

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 25 年 6 月

株式会社 筑 波 銀 行

## 目 次

1. 平成25年3月期決算の概要	
(1) 経営環境	1
(2) 茨城県の現状	1
(3) 決算の概要	2
① 預金・預かり資産 ② 貸出金 ③ 損益 ④ 自己資本比率 ⑤ 不良債権比率等	
2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の当行が主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況	
(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策の進捗状況	5
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	6
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	9
③ 担保又は保証に過度に依存しない融資の推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	10
(2) 被災者への信用供与の状況及び被災者への支援をはじめとする被災地域における東日本大震災からの復興に資する方策の進捗状況	
① 信用供与の円滑化に資する方策	11
② 事業再生支援の方策	21
③ 復興ソリューションに関する方策	27
④ その他の方策（CSRの観点から）	36
(3) その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況	
① 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策	39
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	40
③ 早期の事業再生に資する方策	41
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	41
3. 剰余金処分の方針	42
4. 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	43
① ガバナンス体制 ② 業務執行に対する監査体制	
(2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等	44
① リスク管理体制 ② 統合的リスク管理 ③ 信用リスク管理 ④ 市場リスク管理	
⑤ 流動性リスク管理 ⑥ オペレーショナル・リスク管理	

## 1. 平成 25 年 3 月期決算の概要

### (1) 経営環境

平成 24 年度下半期の国内経済は、政府の各種経済政策や日銀の一段の金融緩和期待などを受けて底堅く推移し、足許では株価やマインド面が先行して好転し、景気は下げ止まっており、持ち直しに向かう動きもみられております。一方、茨城県内の景気は、総体的に横ばい圏内の動きとなっております。すなわち、輸出が低水準で推移していることに加え、公共投資が前年を下回っているものの、個人消費や生産が横ばい圏内の動きとなっているほか、住宅投資がアパートやマンションの需要増加に起因して堅調に推移しております。

先行きにつきましては、海外経済の成長率が次第に高まっていくことなどを背景に、緩やかな回復経路に復していくものと考えられます。その後は、生産・所得・支出の好循環が維持されるもとの、潜在成長率を上回る成長を続けるのではないかとも言われています。

そのような中、当行は、平成 23 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災によって被災された中小企業等のお客さまや間接的に損害を被ったお客さまに対して、地域金融機関として十分な金融仲介機能を果たし、震災からの復興支援に積極的かつ継続的に取り組むため、国の資本参加 350 億円を申請して同年 9 月 30 日付で受け入れをいたしました。これによって、当行は磐石な財務基盤が整い、「地域復興支援プロジェクト『あゆみ』」を展開して、地域の面的な支援に取り組んでおります。

### (2) 茨城県の現状

当行の主要な営業基盤である茨城県では、国や県、市町村等の連携・協力のもと、震災や原発事故からの復旧・復興に向けて懸命に取り組んできた結果、茨城県全体としては着実に復興が進んできたと捉えることが出来ます。茨城県が管理している道路や河川、県立学校施設などに例えれば、9 割を超える箇所ですでに復旧工事が完了しております。また、被災した施設の復旧が進むとともに、県内工業団地への大手企業の進出や茨城空港における新たな地域への就航等、今後の茨城県経済の発展に向けた明るい動きも見られております。

一方、液状化現象等の影響が大きい地域や、被害が大きく計画的な事業の推進が必要な港湾や漁港、橋梁等においては震災発生から 2 年を経過した今なお震災発生当時と変わらない風景も残っております。例えば、地域全体で液状化現象の影響を受けた潮来市日の出地区では、今もなお、電信柱や車庫、門柱等が傾いたままで、道路面も液状化により凸凹したままです。潮来市では、住民負担を軽減して実施出来る液状化対策を模索してきた中で、幹線道路などの地下に排水管を通すことで地区内の地下水位を下げ、地盤を改良、強化する工法

で実施したい旨を、住民説明会等を開催して提案していたところ、市街地液状化対策事業の実施に必要な3分の2以上の地権者の同意を得ることが出来たと、平成25年4月30日に発表しました。これによって、再液状化を防止する工事の開始に目途がつき、震災から2年を経過してようやく復興の兆しが見えてきたところですが、しかしながら、やはり液状化現象により大きな被害を受けた神栖市の深芝地区など3地区では地層が複雑で、未だ液状化対策の工法すら決まっていない地域もあります。また、津波の影響があった北茨城市平潟地区や磯原地区の一部では東北以外の地域では初めてとなる「集団高台移転計画」を申請する方針で対象者向け説明会が開催されました。こちらでもまた、震災から2年を経てようやく復興への兆しが見えてきました。

次に、東京電力福島第一原子力発電所事故の影響は、観光業や農畜水産業への風評被害をはじめとして、茨城県の経済活動や県民生活においてまだまだ色濃く残っています。先ず観光業についてですが、平成24年度の観光入込客数は4,700万人と平成23年度の3,950万人と比較すると県や市町村等の努力によって約19%増加しているものの、震災前の平成22年度の5,000万人には未だ及ばない水準です。茨城県としてもプレミアム付きの宿泊券を発行するなど、種々観光キャンペーンを展開し、観光入込客の誘致に努力しております。

さらに、農畜水産物への影響も続いており、県内26市町村の茶、県内6市町のしいたけ、14市町村のタケノコ、3市のこしあぶらは現在でも国の原子力災害特別措置法に基づき出荷制限指示が出されております。その他にも、多くの市町村で茨城県の要請により出荷、販売を自粛している品目があります。海産物についても同様の状況で、ヒラメ、シロメバルなど7種類が原子力災害特別措置法に基づき、2種類が県の自粛要請に基づき、8種類が漁協等の自主的な取り組みにより出荷を自粛している現状です。茨城県では徹底した放射性物質検査により食の安全・安心を確保していくとともに、茨城県内外においてキャンペーンや物産展、地産地消運動などを積極的に展開しております。また、東京銀座のアンテナショップ「茨城マルシェ」を活用し、風評被害の払拭や茨城県のイメージアップに努めております。

そのような背景の下、当行は「地域になくてはならない銀行」として、地域社会や地域経済の復興・再生に貢献する強い使命感を持って、面的な支援を継続しております。

### **(3) 決算の概要**

#### **① 預金・預かり資産**

預金残高につきましては、個人預金や一般法人の流動性預金を中心に前年度末比509億円増加し、2兆608億円となりました。個人預金につきましてはコ

ア預金の源である給振、年金の指定口座が増加したことにより流動性預金が積み上がっております。法人預金につきましては、預貸併進による事業性メイン化を推進し売上代金振込指定口座の獲得等に注力しております。また、公務営業力を強化し、県や市町村等自治体との連携強化に取り組んだ結果、公金預金についても増加しております。

預かり資産は、年金保険等が堅調に推移し、前年度末比 64 億円増加の 622 億円となったことや、投資信託が株式市場の改善に伴う基準価格の上昇等により前年度末比 76 億円増加の 1,315 億円となったことにより、預かり資産全体では前年度末比 126 億円増加し 2,285 億円となりました。当行では、茨城県内で初めて来店型の保険専門ショップ「筑波ほけんプラザ」を県内 2 箇所に開設し、お客さま一人ひとりのライフイベントに応じた所要資金、生活保障資金等のシミュレーションを行うことにより各人のライフプランに応じた保険の設計、見直しを提案させていただいております。

#### 【資産・負債の状況】

(単位：億円)

	25/3 実績	24/9 実績	前期末 24/9 比	24/3 実績	前年同期 24/3 比
資産の部	22,048	22,052	▲4	21,933	115
うち貸出金	15,254	15,071	183	14,907	347
(中小企業等貸出金)	(11,100)	(11,118)	(▲18)	(10,826)	(274)
うち有価証券	5,015	4,809	206	4,176	839
負債の部	21,123	21,218	▲95	21,114	9
うち預金	20,608	20,575	33	20,098	510
うち社債・借入金	229	259	▲30	285	▲56
資本金	488	488	0	488	0

(注) 中小企業等貸出金には個人向け貸出を含んでおります。

#### ②貸出金

貸出金残高は、個人および中小企業向け貸出が前年度末比 274 億円増加したこと等により、同 347 億円増加の 1 兆 5,254 億円となりました。

中小企業等貸出残高は、震災以降鈍化していたマンション等の建設ニーズが回復の兆しを見せてきたこともあり、不動産、不動産賃貸業で前年度末比 132 億円となり、加えて、つくば市を中心とした学術研究部門で同 60 億円増加したことなどによって、中小企業等貸出残高全体で前年度末比 274 億円増加の 1 兆 1,100 億円となりました。

個人向けローン（消費者ローン）につきましては、TX 沿線の新規着工軒数が堅調に増加していることや、震災発生から 2 年が経過し沿岸部から内陸や高台への移転ニーズが増加してきたことに起因し、併せてハウスメーカー等住宅建設業者との連携を強化した結果、住宅ローンが前年度末比 54 億円増加の 3,523 億円となりました。また、個人貸出の裾野を拓げるため無担保消費者ローンの販売にもコールセンター等を活用して注力し、フリーローンやマイカーローンを中心として同 15 億円増加の 433 億円となり、消費者ローン全体としては前年度末比 70 億円増加の 3,956 億円となりました。

### ③損益

業務粗利益は、役務取引等利益が前年同期比 3 億円増加しましたが、資金利益が貸出金利息の減少等により同 1 億円減少したことや、その他業務利益が国債等債権関係損益の減少等により同 11 億円減少したことなどから、同 10 億円減少の 341 億円となりました。

一方、コア業務純益は人件費および物件費の減少により経費が前年同期比 11 億円減少したことなどから、同 6 億円増加の 49 億円となりました。

経常利益は、不良債権処理額が前年同期比 11 億円増加しましたが、株式等関係損益が同 11 億円増加したことなどから、同 6 億円増加し 31 億円となりました。

当期純利益は、特別損益が前年度の特別利益に退職給付制度改定益を計上したことなどにより前年同期比 6 億円減少しましたが、法人税等合計が同 1 億円減少したことなどから、同 1 億円増加の 24 億円となりました。

### ④自己資本比率

平成 25 年 3 月末の自己資本比率（単体）は、当期純利益を 24 億円計上しましたが、劣後ローン等の返済を 45 億円行ったことや貸出金の増加等に伴うリスクアセット（分母）の増加などにより、前年度末比 0.61 ポイント低下して 10.36%となりました。一方、Tier I 比率につきましては、当期純利益の計上等により同 0.07 ポイント低下に止まる 8.57%となりました。

### ⑤不良債権比率等

平成 25 年 3 月末の金融再生法開示債権額は、取引先の経営改善支援に積極的に取り組んだ結果、破産更生債権残高の減少等により、前年度末比 41 億円減少し 588 億円となりました。また、開示債権比率は、同 0.36 ポイント改善し、3.83%となりました。なお、金融再生法開示債権の保全率は 84.21%と高水準を維持しております。

【平成 25 年 3 月期における決算業績（単体）】

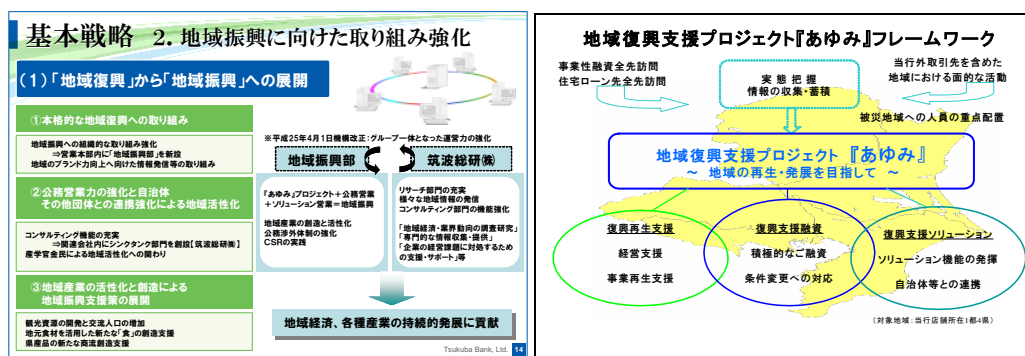
（単位：億円、％）

	24/3 実績	24/9 実績	25/3 見通し	25/3 実績	対比
業務純益	52	17	75	53	▲22
うち一般貸倒引当金繰入額	0	1	▲4	0	4
うち経費	298	147	295	287	▲8
業務粗利益	351	166	365	341	▲24
コア業務純益	42	21	68	49	▲19
臨時損益	▲27	▲7	▲61	▲22	39
うち不良債権処理損失額	▲14	▲9	▲57	▲36	21
うち株式等関係損益	▲9	▲3	▲8	1	9
経常利益	25	10	13	31	18
特別損益	6	▲1	▲1	0	1
当期純利益	23	8	11	24	13
利益剰余金	45	48	37	64	27
自己資本比率	10.97	10.78	10.2 程度	10.36	0.16
うち Tier I 比率	8.64	8.58	8.0 程度	8.57	0.57

2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化とその他の当行が主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況

(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策の進捗状況

当行では平成 25 年 4 月より 3 ヶ年の第 2 次中期経営計画「Rising Innovation 2016」を策定いたしました。この中期経営計画では、基本戦略の 1 つとして「地域振興に向けた取り組み強化」を掲げ、引き続き「地域復興支援プロジェクト『あゆみ』」を展開すると共に、地域振興に向けた組織的な取り組みを強化することとしております。



第2次中期経営計画では地域振興に向けた取り組み強化と併せて、「法人営業体制の強化」「個人営業体制の強化」を重点施策として掲げ、地域の中での存在感を高める取り組みを展開すると共に、新規融資の促進に力を入れております。新規融資に対して積極的に取り組んでいく方針は「中期経営計画」や半期ごとの営業方針を表した「営業戦略」等に示しており、支店長会議や業務別研修等の席上で随時周知をしております。当行が主要な営業基盤としている茨城県は東日本大震災による直接被害や東京電力福島第一原子力発電所事故の風評被害等により多大な影響を受けていることから、今後も地域復興支援プロジェクト『あゆみ』を展開することで、地域経済や各種産業の持続的発展に資する資金需要に対し柔軟に対応していく所存です。併せて、資金需要が特に見込まれるつくばエクスプレス沿線や水戸地区、太平洋沿岸部の被災地等には新規融資推進のための専担者を配置し、また特定分野については本部に担当者を配置して取り組みを強化しております。

#### ①中小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

第2次中期経営計画「Rising Innovation 2016」では、当行の営業活動の基本として「リレーション営業の強化」を掲げております。「リレーション営業」とは、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によってビジネスチャンスに繋げる営業のスタイルです。具体的には取引区分別に抽出したお客さま（新規先を含む）を明確にして、支店長以下営業行員全員にて「事業性融資全先訪問」を行い、お客さまの状況や実態を把握し、お客さまの課題を共有することに努めております。その中から得た情報については営業支援システム（SFA）に登録を行い、営業店と本部が同じ課題として情報を共有化すると共に、必要に応じ外部の専門家等を活用して、適切なソリューションの提案や新規需要の掘り起こしを行っております。具体的には、従来は営業店と融資部が取引先の今後の支援方針を確認するために実施していた「対応方針協議会」の在り方について震災を機に見直し、対象先に震災による影響を受けた取引先を加えた他、対応方針協議会のメンバーにソリューション室を追加し、M&Aや事業継承等に関するソリューションを含め、様々な角度から支援することが可能な体制としております。

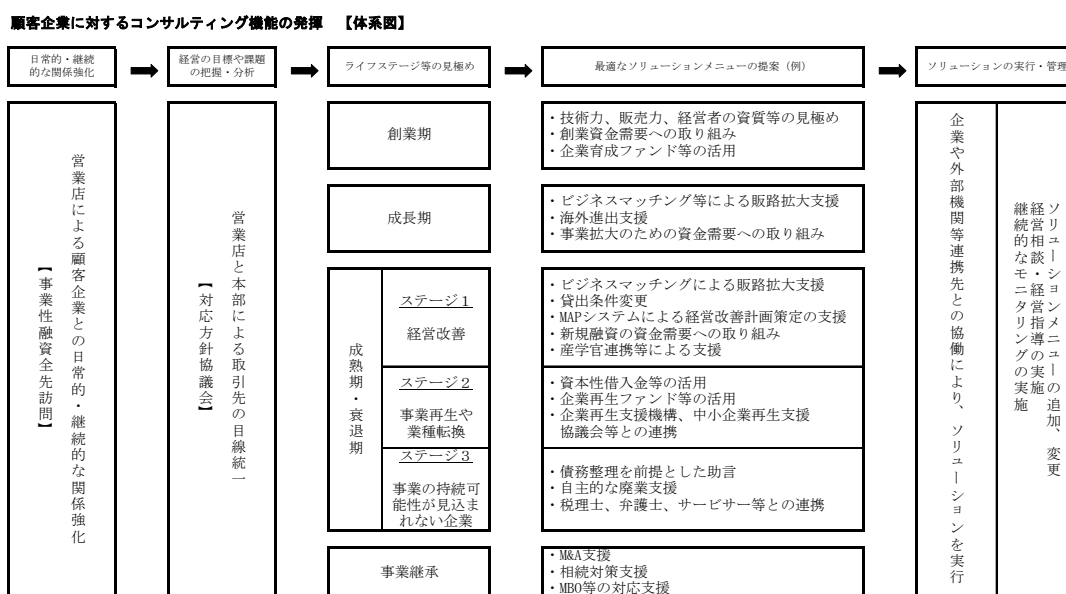
また、コンサルタント機能の発揮のためには、お客さまのニーズを的確に把握する必要があります。そのため、当行では平成25年4月に新設した地域振興部が中心となって、県や自治体、大手企業や外部コンサルタントと連携したセミナーの開催やセミナーと併せて個別相談会を実施する等の取り組みを通じて、販路拡大、商流の確保、M&A、事業継承、BCP等のコンサルティングニーズを把握して、相談機能の強化を図っております。

販路拡大、商流活性化に向けた取り組みの一例として、平成24年4月には



「伊藤忠食品グループ“食”の商談会」を伊藤忠食品株式会社と当行が共同で開催いたしました。この商談会は、茨城県および北茨城市の後援を受け、全国の各種小売業や飲食業等に販売ネットワークを持つ伊藤忠食品株式会社の営業社員や同社の取引先であるバイヤーに対し、茨城県内の事業者 32 社が商品を提案する試食型展示会として行いました。この商談会の結果として、10 社が商談成約に至りました。

平成 25 年 3 月には、茨城県の後援を受け、卸売り大手の日本酒類販売株式会社向け商談会を開催いたしました。本商談会は、大手インターネット通販業者向けの商材を発掘する目的で実施し、当行と取引のない企業を含め 42 社が参加して商談を実施しました。参加企業 42 社のうち 35 社はその後も継続して商談を実施しております。卸売り大手と連携した個別商談会を実施することにより、中小事業者が独自で行うことはなかなか難しいとされる大手スーパーや大手インターネット通販業者との取引拡大を図る機会を提供しました。



### (ア) 事業性融資全先訪問による被災状況の実態把握と対応について

当行は、リレーション営業を強化するため、事業性融資全先訪問を当行の営業スタイルとして継続して実施しております。事業性融資全先訪問を通じて、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によって情報の収集、蓄積を基軸としたニーズの把握およびそれに基づいたタイムリーな支援を行っております。

東日本大震災発生直後も速やかに事業性融資全先訪問を実施しました。この全先訪問を通してお客さまの被災状況やニーズの把握を行い、様々な支援を迅速に行ってまいりました。そして、震災発生から 2 年が経過した現在におきましても全先訪問を繰り返し実施することで、時間の経過とともに変わりつつあ

る復興ニーズを的確に捉え、対応しております。震災関連の情報につきましては、震災後新たに設定した「震災関連」というカテゴリに情報登録し、タイムリーな進捗管理を行っております。なお、平成 25 年 5 月末現在の震災関連情報は 4,337 件です。

### (イ) 店舗統廃合による人材の戦略的な再配置

当行は、合併以降同一地区に重複した店舗の統廃合を精力的に行い、そこで生み出された人員や本部のスリム化等により捻出した人員を営業部門や「地域復興支援プロジェクト『あゆみ』」を実践するための人員として戦略的に再配置しております。店舗統廃合は店舗内店舗（ブランチ・イン・ブランチ）方式を主に活用し、平成 22 年 3 月の合併以降平成 25 年 5 月末までに 31 ヶ店を実施いたしました。

復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（太平洋沿岸部の市町村）に融資に強い法人開拓専担者を配置したほか、リフォーム資金や建替え資金の相談に幅広く応えるため、住宅ローンの専担者を液状化の影響を大きく受けた潮来市日の出地区等の被災地に配置するなど、「面の活動」を実践する体制を構築いたしました。また、住宅ローンや事業再生、企業支援等の専担者も配置し、復興支援策を実現するための体制整備を行っております。

#### 【復興支援策実現のための戦略的な重点配置】

重点配置先	23.7.31 現在 配置状況	24.3.31 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	—	3 名	4 名	5 名
復興需要対応のための法人開拓専担者	8 名	10 名	6 名	5 名
復興需要対応のための住宅ローン専担者	—	5 名	7 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、企業支援のための専担者	1 名	8 名	9 名	11 名
合 計	9 名	28 名	28 名	31 名

### (ウ) 復興支援策実現のための本部組織の見直し

当行では、復興支援策をよりスピード感を持って実効性ある取り組みを実践するため本部組織の見直し等を適宜行っております。

平成 24 年 11 月 1 日には、特に融資関連の営業部門を強化することを目的として執行役員営業副本部長を 3 名配置しました。営業副本部長は法人融資営業に特化し、担当地区内の事業性融資先の開拓、深耕、ならびにソリューション活動に取り組んでいます。併せて、担当地区内の営業店長のサポートを行い、

担当地区内の営業力強化を図っております。

また、第2次中期経営計画では東日本大震災からの復興から本格的な振興に向かう転換期において「地域振興に向けた取り組み強化」を基本戦略と位置付け、県や市町村等との連携強化による地域活性化への関わりを通じて「地域復興」から「地域振興」への展開を図ってまいります。そのため、平成25年4月1日付で営業本部内に「地域振興部」を立ち上げ、地域振興に向けた組織的な取り組みを強化いたしました。加えて、同日付で関連会社内にシンクタンク部門を設立(筑波総研株式会社)して、グループ一体となった運営力を強化し、これまで以上に地域金融機関としての役割を積極的に果たすべく、コンサルティング機能を充実させ、地域経済の持続的発展に貢献してまいります。

### (エ) 業績評価制度への反映

復興支援の意識付けとモチベーションを高める施策として、営業店の業績表彰にも復興支援の取り組み状況を反映させております。平成24年度においては、復興支援への取り組みが顕著な営業店を表彰するため、年間の営業店総合経営成績表彰の表彰項目に「地域復興支援プロジェクト『あゆみ』の取り組み状況」を追加し、規程を改正いたしました。改正した表彰基準は復興関連融資の実行実績(定量面)だけでなく、復興支援や復興ソリューションについても、その取り組み姿勢(定性面)を強く反映させるものといたしました。

また、当行ではCSRを経営の最重要課題の一つと位置付けていることから、当行の定める地域貢献活動の理念や方針を理解し、模範的な貢献活動のあった行員を「地域社会貢献者表彰(ボランティア賞)」として毎年1回、自薦他薦により選定しております。平成24年度につきましては、土浦市に自主避難している被災者への支援活動を継続的に行い、加えて当行や土浦市等が企画した被災地ボランティアに合計16回参加した行員1名を「ボランティア賞」として表彰しました。併せて、被災地ボランティアに5回以上参加した行員ならびに関連会社職員7名を、平成25年度は同じく10回以上参加した行員ならびに関連会社職員6名を「特別奨励賞」として表彰しております。

当行は、今後におきましても、復興支援活動を積極的かつ自発的に行う意識付けのため、活動が顕著な営業店や個人を表彰するなどして、モチベーションを高めていく所存です。

### 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

当行では、震災発生直後から営業本部長を委員長とし、融資本部長ならびに総合企画部担当役員を副委員長とした「震災復興委員会」を立ち上げ、スピーディに復興支援策の検討を行ってまいりました。この委員会は関係部の部長ク

ラスが委員となっているため、具体的な復興支援策について部の枠組みを超えた議論を行い、その席上で方向性を定めております。また、「震災復興委員会」では、復興支援策の企画を行うと共に、復興支援策の実効性を検証して必要に応じて施策の見直しを行っております。

さらに、地域復興支援プロジェクト『あゆみ』の進捗状況については毎月常務会ならびに取締役会に定期的な報告を行っております。この報告を通して被災地域の現状と地域の様々なニーズや傾向を共有し、経営陣から出された指示や意見を復興支援策に反映させております。

### **③担保又は保証に過度に依存しない融資の推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手法の一つである ABL については、再生可能エネルギーの普及に向けた電力の固定買取制度を利用した太陽光発電事業の案件が増加しており、これらの太陽光発電事業に対する融資において ABL の活用を進めました。

また、ABL の案件につきましては、専門的な知識も必要であることから、本部と営業店が共同で進める体制としております。本部の担当者が営業店の担当者と一緒にお客さまを直接訪問して融資手法をわかり易く説明する等の本部によるサポートを実施するとともに、本部において ABL のノウハウの蓄積と在庫情報等の共有を図っております。また、私募債やシンジケートローンについても本部と営業店が共同で進める体制とし、お客さまの資金調達手段の多様化のニーズへの対応をしております。

平成 24 年 4 月以降の ABL を活用した融資の実績は、24 先 373 百万円です。銀行保証付私募債につきましては、長期固定の資金が調達出来ることや新聞等メディアでの取り上げによる宣伝効果も期待できることから、企業側のニーズも増加しております。当行では、平成 24 年 4 月以降 23 件 2,300 百万円の私募債を受託いたしました。今後につきましても、シンジケートローン、ABL、私募債等多様な資金調達手段の提案、提供に努め、地域経済の発展に貢献してまいります。

さらに、当行では地域密着型金融への取り組みの手法として、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が、東日本大震災以降、更にもその重要性が高まっていると認識しております。具体的には、管理職層を対象とした外部講師による「貸出業務の信質」セミナーを実施し、融資業務の質の向上に努めました。

加えて、実際の融資案件を通じて部店長と融資部審査役が連携して担当者の目利き能力の向上を図る「OJT 案件制度」を平成 23 年 6 月から実施しており

ます。「OJT 案件制度」の実績は平成 23 年度 772 件 10,378 百万円、24 年度 757 件 7,822 百万円となっており、取り組みが顕著な担当者については個人表彰を実施し、平成 24 年度上期 8 名、平成 24 年度下期は 9 名が表彰の対象となりました。

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

### ①信用供与の円滑化に資する方策

#### (ア) 震災関連融資の実行実績

当行は、地域復興支援プロジェクト『あゆみ』を策定・実践し、事業性融資全先訪問や住宅ローン全先訪問、加えて専担者の配置等による面的な活動を行うと共に、震災関連支援商品の新設や既存商品の見直し等商品ラインナップの整備を行うことで、積極的に資金提供の機会の創出に取り組んでおります。震災発生後に取り組んだ震災関連融資の実行実績は、事業性融資、消費性融資合計で平成 25 年 5 月末現在 19,170 件、178,536 百万円です。今後につきましても、全先訪問等の活動を通して蓄積した情報等を活用して、被災された皆さまに対し、積極的な支援を行ってまいります。

#### 【東日本大震災関連融資実行実績】 震災発生時～平成 25 年 5 月末累計

( ) 内は平成 24 年 10 月～平成 25 年 5 月末実績累計

	実行件数	実行金額累計
事業性融資	14,340 件 (2,889 件)	162,268 百万円 (33,044 百万円)
消費性融資	4,830 件 (1,367 件)	16,268 百万円 (3,863 百万円)
合 計	19,170 件 (4,256 件)	178,536 百万円 (36,907 百万円)

#### (イ) 事業性融資への取り組み強化

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他に、東京電力福島第一原子力発電所事故に起因する風評被害の影響を大きく受けております。本年 3 月に被災地に対する復興対策の一環として、規制や税制を優遇し、雇用確保や投資促進により地域復興を促すことを目的とした「茨城産業再生特区」が県内 13 市町村を対象として認定されました。特に、東京電力福島第一原子力発電所事故の影響は想像以上に大きく、当行は各種規制の緩和等により復興促進を図る「茨城産業再生特区」の意義・目的を十分に

踏まえ、以下のような具体的方策を展開し、金融面での支援や地域経済の活性化を目的とした事業性融資への取り組みを強化しております。

#### **A. 茨城県信用保証協会との協調融資**

東日本大震災によって直接的又は間接的に影響を被り、経営の安定に支障を来している茨城県内の中小企業等のお客さまを支援するため、茨城県信用保証協会との連携を深めた新たな協調融資制度（茨城県信保協調復興支援ローン）を推進しております。この制度は、保証協会の利用を促進することで将来に亘るお客さまの資金調達余力が増すことを目指すものです。当行単独または信用保証協会単独の支援では各々枠組みが限定的になってしまうものの、両者が協調することで支援の枠組みを拡げることが可能となります。当行では、平成 23 年 10 月より同融資制度の取り扱いを開始し、平成 25 年 5 月末までに 478 件、10,607 百万円の融資を実行いたしました。今後も当行が実践している「面の活動」を通じて茨城県信用保証協会と連携し、お客さまの実情を踏まえた柔軟かつ迅速な対応を行うことで、地域の復興支援に取り組んでまいります。

##### **【取り組み事例】**

- A 社は、大手プレハブメーカーを主受注先として金属プレス製品製造加工業を行っています。同社の課題は近年日々変動する鉄鋼材の仕入れ価格への対応でしたが、このような中、東日本大震災が発生し自社工場が被災して製造ラインが一時中断する事態となりました。そこで、当行は当行単独での支援よりも茨城県信用保証協会との協調融資制度を活用することにより、元金据置制度のある融資を紹介し、資金繰りの安定と毎月返済額の調整を行うよう提案した結果、平成 24 年 11 月に保証協会付 10 百万円、プロパー資金 10 百万円を実行して、当社の資金繰りの安定を支援しました。
  
- B 社は電気製品配送設置を主として営業を行っていますが、東日本大震災の発生により主取引先である某大手量販店の各店も被災に見舞われ、受注が大幅かつ急激に減少する事態となってしまいました。そこで当行では経営改善計画の再作成の支援を行い、併せて、茨城県信用保証協会と協議した結果、平成 25 年 2 月に運転資金を含めた経営力強化資金 20 百万円の協調融資を実行して、当社の資金繰りを支援しました。

## B. 日本政策金融公庫との連携融資

当行では、日本政策金融公庫と協定書を取り交わし、被災者支援を目的とした連携融資制度「連携復興支援ローン」（日本政策金融公庫連携復興ローン）の取り扱いを平成23年11月より開始しました。東日本大震災の復興に向けた日本政策金融公庫との業務協定を行うことは、全国で初めての取り組みでした。平成25年5月末までの本融資制度による実行実績は179件、4,729百万円となりました。同制度は、東日本大震災で被災した影響により、経営の安定に支障を来している中小企業等のお客さまを支援するため、当行と日本政策金融公庫が連携して融資を行う仕組みです。同公庫と連携することで、農林水産業を中心として、これまで以上にお客さまの幅広いニーズに応えることが出来るようになりました。また「茨城産業再生特区」が認定されたことを機に、特区内の事業所を対象として本融資制度を利用されたお客さまのうち、一定の条件を満たす場合には特別金利が適用になるように商品内容を一部改定いたしました。

### 【取り組み事例】

焼肉店を中心に飲食店を多数展開している C 社は、東日本大震災発生により店舗が被災したばかりでなく、その後の自粛ムードによる消費落ち込みの影響や全国的な「ユッケ」の食中毒被害の風評被害を受けて客足が遠のき、売上減少が顕著になりました。C 社は売上減少の打開策として、大規模な店舗の修繕と好立地で集客が見込める場所に新たな店舗を出店することを計画しました。

当行は C 社や同社の顧問税理士から相談を受けて協議を重ねた結果、低金利で調達可能でかつ軌道に乗るまでの間元金据え置きを利用出来る日本政策金融公庫と連携し、平成25年1月に修繕費用および新規出店費用を日本政策金融公庫で、運転資金を当行で合計70百万円の融資を実行して、当社の再建計画を支援しました。

## C. 『あゆみ』 関連事業性融資制度のラインナップの整備

前述の茨城県信用保証協会との「協調復興支援ローン」や日本政策金融公庫との「連携復興支援ローン」の他にも、東日本大震災の被災者を新たに雇用する、又は震災以降新たに雇用した事業者向けの「雇用支援ローン」や省エネルギー設備や再生可能エネルギー設備を対象とした「ECOローン」、新たな取り組みに挑戦する事業者を応援する「挑戦者応援ローン」等を新たな融資制度として創設しました。また、従来から制度として取り扱っていた「農家ローン『豊穰』」や「税理士会事業ローン」等については、今回の東日本大震災を機に、無担保融資限度額の引き上げや最長融資期間の延長、さらに

は金利の低減による被災者の負担軽減等の見直しを行いました。これによって、お客さまの多様な資金ニーズに応えるラインナップが整い、被災したお客さまの状況に応じた最適なお提案を行うことが出来るようになりました。当行では、これらの制度や商品をお客さまの状況に応じて組み合わせ、スピーディな支援を行っております。

**【事業者向けローン（震災発生後新設した商品）】**

商品名	内 容	23. 9. 1～25. 5. 31 累計実績	うち 24. 10. 1～ 25. 5. 31 の実績
復興支援ローン	あらゆる資金に利用できる 事業性ローン	3,908 件 35,409 百万円	1,009 件 8,100 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	62 件 670 百万円	29 件 264 百万円
ECO ローン	エコ関連の設備資金に利用 できる事業性ローン	107 件 1,040 百万円	71 件 783 百万円
協調復興ローン	茨城県信用保証協会との 協調融資制度	478 件 10,607 百万円	93 件 2,245 百万円
連携復興ローン	日本政策金融公庫との 連携融資制度	179 件 4,729 百万円	19 件 351 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	7 件 77 百万円	10 件 112 百万円

\* 「連携復興ローン」は 23.11.15 より、「挑戦者応援ローン」は 24.4.2 より取り扱い開始

**【事業者向けローン（既往の要件等を見直した商品）】**

商品名	内 容	23. 9. 1～25. 5. 31 累計実績	うち 24. 10. 1～ 25. 5. 31 の実績
農家ローン『豊穣』	農業を営む資金を対象とした ローン	190 件 474 百万円	60 件 137 百万円
税理士会事業ローン	茨城県税理士協同組合に 所属する税理士の推薦による 事業性ローン	756 件 7,858 百万円	281 件 2,892 百万円
税理士会会員ローン	茨城県税理士協同組合に 所属する税理士向けの 事業性ローン	34 件 133 百万円	8 件 28 百万円
つくば保険医ローン	茨城県保険医協会との 提携ローン	3 件 39 百万円	1 件 4 百万円
商工会・商工会議所 メンバーズローン	商工会、商工会議所の会員を 対象とした事業性ローン	22 件 234 百万円	8 件 83 百万円
商売じょうず	団体信用生命保険付 個人事業者向け事業性ローン	14 件 95 百万円	6 件 30 百万円

**(ウ) 消費性（個人向け）融資への取り組み強化**

当行の主要な営業基盤である茨城県は液状化現象等の影響を大きく受け、平成 25 年 5 月 9 日現在の住宅被害状況(茨城県HPより)は全壊 2,623 先、半壊 24,196 先、一部損壊先 185,014 先に及びます。震災発生後も長期に亘り余震が続いていたこと等から、神栖市（住宅被害 5,389 先）、潮来市（住宅被害 5,484 先）等液状化現象の影響を大きく受けた地域においては、復興に向けた本格的な動きはこれからです。



具体的な事例としまして、液状化現象の影響を地域全体で受けた潮来市日の出地区におきましては、今もなお、電信柱や車庫、門柱等が傾いたままで、震災後の風景と変わらない場所が大半です。道路面も液状化現象により凸凹したままです。潮来市では、平成 25 年 4 月 30 日に市街地液状化対策事業の実施に必要な地権者の 3 分の 2 以上の同意を得ることが出来たと発表しました。これによって、再液状化を防止する工事の開始に目途がつき、住民の中には、道路面の高さが決まれば本格的なリフォームを行いたいという希求もあります。また、津波の影響があった北茨城市平潟地区や磯原地区の一部では「集団高台移転計画」を申請する方針で対象者向け説明会が開催されるなど、震災から 2 年を経てようやく復興への兆しが見えてきました。当行はこれらの被災者に対して住宅の本格的な修繕や再取得に向けた動きを支援するため、住宅ローン金利等を優遇し、お客さまのニーズに対してタイムリーにかつ取引の有無に関わらず面的に対応する体制を整えています。

#### 【茨城県の住宅被害状況】

平成 25 年 5 月 9 日現在

全壊先	半壊先	一部損壊先
2,623 先	24,196 先	185,014 先

(出所：茨城県 HP)

#### A. 住宅ローン利用先に対する取り組み

震災直後に当行で住宅ローンを利用されているお客さま 26,061 先を訪問し被災状況と顧客ニーズの確認を行ったところ、平成 23 年 5 月末日現在で、全壊が 55 先、半壊が 214 先、一部損壊が 2,228 先、合計 2,497 先であることが判明いたしました。その後も長期に亘って余震が発生していたことから、お客さまへの継続的な訪問を行い実態把握に努めた結果、平成 24 年 5 月末日現在で、全壊が 57 先、半壊が 220 先、一部損壊が 2,396 先、合計 2,673 先と被災先が拡大しておりましたが、震災から 2 年が経過した平成 25 年 5 月末日現在では、大きな余震もなく被災先数も増加することなく推移しております。

当行では、この被災されたお客さま 2,673 先に対して繰り返し訪問を行い、それぞれのお客さまのニーズとタイミングに合わせて、リフォーム資金等のフォローを行っております。お客さまの中には住宅ローンの債務に加え、リフォーム資金の返済負担増加に不安を持っている方も多く、債務の一本化を図るなど返済負担の軽減にも柔軟に対応しております。平成 25 年 5 月末日現在における被災先 2,673 先に対する建て替え、リフォーム資金の実行状況は合計で 255 先、742 百万円です。今後につきましても継続的な訪問を行い、資金ニーズへのタイムリーな対応を行ってまいります。

### 【当行の住宅ローン利用先の被災状況と対応状況】

	全壊先	半壊先	一部損壊先	合計
平成 25 年 5 月末現在	57 先	220 先	2,396 先	2,673 先
うち建て替え・リフォーム対応先	8 先 81 百万円	20 先 173 百万円	227 先 488 百万円	255 先 742 百万円

#### 【取り組み事例】

当行で住宅ローンを利用している D 氏の自宅は、地域一体が液状化したため、居宅は大きく傾き、駐車場のコンクリートは割れ、全壊と判定され居住不可能となりました。物件所在地は特に液状化が酷く、ライフラインの復旧工事が遅れ賃貸住宅に入居していました。地域の液状化対策事業は検討されていますが、地層などの問題から工事の工法すらまだ決まっていない状況です。生活インフラが復旧したことを機に安心した生活を取り戻したいという強い希望から、敷地の地盤改良工事ならびに大規模なリフォーム工事を行うにあたって資金面での相談を D 氏から受けました。

D 氏は年齢的にも若く、所得及び既存の住宅ローンの残債への不安を抱えていたので、少しでも不安を取り除くため、対象地区の「被災者生活再建支援制度」と市独自の「住宅復興資金の利子補給制度」について詳しく説明を行ったうえで、今回のリフォーム資金を含めて返済負担が増さないよう債務を一本化する提案を行い、結果として、平成 25 年 2 月に住宅ローン 22.1 百万円を期間 35 年で実行し、支援いたしました。

### B. 被災地域の復興支援に対する面的取り組み

被災の激しい地区や住宅団地を中心として、当行との取引の有無に関わらず『あゆみ』関連商品のパンフレットやローン相談会のチラシをポスティングし、新聞折込み広告等も活用して、広く面的な対応を行っております。平日ではなかなか相談に来ることの出来ないお客さまのために、平成 23 年 10 月から被災の激しい地域を中心として休日ローン相談会を定期的に企画、開催しています。

また、新たな取り組みとして、ハウスメーカーが主催となってイベントを行う際に当該ハウスメーカーとタイアップして、当行も地元金融機関として各種ローンの相談窓口を設置するなど、幅広くお客さまの相談に応じる体制を構築しております。その結果として、当行と取引がないお客さまとの接点が増え、借り換えも含めた相談が増加してきました。さらに、太陽光発電の設置説明会などにも参加して、資金面でのアドバイスが出来る体制としております。

そのよう中で、お客さまが最も不安になっている点は、既存の借り入れと新たなリフォーム資金を合算した場合の返済負担の増加です。当行では、震災を機に審査基準を見直して、様々な資金使途でご利用されている消費性ローンを一本化したり、返済期間を延ばすことでお客さまの返済負担の増加を吸収したり、最小限に留めるなど、お客さまの状況に応じたきめ細やかな対応を行っております。

今後につきましても、お客さまのニーズを十分に把握して、休日のローン相談会等実効性ある被災者支援の企画を検討、実践してまいります。

**【建て替え・リフォーム資金の取り組み状況】** 平成 25 年 5 月末日現在

( ) 内は平成 24 年 10 月～平成 25 年 5 月実績累計

(当行の住宅ローン利用先以外のお客さまも含めた実績)

使 途	件 数	金 額
建て替え	254 件 (59 件)	5,079 百万円 (1,117 百万円)
リフォーム	480 件 (158 件)	2,277 百万円 (698 百万円)
合 計	734 件 (217 件)	7,356 百万円 (1,815 百万円)

**【取り組み事例】**

- ▶ 震災の影響により E 氏の自宅は「半壊」の判定を受け、自ら応急措置を施して居住を続けていました。その後、度重なる余震や雨などの影響で更に地盤沈下し、被害は拡大の一途を辿り本格的な修繕が必要になりました。E 氏は地元建設会社が開催したリフォーム相談会を訪れ、液状化を防止する工事について説明を受けた後に、リフォーム資金相談のため、被災地支援を目的に当行が同時開催していた出張型休日ローン相談会に来店しました。E 氏は他行で住宅ローンを借入しており、今後の教育資金などを考えると、更に借入を増やして返済負担を高めることに不安を持ち、新たな借り入れを行うことには慎重な姿勢でした。その後も何度か相談を繰り返す中で、住宅ローンの肩代り資金に新たなリフォーム資金を加えて一本化し、月々の返済負担の増加を微増に止める提案を当行からいたしました。結果として、平成 25 年 2 月に住宅ローン 16 百万円の実行に至り、支援いたしました。
- ▶ 震災復興支援の一環としてハウスメーカーと共同で開催したリフォーム見学会を兼ねた休日ローン相談会に来店した F 氏は、震災後、自宅の

修繕費用など突発的な出費が重なり、既存の住宅ローンの返済において幾度か約定延滞がありました。F氏は、リフォームに伴う二重ローンとなることに不安を感じていたことから、他行返済中の住宅ローンとリフォーム資金（キッチン＋風呂＋太陽光発電設備資金）の一本化により、返済負担が増加しないように配慮して、平成25年3月に住宅ローン14.1百万円を実行し、支援いたしました。

### C. 住宅ローン審査基準等の見直し

震災関連の住宅ローンについては、融資対象者、融資金額、融資期間について緩和措置を適用し、金利優遇幅も拡大する等して復旧・復興の支援を行っております。加えて、被災により移住されてきたお客さまに対しても、勤続年数等の基準を緩和するなど柔軟な対応をしております。また、一部の地域においては、地域全体が液状化現象の影響を大きく受け、土地の担保価格としては無評価となってしまう事例もあります。当行ではそのような場合であっても、お客さまの建て替え、リフォームニーズに即応出来るよう「無担保住宅ローン」を創設する等商品の拡充や審査基準の見直し等を行い、積極的な支援に努めております。

#### 【取り組み事例】

- G氏は、東日本大震災と東京電力福島第一原子力発電所事故の影響で、福島県南相馬市から幾つかの避難所を転々とした後、水戸市内の賃貸物件へ家族5人で転居していました。当行がハウスメーカーと協同で開催した土地相談会へ来店したG氏は20歳代半ばで会社勤めをしていましたが、震災前と比べると所得は大幅に減少していました。また南相馬市に居住していた際には同居している義父も仕事をしていましたが、現在は仕事も辞めざるを得ず、無職です。その上、度重なる避難所生活で義母が体調を崩して通院している状況でした。そのような背景のもと、G氏は、家族の安らぎの場として自宅を建築することを強く望んでいました。収入面から見ると不安定な状況でありましたが、被災者支援の観点から所得や勤続年数など現時点だけの雇用状態に過度に依存しない柔軟な審査対応を行い、平成25年3月に住宅ローン26百万円を期間35年にて実行に至り、切望していた自宅の建築を支援いたしました。
- H氏は震災の影響で自宅が全壊し、自社工場の一部を改装して仮の住居としていました。震災後2年が経過したこともあり、自宅再建を強く希望して来店されました。H氏の実父は高齢であり、石材加工業を営んで

いるものの、墓石設置などが主体で年商は数百万円程度でした。H氏の専従者給与は計上されておらず、申告書上は安定した収入が見込める状況ではありません。しかしながら、H氏ならびにH氏の実父とは永年の取引で、これまで地元石材業の発展に尽力してきた経緯などに鑑み、単なる住宅ローンの審査に留まることなく、被災者支援の観点からスコアリング審査に依存しない柔軟な対応を行い、平成25年3月に住宅ローン10百万円を期間27年にて実行に至り、支援しました。

#### D. 消費性資金対応商品のラインナップ拡充

東日本大震災は茨城県全体の住民に大小様々な影響を及ぼしています。そこで、特に小口の修復費用を希望するお客さまに対し、復興支援商品をわかりやすく周知するために、当行では個人向け無担保ローンのラインナップを整備いたしました。具体的には、資金使途に応じて商品を切り分けし、被災者が利用することを念頭において、金利、期間共により使い易い設定としております。

##### 【お住まいに関するプラン】

商品名	内 容	23. 9. 1～25. 5. 31 累計実績	うち 24. 10. 1～ 25. 5. 31 の実績
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	125 件 1,133 百万円	40 件 387 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	116 件 253 百万円	15 件 30 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	175 件 452 百万円	58 件 136 百万円
家財・家電ローン	家財・家電の購入資金に利用できる個人向けローン	14 件 18 百万円	7 件 12 百万円
あゆみフラット 35S	住宅金融支援機構と提携した居住用住宅に関する資金に利用できる個人向けローン	20 件 425 百万円	4 件 85 百万円

##### 【お使いみち限定プラン】

商品名	内 容	23. 9. 1～25. 5. 31 累計実績	うち 24. 10. 1～ 25. 5. 31 の実績
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	427 件 705 百万円	84 件 132 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	68 件 164 百万円	30 件 79 百万円
住替えローン	引越し等に関する資金に利用できる個人向けローン	2 件 21 百万円	0 件 0 百万円

### 【お使いみち自由プラン】

商品名	内 容	23. 9. 1～25. 5. 31 累計実績	うち 24. 10. 1～ 25. 4. 31 の実績
返済支援ローン	各種ローンの返済に加え自由に利用できる個人向けローン	287 件 368 万円	21 件 28 百万円
就活支援ローン	震災の影響による被災離職者、求職者が自由に利用できる個人向けローン	0 件	0 件
資産活用ローン	震災復興に関わるあらゆる消費資金に利用できる個人向けローン（有担保）	7 件 95 百万円	1 件 16 百万円
快活ローン	年金受給者が自由に利用できる個人向けローン	33 件 25 百万円	9 件 9 百万円

### （エ）条件変更への柔軟な対応

震災による影響を受け、融資の返済計画に支障を来している事業者や個人のお客さまからの相談に真摯に対応させていただいております。茨城県内外 12 か所に設置しているローンプラザ（愛称：「すまいるプラザ」、「パーソルプラザ」）は休日も営業を行っており、返済猶予等返済条件の見直しについての相談も受け付けております。

また、前述のとおり被災の激しい地域を中心として休日のローン相談会を実施しており、その相談会においても新規の相談だけではなく、既往のローンの一本化や、返済期間を延長することによる返済負担の軽減についての相談も寄せられております。さらに、お客さまからの相談を受け身で待つだけではなく、事業性融資全先訪問、住宅ローン全先訪問等実施している中からお客さまの現状、実態を把握し、状況に応じて当方から返済条件の緩和を提案し、お客さまの資金繰りの安定を図ってまいりました。当行ではお客さまとの接点を多く持つことに尽力し、中長期的な観点から提案、アドバイスを行ってまいります。さらに当行のホームページ上では、中小事業者、住宅ローン先それぞれに対して金融相談の予約受付を 24 時間実施し、利便性向上、相談機能の強化、迅速な対応に努めております。

#### 【条件変更実行実績】

震災発生時～平成 25 年 5 月末累計

（ ）内は平成 24 年 10 月～平成 25 年 5 月実績累計

	条件変更実行件数	金 額
事業性融資	2,855 件 (685 件)	65,460 百万円 (16,386 百万円)
消費性融資	159 件 (22 件)	1,429 百万円 (318 百万円)
合 計	3,014 件 (707 件)	66,889 百万円 (16,705 百万円)

## ②事業再生支援の方策

### (ア) 対応方針協議会に基づく強化

対応方針協議会は本部と営業店が個別のお客さまに対しどのように支援するかを目線合わせをする協議会です。震災前は開示債権の削減を主旨として半期毎期初に実施していましたが、震災以後についてはこれまでの対象先に加えて、震災によって直接的、間接的に影響を受けたお客さまを対象とし、どのようにすればP/LまたはB/Sを改善することが出来るのかを地域振興部ソリューション室も適宜同席して継続的に協議しております。震災以降平成25年5月末までに延べ12,437先の対応方針協議を実施し、震災後の実態把握を踏まえて、個社別に具体的かつ最適な今後の支援方針を決定しました。営業店では決定した支援方針に基づき、スピーディな対応を行うべく、お客さまに提案を行っております。さらに、平成25年度上期につきましても、震災によって直接的、間接的に影響を受け、財務や資金繰りが悪化している債務者を中心に抜本的な出口戦略を含めた取引方針の協議を行っております。

【対応方針協議先数】

(震災後～平成25年5月末)

	正常先 要注意先	要管理先 破綻懸念先以下	合計
先数	4,475先	7,962先	12,437先

### (イ) 事業性融資全先訪問に基づく強化

東日本大震災の発生以後、東京電力福島第一原子力発電所事故による茨城県内の産業への影響は、農畜水産業、観光業を中心に大きなものがあります。また、同事故による直接の影響は収束感がみられるものの、風評被害等による先行きの不透明感は依然として払拭されておられません。そのような中、当行では事業性融資全先訪問によるモニタリングを継続的に実施し、お客さまの最新の状況や実態を把握し、お客さまの経営課題の発見、発掘に努めることを目的とした訪問を継続的に行っております。特に当行で経営支援先として指定している604先のうち重点的に支援するとした150先に対しては四半期ごとに定期的なモニタリングを実施し、直接被害はもとより、二次被害、風評被害等の影響を業況と共に把握してその対策等を協議しております。

そのような中で、経営改善計画の策定が必要な取引先（見直しを含む）には、全店で稼働している経営改善計画書策定システムを活用して迅速な計画策定支援を行っており、これまでに延べ99先の計画書の作成を支援しました。併せて、計画書の策定支援については営業店任せにすることなく、本部の担当部署内（融資部）に経営改善計画書策定支援窓口を常設し、営業店担当者

のスキルアップの支援と共に、本部・営業店が一体となってお客さまに対してタイムリーな提案を行う体制とし、経営改善計画書の策定支援を行っております。今後につきましても、同システムを有効活用し、経営改善計画の策定ならびに修正を支援してまいります。

また、当行では平成 24 年 11 月 5 日に中小企業経営力強化法に基づき、中小企業に対する専門性の高い経営相談を実施する「経営革新等支援機関」の認定を受けております。今年度より「認定支援機関による経営改善計画策定支援事業」に係る補助金の支給が開始されたことから、当行がメインまたは準メインの事業者に対してコンサルティング機能を発揮しながら計画策定の支援をしてまいります。

#### 【経営改善計画の承認数】

	平成 23 年 4 月 ～9 月	平成 23 年 10 月 ～24 年 3 月	平成 24 年 4 月 ～9 月	平成 24 年 9 月 ～25 年 3 月
新規計画承認数	41 先	22 先	18 先	34 先
修正計画承認数	14 先	29 先	17 先	15 先
計画承認数合計	55 先	51 先	35 先	49 先

#### (ウ) 抜本的な事業再生が必要な企業に対する支援

東日本大震災の影響を含め、地元中小企業の経営環境は大きく変化しております。加えて、中小企業金融円滑化法の期限到来を踏まえてより積極的に経営改善支援・コンサルティング機能の強化に取り組みながら中小企業金融の一層の充実に向けてまいります。当行では、中小企業のお客さまを支援するため、以下のような取り組みを行っております。

##### A. 資本金借入金を活用した支援について

抜本的な事業再生手法として、当行では DDS 等の資本金借入金の活用を積極的に提案しております。資本金借入金を活用した支援を行うための具体的な準備として、自己資本の毀損度が高い債務者の中で、過去にキャッシュフローによる債務償還能力があった先や今後キャッシュフローによる債務償還能力が見込まれる先を中心に対象先を定量データに基づき選定し、その 1 先 1 先について本部と営業店との対応方針協議会により定性要因を加味した絞り込みをいたしました。その結果として、平成 23 年度は 15 件 504 百万円、平成 24 年度は 21 件 538 百万円の DDS を実行しております。上記のとおり、対象先を小口化することにより、これまでより対象先を拡げて活用の検討をしています。DDS 等の資本金借入金については、日本政策金融公庫との協調や中小企業再生支援協議会の活用による支援協議会版 DDS 等の活用も行う



ています。

今後につきましても、日本政策金融公庫等との連携を行いつつ、抜本的な事業再生が必要であると認められるお客さまについては、資本性借入金の活用も一つの手法であることを積極的に説明し、実施してまいります。

#### 【DDS、DES の取り組み実績】

	DDS		DES	
平成 23 年度上期	1 件	120 百万円	1 件	1,310 百万円
平成 23 年度下期	14 件	384 百万円	—	—
平成 24 年度上期	16 件	460 百万円	—	—
平成 24 年度下期	5 件	78 百万円	—	—

#### 【取り組み事例】

当行メイン先である佃煮製造業の I 社は、霞ヶ浦名産の佃煮屋の大手として事業を営んでおりました。平成 22 年 6 月期に宮城県石巻市の取引業者に機械装置を設置し、生産力の向上を図り、業容の拡大を図る改革を行っていた矢先に東日本大震災が発生し、津波で石巻市に設置した機械装置が滅失してしまい、損失計上を余儀なくされました。合わせて、原子力発電所事故による風評被害が発生し、その影響で売上が減少し、業況が悪化して資金繰りにも支障が生じてまいりました。

I 社の経営者は意欲的に財務改善に取り組んでおり、魅力ある商品力も十分に有していることから、当社の将来について検討した結果、バランスシート上の抜本的な改善が望まれると判断したことから、平成 25 年 3 月に DDS30 百万円に取り組むことで、支援しました。

#### B. 茨城県産業復興機構及び東日本大震災事業者再生支援機構の活用について

東日本大震災による被災事業者の二重債務問題等に対応するため、平成 23 年 11 月 1 日付で被災事業者のワンストップ相談窓口となる「茨城県産業復興相談センター」が開設され、被災事業者の既往債権買取を行う「茨城県産業復興機構」が同年同月 30 日付けで茨城県、独立行政法人中小企業基盤整備機構及び当行を含めた県内地域金融機関の共同出資により設立されました。当行は、同機構の設立にあたって、当初の設立検討会の段階からメンバーを派遣してその検討に加わり、設立にあたっては出資を行う他、行員 1 名を派遣する等、その立ち上げに積極的な関わりを持って取り組んでおりました。現在では、茨城県産業復興相談センターに 2 名、茨城県産業復興機構に 1 名の

行員を派遣しております。その結果、平成 25 年 6 月末現在では 3 先について債権の買取が完了しており、更に 1 先について具体的な協議が進んでおります。

また、国によって設立され、平成 24 年 3 月 5 日から業務を開始した「東日本大震災事業者再生支援機構」につきましても、相互連携を図りつつ活用の検討を行っております。この支援機構は東日本大震災によって被災した事業者のうち特に小規模事業者、農林水産事業者、医療福祉事業者を主たる対象とするものであり、茨城県内におきましても 40 市町村が株式会社東日本大震災事業者再生支援機構法第 19 条第 1 項に定める一号指定地域に、4 市町が同二号指定地域に指定されております。平成 25 年 6 月末日現在では 1 先について債権の買取が完了し、17 先について具体的な案件相談を行っているところです。

現在、茨城県産業復興機構と東日本大震災事業者再生支援機構を合わせて対象見込み先の再選定を行っており、積極的な活用に向けた取り組みを行っております。今後につきましても、被災事業者に対し機構の役割・機能等を丁寧に説明すると共に、両機構のそれぞれの特色を活かして、被災事業者と共に積極的な活用を検討してまいります。

さらに、平成 25 年 1 月 11 日に閣議決定された緊急経済対策において、企業再生支援機構を抜本的に改組する「地域経済活性化支援機構」（以下、「新機構」）の設置が決定し平成 25 年 3 月に発足しましたが、当行としましては、取り組み事例に記載しております 1 先について既に活用しており、今後につきましても地域の中核企業で事業再生の難易度が高い案件について新機構の活用を検討してまいります。

#### 【外部機関の活用状況（当行持込分）】

外部機関	平成 25 年 6 月末 取り組み(相談)先数	対応状況の内訳
中小企業再生支援協議会	8 先	対応済み・・・5 先 案件中・・・3 先
茨城県産業復興相談センター	4 先	買取済み・・・3 先 相談中・・・1 先
東日本大震災事業者再生支援機構	18 先	買取済み・・・1 先 案件中・・・17 先
地域経済活性化支援機構	1 先	支援決定・・・1 先

#### 【取り組み事例】

- ▶ 老舗の日本料理店を営む J 社は、被災により店舗使用不能となつてしまい、当行と茨城県信用保証協会の協調融資により改修資金を調達して、店舗の修復を行いました。しかし、団体客用の別館は被災の影響が激しく修復が難航していたことや震災後の自粛ムード等もあって宴会需要が低迷したことなどが影響し、売上の回復が遅れておりました。当行は、元金返済猶予にて支援を継続しておりましたが、二重債務の負担が大きく、債務者の復興の妨げになるものと判断したことから、東日本大震災事業者再生支援機構の活用を提案し、平成 25 年 4 月に正式に支援申込みに至りました。今後は、外部専門家による経営計画策定支援を受け、支援機構によって震災前債権の買取りを実施し、早期の復興を支援してまいります。
- ▶ 電子部品受託製造業の K 社は、中国工場の受注低迷、大手メーカの生産拠点の海外移転、およびデジタル製品の販売不振等が重なり、売上減少、過剰債務により資金繰りが逼迫しておりました。K 社は 200 名を超える従業員を雇用する地場の中核企業であり、高度な品質管理技術を有していることから、地域経済活性化支援機構を活用して抜本的な再生支援に取り組むこととしました。地域経済活性化支援機構を活用したことで、透明性・公平性の高い再生計画が策定され、さらに、主力取引先の上場企業から出資受入および事業面での支援も受けられることとなり、再生可能性は大きく高まりました。現在、他金融機関の合意形成中の段階ですが、当行はメイン行として引き続き支援してまいります。

### C. 個人債務者の私的整理ガイドラインの活用について

東日本大震災の影響で債務を弁済できなくなった個人を対象に債務整理を円滑に進め、生活再建を促すための支援を行う「個人債務者の私的整理に関するガイドライン」の活用について積極的に周知しております。平成 23 年 8 月に設立した「個人版私的整理ガイドライン運営委員会茨城県支部」には、設立と同時に行員 1 名を派遣いたしました。また、全営業店の相談窓口には金融庁で策定した「個人債務者の私的整理ガイドライン」のチラシを備え置き、利用者への周知と窓口での相談体制を整備しております。

さらに、当行で住宅ローンを利用しているお客さまの中で、全壊先と半壊先計 269 先を訪問し、私的整理ガイドラインのチラシを持参して制度の内容を当行から主体的に説明する等積極的に制度の周知に努めてまいりました。

加えて、福島県から茨城県内に避難している方の支援策の一環として、南相馬市から坂東市へ避難している 30 世帯について、個人版私的整理ガイドライン運営委員会茨城県支部と坂東市と当行で連携して、二重債務問題に関する説明会を実施し、「個人債務者の私的整理ガイドライン」を利用するメリットや効果を丁寧に説明いたしました。

本制度につきましては、活用の周知は図っているものの、平成 25 年 6 月末現在では具体的な相談に至った事案はありません。今後につきましても、当該債務者の状況に応じて、私的整理ガイドラインの利用を積極的に勧めてまいります。

#### **D. 「経営支援特別チーム」の発足について**

当行では、平成 24 年 5 月 1 日付で地元中小企業者自身が積極的な経営改善等への取り組みを行うに際して組織的なサポートを行うため、融資本部、営業本部横断的な「経営支援特別チーム」を発足いたしました。これにより、返済条件緩和等の金融支援を実施しているものの経営改善の状況が思わしくない取引先に対する経営改善計画の再提案や抜本的な事業再生計画の提案、ならびに M&A、転廃業等のソリューションメニューの提案等、それぞれの相談業務を含めて具体的に実施してまいります。このチームでは、対象先の実態調査とインタビューに基づき、対応方針を策定して、営業店ならびに融資本部、営業本部が前述の「茨城県産業復興相談センター」や「東日本大震災事業者再生支援機構」等の外部機関ならびに外部の専門家と連携して、お客さまのサポートを実現してまいります。

平成 24 年 10 月にはこのチームより「茨城県産業復興相談センター」へ 1 名出向させ、連携を強化しました。現在は 7 ヶ月間の出向期間を終えてチームに戻り、これまで以上に外部機関と連携したコンサルティング機能の発揮に努めております。

#### **(エ) 事業継続が見込まれない企業に対する支援**

東日本大震災により相当な被害をうけた事業者の中には、震災前より事業が毀損し、事業の継続が困難な企業や事業者もいます。それらのお客さまに対しては、経営者の事業意欲や経営者自身の生活再建、当該取引先を取り巻く周辺環境等を総合的に勘案し、税理士、弁護士、サービサー等との連携を図り、法的整理や私的整理等を前提とした取引先の再起に向けた適切な助言を行っております。

今後につきましても、外部の専門家等を活用した支援や、会社分割やコア事業の M&A、事業スポンサーへの売却による整理等お客さまの実状に合わ

せた最適なソリューションの提案を行ってまいります。なお、東日本大震災以後では、1 先の法人とその代表者に対して、個人の生活再建を優先するための廃業提案を行い、弁護士に手続きを依頼中です。一方で代表者の息子が別会社にて事業を引き継いでおり、父親である元代表者は従業員として勤務し、家族の生活が守られております。

### ③復興ソリューションに関する方策

#### (ア) 復興支援ソリューションメニューの提供

被災した企業や事業者は、地震・津波による工場や在庫への直接被害に加え、東京電力福島第一原子力発電所事故の影響等による間接被害を受けたことで多様な課題やニーズを抱えています。当行ではお客さまの様々な状況に応じた適切なソリューションを提案すると共に、他行や他社との連携を強化して、マッチング業務等の支援を行っております。

#### A. 地域復興セミナー等の開催

震災からの復興および振興に向け、地域のお客さまが抱える様々な希求に応えるため、定期的にセミナーや交流会、商談会等を開催しております。参加者は当行の取引先に限定せず実施しており、地域の面的な復興に向けて幅広く活用していただいております。また、これらのセミナーや商談会の多くは茨城県や市町村等の自治体や茨城県中小企業振興公社・茨城県信用保証協会等の公的支援機関にも共催や後援として参加していただいております。さらに、産業技術研究所や大学等公的機関に加え民間のシンクタンク等も含めて産学官金の連携体制を構築しております。今後につきましても、地域の面的再生に向けた支援策の一つとして、様々な分野のセミナーや商談会等を定期的に企画、運営してまいります。

なお、平成 24 年 10 月以降のセミナー等の開催実績は以下のとおりです。

開催月	名 称	講師等連携先
24 年 10 月	「ロボットスーツ HAL®のグローバルチャレンジと地域連携による産業振興」	CYBERDYNE(株)
24 年 10 月	「農業を産業にする！～「みずほ村市場」の取り組み～」	(株)農業法人みずほ
24 年 10 月	「インターネット通販の仕組みと仕掛け」	楽天(株)
24 年 10 月	「地域資源活用プログラム及び農商工連携について」 「地域資源を活かした加工品開発と企業支援」	茨城県 茨城県工業技術センター
24 年 10 月	「産総研の連携事業並びに連携の仕方の紹介」 「産総研における具体的な産学官連携活動について」	(独) 産業技術総合研究所
24 年 10 月	「中国最新状況アップデートと投資留意点」	都民銀商務諮詢有限公司
24 年 10 月	「海外展開を始めるにあたっての留意点」	茨城県中小企業振興公社

24年11月	「ぐるなびオープンセミナー」	(株)ぐるなび
25年1月	「太陽光セミナー」	(株)ウエストエネルギーソリューション
25年1月	「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
25年1月	「事業承継セミナー」	(独) 中小企業基盤整備機構 みらいコンサルティング(株)
25年1月	「観光振興による地域活性化」	(株)日本総合研究所 後援 大洗町
25年2月	PFI 説明会「公民連携事業の今後」	内閣府 (株)日本総合研究所
25年2月	「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) (株)スターコンサルティング
25年2月	なぜ売れる！売上拡大のためのブランド戦略	(株)ブランド総合研究所

## B. ビジネス交流会や商談会の開催

平成24年10月には、地域社会や地域経済の面的な再生に貢献するため、「震災からの復興」にスポットを当てて、昨年度に引き続き農畜水産業の支援を目的とした「食」と地場の「ものづくり」の支援をメインテーマに掲げて「2012 ビジネス交流会 in つくば」を開催しました。この交流会は、茨城県中小企業振興公社には共催として、また茨城県には後援として参加していただいております。茨城県中小企業振興公社や茨城県と連携を図ることで、協力して発注企業の募集を行うことが出来るため、当行と取引のない企業にも参加していただき、出会いの機会を幅広くすることが出来ました。また、より多くの企業に参加していただけるよう、今回より会場を収容力の大きい「つくば国際会議場」としたことで、昨年より3倍を超える企業に参加していただきました。

	『食』	『ものづくり』	合計	
発注企業	38社	29社	67社	
受注企業	68社	114社	182社	
来場企業	46社	141社	187社	
	152社	284社	436社	
セミナー参加	(83名)		131社	前年開催
	総参加企業数		567社	169社
	総来場者数		1,053名	447名

また、多くのバイヤーが参加するビジネス交流会とは別に、個別のバイヤーのニーズに細かに対応することで、商談の実行性を高めることを目的とした個社別の商談会も開催しております。平成 24 年 4 月には「伊藤忠食品グループ“食”の商談会」を伊藤忠食品株式会社と当行が共同で開催いたしました。この商談会は、全国の各種小売業や飲食業等に販売ネットワークを持つ伊藤忠食品株式会社の営業社員や同社の取引先であるバイヤーに対し、茨城県内の事業者 32 社が商品を提案する試食型展示会として行いました。この商談会の結果として、10 社が商談成約に至っております。なお、この企画も茨城県および北茨城市に後援として参画していただきました。

さらに、平成 25 年 3 月には、茨城県の後援を受け、日本酒類販売株式会社向け商談会を開催いたしました。本商談会は大手インターネット通販業者等向けの商材を発掘する目的で実施し、当行とお取引のない企業を含め 42 社が参加し、商談を実施いたしました。参加企業 42 社のうち 35 社はその後も継続して商談を実施しております。

開催月	名称	共催・後援等
23 年 11 月	2011 ビジネス交流会 in つくば	共催：茨城県中小企業振興公社 後援：茨城県
23 年 12 月	つくば・つくばみらい・モンゴル ビジネス交流会	主催：モンゴル国商工会議所 後援：当行、つくば市商工会、 つくばみらい市商工会
24 年 2 月	茨城ものづくり企業交流会 2012	主催：茨城県経営者協会 後援：茨城県、関東経済産業局、 産業技術総合研究所 協力：当行及び県内金融機関
24 年 3 月、4 月	伊藤忠食品グループ “食” の商談会	共催：伊藤忠食品
24 年 10 月	2012 ビジネス交流会 in つくば	共催：茨城県中小企業振興公社 後援：茨城県、茨城県経営者協会、 つくば研究支援センター
25 年 3 月	日本酒類販売向け商談会 (アマゾン・ジャパン向け商談会)	共催：日本酒類販売 後援：茨城県

このように、当行では、特に農畜水産分野へのコンサルティング機能を強化し、当行とお取引のない企業であっても県や市町村等から紹介をいただき、これらの交流会や商談会に参加する機会を創出して、販路拡大の支援を行っ

ております。また、地域ブランドの活用についてもセミナーを開催し、地域の企業や行政機関様向けに情報提供を行っております。このような情報提供を通じ、地域製品の魅力やブランドの向上を図り、地産地消・地産他消を進めること等により、地域の農畜水産分野へのコンサルタント機能を発揮してまいります。今後も、面的な地域復興のため、地域企業の販路拡大支援に繋がる取り組みを積極的に行ってまいります。



伊藤忠食品グループ“食”の商談会

24.4.23 伊藤忠食品東京本社にて



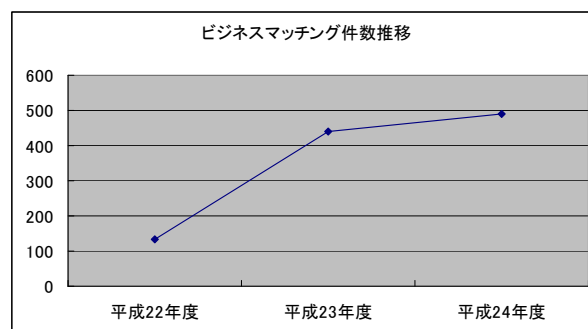
日本酒類販売向け商談会

25.3.14 筑波銀行研修センターにて

なお、中小企業の事業者におきましては、売上減少等様々な課題を抱えておりますが、これらの課題解決にはビジネスマッチングが大いに有効であると認識しております。そこで当行は、平成23年度下期から行員向けに、地域ごとでビジネスマッチング業務の説明会を開催する等して、全行的にビジネスマッチングの意識を醸成いたしました。また、意識の醸成と同時に業務習熟のため、簡便に実施可能なビジネスマッチング商材の推進を行った結果、平成23年下期の成約件数は338件まで増加いたしました。平成24年度においては、意識の醸成・業務習熟に一定の成果が出たことから、簡便に実施可能な商材に代わり、コンサルティング機能発揮に資するより高度なビジネスマッチングの推進を行い、平成24年上期250件、平成24年下期239件の成約実績となりました。今後につきましても、お客さまのニーズを端的に捉え、本部と営業店が一体となった取り組みを強化してまいります。

【ビジネスマッチング実績の推移】

平成22年度上期	22件
平成22年度下期	112件
平成23年度上期	101件
平成23年度下期	338件
平成24年度上期	250件
平成24年度下期	239件





## (イ) 自治体等外部機関と連携した取り組み

### A. 地公体、公的機関と連携した地域活性化への取り組み

各種セミナーや商談会の開催については、地公体や公的機関と連携を図って開催しております。ビジネス交流会の他にも BCP（事業継続計画）策定支援ワークショップを茨城県ならびに茨城県中小企業振興公社の後援により開催する等、震災によって生じたお客さまの経営課題や地域振興に必要な課題に対処し、地域社会や地域経済の面的な復興・発展に資するため、国や県、市町村ならびに各種支援機関等と連携し、相互に補完しながら取り組みを深めております。

また、復興支援や地域振興への取り組みを進める中で、支援自治体との連携をより強化し、関連機関等も含め、具体的な取り組みを推進する観点から「復興協定」及び「地域振興協定」を締結しております。

### B. 復興支援にかかる包括的提携協定に基づく取り組み

沿岸地域で特に甚大な被害を受けた北茨城市と大洗町とは、それぞれ平成 24 年に締結した復興支援協定に基づき、種々の復興イベントを自治体と共に実施してまいりました。

北茨城市に関しましては、風評により低迷する地元産品（海産物・海産加工物）の PR・販売支援を目的として、平成 25 年 3 月に宇都宮市インターパークショッ



ピングスタジアムにおいて「北茨城市物産展」を開催しました。これは、当行取引先の協力により北関東最大規模を誇るフリーマーケットに合わせて開催したもので、当日は多くの人出があり、北茨城市から用意した産品は短時間のうちに完売となりました。また、当行行員もボランティアとして約 30 名が参加し、北茨城市の観光パンフレットやチラシ等の配布協力を行いました。

その他北茨城市においては、同市の観光協会が中心となって、地元の名産である「あんこう」をこれまで以上に売り出していきたいと企画しておりました。通常「あんこう」の季節は 11 月から 4 月と言われていますが、その他の季節にも売り出すことが出来ないかを模索していました。そこで、当行では当行の取引先を紹介して「あんこう」を缶詰にして売り出すきっかけを作り、さらにはその販売先確保のため各種相談会や、マッチングの機会を醸成して、商流の構築に関わることで支援しました。併せて、「あんこう」をマスコットキャラクターとした着ぐるみを製作したいという観光協会のニーズに対しても、製作者を紹介するなどして協力しております。

大洗町は、現在、東日本大震災の経験を活かした新たな「復興まちづくり」を計画しているところです。この計画は大洗サンビーチの再開発を中心とした「安心・安全に過ごせて、賑わいのある魅力的なまちづくり」をコンセプトとしたものです。当行はその「復興まちづくり計画」に包括的提携協定に基づき積極的に参画し、アドバイザーとして多方面に亘って協力しております。具体的には、地方銀行のネットワークを活かして観光 PR の支援を行ったり、他県の自治体と防災等に関する情報交換を行う橋渡しなどを行ったりしております。その他、平成 25 年 1 月には日本総合研究所を招いて「観光振興による地域活性化」と題する講演会を企画・開催いたしました。この講演会は大洗町や観光協会の職員、地元観光事業者を対象とし、講師には観光庁設立時の参事官を務めるなど地域の観光振興分野の第一人者と言われる方を招いて行いました。豊富な経験に基づいた説得力のある講演内容は、同町にとって、今後の誘客の参考となるものであったと大変好評をいただきました。

スポーツを通じた復興支援活動としては、サポーター契約を締結している地元のプロサッカーチーム「水戸ホーリーホック」と協同でサッカー教室を開催いたしました。北茨城市と大洗町からそれぞれ 100 名以上の少年少女が参加し、プロサッカー選手による熱心な指導を受けました。大洗町ではサッカー教室に合わせ、地元の漁業協同組合の婦人部の方々が地元食材を使用した炊き出しを行うなど、町全体でサッカー教室を盛り上げてくれました。

また、平成 25 年 3 月には大洗町との包括提携協定に基づく東日本大震災復興支援「少年野球大会 大洗カップ」を開催しました。この大会には、地元大洗のチームも含めて県内外から合計 10 チームが参加して熱戦を繰り広げました。併せて、大洗町出身の元プロ野球選手が中心となって少年野球教室を開催し、大会を盛り上げました。

#### 【包括的提携協定の内容】

	北茨城市	大洗町
協定の名称	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	大洗町の復興支援にかかる包括的提携協定
締結日	平成 24 年 2 月 2 日	平成 24 年 4 月 2 日
締結者	自治体、地元観光協会、株式会社 JTB 関東、株式会社筑波銀行	
提携・協力事項	① 東日本大震災にかかる地域経済の復旧・復興に関する事項 ② 地域経済の活性化に関する事項 ③ その他本協定の目的に資する事項	
具体的な取り組み事項	① 観光復興支援 ② 地元製品の販売促進および消費促進	

【これまでに実施した主な取り組み】（イベント等による支援）

北茨城市	大洗町
北茨城市観光物産展（水戸市） 平成 24 年 2 月 18 日～19 日 協力：水戸ドライブイン	ビーチバレー全国大会（大洗海岸） 平成 24 年 7 月 28 日～29 日 ボランティアによる開催協力
北茨城市特産市 in ぱるな（稲敷市） 平成 24 年 5 月 19 日 協力：稲敷ショッピングセンター「ぱるな」	大洗海上花火大会（大洗海岸） 平成 24 年 7 月 29 日 企画花火「ミュージックスターマイン」の提供
「るるぶ北茨城市」の発刊 平成 24 年 7 月 17 日 完成披露記者発表 50,000 部発刊、広域頒布による誘客活動	大洗国際オープンテニストーナメント （大洗町ビーチテニスクラブ） 平成 24 年 10 月 14 日～21 日 特別協賛企業として開催協力
北茨城市民夏まつり「復興祭」（北茨城市） 平成 24 年 8 月 18 日～19 日 秋田「竿燈」招致、秋田・山形物産販売	「るるぶ大洗」の発刊 平成 24 年 11 月 1 日 完成披露記者発表 50,000 部発刊、広域頒布による誘客活動
「ウォルト・ディズニー展」（五浦美術館） 平成 24 年 8 月 18 日～10 月 8 日 チラシ頒布、同展への役職員誘致、他	㈱日本総合研究所によるセミナーの開催 平成 25 年 1 月 15 日 「観光振興による地域活性化」
ノルディックウォーキングツアー （北茨城市花園地区、五浦海岸地区） 平成 24 年 9 月 8 日～9 日 県内外から 200 名以上の参加	水戸ホーリーホックによる少年サッカー教室 （大洗サンビーチ） 平成 25 年 1 月 20 日 大洗町内の小学生約 160 名が参加
第 2 回北茨城市特産市 in ぱるな（稲敷市） 平成 24 年 12 月 2 日 協力：稲敷ショッピングセンター「ぱるな」	東日本大震災復興支援「少年野球大会大洗カップ」 平成 25 年 3 月 23 日～24 日 県内外から 10 チームが参加
水戸ホーリーホックによる少年サッカー教室 （北茨城市民サッカー・ラグビー場） 北茨城市内の小学生 116 名が参加	 
復興映画「天心」への協賛金寄贈及び五浦岬公園整備事業への寄付 平成 25 年 3 月 1 日	
北茨城市物産展（宇都宮市） 平成 25 年 3 月 30 日 宇都宮インターパークショッピングスタジアム	

【地域開発等についてのアドバイザー協力】

北茨城市	大洗町
五浦岬公園の整備活動支援 新たな観光イベントの開発支援 各種商談会等による食の販路開拓支援 補助金事業の提案 復興映画「天心」への協力	復興まちづくりへの参画（防潮堤工事に伴う大洗海岸再開発プロジェクト） 企業誘致活動 各種商談会等による食の販路開拓支援 補助金事業の提案

### C. 新たな協定の締結（地域振興協定）による地域振興への取り組み

当行では、これまで地域復興支援プロジェクト『あゆみ』を推し進める中で、北茨城市や大洗町と包括的な復興協定を締結し、それに基づいた様々なイベントを自治体等と連携して行い、主に復興支援を目的とした取り組みを行ってまいりました。東日本大震災の発生から2年が経過する現状におきましては、自治体等の当行に対するニーズも徐々に変化してきており、復興支援だけではなく、少子高齢化、過疎化、停滞する地場産業支援といった地域固有の問題に対するアドバイザーとしての関わりに対する希求が高まってまいりました。そのような変化の中で、当行では、自治体との連携をさらに強化して、より具体的に復興支援や地域振興への取り組みを進めていくことを目的として、地元商工会や観光協会、民間企業等も含めた連携協定を締結しております。この協定は「復旧・復興」からより持続的な「地域振興」への転換を図り、震災からの復興条項を包含した「地域振興協定」としております。

地域振興協定を締結した自治体が抱える課題は、定住人口及び交流人口をいかに増加させるか、さらに子育て支援、豊富な1次産業資源の活用、TPPへの対応、バイオマスや自然エネルギーの有効活用など多岐に亘ります。そのような課題に対し、これまで以上に組織的な取り組みを行うため、平成25年4月にこれまでプロジェクトとして行ってきた地域復興支援プロジェクト『あゆみ』とソリューション部門、海外戦略部門、公務部門を一体として、営業本部内に「地域振興部」を創設いたしました。

地域振興部が取り組む分野は、今後の成長産業とされている「観光」・「農業」・「食」の分野が中心となります。元来茨城県は、農業や漁業、畜産業など、第1次産業資源の豊かな県です。しかしながら、現在の茨城県は東日本大震災の影響、特に東京電力福島第一原子力発電所事故の風評等により、この3つの分野が大きなダメージを受けております。当行は、地域振興協定を締結した自治体等との連携を深めて、特にこの3分野についての復興ならびに振興を積極的に進めてまいります。

#### 【地域振興協定の締結状況】

自治体等名	協定締結日	協定名・協定内容
常陸大宮市	平成25年2月6日	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	平成25年3月18日	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	平成25年4月3日	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	平成25年4月8日	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)

#### D. その他の自治体、公的機関等との連携強化

平成 24 年 11 月には、特に県北地域の振興を目的として、茨城大学と連携協定を締結いたしました。茨城大学が事務局を務める茨城県北ジオパークの観光資源化を通じた県北地域の観光振興を目的としたもので、同大学が推進する産学官金民の新たなフレームでの協定となりました。

茨城県北ジオパークでは、袋田の滝や五浦海岸、花貫溪谷などの県北地域の観光名所がジオサイト（地質学的見どころ）として登録されており、それら観光資源を活性化させることで観光振興を図る取り組みを推進しております。具体的な取り組みの一つとして、平成 25 年 6 月から 7 月にかけて、茨城大学と県北生涯学習センター及び当行の 3 者連携にてジオサイトを案内するガイド役を養成する「茨城県北ジオパークインタープリター養成講座」を開催することが決まりました。当行からも約 20 名が本講座を受講し、インタープリターとして地元観光振興の一助になりたいと考えております。

また、平成 25 年 5 月には、坂東市において、当行が復興支援協定または地域振興協定を締結している自治体に出展を促し、当行岩井支店駐車場にて坂東市歩行者天国（ぼんどうホコテン）のイベントに合わせて「茨城物産展」を開催いたしました。昨年につき 2 回目の開催となります。県内から協定締結自治体を含め 10 市町が出展するとともに、当行からも約 60 名の行員がボランティアとして参加し、ブースの設営や各自治体の PR 活動や産品販売の協力をいたしました。なお、当日は地元坂東市の産品（さしま茶・坂東葱）の PR とチャリティ販売会を当行行員が担当し、その売上金につきましては、坂東市社会福祉協議会へ寄贈いたしました。

その他、複数の自治体等において地域の振興や活性化に向けた取り組みを進めております。龍ヶ崎市との地域振興協定には県内大手の私立大学である流通経済大学が加わっていることから、今後は同大学と連携した取り組みも進めてまいりたいと構想しております。

#### 【その他の自治体、公的機関との主な取り組み】

自治体等	主な取り組み
茨城県	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 「いばらき春の観光キャンペーン in 札幌」への協賛（24.1.20～22） ・人的支援 3 名及び「干しいも」1,000 個の提供</li> <li>➤ 「いばらきスイーツ&amp;キャンドルナイト」ボランティア協力（24.3.11） ・キャンドル配置・点灯等、ボランティア 23 名参加</li> <li>➤ 「いばらきを食べよう」推進協議会への参加</li> <li>➤ 「漫遊いばらきキャンペーン」への協力</li> </ul>
つくば市	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 「おおきなつくばの応援旗 2012」ボランティア協力（24.3.12）</li> <li>➤ 市街地活性化イベントへのボランティア協力</li> <li>➤ 産業活性化・まちづくりへのアドバイザー協力</li> <li>➤ つくばの食王座決定戦への協賛</li> </ul>

かすみがうら市	<p>【主要イベントへの協賛】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 第25回あゆみ祭 (24. 8. 16) ボランティア 15名参加</li> <li>➤ かすみがうらエンデューロ (24. 10. 13) ボランティア 8名参加</li> <li>➤ 第8回かすみがうら祭 (24. 11. 3) <ul style="list-style-type: none"> <li>・大鍋「四万騎鍋」の調理・配布、20名以上のボランティアが参加</li> </ul> </li> </ul>
茨城大学	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 六角堂竣工式典への出席 (24. 4. 17)</li> <li>➤ 「岡倉天心記念六角堂等復興基金」への寄付 (24. 9. 21)</li> <li>➤ 連携協定の締結 (24. 11. 30)</li> <li>➤ 六角堂復興「天心に捧ぐ」コカリナコンサートへの協賛 (24. 12. 26)</li> <li>➤ 茨城県北ジオパークインタープリター養成講座の開催</li> <li>➤ 行内 (OB) インタープリターの養成</li> </ul>
その他自治体等	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 坂東市「茨城物産展」の開催 (24. 5. 26) <ul style="list-style-type: none"> <li>・北茨城市・大洗町・笠間市・龍ヶ崎市・古河市・守谷市・行方市</li> <li>・坂東市の歩行者天国に合わせて当行岩井支店駐車場にて開催</li> </ul> </li> <li>➤ 坂東市「第2回茨城物産展」の開催 (25. 5. 25) <ul style="list-style-type: none"> <li>・北茨城市・大洗町・常陸大宮市・太子町・高萩市・常陸太田市・古河市 八千代町・取手市・笠間市・茨城大学</li> </ul> </li> <li>➤ つくばみらい市 <ul style="list-style-type: none"> <li>・まちづくり計画、地域活性化等への協力</li> </ul> </li> <li>➤ 常陸太田市 <ul style="list-style-type: none"> <li>・子育て支援、地場産業活性化支援、6次産業化支援</li> </ul> </li> <li>➤ 中長期的な街づくりプラン、地域開発等についての提案依頼への対応 <ul style="list-style-type: none"> <li>・複数自治体より要請</li> </ul> </li> </ul>

#### ④その他の方策 (CSRの観点から)

##### (ア) 筑波ボランティアクラブの活動

当行では、東日本大震災の発生を機に、ボランティア活動を組織的に支援し、地域社会に貢献することを目的とした「筑波ボランティアクラブ」を立ち上げました。「筑波ボランティアクラブ」は福祉活動・スポーツ交流・環境問題・イベント協力・国際交流・資金協力の6つのカテゴリーに区分し、行員自らカテゴリーを選択して、主体的に地域貢献活動に関わっております。



筑波ボランティアクラブでは、平成23年8月から毎月1回約40名の有志を募り被災地ボランティアを継続的に実施しております。この活動は平成25年3月までに合計17回実施し、延599名の役職員が参加しております。これまで、宮城県石巻市や東松島市等を訪れ、瓦礫の撤去、堤防への土嚢積み、草刈り、菜の花の種蒔き等を行っております。平成25年度についても継続的に実施してまいります。

また、平成 24 年 5 月 6 日につくば市を中心として発生した竜巻被害の際には、竜巻発生直後から茨城県社会福祉協議会やつくば市社会福祉協議会と連携して、ボランティアクラブとして出来ることを話し合い、合計 7 回、延 118 名の行員が瓦礫の運び出し等の復旧作業を行いました。被災の中心であるつくば市北条地区にある当行の支店では、毛布やブルーシートを配布し、突然の出来事に困惑する市民の援助を行いました。

さらに、前述の物産展等の開催にあたって同クラブが積極的に関わり、販売員や駐車場整理等の運営面で、当行行員が数多くボランティア参加しております。地域の復興イベントや町おこし事業に行員が積極的に関わることで、行員自身が地域の復興を体感し、地域との繋がりを深めております。

分野	主な活動内容
福祉活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 災害地ボランティア</li> <li>➤ 社会福祉法人(老人健康保健施設等)主催の納涼会等の手伝い</li> <li>➤ 社会福祉法人(老人健康保健施設等)主催のイベントへの参加</li> </ul>
スポーツ交流	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ スポーツイベントの手伝い</li> <li>ちびっこ相撲、マラソン大会、スポーツ少年団大会、市民運動会等</li> <li>➤ 「常総 100Km 徒歩の旅」開催の手伝い</li> </ul>
環境活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 各地域の清掃活動に参加</li> <li>➤ 花壇、花畑等の整備</li> </ul>
イベント協力	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 地域の祭礼、まつりイベント、盆踊り大会等への参加</li> <li>➤ 物産展等復興支援イベントへの参加、協力</li> <li>➤ 町おこし事業への参加、協力</li> </ul>
国際交流	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ つくば市国際交流協会と連携した取り組み</li> <li>通訳、ホームステイ受け入れ、文化紹介等</li> <li>➤ 外国人日本語スピーチコンテスト設営協力</li> </ul>
資金協力	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ペットボトルキャップの収集</li> <li>➤ 各種募金活動、赤い羽根共同募金活動への協力</li> <li>➤ イベントでのバザー協力～収益金を寄付</li> </ul>

### (イ) ベルマーク収集活動の実施

当行では、平成 23 年 10 月より、あいおいニッセイ同和損保株式会社と共同でベルマークの収集活動を開始いたしました。ベルマークの収集 BOX を全営業店、本部各部に設置し、お客さまや行員から収集したベルマークは被災校に寄贈し学用品の購入に役立てていただいております。

平成 24 年 5 月には第 1 回目の寄贈として、北茨城市の被災校のひとつであり小学校に、ベルマークと学校側の希望する学用品（「英語版世界地図」等）を寄贈いたしました。平成 25 年度も被災地の学校に寄贈し役立てていただこうと、集計等を行っているところです。このように、ベルマークの収集活動を

継続的に行っていくことで、間接的ではありますが被災地の復興支援活動に携わることが出来るため、当行では、今後も組織的に収集活動を継続していく所存です。

### (ウ)「行員宿泊補助金制度」を活用した被災地支援

当行では、茨城県内被災地の観光、宿泊を支援するため、先ずは行員自ら被災地の宿泊施設を利用するという機会を醸成するため、「行員宿泊補助金制度」を創設しました。この制度は、宿泊費の一部を福利厚生の一環として銀行が負担するというもので、個人単位ではなく、部署単位での利用が必要要件となっています。平成 23 年下期から平成 25 年 3 月までに累計 1,102 名がこの制度を活用して被災地を訪問し、宿泊いたしました。被災地に宿泊することによって、当該市町村や宿泊施設に喜ばれたり、経済的な効果をもたらすだけでなく、当行行員が被災地の現状を目の当たりにすることで、復興支援に対する意識が銀行全体として高まっております。本制度については、平成 25 年度も継続実施いたしております。

(平成 25 年 3 月 31 日現在)

宿泊施設所在地	人 数	宿泊施設所在地	人 数
北茨城市	360 名	ひたちなか市 (那珂湊)	74 名
大洗町	433 名	日立市	15 名
大子町	170 名	常陸大宮市	50 名
		合 計	1,102 名

### (エ) 筑波銀行『あゆみ』杯の開催

当行では、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」の基、スポーツ振興を通じて未来を担う青少年の健全育成と豊かな社会づくりに貢献するため、平成 24 年 10 月に筑波銀行『あゆみ』杯第 1 回茨城県学童選抜軟式野球大会を開催いたしました。当行が全行挙げて取り組んでいる地域復興プロジェクト『あゆみ』の趣旨である東日本大震災からの力



強い地域の復興を願うと共に、青少年の未来に向けて弛まぬ「歩み」を願い、『あゆみ』杯と命名しました。平成 24 年度の第 1 回大会には茨城県内の各地区から選抜された 16 チームにより県大会が行われ、熱戦が繰り広げられました。平成 25 年度に予定している第 2 回大会は県大会の出場枠を 22 チームに拡げ、ますます盛大に開催する予定です。



## (オ) 茨城県産品の積極的採用

茨城県の農畜水産業は、特に東京電力福島第一原子力発電所事故に起因して風評被害の影響を受けておりますので、地元県産品の販売支援を目的に、当行キャンペーン企画の景品等に茨城県産品を積極的に採用しております。

今後も継続して茨城県産品の安全性のPRを行うと共に、販売支援を行ってまいります。

キャンペーン	実施期間	県産品
投資信託口座開設キャンペーン	平成23年7月～ 平成23年9月	甘露煮
定期預金キャンペーン	平成23年12月～ 平成24年1月	レトルトカレー、さつま揚げ、猿島茶、常陸そば等
個人向け国債 買って応援キャンペーン	平成24年1月～ 平成24年3月	北茨城市グルメペア宿泊券、地ビール、ぬれやき煎等
投信はじめて応援キャンペーン	平成24年1月～ 平成24年3月	落花生
買って応援キャンペーン復興債	平成24年3月	北茨城市グルメペア宿泊券、地酒、濡れ煎餅
資産運用キャンペーン	平成24年4月～ 平成24年9月	ハム詰め合わせ
ATM、インターネットバンキング 定期預金キャンペーン	平成24年4月～ 平成25年3月	レトルト食品、どら焼き
個人向け復興国債キャンペーン 第3弾	平成24年6月	袋田こんにゃく、りんごジュース 筑波ハム、グルメペア宿泊券(大子町)
個人向け復興応援国債キャンペーン 第4弾	平成24年6月	地酒、大子茶 グルメペア宿泊券(大子町)
定期預金キャンペーン	平成24年6月～ 平成24年8月	あんこう鍋セット
冬の定期預金キャンペーン	平成24年12月～ 平成25年1月	グルメペア宿泊券(北茨城市・大洗町) そば、梅干、ブルーベリージュース

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

### ①創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

つくば市は研究学園都市として多数の研究機関が集まっており、これらの研究機関発のベンチャー企業が多数誕生しています。これらのベンチャー企業の多くは、技術的に高度な製品・商品開発をコアとして創業されたものの、マーケティング力が不足しているため販路開拓に問題を抱えている事例が数多く見られます。こうした問題に対処するために、当行は「ビジネス交流

会」や「ものづくり交流会」等の商談会の開催を通じて、販路開拓の支援を行っております。

また、併せて継続的にベンチャーキャピタルへ人材を派遣し、ベンチャービジネスについてのノウハウ吸収や実戦での経験を蓄え、適切な相談体制の構築と投資案件の発掘、創業者の支援に取り組みました。なお、ベンチャーキャピタルへの出向を経験した人材はソリューション部門や企業支援部門に配置し、創業や新事業の立ち上げの支援に直接関わっております。

当行は研究学園都市として多数の研究機関が集まるつくば市に本部機能を有しております。その地域特性を活用して株式会社つくば研究支援センターや筑波大学産学リエゾン共同研究センター等と業務提携を行うと共に、その他の大学や多くの研究機関との連携を図っております。このような連携を活かし、「2013 ビジネス交流会 in つくば」においては、産業技術総合研究所や茨城県工業技術センター、当つくば地区で代表的なベンチャー企業である「CYBERDYNE 社」によるセミナーを開催しました。セミナーでは、産学官連携の取り組み事例や施策等の紹介を行い、創業や新事業への開拓に向けた情報発信等を積極的に行いました。

また、当行では地元の中小企業者と大学や研究機関との共同研究等の連携に向けた活動を積極的に行ってまいりましたが、両者のニーズ等がなかなか合致せず、これまで思うような成果は上がっておりませんでした。そのため、当行では平成 23 年 10 月より計 10 回、「つくば」に関わりを持ち、「つくば」の発展・振興に貢献する大学や研究機関、民間企業等に声掛けをして、地域の活性化、産業の発展に貢献することを目的とした「つくば産業創造懇談会」を行ってまいりました。同懇談会は平成 24 年度で終了いたしました。今後は関連会社内に創設したシンクタンク部門（筑波総研）がその役割を継承し、地域の持続的な発展に向けた意見提言を行ってまいります。

## 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

当行では、取引先と日常的・継続的な関係を強化するために、事業性融資全先訪問を継続的に実施しております。この全先訪問を通じて、取引先の定性的な業況把握と定期的なモニタリングを行い、その情報を営業支援システムに登録して営業店と本部で情報の共有化を図っております。さらに、定期的開催している対応方針協議会を通じて営業店と本部による目線の統一を図り、取引先ごとにライフステージ等を見極めを行っております。その上で、取引先ごとに決定したライフステージに合わせて、営業店と本部が連携して、最適なソリューションメニューの提案を実践する体制としております。

その他、経営に関する相談その他の取り組みとしましては、営業店行員の知識吸収、レベルアップが不可欠であり、行員の教育にも注力しております。人材育成については中期経営計画の主要施策にも掲げており、当行にとって最重要課題と認識しております。具体的には、「融資業務説明会」や「経営改善支援講座」、「ソリューション営業講座」等、従来以上に実務的な説明会や研修を実施し、さらに DDS や DES、債権放棄、再生ファンドの活用等これまで実践してきた具体的な支援の手法を「企業再建支援事例集」として取り纏め、全行員が手法を共有し、活用できるようにいたしました。また、「OJT 案件」への取り組みをルール化し、本人の能力や経験に沿った人材育成に取り組む等、行員一人ひとりのスキルに合わせたレベルアップを実践しております。

### ③早期の事業再生に資する方策

当行では、地域密着型金融の取り組みや地域復興支援プロジェクト『あゆみ』の推進を行う中で、整理回収機構や再生支援協議会等の外部機関や中小企業診断士、公認会計士、税理士、弁理士等の専門家との協働により取引先の取引状況に応じた事業再生方策を提案しております。

また、平成 24 年 5 月に融資本部、営業本部横断的な「経営支援特別チーム」を発足させました。これにより、返済条件緩和等の金融支援を実施しているものの経営改善状況が思わしくない取引先に対して経営改善計画の再提案や抜本的な事業再生計画の提案、ならびに M&A、転廃業等のソリューションメニューの提案等、それぞれの相談業務を含めてこれまで以上に具体的な対応が出来る体制といたしました。このチームでは、対象先の実態調査とインタビューに基づき、対応方針を策定して、営業店ならびに融資本部、営業本部、外部機関および外部専門家等と連携してお客さまの自主的、積極的な再建意欲をサポートしております。

### 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

中小企業の経営者の高齢化が進展し、事業承継に関する支援のニーズは年々高まってきています。これまでも、営業店と本部が連携して当行取引先に対して事業承継の提案を実施すると共に、必要に応じて外部専門家との連携を取り、事業承継計画の作成支援を実施する等の事業承継対策に取り組み、取引の高度化、親密化を図ってまいりました。しかしながら、今回の大震災を契機として、事業承継に関する支援のニーズは更に広がっていくものと思われれます。後継者がいない事業者等においては、事業の継続を断念し、第三者への事業譲渡等を希望する事業者も出てきています。

そのような中、当行では定期的に「事業承継対策セミナー」を開催しております。将来の後継者問題等の不安を少しでも軽減するため、事業承継の手段・方法等について啓蒙し、具体的な相談には外部の専門家と連携する等して課題の解決に取り組んでおります。

事業承継・M&A に関しては中小企業には専門な知識が乏しく、外部に相談することが難しい課題であるため、当行といたしましても、お客さまが相談し易い環境を整備し、対処していく所存です。

### 3. 剰余金処分の方針

当行は、経営の健全性を確保するため、内部留保の充実による財務体質の強化を図ると共に、利益の状況や経営環境等を勘案しつつ、安定的な配当を実施することを利益配分の基本方針としております。平成 25 年 3 月期につきましては、利益水準と今後の安定的な財務基盤の維持を勘案し、普通株式の配当は 1 株あたり 5 円、第二種優先株式は 1 株あたり 60 円、第四種優先株式については約定に従った配当を期末に行ってまいります。

#### 【当期純利益、利益剰余金の残高推移】

(単位：億円)

	23/3	24/3	25/3		26/3	27/3	28/3
	実績	実績	計画	実績	計画	計画	計画
当期純利益	25	23	11	24	17	23	26
利益剰余金	25	45	37	64	48	66	86
	29/3	30/3	31/3	32/3	33/3	34/3	35/3
	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画
当期純利益	30	30	30	30	30	30	30
利益剰余金	111	136	161	186	211	236	261
	36/3	37/3	38/3	39/3	40/3	41/3	42/3
	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画
当期純利益	30	30	30	30	30	30	30
利益剰余金	286	311	336	361	386	411	436
	43/3						
	計画						
当期純利益	30						
利益剰余金	461						

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之つつ、平成43年3月末には利益剰余金が461億円まで積み上がり、公的資金350億円の返済財源が確保出来る計画となっております。平成25年3月期までの実績は下表のとおり順調に推移しており、今後本計画以上に利益剰余金が積み上がった場合には、公的資金の早期返済を目指してまいります。

#### 4. 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

当行は、「地域の皆様の信頼のもとに、存在感のある銀行を目指し、豊かな社会づくりに貢献します」を基本理念として、経営の透明性を高めて、お客さま、株主さま、地域の皆さまから支持される企業経営を目指しております。そのためには、コーポレート・ガバナンスが重要であると認識しており、体制の整備に取り組んでいます。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

###### ア. 取締役会

取締役会は、社内取締役10名と社外取締役1名で構成され、取締役頭取が議長を務め、重要な経営上の意思決定を行います。また、監査役は取締役会に出席し適宜意見を述べております。なお、取締役の経営責任を明確にするために取締役の任期は1年とし、加えて、経営の意思決定の迅速化と適正な執行を促進するために執行役員制度を導入しております。さらに、社外監査役の中から一般株主と利益相反が生じる恐れのない独立役員を確保し、コーポレート・ガバナンスの強化を図っております。

###### イ. 常務会

常務会は、常務取締役以上の役付役員によって構成され、頭取が議長を務め、取締役会に付議すべき事項や常務会に決定を委任された事項について審議しております。具体的には、重要な行内規程等の制定・改廃、重要な人事、予算の決定、組織の制定・改廃、資金運用計画、与信債権決裁権限限度額に定める融資案件の承認等を行っております。なお、常勤監査役は常時出席して、意見を述べております。

###### ウ. 監査役会

監査役会は監査役5名（うち3名は社外監査役）により構成され、監査役機能を強化して取締役の職務遂行を適正に監査し、経営に対するチェック機能を充実させております。なお、社外監査役とは人的・資金的関係その他の

利害関係などに係る該当事項はありません。

監査役は、本部及び営業店ならびに子会社を往査し、取締役等の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や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必要に応じて常勤監査役が立ち会い、監査終了後に意見交換を行っています。

## ②業務執行に対する監査体制

当行は、監査役の監査が実効的に行われることを確保するために代表取締役と定期的に会合を持ち、経営方針の確認、経営課題等の他監査について意見交換を行っております。また、監査役は取締役会、常務会、その他重要な会議に出席し、必要に応じ意見を述べる他、内部監査部署、コンプライアンスやリスクの統括部署等との情報交換を行う体制を確保し、監査の実効性を高めております。

さらに、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。定期的に代表者及び監査役との意見交換を実施しており、より実効性ある外部監査体制を構築しております。

なお、業務執行に対する監査又は監督の体制につきましては、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1つととらえ、全行を挙げて取り組んでおります。特に、平成25年3月までの第1次中期経営計画では、「経営管理態勢の強化」を基本戦略の1つに掲げ、「リスク管理体制」の整備に努めてまいりました。平成25年4月より新たにスタートした第2次中期経営計画の中でも、引き続き「経営管理態勢の強化」を基本戦略の1つとして掲げており、態勢整備に尽力してまいります。

リスク管理においては、「統合的リスク管理方針」および「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、各リスク管理規程の整備、運用を行っております。

今後につきましても、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いき、必要に応じ適時適切に見直しを図ってまいります。

## 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、Tier I 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、必要に応じ適時適切に見直しを図ってまいります。

## ③信用リスク管理

信用リスクとは、お取引先の財務状況の悪化等により、資産（オフ・バランス資産を含む）の価値が減少ないし消失し、金融機関が損失を被るリスクをいいます。

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共に、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、取り組み姿勢などを徹底しております。なお、適切な与信判断ができるよう、「融資支援システム」による審査業務サポート、「信用格付制度」の精緻化、「信用リスク計量化システム」の運用に基づく予測損失額（率）の把握など信用リスク管理の態勢強化にも取り組んでおります。

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を図り、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、業務の健全性およ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、市場リスク管理部門、市場部門、営業推進部門、事務管理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。なお、リスク管理の高度化を図るため、平成 24 年度上期から「コア預金内部モデル」を導入いたしました。

また、経営の重要課題の一つである有価証券評価差損の削減につきましては、平成 28 年 3 月期を目途に解消すべく取り組んできた結果、平成 25 年 3 月末現在、評価損は解消（71 億円の評価益）されております。今後とも、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一層充実させて実施していくことで、危機対応力の整備を図ってまいります。

#### ⑥オペレーショナル・リスク管理

オペレーショナル・リスクとは、内部プロセス・人・システムが不適切であることもしくは機能しないこと、また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、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。

当行では、オペレーショナル・リスクの管理のために「リスク管理委員会」の下部組織として「オペレーショナル・リスク小委員会」を設置し、事務管理態勢、システム運営態勢、セキュリティ対策等についてリスクの原因調査や改善策の協議・検討を行っております。

オペレーショナル・リスクは業務運営を行っていくうえで可能な限り回避すべきリスクであり、適切なリスク管理を行う必要があります。当行では、「オペレーショナル・リスク管理規程」を定め、組織横断的な管理体制を整備するとともに、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・分析など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おります。

なお、上記管理態勢の充実を図った結果、従来の「基礎的手法」よりも、高度なオペレーショナル・リスク管理態勢が必要とされる「粗利益配分手法」を平成 24 年 3 月期より採用しております。今後につきましても、オペレーショナル・リスク管理の実効性をより向上させる諸施策を実施、検討してまいります。

オペレーショナル・リスクのなかでも代表的な事務リスク、システムリスクの管理は次のとおりです。

#### **ア. 事務リスク管理**

当行では、信頼性の高い堅確な事務処理体制による業務運営の定着化を図ることを目的として「事務リスク管理基本方針」を定め、事務取扱いの基準となる事務手続きや職務権限規程等による管理体制と相互牽制に基づく事務リスク管理を行っております。

監査体制につきましては、事務処理状況、業務運営管理状況の検証と事故防止・不正防止の観点から、監査部による営業店、本部、関連会社の内部監査および毎月の自店検査を実施しております。

#### **イ. システムリスク管理・顧客情報管理**

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。