

経営強化計画の履行状況報告書

平成 30 年 6 月

株式会社 筑 波 銀 行

目 次

1. 平成 30 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	3
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	14
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	24
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	46
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	50
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	51
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	52
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 30 年 3 月期決算の概要

(1) 経営環境

平成 29 年度の国内経済については、世界経済の回復が続くなか、円安ドル高が進んだことで、自動車や機械などの輸出が持ち直すなど、生産活動は緩やかに回復しました。先行きについては、海外経済の成長およびきわめて緩和的な金融環境と政府の経済対策の効果を背景に、IT 産業を中心とする輸出の回復や個人消費の底堅い推移などにより、景気の拡大が続く見通しとなっています。一方、下振れリスクとしては、海外では米国政府の政策運営や英国の EU 離脱交渉の展開ならびに地政学的リスク等が市場や実体経済に及ぼす影響が懸念されています。

茨城県内の景気については緩やかな回復基調が続いており、雇用・所得環境の改善等を背景に生産や設備投資などの回復が、個人消費等にも波及し、景気回復が一段と広範化していくことが期待されております。

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「RisingInnovation 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。

「地域になくってはならない銀行」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、振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 7 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、茨城県では未だに風評被害が残っており、農水産業・同加工業や観光産業へのマイナス影響は現在も続いている状況にあります。

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依然として残っており、販路拡大等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が依然として顕在化し、県内全体へのマイナス影響が今なお続いている状況にあることから、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 30 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、法人預金や個人預金の流動性預金を中心に、前年同期比 405 億円増加の 2 兆 2,862 億円となりました。

また、預り資産については、投資信託や公共債等は減少しましたが、年金保険や外国債券の取扱いが増加したことなどから、全体では同 70 億円増加の 2,268 億円となりました。

(単位：億円、%)

	30年3月末	29年3月末比		29年3月末
		増減	増減率	
預金	22,862	405	1.8	22,457
個人預金	16,928	71	0.4	16,856
法人預金	5,934	334	6.0	5,600
預り資産	2,268	70	3.2	2,197
うち投資信託	954	△ 28	△ 2.9	982
うち年金保険等	1,139	139	13.9	999

②貸出金

平成30年3月末の貸出金残高は、個人向け貸出は増加しましたが、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や大企業向け貸出が減少したことなどから、全体では362億円減少し、1兆6,328億円となりました。なお、地元中小企業への融資取り組みを強化した結果、中小企業貸出については前年同期比3.4%増加の6,205億円となりました。

(単位：億円、%)

	30年3月末	29年3月末比		29年3月末
		増減	増減率	
貸出金	16,328	△ 362	△ 2.2	16,690
個人向け貸出	4,959	226	4.8	4,732
法人及び個人事業主向け貸出	8,845	△ 323	△ 3.5	9,168
うち中小企業貸出	6,205	204	3.4	6,001
公共部門向け貸出	2,523	△ 265	△ 9.5	2,789

※中小企業貸出とは、銀行法施行規則第19条の2第1項第3号ハに規定する別表第一における中小企業等から個人事業者以外の個人を除いた先に対する貸出で、かつ次の貸出を除外しております。政府出資主要法人向け貸出及び特殊法人向け貸出、土地開発公社向け貸出等、大企業が保有するSPC向け貸出、当行関連会社向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

③損益

平成30年3月期の「業務粗利益」は、役務取引等利益が生命保険販売手数料の増加等により前年同期比4億30百万円増加しましたが、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解約損の増加等に伴う有価証券利息配当金の減少等により同17億93百万円減少したことや、国債等債券売却損の増加などによりその他業務利益が同11億8百万円減少したことなどから、同24億70百万円減少の302億76百万円となりました。

「コア業務純益」は、経費が物件費や人件費の減少等により前年同期比5億16百万円減少したことや、役務取引等利益の増加を主因にコア業務粗利益が増加したことから、同6億49百万円増加し38億96百万円となりました。

「経常利益」は、株式等関係損益が前年同期比12億92百万円増加しましたが、国債等債券損益の減少を主因に実質業務純益が同19億54百万円減少したことなどから、同8億65百万円減少の44億43百万円となりました。

「当期純利益」は、経常利益の減少等により、前年同期比 6 億 63 百万円減少の 27 億 43 百万円となりました。

(単位：百万円)

	30年3月期		計画比	29年3月期	計画
		前年同期比			
業務粗利益	30,276	△ 2,470	△ 2,874	32,747	33,150
コア業務粗利益	30,932	133	△ 1,418	30,798	32,350
資金利益	26,574	△ 1,793	△ 2,410	28,367	28,984
うち貸出金利息	22,208	△ 1,010	△ 1,741	23,218	23,949
うち有価証券利息配当金	5,187	△ 1,038	△ 823	6,226	6,010
うち預金利息 (△)	352	△ 238	△ 99	590	451
役務取引等利益	3,399	430	△ 355	2,968	3,754
その他業務利益	302	△ 1,108	△ 110	1,411	412
(うち国債等債券関係損益)	△ 655	△ 2,604	△ 1,455	1,949	800
経費 (△)	27,035	△ 516	△ 564	27,552	27,599
うち人件費 (△)	13,955	△ 180	21	14,135	13,934
うち物件費 (△)	11,261	△ 268	△ 239	11,530	11,500
うち税金 (△)	1,819	△ 67	△ 347	1,886	2,166
コア業務純益	3,896	649	△ 855	3,246	4,751
実質業務純益	3,240	△ 1,954	△ 2,311	5,195	5,551
一般貸倒引当金純繰入額 (△)	△ 812	△ 812	△ 852	—	40
業務純益	4,052	△ 1,142	△ 1,459	5,195	5,511
臨時損益	391	277	2,241	113	△ 1,850
うち株式等関係損益	1,216	1,292	966	△ 75	250
うち不良債権処理額 (△)	1,240	1,080	△ 899	159	2,139
経常利益	4,443	△ 865	783	5,308	3,660
特別損益	△ 147	△ 34	136	△ 113	△ 283
税引前当期純利益	4,295	△ 899	918	5,195	3,377
法人税等 (△)	1,552	△ 235	1,175	1,787	377
当期純利益	2,743	△ 663	△ 257	3,407	3,000

④自己資本比率

平成 30 年 3 月期の自己資本比率 (単体) は、当期純利益を 27 億 43 百万円計上しましたが、貸出金のポートフォリオの見直しにより分母となるリスク・アセット等が前年度末比 144 億円増加したことなどから、同 0.06 ポイント低下し 8.33%となりました。

(単位：億円、%)

	30年3月末		29年9月末	29年3月末
		29年9月末比		
自己資本 (コア資本) (a)	1,050	△ 22	1,073	1,046
リスク・アセット等 (b)	12,603	△ 8	12,612	12,459
自己資本比率 (a)/(b)	8.33	△ 0.18	8.51	8.39

⑤不良債権比率等

平成 30 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、前年同期比 26 億円減少し 402 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 0.10 ポイント改善し 2.43%となりました。

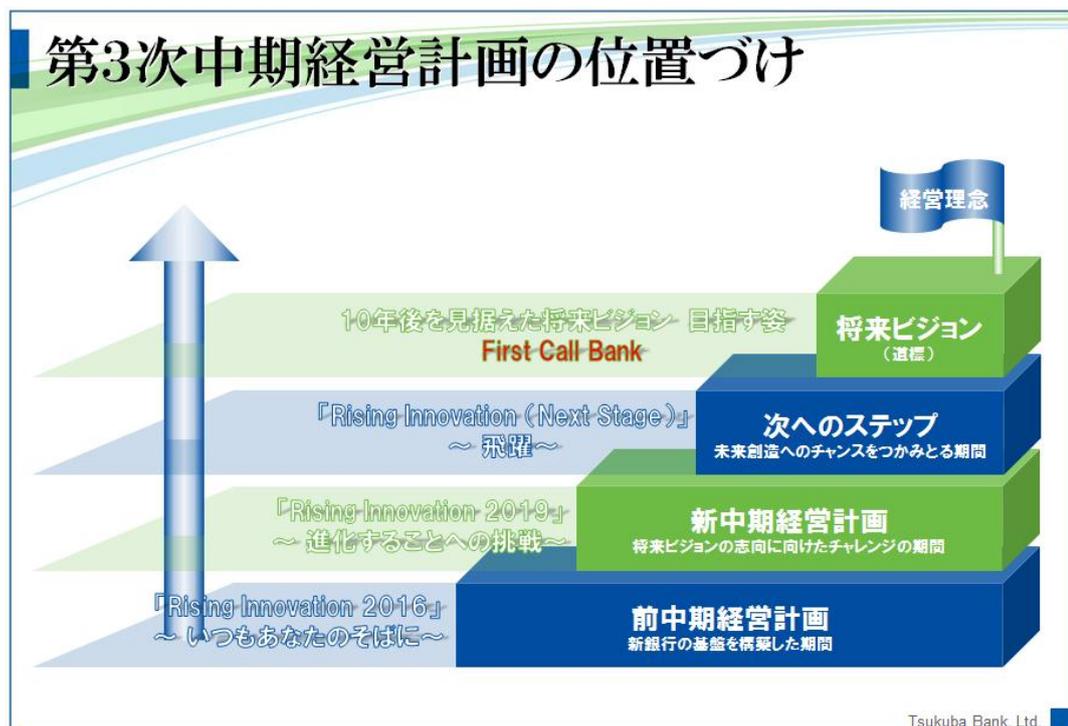
(単位：億円、%)

	30年3月末	29年9月末		29年9月末	29年3月末
		29年9月末比	29年3月末比		
金融再生法開示債権額 (a)	402	△ 12	△ 26	414	428
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	62	△ 11	1	73	61
危険債権	284	8	△ 27	276	311
要管理債権	55	△ 10	0	65	55
正常債権 (b)	16,116	119	△ 302	15,997	16,418
合計 (a)+(b)=(c)	16,517	105	△ 328	16,411	16,845
金融再生法開示債権比率 (a)/(c)	2.43	△ 0.09	△ 0.10	2.52	2.53

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「地域になくはない銀行」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。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るとともに、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ます。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年度からスタートした、第3次中期経営計画「Rising Innovation 2019～進化することへの挑戦～」は、最終年度を迎えており、今年度はこれまで取り組んだ施策の集大成として次期中期経営計画につなげていくためにも重要な1年になると考えております。



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「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^(注1)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、本部・営業店が一体となり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月には「ビジネスソリューション部」を新設し、ミドルリスク先に対する積極的な融資対応の強化や営業店サポートの強化を図っております。具体的には、事業性評価を基にして要管理先や破綻懸念先に対する融資であっても将来性を評価して対応するなど、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転換させております。また、営業店及び担当者個人を表彰する行内運動も展開することで全行員をあげて意識向上を図っております。

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

(注1) ミドルリスク先の当行定義：債務者区分の正常先下位～要注意先

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まいりました。

《特約付手形貸付を活用した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

【リファイナンスプランの取組状況】

○純増実行額

		H29上期	H29下期	H29年度合計
リファイナンスプラン活用 (要注意先 格付E 以下)	件数	236件	80件	316件
	金額	45億円	14億円	59億円
リファイナンスプラン活用 (正常先 格付D 以上)	件数	86件	37件	123件
	金額	16億円	6億円	22億円

○特約付手形貸付純増実行件数

		H29上期	H29下期	H29年度合計
リファイナンスプラン活用 (要注意先 格付E 以下)	件数	127件	40件	167件
	金額	26億円	6億円	32億円
リファイナンスプラン活用 (正常先 格付D 以上)	件数	41件	11件	52件
	金額	6億円	1億円	7億円

事業性評価対象先も拡大し、平成29年9月にはミドルリスク層の中でも特に財務内容に課題を有する要注意先への特別運動を展開した結果、上期は前年度と比較し大幅な純増実行額増加となりました。下期についても、事業性評価に基づく経営課題の発見や本業支援につながる積極的な融資提案を進めた結果、平成28年度の実行額784億円に対して平成29年度は825億円と5.2%の増加となりました。

【ミドルリスク融資の取組み状況】

		H28上期	H28下期	H28年度合計	H29上期	H29下期	H29年度合計
合計	件数	3,026件	2,802件	5,828件	3,611件	2,805件	6,416件
	実行額	398億円	386億円	784億円	483億円	342億円	825億円
D格	件数	1,497件	1,343件	2,840件	1,500件	1,113件	2,613件
	実行額	204億円	214億円	418億円	214億円	191億円	405億円
E格	件数	532件	482件	1,014件	648件	580件	1,228件
	実行額	100億円	71億円	171億円	112億円	56億円	168億円
E-格以下	件数	997件	977件	1,974件	1,463件	1,112件	2,575件
	実行額	94億円	101億円	195億円	157億円	95億円	252億円

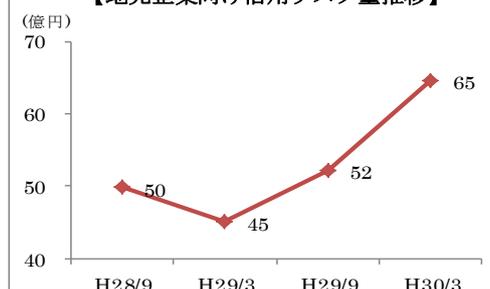
その結果、地元企業向けの信用リスク量（UL）も平成30年3月期末で65億円と前年度末対比20億円増加しております。

【信用リスク量(UL)推移】

(単位:億円、%)

	H28/9月末	H29/3月末	H29/9月末	H30/3月末
UL(全体)	63	63	68	72
うち地元企業向け (東京地区以外)	50	45	52	65
地元企業向け (東京地区以外)比率	79.0%	71.6%	76.9%	89.4%

【地元企業向け信用リスク量推移】



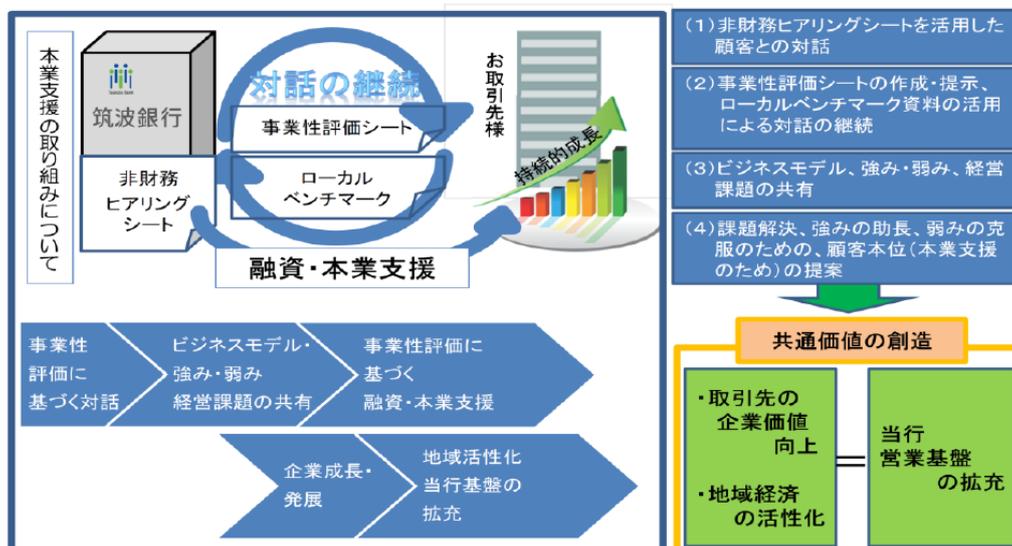
さらに、平成30年4月からは、新たに「現場審査役」をブロック母店に配置し現場に近い位置で営業店の融資案件相談に対応することで、より深い企業審査・分析を基にしたスピーディーで質の高い融資を実現するとともに、営業店行員の融資スキルの向上を強化してまいります。

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ることで、地域経済の活性化と中小企業支援に取り組んでまいります。

② 企業のライフステージに応じた本業支援

当行では、お客さまとの継続的な対話を深め、目利き力を活かした「事業性評価」を行い、企業の強み弱み、取り巻く環境、ライフステージを見極め、真のニーズや課題を捉え、お客さまに応じた質の高いソリューションの提供に取り組んでおります。

(事業性評価の概念図)



「事業性評価」については、平成27年4月より「事業性評価シート」作成を開始し、当初の作成基準は与信残高上位の主力先416件からスタートしました。その後、段階的に対象先基準を拡げ平成30年3月末のシート作成累計件数は3,442件と着実に増加しております。また、営業店行員の意識向上やレベルアップについても、研修や事業性評価トレーニーを通じて質の高いサービス提供に努めております。(平成29年度トレーニー実施人数38名)

事業性評価に基づく提案状況については、平成28年度下期の「事業性評価シート作成先」対象基準を大幅に拡大した効果が、平成29年度から明確に表れ「提案営業機会」が着実に増加しております。現時点では財務改善支援(リファイナンスプラン)や経営計画策定支援

等の融資関連の提案の成約率が高い状況にあります。今後も、事業承継や販路・仕入先紹介等の幅広い本業支援関連の提案を強化し、質の高いサービスの提供に努めてまいります。

【事業性評価シート作成先数 H27.4制定】

(単位:件)

	H27年度	H28上期	H28下期	H29上期	H29下期
件数	416	903	2,142	3,271	3,442
シート作成対象先基準	与信額2億円以上の主力先・準主力先	与信額1億円以上取引先	与信額30百万円以上 新規申込額10百万円以上	与信額30百万円以上 新規申込額10百万円以上 新規開拓先 医療機関先	与信額30百万円以上 新規申込額10百万円以上 新規開拓先 医療機関先

H28下期の「対象先の拡大」による成果は、H29年度から開花

【事業性評価シート作成先への提案状況】

(単位:件)

提案内容	H28上期	H28下期	H29上期	H29下期	H29年度成約率
事業承継	46	63	323	667	5.5%
財務改善支援 (内リファイナンスプランH29.4開始)	5	80	364 (236)	2,178 (80)	56.5%
販路・仕入先支援	57	30	646	749	12.4%
福利厚生	16	52	346	489	8.5%
節税対策	4	7	175	384	24.5%
海外支援	4	18	102	143	9.8%
土地活用・紹介	20	15	49	92	0.7%
事業計画策定支援	6	393	452	364	88.6%
その他マッチング	180	165	529	812	11.6%
合計	338	823	2,986	5,878	31.3%

【事業性評価シート作成への提案先の内、融資成約実績】

	H28上期	H28下期	H29上期	H29下期
融資提案件数(件)	321	385	497	566
成約件数(件)	215	267	298	556
融資(百万円)	20,337	21,886	17,702	17,144
1件当たり融資額(百万円)	95	82	59	31

事業性評価シート先の「融資対応先」の「件数増加」し「小口化が進む」

※ 事業性評価対象先を増加することで「きめ細やかなソリューション営業展開」ができています

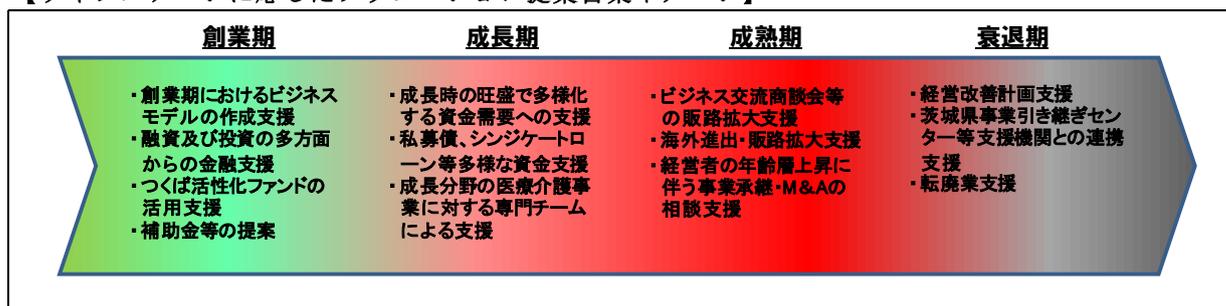
事業性評価を活かした具体的な対応としては、お客さまとの継続的な対話の深度を深めるために「事業性評価シートの分析結果」や「ローカルベンチマーク」等をお客さまに提示し情報や課題を共有することで、お客さまの本業支援、ライフステージに応じた有益となるソリューション提案営業の強化に取り組んでおります。

【深度ある対話の実施状況】

(単位:先)

取り組み内容	H28年度	H29年度	累計
事業性評価シートを取引先に提示	979	1,791	2,770
ローカルベンチマークのレーダーチャートを活用	303	847	1,150
非財務ヒアリングシートを作成	93	496	589

【ライフステージに応じたソリューション提案営業イメージ】



平成30年4月からは、取引先の経営課題は概ね11のカテゴリーに集約されると想定し、「ソリューション11」と称した取引先の課題解決運動の展開を始めました。これまで融資に偏りがちであった事業性評価の取り組みから、人材支援・経営効率化・事業承継に至るまでの多様な本業支援へ繋がる活動へと幅を拡げております。

さらに経営課題の発見にフォーカスを当てるため一部事業性評価シートのフォーマット変更を行っております。また、事業性評価作成基準を融資残高基準（銀行目線）から、取引先の売上高基準（マーケット目線）に変更し、「コア・ターゲット先」（売上高1億円～30億円）の中から事業性評価の深掘り先を絞り込むことにより、

地元経済を牽引していただく取引先とのリレーションを強化していくこととしました。

加えて、体制面では「事業性評価アドバイザー」をブロック毎に配置（8ブロック8名）し、営業店行員に対するOJTを通じて、事業性評価に基づく本業支援とソリューション相談対応の質の向上に努めてまいります。

11のソリューションメニュー	
①業容拡大	販路先や仕入先のご紹介、大手企業の開放特許のご紹介、設備投資のご相談（補助金の活用、経営力向上計画）、電子商取引紹介、創業支援、ビジネス交流商談会の活用など
②人材関連	プロフェッショナル人材のご紹介、福利厚生（確定拠出年金）、マナー研修、労働安全衛生コンサルのご紹介、一般正社員・専門正社員・スペシャリスト人材のご紹介など
③海外展開	海外情報提供、JICAの活用（ODAを活用した中小企業海外展開支援事業など）、JETROの活用、外為Web、海外送金、輸出代金受取外貨口座（米ドル、ユーロ、豪ドル）、翻訳や通訳のご紹介、海外コンサルのご紹介、国際物流（日通）、貿易保険（NEXI）、海外向けリース、国際認証取得、海外ビジネス関連融資など
④ビジネスマッチング	宅建業者マッチングサービス、不動産の有効活用（太陽光発電、賃貸住宅、自販機、コイン駐車場、カラオケボックス、コンビニストアなど）、Bリーグのスポンサー、電柱広告、セグウェイ、耐震診断・耐震工事、リース、保険代理店紹介、環境コンサルタント、企業格付取得などの各種紹介など
⑤経営効率化	法人インバン、でんさい、医療介護向けサービス（電子カルテ、セキュリティ、介護ロボット、カラオケ、待合室の電子マガジン）、ITネットワーク化、TKCモニタリング、HP製作、勤怠システム、学校会計システム、給与計算受託、ネットワーク構築、自動車や工作機械のリースなど
⑥コストカット	TV会議システム紹介、省エネ設備提案・LED化、省エネ化提案、コストカットコンサルの紹介、待合室の電子マガジン、仕入先紹介、省エネ診断コンサルテイング、ボイラー等の燃料費のコスト低減、資料引下コンサルのご紹介など
⑦リスク対応	法人保険、セキュリティ、BCP計画策定、倒産防止共済、監視カメラ、マイナンバー管理、ISO・HACCP、老朽化建物の解体工事、耐震診断・工事、ビルメンテナンス（清掃）、翻訳サービス、ネットワーク構築、Pマーク取得、自社格付取得、節税対策などのご紹介など
⑧資金調達	提案型融資（長短借入金調達バランスの適正化、など）、私募債、シンジケートローン、海外ビジネス関連融資、資金調達計画のご相談、クラウドファンディング、つくば地域活性化ファンド、東京中小企業投資育成のご紹介、補助金・助成金の活用、リースの活用など
⑨経営改善	経営改善計画策定支援、経営改善コンサル等の外部専門家紹介、よろず相談拠点紹介、経営改善計画策定補助金の斡旋、債務負担軽減支援（条件変更）、中小企業再生支援協議会の活用、REVICの活用、スポットコンサルの活用など
⑩事業承継	事業承継計画策定、退職金や分散株式買取の融資、転廃業支援、次世代経営者育成支援、株主対策（金庫株、分散株式の集約）、事業承継保険、自社株引下げ対策、相続時精算課税制度の活用、事業承継税制の活用、東京中小企業投資育成（事業承継）のご紹介、IPO支援など
⑪M & A	M & Aのご相談、M & Aの仲介、M & A専門コンサルタントの紹介、M & Aの株式価値算定、M & A契約事務のサポート、M & Aに関する資金の融資のご相談など

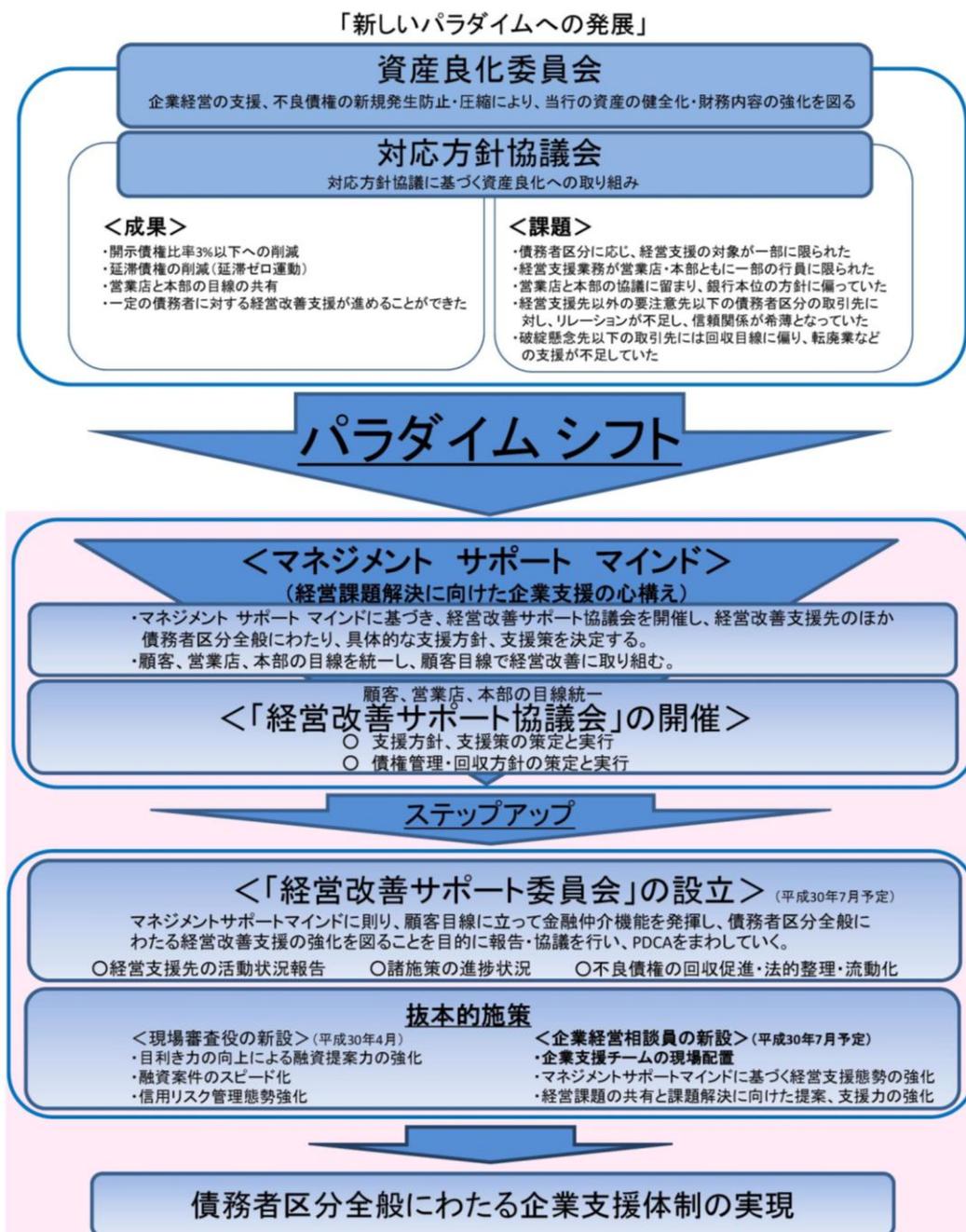
③ 企業価値の向上ならびに経営体質の強化を目指した事業再生支援

当行は、中小・零細企業が抱える経営課題の解決や持続的成長につながる提案を行うために「お客さま・営業店・本部」が目線を統一し、お客さまの目線で経営改善に取り組む態勢を実現するべく、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）」を制定し、債務者区分全般にわたる企業支援に取り組んでおり

ます。

事業再生支援を進めていくうえで、お客さまとのリレーション強化が求められますが、十分に事業性評価の深掘りによる実態把握が出来ていないため、お客さまの経営課題が掘めていない事例が見受けられております。事業再生支援の実効性を高めるためには、お客さまとのリレーションを強化し、経営実態を深掘りして、より具体的な経営課題をお客さまと共有し、その課題解決のための経営支援を進めていくことが必要とされております。

【お客さまの目線で経営改善に取り組む態勢づくりへの取り組み】



そこで、平成30年4月に「深掘りされた事業性評価に基づく審査体制への取り組み」として、融資審査における目利き力の向上と、融資提案力の強化や融資業務OJTの向上を目的とした「現場審査役」を県内8ブロックに配置し、「顧客目線」に立った審査体制の強

化を図りました。また、同様に事業性評価の深掘りによるソリューション業務の向上を図るため、「事業性評価アドバイザー」を配置し営業店の指導、援助を行いながらお客さまの本業支援を強化する体制としております。人材育成面では「目利き力」の更なる向上を図るために、事業性評価に関する行内集合研修や、「目利き力養成セミナー（休日セミナー）」の開催を通じて行員一人ひとりのスキルアップを図っております。

平成 30 年 7 月からは、企業支援チームを営業店に「企業経営相談員」として配置することを予定しております。営業店駐在による OJT 指導等によって営業店行員の人材育成を図り、本部と営業店が一体となって「マネジメント サポート マインド」に基づく経営改善支援態勢の強化を進めております。

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ひとりが意識して活動しリレーションを強化していくことが、お客さまと当行の「共通価値の創造」に繋がるとの理念のもと、地元企業の価値向上、地域経済の持続的成長に貢献するため、引き続き積極的に事業再生支援に取り組んでまいります。

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

当行は、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の取り組みとして、過去の定量データの分析にウェイトを置いた審査から脱却し、深掘りされた事業性評価に基づいた、将来の持続可能性や事業成長可能性を見極めた与信判断へ転換しております。また、お客さま目線の審査体制として、取引先との相互理解を図り経営課題に共に取り組むことで、債務者区分に依らない審査体制の強化を進めるとともに、組織体制の整備と行員一人ひとりの人材育成に取り組んでおります。

また、担保や保証に過度に依存しない「経営者保証に関するガイドライン」の取り組みとして、不動産担保を保有している顧客や二重保証となっている顧客に対して、当行から「保証解除」の見直しの提案を積極的に行っております。このように、「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 30 年 3 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 1,178 億円から 135 億円増加し、1,313 億円となりました。



その他、資金需要への具体的対応として私募債引受、シンジケートローン組成、ABL 等に取り組んでおります。今後も引き続き「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努めながらリスクテイクを伴う資金供給に取り組んでまいります。

【経営者保証に関するガイドラインの活用状況】

		H28上期	H28下期	H29上期	H29下期
新規に無保証で融資した件数	①	1,700 件	1,409 件	1,738 件	1,727 件
新規融資件数	②	8,607 件	7,905 件	8,773 件	8,627 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 %	20.02 %

【私募債およびABLの実績】

(単位:百万円)

	H28上期		H28下期		H29上期		H29下期	
	件数	金額	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	46件	3,890
ABL	8件	894	13件	606	32件	965	16件	3,497

(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

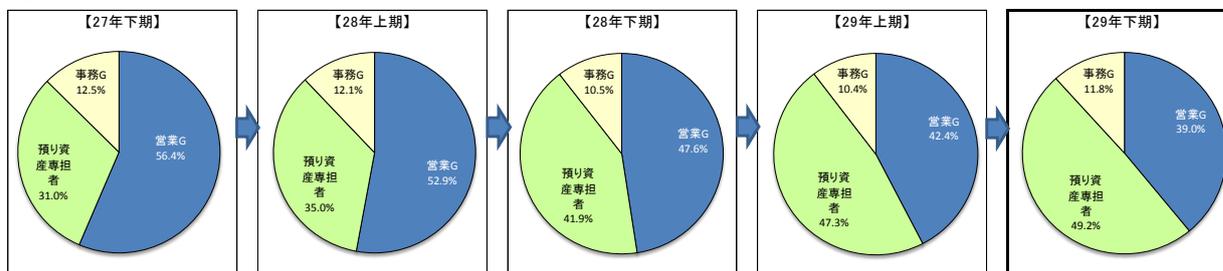
事業性融資先との接点強化及び新規取引推進を図るため、営業体制の見直しを継続的に取り組んでおります。

まず第一に、営業グループ行員が事業性融資の取引推進に注力できるよう、預り資産販売の担い手を営業グループから事務グループ行員及び預り資産専担者への転換を進めております。一方で、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や店頭営業時間の創出のために、営業店における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の機械化の推進と本部集中化の取り組みを進めております。

第二に、定例集金・届け金等サービス業務の抜本の見直しを図ることにより営業グループ行員が事業性評価への活動に注力できる時間を創出しております。

こうした取り組みにより、事業性評価シート作成対象先基準の拡大による作成先の増加にも対応できており、これに伴う提案数やミドルリスク先への融資実行、中小企業貸出が着実に増加しております。

【担当者別預かり資産実績の推移～役務収益4項目の係別構成比推移】



【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 30/3 現在②	改善先数 ①-②=③	改善率 ① ③
週間サービス先	1,259 先	900 先	780 先	479 先	38.0%
月間サービス先	2,734 先	1,587 先	1,444 先	1,290 先	47.2%
合計	3,993 先	2,487 先	2,224 先	1,769 先	44.3%

【営業グループ行員の事業性評価への活動注力効果】

	平成28年度	平成29年度	増 加
事業性評価シート作成先数	2,142件	3,442件	1,300件
事業性評価シート作成先への提案件数	1,161件	8,864件	7,703件
ミドルリスク融資純増実行額	784億円	825億円	41億円

【中小企業貸出推移】

	平成27年度	平成28年度	平成29年度
中小企業貸出	5,935 億円	6,001 億円	6,205 億円

※中小企業貸出とは、銀行法施行規則第19条の2第1項第3号ハに規定する別表第一における中小企業等から個人事業者以外の個人を除いた先に対する貸出で、かつ次の貸出を除外しております。政府出資主要法人向け貸出及び特殊法人向け貸出、土地開発公社向け貸出等、大企業が保有するSPC向け貸出、当行関連会社向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

また、平成30年4月には、効率化による営業活動時間の拡大等を図ることを目的として、CRM (Customer Relationship Management) システムを導入いたしました。システム導入により、全ての顧客情報を統合管理し、お客さまとの長期的なリレーション構築と最適なサービス提供が可能となるなど、お客さま満足度の向上に向けた営業力強化に取り組んでおります。

今後も、サービス業務の抜本的な見直し及び事務の本部集中、インターネットバンキング取引の拡大等による事務処理削減を進めるとともに、店舗施策の見直し等による人員の再配置を行いながら、地域の特性に応じて法人担当者の増員を進めてまいります。

(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。

具体的には、多様化する資金需要に応えるため、私募債やシンジケートローンについて専担者の設置を行っております。さらに、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「医療介護専門チーム」を設置したことで安定した実績をあげております。

【医療介護チームの活動実績】

(単位:百万円)

項目	H27上期	H27下期	H28上期	H28下期	H29上期	H29下期	前期比
医療介護	102	78	108	301	372	333	△ 39
融資実績	6,734	4,308	10,552	10,711	9,624	10,463	839
うち医療介護	—	—	7	36	40	36	△ 4
チーム	—	—	855	2,434	2,424	2,005	△ 419

また、中小企業経営者の年齢層は上昇しており、事業性評価分析でも事業承継ニーズを数多く把握していることから、平成29年4月には事業承継・M&A関連の担当者を2名増員し4名体制としました(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))。その効果として事業承継・M&Aの相談件数は大幅に増加しております。

平成30年4月からは、「事業性評価アドバイザー」を新設し8名配置、さらに、リレバン推進室も2名増員の6名体制とし、営業店からの事業性評価分析から得た情報収集機能の向上と、営業店へのアドバイス機能の強化を図っております。

【事業承継・M&A支援実績】

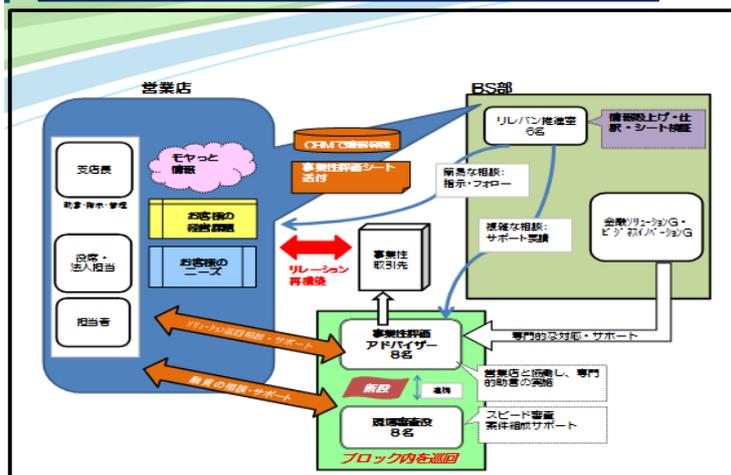
(単位:先)

項目	H27年度	H28年度	H29年度
事業承継支援先数	13	116	204
M&A支援先数	15	42	138

【ビジネスソリューション部の体制】

部署	H28.3.31 配置状況	H28.4.1 配置状況	H29.4.1 配置状況	H30.5.1 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	15名	19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」 「事業性評価アドバイザー」
地域振興部	H28.3.31 配置状況				
ソリューション室	10名	10名	8名	10名	「知財」「海外戦略」「補助金」「401K」「新成長分野」 「事業承継・M&A・相続」「医療・介護」「ビジネス交流会」「ビジネスマッチング」「アグリビジネス」
					「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	27名	36名	

ビジネスソリューション部支援体制



事業性評価アドバイザーの役割

- (目的)
- ・OJTを通じて営業店における「営業能力」「事業性評価に基づく本業支援」レベル向上
- (役割)
- ・担当する営業店を巡回し、実践を通じ教育、指導を行う
 - ・代理層には高度な本業支援、担当者層にはコミュニケーションや情報取得方法等を指導する
 - ・現場で見逃していた難易度の高い課題を発掘しコンサルティングを行い、お客様に対しソリューション提案を実践する。

現場審査役の役割

- (目的)
- ・案件決裁のスピード、融資提案力の強化とともに信用リスク管理態勢強化
- (役割)
- ・タブレットを利用し即日決裁を行う
 - ・現場での案件組成、裏議作成指導、および審査決裁を同時進行で可能することで、他行にはできないスピード対応
 - ・案件相談案件協議・会議への参加、ネタに対する深掘
 - ・現場から関与することで実態をこれまで以上に把握することが可能であり、正確なリスクを測る
 - ・営業店行員のOJT
 - ・融資施策の徹底と本部・営業店の直連化

①ソリューション相対は原則、リレバン推進室がCRMで受付
 ②事業性評価アドバイザーの営業店巡回時に相談することも可能
 ③融資の相対は、現場審査役が一元で受付し、案件組成のサポート及び決裁を行う

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8ブロックを管轄しながら、本部各部と連携した全般的な営業店サポートを実施しております。

その中でも、事業性評価分析やお客さまから得た情報により生じる「資金支援、財務改善支援対応等」に対しては、融資部、営業本部（ビジネスソリューション部、営業推進部）が中心となり、お客さま支援の対応方針を検討する協議の場（「営業方針協議会」）を設けて定期的に営業店支援を実施しております。

【営業方針協議会（平成28年4月～平成30年3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
984先	192,251百万円	829先	74,556百万円

※「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、営業店が受けたお客さまからの具体的なソリューション相談に対しては、営業店が「ソリューション相談シート」を担当部であるビジネスソリューション部にタイムリーに提出し本支店一体で対応することで、お客さまへ質の高いサービスをスピーディーに提供する体制を強化しております。平成29年4月には「特約付手形貸付を活用したリファイナンスプラン」開始と同時に「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、平成29年上期の貸出関連相談シート活用件数については前年比で大幅に増加しました。また、「事業承継・M&A」に関連した相談内容も増加しており、ライフステージに応じたお客さまとの課題の共有も進んできております。

【ソリューション相談シート活用状況】

相談内容	H28上期	H28下期	H29上期	H29下期
貸出関連	190件	96件	310件	98件
コンサルティング関連	139件	106件	82件	98件
事業承継・M&A	39件	52件	42件	68件
不動産有効活用	21件	7件	1件	1件
販路開拓	12件	3件	1件	4件
医療・介護	6件	8件	6件	1件
補助金	11件	2件	2件	0件
海外展開	5件	6件	7件	6件
省エネ	8件	0件	1件	0件
401K	4件	1件	1件	1件
その他	33件	27件	21件	17件
総計	329件	202件	392件	196件

平成30年度の法人営業に関する営業方針として、事業性評価に基づく「事業性融資（ミドルリスク先他）の拡大」、「法人（事業先）コンサルフィーの拡大」を掲げ、営業店支援強化に取り組んでおります。

具体的には、平成30年4月より全8ブロックに1名ずつ「事業性評価アドバイザー」および「現場審査役」を配置し、営業現場の支援を強化しております。

※「事業性評価アドバイザー」は、OJTを通じて営業店における「営業能力」、「事業性評価に基づく本業支援」のレベル向上、および事業性評価に関する助言、援助、指導を強化する目的として配置

※「現場審査役」は、より営業店に寄り添った案件相談、協議、深掘りなどの指導や、現場審査、決裁をスピーディーに行うことを目的として配置

さらに、これまで開催していた「営業方針協議会」を「事業性評価協議会」へ進化させ、協議内容を「資金支援、財務改善支援対応等」から、「幅広い本業支援（ソリューション11）」へ発展することで、さらなる質の高いソリューション提案を実現させる体制を構築しております。

また、東日本大震災からの地域復興・振興支援および地方創生対応に関しては、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、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30年3月末までに46ヶ店を実施し、拠点数はインターネット専門店を含め104拠点となっております。

		統合店	被統合店	統合方式
H22年～H28年まで		店舗統廃合41ヶ店（BinB方式39ヶ店、廃止方式2ヶ店）		
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	
	1月	松戸支店	小金支店	
	3月	江戸崎・江戸崎西支店	新利根支店	
合計：46ヶ店				

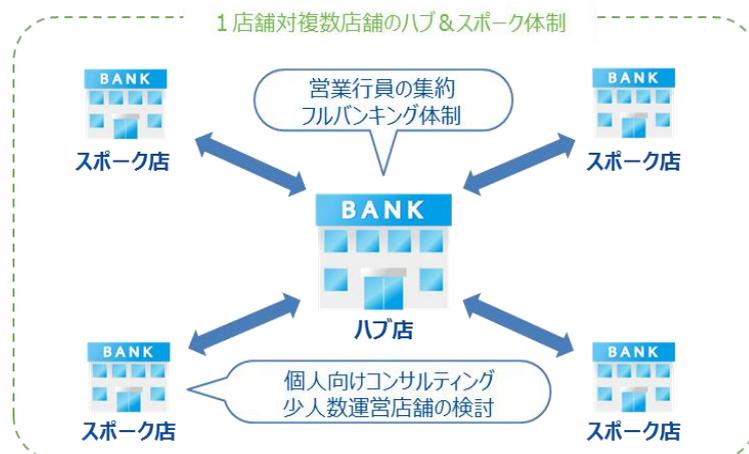
人員の再配置については、震災直後は被災地区の復興を優先に専担者を含めた配置を行っていましたが、復興から振興へ変化するニーズに応えるべくコンサルティング営業強化を意識した人員配置を行うことで、地域振興・地域活性化を第一に考えた取り組みができる体制づくりを行っております。

【人員の重点配置先状況】

重点配置先	23.7.31 配置状況	24.5.31 配置状況	25.5.31 配置状況	26.5.31 配置状況	27.5.31 配置状況	28.5.31 配置状況	29.5.31 配置状況	30.5.31 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	26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
事業性評価アドバイザー	—	—	—	—	—	—	—	8名
現場審査役	—	—	—	—	—	—	—	8名
合計	9名	28名	31名	27名	26名	39名	44名	63名

なお、平成30年7月に、新取手出張所・西取手支店のBinBを実施する予定となっております。第3次中期経営計画では10拠点のBinB実施を予定しております。

一方、これまでBinBによる店舗統廃合を中心に店舗施策を進めてまいりましたが、今後は当行の安定的収益の確保と経営資源とのバランスも見ながら、新たに営業行員をハブ店に集約する「ハブ&スポーク」構想を中心とした店舗戦略を進めることにより、営業活動の効率化と再配置を進めることを検討しております。



(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
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、7、10、1月	374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、11月	187名
経営改善支援講座	融資役席	融資部	1日間	6月	97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、2月	44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、12、2月	93人
平日イブニングセミナー（法人営業、事業性評価等について）	営業行員	ビジネスソリューション部	毎月1日間	4～3月	439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 30 年 3 月末時点では、FP1 級、中小企業診断士、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。

【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 末現在	H29/3 末現在	H30/3 末現在	H31/3 末現在
FP1 級	33	35	40	50
中小企業診断士	4	3	5	8
医療経営士（3 級）	3	18	22	30
農業経営アドバイザー	2	5	5	20
動産評価アドバイザー	1	4	5	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	242	352	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	439	500

また、28 年度から継続して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。また、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おります。

【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
FP1 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

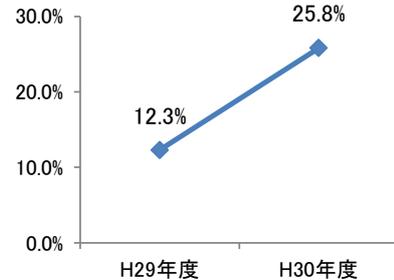
平成 28 年度にミドルリスク先に対する融資の実行目標を各営業店に明確に示し、ミドルリスク先への取り組み実績によって、営業店及び担当者個人を表彰する行内運動を実施しました。さらに、コンサルティング機能を発揮した提案型営業への転換を推進するため、「営業店総合経営成績表彰規程」にプロセス評価を導入するとともに、平成 28 年度より配点の割合を大幅に増加させ、事業性評価・コンサルティング営業に対する営業店の意識向上を図っております。

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した。

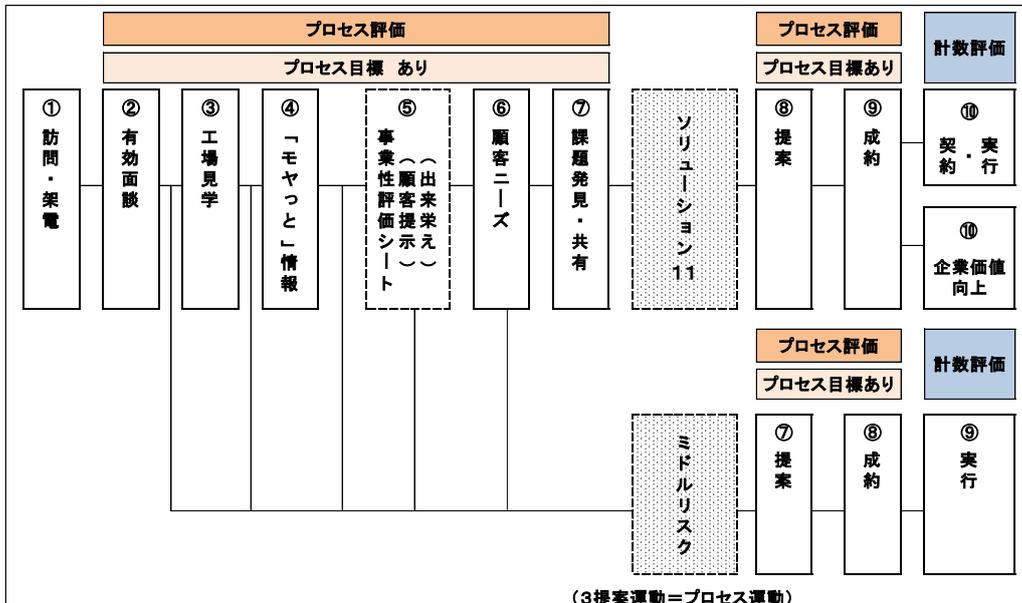
平成 30 年 4 月からは、事業性評価深掘りによる課題の発見、ソリューション提案の取組み強化の観点から、「営業店総合経営成績表彰規程」及び個人表彰の見直しを行いました。

主な変更点は、「質の高い提案営業を実現」するために営業行員の行動・育成面を重視し、「従来の計数目標」を中心とした営業活動から、『正しいプロセスを踏んだ顧客目線の営業活動は成果につながる』ことを前提とした「プロセス目標」を中心に据えた営業活動に転換すべく、大幅にプロセス評価を重視した表彰体系に変更しました。

【店舗表彰におけるプロセス評価の割合】



【法人向けソリューションの「プロセス評価」と「計数評価」のイメージ図】



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

況について四半期毎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

(ア) 債務者区分に依らない事業性評価に基づく審査体制の強化

当行は、過去の定量データ分析にウェイトを置いた審査体制から脱却し、取引先の深掘りされた事業性評価に基づき、将来の持続可能性や成長可能性を見極めた与信判断に取り組んでおります。また、お客さま目線の審査体制として、取引先の深掘りされた事業性評価により洗い出された経営課題について、取引先との相互理解を図りながら経営課題に共に取り組むことで、債務者区分にとらわれない融資審査に取り組んでおります。

取引先とのリレーションやコミュニケーションの重要性並びにお客さま目線の審査を充実させるため、平成30年4月に、①案件相談から案件組成までのスピードアップ、②営業店の融資審査における目利き力の向上と融資提案力の強化、③審査役が営業店現場から関与（債務者の実態、融資対象物件、地域経済環境の把握の充実）することによる信用リスク管理の強化、④営業店における融資業務OJTの向上を目的とした「現場審査役」を県内各地区に配置しました。現場審査役が営業店現場に常駐し、案件相談や案件組成指導を行って、スピード化を実現するとともに、現場環境把握、融資施策の本部と営業店の直通化、本部との連携等、今までの本部から営業店への一方的指示から、現場審査役を介した分かりやすく具体的な指示・指導を行うことで、年間9,000件の相談件数を目標として営業店現場のレベルアップに取り組んでおります。

現場審査役の活動は、「案件審査から企業審査」、「担保や保証に依存した融資から企業の持続可能性や将来性を評価した融資」へ営業店の目利き力向上を図り、本部と営業店が一体となった真のリレーションシップバンキングを再構築することを目指すものであり、引き続き地域における円滑な金融仲介機能の向上に取り組んでまいります。

(イ) 経営者保証ガイドラインに関する取り組み強化

「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、担保保証に過度に依存しない融資を実践するため当行独自の取り組みを実施しております。不動産担保を保有している先については、ガイドラインの要件を満たさない場合でも、企業の事業性や成長可能性を踏まえた保証人解除の可能性について検討を行い、事業承継時や代表者交替時における新旧経営者の二重で保証となっている場合には、旧経

営者の保証解除の可能性について検討しております。その結果、平成 29 年度の不動産担保充足先は 53 件、新旧経営者の二重保証先は 14 件の債権に対して保証解除を行いました。

なお、信用保証協会において「経営者保証を不要とする取扱いに関する対応」が平成 30 年 4 月より開始されたことから、信用保証協会付融資においても経営者保証に過度に依存しない融資対象先を具体化して能動的な対応を進めてまいります。

【経営者保証に関するガイドラインの対応件数の推移】

(単位：件)

	H28年3月末	H28年9月末	H29年3月末	H29年9月末	H30年3月末
対応件数	3,673	5,375	6,787	8,652	10,434
うち、法人	199	304	409	687	924

(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 (平成29年度解除分)】

(単位：件)

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
新旧経営者の二重保障先に対する旧経営者の保証解除の見直し	14

(ウ) 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、私募債引受、シンジケートローンの組成、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。

ABL (動産・売掛金等担保融資) については、太陽光設備融資の連携開始等が牽引し平成 29 年度は 4,462 百万円の取り扱いを行っております。引き続き、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。

【私募債引受額の推移】

	引受件数	引受金額
H24上期	8 件	700 百万円
H24下期	15 件	1,600 百万円
H25上期	3 件	250 百万円
H25下期	9 件	730 百万円
H26上期	12 件	1,420 百万円
H26下期	7 件	630 百万円
H27上期	13 件	640 百万円
H27下期	39 件	2,870 百万円
H28上期	45 件	3,400 百万円
H28下期	47 件	3,800 百万円
H29上期	42 件	3,050 百万円
H29下期	46 件	3,890 百万円
合 計	286 件	22,980 百万円

【ABL実行の推移】

	件数	金額
H22年度	46 件	577 百万円
H23年度	22 件	277 百万円
H24年度	15 件	193 百万円
H25年度	9 件	218 百万円
H26年度	7 件	527 百万円
H27年度	17 件	2,044 百万円
H28年度	27 件	1,370 百万円
H29年度	48 件	4,462 百万円
合 計	191 件	9,668 百万円

また、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 年下期は、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、自治体とモニタリングで連携したメガソーラー事業に対するプロジェクトファイナンス、老健施設建設資金の組成を行いました。平成 30 年 4 月には、組成業務を担う本部体制を 2 名増員の計 5 名体制とするなど、営業店サポートの強化を図っております。今後についても、数多くの事案に取り組むとともに、それぞれのお客さまに見合った質の高いサービスの提供に、より一層取り組んでまいります。

(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のほか、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「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 30 年 5 月末現在で、事業性融資が 38,732 件で 5,159 億 80 百万円、消費性融資が 11,892 件で 1,277 億 6 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 30 年 5 月末累計

() 内は平成 29 年 10 月～平成 30 年 5 月実績累計

	実行件数	実行金額累計
事業性融資	38,732 件 (4,763 件)	515,980 百万円 (69,873 百万円)
消費性融資	11,892 件 (786 件)	127,706 百万円 (13,163 百万円)
合 計	50,624 件 (5,549 件)	643,686 百万円 (83,036 百万円)

【参考:条件変更実行実績】

震災発生時～平成 30 年 5 月末累計

() 内は平成 29 年 10 月～平成 30 年 5 月実績累計

	条件変更実行件数	金 額
事業性融資	3,634 件 (5 件)	91,598 百万円 (38 百万円)
消費性融資	177 件 (0 件)	1,700 百万円 (0 百万円)
合 計	3,811 件 (5 件)	93,298 百万円 (38 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。

平成30年4月からは、正しいプロセスを踏んだ顧客目線の営業活動を一層強化するためにプロセス評価・目標を導入し、これまで以上にお客様との接点強化に基づく相談対応および提案等を行う体制に整えました。

プロセスを重視した営業活動のもと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	23.9.1~30.5.31 累計実績	内29.10.1~30.5.31 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	6,244件 55,915百万円	41件 401百万円
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	518件 6,479百万円	20件 278百万円
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	17件 151百万円	2件 10百万円
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	919件 8,317百万円	71件 540百万円

※「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	23.9.1~30.5.31 累計実績	内29.10.1~30.5.31 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	425件 1,065百万円	22件 65百万円
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	1,549件 16,181百万円	37件 376百万円

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	73件 291百万円	5件 25百万円
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	54件 699百万円	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	32件 567百万円	1件 3百万円

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」の取り扱いを開始し、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30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) 444件 494百万円
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 (※は個人事業主のみ)	(28.7取扱開始) 76件 82百万円

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提携の「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提携の「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30年5月末現在で、協調復興融資が997件、270億34百万円、連携復興融資が203件、60億5百万円となっております。

	内容	23.9.1~30.5.31 累計実績	内29.10.1~30.5.31 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	997件 27,034百万円	54件 1,122百万円
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	203件 6,005百万円	3件 26百万円

(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」の取扱いを継続することで、被災者支援を継続し、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 30 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 30 年 5 月実績累計

使 途	件 数	金 額
建て替え	2,206 件 (410 件)	51,358 百万円 (9,744 百万円)
リフォーム	876 件 (34 件)	3,819 百万円 (75 百万円)
合 計	3,074 件 (436 件)	55,177 百万円 (9,819 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。

【住まいに関するプラン】

商品名	内 容	23. 9. 1～30. 5. 31 累計実績	うち 29. 10. 1～ 30. 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	270 件 2,305 百万円	3 件 15 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	409 件 897 百万円	3 件 8 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	418 件 1,094 百万円	3 件 5 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。

【使いみち限定プラン】

商品名	内 容	23. 9. 1～30. 5. 31 累計実績	うち 29. 10. 1～ 30. 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	521 件 897 百万円	14 件 21 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	0 件 0 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「<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

被災地域のうち、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。30 年 5 月末時点の地区内一戸建世帯への面談状況は 97.3%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。

現在は、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】 (H30. 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	1,548 件	1,507 件	97.3%

【潮来市日の出地区住宅ローン・消費性ローン実績】 (H30. 5. 31 現在)

	実行件数	実行金額累計
住宅ローン	74 件	1,419 百万円
消費性ローン	133 件	165 百万円
合 計	207 件	1,584 百万円

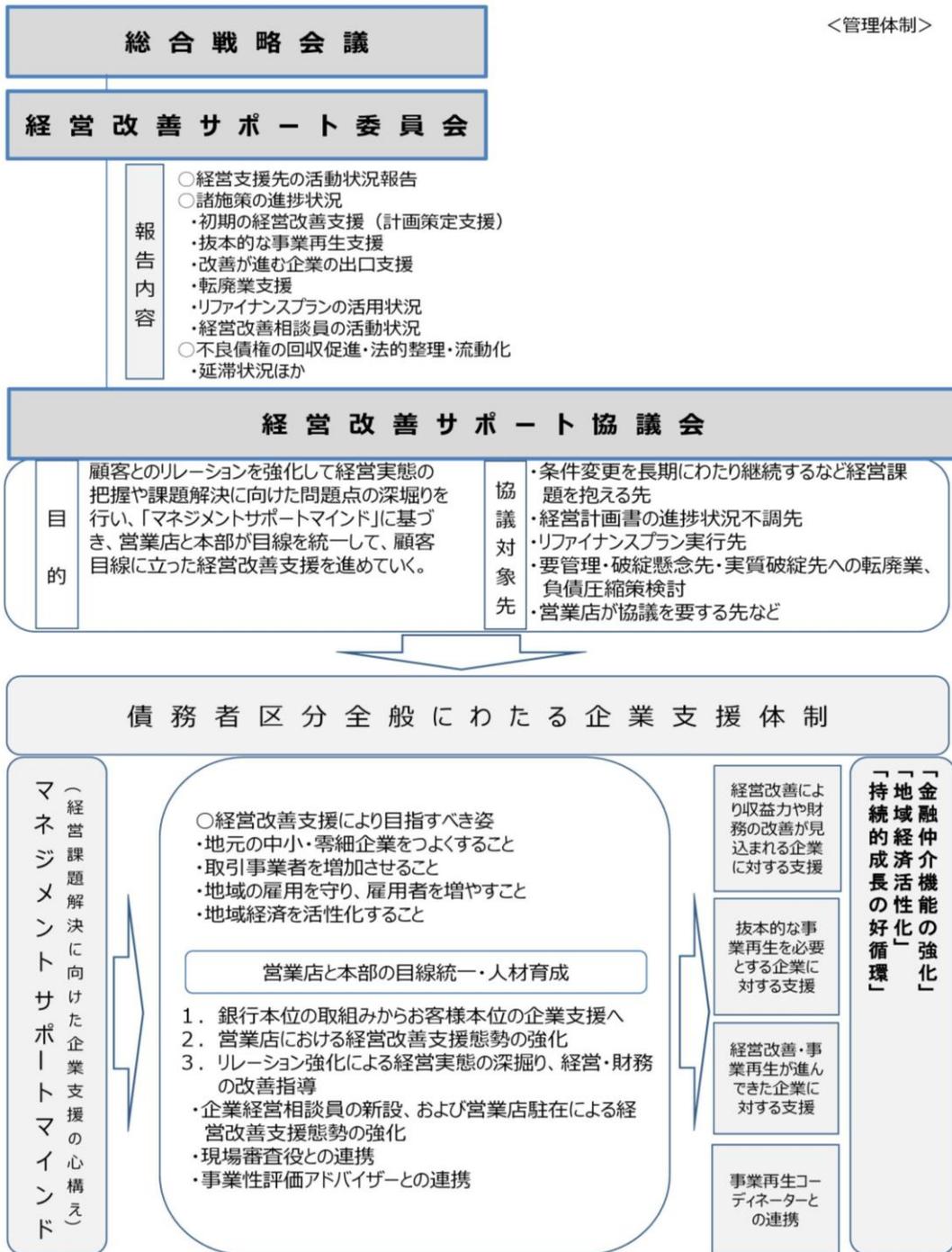
②事業再生支援の方策

(ア) 経営改善サポート委員会の設立

これまで、企業経営の支援、不良債権の新規発生防止・圧縮により、当行の資産の健全化・財務内容の強化を図ることを目的として「資産良化委員会」を開催していましたが、不良債権処理の一巡に伴い、開示債権の削減から「マネジメント サポート マインド」に基づき顧客目線に立った経営改善支援の取り組み強化を進めております。

経営改善支援目線に努めることは資産良化と表裏一体であり当行の資産良化に繋がっておりますが、金融仲介機能の強化のためには、これまでの「資産良化委員会」では開示債権削減を目的とした「銀行本位の目線」というイメージが強いものとなるため、平成 30 年 7 月から「資産良化委員会」を廃止し、新たに「経営改善サポート委員会」を新設いたします。

お客さま・営業店・本部が顧客目線に立って金融仲介機能を発揮し、経営および関係各部と経営改善支援の進捗状況について報告・協議し、PDCA を確認しながら、債務者区分全般にわたる経営改善支援の強化に取り組んでまいります。



（イ）経営改善サポート協議会の開催

経営改善サポート協議会は、地元の中小・零細企業を中心として「経営改善支援先」「管理債権先」「その他業種別等テーマを絞った対象先」について、お客さまの支援方針を営業店と本部がお客さま目線に立って検討していく協議会です。

これまででは、どちらかというところ開示債権比率削減の色合いが強いものとなっておりましたが、お客さま本位の対応を図るべく、条件変更先のほか、リファイナンスプラン先や経営計画書の未達が見込まれる先、または債務超過など構造的赤字体質にある経営課題を抱えるお客さまを対象に経営改善の目線で開催しております。

具体的な取り組みとして平成29年12月までに、条件変更を1年以上実施している融資残高10百万円以上の当行メイン取引先のすべてを協議会の対象先として抽出しました。対象先について「経営計画書策定支援」や「資金繰り支援」から「転廃業支援」など、企業のライフステージに応じて今後の経営支援に関する方針を営業店と本部が一体となり考え、債務者区分全般にわたる経営改善支援や事業再生支援を行いました。

【経営改善サポート協議会協議先数(旧:対応方針協議会)】

	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)
協議先数	9,243先	15,979先	25,222先

(震災後～H30/5末、反復協議先を含む)

※「経営改善サポート協議会」とは、融資部が「経営改善支援先」「管理債権先」「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経営改善サポート協議会(旧:対応方針協議会)の実績】

1. 開催履歴

	開催年月	主な抽出条件
第1回	H28.12	4年以上条件変更を継続する取引先
第2回	H29.2	経営改善支援先、および業況改善が見込まれる破綻懸念先
第3回	H29.5	2年以上条件変更を継続する取引先
第4回	H29.12	1年以上条件変更を継続する取引先、営業店計画策定先
第5回	H30.2	リファイナンス活用先、出口支援先、営業店抽出の業況改善進む企業への資金繰り支援先

2. 協議対象先(延先数)

(単位:先)

	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
H30/5迄	1,237	83	120	732	250	161	2,583

3. 経営改善支援に向けた主な方針策定状況

(単位:先)

	資金支援	転廃業支援	計画策定	ランクアップ	本業支援等	返済計画相談他	合計
H30/5迄	389	34	360	97	71	1,663	2,614

4. 経営改善支援の主な実績

(単位:先)

	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
H30/5迄	196	8	142	87	11	444

(H28/12～H30/5末)

(ウ) 企業経営相談員の配置

平成30年度上期には、新たに企業経営相談員を営業店に駐在させ、「マネジメントサポート マインド」の営業店への定着を図るとともに、顧客目線でのリレーションを行い、営業店と本部が一体となって取引先との信頼関係の構築に努め、事業性評価の深掘りにより実態把握を行い、その実効性を高めてまいります。

【企業経営相談員の役割】

- ・「マネジメントサポート マインド」の定着および経営支援体制の確立
- ・営業店担当者との帯同訪問によるOJTの実施
- ・経営改善サポート協議会後のタイムリーな進捗管理
- ・「経営改善相談シート」による相談受付による営業店との情報共有化
- ・経営実態の深掘り、事業持続性と成長可能性の目利き力向上
- ・経営課題の共有と課題解決に向けた提案・支援力の強化など

(エ) 特約付手形貸付を活用したリファイナンスプラン対応による支援

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。

特約付手形貸付を活用したリファイナンスプラン対応による支援は、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、経営計画書策定支援を行うことで当行の営業行員の目利き力向上などの人材育成も図れるという、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は、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おります。

【取り組み事例】

取引先Y社は、創業33年の商業看板設置業者です。

開業当初より地元食品スーパーの看板設置及び撤去工事を営んでおりましたが、高所作業のクレーン車の維持費等の借入が複数あり、約定返済額の見直しによる資金繰り安定が経営課題として掲げられておりました。

当社は丁寧に堅実な顧客対応が評価され、平成26年頃より大手コンビニエンスストアの看板設置および撤去作業の受注を得られるようになりましたが、同時に県外の仕事も多くなり、増収とともに現場作業経費も必要になっておりました。

当行はメイン行ではありませんでしたが、経営者との面談を継続した結果、安定的な運転資金の需要、収益と設備内容に見合う返済見直し、今後のクレーン等作業者の確保について対応策を検討してまいりました。

検討の結果、現行の受注状況と今後の見通しを確認しながら5ヶ年の経営計画を策定支援し、今後の設備投資等を踏まえた中で既往借入と必要な運転資金を含む、リファイナンス提案を行いました。本件対応で、特約付手形貸付14百万円の導入による運転資金の安定化と、年間返済額見直しにより1.2百万円の資金繰り改善が図れることとなりました。今後も経営者との対話を継続しながら、業況の変化に応じた最適な融資提案を本業支援とともに実施してまいります。

(オ) 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のうえ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

【合実・実抜・事業計画書の策定実績】

年度	策定件数
H23年度	106件
H24年度	84件
H25年度	122件
H26年度	112件
H27年度	107件
H28年度	76件
H29年度	101件
合計	708件

(震災後～H30/3末現在)

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など経営課題を抱えるお客さまのうち、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29年1月から平成30年3月末までに860先の経営計画策定を実施しました。その結果、経営改善支援を強化する指定先は、平成29年3月の435先から1年間で1,409先に増加するなど経営改善支援の裾野は広がりつつあります。

【営業店が策定した経営計画書の策定実績】

年 度	策定件数
H28年度	323 件
H29年度	537 件
合 計	860 件

(H29/1～H30/3末現在)

【経営支援先の推移】

年 度	支援先数
H23年度	490 先
H24年度	423 先
H25年度	604 先
H26年度	512 先
H27年度	482 先
H28年度	435 先
H29年度	1,409 先

(震災後～平成30年3月末現在)
 ※平成29年度から営業店が主体となる計画策定先、リファイナンスプラン先を含む

【取り組み事例】

当行取引先のA社は、ホテル経営を主業として地域密着型の経営を続けてきましたが、東日本大震災の直接被害によって宿泊施設の一部が利用できない状態となりました。宿泊部門の再開には多額の資金が必要となるが、投資効果に見合う収益力の回復見込みが立たず、飲食部門等の付帯事業のみで経営を続けているため収益力の低下が続き、条件変更等による資金繰り支援を継続してまいりました。こうしたなか、経営改善計画のモニタリングを通じた対話から、近隣の開発に伴い宿泊需要が見込まれる情報を入手し、被災からの復興に向けてA社と協働作業により経営改善計画書の再策定、ならびに被災設備修繕の検討を進める方針といたしました。

地域の人口動向、企業誘致情報、近隣宿泊施設との競合等の外部環境調査によりA社の優位性を確認し、経営課題である宿泊部門の再開を進めることで、地域に必要とされるワンストップ型（宴会等の飲食提供を伴う宿泊施設）のサービス提供が可能となり、連続赤字からの転換や今後の経営計画の実現性が高いと判断するに至りました。当行では、宿泊部門再開に向けた建物修繕資金として信用与信50百万円を供与し、地域に必要とされる宿泊施設の再開を支援いたしました。

震災以降、営業損失を続ける経営状態でありましたが、宿泊施設の再開によって近隣の開発に係る労働者の宿泊の受け皿となり、計画値の利益目標を達成するなど経営改善が進み、事業の持続性向上と債務超過解消が具体的なものとなりつつあります。

本件は、事業性評価によって経営支援の入口となる経営環境や経営課題、将来に向けた課題解決の取り組みが日頃からの対話によって適切に認識されたことで、宿泊施設の再開に結びついた事例であります。今後とも、中小零細企業の悩みに向き合い、事業性を十分認識したうえで、ともに課題を解決していくことが地域金融機関に求められていることを認識し、お客さまの目線に立って経営改善支援に取り組んでまいります。

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策を提案しております。

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、また、中小企業再生支援協議会とは毎月情報交換会を行うなど、中小企業の支援策検討を進めております。

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。

【外部機関の活用状況(当行支援分)】

外部機関名	取り組み先数	対応状況の内訳
茨城県産業復興相談センター	12先	買取支援決定…12先
東日本大震災事業者再生支援機構	26先	買取支援決定…26先
中小企業再生支援協議会	76先	全行同意…52先、協議中…7先、取下げ…17先
地域経済活性化支援機構 (REVIC)	4先	支援決定…4先 (ほか相談中案件4件)

(震災後～H30/6末現在)

【支援機関の活用状況】

外部機関名	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	1先	57先	26先	0先	26先	14先	0先	14先

(震災後～H30/6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、経営環境の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。

経営環境の変化や計画乖離について、表面的な数値のモニタリングに留まらず、事業性

評価により経営実態の深掘りを進め、お客さまの経営課題に寄り添い、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。

(カ) 改善が進む企業の出口支援

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進めております。

具体的な取り組みとして、TV 会議システムを活用した「経営改善サポート協議会」において、営業店に対して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っております。条件変更先や経営課題を抱えるお客さまへの事業性評価実施や、取り組み意識の向上について継続的にサポート、醸成しております。

また、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ンランス、お客さまに適した出口支援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】

		件数	金額	うち運転		うち設備		うちその他	
H27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
H28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
H29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
	下期	29 件	923 百万円	19 件	523 百万円	5 件	228 百万円	5 件	172 百万円
	合計	77 件	7,241 百万円	40 件	1,033 百万円	20 件	1,926 百万円	17 件	4,282 百万円
合 計		189 件	15,938 百万円	107 件	6,483 百万円	47 件	3,571 百万円	35 件	5,884 百万円

※出口支援とは、経営支援先に対する財務改善支援とともに業況改善や将来のランクアップに繋がる資金支援。
(平成27年度～平成30年3月末現在)

【取り組み事例】

当行取引先のB社は、ゼネコン業者との取引を主とした建設業です。平成20年にリーマンショックの影響により、大幅な減収と重機の更新に伴う償却負担が重なり大幅な赤字が続き、また、設備借入金の返済負担も重く、厳しい資金繰りが続いておりました。平成23年から当行とともに経営計画書を策定し、条件変更によって返済負担を軽減して経営改善に取り組んできましたが、関連会社との馴れ合い取引により原価管理が十分に進まずにおりました。そこで、関連会社間の不透明性の排除と経営の合理化を目的に関連会社との合併を進め、平成28年に中小企業再生支援協議会の関与による経営計画書に基づき、さらなる経営合理化に取り組んだことで、直近2期連続で計画値を上回る実績を計上いたしました。

その後あらためて、事業性評価に基づき経営実態や経営課題の見直しを行った結果、

B社は、多様な重機と大型特殊免許を保有するオペレーターを確保し、顧客ニーズに応じた工事への対応力が評価され取引先の拡大が進み、東京オリンピック以降も都市部を中心としたビルの建替需要が継続する経営環境から、事業の持続性に不安の無いことが確認されました。

また、業況改善により安定したCFを計上出来る財務となりましたが、窮境時に膨らんだ借入金の返済負担軽減を続けていたため、当行では、所要運転資金見合いの短期資金を含むシンジケートローン提案、組成しました。既往借入金のリファイナンスを実施したことで、B社は計画的な設備更新と資金繰りの安定を進めることが可能となりました。

再生局面からの出口検討をするにあたって他行からの攻勢もありましたが、リファイナンスの内容は当社の事業の持続性を高めるため、重機の更新に必要とされるCF余力を確保することを前提としたことで、お客さまの資金繰りに対する不安が薄らぎ、引き続きメイン行としての取引を進めることが可能となりました。

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、継続的なモニタリングと本業の改善に向けた対話を行うことで、具体的な経営改善に向けた取り組みを共有し、取引先の信頼を得て経営改善を進めることができた事例であります。

(キ) 抜本的な事業再生を必要とする企業に対する支援

(資本金借入金、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、資本金借入金(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. 資本金借入金(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、モニタリングや経営改善サポート協議会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60件2,069百万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。

引き続き、日本政策金融公庫との協調や

【DES、DDSの取り組み実績】

(単位:百万円)

	DDS		DES	
H23上期	1件	120	1件	1,310
H23下期	14件	384	-件	-
H24上期	16件	460	-件	-
H24下期	5件	78	-件	-
H25上期	8件	341	-件	-
H25下期	5件	378	-件	-
H26上期	2件	58	-件	-
H26下期	2件	42	-件	-
H27上期	1件	20	-件	-
H27下期	1件	70	-件	-
H28上期	-件	-	-件	-
H28下期	1件	16	-件	-
H29上期	2件	22	-件	-
H29下期	2件	80	-件	-
H30上期	-件	-	-件	-
合計	60件	2,069	1件	1,310

(震災後～H30/6末現在)

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。

【取り組み事例】

当行取引先C社は、文具小売業を営み創業50年を迎えておりますが、少子化を含む経営環境の変化によって年々売上高が減少し、大幅な債務超過とCF不足のため窮境状態に陥り、当行では返済軽減による資金繰り支援を実施してまいりました。

平成28年に経営者が交代し、新経営者は地元と連携した新たな販路拡大企画の立ち上げや、余剰人員の削減など積極的に経営改善に取り組まれていること、また、実質的に遊休資産となっている事務所を売却していく考えを持っていたことから、経費削減と有利子負債の圧縮策を進めることで収益力の改善と持続性が見込まれると判断し、当行と協働作業で合実計画の策定を進めていく方針となりました。

弁済計画においてはDDSの導入と複数債権の一本化を進め、資金繰りと金利負担を軽減し、現在、計画に沿った経営改善に取り組まれています。

本件は、業種特性としては事業性が乏しく、事業継続が危ぶまれる状態と推察される場所、取引先の経営実態の把握を進め、財務の毀損状況にとらわれず、経営者と今後の事業展開に係る対話を継続した結果、事業性の深掘りが進み、地域企業の再生に向けた金融支援の実施に至る事例であります。

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み、平成30年3月末現在では、茨城県産業復興機構の運営会社（GP）である「いばらきクリエイティブ株式会社」に1名の行員を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30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。「震災支援機構」については、平成30年6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います。今後も、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。

【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)	
H24上期	1 先	63 百万円	-	-	-	-	-	-
H24下期	1 先	0 百万円	1 先	0 百万円	-	-	1 先	78 百万円
H25上期	3 先	4 百万円	1 先	0 百万円	-	-	-	-
H25下期	4 先	11 百万円	3 先	158 百万円	-	-	1 先	35 百万円
H26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
H26下期	1 先	0 百万円	5 先	10 百万円	-	-	1 先	379 百万円
H27上期	-	-	4 先	370 百万円	-	-	-	-
H27下期	-	-	2 先	358 百万円	-	-	-	-
H28上期	-	-	3 先	75 百万円	-	-	3 先	434 百万円
H28下期	-	-	1 先	0 百万円	1 先	323 百万円	-	-
H29上期	-	-	2 先	102 百万円	-	-	1 先	628 百万円
H29下期	-	-	- 先	- 百万円	2 先	356 百万円	1 先	18 百万円
H30上期	-	-	- 先	- 百万円	- 先	- 百万円	- 先	- 百万円
合 計	12 先	78 百万円	26 先	1,198 百万円	4 先	1,143 百万円	9 先	2,099 百万円

(震災後～平成30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	H28年度末まで	H29年度	H30年度	合 計
DDS、DES	1,344 人	51 人	0 人	1,395 人
震災支援機構	978 人	37 人	0 人	1,015 人
復興相談センター	324 人	0 人	0 人	324 人
REVIC	702 人	31 人	0 人	733 人
債権放棄・会社分割	640 人	86 人	0 人	726 人
合 計	3,988 人	205 人	0 人	4,193 人

(震災後～H30/6末現在)

【取り組み事例】

当行取引先のD社は、地域に根差したガソリンスタンド事業を営んできましたが、エコカー等の普及に伴う燃料需要の減少や燃料価格の高騰により業界全体が低迷していきなかつたなか、平成23年頃より業績が悪化し、中小企業再生支援協議会の関与のもと、平成25年、平成28年の2度に亘って経営計画書を策定して返済負担の軽減支援とともに経営改善に取り組んでまいりました。しかし、改善施策が不調なために事業継続が困難な状況に陥りました。当社が破綻した場合は地元雇用を含めて地域経済への影響は大きいため、経営者との対話を続けるなかで自力再生を断念し、事業譲渡に取り組んでいく方針といたしました。

これらの方針のもと、地域経済活性化支援機構（REVIC）から特定支援業務に関するアドバイスを受けるとともに、外部専門家を活用してスポンサー企業を選定し、REVICや外部専門家と連携して弁済計画の策定を進め、事業者の債務整理を行うと同時に経営者保証については「経営者保証に関するガイドライン」を活用し、代表者等の連帯保証人の保証債務についての一体整理に取り組みました。

多額の債権放棄を伴う難易度の高い弁済計画への合意形成となりましたが、REVICの関与により金融調整が進んだ結果、金融機関の足並みが揃い、円滑な事業譲渡によって法的破綻を回避し、燃料販売事業の継続と雇用の維持、取引債権者の保護、代表者の再チャレンジを促すことが可能となりました。

本件は、経営不振に悩む経営者の切実な思いに寄り添い、お客さまのライフステージを見極め、メイン行として課題解決のために関係者との調整を主導したことで、債務者・

外部機関・債権者との連携が進み、抜本的なスポンサー支援を織り込んだ廃業支援を進めることが可能となりました。

取引先の経営課題に向き合い、関係者が課題解決策を共有してライフステージに応じた支援を進めていくことが重要であり、引き続き、外部機関との連携により事業再生ノウハウの向上を進め、実務に活かしてまいります。

(ク) 転廃業支援

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ございました。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。

【転廃業支援実績】

	支援先数
H27年度	1 先
H28年度	10 先
H29年度	7 先
合計	18 先

(H27年度～H30/3末現在)

【事業引き継ぎセンターの利用実績】

区分	紹介案件	被紹介案件	成約案件
譲渡希望案件	3件	46件	0件
譲受希望案件	7件	51件	0件
合計	10件	97件	0件

(H28年4月～H30年3月 累計)

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】

当行取引先のE社は、ピーク時には県内に10店舗の衣服販売店を経営しておりました。しかし、各店舗とも売上減少に歯止めがかからず、店舗拡大に伴う借入金負担と不採算店の発生により次々と店舗を閉鎖いたしました。経営計画書を策定し、返済軽減による資金繰り支援と経営の立て直しに向けた経営のスリム化による収支改善を試みましたが、経営不振に伴う資金繰りの困窮と仕入にかかる業者間トラブルの発生等により資金繰りが枯渇し、実質的に営業を停止する事態に陥りました。

営業停止後に店舗売却後の廃業を検討したものの買い手が現れず、また資産価値から借入金の清算にまでは至らないため、弁護士とともに自己破産の検討を進めておりました。今般、残債務の完済の目途は立たないものの、店舗売却の目途が立ったことから、経営者自身は新たな事業展開による再スタートを目指しました。しかし、既往保証債務の問題から具体的な事業拡大に踏み切れない状況にあるため、地域経済活性化支援機構(REVIC)の特定支援の活用による廃業支援の検討に至りました。

本件の最終的な非保全配当は少額となりましたが、経営者保証ガイドラインの活用によって、経営者は過去の失敗からの再スタートを進めることが可能となりました。本件は外部機関との連携により難易度の高い交渉が円滑に進められるとともに、経営者保証

ガイドライン活用による保証債務の一体解除に関するノウハウ吸収を進めることが可能となった事例であります。

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。

【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

本商談会においては、「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、特に、ベンチャー企業においては発表ブースを設けてデモン

【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30年3月末現在)

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がることを目的とした「知財活用アイデア大会」も同時開催したことなどから盛況な交流商談会となりました。さらに本商談会には東和銀行、栃木銀行の取引先38団体も参加していただいたことで、茨城県の枠を超えた広域マッチングの機会を提供することができました。

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。

(ウ) 各種補助金に対する取り組み

当行では、各省庁や茨城県等から公表される有効性の高い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ことは勿論のこと、各種補助金の申請の際には計画の作成支援や蓋然性の確認をすることなどの役割も担っていることから、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

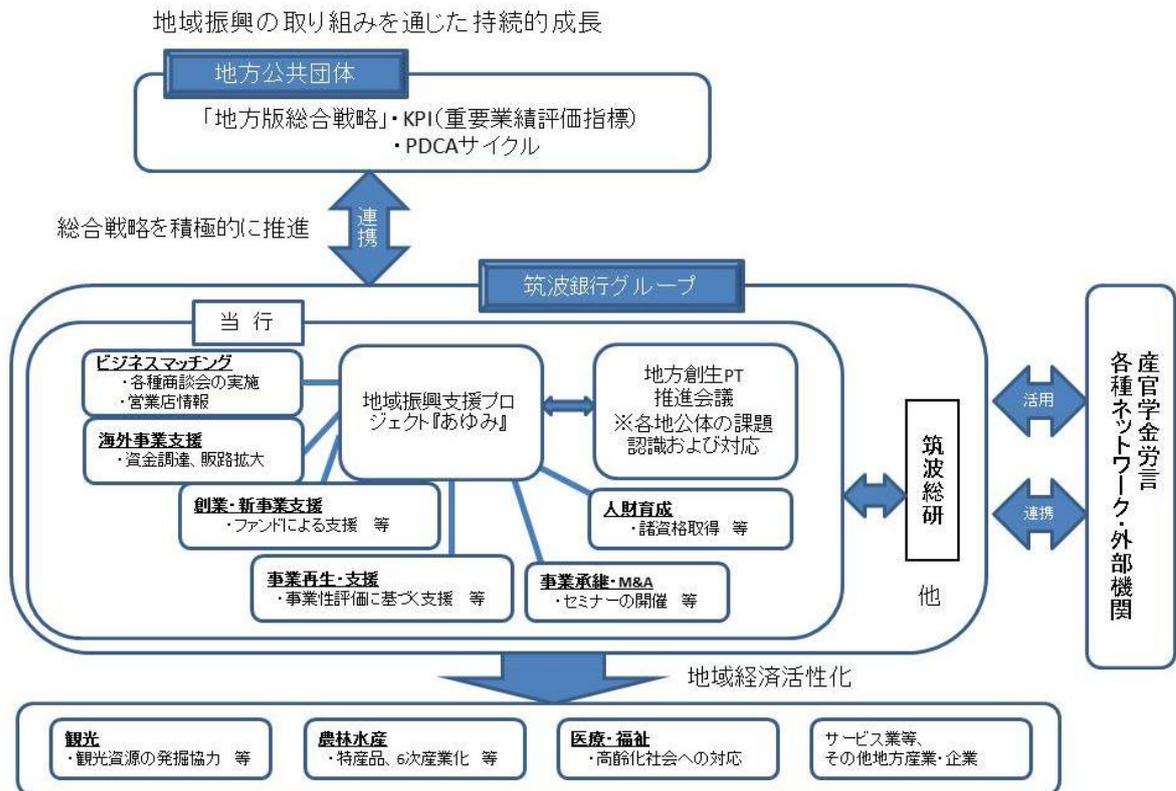
A. 地方版総合戦略に基づいた各種施策への支援協力

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へのサポートを目的とした「空き家解体・活用ローン」の創設などにより、各自治体における地方創生への取り組みを支援しております。

当行では平成 30 年 3 月末時点で、8 自治体で 11 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、また、当行グループ企業である筑波総研(株)への自治体からの委託業務も年々増加傾向にあるなか、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。



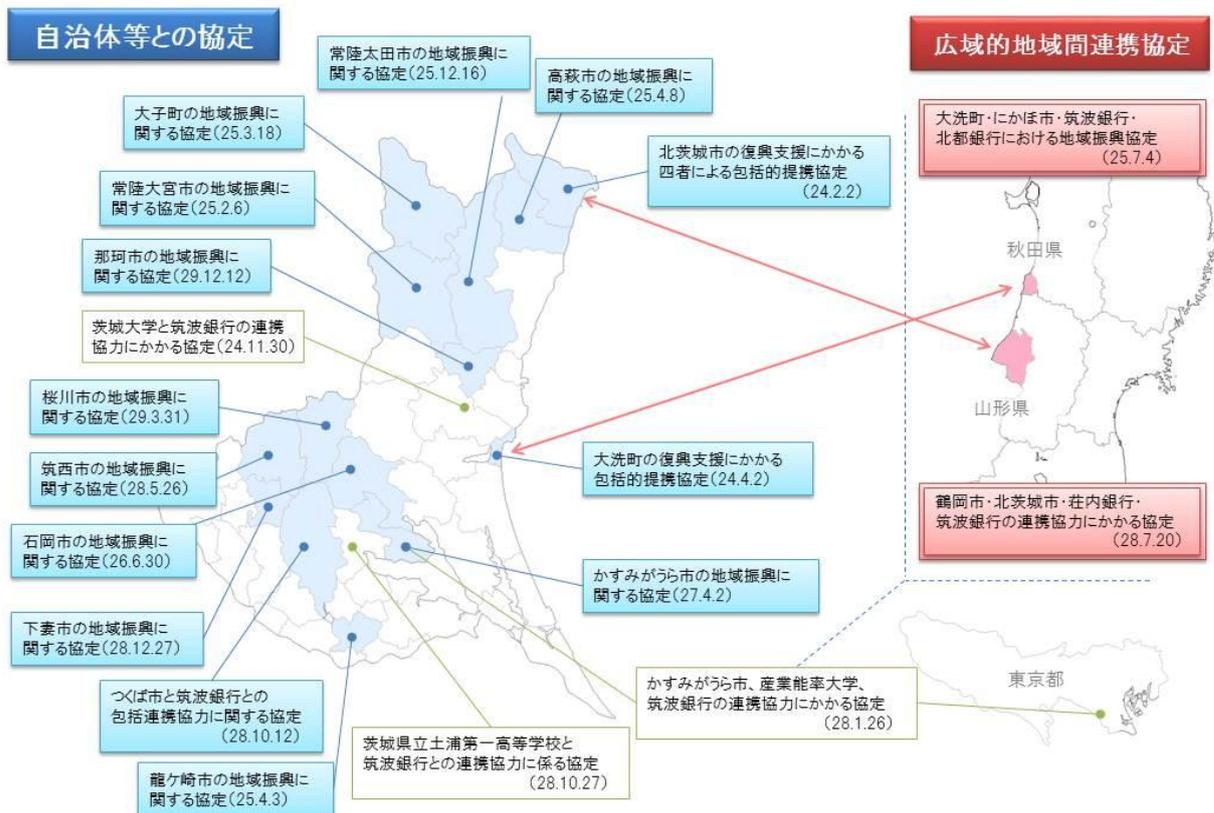
【地域振興を通じた自治体委託事業の筑波総研(株)の受託実績】

(単位:件、千円)

年度	受託件数		金額(税込)	受託業務の内訳(件数/金額)							
	自治体数	件数		観光振興		地方版総合戦略		地域資源観光		その他	
H26	1	1	1,307	1	1,307						
H27	6	5	50,436			2	9,407			4	41,029
H28	6	4	35,941	3	27,937	1	1,523	1	1,491	1	4,990
H29	10	8	23,057	3	3,861			1	5,312	5	13,884
合計	23	18	110,741	7	33,105	3	10,930	2	6,803	10	59,903

B. 地域振興協定締結先との連携強化

当行では、平成24年2月に北茨城市と復興支援を主とした協定を締結して以降、茨城県内44自治体のうち14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、連携を深めながら地域経済や地域社会の面的な復興・振興支援による地域活性化に取り組んでまいりました。



【具体的な取り組み事例】

	取り組み事例
H24. 7～	株式会社JTBとの協働により、9自治体の「るるぶ」の誌面編集・発刊・県内外への頒布に協力、シティプロモーション強化による誘客促進に貢献
H24. 9～	震災後の観光誘客促進を目的とした「北茨城市ノルディックウォーキング」を北茨城市・北茨城市観光協会・株式会社JTBと共催（計6回）、県内外から参加者を募り、観光入込数増加に貢献
H28. 2～	「奥久慈大子アップルパイを食べよう！」を当行の提案・仲介により始めたことを契機に、アップルパイの製造事業者が増加、産業の育成に貢献
H28. 4～	つくば地域活性化ファンドの出資を通じたDMO法人「株式会社かすみがうら未来づくりカンパニー」の設立(H28. 4. 28)、事業運営への協力
H28. 7～	北茨城市・鶴岡市（山形県）の広域的地域振興事業（相互のツアー造成、特産品の相互販売、両市ゴルフ場の業務提携の仲介）に協力
H28. 9～	「筑西市観光資源調査・発掘協議会」の設立を協力、当行が協議会会長として参画し、アクションプラン策定など、観光振興・交流人口増加を支援

各自治体との協定締結以降、様々な取り組みを進めていった結果、各営業店においては民間企業との新規取引や取引深耕などが図られるなど、各地域において当行の取り組みに対し一定の評価が得られていることが窺えます。

引き続き、これまでに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。

【自治体支援を通じた民間企業への派生実績】

協定締結以降、商談会や地域振興事業を通じて営業店との新規取引、取引深耕（メイン化等）が図られた先数

自治体名	観光	農水産加工販売	その他食品加工	ものづくり	飲食店	その他	取引先数(計)	商談会累計参加
北茨城市	5	11	4	2	0	3	25	12
大洗町	5	11	3	0	4	1	24	22
常陸大宮市	0	1	1	0	0	3	5	8
大子町	2	6	4	0	2	2	16	6
龍ヶ崎市	0	2	1	4	1	6	14	9
高萩市	0	0	0	0	1	2	3	2
常陸太田市	0	0	6	0	0	0	6	8
石岡市	0	2	1	0	1	2	6	13
かすみがうら市	1	3	4	0	0	0	8	19
筑西市	0	0	2	0	1	0	3	27
下妻市	0	0	0	0	1	3	4	4
桜川市	2	0	3	2	0	7	14	3
那珂市	0	0	3	1	0	0	4	3
合計	15	36	32	9	11	29	132	136

C. 県内外の地域イベントや物産展の企画及び運営支援

当行では、平成23年3月に発生した震災により生じた農畜水産品や観光地の風評被害の払拭に向け、被災地の復興支援を中心にこれまで「観光」と「食」をメインとした支援を積極的に展開してまいりました。

平成28年4月からは、「地域振興プロジェクト『あゆみ』」を推進するとともに、地域の特性や実情を踏まえた観光振興施策や、地域資源のブラッシュアップに関する提案や協力をしております。具体的には、かすみがうら市の振興イベント、大子町のライトアップや漆の保全事業、高萩市や那珂市の産業祭などの各種、様々な自治体の地域イベントを積極的に支援しております。

【自治体を通じた継続的な販路拡大支援事例】

	物産展	場所	直近の参加自治体（協定先）
H24年度～ (計7回)	茨城物産展	当行岩井支店 駐車場	北茨城市・大洗町・常陸大宮市・常陸太田市・石岡市・龍ヶ崎市・かすみがうら市・筑西市・桜川市・つくば市・那珂市
H25年度～ (計5回)	自由が丘 女神まつり	自由が丘駅周辺 (東京急行電鉄)	北茨城市・大洗町・常陸大宮市・石岡市・かすみがうら市・筑西市

(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は県北地域の観光振興を目的とした協定を、さらに、かすみがうら市・産業能率大学とは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。

また、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も取り組んでおり、当行関係者として2名（出向転籍者1名、出向者1名）の在籍のもとで積極的に情報共有等も図っております。

今後も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。

【これまでの取り組み内容】

	主な内容
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
H29. 10. 17	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、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、当行の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
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、大子町、大洗町、東海村	<ul style="list-style-type: none"> 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
茨城大学学内委員への派遣		<ul style="list-style-type: none"> 茨城大学経営協議会委員・茨城大学学長選考会議委員・茨城大学基金運営委員会委員に当行が就任
インターンシップ	茨城大学人文社会科学部・農学部	<ul style="list-style-type: none"> 単位認定型インターンシップの受入に人文社会科学部は平成 27 年、農学部は平成 28 年より協力
茨城県学生ビジネスプランコンテスト	茨城県・茨城大学	<ul style="list-style-type: none"> 平成 29 年 11 月、同コンテストへの協賛及び審査員の派遣による協力
人文社会科学部自治体円卓会議	茨城大学・(株)JTB・加盟 11 自治体	<ul style="list-style-type: none"> 平成 29 年 6 月、大学院人文社会科学研究科「地方テーマ演習」の講義を実施。平成 30 年 2 月、「自治体円卓会議シンポジウム」の開催協力

○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	<ul style="list-style-type: none"> 同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	<ul style="list-style-type: none"> 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同大学の学生が提案実施 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	<ul style="list-style-type: none"> 同大学の学生の企画による、大洗産しらすや特産品のブランド浸透や商流創造を目的に、自由が丘飲食店と大洗しらすを使った限定メニューを開発し提供するイベントや物産展を展開した後、自由が丘料理飲食業組合加盟店舗と商談会を開催

また、当行では、平成 27 年度より、大学生による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の企画提案を、県内中小企業の新事業の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」を毎年開催しております。平成 29 年度においては、ビジネス交流商談会と同時開催としたことから、各大学が同商談会の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うなど新たな交流の輪が広がりました。

【平成 29 年度の概要】

出場校	プレゼン内容（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

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。

特に教育支援面においては、平成 26 年度からスタートした文部科学省認定の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平成 28 年 10 月に締結し、継続的に連携、支援を行っております。

B. 芸術・歴史文化活動の取り組み

当行では、芸術振興への取り組みの一環として、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 19 回企画展「町田博文展」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

当行では、平成 24 年度より茨城県軟式野球連盟の協力のもと学童軟式野球大会を毎年開催しております。

本大会については、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 年度においては 24 チームの参加のもとで熱戦が繰り広げられました。

今後も、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、福祉活動やスポーツ交流など幅広い活動を継続しております。

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継続してまいります。

【主な活動内容】

分野	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)主催の納涼会等への手伝い、イベントへの参加
スポーツ交流	・スポーツイベント(マラソン大会、スポーツ少年団大会、市民運動会等)の手伝い
環境活動	・各地域の清掃活動への参加 ・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向けて本支店が一体となって取り組んでおり着実に実績があがってきております。

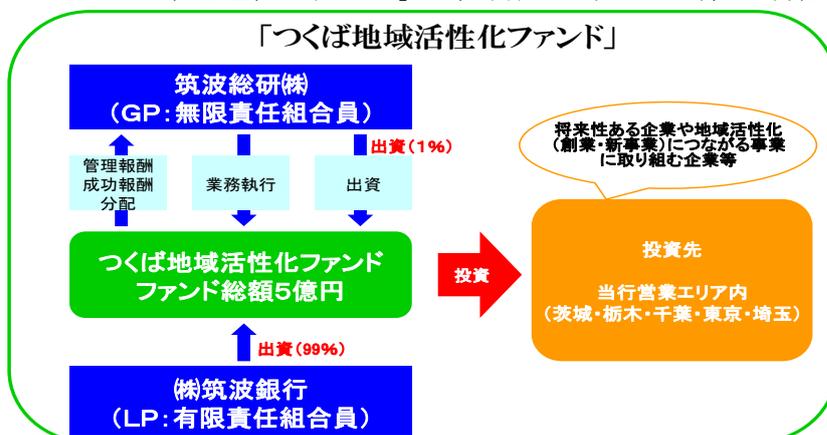
【創業支援先数】

(単位:先)

支援内容	H27年度	H28年度	H29年度
創業計画の策定支援	19	44	66
創業期の取引先への融資(信用保証以外)	164	231	316
創業期の取引先への融資(信用保証付)	355	348	384
政府系金融機関や創業支援機関の紹介	2	22	21
ベンチャー企業への助成金・融資・投資	0	3	2

創業期における新たな資金供給手法として、平成28年1月に子会社である筑波総研(株)を運営会社として設立された「つくば地域活性化ファンド」は、平成28年4月の第1号案件から着実に案件を積み上げ、平成30年2月には第5号案件として医療相談アプリ開発会社への出資を行っております。

現在も、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5社に対する出資を検討しております。



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の実施にあたり、当行単独での提供が困難な場合には、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、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。

特に、平成 28 年度においては、多角的に知財戦略を展開している企業に対し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」（特許庁事業）への応募を提案したところ採択となり、当社の販路開拓拡大につなげることができました。

【茨城県よろず支援の利用実績（平成 27 年 8 月 31 日連携協定締結以降）】

	H27 上期	H27 下期	H28 上期	H28 下期	H29 上期	H29 下期
相談件数	5	5	8	15	11	12

また、「革新的ものづくり・商業・サービス開発支援事業」にかかる取り組みについては、設備投資のニーズがある企業に対し経営力向上作成支援を実施し、認定支援機関確認書の発行のほか、申請書作成支援を目的とした公的支援機関への同行訪問なども行っております。

【ものづくり補助金実績推移】

	H24 年度	H25 年度	H26 年度	H27 年度	H28 年度	H29 年度
受 付	42	57	52	38	33	34
採 択	21	22	26	5	9	—

※平成 29 年度公募受付期間は H30 年 3～4 月、採択は 6 月に行われる

(イ) 専門家スキルを持つ本部行員の育成

効果的な事業性評価を実践していくため、営業行員のノウハウ・スキル向上にむけた人材育成にも力を入れております。平成 28 年度より、①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、②中小企業支援に関する外部試験の受験推奨、③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 30 年 5 月末時点で 437 名となりました。

また、高度な金融サービス提供のために本部行員を中心とした人材育成や、資格取得者の適正配置による専門能力の発揮に向けた取り組みも行っております。

特に、中小企業における事業承継及び M&A については、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。具体的には、専門家スキルの習得を目的に㈱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 名配置し

【専門資格保有者状況（H30/5末）】

資格名	人数	うち本部
中小企業診断士	5	5
医療経営士	24	11
農業経営アドバイザー	5	2
動産評価アドバイザー	5	4
M&A シニアエキスパート	2	2
宅地建物取引主任者	73	43

（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）しております。また、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、本部分行員の専門スキル育成に向けた取り組みを行っております。こうした取り組みの副次的効果として、本部担当者による営業店へのアドバイスや勉強会等による啓蒙活動実施により、営業店担当者の知識向上も図られております。

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。

これまで培ってきた「対応方針協議」「経営改善支援」「リファイナンスプラン活用」「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」を作成し、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ひとりが意識した活動を行っております。経営実態を把握したうえで経営課題の解決に向け、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を進めていった結果、経営改善支援の取組先は、平成 30 年 3 月末で 1,409 先まで増加しました。

今後も、「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」を継続的に開催しながら、債務者区分全般にわたる支援体制を確立し、地元中小・零細企業の持続的発展や雇用の維持のために努めてまいります。

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、後継者がいない事業者等においては事業の継続を断念し、第三者への事業譲渡等を希望する事業者も出てきているなど、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。

中小企業における経営課題として、特に事業承継・M&Aについては、中小企業には専門的な知識が乏しく、外部にも相談することが難しい課題であることから、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。

具体的には、営業店と本部が連携し、

①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・情報の集約化、②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等を目的とした「事業承継・M&A」に関するセミナーの定期的開催、③事業承継の提案や外部専門家との連携による事業承継計画の作成支援などの取り組みを行い、こうした取り組みの結果、事業承継にかかる受付案件は増加しております。

【事業承継取り組み状況】

	震災後～H28年度累計		H29年度	
	成約	受付	成約	受付
事業承継案件	13 件	386 件	3 件	209 件
M&A案件	23 件	367 件	6 件	235 件
合 計	36 件	753 件	9 件	444 件

【事業承継関連セミナーの開催実績(平成 29 年度)】

開催日	会場	セミナー名	参加人数
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
H30. 2. 7	鹿嶋	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	28名

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。

【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
第5期	平成30年1月～2月	22名

【取り組み事例】

当行取引先のF社（建材卸売業）は、純利益の積み上がりから今後の株価上昇が見込まれている好業績企業であります。

F社の代表者夫婦は、F社関連企業の株式も保有しておりましたが、代表者夫婦は高齢でもあり、F社および関連企業数社の経営権の承継についてが悩みであり不安でもありました。

そこで当行は、F社の顧問税理士と協力・連携しながら持株会社スキームを活用した事業承継を提案いたしました。事業承継問題解決のスキームの立案および提案をじっくりと焦らず丁寧に行うことにより、代表者夫婦の不安は解消されていき、本件スキームが実行されるにいたりました。

事業承継が行われたことにより、持株会社に経営権は集中され、F社グループ全体の意思決定の迅速化も実現することができました。代表者夫婦も保有株式の現金化が図れ、推定相続人の実娘2名（本件持株会社の株主）への相続税納付資金の準備も実現することができ、当行は代表者夫婦、事業承継者双方と良好な関係を永続的に築くことができたと考えられる事案です。

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月期の配当につきましては、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。

平成30年3月期における利益剰余金の積上げ状況は251億円と計画250億円に対して+1億円（前計画における当初の平成30年3月期利益剰余金計画136億円に対しては+115億円）となっており、公的資金350億円の返済財源の積上げは着実に進んでおります。

【当期純利益、利益剰余金の見通し】

(単位：億円)

	28/3	29/3		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
当期純利益	59	30	34	30	27	36	36	36	36
利益剰余金	199	224	228	250	251	281	312	344	375
計画対比			+4		+1				
	35/3	36/3	37/3	38/3	39/3	40/3	41/3	42/3	43/3
	計画								
当期純利益	36	36	36	36	36	36	36	36	36
利益剰余金	406	438	469	500	532	563	594	626	657

(参考)【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								
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

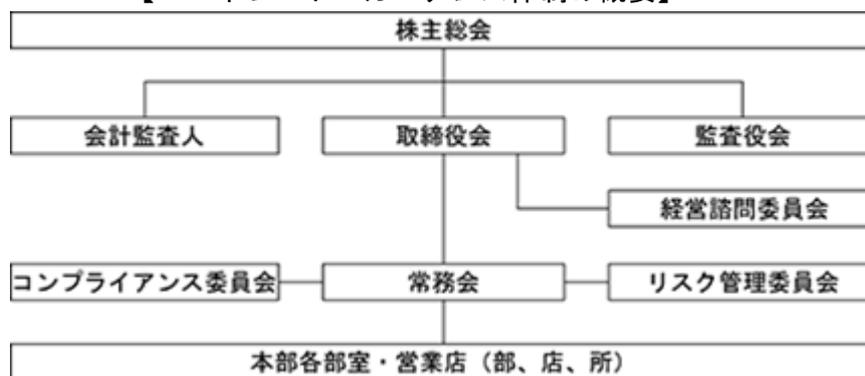
当行は、コーポレート・ガバナンスの充実を経営の重要な課題と認識し、取締役会及び監査役会を設置し、取締役の職務について厳正な監視を行う体制としております。また、取締役会の下位機関として常務会を設置し、取締役会に付議すべき事項の審議や常務会に委任された事項についての決定を行うとともに、執行役員制度の導入により経営の意思決定の迅速化と施策の適正な執行を促進する体制を整備しております。

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るとともに、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、自己査定の定性的要因評価へ事業性評価の取り入れを行い信用リスク管理の強化を図っており、この取り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月から運用を開始しております。

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、管理コードを細分化して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ております。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。

当行は、事業性評価により顧客の将来性を評価し、リスクテイクの融資戦略を展開しておりますが、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への対応として、借入全体を見直すリファイナンス融資に取り組んでおります。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資するものです。

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。

また、平成30年5月より現場審査役制度を導入し、融資案件のスピード化、融資提案力の強化とともに信用リスクの管理強化を図っております。現場審査役とは、ブロック毎に配置された審査役のことであり、その役割・効果は各営業店（現場）を臨店し、融資相談から案件組成、稟議作成指導、審査決裁まで行うことにより案件決裁のスピード化を目指します。加えて、営業店への顧客提案指導により営業店の融資提案力の強化を図るとともに、案件が発生する現場において審査役が関与することにより、お客さまの実態を十分に把握でき、事前に大きなデフォルトリスクが回避可能となり、信用リスク管理の強化にも寄与する取り組みとなっております。

引き続き、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な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