

経営強化計画の履行状況報告書

平成 28 年 12 月

株式会社 筑 波 銀 行

目 次

1. 平成 28 年 9 月期決算の概要	
(1) 経営環境	3
(2) 茨城県の現状	3
(3) 決算の概要	4
① 預金・預り資産	
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) 基本方針	6
① 事業性評価に基づくミドルリスク先への融資拡大	
② 企業のライフステージに応じた本業支援	
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	
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	
(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策の進捗状況	12
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	
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	
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	
(3) 被災者への信用供与の状況及び被災者への支援をはじめとする被災地域 における東日本大震災からの復興に資する方策の進捗状況	21
① 信用供与の円滑化に資する方策	
② 事業再生支援の方策	
③ 地域振興ソリューションに関する方策	
④ 「地方創生」に対する方策	
⑤ その他の方策（CSRの観点から）	

(4) その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する 方策の進捗状況	44
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	
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	
③ 早期の事業再生に資する方策	
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	
3. 剰余金処分の方針	52
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	53
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	54
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 28 年 9 月期決算の概要

(1) 経営環境

平成 28 年度上半期の国内経済については、企業収益が高水準で推移するなか設備投資に持ち直しの動きがみられたことや、個人消費が雇用・所得環境の着実な改善を背景に底堅く推移してきたことなどから、基調としては緩やかな回復を続けてきました。先行きについても、政府・日銀が一体となったデフレ脱却へ向けた取り組みを背景に、企業・家計の両部門において所得から支出への前向きの循環メカニズムが持続するもとの、基調的には緩やかな回復が続いていくと見込まれています。ただし、海外経済で弱さがみられており、中国をはじめとする新興国等の景気減速や、英国のEU離脱問題を巡る不透明感、さらには米国大統領選挙結果に伴う不確実性の増大などにより、国際的な金融市場の動向に注視していく必要があります。

茨城県内経済については、一部に弱い動きがみられたものの、緩やかに持ち直しの動きを続けてきました。先行きについては、企業の生産活動に下げ止まりの兆しがでてきたことや、住宅投資及び個人消費に持ち直しの動きがみられることなどから、緩やかな回復基調が続いていくと見込まれています。

こうしたなか、当行では平成 28 年 4 月より、第 3 次中期経営計画「Rising Innovation 2019 ～進化することへの挑戦～」を策定するとともに、震災直後よりスタートした「地域“復興”支援プロジェクト『あゆみ』」の進化形である「地域“振興”支援プロジェクト『あゆみ』」の取り組みを展開しております。

「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やコンサルティング機能を最大限発揮するとともに、茨城県や市町村及び各種機関・企業等との連携をより一層強化していくことで、復興支援のみならず本業支援ならびに中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化に全行挙げて取り組んでおります。

(2) 茨城県の現状

当行の主たる営業基盤である茨城県内については、東日本大震災の発生から 5 年半が経過し、茨城県ならびに市町村の懸命な努力により、広い範囲で被災した社会インフラの復旧工事は着実に進みました。一方、東京電力福島第一原子力発電所事故の影響による風評被害については、観光客の減少や一部農林水産物の出荷制限が依然として続くなど、農水産業や観光産業にとって大きな不安要因となっております。また、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、地域間及び業種間での格差が顕在化してきており、まだまだ課題が残されております。

このように茨城県内には、震災等による間接被害の影響などが依然として残っており、当行は今後も地域金融機関として、地域の復興・振興に率先して取り組んでまいります。

(3) 決算の概要

①預金・預り資産

平成 28 年 9 月末の預金残高は、地域における営業基盤の拡充に努めた結果、法人預金を中心に前年同期比 354 億円増加の 2 兆 2,192 億円となりました。

また、預り資産については、投資信託が前年同期比 34 億円減少しましたが、年金保険等が同 148 億円増加したことなどから、全体では同 104 億円増加の 2,182 億円となりました。

(単位：億円、%)

	28年9月末	27年9月末比		27年9月末
		増減	増減率	
預金	22,192	354	1.6	21,837
個人預金	16,768	77	0.5	16,690
法人預金	5,423	277	5.4	5,146
預り資産	2,182	104	5.0	2,078
うち投資信託	978	△ 34	△ 3.4	1,013
うち年金保険等	950	148	18.5	802

②貸出金

平成 28 年 9 月末の貸出金残高は、個人向け貸出が前年同期比 167 億円、法人及び個人事業主向け貸出が同 286 億円、公共部門向け貸出が同 116 億円増加したことにより、全体では 569 億円増加し、1 兆 6,305 億円となりました。

(単位：億円、%)

	28年9月末	27年9月末比		27年9月末
		増減	増減率	
貸出金	16,305	569	3.6	15,735
個人向け貸出	4,573	167	3.8	4,406
法人及び個人事業主向け貸出	9,001	286	3.3	8,715
公共部門向け貸出	2,729	116	4.4	2,613

③損益

平成 28 年 9 月期の「業務粗利益」は、その他業務利益が国債等債券関係損益の増加等により前年同期比 9 億 52 百万円増加しましたが、資金利益が貸出金利回りの低下に伴う貸出金利息の減少や投資信託の解約償還益の減少等による有価証券利息配当金の減少などにより同 9 億 86 百万円減少したことや、役員取引等利益が投資信託販売手数料の減少等により同 3 億 30 百万円減少したことから、同 3 億 63 百万円減少し 165 億 51 百万円となりました。

「コア業務純益」は、業務粗利益が減少したことや、経費が前年同期比 12 百万円の減少に止まったことから、同 11 億 10 百万円減少し 17 億 94 百万円となりました。

「経常利益」は、コア業務純益が減少したこと、信用コストは減少したものの、株式等関係損益の減少により臨時損益が前年同期比 28 億 2 百万円減少したことなどから、同 29 億 8 百万円減少し 24 億 50 百万円となりました。

「中間純利益」は、経常利益の減少や繰延税金資産の一部取崩しに伴う法人税等の増加などにより、前年同期比 33 億 30 百万円減少の 14 億 30 百万円となりました。

(単位：百万円)

	28年9月期		27年9月期	計画	
	前年同期比	計画比			
業務粗利益	16,551	△ 363	129	16,915	16,422
コア業務粗利益	15,675	△ 1,123	△ 247	16,798	15,922
資金利益	14,365	△ 986	50	15,352	14,315
うち貸出金利息	11,753	△ 878	△ 259	12,631	12,012
うち有価証券利息配当金	3,201	△ 288	355	3,490	2,846
うち預金利息 (△)	348	△ 131	64	479	284
役務取引等利益	1,379	△ 330	△ 373	1,709	1,752
その他業務利益	806	952	451	△ 146	355
(うち国債等債券関係損益)	876	759	376	116	500
経費 (△)	13,881	△ 12	△ 307	13,893	14,188
うち人件費 (△)	7,095	△ 9	67	7,104	7,028
うち物件費 (△)	5,825	△ 47	△ 285	5,873	6,110
うち税金 (△)	959	44	△ 91	915	1,050
コア業務純益	1,794	△ 1,110	61	2,905	1,733
実質業務純益	2,670	△ 351	437	3,022	2,233
一般貸倒引当金繰入額 (△)	32	△ 245	32	277	0
業務純益	2,638	△ 105	405	2,744	2,233
臨時損益	△ 188	△ 2,802	503	2,614	△ 691
うち株式等関係損益	△ 214	△ 3,534	△ 364	3,320	150
うち不良債権処理額 (△)	139	△ 807	△ 668	947	807
経常利益	2,450	△ 2,908	907	5,358	1,543
特別損益	△ 17	93	138	△ 111	△ 155
税引前中間純利益	2,432	△ 2,814	1,044	5,247	1,388
法人税等 (△)	1,002	515	831	487	171
中間純利益	1,430	△ 3,330	213	4,760	1,217

④自己資本比率

平成 28 年 9 月期の自己資本比率 (単体) は、中間純利益を 14 億 30 百万円計上しましたが、4 月に第二種優先株式 21 億円を取得、消却したことにより自己資本比率算定上の分子が前年度末比 6 億円減少したことや、貸出金等の増加により分母となるリスク・アセット等が同 391 億円増加したことなどから、同 0.35 ポイント低下し 8.63%となりました。

(単位：億円、%)

	28年9月期			28年3月期	27年9月期
	28年3月期比	27年9月期比			
自己資本 (コア資本) (a)	1,036	△ 6	△ 28	1,043	1,065
リスク・アセット等 (b)	12,001	391	858	11,610	11,143
自己資本比率 (a)/(b)	8.63	△ 0.35	△ 0.93	8.98	9.56

⑤不良債権比率等

平成 28 年 9 月末の金融再生法ベースの開示債権額（単体）は、危険債権の減少等により、前年度末比 28 億円減少し 433 億円となりました。この結果、不良債権比率（金融再生法開示債権比率）は、前年度末の 2.85%から 0.22 ポイント改善し 2.63%となりました。

（単位：億円、%）

	28年9月期		27年9月期比	28年3月期	27年9月期
		28年3月期比			
金融再生法開示債権額 (a)	433	△ 28	△ 17	461	449
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	48	△ 3	△ 1	51	50
危険債権	346	△ 26	△ 15	372	361
要管理債権	38	△ 1	△ 1	39	39
正常債権 (b)	16,006	330	622	15,676	15,384
合計 (a)+(b)=(c)	16,439	302	606	16,137	15,833
金融再生法開示債権比率 (a)/(c)	2.63	△ 0.22	△ 0.20	2.85	2.83

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) 基本方針

当行は平成 22 年 3 月に誕生して以来、「地域のために 未来のために」というコーポレートスローガンのもと「地域になくってはならない銀行」として、お客さまに満足していただける、質の高いサービスの提供に努めてまいりました。合併によるシナジー効果と新銀行としてのスピーディーな体制整備をはじめ、東日本大震災からの復興支援や地域振興に取り組むことで、地域における存在感を高めてまいりました。こうしたなか、平成 27 年 10 月に、10 年後を見据えた中長期の経営戦略として「将来ビジョン」を策定し、コンセプトとして『First Call Bank』の実現を掲げました。ボリュームにおいて地域No.1 の「リーディングバンク」を目指すのではなく、ニーズに基づいた最適なソリューション提案をいち早く提供していくなかで、お客さまが「最初に相談したい銀行」としての存在感を高めていくというものであり、この「将来ビジョン」の実現に向けたチャレンジ期間の位置づけとして、今年度より第 3 次中期経営計画「Rising Innovation 2019～進化することへの挑戦～」をスタートいたしました。

また、平成 23 年 3 月の東日本大震災以降、全行を挙げて取り組んできた地域“復興”支援プロジェクトをさらに進化させた「地域“振興”支援プロジェクト『あゆみ』」を継続し、これまでの取り組みのなかで培ったノウハウや多様なネットワークを活用しながらコンサルティング機能を最大限発揮するとともに、茨城県や市町村及び各種機関・企業等との連携をより一層強化していくことで、地域経済の持続的な発展に貢献しております。

第3次中期経営計画の位置づけ



現在、私たちを取り巻く環境は激変しており、今後も健全性を維持し、将来にわたって十分な金融仲介機能を発揮していくためには、取引先企業の事業内容を理解したうえで、企業価値向上への貢献を通じて収益を確保していくというビジネスモデルを構築していく必要があります。

一方で、地元の中小企業からも、金利競争ではなく、事業内容等への理解に基づいた有効な経営支援への取り組みが、私たち地域金融機関に求められております。

こうしたなか、当行は今年4月に策定しました本計画において、以下の《基本方針》を掲げ、中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化及び本業支援への取り組みを徹底しております。

《 基本方針 》

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

- ① 「事業性評価に基づくミドルリスク先への融資拡大」、
- ② 「企業のライフステージに応じた本業支援」、
- 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」、
- 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。

①事業性評価に基づくミドルリスク先への融資拡大

当行では、ミドルリスク先について、当行内における債務者区分の正常先下位～要注意先と定義しております。

比較的財務基盤が脆弱な中小企業であっても、事業性評価を通じて企業実態や成長可能性を適切に評価し、積極的な融資対応を行っていくことが、地域金融機関としての本来の役割であることを再認識し、ミドルリスク先への融資拡大に取り組んでおります。その体制整備として、平成28年4月に「ビジネスソリューション部」を新設し、営業店へのサポート体制を強化しており、今年度はミドルリスク先に対する融資の実行目標を各営業店に明確に示し、その取り組み実績によって、店舗及び担当者個人を表彰する行内運動を展開いたしました。

【ミドルリスク融資の取り組み状況】

○平成28年上期実績

目標額	400 億円	達成率
実行額	398 億円	99.50%

○格付別実績

	件数	実行額
格付D	1,497 件	204 億円
格付E	532 件	100 億円
格付E-	997 件	94 億円
合計	3,026 件	398 億円

また、案件組成の難易度の高い事案については、ビジネスソリューション部からタイムリーに助言を行うため「ソリューション相談シート」を制定し、案件化のスピードアップと提案スキルの向上を図っております。

【ソリューション相談シート活用状況】

相談内容	件数
貸出関連	190 件
コンサルティング関連	139 件
事業承継	39 件
不動産有効活用	21 件
販路開拓	12 件
補助金	11 件
省エネ	8 件
医療・介護	6 件
海外展開	5 件
401K	4 件
保険相談	2 件
その他	31 件
合計	329 件

(平成28年9月末現在)

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行っていくためには、企業の財務内容のみならず、事業内容や今後の成長可能性などを十分に把握することが重要であることから、「事業性評価」の取り組みを強化しております。

取引先企業との対話を深め、コンサルティング能力を高めていくなかで、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、問題解決のための高度なソリューションの提供に取り組んでおります。

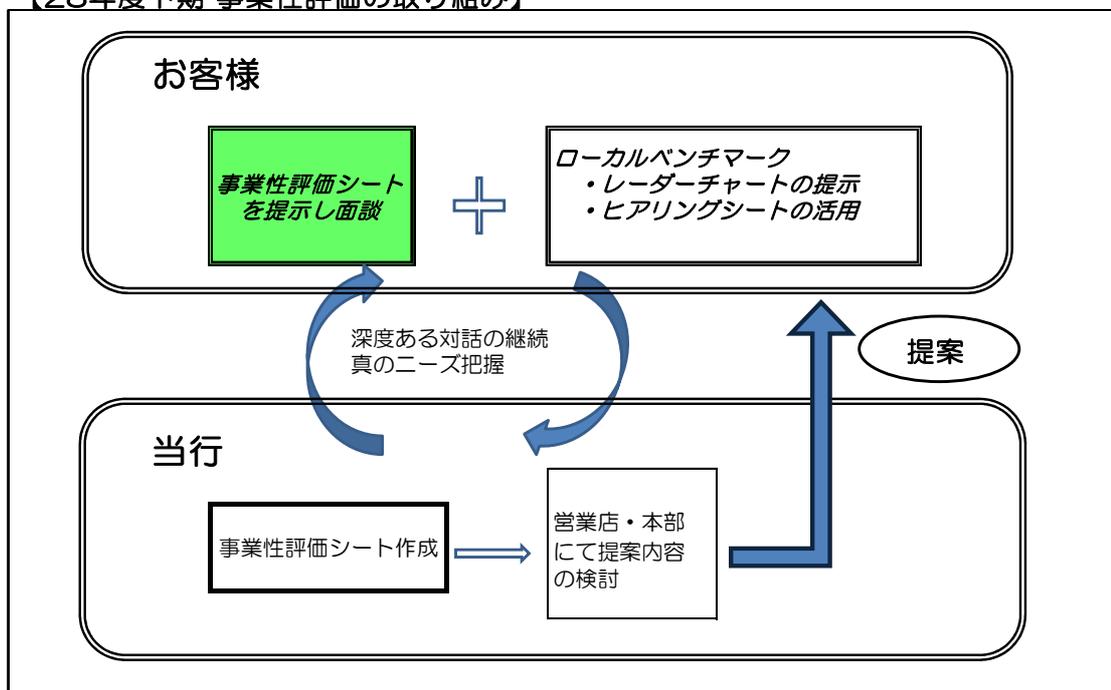
「事業性評価」の取り組みは、平成27年4月よりスタートしており、当初は与信残高2億円以上の主力・準主力先を対象としていましたが、28年上期より与信残高を2億円以上から1億円以上に引き下げました。さらに28年下期からは300万円以上の与信取引先及び100万円以上の借入申込先に対象を拡大しております。

対象先の拡大に合わせて、当行にて作成した「事業性評価シート」を取引先企業に提示し、対話の深度を深める取り組みも開始しました。また、必要に応じて、対話のきっかけとしてローカルベンチマークのレーダーチャートも同時に提示し、定性と定量の両面から取引先の実態やニーズを把握する取り組みを進めております。

【事業性評価対象先】

	先数	基 準
平成28年3月末	416 社	与信残高2億円以上の主力・準主力先
平成28年9月末	903 社	与信残高1億円以上の取引先

【28年度下期 事業性評価の取り組み】



【平成28年度上期 対象先903先のニーズ内容】

(単位:件)

ニーズ内容	全体		製造業		建設業		医療福祉		その他	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合
事業承継	436	23%	95	21%	98	30%	29	16%	214	22%
財務改善支援	286	15%	60	13%	50	15%	32	17%	144	15%
販路・仕入先支援	247	13%	82	18%	26	8%	3	2%	136	14%
福利厚生	170	9%	46	10%	17	5%	35	19%	72	8%
事業計画策定支援	35	2%	8	2%	5	2%	5	3%	17	2%
節税対策	103	5%	18	4%	27	8%	10	5%	48	5%
土地活用・紹介	68	4%	7	2%	17	5%	3	2%	41	4%
海外支援	65	3%	29	6%	2	1%	0	0%	34	4%
その他マッチング	514	27%	112	25%	83	26%	68	37%	251	26%
総数	1,924	-	457	-	325	-	185	-	957	-

【提案状況(平成28年9月30日現在)】

(単位:件)

提案内容	ニーズ件数	提案件数	ニーズに対する提案割合	提案結果			
				成約	提案中	不成約	成約率
事業承継	436	46	11%	0	42	4	0%
財務改善支援	286	5	2%	0	4	1	0%
販路・仕入先支援	247	57	23%	16	29	12	28%
福利厚生	170	16	9%	4	12	0	25%
事業計画策定支援	35	6	17%	2	4	0	33%
節税対策	103	4	4%	1	2	1	25%
土地活用・紹介	68	20	29%	3	16	1	15%
海外支援	65	4	6%	0	4	0	0%
その他マッチング	514	180	35%	32	114	34	18%
合計	1,924	338	18%	58	227	53	17%

提案内容	ニーズ件数	提案件数	ニーズに対する提案割合	提案結果			
				成約	提案中	不成約	成約率
事業性評価対象先への融資		321		215	94	12	67%

〔融資実行額 20,337百万円〕

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

当行では、お客さまとの対話により経営実態の把握を進め、ライフステージに応じた経営改善計画策定支援や抜本的な事業再生、本業支援や生産性向上に寄与する新規与信対応や転廃業の支援等について、組織全体として多面的な支援に取り組んでおります。

お客さまのライフステージを見極めるためには、事業内容や企業特性の十分な把握が必要であり、「経営改善および計画書策定支援マニュアル」の改訂を行い、ローカルベンチマークシートや非財務面ヒアリングシートを活用してお客さまとの継続的な対話により、実現性の高い事業再生支援に取り組んでおります。

ライフステージにおいて、財務内容の毀損度が高くとも事業継続が見込まれるお客さまには、外部機関と連携し、資本金借入金や債権放棄等を含む抜本的な事業再生支援に積極

【経営改善支援先の推移】

	支援先数
平成23年度	490 先
平成24年度	423 先
平成25年度	604 先
平成26年度	512 先
平成27年度	482 先
平成28年度	435 先

(震災後～平成28年11月末現在)

的に取り組んでまいりました。また、事業継続の見込まれないお客さまには、経営者の事業継続意欲や取引先を取り巻く周辺環境を総合的に勘案し、取引先の実情に応じた転廃業に関する助言等を行い、経営者ガイドラインの活用による経営者の生活再建策にも十分配慮し取り組んでおります。

なお、抜本的事業再生先や経営改善の進むお客さまには、短期継続資金の活用や借換えによる返済条件の正常化、生産性向上につながるニューマネーの提供を進め、地域経済の活性化に取り組んでまいります。

【外部機関の活用状況】

	取り組み先数
茨城県産業復興相談センター	12 先
東日本大震災事業者再生支援機構	25 先
中小企業再生支援協議会	54 先
地域経済活性化支援機構（REVIC）	2 先

（震災後～平成28年11月末）

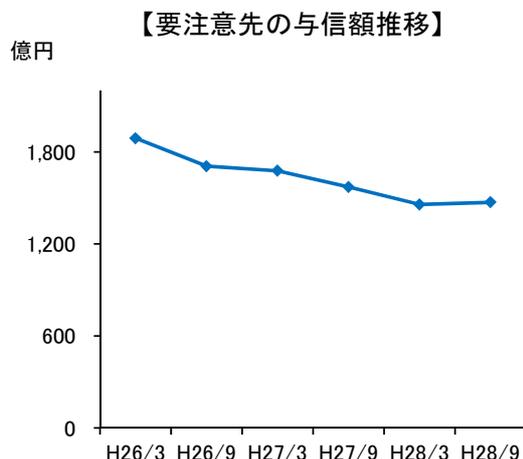
【DDS、DESの取り組み実績】

	DDS		DES	
平成23年度	15 件	504 百万円	1 件	1,310 百万円
平成24年度	21 件	538 百万円	- 件	- 百万円
平成25年度	13 件	719 百万円	- 件	- 百万円
平成26年度	4 件	100 百万円	- 件	- 百万円
平成27年度	2 件	90 百万円	- 件	- 百万円
平成28年上期	- 件	- 百万円	- 件	- 百万円
合 計	55 件	1,951 百万円	1 件	1,310 百万円

（震災後～平成28年11月末現在）

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

財務分析が自動化され格付の精度が高まってきたことにより、融資判断の基準が過去の定量データに偏重してしまい、リスクテイクを伴う資金供給への取り組みについては十分とはいえない状況にありました。しかし、本計画に基づき事業性評価への取り組みを進めてきたことにより、可能な限り恣意性を排除した客観的な定性評価と、事業性や成長可能性を見極めて融資判断を行う体制に整いつつあります。「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」という方向に着実に向かっており、平成28年9月期においては要注意先への与信額も若干増加しております。



今後も全行的に事業性評価の取り組みを進めながら、お客さまの実態を十分に理解し、ニーズや課題等を共有したうえで、担保や保証に過度に依存しない資金供給手法を含め、お客さまの実情に適した提案を行ってまいります。

また、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取り組んでいくためには、お客さまの「強み」や「弱み」あるいは「課題」を含めた実態把握を確実に行っていく必要があることから、銀行全体として「目利き力」のさらなる向上に取り組んでまいりました。外部教育機関による通信講座「事業性評価実践コース」の受講、中小企業支援に関する外部試験の受験推奨、直接取引先企業に接する若手営業行員を対象としたインターバル研修を継続して実施するとともに、平成28年上期はさらなるスキルアップを目指した「目利き力養成セミナー（休日セミナー）」を開催しました。そして、具体的な資金供給手段としては、引き続き、私募債の引受、ABLへの取り組みを強化してまいりました。

また、「経営者保証に関するガイドライン」の周知徹底を図るとともに、ガイドラインに基づく適正な運用にも努めてまいりました。

【私募債およびABLの実績】

	件数	金額
私募債	45 件	3,400 百万円
ABL	8 件	894 百万円

(平成28年上期実績)

【経営者保証に関するガイドラインの活用状況】

		平成28年上期
新規に無保証で融資した件数	①	1,693 件
新規融資件数	②	8,607 件
新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合	(①/②)	19.67 %

(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策の進捗状況

① 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

当行では、ソリューション機能を発揮し地域と共に歩んでいくために「事業性融資全先訪問」によるお客さまとの接点を充実させるとともに、事業性評価に基づく「コンサルティング営業」を強化していく方針を掲げております。

「事業性融資全先訪問」と「コンサルティング営業」は、ともに時間を要する業務であることから、その実現のために営業体制の見直しを図り効率化に取り組んでおります。効率化によって生み出された時間は、事業性評価対象先を拡大しながら、より幅広いお客さまへのソリューション提案にシフトしております。また、本部の営業店サポート体制も強化することで、全行挙げて真の「コンサルティング営業」の実践に取り組んでおります。

(ア) 営業店における営業力強化への取り組み

事業性融資先との接点強化の施策として取り組んでいる「事業性融資全先訪問」を継続していくために、平成28年4月に「営業推進マニュアル」を改定し、訪問頻度の見直しや電話の有効活用による営業力強化、さらに定例集金や届け金サービス業務の見直しなどの業務効率化に取り組んでおります。また、預り

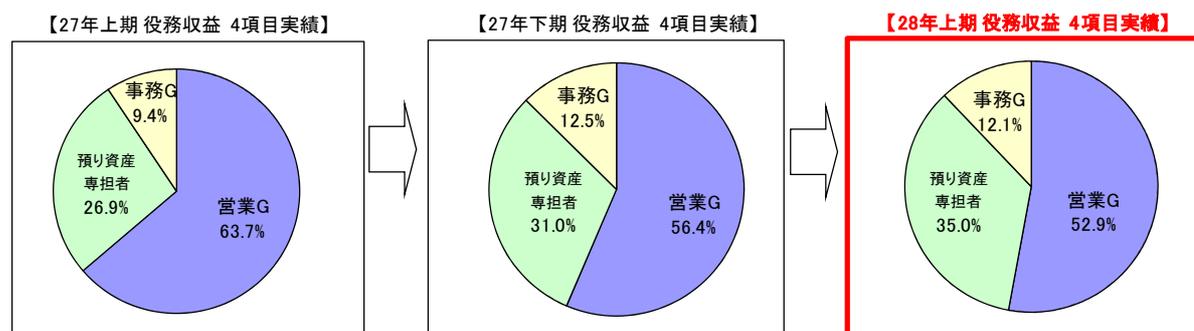
資產業務については、営業グループ行員から事務グループ行員及び預り資産専担者へのシフトに着手し、営業グループ行員が融資業務に取り組む時間を確保できるように取り組んでおります。一方で、営業店の事務効率化として、オープン出納機の導入強化や相続業務の一部集中化など機械化の推進と本部集中化の取り組みを進めることで、事務グループ行員の業務負担を軽減し営業業務へ傾注できる体制整備を図っております。また、平成28年7月には、投資信託の使用帳票について見直しを行い、制定帳票73種類を49種類へ削減することによって、お客さまと営業店の事務負担を軽減し、効率化を図ることで、より深度ある営業活動を実行できるように取り組んでおります。

こうした効率化により、事業性評価への取り組みを強化するため対象先の拡大を図っております。当初は与信残高2億円以上の当行主力・準主力先を対象としておりましたが、平成28年上期より与信残高2億円以上を1億円以上に引き下げました。さらに、平成28年下期からは、30百万円以上の与信取引先及び10百万円以上の借入申込先に対象先を拡大し、お客さまの実態把握を深めながら、ニーズを捉え、タイムリーな提案営業を行う体制を強化しております。

【定例集金・届け金等サービス業務の抜本的な見直し状況】

	対象先 27/10 現在	改善先 28/9 現在	改善率
週間サービス先	1,237 先	205 先	16.6%
月間サービス先	2,722 先	468 先	17.2%
合計	3,959 先	673 先	17.0%

【担当別預り資産実績の推移】



【事業性評価対象先推移】

	平成28年3月末	平成28年9月末	平成28年下期
事業性評価対象先	与信残高2億円以上の当行主力・準主力先	与信残高1億円以上先	30百万円以上の与信取引先、および10百万円以上の借入申込先
対象先数	416先	903先	上期対象先903先に加えて、ミドルリスク先500先程度増加させ、その後正常先を増加させる予定

【中小企業等貸出金推移】

	平成27年9月期	平成28年3月期	平成28年9月期
中小企業等貸出金	11,152 億円	11,255 億円	11,420 億円

A. ビジネスソリューション部の新設

平成 28 年 4 月に「ビジネスソリューション部」を新設し、融資部内の事業性評価等の営業店支援を行う組織「リレバンチーム」と、地域振興部内のソリューション業務の営業店支援を行う組織「ソリューション室」を統合し人的資源を集中することで、1つの部署で事業性評価と付加価値の高い金融サービスの提供をよりスムーズに行い、コンサルティング営業を強化する体制を整備いたしました。

また、ビジネスソリューション部内の業務として、事業性評価部門を主とする「リレバン推進室」、新成長分野・M&A・事業承継等を主とする「ビジネスイノベーショングループ」、プロジェクトファイナンス等を主とする「金融ソリューショングループ」の3部門を柱として、注力すべき分野に対して人材配置を行いスムーズかつ深度ある対応が可能となりました。

【ビジネスソリューション部の体制】

		H28. 4. 1 配置状況	H28. 10. 1 配置状況	業務内容
融資部	H28. 3. 31 配置状況			
リレバン推進チーム	3名	3名	6名	「事業性評価に基づく融資の推進・助言」 「ミドルリスク先融資の推進・助言」
地域振興部	H28. 3. 31 配置状況			
ソリューション室	10名	10名	12名	「知財」「海外戦略」「補助金」「401K」「新成長分野」 「事業承継・M&A・相続」「医療・介護」「ビジネス交流会」「ビジネスマッチング」「アグリビジネス」
		3名	2名	「シンジケートローン」 「つくば活性化ファンド」 「私募債」
		合計 16名	合計 20名	

B. 本部の営業店支援体制強化

当行では、営業本部内に地区本部長を4名配置し、地区内の法人融資営業活動に加えて営業店長のサポートも行い、各種ソリューション活動などの営業力強化を図っております。さらに、営業店の情報を基に営業本部と融資部が連携することで、営業店の融資案件方針をスムーズに決定できるよう平成 27 年 11 月から「営業方針協議会」を開始し、本支店の連携を強化する対応を行っております。

【営業方針協議会】（平成 27 年 11 月～平成 28 年 11 月末実績、反復協議先を含む）

	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	1,020先	2先	1,022先

※「営業方針協議会」とは、更なる提案型営業の強化、融資案件のスピード化を実現するために、営業店が、営業本部、融資部と目線合わせを行いたいお客さまを抽出し、個社ごとの融資取り組み方針や、提案内容等、営業方針を検討する協議会です。

また、営業副本部長を『あゆみ』プロジェクト及びソリューション担当として配置し、地域振興部、ビジネスソリューション部及び子会社である「筑波総研株式会社（シンクタンク部門）」との連携を強化しながら、営業店サポート体制を強化し筑波銀行グループ一体となった「地域復興から地域振興そして地方創生」への展開を図っております。具体的には、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や、地域金融機関と連携した交流商談会、個別商談会を実施することで、お客さまの販路拡大（トップラインの改善支援）、商流の確保に対する支援を行うとともに、M&A、事業継承等のコンサルティングニーズに対する相談機能の強化などに取り組んでおります。

融資部においては「審査役の地区母店への駐在」を継続し、「営業店が融資案件相談をしやすい環境づくり」及び「現場を見る審査の実践」を強化しています。平成28年上期は、26日間で開催店舗数延べ104店舗の地区母店駐在を実施し、376件、44,477百万円の相談案件を協議しております。今後も、お客さまの実態や案件についてより深く検討できる環境のもと、幅広いニーズに対してスピーディーな資金供給を目指し取り組んでまいります。

【審査役の地区母店への駐在】

	相談案件	
新規先	64 件	7,620 百万円
正常先	231 件	33,455 百万円
要注意先	79 件	3,392 百万円
支援先	2 件	10 百万円
合計	376 件	44,477 百万円

(平成28年上期実績)

(ウ) 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の戦略的、効率的な再配置を行っております。店舗統廃合は、店舗内店舗（ブランチ・イン・ブランチ<BinB>）方式を主に活用し、平成22年3月の合併以降平成28年9月末までに41ヶ店を実施し、拠点数は108拠点となっております。なお、平成29年2月には、水戸営業部・泉町支店のBinBを実施する予定となっております、第3次中期経営計画でも10拠点のBinB実施による店舗統廃合を予定しております。

		統合店	被統合店	統合方式
H22年	7月	江戸崎支店	江戸崎西支店	BinB方式
		結城支店	結城南支店	
	10月	大子支店	大子駅前通支店	
		大洗支店	磯浜支店	
		荒川本郷支店	荒川沖東支店	
	11月	総和支店	総和南支店	
		太田支店	太田西支店	
		宇都宮支店	宇都宮東支店	
	12月	銚田支店	銚田中央支店	
		日立支店	日立中央支店	
		つくば営業部	松代支店	
	H23年	1月	神栖支店	
守谷支店			守谷南支店	

		石 岡 支 店	石 岡 駅 前 支 店	BinB 方式	
		大 み か 支 店	大 み か 駅 前 支 店		
		美 浦 支 店	美 浦 南 支 店		
	2月	ひ たち な か 支 店	勝 田 支 店		
	5月	川 島 支 店	玉 戸 支 店		
	7月	荒 川 沖 支 店	土浦市公設市場出張所		廃止方式
	9月	県 庁 支 店	平 須 支 店		
		多 賀 支 店	多 賀 駅 前 支 店		
	10月	古 河 支 店	古 河 中 央 支 店		
	11月	那 珂 支 店	菅 谷 支 店		
		筑 西 支 店	下 館 支 店		
H24 年	3月	境 支 店	境 東 支 店		
	5月	岩 井 支 店	岩 井 西 支 店		
		龍 ヶ 崎 支 店	龍 ヶ 崎 東 支 店		
H25 年	1月	本 店 営 業 部	土 浦 駅 前 支 店	BinB 方式	
	2月	つくば副都心支店	研究学園駅前出張所		廃止方式
	3月	真 壁 支 店	大 和 支 店		
	5月	三 和 南 支 店	尾 崎 出 張 所		
	6月	下 妻 営 業 部	上 妻 支 店		
	7月	牛 久 東 支 店	牛 久 中 央 支 店		
	9月	波 崎 支 店	銚 子 支 店		
	10月	谷 田 部 支 店	島 名 出 張 所		
	11月	渡 里 支 店	石 川 町 支 店		
H26 年	9月	銚 田 ・ 銚 田 中 央 支 店	造 谷 支 店		
	11月	宇 都 宮 ・ 宇 都 宮 東 支 店	今 市 支 店		
	12月	鹿 嶋 支 店	鹿 嶋 南 支 店		
H27 年	7月	波 崎 ・ 銚 子 支 店	旭 支 店		
	10月	伊 奈 支 店	伊 奈 板 橋 支 店		
				合計：41ヶ店	

人員再配置については、震災直後は水戸地区、太平洋沿岸部等の被災地の復興を優先に専担者を含めた配置を行っていましたが、時間の経過とともに復興から振興へ変化するニーズに応えるべくコンサルティング営業強化を意識した人員配置を行うことで、地域振興・地域活性化を第一に考えた取り組みができる体制づくりを行っております。

重点配置先	23.7.31現在 配置状況	24.5.31現在 配置状況	25.5.31現在 配置状況	26.5.31現在 配置状況	27.5.31現在 配置状況	28.5.31現在 配置状況	28.10.1現在 配置状況
『あゆみ』プロジェクト専担者	—	3名	5名	3名	4名	5名	5名
復興・振興需要対応の法人専担者	8名	10名	5名	4名	3名	3名	2名
復興・振興需要対応の住宅ローン専担者	—	5名	8名	8名	8名	8名	8名
ソリューション対応専担者	—	2名	2名	2名	2名	16名	20名
事業再生、企業支援の専担者	1名	8名	11名	10名	9名	7名	6名
合 計	9名	28名	31名	27名	26名	39名	41名

(エ) 幅広い金融サービスを提供できる人材の育成

A. 本業支援研修

当行では、取引先に対し幅広い金融サービスの提供を行っていくためには、一人ひとりのスキルアップが必要と考えております。そのために、事業性評価を適切に行う能力、事業承継などの専門知識の習得、医療・介護など成長分野におけるノウハウの吸収など、必要とされる人材育成のための研修を実施しております。平成28年度上期は、支店長から担当者クラスまで幅広い階層に対し、それぞれの階層で必要とされるスキルアップのための研修を実施いたしました。また、法人営業の経験が浅い若手行員に対しては、「法人営業担当者養成セミナー（休日セミナー）」を開催し、総合的な提案能力のレベルアップを図っております。

【28年上期本業支援に係る研修・セミナー実績】

講座名	対象	主催	受講日数	実施月	受講人数
経営改善支援講座	融資役席	融資部	1日間	6月	96人
事業性評価講座	営業行員	ビジネスソリューション部	2日間	5、7月	684人
コンサルティング営業講座	営業店長	ビジネスソリューション部	2日間	5、6月	108人
法人営業担当者養成セミナー（休日セミナー）	若手・中堅行員	人事総務部	4日間	5～9月	66人

平成28年下期は、上期に営業店長向けに開催した「コンサルティング営業講座」を支店長代理クラスへ拡大していきます。新たな試みとしては、当行行員が持つ法人向け営業、本業支援などの経験やスキルを他の行員へ継承していくことを目的とした自主参加型のセミナーとして、業務終了後に「平日イブニングセミナー」を開催してまいります。

【28年下期本業支援に係る研修・セミナー予定】

講座名	対象	主催	受講日数	計画月	受講人数
コンサルティング営業講座	営業役席	ビジネスソリューション部	3日間	—	108人
事業性評価セミナー（水戸）（休日セミナー）	営業役席・担当	ビジネスソリューション部	1日間	10月	70人
法人営業担当者養成セミナー（休日セミナー）	若手・中堅行員	人事総務部	4日間	11～2月	42人
経営改善支援セミナー（休日セミナー）	営業行員	融資部	1日間	1月	—
事業性評価セミナー（つくば）（休日セミナー）	営業役席・担当	ビジネスソリューション部	1日間	1月	—
平日イブニングセミナー（融資開拓交渉のポイント）	若手行員	人事総務部	1日間	11月～3月	40人

B. 高度な専門資格試験の取得者の増加

本計画の基本方針に基づき諸施策を着実に実践していくためには、より専門性の高い知識、能力を兼ね備えた人材を育成していく必要があります。今年度より高度な専門資格試験の取得者目標を掲げて取り組んでおります。平成28年9月末時点では、FP1級、農業経営アドバイザー、動産評価アドバイザー、事業承継・M&Aエキスパート、中小企業支援アドバイザーで取得者数が増加いたしました。

【高度な専門資格の取得者】

(単位：人)

専門資格	取得者		計 画		
	H28/3	H28/9	H29/3	H30/3	H31/3
FP1 級	33	35	37	43	50
中小企業診断士	4	3	4	4	8
医療経営士 (3 級)	3	3	8	20	30
農業経営アドバイザー	2	3	4	10	20
動産評価アドバイザー	1	3	3	4	5
公認内部監査人	1	1	1	1	3
事業承継・M&Aエキスパート	69	243	300	500	600
中小企業支援アドバイザー	0	227	200	400	500

また、平成28年下期の取り組みとしては、10月より専門資格試験の取得支援のため、受験対策セミナー（休日セミナー）を実施しております。自己啓発で所定の基準を満たした意欲の高い行員を選抜し、外部講師によるレベルの高いセミナーとして開催していきます。そのほか、外部派遣研修や外部出向などにより、銀行内だけでは習得できない専門知識を吸収し、そのノウハウを活用することでお客さまの本業支援強化につなげてまいります。

【休日セミナー(高度資格)】

講座名	対象	主催部	受講日数	計画月	受講人数
FP1 級受験対策セミナー	指名者	人事総務部	5 日間	10～1 月	43 人
中小企業診断士受験対策セミナー	指名者	人事総務部	13 日間	10～3 月	14 人
医療経営士 (3 級) 受験対策セミナー	指名者	人事総務部	1 日間	9 月	31 人

【外部派遣研修】

講座名	対象	派遣先	受講日数	計画月	受講人数
農業経営アドバイザー研修	指名者	日本政策金融公庫	5 日間	11 月	5 人

【本業支援に係る専門知識習得のための外部出向】

出向先	人数	主な業務内容
筑波大学	1名	つくばグローバル・イノベーション推進機構にて、埋蔵特許の民間移転や技術支援等のコーディネートを担当
水戸商工会議所	1名	茨城県事業引継支援センターを担当 M&Aに移行できない小規模な企業の引継ぎの相談対応
日本M&A	1名	M&A等の外部事業承継に対応するための業務を担当
浜銀総研	1名	医療介護分野での産業調査分析等を担当

(オ) 業績評価制度への反映

平成28年度から、ミドルリスク先に対する融資の実行目標を各営業店に明確に示し、ミドルリスク先への取り組み実績によって、営業店及び担当者個人を表彰する行内運動を実施しております。さらに、コンサルティング機能を発揮した提案型営業への転換を推進するため、「営業店総合経営成績表彰規定」にプロセス評価を導入しております。今年度より配点の割合を大幅に増加させ、事業性評価・コンサルティング営業に対する営業店の意識向上を図っております。具体的には、営業店がお客さまへ生産性向上や経営改善等に資する提案をした場合に、提案が成約になったかどうかを問わず、その提案内容の「汎用性・有用性・新規性」の3つの視点でプロセス評価を行うことで、積極的な提案型営業活動を評価する体制としております。

②中小規模の事業者に対する信用供与の実施状況を検証するための体制

当行は、東日本大震災直後から「震災復興委員会」を設置し、営業本部長を委員長として「地域“復興”支援プロジェクト『あゆみ』」の各施策の実効性の検証を行ってまいりました。現在も引き続き展開している「地域“振興”支援プロジェクト『あゆみ』」の進捗状況について四半期ごとに本委員会で検証したうえで、常務会並びに取締役会へ報告し経営陣と情報を共有しながら諸施策の実効性を高めております。

また、頭取を議長に全役員（執行役員・常勤監査役含む）と各部室長全員が出席して毎月開催している「総合戦略会議」において、随時、ミドルリスク先への融資取り組みに対する実績の分析・検証を行うとともに、今後の取り組み方針、さらに、経営支援先への進捗状況や、事業再生支援への取り組み状況についても協議・検証を行っております。

また、ビジネスソリューション部を新設したことにより、各営業店の事業性評価に基づく提案営業や、ミドルリスク先に対する融資対応の実績管理を月次で行える体制も整いました。今後はさらに、金融仲介機能のベンチマークに対する取

り組み状況を含めて、当行が推し進めている施策が取引先企業の成長や地域経済の活性化に貢献しているのかどうかなど、幅広い観点からの検証を行ってまいります。

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

事業性評価によりお客さまの実態や将来性を適正に評価し、案件内容も考慮したうえで、担保や保証に過度に依存しない円滑な信用供与に取り組んでおります。そのなかでの資金供給手段としては、私募債の引受、シンジケートローン、ABLへの取り組み強化を進めております。

私募債については、保証人を必要とせず、無担保で調達コストも長期固定化が図れ、お客さまのニーズも高く、積極的な取り組みを行ってまいりました。営業店のノウハウ蓄積とお客さまの商品への理解が進んできたことなどから、引受件数が増加基調となっております。

シンジケートローンについては、平成28年4月のビジネスソリューション部の新設によりアレンジャー業務の取り組みを進めており、平成28年上期は条件変更などによる再生支援先の業況改善に伴い、準メイン行として他行協働でアレンジャー業務を行いながら、出口戦略のサポートによる企業の再出発支援に取り組んでまいりました。今後についても、数多くの事案に取り組むとともに、単独組成を行うことで顧客満足度の高い金融サービスの提供に、より一層取り組んでまいります。

ABL（動産・売掛金等担保融資）については、太陽光設備融資の取り扱い急増により、平成28年9月末時点で累計127件48億円の実行となっております。今後も動産評価アドバイザーの有資格者を増やすほか、行内研修での周知を図るなど、行内人材の育成に努め、担保が不足する企業の資金ニーズに応えてまいります。

また、「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨を尊重した融資取り組みについても、引き続きガイドラインの周知徹底を図るとともに、ガイドラインに基づく適正な運用により、新規与信時において経営者保証を求めない取り組みを引き続き進めてまいります。

【取り組み事例】

食品会社Aは、大手外食チェーンの精肉加工を営んでおります。受注増加の見通しや衛生基準の高まりを踏まえ、4年前に新工場を建設しました。しかし同時期に主力受注先の加工内製化によって売上高が前年の6割にまで激減し、金融債務の返済が困難となりました。

当行は、茨城県中小企業再生支援協議会と事業再生のための支援を連携するとともに、返済猶予等の金融支援を実施しました。事業再生計画に基づき、A

社は社員一人ひとりの生産性の改善を行うほか、最新鋭衛生設備の工場を活かした付加価値の高い仕事に取り組み、返済猶予から3年で売上高を2倍に回復させました。

全行一律で返済額の軽減を行っていましたが、今後の設備更新や売上増加に伴う増加運転資金の需要も想定されることから、当行、メインのB信用金庫、3番手のC銀行の3行が協働アレンジャーとなり、条件変更債権の全てをリファイナンスするシンジケートローンを組成し、正常債権への見直しを行いました。

【私募債引受額の推移】

	引受件数	引受金額
平成24年上期	8 件	700 百万円
平成24年下期	15 件	1,600 百万円
平成25年上期	39 件	250 百万円
平成25年下期	9 件	730 百万円
平成26年上期	12 件	1,420 百万円
平成26年下期	7 件	630 百万円
平成27年上期	13 件	640 百万円
平成27年下期	39 件	2,870 百万円
平成28年上期	45 件	3,400 百万円
合 計	187 件	12,240 百万円

【ABL実行の推移】

	件数	金額
平成22年度	46 件	577 百万円
平成23年度	22 件	277 百万円
平成24年度	15 件	193 百万円
平成25年度	9 件	218 百万円
平成26年度	7 件	527 百万円
平成27年度	20 件	2,127 百万円
平成28年上期	8 件	894 百万円
合 計	127 件	4,813 百万円

【経営者保証に関するガイドラインの活用状況】

	平成27年上期	平成27年下期	平成28年上期
新規に無保証で融資した件数 ①	2,027 件	1,608 件	1,693 件
新規融資件数 ②	9,212 件	8,745 件	8,607 件
新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合 (①/②)	22.00 %	18.39 %	19.67 %

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

①信用供与の円滑化に資する方策

(ア) 震災関連融資の実行実績

当行は、震災以降、事業性融資全先訪問を行いお客さまのニーズ把握に努め、「地域“復興”支援プロジェクト『あゆみ』」に基づき被災地支援を行ってまいりました。重点地区への専担者の配置、さらに、震災関連支援商品の新設や既存商品の見直し等による商品ラインナップの整備、茨城県信用保証協会及び日本政策金融公庫との協調及び連携した取り組みなど、被災者への信用供与の円

滑化に資する取り組みを強化してまいりました。平成 28 年 4 月からは、「地域“振興”支援プロジェクト『あゆみ』」と「復興」から「振興」へ取り組みを進化させ、震災復興とともに変化するお客さまのニーズに対応しております。こうした取り組みの結果、震災発生後に取り組んだ震災関連融資の実績は、平成 28 年 11 月末現在で、事業性融資が 26,874 件で 3,349 億 5 百万円、消費性融資が 9,840 件で 864 億 63 百万円となっております。

【東日本大震災関連融資実行実績】

震災発生時～平成 28 年 11 月末累計

() 内は平成 28 年 4 月～平成 28 年 11 月実績累計

	実行件数	実行金額累計
事業性融資	26,874 件 (4,920 件)	334,905 百万円 (82,667 百万円)
消費性融資	9,840 件 (1,044 件)	86,463 百万円 (21,099 百万円)
合 計	36,714 件 (5,964 件)	421,369 百万円 (103,766 百万円)

【参考:条件変更実行実績】

震災発生時～平成 28 年 11 月末累計

() 内は平成 28 年 4 月～平成 28 年 11 月実績累計

	条件変更実行件数	金 額
事業性融資	3,627 件 (4 件)	91,552 百万円 (23 百万円)
消費性融資	177 件 (0 件)	1,700 百万円 (0 百万円)
合 計	3,804 件 (4 件)	93,252 百万円 (23 百万円)

(イ) 事業性融資への取り組み強化

A. 信用供与の円滑化に資する方策

東日本大震災直後から、当行は事業性融資全先訪問を行い地域復興に努めてまいりました。その後の復興に伴い、時間の経過とともに変わりつつある復興・振興ニーズを的確に捉え対応すべく、平成 28 年 4 月に「営業推進マニュアル」を改定し、顧客管理体制、管理手法の効率化を図ることで、事業性全先訪問と提案型営業の両立を図る体制としました。

事業性融資全先訪問から得られた情報をもとに事業性評価を行い、コンサルティング営業を強化するとともに、「地域“振興”支援プロジェクト『あゆみ』」の活動を引き続き継続し、お客さまのニーズに合う商品提案を行っております。

B. 『あゆみ』関連事業性融資制度等の取り組み

震災発生を機に被災者支援の観点から『あゆみ』関連事業性融資制度商品を創設し資金支援対応を行ってきました。現在も、お客さまの震災後の復興状況、

ニーズに合わせて、商品の見直しを都度行い、震災以降の自然災害にも対応するなど、柔軟に取り組んでおります。

平成 28 年 4 月には、既存の商品「ECO ローン」の資金使途を、エコ関連の新規設備資金だけではなく借り換え資金も可能とするなど、幅広い資金ニーズに対応できるよう整備しております。

【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. 1～28. 11. 30 累計実績	内 28. 4. 1～28. 11. 30 の実績
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, 144 件 54, 977 百万円	60 件 497 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	0 件 0 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	451 件 5, 583 百万円	40 件 573 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	13 件 121 百万円	1 件 8 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	750 件 6, 742 百万円	105 件 962 百万円

※「挑戦者応援ローン」は平成 24 年 4 月、「振興支援ローン」は平成 26 年 4 月より取り扱い開始

※「雇用支援ローン」は平成 28 年 3 月末で受付終了。

【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. 1～28. 11. 30 累計実績	内 28. 4. 1～28. 11. 30 の実績
農家ローン『豊穰』	農業を営む資金を対象としたローン	381 件 929 百万円	23 件 45 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	1, 467 件 15, 256 百万円	42 件 526 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	66 件 263 百万円	2 件 7 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	0 件 0 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	46 件 564 百万円	7 件 137 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	27 件 505 百万円	6 件 190 百万円

さらに上期中には『あゆみ』関連者向けローンの他に、創業者への取り組みも可能とした小口事業性融資商品「クイック for Biz」と「パワフルつくば」を開発いたしました。幅広い資金ニーズに迅速に対応するため、ネット等でも受付も可能としております。

【新たな事業性資金商品(28年4月以降)】

(平成28年11月末現在)

商品名	内 容	実績
クイック for Biz	個人事業主対象（創業者も可能） クレディセゾン保証 店頭, FAX, インターネット申込受付可能	(28.4取扱開始) 193件 250百万円
パワフルつくば	法人・個人事業主対象（創業先も可能） アイフル保証 店頭, FAX, インターネット申込受付可能 (ネットは個人事業主のみ)	(28.7取扱開始) 25件 33百万円

C. 茨城県信用保証協会との協調融資、日本政策金融公庫との連携融資の取り組み

被災者への信用供与円滑化のため、当行独自の『あゆみ』関連事業性融資制度商品の他に、平成23年10月から茨城県信用保証協会との「協調復興支援ローン」、平成23年11月から日本政策金融公庫との「連携復興支援ローン」の取り扱いを開始しております。現在も、連携を活かした取り組みで、事業性評価を加味した積極的な対応を行っております。平成28年11月末現在で、協調復興融資が841件、228億45百万円、連携復興融資が198件、59億43百万円となっております。

	内 容	23.9.1~28.11.30 累計実績	内 28.4.1~28.11.30 の実績
協調復興支援ローン	茨城県信用保証協会との 協調融資制度	841件 22,845百万円	82件 2,292百万円
連携復興支援ローン	日本政策金融公庫との 連携融資制度	198件 5,943百万円	0件 0百万円

【取り組み事例】

当行メイン取引先であるB社は現在、C社、D社を主力取引先とするオーダーカーテンの縫製・加工を行っております。過去に主力取引先であった1社との単価引上げ交渉のなかで受注が減少。その後、当該取引先との受注が回復せず、取引解消となり売上が減少しました。売上減少のなか、人件費等の固定費が高止まりしていることから資金繰りが逼迫。当社は不採算取引先との取引解消や、加工場の集約、人件費削減等のリストラを断行し、次期決算では黒字化を見込んでおりました。しかし、実績キャッシュフロー16.2百万円に対し、年間返済額58.1百万円が問題となり、単年度自主改善計画のキャッシュフロー31.2百万円に見合う年間返済額にすることで資金繰りを安定化する必要がありました。

こうしたなか、ビジネスソリューション部と連携し事業内容をよく調査したところ、既存受注先から生産管理体制を評価され信頼が厚いこと、リストラを実施したことにより継続的に収益確保が可能となる生産体制が確立できるとの判断に至ったことから、抜本的な借入形態の見直しにより資金繰り支援を実施する方針としました。茨城県信用保証協会と協調融資の協議を重ねた結果、既存の証書貸付 9 件 225.3 百万円（うち他行分 2 件 27.4 百万円）を証書貸付 4 件 251.6 百万円（保証協会融資 2 件 168.8 百万円）にて借換融資、その他手形貸付 20 百万円の合計 271.6 百万円を実行。

本件により、リストラ費用を含む運転資金 46.3 百万円を確保するとともに、年間返済額 23.3 百万円の軽減となりました。また、当行がメインバンクの立場を明確にし、他行に借換を要請したことにより、他行においても年間返済額 3.9 百万円軽減。全体で 27.2 百万円の年間返済額軽減となりました。

その結果、今期計画のキャッシュフロー 31.2 百万円に対し年間返済額 30.8 百万円となり資金繰りの改善を図り、本業立て直しに経営資源を振り向けるための支援をいたしました。

(ウ) 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りつつありますが、引き続き、被災者向けの担保比率緩和措置等及び金利優遇幅を拡大した「あゆみ住宅ローン」の取扱いを継続し、被災者に対する支援を積極的に行い、地域活性化（地方創生）にも貢献しております。

【建て替え・リフォーム資金の取り組み状況】

平成 28 年 11 月末日現在

※当行住宅ローン利用先以外も含む。

() 内は平成 27 年 4 月～平成 28 年 11 月実績累計

使 途	件 数	金 額
建て替え	1,953 件 (157 件)	45,313 百万円 (3,699 百万円)
リフォーム	859 件 (17 件)	3,786 百万円 (42 百万円)
合 計	2,812 件 (174 件)	49,099 百万円 (3,741 百万円)

B. お客様が相談しやすい環境づくり

被災者も含めたお客様が相談しやすい環境づくりとして、土日も営業している「休日金融相談窓口」を設置したローンプラザ（愛称：「すまいるプラザ」）を全 12 カ店に設置しております。さらに、ローンプラザには、住宅ローン専担者を配置しており、休日のお客様訪問も可能としております。この取り組み

で、より深度ある相談に応じることにより、お客さまのニーズを把握し、資金面や条件変更等にタイムリーに対応しております。特に、復興及び振興需要対応のための被災エリア内には、総計 8 名の専担者を配置し、被災者への訪問や相談業務からの情報収集を行い、積極的な支援に取り組んでおります。

C. 『あゆみ』 関連消費性融資制度等の取り組み

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。

現在も「地域振興支援プロジェクト『あゆみ』」を継続するなかで、住まいに関する支援に引き続き取り組んでおります。

【お住まいに関するプラン】

商品名	内 容	23. 9. 1～28. 11. 30 累計実績	うち 28. 4. 1～ 28. 11. 30 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	261 件 2, 254 百万円	5 件 35 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	380 件 845 百万円	21 件 38 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	400 件 1, 054 百万円	31 件 78 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	20 件 32 百万円	0 件 0 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	0 件 0 百万円

※「エクステリアローン」は、平成 28 年 4 月から「エコリビングローン」に内包。

※「家財・家電ローン」は平成 28 年 3 月で受付終了。

※「あゆみフラット 35」は平成 24 年 10 月で受付終了

【お使いみち限定プラン】

商品名	内 容	23. 9. 1～28. 11. 30 累計実績	うち 28. 4. 1～ 28. 11. 30 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	507 件 876 百万円	5 件 10 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	160 件 362 百万円	4 件 7 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

※「住替えローン」は平成 26 年 3 月で受付終了

また、震災以降も、平成 27 年 9 月に発生した関東・東北豪雨による被災者支援を目的としてマイカーローンの金利優遇の対応を実施する等、柔軟に被災者支援に取り組んでおります。また、被災県の地域金融機関として過去の経験を活かし、自然災害に加え「地震・津波等」で罹災された場合に返済を一部免除

する特約を付帯した「<つくば>自然災害時返済一部免除特約付住宅ローン」の導入を検討しております。

さらに、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も行っております。

D. 被災地域に対しての面的な支援

被災地域の内、特に液状化被害の大きい地域である潮来市日の出地区については、震災以降、定期的な訪問を継続しております。28年11月末時点の地区内一戸建世帯への面談状況は98.7%となっており、被災者のニーズを時系列かつ継続的に把握し、振興支援ローンをはじめとした支援を継続しております。平成28年3月に潮来市日の出地区の液状化対策工事が終了し、今後は、本格的な振興に向けた動きが活発になることが予想されますが、これまでの取り組みで得られた地域と繋がりを活かし、引き続き地域振興支援に取り組んでまいります。

【潮来市日の出地区住宅ローン先への訪問実績】

(H28.11.30現在)

	一戸建世帯数	有効面談先数	有効面談率
潮来市日の出地区個別訪問	1,489件	1,471件	98.7%

【潮来市日の出地区住宅ローン・消費性ローン実績】

(H28.11.30現在)

	実行件数	実行金額累計
住宅ローン	65件	1,201百万円
消費性ローン	100件	122百万円
合計	165件	1,323百万円

②事業再生支援の方策

(ア) 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

当行では、お客さまに関する経営実態の把握を進めるとともに、お客さまに関する情報を営業店と本部が共有し、地域金融機関としてどのように支援していくか、今後の対応方針について目線の統一を図ることを趣旨として、「対応方針協議会」を開催しております。

東日本大震災以前は開示債権の削減を趣旨として期初めに実施しておりましたが、震災以降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又は間接的に影響を受けたお客さまも対象とし、どのようにすればP/L又はB/Sを改善することが出来るのかという観点から継続的に協議しております。

震災以降、平成28年11月末までに延べ22,639先の対応方針協議を実施し、お客さまの様々なニーズに幅広く応えられるよう、ビジネスソリューション部などの関係部署も協議会に参加し、個社別、かつ具体的に最適な今後の支援方

針を決定しております。営業店では決定した支援方針に基づき、お客さまに適したソリューション提案をスピーディーに行っております。

そのうち、当行が財務内容や経営内容についての助言や経営改善に向けた協調体制の構築により経営改善計画書の策定が見込まれるお客さまについては、「重点・一般・その他」の支援区分を設けた経営支援先とし、経営実態の把握や事業性の検証を深め、これらの活動が震災以降 885 先の経営改善計画策定支援に結び付いております。

引き続き、対応方針協議会の開催によって、お客さまと接する営業店の生の声を聞きながら、実態把握に基づき事業性を見極め、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て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。また、今後については、長期間に亘り条件変更を繰り返すお客さまや過去の損失によって債務超過となっているお客さまに対しても、現状維持にとらわれず、実態把握に基づきライフステージを見極め、経営改善支援や抜本的な事業再生、ソリューションの提案や生産性の向上に寄与する新規与信対応や転廃業の支援など、多面的な対応について、組織全体として取り組んでいくための態勢整備を進めてまいります。

【対応方針協議先数】(震災後～平成 28 年 11 月末、反復協議先を含む)

	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	8,208 先	14,431 先	22,639 先

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

【取り組み事例】

当行メイン取引先の A 社は、創業 61 年、自動車部品を主としたプレス部品の金型設計・製作、プレス部品製造を営む中小企業です。平成 26 年 12 月に経営改善計画を策定し、業績は回復基調にありましたが、自動車業界を取り巻く経営環境の変化により主要受注先 2 社からの受注が減少し、業績低迷。資金繰りが悪化し、返済計画の履行が困難となったため、認定支援機関であるコンサル会社を活用し、修正計画策定に至りました。

修正計画策定においては、A 社の事業性を再検証し、改善策は従前の計画を踏襲するものの、強みである高いプレス技術を活かし、売上増加策として新規受注先を獲得していく取り組みを実施し、受注の 60% 超を主要 2 社に依存していたビジネスモデルからの脱却を図り、生産の安定化を図る方針といたしました。

悪化していた資金繰りの改善を図るため、足元の受注状況回復を生産拠点に赴き確認し、35 百万の新規融資にて資金繰り支援を行うとともに、当社の改善に向けた取り組みを経営改善計画として明確に取引金融機関に提示したことで、返済

計画に基づく返済額見直しの同意を取り付け、資金繰り改善と本業である営業活動に注力できる態勢を整備いたしました。

新たな改善策に積極的に取り組んだ結果、業界が低迷するなかでも自動制御機器製造において国内大手企業との取引を開始し、プレス部品の量産開始に至っております。メイン行として、引き続き、修正計画の定期的なモニタリング継続により、当社の業況や資金繰りの変化を把握し、お客さまと一体となって経営改善に取り組んでまいります。

本件は事業再生の可能性を事業性評価の観点から検証し、A社のライフステージは、当社の強みである技術力を活かした営業活動の展開を進めることで、再成長が十分に期待されるステージにあると判断し、経営改善計画書を策定する経営資源の少ない中小企業に対して外部機関のサポートを活用し、経営改善に取り組んだ事例であります。

(イ) 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日々変化しており、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、課題解決策を検討・提案していく必要があります。抜本的な経営改善支援・コンサルティング機能を強化し、地域経済の活性化と雇用の維持に向けて、積極的な取り組みを進めております。

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

A-1 資本性借入金（DDS）による事業再生支援

抜本的な事業再生手法の一つとして、資本性借入金の活用を従来から積極的に提案するとともに、対象先を小口化して活用範囲を拡げ、震災以降累計で55件1,951百万円を実行し、財務面と資金繰りの早期改善による事業再生支援を進めております。

資本性借入金を活用した支援を行うための具体的な対応として、自己資本の毀損度が高いお客さまであっても、経営改善の意欲が高く、今後キャッシュフローによる債務償還能力が見込まれるお客さまを中心に、経営実態の把握を進め、定性要因を加味し、対応方針協議会などを活用して真に支援が必要な先を選定しております。

また、日本政策金融公庫との協調や中小企業再生支援協議会など関係金融機関との連携を進め、より効果的なDDSの活用を進めており、今後についても、過去の財務にとらわれず、経営実態の把握を進め、抜本的な事業再生が必要であると認められるお客さまに対しては、資本性借入金の活用も一つの手法であることを積極的に説明し、抜本的な再生支援を進めてまいります。

【DDS、DESの取り組み実績】

	D D S		D E S	
平成23年上期	1 件	120 百万円	1 件	1,310 百万円
平成23年下期	14 件	384 百万円	- 件	- 百万円
平成24年上期	16 件	460 百万円	- 件	- 百万円
平成24年下期	5 件	78 百万円	- 件	- 百万円
平成25年上期	8 件	341 百万円	- 件	- 百万円
平成25年下期	5 件	378 百万円	- 件	- 百万円
平成26年上期	2 件	58 百万円	- 件	- 百万円
平成26年下期	2 件	42 百万円	- 件	- 百万円
平成27年上期	1 件	20 百万円	- 件	- 百万円
平成27年下期	1 件	70 百万円	- 件	- 百万円
平成28年上期	- 件	- 百万円	- 件	- 百万円
平成28年下期	- 件	- 百万円	- 件	- 百万円
合 計	55 件	1,951 百万円	1 件	1,310 百万円

(震災後～平成28年11月末現在)

A-2 債権放棄等による事業再生支援

東日本大震災による被災事業者の二重債務問題等への対応体制として、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」、被災事業者の既往債権の買取を行う「茨城県産業復興機構」が設立され、当行は、その立ち上げに積極的な関わりを持って取り組んでまいりました。

平成28年12月末現在、茨城県産業復興機構の運営会社（GP）であるいばらきクリエイティブ株式会社に1名の行員を派遣しております。

その結果、平成28年12月末現在で、「茨城県産業復興機構（現：産業復興相談センター）」により12先について債権の買取支援が完了し、事業再生が進んでおります。

また、「東日本大震災事業者再生支援機構（以下、「震災支援機構」という）」につきましても、積極的な連携を図った結果、平成28年12月末現在では、23先の債権買取支援が完了し、4先について具体的な案件相談を進めております。

現在、産業復興相談センターは債権買取業務を終了しておりますが、震災支援機構の買取決定期限が30年2月に延長されたことから、相談中の案件のほか、取引先の被災状況を確認して対象先を見極め、震災からの復興に努力するお客さまに対する抜本的な経営改善支援に取り組んでまいります。

なお、積極的な活用の結果、産業復興相談センター及び震災支援機構の活用については、県内全体での取り組み件数（買取支援決定案件）に対する当行支援が関与する割合は約5割に達しており、支援先からは買取支援により過剰な借入金の負担が軽減するとともに、外部専門家と連携した実現性の高い経営計画に沿って、経営改善が進んでいるとの声が聞かれております。

また「地域経済活性化支援機構」（以下、「REVIC」という）とも連携し、2先の抜本的な事業再生支援を実施しました。今後についても、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、REVIC等の活用を検討するとともに

に、特定専門家派遣等の活用や再生事例を通じた研修等を実施し、再生支援ノウハウの吸収を進め、抜本的な事業再生支援を進めてまいります。

【産業復興相談センター、震災支援機構、REVICの買取支援実績】

	産業復興相談センター (先数/債権売却損)		震災支援機構 (先数/債権売却損)		REVIC (先数/債権売却損)	
	先数	売却損	先数	売却損	先数	売却損
平成24年上期	1 先	63 百万円	-	-	-	-
平成24年下期	1 先	0 百万円	1 先	0 百万円	-	-
平成25年上期	3 先	4 百万円	1 先	0 百万円	-	-
平成25年下期	4 先	11 百万円	3 先	158 百万円	-	-
平成26年上期	2 先	0 百万円	4 先	125 百万円	1 先	464 百万円
平成26年下期	1 先	0 百万円	5 先	10 百万円	-	-
平成27年上期	-	-	4 先	370 百万円	-	-
平成27年下期	-	-	2 先	358 百万円	-	-
平成28年上期	-	-	3 先	75 百万円	-	-
平成28年下期	-	-	-	-	1 先	323 百万円
合 計	12 先	78 百万円	23 先	1,096 百万円	2 先	787 百万円

(震災後～平成28年11月末)

【外部機関の活用状況(当行支援分)】

	平成28年12月末 取り組み先数	対応状況の内訳
茨城県産業復興 相談センター	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…23先 二次対応…2先
中小企業再生支援協議会	54 先	全行合意…37先 協議中…10先 取下げ…7先
地域経済活性化支援機構 (REVIC)	2 先	支援決定…2先

(震災後～平成28年12月末)

【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	50先	6先	56先	23先	2先	25先	13先	2先	15先

(平成28年12月末累計)

【抜本的事業再生に伴う事業継続により維持された雇用者数】

事業再生手法	平成27年度末まで	平成28年度	合 計
DDS、DES	1,341 人	0 人	1,341 人
震災支援機構	823 人	111 人	934 人
REVIC	196 人	506 人	702 人
債権放棄・会社分割	489 人	151 人	640 人
合 計	2,849 人	768 人	3,617 人

(震災後～平成28年11月末)

【取り組み事例①】

当行メイン取引先のB社は、創業70年、国内産の原材料に拘った佃煮製造・販売業を営む中小企業です。

業容拡大のために宮城県石巻市にある企業と共同で水産加工工場を立ち上げましたが、平成23年3月に発生した東日本大震災により同工場は被災し、保有していた機械装置、生産済みの在庫を津波で失ったほか、地元産原材料に関する原発風評被害により、売上高は震災前の6割まで落ち込んでおりました。

原発風評被害からの回復が長期化するなか、財務・資金繰り状態は逼迫し、自力再建が困難な状況にありましたが、当行では代表者の事業再生に対する強い意志を確認し、当面の資金繰り維持のための新規与信対応とともに経営計画策定を支援し、DDSによる資金繰り支援を含めて、震災からの復興を支援してまいりました。

しかしながら、経営計画書のなかで当初想定した以上に実際の風評被害等の影響は大きく、事業の存続及び雇用の確保などを総合的に勘案し、債権放棄を含む抜本的な再生支援が必要であると判断し、東日本大震災事業者再生支援機構の活用に至りました。

二重債務解消のための債権放棄とともに、補助金制度の活用を提案して生産性向上に不可欠な機械装置の投資負担を抑えて資金対応を行うとともに、メイン行である当行が季節的な原材料購入資金の継続融資を折り込み、今後の支援スタンスを明確にしたことで、全行同意を取り付け、計画は成立しました。

本件は、震災による直接被害、間接被害を被った企業に対し、継続的なモニタリングによりお客さまのライフステージを見極め、外部機関と連携し抜本的な事業再生支援を実施したことで、地元企業の事業継続と雇用維持を進めた事例であります。

【取り組み事例②】

当行準メイン取引先の医療法人C病院は、過去の診療報酬不正請求に伴う患者の流出や新病棟の建築等による過剰な有利子負債等を要因として医業収益が低迷することとなり、多額の債務超過に陥りました。

当行では、外部専門家の紹介等により経営計画策定支援の取り組みを行い、モニタリングを継続してまいりましたが、収益力の低迷が続き、債務超過の解消見通しが立たない状況に陥りました。しかしながら、医療資源が不足する地域において専門性の高い医療を担っているC病院は、地域社会の医療・介護福祉サービスの安定的な供給に貢献する社会的意義の高い事業者であり、また、地元企業との取引や雇用の創出を通して地域経済の活性化へも貢献していることから、抜本的な事業再生の必要性は高いものと考え、当行は主要金融機関と協調して地域経済活性化支援機構の支援を仰ぐこととしました。

地域経済活性化支援機構の支援を受け、事業再生計画の策定を進めるなかで、

専門家による事業デューデリジェンス、財務デューデリジェンス等を実施し、問題点や課題を明確にしました。それらを踏まえた各種改善施策の立案、再生スキームの構築を進めるとともに、行政機関との調整等を実施しました。調整は1年を超える期間を要しましたが、最終的に債権放棄等の金融支援、役員派遣等の人的支援を含む事業再生計画の策定に至りました。

計画策定後、地域経済活性化支援機構の支援決定を受け、債権者間調整を経て、事業再生計画をスタートし、事業継続と雇用維持を進めることが出来ました。足元では役職員全体で経営改善に向けた足並みがそろい、患者数も戻りつつあり、現在も地域経済活性化支援機構によるハンズオン支援を受けながら、各種経費の見直し、必要な設備投資の実施、従業員満足の向上、患者サービスの向上に取り組んでいます。

当行は役員の派遣や、モニタリングを通じて引き続き経営改善に取り組み、地域社会の医療・介護福祉サービスの安定的な供給に貢献していくとともに、事例を通じて取り込まれた再生ノウハウを今後の事業再生に生かし、引き続き、地域経済の活性化に貢献してまいります。

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

東日本大震災による被害事業者のなかには、震災以前から事業が毀損し、事業の継続が困難なお客さまもおりました。

それらのお客さまに対しては、経営者の事業継続意欲や経営者自身の生活再建、当該取引先を取り巻く周辺環境等を総合的に勘案し、事業引継ぎセンターや税理士、弁護士、サービサー等との連携を図り、金融調整を含む外部機関との交渉をサポートしてまいりました。また、経営者自身の保証債務についても経営者ガイドラインを活用して一定の自由財産を保持させる検討を進めるなど、関係者にとって真に望ましい再起に向けた適切な助言等を進めております。

今後についても、関係機関と連携した支援や、会社分割やコア事業のM&A、事業スポンサーへの売却による整理等、お客さまの実情に応じた転業や廃業に関する助言等を行い、引き続き、地域経済の新陳代謝や面的再生、雇用の維持に取り組んでまいります。

【取り組み事例】

当行メイン取引先であるD社は、地元の特産物を活用した付加価値の高い食料品製造業を営む業歴30年を超える老舗企業です。レストランの開設、インターネットでの通信販売の開始等順調に業況を拡大してまいりましたが、東日本大震災及び福島第一原発事故による風評被害、顧客層や顧客志向の変化への対応の遅れ等により収益力が低迷し、また、過去の設備投資負担から有利子負債の負担が重く、多額の債務超過に陥りました。

収益力の低迷以降、当行は外部専門家の協力を得て経営改善計画の策定支援を実施するとともに、マーケティングの専門家によるパッケージデザイン等の

アドバイス、各種商談会等を通じたビジネスマッチング等の本業支援に取り組んでまいりました。その結果、若干の収益力の回復が見られ赤字幅は縮小傾向となったものの、依然としてキャッシュアウトが継続する状況となっており、また、創業者も高齢となり事業承継についても本格的な検討を開始しなければならない状況に至りました。

キャッシュフローがマイナスのなかで、事業継続が困難となる可能性があるため、50名を超える雇用を抱え、業歴30年を超えるなかで作上げたブランド等事業を残す方策の検討を開始しました。あわせて代表者や保証人の再チャレンジを支援するため、地域経済活性化支援機構に支援を仰ぎ、特定支援スキームの活用可能性についてのアドバイスを受け、現時点では活用の見込みが認められております。

今後については、お客さまとともにライフステージを見極め、スポンサー企業等の探索による事業存続の可能性を探り、特定支援スキームの活用等により雇用の継続と経営者や保証人の再チャレンジ支援に取り組んでまいります。

(ウ) 経営改善・事業再生が進んできた企業に対する支援

抜本的な事業再生の実施によって財務内容が改善するお客さまも多いなか、与信判断のなかで、過去の財務内容や担保保証に必要以上に依存し、新たな与信取り組みに足踏みする事例が見られたことから、地域金融機関としてお客さま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。

現在、審査役による営業店の融資案件協議会への参加や、地区母店への駐在の実施により、生産性向上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。

また、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ソリューション相談シートを通じた情報交換を進めることで本業支援も行い、経営支援先に対する対応方針協議会において、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、お客さまに適した本業支援を含む出口戦略の提案や、生産性向上等に寄与する新規与信等の対応を積極的に進めております。

【業況改善の進む企業に対する出口支援取組実績】（平成27年4月～28年11月末）（単位：百万円）

	件数	金額	うち運転		うち設備		うちその他	
平成27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
平成28年度	35 件	1,611 百万円	19 件	686 百万円	9 件	684 百万円	7 件	241 百万円
合計	86 件	6,699 百万円	56 件	3,831 百万円	20 件	1,542 百万円	10 件	1,326 百万円

【審査役による地区母店への駐在実績】（平成 27 年 10 月～28 年 11 月末）

	延店舗数	開催日数
平成27年度	71 店舗	18 日
平成28年度	104 店舗	26 日
合計	175 店舗	44 日

【取り組み事例】

当行メイン取引先のE社は、創業 65 年、青果物販売（小売及び卸売業）を展開しているが、小売事業部門の管理体制が構築できず、また、配送ルートの設定も甘く不採算となり収支低迷が続き、資金繰り悪化。中小企業再生支援協議会の関与のもと、平成 26 年 10 月に経営改善計画書を策定し、モニタリングを継続してまいりました。

経営改善計画における改善の骨子は、以下の通りです。

- ① 小売部門から撤退、卸売事業を強化し、事業収益改善基盤を整備する。
- ② 仕入コスト削減及び適正な値付け管理徹底による粗利益確保。
- ③ 人員整理・配送ルートの見直し・エリア別人員配置の見直しにより効率化を図る。
- ④ 配送車両の安定的更新により配送効率の改善を図る。
- ⑤ 店舗別損益管理とその予実管理を徹底する。

上記 5 つを計画の骨子として経営改善に取り組み、経営改善計画の達成状況は概ね順調に推移し、経営改善計画書に基づくリスクスケジュールで資金繰りは安定していましたが、平成 28 年に北海道に上陸した台風 10 号の影響により青果の価格が急騰し資金繰りが厳しい状況となりました。

当行では定期的なモニタリングのほか、お客さまとの対話を進め、事業性評価を進めており、経営改善計画書の骨子の一つである配送ルートの見直しが、他社とは異なる物流体制を構築することとなり、E社の強みとなっているという事業性評価を行いました。同業他社には真似できない、きめ細やかな物流サービスの提供により、仕入れ価格の上昇を販売価格に転嫁できていることが確認できたことから、仕入れ価格高騰による資金繰り悪化に対応するため、新規融資 20 百万円の資金繰り支援を行いました。

これまで、返済軽減支援中のお客さまに対して、新規与信に足踏みする事例も見受けられましたが、本件は、ソリューション相談シートを通じて与信対応の方向性を営業店に還元し、経営改善計画書に基づき経営改善が図られているお客さまに対し、継続的なモニタリングを通じて事業性評価を実施し、生産性向上に寄与する資金繰り支援を実施するとともに、メイン行としてお客さまの更なる収益力の改善に寄与した事例であります。

③地域振興ソリューションに関する方策

(ア) 地域振興ソリューションメニューの提供

震災や津波により被災した企業や事業者においては、工場や在庫等への甚大な直接被害については着実に回復しつつありますが、原発事故の影響等による間接被害については依然として解消しておらず、様々な課題を抱えています。当行ではこのような状況にあるお客さまの実態を把握するとともに多様なニーズに対する適切なソリューションの提案に努めております。子会社の筑波総研や自治体、地域の企業、金融機関と積極的に連携することで、地域のネットワークを活用した幅広い支援に努めております。

(イ) ビジネス交流商談会の開催

平成28年10月に「2016 筑波銀行ビジネス交流商談会」を開催しました。来場者数は約2,700名となり、約900件の商談を実施するとともに、地域振興支援プロジェクト『あゆみ』の一環として地域資源発信の場を提供しました。今回は従来の「食・ものづくり・海外販路・観光・サービス」の分野に加え、ベンチャー企業コーナーを設けてデモンストレーションを実施し、つくば発技術の発信を行いました。また、大学・高校ブースにおいては、県内企業と連携した商品や自校の紹介を行い、異業種・異世代の交流を図り、盛況な交流商談会となりました。今回の「2016 筑波銀行ビジネス交流商談会」では東和銀行、栃木銀行の取引先34団体が参加し、茨城県の枠を超えた広域マッチングの機会を提供しました。今後についても、北関東地域全体の一層の活性化を目指し、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。

【2016 筑波銀行ビジネス交流商談会】

【参加者数】

来場区分	食・海外販路	ものづくり	観光・サービス	その他	合計
発注企業	65 社	37 社	8 社	- 社	110 社
受注企業	108 社	127 社	19 社	- 社	254 社
見学企業ほか	- 社	- 社	- 社	266 社	266 社
合計	173 社	164 社	27 社	266 社	630 社

【商談会】

商談会数	当日成約数	継続商談中
900 件	17 件	430 件

(平成28年11月末現在)

(ウ) 個別商談会の開催

多くのバイヤーが参加するビジネス交流商談会とは別に、地域のサプライヤーニーズにきめ細かく対応することで商談の有効性を高めることを目的とした個別商談会を開催しております。個別商談会では、より絞り込んだ内容で大手バイヤーとの商談が可能となることから成約率も高く、販路拡大支援につなげております。

【個別商談会の実績】

バイヤー	開催年月	参加企業数	成約企業数	成約率
伊藤忠食品(株)	H24/4、H27/5	40 社	13 社	32.5%
日本酒類販売(株)	H25/3	42 社	5 社	11.9%
(株)ローソン	H25/7、H26/1	43 社	27 社	62.8%
(株)ヨークベニマル	H25/9、H27/9	73 社	16 社	21.9%
(株)J F C ジャパン	H26/3	17 社	8 社	47.1%
(株)京北スーパー	H26/7	46 社	9 社	19.6%
東京共同貿易(株)	H26/7	11 社	0 社	0.0%
ロイヤル(株)	H27/7	31 社	0 社	0.0%

(エ) 各種補助金に対する取り組み

平成 24 年度補正予算から平成 28 年度予算にわたり過去最大規模の予算措置が講じられ、有効性の高い補助金が数多く発表されており、ビジネスソリューション部では、各省庁や茨城県等から公表される補助金の最新情報を常時把握したうえで、より多くのお客さまに提供しております。

また、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」を日立・筑西・ひたちなか・つくばの 4 会場で開催したうえで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）を受けております。認定支援機関は、お客さまの経営に関する相談に親身に応じるのは勿論のこと、「ものづくり・商業・サービス新展開支援補助金」等の申請をする際に、計画の作成支援や蓋然性の確認をする等の役割も担っております。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ます。

【ものづくり補助金実績推移】

	H24年度 1次・2次公募	H25年度 1次・2次公募	H26年度 1次・2次公募	H27年度 1次・2次公募
受付	42	57	52	38
採択	21	22	26	5

④「地方創生」に対する方策

(ア)自治体等外部機関と連携した取り組み

A. 地方版総合戦略に基づいた各種施策への支援協力

当行は、自治体の地方版総合戦略の策定及び施策実施等の地方創生に関する取り組みについて、グループ全体で積極的に関与すべく、平成27年4月に「地方創生推進プロジェクトチーム」を立ち上げ、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への関与においては、茨城県内の29市町村の有識者会議と5つのワーキンググループ等に参画し、各自治体の人口ビジョン・地方版総合戦略策定に協力いたしました。

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

また、各自治体の人口減少問題の克服や地域経済の活性化に資する様々な施策に協力すべく、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。

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

B. 地域振興協定締結先との連携強化

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

各自治体との協定に基づく観光誘客の取り組みの一つとして、株式会社JTBパブリッシングによる特別編集「るるぶ」の発刊があり、これまでに8市町の「るるぶ」の発刊に協力してまいりました。当行は、企画段階から積極的に関与し、第三者としての意見を十分に反映させた誌面づくりに協力するとともに、当行のビジネスネットワークを活用して、茨城県外を含めた広域頒布にも協力しております。

平成28年7月には、当行と荘内銀行が橋渡しとなり、北茨城市と山形県鶴岡市の地域振興及び相互発展を目的とした「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」を締結し、4者協力による交流プレミアムツアーの造成や、両市の特産品販売所の相互開設に取り組んでおります。

こうした取り組みにより構築してきたノウハウ及びネットワーク等を今後も活かしながら、引き続き地域振興協定に基づき、より広域的な地域連携に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	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)
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)
筑西市	H28. 5. 26	筑西市の地域振興に関する協定 (地域経済の活性化・地方創生を主とした協定)
つくば市	H28. 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 (地域発展・市民サービスの向上を主とした協定)

(以下広域的な地域振興協定)

大洗町 秋田県にかほ市	H25. 7. 4	大洗町・にかほ市・筑波銀行・北都銀行における地域振興協定 (大洗町とにかほ市の観光振興・産業発展を主とした協定)
北茨城市 山形県鶴岡市	H28. 7. 20	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)

C. 県内外の地域イベントや物産展の企画及び運営支援

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

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

物産展につきましては、平成 24 年より当行岩井支店駐車場を利用して、坂東市観光協会と共催で、復興・振興協定を締結している自治体を中心とした県内各地域の合同物産展「茨城物産展」を開催しております。また、東京急行電鉄「自由が丘駅」周辺にて開催される「自由が丘女神まつり」において茨城物産展を開催し、都心での地元製品の販売並びに観光PRを通じて茨城県の知名度向上に貢献しております。

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

(イ)「産官学金労言」連携に基づく取り組み

A. 茨城大学、筑波大学、産業能率大学など県内外の大学等との連携強化

当行は、震災や原発事故による風評で苦しむ自治体や地域への支援策として、大学の保有する知見や、学生の柔軟な発想力を取り入れ、地域の企業とともに、産官学金が連携した様々な取り組みを推進しております。

産官学金と連携した取り組みを積極的に展開していくため、平成 24 年 11 月に茨城大学と県北地域の観光振興を目的とした協定を、また、平成 28 年 1 月には、かすみがうら市・産業能率大学とかすみがうら市の地域活性化と大学の人材育成を目的とした協定をそれぞれ締結し、様々な課題に取り組んでおります。

【当行が締結した大学との連携協定】

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

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。平成 28 年 5 月以降、当行から 2 名出向し、積極的に情報共有等も図っております。今後も引き続き、「つくば地域活性化ファンド」等を通じたベンチャー企業支援や中小企業等向けに大学等が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。

【出向による連携】

出向先	出向者数	主な業務内容
筑波大学	2 名	<ul style="list-style-type: none"> つくばグローバル・イノベーション推進機構にて、埋蔵特許の民間移転や技術支援等のコーディネートを担当。 連携渉外室にて、基金マネージャーとして寄付金や募金等を担当。

【これまでの取り組み】

	主な取り組み内容
H27. 8. 26	一般社団法人つくばグローバル・イノベーション推進機構（以下、TGI）に入会。正会員 21 機関、特別会員 1 機関、賛助会員 1 機関（H28. 12 末時点）
H27. 12. 17	「つくばエコシステム構築に向けた合同連絡会」に参加。以後定期的に参加し、主に参加機関の提案や情報共有の場となっている。
H28. 10. 19	TGI が「2016 筑波銀行ビジネス交流商談会」に協力機関として出展。参加者に対して当機構のPR等を行った。

B. 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

当行は、震災後の観光や食に対する支援及び地域資源を活かした地域活性化に産官学金労言と連携した取り組みを行っております。茨城大学とは茨城県北ジオパークを通じた観光振興の活動を、また、産業能率大学とは大洗町やかすみがうら市の特産品のブランディングや商流創造等を目的とした活動を展開しております。また、当行ビジネス交流商談会においては、地元自治体、大学、研究機関、公的支援機関等のブースを設置して、参加企業とのマッチング機会を創出し、新たな技術開発や新事業に向けた具体的な連携の機会を提供しております。

【取り組み事例】

<茨城大学との取り組み>

事業名	関係者	取組内容
北茨城市内ジオポイントへの説明案内看板設置事業	茨城大学学術企画部社会連携課、茨城大学(院)生「地質情報活用プロジェクト」、北茨城市	茨城県北ジオパークの観光資源化を促進し、観光誘客による地域活性化に資するため、北茨城市内のジオポイント(地球科学を中心とした自然・文化的な見所)5ヵ所に説明案内看板を設置。
茨城県北ジオパークプロモーションビデオ制作事業	茨城大学学術企画部社会連携課、茨城大学(院)生「地質情報活用プロジェクト」、写真家、北茨城市、常陸大宮市、大子町、高萩市、常陸太田市	県北地域に残る古代の地形や美しい景観を保全しながら観光や教育に役立てる「茨城県北ジオパーク」の認知度を向上させ、観光誘客による地域経済の活性化を図るため、4市1町の協力を得て、モーターパラグライダーによる空撮PVを制作。完成したPVは、インターネット動画サイトへアップするとともに、茨城大学の図書館等施設、筑波銀行の複数店舗のロビーほか、パラグライダーの離着陸場の提供等で撮影に協力いただいた4市1町並びに茨城県へも無償で配布し、公的施設においても放映。

<産業能率大学との取り組み>

事業名	関係者	取組内容
かすみがうら市の地域資源ブランド創造事業	かすみがうら市、かすみがうら市地元企業、産業能率大学、自由が丘商店街振興組合、自由が丘飲食店	産業能率大学の学生とかすみがうら市が東京自由が丘の企業とともに、かすみがうら市の特産品を使った商品を開発、自由が丘におけるブランド浸透や商流創造を目的に、自由が丘商店街振興組合の協力を受けイベントで販売実施。
かすみがうら市のまち・ひと・しごと総合戦略への取り組み	かすみがうら市、市民ボランティア団体、産業能率大学	かすみがうら市のまち・ひと・しごと総合戦略におけるトレッキングコース・施設整備の企画案を産業能率大学学生が提案実施。

大洗町の地域資源 ブランド創造事業	大洗町、大洗町地元企業、 大洗町漁業協同組合、産業 能率大学、自由が丘商店街 振興組合、自由が丘料理飲 食業組合	産業能率大学の学生が企画による、大洗産しらすや 特産品のブランド浸透や商流創造を目的に、自由が 丘飲食店と大洗しらすを使った限定メニューを開 発し提供するイベントや物産展を展開した後、自由 が丘料理飲食業組合加盟店舗と商談会を開催。
----------------------	--	--

また、当行は平成 26 年 10 月、公益財団法人日立地区産業支援センターと「地域産業の活性化に関する協定」を締結し、同センターに加盟している企業を中心に「知財研究会」を組織化しております。協定締結後は、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に、セミナーの開催や富士通(株)及び同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、大学生が大手企業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。こうした取り組みを進めたことにより、平成 28 年 5 月に、富士通(株)と当行取引先において財産活用契約の調印が行われ、知財活用第 1 号の会社が誕生いたしました。

【平成28年度 知財活用アイデア茨城県大会の概要】

出場校	プレゼンの内容（活用知財）
常磐大学	温度差発電技術
常磐大学	行動状態検知技術
常磐大学	広告関連技術
茨城キリスト教大学	証明光へのコード埋め込み技術
茨城キリスト教大学	広告関連技術
筑波学院大学	視線検出技術



【取り組み事例】

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

協定締結後、当行及び日立地区産業支援センター同席のもと、A社と富士通(株)との間で製品のニーズ・リスク・保証・価格等の交渉を重ね、平行してニーズ調査も行いました。調査の結果、本製品のニーズは有りとの結果が得られたことか

ら製品化は可能と判断し、平成 28 年 5 月、A 社と富士通㈱との間で特許ライセンス契約を締結しました。

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

⑤その他の方策（CSRの観点から）

(ア)教育・芸術・歴史文化・スポーツ等振興機関・団体と連携した取り組み

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

当行は、芸術振興への取り組みとしてつくば本部ビル 2 階ギャラリーを地域のみなさまに開放しております。また、地域への文化的な貢献を目指し、当行主催の「企画展」も毎年開催しており、今年度は第 16 回企画展「川瀬巴水展」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、企画展を中心としたギャラリー運営や自治体等と連携した歴史文化活動への取り組みを行うとともに、これらの活動を通して被災者の「心の復興」につなげてまいります。

B. 青少年の育成や教育への支援

当行は、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おります。

今年度は、平成 26 年度からスタートしたスーパーグローバルハイスクール事業（SGH）における連携パートナーとして支援してまいりました県立土浦一高と国際的に活躍できるグローバル人材の育成などを目的とした連携協力協定を締結いたしました。

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



【土浦一高との協定調印式】

(イ)筑波ボランティアクラブの活用強化

当行は、平成 23 年 5 月に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」を組織化しており、今後も CSR を経営の最重要課題の一つとして位置づけ、「筑波ボランティアクラブ」を中心に環境保全や地域社会への貢献を目指した活動を引き続き強化してまいります。

【ボランティアクラブ活動分野】

分野	主な活動内容
福祉活動	○災害地ボランティア ○社会福祉法人（老人健康保険施設等）主催の納涼会等の手伝い ○社会福祉法人（老人健康保険施設等）主催のイベントへの参加
スポーツ交流	○スポーツイベントの手伝い マラソン大会、スポーツ少年団大会、市民運動会等
環境活動	○各地域の清掃活動に参加 ○花壇、花畑等の整備
イベント協力	○地域の祭礼、まつりイベント、盆踊り大会等への参加 ○物産展等復興支援イベントへの参加、協力 ○町おこし事業への参加、協力
国際交流	○つくば国際交流協会との連携（通訳、ホームステイ受け入れ等）
資金協力	○ペットボトルキャップの収集 ○各種募金活動、赤い羽根共同募金活動への協力

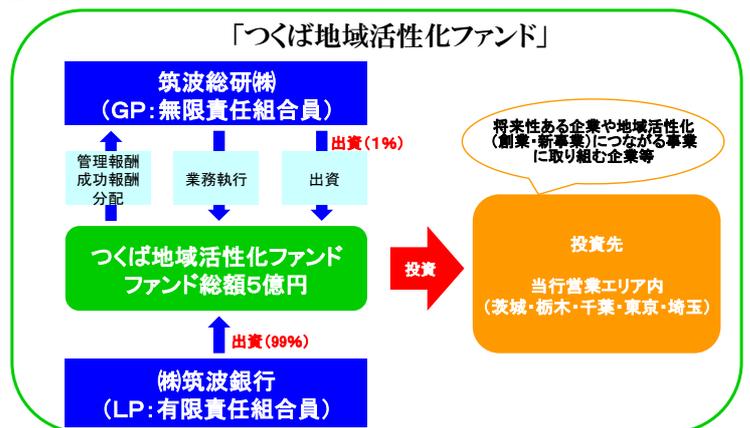
（４）その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況

①創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

ビジネス交流商談会等による販路開拓支援や、補助金の事業計画認定等の資金調達支援の取り組みが認知されるに伴い、創業期や成長期のお客さまから様々な相談や支援の希求も増加しつつあります。当行では、今後とも創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能強化に取り組み、本部と営業店が一体となって支援に取り組んでまいります。

創業期における新たな資金供給手法として、子会社である筑波総研㈱を運営会社とする「つくば地域活性化ファンド」を平成28年1月に設立し、4月には第1号案件として交流人口の増加や6次産業化の推進による雇用創出に取り組む企業の設立を支援し、9月には第2号案件として災害時のバックアップ電源などに利用が期待されている安全で大容量の蓄電技術開発に取り組む企業に出資いたしました。

また、成長著しいアジア等の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」の支援機関として対応している他、独立行政法人日本貿易振興機構（ジェトロ）や日本政策金融公庫、国際協力銀行



(JBIC) 等の公的機関や、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、現地法人設立に向けた各種現地情報の提供、現地の会計士・コンサルタントの紹介等、海外リースの紹介、親子ローンによる資金供給等のトータルサポートを行っております。

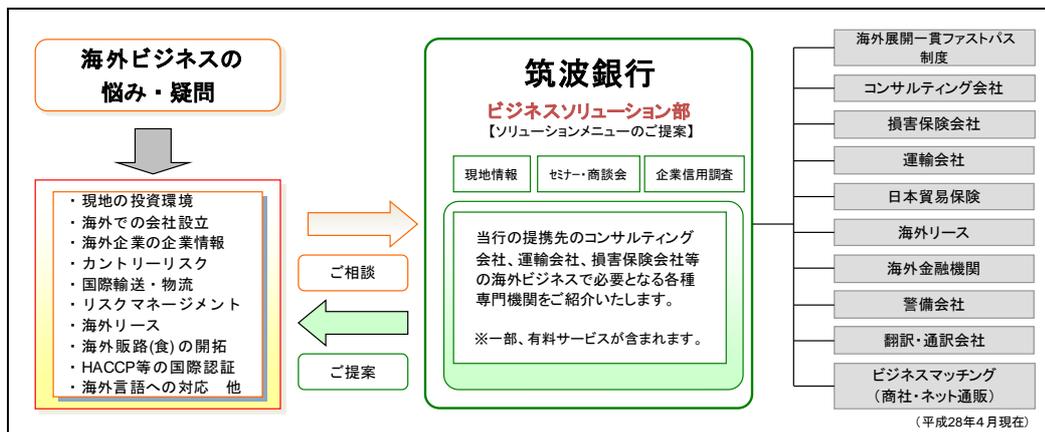
最近の海外関連の業務提携としては、平成 28 年 7 月に国際協力銀行とメキシコ合衆国グアナファト州、ヌエボ・レオン州並びにメキシコ地場金融機関である Banamex との業務提携に関する覚書の締結に参加したほか、9 月にはベトナム投資開発銀行 (BIDV) と個別に業務提携に関する覚書を締結しトータルサポート体制の強化を図りました。

【取り組み事例】

当行取引先 A 社は 2012 年にメキシコに進出し、自動車メーカーの下請け企業として自動車部品のプレス加工・溶接を行っております。当該部品の塗装については現地のローカル企業に外注していましたが、現地のローカル企業の仕事振りは不良等も多く不満を抱いていました。そのような状況下、A 社から当行に対し、メキシコに進出し一緒にカチオン電着塗装に対応してくれる日系企業紹介の依頼があったため、当該事業に対応できそうな当行取引先 B 社にメキシコに関する情報提供を行い、本件について打診したところ、B 社が現在注力している技術を活用したうえで対応できる可能性があり、海外での事業展開についても検討していたことから興味を示したため A 社と B 社を引き合わせました。詳細な情報交換、打合わせを実施し、B 社が 3 ヶ月以内に関連情報を収集したうえで A 社とメキシコ現地を同行視察する方向性を確認しました。

そのほか、A 社はメキシコ現地法人において優秀な人材の登用を検討しており、現地法人の所在地が、当行が国際協力銀行と当該州の覚書に参加している地域であったことから、覚書に基づき州担当者に優秀な人材登用に関し人材紹介を含め協力を要請したところ、応諾したため A 社に州担当者を紹介しました。

A 社からは、上記のような当行の迅速な対応を感謝され、B 社との提携を最優先とし、B 社との結論が出るまでは他の企業とは交渉しない旨の話がありました。



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

(ア) 外部専門家ネットワークの拡充

事業性評価に基づきソリューション提案を実施するに当たり、当行単独での提供が困難な場合は、よろず支援拠点や事業引継センターなどの公的支援機関や関東信越税理士会や外部コンサル等と連携してソリューションの提供に努めております。また、今年度は知財型ビジネスを展開する企業の知的財産経営の深度を高めるため、特許庁の制度を活用した「知財ビジネス評価書」の作成を進めているなか、10月に当行からニーズのある取引先に提案したところ、平成28年度中小企業知財金融促進事業「知財ビジネス評価書作成支援」に応募し採択されました。

【茨城県よろず支援の利用実績】

	H27年上期	H27年下期	H28年上期
相談件数	5件	5件	8件

(平成27年8月31日 連携協定締結以降～)

【事業引き継ぎセンターの利用実績】

	紹介案件	成約案件
譲渡希望案件	0件	0件
譲受希望案件	5件	0件
合計	5件	0件

(平成28年4月～平成28年10月末累計)

(イ) 専門家スキルを持つ本部行員の育成

効果的な事業性評価を実践していくためには、営業行員のノウハウ・スキル向上が必須であり、人材育成にも力を入れております。具体的には外部教育機関による通信講座「事業性評価実践コース」の受講、中小企業支援に関する外部試験の受験推奨、直接取引先企業に接する若手営業行員を対象としたインターバル研修（基礎編・応用編）の3本柱の取り組みを実施しました。今後につきましても、通信講座、外部試験の受験推奨を実施していくとともに、休日セミナーの実施により支店長代理層、担当者層に対し事業性評価の知識やノウハウの向上を図ってまいります。

ビジネスソリューション部の高度資格人材については、人員増強や所属行員の資格取得を進めた結果、中小企業診断士1名、動産評価アドバイザー2名、医療経営士1名、農業経営アドバイザー1名、M&Aシニアエキスパート1名、宅地建物取引主任者4名となりました。

ニーズの高まっている事業承継については、M&A専門業者に出向していた担当者を1名配置し、別途1名増員しました。また、外部専門家との連携を強化し、営業店単位での事業承継・M&A等の勉強会等を随時実施しております。

平成28年7月には、人事部とビジネスソリューション部で連携し、「高度資格(中小企業診断士、FP1級、農業経営アドバイザー、医療経営士)」受験者対策として、受験者向け対策会議を実施しました。

③早期の事業再生に資する方策

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

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

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

当行が営業基盤とする地域の企業のなかには、中長期的に課題を抱える企業や、課題はあるが潜在能力は高い企業がありますが、人材や経営改善ノウハウなどの経営資源が限られるために、経営計画書の策定や経営改善が進んでいない企業があると認識しております。

経営改善支援マニュアルの改訂において、経営改善が必要とされる条件変更先のうち、経営計画書の未策定先については、営業店が主体となって、ローカルベンチマークシートを活用したお客さまとの対話を進め、ヒアリングシートにより、お客さまとの対話で留意すべき事項を整理し、経営実態や周辺環境等の課題を認識して事業性の理解を深めて、生産性向上や地域経済の活性化に向けた経営計画書の策定やモニタリング管理を強化し、お客さまの事業の安定と成長に向けた支援を進めております。

あわせて、営業店が主体となった経営改善支援への取り組み意識を醸成するために、営業店総合経営成績表彰において、経営計画策定支援に積極的な対応を実施していると認められる営業店のうち、取り組みが顕著な営業店に対して、特別表彰を実施し、営業店の経営支援への取り組み意識の向上を進めていくとともに、計画策定トレーニーと経営支援の休日セミナー開催によって、営業店の経営支援態勢の整備を進めております。

【取り組み事例①】

当行準メイン取引先であったF社は、創業21年、主に建設現場や製造工場等から排出される産業廃棄物の収集運搬を行う企業です。

主な収益源は、排出された産業廃棄物を分別し、換金性のある廃棄物を売却することで収益計上しておりましたが、近年、F社の取引先自身がりサイクル可能で換金性の高い廃棄物を、自社で売却する傾向があり、F社の収益力は低下傾向にありました。

営業店において代表者との対話を進めるなかで、農業用廃棄ビニールをリサイクルして原料化する新規事業を立ち上げており、農家への継続的なアプローチによって農業用廃棄ビニールの安定仕入が可能となり、処理能力を超える需

給環境や、農業用廃棄ビニールのリサイクル材が海外で需要が高いほか、国内でも当社の製品は不純物（砂等）の混入が少ないことから、増産の要請もあることを認識しました。

営業店では、事業性と経営改善に対するF社の取り組みを評価し、経営計画書の策定を支援する方針とし、本部の計画策定サポートを受けて経営計画書を策定。生産性向上に寄与する設備増設に際して、新規貸出を実施しました。一方、当時のメイン行は条件変更を繰り返すのみで、F社の実態把握や代表者との対話が形骸化していたこともあり、収益力に応じた既往借入金の条件変更による資金繰り支援とともに、メイン行の肩代わりを実施しました。

本件は、営業店がお客さまとの対話を進めたことで事業性の理解が進み、積極的に経営計画策定支援を進め、資金供給とともに、地域企業の生産性向上に寄与した事例であります。

【取り組み事例②】

当行との取引を開始して間も無い取引先G社は、茨城県北部で創業後24年にわたりホテル業を継続しております。

G社の営業基盤は、中核となる産業の無い地域で、東日本大震災による被災や放射能風評被害、また年々人口減少が進むなど厳しい経営環境にあります。経費削減等の自助努力により少額となるが連続して利益計上されておりました。借入金の返済負担をみると、収益力に対して過大な返済額となっており、返済補填資金とみられる複数の運転資金が発生しており、返済方法の見直しが必要な状態にありました。

お客さまの資金繰り改善を進めるために営業店が主体となって対話を重ね、お客さまの経営実態や周辺環境等の課題を認識して事業性の理解を深め、ホテルの利用客層は周辺の工業団地内の事業所への長期滞在者の取り込みにより、一定の稼働率が確保されていることが確認され、事業の持続性が十分に認められるとの判断に至りました。

経営計画書の策定は、営業店が積極的に関与し、お客さまとの協働作業によって進められ、また計画策定トレーニーを活用した本部サポートを加え策定に至りました。

一連の経営改善支援の取り組みによって、お客さまから当行をメイン行として取引を進めていきたいとの意向をいただき、耐用年数を踏まえた融資期間の延長を含む既往借入金の借換により、現在は当行をメインとして取引を継続しております。

本件は、営業店が主体となってお客さまの事業性を理解し、経営計画書の策定に積極的に取り組み、資金繰り支援を進めた経営改善支援の事例であります。

(イ) 外部専門家との連携

当行では、地域密着型金融の取り組みや「地域振興支援プロジェクト『あゆみ』」の推進を行うなかで、東日本大震災事業者再生支援機構や中小企業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、弁護士等の専門家との協働により、お客さまの経営状態に応じた事業再生方策を提案しております。

平成 26 年 7 月から、融資部企業支援グループ内に関東信越税理士会の会員税理士から直接相談受付をする「関東信越税理士会ワンストップ相談窓口」を設置し、平成 26 年 12 月には、関東信越税理士会茨城県支部連合会と「経営改善支援事業に関する連携協定書」を締結し、ワンストップで相談を受けられる態勢を構築し、経営資源の限られるお客さまの再建意欲を積極的にサポートしております。さらに、平成 27 年 8 月には、「茨城県よろず支援拠点」、平成 28 年 7 月には、「TKC 関東信越会」と連携協定を締結しました。

引き続き、地域に根ざす地域金融機関としてお客さまの悩み・課題を共有し、専門的な知見を持つ外部専門家との連携によって、個社別の課題解決策等を見出し、円滑な事業再生を進めてまいります。

(ウ) モニタリング強化とモニタリング精度の向上

当行では、経営支援先に指定している 435 先について、経営に与える影響度合いに応じた「重点・一般・その他」の支援区分を設け、営業店と融資部が連携して経営改善に向けた取り組みを実施しております。

営業店では、支援区分に応じた定期的なモニタリングの結果を本部へ報告し、震災からの復興状況や計画の進捗状況についてのフォローアップを進めておりますが、お客さまのなかには計画期間中に当初想定し得ない事象や、外部環境の変化が生じる事例も発生しております。

お客さまの変化を的確に捉える必要があると認識し、融資業務説明会、経営改善支援講座等の研修や、経営改善支援セミナー（休日開催セミナー）等により、モニタリング時の注意点を雛形を用いて具体的に示し、モニタリングの精度向上に努めております。また、営業店におけるモニタリング時に、重要度の高い計画の骨子について十分なヒアリングを進めるため、経営計画承認時の「計画チェックシート」を改訂し、計画の骨子を明確に記載し、営業店と共通認識のもとモニタリングの実効性を高めることにいたしました。なお、モニタリング時には、定性情報等を交渉記録にて共有し、経営環境の変化等に対して、随時検証を加えております。

引き続き、お客さまの置かれた経営環境や、計画を下回る現状分析について、定量面と定性面から再検証し、新たな解決策の助言や外部専門家等の活用し、経営計画の修正や抜本支援策の再検討をスピーディーに行い、適切な現状認識のもとで、実効性のある早期の事業再生に取り組んでまいります。

④事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

中小企業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おります。これまでも、営業店と本部が連携して取引先に対して事業承継の提案を実施するとともに、必要に応じて外部専門家との連携を図り、事業承継計画の作成支援を実施するなど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。東日本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拡がり、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おります。

取引先とのリレーションを図る中で発掘した事業承継に対する悩み・情報を集約するとともに、定期的に「事業承継・M&A」に関するセミナーを開催し、事業承継の手段・方法等についての啓蒙、潜在的ニーズの発掘を行っております。また、必要に応じ外部専門家との連携を行うなど、課題解決に向けた具体的な活動を行っております。事業承継における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ます。

事業承継・M&Aに関しましては、中小企業には専門的な知識が乏しく、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、お客さまが相談しやすい環境を整備するとともに、社内承継から社外承継（M&A）までトータルで支援する体制を構築しております。

【事業承継関連セミナーの開催実績】

開催日	会場	セミナー名	参加人数
H24. 1. 17	つくば	事業承継対策セミナー	39人
H24. 1. 18	水戸		
H24. 9. 20	つくば	中堅・中小企業のための事業承継と M&A セミナー	20人
H25. 1. 25	鹿嶋	<筑波銀行 経営者セミナー> 事業承継セミナー	27人
H26. 5. 26	日立	中小企業経営者のための改正相続税と事業承継セミナー	77人
H26. 5. 28	つくば		
H27. 5. 15	鹿嶋	オーナー経営者のための相続・事業承継セミナー	74人
H27. 6. 2	つくば		
H27. 6. 2	水戸		
H27. 11. 29	筑西	オーナー経営者のための事業承継セミナー	55人
H27. 11. 29	日立		
H28. 3. 2	土浦	事業承継体験者と専門家が語る	59人
H28. 3. 2	坂東	相続・事業承継 理論と実践セミナー	
H28. 7. 12	水戸	事業承継体験者と専門家が語る	50人
H28. 7. 12	龍ヶ崎	相続・事業承継 理論と実践セミナー	

【次世代経営塾 開催実績】

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

中小企業における事業承継及びM&Aについては、中小企業に専門的な知識が乏しいこと、外部相談が難しい等の課題があります。そういった課題がある中で、当行はお客さまが相談しやすい環境の整備を図ることにより、M&Aを含む広義の事業承継を相談の受付からで出口までトータルで支援する体制を構築し、取引の高度化を図っております。

お客さまが相談しやすい環境の整備の一環として『専門家スキルを持つ本部行員の育成』に力を入れております。とりわけ、ニーズの高まっている事業承継及びM&A分野においては、茨城県事業引継ぎ支援センターへの出向者を1名派遣（平成28年6月1日から）、㈱日本M&Aセンターに出向していた担当者をビジネスソリューション部へ1名配置（平成28年7月1日より）、引き続き㈱日本M&Aセンターへ出向者を1名派遣（平成28年7月1日より）することにより専門スキルを持つ本部行員の育成を継続しております。

専門スキルの習得を念頭においた事業承継関連機関への継続的な出向を行うことにより、専門スキルを持つ本部行員の育成が成功しており、またその副次的効果として、担当者による営業店へのアドバイス等（相談シートを活用した営業店へのフィードバック）や勉強会等の啓蒙活動実施による営業店担当者の知識向上などが図られており、今後も継続して取り組んでまいります。

【事業承継取り組み状況】

	成約件数	受付件数
事業承継案件	10件	114件
M&A案件	9件	106件
合計	19件	210件

（震災後～平成28年10月末累計）

【事業引き継ぎセンターの利用実績】

	紹介案件	成約案件
譲渡希望案件	0件	0件
譲受希望案件	5件	0件
合計	5件	0件

（平成28年4月～平成28年10月末累計）

3. 剰余金処分の方針

当行は、銀行業としての公共性と健全性に鑑み、いかなる厳しい環境にも耐え得る財務体質を維持するため、内部留保の充実を図りつつ安定した配当を維持することを基本方針としております。

平成 29 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、普通株式の配当は一株当たり 5.0 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う予定です。

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、平成 43 年 3 月末には利益剰余金の額が 657 億円まで積み上がり、公的資金 350 億円の返済財源は十分に確保出来る見込みです。平成 28 年 9 月期までの実績は下表記載のとおり順調に推移しております。

【当期純利益、利益剰余金の見通し】

(単位：億円)

	28/3	28/9		29/3	30/3	31/3	32/3	33/3	34/3
	実績	計画	実績	計画	計画	計画	計画	計画	計画
当期純利益	59	12	14	30	30	36	36	36	36
利益剰余金	199	206	209	224	250	281	312	344	375
計画対比			+3						
	35/3	36/3	37/3	38/3	39/3	40/3	41/3	42/3	43/3
	計画								
当期純利益	36	36	36	36	36	36	36	36	36
利益剰余金	406	438	469	500	532	563	594	626	657

(参考) 【当期純利益、利益剰余金の計画対実績推移】

(単位：億円)

	24/3		25/3		26/3		27/3		28/3	
	計画	実績								
当期純利益	10	23	11	24	17	41	23	55	26	59
利益剰余金	31	45	37	64	48	101	66	145	86	199
計画対比		+14		+27		+53		+79		+113

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

当行は、「地域の皆さまの信頼のもとに、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おります。なお、経営管理態勢につきましては、金融検査評定制度の活用等により、適宜実効性の確認を行っており、必要に応じ適時適切に見直しを図ってまいります。

①ガバナンス体制

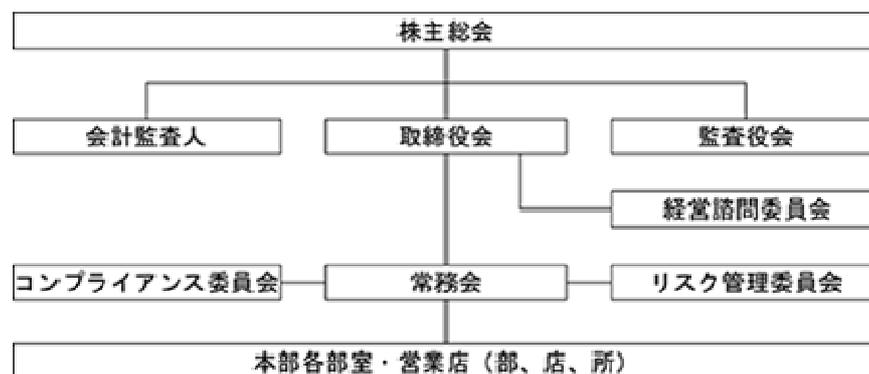
当行は、コーポレート・ガバナンスの充実を経営の重要な課題と認識し、取締役会及び監査役会を設置し、取締役の職務について厳正な監視を行う体制としております。また、取締役会の下位機関として常務会を設置し、取締役会に付議すべき事項の審議や常務会に委任された事項についての決定を行うとともに、執行役員制度の導入により経営の意思決定の迅速化と施策の適正な執行を促進する体制を整備しております。

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

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

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

【コーポレート・ガバナンス体制の概要】



②業務執行に対する監査体制

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

当行の監査体制は、内部監査及び監査役監査並びに会計監査人等の外部監査から成り、相互に連携を密にし、お互いに補完することにより健全な業務運営の確保を目的として行っております。

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

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

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

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

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

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

(2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等

①リスク管理体制

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

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

いても「リスク管理態勢の強化」を基本骨子の一つとして掲げております。

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

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

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

②統合的リスク管理

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

統合的リスク管理については、「統合的リスク管理規程」に管理対象とするリスクの種類や統合的リスク管理体制等を定め、各種リスクを統合的に管理しております。具体的には、信用リスク、市場リスク、オペレーショナル・リスクのリスク量を計測対象とし、コア資本を原資とする配賦資本（リスク資本）の範囲内にそれらのリスク量が収まっていることを定期的にモニタリングし、自己資本の充実度を評価しております。また、景気悪化に伴う信用コスト増加、金利上昇、株価下落等のシナリオによる統合的なストレステストを定期的を実施することで、自己資本の充実度を検証しております。

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

③信用リスク管理

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、取り組み姿勢等を徹底

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）の把握等信用リスク管理の態勢強化にも取り組んでおります。

信用リスク管理態勢の対応については、平成 26 年 12 月より大口信用供与等規制の法令改正に伴う与信先のグループ管理の強化を図りました。また、潜在的な信用コストに備え予防的引当の導入を図り、平成 27 年 9 月には、貸倒実績率の平準化及び景気循環に伴う変動を均すことにより、引当金の十分性を確保するため、算定期間数を拡大しました。

当行の与信ポートフォリオにおいて、大きな比重を占めている不動産賃貸業向け融資におけるアパート資金の管理強化の対応として、平成 27 年 7 月に細分化したコードを新設し、リスク分析の多様化を図っております。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を図り、適切なリスクコントロールに努めてまいります。

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、保証や担保に過度に依存しないリスクテイクに伴う資金供給をしていく一方で信用リスクの適切な把握に努めております。

なお、コンサルティング機能を発揮しながら、円滑な金融仲介機能の役割を果たすために経営改善支援をしておりますが、今後はさらに、条件変更対応先のうち経営計画書未策定先などに対し、経営計画書策定支援を行なってまいります。これまで以上に経営支援の観点での取り組みを強化し、顧客の実態把握をすることで、経営状況が悪化した企業に対して有効な経営支援・事業再生支援を行い、取引先企業の突発破綻を未然に防ぐよう努めてまいります。

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。特に有価証券に関しては、市場部門（フロント）、市場リスク管理部門（ミドル）を中心とした合同運用会議を毎週開催し、足元の市場環境や見通し、リスク状況、運用方針等について意見交換し、相互牽制を図っております。また、市場が急変した際には、速やかにリスク管理委員会等を開催し対応を協議するなど、機動的な対応に努めております。

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

⑤流動性リスク管理

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

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

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

⑥オペレーショナル・リスク管理

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

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

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

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

（ア）事務リスク管理

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

当行では、「事務リスク管理規程」を定め、事務リスクの把握、分析を行い、リスクの顕在化防止、及びリスク顕在化時の対応策を体系的かつ継続的に実施

できるよう体制の構築を行っております。

(イ) システムリスク管理・顧客情報管理

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

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

平成 28 年 4 月には、サイバー攻撃に対する対応力強化のため、「サイバーセキュリティ管理規程」を制定、対策組織「CSIRT」を設置し体制整備を行っております。

以 上