

経営強化計画の履行状況報告書

2021 年 6 月

株式会社 筑 波 銀 行

目 次

1. 2021 年 3 月期決算の概要	
(1) 経営環境	1
(2) 茨城県の現状	1
(3) 決算の概要	
① 預金・預り資産残高	3
② 貸出金残高	3
③ 損益の状況	4
④ 自己資本比率	5
⑤ 不良債権比率	5
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
(2) 金融仲介機能の発揮に向けた取組方針	6
(3) 基本方針に基づく取り組み	
① 【基本方針 1】 事業性評価に基づくミドルリスク先への融資拡大	6
② 【基本方針 2】 企業のライフステージに応じた本業支援	11
③ 【基本方針 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	20
④ 【基本方針 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	24
(4) 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	25
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	27
③ 担保又は保証に過度に依存しない融資の促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	27
(5) 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	29
(6) 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	31
② 事業再生支援に資する方策	32
③ 地方創生および SDGs の取り組み	40
④ その他の方策(CSR の観点から)	41

3. 剰余金の処分の方針	42
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	
① ガバナンス体制	43
② 業務執行に対する監査体制	44
(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	44
② 統合的リスク管理	45
③ 信用リスク管理	45
④ 市場リスク管理	46
⑤ 流動性リスク管理	46
⑥ オペレーショナル・リスク管理	46

1. 2021 年 3 月期決算の概要

(1) 経営環境

2020 年度の国内経済については、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う経済活動の抑制などにより、輸出や個人消費が大きく減少し、厳しい状況となりました。景気の先行きについてはワクチン接種の状況や社会経済活動の再開などにより、持ち直しの動きがみられるものの、変異株の拡大傾向が顕著となるなど、依然として感染症の収束が見通せないなか、不透明な状況が続くことが見込まれます。

当行が主な経営地盤としている茨城県の経済についても同様に厳しい状況にあります。新型コロナウイルス感染症拡大による海外経済の減速を受けて輸出・生産は大きく減少しました。個人消費は、巣ごもり需要により、底堅く推移したものの、緊急事態宣言に伴う自粛要請等の影響により、飲食・観光業を中心とした事業者の業況は厳しい状況であり、引き続き十分に注視していく必要があります。

こうした中、当行は 2 期目を迎えた「第 4 次中期経営計画」に掲げた「地元中小企業への徹底的な支援」を実践すべく、全てのお取引先に対しコロナ禍の影響をヒアリングし、迅速かつ柔軟な資金繰り支援にグループをあげて対応しております。そして、お客さまの経営課題の解決に向けた M&A 等を通じた事業承継支援や本業支援に積極的に取組んでまいりました。このような活動の成果として、当行が最も力を入れている中小企業貸出は、2021 年 3 月末で前年同期比 872 億円増加の 7,392 億円と合併後最大の残高となりました。また、女性の目線を活かした施策として、コロナ禍で苦境にある地元中小企業の販路支援の観点から「ハッピーエールパスポート（地元応援企画編）」を発刊するとともに、福利厚生面の支援を目的として、福利厚生パッケージ「ハッピーエールサポート」の取扱いを開始しました。

2021 年度は第 4 次中期経営計画の最終年度であり、計画の総仕上げとなる重要な 1 年となります。第 4 次中期経営計画の各施策を着実かつ積極的に推進していくことにより、経営基盤の強化に取組むとともに、地域を支える金融機関として、コロナ禍にある地元中小企業を徹底的に支援してまいります。資金繰り支援はもちろんのこと、これまで培った事業性評価を踏まえたコンサルティング営業をより一層強化し、地元中小企業の本業支援に銀行グループ全体で取り組んでまいります。

(2) 茨城県の現状

当行が主たる地盤としている茨城県の経済も新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受け、度重なる緊急事態宣言による営業自粛により、特に飲食・宿泊業を中心とした事業者の業況は厳しい状況にあります。一方、製造業は昨年の 4 月～6 月頃との比較においては、緩やかではあるものの、改善傾向にあり、それに伴い輸出、生産も改善しているととらえています。

茨城県の産業構造の特徴は、全国と比較して製造業のウェイトが大きく、特に、化学、生産機械（建設機械や工業用機械など）、プラスチック、非鉄金属等、中国やアジア向けの輸出のウェイトが高いことから、輸出や生産の持ち直しの動きは県内経済にプラスに作用するものと考えられます。実際、国内外における経済活動の再開の動きがみられるなかで、横浜税関鹿島税関支署によると「自動車」や「建設用機械」および「石油製品」の輸出額は持ち直しの動きがみられています。また、個人消費については、飲食や宿泊関連が依然として厳しい一方、外出自粛による巣ごもり消費やテレワーク関連需要により、スーパーやドラッグ

ストア、ホームセンター等ではマスクや消毒液といった衛生用品や食料・飲料品、日用品の売り上げが引き続き好調に推移しているほか、家電専門店でもパソコン関連、家電製品等が堅調に推移するなど、業種ごとに差異がみられます。雇用面については、非正規雇用の解雇や正規雇用の削減および賃金カットを実施した企業も見受けられるとともに、来春の新規採用を中止する企業もあるなど、今後も雇用環境は厳しい状況が続くものと想定されます。

景気の先行きについては、全国的に変異株の拡大傾向が顕著になるなか、茨城県においても感染の再拡大を受け、ゴールデンウィークを前に感染拡大市町村を指定し、外出自粛や営業時間短縮要請が出されるなど、感染症収束の見通しが立たず不透明な状況にあります。今後のワクチン普及による消費者マインドの回復が個人消費を含めた景気回復のポイントになるものと考えます。

日本銀行水戸事務所が 2021 年 4 月 7 日に公表した茨城県金融経済概況における県内の景気情勢の総括判断では、設備投資の判断を下方修正した一方、個人消費、輸出、生産、雇用・所得の判断を上方修正しました。また、先行きについては、「世界的な感染症の影響が収束していけば、海外経済が着実な成長経路に復していくもとで、緩和的な金融環境、政府や地方自治体の経済対策の効果にも支えられつつ、県内景気は緩やかに改善していくとみられます。もっとも、こうした見通しは、感染症の帰趨や、それが内外経済に与える影響の大きさなどによって変わり得るため、不透明感がきわめて強い」としています。

東日本大震災からの復興状況については、震災の発生から 10 年が経過するなか、被災した港湾や橋梁・道路などの社会インフラの復旧・復興はほぼ完了し、次の災害への備えに重点が置かれ、津波対策事業として防潮堤のかさ上げなどの工事が進められており、住宅や幹線道路を控えた特に緊急性の高い 33 か所で整備され、北茨城市と大洗町の 2 か所を除く 31 か所は 2021 年度中に完成予定となっています。

一方、東京電力福島第一原発事故の影響は依然として払拭に至らず、農林水産物の出荷制限は、特用林産物（椎茸などのきのこ類）や内水面の魚介類、野生鳥獣の肉類など 8 品目で続いている状況にあります。加えて、新型コロナウイルス感染症の影響拡大により県内観光地等へのインバウンドが大きく落ち込んでおり、今後、観光産業や関連産業など幅広い業種への支援が従来以上に必要となります。そうした観点から、当行は茨城県に基盤を置く地域金融機関として、金融や財務面だけの支援にとどまらず、販路拡大、事業承継などの本業支援が重要であり、地元中小企業への徹底的な支援に注力し、地域経済の持続的発展に貢献してまいります。

(3) 決算の概要

①預金・預り資産残高

2021年3月末の預金残高は、個人および法人預金などの増加から、前年度末比1,527億円増加し、2兆4,044億円となりました。

預り資産残高については、投資信託の増加を主因に前年度末比142億円増加の2,448億円となりました。

預金残高【単体】

(単位：億円)

	2021年3月末			2020年9月末	2020年3月末
		2020年9月末比	2020年3月末比		
預金（末残）	24,044	100	1,527	23,944	22,516
うち個人預金	17,858	341	834	17,516	17,024
預金（平残）	23,735	328	1,089	23,406	22,645

預り資産残高【単体】

(単位：億円)

	2021年3月末			2020年9月末	2020年3月末
		2020年9月末比	2020年3月末比		
預り資産	2,448	30	142	2,417	2,305
投資信託	1,034	131	265	903	768
年金保険等	1,315	△ 94	△ 110	1,410	1,426
国債等公共債	65	△ 6	△ 13	72	79
外貨預金	31	0	1	31	30

②貸出金残高

2021年3月末の貸出金残高は、新型コロナウイルス感染症対策融資を中心に中小企業貸出が増加したことなどから、前年度末比1,290億円増加し、1兆8,146億円となりました。

貸出金残高【単体】

(単位：億円)

	2021年3月末			2020年9月末	2020年3月末
		2020年9月末比	2020年3月末比		
貸出金（末残）	18,146	668	1,290	17,478	16,856
中小企業等貸出金	13,024	330	741	12,693	12,283
うち中小企業貸出	7,392	370	872	7,021	6,519
貸出金（平残）	17,561	278	1,103	17,282	16,457

(注1) 中小企業等貸出金には、個人向け貸出を含めております。

(注2) 中小企業貸出とは、中小企業等貸出金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、土地開発公社向け貸出、SPC向け貸出、当行関連会社向け貸出等を除外した貸出。

③損益の状況

2021年3月期の単体業績については、「業務粗利益」は、法人関連手数料の増加等により「役務取引等利益」は増加しましたが、「資金利益」で「有価証券利息配当金」が減少したことや、「その他業務利益」で国債等債券売却益が減少したことなどから、前期比13億31百万円減少の278億82百万円となりました。「実質業務純益」は、人件費などの経費が前期比7億29百万円減少しましたが、「業務粗利益」の減少などから、同6億2百万円減少の29億30百万円となりました。「経常利益」は前期比2億13百万円減少の20億94百万円、「当期純利益」は「特別損益」に「子会社株式売却益」を42億35百万円計上したことなどを主因に、前期比39億65百万円増加の49億77百万円となりました。

【単体】

(単位：百万円)

	2021年3月期	2020年3月期比	2020年3月期
業務粗利益	27,882	△ 1,331	29,213
資金利益	23,985	△ 1,079	25,064
うち貸出金利息	20,512	273	20,239
うち有価証券利息配当金	4,057	△ 1,442	5,499
うち投信解約損益	98	△ 869	967
うち預金利息 (△)	143	△ 77	220
役務取引等利益	3,956	747	3,209
その他業務利益	△ 59	△ 1,000	940
うち国債等債券損益	△ 51	△ 1,565	1,514
経費(除く臨時処理分) (△)	24,952	△ 729	25,681
実質業務純益	2,930	△ 602	3,532
コア業務純益	2,981	963	2,017
コア業務純益(除く投資信託解約損益)	2,883	1,832	1,050
一般貸倒引当金繰入額 (△)	151	△ 1	153
業務純益	2,778	△ 600	3,379
金銭信託運用見合費用	0	△ 0	0
臨時損益	△ 683	387	△ 1,070
うち株式等関係損益	380	725	△ 345
うち不良債権処理額 (△)	1,634	186	1,448
経常利益	2,094	△ 213	2,308
特別損益	3,161	3,166	△ 5
うち子会社清算益	131	131	-
うち子会社株式売却益	4,235	4,235	-
うち債券貸借取引解約損 (△)	745	745	-
うち減損損失 (△)	391	275	115
税引前当期純利益	5,255	2,952	2,302
法人税等合計	277	△ 1,012	1,289
当期純利益	4,977	3,965	1,012

(注1) 子会社清算益は、2020年10月31日付をもって解散した筑波ビジネスサービス株式会社の清算に伴うものです。

(注2) 子会社株式売却益は、2021年3月31日付で筑波信用保証株式会社の全株式を譲渡したことによるものです。

④自己資本比率

2021 年 3 月末の連結自己資本比率は、自己資本の増加に加え、リスク・アセット額が減少したことから、前年度末比 0.36 ポイント上昇し、9.15%となりました。

自己資本比率【連結】

(単位:億円、%)

	2021年3月末			2020年9月末	2020年3月末
		2020年9月末比	2020年3月末比		
連結自己資本比率	9.15	△ 0.02	0.36	9.17	8.79
自己資本の額	1,085	3	15	1,081	1,070
リスク・アセットの額	11,856	69	△ 310	11,786	12,167

⑤不良債権比率

2021 年 3 月末の金融再生法開示債権残高は、危険債権の増加等により、前年度末比 2 億円増加し 468 億円となりましたが、正常債権が前年度末比 1,393 億円増加し 18,061 億円となったことから、金融再生法開示債権比率は、前年度末比 0.20 ポイント低下し 2.52%となりました。

金融再生法開示債権残高・比率【単体】

(単位:億円、%)

	2021年3月末			2020年9月末	2020年3月末
		2020年9月末比	2020年3月末比		
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	53	△ 4	△ 24	57	77
危険債権	331	27	31	304	300
要管理債権	84	△ 6	△ 5	90	89
小計 (A)	468	18	2	450	466
正常債権	18,061	675	1,393	17,386	16,668
合計 (B)	18,529	693	1,395	17,836	17,134
金融再生法開示債権比率 (A) / (B)	2.52	0.00	△ 0.20	2.52	2.72

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

2019年4月にスタートした「第4次中期経営計画」では、計画期間である2022年3月までの3年間で「本来のリレーションシップバンキングに立ち返った営業を強化するべく選択と集中を徹底的に進めていく期間」と位置付け、特に法人ソリューションの分野においては「徹底した地元中小企業の支援」を掲げ、以下の基本方針に基づいた諸施策に全行あげて取り組んでおります。

<基本方針>

筑波銀行は、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、

【基本方針1】事業性評価に基づくミドルリスク先への融資拡大

【基本方針2】企業のライフステージに応じた本業支援

【基本方針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

【基本方針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。

(2) 金融仲介機能の発揮に向けた取組方針

基本方針に基づく金融仲介機能の発揮に向けた取組方針として、本計画では「徹底して地元中小企業の皆さまへご支援を行う」ことを宣言しております。

当行の強みであります「小回り」とこれまでに築き上げた「コンサルティング営業基盤」を活かした「質」によって、「もっと身近で相談したい」「もっと有益な情報を求めたい」という顧客の要望に対し、事業性評価に基づく有効提案の実践により「とことん支援」していくことで金融仲介機能を強化してまいります。

(3) 基本方針に基づく取り組み

①【基本方針1】事業性評価に基づくミドルリスク先への融資拡大

当行では、地域経済の活性化を図るために、比較的財務基盤が脆弱な中小企業でも、事業性評価を通じてビジネスモデルや事業ドメインを把握し、企業実態や成長可能性を適切に評価し、積極的な資金提供や成長戦略への支援を行っていくことが地域金融機関としての本来の役割であることを再認識し、ミドルリスク先への取り組みを強化しております。

その基礎となる事業性評価の取り組みとして、銀行一丸となってコンサルティング提案活動を充実させ、地元中小企業支援を実践するため、2019年4月に「コンサルティングサポート協議会」を設置、2020年2月には経営改善支援に取り組むための「経営改善サポート協議会」を同協議会に一本化しました。

「コンサルティングサポート協議会」には、本部、営業店および役員が出席することで金融仲介機能のプラットフォームを統一し、債務者区分全般に亘り経営課題を抱える地元中小企業に対して具体的な取引方針・支援策を外部知見も活用しながら適切なソリューションをスピーディーに提供できる仕組みを整備しており、金融仲介機能の実践力を高めております。

(ア)「新型コロナウイルス感染症」拡大に伴う地元中小企業への対応状況

新型コロナウイルス感染症の影響により経済活動が大幅に制限され、売上急減等によりお客さまの資金繰りが急速に悪化する状況下、当行は全店一丸となり地元中小事業者を「とことん支援する」取り組みを推進しました。

2020年2月14日以降、全店およびすまいるプラザに「金融相談窓口」を設置し、休日でも相談を受けられる体制としました。3月からは事業先に対する全先ヒアリングを実施し、地元融資先を中心に約2万社について新型コロナウイルス感染症の影響や資金繰りの状況をヒアリングし、特に緊急的な資金繰り支援に積極的に取り組みました。体制面では「新型コロナウイルス特別対策支援チーム」（通称：特対班）（構成メンバー22名：事業性評価アドバイザー・現場審査役・企業経営相談員）を編成し、より現場の近くでお客さまに寄り添い、本部の知見を活用することで機動的な支援体制の構築を図りました。

また、融資部において緊急的な資金繰りに迅速に対応するために経営改善計画書などの作成は後日対応とし、お客さまからは原則資料を求めず、行員が新型コロナウイルス感染症による影響の実態をヒアリング（「新型コロナウイルス感染症に関する実態調査書」を活用）し、お客さまに過度に負担を掛けず、審査を進めるよう配慮しました。

こうした活動の結果、2020年3月～2021年3月までのコロナ関連融資の実行は、2020年3月12日に創設した「新型コロナ緊急融資」等のプロパー融資実行1,107件352億円を含め、11,641件、2,080億円となり、地元中小企業に対する資金支援において大きな存在感を示すことができました。特に、2020年3月6日付政府要請（新型コロナウイルス感染症の影響拡大を踏まえた資金繰り支援について）のひとつである「信用保証協会によるセーフティネット貸付や、セーフティネット保証等の活用も含め、事業者のニーズに迅速かつ適切に対応すること」に基づき真摯に取り組みを進めた結果、2020年度における茨城県信用保証協会の保証債務残高増加額が960億円と県内トップとなりました。

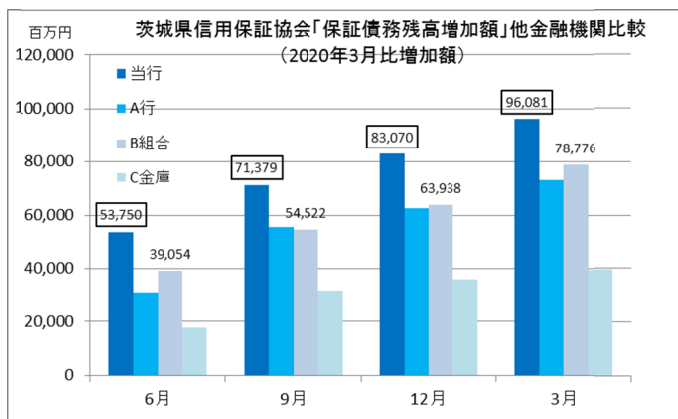
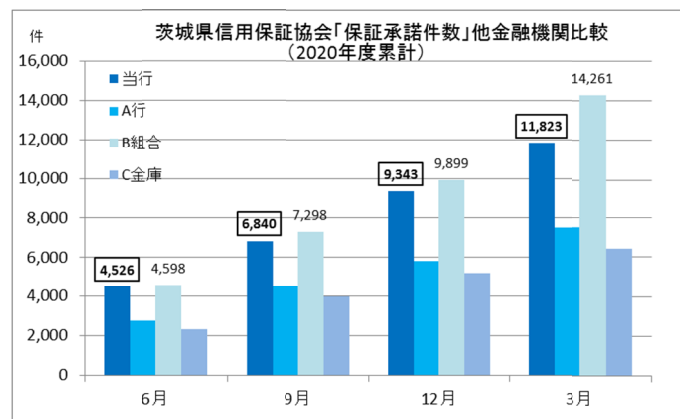
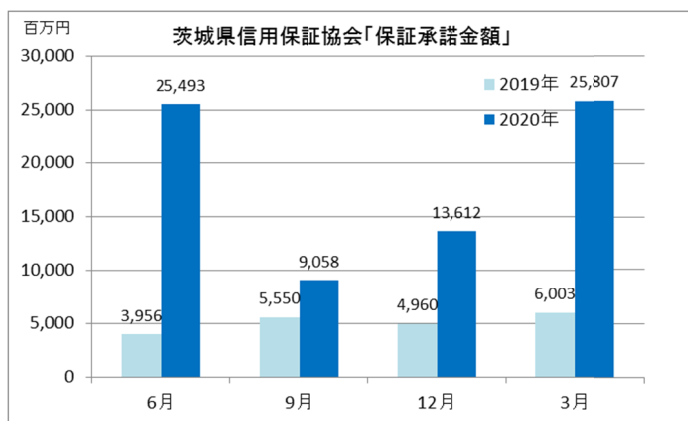
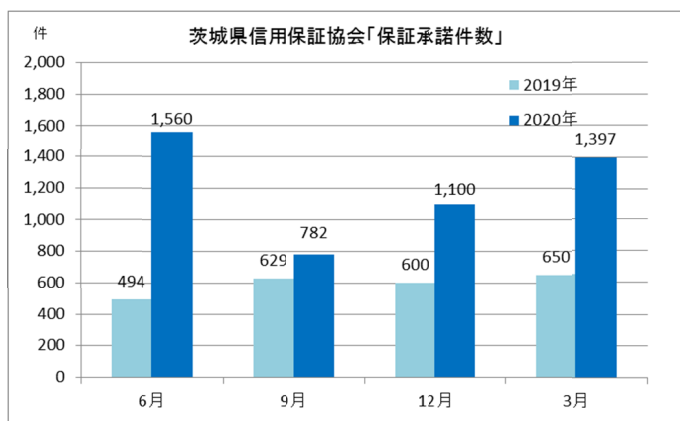
これらは、これまで取り組んできた事業性評価に基づく金融仲介機能の発揮、特に当行の強みである「小回り」を活かしたきめ細やかな支援活動の成果によるものと捉えています。

一方、借入返済負担により資金繰りに窮しているお客さまに対しては、元本棚上げ等の条件変更についても柔軟な対応を行っておりますが、2020年3月～2021年3月までにおける事業性融資の条件変更受付状況については、キャッシュ不足を補うための「真水」による金融支援のニーズが強かったことから、前年同期比△303件の5,610件となりました。一方、住宅資金等については138件（前年同期比+90件）と大幅に増加しました。今後につきましても、新型コロナウイルス感染症の影響を受けたお客さまに対し、積極的な金融支援を行っております。

【コロナ関連融資 件数および実行額】

（単位：件、百万円）

	2020年3月単月		2020年度上期		2020年度下期		合計	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
コロナ融資実績	749	11,660	6,465	123,025	4,427	73,396	11,641	208,082
プロパー	331	7,791	460	16,705	316	10,725	1,107	35,221
保証付	418	3,869	6,005	106,319	4,111	62,671	10,534	172,858
うち保証付制度融資	0	0	5,655	101,938	3,996	61,461	9,651	163,399



(出典：茨城県信用保証協会「保証だより」)

(イ)「コンサルティングサポート協議会」の活用によるミドルリスク先の支援

「コンサルティングサポート協議会」として、本部と営業店をTV会議システムで結んで実施する「本支店コンサルティングサポート協議会」、および各営業店単位で実施する「営業店コンサルティングサポート協議会」の2つの協議会を運営しております。それぞれを連動させることにより、提案営業の質の向上や若手行員のスキルアップにもつなげております。

「本支店コンサルティングサポート協議会」の取り組みにより、営業本部、融資部、営業店に加え役員も一丸となって地元中小企業に対する資金繰り改善支援を含めた本業支援を実施する組織体制が整備されました。さらに、提案の創出から成約までを一連のプロセスとし、本部も進捗管理に深く関与し PDCA サイクルを回すことで、コンサルティング営業の「質」は従来以上に高まってきております。

また、「コンサルティングサポート協議会」では、コロナ禍の影響を受けている先を中心に債務者区分に関わらず対象としており、過去の財務データや格付および担保や保証に過度に依存せず、事業性評価に基づき将来性について目利きを行うことで、積極的なリスクテイクの取り組みを進めております。

その結果、特に外部環境の影響を受けやすい2020年度のミドルリスク先への融資実行額は、前年度比291億円増加の1,240億円となりました。

【ミドルリスク融資の実行状況】

2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	前年度比
807億円	862億円	701億円	949億円	1,240億円	+291億円

(ミドルリスク融資の定義)

2016年上期 正常先下位(格付D先)～要注意先(格付E-先)、非格付先

2016年下期以降 正常先下位(格付D先)～破綻懸念先(格付X先)、非格付先

上記に対する証書貸付、手形貸付の実行金額(当行の既存借入の借り換えも含めた金額)

(ウ) リファイナンスプランを利用した適切なリファイナンス

リファイナンスプランは、約定返済付の長期借入が多く返済負担が重い企業や、長短バランスが崩れた企業の借入形態の見直しを行い、返済負担の軽減を図るとともに新たな資金調達も可能とする取り組みであり、制度導入以来積極的に取り組んでまいりました。

しかしながら、2020年度については新型コロナウイルス感染症の影響により、売上減少によるキャッシュ不足を補うための「真水」による金融支援のニーズが過去に例がないほど高まったため、お客さまの資金繰りの心配をなくし、本業に専念できるニーズに応えたことから、リファイナンスプランの実行件数・実行金額は184件80億円にとどまりました。しかしながら、今後、コロナ禍における事業者のキャッシュフローに応じた返済額への見直しに対するニーズは高まると思われ、新型コロナウイルス感染症関連融資実行先をはじめとした事業先に対し、継続的にモニタリングを行い、本業支援とリファイナンスの提案を実施してまいります。

【リファイナンスプラン 実行件数および実行額】

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	前年度比
実行件数	439件	209件	551件	184件	▲ 367件
実行金額	103億円	75億円	153億円	80億円	▲ 73億円

※実行金額は、当行の既存借入の借り換えも含めた金額

(エ) 特約付手形貸付による資金繰り・財務内容改善支援

当行独自のリファイナンスの手法として、2017年4月から「特約付手形貸付」の取扱いを進めております。手形貸付について同額での期日更新をあらかじめ最長5年間約束し取り組むもので、将来性はあるものの足元の資金繰りに窮している取引先の経営改善に向け、より踏み込んだ形で支援し、資金繰りの心配をなくし、本業への注力と改善に向けた取り組みを積極的に展開しております。

しかしながら、2020年度については、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けた中小企業への資金繰り対応を最優先に取り組むこととしたため、「真水」による金融支援が中心となり、特約付手形貸付の取扱実績は、51件14億円にとどまりました。今後は、新型コロナウイルス関連融資等で負担が増加した返済に窮する事業者のために、収益レベルが過去を超過する水準にまで改善するまでの抜本的な資金繰り支援策として、擬似エクイティとしての特約付手形について積極的に取り組んでまいります。

【特約付手形貸付 実行件数および実行額】

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	前年度比
実行件数	219件	47件	184件	51件	▲ 133件
実行金額	44億円	10億円	33億円	14億円	▲ 19億円

※実行金額は、当行の既存借入の借り換えも含めた金額

(オ) コベナンツ付融資によるモニタリングの実践と共通価値の創造

企業の実態と将来性を評価し取り組む新たな融資手法として、2019年4月より「コベナンツ付融資」の取扱を開始し、企業や案件に適したコベナンツを設定することで信用補完と経営改善を企業と銀行が一体となり取り組むツールとして浸透しています。

2020年下期は289件/233億円の組成（うち、リファイナンスは50件/27億円）の実績となりました。茨城県税理士協同組合と包括連携協定により機能強化した税理士会事業ローンの当座貸越型融資が、コロナ禍で資金対応を厚くしたい企業ニーズにマッチしたことの影響により、コベナンツの組成額は、前期を大きく上回りました。

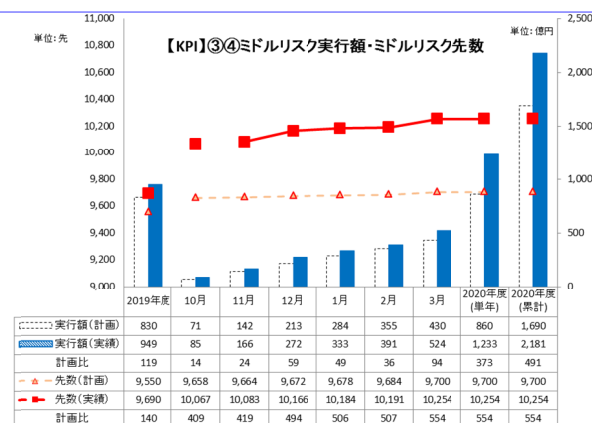
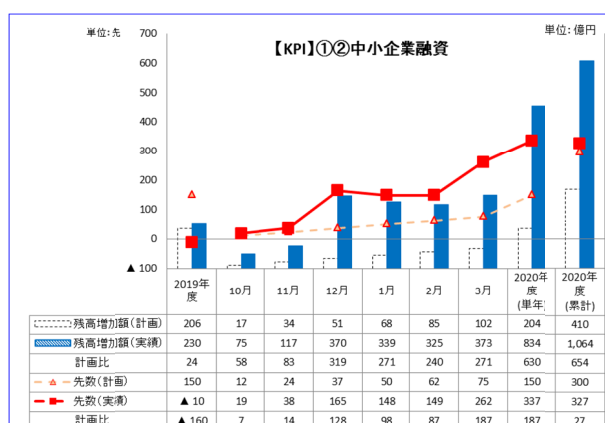
新型コロナウイルス資金融資対応を行った企業への資金繰り改善と経営改善支援の重要性がより一層高まっており、取引先の実態に即した金融支援の取り組みを強化する手法の一つとして引き続き対応してまいります。

【コベナンツ付融資 件数および組成額】

	2019年度上期		2019年度下期		2020年度上期		2020年度下期	
	全体	(うちリファイナンス)	全体	(うちリファイナンス)	全体	(うちリファイナンス)	全体	(うちリファイナンス)
件数	130件	103件	178件	105件	169件	37件	289件	50件
組成額	84億円	39億円	150億円	49億円	191億円	40億円	233億円	27億円
1件あたり金額	65百万円	38百万円	84百万円	47百万円	113百万円	108百万円	81百万円	54百万円

【KPIの達成状況】

項目	3年後の目標	2019年度			2020年度			2019～2020年度			2021年度計画
		計画	実績	対比	計画	実績	対比	計画	実績	対比	
①中小企業貸出金残高増加額(アパートを除く中小企業)(3年間累計)	662億円	206	230	24	204	834	630	410	1,064	654	252
②中小企業貸出増加先数(アパートローンを除く中小企業貸出先)(3年間累計)	450先	150	▲10	▲160	150	337	187	300	327	27	150
③ミドルリスク実行額(アパートローンを除く中小企業貸出先)(3年間累計)	2,570億円	830	949	119	860	1,233	373	1,690	2,181	491	880
④ミドルリスク先数(アパートローンを除く中小企業貸出先)	9,900先	9,550	9,690	140	9,700	10,254	554	9,700	10,254	554	9,900



「コンサルティングサポート協議会」の定着化や、新型コロナウイルス感染症の影響に対する資金需要に積極対応したこと、ターゲットとしてきたミドルリスク先に対し、柔軟に金融支援を行ったことにより、4つのKPIについては計画を上回っております。特に、前年度は未達となっておりました②中小企業貸出増加先数につきましても、新型コロナウイルスに対する資金繰り支援を切り口とした新規先の獲得により、計画を上回ることができました。

②【基本方針2】企業のライフステージに応じた本業支援

(ア) 事業性評価の高度化

事業性評価シートの作成先数は、2015年度末の416先から2021年3月末には5,901先に増加し、お客さまの実態を把握し共に経営課題を解決していくツールとして、当行において貴重な財産となつて着実に蓄積されております。そのうち4,401先のお客さまにはシートを提示させていただき、対話の深度向上を図り、事業性評価シートの提示を提案活動の起点とし、事業者の課題を認識・共有したうえで、課題解決策の提案を実施する営業の取り組みを着実に進めております。

事業性評価の高度化に関しまして、2020年6月より、各取引先におけるESGへの取り組み状況を把握し、事業性評価シートに記載する取り組みを始めました。ESGの切り口での事業性評価については、新たな取り組みでもあり、今後の営業店への浸透が課題と考えております。また、事業性評価の深掘りについても、まだ担当別に差がある状態であり、これまで事業性評価シートの更新を年1回としていたものを2021年4月より、随時更新に変更し、事業性評価のスキル向上により課題共有と本業支援提案の質の向上を図ってまいります。その結果、事業性評価に基づく提案と成約件数は、着実に増加しております。

【事業性評価シート作成先数および対話先数】

(単位:先数)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
事業性評価シート作成先数	416	2,142	3,442	4,644	4,763	5,901
事業性評価シートを提示して対話した先	0	702	1,791	2,087	2,996	4,401

【事業性評価に基づく提案と成約の内訳】

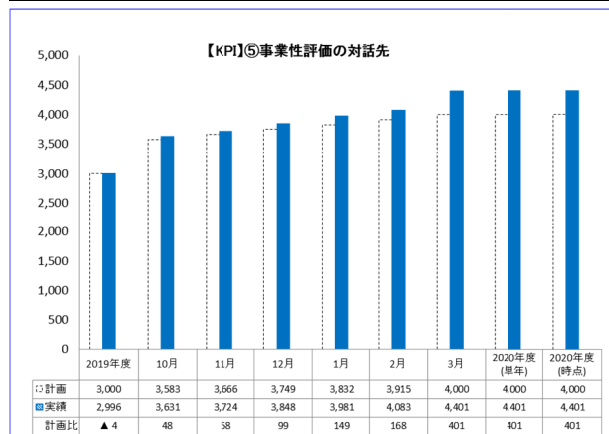
(単位:件)

提案内容	2018年度		2019年度		2020年度	
	提案件数	うち成約件数	提案件数	うち成約件数	提案件数	うち成約件数
業容拡大	1,934	320	5,045	643	12,841	1,560
ビジネスマッチング	3,622	321	6,420	625	15,495	1,774
人材関連	1,427	132	1,877	144	11,780	1,475
海外展開	100	22	147	25	164	28
コストカット	2,923	357	3,191	264	8,855	1,143
経営効率化	1,371	325	2,596	447	7,248	1,180
リスク対応	62	14	119	12	154	34
経営改善	654	503	484	447	590	361
資金調達(資金繰改善提案)	1,619	368	4,271	674	10,261	1,343
(うちリファイナンス実行先数)		(175)		(385)		(159)
事業承継	1,094	151	2,355	129	1,875	84
M&A	340	17	464	28	823	48
その他	14	3	913	26	490	12
合計	15,160	2,533	27,882	3,464	70,576	9,042

【KPIの達成状況】

項目	3年後の目標	2019年度			2020年度			2019～2020年度			2021年度計画
		計画	実績	対比	計画	実績	対比	計画	実績	対比	

⑤事業性評価の対話先(アパートローンを除く中小企業貸出先)	5,000 先	3,000	2,996	▲4	4,000	4,401	401	4,000	4,401	401	5,000
-------------------------------	---------	-------	-------	----	-------	-------	-----	-------	-------	-----	-------



事業性評価シートを提示して、お客さまの事業性を理解し課題を共有する取組みは、当行の営業スタイルとして定着しつつあります。今年度の当行で実施したお客さま満足度アンケートにおいても、資料の提示を受けたことに関して、82%のお客さまから「経営に役立つと感じた」等の評価をいただいております。

(イ) 事業承継支援に関する取り組み

A. 事業承継支援に対する態勢について

事業承継担当者をビジネスソリューション部に2名、M&A担当者を子会社である筑波総研㈱に2名配置しております。(4名はいずれも㈱日本M&Aセンターへの出向経験者)

また、事業承継・M&Aの各担当者が「コンサルティングサポート協議会」に出席し、営業店にヒアリングや助言をしながら、協議会内でお客さまのニーズの掘り起こしを行うとともに、情報の収集を行う取り組みを実施しております。

コンサルティングサポート協議会を通じて営業店、事業性評価アドバイザー、企業経営相談員、事業承継・M&A担当者が一体となり情報共有を密にすることで、お客さまのご要望に対応できる態勢を構築し、事業承継支援の機能強化に努めております。

B. 事業承継支援に対する外部連携について

外部知見を活用して事業承継を円滑に進めるため、外部機関等との連携を強めております。既存の外部連携先として、事業承継コンサルおよびM&Aコンサル、インターネットM&Aマッチング会社などの民間業者のほか、茨城県や事業引継ぎ支援センター、事業承継ネットワークなどの公的機関等と継続的に連携を図っており、各機関の特性を活かしてお客さまのニーズに沿った提案を行っております。

また、M&Aの推進および情報連携の強化を目的として、従前からの包括的な三行広域連携協定(当行・東和銀行・栃木銀行)の枠組みの中においてもM&Aに特化した情報連携を定期的実施しております。加えて、2019年12月から2020年3月にかけて連携したきらばしコンサルティング(きらばし銀行のM&A担当部署)等の近隣他行との連携においては、M&A譲渡案件情報の交換を随時実施し、互いに譲受候補先の紹介をするなど、連携を強化するとともに、より顧客ニーズに対応するために情報収集機能を強化いたしました。2020年11月においては、新たにあおぞら銀行グループのABNアドバイザーズ㈱とも情報連携を開始しており、さらなる情報網の強化を行っております。

さらに、事業承継のスキル向上と知見の蓄積のために2020年下期より、事業承継の高度

なノウハウを有する民間コンサル会社に1名を出向させております。

C. 株式価値評価・事業承継計画策定支援の取り組みについて

2019年10月より開始した「事業承継診断サービス」(有料の株式価値評価サービスでお客様の株式価値を①自社株式の相続税評価、②自社株式のM&A株式価値評価、③オーナーの相続税試算の3要素で構成)により株式価値を提案することによって、事業承継に対する課題を顕在化することが可能となることから、本サービスの積極的な活用により事業承継ニーズの掘り起こしを進めております。

事業承継診断サービスの受託件数は、2020年度末で累計約50件を突破し、堅調に推移しており、そこから事業承継支援サービスを始め、融資や預り資産の成約につながった事例も多くありました。

また、経営改善支援先のお客様を中心とした株価対策を必要としない取引先に対しても、事業承継促進支援の取り組みとして、事業承継の基本方針や事業承継計画などを策定する「簡易版事業承継計画書の策定」を継続して実施しており、2020年度中は72件の計画書を策定いたしました。

こうした取り組みの結果、お客様が「誰に・いつまでに・どのように」事業を承継するべきかを考えていただく機会を創出するとともに、事業承継の意思決定をするための判断材料を提供するための“仕組みづくり”を行うことで事業承継支援に係る機能の強化に注力しております。

また、M&Aについても「コンサルティングサポート協議会」への事業承継・M&A担当者の出席や営業店行員との帯同訪問の積極的な実施を継続しているほか、2020年度より組織的取り組み施策として「M&A情報交換会」を開始いたしました。

以上の活動を通じて、地域企業の存続と発展のために事業承継及びM&Aの支援に取り組んでおります。

(ウ) 販路拡大支援に関する取り組み

A. ビジネス交流商談会による販路開拓支援

事業性評価に基づく本業支援およびSDGs推進プロジェクト『あゆみ』の一環として、取引先の商流と活性化の促進を図る目的から、毎年「ビジネス交流商談会」を開催していましたが、新型コロナウイルス感染拡大を受け2020年度については、中止といたしました。

しかしながら、新型コロナウイルスの影響を受けた企業の販路開拓支援の重要性は増していることから、個別販路支援の取り組みを強化するとともに、感染リスクを考慮しリモート商談会に注力しました。また、コロナ禍の中で1月まで全先訪問を実施、本業支援を切り口としてお客様対話や訪問を強化し、ニーズの高い販路支援の提案を積極的に推進した結果、販路開拓支援先は、前年同期比+626先の938先となりました。

【販路開拓支援先の推移】

単位：先

項目	2017年度 実績	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績
販路開拓支援先	226	239	312	938

【リモート商談会 開催実績】

実施年月	バイヤー	申込企業	参加企業	成約実績
2020.11	ミツハシ	7	4	2社商談継続中
	トライアルカンパニー	7	5	5社商談継続中
	カスミ	2	1	1社成約
	ジャパネットタカタ	2	1	1社商談継続中
2020.12	パナソニック	4	4	4社商談継続中
	成城石井	2	1	1社成約
2021.1	カスミ	1	1	1社成約
	プラネットテーブル	1	1	1社商談継続中
	すかいらくHD	7	7	7社商談継続中
	ミサワリフォーム	3	3	3社商談継続中
	パナソニック	2	2	2社商談継続中
2021.2	東芝	5	5	5社商談継続中
	丸紅	10	9	9社商談継続中
	Inagora	1	1	1社商談継続中
2021.3	アマゾンジャパン	17	17	17社成約
	トライアルカンパニー	1	1	1社商談継続中
	ミサワリフォーム	3	3	3社商談継続中
	すかいらくHD	2	2	2社商談継続中
	プレナス	3	3	3社商談継続中
		80	71	

B. 地域産業の競争力強化に向けた他行との連携を踏まえた広域ビジネスマッチングによる商流創造支援

北関東自動車道や圏央道が開通し、商材輸送や人の移動に関する利便性が向上していることから、広域のビジネスマッチングに関するニーズも拡大傾向にあります。このため、2015年から「地域経済活性化に関する広域連携協定」に基づく「東和銀行・栃木銀行」との連携により、連携行の取引先・団体が参加することで、北関東広域のビジネスマッチングに取り組んでまいりました。ただし、2020年は、新型コロナウイルス感染症拡大防止のため中止となったものの、引き続き、リモートシステムを活用するなど各行で連携し、広域ビジネスマッチングの取り組みを進めてまいります。また、他行との広域連携体制の構築によりビジネスマッチングやM&A等の連携強化を図ってまいります。

C. 会社案内作成サービスの開始

2020年下期から「会社案内作成サービス」を開始しました。サービス開始の背景として、当行では従来から地元中小企業の販路開拓支援に取り組んでまいりましたが、その中で中小企業では会社案内等の営業ツールが不足していることで、組織的な営業ができていないという課題があることに気付きました。そこで、当行において事業性評価を行うことで把握した企業の強みや商品の特徴等を踏まえて、企業の営業力強化につなげることを目的として、会社案内の作成をサポートするサービスを始めました。

サービス開始以降、67件(2020年下期)の申込受付となっております。定型的な営業ツールがなく、自社のリソースだけでは作成も難しかったお客様からは、想像以上のクオリティであると好評をいただいております。このように、間接的な販路開拓支援策にも積極的に取り組んでおります。

(エ) 福利厚生支援の取り組み

A. 福利厚生支援サービス「ハッピーエールサポート」

多くの中小企業で経営課題となっている人材の確保や流出の防止に関するニーズに応えるため、当行独自の新たなサービスとして、福利厚生パッケージ「ハッピーエールサポート」の取扱いを2020年10月1日より申込受付開始し、2021年2月1日よりサービスの提供を開始しました。

「ハッピーエールサポート」は、契約企業が従業員向けに提供する福利厚生面を充実させることで、より魅力ある企業づくりを応援する有料のサブスクサービスであり、金融機関独自の福利厚生サービスとしては関東で初めての取扱いとなっております。

本サービスは、①金融取引サービス（ローンの金利優遇やATM手数料の減免など）②生活応援サービス（地元企業の優待クーポンを提供）③研修セミナーサービス（マナー講座やライフプランセミナー等の受講）の3つのサービスで構成されており、契約企業の従業員は原則無料で活用可能となっております。

この取り組みに対し、多くの中小企業よりの賛同を得られ、2021年3月期における加入実績は、申込件数1,355件、加入従業員数17,032人となりました。今後は、お客様の多様なニーズに幅広くお応えしていくため、より良いサービスの提供とさらなるサービスの向上に努めてまいります。

また、コロナ禍で売上消失となった宿泊業や飲食業などのB to Cの事業者への販路支援を目的として、本サービスの正式スタート前の2020年9月に「ハッピーエールパスポート（地元応援企画編）」という地元中小企業を紹介するクーポンブックを発刊しました。掲載先として、サービス業だけではなくB to C向けの営業チャネルを持っていない建築関係や水道、電気設備業、病院等医療機関、介護や葬儀等のような業種の取引先も取り上げ、当行行員や取引先に広く配布することで、販路を拡大する機会創出の支援策として実施いたしました。この取り組みは、生活応援サービスとして2021年2月からのサービス開始に合わせWEBでの掲載も始め、2021年3月末時点においてWEB掲載業種20業種、（サービス業以外の業種も7業種）と拡大しB to C向けの販路支援チャネルの増加を図りました。

【ハッピーエールサポート WEB 掲載業種】

サービス業		サービス業以外の業種	
1 飲食業	117	1 小売業	64
2 サービス業	29	2 建設業	39
3 旅館、その他宿泊所	29	3 娯楽業	37
4 理・美容業	17	4 不動産業	6
5 医療福祉	13	5 旅行斡旋業	6
6 冠婚葬祭業	9	6 保険業	2
7 生活関連サービス業・娯楽業	8	7 保険業	2
8 医療	4		
9 浴場業(温泉施設)	4		
10 療術業	3		
11 専門サービス業	3		
12 教育学習支援業	3		
13 生活関連サービス業	1		
		合計 396社	

(オ) 外部知見による助言・コンサルティングの活用

A. よろず支援拠点との連携

当行は公的支援機関、外部専門家等の外部のネットワークを活用し、高度な計画の策定に対しても円滑なサポート体制を確保しております。毎月「茨城県よろず支援拠点」の協力を得て出張相談を行っていましたが、2020年4月から6月については新型コロナウイルス感染症の拡大の影響で一時中断しました。7月からはテレビ会議システムを利用したリモートでの開催を再開し、2020年上期については、3店舗にて個別相談会を実施、延べ16社が参加しました。7月からの開催となったことから回数が3回と減少したことに加え、感染対策の実施により1開催あたりの相談可能件数が減少したこともあり、過年度と比較すると相談件数は減少しました。なお、よろず支援拠点では営業店から要望があれば随時個別で出張相談に対応しており、引き続きお客さまへ有益な情報提供に努めてまいります。

【よろず個別相談会相談内訳】

(単位：社)

	開催回数	販路開拓	経営改善	事業承継	事業計画	雇用・人事	創業	補助金	その他	計	平均社数/回
2019年度上期	6	26	8	5	3	3	2	1	3	51	8.5
2019年度下期	5	11	5	2	1	3	4	14	2	42	8.4
2020年度上期	3	4	6	0	2	3	0	1	0	16	5.3
2020年度下期	6	4	2	2	0	2	5	3	5	23	3.8

(カ) その他ライフステージに応じた支援の取り組み

A. 成熟期におけるシンジケートローン等による大規模資金調達ニーズへの対応

シンジケートローンについては、2016年4月のビジネスソリューション部の新設を機に組成・管理業務を行っております。再生からのEXIT案件のほか、メガソーラー、倉庫建設資金など内容も充実してきております。2020年下期は新型コロナウイルス感染症の拡大の影響により招聘活動がこれまでのように出来ない状況であり、コベナント付融資による金融支援が中心となりました。当面は新型コロナウイルス感染症の拡大の影響が続くことが予想されますが、地元中核企業の資金調達手段を広げ、多様なニーズに対応してまいります。

【シンジケートローン実績推移】

(単位：件・百万円)

	2016年度		2017年度		2018年度		2019年度		2020年度	
	上期	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期
組成件数		3	2	3	5	7	2	4	3	0
組成総額		3,160	3,600	1,750	6,440	3,549	940	8,310	3,300	0
手数料		47	41	42	121	91	34	179	57	27

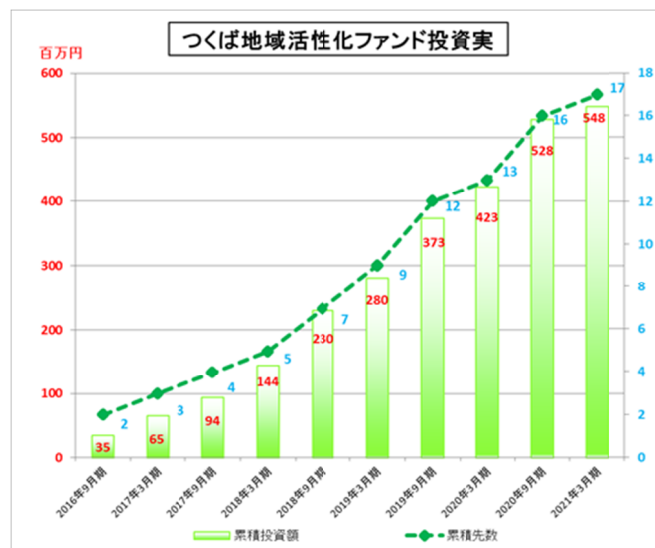
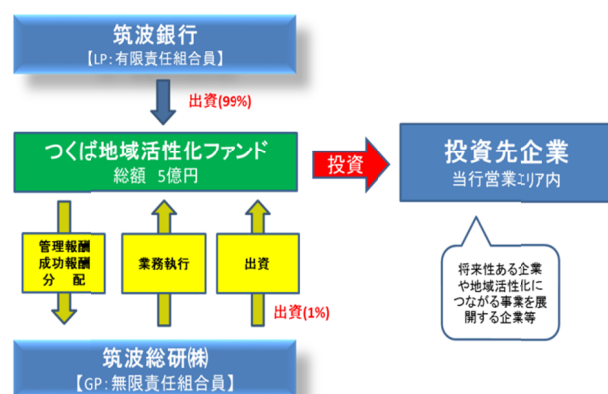
B. つくば地域活性化ファンドの活用等による創業期における支援

地域におけるスタートアップの起業促進に向け、グループ企業である筑波総研㈱を運営会社として2016年1月に「つくば地域活性化ファンド（1号）」を、2019年4月には「つくば地域活性化2号ファンド」を設立し、成長分野を担う地域のスタートアップ企業の創業を促進しております。特に間接金融では支援が困難であった事業化前のビジネスシーズに対して長期の資金供給が可能となり、新規性のあるビジネスシーズの育成により地域に雇用創出などの効果をもたらしています。

これまでの支援実績は、17社/548百万円となっております。資金支援のみならず試作品製造や量産化前の中ロット生産に対し、取引先の中小製造業者とマッチングを行うなど地域

経済を面的に発展させる取り組みにも結びつけています。今後も、大学や研究機関、各支援機関との連携を強化し、取引先製造業、士業、大手ベンチャーキャピタルなど当行ネットワークに結び付けることで、スタートアップ支援のプラットフォームを当地に構築していく方針です。

【つくば地域活性化ファンドのスキーム】



（キ）本部サポートの強化

A. 事業性評価アドバイザーによる現場 OJT の強化

事業性評価アドバイザーには支店長経験者 8 名を任命し、当行の営業エリアを 8 分割したブロック毎に 1 名ずつ配置しております。OJT に際しては融資提案だけではなく、お客さまの本業支援を切り口とした幅広い提案を現場担当者と帯同で実践することにより、顧客本位のコンサルティング営業ができる行員の育成に取り組んでおります。

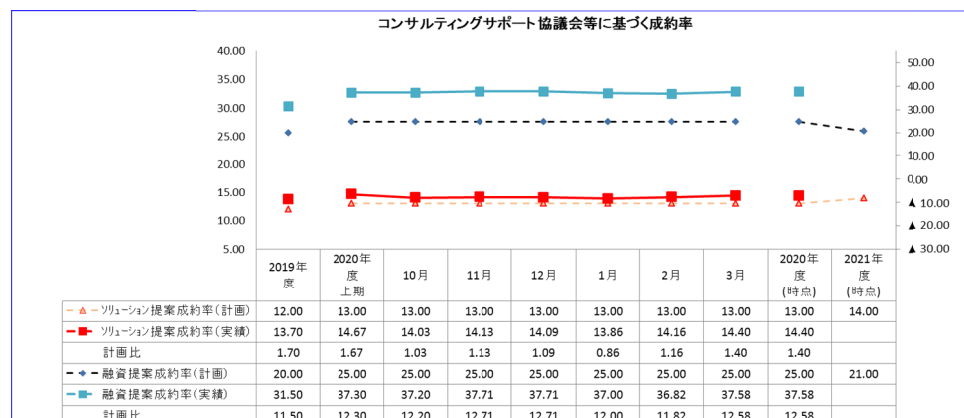
【本部サポート体制】

名称	役割	人数
事業性評価アドバイザー	・営業店だけでは対応が難しい融資や本業支援の取り組みに対して営業店と協同してお客様に最適なソリューションを提供する。 ・現場に駐在し、営業店担当者と同行訪問を実施することで、実践を通じてOJTを行う。 ・法人ソリューション業務に関する本部方針を実現するために、本部と営業店の懸け橋となり伴走型で営業店をサポートする。	8名
現場審査役	・営業店に駐在し案件審査・決裁を行うとともに、営業店の担当者に案件組成に向けた指導や助言を行う。	8名
企業経営相談員	・「コンサルティングサポートマインド」の定着化に向けた経営改善支援の取り組みを実践する。 ・資金繰り改善のためのリファイナンスプランの検討や本業支援を織り込んだ経営改善計画策定支援とモニタリングによる実効性の向上。 ・営業店担当者との帯同訪問によるOJTの実施。	7名

B. 「コンサルティングサポート協議会」による組織横断的で多面的な提案素材の発掘および融資以外のタイムリーな提案方針の決定

コンサルティングサポート協議会では、従来型の融資案件のみを協議する場ではなく、個社別に「本業を成長させるために当行が支援できることは何か」「お客さまのために当行がお役に立てることはないか」という視点で協議を行っていることから、融資以外の提案も数

多く創出されております。コンサルティングサポート協議会は2019年4月より毎月開催しており、協議会の目的の一つである各種提案の成約率向上の成果が表れてきており、2020年度では、融資提案成約率37.58%、ソリューション提案成約率14.40%となっており、計画を上回っております。



(ク) 訪問・提案力の強化

A. 中小規模事業者のニーズに合った活動の実践（小回りを活かした有効面談の増加・有益な情報の提供）

「コンサルティングサポート協議会」の取り組みにより、本部の知見も交えて個社別に有効な提案や案件ネタを創出することにより、若手行員でも自信を持って顧客訪問ができるようになっており、有効面談や提案が増加してきております。難易度の高い提案については、事業性評価アドバイザーや本業支援グループが帯同訪問等により伴走型のサポートを実施しており、お客さまのニーズに応じた本業支援活動に取り組んでおります。

B. プロセスを重要視した評価の実施（事業性評価シートの顧客提示行動評価・事業者との有効面談評価・提案から実行までのプロセス評価）

2018年度から事業性評価の一連の取り組みに「プロセス評価」を導入し、結果としての計数だけではなく、有効面談や提案を重視した取り組みを推進しております。

プロセス項目は、「i お客さまとの有効面談」「ii 事業性評価シートの顧客提示による対話」「iii 融資およびソリューションの提案」「iv 提案の成約」の4項目とし、金融仲介機能の発揮に不可欠なプロセスを意識して日々の営業活動を実施しております。

営業担当者の「プロセス評価」と「計数評価」の割合は原則として50%:50%としており、実績だけではなく行動そのものを評価する仕組みにより顧客目線の営業活動を実践しております。

これらの取り組みの成果により、有効面談や提案は強化され指標も向上してきており、お客さまとのリレーション向上につながっております。

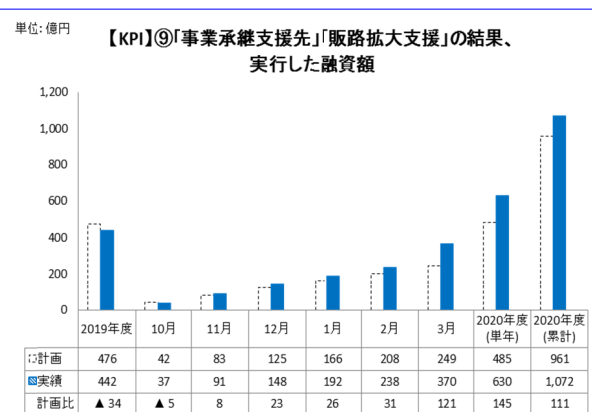
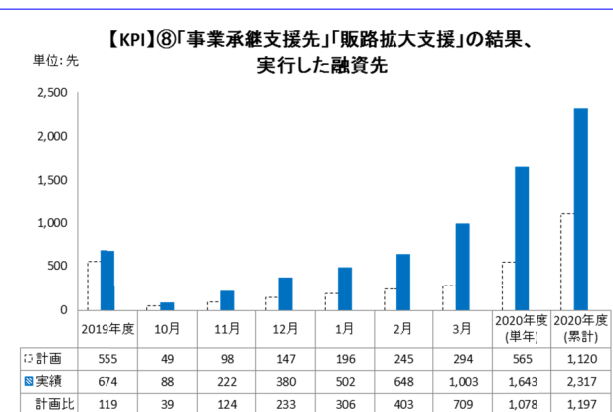
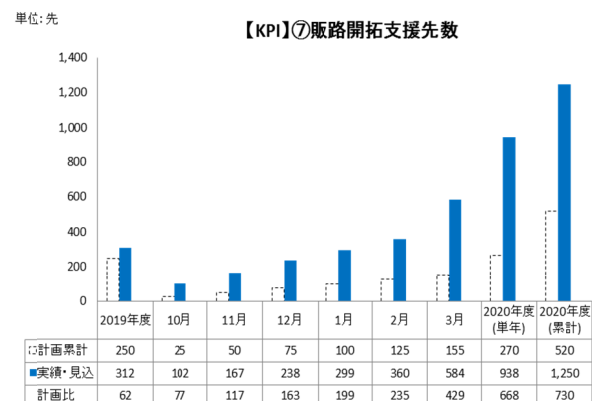
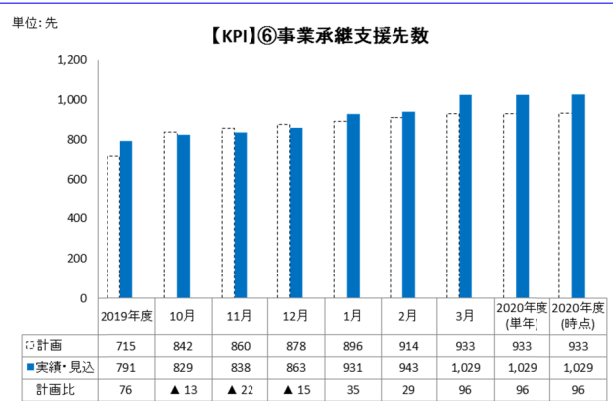
【営業店プロセス実績】

(単位:件数)

	有効面談		提案(融資・ソリューション)			
	有効面談件数	1営業日 1人あたり	融資の提案	ソリューション 提案	提案合計	1営業日 1人あたり
2018/下(平均)	22,082	4.3	4,563	1,546	6,109	1.2
2019/上(平均)	24,344	4.6	6,178	2,018	8,196	1.5
2019/下(平均)	28,336	5.4	8,402	2,582	10,984	2.1
2020/上(平均)	29,589	5.7	8,244	4,407	12,651	2.4
2020/下(平均)	30,535	6.0	8,736	7,300	16,036	3.2

【KPIの達成状況】

項目	3年後の目標	2019年度			2020年度			2019～2020年度			2021年度計画
		計画	実績	対比	計画	実績	対比	計画	実績	対比	
⑥事業承継支援先(廃業支援含む、アパートを除く中小企業貸出先)	1,258 先	715	775	60	933	1,029	96	933	1,029	96	1,258
⑦販路開拓支援先(アパートを除く中小企業貸出先)(3年間累計)	820 先	250	312	62	270	938	668	520	1,250	730	300
⑧「事業承継支援」「販路開拓支援」の結果、実行した融資先(3年間累計)	1,695 先	555	674	119	565	1,643	1,078	1,120	2,317	1,197	575
⑨「事業承継支援」「販路開拓支援」の結果、実行した融資額(3年間累計)	1,454 億円	476	442	▲ 34	485	630	145	961	1,072	111	493



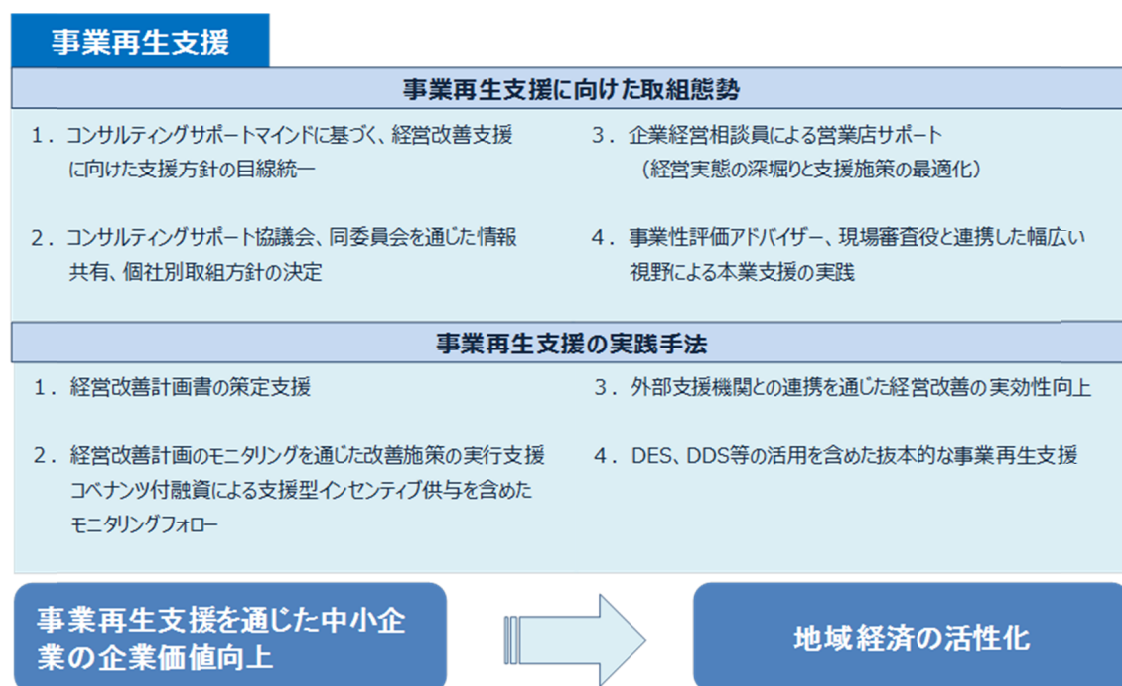
新型コロナウイルス感染症拡大を機に事業承継・廃業について本格的に検討を進めるお客さまが増加しており「事業承継支援」は、計画を達成しております。また、お客さまのトップライン(売上高)増加のための当行のネットワーク活用による“お客さまの本業支援のお手伝い”の取り組みにより「販路拡大支援」についても計画を達成しております。今後につきましても、コンサルティングサポート協議会を通じて営業店、本部が一体となり情報共有を行うことで、事業承継支援および新型コロナウイルス感染症拡大の影響でトップライン(売上高)が減少したお客さまへの販路拡大支援に取り組んでまいります。

③【基本方針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

中小規模事業者の企業価値の向上と事業再生は、まさに「地域経済の活性化」に直結する取り組みであり、地域金融機関の使命でもあります。

その取り組みを実現するため、体制面では2017年12月に融資部が主体となり制定した「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）に則り、お客さまの経営課題に向き合い、「経営改善サポート協議会」や「経営改善サポート委員会」によって、地元中小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体制整備を進めてまいりましたが、協議の対象先が一部に限られること、また金融支援が中心となり、策定した経営改善計画の実現性は顧客の自助努力によるところが大きく、本業支援を含めた金融仲介機能が不足している現状を認識いたしました。

このため、2020年2月に「経営改善サポート協議会」を「コンサルティングサポート協議会」に一本化するとともに、新たに設置した「コンサルティングサポート委員会」に「経営改善サポート委員会」を統合させることにより、当行における金融仲介機能のプラットフォームを統一し、「コンサルティングサポートマインド」（中小企業の課題解決に向けた支援の心構え）に基づき、債務者区分全般に亘り経営課題を抱える地元中小企業に対して具体的な取引方針・支援策について営業店と本部各セクションが知見を出し合い、経営改善目線を高めた本業支援の実践によって取引先の持続的成長や地域経済の活性化に貢献していく態勢を再構築いたしました。



(ア) 事業再生支援に向けた取り組み体制

A. コンサルティングサポート協議会・委員会での情報共有、個社別取組方針の決定

「コンサルティングサポート委員会」では、①事業性評価に基づく中小企業のライフステージに応じたコンサルティング機能や仲介機能の発揮、②中小企業の資金繰り改善および担保や保証に過度に依存しない資金供給等の金融支援、③本業支援、④事業再生や管理債権の流動化などを主な協議事項として毎月開催しております。同委員会における経営陣と関係各

部の活発な協議を通じて、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響を受けた地元中小企業に対するスピード感を持った金融支援態勢の実現に結び付くなど、経営環境の変化に応じた金融仲介機能の発揮に努めております。

また、「コンサルティングサポート委員会」で決定した支援策に基づき、個社別に協議・検討を行う場として「コンサルティングサポート協議会（経営改善部門）」を開催しております。協議会では、事業再生支援先に対する経営計画書の策定支援状況や抜本的な事業再生、廃業支援の活動状況について経営陣を含めて共有し、提案の創出から資産の良化に至るまで「とことん支援」を実践するための取組手法を本部各セクションと営業店が一体となって協議しております。

その結果、財務内容が脆弱なため新型コロナウイルス感染症の拡大の影響を受けやすい経営支援先のほか、財務の毀損が進む破綻懸念先についても、経営改善に繋がる本業支援策の提供と資金繰り支援の検討を加え、2021年5月までに延べ253先の協議を行い、「資金繰り支援」110件、「販路拡大支援」86件、「コストカット支援」52件など延べ404件の提案を創出いたしました。当行では、債務者区分全般に亘り、ソリューションメニュー提供による伴走型の経営改善支援を進めております。

B. 企業経営相談員の営業現場への配置による企業実態把握に基づく支援

事業再生支援態勢を確立するための本部サポート部隊である「企業経営相談員」により、顧客とのリレーション強化、経営計画書策定支援、モニタリングを通じた本業支援策の構築、OJTによる現場職員の人財育成を強化しております。

新型コロナウイルス感染症の影響を受けて経営不振に悩む事業者に対して、スピード感を持って適切な支援策を講じるための実働部隊として営業店サポートを実践しております。

(イ) 事業再生支援の実践

A. 経営改善計画書策定支援及び経営改善モニタリング支援

ミドルリスク先への積極的な融資推進と並行して、年商50～500Mのミドルメイン先（ベースコアターゲット）を主たるターゲットとし、経営課題解決のための本業支援策を講じて経営計画書の策定支援や資金繰り支援を進め、モニタリングを通じて追加支援策を提供し、経営改善を促しております。

経営支援先のうち期初から期末までの間に経営改善が進む事業者を事業再生先と称して、経営改善に資する増加運転資金や設備資金のほか、条件緩和債権のリファイナンスや抜本的な事業再生支援先に対する資金供与を行い、事業再生支援からの出口支援を進めております。

B. 外部機関との連携

事業再生支援を進めるため東日本大震災事業者再生支援機構（震災支援機構）や茨城県産業復興相談センターを活用し、再生計画に基づいた債権放棄を含む抜本的な支援を行っております。

震災後一定期間が経過し、被災企業からの相談は一巡しており、新規の相談件数は減少傾向にあります。一方、自然災害や新型コロナウイルス感染症の影響を受け経営再建が当初計画通りに進捗していないケースも見受けられることから、中小企業再生支援協議会の新型コロナ特例リスクスケジュールを活用して金融調整の円滑化並びに資金繰り支援を進めておりま

す。

また、新型コロナウイルスの感染拡大の収束が見えない「with コロナ」の状況において、お客さまに対する本業支援や経営改善支援を強化させることが重要であると認識し、2020 年下期に地域経済活性化支援機構との間で「特定専門家派遣契約」を結び、個別企業に応じた専門性の高い知見や難易度の高い事業再生案件を迅速に対応していくための助言を受け、即効性のある人材育成、態勢整備を進めております。新型コロナウイルス感染症の影響を受けて業績の悪化が顕著な「飲食業」「宿泊業」「医療」「介護」「建設業」の5業種に対する経営改善支援を強化するため、外部専門家から得られた知見を反映させた「業種別 経営支援マニュアル」（2021 年 6 月予定）を制定し、業種別の経営課題検証方法や再生支援ノウハウを高めてまいります。

引き続き、外部関係機関と連携を密にして環境変化に応じた対策を講じ、お客さまの事業持続性向上に向けたことん支援を実践し、事業再生支援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	27 先	買取支援決定…27先
中小企業再生支援協議会	120 先	全行同意…88先、協議中…6先、取下げ…26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1件)

(震災後～2021/6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	60 先	0 先	60 先	27 先	0 先	27 先	14 先	0 先	14 先

(震災後～2021/6末現在)

C. DES、DDS 等の手法を含めた経営改善支援

自己資本の毀損度が高い債務者であっても今後の債務償還能力が見込まれる先には、積極的に DDS を活用し財務面の改善による事業再生支援を進めております。震災以降、2021 年度までの累計で DDS は 71 件 2, 221 百万円を実行しました。DDS の活用先からは、借入金の返済負担の軽減が図られ、資金繰りが安定し本業に集中できたとの声も聞かれております。

新型コロナウイルス感染症の拡大の影響を受け、地元中小企業の財務内容の毀損が進みつつあり、低格付先を中心とした企業に対して円滑な金融支援を進めるために、政府系金融機関等とも積極的に連携し、資本金劣後ローンを事業再生の具体的

【DES、DDSの取り組み実績】

(単位:百万円)

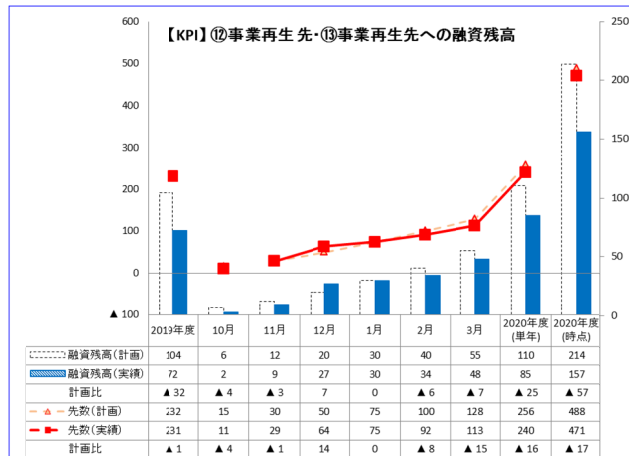
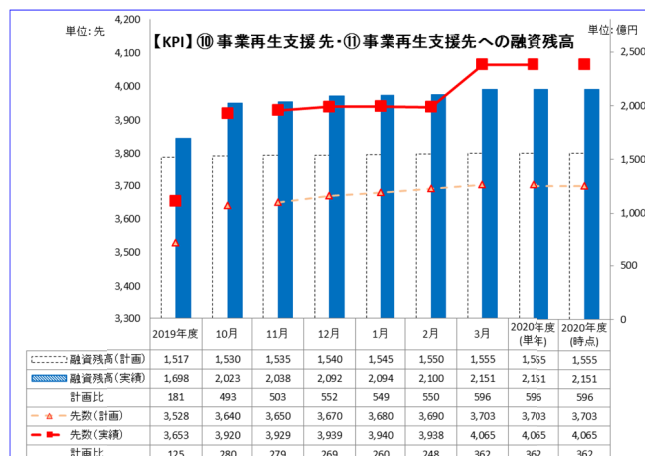
	DDS		DES	
2011 上期	1 件	120	1 件	1,310
2011 下期	14 件	384	- 件	-
2012 上期	16 件	460	- 件	-
2012 下期	5 件	78	- 件	-
2013 上期	8 件	341	- 件	-
2013 下期	5 件	378	- 件	-
2014 上期	2 件	58	- 件	-
2014 下期	2 件	42	- 件	-
2015 上期	1 件	20	- 件	-
2015 下期	1 件	70	- 件	-
2016 上期	- 件	-	- 件	-
2016 下期	1 件	16	- 件	-
2017 上期	2 件	22	- 件	-
2017 下期	2 件	80	- 件	-
2018 上期	2 件	30	- 件	-
2018 下期	1 件	15	- 件	-
2019 上期	2 件	13	- 件	-
2019 下期	2 件	28	- 件	-
2020 上期	2 件	42	- 件	-
2020 下期	2 件	24	- 件	-
合 計	71 件	2,221	1 件	1,310

(震災後～2021/3末現在)

支援策のひとつとして活用してまいります。

【KPIの達成状況】

項目	3年後の目標	2019年度			2020年度			2019～2020年度			2021年度計画
		計画	実績	対比	計画	実績	対比	計画	実績	対比	
⑩事業再生支援先数	3,883 先	3,528	3,653	125	3,703	4,065	362	3,703	4,065	362	3,883
⑪事業再生支援先への融資残高	1,592 億円	1,517	1,698	181	1,555	2,151	596	1,555	2,151	596	1,592
⑫事業再生先数(3年間累計)	767 先	232	231	▲ 1	256	240	▲ 16	488	471	▲ 17	279
⑬事業再生先への融資残高(3年間累計)	328 億円	104	72	▲ 32	110	85	▲ 25	214	157	▲ 57	114



新型コロナウイルス感染症拡大に伴い計画策定支援および柔軟な資金繰り支援を進めた結果、事業再生支援先数および融資残高とも計画を上回りました。しかしながら、事業再生先数および融資残高については、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い計画の進捗が不調に転じるなど、計画を下回りました。

今後は、本業支援を軸とした金融仲介機能を発揮すべく、「コンサルティングサポート協議会」を通じた本業支援と経営改善支援の一体化および日本政策金融公庫の資本金劣後ローンを活用するなど、経営改善および資金繰り支援さらに強化してまいります。

④【基本方針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

(ア) 経営者保証ガイドラインに基づく取り組み

経営者保証に関するガイドライン（以下「ガイドライン」という）の活用に向けた取り組みについては、当行独自の見直しとして、様々な保証人の切り口をリストアップし、保証人解除の可能性を検討しております。その結果、2020年度下期の「新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合」は29.45%と他行を含めた民間金融機関の2020年度上期平均比率26.4%を上回っていることに加え、同割合は、着実に増加しておりガイドラインの活用に向けた取り組みが成果として表れてきております。また、ガイドラインに係る取り組みについては、第4次中期経営計画の業務計画書において重要KPIとして位置づけ、モニタリングなどの管理を毎月行っております。今後につきましては、2020年に施行された保証人保護にかかる民法改正の趣旨を踏まえ、ガイドラインの一層の促進、定着化に向けて、形式的なガイドライン要件にとらわれず、担保・保証に過度に依存しない融資の取り組みを進めてまいります。



【経営者保証ガイドラインの活用状況】

(単位:件)

期 別	2016上期	2016下期	2017上期	2017下期	2018上期	2018下期	2019上期	2019下期	2020上期	2020下期
無保証、※代替的融資手法を活用した件数等	1,700	1,409	1,738	1,727	1,699	1,714	1,991	2,149	3,147	2,842
新規融資件数	8,607	7,905	8,773	8,627	8,093	8,522	9,295	9,447	11,456	9,649
新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合	19.75%	17.82%	19.81%	20.02%	20.99%	20.11%	21.42%	22.75%	27.47%	29.45%

※代替的融資手法…ABL、停止条件付保証契約、解除条件付保証契約等

【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)

期 別	2016/3末	2016/9末	2017/3末	2017/9末	2018/3末	2018/9末	2019/3末	2019/9末	2020/3末	2020/9末	2021/3末	2020/下期増加数
対応件数	3,673	5,375	6,787	8,652	10,434	12,165	13,934	16,051	18,282	21,525	24,490	2,965
うち法人	199	304	409	687	924	1,211	1,547	1,982	2,525	3,260	4,174	914

(イ) 私募債およびABLの積極的な活用

私募債については、低利で安定的な資金調達手段であることやニュースリリースによる宣伝効果も期待できる等のメリットもあるため、企業ニーズも高く、担保に依存しない融資手法として取り組みを強化しております。

2018年11月に対象基準を当行のお客さまに合ったものとすべく「会社規模」より「財務内容」を重視したものに見直しを図り、2020年度は254件/18,310百万円の実績となりました。1件あたりの発行額は小口化しておりますが、新たに発行を希望する企業は多く、引き続き積極的に推進してまいります。

また、ABLについては、主に太陽光発電設備の売電債権担保や売掛金債権担保融資等に取り組んでおりますが、特に太陽光発電設備においては、新規による設置やセカンダリー案件の購入など2020年度における取扱は62件/2,982百万円の実績になりました。

今後さらにノウハウの蓄積に努め、工作機械や車両などの個別動産や棚卸資産、診療債権等の売掛金にも対象動産の幅を広げるなど、推進体制を整備してまいります。

【私募債およびABLの実績】

(単位: 百万円)

	2016年度		2017年度		2018年度		2019年度		2020年度		前期比	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
私募債	92件	7,200	88件	6,940	133件	10,110	165件	9,330	254件	18,310	89件	8,980
ABL	21件	1,500	48件	4,462	81件	8,185	73件	2,535	62件	2,982	▲11件	447

(4) 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

(ア) コンサルティング営業強化のための体制整備

2019年4月からスタートさせた「第4次中期経営計画」および「経営強化計画」においては、「選択と集中」を徹底的に進めることで「徹底して地元中小企業の支援を行っていく」というテーマを掲げ、事業性評価に基づくコンサルティング営業に全行一丸となった取り組みを開始しました。具体的には「コンサルティングサポート協議会」で創出した提案について、本部において営業店のプロセスの状況をモニタリングし、本部スタッフが伴走型のサポートを行っております。また、「コンサルティングサポート協議会」において、融資部からの出席者（現場審査役やエリア審査役など）は、案件審査上のチェックポイントや調査ポイントを明確にし、提案方針を本支店で共有するとともに、リレバン推進室の担当者と営業指導役で進捗を管理しております。関係者全員に対して案件進捗の「見える化」を図り、進捗が滞ることのないように仕組みを構築しました。計画達成に向けた諸施策のPDCA管理については、新たに作成した「業務計画書」に基づき、総合戦略会議および取締役会において社外役員も含めて協議を行い、厳格に進捗管理を行う体制を構築しております。

また、営業店が短期的な収益にとらわれることなく、顧客との良好なリレーションを築きながら中長期的な観点からコンサルティング営業を行えるようにすべく2019年4月に「営業店総合経営成績表彰」の改正を行い、金融仲介機能の発揮に向けた行動そのものを評価する「営業プロセス」に配点を重点配分し、従来以上にプロセスにフォーカスを当てた仕組みに変更しました。

(イ) 事業性評価アドバイザー・現場審査役・企業経営相談員による本部サポートの実施

2018年度より「事業性評価アドバイザー」「現場審査役」をブロック毎に配置（8ブロック8名）し、さらに「企業経営相談員」を4名（1名で2ブロック担当）配置しました。

事業性評価アドバイザーは、「コンサルティングサポート協議会」におけるお客さまの本業支援につながる提案創出の中心的役割を担い、営業店との協働により事業性評価の観点でお客さまの抱える課題やニーズを探り、その解決のための具体的活動を行っております。また、難易度の高い案件には営業店行員と帯同して直接お客さまのところへ訪問することにより、営業店行員に対するOJTも兼ね、事業性評価に基づく本業支援の質を高めております。

現場審査役は、事業性評価アドバイザーや企業経営相談員と連携し、融資案件の組成や融資ネタの案件化に対する指導や助言を行い、行員一人ひとりのスキル向上に取り組んでおります。

企業経営相談員は、これまで経営改善支援先のサポートが中心でしたが、中小ミドルリスク層に対する資金繰り改善や計画策定支援に全行的な取り組みを進めていくために本部のサポート態勢を充実させ、2019年7月からは人員を6名に増加させるなど機能強化を図っております。

2020年4月、新型コロナウイルス感染症の影響を受け資金繰りや業況に不安を抱える地元中小企業に対して専門的知見を活用し、徹底した支援を迅速かつ機動的に実施するため、新型コロナウイルス感染症「特別対策支援チーム（特対班）」を設置しました。

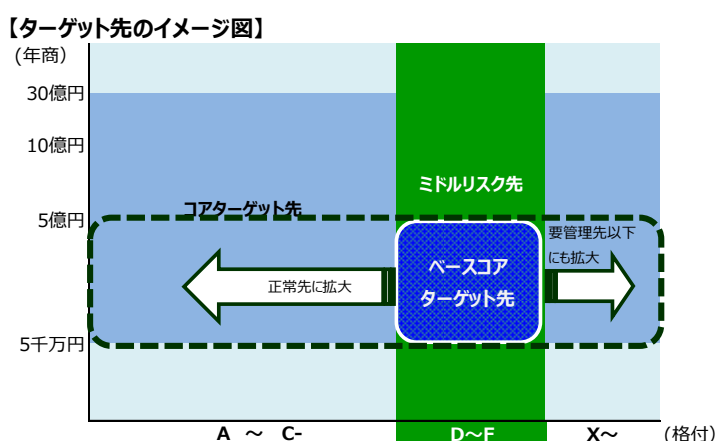
(ウ) ターゲット先の明確化による実効性の高い営業活動の実践

2018年度は年商100百万円～3,000百万円の取引層をコアターゲット（営業力を優先的に投下するお客さま層）としていましたが、2019年度からは、当行の強みを発揮できる層として新たに年商50百万円～100百万円の比較的小規模の取引先をコアターゲットに追加しました。

また、売上高の他に格付の切り口でもターゲティングしており、様々な経営課題を有するミドルリスク先層のお客さまについては、資金繰り支援や本業支援のニーズが高いことから、当行のビジネスモデルである「事業性評価に基づくコンサルティング営業」を実践する対象としています。

2019年度からは、コアターゲット先の中でも特に年商50百万円から500百万円のミドルリスク先を「ベースコアターゲット先」とし、当行の強みを活かし、特に資金繰り改善を含めた経営改善支援や本業支援など「とことん支援」を行い、金融仲介機能を発揮していくベースとなる取引層として設定しました。

2020年度については、新型コロナウイルス感染症の影響が広く地元中小企業全体に及んだことから全ての事業者をターゲットとし、全先訪問によるきめ細かいヒアリングを起点として資金繰り支援と本業支援に取り組みました。



(エ) プロセス評価の導入と継続運用

当行には、目先の結果を求めるあまり、結果（実績）重視の営業推進に偏ってしまい顧客との対話を通じた顧客目線の取り組みや人材育成の視点が不足していたという反省がありました。

この反省を踏まえ、「質の高い提案営業を実現」のため営業行員の行動面・育成面を重視し、『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』との考え方のもと、従来の計数目標中心の営業活動から「プロセス目標」を中心に据えた営業活動へと転換し、

2018 年度上期より従来の結果（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変更しております。

具体的には、成果をあげようとする積極的な取り組みの過程を「プロセス目標」として定め、従来の「計数（結果）」に加えて「プロセス（過程）」を業績評価に反映させて、「計数」と「プロセス」をバランスよく評価する方法としました。

2020 年 1 月から導入した新人事制度においてもこの考え方を踏襲しており、プロセスに重きを置いた営業活動の継続によって、「顧客との対話（有効面談や提案）による顧客目線の営業活動により、プロセスと成果の両立につなげる」との意識と取り組みは全行的に浸透しております。また、プロセス評価導入の効果の一つとして営業活動が「見える化」し、各営業店及び本部にて PDCA サイクルが構築できるようになりました。

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

第 4 次中期経営計画の各施策を着実に実行していくことを目的に施策の進捗を管理する資料として「業務計画書」を策定し、常勤役員、各部長、地区本部長、本店営業部長・つくば営業部長が出席する「総合戦略会議」にて協議を行っております。また、「総合戦略会議進捗部会」（プレヒアリング）を総合企画部担当役員出席のもと毎月開催し、基本戦略について毎月進捗状況を把握し、PDCA 管理を実践しております。

2021 年度は第 4 次中期経営計画の最終年度であり、各施策の総仕上げを実施するべく「総合戦略会議」にて施策の進捗管理を厳格に実施し、「経営強化計画」で目指した金融仲介機能が正しく発揮されているか、地元中小企業に貢献できているか等について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促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）経営者保証ガイドラインの取組方針

経営者保証に関するガイドライン（以下「ガイドライン」という）の取り組み強化としては、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、アパート等収益物件先など不動産担保で保全が確立されている先や、事業承継時における新旧経営者の二重保証となっている先、保証付債権のみ保証人を取得している先など、保証人解除の可能性が高い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、銀行側から能動的に保証人解除の検討を行っております。その結果、2017 年からのこれらの独自の見直しによる保証人解除は 122 件の実績となっております。

一方、最近、中小企業の後継者が事業承継を行うと将来多額の負債を負う可能性があるなど、新旧代表者を保証人とする二重保証が後継者確保の障害になっていることが問題視されております。こうした背景を踏まえ、当行では事業承継時における二重保証の原則禁止の徹底のため、事業承継先の月次モニタリングを実施し、二重保証是正に向けた本支店の目線の統一を図っております。具体的には、二重保証が発生した債務者に対し、その対応が適切か、また、合理的根拠が備わっているかについて本部で検証を行い、必要に応じ二重保証を解消させる取組をしております。これにより、「代表者の交代時における対応」

につきましては2020年下期に254債権発生しましたが、そのうち二重保証は2件に抑えられております。また、当行では過去に二重保証先となっている事業先の見直しとして、現在のお客さまの業況を踏まえ、再度、保証解除の可能性を検討すべきとの観点から、2019年8月より過去に見直しをした二重保証先を再度リストアップし保証解除の検討により、さらに44債権の二重保証の解除を実施しております。

今後につきましては、2020年に施行された保証人保護にかかる民法改正の趣旨を踏まえ、ガイドラインの一層の促進が必要であると認識しており、形式的なガイドライン要件にとらわれず、担保・保証に過度に依存しない融資取り組みを進めてまいります。

【保証人見直しの内容】

見直しの内容	解除件数
アパート等収益物件先	30
融資残高が不動産担保で確立している先	23
新旧経営者の二重保証先に対する保証解除	14
〃 (過去分の見直し)	44
プロパー債権保証人を解除し、かつ保証付債務を保有している債務者の見直し	11
合 計	122

【代表者の交代時における対応】(2020年10月～2021年3月)

内容	件数 (割合)
旧経営者との保証契約を解除し、かつ、新経営者との保証契約を締結しなかった件数	45件 (17.7%)
旧経営者との保証契約を解除する一方、新経営者との保証契約を締結した件数	72件 (28.3%)
旧経営者との保証契約は解除しなかったが、新経営者との保証契約は締結しなかった件数	135件 (53.1%)
旧経営者との保証契約を解除せず、かつ、新経営者との保証契約を締結した件数 (二重保証)	2件 (0.8%)

(イ) 私募債等の取り組みについて

担保や保証に依存しない融資推進の方策として、主に「私募債」や「ABL」の取り組みを進めております。

私募債については、新たな起債企業が増加しており、2020年度は254件／18,310百万円の実績となり、取り組みが浸透してきております。また「CSR 寄贈付私募債」について見直しを行い、国連が定めた「持続可能な開発目標 SDGs」の趣旨に賛同する企業を対象とした「SDGs 私募債」に改め、寄贈対象先を拡大、さらに2020年5月には新型コロナウイルス感染拡大防止の最前線で活動する医療機関を寄贈対象先とした「地域の医療サポート債」を取扱開始することで取引先の地域貢献ニーズに対応した新たな起債需要の取り込みを図りました。

ABLについては太陽光設備の一服感から取扱は減少しておりますが、担保評価手法などの整備や人材育成などに取り組み、担保や保証に依存しない資金調達手法の一つとして浸透を図ってまいります。

(5) 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) 事業性融資への取り組み強化

A. ミドルリスク先に対する積極的な信用供与

当行では、地域経済の活性化を図るために、比較的財務基盤が脆弱な中小企業でも、事業性評価を通じてビジネスモデルや事業の強み・弱みを把握し、企業実態や成長可能性を適切に評価し、積極的な資金提供や経営改善・成長戦略への伴走型の支援を行い、共に成長していくことが地域金融機関としての本来の役割であると考えております。過去の業況不振により財務に弱みを持つミドルリスク先に対しても、財務データだけにとらわれることなく、コロナ禍で苦しむ地元中小企業に対しても積極的な金融支援および販路開拓等を初めとした本業支援を実施しております。

その結果、ミドルリスク先に対する融資実行金額は過去実績を大幅に上回り、2020年度の計画 860 億円に対して 1,240 億円（+380 億円）と大幅に上回り、地元中小企業の資金繰り支援に効果を発揮しました。

B. SDGs 推進プロジェクト『あゆみ』対応融資商品の取り組み

当行は、震災以降 2011 年 3 月から 2016 年 3 月までの 5 年間、地域“復興”支援プロジェクトを実施、2016 年 4 月からは、震災復興を継続発展させた地域“振興”支援プロジェクトを策定し、当行のネットワークやコンサルティング機能を最大限に発揮することで被災者への信用供与の円滑化に取り組んでまいりました。

2019 年 4 月からは、コーポレートスローガン「地域のために未来のために」の実現に向け、国連が定めた「持続可能な開発目標 SDGs」の趣旨に賛同し、「筑波銀行 SDGs 宣言」を制定、地域振興支援プロジェクト『あゆみ』を SDGs 推進プロジェクト『あゆみ』に名称変更し、当行を含む地域社会の持続的成長を支援する取り組みを開始しました。

こうした取り組みの結果、震災以降に取り組んだ震災関連融資の実績は、2021 年 5 月末現在、事業性融資が 65,984 件で 8,661 億 24 百万円、消費性融資が 13,899 件で 1,751 億 17 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～2021年5月末累計
() 内は2020年10月～2021年5月実績累計

	実行件数	実行金額累計
事業性融資	65,984件 (5,712件)	866,124百万円 (78,332百万円)
消費性融資	13,899件 (105件)	175,117百万円 (2,032百万円)
合 計	79,883件 (5,817件)	1,041,241百万円 (80,364百万円)

【震災関連条件変更実績】

	実行件数	実行金額累計
事業性融資	3,649件 (0件)	91,738百万円 (0百万円)
消費性融資	177件 (0件)	1,700百万円 (0百万円)
合 計	3,826件 (0件)	93,438百万円 (0百万円)

(イ) 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の支援を行ってまいりました。

震災から10年が経過し、東日本大震災に起因する建て替えやリフォームの件数は減少しておりますが、大型台風や暴風雨などの自然災害が増加していることから、引き続き、被災者向けに金利優遇及び条件を緩和した「あゆみ住宅ローン」の取り扱いを継続することで、被災者支援を実施してまいります。

【建て替え・リフォーム資金の取り組み状況】

2021年3月末日現在

使 途	件 数	金 額
建て替え	2,275 件 (7 件)	53,118 百万円 (178 百万円)
リフォーム	885 件 (0 件)	3,846 百万円 (0 百万円)
合 計	3,160 件 (7 件)	56,964 百万円 (178 百万円)

※当行住宅ローン利用先以外も含む () 内は2020年10月～2021年3月実績累計

B. お客さまが相談しやすい環境づくり

被災者を含め、お客さまがローンに関する相談をしやすい環境づくりとして、ローンプラザ（愛称：「すまいるプラザ」）を全11ヵ店（2021年3月現在）に設置しております。ローンプラザは、平日（水曜日を除く）18時まで（すまいるプラザ研究学園は水曜日も含む17時まで）営業するとともに、土日営業し、専担者による相談・申込業務を行っております。

C. SDGs 推進プロジェクト『あゆみ』対応融資商品の取り組み

当行では、東日本大震災の被災者を支援すべく、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ための『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。同商品は2019年4月に「SDGs 推進プロジェクト『あゆみ』」対応融資商品としてリニューアルし、住まい等に関する支援に取り組んでおります。

【住まいに関するプラン】

商品名	内 容	2011.9.1～2021.3.31 累計実績	うち2020.10.1～ 2021.3.31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	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	
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	431 件 1,128 百万円	2 件 2 百万円

※「エクステリアローン」は、2016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	2011. 9. 1～2021. 3. 31 累計実績	うち 2020. 10. 1～ 2021. 3. 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	572 件 1,007 百万円	17 件 30 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	173 件 384 百万円	1 件 2 百万円

上記商品のほか、被災県の地域金融機関として過去の実験を活かし、自然災害に加え「地震・津波等」で罹災した場合に、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 2017 年 2 月に導入致しました。

さらに、住宅ローン、消費性ローンともに「定住支援商品」を設定することで各自治体の地方創生施策に対する支援を行っております。

また、2019 年 7 月からは、返済支援を主な目的とする新たなローン商品「おまとめフリーローン」を導入し、地域金融機関として地域のお客さまの生活をサポートしております。

(6) 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

(ア) つくば活性化ファンドの活用による創業支援

地域におけるスタートアップの起業促進に向け、「つくば地域活性化ファンド」の活用による支援を実施しております。

ファンドを活用した直接金融の取り組みにより、事業化前段階のビジネスシーズに対しても支援が可能となり、2021 年 3 月末時点で 17 社の投資実績に結び付いております。

投資後は、試作品製造や量産化前の中ロット生産に対し、取引先の中小製造業者とマッチングを行うなど地域経済を面的に発展させる取り組みにも結びつけております。今後においても大学や研究機関、各支援機関との連携を強化し、取引先製造業、土業、大手ベンチャーキャピタルなど当行ネットワークに結び付けることで、スタートアップ支援のプラットフォームを当地に構築していく方針です。

また、2019 年 3 月には、かねてから課題として認識していた技術面での目利きやインキュベーションに関する弱みを外部知見によって補完するため、人間医工学分野の最先端企業であり、つくば市に本社を置くサイバーダイナミクス(株)と地域の技術系ベンチャー企業支援のための包括連携協定を締結しました。本協定に基づくベンチャー支援は実績をすでにあげており、2019 年 4 月には、グラフェン材料を用いたスーパーキャパシタ開発の物質材料機構発のベンチャー企業に対し、共同で投資を実行、その後の支援にも取り組んでいます。

2020 年度は、ゲノム解析に取り組む創農薬ベンチャーや新薬候補化合物開発ベンチャー等へ出資を行うほか、既出資先である医療相談アプリ開発・運営を行うベンチャーとの連携協定を締結し、福利厚生パッケージ「ハッピーエールサポート」のサービスメニューに追加いたしました。会員企業の福利厚生サービスの向上と運営ベンチャーの業容拡大への支援を行っております。

(イ) 公的支援策の活用

営業店に対し補助金の最新情報を適時発信し、お客さまにタイムリーに情報提供を行っていることに加え、補助金の概要や申請のポイント等への理解を深めていただくために2021年2月には、リモートにて「補助金セミナー」を開催し41先の申込を受付いたしました。2020年度は、新型コロナウイルス関連の補助金の情報提供や提案を本支店一体となって積極的に進め、補助金関連申請を19先受付いたしました。また、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、経営に関する相談のほか「ものづくり・商業・サービス新展開支援補助金」等の申請をする際に、計画の作成支援や蓋然性の確認をするなどの役割も担っております。

2021年3月から公募開始となった事業再構築補助金についても認定支援機関としてお客様の補助金申請のサポートを行い、53件の申請を受付しております。

(ウ) 専門的スキルを持つ本部分行員の育成状況

当行では、お客さまの経営課題を的確に抽出・分析を行い、実効的な事業性評価や本業支援が実践できる「ソリューション業務に強い人財」を育成するため、営業行員のスキル向上に向けた取り組みを進めております。

営業行員の知識習得に向けた取り組みとして、本部主催による研修やトレーニーによる実務研修、Webセミナー等の開催に加え、通信講座の受講斡旋および、「きんざい」が主催する「金融業務3級事業性評価コース」、「金融業務2級事業承継・M&Aコース」の受験を推奨し、お客さまの本業支援に関する総体的な知識の向上を図っております。

また、高度な金融サービスの提供を実現するため、FP1級や中小企業診断士などの専門家スキルの習得に向けた人財育成を行うとともに、高度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を行っております。特に中小企業に対する本業支援や事業承継・M&Aについては、専門家スキルを持つ行員を積極的に育成し、お客さまからの相談を受けやすい環境の整備を進めております。

【専門資格の保有者の状況(2021年3月末)】

資格名	人数	うち本部
FP1級	51	36
中小企業診断士	8	7
医療経営士(3級)	34	15
農業経営アドバイザー	6	4
動産評価アドバイザー	6	6
M&Aシニアエキスパート	5	5
宅地建物取引士	70	44
金融業務3級 事業性評価コース	583	142
金融業務2級 事業承継M&Aコース	461	160

②事業再生支援に資する方策

(ア) 経営支援への積極的な取り組み姿勢

経営課題はあるが潜在能力の高いお客さまや少子高齢化や過疎化などの経営環境の変化によって中長期的に経営課題を抱えるお客さまなど、中小企業では人材や経営改善ノウハウなどの経営資源に限られるために経営計画書の策定や経営改善が進んでいない事例が見られることから、条件変更先を中心とした経営課題を抱えるお客さまに対して営業店と本部が連携して、積極的に経営計画書の策定支援に取り組んでおります。

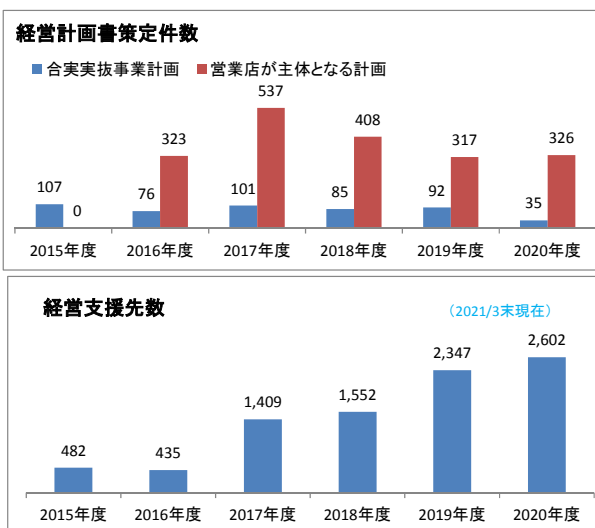
地元の中小・零細企業の経営改善を進め、地域経済、雇用を守るためには取引先企業に対して改善に向けたサポートが必要であるとの問題意識を持ち、2017年1月から合

実・実抜計画の策定までには至らないお客さまに対して 1,911 件の経営計画書策定支援（営業店が主体となる簡易的な経営計画書:2020 年 10 月にコロナ禍の影響を踏まえ計画期間 5 年→3 年、本業支援施策を含む計画に書式変更）の取り組みを進めております。経営計画書の策定の過程において、事業性の深掘りが必要とされる場合は主に事業性評価アドバイザーとの連携を図り、また、資金繰り支援の対応に向けた案件組成に悩む場合は現場審査役との連携を図るなど、関係者が連携して営業店サポートを進めることでこれまで経営改善支援活動に係るノウハウ不足のために躊躇していたお客さまに対する営業店の経営支援態勢が整いつつあります。

2019 年 8 月には、ベースコアターゲット先（年商 50～500M のミドルリスク先）のうち、当行をメインとするお客さまを新たに経営支援先として選定し、ミドルリスク先に対する資金支援に並行して、経営改善支援や本業支援を通じて金融仲介機能を発揮していく態勢としております。

これらの取り組みを通じて経営支援先は、2015 年度の 482 先から 2021 年 3 月には 2,602 先に増加しており、営業本部との連携によるコンサルティングサポート協議会を通じた本業支援の強化及びセミナーや事例研究を通じた経営支援ノウハウの向上を図り、営業店をサポートする本部行員や企業との接点となる営業店行員による経営支援活動の実効性を高めております。

また、経営改善支援活動は、改善施策構築による経営計画書の策定から、その後のモニタリングに至るまで、継続的な支援を進めていく必要があります。当行では、経営支援への積極的な取り組み意識の醸成を図るため、取り組みプロセスの重要性を重んじ、中長期的な視点からお客さまの経営改善と当行の収益に貢献した担当者について、過去にさかのぼり表彰を行うものとしております。具体的には、営業店が主体となる経営計画書の策定支援実績が顕著な営業店、合実・実抜計画書の策定支援に伴う資金支援や信用コスト削減等への寄与が顕著な担当者および営業店に対して、現時点の担当者のみならず、中長期的な視点からお客さまの支援と当行の収益に貢献した担当者のインセンティブの改善を行い、当行の経営改善支援マインドの醸成を図っております。



【取組事例】

お客さまとのリレーション強化を通じて経営実態や事業性を深掘りし、将来像を共有して経営計画書の策定とともに金融支援を実践した事例

- ・A社は、精密板金加工業を営み創業 50 年、過年度の業績不振による実態債務超過と営業赤字が連続する企業で、本件以前の当行シェアは低位な状況で推移しておりました。
- ・営業店では、事業性評価を通じたミドルリスク先に対する積極的な信用供与の検討のなかで当社との対話を進め、当社の経営陣が抱く経営課題と課題解決に向けた構想をもとに収

支計画を作成、案件化について検討するも難しい状況でありました。そこで、本部サポート部隊である企業経営相談員と営業店が連携し、複数回にわたる経営者との面談による事業性の深堀りを実施した結果、当社の課題解決策を具体化し、施策の効果踏まえた経営計画書を策定し、経営者と将来像の共有化を図ることが出来ました。

【ヒアリングから得られたポイント】

課 題	対 策	効 果
工場手狭で生産限界 工場が分散し非効率 住宅地で夜間操業停止	工業団地へ進出	補助金により投資額減少 地代ほか経費削減 生産能力向上 24時間操業へ
企業特性		
外国人技能実習生にモチベーション高い職場を与え、高い技術力で継続雇用 レーザー加工から組立まで一貫生産可能 加工技術認知され一次下請の地位を確立		

- ・当社は、課題解決策として有効性の高い工業団地への進出を検討しておりましたが、実態債務超過と営業損失の計上により、これまでメイン行の対応が消極的だったため、工業団地への進出を足踏みしておりましたが、当行では、本支店の連携による改善施策の効果を可視化した経営計画書の策定支援を実践。お客さまとの意見交換を重ねて経営計画書を磨き上げ、金融支援の実現に結びつけました。お客さまからは、短期間でメイン行以上の積極的な支援と財務管理手法等のアドバイスに対する評価を受け、売上代金振込指定や給与振込など機能取引を含めたメイン化に至っております。
- ・足元では、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて受注の一部が減少いたしました。当行からの販路支援のほか、当社の技術力が認められ WEB 端末部品などの新規受注を獲得し、コロナ以前の売上高を維持しております。
- ・本件は、過去の財務実績に過度にとらわれず、将来の収益力を適切に検証してお客さまの事業持続性向上に向けて積極的に金融仲介機能を発揮した事例であります。これら一連の経営改善支援について、取り組み実績顕著な事例として「経営改善支援にかかる特別表彰」の店舗表彰と個人表彰を実施。経営支援への積極的な取り組み姿勢の向上に向けたインセンティブを高めております。

(イ) 経営改善により収益力や財務の改善が見込まれる企業に対する支援

当行は、地元の中小・零細企業の事業再生を進めていくため、お客さまに関する情報を営業店と本部が共有して今後の経営改善支援方針の目線の統一を図ることを目的に震災以降、2021 年 5 月までに「コンサルティングサポート協議会」（旧名称：経営改善サポート協議会）を通して累計 28,854 先の協議を実施してまいりました。そのうち、経営改善計画書の策定が見込まれる先については、「重点・一般・その他」の支援区分を設けた「経営支援先」に指定し、震災以降、2,831 件の経営改善計画策定支援に結びついております。

また、コンサルティングサポート協議会を通してお客さまと接する営業店の生の声を聞き、業況悪化先については本業支援策の構築とともに早期の経営改善への取り組みを支援し、モニタリングを通じた継続的かつタイムリーな実態把握に基づき個社別のライフステージに応じた具体的な対応方針を決定し、経営改善につながるアドバイスの提供を進めております。

【コンサルティングサポート協議会「経営改善部門」協議先数（旧経営改善サポート協議会含）】

	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	10,984先	17,870先	28,854先

(震災後～2021/5末、反復協議先を含む)

※コンサルティングサポート協議会「経営改善部門」とは、融資部が「経営支援先」「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、本業支援を軸に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、営業店と目線合わせを行う協議会です。

【取組事例】

新型コロナウイルス感染症の影響を受けて窮境に陥る企業に対し、経営課題を把握して財務の改善可能性を見極め、金融支援とともに事業の持続性を後押しした事例

- ・B社は、茨城県内で複数の飲食店を経営し、顧客満足度も高く人気を博す中小企業です。顧客満足度が高い一方で、収益性は低水準で推移しており、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けて大幅な赤字を計上し、各種助成金や補助金などの政府支援策のほか、メイン行である当行や政府系金融機関からの金融支援を受けて事業を継続しております。
- ・新型コロナウイルス感染症の影響が長期化し、運転資金不足により事業の継続が不安視されるため、経営支援先（重点支援先）に選定し、本支店の連携により経営改善支援態勢を強化していく方針といたしました。
- ・当行では、新型コロナウイルス感染症の影響拡大を踏まえて本業支援（特に経営改善支援）を強化していくことが重要であると判断し、REVIC の特定専門家派遣契約を活用して知見の取り込みを実施しており、本件において REVIC からの知見をもとに飲食業の収益管理 KPI である FL コスト比率を店舗別、年度別に検証を加え、経営者との面談を開始いたしました。これにより、当社は材料費、人件費ともに業界水準を大きく上回り、過剰サービスにより収益力が低迷している可能性が高い課題を経営者と共有いたしました。
- ・経営者との対話を重ねるなかで、複数店経営により店舗管理や財務管理が不足していた事実を認識し、経営者自身からは初心に帰り、経営態勢をあらためる決意表明がなされました。課題解決に向けた対策として、メニュー改定による材料費の削減と労働負担の軽減を図り、また、人件費は売上高予想に応じた勤務シフトの見直しを行うことで、FL コスト比率の引下目標を設定。予実管理状況をモニタリングすることで実行力を高め、新型コロナウイルス感染症の影響を乗り越えていくものといたしました。
- ・本件では、お客さまに対して表面的に収支改善要請を行うのではなく、具体的な経営課題を経営者に投げかけ、過去に無い経営環境の変化のなかでも生き残るためにリレーションを強化して、課題の共有、改善施策への着手につながった事例であります。

(ウ) 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（DDS）による事業再生支援》

当行では、従来から抜本的な事業再生手法の一つとして資本性借入金（DDS）の活用を積極的に提案しております。資本性借入金を活用するための具体的な対応として、経営計画策定支援の強化に取り組み、モニタリングやコンサルティング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 71 件 2,221 百万円の資本性借入金を実行し、財務面と資金繰り

の早期改善による事業再生支援を進めております。

引き続き、日本政策金融公庫や商工組合中央金庫との協調態勢や中小企業再生支援協議会など関係機関との連携を強化し、過去の財務にとらわれず、対話を通じて経営実態の把握、将来性を検証していくなかで、抜本的な事業再生が必要であると認められるお客さまに対しては、資本性借入金の活用も一つの手法であることを丁寧に説明し、抜本的な事業再生支援を進めてまいります。

《債権放棄による事業再生支援》

東日本大震災による被災事業者の二重債務問題等への対応体制として、被災事業者のワンストップ相談窓口となる「茨城県産業復興相談センター」、被災事業者の既往債権の買い取りを行う「茨城県産業復興機構」が設立され、当行は、その立ち上げに積極的な関わりを持って取り組んでまいりました。2021年3月末現在では、茨城県産業復興機構（現：産業復興相談センター）の運営会社（GP）である「常陽キャピタルパートナーズ株式会社」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、2021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、2021年6月末現在では27先の債権の買取支援が完了、「REVIC」については、4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については、県内全体での取り組み件数（買取支援決定案件）に対する当行支援が関与する割合は約5割に達しており、支援先からは買取支援により過剰な借入金の負担が軽減するとともに、外部専門家と連携した実現性の高い経営計画に沿って、経営改善が進んでいるとの声が聞かれております。

また、事業の継続が困難な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。加えて、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。

今後についても業績不振で将来に不安を抱えるお客さまの悩みに寄り添い、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。

【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)	
2012上期	1 先	63 百万円	-	-	-	-	-	-
2012下期	1 先	0 百万円	1 先	0 百万円	-	-	1 先	78 百万円
2013上期	3 先	4 百万円	1 先	0 百万円	-	-	-	-
2013下期	4 先	11 百万円	3 先	158 百万円	-	-	1 先	35 百万円
2014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
2014下期	1 先	0 百万円	5 先	10 百万円	-	-	1 先	379 百万円
2015上期	-	-	4 先	370 百万円	-	-	-	-
2015下期	-	-	2 先	358 百万円	-	-	-	-
2016上期	-	-	3 先	75 百万円	-	-	3 先	434 百万円
2016下期	-	-	1 先	0 百万円	1 先	323 百万円	-	-
2017上期	-	-	2 先	102 百万円	-	-	1 先	628 百万円
2017下期	-	-	- 先	- 百万円	2 先	356 百万円	1 先	18 百万円
2018上期	-	-	-	-	-	-	-	-
2018下期	-	-	-	-	-	-	1 先	19 百万円
2019上期	-	-	-	-	-	-	-	-
2019下期	-	-	-	-	-	-	7 先	779 百万円
2020上期	-	-	-	-	-	-	2 先	156 百万円
2020下期	-	-	1 先	13 百万円	-	-	1 先	71 百万円
合 計	12 先	78 百万円	27 先	1,211 百万円	4 先	1,143 百万円	20 先	3,124 百万円

(震災後～2021/6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	2016年度末まで	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	合 計
DDS、DES	1,344 人	51 人	52 人	67 人	68 人	1,582 人
震災支援機構	978 人	37 人	0 人	0 人	21 人	1,036 人
復興相談センター	324 人	0 人	0 人	0 人	0 人	324 人
REVIC	702 人	31 人	0 人	0 人	0 人	733 人
債権放棄・会社分割	640 人	86 人	264 人	261 人	583 人	1,834 人
合 計	3,988 人	205 人	316 人	328 人	672 人	5,509 人

(震災後～2021/6末現在)

【取組事例】

市場縮小を踏まえた将来性を織り込む経営計画書の策定を通じた有利子負債の計画的圧縮と DDS による金融支援および他行調整をサポートした事例

- ・C社は、新聞販売業を営み創業30年。ネット環境の高度化と活字離れにより、売上高が減少して実態債務超過となっております。
- ・新型コロナウイルス感染症の影響を受けて大幅な広告収入減少が生じてリスク支援を実施するなか、将来的な事業展開に関する対話を実施し、経営者とともに減収に対する対策検討を開始いたしました。経営者からは、減収対策として資産稼働状況を踏まえたリースの見直しや将来的な減収傾向を踏まえた正社員からアルバイトの転換を進めることで収益力を維持していく方針が出され、当行では、業界動向と営業圏の人口動向を加味した経営計画策定をサポートいたしました。
- ・また、業者宛の未払金清算が資金繰りを圧迫しているため、DDSを活用した金融支援により返済負担を抑えることを通じて未払金整理までの道筋を立て、これにより関係金融機関のリスク支援体制の継続に向けた金融調整を実施いたしました。
- ・本件は、メイン行として DDS 支援を通じて金融調整を主導し、他行からの獲得 CF を上回る返済要請に悩む経営者に寄り添い、計画的な返済履行と事業の存続可能性を高めた事例であります。

(エ) 経営改革・事業再生が進んできた企業に対する支援

A. 経営改善先に対するニューマネー対応を含めた出口戦略の提案

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一方で、条件変更先や破綻懸念先に対して新規与信を検討する際に、躊躇する事例が見られておりました。そのため、与信対応の判断にあたっては単に財務内容だけではなく、お客さまの事業内容や事業の将来性、収益力など事業性評価に基づき適切に検討し、特約付手形貸付の活用のほか、経営改善の進捗に応じたコベナントやインセンティブを付与してお客さま自身の経営改善意欲を高めつつ、資金繰り支援の取り組みを進めております。

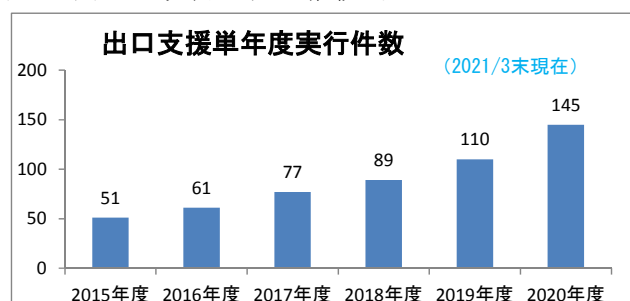
2019年3月に、コベナント（特約事項）を付した融資に関する規程と体制整備を行い、取扱方法についてマニュアルを制定しました。従来のコベナントは、信用の補完等保全策としての意味合いが強く、罰則が中心でありましたが、今回の取り組みでは、「3年後に黒字化させる」「営業利益を〇〇円以上にする」などのコベナントを設定し、達成した場合には金利を引き下げていくなど、インセンティブを付与し継続してモニタリングを実施していくことを特徴としています。

モニタリングにおいては、コベナント（特約事項）に対しての検証と同時に、業績に対する課題や問題点について、対話を行うことにより、リレーションの強化を図り、お客さまと同一の目線を持った課題や問題解決の方策の検討を行い、提案を実施してそのフォローを行っております。

条件変更先や経営課題を抱えるお客さまに対する具体的な取り組みとして、TV会議システムを活用した「コンサルティングサポート協議会」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い継続的なサポートを進めております。

また、経営支援先のモニタリングを通じて改善ステージを見極め、関係各部と連携し、経営改善・事業再生が進む企業に対する返済条件の正常化やリファイナンス、お客さまに適した出口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た結果、事業の持続性等を見極めて資金支援を行う態勢が進んでおります。



【業況改善の進む企業に対する出口支援取組実績】

(単位:百万円)

		件数	金額	うち運転		うち設備		うちその他	
2015年度	合計	51 件	5,088	37 件	3,145	11 件	858	3 件	1,085
2016年度	合計	61 件	3,609	30 件	2,305	16 件	787	15 件	517
2017年度	合計	77 件	7,241	44 件	1,366	20 件	1,925	13 件	3,950
2018年度	合計	89 件	5,858	41 件	1,532	16 件	917	32 件	3,409
2019年度	合計	110 件	3,889	58 件	1,879	13 件	382	39 件	1,628
2020年度	合計	145 件	5,615	81 件	2,036	21 件	639	43 件	2,940
合 計		533 件	31,300	291 件	12,263	97 件	5,508	145 件	13,529

※出口支援とは、本部が関与する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実績

(2015年度～2021/3末現在)

【取組事例】

東日本大震災に伴う経営環境の変化から、経営改善支援（含む資金繰り支援）とともに再生支援からの出口に繋げるための金融支援を実践した事例

- ・D社は、家電及び産業用機械部品の組立を主業とし100名以上の従業員を抱える中小企業。主力受注先の生産拠点海外移転や東日本大震災による工場被災等により窮境が進み、再生計画書を策定して震災支援機構への債権売却を含む抜本的な事業再生支援を進めてまいりました。
- ・再生計画では遊休資産の処分や役員報酬の大幅削減を実施。投資計画の履行や管理体制の強化に向けて当行OBを派遣により改善施策の実行力を高め、経営者自身も自らも営業活動や財務管理面への関与を強化。当行はメイン行として設備投資に対する金融支援を実施し、生産効率や品質の高度化を図ることで企業価値を高め、再生計画を上回る収益力の改善が進んでまいりました。
- ・足元では、主力受注先の生産拠点国内回帰や近隣工業団地への進出が進むなど、さらなる受注拡大が期待されることから、今後の事業展開を共有して震災支援機構に売却した債権のリファイナンスの検討を進める方針とし、再生計画書の見直しを開始いたしました。経営者との将来的な事業展開の対話から、①自身の年齢を踏まえた後継者への経営権移転、②窮境時の資金調達時に差し入れた複数にわたる不動産担保設定の取り扱いに関する経営者の悩みを認識し、①については、株式承継に関する情報提供や後継者育成策を当行から継続的に提供していくものとし、また、現経営者への退職金支給条件なども計画に織り込み、退職後の生活設計にも配慮いたしました。②については、収益力の持続性の高さから、震災支援機構からのリファイナンス時に過剰と判断される担保権を整理し、事業性評価に基づく融資判断を重視いたしました。
- ・リファイナンスの取り組みは、検討段階から全国的なネットワークを持つ商工中金との協調支援を前提とし、市場動向など業界情報の連携や中長期的な取引先分散を図るための販路支援を行うものとしたしました。
- ・本件は、実質的な債権放棄を含む抜本的な事業再生実施後のモニタリングを丁寧に行い、経営者とのリレーションを維持して再生の出口を迎え、お客さまの目線に立ち、将来に向けた事業の持続性向上にも配慮して金融仲介機能を発揮したことにより、当行との取引に対して厚く感謝の意を示された事例であります。

③地方創生およびSDGsの取り組み

(ア) ローカル・ブランディングや観光振興に向けた取り組み

地方の人口減少が急速に進展する中、地域金融機関の地域活性化に関する施策の重要性は従来以上に高まってきており、特に地域の固有資源を活用した魅力ある地域製品の開発や観光資源の発掘・ブラッシュアップを進め、地域の「稼ぐ力」を産み出すための「ローカル・ブランディング」に関する取り組みはますます重要になってきております。

そのような背景を踏まえ、当行は震災以降継続的に取り組んできた観光振興や販路拡大支援のノウハウを活かし、「ローカル・ブランディング」に関する取り組みを強化してきました。

現在、「新型コロナウイルス感染症」の影響により、県内の主要産業である農業や観光業が大きなダメージを受けている状況にあり、当行はこれまで蓄積してきたノウハウやネットワークを活用し支援の取り組みを継続してまいります。

(イ) 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、2015年4月に「地方創生推進プロジェクトチーム」を新設し、行内体制を整備しました。現在までに茨城県内29市町村の有識者会議に参画し、各自治体の人口ビジョン・地方版総合戦略の策定に関与しております。

また、各自治体の人口減少問題への対応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、自治体の地方創生の取り組みを支援しております。

加えて、関連会社のシンクタンクである「筑波総研」との連携による観光振興や地方版総合戦略に関する自治体からの受託業務は順調に推移しております。

【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	
2014	1	1	1,307	1	1,307						
2015	5	6	50,436			2	9,407			4	41,029
2016	4	6	35,941	3	27,937	1	1,523	1	1,491	1	4,990
2017	8	9	23,057	3	3,861			1	5,312	5	13,884
2018	7	9	27,357	5	16,228			1	1,011	3	10,118
2019	10	11	32,664	5	11,027	2	6,834	2	4,833	2	9,970
2020	10	14	29,308	2	3,825	4	11,323	4	5,140	4	9,020
合計	45	56	200,070	19	64,185	9	29,087	9	17,787	19	89,011

B. 地域振興協定締結先との連携強化

当行は、2012年2月に北茨城市と東日本大震災からの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市町村のうち13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。協定締結以降、協定自治体と連携し、観光振興や販路拡大の支援など様々な取り組みを実施してきた結

果、各地域において新規取引先や取引深耕先が増加しており、当行の取り組みに対し一定の評価が得られていると捉えています。

引き続き協定締結自治体との連携強化に努め、これまで当行が構築してきたノウハウやネットワークを活用しながら、地域活性化に貢献してまいります。

【自治体を通じた具体的な事例】

- ・当行とかすみがうら市の連携による地域活性化 DMO は、「茨城県ブランド力向上事業における古民家活用研究会」の支援を得て、モデルケースとして 2020 年 7 月に古民家ゲストハウス「江口屋」をオープンさせました。周辺観光施設との連携を含め地域のブランディングに貢献しております。
- ・桜川市において特産品の中から特に優れたものを市の推奨品「さくら川百貨」として選定しております。当行はその選定に協力し、販路支援やブラッシュアップの実施により、地域ブランディングに貢献しております。
- ・筑西市において「筑西市観光振興協議会」に当行役員が会長の委嘱を受けております。2021 年 3 月に『インバウンド対策の推進』の一貫として、コロナ禍の中、訪日外国人が見込めない状況ではあるも、新型コロナウイルス収束後のインバウンド誘致を目的として、筑西市の観光名所をフェイスブックなどの SNS で発信してもらおうと、『筑西市インフルエンサーファムツアー』と『筑西市茨城県在住ベトナム人対象モニターツアー』の観光バスツアーを開催いたしました。

(ウ)「産官学金労連」連携に基づく取り組み

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、産官学金労言が連携した様々な取り組みを推進しております。産官学金労言と連携した取り組みを積極的に展開していくため、茨城大学と連携協定を締結して取り組んで参りました。締結当初は、東日本大震災からの復興を中心とした内容が中心でありましたが、現在においては、社会情勢・金融情勢も大きく変化しており、産学官金連携の目的が多様化していることから、協定内容を見直しし、改めて協定を再締結致しました。変更内容としては、大学発ベンチャーに関する情報交換及び支援、新技術・新規事業分野に関する情報交換及び支援、SDGs の推進等を進めていくとしており、今後一層の茨城大学と連携強化して参ります。

④その他の方策（CSR の観点から）

当行は、東日本大震災以降、CSR の観点から様々な取り組みを実施しておりますが、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う影響により、地域の祭礼・大規模なイベント（マラソン等）とともに開催が見送りになっております。

人的活動が制限されている状況ではありますが、筑波銀行ボランティアクラブを通して、『茨城県新型コロナウイルス感染症対策医療従事者応援金』へ 300 万円の寄付を実施しました。また県内高校生を対象とした「エコノミクス甲子園」については、今年度はオンラインでの対応とし、12 月にオンライン開催いたしました。

3. 剰余金の処分の方針

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。

2021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い実施しました。

2020年度の当期純利益は、有価証券利息配当金は減少しましたが、新型コロナウイルス関連融資等を中心に貸出金が増加したことで貸出金利息が増加したことや役務取引等利益の増加、経費の減少等によるコア業務純益の増加に加え、子会社株式売却に伴う特別利益の計上等により10億円の計画に対して49億円の実績となり、計画を39億円上回りました。

その結果、2021年3月期における利益剰余金の積み上げ状況は269億円の計画に対して309億円の実績となり、計画を40億円上回りました。

2022年3月期通期の見通しについては、前期において、地元中小企業を中心とした資金繰り支援および本業支援等によりトップラインが改善したことや、「選択と集中」による経費削減効果が表れてきたものの、今後において新型コロナウイルス感染症拡大の長期化による影響など不透明な状況も踏まえ、当期純利益は当初計画程度である27億円を見込んでおります。

2021年度以降につきましても、経営強化計画を着実に履行していくことで計画どおり剰余金の積み上げ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)

	2019/3	2020/3		2021/3		2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
	実績	計画	実績	計画	実績	計画	計画	計画	計画
当期純利益	9	10	10	10	49	26	26	26	26
利益剰余金	256	262	262	269	309	291	313	335	357
計画対比			0		40				
	2026/3	2027/3	2028/3	2029/3	2030/3	2031/3			
	計画	計画	計画	計画	計画	計画			
当期純利益	26	26	26	26	26	26			
利益剰余金	379	402	424	446	468	490			

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。

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。

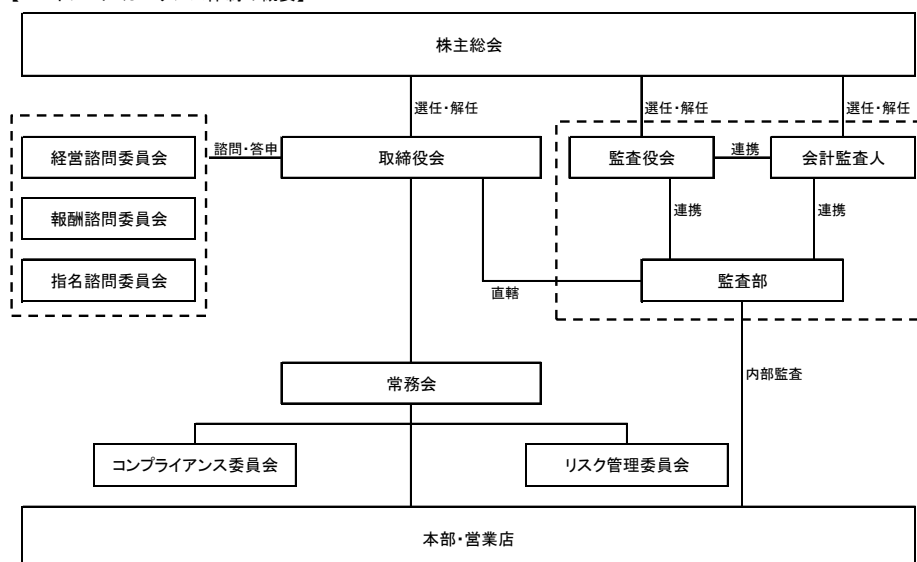
当行の取締役会は、取締役10名で構成されており、うち2名は社外取締役であります。取締役会は毎月1回以上開催しており、重要な経営上の意思決定・業務執行の監督を行っております。なお、経営責任をより明確にする観点から取締役の任期を1年としております。

また、当行は取締役会を諮問する任意委員会として経営諮問委員会・報酬諮問委員会・指名諮問委員会を設置しております。各諮問委員会は、独立性・客観性を担保するため、社外役員を主なメンバーとして構成されており社外取締役を委員長としております。経営上重要な事項等について各諮問委員会からの意見具申等適切な関与・助言を受けることにより公正かつ透明性の高い経営管理態勢の確立に努めております。

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。監査役会は原則月2回開催しており、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。さらに、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。

これらの体制により、経営監視機能の客観性およ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、監査役監査、内部監査及び会計監査人監査から成り、それぞれの監査方針や計画、監査実施結果に基づき、定期的に意見や情報の交換を行っており、相互連携を図ることで監査の実効性確保に努めております。

監査役と内部監査部門である監査部は、双方が実施した監査実施結果等を踏まえた意見交換会を月 1 回開催しているほか、情報交換を随時行いながらお互いの監査品質や効率性の向上に努めております。

監査役と会計監査人は、双方の監査が効果的、網羅的に遂行されるよう策定したコミュニケーション計画に基づく意見交換の他、会計監査人による監査実施時に抽出された問題点や課題等について、随時意見交換を行っております。

また、監査役及び会計監査人は内部統制部門であるリスク統括部とも定期的に意見交換を行っているほか、監査部が内部統制の整備・運用状況について有効性評価を行う体制としております。

当行では、内部監査として監査部（事業年度末現在 21 人）が営業店及び本部、子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、取締役会に報告しております。

さらに、監査部では貸出金等の自己査定結果と償却・引当の監査及び開示債権についての監査を実施し、監査結果を取締役会に報告しております。また、会計監査人による外部監査は、有限責任あずさ監査法人と監査契約を締結し、厳正な監査を受け、会計処理の適正化等に努めております。

（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、第 4 次中期経営計画においても「リスク管理態勢の強化」を掲げております。

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

運用体制としては、リスク管理委員会並びに各リスクに対応する小委員会を定期的に開催し、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。

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

当行では、信用リスクを影響の大きいリスクと位置付け、信用リスク管理部門、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。

大口与信先の管理については、大口信用供与等規制の法令改正に則り、グループでの信用格付ごとの与信限度額の設定、与信先のグループ管理の強化、貸出金等のほかに有価証券等を含めた与信管理により体制整備を図っております。

与信集中リスクについては、当リスクの顕在化が銀行経営に重大な影響を及ぼすことに鑑み、格付別・業種別等のリスク量の適正な把握に努め、適正なポートフォリオ管理を行うことにより、特定の業種及び特定のグループ等に対する過度な与信集中リスクの回避を行い、与信集中を抑制する対応を図っております。そのうえ、「信用格付」「自己査定」を通じた信用供与にかかるリスクを客観的かつ定量的に把握する「信用リスクの定量化」に取り組んでおり、計測したリスク量については四半期ごとと経営陣に報告を行っております。

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はなく、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体制を醸成しながら、信用リスクの適切な把握に努めてまいります。

債権管理の体制については、取引先の業況悪化等が発生した時にすみやかに本部宛に取引先の状況速報を提出し、取引先の状況の変化に即した管理方針・整理方針協議を行っております。また、コンサルティングサポート協議会で策定された方針について、債務者区分全般にわたる支援体制により金融仲介機能の向上を図る一方で、管理回収等の方針の進捗状況の確認や営業店への臨店指導や取引先への本部行員による同行訪問等の営業店サポートを行い、本支店一体となり債権管理の徹底を図っております。

今後につきましても、信用リスク管理の高度化を目指し、信用リスクの定量化、与信集中の抑制及び不良債権の管理強化に努め、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。

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、これらの対応として「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。

以 上