

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 29 年 6 月

**TOWA** 株式会社 東和銀行

## 〈目 次〉

1. 平成 29 年 3 月期決算の概要	1
(1) 経営環境	1
(2) 決算の概要 (単体ベース)	1
2. 経営改善にかかる数値目標の実績	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	17
(3) 人材育成と活躍フィールド拡大	21
(4) 強固な営業基盤の確立	26
(5) 営業経費の効率的活用	29
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	29
(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	29
(2) リスク管理態勢の強化のための方策	30
(3) 法令遵守の態勢強化のための方策	33
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	34
(5) 情報開示の充実のための方策	34
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	35
(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	35
(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	35
(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	35
6. 剰余金の処分の方針	37
(1) 配当に対する方針	37
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	37
(3) 財源確保の方策	37
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	38
(1) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動	38
(2) 経営管理に係る体制	38
(3) 各種リスク管理の状況及び今後の方針等	38

## 1. 平成 29 年 3 月期決算の概要

### (1) 経営環境

平成 28 年度のわが国経済は、海外経済の成長率が緩やかに高まるもとの、輸出が増加基調となり、生産が回復傾向を辿りました。また、設備投資の回復や個人消費の底堅い推移から、景気は緩やかな回復基調を続けました。

当行の主要営業エリアである、群馬県経済は、北米向け輸出が好調な輸送用機械関連を中心とした製造業が牽引し、景気は回復基調が続きました。埼玉県経済は、企業の生産は一進一退の動きとなっているもの、雇用環境は改善が続き、緩やかな持ち直しの動きが続きました。

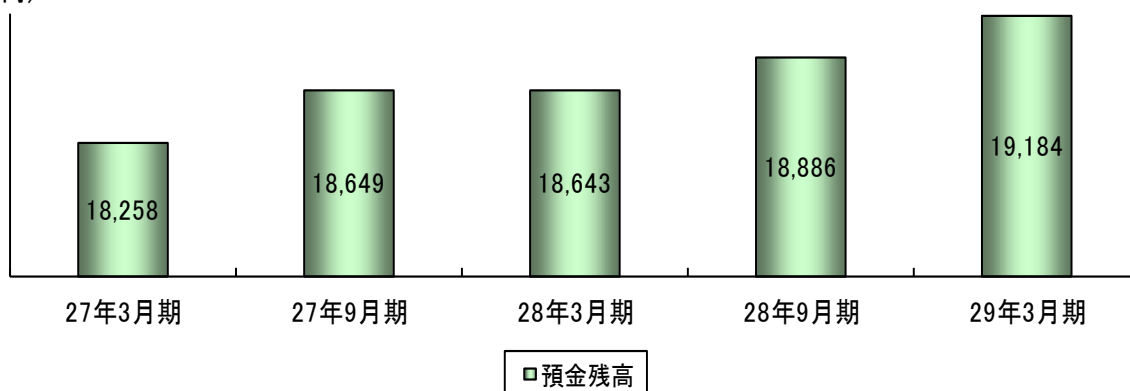
このような経済環境のもと当行は、経営強化計画「プランフェニックスⅣ」に基づき、お客様の本業支援、経営改善・事業再生支援の実践により、お客様の売上増加や経営課題の解決に取り組むことで、地域経済を活性化させ、当行の収益力の向上に繋がるよう努めてまいりました。また、業務執行に対する監査、監督を強化するためにコーポレートガバナンス・コードの趣旨に基づき、複数名の独立社外取締役による意思決定プロセスの透明性確保、外部評価委員会における経営施策の適切性の評価など、責任ある経営体制の確立に努めてまいりました。

### (2) 決算の概要（単体ベース）

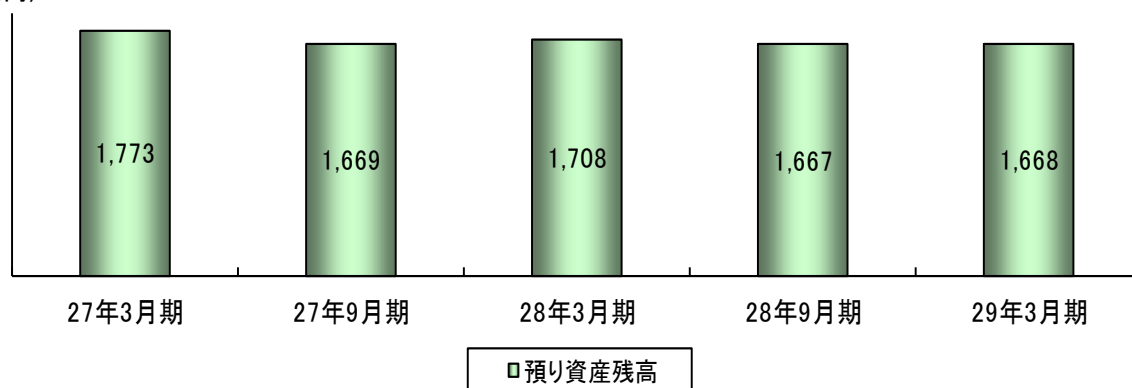
#### ① 預金・預り資産

平成 29 年 3 月期末の預金残高は、前年同期比 540 億円増加の 1 兆 9,184 億円、預り資産残高は、前年同期比 39 億円減少の 1,668 億円となりました。

【図表 1】 預金残高の推移  
(億円)



【図表 2】 預り資産残高の推移  
(億円)

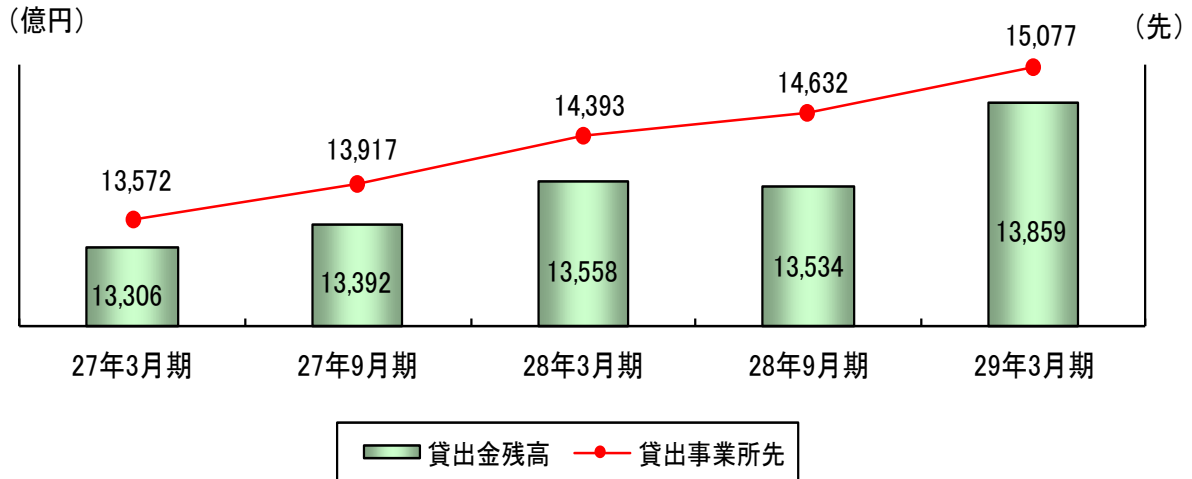


## ②貸出金

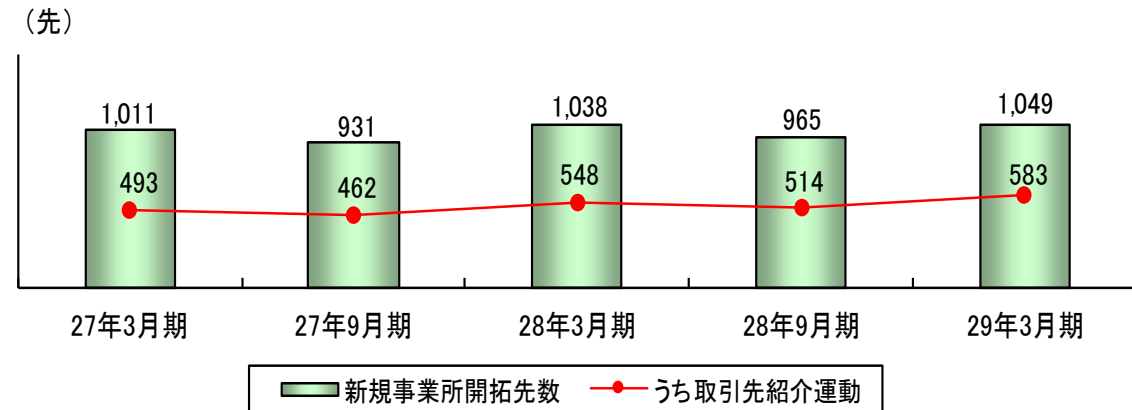
平成 29 年 3 月期末の貸出金残高は、前年同期比 301 億円増加の 1 兆 3,859 億円となりました。

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 年度における新規事業所開拓先数は 2,014 先となり、貸出事業所先数は前年同期比 684 先増加の 15,077 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 1,553 百万円下回る 28,145 百万円となりました。

役務取引等利益は、投資信託・生命保険販売が計画を下回ったことなどから、計画を 439 百万円下回る 1,696 百万円となりました。

人件費は、効率的な業務遂行の徹底による時間外手当の削減などにより、報酬給与手当が計画を下回ったことなどから、計画を 131 百万円下回る 12,558 百万円となりました。

物件費は、事務費の削減や計画していた機械化関連投資の投資額縮小により、計画を 869 百万円下回る 7,294 百万円となりました。経費全体では、計画を 969 百万円下回る 21,399 百万円となりました。

その結果、コア業務純益は、計画を 141 百万円下回る 9,438 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 2,601 百万円上回る 10,496 百万円となり、当期純利益は、計画を 2,162 百万円上回る 8,357 百万円となりました。

【図表 5】損益状況の推移（単体）

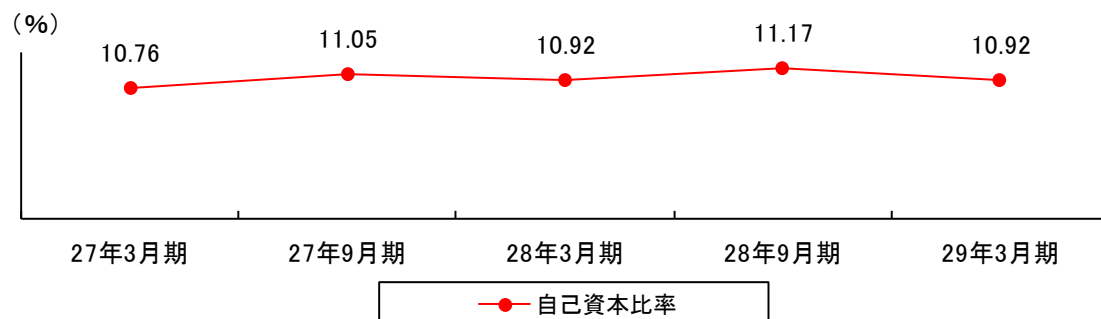
（単位：百万円）

	28/3期	28/9期	29/3期		
	実績	実績	計画	実績	計画比
業務粗利益	30,953	16,832	31,947	32,261	314
（うち資金利益）	29,076	14,365	29,698	28,145	△ 1,553
（うち役員取引等利益）	1,700	847	2,135	1,696	△ 439
（うちその他業務利益）	176	1,619	114	2,420	2,306
経費（除く臨時処理分）	21,133	10,844	22,368	21,399	△ 969
人件費	12,570	6,305	12,689	12,558	△ 131
物件費	7,250	3,638	8,163	7,294	△ 869
税金	1,313	900	1,516	1,547	31
一般貸倒引当金繰入額	—	339	—	—	—
業務純益	9,819	5,648	9,579	10,862	1,283
（コア業務純益）	9,731	4,843	9,579	9,438	△ 141
臨時損益	723	△ 813	△ 1,684	△ 365	1,319
（うち不良債権処理額）	999	1,444	2,360	1,868	△ 492
（うち株式等関係損益）	777	7	—	369	369
（うちその他臨時損益）	945	622	676	△ 35	△ 711
経常利益	10,543	4,834	7,895	10,496	2,601
特別損益	△ 194	2	△ 42	△ 6	36
税引前当期純利益	10,348	4,836	7,853	10,489	2,636
法人税、住民税及び事業税	1,019	672	925	1,200	275
法人税等調整額	1,221	98	733	931	198
当期純利益	8,107	4,065	6,195	8,357	2,162

## ④自己資本比率

自己資本比率は、前年同期比変わらず 10.92%となりました。

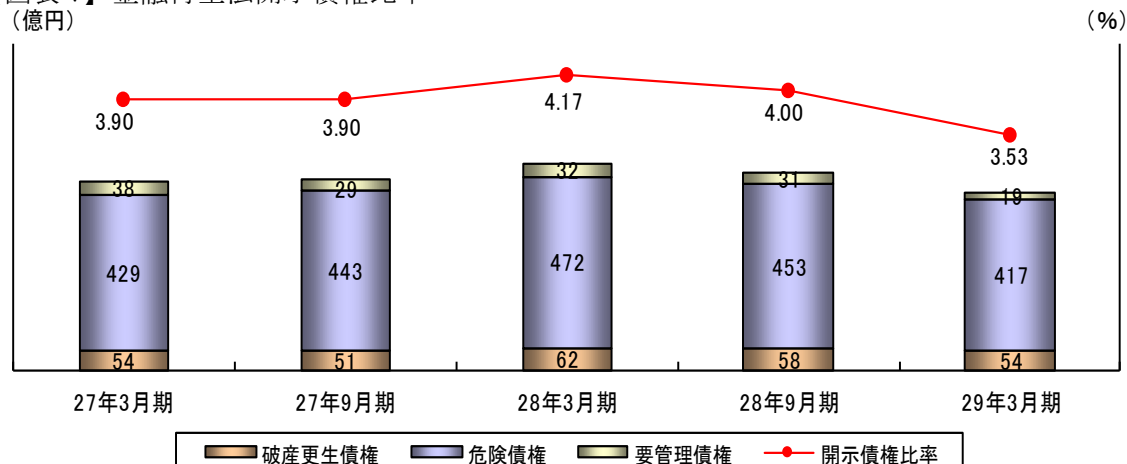
【図表 6】自己資本比率（単体）の推移



## ⑤不良債権

金融再生法開示債権比率は、前年同期比 0.64 ポイント減少し 3.53%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)

	28/3末	28/9末	29/3末		
	実績	実績	実績	28/3末比	28/9末比
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	6,255	5,877	5,483	△ 772	△ 394
危険債権	47,284	45,344	41,737	△ 5,546	△ 3,607
要管理債権	3,271	3,131	1,958	△ 1,312	△ 1,173
合計(A)	56,811	54,353	49,179	△ 7,631	△ 5,174
正常債権	1,303,647	1,303,848	1,342,739	39,091	38,891
総与信(B)	1,360,459	1,358,202	1,391,919	31,460	33,717
金融再生法開示債権比率(A)/(B) (%)	4.17	4.00	3.53	△ 0.64	△ 0.47

## 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 29 年 3 月期の貸出金利息は、貸出金の平均残高が、「TOWAお客様応援活動」による資金需要の創出や、取引先紹介運動等による事業性貸出先数の増加により、計画を 65 億円上回る 1 兆 3,528 億円となりましたが、市場金利の低下の影響などにより貸出金利回りが計画を 0.100 ポイント下回る 1.585%となったことから、計画を 1,254 百万円下回る 21,445 百万円となりました。

有価証券利息配当金は、運用の多様化を図りながら、債券を中心とした運用を行ったものの市場金利の低下の影響などにより、計画を 452 万円下回る 7,193 百万円となりました。

その結果、資金利益は、計画を 1,553 百万円下回る 28,145 百万円となりました。

役務取引等利益は、投資信託販売が計画を 11 億円下回ったことや、生命保険販売が計画を 2 億円下回ったことなどから、計画を 439 百万円下回る 1,696 百万円となりました。

他方、経費は、人件費が、計画的な業務遂行の徹底による時間外手当の減少により報酬給与手当が計画を下回ったことなどから、計画を 131 百万円下回る 12,558 百万円となり、物件費は、計画していた機械化関連投資の投資額縮小や、帳票書類の見直しによる事務費の削減などにより、計画を 869 百万円下回る 7,294 百万円となったことから、計画を 969 百万円下回る 21,399 百万円となりました。

以上のことから、コア業務純益は、計画を 141 百万円下回る 9,438 百万円となりました。

当行は、平成 29 年度以降もマイナス金利政策による金利低下や人口減少など、厳しい環境が続くと予想されるなかで、今後、「TOWAお客様応援活動」に経営資源を集中させ、これまで以上に、お客様の本業支援、経営改善支援を徹底することで、お客様とのリレーションを強化し、当行の安定した収益基盤の確立を目指してまいります。具体的には、BPR による営業店事務フローの抜本的な改革と事務課行員の削減、本部組織の統廃合、他行・他社とのメール便業務、手形交換・集中・決済業務の共同化、アウトソーシング等について検討を重ね、捻出した人員を渉外業務に充てることで、お客様との接触機会を増大させ、本業支援の強化と収益力の向上に繋げてまいります。

【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	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画
コア業務純益	10,992	4,926	9,731	4,843	9,579	9,438	△ 141	△ 1,554	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

### (2) 業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標）

平成 29 年 3 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 314 百万円上回る 32,261 百万円となりました。機械化関連費用を除く経費は、予算執行の厳格化や印刷費・宣伝費を中心とした事務費の削減などにより、計画を 472 百万円下回る 19,121 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 2.05 ポイント改善の 59.27%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	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画
経費(機械化関連費用除く)	19,336	9,649	19,044	9,746	19,593	19,121	△ 472	△ 215	9,905	19,508
業務粗利益	32,345	15,601	30,953	16,832	31,947	32,261	314	△ 84	16,736	33,478
業務粗利益経費率	59.78	61.85	61.52	57.90	61.32	59.27	△ 2.05	△ 0.51	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

### 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 29 年 3 月）について、行内間ビジネスマッチングは、10,108 件の商談を行い、915 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、20,413 件の商談を行い、1,751 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 29 年 3 月で 3,480 件の取組みを行い、514 件の成果となりました。平成 24 年 4 月以降の累計では、5,369 件の取組みを行い、783 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 1,474 件の申請支援を行い 246 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、リレバン推進部お客様応援室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、1,467 件の申請支援を行い 244 件の採択となるなど、2 年連続で近隣金融機関を上回るトップの採択数となっております。

関東経済産業局と連携して、専門的な知識と経験を持つ大手企業の OB 様とお客様の橋渡しをする「新現役交流会」については、平成 26 年 7 月に地方銀行として初めて開催し、平成 27 年 4 月以降の実績では、参加企業 40 社のうち 25 社が成約となり、うち 12 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。尚、平成 29 年 5 月、さいたま市において第 4 回目を開催いたしました。

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 42 社へ提案を行い、10 社の共同研究が開始となりました。

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、13 社が取引成立となりました。また、リレバン推進部お客様応援室の担当者が来場したバイヤーと名刺交換を行い、その後、相手先を必ず訪問するなどパイプ作りに努めてきたことが、バイヤーとの個別商談に結びついております。

大手工業系バイヤーとの個別商談は、平成 27 年 4 月以降 194 件行い 13 件が取引成立し、大手食品系バイヤーとの個別商談は、251 件行い 34 件が取引成立となりました。

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基づく共同商談会の平成28年度実績は、平成28年5月の「とちぎんビジネス交流商談会2016」へ161社中当行取引先20社が参加し4社が商談成約、平成28年10月の「2016筑波銀行ビジネス交流商談会」へ235社中22社が参加し3社が成約、平成28年11月の「第13回東和新生会ビジネス交流会」へ200社中166社が参加し13社が成約となるなど、広域なビジネス機会の創出を図っております。

平成28年11月に開催した「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ことに特徴があり、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。

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277件に取り組みでまいりました。

また、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182社へ支援を行いました。

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、平成27年4月以降196件に取り組みでまいりました。また、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。

また、1次産業者と2次・3次事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設立した「東和農林漁業6次産業化応援ファンド」については、平成26年9月の設立以降、リレバン推進部お客様応援室アグリビジネス担当を中心に、これまで、18件の事業計画の立案支援に取り組みできた結果、平成29年3月に第1号の出資案件が決定いたしました。

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37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みしており、平成27年4月から平成29年3月で86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6件11百万円ドル、円貨建てクロスボーダーローンに3件400百万円、インパクトローンに3件17百万ドル、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3件590百万円・債務保証に3件8.5百万ドル・68百万円に組み取り組みでまいりました。

こうしたお客様の本業支援に取り組みだ成果としては、日本銀行の企業短期経済観測調査（短観）において、平成28年10月から12月の全国の製造業D.Iは4ポイント、日本銀行前橋支店は同6ポイントに対して、当行が取引先を対象に実施した企業経営動向調査の結果では、16ポイントと当行とお取引を頂いているお客様の景況感の方が良くなっており、同調査で「良い」と回答したお客様の62%に対して本業支援を実施しているなど、「TOWAお客様応援活動」が、「取引先の企業価値向上」に繋がっております。

また、平成28年2月から平成29年1月までの直近1年間における、「TOWAお客様応援活動」の実施先に対する貸出金実行金利は、未実施先への貸出金実行金利より0.123%高い実績となっており、お客様の本業支援は、当行の収益力の向上にも繋がっております。



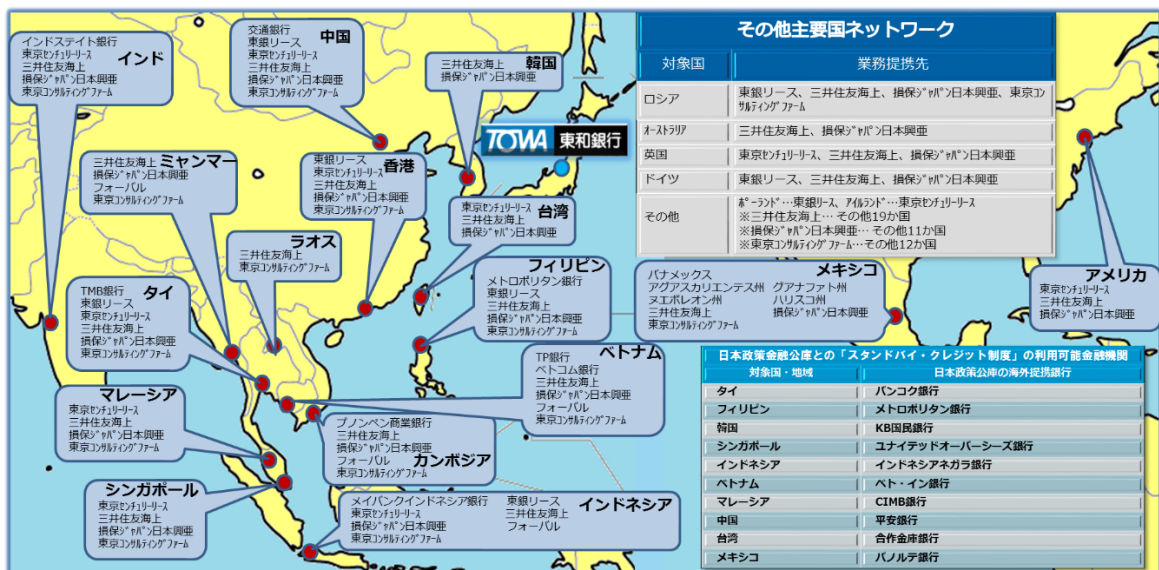
【図表 11】「TOWAお客様応援活動」の主な実績

項目	本計画 (27/4~29/3)	累計 (24/4~29/3)
ビジネスマッチング	商談10,108件、取引成立915件	商談20,413件、取引成立1,751件
提案活動	提案3,480先、成立514件	提案5,369先、成立783件
地元大学との共同研究支援	提案42社、共同研究開始10社	提案132社、共同研究開始28社
群馬大学との共同研究支援	提案28社、共同研究開始6社	提案97社、共同研究開始21社
前橋工科大学との共同研究支援	提案14社、共同研究開始4社	提案35社、共同研究開始7社
補助金申請支援	支援1,474件、採択246件	支援2,058件、採択500件
ものづくり補助金申請支援	支援1,467件、採択244件	支援1,949件、採択459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、民民契約12人	参加60社、成約33社37名、民民契約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194件、取引成立13件	商談284件、取引成立17件
大手食品系バイヤーとの商談	商談251件、取引成立34件	商談458件、取引成立51件
「食の魅力発見商談会」参加支援	参加22社、取引成立13社	参加48社、取引成立38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EXP02016	参加10社	—
FOODEX JAPAN2016	参加6社	—
創業・新規事業支援	支援196社	支援525社
事業承継・M&A支援	支援277社	支援440社
経営相談会の開催による支援	支援182社	支援398社

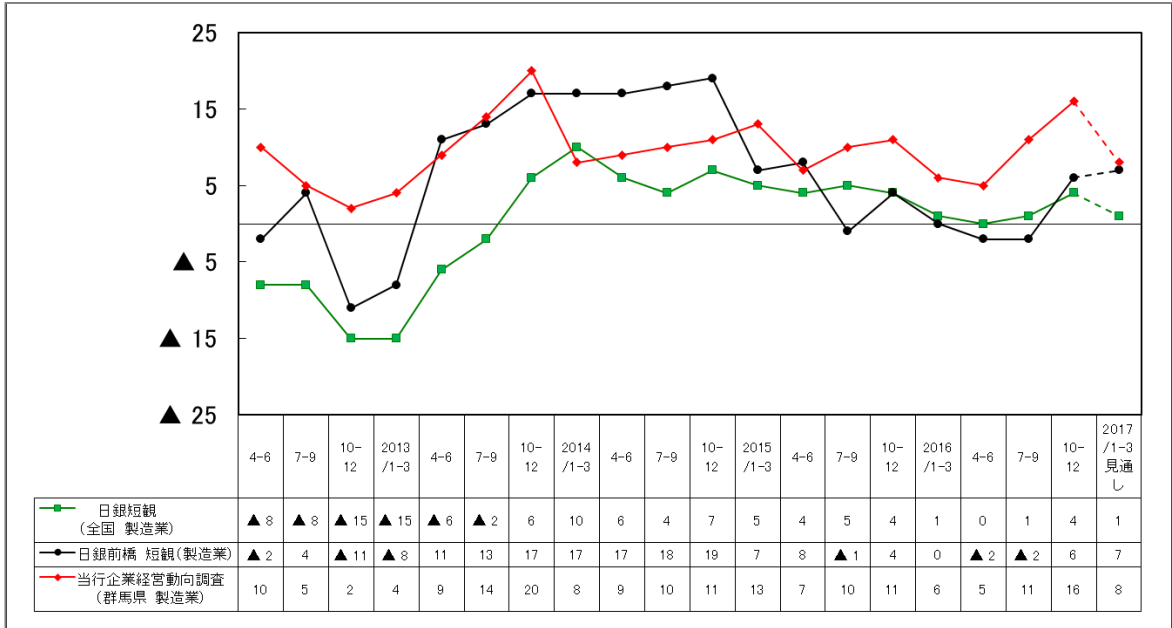
【図表 12】海外進出支援実績

連携先	本計画 (27/4~29/3)	累計 (24/4~29/3)
JICA (国際協力機構)	1件	5件
JETRO (日本貿易振興機構)	13件	31件
JIBC (国際協力銀行)	2件	4件
交通銀行 (中国)	4件	13件
TMB銀行 (タイ)	9件	43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	12件	34件
損害保険各社	4件	26件
民間コンサル・商社・他	38件	53件
合計	86件	228件

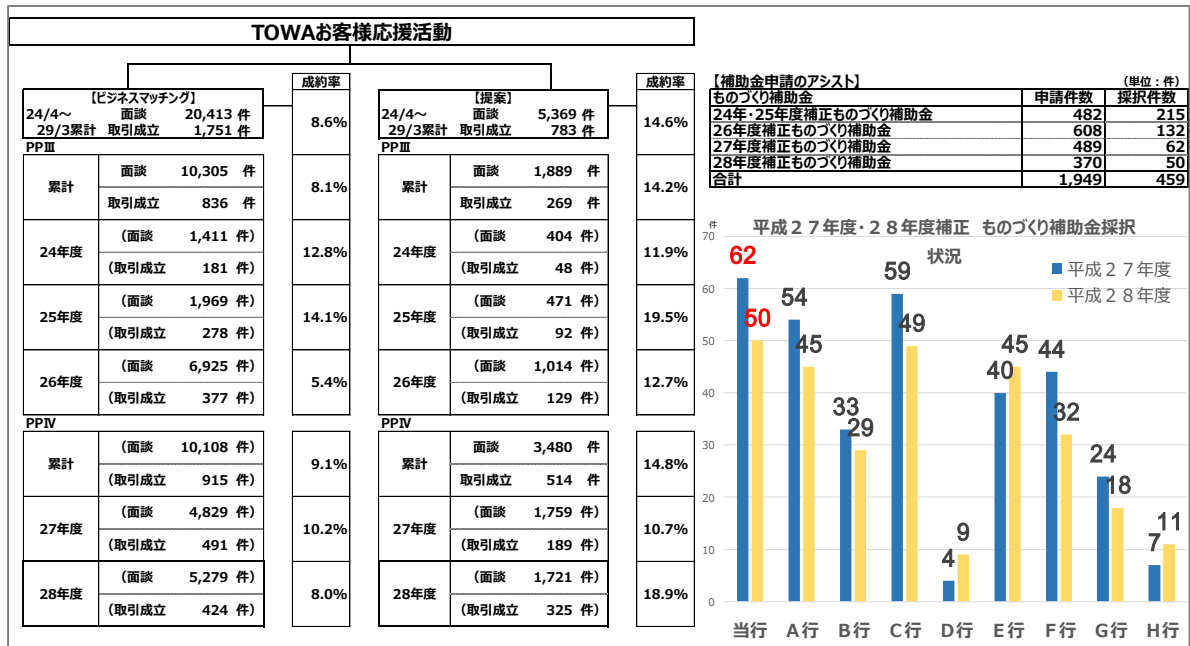
【図表 13】海外業務提携先ネットワーク



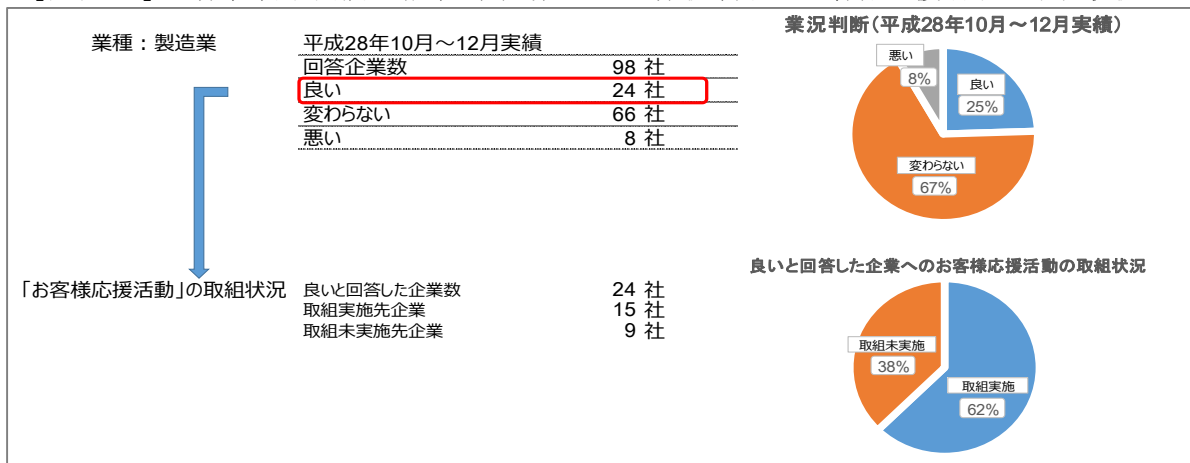
【図表 14】日銀短観（全国、前橋）と当行企業経営動向調査 業況判断（製造業・全規模）



【図表 15】「TOWAお客様応援活動」の実績



【図表 16】企業経営動向調査結果（群馬）による業況判断とお客様応援活動の取組状況



## イ. 経営改善・事業再生支援

当行は、経営状況の厳しいお客様への経営改善・事業再生支援を、「TOWAお客様応援活動」のもう一方の柱と位置づけ、審査管理部企業支援室が外部専門機関との連携を図った上で、お客様の窮境状況や財務内容、事業の将来性などを多角的に検証し、経営改善計画の策定支援やバンクミーティングの主導による全行返済緩和の対応、債権放棄やDDS等の抜本的な再生手法の活用などに取り組んでまいりました。

審査管理部企業支援室は、本部6名と営業店を10グループ化し各母店に常駐させている10名の専担者から成り、経営状況が厳しく経営改善支援が必要な先を半期毎に洗い替えしながら選定した上で、お客様への直接訪問による実態把握や経営改善計画の策定支援に取り組んでおり、平成28年度下期は147先を対象とし支援してまいりました。また、母店常駐者がブロック内の営業店を臨店し指導育成を図ることや、お客様への訪問時に営業店担当者を同行させることで、経営改善・事業再生手法や事業性評価の全行的な浸透を図っております。

本経営強化計画における、外部機関や外部専門家との連携による取り組み実績は、中小企業再生支援協議会17件、信用保証協会外部専門家派遣・経営サポート会議67件、経営改善支援センター17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85件、合計191件となっております。

この他に、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、高度な専門的知識を有する専門家と当行が連携し、平成27年4月以降53先のお客様への直接訪問による経営改善支援に取り組んでまいりました。

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、35社の債務者区分がランクアップしました。

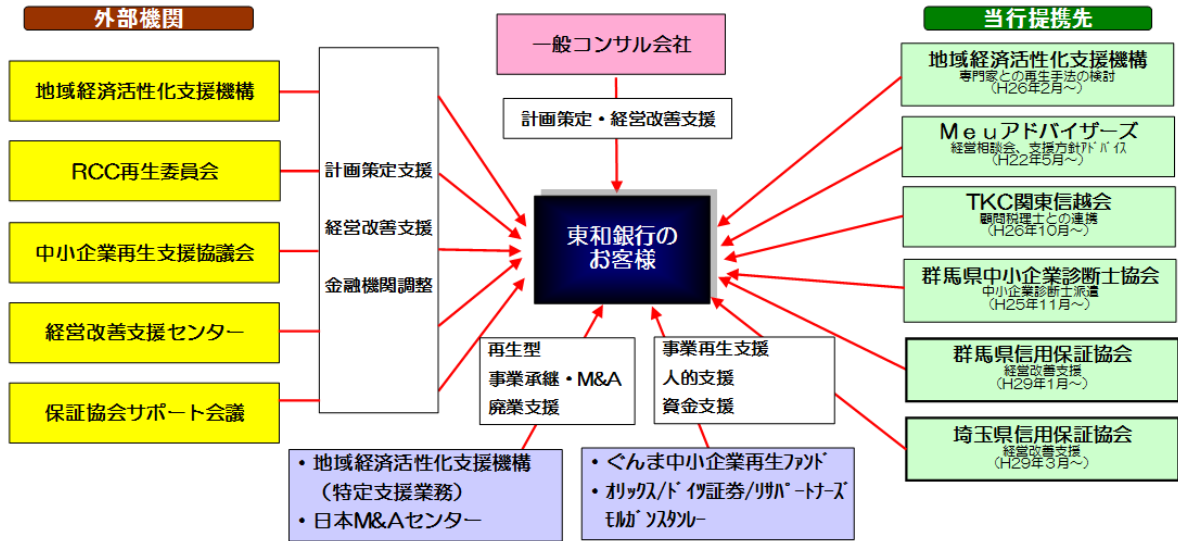
また、当行は、地域経済にとって雇用や商取引の要にあり、金融支援によって再生見込のある企業に対し、DDSや債権放棄といった手法を活用した抜本的な事業再生支援にも取り組み、平成28年度では10件5億円、国の資本参加後の累計では35件（30社）80億円の実績となっております。

更に、平成28年12月には、貸出条件変更先に対する経営改善支援の強化を図る観点から、これまで、信用格付に基づいて審査部・審査管理部に分かれていた貸出条件変更先の所管について、経営改善支援に係るノウハウや外部専門機関との連携実績が豊富な企業支援室を有する審査管理部への一元化を図りました。今後は、平成29年3月期末における貸出条件変更先の全先1,043先について、企業支援室担当者が営業店と連携し、経営改善計画の策定支援や外部専門機関との連携による企業価値向上に取り組んでまいります。

また、貸出条件変更先に対し、経営改善支援の更なる強化を図るとともに、事業の改善に資する資金を積極的に支援するため、平成29年1月には群馬県信用保証協会と、平成29年3月には埼玉県信用保証協会と、経営改善支援に係る業務提携を締結いたしました。今後は、当行と保証協会の連携による専門家派遣や経営改善計画の策定支援を行った貸出条件変更先について、当行と保証協会の企業支援部署が適宜連絡会を開催し、より深度ある適切な事業性評価に基づき、積極的に経営改善に繋がる資金の供給にも取り組んでまいります。

この様に、当行は金融機能強化法の趣旨を踏まえ、公的資金を活用した抜本的な事業再生支援や地元企業への積極的な信用リスクテイクに努め、地域経済の活性化に取り組んだ結果、支援対象企業の従業員2,967人、総売上高541億円の保全を図るとともに、地元企業に対する信用リスク168億円と、DDS等実施額80億円の合計額248億円の対公的資金比率は70.9%となっております。

【図表 17】 経営改善・事業再生支援における外部機関連携



【図表 18】 外部機関の連携状況

(単位：件)

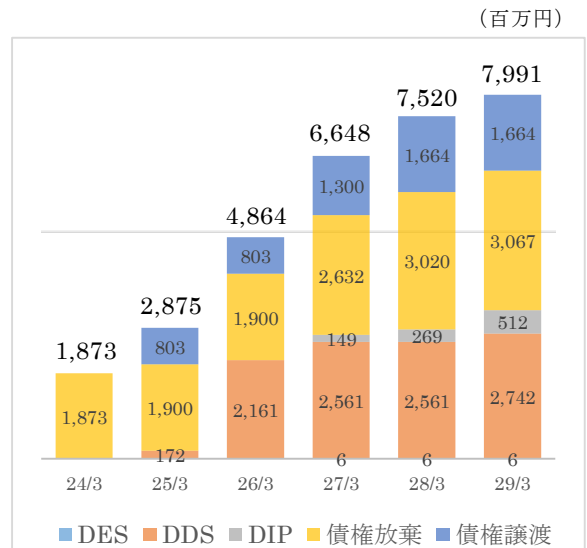
外部機関名	25/3 期	26/3 期	27/3 期	28/3 期	29/3 期	累 計
地域経済活性化支援機構	0	1	1	0	0	2
中小企業再生支援協議会	20	19	15	4	13	71
保証協会経営サポート会議	2	28	25	46	21	122
経営改善支援センター	—	15	15	12	5	47
東日本震災機構	1	0	0	3	0	4
群馬県中小企業診断士協会	—	5	1	2	0	8
外部専門家（コンサルタント等）	2	23	34	44	41	144
合 計	25	91	91	111	80	398

← PPIII 累計 207 件 → PPIV 累計 191 件 →

【図表 19】 抜本的な事業再生等に向けた取組み状況

(上段：件数、下段：百万円)

取組手法	24/3	25/3	26/3	27/3	28/3	29/3	累 計
DES	0 0	0 0	0 0	1 6	0 0	0 0	1 6
DDS	0 0	1 172	3 1,989	1 400	0 0	1 181	6 2,742
DIP	0 0	0 0	0 0	2 149	1 120	6 243	9 512
債権放棄	1 1,873	1 27	0 0	3 732	2 388	3 47	10 3,067
債権譲渡	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	10 471	35 7,991

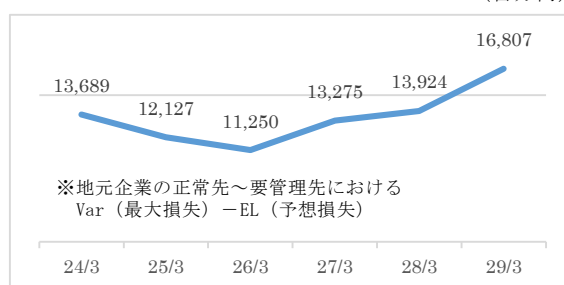


【図表 20】 地元向け事業性融資における信用リスクに対する所要資本額

(百万円)

	24/3	25/3	26/3	27/3	28/3	29/3
Var リスク量	19,354	17,036	16,414	16,429	16,357	18,796
EL 予想損失額	5,665	4,909	5,164	3,155	2,432	1,989
UL 非期待損失額	13,689	12,127	11,250	13,275	13,924	16,807

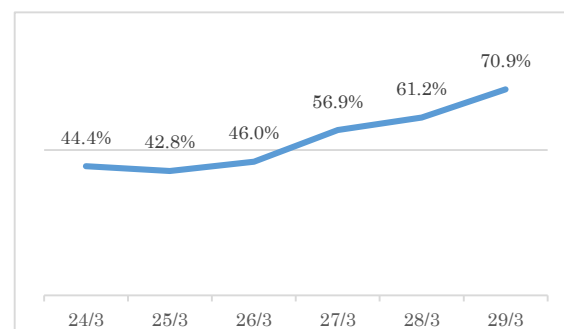
(百万円)



【図表 21】 公的資金対比率

(百万円)

	24/3	25/3	26/3	27/3	28/3	29/3
UL 非期待損失額	13,689	12,127	11,250	13,275	13,924	16,807
DDS 等実施額	1,873	2,875	4,864	6,648	7,520	7,991
合計	15,562	15,002	16,114	19,923	21,444	24,798
公的資金 対比率	44.4%	42.8%	46.0%	56.9%	61.2%	70.9%



## 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。平成 29 年 4 月には、地方創生推進室をリレバン推進部に移管し、リレバン推進部における自治体等への本部渉外業務との一元化を図り、自治体との連携態勢を強化いたしました。

これまで、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んでおり、平成 29 年 4 月には、観光振興による地域経済の活性化に向けた行田市・熊谷市合同の地域経済活性化フォーラムに参加いたしました。

また、平成 29 年 4 月には、群馬県高崎市との包括連携協定を締結し、地元企業の販路拡大や医療福祉産業の拡大といった経済活性化から、地域の安全・防災などの暮らしに関するテーマまでを内容とする、広範な連携の強化に取り組んでおります。

また、毎年開催している東和新生会ビジネス交流会には、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、参加企業との個別の経営相談会を開催しております。

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 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。

この他、群馬県と北関東産官学との連携により、事前に大手工業系企業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技術マッチング事業について、平成 29 年 2 月に㈱ミツバと、平成 29 年 4 月に㈱SUBARU と開催し、取引先 11 社の参加を支援いたしました。

#### 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。

平成 28 年 12 月には、独立行政法人日本貿易保険（NEXI）（現 株式会社日本貿易保険）と業務提携を行い、海外現地情報の提供や、貿易保険の活用によるお客様の海外市場への販路拡大を支援する態勢を強化いたしました。

また、貸出条件変更先に対し、経営改善支援の更なる強化を図るとともに、事業の改善に資する資金を積極的に支援するため、平成 29 年 1 月には群馬県信用保証協会と、平成 29 年 3 月には埼玉県信用保証協会と、経営改善支援に係る業務提携を行い、経営環境の厳しいお客様に対する支援態勢の強化を図りました。

【図表 22】本経営強化計画期間における新たな外部機関との連携状況

年月	外部機関名	概要
平成 27 年 4 月	JBIC	現地通貨建て協調融資
平成 27 年 8 月	日本政策金融公庫	創業・新規事業等支援
平成 28 年 1 月	インド・ステイ銀行	インド進出支援
平成 28 年 3 月	日刊工業グローバルビジネスサポート	製造業の海外進出支援
平成 28 年 4 月	東京コンサルティングファーム	新興国進出支援
平成 28 年 4 月	東京中小企業投資育成	中小企業の事業承継支援
平成 28 年 5 月	埼玉県信用保証協会	創業・新規事業等支援
平成 28 年 9 月	メキシコ 4 州、Banamex	メキシコ進出支援
平成 28 年 11 月	JICA	海外進出支援、ODA 活用支援
平成 28 年 12 月	日本貿易保険	貿易保険の活用支援
平成 29 年 1 月	群馬県信用保証協会	貸出条件変更先への経営改善支援
平成 29 年 3 月	埼玉県信用保証協会	貸出条件変更先への経営改善支援

#### 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の更なる技術開発・商品開発を支援するため、両大学との共同研究支援に取り組んでおり、平成 24 年 4 月以降で、群馬大学との共同研究は 132 社を支援した内 28 社が共同研究開始となり、前橋工科大学との共同研究は 97 社を支援した内 21 社が共同研究開始となっております。

また、当行のお客様の組織である東和新生会が主催している、販路拡大・技術交流を目的としたビジネス交流会の共催や、共同研究に関心のある企業への相談支援などの連携に取り組んでおります。

更に、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 年度では、平成 28 年 7 月に放送大学にて 2 日間延べ 126 人を対象に面接授業「地域社会と地域金融機関の役割」を行うとともに、平成 29 年 2 月には群馬大学社会情報学部にて 4 日間延べ 256 人を対象に連携授業「仕事の現場を知る A（東和銀行・現代金融システム論）」を行った他、高崎経済大学経済学部では、平成 28 年 4 月から 8 月にかけて合計 15 日間延べ 4,005 人を対象に寄付講座「地域の金融と経済」を行いました。

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、沼田市の地域資源の活用による観光振興を図るために、平成 29 年 3 月に公表された沼田市観光基本計画については、同大学と連携し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、これまで 8 回の会議に参加し、策定に取り組んでまいりました。

【図表 23】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89件、共同研究開始15件	新経営強化計画期間（平成27年4月～29年3月）で、紹介28件、共同研究開始8件	
東和新生会ビジネス交流会の共催			
連携授業（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28年2月（計4日間）延べ256人
	平成26年2月（計4日間）延べ180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～29年3月）で、紹介14件、共同研究開始4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6,854人（市民聴講生を含む）	平成29年4月～8月（計15日間）現在開講中	
	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		
沼田市への取組み	同大教授との連携により、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8回開催）、平成29年3月に公表された沼田市観光基本計画の策定に取り組む		
放送大学との連携			
面接授業	平成22年7月（計2日間）延べ147人	平成24年7月（計2日間）延べ144人	平成26年7月（計2日間）延べ80人
	平成23年7月（計2日間）延べ134人	平成25年7月（計2日間）延べ78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9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、平成28年5月の「とちぎんビジネス交流商談会2016」へ161社中当行取引先20社が参加し4社が商談成約、平成28年10月の「2016筑波銀行ビジネス交流商談会」へ235社中22社が参加し3社が成約、平成28年11月の「第13回東和新生会ビジネス交流会」へ200社中166社が参加し13社が成約となるなど、広域的なビジネス機会の創出を図っております。

また、平成28年7月には、お客様の資金調達の多様化と当行の収益力向上を目的とした、3行による初のシンジケート・ローンを実行し、平成29年3月までに3社の実績となったほか、3行の推進部門が合同会議を開催し、お客様の売上増加や課題解決に向けた地域間の連携強化に向けた情報交換をするなど、今後も、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24】ビジネス交流会の開催状況

(単位：先)

開催年月	交流会名	参加企業数	当行	筑波銀行	栃木銀行
H26.10	2014 筑波銀行ビジネス交流商談会	596	10	576	10
H26.11	第11回東和新生会ビジネス交流会	143	133	5	5
H27.5	観光ビジネス交流商談会	146	30	31	85
H27.11	2015 筑波銀行ビジネス交流商談会	250	20	210	20
H27.11	第12回東和新生会ビジネス交流会	165	125	20	20
H28.5	とちぎんビジネス交流商談会2016	161	20	21	120
H28.10	2016 筑波銀行ビジネス交流商談会	235	22	198	15
H28.11	第13回東和新生会ビジネス交流会	200	166	20	14
H29.5	とちぎんビジネス交流商談会2017	80	10	10	60

#### 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、2年連続で近隣金融機関を上回るトップの採択数となっております。

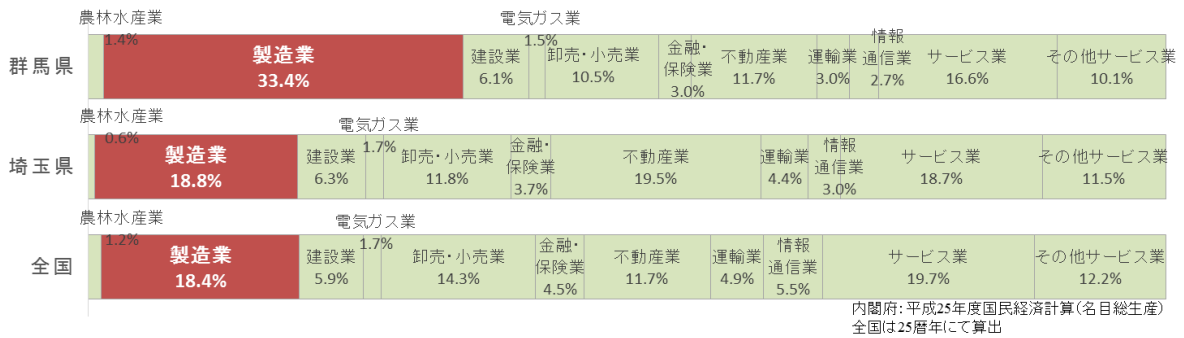
更に、平成28年5月、大手企業の製造技術部門に携わり、退職後は北関東産官学研究会の産産コーディネーターとして活躍した実務経験者を1名採用し、これまでの知見や人的ネットワークを活かして、主に工業系企業の売上増加に向けた販路拡大・ビジネスマッチングに取り組んでまいりました。

この実務経験者の知見と、リレバン推進部お客様応援室がこれまでに培ってきたネットワークを活かし、平成29年6月には大手製造販売業と、平成29年7月には大手医療機器メーカーとの個別ビジネスマッチング事業を開催いたします。



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、製造業への貸出残高は前年同期比 69 億円増加の 1,669 億円となりました。

【図表 25】 産業構造構成比（平成 25 年度名目総生産）



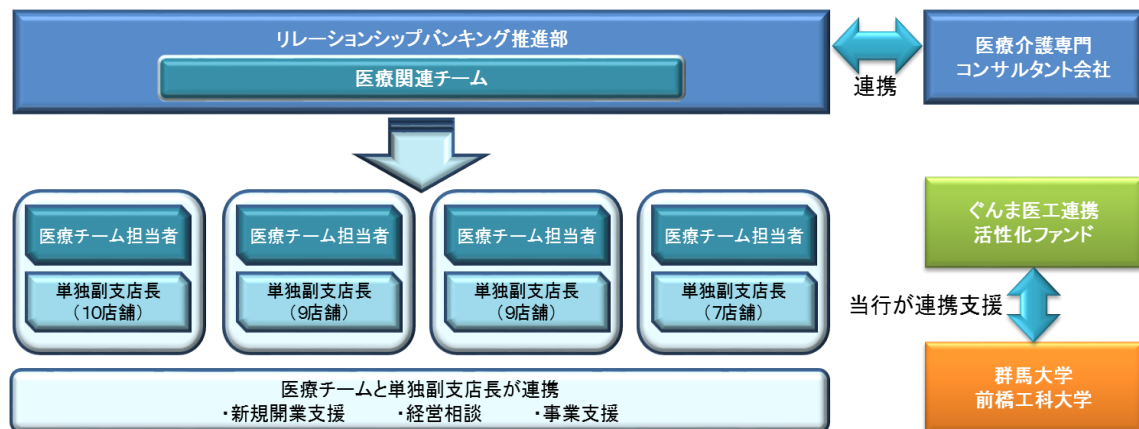
### イ. 医療・介護

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 17 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、事業支援に取り組み、平成 28 年度では 52 件 14 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、241 件 89 億円の融資となりました。この結果、医療・介護分野への貸出残高は、大口与信先の窮境状況が進行したことから、審査管理部企業支援室と外部専門機関との連携による事業再生支援に取り組みつつ、償却を行ったことなどから、前年同期比 12 億円減少の 786 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 26】 医療・介護分野の事業支援態勢



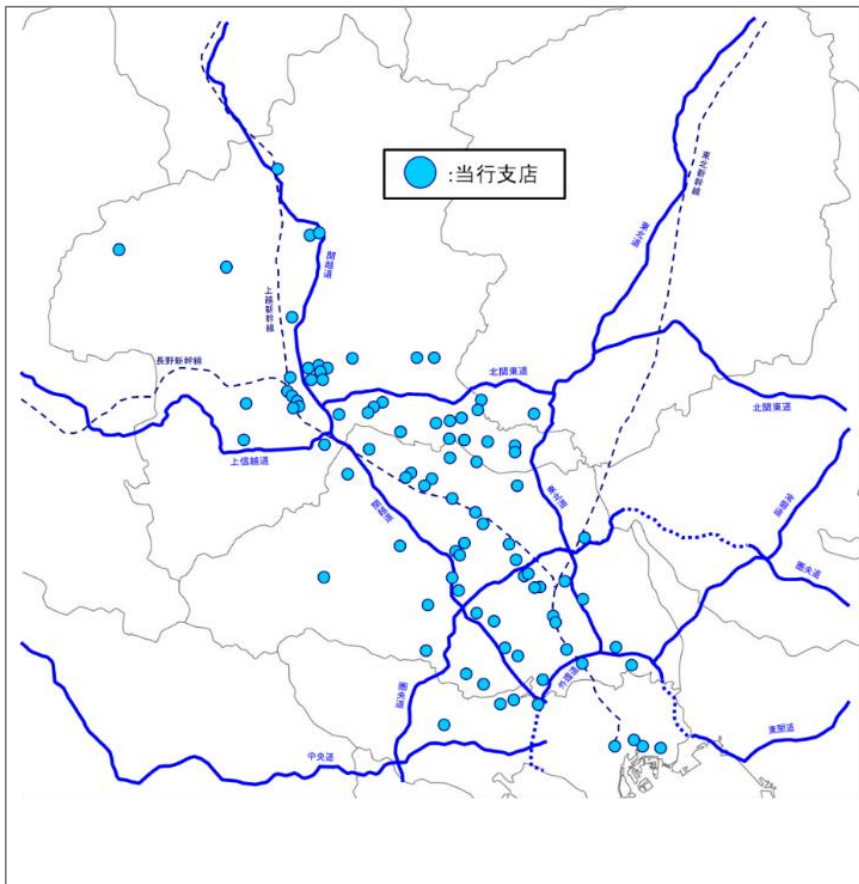
## ウ. 流通業

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。

この結果、運輸業に対する貸出残高は、前年同期比 48 億円増加の 454 億円となりました。

【図表 27】 当行エリアの高速道路網と支店ネットワーク

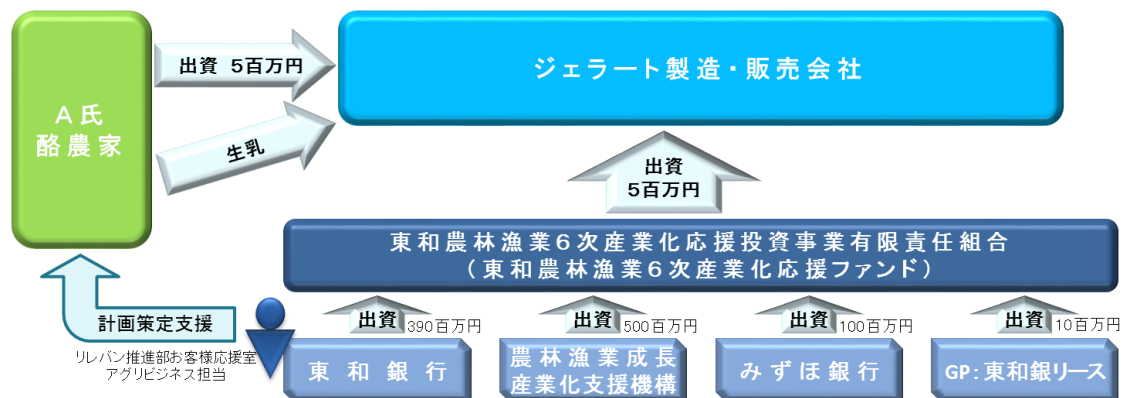


## エ. 農業

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、リレバン推進部お客様応援室アグリビジネス専担者を中心に、お客様の新たな事業機会の創出に取り組んでまいりました。これまで、18 件の事業計画の立案支援に取り組んできた結果、平成 29 年 3 月に第 1 号の出資案件が決定いたしました。具体的には、農林漁業成長産業化支援機構と連携し、群馬県の酪農家によるジェラートの製造・販売にかかる事業計画の立案支援や出資に取り組んだもので、関東有数の観光スポットである「道の駅 田園プラザ川場」近隣という好立地を活かし、事業展開を進めるものです。

【図表 28】 東和農林漁業 6 次産業化応援ファンドのスキーム図と第 1 号案件



### 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、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、2019年開催のラグビーワールドカップや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、沼田市の地域資源の活用による観光振興を図るために、平成29年3月に公表された沼田市観光基本計画については、同大学と連携し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、これまで8回の会議に参加し、策定に取り組んでまいりました。

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・継続的な展開を更に強化するため、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。

また、平成28年5月、大手企業の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活躍した実務経験者を1名採用し、これまでの知見や人的ネットワークを活かして、主に工業系のお客様の販路拡大・ビジネスマッチングに取り組むなど、態勢を強化してまいりました。

平成29年4月には、ビジネスソリューションチームを「お客様応援室」へ変更し、お客様応援活動におけるソリューション営業の更なる推進を図っており、現在、お客様応援室は12名の態勢としております。

また、平成29年4月、お客様の資産形成に係るコンサルティング業務をサポートす

るため、新たにリレバン推進部「預り資産サポート担当」を配置いたしました。預り資産サポート担当は、預り資産営業の経験が豊富な当行行員 2 名に加え、証券会社等を退職した預り資産セールスの専門人材 10 名程度の採用を予定しており、投信プロモーターや若手渉外行員との同行訪問等による指導育成・サポートに取り組んでおります。これにより、投信プロモーターや若手渉外行員の預り資産に係る知識・経験を高めることで、お客様の長期的な資産形成に貢献するとともに、本業支援を担う渉外行員の預り資産販売に係る時間的負担の軽減に繋げ、本業支援や新規開拓のための時間の増大を目指してまいります。

#### イ. リレバン推進部地方創生推進室

リレバン推進部地方創生推進室については、前記「3. (1) ②ア.」(P.11)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、これまでの随時開催を毎月の定例開催とするとともに、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。

本委員会ではこれまでに、お客様の本業支援に係る時間の増加策や、一般職からの投信プロモーター登用を可能とする人事制度の改定、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について討議し、討議結果を月次の経営戦略会議で経営陣へ報告した上で、諸施策を実施してまいりました。

現在は、お客様応援活動を徹底するための渉外推進態勢や、本業支援の強化に向けた業績表彰基準、事務課の定員削減や本部の統廃合による渉外行員の増強などについて検討を進めております。

### 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

当行は、お客様の実態把握を起点とした「TOWAお客様応援活動」を展開し、お客様の売上増加・経営課題の解決を図っており、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。

また、そのための人員捻出として、平成 27 年 4 月に設置した BPR 委員会において、営業店事務課の抜本的な業務改革による事務量削減、及び事務課人員の削減に取り組んでおり、平成 30 年 3 月末までに、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 万時間の半減と 40 名超の人員捻出を図っております。

投信プロモーターは、平成 27 年 4 月に配置してからこれまでに、職位定年を迎えた 55 歳以降の専任職行員 10 名を配置してまいりましたが、投信プロモーターの人員・配置店の増強を加速するため、平成 29 年 3 月に人事制度を改定し、一般職行員からの投信プロモーターへの登用を可能とする預り資産販売態勢の見直しを行い、現在 15 名を配置しております。

今後、BPR によって捻出される 40 名から、営業店事務の本部集中に伴う事務集中部 10 名増員を除く 30 名を、投信プロモーターへ順次登用していくとともに、更なる渉外行員の時間的負担の軽減が図られるよう、諸施策を検討してまいります。

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7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 37機関を活用し支援に取り組んでおります。

平成 28 年度においては、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 327 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。

#### 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.9)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.15)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 年度下期の実績は、投資信託販売額 214 億円のうち 96 億円の店頭販売となり、インターネットによる販売額 38 億円と投信プロモーター販売額 8 億円を合わせた非渉外行員チャネル販売比率は 67.1%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 29】投資信託販売額推移（半期毎）

（単位：百万円）

	27/3 期	27/9 期	28/3 期	28/9 期	29/3 期
投信販売額	22,026	19,589	17,431	18,767	21,412
うち投信専担者等販売額	10,305	8,993	6,971	7,196	9,609
うちインターネット販売額	5,730	4,550	3,224	2,936	3,892
うち投信プロモーター販売額	—	695	727	905	877
小計	16,035	14,238	10,922	11,037	14,378
非渉外行員チャネル販売比率	72.8%	72.7%	62.7%	58.8%	67.1%

#### 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、平成 28 年度における投資信託販売

は67億円の実績となりました。

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、平成29年1月、インターネットによる投資信託の購入や解約などの当日受付時間について、これまでの14時から1時間延長し15時までとしたほか、平成29年3月からは、スマートフォンからの投資信託取引が可能となりました。

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29年3月までに、BPR委員会を12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。

今後につきましては、事務フローの再構築に向けた諸施策を順次実施し、平成29年度中に事務処理時間の削減目標を達成することで事務課人員40名を削減するとともに、更なる業務改革プランを検討し、新たに70名の人員削減に取り組んでまいります。

#### 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、伝票等のOCR（機械読み取り）機能の強化が図られた結果、端末操作ミスは2割削減、訂正取引は5割削減となっており、また、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・堅確化も図られております。更に、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働となり、順次態勢の強化に取り組んできた結果、これまでに 282 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 8 月にメールオーダー住所変更事務、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、平成 29 年 4 月に DM 発送業務について、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 30】 営業店業績評価基準（定性評価導入前からの改定推移）

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 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、毎半期毎に定める研修計画に基づき、リレバン実践・目利き能力向上のための研修を階層別に開催しております。平成 28 年度は、入行後 5 年程度の若手渉外行員を対象にお客様応援活動の強化に向けて、平成 28 年 7 月と 11 月に、それぞれ二日間の研修を行い 83 名が受講いたしました。また、渉外係長クラスを対象に SWOT 分析や PPM 分析を活用した事業性評価力の向上に向けて、平成 28 年 4 月と 11 月に、それぞれ二日間の研修を行い 46 名が受講いたしました。

また、平成 29 年 2 月には、優績渉外行員 56 名を対象に、中小企業再生支援全国本部と群馬県中小企業再生支援協議会のスタッフ合計 4 名を講師に招き、業種別経営改善支援のポイントや経営改善計画策定支援のポイント等について、渉外行員が実際に担当している取引先企業を題材とした事業性評価研修会を二日間の日程で開催いたしました。

更に、行員の自主的な勉強会である「土曜勉強会」では、お客様応援活動の意義・目的から推進方法について学ぶ勉強会を開催し、平成 28 年 7 月に 117 名が受講いたしました。また、業種毎の特性やキャッシュフローを学ぶ業種別セミナーでは、平成 28 年 6 月に 27 名が製造業について、平成 28 年 7 月に 25 名が医療介護について学んでおります。更に、企業審査におけるポイントやノウハウの向上を目指した勉強会については、平成 29 年 2 月～3 月にかけて開催し、三日間合計 195 名が受講いたしました。

今後については、これまでの取り組みに加え、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平成 29 年 6 月から開始し、審査部門や外部の専門講師による、目利き能力・事業性評価スキル、本業支援能力の一段の強化を図ってまいります。

次に、当行は行員を外部機関等へ派遣することで、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、地域経済活性化支援機構へ派遣し、主に事業性評価に係る知識・ノウハウの習得に取り組んできた審査部門行員 1 名が、平成 28 年 10 月に審査部門へ帰任いたしました。平成 29 年 1 月からは、営業店を臨店し、各営業店の取引先企業を題材として、ビジネスモデルの把握の方法やヒアリングのポイントなど具体的な指導・育成に取り組んでおります。今後、臨店支援の実績を増やしていくことで、全行的な事業性評価力の底上げを図ってまいります。

#### ウ. 「目利きシート」「応援活動確認表」

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、お客様の売上増加や経営課題の解決に取り組み、当行の収益力の向上を図っておりますが、こうした一連の取り組みは、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・定性情報の把握が大前提であることから、「TOWA お客様応援活動」自体が事業性評価であり、それに基づく融資が事業性評価に基づく融資であると認識しております。

そうしたことから、お客様の実態把握に基づく本業支援を、事業性評価に結び付けるためのツールとして、平成 26 年 8 月、全ての事業性融資取引先を対象に、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)」を制定いたしました。

また、平成 28 年 4 月には、信用格付が中位以下の先で財務内容は良くないものの、



事業内容や技術力などから将来性・成長性が期待できる先に対して、事業性評価に基づく融資の促進を図るため、「事業性評価シート」を制定し、これまでに66先の策定に取り組んでまいりました。

平成29年1月には、お客様が抱える課題や問題点の解決及び将来に向けての事業戦略についてお客様とともに考えられるように「事業性評価シート」を改定し、実態把握した財務面・非財務面の課題解決に向けた、お客様応援活動の取り組みの方向性や結果を記載するようにするなど、本業支援・事業性評価への取り組みを強化しております。

今後につきましては、お客様の本業支援の展開により収集した、お客様の事業内容や将来性・成長可能性などの定性情報を、格付判断や与信審査に活用して行きたいと考えております。具体的には、全ての事業性融資取引先を対象に作成している「目利きシート」を活用し、新たな信用格付の査定プラットフォームにおいて、事業性評価として格付補正に反映するよう検討してまいります。また、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年度下期で、渉外行員延べ157名、投信専担者38名の育成を図ってまいりました。

そうした中、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、平成29年4月から、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した。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のほか、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17名が合格いたしました。

また、行員の自己研鑽をサポートするため、自主的な勉強会である「土曜勉強会」を開催しており、平成28年度に開催した主な内容は、平成28年7月に、当行のビジネスモデルの中核を成す「TOWAお客様応援活動」の全行的な浸透と徹底を図るために開催した、「TOWAお客様応援活動推進講座」に渉外行員117名が参加し、お客様応援活動の意義・目的や本業支援の推進方法、成功事例などに対する理解を深めております。

次に、業種に応じた本業支援・事業性評価の取り組みを強化するために「業種別セミナー」を開催しており、平成28年6月の「製造業」に27名、平成28年7月の「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、生産性分析、投資サイクル、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、企業審査におけるポイントやノウハウの向上を目指した勉強会については、平成29年2月～3月にかけて開催し、三日間合計195名が受講いたしました。

その他、取扱商品の追加に伴う新たな商品知識の獲得を図るため、「投信商品知識講座」「生保商品知識講座」の開催や、各種資格試験の対策講座を開催するなど、平成 28 年度では、土曜勉強会を 17 回開催し、延べ 550 人が参加するなど、行員の自己研鑽のサポートに取り組んでおります。

### 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 26 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。

また、平成 28 年 3 月から、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」を半期に 1 度開催し、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 月及び平成 29 年 3 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 3 名、企画部門へ 2 名、審査部門へ 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 29 年 3 月末では 18.8%となるとともに、平成 29 年 3 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 15.7%となり、目標を達成いたしました。

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 31】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	29/3
全体の役付者数	825	820	787	760	752	744	733
女性役付者数	135	128	128	125	134	141	138
女性役付者比率	16.4	15.6	16.3	16.4	17.8	19.0	18.8

【図表 32】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	29/3
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	91
女性役席者比率	10.7	11.0	11.8	13.0	13.6	14.4	15.7

#### 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 29 年 3 月までに、女性行員 43 人、男性行員 39 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 49 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。

また、平成 28 年 3 月から、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」を半期に 1 度開催し、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 月及び平成 29 年 3 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、当行は両立支援に向けた諸施策に取り組み、「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

##### 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。

今後につきましても、持続可能性のある組織の確立に向けて、専任職行員の職務開発や人事制度の見直し等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、大手企業の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活躍した実務経験者を 1 名採用し、これまでの知見や人的ネットワークを活かして、主に工業系企業の売上増加に向けた販路拡大・ビジネスマッチング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、平成 29 年 4 月、統合的リスク管理態勢の強化を図るため、大手行において、与信管理部門やポートフォリオ管理部門の部長クラスを歴任した専門人材を受入れるとともに、平成 29 年 6 月、国際業務の強化を図るため、大手行において、海外勤務経験があり国際法人営業部門の部長クラスを歴任した専門人材を受入れるなど、高度の専門性が求められる国際部門やリスク管理部門の態勢強化に取り組んでおります。

#### イ. 人員構成の適正化

当行は、持続可能性のある組織の確立に向けて、30歳代の行員が少ないという人員構成上の課題に対処するため、安定した新卒採用の実施とシニア層の職務開発に取り組んでおります。

具体的には、平成28年度115名、平成29年度101名を採用するとともに、若手行員の早期戦力化を図るため、平成29年4月から、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した。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おります。

また、シニア層については、平成29年4月、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人事制度の改定を行いました。

### (4) 強固な営業基盤の確立

#### ① 預金の増強

平成29年3月期の預金残高は、計画比286億円増加、始期比926億円増加の1兆9,184億円となりました。

【図表33】 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	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画
預金	18,258	18,649	18,643	18,886	18,898	19,184	286	926	19,168	19,268
個人預金	14,699	14,753	14,814	14,922	15,239	15,100	△139	401	15,389	15,539
法人預金	3,191	3,368	3,418	3,414	3,291	3,647	356	456	3,311	3,361
その他	367	527	410	549	367	435	68	68	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29年3月期の法人預金は、計画比356億円増加、始期比456億円増加の3,647億円となりました。

#### イ. 個人預金

平成29年3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、計画比では139億円減少となったものの、始期比401億円増加の1兆5,100億円となりました。

#### ② 貸出金の増強

平成29年3月期の貸出金残高は、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164億円減少、始期比124億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266億円増加、始期比526億円増加したことなどから、計画比83億円増加、始期比553億円増加の1兆3,859億円となりました。

【図表 34】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	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画
貸出金	13,306	13,392	13,558	13,534	13,776	13,859	83	553	13,891	14,006
法人貸出	9,647	9,767	9,976	10,002	10,017	10,331	314	684	10,107	10,197
中小規模事業者等向け貸出	6,432	6,258	6,683	6,767	6,692	6,958	266	526	6,757	6,822
個人貸出	3,658	3,624	3,581	3,531	3,758	3,528	△ 230	△ 130	3,783	3,808
住宅ローン	3,305	3,267	3,236	3,189	3,345	3,181	△ 164	△ 124	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、計画比 314 億円、始期比 684 億円増加の 1 兆 331 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 29 年 3 月期の新規事業所開拓先数は 1,049 先となり、貸出事業所先数は前期比 445 先増加の 15,077 先となりました。

【図表 35】貸出事業所先数・新規事業所開拓先数推移

（単位：先）

	26/3期	26/9期	27/3期	27/9期	28/3期	28/9期	29/3期
事業性貸出先数	12,709	13,107	13,572	13,917	14,393	14,632	15,077
前期比	465	398	465	345	476	239	445
新規事業所開拓先数	988	983	1011	931	1,038	965	1,049

## イ. 個人貸出

当行は、住宅ローン専門部署であるマイホームセンターを群馬県に 2 ヶ所、埼玉県に 2 ヶ所設置し、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、お客様のニーズに即した無担保ローンを取り扱っております。

平成 29 年 3 月期の個人向け貸出残高は、無担保ローンは僅かに増加したものの、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、計画を 230 億円下回る 3,528 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 29 年 3 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、渉外行員に依存しないよう、投信専担者や投信販売リーダーなどの内勤者による預り資産販売に注力するとともに、平成 27 年 4 月以降は、お客様への訪問活動を行う投信プロモーターを、平成 27 年 12 月からは保険コンサルタント配置し、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っております。

また、平成 29 年 4 月、お客様の資産形成に係るコンサルティング業務をサポートするため、新たにリレバン推進部「預り資産サポート担当」を配置いたしました。預り資産サポート担当は、預り資産営業の経験が豊富な当行行員 2 名に加え、証券会社等を退職した預り資産セールスの専門人材 10 名程度の採用を予定しており、投信プロモーターや若手渉外行員との同行訪問等による指導育成・サポートに取り組んでおります。これにより、投信プロモーターや若手渉外行員の預り資産に係る知識・経験を高めることで、お客様の長期的な資産形成に貢献するとともに、本業支援を担う渉外行員の預り資産販売に係る時間的負担の軽減に繋げ、本業支援や新規開拓のための時間の増大を目指してまいります。

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本店営業部、太田支店、沼田支店、東松山支店の 4 店舗で開始し、平成 29 年 4 月に伊勢崎支店、熊谷支店、岩槻支店、足利支店の 4 店舗を追加し、現在 8 店舗での取り扱いとなっております。

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.19)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 23 億円増加の 101 億円となりました。更に、327 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でまいりました。

#### 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 年度の役務取引等収益は前年同期比 1,123 百万円増加の 7,793 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、円金利資産の利息収入減を補完すべく、J-REIT やファンドの積み増しなど引続き運用資産の多様化を推進してまいりましたが、これまでに取得した債券の償還が進んだことなどから、平成 28 年 3 月末の有価証券残高は、前年度比 70 億円減少の 5,950 億円となりました。尚、債券の平均残存期間は 0.1 年短縮し 6.0 年となりました。

#### イ. 運用目的貸出

運用目的貸出は、地公体向け貸出を中心に、シンジケート・ローンや ABL を積極的に取得した結果、平成 28 年 3 月末残高は前年度比 29 億円増加し 2,287 億円となりました。尚、平均残存期間は 0.2 年短縮し 8.4 年となっております。

## (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減少や、退職給付引当金繰入の減少などにより、平成 29 年 3 月期では、計画を 131 百万円下回る 12,558 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、渉外関連行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 ATM 監視業務のアウトソーシング、帳票類の削減、外部ベンダーとの交渉による条件改定を中心とした事務費の削減などにより、平成 29 年 3 月期は、計画を 869 百万円下回る 7,294 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、他行・他社とのメール便業務、手形交換・集中・決済業務の共同化、アウトソーシング等の検討を進め、事務費を中心とした物件費の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、執行役員的人事案や報酬案、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働し、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に向けて

### ア. 市場リスク管理態勢の基本的枠組

当行は、市場リスク管理に係る主要な規程として、リスクの種類やリスク管理手法、リスク資本の配賦、市場リスクに係るバックテストなどについて定めた「統合リスク管理規程」や、リスク資本の配賦枠・保有限度額・損失限度額の遵守、レファレンス・ポイントルールなどについて定めた「市場リスク管理規程」、及び、純投資有価証券運用計画で定める保有限度額、取得・保有に係るガイドライン、アラーム・ポイントなどについて定めた「純投資有価証券規程」を制定するとともに、実務的な管理方法や細則を定める「市場リスク管理手続」を制定し、フロントオフィスとしての資金運用部と、ミドルオフィスとしての統合リスク管理部の組織分離・相互牽制を基本的枠組みとした、市場リスク管理に取り組んでおります。

### イ. 市場リスクのモニタリングとコントロール

当行の有価証券運用については、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、投資環境や各市場予測、ポートフォリオの現状分析、償還予定などを踏まえた上で、資産クラス毎に保有限度額を設定し、利息配当収益計画や残高計画の達成に取り組んでおります。

市場リスク量のモニタリング態勢としては、日次で、リスク限度枠や総合損益による損失限度枠の遵守状況を記載したリスク概況書を作成し、担当役員へ報告の上、関係部で閲覧・確認しており、レファレンスポイントに抵触、あるいはリスク資本の配賦枠を超過する可能性がある場合には、速やかに担当役員、関係部署間で対応策を協議する態勢としております。

また、統合リスク管理部担当役員を委員長とし、統合リスク管理部、資金運用部、総合企画部の部長をメンバーとする市場リスク管理委員会を週次で開催しており、市場リスク管理規程に定められた討議内容として、有価証券の残高・損益・市場リスク量・市場流動性の状況確認や、市場関連業務に係る様々なモニタリングやオペレーション上の諸課題の検討・分析を行い、市場リスクの把握とコントロールに努めております。

更に、月次で開催している資金管理部会（常務会）において、有価証券の投資環境や有価証券保有状況、運用実績、償還予定、投資方針、アラーム・ポイント対象銘柄の有無と処分方針、市場リスク・信用リスクの状況、統合リスク管理の状況、ストレステスト結果、円貨・外貨の資金繰り・資金調達の状況などについて、討議しております。

尚、市場リスク管理については、リスク量の計測を、VaR(バリュー・アット・リスク)により行なっており、平成28年度上期及び下期については、計測されたリスク量が市場リスクに対するリスク資本の配賦枠を超過したこと、または、リスク資本の配賦額を増額したことは一度もありませんでした。また、VaRについては、計測結果の信頼性と有効性を確保するため、定期的にバックテストを実施し、結果を資金管理部会（常務会）及び取締役会へ報告しております。尚、平成28年度上期及び下期については、全ての市場リスクカテゴリーにおいて問題のない水準となりました。

これに加え、VaRを補完し、シナリオに基づく潜在的な損失の検証と、収益の変動幅や資本の十分性を確認するため、特定のリスクファクターの変動を捉えたセンシティブティ・ストレステストや、過去の市況変化を参照したヒストリカルシナリオ・ストレステスト、ビジネスモデルの崩壊もしくは破綻に至るイベントを認識するリバース・ストレステストの各ストレステストを実施しております。

### ウ. 市場リスク管理の強化と高度化への取組状況

現在の経営強化計画がスタートした、平成27年4月以降の取組状況については、まず、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。

また、平成 27 年 11 月、「新規事業商品規程」を改定し、新たに「新商品判定チェックシート」を制定し、特にオルタナティブ投資商品に対するデューデリジェンスの強化を図るなど、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るとともに、平成 28 年 9 月には、「市場リスク管理事務手続」を改定し、新商品判断に係る一連の事務フローの明確化を図り、新商品判断の実施状況に対し、適切なチェック機能が働く運用態勢を確保いたしました。

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。また、同マニュアルに定められているバンクローン・ファンドの検証項目を決定し、投資実行後のモニタリング項目を定める「バンクローン・ファンド・チェック・マニュアル」も制定し、裏付資産情報の入手とモニタリングの充実に向けた態勢の強化を図りました。

平成 28 年 7 月には、バンクローン・ファンドのリスク検証と対応策の検討を行うため、投資環境が著しく悪化したリーマンショック後の市場の検証、及び、平成 27 年 6 月から平成 28 年 1 月までの石油をはじめとするエネルギー価格の大幅下落局面の検証を実施するとともに、かかる環境における処分性の認識と現実的対応方法を検討し、常務会へ報告いたしました。

平成 28 年 9 月には、「市場リスク管理事務手続」を改定し、フロントオフィスである資金運用部で実施している有価証券個別銘柄の時価アラーム・ポイント抵触判定作業を、ミドル部門である統合リスク管理部で別途実施することとし、相互牽制によるミドル機能の強化を図りました。

平成 29 年 1 月からは、総貸出金での金利リスク管理の他、運用目的貸出について、これまで計測してきた仕組ローンに加え、地公体向けローン及びシンジケート・ローンに対する金利リスクの計測を開始し、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に取り組んでおります。

そうした中、平成 29 年 1 月、平成 28 年秋以降の金利上昇を受けて、市場リスク管理委員会の議論を経て、資金管理部会で対応を協議した結果、今後における金利リスクの表面化が懸念されると判断したことから、国債等の超長期ポジションの圧縮を行ないました。この結果、国債については、20 年、30 年国債 200 億円を売却することで、金利感応度 100bpv が 82 億円から 42 億円へと 40 億円低下しました。

今後につきましては、将来的に見込まれる金利上昇局面において、リスク・リターンの最適な判断が可能となるよう、資産負債全体の金利リスクや将来収益のシミュレーションを高度化することや、銀行勘定の金利リスク（IRRBB）規制への対応に向けた計測態勢の整備とポートフォリオ戦略の見直しなどについて検討してまいります。

その他、市場リスクに係る人材面の態勢整備として、平成 27 年 4 月に、資金運用部・統合リスク管理部の人員をそれぞれ増員するとともに、外部からの専門人材の採用については、平成 29 年 4 月、大手行において、与信管理部門やポートフォリオ管理部門の部長クラスを歴任した専門人材を統合リスク管理部長として受入れ、リスク管理態勢の強化を図っております。

### 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・序列化の確保、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主な実績は、不祥事件・事務事故再発防止態勢の強化については、監査部の臨店による監査111ヶ店、事務統括システム部・国際部による臨店事務指導を96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305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87回4,233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年度は、コンプライアンス委員会を12回、小委員会を19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。

尚、現在、平成 30 年 1 月からの預金保険機構を介した警察庁の反社照会システムとの接続・運用開始に向け、態勢整備に取り組んでおります。

#### 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. 29)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266億円上回る6,958億円となりました。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0.75ポイント下回る30.93%となりました。

【図表 36】 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	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画
中小規模事業者等向け貸出残高	6,432	6,528	6,683	6,767	6,692	6,958	266	526	6,757	6,822
総資産	20,580	21,310	21,633	22,018	21,123	22,489	1,366	1,909	21,412	21,512
総資産に対する比率	31.25	30.63	30.89	30.73	31.68	30.93	▲0.75	▲0.32	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年度下期の実績は、「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」50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・継続的な取り組みを展開しております。

平成28年度下期の実績は、「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」32先、「取引先の経営改善取り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り組みを行った先」18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」3,313先、合計3,363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 年度下期の実績は、「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」26 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」3 先、合計 34 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 年度下期の実績は、「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」56 先、「経営相談会等により事業承継・M&A の支援を行った先」43 先、「企業価値の算定支援を行った先」1 件、合計 100 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「BIZ-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 28 年度下期の実績は、「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」87 先、「私募債を利用した先」15 先、「ABL 手法の活用等、動産・債権担保融資を行った先」71 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」399 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」1,000 先、合計 1,572 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 年度下期の経営改善支援等取組み率は、計画を 21.44 ポイント上回る 33.27%となりました。

【図表 37】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	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画
創業・新事業開拓支援	52	49	53	44	55	50	△ 5	△ 2	60	60
経営相談	974	1,905	3,519	3,172	1,000	3,363	2,363	2,389	1,000	1,000
早期事業再生支援	42	54	38	47	40	34	△ 6	△ 8	50	50
事業承継支援	18	30	78	72	20	100	80	82	20	20
担保・保証に過度に依存しない融資促進	567	1,117	1,548	1,694	600	1,572	972	1,005	615	625
合計	1,653	3,155	5,236	5,029	1,715	5,119	3,404	3,466	1,745	1,755
取引先	14,105	14,431	14,816	15,023	14,500	15,378	878	1,273	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	33.48	11.83	33.29	21.46	21.57	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

- (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、普通株式については、平成29年6月11日に創立100年を迎えることから、日頃の株主の皆様のご支援にお応えするため、1株当たり1円の記念配当を加えた3円の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29年3月期は588億円の計上と、当初の経営強化計画188億円を399億円上回るなど計画以上の積み上げが図られております。

【図表38】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	588
計画比	16	75	115	153	233	319	359	399

	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んでまいります。

#### 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.30)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.31)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、平成28年12月にファイアウォールのレベルアップを実施いたしました。

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ISAC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やワーキンググループへ参加するなど、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