

経営強化計画の履行状況報告書

平成 29 年 6 月

株式会社 筑 波 銀 行

目 次

1. 平成 29 年 3 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	15
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	26
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	51
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	59
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	60
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	61
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 29 年 3 月期決算の概要

(1) 経営環境

平成 28 年度の国内経済については、年度前半は、高水準に推移した企業収益を背景に、雇用・所得環境が改善するなど緩やかな回復基調が続きましたが、個人消費や設備投資に依然として力強さを欠くなど、企業・家計部門ともに所得面から支出面への好循環が働いているとは言い難い状況でした。年度後半は、雇用・所得環境の持ち直しが続く一方で、海外経済の回復から輸出・生産が持ち直してきており、引き続き緩やかな回復が見られました。

先行きについては、政府・日銀が一体となってデフレ脱却へ向けた大胆な財政・金融政策に取り組んでいることに加え、世界経済も先進国の着実な成長により新興国経済も次第に回復することが見込まれることから、我が国の経済はさらに明るい動きが拓がってくるものと考えられます。しかしながら、米国トランプ新政権下での財政・金融政策や英国のEU離脱問題をはじめとする保護主義の強まりなど不透明感は強く、国際金融資本市場の動向を注視していく必要があります。

茨城県内経済については、年度後半に輸出と生産が持ち直してきてきたほか、雇用・所得環境が改善するなか、個人消費は一部に弱さが残るものの、住宅着工件数が堅調に推移するなど、全体として持ち直しの動きが見られました。

こうしたなか、当行では平成 28 年 4 月に、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おいては、東日本大震災の発生から 6 年が経過し、茨城県や市町村の懸命な努力により、広範囲で被災した社会インフラの復旧は着実に進んでおります。一方、東京電力福島第一原子力発電所事故の影響による観光客の減少や一部農林水産物の出荷制限など、茨城県では風評被害が続いており、依然として農水産業・同加工業や観光産業に影を落としています。

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おり、販路拡大による本業支援のみならず、財務面や人材面への支援を含めた更なる取り組みが地域金融機関に求められております。

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 29 年 3 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、個人預金ともに増加し、前年同期比 652 億円増加の 2 兆 2,457 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 39 億円減少しましたが、年金保険等が同 111 億円増加したことなどから、全体では同 37 億円増加の 2,197 億円となりました。

(単位：億円、%)

	29年3月末	28年3月末比		28年3月末
		増減	増減率	
		預金	22,457	
個人預金	16,856	163	1.0	16,692
法人預金	5,600	488	9.5	5,112
預り資産	2,197	37	1.7	2,160
うち投資信託	982	△ 39	△ 3.8	1,021
うち年金保険等	999	111	12.5	888

②貸出金

平成 29 年 3 月末の貸出金残高は、個人向け貸出が前年同期比 281 億円、法人及び個人事業主向け貸出が同 253 億円、公共部門向け貸出が同 128 億円増加したことにより、全体では 662 億円増加し、1 兆 6,690 億円となりました。

(単位：億円、%)

	29年3月末	28年3月末比		28年3月末
		増減	増減率	
		貸出金	16,690	
個人向け貸出	4,732	281	6.3	4,451
法人及び個人事業主向け貸出	9,168	253	2.8	8,915
公共部門向け貸出	2,789	128	4.8	2,661

③損益

平成 29 年 3 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 12 億 2 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 16 億 47 百万円減少したことや、役務取引等利益が投資信託販売手数料の減少等により同 1 億 17 百万円減少したことから、同 5 億 63 百万円減少し 327 億 47 百万円となりました。

「コア業務純益」は、経費が物件費や人件費の減少により前年同期比 3 億 16 百万円減少しましたが、資金利益の減少を主因に業務粗利益が減少したことから、同 15 億 68 百万円減少し 32 億 46 百万円となりました。

「経常利益」は、信用コストは前年同期比減少したものの、コア業務純益が減少したことや、株式等関係損益の減少により臨時損益が前年同期比 11 億 92 百万円減少したことなどから、同 25 億 78 百万円減少し 53 億 8 百万円となりました。

「当期純利益」は、経常利益の減少等により、前年同期比 25 億 52 百万円減少の 34 億 7 百万円となりました。

(単位：百万円)

	29年3月期	前年同期比	計画比	28年3月期	計画
業務粗利益	32,747	△ 563	△ 236	33,310	32,983
コア業務粗利益	30,798	△ 1,884	△ 1,185	32,683	31,983
資金利益	28,367	△ 1,647	△ 428	30,015	28,795
うち貸出金利息	23,218	△ 1,682	△ 895	24,901	24,113
うち有価証券利息配当金	6,226	△ 397	501	6,624	5,725
うち預金利息 (△)	590	△ 330	67	921	523
役務取引等利益	2,968	△ 117	△ 526	3,086	3,494
その他業務利益	1,411	1,202	717	209	694
うち国債等債券損益	1,949	1,321	949	627	1,000
経費 (△)	27,552	△ 316	△ 408	27,869	27,960
うち人件費 (△)	14,135	△ 151	75	14,287	14,060
うち物件費 (△)	11,530	△ 333	△ 270	11,864	11,800
うち税金 (△)	1,886	168	△ 214	1,717	2,100
コア業務純益	3,246	△ 1,568	△ 776	4,814	4,022
実質業務純益	5,195	△ 246	173	5,441	5,022
一般貸倒引当金純繰入額 (△)	—	1,140	0	△ 1,140	0
業務純益	5,195	△ 1,386	173	6,582	5,022
臨時損益	113	△ 1,192	1,484	1,306	△ 1,371
うち株式等関係損益	△ 75	△ 3,771	△ 325	3,695	250
うち不良債権処理額 (△)	159	△ 2,926	1,903	3,086	△ 1,744
経常利益	5,308	△ 2,578	1,657	7,887	3,651
特別損益	△ 113	81	197	△ 194	△ 310
税引前当期純利益	5,195	△ 2,497	1,853	7,693	3,342
法人税等 (△)	1,787	54	1,445	1,733	342
当期純利益	3,407	△ 2,552	407	5,959	3,000

④自己資本比率

平成 29 年 3 月期の自己資本比率 (単体) は、当期純利益を 34 億 7 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の額が3億円の増加に止まったことや、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849億円増加したことなどから、同0.59ポイント低下し8.39%となりました。

(単位:億円、%)

	29年3月期		28年9月期	28年3月期
	28年9月期比	28年3月期比		
自己資本(コア資本) (a)	1,046	9	1,036	1,043
リスク・アセット等 (b)	12,459	457	12,001	11,610
自己資本比率 (a)/(b)	8.39	△ 0.24	8.63	8.98

⑤不良債権比率等

平成29年3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34億円減少し428億円となりました。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0.32ポイント改善し2.53%となりました。

(単位:億円、%)

	29年3月期		28年9月期	28年3月期
	28年9月期比	28年3月期比		
金融再生法開示債権額 (a)	428	△ 5	433	461
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	61	13	48	51
危険債権	311	△ 35	346	372
要管理債権	55	17	38	39
正常債権 (b)	16,418	412	16,006	15,676
合計 (a)+(b)=(c)	16,845	407	16,439	16,137
金融再生法開示債権比率 (a)/(c)	2.53	△ 0.10	2.63	2.85

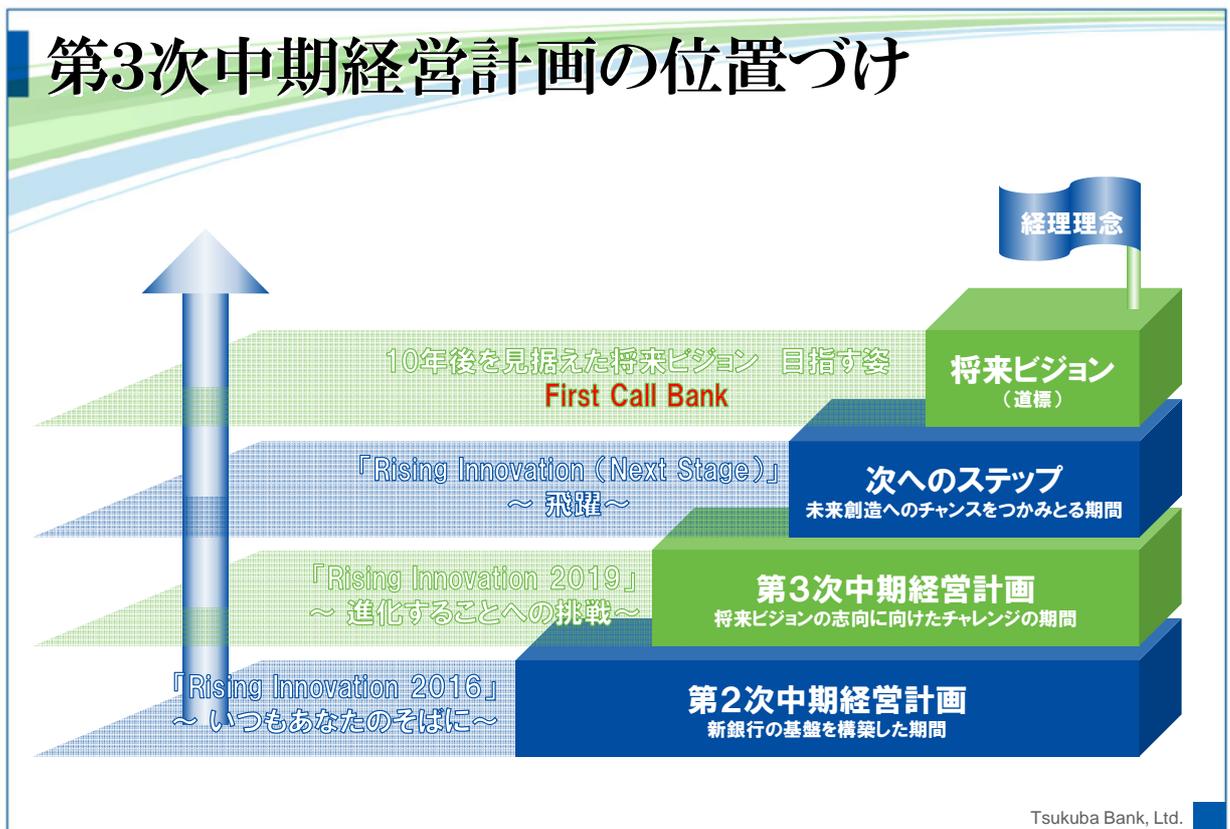
2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の当行が主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況

(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、平成 28 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。



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、当行は平成 28 年 4 月に策定しました本計画において、以下の《基本方針》を掲げました。また、この《基本方針》と平成 29 年 5 月に公表し

ました「金融仲介機能のベンチマーク」を関連付けて業務計画に反映させながら、金融仲介機能の発揮に取り組むとともに、お客さまや地域社会の発展への貢献、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

地域経済の活性化を図るためには地元企業の持続的成長が不可欠であり、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、積極的な資金提供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。また、平成28年4月にビジネスソリューション部を新設し、ミドルリスク融資に取り組む営業店のサポートを、より強化する体制としております。

合わせて、平成28年度より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、営業店及び担当者個人を表彰する行内運動を展開しております。行内運動においては、要管理先や破綻懸念先に対する融資であっても、事業性評価に基づき将来性を評価して融資を実行した先は、評価の対象とするなど、過去（格付）重視の志向から、現在・未来（事業性評価）を重視する志向へと変化してきております。

平成29年度は、特に短期継続融資の取り組みに注力し、将来性はあるものの足元の資金繰りに窮している企業に対して借入形態の見直しを提案し、積極的な資金繰り支援に取り組んでまいります。

【ミドルリスク融資の取り組み状況】

○平成28年度実績

	上期	下期	通期
純増実行額	398億円	386億円	784億円

○平成28年度格付別実績

		上期	下期	通期
格付D	件数	1,497件	1,343件	2,840件
	実行額	204億円	214億円	418億円
格付E	件数	532件	482件	1,014件
	実行額	100億円	71億円	171億円
格付E- 以下	件数	997件	977件	1,974件
	実行額	94億円	101億円	195億円
合計	件数	3,026件	2,802件	5,828件
	実行額	398億円	386億円	784億円

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。また、平成29年度からは与信対応相談用の「ソリューション相談シート」を別途新設し、事業性評価に基づき企業の実態把握、事業の持続性・成長性の検証を行い、本支店が問題点・課題を共有することで、より踏み込んだ融資判断を実現するとともに、営業店担当者の目利き力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】

○平成28年度活用実績

相談内容	件数
貸出関連	286件
コンサルティング関連	245件
事業承継・M&A	91件
不動産有効活用	28件
販路開拓	15件
医療・介護	14件
補助金	13件
海外展開	11件
省エネ	8件
401K	5件
その他	60件
総計	531件

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。

○創業期

ビジネスモデル作成支援等のコンサルティング面、融資及び投資の金融面の双方からお客さまの創業を支援しております。

【創業支援先数】

	28/3期	29/3期
創業計画の策定支援	19社	32社
創業期の取引先への融資（信用保証以外）	167社	226社
創業期の取引先への融資（信用保証付）	361社	354社
政府系金融機関や創業支援機関の紹介	2社	9社
ベンチャー企業への助成金・融資・投資	0社	3社

○成長期

旺盛な資金需要に応えるため、担保や保証に過度に依存することのない融資提案を推進し、私募債やシンジケートローン等の調達の多様化の支援を行いました。

また、成長性の高い医療・介護分野の取り組みを強化するため、平成28年4月にビジネスソリューション部に医療介護専門チームを新設しました。発足当初は2名体制でしたが、10月には2名増員し4名体制とすることにより、営業店サポートをより充実させて、専門性の高い提案の実践と取引先の成長を支援しております。

【医療介護チームの活動実績】

(単位:百万円)

項目		27/上期	27/下期	27年度合計	28/上期	28/下期	28年度合計	前年比
医療介護 融資実績	件数	102	78	180	108	301	409	229
	金額	6,734	4,308	11,042	10,552	10,711	21,263	10,221
うち医療介護 チーム	件数	-	-	-	7	36	43	-
	金額	-	-	-	855	2,434	3,289	-

○成熟期

中小企業経営者の年齢層が上昇しており、事業性評価分析の過程でも数多くの事業承継ニーズを把握しております。事業承継・M&Aへの対応強化のために、平成29年1月に事業承継関連の本部担当者を、ビジネスソリューション部1名（外部専門業者出向経験者）・筑波総研3名（うち1名が外部専門業者からの出向者、1名が出向経験者）の4名へ2名増員しました。さらに、本年7月には外部専門業者出向修了者1名が復員し5名体制となる予定です。

【販路開拓を行った先数】

	28/3期	29/3期
地元	286社	215社
地元外	138社	168社
海外	1社	2社

【M&A支援先数】

	28/3期	29/3期
支援先数	20社	43社

また、成熟企業が再成長を実現するためには販路開拓支援が必要であると考えております。中小企業の販路拡大を目的として平成 28 年度には 5 回の商談会を開催し、参加企業数 699 件、商談件数は 1,104 件となり、うち 75 件が成約となりました。そのほか、個別ニーズに応じて販路紹介を実施しております。

【事業承継支援先数】

	28/3期	29/3期
支援先数	13社	118社

○衰退期

早期の経営改善支援の取り組みとして、営業店が主体となる経営計画書の策定支援に取り組み、平成 29 年 1 月から 3 月までの累計で 323 件の経営計画書の策定を進めるとともに、事業の継続が見込めない先への対応に着手しております。

平成 28 年 4 月から、茨城県事業引き継ぎ支援センターへの出向者を派遣するなど、公的支援機関と協力して廃業等の支援態勢を確保しております。紹介件数は売りニーズ 3 件、買いニーズ 5 件の計 8 件、被紹介件数は売りニーズ 22 件、買いニーズ 29 件の計 51 件となりました。

○相談件数

(単位:件・百万円)

項目		27/上期	27/下期	27年度合計	28/上期	28/下期	28年度合計	前年比
事業承継	相談	6	7	13	39	79	118	105
	成約	2	0	2	0	2	2	0
M&A	相談	5	15	20	8	35	43	23
	成約	0	2	2	1	4	5	3
事業引継ぎセンター	相談	-	-	0	5	3	8	8
	成約	-	-	0	0	0	0	0
合計	相談	11	22	33	47	114	161	128
	成約	2	2	4	1	6	7	3

「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、当初は与信残高上位の主力先から作成を進めましたが、徐々に対象先は広がっております。これまでの取り組みにより、事業性評価に基づく融資を行っている与信先数は、着実に増加してきております。

平成 28 年 10 月からは、更に作成対象先を与信額 1 億円以上から、与信額 30 百万円以上又は新規申込み 10 百万円以上に拡大し、事業性評価シートを 1 億円以上先の「大口先版」、1 億円未満の通常先版に分類し 2,142 先を作成するとともに、作成した「事業性評価シート」及びローカルベンチマークのレーダーチャ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、ヒアリングスキルが十分ではない若手行員でも一定水準の定性情報を把握するための取り組みとして、25 項目の基礎的定性情報に絞った非財務ヒアリングシート新設し、深度ある対話の実現に向けた取り組みを進めております。

○事業性評価シートの作成状況（累計件数）

	先 数	基 準
平成27年度	416社	与信残高2億円以上の主力・準主力先
平成28年度上期	903社	与信残高1億円以上の取引先
平成28年度下期	2,142社	与信残高30百万円以上および新規融資申込10百万円以上の取引先

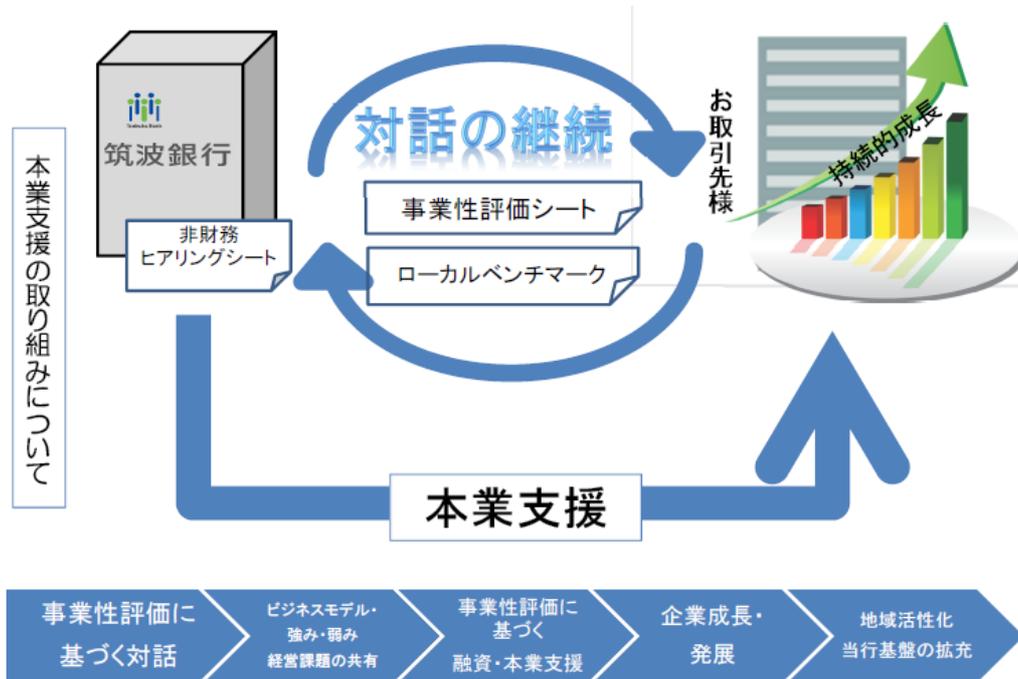
【当行が事業性評価に基づく融資を行っている与信先数及び融資残高】

	平成28年度	平成29年度
与信先数 ー①	18,391先	17,358先
うち、事業性評価に基づく融資を行っている与信先数 ー②	331先	1,765先
割合 ー②/①	1.80%	10.17%
融資残高 ー③	8,704億円	8,981億円
うち、事業性評価に基づく融資を行っている融資残高 ー④	589億円	1,372億円
割合 ー④/③	6.77%	15.28%

○平成28年度 深度ある対話の実施状況

	先 数
事業性評価シートを取引先に提示	979社
ローカルベンチマークのレーダーチャートを活用	303社
非財務ヒアリングシートを作成	93社

○本業支援のイメージ図



《平成28年度「大口先版」事業性評価シート作成先 1,037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	508	23%	108	21%	113	29%	32	16%	255	22%
財務改善支援	325	14%	66	13%	57	15%	35	17%	167	15%
販路・仕入先支援	293	13%	95	18%	35	9%	3	1%	160	14%
福利厚生	202	9%	55	10%	24	6%	38	19%	85	7%
節税対策	128	6%	21	4%	37	9%	10	5%	60	5%
海外支援	84	4%	38	7%	3	1%	0	0%	43	4%
土地活用・紹介	75	3%	8	2%	19	5%	3	1%	45	4%
事業計画策定支援	37	2%	8	2%	5	1%	6	3%	18	2%
その他マッチング	605	27%	126	24%	100	25%	76	37%	303	27%
ニーズ総数	2,257	-	525	-	393	-	203	-	1,136	-
対象先先数	1,037	-	210	-	199	-	114	-	514	-
対象先1先あたりのニーズ	2.2		2.5		2.0		1.8		2.2	

《平成28年度 事業性評価シート作成先への提案状況》

(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	508	109	21%	4	78	27	4%
財務改善支援	325	19	6%	2	11	6	11%
販路・仕入先支援	293	87	30%	26	42	19	30%
福利厚生	202	68	34%	20	37	11	29%
節税対策	128	11	9%	2	8	1	18%
海外支援	84	22	26%	2	18	2	9%
土地活用・紹介	75	35	47%	3	24	8	9%
事業計画策定支援	37	18	49%	7	8	3	39%
その他マッチング	605	345	57%	66	191	88	19%
合計	2,257	714	32%	132	417	165	18%
融資		706		482	167	57	68%

《融資成約実績》

	成約件数	融資実行額
上期	215件	20,337百万円
下期	267件	21,886百万円
通期	482件	42,223百万円

《対象先と提案先数》

先数	内提案先数	カバー率
1,037先	457先	44.1%

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、抜本的な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。

【経営支援先の推移】

	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29年3月末現在)

【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	26 先
中小企業再生支援協議会	58 先
地域経済活性化支援機構 (REVIC)	2 先

(震災後～平成29年6月末現在)

【DES、DDSの取り組み実績】

	DDS		DES	
	件数	金額(百万円)	件数	金額(百万円)
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年度	1 件	16 百万円	- 件	- 百万円
平成29年度	- 件	- 百万円	- 件	- 百万円
合計	56 件	1,967 百万円	1 件	1,310 百万円

(震災後～平成29年6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

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」の更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。具体的な資金供給手段としては、引き続き、私募債の引受、シンジケートローン、ABL 等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。

【平成28年度私募債およびABLの実績】 (単位：百万円)

	28年上期		28年下期		28年度合計	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
私募債	45件	3,400	47件	3,800	92件	7,200
ABL	8件	894	13件	606	21件	1,500

【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	平成28年下期	平成28年度合計
新規に無保証で融資した件数 ①	1,693 件	1,405 件	3,098 件
新規融資件数 ②	8,607 件	7,905 件	16,512 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 %	17.77 %	18.76 %

(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及び新規取引推進を図るため、営業体制の見直しに取り組んでおります。預り資産の販売主体を従来の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にシフトすることで、営業担当者は事業性融資推進を中心に活動できるよう転換を進めており、預り資産の販売主体は、着実に事務グループ行員による店頭営業、預り資産専担者の増員による渉外営業にシフトしております。

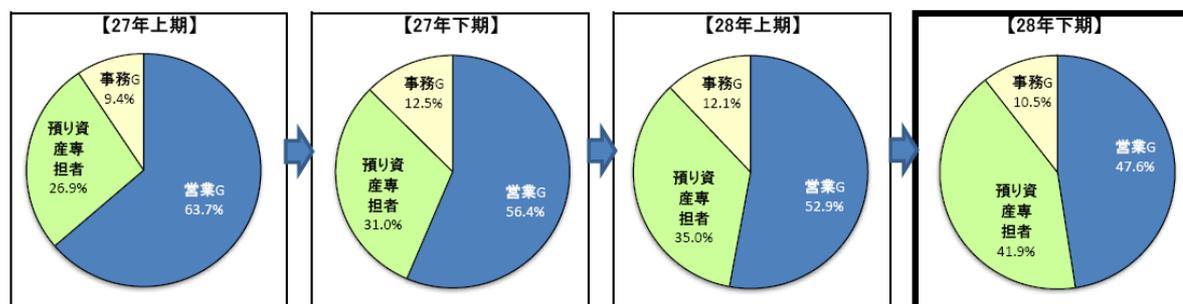
平成 28 年 4 月に「営業推進マニュアル」を改定し、訪問頻度の見直しや係別の行動基準の明確化等に取り組むとともに、よりレベルの高いお客さま本位の業務運営の実践を進めており、平成 29 年度より営業店の幅広い層の行員を対象とした実践的な電話アポイント研修を充実させ、お客さまとの接点及び提案力強化に取り組んでおります。

また、戦略地区への行員配置を強化するためにも、近隣店舗間における営業テリトリーの見直しに着手しており、特に店舗統廃合実施店の周辺店舗を優先的に取り組んでおります。テリトリーライン及び管理顧客の調整を行い、非効率となっている複数店による重複管理を是正するとともに、これまで取り組んでいる、定例集金・届け金等サービス業務の抜本的な見直しによる有効面談時間の創出にも継続的に取り組み、事業性評価への取り組み強化を中心とした、営業体制の強化に取り組んでおります。

一方、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。

【担当者別預かり資産実績の推移～役務収益 4 項目の係別構成比】



【預り資産専担者の人員推移】

平成27年9月末	平成28年3月末	平成28年9月末	平成29年3月末	平成29年5月末
67 人	85 人	88 人	102 人	106 人

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。

平成29年度には、専門性の高い融資の推進は事業性評価に基づくとの考えから、医療介護チームをビジネスイノベーショングループからリレバン推進室に移し、また海外支援担当者をクロスボーダー融資分野に注力するため、ストラクチャードファイナンス等を管轄する金融ソリューショングループに変更するとともに、国際協力銀行のOBを採用するなど、更に能動的な活動、対応ができる体制整備を行いました。

地域金融機関として、地域の中小企業の皆様の経営や事業の役に立つサービスや情報の提供と、「事業性評価に基づく融資及び本業支援等」に真摯に取り組むことで、お客さまとのリレーションを強化し、ニーズに基づく経営改善に資する迅速な提案に努めています。

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を行うとともに、平成29年4月より営業現場で指揮を執る営業店長のサポートを強化するために「営業店経営サポート協議会」を新設し、営業店長が対応に苦慮する事案等について、各地区の地区本部長が窓口となり、本部関係部と連携し各支店長が抱える課題の早期解決を支援し、営業活動に注力させるような取り組みを開始いたしました。

また、営業店の情報を基に営業本部と融資部が連携して、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」を継続的に開催し、本支店の連携を強化する対応を行っております。平成29年6月からは、さらに地元企業の資金ニーズにスピード感を持って対応するために、案件組成の早い段階で本部とタイムリーに連携できる態勢整備として、TV会議システムを活用した「事業性融資案件化協議会」の運用を開始いたしました。案件組成を営業店と本部が協働して進めることで、営業店行員の融資スキル向上にも繋げてまいります。

【営業方針協議会】 (平成28年4月～平成29年5月末実績、反復協議先を含む)

総協議数		実績	
先数	提案金額	先数	実行金額
694先	156,052百万円	421先	46,684百万円

※「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」を実施し、「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」を強化しております。平成28年度は、36日間で開催店舗数延べ144店舗の地区母店駐在を実施し、743件、87,328百万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	141 件	15,855 百万円
正常先	447 件	61,736 百万円
要注意先	152 件	9,680 百万円
支援先	3 件	57 百万円
合 計	743 件	87,328 百万円

(平成28年度実績)

(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（ランチ・イン・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29年3月末までに42ヶ店を実施し、拠点数は107拠点となっております。なお、平成29年9月に、笠間支店・稲田支店の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	
		神栖支店	神栖東支店	

H23年	1月	守谷支店	守谷南支店	BinB方式	
		石岡支店	石岡駅前支店		
		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	鉾田・鉾田中央支店	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		
H29年	2月	水戸営業部	泉町支店	BinB方式	
合計：42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	29.5.31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	23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	44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、外部講師による「法人営業担当者養成セミナー（休日セミナー）」や、営業店の行員が講師となり、本業支援などの経験や法人営業のスキルを承継することを目的とした自主参加型の「イブニングセミナー」を業務終了後に開催するなど、総合的な提案能力のレベルアップを図っております。

平成 29 年度は、「高度な金融サービス提供のための人財育成」に向け、特に「実践力向上」を重点課題とした各種研修・セミナーを開催してまいります。

【28 年度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
コンサルティング営業講座	営業 G 役席	ビジネスソリューション部	1 日間	10 月	97 人
コンサルティング営業講座	営業行員	ビジネスソリューション部	1 日間	1 月	95 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 月～ 11 月～	108 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、2 月	46 人
事業性評価セミナー (休日セミナー)	営業 G 役席	ビジネスソリューション部	1 日間	10 月	32 人
目利き力向上セミナー (休日セミナー)	営業行員	ビジネスソリューション部	1 日間	10、1、3 月	99 人
イブニングセミナー（平日）	若手行員	人事総務部	1 日間	11～3 月	194 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。平成28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。資格取得支援のため、選抜した中堅行員を対象にして、外部講師による休日セミナーを実施しております。平成29年3月末時点では、FP1級、医療経営士（3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、事業性評価エキスパート（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。

平成29年度も休日セミナーを実施し、資格取得支援を継続するとともに、外部派遣研修や外部出向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繋げてまいります。

【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	H29/3	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	18	8	20	30
農業経営アドバイザー	2	5	4	10	20
動産評価アドバイザー	1	4	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	242	300	500	600
事業性評価エキスパート （中小企業支援アドバイザー）	0	415	200	400	500

【休日セミナー（高度資格）】

講座名	対象	主催部	受講日数	開催月	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	23日間	10～7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	開催月	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
(株)日本M&Aセンター	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
浜銀総合研究所(株)	1名	医療介護分野での産業調査分析等を担当
(株)つくば研究支援センター	1名	創業支援、ベンチャー企業支援
地域経済活性化支援機構	1名	事業再生、事業性評価等を行い企業のコンサルティングを担当

(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。平成28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。

平成29年度からは、営業店の表彰に加えて、営業行員個人を表彰する取り組みも開始しました。具体的内容は、ア. 事業性評価シートの顧客提示等の取り組み状況、イ. 取引先への事業性評価を踏まえた提案状況、ウ. 提案の成約状況の3項目に分けて難易度別に配点していくものです。成果よりもプロセスを重視した評価設計とし、インセンティブを付与したうえで提案型営業を進めてまいります。

②中小規模の事業者に対する信用供与の実施状況を検証するための体制

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る等、お客さまのニーズも高く、CSR 私募債の導入などお客さまに対する働きかけにより認識度がアップし、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も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。

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いるシンジケートローンについては、平成 28 年度は、当行が初めて主幹事となった案件を含めて 3 件組成いたしました。今後についても、アレンジャー・エージェントを行える体制の整備と事業性評価による企業分析や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。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 29 年 3 月末時点で累計 133 件 54 億円の実行となっております。また人財育成面においても、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、担保や保証に過度に依存しない資金調達手法のノウハウを蓄積し、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】

事業承継対策に悩みを持つA社に対して、①分散した株式の集約化、②種類株式を用いた資本株式と経営株式の分離、③相続税納付準備金の確保を実現するための提案を行いました。

A社社長は、後継者として主力取引先OBを招聘することも考えましたが、資本政策は未着手なため、各株主に相続等が発生した場合、無関係な人物への株式移転の問題も内包していました。(①)

また、社長に相続が発生した場合、経営に関与していない妻が筆頭株主となり、次期経営陣の迅速な経営判断の支障となる可能性もありました。(②)

妻にとっても、高い評価額となっている同社株式を相続することで発生する、相続税納付資金を確保することは困難が予想されるとともに、納税のための株式分散化の危険性もはらんでいた。(③)

当行は社長の悩みをヒアリングした上で、以下の提案を行いました。

《提案内容》

○社長夫妻 100%出資のB社（持ち株会社）に対し、A社の全株式購入資金 6億円を融資することにより、株主集約と株式売却代金により社長個人の現預金を高め納税準備金の確保を実現する。(①③の解決)。

○B社の株式を議決権・無議決権株式の種類株とする。議決権を社長が保有しながら、将来は株式を次期経営陣に持たせることも可能である。無議決権は社長・妻が保有することで、資本と経営を分離しオーナー企業からの脱却に向けた資本金体制を整える。(②の解決)

○組成においては、社長の経営戦略を踏まえ、取引金融機関の地理的拡大を視野に「県外を拠点とする新規取引行」を招聘するシンジケートローン方式による資金調達を行いました。

【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	3 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
平成28年下期	47 件	3,800 百万円
合 計	198 件	16,040 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年度	14 件	1,500 百万円
合 計	133 件	5,419 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年下期	平成28年上期	平成28年下期
新規に無保証で融資した件数 ①	1,608 件	1,693 件	1,405 件
新規融資件数 ②	8,745 件	8,607 件	7,905 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)	18.39 %	19.67 %	17.77 %

(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“復興”支援プロジェクト『あゆみ』」と「復興」から「復興」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29年5月末現在で、事業性融資が30,532件で3,962億99百万円、消費性融資が10,588件で1,025億75百万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29年5月末累計

() 内は平成28年10月～平成29年5月実績累計

	実行件数	実行金額累計
事業性融資	30,532 件 (4,803 件)	396,299 百万円 (80,797 百万円)
消費性融資	10,588 件 (1,005 件)	102,575 百万円 (21,442 百万円)
合 計	41,120 件 (5,808 件)	498,874 百万円 (102,239 百万円)

【参考：条件変更実行実績】

震災発生時～平成 29 年 5 月末累計

() 内は平成 28 年 10 月～平成 29 年 5 月実績累計

	条件変更実行件数	金 額
事業性融資	3,627 件 (2 件)	91,548 百万円 (10 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 (2 件)	93,248 百万円 (10 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」の資金用途を、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. 1～29. 5. 31 累計実績	内 28. 10. 1～29. 5. 31 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	6,177 件 55,294 百万円	46 件 415 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	475 件 5,885 百万円	29 件 369 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	0件 0百万円
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	805件 7,321百万円	78件 764百万円

※「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	23.9.1~29.5.31 累計実績	内28.10.1~29.5.31 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	396件 975百万円	21件 57百万円
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	1,483件 15,409百万円	25件 2571百万円
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	67件 265百万円	1件 2百万円
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	48件 579百万円	3件 20百万円
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	29件 542百万円	6件 202百万円

平成28年度には『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29年5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) 269件 352百万円
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) 36件 46百万円

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 29 年 5 月末現在で、協調復興融資が 878 件、236 億 75 百万円、連携復興融資が 199 件、59 億 63 百万円となっております。

	内 容	23. 9. 1～29. 5. 31 累計実績	内 28. 10. 1～29. 5. 31 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	878 件 23, 675 百万円	51 件 1, 117 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	199 件 5, 963 百万円	1 件 20 百万円

【取り組み事例】

A社は、全国でもトップクラスの出荷量を誇る茨城県の青果を中心として、県外を含む合計7市場を卸売先とする青果の卸売業を平成27年10月に創業しました。

代取は、当地において有名な同業優良企業での10年に亘る勤務経験を活かし創業し、一定の取引先は確保していたものの、創業から業歴が短いため、粗利を抑えた新たな取引先開拓にも取組んできましたが、創業赤字計上となったことを確認しました。

また、仕入先については水戸市の市場を中心としていますが、差入れた保証金に対し一定の金額しか仕入ができないことから、売上高を確保するにはまとまった金額の保証金が必要不可欠であり、加えて一定額以上の仕入発注が発生した時には仕入額と同金額の追加保証金を当日中に納めなくてはならない等、資金的に対応困難な面がありました。

当行は、A社との取引はありませんでしたが、事業内容や直近の業況について試算表も含め詳しく調査したところ、1期目の地道な営業活動の成果もあり、増収傾向に加え粗利益率も改善し、期間利益も確保できていることを確認できました。A社への資金支援対応を検討した中では、現在市場に納めている保証金の金額を14.3Mから30Mまで積み上げし、仕入可能金額を増加させることで、事業規模を拡大させる意向を確認しました。増額する保証金を含めた経常運転資金を算出した結果、経常運転資金額は45.7Mと算出できました。A社の営業及び財務内容をもとに、茨城県信用保証協会とも協調融資の協議を重ねた結果、約定返済のある借入ではなく、一括返済による経常運転資金の必要性があると判断しました。当行による資金支援が当社の業績向上に寄与できるものと考え、短期資金40M（プロパー20M・保証協会付20Mの協調融資）にて対応し当社の支援を実施いたしました。

(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 29 年 5 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 29 年 5 月実績累計

使 途	件 数	金 額
建て替え	2,059 件 (263 件)	47,875 百万円 (6,261 百万円)
リフォーム	864 件 (22 件)	3,797 百万円 (53 百万円)
合 計	2,923 件 (285 件)	51,672 百万円 (6,314 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 ヶ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、お客様のニーズを把握し、資金面や条件変更等にタイムリーに対応しております。特に、復興及び振興需要対応のため被災エリア内には、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、個人のお客様に対して、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. 1～29. 5. 31 累計実績	うち 28. 4. 1～29. 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	267 件 2, 290 百万円	11 件 71 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	394 件 872 百万円	306 件 65 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	409 件 1, 078 百万円	40 件 102 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. 1～29. 5. 31 累計実績	うち 28. 4. 1～29. 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	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	162 件 365 百万円	6 件 10 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」を平成 29 年 2 月に導入いたしました。

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。29 年 5 月末時点の地区内一戸建世帯への面談状況は 98.3%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】

(H29. 5. 31 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	1,498 件	1,473 件	98.3%

【潮来市日の出地区住宅ローン・消費性ローン実績】

(H29. 5. 31 現在)

	実行件数	実行金額累計
住宅ローン	68 件	1,240 百万円
消費性ローン	103 件	128 百万円
合 計	171 件	1,368 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、営業店と本部が債務者毎に支援内容や対応方針を個別に協議する「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いましたが、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するとともに、また震災の影響が一服した後は、地方創生、地域振興への寄与を主眼として、事業改善、再生支援が必要なお客さまに対して、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。

また、特に長期に亘り条件変更を継続するお客さまや、過去の損失によって債務超過となっているお客さまなどに対する、経営改善の取り組みが不足していたことを踏まえ、平成 28 年 12 月からは条件変更先を対象に、「経営計画書策定支援」、「資金支援（新規与信、特約付手形貸付を利用したリファイナンス等）」、「転廃業支援」「本業支援」などの対応方針を策定し、経営改善支援に取り組んでおります。

対応方針協議会は、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参加し、個社別かつ具体的に最適な方針を決定しております。また、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てまいりました。

これらの活動により、震災以降平成 29 年 3 月末までに延べ 23,061 先の対応方針協議を実施し、そのうち 917 先の経営改善計画策定支援に結び付いており、また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。

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、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 29 年 3 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	8,412 先	14,649 先	23,061 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①】

当行メイン取引先の A 病院は、総合病院を中心として地域社会に、医療・介護サービスを提供する医療法人です。

業績不振のため平成 22 年に経営改善計画を策定し、以降収益力は回復基調にありましたが、人材不足に対応するための人件費の増加と新たな診療科目への先行投資により、再び業績が低迷しました。そのため、資金繰りが悪化し返済計画の履行が困難な状態となったため、当行では返済額軽減の金融支援の実施と併せ、修正計画の策定を進める方針といたしました。

修正計画に際して、当行が提携する外部専門家の知見を活用しました。地域の医療動向を分析し、病棟の一部を急性期病床から回復期病床に転換して病床稼働率の向上を図ること、物品購入時の相見積もりの徹底や人事制度改革による合理的な費用削減等など役職員が一丸となって収支構造の改善を図ること、及び診療科別目標値や患者紹介率、救急車受入率などの KPI(重要業績評価指標)の設定によって経営管理体制を強化することで施策の実現性を高める計画といたしました。

また、病院のプロジェクト責任者と当行が緊密にコミュニケーションを取り合い、過去の実績の詳細な分析や業界平均との比較による収支構造の特徴の分析を基にした適切な改善策を立案したほか、病棟転換による効果の測定、人事制度改革の方向性など計画の全ての分野において協働して計画の策定を進めました。

一連の取り組みにより、A病院の事業性を適切に評価することが可能となり、A病院からも当行の支援を高く評価して頂き、金融機関取引を集約したいとの申し出を受け、他行の借入金を当行に一本化することができました。また、肩代わりに際して長期借入金に偏っていた借入形態の見直しを実施し、医業未収入金に見合った当座貸越枠を設定することで資金繰りの改善も同時に実現し、金利についても既往貸出実績の範囲内で対応することができました。

現在、A病院は修正計画に基づく施策により計画を上回る実績を計上し着実に経営改善を進めております。

本件は、対応方針協議会を通じて修正計画の策定支援を主たる対応方針とし、事業者の経営課題に親身に寄り添い、事業者の経営改善・生産性向上の実現に向けた施策の実現性を高めるためのサポートを行い、早期の事業再生を進めた事例であります。

【取り組み事例②】

食品会社B社は、精肉加工業（廃鶏の加工）を営んでおります。運転資金は全て証書貸付（7本）により99百万円を調達していたため、CF5百万円に対して年間返済額18百万円と資金繰りは厳しい状況でありました。

当行は、3番手行として証書貸付（3本）25百万円を対応していましたが、事業性評価による実態把握により、業歴30年と取引先への販売も安定していること、新商品（鶏油）を開発し売上高増加が見込めること、商品運送を外部委託にすることで経費削減が見込めると判断したものです。

中小零細企業のため合実計画策定は困難でしたが、実現性の高い計画であり経営者も改善意欲が高いこと、今後当行がメイン行として対応できることから特約付手形貸付導入に至りました。

所要運転資金55百万円に対して全て長期借入金で調達していたことから、証書貸付5本（当行1本、他行4本）、60百万円を特約付手形貸付60百万円（5年間特約）に集約したことにより年間返済額は3百万円と資金繰り改善につながりました。

CFに余力ができたことにより、資金繰りの心配が払拭されたこと、今後の設備投資計画も前向きに検討できることとなり債務者が満足していただける資金繰り支援、計画策定支援の取り組みとなりました。

今後、6ヶ月毎に計画モニタリングを実施することにより債務者管理、支援を継続していく事例であります。

（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、事業内容や成長可能性を適切に評価したうえで、地域経済・産業の現状及び課題を適切に認識・分析し、解決策を検討・提案していく必要があります。当行は、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. 資本金借入金、債権放棄等の金融支援等、真に実効性のある抜本的な事業再生支援

A-1 資本金借入金（DDS）による事業再生支援

抜本的な事業再生手法の一つとして、資本金借入金（DDS）の活用を従来から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対応として、対象先を小口化して活用範囲を広げ、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。

その結果、震災以降累計で56件1,967百万円の資本金借入金を実行し、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。

今後についても、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強化し、より効果的なDDSの活用を進めるとともに、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、資本金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、抜本的な事業再生支援を進めてまいります。

【DES、DDSの取り組み実績】

	DDS		DES	
	件数	金額	件数	金額
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年度	1件	16百万円	-件	-百万円
平成29年度	-件	-百万円	-件	-百万円
合計	56件	1,967百万円	1件	1,310百万円

(震災後～平成29年6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い取りを行う「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29年3月末現在、茨城県産業復興機構の運営会社（GP）である「い

ばらきクリエイト株式会社」に1名の行員を派遣しております。

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）」や「地域経済活性化支援機構（以下、「REVIC」という）」とも、積極的な連携を図っており、「茨城県産業復興機構（現：産業復興相談センター）」については、平成29年6月末現在で12先の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、「震災支援機構」については、平成29年6月末現在では25先の債権買取支援が完了し、1先について具体的な案件相談を進めており、「REVIC」については、2先の抜本的な事業再生支援を実施しました。

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。

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。

今後も、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、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に努め、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(百万円)	先数	売却損(百万円)	先数	売却損(百万円)
平成24年度	2	63	1	0	-	-
平成25年度	7	15	4	158	-	-
平成26年度	3	0	9	135	1	464
平成27年度	-	-	6	728	-	-
平成28年度	-	-	4	75	1	323
平成29年度	-	-	1	72	-	-
合計	12	78	25	1,168	2	787

(震災後～平成29年6月末現在)

【外部機関の活用状況（当行支援分）】

	平成29年6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
震災支援機構	26 先	買取支援決定…25先 二次対応…1先
中小企業再生支援機構	58 先	全行同意…39先 協議中…11先 取下げ…8先
地域経済活性化支援機構 (R E V I C)	2 先	支援決定…2先

(震災後～平成29年6月末現在)

【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	54先	3先	57先	25先	1先	26先	14先	1先	15先

(震災後～平成29年6月末現在)

【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	平成29年度	合 計
DDS、DES	1,341 人	3 人	0 人	1,344 人
震災支援機構	823 人	155 人	15 人	993 人
復興相談センター	324 人	0 人	0 人	324 人
R E V I C	196 人	506 人	0 人	702 人
債権放棄・会社分割	489 人	151 人	0 人	640 人
合 計	3,173 人	815 人	15 人	4,003 人

(震災後～平成29年6月末現在)

【取り組み事例－①】

当行メイン取引先のC社は、小規模ながら業歴 30 年を超える地元の造園土木業者です。

主に官公庁土木工事の下請、孫請企業として、学校植栽工事や国道除草工事等を受注し、その他、個人宅の庭園工事等を受注して業容を拡大してまいりました。

平成 24 年に山林造成工事を受注しましたが、工事途中で突如、発注先から工事中止の申し入れが生じ、立替工事代金が回収不能となりました。更に、その損失の穴埋めのため、新規取引先から工事を受注しましたが、工事途中で発注者が

失踪し工事代金が回収できず、工事引当にて調達した短期借入金が固定化するなど資金繰りが悪化しました。

財務内容についても、回収不能となった工事代金の資産計上や減価償却の未実施など、不健全資産を多額に内包した実態債務超過状態となっており、債務超過解消までには相当の期間を要する状況のため、返済額の軽減支援により長期に亘り条件変更を継続してまいりました。

一方、最近時の業況は営業努力により増収傾向にあり、収益についても役員報酬の削減を始めとする自助努力により利益を確保し、減価償却も適正に実施され、年間10百万円程度のCFを計上するなど、経営改善が進みつつあることが確認できました。当行で営業店と本部が定期的開催している対応方針協議会において、C社の事業再生可能性を探るために、経営計画書の策定支援を対応方針としてC社との対話を深めてまいりました。そのなかで、直前期には総合採算管理システムを導入し、管理体制を構築するなど経営改善に対して積極的に取り組んでいる状況が確認され、足元の収益状況を鑑み、経営改善計画策定支援を実施し、併せてDDSによる資金繰り支援を行い、資金繰りの面から早期の財務内容改善に向けた取り組みを支援いたしました。

本件は、過去の不良資産の内包により財務が大きく毀損し、条件変更を長期間に亘り継続している企業についても対応方針協議会を通じ経営改善支援の観点で事業性を見極め、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性向上に寄与した事例であります。

【取り組み事例ー②】

当行メイン取引先のD社は創業40年、本格的なイタリア料理を提供する飲食店として、茨城県内5ヶ所で店舗展開してきた中小企業です。長引く不況に伴い外食産業が苦戦するなか、D社も多店舗展開の投資効果に見合う収益確保に至らず、不採算店舗の撤退を進めながら経営改善に取り組んでおりました。

平成23年には、ピーク時の5店舗展開から3店舗へ事業規模を縮小して経営改善に取り組んでいる最中に、東日本大震災による被害を受け、厳しい経営状態に陥りました。当初、当行では茨城県中小企業再生支援協議会を活用した経営改善計画書の策定を支援し、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が、震災後に落ち込んだ売上高の回復は想定以上に長引き、D社の収益力は更に低迷し、借入金は事業規模を上回る過剰債務となりました。

当行では、事業の存続により取引先への影響を最小限に抑えるとともに、雇用確保などを勘案し、債権放棄を含む抜本的な事業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を活用した修正計画の策定支援を開始いたしました。

D社自身もDDS支援に続く抜本的な事業再生支援であることを重く受け止

め、経営責任として代表者交替を決断し、また、2店舗となった店舗についてもあらためて収益力を再検証し、採算が悪化傾向にあった創業地である本店の撤退について経営者との対話を行い、1店舗体制として経営資源を集中させ、雇用の喪失を最小限に抑え経営改善に取り組む意志を明確にしたことで、修正計画の全行同意を取り付けるに至りました。

本件は、外部機関と連携して事業再生支援を実施した取引先に対しても継続的なモニタリングを行い、ライフステージを見極めたなかで必要とされる追加金融支援を実施し、地元企業の事業継続と雇用を維持した事例であります。

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】

当行メイン先であるE社は、卸売業を営む中小企業です。大幅な実態債務超過となり、資金繰りも厳しく、取引金融機関からの資金調達も困難な状況となりました。

外部金融機関の関与のもと経営改善計画を策定し、当行ではDDS導入を含む抜本的な事業再生支援を実施いたしましたが、その後のリーマンショックなど景況悪化を背景に経営計画の未達成が続き、修正計画を策定して返済軽減の条件変更による支援を継続してまいりました。

しかし、想定以上に業界を取巻く環境は厳しく、計画の乖離は大きくなったため、更なる修正計画を策定するのは困難な状況となりました。

当行は、地域経済への影響を最小限に留めるとともに雇用の維持を前提として、外部専門家と連携し、スポンサー支援による抜本的な事業再生支援の検討を開始いたしました。

当該事例は、現在途上段階にあり、外部専門家との連携を深めて抜本的な事業再生に向けた検証を進め、雇用維持とともに経営者保証ガイドラインによる経営者自身の生活再建にも配慮した事業再生支援を進めている事案であります。

(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取り組みを行っております。

具体的な取り組みとして、審査役が営業店の融資案件協議会へ参加することや、地区母店へ駐在し案件相談を実施することで、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。

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により本業支援も行い、経営改善・事業再生が進む企業に対する返済条件の正常化やリファイナンス、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など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～29年3月末）（単位：百万円）

	件数	金額	うち運転		うち設備		うちその他	
			件数	金額	件数	金額	件数	金額
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	61 件	3,609 百万円	30 件	2,305 百万円	16 件	787 百万円	15 件	517 百万円
合計	112 件	8,697 百万円	67 件	5,450 百万円	27 件	1,645 百万円	18 件	1,602 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～29年5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	144 店舗	36 日
合計	215 店舗	54 日

【取り組み事例】

当行メイン取引先のF社は、地元大手雑貨販売店として創業後、経営環境の変化とともに事業が衰退し事業継続が困難となったため、平成16年にDES、DDSによる抜本的な事業再生支援とともに転業を進め、観光物産品販売事業や飲食店経営、不動産賃貸業など多角的な事業を展開しておりました。

転業後の収支状況は、飲食店経営の失敗や震災の影響による観光客減少、一部の賃貸物件の修繕費負担等が続いたために再び窮境状態に陥り、事業収益の赤字が続くなか東電賠償金によって資金繰りを維持する不安定な経営状態にありました。その一方で、多くの賃貸物件の収益は安定していたことから、平成 26 年に観光物産品販売事業の強化と経費削減を主な施策とした経営改善計画書を策定し、取引金融機関の合意のもとで経営計画に沿った収益改善の取り組みを開始いたしました。

その後、賃貸物件の店舗が撤退したことによる賃貸収入の減少や、リニューアルした飲食店の不振が重なり計画未達となりましたが、当行が空き物件に対する入居者の紹介等の支援を行い、一定の収益改善が見込める状況となりました。

不振が続く飲食店の赤字解消が最大の課題と捉え、お客さまと協働により赤字解消策を検討しました。対話のなかで飲食店としての収益力の改善が厳しいことを認識し、資産の有効活用に向けて当行からコンビニエンスストアを賃貸先としてビジネスマッチングを行い、同物件の賃貸契約により安定した収益改善が長期的に見込める状況となりました。

修正計画の策定に着手し、取引金融機関との調整を経て各行同意のもと、過年度に導入された D D S 債権の一般債権化に至りました。

本件は、お客さまと経営改善に向けた協議を重ね、継続的なモニタリングを通じて事業性を評価し、メイン行として収益改善に寄与するお客さまに適した本業支援を行い、実現性の高い経営改善計画策定を実施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	成約数	継続商談中
900 件	54 件	230 件

(平成29年5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、平成 29 年度は 7 月に個別商談会の開催を予定しております。

【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。

平成 28 年度は、補助金の概要や申請のポイント等への理解を深めていただくための「補助金セミナー」を日立・つくばの 2 会場で開催したうえで、設備投資に関する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 公募	H25年度 公募	H26年度 公募	H27年度 公募	H28年度 公募
受付	42	57	52	38	33
採択	21	22	26	5	9

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。平成 29 年 3 月末までに、7 自治体で 10 の地方創生事業に関わるワーキンググループに参画しております。

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JT B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。これまでの取り組みの実績によって、茨城県内44自治体のうち13自治体において連携協定を締結いたしました。

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

下妻市	H28. 12. 27	下妻市の地域振興に関する協定 (地域経済の活性化・地方創生を主とした協定)
桜川市	H29. 3. 31	桜川市の地域振興に関する協定 (地域経済の活性化・地方創生を主とした協定)

(以下広域的地域振興協定)

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奥久慈漆振興事業、高萩市や那珂市の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ております。平成 28 年 11 月には茨城県北ジオパーク推進協議会に加入し、運営委員として活動に協力するとともに様々な課題に取り組んでおります。

【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 年度は、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
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、高校、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。

【取り組み事例】

平成 28 年 10 月に開催しました当行主催の「ビジネス交流会」に、那珂湊高校起業ビジネス科の生徒たちがブースを出展し、バイヤー企業に事業内容を説明しました。この「ビジネス交流商談会」をきっかけに北関東ペプシコーラ㈱と産学連携協定に調印し連携することとなりました。

平成 29 年 4 月 17 日に、同校の生徒たちがネーミングやパッケージデザインを企画した 2 種類の炭酸飲料が、関東地方の自動販売機などで販売開始となりました。完成したのは、メロンソーダ味の「メロメロソーダ」とエネルギー系ドリンクの「ポテンティア」で、初回に 13 万 5 千本生産しました。那珂湊高校の生徒たちは、「新商品企画は高校生では、なかなかできることではなく勉強になった」と満足しております。今後は、秋冬用のホット商品の企画にも取り組んでいく予定となっております。

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

協定締結後、当行及び日立地区産業支援センター同席のもと、A 社と富士通㈱との間で製品のニーズ・リスク・保証・価格等の交渉を重ね、平行してニーズ調査も行いました。調査の結果、本製品のニーズは有りとの結果が得られたことから製品化は可能と判断し、平成 28 年 5 月、A 社と富士通㈱との間で特許ライセンス契約を締結しました。以降、日立地区産業支援センターと協力しながら技術等の事業化支援を進めた結果、平成 29 年 4 月には製品化に至り、販売がスタートしています。

引き続き、資金面での支援やビジネスマッチング等による販路開拓支援を行っています。

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、平成 28 年度は第 16 回企画展「川瀬巴水展」、第 17 回企画展「一色邦彦展」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。

【取り組み事例】

＜土浦一高との取り組み＞

事業名	訪問先・開催場所	取組内容
土浦一高（SGH） 企業者訪問 H. 28. 5. 16開催	株式会社安藤・間 筑波大学	・株式会社安藤・間技術本部（つくば市）を訪問し、環境棟、音響・電波棟の研究施設を見学しました。 ・筑波大学河野准教授より起業に向けての講義を受け、エンパワーメントスタジオ内では、視覚機能拡張システムの体験を行いました。
土浦一高（SGH） 街頭調査・インタビュー H. 28. 7. 19開催	イーアスつくば つくば駅前周辺	海外フィールドワーク研修の際に必要な力を養う機会を与えることなどを目的に開催され、調査結果に対しての講評などを行いました。
土浦一高（SGH） 海外フィールドワーク研修 H. 28. 8. 15～21	オーストラリア（タスマニア、シドニー）他	現地企業（シドニー）、損保ジャパンの駐在員との意見交換やインタビューを通して、現地の文化に即したビジネスの在り方などを学びました。
土浦一高との協定締結 H. 28. 10. 27	土浦一高	土浦一高との連携協力に係る協定締結を行いました。
土浦一高（SGH） 企業家セミナー H. 28. 11. 11	土浦一高	当行取引先の事業経営者を講師として招き、地域資源を活かした起業の事例を紹介しました。
土浦一高（SGH） グローバルビジネスアイデア コンテスト H. 29. 2. 4	つくば国際会議場	1年、2年生による第3回グローバルビジネスアイデアコンテストが開催されました。

（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と位置づけ、「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】

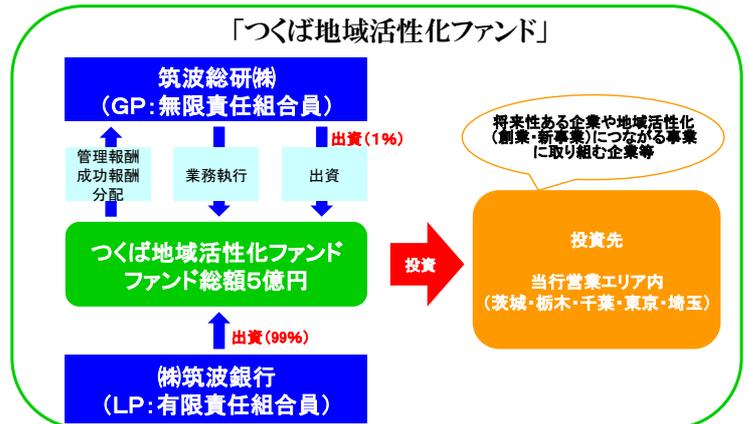
分野	主な活動内容
福祉活動	○災害地ボランティア ○社会福祉法人（老人健康保険施設等）主催の納涼会等の手伝い ○社会福祉法人（老人健康保険施設等）主催のイベントへの参加
スポーツ交流	○スポーツイベントの手伝い マラソン大会、スポーツ少年団大会、市民運動会等
環境活動	○各地域の清掃活動に参加 ○花壇、花畑等の整備
イベント協力	○地域の祭礼、まつりイベント、盆踊り大会等への参加 ○物産展等復興支援イベントへの参加、協力 ○町おこし事業への参加、協力
国際交流	○つくば国際交流協会との連携（通訳、ホームステイ受け入れ等）
資金協力	○ペットボトルキャップの収集 ○各種募金活動、赤い羽根共同募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

(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が増加しつつあります。当行では、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おります。

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月に設立しました。平成28年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ました。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。何れの企業もサイエンスシティつくばの最先端技術により、世界での活躍が期待されるベンチャー企業です。引き続き、地域の経済発展に貢献してまいります。



【取り組み事例】

当行は、地方の人口減少や産業衰退などの問題に対し、地域の行政とともに様々な取り組みを実施しております。当ファンドの1号案件は、地方創生の取り組みの一環により組成されました。

霞ヶ浦とつくばりんりんロードを結ぶ「つくば霞ヶ浦りんりんロード」は、日本一の長さを誇るサイクリングロードですが、昨今のサイクリング人気もあり、毎年多くのサイクリストが訪れております。そこで地元自治体、当行、大手広告代理店、そして当事業の運営主体であるA社は、継続的な交流人口の拡大を目指し、地域資源を活用したデイリー型のサイクリングプログラム事業を当地に企画し、DMO事業体を設立することが決定しました。

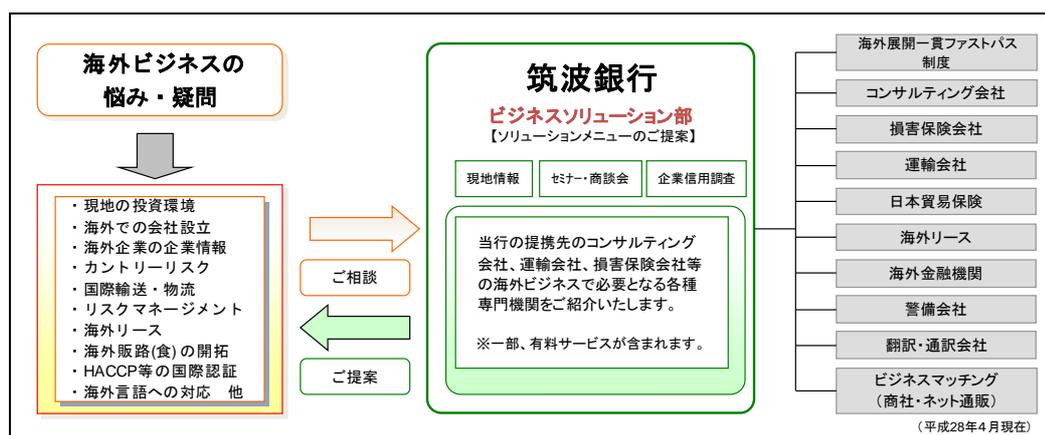
霞ヶ浦湖畔から筑波山を望む夕景、日本一の長さを誇るサイクリングロードと地域に散在する果樹園で産出される豊富なフルーツ、霞ヶ浦の水産物、地域の豊富な農産物など当地の誇る地域資源を、当社が起点となり全国に発信していくため、平成28年4月、事業運営主体であるA社と、地元自治体、当ファンドの3者が株主となりDMC※(Destination Management Company)、B社を設立しました。

B社の事業は、地域の果樹園と観光地を自転車で巡るデイリー型のサイクリングプログラム事業、地産地消のレストラン事業、地元産の農産品や水産品・フルーツ・6次産品を販売するマルシェ事業を主体とした、地域の魅力を体験できる内容となっております。これまでの見るだけの観光ではなく、地域の魅力を体験することで、当地域の新たな地域価値創造に繋げ、交流人口増加、雇用創出、定住人口増加、地域産品のブランド化など当地域の活性化を目指す事業となっております。

※DMC：地域観光地化の舵取り役として、多様な関係者と協働しながら、観光地域づくりを実現するための戦略を策定し実行するための機能を備えた法人。

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】

当行では、海外への販路拡大による地域活性化を目指し、平成29年2月に香港のPANDA HOTELにて「筑波銀行海外商談会 in 香港」を開催しました。

本商談会では、JTBとの連携により日本産品の購入意欲の高いバイヤーを招聘し、個別商談をアレンジしたほか、当行独自の取り組みとして「筑波ナイト商談会」を開催し、参加企業が調理実演や試食提供を行い、バイヤーと食事

をしながら自社商品をPRする機会を提供しました。併せて、香港食品市場セミナーや現地市場視察も実施いたしました。

本商談会には当行取引先7社が参加しましたが、会期中の商談は91件ののぼり、30件の商談が現在も継続しています。

本商談会に参加したC社は、香港にて富裕層向けの日本食小売店を運営するD社と商談したところ、D社のバイヤーはC社の干し芋に非常に興味を示しました。「味や見た目も良く、スイーツ感覚で香港でも受け入れられる可能性が高いことから、ぜひ扱いたい」と商談は進展し、現在取引条件等を詰めて取引開始に向けて進んでおります。

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

(ア) 外部専門家ネットワークの拡充

事業性評価に基づく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お客さまのサポートに努めております。平成28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、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。

【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	3件	0件
譲受希望案件	5件	0件
合計	8件	0件

(平成28年4月～平成29年5月末累計)

【ものづくり補助金実績推移】

	H24年度 公募	H25年度 公募	H26年度 公募	H27年度 公募	H28年度 公募
受付	42	57	52	38	33
採択	21	22	26	5	9

(イ) 専門家スキルを持つ本部分行員の育成

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。平成28年度は、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、きんざいが認定する（前身の「中小企業支援アドバイザー」資格取得者含む）「事業性

評価エキスパート」資格取得者は、平成 29 年 3 月末時点で 415 名となりました。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 5 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・M&A については、関連会社の筑波総研と連携して機能強化を進めており、平成 29 年 4 月に M&A 専門業者に出向していた担当者 2 名を含めた 3 名体制とし、現在も 1 名が出向中です。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。

それらの現状を踏まえ、平成 28 年 12 月に経営改善支援マニュアルの改訂を行いました。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や合実・実抜計画の策定にまでは至らない中小・零細企業については、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ながら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。

【営業店が主体となる経営計画書策定支援実績】

	策定件数
平成29年1月	114 件
平成29年2月	114 件
平成29年3月	95 件
合 計	323 件

【取り組み事例】

当行取引先のG社は、茨城県の県央地区を主な商圈として食品製造業を営んでおります。平成3年の法人設立以降、県央・県南地域へと広域に亘る店舗展開を進め、ピーク時には8店舗まで事業規模を拡大しましたが、コスト意識の不足や東日本大震災の被災により半数の店舗が赤字となっておりました。

震災以降、不採算店舗の閉店や店舗リニューアルにより業況は改善傾向にありましたが、収益力に対して過大な返済額となっており、返済方法の見直しが必要な状況にありました。

お客さまの資金繰り改善を進めるためにG社との対話を重ね、店舗毎の経営実態や周辺環境等の課題を捉えて事業性の理解を深めました。その結果、不採算店舗の閉店や経費削減等の自助努力により経営改善の合理性が十分に伺えることから、経営改善計画書の策定支援を開始し、既往借入金の借換による資金繰り支援を実施いたしました。

経営計画のモニタリングにおいて達成状況は概ね良好に推移しておりましたが、原材料価格が上昇傾向にあり、収益力の低下が懸念されるとともに、今後の設備投資や金利の高い他金融機関からの借入金を借換して金利負担を軽減したいF社の意向があり、修正計画の策定に着手することにいたしました。

修正計画の策定には営業店が積極的に関与し、お客さまとの連携を密にした協働作業を行う一方、本部も経営計画策定トレーニーを実施し、経営計画書の合理性を高めるサポートを行いました。営業店からG社に対し、原価管理と生産管理体制の強化を徹底する旨助言し、G社も十分に理解したうえで改善施策に織り込み、実現可能性の高い経営計画書を策定いたしました。

本件は、営業店が主体となってお客さまとの対話を進めることで事業性を理解し、潜在化していた原価上昇などの経営の課題を共有し、経営改善計画書の策

定に積極的に取り組んだ結果、今後の事業展開を円滑に進めるための資金繰り支援につながった事例であります。

(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）等を開催し、モニタリング時の注意点も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、お客さまの定性情報や業況の変化の把握を、交渉記録にて営業店と本部が共有することで、経営環境の変化等に素早く対応できる態勢としております。

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、関連会社の筑波総研や外部専門家との連携を図り、問題解決に向けた具体的な活動に取り組んでおります。事業承継における大きな課題である後継者育成についても、筑波総研主催による「次世代経営塾」を継続的に開催し、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、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	

H28. 12. 11	水戸	事業承継・業界再編の「最前線」 医療・介護ビジネスセミナー	16人
H29. 3. 14	古河	事業承継体験者と専門家が語る	29人
H29. 3. 14	下妻	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
第4期	平成29年1月～2月	21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、継続的に(株)日本M&Aセンターに研修出向者を派遣することで、専門スキルを持つ本部行員の育成をしております。

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（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。

また、茨城県事業引継ぎ支援センターとの情報交換や連携を図ることで、今までよりも幅広い相談に対応できる体制が整っております。

【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	3件	0件
譲受希望案件	5件	0件
合計	8件	0件

(平成28年4月～平成29年5月末累計)

【事業承継取り組み状況】

	平成28年度		震災後～平成29年3月末累計	
	成約件数	受付件数	成約件数	受付件数
事業承継案件	5件	118件	11件	177件
M&A案件	2件	43件	13件	132件
合計	7件	161件	24件	309件

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 661 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 29 年 3 月期までの実績は下表記載のとおり順調に推移しております。

【当期純利益、利益剰余金の見通し】 (単位：億円)

	28/9	29/3		30/3	31/3	32/3	33/3	34/3	35/3
	実績	計画	実績	計画	計画	計画	計画	計画	計画
当期純利益	14	30	34	30	36	36	36	36	36
利益剰余金	209	224	228	254	285	316	348	379	410
計画対比			+4						
	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	
利益剰余金	442	473	504	536	567	598	630	661	

(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		29/3	
	計画	実績	計画	実績								
当期純利益	10	23	11	24	17	41	23	55	26	59	30	34
利益剰余金	31	45	37	64	48	101	66	145	86	199	111	228
計画対比		+14		+27		+53		+79		+113		+117

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

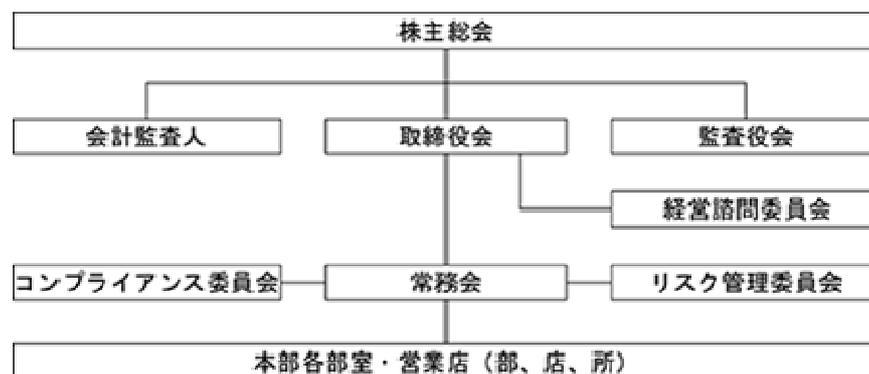
当行は、コーポレート・ガバナンスの充実を経営の重要な課題と認識し、取締役会及び監査役会を設置し、取締役の職務について厳正な監視を行う体制としております。また、取締役会の下位機関として常務会を設置し、取締役会に付議すべき事項の審議や常務会に委任された事項についての決定を行うとともに、執行役員制度の導入により経営の意思決定の迅速化と施策の適正な執行を促進する体制を整備しております。

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を開催し、具体的な各リスクの評価に加え管理方針の検討等、適切なリスク管理に努めております。

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

②統合的リスク管理

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

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

現在、事業性評価により顧客の将来性を評価し、リスクテイクする融資戦略を展開しております。運転資金の多くは約定返済付の長期資金偏重の傾向があり、その負担から資金繰りに苦慮しているお客さまがいることから、借入全体を見直すリファイナンスの取組を開始しております。経営改善を見込める一定期間を手形貸付の書替継続することにより、長期・短期バランスを是正し、資金繰り、キャッシュフロー、財務内容改善等経営支援に取り組んでおります。

このようにお客さまのニーズを的確に捉え、お客さま本位の良質な金融サービスの提供により顧客満足の実現を図る一方で、当行も適正な収益を確保していくというビジネスモデルを構築しております。また、信用リスクを考慮しながら、営業店長が融資決定できる権限の範囲を拡大し、審査の流れを見直すことにより決裁までの短縮化を図り、スピーディーな融資対応に努めております。

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。

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