

経営強化計画の履行状況報告書

令和5年12月

TOWA 株式会社 東和銀行

〈目 次〉

1. 令和5年9月期決算の概要	1
(1) 経営環境	1
(2) 決算の概要（単体ベース）	1
2. 経営改善に係る数値目標の実績	3
(1) コア業務純益（収益性を示す指標）	3
(2) 業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標）	4
3. 経営改善の目標を達成するための方策の進捗状況	4
(1) 真の資金繰り支援	5
(2) 「TOWAお客様応援活動」の強化・深化	6
(3) SDGs 達成の取組み	18
(4) SBI との戦略的業務提携	25
(5) 本部機構の再編	27
(6) DX（デジタル・トランスフォーメーション）による業務・組織の改革	29
(7) ローコスト・オペレーションの確立	30
(8) 人材育成と活躍フィールドの拡大	32
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	37
(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	37
(2) リスク管理態勢の強化のための方策	39
(3) 法令遵守の態勢強化のための方策	41
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	44
(5) 情報開示の充実のための方策	44
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	45
(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	45
(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	45
(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	45
6. 剰余金の処分の方針	48
(1) 配当に対する方針	48
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	48
(3) 財源確保の方策	48
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	49
(1) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動	49
(2) 経営管理に係る体制	49
(3) 各種リスク管理の状況及び今後の方針等	50

1. 令和5年9月期決算の概要

(1) 経営環境

令和5年9月期のおが国経済は、新型コロナウイルス感染症が5類に移行したことにより、経済活動が正常化に向かいましたが、物価高や海外経済の減速の影響から、回復のペースは緩やかでした。

金融を取り巻く環境として、国内の金融政策では、長期金利の上限柔軟化が進められたものの「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」が継続され、緩和的な状況が続いております。一方、海外では世界的なインフレ圧力が続くもとの、各国の中央銀行は政策金利を高水準で維持し、金融引き締めの姿勢が続いた結果、円安基調となりました。

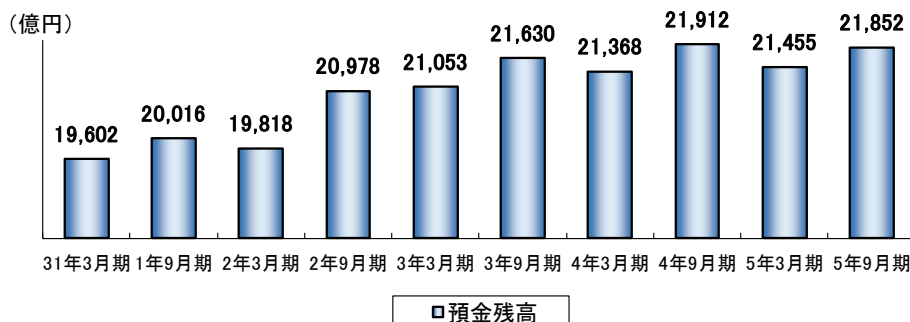
当行の主要営業エリアである群馬県及び埼玉県経済は、物価高の影響を受けつつも個人消費が牽引し、持ち直しの動きが続きました。このような経済環境のもと当行は、令和3年4月からスタートした経営強化計画「プランフェニックスVI」に基づき、お客さまが資金繰りを気にせずに事業に専念できる環境作りを行う「真の資金繰り支援」及び「本業支援」「経営改善・事業再生支援」「資産形成支援」に取り組む「TOWAお客様応援活動」を実践し、お客さまの企業価値向上や地域経済の活性化、当行の収益力の向上を図る「共通価値の創造」をビジネスモデルとして、持続可能性のある発展を目指してまいりました。

(2) 決算の概要（単体ベース）

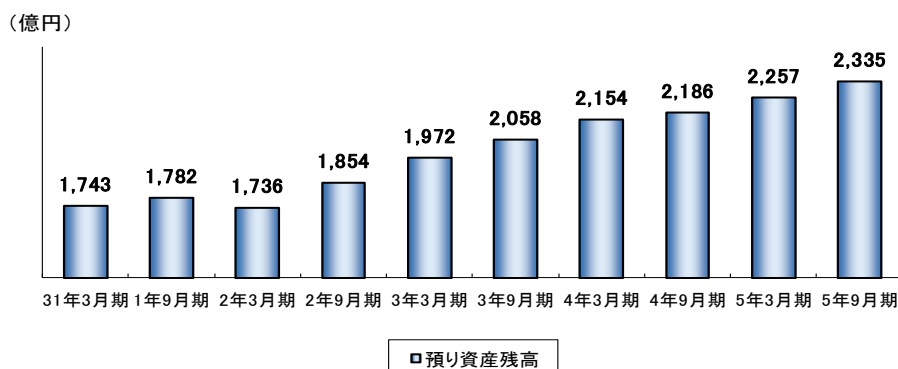
①預金・預り資産

令和5年9月期末の預金残高は、前年同期比59億円減少の2兆1,852億円、預り資産残高は、前年同期比147億円増加の2,335億円となりました。

【図表1】 預金残高の推移



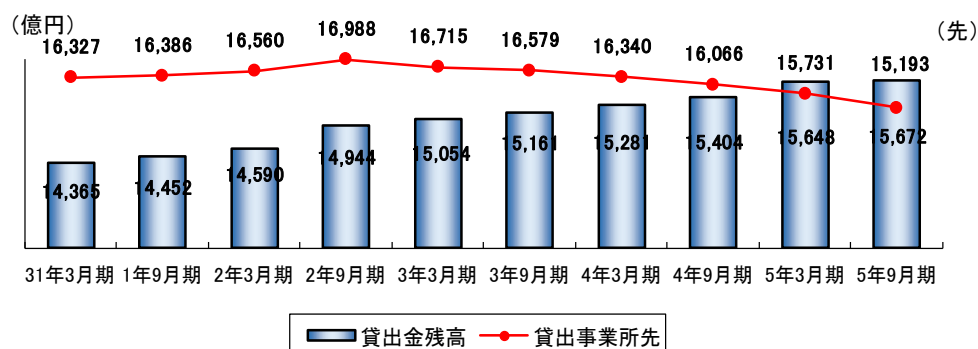
【図表2】 預り資産残高の推移



②貸出金

令和5年9月期末の貸出金残高は、前年同期比267億円増加の1兆5,672億円となりました。また、令和5年9月期末の貸出事業所先数は、前年同期比873先減少の15,193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



③収益

資金利益は、主に利回り低下を主因として、貸出金利息が計画を 154 百万円下回ったことや有価証券利息配当金が計画を 555 百万円下回ったことなどから、計画を 622 百万円下回る 10,794 百万円となりました。

また、役員取引等利益は、融資事務手数料やシンジケート・ローンなどの手数料が増加したものの、投資信託手数料や金融商品仲介手数料が減少したことなどから、計画を 60 百万円下回る 1,183 百万円となりました。なお、その他業務利益は計画を 348 百万円下回る 441 百万円となりました。

経費では、人件費が人員の減少による報酬給与手当の減少などにより、計画を 256 百万円下回る 5,394 百万円となり、物件費は主に預金保険料率の引き下げや事務費等の削減などにより、計画を 519 百万円下回る 3,644 百万円となりました。経費全体では、計画を 792 百万円下回る 9,849 百万円となりました。

その結果、経常利益は計画を 157 百万円下回る 1,989 百万円となり、当期純利益は、法人税等が計画を 322 百万円下回ったことなどから、計画を 126 百万円上回る 1,523 百万円となりました。

【図表 4】損益状況の推移（単体）

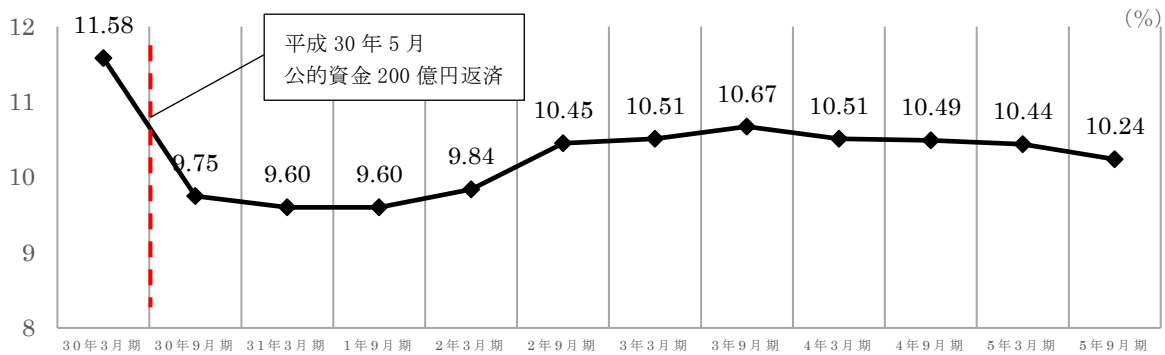
（単位：百万円）

	4/9期	5/3期	5/9期		
	実績	実績	計画	実績	計画比
業務粗利益	12,402	24,645	13,451	12,419	△ 1,031
資金利益	11,222	22,183	11,417	10,794	△ 622
(うち貸出金利息)	9,280	18,576	9,350	9,195	△ 154
(うち有価証券利息配当金)	1,905	3,566	2,152	1,596	△ 555
役員取引等利益	1,152	2,595	1,244	1,183	△ 60
その他業務利益	27	△ 133	790	441	△ 348
経費（除く臨時処理分）	9,807	19,499	10,642	9,849	△ 792
人件費	5,474	10,991	5,651	5,394	△ 256
物件費	3,538	7,106	4,164	3,644	△ 519
税金	793	1,401	827	809	△ 17
一般貸倒引当金繰入額	△ 518	△ 423	90	△ 198	△ 288
業務純益	3,114	5,569	2,719	2,769	50
(コア業務純益)	2,602	5,349	2,559	2,149	△ 409
臨時損益	△ 589	△ 1,618	△ 572	△ 779	△ 207
(うち不良債権処理額)	1,395	3,263	1,089	1,611	522
(うち株式等関係損益)	35	△ 24	0	5	5
経常利益	2,524	3,951	2,147	1,989	△ 157
特別損益	1,025	1,006	△ 107	△ 22	84
税引前当期純利益	3,550	4,957	2,040	1,967	△ 72
法人税、住民税及び事業税	511	331	643	320	△ 322
法人税等調整額	79	556	0	123	123
当期純利益	2,959	4,070	1,397	1,523	126
信用コスト	877	2,840	1,179	1,413	234

④自己資本比率

自己資本比率は、前年同期比 0.25 ポイント低下し、10.24%となりました。

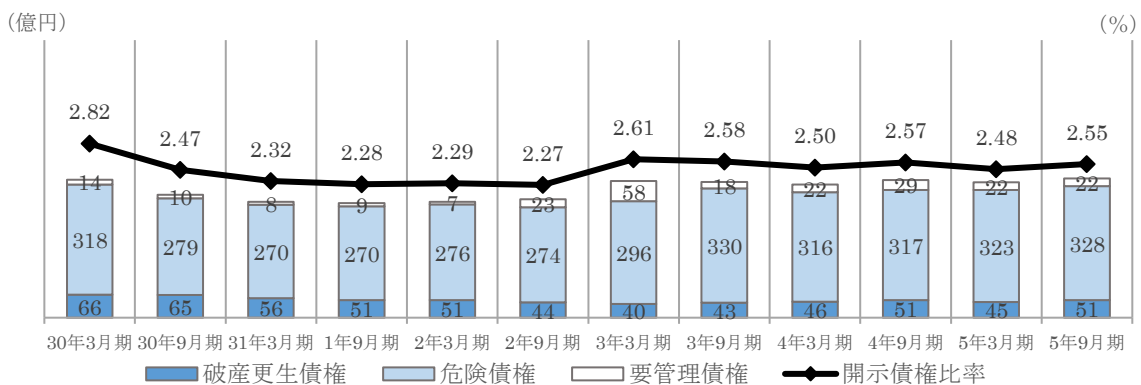
【図表 5】自己資本比率（単体）の推移



⑤不良債権

金融再生法開示債権比率は、前年同期比 0.02 ポイント低下し、2.55%となりました。

【図表 6】金融再生法開示債権比率



【図表 7】金融再生法開示債権比率の状況

(単位：百万円)

	4/9末	5/3末	5/9末	
	実績	実績	実績	5/3末比
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	5,167	4,557	5,181	623
危険債権	31,793	32,308	32,871	562
要管理債権	2,944	2,283	2,274	△ 9
合計(A)	39,905	39,149	40,327	1,177
正常債権	1,510,218	1,536,791	1,538,768	1,976
総与信(B)	1,550,123	1,575,940	1,579,095	3,154
金融再生法開示債権比率(A)/(B) (%)	2.57	2.48	2.55	0.07

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）

令和 5 年 9 月期のコア業務純益は、人件費・物件費が計画を下回ったものの、主に貸出金利や有価証券利息配当金などの資金利益や、その他業務利益が計画を下回ったことなどから計画を 409 百万円下回る 2,149 百万円となりました。

【図表 8】コア業務純益の計画・実績

(単位：百万円)

	3/3期	3/9期	4/3期	4/9期	5/3期	5/9期				6/3期
	始期	実績	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画
コア業務純益	5,332	3,530	6,192	2,602	5,349	2,559	2,149	△409	△1,034	5,377

※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

※5/9期の始期比は、5/9期実績を2倍にして対比

(2) 業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標）

令和5年9月期の業務粗利益は、資金利益やその他業務利益などが計画を下回ったことを主な要因として、計画を1,031百万円下回る12,419百万円となりました。一方、機械化関連費用を除く経費は、人件費・物件費などの削減が図られたことなどから、計画を844百万円下回る8,495百万円となりました。

その結果、業務粗利益経費率は計画を1.03ポイント下回る68.40%となり達成しました。

【図表 9】業務粗利益経費率の計画・実績

(単位：百万円、%)

	3/3期	3/9期	4/3期	4/9期	5/3期	5/9期				6/3期
	始期	実績	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画
経費(機械化 関連費用除く)	17,545	8,744	17,183	8,497	16,800	9,340	8,495	△844	△555	18,249
業務粗利益	25,486	14,096	26,464	12,402	24,645	13,451	12,419	△1,031	△647	26,798
業務粗利益 経費率	68.84	62.03	64.93	68.51	68.16	69.43	68.40	△1.03	△0.44	68.09

※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

※5/9期の始期比は、5/9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

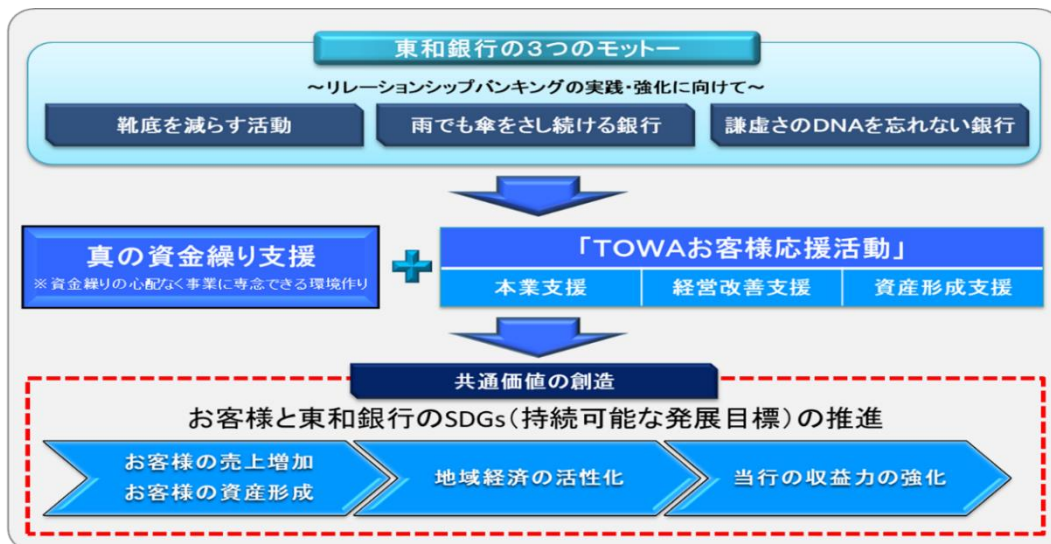
当行は、令和3年4月からスタートした経営強化計画「プランフェニックスVI」に基づき、お客さまが資金繰りを気にせずに事業に専念できる環境作りを行う「真の資金繰り支援」及び、「本業支援」「経営改善・事業再生支援」「資産形成支援」に取り組む「TOWAお客様応援活動」を実践することで、お客さまの企業価値向上や地域経済の活性化、当行の収益力の向上を図る「共通価値の創造」の実現に向けて、取り組んでまいりました。

こうした「TOWAお客様応援活動」の実践は、お客さま・地域経済・当行の持続可能な発展を目指すものであり、SDGs (Sustainable Development Goals) そのものであると考えております。当行は、経営改善の目標を達成するために、「お客様と当行のSDGs (持続可能な発展目標) の推進」(*)をキーワードに、更なる「TOWAお客様応援活動」の強化・深化に取り組んでまいります。

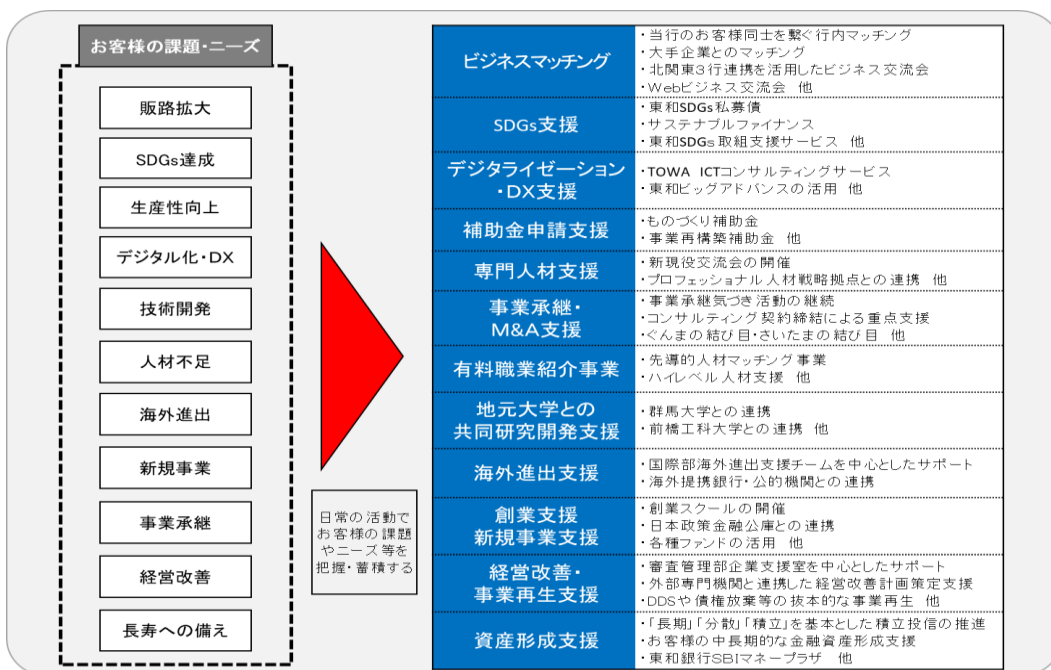
また、新型コロナウイルス感染症の5類移行により、経済が正常化に向かう中、業況に回復が見られる企業と依然として回復しきれない企業の二極化が進んでおりますが、それぞれに対してリレーションシップを発揮し、各企業のニーズに合わせた支援を行ってまいります。

(*) 当行は、お客さまと当行の持続的な発展を目指す観点から「持続可能な発展目標」としております。

【図表 10】 ビジネスモデル



【図表 11】 TOWA お客様応援活動



(1) 真の資金繰り支援

本計画では、コロナ禍でお客さまが資金繰りを気にせず、事業に専念できる環境づくりのため、お客さまと協働で年間資金繰り表を作成し、キャッシュフローの見える化と年間ベースでの資金繰り支援（財務面の支援）を行い、更にもその中で抽出された課題やニーズを解決するための本業支援（本業面の支援）を併せて行う伴走型支援「真の資金繰り支援」を主要推進項目として取り組んでまいりました。

財務面の支援としては、年間資金繰り表の作成により把握したキャッシュフローを分析し、収支ギャップの解消や資金ショート回避のため、短期継続融資（短コロ）やリファイナンスのほか、資本金性資金にも取り組んでまいりました。また、本業面の支援としては、コロナ禍で毀損したP/Lの改善を図るため、大手企業等との販路拡大に向けたビジネスマッチングや、経営支援プラットフォーム「東和ビッグアドバンス」及び、越境ECサイトの活用、仕入先・外注先の紹介等に取り組んだほか、各種補助金の申請支援や専門人材の紹介、専門家派遣、商品開

発・技術開発支援、デジタルイゼーション・DX支援、事業承継・M&A支援など、様々な支援に取り組んでまいりました。

しかしながら、新型コロナウイルスが5類に移行し、事業を取り巻く環境が各企業によりさまざまであることを捉え、令和5年10月に施策の見直しを行いました。具体的には、これまでの施策により得られた、お客さまの年間資金繰り表や行員のノウハウを活用し、事業先を①「本支店が一体となって経営改善及び事業再生支援を行う先」、②「事業成長に向けてスピーディな資金供給に取り組む先」、③「重層訪問により課題解決を目指す先」にセグメントし、お客さまの状況に合わせた支援を進めます。

①では、依然として厳しい事業環境に置かれている取引先企業の内75先を重要支援先として選定し、リファイナンスなどによる資金繰りの改善のみならず、条件変更先に対する経営改善計画の策定支援などの取組みを強化します。これにより、お客さまの資金繰りの安定化や収益力の改善を図り、お客さまが資金繰りを気にせずに事業に専念できる環境を作るとともに、当行の信用リスク抑制を図ります。②では、一定の融資決裁権限を支店長に委譲し、スピーディな資金供給に取り組めます。これによりお客さまの事業に円滑な資金供給を行い、お客さまの事業の成長を支援します。③では、お客さまが抱える課題から対象先を選定し、目標や支援方法を明確にした中で、本部分行員及び支店役席が重層的に訪問し、課題解決に取り組めます。

なお、一定の融資決裁権限を支店長に委譲したことに伴い、審査部に営業店の審査体制等をチェックする部門を新設し、監査部では営業店審査体制などの業務が適切に運営されているかといった検証を強化するなど、2線・3線部門の態勢強化も図っております。

(2)「TOWAお客様応援活動」の強化・深化

①本業支援

ア. ビジネスマッチング（販路拡大）支援

当行は、お客さまの売上増加に向けた本業支援として、当行のお客さまのニーズとシーズを繋ぐ、ビジネスマッチングに取り組んでおります。

令和5年度上期の実績では、1,132件の商談を行い、225件の成約（成約率19.9%）となりました。なお、「TOWAお客様応援活動」を開始して以降の累計（平成24年4月から令和5年9月）の実績では、45,394件の商談を行い、4,655件の成約（成約率10.3%）となっております。

【図表12】行内ビジネスマッチング

（単位：件）

	令和5年度(5/4～5/9)	累計(24/4～5/9)
商談	1,132	45,394
成約	225	4,655
成約率	19.9%	10.3%

行内ビジネスマッチング以外にも、大手企業との商談会も開催しております。令和5年度上期には、大手工業系企業3社との個別商談会を実施し、延べ15社のお客さまが参加しました。商談後も成立に向けたサポートを継続しており、令和5年9月末時点で11社が交渉を継続しております。この商談会は商談設定時の手数料や成約時の成功報酬（初回取引金額の10%）を頂く、本業支援の有償化の取組みの一つでもあります。

このほか、第二地銀協加盟行ネットワークを活用し、ビジネスマッチングを目指す「食の

魅力発見商談会」を令和5年6月に開催し、当行の取引事業先13社が参加し、1件の商談が成立、10件が交渉を継続しております。

また、令和5年11月には、お客さま同士の交流やビジネスマッチングを目指したイベント「第18回東和新生会ビジネス交流会」を高崎市のGメッセ群馬にて開催しました。今回のビジネス交流会でも、昨年に引き続き、栃木銀行・筑波銀行との三行連携の取組みとして、両行のお取引先企業にも出展いただき、地域や銀行間を跨いだ商談会としました。また、大学と企業の連携や共同研究などとの産学官金の取組みを促進するため、大学（群馬大学、埼玉大学、前橋工科大学、埼玉医科大学、共愛学園前橋国際大学、埼玉工業大学）の研究成果等に係るブースや県内の高校によるブースが約30ブース出展されました。加えて、大手企業との個別商談会も開催し、大手食品系との商談会では42社、大手工業系との商談会では74社、計116社が商談を行いました。

【図表13】第18回ビジネス交流会（場所：Gメッセ群馬）



イ. デジタルイノベーション・DX支援

当行はお客さまのデジタルイノベーションに対する支援や、企業の生産性向上に繋がるDX化の支援にも取り組んでおります。令和2年10月にSBIグループと締結した戦略的業務提携を活用し、お客さまの事業にSBIグループ及びSBIグループの出資先等が保有する最先端のテクノロジー導入支援を行うなど、お客さまの事業の効率化や生産性向上を目指して取り組んでおります。

令和3年4月には顧客支援部門・システム部門・企画部門など組織横断的なメンバーでDX推進委員会を設置し、お客さまへのデジタルイノベーション・DX化の支援のほか、行内のデジタルイノベーション・DX推進についての協議を行い、一元的な進捗管理に努めております。

令和3年10月には、ICT（情報通信技術）を活用し、お客さまへの支援を強化すべく、コンサルティング部へ課長クラス2名を含む3名を増員し、freee(株)が設立した一般社団法人デジタルキャンプが実施する外部研修に参加しました。その後、令和4年10月から、ICTコンサルティング業務「TOWA ICTコンサルティングサービス」を全営業エリアで開始しております。本取組みでは、主に従業員数10～100名程度の企業を対象として、会計・人事労務管理ソフトや、グループウェア・顧客管理・販売管理ソフトなどの導入を支援しております。支援では、企業において、紙ベースや人ベースとなっている業務フローを可視化し、現状分析により、本質的な課題発掘と課題に合った最適なデジタルツールを導入及び定着化までのサポートを行っています。

本取組みを開始した令和4年10月から令和5年9月末までの実績では、5社とのコンサルティング契約を締結し、支援完了に至っております。

今後も、お客さまの生産性向上に向けた支援に取り組んでまいります。

なお、コンサルティング部については、後記3(5)(P.27～)「①コンサルティング部の設置」、DX推進委員会については、後記3(6)(P.29～)「①DX推進委員会の設置」に詳細を記載しております。

このほか、Web上の会員専用サイトを通じて、全国規模のビジネスマッチングやオープンイノベーション、経営相談、従業員向け福利厚生サービスの提供等が可能となる「東和ビッグアドバンス」も推進しております。本サービスは、月額有料の経営支援プラットフォームとして、全国85行庫以上の地域金融機関(令和5年9月末現在)が連携しており、金融機関の枠を超えたビジネスマッチングや2,024社を超える大手企業とのオープンイノベーションに向けたマッチングなどに繋げることが出来ます。令和5年9月末までに、当行の取引先941先が加入し、他金融機関のお客さま企業とのビジネスマッチングでは、45件が成約に至っております。

【図表14】東和ビッグアドバンス



ウ. 補助金申請支援

当行は各種補助金申請支援にも力を入れており、中でも、「ものづくり補助金」の申請支援については、お客さま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ます。本取組みではリレーションシップバンキング推進部の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等を支援しており、「ものづくり補助金」については、令和5年9月末までに、49件が採択に至っております。

更に、ポストコロナ時代の経済社会の変化に対応するため、新分野への事業展開や事業転換、業態転換、事業再編などに取り組むお客さまに対する「事業再構築補助金」の申請支援にも積極的に取り組んでおります。令和3年6月から令和5年9月末までに168件が採択されており、引き続き採択に向けたサポートを積極的に行っていく方針です。

【図表 15】ものづくり補助金の採択件数

(単位：件)

R2/4	R2/6	R2/9	R3/2	R3/3	R3/6	R4/1	R4/3	R4/7	R4/10	R4/12	R5/2	R5/6	R5/9	累計
2	4	3	4	2	1	7	4	6	8	3	1	3	1	49

【図表 16】事業再構築補助金の採択件数

(単位：件)

R3/6	R3/9	R3/11	R4/3	R4/7	R4/9	R4/12	R5/4	R5/6	R5/9	累計
17	18	18	21	22	23	21	12	6	10	168

エ. 専門人材支援

当行では、関東経済産業局と連携し、専門的な知識と経験を持つ大手企業OB（新現役）と専門人材不足に悩むお客さまを繋ぐ「新現役交流会」を、平成 26 年 7 月に地方銀行として初めて開催し、以降毎年、群馬県と埼玉県において交互開催をしております。令和 5 年度上期では、令和 5 年 7 月 5 日に埼玉県において 4 年振りに対面で開催し、参加企業 20 社と新現役 76 名が延べ 117 回に及ぶ面談を実施しております。

今後も外部機関等と連携し、お客さまの経営課題の解決のため積極的に専門人材支援に取り組んでまいります。

【図表 17】新現役交流会の開催状況（直近 5 年間）

<開催実績>

開催日	H30.6.5	R1.6.4	R2.8.20～30	R3.6.16～22	R4.7.7～13	R5.7.5	累計
参加企業	20社	21社	20社	20社	20社	20社	201社
新現役(企業OB)	59名	94名	44名	76名	73名	76名	698名
延べ面接回数	149回	152回	55回	102回	107回	117回	1,199回
開催場所	高崎支店	新都心ビジネス交流プラザ	Web開催	Web開催	Web開催	新都心ビジネス交流プラザ	

<成約状況>

二次面談 実施先	取引先17社	取引先19社	取引先17社	取引先17社	取引先14社	取引先11社	取引先157社
	新現役33名	新現役34名	新現役21名	新現役37名	新現役30名	新現役34名	新現役250名
民-民契約	取引先8社	取引先6社	取引先5社	取引先4社	取引先3社	-	取引先46社
	新現役8名	新現役7名	新現役6名	新現役4名	新現役3名	-	新現役49名

オ. 事業承継・M&A支援

当行は、主にコンサルティング部において、業務提携する公認会計士や税理士を擁するコンサルティング会社などの外部機関や、事業承継・引継ぎ支援センター（主に群馬県、埼玉県）などの公的機関と連携し、専門的な知識やノウハウが必要な事業承継・M&Aの支援に取り組んでおります。

本取組みでは、経営者が 60 歳以上の中小事業者で特に事業承継の必要性が高い先に対するアンケート「事業承継気づき活動」を平成 30 年 5 月から実施しており、令和 5 年 9 月末までに累計 4,343 社に回答いただいております。また、同部では、事業承継についての経営相談会を外部専門家の協力のもと開催しており、令和 5 年度上期では 5 回開催しております。更なる支援が必要な先とは、有償のコンサルティング契約を締結し、外部のコンサルティング企業等と連携して重点的な支援に繋げております。なお、令和 5 年度上期の実績では、7 社との契約（M&A 仲介委託契約含む）を締結しております。これまでの累計期間（平成 28 年 10 月～令和 5 年 9 月）では、53 社がコンサル契約を締結し 22 社が支援完了に至っております。

また、当行は令和3年10月に、中小企業庁の「M&A支援機関登録制度」におけるM&A支援機関として登録されております。この制度は、中小企業がM&Aに安心して取り組むことが出来る基盤を構築することを目的として、中小企業庁により創設されたもので、一定の要件を満たした機関をM&A支援機関として認定する制度です。

今後も、公的機関及び民間事業者との連携を一層強化し、事業承継・M&A支援に取り組んでまいります。

カ. 有料職業紹介事業

当行は、令和2年7月にお客さまの人材に関わる課題に対する支援を目的に、有料職業紹介事業の許可を取得しております。主にリレーションシップバンキング推進部（令和5年6月にコンサルティング部より業務を移管）が所管する本業務では、態勢面の整備のため、人材紹介業務に精通した外部専門人材の登用や、人材紹介業者各社との業務提携などに取り組んでおります。また、令和5年1月に、当行は内閣府地方創生推進室が推進するハイレベルな経営人材の紹介事業「先導的人材マッチング事業」の間接補助事業者として採択されており、4年連続の採択となっております。

有料職業紹介事業における令和5年度上期の実績は、52件の求人のうち11名がマッチング成立（うち11名が先導的人材）となっており、本取組み開始からの累計（令和2年7月～令和5年9月）では、348件の求人のうち、46名のマッチングが成立しております（うち32名が先導的人材）。

今後も、引き続き、お客さまの人材に関わる経営課題の解決に向けた支援に取り組んでまいります。

キ. 地元大学との共同研究開発支援

当行は、高い技術力を持つ企業の更なる技術開発・商品開発を支援するため、群馬大学・前橋工科大学との共同研究開発支援に取り組んでおります。令和5年度上期の実績では、4社に共同研究を提案しております。

【図表 18】 地元大学との共同研究開発支援の実績

(単位:件)

		令和5年度(5/4~5/9)	累計(24/4~5/9)
群馬大学	提案	4	239
	共同研究開始	0	40
前橋工科大学	提案	0	54
	共同研究開始	0	9
合計	提案	4	293
	共同研究開始	0	49

ク. 海外進出等支援

当行は、企業の海外進出支援として海外ネットワークを活用した各種情報提供や、海外現地金融機関などの業務提携先との連携支援に取り組んでおります。令和5年度上期では4件の実績となりました。

また、業務提携する国際協力機構（JICA）と共に「中小企業・SDGsビジネス支援事業」にも積極的に取り組んでおります。本事業は、SDGsの理念のもと途上国の抱える課題に対して、JICA職員と協働しながら日本企業の優れた製品・技術を輸出する事業で、本計画中では、令和3年10月に地域金融機関連携案件として1件が採択されま

した（対象国：ウズベキスタン、案件名：高品質シルク生産のための案件化調査、契約期間：令和4年4月～令和5年6月）。令和4年11月には高品質シルクの現地生産に向けた第3回現地調査が開催されており、当行も参加し、令和5年5月にJICAより業務完了報告書の検査合格通知が発出されております。

このほか、コロナ禍で海外渡航が制限される中、リモート商談やオンライン販売が可能な海外販路の拡大支援にも取り組んでおります。海外進出コンサルティングを行う㈱フォーバル（東証プライム上場）と提携し、Web上で日本の食料品を海外バイヤーに紹介する支援「越境ECプラットフォーム」では、取組み開始から累計5社（令和2年9月～令和5年9月）が成約に至っております。

また、取引先企業及び海外現地法人が海外で資金調達を円滑に行うための態勢整備にも取り組んでおり、政府系金融機関である国際協力銀行（JBIC）や㈱商工組合中央金庫など海外業務提携先との連携体制整備に関する働きかけを強化しております。

【図表 19】 海外進出等支援実績

（単位：件）

連携先	令和5年度(5/4～5/9)	累計(24/4～5/9)
国際協力機構(JICA)	0	16
日本貿易振興機構(JETRO)	2	98
国際協力銀行(JBIC)	0	7
交通銀行(中国)	0	13
TMB銀行(タイ)	0	46
その他海外提携銀行	0	20
中小機構	0	16
日本恒生ソフトウェア(アリペイ・ウィーチャットペイ導入)	0	46
国際人材育成機構(アイムジャパン)	2	76
リース各社・民間コンサル・商社・他	0	178
合計	4	516

【図表 20】 海外業務提携先ネットワーク（令和5年9月末現在）



主な提携先			
JICA(国際協力機構)	TP銀行(ベトナム)	バナメックス(メキシコ)	
JETRO(日本貿易振興機構)	メトロポリタン銀行(フィリピン)	リース各社	
JBIC(国際協力銀行)	プノンペン商業銀行(カンボジア)	損害保険各社(三井住友海上、損害保険ジャパン等)	
交通銀行(中国)	メイバンクインドネシア銀行(インドネシア)	民間コンサルタント会社・商社・他(東京コンサルティングファーム等)	
TMB銀行(タイ)	インドステイト銀行(インド)		

対象国・地域	日本政策公庫の海外提携銀行	対象国・地域	日本政策公庫の海外提携銀行
タイ	バンコク銀行	ベトナム	ベト・イン銀行、HDバンク
フィリピン	メトロポリタン銀行	マレーシア	CMB銀行
韓国	KB国民銀行	中国	平安銀行
メキシコ	バンルア銀行	台湾	合作金庫銀行
インド	インドステイト銀行	インドネシア	バンクネガラインドネシア
シンガポール	ユナイテッドオーバーシーズ銀行		

(注) 日本政策公庫がその業務提携先銀行に対して、債権保証のための信用状を発行し、主に中小企業事業者の現地調達に資金調達の円滑化をサポートする制度です。

ケ. 創業・新規事業支援

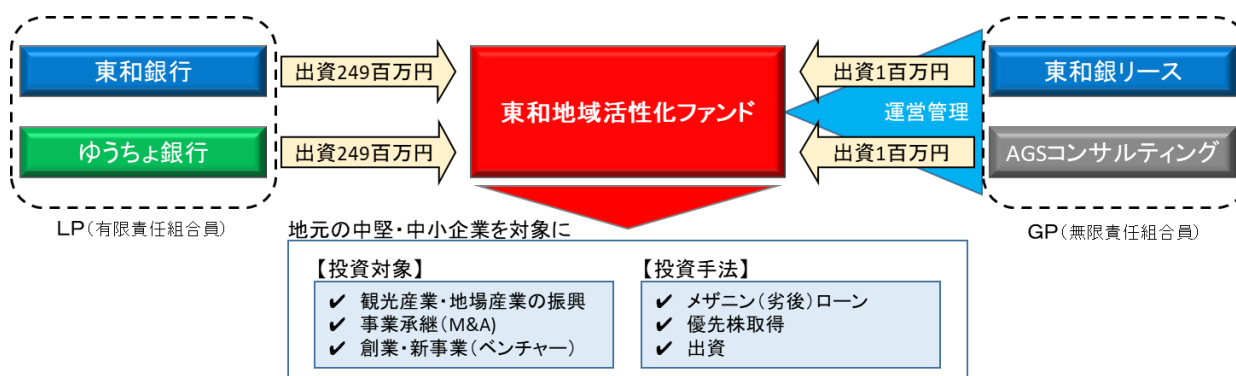
令和5年度の創業・新規事業支援では、令和5年11月から12月にかけて16名参加のもと「第7回創業スクール」を開催しております。本スクールは、参加者が創業への心構えから、ビジネスプランの作成指導、行政における創業への取組支援についてなどを学ぶことができ、地元大学や創業支援に実際に携わる行政と共催することで、より実践的な知見向上に繋がられるよう取り組んでおります。

コ. 東和地域活性化ファンドの組成

当行は、令和元年11月、地域の中堅・中小企業へのメザニン（劣後）ローンや優先株取得といった手法を活用するエクイティ性資金を活用して地域経済の活性化を図ることを目的とする「東和地域活性化投資事業有限責任組合（東和地域活性化ファンド）」へ出資しております。本ファンドは、運営管理を担う無限責任組合員（GP）として、東和銀リースとAGSコンサルティングの2社、有限責任組合員（LP）として、ゆうちょ銀行と当行の2行が参画しております。

なお、本ファンドでは、令和5年9月末までに累計3件210百万円の出資を行っております。今後も本ファンドを活用し、地域経済を支える観光産業・地場産業への成長資金や、地域の商流と雇用を守るための事業承継・M&A資金の供給など、お客さまの資金調達手法の多様化に取り組むことで、「リスクマネーの地域への循環」を図ってまいります。

【図表 21】 東和地域活性化ファンドのスキーム



サ. 経営者保証ガイドラインの積極活用

当行は、令和3年4月にリレーションシップバンキング推進部にあったコンサルティング室をコンサルティング部に改組し、事業承継支援の態勢を整備・強化するとともに、経営者保証ガイドラインを積極的に活用することで、担保や保証に過度に依存しない融資の推進に取り組んでおります。なお、「経営者保証ガイドライン適用チェックリスト」のチェック項目は、随時見直しを行うなど活用実績の向上に努めております。

令和5年4月には経営者保証が必要な理由を明確に判断できるよう「経営者保証ガイドライン適用チェックリスト」を改定し、やむを得ず経営者保証を徴求する場合には、お客さまに対して必要理由や解除要件などの説明を行うことを徹底しております。

なお、令和5年度上期の経営者保証ガイドラインの活用実績は、55.19%となり、前期（令和4年度下期）実績47.91%と比べ、7.28ポイント上昇しました。なお、プロパー融資のみの実績では77.00%となっております。引き続き、同ガイドラインの趣旨に則り、担保・保証に過度に依存しない融資の取組みを推進してまいります。

加えて、廃業時における保証債務の整理に関しても、経営者保証ガイドラインの積極的な活用に努めております。令和4年3月には群馬県内の企業（小売業）に「廃業時における経営者保証のガイドライン」を活用した、保証債務整理を実施しております。

【図表 22】 経営者保証ガイドラインの活用状況

	1/下	2/上	2/下	3/上	3/下	4/上	4/下	5/上
経営者保証に依存しない融資件数	1,543	2,611	1,584	1,274	1,400	1,441	1,685	1,967
新規融資件数	5,392	8,354	4,713	3,401	3,500	3,170	3,517	3,564
新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合	28.62%	31.25%	33.61%	37.46%	40.00%	45.46%	47.91%	55.19%

シ. 本業支援の有償化

当行はお客さま同士のビジネスマッチングや海外進出支援など、お客さまと共に課題を解決し、事業の発展を目指す「TOWAお客様応援活動」を平成24年度の第2次経営強化計画の施策として開始し、これまでの取組みにより、行員の事業者支援に対する経験やノウハウを蓄積してまいりました。こうした取組みを更に前進させ、本気度の高い取組みを実現するべく、本計画から本業支援の有償化を進めております。

大手ホームセンターの㈱ジョイフル本田等との個別商談会についても、有償のビジネスマッチングとしているほか、令和5年11月に開催した第18回東和新生会ビジネス交流会においても、大手企業との個別商談会を開催し、有償の取組みとしました。

このほか、コンサルティング部では、個別の企業毎に有償のコンサルティング契約（M&A仲介委託契約含む）を締結し、専門性の高い事業承継支援に重点的に取り組んでおり、令和5年度上期では、7社との契約締結に至っております。また、リレーションシップバンキング推進部（令和5年6月にコンサルティング部より業務を移管）では有料職業紹介業務も手掛けており、内閣府地方創生推進室の「先導的人材マッチング事業」の採択を受けて、ハイレベル人材の紹介支援を行っております。令和5年度上期では、52件の求人のうち11名がマッチング成立（うち11名が先導的人材）となっております。

更に、令和4年10月からは、お客さまのデジタルイゼーション・DX化を支援するため、「TOWA ICTコンサルティングサービス」を全店にて開始しております。この取組みでは、提携するITベンダーと契約に至った際の紹介手数料や、ICTツールの導入支援手数料をいただく有償の取組みとなっております。本取組みを開始した令和4年10月から令和5年9月末までに、5社とコンサルティング契約を締結し、ICTツールの導入から定着に向けた支援までを完了しております。

今後も、本業支援の有償化を通じて、取組みの質を更に向上させるとともに、当行の役務収益の多角化と収益力の向上を図ってまいります。

②経営改善・事業再生支援

ア. 審査管理部企業支援室の拡充・外部機関との連携強化

令和3年10月より、審査管理部企業支援室では、経営状況が厳しく経営改善支援を必要としている取引先企業に対して円滑な支援を講じるため、営業店に企業支援室専担者を配置しております。各営業店グループの母店に11名常駐させており、お客さまへの支援をより

強化するとともに、営業店担当者の指導育成・スキル継承にも繋げております。

また、中小企業活性化協議会などの外部専門機関と連携し、経営改善計画の策定支援などに取り組んでいるほか、貸出条件変更への柔軟な対応や、債権放棄・DDS等の抜本的な再生手法の活用による事業再生支援にも取り組んでおります。令和5年度上期では232先を対象先として選定し、支援を行ってまいりました。

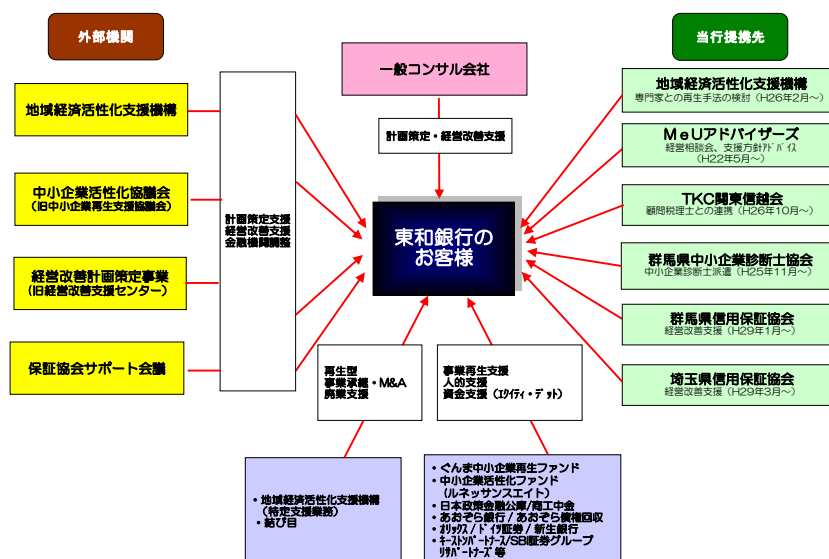
更に、貸出条件変更先には積極的に訪問し、経営改善計画の策定支援に取り組むとともに、お客さまの事業を理解したうえで、事業成長に向けたファイナンスや、売上増加に向けたビジネスマッチングなど、あらゆる手段を活用して経営改善支援に取り組んでまいりました。令和5年度上期における、外部専門機関や外部専門家との連携による経営改善計画策定支援の取組実績は36件となっております。

そのほか地域経済活性化支援機構(REVIC)の活用や中小企業再生ファンドである「ルネッサンスエイト」の活用を検討するなど、取引先の経営改善支援ニーズに対応できる態勢の構築に努めております。

【図表 23】 経営改善支援（外部専門機関との連携による経営改善計画の策定支援）の実績
(単位：件)

	令和5年度 上期実績 (5/4～5/9)	累計 (24/4～5/9)
経営改善支援・	36	951
中小企業活性化協議会(旧中小企業再生支援協議会)	14	201
経営改善計画策定事業(旧経営改善支援センター)	6	123
経営サポート会議	5	238
その他(地域経済活性化支援機構、外部専門家等)	11	389
地域経済活性化支援機構(REVIC)の特定専門家派遣制度 (令和4年3月で終了)	-	107

【図表 24】 外部機関との連携



イ. 貸出条件変更先に対する経営改善支援の強化

当行は、貸出条件変更先に対する経営改善支援を強化するため、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に一元化しております(平成28年12月から)。経営改善支援の取組みにあたっては企業支援室の担

当者が全対象先を直接訪問することで、支援先の事業の状況を把握しながら、取り組んでまいりました。

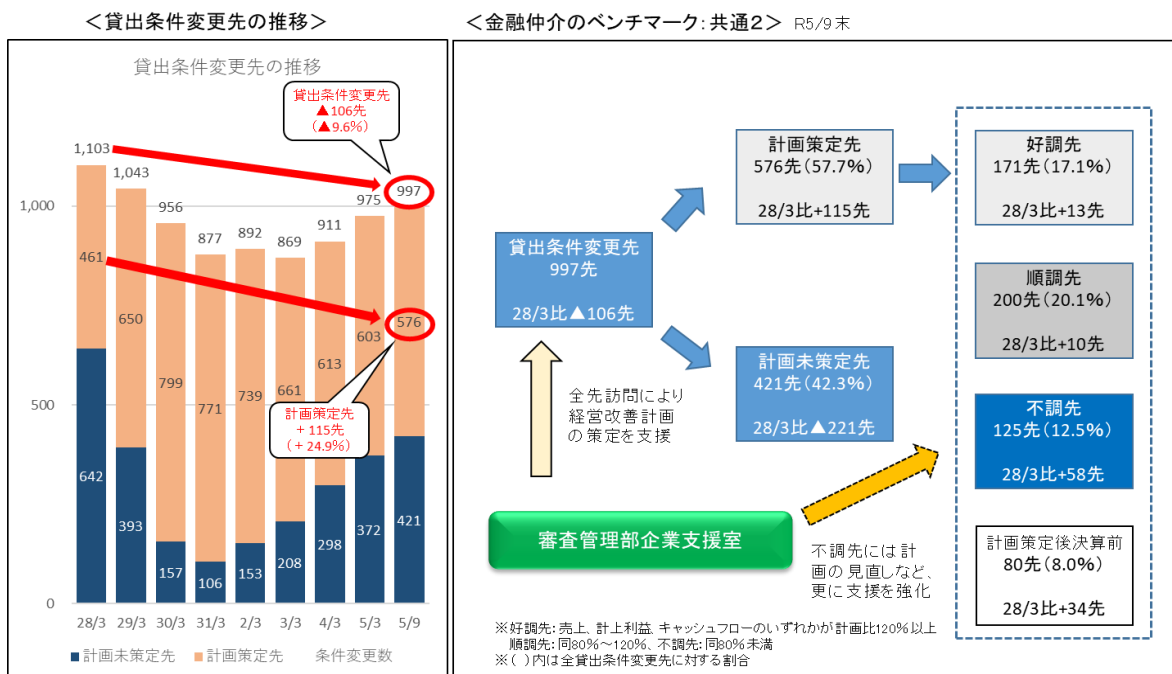
令和5年9月末時点の貸出条件変更先については、997先と平成28年3月期の1,103件と比較し、106先減少しております。なお、前期比（令和5年3月末比）では22先増加しておりますが、これは91先の貸出条件変更先が正常化する一方で、新型コロナウイルス感染症の長期化に加え、原材料価格の高騰などの影響を受けたお客さまに対する条件変更積極的に取り組み、113先の貸出条件変更に対応したためです。

一方で、貸出条件変更先に占める経営改善計画の策定支援先の割合は、平成28年3月末時点で、41.7%（1,103先中461先）だったのに対し、令和5年9月末時点で57.7%（997先中576先）と改善しております。なお、コロナ禍で先行きの見通しが立たず計画が策定できない先にも柔軟に対応しており、条件変更先に占める、計画未策定先は足元で増加しております。

また、資金繰りが悪化し、借入金の返済負担が過大な事業先に対しては、元金返済の棚上げなど借入金の条件変更に対応してきたほか、他行との金融調整が必要な事業先に対しては、中小企業活性化協議会（令和4年4月に、中小企業再生支援協議会から改組）による「収益力改善計画」を積極的に活用することを助言しております。

今後についても令和4年4月に公表された中小企業の事業再生に関するガイドラインや、廃業時における経営者保証に関するガイドライン等の活用について、行内で徹底を図り、外部専門機関や外部専門家の活用や政府系金融機関との連携により、お客さまの資金繰り及び経営改善支援に取り組んでまいります。

【図表 25】 貸出条件変更先への支援状況



当行は、地域経済の活性化に向け、金融支援によって再生が見込める企業に対して、D D Sや債権放棄、再生ファンド等の手法を活用し、抜本的な事業再生支援にも取り組んでおります。令和5年度上期で8件（5社）6億円、国の資本参加後の累計では100件（73社）139億円の実績となっております。

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

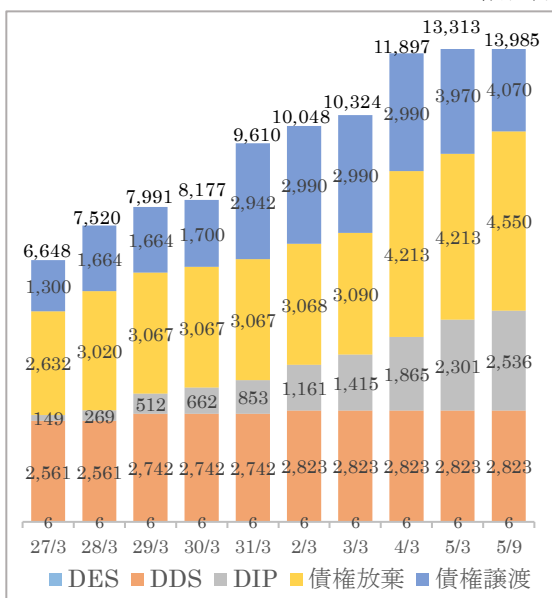
企業への積極的な信用リスクテイクに努め、地域経済の活性化に取り組んだ結果、令和5年9月期までに、支援対象企業の従業員4,193名、総売上高2,780億円の保全を図り、公的資金残額150億円に対しては、信用リスク145億円とDDS等実施額139億円の合計額285億円と比率は190.2%となりました。

【図表26】 抜本的な事業再生等に向けた取組状況

(上段：件数、下段：百万円)

(百万円)

取組手法	28/3	29/3	30/3	31/3	2/3	3/3	4/3	5/3	5/9	累計※1
DES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6
DDS	-	1	-	-	3	-	-	-	-	9
	-	181	-	-	81	-	-	-	-	2,823
DIP	1	6	1	4	6	7	9	9	5	50
	120	243	150	191	308	254	450	436	235	2,536
債権放棄	2	3	-	-	1	1	2	-	2	16
	388	47	-	-	1	22	1,123	-	337	4,550
債権譲渡	3	-	4	4	2	-	-	4	1	24
	364	-	36	1,242	48	-	-	980	100	4,070
合計	6	10	5	8	12	8	11	13	8	100
	872	471	186	1,433	438	276	1,573	1,416	672	13,985



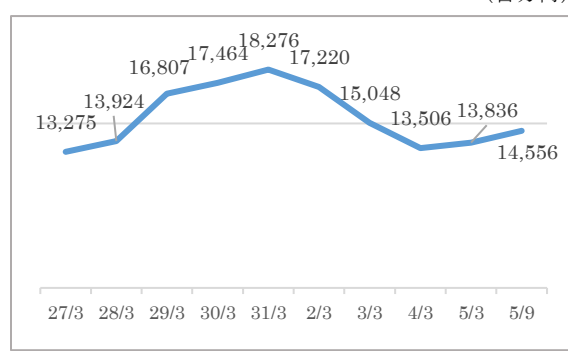
※1 H24/3：1,873百万円、H25/3：1,002百万円、H26/3：1,989百万円、H27/3：1,784百万円を含む累計

【図表27】 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)

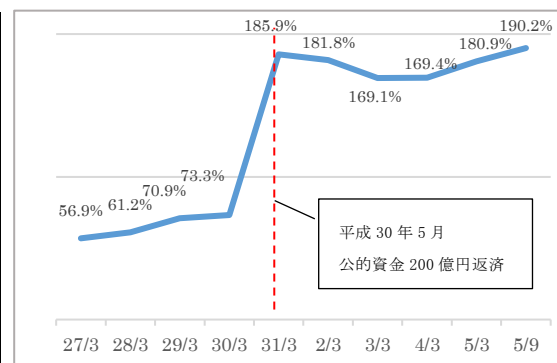
	27/3	28/3	29/3	30/3	31/3	2/3	3/3	4/3	5/3	5/9
V a R リスク量	16,429	16,357	18,796	19,171	19,744	19,428	18,999	16,762	16,664	17,206
E L 予想損失額	3,155	2,432	1,989	1,707	1,467	2,207	3,951	3,256	2,827	2,650
U L 非期待損失額	13,275	13,924	16,807	17,464	18,276	17,220	15,048	13,506	13,836	14,556



【図表28】 公的資金対比率 ※2

(百万円)

	27/3	28/3	29/3	30/3	31/3	2/3	3/3	4/3	5/3	5/9
U L 非期待損失額	13,275	13,924	16,807	17,464	18,276	17,220	15,048	13,506	13,836	14,556
DDS等 実施額	6,648	7,520	7,991	8,177	9,610	10,048	10,324	11,897	13,313	13,985
合計	19,923	21,444	24,798	25,641	27,886	27,268	25,372	25,403	27,149	28,541
公的資金 対比率	56.9%	61.2%	70.9%	73.3%	185.9%	181.8%	169.1%	169.4%	180.9%	190.2%



※2 平成30年5月、公的資金の一部200億円を返済したことから、平成31年3月期以降の「公的資金対比率」は公的資金残額150億円対比

③資産形成支援

ア. 投信営業体制

当行は、人生 100 年時代に合わせた、地域のお客さまの長期的・安定的な資産形成支援を行っております。お客さまの金融資産の状況や運用ニーズを的確に把握し、最適な運用アドバイスを行う態勢を確立し、投資信託残高の増加を図ってまいります。また、「長期」「分散」「積立」を基本とし、少額から投資できる積立投信等の推進により、資産形成層への支援にも取り組んでおります。

商品の仕組みや特性、リスクやリターン、手数料等をまとめた「重要情報シート」については、令和 4 年 9 月に対応商品である投資信託及び一時払外貨建保険商品について完備しました。今後は随時更新を行い、適切な情報提供に努めてまいります。

引き続き、お客さま本位の業務運営方針に則り、投信営業体制を強化するとともに、「長期」「分散」「積立」の提案を継続し、お客さまの中長期的な金融資産の増大を目指しながら地道な営業努力を重ねてまいります。

イ. 東和銀行 S B I マネープラザ

当行はお客さまの多様な資産運用ニーズに応えるため、平成 31 年 4 月に S B I グループと共同で「東和銀行 S B I マネープラザ」を本店営業部内に開設し、金融商品仲介業務を開始しました。金融商品仲介業務としての専門的なアドバイスの提供や、当行では取扱いのない国内外の株式、債券、投資信託、新規上場株式（I P O）、公募売出株式（P O）など充実した商品を備え、幅広いお客さまのニーズに応えられる体制を構築しております。

令和 3 年 4 月には、埼玉県さいたま市の岩槻支店内に、2 店舗目となる「東和銀行 S B I マネープラザさいたま」を開設しております。なお、E B 債など複雑な仕組債については、お客さまの運用リスクが高いと判断し、令和 4 年 1 月より販売を原則停止しました。更に、令和 4 年 12 月に商品ラインナップ全般の見直しを行い、複雑な仕組債を含む高リスク商品の取扱いを停止しております。

今後も、お客さまの金融資産の状況や投資に対する考え方などを十分把握した上で、最適な提案やアドバイスができるよう、S B I グループとの適切な連携・協議を通じて金融商品仲介業務を展開してまいります。

ウ. 資産形成支援の分業化

当行は、お客さまの資産形成支援に特化するアセットサポーター（旧資産形成プロモーター）を配置し、渉外業務の分業体制を構築することで、お客さまの支援に注力できる態勢整備を進めております。アセットサポーターは営業店に単独で配置するほか、各エリアの中核となる母店に集約することで、預り資産等に係る情報やスキルの共有を図れる体制としています。母店への集約は令和 3 年度に 2 店舗（伊勢崎支店、桶川支店）にて試行後、令和 4 年度には対象店舗を 6 店舗（令和 4 年 7 月より本店営業部、川越支店、10 月より高崎・高崎南支店、東松山支店にて実施）に拡大しました。

令和 5 年 7 月からは、資産形成支援において専門性を高め、きめ細かくお客さまをフォローできる体制を構築するため、エリアごとに資産形成支援業務を行う「T O W A リテールセンター」を設置することとしました。現在、伊勢崎支店と東松山支店にて試行しております。なお、行員は、広い地域を担当することから本部所属行員（リレーションシップバンキング推進部）としております。

加えて、お客さまへの提案力強化を図ることを目的に、外部から経験豊富な実務経験者を採用し、「資産形成アドバイザー」として同行訪問などによるOJTや営業店向けの研修等を行っており、育成・支援体制の強化にも取り組んでおります。

(3) SDGs達成の取組み

当行は、お客さまの企業価値向上に向けて「TOWAお客様応援活動」を実践し、お客さまの事業拡大や地域における雇用創出などに取り組むことで、お客さまの企業価値向上や地域経済の活性化、当行の収益力の向上を図る「共通価値の創造」を目指しております。これは地域経済・社会の持続的な発展を図るという観点からSDGsの取組みそのものであると考えております。

当行のSDGsに対する考え方や積極的に取り組むべきセグメント等については、平成31年4月に「東和銀行SDGs宣言」を制定し、SDGsの達成に向けた諸施策を実施しております。令和元年10月には、持続可能な社会の実現に向けて、必要な責任と役割を果たすべく金融機関の行動指針として策定された「持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則（21世紀金融行動原則）」へ署名し、令和3年10月には、「TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）※1」提言にも賛同しております（令和5年10月末現在、金融セクターで231社が賛同）。また、同時に「TCFDコンソーシアム※2」にも加入しております。

【図表 29】 TCFD、TCFDコンソーシアムについて



※1 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）

G20の要請を受け、金融安定理事会（FSB）により、気候関連の情報開示及び金融機関の対応をどのように行うかを検討するため、平成27年12月に設立されたタスクフォース。

平成29年6月に最終報告書を公表し、企業等に対し、気候変動関連リスク及び機会に関する項目（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）について開示することを推奨している。

※2 TCFDコンソーシアム

気候変動に係る企業の効果的な情報開示や、開示された情報を金融機関の適切な投資判断に繋げる取組みについて協議する共同事業体で、加入にはTCFD提言への賛同が条件となっている。

なお、このコンソーシアムには、環境省、経済産業省、金融庁が賛同し、オブザーバーで参加している。

【図表 30】 SDGs達成の取組み



令和4年3月、当行は、TCFD提言に賛同を表明し、東京証券取引所のプライム市場に上場する企業として、気候変動を含めた地域社会の課題に適切に対応し、企業活動を通じて地域社会と共に持続可能性を確保していくための基本方針として、「サステナビリティ基本方針」を制定いたしました。併せて、持続可能な社会の実現に向けた投融資及び環境や社会に大きな影響を与える可能性が高い事業への投融資に対する基本方針「サステナビリティに配慮した投融資の基本方針」を定め、投融資による持続可能な社会の実現を目指しております。

更に、「サステナビリティ基本方針」の制定と同時に、気候変動関連のリスクと収益機会について、「1.ガバナンス」「2.戦略」「3.リスク管理」「4.指標と目標」の各項目の取組みを「東和銀行の気候変動への対応」として公表いたしました。

「4.指標と目標」では、当行のCO₂排出量を2030年度までにネットゼロとすることを掲げ、令和4年度末の実績では、平成25年度末比で35.90%の削減率となっております。加えて、気候変動を含むサステナビリティに関連した投融資を2030年度までに2,000億円実行する目標を掲げており、令和5年9月末の実績では656億円（融資433億円、投資223億円）の実績となっております。

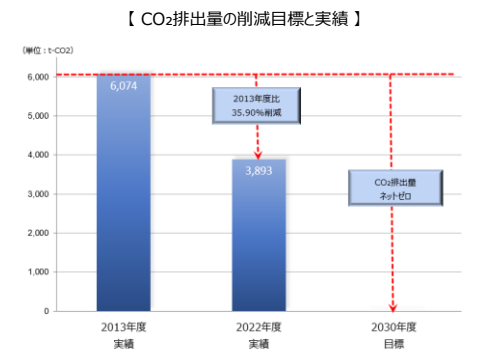
加えて、当行では令和4年3月に、持続的な企業価値向上に向けて、「サステナビリティ委員会」を設置し、組織横断的に取り組むための態勢整備として、「気候変動対策委員会」、「地域活性化貢献委員会」、「人的資本向上委員会」を設置しております。

今後も、気候変動・環境問題への対応を強化していくとともに、TCFD提言を踏まえた気候変動のリスク・機会等に関する当行自身の情報開示の充実に努めてまいります。

【図表 31】「サステナビリティ基本方針」「サステナビリティに配慮した投融資の基本方針」

「サステナビリティ基本方針」	
<p>東和銀行グループは、お客様の企業価値向上と地域・社会の活性化に取り組む「TOWA お客様応援活動」を通じて、気候変動等の環境問題をはじめとする様々な社会的課題の解決に取り組み、当行を含む地域経済の発展と環境・社会的価値の向上の両立を図る共通価値の創造により、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。</p>	<p>4. 生物多様性と生態系の保護 お客様との対話を通じて、投資先の事業活動が生物多様性と生態系の保護に取り組んでいるか十分注意して投融資を行います。特に、森林伐採は気候変動や生態系に負の影響を及ぼす可能性があることから、天然林をはじめとする保護価値の高い森林（HCVF^{※1}）の伐採には投融資を行わず、違法伐採の防止や国際認証（FSC^{※2}、PEFC^{※3}）の取得状況等も踏まえた上で、国産材の有効活用も考慮した投融資判断を行います。</p> <p>また、パーム油の開発においては天然林の伐採や泥炭地の開発による生態系の破壊、先住民の権利侵害、さらに児童労働等の人権問題の懸念もあるため、国際認証（RSPO^{※4}）の取得状況や現地社会とのトラブル等を十分に考慮した投融資判断を行います。</p> <p>5. 人権の尊重 国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」^{※5}に基づき、お客様のサプライチェーンも含む「人権デューデリジェンス」^{※6}を積極的に支援し、人権の尊重に十分配慮した投融資を行います。</p> <p>6. 非人道的な兵器の開発・製造の排除 核兵器、生物・化学兵器、対人地雷、クラスター爆弾などの非人道的な兵器の開発・製造を行っている企業に対しては、資金使途に関わらず投融資を行いません。</p>
「サステナビリティに配慮した投融資の基本方針」	
<p>東和銀行は、企業価値向上と地域・社会の活性化に取り組む「TOWAお客様応援活動」の実践により、お客様の課題解決による持続可能な環境・社会の実現に向けた投融資を積極的に行っております。また、環境・社会に大きな影響を与える可能性が高い事業等に対する投融資に関しては、負の影響を低減または回避するように努めてまいります。</p> <ol style="list-style-type: none"> 地域経済の発展 「雨でも傘を差し続ける」をモットーに、お客様に寄り添い、「TOWAお客様応援活動」と「真の資金繰り支援」をあわせて行うことで真にお客様のためになる投融資を行います。 脱炭素社会の実現 気候変動の加速に伴う自然災害等の物理的リスクと脱炭素社会への移行に伴うお客様の事業リスクの両方に対応するとともに、「TOWA脱炭素コンソーシアム」による地産地消のグリーンエネルギーも活用して、お客様の脱炭素化へのお取り組みを積極的に後押しする投融資を行います。 石炭火力発電事業への対応 石炭火力発電は、他の発電方式と比較して、温室効果ガス排出が大きくなる可能性が高いため、石炭火力発電所の新規建設および拡張を資金使途とする投融資を行いません。 	<p>※1 High Conservation Value Forests（保護価値の高い森林） : 国や地域の法律に関係なく、様々な観点から保全の必要性が高いとされる森林。</p> <p>※2 Forest Stewardship Council（森林管理協議会） : 環境保全の観点から適切に責任ある森林管理を世界に普及させることを目的に設立された国際的な非営利団体。</p> <p>※3 Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes（森林認証プログラム） : 各国の個別に策定された森林認証制度を国際的に共通するものとして認証するための非営利団体。</p> <p>※4 Roundtable on Sustainable Palm Oil（持続可能なパーム油のための円卓会議） : 持続可能なパーム油の生産と利用を促進し、世界的に信頼される認証基準の策定を図る組織。</p> <p>※5 国連が2008年に発表した「人権の保護・尊重・救済のフレームワーク（ラギー報告）」^{※6}では人権デューデリジェンスの重要性を提言し、2011年の「ビジネスと人権に関する指導原則」で、世界の企業が取り組むべき行動指針と位置づけられている。</p> <p>※6 企業が事業活動に伴う人権侵害リスクを把握して、予防や軽減策を講ずることであり、これにはサプライチェーン（供給網）上での強制労働や児童労働も含まれている。</p>

【図表 32】「東和銀行の気候変動への対応」

「東和銀行の気候変動への対応」		「東和銀行の気候変動への対応」																				
項目	内容	項目	内容																			
▶ガバナンス	<p>◆ 当行は、TCFD提言に沿った開示を進めるとともに、気候変動に関する対応や重要事項を、取締役を委員長とするサステナビリティ委員会が協議を行い、その内容を取締役会へ報告する体制を整備しております。</p>	▶指標と目標	<p>◆ 当行は、温室効果ガス削減への取組み強化のため、「くま脱炭素コンソーシアム」による地産地消のグリーンエネルギー等を活用し、CO₂排出量の削減目標として2030年度までにCO₂排出量ネットゼロを目指してまいります。</p> <p>なお、当行の2022年度のCO₂排出量は、2013年度比35.90%削減しております。</p>																			
▶戦略	<p>◆ 当行は、「東和銀行SDG宣言」および「サステナビリティ基本方針」に基づき、お客様の企業価値の向上や地域経済の活性化、当行の収益力の向上を図る「共通価値の創造」に取り組んでおります。今後とも、持続可能な社会の実現に向けて、気候変動への対応を含む環境保全を重要な経営課題として位置付けており、機会及びリスクの両面から取組みを進めてまいります。</p> <p>■機会について 再生可能エネルギー事業等のグリーンファイナンスや脱炭素・低炭素化への移行を促進するトランジションファイナンスなどに取り組み、地域やお客様をサポートしてまいります。 （想定する時間軸 短期～長期）</p> <p>■リスクについて 気候変動に関連するリスクは、異常気象や自然災害の増加等による被害に伴う物理的リスクや、規制強化や脱炭素技術移行への対応といった脱炭素社会への移行リスクを認識しております。</p> <p>① 物理的リスク 気候変動による自然災害等の発生により、資産や事業活動に影響を受けるお取引先に対する信用リスクの増大や、当行営業店舗等の被災によるオペレーションリスクの発生を想定しております。 （想定する時間軸 中期～長期）</p> <p>② 移行リスク 気候関連の規制強化や脱炭素に向けた技術革新の進展等により、事業活動に影響を受けるお取引先に対する信用リスクの増大等を想定しております。 （想定する時間軸 短期～長期）</p> <p>■シナリオ分析について 今後、気候変動に関する機会とリスクが当行に及ぼす影響を把握するため、シナリオ分析の実施方法を検討してまいります。</p> <p>■炭素関連資産について 当行の与信残高に占める炭素関連資産（電力・エネルギーセクター向けエクスポージャー[※]）の割合は0.26%（2023年3月末）です。 [※]水道事業、再生可能エネルギー発電事業を除く</p>	<p>【CO₂排出量の削減目標と実績】</p>  <table border="1" data-bbox="941 1680 1388 1814"> <thead> <tr> <th></th> <th>2013年度実績</th> <th>2022年度実績</th> <th>2030年度目標</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CO₂排出量</td> <td>6,074</td> <td>3,893</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>（うちScope1）</td> <td>1,141</td> <td>754</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td>（うちScope2）</td> <td>4,933</td> <td>3,139</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td>CO₂排出量削減率</td> <td>—</td> <td>35.90%</td> <td>ネットゼロ</td> </tr> </tbody> </table> <p>（単位：t-CO₂）</p> <p>※ 上記のCO₂排出量は、省エネ法の定期報告書の基準に準拠して集計したScope1（直接的排出）およびScope2（間接的排出）の合計。</p>		2013年度実績	2022年度実績	2030年度目標	CO ₂ 排出量	6,074	3,893	0	（うちScope1）	1,141	754	—	（うちScope2）	4,933	3,139	—	CO ₂ 排出量削減率	—	35.90%	ネットゼロ
	2013年度実績	2022年度実績	2030年度目標																			
CO ₂ 排出量	6,074	3,893	0																			
（うちScope1）	1,141	754	—																			
（うちScope2）	4,933	3,139	—																			
CO ₂ 排出量削減率	—	35.90%	ネットゼロ																			
▶リスク管理	<p>◆ 気候変動に関連するリスクを当行の事業・財務に影響を及ぼす重要なリスクとして認識し、当行におけるリスク管理の基本方針に基づいて管理する体制の構築に努めてまいります。</p> <p>◆ 気候変動対策および持続可能な社会実現の観点から、環境や社会に対して影響を与える可能性のある投融資について、「サステナビリティに配慮した投融資の基本方針」を策定しております。</p>	<p>◆ 気候変動対応に関する投融資の実行目標（累計実行額） ・2022年度～2030年度 2,000億円</p>																				

①SDGs支援

ア. 東和SDGs私募債

当行は、地域経済・社会の持続的な発展に貢献する企業への円滑な資金供給手段として学校や自治体、自然保護団体、病院等に対して、発行額の0.2%相当の寄附・寄贈を選択できる「東和SDGs私募債」を取り扱っております。取扱いを開始した平成30年12月から令和5年9月までで、82件9,700百万円の実績となっております。

イ. TOWA脱炭素コンソーシアム

当行は、令和4年2月に、当行が中心となり、脱炭素への取組みを希望する県内企業を仮想空間上の産業団地に集約し、その産業団地を県や市町村、県内大学、電力会社、金融機関がサポートを行っていくことを目指す「ぐんま脱炭素コンソーシアム」を立ち上げました。

令和4年12月には名称を「TOWA脱炭素コンソーシアム」に改称し、3R（リサイクル・リユース・リデュース）によるサーキュラーエコノミー（循環型経済）の実現や会員企業の脱炭素に関する知見向上を目指した取組みなどを活動として加えております。

会員企業の知見向上を目指した取組みでは、令和5年2月、5月、8月、11月に勉強会を開催しており、経済産業省を招いた講演の開催や、会員企業のカーボンニュートラルに向けた取組事例の共有などを行っております。令和5年9月末時点の会員数は210先となっております。

【図表 33】「TOWA脱炭素コンソーシアム」の概要



ウ. 環境省「二酸化炭素排出抑制対策事業費等補助金（地域ESG融資促進利子補給事業・地域脱炭素融資促進利子補給事業）」に係る指定金融機関の認定

当行は、令和4年6月に、令和4年度の環境省「二酸化炭素排出抑制対策事業費等補助金（地域ESG融資促進利子補給事業・地域脱炭素融資促進利子補給事業）」に係る指定金融機関として、採択されております。

地域ESG融資促進利子補給事業の制度は、地域循環共生圏の創出に資するESG融資を行う金融機関を対象として、利子補給制度の活用によりESG融資の促進やCO₂排出量削減を目指すものです。当行は4年連続で採択されており、令和5年度はESG融資400件、100億円を目標に掲げております。なお、令和5年9月末時点での実績は太陽光発電設備事業者や産廃処理事業者への融資を中心に、ESG融資の普及・推進に取り組んできた結果、449件、53億円となりました。

また、新たに令和4年度より新設された地域脱炭素融資促進利子補給事業では、地域の脱炭素に資するESG融資を行う金融機関を対象として、利子補給制度の活用によりESG金融の拡大及び定着を図るとともに、地域の脱炭素に資する設備投資を促進し、エネルギーを起源とする二酸化炭素の排出量の削減を推進することを目指すものです。本制度においても当行は指定金融機関に採択されており、令和5年度についても認定されております。

エ. サステナブル・ファイナンス

当行は、令和3年12月にサステナブル・ファイナンスとして「グリーンローン」、「ソーシャルローン」、「サステナビリティ・リンク・ローン（SLL）」の取り扱いを開始したほか、令和5年2月には、お客さまのSDGsの取組みを支援する事業性貸出商品「東和SDGsローン」の取り扱いを開始しました。こうした施策により、気候変動などの環境や人権、貧困などの社会問題といった様々な社会課題に対応し、地域金融機関として地域企業のSDGs達成に向けて金融面から支援することで、地域経済の活性化と持続可能な社会の実現を目指しております。

また、個人向けには、電気自動車など二酸化炭素を排出しない自動車購入に限定した「東和マイカーローンZERO」の取扱いや太陽光発電設備などを設置する住宅建設・購入を対象とした「住宅ローングリーン割引キャンペーン」の実施などにより、気候変動対策に資する融資に積極的に取り組んでおります。

加えて、令和4年10月には(株)脱炭素化支援機構（JICN）の設立に出資参加しております。(株)脱炭素化支援機構（JICN）は国の財政投融资（産業投資）と民間からの出資を資本として、脱炭素に資する事業に対し、積極的な投融资をすることを目的として設立されました。

当行は今後も持続可能な社会の実現に向けて、サステナブル・ファイナンスの取組みを加速させてまいります。

オ. お客さま向けSDGs取組支援

令和4年5月にお客さまへのSDGsの啓蒙やSDGs宣言書の策定支援などを通じて、非財務情報の把握による新たな課題抽出と解決に向けた本業支援を行う「東和SDGs取組支援サービス」を開始しました。このサービスではSDGsに取り組む意思のあるお客さまに、自社の取組状況の把握と評価、SDGs達成に向けた課題の抽出に関するサポートを行うほか、その課題解決に向けた支援を行うことでお客さまのSDGsへの取組みを支援し、持続可能な地域社会の実現を目指すものです。加えて、お客さまの希望によりSDGs宣言書の策定も支援し、策定された宣言書は当行HP上にて掲載・公表しております。令和5年9月末時点で267先のお客さまが当行HPにSDGs宣言書を公開しており、その後の継続的な支援に繋げております。

②地域の金融教育に対する取組み

当行は、地域における人材育成や金融リテラシー向上に資する取組みの一環として、群馬大学・高崎経済大学において講義を開講しております。講義では頭取をはじめとする当行役職員が講師を務め、実際に金融実務に携わる現場からの視点を踏まえた内容となっており、群馬大学では平成25年から、高崎経済大学では平成27年から継続して実施しております。

直近の取組みとしては、令和5年2月に群馬大学情報学部・社会情報学部において、合計4日間（計15時限）で延べ72名を対象に、「仕事の現場を知るA（東和銀行・現代金融システム論）」を開講しました。また、令和5年4月から令和5年8月にかけては、高崎経済大学経済学部において、合計15日間で延べ2,055名を対象に、寄附講座「地域の金融と経済」を開講しました。更に、地域政策学部においても、令和5年9月から令和6年1月にかけて寄附講座「地域金融論」を開講しております。

また、令和4年度からは、高校の学習指導要領の改訂により家庭科の授業において「資産形成」の授業が導入されたことから、高校での金融教育活動の一環として、金融商品による資産形成や金融トラブル等に関する授業を実施しており、これまでに、群馬県内の高校等に対して計4回実施しました。

これらの取組みは地域における人材育成や金融リテラシーの向上につながるものであることから、今後も積極的に取り組んでまいります。

【図表 34】 高崎経済大学での講義



【図表 35】 地元大学での講座の開講状況

《群馬大学》

年 / 月	学 部	延べ受講者数
平成 25/2 (4日間・15時限)	社会情報学部	80名
平成 26/2 (4日間・15時限)	社会情報学部	160名
平成 27/2 (4日間・15時限)	社会情報学部	136名
平成 28/2 (4日間・15時限)	社会情報学部	232名
平成 29/2 (4日間・15時限)	社会情報学部	256名
平成 30/2 (4日間・15時限)	社会情報学部	136名
平成 31/2 (4日間・15時限)	社会情報学部	128名
令和 2/2 (4日間・15時限)	社会情報学部	128名
令和 3/2 (4日間・15時限)	社会情報学部	124名
令和 4/2 (4日間・15時限)	社会情報学部	100名
令和 5/2 (4日間・15時限)	情報学部・社会情報学部	72名

《高崎経済大学》

年 / 月	学 部	延べ受講者数
平成 27/4～平成 27/8 (15日間・15時限)	経済学部	6,954名 (市民聴講生含む)
平成 28/4～平成 28/8 (15日間・15時限)	経済学部	4,020名
平成 29/4～平成 29/8 (15日間・15時限)	経済学部	1,515名
平成 30/4～平成 30/8 (15日間・15時限)	経済学部	1,500名
平成 30/9～平成 31/1 (15日間・15時限)	地域政策学部	2,070名
平成 31/4～令和 1/8 (15日間・15時限)	経済学部	2,175名
令和 1/9～令和 2/1 (15日間・15時限)	地域政策学部	1,350名
令和 2/5～令和 2/8 (12日間・12時限)	経済学部	1,956名

令和 2/9～令和 3/1 (15日間・15時限)	地域政策学部	1,890名
令和 3/4～令和 3/8 (15日間・15時限)	経済学部	3,060名
令和 3/9～令和 4/1 (15日間・15時限)	地域政策学部	1,275名
令和 4/4～令和 4/8 (15日間・15時限)	経済学部	2,280名
令和 4/9～令和 5/1 (15日間・15時限)	地域政策学部	2,190名
令和 5/4～令和 5/8 (15日間・15時限)	経済学部	2,055名
令和 5/9～令和 6/1 (15日間・15時限)	地域政策学部	開講中

《中学・高校における金融教育の取組み》

開催日	学校名(開催場所)	対象	受講者数
令和4年7月26日	家庭科経論研修会(市立太田高校)	教員	35名
令和4年1月31日	群馬県市立新田暁高等学校	生徒	27名
令和4年2月3日 令和4年2月6日	伊勢崎市立四ツ葉学園中等教育学校	生徒	120名
令和4年2月9日	群馬県立勢多農林高等学校	生徒	232名

③女性行員の活躍推進

当行は、働きがいのある職場づくりとともに、女性行員の一層の活躍や育児等との両立支援体制の構築に向けて、平成26年11月に男女共同参画推進委員会を設置しており、これまでに69回開催しております。

女性活躍推進では、女性行員の渉外業務や本部基幹部門への積極的な登用、管理職への積極的な登用が評価され、平成30年7月に「えるぼし」認定を受けております。更に、令和4年1月には、女性の採用や継続就業、管理職比率など一定の基準を満たしたことから、上位認定である「えるぼし3段階目」を取得しております。なお、令和5年9月末時点では、役付者に占める女性比率25.5%、役席者に占める女性比率19.8%となっております。

令和3年4月には、「女性の活躍推進に関する行動計画(第3期)」(令和3年4月～令和8年3月)を策定し、支店長級以上の女性を令和2年度末比50%増加させること、及び女性の平均勤続年数を12年以上とすることを目標として掲げております。なお、令和5年9月末時点の実績では、支店長級以上の女性増加率は未達となったものの、女性の平均勤続年数は13.3年と目標を達成しております。

仕事と育児等の両立支援では、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、「TOWAハッピー子育て交流会」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などを学ぶ機会や育児休業後に復職した先輩行員との意見交換の場を設けるなど、育児休業者の不安の解消と円滑な職場復帰に向けた取組みを行っております。また、令和4年4月には、ライフイベントを迎える推進関連業務担当の女性行員が、安心して業務を継続できる環境整備を行いました。具体的には、慣れている推進関連の内勤業務に従事することを原則可能にするとともに、本人の希望で、推進関連業務も継続できることとし、職場環境の変化によるストレスに配慮したものとなっております。

こうした両立支援の取組みにより、平成29年6月には、「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」の認定を受けたほか、令和5年2月には群馬県が仕事と生活の両立や女性活躍推進、ワークライフバランスの実現に向けて取り組む事業所に対して認証する「群馬県いきいきGカンパニー」も受賞しております。

今後も、行員の多様な価値観に適切に対応し、年齢や性別に拘らずに活躍フィールドを拡大することができるよう、人材育成や職場環境整備などに取り組んでまいります。

【図表 36】「えるぼし 3 段階目」、「プラチナくるみん」、「いきいき Gカンパニー」の認定



【図表 37】女性役付者（係長以上）の推移

(単位:人)

	28/3	29/3	30/3	31/3	2/3	3/3	4/3	5/3	5/9
全体の役付者数	744	733	769	767	757	743	718	695	701
女性の役付者数	141	138	172	176	177	180	176	177	179
女性の役付者比率	19.0%	18.8%	22.4%	22.9%	23.4%	24.2%	24.5%	25.5%	25.5%

【図表 38】女性役席者（課長以上）の推移

(単位:人)

	28/3	29/3	30/3	31/3	2/3	3/3	4/3	5/3	5/9
全体の役席者数	557	580	602	590	576	559	538	514	514
女性の役席者数	80	91	102	99	97	101	101	102	102
女性の役席者比率	14.4%	15.7%	16.9%	16.8%	16.8%	18.1%	18.8%	19.8%	19.8%

④地域に根ざしたCSR（企業の社会的責任）活動

当行は地域文化への貢献活動の一環として、群馬県における現代詩の文学賞「萩原朔太郎賞」に、平成5年の第1回から令和5年10月の第31回まで、継続して協賛しております。「萩原朔太郎賞」は、地元出身の詩人である萩原朔太郎にちなんで創設された現代詩を対象とする文学賞であり、重要な地域文化の一つであります。

スポーツ関連では、平成3年より当行本店所在地である前橋市にて毎年開催される「ぐんまマラソン」に、第1回から計32回協賛し、大会運営ボランティアとして延べ2,757名、ランナーとしても延べ2,672名の行員が参加しております。

(4) SBIとの戦略的業務提携

令和2年10月、当行とSBIグループは、コロナ禍のお客さまの企業価値向上による持続的成長や、それを通じた地域経済の持続的発展に貢献することを目的として、戦略的業務提携の強化に関する合意書を締結し資本提携いたしました。

令和2年12月には、「東和SBIお客様応援ファンド」へ共同出資し、お客さまへの資本性資金の提供が可能となりました。本ファンドでは、SBIグループと共同で設立運営することで、資本性ローンや出資等を通じた資金繰り支援に加えて、当行のリソースを活用した本業支援や、SBIグループのリソースを活用した最先端のテクノロジー・ノウハウの導入支援等に繋げており、お客さまの企業価値の向上と地域経済の持続的発展に貢献することを目的としております。

令和4年6月には「東和SBIお客様応援ファンド」第1号案件として、群馬県桐生市に本社がある㈱パンフォーユー（代表取締役 矢野健太氏）への投資を行いました。当社は、全国の有名なパンを冷凍の状態で、味を維持したまま配送するなど、冷凍×ITでパン業界のDXを

推進し、パンの『作る・売る・食べる』を繋げる三方良しのプラットフォームを提供するベンチャー企業として、群馬県を起点に全国展開を目指している企業です。

令和4年9月には第2号案件として(株)ジャングルデリバリー(代表取締役 三田英彦氏)への投資を行いました。当社は地域の耕作放棄地問題を解決するため、持続可能で安心・安全なオリーブ生産と共に、オリーブオイルやオリーブ化粧品等の開発、商品化を推進しております。本投資は、地域の耕作放棄地問題の解決の一助になるとともに、オリーブの栽培から製品までの産業化によって、群馬県内などの地域経済の発展に寄与し、ひいては地域の持続可能性の向上にも寄与するものです。

また、令和4年10月には第3号案件として埼玉県企業に対する投資(詳細は非公表)を実行し、令和5年12月には第4号案件として東京都企業に対する投資(詳細は非公表)を実施しております。

【図表 39】「東和SBIお客様応援ファンド」による投資企業

(株)パンフォーユー



(株)ジャングルデリバリー



また、お客さまの多様な資産運用ニーズに応えるため、平成31年4月にSBIグループと共同で「東和銀行SBIマネープラザ(以下、マネープラザ)」を本店営業部内に開設し、金融商品仲介業務を開始しております。マネープラザでは、当行で取扱いのない国内外の株式、債券、投資信託、新規上場株式(IPO)、公募売出席(P.O)など充実した商品ラインナップを揃えており、お客さまの幅広いニーズにお応えできる体制を整えております。令和3年4月には、埼玉県さいたま市にある岩槻支店において2店舗目である「東和銀行SBIマネープラザさいたま」を開設し、取組みを強化しております。

引き続き、本提携を有効に活用し、地域経済の持続的発展に貢献してまいります。

【図表 40】SBIとの戦略的業務提携



【図表 41】 S B I グループとの主な提携状況

年 月	概 要
令和 2 年 12 月	東和 S B I お客さま応援ファンドの組成
令和 3 年 4 月	東和銀行 S B I マネープラザさいたま（岩槻支店）の開設（2 店舗目）
令和 3 年 5 月	S B I インベストメントが組成する地方創生投融资 1 号投資事業有限責任組合への出資（政策投資）
	S B I 地方創生アセットマネジメントの運用ファンドの取得（有価証券運用）
令和 4 年 1 月	S B I フィンテックインキュベーションのオープン A P I 基盤の構築
令和 4 年 5 月	S B I 損害保険のがん保険の取扱い開始
	S B I ネオファイナンシャルサービシーズの A I 技術を活用したローン見込先の発掘（当行コールセンターにて架電セールスする先を A I が抽出）
令和 4 年 6 月	東和 S B I お客様応援ファンドの第 1 号出資案件の投資
令和 4 年 9 月	東和 S B I お客様応援ファンドの第 2 号出資案件の投資
令和 4 年 10 月	東和 S B I お客様応援ファンドの第 3 号出資案件の投資
	S B I ネオファイナンシャルサービシーズによる東和銀行アプリの改良（入出金明細の期間拡大等）
令和 4 年 12 月	「東和パワーローン」の販促として、S B I H D が運営するローン比較サイトへの掲載
令和 5 年 6 月	S B I ネオファイナンシャルサービシーズによる東和銀行アプリの改良（資産状況照会機能の追加等）
令和 5 年 12 月	東和 S B I お客様応援ファンドの第 4 号出資案件の投資

（5）本部機構の再編

①コンサルティング部の設置

当行は、平成 30 年 4 月、事業承継・M&A 支援を強化するため、リレーションシップバンキング推進部内にコンサルティング室を新設し、支店長経験者や外部専門機関への出向により経験を積んだ行員を配置するなど、体制面の強化に取り組んでまいりました。その後中小企業経営者の高齢化が進み、事業承継・M&A に係る相談業務が増加していた背景から、令和 3 年 4 月、リレーションシップバンキング推進部コンサルティング室をコンサルティング部に改組いたしました。同部では、事業承継・M&A 支援の他、有料職業紹介業務、ファンド業務、シンジケート・ローン組成支援などを所管し、営業店及びリレーションシップバンキング推進部お客様応援室と連携・協調しながら、お客さまの事業継続や事業拡大を目指した様々な支援に取り組んでおります。

令和 3 年 10 月には、コンサルティング部に課長クラス 2 名を含む 3 名を増員し、I C T（情報通信技術）をツールとしたお客さまの業務改善・B P R を提案できる人材を育成するために、free(株)が設立した一般社団法人デジタルキャンプの実施する外部研修を受講しております。令和 4 年 4 月から、基礎研修を修了した 3 名が試行店（本店営業部、伊勢崎支店）で I C T コンサルティング業務を開始し、同年 10 月から全店にて展開しております。

令和 4 年 10 月から令和 5 年 9 月末では 5 社とのコンサルティング契約を結び、I C T ツールの導入、定着化に向けた支援に繋げております。なお、有料職業紹介業務及び I C T コンサルティング業務については、リレーションシップバンキング推進部の業務との親和性が高いことから令和 5 年 10 月にリレーションシップバンキング推進部に業務を移管しています。

なお、同部の具体的な取組みについては、前記3（2）（P. 7～）「イ. デジタライゼーション・DX支援」、「オ. 事業承継・M&A支援」、「カ. 有料職業紹介事業」を参照願います。

②営業店支援要員の任命

当行では、「TOWAお客様応援活動」を強化するため、これまでも本部各部による営業店支援に取り組んでまいりましたが、令和3年度からは、本部の役割が営業店のサポートであることを明確化し、これまで以上に営業店サポートを強化して取り組むため、本部各部に営業店支援要員の定員を定めて任命しております。

令和5年度からは営業店業務支援態勢とコンプライアンス態勢等のさらなる強化を目的に、コンサルティング部（事業承継、M&A強化+1名）、審査部（支店長専決権限融資チェック機能強化+2名）、事務統括システム部（マネロン対策+2名）、事務集中部（コールセンター埼玉新設+4名）、コンプライアンス統括部（コンプライアンス態勢強化+1名）の本部定員を増加させております。

人事部では、令和3年12月からお客さまに対して、当行における労務管理や採用に関する具体的な取組みを紹介するなどのサポートを行っており、11社への支援実績を実施しております。

また、事務集中部では、営業店業務のうち、個人向け無担保ローン業務を専任する、無担保ローンコールセンター要員を令和5年度から増員したほか、リレーションシップバンキング推進部ではお客さまの資産形成支援を担う「TOWAリテールセンター」を新たに設置するなど、営業店業務の分業化を進め、営業店業務負担軽減に寄与する取組みを進めています。こうした取組みを本部各部が横展開することで、TOWAお客様応援活動の強化に繋げており、各部の支援状況や内容の進捗管理については、組織横断的な委員会であるリレバン強化推進委員会にて検討・確認しております。

③マネジメント監査の導入

当行ではビジネスモデルの根幹であるTOWAお客様応援活動等が目指す理念や具体的な取組方針が、行員に正しく浸透し実践されることが、金融仲介機能の発揮と当行の持続可能性を高めるために重要であると捉え、支店長会議やブロック会議、各種研修、役員臨店といった機会にビジネスモデルや諸施策の行内浸透に努めております。

令和3年4月からはビジネスモデルの根幹であるTOWAお客様応援活動等が目指す理念や取組方針が、行員に正しく浸透し実践されているかを確認し、必要な改善を提言・模索するなど、お客さまと営業店の接点を起点としたPDCAサイクルの構築を図るため、『マネジメント監査』を導入しております。主な監査項目として、経営理念やビジネスモデルについての理解度に加えて、職場研修や人材育成に関する支店長の関与度などを検証し、監査結果については、取締役会に報告しております。

更に、令和4年4月からは、リスクの評価と内部統制の有効性確認のための「保証機能（アシュアランス）」と、経営や業務執行の改善に向けた「提言機能（コンサルティング）」を高め、監査機能のさらなる高度化を図るべく、6つの担当（資産監査、内部監査、業務監査、内部統制監査、与信監査、マネジメント監査）に分かれていた監査部の組織体制を「本部監査担当」「営業店監査担当」の2つに再編しております。そのほか、外部コンサルティングを活用し、銀行内のリスク懸念事項を踏まえて重点監査項目をあらかじめ選定するなど内部監査体制の

高度化・効率化に取り組んでおります。

本部監査では、金利上昇局面での損失拡大を防ぐため市場リスク管理体制を検証するなど、経営目線を勘案した監査強化に取り組ましました。営業店監査では、営業店管理のP D C Aと業務プロセスの有効性を高めるべく、営業店役席による管理プロセスに主眼を置いた監査に転換し、人材育成や業務管理、コンプライアンスの徹底などの状況を把握するために作成した、営業店方針を活用し、営業店管理の状況等を検証するなどの取組みを行いました。更に、本部・営業店に監査部員によるオフサイトモニタリングを実施し、リスク懸念の察知に努めております。なお、令和5年10月に融資決裁権限の見直しを行い、支店長に一定の融資権限の委譲を行ったことから、営業店審査体制などの業務が適切に運営されているかといった検証を強化しております。

令和5年度上期は本部・営業店延べ56部店に監査を行いました。なお、従来のマネジメント監査については、令和4年4月より営業店総合監査に統合し、継続して実施しており、令和5年度上期の営業店総合監査は16店舗に対して実施しております。

今後も、内部監査の結果や取締役会での意見などを踏まえ、監査手法の見直しや改善を図りながら、さらなるビジネスモデルの浸透・実践に取り組む、TOWAお客様応援活動がお客様の企業価値の向上に繋がるように取り組んでまいります。

④お客様資産形成部・国際部の再編

令和5年6月、資産形成支援業務の効率化を図るため、お客様資産形成部をリレーションシップバンキング戦略部へ統合し、「お客様資産形成担当」を新設しました。また、外貨両替の廃止等、外国為替業務の縮小に加え、円貨・外貨の調達・運用等に係る業務の効率化を図るため、国際部を資金運用部へ統合し、「外国為替業務担当」を新設しました。なお、海外事業等推進業務はリレーションシップバンキング推進部に統合しております。

(6) DX（デジタル・トランスフォーメーション）による業務・組織の改革

①DX推進委員会の設置

令和3年4月に設置したDX推進委員会は、顧客支援・システム・企画など各部門のメンバーで組織横断的に構成し、お客さま及び行内のデジタルライゼーション・DXの推進を一元的に管理しております。

DX推進委員会はこれまでに、令和3年度に6回、令和4年度に5回、令和5年度上期に4回開催しております。委員会ではDX推進計画や全体スケジュールを策定し、お客さまへのDX支援や、行内業務のDXに向けた施策について議論をしております。

【図表 42】DX推進委員会



② デジタルライゼーション

本計画では、DX推進委員会を中心にデジタルライゼーションを加速し、業務の効率化やペーパーレス化を進めることで、TOWAお客様応援活動のさらなる強化や、本支店における業務改革に加え、働き方改革などを目指しております。

本計画内におけるお客さまの利便性向上に係る実績では、令和4年1月の勘定系ホストシステムを全面更新及びAPI基盤の構築により、東和銀行アプリにて口座残高・入出金明細表示機能などが可能となりました。また、令和4年10月には入出金明細の照会期間を10年間に拡大し、令和5年6月には預り資産や各種ローン等の資産状況照会が可能となりました。

行内のデジタルライゼーション・DX推進に係る実績では、令和3年6月に電子契約サービスの取扱いを全店で開始し、融資契約時の記入・押印・印紙貼付が不要となったほか、非対面による融資契約締結が可能となりました。また、令和3年10月には、渉外関連業務に関わる渉外支援システムを更新し、CRM（顧客情報管理システム）による顧客情報の一元化が可能となったほか、交渉履歴データの蓄積が可能となるなど、業務効率化が図られております。加えて、令和4年2月には、集金や通帳等の授受時における電子署名機能の導入により、預り証のペーパーレス化が図られたほか、令和4年6月には行内ワークフローシステム（電子稟議・決裁システム）の導入により、これまで紙ベースであった行内の決裁文書や稟議等を電子化しております。令和4年12月には預り資産販売支援システムを導入し、申込みの際の記入書類の削減や顧客管理の効率化等が図られたほか、相続支援システムを令和5年10月に全店稼働し、必要書類の自動判定や相続手続き依頼書の自動作成などが可能となりました。

今後もさらなるペーパーレス化や業務のデジタル化を進め、お客さまの利便性向上と業務の効率化に努めてまいります。

【図表 43】 システム投資実績・予定

導入時期	項目	概要
令和3年4月	電子契約サービス	融資契約時の記入・押印・印紙不要
令和3年10月	新渉外支援システム	タブレット活用、CRM連携、他
令和4年1月	勘定系ホストシステムの全面更新	クラウド化、API連携、他
〃	オープンAPI基盤の構築	スマホアプリへの機能追加や、Fintech企業との連携
〃	業務クラウドサービス	行内情報共有、他
令和4年6月	ワークフローシステム	稟議・報告等のペーパーレス化、他
令和4年10月	スマホアプリアップデート	入出金明細の拡大、他
令和4年12月	預り資産販売支援システム	ペーパーレス化、CRM連携、他
令和5年6月	不動産担保台帳システム	ペーパーレス化、システム作成
〃	スマホアプリアップデート	資産状況照会機能の追加、他

(7) ローコスト・オペレーションの確立

① 店舗チャネルの見直しと再構築

当行はこれまで、同一行政区域にある複数店舗をエリア化し、統括店に渉外課と融資課を集約するとともに、預り資産等の窓口営業に特化した特化店（サテライト店）化を進めてまいりました。本経営強化計画では、特化店を中心にブランチャ・イン・ブランチャを実施することによ

り店舗を集約するとともに、出張所の廃止を進め、有人店舗を 89 拠点から 67 拠点程度とすることを目標としております。これにより、ポスト削減による人件費削減のほか、効率的な業務運営を図るとともに、行員を集約することで、情報や業務スキルの共有、切磋琢磨を目指すものです。

本計画内では令和 4 年 4 月に太田駅前出張所を廃止し、6 月に蕪川支店、高林支店を太田支店のランチ・イン・ランチとしております。これにより有人店舗は 79 拠点となっております。また、令和 5 年 4 月には妻沼支店を特化店化し、熊谷支店が統括しております。

なお、令和 5 年 9 月末までの店舗政策の累計については下記図表 44、45 の通りで、合計 9 店舗のランチ・イン・ランチを行ったほか、3 つの出張所を廃止してしております。

【図表 44】ランチ・イン・ランチの推移

年 月	統合先	統合店
平成 31 年 3 月	大宮北支店	大宮支店
令和 2 年 6 月	館林支店	館林駅前支店
令和 3 年 8 月	前橋東支店	大胡支店
令和 3 年 9 月	高崎支店	高崎南支店
	深谷支店	深谷南支店
令和 4 年 2 月	高崎北支店	六郷支店
	桶川支店	桶川西支店
令和 4 年 6 月	太田支店	蕪川支店
		高林支店
合 計		9 店舗

【図表 45】出張所の廃止の推移

年 月	統合先	統合店
令和 3 年 8 月	沼田支店	かみはら出張所
令和 4 年 2 月	籠原支店	別府出張所
令和 4 年 4 月	太田支店	太田駅前出張所
合 計		3 店舗

【図表 46】特化店（サテライト店）一覧

年 月	統括店(母店)	特化店
平成 21 年 10 月	本店営業部	新前橋支店
平成 30 年 2 月	大泉支店	千代田支店 邑楽町支店
	東松山支店	東平支店
平成 30 年 10 月	伊勢崎支店	伊勢崎東支店 伊勢崎西支店
	上尾支店	上尾西支店
平成 31 年 4 月	高崎北支店	群馬町支店
令和元年 10 月	本店営業部	前橋西支店
令和 2 年 4 月	川越支店	霞ヶ関支店
令和 2 年 10 月	桐生支店	桐生西支店
	足利支店	足利南支店
	東久留米中央支店	東久留米西支店
令和 5 年 4 月	熊谷支店	妻沼支店
合 計		14 店舗

②異業種・他行との業務提携（アライアンス）の強化

ア. SBIとの戦略的業務提携

前記3（4）（P. 25～）「SBIとの戦略的業務提携」に記載の通り、お客さまへのデジタル化・DX支援のみならず、行内向けのデジタル化やIT/ICT利活用によるローコスト・オペレーションの確立に取り組むとともに、ファンドを通じた投融資により地域経済の持続的発展に貢献してまいります。

イ. 北関東3行連携

平成26年12月に締結した、栃木銀行・筑波銀行との連携協定については、地域を超えたビジネスマッチングを目指した共同商談会の開催や顧客紹介、シンジケート・ローン組成などに繋がり、お客さまの事業機会の拡大に寄与しているものと考えております。

令和5年11月に開催した、「第18回東和新生会ビジネス交流会」では、昨年度に引き続き、栃木銀行・筑波銀行との3行連携の取組みとして、両行のお取引先企業にもご出展いただき、地域や銀行間を跨いだ商談会となりました。

そのほか、主に地域の個人事業主や小規模企業の事業承継・M&Aへの支援を目的として、令和4年7月に「事業承継業務（地元応援型M&Aサービス）の連携に関する覚書」を締結し、地域を超えたM&A及び事業承継支援サービス「ぐんまの結び目」「さいたまの結び目」を展開しております。

今後も、お客さまの販路拡大や経営課題の解決に資する連携について積極的に取り組むとともに、3行における収益拡大や経費削減に繋がる連携についても、引き続き、積極的に検討してまいります。

ウ. その他

当行は、ローコスト・オペレーションの確立に向けた、異業種・他行との業務提携（アライアンス）の強化については、上記の他にも積極的に取り組んでおります。令和3年5月には、東京事務センターを移転した上で現金集中業務を総合警備保障㈱に外部委託したほか、令和4年3月には、社用紙等の管理・運用業務をSocioFuture㈱に外部委託し、経費削減及び業務効率化を図っております。

今後も、引き続きローコスト・オペレーションの確立に向けた検討を進めてまいります。

（8）人材育成と活躍フィールドの拡大

①お客様応援活動を担う人材の育成強化

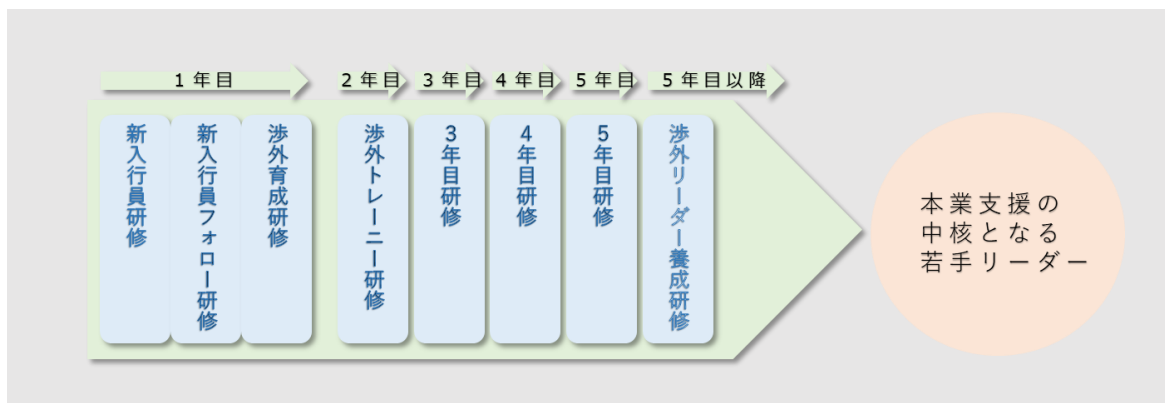
ア. 人材育成プログラムの強化

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ました。本業支援や財務分析などについては5年程度、資産形成支援については1年程度の時間軸を定め、体系的な研修に取り組んでおります。

その中で令和4年度以降、新入行員研修には、集合研修を中心とした研修から、支店OJTを活用した実践型の研修としております。新入行員の営業店勤務を優先させることで、より実践的なスキルを習得することや、実際の業務や職場の雰囲気に触れることで、新しい職場環境への不安解消や、人間関係を構築することなどを目的としております。また、渉外係を担う準備として、令和5年3月に令和4年度入行者を対象に銀行員としての心構え等を学ぶ「スタートアップ研修」も実施しました。

そのほか、質の高い本業支援の中核となる若手リーダーを育成するため、法人渉外係を中心に 20 名程度を選抜し、毎月 1～2 日間の集中研修を 11 ヶ月間行う「渉外リーダー養成研修」を実施しております。この研修は、財務分析や業種別の事業性評価、案件審査のポイント、シンジケート・ローン、私募債など広範囲にわたる実践的な内容となっており、令和 5 年 5 月からは第 7 期生の育成に取り組んでおります。

【図表 47】人材育成プログラム（渉外行員編）の時間軸



イ. 階層別／業務別研修

当行は、人材育成プログラムに基づく若手行員の早期育成に向けて、連続性のある研修や、入行年次や職位などで対象を分けた階層別研修、担当する業務などで対象を分けた業務別の研修のほか、外部講師を招いた研修などを計画的に実施し、幅広い教養と知識を備えた、当行のビジネスモデルを担う人材の育成に努めております。

本計画内では令和 3 年 8 月に金融経営研究所から講師を招き、支店長 50 名を対象に D X の基本知識の習得を目的とした「D X（デジタル・トランスフォーメーション）基本講座」を開催しました。また、令和 4 年 6 月には渉外行員を対象に外部講師による「取引先の D X 支援」研修、同年 7 月には全行員を対象に地域金融ソリューションセンターの竹内心作講師による「本業支援のすすめ方」研修、同年 9 月には入行 3 年目の行員を対象に外部講師による「タイムマネジメント」研修を実施しております。

若手行員向けには令和 4 年 10 月に入行 2 年目の総合職（エリア総合職を含む）を対象に「モチベーション向上研修会」を実施し、令和 5 年 3 月には入行 1 年目の行員を対象とした「渉外スタートアップ研修会」を実施したほか、令和 5 年 4 月には 2 年目の行員を対象に保証会社の㈱かんそうしんによる無担保ローンや住宅ローンの研修を実施し、6 月には 3 年目の行員を対象に産業能率大学講師による預り資産研修を実施しました。

【図表 48】研修の実施状況（令和 3 年度分～）

《新入行員向け研修》

年月	研修名	受講者
令和 3 年 4 月	新入行員研修会(総合職・一般職合同 全 6 日間 分割開催)	70 名
令和 3 年 5 月	新入行員研修会(総合職 4 日間)	42 名
令和 3 年 6 月	新入行員研修会(総合職 2 日間)	42 名
令和 3 年 7 月	新入行員フォロー研修会(総合職・一般職合同 1 日間)	69 名
令和 3 年 10 月～12 月	渉外実践トレーニー研修会(基礎)	40 名
令和 4 年 3 月	渉外実践トレーニー研修会(基礎)	38 名
令和 4 年 4 月	新入行員研修会(総合職・一般職 全 4 日間)	52 名

令和4年5月	新入行員研修会(総合職・一般職 全2日間)	52名
令和4年5月	渉外育成研修会(総合職)	39名
令和4年7月	新入行員フォロー研修会(総合職・一般職 1日間)	50名
令和4年9月	渉外育成研修会	39名
令和5年2月	渉外育成研修会	40名
令和5年3月	渉外スタートアップ研修会	39名
令和5年3月	渉外育成研修会	39名
令和5年4月	新入行員研修会(全4日間)	56名
令和5年5月	新入行員研修会(全3日間)	55名
令和5年7月	新入行員フォロー研修会	53名
令和5年9月	渉外育成研修会	50名

《人材育成プログラム及び本業支援・事業性評価の強化に向けた研修》

年月	研修名	対象者	受講者
令和3年5月	融資基礎研修会	入行2年目	32名
令和3年7月	渉外実践トレーニー研修 応用編(1日間)	入行2年目	31名
令和3年11月	渉外実践トレーニー研修 応用編(1日間)	入行2年目	30名
令和4年2月	渉外実践トレーニー研修 応用編(1日間)	入行2年目	29名
令和3年8月	リレバン推進強化研修 基礎編(1日間)	入行3年目	27名
令和4年2月	リレバン推進強化研修 基礎編(1日間)	入行3年目	26名
令和3年4月	リレバン推進スキルフォロー研修(1日間)	入行4年目	31名
令和3年6月	リレバン推進強化研修 基礎編(1日間)	入行4年目	26名
令和3年12月	リレバン推進強化研修 基礎編(1日間)	入行4年目	23名
令和3年6月	リレバン推進強化研修 応用編(1日間)	入行5年目	30名
令和3年8月	リレバン推進強化研修 応用編(1日間)	入行5年目	26名
令和3年6月	融資実践リーダー養成研修(2日間)	選抜者	16名
令和3年6月	融資実践リーダーフォロー研修(2日間)	選抜者	21名
令和3年7月	融資実践リーダー養成研修(3日間)	選抜者	16名
令和3年9～11月	融資実践リーダー養成研修(2日間)	選抜者	16名
令和3年12月	融資実践リーダー養成研修(1日間)	選抜者	16名
令和4年1～2月	融資実践リーダー養成研修(2日間)	選抜者	14名
令和4年4月	渉外トレーニー研修会	入行2年目	38名
令和4年5月	渉外トレーニー研修会	入行2年目	35名
令和4年6月	渉外トレーニー研修会	入行2年目	35名
令和4年6月	3年目総合職研修会	入行3年目	28名
令和4年10月	モチベーション向上研修会	入行2年目	31名
令和4年11月	渉外トレーニー研修会	入行2年目	29名
令和4年12月	渉外トレーニー研修会	入行2年目	28名
令和4年6月	3年目総合職研修会	入行3年目	28名
令和4年9月	タイムマネジメント研修会	入行3年目	40名
令和5年2月	3年目総合職研修会	入行3年目	25名
令和4年10月	預り資産スキルアップ研修会	入行3年目	39名
令和4年7月	4年目総合職研修会	入行4年目	23名
令和4年10月	タイムマネジメント研修会	入行4年目	36名
令和4年11月	4年目総合職研修会	入行4年目	23名
令和4年10月	5年目総合職研修会	入行5年目	21名
令和5年3月	5年目総合職研修会	入行5年目	20名
令和4年5月	渉外リーダー養成研修会	選抜者	20名
令和4年6月	渉外リーダー養成研修会(2日間)	選抜者	19名
令和4年7月	渉外リーダー養成研修会(2日間)	選抜者	19名
令和4年8月	渉外リーダー養成研修会	選抜者	20名
令和4年9月	渉外リーダー養成研修会	選抜者	20名
令和4年10月	渉外リーダー養成研修会	選抜者	20名
令和4年11月	渉外リーダー養成研修会(2日間)	選抜者	18名
令和4年12月	渉外リーダー養成研修会	選抜者	20名
令和5年1月	渉外リーダー養成研修会	選抜者	18名
令和5年2月	渉外リーダー養成研修会	選抜者	20名

令和5年3月	渉外リーダー養成研修会	選抜者	20名
令和5年4月	渉外トレーニー研修会	入行2年目	40名
令和5年5月	渉外トレーニー研修会	入行2年目	40名
令和5年7月	渉外トレーニー研修会	入行2年目	37名
令和5年6月	3年目研修会	入行3年目	46名
令和5年9月	タイムマネジメント研修会	入行3年目	31名
令和5年7月	4年目研修会	入行4年目	23名
令和5年9月	5年目研修会	入行5年目	15名
令和5年5月	渉外リーダー養成研修会(2日間)	選抜者	20名
令和5年6月	渉外リーダー養成研修会	選抜者	20名
令和5年7月	渉外リーダー養成研修会	選抜者	19名
令和5年8月	渉外リーダー養成研修会	選抜者	18名
令和5年9月	渉外リーダー養成研修会	選抜者	18名

《資産形成支援の強化に向けた研修》

年月	研修名	受講者
令和3年4月	預り資産業務研修(1日間)	53名
令和3年4月	投信実務研修(1日間)	7名
令和3年5月	投信専担者・資産形成プロモーター販売強化フォロー研修(1日間)	40名
令和3年5月	預り資産新任担当者研修(3日間)	15名
令和3年6月		
令和3年6月	資産運用アドバイザー研修(2日間)	35名
令和3年6月	投信実務研修(1日間)	60名
令和3年7月	預り資産業務研修(1日間)	68名
令和3年9～11月	預り資産業務研修(1日間)	66名
令和3年12月	預り資産業務研修(1日間)	64名
令和4年1月	預り資産業務研修(1日間)	65名
令和4年2～3月	預り資産業務研修(1日間)	63名
令和4年5月	預り資産新任担当者研修(2日間)	11名
令和4年6月	投信専担者・資産形成プロモーター販売強化フォロー研修(基礎)	24名
令和4年6月	投信専担者・資産形成プロモーター販売強化フォロー研修(応用)	12名
令和4年7月	資産運用アドバイザー研修(2日間)	14名
令和4年7月	預り資産業務研修	48名
令和4年9月	預り資産業務研修	51名
令和4年10月	預り資産業務研修	51名
令和4年10月	資産形成プロモーター販売強化フォロー研修(基礎)	25名
令和4年10月	資産形成プロモーター販売強化フォロー研修(応用)	8名
令和4年11月	預り資産業務研修	47名
令和4年11月	預り資産新任担当者研修(3日間)	11名
令和4年12月		
令和4年12月	預り資産業務研修	50名
令和5年1月	預り資産業務研修	49名
令和5年2月	預り資産業務研修	49名
令和5年3月	預り資産業務研修	49名
令和5年5～6月	預り資産新任担当者研修(2日間)	1名
令和5年6月	資産形成プロモーター販売強化フォロー研修(応用)	12名
令和5年6月	資産形成プロモーター販売強化フォロー研修(基礎)	13名
令和5年7月	預り資産業務研修	53名
令和5年7月	資産運用アドバイザー研修(2日間)	18名
令和5年9月	預り資産業務研修	51名

ウ. 土曜勉強会

当行は、行員の自律的学習支援のため、本業支援・事業性評価などの銀行業務に関する知識の習得や、公的資格の取得のための土曜勉強会を開催しております。令和3年度からは、自宅などからリモート形式での参加も可能となりました。また、令和4年11月よりインター

ネット環境があればいつでも、何度でも、金融に特化した実践的Webセミナーを視聴することが可能となる「e-JINZAI for Finance」を導入し、行員の知識やスキル向上のサポートを強化しております。

【図表 49】土曜勉強会の実施状況（令和3年度分～）

年月	研修名	受講者
令和3年6月	証券外務員一種試験受験対策セミナー	12名
令和3年7月	事業性融資基礎講座	38名
令和3年8月	事業性融資基礎講座	38名
令和3年9月	事業性融資基礎講座	36名
令和3年9月	資金繰り・再建支援のポイント	22名
令和3年10～11月	証券外務員一種試験受験対策セミナー	30名
令和3年11月	証券外務員一種試験受験対策セミナー	30名
令和3年11月	再建計画と支援のポイント	20名
令和4年4月	融資稟議書作成セミナー	34名
令和4年5月	融資稟議書作成セミナー	27名
令和4年6月	証券外務員一種試験受験対策セミナー	21名
令和4年8月	FP2級合格対策セミナー	11名
令和4年10月	証券外務員一種試験受験対策セミナー	36名
令和4年11月	証券外務員一種試験受験対策セミナー	41名
令和5年1月	証券外務員一種試験受験対策セミナー	10名
令和5年2月	証券外務員一種試験受験対策セミナー	7名
令和5年6月	証券外務員一種試験受験対策セミナー	15名
令和5年9月	財務分析向上セミナー(2日間)	38名

エ. リモート研修

当行は、集合研修とリモート研修を使い分けることにより、より効果的・効率的な人材育成に取り組んでおります。これにより多頻度開催が可能となり、研修対象者も制限することなく開催できるとともに、行員の研修所への出張回数が減少することにより、人的・時間的コストの削減が図られております。加えて、これまで、業務の状況によっては参加が難しかった少人数支店においても、積極的な参加が可能になったことに加え、円滑な業務運営態勢の確保が可能となりました。

オ. 外部研修

幅広い知識習得に向けて、M&Aシニアエキスパートや事業継承シニアエキスパート資格の取得のための研修へ参加したほか、女性活躍推進に向け、第二地方銀行協会主催の女性リーダー養成セミナーへも参加しました。また、リスク管理の向上に向けて、サイバーセキュリティ対策研究講座や与信管理講座、新任役員セミナーにも参加しました。

②従業員の活躍フィールド拡大

当行は、40歳代の中堅行員が少ない等の人員構成上の課題克服や、若手行員からベテラン行員まで年齢や性別に拘らず、多様な働き方が実現でき、活躍できる環境の構築に取り組んでおります。

女性の活躍推進では、渉外業務や本部基幹部門への積極的な登用や管理職への登用など、女性の活躍推進に関する行動計画に則って取り組んできた結果、女性役付者比率20%、女性役付者比率15%という目標に対して、令和5年9月末時点で、女性役付者比率25.5%、女性役付者比率19.8%と目標値を上回っております。また、令和5年9月末時点で、女性渉外行員

数 45 名（令和 5 年 3 月末比+10 名）、女性アセットサポーター数 21 名（令和 5 年 3 月末比▲2 名）と令和 5 年 3 月末に比して活躍する女性行員は増加しております。

また、改正高齢者雇用安定法への対応や、多様化・専門化する業務への人事制度面からの対応を図るため、令和 5 年 4 月に抜本的な人事制度の改定を行っております。

新たな人事制度では行員が今まで以上に前向きにかつ意欲的に業務に取り組むことで生産性を高め、ビジネスモデルの実践と収益力向上を図り、当行が地域に必要とされる地域金融機関となることを目的として、これまで一般職、エリア総合職・総合職としていた複線型人事制度を総合職のみの単線型人事制度としました。これにより、全行員が同じベクトルで業務に励み、上位職位を目指せる制度としております。加えて、年齢給を廃止するとともに、これまでの職能給に加えて、新たに役割や職責に応じた「役割給」を新設し、これまでの年功的な要素を縮小することで、年齢に関係なく上位職位を目指せる制度となっております。また、若手行員の早期昇格や処遇改善によるモチベーション向上を図るため新たな資格等級を新設したほか、アセットサポーターやマイホームセンター等、専門分野のプロフェッショナルとしても上位職位を目指せるよう、営業店スタッフの上位職位を新設しました。

新人事考課制度では、実績や成果に至るプロセスを重視した「行動評価」を取り入れたほか、実績面に加えて、行動面についてもフィードバック面接を実施し、被考課者の考課への納得感の向上と人材育成の促進を図る仕組みとしております。

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 7 名のうち独立社外取締役を 3 名（うち女性 1 名）とし、公平・公正な立場から経営、業務執行に対する適切な提言をいただき、取締役会における意思決定プロセスの透明性を確保しております。

そのほか、社外取締役、社外監査役に対する資料を事前に配布し、重要案件の事前説明や、これまで同日に開催していた取締役会と常務会の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、充実した取締役会の開催に努めております。

また、取締役会の実効性を向上させるため、令和 5 年度末に社内及び社外取締役を対象としたアンケートの実施を予定しております。アンケート結果と分析を取締役に報告・議論することで、取締役会の実効性の評価と向上を目指す取組みを進めてまいります。

②取締役の選解任についての客観性の確保のための方策

当行は、平成 30 年 12 月、取締役会の経営監督機能を強化するため、コーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえた中、社外取締役等で構成する指名報酬委員会を設置いたしました。具体的には、取締役・執行役員を選解任や報酬等の重要議案の検討にあたり、本委員会が審議し、更に、平成 19 年 11 月に設置した弁護士等の外部有識者で構成する外部評価委員会による

評価を受けた上で、取締役会に対し助言・提言するもので、議長には社外取締役が就任するなど、取締役・執行役員を選解任手続きの、公正性・透明性・客観性の確保に努めております。

③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ております。また、独立性の確保のため、法定員数を上回る4名を監査役に選任しており、その内2名は社外から、2名は役員序列、経歴において臆せず適切に取締役に意見・具申できる役付役員経験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を1名選任しております。

④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を管理しております。

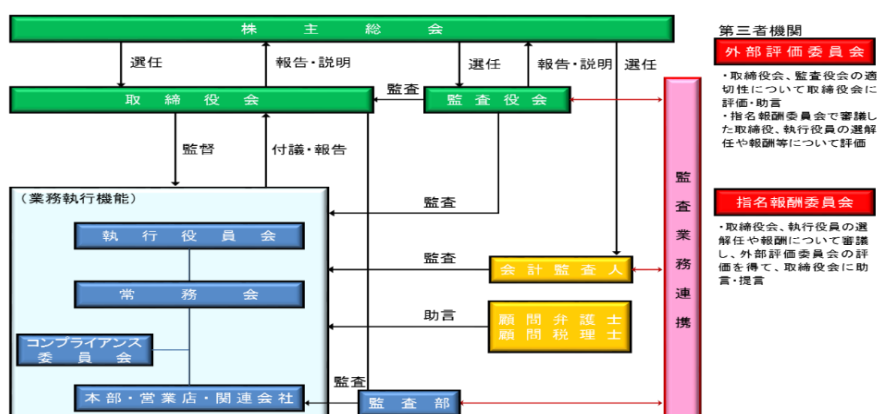
⑤執行役員会

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。

⑥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。

【図表 50】コーポレートガバナンス体制



(2) リスク管理態勢の強化のための方策

①統合的リスク管理態勢の強化

当行は、「リスク管理の基本方針」や「統合リスク管理規程」のもと、管理対象とするリスクを特定するとともに、定量化可能なリスクを統合リスク管理の対象とし、定量化不可能なリスクも含め、各種リスクを統合的に管理する態勢を整備し、リスク管理の実効性確保と強化に努めております。

統合的リスク管理の主要な枠組みである資本配賦については、主なリスクである定量化された信用リスク、市場リスク、オペレーショナルリスクに対し、自己資本を原資とするリスク資本を配賦し、計測されたリスク量を配賦枠内でコントロールすることで、定量化できない予期せぬリスクに備えるための余剰資本を確保する枠組みを構築しております。

資金管理部会（常務会）では、各リスク状況やリスク量への資本使用率等の認識を共有するとともに、ポートフォリオの現状分析や統合ストレステストを実施し、今後の方針やリスク・マネジメントに係る協議を行い、適切なリスク・リターンの確保に向けて取り組んでおります。

今後は、様々なリスク事象に備え、足元の世界的な金利上昇や為替変動等を踏まえて、統合ストレステストにおけるシナリオの拡充やリスク管理手法の高度化に取り組み、リスク管理態勢の強化と活発なリスク・コミュニケーションの実現に努めてまいります。

また、SDGs達成や脱炭素社会へ向けての企業の取組みが重要となる中、新たに対応すべき気候変動リスクについて、令和4年3月に「サステナビリティ基本方針」、「サステナビリティに配慮した投融資の基本方針」を制定するとともに、「サステナビリティ委員会」を設置、その中で気候変動対策や地域活性化貢献、人的資本向上の取組みなど、様々な課題の検討、施策の立案を行っております。今後は情報開示のさらなる充実を図るため、炭素削減やサステナビリティ関連投融資の目標と実績の公表に加え、シナリオ分析等によるリスクの定量化を行い物理的リスクや移行リスクの開示に努めてまいります。

②信用リスク管理態勢の強化

当行は、内部信用格付制度と自己査定ルールのもと、大口信用供与については、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、四半期毎のモニタリング結果を常務会及び取締役会に報告するなど、信用リスク管理の強化と与信ポートフォリオの質の改善に取り組んでおります。

与信先管理について、当行では、お客さまに対する本業支援及び経営改善支援を継続的に行ってまいりましたが、コロナ禍でもお客さまが資金繰りを気にせず、事業に専念できる環境づくりのため、財務面・本業面の両面支援である「真の資金繰り支援」を継続してまいりました。この取組みは、キャッシュフローを可視化した年間資金繰り表の作成を通して、お客さまと経営課題を共有し、その解決を図るものです。現在、企業支援室に営業店サポートのための人員を配置し、経営改善・事業再生支援態勢を強化しております。こうした取組みを通じて、お客さまの企業価値の向上と突発破綻の防止に繋げることで、信用コストの抑制にも寄与するものと考えております。

信用リスクの計量は、信用リスク計量化規程のもと、信用リスク量を非期待損失（UL）と規定し、計量対象とするエクスポージャーは事業性貸出や個人ローン、信用リスクを内包する有価証券としております。なお、計量に用いるパラメータ（PD、LGD）は定期的に見直し、更新時にバックテストを行ってパラメータの有効性を検証しております。

「真の資金繰り支援」を始めとする各種施策の実施により、足元の実績デフォルト率に顕著な上昇は見られないものの、過剰債務や売上回復の遅れ、更には原材料費、人件費高騰により事業活動へ影響が及んでいるお客さまも多く見られ、与信ポートフォリオの劣化が懸念されております。そうした中、信用リスクのストレステストを定期的を実施し、PD、LGDのストレスを始め、コロナ禍や地政学リスクの影響を受ける業種や取引先の信用悪化シナリオを設定し、当行与信ポートフォリオが晒されるリスクの予兆管理や経営陣とのリスク・コミュニケーション、今後の方針決定等に役立てております。

③市場リスク管理態勢の強化

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、リスク資本の配賦などについて定めた「統合リスク管理規程」や、市場リスク管理の枠組みや損失限度額、リスクポジション枠についてのルールを定めた「市場リスク管理規程」、純投資の有価証券運用における運営方法や保有限度額、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緊密なコミュニケーションのもと、総合企画部を加えた三部による市場リスク管理委員会を中核に据えて、牽制機能が十分に発揮できるよう市場リスク管理に取り組んでおります。

市場リスク管理態勢としては、市場リスク日報の関係部回付をはじめ、リスク資本管理、損失限度額管理、保有限度額管理、アラーム・ポイント管理を日次で徹底し、週次で市場リスク管理委員会を開催して現状把握及び事象変化への適時適切な対応を協議し、月次では資金管理部会（常務会）にて資金運用の状況、市場リスクの状況を経営陣に報告する態勢とし、現状認識の共有、方針決定を行っております。また急激な市場変化により、リスク資本管理のレファレンス・ポイントや損失限度額等に抵触した場合には、速やかに市場リスク管理委員会を開催して対応方針を協議し、常務会に諮り対応方針を決定する態勢としております。

市場リスク量については、市場VaRによる管理としておりますが、その他BPV等の感応度やIRRBBにおける $\Delta E V E$ 及び $\Delta N I I$ をモニタリング指標としております。

市場リスク関連のストレステストとしては、センシティブティ、ヒストリカルシナリオ、リバースの各ストレステスト結果を資金管理部会（常務会）へ報告し、市場リスクポジションの妥当性と許容水準の検証に役立てております。また、半期毎の資金運用部業務計画の審議時には、半年間のマーケット動向を予想したリスク・シナリオ分析を統合リスク管理部が実施し、リスク検証しております。

当行の有価証券運用戦略は、円債中心の安定的な利息収入の獲得を基本としておりますが、低金利環境の長期化による収益低下を補うべく、収益源の多角化の一環として、比較的安定性の高いファンド投資を拡大してまいりました。運用にあたっては、主要な資産クラスに投資額上限を設定し特定資産への集中を避ける等、慎重な運営を心掛けております。

令和3年度上期には、SBI地方創生アセットマネジメントによるファンド投資を実施しました。ルックスルーによる管理を基本とし、当初から可能な限り原資産に至る詳細情報の提供を求め、途上管理を強化しております。また、リスク資本配賦額を別枠で設定し、リスク管理を強化するとともに、令和4年の年初からの米欧の金利上昇局面では、同社との投資助言契約に基づき、ポートフォリオの再構築に機動的に対応しております。

今後は、流動的な市場環境や金融政策転換リスクを踏まえ、当行の有価証券運用戦略に則り慎重なリスク・リターン判断を行いつつ収益の最大化を目指す一方で、金利上昇に対するヘッジ手段を拡充し、損失を抑制する方策を行ってまいります。また、新たな商品のリスク管理方法を含め市場リスク管理態勢の更なる強化に取り組んでまいります。

④流動性リスク管理態勢の強化

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、営業店の現金保有状況や資金繰り状況、風評等の確認を行っているほか、資金繰りを管轄する資金運用部が、資金繰りの計画及び見込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、売却可能な有価証券金額を把握して、必要十分な資金確保が可能な態勢で運営しております。

今後については、「流動性危機管理マニュアル」に定める、流動性リスク管理委員会における予兆管理を引き続き実施するとともに、金融政策転換を想定した預金流出シナリオに基づく流動性ストレステストについて検討を行ってまいります。

⑤オペレーショナルリスク管理態勢の強化

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に取り組んでおります。

DXの推進により、システムリスクやオペレーショナルリスクの増加が懸念されることから、デジタル・ITスキル向上を目的とした研修会の実施や専門スキルを持つ人材の中途採用や外部出向の受け入れ等を検討し、必要な人材の確保に努めてまいります。

サイバーセキュリティについては、サイバーセキュリティ演習の参加を通して脆弱性を洗い出す等、適宜適切に対応してまいります。

マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策については、顧客リスク評価に基づくリスクベース・アプローチの管理強化や、マネロンガイドラインに基づく営業店・本部管理部門・内部監査部門による三線防御態勢の確立に向け取り組んでまいります。

引き続き、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、個別のリスクカテゴリー毎に管理態勢の強化に向け検討を進めてまいります。

加えて、今後は令和6年度に予定している新営業店システムの導入に向けて準備を進めてまいります。新営業店システムは、営業店業務改革の一環として、事務体制や事務フローの抜本的な見直しを前提とした各種機能を備えたシステムで、セミセルフ型端末の導入による店頭事務効率化を目標としております。

（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

令和5年3月に策定した令和5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向け、監査部の臨店による監査を延べ56部店、事務統括システム部・資金運用部による臨店事務指導を27部店で実施いたしました。

令和5年度の反社会的勢力等に対する態勢の強化については、各階層の研修にて、反社会的

勢力等取引防止規程の周知徹底を図りました。

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、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、令和5年6月に全行員対象の「コンプライアンスに係る自己チェック」により、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、コンプライアンス責任者研修にて徹底するとともに、各階層別研修においても、利益相反管理に係わる研修を継続的に実施し、意識の向上と管理の徹底に努めてまいりました。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実施しております。

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及び反社会的取引対策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。

令和5年度上期は、コンプライアンス委員会を6回、小委員会を8回開催し、各部会からの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

監査部では、業務監査、内部監査、資産監査、内部統制監査、与信監査を実施し、各部門の法令遵守状況やリスクに関する管理状況等について、諸法令や行内規程との整合性や有効性を検証し、その状況を取締役会に報告しております。

令和3年4月からはビジネスモデルの根幹であるTOWAお客様応援活動等が目指す理念や取組方針が、行員に正しく浸透し実践されているかを確認し、必要な改善を提言・模索するなど、お客さまと営業店の接点を起点としたPDCAサイクルの構築を図るため、『マネジメント監査』を導入しております。

更に、令和4年4月からは、リスクの評価と内部統制の有効性確認のための「保証機能（アシュアランス）」と、経営や業務執行の改善に向けた「提言機能（コンサルティング）」を高め、監査機能のさらなる高度化を図るべく、6つの担当（資産監査、内部監査、業務監査、内部統制監査、与信監査、マネジメント監査）に分かれていた監査部の組織体制を「本部監査担当」「営業店監査担当」の2つに再編しております。そのほか、外部コンサルティングを活用し、銀行内のリスク懸念事項を踏まえて重点監査項目をあらかじめ選定するなど内部監査体制の高度化・効率化に取り組んでおります。

本部監査では、金利上昇局面での損失拡大を防ぐため市場リスク管理体制を検証するなど、経営目線を勘案した監査強化に取り組ましました。営業店監査では、営業店管理のPDCAと業務プロセスの有効性を高めるべく、営業店役席による管理プロセスに主眼を置いた監査に転換し、人材育成や業務管理、コンプライアンスの徹底などの状況を把握するために作成した、営業店方針を活用し、営業店管理の状況等を検証するなどの取組みを行いました。更に、本部・営業店に監査部員によるオフサイトモニタリングを実施し、リスク懸念の察知に努めております。なお、令和5年10月に融資決裁権限の見直しを行い、支店長に一定の融資権限の委譲を行ったことから、営業店審査体制などの業務が適切に運営されているかといった検証を強

化しております。

令和5年度上期は本部・営業店延べ56部店に監査を行いました。なお、従来のマネジメント監査については、令和4年4月より営業店総合監査に統合し、継続して実施しており、令和5年度上期の営業店総合監査は16店舗に対して実施しております。

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ならびにリスクに応じた内部管理態勢の適切性・有効性等を公正かつ客観的に検証を行うとともに、業務に係る活動や運営、マネジメント等が正しく収益を上げる態勢となっているかを、経営目線を持って検証・評価することで、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、内部管理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。

令和4年6月には、改正公益通報者保護法に対応した、「公益通報対応業務従事者」を指定し、公益通報処理体制の整備に努めております。

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把握することで、適宜、関連部会にて検討するなどの体制を整えております。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。また、各種反社会的勢力等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反社会的勢力等との取引防止を徹底しております。更に、登録したデータに対しては、毎日、当行全顧客とのスクリーニングを実施し、四半期毎の反社会的取引対策委員会（令和5年度上期は2回開催）にて、弁護士と連携し、強制解約状況及びスクリーニング実施結果について協議しております。協議結果については常務会・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、適切な対応をしております。

このほか、平成30年1月からは、預金保険機構を介して警察庁の反社情報照会を開始するなど、反社会的勢力等との個人向け融資取引防止に向けた態勢を強化しております。

また、反社会的勢力等との取引防止に向けた排除条項の導入や暴排条例への対応などにより、役職員全員が共通の認識を図れるよう徹底し、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て取組みを強化しております。

⑥マネー・ローンダリング及びテロ資金供与防止対策

当行は、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与（以下マネロン等）対策に関するガイドライン（以下ガイドライン）を踏まえ、その強化に係る組織全体の管理態勢整備に向けた諸施

策の検討を進めるため、平成30年4月に設置したマネー・ローンダリング等対策委員会をこれまでに35回開催し、マネロン等管理態勢の整備に努めております。

平成30年11月には、マネロン等に係る基本方針や管理態勢・管理方法等を定めた「マネロン等対策規程」を新たに制定したうえで、毎年、国家公安委員会が公表する「犯罪収益移転危険度調査書」及び行内情報のリスク分析結果に基づき「東和銀行における取引のリスク評価書」、「顧客の受入に関する方針」及び関連の事務手続について改定を行い、マネロン等対策に係るPDCAの実施に努めております。また、マネロン対策に係る態勢整備のため、令和2年3月から継続的な顧客管理の一環として、外国人顧客の在留期限等の調査を実施したほか、令和2年11月に導入した顧客リスク評価システムにより、顧客属性や取引形態等に応じた機動的な顧客のリスク評価を実施し、リスクに応じた低減措置の実施に努めております。令和4年9月からは原則、全ての顧客に対して、定期的な顧客情報の確認、更新を目的として「お客様情報確認書」の発送を開始し、継続的な顧客管理に努めております。

また、マネロン等対策に関わる行員が役割に応じて、必要とされる知識、専門性等を身に着けるため、マネロン等に係る認定資格の取得を奨励した結果、令和5年9月までに、「AML/CFTスタンダード資格」取得者614人、「AML/CFTオフィサー資格」取得者5人、「AML/CFTオーディター資格」取得者2人となっております。

今後も、令和3年2月に金融庁が公表した改訂版「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」に基づき三線防犯態勢（営業店・本部・監査部）やグループベースの管理態勢の確立等を含む諸施策に取り組むことにより、マネロン等防止対策の徹底に努めてまいります。

（４）経営に対する評価の客観性の確保のための方策

①取締役の選解任についての客観性の確保のための方策

当行は、平成30年12月、取締役会の経営監督機能を強化するため、コーポレートガバナンス・コードの趣旨も踏まえた中、社外取締役等で構成する指名報酬委員会を設置いたしました。具体的には、取締役・執行役員の選解任や報酬等の重要議案の検討にあたり、本委員会が審議し、更に、平成19年11月に設置した弁護士等の外部有識者で構成する外部評価委員会による評価を受けた上で、取締役会に対し助言・提言するもので、議長を社外取締役とするなど、取締役・執行役員の選解任手続きの、公正性・透明性・客観性の確保に努めております。

②外部評価委員会

当行は、外部の弁護士や公認会計士などの有識者からなる外部評価委員会（平成19年11月設置）を設置し、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についての評価を受けるなど、経営の客観性・透明性の確保と経営施策の進捗管理や牽制機能の強化に努めてまいりました。今後につきましても、外部評価委員会による経営の意思決定における客観性の確保と牽制機能の発揮に努めてまいります。

（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（地域のお客さま、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まいります。

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

令和5年9月期は、令和5年5月に新型コロナウイルス感染症の分類が5類に移行したことで、経済活動も徐々に活発となり、コロナ禍で増加したゼロゼロ融資の無利息期間も終了しつつあることから、通常の約定返済に加え、一括返済するケースも増加してまいりました。このような中で、中小規模事業者等向け貸出金残高は、「TOWAお客様応援活動」の全行的・継続的な展開により、お客さまの資金需要の創出やリレーション構築に取り組んできたものの、計画を149億円下回る8,158億円となりました。一方、総資産は日銀の新型コロナウイルス感染症対策の金融支援制度の終了に伴い、日銀借入金が増加したことなどにより、計画を1,967億円下回る24,055億円となり、その結果、総資産に占める中小規模事業者等向け貸出金の割合は、計画を1.99ポイント上回る33.91%と達成しました。

【図表 51】 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)

	3/3	3/9	4/3	4/9	5/3	5/9				6/3
	始期	実績	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画
中小規模事業者等向け貸出残高	8,018	8,058	8,217	8,267	8,214	8,308	8,158	△ 149	139	8,388
増加額(累計)	-	40	199	249	195	290	139	△ 150	-	370
総資産	25,438	25,975	25,594	25,901	23,815	26,023	24,055	△ 1,967	△ 1,382	26,078
総資産に対する比率	31.52%	31.02%	32.10%	31.92%	34.49%	31.92%	33.91%	1.99%	2.39%	32.16%

(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

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、本計画を達成するため、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リレバン強化推進委員会において、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、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・指示の下、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」の展開により創業支援にも取り組んでおり、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提携や、外部専門機関との連携強化に取り組んでいるほか、東和地域活性化ファンド等の活用による新規事業支援にも注力しております。

令和3年11月に開催した、当行と群馬大学、前橋工科大学、共愛学園前橋国際大学との共催による「第5回創業スクール」では、起業に興味のある方や起業間もない経営者、学生など、54名(内学生6名)を対象に計5回(5日間)に亘り、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。創業スクール卒業生で既に起業した2社が体験談発表を行うなど、より実践的な内容へと改善を図っております。閉講後もリレーショ

ンシップバンキング推進部お客様応援室が、継続的に事業計画の立案支援や取引先紹介などに取り組んだ結果、現在5社が起業し、5社が起業準備中という成果に繋がっております。

令和4年11月から12月にかけての「第6回創業スクール」では、計5回開催され、22名が参加、17名がビジネスプランを作成し、修了しております。

令和5年度は、令和5年11月から12月にかけて16名参加のもと「第7回創業スクール」を開催しております。

本項目における令和5年度上期の実績は、「特許等知的財産に関する手続等支援を行った先」1先、「創業・新事業支援に係る融資商品等による融資を行った先」21先の合計22先となりました。

②経営相談

当行は、お客さま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、厳しい経営状況にあるお客さまに対して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。

令和5年度上期の実績は、「審査管理部企業支援室が中心となり事業改善支援、経営改善計画の策定支援を行った先」13先、「取引先の経営改善の取り組み等を行うため専門家を紹介し助言を受け改善の取り組みを行った先」7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」3,263先の合計3,283先となりました。

③早期事業再生支援

当行は、審査管理部企業支援室と外部専門機関や専門コンサルタント会社との連携により、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。

令和5年度上期の実績は、「中小企業活性化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の取り組みを行った先」24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の取り組みを行った先」6先、「実抜計画を策定し、ランクアップとなった先」3先の合計33先となりました。

④事業承継支援

当行は、主にコンサルティング部において、専門的な知識やノウハウが必要な事業承継・M&A支援を、業務提携する公認会計士や税理士を擁するコンサルティング会社などの外部機関や、事業承継・引継ぎ支援センターや群馬県よろず支援拠点などの公的機関と連携して取り組んでおります。

具体的な活動としては、平成30年5月から営業店において、経営者が60歳以上の中小事業者で特に事業承継の必要性が高い先を中心に、アンケート等によりニーズを把握するため「事業承継気づき活動」を実施しており、令和5年9月までに累計4,343社から回答を得ました。

令和5年度上期の実績は、「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」7先、「経営相談会等により事業承継・M&Aの支援を行った先」114先の合計121先となりました。

⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進

当行は、原則無担保でスピーディな対応が可能な「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。

令和5年度上期の実績は、「財務制限条項（コベナンツ）を活用した融資の取組みを行った先」199先、「私募債を利用した先」12先、「ABL手法の活用等、動産・債権担保融資を行った先」16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」195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」1,967先の合計2,389先となりました。

⑥経営改善の取組状況

地域密着型金融の推進によるお客さま支援の実践により、お客さま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、積極的に展開してまいりましたが、令和5年度上期の経営改善支援等取組率は、計画を10.81ポイント下回る38.35%となりました。

要因は経営相談数の未達ですが、計画当初、「真の資金繰り支援」3,000先をベースに計画を算定していたものの、新型コロナウイルス感染症の分類が5類に移行され、経済活動が正常化されつつあることを踏まえ、従前の資金繰り支援の取組みを見直したためです。下期については、新たな対象先に対する集中的な経営相談等に取り組んでまいります。

【図表 52】経営改善の取組実績

(単位：件)

	3/3	3/9	4/3	4/9	5/3	5/9				6/3
	実績 (始期)	実績	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画
創業・新事業開拓支援	29	45	42	31	25	30	22	△ 8	△ 7	30
経営相談	6,179	7,534	7,548	6,448	6,389	6,150	3,283	△ 2867	△ 2,896	6,200
早期事業再生支援	17	25	16	37	20	30	33	3	16	30
事業承継支援	84	80	56	67	82	100	121	21	37	100
担保・保証に過度に依存しない融資促進	1,861	1,674	1,849	1,846	2,198	1,900	2,389	489	528	1,900
合計	8,170	9,358	9,511	8,429	8,714	8,210	5,848	△ 2362	△ 2,322	8,260
取引先	16,681	16,627	16,389	16,138	15,796	16,700	15,249	△ 1451	△ 1,432	16,700
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)	48.97	56.28	58.03	52.23	55.17	49.16	38.35	△ 10.81	△ 10.62	49.46

(注) 経営改善の取組計画は6ヶ月毎の実績とし、累積ではない取組率です。

(注) 本表に計上する経営改善支援等取組数は、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) 「東和地域活性化ファンド」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。

令和6年3月期の配当につきましては当期の業績予想を基に安定的・継続的に配当を維持する観点から、引き続き年間配当金を1株当たり25円としております。

(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り収益力強化と業務効率化を図り、利益剰余金を着実に積み上げ、令和5年9月期末の利益剰余金は、699億円となっております。

今後も、お客さまの企業価値向上や地域経済の活性化、当行の収益力の向上を図る「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、継続的に取り組むことにより、残りの公的資金150億円の早期返済に向けた検討を行ってまいります。

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、具体的な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会に報告し、適切な進捗管理を行っております。また、本計画の最重要施策である「TOWAお客様応援活動」の進捗については、リレバン強化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、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おります。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。

令和3年4月からはビジネスモデルの根幹であるTOWAお客様応援活動等が目指す理念や取組方針が、行員に正しく浸透し実践されているかを確認し、必要な改善を提言・模索するなど、お客さまと営業店の接点を起点としたPDCAサイクルの構築を図るため、『マネジメント監査』を導入しております。

更に、令和4年4月からは、リスクの評価と内部統制の有効性確認のための「保証機能（アシュアランス）」と、経営や業務執行の改善に向けた「提言機能（コンサルティング）」を高め、監査機能のさらなる高度化を図るべく、6つの担当（資産監査、内部監査、業務監査、内部統制監査、与信監査、マネジメント監査）に分かれていた監査部の組織体制を「本部監査担当」「営業店監査担当」の2つに再編しております。そのほか、外部コンサルティングを活用し、銀行内のリスク懸念事項を踏まえて重点監査項目をあらかじめ選定するなど内部監査体制の高度化・効率化に取り組んでおります。

本部監査では、金利上昇局面での損失拡大を防ぐため市場リスク管理体制を検証するなど、経営目線を勘案した監査強化に取り組みました。営業店監査では、営業店管理のPDCAと業務プロセスの有効性を高めるべく、営業店役席による管理プロセスに主眼を置いた監査に転換し、人材育成や業務管理、コンプライアンスの徹底などの状況を把握するために作成した、営業店方針を活用し、営業店管理の状況等を検証するなどの取組みを行いました。更に、本部・営業店に監査部員によるオフサイトモニタリングを実施し、リスク懸念の察知に努め

ております。なお、令和5年10月に融資決裁権限の見直しを行い、支店長に一定の融資権限の委譲を行ったことから、営業店審査体制などの業務が適切に運営されているかといった検証を強化しております。

令和5年度上期は本部・営業店延べ56部店に監査を行いました。なお、従来のマネジメント監査については、令和4年4月より営業店総合監査に統合し、継続して実施しており、令和5年度上期の営業店総合監査は16店舗に対して実施しております。

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ならびにリスクに応じた内部管理態勢の適切性・有効性等を公正かつ客観的に検証を行うとともに、業務に係る活動や運営、マネジメント等が正しく収益を上げる態勢となっているかを、経営目線を持って検証・評価することで、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を図ってまいります。

ウ. 利益相反管理態勢

当行は、当行（グループ会社含む）とお客さまの間、及び当行（グループ会社を含む）のお客さま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、お客さま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、お客さまの利益を不当に害することのないよう、所管部や顧問弁護士等とも十分連携の上、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。なお、令和4年4月より、「内部監査・内部統制企画担当」については、監査部の組織体制の再編にともない「本部監査担当」に統合しております。

(3) 各種リスク管理の状況及び今後の方針等

各種リスクの管理の状況等については、前記4.(2)(P.39～)「リスク管理態勢の強化のための方策」に記載の通りです。

以上