

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 27 年 6 月



株式会社 東和銀行

〈目 次〉

1. 平成 27 年 3 月期決算の概要	1
(1) 経営環境	1
(2) 決算の概要 (単体ベース)	1
2. 経営改善にかかる数値目標の実績	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)	5
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	6
(2) 本部機能の強化 (お客様支援体制の強化)	20
(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	34
(5) 情報開示の充実のための方策	34
5. 中小規模の事業者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	41
(1) 配当に対する方針	41
(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	42
(1) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動	42
(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	43

## 1. 平成 27 年 3 月期決算の概要

### (1) 経営環境

平成 26 年度のがわが国経済は、4 月の消費税率引上げによる駆け込み需要の反動減により年度初めはマイナス成長となりましたが、年度後半になると増税の影響も薄れ、個人消費は緩やかに持ち直しました。10 月には日銀による追加金融緩和が実施され、円安・株高が進展し、輸出企業を中心とした企業収益が改善しました。足元では設備資金や賃金引上げに対する企業の積極的な姿勢も見られ、景気は緩やかな回復基調を続けました。

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、お客様の本業支援の実践により、中小企業の皆様等への円滑な資金供給や経営改善・事業再生支援などのコンサルティング機能の発揮に努め、地域経済の活性化のために全役職員が一丸となって努めてまいりました。また、業務執行に対する監査、監督を強化するためにコーポレートガバナンス・コードの趣旨に基づき、複数名の独立社外取締役による意思決定プロセスの透明性確保や外部評価委員会における経営施策の適切性の評価など、責任ある経営体制の確立に努めてまいりました。

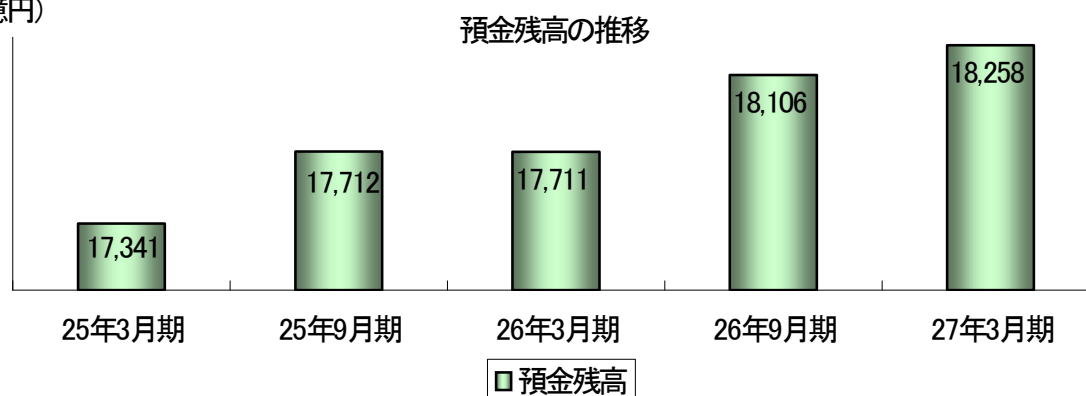
### (2) 決算の概要 (単体ベース)

#### ① 預金・預り資産

平成 27 年 3 月期末の預金残高は、前年同期比 547 億円増加の 1 兆 8,258 億円となりました。

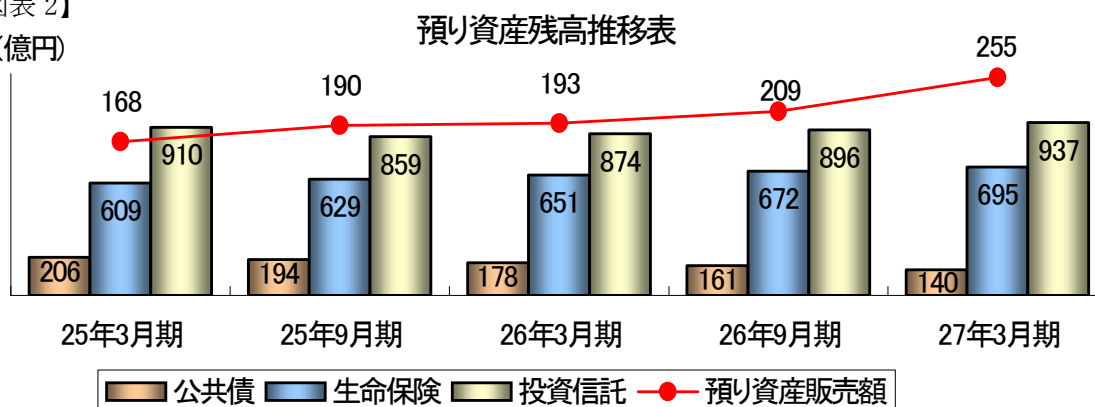
【図表 1】

(億円)



投資信託は 399 億円の販売を行い、生命保険は 43 億円、公共債は 21 億円の販売・募集を行いました。

【図表 2】  
(億円)

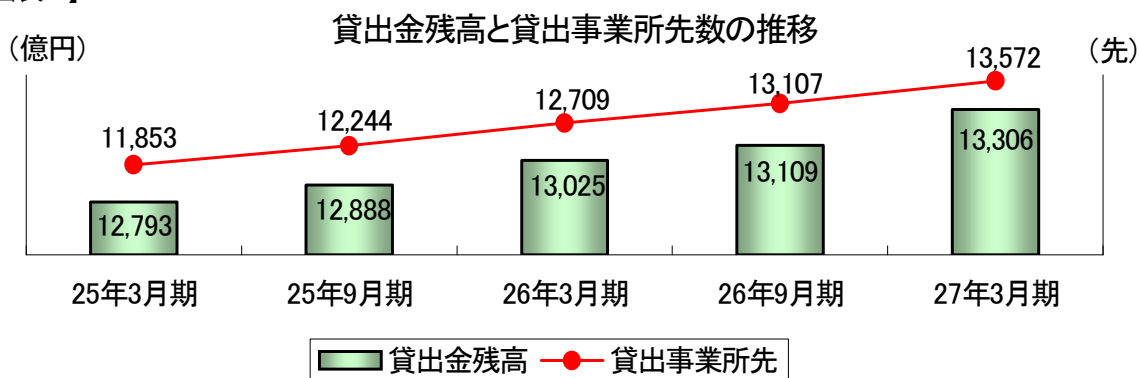


## ②貸出金

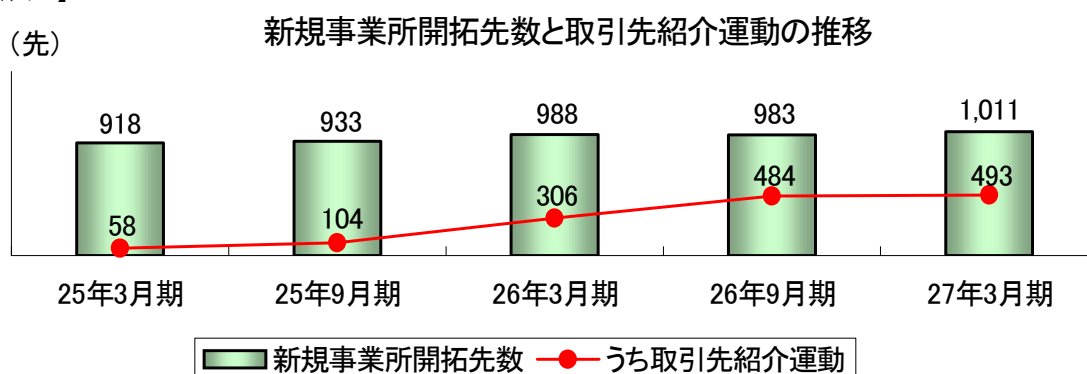
平成 27 年 3 月期末の貸出金残高は、前年同期比 281 億円増加の 1 兆 3,306 億円となりました。

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、平成 26 年度における新規事業所開拓先数は 1,994 先となり、貸出事業所先数は前年同期比 863 先増加し、13,572 先に達しました。

【図表 3】



【図表 4】



### ③収益

資金利益は、中小規模事業者等向け貸出を中心に貸出金残高の増加が図られたものの、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貸出金利息が減少し、計画を 685 百万円下回る 30,477 百万円となりました。役務取引等利益は、投資信託等の預り資産販売の増加により、計画を 328 百万円上回る 1,710 百万円となりました。また、その他業務利益は、計画を 105 百万円上回る 157 百万円となりました。

人件費は、行員の労働意欲の一層の喚起による営業力の強化を図るため、賞与の支給水準を見直したほか、高年齢者雇用安定法の改正を機に 60 歳以上の嘱託行員を賞与の支給対象としたこと等により、計画を 117 百万円上回る 12,624 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と外部ベンダーとの契約内容の見直し等の経費削減を継続的に取り組んだことにより、計画を 649 百万円下回る 7,631 百万円となりました。経費全体では、計画を 571 百万円下回る 21,316 百万円となりました。

その結果、コア業務純益は、計画を 283 百万円上回る 10,992 百万円となりました。

また、経常利益は、償却債権取立益の計上に加え、不良債権処理額が計画を 1,898 百万円下回る 1,963 百万円になったことなどにより、計画を 5,756 百万円上回る 12,312 百万円となりました。

当期純利益は、平成 27 年 2 月 10 日、子会社である東和フェニックス㈱を清算したことによる税効果により、計画を 8,434 百万円上回る 12,459 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）

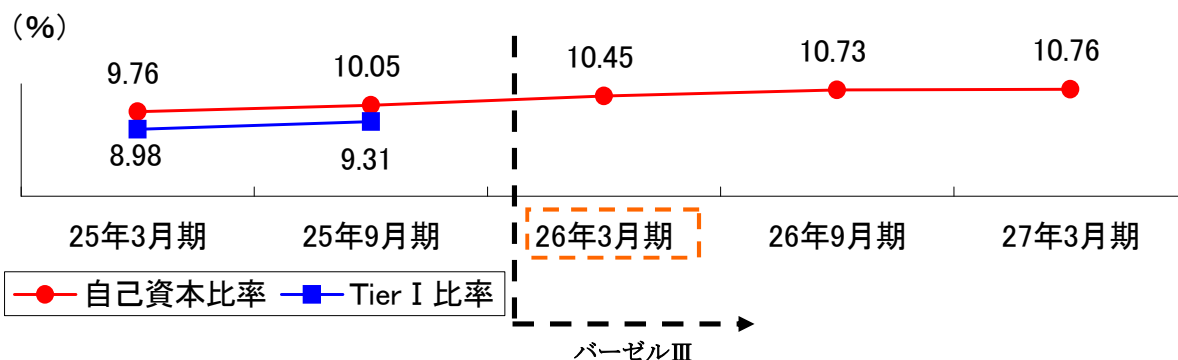
	26/3期	26/9期	27/3期		
	実績	実績	計画	実績	計画比
業務粗利益	32,352	16,166	32,596	32,345	△ 251
(うち資金利益)	30,592	15,251	31,162	30,477	△ 685
(うち役務取引等利益)	1,620	843	1,382	1,710	328
(うちその他業務利益)	139	70	52	157	105
経費（除く臨時処理分）	20,954	10,988	21,887	21,316	△ 571
人件費	12,443	6,350	12,507	12,624	117
物件費	7,530	3,956	8,280	7,631	△ 649
税金	980	681	1,100	1,061	△ 39
一般貸倒引当金繰入額	325	—	—	—	—
業務純益	11,072	5,177	10,709	11,028	319
(コア業務純益)	11,370	5,161	10,709	10,992	283
臨時損益	904	△ 114	△ 4,153	1,283	5,436
(うち不良債権処理額)	1,335	1,379	3,861	1,963	△ 1,898
(うち株式等関係損益)	254	0	0	△ 42	△ 42
(うちその他臨時損益)	1,985	1,265	△ 292	3,289	3,581
経常利益	11,976	5,063	6,556	12,312	5,756
特別損益	△ 335	△ 9	△ 20	△ 16	4
税引前当期純益	11,641	5,054	6,536	12,296	5,760
法人税、住民税及び事業税	109	416	2,511	48	△ 2,463
法人税等調整額	△ 1,140	△ 1,775	0	△ 212	△ 212
当期純利益	12,672	6,413	4,025	12,459	8,434

#### ④自己資本比率

自己資本比率は、前年同期比 0.31 ポイント上昇し、10.76%となりました。

【図表 6】

自己資本比率の推移

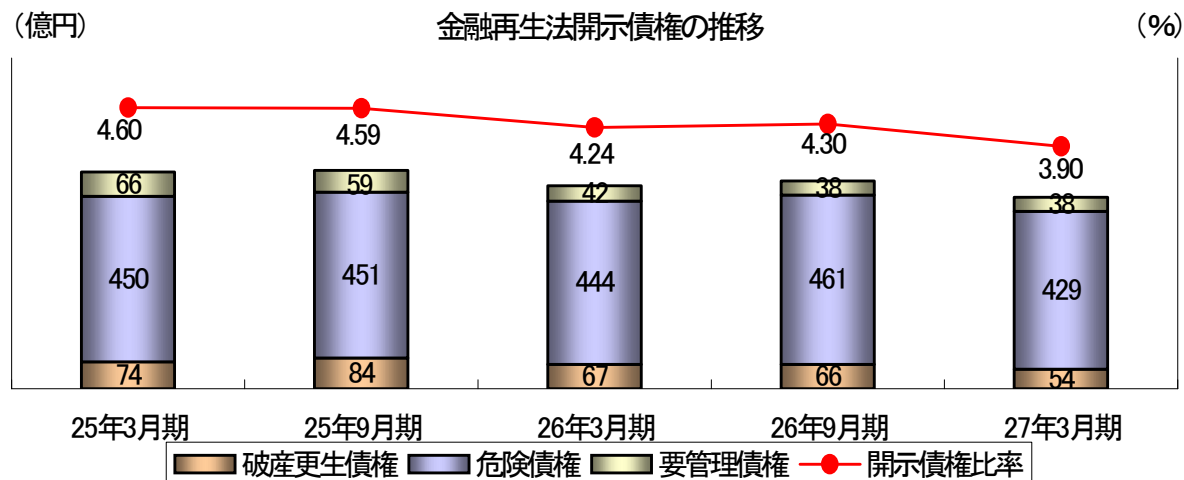


#### ⑤不良債権

金融再生法開示債権比率は、前年同期比 0.34 ポイント改善し 3.90%となりました。

【図表 7】

金融再生法開示債権の推移



【図表 8】 金融再生法開示債権比率の状況

(単位：百万円)

	26/3期	26/9期	27/3期		
	実績	実績	実績	26/3期比	26/9期比
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	6,750	6,609	5,419	△ 1,331	△ 1,190
危険債権	44,489	46,162	42,942	△ 1,547	△ 3,220
要管理債権	4,220	3,868	3,805	△ 415	△ 63
合計(A)	55,461	56,640	52,166	△ 3,294	△ 4,474
正常債権	1,252,299	1,259,503	1,283,416	31,116	23,913
総与信(B)	1,307,760	1,316,143	1,335,582	27,822	19,439
金融再生法開示債権比率(A)/(B) (%)	4.24	4.30	3.90	△ 0.34	△ 0.40

## 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27年3月期のコア業務純益は、市場金利の低下や他行競合の影響から貸出金利回りが低下し、資金利益が計画を下回りましたが、投資信託等の預り資産販売の増加による役務取引等利益の増加や物件費を中心とした経費の削減等により、計画を283百万円上回る10,992百万円となりました。

【図表9】 コア業務純益の計画・実績 (単位：百万円)

	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	実績	計画	実績	計画比	始期比
コア業務純益	10,634	5,234	10,903	5,531	11,370	5,161	10,709	10,992	283	358

※コア業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額－国債等債券関係損益

### (2) 業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標）

平成27年3月期の業務粗利益は、貸出金利息の減少から、計画を251百万円下回る32,345百万円となりました。機械化関連費用を除く経費は、人件費が行員の労働意欲の一層の喚起による営業力の強化を図るため、賞与の支給水準を見直したほか、高年齢者雇用安定法の改正を機に60歳以上の嘱託行員を賞与の支給対象としたこと等により増加しましたが、物件費が本支店の予算執行状況の厳格な管理と外部ベンダーとの契約内容の見直し等を継続的に取り組んだことにより、計画を232百万円下回る19,336百万円となりました。

業務粗利益経費率は、計画始期比3.39ポイント、計画比0.25ポイント改善し、59.78%となりました。

【図表10】 業務粗利益経費率の計画・実績 (単位：百万円、%)

	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	実績	計画	実績	計画比	始期比
経費(機械化 関連費用除く)	19,137	9,699	18,972	9,791	19,085	10,027	19,568	19,336	△232	199
業務粗利益	30,293	15,471	31,358	16,272	32,352	16,166	32,596	32,345	△251	2,052
業務粗利益 経費率	63.17	62.69	60.50	60.17	58.99	62.03	60.03	59.78	△0.25	△3.39

※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

### 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レーシ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、経営改善の目標達成に向けて積極的に展開してまいりました。

#### (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

##### 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10,305件（平成24年度1,411件、平成25年度1,969件、平成26年度6,925件）の商談を行い、うち836件（平成24年度181件、平成25年度278件、平成26年度377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69社に対し提案を行い、うち15社の共同研究が開始し、6社が研究内容等について打合せ中にあります。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21社に対し提案を行い、うち3社の共同研究が開始し、6社が打合せ中にあります。

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等との連携による「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、「エネルギー使用合理化補助金」については、2社の申請支援を行い、うち1社が採択、「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14社



との技術連携紹介を126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、207社（平成24年度56社、平成25年度79社、平成26年度72社）が商談を行い、うち17社が成約となっており、26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、90社（平成25年度より開始）が商談を行い、うち4社が成約となり、17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8社が成約となり、11名のマネジメントメンターによる企業支援が実施されております。また、企業支援を実施された11名のマネジメントメンターのうち3名が民民契約へと結び付いております。

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。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。そして、平成26年12月には、筑波銀行・栃木銀行と地域経済活性化に関する広域連携協定を締結いたしました。この協定は、共同のビジネス交流会の開催や広域なエリアでのビジネスマッチング、観光振興、自治体等とのクロス連携など北関東3県の地域銀行が連携することにより、お客様のビジネスチャンスを広げるとともに、地域経済の活性化を図ることを目的としており、平成27年5月には、栃木県宇都宮市において地域の魅力を北関東3県で発信し、観光振興による経済交流の拡大とビジネス機会の創出を目指す「観光ビジネス交流商談会」を共催いたしました。

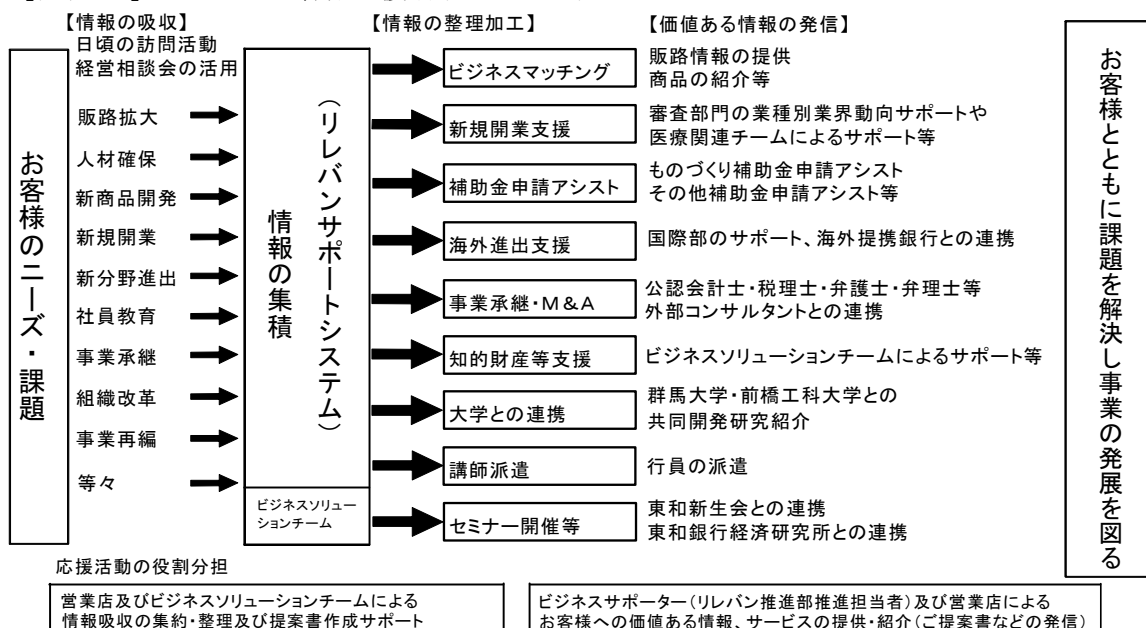
平成27年4月には、まち・ひと・しごと創生法に基づく「地方版総合戦略」に対応するため、リレバン戦略部内に、「地方創生推進室」を設置し、今まで以上に自治体との連携を図りながら、地域経済の活性化に取り組むことができる体制を整備しております。

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によるお客様の本業支援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 27 年 3 月）

ビジネスマッチング	商談 10,305 件、取引成立 836 件
群馬大学との共同開発研究	提案 69 社、共同研究開始 15 社
前橋工科大学との共同開発研究	提案 21 社、共同研究開始 3 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
エネルギー使用合理化補助金	申請支援 2 社、採択 1 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 126 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 8 社（11 名） （食料品製造業 2 社、自動車部品製造業 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 207 社、取引成立 17 社
大手工業系バイヤーとの商談	商談 90 社、取引成立 4 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 12 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年度は28先に対して19億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年度は173件43億円の新規融資に結び付けました。

平成27年4月には、医療関連産業への事業展開を検討する異分野企業を支援する「ぐんま医工連携ファンド」への出資を行いました。ファンドを活用した成長性の高い医療関連産業に係る企業の育成支援を実施することにより、企業の成長並びに新たな雇用の創出、地域経済の活性化を図ってまいります。

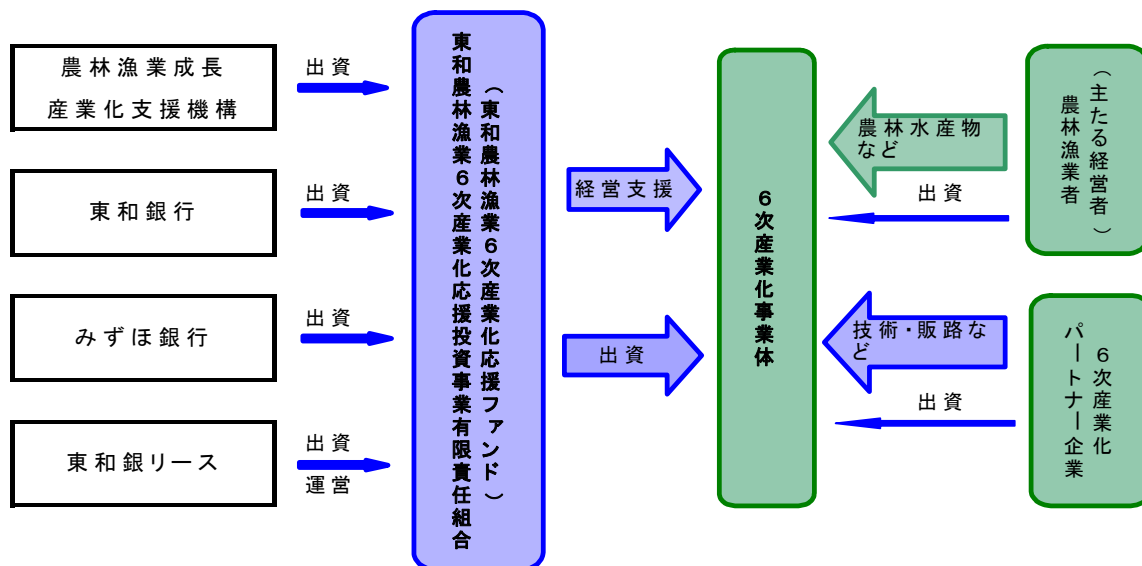
また、当行の主要営業エリアである群馬県・埼玉県は、大消費地である首都圏に位置し、農業は今後も成長が見込まれる産業であると認識し、平成26年9月、「東和農林漁業6次産業化応援ファンド」を設立しました。本ファンドは、1次産業者と2次・3次産業事業者との連携による新たな事業機会の創出と国内外への販路拡大支援等によりお客様の成長戦略を支援するものです。なお、この取組みの実効性を高めるために、平成26年10月には、リレバン推進部ビジネスソリューションチーム内にアグリビジネス担当者を配置し、農林漁業を営む事業者に対して、6次産業化への提案活動のほか、パートナーとなる2次・3次産業事業者の紹介や事業計画策定支援などに取り組んでおります。

さらに、群馬県は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」など豊富な観光資源を有しており、首都圏に近い立地条件と相まって、外国人旅行客を含む多くの観光客が来県するなど、観光業が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、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。

今後については、医療・介護・福祉分野では、外部資格の取得等による専門知識・ノウハウを持った人材育成に注力することにより、本業支援態勢の強化を図ってまいります。農業及び観光業では、自治体との連携に加え、平成26年12月

に締結した北関東 3 行広域連携協定に基づく取組みや、高崎経済大学地域政策学部との連携により、産業及び地域経済の活性化に対する取組みを強化してまいります。

【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 年度は、22 店舗にて開催された経営相談会のうち、30 社の取引先から事業承継・M&A・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。

海外進出支援ネットワークとしては、JICA（国際協力機構）、JETRO（日本貿易振興機構）、JBIC（国際協力銀行）・中小企業基盤整備機構等の政府系機関をはじめ、海外金融機関については、平成 27 年 3 月にインドネシアのインドネシア国際銀行との業務提携により、現在、6 ヶ国 7 海外金融機関とのサポート体制が構築されて

いる他、平成 26 年 1 月に基本契約を締結した日本政策金融公庫とのスタンバイ・クレジット制度に基づく 7 ヶ国 7 海外金融機関との連携、リース会社 2 社、保険会社 2 社との業務提携により、アジア地域を中心とした 42 ヶ国 22 機関との海外ネットワークを構築しております。その他にも、コンサルティング会社 2 社との業務提携を行っており、ネットワークを活用し、お客様の海外進出支援活動を積極的に取り組んでおります。

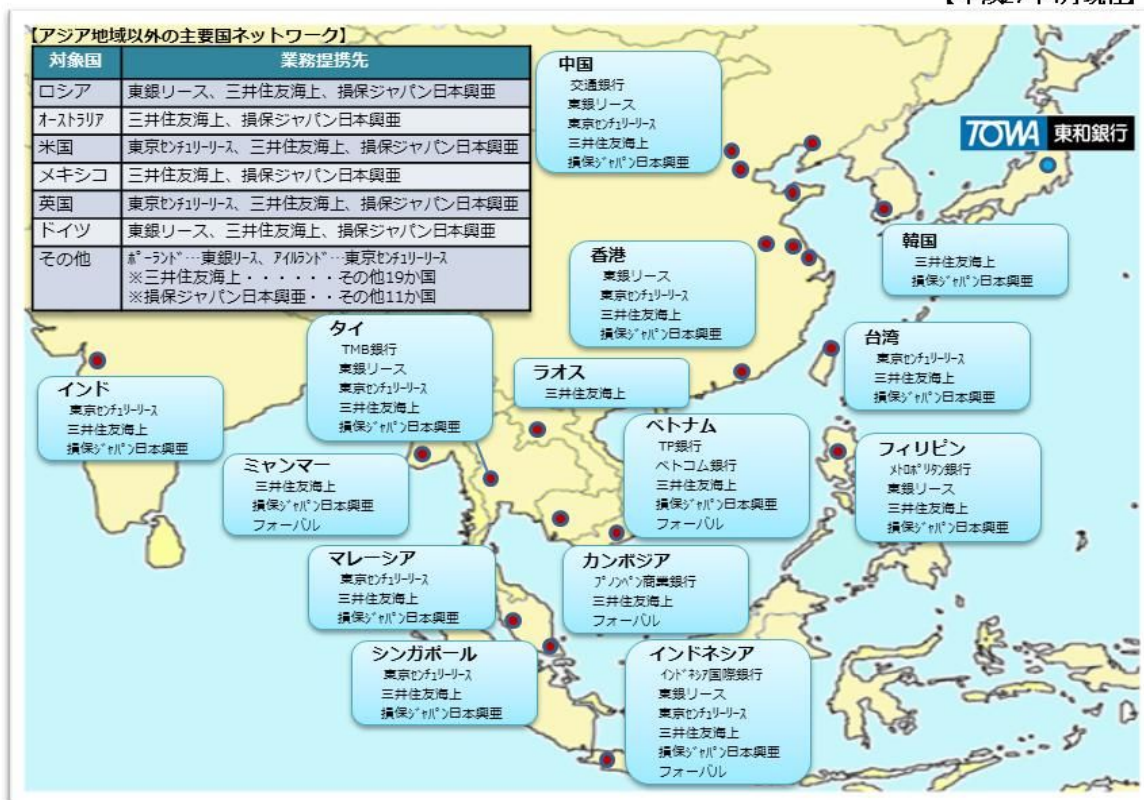
また、取引先企業及び取引先の海外現地法人等が海外での資金調達を円滑に行える体制も整備しております。スタンバイ・クレジットにつきましては、平成 26 年 6 月と 12 月に取引先のタイ現地法人が TMB 銀行から融資を受けるにあたって現地通貨建てによる 33 百万バーツの保証を行いました。平成 26 年 6 月に取扱いを開始しました海外直接貸出（クロスボーダー・ローン）につきましては、平成 26 年 8 月と 12 月に取引先の香港現地法人に対して現地通貨建てにより 4 百万ドルを実行し、平成 27 年 2 月と 3 月には、取引先のタイ現地法人に対して円貨による 700 百万円を実行いたしました。親子ローンについても、「経営強化計画（プランフェニックスⅢ）」の実施期間中に、7 先 2,033 百万円を実行しております。

本経営強化計画中におけるその他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 253 件（平成 24 年度 51 件、平成 25 年度 115 件、平成 26 年度 87 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の発掘等を行っております。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 141 件（平成 24 年度 18 件、平成 25 年度 55 件、平成 26 年度 68 件）行いました。また、平成 25 年 9 月と平成 26 年 9 月にはタイ、平成 27 年 2 月にはインドネシアに進出している取引先企業の海外現地法人や業務提携機関へ国際部行員が訪問を行い、工場の稼働状況や事業上の課題・ニーズ等を確認するとともに、今後の設備投資やビジネスマッチングに向けた情報提供、連携の強化を図りました。海外進出等支援の一環として、取引先企業を対象とした各種セミナーも開催しており、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を実施しております。

今後につきましても、業務提携等による支援ネットワークの拡充や取扱商品の充実を図り、多様化するお客様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27年4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 27 年 3 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 13件
	「海外展開一貫支援ファストパス制度」申請支援 5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 27 年 3 月）

（単位：件）

連携先	24 年度	25 年度	26 年度	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）	—	12	6	18
J B I C（国際協力銀行）	—	—	1	1
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（タイ）	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	13	19
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)	—	—	21	21
(株)アジアマーケット企画	5	—	—	5
(株)フォーバル	—	—	4	4
民間コンサル・商社等	—	—	5	5
合 計	18	55	68	141

【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 27 年 3 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 26 年度までに、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の取組状況を融資稟議書に添付することで情報の共有化を図るものです。

今後は、これらの定着を図るとともに、活用状況を精査した上でより実効性のある内容となるよう必要に応じて記載内容の見直しを行い、事業性評価力の向上に繋がるよう取り組んでまいります。また、お客様の事業実態やニーズ・課題を蓄積・共有化するために、リレバンサポートシステムの一層の活用にも取り組んでまいります。

## 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は、営業店によるフォロー状況を報告書により確認し、現状把握に努めております。平成 26 年度は、経営相談会を 22 店舗で開催し、取引先 67 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 26 年度下期には、前期に開催した経営相談会の参加営業店 12 店舗に対して、参加先 40 社に関するその後の経営改善の進捗状況や、今後の対応等における問題



点、課題など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の経営改善・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**

融資審査部門である審査部・審査管理部において、審査体制の強化に向けた再編を行っております。平成24年4月には、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。また、平成27年4月には、審査部と審査管理部に分かれている信用格付管理部署と自己査定管理部署を審査部に統合し、信用リスク管理全般の企画・統括を行う機能と個別与信判断機能の両面の強化を図りました。

その中で、審査部は、正常先・要注意先の顧客を担当し、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年度には、階層別研修に審査部担当者を講師として31回派遣するとともに、9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事業性評価と今後の取組み方針を検討するための「目利きシート（お客様の現状と今後の方向性）」を制定し、また、平成26年11月には取引先企業の売上増加に向けた本業支援活動の取組状況を融資稟議書に添付することで情報の共有化を図るための「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」の審査担当者に加え、平成25年4月に「医療・介護福祉」、平成26年4月に「観光・農林漁」を新設しました。さらに、平成27年4月には、「建設業」を新設し、専門

知識・ノウハウを必要とする業種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、平成25年4月に外部講師を招いたABL研修会を実施、平成25年5月に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、平成25年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年度は、123先146億円の新規実行となりました。

審査管理部は、要管理先以下の顧客を担当し、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。

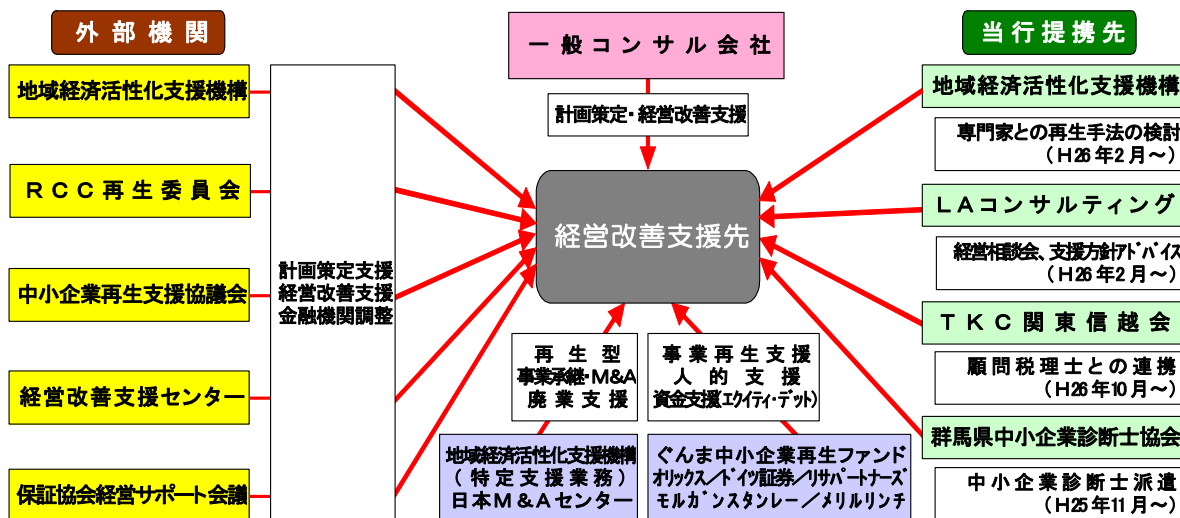
さらに、平成26年1月から、地方銀行として初めてとなる地域経済活性化支援機構からの特定専門家の派遣制度を活用し、第三者の目線から経営改善・事業再生支援の方針や手法についてアドバイスを受けるなど、コンサルティング機能発揮のための体制強化を図っております。なお、制度開始以降、平成27年3月期末までに、延べ51社（事業系32社、医療・介護系19社）に対する指導を受けており、その内、医療・介護系の1社に対しては、経営改善計画の策定から再生手法の選定に至るまで、事業・財務・法律面の広範囲にわたって連携し、平成27年5月、地域経済活性化支援機構による再生支援が決定となりました。

平成26年度の外部機関や外部専門家を活用した取組先数は、中小企業再生支援協議会15先、経営改善支援センター15先、信用保証協会外部専門家派遣・経営サポート会議25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34先と延べ先数で91先の実績となりました。

また、DDS、DES、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年度は11件1,784百万円の取組みを行いました。

さらに、平成27年6月、債権回収分野におけるエキスパートの育成を目的として、審査管理部行員をあおぞら債権回収株式会社へ派遣いたしました。今回の出向により、債権回収、事業再生分野のノウハウと専門知識を吸収し、債権回収、事業再生分野の質的向上を図ってまいります。

【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年度
中小企業再生支援協議会	7	9	20	19	15
経営改善支援センター	—	—	—	15	15
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	34
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	25
群馬県中小企業診断士協会	—	—	—	5	1
合計	17	19	29	91	91

【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年度
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)	2 (216)
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)	2 (149)
債権放棄 (全部又は一部) 件数 (金額)	0 (0)	1 (1,873)	1 (27)	0 (0)	3 (732)
債権譲渡件数 (金額)	0 (0)	0 (0)	2 (803)	0 (0)	2 (281)

### **(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 年度中に全先の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 月期までに全先の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 日に解散し、平成 27 年 2 月 10 日に清算いたしました。

## **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、リレバン実践スキルを高めることを目的とした研修を行うことで、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。

また、平成 27 年 6 月より実施しているあおぞら債権回収株式会社への行員の派遣により習得した債権回収、事業再生分野のノウハウ・専門知識を、研修等を通じて行員へ周知することにより、銀行全体における債権回収、事業再生分野の質的向上を図ってまいります。

### **(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の充実と事業性融資や個人ローン等の消費資金融資に係る研修を実施しました。また、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年度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、10月～11月、平成27年1月～2月の合計4回実施し、延べ332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、市場分析やマーケットの伸長率、業種比率等による検討を行い、平成24年度以降、市場の成長性が見込まれる地域の18店舗に法人渉外担当者22名の増員を行いました。

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、平成27年3月末現在では、20店舗で29名の女性行員が渉外担当者として活躍しております。

【図表21】女性渉外担当者の推移

(単位：店舗、人)

	24年4月	24年10月	25年4月	25年10月	26年4月	26年10月	27年4月
店舗数	7	11	13	16	16	20	20
人数	12	20	24	30	26	29	29

法人渉外担当者については、平成24年4月に本店営業部、高崎、太田、川越支店の4店舗、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5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月に鶴瀬、草加、新栄町、行田、蓮田、大井町支店の6店舗、平成27年4月に伊勢崎、桐生、上尾、草加の4店舗にそれぞれ1名増員し、渉外力の増強を図りました。

【図表22】法人渉外担当者増員の推移

(単位：店舗、人)

	24年4月	24年6月	24年10月	25年4月	26年4月	27年4月	合計
店舗数	4	1	5	1	6	4	18
人数	4	1	5	2	6	4	22
増員店舗	本店営業部 高崎 太田 川越	東京	熊谷 富岡 深谷 上尾 草加	大宮	鶴瀬 草加 新栄町 行田 蓮田	伊勢崎 桐生 上尾 草加	

※上尾・草加・大宮支店は、複数名増員しており、法人渉外担当者が増員した店舗数は18店舗となります。

また、平成 27 年 4 月には、預り資産セールスを担当する渉外サポート行員（以下、投信プロモーター）を営業店に配置しました。投信プロモーターが預り資産セールスを担当することにより、渉外行員の本業支援に係る活動時間の増大化を図ることを目的としており、預金・貸出金の増加が見込まれる地域として、東松山、川越、桶川、上尾、太田の 5 店舗に配置を行いました。今後につきましても、平成 27 年 4 月に設置した B P R 委員会が業務改革による営業店事務の効率化を進めることで人員の捻出を図り、捻出された人員を投信プロモーターとして営業店に配置することにより、渉外行員がお客様の本業支援に注力できる態勢整備を行ってまいります。

## （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りました。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した。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した。

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）に分割するとともに、ビジネスソリューションチームを 2 名増員しました。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 月にリレバン戦略部内の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 月には、ビジネスソリューションチームを 1 名増員し、補助金担当、アグリビジネス担当、自治体や金融機関などの外部機関連携担当を配置するとともに、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 27 年 4 月には、お客様の実態把握により得た情報の蓄積・管理・本支店共有の徹底を図るため、ビジネスソリューションチームを新たに 2 名増員し、合計 9 名といたしました。

さらに、平成 27 年 4 月に設置した地方創生推進室により、国の「まち・ひと・しごと創生総合戦略」に基づき地方自治体が進める「地方版総合戦略」の策定を支援し、地域経済の活性化とそれに伴う雇用の創出に向け積極的に取り組んでまいります。

## 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7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あってお客様を訪問し、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むとともに、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、営業店渉外行員の育成を図っております。また、平成27年4月から、本業支援を実践してきたベテラン行員をビジネスサポーターに任命するとともに、「TOWAお客様応援活動」に係る業績評価について、新たに定性評価を導入し、ビジネスサポーターが毎月全店を訪問した中、定性評価を実施しております。定性評価では、お客様のニーズなどの情報取得・蓄積状況やお客様に適したマッチング先の検討状況、ビジネスマッチングに向けた僚店との協力状況、商談不成立となった場合の要因分析と外部機関との連携状況に加え、紹介した販路によるお客様の売上高増加への貢献度合を確認することにより、お客様の実態把握の徹底と「TOWAお客様応援活動」のより一層の定着を図ってまいります。

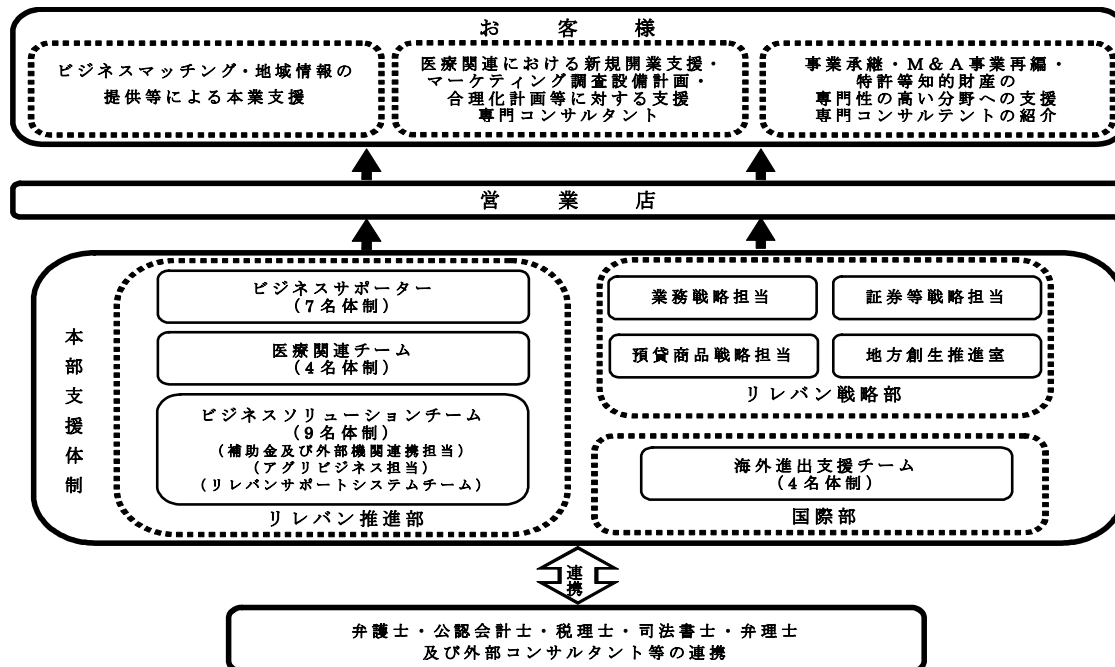
## ③ビジネスソリューションチームの設置

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、平成27年4月に2名を増員しました。現在、補助金担当及び自治体や金融機関などの外部機関連携担当6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9名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 23】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）（P15～17）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）（P15～17）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、営業店から手続き上の問題点について意見の募集を行い、効率化の効果が高いと考えられる項目の改善実現性の検討を継続しております。

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るとともに、融資事務の業務プロセスの見直しを継続し、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）（P10～13）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 27 年 3 月に事務手続の改定を行い、平成 27 年度上期中の開始に向け準備を行っております。なお、本部集中は、数店舗の試行後に全営業店への展開を予定しており、平成 27 年度中の全店稼働を目指しております。

なお、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し、営業店事務の本部集中体制の強化を行いました。

さらに、平成 27 年 4 月に、投信プロモーターの人員を捻出するため、抜本的な業務改革による事務量の削減に取り組み、営業店事務課の定員削減と渉外力の強化を図るため、BPR 委員会を設置しました。本委員会は、副頭取を委員長とし、本部各部の部長や事務に精通した営業店行員をメンバーとする組織横断的な委員会にて、事務局として事務統括システム部に専担者を配置し、実効性のある態勢を整えております。

## 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。

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 27 年 3 月期末の残高は、1,011 件 568 百万円となっております。

【図表 24】 投資信託の追加取扱商品

実施年月	追加商品名
平成 24 年 9 月	・「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）」
平成 25 年 10 月	・「LM・アメリカ高配当株ファンド」（毎月分配型） ・「メキシコ債券オープン」（毎月分配型） ・「クルーズコントロール」
平成 26 年 10 月	・「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」 ・「DIAM割安日本株ファンド」 ・「MHAM物価連動国債ファンド」
平成 27 年 5 月	・「コーポレート・ボンド・インカム」（為替ノーヘッジ型） ・「グローバル・アロケーション・オープン」 （Aコース：年1回決算・為替ヘッジなし） （Bコース：年4回決算・為替ヘッジなし）

#### 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 年度のインターネットによる普通預金口座開設件数は 12 件、宝くじ付定期預金預入は 49 百万円、投資信託販売額は 5,730 百万円、「来店不要、口座不要」のカードローン「とんとん」は、220 件 237 百万円実行し、残高が 1,011 件 568 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。

【図表 25】平成 26 年度における情報発信の実績

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	年金相談会の開催	: 298 回
次世代経営塾等各種セミナーの開催 : 102 回			
群馬大学での講義 : 15 時限授業、講師延べ 14 名派遣			
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 27 年 3 月期の預金残高は、計画を 918 億円上回る 1 兆 8,258 億円となりました。

【図表 26】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	実績	計画	実績	計画比	始期比
預金	16,740	17,218	17,341	17,712	17,711	18,106	17,340	18,258	918	1,518
個人預金	13,633	13,848	14,025	14,217	14,379	14,551	14,133	14,699	566	1,066
法人預金	2,768	2,950	2,995	3,050	3,000	3,047	2,868	3,191	323	423
その他	337	420	319	444	331	507	337	367	30	30

#### ①法人預金戦略

平成 27 年 3 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、計画を 323 億円上回る 3,191 億円となりました。

#### ②個人預金戦略

平成 27 年 3 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、年金相談会の積極的な開催による年金振込口座や給与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、計画を 566 億円上回る 1 兆 4,699 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 27 年 3 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、計画を 297 億円上回る 1 兆 3,306 億円となりました。

【図表 27】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	実績	計画	実績	計画比	始期比
貸出金	12,499	12,597	12,793	12,888	13,025	13,109	13,009	13,306	297	807
法人貸出	8,819	8,916	9,110	9,211	9,333	9,428	9,270	9,647	377	828
中小規模事業者等向け貸出	5,768	5,830	5,919	6,019	6,161	6,282	6,055	6,432	377	663
個人貸出	3,679	3,681	3,682	3,676	3,691	3,680	3,739	3,658	△ 81	△ 21
住宅ローン	3,283	3,293	3,308	3,306	3,323	3,323	3,314	3,305	△ 9	22

※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 27 年 3 月期の法人貸出残高は、計画を 377 億円上回る 9,647 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 377 億円上回る 6,432 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体制の更なる強化と金融の円滑化、組織体制の整備を行うため、中小企業貸出推進委員会を定期的に開催し、組織横断的な議論を行い、貸出推進策の立案などに取り組んでまいりました。

今後につきましては、お客様の本業支援の徹底と地域経済の活性化による当行の収益力の強化に向けて、「TOWAお客様応援活動」の取組状況のモニタリングを行い、P D C A サイクルの実施による諸施策の立案に取り組んでまいります。

### 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 M A X」、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取り組みました。平成 27 年 3 月期の個人向け貸出残高は、計画を 81 億円下回る 3,658 億円となりました。

#### ④市場の成長性に応じた人員配置

支店診断表に基づいた市場分析やマーケットの伸長率、業種比率等による検討を行い、市場の成長性が見込まれる地域に対して、積極的な人員配置を行っております。

平成 24 年以降、前記の 3-(1)-①-オ(P19~20)のとおり、渉外行員の増員を図るとともに、平成 25 年 4 月には、深谷・大宮・草加支店に対して、従来まで副支店長が兼務していた融資課長を単独の融資課長として配置し、また、平成 27 年 4 月には、東松山支店に対して、副支店長を 1 名増員いたしました。

さらに、平成 27 年 4 月には、渉外行員の本業支援に係る活動時間の増大化を図るため、預り資産セールスを担当する投信プロモーターを 5 店舗（東松山、川越、桶川、上尾、太田）に配置し、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

極めて低水準の円金利体系と過去最低レベルまで低下した信用スプレッド環境の中、調達コストも低水準に留まることを勘案し、確実な利息配当収入を確保するため、円金利資産を中心とした運用計画を立案・実行いたしました。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ております。

平成 26 年 10 月、日本銀行が追加の量的緩和を実施したことにより、一段と金利水準が低下したこと、企業業績の好調な推移を要因とした株価上昇が続いたことから、有価証券の評価益は平成 26 年 3 月末対比で大幅に増加しております。

一方で、運用資産の多様化を推進し、将来的な収益源の獲得努力を継続しております。

#### ①有価証券運用

有価証券については、債券中心の運用を継続しております。運用対象の残存年限において、長期の残存年限については、流動性のある国債や地方債等の公的セクターを中心とし、短中期の残存年限については、クレジット物を中心に取得する運営といたしました。この結果、平成 27 年 3 月期の利息配当収入は、計画を 515 百万円上回る 8,236 百万円となりました。債券の平均残存年限は若干伸長し、金利感応度ベースのリスク量も運用総額の増加により増大しましたが、ほぼ計画通りとなっております。円金利商品以外での収益源の確保に向けた運用の多様化については、J-REIT、米国を中心とする優先担保付ローン（バンクローン）への追加投資を行うとともに、パフォーマンスのモニタリングを実施しております。

## 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、期末残高 2,190 億円、利息収入 3,595 百万円といずれも業務計画を達成いたしました。平成 26 年度については、運用の観点では、魅力のあるローンが枯渇する環境下にありましたが、一般事業法人向けシンジケート・ローンのセカンダリーを中心に取得した結果、ポートフォリオの平均残存年限は 8.8 年と短期化し、利回りも上昇しております。

## (6) 預り資産戦略

### ①顧客ニーズに即した預り資産の販売

投資信託については、35 店舗に配置した投信専担者や投信販売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 27 年 3 月期は 399 億円の販売を行いました。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、投信専担者や投信販売リーダー等を支店に配置したことによる店頭販売強化により、平成 27 年 3 月期では販売額全体の 72.8%となりました。引き続き投信専担者や投信販売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%を目指すとともに、新たに配置された投信プロモーターと連携し、営業推進の強化に全店で取り組んでまいります。

また、平成 27 年 3 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、43 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 27 年 2 月までに全先終了しております。

また、平成 27 年度上期分のアフターフォローについては、平成 27 年 8 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、30 歳代の行員が極端に少ないという人員構成上の課題に起因する渉外

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27年3月末現在では、専任職132名及び継続雇用者169名のうち66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継続していくとともに、平成27年4月より配置を開始している投信プロモーターとして営業店への配置を促進し、渉外行員がお客様の本業支援に係る活動時間の増大化が図れるような営業体制の構築を促進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、平成27年3月末現在では、20店舗で29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の登用を積極的に進めており、平成27年3月末現在、女性の役席者は75名、全役席者に占める割合は13.6%に達しております。

今後につきましても、能力を重視した積極的な人材登用を継続するとともに、平成26年11月に開設しました「男女共同参画推進委員会」における検討結果を基に、女性行員の活躍促進と育児との両立支援に向けた諸施策を実施してまいります。

## (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21名、平成27年4月に9名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、行員の労働意欲の一層の喚起による営業力の強化を図るた

め、賞与の支給水準を見直したほか、高年齢者雇用安定法の改正を機に60歳以上の嘱託行員を賞与の支給対象としたこと等により、平成27年3月期は、計画を117百万円上回る12,624百万円となりましたが、引続き仕事の成果・能力に応じた効率的な配分を行うとともに、計画的な業務遂行を徹底し、時間外労働削減に取り組んでまいります。

## 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と外部ベンダーとの契約内容の見直し等の経費削減を継続的に取り組んだことにより、平成27年3月期は、計画を649百万円下回る7,631百万円となりました。

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、本支店の諸経費の見直しを更に実施していくため、関連会社を含めた業務の効率化、部店予算執行状況の厳格な管理を行ってまいります。

## 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外部評価委員会による評価

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の確認や新事業の妥当性と有効性についての評価を受けるとともに、役員候補者の選任や役員報酬の妥当性について評価・助言を受けるなど、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おり、平成26年度については、外部評価委員会を4回開催いたしました。

#### 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名を独立社外取締役とし、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、意思決定プロセスの透明性と適切性の確保に努めております。

今後につきましても、深度ある情報の提供を徹底するとともに、事前の情報提供やフォロー体制の充実に努めることで、独立社外取締役による牽制機能の実効性の確保に努めてまいります。

#### 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に意見・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、市場リスクと信用リスクの管理強化に取り組んでまいりました。また、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。

今後につきましては、より多くの複合シナリオに基づく統合ストレステストの高度化に取り組むとともに、ストレス事象が生じた場合の損失が過大になることを未然に防ぐため、ストレステストの結果の活用に取り組んでまいります。

また、人材面の強化として、平成 27 年 4 月に人員を 1 名増員いたしました。今後も、外部からの専門人材採用を検討するなど、一層の管理態勢の強化に努めてまいります。

#### ②リスク管理強化検討委員会

管理すべき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。

信用リスクについては、内部格付モデル更新、格付・資産査定業務プラットフォームおよび信用リスク計量化モデルの刷新をプロジェクトチームにて推進しております。

流動性リスクについては、マニュアルを規程化し、資金流動性管理と危機対応に分別した態勢整備を進めてまいります。

これらを含め、リスク管理体系が規程とマニュアルで統一された形で文書化、整理されるよう、具体的な検討と提言を行ってまいります。

### ③ALM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必要な流動性預金モデル（コア預金モデル）、住宅ローン期限前償還モデル、定期預金ロールモデルの開発、導入を完了いたしました。

今後、これらのモデルを活用したバランスシートの金利リスク運営、運用調達ギャップ運営等への活用を検討してまいります。また、競争力を高めるための前提となる現在の業務収益分析、その前提となる管理会計の体系見直しと新たな枠組みの提示が委員会の重要な課題であると認識しております。

### (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年度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85ヶ店、監査実績125ヶ店、国際部91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4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4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55回1,043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年度は、コンプライアンス委員会を12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377億円上回る6,432億円となりました。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0.78ポイント下回る31.25%となりました。

【図表 28】 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	実績	計画	実績	計画比	始期比
中小規模事業者等向け貸出残高	5,768	5,830	5,919	6,019	6,161	6,282	6,055	6,432	377	663
総資産	18,291	18,661	18,833	19,306	19,444	19,997	18,903	20,580	1,677	2,289
総資産に対する比率	31.53	31.24	31.43	31.17	31.68	31.41	32.03	31.25	△ 0.78	△ 0.28

#### (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(P6~20)のとおりです。

##### ②お客様支援体制の強化

3-(2)-①②③(P20~22)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、お客様の売上増加に向けたビジネスマッチングや補助金申請支援、大学との共同研究支援、専門人材派遣などの「TOWAお客様応援活動」による本業支援により、新たな資金需要の創出とお客様の実態把握の徹底による資金需要の発掘を図るとともに、取引先紹介運動を実施し、事業性貸出先の開拓を積極的に取り組んでまいりました。

また、市場の成長性が見込まれる地域の営業店に対して、前記の3-(1)-①-オ(P19~20)のとおり、法人渉外担当者を増員し、市場の特性に応じた人員配置を行い、お客様のニーズの把握や情報収集に努め、中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化とお客様本業支援の強化を図り、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ました。

なお、平成27年4月には4店舗(伊勢崎、桐生、上尾、草加)に同担当者を各1名増員するなど、更なる渉外力の強化に努めております。

### (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・前橋工科大学等(地元大学)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及び前橋工科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、両大学合計で取引先企業90社に対して共同開発研究の提案を行い、平成26年度下期には7社の共同研究が開始されるなど、合計で18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27年2月には、社会貢献活動の一環として、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。平成25年の開始から3回目を迎え、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 27 年 4 月からは、高崎経済大学との連携を開始しております。経済学部において、平成 27 年 4 月より「地域経済の発展と地域金融機関」をテーマとして、地域金融機関についての理解を深め、金融ビジネスを理解するための思考力を身につけることを目的に、頭取を始めとする講師延べ 15 名が特別講義を開講しており、毎回約 500 名の学生や一般の方が受講しております。また、地域政策学部と連携して観光振興や地域活性化についての検討も開始しており、地域経済の活性化に向けた取組みを従来以上に強化しております。

また、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 PR 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、群馬大学等の地元大学と連携し、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。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 年度下期の創業・新事業支援向けの制度融資は、45 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 年度下期の創業・新事業開拓支援は、計画を 12 先上回る 52 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 年度下期には、取引先 20 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 年度下期に開催された経営相談会 10 店舗のうち、6 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、前期に開催した経営相談会の全参加営業店に対して、参加企業のその後の経営改善の進捗状況や今後の対応等における問題点、課題などの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 年度下期には、販路拡大などのビジネスマッチングの提案が、面談 3,643 件、成約 180 件に達するなど、積極的な提案活動により、面談件数・成約件数は増加しております。

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 年度下期には、753 件の提案活動（事業承継・M&Aに関する提案活動 9 件を除く）をお客様に採用いただき、78 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 年度下期の経営相談は、計画を 644 先上回る 974 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 年度下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 8 先、保証協会経営サポート会議 10 先、コンサルタント会社等 24 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 年度下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 9 先でした。

また、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た経営改善・事業再生支援にも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。本ファンドは、契約金融機関が保有する中小企業向け貸付債権を対象とした中小企業再生ファンドであり、当行は、平成 26 年度に 2 先に対して本ファンドを活用した事業再生支援に取り組み、お客様の事業再生と生活基盤の維持を図りました。今後も、本ファンドを積極的に活用した中、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(株)」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先である 51 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 8 先（うち、1 先については 3 種類の外部機関・外部専門家を重複して利用）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 42 先となり、平成 26 年度下期の早期事業再生支援は 42 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年下期に開催された10店舗のうち、8店舗9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。また、今後も多様化するお客様のニーズにお応えするため、平成27年1月には、全営業店の支店長を対象とした、事業承継におけるM&Aについて㈱日本M&Aセンターから講師を招いて行内研修を実施いたしました。

さらに、当行は、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5期生まで、延べ135名の若手経営者及び後継経営者が受講しました。平成27年度についても、9月より開講を予定しております。

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9先に行ったことから、平成26年度下期の事業承継支援は、計画を8先上回る18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「東和の速効力・スピード」、原則無担保でスピーディーな対応が可能な「BIZ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年度下期の無担保、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、「BIZクイック」及び「BIZクイックⅡ型」が391件46億円、「東和の速効力」が65件11億円となりました。

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3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453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年度下期は75先91億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453先、ABL融資による取組み75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39先あり、平成26年度下期の担保・保証に過度に依存しない融資促進は、計画を117先上回る567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年度下期の経営改善支援取組み率は、計画を4.98ポイント上回る11.72%となりました。

【図表29】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	実績	計画	実績	計画比	始期比
創業・新事業開拓支援	43	39	47	58	85	48	40	52	12	9
経営相談	110	267	455	413	474	504	330	974	644	864
早期事業再生支援	8	20	19	43	49	45	20	42	22	34
事業承継支援	1	33	28	29	24	31	10	18	8	17
担保・保証に過度に依存しない融資促進	646	652	638	636	575	513	450	567	117	△79
合計	808	1,011	1,187	1,179	1,207	1,141	850	1,653	803	845
取引先	12,034	12,369	12,682	13,057	13,424	13,765	12,600	14,105	1,505	2,071
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	8.29	6.74	11.72	4.98	5.01

(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）

## 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 27 年 3 月期は 44,763 百万円の計上と、当初の経営強化計画 12,810 百万円を 31,953 百万円上回り、計画以上の積み上げが図られており

ます。

【図表 30】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	実績	計画比
利益剰余金	6,787	22,122	15,335	9,941	33,303	23,362	12,810	44,763	31,953

(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、会計監査に加え、業務監査を的確に実施してまいりました。今後につきましても、監査役（監査役会）による実効性のある内部監査態勢の強化に努めてまいります。

##### イ. 監査部

当行は、監査部による監査を通じた内部管理態勢の強化を図るとともに、金融商品取引法等の顧客保護関連法令に対応した顧客説明、本人確認、顧客情報管理、外部委託管理、優越的地位の濫用防止等の監査もを行い、全行的な法令等遵守態勢の強化を図ってまいりました。今後につきましては、経営強化計画に基づく諸施策の実施状況に関する監査態勢の強化も図ってまいります。

## ウ.利益相反管理態勢

当行は、当行（グループ会社を含む）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まいりました。今後につきましても、利益相反取引の未然防止に向けて、取引内容の検証・監視に努めてまいります。

## ②財務報告に係る内部統制

当行は、金融商品取引法に基づく財務報告の信頼性を確保するために、監査部に「内部監査・内部統制企画担当」を配置し、財務報告に係る内部統制の適正な整備と運用を図るための態勢を構築し、内部統制に係る本部業務の効率化と内部統制におけるPDCAサイクル機能の強化を図っております。

## (3)各種リスク管理の状況及び今後の方針等

### ①統合的リスク管理

当行は、リスク管理の基本方針をはじめ、統合リスク管理規程、市場リスク管理規程、純投資有価証券規程などのもと、統合的リスク管理態勢の強化に努めてまいりました。また、態勢の強化を図るため、平成27年4月に統合リスク管理部の人員を1名増員いたしました。

今後につきましては、基本規程であるリスク管理ポリシーの制定を行うほか、より多くの複合シナリオに基づく統合ストレステストの高度化に取り組むとともに、ストレス事象が生じた場合の損失が過大になることを未然に防ぐため、ストレステストの結果の活用に取り組んでまいります。

また、人材面の強化を図るため、外部からの専門人材の採用を検討することなどを含め、今後も一層の管理態勢の強化に努めてまいります。

### ②信用リスク管理

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、クレジットリミット運営を行う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まいりました。

今後につきましては、大口与信先や企業グループを形成する先に対するモニタリングの強化を図り、深度ある実態把握に一層取り組んでまいります。また業種毎の特性を的確に捉え、お客様の事業内容や成長可能性を適切に評価するために、これまでの「不動産」「医療・福祉」「観光業」「農林漁業」などの業種別案件審査担当に、平成27年4月には「建設業」を加えるなど、今後も専門的知識・ノウハウに基づく与信管理

態勢の強化に努めてまいります。更に、市場金利の動向や競合他行との競争激化により貸出金利が低下しているなか、総合的な取引の推進による個社別取引採算を重視した取組みにより、リスクとリターンの適切なバランス確保に努めてまいります。

また、信用リスク管理全般の企画・統括機能の強化を図るため、平成27年4月に信用格付管理部署と自己査定管理部署を統合いたしました。今後につきましては、信用格付モデルと格付・査定プラットフォームの刷新による信用格付の精緻化、及びリスク・リターン判断の徹底など、個別与信管理態勢の強化を図ってまいります。

### ③市場リスク管理

当行は、統合リスク管理規程や市場リスク管理規程、純投資有価証券規程のもと、運用部署である資金運用部が半期毎に純投資有価証券運用計画を策定し、常務会の承認のもとで計画を遂行しているほか、日次でリスク概況書を作成し関係部で閲覧、週次で市場リスク管理委員会にて運用状況報告・検討、月次で資金管理部会で報告・検討などの態勢整備に取り組んできたほか、平成27年4月に、資金運用部・統合リスク管理部の人員を増員するなど、市場リスク管理態勢の強化に努めてまいりました。

今後につきましては、高度の専門性を求められる市場運用部門やリスク管理部門の一層の強化を図ることを目的に、外部からの専門人材の採用に取り組むなど、市場リスク管理態勢を支えるための人材の育成・強化に取り組んでまいります。

また、より多くの複合シナリオに基づく統合ストレステストの高度化に取り組むほか、ストレス事象が生じた場合の損失が過大になることを未然に防ぐため、ストレステストの結果の活用に取り組んでまいります。

### ④流動性リスク管理

流動性リスク管理については、資金繰り管理規程や流動性危機管理マニュアルに基づき、週次の流動性リスク管理委員会にて、営業店現金状況や資金繰り状況、風評等の確認を行っているほか、資金繰り管理部署である資金運用部が資金繰りの計画及び見込みを月次で資金管理部会（常務会）に報告しております。また、半期毎の資金繰り計画において、「第一線準備額」「第二線準備額」の基準を設定し、資金流動性の逼迫に備えているほか、売却可能な債券金額を把握して、必要十分な資金確保が可能な態勢で運営しております。

今後につきましては、資金流動性リスク管理規程を制定し、営業店現金管理マニュアルと流動性危機管理規程を策定して、平常時の営業店現金管理態勢の見直し整備と資金流動性危機時における対応態勢を整備してまいります。

### ⑤オペレーショナルリスク管理

オペレーショナルリスク管理については、オペレーショナルリスク管理規程を制定し

リスクカテゴリーごとの態勢の整備を図っているほか、事務リスクとシステムリスクについては別途、個別の管理規程を制定し管理態勢の強化を図っております。

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オペレーショナルリスク管理の対象とし、リスク管理強化検討委員会において個別のリスクカテゴリーごとに検討を進めてまいります。

以 上