

新経営強化計画 ダイジェスト版

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条)

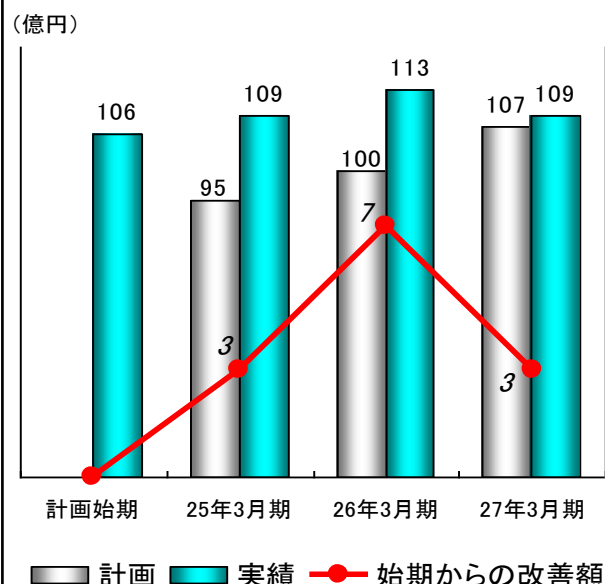
平成27年6月
株式会社 東和銀行

目 次

I. 前経営強化計画の実績についての総括		1
II. 経営の改善の目標		10
III. 新経営強化計画の基本方針		11
IV. 経営改善の目標を達成するための方策		12
V. 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化		21
VI. 責任ある経営体制の確立		22

前経営強化計画の主要項目の実績について

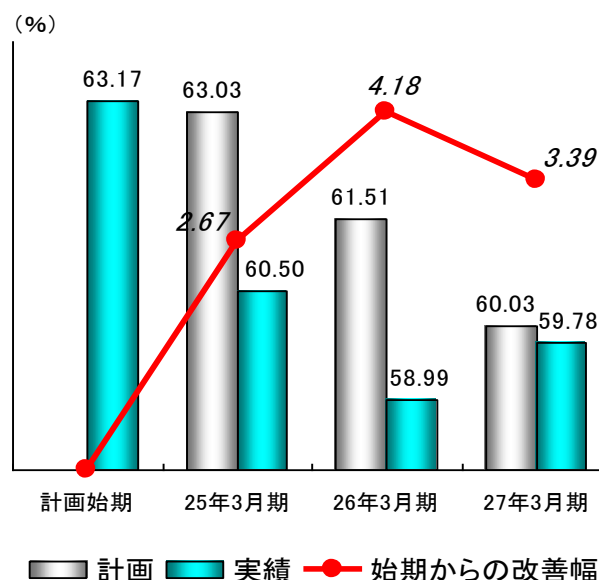
【コア業務純益の改善額】



「TOWAお客様応援活動」を全行的・継続的に実施した結果、預貸金・事業性貸出先数の増加や貸出金利低下の抑制が図られたことなどから、27年3月期のコア業務純益は、計画比2億円、始期比3億円の増加となりました。

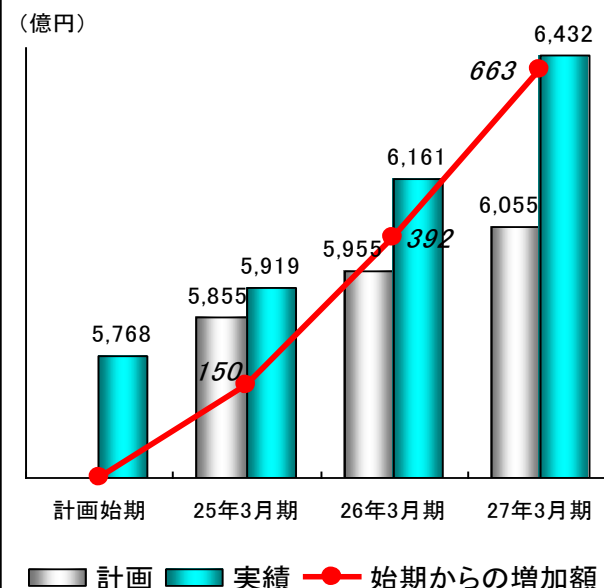
- ・計画期間中の預金増加額 1,518億円
- ・計画期間中の貸出金増加額 807億円
- ・計画期間中の事業性貸出先増加数 2,431先

【業務粗利益経費率の改善幅】



資金利益や役務取引等利益の増加などによる業務粗利益の増加と、予算執行の厳格な管理などによる物件費の減少により、27年3月期の業務粗利益経費率は計画を0.25ポイント下回り、始期からは3.39ポイントの改善を図りました。

【中小規模事業者等に対する信用供与の実績】



「TOWAお客様応援活動」の徹底による実態把握強化と本業支援により、新たな資金需要の創出や新規取引先数の増加に繋がったことなどから、27年3月期の中小規模事業者等向け貸出残高は、計画比377億円、始期比663億円の増加が図られました。

本業支援の実績について(1/2)

「TOWAお客様応援活動」

お客様の「売上増加」に向けた本業支援として、当行のお客様同士を繋ぐビジネスマッチングに累計で10,305件取り組み836件の成立となりました。また、ものづくり補助金・創業補助金などの申請支援、地域銀行で初となる新現役交流会による人材紹介、大学との共同研究支援などの提案活動に1,889件取り組み269件の成果となりました。

※平成24年4月～平成27年3月実績

ビジネスマッチング

面談10,305件、成立836件
成約率8.1%

提案活動

提案1,889件、成果269件
成果率14.2%

主な本業支援の取組み実績

支援内容	累計		支援内容	累計	
「新現役交流会」 大手企業等のOB紹介	面談20社	成約8社11人	海外進出支援	支援141件	
ものづくり補助金申請支援	申請482件	採択215件	経営相談会の開催	相談222件	
創業補助金申請支援	申請76件	採択23件	大手食品系バイヤーとの商談	面談207件	成約17件
その他補助金申請支援	申請28件	採択22件	大手工業系バイヤーとの商談	面談90件	成約4件
「北関東産官学」 ビジネスマッチング	紹介53件	面談26件 成約2件	「食の魅力」 食品系バイヤーとの商談	面談26件	成約12件
群馬大学との共同研究支援	紹介69件	研究開始15件	東和農林漁業 6次産業化応援ファンド	面談33件	
前橋工科大学との共同研究支援	紹介21件	研究開始3件	ぐんま×食ビジネス交流会	参加12社	

本業支援の実績について(2/2)

海外進出支援

42ヶ国22機関(銀行等含む)とのネットワークにより、生産拠点等の海外進出ニーズを持つお客様への情報提供や現地専門家のご紹介、インパクトローンやスタンドバイクレジット、クロスボーダーローンなどの金融サービスのご提供、輸出入に係るサポートなど、累計で11ヶ国141件の海外進出支援に取り組んでまいりました。

海外業務提携ネットワーク

※平成24年4月～平成27年3月実績

【アジア地域以外の主要国ネットワーク】

対象国	業務提携先
ロシア	東銀リース、三井住友海上、損保ジャパン日本興亜
オーストラリア	三井住友海上、損保ジャパン日本興亜
米国	東京むちりリース、三井住友海上、損保ジャパン日本興亜
メキシコ	三井住友海上、損保ジャパン日本興亜
英国	東京むちりリース、三井住友海上、損保ジャパン日本興亜
ドイツ	東銀リース、三井住友海上、損保ジャパン日本興亜
その他	ポランド…東銀リース、アイルランド…東京むちりリース ※三井住友海上・・・その他19か国 ※損保ジャパン日本興亜・・・その他11か国



連携支援実績

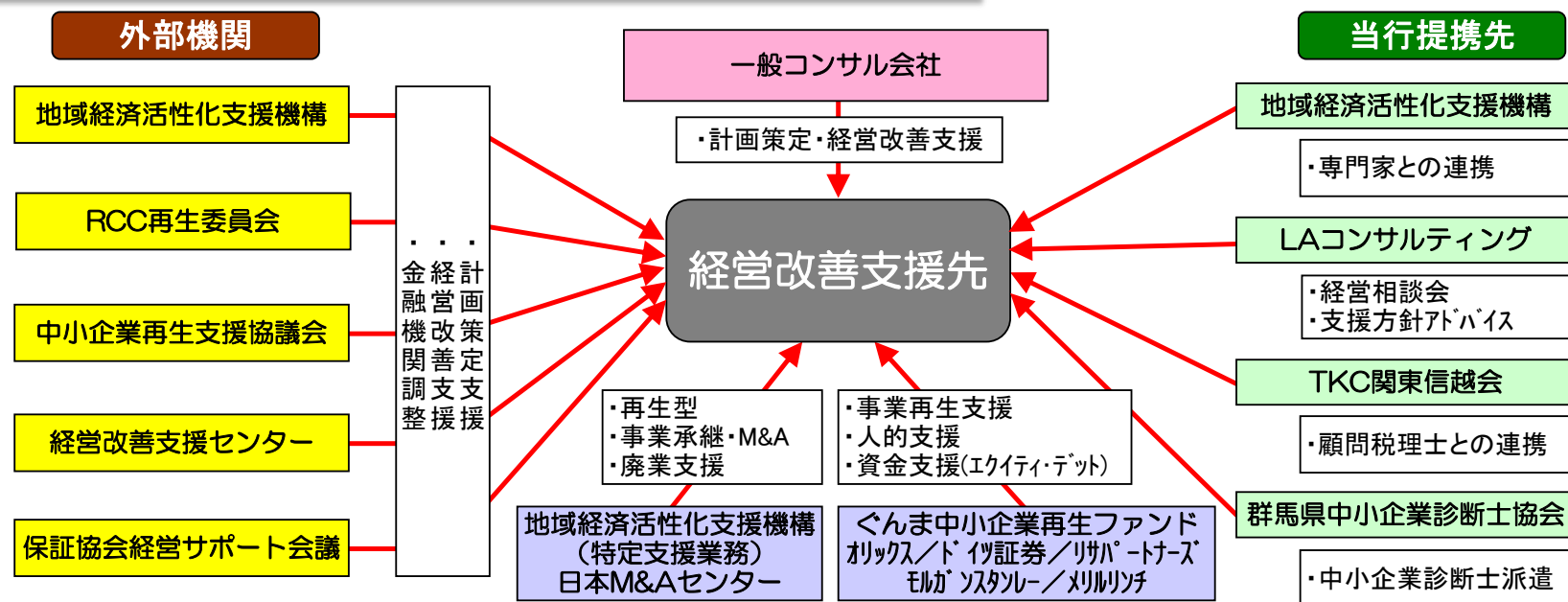
JICA(国際協力機構)	4件
JETRO(日本貿易振興機構)	18件
JBIC(国際協力銀行)	1件
交通銀行(中国)	9件
TMB銀行(タイ)	34件
メトロポリタン銀行(フィリピン)	2件
プノンペン商業銀行(カンボジア)	13件
TP銀行(ベトナム)	1件
リース各社	22件
損害保険各社	22件
民間コンサル・商社・他	15件

対象11ヶ国、141件

経営改善支援の実績について

経営改善支援として、企業支援室の担当者を10ブロックに配置し経営改善計画の策定支援や経営指導を行っているほか、外部機関等の知見やサポート機能を活用した経営改善支援に累計で429件取り組んでまいりました。また、地域銀行で初となる地域経済活性化支援機構からの特定専門家の派遣制度を活用するなど、コンサルティング機能発揮のための態勢強化を図っております。

経営改善・事業再生支援における外部機関との連携



外部機関連携実績

連携先	25／3期	26／3期	27／3期	累 計
中小企業再生支援協議会	20件	19件	15件	54件
経営改善支援センター	—	15件	15件	30件
地域経済活性化支援機構 (REVIC)	0件	1件	1件	2件
東日本震災機構	1件	0件	0件	1件
保証協会経営サポート会議	2件	28件	25件	55件
外部専門家(コンサルタント等)	2件	23件	34件	59件
群馬県中小企業診断士協会	—	5件	1件	6件
経営相談会(コンサルタント)	70件	85件	67件	222件
合 計	95件	176件	158件	429件

事業再生支援の取組みについて(1/2)

当行は、地域経済活性化支援機構や中小企業再生支援協議会などの外部専門機関との連携により、経営改善計画の策定支援を行うとともに、DESやDDSといった手法も活用しながら、お客様の経営改善支援に取り組んでまいりました。

地元建設業の再生支援

事業概況

- ・建設業を中心に、不動産賃貸業を営む企業(与信残高12億円、従業員50人)。
- ・受注減少により財務内容が悪化し、不動産部門は含み損を抱え、特定建設業許可の財務要件や経営事項審査の財務評価が悪化。
- ・代表取締役が高齢となり、事業継続・事業承継に不安。



支援内容

- ・当行とコンサルティング会社より、会社分割による財務健全化を提案。
- ・当行行員を財務部長として派遣し、他行調整や運転資金対応、長期資金の返済軽減により支援。
- ・当行とコンサルティング会社より、後継者への経営・工事管理面の助言。



取組成果

- ・24年8月、建設会社と不動産会社へ分割を実施。
- ・建設会社の財務評価向上で公共工事受注が増加し、売上高23年9月期20億円が27年5月期33億円へ増加、不動産会社は他行を含む支援体制を確立し、含み損のある遊休不動産を売却し債務を圧縮、両社とも財務健全化。
- ・後継者支援の結果、円滑な事業承継達成。

事業再生支援の取組みについて(2/2)

旅館の再生支援

当温泉地の面的再生

- ・当温泉地は、ピーク時には年間300万人を超える入込客数があったが、大型宿泊施設の老朽化や東日本大震災の影響などにより260万人台にまで落ち込み、当温泉地全体の景況悪化が深刻となる。
- ・当行は、本事例の温泉地の活性化を図るために街再生セミナーを開催し、自治体や商工団体に著名な街づくり専門家である北山孝雄氏を紹介、これを契機に街中心部の面的再生・再整備がなされたことから、温泉地としての魅力が高まり、入込客数は3年連続で対前年比増加し、平成26年度は290万人まで回復。

事業概況

- ・江戸時代から続く老舗旅館(与信残高17億円、従業員120人)。
- ・過去の設備負担が重く、新たな設備投資や修繕が不十分であったことに加え、東日本大震災の影響もあり、宿泊者数の減少が続き、売上が19億円から15億円へ減少。



支援内容

- ・当行行員を財務部長として派遣するとともに、当行元役員を社外取締役として派遣し経営管理態勢を強化。
- ・当行と中小企業再生支援協議会との連携により、外部専門家を派遣し、経営改善計画の策定を支援するとともに、当行とコンサルティング会社より、宿泊客増加に向けた施策と中心街に面した土産物店のリニューアルを提案。
- ・26年3月、他行との支援体制を確立し、DDS・DESを全行合計12億円(当行7億円)を実施、財務面を支援。

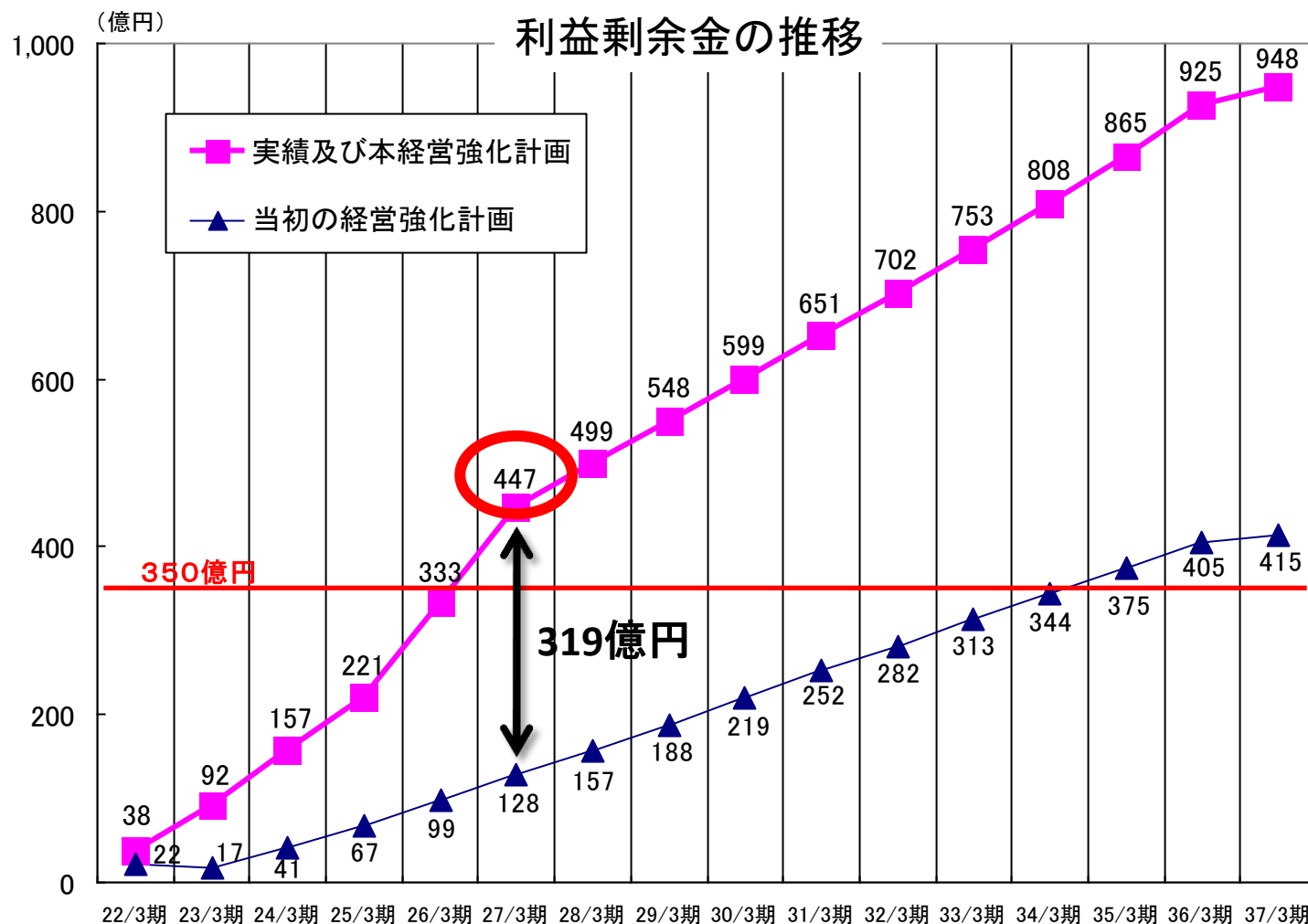


取組成果

- ・当温泉地と当旅館への一体的な取組みにより、宿泊客数と土産物売上が増加し、売上23年4月期15億円が27年4月期19億円へ回復、財務内容が健全化。(契約保養所として行内周知、行員の利用3年間で336人)

利益剰余金について

当行は、平成21年12月に公的資金350億円を受け入れて以降、中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化に取り組むとともに、収益力の強化にも取り組み、当初計画を大きく上回る利益剰余金を着実に積み上げてまいりました。平成27年3月期の利益剰余金は447億円となり、当初の経営強化計画128億円に対して319億円の増加となっております。



前経営強化計画の課題認識

当行は、前経営強化計画において、お客様の本業支援と経営改善・事業再生支援に取り組むことにより地域経済を活性化させ、当行の収益力を向上させるビジネスモデルを全役職員一丸となって築きあげてまいりました。このビジネスモデルの持続可能性を更に高め、強化していくためには、お客様の実態把握の徹底、ビジネスモデルを支える態勢整備、ビジネスモデルを支える人材育成が課題であると認識しております。

お客様の実態把握の徹底

- 「TOWAお客様応援活動」の要諦は、お客様の事業内容の適切で深度ある把握であることから、実態把握を徹底し、お客様の売上増加や経営課題の解決に向けた支援の質的向上を図ってまいります。

ビジネスモデルを支える態勢整備

- 実態把握のためには、お客様とのコミュニケーションが十分に行えるための時間の確保が必要であることから、渉外行員が本業支援活動に注力できるためのサポート態勢の拡充を図ってまいります。
- お客様の本業支援実践による、貸出金の増加や金利低下の抑制、金融取引の増加など、当行収益に与える効果検証を行ってまいります。
- 当行のビジネスモデルを支える、与信管理態勢やリスク管理態勢などコーポレートガバナンスの強化に取り組んでまいります。

ビジネスモデルを支える人材育成

- 30歳代の行員が少ないという人員構成上の課題に対応するため、若手行員・専任職行員及び女性行員の活躍促進を一層進めてまいります。
- 高度化するお客様のニーズ・課題への対応や、専門的知識を必要とする部門の強化を図るため、人材の育成・強化に取り組んでまいります。

経営強化計画の新旧構成

前経営強化計画における課題を克服し、当行のビジネスモデルの一層の強化と収益力の向上を図るため、本経営強化計画では、ビジネスモデル実践に関する戦略、及びそのための態勢整備に関する戦略と人材に関する戦略、強固な経営基盤の確立に関する戦略を掲げ、取組みを強化してまいります。

前経営強化計画の構成

業務運営体制に関する戦略

- ・地域密着型金融の推進によるお客様支援の実践に向けた活動強化
- ・本部機能の強化

預金、貸出、有価証券運用及び預り資産に関する戦略

- ・預金増強戦略
- ・マーケット特性に応じた貸出戦略
- ・有価証券・市場性ローン戦略
- ・預り資産戦略

効率化戦略

- ・効率化戦略
- ・効率的な営業経費の検討

新経営強化計画の構成

ビジネスモデル実践に向けた活動強化

- ・「TOWAお客様応援活動」
- ・支援ネットワーク拡充
- ・地域戦略

本部機能の強化と営業店サポート態勢の拡充

- ・本部機能の強化
- ・営業店渉外機能の強化
- ・業務改革

人材育成と活躍フィールド拡大

- ・目利き能力の向上
- ・若手行員の早期戦力化
- ・女性行員の活躍促進
- ・専任職行員の保有能力の発揮
- ・持続性のある組織の確立

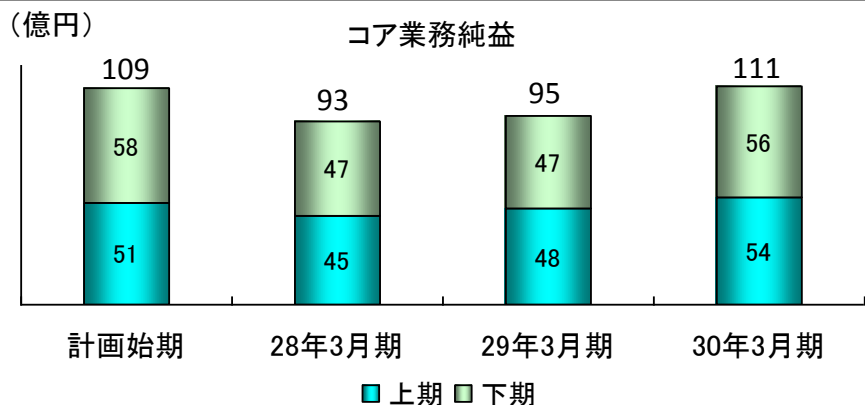
強固な経営基盤の確立

- ・預金の増強
- ・貸出金の増強
- ・手数料収入の増強
- ・有価証券・運用目的貸出
- ・営業経費の効率的活用

経営改善の目標と実施期間

当行は、金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条の規定に基づき、平成27年4月より平成30年3月までの経営改善の目標を以下の通りとし、本経営強化計画を実施いたします。

収益性を示す指標



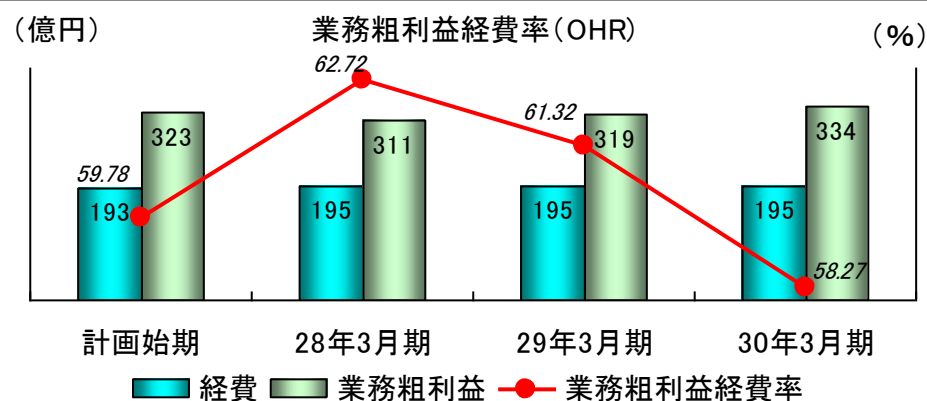
(単位:百万円)

	計画始期	30/3期計画	始期比
コア業務純益	10,992	11,100	108

※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

本経営強化計画におけるコア業務純益の計画については、市場金利の低下などを要因とした資金利益の減少に加え、これまで抑制をしてきた機械化関連投資の増加など、これまで以上に厳しい環境にあり一時計画始期を下回りますが、「TOWAお客様応援活動」を進化(深化)させ、お客様の「売上増加」に継続して取り組むことで、貸出金の増加と金利低下抑制を図るとともに、役務取引等利益の増加や経費の削減に取り組むことにより、計画終期のコア業務純益は111億円と計画始期を上回る計画といたします。

業務の効率性を示す指標



(単位:百万円、%)

	計画始期	30/3期計画	始期比
経費(機械化関連費用を除く)	19,336	19,508	172
業務粗利益	32,345	33,478	1,133
業務粗利益経費率	59.78	58.27	▲1.51

※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しております

経費について、人件費は、引き続き仕事の成果・能力に応じた効率的な配分を行うとともに、計画的な業務遂行を徹底し、時間外労働の削減に取り組んでまいります。物件費は、各部店が諸経費の見直しを更に実施し、部店長自らが予算執行状況の厳格な管理を行ってまいります。業務粗利益については、「TOWAお客様応援活動」に経営資源を集中させることにより、預貸金の増加を図り、資金利益の拡大に努めてまいります。

これらの取組みにより平成30年3月期の業務粗利益経費率は、計画始期比1.51ポイント改善の58.27%といたします。

ビジネスモデル

当行のビジネスモデル

『靴底を減らす活動』『雨でも傘をさし続ける銀行』『謙虚さのDNAを忘れない銀行』をモットーとして、『TOWAお客様応援活動』に全役職員が全力で取り組み、お客様の「売上増加」や「経営課題の解決」につながる本業支援、経営改善支援を実施し、お客様の発展と地域経済の活性化を図り、当行の収益力の強化を図ってまいります。

東和銀行の3つのモットー

～リレーションシップバンキングの実践・強化に向けて～

靴底を減らす活動

雨でも傘をさし続ける銀行

謙虚さのDNAを忘れない銀行

営業店サポート拡充

本部機能強化

支援ネットワーク拡充

「TOWAお客様応援活動」

本業支援

経営改善支援

人材育成

女性行員の活躍促進

地域戦略

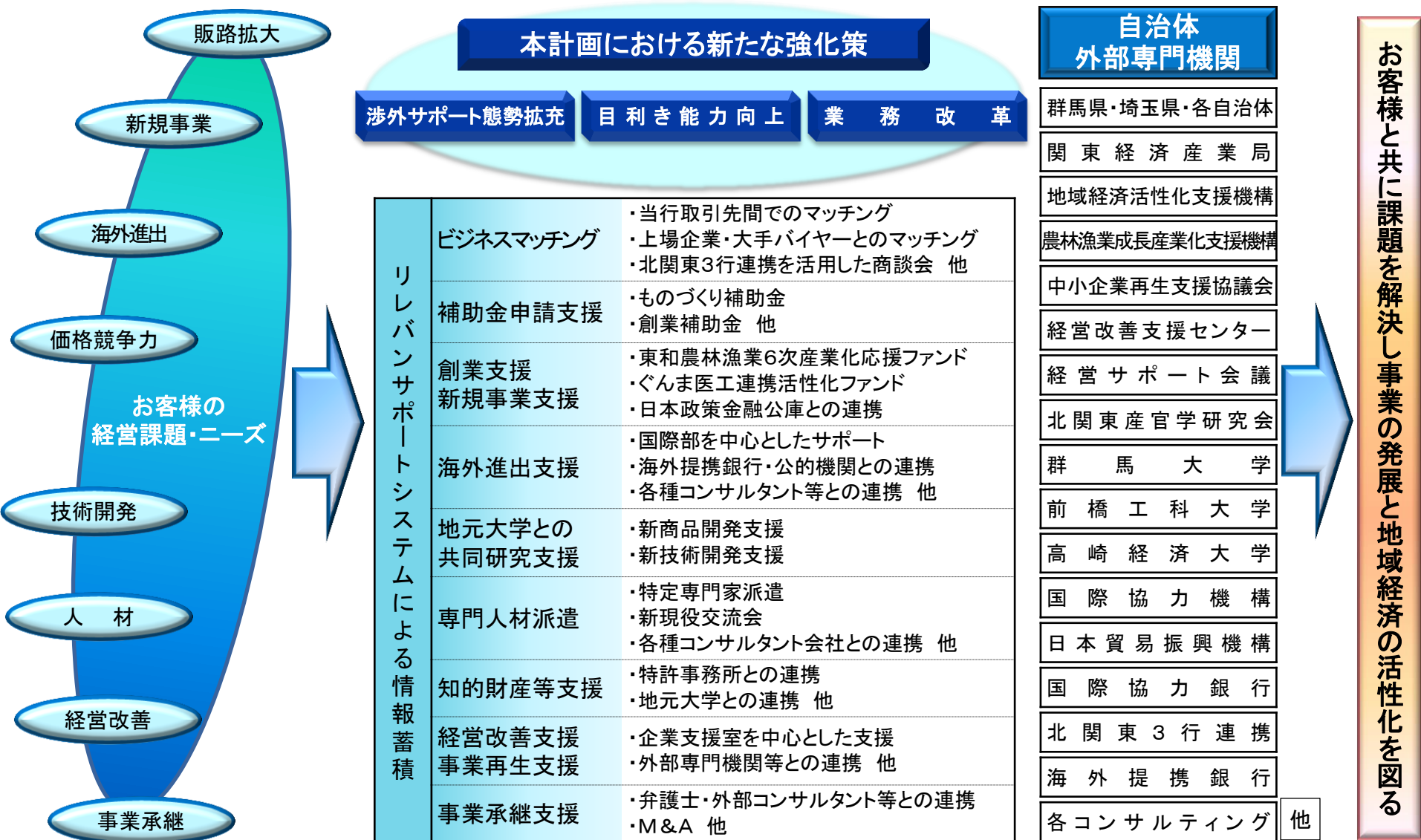
お客様の売上増加

地域経済の活性化

当行の収益力の強化

「TOWAお客様応援活動」

当行のビジネスモデルの根幹をなす本活動を、より一層進化(深化)させるため、渉外サポート態勢の拡充、目利き能力の向上、業務改革に取り組み、自治体や外部専門機関との連携によりお客様の「売上増加」や「経営課題の解決」につながる本業支援・経営改善支援を実施し、お客様の売上増加と地域経済の活性化を図ってまいります。



「TOWAお客様応援活動」の強化のための新たな取り組みポイント

お客様の「売上増加」に貢献するために、第一線の渉外行員が「TOWAお客様応援活動」に専念できるよう、渉外サポート態勢の拡充を図るとともに、目利き能力の向上による事業性評価に取り組んでまいります。また、業務改革による営業店事務の効率化に取り組むことで、渉外サポート行員（以下、投信プロモーター）の人員捻出と事務リスクの軽減を図ってまいります。

これまでの取り組み

新たな取り組み

渉外サポート態勢拡充

- ✓ 審査管理部企業支援室による経営改善・事業再生支援サポート
- ✓ リバンプ推進部ビジネスソリューションチームによる本業支援サポート
- ✓ 国際部海外進出支援チームによる海外進出支援サポート
- ✓ 投信専担者・投信販売リーダーによる窓口セールの強化とアフターフォローの充実



【投信プロモーターの配置】

- 営業店に配置する投信プロモーターが預り資産セールスを担当することで、渉外行員の本業支援に係る活動時間の増大化
→ 全店配置を目指す、当面は大型店から順次実施し計画期間中に30店舗への配置を目指す

目利き能力向上

- ✓ 審査部における業種別審査体制（不動産、医療介護福祉、農業、観光業）
- ✓ 審査管理部企業支援室を中心とした、外部専門機関との連携強化
- ✓ ABLの活用による事業実態の把握強化
- ✓ 「目利きシート」「応援活動確認表」によるお客様の実態把握と本業支援の取り組み強化



- 「TOWAお客様応援活動」に係る営業店の定性評価により、お客様の実態把握と本業支援の質的向上を促進
- 他業種実務経験者の採用による目利き能力の向上
- 行員の外部機関等への派遣による専門知識の獲得
- 「目利きシート」「応援活動確認表」・リバサポシステムの一層の活用

業務改革

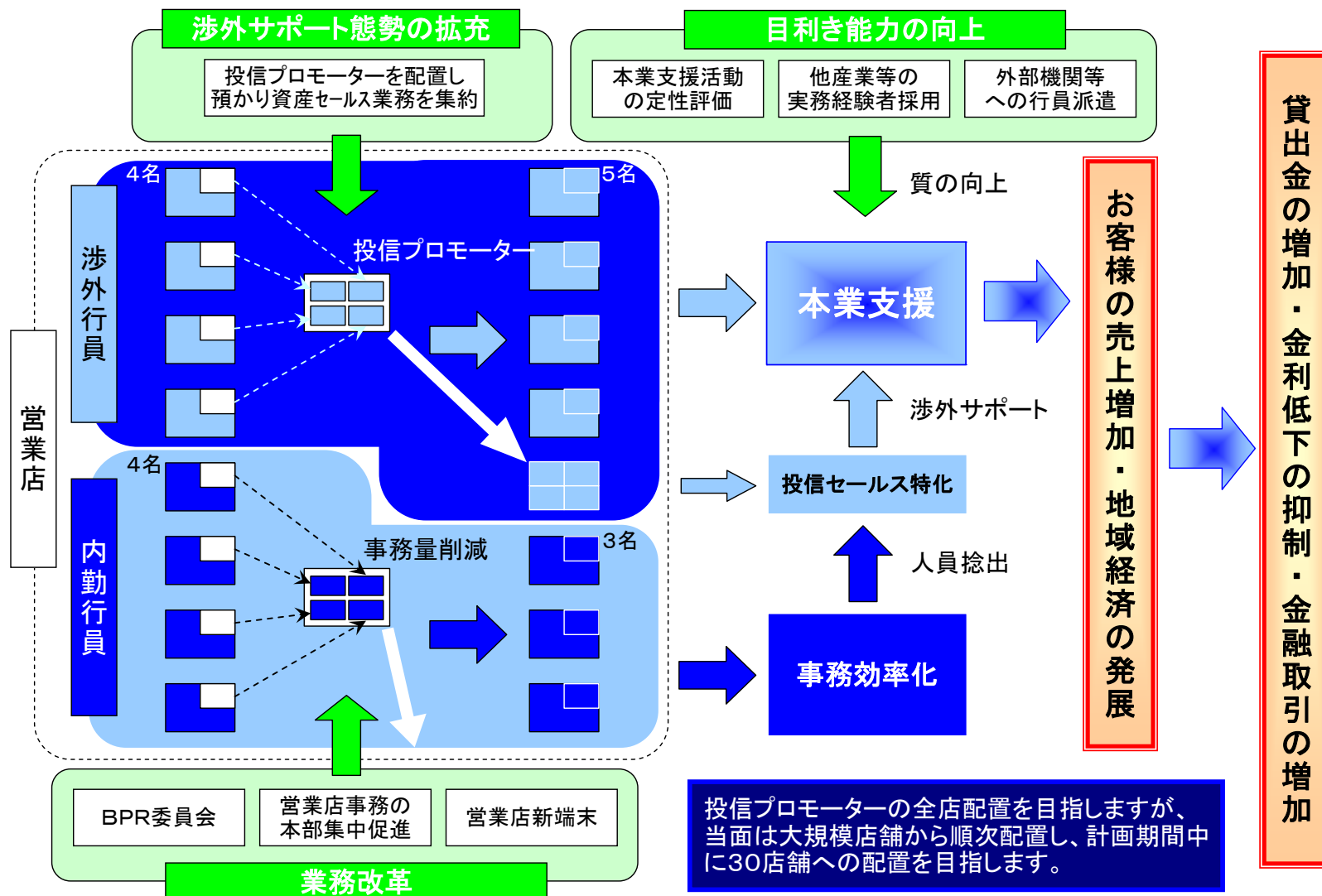
- ✓ 融資事務センターによるオペレーション代行と債権書類保管
- ✓ 本店事務センターによる諸届に係る顧客宛文書の発送代行と諸届書類保管



- 平成27年4月に設置したBPR委員会による業務改革の実施
- 平成26年10月に新設した事務集中部による相続関連事務など営業店事務の本部集中促進
- 営業店新端末の導入と帳票書類の削減等による、事務の効率化と堅確化

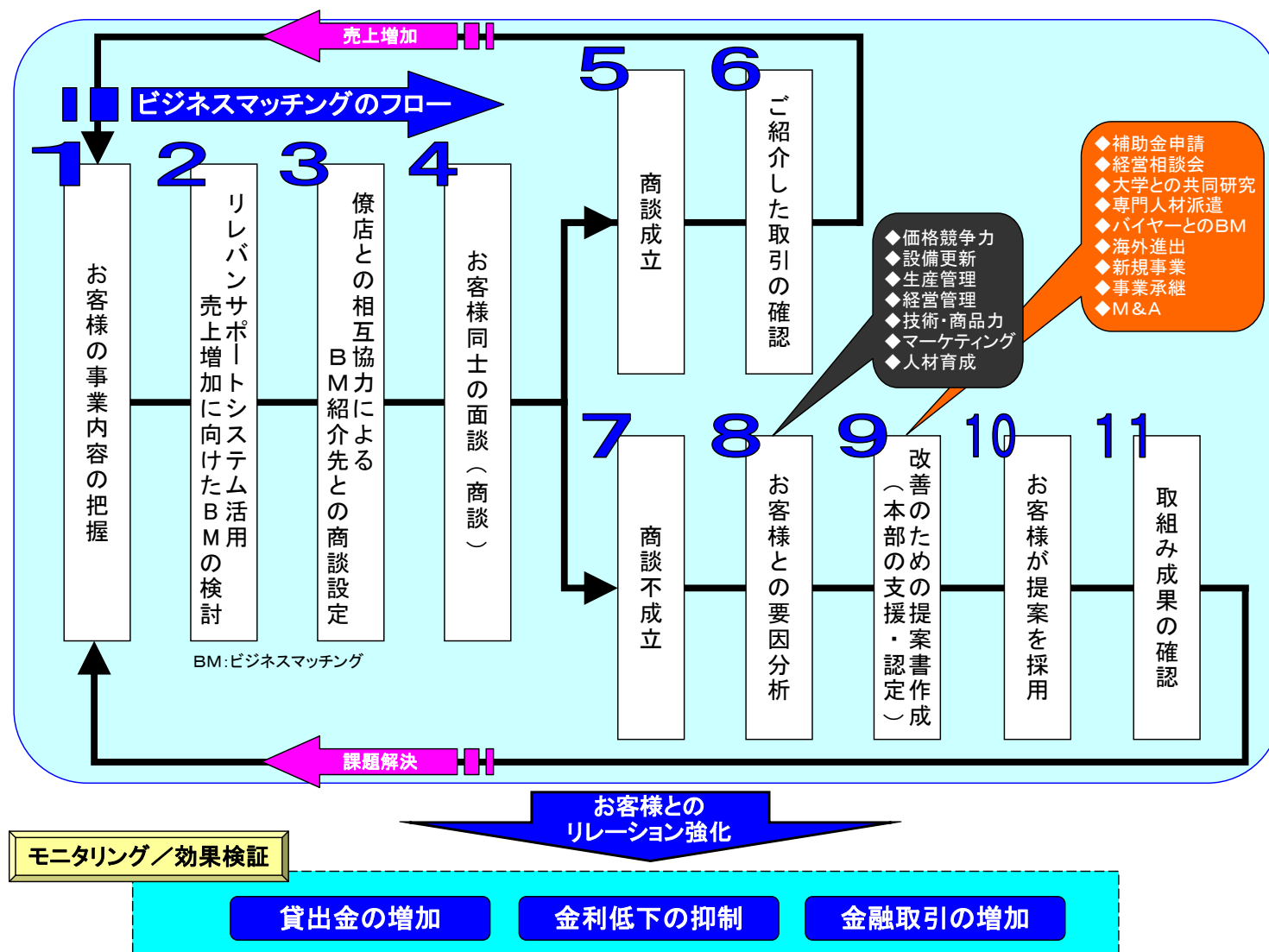
「TOWAお客様応援活動」の強化のための新たな取り組みイメージ図

営業店に投信プロモーターを配置し、預かり資産セールスを特化して行うことで他の渉外行員が本業支援に係る顧客面談時間の増大を図るとともに、業務改革による営業店事務の効率化を図り、投信プロモーターの人員を捻出します。また、目利き能力の更なる向上に取り組み、本業支援の質の向上を図ってまいります。



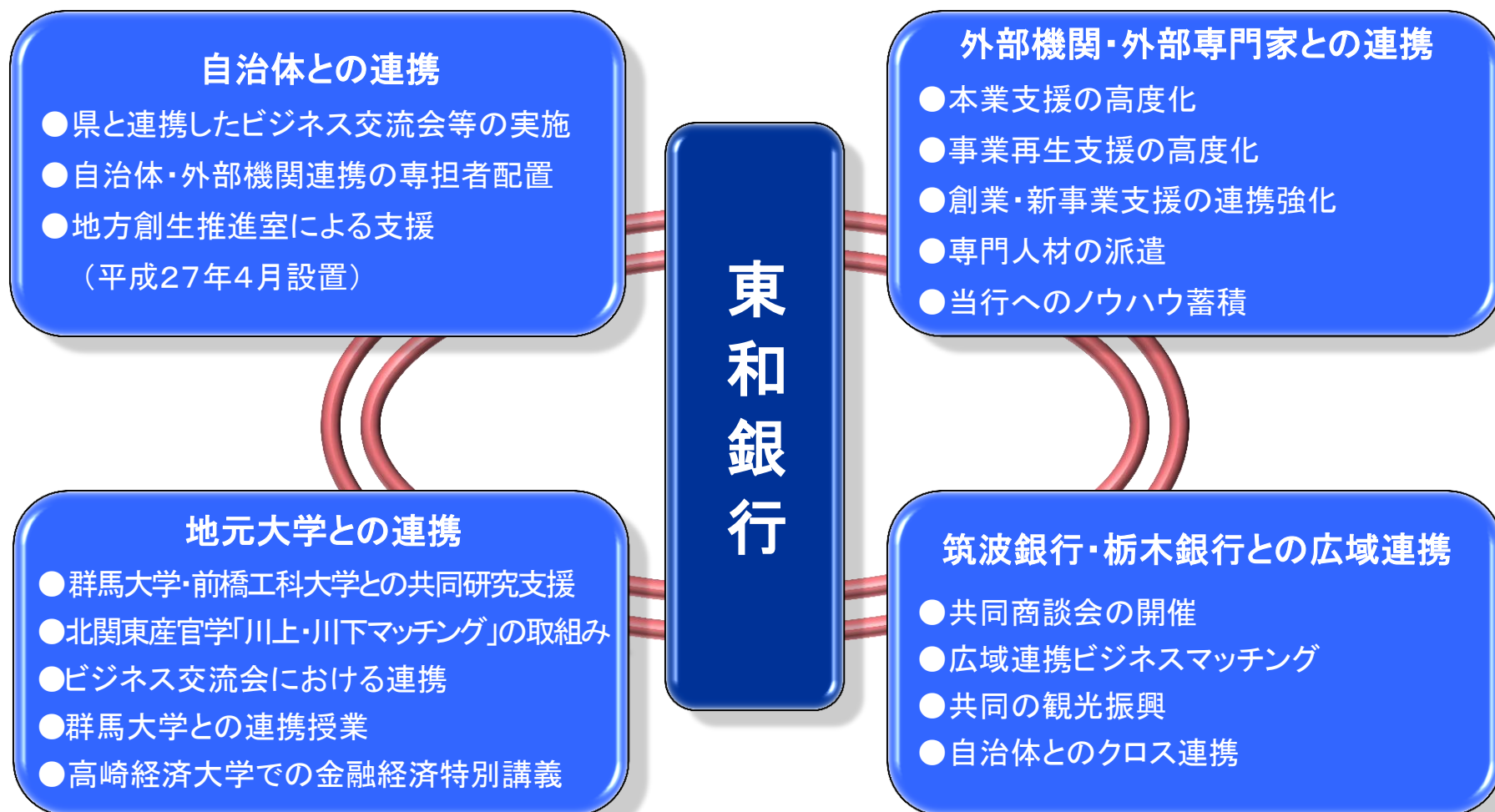
「TOWAお客様応援活動」のサイクル

お客様の売上増加に向けたビジネスマッチングに取り組むとともに、商談不成立の場合はお客様との要因分析を行った上で、課題解決に向けた支援に取り組んでおります。また、こうした本業支援の取組み成果を検証し、必要に応じて諸施策を検討・実施してまいります。



支援ネットワークの拡充

お客様の本業支援にあたり、より難易度の高い課題やニーズにも対応するため、外部機関・外部専門家や地元大学との連携強化、北関東3行連携の活用に取り組んでまいります。また、平成27年4月に設置した地方創生推進室により、「地方版総合戦略」の策定を支援するなど自治体との連携強化を図ってまいります。



地域戦略

地域の重点産業である製造業、医療・介護、流通業、農業、観光業に対し、当行と自治体や地元大学、外部機関、北関東3行連携を活用した取組みを強化し、お客様の「売上増加」と地域経済の活性化を図ることで、当行自身の収益力の向上に繋げてまいります。

製造業

- ◆自動車などの輸送機器を中心とした重層的なものづくり中小企業の集積地
 - ・ビジネスマッチングによる商機創出
 - ・ものづくり補助金申請支援
 - ・大学との共同研究支援 等

医療・介護

- ◆群馬県は「群馬がん治療技術地域活性化総合特区」に指定され、医工連携を振興
- ◆埼玉県は人口10万人あたりの医師数が全国一少なく、成長戦略として振興
 - ・医療関連チームと35名の単独副支店長の推進
 - ・「ぐんま医工連携活性化ファンド」の活用

流通業

- ◆高速道路網の整備と首都圏に位置する立地から、流通加工・倉庫・運輸・卸売・小売等の流通業の進出が増加傾向
 - ・ビジネスマッチングによる商機創出

医工連携
食品加工
環境・エネルギー
地元の食の提供

農業

- ◆豚肉などの畜産や野菜・花きを中心に農業産出額は全国平均を上回る
 - ・「東和農林漁業6次産業化応援ファンド」の活用
 - ・アグリビジネス担当者による推進

観光業

- ◆全国有数の温泉資源と東京からのアクセス利便性を活かした観光振興
 - ・北関東3行連携による観光ビジネス交流商談会

本部機能の強化と営業店サポート態勢の拡充

お客様の本業支援態勢の強化のため、本部機能の強化や渉外サポート態勢の拡充に取り組むとともに、BPR(業務改革)による事務の効率化を図り、渉外力強化のための人員の捻出を図ります。更に、投信プロモーターが預り資産セールスを行うことで渉外行員がお客様の本業支援に専念できる態勢を整備し、「TOWAお客様応援活動」をより進化(深化)させてまいります。

本部機能の強化

リレバン推進部

- ✓ビジネスソリューションチームの拡充と専担者の配置による本業支援態勢の強化
 - ・補助金担当
 - ・自治体
 - ・外部機関連携担当
 - ・アグリビジネス担当 (26年10月先行実施)
(27年4月2名増員合計9名)
- ✓リレバンサポートシステム担当の配置による情報管理、ビジネスマッチング支援
(26年10月先行実施)
- ✓ビジネスサポーターによる定性評価、指導

リレバン戦略部

- 地方創生推進室の新設(27年4月設置)
 - ・地方版総合戦略策定への協力・支援

中小企業貸出推進委員会

- ✓お客様本業支援と中小企業貸出のモニタリング及び施策の検討

営業店渉外機能の強化

渉外サポート態勢の拡充

- 投信プロモーター
 - ・渉外課に配属し預り資産セールスを担当することで渉外行員が本業支援に注力できる態勢整備(27年4月5名配置)
- ✓国際部によるサポート
 - ・海外進出支援チームによる営業店サポートと外為取引の推進
- ✓企業支援室によるサポート
 - ・経営改善計画の策定支援
 - ・外部専門機関との連携による支援
 - ・営業店支援、指導
- ✓医療関連チームによる事業支援
- 事務集中部本店事務センターによるサポート
 - ・顧客訪問による法人インターネット取引「東和ダイレクト」の取引推進
- ✓内勤者による預り資産販売の強化
- ✓インターネットチャネル販売の強化

業務改革

BPR委員会の設置

- BPR(ビジネスプロセス・リエンジニアリング)による事務の効率化を図り、渉外サポート行員の人員捻出と内勤行員の営業戦力化、事務リスク軽減を目指す(27年4月設置)

営業店新端末の導入

- 伝票等のOCR(機械読み取り)機能の強化による省力化
- ペリファイ(人と機械の二重チェック)による厳正化
- 事務ナビゲーションシステムによる事務処理のフロー誘導
- 伝票帳票書類の削減・改善

営業店事務の本部集中促進

- ✓相続事務、各種営業店業務、調査検索業務の本部集中、本部代行の促進

人材育成と活躍フィールド拡大

当行のビジネスモデルである「TOWAお客様応援活動」は、全ての役職員がお客様の事業の発展に向けて取り組む全行的な活動です。目利き能力の向上や専門人材の育成など、ビジネスモデルを支える人材の育成・強化を図り、従業員の活躍フィールドを拡大してまいります。

目利き能力の向上

定性評価

- 定性評価の実施による本業支援の質的向上

目利き人材の育成・強化

- 実務経験者の採用による本業支援強化
- 外部機関等への行員派遣による知見獲得

「目利きシート」「応援活動確認表」

- ✓ 事業性評価の徹底と本業支援の情報共有
(26年8月、26年11月先行実施)
- ✓ リレバンサポートシステムの一層の活用

若手行員の早期戦力化

OJT等

- 新たな人材育成プログラムの制定

自己研鑽

- eラーニングの導入による自律的学習支援

女性行員の活躍促進

男女共同参画推進委員会

- ✓ 女性行員の活躍促進と両立支援に向けた諸施策の検討と実施(26年11月先行設置)

活躍フィールド拡大

- ✓ 渉外関連業務や審査部門、企画部門などの基幹業務や支店長・役員への登用積極化
- 係長以上の役付者に占める女性行員の比率20%以上を目指す

育児との両立支援

- ✓ 仕事と育児の両立支援に向けた当行の行動計画の達成による「プラチナくるみん」の認定

専任職行員の保有能力の発揮

職務開発

- 投信プロモーターへの任用

持続性のある組織の確立

専門人材の採用

- 市場運用・リスク管理等の専門人材の採用
- 実務経験者の採用による本業支援強化

人員構成の適正化

- ✓ 安定的な新卒採用の実施
- 職位定年制の見直しなどの検討による、今後の人員構成を見据えた持続性のある組織の検討

強固な経営基盤の確立

リレーションシップバンキングが目指すのは、お客様の本業支援を徹底することで築く強固な信頼関係を基に、お客様の事業の発展と地域経済の活性化を図ることで、当行の収益力の強化に繋げるものです。当行は「TOWAお客様応援活動」の実践・強化により、預金・貸出金・手数料収入の増強に努めることで強固な経営基盤を確立し、地域銀行として地元社会への責任をより一層果たしてまいります。

預金の増強

法人預金

- ✓本業支援活動による売上入金
- ✓インターネット取引の推進による決済口座機能強化

個人預金

- ✓法人取引先と役員・家族の一体管理の強化
- ✓取引先従業員への職域セールス強化
- ✓年金相談会による年金口座獲得
- ✓相続コンサルティングの強化

有価証券・運用目的貸出

有価証券運用

- ✓投資環境に適合したポートフォリオの構築
- ✓運用多様化の促進

運用目的貸出

- ✓リスクに見合う好採算ローンの発掘および取得

貸出金の増強

法人貸出

- ✓本業支援による資金需要の創出と新規開拓
- ✓成長分野向けの新商品等の提供
- エグジットファイナンスによる再生企業の支援

個人貸出

- ✓取引先従業員への職域セールス強化
- ✓顧客ニーズに即した新商品の提供
- ✓インターネットチャネルによる個人ローン推進

営業経費の効率的活用

人件費

- ✓事務の効率化による時間外手当の削減
- ✓業績貢献に応じたメリハリのある賞与支給

物件費

- ✓システム投資による事務の効率化
- ✓予算執行状況の厳格な管理
- ✓地域経済への影響度合いを考慮した、事務費の削減

手数料収入の増強

預り資産

- ✓顧客ニーズに最適な商品・サービスの提供
- 投信プロモーターによる訪問セールス及び店頭・インターネットチャネルの販売強化
- ✓投信専担者等を中心とした、全投信先へのきめ細やかなアフターフォローの充実

外国為替・国際業務

- ✓海外送金・外貨両替の推進
- ✓LC、スタンドバイ・クレジットの推進

為替手数料 他

- 事務集中部の顧客訪問による法人インターネット取引「東和ダイレクトサービス」の推進によるメイン決済口座化と為替手数料の増強
- ✓多様な資金調達手段の提供による顧客ニーズへの対応

中小規模事業者等に対する信用供与残高および貸出比率

(単位: 億円、%)

	計画始期	30年3月期 計画	始期比
中小規模事業者 等向け貸出残高	6,432	6,822	390
総資産	20,580	21,512	932
総資産に対する比率	31.25	31.71	0.46

中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化の方策

「TOWAお客様応援活動」	・ビジネスマッチングや提案活動によって創出する増加運転資金、 設備増設資金、商品開発資金、事業承継資金等への取り組み ・経営改善支援に係る各種資金への取り組み
支援ネットワークの拡充	・自治体や地元大学、外部専門機関、北関東3行連携等によるお客 様の商機の創出に係る取り組み
地域戦略	・重点産業としての「製造業」「医療・介護」「流通業」「農業」「観光業」 に対する支援取組み強化

経営改善支援等の取組み

(単位: 件数)

	計画始期	30年3月期 計画	始期比
創業・新事業支援	52	60	8
経営相談	974	1,000	26
事業再生支援	42	50	8
事業承継支援	18	20	2
担保・保証に過度に 依存しない融資促進	567	625	58
合計	1,653	1,755	102
取引先総数	14,105	14,700	595
経営改善支援取組率	11.72%	11.93%	0.21%

※半期ごとの実績(累計ではない)

地域における経済活性化に資する方策

創業・新事業支援	・地元大学や外部専門機関との連携による支援 ・「東和農林漁業6次産業化応援ファンド」「ぐんま医工連携ファンド」の活用
経営相談	・日頃のリレーションによる情報蓄積と本部連携による財務・事業面相談 ・外部コンサルタントとの連携による多角的な経営アドバイス
事業再生支援	・企業支援室を中心とした支援 ・外部専門機関や専門家との連携によるDDS・DESも活用した支援
事業承継支援	・本部連携による相続を含むサポート態勢、後継経営者支援 ・M&Aの活用や、弁護士・各コンサルタント等との連携による支援
担保・保証に過度に 依存しない融資促進	・事業性評価力の向上と経営者保証ガイドラインに基づく適切な対応 ・スコアリング融資、私募債、ABL等の手法活用

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

業務執行に対する監査・監督を強化することは、コーポレートガバナンスを有効に機能させ、継続的に企業価値を高めていくために重要であり、コーポレートガバナンス・コードの趣旨に基づき、引き続き責任ある経営態勢の確立に努めてまいります。

業務執行に対する監査・監督の強化のための方策

- ✓取締役会による監督機能の強化、並びに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
- ✓監査役は、適切に取締役意見・具申できるよう、役付役員経験者や社外の第三者から法定員数を上回る4人を選任
- ✓外部評価委員会における、経営施策の適切性・有効性評価

リスク管理態勢の強化のための方策

- ✓大口与信先やグループ会社に対するモニタリング強化
- ✓業種別審査態勢の強化と個社別採算管理の徹底
- 信用格付管理部署と自己査定管理部署の統合による信用リスク管理全般の企画・統括機能の強化
- 信用格付モデル更新と格付・査定プラットフォーム刷新による信用格付の精緻化及び採算管理の強化等、個別与信管理態勢の強化
- 市場運用部門及びリスク管理部門の強化を図るため、外部からの専門人材採用や人員増員などによる人材の育成・強化
- 複合シナリオに基づく統合ストレステストの高度化とストレステストの結果の活用
- ✓内部監査部門による牽制機能の一層の発揮

法令等遵守の態勢強化のための方策

- ✓コンプライアンス実践計画のPDCAサイクル実践による態勢充実
- ✓コンプライアンス委員会における、法令等遵守に係る問題への具体的対応・改善策の検討
- ✓内部監査の有効性の確保
- ✓内部通報制度・法令等遵守に関するアンケートの活用
- ✓反社取引対策委員会の運営態勢の強化
- ✓顧客保護等管理態勢の更なる充実

経営に対する評価の客観性確保のための方策

- ✓外部評価委員会は、第三者である有識者で構成し、経営戦略の妥当性、業務執行の適切性、役員候補者の選任や役員報酬の妥当性について評価・助言

情報開示の充実のための方策

- ✓経営情報等の開示については、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、迅速で正確な四半期情報等を提供