

経営強化計画

(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

株式会社 筑 波 銀 行

目 次

1. 前経営強化経計画の実績についての総括	1
(1) 経営環境	1
(2) 茨城県の現状	1
(3) 決算の概要	2
① 預金・預かり資産残高	2
② 貸出金残高	2
③ 損益の状況	3
④ 自己資本比率	5
⑤ 不良債権比率等	5
(4) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化に対する総括	6
(5) 被災地域における東日本大震災からの復興に対する総括	9
(6) 地域における経済の活性化に対する総括	10
(7) 今後の課題	15
2. 経営強化計画の実施期間	16
3. 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	17
(1) 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ための方針	17
① 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】	18
② 基本方針2【企業のライフステージに応じた本業支援】	18
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】	19
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】	19
⑤ 経営強化計画 KPI の設定	19
⑥ ビジネス戦略の強化に向けた課題解決	21
(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策	23
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	23
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	25
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	26
(3) 被災者への信用供与の状況及び被災者への支援をはじめとする被災地域における東日本 大震災からの復興に資する方策	28
① 信用供与の円滑化に資する方策	28
(4) その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策	31
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 経営に関する相談その他の取引先の企業（個人事業主を含む。）に対する支援に係る機 能の強化のための方策	31
③ 早期の事業再生に資する方策	36
④ 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策	41
⑤ SDGs 及び地方創生への取組み	42

4. 協定銀行による株式等の引受け等に係る事項	45
5. 収益の見通し	46
(1) 収益の見通しの概要	46
(2) 単体自己資本比率の見通し	46
6. 剰余金の処分の方針	47
7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営確保のための方策	48
(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等	48
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	51
① リスク管理体制	51
② 統合的リスク管理	51
③ 信用リスク	51
④ 市場リスク	52
⑤ 流動性リスク	52
⑥ オペレーショナル・リスク管理	53
8. 経営強化のための計画の前提条件	54

1. 前経営強化経計画の実績についての総括

(1) 経営環境

前経営強化計画期間（2022年4月～2025年3月）の国内経済は、新型コロナウイルス感染症の収束により経済活動の正常化が進むなかで個人消費が回復するとともに、半導体の供給制約の緩和等により大企業を中心に設備投資や生産活動に持ち直しの動きが広がりました。

金融面では、2016年に導入された日本銀行の「マイナス金利政策」が2024年3月に解除され、その後の追加利上げを経て、2025年1月には政策金利がリーマン・ショック直後の2008年10月以来約17年ぶりとなる「0.5%程度」に上げられました。日経平均株価は、2024年2月に34年ぶりにバブル後の最高値を更新し、その後4万円を超える水準まで上昇しましたが、2024年度末には米国トランプ政権による強硬な関税政策等への懸念等から下落しました。為替相場は、計画期間を通して円安基調が続きました。

地域金融機関を取り巻く環境は、人口減少や少子高齢化、脱炭素化への対応など、様々な課題に直面しています。また、「金利ある世界」が本格的に到来するなか、金融環境は刻一刻とめまぐるしく変化しており、国内外の金融政策や市場の動向を絶えず注視するなかで適切に対応していく必要があります。加えて、地域経済を支える地方銀行として、地元中小企業への継続した丁寧かつ適切な金融支援が求められています。

【計画策定時 前提対実績】

指標	2022/3 実績		2023/3	2024/3	2025/3
無担保コール翌日物 (%)	△ 0.020	前提	△ 0.026	△ 0.026	△ 0.026
		実績	△ 0.030	0.074	0.476
		前提比	△ 0.004	0.100	0.502
日本円TIBOR3ヵ月 (%)	0.067	前提	0.067	0.067	0.067
		実績	0.075	0.261	0.821
		前提比	0.008	0.194	0.754
新発10年国債利回り (%)	0.210	前提	0.235	0.235	0.235
		実績	0.320	0.725	1.485
		前提比	0.085	0.490	1.250
ドル／円為替レート (円)	122.39	前提	128.21	128.21	128.21
		実績	133.53	151.41	149.52
		前提比	5.32	23.20	21.31
日経平均株価 (円)	27,821	前提	27,000	27,000	27,000
		実績	28,041	40,369	35,617
		前提比	1,041	13,369	8,617

(2) 茨城県の現状

当行の主たる営業地盤である茨城県においては、東日本大震災の発生から約14年が経過するなか、被災した港湾や鉄道、道路などの県内インフラの復興・整備はほぼ完了しています。また、東京電力福島第一原子力発電所事故による農林水産物の出荷制限は、ほとんどの産品で解除されていますが、2025年3月現在、一部地域の原木しいたけ、野生のこしあぶら、野生のきのこ類などの出荷制限や出荷自粛は継続している状況です。出荷制限等のある県産品は少なくなりましたが、依然として原発事故の風評は根強く残っており、風評払拭に向けた情報発信や生産者と消費者をつなぐ販路支援などの取組みは今後も継続して実施していく必要があると認識しています。

一方、茨城県経済は、在庫調整の進展や受注環境の持ち直し等により製造業の業況が改善するとともに、サービス業においてもコスト上昇分の価格転嫁が着実に進んでいますが、県内中小企業を取り巻く事業環境は原材料高や円安による仕入価格の上昇に加えて、人材確保のための人件費の増加、さらには米国トランプ政権の関税政策による影響など、先行きの不透明感が強く、引き続き厳しい環境にあると捉えています。

当行は、被災地に立地する地域金融機関として、東日本大震災の発生以降すみやかに地域復興支援プロジェクト『あゆみ』を立ち上げ、被災地支援に銀行グループを挙げて全力で取り組んでまいりました。今後も、引き続き地域経済の復興及び持続的発展にグループ一体となって尽力してまいります。

(3) 決算の概要

① 預金・預かり資産残高

2025年3月末の預金及び預かり資産の残高については、預金残高は、個人や法人(公金を含む)預金を中心に計画始期である2011年3月期(平成23年3月期)比では6,719億円増加、前計画始期である2022年3月期(令和4年3月期)比では1,679億円増加し、2兆6,343億円となりました。また、預かり資産残高は、計画始期である2011年3月期比では1,301億円増加、前計画始期である2022年3月期比では投資信託等を中心に784億円増加し3,495億円となりました。

預金残高【単体】

(単位:億円)

	2011/3期 H23/3期	2022/3期 R4/3期	2023/3期 R5/3期	2024/3期 R6/3期	2025/3期 R7/3期	2011/3期比	2022/3期比
預金残高	19,623	24,663	25,130	25,773	26,343	6,719	1,679
うち個人預金	15,855	18,269	18,560	18,681	18,712	2,857	443

預かり資産残高【単体】

(単位:億円)

	2011/3期 H23/3期	2022/3期 R4/3期	2023/3期 R5/3期	2024/3期 R6/3期	2025/3期 R7/3期	2011/3期比	2022/3期比
預かり資産	2,194	2,711	2,830	3,258	3,495	1,301	784
投資信託	1,381	1,243	1,265	1,521	1,650	268	406
年金保険等	443	1,386	1,501	1,677	1,778	1,335	392
国債等公共債	303	59	51	48	56	△ 246	△ 2
外貨預金	65	22	12	9	9	△ 56	△ 12

② 貸出金残高

2025年3月末の貸出金残高については、中小企業等貸出金や地方公共団体向け貸出を中心に計画始期である2011年3月期(平成23年3月期)比では6,381億円増加、前計画始期である2022年3月期(令和4年3月期)比では2,334億円増加し、2兆1,160億円となりました。

なお、中小企業等向け貸出から個人事業者以外の個人を除いた先から実質的に中小企業に該当しない先を除外した中小企業貸出残高は、コロナ関連融資の返済が本格化するなか、前計画始期である2022年3月期以降、435億円増加し、2025年3月末で8,046億円となりました。

貸出金残高【単体】

(単位:億円)

	2011/3期 H23/3期	2022/3期 R4/3期	2023/3期 R5/3期	2024/3期 R6/3期	2025/3期 R7/3期	2011/3期比	2022/3期比
貸出金残高	14,779	18,825	19,512	20,372	21,160	6,381	2,334
うち中小企業等向け貸出	10,887	13,303	13,870	14,369	14,854	3,966	1,550
うち中小企業貸出残高 ※		7,610	7,822	7,889	8,046		435

※「中小企業貸出」は、中小企業等向け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金で、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金で、2016年3月期以降、算出しております。

③ 損益の状況

前計画期間における経営環境については、計画期間の前半は、超低金利環境の継続と長期に及んだ新型コロナウイルス感染症の影響を受けた社会経済活動の抑制など厳しい環境が続きましたが、計画期間後半の2025年3月期は、コロナ禍の収束とデフレ脱却に向けた政策効果もあり、企業業績の回復や雇用の改善も進み、緩やかに景気が回復したことに加え、日本銀行による政策金利の上げが実施されたことで「金利の正常化」に向けた動きが進みました。

こうした環境のもと、前計画期間中の当行の業績は以下のとおりとなりました。

資金利益は、超低金利環境が続いたことなどにより計画始期である2011年3月期比では64億円減少しましたが、2025年3月期に日本銀行の利上げが実施されたことにより前計画始期である2022年3月期比では9億円増加し264億円となりました。

役務取引等利益は、地域の課題解決やお客さまのニーズに応じた営業活動を展開してきたことなどにより預かり資産手数料や法人関連手数料が増加し、2025年3月期は計画始期である2011年3月期より7億円増加しましたが、前計画始期である2022年3月期比では住宅ローン等、消費者向けローンの増加に伴う保証料負担増により役務取引等費用が増加したため、2億円減少し40億円となりました。

経費は、経営効率性の更なる向上を図るため、店舗設備コスト等の削減、業務効率化による人員の適正配置など、戦略的な経費削減に積極的に取り組んできたことから、2025年3月期は計画始期である2011年3月期比で82億円減少、前計画始期である2022年3月期比で9億円減少し232億円となりました。

その結果、2025年3月期のコア業務純益は、計画始期である2011年3月期比で21億円増加、前計画始期である2022年3月期比で11億円増加し69億円となり、計画対比でも計画を10億円上回りました。

経常利益は、コア業務純益が増加したことなどから、2025年3月期は計画始期である2011年3月期比では13億円増加しましたが、前計画始期である2022年3月期比では有価証券評価損の削減に向けて国債等債券売却損を計上したことなどから7億円減少の44億円となりましたが、計画対比では計画を1億円上回りました。

2025年3月期の当期純利益についても、経常利益の増加等により計画始期である2011年3月期比で15億円増加し40億円となり、計画対比でも計画を5億円上回りました。

一方、利益剰余金の積上げについては、2023年3月期及び2024年3月期の当期純利益が大口与信先の債務者区分のランクダウン等に伴う与信関係費用の増加等により計画を下回ったことから2025年3月期の計画対比で17億円下回る416億円となりました。

足許の経営環境については、人口減少や少子高齢化の進展に伴う地域経済の低迷や、金融市場においても米国の関税政策や地政学的リスクを巡る不確実性が高まっていることを背景に振れ幅の大きな状況が続くなど、先行きへの不透明感が増しております。

こうした不確実性が高い経営環境にあります。収益のトップラインを持続的に改善していくための具体的な施策を速やかに実践するとともに、業務効率化や業務の抜本的な見直しによる経費抑制に取組み、安定的な収益基盤を確立していくことが重要な経営課題の一つであると認識しております。

今後も当行の保有するネットワークの活用や金融仲介機能の十分な発揮により、地域経済の持続的な発展に貢献できるよう努めるとともに、地域に根差した法人・個人向けソリューションの提供に注力することで安定的な顧客基盤を構築し、持続可能なビジネスモデルの構築を目指してまいります。

【損益の概要】

(単位:億円)

	2011/3期 H23/3期	2022/3期 R4/3期	2023/3期 R5/3期	2024/3期 R6/3期	2025/3期 R7/3期	2011/3期比	2022/3期比
経常収益	477	365	369	409	409	△ 68	44
経常費用	447	314	352	385	365	△ 82	51
コア業務純益	47	58	52	56	69	21	11
コア業務純益(貸出債権譲渡益・投信解約償還損益を除く)	46	56	53	54	67	20	10
実質業務純益	67	54	42	23	48	△ 18	△ 5
業務粗利益	381	295	277	254	280	△ 101	△ 14
コア業務粗利益	362	299	287	287	301	△ 60	2
(資 金 利 益)	328	254	248	251	264	△ 64	9
うち貸出金利息	329	205	208	217	232	△ 97	26
うち有価証券利息配当金	44	47	45	41	42	△ 2	△ 4
うち投信解約償還損益	1	1	0	2	2	1	1
うち預金利息(△)	30	0	0	0	14	△ 16	14
うち借入金利息・社債利息等(△)	10	0	0	0	0	△ 9	0
(役務取引等利益)	32	43	43	45	40	7	△ 2
(その他業務利益) ※国債等債券損益を除く	1	1	△ 5	△ 9	△ 3	△ 4	△ 4
国債等関係損益	19	△ 3	△ 10	△ 32	△ 20	△ 40	△ 16
経 費 (△)	314	241	234	230	232	△ 82	△ 9
物件費 (△)	138	100	97	95	96	△ 42	△ 3
うち純物件費 (△)	112	78	74	74	74	△ 37	△ 3
うち減価償却費 (△)	26	21	22	21	22	△ 4	0
人件費 (△)	160	124	120	118	118	△ 41	△ 5
税金 (△)	15	16	17	16	16	1	0
経常利益	30	51	16	23	44	13	△ 7
うち実質与信コスト	0	14	41	49	26	25	11
うち一般貸倒引当金繰入額	△ 17	0	5	28	△ 19	△ 2	△ 19
うち不良債権処理額	28	18	38	24	49	21	31
うち償却債権取立益	△ 10	△ 3	△ 2	△ 2	△ 4	5	0
うち有価証券関係損益	10	2	0	6	△ 9	△ 20	△ 11
うち国債等債券関係損益	19	△ 3	△ 10	△ 32	△ 20	△ 40	△ 16
うち株式等関係損益	△ 8	6	11	39	11	20	5
特別損益	△ 2	△ 6	0	0	△ 0	1	5
法人税等	2	3	△ 3	2	2	0	0
当期純利益	25	41	20	21	40	15	△ 1

【諸利回り等】

	2011/3期 H23/3期	2022/3期 R4/3期	2023/3期 R5/3期	2024/3期 R6/3期	2025/3期 R7/3期	2011/3期比	2022/3期比
貸出金利回り	2.29%	1.11%	1.09%	1.08%	1.12%	-1.17%	0.00%
預金利回り	0.15%	0.00%	0.00%	0.00%	0.05%	-0.10%	0.05%
総資金利鞘	0.10%	0.06%	0.07%	0.12%	0.10%	0.00%	0.04%
ROE	5.68%	3.92%	2.11%	2.31%	4.45%	-1.23%	0.53%
修正OHR	86.83%	80.56%	81.56%	80.25%	76.95%	-9.87%	-3.60%

④ 自己資本比率

当行の自己資本比率（単体）は、2012年3月期に金融機能強化法の震災特例に基づく350億円の国からの資本参加により10.97%まで改善いたしました。

2022年3月期以降、当期純利益の計上等により自己資本比率は每期上昇し、2025年3月期の自己資本比率（単体）は9.37%となりました（計画始期である2011年3月期からは1.23ポイント上昇、前計画始期である2022年3月期からは0.45ポイント上昇しました）。

（金額単位：億円）

	パーゼルⅡ (国内基準)	パーゼルⅢ (国内基準)					
	2011/3期 H23/3期	2022/3期 R4/3期	2023/3期 R5/3期	2024/3期 R6/3期	2025/3期 R7/3期	2011/3期比	2022/3期比
自己資本	806	1,116	1,135	1,178	1,193	387	77
リスク・アセット	9,904	12,507	12,643	12,937	12,732	2,828	225
自己資本比率（単体）	8.14%	8.92%	8.97%	9.10%	9.37%	1.23%	0.45%

⑤ 不良債権比率等

長期に及んだコロナ禍や人手不足、物価高騰等の影響を受けた取引先に対して、これまで以上に資金繰り支援や本業支援を行うためよりきめ細かい業況把握等に取り組んだものの、2023年3月期及び2024年3月期における大口与信先の債務者区分のランクダウン等により、2025年3月期の金融再生法開示債権比率は、前計画始期である2022年3月期比では0.68ポイント上昇し2.72%となりました（計画始期である2011年3月期比では2.34ポイント低下しました）。

（金額単位：億円）

	2011/3期 H23/3期	2022/3期 R4/3期	2023/3期 R5/3期	2024/3期 R6/3期	2025/3期 R7/3期	2011/3期比	2022/3期比
金融再生法開示債権額	754	394	458	537	587	△ 167	193
正常債権額	14,118	18,853	19,516	20,269	20,924	6,806	2,071
金融再生法開示債権比率	5.06%	2.04%	2.29%	2.58%	2.72%	-2.34%	0.68%

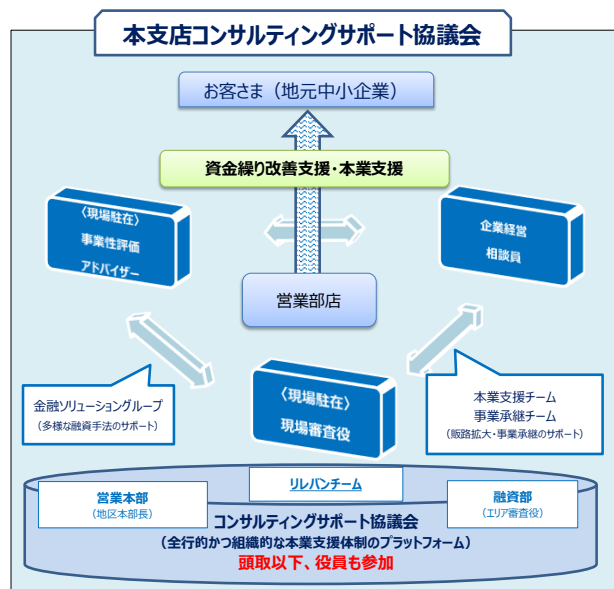
（４）中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化に対する総括

当行は、東日本大震災直後より、地域復興支援プロジェクト『あゆみ』を立ち上げ、その後地域復興支援に変更するなど、震災後の地域の状況に合わせ震災復興及び地域の面的振興に積極的に取組んでまいりました。『あゆみ』での経験や知見を活かし地域社会の持続的成長への支援に向けての活動へと舵を切り、SDGs 推進プロジェクト『あゆみ』に名称を変更し積極的に活動してまいりました。加えて、2020 年 1 月頃から新型コロナウイルス感染症の拡大による地域経済への影響が顕著となり、地域のお客さまへの資金供給面を中心とした本業支援活動が求められるようになりました。

このような社会背景のもと当行では、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、積極的な資金供給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と認識し、ミドルリスク先への取組みを強化してまいりました。

その根幹となる事業性評価の取組みに向けては、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の体制整備として、本部と営業店を WEB 会議システムでつないで実施する「本支店コンサルティングサポート協議会」、及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まいりました。

「本支店コンサルティングサポート協議会」には、本部、営業店に加え、頭取をはじめとした役員も出席し、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、外部知見も活用しながら具体的な取引方針・支援策として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、金融仲介機能の実践力を高めてまいりました。



【本部サポート体制】

所属	役職等	コンサルティングサポート協議会での役割
頭取以下、役員		豊富な経験と知見に基づく経営目線での助言
営業本部	地区本部長	協議会の責任者、最終的な方針を決定
	事業性評価アドバイザー	担当地区に駐在し、事業性評価に基づく本業支援に関する営業店のあらゆる悩みに対応 協議会においてはコーディネーターとして司会を担当し、協議会後の提案の進捗状況を把握、伴走型で営業店を成約までサポート
	リベンジチーム	事業性評価の深掘りや本業支援提案に関するアドバイス
	金融ソリューショングループ	コベナント融資など様々な資金調達手法についてのアドバイス・サポート
	本業支援チーム 事業承継チーム	販路拡大や事業承継などの本業支援について専門的なアドバイス・サポート
融資部	企業経営相談員	リファイナンス時や経営改善のための計画策定に関する支援
	エリア審査役	融資案件組成に関するアドバイス
	現場審査役	担当地区に駐在し、融資案件組成に関する営業店のあらゆる悩みに対応
	企業支援グループ	経営改善支援先に対する計画策定や経営改善支援を直接実施

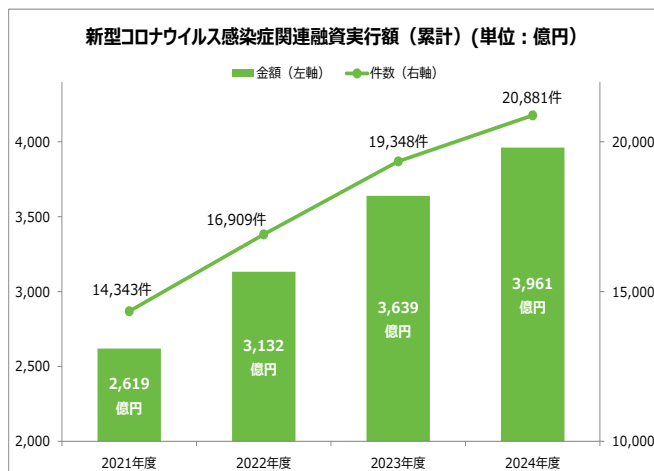
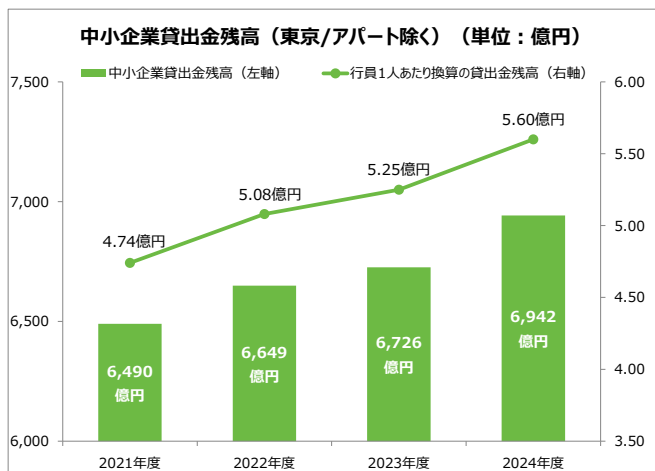
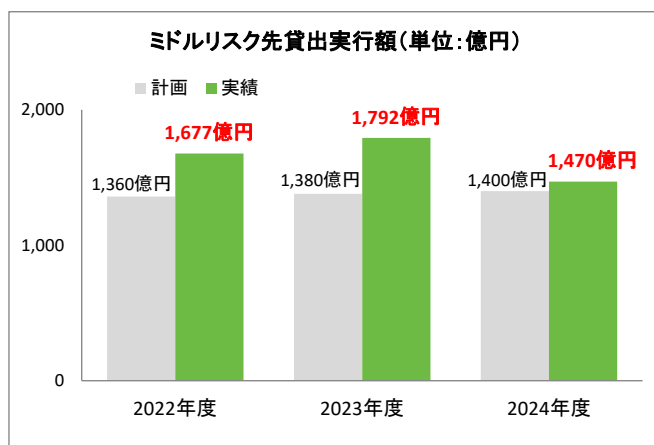
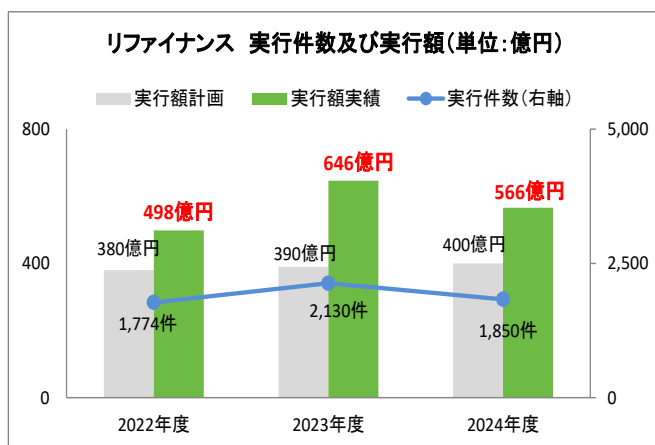
新型コロナウイルス感染症の影響は長期に及び、その後も海外情勢の変化等による原材料価格の高騰や急激な為替変動、人手不足で苦しむ地元中小企業が多いなか、当行は本支店一丸となり、地元中小企業に寄り添い「とことん支援する」取組みを推進いたしました。

特に、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を見直し、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、地元中小企業の資金繰り改善のために全行を挙げて注

力してまいりました。2021年度以降、コロナ禍の長期化による資金繰り改善のニーズの高まりを背景に、具体的な支援策としてリファイナンスに積極的に取組んだ結果、リファイナンス実行額は、3年間累計のKPI目標（1,170億円）比+541億円の1,711億円となっております。

こうした取組みの結果、経営強化計画のKPIと掲げて取組んできた「ミドルリスク先貸出実行額」は、3年間累計のKPI目標（4,140億円）比+799億円の4,939億円となり、「中小企業貸出（金融機能強化法ベース）残高（東京/アパート除く）」は3年間累計で452億円増加しました。

また、2020年3月～2025年3月までのコロナ関連融資の実行は、20,881件で3,961億円となり、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。



さらに、2021年4月から2024年6月まで取扱いを行ってい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及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）にも積極的に取組み、保証承諾件数5,743件、保証承諾金額1,202億円と件数・金額とも県内シェア35%超となり、【伴走支援型特別保証の保証承諾件数・金額累計】

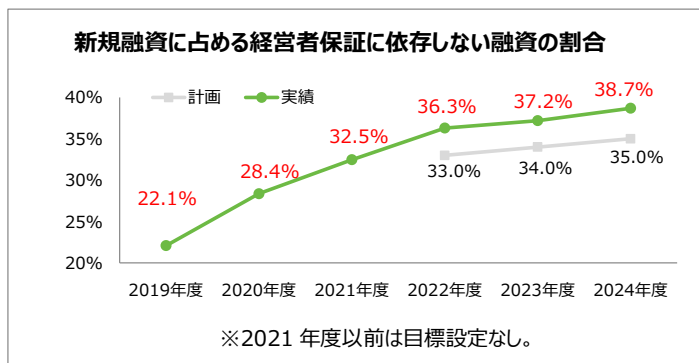
(単位: 件、億円)

これらは、これまで取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おります。

		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
件数	当行	555	2,214	4,524	5,743
	茨城県全体	1,178	4,257	12,797	16,238
	シェア	47.1%	52.0%	35.4%	35.4%
金額	当行	95	438	927	1,202
	茨城県全体	194	808	2,507	3,248
	シェア	49.3%	54.2%	36.9%	37.0%

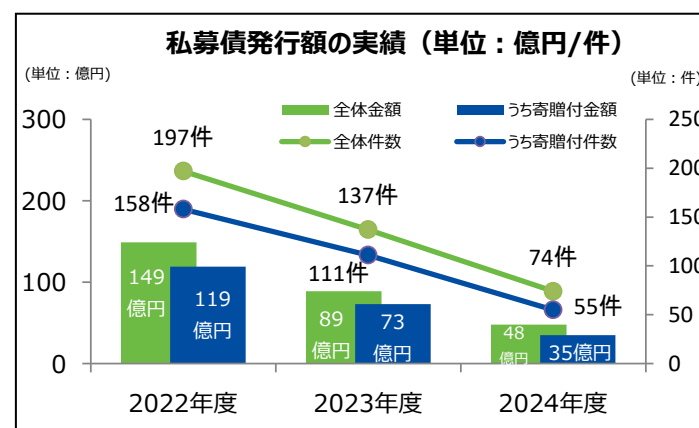
担保又は保証に過度に依存しない融資の促進については、担保や保証に過度に依存しないリスクテイクを伴う資金供給の実践に向けて、経営者保証に関するガイドラインに基づき、経営者保証に依存しない融資に取り組んだ結果、経営強化計画のKPIとして掲げた「新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合」は、2024年度のKPI目標（35.0%）比+3.7ポイントの38.7%となりました。

なお、地域銀行の平均実績（50%超）と比較すると低い数値となりますが、当行の取引先は大半が中小零細企業でありガイドライン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）を充足する事業先が少ないことが要因であると認識しております。



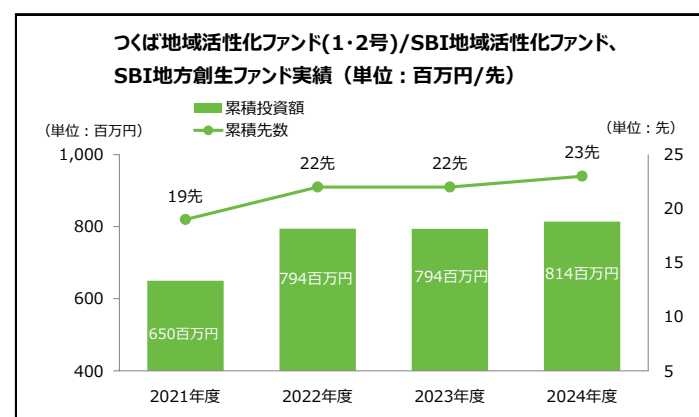
私募債の活用においては、地元中小企業のCSRやSDGsへの取り組みを支援すべく、発行手数料の一部でお客さまが希望する寄付・寄贈を行う私募債に取り組んだ結果、私募債の発行額は、3年間累計で408件/286億円の実績となり、全体の約8割が寄贈サービス付私募債となっております。

なお、足元では市場金利の上昇に伴い私募債のクーポンレートも上昇しており、優良企業にとっては融資による資金調達手段と比較しコスト高になっていることから私募債発行が敬遠されるケースも増加してきており、実績は下降トレンドとなっております。



ファンドの活用においては、地域経済への貢献が期待される地域のベンチャー企業を資金面で支援するため、「つくば地域活性化ファンド」、「つくば地域活性化2号ファンド」の2本のベンチャーファンドを設立し運用してきたほか、業務提携先のSBIグループと共同で「筑波SBI地域活性化ファンド」を設立し、地域のベンチャー企業の持続的な成長と発展を支援してまいりました。

また、ベンチャーファンドに加え、企業の事業承継及び事業再生の支援を目的として、SBIグループと共同で「筑波SBI地方創生ファンド」を設立して臨み、2025年3月末時点の実績は、ベンチャー、承継・再生を合わせた4ファンド合計で投資先数は23社、投資額は8.1億円の実績となっております。



今後についても、事業性評価に基づくコンサルティング営業を積極的に推進することで、地元中小規模の事業者の本業支援を継続し、安定した金融仲介機能の発揮に努めてまいります。

（５）被災地域における東日本大震災からの復興に対する総括

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と取引先の振興につながる本業支援に取り組んでまいりました。

2019 年 4 月には、当時のコーポレートスローガン（現在はパーパス）である「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、震災後の復興・振興に限らない、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ております。

引き続き、震災以降に取り組んだ震災関連融資のほか、条件変更を含んだ資金繰り支援、SDGs 関連融資、本業支援等、地域のお客さまに対しての円滑な金融仲介機能の発揮に積極的に取り組んでまいります。

【東日本大震災関連融資実行実績】

○事業性融資/消費性融資への取組み

震災発生時～2025年3月末累計
() 内は2024年4月～2025年3月実績累計

	実行件数	実行金額累計
事業性融資	99,359 件 (8,439 件)	12,168 億円 (847 億円)
消費性融資	14,015 件 (2 件)	1,767 億円 (0 億円)
合 計	113,374 件 (8,441 件)	13,935 億円 (847 億円)

○貸付条件変更への取組み

震災発生時～2025年3月末累計
() 内は2024年4月～2025年3月実績累計

	実行件数	実行金額累計
事業性融資	3,649 件 (0 件)	917 億円 (0 億円)
消費性融資	177 件 (0 件)	17 億円 (0 億円)
合 計	3,826 件 (0 件)	934 億円 (0 億円)

○住宅関連融資への取組み

震災発生時～2025年3月末累計
() 内は2024年4月～2025年3月実績累計

使 途	実行件数	実行金額累計
建て替え	2,275 件 (0 件)	531 億円 (0 億円)
リフォーム	885 件 (0 件)	38 億円 (0 億円)
合 計	3,160 件 (0 件)	570 億円 (0 億円)

【参考：「SDGs 推進プロジェクト『あゆみ』対応商品（消費性関連融資）」】

○住まいに関するプラン

商品名	内容	2011. 9. 1～ 2025. 3. 31 累計実績
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	271件 2,317百万円
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	413件 908百万円
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	441件 1,149百万円

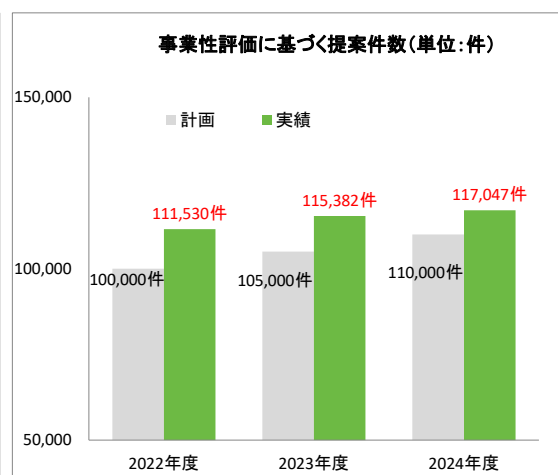
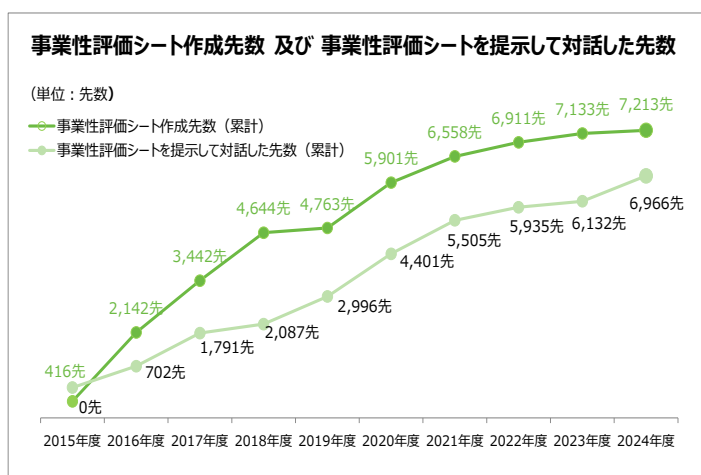
○使い道限定プラン

商品名	内容	2011. 9. 1～ 2025. 3. 31 累計実績
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	625件 1,095百万円
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	182件 411百万円

（６）地域における経済の活性化に対する総括

2022年4月にスタートした前計画期間のテーマは、「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」としており、基本方針に基づいた諸施策に全行をあげて取り組んでまいりました。

法人ソリューション営業の起点となる事業性評価の高度化を図るため、お客さまとの対話で得た情報をもとに事業性評価シートを作成した結果、作成先数はこの3年間で655先増加し、合計で7,213先となりました。また、この事業性評価シートを提示した上で深度ある対話を行った先は6,966先となり、事業性評価に基づく提案件数と成約数は増加いたしました。



【事業性評価に基づく提案と成約の内訳】

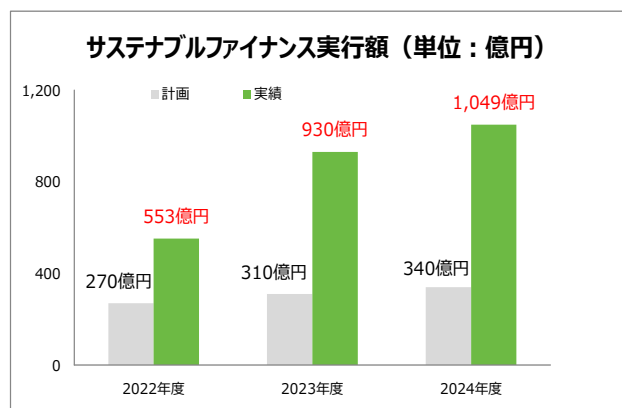
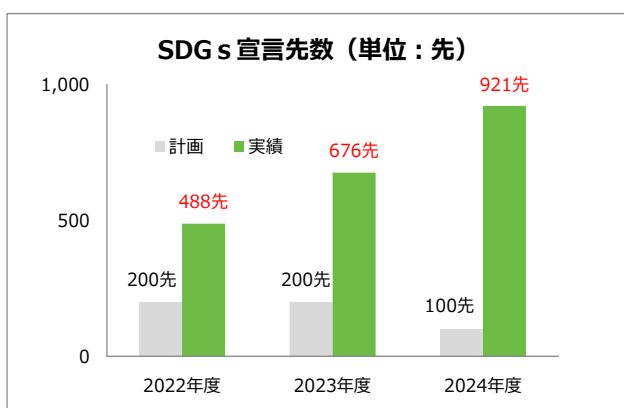
(単位: 件)

提案内容	2021年度		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	提案件数	うち成約件数
業容拡大	28,775	2,876	30,481	2,681	36,134	3,844	38,083	4,031
ビジネスマッチング	23,160	1,127	8,871	1,048	7,953	1,125	9,169	1,307
人材関連	18,909	1,712	13,939	1,013	15,804	1,268	17,664	1,320
海外展開	126	32	202	63	293	221	323	283
コストカット	6,959	539	5,667	453	5,759	532	6,050	454
経営効率化	8,542	1,568	16,030	3,485	11,305	1,905	9,836	1,532
リスク対応	185	20	142	26	176	35	168	29
経営改善	485	31	816	44	1,016	179	956	139
資金調達(資金繰改善提案)	14,815	1,587	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)	(4,919)	(1,342)	(4,776)	(1,774)	(9,068)	(2,130)	(9,771)	(1,850)
事業承継	2,422	57	4,047	73	2,817	106	3,089	91
M&A	1,539	97	2,131	125	2,539	136	2,285	81
その他	0	0	0	0	0	0	0	0
合計	105,917	9,646	111,530	12,358	115,382	13,288	117,047	13,048

計画期間中は、SDGs に対する社会的な関心の高まりを受け、地元中小企業も SDGs への取り組みが求められる状況となってまいりました。そのような背景から、当行では地域金融機関として、SDGs に関する地元中小企業支援の観点から、2022年2月、SDGs の普及や取り組み支援等を目的として、「SDGs 支援サービス」を開始いたしました。「SDGs 支援サービス」は、取引先の SDGs に関する取り組み状況のヒアリングを行い、その評価結果をフィードバックシ

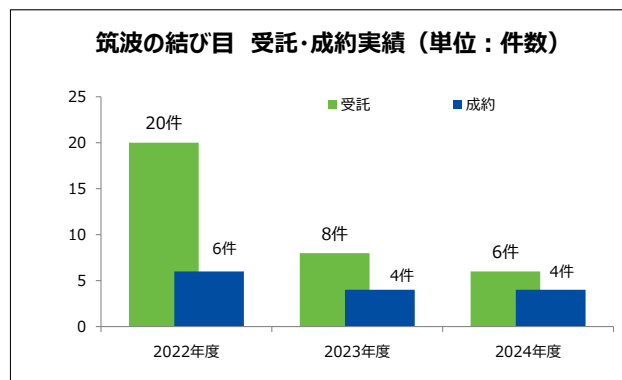
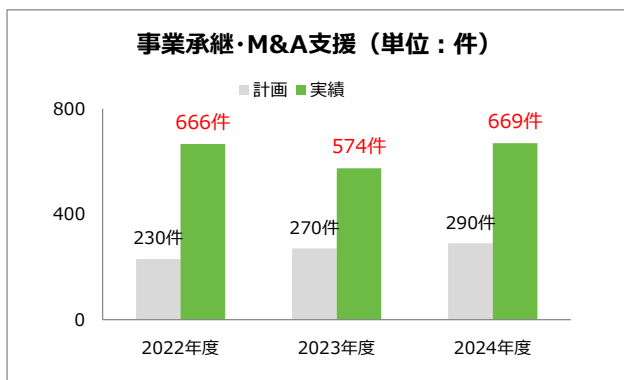
ートで還元し評価結果を基に SDGs に対する重点的なテーマとその取組み内容を記載した「SDGs 宣言書」の策定を支援するサービスであります。取引先の希望に応じて、宣言書を当行のホームページ上に掲載し、対外的に公表しており、3 年間累計で 2,085 先の策定を支援してまいりました。

また、SDGs に対する社会情勢が加速度的に変化しているなか、地域金融機関に、TCFD 提言への賛同、日銀の気候変動オペ等、新たな施策への対応が求められていることを踏まえ、取組みの強化を図ってまいりました。2021 年 8 月に、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ながら、脱炭素化に向けた対応を積極的に進めるため、TCFD 提言への賛同を表明後、「環境・社会に配慮した投融資方針」を制定し、TCFD 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）の設定を公表、2030 年までの 9 年間でサステナブルファイナンス 3,000 億円の実行を目指して取組みを進め、2025 年 3 月末において累計で 2,532 億円の実行実績となり前倒しでの目標達成が確実な状況です。



増加する事業承継・M&A ニーズへの対応については、各ブロックに事業性評価アドバイザーを配置、また、事業承継・M&A 専担者をビジネスソリューション部に 2 名、当行子会社である筑波総研㈱に 2 名配置（4 名はいずれも外部専門機関への出向経験者）、さらに大手 M&A 仲介業者であるストライクから出向者を 1 名受入れ、営業店からの同行訪問等の依頼への迅速な対応や専門的な支援ができる体制を強化してまいりました。

また、事業承継支援に対する外部連携として、中小零細事業者の事業承継支援のための地元応援型 M&A サービス（名称：「筑波の結び目」）における外部連携に加えて、地元の情報を持つ業者等からの情報収集や連携を進めたほか、茨城県事業承継・引継ぎ支援センターと定期的な情報交換の実施や、茨城県内を営業基盤とする 5 金融機関との「いばらき地域金融 M&A アライアンス」の創設により M&A 業務において連携を図るなど、今まで以上に幅広い事業者への対応ができるようにいたしました。こうした取組みにより、「事業承継・M&A 支援件数」は、3 年間累計の KPI 目標（790 件）比+1,119 件の 1,909 件の実績につながり、「筑波の結び目」は、取組み開始以来、累計で 34 件の受託、14 件の成約実績となりました。



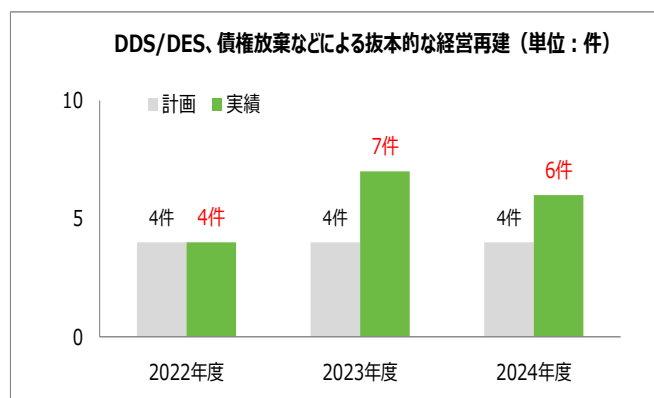
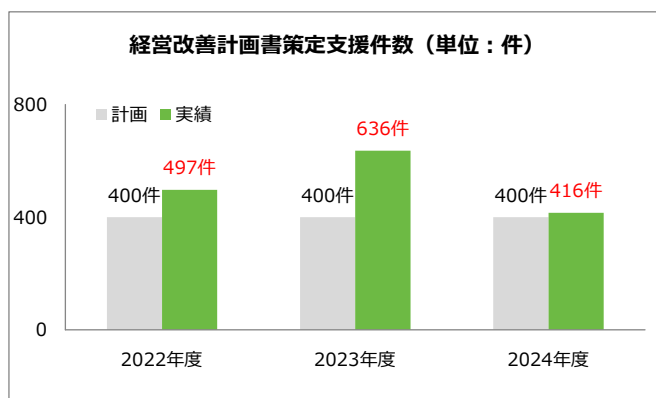
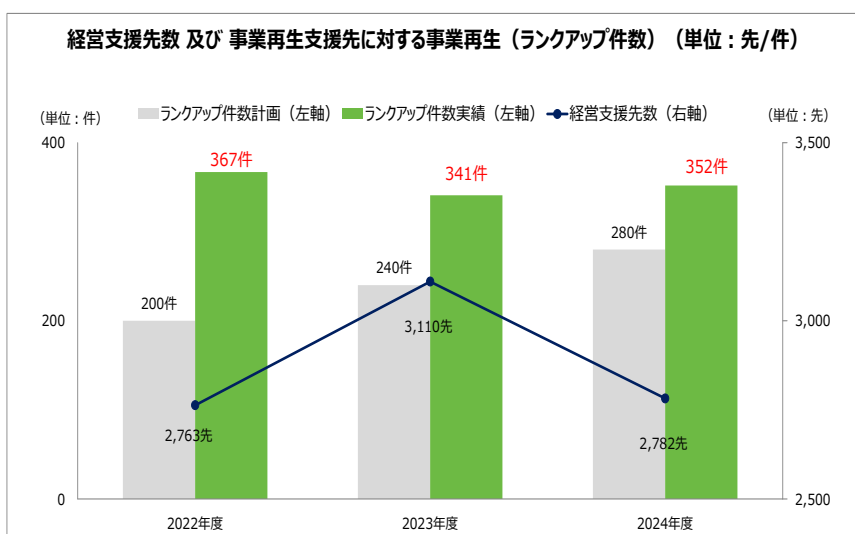
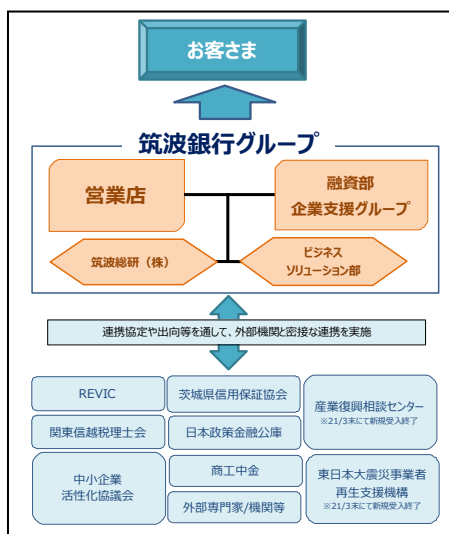
また、地域金融機関の使命として、中小規模事業者の企業価値向上と事業再生が、「地域経済の活性化」に直結する取組みであるものと考え、筑波銀行グループ及び外部機関との連携による事業再生支援への体制を整備し、経営改善計画書の策定支援など積極的な支援策の実施に努めるなど、事業再生支援にも積極的に取り組んでまいりました。

体制面では、本部と営業店をWEB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」を全行的かつ組織的な本業支援体制のプラットフォームとして毎月実施してまいりました。「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、営業店と本部各セクションが経営課題を抱える地元中小企業に対する具体的な取引方針・支援策についての知見を出し合い、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が構築されております。

さらに、外部機関（東日本大震災事業者再生支援機構（震災支援機構）/茨城県産業復興相談センター/中小企業活性化協議会/地域経済活性化支援機構（REVIC））と連携した支援を継続しており、震災復興だけでなく、自然災害や新型コロナウイルス感染症等の影響を受けた企業に対しての支援も含め円滑な事業再生を進めてまいりました。

こうした取組みの結果、経営強化計画のKPIと掲げて取り組んできた「経営改善計画書の策定支援件数」は、3年間累計のKPI目標（1,200件）比+349件の1,549件となり、「事業再生支援先に対する事業再生（ランクアップ件数）」は3年間累計のKPI目標（720件）比+340件の1,060件となりました。また、DDS/DES、債権放棄などの抜本的な経営再建件数は、3年間累計のKPI目標（12件）比+5件の17件の実績がありました。

【連携機関等支援体制図】



【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、2021 年 3 月 31 日をもって支援決定を行う期間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 月末時点としております。

【外部機関の活用状況（当行支援分）】

外部機関名	取組み先数	対応状況の内訳
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
茨城県産業復興相談センター	12 先	買取支援決定…12先
中小企業活性化協議会※	174 先	全行同意…131先、協議中…4先、取下げ…39先
地域経済活性化支援機構 (REVIC)	6 先	支援決定…6先

(震災後～2025/3末現在)

※特例リスケ持込先数…43先（42先同意済み、1先取下げ 2022年3月末現在（2022年3月末で終了））

【経営強化計画 KPI の達成状況】

当行は 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 の経営強化計画 KPI については、15 項目すべてにおいて達成しております。

KPI	3年間累計（3年後）	2022年度				2023年度				2024年度				2022年4月～2025年3月まで				
	目標	目標	実績	対比	達成状況	目標	実績	対比	達成状況	目標	実績	対比	達成状況	目標	実績	対比	達成率	達成状況
事業性貸出金利総額（百万円）	30,933	10,288	10,632	344		10,296	11,000	705		10,349	11,542	1,193		30,933	33,174	2,241	107%	
1. 中小企業貸出（金融機能強化法ベース）残高増加額（東京/アバート除く）：億円	450	150	159	9	達成	150	76	△ 74	未達	150	216	66	達成	450	452	2	100%	達成
2. 中小企業貸出（金融機能強化法ベース）先取増加（東京/アバート除く）：先数	300	100	470	370	達成	100	65	△ 35	未達	100	537	437	達成	300	1,072	772	357%	達成
3. 事業性貸出提案件数：件数	183,000	60,000	60,176	176	達成	61,000	63,209	2,209	達成	62,000	71,711	9,711	達成	183,000	195,096	12,096	107%	達成
4. ミドルリスク先貸出実行額：億円	4,140	1,360	1,677	317	達成	1,380	1,792	412	達成	1,400	1,470	70	達成	4,140	4,939	799	119%	達成
5. リファイナンス実行額：億円	1,170	380	498	118	達成	390	646	256	達成	400	566	166	達成	1,170	1,711	541	146%	達成
6. ベースコアターゲット先貸出実行額：億円	1,260	400	396	△ 4	未達	420	407	△ 13	未達	440	458	18	達成	1,260	1,262	2	100%	達成
7. サステナブルファイナンス実行額：億円	920	270	552	282	達成	310	930	620	達成	340	1,049	709	達成	920	2,532	1,612	275%	達成
法人フィー獲得額（百万円）	4,900	1,600	1,611	11		1,650	1,671	21		1,650	1,741	91		4,900	5,022	122	102%	
8. 事業性評価の対話先：先数	3,600	1,200	1,836	636	達成	1,200	2,954	1,754	達成	1,200	3,001	1,801	達成	3,600	7,791	4,191	216%	達成
9. ソリューション提案：件数	315,000	100,000	111,530	11,530	達成	105,000	115,382	10,382	達成	110,000	117,047	7,047	達成	315,000	343,959	28,959	109%	達成
10. ビジネスマッチング支援：件数	3,150	1,000	3,391	2,391	達成	1,050	2,072	1,022	達成	1,100	2,179	1,079	達成	3,150	7,642	4,492	243%	達成
11. 事業承継・M&A支援：件数	790	230	666	436	達成	270	574	304	達成	290	669	379	達成	790	1,909	1,119	242%	達成
事業再生支援先に関する引当取崩額（百万円）																		
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	200	367	167	達成	240	341	101	達成	280	352	72	達成	720	1,060	340	147%	達成
13. 経営改善計画書の策定支援：件数	1,200	400	497	97	達成	400	636	236	達成	400	416	16	達成	1,200	1,549	349	129%	達成
14. DDS/DES、債権放棄などの抜本的な経営再建：件数	12	4	4	0	達成	4	7	3	達成	4	6	2	達成	12	17	5	142%	達成
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	33.0	36.3	3.3	達成	34.0	37.2	3.2	達成	35.0	38.7	3.7	達成	35.0	38.7	3.7	111%	達成

(7) 今後の課題

当行は、「地域のファースト・コール・バンク」として安定的な金融機関としての役割を果たすために、前計画期間を『共通価値の創造』へつなげ、『サステナブル経営』への転換を図る3年間」と位置づけ、これまで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することを目指して、地元企業への支援に取り組んでまいりました。

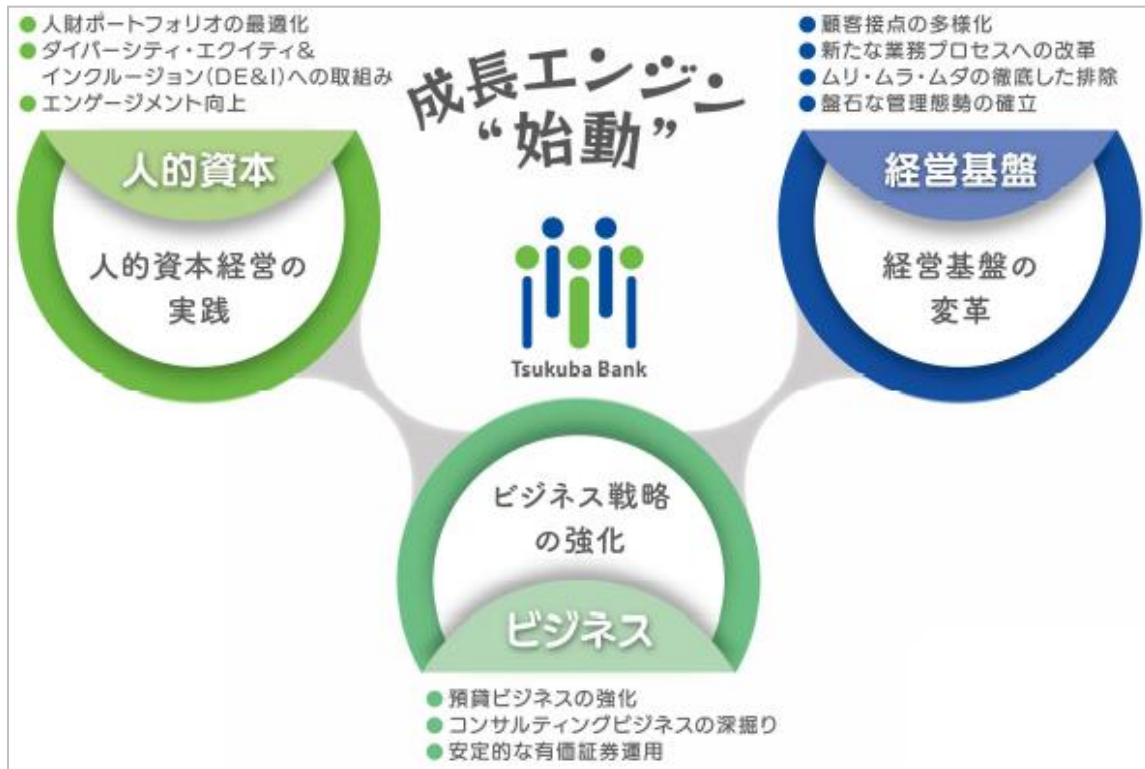
東日本大震災から14年が経過し、また、2020年以降は新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響もあり、現状も、地元中小企業事業者の業況は厳しさを増している状況であります。

前計画を踏まえた今後の課題は、以下のように認識しております。

- 4つの基本方針に基づき設定した「15の独自のKPI」（前頁掲載）をすべて達成したものの、前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なかには、例えば、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り組みなど、想定どおり推移しなかった項目があり、総じてしっかりとした対応を行うため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。
- 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）がミドルリスク先及びベースコア・ターゲット先から地元中小企業全体に拡大した（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した。
- 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した。
- 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おり、本部・営業店ともに業務負担が増加しており、人財育成（さらなる質の向上）、業務効率化に取り組み、営業時間を創出する必要がある。

このことから、次期経営強化計画の期間においては、『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』を図り、これまで以上にお客さまに寄り添い、「とことん支援」を行うことが地域金融機関としての当行の使命であると認識しており、次期経営強化計画と同一期間の第6次中期経営計画は、上記記載の課題の解決に向けた計画としております。

【第6次中期経営計画の骨子】



2. 経営強化計画の実施期間

当行は、金融機能の強化のための特別措置に関する法律附則第8条第3項の規定により読み替えて適用する同法第12条第1項の規定に基づき、2025年4月から2028年3月までの経営強化計画を策定し実施いたします。

なお、今後計画に記載された事項について重要な変更が生じた場合、又は、生じることが予想される場合は、遅滞なく金融庁に報告いたします。

3. 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

(1) 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ための方針

当行は目指す姿として「First Call Bank」と「Well Being」の幸循環を掲げ、全役職員が「筑波 PRIDE」の精神のもとに生き生きと働くことで、お客さまが「最初に相談したい銀行」を実現していくために、2025 年 4 月から 2028 年 3 月を計画期間とした「第 6 次中期経営計画『Rising Innovation 2028』～ツクバ ワクワク、はじまる～」を策定いたしました。

第 6 次中期経営計画のコンセプトは、長期ビジョンである「筑波銀行 未来戦略デザイン」の実現に向けた第 1 フェーズと位置づけ、地域・お客さまに「当行ならではの価値」を提供し、ともに発展する持続的なビジネスモデルの構築を目指す、としています。

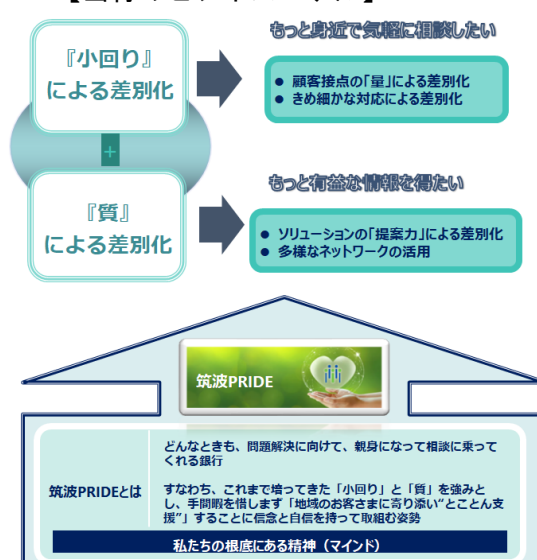
【長期ビジョン及び第 6 次中期経営計画の概要】



【新経営強化計画のテーマ】

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。

【当行のビジネスモデル】



【資本参加制度の趣旨を踏まえた公的資金の活用】

当行は、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という金融機能強化法（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ふ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）を整備しております。

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。

【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

に積極的に取り組み、全行一丸となって、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 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】

特に信用供与の円滑化を図る中心的な顧客層として、コアターゲット先（年商 50 百万円～3,000 百万円）を設定し、以下の取り組みを進めてまいります。

ア. 信用供与円滑化態勢の整備～事業性評価の深掘り～

- 地元中小企業への対話に基づく経営課題共有と課題解決に向けた「とことん支援」
- コンサルティングサポート協議会の活用による高度なコンサルティングの実現

イ. 地元中小企業への円滑な信用供与～資金支援の多様化～

- リファイナンスプランを活用した資金繰り改善支援
- 特約付手形貸付による資金繰り、財務内容改善支援
- コベナント付融資によるモニタリングを通じた伴走型支援の実践
- 地元中小企業の SDGs の取り組みを資金面から支援するサステナブルファイナンス

② 基本方針2【企業のライフステージに応じた本業支援】

企業のライフステージに応じた本業支援を積極的に実施してまいります。

ア. 本業支援の高度化～伴走型のソリューション提供～

- 事業性評価シートの提示による対話、課題解決に向けた提案
- 事業性評価の深掘りを起点としたコンサルティング営業の深化

イ. 本部サポート態勢の強化

- コンサルティングサポート協議会をプラットフォームとした提案の質の向上
- 事業性評価アドバイザー・現場審査役・企業経営相談員等の本部専門担当による営業店に対するサポートの実施

ウ. 販路開拓支援の取組み

- リアル・オンラインを併用した個別商談会の実施
- 当行取引先同士の販路開拓支援の実施

エ. 事業承継支援・M&A の取組み

- 地域の事業承継課題の解決策としての M&A 強化
- 外部機関との連携による事業承継・M&A 支援力の向上

オ. その他ライフステージに応じた支援の取組み

- ファンドの活用による創業期・再生期・承継期企業に対する支援
- DX を活用したトップライン向上・業務効率化の支援
- 人材紹介を通じた企業の経営課題の解決
- 外部機関との連携による地元中小企業の経営改善
- 福利厚生をサポートを通じた地元企業の人材定着の支援

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】

ア. 事業再生支援に向けた取組み姿勢、体制

- 債務者支援協議会、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
- 企業経営相談員等による営業店サポート（経営実態の深掘りと支援施策の最適化）
- 事業性評価アドバイザー、現場審査役と連携した幅広い視野による本業支援の実践

イ. 事業再生支援の実践

- 経営改善計画書の策定支援
- 定期的なモニタリングによる経営相談、ソリューションの提案・実行
- 経営改善に資するリファイナンス等の金融支援の検討・実施
- 外部支援機関との連携（中小企業活性化協議会、外部専門家、筑波総研㈱等と連携）
- DDS/DES、債権放棄、再生ファンド活用などによる抜本的な事業再生支援

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】

事業性評価に基づき、財務データだけではない企業実態や将来性を加味した基本方針 1～3（「地元中小企業への融資拡大」「ライフステージに応じた本業支援」「企業価値の向上支援・事業再生支援」）の取組みを着実に実践することで、適正なリスクテイクを伴う積極的な資金供給を行ってまいります。

また、お客さまとの深度あるリレーションを構築するなかで以下の取組みについても積極的に対応してまいります。

- 経営者保証に関するガイドラインの浸透
- 私募債、ファンドの積極的な活用

⑤ 経営強化計画 KPI の設定

当行は以下の KPI を設定し、本経営強化計画において掲げる上記の 4 つの基本方針に基づき各種施策を展開することで、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貢献してまいります。

【経営強化計画 KPI の設定】

K P I	前計画期間（3年間）		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
	計画累計	実績累計				
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。

⑥ ビジネス戦略の強化に向けた課題解決

職員の減少や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、本部・営業店ともに業務負担が増加している状況下、4つの基本方針に基づき各種施策を展開し、ビジネス戦略の強化を図るためには、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て、「人的資本経営の実践」、「経営基盤の変革」に銀行全体で対応してまいります。

ア. 人的資本経営の実践

人財ポートフォリオの最適化を目指し、人財を「資本」と捉え、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するとともに、「戦略的な人財配置」に取り組むことで、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）向上を実現してまいります。



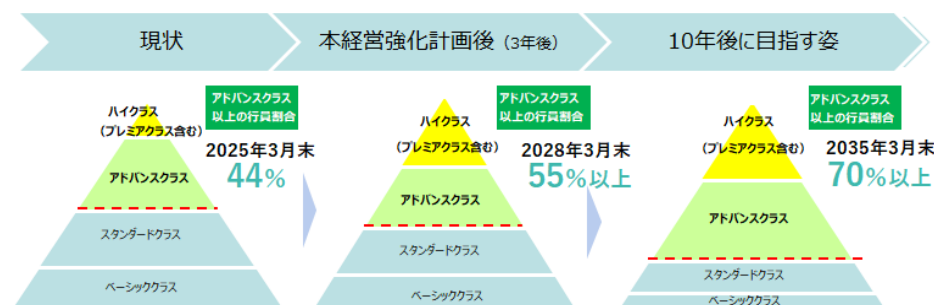
併せて、人財育成方針に基づいた人財育成に努め、業務面では特に法人ソリューション分野、個人ソリューション分野において、スキル評価制度における「担当業務に精通し、担当分野の主担当として業務を遂行できる」水準である「アドバンスクラス」の職員の割合の増加を図ってまいります。

【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
プレミアムクラス	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



イ. 経営基盤の変革

事務（窓口・後方事務）業務、営業（個人・法人）業務、融資業務、本部業務（銀行全体を含む）の各業務のBPRを進め効率化・生産性向上を図り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ってまいります。



(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策

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. 事業性評価の高度化

法人ソリューション営業の起点となる事業性評価シートを作成した先数は、2015 年度末の 416 先から 2025 年 3 月末には 7,213 先に増加しました。事業性評価シートについては、お客さまの実態を把握し共に経営課題を解決していくためのツールとして活用しており、そのうち 6,966 先のお客さまに対して事業性評価シートを提示させていただき、対話の深度向上を図り、事業者の課題を認識・共有したうえで、課題解決に向けての提案を実施しております。

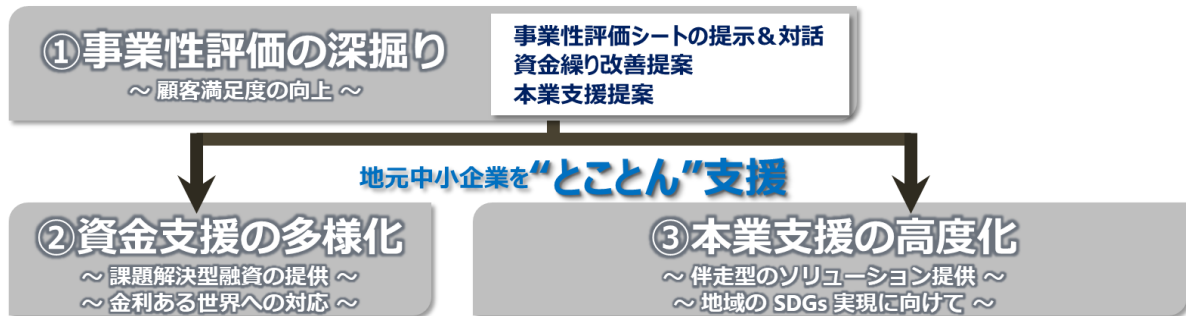
コロナ禍が長期化したことや、米国による関税政策の影響で経済の先行きに不透明感が高まるなど、お客さまの事業環境も大きく変化しています。このような社会的背景もあり、事業性評価の深掘りによりお客さまと真の経営課題を共有することが、効果的な法人ソリューション営業の大前提であると考えております。引き続き、事業性評価シートの提示による対話を通じ、お客さまの抱える課題を共有し、課題解決に向けた最適な提案に努め、お客さまの事業の発展と地域経済への貢献に努めてまいります。

【法人向け事業戦略】

○事業性評価の高度化に向けた当行の考え方



○事業性評価の高度化の達成手法



イ. コンサルティング営業強化のための体制整備

当行は本計画期間において、地域ニーズに応える「小回り」を活かしてリレーションを強化し、さらなる「質」を高めたソリューション活動を実践することで「とことん支援」を実現してまいります。

具体的には「コンサルティングサポート協議会」において、融資案件であれば参加者全員（営業店コンサルティングサポート協議会であれば本部・営業店、本支店コンサルティングサポート協議会であれば、本部・営業店のほか、頭取・地区担当役員・地区本部長等も参加）が当行で取組む意義を腹落ちさせた上で、融資部が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、お客さまへの提案方針を本支店で共有するとともに、ビジネスソリューション部リレバン推進室の担当者と事業性評価アドバイザーが提案活動をサポートすることで、地元中小企業に対する金融仲介機能の発揮に向け取組んでまいります。

ウ. 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

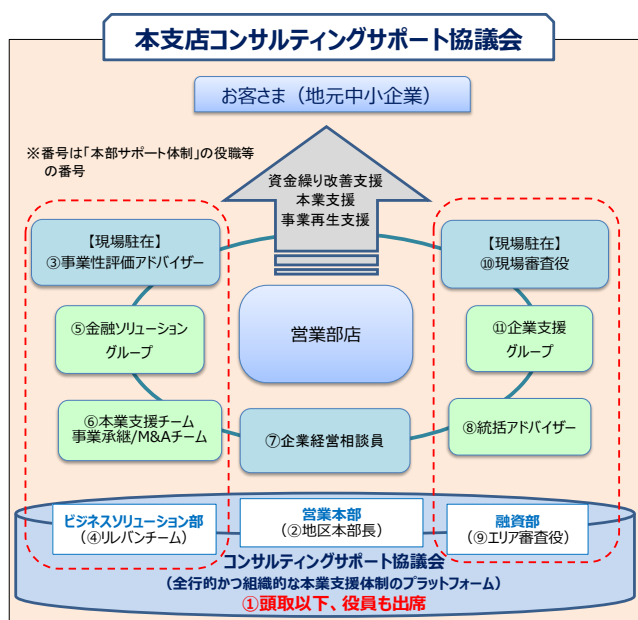
現在、「事業性評価アドバイザー」「現場審査役」をブロックごとに配置（8ブロック8名）し、さらに「企業経営相談員」を5名配置しております。

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」において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OJTも兼ね営業店行員に帯同してお客さまを直接訪問することにより、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、営業店行員のスキル向上に取り組んでおります。

企業経営相談員は、経営改善支援先のサポートのほか、中小ミドルリスク先層に対する資金繰り改善や経営改善計画書策定支援に向けた取組みの中心的な役割を担っています。

今後についても、現場駐在型の事業性評価アドバイザー、現場審査役と企業経営相談員による本部サポートを継続してまいります。



【本部サポート体制】

所属	役職等	コンサルティングサポート協議会での役割
①頭取以下、役員		豊富な経験と知見に基づく経営目線での助言
営業本部	②地区本部長	協議会の責任者、最終的な方針を決定
	③事業性評価アドバイザー	担当地区に駐在し、事業性評価に基づく本業支援に関する営業店のあらゆる悩みに対応 協議会においてはコーディネーターとして司会を担当し、協議会後の提案の進捗状況を把握し、伴走型で営業店を成約までサポート
	④リレバチーム	事業性評価の深掘りや本業支援提案に関するアドバイス
	⑤金融リソリューショングループ	コベナント融資など様々な資金調達手法についてのアドバイス・サポート
	⑥本業支援チーム 事業承継/M&Aチーム	販路拡大や事業承継/M&Aなどの本業支援について専門的なアドバイス・サポート
	⑦企業経営相談員	リファイナンス時や経営改善のための計画策定に関する支援
融資部	⑧統括アドバイザー	事業者支援に関する大口案件や難しい案件についてのアドバイス
	⑨エリア審査役	融資案件組成に関するアドバイス
	⑩現場審査役	担当地区に駐在し、融資案件組成に関する営業店のあらゆる悩みに対応
	⑪企業支援グループ	経営改善支援先に対する計画策定や経営改善支援を直接実施

エ. 顧客接点強化戦略

（ア）コアターゲット先

コロナ収束後、物価高騰や人手不足等による影響を鑑み、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ターゲットとして、年商50百万円～3,000百万円の事業者をコアターゲット（営業力を優先的に投下するお客さま層）と設定し、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」を実践する主な対象として「小回り」と「質」による差別化を図ってまいります。

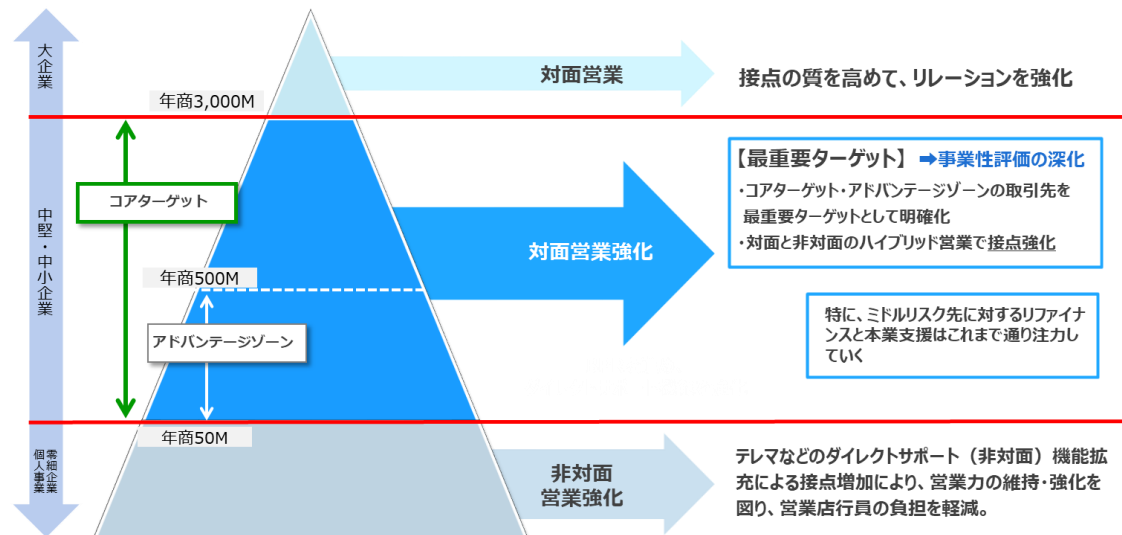
（イ）アドバンテージゾーン

コアターゲット先のなかでも特に当行が強みを発揮できる年商50百万円～500百万円の事業者をアドバンテージゾーンとし、きめ細かいヒアリングを起点とした資金繰り支援と本業支援に取り組んでまいります。

(ウ) ミドルリスク先

これまでの取組みを継続し、格付 D～F のミドルリスク先については、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、リスクテイク型の資金支援による金融仲介機能を発揮していくターゲットとして取組みを進めてまいります。

【顧客接点強化戦略】

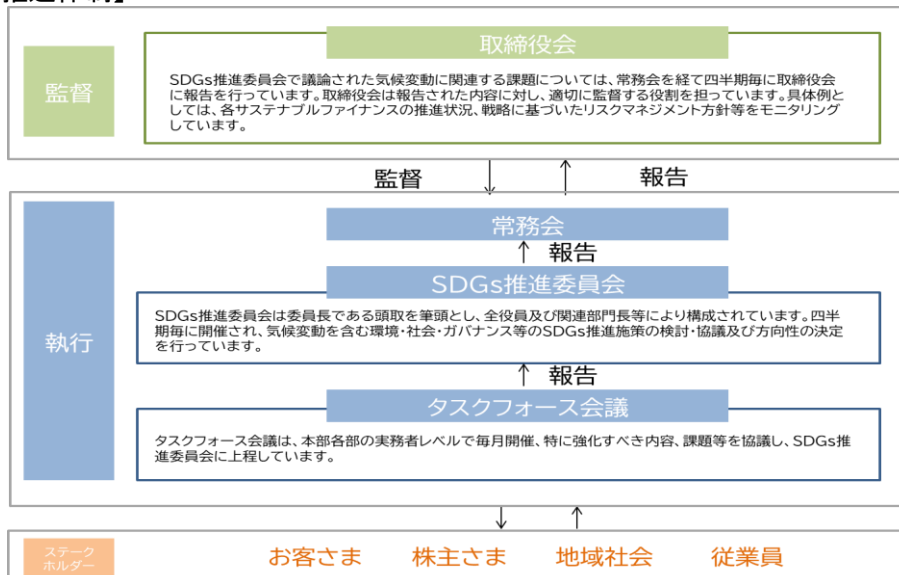


② 中小規模の事業者に対する信用供与の実施状況を検証するための体制

東日本大震災直後に策定され、地域の復興支援に取り組んだ「地域復興支援プロジェクト『あゆみ』」は、その後、復興の進展及び社会情勢の変化に伴い「地域振興支援プロジェクト『あゆみ』」と名称を変え、現在は「SDGs 推進プロジェクト『あゆみ』」へと変遷しております。このことに伴い、それまで震災復興以降、強化計画の実施状況を検証してきた「震災復興委員会」はその機能を「SDGs 推進委員会」へ移行しており、現在は同委員会が、取組み状況のモニタリングや各施策の検証・管理を行っております。

また、頭取を議長として全役員と各部長が出席する総合戦略会議においても、これまで同様に中期経営計画における業務計画をベースに、事業性評価やミドルリスク先への取組み状況、コンサルティング営業の取組み状況、事業再生支援の取組み状況等の検証結果について定期的に経営陣への報告を行うことで、計画に基づく諸施策の実効性を高めております。

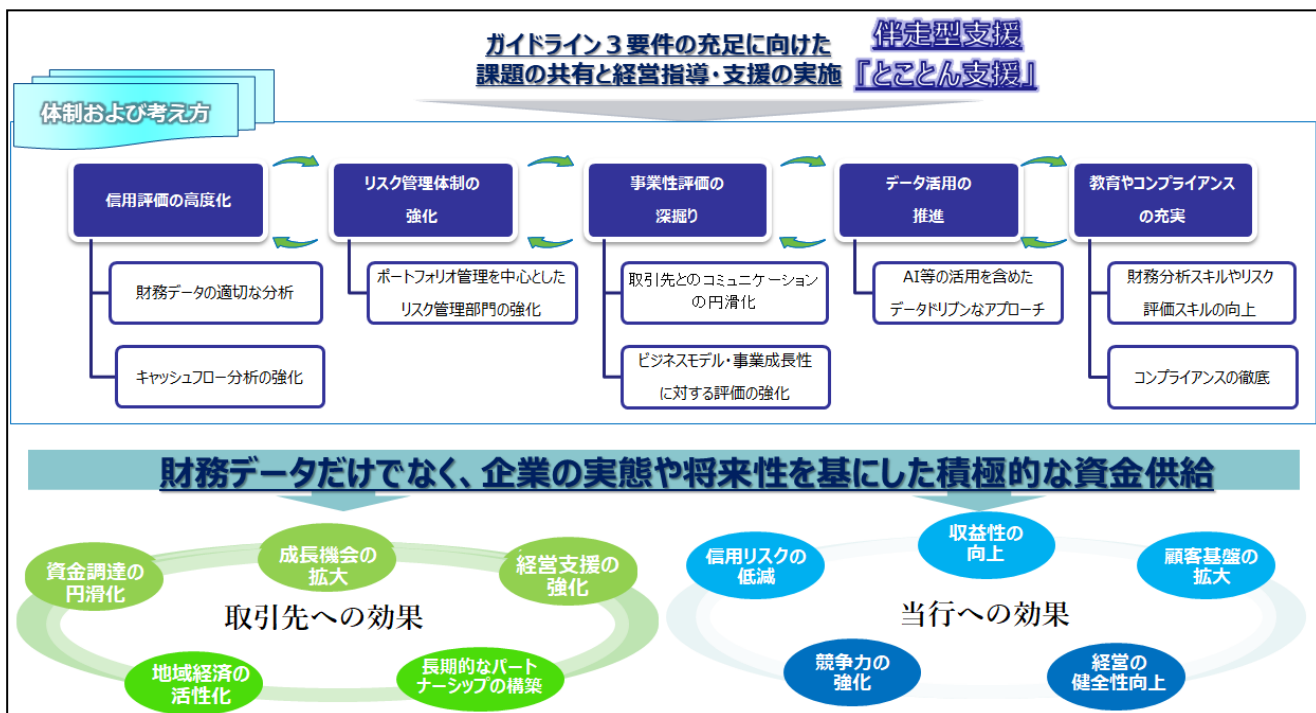
【SDGs 推進体制】



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

当行では、これまで培ってきた現場の能力を最大限に発揮するとともに、財務データだけでなく企業の実態や将来性を把握した事業性評価を基にした積極的な資金供給を行うことで、地域の活性化や企業価値の向上につながる伴走型の「とことん支援」を行ってまいります。

【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への取組みの方策】



ア. 経営者保証に関するガイドラインの活用

経営者保証に関するガイドライン（以下「ガイドライン」）に基づく取組みを浸透させるため、研修や業務連絡等により「ガイドライン」に基づく適正な運用について徹底を図ってまいりました。

2024年度の「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）については、上期 38.25%、下期 39.30%と地域銀行の平均と比べ低い数値となっておりますが、当行の取引先は大半が中小零細企業であり、ガイドライン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）を充足する事業先が少ないことが要因であると考えております。

当行は、保証契約の必要性を判断する際にはガイドライン3要件に照らして検討を行い、結果として保証契約を締結する場合には保証契約の必要性及び保証契約の変更・解除の可能性等について丁寧な説明に努めております。今後についても、保証契約の必要性（＝ガイドライン3要件の不足部分）を企業の「経営課題」と捉え、取引先とその課題を共有し解決するため伴走支援をしていくことで、「ガイドライン3要件」を充足するような企業への成長を後押し、こうした取組みを継続していくことで、ガイドラインの活用状況の向上につなげてまいります。

イ. 私募債の活用

私募債については、地元優良企業に対する資金調達手法として、固定金利での調達や新聞等メディアへの取り上げによる宣伝効果、加えて無担保であることなどのメリットを提案するとともに、対象基準も会社規模よりも財務内容を重視した内容に改定を行うなどの対応により広く浸透してまいりました。また、2017 年からは手数料の一部でお客さまが希望する寄付・寄贈を行う「寄贈サービス付私募債」の取扱いを開始、さらに、2023 年からは寄贈サービス付私募債の対象を拡大し、茨城県や各市町村の社会課題解決を協賛テーマとした「テーマ付 SDGs 私募債」の取扱いを開始し「自然災害復興支援」「水質保全」「子ども食堂応援」を設定、加えて、2024 年 2 月には「茨城県共同募金会」、「日本赤十字社茨城県支部」と連携したテーマの追加を行い、幅広いお客さまの地域貢献ニーズを喚起することで、資金調達手法だけでなく起債ニーズの獲得を図っております。その結果、現在では、私募債の取扱いにおいて全体の約 7 割が寄贈サービス付での取組みとなっております。

今後も、多様な資金調達手法と地域貢献ニーズに対応し、取組んでまいります。

ウ. ファンドの活用（ベンチャー企業支援、事業承継・事業再生支援）

当行の営業エリアには、研究学園都市であるつくば市を中心に、イノベーションの担い手としての期待が高まる技術系スタートアップ企業が集積しております。間接金融だけでは対応が困難であったスタートアップ期の資金支援に対し、ファンドの活用は有効な手法との考えのもと、地域経済への貢献が期待される地域のベンチャー企業を資金面で支援するため、2016 年以降「つくば地域活性化ファンド」と「つくば地域活性化 2 号ファンド」の 2 本のベンチャーファンドを設立し、運用してまいりました。

さらに 2021 年には、戦略的業務提携のパートナーでもある SBI グループと共同で「筑波 SBI 地域活性化ファンド」を設立しました。これらの 3 本のファンドによる投資実績は、2025 年 3 月時点で投資先数 20 社、投資額 758 百万円となっております。

また SBI グループとは、企業の事業承継及び事業再生の支援を目的として、「筑波 SBI 地方創生ファンド」を設立し 2025 年 3 月時点で投資先数 3 社、投資額 56 百万円となっております。創業から承継・再生までの対応が可能な体制を整備しております。

今後も、SBI グループの知見も十分に活用したなかで、地域のベンチャー企業の持続的な成長と発展のほか、地元中小規模の企業の事業承継及び事業再生を支援してまいります。

(3) 被災者への信用供与の状況及び被災者への支援をはじめとする被災地域における東日本大震災からの復興に資する方策

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

(ア) 地元中小企業に対する積極的な信用供与

当行では導入した公的資金を有効に活用し、事業性評価に基づく積極的なミドルリスク先への融資拡大に取り組んでまいりましたが、コロナ禍の影響で、地域経済が大きな影響を受けた結果、当行の支援を必要とするターゲット先（対象先）がミドルリスク先及びベースコア・ターゲット先から地元中小企業全体に拡大しております。

当行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、積極的な資金供給や経営改善・成長戦略への伴走型の支援を行うことで、ともに成長していくことが地域金融機関としての使命であると考えております。特に、事業性評価の深掘りを行い、顧客接点強化戦略のもと、対面営業を強化するお客さま層として、地元中小企業のうちコアターゲット先（年商 50 百万円～3,000 百万円）のなかでも当行が強みを発揮できるアドバンテージゾーン（年商 50 百万円～500 百万円）に注力してまいります。

加えて、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、引き続き、積極的な金融支援及び販路開拓等をはじめとした本業支援を実施してまいります。

今後も、コンサルティングサポート協議会により、各企業の実態を本支店で共有し、資金繰り支援だけにとどまらず、事業承継・販路拡大など、お客さまにタイムリーなソリューション提案を提供することに努めてまいります。

【事業性貸出関連 KPI】

	2026/3 期 計画	2027/3 期 計画	2028/3 期 計画	3 年間の累計額 計画
中小企業（金融機能強化法ベース） 残高増加額（東京/アパート除く）	100 億円	100 億円	100 億円	300 億円
中小企業（金融機能強化法ベース） 先数増加（東京/アパート除く）	100 先	120 先	150 先	370 先
コアターゲット先貸出実行額	2,630 億円	2,632 億円	2,666 億円	7,928 億円
ミドルリスク先貸出実行額	1,300 億円	1,310 億円	1,320 億円	3,930 億円
リファイナンス実行額	320 億円	320 億円	330 億円	970 億円

(イ) 資金繰り支援の積極活用

長期に及んだコロナ禍が収束したものの、地元中小企業ではコロナ関連融資で膨らんだ債務に加え、急激な為替変動や原材料価格の高騰、人手不足等による影響で業況回復が遅れ、資金繰りに不安を持っている取引先も少なくないことから、当行は資金繰り支援と本業支援の両輪で「とことん支援」する取組みを進めてまいります。

資金繰り支援の手法については、お客さまの資金繰り改善につながる長短バランスの是正等で計画策定が必要である「リファイナンスプラン」や最長 5 年間の手形貸付の継続を約束する「特約付手形貸付」、経営改善計画を策定し計画の進捗をモニタリングすることで経営改善をサポートする「コベナント付融資」など、お客さまのニーズや財務状況に応じて最適な提案が行える態勢整備を行ってまいります。特に当行が強みを有する対面でのコンサルティング営業をコアターゲット層に展開することで、資金繰りの状況を継続的に確

認し、事業の継続に必要な資金調達ニーズや、資金繰り改善ニーズを捉えて、積極的な信用供与や返済負担軽減を図るためのリファイナンスに取り組んでまいります。

A. リファイナンスプランを活用した資金繰り改善支援

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。

また、当行では、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」の取扱いを開始しております。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年間約束し取組むもので、将来性はあるものの足許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。

リファイナンスの提案については、当行が地元中小企業に提供する資金繰り支援の柱の施策として長期に亘り取り組んできたことから、当行行員に根付いており強みとなっております。当行の強みを活かして他行分の借入も含めた抜本的なリファイナンスの取組みを推進してまいります。

【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）
合算計画	→ 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

B. コベナンツ付融資/シンジケートローン

当行は、多様化するお客さまの資金ニーズに対応するために様々な資金調達手法の取組みを強化してまいりました。2019年4月に「コベナンツ付融資」の取扱いを開始し、リファイナンス案件や大型設備・太陽光など様々な融資に活用され、お客さまに合ったスキームの提供につながっております。

コベナンツ付融資は導入から6年で2,908件/2,279億円のご利用をいただいております。今後もお客さまの多様な資金ニーズに応えるべく、コベナンツ付融資やスキームの構築等を通してファイナンス手法の高度化に取り組んでまいります。

また、シンジケートローンについては2017年2月に組成業務開始以降、39件/429億円の組成実績となっております。組成内容については、他行と連携した全社的リファイナンス案件のほか、太陽光発電設備、大型設備案件、事業承継、PFIと幅広く取り組んでおります。今後もお客さまの多様なニーズに対応し組成の幅を広げるとともに、業務拡充を図ってまいります。

（ウ）筑波 SLL、筑波 GL、筑波 PIF の取扱い

SDGs に対する社会的な関心の高まりを受けて、地元中小企業も SDGs への取組みが求められる状況となってきております。SDGs への取組みを資金面から支援するサステナブルファイナンスにも積極的に取り組んでまいります。

当行は、2022年12月から筑波サステナビリティ・リンク・ローン（SLL）及び筑波グリーンローン（GL）の取扱いを、2024年5月から筑波ポジティブ・インパクト・ファイナンス

ス(PIF)の取扱いを開始し、お客さまのサステナビリティ経営の高度化を促進することで、地域のSDGsの実現のために貢献しております。

また、2025年4月からは主にコアターゲット層を対象としてSDGsチャレンジローンの取扱いを開始し、SDGsが目指す「持続的で多様性と包摂性のある社会の実現」に向け、ファイナンスの面から支援を実施しております。引き続き、持続可能な社会の実現に向けたお客さまのESG(環境・社会・ガバナンス)、SDGsへの取組みを支援するべく、サステナブルファイナンスを積極的に取組んでまいります。

(エ) 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月からの3年間は、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実施、2019年4月からはこれらの取組みを発展的に吸収し、SDGs推進プロジェクト『あゆみ』を継続しております。この取組みにより、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を図ってまいりました。

地域社会が抱える課題を解決し、地域社会の持続的な成長を支援することが当行の使命であると考えており、引き続き、震災関連融資及びSDGs関連融資を積極的に取組んでまいります。

イ. 消費性融資への取組み強化

(ア) 住宅ローン利用先に対する取組み

当行は東日本大震災以降、当行の住宅ローン利用先を訪問し被災状況と被災者のニーズを確認し、建て替えやリフォーム等への支援を行ってまいりました。現在は地域金融機関として積極的に住宅購入やリフォーム等のニーズに対応しており、今後も引き続きこれらの取組みを通じて地域活性化(地方創生)に貢献してまいります。

(イ) 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、茨城県内にローンプラザ(愛称:「すまいるプラザ」)を9ヵ店設置、土日も営業を行うとともに、ローンの専門知識を有する担当者を配置することで、お客さまが休日に時間を気にせず相談ができる環境を提供しております。この環境を活かし、今後もお客さまとの深度ある相談を通じたニーズの把握に努めるとともに、貸出金の条件変更等にもタイムリーに対応してまいります。

(ウ) 「SDGs 推進プロジェクト『あゆみ』」対応融資商品の取組み

事業性融資と同様、「SDGs推進プロジェクト『あゆみ』」対応融資商品を被災者支援商品として取扱い、住まい等に関する支援を実施してまいります。

引き続き商品の拡充を通じて、地域金融機関として地域のお客さまのニーズに積極的に対応してまいります。

(4) その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策

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

地域経済を活性化する役割を持つ創業を支援し、新たな地域経済の担い手の創出に寄与すべく、創業を検討している起業家や、創業して間もない経営者の皆さまの、販路拡大、人材確保、資金調達などの様々な相談に対応するため営業店には創業支援専用窓口を設けるとともに、当行ホームページ内にも創業支援専用相談申込みフォームを設置しております。また、創業に強い日本政策金融公庫との連携による協調融資などにも積極的に取り組んでおります。

また、創業期のお客さまに対しては、「つくば地域活性化ファンド」「つくば地域活性化2号ファンド」「筑波 SBI 地域活性化ファンド」の3本のファンドを設立し、地域のスタートアップ企業に対する支援体制を整備いたしました。地域経済発展への貢献が期待される企業の創業期に必要な資金を支援するとともに、当行及び連携する SBI グループの多様なネットワークと知見を活かし、投資先の企業価値向上に貢献してまいります。

② 経営に関する相談その他の取引先の企業（個人事業主を含む。）に対する支援に係る機能の強化のための方策

ア. 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、難易度の高い経営相談に対しても円滑なサポート体制を確保しております。「茨城県よろず支援拠点」の協力を得て定期的にお客さまの経営課題解決を目的とした「よろず相談会」を当行各支店で開催しております。相談会以外でも、「茨城県よろず支援拠点」と連携し、お客さまのご要望に応じて随時個別に相談ができる体制を構築しております。

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。

イ. お客さまの課題解決に向けた支援メニューの拡充

(ア) 販路開拓支援

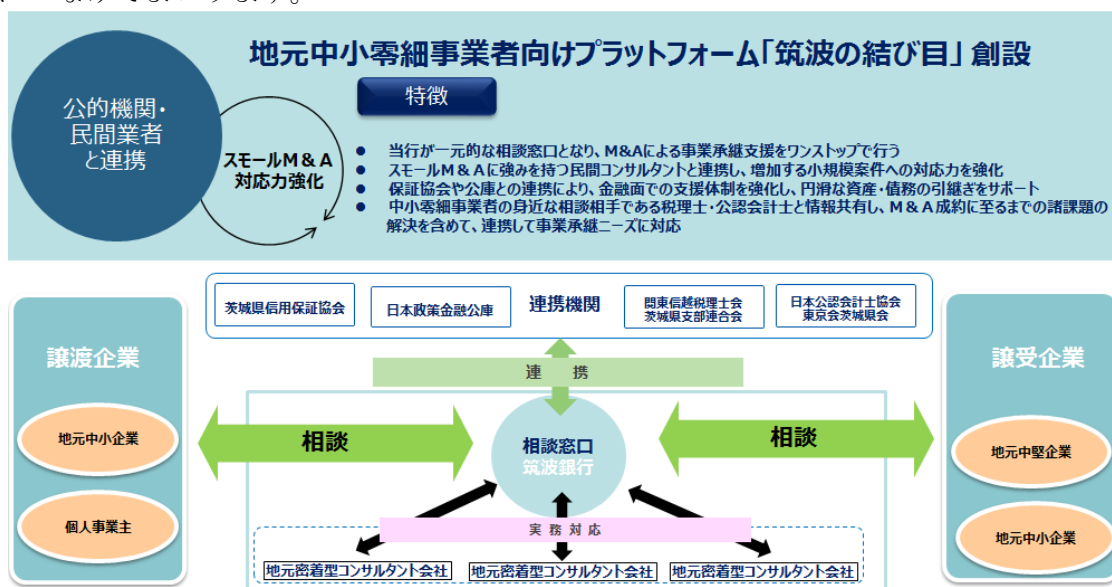
販路開拓支援先への施策として、大手及び地元バイヤーと地場中小零細企業をつなぐ個別商談会を定期的で開催しております。新型コロナウイルス収束後の2023年度に、4年ぶりにリアル展示の商談会を再開いたしました。2024年度においては、前年度商談会のプレイベントとして開催した「つくば駅前マルシェ」をBtoC販路支援の単独企画として6月に開催（25社が出店）し、4,500人が来場し大変賑わいました。同年10月には、リアル展示とリモート商談のハイブリッド企画として「2024 筑波銀行ビジネス交流商談会」を開催し、延べ154社が出展、2,500人が来場しBtoBでの販路拡大に貢献しました。

引き続きBtoB・BtoC双方の販路開拓支援を通じて地場企業の魅力を発信し、県内取引先同士の商談、県内外のバイヤーを招致した個別商談会による新たな商流の創出を支援してまいります。

(イ) 事業承継・M&A

茨城県内企業の社長の平均年齢は61.3歳と着実に高齢化が進み過去最高を更新し、県内企業の後継者不在率は低下傾向にはあるものの、いまだ41.0%の企業が後継者不在となっております。そのような状況下において、当行は、従来から「事業承継診断サービス」や「事業承継支援サービス」による自社株評価や事業承継スキーム等の提案を行っているほか、事業承継引継ぎ支援センターや外部業者等との連携により外部リソースも活用し、顧客の事業承継課題の解決に取り組んでまいりました。

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ため、地元応援型 M&A サービス（名称：「筑波の結び目」）を創設しました。本サービスにより、事業継続に不安を抱える地元中小零細事業者に対して、当行が一元的な窓口となり M&A による事業承継をワンストップで支援しております。関東信越税理士会茨城県支部連合会、公認会計士協会東京会茨城県会、茨城県信用保証協会、日本政策金融公庫及び地元密着型コンサルタント会社との連携により当行のリソースを補完し、幅広い顧客層を対象に支援可能な態勢を構築しております。事業継続に不安を抱える地元中小零細事業者に対して、当行が一元的な窓口となり M&A による事業承継をワンストップで支援しております。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、業況低迷や廃業を減少させ、地元経済の活性化につなげてまいります。



また、2024年3月には茨城県内に本店を置く5金融機関（当行、常陽銀行、水戸信用金庫、結城信用金庫、茨城県信用組合）による「いばらき地域金融 M&A アライアンス」を創設しました。茨城県内を営業基盤とする5金融機関が M&A 業務において連携し、情報を共有することで、当行取引先以外の県内事業者に対する M&A による事業承継支援や、県内事業者同士のマッチング支援が可能となりました。まだ成約実績は無いものの、具体的な情報交換と提案は数多く実施しております。県内におけるサプライチェーン、地元雇用の維持などを図り、さらには生産性の向上も目指して地元経済への貢献につなげてまいります。



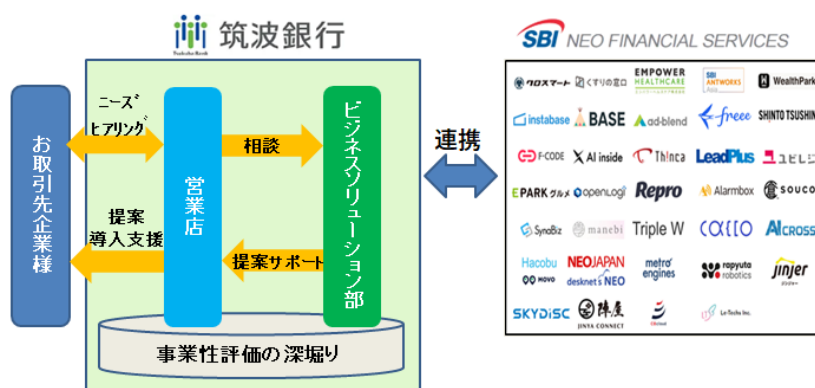
(ウ) DX 支援

当行営業エリアにおける地域企業の抱えるデジタル化・DX に対する課題・ニーズに応えるため、SBI ネオファイナンス株式会社（以下「SBINFS」）と多様な技術を保有している DX ベンダーについて当行取引先への紹介を可能とする総合紹介契約を締結し、SBINFS が提供する「DX データベース」を活用した地域企業の DX 支援の取組みを継続いたします。

当行では、地域企業へのデジタル化・DX 支援を行うための施策として、①事業性評価に基づき、地域企業の顕在的・潜在的なデジタル化・DX の課題・ニーズを把握するためのヒアリングの実施、②SBINFS が提供する「DX データベース」参画企業をはじめとした DX ベンダーのサービスの紹介、③特定非営利活動法人 IT コーディネータ茨城と連携した IT コンサルティングの実施を進めております。

今後についても、デジタル化・DX に対する地域企業の業務効率化等の経営課題解決に向け、各提携先との連携とサービスの強化を行い、DX 支援業務を推進してまいります。

【SBINFS との連携による DX 支援体制】



(エ) SDGs 支援

地域金融機関として地元中小企業支援の観点から、2022 年 2 月、SDGs の普及や取組み支援等を目的として、「SDGs 支援サービス」を開始いたしました。「SDGs 支援サービス」は、取引先の SDGs に関する取組み状況のヒアリングを行い、その評価結果をフィードバックシートで還元し、評価結果を基に、SDGs に対する重点的なテーマとその取組み内容を記載した「SDGs 宣言書」の策定を支援するサービスであり、取引先の希望に応じて、宣言書を当行のホームページ上に掲載し、対外的に公表しております。なお、2025 年 3 月末で累計 2,099 先の策定を支援しております。

地域金融機関の役割として、本サービスを通じて明らかになった取引先の課題解決や目標の達成をサポートすることが重要であり、そのための本業支援を強化しております。

SDGs 宣言先の多くが課題としている人材に関する解決策の一つとして、2022 年 12 月に損害保険ジャパン株式会社、SOMPO ひまわり生命保険株式会社と「健康経営推進に関する連携協定」を締結し、取引先への健康経営普及に取り組んでおり、2023 年度以降における「健康経営優良法人認定」取得の支援先数は 23 先となっております。また、2024 年 10 月より、お客さまの SDGs 推進を具体的に支援する取組みとして、「SDGs ソリューションのご案内」を個社別に作成し、最適な本業支援メニューについて具体的説明、提案を行い、お客さまが興味を示した商材はビジネスマッチング業者へとつなぎ、成約に向けたフォローを行っています。引き続き、地元中小企業への SDGs の普及と取組み支援を進めてまいります。

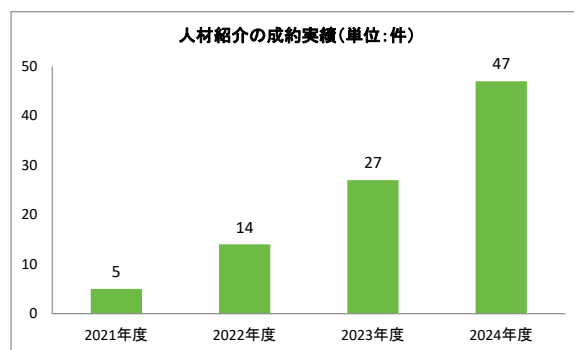
(オ) 人材紹介

地元中小企業においては、人口減少や雇用のミスマッチを背景とする「人材」に関する経営課題を抱えております。このような企業の人材に関する経営課題の解決を支援するため、2021年11月に有料職業紹介事業許可を取得し、人材紹介業務を開始し、着実に成約実績を積み上げてまいりました。

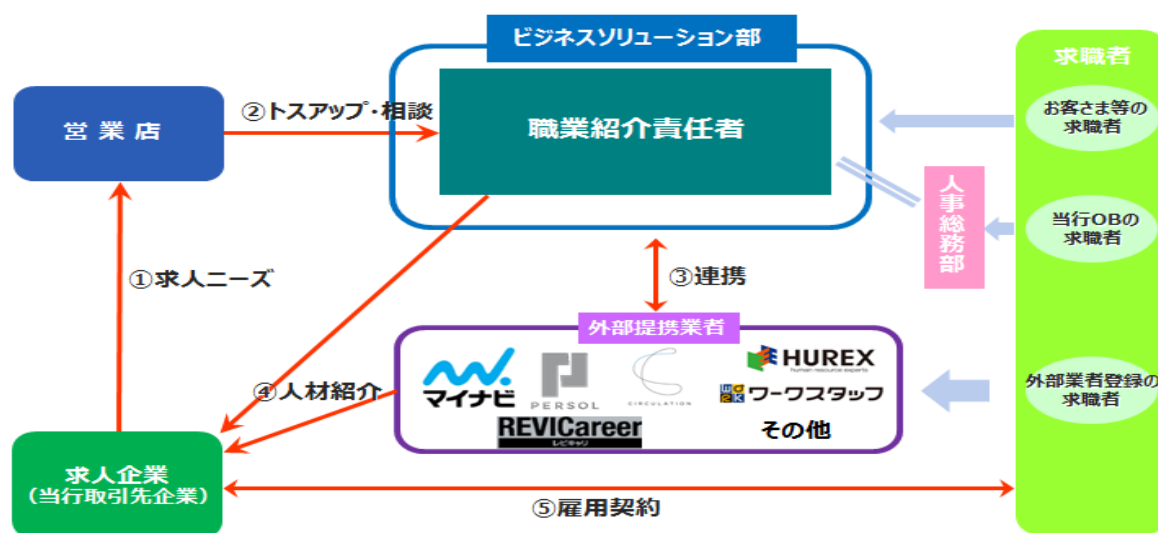
当行では、すでに7,213社の事業性評価を行っており、顕在化しているニーズだけでなく、潜在的なニーズも含めて取引先の「人材」に関する経営課題を把握しております。これらの地域企業の「人材」に関する経営課題に対し、ニーズにマッチした人材を紹介することにより地域企業の発展と成長に貢献してまいります。

地域企業への人材紹介を行うための施策としては、引き続き、①「常勤採用支援」として人材紹介会社との提携（パーソルキャリア、リクルートを始めとした大手人材紹介会社のほか、特定業界に特化した人材紹介会社、地元人材紹介会社との提携）、②「兼業副業人材活用の推進と支援」を行うための人材紹介会社との提携（みらいワークス等との提携）、③当行OB・OGも含めた地元人材の紹介、を軸とした人材紹介を進めてまいります。

地域企業では、多くが「人手不足」の課題を持ち、ワーカー層だけに留まらず経営人材（後継者、経営幹部）や実務家・専門家（現場の管理職や技術者など）の採用ニーズが高まっています。地域金融機関として、取引先の課題解決（廃業抑制、経営改善）を支援すべく、特に上記③に注力し、地元企業への地元人材の紹介を強化してまいります。



【人材紹介スキーム】



(カ) 福利厚生

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、当行独自のサービスとして、2021年2月より、福利厚生パッケージ「ハッピーエールサポート」の取扱いを開始いたしました。「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の提供）、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利用可能となっております。

この取組みに多くの中小企業より賛同が得られ、2025年3月末における加入実績は、申込件数3,749社、加入従業員42,035人、生活応援サービス掲載企業1,365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、2024年度は、中小企業の従業員の資質向上に資する「新入社員・若手社員のためのビジネスマナー・接遇研修」「中堅社員のためのビジネスマナー研修と健康セミナー」の開催、茨城県社会保険労務士会と連携した個別相談会の開催など随時サービス向上のための施策を行っております。

今後についても、お客さまの多様なニーズに応え、会員企業、会員従業員の満足度を高めるため、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。

(キ) ビジネスマッチング

地方経済は原材料価格の高騰や人手不足等、急激な外部環境の変化にさらされており、同時に多くの地域企業においても様々な課題が顕在化しております。当行では、お客さまの多種多様なビジネスニーズや経営課題の解決をサポートするには、当行の限られたリソースだけでは不足するケースが多いことから、公的機関や外部専門業者等とのネットワークを構築し、ビジネスマッチングを通じて円滑な本業支援体制を整備しております。

また、認定支援機関である当行子会社の筑波総研㈱とも連携し、業況・財務の悪化が懸念される取引先と問題点の共有化を図りながら経営改善計画書の策定を支援し、課題解決のための本業支援を踏み込んで行う体制としております。

地域金融機関として取引先とのリレーションを活かし、事業性評価に基づくコンサルティング営業に取り組んできた結果、省エネ設備導入、健康経営等、SDGs関連商材のニーズの高まりもあり、ビジネスマッチング支援件数はKPI目標3年間累計3,150件を大きく上回る7,642件となりました。引き続き、営業店、本部が一体となって、ビジネスマッチングの提携企業との連携・協力により、最適な支援メニューを提供することで、地域企業、地域経済の成長支援を積極的に行ってまいります。

(ク) 事業継続力強化計画認定支援

近年大規模な地震や風水害などの自然災害が全国で多発しており、災害により事業が停止することでサプライチェーンが寸断され事業活動に大きな影響を及ぼすことが懸念されます。自然災害が激甚化する一方で、事業規模の小さい中小企業ほど事業継続力強化計画を策定している企業は少ない状況にあります。そういった状況を踏まえ、当行では2025年4月より事業継続力強化計画の認定支援業務を開始いたしました。地域のSDGs支援の観点からも本施策は重要な取組みであり、積極的な推進を行ってまいります。



③ 早期の事業再生に資する方策

ア. 債務者支援協議会、コンサルティングサポート協議会での情報共有、個社別取組方針の決定

地元中小企業の最適な企業支援に早期に着手するためには、取引先企業の実態や経営課題等を本支店で共有し、個社別に最適な経営改善策の協議・検討を行ったうえで実施することが重要であることから、事業者支援において重要な役割を担う「債務者支援協議会」「営業店コンサルティングサポート協議会」「本支店コンサルティングサポート協議会」のそれぞれについて役割・関係性を明確にし、取引先企業の事業再生に向け取組んでまいります。

「債務者支援協議会」では、当行と協働体制が構築できるメイン先で信用リスクへの影響が大きい「経営支援先（重点支援先・一般支援先）」や、新型コロナウイルス感染症収束後においても業績が低迷する取引先について、幅広く個社別に取組方針を決定してまいります。

【債務者支援協議会】

対象先	➤ 重点支援先、一般支援先のほか融資部が指定する大口与信先
目的	➤ 信用リスク管理上影響の大きい上記対象先について、本部・営業店で債務者の業況等の共有を図り、個社別の対応について協議を行う。
開催方法	➤ 6か月ごと（年2回）開催。 ➤ 重点支援先、一般支援先のほか、開示債権が一定規模以上の先や信用が大きい先などを中心に、対象先を融資部が指定する。営業店、融資部（部長以下、審査役、企業経営相談員等）のほか必要に応じ営業本部（地区本部長）の参加を求め個社別の対応方針について協議する。

「営業店コンサルティングサポート協議会」では、営業店が主体となり経営改善支援に取り組んでいる「経営支援先（その他支援先）」について継続的に協議を行い、営業店が行う経営改善支援の質を高めていくことに取組んでまいります。また、「債務者支援協議会」で方針を決定する、その方針に基づいて本支店が行動する、その結果を踏まえ「営業店コンサルティングサポート協議会」で改めて情報を整理し最適な経営改善策を深掘りする、再度本支店で行動する、といった PDCA サイクルを実践していく態勢を定着化させることで、より質の高い金融仲介機能が発揮できるよう取組んでまいります。

【営業店コンサルティングサポート協議会】

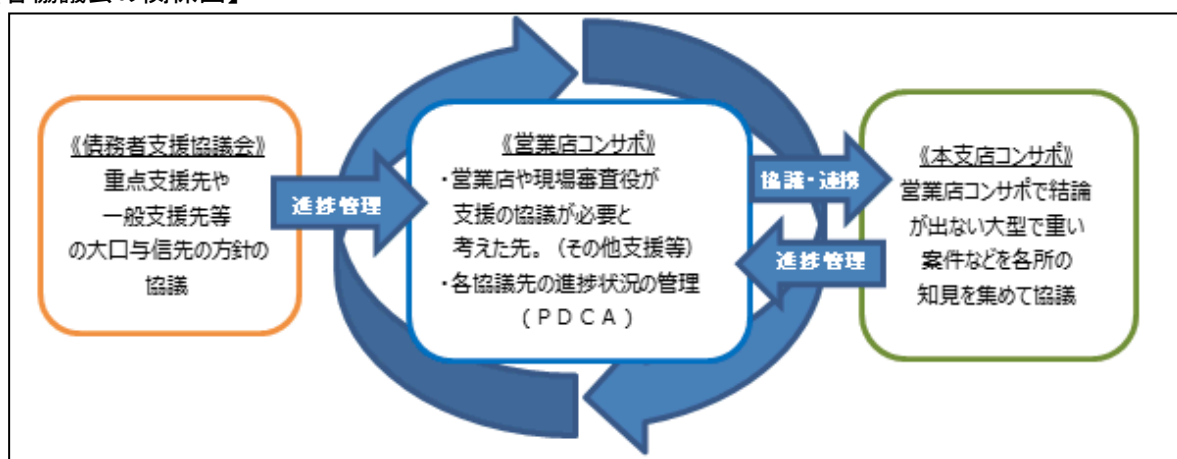
対象先	➤ その他支援先 A、B（事業計画先、リファイⅠ、Ⅱ、ZERO、ダッシュ先、営業店計画先）のほか、現場審査役や営業店が日々取引先管理を行うなかで、ランクダウンの懸念やランクアップの可能性を感じる先
目的	➤ 上記対象先について、企業支援に関する協議を行い、企業支援の早期着手を行い取引先のランクアップの実現とランクダウン防止を図り、当行の企業支援に向けた活動を促進する。 ➤ 「債務者支援協議会」や「本支店コンサルティングサポート協議会」を含めた支援方針の進捗状況の確認や次の行動を協議。企業支援のPDCAを回し、支援方針の確実な実現を目指す。
開催方法	➤ 毎月開催する「営業店コンサルティングサポート協議会」において通常の案件相談に加え、上記の対象先、目的に照らし必要な先について営業店と現場審査役で協議先を選定し協議を実施する。案件の内容によっては、企業経営相談員やBS部本業支援グループなどにも参加を求め、アクションプランや計画策定における具体的改善行動を協議・実施する。

「本支店コンサルティングサポート協議会」では、資金繰り支援にとどまらず、各企業の窮境要因や経営課題の把握、経営改善の可能性や経営改善策の検討、抜本的な事業再生や転廃業支援等について、経営陣を含めて情報共有し、各企業に対する最適な経営改善策の創出から当行の貸出資産良化に至るまで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まいります。

【本支店コンサルティングサポート協議会】

対象先	➤ 「営業店コンサルティングサポート協議会」で対応しきれないより高い知見を必要とする支援先
目的	➤ 「営業店コンサルティングサポート協議会」を実施した先などにおいて、大口先や複雑な案件、外部を含めた高い知見が必要な案件、各部署との調整が必要な案件など対応が重い案件について、役員・本部各部署が出席する「本支店コンサルティングサポート協議会」へ上程し対応を協議する。
開催方法	➤ 営業店・本部で協議し、上程が必要な先について現場審査役から事業性評価アドバイザーへ開催を依頼する。

【各協議会の関係図】



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

当行では東日本大震災以降、経営改善計画書の策定が見込まれる取引先を「重点・一般・その他」の支援区分を設けた「経営支援先」に選定し、お客さまの実態把握や事業性の検証等に積極的に取り組んできた結果、経営改善計画書の策定支援に結び付いた先は4,860件となりました。

引き続き、融資部企業支援グループ、ビジネスソリューション部リレバン推進室及び営業店が一体となり、取引先とリレーションを構築し、経営課題を共有したうえで、必要に応じて当行子会社である筑波総研㈱や中小企業活性化協議会、外部機関、外部専門家等と連携を図りながら、経営改善計画書の策定支援や定期的なモニタリングによる経営相談、ソリューションの提案・実行のほか、経営改善に資するリファイナンス等の金融支援の検討・実施を推進してまいります。

（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取引先や少子高齢化や過疎化等の経営環境の変化によって中長期的な経営課題を抱える取引先等、中小企業では経営改善ノウハウ等の経営資源が限られるため、経営改善計画書の策定による経営改善が進んでいない事例が見られます。

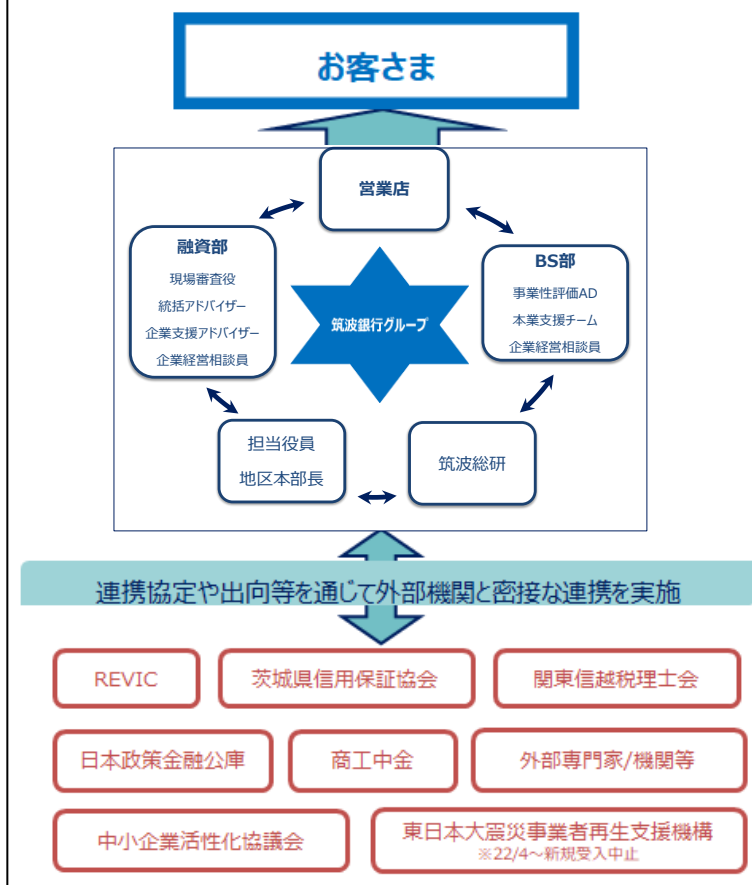
そのことから、貸出金の条件を変更している先を中心とした経営課題を抱える取引先に対して、本部と営業店が連携して積極的に経営改善計画書の策定支援に取り組んでまいりました。

また、地域経済、雇用を守るためには、地元の中小企業の経営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取引先に対して3,667件の経営改善計画書策定支援（リファイナンスプラン用の経営改善計画書や営業店が主体となる簡易的な経営改善計画書）の取り組みを進めております。

2023年6月には、リファイナンスに取り組まない取引先への伴走支援を実施するための施策として、リファイナンスには取り組まないものの、経営改善を進めるためのアクションプランを必要とし、収益力改善を目指す取引先等に対して、実効性を持って支援すべく「ZEROダッシュ」の取り組みを開始し、事業規模に関係なく伴走支援できる体制を整備しております。

これらの取り組みを通じ、経営支援先の数は、2015年度末の482先から2025年3月末時点では2,433先に増加しております。また、営業店のサポートを実施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るべく、コンサルティングサポート協議会を通じた本業支援の強化やセミナーの開催、事例研究を踏まえた経営支援ノウハウの向上を図ってまいりました。

【連携機関等支援体制】



経営改善支援活動は、改善施策の構築による経営改善計画書の策定から、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ることから、中長期的な視点でのプロセスや重要性を重んじ、経営支援への積極的な取組み意識の醸成を図るため、取引先の経営改善と当行の収益に貢献した担当者について、過去に遡り表彰を行うこととしております。具体的には、営業店が主体となる経営改善計画書の策定支援実績が顕著な事例や合実・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事例に対して、現時点の担当者のみならず、中長期的な視点から取引先の支援と当行の収益に貢献した過去の担当者についてもインセンティブを付与することにより、経営改善支援マインドの醸成を図っております。加えて、2021年10月には合実・実抜計画書の策定等、再生支援の実施により、債務者区分が要注意先以上にランクアップした場合、営業店の努力に対しインセンティブを付与する取組みを開始し、2023年4月にはリファイナンスプラン用の経営改善計画書やZEROダッシュの策定支援に対しても、営業店へインセンティブを付与する取組みを開始しております。

また、与信対応の判断にあたっては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、収益力等について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、インセンティブを付与するコベナンツ（特約事項）を設定してお客さまの経営改善意欲を高めつつ、ニューマネーへの対応を含めた資金繰り支援の取組みによる出口戦略が重要であると認識しております。引き続き、経営支援先のモニタリングを通じて財務の変化を見極め、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のほか、取引先に適した本業支援を含む出口戦略に関する提案を進めることでお客さまの経営改善に資する取組みを推進してまいります。

本計画期間においても、経営改善支援の取組みが継続的かつ組織的となるよう体制整備を進めるとともに、経営支援先への支援に積極的に取り組んでまいります。

（イ）外部機関との連携

東日本大震災の被災企業に対しては、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と連携し、被災企業の事業再生支援や二重債務問題解決へ向けたサポートを行い、支援開始から累計39先に対して支援を行ってまいりました。また、借入金返済等の課題を抱え、債権者間の調整を必要とするお客さまについては、外部の専門的なノウハウを活用すべく中小企業活性化協議会と連携し経営改善計画書の策定支援等を行っております。

新型コロナウイルスの感染拡大の収束が見えない状況において、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年度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、態勢整備を進めてまいりました。地域経済活性化支援機構とは20社について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評価の深掘りにつながる検証手法の習得に取組みました。また、新型コロナウイルス感染症等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蓄積に取組み、これまでの経験を活かし、経営改善支援の取組みを進めてまいりました。

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したことに伴い、同社と連携した経営改善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提案を実施し、地元中小企業の事業再生支援に取り組んでおります。

また、2022年9月には北門信用金庫とアドバイザー契約を締結し、同信用金庫の企業支援室長で、企業支援や再生のノウハウに精通する「伊藤貢作」氏を2022年10月から外部アドバイザーとして招き、事業再生支援にかかるノウハウの提供を受ける体制としております。伊藤氏には、コンサルティングサポート協議会への参加や行内研修の講師のほか、事業性評価アドバイザーや企業経営相談員及び営業店行員の取引先訪問への同行を通じて、より実践的な本業支援や事業再生のサポートを受けております。

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。

ウ. 抜本的な事業再生を必要とする企業に対する支援

当行はこれまで抜本的な事業再生を必要とする企業に対して、地域経済・産業の現状及び課題を適切に認識・分析するとともに事業内容や成長可能性を適切に評価したうえで、それらを踏まえた解決策を検討・提案してまいりました。今後についても、地元中小企業の経営環境は大きく変化していくものと推測されることから、これまで以上に積極的かつ抜本的な事業再生に向けて、経営改善支援・コンサルティング機能を強化し、地域に根差した金融仲介機能の発揮に取り組んでまいります。

(ア) 資本金性借入金（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金性借入金（DDS）の活用を提案しております。資本金性借入金を活用するための具体的な対応として、経営改善計画書の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等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77件2,289百万円の資本金性借入金を実行し、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、資本金性借入金による抜本的な金融支援を実施した取引先の一部においては、資本金性借入金の活用時点より債務者区分がランクアップしております。

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活性化協議会等の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を行い、将来性の検証をし、抜本的な事業再生が必要であると認められるお客さまに対しては、資本金性借入金の活用も一つの手法であることを丁寧に説明することで、事業再生支援を進めてまいります。

(イ) 再生ファンドの活用

新型コロナウイルス感染症等の影響により過剰債務を抱えているものの、本業には相応の収益力があり、過剰債務の解消等により再生が見込まれるお客さまにおいては、再生ファンドの活用による抜本的な事業再生についても一つの選択肢として取り組んでまいりました。

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」と連携を開始、また、2025年2月にはルネッサンスキャピタル株式会社が運営する中小企業再生の官民ファンドの1つである「ルネッサンスファンドIX」と連携を開始しております。

本計画期間においても、再生ファンドとの連携を強化するとともに、再生ファンドが有するノウハウやネットワークを活用し、地元中小企業の経営課題の解決や事業再生に向けた取り組みを積極的に進めてまいります。

(ウ) 債権放棄による事業再生支援

東日本大震災の二重債務問題に対して、2021年3月末現在で「東日本大震災事業者再生支援機構（震災支援機構）」においては27先、「茨城県産業復興機構（現：産業復興相談センター）」においては12先の債権買取支援が完了しております。また、「地域経済活性化支援機構（以下、「REVIC」という）とも連携を図っており、2025年3月末現在で6先の抜本的な事業再生支援を実施する等、支援先の事業再生と外部支援機関との連携による事業再生ノウハウの取得に取り組んでまいりました。

本計画期間においても、中小企業活性化協議会、REVIC、事業再生ファンド等の外部支援機関と連携を図り、債権放棄等の手法を活用した抜本的な再生計画の策定等、お客さまの事業再生に取り組んでまいります。また、2022年3月に公表された「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」についてもノウハウの習得に励み積極的な活用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	取組み先数	対応状況の内訳
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
茨城県産業復興相談センター	12 先	買取支援決定…12先
中小企業活性化協議会※	174 先	全行同意…131先、協議中…4先、取下げ…39先
地域経済活性化支援機構 (REVIC)	6 先	支援決定…6先

(震災後～2025/3末現在)

※特例リスク持込先数…43先（42先同意済み、1先取下げ 2022年3月末現在（2022年3月末で終了））

(エ) 事業継続が見込まれない企業に対する転業や廃業支援

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、事業承継・引継ぎ支援センターや税理士、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保証に関するガイドラインを活用して一定の自由財産の保持を認める検討を進める等、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。

本計画期間においても、不安を抱える取引先の悩みに寄り添い、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、取引先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。

④ 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

ア. 事業承継支援に対する態勢

増加する事業承継ニーズに対応するため、各ブロックに事業性評価アドバイザーを配置し、本部の事業承継・M&Aの担当者と連携を図ることで、より専門的な支援を提供できる態勢としております。加えて、営業店コンサルティングサポート協議会に事業承継・M&A専任者が参加し、営業店行員に直接、迅速に効果的なアドバイスを行うなどの体制強化を図ってまいります。

営業行員の事業承継支援スキル向上のため、ブロック別勉強会や階層別の休日セミナーや研修等を実施し人材の育成を図ってまいります。また、事業承継・M&Aの専門的な人材の育成のために、外部専門機関等へ行員を出向させることを検討し、事業承継支援についての機能強化を図ってまいります。

イ. 事業承継支援に対する外部連携

「筑波の結び目」においては、関東信越税理士会茨城県支部連合会、公認会計士協会東京会茨城県会、茨城県信用保証協会、日本政策金融公庫及び地元密着型コンサルタント会社（株式会社エスアンドシー、株式会社サクシード、TSUNAGU 株式会社）と連携し、これまで対応が困難であった小口・零細企業の事業承継支援についての取組み体制を整備しております。

また、「いばらき地域金融 M&A アライアンス」においては、茨城県内に本店を置く 5 金融機関（当行、常陽銀行、水戸信用金庫、結城信用金庫、茨城県信用組合）による事業承継支援、県内事業者同士のマッチング支援を可能とする体制を整備した一方で、県外企業とのマッチングニーズに対しては、広域連携協定に基づく栃木銀行、東和銀行等との情報交換を実施しております。

加えて、当行の対応力の幅を広げより深化させるべく、M&A 専門業者で主に大企業を対象とする株式会社ストライク、中小零細企業を対象とする TSUNAGU 株式会社から出向者を受入れることで当行のリソースを補完し、ノウハウの取得を積極的に行ってまいります。

⑤ SDGs 及び地方創生への取組み

ア. 自治体等外部機関と連携した取組み

（ア）地方版総合戦略に基づいた各種施策への支援協力

自治体と連携した SDGs を通じた地方創生への取組みを推進しております。

具体的活動としては行政が設置する地方創生関連の委員会等へ積極的に参画し、銀行の知見・ネットワークを活用した以下のような各種支援を継続実施してまいります。

- 行政と連携した第三セクターや地域新電力会社等への多面的支援
- 地域資源のブラッシュアップ及びブランディング支援
- 観光関連事業への支援

（イ）地域振興協定締結先との連携強化

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、現在では茨城県内 44 市町村のうち 11 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組んでまいりました。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。

（ウ）「産官学金労言」連携に基づく取組み

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。

今後についても、これまで構築したネットワークや経験を活かし、地域の持続的発展に様々な知見の活用が図れるように取組んでまいります。

イ. SDGs への取組み

（ア）SDGs 推進プロジェクト『あゆみ』の取組み状況

2019 年 4 月に「筑波銀行 SDGs 宣言」を策定・宣言し、その実現のために内容の見直しや計画期間の延長を図りながら、SDGs 推進プロジェクト『あゆみ』に取り組んでおります。SDGs に対する社会情勢が加速度的に変化しているなか、すでに TCFD 提言への賛同、日銀の気候変動オペ等に取り組んでまいりましたが、さらに新たな施策への対応についても取り組んでまいります。

当行は地域社会が抱える課題を解決し、地域社会の持続性の向上及び成長を支援するこ

とが地域金融機関の使命であると考えており、引き続き SDGs の実現に向けた取組みに積極的に対応してまいります。

【2025 年度 SDGs 推進プロジェクト『あゆみ』推進項目】

マテリアリティ		テーマ		主な取り組み
① 地域経済の持続的な発展に向けて	8 経済の持続性、9 産業・イノベーション、17 パートナーシップ	1-1 サステナブルな地域経済を目指して 1-2 地域のレジリエンス向上に向けて	経済	・サステナブルファイナンスの取組み ・ベンチャー企業の育成支援及び事業承継支援の取組み ・企業へのSDGs支援を通じたソリューション提案の取組み
② 持続可能な地球環境の実現に向けて	7 再生可能エネルギー、13 気候変動、14 海洋資源、15 陸域生態系	2-1 地球環境に配慮した行動	環境	・「環境方針」に基づいた環境負荷低減活動への取組み
③ 地域に暮らす人々の豊かな社会の実現に向けて	4 質の高い教育、5 ジェンダー平等、6 清潔な水と衛生、11 持続可能な都市とコミュニティ、12 持続可能な消費と生産	3-1 地方創生の更なる推進 3-2 地域社会のサステナビリティ支援 3-3 取引先の職場環境の向上	社会	・SDGsを原動力とした地方創生の推進 ・取引先の職場環境向上に向けたソリューション
④ 責任ある事業の推進に向けて	10 公平な社会、16 平和と公正	4-1 TCFD提言等のコンソーシアムを通じた企業価値の向上 4-2 持続的成長に向けたガバナンス体制	ガバナンス	・TCFD提言、TNFD提言への取組み ・SDGsを通じたガバナンス体制の構築

(イ) TCFD 提言への賛同

2021 年 8 月、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ながら、脱炭素化に向けた対応を積極的に進めるため、TCFD 提言への賛同を表明いたしました。

同年 12 月には、「環境・社会に配慮した投融資方針」を制定し開示するとともに、地球温暖化防止への取組みとして「CO2 排出量削減目標」を設定し、2030 年度の CO2 排出量を 2013 年度比で 50%削減することを目標に CO2 排出削減に取り組んでおり、2024 年度については 2013 年度比 45.6%削減しております。

また、2022 年 3 月には、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）の設定を公表いたしました。サステナブルファイナンスは環境や社会課題解決に向けたお客さまの取組みを積極的に支援することを目的としており、資金使途が ESG に該当する融資、SDGs 宣言を実施した先に対する融資、SDGs 私募債、SDGs 個人向けローン（ZEH 専用住宅ローン等）を指しております。

当行は、引き続き TCFD 提言賛同に基づき、積極的に対応・開示を通じて、地域社会の持続性の向上及び成長に貢献してまいります。

【参考：TCFD 提言への取組み状況について】

項目： 内容

ガバナンス

頭取を委員長とするSDGs推進委員会を設置し、四半期毎に開催。気候変動を含む環境・社会・ガバナンス等のSDGs推進施策の検討および協議を行っています。
SDGs推進委員会における議論について、常務会を経て定期的に取締役会に報告を行っています。取締役会は報告された内容に対し、適切に監督する役割を担っています。

戦略

- 当行は、2019年4月に「筑波銀行SDGs宣言」を策定・宣言し、SDGs推進プロジェクト『あゆみ』を発足しました。地域の抱える社会的課題の解決を通じ、地域とともに成長する持続的成長モデルの構築について取組んでいます。これまでの取組みの経験を生かし、気候変動等を含む『環境保全』を重要な経営課題のひとつと位置付け、機会およびリスクの両面から、地域社会の持続的成長に貢献する取組みを進めています。
- 気候変動に伴う機会およびリスクを認識したうえで、リスクに関しては短期（5年）、中期（10年）、長期（30年）の時間軸を用いて分析を行っています。なお気候変動に伴うリスクとして、【物理的リスク】と【移行リスク】を認識しています。 ※シナリオ分析を通じて、当行の財務に与える影響の分析を実施しています。

【機会】

- 市場需要拡大
 - ・異常気象などによる災害対策や事業承継目的のためのインフラ、設備等資金需要の増加や、再生可能エネルギー融資等を含むサステナブルファイナンス需要の増加、脱炭素支援に関するコンサルティング実施による需要の増加など、市場需要の拡大
- コスト削減
 - ・省資源・省エネ等による事業コストの低下
- レピュテーション
 - ・ESGを重要視する投資家や資本市場からの評価および企業価値の向上

【リスク】

【物理的リスク】

- 気候変動に起因する近年の自然災害の増加、被害の甚大化を受けて、大規模な洪水が発生した場合に当行不動産担保が毀損することで発生する、信用コストの増加額を推計しました（中期～長期）。2050年までに発生が見込まれる信用コスト増加額は、累積で5.3億円程度に及ぶと考えています。

【物理的リスクに関する分析結果】

シナリオ	◆21世紀末の計画規模洪水の発生確率が2℃上昇時に2倍、4℃上昇時に4倍になると想定
対象地域	◆2050年までに100年に1度規模の洪水（計画規模洪水）発生を想定
分析対象先	◆茨城県全域を中心とした当行営業地域
指標	◆国交省「重ねるハザードマップ」より対象物件の浸水深を計測、建物損失割合を算出
分析結果	◆建物を担保提供いただいている事業性貸出先
指標	◆不動産担保（物件）毀損時における信用コスト増加額
分析結果	◆「RCP2.6シナリオ」（2℃上昇相当）：信用コスト増加額1.8億円 ◆「RCP8.5シナリオ」（4℃上昇相当）：信用コスト増加額5.3億円

【移行リスク】

【移行リスクに関する分析結果】

シナリオ	◆IEAによるNZE（2050年ネットゼロ排出シナリオ）を反映
分析対象先	◆使用データは各社が公表しているGHG排出量、または各社の燃料費等の財務データから簡易的に測定したGHG排出量
分析結果	◆財務データが取得可能である法人先のうち、GHG排出量が大きいと推測される上位7セクター「金属・鉱業」「電力」「化学」「自動車」「紙製品・林産品」「繊維・アパレル・贅沢品」「商社・流通業」1,549先
分析期間	◆2050年まで
分析結果	◆信用コスト増加額44億円

【炭素関連資産】

- TCFD提言の定義を踏まえた、炭素関連資産別の当行貸出が当行貸出金全体に占める割合は以下の通りとなっています（2024年3月末）

エネルギー	運輸	素材・建築物	農業・食料・林業製品
0.55%	2.98%	15.81%	2.11%

リスク管理

当行では、気候変動対策および持続可能な成長の観点から、クレジットポリシーと照らし、環境や社会に対し影響を与える可能性がある融資について取り上げの可否を判断していきます。また業務上発生するリスクに関して、「統合的リスク管理方針」のもと適切なリスク管理・運営を行っていますが、気候変動に伴うこうしたリスクについても、統合的リスク管理の枠組みで管理する体制の構築に努めています。

【環境・社会に配慮した投融資方針】の制定： 環境・社会に対する重大な負の影響を与える可能性が高い、以下に該当する企業については、原則、投融資を行いません。

非人道的な兵器開発製造を行う事業者	◆投融資を行いません。
人身売買等の人権侵害や強制労働に関与する事業者	◆パーム油開発事業者については、国際認証等の取得状況や先住民現地社会とのトラブル等を十分に考慮します。
石炭火力発電所の新規建設事業	◆例外的な取組みを検討する場合には、国のエネルギー政策に沿っており、かつ環境負荷を考慮した厳格な基準を満たす事業については、個別案件毎の特性等を勘案のうえ慎重に対応します。なお、炭素回収等の環境に配慮した先進技術については、温室効果ガス排出量の削減に向けた取組みとして支援していきます。

指標と目標

【CO2排出量の削減目標・実績】

- 当行は、「2013年度を基準に、2030年度のCO2排出量削減率△50%」を目標として設定しました。

2024年度末までに、CO2排出量は2013年度比で45.6%削減しております。

【サステナブルファイナンス実行目標・実績】

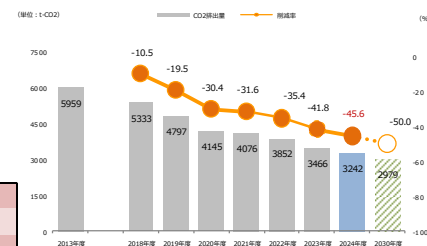
- 2022年3月31日、TCFD提言に基づく投融資目標（サステナブルファイナンス実行目標）を2030年までの9年間に3,000億円と設定しました。

2025年3月末のサステナブルファイナンス実行額の実績累計は2,532億円となっております。

【対象商品】

環境分野	グリーンローン・ボンド、再生可能エネルギーに関する投融資等
社会分野	SDGs 私募債、社会課題に対応した投融資等
その他	サステナビリティ・リンク・ローン、ポジティブ・インパクト・ファイナンス、SDGs 宣言アシストローン（※）等

（※）お客さまのSDGsへの取組みを支援する融資



4. 協定銀行による株式等の引受け等に係る事項

	項目	内容
1	種類	株式会社筑波銀行第四種優先株式
2	申込期日（払込日）	2011 年 9 月 30 日
3	発行価額	1 株あたり 500 円
	非資本組入れ額	1 株あたり 250 円
4	発行総額	35,000 百万円
5	発行株式数	70 百万株
6	議決権	第四種優先株主は、全ての事項について株主総会において議決権を有しない。ただし、第四種優先株主は、(i)各事業年度終了後、当該事業年度に係る定時株主総会の招集のための取締役会決議までに開催される全ての取締役会において、第四種優先期末配当金の額全部（第四種優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払を行なう旨の決議がなされず、かつ、(a)当該事業年度に係る定時株主総会に第四種優先期末配当金の額全部（第四種優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払を受ける旨の議案が提出されないときは、その定時株主総会より、または、(b)第四種優先期末配当金の額全部（第四種優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払いを受ける旨の議案がその定時株主総会において否決されたときは、その定時株主総会終結の時より、(ii)第四種優先期末配当金の額全部（第四種優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払いを受ける旨の取締役会決議または株主総会決議がなされる時までの間は、全ての事項について株主総会において議決権を行使することができる。
7	優先配当年率	第四種優先配当年率＝預金保険機構が当該事業年度において公表する優先配当年率としての資金調達コスト（ただし、預金保険機構が当該事業年度において優先配当年率としての資金調達コストを公表しない場合には、直前事業年度までに公表した優先配当年率としての資金調達コストのうち直近のもの） 上記の算式において「優先配当年率としての資金調達コスト」とは、預金保険機構が、原則、毎年 7 月頃を目途に公表する直前事業年度に係る震災特例金融機関等の優先配当年率としての資金調達コストをいう。 ただし、優先配当年率としての資金調達コストが日本円 TIBOR（12 ヶ月物）または 8%のうちいずれか低い方（以下「第四種優先株式上限配当率」という。）を超える場合には、第四種優先配当年率は第四種優先株式上限配当率とする。
	優先中間配当	第四種優先期末配当金の 2 分の 1 を上限
	累積条項	非累積
	参加条項	非参加
8	残余財産の分配	普通株主に先立ち第四種優先株主が有する第四種優先株式 1 株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた額を支払う。このほかの残余財産の分配は行わない。
9	取得請求権 （転換予約権）	第四種優先株主は、取得請求期間中、当銀行が第四種優先株式を取得するのと引換えに当銀行の普通株式を交付することを請求することができる。
	取得請求期間の開始日	2012 年 7 月 1 日
	取得請求期間の終了日	2031 年 9 月 30 日
	当初取得価額 （当初転換価額）	取得請求期間の初日に先立つ 5 連続取引日の毎日の終値の平均値に相当する金額
	取得請求期間中の 取得価額修正	取得請求期間において、毎月第 3 金曜日の翌日以降、取得価額は、決定日まで（当日を含む。）の直近の 5 連続取引日の終値の平均値に相当する金額に修正
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	172 円【発行決議日前日の終値の 70%に相当する金額（円位未満小数第 1 位まで算出し、その小数第 1 位を切捨てる。）】
10	金銭を対価とする 取得条項	当銀行は、2021 年 10 月 1 日以降、取締役会が別に定める日（当該取締役会開催日までの 30 連続取引日（当該日含む）の全ての日において終値が取得価額の下限を下回っており、かつ金融庁の事前承認を得ている場合に限り）が到来したときに、法令上可能な範囲で、第四種優先株式の全部または一部を金銭を対価として取得することができる。
	対価となる金額	第四種優先株式 1 株につき、第四種優先株式 1 株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた金額
11	普通株式を対価とする 取得条項	当銀行は、取得請求期間の終了日までに当銀行に取得されていない第四種優先株式の全てを取得請求期間の終了日の翌日（以下、「一斉取得日」という。）をもって取得する。当銀行は、かかる第四種優先株式を取得するのと引換えに、第四種優先株主が有する第四種優先株式数に第四種優先株式 1 株当たりの払込金額相当額を乗じた額を一斉取得価額で除した数の普通株式を交付する。
	一斉取得価額	一斉取得日に先立つ 45 取引日目に始まる 30 連続取引日の毎日の終値の平均値（終値が算出されない日を除く。）に相当する金額
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	172 円【発行決議日前日の終値の 70%に相当する金額（円位未満小数第 1 位まで算出し、その小数第 1 位を切捨てる。）】

5. 収益の見通し

(1) 収益の見通しの概要

【損益の計画】

(単位:百万円)

	2025年3月期 実績	2026年3月期 計画	2027年3月期 計画	2028年3月期 計画
業務粗利益	28,074	29,183	30,638	32,229
コア業務粗利益	30,154	31,483	33,138	34,929
資金利益	26,403	27,182	29,116	30,988
役務取引等利益	4,092	3,990	3,702	3,610
その他業務利益	△ 2,421	△ 1,989	△ 2,179	△ 2,369
(うち国債等債券損益)	△ 2,079	△ 2,300	△ 2,500	△ 2,700
経費	23,204	24,386	25,497	25,895
うち人件費	11,895	12,607	12,978	13,304
うち物件費	9,686	10,039	10,741	10,815
コア業務純益	6,949	7,097	7,640	9,034
実質業務純益	4,869	4,797	5,140	6,334
一般貸倒引当金繰入額	△ 1,914	167	170	173
業務純益	6,783	4,630	4,970	6,161
臨時損益	△ 2,379	165	516	113
不良債権処理額	4,994	2,313	2,290	2,367
株式等関係損益	1,142	1,500	1,500	1,500
経常利益	4,402	4,795	5,487	6,274
特別損益	△ 98	△ 150	△ 150	△ 150
税引前当期純利益	4,304	4,645	5,337	6,124
法人税等	285	607	753	915
法人税等調整額	△ 38	0	0	0
当期純利益	4,057	4,037	4,583	5,208

(2) 単体自己資本比率の見通し

当行は、地元茨城県を中心とする営業エリアの東日本大震災からの復興及び振興に向けて、中小規模事業者をはじめとするお取引先への円滑な資金供給を積極的に果たすことを目的に、当行が受け入れております公的資金 350 億円を引き続き活用してまいります。

本経営強化計画期間中（2026 年 3 月期～2028 年 3 月期）の自己資本比率については、利益の着実な積み上げを図る一方で、リスクテイクを伴う貸出金の積み上げ等により、リスクアセットの増加を見込んでいることから、以下の水準にて推移するものとしております。

【単体自己資本比率の見通し】

	2025年3月期 実績	2026年3月期 計画	2027年3月期 計画	2028年3月期 計画
自己資本比率	9.37%	9.4%程度	9.5%程度	9.6%程度

6. 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。

2025年3月期の期末配当（普通株式）は、当初計画どおり一株当たり5.0円の配当としております。なお、2026年3月期以降の配当は、優先株式については約定に従った配当を行うとともに、普通株式についても上記基本方針に則り安定的な配当を行ってまいります。

なお、当行は、東日本大震災により財務の状況が相当程度悪化しているお客さまに対する支援等を着実に行いつつ、2031年3月末には利益剰余金の額が682億円まで積み上がり、公的資金350億円の返済財源は確保できる見込みです。2025年3月期までの実績は下表記載のとおり推移しております。

【当期純利益、利益剰余金の見通し】

(単位:億円)

	2022/3	2023/3		2024/3		2025/3	
	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績
当期純利益	41	31	20	33	21	35	40
利益剰余金	346	373	367	402	388	433	416
計画対比			△ 6		△ 14		△ 17
		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		40	45	52	52	52	52
利益剰余金		452	493	540	588	635	682

7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営確保のための方策

(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等

経営管理にかかる現状の体制は以下のとおりであり、適切な運営体勢を確保しております。なお、経営管理態勢については、適宜実効性の確認を行っており、必要に応じ適宜適切に見直しを図ってまいります。

① ガバナンス体制

当行は、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を構成員とする監査等委員会を設置し、「監督機能の強化」及び「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。

監査等委員会設置会社では、会社法の規定により取締役会の権限の一部を取締役に委任することが可能であるため、取締役会決議事項をより重要性の高い議案に絞り込み、経営戦略等重要議案の取締役会における審議の充実を図っており、取締役会の下位機関として設置した常務会において、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及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。）6名（うち社外取締役1名）、監査等委員である取締役5名（うち社外取締役4名）の計11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」、「代表取締役の選定及び解職」等を行うことを目的とし、法令及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。）の任期は1年、監査等委員である取締役の任期は2年であります。

(監査等委員会)

監査等委員会は、監査等委員である取締役5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、リスク管理委員会等の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ます。また、監査等委員会は、法令及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・決議を行います。

(常務会)

常務会は頭取、副頭取、専務取締役及び常務取締役で構成されております。原則として毎週1回開催し、取締役会の下位機関として、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。

(コンプライアンス委員会)

コンプライアンス委員会は、頭取、会長、副頭取、専務取締役、常務取締役、リスク統括部担当役員、取締役、本部各部長、本店営業部長で構成されております。銀行業務の社会的、公共的使命を踏まえ、社会的規範にもとることのないよう、法令やルールに則った厳格な業務運営ならびに経営の透明性の確保を図ることを目的として、原則として3か月ごとに開催しております。

(リスク管理委員会)

リスク管理委員会は、頭取、会長、副頭取、専務取締役、常務取締役、リスク統括部担当役員、取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く）、営業本部長、総合企画部長、リスク統括部長、ビジネスソリューション部長、リテールソリューション部長、融資部長、市場金融部長、監査部長、事務統括部長、リスク統括部市場リスク管理室長で構成されております。当行の業務遂行上生じる諸リスクについて、その極小化等適切な管理を行うため、関連部の適当な相互牽制に基づくリスク情報の共有、分析等によるリスク管理の充実・強化及び高度化を推進し、もって当行の収益の極大化、経営の安定化を図ることを目的として、原則毎月開催しております。

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、指名諮問委員会及び報酬諮問委員会を設置しており、各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以下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・監査等委員である取締役との連携強化・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。

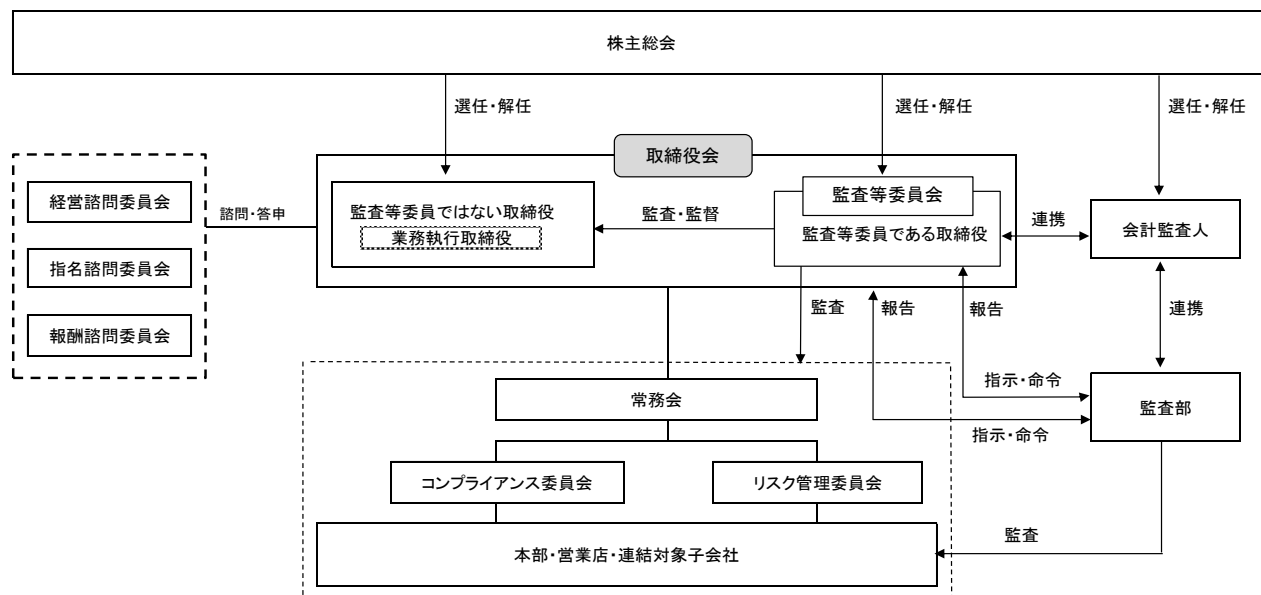
(指名諮問委員会)

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、選解任及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。

(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。

【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5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、1名は常勤の監査等委員である取締役であります。なお、監査等委員会の職務を補助すべく監査等委員会室を設置し、専任の担当者1名を配置しております。

当行の監査体制は、監査等委員会監査、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効率性と実効性確保に努めております。

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、会計監査の相当性等について適正な監査を実施し、コーポレート・ガバナンスの強化を図っております。

監査等委員会は、内部監査部署である監査部の監査方針や年間の監査計画、実施した監査結果等の報告を受け、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品質や効率性の向上に努めております。

監査等委員である社外取締役は、監査等委員会で定めた監査計画等に従い、取締役会等の重要な会議への出席や、業務及び財産の状況調査を通して、取締役の職務執行を監査してまいります。また、会計監査人と定期的な会合を持ち、意見交換を行うことで十分な連携を保つほか、内部監査部門や内部統制部門からの報告及び常勤監査等委員から監査等委員監査の報告を受け、適切な提言・助言を行うとともに、監査機能の有効性、効率性を高めるため、常勤監査等委員との連携強化に努めております。

当行では、内部監査として監査部が営業店及び本部、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定期的に報告するデュアルレポーティングラインを構築しております。

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。

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、財務諸表等について会計監査を受け記載内容の適正性の確保に努めております。

監査等委員会は、監査等委員会が定める「会計監査人の評価及び選定基準」に基づき評価・分析を行い、会計監査人の品質管理体制や独立性、専門性等が適正であると判断しております。

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ほか、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。

さらに、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。

なお、業務執行に対する監査又は監督の体制については、適宜実効性の確認を行っており、必要に応じ適時適切に見直しを図ってまいります。

(2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針

① リスク管理体制

金融、経済の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、リスク管理委員会なら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。

今後についても、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捉え、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。

今後についても、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

信用リスクとは、信用供与先の財務状況などの悪化等により、資産の価値が減少ないし消失し、損失が発生するリスクのことをいいます。

当行では、信用リスクを影響の大きいリスクと位置づけ、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信用リスク計量化と、計測された結果に基づくポートフォリオ管理、及びプライシングを実施し、そのモニタリングにより与信管理の徹底と審査体制の充実化を図っております。

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、グループの信用格付ごとの与信限度額の設定等与信先のグループ管理の徹底、貸出金のほかに有価証券等を含めた与信管理が行える体制を確立しております。

与信集中リスクについては、当該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、業種別等におけるリスク量の把握に努め、適正なポートフォリオ管理を行うことにより、特定のグループ及び特定の業種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、2 か月ごとに開催する

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い、経営陣と情報を共有のうえ、必要に応じてその席上で対応方針を決定するなど、速やかな対応を講じております。

信用供与にかかるリスクについては「信用格付」「自己査定」を通じて、客観的かつ定量的に把握する「信用リスクの定量化」に取組み、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、過去の財務に関する定量的な評価だけでなく、事業性評価の深掘りに取組むことで、企業の事業内容や成長性を評価できる体制を継続し、債務者の変化に対する予兆管理と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。信用リスクが高まる懸念のある債務者について、企業支援の方針を本支店で協議する「債務者支援協議会」を開催し、具体的方針を協議・決定しております。また、営業店が日々直面する企業支援に関する課題に対して、現場審査役、事業性評価アドバイザーが営業店に赴き開催する「営業店コンサルティングサポート協議会」を中心として、企業経営相談員や本業支援担当者なども参加し各個別債務者に対する支援方針の協議や進捗状況の確認などを実施し、企業支援のPDCAが回るよう取組みを強化しております。さらに債務者支援にかかる営業店の取組みに対してはインセンティブを付与し評価することで債務者支援に対する意識と実効性の向上に努めております。

今後についても、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

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。特に有価証券運用管理については、リスク統括部内に市場リスク管理室を設置し、市場部門（フロント）に対する牽制ならびに市場リスクに対する管理体制の強化を図っております。

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。

今後についても、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

流動性リスクとは、資金の運用と調達の期間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加え、最近時における海外銀行の経営破綻等の事象を踏まえたストレステスト等も実施し、不測の事態を想定した対策を講じております。

今後についても、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、も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。

今後についても、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・リスクのなか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、もしくは不正をはたらくこと等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。

8. 経営強化のための計画の前提条件

計画期間における市場金利、為替及び株価の見通しについては、以下の水準で推移する前提としており、2025年9月に0.25%の利上げが行われ、無担保コールレート翌日物が0.75%程度で推移することを想定しております。

指標	2025/3末 実績	2025/5末 実績	2025/9期 前提	2026/3期 前提	2026/9期 前提	2027/3期 前提	2027/9期 前提	2028/3期 前提
無担保コール翌日物 (%)	0.476	0.476	0.750	0.750	0.750	0.750	0.750	0.750
日本円TIBOR3ヵ月 (%)	0.821	0.775	1.025	1.025	1.025	1.025	1.025	1.025
新発10年国債利回り (%)	1.485	1.500	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400
ドル／円為替レート (円)	149.52	143.87	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
日経平均株価 (円)	35,617	37,965	39,000	39,000	39,000	39,000	39,000	39,000

※2025/3 末及び 2025/5 末の各実績値は、以下の数値を記載しております。

- 無担保コール翌日物 . . . 短資会社が公表する加重平均レート
- 日本円 TIBOR 3 ヲ月 . . . 全銀協の午前 11 時公表値
- 新発 10 年国債利回り . . . 日本相互証券株式会社が公表する終値（単利）レート
- ドル／円相場レート . . . 三菱 UFJ 銀行が公表する午前 10 時時点の仲値レート
- 日経平均株価 . . . 終値

以上