

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 26 年 12 月



株式会社 東和銀行

〈目 次〉

1. 平成 26 年 9 月期決算の概要	1
(1) 経営環境	1
(2) 決算の概要 (単体ベース)	1
2. 経営改善にかかる数値目標の実績	5
(1) コア業務純益 (収益性を示す指標)	5
(2) 業務粗利益経費率 (業務の効率性を示す指標)	6
3. 経営改善の目標を達成するための方策の進捗状況	6
(1) 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化を目的とした効率的営業体制の構築	7
(2) 本部機能の強化 (お客様支援体制の強化)	21
(3) 預金増強戦略	25
(4) マーケット特性に応じた貸出戦略	25
(5) 有価証券・市場性ローン戦略	27
(6) 預かり資産戦略	28
(7) 人的資源の効率的活用	28
(8) 効率的な営業経費の検討	29
4. 従前の経営体制の見直し、その他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況	30
(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	30
(2) リスク管理体制の強化のための方策	31
(3) 法令遵守の体制強化のための方策	32
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	33
(5) 情報開示の充実のための方策	34
5. 中小規模の事業者等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	34
(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	34
(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の進捗状況	34
(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の進捗状況	35
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	41
(3) 財源確保の方策	41
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	41
(1) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動	41
(2) 経営管理に係る体制	42
(3) 各種リスク管理の状況及び今後の方針等	42

## 1. 平成 26 年 9 月期決算の概要

### (1) 経営環境

平成 26 年 9 月期のわが国経済は、平成 26 年 4 月の消費税率引き上げに伴う、駆け込み需要の反動などの影響から消費が伸び悩みましたが、円安による企業収益の改善や公共投資などの経済対策により、雇用・所得環境が改善するもとの、基調的に底堅く推移いたしました。

このような経済環境のもと当行は、経営強化計画「プランフェニックスⅢ」に基づき、これまでのリレーションシップバンキングの取組みを更に深化させ、「お客様支援活動」を全行的・継続的に実践し、中小規模事業者等向け信用供与の円滑化や経営改善支援等の取組みを一層強化するとともに、当行の現場力を発揮する体制を強化し、更なる地域経済の活性化と地元中小企業の持続・発展に地域金融機関として取り組んでまいりました。

### (2) 決算の概要 (単体ベース)

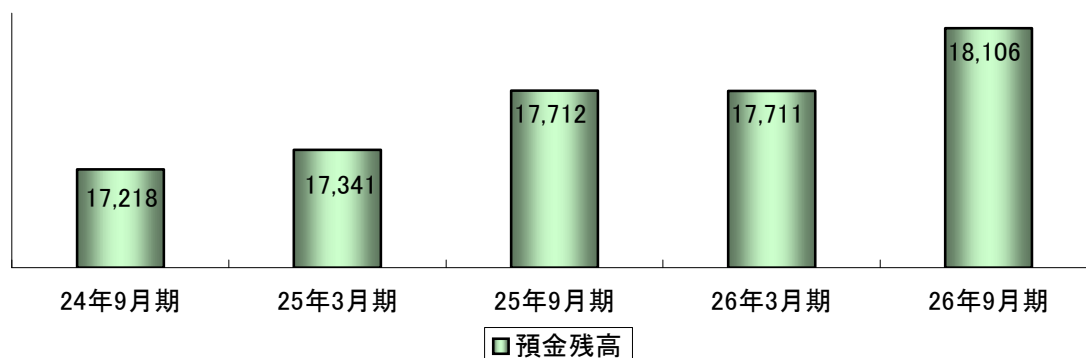
#### ① 預金・預かり資産

平成 26 年 9 月期末の預金残高は、前年同期比 394 億円増加の 1 兆 8,106 億円となりました。

【図表 1】

(億円)

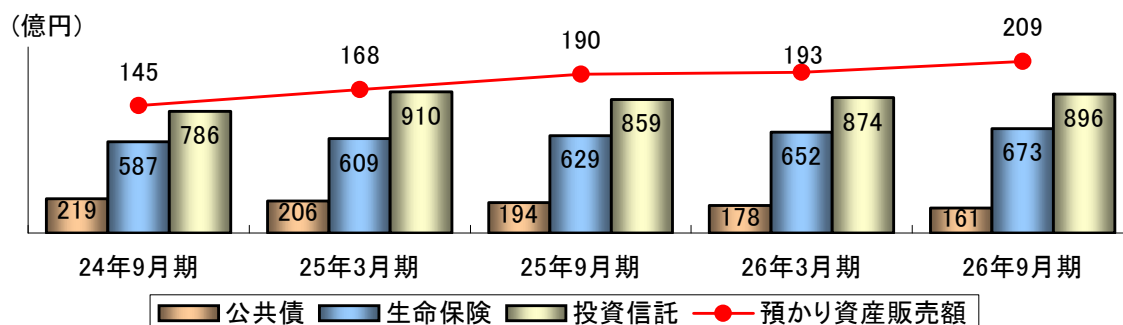
預金残高の推移



投資信託は 179 億円の販売を行い、生命保険は 21 億円、公共債は 9 億円の販売・募集を行いました。

【図表 2】

預かり資産残高推移表



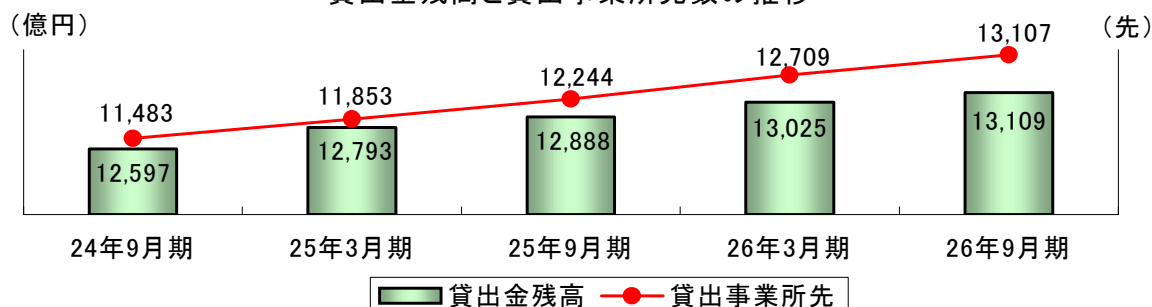
## ②貸出金

平成 26 年 9 月期末の貸出金残高は、前年同期比 220 億円増加の 1 兆 3,109 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により、半期における新規事業所開拓先数は 983 先となり、貸出事業所先数は前期比 398 先増加し、13,107 先に達しました。

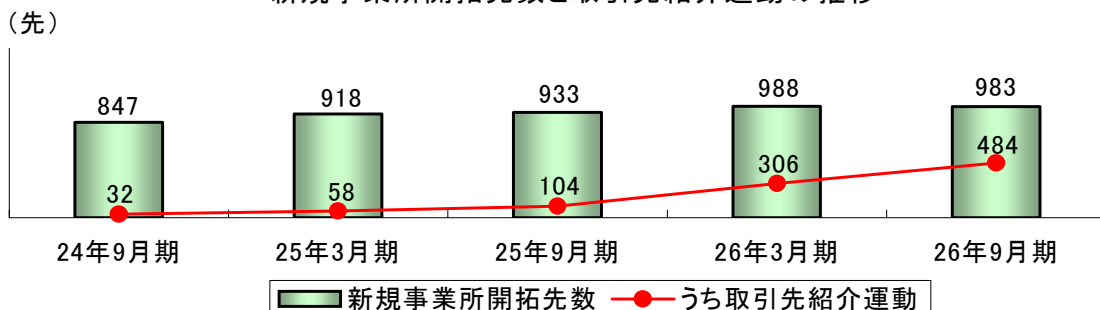
【図表 3】

貸出金残高と貸出事業所先数の推移



【図表 4】

新規事業所開拓先数と取引先紹介運動の推移



## ③収益

資金利益は、市場金利の低下や他行競合に伴う貸出金利回りの低下により、計画を 424 百万円下回る 15,251 百万円となりました。役務取引等利益は、投資信託等の預か

り資産販売の増加により、計画を 153 百万円上回る 843 百万円となりました。また、その他業務利益は、計画を 46 百万円上回る 70 百万円となりました。

人件費は、高年齢者雇用安定法の改正により、60 歳以上の継続雇用者に対して、考課に関係なく希望者全員の雇用を継続し、営業力強化と労働意欲向上を図るため、賞与も支給対象としたことなどから、計画を 73 百万円上回る 6,350 百万円となりました。物件費は、本支店の予算執行状況の厳格な管理や機械化関連投資の遅れにより、計画を 101 百万円下回る 3,956 百万円となりました。

この結果、コア業務純益は、計画を 234 百万円下回る 5,161 百万円となりました。

また、経常利益は、償却債権取立益を計上したことに加え、不良債権処理額が計画を 292 百万円下回る 1,379 百万円となったこと等から、計画を 1,485 百万円上回り、5,063 百万円となりました。

中間純利益は、子会社である東和フェニックス(株)の解散決議に伴う繰延税金資産の計上もあり、計画を 4,214 百万円上回る 6,413 百万円となりました。

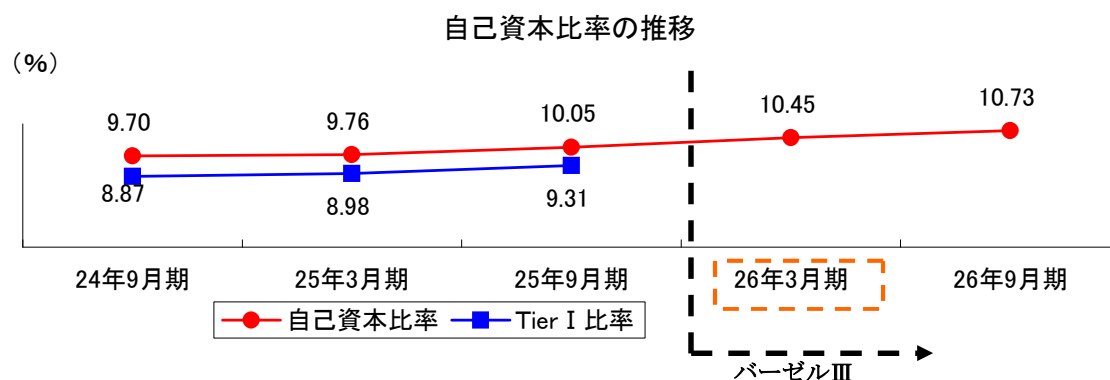
【図表 5】損益状況の推移（単体、単位：百万円）

	25/9期	26/3期	26/9期		
	実績	実績	計画	実績	計画比
業務粗利益	16,272	32,352	16,389	16,166	△ 223
(うち資金利益)	15,354	30,592	15,675	15,251	△ 424
(うち役務取引等利益)	845	1,620	690	843	153
(うちその他業務利益)	73	139	24	70	46
経費（除く臨時処理分）	10,729	20,954	10,994	10,988	△ 6
人件費	6,244	12,443	6,277	6,350	73
物件費	3,883	7,530	4,057	3,956	△ 101
税金	602	980	660	681	21
一般貸倒引当金繰入額	—	325	—	—	—
業務純益	5,542	11,072	5,395	5,177	△ 218
(コア業務純益)	5,531	11,370	5,395	5,161	△ 234
臨時損益	804	904	△ 1,817	△ 114	1,703
(うち不良債権処理額)	987	1,335	1,671	1,379	△ 292
(うち株式等関係損益)	△ 10	254	0	0	0
(うちその他臨時損益)	1,801	1,985	△ 146	1,265	1,411
経常利益	6,347	11,976	3,578	5,063	1,485
特別損益	△ 330	△ 335	△ 10	△ 9	1
税引前当期純益	6,017	11,641	3,568	5,054	1,486
法人税、住民税及び事業税	2,167	109	1,369	416	△ 953
法人税等調整額	△ 16	△ 1,140	0	△ 1,775	△ 1,775
当期中間純利益	3,866	12,672	2,199	6,413	4,214

#### ④自己資本比率

自己資本比率は、前年同期比 0.68 ポイント上昇し、10.73%となりました。

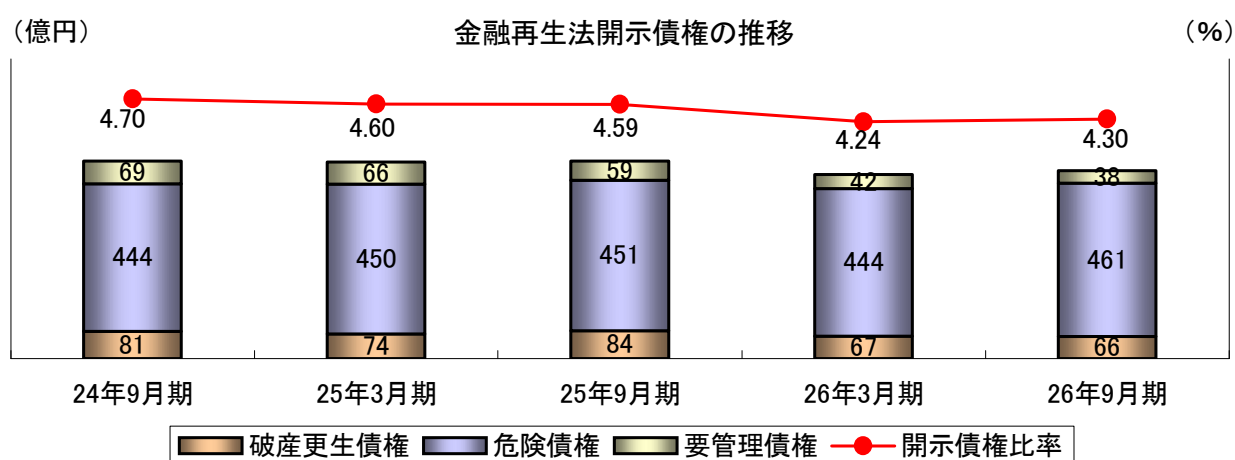
【図表 6】



#### ⑤不良債権

金融再生法開示債権比率は、前年同期比 0.29 ポイント改善し 4.30%となりました。

【図表 7】



【図表 8】 金融再生法開示債権比率の状況

(単位：百万円)

	25/9期	26/3期	26/9期	
	実績	実績	実績	25/9期比
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	8,424	6,750	6,609	△ 1,815
危険債権	45,126	44,489	46,162	1,036
要管理債権	5,983	4,220	3,868	△ 2,115
合計(A)	59,535	55,461	56,640	△ 2,895
正常債権	1,235,096	1,252,299	1,259,503	24,407
総与信(B)	1,294,631	1,307,760	1,316,143	21,512
金融再生法開示債権比率(A)/(B) (%)	4.59	4.24	4.30	△ 0.29

## 2. 経営改善にかかる数値目標の実績

### (1) コア業務純益（収益性を示す指標）

平成26年9月期の貸出金の平均残高については、地域密着型金融の推進によるお客様支援を実践し、取引先企業の本業支援・事業再生支援に積極的に取り組んだことや、年商ターゲットゾーン先への推進強化、取引先紹介運動等の実施により、中小企業貸出を中心に貸出金残高の増加が図られたことから、計画を20,348百万円上回る1,294,284百万円となりました。しかしながら、貸出金利息は、市場金利の低下に加え、他行競合の影響により貸出金利回りが計画を0.123ポイント下回る1.771%となったことから、計画を601百万円下回る11,495百万円となりました。

預金の平均残高については、お客様ニーズに即した商品販売や当行メイン化を図った中、安定した預金の吸収に努めた結果、個人預金・法人預金ともに増加し、計画を70,402百万円上回る1,793,739百万円となりました。また、預金利息は、預金利回りが、預金金利低下や流動性預金の増加により、計画を0.013ポイント下回る0.039%となったことから、計画を96百万円下回る352百万円となりました。

また、有価証券利息配当金については、運用の多様化を図りながら、債券を中心とした運用を行い、計画を66百万円上回る4,056百万円となりました。

その結果、資金利益については、有価証券利息配当金の増加や預金利息の減少があったものの、貸出金利回り低下による貸出利息の減少を補えず、計画を424百万円下回る15,251百万円となりました。

役務取引等利益については、投資信託等の預かり資産販売の増加により、計画を153百万円上回る843百万円となりました。

他方、経費については、人件費が、高齢者雇用安定法の改正により、60歳以上の継続雇用者に対して、考課に関係なく希望者全員の雇用を継続し、営業力強化と労働意欲向上を図るため、賞与も支給対象としたことなどから、計画を73百万円上回る6,350百万円となりました。また、物件費が、本支店の予算執行状況の厳格な管理や機械化関連投資の遅れにより、計画を101百万円下回る3,956百万円となりました。その結果、経費全体については、計画を6百万円下回る10,988百万円となりました。

以上のことから、コア業務純益については、計画を234百万円下回る5,161百万円となりました。

当行のビジネスモデルは、「靴底を減らす活動」、「雨でも傘をさし続ける銀行」、「謙虚さのDNAを忘れない銀行」をモットーに、お客様の本来支援や経営改善・事業再生支援を全行的・継続的に取組み、地域経済の活性化や発展に貢献することで、当行の収益力向上を図ることであります。

今後も、このビジネスモデルを展開し、事業性評価や目利き能力を向上させたお客様の本来支援を実践することにより、お客様とのリレーションを強化し、金利に左右されない取引関係の構築に努めるとともに、地域産業の振興を図ることにより、当行の安定

した収益基盤の確立を目指してまいります。

さらに、営業店事務の本部集中促進や改善等による業務の効率化を進め、経費の削減と営業人員、営業推進時間の捻出を図り、お客様との接点を増大させ、収益機会の増加による収益力の向上に努めてまいります。

【図表 9】 コア業務純益の計画・実績 (単位：百万円)

	24/3期	24/9期	25/3期	25/9期	26/3期	26/9期				27/3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	10,634	5,234	10,903	5,531	11,370	5,395	5,161	△ 234	△ 312	10,709

※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

※26/9 期の始期比については、26/9 期実績を 2 倍にして対比しております。

## (2) 業務粗利益経費率 (業務の効率性を示す指標)

平成 26 年 9 月期の機械化関連費用を除く経費は、本支店の予算執行状況の厳格な管理により、物件費は計画を下回りましたが、高齢者雇用安定法の改正により、60 歳以上の継続雇用者に対して、考課に関係なく希望者全員の雇用を継続し、営業力強化と労働意欲向上を図るため、賞与も支給対象としたことなどに伴う人件費の増加、消費税の増税に伴う税金費用の増加により、全体では計画を 119 百万円上回る 10,027 百万円となりました。業務粗利益経費率は、計画を 1.58 ポイント上回る 62.03%となりましたが、計画始期比では 1.14 ポイント改善しております。

【図表 10】 業務粗利益経費率の計画・実績 (単位：百万円、%)

	24/3期	24/9期	25/3期	25/9期	26/3期	26/9期				27/3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)	19,137	9,699	18,972	9,791	19,085	9,908	10,027	119	917	19,568
業務粗利益	30,293	15,471	31,358	16,272	32,352	16,389	16,166	△ 223	2,039	32,596
業務粗利益経費率	63.17	62.69	60.50	60.17	58.99	60.45	62.03	1.58	△ 1.14	60.03

※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、機械賃借料等を計上

※26/9 期の始期比の経費(機械化関連費用除く)および業務粗利益については、26/9 期の実績を 2 倍にして対比しております。

## 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 24 年 6 月に策定した経営強化計画に基づき、地域密着型金融の推進によるお客様支援の実践により、従来実施してきたリージョンシップバンキングをさらに強化し、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



展開してまいりました。

その中で、リレーションシップバンキングの取組みを強化するために、平成 25 年 4 月に本部機構組織の改編等を行い、営業推進部を、推進業務を担当するリレーションシップバンキング推進部（以下、リレバン推進部）と、戦略・企画業務等を担当するリレーションシップバンキング戦略部（以下、リレバン戦略部）に分割し、お客様支援活動の推進が図れる体制といたしました。

さらに、当行が実践しているお客様支援活動の取組みを強化するために、平成 25 年 11 月にビジネスソリューションチームをリレバン推進部内に移行し、平成 26 年 10 月に補助金及び自治体など外部機関連携担当、アグリビジネス担当を配置するとともに、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チームを設置するなど、営業店サポート体制を強化いたしました。

また、平成 26 年 10 月には、事務部に集中した事務業務や各種事務リスクを分散化させるとともに、営業店事務の本部集中促進による渉外行員のサポート体制の強化と事務課行員の営業戦力化を図るために、事務部を事務統括システム部と事務集中部へ分割いたしました。

## **(1) 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化を目的とした効率的営業体制の構築**

### **① 地域密着型金融の推進によるお客様支援の実践に向けた活動強化**

#### **ア. お客様支援活動**

##### **(ア) 「TOWAお客様応援活動」の実施**

当行は、お客様満足度の向上（お客様の事業の持続・成長）を図るため、日々の訪問活動の中で、お客様の事業・生活の課題等を把握し、その課題を解決するための提案を行うなど、付加価値の高いサービスを提供する「TOWAお客様応援活動」に取り組んでおります。

「TOWAお客様応援活動」開始（平成 24 年 4 月）以降の主な活動実績としては、「リレバンサポートシステム」等を活用した行内間のビジネスマッチングで 6,662 件（平成 24 年度 1,411 件、平成 25 年度 1,969 件、平成 26 年 9 月期 3,282 件）の商談を行い、うち 656 件（平成 24 年度 181 件、平成 25 年度 278 件、平成 26 年 9 月期 197 件）が取引成立となりました。

群馬大学と取引先企業との共同開発研究の提案につきましては、平成 24 年 4 月以降、取引先 66 社に対し提案を行い、うち 9 社の共同研究が開始し、14 社が現在進行中であります。前橋工科大学との共同開発研究の提案につきましては、取引先 18 社に対し提案を行い、うち 2 社の共同研究が開始し、4 社が現在進行中であります。

補助金申請手続につきましては、関東経済産業局との連携による「ものづくり補助金」では、482 社（平成 24 年度 1 次募集 87 社、同年度 2 次募集 60 社、平成

25年度1次募集192社、同年度2次募集143社)に対して申請支援を行い、うち215社(平成24年度1次募集46社、同年度2次募集43社、平成25年度1次募集88社、同年度2次募集38社)が採択となりました。また、中小企業基盤整備機構との連携による「創業補助金」については、76社に対して申請支援を行い、うち23社が採択となりました。その他の補助金として、「円高エネルギー補助金」については、4社の申請支援を行い、全先が採択、「小規模事業者活性化補助金」については、8社の申請支援を行い、うち3社が採択、「人材育成事業補助金」については、9社の申請支援を行い、全先が採択となりました。

関東経済産業局や北関東産官学研究会との連携につきましては、大手企業13社との技術連携紹介を122社に対して行い、2社が取引成立となりました。また、大手食品系バイヤーとの個別商談につきましては、135社(平成24年度56社、平成25年度79社)が商談を行い、うち14社が成約となっており、22社が交渉中であります。大手工業系バイヤーとの個別商談につきましても、48社(平成25年度より開始)が商談を行い、うち3社が成約となり、6社が交渉中であります。

さらに、平成26年7月には、関東経済産業局との連携により、地方銀行として初の試みとなる「新現役交流会」を開催いたしました。本交流会は、同局に登録をしている大企業を退職した専門知識のある人材(以下、マネジメントメンター)を、当行の取引先に紹介し、お客様の経営課題の解決を支援する取り組みで、初めて開催した今回については、取引先20社が参加し、うち10社が成約となり、マネジメントメンターによる企業支援が開始となっております。本交流会は、今後も年1回程度の開催を予定しております。

平成25年9月に群馬県が「群馬がん治療技術地域活性化総合特区」の認定を受けたことに伴い、総合特区支援利子補給金制度についても積極的に支援を行いました。第1次募集(平成25年12月)において、取引先5社の申請支援を行い、全先が採択され、5件の新規融資に結び付いており、群馬県内の金融機関では最多の取扱件数となりました。

また、北関東自動車道開通により、「ヒト・モノ・カネ・情報」の交流が加速し、「横のつながり」が広がっていることから、工業・食品・観光など経済連携を図ることを目的として、平成26年10月の「筑波銀行ビジネス交流商談会」に、ものづくり企業を中心に当行の取引先10社が参加いたしました。また、平成26年11月に開催された「第11回東和新生会ビジネス交流会」においては、筑波銀行と栃木銀行の食品産業を中心とした取引先各5社が参加し、北関東における広域なビジネスマッチングを実施いたしました。

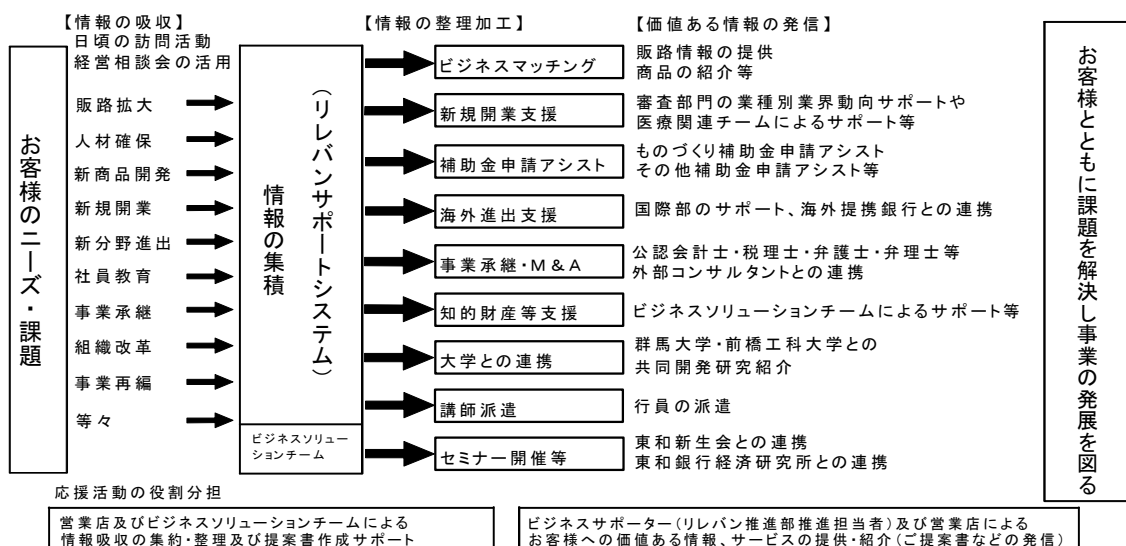
今後も、行内間のビジネスマッチングや提案活動、外部機関と連携したビジネスマッチングや補助金申請手続支援、群馬大学や前橋工科大学等と取引先企業との技術連携によるマッチング支援、他行と連携した広域なビジネスマッチング支

援等を積極的に取り組んでまいります。

【図表 11】 TOWAお客様応援活動実績（平成 24 年 4 月～平成 26 年 9 月）

ビジネスマッチング	商談 6,662 件、取引成立 656 件
群馬大学との共同開発研究	提案 66 社、共同研究開始 9 社
前橋工科大学との共同開発研究	提案 18 社、共同研究開始 2 社
中小企業庁ものづくり補助金	申請支援 482 社、採択 215 社
創業補助金	申請支援 76 社、採択 23 社
円高エネルギー補助金	申請支援 4 社、採択 4 社
小規模事業者活性化補助金	申請支援 8 社、採択 3 社
人材育成事業補助金	申請支援 9 社、採択 9 社
関東経済産業局や北関東産官学研究会との連携	大手企業との技術連携の紹介 122 社 取引成立 2 社
「新現役交流会」での大手企業 O B 紹介	面談先 20 社、成約数 10 社（13 名） （食料品製造業 2 社、自動車部品製造業 1 社 自動車小売業 1 社、鉄骨工事業 1 社 印刷業 1 社、建設業 1 社、清掃業 1 社 金属製品製造業 2 社）
大手食品系バイヤーとの商談	商談 135 社、取引成立 14 社
大手工業系バイヤーとの商談	商談 48 社、取引成立 3 社
「食の魅力」（第二地銀協会後援）における食品系バイヤーとの商談	商談 26 社、取引成立 5 社
その他	「群馬がん治療技術地域活性化総合特区」に係る総合特区支援利子補給金制度申請 5 社

【図表 12】 TOWAお客様応援活動イメージ図



## (イ)成長分野支援活動

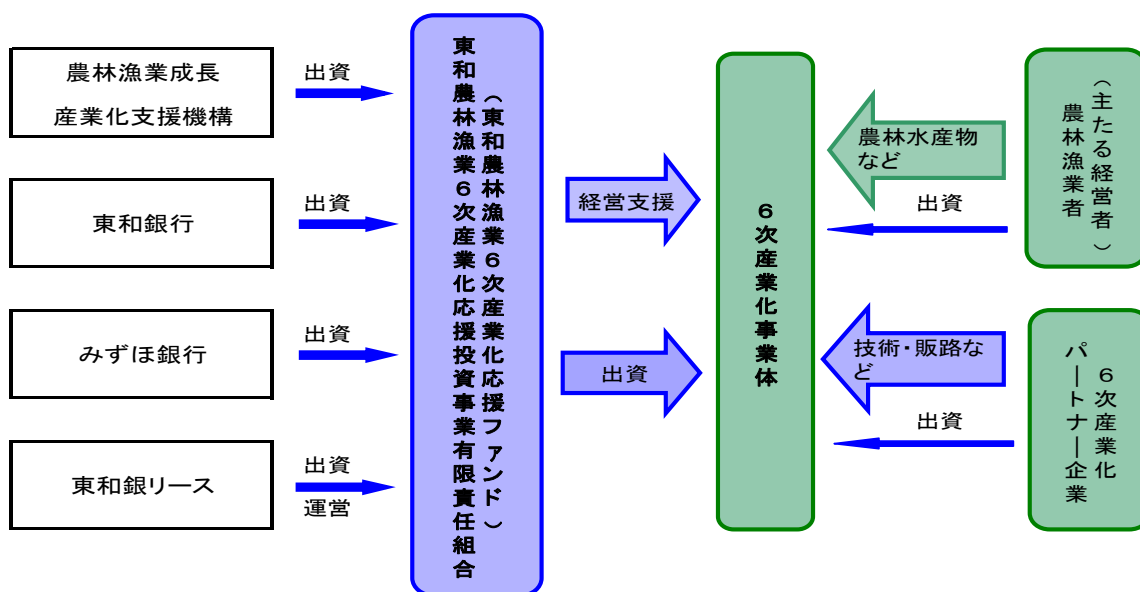
少子高齢化の進展と、医療などの技術進歩等により、今後更なる成長と地域の雇用創出が見込まれる医療・介護・福祉分野に対する支援を行うため、平成24年4月に「医療関連チーム」を営業推進部（現リレバン推進部）内に設置し、専担者4名を配置いたしました。外部医療専門コンサルタントとの連携を図り、新規開業支援や経営相談、事業支援等に積極的に取り組んだ結果、平成24年度は28先に対して36億円、平成25年度は25先に対して14億円、平成26年9月期は10先に対して5億円の新規融資に結び付けました。

平成25年4月からは、単独副支店長配属店35店舗の副支店長が医療・介護に特化した新規融資開拓訪問を開始し、医療関連チームと連携した中で、成長分野に対する支援活動に積極的に取り組んだ結果、平成25年度は170件48億円、平成26年9月期は88件18億円の新規融資に結び付けました。

また、当行の主要営業エリアである群馬県・埼玉県は、農業産出額が全国平均を上回り、大消費地である首都圏に隣接していることから、農業が今後も地域において成長していく産業であると認識し、平成26年9月、「東和農林漁業6次産業化応援ファンド」を設立しました。本ファンドは、東和銀行と(株)農林漁業成長産業化支援機構、(株)みずほ銀行、東和銀リース(株)が共同出資する「地域ファンド」であり、1次産業者と2次・3次産業事業者との連携による新たな事業機会の創出と国内外への販路拡大支援等によりお客様の成長戦略を支援するものです。なお、この取組みの実効性を高めるために、平成26年10月には、リレバン推進部ビジネスソリューションチーム内にアグリビジネス担当者を配置し、農林漁業を営む事業者に対して、6次産業化への提案を行うとともに、パートナーとなる2次・3次産業事業者の紹介や事業計画策定支援などに取り組んでおります。

さらに、観光業に対しては、群馬県が全国でも有数の温泉地や世界遺産登録となった「富岡製糸場と絹産業遺産群」を擁するなど、首都圏に近い立地条件と相まって、外国人旅行者を含めて多くの観光客が来県するなど、地域における重要な産業であると認識し、活性化を図るべく、積極的な取り組みを行っております。具体的には、草津温泉において、温泉地最大のホテルや最古のホテル等の事業再生に取り組むとともに、草津町及び商工会等に対して、全国的に有名な街再生コンサルタントを紹介したことをきっかけに「ゆばたけ再開発整備事業」として街整備事業が進んでおります。今後は、地域経済活性化支援機構等の外部専門機関や自治体、新たに開始する高崎経済大学等との連携のほか、平成26年12月に締結した北関東三行広域連携協定により、観光業に対する取組みを強化していきたいと考えております。

【図表 13】 東和農林漁業 6 次産業化応援ファンドのスキーム



#### (ウ) 事業承継・相続等相談支援活動

事業承継・相続等相談支援活動として、公認会計士・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を開催しております。平成 26 年 9 月期は、12 店舗にて開催された経営相談会のうち、21 社の取引先から事業承継・相続等に関する相談を受け、税理士等の専門家により適切な助言や指導が行われました。今後につきましても、経営相談会の活用とフォロー体制を充実させ、お客様が円滑に事業承継・相続等がなされるよう、事業承継・相続等相談支援活動を積極的に推進してまいります。

#### (エ) 海外進出等支援活動

当行は、海外業務提携先ネットワークを通じた預金・融資・外国為替等の金融サービスの提供や市場動向・政治経済・社会・文化及び金融制度等に係る現地情報の提供、現地顧客・会計士・弁護士等の紹介などのお客様の海外進出等支援を行っております。

海外金融機関との連携については、これまでの中国の交通銀行、タイの TMB 銀行に加え、新たに平成 26 年 2 月にカンボジアのプノンペン商業銀行、平成 26 年 3 月にベトナムの TP 銀行、平成 26 年 4 月には、J B I C (国際協力銀行) が海外金融機関と締結している覚書に参加する方式で、フィリピンのメトロポリタン銀行とベトナムのベトコム銀行と業務提携を行い、現在、5 カ国 6 海外金融機関とのサポート体制が構築されております。

また、海外業務提携先ネットワークの拡充として、平成26年1月に東銀リース(株)、平成26年2月に東京センチュリーリース(株)、平成26年6月に三井住友海上火災保険(株)・(株)損害保険ジャパン(現 損害保険ジャパン日本興亜(株))、平成26年7月に(株)フォーバルと業務提携を行いました。

さらに、平成26年1月には、日本政策金融公庫と「スタンドバイ・クレジット制度」にかかる基本契約を締結し、平成26年6月には、海外直接貸出(クロスボーダー・ローン)の取扱いを開始するなど、取引先企業及び取引先の海外現地法人等の海外での資金調達が円滑に行える体制としました。

お客様の海外資金調達支援実績としては、平成26年6月に当行取引先のタイ王国現地法人がTMB銀行から融資を受けるにあたってスタンドバイ・クレジットを実行し、平成26年8月に当行取引先の香港現地法人に対してクロスボーダー・ローンを実行いたしました。

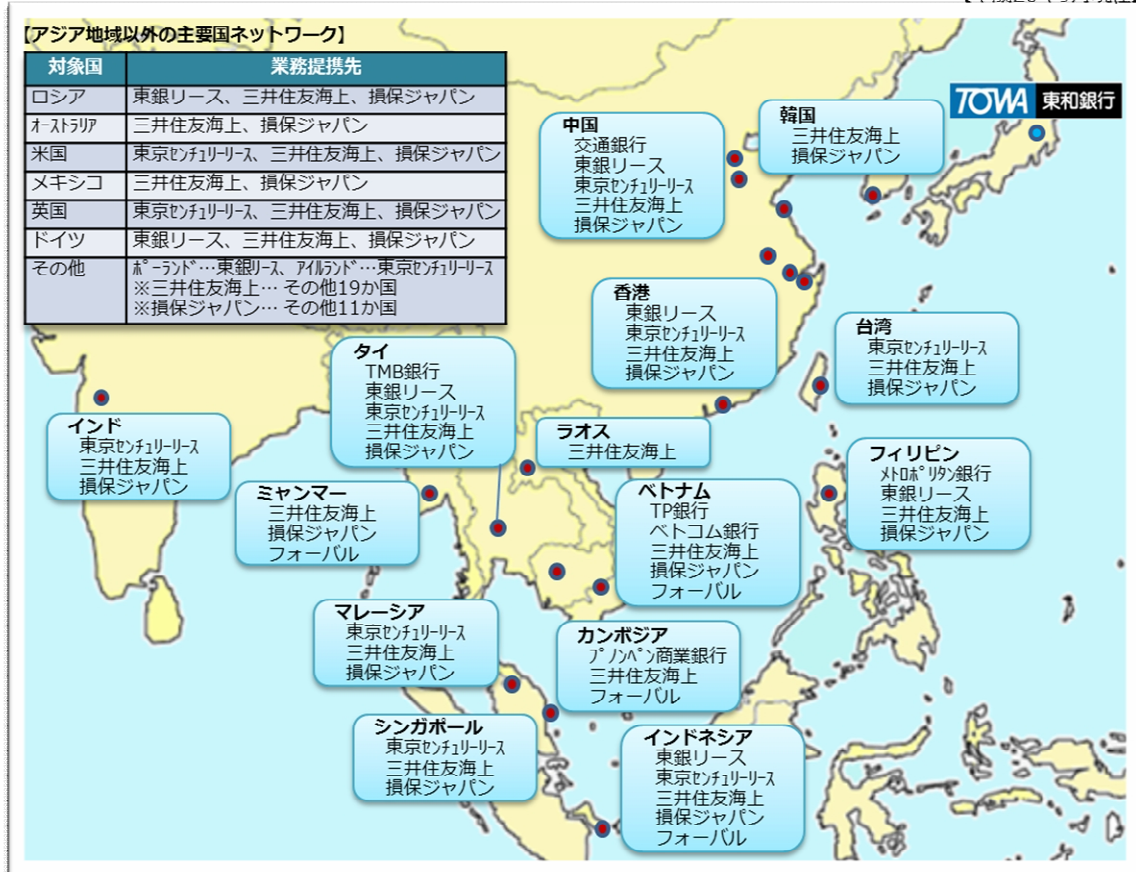
本経営強化計画開始(平成24年4月)以降の海外進出等支援実績としては、営業店担当者と国際部担当者による取引先への同行訪問を200件(平成24年度51件、平成25年度115件、平成26年9月期34件)実施し、政府系機関や業務提携銀行の紹介や海外進出に係るニーズ発掘等を行いました。政府系機関が提供する各種補助金制度等を申し込まれるお客様に対し、JICA(国際協力機構)へ4件、JETRO(日本貿易振興機構)へ12件の申請支援を行うとともに、海外情報等を必要とするお客様に対し、TMB銀行をはじめとする業務提携先の海外金融機関等への個別紹介を102件(平成24年度18件、平成25年度55件、平成26年9月期29件)行いました。平成25年9月と平成26年9月には、国際部行員によるタイの現地訪問が実施され、取引先企業の海外現地法人と業務提携機関を訪問し、現地の情勢確認等を行っております。

また、海外進出等支援の一環として、取引先企業を対象としたセミナーを開催しており、多くのお客様に参加いただき、海外現地情報の提供や個別相談会を実施しております。

今後につきましても、海外の金融機関や損害保険会社等との新たな業務提携を促進するとともに、引き続き、JICA(国際協力機構)、JBIC(国際協力銀行)、JETRO(日本貿易振興機構)等の政府系機関との一層の連携を通じて、支援ネットワークの拡充を図り、多様化するお客様の海外進出等のニーズに対する支援に取り組んでまいります。

【図表 14】 海外業務提携先ネットワーク

【平成26年9月現在】



【図表 15】 政府系機関との連携による支援実績（平成 24 年 4 月～平成 26 年 9 月）

連携先	支援内容
JICA (国際協力機構)	「ODAを活用した中小企業等の海外展開支援委託事業」申請支援 1 件
	「中小企業連携促進基礎調査」申請支援 1 件
	「案件化調査（中小企業製品・技術とODAのマッチング事業）」申請支援 1 件
	「普及・実証事業（中小企業製品・技術とODAのマッチング事業）」申請支援 1 件
JETRO (日本貿易振興機構)	「専門家による新興国進出個別支援サービス」 利用提案 12 件

【図表 16】 海外金融機関との連携による支援実績（平成 24 年 4 月～平成 26 年 9 月）

（単位：件）

連携先	24 年度	25 年度	26 年 9 月期	累計
J I C A（国際協力機構）	1	2	1	4
J E T R O（日本貿易振興機構）	—	9	3	12
中小企業基盤整備機構	—	—	1	1
交通銀行（中国）	2	7	—	9
T M B 銀行	10	24	—	34
メトロポリタン銀行（フィリピン）	—	2	—	2
T P 銀行（ベトナム）	—	—	1	1
プノンペン商業銀行（カンボジア）	—	—	13	13
東銀リース(株)	—	6	2	8
東京センチュリーリース(株)	—	2	1	3
三井住友海上火災保険(株)	—	—	1	1
損害保険ジャパン日本興亜(株)	—	—	1	1
(株)アジアマーケット企画	5	—	—	5
(株)フォーバル	—	—	1	1
ファストパス制度による取引先紹介	—	3	—	3
民間コンサル・商社等	—	—	4	4
合 計	18	55	29	102

【図表 17】 海外進出等支援セミナー開催実績（平成 24 年 4 月～平成 26 年 9 月）

開催日	セミナー名	参加状況
平成 24 年 11 月 7 日	海外進出支援セミナー及び個別相談会	27 社 32 名
平成 25 年 11 月 7 日	海外進出支援セミナー及び個別相談会	24 社 28 名
平成 26 年 5 月 16 日	カンボジア投資セミナー	13 社 21 名
平成 26 年 11 月 5 日	海外進出支援セミナー及び個別相談会	20 社 25 名

#### （オ）知的財産等支援活動

当行の主要営業地域である群馬・埼玉地区は、ものづくりについて高い技術力を有する中小企業が多いことから、特許等知的財産に関する手続き支援を行うため、群馬大学、前橋工科大学や弁理士、専門コンサルタント等との連携を図っており、平成 25 年度は、取引先企業 2 社を創成国際特許事務所へ紹介いたしました。



今後につきましても、ビジネス交流会を活用するなど事業拡大につながる本業支援を積極的に行うとともに、特許事務所との連携による知的財産等に関する手続き支援活動により、地域経済の活性化を図り、新たな商流開発につなげたいと考えております。

## イ、「リレバンサポートシステム」の導入

「リレバンサポートシステム」は、企業調査システムと連動し、お客様との取引開始から現在に至るまでの経緯を時系列で把握できる他、お客様の商品・サービス別の販売先、仕入・外注先等の取引関係の情報を管理するシステムです。このシステムは、貸出取引がある当行全取引先の業種別・商品別の販売・仕入・外注先やそれが当行の取引先か未取引先であるかが検索可能であり、ビジネスマッチングのツールとして平成24年4月から全店で稼働を開始いたしました。

このシステムには、当行取引先法人を中心に約20万社のデータが登録されており、ビジネスマッチング以外にも、取引先への課題解決の提案や事業承継・新分野進出・後継者育成等の企業ニーズ解決のためのツールとして活用しております。

その中で、平成26年8月に「目利きシート（お客様の現状と今後の方向性）」を、平成26年11月には「応援活動確認表」をそれぞれ制定いたしました。「目利きシート」は、取引先企業の事業環境や競合他社の動向、事業戦略、事業の強み・弱みなどを把握し、事業性評価と今後の取組方針を検討するためのものです。「応援活動確認表」は、取引先企業の売上高増加に向けた本業支援活動において、効果的な取組みや連携する外部専門機関の選定など、支援方策の検討や進捗確認のためのもので、稟議書に添付し回付することで推進部門のみならず審査部門との情報共有が可能となるものです。

今後は、これらの早期定着を図ることで、事業性評価力の向上とおお客様の売上増加に向けた取組みがより一層、機能するものと考えております。また、「目利きシート」については、全営業店での閲覧が可能であり、リレバンサポートシステムに蓄積されることにより、「TOWAお客様応援活動」を全行的・継続的で平準化した取組みとするとともに、地域のお客様が保有する技術や商圈を相互に紹介し合い、地域のお客様の活動を点から線へ、線から面へと発展させ、地域の面的活性化に資する役割を果たしてまいります。

また、「TOWAお客様応援活動」の実効性を担保するため、紹介をした販路のお客様への売上増加貢献度を確認することや、補助金申請支援により導入した機械設備等の効果検証を行うなど、営業店の取組み内容の定性評価を行うことを検討しております。

## ウ. コンサルティング機能の発揮

### (ア) 経営相談会の開催

当行は、外部機関や外部専門家と連携し、取引先企業の経営相談に取り組むことで、経営改善に向けた取組みを支援しております。具体的には平成 22 年 5 月より、公認会計士、税理士、弁護士等の外部専門家による経営相談会を開催し、企業が抱える問題点の洗い出しや解決策の助言を行っております。また、経営相談会開催から一定期間経過後に報告書により、営業店によるフォロー状況を確認し、現状把握に努めております。平成 26 年 9 月期は、経営相談会を 12 店舗で開催し、取引先 40 社に対して経営改善に向けた取組みを支援してまいりました。また、平成 25 年度に開催した経営相談会の全参加営業店 24 店舗に対し、取組み支援を行った 85 社のフォロー状況の確認を行いました。

今後も引き続き、外部専門家による経営相談会を開催し、取引先企業の経営改善支援や事業承継支援等に努めてまいります。

### (イ) 経営改善計画策定支援、継続的なモニタリング等経営改善・事業再生支援

当行は、審査管理部企業支援室と営業店が連携し、お客様の経営上の問題点を早期に発見し、経営改善に向けた取組みを支援するため、企業支援室担当者のお客様への直接訪問による経営相談を積極的に取り組んでおります。

具体的には全支店を 10 グループ化し、各母店に審査管理部企業支援室の担当者をそれぞれ 1 名配置し、経営改善支援として経営改善計画策定支援や、継続的なモニタリング等経営改善・事業再生支援を行っております。

### (ウ) 審査能力発揮等、審査体制の充実による事業支援

平成 24 年 4 月に融資審査部門の再編を図り、従来、審査管理部格付審査担当が行っていた企業調査業務を債務者区分に応じ、審査部、審査管理部それぞれの審査担当が行うものとする等、融資審査部門の役割を明確化するとともに、審査管理部門で不良債権を一括してグリップできる体制を構築いたしました。

審査部は、要注意先以上の顧客を担当し、業種別業界動向の情報活用等、審査能力を発揮してまいりました。平成 26 年 9 月期には、階層別研修に審査部担当者を講師として 19 回派遣するとともに、5 名の営業店融資担当役席者に対して実際の案件審査による審査トレーニーを実施し、融資管理のポイント等、目利き能力やコンサルティング機能の向上のための指導を行いました。なお、平成 24 年 6 月から行内ホームページに業種別審査事典を掲載し、営業店の目利き力をサポートしております。平成 26 年 8 月には取引先企業の事業環境や事業戦略等の把握と今後の取組み方針検討のための「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。平成 26 年 11 月には取引先企業の売上高増加に向けた経営課

題を把握し、支援方策や進捗確認を行い、推進部門と審査部門が情報共有するための「応援活動確認表」を制定いたしました。

また、業種毎の特性を的確に捉え、企業の事業内容や成長可能性を適切に評価するために、業種別の案件審査担当者の拡充を図っております。「不動産業」の審査担当者に加え、平成 25 年 4 月に「医療・福祉」、平成 26 年 4 月より「観光業・農林漁業」の審査担当者を新設し、地元産業に対して事業性評価ができる審査体制の強化に努めております。

事業価値を見極めるための ABL 融資につきましては、平成 25 年 1 月に事務手続を制定、4 月には、外部講師を招いた ABL 研修会を実施、5 月には、特定非営利活動法人日本動産鑑定会の賛助会員に入会し、動産評価アドバイザーに 2 名が認定されました。また、10 月には、ABL を活用した運転資金の取組み方針と取上げ時の目線等について周知徹底を行うなど、ABL に関する体制整備を進めてまいりました。その結果、平成 26 年 9 月期は 48 先 5,530 百万円（うち、棚卸資産 36 先 3,237 百万円、売掛債権 12 先 2,293 百万円）の新規実行となりました。今後も ABL を活用した新規融資に積極的に取り組み、お客様ニーズにお応えしたいと考えております。

審査管理部は、要管理先以下を担当し、お客様の経営改善計画や再生計画の策定支援、定期的なモニタリング等により経営改善・事業再生支援を行っております。

審査管理部企業支援室では、経営改善支援先に対する訪問指導、助言等により、経営改善計画等の策定支援を実施しているほか、中小企業再生支援協議会や地域経済活性化支援機構等の外部機関や外部コンサルタントの知見・機能を活用した経営改善・事業再生支援を積極的に展開しております。

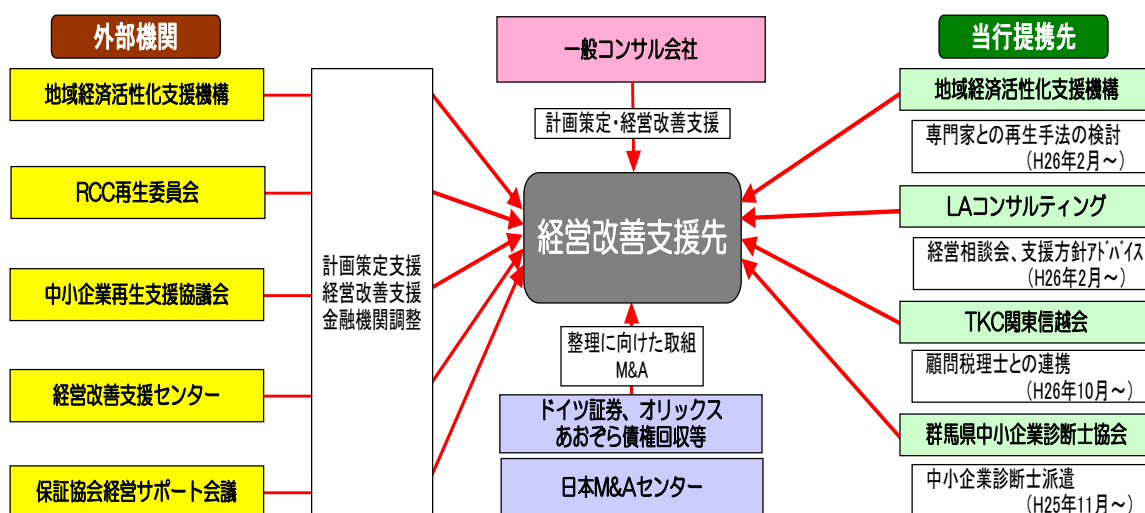
さらに、平成 26 年 1 月から、地方銀行として初めてとなる地域経済活性化支援機構からの特定専門家の派遣制度を活用し、第三者の目線から経営改善・事業再生支援の方針や手法についてアドバイスを受けるなど、コンサルティング機能発揮のための体制強化を図っております。なお、制度開始以降、平成 26 年 9 月期末までに、35 社（事業系 22 社、医療・介護系 13 社）に対する指導を受けており、医療・介護系の 1 社に対しては、地域経済活性化支援機構の担当者の訪問による専門知識を活用した事業面・財務面の見直し、法律面に係る指導、経営改善計画の策定支援等から取組方針や手法の選定に至るまで幅広い範囲にわたる連携のもと、経営改善・事業再生支援活動に取り組んでおります。

平成 26 年 9 月期の取組先数は、中小企業再生支援協議会 6 先、経営改善支援センター 7 先、信用保証協会外部専門家派遣・経営サポート会議 15 先、地域経済活性化支援機構 1 先、群馬県中小企業診断士協会 1 先、その他外部経営コンサルタント等 10 先と延べ先数で 40 先と積極的に外部機関や外部専門家を活用した事業

支援に取り組んでおります。

また、DES、DDS、DIPファイナンス、債権放棄、債権譲渡等の事業再生手法についても、地域経済の活性化、経済合理性等の観点から必要と判断されるケースについては、積極的に活用しており、平成26年9月期は7件1,239百万円となりました。

【図表18】 経営改善・事業再生支援における外部機関との連携



【図表19】 外部機関の活用状況

(単位：件)

外部機関名	22年度	23年度	24年度	25年度	26年9月期
中小企業再生支援協議会	7	9	20	19	6
経営改善支援センター	—	—	—	15	7
地域経済活性化支援機構	1	0	0	1	1
東日本震災機構	—	—	1	0	0
外部専門家（コンサルタント等）	9	10	2	23	10
事業再生子会社（東和フェニックス株）	0	0	4	0	0
保証協会経営サポート会議	—	—	2	28	15
群馬県中小企業診断士協会	—	—	—	5	1
合計	17	19	29	91	40

【図表 20】 事業再生等に向けた取組み状況

(単位：件、百万円)

取組手法	22年度	23年度	24年度	25年度	26年9月期
事業再生ファンドへの出資件数(金額)	0(0)	0(0)	0(0)	0(0)	0(0)
事業再生ファンドを活用した支援件数(金額)	0(0)	0(0)	0(0)	0(0)	0(0)
デット・エクイティ・スワップ(DES)件数(金額)	0(0)	0(0)	0(0)	0(0)	1(6)
デット・デット・スワップ(DDS)件数(金額)	0(0)	0(0)	1(172)	3(1,989)	1(400)
DIPファイナンス件数(金額)	0(0)	0(0)	0(0)	0(0)	1(9)
債権放棄(全部又は一部)件数(金額)	0(0)	1(1,873)	1(27)	0(0)	3(535)
債権譲渡件数(金額)	0(0)	0(0)	1(2,112)	0(0)	1(289)

### (エ) 子会社「東和フェニックス㈱」を活用した事業再生支援

当行は、事業再生支援等専門子会社「東和フェニックス㈱」を活用し、積極的に事業再生支援を行ってまいりました。

平成20年3月に東和フェニックス㈱に対して分割譲渡を行った60先243億円の債権については、平成25年度中に全先について最終処理が完了いたしました。

また、平成24年9月に当行より東和フェニックス㈱に債権譲渡を行った4先655百万円についても、平成26年9月期までに全先について最終処理が完了いたしました。

当行より分割譲渡及び債権譲渡を行った債権について全先の最終処理が完了したこと及び当行審査管理部企業支援室において、中小企業再生支援協議会や地域経済活性化支援機構など外部機関を活用した事業再生手法の多様化が図れ、ノウハウの蓄積が図れてきたことから、事業再生支援等専門子会社「東和フェニックス㈱」については、役割が終了したものと判断し、平成26年11月12日に解散いたしました。

## エ. 人材育成

地域密着型金融の推進によるお客様支援の実践は、日々の訪問活動において、お客様とのリレーションの強化と多様化するお客様のニーズに対応できる行員のスキル向上に依存する部分が非常に大きいことから、本支店一体となった人材の育成を図っております。

### (ア) 事業再生、目利き能力向上に向けた研修の充実

階層別研修の中で、より実践的な研修を行うことで、企業情報把握力、企業実態把握(分析)力、課題形成力、課題解決力を高められるよう、本部審査部門、外部講師等によるお客様の本業支援・事業再生、目利き能力向上に向けた研修を実施しております。

**(イ)経験の浅い渉外行員、任命間もない投信専担者の早期戦力化  
(若手育成キャンペーンの実施)**

経験の浅い渉外行員の早期戦力化に向け、渉外実践トレーニー制度を充実させるとともに、平成 23 年 10 月から若手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 O J T を教育しております。また、任命間もない投信専担者に対しても、同キャンペーンを実施し、営業店役席による同席セールスにより、投信販売業務のスキルアップを図っております。平成 26 年 9 月期の若手育成キャンペーンは、前年度と同様に平成 26 年 4 月～5 月、7 月～8 月の合計 2 回実施し、延べ 183 人の経験の浅い渉外行員や任命間もない投信専担者の育成を行うとともに、平成 25 年度下期からは、渉外スキルの向上とともに、渉外行員としての基本動作やコンプライアンスの重要性への理解を深める指導も実施しております。また、TOWA お客様応援活動によるビジネスサポーターとの同行訪問により、「継続的にお客様を訪問し、お客様目線で事業の話聞き、本業の相談に乗る」といった地域密着型金融の実践の基本的行動や手法を教育し、お客様とのリレーションの強化を図っております。

**オ. 渉外行員の増強**

総合職を選択した女性行員を順次渉外業務に登用し、女性の活躍の場を広げるとともに、市場の成長性が高い地域の 17 店舗に平成 24 年度以降、法人渉外担当 18 名の増員を行いました。渉外行員の増員に加え、経験のある継続雇用者のノウハウを活用した渉外行員のサポートにより、渉外行員の活性化と渉外力の増強を図っております。

女性の渉外担当者については、平成 24 年度に高崎、太田、大泉、所沢、川越、中之条、籠原、伊勢崎、沼田、東松山、昭島支店に配置し、平成 25 年度に桐生、桶川、熊谷、本店営業部、岩槻支店に配置しました。また、平成 26 年 10 月には、渋川、安中、霞ヶ関、わらび支店に配置し、現在 20 店舗で 30 名の女性行員が渉外担当者として活躍しております。

法人渉外担当については、平成 24 年 4 月に本店営業部、高崎、太田、川越支店、平成 24 年 6 月に東京支店、平成 24 年 10 月に熊谷、富岡、深谷、上尾、草加支店の 10 店舗にそれぞれ 1 名増員し、平成 25 年 4 月に大宮支店に 2 名増員しました。さらに、平成 26 年 4 月には、市場の成長性にあわせ、現在も人口増加が続いている埼玉県鶴瀬、草加、新栄町、行田、蓮田、大井町の 6 店舗にそれぞれ 1 名増員し、渉外力の増強を図りました。

## (2)本部機能の強化（お客様支援体制の強化）

### ①業務企画機能の強化

時代のニーズに合った金融サービスの拡充を図るため、平成24年4月に営業推進部内に業務企画室を新設して専担者1名を配置し、さらに平成24年7月に2名、平成24年10月に1名を配置し、推進企画部門（企画・立案、チェック）機能の強化により、営業店支援体制の強化を図っております。業務企画室内に、推進企画担当と商品企画担当を置き、推進企画担当は、従来の営業統括担当業務に「TOWAお客様応援活動」の営業店サポート業務を加え、提案書の作成サポートや認定作業等、営業店が「TOWAお客様応援活動」を円滑に行えるようサポートしております。

また、商品企画担当は、従来の商品企画室を移行し、お客様のニーズに即した新商品の開発などの企画・立案を行っております。

なお、平成25年4月に本部機構組織の改編等を行い、営業推進部を、推進業務を担当するリレバン推進部と、戦略・企画業務等を担当するリレバン戦略部に分割し、さらに、当行が実践しているお客様支援活動の取組みを強化するために、平成25年11月にビジネスソリューションチームをリレバン推進部内に移行し、平成26年10月に補助金及び自治体など外部機関連携担当、アグリビジネス担当を配置するとともに、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チームを設置するなど、営業店サポート体制を強化いたしました。

また、平成26年10月には、事務部に集中した事務業務や各種事務リスクを分散化させるとともに、営業店事務の本部集中促進による渉外行員のサポート体制の強化と事務課行員の営業戦力化を図るために、事務部を事務統括システム部と事務集中部へ分割いたしました。

### ②ビジネスサポーター導入による本業支援体制の強化

「TOWAお客様応援活動」の本部による営業店支援体制として、平成24年4月に営業経験豊富な支店長経験者である営業店8ブロックの推進担当者8名をビジネスサポーターに任命しました。ビジネスサポーターは、営業店の支店長、役席、若手渉外担当者と一緒に becoming お客様を訪問し、お客様企業が抱える課題や問題解決に対し、本支店一体となって付加価値の高いサービスを提供できるよう取り組んでおり、平成25年度からは、「TOWAお客様応援活動」を営業店の活動としてより一層の定着を図るため、支店長の新規事業所開拓見込先にも同行訪問を定期化し、お客様の本業支援体制の強化に取り組んでおります。また、地域密着型金融の教育、「リレバンサポートシステム」の活用支援など、リレバン実践の経験の高いベテラン行員として、営業店渉外担当者の育成を図っております。

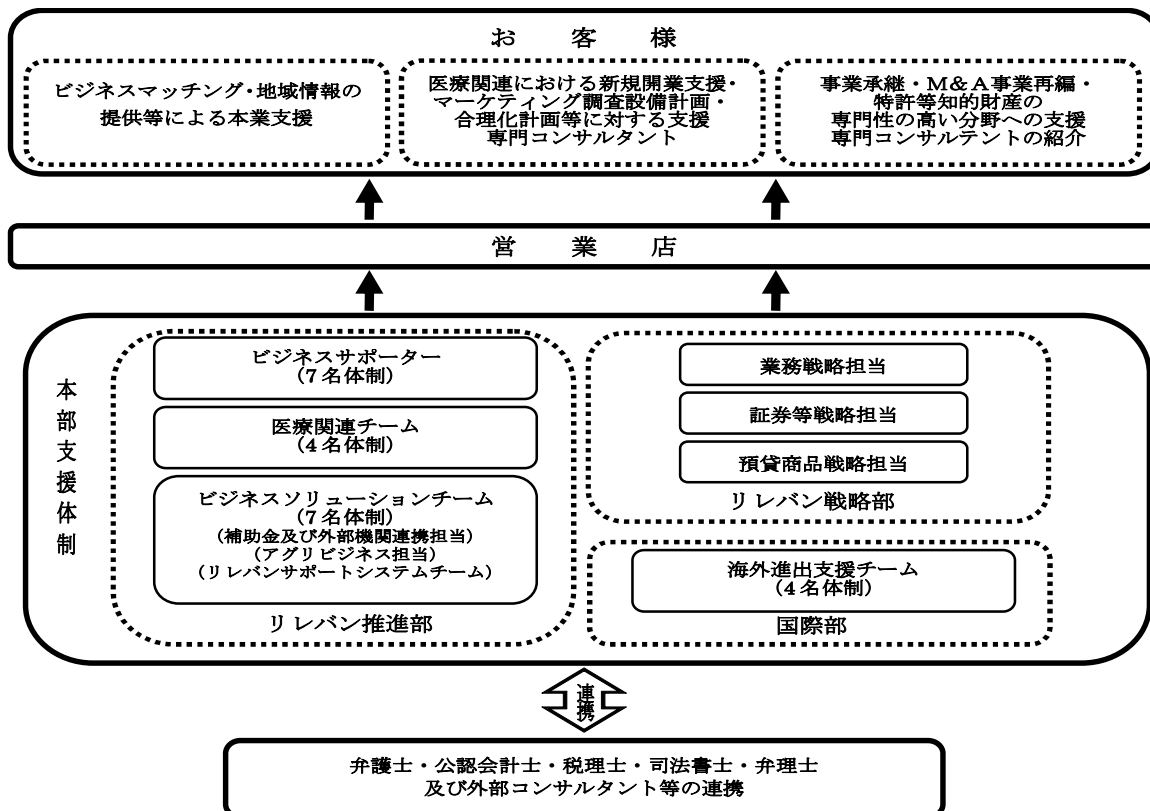
さらに、審査管理部企業支援室との連携を図り、企業固有の金融課題以外の本業に係る商売上のお手伝いを行い、地域経済の活性化に資する役割を果たしております。

### ③ビジネスソリューションチームの設置

ソリューション機能向上を図るため、平成24年4月にビジネスソリューションチームを営業推進部（現リレバン戦略部）内に設置し、専担者を1名配置しました。お客様本業支援の強化に合わせ、人員を増員し、平成24年7月に2名、平成24年10月に1名、平成25年4月に2名、平成26年10月に1名を配置しました。現在、補助金及び自治体など外部機関連携担当4名、アグリビジネス担当1名、リレバンサポートシステムチーム2名の専担者7名の体制となっております。なお、ビジネスソリューションチームについては、本部機構組織の改編等により、「TOWAお客様応援活動」に係る営業店サポート体制の強化と、機動性の向上を図るために、平成25年11月にリレバン推進部に移行しました。

ビジネスソリューションチームは、関東経済産業局との連携強化による大手企業とのビジネスマッチングや補助金申請アシスト、食品系バイヤーとの個別面談等の支援、「新現役交流会」の開催、6次産業化支援、他行及び自治体との連携強化等を実施しております。また、リレバンサポートシステムチームによる、リレバンサポートシステムによる情報管理・行内間ビジネスマッチングのサポートを行っております。今後も外部専門家等との連携を図った中で支援活動を行い、また、M&A・事業承継・相続等の高度な課題に対して、外部専門家とのネットワークやノウハウを活用し、お客様の課題解決となるベストソリューションの提供を行ってまいります。

【図表 21】お客様支援体制のイメージ図





#### ④融資審査体制の強化（審査能力の発揮、事業再生支援）

##### ア. 審査能力の発揮

審査能力の発揮は、3-(1)-①-ウ-（ウ）（P16～19）のとおりです。

##### イ. 経営改善・事業再生支援

経営改善・事業再生支援は、3-(1)-①-ウ-（ウ）（P16～19）のとおりです。

##### ウ. 融資事務の効率化

融資事務につきましては、業務の効率化を進めるため、営業店から手続き上の問題点について改善意見の募集を行い、効率化の効果が高いと考えられる項目等について、改善の実現についての検討を継続しております。

平政26年9月期は相続発生から相続確定までの間、相続人からの要望に応じて、継続して返済いただけるよう、返済用口座を指定する届出書を制定しました。

現在のところ、内部事務手続の整備を中心に改善を進めておりますが、今後は、改善意見の中から実現可能なものを選択し、重点的な改善に努めていくとともに、融資事務の業務プロセスの見直しを継続して行い、融資事務の効率化を図ってまいります。

#### ⑤海外進出等支援体制の充実

海外進出等支援活動は、3-(1)-①-ア-（エ）（P11～14）のとおりです。

#### ⑥営業店事務の効率化

諸届事務の本部集中化につきましては、平成24年度から検討を開始し、平成25年12月の6店舗での試行を経て、平成26年4月、全店稼働となりました。

また、相続手続事務につきましては、平成26年2月に事前準備のための事務手続の改定を行い、現在、本部集中を実施する範囲や受入態勢等について具体的な検討を行っており、平成26年度中の完了を目指しております。

また、平成26年10月には、事務部に集中した事務業務や各種事務リスクを分散化させるとともに、営業店事務の本部集中促進による渉外行員のサポート体制の強化と事務課行員の営業戦力化を図るために、事務部を事務統括システム部と事務集中部へ分割いたしました。

今後につきましては、本部集中が可能な業務について引き続き検討を行うとともに、次期経営強化計画の策定に向けてBPR委員会等の設置についても検討していきたいと考えております。

## ⑦柔軟な商品・サービスの提供

### ア.顧客ニーズに即した商品の提供

お客様の様々なライフステージ、ライフスタイルに応じた商品やサービスのラインナップを充実させ、お客様のニーズに即した商品やサービスを提供しております。

投資信託については、お客様の多様な金融資産運用ニーズにお応えするために、随時、取扱商品の追加を行っております。平成 24 年度には、「ラッセル新興国増配優良株ファンドBコース（為替ヘッジなし）」を加え、平成 25 年度には、「メキシコ債券オープン（毎月分配型）」、「LM・アメリカ高配当株ファンド（毎月分配型）」、「クルーズコントロール」の 3 賞品を追加、平成 26 年 10 月には、「ダイワ高格付カナダドル債オープン（毎月分配型）」、「アジア好利回りリート・ファンド」、「D I A M割安日本株ファンド」、「MHAM物価連動国債ファンド」の 4 商品を追加いたしました。

また、個人向けローンの新商品として、平成 25 年 3 月より、「来店不要、口座不要」のカードローン「とんとん」を取扱開始しております。利便性が高い商品として、数多くのお客様にご利用いただいております。平成 26 年 9 月期末の残高は、819 件 453 百万円となっております。

### イ.インターネット支店を活用した商品の販売

お客様の利便性向上を図るため、インターネット支店を有効活用し、投資信託や無担保ローン、宝くじ付定期預金等の商品を販売促進しており、今後も非対面で販売可能な商品の拡充を図ってまいります。

平成 26 年 9 月期のインターネットによる普通預金口座開設件数は 7 件、宝くじ付定期預金預入は 20 百万円、投資信託販売額は 3,599 百万円、「来店不要、口座不要」のカードローン「とんとん」は、251 件 231 百万円実行し、残高が 819 件 453 百万円となりました。

## ⑧地域貢献に関する情報の発信

当行は、講演会・各種セミナーや大学での講義、ビジネス交流会の開催、経済レポート及び税務トピックスの発刊、企業経営動向調査の実施、年金相談会や労務相談会の開催、ビジネスレポートサービス等の情報提供や地域密着型金融の推進に向けた取り組みを通じて、地域経済の活性化に貢献する活動を行っております。

今後につきましても、東和新生会と連携した中、講演会や次世代経営塾等の各種セミナーの開催、大学での講義、ビジネス交流会の開催等、お客様のニーズを満たす行事を企画し、地域貢献に資する情報を積極的に発信してまいります。

（平成 26 年 9 月期の実績）

・経済レポート発刊：6 回

- ・税務トピックス発刊：1回
- ・企業経営動向調査の実施：2回
- ・年金相談会の開催：150回
- ・次世代経営塾等各種セミナーの開催：46回
- ・放送大学での講義：公開講座「土曜フォーラム」1回  
8時限授業、講師延べ8名派遣
- ・キャリア教育への市民講師派遣：高校での講話等、講師1名派遣

### (3) 預金増強戦略

平成26年9月期の預金残高は、計画比786億円増加の1兆8,106億円となりました。

【図表22】 預金（期末残高）計画・実績 (単位：億円)

	24/3期	24/9期	25/3期	25/9期	26/3期	26/9期				27/3期
	始期	実績	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画
預金	16,740	17,218	17,341	17,712	17,711	17,320	18,106	786	1,366	17,340
個人預金	13,633	13,848	14,025	14,217	14,379	14,053	14,551	498	918	14,133
法人預金	2,768	2,950	2,995	3,050	3,000	2,928	3,047	119	279	2,868
その他	337	420	319	444	331	337	507	170	170	337

#### ①法人預金戦略

平成26年9月期の法人預金は、定期積金の積極的な獲得推進を行うとともに、売上入金口座の獲得強化等による総合取引を推進し、要求払い預金の増強を図ったことから、計画比119億円増加の3,047億円となりました。

#### ②個人預金戦略

平成26年9月期の個人預金は、お客様ニーズに即した商品販売による預金増強や、全店来店感謝デーを継続実施するとともに、店頭窓口による新規口座の獲得、定期預金の吸収を強化し、また、労務相談会や年金相談会の積極的な開催による給与振込口座や年金振込口座の獲得強化などにより家計メイン化を図った中、安定した預金の吸収に努めた結果、計画比498億円増加の1兆4,551億円となりました。

### (4) マーケット特性に応じた貸出戦略

平成26年9月期の貸出金残高は、中小規模事業者等向け貸出金の増加を最重要課題として、役職員が一丸となって取り組んだ結果、計画比190億円増加の1兆3,109億円となりました。

【図表 23】貸出金（期末残高）計画・実績

（単位：億円）

	24/3期	24/9期	25/3期	25/9期	26/3期	26/9期			27/3期	
	始期	実績	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画
貸出金	12,499	12,597	12,793	12,888	13,025	12,919	13,109	190	610	13,009
法人貸出	8,819	8,916	9,110	9,211	9,333	9,190	9,428	238	609	9,270
中小規模事業者等向け貸出	5,768	5,830	5,919	6,019	6,161	6,005	6,282	277	514	6,055
個人貸出	3,679	3,681	3,682	3,676	3,691	3,729	3,680	△ 49	1	3,739
住宅ローン	3,283	3,293	3,308	3,306	3,323	3,309	3,323	14	40	3,314

※中小規模事業者等向け貸出とは、銀行法施行規則第 19 条の 2 第 1 項第 3 号ハに規定する別表第一における中小企業等から個人事業者以外の個人を除いた先に対する貸出で、かつ次の貸出を除外しております。政府出資主要法人向け貸出及び特殊法人向け貸出、土地開発公社向け貸出等、大企業が保有する S P C 向け貸出、当行関連会社向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

### ①支店診断表の活用

各市場における支店の特徴を分析した支店診断表を活用し、総花的な推進ではなく、地域の様々な顧客ニーズや地域特性を十分反映させた推進や人員配置を行っております。具体的には、平成 24 年 4 月より地域特性を反映させて、営業店の表彰グループを再編した他、市場の特性に応じた人員配置、各営業店の担当地域におけるマーケットの成長性に応じた業績目標の設定等を行っております。

### ②中小規模事業者等向け貸出の増強

地域密着型金融の推進によるお客様支援の実践により、取引先企業の本業支援・事業再生支援に積極的に取り組んだことや、年商ターゲットゾーン先への推進強化、新規開拓キャンペーン、取引先紹介運動の実施により、貸出事業所先数の大幅増加と中小規模事業者等向け貸出の増強が図られ、平成 26 年 9 月期の法人貸出残高は、計画を 238 億円上回る 9,428 億円となり、また、中小規模事業者等向け貸出残高は、計画を 277 億円上回る 6,282 億円となりました。

なお、中小規模事業者等に対する貸出推進強化と本業支援を積極的に行うため、中小企業貸出推進委員会を定期的に開催し、貸出推進施策の企画・検討や「TOWAお客様応援活動」の取組状況把握と推進方法の検討などを行い、営業店に対する中小規模事業者等向け貸出の本部支援を強化しております。

### ③個人向けローンの増強

住宅ローン専用のローンセンターであるマイホームセンターとの連携による住宅ローンの販売強化と、健全な消費者金融市場の形成に向け、インターネットで申し込み可能な「東和イージーローン」や、同じく即日実行可能なフリーローン「スピード王 MAX」、平成 25 年 3 月取扱開始のカードローン「とんとん」など、お客様のニーズに即した無担保ローンの販売を積極的に行いました。平成 26 年 9 月期の個人向け貸出残高は、計画を 49 億円下回る 3,680 億円となりました。

#### ④市場の成長性に応じた人員配置

平成 24 年 4 月に市場の成長性が高い地域の 4 店舗（本店営業部、高崎、太田、川越支店）、平成 24 年 6 月に 1 店舗（東京支店）、平成 24 年 10 月に 5 店舗（熊谷、富岡、深谷、上尾、草加支店）に法人渉外担当者をそれぞれ 1 名増員しました。また、平成 25 年 4 月には、大宮支店に同担当者を 2 名増員するとともに、従来まで副支店長が兼務していた深谷、大宮、草加の各支店の融資課長を単独の融資課長として配置しました。さらに、平成 26 年 4 月に 6 店舗（鶴瀬、草加、新栄町、行田、蓮田、大井町）に法人渉外担当者をそれぞれ 1 名増員し、市場の成長性が高い地域における推進態勢の強化を図りました。

引き続き市場の特性に応じた人員配置を行っていき、中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化とお客様支援（本業支援・事業再生支援）の強化を図ってまいります。

#### (5)有価証券・市場性ローン戦略

デフレ脱却に向けた強力な金融緩和が実施されている環境下、短期金利は実質ゼロに近い水準が続くと考えられるため、金利資産中心の運用計画を立案・実行しました。日銀の大量購入により、国債利回りは狭いレンジで安定的に推移し、低下する展開となりました。信用スプレッドは、企業収益の改善と投資家の積極的リスク取得姿勢により、縮小傾向が続きました。この結果、利息配当収益は業務計画を上回る金額を確保し、評価益も 3 月末対比で増加しております。絶対金利水準および信用スプレッドの極めて低い環境が続くなか、将来的な収益源の分散のため、運用資産多様化を引続き推進するとともに、一時的な金利急騰への対応のためのリスクヘッジ手段の拡充・整備に努めております。

##### ①有価証券運用

有価証券については、引き続き債券中心の運用としました。選別的な信用リスクの取得と機動的な金利リスク量の調節により、平成 26 年 9 月期は計画を 66 百万円上回る利息配当収入 4,056 百万円を確保いたしました。債券の平均満期及び金利感応度ベースのリスク量は、ほぼ計画通りとなっております。運用の多様化については、J-REIT および、米国を中心とする優先担保付ローン（バンクローン）を運用対象とする投信への追加投資を実施しました。

##### ②市場性ローン運用

市場性ローン（運用目的貸出）については、残高 2,158 億円、利息収入 1,785 百万円といずれも業務計画を達成しました。当期は新規ローンの取組みが少なかったため、平均満期は、9.2 年と短期化しました。前期に実行したローンがフルに寄与したため、利息収入額が増加し、利回りも上昇しております。

## (6) 預かり資産戦略

### ①顧客ニーズに即した預かり資産の販売

35 店舗に配置した投信専担者や投信リーダー等を中心とした店頭販売強化とインターネットによる非対面販売の拡充を図るとともに、商品ラインナップの充実により顧客ニーズに即した販売を行った結果、平成 26 年 9 月期は、179 億円の投資信託を販売いたしました。なお、店頭販売額とインターネットによる販売額の合計は、平成 21 年 3 月期では販売額全体の 2.9%でありましたが、投信専担者や投信リーダー等を支店に配置による店頭販売強化により、平成 26 年 9 月期では販売額全体の 69.9%となりました。引き続き投信専担者や投信リーダー等を中心とした店頭販売を強化し、インターネットと合わせた販売比率で 90%を目指して、渉外行員に依存しない販売体制の構築を図ってまいります。

また、平成 26 年 9 月期の生命保険販売は、お客様の様々なライフプランや資産設計に基づいた商品ラインナップの充実を図り、21 億円となりました。

### ②アフターフォロー体制の充実

投信専担者、投信リーダーが中心となり、投信顧客全先に対し電話にて、きめ細やかなアフターフォローを実施しております。お客様が保有する商品に係る累積損益等に加え、市場環境や保有資産の内容等を分かりやすく説明するとともに、現状のお客様のニーズの把握を行っております。平成 26 年度も前年と同様に年 2 回のアフターフォロー（上期 1 回、下期 1 回）を計画し、平成 26 年 9 月期については、8 月までに全先終了しております。

また、平成 26 年度下期分のアフターフォローについては、平成 27 年 2 月までに全先終了を予定しております。

## (7) 人的資源の効率的活用

### ①専任職・継続再雇用制度による人員の適正配置

業務を通じて培った豊富な知識や経験を有する専任職や継続雇用者のモチベーション維持を図るため、一人ひとりの適性を見極めつつ最適な人員配置を行っております。

具体的には、20 代後半から 30 代半ばにかけ男性行員が極端に少ないことに起因する渉外行員の不足を補うとともに、ノウハウやスキルの継承を図るため、専任職や継続雇用者の営業店への積極的な配置を行うことにより、現場力の維持・向上を図っており、平成 26 年 9 月末現在では、専任職 145 名及び継続雇用者 176 名のうち 67 名を営業店に配置しております。また、営業店の配置以外の者は、専門業務を担当する本部への配置や関連会社及び外部企業への出向等により知識や経験を活かせる最適な人員配置を行っております。今後につきましては、能力・適性に応じた人員配置を実施していくとともに、専任職・継続雇用者の営業店への配置を促進し、渉外行員のサポー

ト等を担当することにより、渉外行員がお客様支援活動に特化できるような営業体制の構築を検討していきたいと考えております。

なお、定年退職者のうち希望者全員を再雇用しておりますが、労働意欲の維持向上を図るため、継続雇用者に対し実績考課を導入し、その結果を賞与に反映させております。

## ②女性の渉外業務登用

総合職の女性行員を順次渉外業務に登用し、女性行員の活躍の場を広げるとともに、渉外力の向上を図っております。

平成 24 年 4 月に高崎、太田、大泉、所沢、川越、中之条、籠原支店、平成 24 年 10 月に伊勢崎、沼田、東松山、昭島支店、平成 25 年 4 月に桐生、桶川支店、平成 25 年 6 月に熊谷支店、平成 25 年 10 月に本店営業部、岩槻支店に配置しました。また、平成 26 年 10 月には、渋川、安中、霞ヶ関、わらび支店に配置し、現在 20 店舗で 30 名の女性行員が渉外担当者として活躍しております。

また、女性行員の役席者へ登用を積極的に進めており、平成 26 年 9 月末現在、女性の役席者は 74 名、全役席者に占める割合は 13.5%に達しております。今後につきましても、能力を重視した人材登用を行っていく方針であります。

## (8)効率的な営業経費の検討

### ①人件費

平成 24 年 4 月から複線型人事制度の本格的な運用を開始し、平成 24 年 10 月には、各コースに応じた適切な評価に基づく適正な配置や人件費の配分を図るために、人事考課制度の見直しを行っております。平成 26 年 4 月には、複線型人事制度の導入から 2 年が経過することに伴い、導入後初のコース転換を実施し、能力や適性に応じた行員の配置を図りました。また、専任職や継続再雇用者についても、「目標・課題の達成度」を評価し、考課の結果を賃金に反映させるなど、適正な配分を行っております。

人件費につきましては、高年齢者雇用安定法の改正により、60 歳以上の継続雇用者に対して、考課に関係なく希望者全員の雇用を継続し、営業力強化と労働意欲向上を図るため、賞与も支給対象としたことなどから、平成 26 年 9 月期は、計画を 73 百万円上回る 6,350 百万円となりましたが、引き続き、人件費の効率的な配分に努めてまいります。

### ②物件費

物件費につきましては、本支店の予算執行状況の厳格な管理や機械化関連投資の遅れにより、平成 26 年 9 月期は、計画を 101 百万円下回る 3,956 百万円となりました。

今後、機械化関連投資の増加による物件費の増加が見込まれることから、本支店の予算執行状況を厳格に管理するとともに、物件費の個別明細等から問題点の洗い出し

と分析を推進し、更なる圧縮努力を進めてまいります。

#### 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 外部評価委員会による評価

外部評価委員会につきましては、平成26年9月期に3回開催され、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等の評価を受けており、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。

###### ② 取締役会

経営の客観性及び透明性を確保し、経営体制の一層の強化を図るため、平成26年6月の株主総会での選任により、取締役を2名増員し、7名としました。また、取締役7名中2名を社外取締役とし、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。また、経営環境の変化に機動的に対応するため取締役の任期を1年としております。

###### ③ 監査役会

監査役につきましては、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、役付役員経験者や社外の第三者を選任し、経営監視機能の強化のため、法定員数を上回る4名の監査役を置いております（うち2名が社外監査役）。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ております。

なお、社外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選任しております。

###### 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) リスク管理体制の強化のための方策

### ① 統合リスク管理部

統合リスク管理部は、リスク管理の更なる強化・高度化を図るため、市場リスク管理を主体として取り組んでまいりましたが、信用リスク計量化など業務範囲を拡充してきております。ALM委員会の役割を有する資金管理部会（常務会）の下部組織である市場リスク管理委員会を主宰するとともに、リスク管理強化検討委員会及びALM強化検討委員会のメンバーとして、各施策の検討・推進に参画しております。

また、市場環境の大きな変化によるリスク顕在化に備えるため、様々なストレス事象を想定したシミュレーション機能の充実にも注力しております。

### ② リスク管理強化検討委員会

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、各部会を設置して、それぞれ施策を検討・推進しております。

信用リスク管理につきましては、内部信用格付モデルの改定、格付・資産査定 の運営プラットフォームの変更ならびに信用リスク計量化モデルの更新を信用リスク部会として取りまとめ、常務会の承認を得て、プロジェクトとして立ち上げました。精緻な格付体系の構築とデフォルト判別力向上、格付・査定業務の効率化とともに、信用リスク計量にかかるシミュレーション機能の確保を狙いとしております。本プロジェクトと並行して信用リスクにかかる管理体系の見直し・整備を進めてまいります。

流動性リスクにつきましては、営業店現金管理と資金流動性管理を分別した規程の制定と、コンティンジェンシープランの見直しと規程化を進めてまいります。

主要リスクの管理方針を明示したリスク管理全体の上位規程を制定し、当行リスク管理規程体系が簡明となるよう、委員会として引き続き具体的な検討を行います。

### ③ ALM強化検討委員会

バランスシートのキャッシュフロー推計にかかるモデルであるコア預金モデル、定期預金モデルおよび住宅ローンモデルの開発を完了しました。今後、金利リスク・流動性リスクを中心とする実際の運営面での活用を検討してまいります。

また、経営管理上の重要ツールである管理会計の見直し・高度化にも取り組んできており、業務部門別収益管理について、実績報告を開始いたしました。今後については、物件費の分別等更なる施策を検討・推進するほか、商品別収益管理等経営の意思決定に役立つ管理の枠組みを整備してまいります。

### (3)法令遵守の体制強化のための方策

#### ①コンプライアンス実践計画のPDCA

平成26年3月に策定した平成26年度コンプライアンス実践計画について、PDCAサイクルを実践し、コンプライアンス体制の充実を図っております。

(平成26年9月期の主な計画と実践結果)

- 不祥事件・事務事故再発防止態勢の強化
  - ・臨店事務指導実績57ヶ店、監査実績64ヶ店、国際部45ヶ店
- 反社会的勢力に対する取組強化
  - ・反社会的取引対策委員会の開催2回
  - ・都道府県暴力団排除条例への対応
- 犯罪による収益移転防止に関する法律に基づく管理態勢の構築
  - ・取引時確認事務の定着と厳正な管理の徹底及び疑わしい取引の届出に関わる管理の強化の徹底
  - ・凍結口座情報等の追加により照会の出力内容を改善し、不正利用口座開設を防止
- 新規事業・新規商品に対するリスクの検討
  - ・新規事業商品委員会の開催
- 顧客保護管理態勢の強化
  - ・苦情受付状況と係争中事件について常務会、取締役会に報告2回
  - ・階層別基本研修会等において「個人情報保護等」について周知徹底27回597名

#### 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26年9月期は、コンプライアンス委員会を6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体制の充実

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いたしました。

#### ④内部通報制度・アンケートの活用

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ます。

今後、適宜アンケートのチェック項目の改善を図り、より有効な活用・運用にも取り組んでまいります。

#### ⑤反社会的取引対策委員会の運営態勢の強化

総務部内の反社会的取引監視室長に外部からの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」、「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おります。平成 25 年 7 月 30 日には、「反社会的勢力との関係遮断宣言」で反社会的勢力との取引防止の基本原則 5 項目、(1) 取引先を含めた一切の関係遮断 (2) 資金提供等の禁止 (3) 組織としての対応 (4) 外部専門機関との連携 (5) 有事における民事と刑事の法的対応を社外に向けて宣言いたしました。

また、反社会的勢力との取引防止規程により、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。

さらに、各種反社会的勢力情報を、当行の反社会的勢力情報管理システムへ登録し、個別照会による入口防止を徹底しているほか、四半期末を基準日として、当行全顧客に対してスクリーニングを実施し、常務会、取締役会へ報告するなど、反社会的勢力との関係遮断に向けて、法の下に適切な対処をしております。

また、反社会的勢力との取引防止に向けた各種規程等への排除条項の導入や都道府県暴排条例への対応などの体制整備を図り、研修推進者会議等の各種会議及び研修会において、制定済みの規程・マニュアルに基づく行員研修・指導を徹底するとともに、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。

### (4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

#### ①外部評価委員会の取組み状況

経営に対する評価の客観性確保の観点から、外部評価委員会を設置しております。外部評価委員会の詳細につきましては、4-(1)-①(P30)のとおりです。

## (5) 情報開示の充実のための方策

### ① 四半期情報開示の充実

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. 中小規模の事業者等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、お客様支援活動により、お客様の本業支援に積極的に取り組み、円滑な資金供給に取り組んだ結果、計画を277億円上回る6,282億円となりました。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を主な要因とした総資産の増加により、計画を0.42ポイント下回る31.41%となりました。

【図表24】中小規模の事業者等に対する信用供与の計画・実績 (単位:億円、%)

	24/3期	24/9期	25/3期	25/9期	26/3期	26/9期			27/3期	
	実績 (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	5,768	5,831	5,919	6,019	6,161	6,005	6,282	277	514	6,055
総資産	18,291	18,661	18,833	19,306	19,444	18,865	19,997	1,132	1,706	18,903
総資産に対する比率	31.53	31.24	31.42	31.17	31.68	31.83	31.41	△ 0.42	△ 0.12	32.03

### (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の進捗状況

#### ① 地域密着型金融の推進によるお客様支援の実践に向けた活動強化

3-(1)-①(P7~20)のとおりです

#### ② お客様支援体制の強化

3-(2)-①②③(P21~22)のとおりです。

#### ③ 中小規模事業者等向け貸出の拡大方策について

中小規模事業者等向け貸出につきましては、ビジネスマッチングや補助金申請アシストなど、お客様の本業支援を徹底するとともに、年商ターゲットゾーン先への新規融資を積極的に展開しております。

また、平成24年4月に市場の成長性が高い地域の4店舗（本店営業部、高崎、太田、川越支店）、平成24年6月に1店舗（東京支店）、平成24年10月に5店舗（熊谷、富

岡、深谷、上尾、草加支店)に法人渉外担当者をそれぞれ1名増員し、平成25年4月に1店舗(大宮支店)に同担当者を2名増員し、平成26年4月には6店舗(鶴瀬、草加、新栄町、行田、蓮田、大井町)に同担当者をそれぞれ1名増員するなど、市場の特性に応じた人員配置を行うことにより、中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化と、お客様支援(本業支援・事業再生)の強化を図り、お客様のニーズの把握や情報提供、不動産担保や個人保証に過度に依存しない融資の取組みを積極的に行い、中小企業向け金融の円滑化に取り組んでおります。

### (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の進捗状況

中小規模事業者等のライフサイクルに応じた各段階でのきめ細かい支援は、地域密着型金融の不可欠の要素であると認識しております。取引先に対し各段階で次のような施策を実行し、地域における経済活性化に寄与しております。

#### ①創業・新事業開拓支援

##### ア.群馬大学等との連携

当行は、TOWAお客様応援活動において、高い技術力を持った取引先企業と群馬大学との共同開発研究のマッチング支援を行っており、平成24年度のTOWAお客様応援活動開始以降、取引先企業66社に対して共同開発研究の提案を行い、現在、合計で9社の共同研究が開始しております。

また、当行は、群馬大学共同研究イノベーションセンター主催の、群馬の地で新事業を創出し、地域を活性化しようとする起業家、起業構想者、事業後継者、学生等の創業・起業を支援する目的で実施している「起業塾」を後援し、平成24年11月には、審査部と営業推進部(現リレバン推進部及びリレバン戦略部)の担当者(2日間、延べ8名)を講師として派遣いたしました。

平成26年2月及び3月には、社会貢献活動の一環として、昨年に引き続き、群馬大学社会情報学部におきまして、金融経済にかかわる連携授業を開講いたしました。4日間にわたり、頭取を始めとする講師延べ14名が金融業務に携わる実務者の立場から、金融、金利、外国為替等の講義と日本経済と財政・金融政策の経済的分析、欧州債務問題等の講義を行いました。

平成22年7月から開講している放送大学の面接授業については、開始から5回目を迎え、平成26年7月には「現下の金融経済の実像と展望」との題目で面接授業を行いました。頭取を始め、国際部長、資金運用部長など講師延べ8名により、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の他、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。

さらに、平成26年11月に群馬大学、前橋工科大学等と連携し、関東経済産業局、北関東産官学研究会等の後援のもと、第11回東和新生会ビジネス交流会を群馬県前橋市で開催いたしました。ビジネス交流会では、当行の取引先企業や協賛・後援先

に加え、今回は、北関東での広域ビジネスマッチングの展開に向けて、筑波銀行と栃木銀行の取引先企業各 5 社が参加され、合計 143 社が出展されました。1,600 人超の来場者に自社製品、技術の P R や商談を行うとともに、群馬県産業政策課・商政課の相談ブース、大学共同研究相談ブース（群馬大学と前橋工科大学）、補助金相談ブース（関東経済産業局と中小機構）、大手企業商談ブース（工業系と食関係）等を用意し、個別での相談・商談の機会を設け、お客様の新たなビジネスチャンスにつながる橋渡しを行いました。

今後につきましても、群馬大学等と連携し、創業・新事業をはじめ企業の多角化等に向けてのビジネスマッチングなどの支援を積極的に実施してまいります。

#### **イ. 創業・新事業支援向け融資制度の活用**

地域密着型金融の推進によるお客様支援の実践により、お客様の状況を正確に把握することで、創業・新事業を計画しているお客様への情報提供や事業計画のアドバイスなどを積極的に行っております。中小企業基盤整備機構との連携による創業補助金については、平成 26 年 9 月期は、7 社の申請支援を行い、うち 1 社が採択となりました。また、地方公共団体の制度融資の積極的な活用に努め、平成 26 年 9 月期の創業・新事業支援向けの制度融資は、41 先の新規融資に結びつきました。

以上の取組みにより、平成 26 年 9 月期の創業・新事業開拓支援は、48 先でした。

### **②経営相談**

当行は、お客様の本業を支援するお客様支援活動に取り組んでおり、お客様の事業を知ることで、適切なアドバイスを行い、お客様の収益力を高める活動を積極的に展開しております。

#### **ア. 事業改善支援・経営改善計画の策定支援**

審査管理部企業支援室が中心となり、お客様の経営上の問題点に対し、外部機関や外部コンサルタントと連携し、的確な助言等を行う事業改善支援と経営改善計画の策定支援を実施しております。平成 26 年 9 月期には、取引先 44 先の事業改善に向けた取組みを行いました。

#### **イ. 経営相談会の開催**

公認会計士、税理士、弁護士等の外部専門家による経営相談会を実施し、企業が抱える問題点の洗い出しや解決策の助言を行い、改善計画の策定支援やフォローアップに努めております。平成 26 年 9 月期に開催された経営相談会 12 店舗のうち、11 店舗 21 社の事業改善に対する助言・指導の支援を行いました。また、平成 23 年度下期から開催している経営相談会の全参加営業店に対し、フォロー状況の確認を行いました。

## ウ. TOWAお客様応援活動等による事業支援の提案

当行は、お客様の事業・生活の課題等を把握し、その課題を解決するための提案を行う「TOWAお客様応援活動」に取り組んでおります。

平成 26 年 9 月期には、販路拡大などのビジネスマッチングの提案が、面談 3,282 件、成約 197 件に達するなど、積極的な提案活動により、面談件数・成約件数は増加傾向にあります。

また、お客様の課題等に対して、補助金制度の利用や各種商談会への参加等の提案活動も積極的に行っており、平成 26 年 9 月期には、242 件の提案活動（事業承継・M&Aに関する提案活動 10 件を除く）をお客様に採用いただき、51 件の成果に結びついております。

以上の取組みにより、平成 26 年 9 月期の経営相談は、計画を 184 先上回る 504 先でした。

## ③早期事業再生支援

当行は、お取引先の課題解決のため、審査管理部企業支援室の専門性を一層高めるとともに、中小企業再生支援協議会・地域経済活性化支援機構や事業再生ファンド、外部コンサルタント等の知見・機能を積極的に活用したなか下記のスキームにより、早期事業再生支援に取り組んでおります。

### ア. 外部専門家の活用

抜本的な事業再生、業種転換、返済計画見直し等の支援が必要な場合においては、従来通り民間コンサルタントの積極的な活用を図るとともに、公認会計士、税理士、弁護士等の外部専門家による経営相談会も継続的に開催しております。

平成 26 年 9 月期の外部機関や専門家を活用した取組件数は、経営改善支援センター 7 先、保証協会経営サポート会議 15 先、群馬県中小企業診断士協会 1 先、コンサルタント会社等 10 先の実績でした。

### イ. 中小企業再生支援協議会等の活用

経営改善・事業再生支援を要する取引先企業の中から、企業規模や支援内容、事業再生に向けた意欲の有無により見込先を選定し、平成 26 年 9 月期の中小企業再生支援協議会等の活用による事業再生の取組みは 6 先でした。

また、地域経済活性化支援機構を活用による事業再生の取組みを 1 先に対して行うなど、取引先企業の事業再生に向けて積極的に取り組んでおります。

### ウ. 事業再生ファンド等の活用

平成 25 年 2 月、群馬県内 11 金融機関とともに、あおぞら銀行グループと「ぐんま中小企業再生ファンド」の設立に関する覚書を締結しました。群馬県専用の中小

企業再生ファンドであり、当行は、本ファンドを積極的に活用した中、県内の中小企業等のお客様の事業再生ニーズに全力でお応えしていく方針です。

また、当行は、事業再生支援等専門子会社「東和フェニックス㈱」を活用し、積極的に事業再生支援を行ってまいりました。平成 20 年 3 月に分割譲渡を行った 60 先 243 億円の債権は平成 25 年度中に全先について最終処理が完了し、平成 24 年 9 月に債権譲渡を行った 4 先 655 百万円の債権も、平成 26 年 9 月期までに全先について最終処理が完了いたしました。

以上の外部機関・外部専門家等による取組み 40 先の中には、重複して外部機関・外部専門家等を活用している先 5 先が含まれていることから、実質的な外部機関・外部専門家等による取組み先数は 35 先となります。DDS・DESを活用して事業再生支援を行った先 2 先、実抜計画策定によるランクアップ先 8 先と含めて、平成 26 年 9 月期の早期事業再生支援は 45 先でした。

#### ④事業承継支援・M&Aニーズへの対応

公認会計士・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では、平成 26 年 9 月期に開催された 12 店舗のうち、11 店舗 21 社の事業承継・相続等の相談に対し助言・指導の支援を行いました。今後も多様化するお客様のニーズにお応えするため、㈱日本M&Aセンターによる行内研修を実施することを計画しております。

さらに、事業承継支援の一環として、東和新生会において、外部講師による後継経営者のための実践経営学を学ぶ「次世代経営塾」を開講しております。平成 22 年より開始し、すでに 4 期生まで、延べ 110 名の若手経営者及び後継経営者が受講しました。平成 26 年度についても、9 月より開講し、24 名の若手経営者及び後継経営者が受講しております。

また、TOWAお客様応援活動等により、事業承継支援・M&Aの提案を 10 先に行ったことから、平成 26 年 9 月期の事業承継支援は、計画を 21 先上回る 31 先でした。

#### ⑤担保・保証に過度に依存しない融資の促進

当行は、原則無担保のスコアリング商品「東和の速効力」や「東和の速決力・スピード」、原則無担保でスピーディーな対応が可能な「B I Zークイック」を取り扱うとともに、TOWA成長事業応援ファンドの販売や、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。

##### ア. 無担保、スピーディーな対応が可能な事業性ローンの活用

平成 26 年 9 月期の無担保、スピーディーな対応が可能な事業性ローンの利用実績は、「B I Zークイック」及び「B I ZークイックⅡ型」が 369 件 38 億円、「東和の



速効力」が70件13億円となりました。

なお、上記件数は、融資口座数を示しており、商品を重複利用されている取引先が4先含まれていることから、事業性ローンの取引先数は合計で435先となります。

#### イ. TOWA成長事業応援ファンドⅡの販売

平成24年4月に日本銀行の「成長基盤強化を支援するための資金供給」制度を活用した「TOWA成長事業応援ファンドⅡ」を組成し（ファンドの規模30億円）、今後成長が期待できる産業の育成や新たな雇用の創出につながる資金需要への対応を強化した結果、平成24年9月期中に57件30億円の実績となりました。

#### ウ. ABLの活用

ABL融資は、お客様の事業価値を見極め、経営改善・事業再生等を図るための資金や新たなビジネスに挑戦するための資金の確保につながるものであることから、積極的な取組みを行った結果、平成26年9月期は48先5,530百万円（うち棚卸資産36先3,237百万円、売掛債権12先2,293百万円）の実績となりました。

以上の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等による取組み435先、ABL融資による取組み48先に加え、財務制限条項（コベナンツ）を活用した融資の取組先が28先、私募債の利用が2先あり、平成26年9月期の担保・保証に過度に依存しない融資促進は、計画を63先上回る513先でした。

### 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26年9月期の経営改善支援取組み率は、計画を1.57ポイント上回る8.29%となりました。

【図表25】経営改善の取組み

(単位:先)

	24/3期	24/9期	25/3期	25/9期	26/3期	26/9期		27/3期		
	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	43	39	47	58	85	40	48	8	5	40
経営相談	110	267	455	413	474	320	504	184	394	330
早期事業再生支援	8	20	19	43	49	20	45	25	37	20
事業承継支援	1	33	28	29	24	10	31	21	30	10
担保・保証に過度に依存しない融資促進	646	652	638	636	575	450	513	63	△133	450
合計	808	1,011	1,187	1,179	1,207	840	1,141	301	333	850
取引先	12,034	12,369	12,682	13,057	13,424	12,500	13,765	1,265	1,731	12,600
経営改善等支援取組み率(%) (経営改善等支援取組み数/取引先)	6.71	8.17	9.36	9.03	8.99	6.72	8.29	1.57	1.58	6.74

(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) 「経営改善支援取組み先」とは、次の5項目への取組み先といたします。

## 1. 創業・新事業開拓支援先

- (1) 群馬大学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」融資商品等による融資を行った取引先として、群馬県制度融資等の創業貸付及び群馬県信用保証協会の新規事業関連保証による貸付、中小企業基盤整備機構の地域資源・新連携制度の認定先への貸出を行った先

## 2. 経営相談支援先

- (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など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) 東和フェニックス㈱を活用して事業再生支援を行った先

## 4. 事業承継支援先

- (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先

- (1) 財務制限条項（コバナンツ）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）

## 6. 剰余金の処分の方針

### (1) 配当に対する方針

平成26年3月期の配当につきましては、優先株式は約定に従った配当を行うとともに、普通株式は1株あたり2円の配当を行いました。

平成 27 年 3 月期以降の配当につきましては、優先株式は約定に従った配当を行うとともに、普通株式は当行の収益力を高め、財務体質の強化を図り、安定的に配当を行っていく方針です。

## (2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針

役員賞与については、現在支給を行っておりません。

## (3) 財源確保の方策

経営強化計画の着実な遂行による収益力強化と業務効率化を図り、業績の早期安定化に努めることにより、利益剰余金を着実に積み上げ、公的資金 350 億円の早期返済を目指してまいります。

なお、利益剰余金については、平成 26 年 3 月期は 33,303 百万円の計上と、当初の経営強化計画 9,941 百万円に対して 23,362 百万円の計画以上の積み上げが図られております。

【図表26】利益剰余金の計画・実績

(単位:百万円)

	22/3期			23/3期			24/3期		
	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
利益剰余金	2,217	3,844	1,627	1,785	9,237	7,452	4,122	15,715	11,593

	25/3期			26/3期			27/3期
	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画
利益剰余金	6,787	22,122	15,335	9,941	33,303	23,362	12,810

(注) 利益剰余金の中には、利益準備金が含まれております。

## 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。さらに、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、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 内部管理体制

#### 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、また、会計監査に加え、業務監査を的確に実施しております。

#### イ. 監査部

当行は、監査部による監査を通じて内部管理体制の強化を図っております。

監査部は、金融商品取引法等、顧客保護関連法令に対応した監査の充実・強化の観点から、顧客説明、顧客サポート等、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を中心とした監査も行うとともに、コンプライアンス推進体制についても監査し、全行的な法令等遵守体制の強化を図っております。

#### ウ. 利益相反管理態勢

当行（グループ会社を含む）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おります。

### ② 財務報告に係る内部統制

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

当行リスク管理のポリシーとなるべき上位規程の制定を予定しております。年度毎に策定・承認を受けていた「リスク管理の基本方針」を取りまとめて、目的別に整理したうえで、当行の基本的考え方として規程化を行います。

また、リスク計量化にかかる規程である統合リスク管理規程についても、現在の運営に合わせた改定を行い、規程としての維持・管理体制を整備いたします。

なお、半期毎に決定し配賦するリスク資本につきましては、業務計画の策定・見直し時に想定される環境変化についても具体的な影響額を織り込んだうえで算定・配賦することとしており、配賦額に基づいたリスク管理・報告を適切に実施しております。

## ②信用リスク管理

リスク管理強化検討委員会信用リスク部会において、信用格付モデルの更新と格付・自己査定プラットフォーム変更ならびに信用リスク計量化モデルの更新案を取りまとめ、常務会の承認を得ました。移行時および変更後の運営負担の程度を中心とする分析・検証の結果、費用対効果が認められると判断いたしました。プロジェクトチームを設置して取り進めております。

本プロジェクトと並行して、信用リスク管理体系整備の諸施策の検討をスタートいたします。体系的な信用格付の構築により、与信先の信用力と当行経営体力を勘案した与信限度額設定が可能な体系の構築を始め、信用リスク量計測の精緻化に至る信用リスク管理の諸ステップの改善・強化を図ってまいります。信用リスク管理規程の制定により一応の整備が完了する予定となっております。これにより、格付・資産査定業務の高度化と効率化が図れるとともに精緻な与信限度体系に基づくポートフォリオ運営が可能となり、与信ポートフォリオ全体のシミュレーションを柔軟且つ機動的に行うことが可能となります。

## ③市場リスク管理

有価証券および仕組商品にかかる市場リスクの日次管理及び月次の銀行勘定の預貸金を中心とするバランスシート全体の市場リスク管理の体制は定着しております。VaRベースだけでなく、期間損益リスクを管理していくために、ALM強化検討委員会およびリスク管理強化検討委員会市場リスク部会にて、市場リスク計測・管理の高度化の検討を始めております。キャッシュフロー推計にかかるコア預金モデル、定期預金モデル、住宅ローンモデルの構築は完了しており、その活用とALMシステムの機能・データの見直しと改善により、経営管理と市場リスク管理の相乗効果が期待できると考えられ、更なる検討を行います。

## ④流動性リスク管理

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、営業店現金と資金繰り状況を確認しているほか、風評等のないことを確認し、経営レベルへの報告を行っております。また、資金繰り部署である資金運用部が実際の資金繰りを行いつつ、資金繰りの実績および今後の見込みについて、月次で資金管理部会（常務会）に報告しております。

資金流動性リスク管理規程を制定して、銀行全体の流動性運営ルールを定め、流動性危機対応マニュアルと営業店現金管理マニュアルを策定して、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体制を整える方向で、見直し作業を行っております。平成26年度中に全体整合性ある整備を完了させる予定です。

#### ⑤オペレーショナルリスク管理

事務リスク、システムリスク、法務・コンプライアンスリスク等個別のリスクカテゴリーに対応した施策を実施し、規程も整備いたしました。

また、システムリスクについては、継続的に点検を実施し、課題に対する取組みを確実にモニタリングするなど、システム障害の未然防止と発生時の迅速な復旧対応を経営上の重大な課題と認識し、態勢を整備してまいります。

なお、金融検査マニュアル等の一部改正を踏まえて、システム制限値の精査等システムリスクの総点検を平成26年7月末基準として実施し、システムリスクに関する現状と課題等に関して結果を常務会に報告いたしました。

今後につきましても、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対象とし、組織横断的な方向性を確立するために、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ごとに検討を進めてまいります。

以 上