

経営強化計画の履行状況報告書

2025 年 6 月

株式会社 筑波銀行

目 次

1. 2025 年 3 月期決算の概要	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	4
⑤ 不良債権比率	4
2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の当行が主として業務を行っている 地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況	5
(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	5
① 基本方針 1【事業性評価に基づくミドルリスク先への融資拡大】	5
② 基本方針 2【企業のライフステージに応じた本業支援】	5
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】	6
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】	6
(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策の進捗状況	7
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	7
ア. 事業性評価の高度化【基本方針 1-ア】【基本方針 2-ア】	7
イ. コンサルティング営業強化のための体制整備【基本方針 1-ア】【基本方針 2-イ】	8
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 【基本方針 1-ア】【基本方針 2-イ】【基本方針 3-ア】	9
エ. ターゲット先の選定【基本方針 1-ア】	9
オ. 資金繰り支援【基本方針 1-イ】	10
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	14
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	15
ア. 経営者保証に関するガイドライン【基本方針 4】	15
イ. 私募債【基本方針 1-イ】【基本方針 4】	18
ウ. ファンド【基本方針 2-オ】【基本方針 4】	19
(3) 被災者への信用供与の状況及び被災者への支援をはじめとする被災地域における東日本 大震災からの復興に資する方策の進捗状況	21
① 信用供与の円滑化に資する方策	21
ア. 事業性融資への取組み強化【基本方針 1-ア、イ】	21
イ. 消費性融資への取組み強化【基本方針 1-イ】	24

（４）その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況	25
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【基本方針 2-オ】	25
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	25
ア．よろず支援拠点との連携【基本方針 2-オ】	25
イ．お客さまの課題解決に向けた支援メニューの拡充【基本方針 2-ウ】【基本方針 2-オ】	26
③ 早期の事業再生に資する方策	33
ア．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【基本方針 3-ア】	33
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【基本方針 3-ア】【基本方針 3-イ】	34
ウ．抜本的な事業再生を必要とする企業に対する支援【基本方針 3-イ】	38
エ．経営改善先に対するニューマネー対応を含めた出口戦略の提案【基本方針 3-イ】	42
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	43
ア．事業承継支援に対する態勢【基本方針 2-エ】	43
イ．事業承継支援に対する外部連携【基本方針 2-エ】	43
⑤ SDGs 及び地方創生への取組み	44
ア．自治体等外部機関と連携した取組み【基本方針 2-オ】	44
イ．SDGs への取組み【基本方針 2-オ】	45
3．剰余金の処分の方針	50
4．財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営確保のための方策	51
（１）経営管理に係る体制及び今後の方針等	51
① ガバナンス体制	51
② 業務執行に対する監査体制	53
（２）各種のリスク管理の状況及び今後の方針等	55
① リスク管理体制	55
② 統合的リスク管理	55
③ 信用リスク	55
④ 市場リスク	56
⑤ 流動性リスク	57
⑥ オペレーショナル・リスク管理	57

1. 2025 年 3 月期決算の概要

(1) 経営環境

当決算期間における国内経済は、世界的な半導体の需要増を背景に製造業の景況感が改善したほか、宿泊業や飲食業などのサービス業においても原材料費や人件費の上昇分などを価格に転嫁する動きが広がり、幅広い業種で収益力の改善がみられました。また、物価上昇の影響を受けつつも、雇用や所得環境の改善が進むなかで個人消費が堅調に推移するなど、全体的に緩やかな回復が続きました。

一方、金融環境については、日本銀行が 2024 年 7 月と 2025 年 1 月の 2 回にわたり追加利上げを実施し、政策金利を 0.5%程度まで引上げたことから、国内長期金利は上昇基調にあり、年度末には 1.5%近傍で推移しました。また、日経平均株価は、2024 年 7 月に 42,000 円を超える水準まで上昇しましたが、その後は米国トランプ政権による強硬な経済政策への懸念等から年度末にかけて減速しました。為替相場は、年度を通して円安基調が続きました。

このような経営環境のなか、当行を含む地域金融機関は、人口減少や少子高齢化、DX および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大きく変化しており、国内外の金融政策や市場の動向を注視し適切に対応していく必要があります。加えて、当行の主な取引先である多くの地元中小企業は、原材料コストの上昇や人手不足などの影響を受けて厳しい事業環境に置かれており、地域金融機関には地元中小企業に対しての継続した支援が求められています。

(2) 茨城県の現状

当行が主な営業地盤とする茨城県経済は、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進みました。一方、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、人材確保のための人件費の増加など、コスト全般が高止まりしており、引き続き厳しい環境にあると捉えています。

当行は、地域経済を支える地域金融機関の責務として、取引先の業況を絶えず注視するなかで、リファイナンスプランによる資金繰り支援やビジネス交流商談会の開催等による販路支援、後継者不足などの課題に直面する中小零細企業を対象とした事業承継支援などの「本業支援」を丁寧かつ重点的に実施していくことが喫緊に必要であると認識しており、従来以上に中小零細企業支援の取組みを強化しております。

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継続して実施していく必要があると考えます。

当行は、東日本大震災の被災地に立地する地域金融機関として、引き続き地域経済の復興・復旧に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月末の預金残高は、公金預金や法人預金の増加などにより前年度末比569億円増加の2兆6,343億円となりました。

預かり資産残高は、投資信託や生命保険等の増加により前年度末比237億円増加の3,495億円となりました。

預金残高【単体】

(単位：億円)

	2025年3月末			2024年9月末	2024年3月末
		2024年9月末比	2024年3月末比		
預金（末残）	26,343	△ 304	569	26,647	25,773
うち個人預金	18,712	28	31	18,684	18,681
預金（平残）	26,486	△ 20	738	26,507	25,747

預かり資産残高【単体】

(単位：億円)

	2025年3月末			2024年9月末	2024年3月末
		2024年9月末比	2024年3月末比		
預かり資産	3,495	94	237	3,400	3,258
投資信託	1,650	41	129	1,609	1,521
生命保険	1,778	50	100	1,728	1,677
国債等公共債	56	3	7	53	48
外貨預金	9	0	△ 0	9	9

②貸出金残高

2025年3月末の貸出金残高は、中小企業等貸出金(住宅ローン等の個人向け貸出を含む)や地方公共団体向け貸出が増加したことなどにより、前年度末比788億円増加の2兆1,160億円となりました。

貸出金残高【単体】

(単位：億円)

	2025年3月末			2024年9月末	2024年3月末
		2024年9月末比	2024年3月末比		
貸出金（末残）	21,160	446	788	20,713	20,372
うち中小企業等貸出金	14,854	304	484	14,549	14,369
うち中小企業貸出	8,046	133	156	7,912	7,889
貸出金（平残）	20,689	187	720	20,501	19,969

(注1) 中小企業等貸出金には、個人向け貸出を含めております。

(注2) 中小企業貸出とは、中小企業等貸出金から個人事業者以外の個人を除いた先に対する貸出で、かつ、土地開発公社向け貸出、大企業が設立したSPC向け貸出等を除外した貸出。

③損益の状況

「業務粗利益」は、預金金利の引上げにより預金利息は増加しましたが、貸出金利息や預け金利息の増加等により「資金利益」が増加したことや、国債等債券売却損の減少によりその他業務利益が改善したことにより、前期比26億34百万円増加の280億74百万円となりました。

「コア業務純益」は、「業務粗利益」が増加したことにより前期比12億79百万円増加し、69億49百万円となりました。

「経常利益」は、資金利益の増加等による「コア業務純益」の増加や与信関係費用の減少により前期比20億50百万円増加の44億2百万円に、「当期純利益」は、同19億39百万円増加の40億57百万円となりました。

(1) 損益の状況 (単体)

【単体】

(単位：百万円)

	2025年3月期	2024年3月期比	2024年3月期
業務粗利益	28,074	2,634	25,439
資金利益	26,403	1,208	25,194
うち貸出金利息	23,200	1,493	21,707
うち有価証券利息配当金	4,254	141	4,113
うち預け金利息	752	621	131
うち預金利息 (△)	1,472	1,420	51
役務取引等利益	4,092	△ 414	4,507
その他業務利益	△ 2,421	1,841	△ 4,262
うち国債等債券損益	△ 2,079	1,201	△ 3,281
経費(除く臨時処理分) (△)	23,204	153	23,050
実質業務純益	4,869	2,481	2,388
コア業務純益	6,949	1,279	5,670
コア業務純益(除く投資信託解約損益)	6,705	1,246	5,459
一般貸倒引当金繰入額(△) ①	△ 1,914	△ 4,730	2,816
業務純益	6,783	7,211	△ 428
臨時損益	△ 2,379	△ 5,159	2,780
うち株式等関係損益	1,142	△ 2,776	3,919
うち不良債権処理額(△) ②	4,539	2,412	2,126
経常利益	4,402	2,050	2,352
特別損益	△ 98	△ 130	31
税引前当期純利益	4,304	1,920	2,383
法人税等合計(△)	246	△ 19	266
当期純利益	4,057	1,939	2,117
与信関係費用 ①+②	2,625	△ 2,317	4,943

④自己資本比率

2025年3月末の連結自己資本比率は、親会社株主に帰属する当期純利益41億円の計上により自己資本が増加したことなどから、前年度末比0.27ポイント上昇し、9.40%となりました。

自己資本比率【連結】

(単位:億円、%)

	2025年3月末			2024年9月末	2024年3月末
		2024年9月末比	2024年3月末比		
連結自己資本比率	9.40	0.35	0.27	9.05	9.13
自己資本の額	1,197	16	15	1,181	1,182
リスク・アセットの額	12,734	△ 301	△ 207	13,036	12,942

⑤不良債権比率

2025年3月末の金融再生法開示債権残高は、危険債権の増加等により前年度末比50億円増加の587億円となりました。この結果、金融再生法開示債権比率は、前年度末比0.14ポイント上昇し2.72%となりました。

金融再生法開示債権残高・比率【単体】

(単位:億円、%)

	2025年3月末			2024年9月末	2024年3月末
		2024年9月末比	2024年3月末比		
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	81	△ 2	18	83	63
危険債権	362	△ 3	45	365	317
要管理債権	144	△ 5	△ 13	149	157
三月以上延滞債権	0	0	0	0	0
貸出条件緩和債権	144	△ 5	△ 13	149	157
小 計 (A)	587	△ 10	50	597	537
正常債権	20,924	419	655	20,505	20,269
総与信残高 (B)	21,511	409	705	21,102	20,806
金融再生法開示債権比率(A)/(B)	2.72	△ 0.10	0.14	2.82	2.58

(注)記載金額は開示単位未満を四捨五入して表示しております。

2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の当行が主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況

(1) 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

2022年4月にスタートした「経営強化計画」のテーマは、「前経営強化計画において築き上げた経営基盤やこれまで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。」としております。

当行は、金融機能強化法（震災特例）の趣旨を踏まえ、導入した公的資金を有効に活用し、地域経済や地域の面的な復興・振興に貢献していくため、以下の基本方針1～4を定めて取組み、本計画の着実な履行に向けては、「経営強化計画」KPIを15項目設定し、KPI達成度合いの適切な管理を通じて各種施策を確実に実施することで、金融仲介機能を発揮してまいります。

①基本方針1【事業性評価に基づくミドルリスク先への融資拡大】

特に信用供与の円滑化を求めている先として、中小規模事業者のミドルリスク先を「重要な支援すべき領域」と位置付け、以下の取組みを進めてまいります。

ア. 信用供与円滑化態勢の整備

- 「新型コロナウイルス感染症」の長期化に伴う地元中小企業への「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. ミドルリスク先への円滑な信用供与

- リファイナンス ZERO を利用した適切なリファイナンス
- 特約付手形貸付活用による資金繰り、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

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. 事業性評価の高度化

- 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・企業経営相談員といった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

- オンラインを活用したリモートビジネス商談会の実施
- 当行取引先同士の販路開拓支援の実施

エ. 事業承継支援の取組み

- 「筑波の結び目」の創設による小規模 M&A の取組み強化
- 「いばらき地域金融 M&A アライアンス」の創設による県内企業同士の M&A 取組み強化
- 外部機関との連携による事業承継・M&A 支援力の強化

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・業務効率化等の支援
- 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支援
- 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

- コンサルティングサポートマインドに基づく、経営改善支援に向けた支援方針の目線統一
- コンサルティングサポート協議会、コンサルティングサポート委員会を通じた情報共有、個社別取引方針の決定
- 企業経営相談員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
- 経営改善計画書のモニタリングを通じた改善施策の実行支援、コベナント付融資による支援型インセンティブ供与を含めたモニタリングフォロー
- 外部支援機関との連携を通じた経営改善の実効性向上
（REVIC や中小企業活性化協議会、筑波総研㈱等との連携）
- DES、DDS 等の活用を含めた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（「ミドルリスク先への取組み強化」「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

(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策の進捗状況

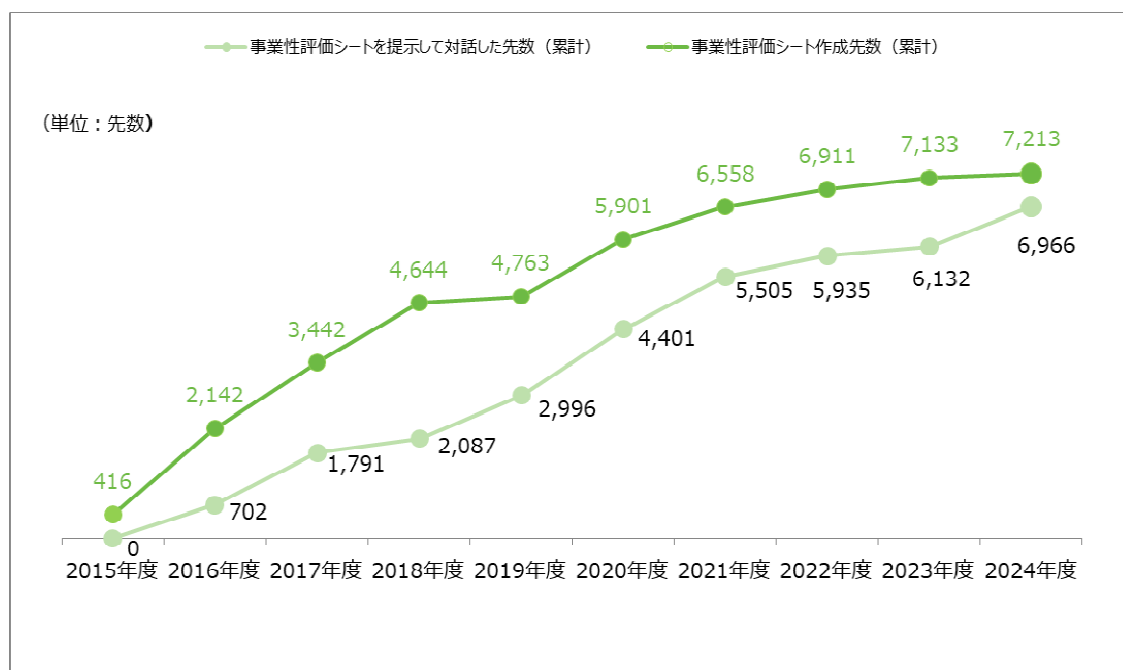
① 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

ア. 事業性評価の高度化【基本方針1-ア】【基本方針2-ア】

法人ソリューション営業の起点となる事業性評価の取組みにおいて、2015年度から取組みを開始した事業性評価シートの作成先数は着実に増加してきており、2025年3月末には累計7,213先となっております。お客さまの実態を把握し共に経営課題を解決していくツールとして活用しており、そのうち6,966先の中小企業のお客さまに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ながら、事業者の課題を認識・共有したうえで、課題解決策の提案を実施しております。

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先行きの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る背景もあり、事業性評価の深掘り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。

【事業性評価シート作成先数及び事業性評価シートを提示して対話した先数の推移】



【事業性評価に基づく提案と成約の内訳】

(単位: 件)

提案内容	2019年度		2020年度		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	提案件数	うち成約件数	提案件数	うち成約件数
業容拡大	5,045	643	12,841	1,560	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	6,420	625	15,495	1,774	23,160	1,127	8,871	1,048	7,953	1,125	9,169	1,307
人材関連	1,877	144	11,780	1,475	18,909	1,712	13,939	1,013	15,804	1,268	17,664	1,320
海外展開	147	25	164	28	126	32	202	63	293	221	323	283
コストカット	3,191	264	8,855	1,143	6,959	539	5,667	453	5,759	532	6,050	454
経営効率化	2,596	447	7,248	1,180	8,542	1,568	16,030	3,485	11,305	1,905	9,836	1,532
リスク対応	119	12	154	34	185	20	142	26	176	35	168	29
経営改善	484	447	590	361	485	31	816	44	1,016	179	956	139
資金調達(資金繰改善提案)	4,271	674	10,261	1,343	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)		(385)		(159)	(4,919)	(1,342)	(4,776)	(1,774)	(9,068)	(2,130)	(9,771)	(1,850)
事業承継	2,355	129	1,875	84	2,422	57	4,047	73	2,817	106	3,089	91
M&A	464	28	823	48	1,539	97	2,131	125	2,539	136	2,285	81
その他	913	26	490	12	0	0	0	0	0	0	0	0
合計	27,882	3,464	70,576	9,042	105,917	9,646	111,530	12,358	115,382	13,288	117,047	13,048
成約率	12.4%		12.8%		9.1%		11.1%		11.5%		11.1%	

イ. コンサルティング営業強化のための体制整備【基本方針 1-ア】【基本方針 2-イ】

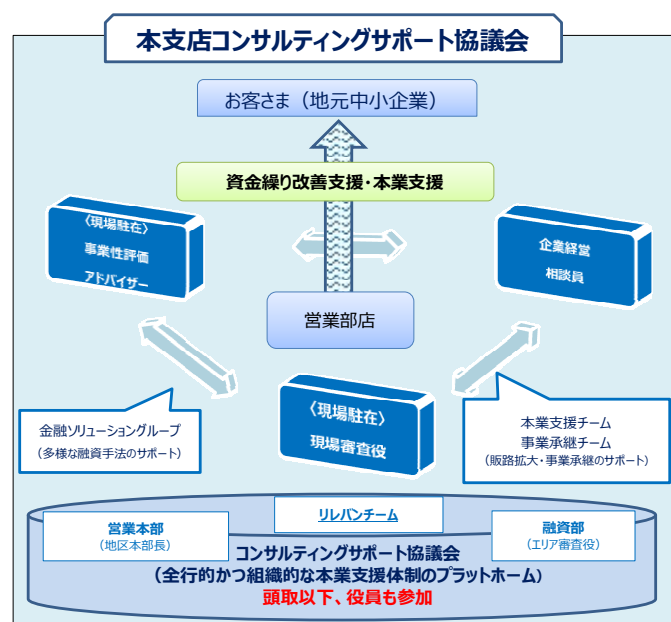
「コンサルティングサポート協議会」として、本部と営業店を WEB 会議システムで結んで実施する「本支店コンサルティングサポート協議会」、及び各営業店単位で実施する「営業店コンサルティングサポート協議会」の 2 つの協議会を運営しております。それぞれを連動させることにより、取引先のニーズに合った提案と若手行員のスキルアップに繋げ、当行の強みである小回りを活かして、「伴走型支援の拡大」と「裾野の拡大」を図っております。

【経営強化計画のコンセプト及びメイン施策】



「本支店コンサルティングサポート協議会」においては、頭取をはじめとする役員と本部各部の専門的な知識を有する担当者の知見も活用してお客さまへの提案を創出しております。加えて、協議会に諮った案件については、本部スタッフが営業店におけるプロセスをモニタリングするほか、成約に向けたサポートを実施する等、頭取以下役員、本部、営業店が一丸となり、地元中小企業に対する資金繰り改善支援を含めた本業支援を実施する組織体制を整備しております。今後も、PDCA サイクルを回しながら、金融仲介機能の発揮に向けた取組みを強化してまいります。

【本支店コンサルティングサポート協議会の概要】



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

【基本方針 1-ア】【基本方針 2-イ】【基本方針 3-ア】

現在、「事業性評価アドバイザー」「現場審査役」をそれぞれ 8 ブロックに 1 名ずつ配置し、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」におけるお客さまの本業支援に繋がる提案創出の中心的役割を担い、営業店の現場において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、その解決のために具体的活動を行っております。また、難易度の高い案件に関しては、営業店行員に同行して直接お客さまを訪問することにより、営業店行員に対する OJT も兼ね、事業性評価に基づく本業支援の質を高めております。

「現場審査役」は、「事業性評価アドバイザー」や「企業経営相談員」と連携し、営業店の現場において、営業店行員に対し、融資案件の組成や融資ネタの案件化に対する指導や助言を行い、行員一人ひとりのスキル向上に取り組んでおります。

「企業経営相談員」は、経営改善支援先のサポートのみならず、中小ミドルリスク層を主な対象として、資金繰り改善や計画策定支援に対する全行的な取り組みを進めていくための営業店サポートを実施しております。

営業店の現場において、お客さまが抱える経営課題の解決や融資案件を含めた各種ニーズに十分お応えできるよう、現場に駐在する「事業性評価アドバイザー」「現場審査役」と本部に席を置きながらも直接顧客訪問を行う「企業経営相談員」が連携しつつ、それぞれの知見に基づき営業店行員のサポートや指導、助言を行うことにより、営業店行員の各種スキル向上を図ってまいります。

エ. ターゲット先の選定【基本方針 1-ア】

(ア) コアターゲット先

ターゲット先の選定に関し、2018 年度は年商 100 百万円～3,000 百万円のお客さま層をコアターゲット（営業力を優先的に投下するお客さま層）としていましたが、2019 年度からは当行の強みを発揮できるお客さま層として年商 50 百万円～100 百万円の比較的小規模の取引先を追加し、年商 50 百万円～3,000 百万円をコアターゲット（営業力を優先的に投下するお客さま層）といたしました。また、売上高のほかに格付の切り口でもターゲティングしており、様々な経営課題を有するミドルリスク先層のお客さまについては、資金繰り支援や本業支援のニーズが高いことから、当行のビジネスモデルである「事業性評価に基づくコンサルティング営業」を実践する主な対象としております。

(イ) ベースコアターゲット先

さらに、コアターゲット先のなかでも年商 50 百万円～500 百万円のミドルリスク先を「ベースコアターゲット先」とし、当行の強みを活かし、資金繰り改善を含めた経営改善支援や本業支援等の「とことん支援」を行い、金融仲介機能を発揮していくベースとなる取引層として取り組みを進めてまいりました。今後は「ベースコアターゲット先」への取り組みで積み重ねてきたノウハウを債務者区分にこだわらない取引層へも

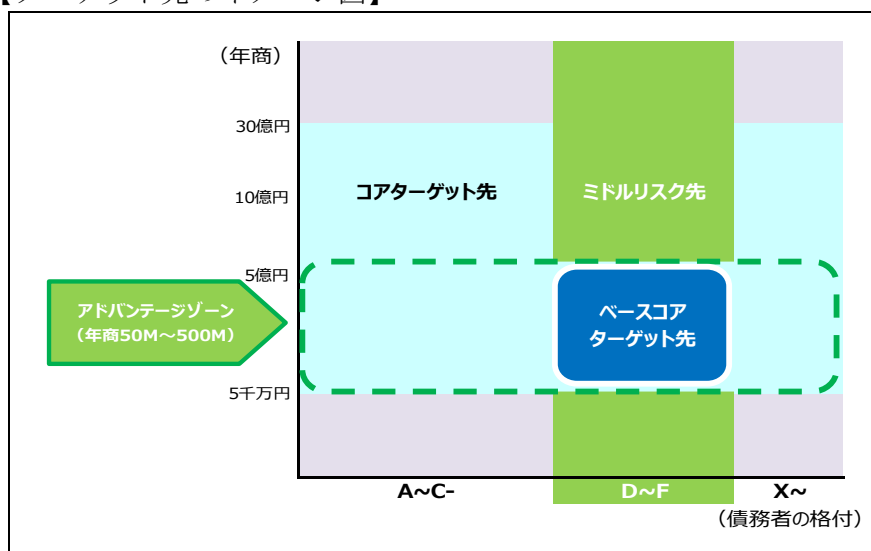
展開をすべく（ウ）アドバンテージゾーンを中心としてコアターゲット先まで拡大させてまいります。

（ウ）アドバンテージゾーン

2020 年度以降については、新型コロナウイルス感染症の影響が広く地元中小企業全体に及んだことから、債務者の格付による区分を排し、当行が強みを発揮できる年商 50 百万円～500 百万円の全ての事業者（アドバンテージゾーン）に対し、きめ細かいヒアリングを起点とした資金繰り支援と本業支援に取り組んでおります。

引き続き、アドバンテージゾーンを中心として金融仲介機能の発揮に取り組んでまいります。

【ターゲット先のイメージ図】



オ．資金繰り支援【基本方針 1-イ】

（ア）リファイナンスプランを利用したリファイナンス

リファイナンスプランは、約定返済付の長期借入が多く返済負担が重い企業や、長短バランスが崩れた企業の借入形態を見直し、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。

2020 年度については、新型コロナウイルス感染症の影響で、売上減少に伴うキャッシュ不足を補うべく、手許運転資金にゆとりを持ちたいという「真水」による金融支援のニーズが高かったため、リファイナンスではなく、新規融資等によりお客さまの資金繰りを支援しました。

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り組んだ結果、件数・金額ともに増加傾向にて推移してきました。2024 年度についても、原材料価格の高騰、円安、海外情勢不安等の外部環境の厳しさは継続しており、地元中小企業の資金繰り安定のためにリファイナンスの取組みを強化した結果、2024 年度の実行額は、K P I 目標比+166 億円の 1,850 件/566 億円となっております。

【リファイナンスプラン】：計画を策定し、CFに応じた最適な金融支援を実施

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）、及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）、及び債務超過解消を目指す

【リファイナンス 実行件数及び実行金額】

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
実行件数	209件	551件	184件	1,342件	1,774件	2,130件	1,850件
実行金額	75億円	153億円	80億円	384億円	498億円	646億円	566億円

※実行金額は当行の既存借入の借り換えも含めた金額

【KPIの達成状況】

KPI	2024年度					3年間累計（2022年4月～2025年3月まで）				
	目標	実績	対比	達成率	達成状況	目標	実績	対比	達成率	達成状況
5.リファイナンス実行額：億円	400	566	166	142%	達成	1,170	1,711	541	146%	達成

A. 「特約付手形貸付」による資金繰り支援

当行独自のリファイナンスの手法として、2017年4月から「特約付手形貸付」の取扱いを進めております。

特約付手形貸付は、同額での期日更新をあらかじめ最長5年間約束し取組む手形貸付であり、将来性はあるものの足許の資金繰りに窮しているお客さまの経営改善に向け、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として積極的に展開してきました。しかし、「ゼロゼロ融資」のリファイナンスも可能となっていた「伴走支援型特別保証制度融資」の取扱いが2024年6月で受付終了となったことから、2023年度から2024年度にかけて駆け込み的にリファイナンスのニーズが同制度の活用に流れたことが影響し、2024年度の特約付手貸の実績は35件/5億円に留まりました。

【特約付手形貸付 実行件数及び実行金額】

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
実行件数	47件	184件	51件	77件	131件	87件	35件
実行金額	10億円	33億円	14億円	20億円	27億円	15億円	5億円

※実行金額は当行の既存借入の借り換えも含めた金額

B. リファイナンス ZERO による資金繰り支援

従来、特約付手形貸付の取組みには数値基準を設けた経営計画書の策定を必須条件としていましたが、コロナ禍の長期化で数値計画の策定が困難であることを理由にリファイナンスの組成を見送っていたケースがあったため、2021年11月より、数値計画の策定が困難な事業者に対する資金繰りを支援するための新たな施策として、伴走支援型の「リファイナンス ZERO」を導入いたしました。これにより、実現性の高い数値計画の策定は困難であっても、経営者の事業改善意欲、当行との共働意欲が明確な中小企業については経営改善に繋がるアクションプランの設定とその実行計画を策定することにより、リファイナンスが可能となりました。

アフターコロナのステージにおいても、原材料価格の高騰や急激な為替変動等の影響を受け、資金繰りに課題を有する事業者は多いことから、「リファイナンス ZERO」を活用した抜本的なリファイナンスに積極的に取組み、本業支援を含めた伴走型の支援を実施してまいりました。2024年度については、「ゼロゼロ融資」のリファイナンスも可能となっていた「伴走支援型特別保証制度融資」の取扱いが2024年6月で受付終了となったことから、駆け込み的にリファイナンスのニーズが同制度の活用に流れたことが影響し、リファイナンス ZERO の実績は減少となりました。

【リファイナンスZERO】：他行にはない**当行独自のリファイナンスプラン**

数値計画の策定は困難であっても、足許の実績をベースとする簡易的な横置き計画（P/Lのみ）と実現性の高い**アクションプラン**を設定し、実行していく計画である。
また、その実行実績や効果を踏まえて、次の数値計画を伴うリファイナンス 計画Ⅰ・Ⅱの策定に繋げていく。

※アクションプランとは

→ 経営改善のための具体的な取組みを実行することであり、当行の本業支援との伴走型で取組むもの
(例) 売上高増加・売上原価低減・経費削減・遊休資産の売却 など

【対象顧客】

- 経営者に改善意欲があり、当行がグリップできる取引先
- 当行メイン先（準メイン・非メインについても、事業性評価に基づき持続性が認められる取引先）
- ベースコアターゲットを中心としたミドルリスク先
- ゼロゼロ融資を利用し、複数本の債務を抱え資金繰りが重くなっている先

【リファイナンス ZERO 実行件数及び実行金額】

	2021年度 下期	2022年度	2023年度	2024年度
実行件数	40件	66件	41件	7件
実行金額	12億円	16億円	9億円	1億円

※実行金額は当行の既存借入の借り換えも含めた金額

(イ) コベナント付融資/シンジケートローン

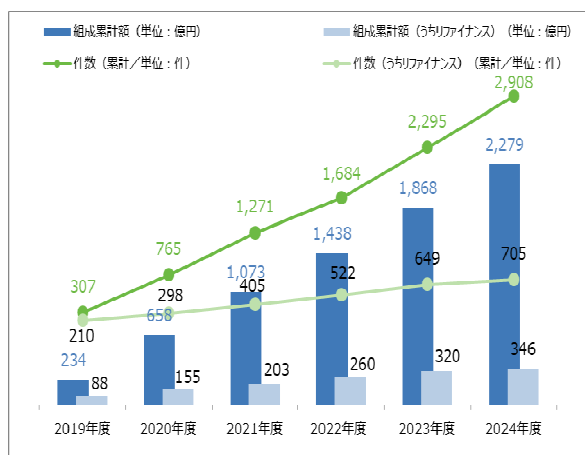
当行は、多様化するお客さまの資金ニーズに対応するために様々な資金調達手法の取組みを強化してまいりました。

2019年4月に取扱いを開始したコベナント付融資については、リファイナンス案件や大型設備・太陽光発電設備導入等の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繋がっております。2019年11月には税理士と連携した「税理士会事業ローン」を拡充し、税理士を含めた業況モニタリングを行うコベナント付融資とすることで当座貸越型融資を可能にし、お客さまのビジネスモデルに合った資金調達手法として多くの地元企業にご利用いただいております。

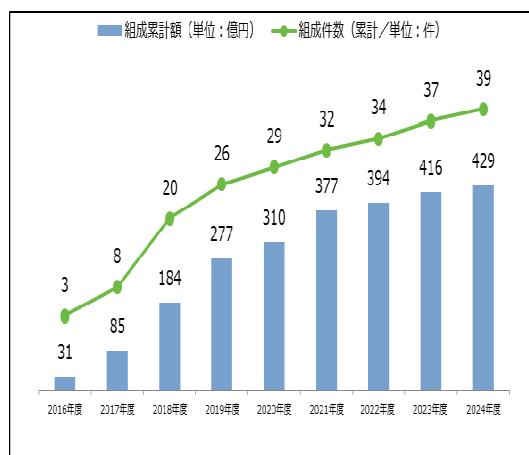
コベナント付融資は導入から6年が経過し、資金調達手法として定着しており、2024年度は613件/411億円実行し、累計で2,908件/2,279億円となりました。そのうち資金繰り改善支援を企図としたリファイナンスを56件/26億円実行し、累計で705件/346億円となっております。

シンジケートローンは、2024年度に2件/13億円を組成し、2017年2月に組成業務開始以降、累計で39件/429億円の組成実績となっております。シンジケートローンの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と幅広く取組んでおります。

【コベナント付融資 件数及び組成額】



【シンジケートローン実績推移】

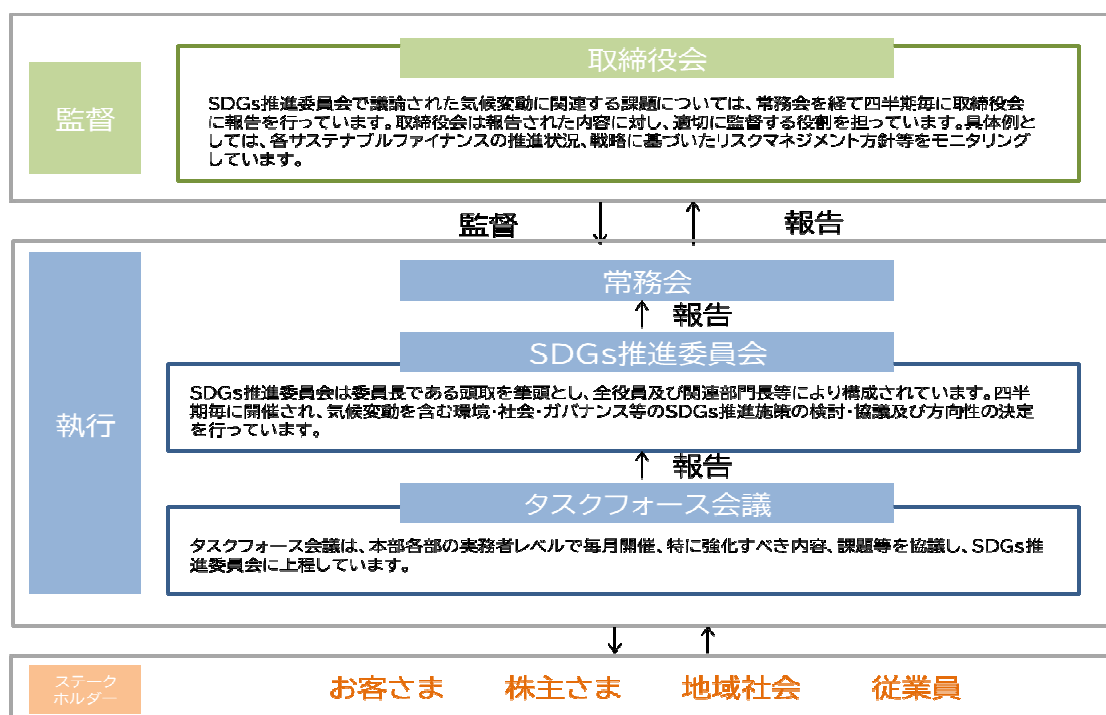


②中小規模の事業者に対する信用供与の実施状況を検証するための体制

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。それに伴い、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、取り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り組み状況、コンサルティング営業の取り組み状況、事業再生支援の取り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。

【参考：SDGs 推進体制】



【2024年度の主な協議テーマ】

- ・ 2024年度 SDGs 推進計画の実績評価
- ・ TCFD 開示内容の情報共有
- ・ Scope3 の今後の取組方針
- ・ CO2 排出量削減の長期目標設定

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、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おります。これまで培っ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繋がる伴走型の「とことん支援」を行っております。

【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【基本方針4】

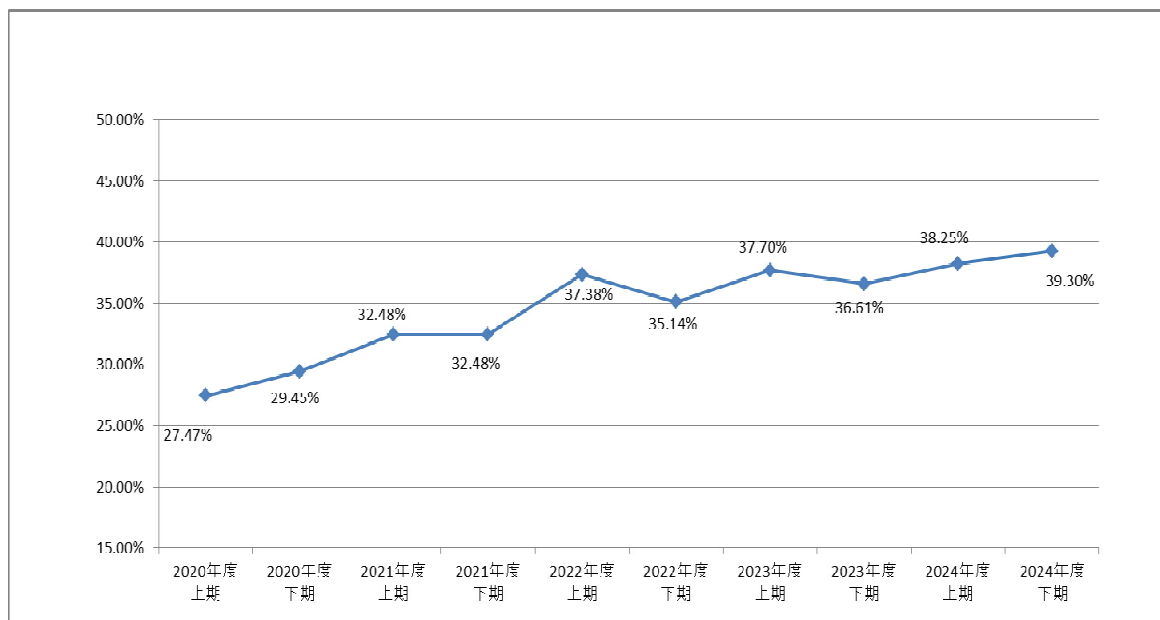
(ア) 経営者保証に関するガイドラインの活用状況

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、支店長会議や融資業務説明会、研修等において、「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おります。また、「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、第5次中期経営計画の業務計画書におけるKPIとして月次管理を行っており、2024年度実績は38.7%と2024年度のKPI目標「35.0%」を上回っております。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。

当行は『「経営者保証に関するガイドライン」の取組みにかかる基本方針』をホームページにて公表しており、そのなかで、ガイドラインの趣旨や内容を十分に踏まえた適切な対応を行うことにより、ガイドラインを融資慣行として浸透・定着させていくよう努めていくと定めております。そのうえで、ガイドライン3要件に基づき保証契約の必要性を判断するとともに、保証契約を締結する場合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。

また、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、取引先と課題を共有し解決するため指導・支援していくことで、取引先の企業価値の向上を図り、経営者保証の解除に繋げていくこととしております。こうした取組みを継続していくことで、活用実績は自然と向上していくものと考えております。

【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)

期 別	2020年度 上期	2020年度 下期	2021年度 上期	2021年度 下期	2022年度 上期	2022年度 下期	2023年度 上期	2023年度 下期	2024年度 上期	2024年度 下期
無保証、※代替的融資手法を活用した件数等	3,147	2,842	2,448	2,534	3,336	3,106	3,165	3,114	3,167	2,932
新規融資件数	11,456	9,649	7,537	7,801	8,925	8,840	8,395	8,506	8,279	7,461
新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合	27.47%	29.45%	32.48%	32.48%	37.38%	35.14%	37.70%	36.61%	38.25%	39.30%

※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

【K P I の達成状況】

KPI	2024年度					3年間累計 (2022年4月～2025年3月まで)				
	目標	実績	対比	達成率	達成状況	目標	実績	対比	達成率	達成状況
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	3.7	111%	達成	35.0	38.7	3.7	111%	達成

(イ) 事業承継時の二重保証の発生防止

中小企業の後継者が事業承継を行う際に将来多額の負債を負う可能性がある等、新旧代表者を保証人とする二重保証が後継者確保の障害になっていることが問題視されていることを踏まえ、当行では事業承継時における「二重保証の原則不可」の徹底を図っております。

また、事業承継先の月次モニタリングを実施し、二重保証是正に向けた本支店の目線統一を図っております。具体的には、法人の代表者変更先をリスト化し、保証人の変動状況についてモニタリングを実施し、二重保証の発生防止を図っております。二重保証が発生した場合、その対応が適切か、また、合理的根拠が備わっているかを本部で検証し、必要に応じ二重保証を解消する取組みを行っております。

その取組みにより二重保証の解消に至った事案は複数あるものの、2024年度は結果として4件が未解消となっております。4件はそれぞれ例外的に二重保証が許容される事例に該当するものですが、こうした事案を受け、2025年3月に「二重保証の原則不可」を再周知しております。

【代表者の交代時における対応】

(2023年4月～2024年3月)

内容	件数 (割合)
旧経営者との保証契約を解除し、かつ、新経営者との保証契約を締結しなかった件数	15件 (3.0%)
旧経営者との保証契約を解除する一方、新経営者との保証契約を締結した件数	107件 (21.5%)
旧経営者との保証契約は解除しなかったが、新経営者との保証契約は締結しなかった件数	373件 (75.1%)
旧経営者との保証契約を解除せず、かつ、新経営者との保証契約を締結した件数（二重保証）	2件 (0.4%)

(2024年4月～2025年3月)

内容	件数 (割合)
旧経営者との保証契約を解除し、かつ、新経営者との保証契約を締結しなかった件数	9件 (1.9%)
旧経営者との保証契約を解除する一方、新経営者との保証契約を締結した件数	117件 (24.3%)
旧経営者との保証契約は解除しなかったが、新経営者との保証契約は締結しなかった件数	352件 (73.0%)
旧経営者との保証契約を解除せず、かつ、新経営者との保証契約を締結した件数（二重保証）	4件 (0.8%)

今後についても、「ガイドライン」の趣旨を踏まえ、「ガイドライン」3要件に基づき保証契約の必要性を判断し、保証契約を締結する場合は保証契約の必要性・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るとともに、保証契約の必要性を取引先の経営課題と捉え、その課題をお客さまと共有し解決に向けた経営支援に取り組んでまいります。

また、『「経営者保証に関するガイドライン」の活用に係る組織的な取組み事例集』等を参考にして、経営者保証に依存しない融資の取組みを促進してまいります。

イ. 私募債【基本方針 1-イ】【基本方針 4】

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上げによる宣伝効果、無担保・保証人不要の融資であること等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財務内容を重視した内容に改定を行ったことで、広く浸透してまいりました。

また 2017 年 1 月からは、発行手数料の一部でお客さまが希望する寄付・寄贈（学校・医療機関や各自治体に対する教育・障害者支援のための寄贈等）を行う「寄贈サービス付私募債」の取扱いを開始、加えて 2023 年 10 月からは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」の取扱いを開始しました。2024 年度の発行額は 74 件/48 億円（うち、寄贈サービス付私募債は 55 件/35 億円、テーマ付 SDGs 私募債は 17 件/10 億円）の実績となり、全体の約 7 割が寄贈サービス付（テーマ付含む）私募債となっております。

2024 年度もテーマ付 SDGs 私募債として、①自然災害による復興支援事業（能登半島地震）、②森林・湖沼・河川の水質保全事業、③子ども食堂応援事業の 3 つのテーマで、幅広いお客さまの地域貢献ニーズを喚起し資金調達手法だけでない起債ニーズに繋げてまいりました。加えて、2024 年度下期には、①自然災害による復興支援事業に新たに「能登半島豪雨災害支援」、茨城県共同募金会と連携した「こども すこやか募金支援」、日本赤十字社茨城県支部に対する「日本赤十字社活動支援」の 3 テーマを追加、合計 6 つのテーマによる取組みをいたしました。今後も、社会ニーズに即したテーマを設定し、地元中小企業の CSR や SDGs の取組みを支援してまいります。

一方で、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に比較しコスト高となっていることから私募債発行を敬遠す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。

【私募債発行額の実績】

(金額単位:億円)										
	2020年度		2021年度		2022年度		2023年度		2024年度	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
私募債発行	254件	183	203件	136	197件	149	137件	89	74件	48
うち 寄贈付	177件	125	143件	97	158件	119	111件	73	55件	35

※寄贈付には、「テーマ付 SDGs 私募債」の実績も含んでおります。

ウ. ファンド【基本方針 2-オ】【基本方針 4】

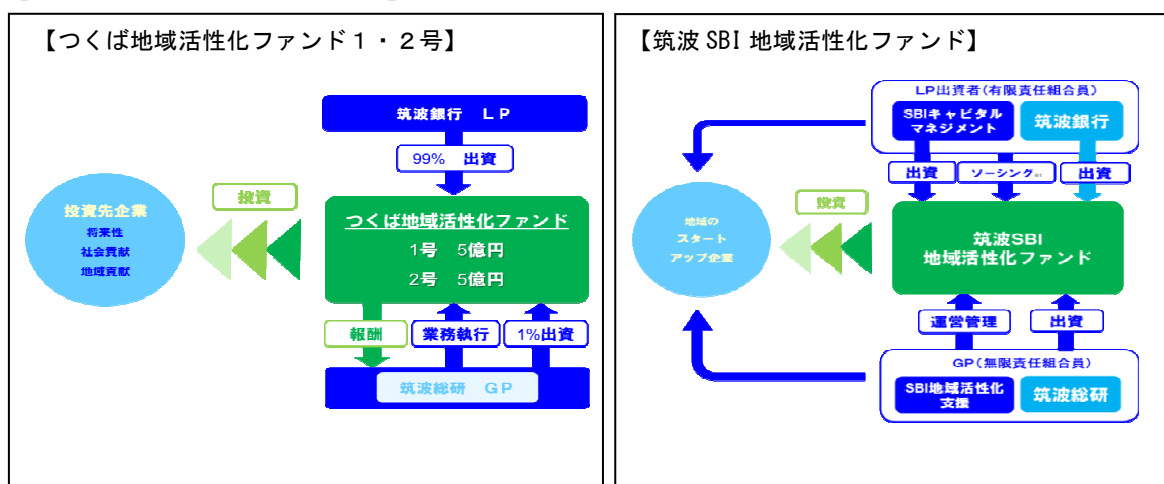
(ア) ファンドを活用したベンチャー企業支援【基本方針 2-オ】【基本方針 4】

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、当行では2016年以降「つくば地域活性化ファンド（2016年1月設立）」と「つくば地域活性化2号ファンド（2019年4月設立）」の2本の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7月、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」を設立いたしました。これら3本のファンドによる投資実績は、2025年3月末時点で投資先数20社、投資額7.6億円となっております。

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だったスタートアップ期の資金支援に対しファンドは有効に機能しております。引き続き、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を支援してまいります。

また、資金支援のみならず試作品製造や量産化前の中ロット生産に対し、取引先の中小製造業者を紹介する等地域経済を面的に発展させる取組みにも結びつけています。今後についても、大学や研究機関、各支援機関との連携を強化し、取引先製造業、大手ベンチャーキャピタル等当行ネットワークに結び付けることで、スタートアップ支援のプラットフォームを目指してまいります。

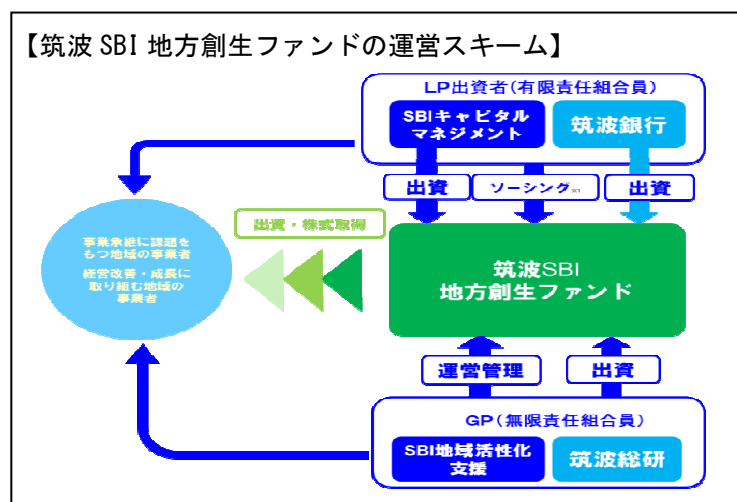
【各ファンドの運営スキーム】



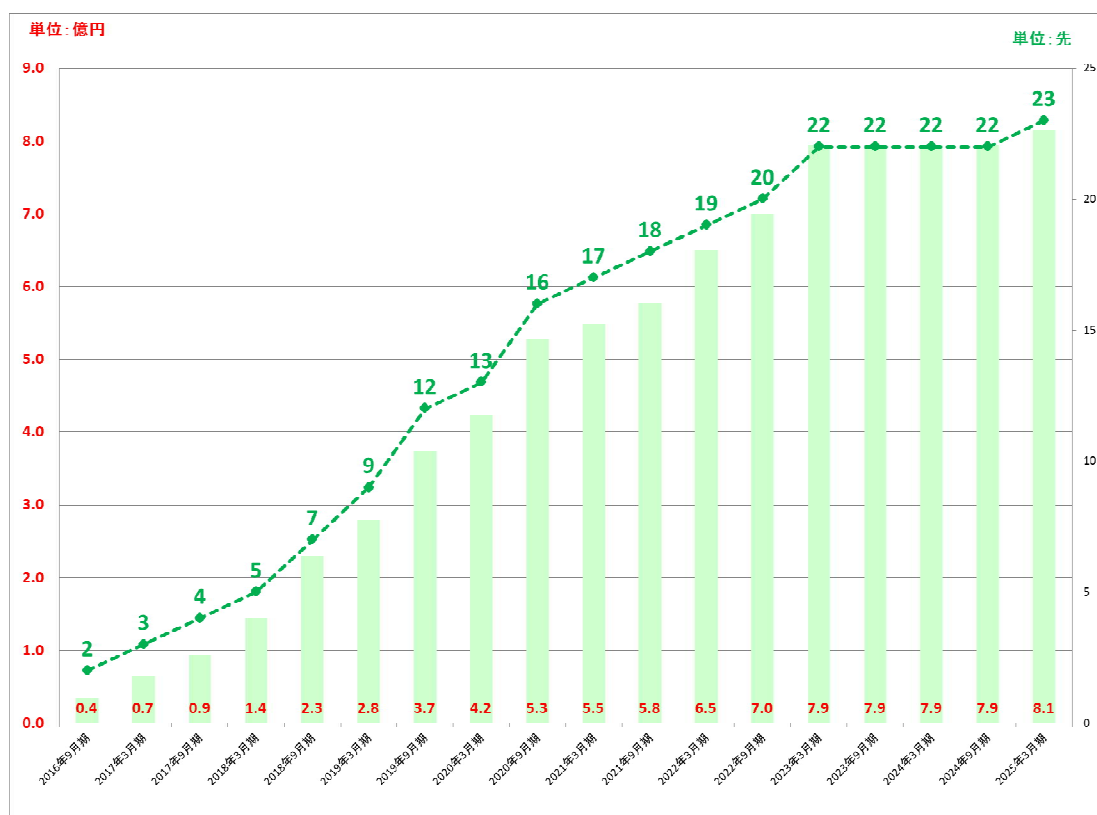
(イ) ファンドを活用した事業承継・事業再生支援【基本方針 2-オ】【基本方針 4】

2021 年 7 月、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、2025 年 3 月末時点での実績は投資先数 3 社、投資額 56 百万円となっております。

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。



【つくば活性化ファンド／筑波 S B I 地域活性化・地方創生ファンド実績】



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

① 信用供与の円滑化に資する方策

ア. 事業性融資への取組み強化【基本方針1-ア、イ】

(ア) ミドルリスク先に対する積極的な信用供与

当行は、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おります。また、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あって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、共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、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で、資源高や急速な為替変動、人手不足等で苦しむ地元中小企業に対しても、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おります。

今後についても、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情報共有し、資金繰り支援にとどまることなく、事業承継・販路拡大等、取引先へのタイムリーなソリューションの提供に努めてまいります。資金繰り支援については、以下の手法を中心に取引先のニーズや財務状況に応じて最適な提案を実施してまいります。

- 取引先の資金繰り改善に繋がる長短バランスの是正等で計画策定のうへ取組む「リファイナンスプラン」
- 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」
- 経営改善計画書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」

【KPIの達成状況】

KPI	2024年度					3年間累計(2022年4月～2025年3月まで)				
	目標	実績	対比	達成率	達成状況	目標	実績	対比	達成率	達成状況
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	150	216	66	144%	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) 先数増加(東京/アパート除く): 先数	100	537	437	537%	達成	300	1,072	772	357%	達成
3.事業性貸出提案件数: 件数	62,000	71,711	9,711	116%	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	1,400	1,470	70	105%	達成	4,140	4,939	799	119%	達成
5.リファイナンス実行額: 億円	400	566	166	142%	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	440	458	18	104%	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	340	1,049	709	309%	達成	920	2,532	1,612	275%	達成

(イ) 「新型コロナウイルス感染症」長期化に伴う地元中小企業への積極的な信用供与

長期にわたった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、当行は全

店一丸となり資金繰り支援と本業支援の両輪で地元中小事業者を「とことん支援」する取組みを推進しております。

2020年度は、急速な売上減少による資金不足を背景に、新規与信（特に国の支援策である、実質無利子・無担保のいわゆる「ゼロゼロ融資」）のニーズが高く、当行は積極的に対応したことにより茨城県信用保証協会の保証債務残高増加額は県内トップとなり、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。なお、プロパー融資を含めたコロナ関連融資の実行実績は、2025年3月末で3,961億円となっております。

「ゼロゼロ融資」終了後は新規与信よりも返済軽減ニーズが高まってきていることを背景に、既存の保証協会付融資の借換えが可能で、金融機関との対話を通じて策定する経営行動計画書に基づく金融機関の継続的な伴走支援により早期の経営改善を図るための保証制度である「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）」について制度が取扱終了となった2024年6月まで積極的に取組んだ結果、2021年4月～2025年3月の保証承諾件数5,743件/保証承諾金額1,202億円となりました。

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。

【コロナ関連融資実行件数・実行額推移】

（単位：件、億円）

	2020/3月		2020年度		2021年度		2022年度		2023年度		2024年度		全期間合計 (2020/3月～)	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
コロナ融資実績	749	117	10,892	1,964	2,702	539	2,566	511	2,439	507	1,533	322	20,881	3,961
プロパー	331	78	776	274	899	274	544	122	33	3	4	0.4	2,587	752
保証付	418	39	10,116	1,690	1,803	265	2,022	390	2,406	503	1,529	321	18,294	3,208
うち保証付 制度融資	0	0	9,651	1,634	1,349	229	1,978	386	2,405	503	1,529	321	16,912	3,073

【伴走支援型特別保証の保証承諾件数・金額の実績累計】

（単位：件、億円）

		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%

（出典：茨城県信用保証協会「主な保証制度の保証状況」）

(ウ) SDGs 推進プロジェクト『あゆみ』対応融資商品の取組み

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

加えて、昨今、SDGs に対する社会的関心は急速に高まっていることから、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の考えのもと、2019 年 4 月から取り組んでいる SDGs 推進プロジェクト『あゆみ』を継続し、震災関連融資及び SDGs 関連融資に積極的に取り組んでおります。こうした取組みの結果、震災以降に取り組んだ震災関連融資の実績は、2025 年 3 月末現在、事業性融資が 99,359 件/1 兆 2,168 億円、消費性融資が 14,015 件/1,767 億円となっております。

【東日本大震災関連融資実行実績】

震災発生時～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)

【震災関連条件変更実績】

	実行件数	実行金額累計
事業性融資	3,649 件 (0 件)	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)

(エ) 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、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。そのような背景から、当行では 2022 年 2 月に「SDGs 支援サービス」を開始し、取引先の SDGs への取組みを支援しております。さらに金融面の取組みを強化するため、2022 年 12 月に「筑波サステナビリティ・リンク・ローン（筑波 SLL）」及び「筑波グリーンローン（筑波 GL）」の取扱いを開始、2024 年 5 月に「筑波ポジティブ・インパクト・ファイナンス（筑波 PIF）」の取扱いを開始しました。3 年間の累計の実績は筑波 SLL が 511 件/290 億円、筑波 GL が 52 件/74 億円、筑波 PIF が 2 件/4 億円と大変ご好評を得ております。

【筑波 SLL、筑波 GL、筑波 PIF の実績】

(単位:億円)

	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
サステナビリティ・リンク・ローン	7件	6	228件	160	276件	124	511件	290
グリーンローン	11件	23	26件	37	15件	14	52件	74
ポジティブ・インパクト・ファイナンス	—	—	—	—	2件	4	2件	4
合 計	18件	30	254件	198	293件	142	565件	368

イ. 消費性融資への取組み強化【基本方針 1-イ】

(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直後に、当行の住宅ローン利用先を訪問し被災状況と被災者のニーズを確認し、建て替えやリフォーム等への支援を行ってまいりました。現在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することで、地域活性化（地方創生）に取り組んでおります。

【建て替え・リフォーム資金の取組み状況】

2025年3月末日現在
() 内は2024年度実績累計

使 途	件 数	金 額
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)

(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、ローンプラザ（愛称：「すまいるプラザ」）を9ヵ店設置しております。なお、ローンプラザは、土日も営業し、住宅ローン専担者を配置しておりますので、お客さまが休日に時間を気にせず相談することが可能となっております。この取組みにより、深度ある相談に応じることで、お客さまのニーズを把握し、資金面や条件変更等にタイムリーに対応してまいります。

(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、引き続き、「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。

また、被災県の地域金融機関として過去の経験を活かし、自然災害に加え「地震・津波等」で罹災された場合に返済を一部免除する特約を付帯した「<つくば>自然災害時返済一部免除特約付住宅ローン」を2017年2月に導入したほか、住宅ローン、消費性ローンともに「定住支援商品」を設定することで、各自治体の地方創生施策に対する支援を推進しております。

さらに、2019年7月、返済支援を主な目的とする新たなローン商品「おまとめフリーローン」を、コロナ禍の2021年8月に、健全な消費資金を融資し、生活の安定と向上に寄与することを目的に「つくばカード『アスジョイ』」を導入しました。加えて、2022年4月にエコロジカルな住宅の普及促進を目的とした「ZEH(ネットゼロエネルギーハウス)専用住宅ローン」を、2022年7月に走行中に排出ガスを出さない車両(ZEV)の普及促進を目的とした環境配慮型ローン商品「ZEV(ゼロエミッションビートル)専用マイカーローン」を導入しました。また、2023年4月には従来の住宅ローンや無担保フリーローンでは採り上げることが難しかった案件に対応するため「不動産担保ローン『リバフル』」を導入、2024年10月にはシニア世代の資金需要に対応するため「リバースモーゲージ『家活50』」することで、引き続き、地域金融機関として地域のお客さまの生活をサポートしてまいります。

（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の進捗状況

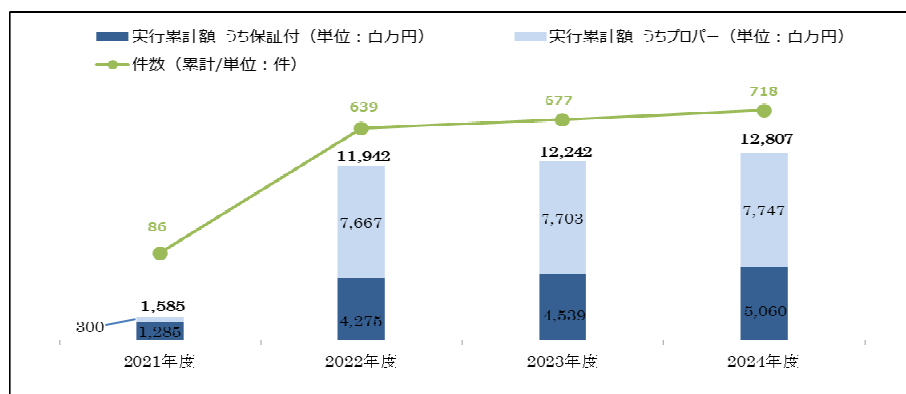
① 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策【基本方針 2-オ】

地域経済を活性化する役割を持つ企業・創業案件を推進し、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開拓、人材確保、資金調達等の様々な課題解決を支援するため、営業店に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創業支援専用相談申込みフォームを設置しております。

加えて、創業期のお客さまには、2016 年 1 月に「つくば地域活性化ファンド」を設立し、2019 年 4 月に後継ファンドとなる「つくば地域活性化 2 号ファンド」を設立、さらに 2021 年 7 月に 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、地域のスタートアップ企業に対する支援体制を強化しております。これら 3 本のファンドによる投資実績は 2025 年 3 月末時点で投資先数 20 社、投資額 7.6 億円となっております。

また、新分野進出、事業転換、業態転換等に意欲的に挑戦されるお客さまに対しては、融資でも積極的に対応しております。特に、2022 年度は利子補給の対象となっていた、茨城県の制度融資である新分野進出等支援融資を活用し支援を行いました。2023 年度以降は利子補給が終了したため当商品の取扱いは大きく伸びておりませんが、引き続き、事業性評価に基づき新分野進出計画の見極めを行いながら、様々な融資手法で創業支援等にも取り組んでまいります。

【新分野進出等支援融資実行実績】



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【基本方針 2-オ】

当行は公的支援機関、外部専門家等の外部のネットワークを活用し、高度な経営改善計画の策定についても円滑にサポートできる体制を確保しております。

2024 年度については、コーディネーター 2 名体制で計 71 社の相談に対応いたしました。引き続き相談会だけでなく、お客さまの要望に応じて随時相談に対応できる体制を整えてまいります。

【よろず支援個別相談内容】

(単位:件)											
	開催回数	相談社数	販路開拓	経営改善	事業承継	事業計画	雇用・人事	創業	補助金	その他	計
2022年上期	6	22	9	2	5	1	1	3	1	6	28
2022年下期	6	41	13	4	5	1	1	6	7	9	46
2023年上期	6	39	8	5	9	4	6	6	7	7	52
2023年下期	6	40	15	9	2	1	1	1	8	10	47
2024年上期	6	42	14	15	8	3	5	2	4	2	53
2024年下期	6	29	15	13	0	4	1	3	6	2	44

イ. お客さまの課題解決に向けた支援メニューの拡充【基本方針 2-ウ】【基本方針 2-オ】

当行では、事業性評価の取組みにおいて、お客さまとの対話を通じて、お客さまの課題を認識・共有したうえで、課題解決に向けた提案を実施し、お客さまの課題解決に向けた支援メニューの拡充に努めております。

【お客さまの課題解決に向けた主な支援メニュー】



（ア）販路開拓支援【基本方針 2-ウ】

販路開拓支援先への施策として、オンラインミーティングツールを活用したリモート商談を積極的に推進し、大手及び地元バイヤーと地場中小零細企業を繋ぐミニ商談会を定期的に開催しております。

2023年度は、4年ぶりに延べ130社がリアル展示を行う「2023 筑波銀行ビジネス交流商談会＋（プラス）SDGs」を開催しました。本商談会では、従前より培ったリモート商談のノウハウを生かしたリモート商談会を同時期に開催しました。また、本商談会に先駆け10月には商談会のプレイベントとして、地場の「食」関連事業者を対象としたBtoC向けの販路支援企画である、「つくば駅前マルシェ」を開催しました。

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 人が来場しました。10 月には、昨年に引き続き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リモート商談会による新たな商流の創出を支援してまいります。

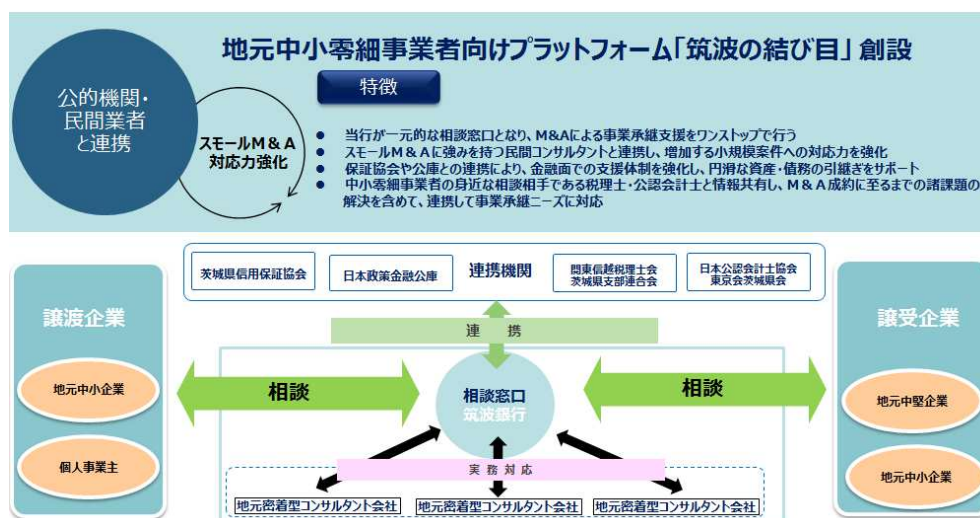
（イ）事業承継/M&A【基本方針 2-ウ】

茨城県内企業の社長の平均年齢は 61.3 歳と高齢化が更に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の外部リソースを活用し、顧客の事業承継課題の解決に取り組んでおります。

2022 年 4 月、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」）を創設いたしました。

「筑波の結び目」では、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）と連携することにより、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、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。「筑波の結び目」の成果としては、2024 年度は 6 件の受託があり、取組み開始以来、累計で 34 件の受託、14 件の成約に繋がっております。

【筑波の結び目 体制図】



また、2024 年 3 月に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」を創設いたしました。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す。「いばらき地域金融 M&A アライアンス」については、譲渡希望企業の情報交換件数が 18 件となっています。これらのサービスを活用し、小規模企業に対する M&A の成約に至るまでのサポートを実施することで、効果的な支援が可能となっております。

【いばらき地域金融 M&A アライアンス イメージ図】



引き続き、地元中小零細事業者の課題にきめ細かく対応し、業況の低迷や廃業を減少させることで、地元経済の活性化に繋げてまいります。

【取組事例】

本社から距離が離れていることで管理面や採算面で課題を有している介護事業所の整理について課題を抱えていた A 社に対して、当該介護事業所と同一市内で介護事業に新規進出を検討していた B 社への事業譲渡を提案。介護事業所の撤退を回避しただけでなく、B 社の事業拡大に貢献、介護事業所の入居者も引き続き利用継続できた事例。

- ・ A 社は介護事業を営む当行メインのお客さまです。
- ・ A 社は 2017 年に事業の多角化を目的として、本社拠点から離れた場所に、新しくサービス付き高齢者向け住宅を建設し、併せて通所介護、訪問介護を開始いたしました。
- ・ 一定の売上、利益を確保していましたが、人材確保の問題、距離的な管理負担の増加を背景に、本業である介護付き有料老人ホームへ経営資源を集中させたいという意向となり、サ高住事業の整理、売却を検討しておりました。
- ・ 当行はメイン行として A 社のニーズを把握するとともに、本部の医療・介護チームで B 社の介護事業への新規進出、事業拡大のニーズを予め把握していたことから、A 社から個別の同意を得たうえで、B 社に紹介、両者を引きあわせました。
- ・ B 社は、新規開業予定である介護施設が同一市内にあり近隣であることで、人員の適

正配置などの面でシナジーが十分に見込めること、またノウハウの習得も得られることから、本件事業譲受に前向きに検討することとなりました。

- ・本件事業譲渡にあたっては、サ高住のみならず、通所介護、訪問介護事業も譲渡となることから、管轄する行政庁の許可取得や従業員の雇用契約手続きなどが必要となることに加え、譲渡資産と非譲渡資産との切り分けに苦労しましたが、双方ともに取引先であったことから、積極的に当行が間に入り調整・サポートすることで、無事に譲渡を完了することができました。
- ・本件は、事業性評価を深掘りした中で、営業店担当者が顧客ニーズを的確に把握し、タイムリーに本部の専担部署へ相談し、本支店連携のもと本業支援ができた事例となります。

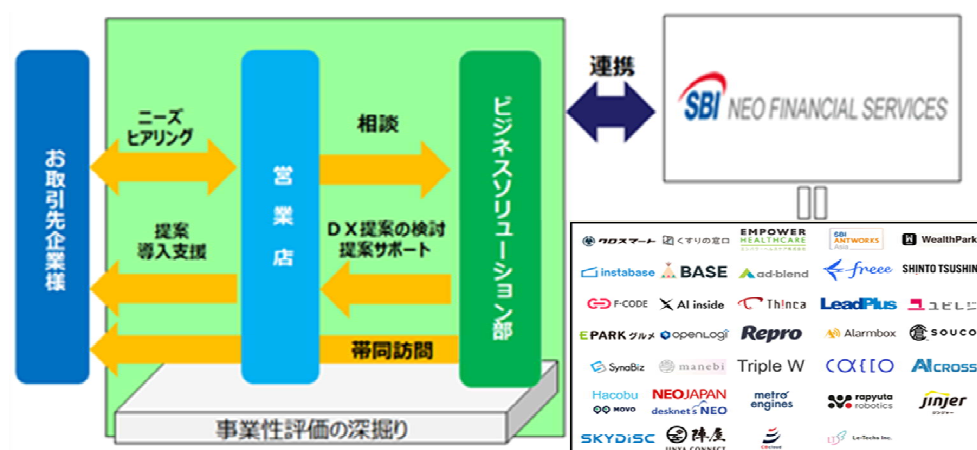
(ウ) DX 支援【基本方針 2-オ】

当行営業エリアの企業が抱えるデジタル化・DXに対する課題・ニーズに応えるため、SBI ネオファイナンスサービス株式会社（以下「SBINFS」）と多様な技術を保有している DX ベンダーを当行取引先に紹介する総合紹介契約を締結し、2022 年 1 月より SBINFS が提供する「DX データベース」を活用した地域企業の DX 支援の取組みを開始いたしました。

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 コーディネーター茨城と連携した IT コンサルティングの実施を進めました。特に 2023 年 10 月より開始となったインボイス制度への対応は、取引先の喫緊の課題として取り組みました。制度に応じたフォーマットで適格請求書を発行・保存できるツールを取引先に提案し、累計で 1,991 先のインボイス対応支援を行いました（2022 年度：1,752 先、2023 年度：209 先、2024 年度：30 先）。また労働時間に関する 2024 年問題の課題解決支援を累計 171 先実施いたしました（2023 年度：36 先、2024 年度：135 先）。

今後については、法対応だけでなく、バックオフィス業務の効率化への対応が可能な DX の提案に積極的に取り組んでまいります。

【SBINFS との連携による DX 支援体制】



(エ) SDGs 支援【基本方針 2-オ】

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り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り組みとして、「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、提案を行っています。その後、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繋ぎ、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 の普及と取り組み支援を進めてまいります。



(オ) 人材紹介【基本方針 2-オ】

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、2021 年度は 5 件、2022 年度は 14 件、2023 年度は 27 件、2024 年度は 47 件と着実に成約実績を積み上げてきております。

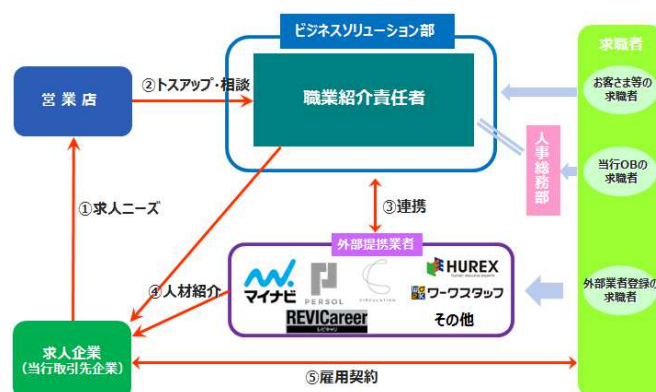
当行では、すでに 7,213 社の事業性評価を行っており、顕在化しているニーズだけでなく、潜在的なニーズも含めて取引先の「人材」に関する経営課題を把握しております。これらの地域企業の「人材」に関する経営課題に対し、ニーズにマッチした人材を紹介することにより地域企業の発展と成長に貢献してまいります。

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。

また、当行の人材紹介に関する取組みは、内閣府による「デジタル田園都市国家構想総合戦略（2023 改訂版）」において盛り込まれた「デジタル人材地域還流戦略パッケージ」の一環として、高度人材採用支援の活性化を目的とした「先導的人材マッチング事業」に採択されており、上記成約のうち、令和 3 年度事業では 5 件、令和 4 年度事業では 20 件、令和 5 年度事業では 45 件が補助金の対象となっています。引き続き、経営幹部や経営課題解決に必要な専門人材の紹介を通じて、地域企業の成長・生産性向上の実現を目指してまいります。

【人材紹介スキーム】



(カ) 福利厚生【基本方針 2-オ】

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。

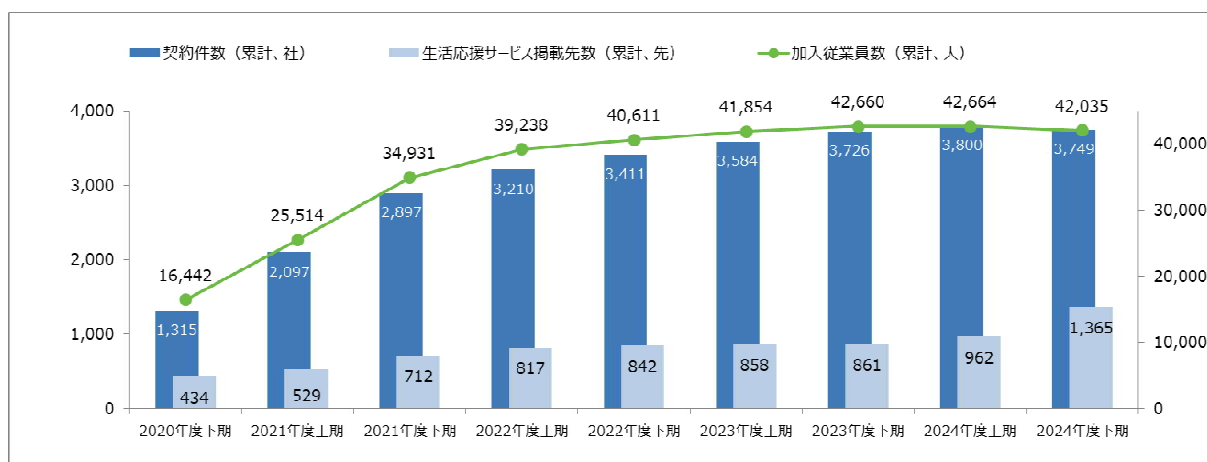
「ハッピーエールサポート」は、契約企業が従業員向けに提供する福利厚生を充実させることで、より魅力ある企業づくりを応援する有料のサブスクリプションサービスであり、金融機関独自の福利厚生サービスとしては、関東地区で初めての取扱いとなっております。本サービスは、①金融取引サービス（ローンの金利優遇や ATM 手数料の減免等）、②生活応援サービス（地元企業の優待クーポンの提供）、③研修セミナーサービス（マナー講座やライフプランセミナー等の受講）の 3 つのサービスで構成されており、契約企業の従業員は原則無料で利用可能です。



この取組みに対して、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、契約件数 3,749 社、加入従業員 42,035 人、生活応援サービス掲載先数 1,365 先となりました。

なお、2024 年度については、取引深耕により契約件数は増加（前年度比+23 社）したものの、年度内に従業員数の多い企業の解約があったことから、加入従業員数は減少（前年度比△625 人）しております。

【ハッピーエールサポート加入実績】



ハッピーエールサポートのサービス向上のため、中小企業における健康経営への取組み推進に寄与する医療相談アプリ「LEBER」との連携、中小企業のBCP対策をサポートする「セコム安否確認サービス」の導入、株式会社RCGの提供する「BANKER's Choice」の商品を会員が割引で購入できるサービスの導入、茨城県社会保険労務士会との連携による無料相談、損害保険ジャパン・SOMPO ひまわり生命との健康経営推進に関する取組み等を行ってまいりました。2021年度下期には、会員従業員の利便性を高めるため、ハッピーエール専用LINE公式アカウントを開設し、会員企業の紹介や会員企業自身が出演する暮らしに役立つ動画の配信や各自治体と協力し県内観光地の紹介動画の配信等を行いました。

2024年度は、中小企業の従業員の資質向上に資する「新入行員・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を開催したほか、契約先の従業員満足度向上のため現場の意見を取り入れる目的で、営業店からのメンバーも加えた全行的な組織体として「ハッピーエールサポートアドバンスコミッティ」を開催する等随時サービス向上のための施策を行っております。



自見地方創生担当相より表彰

なお、ハッピーエールサポートに関する取組みは、内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局が選定する「令和5年度 地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』」に選定され、内閣府特命担当大臣（地方創生担当）より表彰されております。

（キ）ビジネスマッチング【基本方針2-オ】

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多くの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ため、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、アフターコロナ時代の経済社会の変化に対応するため、企業の思い切った新事業への展開等を支援する「事業再構築補助金制度」の提案に取り組んでいるほか、新たな設備導入等事業成長意欲を持った取引先には、地元企業にマッチした各種補助金の情報提供を行いました。

【事業再構築補助金 当行支援先 申請・採択件数】

(単位:件)													
	1次 公募	2次 公募	3次 公募	4次 公募	5次 公募	6次 公募	7次 公募	8次 公募	9次 公募	10次 公募	11次 公募	12次 公募	全体
申請件数	50	36	34	45	43	26	18	26	29	15	16	19	357
採択件数	17	17	13	25	28	18	16	15	14	11	7	5	186
採択率	34.0%	47.2%	38.2%	55.6%	65.1%	69.2%	88.9%	57.7%	48.3%	73.3%	43.8%	26.3%	52.1%

取引先の業況は、コロナ禍の落ち込みから総じて回復傾向にありますが、一部では回復に遅れが見られるほか、コロナ禍で増加したゼロゼロ融資等の返済が進んでいなかで、資金繰りに不安を持っている企業も出てきている状況にあります。当行では、認定支援機関である当行子会社の筑波総研㈱と連携し、業況・財務の悪化が懸念される取引先と問題点の共有を図りながら経営改善計画を策定し、課題解決のための本業支援を踏み込んで行う体制を整備しております。

地域金融機関として取引先との密接な関係を活かし、2024年度下期も事業性評価に基づくコンサルティング営業に全行一丸となって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K P I 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。

【K P I の達成状況】

KPI	2024年度					3年間累計 (2022年4月～2025年3月まで)				
	目標	実績	対比	達成率	達成状況	目標	実績	対比	達成率	達成状況
8.事業性評価の対話先: 先数	1,200	3,001	1,801	250%	達成	3,600	7,791	4,191	216%	達成
9.ソリューション提案: 件数	110,000	117,047	7,047	106%	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	1,100	2,179	1,079	198%	達成	3,150	7,642	4,492	243%	達成

③ 早期の事業再生に資する方策

ア. 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【基本方針3-ア】

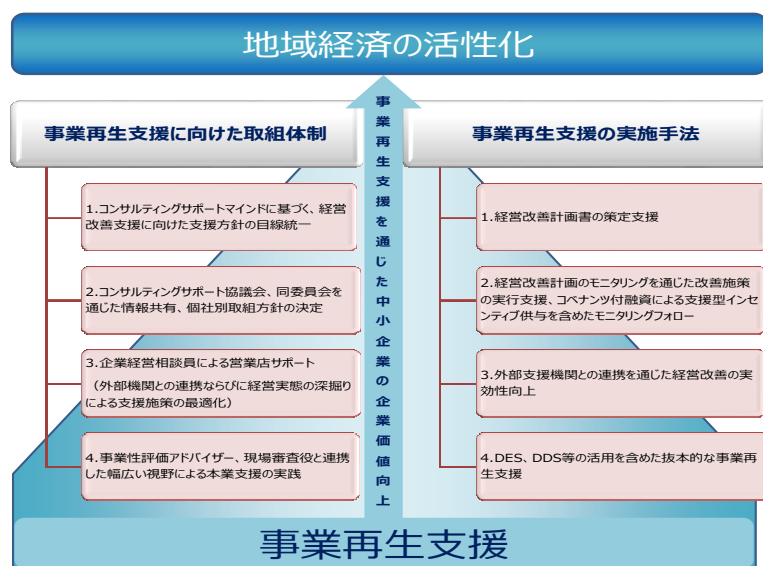
「コンサルティングサポート委員会」は、①事業性評価に基づく中小企業のライフステージに応じたコンサルティング機能や仲介機能の発揮、②中小企業の資金繰り改善及び担保や保証に過度に依存しない資金供給等の金融支援、③本業支援、④事業再生や管理債権の流動化等を主な協議事項として2ヶ月ごとに開催しております。同委

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

また、「コンサルティングサポート委員会」で決定した支援策に基づき、個社別に協議・検討を行う場として「コンサルティングサポート協議会」を開催しております。同協議会では、経営改善計画書の策定支援状況や抜本的な事業再生、廃業支援の活動状況についても、経営陣を含めて情報共有し、提案の創出から資産の良化に至るまで、資金供給のみに限定されない幅広い「とことん支援」を実践するための取組手法を本部各セクションと営業店が一体となって協議しております。さらに2021年度下期より債務者支援にかかる新たな取組みとして、「債務者支援協議会」（コンサルティングサポート協議会の一環）を開催しております。同協議会では、新型コロナウイルス感染症の拡大前から業績が低迷する債務者区分「要管理先」や「破綻懸念先」等、当行の信用リスクへの影響が大きい先を中心に個社別の対応方針を明確にし、債務者支援の実効性向上に努めております。

引き続き、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた地元中小企業に対しスピード感を持った事業再生を進めるべく「業種別支援の着眼点」等を参考にするとともに、「コンサルティングサポート協議会（含む債務者支援協議会）」による個社別の取組方針や支援策の協議・決定を行い、より質の高い金融仲介機能の発揮に取組んでまいります。

【事業再生支援の取組み体制】



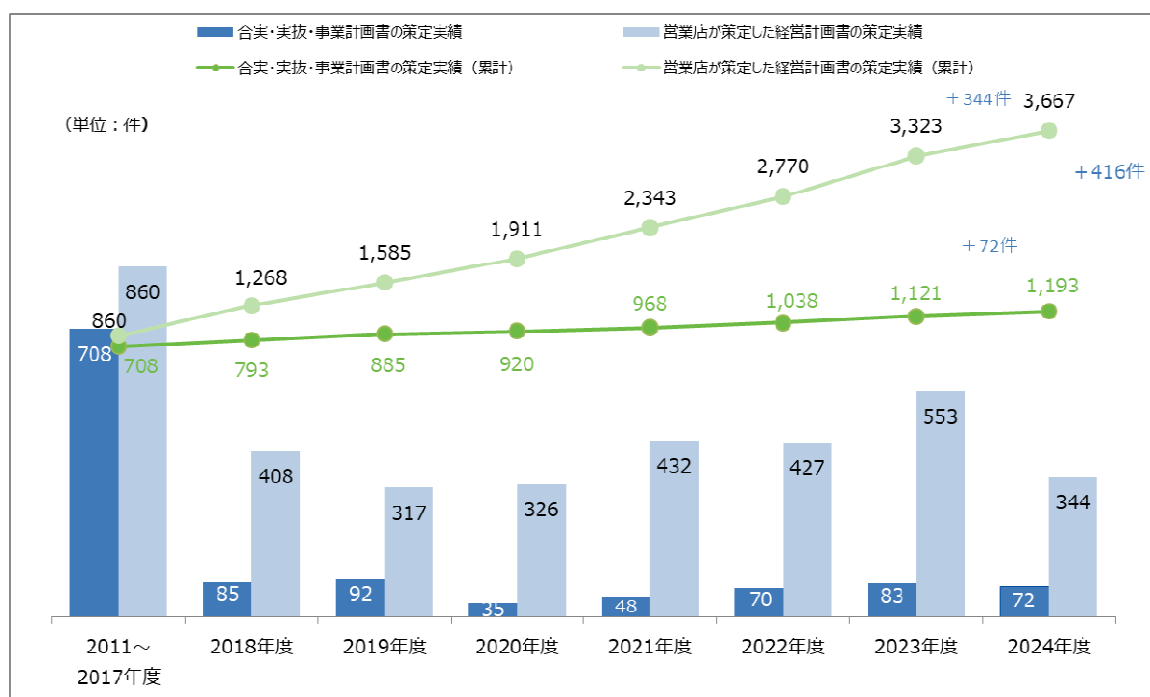
イ. 経営改善により収益力や財務の改善が見込まれる企業に対する支援【基本方針 3-ア】【基本方針 3-イ】

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、2024年度は経営改善計画書の策定支援に結び付いた先が416件あり、累計で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。

【経営改善計画書策定件数】



【KPIの達成状況】

KPI	2024年度					3年間累計 (2022年4月～2025年3月まで)				
	目標	実績	対比	達成率	達成状況	目標	実績	対比	達成率	達成状況
13. 経営改善計画書の策定支援: 件数	400	416	16	104%	達成	1,200	1,549	349	129%	達成

(ア) 経営支援への積極的な取り組み姿勢【基本方針3-ア】【基本方針3-イ】

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に経営課題を抱える取引先等、中小企業では人材や経営改善ノウハウ等の経営資源が限られるために経営計画書の策定や経営改善が進んでいない事例が見られることから、条件変更先を中心とした経営課題を抱える取引先に対して営業店と本部が連携して積極的に経営計画書の策定支援に取り組んでおります。

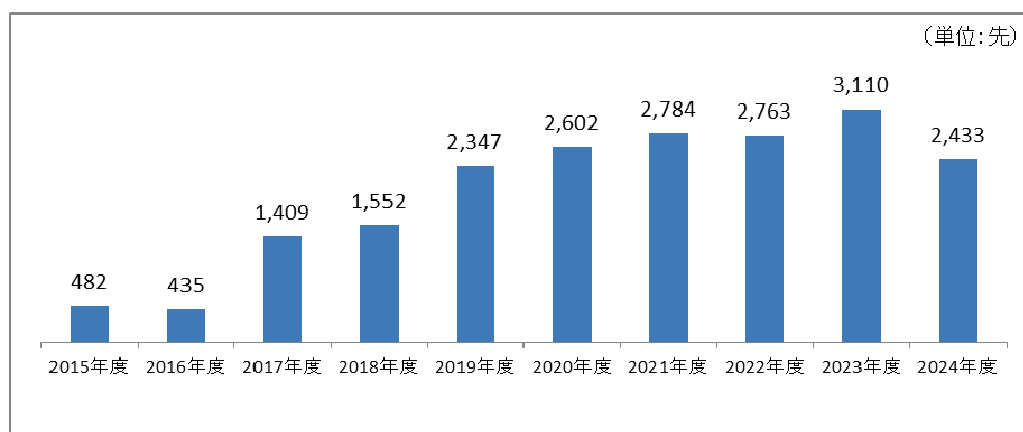
地元の中小・零細企業の経営改善を進め、地域経済、雇用を守るためには取引先企業に対して改善に向けたサポートが必要であるとの問題意識を持ち、2017年1月から合実・実抜計画の策定までには至らない取引先に対して3,667件の経営計画書策定支

援（リファイナンスプラン用の経営計画書や営業店が主体となる簡易的な経営計画書）の取組みを進めております。

2023 年 6 月には、リファイナンスに取組まない取引先への伴走支援が後回しとならないよう、リファイナンスには取組まないものの、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条件変更中の取引先等に対して、実効性を持って支援すべく「ZERO ダッシュ」の取組みを開始し、事業規模が比較的小さな取引先も含めて伴走支援できる体制を整備しております。

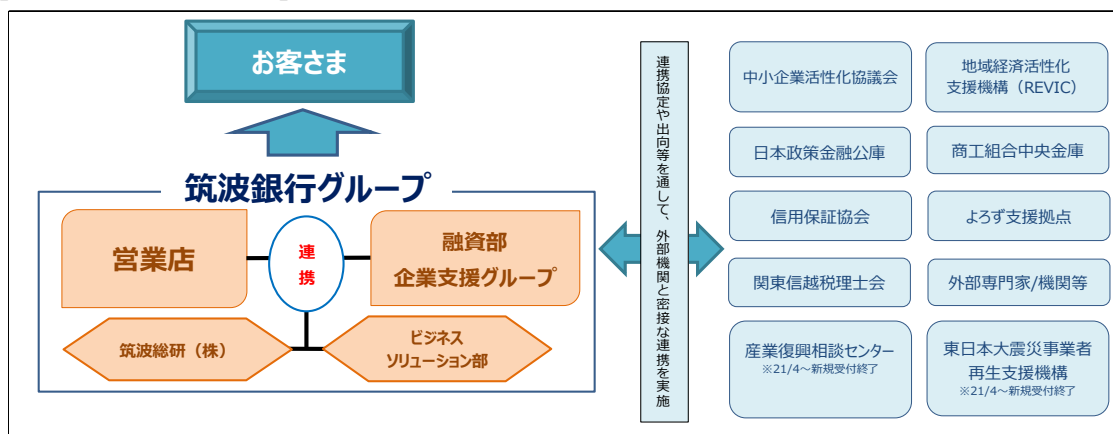
これらの取組みを通じて 2025 年 3 月末の経営支援先は、当行と協働体制が構築できるメイン先等へ対象先を絞り込んだため前年度比では減少したものの、2015 年度末の 482 先から 2025 年 3 月末は 2,433 先に増加しており、コンサルティングサポート協議会を通じた本業支援の強化及びセミナーや事例研究を通じた経営支援ノウハウの向上を図り、営業店をサポートする本部行員や企業との接点となる営業店行員による経営支援活動の実効性を高めております。

【経営支援先数】



また、経営改善支援活動は、改善施策構築による経営計画書の策定から、その後のモニタリングに至るまで、継続的な支援を進めていく必要があります。当行では、経営支援への積極的な取組み意識の醸成を図るため、取組みプロセスの重要性を重んじ、中長期的な視点から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、過去にさかのぼ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営業店担当者にインセンティブを付与することにより、当行の経営改善支援マインドの醸成を図っております。さらに 2021 年 10 月には合実・実抜計画書の策定等による再生支援により債務者区分が要注意先以上にランクアップした場合、営業店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計画書や ZERO ダッシュの策定支援に対し、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。これらの取組みにより支援体制が継続的かつ組織的となるよう体制整備を進めております。

【経営改善支援体制図】



(イ) 外部機関との連携【基本方針 3-イ】

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、態勢整備を進めております。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繋がる検証手法の習得に取り組みました。新型コロナウイルス感染症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り組み、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おります。

2021 年 12 月に当行子会社である筑波総研(株)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(株)を含めた複数のコンサルタント会社とも連携を図りながら、顧客のニーズに最も適したマッチングを実施し、地元中小企業の事業再生支援に取り組んでおります。

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。伊藤氏との連携により、新型コロナウイルス感染症等の影響を受け収益力の低下や過剰債務に悩む取引先に対し、本業支援を含めた事業再生支援の体制強化を進めるとともに、人材育成による事業再生のノウハウ蓄積にも取り組んでおります。

引き続き、外部関係機関と連携を密にして環境変化に応じた対策を講じ、お客さまの事業持続性向上に向けた「とことん支援」を実践し、事業再生支援を進めてまいります。

【外部機関の活用状況（当行支援分）】

外部機関名	取組み先数	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））

※中小企業活性化協議会における「新型コロナ特例リスケジュール支援（特例リスケ）」は、2022年4月1日からはアフターコロナを見据えて「収益力改善支援」にシフトされ、新たな受付を終了しているため、計数は2022年3月末時点としております。

【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。

ウ. 抜本的な事業再生を必要とする企業に対する支援【基本方針3-イ】

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) 資本金借入金（DDS）による事業再生支援【基本方針 3-イ】

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借入金（DDS）の活用を提案しております。資本金借入金を活用するための具体的な対応として、経営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は、資本金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、将来性を検証して、抜本的な事業再生が必要であると認められるお客さまに対しては、資本金借入金の活用も一つの手法であることを丁寧に説明し、事業再生支援を進めてまいります。

【DDS、DES の取り組み実績】

（単位：百万円）

	DDS		DES	
2011年度	15件	504	1 件	1,310
2012年度	21件	538	- 件	-
2013年度	13件	719	- 件	-
2014年度	4件	100	- 件	-
2015年度	2件	90	- 件	-
2016年度	1件	16	- 件	-
2017年度	4件	102	- 件	-
2018年度	3件	45	- 件	-
2019年度	4件	41	- 件	-
2020年度	4件	66	- 件	-
2021年度	4件	38	- 件	-
2022年度	1件	20	- 件	-
2023年度	1件	10	- 件	-
2024年度	- 件	-	- 件	-
合 計	77 件	2,289	1 件	1,310

（震災後～2025/3末現在）

※案件進捗状況により、2024 年度に予定していた案件が翌年度へ繰り越しとなったため、2024 年度実績はゼロとなりましたが、2025 年度期初に同案件 2 件/60 百万円は既に対応済となっております。（DDS：79 件/2,349 百万円<2025/5 末現在>）

(イ) 債権放棄による事業再生支援【基本方針 3-イ】

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）」では27先、「茨城県産業復興機構（現：産業復興相談センター）」では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。

引き続き、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。

【震災支援機構、産業復興相談センター、REVICの債権買取及び再生型債権放棄実績】

	震災支援機構 (先数/債権売却額)		産業復興相談センター (先数/債権売却額)		REVIC (先数/債権売却額)		再生型債権放棄 (先数/債権放棄額)	
2012年度	1 先	0 百万円	2 先	63 百万円	-	-	1 先	78 百万円
2013年度	4 先	158 百万円	7 先	15 百万円	-	-	1 先	35 百万円
2014年度	9 先	135 百万円	3 先	0 百万円	1 先	464 百万円	2 先	906 百万円
2015年度	6 先	728 百万円	-	-	-	-	-	-
2016年度	4 先	75 百万円	-	-	1 先	323 百万円	3 先	434 百万円
2017年度	2 先	102 百万円	-	-	2 先	356 百万円	2 先	646 百万円
2018年度	-	-	-	-	-	-	1 先	19 百万円
2019年度	-	-	-	-	-	-	7 先	779 百万円
2020年度	1 先	13 百万円	-	-	-	-	3 先	227 百万円
2021年度	-	-	-	-	1 先	121 百万円	2 先	949 百万円
2022年度	-	-	-	-	-	-	3 先	397 百万円
2023年度	-	-	-	-	-	-	6 先	1,108 百万円
2024年度	-	-	-	-	1 先	223 百万円	5 先	659 百万円
合 計	27 先	1,211 百万円	12 先	78 百万円	6 先	1,487 百万円	36 先	6,237 百万円

（震災後～2025/3末現在）

【抜本的事業再生に伴う事業継続により維持された雇用者数】

事業再生手法	2020年度末まで	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	合 計
DDS、DES	1,582 人	68 人	7 人	35 人	0 人	1,692 人
震災支援機構	1,036 人	0 人	0 人	0 人	0 人	1,036 人
復興相談センター	324 人	0 人	0 人	0 人	0 人	324 人
REVIC	733 人	0 人	0 人	0 人	87 人	820 人
債権放棄・会社分割	1,834 人	156 人	563 人	1,133 人	591 人	4,277 人
合 計	5,509 人	224 人	570 人	1,168 人	678 人	8,149 人

（震災後～2025/3末現在）

【KPIの達成状況】

KPI	2024年度					3年間累計（2022年4月～2025年3月まで）				
	目標	実績	対比	達成率	達成状況	目標	実績	対比	達成率	達成状況
12.事業再生支援先に対する事業再生：ランクアップ件数	280	352	72	126%	達成	720	1,060	340	147%	達成
14.DDS/DES、債権放棄などの抜本的な経営再建：件数	4	6	2	150%	達成	12	17	5	142%	達成

【取組事例】

資金繰りが逼迫し、再生スキーム実現に向けた費用を十分に確保できないお客さまに対し、スポンサー探索に積極的に関与して事業と雇用を守ることにつなげた事例

- ・C社は飲食業を営む当行メインのお客さまです。C社はコロナ禍前から積極的な店舗展開を進めてきましたが、出店計画は実質当時の代表者任せとなっており、また出店にあたっての計画性や戦略性が乏しかったこと等から、不採算な出店や閉店を繰り返すこととなり、その結果、収益力低下や借入金過大の状況に陥っていました。
- ・その後、コロナ禍の影響によりC社の業績はさらに悪化し、赤字や債務超過が拡大したため、中小企業活性化協議会へ相談のうえ、経営計画書を策定し、経営改善に向けた取組みを開始しました。しかしながら、コロナ禍による売上減少に加え材料費高騰の影響もあり、赤字解消には至らず、資金繰りが逼迫した状態が続いていました。
- ・当行においては、このままでは資金繰りがショートする可能性が高いと判断したため当行から自力再生を断念し、スポンサースキームにて事業や従業員を守るべきであると説明のうえ、地域経済活性化支援機構（以下、REVIC）に協力を仰ぎ、抜本的な事業再生の検討を進めることとしました。
- ・スポンサー探索にあたっては、C社は資金不足にあり、スポンサー探索に費用がかからない等の事情があったため、C社の現代表者と当行が中心となって当行取引先やC社取引先からスポンサー候補を探索することとなりました（スポンサー候補との具体的交渉は弁護士や公認会計士のアドバイザーが担当しました）。
- ・スポンサー探索を開始した当初は、全店舗を承継してくれるスポンサー候補を探しましたが、なかなか見つからず、最終的にはC社取引先と当行取引先の中から探索した数社のスポンサーに大部分の店舗と事業を承継し、抜本的な事業再生を進めることとしました。
- ・こうして債権を有する金融機関全行へ提示された計画は、多額の債権放棄（譲渡損）を含む内容でしたが、C社の事業存続に向けた当行の熱意や取組みが評価されたこともあり、全行の同意を取り付けることができました。
- ・本件は、自力再生が困難なうえ、再生スキーム実現に向けた費用も十分に確保できないお客さまに対し、地元を知る地域金融機関としてスポンサー探索に積極的に関与し、C社の事業と雇用を守ることにつなげた事例であります。

（ウ）事業継続が見込まれない企業に対する転業や廃業支援【基本方針3-イ】

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。

引き続き、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、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。

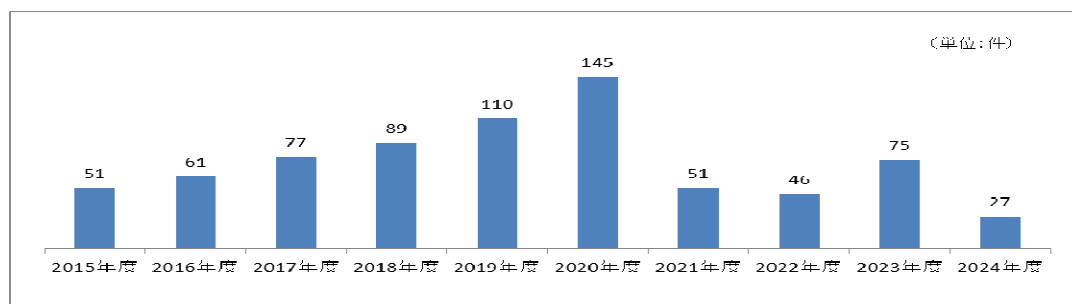
エ. 経営改善先に対するニューマネー対応を含めた出口戦略の提案【基本方針3-イ】

事業再生の実施によって財務内容が改善するお客さまも多い一方で、条件変更先や破綻懸念先に対して新規与信を検討する際に、躊躇する事例も見られておりました。そのため、与信対応の判断にあたっては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ト（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を進めております。

具体的には、条件変更先や経営課題を抱えるお客さまに対する取組みとして、オンラインミーティングツールを活用した「コンサルティングサポート協議会」において、営業店に対して業種別の着眼点や営業店の審査能力及び目利き力の向上に向けた助言を行い、継続的なサポートを行っております。

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、融資部とビジネスソリューション部が定期的に情報交換を行い、経営改善・事業再生が進む企業に対する返済条件の正常化やリファイナンス、お客さまに適した出口支援の提案や生産性向上等に寄与する資金支援を積極的に進め、条件変更先や経営課題を抱えるお客さまに対しても、事業性を検証し、改善が見込まれる企業に対しては積極的な資金供給やリファイナンスを進める態勢の定着に努めた結果、事業の持続性等を見極めて資金支援を行う態勢が進んでおります。

【出口支援実行件数】



【業況改善が進む企業に対する出口支援取組実績】

(単位: 百万円)							
	件数	金額	うち運転		うち設備		うちその他
2015年度	51 件	5,088	37 件	3,145	11 件	858	3 件 1,085
2016年度	61 件	3,609	30 件	2,305	16 件	787	15 件 517
2017年度	77 件	7,241	44 件	1,366	20 件	1,925	13 件 3,950
2018年度	89 件	5,858	41 件	1,532	16 件	917	32 件 3,409
2019年度	110 件	3,889	58 件	1,879	13 件	382	39 件 1,628
2020年度	145 件	5,615	81 件	2,036	21 件	639	43 件 2,940
2021年度	51 件	4,595	21 件	720	7 件	599	23 件 3,276
2022年度	46 件	2,372	27 件	912	14 件	603	5 件 857
2023年度	75 件	2,662	28 件	662	19 件	774	28 件 1,226
2024年度	27 件	1,299	14 件	387	13 件	912	0 件 0
合 計	732 件	42,228	381 件	14,944	150 件	8,396	201 件 18,888

※出口支援とは、本部が関与する経営支援先に対する業況改善や将来のランクアップに繋がる資金支援実績 (2015年度～2025/3末現在)

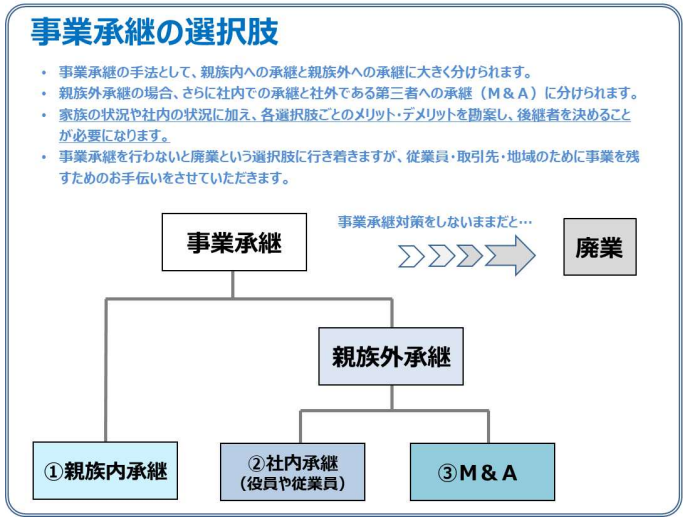
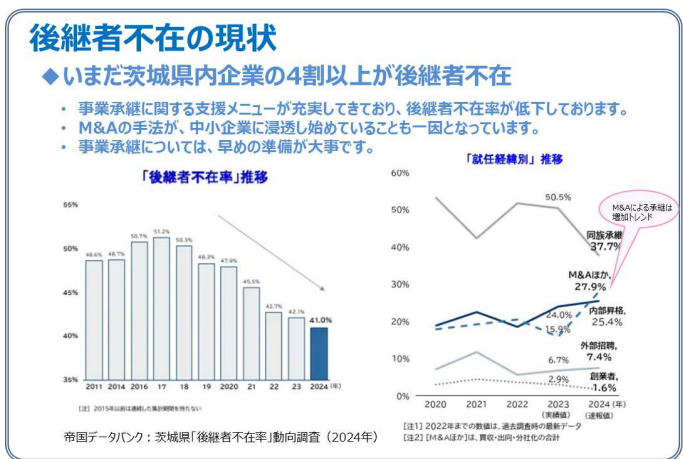
④ 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

ア. 事業承継支援に対する態勢【基本方針 2-エ】

増加してい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、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、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います。

また、営業行員の事業承継支援スキル向上のため、ブロック別情報交換会や休日セミナー、階層別の研修といった Off-JT のほか、コンサルティングサポート協議会や臨店訪問を通じた OJT を実施することで、人材の育成を図り、事業承継支援に対する態勢を強化しております。

なお、経験の浅い一般行員でも、効果的な事業承継提案が行えるように、事業承継ヒアリングシート、事業承継提案のツールや対話のスクリプトを、サポートツールとして作成しております。



イ. 事業承継支援に対する外部連携【基本方針 2-エ】

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ております。さらには、2023 年 1 月から茨城県事業承継・引継ぎ支援センターと定期的な情報交換を実施するとともに、2024 年 3 月には茨城県内を営業基盤とする 5 金融機関と「いばらき地域金融 M&A アライアンス」を創設して M&A 業務において連携することとし、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。

外部連携により、事業承継相談の対応力強化に繋がり、2024 年度の事業承継・M&A 支援件数は、K P I 目標比+379 件の 669 件となっております。

【K P I の達成状況】

KPI	2024年度					3年間累計（2022年4月～2025年3月まで）				
	目標	実績	対比	達成率	達成状況	目標	実績	対比	達成率	達成状況
11.事業承継・M&A支援：件数	290	669	379	231%	達成	790	1,909	1,119	242%	達成

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【基本方針 2-オ】

(ア) 地方版総合戦略に基づいた各種施策への支援協力

当行は、自治体の地方版総合戦略の策定及び地方創生に関する取組みについて、グループ全体で積極的に関与しております。これまでの取組みにより、行政サイドから地方創生の有識者会議等への参画の打診を受けるようになっており、当行のプレゼンス向上に繋がっております。また、シンクタンクである当行子会社の筑波総研㈱との連携による観光振興や地方版総合戦略に関する自治体からの受託を通して、地域の課題解決とともに、銀行及び銀行グループの収益に繋がる活動を行っており、引き続き、対応してまいります。

【地域振興を通じた自治体委託事業の筑波総研㈱の受託実績】

(単位：件、千円)

年度	受託件数		金額 (税込)	受託業務の内容 (件数/金額)							
	自治 体数	件数		観光振興		地方版 総合戦略		地域資源 観光		その他	
2014	1	1	1,307	1	1,307						
2015	5	8	50,438			2	9,407			4	41,029
2016	4	8	35,941	3	27,937	1	1,523	1	1,491	1	4,990
2017	8	9	23,057	3	3,861			1	5,312	5	13,884
2018	7	9	27,357	5	16,228			1	1,011	3	10,118
2019	10	11	32,664	5	11,027	2	6,834	2	4,833	2	9,970
2020	10	14	29,308	2	3,825	4	11,323	4	5,140	4	9,020
2021	7	8	22,448	1	2,563	2	8,230	3	8,745	2	2,910
2022	7	10	22,794	4	10,990			4	8,114	2	3,690
2023	4	4	10,720	3	8,920			1	1,800		
2024	1	1	1,800					1	1,800		
合計	64	79	257,832	27	86,658	11	37,317	18	38,248	23	95,611

(イ) 地域振興協定締結先との連携強化

当行は、2012年2月に北茨城市と東日本大震災からの復興支援を主とした協定を締結して以降、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り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

当行は、自治体や地域への支援策として大学の保有する知見や学生の柔軟な発想力を取り入れ、地域の企業とともに産官学金労言が連携した様々な取組みを推進しております。

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り組んでまいります。

イ. SDGs への取組み【基本方針 2-オ】

(ア) SDGs 推進プロジェクト『あゆみ』の取組み状況

当行は、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、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、更なる取組みの強化を図ってまいります。

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。

【2024 年度 SDGs 推進プロジェクト『あゆみ』推進項目】

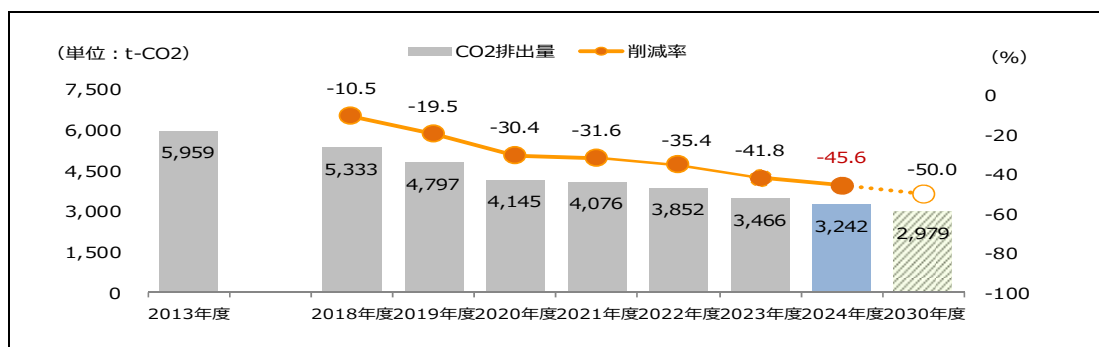
マテリアリティ		テーマ		主な取組み
① 地域経済の持続的な発展に向けて	8 経済の持続的な発展、9 産業・貿易の振興、17 パートナーシップの推進	1-1 サステナブルな地域経済を目指して 1-2 地域のレジリエンス向上に向けて	経済	・サステナブルファイナンスの推進 ・ベンチャー企業への育成支援、創業支援の取組み強化
② 持続可能な地球環境の実現に向けて	7 再生可能エネルギー、13 気候変動への対応、14 海洋資源の持続的利用、15 陸域生態系の持続的利用	2-1 地球環境に配慮した行動	環境	・CO2排出量削減
③ 地域に暮らす人々の豊かな社会の実現に向けて	4 質の高い教育へのアクセス、5 ジェンダー平等の推進、8 経済の持続的な発展、11 持続可能な都市とコミュニティの構築、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	・観光関連事業、地域ブランディング事業への協力 ・エコノミクス甲子園茨城大会の開催、SDGs診断・宣言サービスの推進 ・福利厚生パッケージ「ハッピーエールサポート」の推進
④ 責任ある事業の推進に向けて	10 人や国の不平等性の解消、16 公正な裁判と法の支配	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提言賛同後の開示項目の進捗管理 ・SDGs推進委員会による各種取組みの進捗確認、経営への報告体制の確立

(イ) TCFD 提言への賛同

当行は、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。

また同年 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ます。なお、2024 年度の CO₂ 排出量は 2013 年度比 45.6%削減しております。

【CO₂排出量削減率（2013 年度比）】



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）の設定を公表し、2030年までの9年間にサステナブルファイナンス3,000億円の実行を目指してまいります。

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。

サステナブルファイナンスへの取組みに関しては、営業店行員に対する「サステナブルファイナンスに取組む意義」の浸透を図るため、研修動画を作成・配信したほか、対面での集合研修やセミナーなどを実施し意識や知識の啓蒙を実施しております。また、商品面においては、2022年12月に「筑波サステナビリティ・リンク・ローン」及び「筑波グリーンローン」の取扱いを開始、2024年5月に「筑波ポジティブ・インパクト・ファイナンス」の取扱いを開始いたしました。その結果、2022年4月～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、2,532億円と当初目標が達成目前となっております。

当行は、引き続き、TCFD提言賛同に基づき、積極的な対応・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。

【KPIの達成状況】

KPI	2024年度					3年間累計（2022年4月～2025年3月まで）				
	目標	実績	対比	達成率	達成状況	目標	実績	対比	達成率	達成状況
7.サステナブルファイナンス実行額：億円	340	1,049	709	309%	達成	920	2,532	1,612	275%	達成

【参考：TCFD 提言への賛同について】

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り組んでいます。これまでの取り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り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、被害の基大化を受けて、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 ◆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
対象地域	◆茨城県全域を中心とした当行営業地域 ◆国交省「重なるハザードマップ」より対象物件の浸水深を計測、建物損失割合を算出
分析対象先	◆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 ◆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
分析対象先	◆財務データが取得可能である法人先のうち、GHG排出量が大まかに推測される上位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、投資融資を行いません。

非人道的な兵器開発製造を行う事業者	◆投資融資を行いません。
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年度未だに、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資融資等
社会分野	SDG s 私募債、社会課題に対応した投資融資等
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、SDG s 宣言アシストローン（※）等

（※）お客様のSDG s への取り組みを支援する融資

【「経営強化計画」K P I の達成状況一覧】（全 15 項目）

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/アパート除く）：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）先数増加（東京/アパート除く）：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

「経営強化計画」KPIの達成状況について

2022年4月にスタートした「経営強化計画」において、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KPIについては、2024年度（単年度）計画および2022年度から2024年度までの3年間累計計画ともにすべて達成いたしました。

地元中小企業への事業性評価に基づく資金繰り支援やSDGsを起点とした課題解決に向けた提案に取り組んだことで、「中小企業貸出残高増加額」（3年間累計の達成率100%）をはじめ、「中小企業貸出先数増加」（同357%）、「リファイナンス実行額」（同146%）、「サステナブルファイナンス実行額」（同275%）となりました。特に、「サステナブルファイナンス」については、地元中小企業のSDGsに対するニーズの高まりや普及に向けた支援により計画を大幅に上回る実績となりました。

また、コロナ後の地元中小企業が安心して経営を行えるように資金繰り支援のほか、本業支援に向けた各種ソリューション提案についても積極的に展開し、「事業性評価の対話先数」（同216%）、「ビジネスマッチング支援件数」（同243%）、「事業承継・M&A支援件数」（同242%）となるなど、地元中小企業に対する各種支援が成果に繋がったものと考えております。

今後についても、当行のベースとなるターゲット先は地元中小のミドルリスク先であるという考えに変わりはありませんが、当行が強みを発揮できる年商50百万円～3,000百万円の事業者（コアターゲット）を中心に据えながら、きめ細かいヒアリングを起点としてニーズを捉え、資金繰り支援と本業支援に取組み、地域の中小企業の持続的発展に向けて貢献してまいります。

3. 剰余金の処分の方針

当行は、銀行業としての公共性と健全性に鑑み、いかなる厳しい環境にも耐え得る財務体質を維持するため、内部留保の充実を図りつつ安定した配当を維持することを基本方針としております。

2025年3月期の配当については、利益水準と今後の安定的な財務基盤の維持を勘案し、普通株式の配当は一株当たり5.0円、第四種優先株式については約定に従い一株当たり0.05円実施しました。

2025年3月期の当期純利益は、35億円の計画に対して40億円となり、計画を5億円上回りました。この結果、2025年3月期における利益剰余金の積み上げ状況は、433億円の計画に対して416億円となりました。

2026年3月期の当期純利益は、2025年3月期決算短信において公表しているとおり、40億円の見通しですが、今期から開始する「第6次中期経営計画」ならびに「新経営強化計画」を着実に履行し、地域金融機関として求められる金融仲介機能を十分に発揮していくことで収益の積み上げを図り、計画比未達となっている利益剰余金の積み上げ分をカバーし内部留保の充実を図ってまいります。

【当期純利益、利益剰余金の見通し】

(単位:億円)

	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	363	402	380	433	416
計画対比			△ 10		△ 22		△ 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		35	35	35	35	35	35
利益剰余金		464	495	526	557	588	620

4. 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）、事務本部長、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、デジタル戦略部長、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。

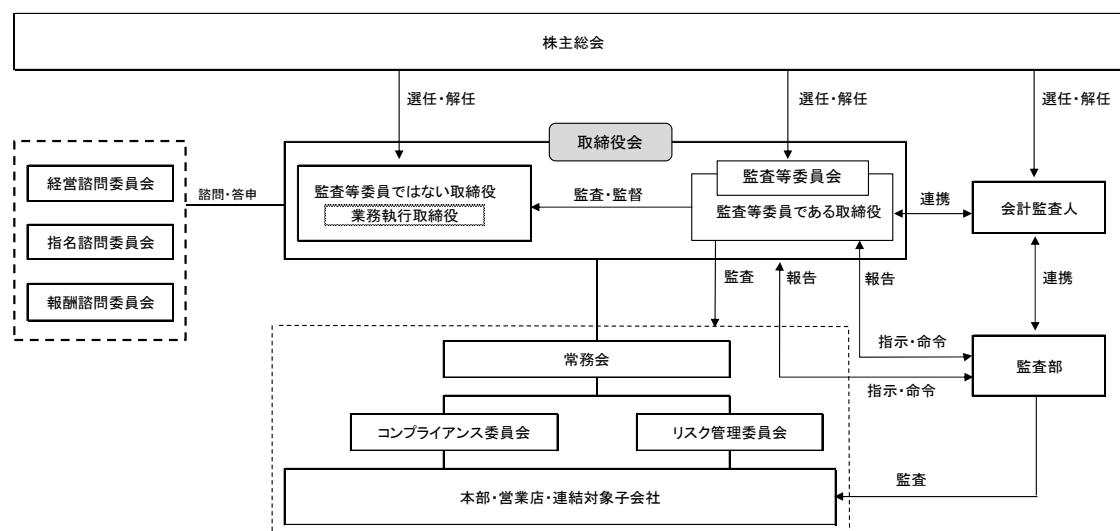
(指名諮問委員会)

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、被監査部署の部店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等

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を開催し、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付け、信用リスク管理部門と営業推進部門を分離して相互牽制できる体制を整備するとともに、リスクと収益のバランス維持を基本方針とした「信用リスク管理規程」を定めております。そのうえで、信用格付を前提としたプライシング、モニタリング、信用リスク計量化とポートフォリオ管理を実施するとともに、与信管理の徹底と審査体制の充実を図っております。

大口与信先の管理については、大口信用供与等規制の法令に則り、グループでの信用格付ごとの与信限度額の設定、与信先のグループ管理の徹底、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、当リスクの顕在化が銀行経営に重大な影響を及ぼすことを鑑み、格付別・業種別等のリスク量の把握に努め、適正なポートフォリオ管理を行うことにより、特定の業種及び特定のグループ等に対する過度な与信集中リスクを回避するよう、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か月毎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、必要に応じて対応方針を決定、速やかな対応をしております。そして、「信用格付」「自己査定」を通じた信用供与にかかるリスクを客観的かつ定量的に把握する「信用リスクの定量化」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、過去の財務等の定量的な評価だけでなく、引き続き、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強化し、信用リスクの適切な把握に努めております。

債権管理の体制については、取引先の業況悪化等が発生した時に速やかに本部宛に取引先の状況速報を提出し、取引先の状況の変化に即した管理方針・整理方針協議を行っております。また、コンサルティングサポート協議会で策定された方針について、債務者区分全般にわたる支援体制により金融仲介機能の向上を図る一方で、管理回収等の方針の進捗状況の確認や営業店への臨店指導、そして取引先への本部行員による同行訪問等の営業店サポートを行い、本支店一体となり債権管理の徹底を図っております。さらに債務者支援にかかる取組みとして営業店へのインセンティブ付与を行うことで債務者支援の実効性の向上に努めるとともに、「債務者支援協議会」を開催して信用リスクが高まる懸念のある債務者への対応方針を本支店で協議し、実施状況をモニタリング、PDCAを回していくことで信用リスク管理の高度化を図っております。

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間隔のミスマッチや予期しない資金の流出等により資金不足になるリスクのことをいいます。

当行では、この対応として「流動性リスク管理規程」を定め、諸会議を通じて、当行全体の資金繰り状況及び見通しの把握に加え、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。

以上