

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 27 年 12 月

**TOWA** 株式会社 東和銀行

## 〈目 次〉

1. 平成 27 年 9 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	4
(1) コア業務純益（収益性を示す指標）	4
(2) 業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標）	4
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) ビジネスモデル実践に向けた活動強化	5
(2) 本部機能の強化と営業店サポート態勢の拡充	15
(3) 人材育成と活躍フィールド拡大	18
(4) 強固な営業基盤の確立	21
(5) 営業経費の効率的活用	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	24
(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	24
(2) リスク管理態勢の強化のための方策	25
(3) 法令遵守の態勢強化のための方策	26
(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	28
(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	28
(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	28
(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	28
6. 剰余金の処分の方針	30
(1) 配当に対する方針	30
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	31
(3) 財源確保の方策	31
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	31
(1) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動	31
(2) 経営管理に係る体制	31
(3) 各種リスク管理の状況及び今後の方針等	32

## 1. 平成 27 年 9 月期決算の概要

### (1) 経営環境

平成 27 年 9 月期のおが国経済は、消費増税に伴う下押し圧力が一巡するとともに、雇用・所得環境の改善により勤労者世帯の消費が緩やかに回復したことに加え、企業収益が堅調に推移したことなどから、景気の緩やかな持ち直しが続きました。一方で、足元では、在庫調整に伴う景気の下振れが見られるほか、中国などの新興国経済の景気減速など、景気回復のテンポに一部弱含みの状況が見受けられます。

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Ⅳ」に基づき、お客様の本業支援、経営改善・事業再生支援の実践により、お客様の売上増加や経営課題の解決に取り組むことで、地域経済を活性化させ、当行の収益力の向上に繋がるよう努めてまいりました。また、業務執行に対する監査、監督を強化するためにコーポレートガバナンス・コードの趣旨に基づき、複数名の独立社外取締役による意思決定プロセスの透明性確保、外部評価委員会における経営施策の適切性の評価など、責任ある経営体制の確立に努めてまいりました。

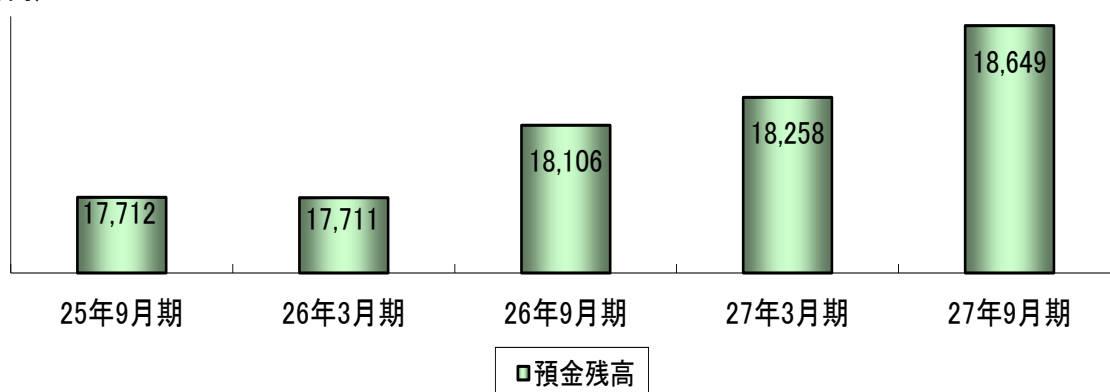
### (2) 決算の概要（単体ベース）

#### ① 預金・預り資産

平成 27 年 9 月期末の預金残高は、前年同期比 543 億円増加の 1 兆 8,649 億円となりました。

【図表 1】 預金残高の推移

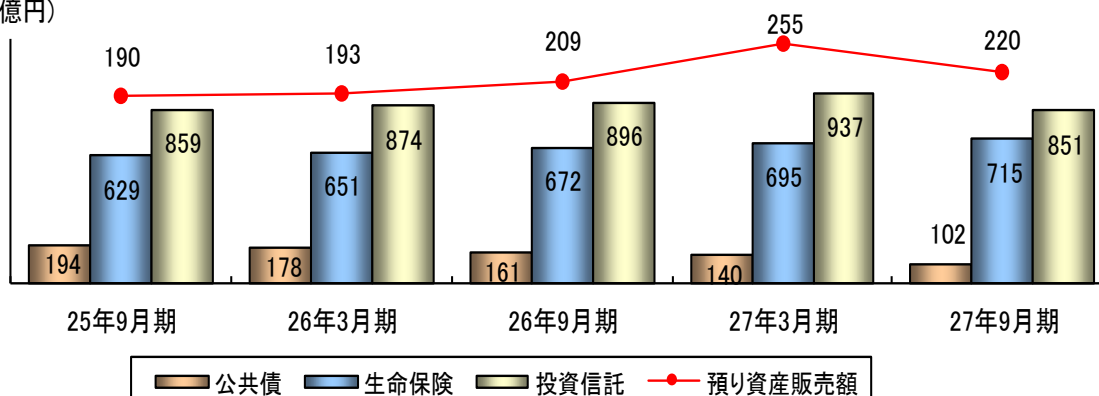
(億円)



投資信託は 195 億円の販売を行い、生命保険は 20 億円、公共債は 4 億円の販売・募集を行いました。この結果、預り資産販売全体では前年同期比では 11 億円増加となったものの、前期比では 35 億円減少の 220 億円となりました。

【図表 2】 預り資産残高・販売額の推移

(億円)

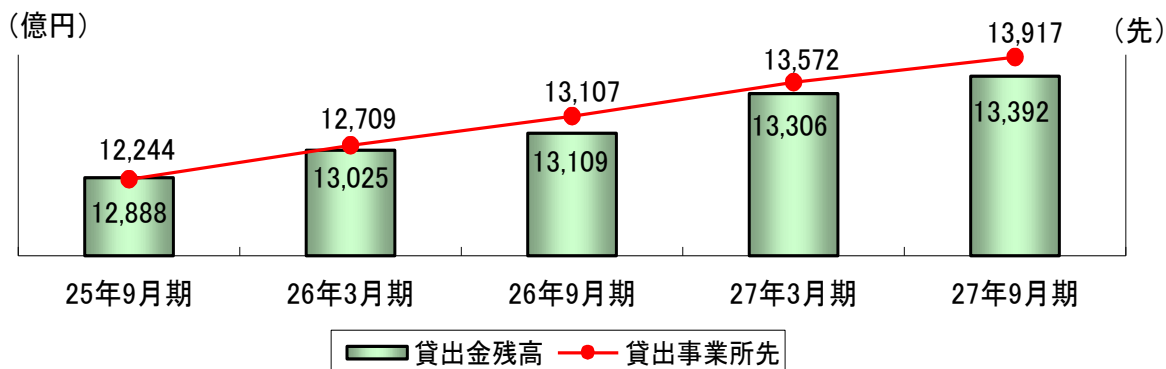


## ②貸出金

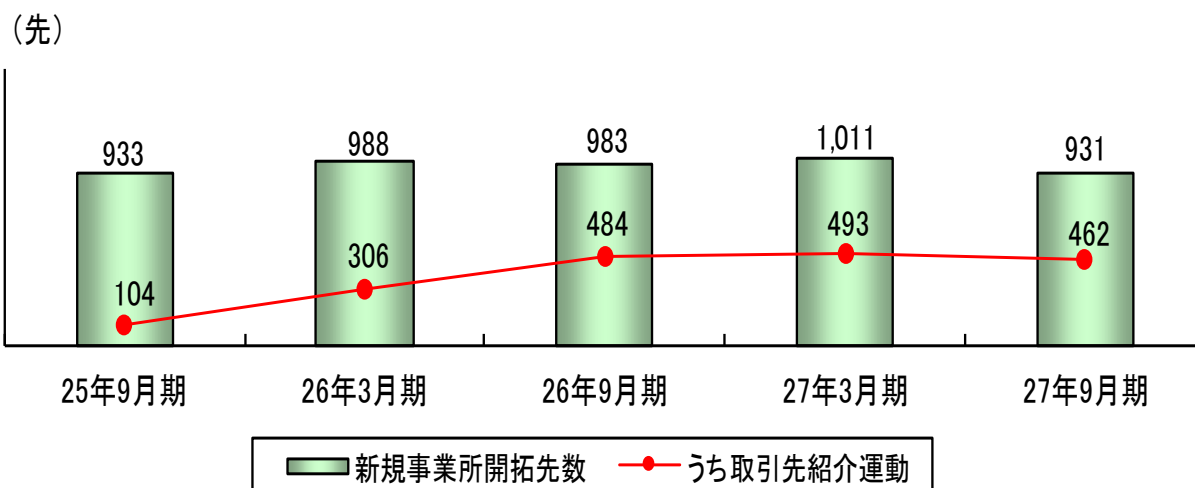
平成 27 年 9 月期末の貸出金残高は、前年同期比 283 億円増加の 1 兆 3,392 億円となりました。

また、お客様の本業支援活動や取引先紹介運動の実施などにより、平成 27 年度上期における新規事業所開拓先数は、前年同期比 52 先減少の 931 先となったものの、貸出事業所先数は前年同期比 810 先増加の 13,917 先となりました。

【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、貸出金利回り低下の影響があったものの、中小規模事業者等向け貸出が伸びたことや有価証券利息配当金が計画を上回る結果となったことなどから、計画を 72 百万円上回る 14,661 百万円となりました。

役務取引等利益は、投資信託販売は順調に推移したものの、為替手数料が計画を下回ったことなどから、計画を 4 百万円下回る 862 百万円となりました。

人件費は、お客様の本業支援活動の増加に伴う渉外行員への時間外手当支給が増加したことから、報酬給与手当総額は計画を上回ったものの、退職給与引当金繰入が計画を下回ったことなどを要因として、計画を 8 百万円下回る 6,306 百万円となりました。

物件費は、機械化関連投資による減価償却負担が増加しましたが、預金保険料の料率改定による保険料減少と、予算執行の厳格な管理の徹底により、計画を 279 百万円下回る 3,579 百万円となりました。経費全体では、計画を 330 百万円下回る 10,644 百万円となりました。

その結果、コア業務純益は、計画を 396 百万円上回る 4,926 百万円となりました。

お客様の実態把握の徹底による適切な管理や経営改善支援などのコンサルティング機能の発揮に努めたことなどから、不良債権処理額が計画を 414 百万円下回る 766 百万円となった結果、経常利益は計画を 901 百万円上回る 4,589 百万円となり、中間純利益は、計画を 775 百万円上回る 3,880 百万円となりました。

【図表 5】 損益状況の推移（単体）

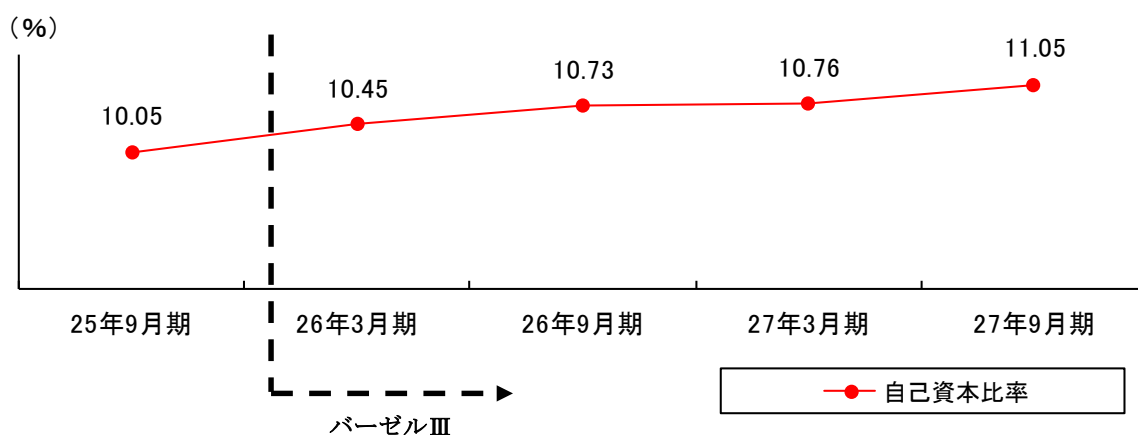
（単位：百万円）

	26/9期	27/3期	27/9期		
	実績	実績	計画	実績	計画比
業務粗利益	16,166	32,345	15,504	15,601	97
(うち資金利益)	15,251	30,477	14,589	14,661	72
(うち役務取引等利益)	843	1,710	866	862	△ 4
(うちその他業務利益)	70	157	49	76	27
経費（除く臨時処理分）	10,988	21,316	10,974	10,644	△ 330
人件費	6,350	12,624	6,314	6,306	△ 8
物件費	3,956	7,631	3,858	3,579	△ 279
税金	681	1,061	802	758	△ 44
一般貸倒引当金繰入額	—	—	—	△ 98	△ 98
業務純益	5,177	11,028	4,530	5,055	525
(コア業務純益)	5,161	10,992	4,530	4,926	396
臨時損益	△ 114	1,283	△ 842	△ 465	377
(うち不良債権処理額)	1,379	1,963	1,180	766	△ 414
(うち株式等関係損益)	0	△ 42	0	32	32
(うちその他臨時損益)	1,265	3,289	338	268	△ 70
経常利益	5,063	12,312	3,688	4,589	901
特別損益	△ 9	△ 16	△ 10	△ 4	6
税引前当期純益	5,054	12,296	3,678	4,585	907
法人税、住民税及び事業税	416	48	444	564	120
法人税等調整額	△ 1,775	△ 212	129	140	11
当期純利益	6,413	12,459	3,105	3,880	775

## ④ 自己資本比率

自己資本比率は、前年同期比 0.32 ポイント上昇し、11.05%となりました。

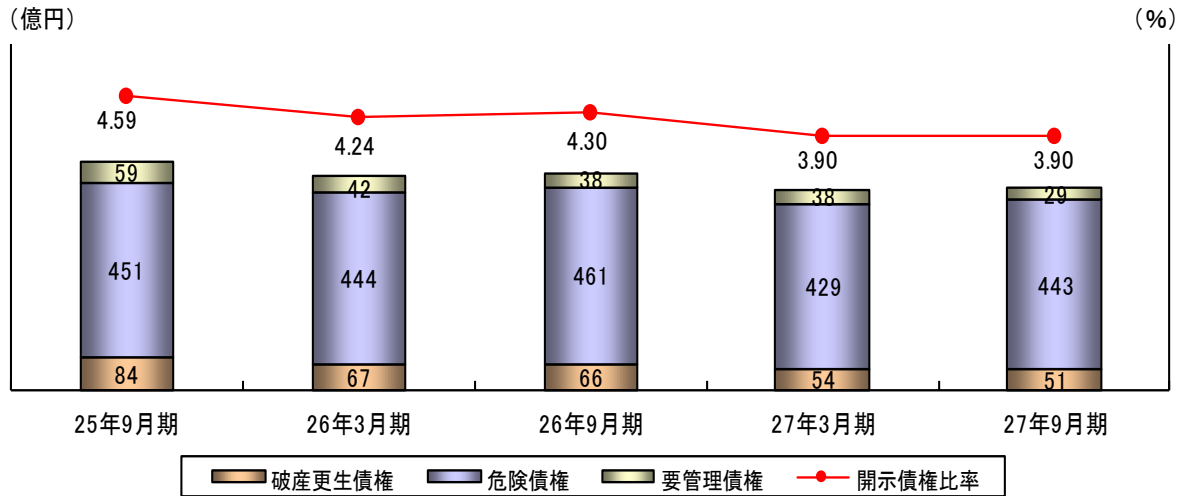
【図表 6】 自己資本比率（単体）の推移



⑤不良債権

金融再生法開示債権比率は、前年同期比 0.40 ポイント減少の 3.90%となりました。

【図表 7】金融再生法開示債権比率



【図表 8】金融再生法開示債権比率の状況

(単位：百万円)

	26/9期	27/3期	27/9期		
	実績	実績	実績	26/9期比	27/3期比
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	6,609	5,419	5,191	△ 1,418	△ 228
危険債権	46,162	42,942	44,355	△ 1,807	1,413
要管理債権	3,868	3,805	2,953	△ 915	△ 852
合計(A)	56,640	52,166	52,500	△ 4,140	334
正常債権	1,259,503	1,283,416	1,291,669	32,166	8,253
総与信(B)	1,316,143	1,335,582	1,344,169	28,026	8,587
金融再生法開示債権比率(A)/(B) (%)	4.30	3.90	3.90	△ 0.40	0.00

2. 経営改善に係る数値目標の実績

(1) コア業務純益 (収益性を示す指標)

平成 27 年 9 月期のコア業務純益は、貸出金利回りの低下により貸出金利息が減少となったものの、有価証券利息配当金が計画を上回ったことから、資金利益は計画を達成し、加えて、物件費を中心に経費の削減が図られたことなどから、計画を 396 百万円上回る 4,926 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)

	27/3期	27/9期				28/3期	28/9期	29/3期	29/9期	30/3期
	始期	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画	計画	計画	計画
コア業務純益	10,992	4,530	4,926	396	△ 1,140	9,310	4,804	9,579	5,412	11,100

※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

※27/9 期の始期比は、27/9 期実績を 2 倍にして対比

(2) 業務粗利益経費率 (業務の効率性を示す指標)

平成 27 年 9 月期の業務粗利益は、資金利益が計画を上回ったことなどから計画を 97 百

万円上回る 15,601 百万円となりました。機械化関連費用を除く経費は、預金保険料の料率改定による保険料の減少に加え、物件費が予算執行の厳格な管理や外部ベンダーとの交渉などにより計画を 248 百万円下回る 9,649 百万円となりました。

その結果、業務粗利益経費率は計画比 1.98 ポイント改善の 61.85%となりました。

【図表 10】業務粗利益経費率の計画・実績

(単位：百万円、%)

	27/3期	27/9期				28/3期	28/9期	29/3期	29/9期	30/3期
	始期	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画	計画	計画	計画
経費(機械化関連費用除く)	19,336	9,897	9,649	△ 248	△ 38	19,549	9,862	19,593	9,905	19,508
業務粗利益	32,345	15,504	15,601	97	△ 1,143	31,165	15,960	31,947	16,736	33,478
業務粗利益経費率	59.78	63.83	61.85	△ 1.98	2.07	62.72	61.79	61.32	59.18	58.27

※業務粗利益経費率=(経費-機械化関連費用)/業務粗利益

※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

※27/9期の経費(機械化関連費用除く)及び業務粗利益の始期比は、27/9期実績を2倍にして対比

### 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 27 年 6 月に策定した経営強化計画「プランフェニックスⅣ」に基づき、お客様の売上増加や経営課題の解決に取り組むことで、地域経済を活性化させ、当行の収益力の向上を図るというビジネスモデルの持続可能性を更に高めるため、お客様の本業支援、経営改善・事業再生支援である「TOWAお客様応援活動」を営業活動の中心に据え積極的に展開してまいりました。

#### (1) ビジネスモデル実践に向けた活動強化

##### ① TOWAお客様応援活動

###### ア. 本業支援

お客様の売上増加や経営課題の解決に向けた本業支援活動の主な実績(平成 27 年 4 月～9 月)は、リレバンサポートシステムを活用した行内間ビジネスマッチングで、1,838 件の商談を行い、210 件の取引成立となりました。TOWAお客様応援活動を開始した平成 24 年 4 月以降の累計では、12,143 件の商談、1,046 件の取引成立となりました。

また、各種補助金の申請支援や地元大学との共同開発研究支援、各種商談会における販路拡大支援などの提案活動に 502 件取り組み、80 件の成果となりました。累計では、2,391 件の提案、うち 349 件の成果となりました。

個別の取組みとしては、群馬大学と取引先企業との共同開発研究の提案は、新たに 16 社への提案を行いました。累計では 85 社への提案、うち 15 社の共同研究が開始し、17 社が研究内容等について打ち合わせ中となっております。また、前橋工科大学との共同開発研究は、新たに 5 社への提案を行い、3 社の共同研究が開始となりました。累計では 26 社への提案、うち 6 社の共同研究が開始し、2 社が研究内容等について打ち合わせ中となっております。

補助金申請支援は、関東経済産業局との連携による「ものづくり補助金」では、608 件の申請支援を行い、うち 132 件の採択となりました。累計では 1,090 件の申請支援を行い、うち 347 件の採択となりました。また、中小企業基盤整備機構等との連携による「創業補助金」については、5 件の申請支援を行い、うち 1 件の採択となりました。累計では 81 件の申請支援を行い、うち 24 件の採択となりました。その他として、「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制度の申請支援を 1 件行い、累計では 6 件となりました。

北関東産官学研究会との連携は、「川上・川下マッチング事業」への取引先 8 社の参

加を支援しました。この事業は、大手工業系メーカーが募集する技術的ニーズに対し、参加希望の企業が事前に提案書を提出し、事前審査を通過した企業のみが参加できるもので、当行は提案書の作成支援を行った結果、取引成立が1件となりました。累計では61件の紹介を行い、3件の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は、6件の商談を行い、4件の取引成立となりました。累計では213件の商談を行い、21件の取引成立となりました。大手工業系バイヤーとの個別商談は、2件の取引成立となり、累計では90件の商談を行い、6件の取引成立となりました。

第二地銀協加盟行ネットワークを活用した「食の魅力発見商談会2015」には取引先10社に加え、当行からも多数の行員が参加し、お客様のブースへ来場者をご案内・誘導するなどのサポートを行った結果、4社が取引成立となりました。累計では36社が参加し、16社が取引成立となりました。

また、平成27年2月開催の「スマートエネルギーWEEK2015」(場所：東京ビックサイト)・平成27年3月開催の「FOODEX JAPAN2015」(場所：幕張メッセ)に取引先10社が参加し、商談成立2社、商談中2社となっております。上記2つの商談会は、群馬県の平成26年度緊急雇用創出基金事業「地域人づくり事業(経営支援事業)」において、両商談会への参加を柱とする事業計画を当行が策定し、予算承認となったものです。平成27年度においても、平成28年1月の「自動車部品加工EXPO」・平成28年3月の「FOODEX JAPAN2016」へ参加する事業計画を策定し予算承認となりました。

更に、関東経済産業局との連携により、平成26年7月に地方銀行として初の開催となった「新現役交流会」は、平成27年6月に第2回を開催し、参加企業20社のうち12社が成約となり13名のマネジメントメンターによる企業支援が実施され、うち5名が民民契約へと結びついております。累計では、20社の成約となり、24名のマネジメントメンターによる企業支援が実施され、うち8名が民民契約へと結びついております。

また、平成27年5月には、筑波銀行・栃木銀行との地域経済活性化に関する広域連携協定締結後、初の共同ビジネス交流会となる、「栃木銀行観光ビジネス交流商談会」が栃木県宇都宮市で開催されました。本交流会には、当行から、農業や食品に関わる企業23社が参加したほか、群馬県など各自治体が初めて参加し、各自治体の観光に関わる情報発信や企業支援に関する相談など、北関東3県の地域の魅力の発信と、観光振興による経済交流の拡大とビジネス機会の創出に取り組みました。

平成27年11月に開催した「筑波銀行ビジネス交流商談会」には、当行から、20の企業・団体が参加し、販路拡大に向けた本業支援に取り組みました。

平成27年11月に開催した「第12回東和新生会ビジネス交流会」では、群馬県など各自治体に加え、群馬県産業支援機構、北関東産官学研究会、関東経済産業局、各地商工会議所の後援を受け、筑波銀行、栃木銀行の取引先企業各20社を含め165社が参加し、1,700人の来場となりました。本交流会では、出展企業の紹介ブースや個別商談会ブース、群馬県産業政策課や群馬・埼玉よろず支援拠点の支援相談ブースや、群馬大学・前橋工科大学との共同研究相談ブース、関東経済産業局や中小企業基盤整備機構との補助金相談ブース、JETRO・JICA・JBICとの個別相談ブースがあるほか、事前にアピールポイント等を記載した提案書を提出の上、時間割による多数の商談を可能とした、大手工業系企業20社との個別商談が延べ94社、大手食品系企業25社との個別商談が延べ125社あり、これまで以上に特色のある具体的な販路拡大や経営課題の解決に向けた支援ができたものと考えております。

海外進出支援は、国際部海外進出支援チームによる42ヶ国22機関との海外ネットワークを活用した各種情報提供や業務提携先と連携した海外進出支援に取り組んでおり、平成27年9月期では20件、累計では161件の実績となりました。また、取引先企業及び海外現地法人の海外での資金調達を円滑に行える態勢の整備も行っており、平成27年9月期では、外貨建てクロスボーダーローンに1件1百万ドル、円貨建てクロスボーダーローンに1件200百万円、スタンドバイ・クレジットに1件33百万バーツ、平成27年4月から取扱いを開始したJBICとの協調融資制度に基づく親子ローン



に1件65百万円及び債務保証に1件38百万円に取り組みました。

創業・新規事業支援は、創業補助金申請支援や創業資金対応など49件に取り組みました。平成27年8月には、日本政策金融公庫との創業・新規事業支援に向けた業務連携・協力に関する覚書を締結し、平成27年10月に締結後初となる協調融資（当行分111百万円）に取り組みました。

事業承継支援は、外部専門機関や専門コンサルタント会社、公認会計士や税理士等の外部専門家との連携による経営相談を実施するなど、事業承継・M&Aの支援に取り組んでまいりました。平成27年9月期の実績は、「TOWAお客様応援活動」により事業承継・M&Aの支援を行った先14先、経営相談会等により事業承継・M&Aの支援を行った先16先、合計30先となりました。平成27年9月には、主に中小零細企業の事業承継・M&Aニーズへの支援態勢を強化するため、群馬県産業支援機構・群馬県事業引継ぎ支援センターとの連携を開始いたしました。

また、お客様の経営課題の解決や経営改善に向けた取組みとして、公認会計士や弁護士などの外部専門家による経営相談会を開催しており、平成27年9月期においては29先（事業承継に係る16先の支援を含む）への支援を行ない、累計では、251先となっております。

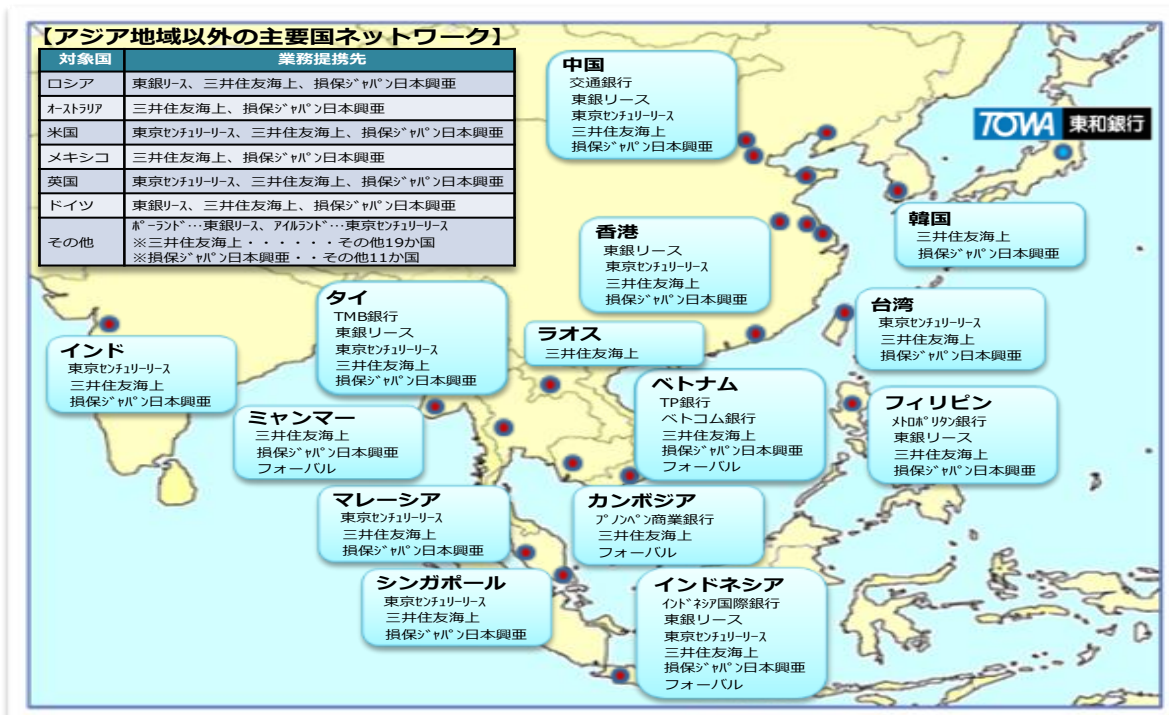
【図表11】「TOWAお客様応援活動」主な実績

項目	本計画 (27/4～27/9)	累計 (24/4～27/9)
ビジネスマッチング	商談1,838件、取引成立210件	商談12,143件、取引成立1,046件
提案活動	提案502先、成立80件	提案2,391先、成立349件
群馬大学との共同研究支援	提案16社	提案85社、共同研究開始15社
前橋工科大学との共同研究支援	提案5社、共同研究開始3社	提案26社、共同研究開始6社
ものづくり補助金申請支援	支援608件、採択132件	支援1,090件、採択347件
創業補助金申請支援	支援5件、採択1件	支援81件、採択24件
その他補助金等申請支援	支援1件、採択1件	支援29件、採択23件
北関東産官学研究会との連携	支援8件、取引成立1件	支援61件、取引成立3件
大手食品系バイヤーとの商談	商談6件、取引成立4件	商談213件、取引成立21件
大手工業系バイヤーとの商談	取引成立2件	商談90件、取引成立6件
「食の魅力発見商談会」参加支援	参加10社、取引成立4社	参加36社、取引成立16社
「FOODEX JAPAN」参加支援	28年3月6社予定	参加5社、取引成立2社
その他の商談会参加支援	28年1月10社予定	参加5社
「新現役交流会」での人材支援	参加20社、成約12社13名、民民契約5人	参加40社、成約20社24名、民民契約8人
事業承継・M&A支援	支援30社	支援193社
経営相談会の開催による支援	支援29社	支援251社

【図表12】海外進出支援実績

連携先	本計画 (27/4～27/9)	累計 (24/4～27/9)
JICA (国際協力銀行)	0件	4件
JETRO (日本貿易振興機構)	4件	22件
JIBC (国際協力銀行)	0件	1件
交通銀行 (中国)	1件	10件
TMB銀行 (タイ)	5件	39件
メトロポリタン銀行 (フィリピン)	3件	5件
プノンペン商業銀行 (カンボジア)	0件	13件
TP銀行 (ベトナム)	0件	1件
リース各社	3件	25件
損害保険各社	0件	22件
民間コンサル・商社・他	4件	19件
合計	20件	161件

【図表 13】 海外業務提携先ネットワーク



#### イ. 経営改善・事業再生支援

当行は、経営状態の厳しいお客様に対し、経営改善計画の策定支援や財務改善アドバイスの取り組みのため、当行の営業店をエリア毎に10ブロック化し、各グループ母店に審査管理部企業支援室の担当者を配置し、営業店グループ内のお客様への直接訪問による経営改善・事業再生支援の態勢を整備しております。

平成27年9月期の外部機関や外部専門家との連携による取組み件数は、中小企業再生支援協議会3件、経営改善支援センター6件、信用保証協会外部専門家派遣・経営サポート会議33件、群馬県中小企業診断士協会1件、外部専門家24件、合計67件で、平成24年4月からの累計では、274件となりました。

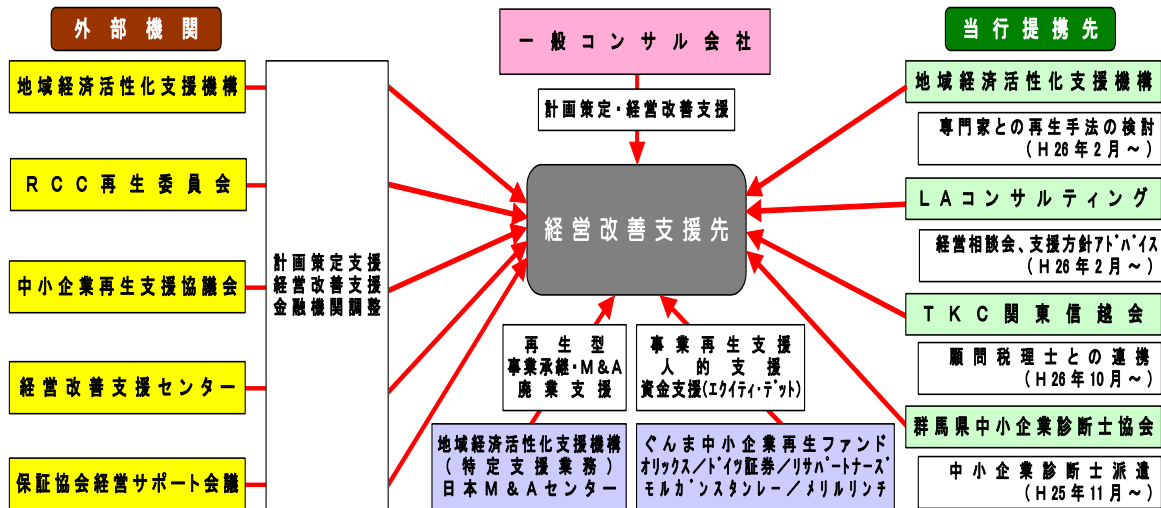
また、当行は全国の地方銀行に先駆けて、平成26年1月から地域経済活性化支援機構（REVIC）の特定専門家派遣制度を活用し、地域経済における中核的企業に対して、高度な専門的知識・ノウハウを有する専門家と当行が連携し、お客様への直接訪問による経営改善支援に取り組んでおります。平成27年9月期では18先、これまでの累計では64先の実績となりました。

平成27年9月には、REVICとの連携により、当行がメイン行を務める地域における中核的医療法人に対し、財務健全化による地域の医療介護サービスの保全と従業員70人の雇用確保を図るため、債権放棄3億円を実施するとともに、経営管理体制の強化を図るため、当行行員1名及び医療法人の経営改革に通じたREVICの専門家3名を当社役員として派遣することなどを含む事業再生計画がスタートいたしました。

こうした経営改善・事業再生支援などにより、平成27年4月から9月の半年間で、実抜計画（実現可能性の高い抜本的な経営再建計画）の順調な達成などにより9社の債務者区分がランクアップいたしました。

当行は、地域経済にとって雇用や商取引の要にあり、金融支援によって再生見込のある企業に対しDD Sや債権放棄といった手法を活用した抜本的な事業再生支援に取り組んでおり、平成27年9月期では2件4億円、国の資本参加後の累計で21件（18社）71億円に取り組み、支援対象企業の従業員1,630人、総売上高367億円の保全を図ってまいりました。

【図表 14】 経営改善・事業再生支援における外部機関連携



【図表 15】 外部機関の連携状況

(単位：件)

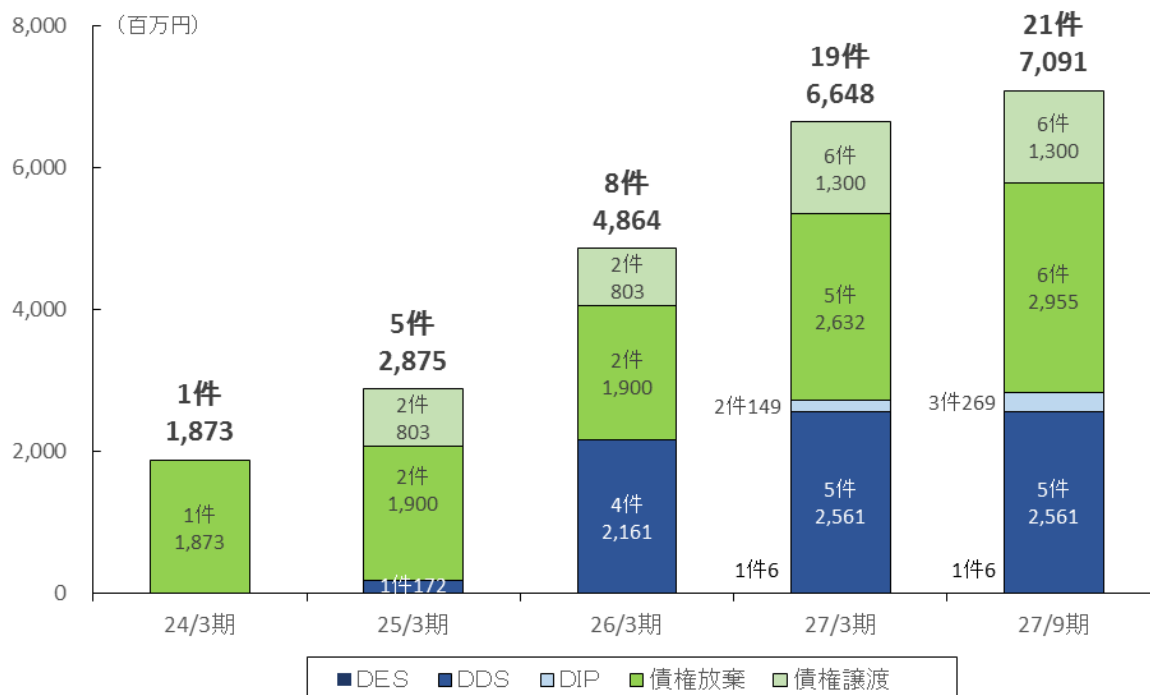
外部機関名	25/3期	26/3期	27/3期	27/9期	累計
中小企業再生支援協議会	20	19	15	3	57
経営改善支援センター	—	15	15	6	36
地域経済活性化支援機構	0	1	1	0	2
東日本震災機構	1	0	0	0	1
外部専門家（コンサルタント等）	2	23	34	24	83
保証協会経営サポート会議	2	28	25	33	88
群馬県中小企業診断士協会	—	5	1	1	7
合計	25	91	91	67	274

【図表 16】 事業再生等に向けた取組み状況

(単位：件、百万円)

取組手法	24/3期	25/3期	26/3期	27/3期	27/9期	累計
DES件数（金額）	0 (0)	0 (0)	0 (0)	1 (6)	0 (0)	1 (6)
DDS件数（金額）	0 (0)	1 (172)	3 (1,989)	1 (400)	0 (0)	5 (2,561)
DIPファイナンス件数（金額）	0 (0)	0 (0)	0 (0)	2 (149)	1 (120)	3 (269)
債権放棄件数（金額）	1 (1,873)	1 (27)	0 (0)	3 (732)	1 (323)	6 (2,955)
債権譲渡件数（金額）	0 (0)	2 (803)	0 (0)	4 (497)	0 (0)	6 (1,300)
合計	1 (1,873)	4 (1,002)	3 (1,989)	11 (1,784)	2 (443)	21 (7,091)

【図表 17】 DDS・債権放棄等の実施状況（累計）



## ②支援ネットワーク拡充

### ア. 自治体との連携

当行は、平成 27 年 4 月、政府の「まち・ひと・しごと創生総合戦略」に基づき地方自治体が策定する地方版総合戦略への支援・協力に取り組むため、リレバン戦略部内に地方創生推進室を設置し、各自治体の意向確認や情報収集に努めてまいりました。その結果、総合戦略策定に向けた有識者会議への金融機関の関与について、多くの自治体で、公的機関や公金の指定金融機関に限定している状況の中で、3 市町の有識者会議等に参加し、総合戦略策定に向けた自治体との連携に取り組んでおります。

また、リレバン推進部ビジネスソリューションチーム内に自治体連携担当を配置し、具体的な活動を展開しております。主な取組みとしては、東和新生会ビジネス交流会や筑波銀行・栃木銀行との共同商談会、「FOODEX JAPAN」などの商談会、群馬県事業引継ぎ支援センターとの連携のほか、平成 27 年 12 月からは、群馬県産業経済部と連携し、群馬県産業支援機構プロフェッショナル人材戦略拠点へリレバン推進部行員を派遣し、地域の企業に対する新事業開発や新販路開拓など企業の成長戦略の実現を図るために必要な専門人材の採用サポートに取り組むなど、お客様の本業支援と地域経済の活性化に向けた連携に取り組んでまいりました。

### イ. 外部機関・外部専門家との連携

当行は、お客様の本業支援や経営改善・事業再生支援にあたり、難易度の高いニーズや課題にも適切に対応するため、関東経済産業局や地域経済活性化支援機構、農林漁業成長産業化支援機構、中小企業再生支援協議会などの公的機関や、JICA、JETRO、JBIC などの海外進出・海外金融に係る機関、交通銀行や TMB 銀行、メトロポリタン銀行などの海外提携銀行のほか、北関東産官学研究会、専門コンサルタント会社、公認会計士や税理士などの専門家との幅広い連携に取り組んでまいりました。

平成 27 年 4 月には JBIC と、平成 27 年 8 月には日本政策金融公庫との新たな連携を開始し、本業支援の手法の多様化と、それぞれが持つ知見やノウハウの獲得に努めております。

### ウ. 地元大学との連携

当行は、地元大学との密接な連携関係に特色があり、平成 17 年に群馬大学と、平成

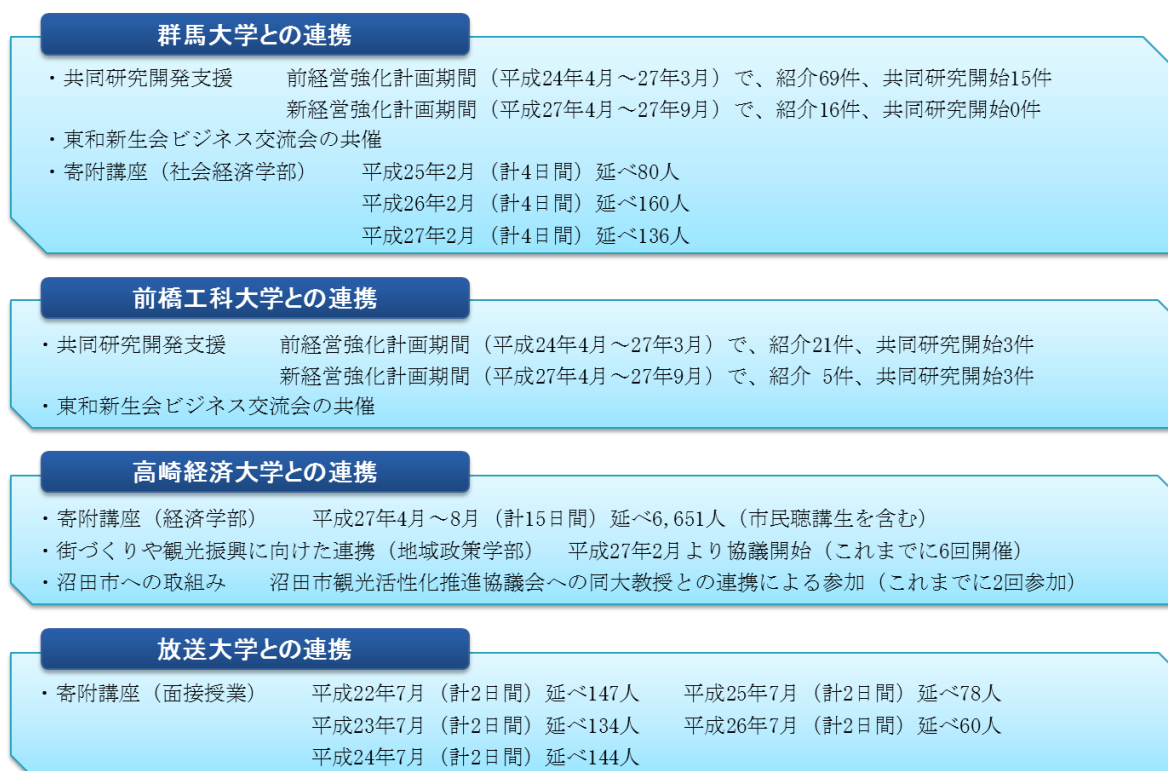
25年に前橋工科大学と、それぞれ包括協定を締結し、当行と両大学が保有する情報やノウハウを利用して地域社会の発展・活性化に貢献すべく相互協力を行っております。

お客様の本業支援としては、高い技術力を持つ取引先企業と両大学との共同開発研究のマッチング支援を行っているほか、販路拡大・技術交流を目的とするビジネス交流会を共催しております。

また、当行は地域における人材育成の一環として、群馬大学社会情報学部の連携授業や放送大学の面接授業において、頭取をはじめとする役職員が世界経済、日本経済の現状から地域金融機関の社会的役割など、実際に金融実務に携わる現場からの視点を踏まえた講義を毎年行ってきたほか、平成27年4月から8月にかけては、新たに高崎経済大学経済学部において合計15回の金融経済に係る特別講義を同様に開催いたしました。この特別講義は、学生のみならず広く一般市民も対象としたオープン講義形式のもので、毎回500名近くの方が聴講されるなど、地域の人材育成、生涯学習の一助になったものと考えております。

また、高崎経済大学地域政策学部と連携し、地域の活性化・街づくり・観光振興に向けて、平成27年2月より定期的な意見交換会を開催しているほか、同大学と連携し沼田市観光活性化推進協議会への参加などに取り組んでおります。

【図表 18】 地元大学との連携実績



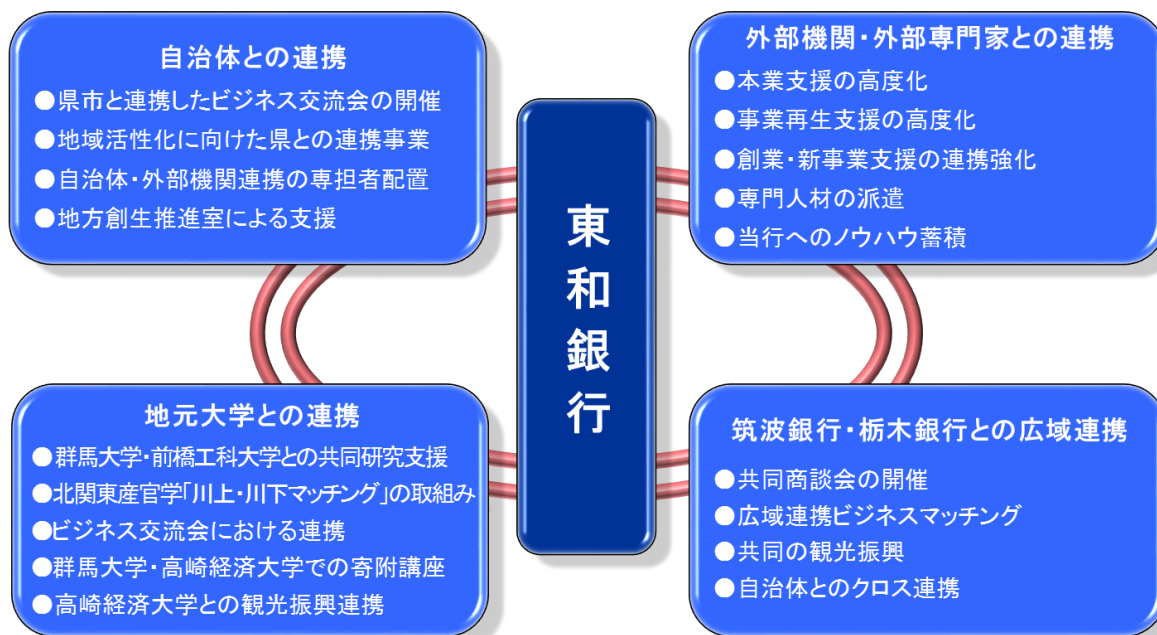
#### エ. 筑波銀行・栃木銀行との広域連携

北関東自動車道の全線開通を契機に、北関東3県の「横のつながり」が広がっていることから、地域銀行が連携することによりお客様のビジネスチャンスを広げることなどを目的に、平成26年10月の「筑波銀行ビジネス交流商談会」、平成26年11月の「東和新生会ビジネス交流会」に当行、筑波銀行、栃木銀行のそれぞれの取引先が参加するなどの連携を図ってまいりました。

平成26年12月には連携の強化を図るため、3行による地域経済活性化に関する広域連携協定を締結し、平成27年5月、観光と食にテーマを絞った「栃木銀行観光ビジネス交流商談会」を共催、当行からは30の取引先・団体が参加いたしました。また、平成27年11月、「筑波銀行ビジネス交流商談会」には当行から20の取引先・団体が参加いたしました。さらに、同月開催した「東和新生会ビジネス交流会」には、筑波銀行・栃木銀行から各20の取引先・団体が参加するなど、北関東3県を跨ぐ広域連携

に取り組んでまいりました。

【図表 19】 支援ネットワークの拡充



### ③ 地域戦略

#### ア. 製造業

群馬県の産業構造構成比を見ると、製造業の比率が 32.4%と全国の 18.6%と比較して 10 ポイント以上も高い「ものづくり県」となっており、特に群馬県東部には、高い技術力に支えられたものづくり企業群が形成されております。埼玉県も、自動車関連をはじめ、医薬品等の化学、食品加工等の多種多様な製造業が集積しております。

当行は、お客様の売上増加に向けたビジネスマッチングや大手工業系バイヤーとの個別商談、北関東産官学研究会との連携による「川上・川下ビジネスマッチング」、筑波銀行・栃木銀行との共同商談会、「スマートエネルギーWEEK2015」商談会など、お客様の販路拡大に取り組んでまいりました。

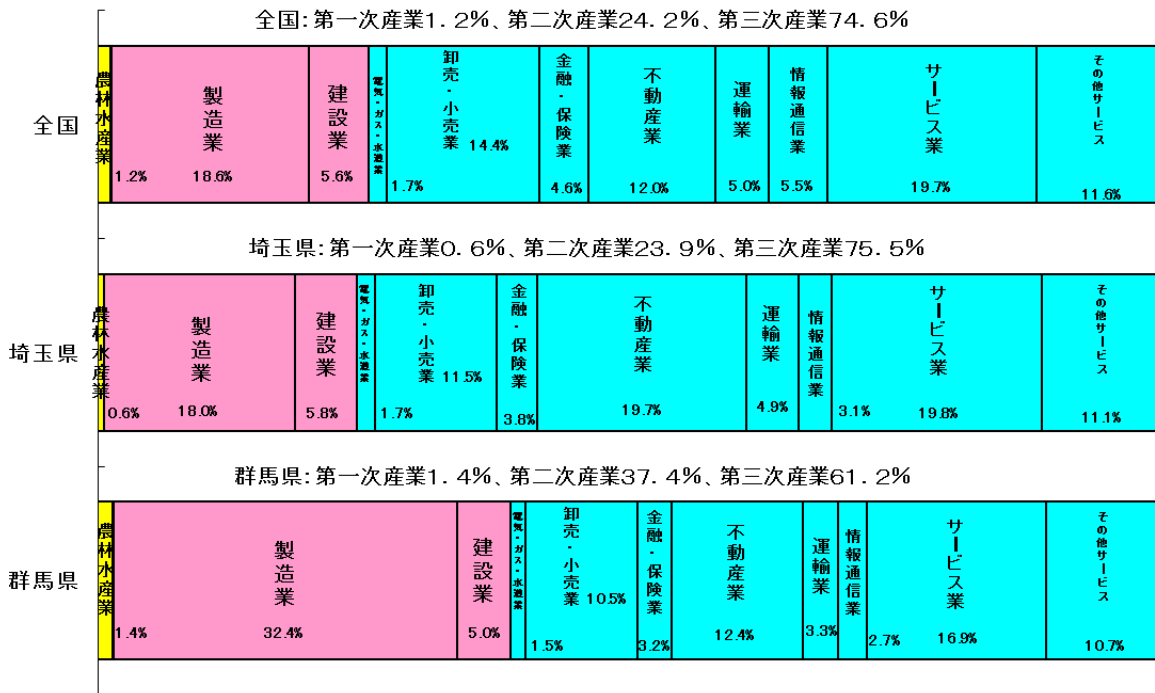
また、近隣他行に先駆けて取り組んできた、ものづくり補助金の申請支援については、リレバン推進部ビジネスソリューションチームの補助金支援担当と外部専門コーディネーターとの連携により取り組んでまいりました。この、ものづくり補助金の申請に当たっては、渉外担当者がお客様と一緒に申請書を練り上げることから、当行の事業性評価力の向上にも繋がったものと考えております。

さらに、高い技術力を持つお客様と群馬大学・前橋工科大学との共同開発研究支援については、当行と両大学教授との同行によるお客様への直接訪問による助言にも取り組んでまいりました。

海外進出支援は、国際部海外進出支援チームによる 42ヶ国 22 機関との海外ネットワークを活用した各種情報提供や業務提携先と連携した海外進出支援に取り組んでまいりました。また、取引先企業及び海外現地法人の海外での資金調達を円滑に行える態勢の整備も行っており、クロスボーダーローンやスタンバイ・クレジット等の金融サービスのご提供にも取り組んでまいりました。

他にも、販路拡大や生産技術の高度化ニーズに対する、「新現役交流会」を活用した専門人材の派遣支援に取り組むなど、当行は、ものづくり企業の成長を支援してきた結果、製造業への貸出残高は前年同期比 61 億円増加の 1,645 億円となりました。

【図表 20】 産業構造構成比（平成 24 年度名目総生産）



イ. 医療・介護

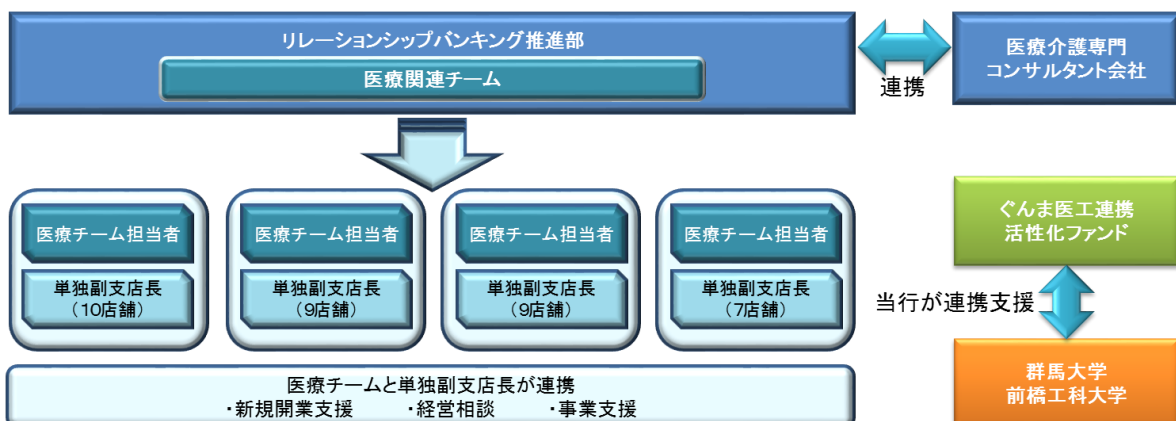
群馬県は、平成 25 年 9 月に「群馬がん治療技術地域活性化総合特区」に指定されたことを契機に、ものづくり企業の医療関連産業への参入拡大を図る「医工連携」に取り組んでいます。また、埼玉県は、人口 10 万人あたりの医師数・病院数・診療所数が極めて少ない状況であり、県の成長戦略で最下位脱出を掲げるなど、両県とも医療・介護分野の伸長が期待されております。

当行は、平成 27 年 4 月に「ぐんま医工連携活性化ファンド」に出資いたしました。このファンドにおいて、当行は特に群馬大学と前橋工科大学との包括協定を基にした、医工連携に係る技術開発支援の役割を担っております。当行の支援先に対する出資は現在までのところありませんが、具体的な幾つかの支援を継続しております。

また、リレバン推進部内に医療関連チームを配置し、4 名の専担者が医療専門コンサルタントとの連携により、経営相談、事業支援に取り組んでおり、平成 27 年 9 月期では 30 件 8 億円の融資に結びつきました。単独副支店長 35 人による同様の取組みでは、95 件 27 億円となり、当行全体では前年同期比 22 億円増加の 778 億円となりました。

当行は、こうした地域経済における伸長期待の高い医療関連分野における、付加価値の高い経営相談や事業支援には専門知識が必要であるとの認識のもと、人材育成に取り組んでおり、平成 27 年 11 月には 6 人が医療経営士資格試験に合格いたしました。

【図表 21】 医療・介護分野の事業支援態勢



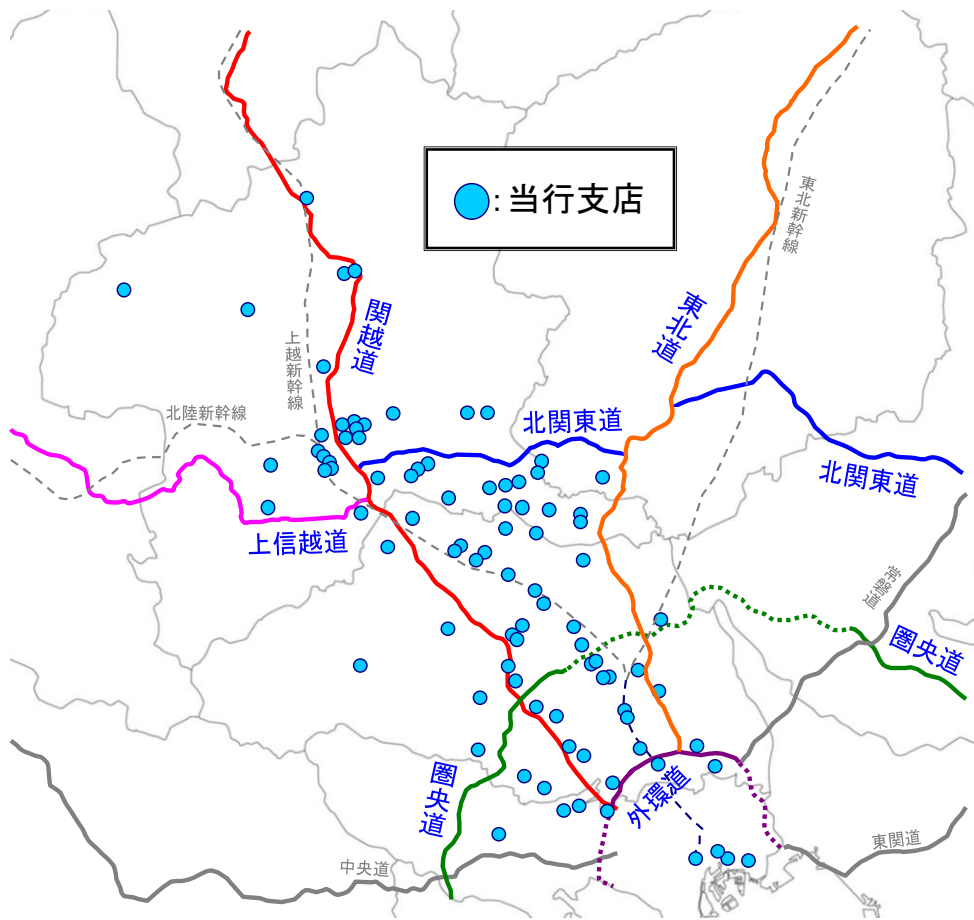
## ウ. 流通業

群馬県・埼玉県エリアは、関越道・東北道・上信越道の「縦のライン」と北関東道・圏央道・外環道の「横のライン」によるネットワークの中心で、首都圏という巨大マーケットに位置していることから、東北地方から信越地方までの東日本全体をカバーする流通・物流の要衝として工場立地・企業立地が相次いでおります。

当行は、群馬県と埼玉県にはほぼ同数の店舗を展開しているネットワークを活用し、製造・物流拠点の進出ニーズに対応するとともに、販路拡大を目指す両県のお客様を繋ぐビジネスマッチングを主体とした本業支援に積極的に取り組んでまいりました。

こうした取組みの結果、平成 27 年 9 月期の運輸業に対する貸出残高は、前年同期比 75 億円増加の 386 億円になるとともに、卸売業・小売業に対する貸出残高は同 70 億円増加の 974 億円となりました。

【図表 22】 当行エリアの高速道路網と支店ネットワーク



## エ. 農業

群馬県・埼玉県の農業産出額は、全国平均を上回っており、ねぎやキュウリ、キャベツなどの野菜類に加え、養豚などが盛んな地域で、工業のみならず首都圏にある農業県としての一面も持っています。

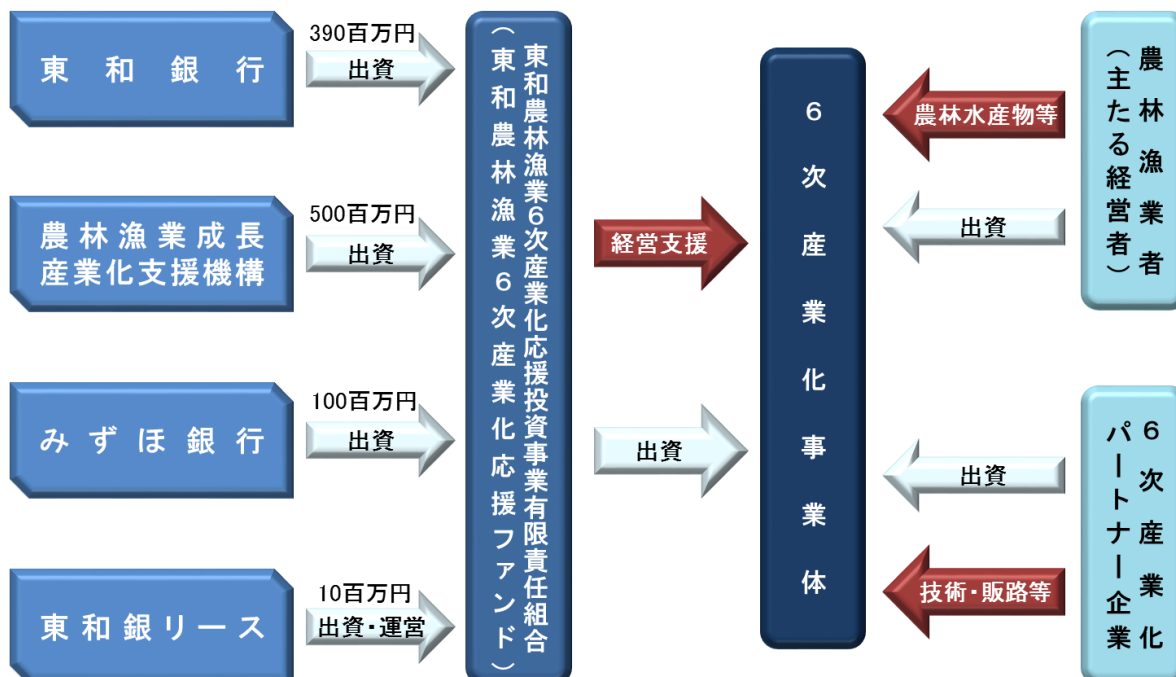
当行は、平成 26 年 9 月、1 次産業者と 2 次・3 次産業者との連携による新たな事業機会の創出を支援するため農林漁業成長産業化支援機構との共同出資により「東和農林漁業 6 次産業化応援ファンド」を設立いたしました。これまでのところ、出資に至った案件はありませんが、リレバン推進部ビジネスソリューションチームアグリビジネス専担者を中心に、関心のあるお客様への直接訪問を継続しており、複数の事業計画の立案支援を行っております。

また、農業や食に関連した企業の販路拡大を図るため、「食の魅力発見商談会 2015」への取引先 10 社の参加を支援し、4 社が取引成立となったほか、観光・食にテーマを



絞った「栃木銀行観光ビジネス交流商談会」への食品関連企業 22 社の参加を支援しました。また、平成 27 年 2 月には、群馬県との共同主催による「ぐんま農×食ビジネス交流会」を開催したほか、平成 27 年 3 月開催の「FOODEX JAPAN2015」への食品関連企業 5 社の参加を支援いたしました。

【図表 23】東和農林漁業 6 次産業化応援ファンドのスキーム図



#### オ. 観光業

群馬県は、日本三名泉の一つ、草津温泉をはじめ有数の温泉地を多数擁する「温泉県」となっており、平成 26 年 6 月に世界遺産となった「富岡製糸場と絹産業遺産群」など豊富な観光資源に恵まれております。また、埼玉県は、蔵造りの街並みが美しい川越や国指定の名勝・天然記念物である長瀨渓谷の他、2019 年開催のラグビーワールドカップ、2020 年開催の東京オリンピックの競技開催地となるなど今後一層の成長が期待されております。

当行は、北関東 3 行広域連携に基づく観光振興を目的に、平成 27 年 5 月に「観光ビジネス交流商談会」を共同開催し、高崎観光協会やみなかみ町観光協会、伊香保温泉観光団体連絡協議会、前橋広域物産振興協会など観光関連団体の参加を支援し、栃木県・茨城県の観光や食関連の事業者、マスメディアへの情報発信や観光振興に取り組みました。

また、高崎経済大学地域政策学部と連携し、地域の活性化・街づくり・観光振興に向けて、平成 27 年 2 月より定期的な意見交換会を開催しているほか、同大と連携し沼田市観光活性化推進協議会への参加などに取り組んでおります。

## (2) 本部機能の強化と営業店サポート態勢の拡充

### ①本部機能の強化

#### ア. リレバン推進部

「TOWAお客様応援活動」によるお客様の本業支援や営業店支援の取組みを強化するために、平成 26 年 10 月、本計画を見据え先行するかたちでビジネスソリューションチームに補助金担当、アグリビジネス担当、自治体や金融機関などの外部機関連携担当を合計 5 名配置するとともに、リレバンサポートシステムに係る情報管理・マッチング管理を行うリレバンサポートシステム担当を 2 名配置いたしました。「TOWAお客様応援活動」の全行的・継続的な展開に伴う本業支援件数の増加に対応するため、平成 27 年 4 月に 2 名、平成 27 年 6 月に 1 名を新たに配置し合計 10 名とするな

ど、態勢の拡充を図っております。

また、平成 27 年 4 月、「TOWA お客様応援活動」の取組みにより実態把握したお客様のニーズ、経営課題、事業情報などのほか、融資情報の内容や交渉経過などの面談記録をリレバサポートシステムに入力・蓄積・管理ができる態勢といたしました。また、平成 27 年 8 月、これまで表計算ソフトで管理してきた「お客様応援活動進捗管理表」をリレバサポートシステムへ機能追加し、本支店間で閲覧・管理ができるようにするなど、態勢の拡充に取り組んでおります。

#### イ. リレバ戦略部地方創生推進室

リレバ戦略部地方創生推進室については、前記「3 - (1) - ② - ア」(P. 10)に記載の通りです。

#### ウ. 中小企業貸出推進委員会

中小企業貸出推進委員会は、これまで、中小企業向け貸出推進体制の更なる強化と金融の円滑化、組織体制の整備を目的に組織横断的な議論を行い、貸出推進策の立案などに取り組んでまいりました。

平成 27 年 9 月、これまでの取組みに加え、「TOWA お客様応援活動」の取組状況のモニタリングやPDCAサイクルの実施による、本業支援策の強化や営業店サポート態勢の拡充等の諸施策の立案などを行うため、経営戦略会議の下部組織として組織上の位置づけを明確にいたしました。

また、本委員会はこれまで随時開催としておりましたが、平成 27 年 9 月以降は毎月の定例開催とし、討議結果を経営陣へ報告しております。

### ② 営業店 渉外機能の強化

#### ア. 投信プロモーター

「TOWA お客様応援活動」は、お客様の事業内容の実態把握が重要であり、そのためには、お客様との十分なコミュニケーションが行えるための時間の確保が必要であることから、渉外課へ投信プロモーターを配置し、投資信託等預り資産セールスを特化して行うことで、渉外行員の預り資産セールスに係る時間的負担の軽減を図り、渉外行員がお客様の本業支援に注力できる態勢整備を目指しております。平成 27 年 4 月には、市場の成長が期待できる群馬県 1 店舗、埼玉県 4 店舗で合計 5 名を任用し、他の渉外行員に代わって預り資産販売を行った結果、渉外行員の時間的負担が軽減されたことで、本業支援に係る活動時間の増大に繋がったものと考えております。なお、平成 27 年 9 月期実績で、投資信託販売 7 億円のほか、生命保険や外貨預金の獲得となりました。

今後は、大型店から順次配置を行っていき、経営強化計画期間中に 30 店舗への配置を目指します。

また、平成 27 年 12 月には、投信プロモーター導入と同様の目的で、外部から生命保険販売の経験豊富な実務経験者 8 名を保険コンサルタントとして採用し、相続による金融資産流入の多いと予測される埼玉県 8 店舗へ配置いたしました。

#### イ. 国際部海外進出支援チームによるサポート

当行は、お客様の海外進出や外為関連金融サービスのニーズに対し、国際部海外進出支援チームが外部専門機関や海外提携銀行、コンサルタント会社などとの連携により取り組んでまいりました。

平成 27 年 9 月期においては、海外進出や外為関連金融サービスのニーズをお持ちのお客様 115 先へ訪問し、海外現地情報や現地支援機関の取次ぎ支援、金融サービスのご提供に取り組みました。

#### ウ. 審査管理部企業支援室によるサポート

審査管理部企業支援室によるサポートは、前記「3 - (1) - ① - イ」(P. 8)に記載

載の通りです。

エ. リレバン推進部医療関連チームによる事業支援

リレバン推進部医療関連チームによる事業支援は、前記「3-(1)-③-イ」(P. 13)に記載の通りです。

オ. 事務集中部本店事務センターによるサポート

当行は、法人インターネット取引「東和ダイレクトサービス」の推進による、お客様利便性の向上と、当行の事務処理に係る時間的負担の軽減及び預金・手数料収入の獲得を図るため、事務集中部本店事務センターインターネットバンキング推進担当によるお客様直接訪問を平成 27 年 6 月より開始いたしました。平成 27 年 9 月末までに 161 社を訪問し、ご契約内容や操作方法のご案内をした結果、94 社の新たなご利用開始となりました。

カ. 内勤者による預り資産販売強化

投資信託の販売については、渉外行員が本業支援活動に注力できるよう、主に中規模以上の営業店に配置している投信専担者 35 名と、その他の営業店に配置している投信販売リーダーが渉外担当者と連携した上で、店頭販売の強化に取り組んでまいりました。その結果、平成 27 年 9 月期の実績は、投資信託販売額 196 億円の内 90 億円の店頭販売となり、インターネットによる販売額 46 億円と合わせた非渉外行員チャンネル販売比率は 69.1%となりました。なお、全体の投資信託販売額は前年同期比では 16 億円の増加となりましたが、前期比では 24 億円の減少となり、非渉外行員チャンネル販売比率はそれぞれ 0.8 ポイント、3.7 ポイント減少いたしました。

今後につきましては、投信プロモーターを順次増員していくとともに、投信専担者・投信販売リーダーとの連携により、渉外行員に依存しない預り資産販売の態勢強化を図ってまいります。

【図表 24】投資信託販売額推移

(単位：百万円)

	25/9 期	26/3 期	26/9 期	27/3 期	27/9 期
投信販売額	15,901	16,181	17,900	22,026	19,589
内投信専担者等販売額	9,041	9,588	8,917	10,305	8,993
内インターネット販売額	2,915	3,148	3,600	5,730	4,550
小計	11,956	12,736	12,517	16,035	13,543
投信専担者+インターネット販売比率	75.2%	78.7%	69.9%	72.8%	69.1%

キ. インターネットチャンネル販売の強化

当行は、お客様の銀行に求めるニーズの多様化に応え、利便性の向上を図るため、インターネットチャンネルの活用に取り組んでおります。平成 27 年 9 月期においては、普通預金口座開設 2 件、投資信託販売 46 億円、ご来店不要・口座不要のカードローン「とんとん」は 189 件 119 百万円実行し、残高は 1,202 件 688 百万円となりました。

また、全国的に多発しているインターネットバンキングの不正取引に対するセキュリティ対策の強化として、平成 27 年 7 月、個人向けインターネットバンキングにおいてワンタイムパスワードの導入並びに乱数表形式可変パスワードを導入するとともに、1 日あたりの振込限度額を 50 万円に引き下げたほか、ご契約者ご自身でダイレクトサービスの利用を停止できる機能を追加いたしました。

③業務改革

ア. BPR 委員会

平成 27 年 4 月、抜本的な業務改革による事務量の削減に取組み、営業店事務課の

定員削減と投信プロモーターの人員捻出による本業支援の強化を図るため、副頭取直轄のBPR委員会を設置するとともに、事務局として事務統括システム部内に専担チームを配置し、本支店の実務担当者との検討会を定期的を開催するなど、外部コンサルタント会社に頼ることなく、自らの手でBPRを進めております。

これまでに委員会を4回開催するとともに、専担チームが他行訪問やセグメント別に抽出した複数店舗への実査も行いながら、事務課行員が担当している全ての業務の洗い出しなどの実態把握及び効率的な事務フローの再構築に向けた諸施策の検討を進めております。

今後については、営業店事務課の事務フローを徹底的に洗い出し、効率的な事務フローを再構築することで、事務課の定員削減と投信プロモーターの人員捻出による本業支援の強化に繋げるほか、店舗レイアウトの変更・統一による、最適な動線確保と効率化にも取り組んでまいります。

#### イ. 営業店新端末の導入

当行は、平成28年10月を目処に営業店新端末を導入し、営業店事務の効率化、及び堅確化を図ってまいります。

具体的には、新端末の導入に併せて伝票帳票書類を刷新するとともに、新端末のシステム性能の向上により、伝票等のOCR（機械読み取り）機能の強化による省力化と、事務ナビゲーションシステムによる複雑な事務処理のフロー誘導による事務の均質化・堅確化を図ってまいります。

#### ウ. 営業店事務の本部集中促進

本計画を見据え先行するかたちで、平成26年10月に新設した事務集中部において、営業店事務の本部集中化の促進に取り組んでおります。平成27年6月、相続手続きの本部集中を群馬県内3営業店で試行開始し、平成27年8月からは試行対象店舗を群馬県内全店に拡大し、平成27年10月からは全店での本格稼働となり、これまでに41件を集中いたしました。

今後につきましても、営業店事務の一層の効率化とバックオフィス機能の強化に努めてまいります。

### (3) 人材育成と活躍フィールド拡大

#### ① 目利き能力の向上

##### ア. 定性評価

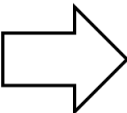
これまでの業績表彰における「TOWAお客様応援活動」の評価方法については、「お客様への提案書の作成」、「提案書のお客様の採用」、「提案による成果」、といった3段階それぞれの件数をカウントして評価・加点するものでした。平成27年4月からはこれまでの定量評価に加え、お客様の実態把握の徹底と本業支援の質的向上を目的に、「TOWAお客様応援活動」の取組み状況について評価・点数化する定性評価を開始いたしました。

具体的には、「お客様のニーズなどの情報取得・蓄積状況やお客様に適した相手先の検討状況」、「ビジネスマッチングに向けた僚店との協力状況」、「紹介をした販路のお客様への売上増加貢献度」などを評価対象としております。また特に、お客様の経営課題の解決に向けて、商談不成立となった場合の要因をお客様との膝詰めの話し合いの中から探り出し、外部専門機関との連携を図りながら解決に向けた支援を行うことで、お客様の売上増加に繋げることを重視しております。

また、定性評価については、これまで本業支援に携わってきた支店長経験者などのリレバン推進部業務推進役が毎月営業店を臨店し、本業支援に係る進捗管理や指導、新規開拓支援、若手行員育成と併せて実施しております。

こうした、お客様の実態把握を起点とした定性評価により、過度に取組み件数を重視することなく、実態把握の徹底と本業支援の質的向上を目指してまいります。

【図表 25】 営業店業績評価基準（定性評価導入前と平成 27 年 10 月改訂の対比）

基本配点1,250点	基本配点1,250点
<p><b>1. TOWAお客様応援活動 200点</b></p> <p>(1) 定量評価</p> <p>①提案書の作成、BMの紹介依頼 (50点)</p> <p>②提案書のお客様採用、BMの面談実施 (50点)</p> <p>③提案書による成果、BMの取引成立 (100点)</p> <p>※表彰必須条件として120点以上の獲得</p>          <p>2. 業務純益Ⅲ目標達成率 200点</p> <p>3. 中小企業貸出未残増加目標達成率 60点</p> <p style="text-align: center;">⋮</p>	
	<p><b>1. TOWAお客様応援活動 200点</b></p> <p>(1) 定量評価 (40点)</p> <p>①提案書の作成、BMの紹介依頼 (10点)</p> <p>②提案書のお客様採用、BMの面談実施 (10点)</p> <p>③提案書による成果、BMの取引成立 (20点)</p> <p>(2) 定性評価 (160点)</p> <p>①取組み状況 (32点)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・見込先の選定は妥当か</li> <li>・BM不成立でも次の紹介を定期的に実施か</li> <li>・支店長は率先して部下指導をしているか</li> <li>・BMの依頼を受けた支店の対応状況 等</li> </ul> <p>②外部機関との連携 (32点)</p> <p>③商談成立 (32点)</p> <p>④経営相談会・M&amp;Aの活用状況 (16点)</p> <p>⑤支援結果としての融資情報蓄積・実行 (48点)</p> <p>※表彰必須条件として120点以上の獲得</p>          <p>2. 業務純益Ⅲ目標達成率 200点</p> <p>3. 中小企業貸出未残増加目標達成率 60点</p> <p style="text-align: center;">⋮</p>

#### イ. 目利き人材の育成・強化

大手企業などを退職した実務経験者や公的機関などを退職した専門スキル保有者を「TOWAお客様応援活動」に係る専属スタッフ（アドバイザー）として採用し、お客様の販路拡大や生産管理の高度化、技術開発、マーケティング戦略の立案などのニーズにお応えするとともに、専門的なノウハウの吸収により、当行の事業性評価力の向上に繋げるため、現在人選を進めております。

一方で、外部機関等へ行員を派遣することで、専門知識の獲得や人的ネットワークの構築を図り、当行の事業性評価力の向上と本業支援の高度化にも取り組んでおります。平成 27 年 6 月には、審査管理部行員をあおぞら債権回収株式会社へ派遣し、債権回収、事業再生分野のノウハウと専門知識の吸収に取り組んでおります。また、平成 27 年 12 月からは、群馬県産業経済部と連携し、群馬県産業支援機構プロフェッショナル人材戦略拠点ヘリレバン推進部行員を派遣し、地域の企業に対する新事業開発や新販路開拓など企業の成長戦略の実現を図るために必要な専門人材の採用サポートに取り組んでおります。

#### ウ. 「目利きシート」「応援活動確認表」

当行は、平成 26 年 8 月に、取引先企業の事業環境や事業の強み・弱み、将来性・成長性などを把握し、事業性評価と今後の取組方針を検討するための「目利きシート（お客様の現状と今後の方向性）」を制定し、平成 26 年 11 月には、取引先企業の売上増加に向けた本業支援活動の取組状況を融資稟議書に添付し、審査部門との情報の共有化を図るための「応援活動確認表」を制定しております。

今後も両書式の深度ある定着に取り組むとともに、平成 28 年中を目処に実施する信用格付モデルと格付・査定プラットフォームの刷新に併せて、企業調査書と事業性評価書としての「目利きシート」を、より全体整合性のある最適なフォームへ改定するため、現在検討しております。

#### ②若手行員の早期戦力化

##### ア. OJT等

当行はこれまで、ジョブローテーションによるOJTと基本研修・実務研修を中心

に人材の育成に取り組んでおり、特に渉外行員については、渉外課配属前から渉外実践トレーニー研修による渉外業務の基礎習得や、渉外課配属後の研修などにより業務習熟を図っております。また、平成 23 年 10 月から若手行員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 を行っており、平成 27 年 4 月から 11 月にかけて渉外行員延べ 218 名、投信専担者 52 名の育成を図ってまいりました。

また、現在、新たな人材育成プログラムの検討を進めており、同プログラムの制定・実施により体系的な業務習熟を加速させてまいります。

#### イ. 自己研鑽

当行は、行員の自律的学習支援のため、公的資格等の取得を奨励しており、平成 27 年 9 月期では、eラーニングを利用した宅地建物取引士資格試験などの取得支援に取り組んだほか、医療経営士 3 級資格試験の取得支援などに取り組んだ結果、平成 27 年 11 月に 6 人が合格いたしました。また、お客様の本業支援に係る手法や新規開拓、融資実務、金融商品知識などの習得を支援するための土曜勉強会を 9 回開催いたしました。さらに、自律的学習をより一層後押しするため自前の eラーニングの導入を検討しており、今後も行員の自律的学習支援に取り組んでまいります。

### ③女性行員の活躍促進

#### ア. 男女共同参画推進委員会

当行では、働きがいのある職場づくりと女性行員の一層の活躍支援を目的に、平成 26 年 11 月に男女共同参画推進委員会を設置いたしました。これまでに 11 回の委員会を開催しており、平成 27 年 4 月には、育児休業の一部有給休暇化や育児を目的とした新たな休暇制度の導入などを盛り込んだ、当行の両立支援に向けた新たな行動計画を策定いたしました。

今後につきましては、女性活躍推進法に定める平成 28 年 4 月までの行動計画の策定・公表に向けて、状況把握と課題分析を行い、女性行員の活躍促進と両立支援に向けた実効性のある行動計画の策定と、計画達成に向けた諸施策の検討に取り組んでまいります。

#### イ. 活躍フィールド拡大

当行では従来より、学歴に関わりなく意欲のある女性を採用し、女性行員の役席者への登用に積極的に取り組んでおり、これまで群馬県内地域銀行として初めて女性の支店長を配置したほか、女性の執行役員と女性の社外取締役という複数の女性役員を選任するなど、女性の活躍促進に取り組んでおります。平成 27 年 4 月には二人目となる女性の支店長を配置したほか、新たに審査部門・企画部門へ各 1 名配置するなど、基幹業務への登用も積極的に進めております。その結果、当行の人事制度において、指導監督職層としている係長以上の役付者に占める女性行員の割合は、平成 16 年 3 月末には 6.5%でしたが、平成 27 年 9 月末現在では 18.6%となりました。

今後につきましても、渉外関連業務や審査部門・企画部門などの基幹業務への配置を行い、支店長や役員への積極的な登用を進め、役付者に占める女性行員の割合を 20%以上とすることを目指してまいります。

【図表 26】女性役付者比率の推移

(単位:人、%)

	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3	24/3	25/3	26/3	27/3	27/9
全体の役付者数	905	968	920	878	875	864	847	825	820	787	760	752	759
女性役付者数	59	127	120	124	122	131	135	135	128	128	125	134	141
女性役付者比率	6.5%	13.1	13.0	14.1	13.9	15.2	15.9	16.4	15.6	16.3	16.4	17.8	18.6

#### ウ．育児との両立支援

当行では、育児休業制度や育児短時間勤務制度を整備し、制度の利用促進に取り組んだ結果、制度の利用者が増加するなど、育児との両立支援に積極的に取り組んでまいりました。こうした取り組みが認められ、平成 22 年 5 月には、群馬県内金融機関として初めて「くるみんマーク」の認定を受けました。

また、行動計画に定めた育児休業の一部有給休暇化や育児を目的とした休暇制度について、平成 27 年 5 月に制度改定を行い実施・導入いたしました。

今後につきましても、両立支援に向けた諸施策に組み、「くるみんマーク」よりも認定基準が厳格化された「プラチナくるみんマーク」の認定を目指してまいります。

#### ④専任職行員の保有能力の発揮

##### ア．職務開発

当行は、豊富な経験を有するベテラン行員をお客様の資産コンサルティングを通じた資産形成のお役に立つための重要なポジションである、投信プロモーターへの任用を進めており、計画期間中 30 名の任用に取り組んでおります。

#### ⑤持続性のある組織の確立

##### ア．専門人材の採用

当行は、高度の専門性が求められる市場運用部門やリスク管理部門などの一層の強化を図るための外部からの専門人材、及び、お客様の本業支援の高度化を図るため大手企業を退職した実務経験者や公的機関を退職した専門スキル保有者の採用により、持続性のある組織の確立を図るため、現在具体的な人選を進めております。

##### イ．人員構成の適正化

当行は、30 歳代の行員が他の年代に比べて少ないという人員構成上の課題に対処するため、安定した新卒採用に取り組んでおり、平成 28 年度採用予定者は 120 名となっております。

また、持続可能性のある組織の確立に向けて、原則 55 歳で職位定年となる人事制度の見直しを含めて諸施策を検討しております。

### (4) 強固な営業基盤の確立

#### ①預金の増強

平成 27 年 9 月期の預金残高は、計画を 141 億円上回る 1 兆 8,649 億円となりました。

【図表 27】預金（期末残高）計画・実績

（単位：億円）

	27/3期	27/9期				28/3期	28/9期	29/3期	29/9期	30/3期
	始期	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画	計画	計画	計画
預金	18,258	18,508	18,649	141	391	18,528	18,798	18,898	19,168	19,268
個人預金	14,699	14,819	14,753	△ 66	54	14,939	15,089	15,239	15,389	15,539
法人預金	3,191	3,221	3,368	147	177	3,221	3,241	3,291	3,311	3,361
その他	367	467	527	60	160	367	467	367	467	367

##### ア．法人預金

当行は、お客様の本業支援を全行的・継続的に取り組んできた結果、平成 27 年 9 月期の法人預金は、計画を 147 億円上回る 3,368 億円となりました。

##### イ．個人預金

平成 27 年 9 月期の個人預金は、お客様ニーズに即した商品販売や全店ご来店感謝デーの継続開催による預金増強に努めるとともに、店頭窓口による預金獲得や年金相談会の積極的な開催による年金振込口座の獲得強化に努めた結果、計画については 66 億円下回ったものの、始期を 54 億円上回る 1 兆 4,753 億円となりました。

## ②貸出金の増強

平成 27 年 9 月期の貸出金残高は、中小規模事業者等向け貸出を中心に増強が図れたものの、住宅ローンについては採算を重視した取組みとしたことなどから計画を 4 億円下回ったものの、始期を 86 億円上回る 1 兆 3,392 億円となりました。

【図表 28】 貸出金（期末残高）計画・実績

（単位：億円）

	27/3期	27/9期				28/3期	28/9期	29/3期	29/9期	30/3期
	始期	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画	計画	計画	計画
貸出金	13,306	13,396	13,392	△ 4	86	13,546	13,661	13,776	13,891	14,006
法人貸出	9,647	9,712	9,767	55	120	9,837	9,927	10,017	10,107	10,197
中小規模事業者等向け貸出	6,432	6,497	6,528	31	96	6,562	6,627	6,692	6,757	6,822
個人貸出	3,658	3,863	3,624	△ 59	△ 34	3,708	3,733	3,758	3,783	3,808
住宅ローン	3,305	3,315	3,267	△ 48	△ 38	3,325	3,335	3,345	3,355	3,365

※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

### ア. 法人貸出

当行は、お客様の本業支援を全行的・継続的に取り組んできた結果、お客様の資金需要の創出や強固なりレーシヨンの構築により、中小規模事業者等向け貸出を中心に法人貸出残高が伸びたことから、計画比 55 億円、始期比 120 億円上回る 9,767 億円となりました。また、お客様の本業支援活動や取引先紹介運動の実施などにより、平成 27 年度上期における新規事業所開拓先数は 931 先となり、前年同期比 52 先減少したものの、貸出事業所先数は前年同期比 810 先、前期比 345 先増加の 13,917 先となりました。

【図表 29】 貸出事業所先数・新規事業所開拓先数推移

（単位：先）

	24/9期	25/3期	25/9期	26/3期	26/9期	27/3期	27/9期
事業性貸出先数	11,483	11,853	12,244	12,709	13,107	13,572	13,917
前期比	342	370	391	465	398	465	345
前年同期比	607	712	761	856	863	863	810
新規事業所開拓先数	847	918	933	988	983	1,011	931

### イ. 個人貸出

住宅ローン専門部署であるマイホームセンターと営業店との連携による住宅ローンのお取扱いに加え、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。その結果、無担保ローンについては順調に増加したものの、住宅ローンについては採算を重視した取組みとしたことなどから、平成 27 年 9 月期の個人向け貸出残高は、計画を 59 億円下回る 3,624 億円となりました。

## ③手数料収入の増強

### ア. 預り資産

当行は、投信専担者や投信販売リーダーなど、内勤者による預り資産販売にも注力してまいりました。また、平成 27 年 4 月から 5 名の投信プロモーターの配置を行い、5 名合計で投資信託販売 7 億円のほか、生命保険や外貨預金についても獲得するなどの実績となりました。



そうした結果、平成 27 年 9 月期の投資信託販売は 195 億円、生命保険販売は 20 億円となりました。

また、平成 27 年 12 月には、生命保険販売の経験豊富な実務経験者 8 名を保険コンサルタントとして採用し、相続による金融資産流入の多いと予測される埼玉県 8 店舗へ配置いたしました。

#### イ. 外国為替・国際業務

当行は、お客様の海外進出や外為関連金融サービスのニーズに対し、国際部海外進出支援チームが外部専門機関や海外提携銀行、コンサルタント会社などとの連携により取り組んでまいりました。

また、外貨預金ニーズのあるお客様への取組みを強化した結果、円貨換算で前年同期比 32 億円増加の 69 億円となりました。

#### ウ. 為替手数料他

当行は、事務集中部本店事務センター担当者による、インターネットバンキング「法人ダイレクト」の推進など、為替手数料収入の増強に取り組んでまいりました。

また、平成 27 年 7 月、ATM 振込手数料や残高証明書発行手数料、融資関連手数料の見直しを行い、手数料収入の増強を図りました。

### ④有価証券・運用目的貸出

#### ア. 有価証券

純投資有価証券は、地方債や短中期の事業債、リパッケージ債を中心とした運用を行った結果、有価証券利息配当収入は計画を 70 百万円上回る 3,792 百万円となりました。一方で、低利回り環境の継続により量的には十分な運用ができず、平残と末残は計画未達となりました。期中の運用利回りは計画を上回る水準となりましたが、これまでに取得した高利回り債の償還が進展したことから、保有ポートフォリオの利回りは低下いたしました。その結果、末残は 5,179 億円と前期比 90 億円減少し、債券の平均残存期間は 0.3 年伸び 5.8 年となりました。

#### イ. 運用目的貸出

運用目的貸出は、前期の取得分がフルに寄与したことやシンジケートローンの前倒し取得などで、利息収入は計画を 5 百万円上回る 1,805 百万円となり平残とともに計画を達成いたしました。一方で、リスク・リターンに見合う新規案件が少なく、末残はわずかながら計画未達となりました。この結果、末残は 2,185 億円と前期比 6 億円減少し、平均残存期間 8.6 年と前期比 0.1 年短縮いたしました。

## (5) 営業経費の効率的活用

### ①人件費

人件費については、お客様の本業支援活動の増加に伴う渉外行員への時間外手当支給が増加したことから、報酬給与手当総額は計画を上回ったものの、退職給与引当金繰入が計画を下回ったことなどを要因として、計画を 8 百万円下回る 6,306 百万円となりました。

なお、平成 27 年 8 月、本支店の行員を対象に「ゆう活」を実施し、延べ 785 人が利用するなど、朝方勤務の実施による時間外勤務の削減とワークライフバランスの実現に取り組みました。

今後につきましては、現在進めている業務改革による事務の効率化を図ることで、営業店事務課行員の定員削減と投信プロモーターの人員捻出により、渉外行員の時間的負担の軽減を図り、時間外勤務の削減につなげてまいります。

### ②物件費

物件費については、本支店の予算執行状況の厳格な管理に加え、関連子会社との業務

契約内容等の見直しや老朽化した保養所の廃止、外部ベンダーとの契約内容の見直し、預金保険料の料率改定による保険料の減少などにより、平成 27 年 9 月期は、計画を 279 百万円下回る 3,579 百万円となりました。

今後、営業店新端末の導入などによる機械化関連投資の増加に伴い物件費の増加が見込まれることから、一部業務のアウトソーシングを含めた関連会社との業務の効率化など、一層の物件費削減に取り組んでまいります。

#### 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取締役会

当行は、コーポレートガバナンス体制の確立を経営上の最重要課題と位置づけ、様々な施策に取り組んでまいりました。

平成 19 年 10 月に、役員倫理基準や懲戒処分の根拠となる「役員倫理規程」を制定するとともに、同年 11 月に、取締役会での発言は全員対等である旨の「取締役業務執行宣言」を宣言し、平成 20 年 6 月からは、取締役の任期を 1 年とし、明確な経営責任判断を問う機会の増加に取り組んでおります。

また、7 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。

なお、社外取締役 2 名を東京証券取引所の独立役員として選任しております。

取締役会の実効性向上に向けた対応として、社外取締役、社外監査役に対しては、引き続き、資料の事前配布や重要案件の事前説明により、意思決定へのサポートの充実を図るとともに、スケジュール調整を密に行い、社外取締役、社外監査役が出席できる取締役会の日程を設定することや、これまで取締役会と常務会を同日に開催していましたが、日程を分離して開催することで取締役会における十分な審議時間の確保を図っております。

###### ②監査役会

監査役については、取締役会、常務会等の重要会議に出席し意見具申できることとし、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に意見・具申できるよう、4 名中 2 名を役付役員経験者、2 名を社外の第三者から選任しております。

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、監査役補助員 1 名を配置しております。

なお、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 1 名を選任しております。

###### ③外部評価委員会

当行は、経営に対する評価の客観性を確保するために、平成 19 年 11 月に社外の有識者（弁護士及び公認会計士 3 名）で構成する外部評価委員会を設置いたしました。

外部評価委員会からは、取締役候補者の選任及び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の確認や新事業の妥当性と有効性についての評価を受け、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。

外部評価委員会は、設置後細則に則って運営を行ってまいりましたが、委員会の目的をより具体的にするため、平成 27 年 11 月に「外部評価委員会規程」を制定し、外部評価委員会における評価事項を、取締役、監査役、執行役員の人事案や報酬案、取締役会及び監査役会の討議事項、経営強化計画等の進捗状況等と明確化することで態勢の整備を図っております。

###### 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) リスク管理態勢の強化のための方策

### ①信用リスク管理態勢の強化

当行は、信用リスク管理全般の企画・統括機能の強化を図るため、平成 27 年 4 月に信用格付管理部署と自己査定管理部署を統合し、審査・査定の一体化による迅速化を図りました。現在は平成 28 年中を目処に、信用格付モデルと格付・査定プラットフォームを刷新し、信用格付の精緻化・序列性の確保、及びリスク・リターン判断の徹底を図ることによる適切なリスク管理態勢の確立と個別与信管理態勢の強化に取り組んでおります。

また、大口与信先については、融資ガイドラインを定め、ガイドラインを超過する先に対しては個社別にクレジットリミットを設定し、モニタリングを実施しております。平成 27 年 8 月には、クレジットリミット先におけるクレジットイベント報告基準の明確化を図り、業況や資金繰り状況を厳格に検証しております。

また、業種毎の特性を的確に捉え、お客様の事業内容や成長可能性を適切に評価するために、これまでの「不動産」「医療・福祉」「観光業」「農林漁業」などの業種別案件審査担当に、平成 27 年 4 月に「建設業」を加えるとともに、平成 27 年 5 月には建設業における工事予算や収益状況の管理を徹底するため請負契約受注明細書を改定したほか、平成 27 年 9 月に、適切な債務者区分判定を徹底するため「不動産賃貸業の債務者区分判定における不備事例集」を制定するなど、与信管理態勢の強化に努めてまいりました。

さらに、市場金利の動向や競合他行との競争激化により貸出金利が低下しているなか、総合的な取引の推進による個社別取引採算を重視した取組みを推進し、リスクとリターンの適切なバランス確保に努めております。

### ②市場リスク管理態勢の強化

当行は、統合リスク管理規程や市場リスク管理規程、純投資有価証券規程のもと、運用部署である資金運用部が半期毎に純投資有価証券運用計画を策定し、常務会の承認のもとで計画を遂行しているほか、日次でリスク概況書を作成し関係部で閲覧、週次で市場リスク管理委員会にて運用状況報告・検討、月次で資金管理部会で報告・検討などの態勢整備に取り組んでおります。平成 27 年 4 月には、資金運用部・統合リスク管理部の人員を増員するとともに、平成 27 年 11 月には、新規事業商品規程を改定し自己勘定による運用対象商品に係る実効性のあるリスク管理態勢の強化を図りました。

また、より多くの複合シナリオに基づく統合ストレステストの高度化や、ストレス事象が生じた場合の損失が過大になることを未然に防ぐため、ストレステストの結果の活用に向けて検討を進めております。

今後につきましては、高度の専門性を求められる市場運用部門やリスク管理部門の一層の強化を図ることを目的に、外部からの専門人材の採用に取り組むなど、市場リスク管理態勢を支えるための人材の育成・強化に取り組んでまいります。

### ③リスク管理強化検討委員会

当行は、管理すべき 4 つの主要リスクである信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナルリスクについて、リスク管理強化検討委員会において、組織横断的に態勢の整備・強化に努めております。

信用リスク管理については、プロジェクトチームによる具体的な検討が進んでおり、平成 28 年中を目処に、信用格付モデルと格付・査定プラットフォームを刷新し、信用格

付の精緻化・序列性の確保、及びリスク・リターン判断の徹底を図ることによる適切なリスク管理態勢の確立と個別与信管理態勢の強化を図ってまいります。

市場リスク管理については、運用の多様化を推進する中で、個別の投資商品に対するリスク特性の把握と管理に努め、管理技術の一層の向上と態勢強化に取り組んでおります。

流動性リスク管理については、営業店現金管理と資金繰り管理を分別した規程の制定・運営やコンティンジェンシープランの改訂・強化などに向けて、検討を進めております。

オペレーショナルリスクについては、引き続きリスク事象のデータ蓄積と情報収集に努め、事務事故の防止やリスク低減に取り組んでおります。

#### ④ALM強化検討委員会

当行は、経営管理の高度化を図るためALM強化検討委員会を設置し、流動性預金の保守的な滞留額を推計するコア預金モデル、定期預金の中途解約額・継続額を推計する定期預金モデル、住宅ローンの期限前償還額を推計する住宅ローンモデルを導入し、バランスシートのキャッシュフロー把握の精緻化に取り組んでまいりました。

今後につきましては、これらのモデルをALM運営やリスク管理、収益管理などへの活用に向けて検討を進め、経営管理の強化・高度化を図ってまいります。

#### ⑤内部監査部門によるリスク管理態勢の強化

監査部は、毎年度定める監査部基本方針に基づき、本支店及び連結対象子会社の業務に対する諸法規や諸規程等の遵守状況並びにリスクに応じた内部管理態勢の適切性、有効性を公正かつ客観的に検証することで健全性の確保と牽制機能の発揮に努めております。

今後につきましては、一層の牽制機能の発揮に取り組むため、リスク変化に対応するリスクアセスメントの実施などリスクベース監査の強化などに取り組んでまいります。

### (3) 法令遵守の態勢強化のための方策

#### ①コンプライアンス実践計画のPDCA

平成27年3月に策定した、平成27年度コンプライアンス実践計画における主な計画内容と実績については、不祥事件・事務事故再発生防止態勢の強化については、臨店による監査実績48ヶ店、事務統括システム部・国際部による臨店事務指導85ヶ店を実施いたしました。

反社会的勢力に対する取組強化については、反社会的取引対策委員会を2回開催したほか、集合研修における反社会的勢力等取引防止規程の徹底を221人に行うとともに、不当要求防止責任者講習を68人に実施いたしました。

インサイダー取引未然防止態勢の整備については、研修推進者会議において106人に対し取引防止・情報管理・禁止行為等の周知徹底を図るとともに、平成27年6月に全行員対象の「コンプライアンスに係る自己チェック」において取引禁止に係るモニタリングを行いました。

利益相反管理態勢の強化については、顧問弁護士との連携による検証を実施いたしました。顧客保護管理態勢の強化については、個人情報保護やリスク商品の適切な勧誘・販売に関する研修を42回、1,273人に対し実施いたしました。

当行は、今後も、コンプライアンス実践計画の策定、実践、モニタリングとコンプライアンス委員会に対する定期的な報告・検証など、PDCAサイクルを実践することにより、コンプライアンス態勢を強化してまいります。

#### 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27年9月期は、コンプライアンス委員会を6回、小委員会を11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態勢の充実

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。

今後も、内部監査等を通じて、行内規程を含む法令等遵守の状況を厳格に検証して行くとともに、より実効性のある態勢整備に向けて不断の見直しに努め、諸施策を実施していくなど、コンプライアンス態勢の強化に取り組んでまいります。

#### ④内部通報制度

平成 27 年 4 月、公益通報規程を改定し、これまでの行内及び外部弁護士に監査役を加えた 3 つの通報窓口を設定するとともに、通報者・相談者等の対象に子会社等の役職員を追加するなど、当行グループ全体の自浄作用を高めてまいりました。

また、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、今後も、コンプライアンスに違反する事象の未然防止、早期発見と是正に向けた体制の整備に努めてまいります。

#### ⑤反社取引対策委員会の運営態勢の強化

当行は、総務部反社会的取引監視室長に外部からの専門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や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いるほか、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段階での防止を徹底しているほか、四半期毎に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、法の下に適切な対応をしております。

また、反社会的勢力等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暴排条例への対応などの態勢整備を図り、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するなど、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。

また、マイナンバー制度の開始に向け、平成 27 年 9 月に特定個人情報保護宣言を策定し、特定個人情報取扱規程の制定や管理態勢、セキュリティー態勢強化に向けたシステム対応、行内研修を実施するなど、態勢整備に取り組んでおります。

### (4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

経営に対する評価の客観性の確保のための方策は、前記「4 - (1) - ③」(P. 24)に記載の通りです。

### (5) 情報開示の充実のための方策

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）の皆様に当行の現状を正しく、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、「TOWAお客様応援活動」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31億円上回る6,528億円となりました。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の増加を上回る預金残高の増加を主な要因とした総資産の増加により、計画を0.73ポイント下回る30.63%となりました。

【図表 30】 中小規模事業者等に対する信用供与の計画・実績 (単位：億円、%)

	27/3期	27/9期				28/3期	28/9期	29/3期	29/9期	30/3期
	実績 (始期)	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画	計画	計画	計画
中小規模事業者等向け貸出残高	6,432	6,497	6,528	31	96	6,562	6,627	6,692	6,757	6,822
総資産	20,580	20,714	21,310	596	730	20,767	20,993	21,123	21,412	21,512
総資産に対する比率	31.25	31.36	30.63	△ 0.73	△ 0.62	31.59	31.56	31.68	31.55	31.71

### (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

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は、前記「3. - (1) - ①」(P.5)に記載の通りです。

当行は、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を含む、本計画の早期達成を図るため、毎月開催する経営戦略会議にて、各施策の工程表等により施策の進捗状況を確認するとともに、計画と乖離がある場合の対策等を検討しております。また、同会議の下部組織である中小企業貸出推進委員会において、毎月、中小規模の事業者等に対し円滑な信用供与ができるよう、貸出推進や営業店サポートに資する施策等の検討や検証を行っております。

### (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

#### ① 創業・新事業開拓支援

当行は、「TOWAお客様応援活動」の展開による本業支援、創業支援に取り組んでおり、外部専門機関との連携の強化や東和農林漁業6次産業化応援ファンド・ぐんま医工連携活性化ファンドの活用による新規事業支援に注力しております。

平成27年8月には、日本政策金融公庫との創業・新規事業支援に向けた業務連携・協力に関する覚書を締結し、平成27年10月に締結後初となる協調融資(当行分111百万円)に取り組みました。

平成27年9月期の実績は、「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」1先、「創業・新事業支援に係る融資商品等による融資を行った先」48先、合計で49先となりました。

#### ② 経営相談

当行は、お客様の本業支援の一環として、外部専門機関・専門家と連携した経営相談に取り組むとともに、経営状況の厳しいお客様に対する経営改善計画の策定支援や財務改善アドバイスを行うなど、経営改善・事業再生支援に積極的に取り組んでおります。また、経営課題の解決に向けた本業支援については、当行の最重要施策として全行的・継続的な取組みを展開しております。

平成27年9月期の実績は、「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」23先、「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」14先、「TOWAお客様応援活動等により事業支援の提案を行った先」1,868先、合計1,905先となりました。なお、同一先に対する複数回のビジネスマッチ

ング 386 件、ご提案活動 86 件は控除してあります。

#### ③早期事業再生支援

当行は、外部専門機関や専門コンサルタント会社との連携による経営改善支援や債権放棄等の手法を活用した抜本的な事業再生支援に取り組んでおります。

平成 27 年 9 月期の実績は、「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」50 先、「DDS、DES、DIPファイナンス、債権放棄、エグジットファイナンス等を活用して事業再生取組みを行った先」2 先、「実抜計画を策定しランクアップとなった先」2 先、合計 54 先となりました。

#### ④事業承継支援・M&Aニーズへの対応

当行は、公認会計士や税理士、弁護士等の外部専門家との連携による経営相談会の実施やM&Aに関する相談・支援など、事業承継支援に取り組んでまいりました。

平成 27 年 9 月期の実績は、「TOWAお客様応援活動により事業承継・M&Aの支援を行った先」14 先、「経営相談会等により事業承継・M&Aの支援を行った先」16 先、合計 30 先となりました。

#### 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・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」などを取り扱うとともに、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。

平成 27 年 9 月期の実績は、「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」45 先、「ABL手法の活用等、動産・債権担保融資を行った先」41 先、「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」511 先、「経営者保証ガイドライン適用により経営者保証を免除した先」520 先、合計 1,117 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 27 年 9 月期の経営改善支援取組み率は、計画を 10.10 ポイント上回る 21.86%となりました。

【図表 31】経営改善の取組み実績

(単位: 先)

	27/3期	27/9期				28/3期	28/9期	29/3期	29/9期	30/3期
	実績 (始期)	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画	計画	計画	計画
創業・新事業開拓支援	52	50	49	△ 1	△ 3	50	55	55	60	60
経営相談	974	1,000	1,905	905	931	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
早期事業再生支援	42	30	54	24	12	30	40	40	50	50
事業承継支援	18	20	30	10	12	20	20	20	20	20
担保・保証に過度に依存しない融資促進	567	570	1,117	547	550	580	590	600	615	625
合計	1,653	1,670	3,155	1,485	1,502	1,680	1,705	1,715	1,745	1,755
取引先	14,105	14,200	14,431	231	326	14,300	14,400	14,500	14,600	14,700
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)	11.72	11.76	21.86	10.10	10.14	11.75	11.84	11.83	11.95	11.93

(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) 本表に計上する経営改善等取組み数は、以下の通りです。

#### 1. 創業・新事業開拓支援

- (1) 地元大学や政府系金融機関、外部専門機関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・新事業支援に係る融資商品等による融資を行った先
- (5) 「東和農林漁業6次産業化応援ファンド」等により出資を行った先

#### 2. 経営相談支援

- (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、DIPファイナンス、債権放棄、エグジットファイナンス等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) 人材を派遣して支援等を行った先

#### 4. 事業承継支援

- (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

- (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）
- (7) 経営者保証ガイドライン適用により経営者保証を免除した先

### 6. 剰余金の処分の方針

#### (1) 配当に対する方針

平成27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28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。

なお、利益剰余金については、平成 27 年 3 月期は 447 億円の計上と、当初の経営強化計画 128 億円を 319 億円上回り、計画以上の積み上げが図られております。

【図表 32】利益剰余金の計画・実績

(単位：億円)

	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期	27/3期	28/3期	29/3期
当初経営強化計画	22	17	41	67	99	128	157	188
実績	38	92	157	221	333	447	-	-
計画比	16	75	116	154	234	319	-	-

	30/3期	31/3期	32/3期	33/3期	34/3期	35/3期	36/3期	37/3期
当初経営強化計画	219	252	282	313	344	375	405	415
実績	-	-	-	-	-	-	-	-
計画比	-	-	-	-	-	-	-	-

## 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、本計画の最重要施策である「TOWAお客様応援活動」の進捗については、中小企業貸出推進委員会において取組状況のモニタリングを行うとともにPDCAサイクルの実施による諸施策の立案に取り組んでおります。

さらに、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 内部管理態勢

##### 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、会計監査に加え、業務監査を的確に実施してまいりました。今後につきましても、監査役（監査役会）による実効性のある内部監査態勢の強化に努めてまいります。

##### イ. 監査部

当行は、監査部による監査を通じた内部管理態勢の強化を図るとともに、金融商品取引法等の顧客保護関連法令に対応した顧客説明、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の監査も行き、全行的な法令等遵守態勢の強化を図ってまいりました。今後につきましては、経営強化計画に基づく諸施策の実施状況に関する監査態勢の強化も図ってまいります。

#### ウ．利益相反管理態勢

当行は、当行（グループ会社含む）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まいりました。今後につきましても、利益相反取引の未然防止に向けて、取引内容の検証・監視に努めてまいります。

#### ②財務報告に係る内部統制

当行は、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サイクル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

当行は、リスク管理の基本方針をはじめ、統合リスク管理規程、市場リスク管理規程、純投資有価証券規程などのもと、統合的リスク管理態勢の強化に努めてまいりました。また、態勢の強化を図るため、平成27年4月に統合リスク管理部の人員を1名増員いたしました。

今後につきましては、基本規程であるリスク管理ポリシーの制定を行うほか、より多くの複合シナリオに基づく統合ストレステストの高度化に取り組むとともに、ストレス事象が生じた場合の損失が過大になることを未然に防ぐため、ストレステストの結果の活用に取り組んでまいります。

また、人材面の強化を図るため、外部からの専門人材の採用を検討することなどを含め、今後も一層の管理態勢の強化に努めてまいります。

#### ②信用リスク管理

信用リスク管理については、前記「4-(2)-①」(P.25)に記載の通りです。

#### ③市場リスク管理

市場リスク管理については、前記「4-(2)-②」(P.25)に記載の通りです。

#### ④流動性リスク管理

流動性リスク管理については、資金繰り管理規程や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、営業店現金状況や資金繰り状況、風評等の確認を行っているほか、資金繰り管理部署である資金運用部が資金繰りの計画及び見込みを月次で資金管理部会（常務会）に報告しております。また、半期毎の資金繰り計画において、「第一線準備額」「第二線準備額」の基準を設定し、資金流動性の逼迫に備えているほか、売却可能な債券金額を把握して、必要十分な資金確保が可能な態勢で運営しております。

今後につきましては、資金流動性リスク管理規程を制定し、営業店現金管理マニュアルと流動性危機管理規程を策定して、平常時の営業店現金管理態勢の見直し整備と資金流動性危機時における対応態勢を整備してまいります。

#### ⑤オペレーショナルリスク管理

オペレーショナルリスク管理については、オペレーショナルリスク管理規程を制定しリスクカテゴリーごとの態勢の整備を図っているほか、事務リスクとシステムリスクについては別途、個別の管理規程を制定し管理態勢の強化を図っております。平成27年4月には、行内イントラネット操作監視システムを全店稼働させたほか、平成27年7月には個人向けインターネットバンキングについて、ワンタイムパスワードと乱数表形式可変パスワードを導入いたしました。また、平成27年9月には、ネットワーク接続用ファ

イアウォールやホームページサーバーの機能強化に取り組むなど、サイバーセキュリティの強化を図りました。

さらに、全国的に多発している不正アクセスへの対応として、法人向けインターネットバンキングについても、ワンタイムパスワード等を導入し、セキュリティ強化に取り組んでまいります。

今後も、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オペレーショナルリスク管理の対象とし、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毎に検討を進めてまいります。

以 上