

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 23 年 6 月



株式会社 東和銀行

<目次>

1. 平成 23 年 3 月期決算の概要	1
(1) 経営環境	1
(2) 決算の概要	1
2. 経営改善にかかる数値目標の実績	4
(1) コア業務純益	4
(2) 業務粗利益経費率	4
3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	5
(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(支店の特徴ある役割付けと支店のグループ化)	5
(2) 本部機能の強化(支店サポート体制の強化)	7
(3) 預金増強戦略の再考	10
(4) マーケット特性に応じた貸出戦略	10
(5) 有価証券・市場性ローン戦略	12
(6) 預かり資産戦略	12
(7) 年齢構成改善/人事ローテーション活性化	13
(8) 経費削減	13
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	14
(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	14
(2) リスク管理の体制の強化のための方策	14
(3) 法令等遵守の体制の強化のための方策	18
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	19
(5) 情報開示の充実のための方策	19
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	20
(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	20
(2) 中小規模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	21
6. 剰余金の処分の方針	27
(1) 配当に対する方針	27
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	27
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	27
(1) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動	27
(2) 経営管理に係る体制	27
(3) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等	28

## 1. 平成 23 年 3 月期決算の概要

### (1) 経営環境

平成 23 年 3 月期のわが国経済は、夏までは政府の経済対策による個人消費の押し上げや輸送用機械を中心とした製造業が景気回復を牽引し、緩やかな回復基調にありましたが、秋以降になると政策効果の一巡や円高、海外経済の減速により、景気は足踏み状態となりました。その後、今年に入り輸出や生産が持ち直すなど踊り場を脱する動きが顕在化していたものの、3 月 11 日に発生した東日本大震災により景気動向は一変し、生産面を中心に下押しする圧力が強まりました。

このような経済状況のもと当行は、「雨でも傘をさし続ける銀行」として、中小企業の皆様等への円滑な資金供給や経営改善支援などのコンサルティング機能の発揮に努め、地域とお客様の発展のために全役職員が一丸となって努力してまいりました。

### (2) 決算の概要(単体ベース)

#### ① 預金・預かり資産

預金は、宝くじ付定期預金等のお客様ニーズに応えた商品の販売など安定した預金の吸収に努めた結果、法人・個人ともに順調に増加し、平成 23 年 3 月期末残高は前年度末比 321 億円増加の 1 兆 6,310 億円となりました。

投資信託は、短期豪ドル債オープンなど毎月分配型で海外債券型等のお客様のニーズにあった商品の提供により 302 億円の販売を行いました。世界的に市況の低迷が続いていることや長引く円高等の影響による基準価額の下落もあり、投資信託純資産残高は前年度末比 44 億円減少し 879 億円となりました。一方、生命保険は 42 億円、公共債は 37 億円の販売・募集を行いました。

#### ② 貸出金

貸出金は、靴底を減らす活動でお客様まわりを徹底し、また、支店のグループ化等により営業店サポート体制を強化したことなどによって、お客様との接点を深め地域金融機関として資金供給に積極的に取組んだ結果、平成 23 年 3 月期末残高は、前年度末比 295 億円増加の 1 兆 2,293 億円となりました。特に、中小規模事業者等向け貸出金は、前年度末比 221 億円増加の 5,623 億円となりました。

#### ③ 収益

資金利益は、貸出金が増加したことや有価証券利息が増加したこと等により、前年度末比 2,966 百万円増加の 28,939 百万円となりました。役務取引等利益は、投資信託など金融商品の販売が好調であったことから、前年度末比 287 百万円増加の 1,628 百万円となりました。その他業務利益は、低利回りで収益の圧迫要因となっていた変動利付国債 990 億円全額を処分したことによる売却損 3,378 百万円を計上したことから、前年度末比 2,897 百万円減少の△

3,056 百万円となりました。

人件費につきましては、役員報酬の削減や行員の賞与カットを継続しておりますが、時間外手当等の増加や社会保険料率の改定により保険料率が上昇し厚生費が増加したことなどから、前年度末比 109 百万円増加の 12,241 百万円となりました。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外部ベンダーとの交渉による条件改定に努めたことにより、前年度末比 353 百万円減少の 7,897 百万円となりました。

不良債権処理額は、お客様の実態把握に努め適切な資金応需に取り組んだことにより、前年度末比 1,024 百万円減少の 1,634 百万円となりました。株式等関係損益は、保有する銀行株式等の下落により△1,487 百万円となりました。

この結果、経常利益は前年度末比 1,028 百万円増加の 2,443 百万円となりました。また、取引先への経営改善支援等に積極的に取り組んだことから貸倒引当金残高が減少し、業績の順調な回復に伴い繰延税金資産が増加したことなどから、純利益は前年度末比 2,209 百万円増加の 6,025 百万円となりました。

#### ④自己資本比率

自己資本比率は、前年度末比 0.11 ポイント改善し、9.31%となりました。

#### ⑤不良債権

金融再生法開示債権は、お客様の実態把握による適切な管理に加え、中小規模事業者等に対する経営改善支援の取組み強化により、前年度末比 140 億円減少し、760 億円となりました。

また、金融再生法開示債権比率は、開示債権残高の減少及び貸出金の増強等による総与信の増加により、前年度末比 1.3 ポイント改善し、6.15%となりました。

【図表 1】 損益状況の推移(単体、単位:百万円)

	22/3期	23/3期			
	実績	計画	実績	計画比	22/3期比
業務粗利益	27,124	25,893	27,510	1,617	386
(うち資金利益)	25,943	28,304	28,939	635	2,996
(うち役務取引等利益)	1,341	1,512	1,628	116	287
(うちその他業務利益)	△ 159	△ 3,923	△ 3,056	867	△ 2,897
経費(除く臨時処理分)	21,400	21,164	21,130	△ 34	△ 270
人件費	12,132	11,940	12,241	301	109
物件費	8,250	7,995	7,897	△ 98	△ 353
税金	1,017	1,232	991	△ 241	△ 26
一般貸倒引当金繰入額	0	0	0	0	0
業務純益	5,724	4,727	6,379	1,652	655
(コア業務純益)	5,983	8,744	9,527	783	3,544
臨時損益	△ 4,309	△ 4,949	△ 3,936	1,013	373
(うち不良債権処理額)	2,658	4,061	1,634	△ 2,427	△ 1,024
(うち株式等関係損益)	△ 1,532	0	△ 1,487	△ 1,487	45
(うちその他臨時損益)	△ 118	888	△ 814	△ 1,702	△ 696
経常利益	1,415	△ 222	2,443	2,665	1,028
特別損益	2,574	650	1,395	745	△ 1,179
税引前当期純利益	3,989	428	3,838	3,410	△ 151
法人税、住民税及び事業税	297	366	183	△ 183	△ 114
法人税等調整額	△ 123	0	△ 2,370	△ 2,370	△ 2,247
当期純利益	3,816	61	6,025	5,964	2,209

【図表 2】 金融再生法開示債権比率の状況(単位:百万円)

	22/3期	23/3期	
	実績	実績	22/3期比
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	12,162	9,898	△ 2,264
危険債権	59,986	55,142	△ 4,844
要管理債権	17,944	11,005	△ 6,939
合計(A)	90,092	76,046	△ 14,046
正常債権	1,118,968	1,160,433	41,465
総与信(B)	1,209,061	1,236,479	27,418
金融再生法開示債権比率(A)/(B)(%)	7.45%	6.15%	△1.3%

## 2. 経営改善にかかる数値目標の実績

### (1) コア業務純益

平成 23 年 3 月期のコア業務純益は、計画を 783 百万円上回る 9,527 百万円となりました。

これは、貸出金が増加したことや有価証券利息が増加したこと等により、資金利益が計画を 635 百万円上回り、また、投資信託など金融商品の好調な販売により、役務取引等利益が計画を 116 百万円上回ったことなどによるものです。

【図表 3】 コア業務純益の計画・実績（単位:百万円）

	21/9期	21/9期	22/3期	23/3期				24/3期
	実績	計画始期	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画
コア業務純益	2,824	5,648	5,983	8,744	9,527	783	3,879	10,176

※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

※21/9期計画始期については、21/9期の半期実績を2倍にした数値としております。

### (2) 業務粗利益経費率

平成 23 年 3 月期の業務粗利益は、計画を 1,618 百万円上回る 27,510 百万円となりました。

これは、貸出金が増加したことや有価証券利息が増加したこと等により、資金利益が計画を 635 百万円上回り、また、投資信託など金融商品の好調な販売により、役務取引等利益が計画を 116 百万円上回ったこと、更には、有価証券利回りの改善を図るために変動利付国債 990 億円全額の売却を行ったものの、その他業務利益が計画を 867 百万円上回ったことなどによるものです。

その結果、社会保険料率の上昇等による人件費の増加等により機械化関連費用を除く経費は計画を 188 百万円上回りましたが、業務粗利益経費率は、計画を 3.63 ポイント下回る 69.60% となりました。

【図表 4】 業務粗利益経費率の計画・実績（単位:百万円、%）

	21/9期	21/9期	22/3期	23/3期				24/3期
	実績	計画始期	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)	9,723	19,446	19,221	18,961	19,149	188	△ 297	18,770
業務粗利益	13,649	27,298	27,124	25,892	27,510	1,618	212	31,278
業務粗利益経費率	71.23	71.23	70.86	73.23	69.60	△ 3.63	△ 1.63	60.01

※業務粗利益経費率＝(経費-機械化関連費用)/業務粗利益

※機械化関連費用は、事務機器等の減価償却費、機械賃借料等を計上

※21/9期計画始期の経費(機械化関連費用除く)および業務粗利益については、21/9期の2倍にした数値としております。

### 3. 経営の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 21 年 12 月に策定した「経営強化計画」に基づき、「雨でも傘をさし続ける銀行」を標榜し、地域の中小企業の皆様等への円滑な資金供給や経営改善支援などのコンサルティング機能の発揮に努め、地域とお客様の発展に全力で取り組んでまいりました。

#### (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

##### (支店の特徴ある役割付けと支店のグループ化)

##### ① 支店の特徴ある役割付け

中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化に向け、効率的営業体制の構築を図るために平成 21 年度下期に「支店診断表」を作成し、各支店の所属する市場分析や預貸金のボリューム分析、信用コスト分析、リスク控除後収益等の分析を行ってまいりました。更にきめ細かい営業推進目標を立案できるようにするため、各市場の人口増減率・住宅着工戸数の推移、法人事業所数の推移等の分析及び預貸金の金融機関平均や平均伸び率に基づいた預貸金の将来予測を行うなど、各市場における支店の特徴をより精緻に分析し、平成 22 年 9 月に「支店診断表」の見直しを行いました。これにより支店の特徴分析が図れ、平成 22 年度下期以降、各支店の特徴にあった営業目標の設定に活用するとともに、各支店へも「支店診断表」を配付し、効率的な営業店運営に役立つものとなっております。

また、平成 22 年 4 月より、資金需要の旺盛な群馬県の高崎支店・伊勢崎支店・太田支店、埼玉県川越支店・所沢支店・岩槻支店、東京支店に法人渉外係を各支店 1 名ずつ計 7 名増員いたしました。

##### ② 支店のグループ化

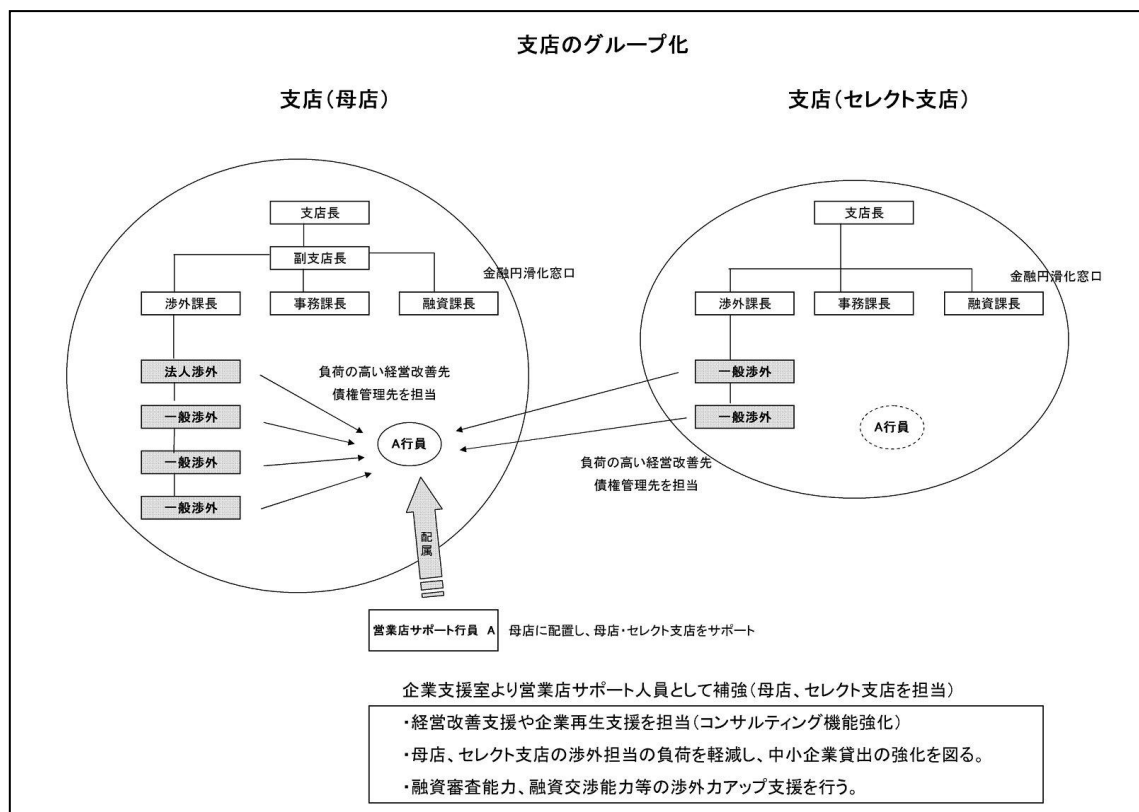
計画では、各店を「母店」、「セレクト支店」並びに「フルライン支店」の 3 タイプに分類し、「母店」は、各地域グループの中核を担う店舗として、グループ内のセレクト支店から融資事務や経営改善支援業務等の過大な業務負担を母店に集約しながら、その結果支店のグループ化によりグループ内から創出される渉外行員や渉外活動時間を中小規模事業者等への貸出強化、ひいては地域経済の発展に役立てることを目的に効率的営業体制を構築(支店の特徴ある役割付け、支店のグループ化)することとしておりました。しかしながら、支店のグループ化における各種手続きにおいて、融資事務を母店に集約した場合に、お客様からの融資関係書類の徴求等で、渉外行員が母店・セレクト支店間を頻繁に移動せざるを得ないことから、より効率性を重視するとともに、施策の実効性を高めるため、融資事務を母店に集約せず、支店のグループ化を実施することいたしました。

支店のグループ化の目的は、渉外行員の業務負担の軽減と事務の効率化により、お客様との接点を拡大させ円滑な資金供給を徹底することと、経営改善支援業務を強化することであることから、経営改善支援業務を専門に担当する人員を支店のグループ内から創出するのではなく、本部の審査管理部企業支援室から経営改善支援担当をグループ母店に追加配置

し、母店及びセレクト支店の経営改善支援先を担当することで渉外担当者の負荷を軽減し、経営改善支援先の早期再生と中小規模事業者等向け貸出の強化を図る体制といたしました。また、審査管理部企業支援室から配置する経営改善支援担当は、経営改善支援先の早期再生業務に加え、渉外行員の融資審査能力や融資交渉能力等の渉外力向上に向けた支援なども行うとともに、営業店のコンサルティング機能を強化し、中小規模事業者等への貸出増強を図ってまいります。

このグループ化については、平成22年7月に高崎と太田地区、11月に前橋と伊勢崎地区、平成23年2月に熊谷地区、6月に東京地区の計6地区で実施し、グループ化した母店の高崎支店、太田支店、本店営業部、伊勢崎支店、熊谷支店、東京支店には審査管理部企業支援室の担当をそれぞれ1名配置し、渉外行員が行っている経営改善支援等の業務負担を専門担当者へ移し、新規開拓や取引深耕等の前向きな渉外活動に専念できる体制をつくりました。また、9月には川越地区を予定しており、このグループ化については今後も順次拡大し、最終10グループ程度を計画しております。

【図表5】 支店のグループ化のイメージ



### ③補完的チャネルの活用

#### ア. インターネット

インターネットは、非対面営業の重要ツールとして位置付けており、ホームページの充実



を図るとともに、お客様サービスの向上に努めてまいりました。なお、平成 22 年 9 月に販売開始した「スピード王」及び平成 23 年 3 月に販売開始した「東和イージーローン」の 2 つのフリーローンについて、インターネットによる申込みを開始いたしました。

#### イ. コールセンター

コールセンターは、お客様のニーズを踏まえた商品開発や情報提供、相談対応など店舗運営を補完する重要な施策として位置付けており、平成 22 年 9 月に提携銀行を訪問し、最先端のコールセンターの運営方法等を視察してまいりましたが、提携銀行での研修等を通じてノウハウを十分蓄積したなか当行での設置を検討することとし、当面は外部委託を活用し機能の充実を図ってまいります。

なお、平成 22 年 9 月に販売開始したフリーローン「スピード王」の取扱いにあたり、提携先である新生フィナンシャル㈱に電話受付業務を委託し、フリーダイヤル受付を実施しております。

### (2) 本部機能の強化(支店サポート体制の強化)

#### ① 中小企業貸出推進委員会の創設

平成 21 年 11 月に、中小規模事業者等に対する貸出強化と適切な審査の実施を行うために、副頭取直轄の中小企業貸出推進委員会(副頭取を委員長、総合企画部長をオブザーバーとし、営業推進部長・審査部長・審査管理部長・営業推進部所属の中小企業貸出推進担当者 3 名で構成する本部横断的な組織)を設置し、月次で開催する委員会のなかで、貸出推進施策や新商品の検討を行うとともに、業務推進及び与信状況のモニタリングを通じ、適切なリスクコントロールを行い円滑な資金供給が可能となるよう、支店をサポートしてまいりました。

この結果、平成 23 年 3 月期の中小規模事業者等向け貸出金は、計画比 149 億円増加し、前年度末比 221 億円増加の 5,623 億円となりました。

(平成 22 年 4 月以降の主な具体的施策)

#### ○ 支店サポート体制の構築

- ・平成 22 年 4 月 嘱託・パート行員による融資稟議書の代理作成を可能とした。
- ・平成 22 年 4 月 融資稟議書の添付書類の削減と統一化
- ・平成 22 年 4 月 日本 SME 格付取扱業務の開始(新規事業所開拓のツール)
- ・平成 22 年 7 月 支店のグループ化を高崎・太田の 2 地区で実施し、審査管理部企業支援室の担当者を高崎支店、太田支店にそれぞれ 1 名配置
- ・平成 22 年 10 月 投信専担者を 20 支店に追加配置、また、6ヶ所のマイホームセンターに女性行員をそれぞれ 1 名配置
- ・平成 22 年 11 月 支店のグループ化を前橋・伊勢崎の 2 地区で実施し、審査管理部企業支援室の担当者を本店営業部、伊勢崎支店にそれぞれ 1 名配置

- ・平成 23 年 2 月 支店のグループ化を熊谷地区で実施し、審査管理部企業支援室の担当者を熊谷支店に 1 名配置
- ・公認会計士、税理士等、外部専門家による経営相談会の開催  
平成 22 年 5 月から平成 23 年 3 月 22 店舗にて開催し、取引先 50 社が参加
- ・平成 23 年 6 月 支店のグループ化を東京地区で実施し、審査管理部企業支援室の担当者を東京支店に 1 名配置

○新商品の販売

- ・平成 22 年 8 月 新規事業所開拓専用の無担保事業性貸出商品「東和の速決力・スピード」の取扱開始  
平成 23 年 6 月末実績 116 件、1,302 百万円
- ・平成 22 年 8 月 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」の趣旨を踏まえた独自施策として「TOWA 成長事業応援ファンド」の取扱開始  
平成 23 年 6 月末実績 137 件、10,413 百万円

○各種キャンペーンの実施

- ・平成 22 年 4 月 全行員が推進行員・支店応援キャンペーンの実施  
運動期間 平成 22 年 4 月 1 日から平成 22 年 5 月 31 日  
実績 中小企業貸出紹介 315 件
- ・平成 22 年 4 月 毎日 1 社新規事業先開拓訪問キャンペーンの実施  
運動期間 平成 22 年 4 月 1 日から平成 22 年 9 月 30 日  
目標 500 先 実績 726 先
- ・決算資金推進キャンペーンの実施  
運動期間 平成 22 年 4 月 19 日から平成 22 年 5 月 31 日  
目標 3,500 百万円 実績 1,178 百万円
- ・賞与資金推進キャンペーンの実施  
運動期間 平成 22 年 6 月 1 日から平成 22 年 7 月 30 日  
目標 3,000 百万円 実績 2,823 百万円
- ・新規開拓キャンペーンの実施  
運動期間 平成 22 年 10 月 1 日から平成 22 年 12 月 30 日  
目標 300 先 実績 399 先
- ・保証協会付貸出推進キャンペーンの実施  
運動期間 平成 22 年 10 月 1 日から平成 22 年 12 月 30 日  
目標 5,000 百万円 実績 1,789 百万円
- ・賞与資金推進キャンペーンの実施  
運動期間 平成 22 年 11 月 10 日から平成 22 年 12 月 30 日  
目標 3,000 百万円 実績 3,787 百万円

- ・当行融資先の取引企業紹介運動の実施  
運動期間 平成 23 年 4 月 1 日から平成 23 年 9 月 30 日  
平成 23 年 6 月末実績 紹介先企業 423 先
- ・保証協会付貸出推進キャンペーンの実施  
運動期間 平成 23 年 4 月 1 日から平成 23 年 7 月 29 日  
目標 5,000 百万円 平成 23 年 6 月末実績 1,512 百万円
- ・新規開拓推進キャンペーンの実施  
運動期間 平成 23 年 4 月 1 日から平成 23 年 7 月 29 日  
目標 300 先 平成 23 年 6 月末実績 283 先
- ・決算・賞与資金推進キャンペーンの実施  
運動期間 平成 23 年 5 月 2 日から平成 23 年 7 月 29 日  
目標 4,500 百万円 平成 23 年 6 月末実績 2,790 百万円

## ②経営改善支援の強化

地域金融機関としての金融仲介機能を十分に発揮するために、審査管理部企業支援室の人員を計画始期の 6 名体制から順次増員し平成 23 年 4 月現在 14 名(うち中小企業診断士 3 名配置)体制とし、営業店サポートの強化を図るとともに、平成 22 年 7 月から実施している支店のグループ化において、高崎支店、太田支店、本店営業部、伊勢崎支店、熊谷支店、東京支店の 6 店舗に審査管理部企業支援室から経営改善支援担当をそれぞれ 1 名配置し、機動的な支援や踏み込んだアプローチの実施とグループ内の渉外担当者の負荷の軽減や渉外力向上のサポートを行ってまいりました。

また、平成 23 年 4 月に審査管理部金融円滑化推進室の人員を 2 名から 4 名に増員し、条件変更先のフォローアップや企業支援室とは別に新たにモニタリング先を 130 先程度設定し、経営改善計画の策定支援等を行っております。

一方、専門家による経営相談会を平成 22 年 5 月から計 22 店舗で実施し、取引先 50 社が参加いたしました。今後も経営課題を抱える取引先企業に対するコンサルティング機能の発揮に努めてまいります。

## ③顧客ニーズに即した商品の提供

お客様サービスの向上を図るために、インターネットの活用に注力しており、平成 22 年 9 月に「スピード王」、平成 23 年 3 月に「東和イージーローン」の 2 つのフリーローンについてインターネットでの申込みを開始いたしました。

また、お客様の金融資産運用ニーズにお応えするために、平成 22 年 4 月及び 10 月並びに平成 23 年 4 月に投資信託の取扱商品を追加いたしました。

投資信託、保険商品の実績は、3-(6)-①、②のとおりです。

### (3) 預金増強戦略の再考

平成 23 年 3 月期の預金残高は、個人・法人ともに安定した預金吸収に努めた結果、計画比 128 億円増加の 1 兆 6,310 億円となりました。

【図表 6】 預金(期末残高)計画・実績(単位:億円)

	21/9期	22/3期	23/3期				24/3期
	計画始期	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画
預金	15,999	15,989	16,182	16,310	128	311	16,340
個人預金	13,037	13,092	13,223	13,286	63	249	13,352
法人預金	2,540	2,522	2,585	2,640	55	100	2,613
その他	421	375	374	384	10	△ 37	374

#### ①法人預金の増強戦略

平成 23 年 3 月期の法人預金は、定期積金の積極的な販売を行うとともに、売上入金口座の獲得や決済口座の獲得強化による総合取引を推進し、要求払預金の増強を図ったことから、計画比 55 億円増加の 2,640 億円となりました。

#### ②個人預金の増強戦略

平成 23 年 3 月期の個人預金は、宝くじ付定期預金等のお客様のニーズに応えた商品の販売など安定した預金の吸収に努めた結果、計画比 63 億円増加の 13,286 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 23 年 3 月期の貸出金は、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組んだ結果、計画比 198 億円増加の 1 兆 2,293 億円となりました。

なお、支店の特徴ある役割付けを行うために、平成 22 年 9 月に「支店診断表」を再作成し、平成 22 年度下期より、この「支店診断表」に基づき、個々の支店が対面するマーケットの特性に合わせた機動的な目標設定を行っております。

【図表 7】 貸出金(期末残高)計画・実績 (単位:億円)

	21/9期	22/3期	23/3期				24/3期
	計画始期	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画
貸出金	11,858	11,997	12,095	12,293	198	435	12,312
法人貸出	8,045	8,197	8,257	8,591	334	546	8,398
中小規模事業者等向け貸出残高	5,292	5,402	5,474	5,623	149	331	5,601
個人貸出	3,812	3,800	3,838	3,702	△ 136	△ 110	3,913
住宅ローン	3,306	3,314	3,363	3,270	△ 93	△ 36	3,388

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

### ①法人向け貸出戦略

当行は、全店が地域金融機関としての金融仲介機能を十分果たせるよう、平成22年7月に高崎と太田地区、11月に前橋と伊勢崎地区、平成23年2月に熊谷地区、6月に東京地区の計6地区で支店のグループ化を実施し、グループ化した母店の高崎支店、太田支店、本店営業部、伊勢崎支店、熊谷支店、東京支店には審査管理部企業支援室の担当者をそれぞれ1名配置し、渉外行員が行っている経営改善支援等の業務負担を専門担当者へ移すなど営業店サポート体制の強化を図り、お客様の事業の状況をさらに的確に把握することにより、実現性の高い経営改善計画の策定や資金繰りの円滑化などに積極的に取り組んでまいりました。

また、平成22年4月に事業所数の多い7店舗(高崎、伊勢崎、太田、川越、所沢、岩槻、東京)に法人渉外係をそれぞれ1名配置し、お客様のニーズの把握や情報提供、円滑な資金供給に積極的に取り組んだ結果、法人貸出残高は計画比334億円増加の8,591億円となりました。

### ②個人向け貸出戦略

住宅ローンについては、営業店と「マイホームセンター」の連携強化による住宅関連業者へのリレーション強化を図るとともに、平成22年10月に6ヶ所のマイホームセンターに女性行員をそれぞれ1名配置し、マイホームセンターの一層の営業強化に取り組んでまいりましたが、他行との金利競合が厳しく、住宅ローン残高は計画比93億円減少の3,270億円となりました。

このため、平成23年4月より、一部住宅ローンの商品内容を改定し、金利競争力を強化することで残高の増加に努めております。

【図表8】 東和マイホームセンター一覧

名称	設置場所	住所
東和マイホームセンター前橋	本店営業部	群馬県前橋市本町二丁目12番6号
東和マイホームセンター高崎	高崎支店	群馬県高崎市岩押町20番12号
東和マイホームセンター太田	太田支店	群馬県太田市東本町22番25号
東和マイホームセンター熊谷	熊谷支店	埼玉県熊谷市本町一丁目123番地の1
東和マイホームセンター川越	川越支店	埼玉県川越市脇田町9番地の13
東和マイホームセンター岩槻	岩槻支店	埼玉県さいたま市岩槻区西町一丁目3番18号

一方、無担保ローンについては、平成22年9月に「スピード王」を、平成23年3月には貸出金利を3段階に設定した「東和イージーローン」の販売を開始いたしました。

当行は、健全な消費者金融市場の形成に向けて、この「スピード王」と「東和イージーローン」を中心に地域金融機関として、個人向け消費者ローンにも積極的に取り組んでまいります。

### ③制度融資の積極活用

お客様の資金ニーズの多様化に応じるために、各都県の信用保証協会の保証協会付融

資や制度融資の活用に積極的な取組みを行ってまいりましたが、平成 23 年 3 月期の保証協会付貸出残高は、前年度末比 12 億円減少の 1,209 億円となりました。

今後につきましては、国や各県において取扱っている「災害関連保証」や「セーフティネット保証」、新設された「東日本大震災緊急保証」などの震災関連の制度融資等を活用し、震災の被害を受けられた取引先への資金繰りを支援するとともに保証協会付貸出推進キャンペーンの実施等と併せて、お客様のニーズにお応えするよう積極的に取組んでまいります。

#### ④市場性ローン戦略

市場性ローン戦略は、3-(5)有価証券・市場性ローン戦略のとおりです。

#### (5)有価証券・市場性ローン戦略

低位となっている有価証券利回りの改善を図るために、低利回り債の償還・売却と高利回り債への入替えを行うとともに、変動利付国債については、平成 22 年 4 月に残額 990 億円全額を売却いたしました。その結果、平成 23 年 3 月期における変動利付国債の売却損につきましては、3,378 百万円となりましたが、有価証券運用利回りは前年度末比 0.40 ポイント改善し 1.52%となりました。

また、平成 22 年 1 月、「純投資有価証券規程」を制定するとともに、平成 22 年 5 月、「市場リスク管理規程」と「運用目的貸出規程」を制定し、当行の取得・保有する市場リスクについて、その保有目的である収益獲得を達成するための基本方針及び具体的枠組みを定め、有価証券運用ポリシー等の明確化を図り、新たな運用体制をスタートしております。

今後につきましても、「純投資有価証券規程」、「市場リスク管理規程」、「運用目的貸出規程」に基づき、引続き有価証券運用の見直しを行い、リスク・リターンのバランスの取れた運用を目指してまいります。

#### (6)預かり資産戦略

##### ①投資信託

平成 23 年 3 月期の投資信託純資産残高は、世界的に市況の低迷が続いていることや長引く円高等の影響による純資産価額の下落から、前年度末比 44 億円減少の 879 億円となりましたが、お客様の金融資産運用ニーズにお応えするために、取扱商品の追加やインターネット支店の開設など、お客様サービスの向上に努めてまいりました。

また、平成 22 年 4 月から投信専担者を 5 店舗(本店営業部、伊勢崎、大泉、東松山、狭山ヶ丘)に、平成 22 年 10 月からは更に 20 店舗(太田、沼田、桐生、渋川、藤岡、前橋北、熊谷、川越、桶川、秩父、行田、籠原、深谷、上尾、所沢、岩槻、北本、本庄、羽生、東久留米中央)に 1 名ずつ配置し、店頭販売体制の強化を図った結果、販売額は前年比 174 億円増加の 302 億円となりました。なお、この投信専担者の配置店舗は今期以降も更に拡大し、お客様のニーズにお応えできる販売体制を整えるとともに、地域の皆様の資産形成ニーズに積極的に

対応してまいります。

## ②保険商品

平成 23 年 3 月期の生命保険残高は、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に努めた結果、前年度末比 42 億円増加の 531 億円となりました。

今後につきましても、お客様に対し、リスク関連情報等を十分にご説明するとともに、一人一人のお客様の適性にあった商品のご提供に努めてまいります。

## (7)年齢構成改善/人事ローテーション活性化

### ①年齢構成の改善

平成 23 年 4 月の新卒採用は、年齢構成の改善を図るために活発な採用活動を行った結果、75 人となりました。また、当行では、優れた専門知識・技能・経験を有する職員については、55 才の職位定年を最長 2 年間繰延べ「特補専任職」として処遇しておりましたが、平成 22 年 5 月には、この「特補専任職」の職位定年を 57 歳から 58 歳へ 1 年延長いたしました。今後につきましても、専門職の中途採用に向けた取組みや新人採用活動の活発化をはじめ、優れた知識・技能・経験を有する職員の有効活用等により、年齢構成の改善を図ってまいります。

### ②人事ローテーションの活性化

組織の活性化と行員のスキルアップを図るために、本支店間の人事ローテーションを積極的に実施してまいりました。今後につきましても、各行員が幅広い銀行業務を経験することにより、商品の企画力や審査能力などのスキルの向上を図ってまいります。

## (8)経費削減

### ①人件費削減

人件費は、役員報酬と賞与カットを継続して実施してまいりましたが、時間外手当の増加や社会保険料率の改定により保険料率が上昇し厚生費が増加したことなどから、計画を 301 百万円上回る 12,241 百万円となりました。

なお、従業員の勤務意欲の向上と組織全体の活性化を図るために、平成 23 年 4 月に人事制度の改定を行い、一般職・総合職制度を取入れ、人件費の効率的配分を実施しております。

### ②物件費削減

物件費は、本支店の予算執行状況の厳格な管理や外部ベンダーとの交渉による条件改定に努めたことや、平成 22 年 10 月より営業用車両のオートリース化の実施などにより、計画を 98 百万円下回る 7,897 百万円となりました。

今後も引続き外部ベンダーと条件改定や集約化について交渉を行い、価格・品質両面で

の改善を図るとともに委託業務の見直しにも着手し、経費削減を図ってまいります。

#### 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 社外取締役の増員

当行は、取締役会における意思決定プロセスの透明性を高めるために、従前より社外取締役として弁護士 1 名を選任しておりましたが、平成 22 年 6 月には経営判断の妥当性や業務執行の適切性を高めるために、社外取締役を 1 名増員し 2 名とし、取締役 5 名のうち 2 名を社外取締役とする構成といたしました。

平成 22 年 6 月から新たに選任された社外取締役は、公認会計士で大手企業の社外役員としての実績があり、経営・経済に精通しているとともに、当行の経営責任調査委員会の委員として当行の経営を公平・公正な立場から客観的に調査いただいた経緯もあり、経営、業務執行に対する適切な提言をいただいております。

###### ② 外部評価委員会

外部評価委員会につきましては、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・牽制機能の有効性といった事項について評価を行ってまいりました。加えて、平成 22 年 3 月、外部評価委員会細則を変更し、経営強化計画の進捗状況の確認や新規事業の妥当性と有効性についても評価が受けられる体制を整えました。

なお、外部評価委員会は、平成 22 年度には 5 回開催され、執行役員制度の導入等の定時株主総会議案は助言や異見ない旨の評価を受けております。また、経営強化計画については、施策等は前向きな取組みであるとともに、進捗状況は概ね計画どおりに進捗しているとの評価を受けております。

###### ③ 執行役員制度の導入

当行は、平成 22 年 6 月、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に執行役員制度を導入し、取締役からの権限委譲を可能にするとともに、取締役の員数を「20 名以内」から「10 名以内」に変更を行い、取締役数を 11 名から 5 名に減員いたしました。

##### (2) リスク管理の体制の強化のための方策

###### ① 統合的リスク管理

平成 22 年 1 月に、市場リスク管理部門を総合企画部から独立させ、統合リスク管理室を設置し、リスク管理の強化・高度化を図ってまいりました。統合リスク管理室では、資金の運用と調達から生じるリスク等の管理を行い、収益の最大化とリスクの最小化を図るとともに、保有有価証券及び運用目的貸出の市場リスク状況について毎月 1 回、資金管理部会(常務会)に報



告を行っております。

また、平成 22 年 1 月、「純投資有価証券規程」を制定するとともに、平成 22 年 5 月、「市場リスク管理規程」と「運用目的貸出規程」を制定し、当行の取得・保有する市場リスクについて、その保有目的である収益獲得を達成するための基本方針及び具体的枠組みを定めました。

更に、平成 22 年 5 月から市場リスク管理委員会(統合リスク管理室担当役員を委員長として統合リスク管理室長・資金運用部長・総合企画部長で構成)を開催し、市場関連取引の状況等について確認を行っております。

一方、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管理の強化を図るため、平成 23 年 2 月にリスク管理強化検討委員会を設置いたしました。この委員会では、当行リスク管理の強化を組織横断的に検討し、リスク管理全般の強化・高度化に向け取り組んでおります。

なお、平成 23 年 3 月には、信用リスクの把握と管理を行うミドルオフィス機能を総合企画部から統合リスク管理室に移行し信用リスク管理体制の強化を図りました。

今後につきましても、平成 23 年度末までにオペレーショナルリスクについて統合リスク管理室への移行を行ってまいりたいと考えております。

## ②信用リスク管理体制の強化

### ア. 信用リスク管理ポリシーの策定

計画では、平成 22 年度中に PDCA サイクルに基づいた信用リスク管理ポリシーを策定する予定でしたが、平成 23 年 2 月に設置したリスク管理強化検討委員会で、信用リスク管理の強化、高度化に向けた検討を行っており、信用リスク管理ポリシーの策定につきましては、この委員会で信用リスク管理の強化を組織横断的に十分検討した後、策定してまいります。

### イ. 既存の内部格付けの活用の強化

信用リスクにつきましては、お取引先の信用評価を 12 ランクの内部格付けで行い、計量化を行っております。なお、銀行経営全体に対するリスク管理強化の観点から、平成 23 年 3 月には、信用リスクの量的把握を統合リスク管理室へ移行し、リスク管理の強化を図っております。

### ウ. 情報集約体制の強化

情報集約体制につきましては、全店を 8 ブロックに分けた営業店ブロック推進会議を隔月で開催し、地域情報や地域競合実態の把握を行うとともに、イントラネットの「営業店情報提供シート」を活用し、ビジネスマッチングに繋がるお客様情報や地域情報の共有化を行ってまいりました。

## エ. 不良債権の適切な管理のための方策

### (ア) 取引先の業況把握の徹底

平成 23 年 3 月期の信用コストは、前年度末比 169 百万円増加となりましたが、お客様の実態把握を十分に行い適切な対応に努めた結果、791 百万円と引続き低水準で推移しております。

今後につきましても、従来以上にお客様と接する時間を確保し、お客様の業況把握に努めてまいります。

### (イ) 取引先の経営改善支援

当行は、お客様の経営改善支援のため、審査管理部企業支援室を強化し、実現可能性の高い抜本的な経営改善計画や再生計画の策定支援、計画達成のための定期的なモニタリング等に加え、中小企業再生支援協議会や DES 等の金融手段の活用により、効率的でスピーディーな再生などに取組んでまいりました。

また、支店のグループ化の実施により、グループ化した 6 店舗(高崎、太田、本店営業部、伊勢崎、熊谷、東京)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、経営改善支援業務の強化を図るとともに、専門家による経営相談会を平成 22 年 5 月から計 22 店舗で実施し、取引先 50 社が参加いたしました。

更に、平成 23 年 4 月より審査管理部金融円滑化推進室も 2 名増員し 4 名体制とし、条件変更先のモニタリングやフォローアップなど、より深度ある支援体制の構築に努めております。

今後につきましても、経営課題を持つ取引先企業に対するコンサルティング機能の發揮に注力してまいります。

### (ウ) 個別取引先毎の債権管理

再生の見込みが恒久的に厳しいと判断した実質破綻先以下の取引先については、早期に引当金による償却を進め、バランスシートへの迅速な反映を徹底すると同時に、お客様の実態を正確に把握することで、個別の回収計画を策定し、地域や経営者に対し、最善と考えられる回収への取組みを行ってまいりました。

## ③市場リスク管理体制の高度化(市場リスク管理ポリシーの策定)

### ア. 市場リスク管理ポリシーの策定について

平成 22 年 5 月、市場リスク管理の強化を図るために、当行の取得・保有する市場リスクについて、その保有目的である収益獲得を達成するための基本方針及び具体的枠組みを定めた市場リスク管理規程を策定いたしました。

## イ. 市場リスク管理体制の高度化について

平成 22 年 1 月に統合リスク管理室を設置し、市場リスク管理部門の高度化を図ってまいりました。

また、平成 22 年 5 月から市場リスク管理委員会(統合リスク管理室担当役員を委員長として統合リスク管理室長・資金運用部長・総合企画部長で構成)を開催し、市場関連取引の状況等について確認を行っております。

更に、平成 23 年 2 月に設置したリスク管理強化検討委員会で、市場リスク管理の強化を組織横断的に検討し、市場リスク管理の強化、高度化に向け取り組んでおります。

## ④流動性リスク管理体制の再確認

当行は、流動性危機管理マニュアルに基づき、「平常・懸念・危機」という管理区分により現預金の確保を行うとともに、資金繰り状況につきましても流動性と収益性のバランスをとりながら、手許流動性の確保に努めてまいりました。

また、流動性危機管理委員会(総合企画部担当役員を委員長、統合リスク管理室長をオブザーバーとして総合企画部長・営業推進部長・資金運用部長で構成)を毎週開催し、管理体制の確認を行っております。

更に、平成 23 年 2 月に設置したリスク管理強化検討委員会で、流動性リスク管理の強化を組織横断的に検討し、流動性リスク管理の強化、高度化に向け取り組んでおります。

## ⑤オペレーショナルリスク管理の強化

### ア. オペレーショナルリスク管理ポリシーの策定

平成 23 年 3 月、事務リスク・システムリスクについて、あり得る損失を計量的に予想し、常時、経営体力と照らし合わせることができるよう、オペレーショナルリスク管理ポリシーを策定いたしました。

### イ. 効率的なオペレーショナルリスクの把握体制の構築

平成 22 年 8 月より事務部事務指導部門にてオペレーショナル管理システムの「事務ミス管理」を試行稼働させ、平成 22 年 10 月からは全店にて実施し、事務ミスデータの検証・分析を行い、リスク軽減のための改善策を策定・実行するスキームの検討を行っております。

また、平成 23 年 2 月に設置したリスク管理強化検討委員会で、オペレーショナルリスク管理の強化を組織横断的に検討し、オペレーショナルリスク管理の強化、高度化に向け取り組んでおります。

なお、計画ではオペレーショナルリスクの管理を行う「事務監督室」を事務部に設置し、事務部門の検証を行う予定でしたが、より実効性のある把握体制を確保するため、上記事務部事務指導部門の機能を更に高め、事務部門の Check(検証)を行っております。

### (3)法令等遵守の体制の強化のための方策

#### ①コンプライアンス実践計画のPDCA化

当行は、平成22年3月に策定した平成22年度コンプライアンス実践計画について、PDCAサイクルを実践することにより、コンプライアンス体制を一層強化してまいりました。

(平成22年度の主な計画と実施結果)

- 不祥事件・事務事故再発生防止態勢の強化
  - ・臨店事務指導実績 302ヶ店(上期 155ヶ店、下期 147ヶ店)、監査実績 144ヶ店(上期 80ヶ店、下期 64ヶ店)
- 反社会的勢力に対する取組強化
  - ・平成22年6月、全銀協共有データベースへ参画し、当行の反社会的勢力情報管理システムに情報を登録
- インサイダー取引未然防止体制の整備
  - ・平成22年5月、インサイダー取引防止規程および個人投資に関するインサイダー防止規程を制定し、同規程による管理を実施
  - ・平成22年6月、平成23年2月、インサイダー取引の防止について「コンプライアンスだより」を発刊し、周知・徹底
- 内部通報制度の強化
  - ・平成22年6月、内部通報制度について「コンプライアンスだより」を発刊し、周知・徹底
  - ・アンケート調査の分析結果を内部告発対策部会に諮りコンプライアンス委員会に報告
- 金融ADR制度創設への対応
  - ・平成22年10月、全国銀行協会と手続実施基本契約を締結するとともに、公表、周知、紹介義務等について体制を整備
- 金融円滑化に係る態勢の強化
  - ・臨店指導実績 172ヶ店(上期 108ヶ店、下期 64ヶ店)
- 顧客保護管理方針の策定
  - ・平成22年4月、顧客保護管理方針を制定し、周知・徹底

#### ②コンプライアンス委員会の設置・運営

コンプライアンス委員会は、法令等遵守の強化に向け組織を横断した委員会として設置しております。委員長は頭取が務め、経営陣自らが率先して法令等遵守に取り組んでおり、平成23年3月期は11回開催いたしました。

また、コンプライアンス委員会は、小委員会として事故防止対策部会、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部会を設置し、機動性ある討議を確保しており、平成23年3月期は事故防止対策部会2回、法令等遵守対策部会2回、内部告発対策部会5回、個人情報保護対策部会6回の計15回開催いたしました。

### ③監査部による内部管理体制の充実

平成23年3月期、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、各部門の法令等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するとともに、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

当行は、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まいりました。今後も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・運用に取り組んでまいります。

### ⑤反社会的勢力への対応

当行は、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、反社会的勢力との取引防止に向けた態勢の構築に取り組んでまいりました。

また、平成22年1月には銀行取引約定書に暴力団排除条項を、同3月に普通預金規定等の各種規定に暴力団排除条項を導入いたしました。

さらに、平成22年6月に全銀協共有データベースへ参画し、当行の反社会的勢力情報管理システムへの情報登録を開始し、既に蓄積されている情報と併せ、反社会的勢力との取引の未然防止に役立てております。

### ⑥顧客保護等管理態勢の構築

当行は、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すべく、平成22年4月、顧客情報管理方針を制定するなど、情報管理に必要なインフラ整備も含め行内態勢の構築に取り組んでまいりました。

## (4)経営に対する評価の客観性の確保のための方策

当行は、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)-②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、ステークホルダー(地域のお客様、株主等の投資家、従業員等)の皆様に当行の現状を正しく、より分かりやすく情報を発信してまいりました。

## ②地域貢献に関する情報開示の充実

当行は、地域密着型金融の推進に向けた取組みを通じて、地域経済の活性化に貢献する活動を行い、ディスクロージャー誌、プレスリリース、ホームページ等で開示してまいりました。

- ア. 企業経営者や経理財務担当者向けに「経済レポート」「税務トピックス」を通じた情報提供
- イ. 当行営業区域内の取引先を対象に「企業経営動向調査」の実施
- ウ. 社会保険労務士と一体となった年金相談会の開催
- エ. 講演会・各種セミナー・ビジネスレポートサービス等の情報提供やビジネス支援

(平成 23 年 3 月期の実績)

- ・経済レポート発刊： 12 回
- ・税務トピックス発刊： 2 回
- ・企業経営動向調査の実施： 4 回
- ・年金相談会開催： 319 回
- ・各種セミナーの開催： 104 回

## 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、役職員が一丸となって、「靴底を減らす活動」によりお客様回りを徹底し、お客様のニーズの把握や情報提供、円滑な資金供給に積極的に取り組んだ結果、計画を 149 億円上回る 5,623 億円となりました。なお、総資産に占める割合は、31.62%と計画を 0.51 ポイント上回りました。

【図表 9】 中小規模事業者等向け信用供与の計画・実績 (単位: 億円、%)

	21/9期	22/3期	23/3期				24/3期
	実績 (計画始期)	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	5,292	5,402	5,474	5,623	149	331	5,601
総資産	17,169	17,367	17,591	17,781	190	612	17,749
総資産に対する比率	30.82	31.10	31.11	31.62	0.51	0.80	31.56

## (2) 中小規模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 中小規模事業者等に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

#### ア. 支店の特徴ある役割付け・支店のグループ化

3- (1) - ①②のとおりです。

#### イ. 中小企業貸出推進委員会の創設

3- (2) - ①のとおりです。

#### ウ. 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、全役職員が「靴底を減らす活動」を徹底し、お客様の状況を正確に把握することにより、円滑な資金供給に取り組んでまいりました。

また、平成 22 年 4 月には事業所数の多い 7 店舗(高崎、伊勢崎、太田、川越、所沢、岩槻、東京)に法人渉外係をそれぞれ 1 名配置し、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まいりました。

(平成 23 年 3 月期実績)

#### ・創業・新事業開拓支援融資

目標 30 件 実績 49 件

#### ・担保・保証に過度に依存しない融資取組み

目標 400 件 実績 431 件

#### エ. 貸付条件変更への対応について

##### (ア) 審査管理部企業支援室による営業店サポート

取引先の経営実態を把握し貸付条件の変更などに柔軟に応じて最適な提案ができるよう、企業支援室の人員を計画始期の 6 名体制から順次増員し平成 23 年 4 月現在 14 名(うち中小企業診断士 3 名配置)体制とし、営業店サポートの強化を図ってまいりました。また、平成 22 年 7 月、11 月及び平成 23 年 2 月、6 月に支店のグループ化を実施し、高崎支店、太田支店、本店営業部、伊勢崎支店、熊谷支店、東京支店の 6 店舗に、企業支援の担当者をそれぞれ 1 名配置し、グループ内の経営改善支援先を担当することで渉外担当者の負荷を軽減するとともに、機動的かつ踏み込んだアプローチの実施により、経営改善支援先の早期再生業務に加え、渉外行員の融資審査能力や融資交渉能力等の渉外力向上を図るサポートを行っております。

更には、平成 23 年 4 月に審査管理部金融円滑化推進室の人員を 2 名から 4 名に増員し、条件変更先のフォローアップや企業支援室とは別に新たにモニタリング先を 130 先程度設定し、経営改善計画の策定支援等を行っております。

### (イ)相談窓口の設置

当行は、「雨でも傘をさし続ける銀行」を目指して、以前より「緊急保証制度融資・住宅ローン返済相談窓口」や「休日相談窓口」の設置など金融円滑化に資する各種の取組みを行ってまいりましたが、平成21年12月4日に中小企業金融円滑化法が施行されたことにより、更に中小企業および個人のお客さまに対する円滑な金融仲介機能を発揮するために、平成22年1月に「金融円滑化相談窓口」を設置いたしました。

また、平成22年1月に副頭取を「金融円滑化統括責任者」とした上で、本部に「金融円滑化推進室」を設置し、営業店は支店長を「金融円滑化責任者」とする態勢を整備し、お客さまへの円滑な資金供給が当行の責務であるとの認識に立ち、全行員一丸となって金融の円滑化に向け取り組んでおります。

なお、東日本大震災により資金繰りに影響が生じたお客様のご相談に対応するため、平成23年3月に本部にフリーダイヤルの「ご相談専用電話」と全店に「緊急相談窓口」を設置し、迅速な対応に努めております。

今後につきましても、お客様の資金繰り円滑化に向けたご相談に対して、積極かつ適切にお応えするよう取り組んでまいります。

### オ. 人材育成

当行は、組織の活性化と行員のスキルアップを図るために、営業店での預金・融資・渉外などの業務経験を活かした企画部門への配属や中小企業診断士・税理士など有資格者の専門的部署への配属、本部の審査管理などの専門的知識を有した行員の営業店配属など本支店間の人事ローテーションを実施してまいりました。

また、審査トレーニー研修や、階層別研修など各種研修により、融資の目利き能力の向上にも努めております。

今後につきましても、人事ローテーションにより行員が幅広い銀行業務を経験し、商品の企画力や審査能力などのスキルの向上を図るとともに、OJTや集合研修等を通じ人材の育成に努めてまいります。

## ②担保・保証に過度に依存しない融資推進、または中小規模事業者等の需要に対応した信用供与の条件または方策の充実

### ア. 円滑な信用供与に資する中小規模事業者等向け貸出審査体制の強化

当行は、中小規模事業者等向け貸出審査体制の強化を図るために、従来の12ランクの内部格付けによる信用評価に加え、平成21年10月から、新たに中小企業財務データを活用して計量化を図った信用評価システムを稼働いたしました。

また、従前より取扱いを行っている、原則無担保で第三者保証人不要のスコアリング商品「東和の速効力」や同じく原則無担保で第三者保証人不要のスピーディーな対応が可能な「BIZ-クイック」に加え、平成22年8月より、この新たな信用評価システムにもとづいたスコ



アリング商品として、原則無担保・第三者保証人不要でかつスピーディーな対応が可能となった「東和の速決力・スピード」の取扱いを開始し、担保・保証に過度に依存しない融資取組みを行い、中小規模事業者等に対する円滑な資金供給に努めております。

#### イ. 企業改善支援の強化

3- (2) - ②のとおりです。

#### ウ. 全国緊急保証制度等の信用保証協会保証付融資の活用

全国緊急保証制度等の信用保証協会保証付融資の活用は、3- (4) - ③制度融資の積極活用のとおりです。

#### エ. 無担保、第三者保証人不要の事業性ローンの活用

中小規模事業者等に対する円滑な資金供給に努めた結果、平成 23 年 3 月期の無担保、第三者保証人不要の事業性ローンの利用実績は、「BIZ-クイック」が 601 件 62 億円、「東和の速効力」が 143 件 24 億円、東和の速決力・スピードが 99 件 10 億円となりました。

#### オ. 群馬県農業信用基金協会保証の活用

当行は、群馬県農業信用基金協会保証付農業生産者向け貸出を平成 21 年 7 月から開始しており、資金ニーズが合致しない面はありましたが、平成 23 年 3 月期は 1 件、20 百万円の実績となりました。

また、平成 22 年 3 月には埼玉県農業信用基金協会と債務保証契約を締結いたしました。

#### カ. 私募債引受け業務の推進

当行では、地元企業の資金調達方法の多様化ニーズに応えるため、私募債の引受けに取組んでおり、平成 23 年 3 月期は 4 件、800 百万円の引受実績でした。

#### キ. 動産、債権担保融資の取組み

当行では、地元企業の資金調達方法の多様化するニーズに応えるため、興銀リース㈱、昭和リース㈱と提携し動産、債権担保融資について取組んでおりますが、資金ニーズが合致せず、平成 23 年 3 月期の実績はございませんでした。

当行は、お客様の状況を正確に把握し、お客様の問題解決に向けて、付加価値のある提案を行うことで、地域経済の発展に貢献することを目指していることから、今後につきましても、動産、債権担保融資について積極的な取組みを行ってまいります。

## ク. ABL 保証(流動資産担保融資保証制度)の活用

当行では、地元企業の資金調達方法の多様化するニーズに応えるため、流動資産担保融資に取り組んでおりますが、資金ニーズが合致せず、平成 23 年 3 月期の実績はございませんでした。

当行は、お客様の状況を正確に把握し、お客様の問題解決に向けて、付加価値のある提案を行うことで、地域経済の発展に貢献することを目指していることから、今後につきましても、流動資産担保融資について積極的に取り組んでまいります。

## ③中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画を適切かつ円滑に実施するための方策

中小規模事業者等向け貸出につきましては、平成 21 年度下期から、営業エリアの中でも、資金需要の多い埼玉南部地域(上尾、草加)に営業推進部所属の中小企業貸出推進担当者 3 名を配置し、平成 22 年 4 月には事業所数の多い 7 店舗(高崎、伊勢崎、太田、川越、所沢、岩槻、東京)に法人渉外係をそれぞれ 1 名配置し、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取組みを積極的に推進してまいりました。

また、平成 22 年 7 月から高崎、太田、前橋、伊勢崎、熊谷、東京の 6 地区で支店のグループ化を実施し、営業力の強化により従来以上に中小規模事業者等に対する円滑な資金供給と経営改善支援などのコンサルティング機能の発揮に向け取り組んでまいりました。

## ④その他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

### ア. ライフサイクルに応じた取引先企業支援の一層の強化

#### (ア)創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

##### a. 群馬大学との連携

当行は、群馬大学の共同研究イノベーションセンターが主催となり、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」を後援しており、平成 22 年 11 月には、2 日間にわたり審査管理部企業支援室の担当者 3 名を講師として派遣いたしました。

また、平成 22 年 11 月に群馬大学と連携し、埼玉大学、埼玉工業大学等の後援のもと、第 7 回ビジネス交流会を埼玉県熊谷市で開催し、参加した取引先企業 120 社が 1,300 人超の来場者に自社製品や技術の PR を行いました。その結果、群馬県の企業の技術に埼玉県の企業が関心を示し、県を越えてのビジネスにつながる橋渡しができました。

今後も、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。

## **b. 創業・新事業支援向け融資制度の活用**

当行は、「靴底を減らす活動」を徹底し、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うとともに、地方公共団体の制度融資の積極的な活用を努めております。

その結果、平成 22 年度下期の創業・新事業支援向け融資は、計画を 19 件上回る 49 件(群馬県創業者・再チャレンジ資金 19 件、埼玉県起業家育成資金 30 件)となりました。

## **(イ)取引先企業に対する支援機能の強化のための方策**

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に積極的に取り組んでおります。更に、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、中小企業再生支援協議会の活用や専門コンサルタントの紹介、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(平成 22 年 5 月より 22 店舗で開催し、50 件の相談受付)を実施することにより、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そのフォローアップに努めてまいりました。その結果、平成 22 年度下期の経営相談実績は、計画を 12 件上回る 92 件となりました。

なお、平成 23 年 4 月から審査管理部金融円滑化推進室の人員を 2 名増員し 4 名体制とし、条件変更先のモニタリングやフォローアップなど、より深度のある支援体制の構築に努めております。

また、お客様の海外進出等のニーズに迅速にお応えするため、平成 23 年 4 月に国際部を新設し、お客様への情報提供や相談業務など、サポート体制を強化いたしました。

当行では、今後も取引先企業に対する支援機能の強化に積極的に取り組んでまいります。

## **(ウ)早期の事業再生に資する方策**

当行は、中小企業再生支援協議会や企業再生支援機構等を最大限に活用し、早期事業再生支援に取り組んでおり、平成 22 年度下期の早期事業再生支援実績は、4 件でした。

今後につきましては、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、DES、DDS に加え、DIP ファイナンス等の活用を図り、効率的でスピーディーな再生を目指し取り組んでまいります。

## (エ) 事業の承継に対する支援に係る機能強化のための方策

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22店舗で開催し50件の相談を受け、事業承継支援にも積極的に取組んだ結果、事業承継に係る株式譲渡、退職慰労金、代表権の委譲時期等の相談があり、平成22年度下期の事業承継支援実績は、計画を2件上回る3件となりました。

経営相談会につきましては、平成23年度も開催を予定しており、引続き事業承継支援について取組んでまいります。

## イ. 地域の情報収集を活用した持続可能な地域経済への貢献

当行は、地域密着型金融の取組みとして、経済レポートや税務トピックスの発刊、企業経営動向調査の実施、年金相談会の開催、各種セミナーの開催など地域経済の活性化に貢献する取組みを行ってまいりました。

## ⑤経営改善の取組み状況

当行は、「靴底を減らす活動」を徹底し、お客様の実態を把握することにより、お客様のニーズを捉えた取組みを強化した結果、創業・新事業支援向け融資が、平成22年度下期計画を19件上回る49件となり、「BIZ-クイック」を主体として担保・保証に過度に依存しない融資取組みが計画を31件上回る431件となりました。また、中小企業再生支援協議会の活用や法務、財務、税務の専門家、専門コンサルタント等の紹介、経営相談会の開催など取引先企業に対する支援機能の強化を図った結果、経営相談実績が計画を12件上回る92件となったことから、経営改善支援取組率は計画を0.30ポイント上回る4.95%となりました。

【図表10】経営改善の取組み（単位：件、%）

	21/9期	22/3期	22/9期	23/3期			
	実績 (始期)	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比
創業・新事業開拓支援	24	36	40	30	49	19	25
経営相談	42	62	91	80	92	12	50
早期事業再生支援	24	9	7	20	4	△16	△20
事業承継支援	0	0	2	1	3	2	3
担保・保証に過度に依存しない融資促進	257	352	453	400	431	31	174
<b>合計</b>	<b>347</b>	<b>459</b>	<b>593</b>	<b>531</b>	<b>579</b>	<b>48</b>	<b>232</b>
取引先	11,298	11,387	11,531	11,400	11,700	300	402
経営改善支援取組率	3.07	4.03	5.14	4.65	4.95	0.30	1.88

※計画および実績は、半期ごととしております。

## 6. 剰余金の処分の方針

### (1) 配当に対する方針

平成23年3月期以降の配当計画につきましては、優先株式については約定に従った配当を行うとともに、普通株式については、平成23年3月期は1株あたり1円、平成24年3月期以降は1株あたり2円の配当を安定的に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

当行は、月額報酬に加え役員賞与支給という報酬体系となっておりますが、役員賞与については直近期末までの各期末業績を受け、現在支給を行っておりません。

## 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み策の検討を行い、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い取締役会に報告しております。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 内部監査体制

##### 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、取締役の職務執行状況の監視強化を図ってまいりました。

##### 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確立を図ってまいりました。

## ウ. 利益相反管理体制

当行は、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、利益相反取引の管理に取り組んでまいりました。

## 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、総合企画部に「内部統制企画担当」と監査部に「内部統制監査担当」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てまいりましたが、平成 23 年 4 月より、総合企画部に設置している「内部統制企画担当」を監査部「内部監査担当」に移行し、「内部監査・内部統制企画担当」とすることで、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まいりました。

## (3) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等

### ①信用リスク

当行は、12 ランクの内部信用格付体制を構築し、信用リスクの高度化に努めるとともに、大口信用供与先についてクレジットリミットを制定し、半年毎に取締役会で見直しを行うなど、厳密な大口与信管理運用を行うことで、貸出ポートフォリオ全体の質の改善に取り組んでまいりました。

また、平成 23 年 2 月に設置したリスク管理強化検討委員会で、信用リスク管理の強化を組織横断的に検討し、信用リスク管理の強化、高度化に向け取り組んでおります。

更に、平成 23 年 3 月には、信用リスクの把握と管理を行うミドルオフィス機能を総合企画部から統合リスク管理室に移行し信用リスク管理体制の強化を図りました。

今後につきましても、上記取り組みを継続するとともに、統合リスク管理室において、信用リスクの量的把握やリスク増大局面等における経営に対するインパクトの把握等、提言機能(Act 機能)の強化に取り組んでまいります。

### ②市場リスク

当行は、ALM(資産・負債総合管理)を導入し、資金の運用と調達から生じるリスク等の管理を行い、収益の最大化とリスクの最小化を図るとともに、資金管理部会(常務会)を毎月 1 回開催し、市場リスクの適時把握と危機時に迅速な行動を行える体制を構築しております。

また、平成 22 年 1 月に、統合リスク管理室を設置し、市場リスク管理部門を統合的リスク管理の核となるべく先行して総合企画部から独立させました。

更に、平成 22 年 5 月、市場リスク管理の強化を図るために、当行の取得・保有する市場リスクについて、その保有目的である収益獲得を達成するための基本方針及び具体的枠組みを

定めた「市場リスク管理規程」を策定するとともに、市場リスク管理委員会(統合リスク管理室担当役員を委員長として統合リスク管理室長・資金運用部長・総合企画部長で構成)を開催し、市場関連取引の状況等について確認を行うことにより、リスク管理の強化・高度化に努めております。

一方、平成 23 年 2 月に設置したリスク管理強化検討委員会で、市場リスク管理の強化を組織横断的に検討し、市場リスク管理の強化、高度化に向け取り組んでおります。

### ③流動性リスク

当行は、流動性危機管理マニュアルに基づき、「平常・懸念・危機」という管理区分により現預金の確保を行うとともに、資金繰り状況につきましても、流動性と収益性のバランスをとりながら、手許流動性の確保に努めております。

また、平成 23 年 2 月に設置したリスク管理強化検討委員会で、流動性リスク管理の強化を組織横断的に検討し、流動性リスク管理の強化、高度化に向け取り組んでおります。

### ④事務リスク

当行は、隔月に 1 回、事務改善検討会を開催し、業務改善、事務効率、事務リスク管理の向上を図ってまいりました。

また、平成 23 年 2 月に設置したリスク管理強化検討委員会で、オペレーショナルリスク管理の強化を組織横断的に検討し、オペレーショナルリスク管理の強化、高度化に向け取り組んでおります。

更に、平成 23 年 3 月、事務リスク・システムリスクについて、あり得る損失を計量的に予想し、常時、経営体力と照らし合わせることができるよう、オペレーショナルリスク管理ポリシーを策定いたしました。

なお、計画ではオペレーショナルリスクの管理を行う「事務監督室」を事務部に設置し、事務部門の検証を行う予定でしたが、より実効性のある把握体制を確保するため、上記事務部事務指導部門の機能を更に高め、事務部門の Check(検証)を行っております。

### ⑤法務・コンプライアンスリスク

当行は、法令等遵守の強化や不祥事件の再発防止に向け、コンプライアンス委員会や小委員会を開催しております。

今後につきましても、「法令遵守の手引き」(コンプライアンスマニュアル)の活用や「コンプライアンス実践計画」(コンプライアンスプログラム)の着実な履行により組織全体としてコンプライアンス態勢の確立を図ってまいります。