

# 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



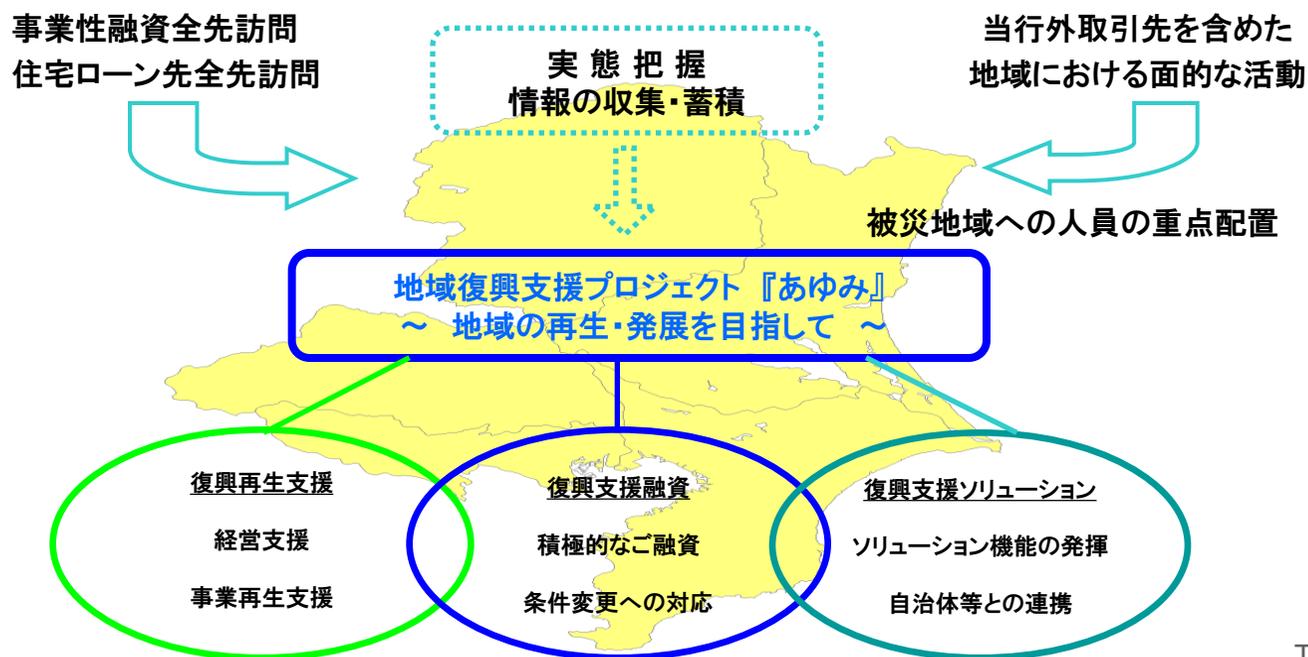
筑波銀行

# 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先全先訪問により、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	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



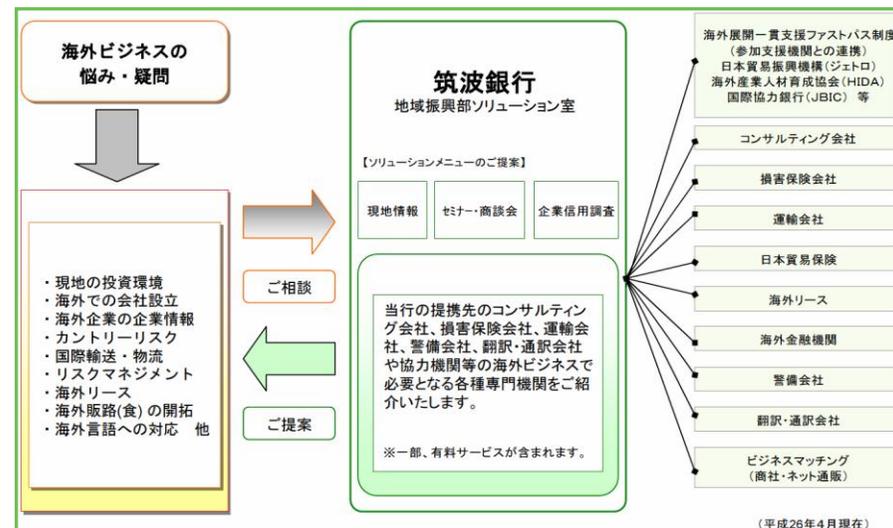
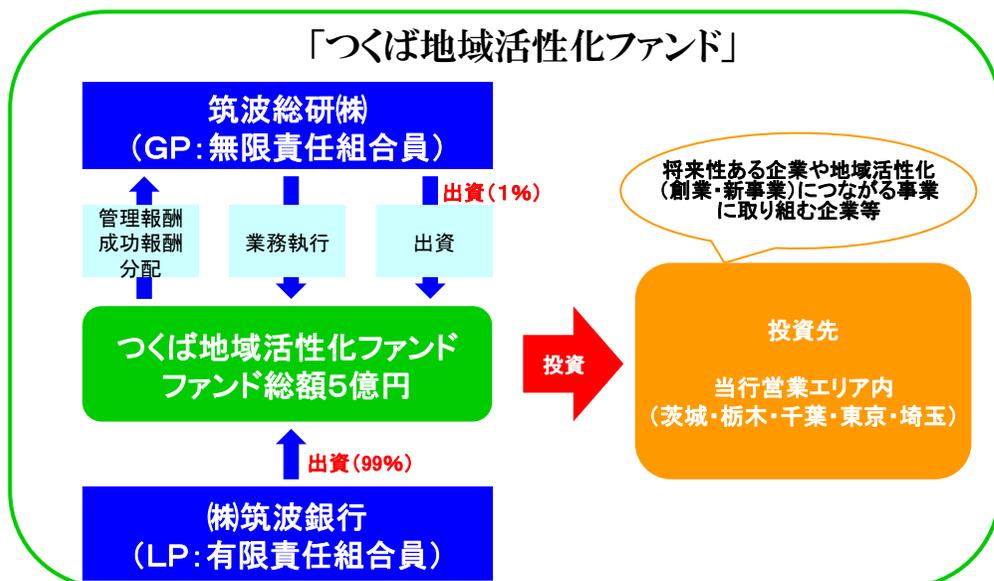
地元産品の商品化

# 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』

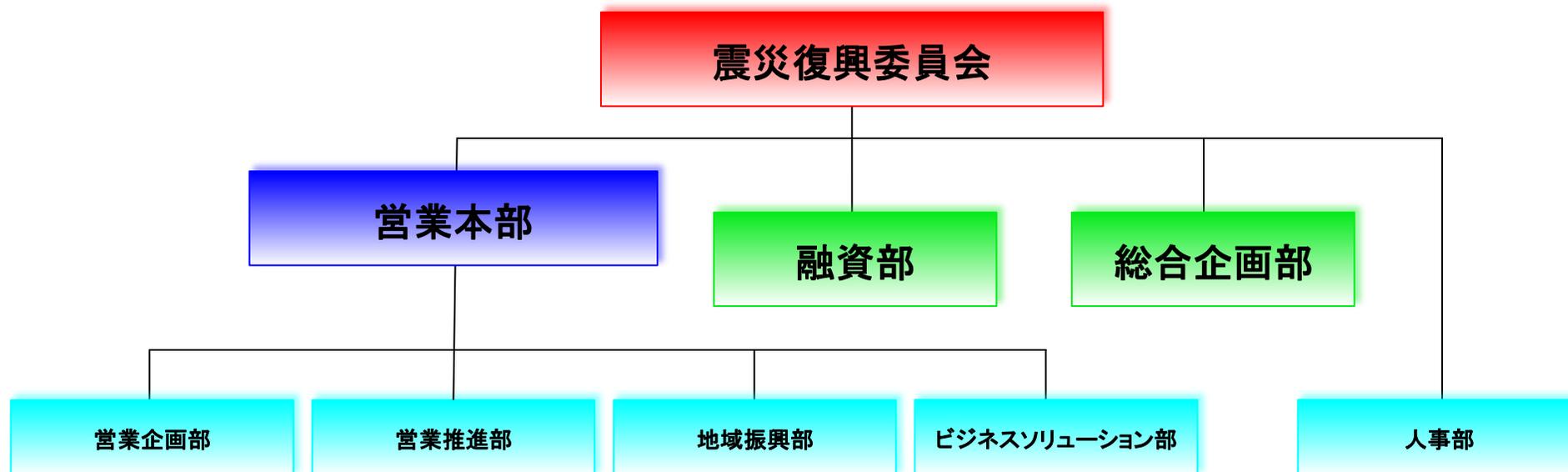
#### (1) 基本方針

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

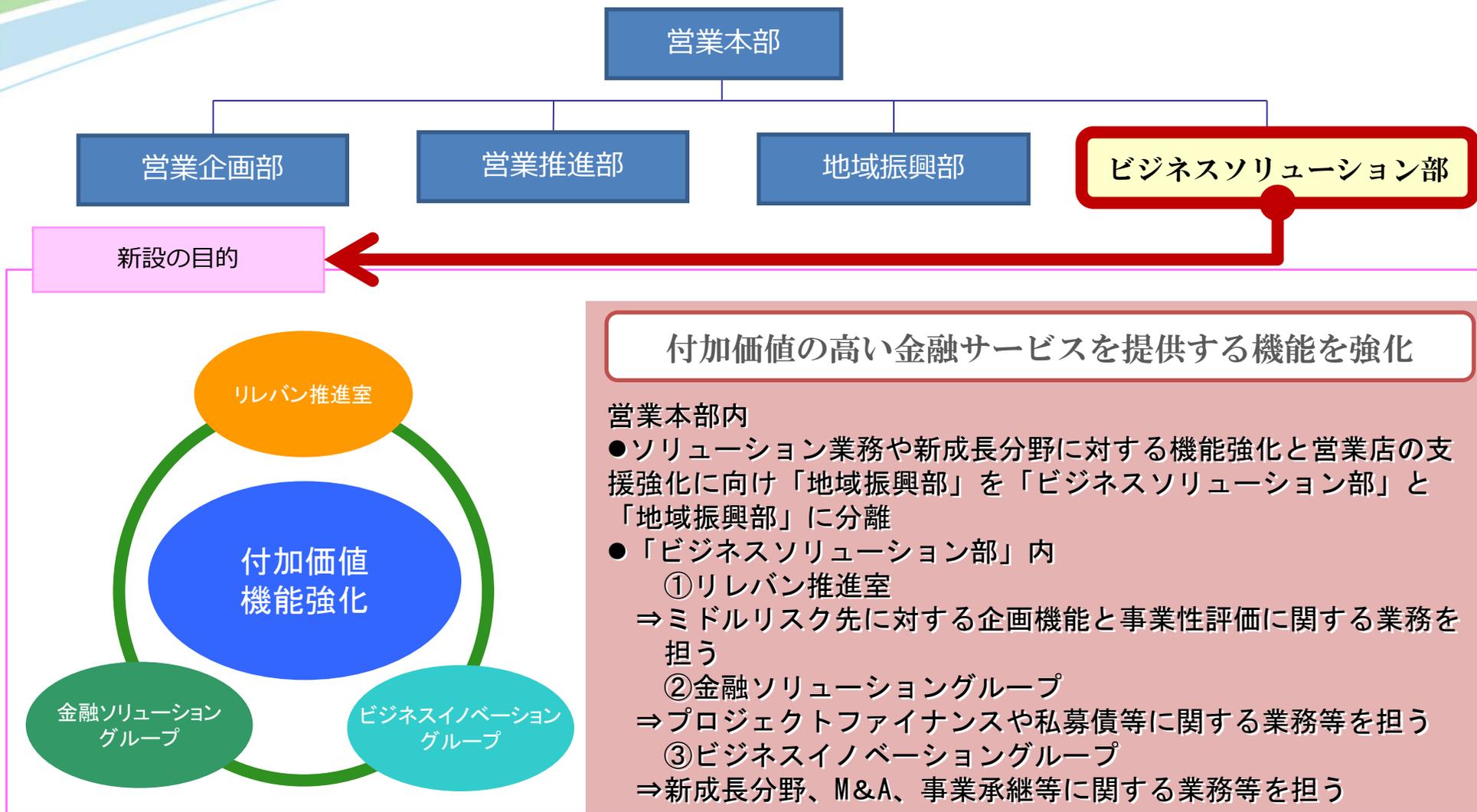
◆教育・芸術・歴史文化・ス  
ポーツ等振興機関・団体と  
連携した取り組み

◆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

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

進化、挑戦

### 新計画

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