

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 26 年 6 月



株式会社 東和銀行

〈目 次〉

1. 平成 26 年 3 月期決算の概要	1
(1) 経営環境	1
(2) 決算の概要 (単体ベース)	1
2. 経営改善にかかる数値目標の実績	5
(1) コア業務純益 (収益性を示す指標)	5
(2) 業務粗利益経費率 (業務の効率性を示す指標)	5
3. 経営改善の目標を達成するための方策の進捗状況	5
(1) 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化を目的とした効率的営業体制の構築	6
(2) 本部機能の強化 (お客様支援体制の強化)	15
(3) 預金増強戦略	18
(4) マーケット特性に応じた貸出戦略	19
(5) 有価証券・市場性ローン戦略	21
(6) 預かり資産戦略	21
(7) 人的資源の効率的活用	22
(8) 効率的な営業経費の検討	23
4. 従前の経営体制の見直し、その他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況	23
(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策	23
(2) リスク管理体制の強化のための方策	24
(3) 法令遵守の体制強化のための方策	25
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	27
(5) 情報開示の充実のための方策	27
5. 中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化、その他の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	27
(1) 中小規模の事業者等に対する信用供与の残高及び総資産に占める割合	27
(2) 中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化のための方策の進捗状況	27
(3) その他主として業務を行っている地域における経済活性化に資する方策の進捗状況	28
6. 剰余金の処分の方針	34
(1) 配当に対する方針	34
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	34
(3) 財源確保の方策	34
7. 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の進捗状況	34
(1) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動	34
(2) 経営管理に係る体制	35
(3) 各種リスク管理の状況及び今後の方針等	35

## 1. 平成 26 年 3 月期決算の概要

### (1) 経営環境

平成 25 年度のわが国経済は、政府による各種経済対策・金融政策の効果により、企業収益の改善が進むとともに、個人の消費マインドや雇用・所得環境の改善による個人消費の持ち直しの動きが見られました。さらに、消費税増税前の駆け込み需要も加わり、景気は緩やかな回復基調をたどりました。今後は、消費税増税に伴う一時的な反動の影響は受けつつも、全体的には、景気の回復基調が継続していくと予想されています。

このような経済環境のもと当行は、経営強化計画「プランフェニックスⅢ」に基づき、これまでのリレーションシップバンキングの取組みを更に深化させ、「お客様支援活動」を全行的・継続的に実践し、中小規模事業者等向け信用供与の円滑化や経営改善支援等の取組みを一層強化するとともに、当行の現場力を発揮する体制を強化し、更なる地域経済の活性化と地元中小企業の持続・発展に地域金融機関として取り組んでまいりました。

### (2) 決算の概要（単体ベース）

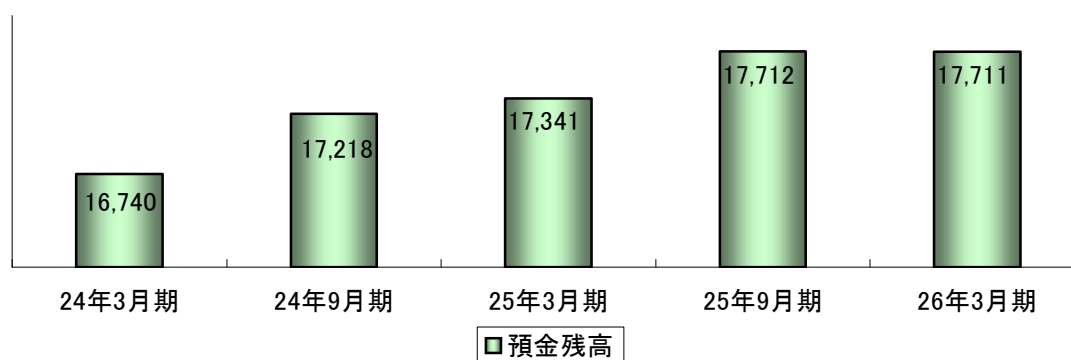
#### ① 預金・預かり資産

平成 26 年 3 月期末の預金残高は、前年同期比 370 億円増加の 1 兆 7,711 億円となりました。

【図表 1】

(億円)

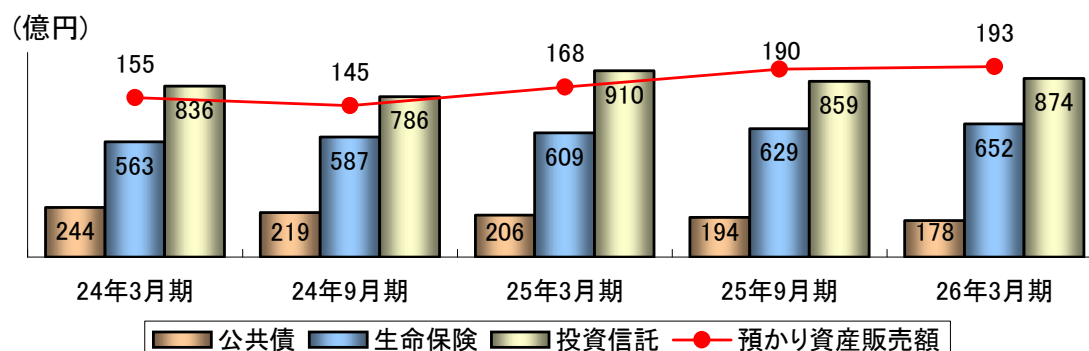
預金残高の推移



投資信託は 320 億円の販売を行い、生命保険は 43 億円、公共債は 19 億円の販売・募集を行いました。

【図表 2】

預かり資産残高推移表



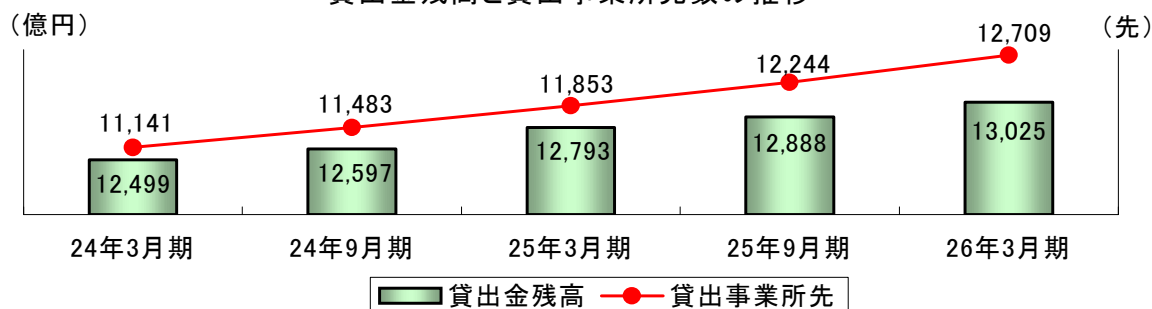
## ②貸出金

平成 26 年 3 月期末の貸出金残高は、前年同期比 232 億円増加の 1 兆 3,025 億円となりました。

また、取引先紹介運動の実施により、平成 25 年度における新規事業所開拓先数は 1,921 先となり、貸出事業所先数は前年同期比 856 先増加し、12,709 先に達しました。

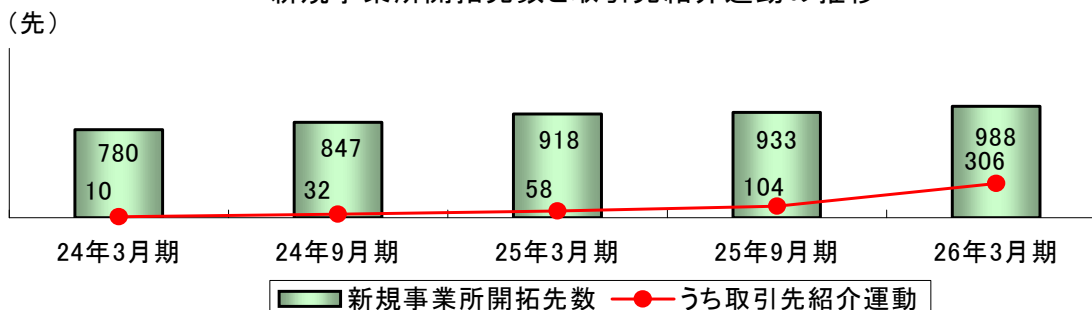
【図表 3】

貸出金残高と貸出事業所先数の推移



【図表 4】

新規事業所開拓先数と取引先紹介運動の推移



## ③収益

資金利益は、預貸金収益の増加と有価証券運用が堅調に推移したことより、計画を 98 百万円上回る 30,592 百万円となりました。役務取引等利益は、投資信託等の預かり

資産の販売が好調であったことより、計画を 364 百万円上回る 1,620 百万円となりました。また、その他業務利益は、計画を 87 百万円上回る 139 百万円となりました。

人件費につきましては、効率的な人件費の配分や時間管理の徹底等により、計画を 94 百万円下回る 12,443 百万円となりました。物件費につきましては、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により、計画を 648 百万円下回る 7,530 百万円となりました。

この結果、コア業務純益は、計画を 1,365 百万円上回る 11,370 百万円と過去最高益となりました。

また、経常利益は、償却債権取立益を計上したことに加え、不良債権処理額が計画を 2,505 百万円下回る 1,335 百万円となったこと等から、計画を 6,104 百万円上回り、11,976 百万円となりました。

当期純利益は、税金支払いが減少したことにより、計画を 9,073 百万円上回る 12,672 百万円となりました。

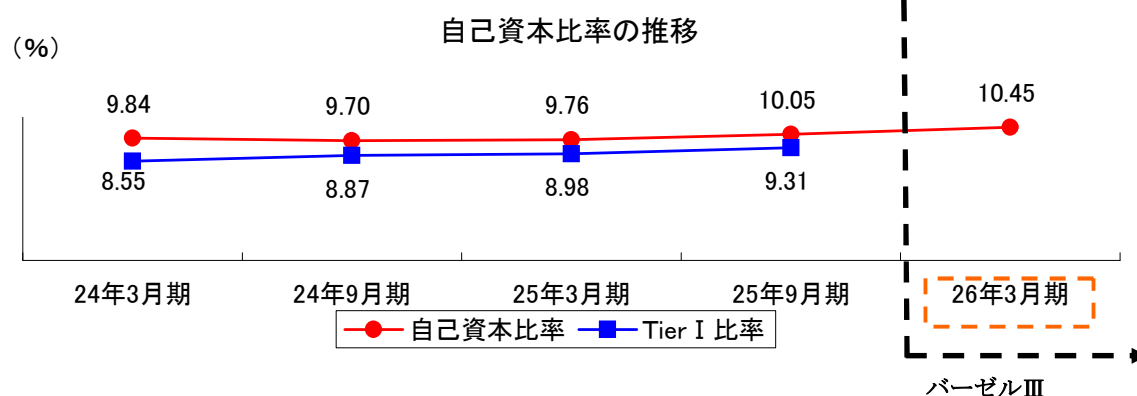
【図表 5】損益状況の推移（単体、単位：百万円）

	25/3期	25/9期	26/3期		
	実績	実績	計画	実績	計画比
業務粗利益	31,358	16,272	31,802	32,352	550
(うち資金利益)	30,208	15,354	30,494	30,592	98
(うち役務取引等利益)	1,430	845	1,256	1,620	364
(うちその他業務利益)	△ 280	73	52	139	87
経費（除く臨時処理分）	20,831	10,729	21,797	20,954	△ 842
人件費	12,504	6,244	12,538	12,443	△ 94
物件費	7,343	3,883	8,179	7,530	△ 648
税金	983	602	1,080	980	△ 99
一般貸倒引当金繰入額	—	—	—	325	325
業務純益	10,526	5,542	10,005	11,072	1,067
(コア業務純益)	10,903	5,531	10,005	11,370	1,365
臨時損益	△ 577	804	△ 4,133	904	5,037
(うち不良債権処理額)	2,236	987	3,841	1,335	△ 2,505
(うち株式等関係損益)	△ 87	△ 10	0	254	254
(うちその他臨時損益)	1,747	1,801	△ 292	1,985	2,277
経常利益	9,949	6,347	5,872	11,976	6,104
特別損益	△ 21	△ 330	△ 20	△ 335	△ 315
税引前当期純益	9,927	6,017	5,852	11,641	5,789
法人税、住民税及び事業税	1,451	2,167	2,253	109	△ 2,143
法人税等調整額	717	△ 16	0	△ 1,140	△ 1,140
当期純利益	7,757	3,866	3,599	12,672	9,073

#### ④自己資本比率

自己資本比率は、平成26年3月期よりバーゼルⅢ国内基準にて算出しております。  
新基準による自己資本比率は、10.45%となりました。

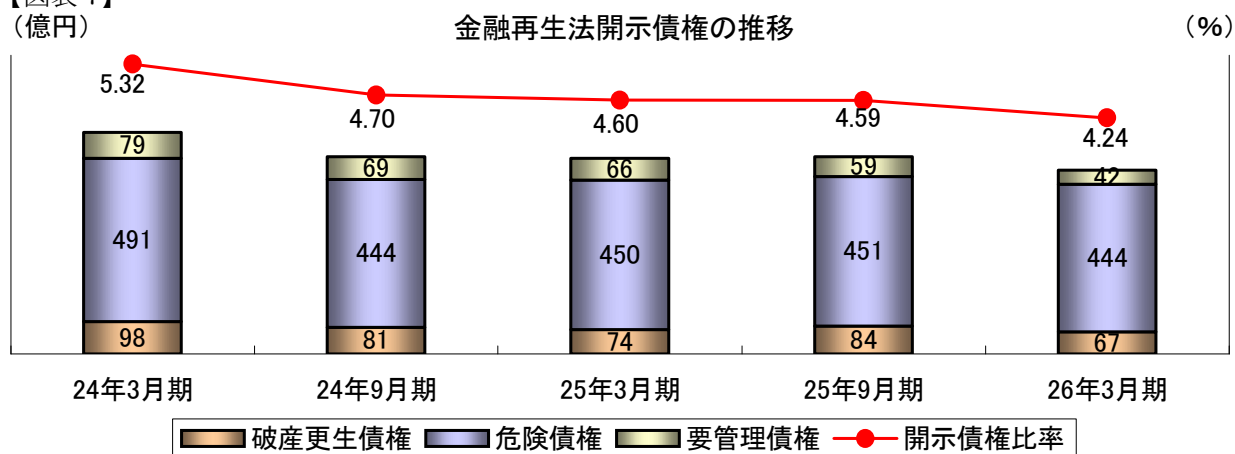
【図表6】



#### ⑤不良債権

金融再生法開示債権比率は、前年同期比0.36ポイント改善し4.24%となりました。

【図表7】



【図表8】金融再生法開示債権比率の状況 (単位：百万円)

	25/3期	25/9期	26/3期	
	実績	実績	実績	25/3期比
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	7,418	8,424	6,750	△ 668
危険債権	45,076	45,126	44,489	△ 586
要管理債権	6,647	5,983	4,220	△ 2,426
合計(A)	59,142	59,535	55,461	△ 3,681
正常債権	1,226,464	1,235,096	1,252,299	25,835
総与信(B)	1,285,607	1,294,631	1,307,760	22,153
金融再生法開示債権比率(A)/(B) (%)	4.60	4.59	4.24	△ 0.36

## 2. 経営改善にかかる数値目標の実績

### (1) コア業務純益（収益性を示す指標）

平成26年3月期のコア業務純益は、お客様の事業の持続・発展のため徹底した本業支援・事業再生を積極的に展開したことで、取引先数が増加し、貸出金残高が中小企業貸出を中心として増加したことや、有価証券運用が堅調に推移したこと等により、計画を1,365百万円上回る11,370百万円となりました。

【図表9】コア業務純益の計画・実績（単位：百万円）

	24/3期	24/9期	25/3期	25/9期	26/3期				26/9期	27/3期
	始期	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画
コア業務純益	10,634	5,234	10,903	5,531	10,005	11,370	1,365	736	5,395	10,709

※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

### (2) 業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標）

平成26年3月期の機械化関連費用を除く経費は、人件費で効率的な配分や時間管理の徹底などにより計画を94百万円下回ったこと、物件費で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、計画を648百万円下回ったことから、全体では計画を477百万円下回る19,085百万円となりました。業務粗利益経費率は、計画を2.52ポイント下回る58.99%となり、計画始期比4.18ポイント改善しました。

【図表10】業務粗利益経費率の計画・実績（単位：百万円、%）

	24/3期	24/9期	25/3期	25/9期	26/3期				26/9期	27/3期
	始期	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画
経費(機械化関連費用除く)	19,137	9,699	18,972	9,791	19,563	19,085	△477	△52	9,908	19,568
業務粗利益	30,293	15,471	31,358	16,272	31,802	32,352	550	2,059	16,389	32,596
業務粗利益経費率	63.17	62.69	60.50	60.17	61.51	58.99	△2.52	△4.18	60.45	60.03

※業務粗利益経費率＝(経費－機械化関連費用) / 業務粗利益 × 100

※機械化関連費用は、事務機器等の減価償却費、機械賃借料等を計上

## 3. 経営改善の目標を達成するための方策の進捗状況

当行は、平成24年6月に策定した経営強化計画に基づき、地域密着型金融の推進によるお客様支援の実践により、従来実施してきたリレーションシップバンキングをさらに強化し、お客様に対する本業支援を全行的・継続的な取組みとして営業活動の中心に据え、積極的に展開してまいりました。

なお、リレーションシップバンキングの取組みを強化するために、平成25年4月に本部

機構組織の改編等を行い、営業推進部を、推進業務を担当するリレーションシップバンキング推進部（以下、リレバン推進部）と、戦略・企画業務等を担当するリレーションシップバンキング戦略部（以下、リレバン戦略部）に分割し、更なるお客様支援活動の推進が図れる体制といたしました。

## （1）中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化を目的とした効率的営業体制の構築

### 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

#### ア. お客様支援活動

##### （ア）「TOWAお客様応援活動」の実施

当行は、お客様満足度の向上（お客様の事業の持続・成長）を図るため、日々の訪問活動の中で、お客様の事業・生活の課題等を把握し、その課題を解決するための提案を行うなど、付加価値の高いサービスを提供する「TOWAお客様応援活動」に取り組んでおります。

「TOWAお客様応援活動」開始（平成24年4月）以降の主な活動実績としては、「リレバンサポートシステム」等を活用した行内間のビジネスマッチングで3,380件（平成24年度1,411件、平成25年度1,969件）の商談を行い、うち459件（平成24年度181件、平成25年度278件）が取引成立となりました。平成24年度は12.8%であった成約率についても、平成25年度では14.1%と上昇しております。

群馬大学と取引先企業との共同開発研究の提案につきましては、平成24年4月以降、取引先58社に対し提案を行い、うち9社の共同研究が開始し、14社が現在進行中であります。前橋工科大学との共同開発研究の提案につきましては、取引先13社に対し提案を行い、うち1社の共同研究が開始し、5社が現在進行中であります。

補助金申請手続につきましては、関東経済産業局との連携による「ものづくり補助金」では、218社（平成24年度1次募集87社、同年度2次募集60社、平成25年度1次募集71社）に対して申請支援を行い、うち123社（平成24年度1次募集46社、同年度2次募集43社、平成25年度1次募集34社）が採択となりました。また、中小企業基盤整備機構との連携による「創業補助金」については、69社に対して申請支援を行い、うち20社が採択となりました。その他の補助金として、「円高エネルギー補助金」については、4社の申請支援を行い、全先が採択、「小規模事業者活性化補助金」については、8社の申請支援を行い、うち3社が採択、「人材育成事業補助金」については、9社の申請支援を行い、全先が採択となりました。

関東経済産業局や北関東産官学研究会との連携につきましては、大手企業12社との技術連携紹介を121社に対して行い、1社が取引成立となりました。また、大



手食品系バイヤーとの個別商談につきましては、132社（平成24年度56社、平成25年度76社）が商談を行い、うち10社が成約となっており、41社が交渉中であります。大手工業系バイヤーとの個別商談につきましても、38社（平成25年度より開始）が商談を行い、うち2社が成約となり、12社が交渉中であります。

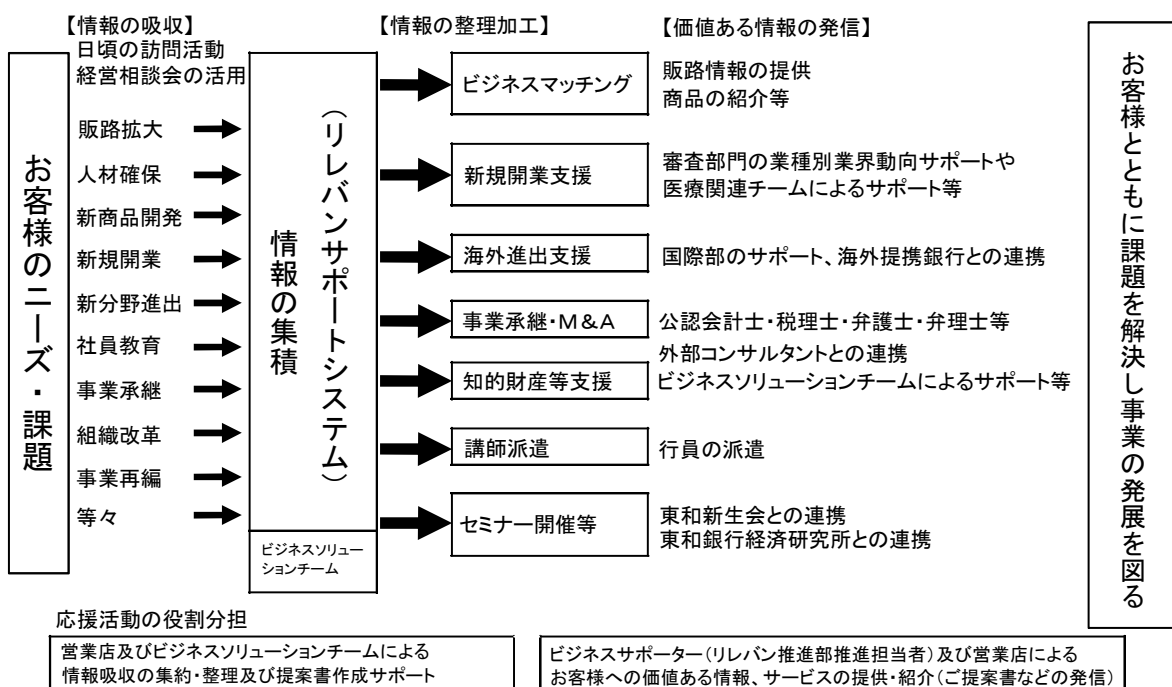
更に、平成25年9月に群馬県が「群馬がん治療技術地域活性化総合特区」の認定を受けたことに伴い、総合特区支援利子補給金制度についても積極的に支援を行いました。第1次募集（平成25年12月）において、取引先5社の申請支援を行い、全先が採択され、5件の新規融資に結び付いており、群馬県内の金融機関では最多の取扱件数となりました。

【図表 11】 TOWAお客様応援活動実績（平成24年4月～平成26年3月）

ビジネスマッチング	商談 3,380 件、取引成立 459 件
群馬大学との共同開発研究	提案 58 社、共同研究開始 9 社
前橋工科大学との共同開発研究	提案 13 社、共同研究開始 1 社
中小企業庁ものづくり補助金	申請支援 218 社、採択 123 社
創業補助金	申請支援 69 社、採択 20 社
円高エネルギー補助金	申請支援 4 社、採択 4 社
小規模事業者活性化補助金	申請支援 8 社、採択 3 社
人材育成事業補助金	申請支援 9 社、採択 9 社
関東経済産業局や北関東産官学研究会との連携	大手企業との技術連携の紹介 121 社 取引成立 1 社
大手食品系バイヤーとの商談	商談 132 社、取引成立 10 社
大手工業系バイヤーとの商談	商談 38 社、取引成立 2 社
その他	「群馬がん治療技術地域活性化総合特区」に係る総合特区支援利子補給金制度申請 5 社

今後も、行内間のビジネスマッチングや提案活動、外部機関と連携したビジネスマッチングや補助金申請手続支援、群馬大学や前橋工科大学等と取引先企業との技術連携によるマッチング支援等を積極的に取り組んでまいります。

【図表 12】 TOWAお客様応援活動イメージ図



### (イ)成長分野支援活動

少子高齢化の進展と、医療などの技術進歩等により、今後更なる成長と地域の雇用創出が見込まれる医療・介護・福祉分野に対する支援を行うため、平成 24 年 4 月に「医療関連チーム」を営業推進部（現リレバン推進部）内に設置し、専担者 4 名を配置いたしました。外部医療専門コンサルタントとの連携を図り、新規開業支援や経営相談、事業支援等に積極的に取り組んだ結果、平成 24 年度は 28 先に対して 36 億円、平成 25 年度は 25 先に対して 14 億円の新規融資に結び付けました。

また、平成 25 年 4 月からは、単独副支店長配属店 35 店舗の副支店長が医療・介護に特化した新規融資開拓訪問を開始し、医療関連チームと連携した中で、成長分野に対する支援活動に積極的に取り組んだ結果、平成 25 年度は、170 件 48 億円の新規融資に結び付けました。

### (ウ)事業承継・相続等相談支援活動

事業承継・相続等相談支援活動として、公認会計士・税理士・弁護士等の外部専門家との連携による経営相談会を開催しております。平成 25 年度は、24 店舗にて開催された経営相談会のうち、37 社の取引先から事業承継・相続等に関する相談を受け、税理士等の専門家により適切な助言や指導が行われました。今後につきましても、経営相談会の活用とフォロー体制を充実させ、お客様が円滑に事業

承継・相続等がなされるよう、事業承継・相続等相談支援活動を積極的に推進してまいります。

### (エ)海外進出等支援活動

当行は、海外業務提携先ネットワークを通じた預金・融資・外国為替等の金融サービスの提供や市場動向・政治経済・社会・文化及び金融制度等に係る現地情報の提供、現地顧客・会計士・弁護士等の紹介などのお客様の海外進出等支援を行っております。

海外金融機関との連携については、これまでの中国の交通銀行、タイのTMB銀行に加え、新たに平成26年2月にカンボジアのプノンペン商業銀行、平成26年3月にベトナムのTP銀行、平成26年4月には、JBIC（国際協力銀行）が海外金融機関と締結している覚書に参加する方式で、フィリピンのメトロポリタン銀行とベトナムのベトコム銀行と業務提携を行い、現在、5カ国6海外金融機関とのサポート体制が構築されております。

また、海外業務提携先ネットワークの拡充として、平成26年1月に東銀リース(株)、平成26年2月に東京センチュリーリース(株)と業務提携を行うとともに、平成26年2月に効率的な海外展開の支援を提供するため、「海外展開一貫支援ファストパス制度」に紹介元支援機関として参加いたしました。さらに、平成26年1月には、日本政策金融公庫と「スタンドバイ・クレジット制度」にかかる基本契約を締結し、お客様の海外での資金調達が円滑に行える体制としました。

平成25年度の海外進出等支援実績としては、営業店担当者と国際部担当者による取引先への同行訪問を114件実施し、政府系機関や業務提携銀行の紹介や海外進出に係るニーズ発掘等を行いました。政府系機関が提供する各種補助金制度等を申し込まれるお客様に対し、JICA（国際協力機構）へ2件、JETRO（日本貿易振興機構）へ9件の申請支援を行うとともに、海外情報等を必要とするお客様に対し、TMB銀行をはじめとする業務提携先の海外金融機関等へ紹介を行いました。

今後につきましても、海外の金融機関や損害保険会社等との新たな業務提携を促進するとともに、引き続き、JICA（国際協力機構）、JBIC（国際協力銀行）、JETRO（日本貿易振興機構）等の政府系機関との一層の連携を通じて、支援ネットワークの拡充を図り、多様化するお客様の海外進出等のニーズに対する支援に取り組んでまいります。

【図表 13】 政府系機関との連携による支援実績（平成 25 年度）

連携先	支援内容
J I C A (国際協力機構)	「中小企業連携促進基礎調査」 申請支援 1 件
	「ODAを活用した中小企業等の海外展開 支援委託事業」申請支援 1 件
J E T R O (日本貿易振興機構)	「専門家による新興国進出個別支援サービ ス」利用提案 9 件

【図表 14】 海外金融機関との連携による支援実績（平成 25 年度）

連携先	件数
TMB 銀行(タイ)	24 件
交通銀行(中国)	7 件
メトロポリタン銀行(フィリピン)	2 件
東銀リース(株)	6 件
東京センチュリーリース(株)	2 件
ファストパス制度による取引先紹介	3 件
合 計	44 件

#### (オ)知的財産等支援活動

当行の主要営業地域である群馬・埼玉地区は、ものづくりについて高い技術力を有する中小企業が多いことから、特許等知的財産に関する手続き支援を行うため、群馬大学、前橋工科大学や弁理士、専門コンサルタント等との連携を図っており、平成 25 年度は、取引先企業 2 社を創成国際特許事務所へ紹介いたしました。

今後につきましても、ビジネス交流会を活用するなど事業拡大につながる本業支援を積極的に行うとともに、特許事務所との連携による知的財産等に関する手続き支援活動により、地域経済の活性化を図り、新たな商流開発につなげたいと考えております。

#### イ. 「リレバンサポートシステム」の導入

「リレバンサポートシステム」は、企業調査システムと連動し、お客様との取引開始から現在に至るまでの経緯を時系列で把握できる他、お客様の商品・サービス別の販売先、仕入・外注先等の取引関係の情報を管理するシステムです。このシステムは、貸出取引がある当行全取引先の業種別・商品別の販売・仕入・外注先やそれが当行の取引先か未取引先であるかが検索可能であり、ビジネスマッチングのツールとして平成 24 年 4 月から全店で稼働を開始いたしました。

このシステムには、当行取引先法人を中心に約 20 万社のデータが登録されており、ビジネスマッチング以外にも、取引先の事業承継・新分野進出・後継者育成等の企業ニーズ解決のためのツールとして活用しております。

今後につきましても、当行は、このシステムを活用することで、地域のお客様が保有する技術や商圈を相互に紹介し合い、地域のお客様の活動を点から線へ、線から面へと発展させ、地域の面的活性化に資する役割を果たすとともに、お客様の持続・成長に資する徹底した本業支援の実践を行ってまいります。

## ウ. コンサルティング機能の発揮

### (ア) 経営相談会の開催

当行は、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ことで、経営改善に向けた取組みを支援しております。具体的には平成 22 年 5 月より、公認会計士、税理士、弁護士等の外部専門家による経営相談会を開催し、企業が抱える問題点の洗い出しや解決策の助言を行っております。また、経営相談会開催から一定期間経過後に報告書により、営業店によるフォロー状況を確認し、現状把握に努めております。平成 25 年度は、経営相談会を 24 店舗で開催し、取引先 85 社に対して経営改善に向けた取組みを支援してまいりました。また、平成 24 年度に開催した経営相談会の全参加営業店 19 店舗に対し、取組み支援を行った 70 社のフォロー状況の確認を行いました。

今後も引き続き、外部専門家による経営相談会を開催し、取引先企業の経営改善支援や事業承継支援等に努めてまいります。

### (イ) 経営改善計画策定支援、継続的なモニタリング等経営改善・事業再生支援

当行は、審査管理部企業支援室と営業店が連携し、お客様の経営上の問題点を早期に発見し、経営改善に向けた取組みを支援するため、企業支援室担当者のお客様への直接訪問による経営相談を積極的に取り組んでおります。

具体的には全支店を 10 グループ化し、各母店に審査管理部企業支援室の担当者をそれぞれ 1 名配置し、経営改善支援として経営改善計画策定支援や、継続的なモニタリング等経営改善・事業再生支援を行っております。

### (ウ) 審査能力発揮等、審査体制の充実による事業支援

平成 24 年 4 月に融資審査部門の再編を図り、従来、審査管理部格付審査担当が行っていた企業調査業務を債務者区分に応じ、審査部、審査管理部それぞれの審査担当が行うものとする等、融資審査部門の役割を明確化するとともに、審査管理部門で不良債権を一括してグリップできる体制を構築いたしました。

審査部は、要注意先以上の顧客を担当し、業種別業界動向の情報活用等、審査

能力を発揮してまいりました。平成 25 年度には、階層別研修に審査部担当者を講師として 19 回派遣するとともに、10 名の営業店融資担当役席者に対して実際の案件審査による審査トレーニーを実施し、融資管理のポイント等、目利き能力やコンサルティング機能の向上のための指導を行いました。なお、平成 24 年 6 月から行内ホームページに業種別審査事典を掲載し、営業店の目利き力をサポートしております。

事業価値を見極めるための ABL 融資につきましては、平成 25 年 1 月に事務手続を制定、4 月には、外部講師を招いた ABL 研修会を実施、5 月には、特定非営利活動法人日本動産鑑定会の賛助会員に入会し、動産評価アドバイザーに 2 名が認定されました。また、10 月には、ABL を活用した運転資金の取組み方針と取上げ時の目線等について周知徹底を行うなど、ABL に関する体制整備を進めてまいりました。その結果、平成 25 年度は 26 先 2,674 百万円（うち、棚卸資産 14 先 1,016 百万円、売掛債権 11 先 1,407 百万円、信用保証協会付 1 先 250 百万円）の新規実行となりました。今後も ABL を活用した新規融資に積極的に取り組み、お客様ニーズにお応えしたいと考えております。

審査管理部は、要管理先以下を担当し、お客様の経営改善計画や再生計画の策定支援、定期的なモニタリング等により経営改善・事業再生支援を行っております。

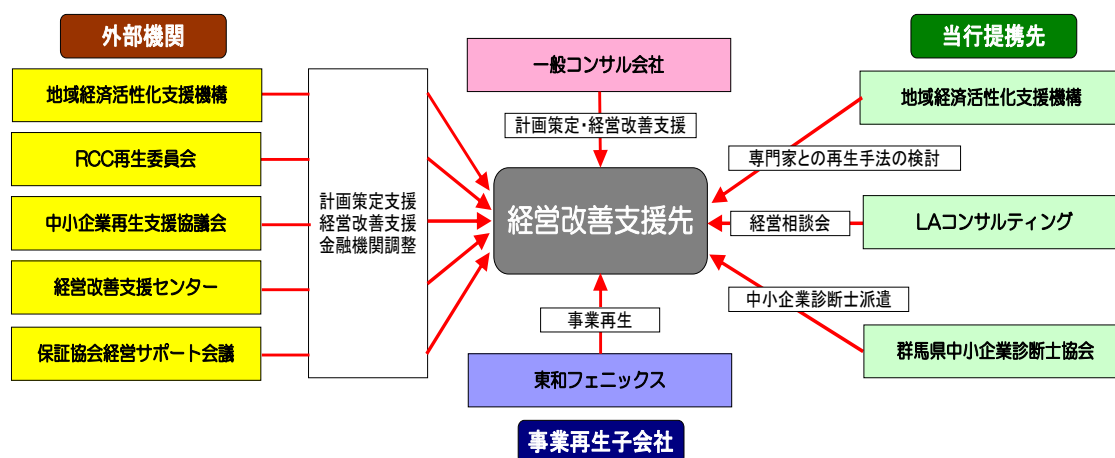
審査管理部企業支援室では、経営改善支援先に対する訪問指導、助言等により、経営改善計画等の策定支援を実施しているほか、中小企業再生支援協議会や地域経済活性化支援機構等の外部機関や外部コンサルタントの知見・機能を活用した経営改善・事業再生支援を積極的に展開しております。

さらに、平成 26 年 1 月から、地方銀行としては初めてとなる地域経済活性化支援機構からの特定専門家の派遣制度を活用し、第三者の目線から経営改善・事業再生支援の方針や手法についてアドバイスを受けるなど、コンサルティング機能発揮のための体制強化を図っております。

平成 25 年度の取組先数は、中小企業再生支援協議会 19 先、経営改善支援センター 15 先、信用保証協会外部専門家派遣・経営サポート会議 28 先、その他外部経営コンサルタント等 28 先と延べ先数で 90 先と積極的に外部機関や外部専門家を活用した事業支援に取り組んでおります。

また、DES、DDS 等の事業再生手法についても、地域経済の活性化、経済合理性等の観点から必要と判断されるケースについては、積極的に活用しており、平成 25 年度は 3 件 1,989 百万円となりました。

【図表 15】 経営改善・事業再生支援における外部機関との連携



【図表 16】 外部機関の活用状況等

外部機関名	22年度	23年度	24年度	25年度
中小企業再生支援協議会	7	9	20	19
経営改善支援センター	—	—	—	15
地域経済活性化支援機構	1	0	0	0
東日本震災機構	—	—	1	0
外部専門家（コンサルタント等）	9	10	2	23
事業再生子会社（東和フェニックス株）	0	0	4	0
保証協会経営サポート会議	—	—	2	28
群馬県中小企業診断士協会	—	—	—	5
合計	17	19	29	90

### （エ）子会社「東和フェニックス株」を活用した事業再生支援

当行は、事業再生支援等専門子会社「東和フェニックス株」を活用し、積極的に事業再生支援を行ってまいりました。

平成 20 年 3 月に東和フェニックス株に対して分割譲渡を行った 60 先 243 億円の債権については、平成 25 年度中に全先について最終処理が完了いたしました。

また、平成 24 年 9 月に当行より東和フェニックス株に債権譲渡を行った 4 先についても、1 先については処理が完了し、3 先については、現在、出口戦略の検討を行っており、平成 26 年度中の完了を目指しております。

### エ. 人材育成

地域密着型金融の推進によるお客様支援の実践は、日々の訪問活動において、お

お客様とのリレーションの強化と多様化するお客様のニーズに対応できる行員のスキル向上に依存する部分が非常に大きいことから、本支店一体となった人材の育成を図っております。

#### **(ア)事業再生、目利き能力向上に向けた研修の充実**

階層別研修の中で、より実践的な研修を行うことで、企業情報把握力、企業実態把握（分析）力、課題形成力、課題解決力を高められるよう、本部審査部門、外部講師等によるお客様の本業支援・事業再生、目利き能力向上に向けた研修を実施しております。

#### **(イ)経験の浅い渉外行員、任命間もない投信専担者の早期戦力化**

##### **(若手育成キャンペーンの実施)**

経験の浅い渉外行員の早期戦力化に向け、渉外実践トレーニー制度を充実させるとともに、平成 23 年 10 月から若手育成キャンペーンを計画的に実施し、営業店役席との同行訪問等により、渉外業務の O J T を教育しております。また、任命間もない投信専担者に対しても、同キャンペーンを実施し、営業店役席による同席セールスにより、投信販売業務のスキルアップを図っております。平成 25 年度の若手育成キャンペーンは、前年度と同様に平成 25 年 4 月～5 月、7 月～8 月、10 月～11 月、平成 26 年 1 月～2 月の合計 4 回実施し、延べ 308 人の経験の浅い渉外行員や任命間もない投信専担者の育成を行うとともに、平成 25 年度下期からは、渉外スキルの向上とともに、渉外行員としての基本動作やコンプライアンスの重要性への理解を深める指導も実施しております。また、TOWA お客様応援活動によるビジネスサポーターとの同行訪問により、「継続的にお客様を訪問し、お客様目線で事業の話聞き、本業の相談に乗る」といった地域密着型金融の実践の基本的行動や手法を教育し、お客様とのリレーションの強化を図っております。

#### **オ. 渉外行員の増強**

総合職を選択した女性行員を順次渉外業務に登用し、女性の活躍の場を広げるとともに、市場の成長性が高い地域の 17 店舗に平成 24 年度以降、法人渉外担当を 18 名増員するなど、渉外行員の活性化と渉外力の増強を図っております。

女性の渉外担当者については、平成 24 年度に高崎、太田、大泉、所沢、川越、中之条、籠原、伊勢崎、沼田、東松山、昭島支店に配置し、平成 25 年度に桐生、桶川、熊谷、本店営業部、岩槻支店に配置しました。現在 16 店舗で 26 名の女性行員が渉外担当者として活躍しております。

法人渉外担当については、平成 24 年 4 月に本店営業部、高崎、太田、川越支店、平成 24 年 6 月に東京支店、平成 24 年 10 月に熊谷、富岡、深谷、上尾、草加支店の 10 店舗にそれぞれ 1 名増員し、平成 25 年 4 月に大宮支店に 2 名増員しました。さら



に、平成 26 年 4 月には、市場の成長性にあわせ、現在も人口増加が続いている埼玉県の鶴瀬、草加、新栄町、行田、蓮田、大井町の 6 店舗にそれぞれ 1 名増員し、渉外力の増強を図りました。

## (2)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

時代のニーズに合った金融サービスの拡充を図るため、平成 24 年 4 月に営業推進部内に業務企画室を新設して専担者 1 名を配置し、さらに平成 24 年 7 月に 2 名、平成 24 年 10 月に 1 名を配置し、推進企画部門（企画・立案、チェック）機能の強化により、営業店支援体制の強化を図っております。業務企画室内に、推進企画担当と商品企画担当を置き、推進企画担当は、従来の営業統括担当業務に「TOWAお客様応援活動」の営業店サポート業務を加え、提案書の作成サポートや認定作業等、営業店が「TOWAお客様応援活動」を円滑に行えるようサポートしております。

また、商品企画担当は、従来の商品企画室を移行し、お客様のニーズに即した新商品の開発などの企画・立案を行っております。

なお、平成 25 年 4 月に本部機構組織の改編等を行い、営業推進部を、推進業務を担当するリレバン推進部と、戦略・企画業務等を担当するリレバン戦略部に分割し、リレバンの取組みをさらに強化する体制としております。

### ②ビジネスサポーター導入による本業支援体制の強化

「TOWAお客様応援活動」の本部による営業店支援体制として、平成 24 年 4 月に営業経験豊富な支店長経験者である営業店 8 ブロックの推進担当者 8 名をビジネスサポーターに任命しました。ビジネスサポーターは、営業店の支店長、役席、若手渉外担当者と一緒に becoming お客様を訪問し、お客様企業が抱える課題や問題解決に対し、本支店一体となって付加価値の高いサービスを提供できるよう取り組んでおり、平成 25 年度からは、「TOWAお客様応援活動」を営業店の活動としてより一層の定着を図るため、支店長の新規事業所開拓見込先にも同行訪問を定期化し、お客様の本業支援体制の強化に取り組んでおります。また、地域密着型金融の教育、「リレバンサポートシステム」の活用支援など、リレバン実践の経験の高いベテラン行員として、営業店渉外担当者の育成を図っております。

さらに、審査管理部企業支援室との連携を図り、企業固有の金融課題以外の本業に係る商売上のお手伝いを行い、地域経済の活性化に資する役割を果たしております。

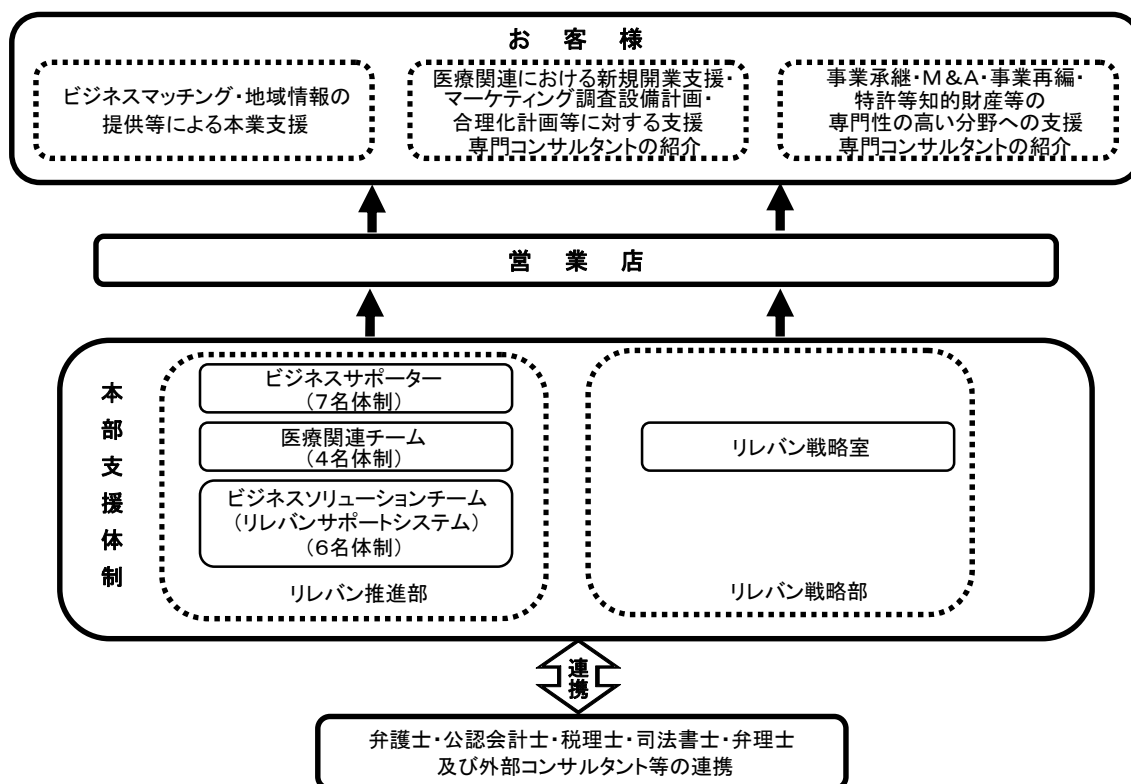
### ③ビジネスソリューションチームの設置

ソリューション機能向上を図るため、平成 24 年 4 月にビジネスソリューションチームを営業推進部（現リレバン戦略部）内に設置し、専担者を 1 名配置しました。お客

様本業支援の強化に合わせ、人員を増員し、平成24年7月に2名、平成24年10月に1名、平成25年4月に2名を配置し、専担者6名の体制といたしました。なお、ビジネスソリューションチームについては、本部機構組織の改編等により、平成25年11月にリレバン推進部に移行し、「TOWAお客様応援活動」に係る営業店サポート体制の強化と、機動性の向上を図りました。

ビジネスソリューションチームは、関東経済産業局との連携強化による大手企業とのビジネスマッチングや補助金申請アシスト、食品系バイヤーとの個別面談等の支援を実施しております。また、リレバンサポートシステムによる行内間ビジネスマッチングのサポートを行っております。今後も外部専門家等との連携を図った中で支援活動を行い、また、M&A・事業承継・相続等の高度な課題に対して、外部専門家とのネットワークやノウハウを活用し、お客様の課題解決となるベストソリューションの提供を行ってまいります。

【図表 17】



#### ④融資審査体制の強化（審査能力の発揮、事業再生支援）

##### ア. 審査能力の発揮

審査能力の発揮は、3-(1)-ウ-(ウ)(P11~13)のとおりです。

## イ. 経営改善・事業再生支援

経営改善・事業再生支援は、3-(1)-ウ-ウ(P11~13)のとおりです。

## ウ. 融資事務の効率化

融資事務につきましては、業務の効率化を目的としたBPR（業務プロセスの見直し）を進めるため、営業店から手続き上の問題点について改善意見の募集を行い、効率化の効果が高いと考えられる項目等について、改善の実現についての検討を継続しております。

平成25年度は、融資便宜扱簿に係る事務手続きの制定と記載方法の簡素化、融資進捗管理表の記載方法の明確化等を実施いたしました。

現在のところ、内部事務手続の整備を中心に改善を進めておりますが、今後は、改善意見の中から実現可能なものを選択し、重点的な改善に努めていくとともに、融資事務の業務プロセスの見直しを継続して行い、融資事務の効率化を図ってまいります。

## ⑤海外進出等支援体制の充実

海外進出等支援活動は、3-(1)-①-ア-エ(P9、10)のとおりです。

## ⑥営業店事務の効率化

諸届事務の本部集中化につきましては、平成24年度から検討を開始し、平成25年12月の6店舗での試行を経て、平成26年4月、全店稼働となりました。

また、相続手続事務につきましては、平成26年2月に事前準備のための事務手続の改定を行い、現在、本部集中を実施する範囲や受入態勢等について具体的な検討を行っており、平成26年度中の完了を目指しております。今後につきましても、本部集中が可能な業務の検討を随時行い、営業店事務の軽減を図り、営業店内務従業員の営業戦力化を図ってまいります。

## ⑦柔軟な商品・サービスの提供

### ア. 顧客ニーズに即した商品の提供

お客様の様々なライフステージ、ライフスタイルに応じた商品やサービスのラインナップを充実させ、お客様のニーズに即した商品やサービスを提供しております。

投資信託については、お客様の多様な金融資産運用ニーズにお応えするために、随時、取扱商品の追加を行っており、平成24年度には、「ラッセル新興国増配優良株ファンドBコース（為替ヘッジなし）」を加え、平成25年度には、「メキシコ債券オープン（毎月分配型）」、「LM・アメリカ高配当株ファンド（毎月分配型）」、「クルーズコントロール」の3商品を追加いたしました。

また、個人向けローンの新商品として、平成 25 年 3 月より、「来店不要、口座不要」のカードローン「とんとん」を取扱開始しております。利便性が高い商品として、数多くのお客様にご利用いただいております。平成 26 年 3 月期末の残高は、591 件 313 百万円となっております。

#### イ. インターネット支店を活用した商品の販売

お客様の利便性向上を図るため、インターネット支店を有効活用し、投資信託や無担保ローン、宝くじ付定期預金等の商品を販売促進しており、今後も非対面で販売可能な商品の拡充を図ってまいります。

平成 25 年度のインターネットによる普通預金口座開設件数は 11 件、宝くじ付定期預金預入は 140 百万円、投資信託販売額は 6,062 百万円でした。

#### ⑧地域貢献に関する情報の発信

当行は、講演会・各種セミナーや大学での講義、ビジネス交流会の開催、経済レポート及び税務トピックスの発刊、企業経営動向調査の実施、年金相談会や労務相談会の開催、ビジネスレポートサービス等の情報提供や地域密着型金融の推進に向けた取り組みを通じて、地域経済の活性化に貢献する活動を行っております。

今後につきましても、東和新生会と連携した中、講演会や次世代経営塾等の各種セミナーの開催、大学での講義、ビジネス交流会の開催等、お客様のニーズを満たす行事を企画し、地域貢献に資する情報を積極的に発信してまいります。

(平成 25 年度の実績)

- ・経済レポート発刊：12 回
- ・税務トピックス発刊：2 回
- ・企業経営動向調査の実施：4 回
- ・年金相談会の開催：299 回
- ・労務相談会の開催：4 回
- ・次世代経営塾等各種セミナーの開催：103 回
- ・群馬大学での講義：15 時限授業、講師延べ 14 名派遣
- ・放送大学での講義：公開講座「土曜フォーラム」1 回  
8 時限授業、講師延べ 8 名派遣
- ・キャリア教育への市民講師派遣：高校での講話、講師 1 名派遣

#### (3) 預金増強戦略

平成 26 年 3 月期の預金残高は、計画比 571 億円増加の 1 兆 7,711 億円となりました。

【図表 18】 預金（期末残高）計画・実績（単位：億円）

	24/3期	24/9期	25/3期	25/9期	26/3期				26/9期	27/3期
	始期	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画
預金	16,740	17,218	17,341	17,712	17,140	17,711	571	971	17,320	17,340
個人預金	13,633	13,848	14,025	14,217	13,973	14,379	406	746	14,053	14,133
法人預金	2,768	2,950	2,995	3,050	2,828	3,000	172	232	2,928	2,868
その他	337	420	319	444	337	331	△ 5	△ 5	337	337

### ①法人預金戦略

平成 26 年 3 月期の法人預金は、定期積金の積極的な獲得推進を行うとともに、売上入金口座の獲得強化等による総合取引を推進し、要求払い預金の増強を図ったことから、計画比 172 億円増加の 3,000 億円となりました。

### ②個人預金戦略

平成 26 年 3 月期の個人預金は、お客様ニーズに即した商品販売による預金増強や、全店来店感謝デーを継続実施するとともに、店頭窓口による新規口座の獲得、定期預金の吸収を強化し、また、労務相談会や年金相談会の積極的な開催による給与振込口座や年金振込口座の獲得強化などにより家計メイン化を図った中、安定した預金の吸収に努めた結果、計画比 406 億円増加の 1 兆 4,379 億円となりました。

### (4)マーケット特性に応じた貸出戦略

平成 26 年 3 月期の貸出金残高は、中小規模事業者等向け貸出金の増加を最重要課題として、役職員が一丸となって取り組んだ結果、計画比 196 億円増加の 1 兆 3,025 億円となりました。

【図表 19】 貸出金（期末残高）計画・実績（単位：億円）

	24/3期	24/9期	25/3期	25/9期	26/3期				26/9期	27/3期
	始期	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画
貸出金	12,499	12,597	12,793	12,888	12,829	13,025	196	526	12,919	13,009
法人貸出	8,819	8,916	9,110	9,211	9,110	9,333	223	514	9,190	9,270
中小規模事業者等向け貸出	5,768	5,830	5,919	6,019	5,955	6,161	206	393	6,005	6,055
個人貸出	3,679	3,681	3,682	3,676	3,719	3,691	△ 27	12	3,729	3,739
住宅ローン	3,283	3,293	3,308	3,306	3,304	3,323	19	40	3,309	3,314

※中小規模事業者等向け貸出とは、銀行法施行規則第 19 条の 2 第 1 項第 3 号ハに規定する別表第一における中小企業等から個人事業者以外の個人を除いた先に対する貸出で、かつ次の貸出を除外しております。政府出資主要法人向け貸出及び特殊法人向け貸出、土地開発公社向け貸出等、大企業が保有する S P C 向け貸出、当行関連会社向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

### ①支店診断表の活用

各市場における支店の特徴を分析した支店診断表を活用し、総花的な推進ではなく、

地域の様々な顧客ニーズや地域特性を十分反映させた推進や人員配置を行っております。具体的には、平成24年4月より地域特性を反映させて、営業店の表彰グループを再編した他、市場の特性に応じた人員配置を行っております。

## ②中小規模事業者等向け貸出の増強

地域密着型金融の推進によるお客様支援の実践により、取引先企業の本業支援・事業再生支援に積極的に取り組んだことや、年商ターゲットゾーン先への推進強化、新規開拓キャンペーン、取引先紹介運動の実施により、貸出事業所先数の大幅増加と中小規模事業者等向け貸出の増強が図られ、平成26年3月期の法人貸出残高は、計画を223億円上回る9,333億円となり、また、中小規模事業者等向け貸出残高は、計画を206億円上回る6,161億円となりました。

なお、中小規模事業者等に対する貸出推進強化と本業支援を積極的に行うため、中小企業貸出推進委員会を定期的で開催し、貸出推進施策の企画・検討や「TOWAお客様応援活動」の取組状況把握と推進方法の検討などを行い、営業店に対する中小規模事業者等向け貸出の本部支援を強化しております。

## ③個人向けローンの増強

住宅ローン専用のローンセンターであるマイホームセンターとの連携による住宅ローンの販売強化と、健全な消費者金融市場の形成に向け、インターネットで申し込み可能な「東和イージーローン」や、同じく即日実行可能なフリーローン「スピード王MAX」、平成25年3月取扱開始のカードローン「とんとん」など、お客様のニーズに即した無担保ローンの販売を積極的に取り組みました。平成26年3月期の個人向け貸出残高は、計画を27億円下回る3,691億円となりました。なお、住宅ローン残高は、計画を19億円上回る3,323億円となりました。

## ④市場の成長性に応じた人員配置

平成24年4月に市場の成長性が高い地域の4店舗（本店営業部、高崎、太田、川越支店）、平成24年6月に1店舗（東京支店）、平成24年10月に5店舗（熊谷、富岡、深谷、上尾、草加支店）に法人渉外担当者をそれぞれ1名増員しました。また、平成25年4月には、大宮支店に同担当者を2名増員するとともに、従来まで副支店長が兼務していた深谷、大宮、草加の各支店の融資課長を単独の融資課長として配置しました。さらに、平成26年4月に6店舗（鶴瀬、草加、新栄町、行田、蓮田、大井町）に法人渉外担当者をそれぞれ1名増員し、市場の成長性が高い地域における推進態勢の強化を図りました。

引き続き市場の特性に応じた人員配置を行っていき、中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化とお客様支援（本業支援・事業再生支援）の強化を図ってまいります。

## (5) 有価証券・市場性ローン戦略

日銀がデフレ脱却に向けて異次元緩和を実行している環境では、なお長期に亘って政策金利の据え置きが予想されるため、金利資産中心の運用計画を実行しました。日銀の国債大量購入の効果により、各年限の金利は極めて狭いレンジでの推移となる一方、信用スプレッドは、企業業績回復と投資家の積極的リスク取得姿勢によって引き続き縮小しました。この結果、業務計画を上回る利息配当収益を確保し、評価益も9月末対比で増加しております。絶対水準の低い金利環境が続くなかで、将来的な収益を勘案した運用資産の多様化を引続き推進するとともに、一時的な債券利回り急騰への対応のための金利リスクヘッジ手段の拡充・整備に努めております。

### ① 有価証券運用

有価証券につきましては、従来同様、債券中心の運用を継続し、選別的な信用リスクの取得と機動的な金利リスク量の調節を行い、平成25年度は計画を546百万円上回る利息配当収入8,096百万円を確保いたしました。債券の平均年限及びBPVベースのリスク量は、ほぼ計画通りとなっております。運用の多様化については、J-REITの買い増しを進めたほか、米国を中心とする優先担保付ローン（バンクローン）を運用対象とする投信への投資をスタートいたしました。

### ② 市場性ローン運用

市場性ローン（運用目的貸出）も、残高および利息収入とも計画を上回り、残高2,156億円、利息収入3,392百万円を確保いたしました。平成25年度も大企業向けシ・ローンや相対の貸出の償還分を、地公体向け貸出とクレジット・リンク・ローンで埋める形となりました。平均残存年限は、地公体向け貸出の増加により、やや長期化して9.6年となりました。一方で、利回りは上昇しており、CMS型の仕組ローンが全て完済となったことにより、ポートフォリオとしては、質的な改善が図られております。

## (6) 預かり資産戦略

### ① 顧客ニーズに即した預かり資産の販売

35店舗に配置した投信専担者や投信リーダー等を中心とした店頭販売強化とインターネットによる非対面販売の拡充を図るとともに、商品ラインナップの充実により顧客ニーズに即した販売を行った結果、平成25年度は、320億円の投資信託を販売いたしました。なお、店頭販売額とインターネットによる販売額の合計は、平成21年3月期では販売額全体の2.9%でありましたが、投信専担者や投信リーダー等を支店に配置による店頭販売強化により、平成25年度では販売額全体の78.7%となりました。引き続き投信専担者や投信リーダー等を中心とした店頭販売を強化し、インターネットと合わせた販売比率で90%を目指して、渉外行員に依存しない販売体制の構築を図ってまいります。

平成 25 年度の生命保険は、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中 43 億円の販売を行いました。

## ②アフターフォロー体制の充実

投信専担者、投信リーダーが中心となり、投信顧客全先に対し電話にて、きめ細やかなアフターフォローを実施しております。お客様が保有する商品に係る累積損益等に加え、市場環境や保有資産の内容等を分かりやすく説明するとともに、現状のお客様のニーズの把握を行っております。平成 25 年度も前年と同様に年 2 回のアフターフォロー（上期 1 回、下期 1 回）を計画し、2 月までに全先終了しております。

また、平成 26 年度上期分のアフターフォローについては、平成 26 年 8 月までに全先終了を予定しております。

## (7) 人的資源の効率的活用

### ①専任職・継続再雇用制度による人員の適正配置

業務を通じて培った豊富な知識や経験を有する専任職や継続雇用者のモチベーション維持を図るため、一人ひとりの適性を見極めつつ最適な人員配置を行っております。

具体的には、20 代後半から 30 代半ばにかけ男性行員が極端に少ないことに起因する渉外行員の不足を補うとともに、ノウハウやスキルの継承を図るため、専任職や継続雇用者の営業店への積極的な配置を行うことにより、女性の渉外担当者の活用と合わせ、現場力の維持・向上を図っております（平成 26 年 3 月末現在、専任職 149 名、継続雇用者 174 名のうち営業店へ 66 名配置）。

また、定年退職者のうち希望者全員を再雇用しておりますが、労働意欲の維持向上を図るため、継続再雇用者に対し実績考課を導入し、その結果を賞与に反映させました。

### ②女性の渉外業務登用

総合職を選択した女性行員を順次渉外業務に登用し、女性行員の活躍の場を広げるとともに、渉外力の向上を図っております。

平成 24 年 4 月に高崎、太田、大泉、所沢、川越、中之条、籠原支店、平成 24 年 10 月に伊勢崎、沼田、東松山、昭島支店、平成 25 年 4 月に桐生、桶川支店、平成 25 年 6 月に熊谷支店、平成 25 年 10 月に本店営業部、岩槻支店に配置し、現在 16 店舗で 26 名の女性行員が渉外担当者として活躍しております。

また、女性行員の役席者へ登用を積極的に進めており、平成 26 年 3 月末現在、女性の役席者は 70 名、全役席者に占める割合は 13.0%に達しております。今後につきましても、能力を重視した人材登用を行っていく方針であります。



## (8) 効率的な営業経費の検討

### ① 人件費

平成 24 年 4 月から複線型人事制度の本格的な運用を開始し、平成 24 年 10 月には、各コースに応じた適切な評価に基づく適正な配置や人件費の配分を図るために、人事考課制度の見直しを行っております。また、専任職や継続再雇用者についても、「目標・課題の達成度」を評価し、考課の結果を賃金に反映させるなど、適正な配分を行っております。

人件費につきましては、各自の仕事に対する考え方や働き方に応じた効率的な人件費の配分と時間管理の徹底による時間外手当の削減に取り組んだ結果、平成 25 年度は、計画を 94 百万円下回る 12,443 百万円となりました。

### ② 物件費

物件費につきましては、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により、平成 25 年度は、計画を 648 百万円下回る 7,530 百万円となりました。

今後につきましても、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ってまいります。

## 4. 従前の経営体制の見直し、その他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況

### (1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

#### ① 外部評価委員会による評価

外部評価委員会につきましては、平成 25 年度に 3 回開催され、取締役会における意思決定の妥当性や監査役会の取締役会に対する監督・牽制機能の有効性、経営強化計画の進捗状況等の評価を受けており、経営の客観性、透明性を確保しております。

また、外部評価委員会の評価に基づき各種施策の実施状況の進捗管理を図っております。

#### ② 取締役会

取締役 5 名中 2 名を社外取締役とし、公平・公正な立場から経営、業務執行に対する適切な提言をいただき、取締役会における意思決定プロセスの透明性を確保しております。また、経営環境の変化に機動的に対応するため取締役の任期を 1 年としております。なお、平成 26 年 6 月の株主総会での選任により、取締役を 2 名増員し、7 名とし、うち 2 名が社外取締役となる予定であります。

#### ③ 監査役会

監査役につきましては、独立性の確保が必要であることから、役員序列、経歴にお

いて臆せず適切に取締役意見・具申できるよう、役付役員経験者や社外の第三者を選任し、経営監視機能の強化のため、法定員数を上回る4名の監査役を置いております（うち2名が社外監査役）。また、会計監査に加え、業務監査を的確に実施し、経営監査体制の強化を図るため、下部組織として監査役室を設置しております。

なお、社外監査役の員数が欠けた場合に備え、平成24年度から補欠監査役を選任しております。

#### ④執行役員会

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ため執行役員制度を導入しております。これにより、取締役会は、経営の意思決定と業務執行の監督に専念できる体制となっております。

#### ⑤常務会

取締役の職務の執行が効率的に行われるよう、取締役会の下に業務執行機関として常務会を置き、各業務の分掌並びに事案毎の職務執行権限の定めに従って適時・適正な業務執行を行っております。

### (2)リスク管理体制の強化のための方策

#### ①統合リスク管理部

リスク管理の更なる強化・高度化を図るため、リスク管理強化検討委員会及びALM強化検討委員会メンバーとして、各施策の検討・推進に参画しております。

市場環境の変化に対応してモニタリングの精緻化に努めており、現在の市場リスク管理の枠組みが適切なものであるかの検証を行っております。

#### ②リスク管理強化検討委員会

管理すべき主要リスクを信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナルリスクに分別し、各部会を設置して、それぞれ施策を検討・推進しております。

信用リスクにつきましては、新信用格付モデルの選定および運用のプラットフォーム変更の適否を検討しております。新モデル導入と並行して信用リスク管理にかかる体系の見直し・構築・整備を引き続き進めてまいります。流動性リスクにつきましては、営業店現金管理と資金流動性管理を分別した規程の制定を行い、合わせて、コンティンジェンシープランも見直しの上整備いたします。主要リスクの管理を包含したリスク管理全体の上位規程の制定により、当行リスク管理規程体系が簡明となるよう、委員会として引き続き具体的な推進を行ってまいります。

### ③ALM強化検討委員会

バランスシートのキャッシュフロー推計にかかるモデルにつきましては、コア預金モデル、定期預金モデルおよび住宅ローンモデルをそれぞれ開発委託し、住宅ローンモデルを除いて導入を完了いたしました。なお、住宅ローンモデルについては、平成26年度上期に導入完了予定となっております。これによって、バランスシート全体の金利リスク・流動性リスク運営の強化・高度化が図られることとなるため、具体的な運営ルールを検討いたします。ALM運営態勢の強化と平仄を合わせて、経営管理の重要なツールである管理会計の整備・高度化を推進していくこととしており、業務部門別収益管理、商品毎の収益管理態勢整備を目指して、経費の分別を始めとする諸施策を引続き推進してまいります。

### (3)法令遵守の体制強化のための方策

#### ①コンプライアンス実践計画のPDCA

平成25年3月に策定した平成25年度コンプライアンス実践計画について、PDCAサイクルを実践し、コンプライアンス体制の充実を図っております。

(平成25年度の主な計画と実践結果)

- 不祥事件・事務事故再発防止態勢の強化
  - ・臨店事務指導実績123ヶ店、監査実績122ヶ店、国際部79ヶ店
- 反社会的勢力に対する取組強化
  - ・反社会的取引対策委員会の開催4回
- 疑わしき取引の届け出に関する管理
  - ・振り込み詐欺取引監視システムの改善及び事務手続の改定
  - ・改正犯罪収益移転防止法に伴う疑わしき取引の届出の事務手続の改定
- 新規事業・新規商品に対するリスクの検討
  - ・新規事業商品委員会の開催（上期は該当案件なし）
- 顧客保護管理態勢の強化
  - ・苦情受付状況と係争中事件について常務会、取締役会に報告4回
  - ・階層別基本研修会等において「個人情報保護等」について周知徹底1,087名

#### ②コンプライアンス委員会の月次開催

コンプライアンス委員会は、事故防止対策部会、法令等遵守対策部会、内部告発対策部会、個人情報保護対策部会の4部会で構成され、委員長は頭取が務め、経営陣自らが率先して法令遵守に取り組んでおります。

平成25年度は、コンプライアンス委員会を12回開催し、各部会から報告や本部各部もしくは営業店から報告された法令等遵守に係る諸問題を協議いたしました。

### ③監査部による内部管理体制の充実

監査部は、業務監査、内部監査、資産監査、内部統制監査、与信監査を実施し、各部門の法令遵守状況やリスクに関する管理状況等について、諸法令や行内規程との整合性や有効性を検証し、その状況を取締役に報告いたしました。

### ④内部通報制度・アンケートの活用

行員に対して「法令等遵守状況に関するアンケート」を実施し、行内の法令等遵守に関する問題意識を効率的に吸収する体制を整えております。

今後も、適宜アンケートのチェック項目の改善を図り、より有効な活用・運用にも取り組んでまいります。

### ⑤反社会的取引対策委員会の運営態勢の強化

総務部内の反社会的取引監視室長に外部からの人材を登用するとともに、「反社会的勢力等との取引防止規程」、「反社会的勢力等対応マニュアル」に基づき、反社会的勢力等との取引防止に向けた態勢の構築に取り組んでおります。平成 25 年 7 月 30 日には、「反社会的勢力との関係遮断宣言」で反社会的勢力との取引防止の基本原則 5 項目、(1) 取引先を含めた一切の関係遮断 (2) 資金提供等の禁止 (3) 組織としての対応 (4) 外部専門機関との連携 (5) 有事における民事と刑事の法的対応を社外に向けて宣言いたしました。

また、反社会的勢力との取引防止規程により、反社会的取引対策委員会の統括を副頭取とし、委員を関連各部の部長とすることで、態勢の強化を図っております。

さらに、各種反社会的勢力情報を、当行の反社会的勢力情報管理システムへ登録し、個別照会による入口防止を徹底しているほか、四半期末を基準日として、当行全顧客に対してスクリーニングを実施し、常務会、取締役会へ報告するなど、反社会的勢力との関係遮断に向けて、法の下に適切な対処をしております。

また、反社会的勢力との取引防止に向けた各種規程等への排除条項の導入や都道府県暴排条例への対応などの体制整備を図り、研修推進者会議等の各種会議及び研修会において、制定済みの規程・マニュアルに基づく行員研修・指導を徹底するとともに、反社会的勢力等に関する新しい定義や区分について、役職員全員が共通の認識が図られるよう徹底し、反社会的勢力等の排除に向けて当行及び関連子会社一体となった取組みを強化しております。

### ⑥顧客保護等管理態勢の更なる充実

顧客保護等管理態勢の確立のため、顧客を保護するために行うべき管理方針や顧客保護の必要性のある業務の範囲等を明確化し制定した顧客情報管理方針に則り、顧客保護及び顧客利便性の向上に努めてまいりました。

#### (4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

##### ①外部評価委員会の取組み状況

経営に対する評価の客観性確保の観点から、外部評価委員会を設置しております。外部評価委員会の詳細につきましては、4-(1)-①(P23)のとおりです。

#### (5) 情報開示の充実のための方策

##### ①四半期情報開示の充実

東京証券取引所への適時開示、プレスリリース、ホームページへの掲載等を通じ、迅速かつ正確な四半期情報の提供に努め、多様なステークホルダー（地域のお客様、株主等の投資家、従業員等）の皆様に行の現状を正しく、より分かりやすく情報発信しております。

### 5. 中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化、その他の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) 中小規模の事業者等に対する信用供与の残高及び総資産に占める割合

中小規模事業者等向け貸出金残高は、お客様支援活動により、お客様の本業支援に積極的に取り組み、円滑な資金供給に取り組んだ結果、計画を206億円上回る6,161億円となりました。また、総資産に占める割合は、中小規模事業者等向け貸出金残高が増加しましたが、それを上回って総資産が増加したことにより、計画を0.29ポイント下回る31.68%となりました。なお、総資産の増加要因は、預金残高・貸出残高等が順調に増加したことによります。

【図表20】中小規模の事業者等に対する信用供与の計画・実績 (単位:億円、%)

	24/3期	24/9期	25/3期	25/9期	26/3期				26/9期	27/3期
	実績 (始期)	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画
中小規模事業者等向け貸出残高	5,768	5,831	5,919	6,019	5,955	6,161	206	393	6,005	6,055
総資産	18,291	18,661	18,833	19,306	18,627	19,444	817	1,153	18,865	18,903
総資産に対する比率	31.53	31.24	31.42	31.17	31.97	31.68	△ 0.29	0.15	31.83	32.03

#### (2) 中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化のための方策の進捗状況

##### 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

3-(1)-①(P6~15)のとおりです。

##### ②お客様支援体制の強化

3-(2)-①②③(P15、16)のとおりです。

### ③中小規模事業者等向け貸出の拡大方策について

中小規模事業者等向け貸出につきましては、年商ターゲットゾーン先への新規融資を積極的に展開し、ビジネスマッチング等、お客様の本業支援を徹底し実施しております。

また、平成24年4月に市場の成長性が高い地域の4店舗（本店営業部、高崎、太田、川越支店）、平成24年6月に1店舗（東京支店）、平成24年10月に5店舗（熊谷、富岡、深谷、上尾、草加支店）に法人渉外担当者をそれぞれ1名増員し、平成25年4月に1店舗（大宮支店）に同担当者を2名増員し、平成26年4月には6店舗（鶴瀬、草加、新栄町、行田、蓮田、大井町）に同担当者をそれぞれ1名増員するなど、市場の特性に応じた人員配置を行うことにより、中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化と、お客様支援（本業支援・事業再生）の強化を図り、お客様のニーズの把握や情報提供、不動産担保や個人保証に過度に依存しない融資の取組みを積極的に行い、中小企業向け金融の円滑化に取り組んでおります。

### (3)その他主として業務を行っている地域における経済活性化に資する方策の進捗状況

中小規模事業者等のライフサイクルに応じた各段階でのきめ細かい支援は、地域密着型金融の不可欠の要素であると認識しております。取引先に対し各段階で次のような施策を実行し、地域における経済活性化に寄与しております。

#### ①創業・新事業開拓支援

##### ア. 群馬大学等との連携

当行は、TOWAお客様応援活動において、高い技術力を持った取引先企業と群馬大学との共同研究・開発のマッチング支援を行っており、平成24年度のTOWAお客様応援活動開始以降、取引先企業58社に対して共同研究開発の提案を行い、平成25年度下期には6社の共同研究が開始され、現在、合計で9社の共同研究が開始しております。

また、当行は、群馬大学共同研究イノベーションセンター主催の、群馬の地で新事業を創出し、地域を活性化しようとする起業家、起業構想者、事業後継者、学生等の創業・起業を支援する目的で実施している「起業塾」を後援し、平成24年11月には、審査部と営業推進部（現リレバン推進部及びリレバン戦略部）の担当者（2日間、延べ8名）を講師として派遣いたしました。

平成26年2月及び3月には、社会貢献活動の一環として、昨年に引き続き、群馬大学社会情報学部におきまして、金融経済にかかわる連携授業を開講いたしました。4日間にわたり、頭取を始めとする講師延べ14名が金融業務に携わる実務者の立場から、金融、金利、外国為替等の講義と日本経済と財政・金融政策の経済的分析、欧州債務問題等の講義を行いました。

平成22年7月から開講している放送大学の面接授業については、開始から4回目

を迎え、平成 25 年 7 月には「よくわかる金融経済」との題目で面接授業を行いました。頭取を始め、審査部長、国際部長、資金運用部長など講師延べ 8 名により、世界経済・日本経済の現状から地域金融機関の社会的役割の他、実際に金融業務に携わる現場からの視点を踏まえた講義を行いました。

さらに、平成 25 年 11 月に群馬大学、前橋工科大学等と連携し、関東経済産業局、北関東産官学研究会、群馬県立産業技術センター等の後援のもと、第 10 回ビジネス交流会を群馬県前橋市で開催いたしました。ビジネス交流会では、県内外から参加した取引先企業や協賛・後援先 130 社が、1,500 人超の来場者に自社製品、技術の P R や商談を行うとともに、群馬県工業振興課・商政課の相談ブース、大学共同研究相談ブース（群馬大学と前橋工科大学）、補助金相談ブース（関東経済産業局と中小機構）、大手企業商談ブース（工業系と食関係）等を用意し、個別での相談・商談の機会を設け、お客様の新たなビジネスチャンスにつながる橋渡しを行いました。

今後につきましても、群馬大学等と連携し、創業・新事業をはじめ企業の多角化等に向けてのビジネスマッチングなどの支援を積極的に実施してまいります。

#### **イ. 創業・新事業支援向け融資制度の活用**

地域密着型金融の推進によるお客様支援の実践により、お客様の状況を正確に把握することで、創業・新事業を計画しているお客様への情報提供や事業計画のアドバイスなどを積極的に行っております。中小企業基盤整備機構との連携による創業補助金については、平成 25 年度下期は、35 社の申請支援を行い、うち 10 社が採択となりました。また、地方公共団体の制度融資の積極的な活用に努め、平成 25 年度下期の創業・新事業支援向けの制度融資は、44 先の新規融資に結びつきました。

以上の取組みにより、平成 25 年度下期の創業・新事業開拓支援は、85 先でした。

### **②経営相談**

当行は、お客様の本業を支援するお客様支援活動に取り組んでおり、お客様の事業を知ることで、適切なアドバイスを行い、お客様の収益力を高める活動を積極的に展開しております。

#### **ア. 事業改善支援・経営改善計画の策定支援**

審査管理部企業支援室が中心となり、お客様の経営上の問題点に対し、外部機関や外部コンサルタントと連携し、的確な助言等を行う事業改善支援と経営改善計画の策定支援を実施しております。平成 25 年度下期には、取引先 62 先の事業改善に向けた取組みを行いました。

## イ. 経営相談会の開催

公認会計士、税理士、弁護士等の外部専門家による経営相談会を実施し、企業が抱える問題点の洗い出しや解決策の助言を行い、改善計画の策定支援やフォローアップに努めております。平成 25 年度下期に開催された経営相談会 12 店舗のうち、11 店舗 25 社の事業改善に対する助言・指導の支援を行いました。また、平成 23 年度下期から開催している経営相談会の全参加営業店に対し、フォロー状況の確認を行いました。

## ウ. TOWA お客様応援活動等による事業支援の提案

当行は、お客様の事業・生活の課題等を把握し、その課題を解決するための提案を行う「TOWA お客様応援活動」に取り組んでおります。

平成 25 年度下期には、販路拡大などのビジネスマッチングの提案が、面談 1,056 件、成約 148 件に達するなど、取扱件数も増加傾向にあり、成約率も 14.0%と年々上昇しております。

また、お客様の課題等に対して、補助金制度の利用や各種商談会への参加等の提案活動も積極的に行っており、平成 25 年度下期には、239 件の提案活動（事業承継・M&A に関する提案活動 9 件を除く）をお客様に採用いただき、58 件の成果に結びつきました。

以上の取組みにより、平成 25 年度下期の経営相談は、計画を 154 先上回る 474 先でした。

## ③早期事業再生支援

当行は、お取引先の課題解決のため、審査管理部企業支援室の専門性を一層高めるとともに、中小企業再生支援協議会・地域経済活性化支援機構や事業再生ファンド、外部コンサルタント等の知見・機能を積極的に活用したなか下記のスキームにより、早期事業再生支援に取り組んでおります。

### ア. 外部専門家の活用

抜本的な事業再生、業種転換、返済計画見直し等の支援が必要な場合においては、従来通り民間コンサルタントの積極的な活用を図るとともに、公認会計士、税理士、弁護士等の外部専門家による経営相談会も継続的に開催しております。

平成 25 年度下期の外部機関や専門家を活用した取組件数は、経営改善支援センター12 先、保証協会経営サポート会議 15 先、コンサルタント会社 10 先の実績でした。

### イ. 中小企業再生支援協議会等の活用

経営改善・事業再生支援を要する取引先企業の中から、企業規模や支援内容、事



業再生に向けた意欲の有無により見込先を選定し、平成 25 年度下期の中小企業再生支援協議会等の活用による事業再生の取組みは、6 先でした。

また、地域経済活性化支援機構にも 1 先の案件相談を行うなど、取引先企業の事業再生に向けて積極的に取り組んでおります。

#### ウ. 事業再生ファンド等の活用

平成 25 年 2 月、群馬県内 11 金融機関とともに、あおぞら銀行グループと「ぐんま中小企業再生ファンド」の設立に関する覚書を締結しました。群馬県専用の中小企業再生ファンドであり、当行は、本ファンドを積極的に活用した中、県内の中小企業等のお客様の事業再生ニーズに全力でお応えしていく方針です。

また、当行は、事業再生支援等専門子会社「東和フェニックス株」を活用し、積極的に事業再生支援を行っております。平成 20 年 3 月に分割譲渡を行った 60 先 243 億円の債権は平成 25 年度中に全先について最終処理が完了し、平成 24 年 9 月に債権譲渡を行った 4 先についても、1 先について処理が完了し、3 先については、現在、出口戦略の検討を行っており、平成 26 年度中の完了を目指しております。

以上の外部機関・外部専門家等による取組みが 43 先、DDS・DES を活用して事業再生支援を行った先が 3 先、実抜計画策定によるランクアップ先が 3 先あり、平成 25 年度下期の早期事業再生支援は、49 先でした。

#### ④事業承継支援・M&Aニーズへの対応

公認会計士・税理士・弁護士等の外部専門家との連携による経営相談会では、平成 25 年度下期に開催された 12 店舗のうち、8 店舗 15 社の事業承継・相続等の相談に対し助言・指導の支援を行いました。

さらに、事業承継支援の一環として、東和新生会において、外部講師による後継経営者のための実践経営学を学ぶ「次世代経営塾」を開講しております。平成 22 年より開始し、すでに 4 期生まで、延べ 110 名の若手経営者及び後継経営者が受講しました。平成 26 年度についても、9 月より開講を予定しております。

また、TOWAお客様応援活動等により、事業承継支援・M&Aの提案を 9 先に行ったことから、平成 25 年度下期の事業承継支援は、計画を 14 先上回る 24 先でした。

#### ⑤担保・保証に過度に依存しない融資の促進

当行は、原則無担保のスコアリング商品「東和の速効力」や「東和の速決力・スピード」、原則無担保でスピーディーな対応が可能な「BIZークイック」を取り扱うとともに、TOWA成長事業応援ファンドの販売や、ABL等の積極的な活用により担保・保証に過度に依存しない融資の促進を図っております。

また、平成 26 年 2 月より適用が開始されました「経営者保証に関するガイドライン」に基づき、経営者保証に依存しない融資にも積極的に取り組んでおります。

#### **ア. 無担保、スピーディーな対応が可能な事業性ローンの活用**

平成 25 年度下期の無担保、スピーディーな対応が可能な事業性ローンの利用実績は、「B I Zークイック」が 427 件 46 億円、「東和の速効力」が 73 件 14 億円、「東和の速決力・スピード」が 34 件 4 億円となりました。

なお、上記件数は、融資口座数を示しており、商品を重複利用されている取引先が 6 先含まれていることから、事業性ローンの取引先数は合計で 528 先となります。

#### **イ. TOWA成長事業応援ファンドⅡの販売**

平成 24 年 4 月に日本銀行の「成長基盤強化を支援するための資金供給」制度を活用した「TOWA成長事業応援ファンドⅡ」を組成し（ファンドの規模 30 億円）、今後成長が期待できる産業の育成や新たな雇用の創出につながる資金需要への対応を強化した結果、平成 24 年 9 月期中に 57 件 30 億円の実績となりました。

#### **ウ. ABLの活用**

ABL融資は、お客様の事業価値を見極め、経営改善・事業再生等を図るための資金や新たなビジネスに挑戦するための資金の確保につながるものであることから、積極的な取組みを行った結果、平成 25 年度下期は 21 先 2,364 百万円（うち棚卸資産 12 先 982 百万円、売掛債権 9 先 1,382 百万円）の実績となりました。

以上のスコアリングモデル等を活かした無担保のビジネスローン等による取組み 528 先、ABL融資による取組み 21 先に加え、財務制限条項（コベナンツ）を活用した融資の取組先が 25 先、私募債の利用が 1 先あり、平成 25 年度下期の担保・保証に過度に依存しない融資促進は、計画を 125 先上回る 575 先となりました。

### **⑥経営改善の取組み状況**

地域密着型金融の推進によるお客様支援の実践により、お客様に対する本業支援を全行的・継続的な取組みとして営業活動の中心に据え、積極的に展開してきた結果、平成 25 年度下期の経営改善支援取組み率は、計画を 2.22 ポイント上回る 8.99%となりました。

【図表21】経営改善の取組み

(単位:先)

	24/3期	24/9期	25/3期	25/9期	26/3期				26/9期	27/3期
	実績 (始期)	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画
創業・新事業開拓支援	43	39	47	58	40	85	45	42	40	40
経営相談	110	267	455	413	320	474	154	364	320	330
早期事業再生支援	8	20	19	43	20	49	29	41	20	20
事業承継支援	1	33	28	29	10	24	14	23	10	10
担保・保証に過度に依存しない融資促進	646	652	638	636	450	575	125	△ 71	450	450
合計	808	1,011	1,187	1,179	840	1,207	367	399	840	850
取引先	12,034	12,369	12,682	13,057	12,400	13,424	1,024	1,390	12,500	12,600
経営改善等支援取組み率(%) (経営改善等支援取組み数/取引先)	6.71	8.17	9.36	9.03	6.77	8.99	2.22	2.28	6.72	6.74

(注) 経営改善の取組み計画は6ヶ月毎の実績とし、累積ではない取組み率です。

(注) 「経営改善支援取組み先」とは、次の5項目への取組み先といたします。

#### 1. 創業・新事業開拓支援先

- (1) 群馬大学等との連携により創業・新事業開拓等支援を行った先
- (2) 特許等知的財産に関する手続き等支援を行った先
- (3) 創業・新事業開拓に係る各種補助金・助成金の申請支援を行った先
- (4) 「創業・新事業支援」融資商品等による融資を行った取引先として、群馬県制度融資等の創業貸付及び群馬県信用保証協会の新規事業関連保証による貸付、中小企業基盤整備機構の地域資源・新連携制度の認定先への貸出を行った先

#### 2. 経営相談支援先

- (1) 審査管理部企業支援室が中心となり、事業改善支援、経営改善計画の策定支援を行った先
- (2) 取引先の経営改善取組み等を行うため専門家（経営コンサルタント、公認会計士、税理士、弁護士等）を紹介し助言を受け改善取組みを行った先
- (3) TOWAお客様応援活動等により、事業支援の提案を行った先

#### 3. 早期事業再生支援

- (1) 中小企業再生支援協議会など外部機関、専門コンサルタントや弁護士、公認会計士など専門家等の関与により事業再生取組みを行った先
- (2) DDS、DESなどを活用して事業再生取組みを行った先
- (3) 実抜計画を策定し、ランクアップとなった先
- (4) 東和フェニックス㈱を活用して事業再生支援を行った先

#### 4. 事業承継支援先

- (1) TOWAお客様応援活動等により事業承継・M&Aの支援を行った先
- (2) 経営相談会等により事業承継・M&Aの支援を行った先
- (3) 企業価値の算定支援を行った先

#### 5. 担保・保証に過度に依存しない融資促進先

- (1) 財務制限条項（コベナンツ）を活用した融資の取組みを行った先
- (2) 私募債を利用した先

- (3) ABL (Asset Based Lending) 手法の活用等、動産・債権担保融資を行った先
- (4) 診療報酬、オートローン債権等、債権流動化の融資を行った先
- (5) PFI または地域開発プロジェクトの組成に向け、当行が地方公共団体または民間事業者に対して提案・アドバイス（研修会開催を含む）を行った先
- (6) スコアリングモデル等を活かした無担保のビジネスローンで融資商品の取組みを行った先（保証付きローンを含む）

## 6. 剰余金の処分の方針

### (1) 配当に対する方針

平成 25 年 3 月期の配当につきましては、優先株式は約定に従った配当を行うとともに、普通株式は 1 株あたり 2 円の配当を行いました。

平成 26 年 3 月期以降の配当につきましては、優先株式は約定に従った配当を行うとともに、普通株式は当行の収益力を高め、財務体質の強化を図り、安定的に配当を行っていく方針です。

### (2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針

役員賞与については、現在支給を行っておりません。

### (3) 財源確保の方策

経営強化計画の着実な遂行による収益力強化と業務効率化を図り、業績の早期安定化に努めることにより、利益剰余金を着実に積み上げ、公的資金 350 億円の早期返済を目指してまいります。

## 7. 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の進捗状況

### (1) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動

経営強化計画につきましては、関係各部が協議し具体的取組策の検討を行い、順次実行に移しております。

なお、経営強化計画の着実な達成を図るために、部室長を構成メンバーとする「部長連絡会」で十分協議を行い、役員を構成メンバーとする「経営戦略会議」において月次で計画の進捗管理を行っております。さらに、半期毎に履行状況報告書を取締役会に報告し、適切な進捗管理を行っております。また、平成 22 年 9 月期から、外部評価委員会において経営強化計画の進捗状況の確認や評価を行い、より健全かつ適切な運営の確保が図られております。

## (2) 経営管理に係る体制

### ① 内部管理体制

#### ア. 監査役、監査役室

当行は、監査役（監査役会）の下部組織として監査役室を設置しており、代表取締役の指揮命令から独立した監査役補助要員を置き、また、会計監査に加え、業務監査を的確に実施しております。

#### イ. 監査部

当行は、監査部による監査を通じて内部管理体制の強化を図っております。

監査部は、金融商品取引法等、顧客保護関連法令に対応した監査の充実・強化の観点から、顧客説明、顧客サポート等、本人確認、顧客情報管理、外部委託管理、優越的地位の濫用防止等を中心とした監査も行うとともに、コンプライアンス推進体制についても監査し、全行的な法令等遵守体制の強化を図っております。

#### ウ. 利益相反管理態勢

当行（グループ会社を含む）とお客様の間、及び当行（グループ会社を含む）のお客様相互間における利益相反のおそれのある取引に関し、法令等及び利益相反管理方針に従い、お客様の利益が不当に害されることのないよう、コンプライアンス統括部を主管として利益相反取引の管理に取り組んでおります。

### ② 財務報告に係る内部統制

金融商品取引法に基づく財務報告の信頼性を確保するために、監査部に「内部監査・内部統制企画担当」を配置し、財務報告に係る内部統制の適正な整備と運用を図るための態勢を構築し、内部統制に係る本部業務の効率化と内部統制におけるPDCA機能の強化を図っております。

## (3) 各種リスク管理の状況及び今後の方針等

### ① 統合的リスク管理

当行リスク管理のポリシーとなるべき上位規程の制定を検討しております。従前、年度毎に「リスク管理の基本方針」を策定し、承認を受けていましたが、実際に管理すべきリスクを分別し、目的的に整理したうえで、規範としての意義を持たせるべく規定化を行います。

また、リスク計量化にかかる規定である統合リスク管理規程についても、直近の運営を反映させて改定を行い、メンテナンス体制を確立することといたします。

なお、半年毎に決定・配賦する資本配賦額につきましては、各業務の計数計画や計画策定時に想定される環境変化について、具体的な影響額を織り込んだうえで算定・配賦

するとともに、配賦額に基づいたリスク管理を適切に実施しております。

## ②信用リスク管理

リスク管理強化検討委員会信用リスク部会において、引き続き信用格付モデルの更新と格付・自己査定プラットフォーム変更の適否を検討しております。変更の場合の運営負担の増減を中心とする費用対効果の判定に時間がかかっておりますが、実務上は最大のポイントであり、鋭意検討を続けて結論を出す方針です。なお、本開発と並行して、信用リスク管理体系整備の諸施策検討をスタートいたします。体系的な信用格付の構築により、信用力と経営体力を勘案した与信限度体系の構築を始め、信用リスク量計測の精緻化に至る信用リスク管理の諸ステップの改善・強化を図る予定です。信用リスク管理規程の制定までの整備につき、可及的速やかに進めてまいります。本プロジェクトの完了により、信用力を反映した与信限度体系に基づく与信ポートフォリオ運営が可能となり、与信管理の強化・改善が図れ、与信ポートフォリオ全体のシミュレーションやストレステスト等の計量的処理を柔軟且つ機動的に行うことが可能となる予定です。

## ③市場リスク管理

日次ベースでの有価証券にかかる市場リスク管理及び月次での銀行勘定の預貸部分を含めたバランスシート全体の市場リスク管理体制については、計測、報告、テストを含めた体制が定着しております。更なる改善のため、ALM強化検討委員会およびリスク管理強化検討委員会市場リスク部会にて、全バランスシートベースのキャッシュフロー推計・把握による市場リスク計測・管理の高度化の検討を進めております。キャッシュフロー推計にかかるモデルについては、コア預金モデル、定期預金モデルの導入が完了しており、また、平成26年度上期には、住宅ローンモデルの導入が完了予定となっております。その活用方法を検討するとともにALMシステムの機能・データを見直すことで、経営管理と市場リスク管理の相乗効果が期待できます。

## ④流動性リスク管理

現在は、流動性危機管理マニュアルに基づき、週次の流動性リスク管理委員会にて、営業店現金と資金繰り状況を確認しているほか、資金繰り管理部署である資金運用部が実際の資金繰りを行いつつ、資金繰りの実績および今後の見込みについて、月次で資金管理部会（常務会）に報告しております。

資金流動性リスク管理規程を制定して、銀行全体の流動性運営ルールを定め、流動性危機対応マニュアルと営業店現金管理マニュアルを策定して、資金流動性危機時における対応体制を整える方向で、見直し作業を行っております。平成26年度中に全体整合性ある整備が完了する見込みです。

#### ⑤オペレーショナルリスク管理

事務リスク、システムリスク、法務・コンプライアンスリスク等個別のリスクカテゴリーに対応した施策を実施し、規程も整備いたしました。

また、システムリスクについては、継続的に点検を実施し、課題に対する取組みを確実にモニタリングするなど、システム障害の未然防止と発生時の迅速な復旧対応を経営上の重大な課題と認識し、態勢を整備してまいります。

なお、金融検査マニュアル等の一部改正を踏まえて、システム制限値の精査等システムリスクの総点検を平成 25 年 7 月末基準として実施し、システムリスクに関する現状と課題等に関して結果を常務会に報告いたしました。

今後につきましても、銀行業務を営むことで発生しうるリスクという観点から幅広い事象を対象とし、組織横断的な方向性を確立するために、リスク管理強化検討委員会において個別のリスクカテゴリーごとに検討を進めてまいります。