

経営強化計画の履行状況報告書

2022年6月

株式会社 筑波銀行

目 次

1. 2022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	21
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	26
(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	27
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	29
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	29
(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	31
(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	33
② 事業再生支援に資する方策	35
③ 地方創生およびSDGsの取組み	44
④ その他の方策(CSRの観点から)	46

3. 剰余金の処分の方針	47
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	48
② 業務執行に対する監査体制	50
(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	50
② 統合的リスク管理	51
③ 信用リスク管理	51
④ 市場リスク管理	52
⑤ 流動性リスク管理	52
⑥ オペレーショナル・リスク管理	52

1. 2022年3月期決算の概要

(1) 経営環境

2021年度の国内経済については、新型コロナウイルス感染症による経済活動の制限と緩和が繰り返され、緩やかな回復基調となりましたが、その回復力は弱く停滞感の強い状況となりました。景気の先行きについては、ワクチン接種の促進や新たな変異株の動向および原油などの資源価格の高騰、サプライチェーンの混乱、円安の進展による物価上昇などが個人消費や製造業の業況に与える影響を注視する必要があります、不透明な状況が続くことが想定されます。

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。感染者数は減少傾向であるも、これまでの経済活動の制限等の影響により、飲食・宿泊を中心とした観光業が大きなダメージを受けており、今後も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「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きました。このような活動の結果、当行が最も力を入れている中小企業貸出残高は、2022年3月末で前年同期比218億円増加の7,610億円と合併後最大となりました。当行では、2021年5月には、“地元のお客さまを全力で支援”するため、SBIグループとの戦略的業務提携を締結し、お客さまの事業継承・事業再生や創業支援のための共同ファンドの創設およびDX（デジタルトランスフォーメーション）支援など、これまで以上に質の高い商品・サービスの提供に取り組んでまいりました。

2022年度は「第5次中期経営計画」のスタートとなる重要な1年となります。「選択と集中」をキーワードに展開した「第4次中期経営計画」の取組みを「第5次中期経営計画」へつなげていくとともに、各施策を着実かつ積極的に推進していくことで、地域を支える金融機関として、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は、2022年の年明け以降、新型コロナウイルス感染症の変異株「オミクロン株」による感染再拡大（第6波）に伴い、1月27日から県内全域に「まん延防止等重点措置」が適用になり、再び経済活動が制約された影響から、飲食や宿泊などの対面型サービス業の業況回復にブレーキがかかり、個人消費に減速感がみられました。また、半導体不足による製造部品の供給制約等の影響により、コロナ禍からの回復を牽引してきた地元製造業の生産活動に停滞感がみられ、製造業の業況悪化も懸念されています。

一方、国土交通省が3月22日に公表した公示価格では、県内の住宅地と商業地の平均変動率は下落が継続したものの、感染拡大の影響が大きかった前年と比較して下落幅が減少したほか、つくばエクスプレス沿線など交通の利便性が高い地域では上昇に転じる地点もあり、土地需要に回復傾向がみられています。なかでも工業地は、物流拠点となる県南・県西地域の圏央道のインターチェンジ付近で需要の高い傾向が続いており、2年ぶりに上昇に転じました。加えて、先端技術産業の旺盛な立地需要を受け、県は4月以降につくばみらい市で新

たな工業団地造成に着工したほか、坂東市においても新工業団地の造成を検討しています。

景気の先行きについては、3月21日に茨城県を含む18都道府県の「まん延防止等重点措置」が全面解除され、飲食店の時短要請の解除や観光促進事業である「いば旅あんしん割」の再開および期間延長（2022年6月末まで）により、飲食や宿泊業の業況回復が期待されるほか、経済活動が正常化に向かえば産業構造上ウエイトの高い製造業を中心に持ち直しの動きが加速するものと予測しています。一方で、オミクロン株の感染再拡大の懸念に加え、ウクライナ情勢の緊迫化や急速な円安の進行による原材料・エネルギー価格の上昇など取り巻く経済環境は不透明感が多く、引き続き県内企業の業況を注視していく必要があります。

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12年目を迎えるなか、県内においても被災した社会インフラの復旧はほとんどが完了し、次の災害への備えが進められるなど、ハード面での復興は大きく進んできました。しかし一方では、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、2021年12月末現在、原木しいたけやタケノコなどの特用林産物、うなぎなどの魚介類の出荷制限が継続している状況にあります。農林水産物に対する国内外からの風評対策については、今後も長い年月を要することが見込まれ、中長期的観点から対応していくことが必要であると考えています。当行は被災地の金融機関として、東日本大震災以降、速やかに復興プロジェクトを立ち上げ、全行あげて被災地支援に取り組んでまいりました。今後においても、これまでの取組みの中で蓄積したノウハウを十分活用するとともに、関連機関との連携も深め、引き続き茨城県経済の復興と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

2022年3月末の預金残高は、個人預金や法人預金の増加などにより、前年度末比618億円増加の2兆4,663億円となりました。

預り資産残高は、投資信託の増加などにより、前年度末比263億円増加の2,711億円となりました。

預金残高【単体】

(単位：億円)

	2022年3月末		2021年9月末	2021年3月末
	2021年9月末比	2021年3月末比		
預金（末残）	24,663	△ 240	618	24,903
うち個人預金	18,269	269	410	17,999
預金（平残）	24,857	83	1,122	24,773

預り資産残高【単体】

(単位：億円)

	2022年3月末		2021年9月末	2021年3月末
	2021年9月末比	2021年3月末比		
預り資産	2,711	149	263	2,561
投資信託	1,243	125	209	1,117
年金保険等	1,386	36	70	1,349
国債等公共債	59	△ 7	△ 6	66
外貨預金	22	△ 5	△ 9	27

②貸出金残高

2022年3月末の貸出金残高は、中小企業貸出や地方公共団体向け貸出の増加などにより、前年度末比679億円増加の1兆8,825億円となりました。

貸出金残高【単体】

(単位：億円)

	2022年3月末		2021年9月末	2021年3月末
	2021年9月末比	2021年3月末比		
貸出金（末残）	18,825	321	679	18,504
中小企業等貸出金	13,303	110	279	13,192
うち中小企業貸出	7,610	107	218	7,502
貸出金（平残）	18,498	197	936	18,300

(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向け貸出等を除外した貸出。

③損益の状況

2022年3月期の業績は、「業務粗利益」は「その他業務利益」が国債等債券売却益の減少などから前期比2億円減少しましたが、「資金利益」が「有価証券利息配当金」や「預け金利息」の増加などにより前期比14億88百万円増加したことや、「役務取引等利益」が前期比3億79百万円増加したことなどから、前期比16億67百万円増加の295億49百万円となりました。「コア業務純益」は、「業務粗利益」の増加に加え、「人件費」などの経費が前期比8億38百万円減少したことなどにより、前期比28億36百万円増加の58億17百万円となりました。「経常利益」は「コア業務純益」の増加などにより前期比30億38百万円増加の51億32百万円に、「当期純利益」は前期に「特別利益」に計上した子会社株式譲渡益などの反動減から、前期比7億89百万円減少の41億88百万円となりました。

【単体】

(単位：百万円)

	2022年3月期		2021年3月期
		2021年3月期比	
業務粗利益	29,549	1,667	27,882
資金利益	25,473	1,488	23,985
うち貸出金利息	20,587	74	20,512
うち有価証券利息配当金	4,726	669	4,057
うち投資信託解約損益	133	35	98
うち預金利息(△)	72	△70	143
役務取引等利益	4,336	379	3,956
その他業務利益	△259	△200	△59
うち国債等債券損益	△381	△330	△51
経費(除く臨時処理分)(△)	24,113	△838	24,952
実質業務純益	5,435	2,505	2,930
コア業務純益	5,817	2,836	2,981
コア業務純益(除く投資信託解約損益)	5,684	2,801	2,883
一般貸倒引当金繰入額(△)	28	△123	151
業務純益	5,407	2,628	2,778
金銭信託運用見合費用	0	△0	0
臨時損益	△274	409	△683
うち株式等関係損益	632	251	380
うち不良債権処理額(△)	1,463	△171	1,634
経常利益	5,132	3,038	2,094
特別損益	△631	△3,792	3,161
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(△)	575	△170	745
うち減損損失(△)	93	△297	391
税引前当期純利益	4,501	△753	5,255
法人税等合計	313	35	277
当期純利益	4,188	△789	4,977

(注1) 前期の子会社清算益は、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) 前期の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

2022年3月末の連結自己資本比率は、当期純利益の計上により自己資本は増加しましたが、有価証券や貸出金などのリスク・アセット額も増加したことから、前年度末比 0.21 ポイント低下し、8.94%となりました。

自己資本比率【連結】

(単位:億円、%)

	2022年3月末		2021年9月末	2021年3月末
	2021年9月末比	2021年3月末比		
連結自己資本比率	8.94	△ 0.14	9.08	9.15
自己資本の額	1,119	11	1,107	1,085
リスク・アセットの額	12,516	317	12,199	11,856

⑤不良債権比率

2022年3月末の金融再生法開示債権残高は、危険債権の減少を主因に前年度末比 74 億円減少し 394 億円となったことに加え、正常債権が前年度末比 793 億円増加し 18,854 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 0.48 ポイント低下し 2.04% 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、%)

	2022年3月末		2021年9月末	2021年3月末
	2021年9月末比	2021年3月末比		
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	42	△ 17	59	53
危険債権	277	△ 47	324	331
要管理債権	三月以上延滞債権	0	0	0
	貸出条件緩和債権	75	83	84
小計 (A)	394	△ 73	467	468
正常債権	18,854	396	18,458	18,061
総与信残高 (B)	19,248	323	18,925	18,529
(A) / (B)	2.04	△ 0.42	2.46	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

2019年4月にスタートした「経営強化計画」および「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組み3年間の取組みが終了しました。

「前経営強化計画」において培った経験や知見については、「次期経営強化計画」に活かしてまいります。

<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、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～2022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626億円を含め、2,619億円となり、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。また、2021年4月より取扱いを開始した国の定める全国共通の保証制度である伴走支援型特別保証および茨城県制度であるパワーアップ融資（伴走支援型特別保証対応）を積極的に取り組んだ結果、2021年4月～2022年3月の保証承諾件数555件/保証承諾金額95億円と件数・金額とも県内シェア45%超で推移しております。

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、2021年4月～2022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、これまでのゼロゼロ融資等による資金調達や各種助成金等による手厚い資金繰り支援の結果、前年度比63件減少し5,042件となりました。

【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		2021年度上期		2021年度下期		合計	
	件数	金額	件数	金額	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	1,476	29,095	1,226	24,768	14,343	261,944
プロパー	331	7,791	460	16,705	316	10,725	450	13,843	449	13,541	2,006	62,605
保証付	418	3,869	6,005	106,319	4,111	62,671	1,026	15,252	777	11,227	12,337	199,338
うち保証付制度融資	0	0	5,655	101,938	3,996	61,461	765	13,172	587	9,731	11,003	186,302

【伴走支援型特別保証の保証承諾件数・金額累計】

(単位:件、百万円)

(出典:茨城県信用保証協会「主な保証制度の保証状況」)

		2021年度上期	2021年度下期	2021年度
		件数	139	416
	茨城県全体	372	806	1,178
	シェア	37.4%	51.6%	47.1%
金額	当行	1,791	7,785	9,576
	茨城県全体	5,810	13,621	19,431
	シェア	30.8%	57.2%	49.3%

(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」は、債務者区分に関わらずコロナ禍の影響を受けている取引先を中心に対象としており、過去の財務データや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組みを進めております。

2021年度のミドルリスク先への融資実行額は、前年度のコロナ関連融資や各種助成金等により、当面の手許資金への対応がなされたことにより、前年度比400億円減少し833億円となりました。

【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	2021年度	前年度比
807億円	862億円	701億円	949億円	1,233億円	833億円	▲400億円

(ミドルリスク融資の定義)

正常先下位(格付D先)～破綻懸念先(格付X先)、非格付先

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

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、本業に注力したいという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。

2021年度については、コロナ禍の長期化により、中・長期的な資金繰りへの対応ニーズの高まりから、既存借入の借換えによる資金繰り見直しを積極的に取組みました。その結果、2021年度の実績は前年度比1,158件/304億円増加の1,342件/384億円となっております。なお、今後につきましても、コロナ関連融資の取組みをはじめとした継続的なモニタリングを行い、本業支援も含めた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	2021年度	前年度比
実行件数	439件	209件	551件	184件	1,342件	1,158件
実行金額	103億円	75億円	153億円	80億円	384億円	304億円

※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組みを積極的に展開しております。

コロナ禍の長期化による売上の減少に加え、コロナ関連融資等による返済負担増加が課題となるお客さまに対して資金繰りの安定化を図る目的として、2021年11月にこれまで数値基準を設けた実現性の高い計画策定を前提に取り組んできた「特約付手形貸付」の条件を緩和した「リファイナンス ZERO」を導入しました。「リファイナンス ZERO」の導入によって、計画の策定が困難な債務者であっても経営者の事業改善意欲、当行との協働意欲が明確な中小企業については経営改善につながるアクションプランを選定することで「特約付手形貸付」を含めたリファイナンスによる伴走支援を実施し、お客さまの資金繰りの安定化を実現してまいりました。2021年度の特約付手形貸付の実績は前年度比26件/6億円増加の77件/20億円となり、うち「リファイナンス ZERO」の導入後5か月の実績は、40件/13億円となっています。引き続き、新型コロナウイルス関連融資等で返済負担が増加する事業者のために、資金繰り支援策を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	2021年度	前年度比
実行件数	219件	47件	184件	51件	77件	26件
実行金額	44億円	10億円	33億円	14億円	20億円	6億円

※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」の取扱いを開始し、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年度は茨城県税理士協同組合との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手許資金を厚くしたいと考えている企業だけでなく幅広い顧客ニーズにマッチしたことから、コベナンツ付融資は増加しました。しかしながら、2021年度については、前年度に受けた手厚いコロナ関連融資や各種助成金等により、コベナンツ付融資の実行金額は、前年度比9億円減少し415億円の組成（うち、リファイナンスは48億円（前年度比△19億円））となりました。

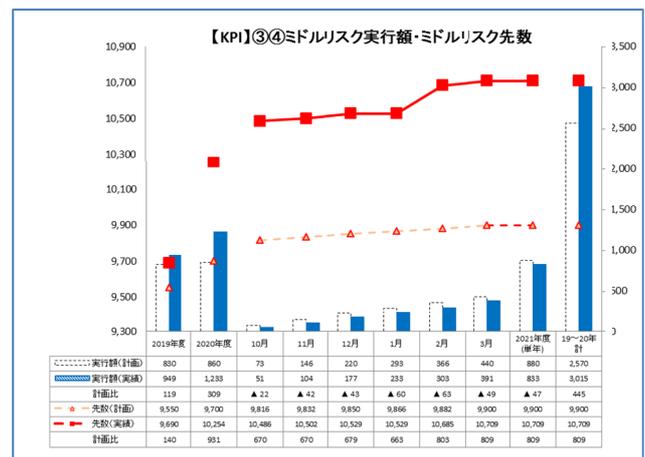
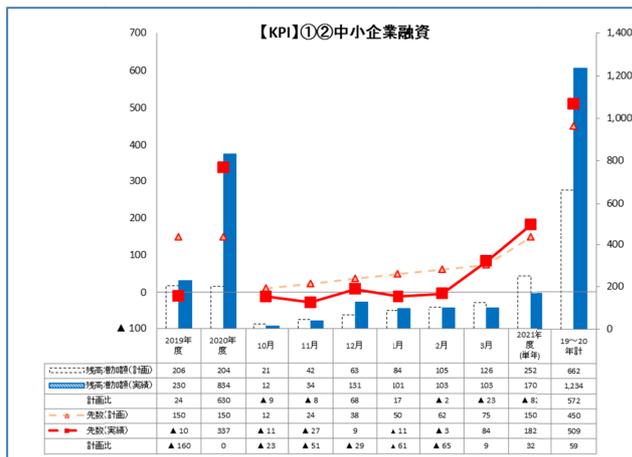
新型コロナウイルス資金融資対応を行った企業への資金繰り改善と経営改善支援の重要性がより一層高まっており、取引先の実態に即した金融支援の取組みを強化する手法の一つとして引き続き対応してまいります。

【コベナンツ付融資 件数および組成額】

	2019年度		2020年度		2021年度		前年度比	
	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	307件	210件	458件	88件	506件	107件	48件	19件
組成額	234億円	88億円	424億円	67億円	415億円	48億円	▲9億円	▲19億円
1件あたり金額	76百万円	41百万円	92百万円	76百万円	82百万円	44百万円	▲10百万円	▲32百万円

【KPIの達成状況】

KPI	3年後の目標	2019年度			2020年度			2021年度			累計		
		計画	実績	対比	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	252	170	▲ 82	662	1,234	572
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	150	182	32	450	509	59
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	880	833	▲ 47	2,570	3,015	445
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	9,900	10,709	809	9,900	10,709	809



新型コロナウイルスの影響により業況が悪化した中小企業に対して全店一丸となり、迅速かつ積極的に資金繰り支援を対応してきたことに加え、これまで取組んできた「コンサルティングサポート協議会」が定着化し、ターゲットとしてきたミドルリスク先に対する柔軟な金融支援を継続的に取り組んだ結果、3年間(2019年度~2021年度)の累計実績は、計画をすべて上回っております。

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2022年3月末には6,558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って蓄積されております。事業性評価シートの提示を提案活動の起点とし、5,505先のお客さまに事業性評価シートを提示、そのうえで対話の深度向上を図っており、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取組みが浸透してきております。

事業性評価の高度化に関しまして、各取引先におけるESGへの取組み状況を把握するため2020年6月より事業性評価シートに記載する取組みを開始し、2021年9月には、事業性評価シートの書式を改定いたしました。ESGの切り口での事業性評価については、新たな取組みでもあり、今後の営業店への浸透が課題と考えております。また、2021年4月より、事業性評価シートの更新を年1回としていたものを随時更新に変更することで事業性評価のスキル向上および課題共有と本業支援提案の質の向上を図った結果、事業性評価に基づく提案と成約件数は、大幅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	2021年度	前年度比
事業性評価シート作成先数	416	2,142	3,442	4,644	4,763	5,901	6,558	657
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	5,505	1,104

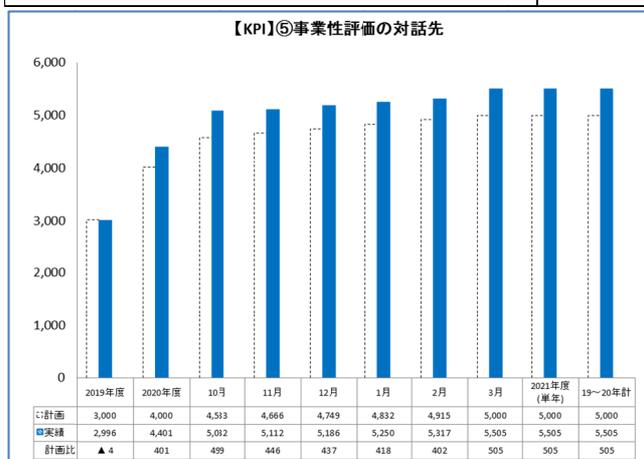
【事業性評価に基づく提案と成約の内訳】

(単位:件)

提案内容	2018年度		2019年度		2020年度		2021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	提案件数	うち成約件数
業容拡大	1,934	320	5,045	643	12,841	1,560	28,775	2,876
ビジネスマッチング	3,622	321	6,420	625	15,495	1,774	23,160	1,127
人材関連	1,427	132	1,877	144	11,780	1,475	18,909	1,712
うちハッピーエールサポート	-	-	-	-	(9,091)	(1,150)	(14,728)	(1,557)
海外展開	100	22	147	25	164	28	126	32
コストカット	2,923	357	3,191	264	8,855	1,143	6,959	539
経営効率化	1,371	325	2,596	447	7,248	1,180	8,542	1,568
リスク対応	62	14	119	12	154	34	185	20
経営改善	654	503	484	447	590	361	485	31
資金調達(資金繰改善提案)	1,619	368	4,271	674	10,261	1,343	14,815	1,587
(うちリファイナンス実行先数)		(175)		(385)		(159)	(4,919)	(1,342)
事業承継	1,094	151	2,355	129	1,875	84	2,422	57
M&A	340	17	464	28	823	48	1,539	97
その他	14	3	913	26	490	12	0	0
合計	15,160	2,533	27,882	3,464	70,576	9,042	105,917	9,646

【KPIの達成状況】

KPI	3年後の目標	2019年度			2020年度			2021年度			累計		
		計画	実績	対比	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	5,000	5,505	505	5,000	5,505	505



2021年4月より年1回としていた事業性評価シートを更新を随時更新へ変更し、営業店スキルの向上、本業支援の質の向上を図っております。3年間(2019年度~2021年度)の実績は、計画を上回っており、2021年度に当行で実施したお客さま満足度アンケートにおいて、資料の提示を受けたことに関して前年に引き続き「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(株)に2名配置しております。(4名はいずれも外部専門機関への出向経験者)

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、茨城県や事業承継・引継ぎ支援センター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、三行広域連携協定(当行・東和銀行・栃木銀行)に基づきM&Aに関する情報連携を実施しており、加えてきらぼしコンサルティング(きらぼし銀行のM&A担当部署)、あおぞら銀行グループのABNアドバイザー(株)とも情報連携を行っております。

事業承継、M&Aのニーズはますます増加する傾向にあり、2022年4月には中小零細事業者の事業承継への取組みを支援することを目的に、地元応援型M&Aのプラットフォームとして「筑波の結び目」を創設いたしました。公的な連携機関(茨城県信用保証協会、日本政策金融公庫、関東信越税理士会茨城県支部連合会、日本公認会計士協会東京会茨城県会)お

よび地元密着型民間コンサルとともに、地元中小零細事業者の課題にきめ細かく対応していくことで、地元中小・零細企業の持続的成長につなげてまいります。

C. 株式価値評価・事業承継計画策定支援の取組みについて

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。

2021年度の事業承継診断サービスの受託件数は14件、無料の簡易自社株評価サービスは154件の受託となりました。自社株の評価から、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、経営改善支援先等の株価対策を必要としない取引先に対しても、事業承継支援の取組みとして、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、2021年度は128件の計画書を策定いたしました。

こうした取組みの結果、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。

(ウ) 販路拡大支援に関する取組み

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ため、2011年から「ビジネス交流商談会」を開催していましたが、2020年度は新型コロナウイルス拡大を受けやむなく中止といたしました。しかし、コロナ禍の影響を受けた企業の販路開拓支援の重要性は増しており、2021年度は人流抑制・感染防止の観点も踏まえて、栃木銀行・東和銀行との共催で「3行連携リモートビジネス交流商談会」として、リモート会議システムを用い、アマゾンジャパン合同会社をバイヤーとした商談会を4日間開催し、3行合計で21商談を実施いたしました。また、お客様のトップライン向上サポートを目指し、リモートでの個別商談会も積極的に行っております。

【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	2021年度 実績	前年度比
販路開拓支援先	226	239	312	938	915	▲ 23

【大手バイヤーとの商談会】 バイヤー11社 商談 54件

実施年月	バイヤー	申込企業	参加企業	面談方式
2021.4	(株)ジャパネットたかた	1	1	リモート
2021.6	味覚糖(株)	4	4	リモート
2021.7	アマゾンジャパン(同)	4	4	リモート
2021.9	アマゾン(3行共催ビジネス商談会)	13	10	リモート
2021.9	(株)ジョイフル本田	7	7	リモート
2021.9	(株)一条工務店	9	9	リアル
2021.10	(株)スギ薬局	1	1	リモート
2021.10	(株)一条工務店	3	3	リアル
2021.11	コストコホールセールジャパン(株)	1	1	リモート
2021.11	(株)一条工務店	6	6	リアル
2021.12	コストコホールセールジャパン(株)	1	1	リモート
2021.12	青木フルーツホールディングス(株)	1	1	リモート
2021.12	(株)一条工務店	1	1	リアル
2021.12	(株)ジャパネットたかた	1	1	リモート
2021.12	(株)トライアルホールディングス	1	1	リモート
2022.1	(株)一条工務店	1	1	リアル
2022.1	八十二銀行	1	1	リモート
2022.1	プラネットテーブル(株)	1	1	リモート

※筑波・栃木・東和銀行の3行共催のうち当行のみ掲載

【地元中小企業をバイヤーとした商談会】バイヤー11社 商談 59件

実施年月	バイヤー	申込企業	参加企業	面談方式
2021.5	NPO法人おおぞら	4	4	リモート
2021.5	スズキ造園土木(株)	2	2	リモート
2021.5	(株)田園プラン	2	2	リモート
2021.5	東部燃焼(株)	8	8	リモート
2021.5	(株)アクアクララ筑波山	2	2	リモート
2021.7	(株)蔵持	10	10	リモート
2021.7	(株)ふれあい下妻	3	3	リモート
2021.9	(株)棟匠	4	4	リモート
2021.9	(株)スマイルサポート	7	7	リモート
2021.9	(株)トキタ.ac	5	5	リモート
2021.10	(株)トキタ.ac	1	1	リモート
2021.11	(株)棟匠	4	4	リモート
2021.11	(株)スマイルサポート	3	3	リモート
2021.11	(株)ジャパンエコロジーシンキング	4	4	リモート

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「栃木銀行・東和銀行」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。2021年度は前述の通り、リモート会議システムを用いた「3行連携リモートビジネス交流商談会」を実施いたしました。また、栃木銀行主催のビジネス交流商談会に当行から2先の手バイヤーの紹介を行っております。引き続き、他行との広域連携により幅広い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、視覚的な営業が不足している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、2022年度までの累計で136件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さまからは、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。この取組みに対し、多くの中小企業よりの賛同を得られ、2022年3月末における加入実績は、申込件数2,881先、加入企業の従業員数36,528人、生活応援サービス掲載企業712先となりました。

ハッピーエールサポートのサービス向上のため、2021年度上期には、中小企業における健康経営への取組み推進に寄与する医療相談アプリ「LEBER」との連携を図ったほか、中小企業のBCP対策をサポートする「セコム安否確認サービス」を導入、また、当行がコロナ禍における中小企業の本業支援の取組みとして連携した(株)RCGの提供する「BANKER'S Choice」の商品を会員に割引で提供するサービスを取り入れました。2021年下期には、会員従業員の利便性を高めるため、ハッピーエール専用LINE公式アカウントを開設し、会員企業の紹介や、会員企業様自身が出演する暮らしに役立つ動画の配信や自治体と協力し県内の観光地の紹介動画の配信などを行いました。2022年4月には、茨城県社会保険労務士会と連携し、企業の働き方改革、労働問題、各種ハラスメント等の相談を初回無料で利用できるサービスの提供を開始しました。地域金融機関と社会保険労務士会との連携は、関東地域初の取組みとなっております。今後も、お客さまの多様なニーズに幅広くお応えするため、より良いサービスの提供と更なるサービスの向上に努めてまいります。

(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まいりました。2020年4月から6月については新型コロナ感染拡大の影響で一時中断を余儀なくされてしまいましたが、7月からは当行のリモート会議システムを活用のうえ相談会を再開し、毎月「よろず相談会」を開催しております。なお、2021年度については、計12店舗にて「よろず相談会」に延べ47社参加での相談会が実施されました。相談会以外でも、茨城県よろず支援拠点ではお客さまや営業店から要望に応じて、リモートでの相談を中心に当行と連携して対応しています。今後も外部知見を活用し、地域金融機関としてのコンサルティング機能の発揮によるお客さまのサポートを行ってまいります。

【よろず支援個別相談内容】

	開催回数	相談社数	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
2019年度	11	70	37	13	7	4	6	6	15	5	93
2020年度	9	35	8	8	2	2	5	5	4	5	39
2021年度	12	47	11	6	3	1	4	6	14	5	50

(カ) その他ライフステージに応じた支援の取組み

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時から組成・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。2021年度は、コロナ禍において招聘活動がこれまでのように出来ない状況にありコベナンツ付融資による金融支援が中心となりましたが、船舶新造・リファイナンス・美術館建設の3件67億円の組成を行いました。今後も新型コロナウイルス感染症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】

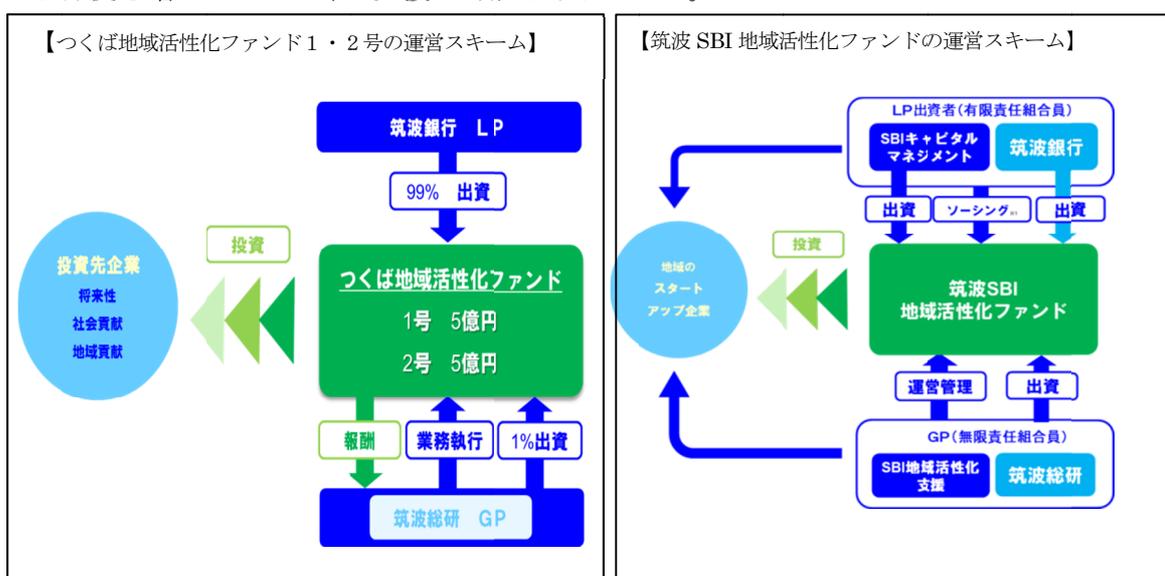
(単位:件・百万円)

	2016年		2017年		2018年		2019年度		2020年度		2021年度	
	上期	下期	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	1	2
組成総額		3,160	3,600	1,750	6,440	3,549	940	8,310	3,300	0	400	6,300
手数料		47	41	42	121	91	34	179	57	27	30	126

B. ファンドの活用等による創業期における支援

地域での起業促進並びに創業期のベンチャー企業支援を目的として「つくば地域活性化ファンド(2016年1月設立)」と「つくば地域活性化2号ファンド(2019年4月設立)」の2本のプロパーファンドを設立致しました。間接金融だけでは支援が困難な事業化前の技術シーズに対してもファイナンスが可能となったことで、多くのシード期の技術系ベンチャーに対しても資金的な支援が実施できております。

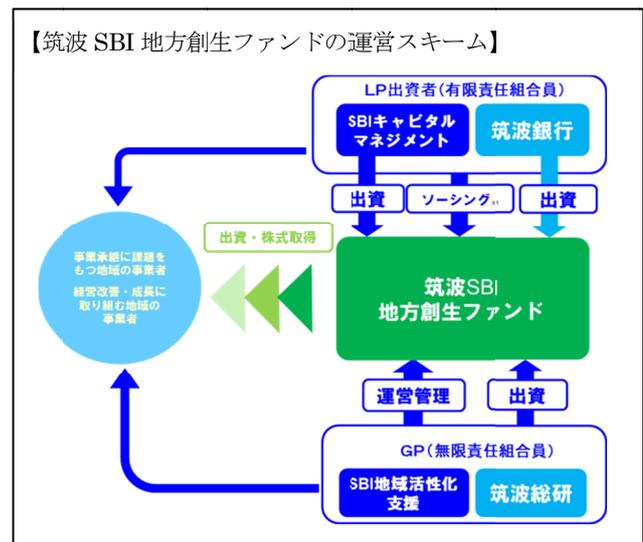
さらに2021年7月には業務提携先のSBIグループとの間で3本目のベンチャーファンドとなる「筑波SBI地域活性化ファンド」を共同設立しました。技術系ベンチャーの目利きには高度な技術的専門知見が必要ですがSBIグループのリソースを活用することでより深度を増したベンチャー支援が可能となりました。



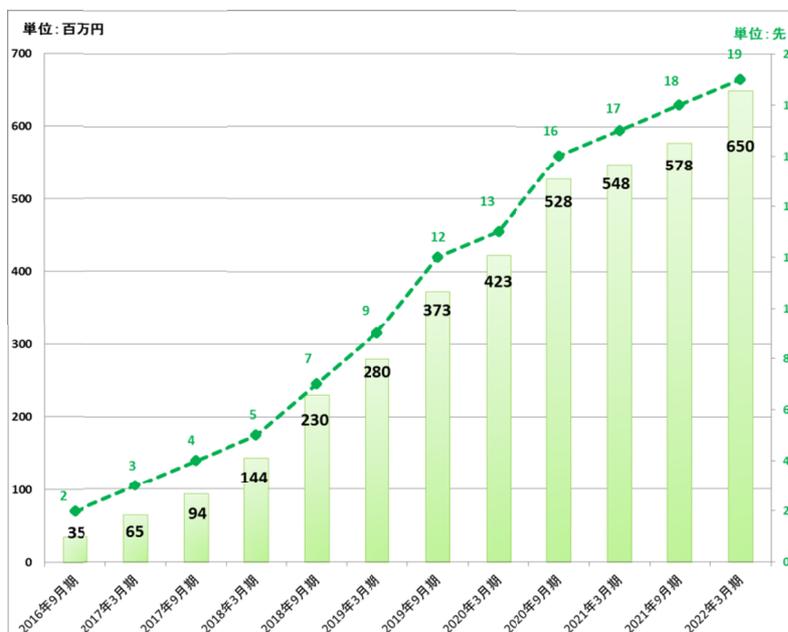
1号ファンド設立以降、これまでの投資実績は、18社/628百万円となっております。資金支援のみならず試作品製造や量産化前の中ロット生産に対し、取引先の中小製造業者とマッチングを行うなど地域経済を面的に発展させる取組みにも結びつけています。今後も、大学や研究機関、各支援機関との連携を強化し、取引先製造業、土業、大手ベンチャーキャピタルなど当行ネットワークに結び付けることで、スタートアップ支援のプラットフォームを目指します。

C. 「筑波 SBI 地方創生ファンド」を活用した事業承継期・再生期における支援

2021年7月、SBIグループと共同で承継・再生企業向けの「筑波 SBI 地方創生ファンド」を設立し、2022年1月に事業承継に課題を抱えるソフト開発会社への投資(1社/22百万円)を行いました。今後も、事業承継やコロナ禍の経営再建に課題を抱える地域の中小企業に対し、資本性資金の提供など金融機能強化を図るとともに、筑波銀行とSBIグループのリソースを活用した本業支援に注力してまいります。



【つくば活性化ファンド／筑波SBI地域活性化・地方創生ファンド実績】



(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

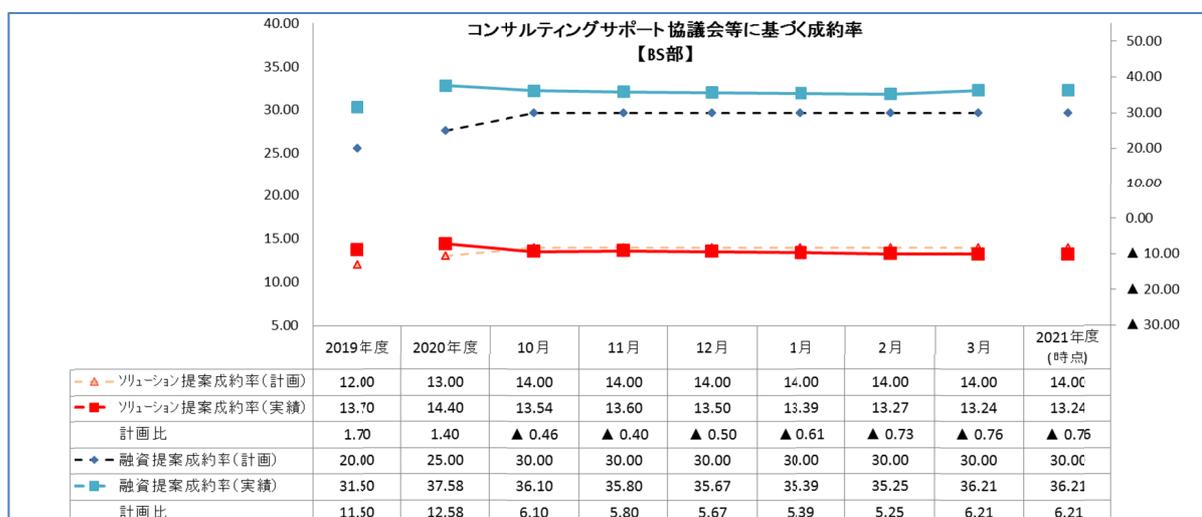
事業性評価アドバイザーには支店長経験者 8 名を任命し、当行の営業エリアを 8 分割したブロック毎に 1 名ずつ配置しております。OJT に際しては融資提案だけではなく、お客さまの本業支援を切り口とした幅広い提案を現場担当者と帯同で実践することにより、顧客本位のコンサルティング営業ができる行員の育成に取り組んでおります。

【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	<ul style="list-style-type: none"> ・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さま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	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・「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、2021 年度では、ソリューション提案成約率 13.24%、融資提案成約率 36.21%となっております。



(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40%:60%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。

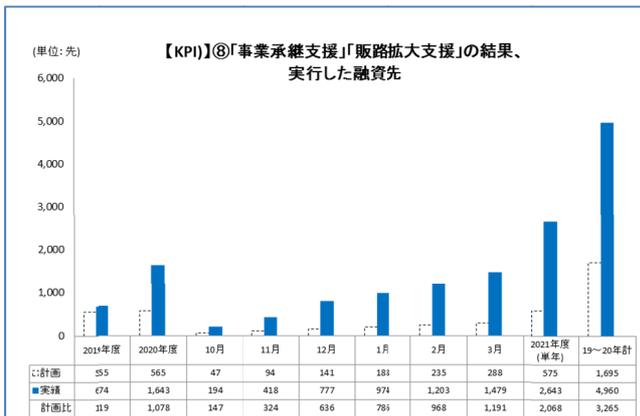
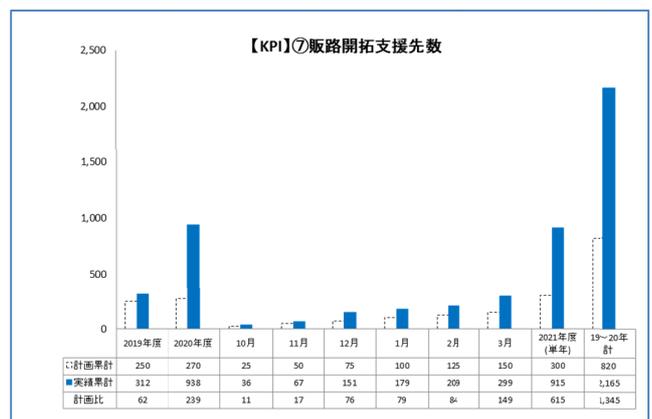
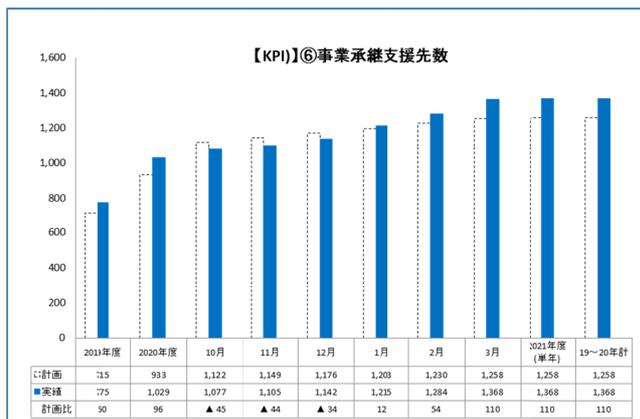
【営業店プロセス実績】

(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
2021/上(平均)	30,011	6.1	8,290	8,698	16,988	3.5
2021/下(平均)	30,193	6.5	9,372	8,907	18,279	4.0

【KPIの達成状況】

KPI	3年後の目標	2019年度			2020年度			2021年度			累計		
		計画	実績	対比	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	1,258	1,368	110	1,258	1,368	110
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	300	915	615	820	2,165	1,345
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	575	2,643	2,068	1,695	4,960	3,265
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	493	1,043	550	1,454	2,115	661



新型コロナウイルス感染症拡大を機に事業承継・廃業について前倒しで検討を始めるお客さまのニーズが増加しており「事業承継支援」は、3年間(2019年度~2021年度)の計画を達成しております。また、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により業況が低迷しているお客さまに対して、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”の取組みを強化した結果、「販路拡大支援」についても3年間(2019年度~2021年度)の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。

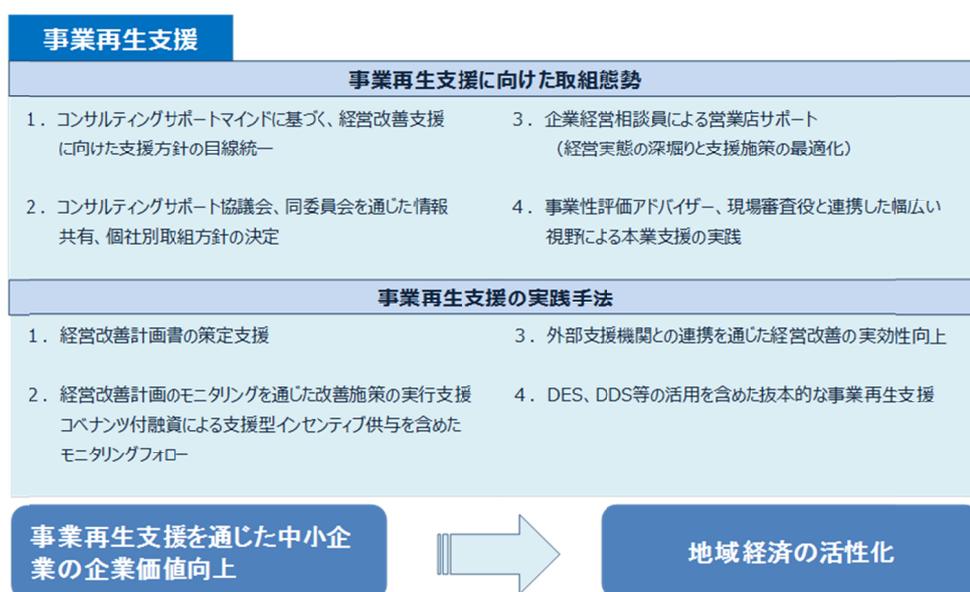
③【基本方針3】企業価値の向上ならびに経営体質の強化を目指した事業再生支援

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」に直結する取組みであり、地域金融機関の使命でもあります。

その取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。

2021年7月にはSBIグループと共同で承継・再生企業向けの「筑波SBI地方創生ファンド」を設立し、コロナ禍で経営再建に課題を抱える地元中小企業に対して資本増強等を含めた支援を実施することで円滑な再生に取り組む体制を強化しております。2022年3月にはあおぞら銀行グループが設立した「中小事業者パートナーファンド」の利用に関する覚書を締結し、あおぞら銀行グループが有する再生ノウハウやネットワークを活用し、地元中小企業の事業再生を支援する体制を強化しております。両ファンド活用の選択肢も含め、地元中小企業の経営課題の解決や事業再生に向けた取組みを積極的に行ってまいります。



(ア) 事業再生支援に向けた取組み体制

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。2021年11月には債務者区分のランクアップを主眼とした「債務者支援協議会」を開催し、2期以上の長期に亘り要管理先・破綻懸念先に区分される与信残高200万円以上の322先について、コロナ禍の影響も踏まえ経営計画書の策定支援や廃業支援など、個社毎の対応方針を協議・決定いたしました。

こうした取組みの結果、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、2022年3月までに延べ333先の協議を行い、「資金繰り支援」161件、「販路拡大支援」104件、「コストカット支援」66件など延べ575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まいりました。

震災支援機構、茨城県産業復興相談センターともに2021年3月31日をもって支援決定の新規申込受付を終了しておりますが、一方で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。2020年4月の新型コロナ特例リスケ開始以降、当行は43先の持ち込みを行い、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。地域経済活性化支援機構とは20社について個別に具体的支援策を協議し、経営改善に向けた提案方法や事業性深掘りにつながる検証手法の習得に取り組みました。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」「運送業」の6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「業種別ポイント集」（2021年6月）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の向上に取り組んでおります。

2021年12月に当行子会社である筑波総研が経営革新等支援機関の認定を取得に伴い、同社と連携した経営計画策定支援業務に関するビジネスマッチングを開始しました。

筑波総研を含めた複数のコンサルタント会社とも連携を図りながら、顧客のニーズに最も適したマッチングを実施し、地元中小企業の事業再生支援に取り組んでおります。

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と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※	143先	全行同意…110先、協議中…6先、取下げ…27先
地域経済活性化支援機構 (REVIC)	5先	支援決定…5先（ほか相談中案件1件）

(震災後～2022/3末現在)

※特例リスケ持込先数…43先（41先同意済み、2先協議中 2022年3月末現在）

【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～2021/3末現在)

※産業復興機構及び東日本大震災事業者再生支援機構は、令和3年3月31日をもって支援決定を行う機関の満了日を迎えたことから、新たな支援申込の受付を終了しているため、計数は2021年3月末時点となっております。

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年度下期までの累計でDDSは75件/2,259百万円を実行しました。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支援策のひとつとして活用してまいります。

【DES、DDSの取り組み実績】

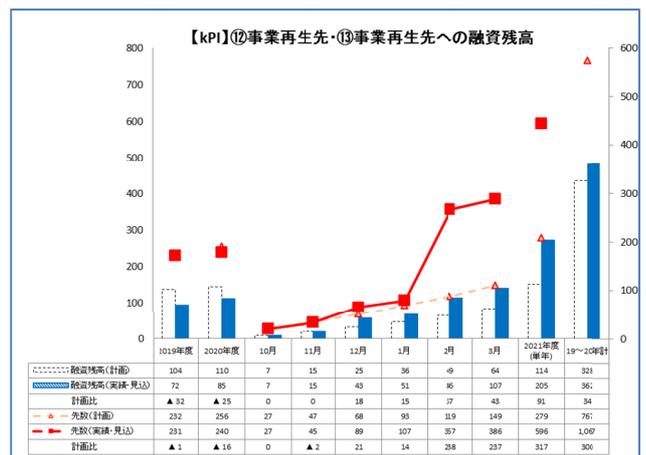
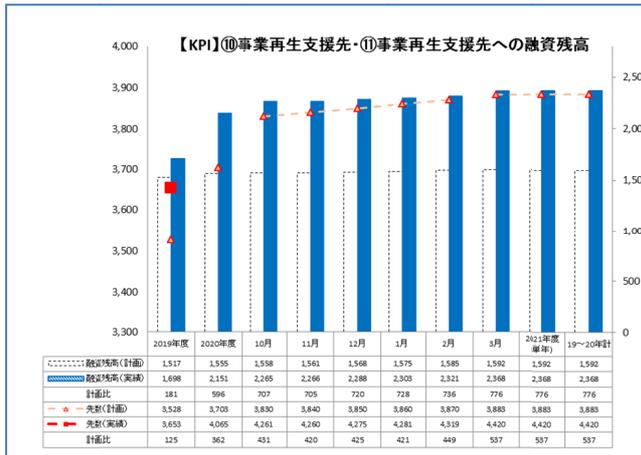
(単位:百万円)

	DDS		DES	
	件数	金額	件数	金額
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	-
2021上期	2 件	13	- 件	-
2021下期	2 件	25	- 件	-
合計	75 件	2,259	1 件	1,310

(震災後～2022/3末現在)

【KPIの達成状況】

KPI	3年後の目標	2019年度			2020年度			2021年度			累計		
		計画	実績	対比	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	3,883	4,420	537	3,883	4,420	537
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	1,592	2,368	776	1,592	2,368	776
⑫事業再生先数(3年間累計)	767 先	232	231	▲ 1	256	240	▲ 16	279	596	317	767	1,067	300
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	114	205	91	328	362	34



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、4つのKPIすべてにおいて3年間（2019年度～2021年度）の計画を上回っております。

今後は、お客さまの借入金に対する返済負担が増加することが予想されることから、コンサルティングサポート協議会を通じた本支店一体となったさらなる本業支援を軸とした金融仲介機能を発揮し、業績不振に陥る企業に対して経営改善支援の取組みを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）に基づく取組みについては、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まいりました。そうした取組みの結果、「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、他行を含めた民間金融機関の2021年度上期平均比率30.2%に対し、当行は2021年度上期32.48%、下期32.48%と上回っており、ガイドラインに基づく取組みが成果として表れてきております。



また、ガイドラインに基づく取組みについては、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なっております。特に、法人の代表者変更時の二重保証の発生については、代表者変更先をリストアップし、

保証人の変動状況をモニタリングし、二重保証の発生防止を図っております。今後につきましてもガイドラインの趣旨を踏まえ、一層の促進、定着化に向けて、形式的な要件にとらわれず、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	2021上期	2021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	2,448	2,534
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	7,537	7,801
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%	32.48%	32.48%

※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	2021/9末	2022/3末	2021/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	27,056	29,664	2,608
うち法人	199	304	409	687	924	1,211	1,547	1,982	2,525	3,260	4,174	4,996	5,886	890

(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、2021年度は203件/13,660百万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2021年度における取扱は171件/6,640百万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		2021年度	
	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	203件	13,660
ABL	21件	1,500	48件	4,462	81件	8,185	73件	2,535	62件	2,982	171件	6,640

(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

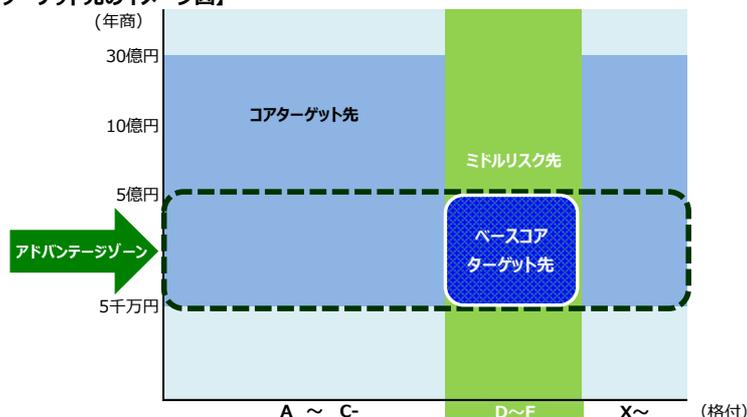
2018年度は年商100百万円～3,000百万円の取引層をコアターゲット（営業力を優先的に投下するお客さま層）としていましたが、2019年度からは、当行の強みを発揮できる層として新たに年商50百万円～100百万円の比較的小規模の取引先をコアターゲットに追加しました。

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年度以降については、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ミドルリスク先を中心としつつも、当行が強みを発揮できる年商50百万円～500百万円の格付に拘らない全ての事業者（アドバンテージゾーン）に対し、きめ細かいヒアリングを実施し、資金繰り支援と本業支援に取り組みました。引き続き、ベースコアターゲット先を含むアドバンテージゾーンを中心に金融仲介機能の発揮に取り組んでまいります。

【ターゲット先のイメージ図】



(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組みや人財育成の視点が不足していたという反省がありました。

こうした反省を踏まえ、「質の高い提案営業の実現」に向けては営業行員の行動面・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ています。それに伴い、評価についても2018年度以降は、従来の結果（実績）重視の評価から、取組みの過程（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月に改正した現行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）を通じた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付している先など、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なってまいりました。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。

また、中小企業の後継者が事業承継を行な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不可の徹底のため、事業承継先の月次モニタリングを実施し、二重保証は正に向けた本支店の目線

統一を図っております。具体的には、法人の代表者変更先をリスト化し、保証人の変動状況についてモニタリングを実施し、二重保証の発生防止を図っております。二重保証が発生した場合、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ない、必要に応じ二重保証を解消させる取組みをしております。この取組みは金融庁の『「経営者保証に関するガイドライン」の活用に係る組織的な取組み事例集』（令和3年10月改訂版）に事例30として掲載されております。この取組みにより「代表者の交代時における対応」につきましては2022年上期に298債権、下期に210債権発生しましたが、二重保証は0件に抑えられております。一方、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、58債権の二重保証の解除を実施しております。

今後につきましてもガイドラインの趣旨を踏まえ、ガイドラインの浸透にむけて経営者保証解除の3要件（①法人と経営者個人の資産・経理の明確な分離、②法人のみの資産・収益力で借入返済が可能、③適時・適切な財務情報等の開示）について説明を行っていくとともに、一層の促進を図る観点から、高格付先への貸出や手形割引等において連帯保証人を徴求しない取り扱いを検討するなど、担保・保証に過度に依存しない融資の取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	58
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】(2021年10月～2022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	9件 (4.3%)
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	56件 (26.7%)
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	145件 (69.0%)
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)	0件 (0.0%)

(イ) 私募債等の取組みについて

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、2021年度は203件/13,660百万円の実績となり、取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般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 2021 年度については、計画を下回ったものの、3 年間（2019 年度～2021 年度）の累計計画 2,570 億円に対して 3,015 億円（+445 億円）と計画を上回り、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組みを開始しました。こうした取組みの結果、震災以降に取り組んだ震災関連融資の実績は、2022 年 3 月末現在、事業性融資が 72,544 件/9,527 億 74 百万円、消費性融資が 13,964 件/1,761 億 27 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～2022年3月末累計
()内は2021年4月～2022年3月実績累計

	実行件数	実行金額累計
事業性融資	72,544件 (3,892件)	952,774百万円 (102,186百万円)
消費性融資	13,964件 (77件)	176,127百万円 (1,177百万円)
合計	86,508件 (7,860件)	1,128,901百万円 (103,363百万円)

【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) 消費性融資への取組み強化

A. 住宅ローン利用先に対する取組み

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11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組み状況】

2022年3月末日現在

使 途	件 数	金 額
建て替え	2,275 件 (0 件)	53,118 百万円 (0 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 (0 件)	56,964 百万円 (0 百万円)

※当行住宅ローン利用先以外も含む () 内は2021年度実績累計

【建て替え・リフォーム資金の取組み状況】

2022年3月末日現在

使 途	件 数	金 額
建て替え	2,275 件 (0 件)	53,118 百万円 (0 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 (0 件)	56,964 百万円 (0 百万円)

※当行住宅ローン利用先以外も含む () 内は2021年度実績累計

B. お客様が相談しやすい環境づくり

被災者を含め、お客様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9ヵ店(2022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、個人のお客様に対して、被災した住宅補修資金をはじめとする様々なニーズに応えるための『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. 1～2022. 3. 31 累計実績	うち 2021. 10. 1～ 2022. 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	433 件 1,135 百万円	1 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. 1～2022. 3. 31 累計実績	うち 2021. 10. 1～ 2022. 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	600 件 1,067 百万円	14 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	177 件 397 百万円	3 件 11 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経験を活かし、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」を導入するとともに、2021年8月から返済口座不要のカードローン「つくばカード『アスジョイ』」を導入し、地域金融機関として地域のお客さまのライフイベントに応じたさまざまな個人ローン商品を提供することにより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) ファンドを活用した創業支援

地域での起業促進を目的に、筑波総研を運営会社とするベンチャーファンドを設立、これを活用した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組みにより、事業化前のビジネスシーズに対しても支援が可能となり、2022年3月末時点で18社の投資実績に結び付けております。

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を紹介するなど地域経済を面的に発展させる取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、士業、SBIグループ各社など当行ネットワークを活用することで、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。

2021年7月には、かねてから課題として認識してきた技術面での目利きやインキュベートに関する弱みを外部知見によって補完するため、SBIグループと業務提携を行い、共同ファンドを設立いたしました。SBIとの協業を通じて2021年9月には宇宙空間の光通信ネットワーク環境構築を目指す宇宙開発ベンチャーに対し投資を実施したほか、自然界にある強固なペプチド結合を創薬に活用しようとする中分子薬開発ベンチャーに対し投資を決定するなど、投資先の事業分野も広がりを見せております。

(イ) 公的支援策の活用

営業店に対し、補助金等の助成先について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ます。2022年度は、新型感染症関連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、計画の作成支援や蓋然性の確認をするなどの役割も担い、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さまの補助金申請のサポートを行い、2022年度は累計で196件の申請を受付しております。また、一次支援金・月次支援金については73件、事業復活支援金については204件の登録確認機関として事前確認手続の申請のサポートを行いました。

このほか、「中小企業デジタル化応援隊事業」を活用し、かつ海外進出にかかる連携先のひとつである(株)フォーバル社と共同で、地元の中小企業が、日本にいながら海外販路拡大にチャレンジするサポートをすべく、「全量買い取り保証型シンガポールテスト販売」を企画し、申し込みのあった地元中小企業15社の商品を輸出（テスト販売）する取組みも進めております。

(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・分析し、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組みを進めております。

営業行員の知識習得に向けた取組みとして、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組みを行っています。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(2022年3月末)】

資格名	人数	うち本部
FP1級	53	34
中小企業診断士	9	8
医療経営士(3級)	31	15
農業経営アドバイザー	6	6
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	45
金融業務3級 事業性評価コース	587	149
金融業務2級 事業承継M&Aコース	466	174

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が限られるために経営計画書の策定や経営改善が進んでいない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2,343件の経営計画書策定支援（リファイナンスプラン用の経営計画書や営業店が主体となる簡易的な経営計画書）の取組みを進めております。コロナ禍の影響を踏まえ、営業店が主体となる簡易的な経営計画書については、2020年10月に計画期間を5年から3年に短縮し、本業支援施策を含む計画に書式を変更いたしました。また、2021年11月には、コロナ禍で先行きの見通しが立てにくく、計画策定やリファイナンスの金融支援が思うように進まなかった点を踏まえ、数値基準は設けずアクションプランを選定することでリファイナンスに取り組む伴走支援型の「リファイナンス ZERO」の取り扱いを開始しました。コロナ禍が長期化する中、柔軟性を持って経営計画書の策定による事業再生の支援に取り組んでおります。

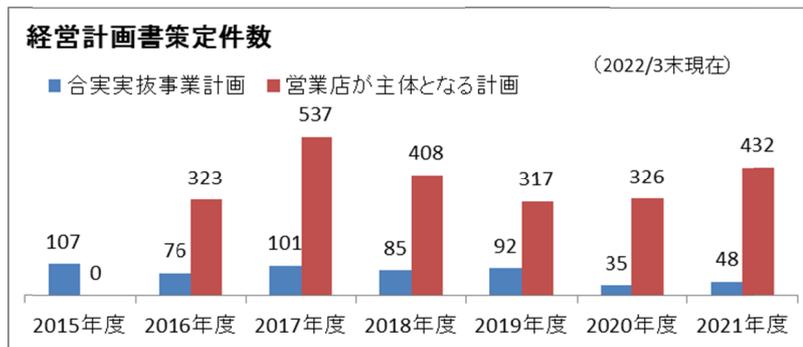
経営計画書の策定の過程において、事業性の深掘りが必要とされる場合は主に事業性評価アドバイザーとの連携を図り、また、資金繰り支援の対応に向けた案件組成に悩む場合は現場審査役との連携を図るなど、関係者が連携して営業店サポートを進めることでこれまで経営改善支援活動に係るノウハウ不足のために躊躇していたお客さまに対する営業店の経営支援態勢が整いつつあります。

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。

これらの取組みを通じて経営支援先は、2015年度の482先から2022年3月には2,784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組み意識の醸成を図るため、取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担当者、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

タイプの改善を行い、当行の経営改善支援マインドの醸成を図っております。さらに2021年10月からは2期以上の長期に亘り要管理先・破綻懸念先に区分される地元中小企業に対し、合実・実抜計画書の策定などによる再生支援により、債務者区分が要注意先以上にランクアップした場合、営業店にインセンティブを付与する取組みを開始しています。これにより短期的・イベント的な再生支援ではなく、中長期的・日常的な支援へと支援体制が常態化するよう取組みを進めております。



【取組事例】

経営支援先としてモニタリングを継続する中で経営課題やニーズを把握し、外部機関と連携して事業性の深掘りを進め、課題の解決やニーズの実現をサポートした事例

- ・A社は造園工事業を営む業歴35年のお客さまです。過去に本業以外の事業で失敗し、その損失により大幅な債務超過にありますが、毎年一定のキャッシュフローを計上し、返済額軽減の条件変更を対応しながらも10年間で借入金を約半分にまで圧縮してきた状況にありました。本件以前の当行シェアは低位な状況で推移しており、メイン行が主導した経営計画書に基づいてモニタリングを行っている状況にありました。
- ・営業店では定期的なモニタリングにより、後継者候補はいるものの現段階では具体性がなく事業承継の課題を抱えていること、また、借入金の圧縮と取引金融機関の集約を進めたいとするニーズがあることを把握しておりました。
- ・「債務者支援協議会」において、営業店が把握する課題やニーズを踏まえ当社に対する取組方針について協議し、事業承継に早急に着手する必要があること、実態財務の検証が必要であることから、外部機関を活用して当社の経営課題解決とニーズの実現をサポートする方針としました。
- ・当社の意向により外部機関として当行の関連会社である筑波総研を利用することとなり、筑波総研と連携して事業性評価に基づく対話を継続した結果、経理担当を除く全社員が有資格者で技術力が優れていること、当社の施工する高級感のある庭園は人口増加が続く当社営業エリア内の富裕層に人気が高いことなど事業の持続性を確認できたため、当社および筑波総研と連携して経営計画書を策定し、リファイナンスによる貸出条件の正常化と金融取引の集約を図り、お客さまのニーズを実現いたしました。
- ・本件対応以降においても筑波総研と連携し、事業承継の課題に対する対応について、継続して経営者と対話を行いサポートしております。
- ・本件は、モニタリングを通して把握したお客さまの経営課題やニーズの解決・実現に向けて、外部機関と連携して、事業性評価の深掘り、経営計画書の策定、資金繰りに資する金融支援、事業承継のサポート体制構築などを行い、徹底してお客さまを支援した事例であります。
- ・本件取組みは「経営改善支援にかかる特別表彰」において、取組み実績顕著な事例として個人表彰を実施しております。また、本件取組みにより債務者区分が上位へ変遷したことから、営業店に対し債務者支援のインセンティブも付与しております。

(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、2022年3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28,934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、3,311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合)】

	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	11,056先	17,878先	28,934先

(震災後～2022/3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、本業支援を軸にして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】

長く金融機関から借入ができない状態にあった会社に対して、事業性評価の深掘りにより事業継続性を確認し、アクションプランを策定して金融支援を実施することで将来の経営リスクを解消した事例。

- ・ B社は自動車部品等の輸送業を営み創業45年お客さまです。バブル崩壊後の不況やリーマンショック、東日本大震災の影響を受けて長く業績は低迷し、債務超過の状態にありました。税金滞納による差押えの事象もあり、返済額軽減の条件変更を受けながら金融機関借入は完済しておりました。金融機関からの借入ができない中で役員その他、事業に関係のない親族、親族が経営する法人からの借入金が増加してしまい、将来の経営リスクを抱える状況にありました。
- ・ 営業店では融資完済以降は関係希薄となっていましたが、預金取引先への訪問活動の中で当社は事業承継が行われて新代表者のもと経営改善努力を行っており、事業継続性が認められる状況であることが分かりました。そこで経営リスクとなっている借入金のリファイナンスによる金融支援を検討することになりました。
- ・ 本支店コンサルティングサポート協議会により本部の知見を活用、企業経営相談員と連携して行った事業性評価の深掘りによって、長期間にわたり業績や資金繰りに苦労していた中で事業継続できたのは、外注に頼らない柔軟な対応により主要取引先と強固な関係を築き、新代表者のもと効率化や経費削減の取組みにより一定の収益改善が図れたことであることが分かりました。
- ・ 深度ある対話を継続したことにより経営者から信頼を得ることができ、当行の伴走支援によるグリップが可能となったため、経営改善に向けたアクションプランを策定してリファイナンスに取組みました。本件対応以降も販路紹介等の本業支援を実施することで、アクションプランの実行を支援してまいります。
- ・ 本件は、過去の差押えや条件変更の事象にとらわれず、関係が希薄になっていた先であっても営業店がお客さまに深く入り込み、本部と連携して事業性を深掘りした結果、経営リスクとなっていた借入金の借換や資金繰り改善を実現し、当社の将来にわたる事業継続に資する金融支援へとつなげた事例であります。

【取組事例】

お客さまとの深度ある対話を重ね、事業性や事業持続性を深掘りし、経営計画書の策定とともに資金繰り改善に資する金融支援を行い企業の成長を後押しした事例

- ・C社は砂利などの採取業を営む当行メインのお客さまです。自社採取場の採取量が十分に確保できない中で採取場取得資金の返済が開始となってしまうこと、また、採取場の採取量が不足していた時期にコストの高い長期仕入契約を結んでしまったことから収益を圧迫、キャッシュフローが不足し、返済額軽減の条件変更を対応している状況にありました。
- ・営業店では定期的な経営者との対話により、当社が役員報酬削減などの経費削減に着手し経営改善を進めていること、また、長期仕入契約の更新時期となり契約の見直しを検討していることを把握したことから、「本支店コンサルティングサポート協議会」を活用し当社の経営改善をサポートする方策について検討することといたしました。
- ・本支店コンサルティングサポート協議会では、①長期仕入契約を見直した場合はの事業への影響、②自社採取場から採取できる埋蔵量の確認、③採取場からの採取を本格化した場合の収益性、④①から③を踏まえた資金繰り支援策について検証を進めることとなりました。
- ・企業経営相談員と連携して経営者と深度ある対話を重ねた結果、過去実績をベースとしつつ、現在自社で所有する採取場の埋蔵量や採取スケジュール、収益性の見立てなどについて具体的な検証が進んだこと、また、長期仕入契約を中止し、自社採取場採取を本格化することが当社の収益改善につながると判断できたことから、当社と連携して経営計画書を策定し、リファイナンスによる貸出条件の正常化と金融取引の集約を図ることといたしました。
- ・本件リファイナンスにより採取場からの採取量が十分に確保されるまでの返済負担が大幅に軽減され、また資金繰りを維持するための新たな借入金を抑制することにもつながり、お客さまが資金繰りに心配することなく本業に専念できる体制作りに貢献する取組みとなりました。
- ・本件は営業店担当者がお客さまの経営改善に寄り添ったことがきっかけとなり、当行本支店が協働し事業の持続性を深掘りして経営計画書の策定とともに資金繰り改善に資する金融支援へとつなげた事例であります。
- ・本件取組みは「経営改善支援にかかる特別表彰」において、取組み実績顕著な事例として個人表彰を実施しております。

(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75件/2,259百万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。

また、「東日本大震災事業者再生支援機構（以下、「震災支援機構」という）」や「地域経済活性化支援機構（以下、「REVIC」という）」とも積極的な連携を図っており、「茨城県産業復興機構（現：産業復興相談センター）」については、2021年3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3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、2022年3月末現在では5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)	
	先数	金額	先数	金額	先数	金額	先数	金額
2012上期	1	63	-	-	-	-	-	-
2012下期	1	0	1	0	-	-	1	78
2013上期	3	4	1	0	-	-	-	-
2013下期	4	11	3	158	-	-	1	35
2014上期	2	0	4	125	1	464	1	527
2014下期	1	0	5	10	-	-	1	379
2015上期	-	-	4	370	-	-	-	-
2015下期	-	-	2	358	-	-	-	-
2016上期	-	-	3	75	-	-	3	434
2016下期	-	-	1	0	1	323	-	-
2017上期	-	-	2	102	-	-	1	628
2017下期	-	-	-	-	2	356	1	18
2018上期	-	-	-	-	-	-	-	-
2018下期	-	-	-	-	-	-	1	19
2019上期	-	-	-	-	-	-	-	-
2019下期	-	-	-	-	-	-	7	779
2020上期	-	-	-	-	-	-	2	156
2020下期	-	-	1	13	-	-	1	71
2021上期	-	-	-	-	-	-	1	85
2021下期	-	-	-	-	1	121	1	864
合計	12	78	27	1,211	5	1,264	22	4,073

【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	2017度末まで	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	合計
DDS、DES	1,395	52	67	68	68	1,650
震災支援機構	1,015	0	0	21	0	1,036
復興相談センター	324	0	0	0	0	324
REVIC	733	0	0	0	0	733
債権放棄・会社分割	726	264	261	583	156	1,990
合計	4,193	316	328	672	224	5,733

(震災後～2022/3末現在)

【取組事例】

コロナ禍前から業績が低迷する企業のライフステージを見極め、経営不振に悩む経営者の切実な思いに寄り添い、債権放棄（売却）を伴う廃業支援を実践した事例

- ・D社は雑貨小売業を営む当行メインのお客さまです。経営計画書を策定し赤字店舗の撤退を行うなどして経営改善に尽力してきましたが、100円均一ショップなどとの競合、ターゲットである若年層の人口減少、流行の変化などにより、コロナ禍前から業績は低迷し、返済額軽減の条件変更を対応している状況にありました。今般のコロナ禍の影響により業績はさらに悪化し、足元の資金繰りは逼迫しており、今後の売上動向によっては事業存続が懸念される状況にありました。
- ・四半期に一度開催している「コンサルティングサポート協議会（経営改善部門）」において当社に対する取組方針を協議した中で、コロナ禍により業績はさらに悪化し、大幅な債務超過を解消する見込みはないこと、資金繰りはコロナ禍前から自力で確保することができず親族支援（当社株主）により維持していること、現経営者は事業承継して間もなく年齢も30歳代と若いことなどから、選択肢のひとつとして自主廃業を進めるよう話し合う方針となりました。
- ・話し合いにあたっては、地域経済活性化支援機構（REVIC）に出向経験のある行員が中心と

なり、当社経営陣と金融支援を行っている親族に対し親身になって話をしたところ、当社側も事業継続すべきか否か悩み、親族を含めた話し合いを進めていた状況にあることが判明いたしました。

- これを踏まえ、地域経済活性化支援機構（REVIC）に特定支援業務の相談を開始いたしました。当行としては多額の債権放棄を伴う弁済計画への同意となりましたが、事業者の債務整理と経営者等の保証債務についても「経営者保証に関するガイドライン」の活用により一体整理ができ、若い経営者の再チャレンジを促すことが可能となりました。また、コロナ禍前から当社資金繰りを支えてきた親族の金融支援にも区切りをつけることができました。
- 本件は、当行メインのお客さまのライフステージを見極め、外部機関と連携し、債権放棄（売却）を伴う廃業支援を実践した事例であります。

（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ツ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、資金繰り支援の取組みを進めております。

2019年3月に、コベナンツ（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。従来のコベナンツは、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」などのコベナンツを設定し、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、コベナンツ（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
2021年度	合計	51件	4,595	21件	720	7件	599	23件	3,276
合計		584件	35,895	312件	12,983	104件	6,107	168件	16,805

※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～2022/3末現在)

【取組事例】

債権放棄を伴う抜本的な事業再生を進めてきたお客さまに寄り添い、リレーションを維持し、リファイナンスによる金融取引の正常化を実践した事例

- ・E社はソフトウェア開発業を営み150名以上の従業員を抱える当行メインのお客さまです。過去のソフトウェア開発案件にかかる多額の損失計上や、東日本大震災による売上減少により過剰債務を抱えていたことから、東日本大震災事業者再生支援機構（以下、震災支援機構）を活用した事業再生計画の策定し、債権放棄（譲渡）を含む抜本的な事業再生を進めてきた状況にありました。
- ・抜本的な事業再生支援の実施後は、アクションプランに沿って経費削減や売上増強策に取組み、収益力は順調に回復してきました。また当行はメイン行としてモニタリングを継続し当社を伴走支援してまいりました。
- ・足元においても主力取引先からOBを受け入れるなど取引先との関係性は良好で受注は増加にあり、経費の抑制も継続されていることから、これまでの経営改善の状況も踏まえ震災支援機構へ譲渡した債権のリファイナンスを行うこととし、後継計画書の策定に着手いたしました。
- ・リファイナンスについては、震災支援機構へ譲渡した債権だけではなく、当行の既往借入金を含めて長短バランスを検証し、所要運転資金を考慮して既存の当座貸越極度額を増額するなど、当社が柔軟に資金繰りに対応できる貸出形態といたしました。また、リファイナンス資金に財務コベンツを設定し、計画を上回る経営改善が進む場合には金利引下げを行うインセンティブを付与することで、更なる業績改善に向けてモニタリング継続により伴走支援していく内容といたしました。
- ・本件は、多額の債権放棄を含む抜本的な事業再生により改善が図られ、伴走支援により経営者とのリレーションを維持し金融取引の正常化を迎えられた事例であります。

③地方創生およびSDGsの取組み

(ア) ローカル・ブランディングや観光振興に向けた取組み

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、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。

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	
2021	7	8	22,448	1	2,563	2	8,230	3	8,745	2	2,910	
合計	52	64	222,518	20	66,748	11	37,317	12	26,532	21	91,921	

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。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】

- ・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、当行はその選定プロセスに協力しております。またブラッシュアップ事業を筑波総研が受託し、銀行と連携して対応しております。2021年度は7回にわたりセミナー・相談会を実施し、大手スーパーとの商談会も開催いたしました。

(ウ)「産官学金労言」連携に基づく取組み

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組みを推進しております。茨城大学と2012年11月に連携協定を締結し、東日本大震災からの復興を中心として取り組んで参りましたが、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、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。

(エ) SDGsへの取組み

A. SDGs推進プロジェクト『あゆみ』の取組み状況

当行は、「筑波銀行SDGs宣言」を2019年4月に策定・宣言し、SDGs推進プロジェクト『あゆみ』に取り組んできましたが、SDGsへの取組みに対する社会情勢が加速度的に変化してきており、推進策を変更し下記の通り対応しています。

<2021年度SDGs推進項目>



B. お客さまによるSDGsへの取組みに対する支援策

2022年2月15日に地元中小企業によるSDGsへの取組みを支援する「SDGs支援サービス」を開始いたしました。本サービスは、お客さまのSDGsへの取組みに対して

ヒアリングを行い、その内容をフィードバックするとともに、具体的な目標を反映させた「SDGs宣言書」の作成と、当行のソリューションメニューの提供を通じてSDGs目標の達成に向けた支援を行う内容となっております。

地元中小企業においてもSDGsへの取組みは、社会的要請が高まってきていることから、2022年3月31日時点で138件の申込を受付しております。SDGsの目標達成による企業の将来像をお客さまと当行が共有し、持続可能なビジネスモデルへの抜本的な変革に向け、地域社会の発展に貢献してまいります。

C. TCFD提言への賛同

当行は、気候変動が地域のお客さまや当行に与えるリスクを想定し、脱炭素化に向けた対応を積極的に進める目的で、2021年8月に「TCFD提言への賛同」を表明しました。加えて、2021年12月にTCFDの開示内容である「環境・社会に配慮した投融資方針」および「CO2排出量削減目標」を設定し、公表しました。CO2排出削減については、2030年に2013年度比50%の削減を目標としております。なお、実績として2020年度のCO2排出量は2013年度比30.4%削減しております。

2022年3月には、2030年までの9年間にサステナブルファイナンス3,000億円の実行を目標としたTCFD提言に基づく投融資目標(サステナブルファイナンス実行目標)を公表し、気候変動への対応についても積極的に取り組んでおります。

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、社会問題となっている女性の「生理の貧困」問題をふまえ茨城県へ生理用品を寄贈しました。

また、高校生の金融に関する関心を高め、金融リテラシーを向上させることを目的として、従来より取り組んでいる当行主催の「エコノミクス甲子園茨城大会」については、2021年12月にコロナ禍の影響を踏まえてオンラインで開催いたしました。

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。

2022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。

2022年3月期の当期純利益は、貸出金等の資金利益や役務取引等利益が増加、経費の減少等によりコア業務純益が増加したことを主因に26億円の計画に対して41億円となり、計画を15億円上回りました。

この結果、2022年3月期における利益剰余金は、291億円の計画に対して55億円上回る346億円の実績となりました。

2022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
	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画
当期純利益	9	10	10	10	49	26	41	26
利益剰余金	256	262	262	269	309	291	346	313
計画対比			0		40		55	
	2024/3	2025/3	2026/3	2027/3	2028/3	2029/3	2030/3	2031/3
	計画							
当期純利益	26	26	26	26	26	26	26	26
利益剰余金	335	357	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をもとに、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」を基本理念に掲げ、社会からの揺るぎない信頼を確立するために、持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を図る観点から、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでおります。

①ガバナンス体制

当行は、2021年6月24日開催の定時株主総会における定款変更の決議を受けて、監査等委員会設置会社へ移行いたしました。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ており、当該移行に伴い、監査等委員である取締役6名を構成員とする監査等委員会を設置し、「監督機能の強化」および「意思決定の迅速化」を図り、取締役の職務執行を適正に監査し、経営に対する牽制機能の充実を図っております。

これによる当行の体制は以下のとおりであり、当該体制を採用すること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るものと考えております。

(取締役会)

取締役会は、取締役（監査等委員であるものを除く。）9名（うち社外取締役1名）、監査等委員である取締役6名（うち社外取締役4名）の計15名で構成されております。取締役会は毎月1回以上開催しており、会社法に定める「会社の業務の執行の決定」・「取締役の職務の執行の監督」、「代表取締役の選定および解職」等を行うことを目的とし、法令および定款に定める事項のほか、当行の重要な業務執行を決定しております。

なお、監査等委員会設置会社であるため、取締役（監査等委員であるものを除く。）の任期を1年、監査等委員である取締役の任期を2年としております。

(監査等委員会)

監査等委員会は、監査等委員である取締役6名で構成されており、うち4名は社外取締役であります。監査等委員会は、原則として毎月1回以上開催し、監査等委員である取締役は、取締役会、常務会、コンプライアンス委員会、リスク管理委員会など重要な会議に出席し提言・助言を行うほか、取締役の職務執行を適正に監査しております。また、監査等委員会は、法令および監査等委員会規程等に定める権限を有するほか、監査に関する重要な事項についての報告を受け、協議・決議を行っております。

また、当行は取締役会の諮問機関として任意の委員会である経営諮問委員会、報酬諮問委員会および指名諮問委員会を設置しております。各諮問委員会のメンバー構成は、独立性・客観性を担保するため全員が独立社外取締役であり、互選により選出された者を議長としております。

各委員会の目的等は次のとおりであります。

(経営諮問委員会)

経営諮問委員会は、社外取締役と経営陣との連携強化・情報交換・認識共有を図るとともに、経営上重要な事項の決定に際し独立性・客観性を担保するため、同意・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手続を確立することを目的としております。

(報酬諮問委員会)

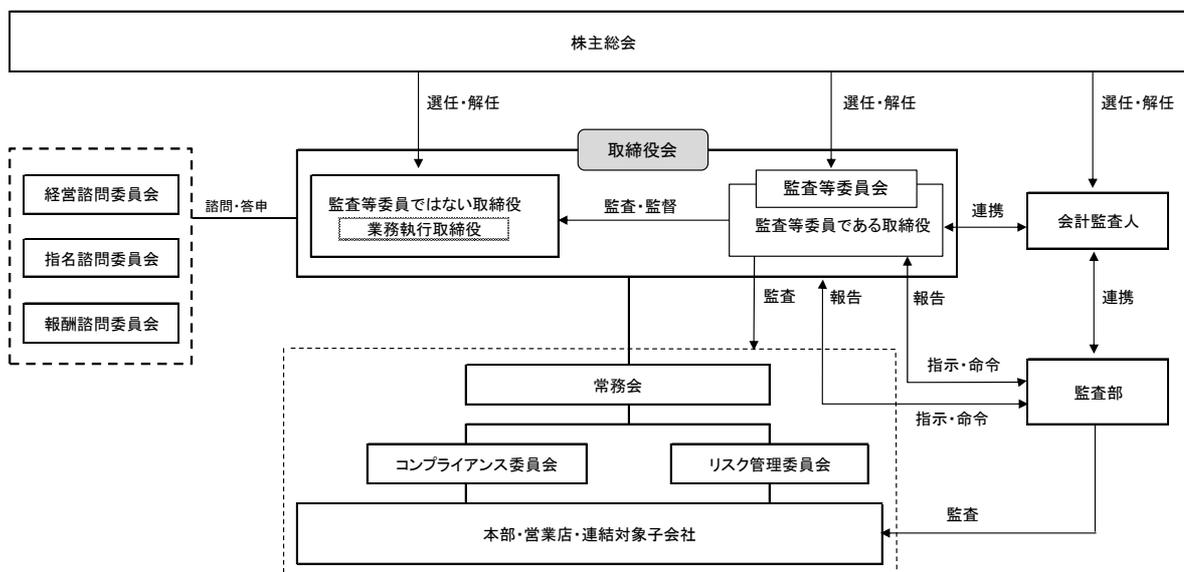
報酬諮問委員会は、コーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえ、取締役の報酬制度ならびに具体的な報酬額に関して恣意的な判断がなされることを防止するとともに、報酬決定に際し取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、社外取締役の適切な関与・助言を受けることにより客観性・透明性の高い手続を確立することを目的としております。

(指名諮問委員会)

指名諮問委員会は、コーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえ、経営陣幹部の選解任及び取締役の指名に関して恣意的な判断がなされることを防止するとともに、選解任および指名に際し取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、社外取締役の適切な関与・助言を受けることにより客観性・透明性の高い手続を確立することを目的としております。

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っております。

(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、2021年6月24日開催の定時株主総会における定款変更の決議を受けて、監査等委員会設置会社へ移行いたしました。監査等委員会は、監査等委員である取締役6名で構成しておりますが、うち4名は非常勤の監査等委員である社外取締役であり、2名は常勤の監査等委員である取締役であります。

監査等委員会は、決定した監査方針・監査計画に基づいて、取締役の業務執行適正性、内部統制システムの有効性、会計監査の相当性などについて適正な監査を実施し、コーポレート・ガバナンスの一層の強化に努めております。

当行では、内部監査として監査部（事業年度末現在17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、被監査部署の部長及び役付者に講評するほか、取締役会及び監査等委員会に報告する体制としております。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する体制としております。

当行の監査体制は、監査等委員監査、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い、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。

監査等委員会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回開催するほか、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。

監査等委員会と会計監査人は、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、監査上の主要な検討事項（KAM：Key Audit Matters）や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、監査等委員会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うほか、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。

なお、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

ュテーションナル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、オペレーション・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、オペレーション・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と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」を定めております。そのうえで、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実施するとともに、与信管理の徹底と審査態勢の充実を図っております。

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を鑑み、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なうことにより、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を回避するよう、与信集中を抑制する対応を図っております。具体的には、毎月の大口与信先管理委員会において大口与信先の状況確認等を行ない、経営陣と情報を共有の上、必要に応じて対応方針を決定、速やかな対応をしております。そして、「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「信用リスクの計量化」に取り組み、計測したリスク量については四半期ご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だけでなく、事業性評価の取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構築しながら、信用リスクの適切な把握に努めております。

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速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、そして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。さらに 2021 年度下期より債務者支援にかかる新たな取組みとして営業店へのインセンティブ付与を開始しております。その取組みの一環として、「債務者支援協議会」を開催して付与対象となる要管理先、破綻懸念先への対応方針を明確にし、債務者支援の実効性の向上に努め、信用リスク管理の高度化を図っております。

今後につきましても、信用リスク管理の高度化を目指し、信用リスクの定量化、与信集中の抑制及び不良債権の管理強化に努め、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。また、有価証券運用業務においては、インベストメント・ポリシー（投資行動規範）を制定し、適切な業務運営に努めています。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