経営強化計画の履行状況報告書

平成 23 年 12 月

株式会社　筑　波　銀　行

目　　次

１．平成 23 年 9 月中間期決算の概要
(1)経営環境‥‥‥

１．平成 23 年 9 月期決算の概要

（１）経営環境

国内景気は、東日本大震災により大きな打撃を受け、回復基調にあった生産や輸出は大幅に減少し、企業や家計のマインドは大きく冷え込みました。そうした中、サプライチェーンの回復などを背景として、生産活動や個人消費には緩やかながら持ち直しの動きが見られるようになってまいりました。一方、当期の後半から欧州のソブリン問題や海外経済の減速懸念など景気が下振れするリスクが顕在化し、先行きは依然として不透明な状況になっております。

茨城県内の経済は、震災の影響が残る中、持ち直しの動きが見られますが、東京電力福島第一原子力発電所事故による二次被害、風評被害の拡大が懸念されております。また、急激な円高、株安の進行、海外経済の減速など予断を許さない状況にあり、今後回復のペースは緩やかなものに止まるものと見られております。

先行きの国内経済についても、緩やかな持ち直しの動きが続くものとみられており、民間、公的共に震災復興関連需要は、設備投資や住宅投資などを中心に、国の予算措置等が執行されていく中で、徐々に本格化していくものと見られております。しかしながら、海外経済の不確実性が震災からの復興途上にある日本経済を下押しする懸念もあることから、当行の主要な取引先である中小企業を取り巻く環境は依然として厳しい状況にあります。

（２）決算の概要

①預金・預かり資産

預金残高は、積極的な預金吸収に努めた結果、個人預金を中心に前年度末比 558 億円の増加、前年同期比でも 522 億円増加し 2 兆 181 億円となりました。また預かり資産は、個人年金保険が前年度末比 41 億円増加しましたが、投資信託が株式市場の低迷等により同 213 億円減少したことなどから、預かり資産全体では同 163 億円減少し、2,030 億円となりました。

②貸出金

住宅ローンは、震災発生当初こそ引渡しの延期等により融資実行が先送りとなったものの、ローンプラザを中心とした積極的な取り組みを行ったことに加え、震災関連資金に迅速な対応を行ったこと等から、前年度末比 80 億円増加しました。しかしながら、事業性資金については、設備資金は慎重となる傾向が強く、また運転資金についても極力借入負担を軽減するなど、先行きの不透明感に起因して資金需要の停滞感が強まりました。余震やインフラの停滞等も相俟って地域経済全体が縮小傾向にある中、少しずつではあり

ますが資金需要に回復の兆しが現れ、また、当行としましても全先訪問や対応方針協議会、面的な活動を通して営業力を強化したことにより 5 月をボトムとして増加に転じたものの、結果として、中小企業等貸出金全体では前年度末比 88 億円の減少に留まりました。貸出金残高では 1 兆 4,755 億円となり、前年度末比 23 億円の減少となりましたが、前年同期比では 250 億円の増加をいたしました。

【資産・負債の状況】　（単位：億円）

	23/9 実績	23/3 実績	前年度末比	22/9 実績	前年同期比
資産の部	21,744	20,858	886	20,923	821
うち貸出金	14,755	14,779	▲23	14,505	250
（中小企業等貸出金）	（10,798）	（10,887）	（▲88）	（10,927）	（▲128）
うち有価証券	3,514	3,836	▲322	4,101	▲587
負債の部	20,967	20,421	546	20,454	513
うち預金	20,181	19,623	558	19,659	522
うち社債・借入金	307	303	4	291	16
資本金	488	313	175	313	175

（注）中小企業等貸出金には個人向け貸出を含んでおります。

③損益

業務粗利益は、貸出金利息の減少等により資金利益が前年同期比 16 億 20 百万円減少したことなどから同 19 億 76 百万円減少の 117 億 67 百万円となりました。一方、コア業務純益は合併効果により経費が前年同期比 5 億 95 百万円減少したことなどから、同 7 億 38 百万円の減少に止まり 18 億 39 百万円となりました。

経常利益は、株式市場の低迷に伴い株式等損益が前年同期比 2 億 5 百万円減少したことなどから、同 16 億円減少の 5 億 74 百万円となりました。

中間純利益は、経常利益が減少したものの、合併関連費用の減少等により特別損益が前年同期比 9 億 4 百万円増加したことなどから、同 6 億 97 百万円の減益に止まり 10 億 67 百万円となりました。

④自己資本比率

平成 23 年 9 月末の自己資本比率（単体）は、国から 350 億円の資本参加を受け入れたことや中間純利益を 10 億 67 百万円計上したことなどにより、前年度末比 3.86 ポイント上昇して 12.00%となりました。また、Tier I 比率についても前年度末比 3.81 ポイント上昇して 8.50%となりました。

⑤不良債権比率等

平成 23 年 9 月末の金融再生法開示債権残高は、取引先の経営改善支援に積極的に取り組んだ結果、危険債権が減少したことなどから、前年度末比 91 億円減少し 662 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 0.61 ポイント改善し 4.45%となりました。

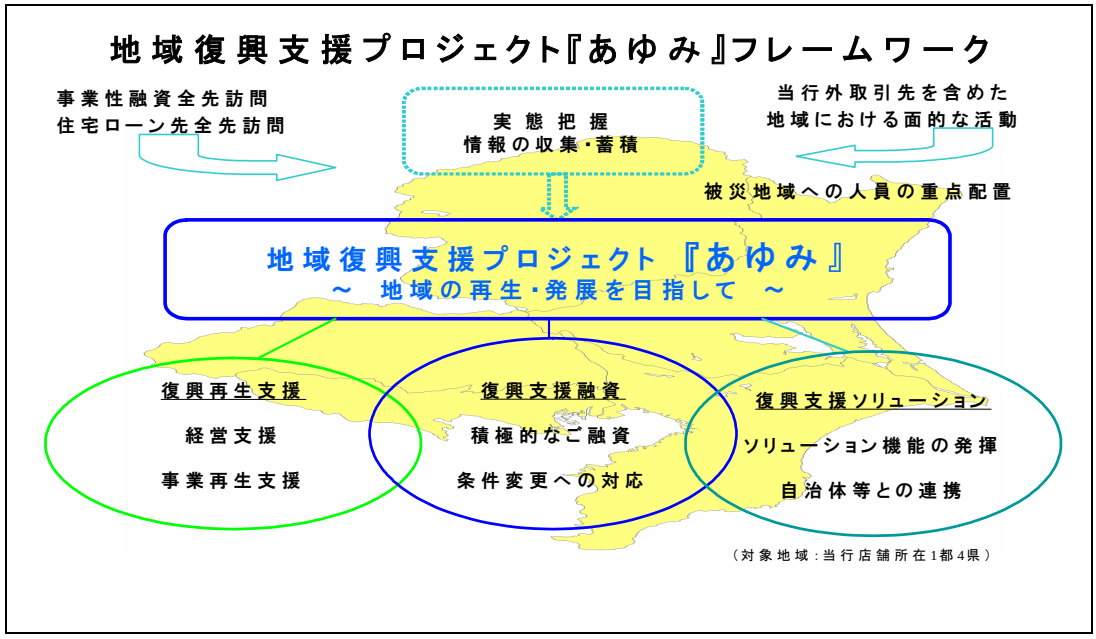
【平成 23 年 9 月期における決算業績（単体)】　　（単位：億円、%）

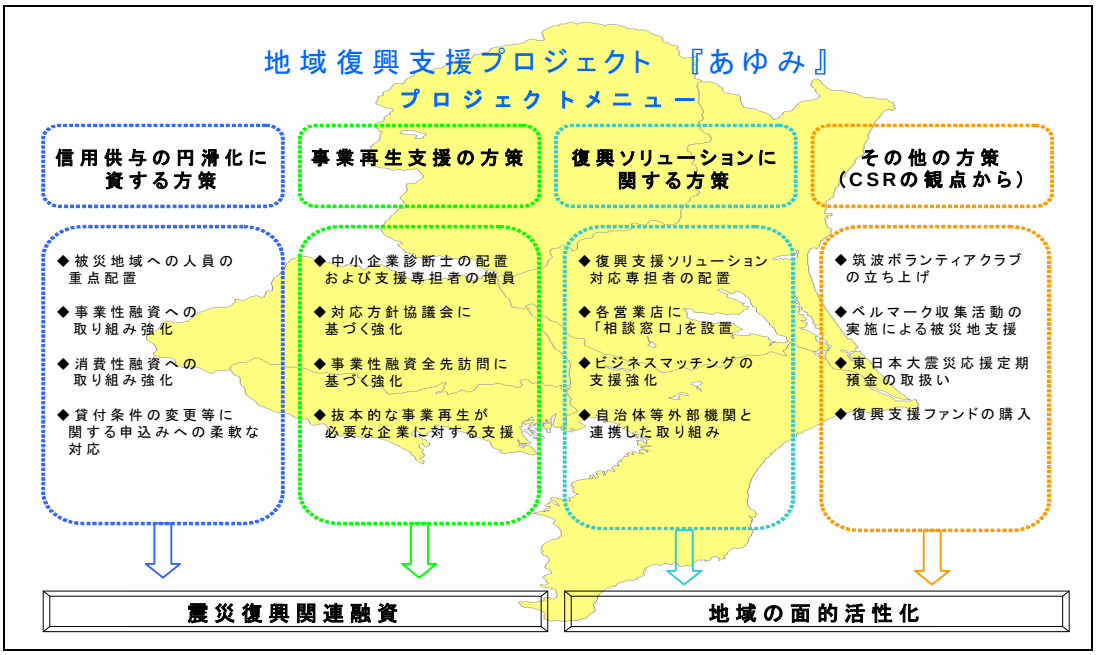
	23/3 実績	23/9 実績
業務純益	84	26
うち一般貸倒引当金繰入額	▲17	0
うち経費	314	151
業務粗利益	381	177
コア業務純益	47	18
臨時損益	▲54	▲20
うち不良債権処理損失額	▲41	▲8
うち株式等関係損益	▲8	▲10
経常利益	30	5
特別損益	▲2	4
当期純利益	25	10
利益剰余金	25	31
自己資本比率	8.14	12.00
うち Tier I 比率	4.69	8.50

２．中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化と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

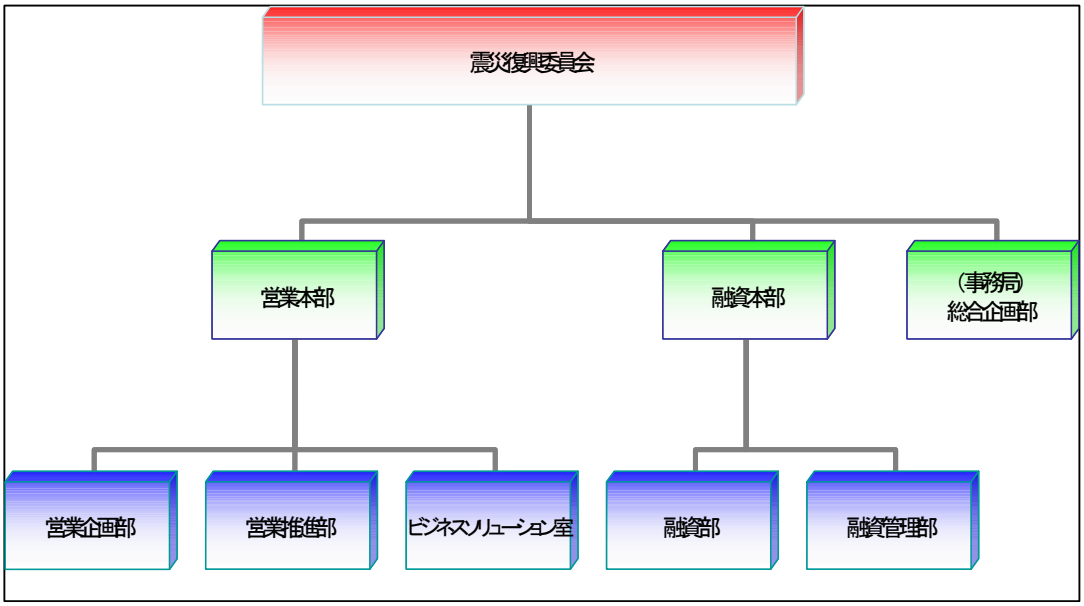
（１）中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策の進捗状況

当行は、震災直後より営業本部長を委員長とし、融資本部長ならびに総合企画部担当役員を副委員長とした震災復興委員会を立ち上げ、復興支援に関する諸施策を検討し、実践しております。当行では、地域金融機関として十分な金融仲介機能を果たすべく地域復興支援プロジェクト『あゆみ』を策定し、「信用供与の円滑化に資する方策」「事業再生支援の方策」「復興ソリューションに関する方策」を 3 本の柱とし、それに地域銀行として地域との関わりを深めるための諸施策である「その他の方策（CSR の観点から)」を加えた 4 つの主要施策を展開しております。



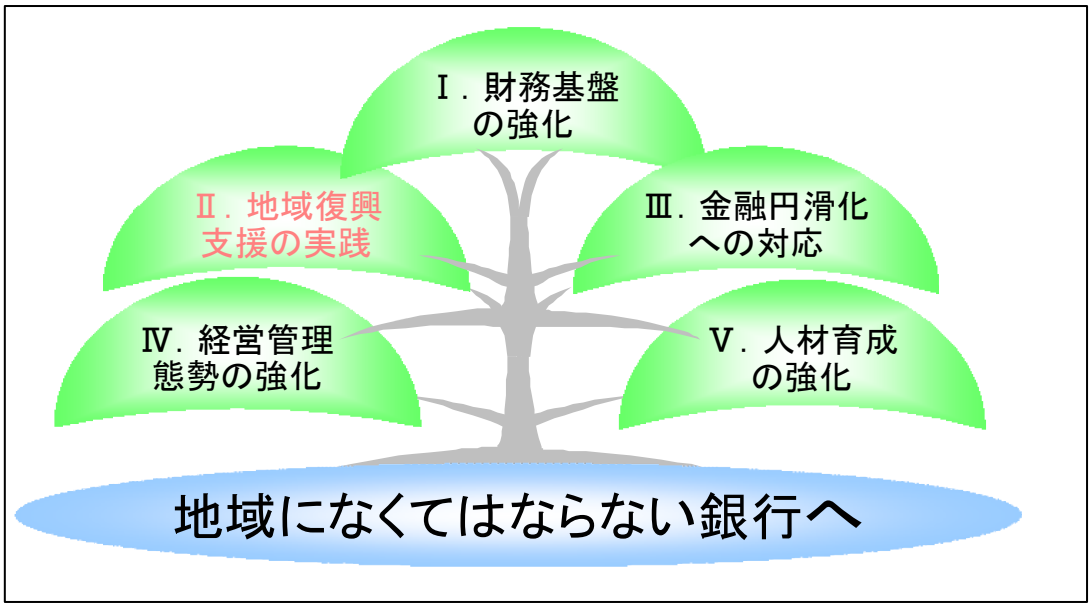


それぞれの主要施策については、「信用供与の円滑化に資する方策」は営業推進部が、「事業再生支援の方策」は融資部が、「復興ソリューションに関する方策」はビジネスソリューション室が、「その他の方策（CSR の観点から）」は総合企画部がそれぞれ主管部署として具体的な支援策の企画を行い、事務局である総合企画部が各部の連携を図ることで施策の実践と実効性の検証に取り組んでおります。また、平成 23 年 12 月には営業本部内に本プロジェクト専担の統括責任者として「『あゆみ』プロジェクト担当部長」を配置し、スピード感を持って復興支援策に取り組む体制を強化しました。



なお、当行では平成 22 年 4 月より 3 ヵ年の中期経営計画である「MAKE HISTORY 2013」を策定し、実践中でありますが、今般の東日本大震災が当行の主要な営業基盤である茨城県に甚大な被害を及ぼし、先行きが不透明でありかつ長期に亘ることが懸念されている現状を踏まえ、平成 23 年 9 月に中期経営計画の基本戦略の柱の一つとして「地域復興支援の実践」を加え、全行挙げて地域の復興支援に取り組んでおります。

【第一次中期経営計画 MAKE HISTORY 2013　基本戦略】

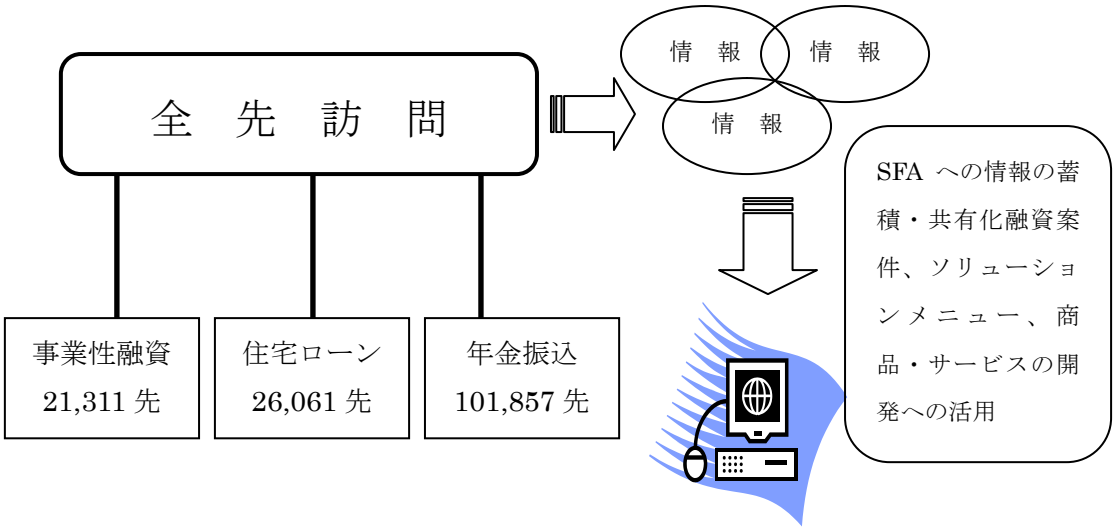


①全先訪問による被災状況の実態把握と対応について

事業性融資全先訪問は、震災の影響と顧客ニーズを具体的に把握することを目的として、震災直後の平成 23 年 4 月から同年 6 月の 3 ヶ月間で、支店長席において全先を訪問し、状況把握を行いました。取引先を面的に訪問することで、現地の状況や企業実態を通した地域経済の動向、お客さまの経営実態を直接把握することが出来ました。平成 23 年 10 月末現在で 21,311 先ある事業性融資の全先訪問は当行の営業スタイルとして定着しています。その後も繰り返し訪問を実施しており、10～11 月の 2 ヶ月間で全対象先の 73.7%にあたる事業先の訪問を実施いたしました。

また、住宅ローン利用先に対しては、営業店ならびにローンプラザにて震災以後平成 23 年 4 月末までに全利用先 26,061 先を訪問し状況把握を行いました。このうち被災を受けた 2,497 先につきましては、繰り返し訪問を実施して、その後の顧客ニーズの確認・フォローを行っております。

さらに、年金振込指定先 101,857 先に対しては、全店に 118 名配置している年金アシスタントを中心として、平成 23 年 7 月末までに施設入居者等面談の難しい先を除いてほぼ全先の面談を終了しました。平成 23 年下期につきましても、10 月から 12 月までの 3 ヶ月間で、再度全先訪問を実施しております。その中で、お客さまから金融支援に限らず様々な相談や要望が寄せられ、営業店と本部で連携して課題解決に向けたご提案を行っております。



それぞれの分野での全先訪問を実施することにより把握した顧客ニーズは、営業支援システムに登録し、営業店、ブロック長、本部にて情報の共有化を図り、融資案件や各種ソリューションメニューの提供、商品・サービスの開発等に結び付けております。営業支援システムには、喫緊の修繕ニーズや、中長期的な資金繰り等お客さまから得た様々な震災関連情報が蓄積されて

おり、平成 23 年 11 月末日現在での震災関連情報登録数は 3,108 件に及んでおります。

②復興支援策実現のための人員の重点配置

当行では、特に被災の激しい地域(太平洋沿岸部の市町村)に融資に強い専担者の重点配置を行うなど、「面の活動」を実践しております。10 月から重点地区である北茨城市に法人専担者を駐在（磯原支店）させ、北茨城市役所や北茨城市観光協会、北茨城市商工会、漁業組合等との連携を図り、面的復興に資するための地域全体のニーズ把握と支援諸施策の提案を行っております。駐在している専担者は、各業種の組合長等と面談し、業種ごとの復興支援ニーズをヒアリングし、金融支援だけでなく、ビジネスマッチングをはじめとしたソリューションメニューの提供を本部と連携して行っております。

また、県や市町村等との連携・協調を深めるために、県や市町村等を担当する営業推進部公務渉外室にブロック長を経験した執行役員を１名増員して配置し、公務部門の強化を図りました。地域の面的復興のためには県や市町村との連携は不可避であり、特に被災地域を中心として復興支援に強く関わっていくなどの諸施策を進めております。

その他にも、復興ソリューション、事業再生、企業支援のための本部専担者を明確にするなど体制整備に努めており、今後も合併による同一地域内の店舗統廃合等を通じて、戦略的な人員の再配置を実践してまいります。なお、経営強化計画策定時と比較し、事業再生、企業支援のための専担者は、当初計画を上回る配置を行っております。

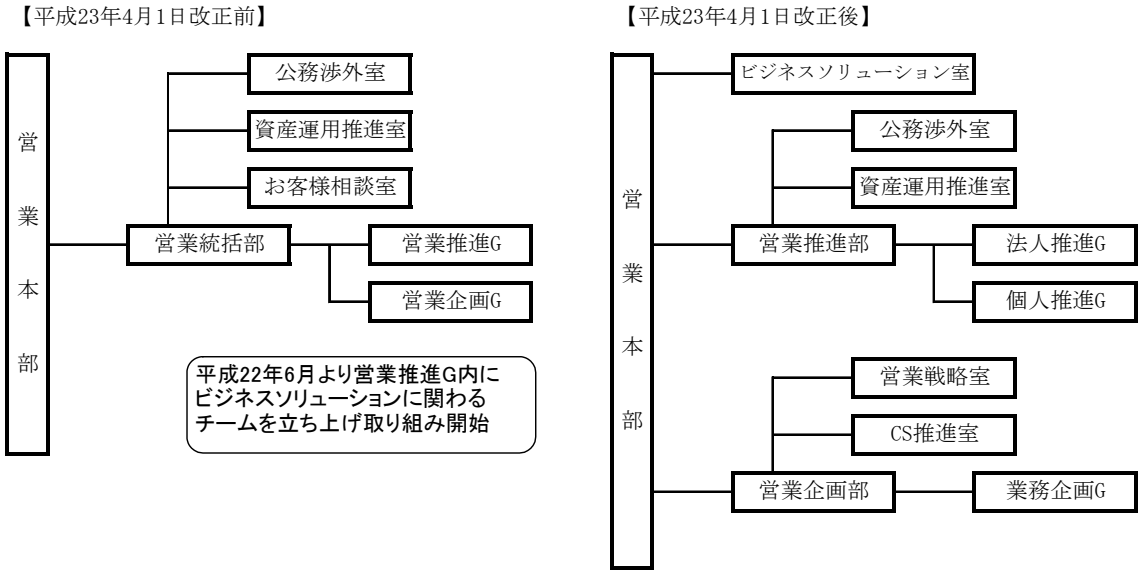
【復興支援策実現のための戦略的な重点配置】

重点配置先	23.7.31 現在の配置状況	平成 23 年 8 月以後の再配置案	23.12.31 現在の配置状況
復興需要（信用供与）対応のための法人開拓専担者	8 名	8 名	13 名 （＋5 名）
住宅ローン専担者	――	3 名	3 名 （＋3 名）
復興支援ソリューション対応専担者	――	2 名	2 名 （＋2 名）
事業再生、企業支援のための専担者	1 名	3 名	8 名 （＋7 名）
合　計	9 名	16 名	26 名 （＋17 名）

（　　）内は平成 23 年 8 月以降に配置（増員）した人員

③復興支援策実現のための本部組織の見直し

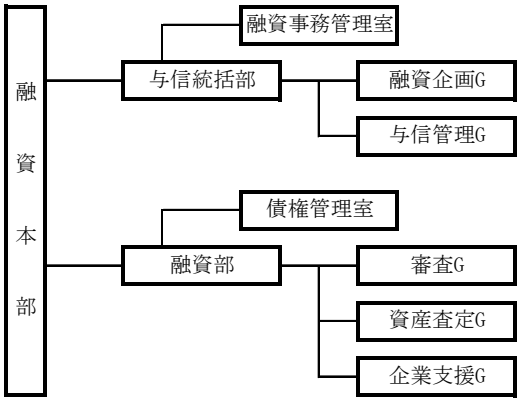
平成 23 年 4 月 1 日には営業本部の再編を実施し、復興支援に向けた推進体制を整備いたしました。具体的には、8 地区に区分している全ブロックに執行役員をブロック長として配置し、ブロック内の統率力を高めて経営施策が迅速に反映できる体制といたしました。併せて、「営業統括部」として 1 つの部署で運営していた営業本部を「営業推進部」「営業企画部」「ビジネスソリューション室」の 2 部 1 室に再編成することで、復興支援に資する実効性を高めました。



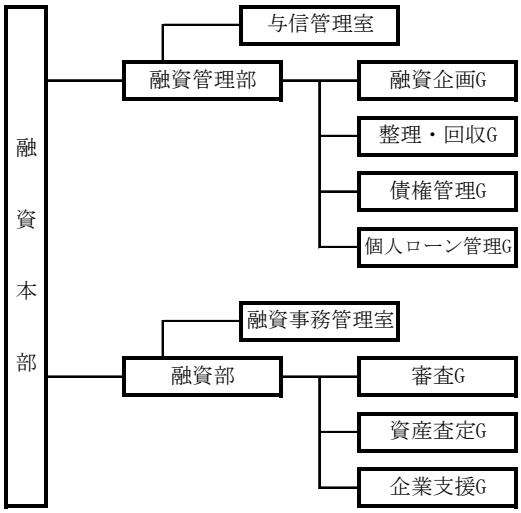
また、同年 10 月 1 日には融資本部の再編に取り組みました。従来は、債権管理、審査、資産査定、企業支援を所管する「融資部」と融資企画、与信管理、融資事務管理を所管する「与信統括部」の 2 部に区分していた融資本部の役割を見直し、「融資部」と「融資管理部」に再編いたしました。

今回の再編により、「融資部」は融資事務管理、審査、資産査定、企業支援を所管し、特に企業支援部門の強化を図りました。企業支援部門には茨城県中小企業再生支援協議会やベンチャーキャピタル事業の実務（出向）経験者、中小企業診断士有資格者等を配置し、震災により業況変化を余儀なくされた企業や抜本的な事業再生が必要な企業等に対して迅速かつ積極的な支援を行う体制を整えました。「融資管理部」は与信管理、融資企画、整理・回収、債権管理、個人ローン管理を所管し、二重債務問題や事業の継続が見込まれない先に対する助言等の支援体制を強化しました。また、従来は営業推進部門等各部に分散していた個人ローン管理業務を当部に集約し管理面の強化を図ると共に、返済条件緩和等の迅速な対応や二重債務問題、私的整理ガイドライン等法的対応への組織的な取り組みを行う体制としました。

【平成23年10月1日改正前】



【平成23年10月1日改正後】



（２）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

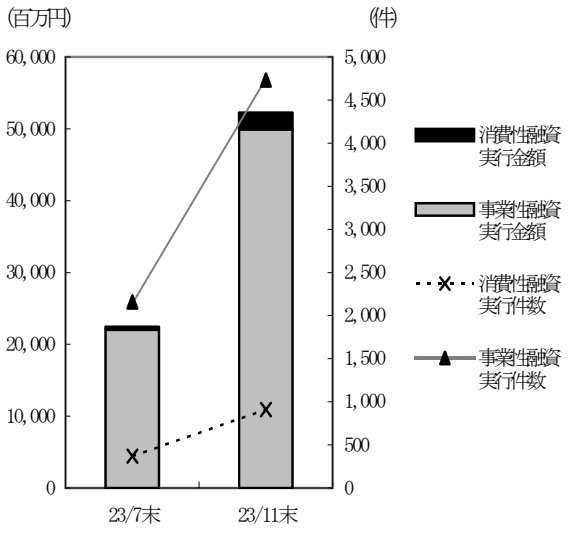
①信用供与の円滑化に資する方策の進捗状況

（ア）震災関連融資の実行実績

当行は、地域復興支援プロジェクト『あゆみ』を策定・実践し、震災関連支援商品の新設や既存商品の見直し等を行い、積極的な資金の提供を行っております。

【東日本大震災関連融資実行実績】

	平成23年7月末 実行累計実績	平成23年11月末 実行累計実績
事業性融資	2,158件 22,014百万円	4,733件 49,891百万円
消費性融資	371件 429百万円	910件 2,355百万円
合　計	2,529件 22,443百万円	5,643件 52,247百万円



（イ）事業性融資への取り組み強化

当行の営業基盤である茨城県は沿岸部を中心とした直接被害の他に、東京電力福島第一原子力発電所事故に起因する風評被害の影響を大きく受けており、依然として先行きの不透明感が続いております。そのような状況下、当行は茨城県を主要な営業基盤とする地域金融機関の使命として、以下のような具体的方策を展開し、地域経済の活性化を目的とした事業性融資への取り組みを強化しております。

Ａ．茨城県信用保証協会との協調融資

東日本大震災によって直接的又は間接的に影響を被り、経営の安定に支障を来たしている茨城県内の中小企業等のお客さまを支援するため、茨城県信用保証協会との連携を深めた新たな協調融資制度（茨城県信保協調復興支援ローン）を創設いたしました。この制度はお客さまが負担する保証料の全部又は一部に相当する料率を融資金利から割り引くことにより、実質的に当行が経済的な負担をするスキームであり、保証協会の利用を促進することで将来に亘るお客さまの資金調達余力を増やすことを目指すものです。当行単独、信用保証協会単独では各々支援枠が限定的になるものの、両者が協調することで支援の枠組みを拡げることが可能となります。当行では、平成 23 年 10 月 3 日より同融資制度の取り扱いを開始し、10 月、11 月の 2 ヶ月で 23 件、323 百万円の融資を実行いたしました。今後も当行が実践している「面の活動」を通じて茨城県信用保証協会と連携し、お客さまの実情を踏まえた柔軟かつ迅速な対応で復興支援に取り組んでまいります。

【　取り組み事例　】

廃棄物処理業の A 社は、岩手県宮古市から東京都が受け入れを表明した瓦礫処理を受注しました。今後、東京都が岩手県や宮城県から震災瓦礫 50 万トン以上を受け入れ処理するという予定であり、A 社の東京工場への搬入増加が見込まれることから増加運転資金のニーズが発生しました。当行では、保証協会との協調融資制度を活用して保証協会付 80 百万円、プロパー資金 120 百万円、合計 200 百万円の支援をいたしました。

【　取り組み事例　】

日帰り温浴施設を営業する B 社は、震災により露天風呂等に大きな損害を被り、完全休業に追い込まれました。修繕に係わる総工費は 223 百万円と B 社の年間売上高に相当する多額の投資となりましたが、これまでの営業実績等を踏まえ、保証協会付 80 百万円、プロパー資金 120 百万円の合計 200 百万円を協調して取り組むことで支援いたしました。

Ｂ．日本政策金融公庫との連携融資

当行では、日本政策金融公庫と協定書を取り交わし、被災者支援を目的とした連携融資制度「連携復興支援ローン」（日本政策金融公庫連携復興ローン）の取り扱いを平成 23 年 11 月 15 日より開始しました。取り扱い開始日より 11 月末日までの約半月間で 7 件、381 百万円の融資を実行いたしました。同制度についても、東日本大震災で被災した影響により経営の安定に支障をきたしている中小企業等のお客さまを支援するため、被災の影響による全ての資金を使途としております。当行と日本政策金融公庫が連携して融資を行う仕組みであり、同公庫と連携することで、農林水産事業などは特に従来よりも柔軟な対応を行っていくことが可能となるため、幅広くお客さまのニーズに応えること出来るようになりました。なお、東日本大震災の復興に向けた日本政策金融公庫との業務協力は当行が全国初の取り組みです。

【　取り組み事例　】

倉庫業の C 社は、既存取引先（倉庫委託契約先）の D 社から現在契約中の倉庫に隣接する土地上に倉庫建築の要請を受けました。D 社は、静岡県の海岸沿いに倉庫を所有していましたが、今後の津波リスクを考慮し内陸部への移転を希望していました。当行は C 社のメイン銀行の位置付けではなかったものの、日本政策金融公庫と協議した結果、C 社及び D 社の両者にとってメリットが見い出せることから、C 社に対し倉庫建築資金としてプロパー資金 250 百万円を融資し、日本政策金融公庫の 600 百万円と併せて、連携協調による支援に至りました。

Ｃ．『あゆみ』関連事業性融資制度のラインナップの整備

前述の茨城県信用保証協会との「協調復興支援ローン」や日本政策金融公庫との「連携復興支援ローン」の他、東日本大震災の被災者を新たに雇用する、又は震災以降新たに雇用した事業者向けの「雇用支援ローン」や省エネルギー設備や再生可能エネルギー設備を対象とした「ECO ローン」を新たに融資制度として加え、従来からある「農家ローン「豊穣」」や「税理士会事業ローン」等と共に資金使途等に応じた制度・商品を拡充いたしました。これにより、お客さまの多様な資金ニーズに応えるラインナップが整い、被災したお客さまの状況に応じた最適なご提案を行うことが出来るようになりました。これらの制度や商品をお客さまの状況によって組み合わせ、1 事業者 1 億円の新たな枠組みを創設し、低利でスピーディな支援を行っております。なお、1 億円を超えるご要望についても個別に検討し、対応しております。

【事業者向けローン（新設）】

商品名	内　容	23.10.1～11.30 累計実績
復興支援ローン	あらゆる資金に利用できる事業性ローン	666 件 7,449 百万円
雇用支援ローン	被災者の雇用に伴う資金に利用できる事業性ローン	9 件 85 百万円
ECO ローン	エコ関連の設備資金に利用できる事業性ローン	5 件 19 百万円
協調復興ローン	茨城県信用保証協会との協調融資制度	23 件 323 百万円
連携復興ローン	日本政策金融公庫との連携融資制度	7 件 381 百万円

＊「連携復興ローン」は平成 23 年 11 月 15 日より取り扱い開始

【事業者向けローン（既往商品見直し等）】

商品名	内　容	23.4.1～11.30 累計実績
農家ローン「豊穣」	農業を営む資金を対象としたローン	62 件 149 百万円
税理士会事業ローン	茨城県税理士協同組合に所属する税理士の推薦による事業性ローン	288 件 2,996 百万円
税理士会会員ローン	茨城県税理士協同組合に所属する税理士向けの事業性ローン	16 件 63 百万円
つくば保険医ローン	茨城県保険医協会との提携ローン	1 件 23 百万円
商工会・商工会議所メンバーズローン	商工会、商工会議所の会員を対象とした事業性ローン	8 件 78 百万円
商売じょうず	団体信用生命保険付個人事業者向け事業性ローン	0 件

（ウ）消費性（個人向け）融資への取り組み

当行の主要な営業基盤である茨城県は液状化現象等の影響を大きく受け、平成 23 年 12 月 2 日現在の住宅被害状況（茨城県ＨＰより）は全壊 3,208 先、半壊 23,376 先、一部損壊先 164,037 先に及びます。震災発生後もかなりの長期に亘り余震が続いていたため、現時点では建て替えやリフォームの意欲は停滞しておりますが、今後本格的に需要が高まるものと思われます。当行は茨城県を主要な営業基盤とする地域金融機関の使命として、以下のような具体的方策を展開し、地域の面的な再生支援を目的として消費性融資への取り組みを強化しております。

【茨城県の住宅被害状況】　　平成 23 年 12 月 2 日現在

全壊先	半壊先	一部損壊先
3,208 先	23,376 先	164,037 先

（出所：茨城県 HP）

Ａ．住宅ローン利用先に対する取り組み

震災直後に当行で住宅ローンを利用されているお客さま 26,061 先を訪問し被災状況と顧客ニーズの確認を行ったところ、平成 23 年 5 月末日現在で、全壊が 55 先、半壊が 214 先、一部損壊が 2,228 先であることが判明いたしました。

【当行の住宅ローン利用先の被災状況】　　平成 23 年 5 月末日現在

全壊先	半壊先	一部損壊先
55 先	214 先	2,228 先

当行では、この 2,497 先に対して再度全先訪問を実施し、リフォーム等の資金ニーズをフォローしており、平成 23 年 11 月末日現在における被災先に対する建替え、リフォーム資金の実行は 81 先、1,080 百万円となっています。リフォームの需要については、余震が続いている状況下、まだまだ本格的な動きが見られていないため、今後につきましても継続的に訪問を行い、資金ニーズへのタイムリーな対応を行ってまいります。加えて全壊・半壊先については訪問した際に「個人債務者の私的整理ガイドライン」のパンフレットを配布して内容の説明を行うなど、お客さまの立場に立った対応に努めております。

Ｂ．被災地域の面的復興支援に対する取り組み

被災の激しい地区や住宅団地、屋根等にブルーシートが掛けられている世帯については、当行との取引の有無に関わらず『あゆみ』関連商品のパンフレットやローン相談会のチラシをポスティングし、新聞折込み広告等も活用して、広く面的な対応を行っております。土曜・日曜も営業しているローンプラザ以外の場所でも、平成 23 年 10 月から、被災の激しい地域を中心として休日ローン相談会を定期的に企画し実施しております。相談会にはポスティングしたパンフレットやチラシを見たという当行と取引のないお客さまも、リフォーム資金やマイカーローン、その他のローンの相談のために来店します。お客さまが最も懸念されている点は既存の住宅ローンを含めた返済負担の増加です。当行ではこの震災を機に、審査基準を見直し、様々な資金使途でご利用されているローンの一本化や、返済期間を延ばすことで、お客さまの返済負担の増加を吸収するなど、きめ細やかな対応を迅速に行っております。

【休日ローン相談会開催実績及び予定】　　平成 23 年 10 月～12 月分

10 月 8, 9, 10 日	真壁地区	住宅の一部損壊が多い地区
10 月 22, 23 日	潮来地区	地域一体の液状化現象が激しい地区
11 月 5 ， 6 日	波崎地区	地域一体の液状化現象が激しい地区
11 月 19, 20 日	神栖地区	地域一体の液状化現象が激しい地区
12 月 3 ， 4 日	磯原地区	津波等直接被害の激しい地区
12 月 10, 11 日	神栖地区	（前述）
12 月 17, 18 日	潮来地区	（前述）
12 月 24, 25 日	神栖地区	（前述）

【　取り組み事例　】
取引先である建設業者の E 社から復興支援のリフォーム展示会を開催したいとの相談を受け、当行もその趣旨に賛同して開催の PR に協力しました。併せて、当行も各種ローンの相談する機会を設けるため、展示会に参加してブースを設置したところ、住宅ローンやマイカーローンの相談があり、結果として 4 件、21 百万円の実行に至りました。

Ｃ．住宅ローン審査基準等の見直し

震災関連の住宅ローンについては、融資対象者、融資金額、融資期間について緩和措置を適用し、金利優遇幅も拡大するなどして復旧・復興の支援を行っております。また、一部地域においては、地域全体が液状化現象の影響を大きく受け、担保価格としては無評価となってしまう事例もあります。一般的な住宅ローンの場合、担保価格が無評価になってしまうと住宅ローンとしての採り上げが難しくなってしまいますが、当行ではそのような場合であっても、お客さまの建替え、リフォームニーズを支援するために無担保住宅ローンを創設するなど商品の拡充や審査基準の見直し等を行い、積極的な対応に努めております。無担保住宅ローンは液状化現象の激しい地区を中心として、取り扱いを開始した平成 23 年 10 月以降同年 11 月までの 2 ヶ月間で 6 件、62 百万円の実行をいたしました。

Ｄ．消費性資金対応商品のラインナップ拡充

今回の震災は茨城県全体の住民に大小様々な影響を及ぼしています。そこで、特に小口の修復費用を希望するお客さまに対し、復興支援商品をわかり易く周知するために、当行では個人向け無担保ローンのラインナップを整備いたしました。

具体的には、資金使途に応じて商品を切り分けし、被災者が利用すること

を念頭において、金利、期間共により使い易い設定としております。なお、新設した商品のうち墓石ローンや年金受給者を対象とした快活ローン等は、外部の有識者を集め、定期的に開催しているアドバイザリーボード（経営諮問会議）の諮問委員から身の回りで困っている高齢者等の状況が意見として出され、それを参考にして商品化に至ったものです。

【お住まいに関するプラン】

商品名	内　容	23.10.1～11.30 累計実績
無担保住宅ローン	居住用住宅に関する資金を無担保で利用できる 個人向けローン	6 件 62 百万円
エクステリアローン	塀や外構工事に関する資金に利用できる 個人向けローン	39 件 81 百万円
エコリビングローン	エコ関連の設備資金に利用できる個人向けローン	11 件 29 百万円
家財・家電ローン	家財・家電の購入資金に利用できる個人向けローン	3 件 2 百万円
あゆみフラット 35S	住宅金融支援機構と提携した居住用住宅に関する 資金に利用できる個人向けローン	23.12.1 受付分より開始

【お使いみち限定プラン】

商品名	内　容	23.10.1～11.30 累計実績
マイカーローン	自家用車に関する一切の資金に利用できる 個人向けローン	59 件 92 百万円
墓石ローン	墓地・墓石に関する資金に利用できる個人向けローン	5 件 10 百万円
住替えローン	引越し等に関する資金に利用できる個人向けローン	0 件

【お使いみち自由プラン】

商品名	内　容	23.10.1～11.30 累計実績
返済支援ローン	各種ローンの返済に加え自由に利用できる 個人向けローン	175 件 189 百万円
就活支援ローン	震災の影響による被災離職者、求職者が自由に 利用できる個人向けローン	0 件
資産活用ローン	震災復興に関わるあらゆる消費資金に利用できる 個人向けローン（有担保）	5 件 73 百万円
快活ローン	年金受給者が自由に利用できる個人向けローン	8 件 3 百万円

（エ）条件変更への柔軟な対応

震災による影響を受け、融資の返済計画に支障をきたしている事業者や個人のお客さまからの相談に真摯に対応をさせていただいております。茨城県内外 13 か所に設置しているローンプラザ（愛称：「すまいるプラザ」、「パーソルプラザ」）は土曜日、日曜日も営業を行っており、返済猶予等返済条件

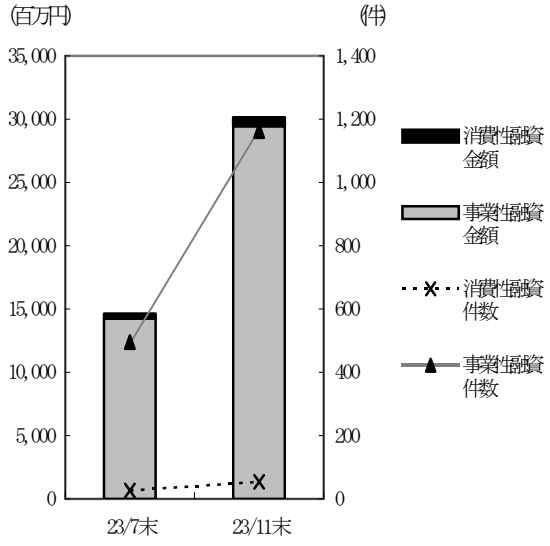
の見直しについても相談を受け付けております。また、前述のとおり被災の激しい地域を中心として休日のローン相談会を実施しており、その相談会においても新規の相談だけではなく、既往のローンに関する返済条件についての相談も併せて受けております。さらに、お客さまからの相談を受け身で待つだけではなく、事業性融資全先訪問、住宅ローン全先訪問等実施している中からお客さまの現状、実態を把握し、状況に応じて当方から返済条件の緩和をご提案し、資金繰りの安定化を図っております。

特に、液状化現象の激しい神栖・潮来地区においては、震災の影響により未だ休業している事業所や受注の大幅減少が経営課題となっている事業所もあることから、条件変更の申し出が多くなっております。平成 23 年 10 月単月の状況を見ても、全店で 172 件の条件変更を実施しましたが、そのうち 28%に相当する 49 件の対応を神栖地区で行いました。そのため、重点地区として休日相談会の頻度を高め、お客さまの相談に応える体制を整え、今後も継続して迅速かつ弾力的な対応を行ってまいります。

このように、当行ではお客さまとの接点を多く持つことに尽力し、中長期的な観点から提案、アドバイスを行ってまいります。リフォーム資金を申し込むにあたっては、既存の住宅ローンとの所謂二重債務に繋がるケースもあるため、個別にお客さまの返済計画を精査し、債務の一本化と返済期間の延長等を組み合わせるなど、お客さまごとに最適な返済計画を提案しております。当行のホームページ上では、中小事業者、住宅ローン先それぞれに対して金融相談の予約受付を 24 時間実施しており、利便性向上にも努めてまいりました。結果として条件変更を行った実績は、下表のとおりです。

【東日本大震災関連融資条件変更実績】

	平成23年7月末 実行済み件数・実績	平成23年11月末 実行済み件数・実績
事業性融資	495件 14,243百万円	1,162件 29,445百万円
消費性融資	26件 409百万円	54件 696百万円
合　計	521件 14,652百万円	1,216件 30,141百万円



②事業再生支援の方策の進捗状況

（ア）対応方針協議会に基づく強化

震災以後、本部と営業店で取引先の対応方針を確認する対応方針協議会の対象先に震災による影響を受けたお客さまを加え、継続的に実施しております。平成 23 年上期は 2,321 先の対応方針協議を実施し、震災後の実態把握を踏まえて、個社別に具体的な今後の支援方針を決定しました。営業店では決定した支援方針に基づき、スピーディな対応を行うべく、お客さまに提案を行っております。平成 23 年下期はバランスシートの改善が必要であろうと思われる取引先を中心に、再生可能性の検証と最適なソリューションの提案を主とした協議を行うこととしております。平成 23 年 10 月は 130 先を実施し、平成 23 年 11 月は 2,254 先を実施しており、累計で 4,705 先の協議を行っております。平成 23 年 12 月はバランスシートの改善策として DDS 活用が検討できる取引先であるかどうかの見極めを主とした対応方針協議会を実施しました。

また、個人ローン債務者を中心として、ローン等の返済状況は正常であるにも関わらず税金滞納による差押を受けている先について、従前より一歩踏み込んだ支援を行うべく対応方針協議を行いました。具体的には、税金滞納の理由、滞納税金を含めた資産・負債の状況、返済財源等を再調査し、支援可能と判断した債務者については、一定期間の当行返済棚上げにより、滞納税金を優先支払させ、差押え解除を支援する等の提案を行ってまいります。税金滞納による差押え先の調査を平成 23 年 11 月に終了し、対応方針協議によって支援可能先を選定しております。今後、お客さまへの能動的な相談・提案を実施してまいります。

（イ）事業性融資全先訪問に基づく強化

東日本大震災の発生以後、東京電力福島第一原子力発電所事故による茨城県内の産業への影響は、農畜水産業、観光業を筆頭に大きなものがあります。また、同事故による影響の拡大に終息感が見られず、先行きの不透明感は依然として強いものがあります。そのような中、当行では事業性融資全先訪問を継続的に実施しております。特に当行で経営支援先として指定している 386 先に対しては平成 23 年 3 月、6 月、9 月と定期的なモニタリングを実施し、直接被害はもとより、二次被害、風評被害等の影響を業況と共に把握し、その対策等を協議しております。

そのような中で、経営改善計画の再検討が必要な取引先には、全店に導入し、稼働している経営改善計画書策定システムを活用して迅速な計画策定支援を行っております。併せて、計画書の策定支援については営業店任せにす

ることなく、本部の担当部署内（融資部）に経営改善計画書策定支援窓口を常設し、営業店担当者のスキルアップの支援と共に、本部・営業店が一体となってお客さまに対してタイムリーな提案を行っております。なお、平成 23 年 10 月に支援窓口を設置して以来 11 月までに、2 先の策定支援を実施いたしました。

【経営改善計画の承認数】

	平成 23 年 4 月～9 月	平成 23 年 10 月～11 月
新規計画承認数	40 先	4 件
修正計画承認数	14 先	5 件
計画承認数合計	54 先	9 先

（ウ）抜本的な事業再生が必要な企業に対する支援

Ａ．DDS 等を活用した支援事例

抜本的な事業再生が必要な先に対して整理回収機構と茨城県再生支援協議会を活用して事業再編を 1 件実行しました。当社は当行のメイン先であり、茨城県内を営業基盤とした観光業であり、震災の発生により大きな打撃を受けました。当行及び整理回収機構の主導で取引金融機関等との交渉を継続して事業再編計画を進め、当行の DDS（120 百万円)、DES（1,310 百万円）を中心とした取引金融機関一体となっての事業再生の支援を行いました。

DDS 等の活用による抜本的な事業再生に関しては、まず営業店に対して事業再生手法の説明と理解を求めるべく、ブロック会議や業務説明会で DDS 等の活用についての研修を実施しました。

次に、資本性借入金を活用した支援を行うための具体的な準備として、自己資本の毀損度が高い債務者の中で、過去キャッシュフローによる債務償還能力があった先や今後キャッシュフローよる債務償還能力が見込まれる先を中心に 262 先の対象先を定量データに基づき選定いたしました。平成 23 年 12 月時点におきましては、かかる対象先について営業店との対応方針協議会により定性要因を加味した絞り込みを終了しました。そのような状況の中で、震災影響により早期の改善が必要と見込まれる 24 先については、早期に DDS 活用を行うべく外部専門家による財務デューデリジェンスならびに顧客交渉に入っております。

また、DDS 等の取り組みについては、日本政策金融公庫と協調し、日本政策金融公庫担当者を講師に招き研修等を行うと共に、各ブロックにおいて DDS 等の協調について協議しております。さらに、現在茨城県再生支援協議会との連携で事業再生の検討を行っている取引先が 1 先(グループで 4 社)あります。

Ｂ．行員の教育等について

事業再編への取り組みに関しては、本部主導で提案等を行っておりますが、営業店行員の知識吸収、レベルアップも不可避であり、行員の教育にも注力しております。平成 23 年 10 月にはブロック会議や融資業務説明会の席上「DDS の活用による事業再生」について説明を行いました。また「企業再建支援事例集」を策定し、DDS や DES、債権放棄、再生ファンドの活用等のこれまで実践した手法を具体的な事例として紹介し、行員のレベルアップを図っています。これにより、従前はこれらの企業再生手法に関してあまり関心を持っていなかったと思われる営業店の行員からも、本部に対して質問や意見が出され、明らかに事業再生に対する意識が高まっていることが感じ取れます。

また、当行では復興支援プロジェクト『あゆみ』の深度を高め、行員のモチベーションを維持・向上させるため、震災関連融資の実績を営業店別に把握し、その結果について営業本部長による特別表彰を行うことといたしました。また、ビジネスマッチングなどの情報を本部や他の営業店に繋いだ実績（情報のトスアップ）についても、営業店別ならびに個人別に特別表彰の対象とすることとし、銀行全体が一体となって復興支援に取り組んでいく機運を高めております。

Ｃ．建設業者支援のためのパートナー協定について

中小・中堅建設業者の経営戦略の実現を支援することを目的として国土交通省ならびに建設業振興基金と当行の三者間で、「建設企業のための経営戦略アドバイザリー事業」に関するパートナー協定を締結いたしました。地域の基幹産業である建設業は、公共工事の多寡や景気動向等の外部要因が経営に大きな影響を与えるという特殊性を有していることからも、本パートナー協定において建設業界の実情に精通し、知識・経験が豊富な専門家と連携を図り、新事業展開、企業再編等に重点を置いた支援に努めてまいります。

このパートナー協定に関しては、全店に向けて通達出状による周知や 23 年 11 月に開催した経営支援講座の研修において説明を実施する等の周知を行っております。また、営業店においては、窓口にパンフレットを備え置く等利用者への周知と顧客相談を行っております。

Ｄ．茨城県産業復興機構等の設立協議への参画について

東日本大震災による被災事業者の二重債務問題に対応するため、平成 23 年 11 月 30 日付けで茨城県、独立行政法人中小企業基盤整備機構及び当行を含めた県内地域金融機関の共同出資により「茨城県産業復興機構」の設立に

至りました。同機構の設立にあたっては、当初の設立検討会の段階からメンバーを派遣し、検討に加わってまいりました。また、設立にあたっては、平成 23 年 11 月に出資を行い、同年同月に 1 名の行員派遣を行う等の支援を行っております。また、「茨城県産業復興機構」関連の再生ファンドの運営会社に対しても行員の派遣等を検討しております。

さらに、現在、国によって「東日本大震災事業者再生支援機構」の設立に向けた準備が進められています。この支援機構は東日本大震災によって被災した小規模企業者、農林水産事業者、医療福祉事業者を対象事業者とするものであり、茨城県内の 40 市町村が一号指定地域に定められています。当行としましても、「茨城県産業復興機構」と相互連携を図りつつ、「東日本大震災事業者再生支援機構」につきましても活用の検討を行ってまいります。

Ｅ．個人債務者の私的整理ガイドラインの活用について

東日本大震災の影響で債務を弁済できなくなった個人を対象に債務整理を円滑に進め、生活再建を促すための支援を行う個人債務者の私的整理に関するガイドラインの活用、啓蒙等について積極的に行っております。平成 23 年 8 月に設立した「個人版私的整理ガイドライン運営委員会茨城県支部」には、設立と同時に 1 名の行員を派遣しました。また、全営業店の相談窓口には金融庁で策定した「個人債務者の私的整理ガイドライン」のチラシを備え置き、利用者への周知と窓口での相談体制を整備しております。

また、当行では、住宅ローン利用者の全先訪問を通じて把握した全壊、半壊、一部損壊先合計 2,497 先に対して 10 月より再度全先訪問を実施しております。全先訪問を行うにあたり全壊先 55 先、半壊先 214 先合計 269 先に対しては、私的整理ガイドラインのチラシを持参して制度の内容を当行から主体的に説明しております。訪問の時点では具体的な相談には至っておりませんが、今後も制度の周知と適切な活用に注力してまいります。

（エ）事業継続が見込まれない企業に対する支援

東日本大震災の影響により、後継者問題が表面化したり、再建のために大きな設備投資を余儀なくされるなど事業の継続が困難な企業や事業者も出てきています。それらのお客さまに対しては、経営者の事業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、税理士、弁護士、サービサー等との連携を図り、法的整理や私的整理等を前提とした取引先の再起に向けた適切な助言を行ってまいります。そのような中で、会社分割やコア事業の M&A、事業スポンサーへの売却による整理等お客さまに最適なソリューションの提案を今後も行ってまいります。東日本大震災以

後では、1 先の法人とその代表者に対して、個人の生活再建を優先すべく廃業の提案を行っている状況です。

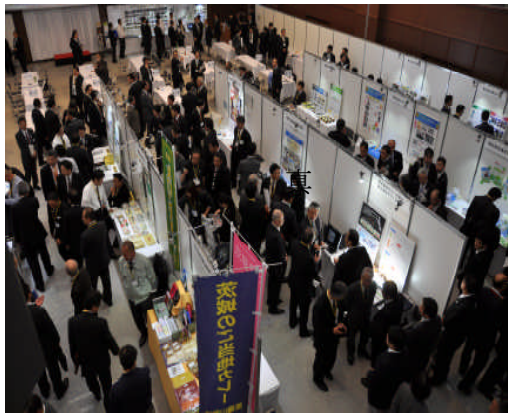
③復興ソリューションに関する方策の進捗状況

（ア）復興支援ソリューションメニューの提供

被災した企業、事業者は地震、津波による工場や在庫への直接被害に加え、東京電力福島第一原子力発電所事故の影響等により間接被害を受けたことで多様な課題やニーズを抱えています。当行ではお客さまの様々な状況に応じた適切なソリューションを提案すると共に、他行や他社との連携を強化した中でマッチング業務等側面的な支援を行っております。

Ａ．ビジネスマッチングの取り組み

平成 23 年 11 月には地域社会や地域経済の面的な再生に貢献するため「2011 ビジネス交流会 in つくば」を当行つくば本部ビルにて開催しました。この交流会には発注企業、受注企業、その他合計で 169 社が参加し、販路の拡大や仕入れ先・提携先の開拓等を求める取引先の「出会いの場」を提供いたしました。今回の開催にあたっては、茨城県中小企業振興公社が共催として、また茨城県が後援として本交流会の取り組みに参加し、さらに茨城県信用保証協会、筑波大学産学リエゾン共同研究センター、株式会社つくば研究支援センター、日本政策金融公庫、みらいコンサルティングが協力機関として加わり、公的機関ならびにコンサルティング会社と経営に関する諸課題や公的な各種支援制度等についても直接相談出来る環境を整えました。今回のビジネス交流会については、「震災からの復興」にスポットを当てて、農畜水産業の支援を目的とした「食」と地場の「ものづくり」をメインテーマとして掲げ、1 日で 200 件を超える商談、相談が行われました。



23.11.18　つくば本部ビルにて

その他ビジネスマッチングに関する具体的事例としては、以下のような取り組みを行っております。

【　取り組み事例　】
事業性融資全先訪問を展開する中で、東京電力福島第一原子力発電所事故の風評被害によって売上減少を余儀なくされた菓子製造業の F 社から販路拡大支援の相談を受け、営業店と本部で対応を協議し、包括的業務提携先であるあおぞら銀行との広域ビジネスマッチングに取り組みました。当行内の取引先だけでなく、全国規模で営業を展開しているあおぞら銀行の取引先を含めることで支援を行い、2 件の具体的な商談に結びついています。

【　取り組み事例　】
自社で所有している重金属等について、震災による放射能汚染を懸念している理化学機器の製造業者 G 社から相談を受け、当行がビジネスマッチング先として契約している H 社とビジネスマッチングを実施した結果、成約に至り、土壌汚染調査によるチェックを実施したところ懸念がないことが判明しました。

【　取り組み事例　】
震災による影響で受注が大きく減少したサッシ加工業者 I 社から、余剰製造設備の処分についての相談を受けました。相談を受けた営業店ではその情報をビジネスソリューション室に繋ぎ、当社の課題の解決策を協議し、当行の業務提携先である在庫等の動産の「評価」「管理」「処分」などを取り扱う J 社とのビジネスマッチングを提案しております。

Ｂ．BCP（事業継続計画）策定ワークショップの開催

東日本大震災以降、地域の中小企業の間でも、緊急事態への対策を事前に準備し、緊急事態発生時の事業継続・早期復旧を図りたいという意識が高まってきています。これまで、地域の中小企業では、BCP 策定の認識が薄く、取り組みが遅れていたと言われていました。そのようなお客さまニーズが高まっている中で、当行と大手損害保険会社が共催となり、茨城県、茨城県中小企業振興公社、株式会社つくば研究支援センターを後援として平成 23 年 12

23.12.7　水戸会場（県庁支店にて）

月に「BCP（事業継続計画）策定ワークショップ」を開催することといたしました。本ワークショップは、単なる講演会ではなく、講師として招聘したK 社の指導のもと、参加された企業が自社の BCP の策定作業を行い、完成させることを目的としております。今後につきましても、地域中小企業等のニーズに応えるべく、適時開催を計画していく所存です。

Ｃ．農畜水産業分野への支援強化

当行の営業基盤である茨城県は農畜水産業分野において、全国有数の産地ですが、今回の東京電力福島第一原子力発電所事故による風評被害は多大なものがあり、原子力災害特別措置法に基づく出荷停止や漁の自粛などが相次いで発生しました。当行では、アグリビジネスに対し金融支援のほか、経営指導、商品 PR、新たな商品開発の支援、販路拡大、ビジネスパートナーの開拓など様々なコンサルティング機能を発揮するため、「農業経営アドバイザー」の資格取得を推奨し、1 名が 1 次試験に合格いたしました。今後も、同アドバイザーの資格取得等に取り組んでまいります。

また、国で実施している「地域資源活用」「農商工連携」「六次産業化」の認定企業に対する支援として、平成 23 年 11 月に開催したビジネス交流会において、茨城県中小企業振興公社と連携し認定企業の参加募集を行い、販路拡大の支援を実施しました。今後も認定取得に向けたニーズの発掘を行うとともに、認定に向けた支援を実施してまいります。

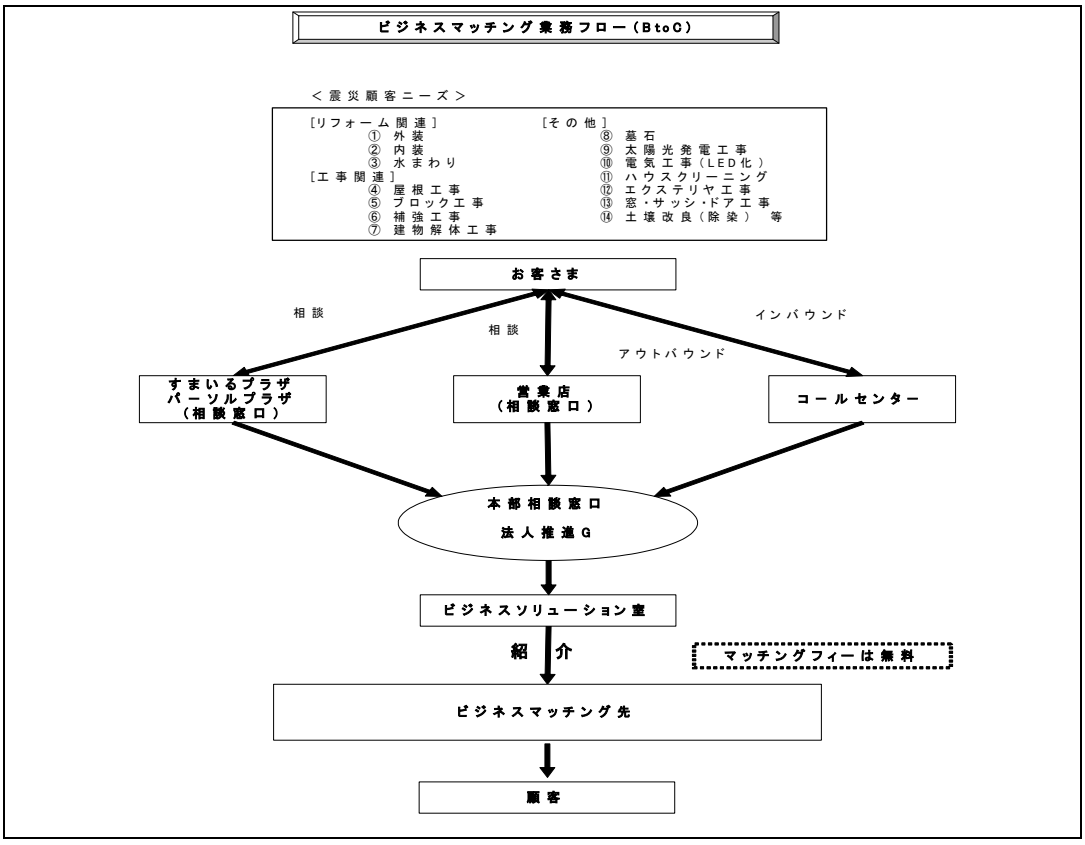
さらに、水産業分野におきましても茨城県漁業信用基金協会と債務保証契約を締結して金融支援に取り組むと共に、ビジネスマッチング等の販売支援に取り組んでおります。

【　取り組み事例　】
畜産業の L 社は、東京電力福島第一原子力発電所事故の風評被害の影響で肉牛の販売単価が低下したことにより、出荷を抑えざるを得ない状況に陥り、売上の減少並びに管理経費の増加を招きました。東京電力への賠償請求も行っていましたが、入金時期は不確定であり、当面の資金手当てが必要な状況となっておりました。当行では、これまでの L 社の営業実績を鑑み、農業分野への支援の立場から、当行プロパー資金 100 百万円、その他２行との協調で合計 300 百万円の支援を実施いたしました。

Ｄ．BtoC マッチング業務の推進について

当行におけるビジネスマッチング業務は、取引先への経営支援の一環として行っており、BtoB（Business to Business＜会社間＞）取引に限定してまいりましたが、震災復興への取り組みとして一般のお客さまの住宅補修等のニーズに対応する必要があることから BtoC（Business to Consumer＜消費者＞／Customer＜顧客＞）についての取り扱いを開始しました。

個人のお客さまにおいても、東日本大震災の影響から、自宅の内外装、屋根、塀をはじめとして、車庫、墓石等の修復や太陽光発電装置、LED 化等様々なニーズを持っておりますが、施工業者等も被災を受けている中で、なかなか課題解決が出来ていないのが現状です。また、修繕・修復の希望はあっても、どこに相談すれば良いのかわからないというようなお客さまも多くいらっしゃいます。そこで、当行ではそのようなお客さまのニーズを支援するため、全営業店に「あゆみ相談窓口」を設置し、所謂よろず相談を受ける体制を整備し、本部の相談窓口を介して当行のビジネスマッチング先を紹介するスキームを構築しました。住宅ローン先や年金振込指定先の全先訪問を行う中でもお客さまから様々な相談が寄せられ、金融支援以外の分野でも復興支援を行っております。



（イ）自治体等外部機関と連携した取り組み

Ａ．地公体、公的支援機関と連携した地域活性化への取り組み

震災によって生じたお客さまの経営課題や地域復興に必要な課題に対処し、地域社会や地域経済の面的な復興・発展に資するため、国や県、市町村ならびに各種支援機関等と連携し、相互に補完しながら取り組みを深めてまいります。平成 23 年 11 月には「2011 ビジネス交流会 in つくば」を当行つくば本部ビルにて開催し、茨城県中小企業振興公社が共催として、また茨城県が後援として本交流会に参加しております。茨城県中小振興公社と連携して発注企業の募集を行うと共に、当行の取引先企業だけでなく、茨城県や茨城県中小企業振興公社を通じて当行と取引のない企業にも参加していただき、地域の面的再生に向けた取り組みを実践いたしました。

その他、BCP（事業継続計画）策定支援ワークショップも茨城県ならびに茨城県中小企業振興公社の後援により開催しました。今後につきましても様々な企画を行う際に、各方面と連携して、面的な支援を展開してまいります。

また、茨城県内でも特に被災の激しい地域の一つである北茨城市には、復興支援担当の法人専担者を配置し、北茨城市役所や北茨城市観光協会、北茨城市商工会、漁業組合等と連携を図りつつ、地域の面的復興に資する地域ニーズの把握と支援諸施策の提案を行い、面的な活動を行っております。

Ｂ．茨城県の観光 PR への関与

茨城県は、震災による直接被害と風評による間接被害によって観光業に大きなダメージを受けております。偕楽園は梅まつりの時期に震災がぶつかり、期間途中で中止となりました。平成 23 年夏は北関東自動車道の開通により大洗や阿字ヶ浦（ひたちなか市）を中心に海水浴客の大幅増加を見込んでおりましたが、官民の協力により海水浴場をオープンするに至ったものの、海水浴客の出足は鈍いものがありました。また、秋の果物狩りも同様で、例年であれば旬の季節には大型バス等が多数列を作っておりますが、本年度については放射能の影響を懸念してか、客足が遠のいてしまったというのが実態です。

そのような中、当行では、茨城県や茨城県観光協会が主催するイベントについても、地域金融機関として積極的に関わり、人的な協力等も行ってまいります。例えば平成 24 年 1 月に札幌市において行われる観光キャンペーンや同年 3 月に予定している復興イベント等にも協力企業として参画し、地域復興に取り組んでまいります。

【　取り組み事例　】
当行では全国地方銀行協会を通じて、全国の地方銀行に茨城県の観光パンフレットを配布しました。このパンフレットは茨城県の観光物産課が作成した物で、全国の地方銀行のネットワークを活用して茨城県の観光 PR の一翼を担いました。

【　取り組み事例　】
北茨城市、北茨城市観光協会、旅館組合等に対しては、観光振興のノウハウのある大手旅行会社と連携して、復興支援のためのパンフレット等の作成を提案しております。さらに、北茨城だけでなく、大洗なども含めて茨城県内の宿泊プランを取引先や友好地銀に紹介すること等により、利用客誘致の支援も行っております。

Ｃ．茨城県産品の安全性 PR と販売支援

茨城県の農畜水産業は、特に東京電力福島第一原子力発電所事故に起因して風評被害の影響を受けておりますので、地元県産品の販売支援を目的に、当行のキャンペーン企画の商品として茨城県産品を贈呈しています。また、当行は、今後も機会あるごとに、茨城県産品の安全性の PR を行うと共に、販売の支援を行ってまいります。

【　取り組み事例　】
「夏の投資信託キャンペーン」においては茨城県内の栗をプレゼントし、「冬の定期預金キャンペーン」や「新築店舗における貸金庫新規契約獲得キャンペーン」においても、茨城県産品を贈呈することとしています。

【　取り組み事例　】
全国銀行協会が震災復興支援の一環として実施する「買って応援キャンペーン」を活用して、取引先企業に同サイトへの登録を奨め、茨城県産品の販売支援に繋げております。

④その他の方策（CSR の観点から）の進捗状況

（ア）筑波ボランティアクラブの活動

当行では、東日本大震災の発生を機に、ボランティア活動を組織的に支援し、地域社会に貢献することを目的とした「筑波ボランティアクラブ」を立ち上げました。「筑波ボランティアクラブ」は福祉活動・スポーツ交流・環境問題・イベント協力・国際協力・資金協力の 6 つのカテゴリーに区分し、行員自らカテゴリーを選択して、主体的な地域貢献活動に関わっております。

筑波ボランティアクラブの活動事例は、以下のとおりです。

【　取り組み事例　】
平成 23 年 8 月から毎月 1 回、40 名の有志を募集して継続的に被災地ボランティアを実施しています。宮城県石巻地区や松島地区等にバスで出向き、瓦礫の撤去や泥の掻き出し、土嚢積みなどを行い被災地の復旧に微力ながら貢献しております。

【　取り組み事例　】
つくば市内にある約 4,100 坪の森を「筑波銀行あゆみの森」と命名し、ボランティアクラブの組織的な活動により、地域の自然環境を守ることを目的とした森林保全活動を開始いたしました。

23.8.20　宮城県石巻市鮎川浜地区にて

23.11.21　モニュメント除幕式及び記念植樹

【　取り組み事例　】
1 年間を通じて赤い羽根共同募金を全営業店の窓口で実施し、集まった資金は中央共同募金会から被災地へ支援するという活動を開始しました。

その他、地域のマラソン大会や各種スポーツ大会及びイベント活動にスタッフとして参加するなど、地域の活性化に向けた取り組みに間接的に貢献しております。

（イ）ベルマーク収集活動の実施

当行では、平成 23 年 10 月より、あいおいニッセイ同和損保株式会社と共同でベルマークの収集活動を開始いたしました。ベルマークの収集 BOX を全営業店、本部各部に設置し、お客さまや行員から収集したベルマークは被災校に指定された茨城県内の学校に寄贈され、ベルマークを受けた学校ではそのベルマークを以って学用品等の備品を購入することが出来ます。このように、間接的ではありますが、ベルマークの収集活動によって復興支援活動に携わっています。

（ウ）東日本大震災復興応援定期預金の取り扱い

平成 23 年 4 月 25 日から同年 9 月 30 日まで取り扱いを行った東日本大震災復興応援定期預金は 297 億円の販売実績となりました。この定期預金はお客さまからお預かりした定期預金の預入額に対して、当行が一定の金額を災害復興に対する義援金として拠出する商品です。なお、義援金は平成 23 年 11 月に茨城県に対し 500 万円を寄贈いたしました。

（３）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の進捗状況

当行は、平成 22 年 1 月に研究学園都市として研究機関等が多く集まるつくば市に本部機能を移し、その地域特性を活用して株式会社つくば研究支援センターや筑波大学産学リエゾン共同研究センター等と業務提携を行うと共に、その他の大学や多くの研究機関との連携を図っております。当行ではお客さまのニーズに合わせて研究機関等の紹介等を行い、創業や新事業、新業務、新商品、製品化等の支援をより実効性あるものとするためのご提案を行っております。その実践のため、各種ソリューション業務を行うビジネスソリューション室や地域の産業経済動向調査を行う総合企画部調査広報室、地公体や大学との連携を行う営業推進部公務渉外室が連携して、「産学官」に「金融」を加えた「産学官金連携」に取り組んでおります。平成 23 年 10 月には「つくば」に関わりを持ち、「つくば」の発展・振興に貢献する大学や研究機関、民間企業と共に、地域の活性化、産業の発展に貢献することを目的とした「つくば産業創造懇談会」を発足しました。当行は、同懇談会の意見等も参考として、地域に根差した地域銀行として、産学官金連携を実践していくことで、より質の高い金融サービスの提供を行ってまいる所存です。

また、ベンチャー企業の育成に対しても、継続的にベンチャーキャピタルへ人材を派遣し、ベンチャービジネスについてのノウハウ吸収や実戦での経験を蓄え、適切な相談体制の構築と投資案件の発掘、創業者の支援に取り組んでおります。なお、ベンチャーキャピタルへの出向を経験した人材はビジネスソリューション室や企業支援部門に配置し、創業や新事業の立ち上げの支援に直接関わっております。

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

企業を良く知り、継続してモニタリングをすることで、適切な提案や本業支援が可能になると考えることから、当行の営業スタイルとして定着している事業性融資全先訪問において、経営者の今後の目標や課題を共有することに努めております。その中から得た情報について、営業支援システム（SFA）への登録を行い、営業店と本部が同じ課題として情報を共有化すると共に、必要に応じ外部の専門家等を活用し適切なソリューションの提案を行っております。具体的には、従来は営業店と融資部が取引先の今後の支援方針を確認するために実施していた「対応方針協議会」の在り方について震災を機に見直し、対象先に震災による影響を受けた取引先を加えた他、協議会のメンバーとしてビジネスソリューション室を出席させることとして、経営等に関するソリューションを含め、様々な角度から支援が可能な体制作りをいたしました。

③早期の事業再生に資する方策の進捗状況

当行では、地域密着型金融の取り組みや地域復興支援プロジェクト『あゆみ』の推進を行う中で、整理回収機構や再生支援協議会等の外部機関や中小企業診断士、公認会計士、税理士、弁理士等の専門家との協働により取引先の取引状況に応じた事業再生方策を提案しております。今回の大震災の影響では、平成 23 年上期に DDS、DES それぞれ 1 件実行しております。DDS、DES の活用にあたっては、当行主導のもと整理回収機構と茨城県再生支援協議会と協働して提案、実行しました。また、事業再生への取り組みに関しては、営業店行員の知識吸収、レベルアップが不可避であり、行員の教育にも注力し、ブロック会議や融資業務説明会の席上「DDS の活用による事業再生」等について従来以上に時間を割いて、詳細に説明を実施しております。また、営業店からの求めに応じて、これまで実践した DDS や DES、債権放棄、再生ファンド等の活用手法を具体的な事例として紹介した「企業再建支援事例集」を策定して、行員の事業再生に対する意識を高めております。

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の進捗状況

中小企業の経営者の高齢化が進展し、事業承継に関する支援のニーズは年々高まってきています。これまでも、営業店と本部が連携して当行取引先に対して事業承継の提案を実施すると共に、必要に応じて外部専門家との連携を取り、事業承継計画の作成支援を実施する等の事業承継対策に取り組み、取引の高度化、親密化を図ってまいりました。しかしながら、今回の大震災

を契機として、事業継承に関する支援のニーズは更に拡がっていくものと思われます。後継者がいない事業者等においては、事業の継続を断念し、第三者への事業譲渡等を希望する事業者も出てきています。

そのような中、当行では平成 24 年 1 月に「事業継承等セミナー」を開催いたします。将来の後継者問題等の不安を軽減すべく、事業継承の手段・方法等について啓蒙し、具体的な相談には外部の専門家と連携するなどして課題の解決に取り組んでまいります。事業承継・M&A に関しては中小企業には専門な知識が乏しく、外部に相談し難い問題であるため、当行といたしましても、お客さまが相談出来る体制を強化してまいります。

３．剰余金処分の方針

当行は、経営の健全性を確保するため、内部留保の充実による財務体質の強化を図ると共に、利益の状況や経営環境等を勘案しつつ、安定的な配当を実施することを利益配分の基本方針としております。平成 24 年 3 月期以降の配当は、優先株式については約定に従った配当を行うと共に、普通株についても上記基本方針に則り安定的な配当を行ってまいります。

当行は、東日本大震災により財務の状況が相当程度悪化しているお客さまに対する支援等を着実に行いつつ、平成 43 年 3 月末には利益剰余金が 461 億円まで積み上がり、公的資金 350 億円の返済財源が確保出来る見込みです。なお、当行は本計画以上に利益剰余金が積み上がった場合には、公的資金の早期返済を目指してまいります。

４．財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

（１）経営管理に係る体制及び今後の方針

経営管理にかかる現状の体制は以下のとおりであり、適切な運営態勢を確保しております。なお、経営管理態勢につきましては、金融検査評定制度の活用等により、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。

①　ガバナンス体制

ア．取締役会

取締役会は、社内取締役 12 名と社外取締役 1 名で構成され、取締役頭取が議長を務め、重要な経営上の意思決定を行っています。また、監査役は取

締役会に出席し適宜意見を述べております。なお、取締役の経営責任を明確にするために任期を１年としております。加えて、経営の意思決定の迅速化と適正な執行を促進するために、執行役員制度を導入しております。さらに、社外監査役の中から一般株主と利益相反が生じる恐れのない独立役員を確保しております。

イ．常務会

常務会は、常務取締役以上の役付役員によって構成され、頭取が議長を務め、取締役会に付議すべき事項や常務会に決定を委任された事項について審議しております。なお、常勤監査役は常時出席し、意見を述べております。

ウ．監査役会

監査役会は監査役５名（うち３名は社外監査役）により構成され、監査役機能を強化して取締役の職務遂行を適正に監査し、経営に対するチェック機能を充実させております。監査役は、本部及び営業店ならびに子会社を往査し、取締役等の業務執行状況を監査しております。会計監査人による本部内監査実施時には随時問題点や課題等について意見交換を行い、子会社及び営業店監査実施時には必要に応じて常勤監査役が立ち会い、監査終了後に意見交換を行っています。

エ．アドバイザリーボード

経営への助言機関として、社外有識者によって構成されるアドバイザリー・ボード（経営諮問会議）を設置しております。社外有識者から専門的な知識、経験等に基づいた幅広い視点により経営全般についての助言・提言をいただき、それを経営に反映させることで経営の健全性・効率性・透明性を高め、企業価値・株主価値を一層向上させ、コーポレート・ガバナンスを強化することを目的としております。

②業務執行に対する監査体制

当行は、監査役の監査が実効的に行われることを確保するために代表取締役と定期的に会合を持ち、経営方針の確認、経営課題等の他監査について意見交換を行っております。また、監査役は取締役会、常務会、その他重要な会議に出席し、必要に応じ意見を述べる他、内部監査部署、コンプライアンスやリスクの統括部署等との情報交換を行う体制を確保し、監査の実効性を高めております。

また、会計監査人による外部監査は、有限責任あずさ監査法人と監査契約

を締結し、厳正な監査を受け会計処理の適正化等に努めております。定期的に代表者及び監査役との意見交換を実施しており、より実効性ある外部監査体制を構築しております。

なお、業務執行に対する監査又は監督の体制につきましては、金融検査評定制度の活用等により、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）各種リスク管理の状況及び今後の方針等

①リスク管理体制

当行では、経営の健全性の維持と安定した収益確保の観点からリスク管理を最重要課題の一つと捉え、第一次中期経営計画においても「経営管理態勢の強化」を基本戦略の一つに掲げております。リスク管理については、「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、各種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ております。

今後につきましても、金融検査評定制度の活用等により、適宜実効性の確認を行っていき、必要に応じ適時適切に見直しを図ってまいります。

②統合的リスク管理

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、Tier1 を原資とする配賦資本（リスク資本）の範囲内にそれらのリスク量が収まっていることを定期的にモニタリングし、自己資本の充実度を評価しております。

今後につきましても、実効性あるリスク管理を実施し、必要に応じ適時適切に見直しを図ってまいります。

③信用リスク管理

当行では、信用リスクを最も影響の大きいリスクと位置付け、信用リスク管理部門、審査部門、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共に、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、与信管理の徹底と審査態勢の充実、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はじめ、年度ごとに管理方針を明示して、信用リスク管理に係る基本的な考え方、取り組み姿勢などに徹底を図っております。

今後につきましても、信用リスク管理の高度化を目指し信用リスクの定量化、与信集中の抑制及び不良債権の管理強化に努め、適切なリスクコントロールに努めてまいります。

④市場リスク管理

当行では、市場の変動によるリスク(金利リスク、価格変動リスク、為替リスク等)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、市場リスク管理部門、市場部門、営業推進部門、事務管理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。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務めております。

今後につきましては、当行が抱えている有価証券評価差損について、経営の重要課題の一つとて認識していることから、これらを改善していくため平成 28 年 3 月期を目途に有価証券のポートフォリオを再構築し、有価証券評価差損を計画的に解消していく方針であります。また、リスク管理の高度化を目指して、平成 24 年度上期から「コア預金内部モデル」を導入するための準備を行っております。

⑤流動性リスク管理

当行では、資金の運用と調達の期間のミスマッチや、予期しない資金の流出等により資金不足になるリスクを流動性リスクと捉えて、「流動性リスク管理規程」を定め、諸会議を通じて当行全体の資金繰り状況及び見通しの把握に努めております。

今後につきましても、不測の事態を想定した対応についても、危機対応訓練等を一層充実させて実施していくことで危機対応力の整備を図ってまいります。

⑥オペレーショナル・リスク管理

当行では、オペレーショナル・リスクをリスク要因により、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おります。それぞれのリスクを適切に管理するための組織体制及び仕組みを整備し、リスク顕現化の未然防止及び発生時の影響極小化を図るため、継続的にオペレーショナル・リスク管理を実施することを基本方針としております。具体的には、潜在的なリスクを洗い出し、未然防止を図るため、オペレ

ーショナル・リスクを特定、評価、把握、管理、削減をするための手法として、リスクコントロール自己評価（RCSA）を実施しております。また、既に顕現化したリスクを捕捉し、対応策を講じるため、オペレーショナル・リスク損失情報（内部損失データ）の収集、分析を実施する他、「事務リスク管理規程」「システムリスク管理規程」「リーガルリスク管理規程」「有形資産リスク管理規程」「人的リスク管理規程」に基づき管理を実施しております。

今後につきましては、オペレーショナル・リスク管理の高度化を目的として、平成 23 年度末より「粗利益配分手法」を導入すべく、承認申請を行っております。