

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 28 年 12 月

**TOWA** 株式会社 東和銀行

<目 次>

1. 平成 28 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	4
(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	19
(4) 強固な営業基盤の確立	23
(5) 営業経費の効率的活用	26
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	26
(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	26
(2) リスク管理態勢の強化のための方策	27
(3) 法令遵守の態勢強化のための方策	29
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	30
(5) 情報開示の充実のための方策	30
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	30
(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	30
(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	31
(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	31
6. 剰余金の処分の方針	33
(1) 配当に対する方針	33
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	33
(3) 財源確保の方策	33
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	33
(1) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動	33
(2) 経営管理に係る体制	34
(3) 各種リスク管理の状況及び今後の方針等	34

## 1. 平成 28 年 9 月期決算の概要

### (1) 経営環境

平成 28 年 9 月期のわが国経済は、新興国経済の景気減速などから、輸出・生産面に鈍さが見られるものの、緩やかな回復基調を続けました。その中で、日本銀行は、平成 28 年 9 月 21 日、2%の物価安定の目標を早期に実現するために、これまでの金融緩和の枠組みを強化する形で、「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」の導入を決定しました。

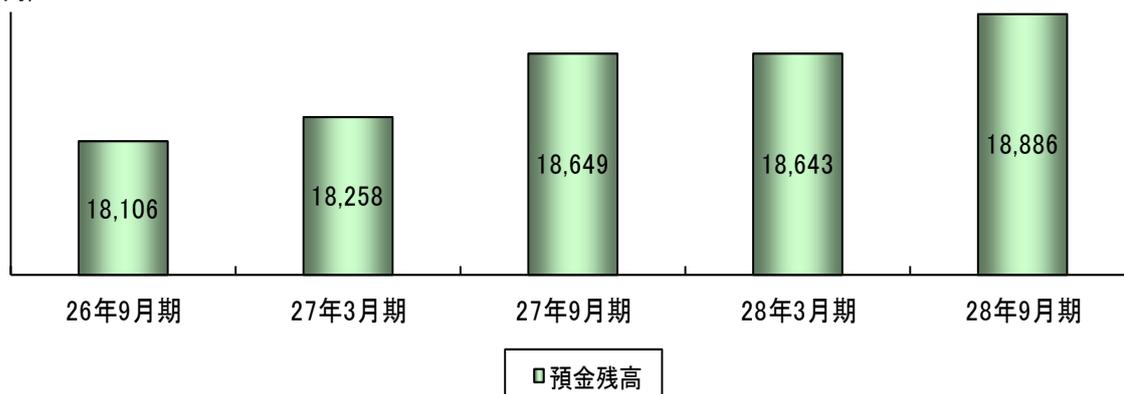
このような経済環境のもと当行は、経営強化計画「プランフェニックスⅣ」に基づき、お客様の本業支援、経営改善・事業再生支援の実践により、お客様の売上増加や経営課題の解決に取り組むことで、地域経済を活性化させ、当行の収益力の向上に繋がるよう努めてまいりました。また、業務執行に対する監査、監督を強化するためにコーポレートガバナンス・コードの趣旨に基づき、複数名の独立社外取締役による意思決定プロセスの透明性確保、外部評価委員会における経営施策の適切性の評価など、責任ある経営体制の確立に努めてまいりました。

### (2) 決算の概要（単体ベース）

#### ① 預金・預り資産

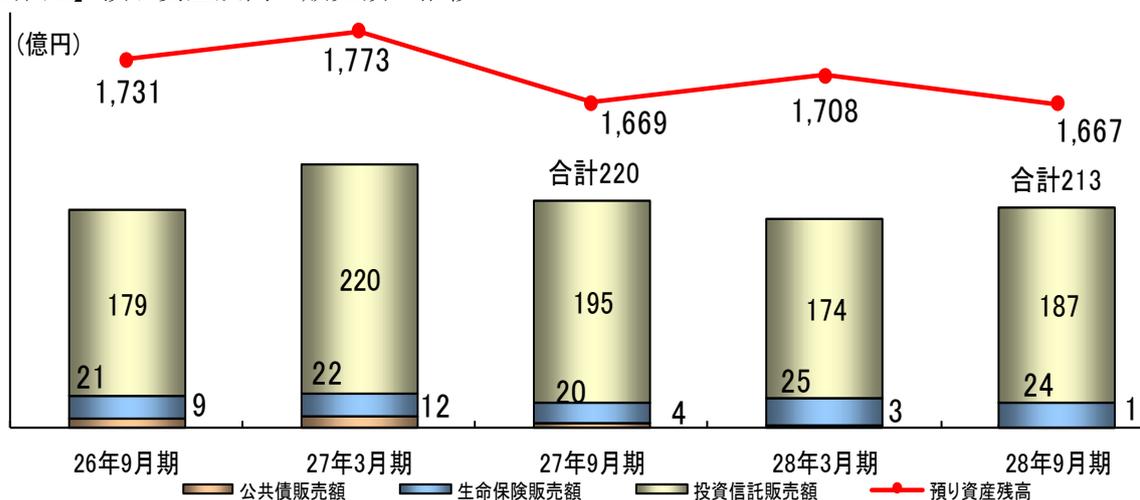
平成 28 年 9 月期末の預金残高は、前年同期比 236 億円増加の 1 兆 8,886 億円となりました。

【図表 1】 預金残高の推移  
(億円)



投資信託は 187 億円の販売を行い、生命保険は 24 億円、公共債は 1 億円の販売・募集を行いました。預り資産販売全体で前年同期比 7 億円減少の 213 億円となり、預り資産残高は前年同期比 2 億円減少の 1,667 億円となりました。

【図表 2】 預り資産残高・販売額の推移

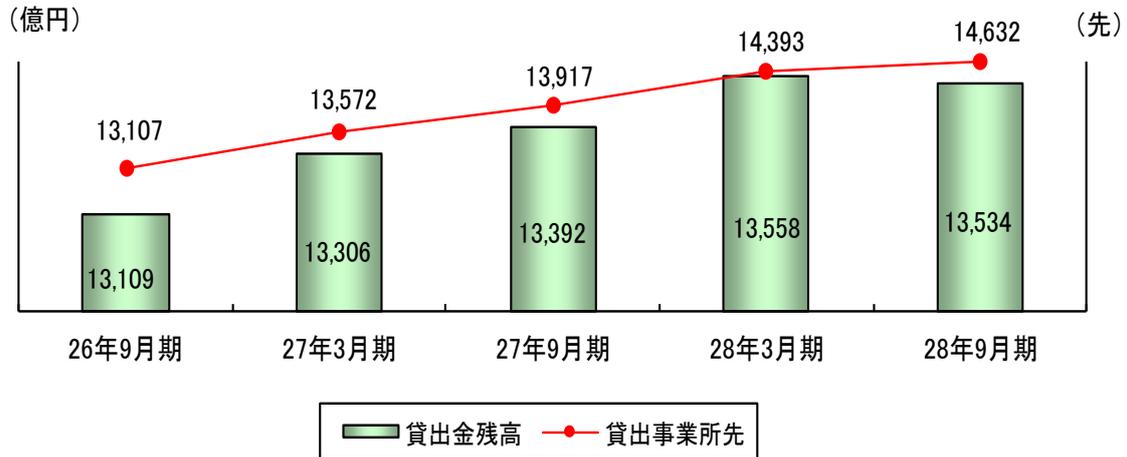


## ②貸出金

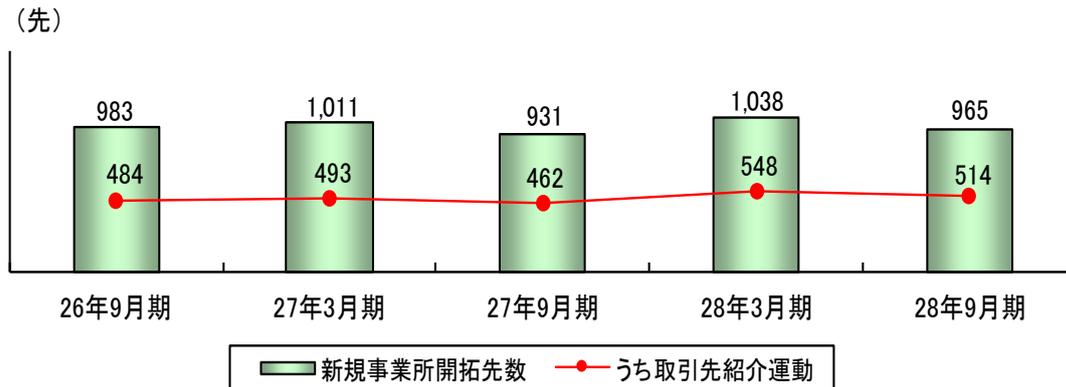
平成 28 年 9 月期末の貸出金残高は、前年同期比 141 億円増加の 1 兆 3,534 億円となりました。

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 28 年度上期における新規事業所開拓先数は 965 先となり、貸出事業所先数は前年同期比 715 先増加の 14,632 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、中小規模事業者等向け貸出金が伸びたものの、利回りの低下により、貸出金利息と有価証券利息配当金が計画を下回る結果となったことなどから、計画を 489 百万円下回る 14,365 百万円となりました。

役務取引等利益は、投資信託販売手数料が計画を下回ったことなどから、計画を 210 百万円下回る 847 百万円となりました。

人件費は、報酬給与手当および退職給与引当金繰入ともに計画を下回ったことなどから、計画を 56 百万円下回る 6,305 百万円となりました。

物件費は、計画していた機械化関連投資の投資額縮小や事務費の削減などにより、計画を 292 百万円下回る 3,638 百万円となりました。経費全体では、計画を 312 百万円下回る 10,844 百万円となりました。

その結果、コア業務純益は、計画を 39 百万円上回る 4,843 百万円となりました。

経常利益は、国債等債券売却益や償却債権取立益の計上などにより計画を 872 百万円上回る 4,834 百万円となり、中間純利益は、計画を 944 百万円上回る 4,065 百万円となりました。

【図表 5】 損益状況の推移（単体）

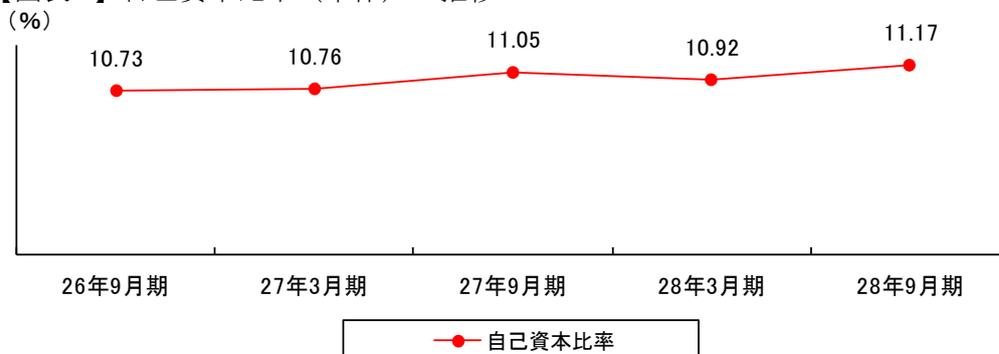
（単位：百万円）

	27/9期	28/3期	28/9期		
	実績	実績	計画	実績	計画比
業務粗利益	15,601	30,953	15,960	16,832	872
(うち資金利益)	14,661	29,076	14,854	14,365	△ 489
(うち役員取引等利益)	862	1,700	1,057	847	△ 210
(うちその他業務利益)	76	176	49	1,619	1,570
経費（除く臨時処理分）	10,644	21,133	11,156	10,844	△ 312
人件費	6,306	12,570	6,361	6,305	△ 56
物件費	3,579	7,250	3,930	3,638	△ 292
税金	758	1,313	865	900	35
一般貸倒引当金繰入額	△ 98	—	—	339	339
業務純益	5,055	9,819	4,804	5,648	844
(コア業務純益)	4,926	9,731	4,804	4,843	39
臨時損益	△ 465	723	△ 842	△ 813	29
(うち不良債権処理額)	766	999	1,180	1,444	264
(うち株式等関係損益)	32	777	0	7	7
(うちその他臨時損益)	268	945	338	622	284
経常利益	4,589	10,543	3,962	4,834	872
特別損益	△ 4	△ 194	△ 10	2	12
税引前当期純利益	4,585	10,348	3,952	4,836	884
法人税、住民税及び事業税	564	1,019	465	672	207
法人税等調整額	140	1,221	366	98	△ 268
当期純利益	3,880	8,107	3,121	4,065	944

## ④自己資本比率

自己資本比率は、前年同期比 0.12 ポイント上昇し 11.17%となりました。

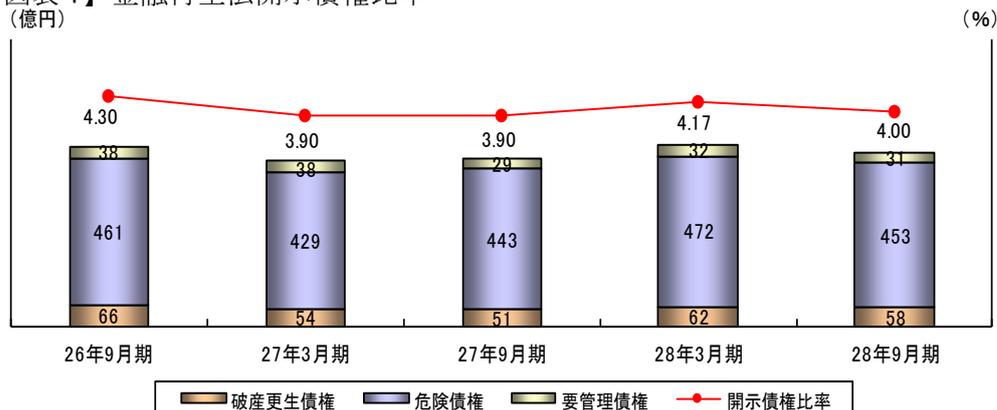
【図表 6】 自己資本比率（単体）の推移



## ⑤不良債権

金融再生法開示債権比率は、前年同期比 0.10 ポイント上昇し 4.00%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)

	27/9末	28/3末	28/9末		
	実績	実績	実績	27/9末比	28/3末比
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	5,191	6,255	5,877	686	△ 378
危険債権	44,355	47,284	45,344	989	△ 1,939
要管理債権	2,953	3,271	3,131	178	△ 139
合計(A)	52,500	56,811	54,353	1,853	△ 2,457
正常債権	1,291,669	1,303,647	1,303,848	12,179	200
総与信(B)	1,344,169	1,360,459	1,358,202	14,033	△ 2,256
金融再生法開示債権比率(A)/(B)(%)	3.90	4.17	4.00	0.10	△ 0.17

## 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 28 年 9 月期のコア業務純益は、利回りの低下により貸出金利息と有価証券利息配当金が計画を下回ったことから、資金利益は計画を下回ったものの、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 39 百万円上回る 4,843 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	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画	計画
コア業務純益	10,992	4,926	9,731	4,804	4,843	39	△ 1,306	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

※28/9 期の始期比は、28/9 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 28 年 9 月期の業務粗利益は、資金利益が計画を下回ったものの、国債等債券売却益等の計上により、計画を 872 百万円上回る 16,832 百万円となりました。機械化関連費用を除く経費は、計画していた機械化関連投資の投資額縮小や事務費の削減などにより、計画を 116 百万円下回る 9,746 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 3.89 ポイント改善の 57.90%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	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画	計画
経費(機械化関連費用除く)	19,336	9,649	19,044	9,862	9,746	△ 116	156	19,593	9,905	19,508
業務粗利益	32,345	15,601	30,953	15,960	16,832	872	1,319	31,947	16,736	33,478
業務粗利益経費率	59.78	61.85	61.52	61.79	57.90	△ 3.89	△ 1.88	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×100

※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

※28/9 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、28/9 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高めるため、本部機能の強化や営業店サポート態勢の強化、人材の育成・強化を図り、「TOWAお客様応援活動」の更なる充実に取り組んでまいりました。

## (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月から平成28年9月）について、行内間ビジネスマッチングは、7,503件の商談を行い、698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、17,808件の商談を行い、1,534件の取引成立となりました。

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は、平成27年4月から平成28年9月で2,373件の取組みを行い、292件の成果となりました。平成24年4月以降の累計では、4,262件の取組みを行い、561件の成果となりました。

具体的には、補助金申請支援は、平成27年4月以降で1,064件の申請支援を行い196件の採択となりました。その中でも、他行に先駆けて取り組んできた「ものづくり補助金」の申請支援は、補助金を活用した新規設備導入による、お客様の生産性向上に直結する重要な本業支援と位置づけており、リレバン推進部ビジネスソリューションチームと外部専門コーディネーターが連携して、生産工程の課題分析や改善策を記載した申請書の作成支援に取り組んだ結果、1,063件の申請支援を行い194件の採択となるなど、近隣金融機関では最多となる実績となっております。

群馬大学・前橋工科大学と取引先企業との共同開発研究支援は、平成27年4月以降で30社へ提案を行い、4社の共同研究が開始となりました。

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28年5月に第3回を開催し、平成27年4月以降で参加企業40社のうち25社が成約となり、マネジメントメンターによる企業支援が実施され、うち10名が民民契約による継続した支援に結びついております。

北関東産官学研究会「川上・川下マッチング事業」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、当行は平成27年4月以降17件の提案書作成支援を行い、1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、平成27年4月以降94件行い6件が取引成立し、大手食品系バイヤーとの個別商談は、125件行い3件が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」は、平成28年6月に第6回を開催し、平成27年4月以降で取引先22社の参加を支援するとともに、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、7社が取引成立となりました。

販路拡大に向けたその他の取り組みとしては、平成28年7月、雑誌「MONO マガジン」へ商品・製品掲載による販路拡大企画を提案した結果、群馬県の企業特集（全13ページ）が生まれ、当行取引先6社が掲載されました。

平成26年12月に締結した、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については、これまでに8回の共同商談会を開催し、本年度については、平成28年5月に「とちぎんビジネス交流商談会2016」、平成28年10月に「2016筑波銀行ビジネス交流商談会」、平成28年11月に「第13回東和新生会ビジネス交流会」を開催し、3行のお客様がそれぞれ出展することで、広域なビジネス機会の創出に取り組んでおります。当行の「第13回東和新生会ビジネス交流会」は、お客様の組織である東和新生会の主催で開催しているところに特徴があり、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合計34社を含め200社が参加し、2,000人の来場となりました。本交流会では、出展企業200社のブースの他、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、JICA・JBIC・JETROとの個別相談ブース、大手企業との個別商談ブースを58ブース設置いたしました。個別商談会は、事前にアピールポイント等を記載した提案書に基づ

き、時間割による延べ 267 回の商談を実施するなど工夫し開催しております。

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、平成 27 年 4 月以降 146 件に取り組んでまいりました。このうち、土木建築業のお客様の介護福祉業への第二創業については、事業計画の立案をリレバン推進部医療関連チームが支援するとともに、福祉施設開所後の介護職員不足に対し福祉専門人材派遣会社との行内間ビジネスマッチングが成約となったことから、職員不足が解消し稼働率の向上に繋がりました。更に、人材・組織運営を強化するために新現役交流会への参加を支援した結果、人事・組織運営面の専門家との民間契約が成立し、現在、人事・組織面の強化に取り組んでおります。この他に、当行は、平成 28 年 8 月、群馬県後継者バンクの連携創業支援機関となり、主に事業意欲のある企業家と後継者のいない小規模事業者を結びつけるなど、創業支援の態勢を強化しております。

事業承継支援は、外部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やM&Aなど、平成 27 年 4 月以降 180 件に取り組んでまいりました。また、中小零細企業の事業承継やM&Aニーズへの支援態勢を強化するため、平成 27 年 9 月に、群馬県産業支援機構・事業引継ぎ支援センターと、平成 28 年 4 月には、東京中小企業投資育成との連携・業務提携を開始いたしました。

更に、お客様の経営課題の解決に向けた取組みとして、公認会計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 4 月以降 127 社へ支援を行いました。

海外進出支援は、国際部海外進出支援チームによる 58 ヶ国 36 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 4 月から平成 28 年 9 月で 46 件の実績、平成 24 年 4 月以降の累計では 186 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、外貨建てクロスボーダーローンに 4 件 9 百万円ドル、円貨建てクロスボーダーローンに 3 件 500 百万円、インパクトローンに 2 件 15 百万ドル、スタンドバイ・クレジットに 1 件 33 百万円、国際協力銀行(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・債務保証に 2 件 68 百万円に組み取り組んでまいりました。平成 28 年 11 月には、国際協力機構(JICA)の「BOP ビジネス連携促進の協力準備調査」制度を活用し、モンゴルでの農業生産支援事業の事業化調査を実施していた取引先の営農型太陽光発電事業の事業展開をサポートするため、JBIC との連携による事業スキームの構築支援と総額 13 億円の協調融資に取り組んでおります。更に、平成 28 年 11 月、国際協力機構(JICA)と業務提携を行い、主に海外 91 拠点を有する JICA のネットワークを活用した現地情報の提供や、政府開発援助(ODA)を活用した海外展開に係るサポート態勢の強化を図りました。

【図表 11】「TOWAお客様応援活動」主な実績

項目	本計画 (27/4~28/9)	累計 (24/4~28/9)
ビジネスマッチング	商談7,503件、取引成立698件	商談17,808件、取引成立1,534件
提案活動	提案2,373先、成立292件	提案4,262先、成立561件
地元大学との共同研究支援	提案30社、共同研究開始4社	提案120社、共同研究開始22社
群馬大学との共同研究支援	提案21社、共同研究開始1社	提案90社、共同研究開始16社
前橋工科大学との共同研究支援	提案9社、共同研究開始3社	提案27社、共同研究開始6社
補助金申請支援	支援1,070件、採択196件	支援1,655件、採択456件
ものづくり補助金申請支援	支援1,063件、採択194件	支援1,545件、採択409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2件、採択1件	支援29件、採択23件
「新現役交流会」での人材支援	参加40社、成約25社26名、民間契約12人	参加60社、成約33社37名、民間契約15人
北関東産官学研究会との連携	支援17件、取引成立1件	支援70件、取引成立3件
大手工業系バイヤーとの商談	商談94件、取引成立9件	商談184件、取引成立13件
大手食品系バイヤーとの商談	商談125件、取引成立11件	商談332件、取引成立28件
「食の魅力発見商談会」参加支援	参加22社、取引成立6社	参加48社、取引成立18社
「地域人づくり事業」による商談	参加16社	参加26社、取引成立2社
自動車部品加工EXPO2016	参加10社	—
FOODEX JAPAN2016	参加6社	—
創業・新規事業支援	支援146社	支援475社
事業承継・M&A支援	支援180社	支援343社
経営相談会の開催による支援	支援127社	支援349社

【図表 12】新現役交流会・ものづくり補助金申請支援の実績

「新現役交流会」での専門人材支援

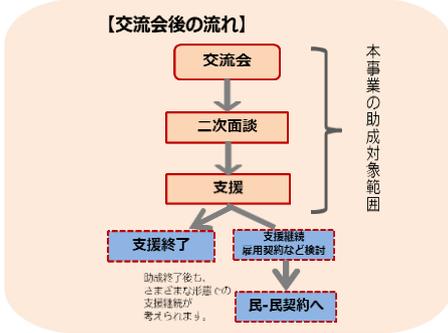
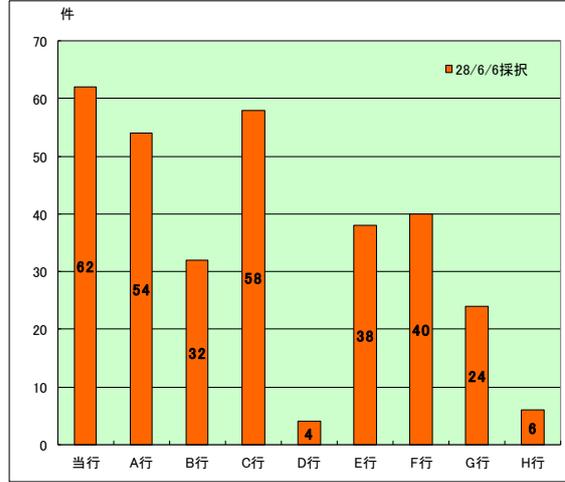
＜開催実績＞			
開催日	平成26年7月25日(金)	平成27年6月15日(月)	平成28年5月18日(水)
開催企業	20社	20社	20社
新現役(企業OB)	55名	86名	58名
のべ面接回数	112回	133回	131回
開催場所	当行高崎支店	さいたまアリーナ	当行高崎支店
＜成約状況＞			
二次面談	取引先 10社	取引先 18社	取引先 17社
実施先	新現役 13名	新現役 13名	新現役 17名
支援成約先	取引先 8社	取引先 12社	取引先 13社
	新現役 11名	新現役 13名	新現役 13名
民-民契約	取引先 3社	取引先 7社	取引先 4社
	新現役 3名	新現役 8名	新現役 4名

ものづくり補助金申請支援

＜支援実績＞		
	申請済	採択
24年・25年度補正ものづくり補助金	482	215
26年度補正ものづくり補助金	608	132
27年度補正ものづくり補助金	455	62

(単位:件)

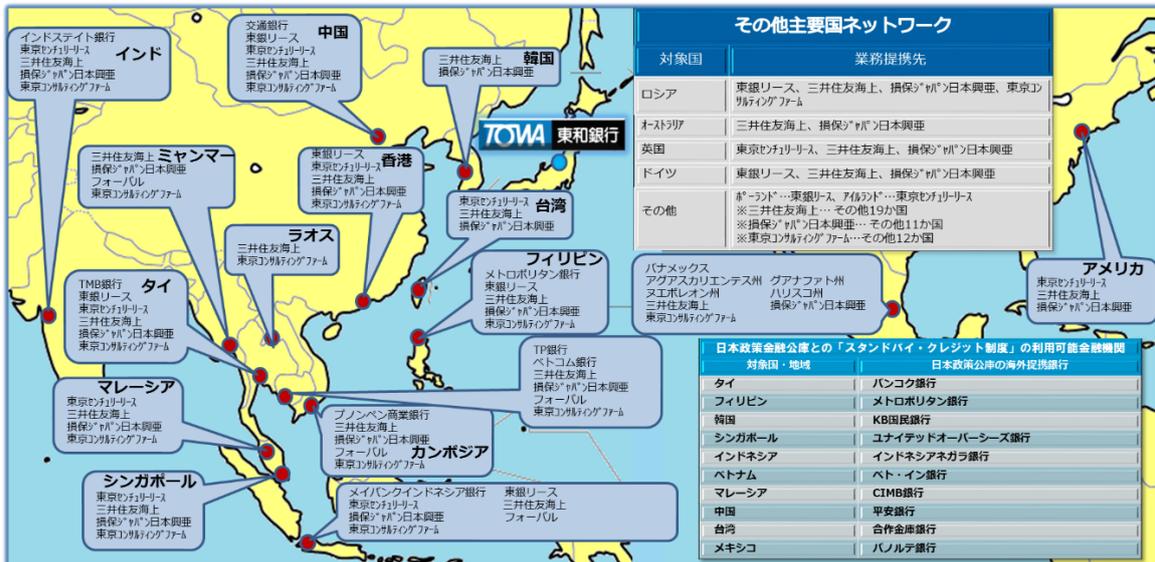
平成27年度補正予算 もの補助採択状況



【図表 13】海外進出支援実績

連携先	本計画 (27/4~28/9)	累計 (24/4~28/9)
JICA (国際協力機構)	1件	5件
JETRO (日本貿易振興機構)	10件	27件
JIBC (国際協力銀行)	2件	4件
交通銀行 (中国)	3件	12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	9件	31件
損害保険各社	0件	21件
民間コンサル・商社・他	13件	28件
合計	46件	186件

【図表 14】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、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、平成28年度上期は148先を支援先に選定したなかで、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・事業再生支援に取り組んでまいりました。

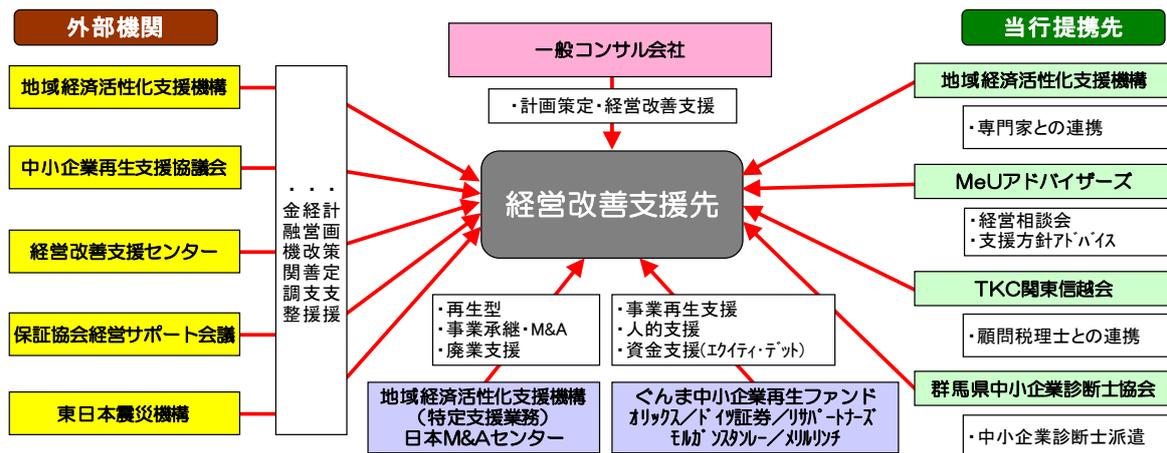
平成27年4月から平成28年9月で、外部機関や外部専門家との連携による取組み件数は、中小企業再生支援協議会10件、信用保証協会外部専門家派遣・経営サポート会議60件、経営改善支援センター15件、東日本震災機構3件、群馬県中小企業診断士協会2件、外部専門家70件、合計160件となりました。平成24年4月以降の累計では367件との実績となっております。

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4月以降37先の実績となりました。

こうした経営改善・事業再生支援などによる実抜計画（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、平成27年4月以降24社の債務者区分がランクアップいたしました。ランクアップの一例としては、リーマンショックを背景として業況が悪化した運送業のお客様に対して、当行と保証協会経営サポート会議が連携し、保証協会の専門家派遣制度を活用した経営改善計画の立案を支援した結果、計画的な車両設備更新や部門別損益管理の実施に繋がり、破綻懸念先から要注意先へとランクアップが図れました。

また、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、DDS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も取り組んでおり、平成28年度上期では5件4億円、国の資本参加後の累計で30件（25社）79億円に取り組み、支援対象企業の従業員2,742人、総売上高509億円の保全を図ってまいりました。

【図表15】 経営改善・事業再生支援における外部機関連携



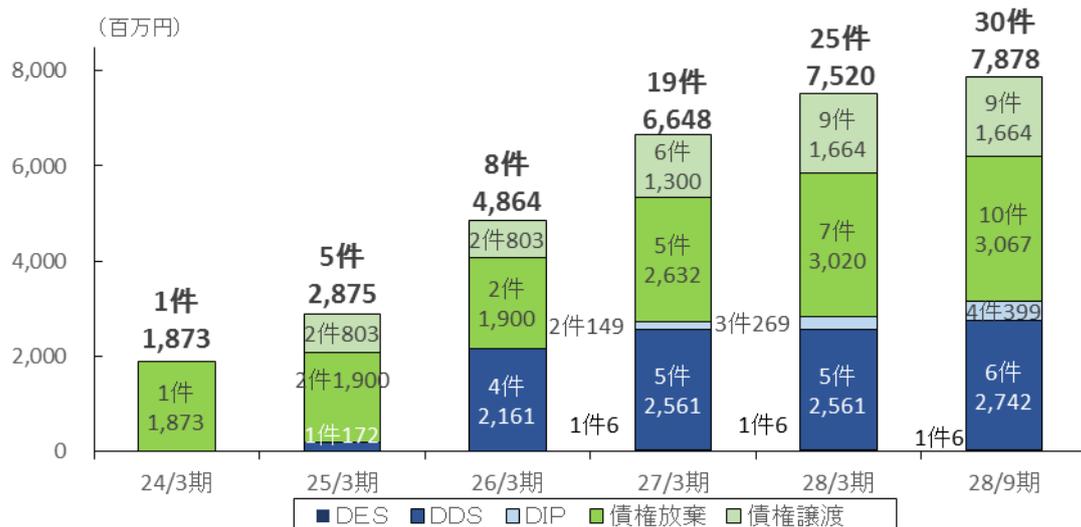
【図表 16】 外部機関の連携状況 (単位：件)

外部機関名	25/3期	26/3期	27/3期	28/3期	28/9期	累計
地域経済活性化支援機構	0	1	1	0	0	2
中小企業再生支援協議会	20	19	15	4	6	64
保証協会経営サポート会議	2	28	25	46	14	115
経営改善支援センター	—	15	15	12	3	45
東日本震災機構	1	0	0	3	0	4
群馬県中小企業診断士協会	—	5	1	2	0	8
外部専門家（コンサルタント等）	2	23	34	44	26	129
合計	25	91	91	111	49	367

【図表 17】 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	28/3期	28/9期	累計
DES 件数（金額）	0 (0)	0 (0)	0 (0)	1 (6)	0 (0)	0 (0)	1 (6)
DDS 件数（金額）	0 (0)	1 (172)	3 (1,989)	1 (400)	0 (0)	1 (181)	6 (2,742)
DIP ファイナンス件数（金額）	0 (0)	0 (0)	0 (0)	2 (149)	1 (120)	1 (130)	4 (399)
債権放棄件数（金額）	1 (1,873)	1 (27)	0 (0)	3 (732)	2 (358)	3 (47)	10 (3,067)
債権譲渡件数（金額）	0 (0)	2 (803)	0 (0)	4 (497)	3 (364)	0 (0)	9 (1,664)
合計	1 (1,873)	4 (1,002)	3 (1,989)	11 (1,784)	6 (872)	5 (358)	30 (7,878)

【図表 18】 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まいりました。そうした中、平成 28 年 7 月に、埼玉県行田市と地方創生に係る包括連携協定を締結し、中小事業者の振興や雇用創出、起業、事業承継などの課題解決に向けた連携の強化に取り組みました。

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、東和新生会ビジネス交流会に群馬県産業支援機構や群馬・埼玉よろず支援拠点を招聘し、経営相談会を開催しております。また、平成 27 年 4 月には、群馬県産業経済部からの要請を受け、群馬県事業引継ぎ支援センターへ当行行員 1 名を派遣し、後継者のいない中小企業等の事業承継支援に取り組んでいるほか、平成 28 年 8 月には、同センターが実施する群馬県後継者バンク事業に係る連携支援機関となり、起業家と後継者不在事業主とのマッチング支援態勢の強化に努めております。

平成 27 年 12 月からは、群馬県プロフェッショナル人材戦略拠点へも当行行員 1 名を派遣し、地域の企業に対する新事業開発や新販路開拓といった、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まいりました。また、埼玉県プロフェッショナル人材戦略拠点とも連携を図っており、具体例としては、経理部門の体制整備が課題となっていた運送業のお客様に対して、プロフェッショナル人材戦略拠点を活用し、経理部門の専門人材の採用を支援したことにより、当社の経営管理態勢の強化が図られた事例が挙げられます。

また、平成 28 年 4 月には、群馬県産業経済部との連携により、市場性・将来性が有望な航空・宇宙分野へのものづくり企業の参入支援を目的に設立された、ぐんま航空宇宙産業振興協議会に支援機関として入会し、同分野に係る販路拡大・研究開発・人材育成等に向けた支援に取り組んでまいりました。

平成 28 年 5 月には、群馬県地場産業振興協議会からの要請を受け、リレバン推進部長及び行員が同会の委員及び事務局メンバーに就任し、地場産業の情報発信・販路開拓・受注拡大を目的とした地場産業振興事業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などの公的機関や、JICA、JBIC、JETRO などの海外進出・海外金融に係る機関、交通銀行や TMB 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。

本計画期間における新たな連携としては、平成 27 年 4 月に JBIC と現地通貨建て協調融資の取扱いを開始し、主に新興国の現地通貨による資金調達ニーズがあるお客様への金融サービスの多様化に努めてまいりました。

また、平成 27 年 8 月、日本政策金融公庫と創業・新規事業等支援に向けた業務連携・協力に関する覚書を締結し、お互いの持つノウハウの補完・共有や顧客相互紹介、協調融資に取り組むことで、創業等に係る支援態勢の強化を図りました。

更に、平成 28 年 1 月には、インドステイト銀行と業務提携を行い、今後の成長期待が高いインドに係る情報提供・支援態勢の強化に取り組んだほか、平成 28 年 3 月に日刊工業グローバルビジネスサポートと業務提携を行い、主に製造業のお客様の海外工場の設立に係るサポートや海外ビジネスマッチング等の支援態勢の強化に取り組みました。平成 28 年 4 月には、東京コンサルティングファームと業務提携を行い、主に新興国への海外進出に伴う法務・税務・財務・人事労務等のコンサルティングに係る支援態勢の強化に取り組みました。

また、平成 28 年 4 月には、中小企業投資育成株式会社法に基づいて設立された、東京中小企業投資育成と業務提携を行い、中小企業の円滑な事業承継や安定株主づくりに係る支援態勢の強化に取り組むなど、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まいりました。

平成 28 年 5 月には、埼玉県信用保証協会と創業支援に係る業務提携を行い、お客様からの創業相談を受けた際に、同協会との事前協議による迅速な資金調達方法の検討

が可能になったほか、創業後に発生した経営課題の解決を図るための専門家派遣制度の活用による支援態勢の整備を行いました。

平成 28 年 9 月には、メキシコ 4 州（アグアスカリエンテス州・ハリスコ州・グアナフアト州・ヌエボレオン州）及びメキシコ大手金融機関 Banamex と業務提携を行い、州政府による現地パートナー選定や許認可取得のアドバイザーサービスや Banamex による金融サービスの提供に係る支援態勢の強化に取り組みました。

また、当行はこれまで、国際協力機構（JICA）との連携により、JICA の「BOP ビジネス連携促進」などの各種支援事業スキームの活用や海外事業展開に関心のあるお客様を対象としたセミナー開催、東和新生会ビジネス交流会における個別相談の実施などに取り組んでいる中、更なる連携の強化を図るため、平成 28 年 11 月、JICA と「業務連携・協力に関する覚書」を締結し、主に海外 91 拠点を有する JICA のネットワークを活用した現地情報の提供や、政府開発援助（ODA）を活用した海外展開に係るサポート態勢の強化を図りました。

#### 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、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おります。平成 28 年 2 月には群馬大学社会情報学部において、計 4 日間延べ 232 人を対象に連携授業を開講したほか、平成 28 年 4 月から 8 月には高崎経済大学経済学部において、計 15 日間延べ 4,005 人を対象に特別講座を開講し、平成 28 年 7 月には放送大学において、計 2 日間延べ 126 人を対象に面接授業を開講いたしました。

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、同大学と連携し沼田市観光活性化推進協議会ワーキンググループのメンバーとして参加し、平成 28 年度中の沼田市観光基本計画の策定に向けて取り組んでおります。

【図表 19】 地元大学との連携実績

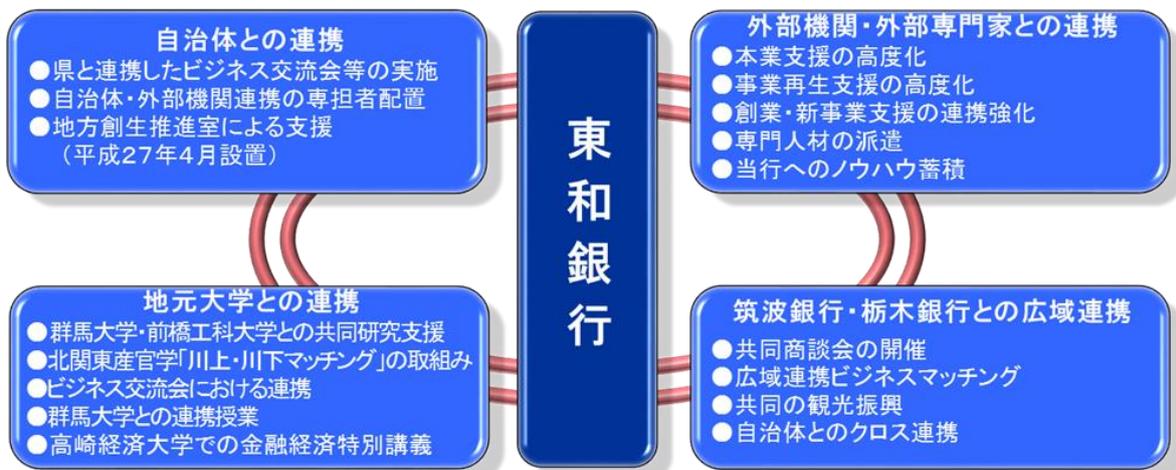
群馬大学との連携			
・共同研究開発支援	前経営強化計画期間（平成24年4月～27年3月）で、紹介69件、共同研究開始15件 新経営強化計画期間（平成27年4月～28年9月）で、紹介21件、共同研究開始1件		
・東和新生会ビジネス交流会の共催			
・寄附講座（社会情報学部）	【講座内容】 地域銀行の社会的役割、地域金融機関における企業再生支援、女性の職場としての地域金融機関、他		
	平成25年2月（計4日間）延べ80人	平成27年2月（計4日間）延べ136人	
	平成26年2月（計4日間）延べ160人	平成28年2月（計4日間）延べ232人	
前橋工科大学との連携			
・共同研究開発支援	前経営強化計画期間（平成24年4月～27年3月）で、紹介21件、共同研究開始3件 新経営強化計画期間（平成27年4月～28年3月）で、紹介9件、共同研究開始3件		
・東和新生会ビジネス交流会の共催			
高崎経済大学との連携			
・寄附講座（経済学部）	【講座内容】 中小企業と地域金融機関、地域金融機関の企業再生、他		
	平成27年4月～8月（計15日間）延べ6,954人（市民聴講生を含む）		
	平成28年4月～8月（計15日間）延べ4,005人		
・街づくりや観光振興に向けた連携（地域政策学部）	平成27年2月より協議開始（これまでに8回開催）		
・沼田市への取組み	同大教授との連携により、沼田市観光基本計画の策定に向けて沼田市観光活性化推進協議会ワーキンググループのメンバーとして参加（これまでに7回開催）		
放送大学との連携			
・寄附講座（面接授業）	平成22年7月（計2日間）延べ147人	平成25年7月（計2日間）延べ78人	
	平成23年7月（計2日間）延べ134人	平成26年7月（計2日間）延べ60人	
	平成24年7月（計2日間）延べ144人	平成28年7月（計2日間）延べ126人	

## 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により、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、当行は平成26年12月、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を締結し、これまでに都合8回にわたり、3行の各地元開催の共同商談会に相互の取引先が参加し、ビジネスチャンスの拡大機会を提供してまいりました。平成28年度では、5月に「とちぎんビジネス交流商談会2016」、10月に「2016筑波銀行ビジネス交流商談会」、11月に「第13回東和新生会ビジネス交流会」を開催し、お客様の販路拡大に取り組んでまいりました。

また、平成28年7月には、お客様の資金調達が多様化と当行の収益力向上を目的とした、3行によるシンジケートローンを実行しており、今後も、3行がそれぞれ工夫を重ね、お客様の本業支援に繋がる広域連携に取り組んでまいります。

【図表20】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33.4%と全国の18.4%と比較して15ポイントも高い「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群馬大学・前橋工科大学との共同開発研究支援、国際部海外進出支援チームによる海外進出支援のほか、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等あらゆる機会を捉え、ものづくり企業に対する販路拡大に取り組んでまいりました。

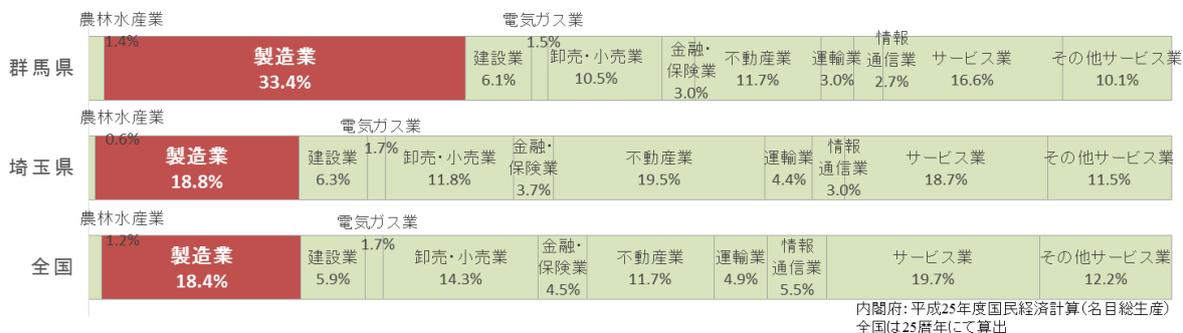
また、ものづくり補助金の申請支援については、当行と提携している外部専門コーディネーターが、新規設備導入による生産効率や費用対効果の測定方法及び効果的な補助金申請書の記載方法などの具体的なアドバイスを、お客様との個別面談により行っていることから、近隣金融機関で最多となる採択数となっております。

更に平成28年4月には、群馬県産業経済部との連携により、市場性・将来性が有望な航空・宇宙分野へのものづくり企業の参入支援を目的に設立された、ぐんま航空宇宙産業振興協議会に支援機関として入会し、同分野に係る販路拡大・研究開発・人材育成等に向けた支援に取り組んでまいりました。

また、平成28年5月には、地元東証2部上場企業で永年に亘り製造・技術部門に携わり、退職後は北関東産官学研究会の産産コーディネーターとして、川上・川下マッチング事業を企画立案するなど、中小企業支援で活躍された実務経験者を採用し、主に工業系のお客様の販路拡大・ビジネスマッチングの取組みを強化しております。

この他、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、大口貸出先の業種転換に伴う業種コード変更の要因を除き、製造業への貸出残高は前年同期比 14 億円増加の 1,616 億円となりました。

【図表 21】 産業構造構成比（平成 25 年度名目総生産）



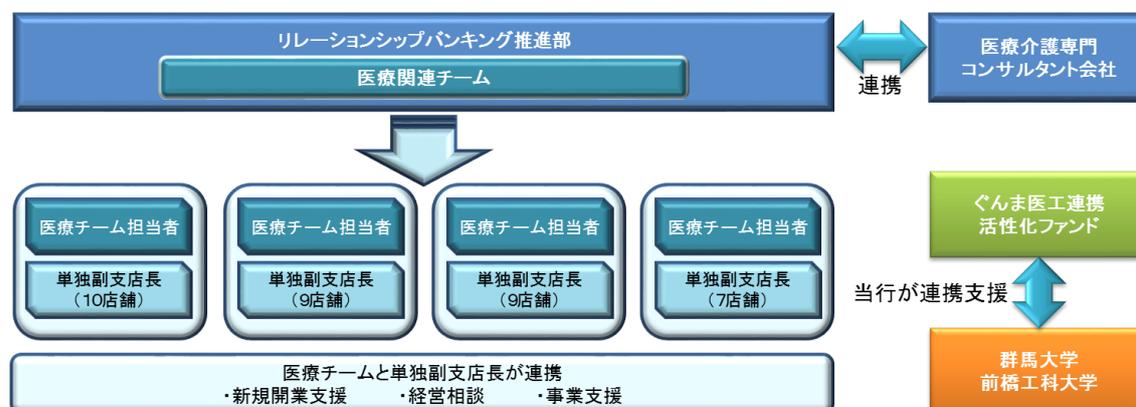
### イ. 医療・介護

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、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を行うため専門資格の取得を進めており、これまでに 16 人が医療経営士資格試験に合格いたしました。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まいりました。この結果、平成 28 年度上期では 15 件 7 億円の融資となりました。また、単独副支店長 35 人による同様の取組みでは、109 件 42 億円の融資となったことから、医療・介護分野への貸出残高は前年同期比 32 億円増加の 810 億円となりました。

また、当行は、平成 27 年 4 月に「ぐんま医工連携活性化ファンド」に出資し、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。現在、医療機器や医療用衣料などの製造を目指している複数のお客様の支援に取り組んでおります。

【図表 22】 医療・介護分野の事業支援態勢



### ウ. 流通業

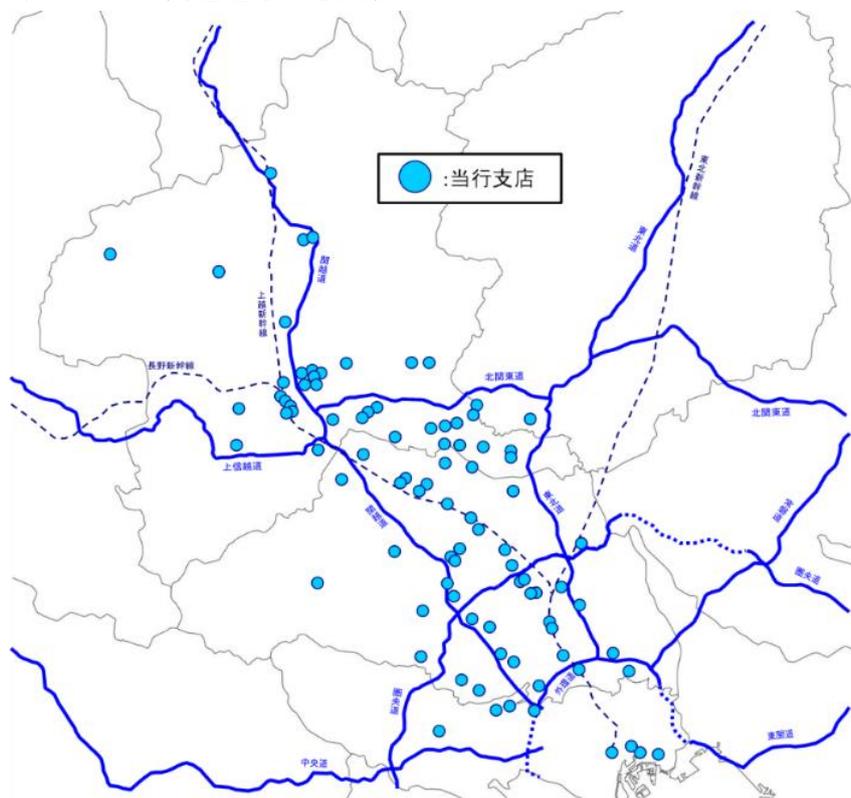
群馬県・埼玉県エリアは、関越道・東北道・上信越道の「縦のライン」と北関東道・圏央道・外環道の「横のライン」によるネットワークの中心で、首都圏という巨大マーケットに位置していることから、東北地方から信越地方までの東日本全体をカバー

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 28 年度上期の運輸業に対する貸出残高は、前年同期比 20 億円増加の 406 億円となりました。

【図表 23】 当行エリアの高速道路網と支店ネットワーク



## エ. 農業

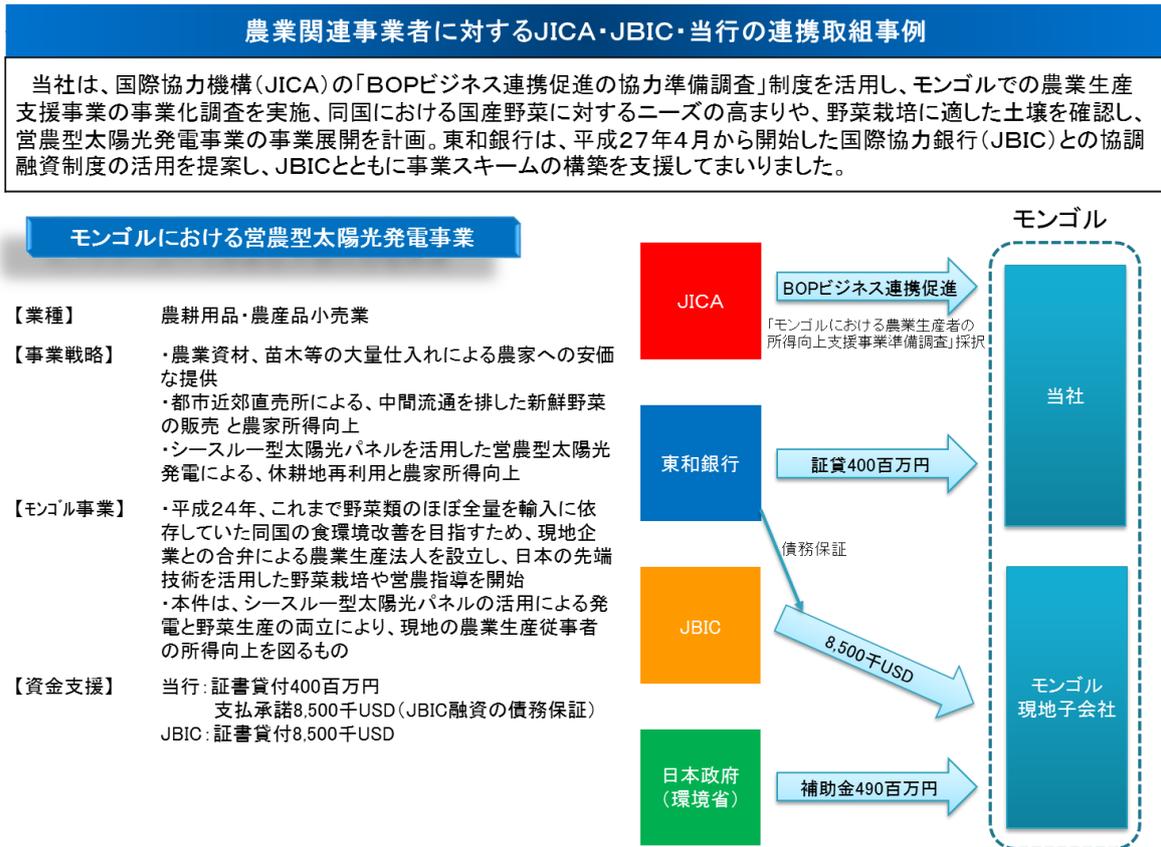
群馬県・埼玉県の農業産出額は、全国平均を上回っており、ねぎやキュウリ、キャベツなどの野菜類に加え、養豚などが盛んな地域で、工業のみならず首都圏にある農業県としての一面も持っています。

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」を設立し、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、食肉加工業や野菜生産業のお客様など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、平成 28 年 6 月に「食の魅力発見商談会 2016」への取引先 12 社の参加を支援したほか、平成 28 年 5 月には、観光・食にテーマを絞った「とちぎんビジネス交流商談会 2016」への 17 社の参加を支援いたしました。また、昨年に引き続き、平成 28 年 3 月開催の「FOODEX JAPAN2016」へ食品関連企業 6 社の参加を支援いたしました。

更に、平成 28 年 11 月には、農業資材・苗木等の大量仕入れによる農家への安価な提供や、都市近郊直売所による中間流通を排した新鮮野菜の販売と農家所得向上などに取り組んでいる取引先の、JICA の「BOP ビジネス連携促進の協力準備調査」制度を活用した営農型太陽光発電事業の事業展開をサポートするため、JBIC との連携による事業スキームの構築支援と総額 13 億円の協調融資に取り組んでおります。

【図表 24】 モンゴル営農型太陽光発電事業の支援スキーム



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ほか、2020年開催の東京オリンピック・パラリンピックの競技開催地となるなど今後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「栃木銀行観光ビジネス交流商談会」平成28年5月に「とちぎんビジネス交流会2016」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、同大学と連携し沼田市観光活性化推進協議会ワーキンググループのメンバーとして合計8回参加し、平成28年度中の沼田市観光基本計画の策定に向けて取り組んでおります。

更に、雑誌「MONO マガジン」への観光地掲載による観光振興企画を提案した結果、平成28年7月に群馬県特集が、平成28年11月に埼玉県特集が掲載されるなど、地域の観光振興に向けて取り組んでまいりました。

(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。その後、

「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名を新たに配置いたしました。

更に、平成28年5月、地元東証2部上場企業で永年に亘り製造・技術部門に携わり、退職後は、北関東産官学研究会の産産コーディネーターとして、川上・川下マッチング事業を企画立案するなど、中小企業支援で活躍された実務経験者を採用し、営業店渉外担当者との同行訪問により、主に工業系のお客様の販路拡大・ビジネスマッチングの取組みを強化しております。こうしたお客様の本業支援態勢の整備・拡充により、ビジネスソリューションチームは現在11名となっております。

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、交渉経過などをリレバンサポートシステムで入力・蓄積・管理ができるようにシステム変更を行い、お客様の定性情報等の属人化を防ぎ、継続した本業支援ができる態勢を整備いたしました。

また、平成27年8月、「お客様応援活動進捗管理表」をリレバン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. リレバン戦略部地方創生推進室

リレバン戦略部地方創生推進室については、前記「3.(1)②ア.」(P.9)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、お客様応援活動を徹底するための渉外推進態勢や人事制度、事業性評価に基づく融資の促進、新たな人材育成プログラムの策定、外部専門人材の採用など経営強化計画の重要施策についての取組状況や強化策について検討し、討議結果を月次の経営戦略会議で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・保険コンサルタント

「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5名、平成28年4月に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。

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店舗へ配置しております。

#### 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当行の海外ネ

ットワーク 58ヶ国 36 機関を活用し支援に取り組んでおります。

平成 28 年度上期においては、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 165 先へ訪問し、海外現地情報の提供や現地支援機関の取次ぎ支援、各種金融サービスのご提供に取り組んでまいりました。

国際部海外進出支援チームによる具体的なお客様の本業支援は、前記「3. (1) ①ア.」(P.5)に記載の通りです。

#### 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などを図るため、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 月から開始し、平成 28 年 3 月末までに 353 社を訪問し契約内容や操作方法のご案内をした結果、新たに 213 社が利用開始となりました。平成 28 年 4 月からは、主に電話や E メールによるお客様サポートと営業店指導を行っており、今後も引き続き、お客様への直接訪問と電話等によるお客様サポートに努めてまいります。

#### 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。平成 28 年度上期の実績は、投資信託販売額 187 億円のうち 71 億円の店頭販売となり、インターネットによる販売額 29 億円と投信プロモーター販売額 9 億円を合わせた非渉外行員チャネル販売比率は 58.8%となりました。

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 25】投資信託販売額推移 (半期毎)

(単位:百万円)

	26/9 期	27/3 期	27/9 期	28/3 期	28/9 期
投信販売額	17,900	22,026	19,589	17,431	18,767
うち投信専担者等販売額	8,917	10,305	8,993	6,971	7,196
うちインターネット販売額	3,600	5,730	4,550	3,224	2,936
うち投信プロモーター販売額	—	—	695	727	905
小計	12,517	16,035	14,238	10,922	11,037
非渉外行員チャネル販売比率	69.9%	72.8%	72.7%	62.7%	58.8%

#### キ. インターネットチャネル販売の強化

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ネルの活用に取り組んでおります。平成 28 年度上期においては、投資信託販売 29 億円、ご来店不要・口座不要のカードローン「とんとん」の口座開設 177 件 151 百万円に取り組んでまいりました。

また、インターネットバンキングの利便性向上に向けて、平成 28 年 5 月に、インターネットバンキングでの入出金明細の照会可能期間をこれまでの 30 日間から 90 日間へ拡大するとともに、平成 28 年 10 月には、インターネットバンキング全利用先の定

期預金解約機能の追加などに取り組んでまいりました。

更に、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等に対するサイバー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、ご契約者ご自身でインターネットバンキングの利用を停止できる機能を追加いたしました。平成 28 年 3 月には、ワンタイムパスワードをご利用されないお客様の 1 日あたりの振込限度額を 20 万円に引き下げました。平成 28 年 4 月には、法人向けインターネットバンキングにおいて、ハードウェアトークンによるワンタイムパスワードを全先に導入するとともに、お客様からのお申し出がない場合の 1 日あたりの振込限度額を原則 1,000 万円までとするセキュリティ対策を実施いたしました。

### ③業務改革

#### ア. BPR 委員会

平成 27 年 4 月、当行は抜本的な業務改革による事務量の削減により営業店事務課の定員削減と渉外力の強化を図るため、BPR 委員会を設置し、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いたしました。専担チームは、他行訪問や外部研修、営業店実査、アンケート調査、研修用端末を利用したモニタリング、本支店実務担当者会議などにより、事務課行員が担当している全ての業務と事務フローを洗い出し、事務処理項目毎の標準処理時間と月間平均受付件数の測定を行ってまいりました。

平成 27 年 4 月から平成 28 年 9 月までに、BPR 委員会を 9 回開催した中で、事務フロー再構築の対象である事務課の年間事務処理時間約 10 万時間の半減を目標と定め、諸施策の順次実施に取り組んでおります。具体的には、地方税納付事務の本部集中化や残高証明書の本部一括作成・一括発送、総合振込依頼書の本部一括作成・一括発送などを実施した結果、これまでに削減目標比で約 2 割の削減となっております。

今後も引き続き、事務フローの再構築に向けた諸施策を順次実施することで、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、渉外行員の本業支援に係る時間の増加に繋げてまいります。

#### イ. 営業店新端末の導入

当行が、営業店事務の効率化及び堅確化を図るために取り組んできた営業店新端末の導入については、平成 28 年 6 月からの一部店舗による試行稼動を経て、平成 28 年 10 月に当初計画通り全店稼動いたしました。

これにより、システム性能が向上したことなどから、伝票等の OCR（機械読み取り）機能の強化等による端末操作回数の削減や、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・堅確化が図られております。また、新端末の導入に併せて伝票帳票書類を刷新し、お客様にご記入頂く項目の削減や記入欄の拡大など、お客様利便性の向上を図っております。

#### ウ. 営業店事務の本部集中促進

当行はこれまで、営業店事務の本部集中による効率化を図るため、融資事務センターによる端末オペレーションの代行や債権書類保管、本店事務センターによる諸届に係る顧客宛文書の発送代行と諸届書類保管などに取り組んでまいりました。

こうした取組みを加速するため、本計画を見据え先行するかたちで、平成 26 年 10 月に事務集中部を新設し、相続手続きの本部集中を群馬県内 3 営業店で試行開始いたしました。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 月からは全店で本格稼動となり、順次態勢の強化に取り組んできた結果、これまでに 175 件の相続事務を本部集中いたしました。また、BPR 委員会と連携し、平成 28 年 9 月に地方税納付事務、平成 28 年 10 月に残高証明書の作成・発送業務、平成 28 年 11 月に総合振込依頼書の作成・発送業務などについて、これまで営業店が行っていた事務を本部集中いたしました。

今後も引き続き、BPR 委員会と連携し、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を図るため、集中対象業務の拡大を図ってまいります。

### (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、営業店の業績表彰に係る配点ウエイトは、基本配点1,250点中200点としておりました。

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、「お客様ニーズ等の情報取得・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係る僚店との協力状況」、「紹介した販路の売上増加貢献度」等を評価対象としております。尚、評価ウエイトは「TOWAお客様応援活動」の配点200点中160点とし、更に、業績表彰必須条件として「TOWAお客様応援活動」に係る得点を120点以上とする事で、営業店のインセンティブを高めております。

平成27年10月には、お客様応援活動の取組み成果としての貸出残高増加への意識付けを高めるため、本業支援に基づく融資情報の蓄積・実績に対する評価ウエイトを24点から48点へと改定するとともに、支店長・渉外課長の本業支援に対する関与度が低い場合には3段階の減点ルールを設けました。更に、平成28年4月からは、支店長・渉外課長の本業支援に対する関与度が高い場合に3段階の加点ルールを設けるなど、定性評価の定着に向けた取組みを順次行っております。

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全営業店を毎月臨店し、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、定性評価の実施により、取組み件数を重視することなく、お客様の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 26】 営業店業績評価基準（定性評価導入前から平成28年4月までの改定推移）

定性評価導入前	平成27年4月	平成28年4月
<p>営業店業績表彰 基本配点1,250点</p> <p>1. TOWAお客様応援活動 200点</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>営業店業績表彰 基本配点1,250点</p> <p>1. TOWAお客様応援活動 200点</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 (72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実施か</li> <li>・支店長は率先して部下指導をしているか 他</li> </ul> <p>②BMの依頼を受けた支店の対応状況 (16点)</p> <p>③外部機関との連携 (24点)</p> <p>④商談成立 (24点)</p> <p>⑤支援結果としての融資情報蓄積・実行 (24点)</p> <p>※表彰必須条件として120点以上の獲得</p>	<p>営業店業績表彰 基本配点1,250点</p> <p>1. TOWAお客様応援活動 200点</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>※支店長・渉外課長の本業支援関与度により 0段階加減点48点、32点、16点、▲16点、▲32点、▲48点 ※表彰必須条件として120点以上の獲得</p>

#### イ. 目利き人材の育成・強化

当行は、平成28年5月に、地元東証2部上場企業で永年に亘り製造・技術部門に携わり、退職後は、北関東産官学研究会の産産コーディネーターとして、川上・川下マッチング事業を企画立案するなど中小企業支援で活躍された実務経験者を採用し、リレバン推進部ビジネスソリューションチームへ配属いたしました。現在、実務経験者

が工業系のお客様を訪問し、お客様の販路拡大に向けた支援に取り組むとともに、営業店渉外担当者と同行訪問することにより、専門的知見やノウハウ、人的ネットワーク資産の吸収・承継を図り、当行の事業性評価力の向上に努めております。

一方で、外部機関等へ当行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、あおぞら債権回収株式会社へ1名派遣し、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み、平成28年5月末で審査管理部へ帰任いたしました。また、平成27年4月には、群馬県産業経済部からの要請を受け、群馬県事業引継ぎ支援センターへ1名派遣し、後継者のいない中小企業の事業承継支援に取り組んでいるほか、平成27年12月からは、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1名派遣し、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。更に、平成28年4月、地域経済活性化支援機構へ審査部門担当者を1名派遣し、主に事業性評価に係る知識・ノウハウの習得に取り組み、平成28年10月に審査部門へ帰任いたしました。今後は、同担当者が渉外行員と同行訪問し、事業性評価に係る指導育成に取り組むことで、専門知識の行内浸透を目指してまいります。

#### 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）」を制定しました。「目利きシート」は、お客様の本業支援に伴う実態把握により得た定性情報を中心としたもので、事業性融資取引のある全先を対象とし、企業調査書に添付することで、事業性評価力の向上を図っております。今後につきましては、平成28年12月に全店稼動した新たな信用格付モデルと格付・査定プラットフォームに基づく企業調査において、「目利きシート」による格付補正ルールを導入及び全体整合性のある最適なフォームへの改定などに向けた検討をしております。

また、平成26年11月には、融資取上げ企業に対し本業支援をどこまで実施しているか確認するための「応援活動確認表」を制定し、融資稟議書に添付することで、営業店・推進部門・審査部門との情報の共有を図っております。

この様に、当行は、お客様の実態把握に基づく本業支援・経営改善支援を全行的・継続的に展開することで、お客様の取り扱う製品・商品、技術力、生産力、販路などの事業内容や経営課題、定性情報を蓄積していることから、「TOWAお客様応援活動」そのものが事業性評価であると考えております。

更に当行は、こうした、お客様の実態把握や事業性評価の取り組みを一層強化するため、平成28年4月、様々なライフステージにあるお客様のビジネスモデルや事業戦略、マーケット分析、SWOT分析、財務諸表には表れない商流・ビジネスネットワークなどを適切に評価し、成長可能性・将来性を検証するための、「事業性評価シート」を制定いたしました。これまでは主に、業績が低水準で推移しているものの、ビジネスモデルや事業内容、技術力などから成長可能性があるかと判断できる先について、審査部が案件ベースで営業店に作成を指示し事例の積み上げを図っております。現在、「事業性評価シート」の作成対象先の選定方法や、渉外行員が、事業性評価に向けたお客様との深度あるコミュニケーションが出来るよう、インタビューシート等の策定などに取り組んでおり、今後も引き続き、お客様の事業の将来性に着眼した信用供与に努めてまいります。

## ②若手行員の早期戦力化

### ア. OJT等

当行は、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育成に取り組んでおり、特に、新入行員（総合職）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、渉外課配属後のフォロー研修など

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 OJT を行っており、平成 28 年度上期で、渉外行員延べ 189 名、投信専担者 43 名の育成を図ってまいりました。

また、当行は、若手行員の体系的な業務習熟を加速し、本業支援や事業性融資の強化を図るため、平成 28 年 9 月に人材育成プログラムを制定し、これまで延べ 10 日間の分散開催としていた新入行員研修を抜本的に変更し、総合職は 4 月から連続 2 ヶ月間、一般職は連続 1 ヶ月間の集中研修を実施することで、社会人教養から商品知識、端末オペレーション、融資稟議、企業調査・本業支援といった広範な分野を徹底して指導する態勢といたします。また、営業店配属後については、総合職は原則、渉外課に配属し稟議書類作成や渉外関連事務に早期に携わることで、お客様の本業支援に係るノウハウの早期習得を目指してまいります。

更に、質の高い本業支援の中核となる若手行員育成のため、1 年間の選抜研修制度を設け、事業性評価や業種特性、本業支援能力の強化を図りたいと考えており、現在、平成 29 年 4 月からの制度開始に向け、具体的な研修内容の検討を進めております。

#### 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、eラーニングを活用した学習支援に取り組んだほか、平成 27 年 4 月以降、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 28 年 9 月までに 16 名が合格いたしました。また、行員の自主的な勉強会である「土曜勉強会」において、平成 28 年 6 月の「業種別セミナー・製造業」に 27 名、平成 28 年 7 月の「業種別セミナー・医療介護」に 22 名が参加し、それぞれの業種の特徴や特有の商慣行、キャッシュフローなどを踏まえた、事業性評価に係る勉強会を実施しております。更に、自律的学習をより一層後押しするため自前の eラーニング等の導入を検討するなど、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

当行は、平成 26 年 11 月に男女共同参画推進委員会を設置し、これまでに 20 回の委員会を開催した中で、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に取り組んでまいりました。

その中で、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。また、平成 28 年 3 月には、女性行員の一層の活躍を進めるため、営業店課長クラス以上・本部代理クラス以上の女性管理職比率を 15%以上とすることや、女性採用比率を 50%以上とする数値目標を盛り込んだ、女性の活躍推進に関する行動計画を策定いたしました。

その中で、平成 28 年 3 月には、育児休業者の円滑な復職を支援するため、「育児休業者交流会」を開催し、育児休業中に改定があった規程や事務手続きの説明や育児休業後に復職した先輩行員との意見交換に取り組むとともに、平成 28 年 9 月の開催時には、平成 28 年 10 月から全店稼動した営業店新端末について、実際の端末による実習も行うなど、育児休業者の不安の解消と円滑な職場復帰に取り組ましました。

今後につきましても、女性行員の一層の活躍促進を図るため、渉外業務への任用や支店長等への登用を加速するための、総合職・一般職のコース別人事制度の見直しを含む、人事諸制度の見直し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も積極的に取り組んでおり、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 月に二人目となる女性の支店長を配置したほか、平成 27 年 4 月以降の本計画期間においても、新たに審査部門 2 名、企画部門へ 2 名配置したほか、地域経済活性化支援機構へ派遣していた審査部担当者が帰任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、平成 16 年 3 月末には 6.5%であった女性役付者比率が、平成 28 年 9 月末では 19.0%となるとともに、平成 28 年 9 月末の女性役席者比率については、女性の活躍推進に関する行動計画で定めた 15%以上という目標を上回る、15.5%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るなど、女性行員の活躍フィールドの拡大に取り組んでまいります。

【図表 27】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
全体の役付者数	905	968	920	878	875	864	847
女性役付者数	59	127	120	124	122	131	135
女性役付者比率	6.5	13.1	13.0	14.1	13.9	15.2	15.9
	23/3	24/3	25/3	26/3	27/3	28/3	28/9
全体の役付者数	825	820	787	760	752	744	743
女性役付者数	135	128	128	125	134	141	141
女性役付者比率	16.4	15.6	16.3	16.4	17.8	19.0	19.0

【図表 28】女性役席者比率の推移 (単位:人、%)

	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3	22/3
全体の役席者数	646	663	630	592	568	549	531
女性役席者数	13	32	35	37	41	45	49
女性役席者比率	2.0	4.8	5.6	6.3	7.2	8.2	9.2
	23/3	24/3	25/3	26/3	27/3	28/3	28/9
全体の役席者数	531	529	532	537	551	557	580
女性役席者数	57	58	63	70	75	80	90
女性役席者比率	10.7	11.0	11.8	13.0	13.6	14.4	15.5

#### 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、育児との両立支援に積極的に取り組んだ結果、制度の利用者が増加し、平成 22 年 5 月、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、平成 27 年 5 月、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の新設に取り組んだ結果、制度改定した平成 27 年 5 月から平成 28 年 9 月までに、女性行員 35 人、男性行員 25 人が育児休業を取得するとともに、子育て休暇については女性行員 33 人、男性行員 5 人が取得するなど、両立支援の取り組みが進んでおります。

今後につきましても、当行は両立支援に向けた諸施策に取組み、「くるみん」よりも認定基準が厳格化された「プラチナくるみん」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、平成 27 年 4 月に 5 名、平成 28 年 4 月に 5 名、合計 10 名の専任職行員を投信プロモーターに任用しております。

今後につきましては、持続可能性のある組織の確立に向けて、豊富な知識と経験を有するベテラン行員の活躍を促進するため、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まいります。

#### ⑤持続性のある組織の確立

##### ア. 専門人材の採用

当行は、平成 28 年 5 月に、地元東証 2 部上場企業で永年に亘り製造・技術部門に携わり、退職後は、北関東産官学研究会の産産コーディネーターとして、川上・川下マッチング事業を企画立案するなど中小企業支援で活躍された実務経験者を採用し、リレバン推進部ビジネスソリューションチームへ配属いたしました。現在、実務経験者が工業系のお客様を訪問し、お客様の販路拡大に向けた支援に取り組むとともに、営業店渉外担当者と同行訪問することにより、専門的知見やノウハウ、人的ネットワーク資産の吸収・承継を図り、当行の事業性評価力の向上に努めております。

また、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、外部からの専門人材の採用に向けて、現在、人選を進めております。

##### イ. 人員構成の適正化

当行は、30 歳代の行員がほか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、平成 28 年度 115 名、平成 29 年 4 月入行予定者 104 名と、安定した新卒採用の実施と、平成 28 年 9 月の人材育成プログラムの制定など、若手行員の早期戦力化に取り組んでまいりました。

また、持続可能性のある組織の確立を図るため、原則 55 歳で職位定年となる人事制度について、支店長級は 58 歳まで、副支店長・課長級は 56 歳まで職位登用することを柱とする改定案について、行内協議を進めております。

#### (4) 強固な営業基盤の確立

##### ①預金の増強

平成 28 年 9 月期の預金残高は、計画比 88 億円増加、始期比 628 億円増加の 1 兆 8,886 億円となりました。

【図表 29】 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	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画	計画
預金	18,258	18,649	18,643	18,798	18,886	88	628	18,898	19,168	19,268
個人預金	14,699	14,753	14,814	15,089	14,922	△ 167	223	15,239	15,389	15,539
法人預金	3,191	3,368	3,418	3,241	3,414	173	223	3,291	3,311	3,361
その他	367	527	410	467	549	82	182	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 28 年 9 月期の法人預金は、計画比 173 億円増加、始期比 223 億円増加の 3,414 億円となりました。

##### イ. 個人預金

平成 28 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、計画比 167 億円減少、始期比 223 億円増加の 1 兆 4,922 億円となりました。

##### ②貸出金の増強

平成 28 年 9 月期の貸出金残高は、リスクに見合うリターンのある案件の発掘が困難となったことに加え、地公体向け貸出を一部売却したことなどから、運用目的貸出が計画比 78 億円減少、始期比 17 億円減少となり、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、計画比 146 億円減少、始期比 116 億円減少となったものの、中小規模事業者等向け貸出が計画比 140 億円増加、始期比 355 億円増加したことなどから、

計画比 127 億円減少、始期比 228 億円増加の 1 兆 3,534 億円となりました。

【図表 30】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	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画	計画
貸出金	13,306	13,392	13,558	13,661	13,534	△ 127	228	13,776	13,891	14,006
法人貸出	9,647	9,767	9,976	9,927	10,002	75	355	10,017	10,107	10,197
中小規模事業者等向け貸出	6,432	6,258	6,683	6,627	6,767	140	335	6,692	6,757	6,822
運用目的貸出	2,190	2,184	2,257	2,251	2,173	△ 78	△ 17	2,251	2,251	2,251
個人貸出	3,658	3,624	3,581	3,733	3,531	△ 202	△ 127	3,758	3,783	3,808
住宅ローン	3,305	3,267	3,236	3,335	3,189	△ 146	△ 116	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ョンの構築により、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、運用目的貸出の減少を吸収し、計画比 75 億円、始期比 355 億円増加の 1 兆 2 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 28 年 9 月期の新規事業所開拓先数は 965 先となり、前年同期比 34 先増加し、貸出事業所先数は前年同期比 715 先増加の 14,632 先となりました。

【図表 31】貸出事業所先数・新規事業所開拓先数推移

（単位：先）

	25/9期	26/3期	26/9期	27/3期	27/9期	28/3期	28/9期
事業性貸出先数	12,244	12,709	13,107	13,572	13,917	14,393	14,632
前期比	391	465	398	465	345	476	239
前年同期比	761	856	863	863	810	821	715
新規事業所開拓先数	933	988	983	1,011	931	1,038	965

#### 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」、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 28 年 9 月期の個人向け貸出残高は、計画を 202 億円下回る 3,531 億円となりました。

### ③手数料収入

#### ア. 預り資産

当行は、投資信託商品の選定にあたっては、投資対象のリスクや運用方針などの商品特性を十分に検討した上で、基準価格の推移が下落し続け回復の見通しが無いか、低廉な手数料率となっているかなどの観点から、顧客の安定的な資産形成に資するよう、常務会にて検討しており、平成 28 年 9 月末現在の投資信託残高上位 10 商品の販売開始からの基準価格推移（分配金込み）については、9 商品が上昇しております。

また、投資信託は、中・長期での運用によりパフォーマンスを上げる性格の商品であることから、乗換え販売ではなく、NISA・ジュニア NISA などの非課税制度を活用しつつ、複数の商品の組み合わせ等の提案・コンサルティングによりリスク分散・長期保有となるよう努めております。その上で、お客様のライフステージを把握し、適合

性の原則に則って、投資目的やリスクに対する考え方等顧客属性を的確に把握し、お客様の理解力に合わせ分り易く丁寧に説明を行ない、お客様の意向と実情に適した商品の勧誘や販売を行っております。また、インターネットによる投資信託の購入を可能とし、お客様に対し利便性の向上を図るとともに購入手数料の割引等取引メリットを提供しています。

当行の販売体制としては、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注力してまいりました。また、平成 27 年 4 月以降、投信プロモーターを 10 名配置し、平成 28 年 9 月期実績で、投資信託販売 10 億円のほか、外貨定期預金や NISA 口座などの実績となっております。

また、平成 27 年 12 月からは、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 店舗へ配置し、平成 28 年 9 月期実績で保険販売 5 億円の実績となっております。

そうした結果、平成 28 年 9 月期の投資信託販売は 187 億円、生命保険販売は 24 億円となりました。

更に、当行は平成 28 年 8 月から、多様なニーズをお持ちのお客様に対し、新たな投資手段を提供することで、家計の安定的な資産形成に資するため、金融商品仲介業務を 4 店舗で開始し、順次、取扱店舗を増やして行きたいと考えております。

当行は、顧客本位の業務運営であるフィデューシャリー・デューティーの原則の下、販売時や販売後の分かりやすい情報提供に努めるとともに、商品選定の段階から家計の安定的な資産形成に資するよう、引き続き取り組んでまいります。

#### イ. 外国為替・国際業務

国際部海外進出支援チームによるサポートは、前記「3. (2) ②イ.」(P. 16)に記載の通りです。

外貨預金については、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 22 億円増加の 90 億円となりました。更に、165 先のお客様の直接訪問により、外貨建てクロスボーダーローンやインパクトローン、スタンドバイ・クレジット、JBIC との協調融資制度に基づく親子ローンなどの金融サービスのご提供などに取り組んだ結果、国際業務に係る手数料収入 66 百万円の実績となりました。

#### ウ. 為替手数料ほか

当行は、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いるほか、私募債や M&A 仲介による手数料収入の獲得に努めてまいりました。

その結果、平成 28 年 9 月期の受入手数料は前年同期比 81 百万円増加の 2,955 百万円となりました。

### ④有価証券・運用目的貸出

#### ア. 有価証券

純投資有価証券は、これまでに取得した高利回り債の償還が進む中で、運用資産の多様化を推進するとともに、事業債とリパッケージ債を中心に積み上げを行ったことから、平成 28 年度上期の有価証券利息配当収入は相応額を確保し、業務計画は達成しましたが、経営強化計画比では若干の未達となりました。その結果、平成 28 年 9 月末残高は 5,724 億円と前期比 6 億円増加し、債券の平均残存期間は 0.4 年伸び 6.5 年となりました。

#### イ. 運用目的貸出

運用目的貸出は、低金利及び低クレジットスプレッドの環境下、リスクに見合うリターンのある案件の発掘が困難となったことに加え、地公体向け貸出を一部売却したことから、各計数は計画比で未達となりました。その結果、平成 28 年 9 月末残高は 2,174 億円と前期比 83 億円減少し、平均残存期間は前期比変わらず 8.6 年となっております。

ります。

#### (5) 営業経費の効率的活用

##### ①人件費

人件費は、効率的な業務運営などによる時間外手当の縮減により、平成 28 年 9 月期では、計画を 56 百万円下回る 6,305 百万円となりました。

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、営業店事務課行員を削減し、投信プロモーター人員を増加させることで、渉外行員の時間的負担の軽減を図り、時間外勤務の更なる削減につなげてまいります。

##### ②物件費

物件費は、計画していた機械化関連投資の投資額縮小や導入時期の後ずれ、印刷費・宣伝費を中心とした事務費の削減、ATM 監視業務のアウトソーシングなどにより、平成 28 年 9 月期は、計画を 292 百万円下回る 3,638 百万円となりました。

今後につきましては、平成 28 年 10 月に全店稼動した営業店新端末に係る償却費の増加などに伴い物件費の増加が見込まれることから、事務費の削減と予算執行の厳格化を徹底するとともに、他行・他社との手形交換業務・手形集中業務・手形決済業務等の共同化などを含めた業務の効率化を検討し、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、取締役 6 名のうち独立社外取締役を 2 名（うち女性 1 名）選任し、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。

社外取締役、社外監査役に対しては、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るなど、取締役会の実効性の向上に努めております。

##### 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、監査役員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。また、平成 28 年 12 月には、新たな信用格付モデルと格付・査定プラットフォームに基づく企業調査システムが全店稼動し、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が図られました。今後につきましては、新たな企業調査システムにおいて、「目利きシート」による格付補正ルールの導入及び全体整合性のある最適なフォームへの改定などについて検討してまいります。

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訂したほか、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。

更に、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中、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。

また、平成 28 年 4 月、様々なライフステージにあるお客様のビジネスモデルや事業戦略、マーケット分析、SWOT 分析、財務諸表には表れない商流・ビジネスネットワークなどを適切に評価し、成長可能性・将来性を検証するための、「事業性評価シート」を制定いたしました。これまで主に、業績が低水準で推移しているものの、ビジネスモデルや事業内容、技術力などから成長可能性があるかと判断できる先について、審査部が案件ベースで営業店に作成を指示し事例の積み上げを図っており、今後は、この「事業性評価シート」の一層の活用を図ることで、当行全体の目利き能力・事業性評価力の向上に努めるなど、引き続き、地域経済動向や産業特性を踏まえ、様々なライフステージにある

お客様の事業内容や経営課題、成長可能性を適切に評価する審査態勢の構築に努めてまいります。

## 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、平成27年11月から、ストレステストの対象範囲を拡充し、資産クラスに対するストレステストを実施し、資金管理部会（常務会）へ月次報告するなど、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取り組んでおります。

平成28年5月には、純投資有価証券規程を改定し、ファンド等外部に運用を委託する投資について、入口審査や取得後のモニタリングなど管理プロセス毎の具体的な検証項目を定めた「ファンド等チェックマニュアル」の制定やアラームポイント運営の精緻化を図っております。

平成28年10月からは、長期固定金利リスク管理や与信集中リスク管理の一層の強化を図るため、運用目的貸出のポートフォリオ管理の実施に向け取り組んでおります。

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、平成28年12月に、新たな信用格付モデルと格付・査定プラットフォームに基づく企業調査システムが全店稼動し、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が図られました。

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定・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、月次の資金管理部会（常務会）において、部門別収益や貸出金セグメント別（都県別、業種別、商品別、マーケット別等）収益の実績について、時系列で把握・分析を行っております。

また、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・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精緻化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 28 年 3 月に策定した、平成 28 年度コンプライアンス実践計画における上期の主な実績は、不祥事件・事務事故再発生防止態勢の強化については、監査部の臨店による監査 55 ヶ店、事務統括システム部・国際部による臨店事務指導を 59 ヶ店で実施いたしました。

反社会的勢力に対する取組強化に係る、平成 28 年度上期の実績は、反社会的取引対策委員会を 2 回開催し、反社勢力との取引排除や解約状況及びスクリーニング実施結果などについて協議したほか、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 220 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係る、平成 28 年度上期の実績は、研修推進者会議において 105 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 28 年 5 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、顧問弁護士等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係る、平成 28 年度上期の実績は、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 50 回 1,576 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 28 年度上期は、コンプライアンス委員会を 6 回、小委員会を 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、その状況を取締役会に報告しております。

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。

更に、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項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.26)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140億円上回る6,767億円となりました。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等を要因とした総資産の増加により、計画を0.83ポイント下回る30.73%となりました。

【図表 32】 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)	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画	計画
中小規模事業者等向け貸出残高	6,432	6,528	6,683	6,627	6,767	140	335	6,692	6,757	6,822
総資産	20,580	21,310	21,633	20,993	22,018	1,025	1,438	21,123	21,412	21,512
総資産に対する比率	31.25	30.63	30.89	31.56	30.73	▲0.83	▲0.52	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い、毎月、経営戦略会議へ討議内容について報告・審議するなど、常務会・取締役会の関与・指示の基、経営強化計画の諸目標の達成に向け取り組んでまいります。

## (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・新規事業等支援に向けた業務連携・協力に関する覚書を締結するとともに、平成28年5月には、埼玉県信用保証協会との創業支援に係る業務提携により、迅速な相談・審査態勢や創業後の経営課題解決に向けた専門家派遣制度の整備などに取り組みました。

平成28年度上期の実績は、「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」44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28年度上期の実績は、「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」12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」3,137先、合計3,172先となりました。

### 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28年度上期の実績は、「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」38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」5先、「実抜計画を策定しランクアップとなった先」4先、合計47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28年度上期の実績は、「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」50先、「経営相談会等により事業承継・M&Aの支援を行った先」22先、合計72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、原則無担保でスピーディーな対応が可能な「B I Zークイック」などを取り扱うとともに、A B L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28年度上期の実績は、「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」68先、「私募債を利用した先」3先、「A B L手法の活用等、動産・債権担保融資を行った先」52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」479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」1,092先、合計1,694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28年9月期の経営改善支援等取組み率は、計画を21.64ポイント上回る33.48%となりました。

【図表 33】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)	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画	計画
創業・新事業開拓支援	52	49	53	55	44	△11	△8	55	60	60
経営相談	974	1,905	3,519	1,000	3,172	2,172	2,198	1,000	1,000	1,000
早期事業再生支援	42	54	38	40	47	7	5	40	50	50
事業承継支援	18	30	78	20	72	52	54	20	20	20
担保・保証に過度に依存しない融資促進	567	1,117	1,548	590	1,694	1,104	1,127	600	615	625
合計	1,653	3,155	5,236	1,705	5,029	3,324	3,376	1,715	1,745	1,755
取引先	14,105	14,431	14,816	14,400	15,023	623	918	14,500	14,600	14,700
経営改善支援等取組み率(%) (経営改善支援等取組み数/取引先)	11.72	21.86	35.34	11.84	33.48	21.64	21.76	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支援等取組み数は、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) T O W A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) T O W A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 28 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 29 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 28 年 3 月期は 517 億円の計上と、当初の経営強化計画 157 億円を 359 億円上回り、平成 28 年 9 月期では 545 億円となるなど計画以上の積み上げが図られております。

【図表 34】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	517	-
計画比	16	75	116	154	234	319	359	-

	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。更に、半期毎に履行状況報告書を取締役に報告し、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。

更に、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い、全行的な法令等遵守態勢の強化を図ってまいりました。今後につきましても、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、お客様の利益を不当に害することのないよう、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。

具体的には、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名増員するとともに、平成28年6月には、ストレス事象が生じた場合に見込まれる損失への対応として、有価証券等の売却順位などについて予め方向付けを行うアクションプランに係るシミュレーションを実施いたしました。

今後につきましても、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.27)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.28)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毎の管理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おいて、ワンタイムパスワード並びに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。また、ホームページサーバーのセキュリティー対策として、ファイアウォールのレベルアップに取り組んでおります。

更に、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、平成 28 年 4 月にワンタイムパスワードを全先に導入し、セキュリティ強化に取り組みました。

また、平成 27 年 11 月に金融 I S A C に加盟し、サイバーセキュリティに関する情報共有体制を構築するとともに、平成 28 年 12 月には、内閣官房・内閣サイバーセキュリティセンター主催の分野横断的演習へ参加するなど、人材育成を含めサイバーセキュリティ対策に取り組んでおります。

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