

# 経営強化計画の履行状況報告書

2025年12月

株式会社 筑波銀行

## 目次

1. 2025年9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 不良債権比率等	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策	5
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】	6
② 基本方針2【企業のライフステージに応じた本業支援】	6
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】	7
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】	7
⑤ 経営強化計画KPIの設定	7
⑥ ビジネス戦略の強化に向けた課題解決	9
(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	12
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	12
ア. 事業性評価の高度化【基本方針1-ア】【基本方針2-ア】	12
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】	13
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】	13
エ. 顧客接点強化戦略【基本方針1-ア】	14
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	15
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	16
ア. 経営者保証に関するガイドラインの活用【基本方針4】	16
イ. 私募債の活用【基本方針1-イ】【基本方針4】	17
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）【基本方針2-オ】【基本方針4】	17

(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	19
① 信用供与の円滑化に資する方策	19
ア. 事業性融資への取組み強化【基本方針1-ア、イ】	19
イ. 消費性融資への取組み強化	23
(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	24
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】	24
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	24
ア. よろず支援拠点との連携【基本方針2-オ】	24
イ. お客様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】	24
③ 早期の事業再生に資する方策	30
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【基本方針3-ア】	30
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】	32
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】	35
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	39
ア. 事業承継支援に対する態勢【基本方針2-エ】	39
イ. 事業承継支援に対する外部連携【基本方針2-エ】	40
⑤ SDGs 及び地方創生への取組み	40
ア. 自治体等外部機関と連携した取組み【基本方針2-オ】	40
イ. SDGs への取組み【基本方針2-オ】	41
3. 剰余金の処分の方針	46
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の進捗状況	47
(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等	47
① ガバナンス体制	47
② 業務執行に対する監査体制	49
(2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針	50
① リスク管理体制	50
② 統合的リスク管理	50
③ 信用リスク	50
④ 市場リスク	51
⑤ 流動性リスク	51
⑥ オペレーショナル・リスク管理	52

## 1. 2025年9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、米国トランプ関税による業績への影響が自動車産業を中心にみられたものの、原材料費や人件費の上昇分等を価格に転嫁する動きが幅広い業種で広がり、製造業及び非製造業ともに緩やかに改善しました。

一方、金融環境については、国内長期金利は、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上昇基調にあり、2025年9月末には1.65%近傍で推移しました。また、日経平均株価は、世界的な株高を背景に人工知能(AI)関連銘柄が牽引する成長期待により9月18日には45,000円を突破しました。為替相場については、2025年度上期を通して円安基調が続き、概ね140円台での推移となりました。

このような経営環境のもと、当行を含む地域金融機関を取り巻く環境は、人口減少や少子高齢化、異業種からの金融業への参入による競争激化、DX(デジタルトランスフォーメーション)への対応など、多岐にわたる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、金融環境は大きな変化の局面を迎えており、国内外の金融政策や市場の動向等をこれまで以上に注視し、金利の上昇局面に応じた適切な施策を一つひとつ着実に遂行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、原材料費の上昇や慢性的な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いるとともに、先行きについても物価上昇や利上げによる金融環境の変化が企業業績に与える影響は不確実性が高く、地域金融機関には地元中小企業に対する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、海外半導体メーカーの旺盛な需要増加等の影響を受け、製造業の業況が改善しましたが、サービス業においては、長引く物価高を背景として家計の節約志向が高まるなかで個人消費が伸び悩むなど、一部で弱めの動きがみられました。

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地元中小企業を対象としたM&A・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、従来以上に地元中小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年半が経過するなか、被災した港湾や鉄道、道路等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9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等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域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・振興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9月末の預金残高は、公金預金の減少を主因に前年度末比347億円減少の2兆5,995億円となりました。

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306億円増加の3,802億円となりました。

預金残高【単体】

(単位：億円)

	2025年9月末		2025年3月末	2024年9月末
	2025年3月末比	2024年9月末比		
預金（末残）	25,995	△ 347	△ 652	26,343
うち個人預金	18,672	△ 40	△ 11	18,712
預金（平残）	26,056	△ 430	△ 451	26,486

預かり資産残高【単体】

(単位：億円)

	2025年9月末		2025年3月末	2024年9月末
	2025年3月末比	2024年9月末比		
預かり資産	3,802	306	401	3,495
投資信託	1,850	200	241	1,650
生命保険	1,871	92	142	1,778
国債等公共債	70	13	17	56
外貨預金	9	△ 0	0	9

#### ② 貸出金残高

2025年9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等により、前年度末比586億円増加の2兆1,746億円となりました。

貸出金残高【単体】

(単位：億円)

	2025年9月末		2025年3月末	2024年9月末
	2025年3月末比	2024年9月末比		
貸出金（末残）	21,746	586	1,033	21,160
うち中小企業等貸出金	15,182	328	633	14,854
うち中小企業貸出	8,153	107	241	8,046
貸出金（平残）	21,431	742	930	20,689

(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、国債等債券売却損の増加に伴いその他業務利益は減少しましたが、貸出金利息や有価証券利息配当金の増加等により資金利益が増加したことや役員取引等利益が増加したことから、前年同期比4億63百万円増加の148億円となりました。

「コア業務純益」は、「業務粗利益」が増加したこと等により前年同期比11億59百万円増加し、46億74百万円となりました。

「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大幅な減少により前年同期比18億58百万円増加の40億52百万円に、「中間純利益」は、同18億9百万円増加の37億29百万円となりました。

#### 損益の状況（単体）

【単体】

（単位：百万円）

	2026年3月期		2025年3月期 中間期
	中間期	2025年3月期 中間期比	
<b>業務粗利益</b>	<b>14,800</b>	<b>463</b>	<b>14,336</b>
<b>資金利益</b>	14,074	879	13,194
うち貸出金利息	13,641	2,398	11,242
うち有価証券利息配当金	2,440	265	2,174
うち預け金利息	469	178	291
うち預金利息（△）	2,271	1,944	326
<b>役員取引等利益</b>	2,334	181	2,152
<b>その他業務利益</b>	△ 1,608	△ 598	△ 1,010
うち国債等債券損益	△ 1,781	△ 1,132	△ 649
経費（除く臨時処理分）（△）	11,907	436	11,471
<b>実質業務純益</b>	<b>2,892</b>	<b>27</b>	<b>2,865</b>
<b>コア業務純益</b>	<b>4,674</b>	<b>1,159</b>	<b>3,515</b>
コア業務純益（除く投資信託解約損益）	4,547	1,160	3,387
一般貸倒引当金繰入額（△） ①	—	1,890	△ 1,890
<b>業務純益</b>	<b>2,892</b>	<b>△ 1,863</b>	<b>4,755</b>
<b>臨時損益</b>	<b>1,161</b>	<b>3,723</b>	<b>△ 2,561</b>
うち株式等関係損益	793	217	575
うち不良債権処理額（△） ②	647	△ 3,215	3,863
うち償却債権取立益 ③	167	△ 0	168
うち貸倒引当金戻入益 ④	347	347	—
<b>経常利益</b>	<b>4,052</b>	<b>1,858</b>	<b>2,193</b>
特別損益	△ 58	△ 38	△ 19
税引前中間純利益	3,994	1,820	2,174
法人税等合計（△）	264	10	254
<b>中間純利益</b>	<b>3,729</b>	<b>1,809</b>	<b>1,920</b>
与信費用 ①+②-③-④	131	△ 1,671	1,803

#### ④ 自己資本比率

2025年9月末の連結自己資本比率は、親会社株主に帰属する中間純利益37億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0.08ポイント上昇し、9.48%となりました。

自己資本比率【連結】

(単位:億円、%)

	2025年9月末		2025年3月末	2024年9月末
	2025年3月末比	2024年9月末比		
連結自己資本比率	9.48	0.08	9.40	9.05
自己資本の額	1,224	26	1,197	1,181
リスク・アセットの額	12,901	166	12,734	13,036

#### ⑤ 不良債権比率等

2025年9月末の金融再生法開示債権残高は、破産更生債権及びこれらに準ずる債権や要管理債権の減少等により前年度末比41億円減少の546億円となりました。また、金融再生法開示債権比率は、開示債権残高の減少に加え、正常債権が前年度末比578億円増加したことから前年度末比0.25ポイント改善し2.47%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9月末		2025年3月末	2024年9月末
	2025年3月末比	2024年9月末比		
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	58	△ 23	81	83
危険債権	372	10	362	365
要管理債権	117	△ 27	144	149
三月以上延滞債権	0	0	0	0
貸出条件緩和債権	116	△ 28	144	149
小計 (A)	546	△ 41	587	597
正常債権	21,502	578	20,924	20,505
総与信残高 (B)	22,049	538	21,511	21,102
金融再生法開示債権比率(A)/(B)	2.47	△ 0.25	2.72	2.82

(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

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】



第6次中期経営計画の概要

計画名称	Rising Innovation 2028 ～ツクバ ワクワク、はじまる～	
計画期間	2025年4月～2028年3月（3年間）	
コンセプト	「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	
骨子	人的資本 人的資本経営の実践	経営基盤 経営基盤の変革
		ビジネス ビジネス戦略の強化
目指す財務指標	財務指標	2028年3月期計画
	収益性	当期純利益 50億円以上 ROE 5%以上
	効率性	コアOHR 70%台
	健全性	自己資本比率 9%以上

【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(株)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				
<b>事業性貸出金利息額（百万円）</b>	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
<b>法人フィー獲得額（百万円）</b>	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
<b>事業再生支援先に関する引当取崩額（百万円）</b>		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が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。



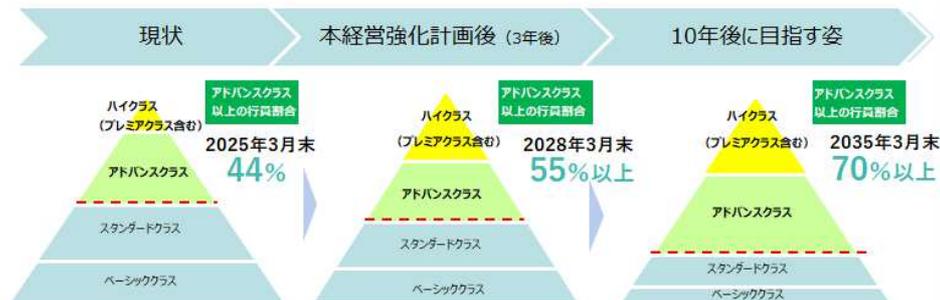
併せて、人財育成方針に基づいた人財育成に努め、業務面では特に法人ソリューション分野、個人ソリューション分野において、スキル評価制度における「担当業務に精通し、担当分野の主担当として業務を遂行できる」水準である「アドバンスクラス」以上の職員の割合の増加を図ってまいります。

#### 【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



【スキル評価の目的及び結果】

「スキル評価制度」は、個々の業務レベルを可視化し、強みや課題を明確にすることで、より効果的かつ実践的な育成につなげるための重要なツールとして2025年1月に導入しました。本制度は、育成施策と効果的に連動させることで職員の成長を促進し、人財育成方針に掲げた人財を着実に育成し、そうした人財の活躍による組織力の強化を目的としています。

そうしたなか、法人ソリューション及び個人ソリューションにおけるアドバンスクラス以上の行員割合は、2025年7月31日時点で46.1%（目標比+1.1%）となっています。

※スキル評価の実施状況

- 1 回目…2025年1月（評価基準日 2024年12月31日）
- 2 回目…2025年8月（評価基準日 2025年7月31日）

〔アドバンスクラス以上の行員割合の推移〕

	第6次中期経営計画期間						
	2024年度	2025年度 上期		2025年度	2026年度	2027年度	
	実績	目標	実績	目標比	目標		
法人ソリューション・個人ソリューションにおけるアドバンスクラス以上の行員割合	44.0%	45.0%	46.1%	1.1%	47.0%	51.0%	55.0%

〔クラス別内訳(2025年7月31日)〕

対象業務	ベーシッククラス		スタンダードクラス		アドバンスクラス		ハイクラス				全体(人)	
	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合	内プレミアクラス			
									人数	割合		
営業部門	①法人ソリューション	90	28.0%	96	29.9%	105	32.7%	30	9.3%	3	0.9%	321
	②預り資産	17	12.5%	35	25.7%	71	52.2%	13	9.6%	2	1.5%	136
	③個人ローン	37	40.7%	20	22.0%	28	30.8%	6	6.6%	0	0.0%	91
	合計	144	26.3%	151	27.6%	204	37.2%	49	8.9%	5	0.9%	548

【スキル評価結果を活用した人財育成の強化】

スキル評価結果を活用した育成強化策として、従来の「階層別・業務別研修を中心とした育成体系」から、「スキル評価を起点とした業務別研修・トレーニー」へ育成体系を見直しております。業務スキルの底上げを図る観点から、各人の低スコア分野に着目し、苦手業務の克服を目的とした指名式の研修・トレーニーを重点的に実施することで、職員一人ひとりの業務スキルの着実な向上を図り、ビジネス戦略を支える人財基盤の強化につなげてまいります。

## 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。



### 【中期経営計画 業務のBPRによる創出時間の目標】

第6次中期経営計画における事業戦略として、業務効率化・廃止による時間の創出目標として削減時間200,000時間（3年間累計）を目標としています。これにより、リソースに余白を作り、お客さまとの深度のある対話、新しいものへの対応スピード向上を目指しています。

[進捗状況]

単位：創出時間

施策分類	中期経営計画 (2025年度)	実績 (2025年9月末)	達成率
事務業務	4,500	8,180	181.8%
営業業務	56,000	70,507	125.9%
融資業務	11,400	2,661	23.3%
本部業務	0	9,644	—
合計	71,900	90,992	126.6%

2025年度は、施策の前倒し実施により達成状況は順調で、2025年度の目標創出時間は9月末時点で達成しています。達成率が23.3%の融資業務についても、施策の下期完了が見通せる状況にあり、すべての業務領域で計画を達成できる見込みです。

今後については、当初計画した施策の実行だけでなく、新しい施策の立案を促進し創出時間の積み増しを図ります。具体的には、営業店ヒアリングを定期的に行い現場の声をもとに施策を立案するとともに、本部において無駄な業務や慣習を見直す「本部分行員の働き方ルール」を制定・浸透させ、日々の業務のなかで業務効率化を考えるスタイルを定着させます。スモールサクセスを積み重ねていくことで業務効率化への意識を高め、継続的なBPRへの取組みにつなげていきます。

## (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

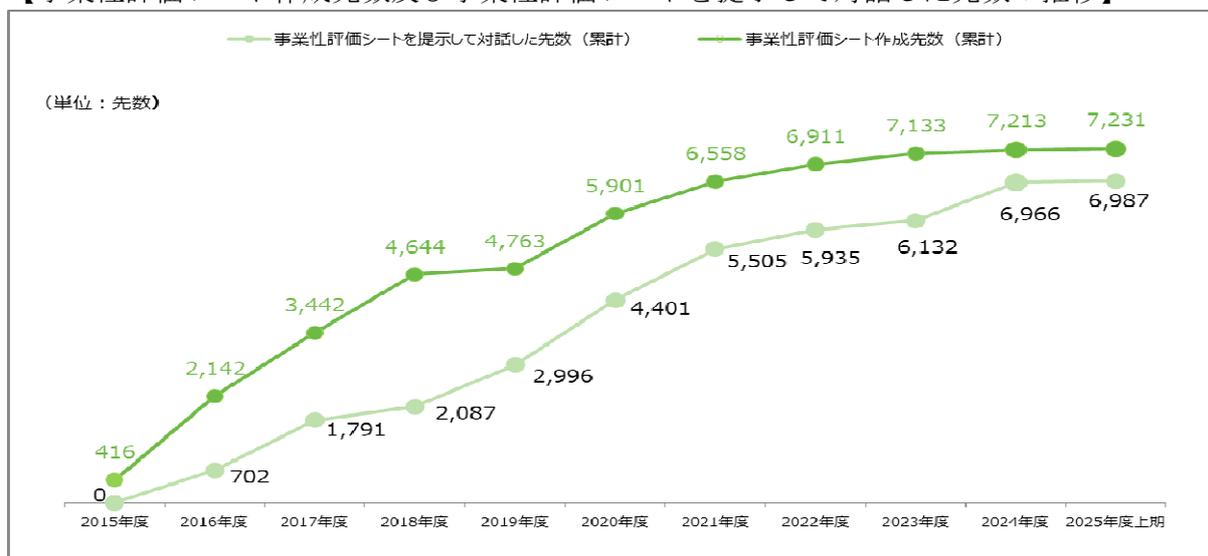
### ① 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

#### 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シートを作成した先数は、2015年度末の416先から2025年9月末には7,231先となりました。既存の作成先についても随時、内容の見直しを実施しております。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6,987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。

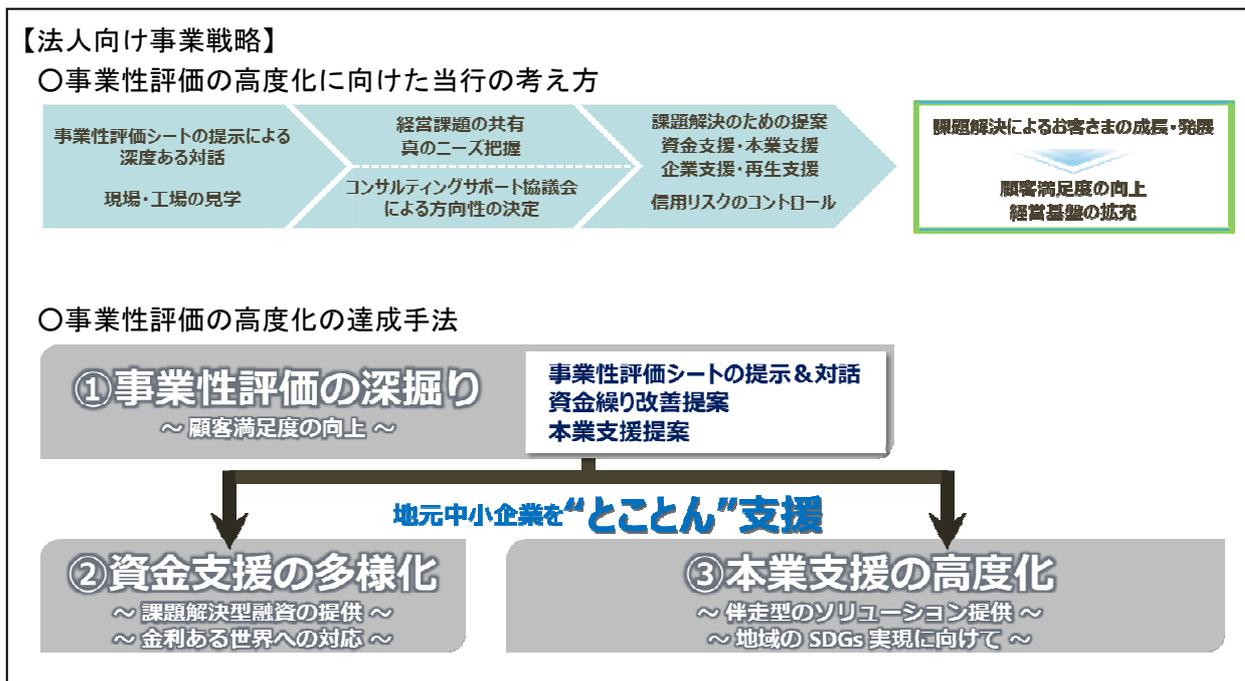
#### 【事業性評価シート作成先数及び事業性評価シートを提示して対話した先数の推移】



#### 【事業性評価に基づく成約の内訳】

成約内容	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度上期
	成約件数	成約件数	成約件数	成約件数	成約件数	成約件数	成約件数
業容拡大	643	1,560	2,876	2,681	3,844	4,031	1,720
ビジネスマッチング	625	1,774	1,127	1,048	1,125	1,307	285
人材関連	144	1,475	1,712	1,013	1,268	1,320	874
海外展開	25	28	32	63	221	283	304
コストカット	264	1,143	539	453	532	454	118
経営効率化	447	1,180	1,568	3,485	1,905	1,532	412
リスク対応	12	34	20	26	35	29	110
経営改善	447	148	31	44	179	139	62
資金調達(資金繰改善提案)	674	1,343	1,587	3,347	3,937	3,781	1,559
(うちリファイナンス実行先数)	(385)	(159)	(1,342)	(1,774)	(2,130)	(1,850)	(591)
事業承継	129	84	57	73	106	91	46
M&A	28	48	97	125	136	81	38
その他	26	12	0	0	0	0	0
<b>合計</b>	<b>3,464</b>	<b>8,829</b>	<b>9,646</b>	<b>12,358</b>	<b>13,288</b>	<b>13,048</b>	<b>5,528</b>

※2025年度上期より、ビジネスマッチング同意書の徴求は成約実績から控除



#### 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】

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」を実現しております。

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おります。

#### 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【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6名（うち1名は医療経営相談員）配置しております。

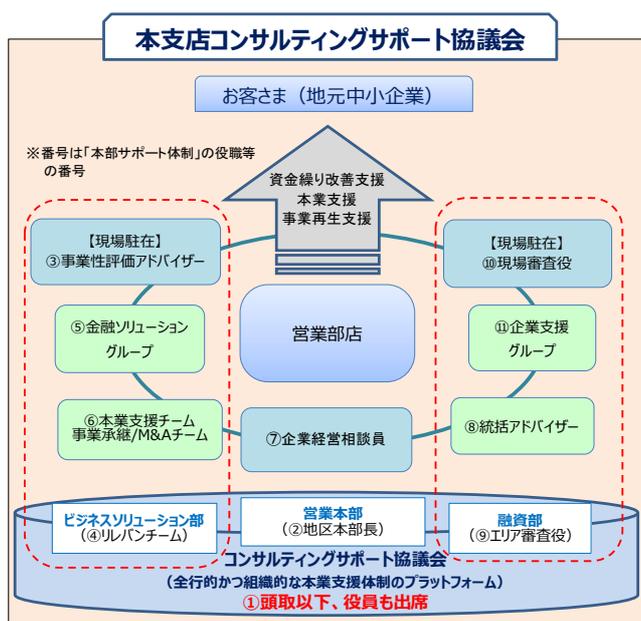
事業性評価アドバイザーは、「コンサルティングサポート協議会」においてお客さまの本業支援につながる提案創出の中心的役割を担い、営業店との協働により事業性評価の観点でお客さまの抱える課題やニーズを探り、その解決のための具体的活動を行っております。また、難易度の高い案件にはOJTも兼ね営業店行員に帯同してお客さまを直接訪問することにより、事業性評価に基づく本業支援の質を高めております。

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。

医療経営相談員は、クリニック等の開業に関する計画の精査、ビジネスマッチングの提案、融資案件の組成など医療介護業界の専門的知見を活かして取引先と営業店をサポートしております。それに加え、足元で急激に業況が厳しくなっている病院に対する経営改善のサポートニーズが高まっていることを踏まえ、医療経営相談員は2025年10月より1名増員を予定しております。

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、及び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
ビジネスソリューション部	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リレバンチーム	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
融資部	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
	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【基本方針1-A】

### (ア) コアターゲット先

コロナ収束後、原材料費の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おります。

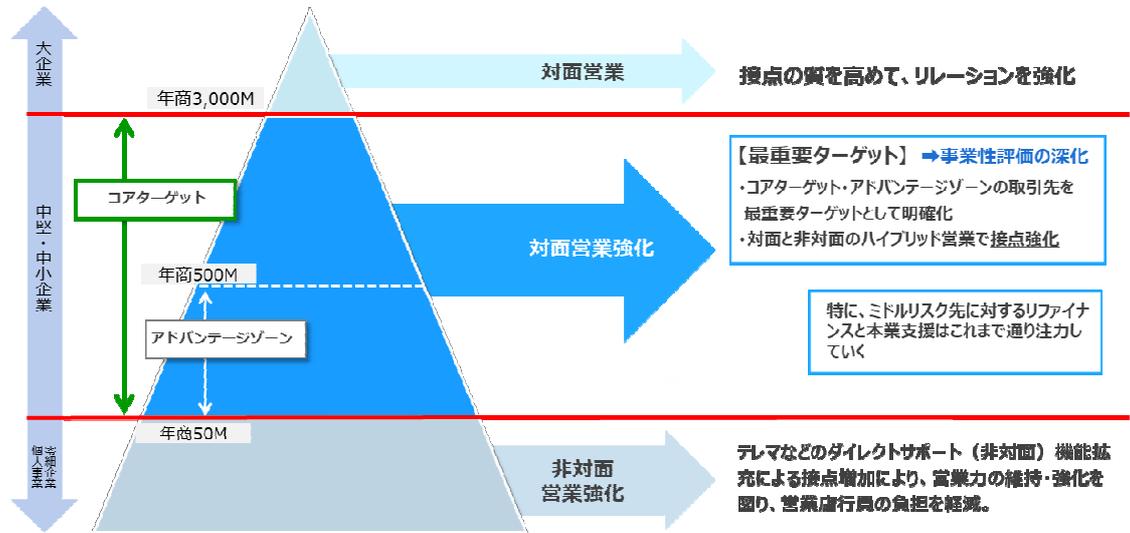
### (イ) アドバンテージゾーン

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おります。

### (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、資金繰りや財務に課題を抱えていることから、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おります。

【顧客接点強化戦略】

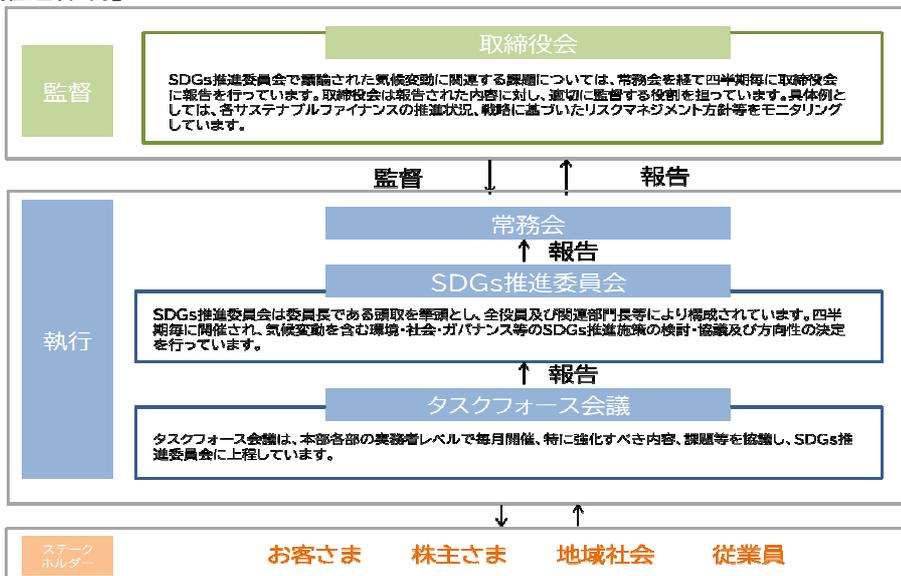


② 中小規模の事業者に対する信用供与の実施状況を検証するための体制

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。

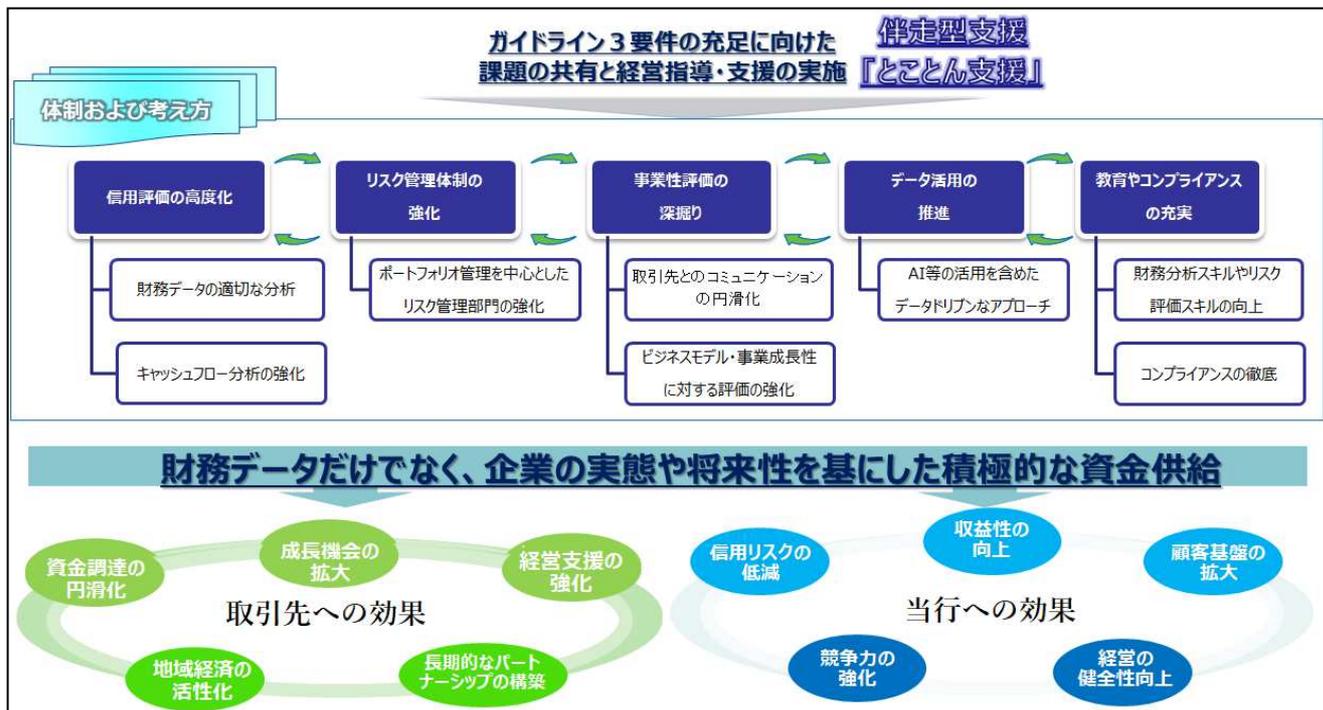
【SDGs 推進体制】



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の活用【基本方針4】

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。

2025年度上期の「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42.28%と2024年度実績38.68%より向上したものの、地域銀行の平均と比べ低い数値となっております。これは、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法人与経営者個人の資産・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。

## 【K P I の達成状況】

K P I	3年間累計 目標	2025年度 目標	2026年度 目標	2027年度 目標	2025年度				
					目標	①上期目標	②上期実績	対比(②-①)	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) : %	50.0	40.0	45.0	50.0	40.0	40.0	42.2	2.2	達成

### イ. 私募債の活用【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発掘を図っております。

2025年度上期の発行額は21件/14億円(うち寄贈サービス付私募債は16件/10億円、そのうちテーマ付 SDGs 私募債は5件/4億円)の実績となり、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。

2025年度下期以降も「寄贈サービス付私募債」と「テーマ付 SDGs 私募債」として上記5つのテーマによる取組みを継続するとともに、今後についても、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と比較した場合、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が続いております。それに伴い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)

	2021年度		2022年度		2023年度		2024年度		2025年度上期	
	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	203件	136	197件	149	137件	89	74件	48	21件	14
うち 寄贈付	143件	97	158件	119	111件	73	55件	35	16件	10

※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. ファンドの活用(ベンチャー企業支援、事業承継・事業再生支援)

#### 【基本方針 2-オ】【基本方針 4】

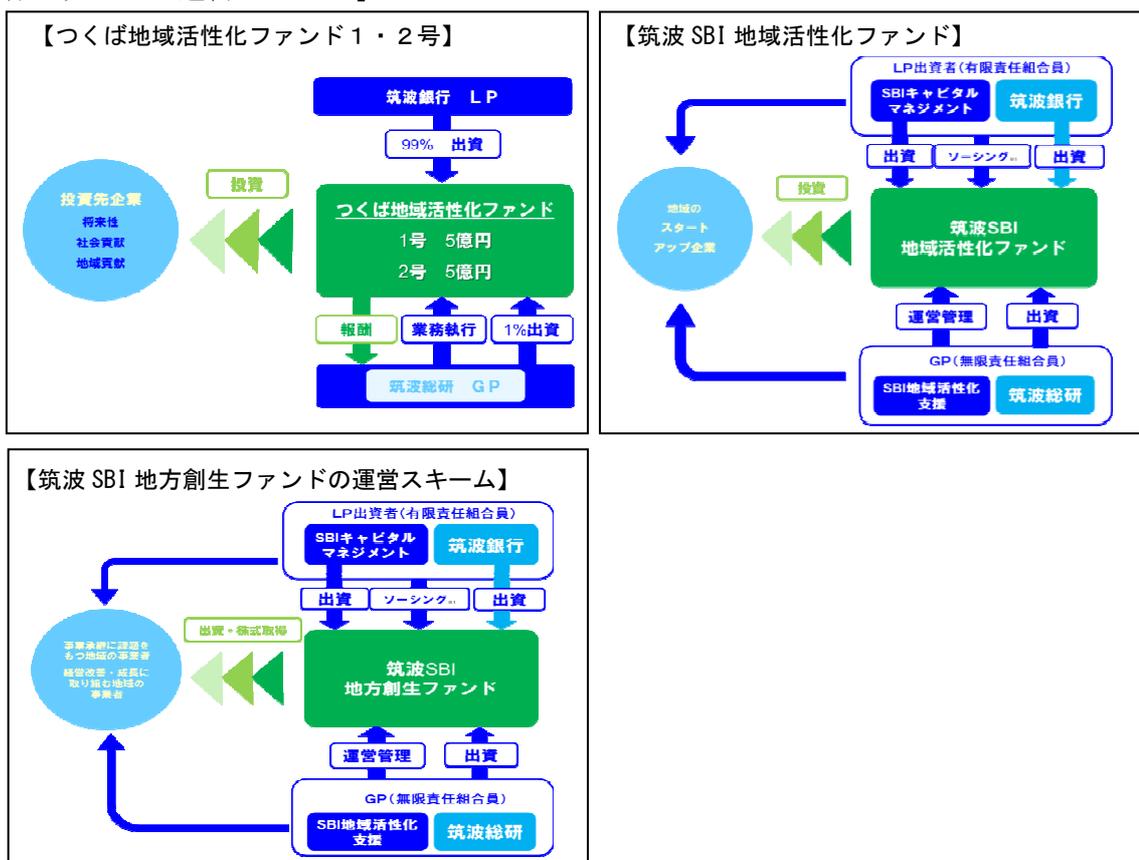
当行の営業エリアには、研究学園都市であるつくば市を中心に、イノベーションの担い手としての期待が高まる技術系スタートアップ企業が集積しております。間接金融だけでは対応が困難であったスタートアップ期の資金支援に対し、ファンドの活用は有効な手法との考えのもと、地域経済への貢献が期待される地域のベンチャー企業を資金面で支援するため、2016年以降「つくば地域活性化ファンド」と「つくば地域活性化2号ファンド」の2本のベンチャーファンドを設立し、運用してまいりました。

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9月時点で投資先数21社、投資額858百万円となっております。

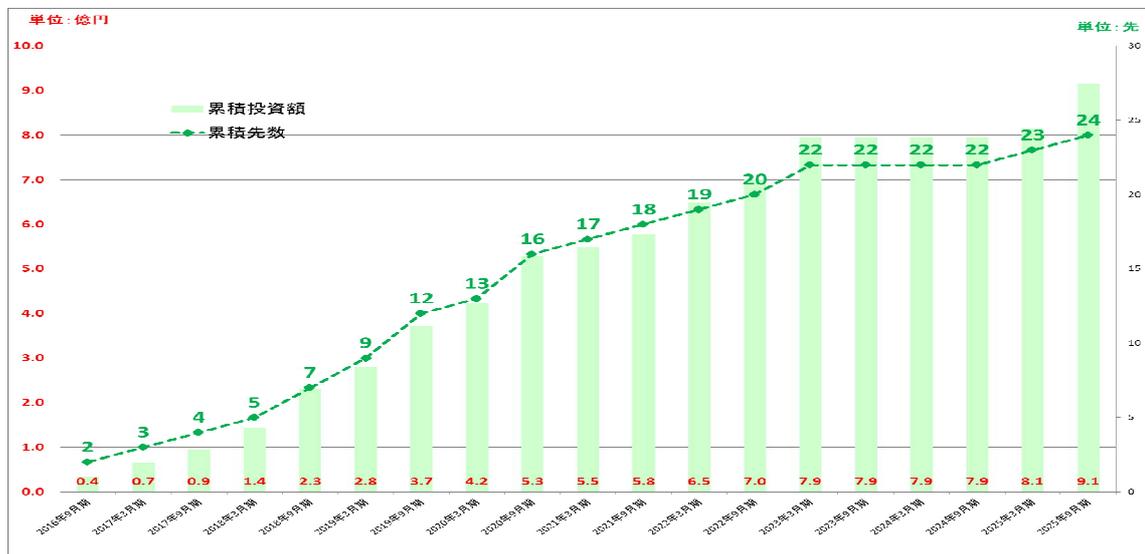
またSBIグループとは、企業の事業承継及び事業再生の支援を目的として、「筑波SBI地方創生ファンド」を設立し2025年9月時点で投資先数3社、投資額56百万円となっております。創業から承継・再生までの対応が可能な体制を整備しております。

今後についても、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。

【各ファンドの運営スキーム】



【つくば活性化ファンド／筑波SBI地域活性化・地方創生ファンド実績】



(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) 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、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。

【KPIの達成状況】

KPI	3年間累計 目標	2025年度 目標	2026年度 目標	2027年度 目標	2025年度				
					目標	①上期目標	②上期実績	対比(②-①)	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	300	100	100	100	100	50	51	1	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	370	100	120	150	100	50	86	36	達成
3 ミドルリスク先貸出実行額：億円	3,930	1,300	1,310	1,320	1,300	644	736	92	達成
4 リファイナンス実行額：億円	970	320	320	330	320	160	197	37	達成
5 コアターゲット先貸出実行額：億円	7,928	2,630	2,632	2,666	2,630	1,308	1,477	169	達成
7 資金繰り支援提案件数：件数	57,000	19,000	19,000	19,000	19,000	9,500	12,947	3,447	達成

(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、当行では継続的に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おります。

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「コベナンツ付融資」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、積極的に取り組んでまいりました。「伴走支援型特別保証制度融資」の取扱いが2024年6月で受付終了となり、コロナ関連のリファイナンスが減少したことで、2025年度上期のリファイナンス取扱実績は減少となりました。

当行では、独自のリファイナンスの手法として「特約付手形貸付」を推進しております。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元の資金繰りに窮している取引先に対し、より踏み込んだ形で支援し、資金繰りの心配をなくすことで、取引先が本業への注力と経営改善に向けて取組めるよう積極的に展開しております。原材料価格の高騰等による資金繰り改善ニーズへの対応により、「特約付手形貸付」の2025年度実績は前年度より増加傾向となっております。

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組んできたことから、当行行員に根付いており、当行の強みとなっております。引き続き、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

<b>リファイナンス計画Ⅰ</b>	→ 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
<b>リファイナンス計画Ⅱ</b>	→ 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）
<b>合実計画</b>	→ 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
<b>実抜計画</b>	→ 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	2025年度 上期
実行件数	209件	551件	184件	1,342件	1,774件	2,130件	1,850件	591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	197億円

※実行金額は当行の既存借入の借り換えを含めた金額

【KPIの達成状況】

KPI	3年間累計 目標	2025年度 目標	2026年度 目標	2027年度 目標	2025年度				
					目標	①上期目標	②上期実績	対比(②-①)	達成状況
4 リファイナンス実行額：億円	970	320	320	330	320	160	197	37	達成

【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	2025年度 上期
実行件数	47件	184件	51件	77件	131件	87件	35件	23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	3億円

※実行金額は当行の既存借入の借り換えを含めた金額

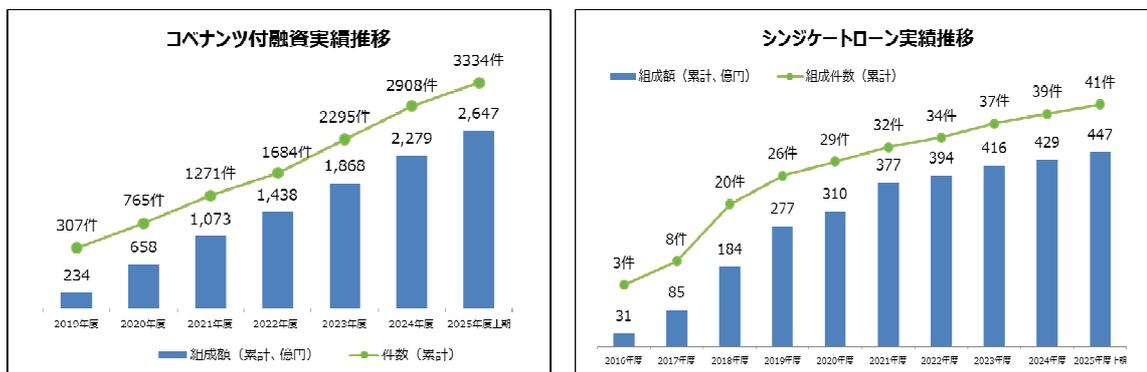
B. コバナンツ付融資/シンジケートローン

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拡充してまいりました。2019年4月に「コバナンツ付融資」の取扱いを開始し、リファイナンス・長期運転資金・大型設備投資資金・プロジェクト資金・株式取得資金など様々な融資に活用され、お客さまのニーズや資金使途にマッチしたスキームの提供を行っております。

コバナンツ付融資は導入から6年半が経過し、資金調達手法として定着しており、2025年度上期は426件/368億円を実行し、累計で3,334件/2,647億円となりました。

今後についても、お客さまの多様な資金ニーズに応えるべく、ファイナンス手法を高度化して資金支援の多様化に取り組んでまいります。

また、2017年2月に組成業務を開始したシンジケートローンについては、2025年度上期に2件/18億円を組成し、累計で41件/447億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。今後についても、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) サステナブルファイナンスの取扱い

気候変動等に関する社会・環境課題への対策の重要性が増すなか、新たな産業・社会構造への転換を促し、持続可能な社会を実現するためのサステナブルファイナンスも積極的に取り組んでおります。

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 (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、金融面の取組みを強化しております。3年半の累計の実績は筑波SLLが514件/300億円、筑波GLが56件/81億円、筑波PIFが3件/5億円、SDGs チャレンジローンが249件/136億円と大変ご好評を得ております。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に積極的に取り組んでまいります。

【サステナブルファイナンスの主要な商品別取扱実績】

(単位:億円)

	2022年度		2023年度		2024年度		2025年度上期		累計	
	件数	金額	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	3件	10	514件	300
グリーンローン	11件	23	26件	37	15件	14	4件	7	56件	81
ポジティブ・インパクト・ファイナンス	—	—	—	—	2件	4	1件	1	3件	5
SDGsチャレンジローン	—	—	—	—	—	—	249件	136	249件	136
合計	18件	30	254件	198	293件	142	257件	155	822件	522

【KPIの達成状況】

KPI	3年間累計 目標	2025年度 目標	2026年度 目標	2027年度 目標	2025年度				
					目標	①上期目標	②上期実績	対比(②-①)	達成状況
6 サステナブルファイナンス実行額:億円	1,077	354	359	364	354	172	632	460	達成

(エ) SDGs 推進プロジェクト『あゆみ』対応融資商品の取組み

東日本大震災以降、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『あゆみ』」への取組みを全行的に行い、外部とのネットワークやコンサルティング機能を最大限に活用して被災者への信用供与を円滑に実施しました。その後、この取組みを発展させた「地域振興プロジェクト『あゆみ』」を経て、2019年4月よりSDGsの取組みを加えた「SDGs推進プロジェクト『あゆみ』」として継続しています。

震災関連融資の累計実績は2025年9月末現在で117,085件、総額14,348億円に達しています(累計実行実績詳細は以下の通り)。

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、地元金融機関である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関連融資に積極的に取組んでまいります。

【東日本大震災関連融資実行実績】

震災発生時～2025年9月末累計  
( ) 内は2025年4月～2025年9月実績累計

	実行件数	実行金額累計
事業性融資	103,070件 ( 3,711件)	12,580億円 ( 412億円)
消費性融資	14,015件 ( 0件)	1,767億円 ( 0億円)
合計	117,085件 ( 3,711件)	14,348億円 ( 412億円)

【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)

## 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することで、地域活性化（地方創生）に取り組んでおります。

### (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カ店設置、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、今後についても、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おります。

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クル)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、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』」を導入しております。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】

地域経済活性化につながる創業を支援し、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しております。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【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、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。

今後についても、外部知見を活用し、地域金融機関としてのコンサルティング機能の発揮によるお客さまのサポートを行ってまいります。

【よろず支援拠点相談会 開催実績】

(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	平均相談件数/回
2022年度下期	6	41	13	4	5	1	1	6	7	9	46	7.7
2023年度上期	6	39	8	5	9	4	6	6	7	7	52	8.7
2023年度下期	6	40	15	9	2	1	1	1	8	10	47	7.8
2024年度上期	6	42	14	15	8	3	5	2	4	2	53	8.8
2024年度下期	6	29	15	13	0	4	1	3	6	2	44	7.3
2025年度上期	6	38	10	14	4	5	5	5	5	7	55	9.2

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】

(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、大手及び地元パイヤーを招聘した商談会の開催、及び地場企業同士をつなぐ販路マッチングを実施しております。

BtoB 販路支援施策として2023年度よりリアル展示の交流商談会を再開いたしました。2024年10月に開催した「2024筑波銀行ビジネス交流商談会」においては、延べ154社が出展、2,500人が来場し、取引先の販路拡大に貢献しました。

またBtoC 販路支援施策として「つくば駅前マルシェ2025」を2025年4月に開催(20社が出店)し、事業者と消費者の交流の場を提供し約4,000人が来場し大変賑わいました。

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。

2024筑波銀行ビジネス交流商談会

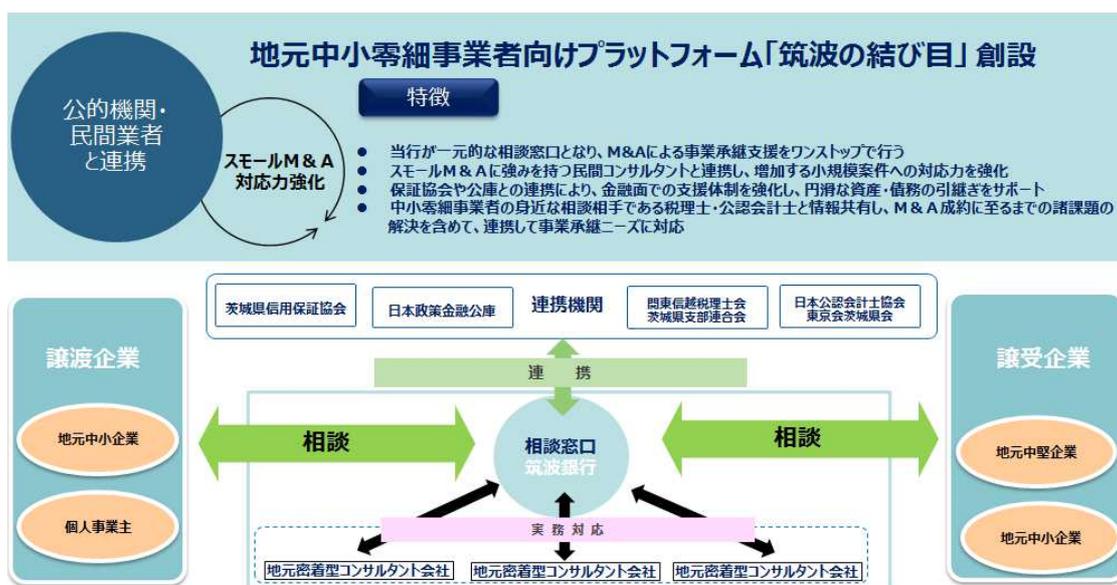
つくば駅前マルシェ2025



(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。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、連携により県内事業者のサプライチェーン、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。



### 【K P I の達成状況】

K P I	3年間累計 目標	2025年度	2026年度	2027年度	2025年度				
		目標	目標	目標	目標	①上期目標	②上期実績	対比(②-①)	達成状況
10 事業承継・M&A受託件数	215	70	72	73	70	35	38	3	達成

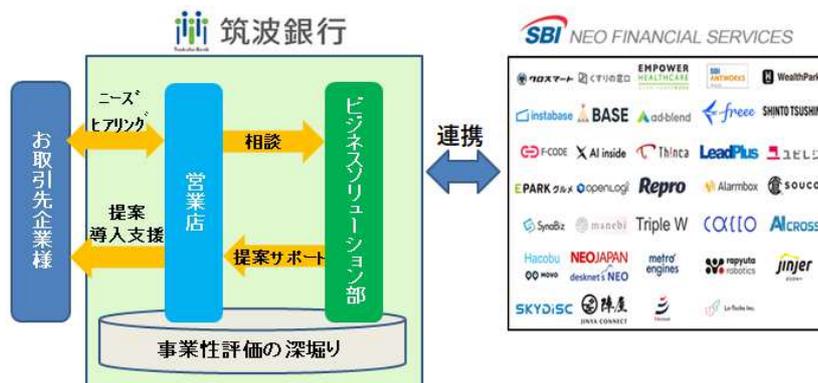
### (ウ) DX 支援【基本方針 2-オ】

地域企業の抱えるデジタル化・DX に対する課題・ニーズに対応するため、SBI ネットファイナンスサービス株式会社（以下、SBINFS）と総合紹介契約を締結し、SBINFS の展開する「SBI DX データベース（SBI グループのネットワークを駆使し、中小企業の DX 化に資するサービスを幅広くラインナップ化したサービス）」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【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9月末で累計2,297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。

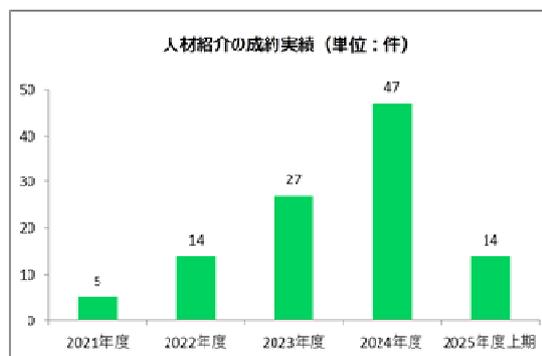
SDGs宣言先の多くが課題としている人材に関する解決策の一つとして、2022年12月に損害保険ジャパン株式会社、SOMPOひまわり生命保険株式会社と「健康経営推進に関する連携協定」を締結し、取引先への健康経営普及に取り組んでおり、2023年度以降における「健康経営優良法人認定」取得の支援先数は29先となっております。

また、CO<sub>2</sub>削減の具体的な取組みを課題としている取引先も増えてきていることから、脱炭素経営の第一歩を支援するツールとして、2025年10月よりサービスを開始する「炭削くん」(CO<sub>2</sub>排出量算定・可視化サービス)の導入に向けた準備を行いました。企業がCO<sub>2</sub>排出量削減に努めることは、社会的責任への対応、法律や規制対応の観点からも必須の状況であり、当行としても地域の脱炭素化支援を加速することを目的に、今後については、本サービスを積極的に展開してまいります。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【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、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7,231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」

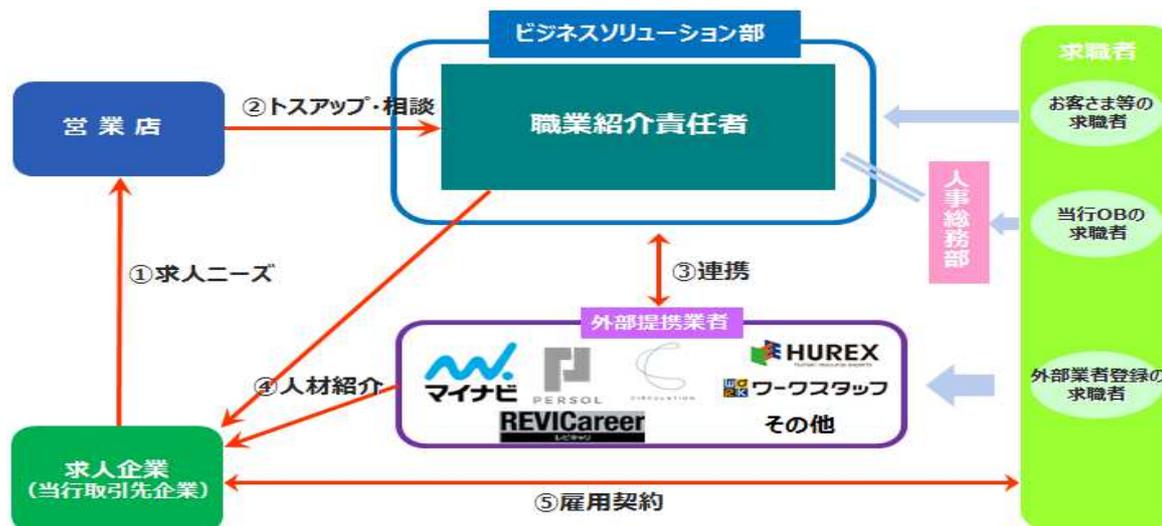


に関する経営課題を把握しております。これらの地域企業の「人材」に関する経営課題に対し、ニーズにマッチした人材を紹介することにより地域企業の発展と成長に貢献してまいります。

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。2025 年度上期の成約件数（入社件数）は 14 件となりましたが、10～11 月に入社となった件数が 11 件あり、年度の実績では右肩上がりで推移する見込みとなっております。

### 【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「Happyエールサポート」の取扱いを開始いたしました。「Happy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 9 月末における加入実績は、申込件数 3,580 社、加入従業員 41,046 人、生活応援サービス掲載企業 1,405 先となりました。

Happyエールサポートのサービス向上のため、2025 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・接客研修」「中堅社員のためのミドルマネジメント研修」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、契約企業役職員向け定期預金Wキャンペーンの実施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【基本方針2-オ】

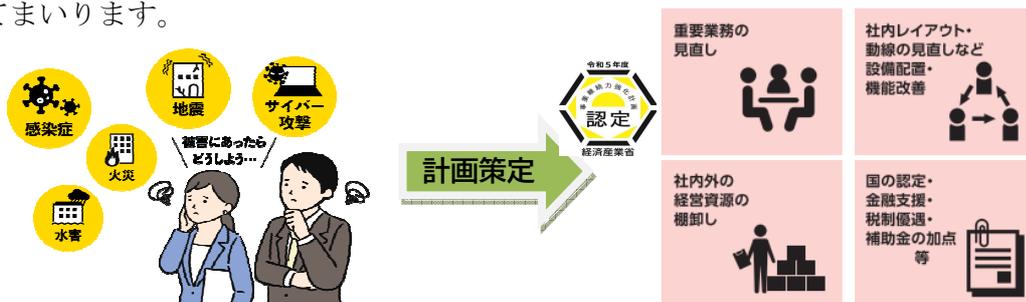
地方経済は原材料価格の高騰や人手不足等、急激な外部環境の変化により様々な課題が顕在化しております。そういった課題に対応するにあたっては、当行の限られたリソースだけでは対応の困難なケースが多く、公的機関や外部専門業者等とのネットワークを構築し、ビジネスマッチングを通じて円滑な本業支援体制を整備しております。

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、2025年度上期のビジネスマッチング支援件数は733件となっております。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【基本方針2-オ】

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。2025年9月末現在の申込件数は188件、認定件数は101件となっており、お客さまの関心の高さが窺えます。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、今後についても、積極的な推進を行ってまいります。



#### 【KPIの達成状況】

KPI	3年間累計 目標	2025年度 目標	2026年度 目標	2027年度 目標	2025年度				
					目標	①上期実績	②上期実績	対比(②-①)	達成状況
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	6,400	2,100	2,100	2,200	2,100	1,050	1,085	35	達成
9 本業支援提案件数:件数	84,000	28,000	28,000	28,000	28,000	14,000	18,991	4,991	達成

### 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【基本方針3-ア】

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おります。

「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おります。

#### 【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おります。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部リレバン推進室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。

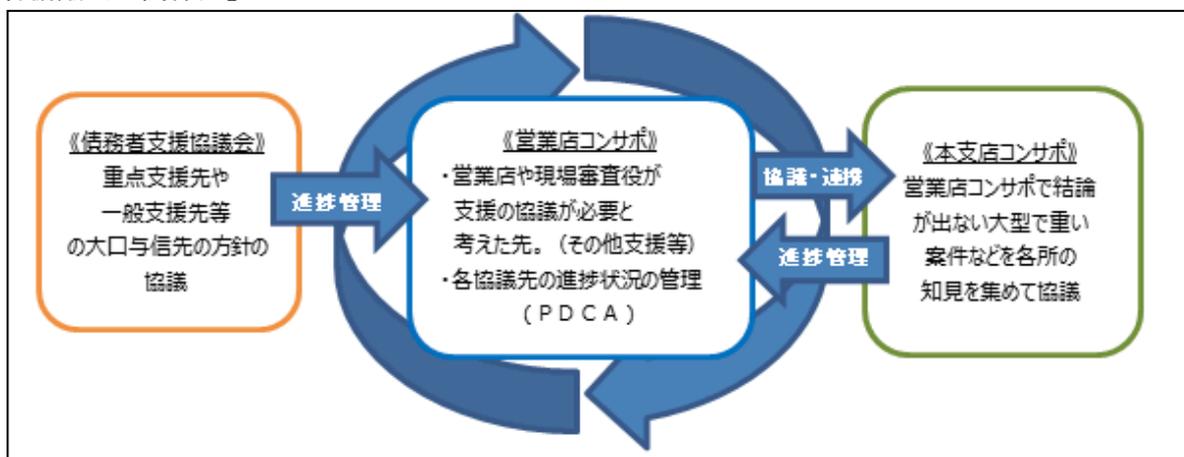
「本支店コンサルティングサポート協議会」では、資金繰り支援にとどまらず、各企業の窮境要因や経営課題の把握、経営改善の可能性や経営改善策の検討、抜本的な事業再生や転廃業支援等について、経営陣を含めて情報共有し、各企業に対する最適な経営改善策の創出から当行の貸出資産良化に至るまでの取組手法を本部各セクションと営業店が一体となって協議しております。

**【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。

引き続き、新型コロナウイルス感染症収束後においても厳しい経営環境に置かれている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、各協議会の活用・連携による個社別の取組方針や支援策の協議・決定を行い、PDCAサイクルを実践していくことで、より質の高い金融仲介機能の発揮に向けて取組んでまいります。

**【各協議会の関係図】**



**【KPIの達成状況】**

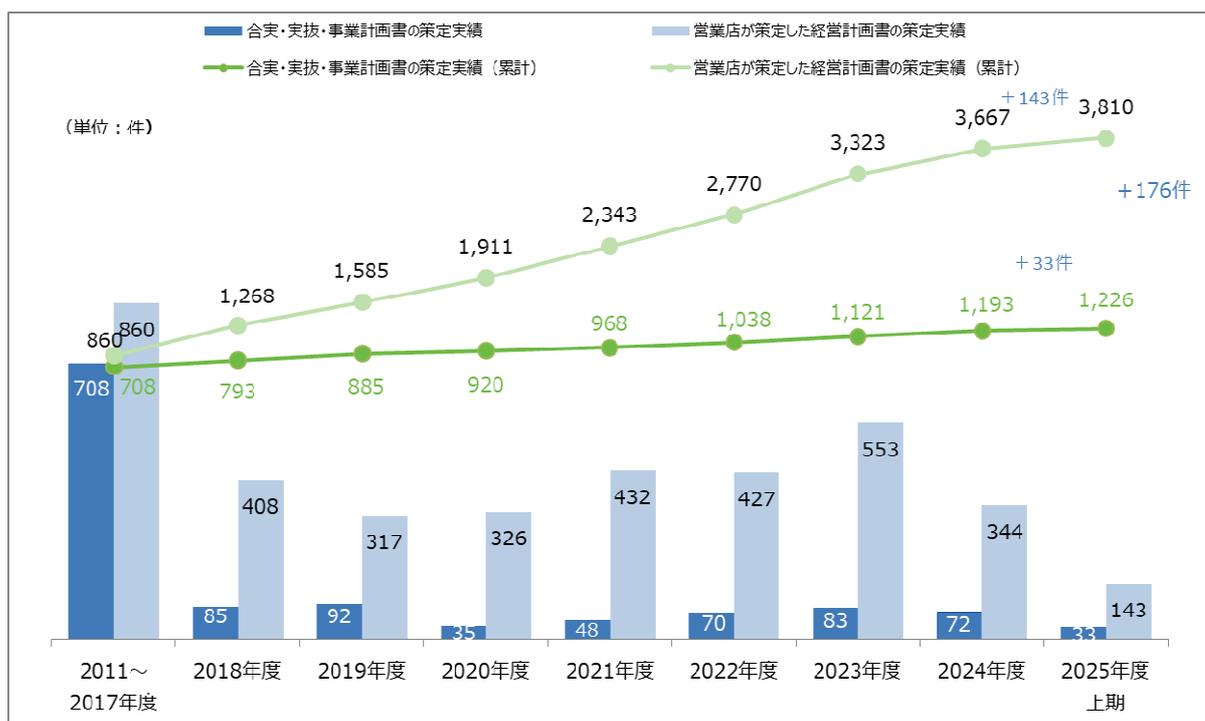
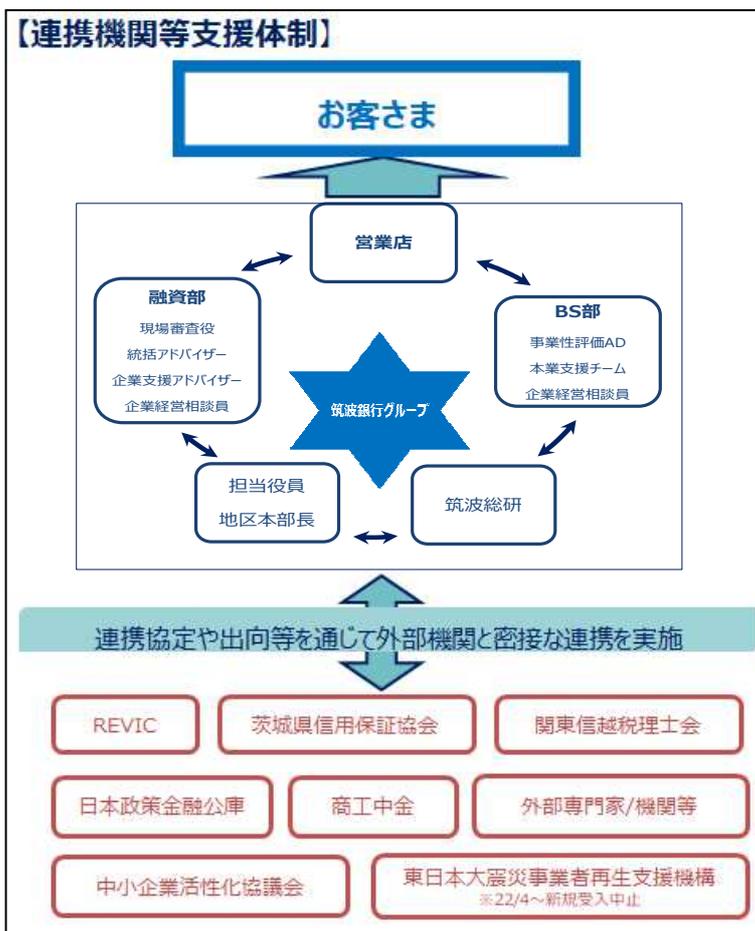
KPI	3年間累計 目標	2025年度 目標	2026年度 目標	2027年度 目標	2025年度				
					目標	①上期目標	②上期実績	対比(②-①)	達成状況
12 債務者支援に関する協議件数：件数	1,500	500	500	500	500	250	484	234	達成

## 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、2025年度上期は経営改善計画書の策定支援に結び付いた先が176件あり、累計で5,036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。



### 【K P I の達成状況】

K P I	3年間累計 目標	2025年度 目標	2026年度 目標	2027年度 目標	2025年度				
					目標	①上期目標	②上期実績	対比(②-①)	達成状況
13 経営改善計画書の策定支援・件数	300	100	100	100	100	50	67	17	達成

※上記 KPI の策定支援件数は実抜・合実事業計画、リファイナンス I・II の件数

### (ア) 経営支援への積極的な取組み姿勢

#### 【基本方針 3-ア】【基本方針 3-イ】

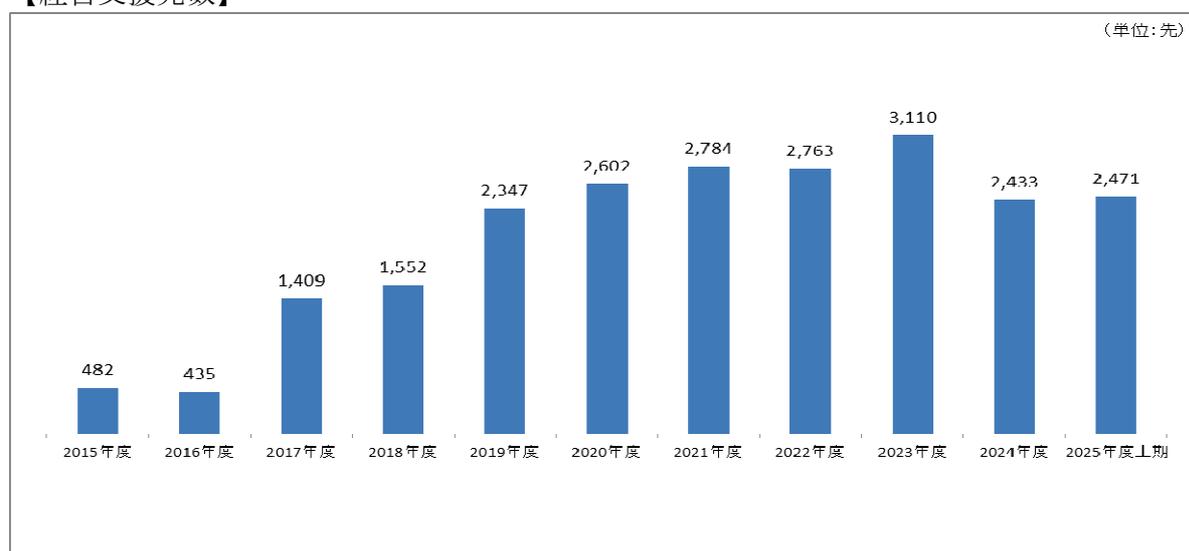
経営課題はあるが潜在能力の高い取引先や少子高齢化や過疎化等の経営環境の変化によって中長期的な経営課題を抱える取引先等、中小企業では経営改善ノウハウ等の経営資源が限られるため、経営改善計画書の策定による経営改善が進んでいない事例が見られることから、条件変更先を中心とした経営課題を抱える取引先に対して、営業店と本部が連携して積極的に経営改善計画書の策定支援に取り組んでおります。

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3,810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。

これらの取組みを通じ、経営支援先の数は、2015年度末の482先から2025年9月末時点では2,471先に増加しております（2024年度から当行と協働体制が構築できるメイン先等へ経営支援先を絞り込んだため、2023年度対比では減少しています）。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研修の開催等によって経営支援ノウハウの向上を図っております。

### 【経営支援先数】



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。

今後についても、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【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改善計画書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。

#### 【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※	182先	全行同意…131先、協議中…11先、取下げ…40先
地域経済活性化支援機構 (REVIC)	7先	支援決定…7先

(震災後～2025/9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））

※中小企業活性化協議会における「新型コロナ特例リスクジュール支援(特例リスク)」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79件2,349百万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においては、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。

**【DDS、DES の取組実績】**

(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	-
2025年度上期	2件	60	-件	-
合計	79件	2,349	1件	1,310

(震災後～2025/9末現在)

### (イ) 再生ファンドの活用【基本方針3-イ】

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おります。

2022年3月にはあおぞら銀行グループが設立した「中小事業者パートナーファンド」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。

引き続き、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【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）」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9月末現在で7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。

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/債権売却損)		産業復興相談センター (先数/債権売却損)		REVIC (先数/債権売却損)		再生型債権放棄 (先数/債権放棄額)	
	先数	百万円	先数	百万円	先数	百万円	先数	百万円
2012年度	1	0	2	63	-	-	1	78
2013年度	4	158	7	15	-	-	1	35
2014年度	9	135	3	0	1	464	2	906
2015年度	6	728	-	-	-	-	-	-
2016年度	4	75	-	-	1	323	3	434
2017年度	2	102	-	-	2	356	2	646
2018年度	-	-	-	-	-	-	1	19
2019年度	-	-	-	-	-	-	7	779
2020年度	1	13	-	-	-	-	3	227
2021年度	-	-	-	-	1	121	2	949
2022年度	-	-	-	-	-	-	3	397
2023年度	-	-	-	-	-	-	6	1,108
2024年度	-	-	-	-	1	223	5	659
2025年度上期	-	-	-	-	1	13	3	3,170
合計	27	1,211	12	78	7	1,500	39	9,407

(震災後～2025/9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	2021年度末まで	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度上期	合 計
DDS、DES	1,650 人	7 人	35 人	0 人	71 人	1,763 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	87 人	4 人	824 人
債権放棄・会社分割	1,990 人	563 人	1,133 人	591 人	1,465 人	5,742 人
合 計	5,733 人	570 人	1,168 人	678 人	1,540 人	9,689 人

(震災後～2025/9末現在)

【K P I の達成状況】

K P I	3年間累計 目標	2025年度 目標	2026年度 目標	2027年度 目標	2025年度				
					目標	①上期目標	②上期実績	対比(②-①)	達成状況
11 事業再生支援先に対する事業再生：ランクアップ件数	840	280	280	280	280	140	254	114	達成
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	4	4	4	4	2	6	4	達成

【取組事例】

自力再生が困難な見通しとなり、破産の検討を開始した当行メインのお客さまに対し、当行から事業譲渡と私的整理による債務整理を後押しし実践した事例

- ・ A社は金属製品製造業を営む当行メインのお客さまです。コロナ禍に受注が大きく減少したことで業績が悪化したことから、厳しい状況を打開すべく筑波総研（認定支援機関）を活用して経営計画書を策定し、リファイナンスによる資金繰りの改善と経営改善への取組みを開始しました。しかしながらその最中、主要取引先の1社において生産調整の動きがあり受注はさらに減少し資金繰りも逼迫したため、自力再生を断念せざるを得ない状態に陥りました。
- ・ A社の社長であるB氏においては、以前から親交が深い主要取引先C社にスポンサーの打診を行い、協力してくれる意向は取り付けたものの、A社の現状から現実的にはA社もA社の保証人であるB氏も破産となる可能性が高いのではないかと考えている様子でした。
- ・ 当行においては、スポンサー候補のC社がいることから、破産と決めつけず、第二会社方式を利用した私的整理で債務整理と保証解除を進めるべきと判断したことから、スポンサー候補であるC社も交え話し合いを行うこととしました。
- ・ 後日、A社/B氏、C社、当行で話し合いを行ったところ、C社から「C社としてこれまで世話になったA社の事業や従業員を守りたいし、B氏の破産も回避したい」との意向があったことから、当行より地域経済活性化支援機構（REVIC）に特定支援業務の相談を開始いたしました。
- ・ この取組みにより、当行としては債権放棄を伴う弁済計画に同意した結果、破産手続きによった場合以上に回収を進めることができ、A社においても商取引先に迷惑をかけずにC社へ事業を譲渡し、従業員の雇用を守ることができました。またB氏の保証債務についても「経営者保証に関するガイドライン」の活用により一体的に整理することができました。
- ・ 本件は、当行メインのお客さまに対し、当行からの提案で破産を回避して事業と雇用を守り、外部支援機関を活用して事業者の債務整理と保証人の保証債務を一体的に整理した事例であります。

## (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【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。

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、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【基本方針2-エ】

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、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専担者が参加し、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おります。

営業行員の事業承継支援スキル向上に向けては、ブロック別勉強会や階層別の休日セミナー、さらにはスキル評価に基づき選抜した営業行員に対して、インターバル型の研修を実施し、本部専担者が営業行員に伴走して人財の育成を図っており、引き続き、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とし、事業承継支援についての機能強化を図ってまいります。

今後については、従来の事業承継業務である株式移転・経営権の承継といった法人の事業継続を目的とした支援のみならず、経営者個人の資産承継・相続対策などもワンストップでサポートするプライベートバンキング業務に取り組むために、ビジネスソリューション部内の不動産、医療・介護、金融ソリューション等の専門部署及びリテールソリューション部とも連携してサービス提供を行う方針であり、2025年度下期より従来の事業承継業務を発展させたプライベートバンキング・M&Aチームを発足し、地元経済の維持・活性化に貢献してまいります。

### 【取組事例】

現在は経営に関与していない創業オーナーが過半の株を保有する企業において、長年にわたり経営課題となっていた現経営陣への株式の移転について、取引先企業と創業オーナー家の意向を把握し、課題解決に至った事例

- ・ A社は総合建設業を営む当行メインのお客さまです。
- ・ A社は創業者の役員退任以後、約40年にわたって歴代役員は全て親族外の社員からの生え抜き登用により代々経営を承継してきた経緯がありました。しかしながら、経営に関与していない創業オーナーが現在もお7割以上の自社株を保有しており、自社株の承継問題は、現経営陣にとって長年の懸案事項となっております。
- ・ 長年の課題を共有していた当行は、過去に何度も自社株の集約について提案を試みておりましたが、創業オーナーへの配慮や、自社株の承継コストが大きなハードルとなり、抜本的な対策へ踏み切る一歩がなかなか踏み出せない状況が続いておりました。
- ・ そのようななかで、A社としても会社の将来を見据えて現体制の代で本格的に検討を進める必要があるとの意向が経営陣のなかで固まったため、営業店と本部事業承継チームの連携に

- より、定例開催方式で具体的なヒアリングとディスカッションによる検討に着手しました。
- ・A社の思い描く承継プランとしては、安定した会社経営を将来にわたって継続可能なプランであることを大前提とし、役員個人にとっても相続対策を踏まえても経営陣の納得性のあるプランであること、最終的には創業者の想いを汲み理解を得られるプランであることが必須条件でした。
  - ・前提として、今後についても、A社では社内の生え抜き社員を役員に登用していく社内承継を前提とした経営陣の合議制による経営体制継続をイメージしていたことから、現在少数株主である経営陣が単純に創業者保有株式を引き受けた場合、議決権比率が大幅に上昇し、同族株主化してしまうという課題がありました。
  - ・ディスカッションにより計画を熟考するなかで、非同族の将来世代に株式を引き継いだ場合でも現行のような非同族株主による合議制の経営体制を維持し、非同族会社特有の課題である早期スパンでの役員変動でも、毎度の承継負担最小化を図るために、中小企業投資育成の資本参加により与党株主に加える資本政策を最終プランとしました。
  - ・中小企業投資育成の協力により、将来にわたって次期経営幹部への自社株対策が抜本的に解決し、資本構成を維持する間は長期的に経営権の安定も保証されること、中小企業投資育成が資本参加することで各経営陣の議決権比率が抑えられることから、株主個人の相続財産として株価抑制となる点にもご理解をいただき、オーダーメイドによる資本政策プランを練り上げることができました。
  - ・創業オーナーにおいても、創業者としての想いの継承や、今後の会社の更なる繁栄のためのプランであることに賛同をいただき、経営陣（新設HD）への株式譲渡の要請に応じていただくことができました。
  - ・本件については、LBOファイナンスの手法を取り入れ、商工組合中央金庫に金融支援の協力を呼びかけ、シンジケートローンのアレンジャーとして組成いたしました。

#### イ. 事業承継支援に対する外部連携【基本方針2-エ】

「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【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

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
- 行政の「脱炭素の取組み」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【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

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』で策定した各種施策に取組んでおります。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、TNFDフォーラムへの参画等に取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	主な取組み
① 地域経済の持続的な発展に向けて	8 持続可能な産業と雇用、9 産業とイノベーション、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	・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、8 持続可能な産業と雇用、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	・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 公平な社会と繁栄、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	・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。

#### 【㉞ Scope 1+2】

2021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「CO<sub>2</sub>排出量削減目標」を設定し、2030年度のCO<sub>2</sub>排出量を2013年度比で50%削減することを目標にCO<sub>2</sub>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、新たな長期目標として2050年までにネットゼロを目指してまいります。



#### 【㉟ Scope 3】

サプライチェーンにおけるCO<sub>2</sub>排出量であるScope 3については、カテゴリー1~7に加えて、金融機関において大きな割合を占めるカテゴリー15(投融資先のCO<sub>2</sub>排出量)を算出いたしました。

#### 【㊱ サステナブルファイナンス】

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宣言を実施した取引先に対する融資、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。

行内向けの取組みにおいては、営業店行員に対して意識浸透を図る研修動画の作成配信の他、セミナーや、若手中堅の営業行員を選抜してのリテラシー向上研修を実施することにより、意識や知識の啓蒙を図っております。また、事業者向け商品については、2022年12月に「筑波サステナビリティ・リンク・ローン」および「筑波グリーンローン」、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、2025年4月からは「SDGs チャレンジローン」の取扱いを開始しております。

上記の結果、サステナブルファイナンス実行目標については、計画より早期での達成となりました。今後については、目標の200%を目指して取り組んでまいります。

#### 【サステナブルファイナンス実行目標対実績】

実行目標額	3,000億円
対象となる期間	2022年4月～2031年3月(9年間)
実績 2022年4月～2025年9月	3,164億円 (達成率105%)

【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	<p>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。</p>																										
戦略	<p>●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きます。</p> <p>●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。</p>																										
【機会】	<p>●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</p> <p>●コスト削減 ・省資源・省エネ等による事業コストの低下</p> <p>●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</p>																										
【リスク】	<p>【物理的リスク】</p> <p>●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10.1億円程度に及ぶと考えています。</p> <p>【物理的リスクに関する分析結果】</p> <table border="1"> <tr> <td>シナリオ</td> <td>◆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</td> </tr> <tr> <td>対象地域</td> <td>◆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 ◆茨城県全域を中心とした当行営業地域 ◆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</td> </tr> <tr> <td>分析対象先</td> <td>◆建物担保提供いただいている事業性貸出先</td> </tr> <tr> <td>指標</td> <td>◆不動産担保（物件）毀損時における信用コスト増加額</td> </tr> <tr> <td>分析結果</td> <td>◆「RCP2.6シナリオ」（2℃上昇相当）：信用コスト増加額3.3億円 ◆「RCP8.5シナリオ」（4℃上昇相当）：信用コスト増加額10.1億円</td> </tr> </table> <p>【移行リスク】</p> <p>【移行リスクに関する分析結果】</p> <table border="1"> <tr> <td>シナリオ</td> <td>◆IEAによるNZE（2050年ネットゼロ排出シナリオ）を反映</td> </tr> <tr> <td>分析対象先</td> <td>◆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 ◆財務データが取得可能である法人先のうち、GHG排出量が大さいと推測される上位5セクター「電力」「石油・ガス」「金属・鉱業」「化学」「食品」393先</td> </tr> <tr> <td>分析期間</td> <td>◆2050年まで</td> </tr> <tr> <td>分析結果</td> <td>◆信用コスト増加額76.6億円</td> </tr> </table> <p>【炭素関連資産】</p> <p>●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（2025年3月末）</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>エネルギー</th> <th>運輸</th> <th>素材・建築物</th> <th>農業・食料・林業製品</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.84%</td> <td>2.71%</td> <td>26.44%</td> <td>2.11%</td> </tr> </tbody> </table>	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 ◆茨城県全域を中心とした当行営業地域 ◆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	分析対象先	◆建物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3.3億円 ◆「RCP8.5シナリオ」（4℃上昇相当）：信用コスト増加額10.1億円	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 ◆財務データが取得可能である法人先のうち、GHG排出量が大さいと推測される上位5セクター「電力」「石油・ガス」「金属・鉱業」「化学」「食品」393先	分析期間	◆2050年まで	分析結果	◆信用コスト増加額76.6億円	エネルギー	運輸	素材・建築物	農業・食料・林業製品	1.84%	2.71%	26.44%	2.11%
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 ◆茨城県全域を中心とした当行営業地域 ◆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																										
分析対象先	◆建物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3.3億円 ◆「RCP8.5シナリオ」（4℃上昇相当）：信用コスト増加額10.1億円																										
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 ◆財務データが取得可能である法人先のうち、GHG排出量が大さいと推測される上位5セクター「電力」「石油・ガス」「金属・鉱業」「化学」「食品」393先																										
分析期間	◆2050年まで																										
分析結果	◆信用コスト増加額76.6億円																										
エネルギー	運輸	素材・建築物	農業・食料・林業製品																								
1.84%	2.71%	26.44%	2.11%																								
リスク管理	<p>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。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。</p> <p>【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。</p> <table border="1"> <tr> <td>非人道的な兵器開発製造を行う事業者</td> <td>◆投融資を行いません。</td> </tr> <tr> <td>人身売買等の人権侵害や強制労働に関与する事業者</td> <td>◆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。</td> </tr> <tr> <td>石炭火力発電所の新規建設事業</td> <td>◆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助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。</td> </tr> </table>	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助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。																				
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助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	<p>【CO2排出量の削減目標・実績】</p> <p>●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。Scope3のカテゴリ1～7、15についても算定いたしました。</p> <p>【サステナブルファイナンス実行目標・実績】</p> <p>●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9月末のサステナブルファイナンス実行額の実績累計は3,164億円となり、早期に目標達成となりました。</p> <p>【対象商品】</p> <table border="1"> <tr> <td>環境分野</td> <td>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</td> </tr> <tr> <td>社会分野</td> <td>SDG s 私営債、社会課題に対応した投融資等</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>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チャレンジローン、SDG s 宣言アシストローン（※）等</td> </tr> </table>	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	SDG s 私営債、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チャレンジローン、SDG s 宣言アシストローン（※）等																				
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	SDG s 私営債、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チャレンジローン、SDG s 宣言アシストローン（※）等																										



(※) お客さまのSDG s への取組みを支援する融資

#### (ウ) TNFD 提言に関する取組み

近年、自然資本・生物多様性に関する課題の認識、取組みの重要性が世界的に高まってきています。当行の営業基盤の中心となる茨城県内には、多様な生態系が存在しており、これらの恵みが地域の農業や漁業、さらには地域経済全体を支えています。

茨城県の自然環境を守り持続的な地域経済を実現するための取組みの一環として、当行では2025年9月に「TNFD フォーラム」に参画し、同月統合報告書にて「TNFD 提言に基づく情報開示」を行いました。開示において、依存・インパクト、リスク・機会の観点から当行及びお客さまの自然関連課題を分析し、地域社会の未来のために金融機関としてどのような貢献ができるか検討いたしました。今後についても、地域社会と協働しながら自然資本や生物多様性のさらなる保全を強化すべく、ネイチャーポジティブ（自然再興）を目指してまいります。

【「経営強化計画」KPIの達成状況一覧】（全15項目）

KPI	3年間累計 目標	2025年度 目標	2026年度 目標	2027年度 目標	2025年度					
					目標	①上期目標	②上期実績	対比(②-①)	達成率	達成状況
<b>事業性貸出金利総額（百万円）</b>	45,334	13,801	15,230	16,304	13,801	6,581	6,668	87	101%	達成
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	300	100	100	100	100	50	51	1	102%	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	370	100	120	150	100	50	86	36	172%	達成
3 ミトバンク先貸出実行額：億円	3,930	1,300	1,310	1,320	1,300	644	736	92	114%	達成
4 リファイナンス実行額：億円	970	320	320	330	320	160	197	37	123%	達成
5 コアターゲット先貸出実行額：億円	7,928	2,630	2,632	2,666	2,630	1,308	1,477	169	112%	達成
6 サステナブルファイナンス実行額：億円	1,077	354	359	364	354	172	632	460	367%	達成
7 資金繰り支援提案件数：件数	57,000	19,000	19,000	19,000	19,000	9,500	12,947	3,447	136%	達成
<b>法人ファイ獲得額（百万円）</b>	5,250	1,750	1,750	1,750	1,750	875	1,068	193	122%	達成
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	6,400	2,100	2,100	2,200	2,100	1,050	1,085	35	103%	達成
9 本業支援提案件数：件数	84,000	28,000	28,000	28,000	28,000	14,000	18,991	4,991	135%	達成
10 事業承継・M&A受託件数	215	70	72	73	70	35	38	3	108%	達成
<b>事業再生支援先に関する引当取崩額（百万円）</b>						-	-	-	-	-
11 事業再生支援先に対する事業再生：ランクアップ件数	840	280	280	280	280	140	254	114	181%	達成
12 債務者支援に関する協議件数：件数	1,500	500	500	500	500	250	484	234	193%	達成
13 経営改善計画書の策定支援：件数	300	100	100	100	100	50	67	17	134%	達成
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	4	4	4	4	2	6	4	300%	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）：%	50.0	40.0	45.0	50.0	40.0	40.0	42.2	2.2	105%	達成

2025年4月にスタートした「経営強化計画」の活動の成果を測るために設定した15のKPIについては、2025年度上期目標に対して全項目達成となりました。特に、お客さまのSDGsに関するニーズの高まりに積極的にお応えしたことで、サステナブルファイナンスが好調だったほか、事業性評価に基づくお客さまとの対話や、本部・外部と連携しながらお客さま毎の課題解決に向けた取組みを進めていった結果、各項目ともに順調に推移したものと考えております。

引き続き、「小回り」と「質」を活かしながら、事業性評価の深掘りに基づいたソリューション提案を通じて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9月期の間純利益は、貸出金利息や役務取引等収益など本業利益の増加に加え、信用コストが減少したこと等により、21億円の計画に対して37億円となり、計画を15億円上回りました。この結果、2025年9月期における利益剰余金の積み上げ状況は434億円の計画に対して449億円の実績となりました。

2026年3月期の当期純利益は、11月7日公表の2026年3月期第2四半期決算短信にて公表しているとおり、中間純利益の上振れや今後の見通し等を考慮し、51億円に上方修正しております。

2026年度以降についても、第6次中期経営計画と経営強化計画を着実に履行していくことで計画どおり剰余金の積み上げを図ってまいります。

#### 【当期純利益、利益剰余金の見通し】

(単位:億円)

	2025/3	2025/9		2026/3	2027/3
	実績	計画	実績	計画	計画
当期純利益	40	21	37	40	45
利益剰余金	416	434	449	452	493
計画対比			15		
		2028/3	2029/3	2030/3	2031/3
		計画	計画	計画	計画
当期純利益		52	52	52	52
利益剰余金		540	588	635	682

#### 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の進捗状況

##### (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。

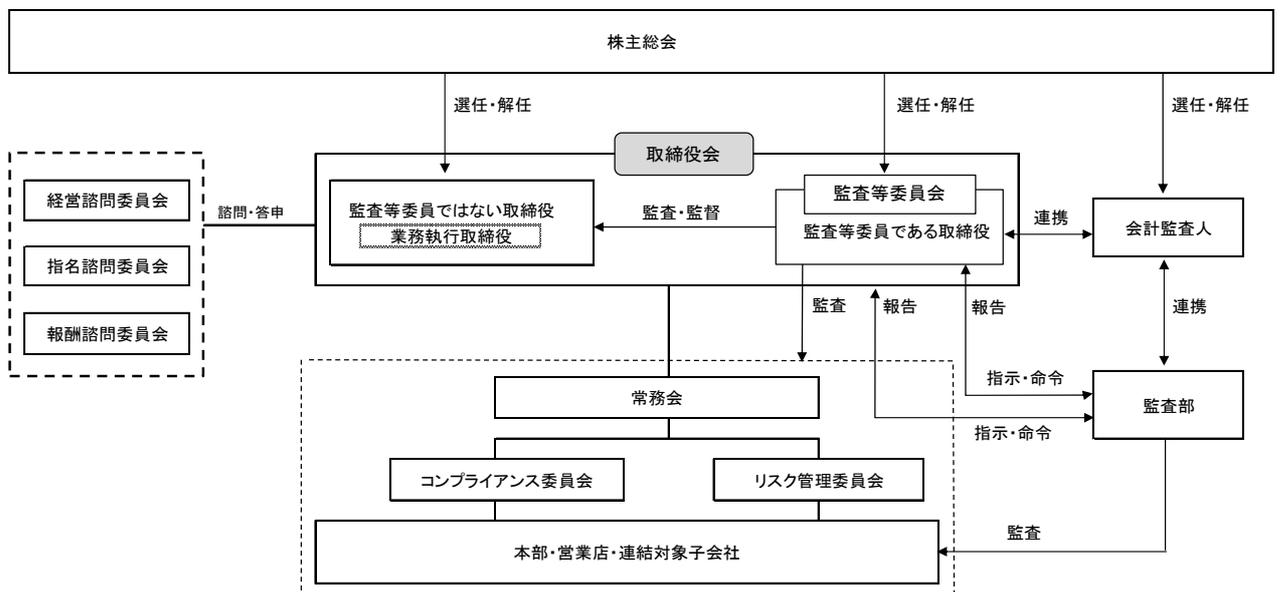
(指名諮問委員会)

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で開催し、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間隔のミスマッチや予期しない資金の流出により資金不足になる、または通常より著しく高い金利での資金調達を余儀なくされることにより損失を被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