

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 30 年 6 月

**TOWA** 株式会社 東和銀行

## 〈目 次〉

1. 平成30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	19
(3) 人材育成と活躍フィールド拡大	22
(4) 強固な営業基盤の確立	28
(5) 営業経費の効率的活用	31
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	31
(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	31
(2) リスク管理態勢の強化のための方策	32
(3) 法令遵守の態勢強化のための方策	35
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	37
(5) 情報開示の充実のための方策	37
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	37
(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	37
(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	37
(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	38
6. 剰余金の処分の方針	40
(1) 配当に対する方針	40
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	40
(3) 財源確保の方策	40
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	40
(1) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動	40
(2) 経営管理に係る体制	41
(3) 各種リスク管理の状況及び今後の方針等	41

## 1. 平成 30 年 3 月期決算の概要

### (1) 経営環境

平成 30 年 3 月期のわが国経済は、海外経済が総じて着実に成長する中、輸出の増加基調が継続し、生産が回復傾向を辿りました。また、設備投資の増加傾向の継続や雇用・所得環境の着実な改善を背景とした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、雇用環境や個人消費は改善が続き、緩やかな持ち直しの動きが続きました。

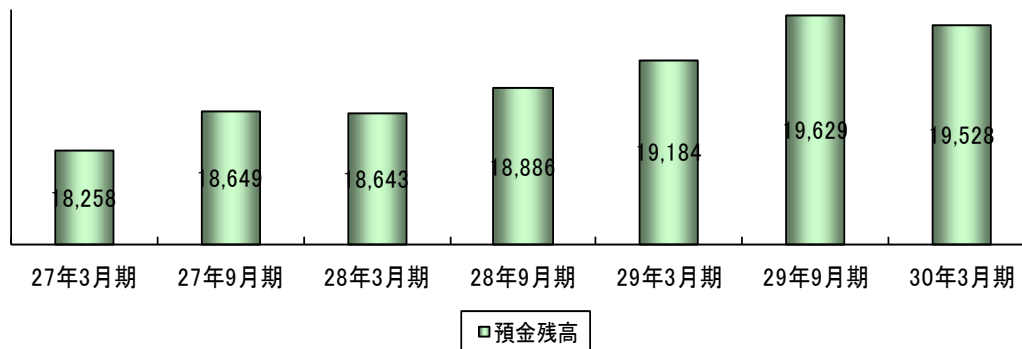
このような経済環境のもと当行は、経営強化計画「プランフェニックスⅣ」策定後において、共通価値の創造に向けて、お客様の本業支援、経営改善・事業再生支援、お客様の資産形成支援の実践により、お客様の売上増加や経営課題の解決ならびにお客様の長期的な資産形成に取り組むことで、地域経済を活性化させ、当行の収益力の向上に繋がるよう努めてまいりました。また、業務執行に対する監査、監督を強化するためにコーポレートガバナンス・コードの趣旨に基づき、複数名の独立社外取締役による意思決定プロセスの透明性確保、外部評価委員会における経営施策の適切性の評価など、責任ある経営体制の確立に努めてまいりました。

### (2) 決算の概要（単体ベース）

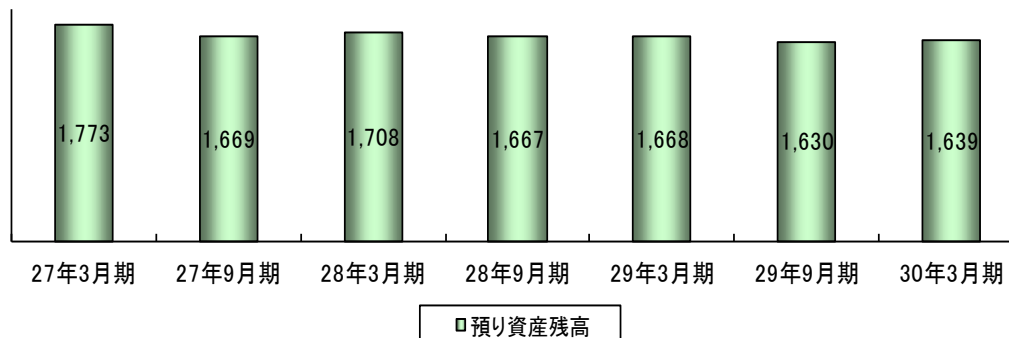
#### ① 預金・預り資産

平成 30 年 3 月期末の預金残高は、前年同期比 344 億円増加の 1 兆 9,528 億円、預り資産残高は、前年同期比 28 億円減少の 1,639 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)

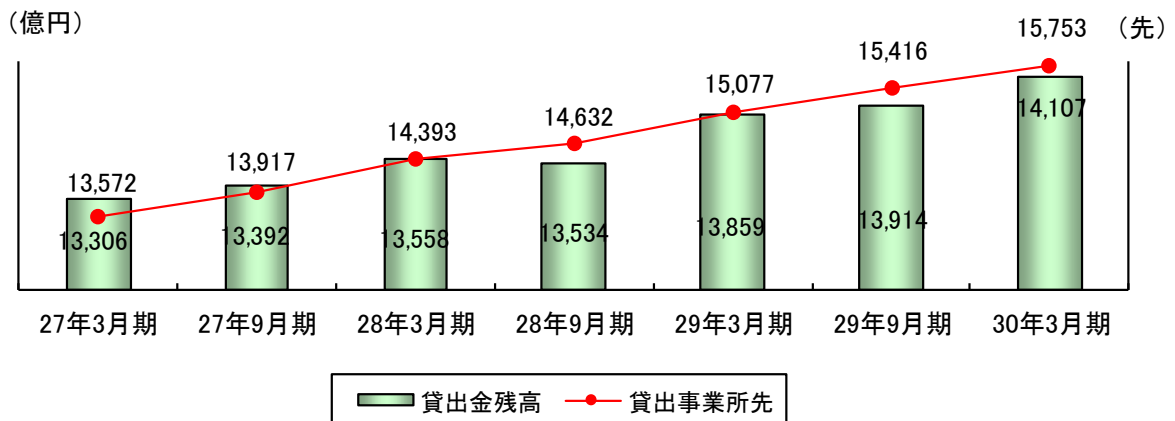


## ②貸出金

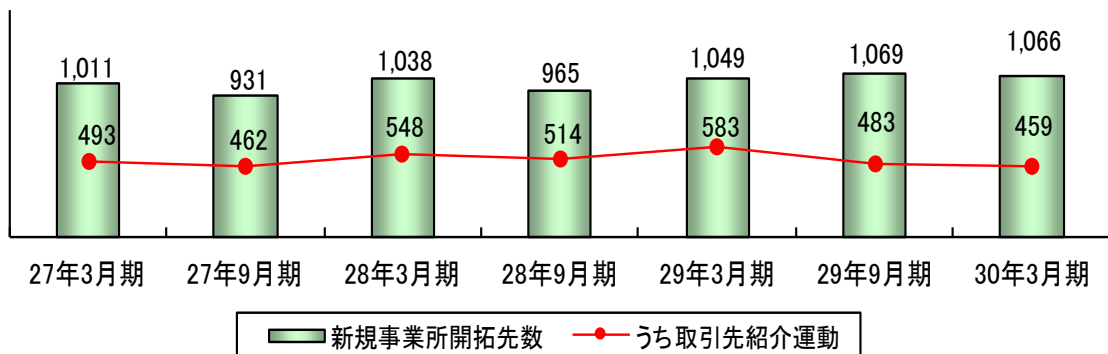
平成30年3月期末の貸出金残高は、前年同期比247億円増加の1兆4,107億円となりました。

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年度における新規事業所開拓先数は2,135先となり、貸出事業所先数は前年同期比676先増加の15,753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 (先)



## 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3,458百万円下回る26,816百万円となりました。

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1,273百万円下回る1,817百万円となりました。

一方で、人件費は、退職給付引当金繰入や厚生費が減少したことなどから、計画を156百万円下回る12,573百万円となり、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871百万円下回る7,240百万円となりました。経費全体では、計画を1,036百万円下回る21,342百万円となりました。

その結果、コア業務純益は計画を537百万円下回る10,563百万円となりました。

経常利益は、政策株式売却益等の計上などにより計画を5,787百万円上回る15,197百万円となり、当期純利益は、計画を4,738百万円上回る11,075百万円となりました。

【図表 5】損益状況の推移（単体）

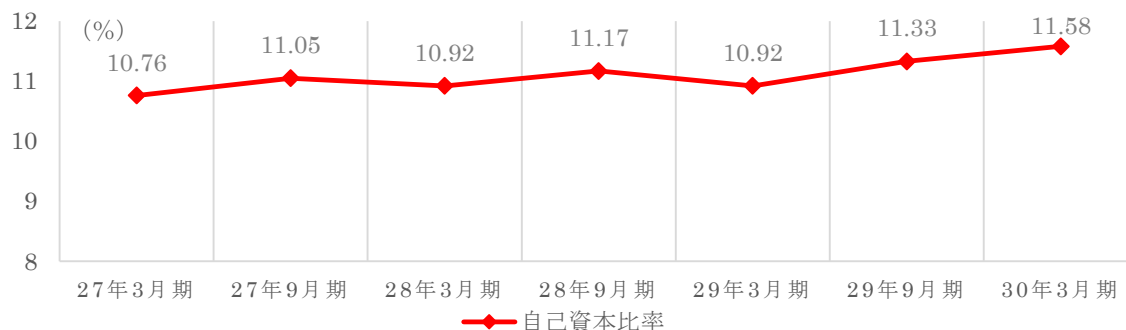
（単位：百万円）

	29/3期	29/9期	30/3期		
	実績	実績	計画	実績	計画比
業務粗利益	32,261	18,100	33,478	35,455	1,977
（うち資金利益）	28,145	13,411	30,274	26,816	△ 3,458
（うち役員取引等利益）	1,696	681	3,090	1,817	△ 1,273
（うちその他業務利益）	2,420	4,007	114	6,820	6,706
経費（除く臨時処理分）	21,399	10,857	22,378	21,342	△ 1,036
人件費	12,558	6,319	12,729	12,573	△ 156
物件費	7,294	3,659	8,111	7,240	△ 871
税金	1,547	878	1,538	1,528	△ 10
一般貸倒引当金繰入額	—	—	—	△ 138	△ 138
業務純益	10,862	7,242	11,100	14,431	3,331
（コア業務純益）	9,438	6,524	11,100	10,563	△ 537
臨時損益	△ 365	△ 7	△ 1,690	766	2,456
（うち不良債権処理額）	1,868	942	2,360	3,415	1,055
（うち株式等関係損益）	369	0	0	3,331	3,331
（うちその他臨時損益）	△ 35	51	310	379	69
経常利益	10,496	7,235	9,410	15,197	5,787
特別損益	△ 6	△ 30	△ 20	△ 37	△ 17
税引前当期純利益	10,489	7,204	9,390	15,159	5,769
法人税、住民税及び事業税	1,200	947	1,549	2,911	1,362
法人税等調整額	931	1,042	1,504	1,172	△ 332
当期純利益	8,357	5,214	6,337	11,075	4,738

## ④自己資本比率

自己資本比率は、前年同期比 0.66 ポイント上昇し 11.58%となりました。

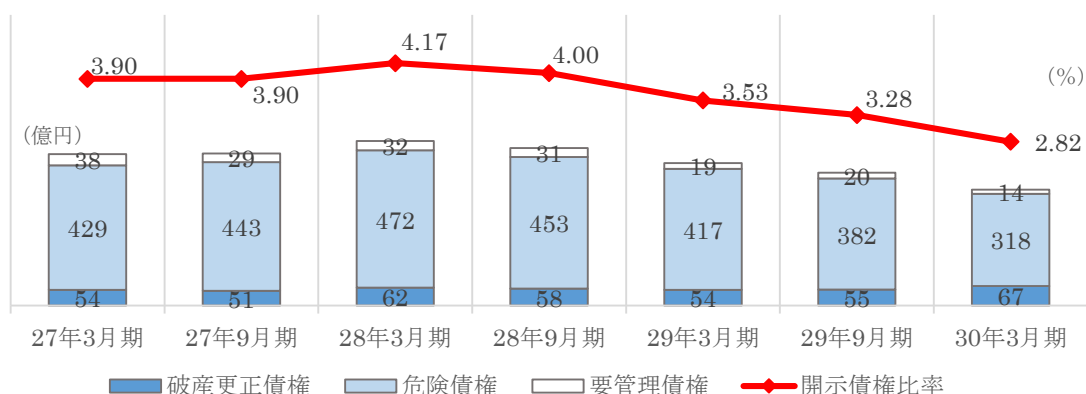
【図表 6】自己資本比率（単体）の推移



## ⑤不良債権

金融再生法開示債権比率は、前年同期比 0.71 ポイント減少し 2.82%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)

	29/3末	29/9末	30/3末		
	実績	実績	実績	29/3末比	29/9末比
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	5,483	5,548	6,694	1,211	1,146
危険債権	41,737	38,269	31,834	△ 9,902	△ 6,435
要管理債権	1,958	2,072	1,462	△ 496	△ 610
合計(A)	49,179	45,890	39,992	△ 9,187	△ 5,898
正常債権	1,342,739	1,351,614	1,376,291	33,551	24,677
総与信(B)	1,391,919	1,397,504	1,416,283	24,363	18,779
金融再生法開示債権比率(A)/(B)(%)	3.53	3.28	2.82	△ 0.71	△ 0.46

## 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30年3月期のコア業務純益は、その他業務利益が計画を上回り、物件費を中心に経費の削減が図られたものの、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り、資金利益も計画を下回ったことから、計画を537百万円下回る10,563百万円となりました。

【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	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比
コア業務純益	10,992	4,926	9,731	4,843	9,438	6,524	11,100	10,563	△ 537	△ 429

※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30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、その他業務利益等の計上により、計画を1,977百万円上回る35,455百万円となりました。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542百万円下回る18,966百万円となりました。

その結果、業務粗利益経費率は計画比4.78ポイント改善の53.49%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	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比
経費(機械化関連費用除く)	19,336	9,649	19,044	9,746	19,121	9,695	19,508	18,966	△ 542	△ 370
業務粗利益	32,345	15,601	30,953	16,832	32,261	18,100	33,478	35,455	1,977	3,110
業務粗利益経費率	59.78	61.85	61.52	57.90	59.27	53.56	58.27	53.49	△ 4.78	△ 6.29

※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

※29/9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、29/9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」策定後において、お客様の売上増加や経営課題の解決、さらには、お客様の長期的な資産形成の支援に取り組むことで、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共通価値の創造に向けた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 30 年 3 月）について、行内間ビジネスマッチングは、14,099 件の商談を行い、1,329 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、24,404 件の商談を行い、2,165 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 30 年 3 月で 4,945 件の取組みを行い、790 件の成果となりました。平成 24 年 4 月以降の累計では、6,834 件の取組みを行い、1,059 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、計画開始の平成 27 年 4 月以降の実績では、3 回開催し参加企業 60 社のうち 40 社が成約となり、うち 17 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。

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 76 社へ提案を行い、16 社の共同研究が開始となりました。尚、平成 29 年 9 月、群馬大学産学協同コーディネーター研修を修了した、当行法人渉外課長を中心とした 30 名が同コーディネーターに任命されるなど、一層の取り組み強化を図っております。

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 29 年 6 月に第 7 回を開催し、平成 27 年 4 月以降では、取引先 42 社の参加を支援しており、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、23 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。具体的には、平成 29 年 6 月に家庭用品製造業、平成 29 年 7 月には健康機器製造業の大企業との個別商談会を開催し、それぞれ 46 社、33 社が参加し、8 社が商談成約となりました。

大手工業系バイヤーとの個別商談は、平成 27 年 4 月以降 330 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、363 件行い 25 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は、平成 27 年 4 月以降 9 回開催し、当行取引先が述べ 586 社が参加し 39 件の商談成立となっております。

尚、取引先のお客様で組織する「東和新生会」が主催する「東和新生会ビジネス交流会」の開催は、計 14 回を数え、平成 29 年 11 月の第 14 回の交流会では、群馬県など各自治体に加え、群馬県産業支援機構、北関東産官学研究会、関東経済産業局、各地商工会議所の後援を受け、筑波銀行、栃木銀行の取引先企業合計 28 社を含め 200 社

が参加し、2,150 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 56 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 280 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 473 件に取り組んでまいりました。

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 271 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 311 件に取り組んでまいりました。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のマッチング支援に取り組んでいる他、平成 29 年 11 月から平成 29 年 12 月にかけて、当行と群馬大学の主催による「創業スクール」を、起業に興味のある方や起業間もない経営者、延べ 89 人（内大学生 11 人）を対象に計 5 回（5 日間）に亘り開催し、起業に必要な知識や起業家による実践的な経営論を含む起業家育成支援に取り組みました。

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、21 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 5 月に第 1 号案件に出資いたしました。

【図表 11】「TOWA お客様応援活動」の主な実績

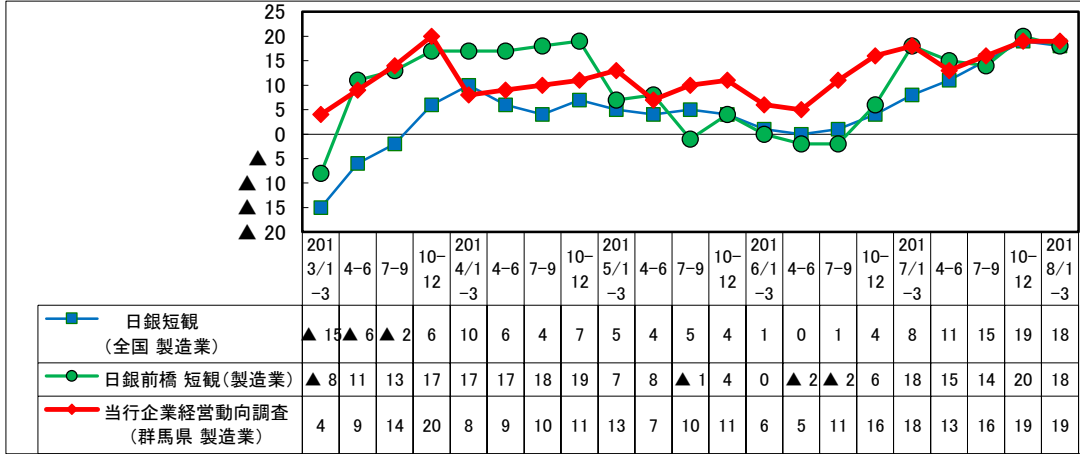
項目	本計画 (27/4～30/3)	累計 (24/4～30/3)
ビジネスマッチング	商談14,099件、取引成立1,329件	商談24,404件、取引成立2,165件
提案活動	提案4,945先、成立790件	提案6,834先、成立1,059件
地元大学との共同研究支援	提案76社、共同研究開始16社	提案168社、共同研究開始34社
群馬大学との共同研究支援	提案59社、共同研究開始12社	提案130社、共同研究開始27社
前橋工科大学との共同研究支援	提案17社、共同研究開始4社	提案38社、共同研究開始7社
補助金申請支援	支援1,474件、採択246件	支援2,058件、採択500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60社、成約40社、民民契約17人	参加80社、成約48社、民民契約20人
北関東産官学研究会との連携	支援292件、取引成立9件	支援345件、取引成立11件
大手工業系バイヤーとの商談	商談330件、取引成立13件	商談420件、取引成立19件
大手食品系バイヤーとの商談	商談363件、取引成立25件	商談576件、取引成立46件
「食の魅力発見商談会」参加支援	参加42社、取引成立23社	参加68社、取引成立35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311社	支援640社
事業承継・M&A支援	支援473社	支援636社
経営相談会の開催による支援	支援271社	支援487社

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 38 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 30 年 3 月で 175 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 8 件 13.9 百万円ドル、円貨建てクロスボーダーローンに 4 件 600 百万円、インパクトローンに 4 件 27 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

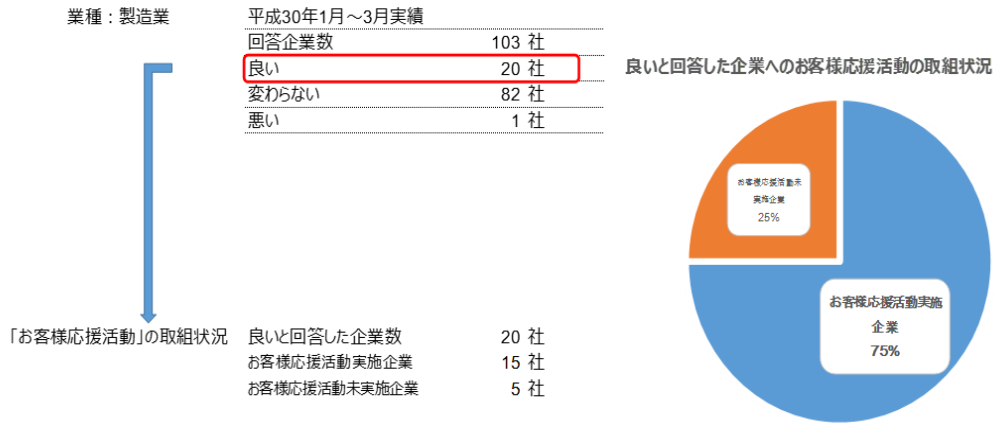




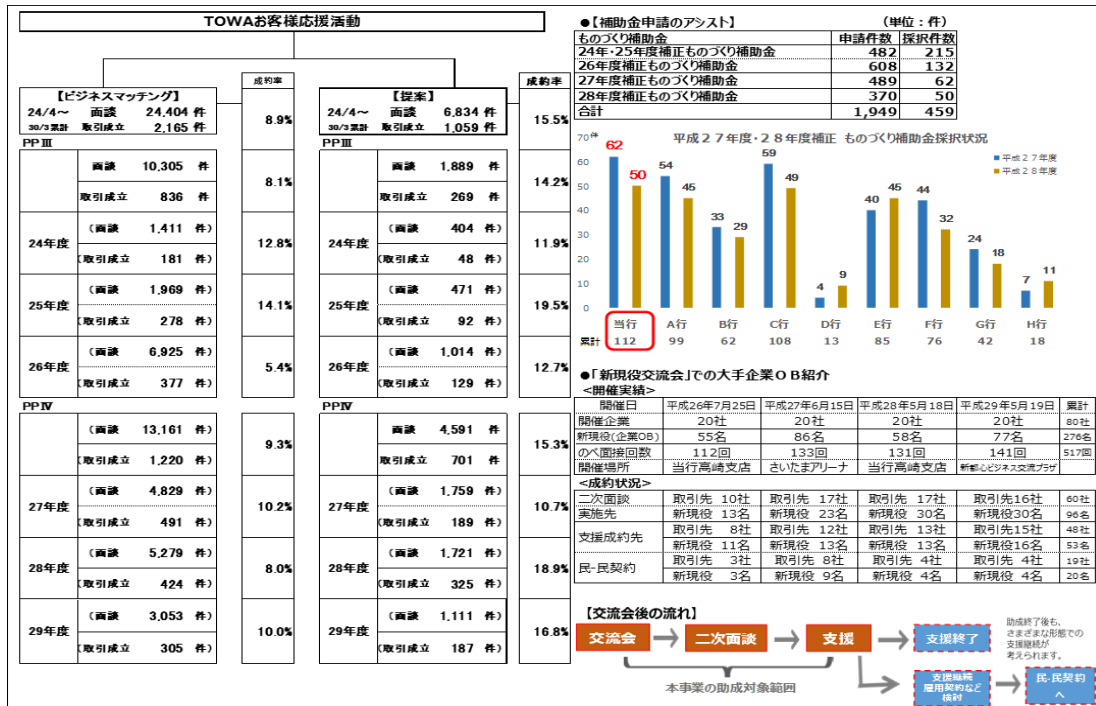
【図表 14】日銀短観（全国、前橋）と当行企業経営動向調査 業況判断（製造業・全規模）



【図表 15】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



【図表 16】「TOWAお客様応援活動」の実績



#### 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29年度下期は163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組み実績は、地域活性化支援機構1件、中小企業再生支援協議会23件、信用保証協会外部専門家派遣・経営サポート会議93件、経営改善支援センター41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146件、合計309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70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、65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29年度下期では4件1億円、国の資本参加後の累計では40件(34社)82億円の実績となっております。

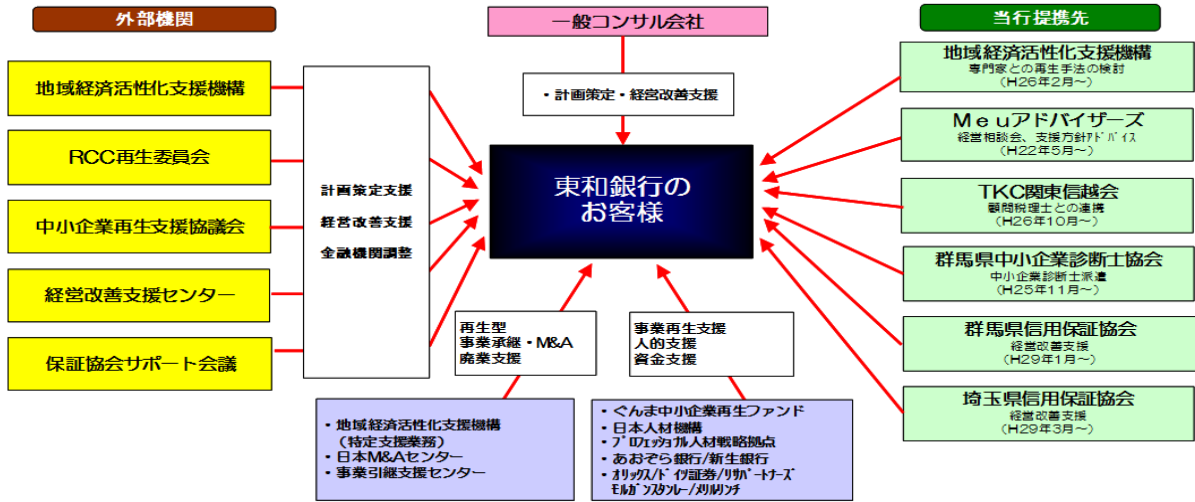
更に、平成28年12月には、貸出条件変更先に対する経営改善支援の強化を図る観点から、これまで、信用格付に基づいて審査部・審査管理部に分かれていた貸出条件変更先の所管について、経営改善支援に係るノウハウや外部専門機関との連携実績が豊富な企業支援室を有する審査管理部への一元化を図り、企業支援室担当者が全先を直接訪問し経営改善支援に取り組んでまいりました。その結果、経営改善計画の策定支援先数は、平成28年3月末時点では、貸出条件変更先1,103先中461先(41.8%)だったのに対し、平成30年3月末時点では、同956先中799先(83.6%)となり41.8ポイント改善いたしました。

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締結いたしました。第1号案件として平成29年9月に実行した、鉄鋼製品鍛造業のお客様については、元々高い技術力を評価され大手メーカーからの受注はあるものの、経営管理態勢の不備などから多額の債務超過、連続赤字、借入過多の窮境状況にありました。当行は、当社とは取引がなかったものの、再生支援協議会の策定した会社分割による再生スキームに基づき承継会社を子会社化した、当行取引先からの支援要請により、審査管理部企業支援室が保証協会との協議を開始し事業性を評価した結果、当社の持つ高炭素鋼材の精密冷間鍛造技術は高い競争力があるとの結論に達し、貸付条件変更のみならず債権放棄を実施した先ではあったものの、事業成長のための設備資金50百万円を保証協会との協調にて対応したものです。

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、平成30年3月期において、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 175 億円と、DDS 等実施額 82 億円の合計額 257 億円の対公的資金比率は 73.3%となりました。

【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	30/3 期	累計
地域経済活性化支援機構	0	1	1	0	0	1	3
中小企業再生支援協議会	20	19	15	4	13	6	77
保証協会経営サポート会議	2	28	25	46	21	26	148
経営改善支援センター	—	15	15	12	5	24	71
東日本震災機構	1	0	0	3	0	0	4
群馬県中小企業診断士協会	—	5	1	2	0	0	8
外部専門家 (コンサルタント等)	2	23	34	44	41	61	205
合計	25	91	91	111	80	118	516

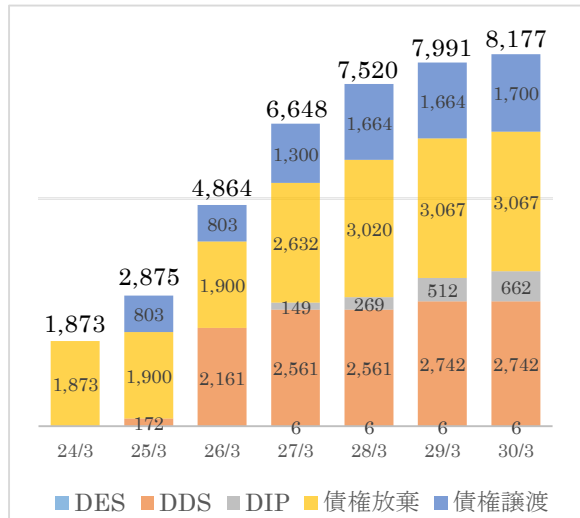
← PPIII 累計 207 件 → PPIV 累計 309 件 →

【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)

(百万円)

取組手法	24/3	25/3	26/3	27/3	28/3	29/3	30/3	累計
DES	0	0	0	1	0	0	0	1
DDS	0	1	3	1	0	1	0	6
DIP	0	0	0	2	1	6	1	10
債権放棄	1,873	27	0	732	388	47	0	3,067
債権譲渡	0	2	0	4	3	0	4	13
合計	1,873	1,002	1,989	1,784	872	471	186	8,177

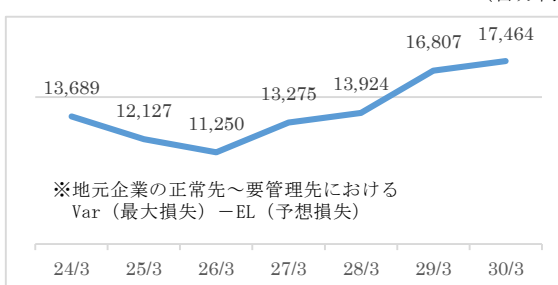


【図表 20】 地元向け事業性融資における信用リスクに対する所要資本額

(百万円)

(百万円)

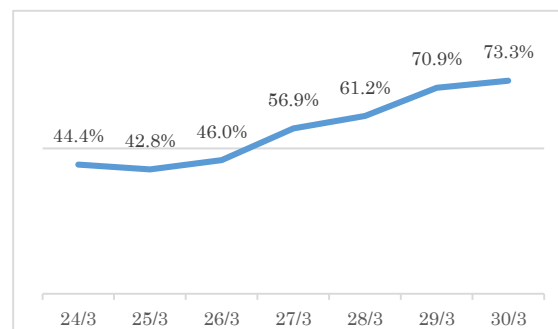
	24/3	25/3	26/3	27/3	28/3	29/3	30/3
Var リスク量	19,354	17,036	16,414	16,429	16,357	18,796	19,171
EL 予想損失額	5,665	4,909	5,164	3,155	2,432	1,989	1,707
UL 非期待損失額	13,689	12,127	11,250	13,275	13,924	16,807	17,464



【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	30/3
UL 非期待損失額	13,689	12,127	11,250	13,275	13,924	16,807	17,464
DDS等実施額	1,873	2,875	4,864	6,648	7,520	7,991	8,177
合計	15,562	15,002	16,114	19,923	21,444	24,798	25,641
公的資金 対比率	44.4%	42.8%	46.0%	56.9%	61.2%	70.9%	73.3%



#### ウ. 資産形成支援

当行は、平成 29 年 7 月、お客様の資産形成にかかる業務についてお客さま本位の取組を強化するため、「お客さま本位の業務運営方針」を制定し、この方針に基づくアクションプランを実践し、お客様の最善の利益の実現に向けて取り組んでまいりました。

さらに、平成 29 年度下期からは、当行のビジネスモデルである「TOWA お客様応援活動」の本業支援、経営改善・事業再生支援に、新たに資産形成支援を加え、お客様の長期的で安定的な資産形成支援業務を強化しております。

平成 29 年 10 月、お客様の安定的な資産形成を支援し、お客様の最善の利益につながる取組みを一層強化するため、新たに「お客様資産形成部」を設置し、資金運用部長が部長を兼務する態勢とすることで、資金運用の知見やノウハウを、個人のお客様の安定的な資産形成支援に活かす形で取り組んでまいりました。

更に、平成 29 年度下期から、投資信託の販売目標を廃止したほか、投資信託や保険商品を購入された全てのお客様を対象に「お客様資産形成満足度アンケート」を実施し、アンケートの結果を営業店の業績表彰基準項目にすることで、顧客本位の業務運営に対する意識付けとインセンティブの付与に取り組んでまいりました。

また、一層のお客様の資産形成のためのツールとすることを目的として、平成 30 年 2 月から、ネット証券最大手の(株)SBI証券と提携した金融商品仲介サービスを開始いたしました。この提携によりお客様は、当行ホームページ等のWebサイトを通じてSBI証券の持つ2,500本以上の投資信託等、多様な商品の購入や情報の取得が可能になりました。

当行は、これからもお客様の多様なニーズに応え、長期的な資産形成の支援を強化してまいります。

#### 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、4 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。

本年度では、平成 29 年 4 月に、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。

平成 29 年 8 月には、群馬労働局と「働き方改革に関する包括連携協定」を締結し、地域企業の「働き方改革」の取組みを支援し、労働生産性向上や多様な働き方の実現に向けた取組みを行っております。

また、平成 29 年 9 月に、埼玉県蓮田市と企業支援に係る包括連携協定を締結し、創業支援や経営革新計画などの新事業展開支援、経営改善支援に係る連携の強化に取り組んでおります。

また、平成 30 年 1 月には、地域経済の活性化を目的とした自治体応援ポイント「前橋ポイント」活用に向け、前橋市と共同キャンペーンを実施し、平成 30 年 2 月には、地域内の安全な環境を確保し、魅力ある地域とするために、埼玉県および埼玉県警察との「防犯まちづくりに関する協定」を締結いたしました。

更に、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。また、平成 29 年 10 月からは、群馬県経営改善支援センターへ当行行員を 1 名派遣し、主に認定経営革新等支援機関との連携による、小規模事業者の経営改善計画の策定支援に取り組んでおります。

#### 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 94 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。

平成 29 年 12 月には、地域経済活性化支援機構（REVIC）が 100% 出資し、地方創生を目的として政府主導で設立された日本人材機構と経営人材紹介又はコンサルティング業務に係る業務提携を行い、お客様の人材不足に係る経営課題の解決支援態勢の強化を図りました。

平成 30 年 3 月には、中国人観光客向けインバウンドビジネス等をサポートするため、日本恒生ソフトウェアとの業務提携による「支付宝（アリペイ）」の導入支援を開始しました。

【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・ステイト銀行	インド進出支援
平成 28 年 3 月	日刊工業グループ「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
平成 29 年 12 月	日本人材機構	経営人材紹介、コンサルティング業務支援
平成 30 年 3 月	日本恒生ソフトウェア	「支付宝（アリペイ）」の導入支援

## 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 130 社を支援した内 27 社が共同研究開始となり、前橋工科大学との共同研究は 38 社を支援した内 7 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行っており、放送大学では平成 22 年から、群馬大学社会情報学部では平成 25 年から、高崎経済大学経済学部では平成 27 年から毎年行っております。平成 29 年度下期では、平成 30 年 2 月に群馬大学にて 4 日間延べ 136 人を対象に金融リテラシーの視点から「地域金融機関の社会的役割」など、実際に金融業務に携わる現場からの視点を踏まえた講義を行いました。

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。

平成 29 年 9 月には、群馬大学が平成 29 年度から導入している「群馬大学産学協働コーディネーター制度」に当行行員 30 名が参加し、群馬大学からコーディネーターの称号が付与され、本制度に参画することにより、同大学の研究成果や技術と企業が抱える経営課題の解決を結びつけるとともに、地方創生に貢献しております。

【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71件、共同研究開始15件 新経営強化計画期間（平成27年4月～30年3月）で、紹介59件、共同研究開始12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29年2月（計4日間）延べ258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      平成30年2月（計4日間）延べ136人		
・「群馬大学産学協働コーディネーター制度」へ当行行員30名が参加。産学協働コーディネーターに任命（平成29年9月）			
・「創業スクール」の開催（当行と群馬大学が主催）	【講座内容】会社の設立方法、資金調達、ビジネスプランの作成等、起業に必要な知識および起業家による実践的な経営論を含む総合的な起業家育成講座 平成29年11月～12月（計5日間）延べ89人（内大学生 11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～30年3月）で、紹介17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6,954人（市民聴講生を含む）      平成29年4月～8月（計15日間）延べ1,515人 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23年7月（計2日間）延べ134人 平成24年7月（計2日間）延べ144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60人 平成28年7月（計2日間）延べ126人	平成29年7月（計2日間）延べ62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11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29年度上期では、平成29年5月の「とちぎんビジネス交流商談会2017」へ80社中当行取引先10社が参加し3社が商談成約いたしました。平成29年度下期には、平成29年10月の「2017筑波銀行ビジネス交流商談会」へ241社中21社が参加するとともに、平成29年11月の「第14回東和新生会ビジネス交流会」には200社中172社が参加するなど、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、これまでに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
H29.10	2017筑波銀行ビジネス交流商談会	241	21	198	22
H29.11	第14回東和新生会ビジネス交流会	200	172	15	13

### 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35.0%と全国の18.7%と比較して16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、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。

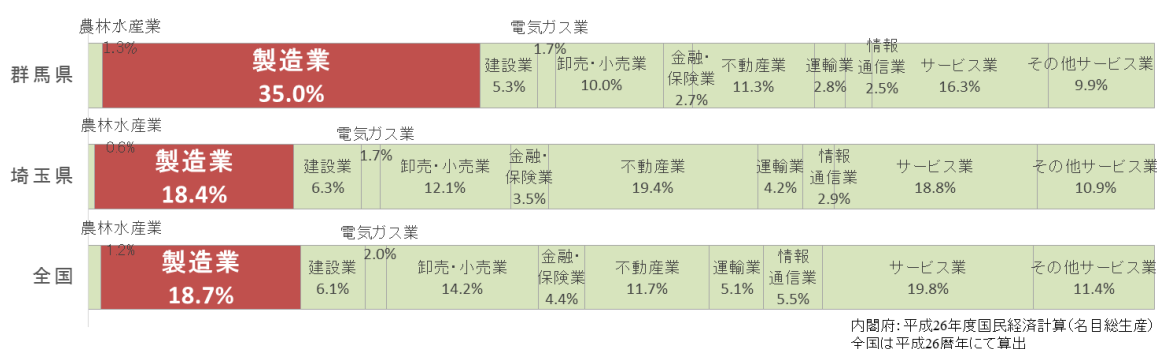
更に、平成28年5月、大手企業の製造技術部門に携わり、退職後は北関東産官学研究会の産業コーディネーターとして活躍した実務経験者を1名採用し、これまでの知見や人的ネットワークを活かして、主に工業系企業の売上増加に向けた販路拡大・ビジネスマッチングに取り組んでまいりました。

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 月に家庭用品製造業、平成 29 年 7 月には健康機器製造業の大企業との個別商談会を開催し、それぞれ 46 社、33 社が参加し、8 社が商談成約となりました。

また、当行は、建機自動車部品製造業に対し、外国人実習生の活用を提案し、アイムジャパン（国際人材育成機構）を通じて、高度な技術の修得を希望するタイ人技能実習生 5 名の受入サポートを行うなど、お客様の多様な課題解決に向けた様々な支援を行っております。

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、製造業への貸出残高は 1,666 億円と総貸出残高に対するシェアの 11.8%を占めており、第二地方銀行の全行平均の 7.8%より 4.0 ポイント高くなっております。

【図表 25】産業構造構成比（平成 26 年度名目総生産）



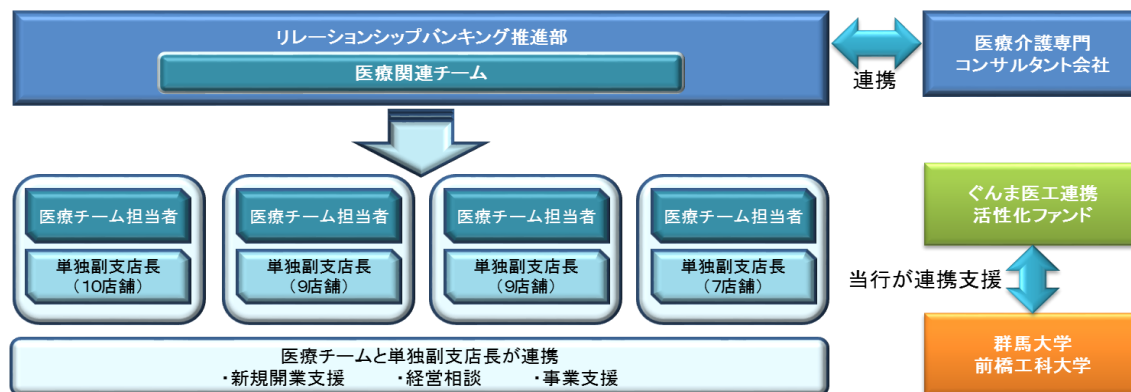
#### イ. 医療・介護

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 29 年度では 20 件 5 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、281 件 73 億円の融資となりました。この結果、医療・介護分野での貸出残高は、前年同期比 17 億円増加の 803 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

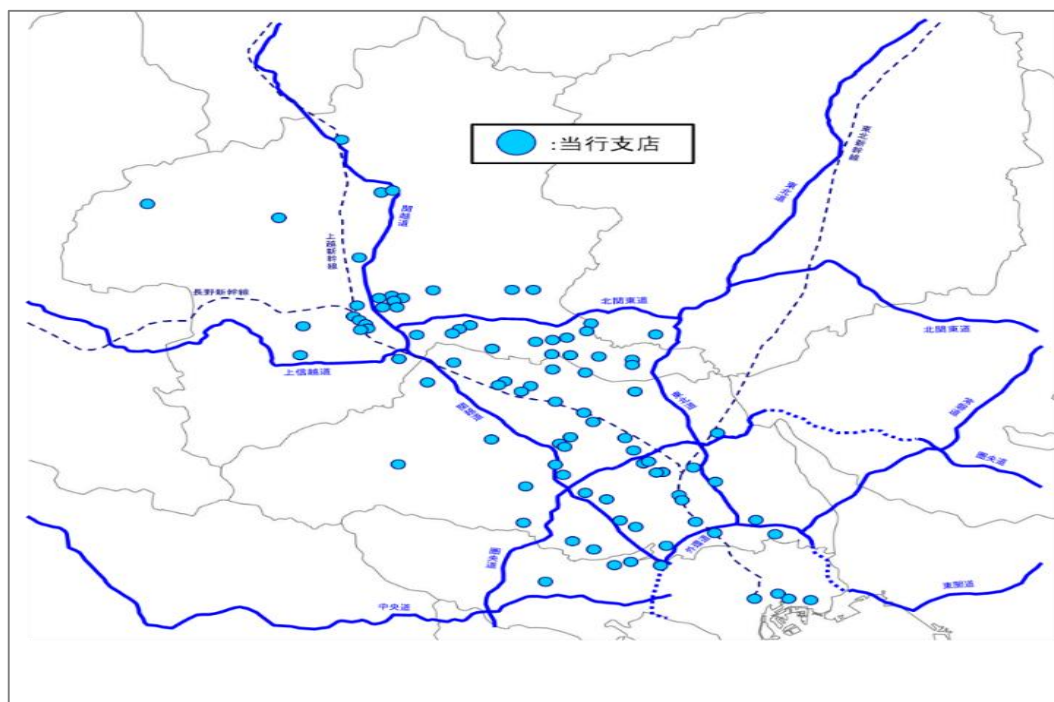
群馬県・埼玉県エリアは、関越道・東北道・上信越道の「縦のライン」と北関東道・圏央道・外環道の「横のライン」によるネットワークの中心で、首都圏という巨大マーケットに位置していることから、東北地方から信越地方までの東日本全体をカバーする流通・物流の要衝として工場立地・企業立地が相次いでおります。

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。

その結果、平成 30 年 3 月末時点での流通・物流業の取引先件数が、対前年同期比 28 件増加の 557 件となりました。

今後も当行は、流通・物流の要衝に位置する恵まれた営業エリアを活かし、お客様に対して様々な支援を行ってまいります。

【図表 27】当行エリアの高速道路網と支店ネットワーク



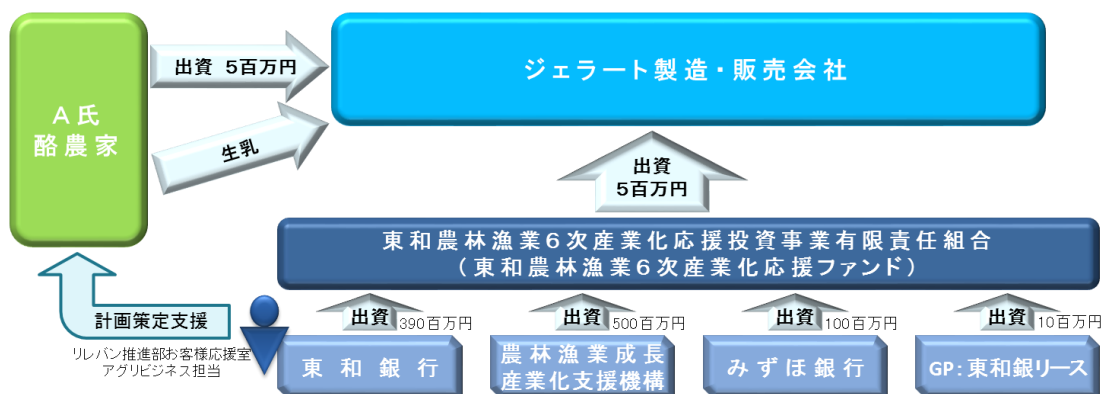
### エ. 農業

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、21 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 5 月に第 1 号案件への出資をいたしました。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ましました。平成 29 年 5 月には、多数の大手バイヤーの参加が見込める東京で、「とちぎんビジネス交流商談会 2017～「食」と「観光」本物の出会い in 東京」を共同開催いたしました。

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、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。

また、平成 30 年 3 月には、中国人観光客向けインバウンドビジネス等をサポートするため、日本恒生ソフトウェアとの業務提携による「支付宝（アリペイ）」の導入支援を開始いたしました。近年、中国人をはじめとする外国人観光客の増加が顕著であり、今後も引き続き、外国人観光客の増加によるインバウンドビジネスの拡大が見込まれることより、当行は地域観光振興に向けた取組みの強化を図ってまいります。

## (2) 本部機能の強化と営業店サポート態勢の拡充

### ①本部機能の強化

#### ア. リレバン推進部

「TOWAお客様応援活動」によるお客様の本業支援や営業店支援の取組みを強化するために、平成26年10月、本計画を見据え先行するかたちでビジネスソリューションチームに補助金担当、アグリビジネス担当、自治体や金融機関などの外部機関連携担当を合計5名配置するとともに、リレバンサポートシステムに係る情報管理・マッチング管理を行うリレバンサポートシステム担当を2名配置いたしました。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業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」へ改組し、室長以下12名がそれぞれ、補助金担当、専門人材担当、大学との共同研究担当、創業担当、事業承継担当・M&A担当、工業系マッチング担当、食品系マッチング担当、6次産業化・医工連携担当、地方創生担当などの担当毎に、外部専門機関との連携を図りながら、営業店の本業支援活動をサポートし、お客様の企業価値の向上に取り組んでおります。

また、平成29年4月、リレバン推進部内に「預り資産サポート担当」として、預り資産営業の経験が豊富な当行行員2名を新たに配置するとともに、「投信アドバイザー」として、平成29年7月以降に順次採用した証券会社等を退職した専門人材8名を配置しております。

預り資産サポート担当と投信アドバイザーは、資産形成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・サポートを開始しており、資産形成プロモーター等の預かり資産業務における知識や経験を高め、お客様の長期的な資産形成に努めていくとともに、本業支援を担う渉外行員の預り資産業務に係る時間的負担の軽減に繋げ、お客様の本業支援のための時間の増大を目指しております。

#### 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、一般職からの資産形成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人員捻出、同一行政区域内にある複数店舗のグループ化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. 資産形成プロモーター・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、渉外課へ資産形成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。

資産形成プロモーターは、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、資産形成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、一般職行員からの資産形成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、平成30年3月末時点で14名を配置しております。

さらに、一般職については適任者を支店長が資産形成プロモーターとして任命することが可能となるよう、平成30年5月に人事制度を改定し、順次資産形成プロモーターとして、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、お客様への各種支援態勢の整備に努めております。

また、平成27年12月には、資産形成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38機関を活用し支援に取り組んでおります。

平成29年度下期においては、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119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.16)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 29 年度下期の実績は、投資信託販売額 201 億円のうち 68 億円の店頭販売となり、インターネットによる販売額 49 億円と資産形成プロモーター販売額 14 億円を合わせた非渉外行員チャネル販売比率は 65.6%となりました。

今後につきましては、資産形成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	29/9 期	30/3 期
投信販売額	22,026	19,589	17,431	18,767	21,412	18,030	20,139
うち投信専担者等販売額	10,305	8,993	6,971	7,196	9,609	6,795	6,830
うちインターネット販売額	5,730	4,550	3,224	2,936	3,892	3,921	4,970
うち資産形成プロモーター販売額	—	695	727	905	877	1,228	1,420
小計	16,035	14,238	10,922	11,037	14,378	11,944	13,220
非渉外行員チャネル販売比率	72.8%	72.7%	62.7%	58.8%	67.1%	66.2%	65.6%

#### 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 29 年度における投資信託販売は 88 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。平成 29 年 1 月には、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、平成 29 年 11 月に資産運用のサポート機能として、ロボットアドバイザーによる「投資スタイル診断サービス」を追加いたしました。

また、法人向けインターネットバンキングでは、平成 29 年 2 月から残高証明書発行に係る受付機能を追加いたしました。個人向けインターネットバンキングについては、平成 30 年 1 月から正月三が日の利用を可能といたしました。

更に、個人・法人向けインターネットバンキングサービスの利便性・安全性の向上のため、平成 30 年 2 月に、インターネット資金移動・口座参照関連のオープン API に関する方針および電子決済業者との連携・協働に係る方針を公表いたしました。

また、平成 30 年 4 月、インターネットによる電子マネー、モバイル決済サービスへのチャージ（入金）を可能とし、キャッシュレスによる顧客サービス向上に努めております。

次に、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。また、平成 29 年 11 月、1 日当

りの振込限度額引き下げの変更について、これまでの翌日変更から即時変更とするセキュリティ強化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営業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、営業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 30 年 3 月までの三年間において、BPR 委員会を 17 回開催した中で、事務フロー再構築の対象である営業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みました。具体的には、地方税納付事務や代金回収サービス事務、経費事務、DM 発送業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、口座開設店以外での諸届受付やキャッシュカード発行及び ATM 硬貨入金機能の追加などを実施した結果、約 40 名相当の事務量の削減が可能になりました。

#### 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 404 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、経費事務、平成 29 年 8 月に代金回収サービス事務、平成 29 年 12 月に振込・振替サービス取引明細の発送事務、自動振先の先日付出金取引事務について、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。

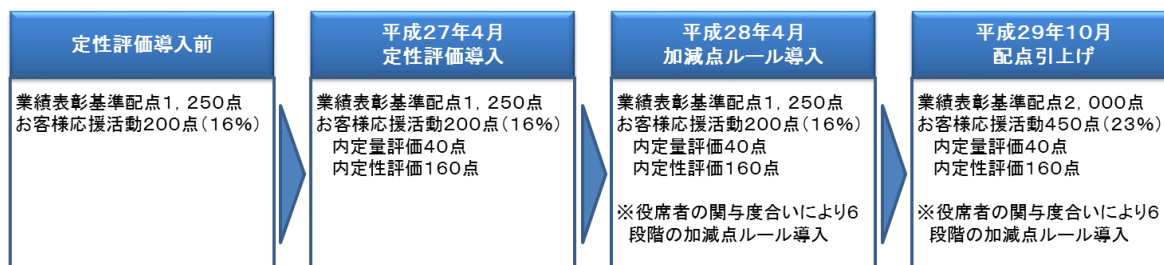
具体的には、「お客様ニーズ等の情報取得・蓄積状況やお客様に適した相手先の検討状況」、「ビジネスマッチングに係る僚店との協力状況」、「紹介した販路の売上増加貢献度」等を評価対象としております。尚、評価ウエイトは「TOWAお客様応援活動」の配点200点中160点とし、更に、業績表彰必須条件として「TOWAお客様応援活動」に係る得点を120点以上とする事で、営業店のインセンティブを高めております。

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。尚、平成29年10月からは、総合表彰における「TOWAお客様応援活動」に係る配点を、これまでの200点(16.0%)から450点(22.5%)へ引上げ、これまで以上にインセンティブを付与しております。

また、定性評価については、これまで本業支援に携わってきた支店長経験者などのリレバン推進部業務推進役が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）



#### イ. 目利き人材の育成・強化

当行は、平成28年9月に制定した「人材育成プログラム」に基づき、質の高い本業支援の中核となる若手リーダー育成を図るため、平成29年6月から「融資実践リーダー養成研修」を開始しました。具体的には、法人渉外係長を中心とした15名を選抜し、毎月連続3日間の集中研修を10ヶ月間行なう長期研修プログラムであり、財務三表のメカニズム理解、事業性評価と事業構造分析、事業承継とホールディング経営、ドメイン別事業性評価（建設・不動産、製造・ものづくり、小売・卸、病院・診療所等）、事業再生の理解、外為渉外・国際業務支援の基礎知識、私募債・シンジケートローンの理解、コンサル業務についての研修を実施しております。

また、平成29年11月からは入行2年目の渉外トレーナー行員を対象に渉外ロープレ研修を年2回実施、企業の実態把握から資金需要の把握・融資案件の組立・提案・本業支援への対応までのロープレ研修を実施しました。

入行3年目の渉外行員を対象とした、事業性評価能力養成の研修については、平成29年8月に「リレバン推進スキル強化研修(基礎)」を開催、主要5業種(自動車部品、金型、金属工作機械、住宅分譲業、トラック運送業)を分析対象としたSWOT分析の事業性評価手法の研修を開催し60名が受講いたしました。

また、平成 30 年 3 月に、入行 4 年目の渉外行員には「リレバン推進スキル強化研修（応用編）」を開催し 28 名が受講、業種別（製造業）の事業性評価能力向上を目的に業界の基礎知識・財務知識・事業目利きについてのスキル習得を図りました。

外部研修としては、平成 29 年 5 月第二地方銀行協会主催の「成長分野支援講座（医療業界 2 日間）」へリレバン推進部医療チーム 2 名、平成 29 年 6 月及び 7 月に「事業性評価力養成講座（2 日間）」へ審査部 3 名、「事業性評価・ソリューション提案力強化研修」へ審査部 2 名、平成 29 年 10 月に「動産アドバイザー養成認定講座」へ審査部 1 名参加、2 月「経営支援能力強化研修」へ審査管理部 1 名参加、3 月に「成長分野支援講座」へ審査部 2 名、リレバン推進部 1 名が参加しました。

更に、行員の自主的な勉強会である「土曜勉強会」では、動産評価アドバイザー及び事業性評価アドバイザーの資格を持つ本部行員を講師とし、平成 29 年 6 月・10 月に「事業性評価セミナー」を開催し合計 37 名が参加、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 29 年 7 月に 29 名が建設業について、平成 29 年 9 月に 16 名が医療介護業について学んでおります。

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。

尚、平成 29 年 10 月には、群馬県産業支援機構経営改善センターへも行員を 1 名派遣し、経営改善のための専門知識を吸収しており、お客様へより高度な経営改善支援態勢の構築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、平成 30 年 3 月末までに 114 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

当行のビジネスモデルを担う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月から運用を開始いたしました。

具体的には、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について抜本的に変更し、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・職業人としての教養からビジネスマナー、商品知識、融資稟議書・企業調査書の基本、財務基本スキル、お客様応援活動といった広範な基本事項を徹底して指導する態勢とするとともに、一部合宿研修を導入することで、新入行員同士の「絆」や「協働意識」の醸成を図っております。

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OJTによる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。

その他、平成29年7月以降、新入行員を対象とした各種フォローアップ研修会や、入行2年目の総合職を対象とした「渉外実践トレーニー研修・応用編」、入行3年目の総合職を対象とした「リレバン推進スキル強化研修会・基礎編」を開催するなど、「人材育成プログラム」に則った、入行5年目までの若手行員の早期戦力化に努めております。

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29年度通期で、渉外行員延べ311名、投信専担者69名の育成を図っております。

### 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30年3月末までに27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29年度に開催した主な内容は、平成29年6月・10月に、動産評価アドバイザー及び事業性評価アドバイザーの資格を持つ本部行員を講師とし、「事業性評価セミナー」を開催し37名が参加した他、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29年7月に29名が建設業について、平成29年9月に16名が医療介護業について、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ました。

また、平成29年10月から平成30年3月まで「証券外務員I種試験受験対策セミナー」を全5回開催し、147名が参加、11月に「生保商品知識講座」を開催し、63名が参加、12月には「初級・企業調査作成セミナー」を開催し、52名が参加、平成30年3月「財務諸表読み方セミナー」を開催し、36名が参加するなど、行員の自己研鑽の

サポートに取り組んでおります。

その他、平成 29 年 9 月、今後増加が予想される外国人顧客への接遇や更なるサービスの向上を図ることを目的に「接客英会話習得研修会」を開催し、10 名が参加するなど、業務に必要な様々な知識等を習得できるよう、研修内容も多様性のあるものとしております。

### 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 36 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」を策定し、さらに平成 29 年 6 月「次世代法に基づく第 4 期行動計画」、平成 30 年 3 月「女性活躍促進法に基づく第 2 期行動計画」を策定しました。

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等、育児休業者の不安の解消と円滑な職場復帰に取り組みました。

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、渉外業務や審査部門・企画部門等の基幹部門への任用や、支店長・役員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 29 年 4 月には副支店長を 1 名配置いたしました。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、女性の活躍推進に関する行動計画で定めた女性役付者比率 20%、女性役席者比率 15%という目標に対し、平成 30 年 3 月末で、女性役付者比率 22.4%、女性役席者比率 16.9%となり、行動計画の目標を達成しました。

また、平成 30 年 3 月末で、女性の渉外行員は、22 店舗 30 名となっており、併せて、一般職女性行員からの資産形成プロモーターの配置も進めており、平成 29 年 4 月から平成 30 年 3 月末までに 5 店舗 5 名を配置しました。

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、%)

	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3
全体の役付者数	968	920	878	875	864	847	825
女性役付者数	127	120	124	122	131	135	135
女性役付者比率	13.1	13.0	14.1	13.9	15.2	15.9	16.4
	24/3	25/3	26/3	27/3	28/3	29/3	30/3
全体の役付者数	820	787	760	752	744	733	769
女性役付者数	128	128	125	134	141	138	172
女性役付者比率	15.6	16.3	16.4	17.8	19.0	18.8	22.4

【図表 32】女性役席者比率の推移 (単位:人、%)

	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3
全体の役席者数	663	630	592	568	549	531	531
女性役席者数	32	35	37	41	45	49	57
女性役席者比率	4.8	5.6	6.3	7.2	8.2	9.2	10.7
	24/3	25/3	26/3	27/3	28/3	29/3	30/3
全体の役席者数	529	532	537	551	557	580	602
女性役席者数	58	63	70	75	80	91	102
女性役席者比率	11.0	11.8	13.0	13.6	14.4	15.7	16.9

#### 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 30 年 3 月までに、女性行員 61 人、男性行員 56 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 84 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を行うなど、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。

このような取り組みの結果、平成 29 年 6 月に、「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」の認定を受けることが出来ました。

更に、平成 29 年 8 月には群馬県労働局と「働き方改革に関する包括連携協定」を締結しました。本連携により、多様な働き方を実現と地域経済の活性化に貢献してまいります。

#### 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、資産形成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 名の専任職行員を資産形成プロモーターに任用しております。

また、平成 30 年 3 月末時点で専任職 102 名中 29 名、継続雇用者 137 名中 35 名、計 64 名を営業店へ配置し、若手行員へのノウハウ・スキルの継承を図っております。

制度面では、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改定を行いました。

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業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。

更に、お客様の本業支援面だけではなく、資産形成支援面において、外部からの保険コンサルタントや投信アドバイザーの採用を行い、平成 30 年 1 月には証券アナリスト資格を持つ人材をお客様資産形成部へ採用を行いました。

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 29 年度 101 名を採用するとともに、平成 30 年度は 83 名を新卒採用いたします。また、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 30 年 3 月期の預金残高は、計画比 260 億円増加、始期比 1,270 億円増加の 1 兆 9,528 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	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比
預金	18,258	18,649	18,643	18,886	19,184	19,629	19,268	19,528	260	1,270
個人預金	14,699	14,753	14,814	14,922	15,100	15,231	15,539	15,217	△ 322	518
法人預金	3,191	3,368	3,418	3,414	3,647	3,831	3,361	3,808	447	617
その他	367	527	410	549	435	567	367	502	135	135

##### 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 30 年 3 月期の法人預金は、計画比 447 億円増加、始期比 617 億円増加の 3,808 億円となりました。

## イ. 個人預金

平成 30 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 322 億円減少となったものの、始期比 518 億円増加の 1 兆 5,217 億円となりました。

### ②貸出金の増強

平成 30 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 211 億円減少、始期比 151 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 298 億円増加、始期比 688 億円増加したことなどから、計画比 101 億円増加、始期比 801 億円増加の 1 兆 4,107 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	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比
貸出金	13,306	13,392	13,558	13,534	13,859	13,914	14,006	14,107	101	801
法人貸出	9,647	9,767	9,976	10,002	10,331	10,399	10,197	10,611	414	964
中小規模事業者等向け貸出	6,432	6,258	6,683	6,767	6,958	7,031	6,822	7,120	298	688
個人貸出	3,658	3,624	3,581	3,531	3,528	3,514	3,808	3,496	△ 312	△ 162
住宅ローン	3,305	3,267	3,236	3,189	3,181	3,168	3,365	3,154	△ 211	△ 151

※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 SPC 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、平成 30 年 3 月期の法人貸出残高は、計画比 414 億円、始期比 964 億円増加の 1 兆 611 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 30 年 3 月期の新規事業所開拓先数は 1,066 先となり、貸出事業所先数は前期比 676 先増加の 15,753 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）

	26/9期	27/3期	27/9期	28/3期	28/9期	29/3期	29/9期	30/3期
事業性貸出先数	13,107	13,572	13,917	14,393	14,632	15,077	15,416	15,753
前期比	398	465	345	476	239	445	339	676
新規事業所開拓先数	983	1011	931	1,038	965	1,049	1,069	1,066

## 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 30 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 312 億円下回る 3,496 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、基準価格の推移や手数料の妥当性などを検討し、顧客の安定的な資産形成に資するよう取り組んでおります。

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・つみたて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て分かりやす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。

平成29年7月には、こうした当行の取り組みや方針を、「お客様本位の業務運営方針」として定めるとともに、投資信託の先数、NISA口座数、純資産残高、積立投資信託の販売金額・件数、アフターフォロー件数などの推移を「お客様本位の業務運営方針に関する取組状況」として公表いたしました。

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資産形成プロモーターを、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、リレバン推進部内に「預り資産サポート担当」として、預り資産営業の経験が豊富な当行行員2名を新たに配置するとともに、「投信アドバイザー」として、平成29年7月以降に順次採用した証券会社等を退職した専門人材10名を配置しております。

預り資産サポート担当と投信アドバイザーは、資産形成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・サポートを開始しており、資産形成プロモーター等の預かり資産業務における知識や経験を高め、お客様の長期的な資産形成に努めていくとともに、本業支援を担う渉外行員の預り資産業務に係る時間的負担の軽減に繋げ、お客様の本業支援のための時間の増大を目指しております。

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、その後、平成29年4月4店舗、平成29年10月に7店舗を追加し、現在15店舗での取り扱いとなっております。

更に、金融商品仲介サービスをより一層のお客様の資産形成のためのツールとすることを目的として、平成30年2月から、ネット証券最大手の(株)SBI証券と提携した金融商品仲介サービスを開始いたしました。この提携によりお客様は、当行ホームページ等のWebサイトを通じてSBI証券の持つ2,500本以上の投資信託等、多様な商品の購入や情報の取得が可能になりました。

#### 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億30円増加の億円131億円となりました。更に、119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たことにより、平成29年度の役務取引等収益は、前年同期比120百万円増加となったものの、預かり資産残高が減少したことなどから、計画を1,273百万円下回る1,817百万円となりました。



#### ④有価証券・運用目的貸出

##### ア. 有価証券

純投資有価証券は、比較的高い利回りの保有債券の償還と売却により、利息収入の大幅減少が継続する環境下、国債・地方債・住宅金融支援機構RMB S、事業債、リパッケージ債、証券化商品等幅広いセクターでの入替取得を行ってまいりました。減少する利息収入を補うべく、運用資産の多様化も引続き推進しております。

この結果、平成 29 年度の利息配当収入は、対前年度比で減少となりましたが、業務計画は達成しました。平成 30 年 3 月末残高は 5,899 億円と前年同期比 51 億円減少しましたが、債券の平均残存期間は前年度末と同様の 6.2 年となりました。

##### イ. 運用目的貸出

運用目的貸出は、債券以上に、リスクに見合う案件が枯渇した状況が続きました。大型シ・ローンの借替等もあったことから、残高は年度業務計画を超過しましたが、平残、利息収入は未達成となりました。平均残存年限は、0.1 年短縮して、8.6 年となりました。

### (5) 営業経費の効率的活用

#### ①人件費

人件費は、退職給付引当金繰入や厚生費が減少したことなどから、平成 30 年 3 月期では、計画を 156 百万円下回る 12,573 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効率化・事務量削減に一層取り組む他、同一行政区域内にある複数店舗のグループ化を進め、渉外・融資機能を母店に集約することで、お客様応援活動の強化と効率化を図るとともに、ポストと定員の削減に取り組んでまいります。

#### 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 30 年 3 月期は、計画を 871 百万円下回る 7,240 百万円となりました。

今後につきましては、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るとともに、BPR（業務改革）委員会を通じて、RPA（ソフトウェアロボットによる業務の自動化）等を検討した中、更なる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、役員の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意見・具申できるよう、4名中2名を役付役員経験者、2名を社外の第三者から選任しております。

また、会計監査に加え、業務監査を的確に実施し、経営監査体制の強化を図るため、下部組織として監査役室を設置し、監査役補助員1名を配置しております。

なお、監査役の員数が欠けた場合に備え、平成24年度から補欠監査役1名を選任しております。

## ③外部評価委員会

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

外部評価委員会からは、取締役候補者の選任及び取締役会における意思決定の妥当性や監査役会の取締役会に対する監督・牽制機能の有効性、経営強化計画の進捗状況の確認や新事業の妥当性と有効性についての評価を受け、経営の客観性、透明性を確保しております。また、外部評価委員会の評価に基づき各種施策の実施状況の進捗管理を図っております。

外部評価委員会は、設置後細則に則って運営を行ってまいりましたが、委員会の目的をより具体的にするため、平成27年11月に「外部評価委員会規程」を制定し、外部評価委員会における評価事項を、取締役、監査役、執行役員的人事案や報酬案、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、平成28年12月、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を全店稼動いたしました。本システム稼動後、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定したほか、平成27年9月に、適切な債務者区分判定を徹底するため「不動産賃貸業の債務者区分判

定における不備事例集」を制定するなど、与信管理態勢の強化に努めてまいりました。

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するなど事例の積み上げを図っており、平成 30 年 3 月末までに 114 先の活用を図っております。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。

また、平成 29 年下期からは、信用リスク量計測態勢の高度化に向け、パラメータ、計測手法の見直しに取り組んでおります。

## 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ティング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「市場リスク管理事務手続」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態勢

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、統合リスク管理部が、日次でリスク量を計測し、リスク資本配賦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状況管理表、並びに個別債券の時価評価を行い減損懸念銘柄等の予兆管理を行うアラーム・ポイント管理表を作成し、担当役員へ報告の上、関係部に回付・確認しており、アラーム・ポイントやレファレンス・ポイントに抵触、あるいはリスク資本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の上、常務会に付議・報告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・ポイント抵触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 29 年度においても、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、四半期毎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 29 年度においても、全てのバックテストにおいて市場リスク計測モデルの有効性が確認されており、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、ミドルオフィスである統合リスク管理部で別途実施するとともに、フロントにも回付することによって、相互確認・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。

平成29年4月には、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。具体的には、平成29年6月に業務の棚卸しを行い、金利、株価、為替といったリスクファクター内における債券間の関連の取扱いを、これまで以上に厳格に管理し、平成30年3月には、より複合的なストレステストに向けたシミュレーションの拡張性を確保すべく、条件の任意設定が可能なシステムへの改定を行っております。

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。

### 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。

### ④ ALM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29年3月に策定した、平成29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・事務事故再発生防止態勢の強化については、監査部の臨店による監査 110 ヶ店、事務統括システム部・国際部による臨店事務指導を 173 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ついては、反社会的取引対策委員会を 5 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 382 人に実施いたしました。

インサイダー取引未然防止態勢の整備については、研修推進者会議において 107 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 29 年 5 月から 6 月にかけて、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ついては、個人情報保護やリスク商品の適切な勧誘・販売に関する研修を平成 29 年度は、94 回 4,377 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 29 年度は、コンプライアンス委員会を 11 回、小委員会を 21 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反社会的取引対策委員会の運営態勢の強化

当行は、コンプライアンス統括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、スクリーニング結果及び弁護士と協力した強制解約実績等を常務会・取締役会へ報告するなど、反社会的勢力等との関係遮断に向けて、法の下に適切な対応をしております。

また、反社会的勢力等との取引防止に向けた各種規程等への排除条項の導入や暴排条例への対応などの態勢整備を図り、反社会的勢力等に関する新しい定義や区分について、役職員全員が共通の認識が図られるよう徹底するなど、反社会的勢力等の排除に向けて当行及び関連子会社一体となった取組みを強化しております。

平成 30 年 1 月からは、預金保険機構を介した警察庁の反社照会システムへの照会を開始し、反社会勢力等との個人向け融資の新規取引防止に向け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当たり、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. 32)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組み、円滑な資金供給に取り組んだ結果、平成 30 年 3 月期は、計画を 298 億円上回る 7,120 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 1.12 ポイント下回る 30.59%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	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比
中小規模事業者等向け貸出残高	6,432	6,528	6,683	6,767	6,958	7,031	6,822	7,120	298	688
総資産	20,580	21,310	21,633	22,018	22,489	23,023	21,512	23,273	1,761	2,693
総資産に対する比率	31.25	30.63	30.89	30.73	30.93	30.54	31.71	30.59	△ 1.12	△ 0.66

### (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29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」の合計58先となりました。

尚、平成29年11月に、創業に興味のある方や創業後間もない経営者を対象として、当行と群馬大学の主催による「創業スクール」を、5日間（計5回）に亘り開催いたしました。延べ人数で89人（内大学生11人）の方が参加し、企業に必要な知識や起業家による実践的な経営論等を学びました。地域内においての新規開業支援は、地域経済の活性化に資するものであり、今後も当行は、地域の経済活性化に向けた様々な新規開業支援に係る取組みの強化を図ってまいります。

#### 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29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」22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」17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」2,482先、合計2,521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29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」33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」4先、「実抜計画を策定しランクアップとなった先」5先、合計42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29年8月より、国の後継者問題の政策に沿って、「事業継承 気づき活動」を継続して実施し、平成30年3月末までに929先に対し、後継者問題の重要性を提起いたしました。

その結果、平成29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」71先、「経営相談会等により事業承継・M&Aの支援を行った先」50先、合計121先となり、平成29年度通期における事業承継・M&A支援による報酬（消費税込）



は、事業継承支援で2,592千円、M&A支援で4,320千円の合計6,912千円となりました。

また、当行は平成30年4月にリレバン推進部にコンサルティング室を新設し、事業継承支援の態勢の強化を図っております。

#### 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29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」106先、「私募債を利用した先」47先、「ABL手法の活用等、動産・債権担保融資を行った先」63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」445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」1,044先、合計1,705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29年度下期の経営改善支援等取組み率は、計画を15.98ポイント上回る27.91%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	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比
創業・新事業開拓支援	52	49	53	44	50	57	60	58	△2	6
経営相談	974	1,905	3,519	3,172	3,363	2,613	1,000	2,521	1,521	1,547
早期事業再生支援	42	54	38	47	34	54	50	42	△8	0
事業承継支援	18	30	78	72	100	75	20	121	101	103
担保・保証に過度に依存しない融資促進	567	1,117	1,548	1,694	1,572	1,733	625	1,705	1,080	1,138
合計	1,653	3,155	5,236	5,029	5,119	4,532	1,755	4,447	2,692	2,794
取引先	14,105	14,431	14,816	15,023	15,378	15,620	14,700	15,931	1,231	1,826
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	33.29	29.01	11.93	27.91	15.98	16.19

(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

利益配分につきましては、銀行の公共的使命を念頭におき、長期にわたる安定的な経営基盤の確保と企業体質の強化に努め、安定的な配当の継続を実施することを基本方針としております。

平成 30 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、普通株式については、年間配当金を 1 株当たり 30 円の予定としております。また、次期以降につきましても、基本方針に則り適切な利益配分を行ってまいります。

### (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

当行は、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てまいりました。

その結果、平成 30 年 3 月期の利益剰余金については、683 億円となり、当初の経営強化計画 219 億円を 464 億円上回るなど、計画以上に積み上げることができ、実質自己資本比率（単体）も 11.58%となりました。

公的資金一部返済後においても、地域経済の活性化を担うための自己資本が十分であると判断し、平成 30 年 5 月 8 日開催の取締役会で決議し、平成 30 年 5 月 11 日に公的資金 350 億円のうち 200 億円を自己株式として取得し、消却いたしました。

本件実施後におきましても、お客様の企業価値・資産価値の向上と当行の収益力の向上という「共通価値の創造」のため、ビジネスモデルである「TOWA お客様応援活動」を全行的、継続的に取組むことにより、残りの公的資金 150 億円の早期返済に向けた資本の充実を図ってまいります。

【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	683	-	-	-	-	-	-	-
計画比	464	-	-	-	-	-	-	-

## 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。

また、平成29年4月には、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、市場リスク管理、信用リスク管理を始め、統合的リスク管理態勢の高度化を一段と進めております。

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なうなど、リスク管理体系の見える化や、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

化に取組み、リスク・アペタイト・フレームワークを意識した運営を目指してまいります。

#### 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.32)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.33)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対策として、平成28年12月にWAFの導入によるセキュリティ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、定期的に群馬県警との情報交換、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の参加など、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。

尚、平成29年3月には、全国的に多発している振り込め詐欺対策として、70歳以上のお客様によるキャッシュカードでのATM振込限度額の引き下げを実施いたしました。

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