
新経営強化計画（ダイジェスト版）

（金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条）

平成24年6月

株式会社 東和銀行

目次

I.前経営強化計画の実績についての総括	1
II.新経営強化計画の基本方針	4
III.新経営強化計画における経営戦略	5
IV.経営の改善の目標	6
V.経営改善の目標を達成するための方策	7
VI.中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化	13
VII.責任ある経営体制の確立	15

I.前経営強化計画の実績についての総括(1/3)

1. 前経営強化計画の施策について

前経営強化計画においては、目指すべき経営ビジョンを「地域から頼られる銀行」とし、「靴底を減らす活動」で、お客様回りを徹底し、「雨でも傘をさし続ける銀行」として、以下の項目を経営戦略に掲げ、経営強化に取り組んでまいりました。

業務運営体制(チャンネル)に関する戦略	預金、貸出、有価証券運用及び預かり資産(バランスシート等)に関する戦略	効率化戦略
<p>(1)支店の特徴ある役割付</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 支店診断表の作成 ② 支店の属する市場環境に沿った効率的な営業店運営 <p>(2)支店のグループ化</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 経営改善支援の強化 ② 円滑な資金供給の促進 <p>(3)本部機能の強化 (支店サポート体制の強化)</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 中小企業貸出推進委員会を創設 ② 企業支援室の強化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 支店をグループ化し、本部企業支援室担当を配置 <p>(4)顧客ニーズに即した商品の提供</p> <ul style="list-style-type: none"> ① お客様サービスの向上を図るために、フリーローンのインターネット申込みを開始 	<p>(1)預金戦略 (支店への明確な営業推進目標の設定)</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 来店感謝デーの実施やお客様ニーズに応えた商品の販売 ② 総合取引の推進による要払い預金の増強 <p>(2)貸出戦略 (マーケット特性に応じた貸出戦略)</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 中小企業貸出の強化 ② 法人推進担当者の追加配置 <p>(3)有価証券運用戦略 (中長期的な視点でのポートフォリオ戦略)</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 低利回り債の償還・売却とリスク・リターンバランスのとれた債券の入替による、有価証券利回りの改善 <p>(4)預かり資産戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 投信専担者を35店舗に配置し、店頭販売体制の強化 ② お客様の運用ニーズに合わせた商品の提供及びアフターフォローの徹底 	<p>(1)人的資源の効率的活用 (中長期的な視点での人事制度の再構築)</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 平成23年4月に年功的「能力主義」から「能力・役割・成果(貢献度)」を重視した人事制度への改定を行い、複線型人事制度を導入 <p>(2)効率的な営業経費の検討 (人件費)</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 人事制度を見直し、業績連動型の給与体系を導入 <p>(物件費)</p> <ul style="list-style-type: none"> ② 本支店の予算執行状況の厳格な管理や外部ベンダーとの交渉による条件改定に努めたことや、営業車両のオートリース化を実施

I. 前経営強化計画の実績についての総括(2/3)

2. 前経営強化計画の主要項目の実績について

【コア業務純益の改善額】	【業務粗利益経費率の改善幅】	【中小規模事業者等に対する信用供与の実績】																																																												
<p>コア業務純益の改善額(単位: 億円)</p> <table border="1"> <caption>コア業務純益の改善額(単位: 億円)</caption> <thead> <tr> <th>期間</th> <th>計画</th> <th>実績</th> <th>始期からの増加額</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>計画始期</td> <td>56</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>22年3月</td> <td>58</td> <td>59</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>23年3月</td> <td>87</td> <td>95</td> <td>38</td> </tr> <tr> <td>24年3月</td> <td>101</td> <td>106</td> <td>49</td> </tr> </tbody> </table> <p> 計画 実績 始期からの増加額 </p>	期間	計画	実績	始期からの増加額	計画始期	56	-	-	22年3月	58	59	3	23年3月	87	95	38	24年3月	101	106	49	<p>業務粗利益経費率の改善幅(%)</p> <table border="1"> <caption>業務粗利益経費率の改善幅(%)</caption> <thead> <tr> <th>期間</th> <th>計画</th> <th>実績</th> <th>始期からの改善幅</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>計画始期</td> <td>71.23</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>22年3月</td> <td>72.11</td> <td>70.86</td> <td>0.37</td> </tr> <tr> <td>23年3月</td> <td>73.23</td> <td>69.49</td> <td>1.74</td> </tr> <tr> <td>24年3月</td> <td>60.01</td> <td>63.17</td> <td>8.06</td> </tr> </tbody> </table> <p> 計画 実績 始期からの改善幅 </p>	期間	計画	実績	始期からの改善幅	計画始期	71.23	-	-	22年3月	72.11	70.86	0.37	23年3月	73.23	69.49	1.74	24年3月	60.01	63.17	8.06	<p>中小規模貸出の実績(単位: 億円)</p> <table border="1"> <caption>中小規模貸出の実績(単位: 億円)</caption> <thead> <tr> <th>期間</th> <th>計画</th> <th>実績</th> <th>始期からの増加額</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>計画始期</td> <td>5,292</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>22年3月</td> <td>5,360</td> <td>5,402</td> <td>110</td> </tr> <tr> <td>23年3月</td> <td>5,474</td> <td>5,623</td> <td>331</td> </tr> <tr> <td>24年3月</td> <td>5,601</td> <td>5,768</td> <td>476</td> </tr> </tbody> </table> <p> 計画 実績 始期からの増加額 </p>	期間	計画	実績	始期からの増加額	計画始期	5,292	-	-	22年3月	5,360	5,402	110	23年3月	5,474	5,623	331	24年3月	5,601	5,768	476
期間	計画	実績	始期からの増加額																																																											
計画始期	56	-	-																																																											
22年3月	58	59	3																																																											
23年3月	87	95	38																																																											
24年3月	101	106	49																																																											
期間	計画	実績	始期からの改善幅																																																											
計画始期	71.23	-	-																																																											
22年3月	72.11	70.86	0.37																																																											
23年3月	73.23	69.49	1.74																																																											
24年3月	60.01	63.17	8.06																																																											
期間	計画	実績	始期からの増加額																																																											
計画始期	5,292	-	-																																																											
22年3月	5,360	5,402	110																																																											
23年3月	5,474	5,623	331																																																											
24年3月	5,601	5,768	476																																																											
<p>コア業務純益は、預金・貸出金の順調な増加や、有価証券利回りの改善から、計画を458百万円上回る10,634百万円となりました。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・計画期間中の預金増加額 741億円 ・計画期間中の貸出金増加額 641億円 	<p>業務粗利益経費率は、物件費が概ね計画通りでありましたが、人件費が計画を上回った結果計画を3.16ポイント上回る63.17%となりました。計画始期からは8.06ポイントの改善が図られました。</p>	<p>中小規模事業者等向け貸出残高は、資金需要の旺盛な地区へ渉外行員を増員し、渉外活動の強化を図るとともにお客様回りを徹底し、円滑な資金供給に積極的に取り組んだ結果、計画を167億円上回る476億円の増加が図られました。</p>																																																												

3. 事業再生支援の取組み事例について

老舗温泉旅館の再生支援

- ・地元温泉地の活性化による面的再生を検討
- ・地公体、商工会、観光協会、旅館協同組合の参画による街再生セミナーの開催



- ・街整備事業計画がスタート
- ・個別旅館に対し専門コンサルタントの紹介等事業再生支援着手



- ・地元温泉地の活性化と集客力向上による面的再生に貢献
- ・数多くの旅館で経営改善計画策定支援等事業再生支援を積極的に取組む

地元に根をおろした個人病院の再生支援

- ・事業再生支援のため医療専門コンサルタントを紹介
- ・医療法人化のスキームを提案



- ・医療法人認可
- ・個人病院の債務を医療法人にリファイナンスを行う再生計画を作成



- ・事業再生の道筋を見出す
- ・患者を含めた地域医療への貢献の他、職員の雇用も維持

Ⅱ.新経営強化計画の基本方針

コンセプト

地域密着型金融の推進によるお客様支援の実践 ～リレーションシップバンキングの強化～

お客様支援の実践とは

日々のお客様とのふれあいの中で、お客様の事業・生活の課題を共有し、お客様目線で一緒に考え、その本業に関するニーズ(本業支援・事業再生)に応え、地域から頼られる銀行となる取り組みであります。

当行の活動方針

「靴底を減らす活動」でお客様回りを徹底し、お客様に役立つよう、「雨でも傘をさし続ける銀行」として活動するとともに、真にベストソリューションとなるご提案・ご支援といったお客様支援の実践を当行の活動方針といたします。

Ⅲ.新経営強化計画における経営戦略

目指すべき経営ビジョン

「地域から頼られる銀行」

戦 略	具体的取組み
(1) 業務運営体制に関する戦略	① 地域密着型金融の推進によるお客様支援の実践に向けた活動強化 ② 本部機能の強化(お客様支援体制の強化)
(2) 預金、貸出、有価証券運用(バランスシート)及び預かり資産に関する戦略	① 顧客ニーズに基づく預金戦略 ② コンサルティング機能発揮による貸出戦略 ③ 安定的な資金収益確保に向けた有価証券運用戦略 ④ 顧客ニーズに基づく預かり資産戦略とアフターフォローの充実
(3) 効率化戦略	① 人的資源の効率的活用 ② 効率的な営業経費の検討

IV.経営の改善の目標

経営改善の目標と実施期間

当行は、金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条の規定に基づき、平成24年4月より平成27年3月まで本経営強化計画を実施いたします。

本経営強化計画における経営改善の目標を以下のとおりとし、その必達に向けて取組んでまいります。

1. 収益性を示す指標				2. 業務の効率性を示す指標																											
<p>(億円)</p> <p>コア業務純益</p> <p>24年3月 25年3月 26年3月 27年3月</p> <p>■ 上期 ■ 下期</p> <p>(単位:百万円)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>24/3期実績</th> <th>27/3期計画</th> <th>改善額</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>コア業務純益</td> <td>10,634</td> <td>10,709</td> <td>75</td> </tr> </tbody> </table>					24/3期実績	27/3期計画	改善額	コア業務純益	10,634	10,709	75	<p>(億円)</p> <p>業務粗利益経費率(OHR)</p> <p>24年3月 25年3月 26年3月 27年3月</p> <p>■ 経費 ■ 業務粗利益 ● 業務粗利益経費率</p> <p>(単位:百万円、%)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>24/3期実績</th> <th>27/3期計画</th> <th>改善幅</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>経費(機械化関連費用を除く)</td> <td>19,137</td> <td>19,568</td> <td>431</td> </tr> <tr> <td>業務粗利益</td> <td>30,293</td> <td>32,596</td> <td>2,303</td> </tr> <tr> <td>業務粗利益経費率</td> <td>63.17</td> <td>60.03</td> <td>△3.14</td> </tr> </tbody> </table>					24/3期実績	27/3期計画	改善幅	経費(機械化関連費用を除く)	19,137	19,568	431	業務粗利益	30,293	32,596	2,303	業務粗利益経費率	63.17	60.03	△3.14
	24/3期実績	27/3期計画	改善額																												
コア業務純益	10,634	10,709	75																												
	24/3期実績	27/3期計画	改善幅																												
経費(機械化関連費用を除く)	19,137	19,568	431																												
業務粗利益	30,293	32,596	2,303																												
業務粗利益経費率	63.17	60.03	△3.14																												
<p>※コア業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額－国債等債券関係損益</p>				<p>※業務粗利益経費率＝(経費－機械化関連費用)÷業務粗利益</p> <p>※機械化関連費用は、事務機器等の減価償却費、機械賃貸料等を計上しております</p>																											
<p>本経営強化計画におけるコア業務純益の改善額の計画については、預貸両面での増加を堅実に図って行くものでありますが、市場金利の低下要因から今後の資金利益の増加は極めて厳しい環境下であります。そうした中当行は、地域金融機関としてお客様支援の実践(地域密着型金融の推進)を全行的に取組む所存であります。計画期間中の中コア業務純益は一時計画始期を下回りますが、計画終期の中コア業務純益は107億円と計画始期を上回る計画といたします。</p>				<p>機械化関連費用を除く経費は、役員報酬の削減や行員の賞与カットを継続しつつ、事務費の削減や賃借料等の見直しの検討など更なる物件費の削減に努め、また、業務粗利益は、預貸金の増加により資金利益の拡大を図ってまいります。これらの取組みにより平成27年3月期の業務粗利益経費率は、計画始期比3.14ポイント改善の60.03%を見込みます。</p>																											

V.経営改善の目標を達成するための方策(1/6)

1-1. 地域密着型金融の推進によるお客様支援の実践に向けた活動強化

お客様支援を重視した活動	TOWAお客様応援活動(本支店一体となったお客様支援)
価値あるサービスの提供	お客様の課題を共有し、価値ある情報の提供
お客様を知る活動	リレバンサポートシステムへの情報蓄積と厳格な情報管理

(1)お客様支援活動

① TOWAお客様応援活動

- ・ お客様の販路拡大などや、外注先・仕入先の確保、事業承継等のニーズや経営課題の解決等の事業応援活動の実施
- ・ 全行的・継続的な活動として定着化させるため、総合表彰の重要項目とする

② 成長分野支援活動

- ・ 医療・介護・福祉分野の支援として、医療関連チームを営業推進部に設置し、外部医療専門コンサルタントとの連携での支援

③ 事業承継・相続等相談支援活動

- ・ 経営相談会の活用とフォロー体制の充実

④ 海外進出等支援活動

- ・ 海外進出等支援体制の充実

⑤ 知的財産等支援活動

- ・ 特許等知的財産に関する手続き支援及び商流開発支援

(2)リレバンサポートシステムの導入

- ① リレバンサポートシステムを活用し、TOWAお客様応援活動を通じ、お客様の経営課題(販路拡大、外注・仕入先確保、合理化、経営強化等)の解決など、お客様の本業支援を行う

(3)コンサルティング機能の発揮

① 経営相談会の開催

- ・ 外部機関や外部専門家と連携し、取引先企業の経営相談に取り組む

② 事業再生支援

- ・ 企業支援室主導のもと、経営改善計画策定支援や継続的なモニタリング等事業再生支援を行う

③ 審査能力の発揮等、審査体制の充実による事業支援

④ 子会社「東和フェニックス(株)」を活用した事業再生支援

(4)人材育成

① 事業再生、目利き能力向上に向けた研修の充実

② 経験の浅い渉外行員(若手、女性)の早期戦力化

③ 若手育成キャンペーンの実施

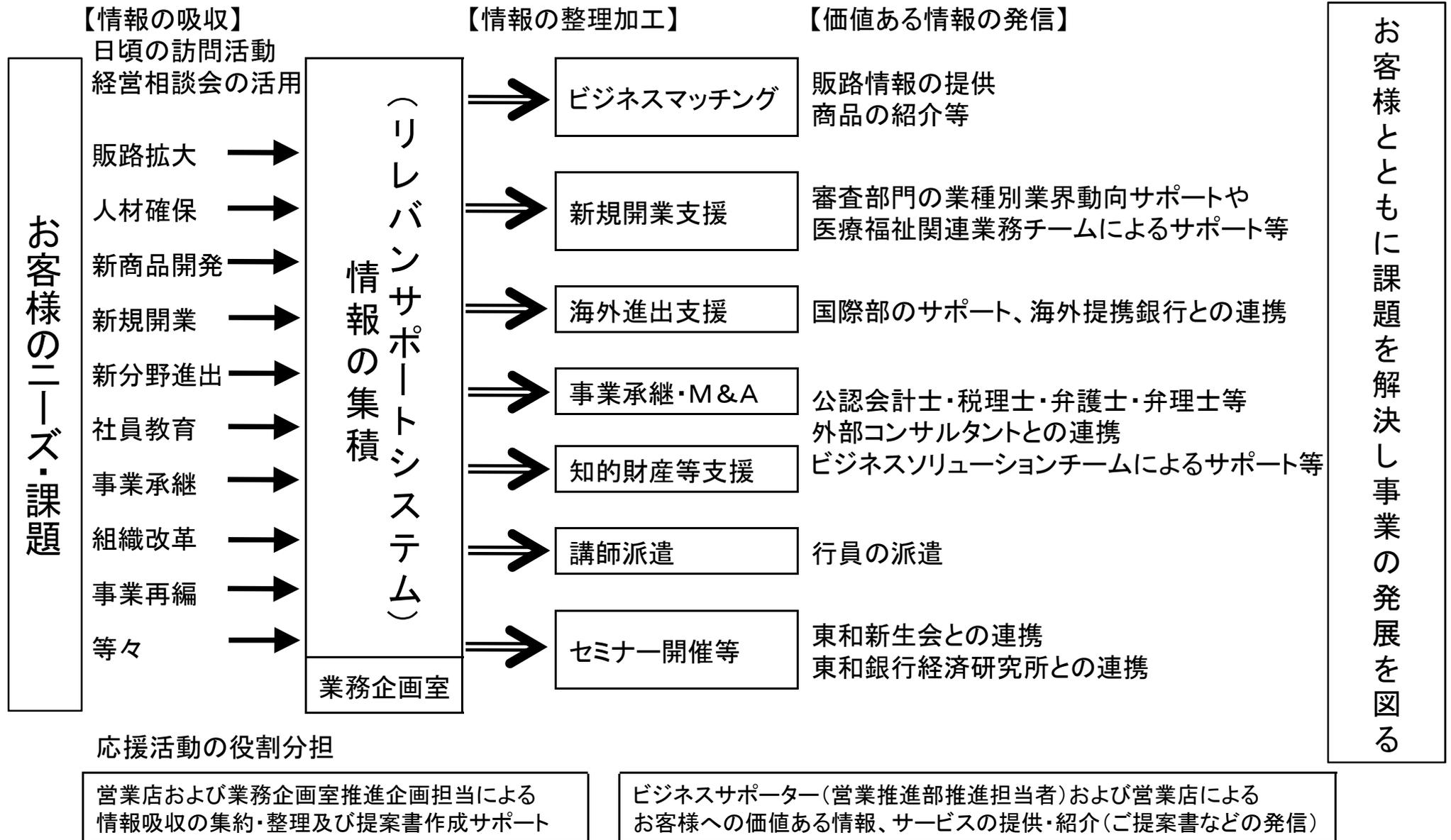
(5)渉外行員の増強

① 女性行員の渉外業務登用

② 市場の成長性の高い地域の10店舗に法人渉外担当を増員

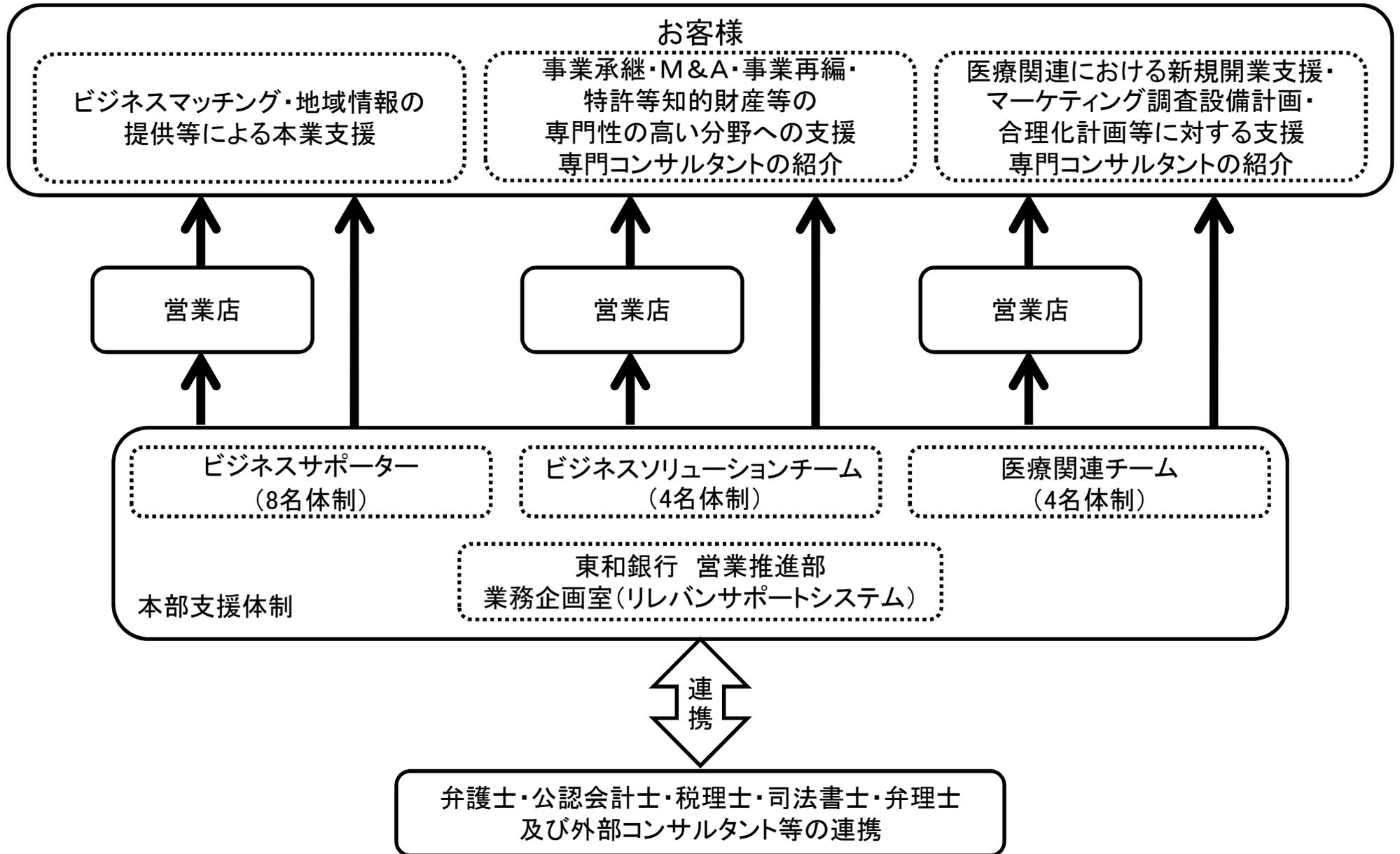
V.経営改善の目標を達成するための方策(2/6)

1-2. TOWAお客様応援活動のイメージ図



V.経営改善の目標を達成するための方策(3/6)

1-3. お客様支援体制のイメージ図



V.経営改善の目標を達成するための方策(4/6)

1-4. 本部機能の強化(お客様支援体制の強化)

(1)業務企画機能の強化

- ① 営業推進部内に業務企画室を設置し、推進企画部門(企画・立案、チェック機能)の機能強化を図る
- ② TOWAお客様応援活動の提案書作成支援や、関連部との連携による営業店サポートを行う

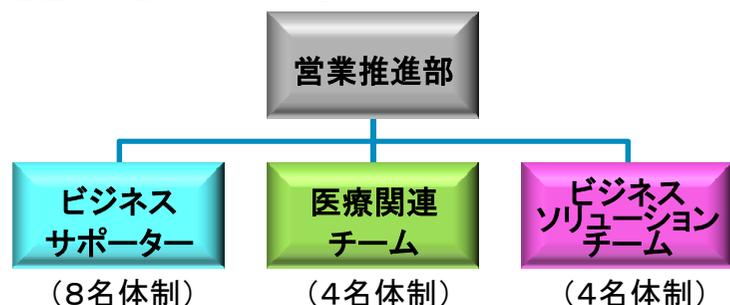
(2)ビジネスサポーター導入による本業支援体制の強化

- ① TOWAお客様応援活動の本部支援として、営業推進部の推進担当者が営業店とともにお客様の課題解決のため、付加価値の高いサービスを提供する
- ② 営業店渉外行員に対し地域密着型金融の教育を図る

(3)ビジネスソリューションチームの設置

- ① ソリューション機能向上を図るため、ビジネスソリューションチームを営業推進部内に設置し平成24年度中に専担者4名程度を配置する
- ② ビジネスソリューションチームは、M&A・事業承継・相続等の高度な課題に対し、外部専門家とのネットワーク・ノウハウを活用し、直接お客様を訪問しながらお客様の課題解決となるベストソリューションを提供する

【営業推進部お客様支援体制】



(4)融資審査体制の強化

- ① 審査部は、業種別業界動向の情報活用等により、審査能力の発揮を図る。また、事業価値を見極めるためのABL融資を積極的に習得し全行的に活用する
- ② 審査管理部は、お客様の経営改善計画等の策定支援や定期的なモニタリング等により事業改善支援を行うとともに、抜本的な事業再生を図るためDESやDDSの活用促進を図る(事業再生支援等)
- ③ ベストソリューションとなる出口戦略の構築

(5)海外進出等支援体制の充実

- ① 海外進出ニーズや現地での金融・貿易・投資等のニーズの支援体制の充実を図る
- ② 政府系機関との連携を図る

(6)営業店事務の効率化

- ① 相続手続き事務や、諸届事務等の後方事務業務を本部集中することで、営業店事務の効率化を図る

(7)柔軟な商品・サービスの提供

- ① 顧客ニーズに即した金融商品の提供
- ② インターネット支店を活用した金融商品の販売

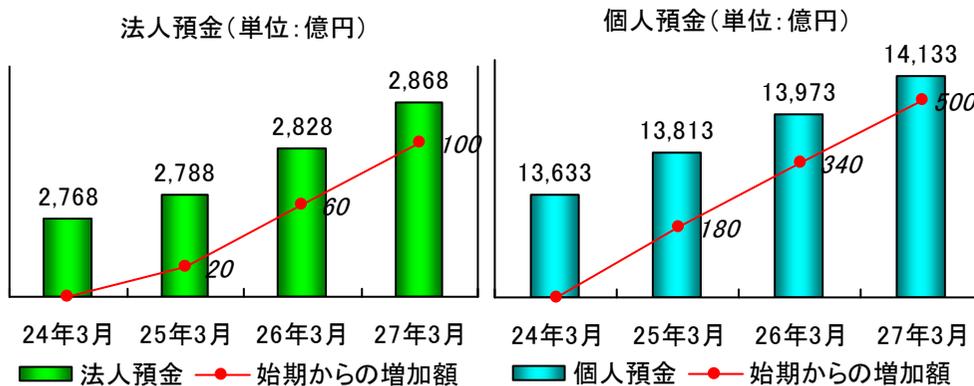
(8)地域貢献に関する情報の発信

- ① 講演会、次世代経営塾等の各種セミナー、年金相談会、労務相談会の開催
- ② ビジネス交流会の開催
- ③ 経済レポートの発信、等々

V.経営改善の目標を達成するための方策(5/6)

2-1. 預金、貸出に関する戦略

預金増強戦略



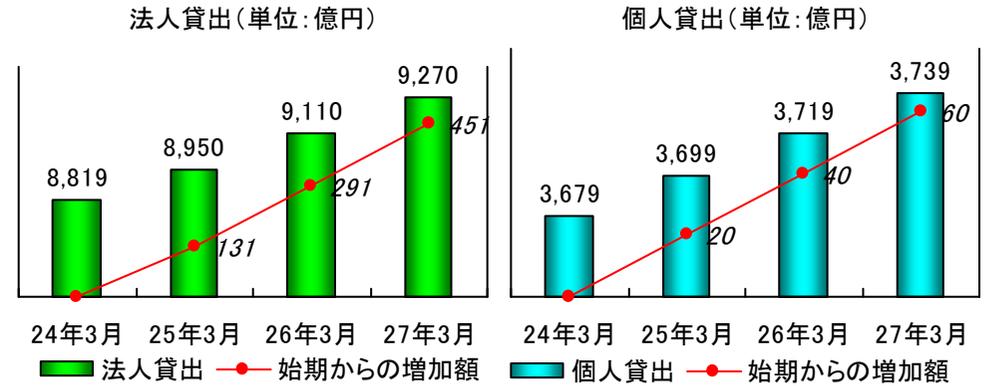
(1) 法人預金戦略

- ① 売上入金口座の獲得や決済口座の獲得強化による総合取引を推進し、要払い預金の増強や定期積金の獲得などにより、法人預金を計画始期比100億円の増加を図る

(2) 個人預金戦略

- 個人預金は、以下の戦略により計画始期比500億円の増加を図る
- ① お客様ニーズに即した商品販売により増強を図る
- ② 給与振込口座や、年金振込口座の獲得増強などにより家計メイン化を図ったなかでコア預金の増強を図る
- ③ 全店来店感謝デーを継続するとともに、店頭窓口により新規口座の獲得・預金の吸収を強化する
- ④ 年金相談会や労務相談会の積極的な開催により個人預金の増強を図る

マーケット特性に応じた貸出戦略



(1) 支店診断表の活用

- ① 支店の特徴を分析した支店診断表を活用し、地域の様々な顧客ニーズ・地域特性を十分反映させた推進や人員配置を行う

(2) 法人貸出の増強

法人貸出は、以下の戦略により計画始期比451億円の増加を図る

- ① 取引先企業の本業支援・事業再生を積極的に取組むことにより、中小規模事業者等向け貸出の増強を図る
- ② 年商ターゲットゾーン先への推進強化を図る

(3) 個人向けローンの増強

- ① 住宅ローンや無担保ローンの販売を積極的に取組むことにより、個人貸出を計画始期比60億円の増加を図る

(4) 市場の成長性に応じた人員配置

- ① 市場の成長性が高い地域の10店舗に法人渉外担当を各1名増員させるなど、市場の特性に合わせた人員配置を行う

V.経営改善の目標を達成するための方策(6/6)

2-2. 有価証券運用、預かり資産に関する戦略	3. 効率化戦略
<p style="text-align: center;">有価証券・市場性ローン戦略</p> <p>投資環境に適合した運用戦略の立案と実践による運用成果の確保を図り、安定的な資金収益確保とポートフォリオの経済価値の維持に努め、収益性と銀行の流動性確保を両立させるポートフォリオの運営を目指す</p> <p>(1)有価証券運用</p> <ul style="list-style-type: none"> ① クレジットリスクと金利リスクの取得によって安定した利息収入確保を図る運営を行う ② 将来的な調達コスト上昇を見据えた運用対象の多様化を検討する <p>(2)市場性ローン運用</p> <ul style="list-style-type: none"> ① クレジットリスクとリターンの妥当性判断を適切に行い、最適手段を選定する運営の強化を図る 	<p style="text-align: center;">人的資源の効率的活用</p> <p>(1) 専任職・継続再雇用者による人員の適正配置</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 経験や知識、技能を有する専任職・継続雇用者のモチベーションを保つため、一人ひとりの適性を見極めつつ最適な人員配置を行う ② 若手行員へのノウハウやスキルの継承を図るため、営業店への積極的な配置を行う <p>(2)女性の渉外業務登用</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 総合職を選択した女性行員を渉外業務に登用し、女性の活躍の場を広げるとともに、全体として渉外力の向上を図る
<p style="text-align: center;">預かり資産戦略</p> <p>(1)顧客ニーズに即した預かり資産の販売</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 投資信託 <ul style="list-style-type: none"> ・ 商品ラインナップを充実させるとともに、インターネットや投資信託専担者を中心に顧客ニーズに即した投資信託の販売を行う ② 保険商品 <ul style="list-style-type: none"> ・ お客様の様々なライフプランや資産設計に基づいた商品ラインナップの充実を図り、リスク関連情報を十分に説明したなか商品の販売を行う <p>(2)アフターフォロー体制の充実</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 投信専担者、投資信託店頭販売リーダーが中心となり、投信顧客全先へのきめ細やかなアフターフォローを行う 	<p style="text-align: center;">効率的な営業経費の検討</p> <p>(1)人件費</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 人事考課制度を見直し、各コースに応じた適切な評価に基づく適切な配置や人件費の配分を図る ② 労働時間の効率的な配分や、適正な人員配置・業務の見直しなど生産性を高めたなか時間管理の徹底による時間外手当等の削減を図る <p>(2)物件費</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 管理会計の強化・高度化により、本支店の予算執行状況に対しより厳格な管理を実施し、更なる圧縮努力を進めるとともに、経費の適正な分配を行う

VI. 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化(1/2)

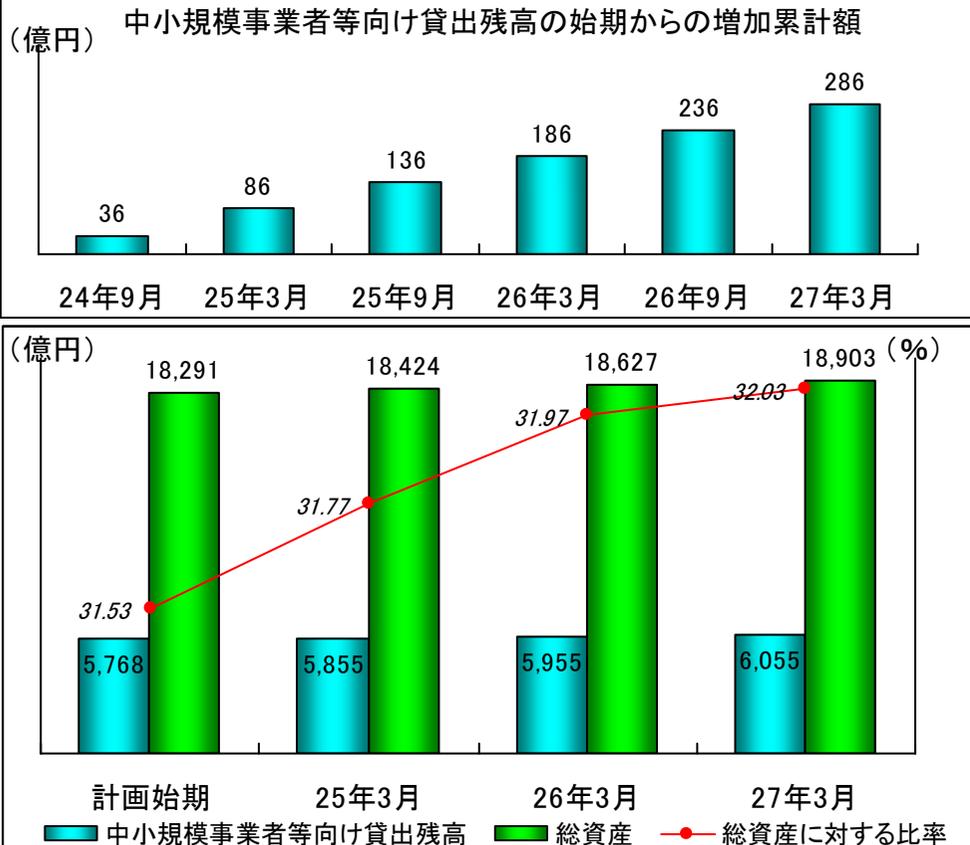
1. 基本方針

当行は、地域企業の持続・発展に貢献するため、円滑な資金供給を行うとともに、中長期的な視点に立ち、真にベストソリューションとなるご提案・ご支援といったお客様の本業支援、事業再生等コンサルティング機能を十分に発揮し、地域の発展・活性化に貢献することを本経営強化計画の基本方針といたします。

本経営強化計画においても、「靴底を減らす活動」により、「雨でも傘をさし続ける銀行」として、「地域から頼られる銀行」を目指してまいります。

2. 中小規模事業者等に対する信用供与の取組み(計画)

中小規模事業者等向け信用供与の残高、比率



中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化のための方策

計画: 中小規模事業者等向け貸出残高を286億円増加
 総資産に対する残高比率を32.03%(0.5ポイント上昇)に増加

(1) お客様支援活動

「TOWAお客様応援活動」、「成長分野支援活動」、「事業承継・相続等相談支援活動」、「海外進出支援活動」、「知的財産等支援活動」の実施により、販路拡大や新分野進出等の支援を行うことにより発生する、増加運転資金や設備増設資金、商品開発資金等への対応

(2) コンサルティング機能の発揮

経営相談会の開催、経営改善計画策定支援、継続的なモニタリング等の事業再生支援により、健全な資金需要を発掘する

VI. 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化(2/2)

3. 経営改善支援等の取組み(計画)

経営改善の取組み件数

	計画 始期	24/9期 6ヶ月計画	25/3期 6ヶ月計画	25/9期 6ヶ月計画	26/3期 6ヶ月計画	26/9期 6ヶ月計画	27/3期 6ヶ月計画	(単位: 件数)
創業・新事業開拓支援	43	40	40	40	40	40	40	
経営相談	110	300	300	310	320	320	330	
早期事業再生支援	8	20	20	20	20	20	20	
事業承継支援	1	5	10	10	10	10	10	
担保・保証に過度に依存しない融資促進	646	450	450	450	450	450	450	
合計(経営改善支援等取組み数)	808	815	820	830	840	840	850	
取引先	12,034	12,100	12,200	12,300	12,400	12,500	12,600	
経営改善支援取組率(%) (経営改善等支援取組み数/取組み数)	6.71%	6.73%	6.72%	6.74%	6.77%	6.72%	6.74%	

※ 「取引先」とは、企業及び消費者ローン・住宅ローン以外の先を除く個人事業者の融資残高のある先で、政府出資主要法人、特殊法人、地方公社、大企業が保有する各種債権又は動産・不動産の流動化スキームに係るSPC、及び当行関連会社を含んでおります

地域における経済活性化に資する方策

(1) 創業・新事業開拓支援

- ① 群馬大学等との連携
 - ・ ビジネス交流会の開催
 - ・ 群馬大学と連携し、地域を活性化しようとする起業家等の創業・起業を支援するため「起業塾」を後援し、講師の派遣を行う
- ② 創業・新事業支援向け融資制度の活用
 - ・ 県制度融資等の創業貸付及び各信用保証協会の新規関連保証による貸付を積極的に行う

(2) 経営相談

- ① 外部機関や外部専門家と連携し、取引先企業の経営相談に取組む
- ② TOWAお客様応援活動等により、事業支援の提案を行う

(3) 早期事業再生支援

- ① 中小企業再生支援協議会や企業再生支援機構、外部コンサルタントの知見・機能を積極的に活用する
- ② 審査管理部企業支援室の専門性を一層高め、スピーディーで効率的な事業再生を目指す
- ③ DES・DDSの活用促進

(4) 事業承継支援・M&Aニーズへの対応

- ① 公認会計士、税理士、弁護士等の外部専門家との連携を図る

(5) 担保・保証に過度に依存しない融資の促進

- ① 無担保、スピーディーな事業性ローンの活用
- ② TOWA成長事業応援ファンドⅡの販売
- ③ ABL保証(流動資産担保融資保証制度)の活用

Ⅶ.責任ある経営体制の確立

1. 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

リスク管理態勢	業務執行及び監査・監督体制の強化	
<p>(1)リスク管理強化検討委員会 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管理の強化を図るため、平成23年2月に組織横断的なプロジェクトチームであるリスク管理強化検討委員会を設置、実効性のある管理態勢の構築を目指す</p> <p>(2)ALM強化検討委員会 リスク管理強化の諸施策と整合性のある経営管理の枠組みの強化を目的とし、平成22年10月にALM強化検討委員会を設置、重要な経営インフラとしての経営管理の枠組みの強化を図る</p>	<p>(1)外部評価委員会による評価 ① 外部評価委員会による各種施策の有効性の評価を行う</p> <p>(2)取締役会は、取締役会における意思決定のプロセスの透明性を確保するため、取締役5名中2名を社外取締役とする</p> <p>(3)監査役については、適切に取締役意見・具申できるよう、役付役員経験者や社外の第三者を選任する</p> <p>(4)執行役員会は、経営の監視・監督機能と業務執行機能との役割分担を明確化し、意思決定の迅速化、経営の効率化を図る</p>	
<p>(3)統合的リスク管理 リスク管理全体を網羅するリスク管理ポリシーを新たに制定する</p> <p>(4)信用リスク管理 更なるリスク管理の高度化に向けて、信用格付モデルを構築する</p> <p>(5)市場リスク管理 市場リスク管理委員会及び資金管理部会(常務会)での協議・報告体制の更なる充実を図る</p> <p>(6)流動性リスク管理 資金流動性管理運営と営業店現金管理運営を分別し、それぞれの規程を制定する</p> <p>(7)オペレーショナルリスク管理 システムリスクの点検を実施し、課題に対する取組みを確実にモニタリング、システム障害の未然防止と発生時の迅速な復旧対応の整備を図る</p>	<th data-bbox="1120 735 2130 799">法令等遵守体制の強化</th> <p>(1)コンプライアンス実践計画のPDCAサイクルを実践 ① コンプライアンス実践計画のPDCAサイクルを実践し、コンプライアンス体制の充実を図る</p> <p>(2)コンプライアンス委員会の月次開催 ① 頭取が委員長を務めるコンプライアンス委員会を毎月開催し、法令遵守に係る問題に対する具体的な対応及び改善策の検討を行う</p> <p>(3)内部監査の有効性の確保</p> <p>(4)内部通報制度・法令遵守に関するアンケートの活用</p> <p>(5)反社取引対策委員会の運営態勢の強化</p> <p>(6)顧客保護等管理態勢の更なる充実</p>	法令等遵守体制の強化