

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 29 年 12 月

株式会社 筑 波 銀 行

## 目 次

1. 平成 29 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	17
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	56
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	56
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	58
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 9 月期決算の概要

### (1) 経営環境

平成 29 年度上半期の国内経済については、企業収益が高水準に推移していることを背景に、雇用・所得環境の改善が続く一方で、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。先行きについても、オリンピックを控えたインフラ建設などの需要の盛り上がりや、首都圏での再開発案件の増加などが景気の押し上げ要因となっていることに加え、世界経済の回復の継続を受けて輸出増加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見込まれています。ただし、米国トランプ新政権下での財政・金融政策や北朝鮮情勢の緊迫化などの地政学リスク、欧米の政治的な混乱、中国の景気失速懸念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、足もとの企業マインドは製造業を中心に好転していることや、雇用情勢の改善などを背景にして、全体として緩やかな回復基調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 年半が経過し、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が依然として続くなど、茨城県では風評被害が続いており、農水産業・同加工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 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、公金預金や一般法人の流動性預金を中心に、前年同期比 879 億円増加の 2 兆 3,071 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 6 億円減少しましたが、年金保険等が同 123 億円増加したことなどから、全体では同 56 億円増加の 2,238 億円となりました。

(単位：億円、%)

	29年9月末	28年9月末比		28年9月末
		増減	増減率	
預金	23,071	879	4.0	22,192
個人預金	16,865	97	0.6	16,768
法人預金	6,205	782	14.4	5,423
預り資産	2,238	56	2.6	2,182
うち投資信託	972	△ 6	△ 0.6	978
うち年金保険等	1,074	123	12.9	950

#### ②貸出金

平成 29 年 9 月末の貸出金残高は、個人向け貸出が前年同期比 277 億円増加しましたが、貸出金ポートフォリオの見直しに伴い公共部門向け貸出金が 314 億円減少したことなどから、全体では 64 億円減少し、1 兆 6,240 億円となりました。

(単位：億円、%)

	29年9月末	28年9月末比		28年9月末
		増減	増減率	
貸出金	16,240	△ 64	△ 0.4	16,305
個人向け貸出	4,851	277	6.1	4,573
法人及び個人事業主向け貸出	8,973	△ 28	△ 0.3	9,001
公共部門向け貸出	2,415	△ 314	△ 11.5	2,729

#### ③損益

平成 29 年 9 月期の「業務粗利益」は、投資信託販売手数料の増加等により役務取引等利益が前年同期比 3 億 95 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等により同 5 億 9 百万円減少したことから、同 25 百万円減少し、前年同期並みの 165 億 26 百万円となりました。

「コア業務純益」は、役務取引等利益やその他業務利益が増加したことに加え、

物件費や人件費の減少により経費が減少したことから、同 17 億 35 百万円増加し 35 億 29 百万円となりました。

「経常利益」は、信用コストの減少や株式等関係損益の改善などにより、前年同期比 13 億 4 百万円増加し 37 億 54 百万円となりました。

「中間純利益」は、経常利益の増加等により、前年同期比 16 億 48 百万円増加の 30 億 78 百万円となりました。

(単位：百万円)

	29年9月期		28年9月期	計画	
	前年同期比	計画比			
業務粗利益	16,526	△ 25	△ 183	16,551	16,709
コア業務粗利益	17,123	1,448	814	15,675	16,309
資金利益	13,856	△ 509	△ 702	14,365	14,558
うち貸出金利息	11,219	△ 534	△ 871	11,753	12,090
うち有価証券利息配当金	3,074	△ 127	113	3,201	2,961
うち預金利息 (△)	197	△ 150	△ 34	348	231
役務取引等利益	1,775	395	△ 168	1,379	1,943
その他業務利益	894	88	686	806	208
(うち国債等債券関係損益)	△ 597	△ 1,473	△ 997	876	400
経費 (△)	13,594	△ 286	△ 475	13,881	14,069
うち人件費 (△)	7,052	△ 42	48	7,095	7,004
うち物件費 (△)	5,606	△ 218	△ 377	5,825	5,983
うち税金 (△)	934	△ 25	△ 149	959	1,083
コア業務純益	3,529	1,735	1,290	1,794	2,239
実質業務純益	2,932	261	293	2,670	2,639
一般貸倒引当金純繰入額 (△)	△ 307	△ 339	△ 327	32	20
業務純益	3,240	601	621	2,638	2,619
臨時損益	514	703	1,389	△ 188	△ 875
うち株式等関係損益	263	478	113	△ 214	150
うち不良債権処理額 (△)	111	△ 28	△ 879	139	990
経常利益	3,754	1,304	2,010	2,450	1,744
特別損益	△ 31	△ 13	111	△ 17	△ 142
税引前中間純利益	3,723	1,290	2,120	2,432	1,603
法人税等 (△)	644	△ 357	455	1,002	189
中間純利益	3,078	1,648	1,664	1,430	1,414

#### ④自己資本比率

平成 29 年 9 月期の自己資本比率 (単体) は、有価証券等の増加により分母となるリスク・アセット等が前年度末比 153 億円増加しましたが、中間純利益を 30 億 78 百万円計上した結果、自己資本の額が 27 億円増加し同 0.12 ポイント改善して 8.51%となりました。

(単位：億円、%)

	29年9月末		29年3月末	28年9月末	
	29年3月末比	28年9月末比			
自己資本 (コア資本) (a)	1,073	27	36	1,046	1,036
リスク・アセット等 (b)	12,612	153	611	12,459	12,001
自己資本比率 (a)/(b)	8.51	0.12	△ 0.12	8.39	8.63

## ⑤不良債権比率等

平成 29 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 14 億円減少し 414 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 2.53%から 0.01 ポイント改善し 2.52%となりました。

（単位：億円、%）

	29年9月末	29年3月末比		29年3月末	28年9月末
		29年3月末比	28年9月末比		
金融再生法開示債権額 (a)	414	△ 14	△ 19	428	433
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	73	12	25	61	48
危険債権	276	△ 35	△ 70	311	346
要管理債権	65	10	27	55	38
正常債権 (b)	15,997	△ 421	△ 9	16,418	16,006
合計 (a)+(b)=(c)	16,411	△ 434	△ 28	16,845	16,439
金融再生法開示債権比率 (a)/(c)	2.52	△ 0.01	△ 0.11	2.53	2.63

## 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、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。

## 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

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。

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。平成28年4月にビジネスソリューション部を新設した後は、ミドルリスク融資に取り組む営業店のサポートを、より強化する体制が確立されております。

また、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年度からは、当行独自の取り組みとして「特約付手形貸付を活用したリファイナンスプラン」を開始し、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むなど、ミドルリスク層の中でも業況や財務内容に課題を有する要注意先層に対し、資金繰りや財務改善につながる融資提案を積極的に行っております。

引き続き、公的資金を活用した積極的なリスクテイク型融資に努め、地元経済の活性化と中小企業支援に取り組んでまいります。

#### 《リファイナンスプランの特徴》

1. 最長5年間手貸の継続を約束
2. 当行独自の提案 → 適正な金利を確保
3. 計画書を策定することでランクダウンを回避
4. 6ヶ月毎のモニタリングをすることで顧客との接点が増加し、地域金融機関としての役割が向上

## 【ミドルリスク融資の取り組み状況】

### ○純増実行額

平成28年度上期	平成28年度下期	平成29年度上期
398億円	386億円	483億円

### ○格付別実績

		平成28年度上期	平成28年度下期	平成29年度上期
格付D	件数	1,497件	1,343件	1,500件
	実行額	204億円	214億円	214億円
格付E	件数	532件	482件	648件
	実行額	100億円	71億円	112億円
格付E- 以下	件数	997件	977件	1,463件
	実行額	94億円	101億円	157億円
合計	件数	3,026件	2,802件	3,611件
	実行額	398億円	386億円	483億円

### 【リファイナンスプラン純増実行額】

(単位:件、百万円)

		活動月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	上期合計
リファイナンスプラン活用 (格付E以下)	件数		5	30	40	26	19	116	236
	金額		155	621	1,065	562	267	1,878	4,548
リファイナンスプラン (正常先)	件数		6	17	20	20	18	5	86
	金額		72	196	324	485	491	54	1,622

※リファイナンスプラン 322件/6,171百万円・・・実行先数は236先

### 【信用リスク量(UL)推移】

(単位:百万円、%)

	H28/9月末	H29/3月末	H29/9月末
UL(全体)	6,304	6,303	6,797
うち地元企業向け (東京地区以外)	4,981	4,515	5,225
地元企業向け (東京地区以外)比率	79.0%	71.6%	76.9%

当行では、営業店と本部との連携を強化するために「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年度からは案件組成にあたり難易度の高い事案については、与信対

### 【ソリューション相談シート活用状況】

相談内容	平成28年度上期	平成28年度下期	平成29年度上期
貸出関連	190件	96件	310件
コンサルティング関連	139件	106件	82件
事業承継・M&A	39件	52件	42件
不動産有効活用	21件	7件	1件
販路開拓	12件	3件	1件
医療・介護	6件	8件	6件
補助金	11件	2件	2件
海外展開	5件	6件	7件
省エネ	8件	0件	1件
401K	4件	1件	1件
その他	33件	27件	21件
総計	329件	202件	392件

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。また、営業店からの貸出に関する相談は前年比で大きく増加しており、本部の知見も活用した積極的な融資提案を行っております。

## 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(株)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月の第1号案件への出資から、平成29年5月には第4号案件として、光の全くない中でも鮮明なカラー映像を映し出す、近赤外線カラー暗視デバイスの開発会社へ出資を行っております。

このほか、現在も5社に対する出資を検討しておりますが、いずれの企業も最先端の技術を有し、世界での活躍が期待されるベンチャー企業であります。引き続き、創業期の企業への資金支援により、地域経済の発展に貢献してまいります。

### ○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として、私募債やシンジケートローン等を推進し、多様化するお客さまの資金ニーズに対応してきました。

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、医療・介護分野への融資相談件数は、発足時から3倍にまで増加しております。引き続き、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まいります。

【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	28/上期	28/下期	29/上期	前期比
医療介護 融資実績	件数	102	78	108	301	372	71
	金額	6,734	4,308	10,552	10,711	9,624	△ 1,087
うち医療介護 チーム	件数	-	-	7	36	41	5
	金額	-	-	855	2,434	2,428	△ 6

○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。平成29年4月には事業承継・M&Aへの対応強化のために、事業承継関連の本部担当者を2名増員し、ビジネスソリューション部2名（外部専門業者出向経験者）・筑波総研2名（うち1名が出向経験者）の4名体制に強化し、その効果により事業承継・M&Aの相談件数は、前年同期比で倍近くまで増加しております。引き続き、顧客への帯同訪問のほかに営業店での勉強会、顧客向けセミナー等を精力的に行ってまいります。

【事業承継・M&Aの実績】

	28/上期	28/下期	29/上期
事業承継相談件数	55件	63件	99件
M&A受託件数	0件	4件	6件
M&A成約件数	0件	3件	0件

○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28年12月から平成29年9月までの累計で659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。成約となる案件はまだありませんが、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27件、買いニーズ36件の計63件となりました。

【事業引き継ぎセンターの利用実績】

	紹介案件	被紹介案件	成約案件
譲渡希望案件	3件	27件	0件
譲受希望案件	5件	36件	0件
合計	8件	63件	0件

(平成28年4月～平成29年10月累計)

「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。

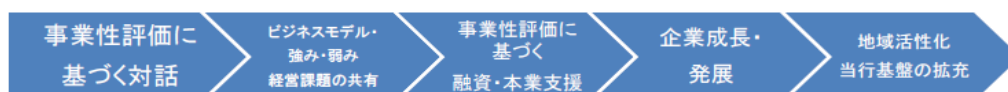
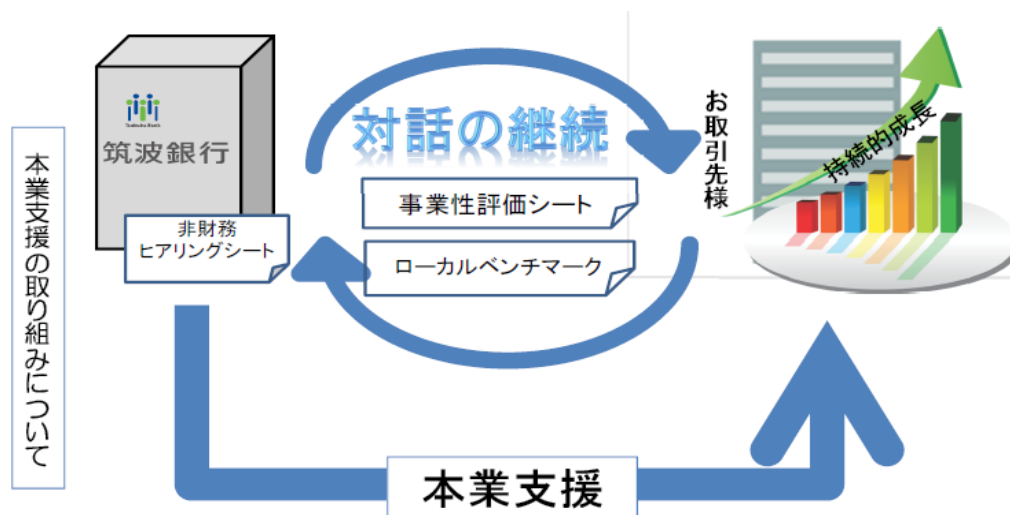
平成28年10月からは、作成した「事業性評価シート」及びローカルベンチマーク

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ております。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を新設し、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。

平成29年4月からは、新規開拓先に対しても事業性評価シートを作成することとし、7月には特殊性の高い医療機関の実態把握を進めるために「病院・診療所版事業性評価シート」および「医療機関ヒアリングシート」を制定しました。また、9月には「個人事業主ヒアリングシート」を制定し、個人事業主の実態把握の効率化と標準化を進めており、当行の事業性評価の取組みは徐々に高度化されてきております。

更に営業店行員のレベルアップのために、平成29年11月からは事業性評価トレーニングを開催しております。1日2名を対象とし、本部にてビジネスソリューション部の担当と一緒に事業性評価シートの深堀や提案内容の検討などを行うなどのスキル向上に取り組んでおります。

○本業支援のイメージ図



○事業性評価シートの作成状況(累計先数)

	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
平成29年度上期	3,271社	上記に加え新規開拓先・医療機関(病院・診療所)

(単位:先)

カテゴリ	作成シート	H29年度上期作成先数	累計作成先数
当行与信残高 1億円以上	「大口先版」	59	1,122
当行与信残高 30百万円以上1億円未満	「通常先版」	1,059	2,138
借入申込 10百万円以上			
新規開拓先	「病院・診療所版」	11	11
医療機関(病院・診療所)			
合計		1,129	3,271

## ○深度ある対話の実施状況

(単位:先)

取り組み内容	28年度	29年上期	累計
事業性評価シートを取引先に提示	979	756	1,735
ローカルベンチマークのレーダーチャートを活用	303	351	654
非財務ヒアリングシートを作成	93	174	267

## 【「大口先版・病院・診療所版」事業性評価シート作成先 1,133先のニーズ内容】

(単位:件)

ニーズ内容	全体	
	件数	割合
事業承継	553	22.0%
財務改善支援	340	13.5%
販路・仕入先支援	325	12.9%
福利厚生	214	8.5%
節税対策	148	5.9%
海外支援	98	3.9%
土地活用・紹介	93	3.7%
事業計画策定支援	65	2.6%
その他マッチング	676	26.9%
ニーズ総数	2,512	100.0%
対象先数	1,133	-
対象先1先あたりのニーズ	2.2	-

## 【事業性評価シート作成先への提案状況】

(単位:件)

提案内容	28年度	29年上期	29年上期提案結果	
			成約	成約率
事業承継	109	323	21	6.5%
財務改善支援	85	364	319	87.6%
(うちリファイナンスプラン)	—	(236)	(236)	—
販路・仕入先支援	87	646	67	10.4%
福利厚生	68	346	29	8.4%
節税対策	11	175	47	26.9%
海外支援	22	102	16	15.7%
土地活用・紹介	35	49	0	0.0%
事業計画策定支援	399	452	388	85.8%
その他マッチング	345	529	47	8.9%
合計	1,161	2,986	698	23.4%

融資	706	497	298
----	-----	-----	-----

## 《融資成約実績》

	成約件数	融資実行額
平成28年上期	215件	20,337百万円
平成28年下期	267件	21,886百万円
平成29年上期	298件	17,702百万円

### 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

#### (ア) 対応方針協議会の開催

当行では地場産業、特に中小・零細企業の抱えた経営課題に対し地域金融機関として真摯に向き合いながらともに解決していくために、対応方針協議会を開催しております。

これまでの対応方針協議会は、主に要管理先や破綻懸念先を対象とした、開示債権比率削減の色合いが強いものであり、事業再生支援よりも「回収」に重点が置かれている傾向にありました。その結果、開示債権比率削減という点では一定の効果が得られましたが、お客さまの経営課題の解決や持続的発展につながる提案等という点では、まだ十分な対応とは言えませんでした。そこでお客さま本位の対応を図るべく、平成 28 年下期より条件変更を長期間実施しているお取引先や大幅な債務超過・構造的赤字体質に悩む破綻懸念先に対し、「経営改善支援」や「事業再生支援」の取り組み強化を行い、「営業店」と「本部」がより一体となった経営改善を主体とした協議を行うよう意識付けを強化し、具体的には、企業のライフステージに応じて以下の取り組みを実施してきました。

#### 【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
平成29年度	1,067 先

(震災後～平成29年9月末現在)

- ・「経営改善計画書策定支援」
- ・「リファイナンスプラン（特約付手形貸付を活用した資金繰り支援）」
- ・「業況改善による資金支援」
- ・「DDS、債権放棄、外部専門機関との連携による債権買取等の抜本的経営改善支援」
- ・「事業の将来性をお客さまと話し合いながら保有資産の有効活用による転業支援」
- ・「事業価値が毀損する前に事業譲渡等による廃業支援」
- ・「過剰債務に対する遊休資産売却等の提案による減債指導」

上記取り組みにより、これまでの回収目線から支援目線の対応方針協議会に変わってはきたものの、経営改善支援の実効性をより高めるためには、明確にマインドを転換する行動指針が必要と考えました。そこで、平成 29 年 12 月に「マネジメント サポート マインド（経営課題解決に向けた支援の心構え）」を作成し、本部と営業店の心構えの統一を図るとともに、イメージを刷新するために名称も「対応方針協議会」から「経営改善サポート協議会」に改めました。これまで要管理先や破綻懸念先中心の限定的であった経営改善支援対象先を、正常先から実質破綻先まで広げ、債務者区分全般に拡充を図り、より一層お客さま本位の

最善策を検討する協議会といたしました。

**【対応方針協議先数】（震災後～平成29年9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	8,596先	15,687先	24,283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。

**【経営改善支援を目的とした対応方針協議会の実績】**

**1. 開催履歴**

	開催年月
第1回	平成28年12月
第2回	平成29年2月
第3回	平成29年5月

**2. 協議対象先**

(先数)

条件変更先	経営支援先	営業店追加先	要管・破懸先	実破・破綻先	その他	合計
348	56	99	732	250	159	1,644

**3. 経営改善支援に向けた主な方針策定状況**

(先数)

資金支援	転廃業支援	計画策定	ランクアップ	本業支援等	返済計画相談	その他回収等	合計
148	20	348	96	19	989	24	1,644

**4. 経営改善支援の主な実績**

(先数)

資金支援	転廃業支援	計画策定	ランクアップ	本業支援等
98	7	120	62	6

※資金支援実績は98先/2,029百万円

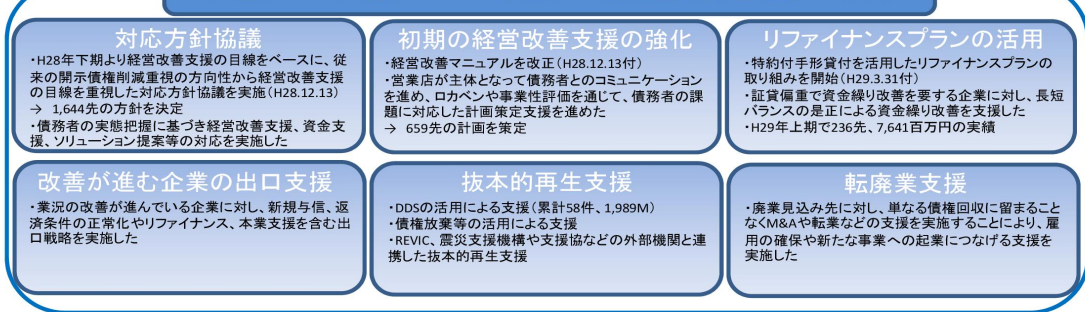
(平成28年12月～平成29年10月末)



第3次中期経営計画 名称:「Rising Innovation 2019」～進化することへの挑戦～

「新しいパラダイムへの発展」

平成28年度～29年度上期施策(土台づくり)



パラダイムシフト

平成29年度下期以降の施策

<マネジメント サポート マインド>

(経営課題解決に向けた支援の心構え)

- ・マネジメント サポート マインドに基づき、経営改善サポート協議会を開催し、経営改善支援先のほか債務者区分全般にわたり、具体的な支援方針、支援策を決定する。
- ・顧客、営業店、本部の目線を統一し、顧客目線で経営改善に取り組む。

顧客、営業店、本部の目線統一

<「経営改善サポート協議会」の新設>

- 支援方針、支援策の策定と実行
- 債権管理・回収方針の策定と実行

対象先

- ・リファイナンスプラン活用先
- ・経営改善支援先 (重点・一般・その他)
- ・条件変更実施先・延滞先
- ・管理債権先
- ・転廃業支援先
- ・業況急変や業種リスクが高い先

支援施策

<経営改善支援先の大幅拡大>

- ・営業店による計画策定支援先659先を新たに支援先とし、延べ約1,000先を経営改善支援先とする
- ・今後、順次条変先などを支援先に併合し、随時支援先区分の見直しを図っていく
- ・本支店一体となつての支援体制の強化を図っていく

実践

マネジメント サポート マインドに基づいたリレバンの実践 (本支店の一体的活動)

債務者区分全般にわたる支援体制の実現

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言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が整いつつあります。

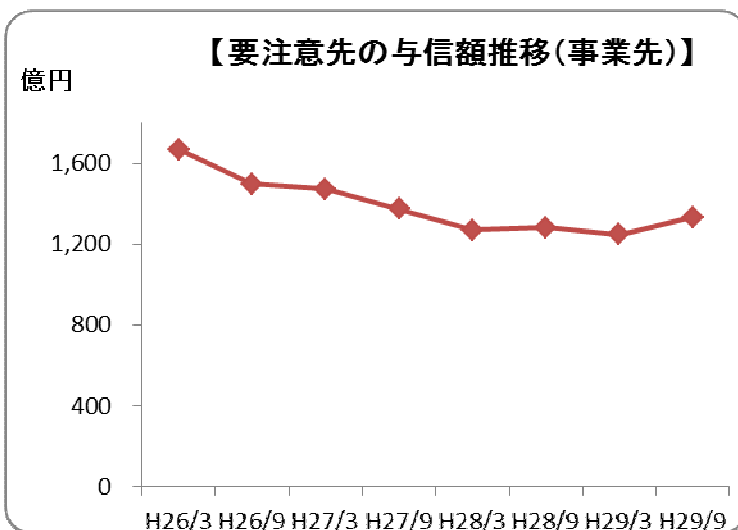
「案件審査から企業審査へ」、「モノ(担保)に貸すからヒト(ビジネスモデル)に

貸す」という方向に着実に向かっており、平成29年9月期においては要注意先(事業先)への与信額も、29年3月期の1,247億円から85億円増加し、1,332億円となりました。

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、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)」も開催しました。そして具体的な資金供給手段として、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おり、ABLの取り扱い件数は着実に増加しております。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】

(単位：百万円)

	28年上期		28年下期		29年上期	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
私募債	45件	3,400	47件	3,800	42件	3,050
ABL	8件	894	13件	606	32件	965

(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

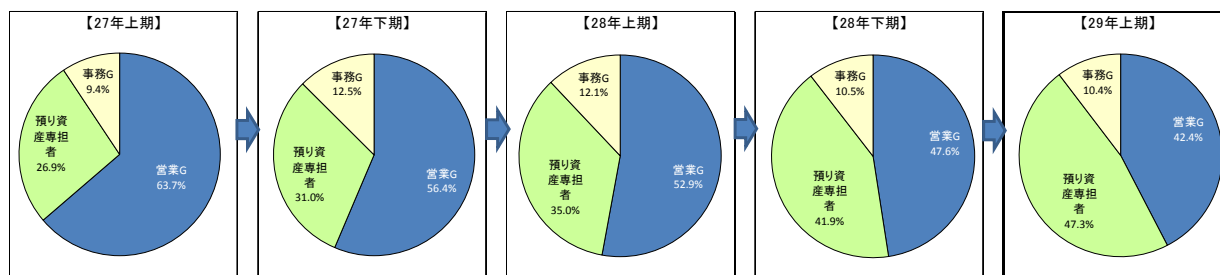
事業性融資先との接点強化及び新規取引推進を図るため、営業体制の見直しに取り組んでおります。預り資産の販売主体を従来の営業グループ行員から事務グループ行員及び預り資産専担者にシフトすることで、営業担当者は事業性融資推進を中心に活動できるよう転換を進めており、預り資産の販売主体は、着実に事務グループ行員による店頭営業、預り資産専担者の増員による渉外営業にシフトしております。また、平成29年度より営業店の幅広い層の行員を対象とした実践的な電話アポイント研修を充実させ、お客さまとの接点及び提案力強化に取り組んでおります。

戦略地区への行員配置を強化するために、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、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、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、事業性評価を中心とした、営業体制の強化を図っております。

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、店頭営業時間の創出により、深度ある営業活動を実践できるように取り組んでおります。

こうした効率化を図りながら、事業性評価の活動を強力に推進しており、平成29年度からはこれまでの対象基準を拡大し、新規事業開拓先も含めて事業性評価に取り組んでおります。引き続き、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まいります。

### 【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9月末	平成29年11月末
67人	85人	88人	102人	101人	110人

【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 28/10 現在①	対象先 29/3 現在	対象先 29/9 現在②	改善先数 ①－②＝③	改善率 ①対③
週間サービス先	1,259 先	900 先	792 先	467 先	37.1%
月間サービス先	2,734 先	1,587 先	1,474 先	1,260 先	46.1%
合計	3,993 先	2,487 先	2,266 先	1,727 先	43.2%

【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	平成29年3月期	平成29年9月期
中小企業等貸出	11,152 億円	11,255 億円	11,420 億円	11,711 億円	11,961 億円

(イ) 営業店支援体制の強化

A. ビジネスソリューション部による営業店支援体制

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。

【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	H29.4.1 配置状況	H29.10.1 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	15名	16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」 「医療・介護」 「法人新規開拓」	
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	8名	9名	「知財」 「事業承継・M&A・相続」 「補助金」 「ビジネス交流会」 「401K」 「ビジネスマッチング」 「新成長分野」 「アグリビジネス」	
		金融ソリューション グループ	3名	2名	4名	4名	「シンジケートローン」 「つくば活性化ファンド」 「私募債」 「海外戦略」
合計		16名	20名	27名	29名		

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所管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、本部関係部と連携し支店長が抱える課題の早期解決を支援しながら、営業活動に注力できる体制を強化しております。

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」を継続的に開催しております。また、平成29年6月からは、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」を開始いたしました。

さらに、ビジネスソリューション部所属の法人開拓専担者が営業店に駐在し、法人開拓支援を行っております。引き続き、専担者の増員を含めて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9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
781先	166,867百万円	642先	63,296百万円

※「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）」と連携しながら、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。

### (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9月末までに44ヶ店を実施し、拠点数は105拠点となっております。なお、平成30年1月に、松戸支店・小金支店の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	神栖東支店	BinB方式
		守谷支店	守谷南支店	
		石岡支店	石岡駅前支店	
		大みか支店	大みか駅前支店	
	2月	美浦支店	美浦南支店	廃止方式
	5月	ひたちなか支店	勝田支店	
	7月	川島支店	玉戸支店	BinB方式
	9月	荒川沖支店	土浦市公設市場出張所	
		県庁支店	平須支店	
	10月	多賀支店	多賀駅前支店	
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	BinB方式
	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	廃止方式
	2月	つくば副都心支店	研究学園駅前出張所	
	3月	真壁支店	大和支店	BinB方式
	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	BinB方式
	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	BinB方式
	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
	8月	境・境東支店	春日部支店	
	9月	笠間支店	稲田支店	
				合計：44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、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	29.10.1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	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	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	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	25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	6名
合 計	9名	28名	31名	27名	26名	39名	44名	46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29年度も、営業グループ行員を対象として本業支援スキルの向上を目的とした研修を実施しております。また、法人営業、本業支援などの経験やスキルを他の行員へ承継することを目的とした、自主参加型の「平日イブニングセミナー」を平成28年11月から継続しており、総合的な提案能力のレベルアップを図っております。

【29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
コンサルティング営業講座	役席者および 営業行員	ビジネスソリューション部	1日間	4月	96人
事業性評価スキルアップ講座	営業代理	ビジネスソリューション部	1日間	5月	94名
経営改善支援講座	融資役席	融資部	1日間	6月	97人
コンサルティング営業講座	役席者および 営業行員	ビジネスソリューション部	1日間	7月	90人
医療・介護スキルアップ セミナー（休日セミナー）	役席者および 営業行員	ビジネスソリューション部	1日間	6月	33人
事業性評価セミナー （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	7、9月	39人
平日イブニングセミナー （法人営業について）	営業行員	人事総務部	毎月 1日間	4～9月	189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。平成29年9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、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。

【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	H29/9	H30/3	H31/3
FP1級	33	39	43	50
中小企業診断士	4	4	4	8
医療経営士（3級）	3	22	20	30
農業経営アドバイザー	2	5	10	20
動産評価アドバイザー	1	4	4	5
公認内部監査人	1	1	1	3
事業承継・M&Aエキスパート	69	296	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	440	400	500

また、前年度に引き続き、平成29年10月から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。自己啓発の意欲が高い行員を選抜し、外部講師による専門性が高いセミナーを開催しております。そのほか、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に繋げてまいります。



【平成 29 年度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
(株)価値総合研究所(株)	1名	地方創生に関するノウハウを吸収
(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

【平成 29 年度休日セミナー(高度資格)】

講座名	対象	主催部	受講日数	開催月	受講人数
FP 1 級受験対策セミナー	指名者	人事総務部	5 日間	10～1 月	20 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	12 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	9 人

(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程」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単位で行っております。今後も引き続き、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ことから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も進んでおり、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が可能となる態勢が整っております。平成29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うEXIT案件のほか、自治体の定住化促進事業に伴うPFIの組成も行いました。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、太陽光設備融資の小口化から金額ベースでは減少しましたが、29年上期は965百万円の取り扱いを行っております。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るとともに、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、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のほか、アパートローン先の保証人の見直し、保証解除の検討を進める当行独自の取り組み実施しております。平成29年下期からは、事業承継時や代表者交替時における旧代表者の保証人の見直しを始めました。引き続きガイドラインの周知徹底を図るとともに、適正な運用を進めてまいります。

### 【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
平成29年上期	42 件	3,050 百万円
合 計	240 件	19,090 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
平成29年上期	32 件	965 百万円
合 計	165 件	6,384 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28年上期	平成28年下期	平成29年上期
新規に無保証で融資した件数 ①	1,700 件	1,409 件	1,738 件
新規融資件数 ②	8,607 件	7,905 件	8,773 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)	19.75 %	17.82 %	19.81 %

### 【経営者保証に関するガイドラインの対応件数の推移】

(債権数)

	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9月末
対応件数	2,053	3,673	5,375	6,787	8,652
うち、法人	104	199	304	409	687

(平成27年度からの保証解除の累計債権数)

### 【当行独自の保証人解除の件数】

内 容	解除件数
アパート等収益物件先の保証人の見直し	30
融資残高が不動産担保で確立している先の保証人見直し	23
合 計	53

## (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 29 年 11 月末現在で、事業性融資が 35,012 件で 4,625 億 36 百万円、消費性融資が 11,292 件で 1,190 億 36 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 11 月末累計

( ) 内は平成 29 年 4 月～平成 29 年 11 月末実績累計

	実行件数	実行金額累計
事業性融資	35,012 件 (5,560 件)	462,536 百万円 (85,072 百万円)
消費性融資	11,292 件 (908 件)	119,036 百万円 (20,897 百万円)
合 計	46,304 件 (6,468 件)	581,572 百万円 (105,969 百万円)

**【参考：条件変更実行実績】**

震災発生時～平成 29 年 11 月末累計

( ) 内は平成 29 年 4 月～平成 29 年 11 月末実績累計

	条件変更実行件数	金 額
事業性融資	3,629 件 (2 件)	91,560 百万円 (12 百万円)
消費性融資	177 件 (0 件)	1,700 百万円 (0 百万円)
合 計	3,806 件 (2 件)	93,260 百万円 (12 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、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、震災以外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。

**【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. 9. 30 累計実績	内 29. 4. 1～29. 9. 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, 203 件 55, 514 百万円	38 件 340 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	498 件 6, 200 百万円	31 件 438 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	15 件 141 百万円	2 件 20 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	848 件 7, 777 百万円	56 件 595 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. 9. 30 累計実績	内 29. 4. 1～29. 9. 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	403 件 1, 000 百万円	12 件 40 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, 512 件 15, 806 百万円	31 件 412 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	68 件 266 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	51 件 679 百万円	5 件 115 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	31 件 564 百万円	2 件 22 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10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) 308 件 375 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) 39 件 44 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9月末現在で、協調復興融資が943件、259億12百万円、連携復興融資が200件、59億79百万円となっております。

	内 容	23.9.1~29.9.30 累計実績	内29.4.1~29.9.30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	943 件 25,912 百万円	78 件 2,397 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	200 件 5,979 百万円	1 件 16 百万円

**【取り組み事例】**

A社の代表Bは、平成5年5月よりサーキット場を経営していましたが、東日本大震災の影響により顧客が大幅に減少してしまい、サーキット場を閉鎖していました。サーキット場の広大な土地の有効活用を検討していた中で、代表Bの実父が町会議員の活動を通して、原発ゼロならびに再生可能エネルギー（特に太陽光を活用したクリーンエネルギー）の有効性を提唱していたこと、また政府施策の後押しを含めた再生可能エネルギーに対する可能性を強く感じたことから、太陽光発電の計画を進めてまいりました。

当初は実父の紹介がきっかけで、大手銀行をメインとする資金計画が決まっておりましたが、「永い目で取引をするなら地元の金融機関」との考えと、代表名義で当行住宅ローンの取引があったことから、当行へ相談がありました。

売電価格は32円の買い取り価格であり、計画上は収支も良好で十分なCFを確保していたことから、前向きに融資提案を進めました。

最終的に、設置予定地の一部を代取の親戚が所有し担保設定の同意が得られなかったことから、茨城県信用保証協会のパートナーシップ保証制度を利用し協調

融資で取り上げることになり、当行プロパー253M、協会付保 140Mの合計 393Mの融資につなげることができた事案であります。

## (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 9 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 9 月実績累計

使 途	件 数	金 額
建て替え	2,157 件 (361 件)	50,201 百万円 (8,587 百万円)
リフォーム	870 件 (28 件)	3,806 百万円 (62 百万円)
合 計	3,027 件 (389 件)	54,007 百万円 (8,649 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. 9. 30 累計実績	うち 28. 4. 1～29. 9. 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	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	406 件 889 百万円	318 件 82 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	415 件 1, 089 百万円	46 件 113 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。

### 【お使いみち限定プラン】

商品名	内 容	23. 9. 1～29. 9. 30 累計実績	うち 28. 4. 1～29. 9. 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	167 件 375 百万円	11 件 20 百万円

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「くつくば」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。29 年 9 月末時点の地区内一戸建世帯への面談状況は 99.7%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。

液状化対策工事が終了し、本格的な振興に向けた動きが活発になっておりますが、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. 9. 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, 505 件	1, 500 件	99. 7%



**【潮来市日の出地区住宅ローン・消費性ローン実績】**

(H29. 9. 30 現在)

	実行件数	実行金額累計
住宅ローン	70 件	1,301 百万円
消費性ローン	113 件	138 百万円
合 計	183 件	1,439 百万円

**②事業再生支援の方策****(ア) リファイナンスプラン対応による支援****A. 特約付手形貸付を活用したリファイナンスプランの導入**

平成 29 年 4 月より、財務内容や資金繰りに問題を抱えているお客さまに対して事業性評価を通じて実態把握を徹底し、過去の財務内容や担保・保証に過度に依存することなく、お取引企業のビジネスモデルや成長可能性・持続可能性などを適切に評価し、積極的にリスクテイクを行う新たな支援手法としての取り組みを行っております。

お客さまの抱える資金繰りの課題を解決する問題解決型の融資であるとともに、当行は、経営計画書策定支援を同時に行うことで目利き力の向上などの人材育成も図れる当行の新たなビジネスモデルの柱となっております。

リファイナンスプランにより旧債務の一本化が可能となり、返済負担の軽減が図れるとともに、新たな資金調達も可能となる当行独自の取り組みであります。お客さまは資金繰りの心配がなくなり本業に専念できることとなり、また当行は、適正な金利でお客さまの財務改善のための支援ができる取り組みであります。リファイナンスプランの対応先に対しては、継続的にモニタリングを行いながら、本業支援を含む経営支援、提案を積極的に実施してまいります。

**B. 特約付手形貸付を活用したリファイナンスプランの意義****B-1 経営改善支援策**

資金繰りやキャッシュフローなど経営改善を促進し、お客さまの経営改善、成長を後押しいたします。また、経営改善計画を策定し定期的にモニタリングを実施することにより、コンサルティングパートナーとしてより密接な取引関係を構築してまいります。

**B-2 担保・保証に過度に依存することのないリスクテイク**

プロパー信用貸への借換えや長期資金の短期手形貸付のコロガシへの切り替えなど、借入全体のバランスの是正と資金繰り負担の軽減を目的とする貸出であり、深度ある事業性評価を実施することにより、お客さまの事業継続性(将来 CF)の見極めによる融資の強化につながります。

### B-3 人材の育成

リファイナンスプランを提案していく過程においては、企業への深度ある事業性評価や業界・地域市場性、経営者属性などリスクテイクに必要な調査分析が前提であり、企業の将来性を見極めるいわゆる目利きが必要となります。また、経営改善計画の策定を必須とすることで行員の経営改善支援に対応する姿勢やスキルの向上につなげていきます。

### B-4 貸出金収益の増強

財務基盤が比較的脆弱なミドルリスク層に対する、課題解決型融資の提案として他行には無い差別化提案になり得ます。単に資金を融資することだけではなく、同時に旧債務の整理を実施することにより、CF が不十分ないし無かった債務者に債務整理することにより新たに CF を確保しながら借入ができる提案をします。返済負担を増やすことなく新たな借り入れができるような提案をすることで、貸出金を増加させるとともに、金利の確保を可能とします。

#### 【リファイナンスプランの活用状況】

	先数	件数	金額
リファイナンスプラン実行額	236先	322件	7,641百万円
うち、特約付手形貸付		168件	3,497百万円

(平成29年4月～平成29年9月末現在)

※特約付手形貸付とは企業の経営改善が見込める「一定期間(5年以内)を期限とし、その期間は手形貸付の同額書替ができる特約」であり、債務者に対し一定期間にわたる資金繰りの安定化を可能にする。手形書替時には債務者とのコミュニケーションを図りながら業況や企業実態の把握に努め、モニタリングを深めると同時に、債務者の課題解決のための経営改善支援の深化に努める。

#### 【取り組み事例】

取引先A社は、平成25年に開業した創業間もないサービス業です。

開業にあたってX銀行から土地建物等の設備資金と運転資金を証書貸付(4本)により67.9百万円(残高60百万円)調達し年間7.3百万円の返済をしておりますが、創業当初から稼働率が上昇せず資金繰りが厳しい状況であったことから年間返済額4.3百万円への条件変更を実施している状況にありました。

当行とは取引がありませんでしたが、X銀行から資金調達している情報を入手し、経営者と面談することにより経営課題を聞き取ることができました。面談を進めるなかで、開業して4年が経過し地域での認知度も高まってきたことから前々期から利益計上できるまで営業基盤は確立されてきている状況であり、また、営業努力により新たな取引先の紹介ルートも徐々に構築できており、今後も業容の拡大が見込めるものと判断しました。

中小零細企業のため合実・実抜計画策定は困難ですが実現性の高い計画であり、経営者も改善意欲があること、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。

X銀行から調達している設備資金においては、融資期間が10年であったことか

ら耐用年数等を考慮し適正な融資期間 15 年で証書貸付 50 百万円（1 本）と、運転資金は特約付手形貸付 10 百万円（1 本）に集約したことにより年間返済額は 3.3 百万円と 1 百万円の資金繰り改善につながりました。

条件変更債務から正常債務となり、資金繰りの心配も払拭されたこと、今後の設備投資計画も前向きに検討できることとなり、お客さまも十分納得できる資金繰り支援、経営改善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、業況の確認と本業支援を継続していく事例であります。

## （イ）初期の経営改善支援の強化

当行では、お客さまとの対話を通じて経営実態と経営課題を把握し、目指すべき将来像を共有し、実現性の高い経営計画を策定し、早期にお客さまの経営改善を進めております。経営計画策定に携わる人的資源も不足がちな中小・零細企業に対し、より多くの経営改善支援を進めるため、以下の取り組みを進めております。

### A. 経営計画書策定支援

当行が営業基盤とする地域は、震災からの復興が長引くお客さま、高齢化や過疎化など経営環境の変化により中長期的に経営課題を抱えるお客さま、経営課題はあるが潜在能力は高いお客さまなど、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、経営計画書の策定や経営改善が進んでいない企業が数多く存在しております。

当行は、経営改善が必要とされる条件変更先等のうち、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お客さまについては、営業店が自ら問題意識をもって経営改善支援に取り組み、平成 28 年 12 月から平成 29 年 9 月末までに 659 先の経営計画策定を実施しております。その結果、本支店が一体となって経営改善支援を強化する指定先は、平成 28 年 12 月の 435 先から 9 か月間で 1,000 先以上の取り組みまで拡大できました。

また、営業店における経営改善支援への取り組み意識を醸成するため、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り、営業店の経営支援態勢の強化を進めております。

#### 【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
平成29年度	1,067 先

（震災後～平成29年9月末現在）

**【営業店が策定した経営計画書の策定実績】**

	策定件数
平成28年度	323 件
平成29年度	336 件
合 計	659 件

(平成29年1月～平成29年9月末現在)

**【合実・実抜・事業計画書の策定実績】**

	策定件数
平成23年度	106 件
平成24年度	84 件
平成25年度	122 件
平成26年度	112 件
平成27年度	107 件
平成28年度	76 件
平成29年度	52 件
合 計	659 件

(震災後～平成29年9月末現在)

**【取り組み事例—①】**

当行メイン取引先のB社は、昭和40年の創業以降、大型機械の金属部品製造を主たる業務とし、高い技術力を活かして上場企業を主力受注先とした製造業を営んでおります。

リーマンショック後の業績不振時に経営計画書を策定しDDS 80百万円の金融支援および条件変更による資金繰り改善を行い経営改善に取り組んだ結果、近年の業績は安定しておりました。しかし、主力受注先の業績不振の煽りを受け、売上高は急減し営業損失を計上し、また主力受注先からの受注回復も見込めず、赤字の長期化が見込まれ、事業の継続に不安を抱える状態に陥りました。

B社と今後の事業の見通しや課題についてヒアリングを進めるなかで、今後成長が期待される既往取引先との取引拡大を進めていく方針であることを確認しました。発注元の事業展開に関する調査に基づき受注の持続性を確認すると、既存設備のみでは製造が追いつかない状況が予想されたため、追加設備の必要性和新たな受注の実現性に関する検証を進めました。

B社は、過去に返済条件を緩和して有利子負債の圧縮を進めてきた経緯から、新たな資金調達に不安を抱えておりましたが、B社の技術力は業界でも評価されていること、新たな受注獲得により事業の持続性が高まることを確認し、当行はメイン行として設備投資に対する金融支援を含む修正計画の策定と他行との金融調整を行い、当面の資金繰りを維持するための運転資金および設備資金に対応しました。

本件は、売上の増減のみに留まらず、経営者とのヒアリングを継続的に行うことで赤字要因や今後の経営課題を把握し、修正計画の策定から金融調整に至る一連の取り組みを取引先と協働して進めることができ、B社は資金調達により設備の拡充を行うことができました。一連の取り組みは生産性の向上に寄与し、かつ、事業の持続性を高めた早期の事業再生事例であります。

**【取り組み事例—②】**

当行メイン取引先のC社は、県央地区を主な商圏としてサービス業を営んでお

ります。平成3年の法人設立以降、店頭受付を中心に地元スーパーに併設する店舗等、ピーク時には最大15店舗まで拡大しましたが、コスト意識の不足や原油価格高騰による経費増加のため半数の店舗が赤字となっておりました。また、平成13年に店舗を移転した際の借入負担が大きく、資金繰りの悪化から税金滞納が発生し、当行では返済額軽減の金融支援の実施と併せ、経営改善計画書の策定を進める方針としました。

店舗毎の収益状況や外部環境等を捉えて事業性の理解を深め、C社との対話を重ねた結果、主力である店頭受付部門は縮小し、増収が見込める加工部門に特化していくことで収益改善を目指す経営改善計画書を策定いたしました。加工部門では事業の柱となる新規受注先を獲得できる見通しがあり、計画の実現性も高いと認められたことから、抜本的な金融支援策としてDDSを実施しました。

滞納していた税金も納付が進み、モニタリングの達成状況は概ね良好に推移しておりましたが、今後の設備更新や加工部門への特化に伴い代金回収条件の変更による資金繰りの悪化が懸念されたため、運転資金の新規貸出と既往借入金の借換による資金支援を織り込んだ修正計画策定に着手することとしました。

経営計画策定に際して、営業店担当者が事前に本部の計画策定トレーニーに参加しC社からのヒアリングポイントや事業性を分析したうえで積極的な取引先との対話を行い、営業店からC社に対して原価管理と労務管理体制の強化を徹底する旨助言するなど、取引先と連携を密にした協働作業を進め、C社も改善施策を十分に理解したうえで、実現性の高い経営改善計画書の策定となりました。

本件は、営業店が主体となって取引先との対話を進めることで事業性を理解し、今後の事業の方向性を共有し、経営改善計画書の策定に積極的に取り組んだ結果、収益の改善が進み、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。

## B. 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を提案しております。

融資部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」を設置したほか、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。

#### 【支援機関の活用状況】

	県内全体			当行支援			うち当行メイン先		
	買取支援決定	2次対応	合計	買取支援決定	2次対応	合計	買取支援決定	2次対応	合計
茨城県産業復興相談センター	20先	0先	20先	12先	0先	12先	6先	0先	6先
東日本大震災事業者再生支援機構	56先	0先	56先	26先	0先	26先	14先	0先	14先

(震災後～平成29年12月末現在)

#### 【外部機関の活用状況（当行支援分）】

	平成29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
震災支援機構	26 先	買取支援決定…26先
中小企業再生支援協議会	71 先	全行同意…48先 協議中…11先 取下げ…12先
地域経済活性化支援機構 (REVIC)	2 先	支援決定…2先 (ほか相談中案件5件)

(震災後～平成29年12月末現在)

### C. モニタリング強化及び精度の向上

当行では、経営支援先について、当行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、各区分に応じた定期的モニタリングを行っております。お客さまへの訪問頻度を高め対話の機会を増やし、震災からの復興状況や計画の進捗状況について、本支店が連携してお客さまの経営改善に向けた取り組み状況をモニタリングしております。

経営改善計画期間中に当初想定し得ない事象や、外部環境変化を的確に捉え対応する必要があることから、営業店と本部が交渉記録で情報を共有し、環境変化に素早く連携対応できる態勢としております。

また、研修やセミナー等を開催し、モニタリングの注意点や事例を用いた具体例を示し、モニタリングの精度向上に努めております。

引き続き、経営環境の変化や計画乖離について、定量面と定性面から検証を加え、新たな解決策の助言や外部専門家を活用した計画修正・抜本支援等、スピーディーかつ適切な実効性ある早期事業再生に取り組んでまいります。

## (ウ) 改善が進む企業の出口支援

### A. 経営改善・事業再生が進んできた企業に対する更なる支援

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、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、お客さまの事業内容や将来性、収益力などを適切に評価し、事業性評価に基づく融資の取り組みを行っております。

具体的な取り組みとして、審査役による営業店の融資案件協議会への参加や、地区母店へ駐在し案件相談の実施をしておりますが、更に効率化を図るため平成29年6月からは事業性融資の対応をタイムリーに進めていくことを目的にTV会議システムを活用した「事業性融資案件化協議会」の運用を開始致しました。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を継続的にサポートしております。

経営支援先のモニタリングを通じて経営改善ステージを見極め、ビジネスソリューション部と連携し、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、お客さまに適した出口戦略の提案や生産性向上等に寄与する資金支援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】

(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	上期	27 件	3,503 百万円	19 件	1,980 百万円	5 件	438 百万円	3 件	1,085 百万円
	下期	24 件	1,585 百万円	18 件	1,165 百万円	6 件	420 百万円	0 件	0 百万円
	合計	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	上期	29 件	1,009 百万円	16 件	463 百万円	6 件	341 百万円	7 件	205 百万円
	下期	32 件	2,600 百万円	14 件	1,842 百万円	10 件	446 百万円	8 件	312 百万円
	合計	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
平成29年度	上期	48 件	6,318 百万円	21 件	510 百万円	15 件	1,698 百万円	12 件	4,110 百万円
合計		160 件	15,015 百万円	88 件	5,960 百万円	42 件	3,343 百万円	30 件	5,712 百万円

(平成27年度～平成29年9月末現在)

#### 【取り組み事例】

当行取引先のD社は、小売業を創業後、多店舗展開を進め、経営環境の変化とともに不動産賃貸事業を主力としたビジネスモデルへの転換を進めた企業です。

新規事業分野への設備投資負担と東日本大震災の影響で事業用施設が再建不可能となり事業収支が急速に悪化したため、平成23年に経営改善計画を策定し経営改善に向けた取り組みを開始しました。

立地条件を活かして事業用施設を賃貸用に転換しテナントの誘致を進めてゆき、建設協力金等を最大限に活用して初期投資を抑えたりリニューアルを行い、収益力も改善しました。

その他の事業部門も赤字幅を削減し、経営計画の進捗が概ね良好に推移するなか、取引先との対話のなかで今後展開を予定する新たな事業計画や資金需要の見

通しを含めた取引先のニーズを捉え、事業収支の改善状況を踏まえて条件変更中の借入金の平準化に向けた出口支援を検討することとなりました。

再生局面からの出口検討をするにあたっては、「金融機関取引を集約して地元金融機関を中心に取引したい」との当社ニーズと、「賃貸物件の修繕やリニューアルに機動的に展開したい」との当社の貸出形態に対応する新規融資と既往借入金の返済平準化を提案し、メイン行としての取引を進めることができました。

本件は、経営改善ステージを捉えて再生局面からの出口に位置する取引先に対して、継続的なモニタリングを行うことで新たな事業展開を進めたい取引先のニーズを捉え、取引先の信頼を得て地域の再開発を進めるための資金供与を進めることができた事例であります。

## **(エ) 抜本的な事業再生を必要とする企業に対する支援**

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

当行では、外部機関や専門家と積極的に連携して経営改善計画の実現可能性を高めるとともに、当行自身が事業再生ノウハウを吸収することにより抜本的な経営改善支援・コンサルティング機能を強化しております。併せてお客さまの事業の持続性を高めて雇用の維持や地域経済への影響など社会的意義を考慮し、資本性借入金(DDS)、債権放棄等、転廃業支援の抜本的な事業再生の積極的な取り組みを進めております。

#### **A. 資本性借入金(DDS)による事業再生支援**

当行は抜本的な事業再生手法の一つとして、資本性借入金(DDS)の活用を従来から積極的に提案しております。

資本性借入金を活用するための具体的な対応として、経営計画策定支援の強化に取り組み、モニタリングや対応方針協議などを通じてお客さまの経営改善ステージを見極め、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、今後の債務償還能力が見込まれるお客さまに積極的に対応してまいりました。

その結果、震災以降累計で58件1,989百万円の資本性借入金を実行し、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。

引き続き、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、対話を通じて経営実態の把握、将来性を検証し、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、抜本的な事業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	1 件	16 百万円	- 件	- 百万円
平成29年上期	2 件	22 百万円	- 件	- 百万円
合 計	58 件	1,989 百万円	1 件	1,310 百万円

(震災後～平成29年9月末現在)

**【取り組み事例】**

当行取引先である地域密着型の卸売業を営むE社は、主力取引先の倒産により多額の不良債権が発生したため債務超過に陥るとともに、不良債権の発生に伴い資金繰りが急速に悪化し、当行及び関係金融機関から借入金の返済猶予と取引先から仕入債務の繰延支援を受けて資金繰りを維持してきました。主力取引先の倒産後は、新規取引先の開拓により売上高を回復させ着実に利益を積み上げておりましたが資金繰りの改善には長期を要し、長期間に亘り借入金の返済猶予及び取引先からの仕入債務の繰延支援の継続により資金繰りを維持する状況にありました。

当行は、経営者との対話を継続するなかで、不良債権が当社の資産規模と比較して多額なため実態債務超過の解消には長期を要す状況にあること、また、資金繰りの厳しさから積極的な事業展開が出来ない経営者の悩みをヒアリングしました。一方で、不安定な仕入価格の変動を見越した迅速な販売価格の見直しが可能なビジネスモデルと新たな取引先との取引拡大が見込まれる今後の見通しを認識しました。

当行は、E社の事業性を評価し収益力が安定傾向にあることから、積極的な事業展開出来るよう仕入債務の繰延を解消させる必要があると判断し、仕入債務の肩代わりを提案しました。当行の提案は、E社の課題を早期に解決するものであったため、当行から新たに調達した資金で一般の商取引先との取引を正常化することができました。

当社の資金繰りは大きく改善しましたが、商品特性による季節変動や収支変動を考慮するともう一歩進んだ支援が必要と判断し、新たな取引先との取引拡大を

織り込んだ経営改善計画を協働作業で進めることを提案しました。経営者は、策定した経営計画書で計数管理する経営態勢を整えることで財務内容の改善を進め、当行は、DDSにより借入金の一部を劣後化し、返済負担の軽減支援を実施することができました。

本件は、取引先の経営実態の把握に基づく金融支援の実施により、E社の資金繰りの安定と取引先からの信用度向上に貢献し、前向きな事業展開を進めることが可能となった課題解決型の事業再生支援であります。

## B. 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9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名の行員を継続派遣しております。

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12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12月末現在では26先の債権買取支援が完了し、「REVIC」については、2先の抜本的な事業再生支援を実施するなど、支援先企業の事業再生が進んでおります。

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。

震災支援機構の買取決定期限は30年2月となりますが、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。

### 【抜本的な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	19人	1,363人
震災支援機構	823人	155人	37人	1,015人
復興相談センター	324人	0人	0人	324人
REVIC	196人	506人	0人	702人
債権放棄・会社分割	489人	151人	64人	704人
合計	3,173人	815人	120人	4,108人

(震災後～平成29年9月末現在)

【産業復興相談センター、震災支援機構、REVICの債権買取および再生型債権放棄実績】

	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)		再生型債権放棄 (先数/債権放棄額)	
	先数	金額	先数	金額	先数	金額	先数	金額
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	-	-	1 先	78 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	-	-	1 先	35 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	1 先	527 百万円
平成26年下期	1 先	0 百万円	5 先	10 百万円	-	-	1 先	379 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	-	-	3 先	434 百万円
平成28年下期	-	-	1 先	0 百万円	1 先	323 百万円	-	-
平成29年上期	-	-	2 先	102 百万円	-	-	1 先	628 百万円
平成29年下期	-	-	- 先	- 百万円	-	-	-	-
合 計	12 先	78 百万円	26 先	1,198 百万円	2 先	787 百万円	8 先	2,081 百万円

(震災後～平成29年12月末現在)

【取り組み事例①】

当行メイン取引先である、創業50年を超える県内を主たる商圏とした卸売業者F社は、多額の債務超過が判明し、取引金融機関から資金調達が困難となり資金繰り破綻が懸念されておりましたが、新たに経営者・連帯保証人となったG氏が私財を投入しつつ積極的に経営改善に取り組まれたことから、経営改善計画の策定とともに、当行はメイン行としてDDSによる金融支援を実施しました。

計画に基づき経営改善を進めましたが、卸売業を取り巻く外部環境の変化により計画が未達となり、自力での事業再生が困難となりました。メイン行として今後の事業展開について経営者との対話を続けた結果、経営者自らスポンサー支援を受けて事業再生を進める決断をしました。

スポンサー支援と債権放棄を伴う事業再生の検討を進めるなかで、債権放棄の妥当性を第三社の目線も加えて検証するため、中小企業再生支援協議会の再生支援スキームを活用し、経営者保証ガイドラインに基づく主たる債務と保証債務の一体整理を進める方針としました。

F社がスポンサー支援の受け入れを決断しなければ、更なる事業価値の毀損や経営破産に至る可能性が高く、また早期事業再生による回収額は清算配当金に比べて高いことから、債権放棄を伴う事業再生の必要性があると判断しました。

当行は、DDSを単独支援していたため、債権放棄も当行単独での対応となりますが、債権放棄額の合理性や税務上の問題等を勘案し、当行がサービサーへ債権売却後、F社がスポンサー支援をもとにサービサーから債権を買戻すことで実質的な債権放棄を実施しました。

連帯保証人G氏の保証履行責任については、F社の困窮要因に対する帰責性は低く、また早期事業再生を決断し事業価値の更なる毀損や経営破綻を未然に防いだインセンティブを考慮しました。別途、専門家調査報告を受けて平均余命期間中の必要生活費、医療費を残存資産として認め、それを上回る資産処分等により保証人弁済を受けたうえで、経営者保証に関するガイドラインに基づき保証債務の解除を行いました。

本件は、近年では当行最大の債権放棄案件となりますが、事業性を踏まえて経営者との対話を重ね、経営者自身が抱える悩みに寄り添って事業再生を進めたことで事業価値の毀損を最小限に抑えるとともに、経営者自身の生活の維持や従業員 64 名の雇用維持と取引先債権者の保護による地域経済の維持が図れ、スポンサー企業の支援により企業としての新陳代謝が進んだ社会的意義の高い、事業再生支援でありました。

なお、G氏は、スポンサー企業からも継続経営を要請されたことより、現在も引き続きF社の経営にあたり改善努力を続けており、当行もメイン行として引き続き経営改善に向けた支援を継続しております。

#### 【取り組み事例ー②】

当行取引先H社は、創業 40 年を超えるリサイクル業者です。

2ヶ所の処理場を建設し業容拡大を図りましたが、リサイクル需要が大幅に減退したため大幅赤字を計上し債務超過に陥りました。更に東日本大震災による設備の損壊と処理施設や処理物の放射能汚染の影響で1ヶ所の処理場が稼働停止となり、資金繰りが悪化しました。

敷地内には処理出来ない大量の廃棄物が堆積し、地域の社会問題となっていたため、スポンサー支援とともに事業再生を進めていく必要があると判断し、東日本大震災事業者再生支援機構（以下、震災支援機構）を活用した抜本的な事業再生支援の検討を開始しました。

スポンサー企業がH社株式を無償で譲受し、経営権の取得、経営者の派遣、運転資金支援とともに敷地内に堆積した処理物の撤去を行いました。再生計画では、スポンサーのネットワークを活用した取引先の拡大を進める方針が示されたことから、当行は震災支援機構支援による再生計画書を検証し、債権放棄による過剰債務問題の解決と事業再生支援の必要性があると総合的に判断し、他行と足並みを揃えながら計画に同意し支援をしました。

本件は、破綻の可能性が高い企業が債権放棄とスポンサー支援により事業継続が可能となり、従業員 22 名の雇用維持に貢献するとともに、これまで当社のみでは解決出来ず社会問題となっていた処理物問題を解決するなど、社会的意義の高い事業再生支援であります。

### （オ） 転廃業支援

#### A. 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

**【転廃業支援実績】**

	支援先数
平成27年度	1 先
平成28年度	10 先
平成29年度	3 先
合 計	14 先

(平成27年度～平成29年9月末現在)

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】**

当行メイン取引先のI社は、都内で修業を積んだ代表者が創業した飲食店です。業歴は長いものの同業者との競合により収益力が低下し、平成23年に返済軽減の条件変更を実施し、平成24年には経営改善計画書を策定し、DDSによる金融支援を実施しております。

モニタリングでは計画の未達が続いていたため、I社の問題点や課題を再度抽出し、客層や客足の分析から営業時間の変更やメニューの変更、クーポン券の配布などを行いました。しかし、売上回復の兆候が見えてきた矢先に代表者が病気で倒れてしまい、事業存続の危機に陥りました。

後継者は、代表者の看病とともに事業を継続しておりましたが、近隣に競合店の出店が相次ぎ、事業収支から返済財源を生み出すことが出来ない状態になりました。さらには、代表者が死去し、事業を継続すること自体に不安を抱きました。

保険金により借入金の一部を返済しましたが、残債務の返済見通しが立たないため、後継者である親族と経営環境を踏まえた事業の存続是非について対話を重ねたところ、「これまでの事業収益により積み上げた預金も減少し、将来に不安を感じている」との悩みを確認できました。

そこで事業者とともに、賃貸化による弁済計画の策定や不動産業者を通じた物件売却の検討を重ねることとしました。親族内の協議を経て、店舗の賃貸化や売却を進め、後継者自身は給与所得者として生活を再建していく方針が固まり、最終的に店舗の売却が決まり、売却代金等により債務を完済することができました。

本件は、経営環境の変化によりライフステージに変化の生じたお客さまと将来像について真剣に対話を重ねた結果、同業者との競合により収益力の改善が見込まれない実態把握と、資産取り崩しによる返済を続ける悩みに向き合い、廃業により商業施設の新陳代謝と事業者の新たな生活再建を後押し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**

当行ではお客さまの多様なニーズに対する適切なソリューションの提案に

努めるため、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 29 年 10 月に「2017 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 2,600 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。

#### 【商談会】

商談会数	当日成約数	継続商談中
900 件	12 件	352 件

(平成29年10月末現在)

今回は「食・ものづくり・海外販路・観光・サービス」の 5 分野の展示を行い、ベンチャー企業においては発表ブース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、大学生が開放特許を活用したビジネスアイデアを考え、中小企業の事業展開につなげることを目的とした「知財活用アイデア大会」も開催し、盛況な交流商談会となりました。今回の「2017 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 38 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。

### 【2017 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	71 社	32 社	7 社	- 社	110 社
受注企業	110 社	123 社	18 社	- 社	251 社
見学企業ほか	- 社	- 社	- 社	239 社	239 社
合計	181 社	155 社	25 社	239 社	600 社

### (ウ) 各種補助金に対する取り組み

各省庁や茨城県等から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、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。

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、各種補助金の申請をする際に、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。

#### 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。

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9月末時点で、6自治体で9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9市町の「るるぶ」の発刊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。

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

【これまでの協定締結先】

自治体等名	締結日	協定名・協定内容
北茨城市	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)
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、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 P R を通じて茨城県の知名度向上に貢献しております。



## (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、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、これまでに茨城大学と県北地域の観光振興を目的とした協定や、かすみがうら市・産業能率大学とかすみがうら市の地域活性化と大学の人材育成を目的とした協定を締結しております。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。

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。現在は、当行関係者として出向転籍者1名、出向者1名の2名が在籍し、積極的に情報共有等も図っております。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。

#### 【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】**

**＜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。地域活性化DMO推進事業であるサイクリングプログラム(ライドクエスト)に産業能率大学の学生が協力。
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。

**＜茨城大学との取り組み＞**

事業名	関係者	取組内容
茨城県北ジオパークへの協力	茨城大学社会連携センター、茨城県、水戸市、日立市、北茨城市、高萩市、常陸太田市、常陸大宮市、ひたちなか市、太子町、大洗町、東海村	平成 24 年より茨城県北ジオパーク推進協議会にアドバイザー的な立場で参画。平成 28 年 11 月に正会員となり、運営委員に就任。インタープリター養成の支援、ジオサイトのある営業店に広報スペースを設置、再認定審査時の民間企業を代表としてのプレゼンなど県北振興のため積極的に支援。

当行は、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。平成 29 年 10 月にビジネス交流商談会と同時開催され、参加企業を前に新商品アイデアのプレゼンテーションを競い合い、学生と参加企業の新たな交流の輪が広がりました。

**【平成29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）
茨城キリスト教大学	芳香発散技術
茨城キリスト教大学	印刷画像へのコード埋め込み技術
常磐大学	視線検出技術
常磐大学	指先で文字入力可能なウェアラブルデバイス
常磐大学	印刷画像へのコード埋め込み技術
流通経済大学	芳香発散技術

**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. 青少年の育成や教育への支援**

## 【土浦一高との協定調印式】

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。

昨年度は、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し、継続的に連携、支援を行っております。



### 【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） 起業者訪問 街頭調査・インタビュー H29.5.22開催	有限会社筑波ハム	有限会社筑波ハムを訪問し、工場見学を行いました。会社概要の説明を受け、生徒からの質疑や生徒によるアイデア発表を行いました。
土浦一高（SGH） フィールドワーク H29.7.5開催	土浦一高	「地域の資源を活かした起業の事例」について、当行執行役員が講師となり講義を行いました。
土浦一高（SGH） 海外フィールドワーク研修 H29.8.14～21	アメリカ（ロサンゼルス）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・UCI（カリフォルニア大学アーバイン校）にて学内のフィールドワークを行いました。</li> <li>・現地企業（堀場製作所）を訪問し意見交換やインタビューを通して、現地の経済・文化について学びました。</li> </ul>

## B. 芸術・歴史文化活動の取り組み

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皆様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 29 年度は第 18 回企画展「荒木千恵子展」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ってまいります。

## C. 学童軟式野球大会の開催

学童軟式野球大会は、平成 24 年度より茨城県軟式野球連盟との協力により毎年開催されています。

当行が全力を挙げて取り組んでいる「地域振興プロジェクト『あゆみ』」の趣旨である東日本大震災からの力強い地域の振興を願うもので、青少年の未来に向けて弛まぬ「歩み」を願い、『あゆみ』杯と命名し、平成 29 年度は 9 月に開催され 24 チームが参加、熱戦が繰り広げられました。

今後においても、当行の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、スポーツを通じ未来を担う青少年の健全育成と豊かな社会づく

りに貢献し、今後も、野球を通じ青少年がたくましく成長することを期待し開催してまいります。

### (イ) 筑波ボランティアクラブの活用強化

当行は、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。

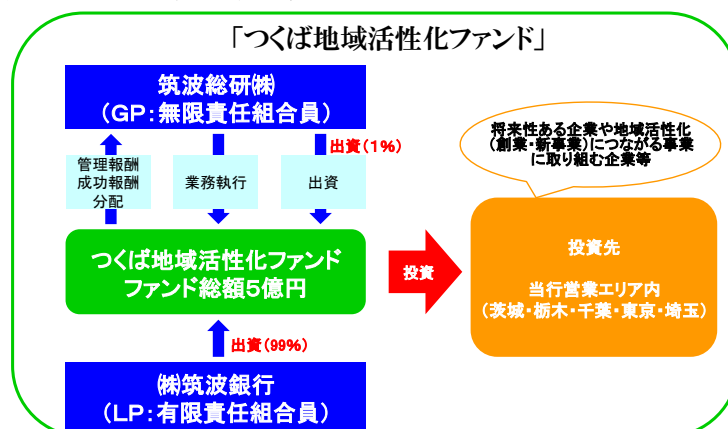
#### 【ボランティアクラブ活動分野】

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29年5月には、第4号案件として全く光のない環境でも鮮明なカラー映像化できる技術を持つ企業へ出資支援いたしました。また現在も5社に対する出資の検討を行っております。何れの企業もサイエンスシティー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。

## 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。

#### 【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	H28年下期	H29年上期
相談件数	5件	5件	8件	15件	11件

(平成27年8月31日 連携協定締結以降～)

#### 【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署員の育成

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440名となりました。

また、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3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2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10月にM&A専門業者に出向していた担当者3名を含めた4名体制とし、現在も1名が出向中です。

平成28年7月には、人事総務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ております。

### 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等、事業が毀損する前の早期段階で経営改善に取り組むことが重要であると認識し、経営改善支援に取り組んでおります。

お客さまの経営課題解決に向けた支援の心構えを行員一人一人が意識した活動とするために、これまで培ってきた「対応方針協議」「経営改善支援」「リファインンスプラン活用」「出口支援」「抜本的事業再生支援」「転廃業支援」をベースに、行動指針として「マネジメント サポート マインド」を作成いたします。

これまでの施策により経営改善支援の取組先も1,000先を超えてきており、行員一人一人が経営改善取組を意識するとともに、お客さま・営業店・本部の三位一体によるお客さま本位の経営改善ならびに本業支援活動とするため「対応方針協議会」を改め「経営改善サポート協議会」とし「マネジメント サポート マインド」に基づき、債務者区分全般にわたる支援体制を構築することと致しました。

1先1先のお客さまに丁寧に対応することで、地元中小・零細企業の持続的発展や雇用の維持が図られ、地域経済を守りながら共存共栄をしてまいります。

### 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。事業承継に関する支援のニーズは更に拡がっており、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

#### 【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

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 相続・事業承継 理論と実践セミナー	59人
H28. 3. 2	坂東		
H28. 7. 12	水戸	事業承継体験者と専門家が語る 相続・事業承継 理論と実践セミナー	50人
H28. 7. 12	龍ヶ崎		
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 相続・事業承継 理論と実践セミナー	29人
H29. 3. 14	下妻		
H29. 6. 4	古河	医療・介護ビジネスセミナー	5名
H29. 6. 11	つくば		20名
H29. 9. 6	土浦	事業承継体験者と専門家が語る 相続・事業承継 理論と実践セミナー	20名
H29. 9. 6	日立		15名
H29. 9. 12	ひたちなか	人材派遣業者の最新動向 人材派遣ビジネスセミナー	33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。

また、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、(株)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2名配置（平成28年7月に1名、平成29年10月に1名）、また関連会社の(株)筑波総研へ1名配置（平成29年2月）するとともに、平成29年10月に引き続き同センターへ1名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。

**【事業承継取り組み状況】**

	平成29年度		震災後～平成29年10月末累計	
	成約件数	受付件数	成約件数	受付件数
事業承継相談件数	1件	118件	12件	281件
M&A相談件数	3件	42件	17件	228件
合計	4件	160件	29件	509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30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、地域経済の活性化を図るためにも比較的財務基盤が脆弱な中小企業に対する支援等を着実に行いつつ、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350億円の返済財源を十分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)

	28/3	29/3		29/9		30/3	31/3	32/3	33/3	34/3
	実績	計画	実績	計画	実績	計画	計画	計画	計画	計画
当期純利益	59	30	34	14	30	30	36	36	36	36
利益剰余金	199	224	228	234	255	250	281	312	344	375
計画対比			+4		+21					
	35/3	36/3	37/3	38/3	39/3	40/3	41/3	42/3	43/3	
	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	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) 【前計画における当期純利益、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	計画	実績	計画	実績	計画	実績	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

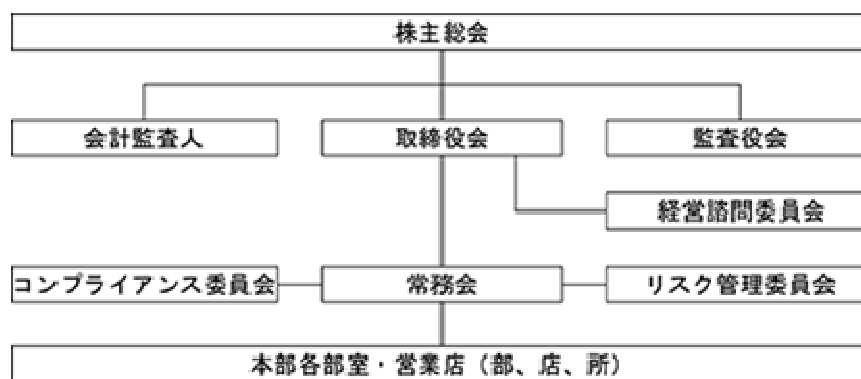
おります。また、取締役会の下位機関として常務会を設置し、取締役会に付議すべき事項の審議や常務会に委任された事項についての決定を行うとともに、執行役員制度の導入により経営の意思決定の迅速化と施策の適正な執行を促進する体制を整備しております。

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、リスクの所在と大きさの把握に努め、各リスク管理規程の整備、運用を行っております。

運用体制としては、リスク管理委員会並びに各リスクに対応する小委員会を定期的に開催し、具体的な各リスクの評価に加え管理方針の検討等、適切なリスク管理に努めております。今後につきましても、必要に応じ適宜リスク管理体制の見直しを行ってまいります。

### **② 統合的リスク管理**

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、与信先のグループ管理の強化を図るとともに、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。

格付自己査定においては H28 年 4 月より自己査定の定性的要因評価へ事業性評価の取り入れを開始する等の取組みを行って信用リスク管理の強化を図っており、これらの取組みによりデータの蓄積ができてきたことから、定性的要因評価の信用格付への反映に向けて H30 年 4 月からの運用開始を目指し、本格的な分析やシステム開発に取り組んでおります。

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。

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、ALM委員会を合同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。平成29年9月には相場急変時のアクションプランを整備し、発動基準、相場急変時の対応のフロー、会議体、具体的な対応策等を明文化することで、スピード、実効性の向上を図りました。

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