利益剰余金	199	224	228	250	251	260	254	281	256	262	269
計画対比			+4		+1		▲6		▲25		
	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3	2027/3	2028/3	2029/3	2030/3	2031/3	
	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	
当期純利益	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	
利益剰余金	291	313	335	357	379	402	424	446	468	490	

## 7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営のための方策

### (1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等

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、必要に応じ適宜適切に見直しを図っております。

#### ①ガバナンス体制

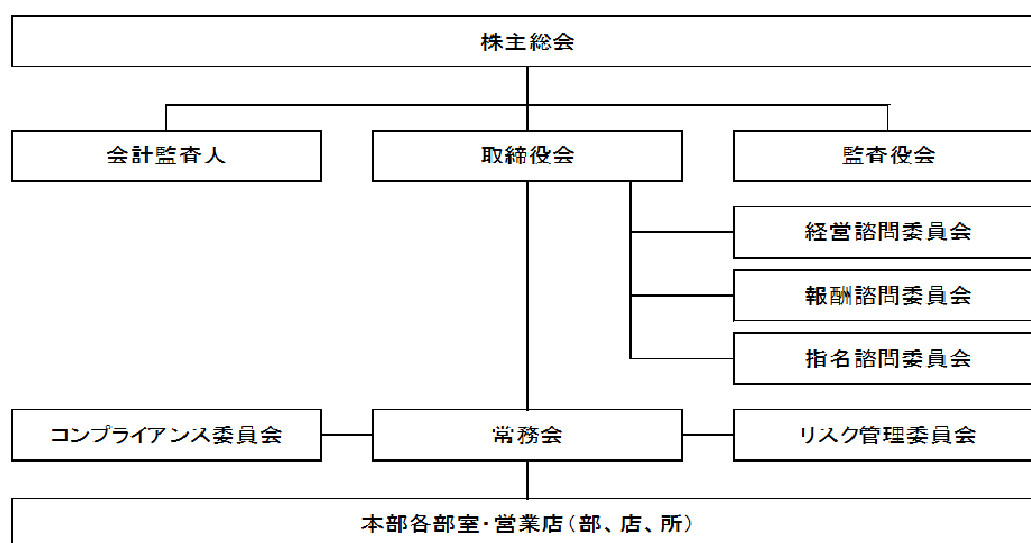
当行は、コーポレート・ガバナンスの充実を経営の重要な課題と認識し、取締役会及び監査役会を設置し、取締役の職務について厳正な監視を行う体制としております。また、取締役会を諮問する任意委員会として、経営諮問委員会、報酬諮問委員会及び指名諮問委員会を設置しております。さらに、取締役会の下位機関として常務会を設置し、取締役会に付議すべき事項の審議や常務会に委任された事項についての決定を行うとともに、執行役員制度の導入により経営の意思決定の迅速化と施策の適正な執行を促進する体制を整備しております。

当行の取締役会は、社内取締役8名および社外取締役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は1年としております。

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およ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ならびに会計監査人等の外部監査から成り、相互に連携を密にし、お互い補完することにより健全な業務運営の確保を目的として行っております。

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

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



効性、効率性を高めるため、常勤監査役との連携強化に努めております。

当行では、内部監査として監査部が営業店及び本部、子会社の業務監査を実施しており、監査部長は、毎年度監査の基本方針を立案し、取締役会の承認を得ております。監査部は、その業務遂行に関して、被監査部署から独立し、いかなる影響、干渉も受けておりません。監査の結果については、被監査部署の部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、監査結果を取締役に報告しております。

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

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

## (2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等

### ① リスク管理体制

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

このような環境のなか、当行では、お客さまから信頼される銀行であるために、経営の健全性の維持と安定した収益確保の観点からリスク管理を最重要課題の一つと捉えており、2019年4月より新たにスタートした第4次中期経営計画においても「リスク管理態勢の強化」を掲げております。

リスク管理においては、「統合的リスク管理方針」及び「統合的リスク管理規程」を制定し、管理方針や管理態勢等を定めております。これに基づき、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスク（事務リスク、システムリスク等）、レピュテーショ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 統合的リスク管理体制

統合的リスク管理とは、金融機関の直面するリスクに関して、それぞれのリスク・カテゴリーごと（信用リスク、市場リスク、オペレーショナル・リスク等）に評価したリスクを総体的にとらえ、金融機関の経営体力（自己資本）と比較・対照する

ことによって、自己管理型のリスク管理を行うことをいいます。

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

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

### ③信用リスク体制

当行では、信用リスクを影響の大きいリスクと位置付け、信用リスク管理部門、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。

大口与信先の管理については、大口信用供与等規制の法令改正に則り、グループでの信用格付ごとの与信限度額の設定、与信先のグループ管理の強化、貸出金等のほかに有価証券等を含めた与信管理により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行い、与信集中を抑制する対応を図っております。そのうえ、「信用格付」「自己査定」を通じた信用供与にかかるリスクを客観的かつ定量的に把握する「信用リスクの定量化」に取り組んでおり、計測したリスク量については四半期ごとに、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すみやかに本部宛に取引先の状況速報を提出し、取引先の状況の変化に即した管理方針・整理方針協議を行っております。また、経営改善サポート協議会で策定された方針については、債務者区分全般にわたる支援体制を図り金融仲介機能の向上を図る一方で、管理・回収等の方針の進捗状況の確認、営業店への臨店指導や、取引先への本部署員による同行訪問等の営業店のサポートを行い、本支店一体となり不良債権の管理徹底を図っております。

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

てまいります。

#### ④市場リスク管理

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

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

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

#### ⑤流動性リスク管理

流動性リスクとは、資金の運用と調達の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. 経営強化のための前提条件

2019年3月期における国内経済は、雇用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継続しました。先行きについては、オリンピック関連の国内需要が下支えとなるものの、米中の貿易摩擦などの国際問題による国内景気への影響が懸念されており不透明な状況にあります。

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」政策により、当面低金利環境が継続することが見込まれ、計画期間内は2019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	2019/3 実績	2019/5 実績	2019/9 前提	2020/3 前提	2020/9 前提	2021/3 前提	2021/9 前提	2022/3 前提
無担保コール翌日物 (%)	△ 0.083	△ 0.080	△ 0.080	△ 0.080	△ 0.080	△ 0.080	△ 0.080	△ 0.080
日本円TIBOR3ヵ月 (%)	0.069	0.067	0.067	0.067	0.067	0.067	0.067	0.067
新発10年国債利回り (%)	△ 0.095	△ 0.095	△ 0.095	△ 0.095	△ 0.095	△ 0.095	△ 0.095	△ 0.095
ドル/円為替レート (円)	110.91	108.31	108.31	108.31	108.31	108.31	108.31	108.31
日経平均株価 (円)	21,206	20,601	20,500	20,500	20,500	20,500	20,500	20,500

※2019/3及び2019/5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 …… 短資会社が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/円相場レート …… 三菱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）

2019年6月



筑波銀行

# 目次

- 1. 前経営強化計画の総括 ..... P2
- 2. 第4次中期経営計画の概要 ..... P14  
「Rising Innovation 2022」～選択と集中～
- 3. 新経営強化計画の概要 ..... P16
- 4. SDGs推進プロジェクト『あゆみ』 ..... P27



# 1. 前経営強化計画の総括

## 【前経営強化計画のポイント】

- 筑波銀行は、基本方針に基づき、東日本大震災で被災されたお客さまや、間接的に被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展開してまいります。
- 2016年4月に新設したビジネスソリューション部を中心に行内組織や人的資源の再編を進め、「事業性評価に基づくコンサルティング営業」を強化することにより、積極的に中小規模の事業者及び個人に対する支援に取り組んでまいります。
- 震災直後から、被災地及び被災者支援を目的として発足させた「地域“復興”支援プロジェクト『あゆみ』」については、2016年4月に「地域“振興”支援プロジェクト『あゆみ』」にリニューアルを行い、復興から振興への掛け声のもと、自治体や外部機関等との連携を深めるなかで様々な支援に取り組んでまいります。

## 【基本方針】

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

- ◆ 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

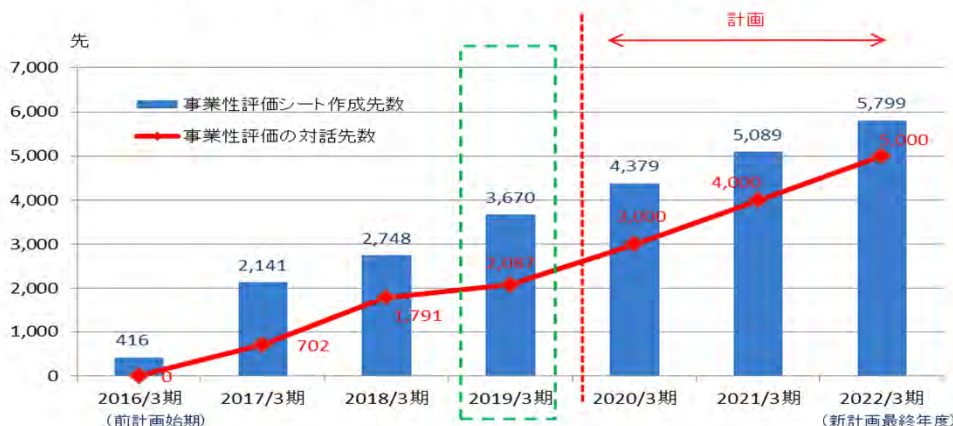
に積極的に取り組み、全行員一丸となって、地域経済や地域の面的な復興・振興に貢献してまいります。

# 1. 前経営強化計画の総括

## 【総括まとめ1】 基本方針に基づいた活動の成果と課題および今後の取り組み

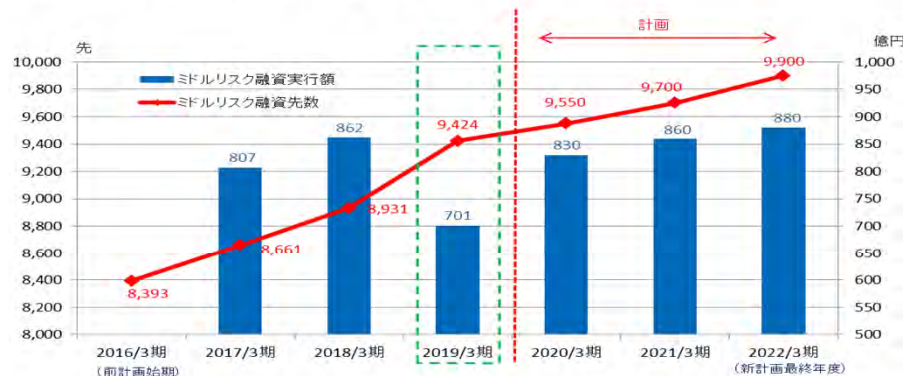
- 前計画では4つの基本方針に基づき、金融仲介機能の向上に取り組んできた結果、事業性評価シート作成先数や事業性評価シートに基づく対話先が増加するなど、「コンサルティング営業の基盤」については構築することができました。
- 一方、地元中小企業に対する本業支援の取り組みにおいて、事業性評価シートの作成負担が大きかったこと、また、ターゲット先の絞り込みが不十分であったことなどから、構築した基盤を活かしきれず、目指すべき金融仲介機能の発揮には至りませんでした。

### 事業性評価シート作成先数・対話先数



### ミドルリスク融資実行額・融資先数

(ミドルリスク融資実行額: アパートを除く正常先下位～要注先、破綻懸念先、非格付先を含む先への単年度融資実行額合計)  
(ミドルリスク融資先数: アパートを除く正常先下位～要注先)

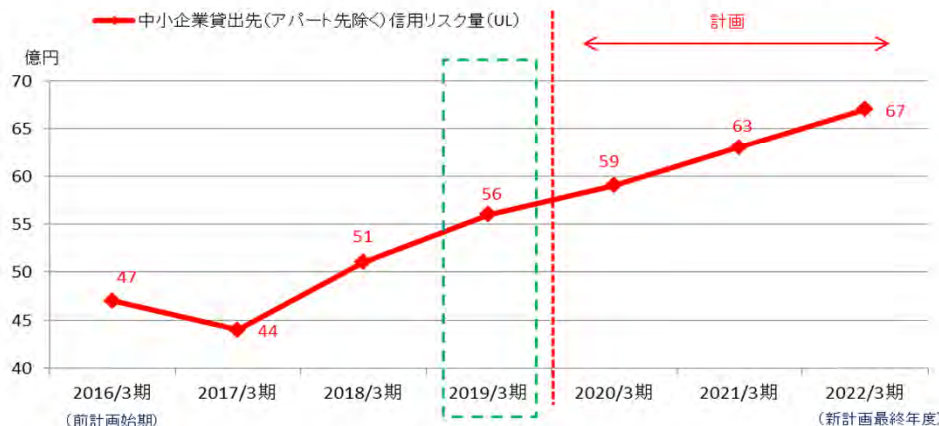


### 中小企業貸出残高(アパート先除く)・貸出先数

(中小企業貸出は金融機能強化法ベースで計上※)



### 中小企業貸出先(アパート先除く)信用リスク量(UL)



※「中小企業貸出」(金融機能強化法ベース)は、中小企業等向け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金で、かつ、土地開発公社向け貸出、SPC向け貸出、当行関連会社向け貸出等を除外した貸出金です。

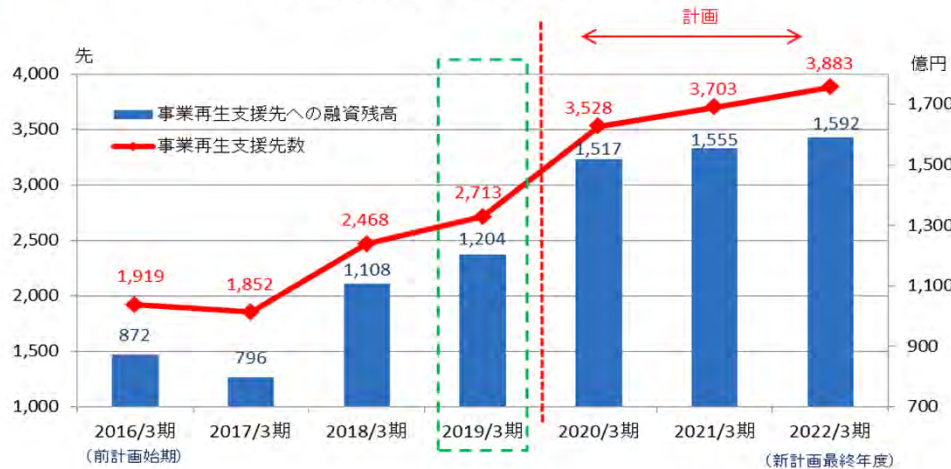


# 1. 前経営強化計画の総括

## 【総括まとめ2】 基本方針に基づいた活動の成果と課題および今後の取り組み

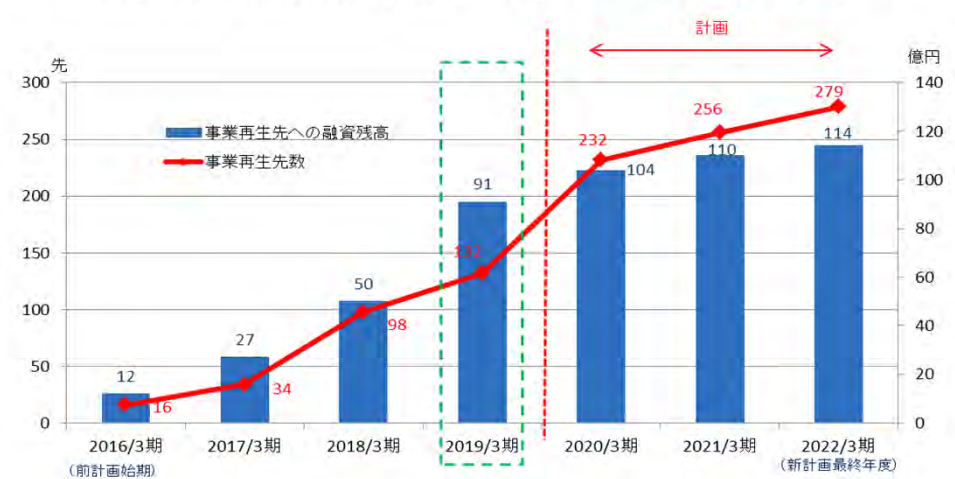
### 事業再生支援先への融資残高・支援先数

(事業再生支援先: 経営支援先+ 貸出条件緩和先)



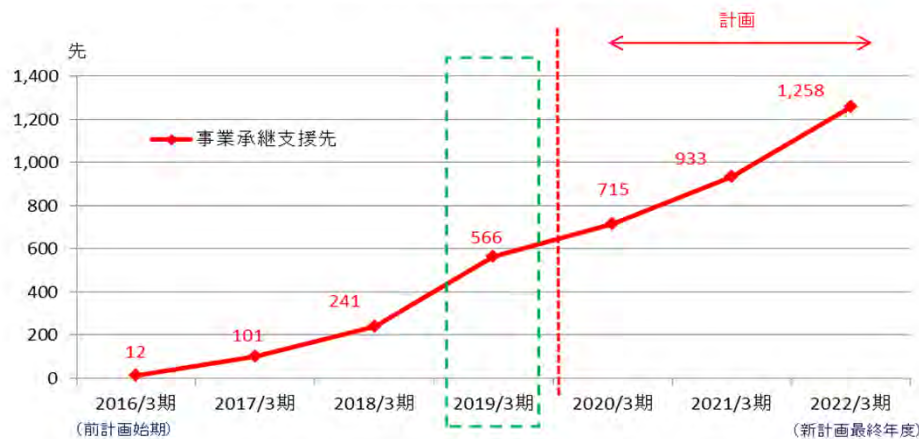
### 事業再生先への融資残高・再生先数

(事業再生先: 経営支援先のうち、事業再生支援の結果、期初の債務者区分がランクアップした先)



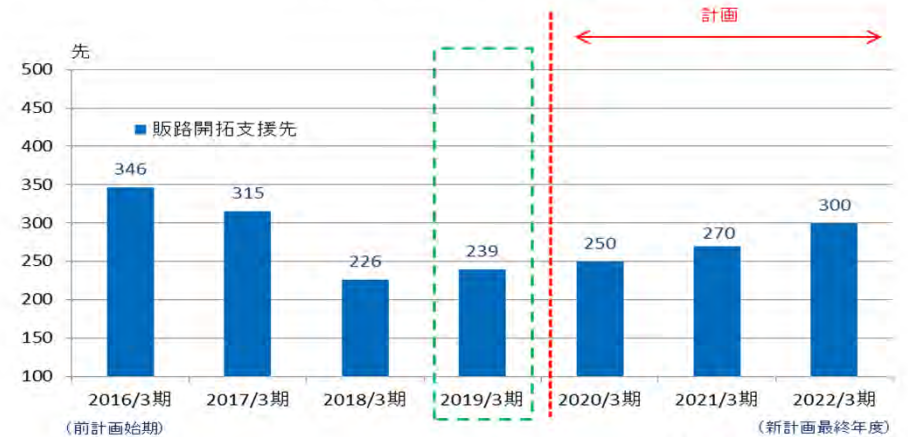
### 事業承継支援先

(自社株評価を行った先および本部専担者が訪問支援した先の累計数)



### 販路開拓支援先

(販路開拓の支援を行い成約となった先)



# 1. 前経営強化計画の総括

## 【総括まとめ3】 基本方針に基づいた活動の成果と課題および今後の取り組み

### 【 成 果 】

#### コンサルティング営業の基盤づくりができた

【具体的な成果】

- ・事業性評価に基づく「コンサルティング営業『態勢』の定着」
- ・上記の取り組みの結果、中小企業への貸出金は増加した

「ビジネスソリューション部」  
の新設（2016年4月新設）

- ・事業性評価シートの定着
- ・コンサルティング営業の定着
- ・ソリューション11の取り組みの定着

「事業性評価シート」の定着  
および情報の蓄積

<事業性評価シート作成数>  
(2016年4月) (2019年3月)  
400先程度 → 4,600先以上

「本部の営業店サポート」  
体制の充実

- ・ビジネスソリューション部の増員充実
- ・事業性評価アドバイザー配置(8名)
- ・現場審査役配置(8名)
- ・企業経営相談員配置(4名)

コンサルティング営業強化に  
向けた「商品の充実」

- ・シンジケートローンアレンジャー業務開始
- ・特約付手形貸付
- ・寄贈サービス付CSR型私募債
- ・つくば地域活性化ファンドの活用

ミドルリスク先への  
取り組み強化

- ・「回収」から「支援目線」への「転換」  
の浸透

### 【 課 題 】

金融機能強化法の趣旨を踏まえた各施策の重要性を認識しつつも、具体的な推進策が不足していたことから、構築した基盤を活かしきれず、ミドルリスク先に対する金融仲介機能の発揮が不十分であった

ターゲット先の絞り込みが  
不十分

ミドルリスク先に重点を置きながらも、ボリューム主義から脱却できず高格付高ロット先を含めたことにより、活動が分散した

情報収集を優先した結果、  
営業活動の質と量が低下

事業性評価シートの作成負担やその他業務の効率化が後手となり営業活動の質と量が低下した

総花的なソリューション提供

ラインナップは充実させたが、外部委託中心でよろず相談となってしまう、重要領域を明確にできなかったことから効率性に欠けた

本部サポートの連携不足

本部のサポートを充実させたが、分野毎の分業による連携不足がありスピード感に欠けた

# 1. 前経営強化計画の総括

## 【総括まとめ4】 基本方針に基づいた活動の成果と課題および今後の取り組み

### 【今後の取り組み】

前計画の総括を踏まえ、外部知見等を十分活用し  
事業性評価に基づくコンサルティング営業の「実践強化」に取り組みます。

#### ターゲットの絞り込み

業務の効率化、効果的な店舗・人員配置による営業活動量の向上を行った上で、これまでのターゲット(売上高1億円~30億円の正常先下位及びミドルリスク先)から、より絞り込んだターゲット設定(売上高50百万円~5億円の中小企業ミドルリスク先)により、重点的な活動を展開

#### 「収集した情報の活用」に活動の重点をシフト

「情報収集中心」の活動から、「収集した情報の活用」に活動の重点をシフト  
「事業性評価シート作成先拡大」の取り組みから「作成済先への提案活動強化」への取り組みへシフトすることで、営業活動の質と量を改善する

#### 本業支援のソリューション提供

外部知見を活かしながら重点領域(ミドルリスク先)への本業支援(事業承継支援、販路開拓支援、資金繰り支援)活動に注力することで、効率的で効果的なソリューション営業活動を実践するとともに、格付改善や融資機会の創出も図る

#### 組織横断的な本部サポート体制の再構築

コンサルティングサポート協議会による組織横断的な連携の強化・スピーディーな顧客対応を実現

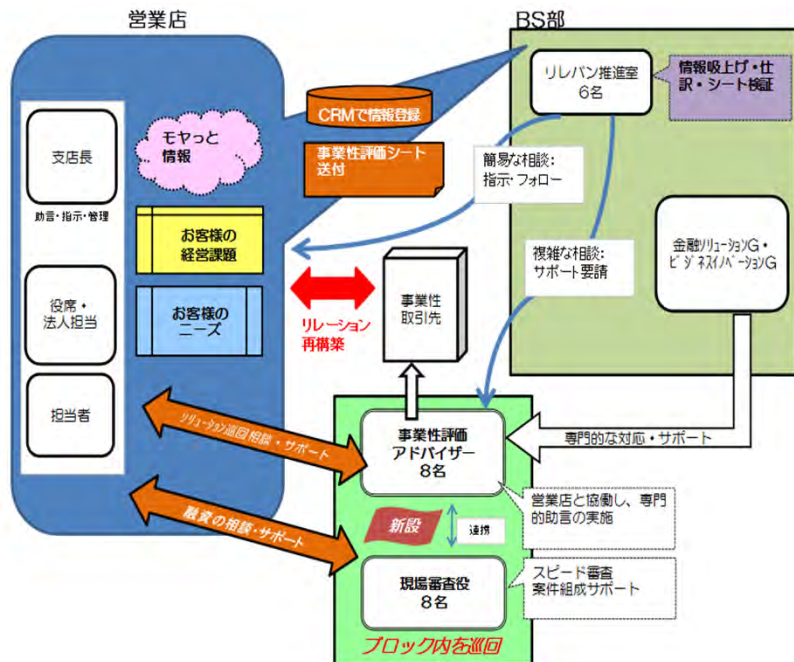


# 1. 前経営強化計画の総括

## 【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

前計画始期に新設した「ビジネスソリューション部」の機能拡充および事業性評価対象先を拡大しながらミドルリスク先へ積極的な融資提案を実施

- 2016年4月「ビジネスソリューション部」を新設し、事業性評価に基づくミドルリスク先への積極的な融資への取り組みを強化
- 2017年4月「特約付手形貸付を活用したリファイナンスプラン」を導入し、資金繰りや財務改善につながる融資提案をミドルリスク先を中心として積極的に展開
- 2018年4月「事業性評価アドバイザー」「現場審査役」、同7月に「企業経営相談員」を配置、営業現場からの的確なコンサルティング提案やスピーディな審査態勢を構築
- 2018年4月「プロセスを重視した営業活動」を強化し、ミドルリスク先への課題解決型提案が増加
- 事業性評価を通じた企業の実態把握や成長可能性を的確に判断し積極的な資金提供を行う取り組みが定着化



【ビジネスソリューション部支援体制】

### 事業性評価アドバイザーの役割

#### (目的)

- OJTを通じて営業店における「営業能力」「事業性評価に基づく本業支援」のレベル向上をはかる

#### (役割)

- 担当する営業店を巡回し、実践を通じ教育、指導を行う
- 代理層には高度な本業支援、担当者層にはコミュニケーションや情報取得方法を指導する
- 現場で見逃していた難易度の高い課題を発掘しコンサルティングを行い、お客さまに対しソリューション提案を実践する

### 現場審査役の役割

#### (目的)

- 案件決裁のスピード、融資提案力の強化とともに信用リスク管理態勢の強化をはかる

#### (役割)

- タブレットを利用し即日決裁を行う
- 現場での案件組成、稟議作成指導、および審査決裁を同時進行で可能とすることで、他行にはできないスピード対応が可能となる
- 案件相談、案件協議会議への参加、ネタに対する深掘りを行う
- 営業現場から関与することでお客さまの実態をこれまで以上に把握することが可能であり、正確な与信リスクを測ることが可能となる
- 営業店行員のOJT強化
- 融資施策の徹底と本部・営業店の直通化のパイプ役となる



# 1. 前経営強化計画の総括

## 【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

### ミドルリスク先への融資、特約付手形貸付を活用したリファイナンスプランを積極的に推進

#### 【ミドルリスク融資の取り組み状況】

		2016年度合計	2017上期	2017下期	2017年度合計	2018上期	2018下期	2018年度合計
合計	件数	5,828件	3,611件	2,805件	6,416件	2,840件	2,521件	5,361件
	実行額	784億円	483億円	342億円	825億円	316億円	303億円	619億円
D格	件数	2,840件	1,500件	1,113件	2,613件	1,305件	954件	2,259件
	実行額	418億円	214億円	191億円	405億円	186億円	148億円	334億円
E格	件数	1,014件	648件	580件	1,228件	388件	384件	772件
	実行額	171億円	112億円	56億円	168億円	39億円	61億円	100億円
E-格 以下	件数	1,974件	1,463件	1,112件	2,575件	1,147件	1,183件	2,330件
	実行額	195億円	157億円	95億円	252億円	91億円	94億円	185億円

ミドルリスク先等の定義 2016年上期 正常先下位(D先)～要注意先(E-先)  
 2016年下期 正常先下位(D先)～破綻懸念先(X先)  
 2017年上期以降 正常先下位(D先)～破綻懸念先(X先)  
 および債務者区分を問わずリファイナンスプランを用いた融資先

#### 【リファイナンスプラン取り組み状況】

##### ○純増実行額

		2017上期	2017下期	2017年度合計	2018上期	2018下期	2018年度合計
リファイナンスプラン活用 (格付E 以下)	件数	236件	80件	316件	72件	60件	132件
	金額	45億円	14億円	59億円	16億円	9億円	25億円
リファイナンスプラン活用 (正常先)	件数	86件	37件	123件	23件	54件	77件
	金額	16億円	6億円	22億円	4億円	7億円	11億円

##### ○特約付手形貸付純増実行額

		2017上期	2017下期	2017年度合計	2018上期	2018下期	2018年度合計
特約付手形貸付 (格付E 以下)	件数	127件	40件	167件	28件	10件	38件
	金額	26億円	6億円	32億円	4億円	3億円	7億円
特約付手形貸付 (正常先)	件数	41件	11件	52件	3件	6件	9件
	金額	6億円	1億円	7億円	0.6億円	2億円	2.6億円

# 1. 前経営強化計画の総括

## 【基本方針2】 企業のライフステージに応じた本業支援

お客様との対話を起点として、目利き力を活かした「事業性評価」を行い、企業のライフステージを見極め、真の顧客ニーズを捉えたうえで問題解決のための高度なソリューション提案を実践

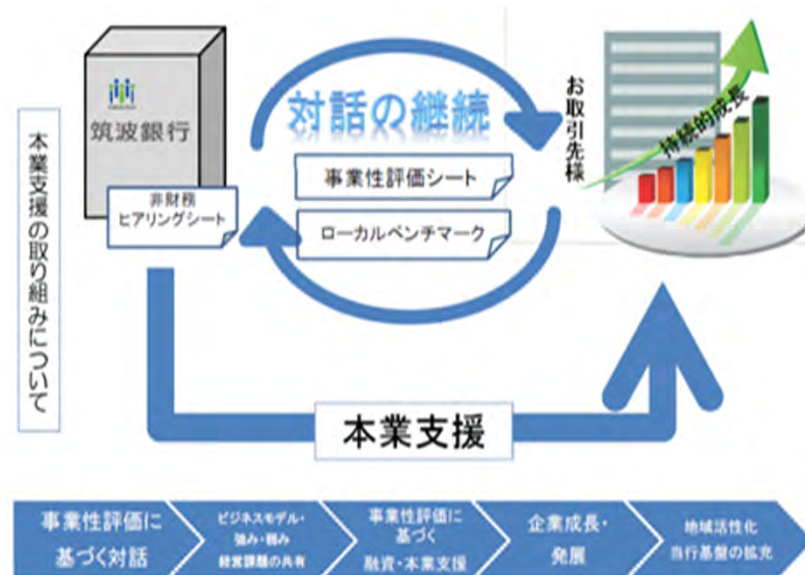
- ビジネスソリューション部新設により、本業支援の基礎となる営業店での事業性評価シート作成・分析の高度化支援を強化
- 事業性評価シートの作成件数及び顧客提示件数が順調に増加
- 事業性評価シートの顧客提示により融資成約件数も増加
- 融資に偏りがちなこれまでの提案活動を見直し、「ソリューション11」と称した課題解決メニューを充実させ本業支援を展開、お客さまに対する本業提案の幅が拡大
- 「事業性評価アドバイザー」をブロック母店に配置することで、営業店の企業への本業支援活動を支援するとともに、現場OJTを強化

### 【事業性評価シートの活用】

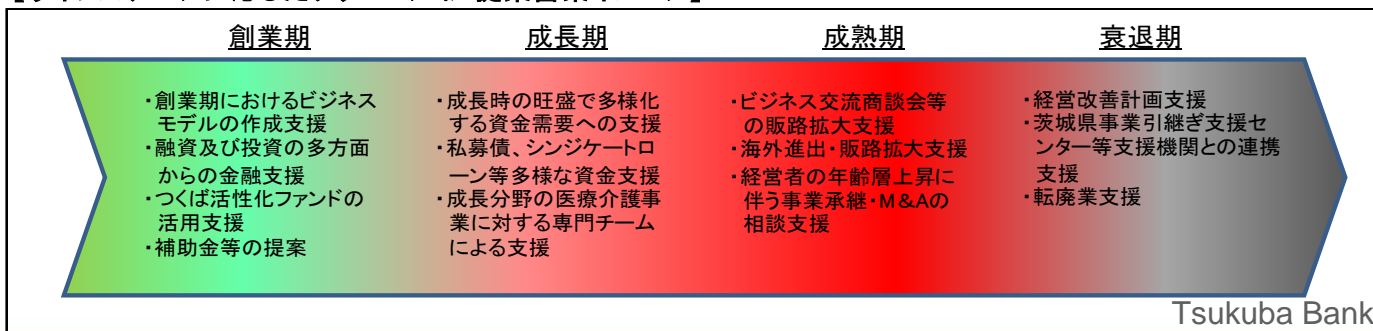
	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
事業性評価シート作成先数	416先	2,142先	3,442先	4,644先
事業性評価シート作成先へのソリューション提案件数		1,161件	8,864件	15,146件
ソリューション提案の内融資提案件数		706件	1,063件	1,166件



### 本業支援の取り組み



### 【ライフステージに応じたソリューション提案営業イメージ】



# 1. 前経営強化計画の総括

## 【基本方針3】 企業価値の向上ならびに経営体質の強化を目指した事業再生支援

事業再生支援の実効性を高めるためには、お客さまとのリレーションの強化による経営実態の深掘りが不可欠であり、支援態勢の強化を図るための施策を展開

- 2017年12月「マネジメント・サポート・マインド（経営課題解決に向けた支援の心構え）」を制定し、経営改善サポート体制も充実させ「お客さま目線で経営改善に取り組む態勢」を構築
- 2018年7月「企業経営相談員」を営業店現場に4名配置することで、より企業実態を深掘した事業再生支援を実施する体制を構築
- 事業性評価に関する行内集合研修や「目利き力セミナー」を随時開催することで、事業再生支援に必要な「目利き力」のさらなる向上を図った
- 外部機関（東日本大震災事業者再生支援機構、中小企業再生支援協議会等）と連携した支援を継続

### 【業況改善の進む企業に対する出口支援取組実績】

	件数	金額	うち運転		うち設備		うちその他	
2015年度	51 件	5,088 百万円	37 件	3,145 百万円	11 件	858 百万円	3 件	1,085 百万円
2016年度	61 件	3,609 百万円	30 件	2,305 百万円	16 件	787 百万円	15 件	517 百万円
2017年度	77 件	7,241 百万円	44 件	1,366 百万円	20 件	1,925 百万円	13 件	3,950 百万円
2018年度	89 件	5,858 百万円	41 件	1,532 百万円	16 件	917 百万円	32 件	3,409 百万円
合計	278 件	21,796 百万円	152 件	8,348 百万円	63 件	4,487 百万円	63 件	8,961 百万円

※出口支援とは、経営支援先に対する業況改善や将来のランクアップにつながる資金支援

### 【経営支援先の推移】

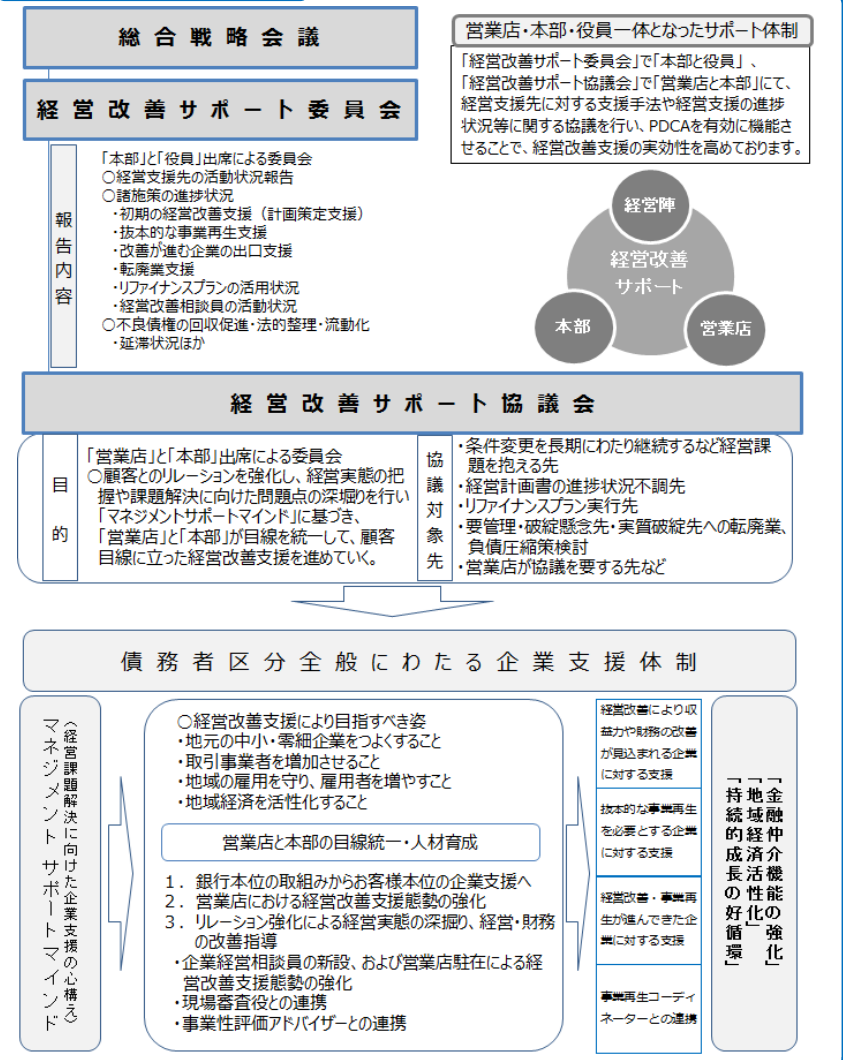
年度	支援先数
2011年度	490 先
2012年度	423 先
2013年度	604 先
2014年度	512 先
2015年度	482 先
2016年度	435 先
2017年度	1,409 先
2018年度	1,552 先

※2017年度から営業店が主体となる計画策定先、リファイナンスプラン先を含む

### 【DDS、DESの取り組み実績】

	DDS		DES	
2011年度	15 件	504 百万円	1 件	1,310 百万円
2012年度	21 件	538 百万円	- 件	- 百万円
2013年度	13 件	719 百万円	- 件	- 百万円
2014年度	4 件	100 百万円	- 件	- 百万円
2015年度	2 件	90 百万円	- 件	- 百万円
2016年度	1 件	16 百万円	- 件	- 百万円
2017年度	4 件	102 百万円	- 件	- 百万円
2018年度	3 件	45 百万円	- 件	- 百万円
合計	63 件	2,114 百万円	1 件	1,310 百万円

### 経営改善サポート体制





# 1. 前経営強化計画の総括

## 【基本方針4】 担保や保証に過度に依存しないリスクテイクを伴う資金供給

担保や保証に過度に依存しないリスクテイクを伴う資金供給の取り組みとして、過去の定量データの分析にウェイトを置いた審査から脱却し、深掘りされた事業性評価に基づいた将来の持続可能性や事業成長性を見極めた与信判断への転換

- 事業性評価の取り組みの定着とともに、案件審査から企業審査へ「モノ（担保）に貸す」から「ヒト（ビジネスモデル）に貸す」への着実なシフト
- 事業性評価に基づき、基本方針の「ミドルリスク先への融資拡大」「ライフステージに応じた本業支援」「事業再生支援」を積極的に取り組むことによるリスクテイクを伴う資金供給の実践
- 事業性評価の深掘り、債務者区分によらない審査体制の強化、行内研修等による行員一人ひとりのレベルアップ
- 「経営者保証に関するガイドライン」に基づく、不動産担保を保有している顧客や二重保証となっている顧客への「保証解除」の取り組み
- 担保や保証に依存しない資金供給手段として、私募債引受、シンジケートローン、ABL（動産・売掛金担保融資）の取り組み強化

### 【経営者保証ガイドラインの対応件数】

(単位:件)

	2016/3末	2016/9末	2017/3末	2017/9末	2018/3末	2018/9末	2019/3末
対応件数	3,673	5,375	6,787	8,652	10,434	12,165	13,934
うち法人	199	304	409	687	924	1,211	1,547

### 【私募債引受額の推移】

	引受件数	引受金額
2012年度	23 件	2,300 百万円
2013年度	12 件	980 百万円
2014年度	19 件	2,050 百万円
2015年度	52 件	3,510 百万円
2016年度	92 件	7,200 百万円
2017年度	88 件	6,940 百万円
2018年度	133 件	10,110 百万円
合計	419 件	33,090 百万円

### 【ABL実行の推移】

	件数	金額
2011年度	22 件	277 百万円
2012年度	15 件	193 百万円
2013年度	9 件	218 百万円
2014年度	7 件	527 百万円
2015年度	17 件	2,044 百万円
2016年度	27 件	1,370 百万円
2017年度	48 件	4,462 百万円
2018年度	81 件	8,185 百万円
合計	226 件	17,276 百万円

# 1. 前経営強化計画の総括

## 【東日本大震災関連融資実行実績】

震災発生時～2019年3月末累計 ( )内は2018年10月～2019年3月実績累計

### 事業性融資・消費性融資への取り組み

	実行件数	実行金額累計
事業性融資	43,275件 (2,088件)	591,236百万円 (39,371百万円)
消費性融資	13,038件 (607件)	156,150百万円 (15,171百万円)
合 計	56,313件 (2,695件)	747,386百万円 (54,541百万円)

### 貸付条件の変更

	条件変更 実行件数	金 額
事業性融資	3,649件 (15件)	91,738百万円 (141百万円)
消費性融資	177件 (0件)	1,700百万円 (0百万円)
合 計	3,826件 (15件)	93,438百万円 (141百万円)

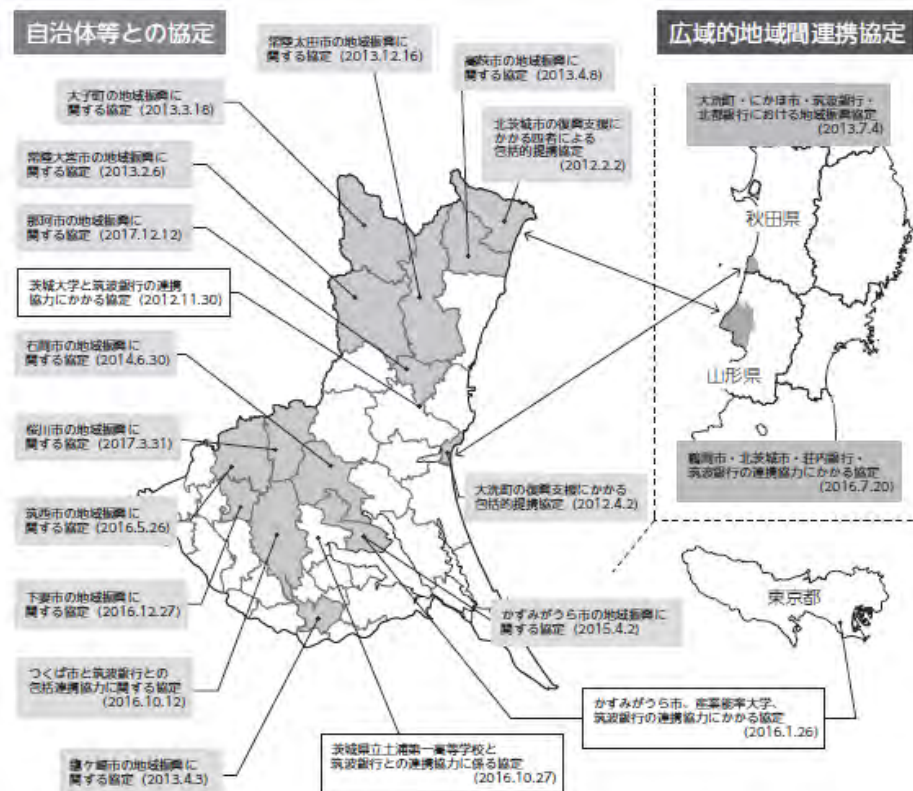
### 住宅関連融資

使 途	件 数	金 額
建て替え	2,240件 (16件)	52,194百万円 (365百万円)
リフォーム	885件 (0件)	3,846百万円 (0百万円)
合 計	3,125件 (16件)	56,040百万円 (365百万円)

被災者向けの担保比率緩和措置及び金利優遇幅を拡大した「あゆみ住宅ローン」の取扱い継続による被災者支援

# 1. 前経営強化計画の総括

## 【自治体等外部機関と連携した取り組み】



### 【自治体等との地域振興協定の締結】

- ◆ 2012年2月の北茨城市から2017年12月の那珂市まで、14自治体、3学校と協定を締結し、震災復興ならびに地域振興の取り組みを展開しております。
- ◆ さらに、その他2つの広域的な地域間連携協定も締結しており、広域的な地域振興に取り組んでおります。

	取り組み事例
2012.7～	株式会社JTBとの協働により、10自治体の「るるぶ」の誌面編集・発刊・県内外への頒布に協力。シティプロモーション強化による誘客促進に貢献
2012.9～	震災後の観光誘客促進を目的とした「北茨城市ノルディックウォーキング」を北茨城市・北茨城市観光協会・株式会社JTBとこれまで7回共催した。県内外から参加者を募り、観光入込数増加に貢献
2016.2～	「奥久慈大子アップルパイを食べよう！」を当行の提案・仲介により始め、これまで3回開催。本件を契機に、アップルパイの製造事業者が増加。産業の育成に貢献。
2016.4～	つくば地域活性化ファンドの出資を通じたDMO法人「株式会社かすみがうら未来づくりカンパニー」の設立(H28.4.28)
2016.7～	北茨城市・鶴岡市(山形県)の広域的な地域振興事業に協力。これまで、相互のツアー造成、特産品の相互販売、両市ゴルフ場の業務提携を仲介
2016.9～	「筑西市観光資源調査・発掘協議会」の設立に協力。当行常務執行役員が協議会会長として参画し、アクションプラン策定など、観光振興・交流人口増加を支援
2018.6～	常陸大宮市と秋田県大館市との友好都市推進協議会に参画。両市の地域資源を活用した産品開発、販路開拓等を支援
2018.7～	「かすみがうら市歩崎地域観光振興アクションプラン策定事業」に当行常務執行役員が座長、筑波総研が事務局となり参画。歩崎地域の観光資源を活用した賑わい創造と経済活性化を通じた地域振興を支援
2018.8～	「北茨城市観光資源調査協議会」の設立に協力。当行常務執行役員が委員長として参画し、アクションプラン策定など、広域観光やインバウンド対策など新たな観光振興・交流人口増加を支援
2018.12～	「桜川百貨選定審査委員会」の設立に協力。当行常務執行役員が委員長として参画。委員のメンバー選考や評価方法の決定から協力し、地域資源の発掘・ブランディング化の支援



## 2. 第4次中期経営計画の概要

### Rising Innovation 2022 ～選択と集中～

地域のファーストコールバンクとして安定的な金融機関としての役割を果たすために、  
本来のリレーションシップバンキングに立ち返った営業を強化するべく選択と集中を徹底的に進める3年間（計画期間：2019年～2022年）

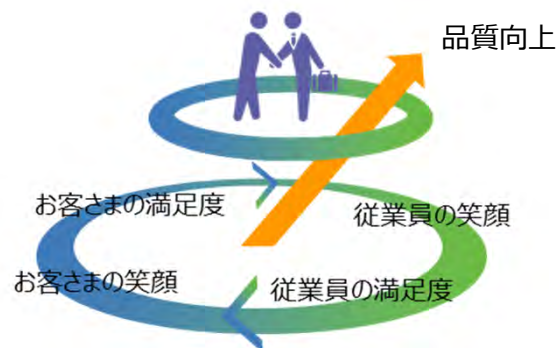
目標指標	経営指標	2022年3月末
	コア業務純益	30億円以上
	当期純利益	25億円以上
	自己資本比率	8%台
	ROE	2.4%以上
	コアOHR	5%改善

#### 01 サービス品質のイノベーション

「従業員の笑顔」と「お客さまの笑顔」  
互いの好循環の形成

質の高い金融サービス提供を追求

従業員が生き生きと金融のプロとしてのスキルを磨ける環境を築き、お客さまに質の高いサービスを提供し喜んでいただくことで、さらなる品質向上意欲につなげていくという好循環を形成してまいります。



#### 02 経営資源のイノベーション

大胆な経営資源の“選択と集中”の実現

お客さまと接する機会を増加

私たちは、お客さまとのつながりを強化させることを重要と考え、それに関する事柄を選択して、人財・店舗・時間・資金等の経営資源を集中させることで、これまで以上に親近感があり信頼できる銀行を確立してまいります。

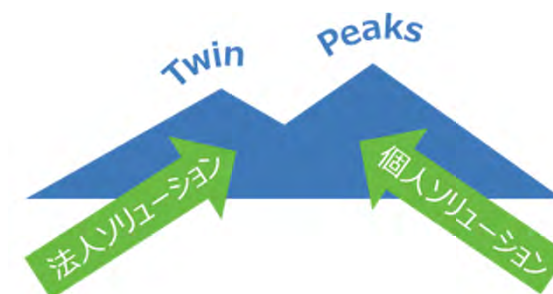


#### 03 営業力のイノベーション

注力業務の明確化“ツインピークス”  
地域に根差した法人・個人ソリューションに徹底注力

お客さまに親身になって要望に応えられる営業を展開

私たちは、お客さまを知り、地域を知り、様々なライフステージに適したソリューション営業を強化してまいります。



## 2. 第4次中期経営計画の概要

— 将来ビジョンにおける第4次中期経営計画の位置づけ —

将来ビジョンの実現に向け、  
確実なステップアップを目指します

First Call Bank (ファースト・コール・バンク)



### 3. 新経営強化計画の概要

#### 前計画の課題を踏まえた本計画のテーマ

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

計画期間 : 2019年4月 ~ 2022年3月

#### 基本方針

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

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

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

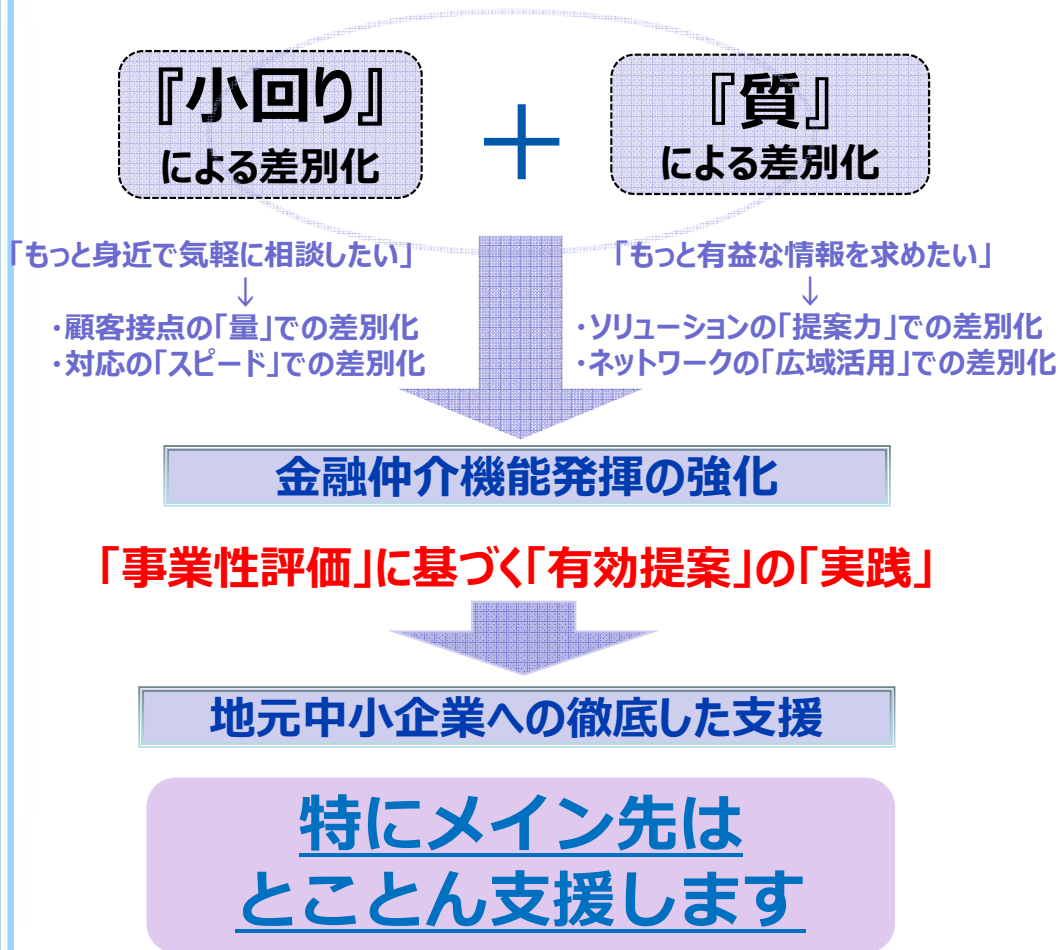
# 3. 新経営強化計画の概要

## (1) 円滑な信用供与に関する方策

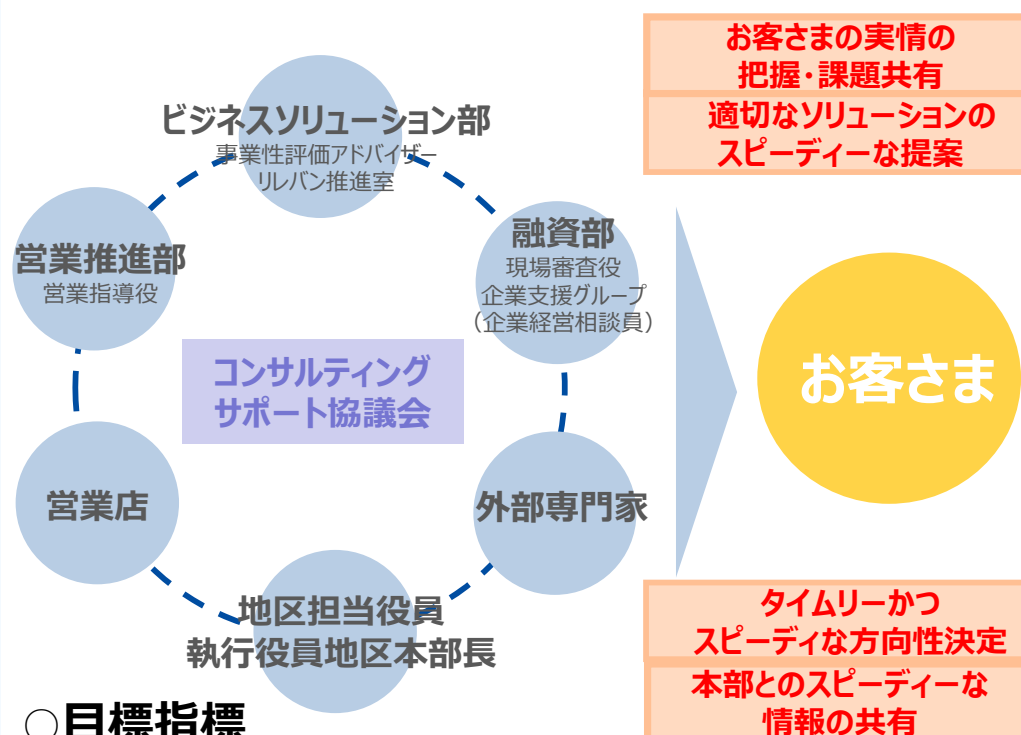
### 金融仲介機能の発揮に向けた取組方針

徹底して地元中小企業の皆様へのご支援を行います

#### 営業方針コンセプト



#### 銀行一丸となった地元中小企業支援の実践



#### ○ 目標指標

項目	2022年3月末(計画)
中小企業貸出残高の増加額	662億円
事業性評価に基づく融資を行っている中小企業貸出残高の増加額	360億円

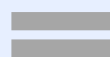
# 3. 新経営強化計画の概要

## (2) 基本方針に基づく取り組み

### 【基本方針1】 事業性評価に基づくミドルリスク先への融資拡大

#### 中小規模事業者への信用供与の円滑化

特に信用供与の円滑化を求めている先



中小規模事業者のミドルリスク先  
【重点領域】

#### 信用供与の円滑化態勢の整備

1. コンサルティングサポート協議会
  - ① 企業実態の本支店共有による財務データに過度に依存しない方針検討
  - ②スピーディな方針決定
2. 現場審査役の8ブロックへの現場配置
  - ① 営業現場行員へのOJT
  - ② 現場実態をより近くで把握した迅速な審査対応

#### ミドルリスク先への円滑な資金供与

1. リファイナンスプラン
  - ・企業の実態把握を基にした適切なリファイナンス対応
2. 特約付手形貸付
  - ・企業の資金繰り実態の円滑化
3. コベナント付融資
  - ・企業とともに問題を共有し解決していくモニタリングの実践と共通価値の創造

項目	2019年度 計画	2020年度 計画	2021年度 計画	3年間の累計 計画
中小企業貸出残高増加額(アパートローンを除く中小企業貸出先)	206 億円	204 億円	252 億円	662 億円
中小企業貸出増加先数(アパートローンを除く中小企業貸出先)	150 先	150 先	150 先	450 先
ミドルリスク実行額(累計：アパートローンを除く中小企業貸出先)	830 億円	860 億円	880 億円	2,570 億円
ミドルリスク先数 (アパートローンを除く中小企業貸出先)	9,550 先	9,700 先	9,900 先	



# 3. 新経営強化計画の概要

## (2) 基本方針に基づく取り組み

### 【基本方針2】 企業のライフステージに応じた本業支援

#### 本業支援の基礎となる「事業性評価に基づく対話」の強化

##### 事業性評価の高度化

1. 営業店における事業性評価分析の本部による継続的な評価・指導
2. 事業性評価シートを企業に提示し目線の合った本業支援の実現
3. REVICによる助言・コンサルティング  
・事業性評価実行支援

##### 本部サポート

1. 事業性評価アドバイザーの8ブロックへ現場配置
  - ①現場OJTの強化
  - ②顧客提案活動のサポート
2. コンサルティングサポート協議会の新設
  - ①組織横断的で多面的な提案素材の発掘
  - ②融資だけではないタイムリーな提案方針決定

##### 訪問・提案力の強化

1. 中小規模事業者へのニーズに合った活動
  - ①小回りを活かした有効面談の増加
  - ②有益な情報の提供
2. 業績表彰においてプロセスを重要視した評価実施
  - ①事業性評価シートの顧客提示行動の評価
  - ②事業者との有効面談に対する評価
  - ③有効な提案から実行までの評価実施

項目	2019年度 計画	2020年度 計画	2021年度 計画
事業性評価の対話先（アパートローンを除く中小企業貸出先）	3,000 先	4,000 先	5,000 先

「ライフステージに応じた本業支援」



# 3. 新経営強化計画の概要

## (2) 基本方針に基づく取り組み

### 【基本方針2】 企業のライフステージに応じた本業支援



#### 重点領域の課題に対する取り組み強化

##### 「事業承継支援」の取り組み

1. 事業承継・M&A専担者の配置によるスピーディーな対応
2. 外部連携による事業承継・M&Aの取り組み強化
3. ミドルリスク先への事業承継計画策定支援

##### 「販路開拓支援」の取り組み

1. ビジネス交流商談会やのセミナー等を通じての支援
2. 取引先の業種別・品目別のデータ化による自行内でのマッチング推進

##### 「資金繰り支援」の取り組み

1. 「基本方針1」によるミドルリスク先への取り組み強化

#### 「その他ライフステージに応じた支援」の取り組み

1. つくば地域活性化ファンドの活用等による、創業期における支援
2. 創業支援窓口の設置など創業支援体制の確立
3. プロジェクト等の事業拡大期におけるシローン等の対応
4. ライフステージやニーズ、条件に応じた補助金等の提案

項目	2019年度 計画	2020年度 計画	2021年度 計画	3年間の累計 計画
事業承継支援先(廃業支援含む、アパートを除く中小企業貸出先)	715 先	933 先	1,258 先	
販路開拓支援先 (アパートを除く中小企業貸出先)	250 先	270 先	300 先	820 先
「事業承継支援」 「販路開拓支援」 の結果 実行した融資先	555 先	565 先	575 先	1,695 先
「事業承継支援」 「販路開拓支援」 の結果 実行した融資額	476 億円	485 億円	493 億円	1,454 億円

# 3. 新経営強化計画の概要

## (2) 基本方針に基づく取り組み

### 【基本方針3】 企業価値の向上ならびに経営体質の強化を目指した事業再生支援

#### 事業再生支援

#### 事業再生支援に向けた取り組み態勢

- |   |  |
|---|--|
| 1. マネジメントサポートマインドによる経営改善支援に対する当行取組方針の意思統一 | 3. 企業経営相談員の営業現場への配置による、より深い企業実態把握による支援 |
| 2. 経営改善サポート協議会・委員会での情報共有・個社別の取組方針の決定      | 4. 事業性評価アドバイザー、現場審査役と連携した幅広い視野での支援     |

#### 事業再生支援の実践

- |  |   |
|--|---|
| 1. 経営改善計画策定支援  | 3. 外部機関との連携<br>・REVICや中小企業再生支援協議会等との連携による取り組み |
| 2. 経営改善モニタリング支援<br>・コベナンツ付融資での支援型インセンティブ付与を含めたモニタリングフォロー | 4. DES、DDS等の手法を含めた経営改善支援                      |

中小規模事業者の  
企業価値の向上・事業再生



地域経済の活性化

項目	2019年度 計画	2020年度 計画	2021年度 計画	3年間の累計 計画
事業再生支援先（アパートを除く中小企業貸出先）	3,528 先	3,703 先	3,883 先	
事業再生支援先への融資残高（アパートを除く中小企業貸出先）	1,517 億円	1,555 億円	1,592 億円	
事業再生先数（3年間累計）	232 先	256 先	279 先	767 先
事業再生先への融資残高（3年間累計）	104 億円	110 億円	114 億円	328 億円

### 3. 新経営強化計画の概要

#### (2) 基本方針に基づく取り組み

【基本方針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

基本方針に基づいた活動によるリスクテイクを伴う資金供給への取り組み

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

ミドルリスク先への  
取り組み強化

**事業性評価**

財務データだけではない  
企業実態・将来性を基にした積極的な資金供給

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

その他担保や保証に過度に依存しない取り組み

1. 経営者保証に関するガイドラインに基づいた取り組み

2. 私募債の積極対応

3. ABLの積極的活用

### 3. 新経営強化計画の概要

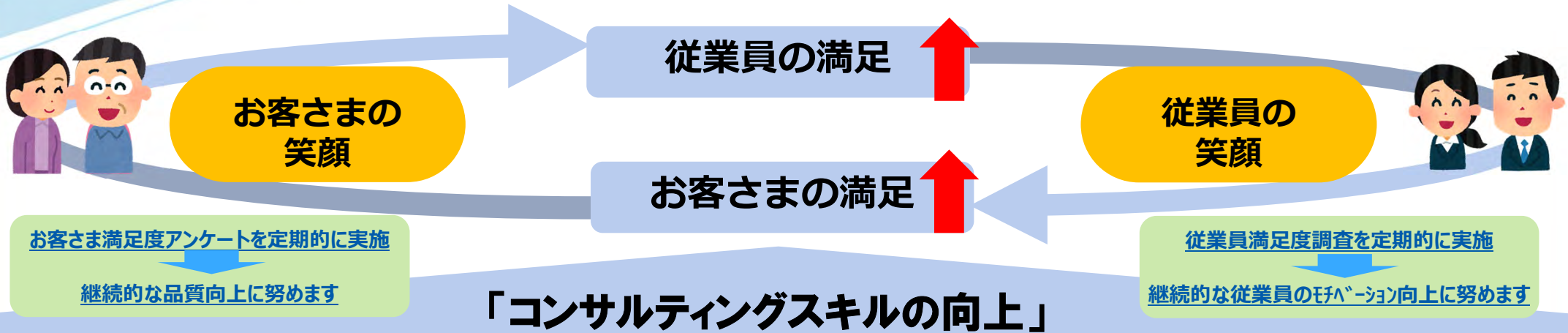
#### (3) 独自KPIの設定

項目		3年後の目標
①	事業性評価の対話先（アパートローンを除く中小企業貸出先）	5,000 先
②	中小企業貸出金残高増加額（アパートを除く中小企業）（3年間累計）	662 億円
	中小企業貸出増加先数(アパートローンを除く中小企業貸出先)（3年間累計）	450 先
③	ミドルリスク実行額(累計：アパートローンを除く中小企業貸出先)	2,570 億円
	ミドルリスク先数（アパートローンを除く中小企業貸出先）	9,900 先
④	事業再生支援先（アパートを除く中小企業貸出先）	3,883 先
	事業再生支援先への融資残高（アパートを除く中小企業貸出先）	1,592 億円
⑤	事業再生先数（3年間累計）	767 先
	事業再生先への融資残高（3年間累計）	328 億円
⑥	事業承継支援先(廃業支援含む、アパートを除く中小企業貸出先)	1,258 先
⑦	販路開拓支援先（アパートを除く中小企業貸出先）（3年間累計）	820 先
⑧	「事業承継支援」「販路開拓支援」の結果 実行した融資先（3年間累計）	1,695 先
	「事業承継支援」「販路開拓支援」の結果 実行した融資額（3年間累計）	1,454 億円

# 3. 新経営強化計画の概要

## (4) 経営改善・コンサルティング営業強化のための態勢整備

—更なるコンサルティングスキル向上へ取り組める環境の整備—



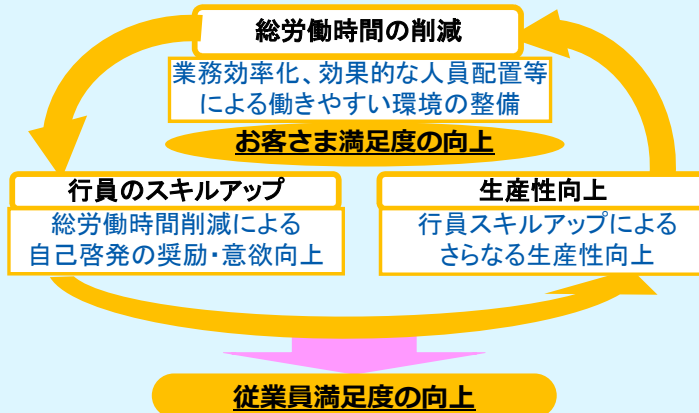
### 1. 成長や働きがい、働きやすさを実感できる環境の整備

#### ◆ 新人事制度の導入の実現

- メリハリある給与体系の実現
- ワークライフバランスの実現
- キャリアアップ意欲・モチベーションの向上
  - ・女性活躍の推進
  - ・若手行員の積極登用
  - ・シニア行員の活性化

### 【働き方改革への対応】

～生産性向上につながる好循環の実現～



### 2. 地域のために考動できる人財の育成

#### ◆ 体系的な育成プログラムの活用

- 融資・事業性評価に強い人財の育成
  - お客さま本位で質の高い資産形成提案営業ができる人財の育成
  - スペシャリストの育成
- #### ◆ 実践スキルの向上
- 営業拠点1拠点あたりの営業行員の増加

### お客さまに信頼される態勢の強化

- コンプライアンス態勢の強化
- 顧客ニーズに応える顧客保護等管理態勢の強化



# 3. 新経営強化計画の概要

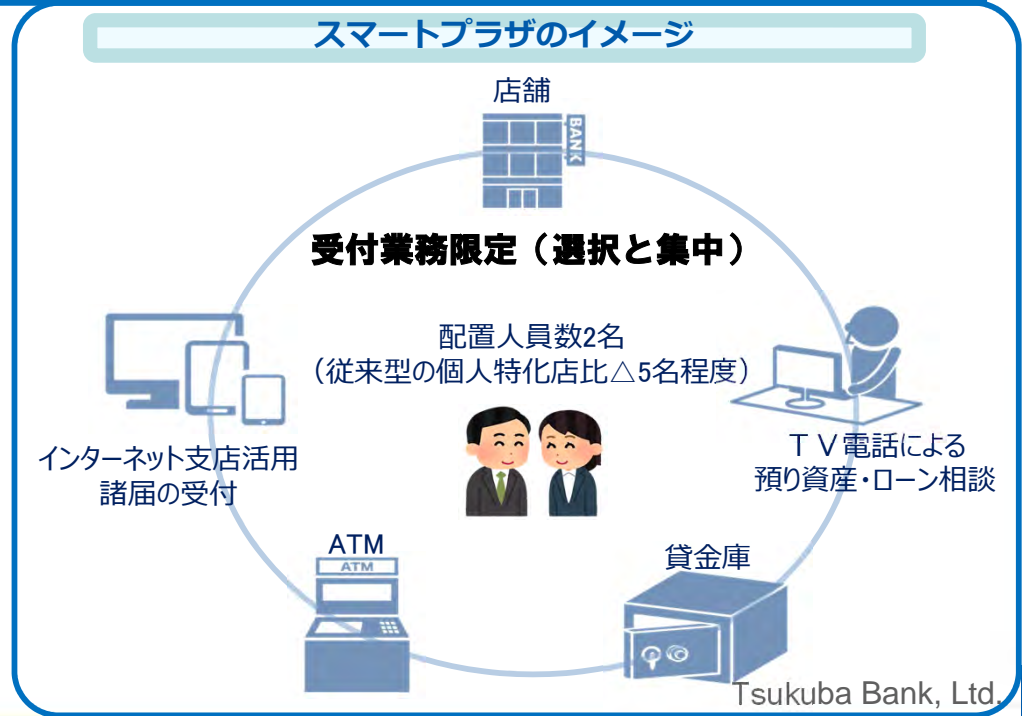
## (4) 経営改善・コンサルティング営業強化のための態勢整備

— 経営資源の選択と集中による地元中小企業への取り組み強化 —

### ① 店舗・人員配置戦略

- ① クラスター分類ごとの地域特性を加味した地域戦略・店舗戦略により、店舗統廃合、エリア営業体制、現金非取扱店舗(スマートプラザ)を積極的に導入し、効率的なサービス提供拠点の構築を行います。
- ② 店舗戦略により、営業行員を効果的な拠点へ集中配置し、1拠点あたりの営業行員を増加させることで、「行員同士が相談しやすく、磨き合い、伸ばし合える」という行員のモチベーションやスキルアップができる環境を構築してまいります。

	2019年3月末	2022年3月末計画		2019年3月末	2022年3月末計画
<b>【店舗拠点数】</b>	98 拠点	→ 75 拠点以下	<b>【1拠点の営業行員数】</b>	平均7人	→ 平均10人
<small>※店舗拠点数は、現金取扱窓口がない店舗を除く</small>			<b>【全行員における営業行員比率】</b>	43%	→ 50%
<b>【行員数】</b>	1,524人	→ 1,400人以下			
<small>※出向および嘱託・パートを除く</small>					





# 3. 新経営強化計画の概要

## (4) 経営改善・コンサルティング営業強化のための態勢整備

— 経営資源の選択と集中による地元中小企業への取り組み強化 —

### ② 業務効率化・経費削減

① 営業店端末の更改や業務の自動化（RPA導入）、営業店事務の本部集中化、その他業務の見直しなどによる業務効率化を図ることで、事務行員が営業で活躍できる環境を構築するとともに、営業行員のお客さま面談時間増加を実現させ営業力を強化してまいります。

② 大胆な経費削減、店舗統廃合や地域戦略を加味した基準人員等によるメリハリのある効果的な人員配置により、営業力を強化してまいります。

3年間での経費削減

▲13億円

店舗・ATM拠点の効率化

外部委託費  
システム関連費  
の見直し

その他経費

大胆な経費削減

お客さま本位の営業強化  
(経営資源の選択と集中)

お客さまとの  
面談時間 ↑

お客さまの  
利便性追及 ↑

お客さまからの  
信頼 ↑

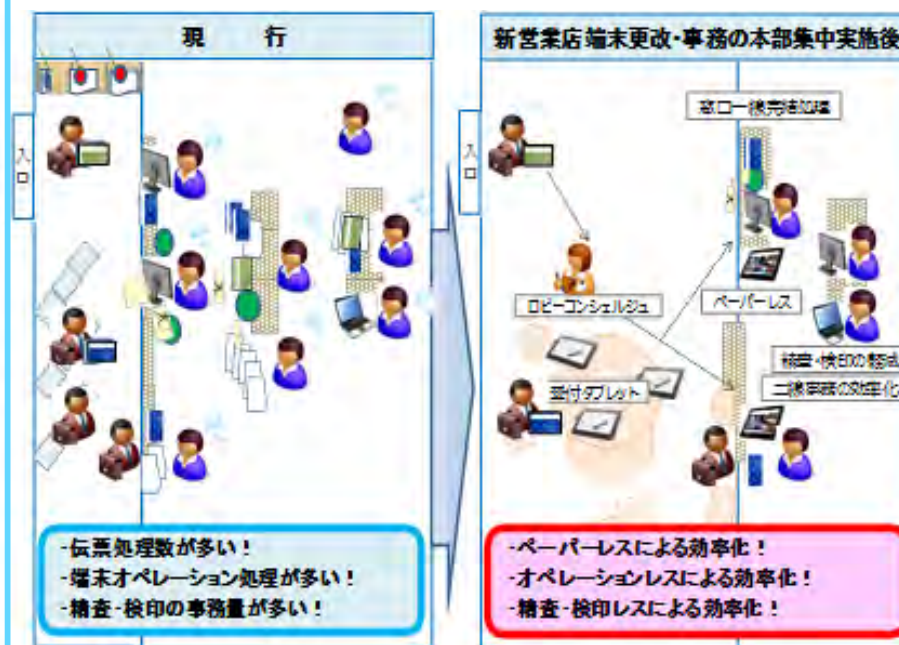
店舗戦略  
・業務効率化

店舗統廃合等による  
効果的な人員配置

営業店新端末更改・  
事務の本部集中化  
による業務効率化

RPA導入による  
業務効率化

営業店事務の効率化イメージ



# 4. SDGs推進プロジェクト『あゆみ』

筑波銀行は、東日本大震災以降、地域復興・地域振興支援プロジェクト『あゆみ』の活動を通じ、地域経済や地域社会の面的な復興および振興に取り組んでまいりました。

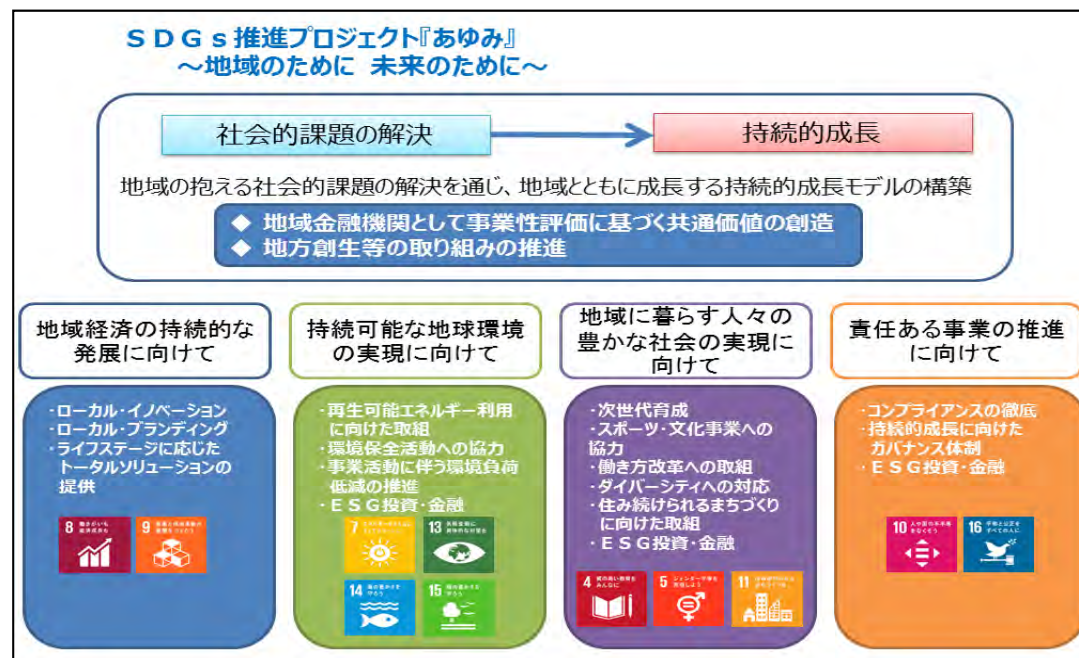
コーポレートスローガン「地域のために 未来のために」の実現に向け、国連が定めた「持続可能な開発目標SDGs※」の趣旨に賛同、「**筑波銀行 SDGs宣言**」を制定いたしました。

SDGs宣言の実現に向け、地域振興支援プロジェクト『あゆみ』を**SDGs推進プロジェクト『あゆみ』**にリニューアルし、社会的課題の解決を通じ、持続的成長を目指します。

## 筑波銀行 SDGs宣言

- **地域経済の持続的な発展に向けて**  
私たちは、保有する多様なネットワーク、金融仲介機能を発揮して、お客さまや地域の課題の解決を通じて、地域経済の持続的な発展に貢献します。
- **持続可能な地球環境の実現に向けて**  
私たちは、環境にやさしい事業運営や再生可能エネルギー利用の促進等の活動を通じて、持続可能な地球環境の実現に貢献します。
- **地域に暮らす人々の豊かな社会の実現に向けて**  
私たちは、地域社会における課題や要請に耳を傾け、事業活動を通じてその解決を支援し、豊かな地域社会の実現に貢献します。
- **責任ある事業の推進に向けて**  
私たちは、コンプライアンスの徹底やガバナンス体制の整備を進め、持続可能な責任ある事業の推進体制の整備を進めます。

## SDGs推進プロジェクト『あゆみ』フレームワーク





筑波銀行