

経営強化計画の履行状況報告書

平成 30 年 12 月

株式会社 筑 波 銀 行

目 次

1. 平成 30 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	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	25
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	47
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 9 月期決算の概要

(1) 経営環境

平成 30 年度前半の国内経済については、輸出・生産活動は西日本豪雨や台風 21 号、北海道胆振東部地震等の影響もあり弱含んでいますが、個人消費・設備投資など内需が順調に持ち直していることから、景気は緩やかに回復しています。先行きについては、オリンピック関連需要の盛り上がり期待されるほか、海外経済の持続的な回復等により、輸出および企業の設備投資の増加基調が維持される見込みであることから、景気回復が続く見通しとなっています。

茨城県の景気については緩やかな回復基調が続いており、先行きについても、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います。

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「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“復興”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、当行が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に発揮し、茨城県や市町村および各種機関・企業等と更に連携を強化するなかで、当行グループを挙げて地域経済の持続的な発展に貢献してまいります。

(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面の整備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、地域間およ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が依然として顕在化し、県内全体へのマイナス影響が今も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 9 月末の預金残高は、一般法人預金の減少等により、前年同期比 225 億円減少の 2 兆 2,846 億円となりました。

また、預り資産については、投資信託が解約等により減少しましたが、年金保険等が増加したことにより、全体では同 66 億円増加の 2,304 億円となりました。

(単位：億円、%)

	30年9月末	29年9月末比		29年9月末
		増減	増減率	
預金	22,846	△ 225	△ 1.0	23,071
個人預金	16,966	100	0.6	16,865
法人預金	5,880	△ 325	△ 5.2	6,205
預り資産	2,304	66	2.9	2,238
うち投資信託	925	△ 46	△ 4.7	972
うち年金保険等	1,221	147	13.7	1,074

②貸出金

平成30年9月末の貸出金残高は、大企業向け貸出が減少する一方、地元中小企業貸出は前年同期比117億円増加しました。銀行全体では法人及び個人事業主向け貸出が減少する一方、個人向け及び公共部門向け貸出が増加し46億円増加の1兆6,287億円となりました。

(単位：億円、%)

	30年9月末	29年9月末比		29年9月末
		増減	増減率	
貸出金	16,287	46	0.3	16,240
個人向け貸出	5,017	166	3.4	4,851
法人及び個人事業主向け貸出	8,649	△ 324	△ 3.6	8,973
うち中小企業貸出	6,228	117	1.9	6,111
公共部門向け貸出	2,620	204	8.4	2,415

※ 中小企業貸出（金融機能強化法ベース）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9月期の「業務粗利益」は、資金利益が貸出金利の低下による貸出金利息収入の減少等により前年同期比4億99百万円減少したことや、役務取引等利益が投資信託販売手数料の減少等により同4億4百万円減少したことに加え、前年度計上した県外地公体向け貸出債権の売却に伴う譲渡益の減少等によりその他業務利益が同15億48百万円減少したことから、前年同期比24億52百万円減少し140億73百万円となりました。

「コア業務純益」は、経費が物件費を中心に前年同期比4億32百万円減少しましたが、その他業務利益の減少等により業務粗利益が大幅に減少したことから、前年同期比25億8百万円減少し10億21百万円となりました。

「経常利益」は、株式等関係損益は増加しましたが、コア業務純益が大幅に減少したことや、与信関係費用の増加等により、前年同期比26億90百万円の減益となる10億63百万円となりました。

「中間純利益」についても、経常利益の減少等により前年同期比 23 億 37 百万円の減益となる 7 億 41 百万円となりました。

(単位：百万円)

	30年9月期		29年9月期	計画	
		前年同期比			計画比
業務粗利益	14,073	△ 2,452	△ 2,547	16,526	16,620
コア業務粗利益	14,182	△ 2,940	△ 2,338	17,123	16,520
資金利益	13,356	△ 499	△ 1,298	13,856	14,654
うち貸出金利息	10,620	△ 598	△ 1,277	11,219	11,897
うち有価証券利息配当金	3,110	36	△ 91	3,074	3,201
うち預金利息 (△)	148	△ 48	△ 66	197	214
役務取引等利益	1,370	△ 404	△ 716	1,775	2,086
その他業務利益	△ 654	△ 1,548	△ 534	894	△ 120
(うち国債等債券関係損益)	△ 108	488	△ 208	△ 597	100
経費 (△)	13,161	△ 432	△ 507	13,594	13,668
うち人件費 (△)	6,928	△ 124	28	7,052	6,900
うち物件費 (△)	5,318	△ 288	△ 402	5,606	5,720
うち税金 (△)	914	△ 20	△ 133	934	1,047
コア業務純益	1,021	△ 2,508	△ 1,832	3,529	2,853
実質業務純益	912	△ 2,020	△ 2,041	2,932	2,953
一般貸倒引当金純繰入額(△)	△ 236	70	△ 252	△ 307	16
業務純益	1,149	△ 2,090	△ 1,788	3,240	2,937
臨時損益	△ 84	△ 599	950	514	△ 1,034
うち株式等関係損益	462	199	412	263	50
うち不良債権処理額 (△)	988	877	△ 74	111	1,062
経常利益	1,063	△ 2,690	△ 840	3,754	1,903
特別損益	△ 43	△ 12	148	△ 31	△ 191
税引前中間純利益	1,020	△ 2,702	△ 692	3,723	1,712
法人税等 (△)	278	△ 365	73	644	205
中間純利益	741	△ 2,337	△ 766	3,078	1,507

④自己資本比率

平成 30 年 9 月期の自己資本比率 (単体) は、有価証券の減少等に伴いリスク・アセット等が前年度末比 319 億円減少したことから、同 0.21 ポイント改善し 8.54%となりました。

(単位：億円、%)

	30年9月末		30年3月末	29年9月末	
		30年3月末比			29年9月末比
自己資本 (コア資本) (a)	1,050	△ 0	△ 23	1,050	1,073
リスク・アセット等 (b)	12,283	△ 319	△ 328	12,603	12,612
自己資本比率 (a)/(b)	8.54	0.21	0.03	8.33	8.51

⑤不良債権比率等

平成 30 年 9 月末の金融再生法ベースの開示債権額 (単体) は、危険債権の増加等により、前年度末比 40 億円増加し 442 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 2.43%から 0.24 ポイント悪化し 2.67%となりました。

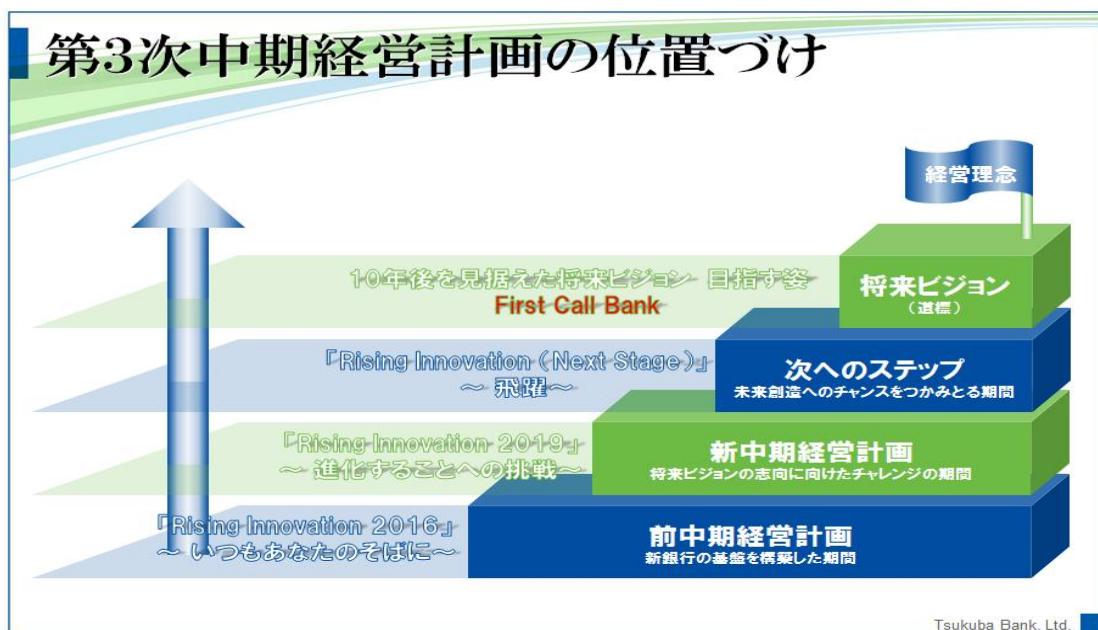
(単位：億円、%)

	30年9月末	30年9月末比		30年3月末	29年9月末
		30年3月末比	29年9月末比		
金融再生法開示債権額 (a)	442	40	28	402	414
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	62	△ 0	△ 11	62	73
危険債権	310	26	34	284	276
要管理債権	70	15	5	55	65
正常債権 (b)	16,053	△ 63	56	16,116	15,997
合計 (a)+(b)=(c)	16,495	△ 22	84	16,517	16,411
金融再生法開示債権比率 (a)/(c)	2.67	0.24	0.15	2.43	2.52

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、地域と共に歩み、真のコンサルティング機能を発揮するなかで、3つのテーマである「収益機会の拡大」、「地域振興の取り組みを通じた持続的な成長」、「挑戦する、考動する人財の育成」の集大成として、また、次期中期経営計画につなげていくためにも重要な年度であると考えております。



Tsukuba Bank, Ltd.

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“復興”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「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りました。具体的には、事業性評価を基にして要注意先以下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をあげて意識向上を図っております。

(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

平成 29 年 4 月からは、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するなど、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。

また、平成 30 年 4 月からは、法人営業の核とする「コア・ターゲット層」を売上高 1 億円～30 億円の顧客層としたうえで、その中から「事業性評価の深掘先」(格付C+～E-、および当行メイン・メイン志向先)を設定しました。深掘先に対しては、事業性評価の深掘りによる経営課題を見出し、課題解決型のソリューションを提供する活動を積極化させ、取引先の借入金の長短バランスの是正や資金繰り改善を伴うリファイナンスプランの融資提案に取り組んでおります。

さらに、融資の相談窓口を融資部現場審査役に一本化し、営業店での案件組成、稟議作成指導、および審査決裁の同時進行を可能とすることで、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図っております。

《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取り組み状況】

○純増実行額

		H29 上期	H29 下期	H30 上期
リファイナンスプラン活用 (格付E 以下)	件数	236件	80件	72件
	金額	45億円	14億円	16億円
リファイナンスプラン活用 (正常先)	件数	86件	37件	23件
	金額	16億円	6億円	4億円

○特約付手形貸付純増実行額

		H29 上期	H29 下期	H30 上期
特約付手形貸付 (格付E 以下)	件数	127件	40件	28件
	金額	26億円	6億円	4億円
特約付手形貸付 (正常先)	件数	41件	11件	3件
	金額	6億円	1億円	0.6億円

【ミドルリスク先等への融資の取り組み状況】

		H28年度合計	H29 上期	H29 下期	H29年度合計	H30 上期
合計	件数	5,828件	3,611件	2,805件	6,416件	2,840件
	実行額	785億円	483億円	342億円	825億円	316億円
D格	件数	2,840件	1,500件	1,113件	2,613件	1,305件
	実行額	418億円	214億円	191億円	405億円	186億円
E格	件数	1,014件	648件	580件	1,228件	388件
	実行額	171億円	112億円	56億円	168億円	39億円
E-格 以下	件数	1,974件	1,463件	1,112件	2,575件	1,147件
	実行額	195億円	157億円	95億円	252億円	91億円

ミドルリスク先等の定義

平成28年上期
平成28年下期
平成29年上期以降

正常先下位(D先)～要注意先(E-先)
正常先下位(D先)～破綻懸念先(X先)
正常先下位(D先)～破綻懸念先(X先)
および債務者区分を問わずリファイナンスプランを用いた融資先

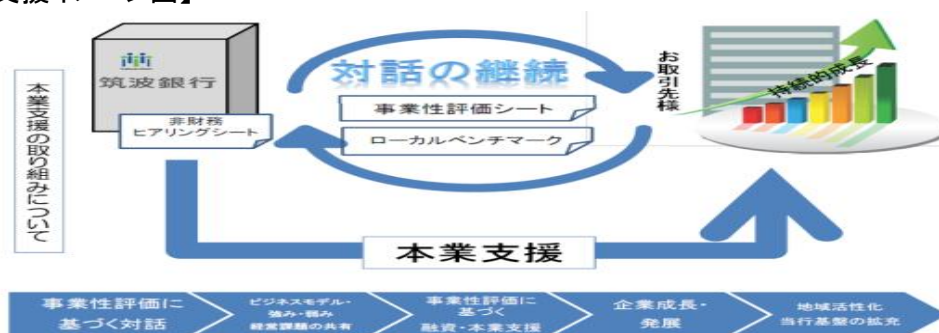
一方で、平成 30 年上期においては、営業活動の管理・効率化を目的とした CRM システムの導入やプロセスを重視した営業活動への方針変更もあり、営業活動が十分に展開できなかったことで、ミドルリスク先への取り組みは低調な実績に留まりました。現在は CRM システムやプロセスを重視した営業活動も定着を見せており、ミドルリスク先に対する

事業性評価の深掘りにより取引先との経営課題の共有を進め、資金繰り改善につながるリファイナンスを中心とした提案など、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

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。取引先との対話を起点として、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。

【本業支援イメージ図】



「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」の作成を開始し、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、段階的に対象先を拡げ平成 30 年 9 月末のシート作成累計件数は、4,471 件と大幅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。（トレーニーの累計実施人数 63 名）

さらに、平成 30 年 4 月からは、事業性評価作成基準および一部シート書式を変更し、取引先の課題発見について取り組みを強化するとともに、これまでの紙ベースから CRM システムに移行しました。CRM システムを事業性評価の中心に据え、お客様の定性情報を記録した事業性評価シートに加えて、お客様の定量情報を蓄積した「取引先要項」、お客様と対話の内容を記録した「交渉記録」の一元管理を可能とし、定量・定性・対話による情報を一体として理解することで事業性評価の深掘りを行っております。お客様と対話を継続することで入手した情報の蓄積により、お客様の真のニーズへの対応を強化してまいります。さらに研修やトレーニーの成果もあり、事業性評価シートの記載内容も精度が上がるなど、取引先の実態把握や課題の共有が進んでおります。

【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	H30上期
件数	416	903	2,142	3,271	3,442	4,471
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1億円以上の取引先	与信額300万円以上 新規申込額100万円以上	与信額300万円以上 新規申込額100万円以上 医療機関先	与信額300万円以上 新規申込額100万円以上 医療機関先	下記参照

＜平成30年上期作成新基準＞

シート作成対象先基準	コア・ターゲット先の中で、格付「C+」～「E-」先のうち「メイン先」及び「メイン化推進先」 与信額300万円以上 医療機関先
------------	----------------------------------------------------------------------

事業性評価に基づく提案状況については、平成28年度下期に「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。平成30年上期においては、事業性評価シート作成先に対し5,245件の提案を実施した結果、経営改善やコストカットなどにつながる1,246件のソリューションが成約となっております。

【事業性評価シート作成先への提案状況】

(単位:件)

29年度までの 提案内容	ソリューション11 提案内容	H28年度	29年度			30年度上期		
			提案件数	うち成約件数	成約率	提案件数	うち成約件数	成約率
販路・仕入先支援	業容拡大	87	1,395	173	12.4%	821	135	16.4%
その他マッチング	ビジネスマッチング	345	1,341	155	11.6%	1,170	130	11.1%
土地活用・紹介		35	141	1	0.7%			
	リスク対応					27	8	29.6%
福利厚生	人材関連	68	835	71	8.5%	528	63	11.9%
海外支援	海外展開	22	245	24	9.8%	38	11	28.9%
節税対策	コストカット	11	559	137	24.5%	693	158	22.8%
事業計画策定支援	経営改善	399	816	723	88.6%	326	254	77.9%
財務改善支援	資金調達	85	2,542	1,436	56.5%	491	218	44.4%
(うちリファイナンス)	(うちリファイナンス)	-	-	(316先)	-	-	(74先)	-
	経営効率化					641	176	27.5%
事業承継・M&A	事業承継	109	990	54	5.5%	388	85	21.9%
	M&A					122	8	6.6%
提案の総計		1,161	8,864	2,774	31.3%	5,245	1,246	23.8%

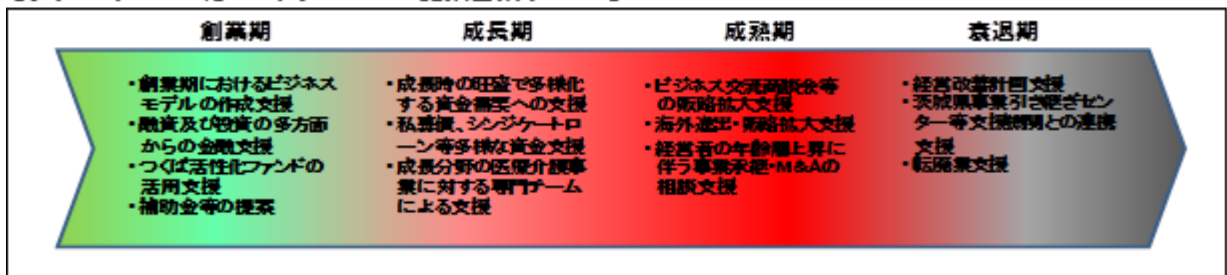
※30年上期から提案内容は、「ソリューション11」に基づく内容に変更。

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、事業性評価シートを取引先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】

取り組み内容	28年度	29年度	30年上期	累計
事業性評価シートを取引先に提示	702先	1,089先	619先	2,410先

【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】



こうした取り組みから、事業性評価シート作成先のニーズも平成29年度総数2,762件に対し、平成30年上期総数5,413件（対前年度比+2,651件）と大幅に増加しております。

「深掘版」【事業性評価シート作成先のニーズ内容】

ニーズの内容	29年度		30年度上期	
	件数	割合	件数	割合
事業承継	623	22.6%	1,233	22.8%
財務改善	396	14.3%	589	10.9%
販路・仕入先支援	447	16.2%	687	12.7%
福利厚生	203	7.3%	375	6.9%
海外支援	113	4.1%	171	3.2%
土地活用・紹介	105	3.8%	148	2.7%
事業計画策定支援	66	2.4%	104	1.9%
その他マッチング	645	23.4%	1,745	32.2%
ニーズ総数	2,762	100.0%	5,413	100.0%
対象先数	1,219	-	2,015	-
対象先1先あたりのニーズ	2.3	-	2.7	-

また、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のための取り組みを開始しました。これまでの事業性評価の取り組みは融資に偏りがちでしたが、人材支援・経営効率化・事業承継など多様な本業支援へ繋がる活動へと幅を広げております。

「ソリューション11」の各種パンフレットをタブレット端末に掲載したこともあり、本業支援にかかる提案の幅は着実に広がってきております。

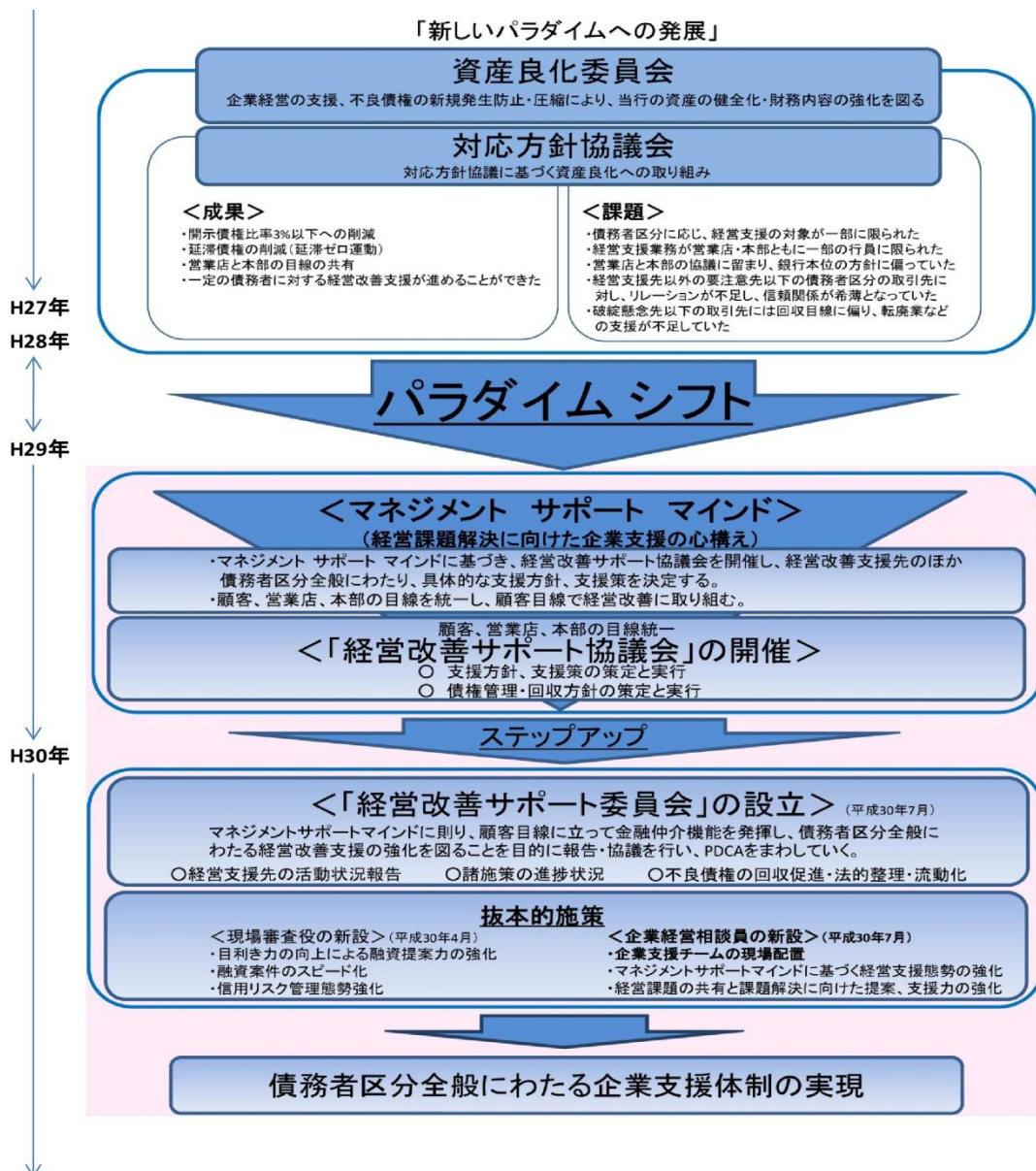
また、事業性評価シートの作成基準を融資残高基準（銀行目線）から、取引先の売上高基準（マーケット目線）に変更し、「コア・ターゲット先」の中から事業性評価の深掘り先を絞り込むことにより地元経済を牽引していただく取引先とのリレーションを強化していきとしました。加えて、体制面では「事業性評価アドバイザー」をブロック毎に配置（8ブロック8名）し、営業店行員に対するOJTを通じて、事業性評価に基づく本業支援とソリューション相談対応の質の向上に努めております。

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、輸出代金受取外資口座（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（NEX）、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リーグのメンバー、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、TKCOM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、ポイラー等の燃料費のコスト削減、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）、私債債、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幹渉、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、転居費支援、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
⑪ M & 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。

【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】



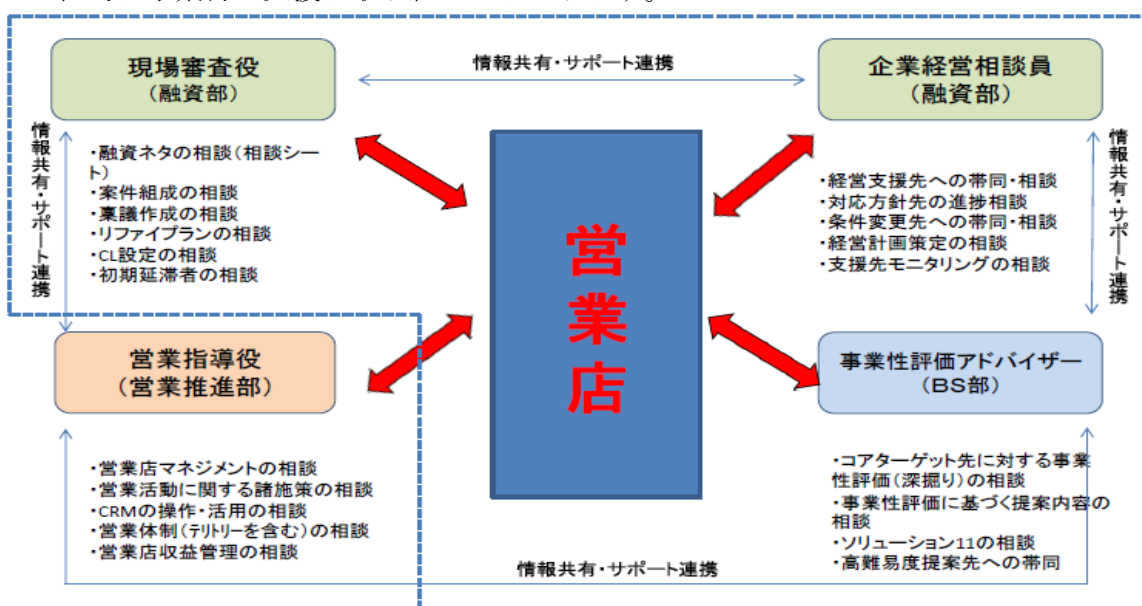
事業再生支援を進めていく上で、お客さまとのリレーション強化が求められますが、事業性評価の深掘りによる実態把握が十分に出来ていないため、お客さまの経営課題が掴めていない事例が見受けられております。事業再生支援の実効性を高めるためには、お客さまとのリレーションを強化し、経営実態を深掘りして、より具体的な経営課題をお客さまと共有し、その課題解決のための経営支援を進めていくことが必要とされております。

そこでまず、事業性評価の深掘りによる課題の洗出しの実践をサポートする必要性から、平成30年4月に「事業性評価アドバイザー」を配置し営業店の指導、援助を行うことで、お客さまの本業支援を強化する体制としてソリューション業務の向上を図っております。また、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。

また、事業再生支援の前提となる円滑な資金供給のための「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」による、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の向上を目的として「現場審査役」を県内8ブロックに配置し、債務者区分によらない審査体制の強化を図りました。

さらに、平成30年7月には、企業支援チームを「企業経営相談員」として営業店に配置し、営業店駐在によるOJT指導等によって営業店行員の人財育成を図り、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、レシ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。

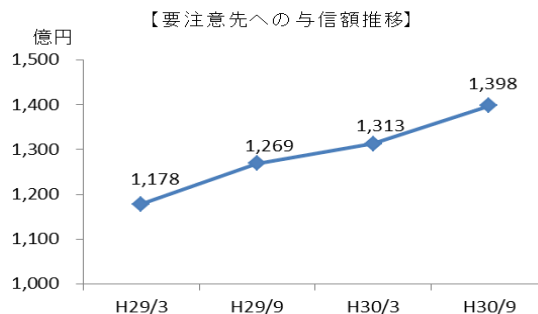


④担保や保証に過度に依存しないリスクテイクを伴う資金供給

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9月期においては要注意先(事業先)への与信額も、30年3月期の1,313億円から85億円増加し、1,398億円となりました。

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】

(単位: 件)

	H28上期	H28下期	H29上期	H29下期	H30上期
新規に無保証で融資した件数 ①	1,700	1,409	1,738	1,727	1,699
新規融資件数 ②	8,607	7,905	8,773	8,627	8,093
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)	19.8%	17.8%	19.8%	20.0%	21.0%

(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、事業性評価にあたっては、法人営業の核となる売上高1億円～30億円の顧客層を「コア・ターゲット層」としたなかで、その中から「事業性評価の深掘先」(格付C+～E-、および当行メイン・メイン志向先)を設定し、課題解決型のソリューションを提供する活動を積極的に行っております。さらに、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。

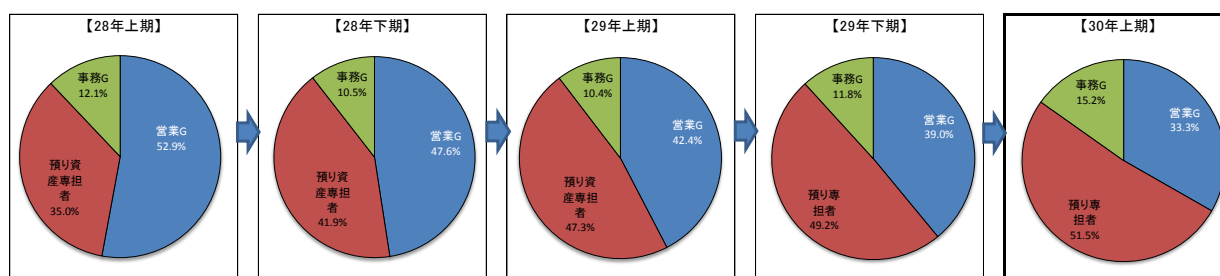
当行では、従来から営業グループ行員が事業性融資の取引推進に注力できるよう、預り資産販売の担い手を営業グループから事務グループ行員及び預り資産専担者への転換を進めております。平成30年10月からは事務グループにおける店頭での預り資産販売体制を強化するために、事務グループの営業推進において中心的役割を担う担当者(呼称「MA(マネーアドバイザー)」)を51名任命することでグループ内の連携強化を図るとともに、各店の事務グループをチームとみなし、その取組みを評価することで、パートタイマーも含めた事務グループ全体での預り資産営業の強化に取り組んでおります。

また、引き続き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

入強化や帳票で持ち込まれる振込依頼の法人インターネットバンキングへの誘導等、機械化の推進と業務効率化の取り組みを進めております。さらに、営業グループにおける定例集金・届け金等サービス業務の抜本的見直しを継続することにより、預り資産営業の担い手を事務グループと預り資産専担者への移行を進め、営業グループ行員が事業性評価に基づく貸出を含めた本業支援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先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中小企業貸出などに着実に成果が表れております。

【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	対象先 30/9現在②	改善先数 ①－②＝③	改善率 ③/①×100%
週間サービス先	1,259先	900先	780先	574先	685先	54.4%
月間サービス先	2,734先	1,587先	1,444先	1,174先	1,560先	57.0%
合計	3,993先	2,487先	2,224先	1,748先	2,245先	56.2%

【中小企業貸出(金融機能強化法ベース)推移】

	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度上期
中小企業貸出	5,935 億円	6,001 億円	6,205 億円	6,228 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、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合わない貸出を除外した貸出としております。

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。本システムの導入により、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。また、預り資産販売においては、タブレットを用いた業務の効率化及びTV電話システムを用いた営業推進部資産運用推進室による約定前の重要事項の最終確認(商品特性・リスク説明、購入意思確認)を開始いたしました。

さらに、平成30年10月からは、営業店における「標準人員」および「基準人員」を策定し適正な人員配置に向けた取り組みを進めており、営業戦略等を踏まえた人員配置と業務負担の平準化を図り、戦略的、効率的な営業体制の実現に向け努めてまいります。

標準人員	事務量及び業務負担量に基づき、店舗を運営するために必要な人員を定量的に算出
基準人員	標準人員に店別収益、営業戦略、機械導入効果や現場の実情など、定性要因を加味し算出

今後、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。

平成 30 年 4 月からは「事業性評価アドバイザー」を新設し、支店長クラス 8 名を 8 ブロックにそれぞれ配置、母店駐在とすることで、より営業店の近くで直接的にお客様と営業店のサポートができる体制としました。さらに、リレバン推進室における事業性評価担当者を 2 名増員し 6 名体制としたうえで、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。

【ビジネスソリューション部の体制】

		H28. 4. 1 配置状況	H29. 4. 1 配置状況	H30. 5. 1 配置状況	H30. 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	15名	19名	20名	「事業性評価に基づく融資の推進・助言」 「M&A 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	10名	「知財」「事業承継・M&A・相続」 「海外戦略」「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」
		3名	4名	7名	7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	27名	36名	37名	

また、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うとともに、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 月に設置した「医療介護チーム」は、安定した実績を上げております。

【医療・介護チームの活動実績】

(単位: 百万円)

項目		H27下期	H28上期	H28下期	H29上期	H29下期	H30上期	前期比
医療介護	件数	78	108	301	372	333	289	△ 44
融資実績	金額	4,307	10,552	10,711	9,624	10,463	8,806	△ 1,657
うち医療介護	件数	-	7	36	40	36	36	0
チーム	金額	-	855	2,434	2,424	2,005	2,520	515

また、中小企業経営者の高齢化が進んでおり、日本国内では今後 5 年間で 30 万人以上の経営者が 70 代を迎え、経営者の 2/3 が後継者不在の状況にあると言われております。事業性評価分析を行う中でも多くの取引先企業でも後継者不在の状況にあることを把握していたことから喫緊の課題として取り組みを強化してまいりました。これまで 5 名体制（ビジネスソリューション部 3 名、筑波総研 2 名）で M&A・事業承継を担当としていましたが、

平成 30 年 10 月からはビジネスソリューション部において事業承継を、筑波総研において M&A を担当とすることで、より専門性を高め、お客さまのニーズに適した対応ができるよう体制を整備しております。

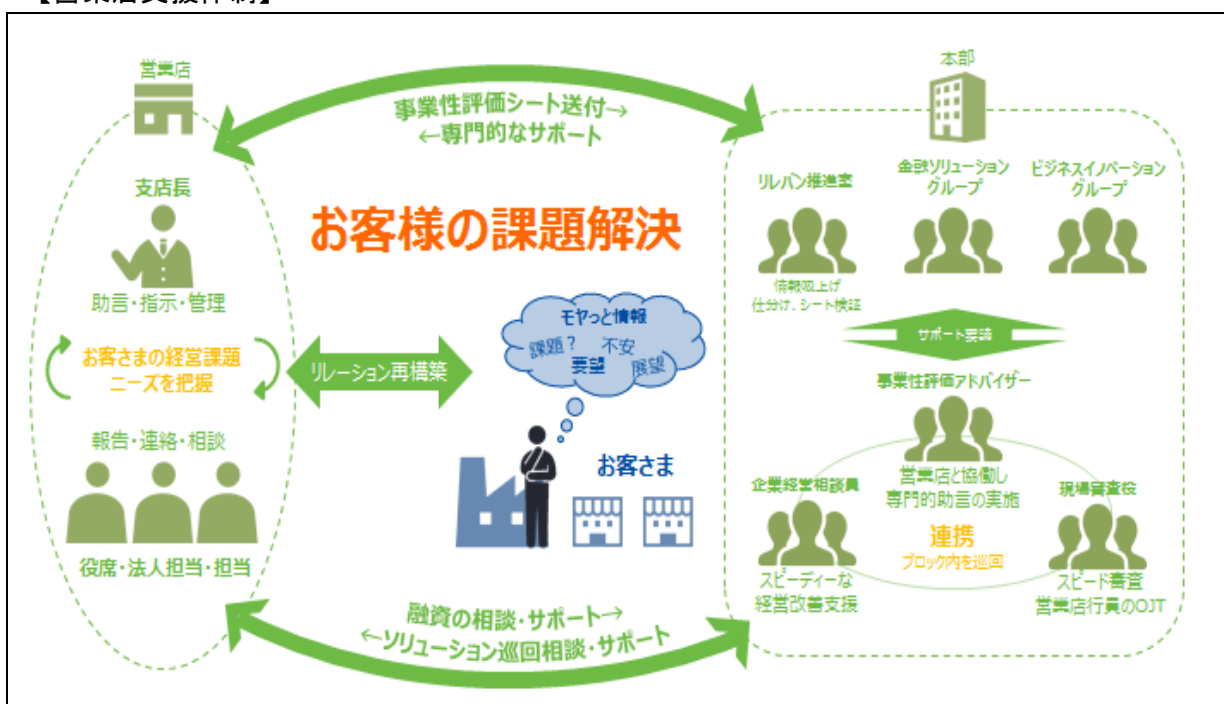
さらに、平成 30 年 4 月から導入した「事業性評価アドバイザー」との連携のもと、事業性評価分析から得られた情報収集機能と営業店へのアドバイス機能を強化してきたことから、金融仲介機能の選択ベンチマークの事業承継先数、M&A 支援先数ともに増加しております。

【事業承継・M&A 支援実績】

(単位: 先)

項目	H27年度	H28年度	H29年度	H30年上期
事業承継支援先数	13	116	204	227
M&A 支援先数	15	42	138	200

【営業店支援体制】



また、リレバン推進室においては、事業性評価シートのお客さまサポートや、CRMに登録される各種情報に対するアドバイスを実施していることなどから、事業性評価シートの作成数の増加や事業性評価シートの記載内容も精度が上がるなど、取引先の実態把握や課題の共有に対する取り組みも徐々に浸透してきております。CRM導入による営業店で登録された情報の蓄積も進めており、今後は販路拡大支援等の活用に努めてまいります。

併せて、平成 30 年 10 月からは、新規開拓や販売先、仕入先の紹介ツールとしての活用を目的として導入した、「リレーションシップ・ポータル(RP)」の有効活用のもとで、引き続きお客さまとのリレーションの強化に努めております。

○リレーションシップ・ポータルとは

- ・外部調査機関（帝国データバンクのCOSMOSデータ）の商流データを利用し、そこに行内で蓄積されているお客さまの顧客属性情報や取引情報を重ね合わせ表示することにより、お客さまを取り巻くサプライチェーンを商流図として可視化するシステム

○導入目的

- ・企業間の「つながり」が容易に確認でき、また視覚的にも行員が直感的に把握できる
- ・行員がお客さまのことをより深く知るための、「きっかけ」や「きづき」を与えるとともに、事業性評価の入り口となる外部環境の把握を支援することで、お客さまのニーズや課題に応じて融資提案やソリューション等の提案に寄与させる

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。

また、平成30年4月から現場審査役と事業性評価アドバイザーが各ブロックの母店に駐在としたことで、タイムリーに個別の取引先への対応方針について本部知見を交えて協議できる体制となったことから、本部と営業店で取引先の経営課題の仮説立てや提案内容の検討を行い、「ソリューション11」の取り組みを進めていくことを目的に「事業性評価協議会」を開催しております。

平成30年上期においては、480先の取引先について協議し、895件の本業支援につながる提案内容を検討したうえで、お客さまへのソリューション活動につなげております。

【事業性評価協議会開催内容】

	店舗数	協議先数	協議件数
協議会開催内訳	126	480	895

協議内容	件数
貸出関連	72件
コンサルティング関連	823件
事業承継・M&A	219件
不動産有効活用	12件
販路開拓	55件
補助金	49件
海外展開	20件
人材関連	67件
節税	47件
福利厚生	28件
財務改善	48件
総計	895件

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。特に社会的な要請も大きい「事業承継・M&A」関連の相談は年々増加しておりライフステージに応じた課題の共有が浸透してきております。

なお、融資に関する相談は現場審査役に一本化し、「融資案件相談シート」を活用した取り組みのもと、よりスピーディーな融資対応にむけ取り組んでおります。

【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	H30上期
貸出関連	190件	96件	310件	98件	11件
コンサルティング関連	139件	106件	82件	98件	178件
事業承継・M&A	39件	52件	42件	68件	138件
不動産有効活用	21件	7件	1件	1件	1件
販路開拓	12件	3件	1件	4件	12件
医療・介護	6件	8件	6件	1件	2件
補助金	11件	2件	2件	0件	1件
海外展開	5件	6件	7件	6件	2件
省エネ	8件	0件	1件	0件	1件
401K	4件	1件	1件	1件	1件
その他	33件	27件	21件	17件	20件
総計	329件	202件	392件	196件	189件

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、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9月末までに48ヶ店を実施し、拠点数はインターネット専門店を含め102拠点となっております。

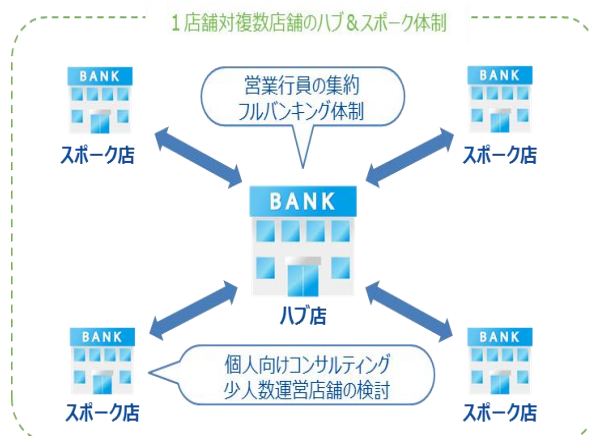
		統合店	被統合店	統合方式
H22年～H28年まで		店舗統廃合41ヶ店（BinB方式39ヶ店、廃止方式2ヶ店）		
H29年	2月	水戸営業部	泉町支店	BinB方式
	8月	境・境東支店	春日部支店	
	9月	笠間支店	稲田支店	
H30年	1月	松戸支店	小金支店	
	3月	江戸崎・江戸崎西支店	新利根支店	
	4月	筑西支店	下館駅南出張所	
	7月	新取手支店	西取手支店	
合計：48ヶ店				

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、コンサルティング営業強化を意識した人員配置により、地域振興・地域活性化を第一に考えた取組みができる体制づくりを行っております。本業支援の充実に向けた取組みとして、ソリューション対応専担者を増員するとともに、平成30年4月には、事業性評価アドバイザー・現場審査役を各ブロックに1名ずつ配置しております。

【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	30.10.1 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	6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	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	7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	27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	5名
事業性評価アドバイザー	—	—	—	—	—	—	—	8名	8名
現場審査役	—	—	—	—	—	—	—	8名	8名
合計	9名	28名	31名	27名	26名	39名	44名	63名	63名

なお、第3次中期経営計画以降（平成28年以降）、7ヶ店のBinBによる店舗統廃合を実施しており、さらに同計画期間内の平成31年3月までに3拠点のBinB実施を予定しております。また、平成30年7月に守谷エリア、9月に筑西エリア、牛久エリアにおいて、営業行員をハブ店に集約する「ハブ&スポーク」によるエリア営業体制を導入しております。この営業体制については、中心拠点となる「母店（ハブ店）」に経営資源を集中させ、エリア内の「子店（スポーク店）」と連携し、地域一体を「一つの営業単位」として捉えて対応していく営業手法であり、平成30年9月末現在で12エリア（母店数12・子店数20）となっております。



今後も当行の安定的収益の確保と経営資源とのバランスに配慮しながら営業活動の効率化と人員の再配置を検討してまいります。

(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。事業性評価を適切に行う能力を身に付け、事業承継、M&A、ビジネスマッチング、経営改善支援の専門知識の習得など、お客さまの本業を支援するために必要な研修を実施することで人材育成を図っております。

特に、営業グループ行員を対象とした本業支援のスキルアップについては、自主参加型の「平日イブニングセミナー」を開催し、行員間でスキルの継承を可能とするなど、総合的な提案能力のレベルアップを図っております。

【30年度上期本業支援に係る研修実績】

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	管理職・役席・営業行員	ビジネスソリューション部	1日間	4～6月	285人
経営改善支援講座	融資役席	融資部	1日間	6月	87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	人事総務部	1日間	4～9月	302人

また、人財の早期戦略化および人財育成方針の明確化を目的として、平成30年4月に「人財育成プログラム」を制定し、人財育成上、最も重要な時期と言える「育成層（入行～3年目）」「若年層（4年目～6年目）」の行員を対象とした効果的な育成に取り組むこととしました。

この取り組みの中で、新たに入行2年目～6年目の行員を対象とした指定OJTの運用を開始しました。指定OJTとは、入行後の必要な時期に指定された業務を経験することにより、対象業務の習得を図るものです。本業支援に係る指定OJTについては、入行2年目の行員から段階的に実施しており、若年層から本業支援を行うことができる人材の育成を図っております。

【30 年度上期本業支援に係る指定 OJT 実績】

指定 OJT 名	対象	内容	期間	人数
外訪係	入行 2 年目の行員	所属店の上司と同行訪問を行い、外訪活動全般を経験する	1 カ月間	35 人
事業性評価トレーナー	入行 4 年目の行員	ビジネスソリューション部の行員から事業性評価について指導を受ける	1 日間	26 人
法人新規開拓	入行 5 年目の行員	所属店において、上司等との同行訪問により、取引がない法人に対する融資やソリューション提案の方法を学ぶ	10 日間	26 人
法人融資営業	入行 6 年目の行員	所属店において、上司等との同行訪問により、本業支援のための融資やソリューション能力の向上を図る	10 日間	20 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 9 月末時点では、FP1 級、医療経営士（3 級）、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	H29/3	H30/3	H30/9	H31/3
FP1 級	33	35	40	42	50
中小企業診断士	4	3	5	5	8
医療経営士（3 級）	3	18	22	25	30
農業経営アドバイザー	2	5	5	5	20
動産評価アドバイザー	1	4	5	5	5
公認内部監査人	1	1	1	0	3
事業承継・M&A エキスパート	69	242	352	382	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	510	500

また、平成 28 年度から専門資格の取得支援のため、受験対策セミナー（休日セミナー）を実施するとともに、自己啓発意欲の高い行員が自主参加し、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、外部出向については、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がっております。

【平成 30 年度上期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)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

【平成 30 年度上期休日セミナー(高度資格)】

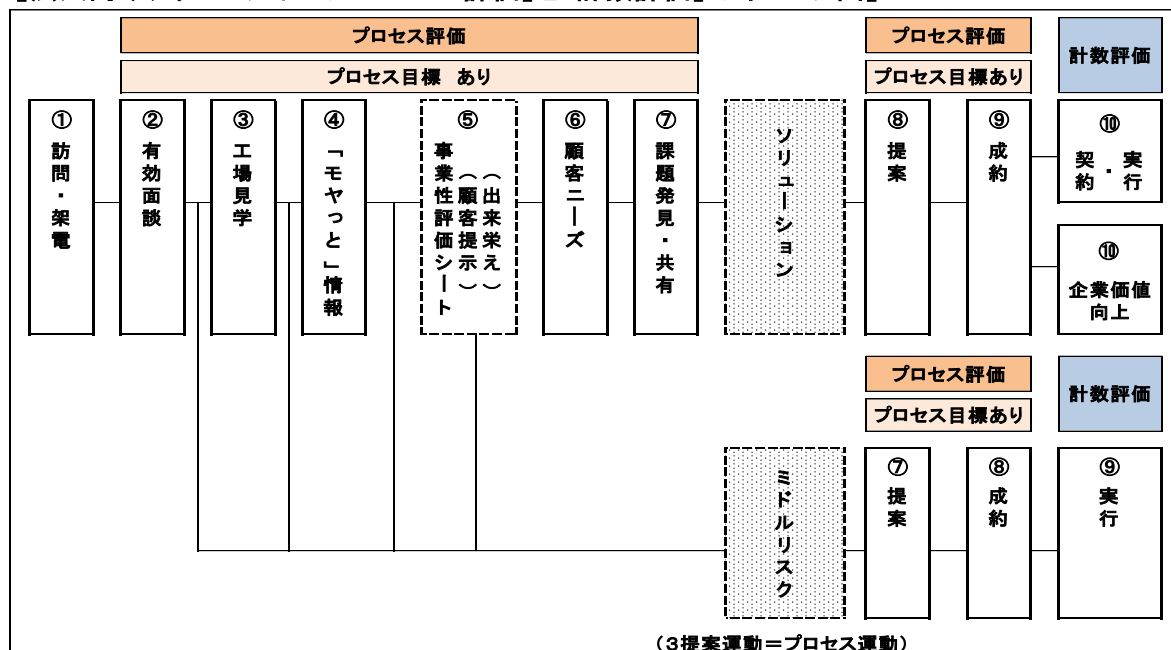
講座名	対象	主催部	受講日数	開催月	受講人数
FP 1 級受験対策セミナー	応募者	人事総務部	5 日間	6~8 月	32 人
中小企業診断士受験対策セミナー	応募者	人事総務部	23 日間	H29 年 10 ~H30 年 7 月	12 人

(オ) 業績評価制度への反映

当行における表彰制度については、これまで成果（実績）を重視した体系となっておりましたが、平成 30 年度から事業性評価に基づく融資や本業支援をビジネスモデルとして確立すべく、店舗表彰および個人表彰にプロセス評価を導入しました。「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、プロセスを重視した表彰体系に大きく変更しております。

併せて、行員に対する業績評価（半期毎）においても、これまでの成果（実績）重視の評価から、取り組みの過程（プロセス）にも重きを置く評価へと大きく変更し、成果 10 割の評価から、成果 5 割・プロセス 5 割（ただし入行 3 年目以内は成果 2 割・プロセス 8 割）としたプロセス評価を導入し、お客さまとの対話を通じた顧客目線での取り組みに努めております。

【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む体制の強化、浸透のため、平成30年5月に「現場審査役」を県内各地区に配置しました。現場審査役は、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、営業店現場のレベルアップを図り、お客様とのリレーション強化に繋げております。

現場審査役の活動は、現場（営業店）へ訪問し、現場担当者との対話から、融資案件や融資ネタに基づき、案件組成や取引先への提案指導のツールとしての「融資案件相談シート」を活用した活動をしており、平成30年9月末までに4,030件の相談を受付した結果、1,446先40,250百万円の融資案件成約に結びつきました。

【融資案件相談シート】 (単位：件、先、百万円)

融資案件相談シート	相談受付件数	融資案件相談シートから成約に結びついた内容			
	4,030	先数	(内新規)	実行金額	(内真水)
		1,446	186	40,250	31,726

現場審査役の設置により、営業店担当者のレベルは上がりつつあるも、お客様とのリレーション不足や実態把握のためのスキルは改善途上であり、今後も継続的に事業性評価や企業実態を踏まえた案件審査能力や提案力の強化指導へ取り組むことで、営業店の目利き力を向上させ、本部と営業店が一体となって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に努めてまいります。

(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」の取組強化につきましては、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。具体的な対応としましては、不動産担保を保有している先に加え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の対象債務者のリストアップを行い、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っております。

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ける既往債権についてもリストアップによる保証人解除の見直しを開始しております。

【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)

	H28/3末	H28/9末	H29/3末	H29/9末	H30/3末	H30/9末
対応件数	3,673	5,375	6,787	8,652	10,434	12,165
うち法人	199	304	409	687	924	1,211

※(平成27年度からの保証解除の累積債権数)

(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増加いたしました。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じてまいります。

【私募債引受額の推移】 (単位:百万円)

	引受件数	引受金額
H24上期	8 件	700
H24下期	15 件	1,600
H25上期	3 件	250
H25下期	9 件	730
H26上期	12 件	1,420
H26下期	7 件	630
H27上期	13 件	640
H27下期	39 件	2,870
H28上期	45 件	3,400
H28下期	47 件	3,800
H29上期	42 件	3,050
H29下期	46 件	3,890
H30上期	47 件	3,640
合計	286 件	26,620

【ABL実行の推移】 (単位:百万円)

	件数	金額
H22年度	46 件	577
H23年度	22 件	277
H24年度	15 件	193
H25年度	9 件	218
H26年度	7 件	527
H27年度	17 件	2,044
H28年度	27 件	1,370
H29年度	48 件	4,462
H30年度上期	40 件	5,966
合計	231 件	15,634

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より、組成・管理業務を行っております。平成 30 年上期においては、再生からの EXIT 案件のほか、メガソーラー、倉庫建設資金等内容も充実してきております。平成 30 年 4 月から組成業務を担う本部担当者を 2 名増員したほか、エージェンツ管理システムの導入、JSLA への加盟など体制整備を進め、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みノウハウを蓄積し、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 11 月末現在で、事業性融資が 41,503 件で 5,601 億 3 百万円、消費性融資が 12,659 件で 1,468 億 56 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 11 月末累計

() 内は平成 30 年 4 月～平成 30 年 11 月実績累計

	実行件数	実行金額累計
事業性融資	41,503 件 (3,814 件)	560,103 百万円 (55,977 百万円)
消費性融資	12,659 件 (1,011 件)	146,856 百万円 (20,053 百万円)
合 計	54,162 件 (4,825 件)	706,960 百万円 (76,031 百万円)

【参考:条件変更実行実績】

震災発生時～平成 30 年 11 月末累計

() 内は平成 30 年 4 月～平成 30 年 11 月実績累計

	条件変更実行件数	金 額
事業性融資	3,646 件 (12 件)	91,725 百万円 (127 百万円)
消費性融資	177 件 (0 件)	1,700 百万円 (0 百万円)
合 計	3,823 件 (12 件)	93,425 百万円 (127 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してまいりました。

平成 30 年 4 月からは、法人営業の核とする売上高 1 億円～30 億円の「コア・ターゲット層」から設定した「事業性評価の深掘先」について、課題解決型のソリューションを提供する活動を積極化させ、取引先の借入金の長短バランスの是正や資金繰り改善を伴うリファイナンスプランの融資提案に取り組んでおります。

また、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を整えました。

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	H23. 9. 1～H30. 11. 30 累計実績	内 H30. 4. 1～H30. 11. 30 の実績
復興支援ローン	復興に関するあらゆる資金に利用できる事業性ローン	6,268 件 56,140 百万円	31 件 279 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	545 件 6,884 百万円	33 件 520 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	0 件 0 百万円
振興支援ローン	振興に関するあらゆる資金に利用できる事業性ローン	946 件 8,612 百万円	42 件 410 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	H23. 9. 1～H30. 11. 30 累計実績	内 H30. 4. 1～H30. 11. 30 の実績
農家ローン『豊穰』	農業を営む資金を対象としたローン	442 件 1,096 百万円	20 件 38 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	1,574 件 16,475 百万円	28 件 314 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	75 件 298 百万円	2 件 7 百万円
つくば保険医ローン	茨城県保険医協会との提携ローン	3 件 39 百万円	0 件 0 百万円
商工会・商工会議所メンバーズローン	商工会、商工会議所の会員を対象とした事業性ローン	58 件 814 百万円	6 件 130 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	35 件 691 百万円	3 件 124 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9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) 513 件 553 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) 78 件 83 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9月末現在で、協調復興融資が998件、270億84百万円、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	H23.9.1~H30.9.30 累計実績	内 H30.4.1~H30.9.30 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	998 件 27,084 百万円	1 件 50 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	0 件 0 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9末日現在

※当行住宅ローン利用先以外も含む () 内は平成30年4月~平成30年9月実績累計

使 途	件 数	金 額
建て替え	2,224 件 (24 件)	51,829 百万円 (623 百万円)
リフォーム	885 件 (11 件)	3,846 百万円 (32 百万円)
合 計	3,109 件 (35 件)	55,675 百万円 (655 百万円)

B. お客さまが相談しやすい環境づくり

被災者も含めたお客さま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、休日のお客さま訪問も可能としております。この取り組みで、より深度ある相談に応じることにより、お客さまのニーズを把握し、資金面や条件変更等にタイムリーに対応しております。特に、復興及び振興需要対応のため被災エリア内には、総計7名の専担者を配置し、被災者への訪問や相談業務からの情報収集を行い、積極的な支援に取り組んでおります。

C. 『あゆみ』関連消費性融資制度等の取り組み

当行では、東日本大震災の被災者を支援するべく、個人のお客さまに対して、被災した住宅補修資金をはじめとする様々なニーズに応えるべく、『あゆみ』復興支援商品を新設・整備し対応してまいりました。

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

【住まいに関するプラン】

商品名	内 容	23. 9. 1～30. 9. 30 累計実績	うち 30. 4. 1～30. 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	270 件 2,305 百万円	0 件 0 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	411 件 902 百万円	4 件 10 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	425 件 1,116 百万円	7 件 22 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. 9. 30 累計実績	うち 30. 4. 1～30. 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	521 件 897 百万円	0 件 0 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。平成30年9月末時点の地区内一戸建世帯への面談状況は94.4%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、復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】

(H30.9.30 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	1,597 件	1,507 件	94.4%

【潮来市日の出地区住宅ローン・消費性ローン実績】

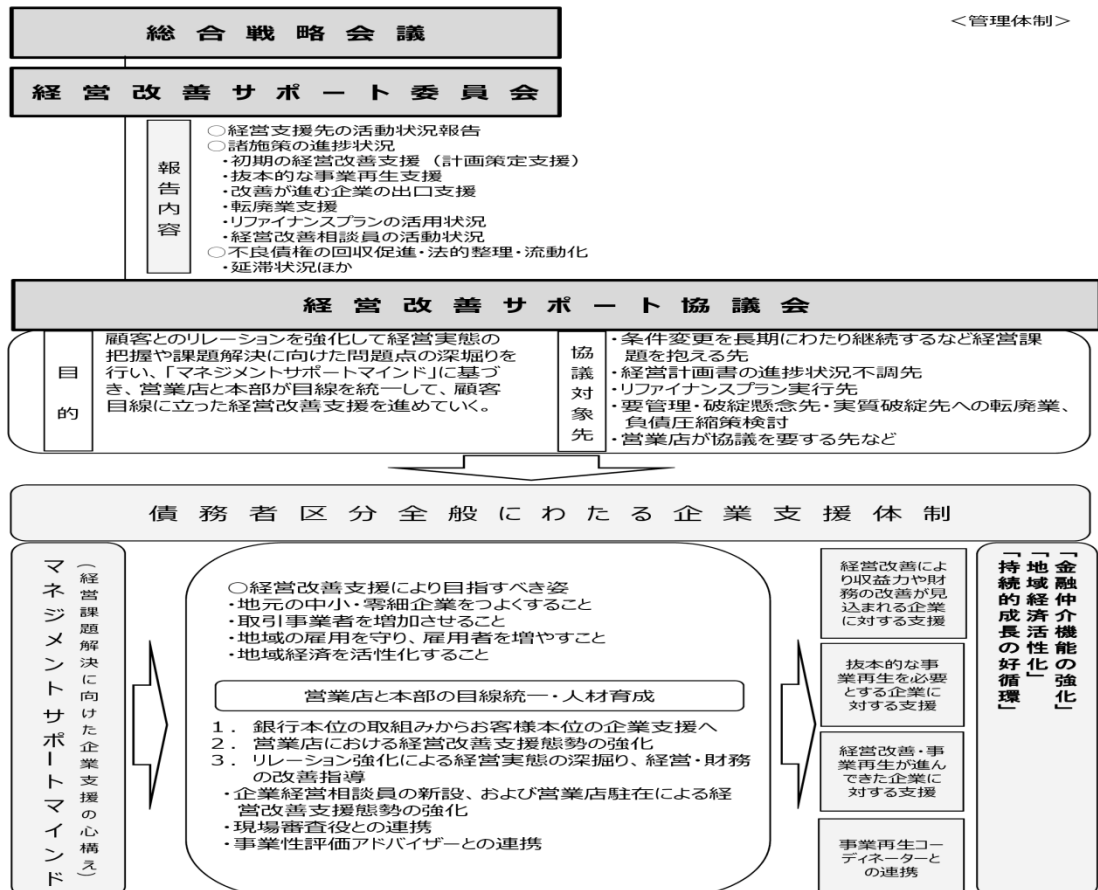
(H30.9.30 現在)

	実行件数	実行金額累計
住宅ローン	73 件	1,359 百万円
消費性ローン	126 件	149 百万円
合 計	199 件	1,508 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

これまでは、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」を開催しておりましたが、不良債権処理の一巡に伴い、開示債権の削減から舵を切り「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。



経営改善支援目線の取り組み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ため、平成30年7月に「資産良化委員会」を廃止して「経営改善サポート委員会」を新設し、経営改善支援先に対する支援手法や経営支援の進捗状況等に関する活発な協議を行いPDCAを有効に機能させることで、経営改善支援の実効性を高めております。

(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。

これまでは、開示債権比率削減の色合いが強いイメージとなっておりますが、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の達成状況が十分でないお客さま、経営課題を抱えるお客さまなどを対象として、経営改善支援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30年6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進めております。

これらの活動によって、これまで条件変更先などに対して新規与信に足踏みしていた営業店が、経営改善支援の目線でお客さまと接し、事業性を踏まえた資金繰り支援に取り組む態勢整備が進んでおります。

【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	9,906先	17,112先	27,018先

(震災後～H30/9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支援先
第6回	H30.6	条変先のうち計画未策定先、同計画未達先、リファイナンス活用先、10M以上の要管理先・破綻懸念先ほか

2. 協議対象先(H30.6開催分)

(単位:先)

	計画未策定先	計画未達先	リファイナンス先	要管・破懸先	実破・破綻先	合計
H30/9迄	192	554	215	611	477	2,049

3. 経営改善支援に向けた主な方針策定状況(H30.6開催分)

(単位:先)

	計画策定	資金支援	本業支援等	ランクアップ	転廃業支援	返済計画相談他	合計
H30/9迄	209	444	76	30	19	1,369	2,147

4. 経営改善支援の主な実績

(先数)

	計画策定	資金支援	本業支援等	ランクアップ	転廃業支援
H30/9迄	38	25	2	37	2

(ウ) 企業経営相談員の配置

平成30年7月に、融資部企業支援グループの地区別担当者を新たに企業経営相談員として営業店に駐在させ、「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、経営改善支援の実効性を高めております。

(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の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まいります。

【取り組み事例】

取引先T社は、創業13年の自動車整備業者です。

開業当初は大手トラックディーラーから整備修理の受注のほか、業容拡大を目的に地元企業や個人から採算性を考慮せず受注を増加させたことで、経常運転資金を超える運転資金の借入れが続いておりました。そのような中、代取が不慮の怪我で入院となり長期間経営から離れたことで売上高が大幅に低下してしまいました。その後、代取は現場復帰し従来の売上は確保出来る見込みとなりましたが、過去の負債が重く年間キャッシュフロー以上の返済を行う経営に悩んでおりました。

当行は、サブ行として取引しておりましたが、代取との対話から、当社の技術力から安定した受注確保が出来ることや代取の業績改善意欲の強さから、特約付き手形貸付を活用したリファイナンスプランの提案を行いました。

過去の業容拡大経営から、信頼を得ている大手トラックディーラー2社からの安定受注を基盤に、採算性を重視した経営に転換する5年間の経営計画を当行担当者の助言のもとに作成し、特約付き手形貸付10百万円の導入により他行証書貸付を肩代りすることで運転資金の安定化を図るとともに、年間返済額の見直しにより2百万円の資金繰り改善が図れることとなりました。

本件の取り組みにより、代取の悩みは解消され、本業に集中できることとなり、当該営業店との深い信頼関係が築かれた事例となりました。

今後も経営者との対話を継続しモニタリングを行いながら、本業支援も含め業況変化に応じた最適な融資提案に取り組んでまいります。

(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で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、人財や経営改善ノウハウなどの経営資源に限られるため、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9月末までに1,067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1,446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。

【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
H30年度	1,446 先

(震災後～平成30年9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

また、平成30年11月には「経営改善および計画書策定支援マニュアル」を改正し、経営改善支援のプロセス毎に基本的な考え方や事例を用いて営業店行員にもわかりやすい内容といたしました。これにより、多くのお客さまとの接点となる営業店の経営改善支援態勢の向上を図り、経営計画書の実効性を高めてまいります。

【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
H30年度	207 件
合 計	1,067 件

(H29/1～H30/9末現在)

【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
H30年度	42 件
合 計	750 件

(震災後～H30/9末現在)

【取り組み事例】

当行取引先の学校法人A社は安定した事業推移を続けておりましたが、近年は、生徒数の減少により事業収支が急速に悪化したため、資金繰り改善を助言してまいりました。

経営陣との対話において、長期にわたる安定した事業運営のなかで生徒の募集活動が疎かになっていた問題点を共通認識し、生徒数増加に向けた検討を重ね、オープンキャンパスの強化やAO入試の導入など、1年がかりで新入生の募集活動の見直しを実施いたしました。

併せて、生徒数と教員数のバランスを見直すことにより人件費を削減したことで、資金繰り及び収益力改善の実現性が高まり、協働して経営計画書を策定することで、改善に向けた目線の統一が進みました。

本件は、経営陣との間で、収益力の改善には着実な改善骨子の履行が必要であることを共有できたことで、生徒数確保に向けた取り組み内容の着実な進捗を確認し、収益力の改善可能性を見極めて経営計画書の策定を進めることが可能となりました。現在は、次年度の入学願書の提出状況は前年度を上回る状態となっており、計画値以上の収益力の改善が見込まれております。

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毎月の情報交換会や関係機関との勉強会開催など、中小企業の支援策検討にむけた外部機関との連携を進めております。

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 (ほか事前相談中の案件 2先)
中小企業再生支援協議会	84 先	全行同意…58先、協議中…7先、取下げ…19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3件)

(震災後～H30/12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	6 先	58 先	26 先	0 先	26 先	14 先	0 先	14 先

(震災後～H30/12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、経営改善支援の優先度合に応じて「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ております。

今後は、「経営改善及び計画書策定支援マニュアル」の改正によりモニタリングにおける留意事項を営業店行員にもわかりやすく案内し、定量的な計数管理に留まらず、改善骨子の進捗状況をもとにお客さまとのヒアリングを行い、新たな解決策の助言を行うなど、モニタリング機能の向上に努め、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くなか、新たな与信取り組みを足踏みする与信判断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資金支援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、関係各部署と連

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、条件変更先や経営課題を抱えるお客さまに対しても、事業性を検証し、改善が見込まれる企業に対しては積極的な資金供給やリファイナンスを進める態勢の定着に努めてまいります。

【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	
H27年度	上期	27 件	3,503	19 件	1,980	5 件	438	3 件	1,085
	下期	24 件	1,585	18 件	1,165	6 件	420	0 件	0
	合計	51 件	5,088	37 件	3,145	11 件	858	3 件	1,085
H28年度	上期	29 件	1,009	16 件	463	6 件	341	7 件	205
	下期	32 件	2,600	14 件	1,842	10 件	446	8 件	312
	合計	61 件	3,609	30 件	2,305	16 件	787	15 件	517
H29年度	上期	48 件	6,318	30 件	1005	15 件	1,698	3 件	3,615
	下期	29 件	923	14 件	361	5 件	227	10 件	335
	合計	77 件	7,241	44 件	1,366	20 件	1,925	13 件	3,950
H30年度	上期	51 件	3,780	20 件	725	6 件	73	25 件	2,982
合 計		240 件	19,718	131 件	7,541	53 件	3,643	56 件	8,534

※出口支援とは、経営支援先に対する業況改善や将来のランクアップにつながる資金支援
(H27年度～H30/9末現在)

【取り組み事例】

当行取引先のB社は、金属加工業を営む中で、リーマンショック後の主要取引先の海外移転によって大幅な受注減少が発生し、返済軽減とDDS導入による金融支援によって窮境状態を乗り越えてまいりました。

2年前から大手自動車メーカーからの受注が大幅に減少したため、経営者と今後の収支立て直しに向けた施策のヒアリングを進め、新規取引先との受注獲得見込みを確認いたしました。注文書や今後の受注見込みについては経営者とともに行当担当者が新規取引先と面談のうえ、その実現性、持続性を確認し、経営計画書の策定を実施いたしました。

受注安定までの間、資金繰りの窮境状態が続きましたが、月中の資金繰りを含めた資金繰りの管理手法と資金支援を提供して資金繰りを維持していった結果、現在は新規受注の実現と大手自動車メーカーの生産拠点の国内回帰によって、収益状況は回復しております。

B社では、今後の事業展開として収益力の改善に伴い老朽化しつつある製造ラインの再投資に向けた金融支援ニーズがありますが、当社との対話のなかで、既往製造ラインの耐用年数を考慮し、当面は現行ラインを活用した収益の積み上げにより、返済軽減支援中の既往債務をリファイナンスすることで減債を進めていき、3年後を目途にラインの更新を図っていくものとなりました。

リファイナンスの実施に際しては、今後の返済計画に設備再投資に向けた調達計画を織り込み、計画的な収支改善と投資計画を行うことで、安定した事業運営への金融支援の道筋を立て計画を策定したものであり、メイン行として良好な関係性を持った取引を継続しております。

(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62件2,099百万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。

【DES、DDSの取り組み実績】

(単位:百万円)

	DDS		DES	
	件数	金額	件数	金額
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	2件	30	-件	-
合計	62件	2,099	1件	1,310

(震災後～H30/9末現在)

【取り組み事例】

当行取引先のC社は、老舗飲食店として安定した事業運営を続けてきたが、最近時は顧客の嗜好の変化や従来から変わらぬ営業スタイルが時代の変化にマッチせず、減収減益が進みつつありました。

収益力の低下に伴い資金繰りが厳しくなりつつあるため、当社とともに収益改善に向けた施策の検討を進めたところ、団体客の利用が多いなかで、予約活動が電話中心となっていた現状を認識いたしました。そこで、ネット予約システムの活用を提言するとともにホームページの刷新を進めたところ、客数の増加が実現し、現在では、利用者からも利便性が向上したとの好評を得ております。

客数の増加がみられる一方で、当面の資金繰りを安定させる必要があり、経営計画の策定とともにDDSを導入することで、経営計画書の実現性を高めていくことといたしました。また、想定以上のネット予約の増加によって代金決済までの運転資金需要が発生していることから、DDSによる金融支援と並行して、新規運転資金提供により資金繰りを安定させることといたしました。

本件は、メイン行として本業支援とともに事業性を見直し、DDS導入を含む合実計画策定とともに資金繰り支援を実施した事例となりますが、なによりも、老舗飲食店としてのプライドを持ったお客さまでも、関係性を構築して課題を共有することにより、目線を合わせて経営改善を進めることが可能となった事例であります。

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、また、「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。「震災支援機構」については、平成30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、4先の抜本的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。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
H30下期	-	-	-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12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	39人	1,434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	39人	4,232人

(震災後～H30/12末現在)

(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、震災以前から窮境状態にあり、事業の継続が困難なお客さまもおりました。それらのお客さまに対しては、経営者の事業継続意欲や経営者自身の生活再建、当該取引先を取り巻く周辺環境等を総合的に勘案し、事業引継ぎセンターや税理士、弁護士、サービサー等との連携を図り、金融調整を含む外部機関との交渉をサポートしてまいりました。

また、経営者自身の保証債務についても経営者ガイドラインを活用して一定の自由財産を保持させる検討を進めるなど、関係者にとって真に望ましい再起に向けた適切な助言等を進めております。

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

【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
H30年度	2 先
合 計	10 先

(H27年度～H30/9末現在)

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 30 年 10 月に「2018 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 2,000 名となり、約 800 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。

【2018 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	59 社	26 社	8 社	— 社	93 社
受注企業	103 社	95 社	11 社	— 社	209 社
見学企業ほか	— 社	— 社	— 社	178 社	178 社
合 計	162 社	121 社	19 社	178 社	480 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、高校や大学のコーナーでは県内の 7 高校と 2 大学が出展し地元産品を使った地域振興に向けた取り組みなどを披露し、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 26 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し業種を超えた連携や交流することができました。

(ウ) とちぎんビジネス交流商談会 2018 への参加

平成 30 年 5 月に、3 行連携協定に基き、栃木銀行主催の「とちぎんビジネス交流商談会 2018」に共催者として参加しております。「食」をテーマに 79 社が出展、当行からも 10 社の取引先が出展いたしました。

同商談会の開催は 4 回を数え、首都圏の販路開拓を後押しするため、昨年に続き東京（池袋）にて開催し、当行参加者の商談実績についても、首都圏のバイヤーを中心に商談数 53 件、当日成約数 3 件、継続商談数 33 件の成果を上げた他、茨城県の産品 P R 発信の一助ともなっております。

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。

(エ) 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

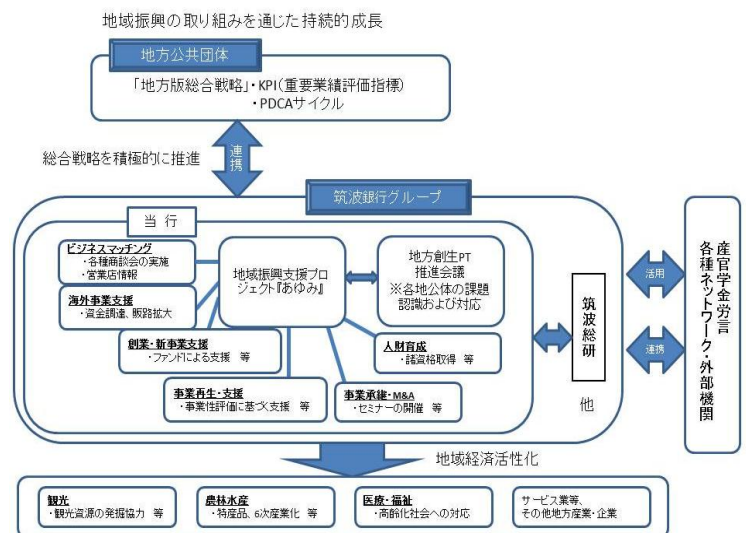
(ア) 自治体等外部機関と連携した取り組み

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に対するサポートを目的とした空き家解体・活用ローンの創設など、自治体の地方創生の取り組みを支援しております。



当行では平成 30 年 11 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順調に推移しているなか、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)

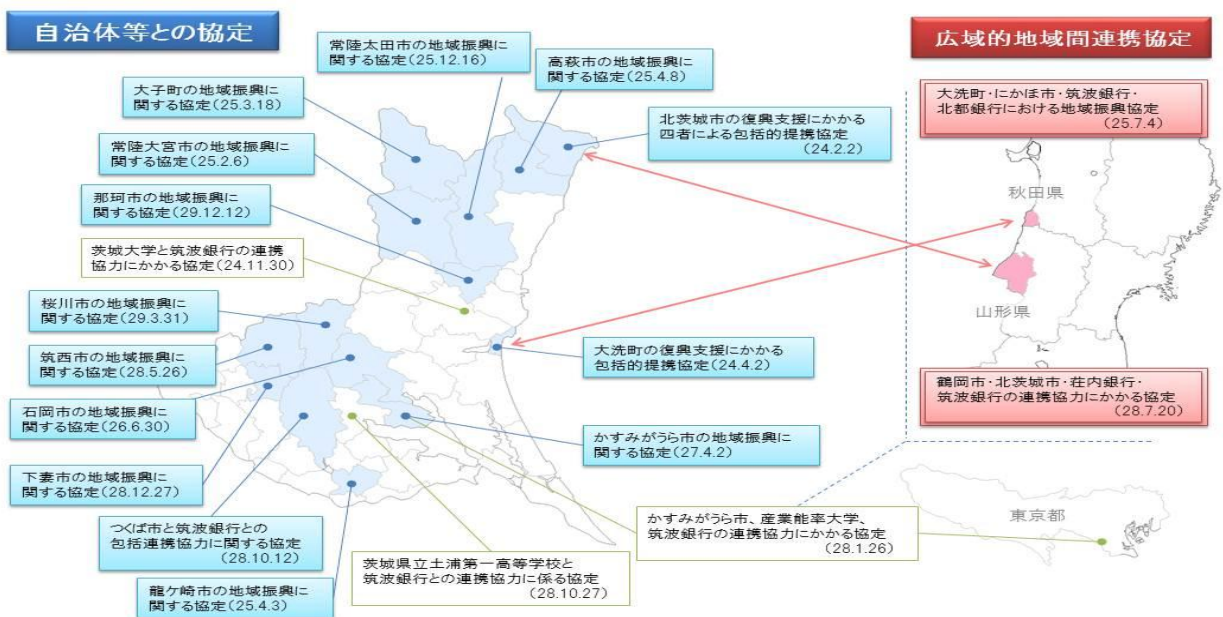
年度	受託件数		金額(税込)	受託業務の内訳(件数/金額)							
	自治体数	件数		観光振興		地方版総合戦略		地域資源観光		その他	
H26	1	1	1,307	1	1,307						
H27	5	6	50,436			2	9,407			4	41,029
H28	4	6	35,941	3	27,937	1	1,523	1	1,491	1	4,990
H29	8	10	23,057	3	3,861			1	5,312	5	13,884
H30	7	9	27,357	5	16,228			1	1,011	3	10,118
合計	25	32	138,098	12	49,333	3	10,930	3	7,814	13	70,021

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、これまで茨城県内 44 自治体のうち、14 自治体と協定を締結し、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きました。

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、これまでに当行が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。



【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した。
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とこれまで7回共催した。県内外から参加者を募り、観光入込数増加に貢献した。
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、これまで3回開催。本件を契機に、アップルパイの製造事業者が増加。産業の育成に貢献した。
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)、事業運営の協力をしている。
H28.7～	北茨城市・鶴岡市(山形県)の広域的地域振興事業に協力。これまで、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を仲介した。
H28.9～	「筑西市観光資源調査・発掘協議会」の設立に協力。当行常務執行役員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している。
H30.6～	常陸大宮市と秋田県大館市との友好都市推進協議会に参画。両市の地域資源を活用した産品開発、販路開拓等を支援している。
H30.7～	「かすみがうら市歩崎地域観光振興アクションプラン策定事業」に当行常務執行役員が座長、筑波総研が事務局となり参画。歩崎地域の観光資源を活用した賑わい創造と経済活性化を通じた地域振興を支援している。
H30.8～	「北茨城市観光資源調査協議会」の設立に協力。当行常務執行役員が委員長として参画し、アクションプラン策定など、広域観光やインバウンド対策など新たな観光振興・交流人口増加を支援している。

【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	4	11	5	2	1	4	27	12
大洗町	5	11	3	0	4	1	24	22
常陸大宮市	2	2	1	0	0	2	7	8
大子町	2	6	4	0	2	3	17	6
龍ヶ崎市	0	2	1	4	1	6	14	9
高萩市	0	0	1	0	1	1	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	1	4	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	1	5	3
合計	16	37	34	9	12	31	139	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

平成 23 年 3 月の発災により生じた農畜水産品、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きました。

平成 28 年 4 月からは、「地域振興プロジェクト『あゆみ』」を推進するなかで、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、北茨城市の全国あんこうサミット、那珂市の産業祭、筑西市の商工祭などの各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・龍ケ崎市・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。本機構の主体となっている筑波大学には、現在、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。
H29. 10. 17	TGI が「2017 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、発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、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推進協議会	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	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講座の開催協力、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		茨城大学経営協議会委員・茨城大学学長選考会議委員に当行頭取が就任。茨城大学基金運営委員会委員に当行常務執行役員が就任。
インターンシップ	茨城大学人文社会科学部・農学部	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	平成 29 年、平成 30 年に協力。当事業は茨城県が掲げる「いばらき創業 10,000 社プロジェクト事業」の具体的施策。
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	平成 29 年～30 年に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	・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、かすみがうら市内事業者、市内中学校（霞ヶ浦中学・下稲吉中学・千代田中学）	・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 推進事業の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。 ・郷土を愛し誇りに思う心を育み、未来の街づくりを考えることができる人材の育成を目的とした「かすみがうら子どもミライプロジェクト」を実施。中学生が地域資源を活用した新商品プランの策定、発表を産業能率大学生と当行が支援。
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。

当行では、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30年度は茨城キリスト教大学、常磐大学、流通経済大学から6チームが出場し、アイデアを競い合いました。

【平成30年度 知財活用アイデア】

出場校	プレゼン内容（活用知財）
茨城キリスト教大学	水没防止技術
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	芳香発散技術
常磐大学	芳香発散技術
常磐大学	芳香発散技術
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。

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。



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30年度は第20回「陶芸家 井上壽博・英基展 一四季彩 釉薬の流れにいろどりの世界」、第21回「気韻とロマンを求めて 書家 鈴木木赫鳳展」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。

【ギャラリー利用実績】

	開催数（件）	来場人員（人）
平成28年上期	13	6,377
平成28年下期	11	3,085
平成29年上期	13	6,432
平成29年下期	13	4,341
平成30年上期	16	5,787

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 30 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」を組織化しており、今後も CSR を経営の最重要課題と位置づけ、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。

【主な活動内容】

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（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 ・ 物産等の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

【ボランティアクラブ活動実績】

ボランティア実施件数及び延べ参加者数

	実施件数	延べ参加者数
平成 25 年度	77	2,101
平成 26 年度	77	2,447
平成 27 年度	68	2,011
平成 28 年度	68	1,510
平成 29 年度	78	1,578
平成 30 年度上期	35	965

（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

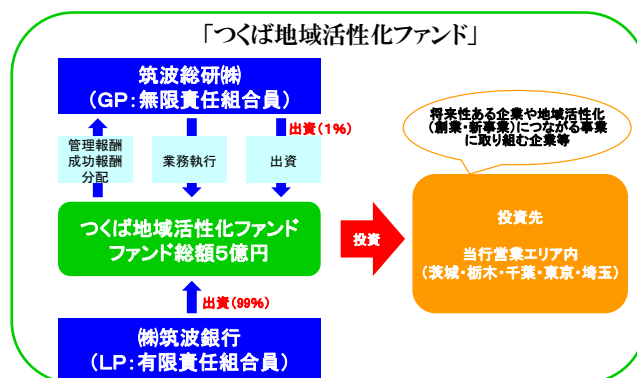
ビジネス交流商談会等による販路開拓支援や、補助金の事業計画認定等の資金調達支援の取り組みが認知されるに伴い、創業期や成長期のお客さまから様々な相談や支援の希求が増加しつつあります。当行では、創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能強化に向けて本支店が一体となって取り組んでおり着実に実績があがってきております。

【創業支援先数】

支援内容	H27 年度	H28 年度	H29 年度	H30 年度上期
創業計画の策定支援	19	44	66	21
創業期の取引先への融資（信用保証付以外）	164	231	316	256
創業期の取引先への融資（信用保証付）	355	348	384	346
政府系金融機関や創業支援機関の紹介	2	22	21	14
ベンチャー企業への助成金・投資	0	3	2	3

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 4 月には第 6 号案件としてアプリデータ分析会社への出資を行ったほか、第 7 号案件として暗視カメラ会社へ 2 号出資、第 8 号案件として熟達者の知見を AI 化するベンチャーへの出資を行いました。

現在も、将来、地域の中核企業への成長が期待される魅力あるベンチャー企業 4 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、茨城県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 30 年度上期においては、茨城県よろず支援拠点と協議のうえ協力を得て、毎月各営業店にて、専門的な知見を持つ茨城県よろず支援拠点コーディネーターが相談に対応する個別相談会を実施し、計 6 回の開催で累計 43 件の相談に対応し取引先のソリューションニーズに対応し好評を得ています。

【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	H30 上期
相談件数	5	5	8	15	11	12	70

(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「事業性評価エキスパート」資格取得者は（前身の「中小企業支援アドバイザー」資格取得者含む）、平成30年11月末時点で527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整備の一環として「専門的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3名配置し、また関連会社の(株)筑波総研へ2名配置しております。また、平成30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の実施により、営業店担当者の知識向上も図られております。

【専門資格保有者状況(H30/11末)】

資格名	人数	うち本部
中小企業診断士	5	5
医療経営士	31	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	3	3
宅地建物取引主任者	70	43

③ 早期の事業再生に資する方策

お客さまの事業価値の向上や経営体質の強化を進めていくには、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、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」を掲げ、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。

経営実態を把握して早期の経営課題解決に向け、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9月末で1,446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

中小企業経営者の高齢化が進んでいるなか、当行では、①親族内、従業員承継を税務面から支援する事業承継コンサルティング、②第三者承継を支援するM&A支援業務の両面で、TKCやM&A仲介事業者と協働しながら事業承継支援に取り組んでいます。「事業性評価アドバイザー」も事業性評価分析から得られた情報を元に営業店担当者と取引先へアプロ

一斉を行い課題解決に取り組んでおります。また事業承継・M&Aに関するセミナーを定期的
 的に開催し事業承継の手段・方法について啓蒙、潜在ニーズの発掘等を行っております。

【事業承継取組状況】

	震災後～H29年度累計		H30年度上期		震災後～H30年度上期累計	
	成約	受付	成約	受付	成約	受付
事業承継案件	16件	595件	0件	227件	16件	822件
M&A案件	29件	602件	1件	200件	30件	802件
合計	45件	1,197件	1件	427件	46件	1,624件

【事業承継関連セミナーの開催実績（平成30年度）】

開催日	会場	セミナー名	参加人数
H30.5.21	つくば	運送業者経営者のための事業承継 M&A セミナー	27名
H30.6.15	土浦	建設業者経営者のための事業承継 M&A セミナー	21名
H30.7.27	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	11名
H30.7.27	筑西		20名

また、継続的な取組として関連会社筑波総研主催による「次世代経営塾」を継続的に開
 催し事業承継の大きな課題である後継者育成支援を行っております。

【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K社（製造業）は、社内に後継者としてご子息（現社長）が従事されており、
 前代表（会長）も事業承継セミナーに参加するなど、事業承継の関心が高かったものの、タ
 イミングの問題や顧問税理士の事業承継に対するアドバイスがなかったこと等の諸問題もあ
 り、次世代への株式移転が進んでおりませんでした。

そこで当行は、K社に対しH30年度改正の事業承継税制にかかる提案を行い、当行が認定支
 援機関として「特例承継計画」に対する指導・助言および所見の対応を行いました。

こうした事業承継の対策が行われたことにより、前代表（会長）の相続対策に貢献でき、
 ご子息（現社長）の安心感に繋がったことで良好な関係を築くことができた事例の一つであ
 ります。

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31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。

なお、平成30年9月期における利益剰余金の積上げ状況は254億円（計画比▲6億円）となっており、また、平成31年3月期見通しにつきましては、引き続き貸出金利の低下に伴う貸出金利息の減少等による業務粗利益の減少が見込まれることから、平成31年3月期当期純利益は、計画36億円に対しまして12億円程度に止まることを予想しております。

こうした厳しい収益環境は当面続くと予想されるなか、「持続可能なビジネスモデル」の再構築により注力する業務の「選択と集中」を断行し自己資本の充実に努めていく必要があります。そのためにも、地域金融機関として求められる金融仲介機能を十分に発揮し、震災復興、地域振興に向けた取り組みを積極的に行っていくことで内部留保の充実を図ってまいります。

【当期純利益、利益剰余金の見通し】

(単位：億円)

	28/3	29/3		30/3		30/9		31/3	32/3	33/3
	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	計画	計画
当期純利益	59	30	34	30	27	15	7	36	36	36
利益剰余金	199	224	228	250	251	260	254	281	312	344
計画対比			+4		+1		▲6			
	34/3	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	計画
当期純利益	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
利益剰余金	375	406	438	469	500	532	563	594	626	657

(参考) 【当期純利益、利益剰余金の計画対実績推移】

(単位：億円)

	24/3		25/3		26/3		27/3		28/3	
	計画	実績	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

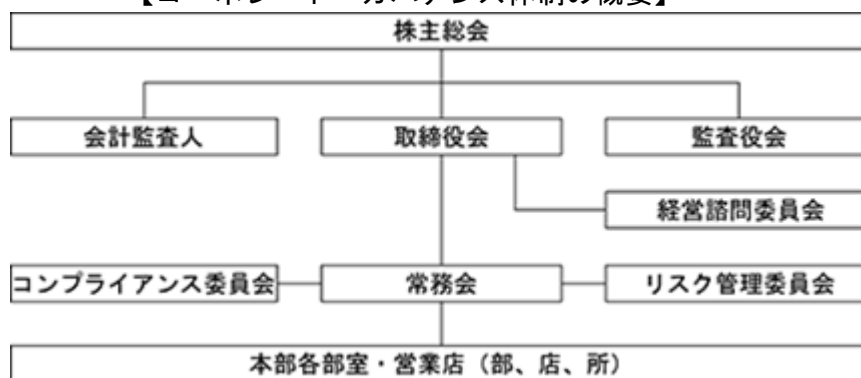
当行は、コーポレート・ガバナンスの充実を経営の重要な課題と認識し、取締役会及び監査役会を設置し、取締役の職務について厳正な監視を行う体制としております。また、取締役会の下位機関として常務会を設置し、取締役会に付議すべき事項の審議や常務会に委任された事項についての決定を行うとともに、執行役員制度の導入により経営の意思決定の迅速化と施策の適正な執行を促進する体制を整備しております。

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。平成30年4月にはリスクガバナンス強化のため、リスク管理委員会に代表権ある役員を委員に加え、かつ委員長を頭取に変更いたしました。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、事業性評価を含めた「格付・自己査定システム」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。

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平成30年4月から運用を開始しております。具体的な対応としては、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、信用リスクの適切な把握のもと、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。その一方で、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。

併せて、経営改善支援の対応につきましても、平成30年7月に融資部企業支援グループの地区別担当者を新たに企業経営相談員として営業店に駐在させる対応を実施しております。これにより、営業店と本部が一体となり、経営課題解決に向けた顧客目線でのリレーションによる信頼関係の構築に努める一方で、予兆管理の強化を含めた経営改善支援の実効性を高める対応としております。

このように、本部人員をお客様により近い営業店現場から信用リスクのコントロールにアプローチする体制へ変更し、これまで以上の実態把握により信用リスク管理の高度化を目指し、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、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、市場が急変した際における対応について、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