経営強化計画（ダイジェスト版）

（金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条）

2025年6月

筑波銀行
Tsukuba Bank

目 次

1.前経営強化計画の総括 …… P1～

２.長期ビジョンおよび第６次中期経営計画の概要 …… P10～

３.新経営強化計画の概要 …… P12～

1.前経営強化計画の総括

前計画のテーマ

これまでに築き上げた経営基盤や培ってきたコンサルティング能力の更なる深化により、
これまで以上に個々の企業や一人ひとりのお客さまに寄り添う『伴走型支援』を実施することで、
直面する課題解決を通じて、地域社会・お客さまの持続的な発展に貢献してまいります。

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

に積極的に取り組み、全行員一丸となって、地域経済や地域の面的な復興・振興に貢献してまいります。

1.前経営強化計画の総括（2022年4月～2025年3月）

【「経営強化計画」KPIの達成状況】

	ＫＰＩ	① 3年間の目標	② 累計実績	②／① 3年後目標に対する達成率
	事業性貸出金利息額（百万円）	30,933	**33,174**	**107.2%**
1	中小企業貸出（金融機能強化法ベース）残高増加額（東京/アパート除く）：億円	450	452	100.5%
2	中小企業貸出（金融機能強化法ベース）先数増加（東京/アパート除く）：先数	300	1,072	357.3%
3	事業性貸出提案件数：件数	183,000	195,096	106.6%
4	ミドルリスク先貸出実行額：億円	4,140	4,939	119.3%
5	リファイナンス実行額：億円	1,170	1,711	146.2%
6	ベースコアターゲット先貸出実行額：億円	1,260	1,262	100.2%
7	サステナブルファイナンス実行額：億円	920	2,532	275.2%
	法人フィー獲得額（百万円）	4,900	**5,022**	**102.5%**
8	事業性評価の対話先：先数	3,600	7,791	216.4%
9	ソリューション提案：件数	315,000	343,959	109.2%
10	ビジネスマッチング支援：件数	3,150	7,642	242.6%
11	事業承継･Ｍ＆Ａ支援：件数	790	1,909	241.6%
	事業再生支援先に関する引当取崩額（百万円）	-	**1,195**	-
12	事業再生支援先に対する事業再生：ランクアップ件数	720	1,060	147.2%
13	経営改善計画書の策定支援：件数	1,200	1,549	129.1%
14	ＤＤＳ/ＤＥＳ、債権放棄などの抜本的な経営再建：件数	12	17	141.7%
15	経営者保証に関するガイドラインの活用状況 （新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合）：%	35.0	38.7	110.7%

100%

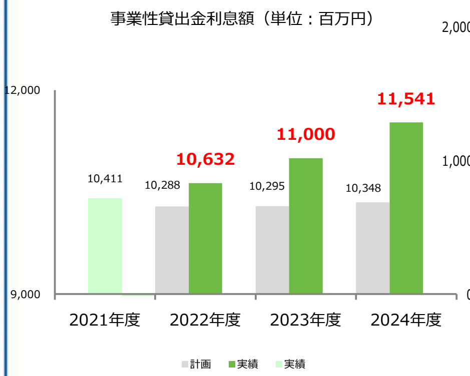
1.前経営強化計画の総括（2022年4月～2025年3月）

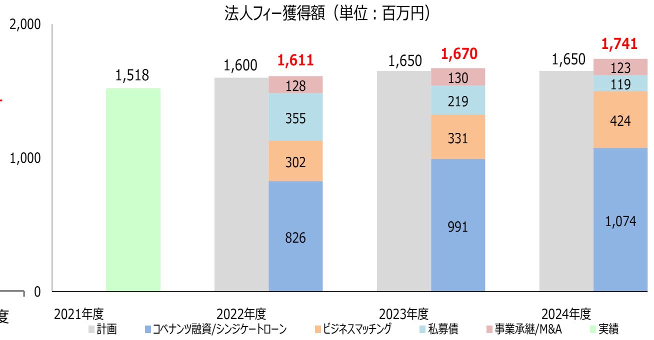
【前経営強化計画の振り返りについて】

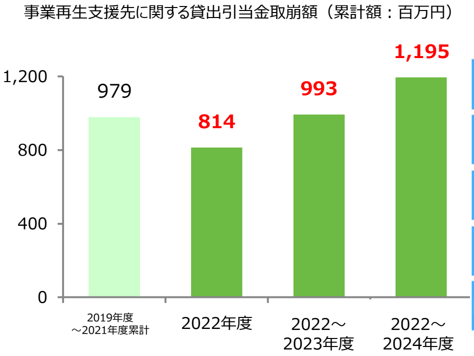
- 4つの基本方針に基づき、地域金融機関として、地域の中小規模の事業者に対する安定した資金供給ならびに地域経済の活性化に資する活動を図る指標として設定した15の当行独自KPIについては、15項目すべてにおいて達成した。

- また、各KPIを実行することで得られる当行収益のゴールとして設定した、①「事業性貸出金利息額」、②「法人フィー獲得額」は当初計画額を達成し、③「事業再生支援先に関する引当取崩額」についても、前計画累計実績額を上回った。

- その結果として、「第5次中期経営計画」で掲げた5つの経営指標、①コア業務純益、②当期純利益、③ROE、④コアOHR、⑤自己資本比率についても計画を達成した。







第5次中期経営計画　経営指標

経営指標	2023/3期実績	2024/3期実績	2025/3期実績	2025/3期計画	結果
コア業務純益	52億円	56億円	69億円	50億円以上	達成
当期純利益	20億円	21億円	40億円	35億円以上	達成
ROE	2.11%	2.31%	4.45%	3%以上	達成
コアOHR	81.56%	80.25%	76.95%	70%台	達成
自己資本比率	8.97%	9.10%	9.37%	9%以上	達成

- 4つの基本方針に基づき設定した「15の独自KPI 」をすべて達成したものの、前経営強化計画で地域の中小規模の事業者に対して提供すべきと掲げていた、各種支援メニューの中には想定どおり推移しなかった項目も存在する。
（ex：リファイナンス実行額におけるリファイナンスⅠ、Ⅱの実績、事業承継・M&A支援施策である「筑波の結び目」の実績、私募債やファンドを活用した担保や保証に過度に依存しない融資への取組み　など）

- 今後の課題であると考えている項目については、総じてしっかりとした対応を行うには一定以上の時間がかかるものが多く、前計画期間中においては対応に必要な時間が十分に確保できなかった。その原因としては、アフターコロナ期において、お客さまの資金繰り安定に向けた対応（伴走支援融資等）に想定以上にリソースを取られてしまったことが挙げられる。

- 加えて、地域の中小規模の事業者が期待するソリューションが多様化、複雑化しており、一つひとつのソリューションへの対応がより高度化していることも業務負担増加の要因となっており、さらなる業務効率化（BPR）に取組み、営業時間を創出する必要がある。

1.前経営強化計画の総括（2022年4月～2025年3月）

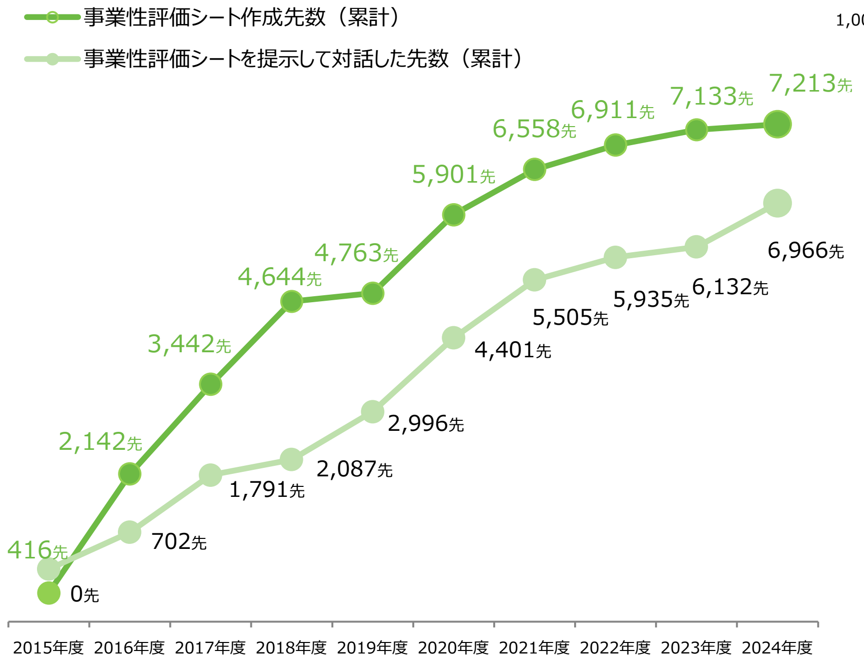
（1）基本方針ごとの主な取組み結果

【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

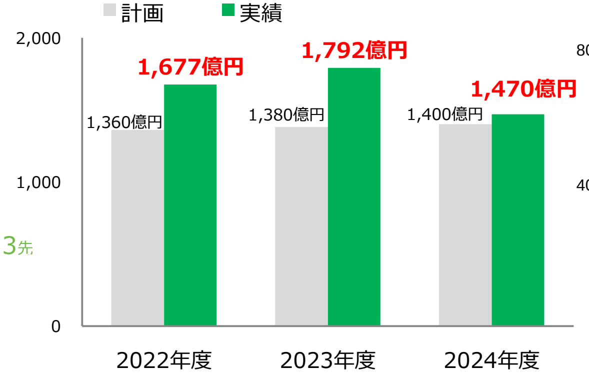
当行は、コロナ禍の影響や原材料価格の高騰などを受けて急速に資金繰りが悪化した中小企業や財務基盤が脆弱なミドルリスク先に対して、事業性評価を通じて企業の実態や成長可能性を適切に把握し、資金供給や課題解決への支援を行うことが地域金融機関としての使命であると認識し、地元中小企業に寄り添い『とことん支援』を実践してまいりました。

主な取組み結果

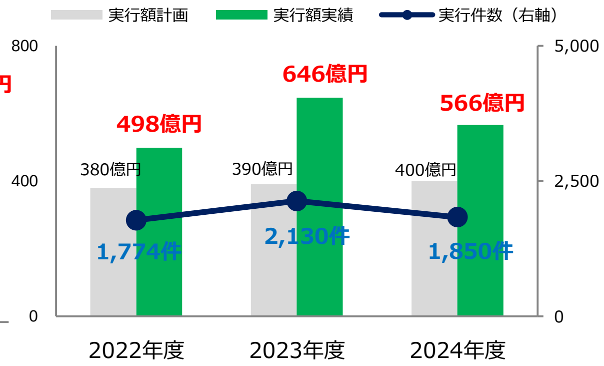
事業性評価シート作成先数および
事業性評価シートを提示して対話した先数（単位：先数）



ミドルリスク先貸出実行額（単位：億円）



リファイナンス 実行件数および実行額（単位：億円）



計画策定件数、実行額

（単位：百万円）

		2022年度		2023年度		2024年度		累計	
		件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
	リファイゼロ	66	1,633	41	984	7	151	114	2,768
	リファイⅠ	46	1,705	55	2,724	14	404	115	4,833
	リファイⅡ	22	1,564	24	1,851	18	756	64	4,171
	合実・実抜	8	1,311	13	1,371	8	592	29	3,275
リファイ計画合計		142	6,213	133	6,931	47	1,903	322	15,047
計画なし		1,632	43,676	1,997	57,709	1,803	54,708	5,431	156,093
合計		1,774	49,890	2,130	64,640	1,850	56,611	5,754	171,141

1.前経営強化計画の総括（2022年4月～2025年3月）

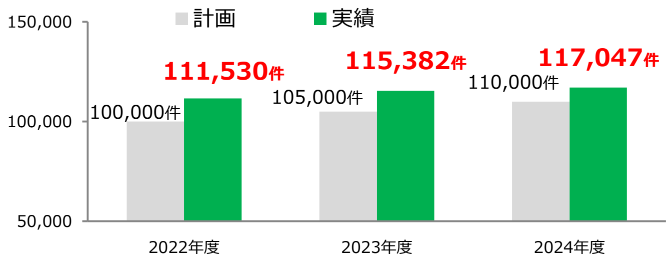
（1）基本方針ごとの主な取組み結果

【基本方針2】企業のライフステージに応じた本業支援

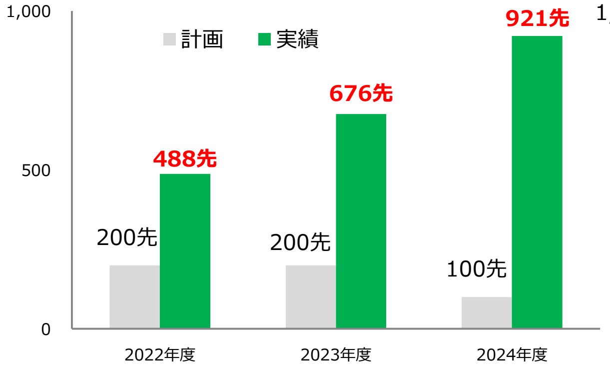
当行は、企業のライフステージや経営課題等を共有したうえで、最適なソリューションを提供するために、お客さまとの対話の深度向上を図り、事業性評価の高度化に取組みました。事業性評価で把握した情報を活用し、お客さまのニーズに沿ったSDGs支援、DX支援、事業承継支援、福利厚生支援サービスなどの提案を行い、本業支援に取組んでまいりました。

主な取組み結果

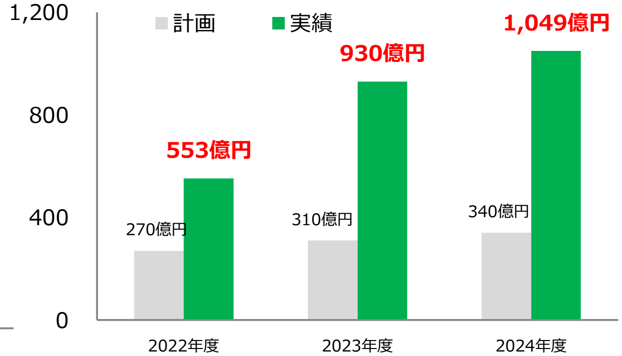
事業性評価に基づく提案件数（単位：件）



SDGs宣言先数（単位：先）



サステナブルファイナンス実行額（単位：億円）

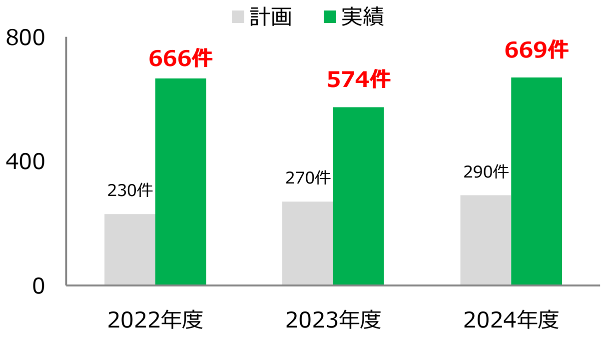


【事業性評価に基づく提案と成約の内訳】

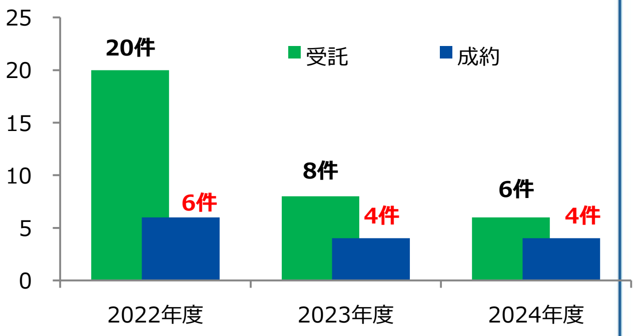
（単位：件）

提案内容	2022年度		2023年度		2024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	30,481	2,681	36,134	3,844	38,083	4,031
ビジネスマッチング	8,871	1,048	7,953	1,125	9,169	1,307
人材関連	13,939	1,013	15,804	1,268	17,664	1,320
海外展開	202	63	293	221	323	283
コストカット	5,667	453	5,759	532	6,050	454
経営効率化	16,030	3,485	11,305	1,905	9,836	1,532
リスク対応	142	26	176	35	168	29
経営改善	816	44	1,016	179	956	139
資金調達(資金繰改善提案)	29,204	3,347	31,586	3,937	29,424	3,781
(うちリファイナンス実行先数)	(4,776)	(1,774)	(9,068)	(2,130)	(9,771)	(1,811)
事業承継	4,047	73	2,817	106	3,089	91
M&A	2,131	125	2,539	136	2,285	81
その他	0	0	0	0	0	0
合計	111,530	12,358	115,382	13,288	117,047	13,048

事業承継・M&A支援件数（単位：件）



筑波の結び目　受託・成約実績（単位：件）



1.前経営強化計画の総括（2022年4月～2025年3月）

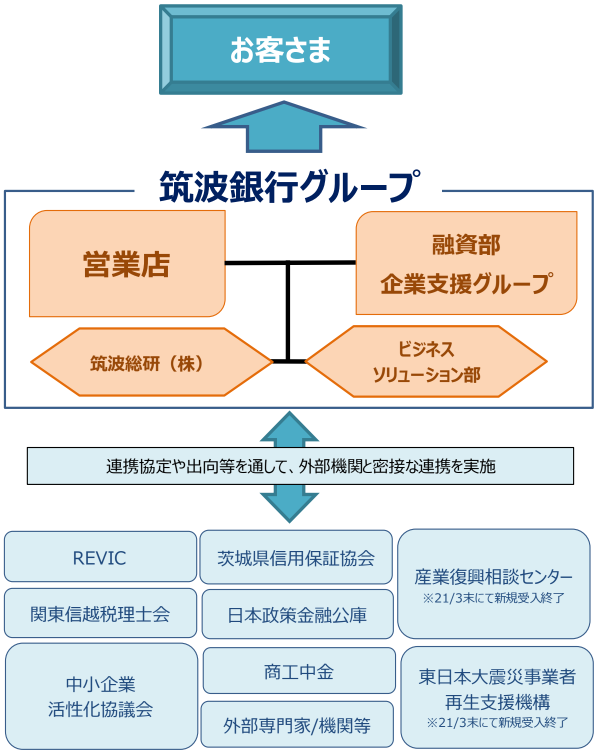
（1）基本方針ごとの主な取組み結果

【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

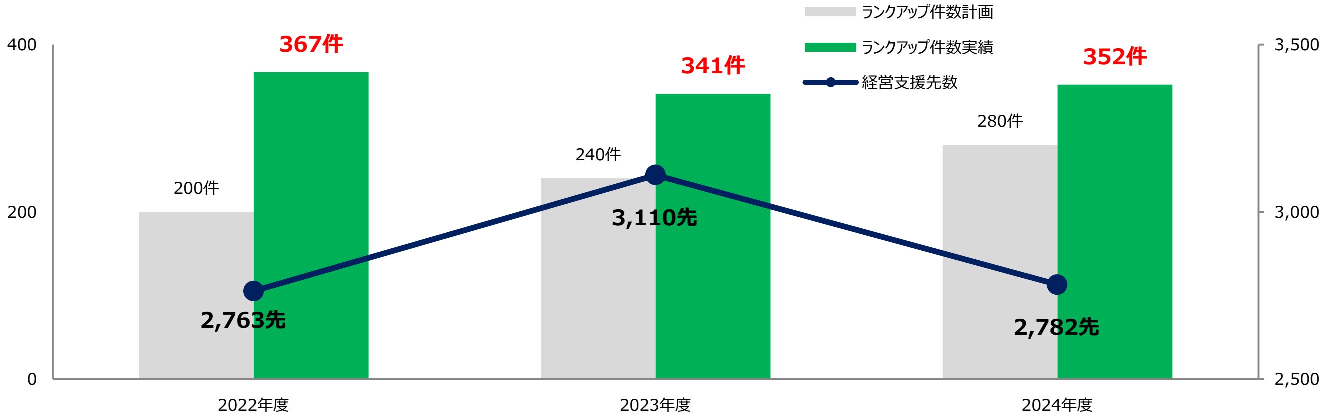
当行は、地域金融機関の使命として、中小規模事業者の企業価値の向上と事業再生が、「地域経済の活性化」に直結する取組みであるものと考え、筑波銀行グループおよび外部機関との連携による事業再生支援への体制を整備し、経営改善計画書の策定支援など積極的な支援策の実施に努めました。

主な取組み結果

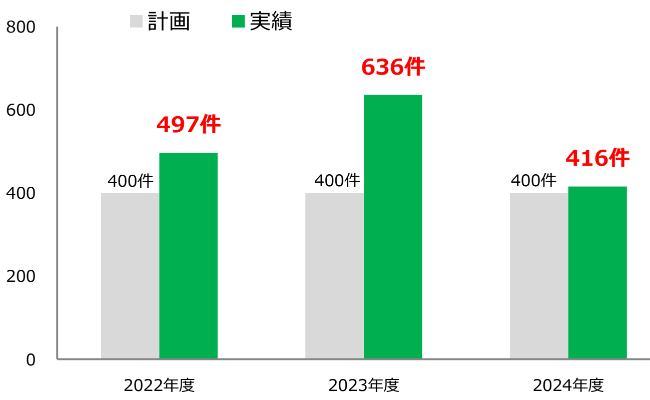
【連携機関等支援体制】



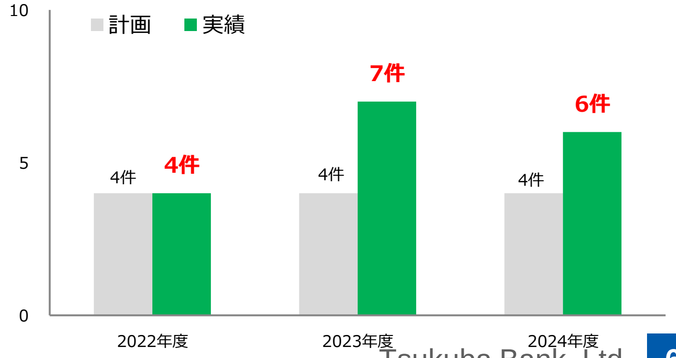
経営支援先数および事業再生支援先に対する事業再生（ランクアップ件数）（単位：先/件）



経営改善計画書策定支援件数（単位：件）



DDS/DES、債権放棄などによる抜本的な経営再建（単位：件）



1.前経営強化計画の総括（2022年4月～2025年3月）

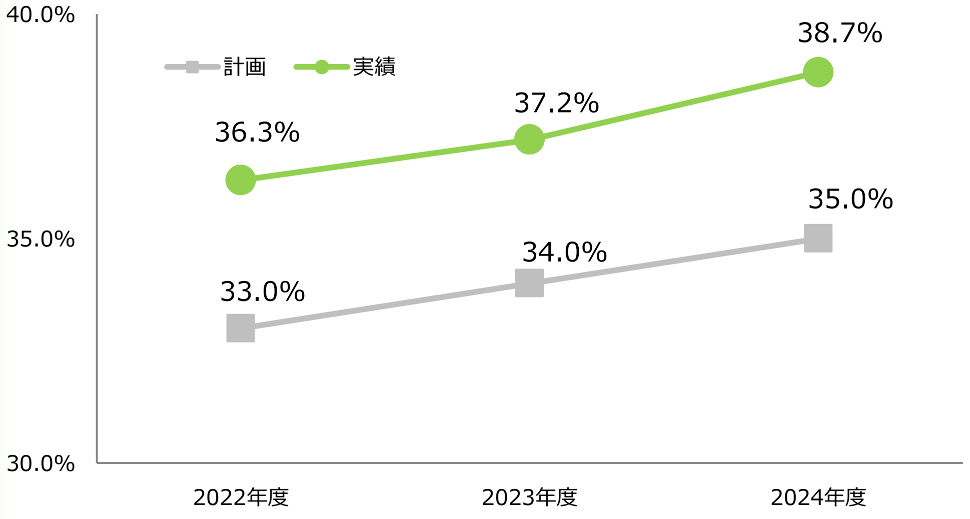
（1）基本方針ごとの主な取組み結果

【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

当行は、担保や保証に過度に依存しないリスクテイクを伴う資金供給の実践に向けて、経営者保証に関するガイドラインに基づき、経営者保証に依存しない融資に取組んだほか、私募債の活用においては、地元中小企業のCSRやSDGsへの取組みを支援すべく、発行手数料の一部でお客さまが希望する寄付・寄贈を行う私募債に取組みました。

主な取組み結果

新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合

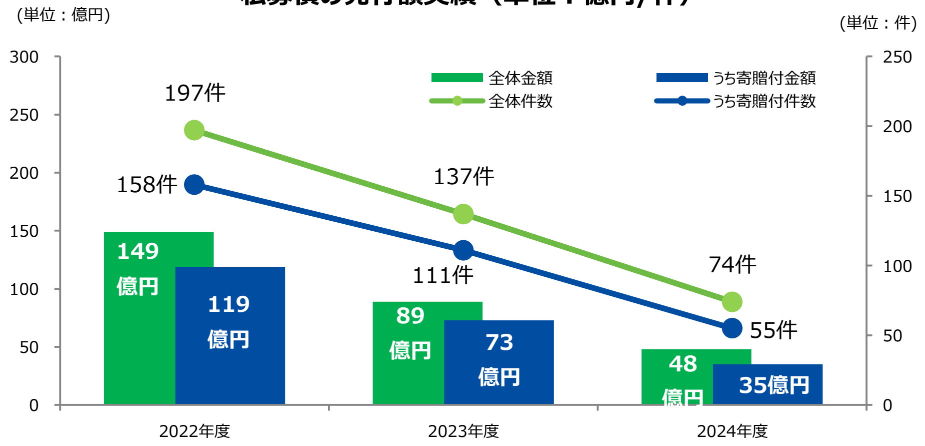


【経営者保証ガイドラインの活用状況】（単位：件）

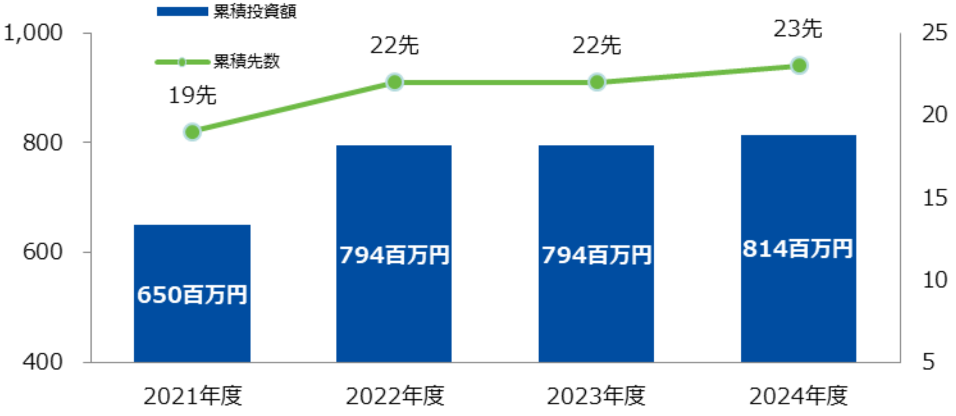
	2022年度	2023年度	2024年度
無保証　※代替的融資手法を活用した件数等	6,442	6,279	6,099
新規融資件数	17,765	16,901	15,740
新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合	36.3%	37.2%	38.7%

※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

私募債の発行額実績（単位：億円/件）



つくば地域活性化ファンド(1・2号)/SBI共同ファンド実績（単位：百万円/先）



1.前経営強化計画の総括（2022年4月～2025年3月）

（2）東日本大震災関連融資実行実績

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、2016年4月からは、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」の実現に向けて、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、SDGｓ推進プロジェクト『あゆみ』に名称を変更し、地域社会の持続的成長を支援する取組みを開始し現在に至っております。

【事業性融資/消費性融資】への取組み

事業性融資	実行件数	実行金額累計（億円）
震災以降の累計	99,359	12,168
消費性融資	実行件数	実行金額累計（億円）
震災以降の累計	14,015	1,767
合計	実行件数	実行金額累計（億円）
震災以降の累計	113,374	13,935

【住宅関連融資】への取組み

建て替え	実行件数	実行金額累計（億円）
震災以降の累計	2,275	531
リフォーム	実行件数	実行金額累計（億円）
震災以降の累計	885	38
合計	実行件数	実行金額累計（億円）
震災以降の累計	3,160	570

【貸付条件の変更】への取組み

事業性融資	実行件数	実行金額累計（億円）
震災以降の累計	3,649	917
消費性融資	実行件数	実行金額累計（億円）
震災以降の累計	177	17
合計	実行件数	実行金額累計（億円）
震災以降の累計	3,826	934

東日本大震災直後から、被災状況と被災者ニーズを確認し、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14年が経過し、東日本大震災に起因する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および条件を緩和した「あゆみ住宅ローン」の取り扱いを継続してまいりました。

※上記はいずれも震災発生時～2025年3月末累計実績

1.前経営強化計画の総括（2022年4月～2025年3月）

【前経営強化計画の振り返りを踏まえての現状認識】

外部環境

- **急速な経済環境の変化**
  - 日本銀行の金融政策修正による金利上昇局面への反転
  - 原材料価格をはじめとした物価高騰や人手不足の影響
  - 人口減少（労働力減少）による地域経済の規模縮小
- **社会環境の変化**
  - SDGs･ESGへの関心の高まり（脱炭素社会に向けた取り組みの必要性）
  - ライフスタイル、働き方、価値観の変化
- **技術革新の更なる進展**
  - デジタルシフトの加速、生成AI･ビックデータ利活用の進展
  - ネット銀行や異業種参入によるサービスの多様化

内部環境

- **深度ある対話の重要性**
  - 個社別のライフステージや経営課題把握に向けた事業性評価の深掘り
  - お客さまとの対話の充実に向けた環境整備、活動時間の創出
- **コンサルティング提案力の強化の必要性**
  - 事業性評価の深掘りに基づく真の課題解決に向けた提案力向上
  - ノウハウの蓄積、外部連携強化の必要性
- **多様なニーズへの対応強化･高度化**
  - コンサルティング向上に向けた人財育成
  - 取り巻く環境変化への対応や複雑化する経営課題等多様化する顧客ニーズ対応のための体制整備

前計画における課題

- コロナ禍の影響で、地域経済が大きな影響を受けた結果、当行のターゲット先（対象先）がミドルリスク先およびベースコア･ターゲット先から地元中小企業全体に拡大（正常先についても十分な支援が必要な状況）
- ターゲット先（対象先）の拡大により、対応すべきお客さまの数が増え営業時間が増加した結果、お客さまとの深度ある対話が不足
- 加えてアフターコロナの局面において、リファイナンスでの債務者支援だけではなく、追加資金を含めた資金繰り支援、本業支援の需要が増加
- お客さまが期待するソリューションの多様化、複雑化に伴い営業店の負担が増加。人財育成（さらなる質の向上）、業務効率化が急務

新計画で対応すべき事項

『人的資本経営の実践』（人財ポートフォリオの最適化･人財育成）や『経営基盤の変革』（業務効率化･生産性向上）を着実に展開していくことで『ビジネス戦略の強化』を図っていく。

2.長期ビジョンおよび第6次中期経営計画の概要

長期ビジョン

- **環境変化の激しいVUCA時代のなか、パーパス『地域のために　未来のために』実現に向けて、未来を見据えた筑波銀行「未来戦略デザイン」を策定**
- **「第６次中期経営計画」は「未来戦略デザイン」の第1フェーズとして位置づける**

第６次中期経営計画の骨子および計数計画

第6次中期経営計画の骨子

成長エンジン“始動”

Tsukuba Bank

人的資本

人的資本経営の実践

- 人財ポートフォリオの最適化
- ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン（DE&I）への取組み
- エンゲージメント向上

経営基盤

経営基盤の変革

- 顧客接点の多様化
- 新たな業務プロセスへの改革
- ムリ・ムラ・ムダの徹底した排除
- 盤石な管理態勢の確立

ビジネス

ビジネス戦略の強化

- 預貸ビジネスの強化
- コンサルティングビジネスの深掘り
- 安定的な有価証券運用

第6次中期経営計画の計数計画（財務指標）

財務指標			2025年3月期 実績	2028年3月期 計画
収益性	当期純利益	銀行単体	40億円	50億円以上
	ROE	銀行単体	4.45%	5%以上
効率性	コアＯＨＲ	銀行単体	76.95%	70%台
健全性	自己資本比率	銀行単体	9.37%	9%以上

3 .新経営強化計画の概要

（1）当行のビジネスモデル

『小回り』による差別化

もっと身近で気軽に相談したい

- 顧客接点の「量」による差別化
- きめ細かな対応による差別化

＋

『質』による差別化

もっと有益な情報を得たい

- ソリューションの「提案力」による差別化
- 多様なネットワークの活用

筑波PRIDEとは	どんなときも、問題解決に向けて、親身になって相談に乗ってくれる銀行 すなわち、これまで培ってきた「小回り」と「質」を強みとし、手間暇を惜しまず「地域のお客さまに寄り添い“とことん支援”」することに信念と自信を持って取組む姿勢

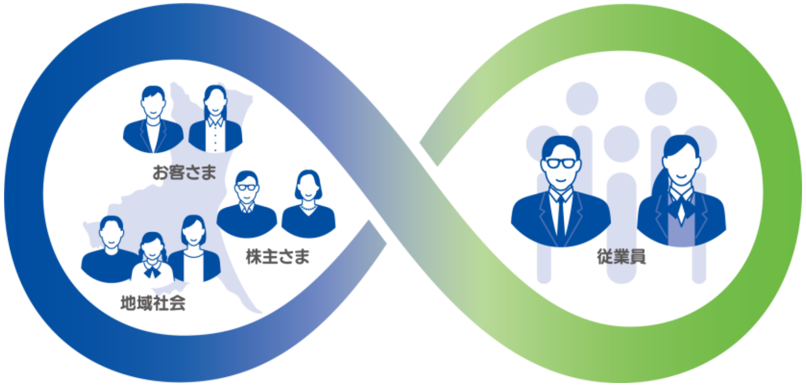
私たちの根底にある精神（マインド）

目指すべき姿

First Call Bank
地域のファースト・コール・バンク

幸循環

Well Being
ウェルビーイング



- ➢ 業務のBPRを進めることで**効率化・生産性向上を図り、活動時間を創出**することで、お客さまとの深度ある対話の増加を図る
- ➢ 目指す状態とのギャップを特定し、外部・内部ステークホルダーの期待に応え、**ファースト・コール・バンクとウェルビーイングの幸循環実現**への取組みを実施
- ➢ お客さまのライフステージに合わせた金融・非金融サービスを総合的に提案する**コンサルティングビジネスの取組み**を強化

3.新経営強化計画の概要

資本参加制度の趣旨を踏まえた公的資金の有効活用

当行は、金融機能強化法（震災特例）による資本参加制度の趣旨を踏まえ、導入した公的資金を有効に活用し、地元中小企業を支援しており、不正融資・法令等違反等の資本参加制度の趣旨に違う重大な行為を行っておりません。

また、不祥事件等を未然に防ぐための経営管理態勢、法令等遵守態勢（内部通報制度を含む）として、主に以下に記載の態勢を整備しております。

■資本参加制度の趣旨

- 東日本大震災発生後、国の資本参加により被災地の金融機関の財務基盤を強化し経営を安定させ、金融仲介機能を安定的に発揮できるようにすることで、地域経済や中小企業を支援する

■経営管理態勢

- 2021年6月、「監査等委員会設置会社」へ移行し、取締役会の監督機能を高め、経営に対する牽制機能を強化
- 「内部統制システム構築の基本方針」を定め、その運用状況を定期的に取締役会に報告
- 監査等委員会は重点監査項目として、「法令等遵守態勢、リスク管理態勢の整備を含む内部統制システムの構築・運用状況」「不祥事件再発防止策、コンプライアンス態勢への取組み状況」を設定し監査を実施

■法令等遵守態勢（内部通報制度を含む）

- 頭取を委員長とするコンプライアンス委員会を設置、各営業店および本部各部にコンプライアンス責任者としてチーフコンプライアンス・オフィサー（部店長）、コンプライアンス担当者であるコンプライアンス・オフィサーを配置
- 取締役会が決定するコンプライアンスの実践計画であるコンプライアンス・プログラムにおいて、「不祥事件等未然防止への取組強化」「コンプライアンス・リスク認識の醸成・教育」を重点実施項目と位置づけて対応
- 行内の内部通報制度として、外部の弁護士、行内の常勤監査等委員、リスク統括部長を通報・相談窓口としたコンプライアンス・ホットラインを設置

当行は、引き続き、経営管理態勢、法令等遵守態勢を強化しつつ、経営強化計画の基本方針に沿って、公的資金を有効 活用し、地元中小企業を支援してまいります。

３.新経営強化計画の概要

（2）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地元中小企業への融資の推進

【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。

（3）新計画のテーマ　計画期間：2025年4月～2028年3月

前経営強化計画までに培ってきたコンサルティング能力や手間暇を惜しまず地域のお客さまに寄り添い“とことん支援”する当行のビジネスモデルを『シンカ（深化・真価・新化）』させていくため、『人的資本経営の実践』（人財ポートフォリオの最適化・人財育成）や『経営基盤の変革』（業務効率化・生産性向上）を着実に展開するとともに、「対話」を通じた『伴走型支援』を展開し、お客さまと当行の共通価値の創造を通じて、地域経済の持続的な発展に貢献してまいります。

3 .新経営強化計画の概要

（4）ビジネス戦略の強化に向けた課題解決

➤お客さまが期待するソリューションの多様化、複雑化に伴い営業店の負担が増加している。人財育成（さらなる質の向上）、業務効率化が急務であり、これらの課題解決に向け銀行全体で積極的に対応していく。

人的資本経営の実践

■ 人財ポートフォリオの最適化

～人的資本への投資・人財戦略～

- 人財を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる人的資本経営を実践
- 「戦略的な人財配置」に取組むことで、生産性を高めるとともに全役職員の働きがい（エンゲージメント）向上を実現していく

人財ポートフォリオの最適化

人的資本への投資	新経営強化計画期間における人財戦略		
スキル評価やデータに基づく戦略的な配置・育成	コンサル人財の育成 デジタル人財の育成	経験↑（実務研修/外部出向） ×	知識↑（資格取得支援）
ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョンの推進	多様な人財の活躍推進 Well-Being促進	ワークライフバランス充実	能力発揮 働きがい向上
タレントマネジメントシステムの導入・活用	配置・行内公募／育成・経験／評価・多面評価／処遇・適材登用 タレントマネジメントシステム	戦略的な活用	

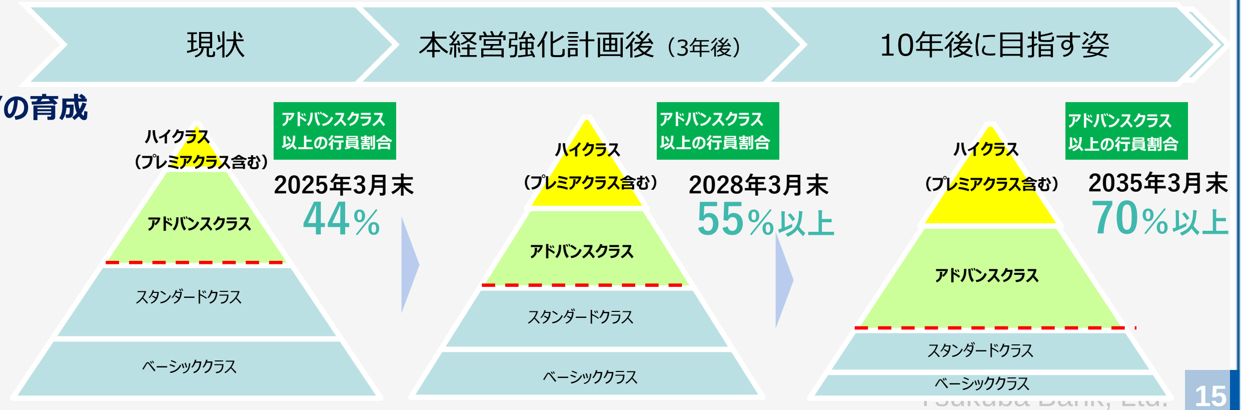
■ 人財育成

人財育成方針

- ソリューション業務を主体的に推進できる人財の育成
- 高い専門性を発揮するスペシャリスト人財の育成
- 自ら課題を設定し、解決に向けて考動できる“自律型人財”の育成
- 積極果敢にチャレンジする人財を育む企業風土の確立

スキル評価

クラス		定義
	プレミアクラス	極めて高いスキルと実行力を有し、組織に貢献することができる
ハイクラス		高い専門性と実行力を発揮して、業務を遂行できる
アドバンスクラス		担当業務に精通し、担当分野の主担当として業務を遂行できる
スタンダードクラス		担当業務の内容を理解し、単独で業務を遂行できる
ベーシッククラス		担当業務の内容を理解し、上司のサポートのもと業務を遂行できる



3 .新経営強化計画の概要

（4）ビジネス戦略の強化に向けた課題解決

経営基盤の変革

■ **業務の効率化・廃止による時間の創出**　～BPRによる200,000時間以上/年の創出～

➢ 業務のBPRを進めることで効率化・生産性向上を図り、お客さまとの深度ある対話の増加を図る

事務（窓口・後方事務）業務のBPR

ムリ・ムラ・ムダの排除

～行内業務省力化（営業・事務プロセスの見直し）～

- ➢少量多品種業務の本部集中化
- ➢検印業務の本部集中化
- ➢相続集中対象の拡大・簡素化
- ➢事務省力化　等

時間の創出
3年間累計
20,000時間/年

営業（個人・法人）業務のBPR

営業活動の効率化による顧客接点の強化

- ➢ AIツールの活用による事務効率化
- ➢ ダイレクトサポート機能の強化
- ➢ 保険業務デジタル化
- ➢ QRコード生成事務受付システムの導入　等

営業時間の創出
3年間累計
122,000時間/年

融資業務のBPR

リスクベースアプローチによる融資業務の全体最適化

- ➢融資関係システムの活用強化
- ➢業務フローの見直し
- ➢保証協会受付システムの導入　等

営業時間の創出
3年間累計
30,000時間/年

本部業務（銀行全体含む）のBPR

業務（作業）をなくして営業店支援をより高度に！

- ➢ ペーパーレス化の推進
- ➢ 業務の見直し（やめる業務含む）
- ➢ グループウェア（ノーツ）更改　等

時間の創出
3年間累計
48,000時間/年

3.新経営強化計画の概要

（5）基本方針に基づく取組み

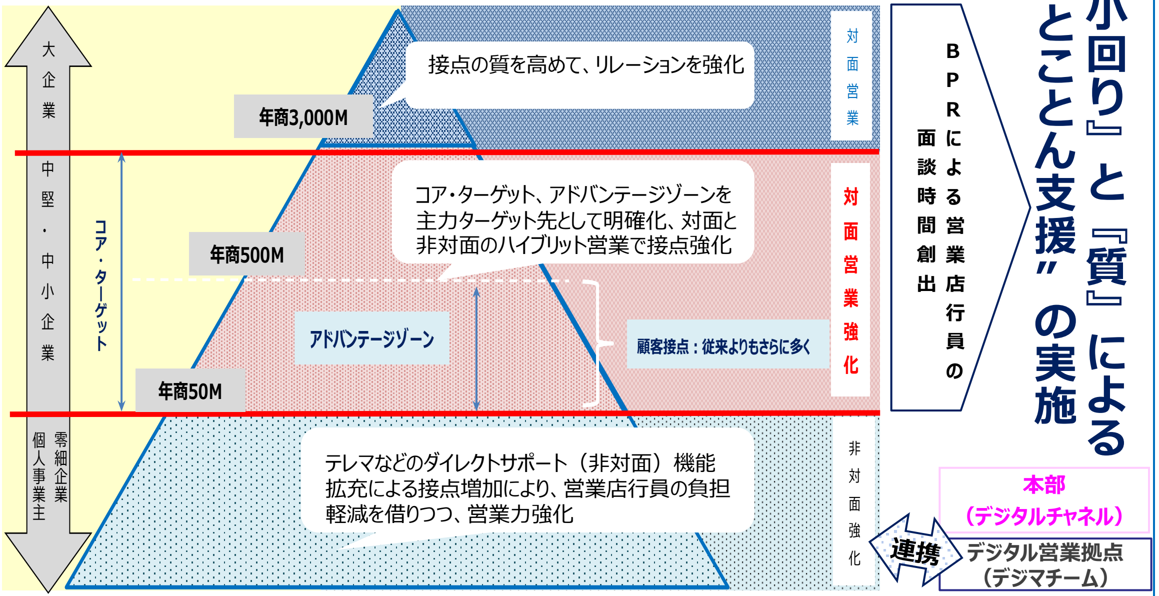
【基本方針1】事業性評価に基づく地元中小企業への融資の推進

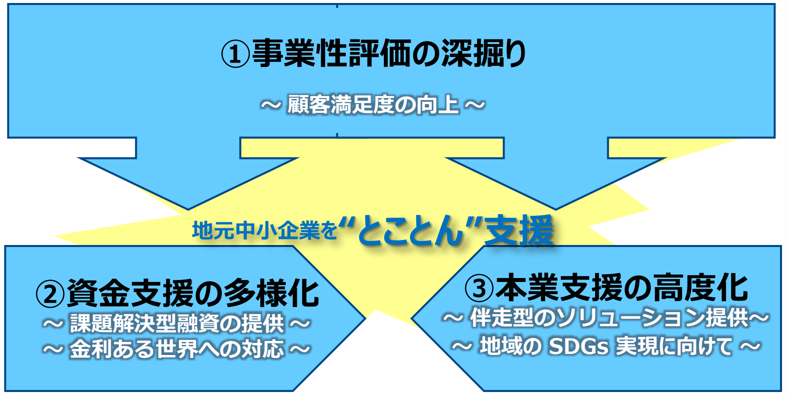
KPI	2025年度計画	2026年度計画	2027年度計画
1.中小企業貸出残高増加額（金融機能強化法ベース/アパート除く）：億円	100	100	100
2.中小企業貸出先数増加（金融機能強化法ベース/アパート除く）：先	100	120	150
3.ミドルリスク先融資実行額（アパート除く）：億円	1,300	1,310	1,320
4.リファイナンス実行額：億円	320	320	330
5.コアターゲット先融資実行額：億円	2,630	2,632	2,666
7.資金繰り支援提案件数：件数	19,000	19,000	19,000

ターゲット

コロナ収束後、金利上昇の局面のなか、物価高騰や人手不足による影響を鑑み、広く地元中小企業の事業者支援を実施するにあたり、事業性評価の深掘りを行い、対面営業を強化するお客さま層としてコアターゲット先（年商50M～3,000M）を設定し、あわせて、コアターゲット先のなかでも、アドバンテージゾーン（年商50M～500M）に注力してまいります。

【顧客接点強化戦略】





【リファイナンスプラン】

計画を策定し、これまで同様の金融支援の取組みを継続

リファイナンス計画Ⅰ

→ 簡易的な数値計画（P/Lのみ)を作成し、5年後のCF倍率15倍を目指す

リファイナンス計画Ⅱ

→ アクションプランを組み込んだ数値計画（P/Lのみ）を作成し、5年後のCF倍率15倍を目指す（計画Ⅰが未達となった先も対象となる）

合実計画

→ 精度の高い数値計画（P/L・B/S）を作成し、5年後のCF倍率15倍（10年後10倍も可）、および債務超過解消を目指す

実抜計画

→ 精度の高い数値計画（P/L・B/S）を作成し、3年後のCF倍率15倍（10年後10倍も可）、および 債務超過解消を目指す

債務者区分別の主な資金繰り改善支援対応策

正常先（A～C）	ミドルリスク先（D～F）	破綻懸念先以下（x～）
・各種サステナブルファイナンス ・シンジケートローン ・私募債（SDGs私募債） ・リファイナンス　など	・リファイナンス（計画Ⅰ・Ⅱ、ZERO、合実・実抜、計画なし、特約付手形貸付） ・事業性カードローン　など	・リスケジュール、ZEROダッシュ ・事業再生支援（DDS/DES/資本性劣後ローン） ・リファイナンス　など

3 .新経営強化計画の概要

【基本方針2】企業のライフステージに応じた本業支援

KPI	2025年度 計画	2026年度 計画	2027年度 計画
6.サステナブルファイナンス実行額：億円	354	359	364
8.事業性評価シートに基づく対話の実施先数（コアターゲット先）：先数	2,100	2,100	2,200
9.本業支援提案件数	28,000	28,000	28,000
10.事業承継・M&A受託件数	70	72	73

本業支援

お取引先企業の将来の収益確保（トップライン確保）に向け、ライフステージに応じた各種本業支援ソリューションを提供することで、地域の中小規模の事業者の持続可能な体制構築に向けて本部および営業店の連携を強化し、全力で取組んでまいります。

支援手法

お客さまに寄り添い**"とことん支援"**の実現に向けた対応

お客さまの状況変化や兆候を適時適切に把握

提案可能な改善策等をお客さまに伝え早期着手を促し実現させる

業況悪化や突然死を未然に防止しランクアップにつなげていく

創業期 → 成長期 → 成熟期 → 再生期

コンサルティングサポート協議会

事業性評価シート

営業店・本部連携

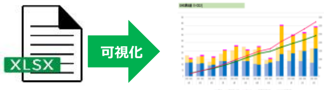
事業性評価ＡＤ/現場審査役/企業経営相談員

取引先のSDGs課題解決に向けた各種提案を通じて、地域のSDGs実現につながるソリューションを提供

支援メニュー

【特に注力する分野】

CO2排出量可視化支援



簡易なExcelベースのツールを用いて、取引先のCO2排出量可視化を支援

事業継続力強化計画認定取得支援

自然災害・サイバー攻撃など様々な事業継続リスクへの対応策を策定～認定取得まで支援

持続力強化BM

サステナブル経営の実現に向けた取組支援

事業継承・M&A

後継者不在問題解決及び企業成長戦略支援
個人Ｓと連携した富裕層への承継支援

人材紹介

高度人材・専門人材の紹介による課題解決

販路開拓支援

事業拡大・経営改善に向けた取組支援

業務効率化支援（DX）

デジタル技術の導入により、業務やビジネスモデルを変革し企業価値向上を支援

建設・宅建業者マッチング

不動産に関するニーズや課題に対する解決方法支援

海外支援

海外ビジネス支援パッケージ

中小機構・NEXI・日本政策金融公庫・ジェトロと連携し輸出・海外展開に向けた中小企業の課題解決をサポート

3 .新経営強化計画の概要

KPI	2025年度計画	2026年度計画	2027年度計画
11.事業再生先に対する事業再生（ランクアップ）件数	280	280	280
12.債務者支援に関する協議件数	500	500	500
13.経営改善計画書の策定支援件数	100	100	100
14.DDS/DES、債権放棄、ファンド活用などの抜本的な経営再建件数	4	4	4

【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

支援体制/施策

行内のリソースを最大限活用するほか、外部支援機関など外部知見を積極的に活用し、当行の支援を真に必要とする取引先を中心に、地元中小企業の経営改善・事業再生支援に取組んでまいります。

支援方針、具体的な支援策の決定

債務者支援協議会 ：半年に１回開催

- 主な対象先：重点支援先（※1)、一般支援先(※2）など　約220先
- 構成メンバー：融資部・営業店

コンサルティングサポート協議会 ：月１回開催

- 主な対象先：その他支援先（※3）（営業店コンサポ）、より深い知見や各部知見が必要な取引先（本支店コンサポ）など　約1,200先

【営業店コンサルティングサポート協議会】

- 構成メンバー：現場審査役、事業性評価ＡＤ、企業経営相談員、本業支援チーム・営業店

【本支店コンサルティングサポート協議会】

- 構成メンバー：上記以外に担当役員・地区本部長なども参加

（※1）本部主導で集中的に経営改善支援を行う取引先 など
（※2）実抜・合実計画承認先、策定見込先など、営業店主体で経営改善支援を行う取引先 など
（※3）実抜・合実以外の計画により支援を行う取引先 など

最適な企業支援の早期着手を実施し、会議体ごとにPDCAを回す

企業価値の維持向上、ランクアップ・ランクダウン防止を目指します

支援メニュー‐支援手法

支援メニュー	主な支援手法
取引先企業の本業支援	継続的で実現性の高い販路支援、ビジネスマッチング 等
経営改善計画書の策定支援	合実・実抜計画、事業計画、リファイナンスⅠ・Ⅱ 等
モニタリング支援	経営改善計画書策定先のモニタリング、大口与信先のモニタリングを通じた改善施策の実行支援 等
抜本的な事業再生支援	DDS/DES、ファンドの活用、債権放棄 等

【連携機関等支援体制】

3 .新経営強化計画の概要

KPI	2025年度計画	2026年度計画	2027年度計画
15.経営者保証に関するガイドラインの活用状況 （新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合）（%）	40.0	45.0	50.0

【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

変化の激しい事業環境でも、担保や保証に過度に依存をしない、また財務データだけでなく企業の実態や将来性を基にした積極的な資金供給を実施し、お客さまの持続的成長につなげてまいります。

ガイドライン３要件の充足に向けた課題の共有と経営指導・支援の実施　**伴走型支援「とことん支援」**

体制および考え方

- **信用評価の高度化**
  - 財務データの適切な分析
  - キャッシュフロー分析の強化
- **リスク管理体制の強化**
  - ポートフォリオ管理を中心としたリスク管理部門の強化
- **事業性評価の深掘り**
  - 取引先とのコミュニケーションの円滑化
  - ビジネスモデル・事業成長性に対する評価の強化
- **データ活用の推進**
  - AI等の活用を含めたデータドリブンなアプローチ
- **教育やコンプライアンスの充実**
  - 財務分析スキルやリスク評価スキルの向上
  - コンプライアンスの徹底

財務データだけでなく、企業の実態や将来性を基にした積極的な資金供給

取引先への効果

- 資金調達の円滑化
- 成長機会の拡大
- 経営支援の強化
- 長期的なパートナーシップの構築
- 地域経済の活性化

当行への効果

- 信用リスクの低減
- 収益性の向上
- 顧客基盤の拡大
- 経営の健全性向上
- 競争力の強化

3．新経営強化計画の概要

（６）独自ＫＰＩの設定について

ＫＰＩ	前計画期間（3年間） 計画累計	前計画期間（3年間） 実績累計	2025年度 計画	2026年度 計画	2027年度 計画	3年間累計 (3年後)目標
事業性貸出金利息額（百万円）	30,933	33,174	13,801	15,230	16,304	45,334
1 中小企業貸出（金融機能強化法ベース）残高増加額（東京/アパート除く）：億円	450	452	100	100	100	300
2 中小企業貸出（金融機能強化法ベース）先数増加（東京/アパート除く）：先数	300	1,072	100	120	150	370
3 ミドルリスク先貸出実行額：億円	4,140	4,939	1,300	1,310	1,320	3,930
4 リファイナンス実行額：億円	1,170	1,711	320	320	330	970
5 コアターゲット先貸出実行額：億円 *	-	-	2,630	2,632	2,666	7,928
6 サステナブルファイナンス実行額：億円	920	2,532	354	359	364	1,077
7 資金繰り支援提案件数：件数 *	-	-	19,000	19,000	19,000	57,000
法人フィー獲得額（百万円）	4,900	5,022	1,750	1,750	1,750	5,250
8 事業性評価シートに基づく対話の実施先数（コアターゲット）：先数 *	-	-	2,100	2,100	2,200	6,400
9 本業支援提案件数：件数 *	-	-	28,000	28,000	28,000	84,000
10 事業承継・M&A受託件数 *	-	-	70	72	73	215
事業再生支援先に関する引当取崩額（百万円）		1,195				
11 事業再生支援先に対する事業再生：ランクアップ件数	720	1,060	280	280	280	840
12 債務者支援に関する協議件数：件数 *	-	-	500	500	500	1,500
13 経営改善計画書の策定支援：件数（※）	1,200	1,549	100	100	100	300
14 ＤＤＳ/ＤＥＳ、債権放棄、ファンド活用などの抜本的な経営再建：先数	12	17	4	4	4	12
15 経営者保証に関するガイドラインの活用状況（新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合）：%	35.0	38.7	40.0	45.0	50.0	50.0

＊ 今回選定した新たな項目

（※） 従来は、経営改善計画書として合実・実抜計画・事業計画、リファイナンスZero、Zeroダッシュ、リファイナンスⅠ、リファイナンスⅡを計上していたが、本計画では、計画策定により改善が図られる先に計画策定支援を実施するとともに、資金繰り支援も引き続きリファイナンスによる支援を継続するため、合実・実抜計画および事業計画のほか、リファイナンスⅠ、およびⅡを対象とする。

本資料には、将来の業績に関する記述が含まれております。こうした記述は将来の業績を保証するものではなく、リスクと不確実性を内包するものであります。将来の業績は、経営環境の変化等により異なる可能性があることにご留意下さい。

Tsukuba Bank 筑波銀行