

経営強化計画の履行状況報告書

令和 3 年 12 月

 株式会社 東和銀行

＜目 次＞

1. 令和3年9月期決算の概要	1
(1) 経営環境	1
(2) 決算の概要（単体ベース）	1
2. 経営改善に係る数値目標の実績	4
(1) コア業務純益（収益性を示す指標）	4
(2) 業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標）	4
3. 経営改善の目標を達成するための方策の進捗状況	5
(1) 真の資金繰り支援	6
(2) 「TOWAお客様応援活動」の強化・深化	8
(3) SDGs 達成の取組み	20
(4) SBI との戦略的業務提携	24
(5) 本部機構の再編	25
(6) DX（デジタル・トランスフォーメーション）による業務・組織の改革	27
(7) ローコスト・オペレーションの確立	28
(8) 人材育成と活躍フィールドの拡大	30
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	33
(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	33
(2) リスク管理態勢の強化のための方策	34
(3) 法令遵守の態勢強化のための方策	37
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	39
(5) 情報開示の充実のための方策	39
5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他の主として業務を 行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況	40
(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	40
(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	40
(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	40
6. 剰余金の処分の方針	43
(1) 配当に対する方針	43
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	43
(3) 財源確保の方策	43
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	43
(1) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動	43
(2) 経営管理に係る体制	44
(3) 各種リスク管理の状況及び今後の方針等	45

1. 令和3年9月期決算の概要

(1) 経営環境

令和3年9月期のわが国経済は、海外経済の回復を受け4-6月期の実質GDPは前期比年率+2.0%とプラス成長となりましたが、半導体不足による自動車メーカーの生産調整やデルタ株のまん延による個人消費の低迷により7-9月期の実質GDPは同▲3.6%とマイナス成長となり、一進一退と言える状態でありました。また、金融を取り巻く環境は、新型コロナウイルス感染症のための金融緩和が継続されるなど、極めて緩和的な状況が続いているほか、円相場は円安傾向でありました。

当行の主要営業エリアである群馬県経済は、新型コロナウイルス感染症の影響から基調としては持ち直しの動きがあるものの、厳しい状態が続きました。生産は輸送用機械が半導体不足や東南アジアの供給制約で大きく減速し、個人消費は巣籠り需要のあった食品スーパーや家電量販店の販売額等に一服感がみられました。埼玉県経済は、新型コロナウイルス感染症の影響で全体として厳しい状況が続く中、広がりつつあった持ち直しの動きに、一部足踏みがみられました。

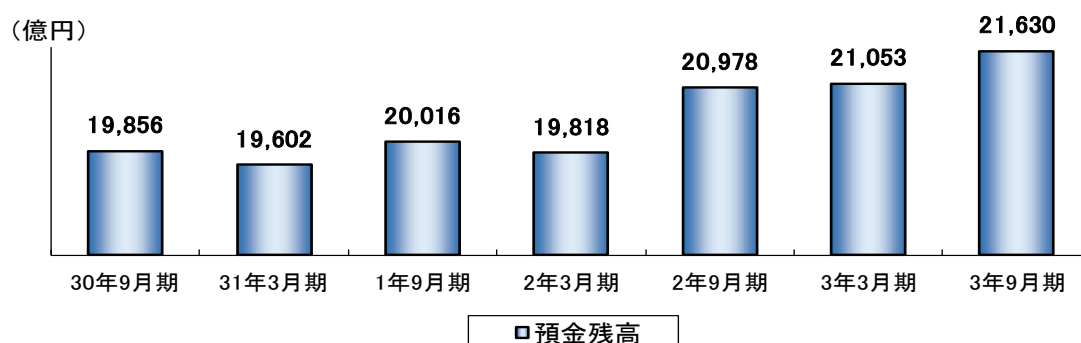
このような経済環境のもと当行は、経営強化計画「プランフェニックスVI」に基づき、お客様が資金繰りの心配なく事業に専念できる環境作りを行う「真の資金繰り支援」及び、お客様の「本業支援」「経営改善・事業再生支援」「資産形成支援」に取り組む「TOWAお客様応援活動」を実践することで、お客様の企業価値の向上や地域経済の活性化、当行の収益力の向上を図る「共通価値の創造」に取り組んでまいりました。また、業務執行に対する監査、監督を強化するためにコーポレートガバナンス・コードの趣旨に基づき、複数名の独立社外取締役による意思決定プロセスの透明性確保、外部評価委員会における経営施策の適切性の評価など、責任ある経営体制の確立に努めてまいりました。

(2) 決算の概要（単体ベース）

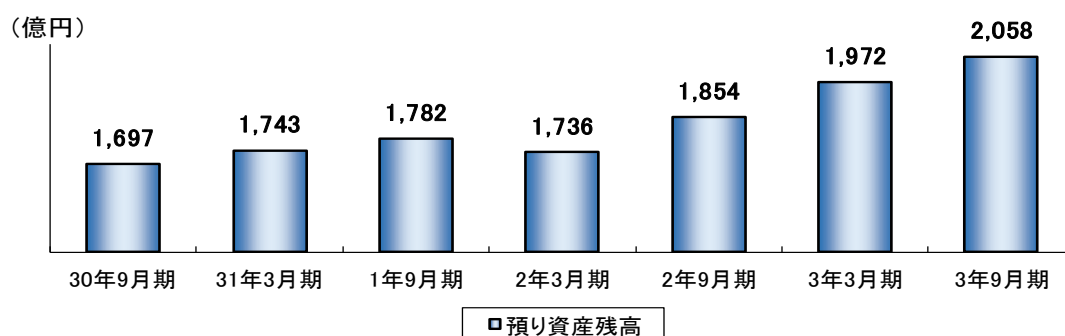
① 預金・預り資産

令和3年9月期末の預金残高は、前年同期比651億円増加の2兆1,630億円、預り資産残高は、前年同期比204億円増加の2,058億円となりました。

【図表1】 預金残高の推移



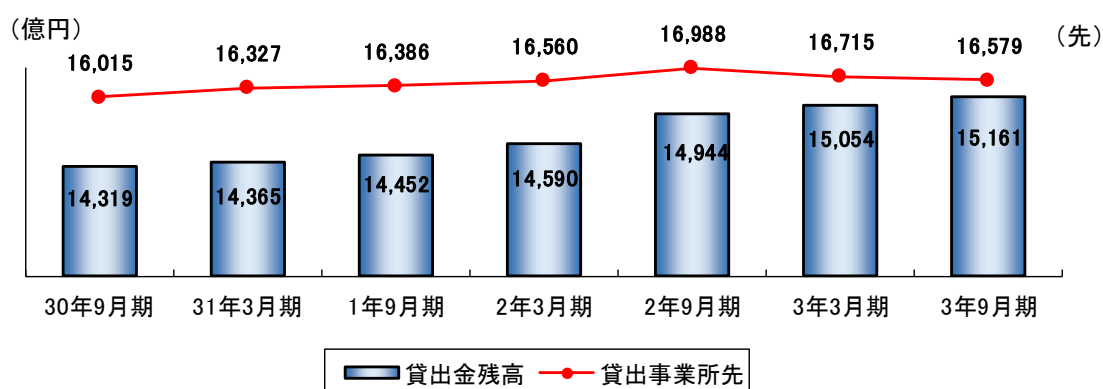
【図表 2】 預り資産残高の推移



②貸出金

令和 3 年 9 月期末の貸出金残高は、前年同期比 217 億円増加の 1 兆 5,161 億円となりました。また、令和 3 年 9 月期末の貸出事業所先数は、前年同期比 409 先減少の 16,579 先となりました。

【図表 3】 貸出金残高と貸出事業所先数の推移



③収益

資金利益は、中小規模事業者等向け貸出金の増加により貸出金利息が概ね計画通りとなったほか、有価証券利息配当金が計画を上回ったことから、計画を 313 百万円上回る 11,771 百万円となりました。

役務取引等利益は、投資信託や生命保険の販売手数料や、金融商品仲介手数料が増加したことから、計画を 129 百万円上回る 1,202 百万円となりました。

その他業務利益は、マーケット状況に基づいた取引により、国債等債券売却益や貸出債権売却益が増加したことから、計画を 1,082 百万円上回る 1,122 百万円となりました。

経費は、人件費が、報酬給与手当や退職給付引当金繰入が減少したことから、計画を 192 百万円下回る 5,643 百万円となり、物件費は、事務費の削減などを主因として、計画を 382 百万円下回る 3,489 百万円となりました。経費全体では、計画を 600 百万円下回る 9,920 百万円となりました。

その結果、経常利益は、信用コストは増加したものの、資金利益や役務取引等利益が増加したことに加えて、政策保有株式の削減に係る株式等関係損益の増加により、計画を 2,372 百万円上回る 3,444 百万円となりました。当期純利益は、法人税、住民税及び事業税が増加したものの、経常利益が増加したことから、計画を 1,496 百万円上回る 2,106 百万円となりました。

【図表 4】 損益状況の推移（単体）

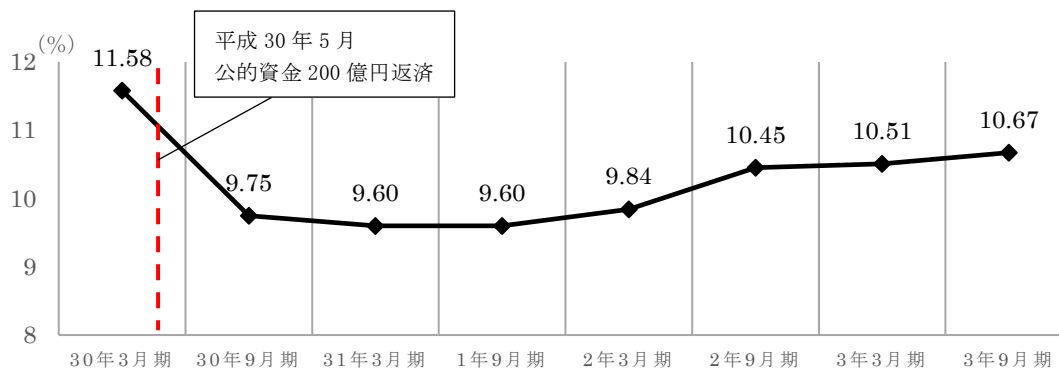
（単位：百万円）

	2/9期	3/3期	3/9期		
	実績	実績	計画	実績	計画比
業務粗利益	12,403	25,486	12,571	14,096	1,525
資金利益	11,437	22,826	11,458	11,771	313
（うち貸出金利息）	9,537	19,060	9,361	9,370	9
（うち有価証券利息配当金）	1,958	3,833	2,142	2,374	232
役務取引等利益	922	2,295	1,073	1,202	129
その他業務利益	42	364	40	1,122	1,082
経費（除く臨時処理分）	9,981	19,879	10,520	9,920	△ 600
人件費	5,815	11,519	5,835	5,643	△ 192
物件費	3,378	6,847	3,871	3,489	△ 382
税金	787	1,513	814	788	△ 26
一般貸倒引当金繰入額	831	1,766	133	△ 1,285	△ 1,418
業務純益	1,590	3,840	1,918	5,461	3,543
（コア業務純益）	2,422	5,332	2,051	3,530	1,479
臨時損益	1,099	3	△ 846	△ 2,016	△ 1,170
（うち不良債権処理額）	596	2,403	1,258	4,363	3,105
（うち株式等関係損益）	1,250	1,277	0	1,817	1,817
経常利益	2,689	3,843	1,072	3,444	2,372
特別損益	△ 120	△ 144	△ 164	△ 107	57
税引前当期純利益	2,568	3,698	908	3,337	2,429
法人税、住民税及び事業税	696	1,459	298	994	696
法人税等調整額	247	△ 68	0	236	236
当期純利益	1,625	2,307	610	2,106	1,496

④ 自己資本比率

自己資本比率は、前年同期比 0.22 ポイント上昇し 10.67%となりました。

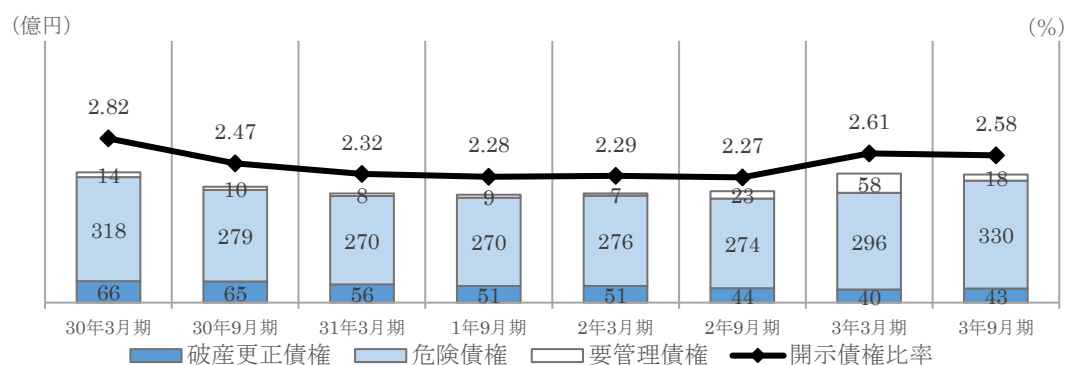
【図表 5】 自己資本比率（単体）の推移



⑤ 不良債権

金融再生法開示債権比率は、前年同期比 0.31 ポイント上昇し 2.58%となりました。

【図表 6】 金融再生法開示債権比率



【図表 7】金融再生法開示債権比率の状況

(単位：百万円)

	2/9末	3/3末	3/9末		
	実績	実績	実績	2/9末比	3/3末比
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	4,466	4,079	4,345	△ 121	265
危険債権	27,411	29,632	33,092	5,681	3,460
要管理債権	2,312	5,837	1,892	△ 420	△ 3,944
合計(A)	34,191	39,549	39,331	5,140	△ 218
正常債権	1,466,306	1,471,606	1,483,001	16,695	11,394
総与信(B)	1,500,497	1,511,155	1,522,332	21,835	11,176
金融再生法開示債権比率(A)/(B)(%)	2.27	2.61	2.58	0.31	△ 0.03

2. 経営改善に係る数値目標の実績

(1) コア業務純益（収益性を示す指標）

令和3年9月期のコア業務純益は、資金利益や役務取引等利益、及びその他業務利益が増加したことに加えて、人件費・物件費ともに削減が図れたことなどから、計画を1,479百万円上回る3,530百万円となりました。

【図表 8】コア業務純益の計画・実績

(単位：百万円)

3/3期	3/9期				4/3期	4/9期	5/3期	5/9期	6/3期
始期	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画	計画	計画	計画
5,332	2,051	3,530	1,479	1,728	4,050	1,901	3,960	2,559	5,377

※コア業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額－国債等債券関係損益

※3/9期の始期比は、3/9期実績を2倍にして対比

(2) 業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標）

令和3年9月期の業務粗利益は、資金利益や役務取引等利益、及びその他業務利益が計画を上回ったことから、計画を1,525百万円上回る14,096百万円となりました。機械化関連費用を除く経費が予算執行の厳格化や事務費等の削減などにより、計画を541百万円下回る8,744百万円となりました。

その結果、業務粗利益経費率は計画比11.83ポイント改善の62.03%となりました。

【図表 9】業務粗利益経費率の計画・実績

(単位：百万円)

	3/3期	3/9期				4/3期	4/9期	5/3期	5/9期	6/3期
	始期	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画	計画	計画	計画
経費(機械化関連費用除く)	17,545	9,285	8,744	△541	△57	18,384	9,413	18,405	9,340	18,249
業務粗利益	25,486	12,571	14,096	1,525	2,706	24,896	12,578	24,992	13,451	26,798
業務粗利益経費率	68.84	73.86	62.03	△11.83	△6.81	73.84	74.83	73.64	69.43	68.09

※業務粗利益経費率＝(経費－機械化関連費用)/業務粗利益×100

※機械化関連費用は、事務機器等の減価償却費、機械賃貸料等を計上

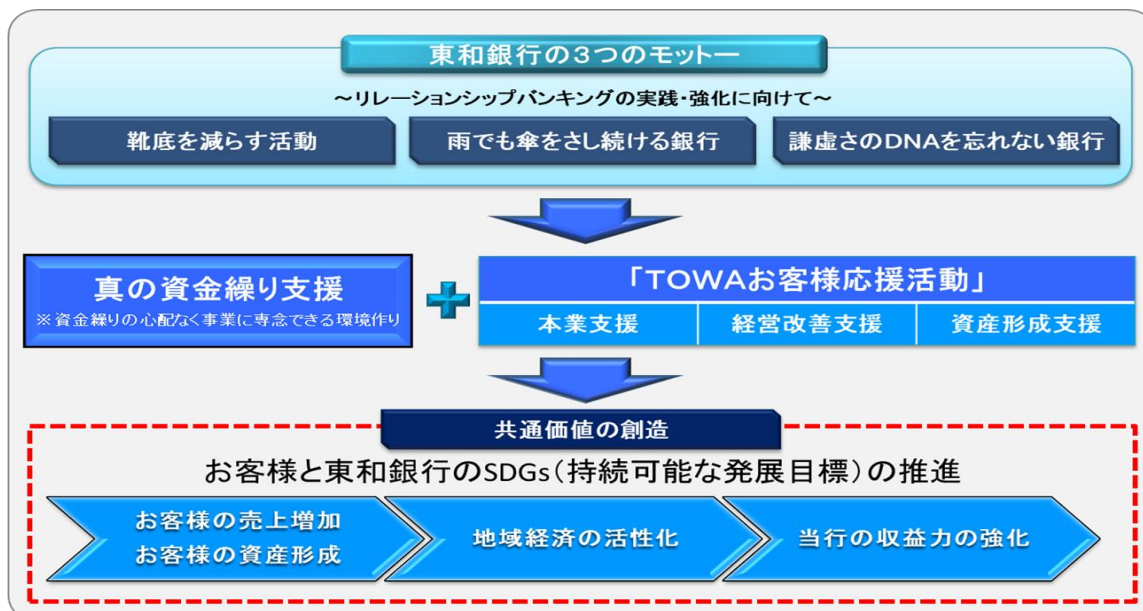
※3/9期の経費(機械化関連費用除く)及び業務粗利益の始期比は、3/9期実績を2倍にして対比

3. 経営改善の目標を達成するための方策の進捗状況

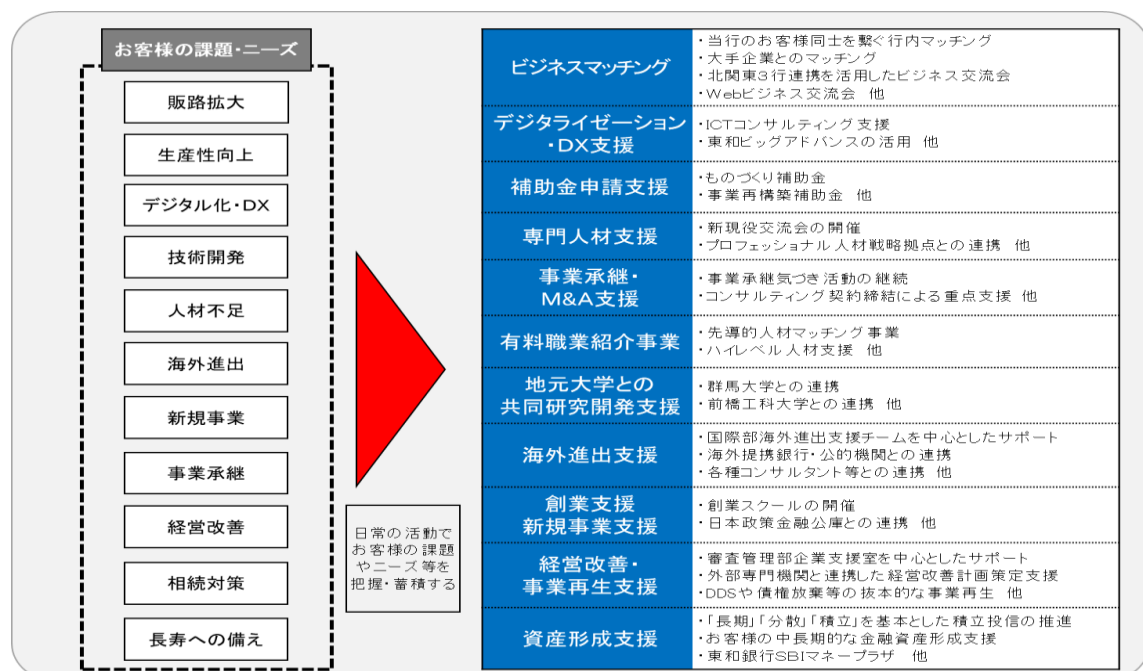
当行は、令和3年6月に策定した経営強化計画「プランフェニックスVI」に基づき、お客様が資金繰りの心配なく事業に専念できる環境作りを行う「真の資金繰り支援」及び、お客様の「本業支援」「経営改善・事業再生支援」「資産形成支援」に取り組む「TOWAお客様応援活動」を実践することで、お客様の企業価値の向上や地域経済の活性化、当行の収益力の向上を図る「共通価値の創造」に取り組んでまいりました。こうした「TOWAお客様応援活動」の実践は、お客様・地域経済・当行の持続可能な発展を目指すものであり、SDGs (Sustainable Development Goals) そのものであると考えております。当行は、経営改善の目標を達成するために「お客様と当行のSDGs（持続可能な発展目標）の推進」(※) をキーワードに、お客様応援活動の強化・深化に取り組んでまいります。

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

【図表 10】 ビジネスモデル



【図表 11】 TOWAお客様応援活動

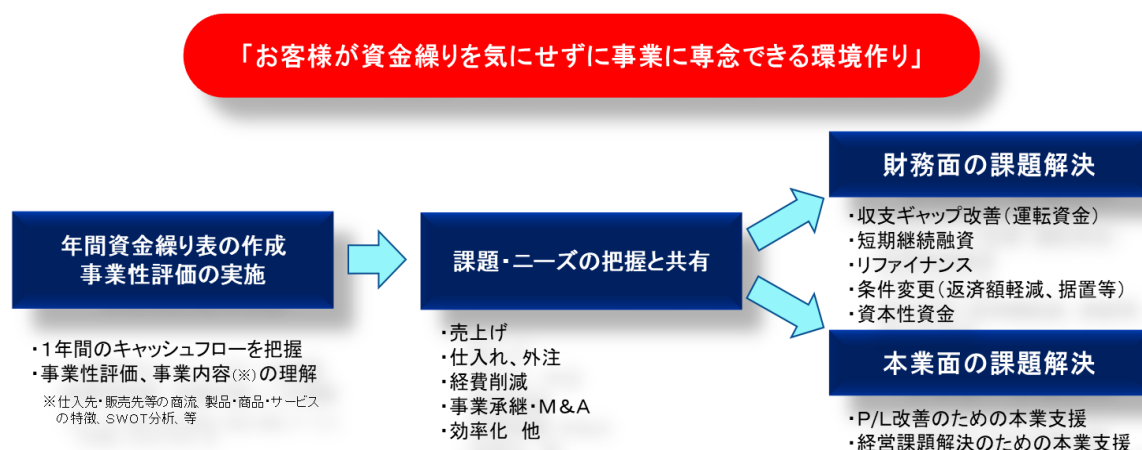


(1) 真の資金繰り支援

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

財務面の支援としては、年間資金繰り表の作成により把握したキャッシュフローを分析し、収支ギャップの解消や資金ショート回避のため、短期継続融資（短コロ）やリファイナンスのほか、資本金性資金の活用にも取り組むものです。また、本業面の支援としては、毀損したP/Lの改善を図るため、大手企業等との販路拡大に向けたビジネスマッチングや、経営支援プラットフォーム「東和ビッグアドバンス」の活用、越境ECサイトの活用、リモート商談会の活用、及び、仕入先・外注先の紹介等に取り組み、更に各種補助金の申請支援や専門人材の紹介、専門家派遣、商品開発・技術開発支援、デジタライゼーション・DX支援、事業承継・M&A支援にも取り組むものです。

【図表 12】 真の資金繰り支援



【図表 13】 真の資金繰り支援で抽出した課題への本業支援



本計画に先行して、令和２年度下期（令和２年１０月～令和３年３月）から、まずメイン先や準メイン先を中心に 2,095 先を選定して「真の資金繰り支援」を開始しました。

本計画の始期である令和３年度上期は、令和２年度下期の選定先 2,095 先をモニタリング先とすることに加えて、1,430 先を新規設定先としております。

令和３年度下期以降は、半期毎に 500 先を入れ替えながら、本計画の終期（令和５年度下期）までに累計 6,025 先を対象先として支援していくことを計画しております。

【図表 14】 真の資金繰り支援の対象先

（単位：先）

	先行実施	実績	計画	計画	計画	計画	計画
	R2/下	R3/上	R3/下	R4/上	R4/下	R5/上	R5/下
当期対象先	2,095	3,525	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
うち新規設定先	2,095	1,430	500	500	500	500	500
うちモニタリング先	-	2,095	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
卒業先	0	0	1,025	500	500	500	500
累計	2,095	3,525	4,025	4,525	5,025	5,525	6,025

令和３年度上期において、モニタリング先 2,095 先に対する支援状況の実績は、抽出した課題・ニーズは 3,820 件、本業面の支援取組先は 4,356 件（うち 399 件は成立）となっております。また、新規設定先 1,430 先に対する支援状況の実績は、抽出した課題・ニーズは 2,422 件、本業面の支援取組先は 1,641 件（うち 64 件は成立）となっております。

【図表 15】 令和３年度上期のモニタリング先 2,095 先に対する支援状況

抽出した課題・ニーズ	件数	本業支援項目	取組件数	成約・成立件数
売上げ	2,189	販路先紹介	2,506	207
仕入れ・外注	546	仕入先・外注先紹介	700	60
経費削減	476	補助金・助成金申請支援	196	28
事業承継・M&A	259	人材紹介・専門家派遣	260	20
効率化	230	事業承継・M&A	94	2
労務管理	23	労務関連支援	52	9
その他	97	その他	548	73
合計	3,820	合計	4,356	399

【図表 16】 令和３年度上期の新規設定先 1,430 先に対する支援状況

抽出した課題・ニーズ	件数	本業支援項目	取組件数	成約・成立件数
売上げ	1,391	販路先紹介	927	36
仕入れ・外注	376	仕入先・外注先紹介	299	8
経費削減	269	補助金・助成金申請支援	95	6
事業承継・M&A	139	人材紹介・専門家派遣	60	1
効率化	150	事業承継・M&A	22	0
労務管理	40	労務関連支援	34	3
その他	57	その他	204	10
合計	2,422	合計	1,641	64

(2)「TOWAお客様応援活動」の強化・深化

①本業支援

ア. ビジネスマッチング（販路拡大）支援

当行は、お客様の売上増加に向けた本業支援として、当行のお客様同士を繋ぐ行内ビジネスマッチングを行っております。令和3年度上期の実績は、2,447件の商談を行い、326件の成約（成約率13.3%）となりました。なお、「TOWAお客様応援活動」を開始して以降の累計（平成24年4月から令和3年9月）の実績では、35,292件の商談を行い、3,605件の成約（成約率10.2%）となりました。

【図表17】行内ビジネスマッチング

（単位：件）

	本計画期間(3/4～3/9)	累計(24/4～3/9)
商談	2,447	35,292
成約	326	3,605
成約率	13.3%	10.2%

令和3年度上期の取り組みとして、第二地銀協加盟行ネットワークを活用した令和2年度（令和2年8月～令和3年7月）の「食の魅力発見商談会」では、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止の観点からWeb開催となりました。当行からは10社の企業が参加し、令和3年9月末時点で3社が取引成立となりました。令和3年度（令和3年8月～令和4年7月）においてもWeb開催となり、当行から11社の企業が参加しております。今後もリレバン推進部お客様応援室の担当者が、お客様と大手バイヤーとのパイプ役になり、成約に向けたサポートを行ってまいります。

令和3年6月、当行は、㈱ジェイアール東日本企画と地域金融機関としては全国で初めて地域活性化に関する連携協定を締結いたしました。この連携協定では、当行取引先とJR東日本グループの各企業とのビジネスマッチングや商品開発、観光キャンペーンの実施などに取り組むもので、令和3年10月には、地域の課題解決に向けたDXの活用方法についての「地域デジタル化セミナー」を、群馬県庁にて開催いたしました。

【図18】地域デジタル化セミナー



また、コロナ禍におけるビジネスマッチングの取り組みとして、令和3年2月から3月にかけて、新型コロナウイルス感染症により売上等に影響を及ぼしているお客様の販路拡大の支援を行うために、「第1回Webビジネス交流会」を開催しました。工業系や食品系の大手企業との個別商談や、大学との共同研究相談などをリモートで実施し、延べ92社のお客様が参加しました。なお、令和3年9月末時点で、食品系バイヤー2社とのマッチングが成約しております。今後も感染対策に努めながら、コロナ禍における非対面での販路拡大支援等を行ってまいります。

【図表 19】Webビジネス交流会の開催状況

(単位:社)

開催年月	交流会名	大手工業系企業との商談参加延べ企業数	食品系バイヤーとの商談参加延べ企業数	大学との共同研究相談延べ企業数	技術専門家への相談延べ企業数	合計
R3.2	第1回Webビジネス交流会	17	48	19	8	92

なお、令和3年度上期の本業支援の有償化に向けた取り組みとしては、大手流通企業イオンリテール(株)の主催する物産展への参加を有償としたほか、Webビジネス交流会での大手企業とのマッチングを成功報酬型としました。

イ. デジタライゼーション・DX支援

当行は、本計画において、お客様のデジタライゼーションを支援するとともに事業の変革にも繋がるようなDX支援にも取り組んでまいります。この取り組みでは、令和2年10月にSBIグループと締結した戦略的業務提携を活用して、SBIグループ及びSBIグループの出資先等が保有する最先端のテクノロジーやノウハウの導入を目指してまいります。

令和3年4月、顧客支援部門・システム部門・企画部門など組織横断的なメンバーで構成するDX推進委員会を新たに設置し、お客様へのデジタライゼーション・DX支援の推進、及び、行内のデジタライゼーション・DXを所管し、一元的に進捗管理しております。

令和3年10月には、コンサルティング部に、課長クラス2名を含む3名を増員し、ICT（情報通信技術）をツールとしたお客様の業務改善・BPRを提案できる人材を育成するために、freee(株)(東証マザーズ上場)が設立した一般社団法人デジタルキャンプが実施する1年間の外部研修を受講しております。

なお、コンサルティング部については、後記3(5)(P.25～)「①コンサルティング部の新設」、DX推進委員会については、後記3(6)(P.27～)「①DX推進委員会の設置」に詳細を記載しております。

このほか当行では、Web上の会員専用サイトを通じて、全国規模のビジネスマッチングやオープンイノベーション、経営相談、従業員向け福利厚生サービスの提供等が可能な月額有料の経営支援プラットフォームである「東和ビッグアドバンス」を活用しております。本サービスでは、全国75行庫以上の地域金融機関（令和3年9月末現在）が連携しており、金融機関の枠を超えたビジネスマッチングや、1,700社を超える大手企業とのオープンイノベーションを提供しております。令和3年9月末までに、取引先929先が加入しており、他金融機関の加入企業とのビジネスマッチングの成約は、27件となっております。

【図表 20】 東和ビッグアドバンス



ウ. 補助金申請支援

当行は、「ものづくり補助金」の申請支援を、補助金を活用した新規設備導入による、お客様の生産性向上に直結する重要な本業支援と位置づけており、リレバン推進部お客様応援室と外部専門コーディネーターが連携して、生産工程の課題分析や改善策を記載した申請書の作成支援に取り組んでおります。令和元年度補正予算「ものづくり補助金」については、16件（令和2年4月2件、同年6月4件、同年9月3件、令和3年2月4件、同年3月2件、同年6月1件）が採択されております。

更に、当行ではポストコロナ時代の経済社会の変化に対応するため、新分野展開や事業転換、業態転換、事業再編などの事業変革に取り組むお客様に対する「事業再構築補助金」の申請支援に取り組んでおります。これまでに、35件（令和3年6月17件、同年9月18件）が採択されており、引き続き採択に向けたサポートを行ってまいります。

エ. 専門人材支援

当行は、関東経済産業局と連携して、専門的な知識と経験を持つ大手企業OBらと専門人材の不足に悩むお客様との橋渡しをする「新現役交流会」を、平成26年7月に地方銀行として初めて開催し、その後も毎年、群馬県と埼玉県で交互開催しております。令和3年度も昨年度に引き続き、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止の観点から、令和3年6月16日から22日にかけてWeb開催となりました。参加企業20社と新現役（大手企業OB）76名との延べ102回に及ぶ面談を実施しております。

今後も外部機関等と連携し、お客様の経営課題の解決のため専門人材支援に取り組んでまいります。

【図表 21】 新現役交流会の開催状況（直近5年間）

<開催実績>

開催日	H29.5.19	H30.6.5	R1.6.4	R2.8.20～30	R3.6.16～22	累計
参加企業	20社	20社	21社	20社	20社	161社
新現役(企業OB)	77名	59名	94名	44名	76名	549名
延べ面接回数	141回	149回	152回	55回	102回	975回
開催場所	新都心ビジネス交流プラザ	高崎支店	新都心ビジネス交流プラザ	Web開催	Web開催	

<成約状況>

二次面談実施先	取引先16社	取引先17社	取引先19社	取引先17社	取引先17社	取引先133社
	新現役30名	新現役33名	新現役34名	新現役21名	新現役37名	新現役221名
民-民契約	取引先5社	取引先8社	取引先6社	取引先5社	支援中	取引先39社
	新現役5名	新現役8名	新現役7名	新現役6名	支援中	新現役42名

オ．事業承継・M&A支援

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

具体的な活動としては、平成30年5月から営業店において、経営者が60歳以上の中小事業者で特に事業承継の必要性が高い先を中心に、アンケート等によりニーズを把握するため「事業承継気づき活動」を実施しており、令和3年9月までに累計3,390社から回答を得ました。また、コンサルティング部や審査管理部企業支援室では、外部専門家による主に事業承継についての経営相談会を開催しており、令和3年度上期は14回開催いたしました。

更に支援を必要とする先については、当行と事業承継・M&Aにかかる有償のコンサルティング契約を締結し、外部コンサルティング会社等と連携して重点的な支援を行っております。令和3年度上期は、2社とコンサル契約を締結しております。これまでの累計期間（平成28年10月～令和3年9月）では、36社とコンサル契約を締結しており、11社が支援完了となっております。

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

カ．有料職業紹介事業

当行は、令和2年7月にお客様の経営課題解決のための人材支援に取り組むため、有料職業紹介事業の許可を取得しました。本業務は、主にコンサルティング部が所管しており、態勢面の整備として、人材紹介業務に精通した外部専門人材の登用や、人材紹介業者各社との業務提携などに取り組んでまいりました。また、ハイレベルな経営人材の紹介については、内閣府地方創生推進室が推進する「先導的人材マッチング事業」の間接補助事業者として採択されており、令和3年3月には2年連続で採択されております。

令和3年度上期は、84件の求人を受付け9名の人材の成約に繋がっており、有料職業紹介事業の開始以降の累計期間（令和2年7月～令和3年9月）では、167件の求人を受付け、11名の人材の成約となっております。

今後も、引き続きお客様の経営課題解決のため、ハイレベル人材の支援に取り組んでまいります。

キ．地元大学との共同研究開発支援

当行は、高い技術力を持つ取引先企業の更なる技術開発・商品開発を支援するため、群馬大学・前橋工科大学との共同研究開発支援に取り組んでおり、本計画期間の実績（令和3年4月～令和3年9月）では、12社に共同研究を提案し2社が開始しております。

令和3年2月から3月にかけて開催した「第1回Webビジネス交流会」では、取引先企業19社が、群馬大学の教授等と研究テーマをもとにリモート面談を行いました。今後も、共同研究開始に向けた支援に取り組んでまいります。

【図表 22】地元大学との共同研究開発支援の実績

(単位:件)			
		本計画(3/4～3/9)	累計(24/4～3/9)
群馬大学	提案	9	208
	共同研究開始	2	38
前橋工科大学	提案	3	52
	共同研究開始	0	8
合計	提案	12	260
	共同研究開始	2	46

ク．海外進出等支援

当行は、国際部の海外進出支援チームによる海外ネットワークを活用した各種情報提供や、海外現地金融機関などの業務提携先と連携した海外進出支援に取り組んでおり、本計画期間（令和3年4月～令和3年9月）では19件の実績となりました。

当行は、業務提携する国際協力機構（JICA）とともに「中小企業・SDGsビジネス支援事業」を積極的に進めております。この事業は、SDGsの理念のもと途上国の抱える課題を、日本企業の優れた製品・技術を輸出することで解決を図る事業です。海外進出を目指す取引先に対して、国際部とJICA職員が協働して事業の採択に向けた支援を行った結果、令和3年10月に地域金融機関連携案件として1件が採択されました。（対象国：ウズベキスタン、案件名：高品質シルク生産のための案件化調査）

更に、コロナ禍で海外渡航が制限される中、リモート商談やオンライン販売が可能な海外販路の拡大支援にも力をいれております。海外進出コンサルティングを行う㈱フォーバル（東証一部上場）と提携して、Web上で日本の食料品を海外バイヤーに紹介する「越境ECプラットフォーム」では、現在5社との商談が継続中です。また、日本ATM㈱と提携した「中国向け越境ECサービス」では、中国における一般消費者向け商品の販路拡大をサポートしております。

この他、取引先企業及び海外現地法人の海外での資金調達を円滑に行える態勢整備も行っており、令和3年5月には、海外現地法人向けの協調融資やビジネスマッチングを行うお客様へのソリューションを強化するため、政府系金融機関である㈱商工組合中央金庫と業務提携を締結しております。

【図表 23】海外進出等支援実績

(単位:件)		
連携先	本計画(3/4～3/9)	累計(24/4～3/9)
国際協力機構(JICA)	1	13
日本貿易振興機構(JETRO)	4	88
国際協力銀行(JBIC)	0	7
交通銀行(中国)	0	13
TMB銀行(タイ)	0	46
その他海外提携銀行	0	20
中小機構	3	11
日本恒生ソフトウェア(アリペイ・ウィーチャットペイ導入)	0	46
国際人材育成機構(アイムジャパン)	0	73
リース各社・民間コンサル・商社・他	11	170
合計	19	487

【図表 24】海外業務提携先ネットワーク（令和 3 年 9 月末現在）



ケ．創業・新規事業支援

当行は、創業・新規事業支援として、創業資金対応や創業スクールの開催などに取り組んできた結果、本計画期間（令和 3 年 4 月～令和 3 年 9 月）では 45 件の支援実績となっております。

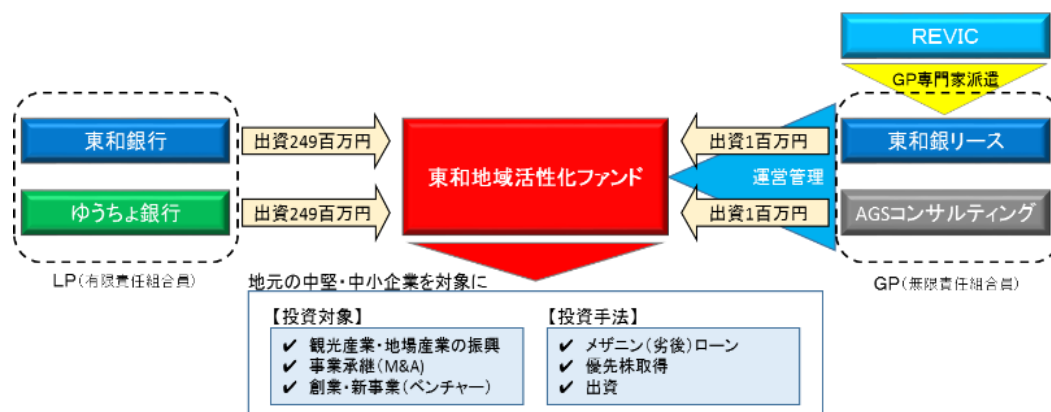
令和 3 年 1 月に開催した、当行と群馬大学、前橋工科大学、共愛学園前橋国際大学との共催による「第 4 回創業スクール」では、起業に興味のある方や起業間もない経営者、学生など、33 名（内大学生 16 名）を対象に計 5 回（5 日間）に亘り、起業に必要な知識や起業家による実践的な経営論を含む起業家育成支援に取り組みました。創業スクール卒業生で既に起業した 2 名が体験談発表を行うなど、より実践的な内容へと改善を図っています。閉講後もリレバン推進部お客様応援室が、継続的に事業計画の立案支援や取引先紹介などに取り組んだ結果、現在 4 社（うち共同経営 1 社）が起業し、5 社が起業準備中という成果に繋がっています。なお、令和 3 年 11 月から「第 5 回創業スクール」を開催予定となっております。

コ．東和地域活性化ファンドの組成

当行は、令和元年 11 月、地域の中堅・中小企業へのメザニン（劣後）ローンや優先株取得といった手法を活用したエクイティ性資金の供給による、地域経済の活性化を図るため、「東和地域活性化投資事業有限責任組合（東和地域活性化ファンド）」へ出資いたしました。本ファンドは、運営管理を担う無限責任組合員（G P）として、東和銀リースと A G S コンサルティングの 2 社、有限責任組合員（L P）として、ゆうちょ銀行と当行の 2 行が参画しております。

令和 3 年 9 月末までに、合計 2 件 150 百万円の出資を行っております。今後も本ファンドを活用し、地域経済を支える観光産業・地場産業への成長資金や、地域の商流と雇用を守るための事業承継・M&A 資金の供給など、お客様の資金調達手法の多様化に取り組むことで、「リスクマネーの地域への循環」を図ってまいります。

【図表 25】 東和地域活性化ファンドのスキーム



サ. 経営者保証ガイドラインの積極活用

当行は、令和3年4月にリレバン推進部コンサルティング室を部に昇格させ、事業承継支援の態勢整備・強化するとともに、事業承継のネックの一つとなっている経営者保証について、経営者保証ガイドラインを積極的に活用し、担保や保証に過度に依存しない融資の推進を図り、事業承継や再チャレンジの応援に取り組んでおります。なお、「経営者保証ガイドライン適用チェックリスト」のチェック項目は、随時見直しを行うなど活用実績の向上に努めてまいりました。

令和3年度上期の経営者保証ガイドラインの活用実績は、37.46%となり、前期（令和2年度下期）実績33.61%と比べ、3.85ポイント上昇しております。なお、プロパー融資のみの実績では54.94%となっております。引き続き同ガイドラインの趣旨に則り、活用の徹底を図ってまいります。

【図表 26】 経営者保証ガイドラインの活用状況

	(単位:件)						
	30/上	30/下	1/上	1/下	2/上	2/下	3/上
経営者保証に依存しない融資件数	1,363	1,315	1,378	1,543	2,611	1,584	1,274
新規融資件数	7,119	5,410	5,462	5,392	8,354	4,713	3,401
新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合	19.15%	24.31%	25.23%	28.62%	31.25%	33.61%	37.46%

シ. 本業支援の有償化

当行はこれまで、例えば工場への太陽光発電システムの導入を希望するお客様に、当行の業務提携先を紹介するなどの顧客紹介業務や、事業承継・M&Aに係る支援業務を有償で行ってきましたが、その他の大多数の本業支援は無償で行ってまいりました。こうした無償支援の場合には、金銭的な負担がないことから、お客様に気軽に提案が出来る反面、結果に対する責任感が必ずしも十分とは言えず、本業支援の効果については、行員それぞれの属人的なスキルや熱意に頼るものでありました。

本計画では、本業支援の有償化に取り組むことで、これまで以上に本業支援の結果に対する自覚と責任をもった本気度のある取組みを実践したいと考えております。

令和3年度上期の本業支援の有償化の取組みとして、リレバン推進部では、大手企業とのビジネスマッチングを成功報酬型としたほか、大手企業の主催する物産展への参加を有

償としました。

また、コンサルティング部では専門性の高い事業承継支援について、個別の企業毎に有償のコンサルティング契約を締結して重点的な支援を行っております。同部では、有料職業紹介業務も手掛けており、内閣府地方創生推進室の「先導的人材マッチング事業」の採択を受けて、お客様の経営課題解決のためのハイレベル人材の紹介支援を行っております。

本業支援の有償化の取組みを通じて、本業支援の結果の質的向上を図るとともに、当行の役務収益の多角化と収益力の向上を図ってまいります。

②経営改善・事業再生支援

ア．審査管理部企業支援室の拡充・外部機関との連携強化

審査管理部企業支援室は、本部 5 名と、営業店に常駐させている 10 名の専担者から成り、経営状況の厳しいお客様の経営改善に向けて、外部専門機関と連携した経営改善計画の策定支援に取り組んできたほか、バンクミーティングの主導による全行返済緩和の対応や、債権放棄・D D S 等の抜本的な再生手法の活用による事業再生支援に取り組んでおり、令和 3 年度上期は、194 先を対象先に選定して支援してまいりました。また、貸出条件変更先を全先訪問し、経営改善計画の策定支援に取り組むとともに、お客様の事業性を理解したうえで、事業成長に向けたファイナンスや、売上増加に向けたビジネスマッチングなど、あらゆる手段を活用した経営改善に取り組んでまいりました。

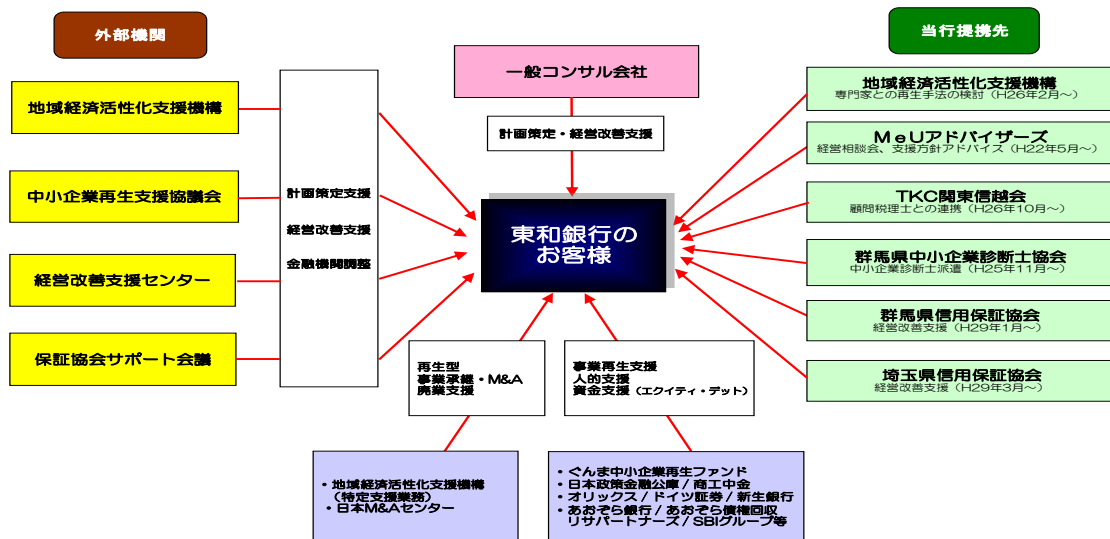
令和 3 年 10 月からは、コロナ禍において経営状況が厳しく経営改善支援を必要としている取引先が増加していることを受け、営業店配属の企業支援室専担者を 3 名増員し 13 名体制として、お客様への支援体制をより強化するとともに、営業店担当者への指導育成・スキル継承に取り組んでまいります。

本計画期間（令和 3 年 4 月～令和 3 年 9 月）における、外部専門機関や外部専門家との連携による経営改善計画策定支援の取組み実績は 43 件となっております。この他、地域経済活性化支援機構（REVIC）の特定専門家派遣制度を利用した事業性評価支援については、2 件実施しております。

【図表 27】 経営改善支援（外部専門機関との連携による経営改善計画の策定支援）の実績
（単位：件）

	実績 (3/4～3/9)	累計 (24/4～3/9)
経営改善支援	43	815
中小企業再生支援協議会	19	158
経営改善支援センター	3	103
経営サポート会議	2	210
その他(地域経済活性化支援機構、外部専門家等)	19	344
地域経済活性化支援機構(REVIC)の特定専門家派遣制度	2	105

【図表 28】 外部機関との連携



イ. 貸出条件変更先に対する経営改善支援の強化

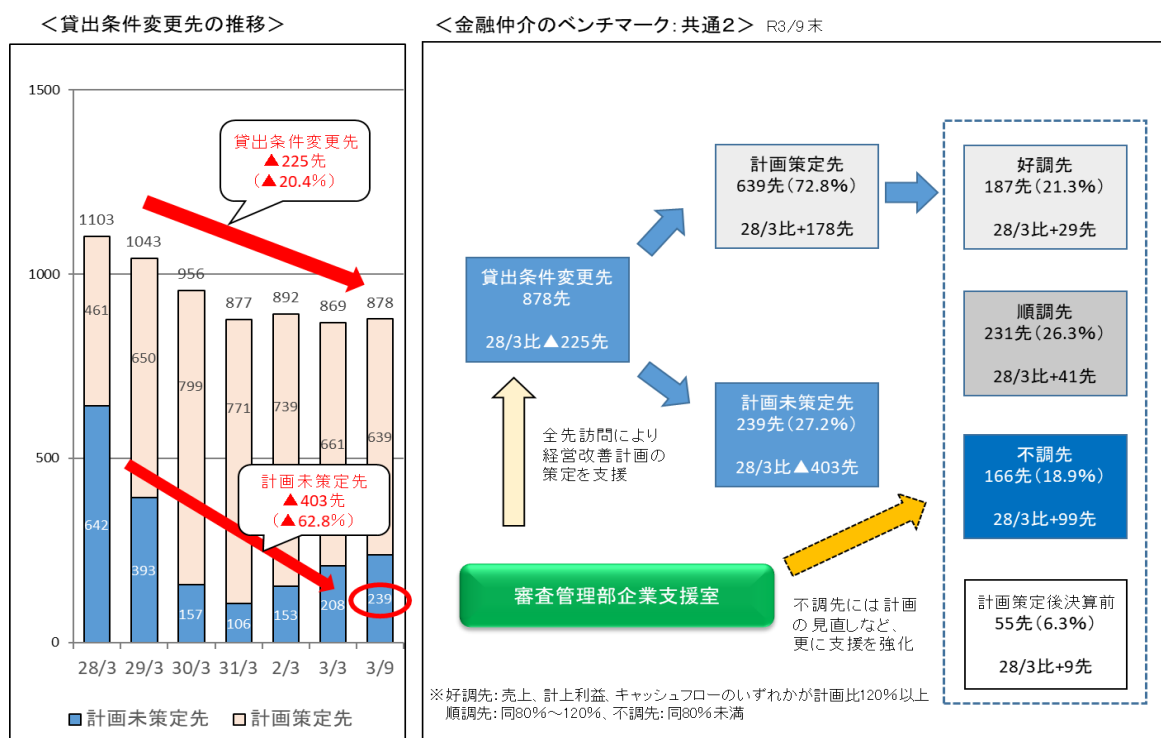
当行は、平成 28 年 12 月から、貸出条件変更先に対する経営改善支援の強化を図る観点から、これまで信用格付に基づいて審査部・審査管理部に分かれていた貸出条件変更先の所管について、経営改善支援に係るノウハウや外部専門機関との連携実績が豊富な企業支援室を有する審査管理部への一元化を図り、企業支援室担当者が全先を直接訪問し経営改善支援に取り組んでまいりました。

その結果、経営改善計画の策定支援先数は、平成 28 年 3 月末時点では、貸出条件変更先 1,103 先中 461 先（41.8%）だったのに対し、令和 3 年 9 月末時点では、貸出条件変更先そのものも 225 先減少（▲20.4%）の 878 先となり、経営改善計画の未策定先は 403 先減少（▲62.8%）の 239 先となるなど、大幅に改善いたしました。

なお、令和 3 年度上期においては、経営改善計画の策定支援と並行し貸出条件変更先に対する金融取引の正常化などを進めた結果、73 先の貸出条件変更先の正常化が図れたものの、新型コロナウイルス感染症の影響を受けたお客様に対する元金据え置きなどの条件変更については 82 先の新規受付を行ったことから、貸出条件変更先数は 869 先（令和 3 年 3 月期）から 878 先（令和 3 年 9 月期）と、前年度末比 9 先の増加となりました。

新型コロナウイルス感染症の影響により、資金繰りが悪化し借入金の返済負担が重い取引先に対しては、元金返済の棚上げなど借入金の条件変更に対応しており、また、他行との金融調整が必要な取引先に対しては、中小企業再生支援協議会による「新型コロナ特例リスク」の積極的な活用を助言しております。令和 3 年度下期以降も、新型コロナの収束は不透明であることから、外部専門機関や外部専門家の活用、政府系金融機関との連携を活用し、資金繰り支援に取り組んでまいります。

【図表 29】貸出条件変更先への支援状況



また当行は、地域経済にとって雇用や商取引の要にあり、金融支援によって再生見込のある企業に対し、DDSや債権放棄といった手法を活用した抜本的な事業再生支援にも取り組み、本計画期間（令和3年4月～令和3年9月）で5件12億円、国の資本参加後の累計では73件（59社）115億円の実績となっております。

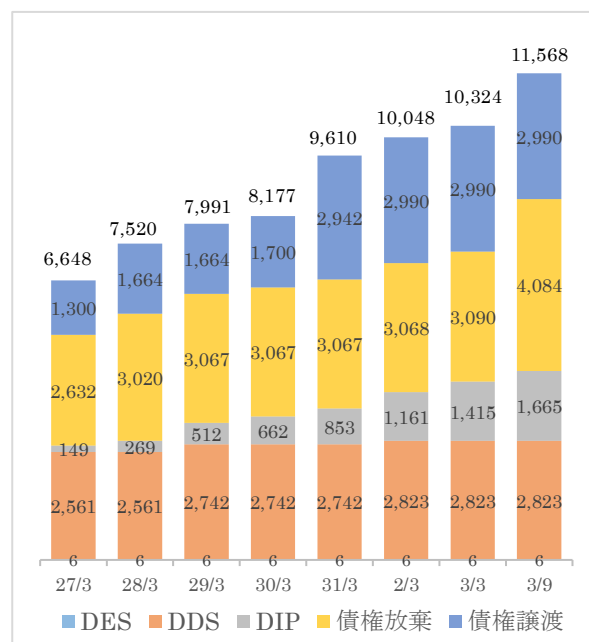
当行は金融機能強化法の趣旨を踏まえ、公的資金を活用した抜本的な事業再生支援や地元企業への積極的な信用リスクテイクに努め、地域経済の活性化に取り組んだ結果、令和3年9月期において、支援対象企業の従業員3,813名、総売上高2,706億円の保全を図るとともに、地元企業に対する信用リスク143億円と、DDS等実施額115億円の合計額259億円の公的資金残額150億円との比率は173.0%となりました。

【図表 30】 抜本的な事業再生等に向けた取組み状況

(上段：件数、下段：百万円)

取組手法	27/3	28/3	29/3	30/3	31/3	2/3	3/3	3/9	累計※1
D E S	1 6	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	1 6
D D S	1 400	- -	1 181	- -	- -	3 81	- -	- -	9 2,823
D I P	2 149	1 120	6 243	1 150	4 191	6 308	7 254	4 250	31 1,665
債権 放棄	3 732	2 388	3 47	- -	- -	1 1	1 22	1 994	13 4,084
債権 譲渡	4 497	3 364	- -	4 36	4 1,242	2 48	- -	- -	19 2,990
合 計	11 1,784	6 872	10 471	5 186	8 1,433	12 438	8 276	5 1,244	73 11,568

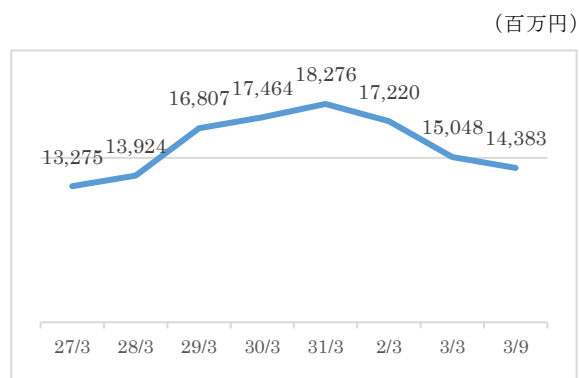
※1 H24/3：1,873 百万円、H25/3：1,002 百万円、H26/3：1,989 百万円
を含む累計



【図表 31】 地元向け事業性融資における信用リスクに対する所要資本額

(百万円)

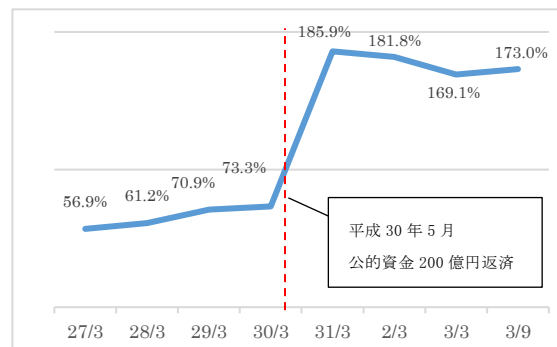
	27/3	28/3	29/3	30/3	31/3	2/3	3/3	3/9
V a r リスク量	16,429	16,357	18,796	19,171	19,744	19,428	18,999	17,077
E L 予想損失額	3,155	2,432	1,989	1,707	1,467	2,207	3,951	2,694
U L 非期待 損失額	13,275	13,924	16,807	17,464	18,276	17,220	15,048	14,383



【図表 32】 公的資金対比率 ※2

(百万円)

	27/3	28/3	29/3	30/3	31/3	2/3	3/3	3/9
U L 非期待 損失額	13,275	13,924	16,807	17,464	18,276	17,220	15,048	14,383
DDS等 実施額	6,648	7,520	7,991	8,177	9,610	10,048	10,324	11,568
合計	19,923	21,444	24,798	25,641	27,886	27,268	25,372	25,951
公的資金 対比率	56.9%	61.2%	70.9%	73.3%	185.9%	181.8%	169.1%	173.0%



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

③資産形成支援

ア．顧客起点の投信営業スタイル

当行は、人生 100 年時代の資産形成支援を行っていくため、平成 30 年 7 月、独自の運用スタイルや人材育成のノウハウを持つ投資助言会社と提携し、顧客起点の投信営業スタイルをスタートさせました。従来の商品を中心とする営業スタイルから、お客様の属性や運用ニーズを十分把握した上で、適切な運用のアドバイスを行うスタイルへ転換することで、販売手数料よりも残高に対する手数料を中心とする方針といたしました。平成 30 年 11 月以降、ローリスク・ローリターンで低廉な手数料体系のコア商品の取扱いを開始するとともに、「長期」「分散」「積立」を基本とした積立投信の推進により、お客様の中長期的な金融資産形成支援に取り組んでおります。

今後も、お客さま本位の業務運営方針に則り、顧客起点の投信営業スタイルの定着及び深化を進めるとともに、ローリスク・ローリターンのコア商品を中心とした営業及び積立投信の推進を継続し、お客様の中長期的な金融資産の増大と当行預り資産の増加が収益に結びつくよう地道な営業努力を続けてまいります。

イ．東和銀行 SBI マネープラザ

お客様の多様な資産運用ニーズに応えるため、平成 31 年 4 月に、SBI グループと共同で対面での金融商品仲介業務として「東和銀行 SBI マネープラザ」を本店営業部内に開設しました。金融商品仲介業務としての専門的なアドバイスの提供や、当行では取り扱いのない国内外の株式、債券（仕組債）、投資信託、新規上場株式（IPO）、公募売出株式（PO）など充実した商品を取り揃えております。

令和 3 年 4 月、埼玉県さいたま市の岩槻支店内において、2 店舗目となる「東和銀行 SBI マネープラザさいたま」を開設しました。

今後も、お客様の金融資産の状況及び投資に対する考え方などを把握した上で、最適な提案ができるように、SBI グループとの業務提携を通じた金融商品仲介業務を展開してまいります。

【図表 33】 東和銀行 SBI マネープラザさいたま



ウ．資産形成支援の分業化

当行は、営業店渉外課に資産形成プロモーターを配置し、投資信託等の預り資産セールスに特化することにより、渉外行員がお客様の本業支援に注力できる態勢整備を進めております。

これまで営業店に単独で配属していた資産形成プロモーターを、各エリアの中核となる母店に集約する試行を開始しております。これは、預り資産等に係る情報・スキルを共有することにより、専門性を更に高めることを目指すもので、令和3年7月に1店舗目（伊勢崎支店）を、更に同年10月に2店舗目（桶川支店）の試行を開始しております。

また、投資信託・生命保険ともに行員の提案力強化を図るため、外部から経験豊富な実務経験者を採用し、同行訪問等を通じた育成・支援体制の強化にも取り組んでおります。

（3）SDG s 達成の取組み

当行は、お客様応援活動の実践により、お客様の事業拡大や地域における雇用創出など、お客様の企業価値向上に取り組むことで、当行の収益力の向上を図る、言わば「共通価値の創造」をビジネスモデルとしており、これは地域経済・社会の持続的な発展を図るという観点から、SDG s そのものであると考えております。

当行のSDG s に対する考え方や積極的に取り組むべきセグメント等については、平成31年4月に「東和銀行SDG s 宣言」を制定しており、この宣言に基づきSDG s の達成に向けた諸施策を実施しております。更に、令和元年10月、持続可能な社会の形成のために必要な責任と役割を果たしたいと考える金融機関の行動指針として策定された「持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則（21世紀金融行動原則）」へ署名し、令和3年10月には、「TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）※1」提言に賛同しております（37行・グループが賛同）。また、同時に「TCFDコンソーシアム※2」にも加入しております（22行・グループが加入）。

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

【図表 34】TCFD、TCFD コンソーシアムについて



※1 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）

G20の要請を受け、金融安定理事会（FSB）により、気候関連の情報開示および金融機関の対応をどのように行うかを検討するため、平成27年12月に設立されたタスクフォース。
平成29年6月に最終報告書を公表し、企業等に対し、気候変動関連リスクおよび機会に関する項目（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）について開示することを推奨している。

※2 TCFD コンソーシアム

気候変動に係る企業の効果的な情報開示や、開示された情報を金融機関の適切な投資判断に繋げる取り組みについて協議する共同事業体で、加入にはTCFD提言への賛同が条件となっている。
なお、このコンソーシアムには、環境省、経済産業省、金融庁が賛同し、オブザーバーで参加している。

地域経済・社会の持続的な発展

企業価値の向上と持続的発展

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

お客様応援活動を通じた取組み

共通価値の創造

ESG向上

東和銀行自身の取組み

連携パートナー

自治体・商工団体・地元大学・信用保証協会・外部機関・提携企業

- 本業支援による事業拡大、雇用創出、経営合理化等
- ESGに関する本業支援例) 低環境負荷、再生可能エネルギー、障害者雇用等
- SDGs/ESGセミナーの実施
- ESG地域金融促進事業
- SDGs私募債
- 事業承継・M&Aによる事業継続
- 地元大学での講座の開催
- プラチナくるみん認定の取得
- えるぼし認定の取得
- 健康経営優良法人認定の取得
- 尾瀬環境美化運動
- TOWA景民文化講座
- 東和よいこ劇場
- 萩原朔太郎賞の協賛
- ぐんまマラソンのボランティア

ア. 東和SDGs私募債

【図表 36】東和SDGs私募債（前橋工科大学での寄贈式）



当行は、令和3年7月に、令和3年度の環境省「二酸化炭素排出抑制対策事業費等補助金（地域ESG 融資促進利子補給事業）」に係る指定金融機関として、3年連続で採択されております（44機関採択）。本制度は、地域循環共生圏の創出に資するESG融資を行なう金融機関を対象として、利子補給制度の活用によりESG融資の促進やCO₂排出量削減を目指すものです。令和3年度のESG融資目標は、400件、100億円としております。

21

②地元大学との連携による教育活動

当行は、地域における人材育成の一環として、地域の大学と連携し、頭取をはじめとする役職員が世界経済、日本経済の現状から地域金融機関の社会的役割など、実際に金融実務に携わる現場からの視点を踏まえた講義を行なっております。群馬大学では平成 25 年から、高崎経済大学では平成 27 年から継続して実施しております。

直近の取り組みとしては、群馬大学社会情報学部では、令和 3 年 2 月に合計 4 日間（計 15 時限）延べ 124 名を対象に、連携授業「仕事の現場を知る A（東和銀行・現代金融システム論）」をオンラインによる遠隔授業の形態で開講いたしました。また、高崎経済大学では、経済学部において、令和 3 年 4 月から 8 月にかけて合計 15 日間延べ 3,060 名を対象に、寄附講座「地域の金融と経済」を対面授業とオンデマンド（録画配信）の併用で開講しました。さらに、地域政策学部において、令和 3 年 9 月から令和 4 年 1 月にかけて寄附講座「地域金融論」を対面授業で開講しております。

このような講義や講座は、大学教職員による講義・講座とは異なり、実際に金融業務に携わる現場からの視点を踏まえたものであり、受講者の関心も非常に高く、また、正式な単位の取得が可能なものとなっており、全国でもユニークな取り組みとしてご好評を頂くなど、地域における金融リテラシーの向上に貢献しているものと考えております。

【図表 37】 高崎経済大学での講義



【図表 38】 地元大学での講座の開講状況

《群馬大学》

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

《高崎経済大学》

年 / 月	学 部	延べ受講者数
27/4～27/8 (15 日間・15 時限)	経済学部	6,954 名(市民聴講生含む)
28/4～28/8 (15 日間・15 時限)	経済学部	4,020 名
29/4～29/8 (15 日間・15 時限)	経済学部	1,515 名
30/4～30/8 (15 日間・15 時限)	経済学部	1,500 名
30/9～31/1 (15 日間・15 時限)	地域政策学部	2,070 名
31/4～ 1/8 (15 日間・15 時限)	経済学部	2,175 名
1/9～ 2/1 (15 日間・15 時限)	地域政策学部	1,350 名
2/5～ 2/8 (12 日間・12 時限)	経済学部	1,956 名
2/9～ 3/1 (15 日間・15 時限)	地域政策学部	1,890 名
3/4～ 3/8 (15 日間・15 時限)	経済学部	3,060 名
3/9～ 4/1 (15 日間・15 時限)	地域政策学部	開講中

③女性行員の活躍推進

当行は、平成 26 年 11 月に男女共同参画推進委員会を設置し、これまでに 60 回の委員会を開催した中で、働きがいのある職場づくりと女性行員の一層の活躍支援や育児等との両立支援に取り組んでまいりました。

女性活躍推進については、渉外業務や本部基幹部門への積極的な登用や管理職への登用などを積極的に行った結果、女性役付者比率 20%、女性役席者比率 15%という目標に対し、平成 30 年 3 月末で、女性役付者比率 22.4%、女性役席者比率 16.9%となり、目標を上回る実績となったことなどから、平成 30 年 7 月に「えるぼし」認定を受けております。なお、令和 3 年 9 月末では、女性役付者比率 24.5%、女性役席者比率 18.6%となっております。

令和 3 年 4 月からは、「女性の活躍推進に関する行動計画（第 3 期）」（令和 3 年 4 月～令和 8 年 3 月）を策定し、支店長級以上の女性を令和 2 年度末比 50%増加させること、女性の平均勤続年数を 12 年以上とすること、の 2 つを目標として掲げております。

仕事と育児等との両立支援としては、平成 28 年 3 月から、育児休業者の円滑な復職を支援するため、「TOWAハッピー子育て交流会」を半期に 1 度開催し、育児休業中に改定があった規程や事務手続きの説明や育児休業後に復職した先輩行員との意見交換を行うなど、育児休業者の不安の解消と円滑な職場復帰に取り組んでおります。平成 29 年 6 月には、「くるみん」よりも認定基準が厳格化された「プラチナくるみん」の認定を受けております。

今後も、女性の活躍推進はもとより、多様な価値観に適切に対応し、性別に拘らずに活躍フィールドを拡大することができるよう、人材育成や職場環境整備に取り組むとともに、多様化・専門化する業務への人事制度面からの対応を図るため、新たな人事制度の導入を図ってまいります。

【図表 39】女性役付者（係長以上）の推移

(単位:人)

	26/3	27/3	28/3	29/3	30/3	31/3	2/3	3/3	3/9
全体の役付者数	760	752	744	733	769	767	757	743	736
女性の役付者数	125	134	141	138	172	176	177	180	180
女性の役付者比率	16.4%	17.8%	19.0%	18.8%	22.4%	22.9%	23.4%	24.2%	24.5%

【図表 40】女性役席者（課長以上）の推移

(単位:人)

	26/3	27/3	28/3	29/3	30/3	31/3	2/3	3/3	3/9
全体の役席者数	537	551	557	580	602	590	576	559	549
女性の役席者数	70	75	80	91	102	99	97	101	102
女性の役席者比率	13.0%	13.6%	14.4%	15.7%	16.9%	16.8%	16.8%	18.1%	18.6%

③地域に根ざしたCSR（企業の社会的責任）活動

当行は、地域文化の向上に貢献したいとの考えから、環境・文化事業を継続して行っております。地域の自然環境美化を目的に、平成4年から実施している「尾瀬環境美化運動」は、雄大な自然を誇る尾瀬国立公園の環境・景観の維持を目的に、毎年多数の行員が参加して行っており、これまでに1,021名が環境美化に取り組んでまいりました。

また、当行は地域文化活動の一環として、現代詩の文学賞である「萩原朔太郎賞」に、平成5年の第1回受賞式から令和3年10月の第29回授賞式までの29年に亘り、継続して協賛しております。「萩原朔太郎賞」は、地元出身の詩人である萩原朔太郎にちなんで創設された現代詩を対象とする文学賞であり、地域での文化活動事業の一環として根付いております。

スポーツ関連では、平成3年より当行本店所在地の前橋市にて毎年開催される「ぐんまマラソン」には、第1回から計31回協賛し、大会運営ボランティアとしての参加行員数の合計は延べ2,725名を数え、ランナーとしての参加者の合計も延べ2,604名となっております。

（４）ＳＢＩとの戦略的業務提携

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

令和2年12月には、お客様への資本性資金の提供が可能となる「東和ＳＢＩお客様応援ファンド」へ共同出資しました。これにより、真の資金繰り支援のツールとして、東和銀行の持つ本業支援のソリューションに加えて、ファンドによる資本性資金の供給及びＳＢＩグループの持つ最先端のテクノロジーを用いたソリューション、特にＲＰＡ（業務プロセス自動化技術）やＡＩ・ビッグデータの活用、お客様のデジタル化やＩＴ活用などにより、お客様の企業価値向上と地域経済の持続的な発展に取り組んでまいります。なお、令和3年9月末時点では、「東和ＳＢＩお客様応援ファンド」が出資を決定した先はありませんが、多くの見込先を選定し検討中です。この他、当行自身のデジタルライゼーションやDXについても、ＳＢＩグループと連携して進めてまいります。

また、お客様の多様な資産運用ニーズに応えるため、平成31年4月にＳＢＩグループと共同で対面での金融商品仲介業務として「東和銀行ＳＢＩマネープラザ」を本店営業部内に開設し、当行での取り扱いのない国内外の株式、債券（仕組債）、投資信託、新規上場株式（ＩＰＯ）、公募売出株式（ＰＯ）など充実した商品のご提案に努めてまいりました。令和3年4月には、埼玉県さいたま市にある岩槻支店において2店舗目である「東和銀行ＳＢＩマネープラザさいたま」を開設し、取り組みを強化しております。

【図表 41】 S B I との戦略的業務提携



【図表 42】 S B I グループとの主な提携

年 月	概 要
令和 2 年 12 月	東和 S B I お客様応援ファンドの組成
令和 3 年 4 月	東和銀行 S B I マネープラザさいたま（岩槻支店）の開設（2 店舗目）
令和 3 年 5 月	S B I インベストメントが組成する地方創生投融資 1 号投資事業有限責任組合への出資（政策投資）
〃	S B I 地方創生アセットマネジメントの運用ファンドの取得（有価証券運用）
令和 3 年 10 月	S B I 損害保険のがん保険の取扱い開始の基本合意
令和 4 年 1 月	S B I フィンテックインキュベーションのオープン A P I 基盤の構築

（５）本部機構の再編

①コンサルティング部の新設

当行は、平成 30 年 4 月、お客様応援活動としての事業承継・M&Aに係る支援を強化するため、リレバン推進部内にコンサルティング室を新設し、支店長経験者や外部専門機関に出向し経験を積んだ行員を配置するなど、態勢面の強化に取り組んでまいりました。

令和 2 年 7 月には、有料職業紹介事業の許可を取得し、人材（求人）ニーズを有するお客様に対し、当行が窓口となり経営層・管理者層・専門人材など人材ニーズの明確化を図り、人材紹介事業者と連携した支援を開始いたしました。態勢面の整備として、人材紹介業務に精通した外部専門人材の登用や、人材紹介業者各社との業務提携などに取り組んでまいりました。

令和 3 年 4 月、中小企業経営者の高齢化が進み、事業承継・M&Aに係る相談業務が増加していることに対して適切に対応するため、リレバン推進部コンサルティング室をコンサルティング部に改組いたしました。同部では、事業承継・M&A支援や有料職業紹介業務、ファンド業務、シンジケート・ローン組成支援などを所管し、営業店及びリレバン推進部お客様応援室と連携・協調しながら、お客様の事業継続や事業拡大、事業変革を支援してまいります。

令和 3 年 10 月には、コンサルティング部に、課長クラス 2 名を含む 3 名を増員し、I C

T（情報通信技術）をツールとしたお客様の業務改善・BPRを提案できる人材を育成するために、freee㈱(東証マザーズ上場)が設立した一般社団法人デジタルキャンプが実施する1年間の外部研修を受講しております。同部では、お客様のデジタライゼーションを支援するとともに、事業の変革にも繋がるようなDX支援にも取り組んでまいります。

なお、同部における具体的な取組みについては、前記3（2）（P. 8～）「イ. デジタライゼーション・DX支援」、「オ. 事業承継・M&A支援」、「カ. 有料職業紹介事業」を参照願います。

②営業店支援要員の任命

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

令和3年度上期の営業店支援の取組み内容の一例としては、リレバン戦略部では、電子契約サービスの導入支援として、令和3年4月に本店営業部など8店舗、令和3年9月に所沢支店など19店舗への臨店を行いました。審査部では、年間資金繰り表や事業性評価シートの検証方法や、資金繰り改善の手法に関する支援を、令和3年6月から高崎支店など4店舗に対してリモートで行いました。

こうした取り組みを本部各部が横展開することで、お客様応援活動の強化に繋げてまいります。なお、各部の支援状況や内容の進捗管理については、組織横断的な委員会であるリレバン強化推進委員会にて検討・確認してまいります。

③マネジメント監査の導入

お客様応援活動を中心としたビジネスモデルや諸施策が、お客様との接点となる営業店にしっかりと伝わり実践されることは、金融仲介機能の発揮と当行の持続可能性を高めるために必要不可欠な点であることから、これまで当行では、支店長会議やブロック会議、各種研修、役員臨店といった機会を捉えて、行内浸透に努めてまいりました。

本計画では、ビジネスモデルの根幹であるお客様応援活動等の目指す理念や方針が、行員に適正に浸透し実践されているかを確認し、必要な改善を提言・模索するなど、お客様と営業店の接点を起点としたPDCAサイクルの構築を図るため、新たにマネジメント監査を導入いたしました。

令和3年度上期は、計画64店舗に対して全店舗の監査を完了し、パート行員を含む全行員に対して、アンケート調査及び面接を実施しました。主な監査項目として、経営理念やビジネスモデルについての理解度の検証に加えて、職場研修や人材育成に関する支店長の関与度の検証などを行いました。なお、令和3年9月にアンケート結果や店舗別評点などの監査結果について、取締役会に報告を行っております。

今後も、マネジメント監査の結果や取締役会での意見などを踏まえ、監査手法の見直しや改善を図りながら、更なるビジネスモデルの浸透と徹底に取り組むとともに、お客様応援活動がお客様の企業価値の向上に繋がるように取り組んでまいります。

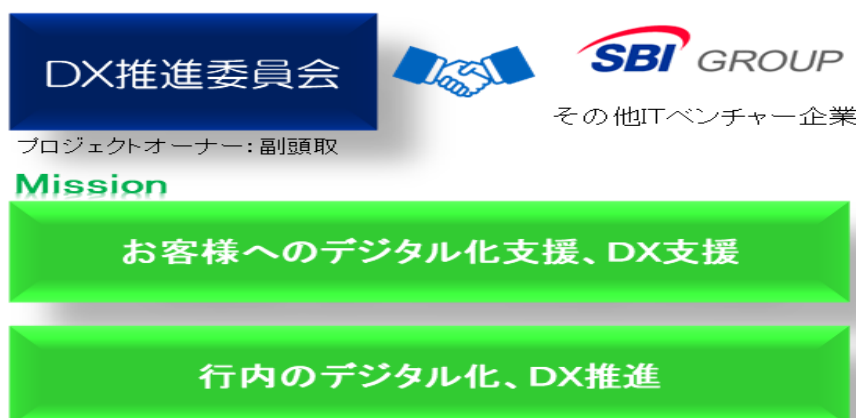
(6) DX（デジタル・トランスフォーメーション）による業務・組織の改革

①DX推進委員会の設置

令和3年4月に設置したDX推進委員会は、顧客支援・システム・企画など各部門の組織横断的なメンバーで構成し、お客様及び行内のデジタルイゼーション・DX支援の推進を一元的に管理しております。なお、戦略的業務提携を結ぶSBIグループ及び、SBIグループの出資先等が保有する最先端のテクノロジーやノウハウの導入も目指しております。

令和3年度上期は、合計4回のDX推進委員会を開催し、DX推進計画案や全体のスケジュール案などを議論しております。

【図表 43】DX推進委員会



②デジタルイゼーション

本計画では、DX推進委員会を司令塔として、デジタル化・IT活用などデジタルイゼーションを加速し、業務の効率化やペーパーレス化を進めることで、DXによるお客様応援活動や本支店における業務・組織改革、働き方改革を目指してまいります。

令和3年度上期においては、融資契約時の記入・押印・印紙が不要で、非対面による契約締結が可能な電子契約サービスを令和3年4月から8店舗で開始し、6月からは全店で取扱いを開始しております。

今後は、行内文書・稟議の電子化・ペーパーレス化を図るため、令和4年度中に新たなワークフローシステム（電子稟議・決裁システム）や不動産担保台帳システムの導入をしてまいります。更に、渉外関連業務としては渉外支援システムを更新しており、タブレット端末を活用して新たなCRM（顧客情報管理システム）との連携による顧客情報の一元化や営業活動のサポート、交渉履歴データの蓄積、電子署名・ペーパーレス化を図るもので、令和3年10月から2店舗を試行店として開始しております。また、預り資産販売支援システムを導入し、各種書類の電子署名・ペーパーレス化、システムチェックによるコンプライアンス強化を図ってまいります。

【図表 44】 システム投資実績・予定

時 期	項 目	概 要
令和 3 年 4 月	電子契約サービス	融資契約時の記入・押印・印紙不要
令和 3 年 10 月 (試行店で開始)	新渉外支援システム	タブレット活用、CRM連携、他
令和 4 年 1 月	次期ホストシステム	クラウド化
〃	オープンAPI基盤	スマホアプリやFintech企業との連携
令和 4 年度～	ワークフローシステム	稟議・報告等のペーパーレス化、他
〃	業務クラウドサービス	行内情報共有、リモートワーク、他
〃	預り資産販売支援システム	ペーパーレス化、CRM連携、他
〃	不動産担保台帳システム	ペーパーレス化、システム作成

③API連携の推進

当行は、利用者保護を確保した上で、お客様の利便性の向上を図るため、平成 30 年 2 月に「電子決済等代行業者との連携及び協働に係る方針」を、平成 30 年 9 月に、「電子決済等代行業者との接続に係る基準」を策定・公表しました。これまでに、クラウド会計ソフト freee とのAPI連携を始め、電子決済等代行業者とのAPI連携先は合計 8 社となっております。なお、電子決済サービスを使った銀行預金の不正引き出しが発生したことを受けて、停止中の電子決済サービスについて、多段階認証等による安全対策の強化を実施し、令和 3 年 10 月に「メルペイ」、同年 11 月に「J-Coin Pay」とのチャージ（入金）サービスを再開いたしました。

令和 4 年 1 月に全面更新する次期ホストシステムでは、SBIグループが運用するAPI基盤を当該システム内に構築しており、これまで以上にFintech企業との連携や協業が可能となります。

本計画では、東和銀行アプリの機能強化をはじめ、お客様の利便性の向上に繋がるAPI連携については、参照系・更新系ともに取り組んでまいります。

(7) ローコスト・オペレーションの確立

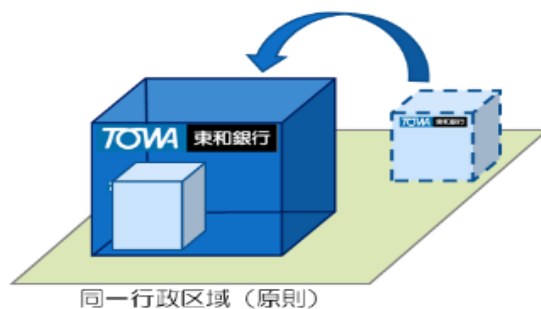
①店舗チャネルの見直しと再構築

当行はこれまで、同一行政区域にある複数店舗をエリア化し、統括店に渉外課と融資課を集約するとともに、預り資産等の窓口営業に特化した特化店（サテライト店）化を進めてまいりました。

本計画期間中（令和 3 年 4 月～令和 6 年 3 月）に、特化店を中心にランチ・イン・ランチによる店舗集約、及び出張所の廃止を進め、有人店舗を 89 拠点から 67 拠点としてまいります。これにより、ポスト削減による人件費削減や効率的な業務運営を図ると共に、行員集約による地域情報・業務スキルの共有と切磋琢磨を目指していくものです。

令和 3 年 8 月に、大胡支店を前橋東支店の店舗内へ移転し、令和 3 年 9 月に、高崎南支店を高崎支店の店舗内へ、深谷南支店を深谷支店の店舗内へ移転し、令和 3 年度上期は合計 3 店舗のランチ・イン・ランチを実施しました。また、令和 3 年 8 月には、かみはら出張所を沼田支店に統合しました。これにより、有人店舗は 85 拠点となっております。

【図表 45】 ブランチ・イン・ブランチ



【図表 46】 ブランチ・イン・ブランチの推移

年 月	統合先	統合店
令和 3 年 8 月	前橋東支店	大胡支店
令和 3 年 9 月	高崎支店	高崎南支店
	深谷支店	深谷南支店
合 計		3 店舗

※平成 31 年 3 月に大宮支店・大宮北支店、令和 2 年 6 月に館林支店・館林駅前支店をブランチ・イン・ブランチとしており、累計 5 店舗をブランチ・イン・ブランチとしております。

【図表 47】 出張所の廃止の推移

年 月	統合先	統合店
令和 3 年 8 月	沼田支店	かみはら出張所
合 計		1 店舗

【図表 48】 特化店（サテライト店）一覧

年 月	統括店(母店)	特化店
平成 21 年 10 月	本店営業部	新前橋支店
	高崎北支店	六郷支店
平成 30 年 2 月	大泉支店	千代田支店 邑楽町支店
	東松山支店	東平支店
平成 30 年 10 月	伊勢崎支店	伊勢崎東支店 伊勢崎西支店
	上尾支店	上尾西支店
平成 31 年 4 月	高崎北支店	群馬町支店
令和元年 10 月	本店営業部	前橋西支店
	桶川支店	桶川西支店
令和 2 年 4 月	川越支店	霞ヶ関支店
	太田支店	菰川支店 高林支店
令和 2 年 10 月	桐生支店	桐生西支店
	足利支店	足利南支店
	東久留米中央支店	東久留米西支店
合 計		17 店舗

②異業種・他行との業務提携（アライアンス）の強化

ア．ＳＢＩとの戦略的業務提携

前記３（４）（Ｐ．２４～）「ＳＢＩとの戦略的業務提携」に記載の通り、お客様へのデジタル化・ＤＸ支援のみならず、行内向けのデジタル化やＩＴ／ＩＣＴ利活用によるローコスト・オペレーションの確立に取り組んでまいります。

イ．北関東３行連携

平成２６年１２月に締結した、筑波銀行・栃木銀行との連携協定については、地域を超えたビジネスマッチングが可能となる共同商談会の開催や顧客紹介、シ・ローン組成などに繋がるなど、お客様の事業機会の拡大に寄与しているものと考えております。

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

ウ．その他

当行は、ローコスト・オペレーションの確立に向けた、異業種・他行との業務提携（アライアンス）の強化については、上記の他にも積極的に取り組んでおります。令和３年５月には、東京事務センターを移転した上で現金集中業務を外部に委託するなど、コスト削減の施策を行いました。

今後も、社用紙管理のアウトソーシングや、システムの共同利用など、ローコスト・オペレーションの確立に向けた検討を進めてまいります。

（８）人材育成と活躍フィールドの拡大

①お客様応援活動を担う人材の育成強化

ア．人材育成プログラムの強化

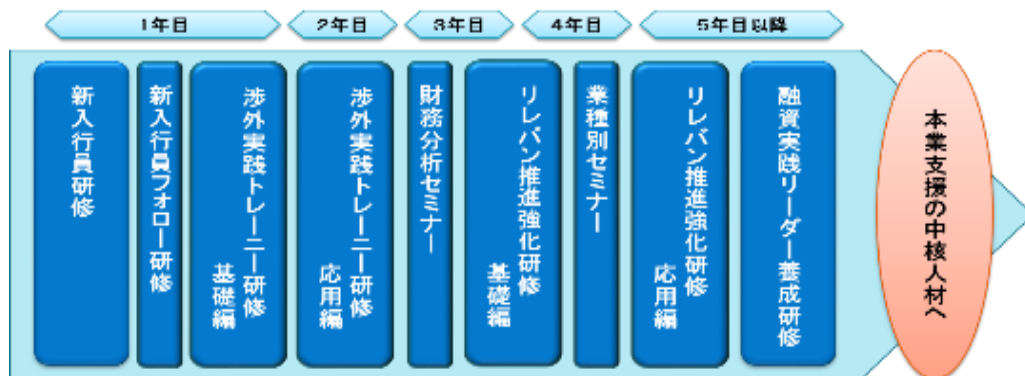
当行のビジネスモデルを担う若手行員の体系的な業務習熟を加速し、本業支援や事業性融資の強化を図るため、平成２８年９月に人材育成プログラムを制定し、本業支援や財務分析などについては５年程度、資産形成支援については、１年程度の時間軸を定めた体系的な研修に取り組んでおります。

新入行員研修については、総合職は４月から連続２ヶ月間、一般職は連続１ヶ月間の集中研修を実施することで、社会人の教養から商品知識、ビジネスマナー、融資稟議や企業調査の作成、本業支援といった広範な分野を徹底して指導する態勢としております。

また、質の高い本業支援の中核となる若手リーダーの育成を図るため、法人渉外係長を中心に約１５名を選抜し毎月３日間の集中研修を９ヶ月間行なう「融資実践リーダー養成研修」を開始しております。この研修は、財務分析や業種別事業性評価、案件審査のポイント、シンジケート・ローン、私募債、国際業務への理解など広範囲にわたる実践的な内容となっており、令和３年６月からは第５期生の養成に取り組んでおります。

なお、新型コロナウイルスの感染拡大を防止するため、新入行員研修をはじめとする研修会については、室内換気を徹底し少人数の班編成による分割開催としたほか、リモート研修で開催しております。

【図表 49】人材育成プログラム（渉外行員編）の時間軸



イ．階層別／業務別研修

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

令和3年8月、金融経営研究所から講師を招き、支店長50名を対象に「D X（デジタル・トランスフォーメーション）基本講座」を開催し、D Xの基本知識の習得を図りました。

【図表 50】研修の実施状況（令和3年度分～）

《新入行員向け研修》

年 月	研 修 名	受講者数
令和3/4	新入行員研修会(総合職・一般職合同 全6日間 分割開催)	70名
令和3/5	新入行員研修会(総合職4日間)	42名
令和3/6	新入行員研修会(総合職2日間)	42名
令和3/7	新入行員フォロー研修会(総合職・一般職合同1日間)	69名

《人材育成プログラムおよび本業支援・事業性評価の強化に向けた研修》

年 月	研 修 名	受講者数
令和3/5	融資基礎研修会 入行2年目	32名
令和3/7	渉外実践トレーニング 応用編(1日間) 入行2年目	31名
令和3/8	リレバン推進強化研修 基礎編(1日間) 入行3年目	27名
令和3/4	リレバン推進スキルフォロー研修(1日間) 入行4年目	31名
令和3/6	リレバン推進強化研修 基礎編(1日間) 入行4年目	26名
令和3/6	リレバン推進強化研修 応用編(1日間) 入行5年目	30名
令和3/8	リレバン推進強化研修 応用編(1日間) 入行5年目	26名
令和3/6	融資実践リーダー養成研修 (2日間) 選抜者	16名
令和3/6	融資実践リーダーフォロー研修 (2日間) 選抜者	21名
令和3/7	融資実践リーダー養成研修 (3日間) 選抜者	16名
令和3/9	融資実践リーダー養成研修 (2日間) 選抜者	16名

《資産形成支援の強化に向けた研修》

年 月	研 修 名	受講者数
令和3/4	預り資産業務研修(1日間)	53名
令和3/4	投信実務研修(1日間)	7名
令和3/5	投信専担者・資産形成プロモーター販売強化フォロー研修(1日間)	40名
令和3/5 令和3/6	預り資産新任担当者研修(3日間)	15名
令和3/6	資産運用アドバイザー研修(2日間)	35名
令和3/6	投信実務研修(1日間)	60名

令和 3/7	預り資産業務研修(1 日間)	68 名
令和 3/9	預り資産業務研修(1 日間)	66 名

《新入行員に向けた融資基礎研修》

年 月	研 修 名	受講者数
令和 3/7	融資基礎研修(総合職 1 日間)	42 名

ウ. 土曜勉強会

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

【図表 51】土曜勉強会の実施状況（令和 3 年度分～）

年 月	研 修 名	受講者数
令和 3/6	証券外務員一種試験受験対策セミナー	12 名
令和 3/7	事業性融資基礎講座	38 名
令和 3/8	事業性融資基礎講座	38 名
令和 3/9	事業性融資基礎講座	36 名
令和 3/9	資金繰り・再建支援のポイント	22 名

エ. リモート研修

当行は、開催回数や対象者数に限界のある集合研修と、営業店でのリモート研修を使い分けることにより、より効果的・効率的な人材育成に取り組んでまいります。これにより営業店での多頻度開催も可能となり、研修対象者も大幅に増加させることができるとともに、出張回数の減少により、人的・時間的コストの削減が図られ、少人数支店においても円滑な業務運営態勢の確保が可能となると考えています。

【図表 52】リモート研修の実施状況（令和 3 年度分～）

年 月	研 修 名	受講者数
令和 3/7	事業性融資基礎講座（2 日間）	38 名
令和 3/8	事業性融資基礎講座（1 日間）	38 名
令和 3/9	事業性融資基礎講座（2 日間）	36 名
令和 3/9	資金繰り・再建支援のポイント	22 名
令和 3/9	新任役席人事考課研修会	11 名

②従業員の活躍フィールド拡大

当行は、若手行員からベテラン行員まで性別に拘らず、多様な働き方に応じた活躍フィールドを拡大することで、30 歳代の中堅行員が少ない等の人員構成上の課題克服に取り組んでおります。女性行員の活躍推進については、渉外業務や本部基幹部門への積極的な登用や管理職への登用など、女性の活躍推進に関する行動計画に則って取り組んできた結果、女性役付者比率 20%、女性役席者比率 15%という目標に対して、令和 3 年 9 月末では、女性役付者比率 24.5%、女性役席者比率 18.6%となっています。また、行員の外部機関等への出向により、お客様への本業支援に係る専門的な知見やノウハウ、人的ネットワークの獲得を図ってまいります。

本計画期間中（令和 3 年 4 月～令和 6 年 3 月）においては、女性行員の活躍推進はもとより、改正高齢者雇用安定法への対応や、多様化・専門化する業務への人事制度面からの対応を図るため、新たな人事制度の導入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取締役会

当行は、コーポレートガバナンス体制の確立を経営上の最重要課題と位置づけ、様々な施策に取り組んでまいりました。

平成 19 年 10 月に、役員の倫理基準や懲戒処分の根拠となる「役員倫理規程」を制定するとともに、同年 11 月に、取締役会での発言は全員対等である旨の「取締役業務執行宣言」を宣言し、平成 20 年 6 月からは、取締役の任期を 1 年とし、明確な経営責任判断を問う機会の増加に取り組んでおります。

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

社外取締役、社外監査役に対しては、資料の事前配布や重要案件の事前説明により、意思決定へのサポートの充実を図るとともに、スケジュール調整を密に行い、社外取締役、社外監査役が出席できる取締役会の日程を設定することや、これまで取締役会と常務会を同日に開催しておりましたが、日程を分離して開催することで取締役会における十分な審議時間の確保を図るなど、取締役会の実効性の向上に努めております。

②取締役の選解任についての客観性の確保のための方策

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

③監査役会

監査役については、取締役会、常務会等の重要会議に出席し意見具申できることとし、独立性の確保が必要であることから、法定員数を上回る 4 名を選任しており、その内 2 名は社外から、2 名は役員序列、経歴において臆せず適切に取締役へ意見・具申できるよう役付役員経験者から選任しております。

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

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

④外部評価委員会

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

外部評価委員会からは、取締役候補者の選任及び取締役会における意思決定の妥当性や監

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

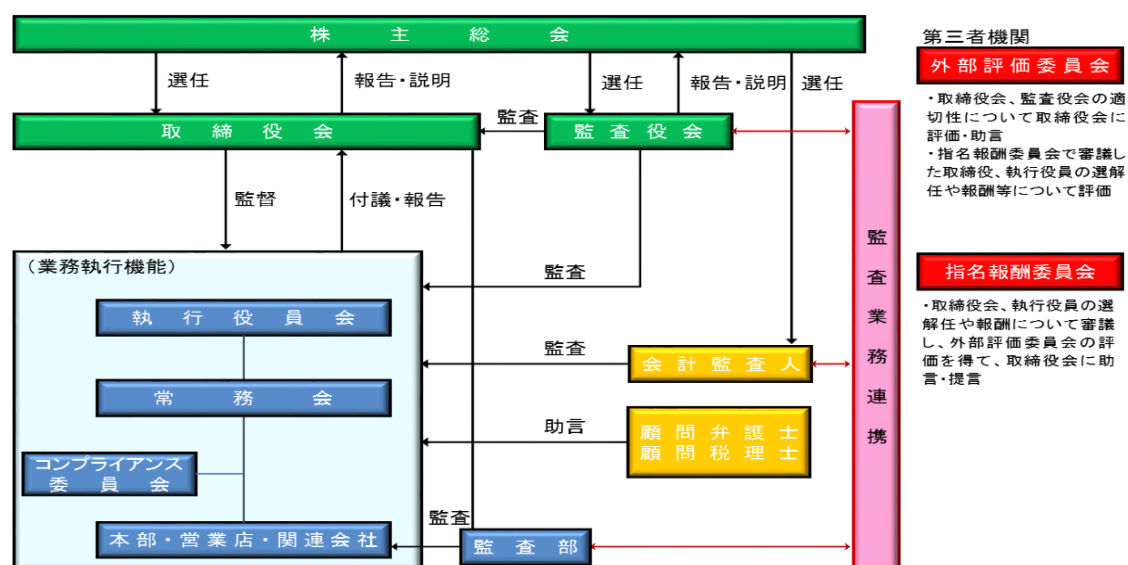
⑤執行役員会

経営の監視・監督機能と業務執行機能との役割分担を明確化し、意思決定の迅速化、経営の効率化を図るため執行役員制度を導入しております。これにより、取締役会は、経営の意思決定と業務執行の監督に専念できる体制となっております。

⑥常務会

取締役の職務の執行が効率的に行われるよう、取締役会の下に業務執行機関として常務会を置き、各業務の分掌並びに事案毎の職務執行権限の定めに従って適時・適正な業務執行を行っております。

【図表 53】コーポレートガバナンス体制



(2) リスク管理態勢の強化のための方策

①統合的リスク管理態勢の強化

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

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

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

ます。

今後は、様々なリスク事象に備え、ストレステストについてのシナリオの拡充やリスク管理手法の高度化に取り組み、リスク管理態勢の強化とリスク・コミュニケーションの活発化に努めてまいります。

また、SDGs達成や脱炭素社会へ向けての企業の取り組みが重要となる中、新たに対応すべき気候変動リスクに対しても、統合的リスク管理上の位置付け等を検討してまいります。

②信用リスク管理態勢の強化

当行は、内部信用格付制度と自己査定ルールのもと、大口信用供与については、融資ガイドラインを定め、ガイドラインを超過する先に対しては個社別にクレジットリミットを設定し、四半期毎のモニタリング結果を常務会及び取締役会に報告するなど、信用リスク管理の強化と与信ポートフォリオの質の改善に取り組んでおります。

与信先管理については、当行は従前より事業先のお客様に対する本業支援及び経営改善支援を継続的に行ってまいりましたが、コロナ禍の長期化とコロナ後を見据えた中で財務面・本業面の両面支援を行うべく「真の資金繰り支援」を開始しました。この取組みはキャッシュフローを可視化した年間資金繰り表の作成を通してお客様と経営課題を共有し、課題解決を図るもので、信用コストの抑制にも繋がるものと考えております。更に、令和3年度下期から企業支援室の人員を3名増員し13名体制として、経営改善・事業再生支援態勢を強化しております。こうした取組みを通じて、お客様の企業価値の向上と突発破綻の防止に繋がることが期待され、信用コストの抑制に寄与するものと考えております。

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

「真の資金繰り支援」を始めとする各種施策の実施により、足元の実績デフォルト率に顕著な上昇は見られないものの、コロナ禍の長期化による与信ポートフォリオの劣化が懸念される中、信用リスクのストレステストでは新型コロナウイルス感染症の感染拡大を引き金とした保守的な信用悪化シナリオを設定し、経営に対するインパクトの評価及び方針決定に役立てております。

③市場リスク管理態勢の強化

当行は、市場リスク管理に係る主要な規程として、リスクの種類やリスク管理手法、リスク資本の配賦などについて定めた「統合リスク管理規程」や、市場リスク管理の枠組みや損失限度額、リスクポジション枠についてのルールを定めた「市場リスク管理規程」、純投資の有価証券運用における運営方法や保有限度額、取得・保有に係るガイドライン、アラーム・ポイントなどについて定めた「純投資有価証券規程」を制定するとともに、実務的な細則を定める「市場リスク管理事務手続」を制定し、フロントオフィスとしての資金運用部とミドルオフィスとしての統合リスク管理部の緊密なコミュニケーションにより、牽制機能が十分に発揮できるよう市場リスク管理に取り組んでおります。

市場リスク管理態勢としては、市場リスク日報の関係部回付をはじめ、リスク資本管理、損失限度額管理、保有限度額管理、アラーム・ポイント管理を日次で徹底し、週次でフロン

ト、ミドルに総合企画部を加えた市場リスク管理委員会を開催し、事象変化に適時適切に対応できるよう努めております。また、月次では資金管理部会（常務会）にて資金運用の状況、市場リスクの状況を経営陣に報告する態勢とし、現状認識の共有、方針決定を行っています。

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

市場リスク関連のストレステストとしては、センシティビティ、ヒストリカルシナリオ、リバースの各ストレステスト結果を資金管理部会（常務会）へ報告し、市場リスクポジションの妥当性と許容水準の検証に役立てております。また、半期ごとのフロント業務計画の審議の際には、半年間のマーケット動向を展望してシナリオ分析をミドルが実施しリスク検証しております。

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

令和3年上期には、SBI地方創生アセットマネジメントによるファンド投資を実施しました。ルックスルーによる管理を基本とし、当初から可能な限り原資産に至る詳細情報の提供を求め、途上管理を強化しております。また設定間もないことからリスク資本配賦額を別枠で設定しリスク管理を強化しております。

今後は、リスク・リターンの最適な判断を目指し、市場リスクテイクの方針を踏まえた収益シミュレーションの高度化や金融政策の転換を見据えた市場リスク管理態勢の強化に取り組んでまいります。

④流動性リスク管理態勢の強化

流動性リスク管理については、「資金繰り管理規程」や「流動性危機管理マニュアル」に基づき、週次の流動性リスク管理委員会にて、営業店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、資金繰りを管轄する資金運用部が、資金繰りの計画及び見込を月次で資金管理部会（常務会）に報告しております。また、半期毎の資金繰り計画において、「第一線準備額」「第二線準備額」の基準を設定し、資金流動性の逼迫に備えているほか、売却可能な有価証券金額を把握して、必要十分な資金確保が可能な態勢で運営しております。

今後については、「流動性危機管理マニュアル」に定める、流動性リスク管理委員会における予兆管理を引き続き実施するとともに、様々な流動性リスクに対処できるよう努めてまいります。

⑤オペレーショナルリスク管理態勢の強化

オペレーショナルリスク管理については、「オペレーショナルリスク管理規程」を制定しリスクカテゴリー毎の管理態勢の整備を図っているほか、事務リスクとシステムリスクについては別途、個別の管理規程を制定し管理態勢の強化に取り組んでおります。

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

サイバーセキュリティについては、サイバーセキュリティ演習の参加を通して脆弱性を洗

い出す等、適宜適切に対応してまいります。

マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策については、顧客リスク格付の管理強化や、リスクベース・アプローチに基づく営業店・本部・監査部による三線防御態勢の確立に向け取り組んでまいります。

引き続き、銀行業務を営むことで発生しうるリスクという観点から幅広い事象をオペレーショナルリスク管理の対象とし、個別のリスクカテゴリー毎に管理態勢の強化に向け検討を進めてまいります。

また、令和4年1月に新ホストシステムが稼働することから、移行に向けて万全な態勢で臨むとともに、その後の安定稼働に努めてまいります。

(3) 法令遵守の態勢強化のための方策

①コンプライアンス実践計画のPDCA

令和3年3月に策定した、令和3年度上期コンプライアンス実践計画における主な実績は、不祥事件・事務事故再発生防止態勢の強化については、監査部の臨店による監査36部店（重点監査含む）、事務統括システム部・国際部による臨店事務指導を16部店で実施いたしました。

令和3年度上期の反社会的勢力等に対する態勢の強化については、各階層の書面開催研修にて、反社会的勢力等取引防止規程の周知徹底を図りました。

インサイダー取引未然防止態勢の整備については、研修推進者会議において、取引防止・情報管理・禁止行為等の周知徹底を図るとともに、令和3年6月に全行員対象の「コンプライアンスに係る自己チェック」において取引禁止に係るモニタリングを行いました。

利益相反管理態勢の強化については、コンプライアンス責任者研修にて徹底するとともに、各階層別研修においても、利益相反管理に係わる研修を継続的に実施し、意識の向上と管理の徹底に努めてまいりました。顧客保護管理態勢の強化については、個人情報保護やリスク商品の適切な勧誘・販売に関する研修を令和3年度上期は、17回延べ588名に対し実施いたしました。

当行は、今後も、コンプライアンス実践計画の策定、実践、モニタリングとコンプライアンス委員会及び反社会的取引対策委員会に対する定期的な報告・検証など、PDCAサイクルを実践することにより、コンプライアンス態勢を強化してまいります。

②コンプライアンス委員会の月次開催

コンプライアンス委員会は、事故防止対策部会、法令等遵守対策部会、内部告発対策部会、個人情報保護対策部会の4部会で構成され、委員長は頭取が務め、経営陣自らが率先して法令遵守に取り組んでおります。

令和3年度上期は、コンプライアンス委員会を5回（新型コロナウイルス感染症対策によるウェブ開催、書面開催を含む）、小委員会を7回開催し、各部会からの報告や本部各部もしくは営業店から報告された法令等遵守に係る諸問題を協議いたしました。

③監査部による内部管理態勢の充実

監査部は、業務監査、内部監査、資産監査、内部統制監査、与信監査を実施し、各部門の法令遵守状況やリスクに関する管理状況等について、諸法令や行内規程との整合性や有効性

を検証し、その状況を取締役会に報告しております。

更に令和3年4月からは、営業店における当行のビジネスモデルに係る経営戦略・施策等の浸透状況や人材育成等のマネジメント管理の有効性を検証するために、マネジメント監査を導入いたしました。令和3年度上期は、計画通り全店舗での監査を完了しております。

今後も、内部監査等を通じて、行内規程を含む法令等遵守の状況を厳格に検証して行くとともに、より実効性のある態勢整備に向けて不断の見直しに努め、諸施策を実施していくなど、コンプライアンス態勢の強化に取り組んでまいります。

④内部通報制度

平成27年4月、「公益通報規程」を改定し、これまでの行内及び外部弁護士に監査役を加えた3つの通報窓口を設定するとともに、通報者・相談者等の対象に子会社等の役職員を追加するなど、当行グループ全体の自浄作用を高めてまいりました。

また、行員に対して「法令等遵守状況に関するアンケート」を実施し、行内の法令等遵守に関する問題意識を効率的に吸収し、適宜、関連部会にて検討するなどの体制を整えており、今後も、コンプライアンスに違反する事象の未然防止、早期発見と是正に努めてまいります。

⑤反社会的取引対策委員会の運営態勢の強化

当行は、コンプライアンス統括部反社会的取引監視室長に外部からの専門人材を登用するとともに、「反社会的勢力等との取引防止規程」や「反社会的勢力等対応マニュアル」に基づき、反社会的勢力等との取引防止に向けた態勢の構築に取り組んでいるほか、反社会的取引対策委員会の統括を副頭取とし、委員を関連各部の部長とすることで態勢の強化を図っております。また、各種反社会的勢力等情報を当行の反社勢力情報管理システムへ登録し、個別照会による入口段階での防止を徹底しているほか、四半期毎に当行全顧客に対してスクリーニングを実施、令和3年度上期は反社会的取引対策委員会を2回開催し、反社勢力に対する弁護士との連携による強制解約状況及びスクリーニング実施結果について協議しております。その協議結果を常務会・取締役会へ報告するなど、反社会的勢力等との関係遮断に向けて、法の下に適切な対応をしております。

更に、平成30年1月より、預金保険機構を介した警察庁の反社情報照会を開始し、反社会的勢力との個人向け融資の取引防止を強化しております。

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

⑥マネー・ローンダリング及びテロ資金供与防止対策

当行は、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与（以下マネロン等）防止対策に関するガイドライン（以下ガイドライン）を踏まえ、その強化に係る組織全体の管理態勢整備に向けた諸施策の検討を進めるため、平成30年4月に設置したマネー・ローンダリング等対策委員会をこれまでに27回開催し、諸施策の検討を進めております。

平成30年11月には、マネロン等に係る基本方針や管理態勢・管理方法等を定めた「マネロン等対策規程」を新たに制定したうえで、令和3年6月には令和2年11月に国家公安委

員会が公表した「犯罪収益移転危険度調査書」及び行内情報のリスク分析結果に基づき「東和銀行における取引のリスク評価書」及び「顧客の受入に関する方針」の改定を行いました。また、令和3年9月には、事務手続を上記改定に即したものに更新しております。その他態勢整備については、令和2年3月から継続的な顧客管理の一環として、既存外国人口座の在留期限等の調査を実施したほか、令和2年11月に導入した顧客リスク評価システムにより、顧客属性や取引形態等に応じた機動的な顧客のリスク評価を実施しております。また、令和4年4月を目途に既存顧客に対して、顧客情報の更新を目的としたアンケート送付を開始する予定です。

また、行員向け研修としてマネロン等に係る認定資格の取得を奨励した結果、令和3年9月までに、「AML/CFTスタンダード資格」取得者350人、「AML/CFTオフィサー資格」取得者5人、「AML/CFTオーディター資格」取得者1人となっております。

今後も、令和3年2月に金融庁が公表した改訂版「ガイドライン」に基づき三線防御態勢（営業店・本部・監査部）やグループベースの管理態勢の確立等を含む諸施策に取り組むことにより、マネロン等対策の徹底に努めてまいります。

（４）経営に対する評価の客観性の確保のための方策

①取締役の選解任についての客観性の確保のための方策

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

②外部評価委員会

当行は、外部の弁護士や公認会計士などの有識者からなる外部評価委員会（平成19年11月設置）を設置し、取締役会における意思決定の妥当性や監査役会の取締役会に対する監督・牽制機能の有効性、経営強化計画の進捗状況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など、経営の客観性・透明性の確保と経営施策の進捗管理や牽制機能の強化に努めてまいりました。今後につきましても、外部評価委員会による経営の意思決定における客観性の確保と牽制機能の発揮に努めてまいります。

（５）情報開示の充実のための方策

東京証券取引所への適時開示、プレスリリース、ホームページへの掲載等を通じ、迅速かつ正確な四半期情報の提供に努め、多様なステークホルダー（地域のお客様、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発信してまいります。

5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況

(1) 中小規模の事業者等に対する信用供与の残高及び総資産に占める割合

中小規模事業者等向け貸出金残高は、「TOWAお客様応援活動」の全行的・継続的な展開により、お客様の資金需要の創出やお客様とのリレーション構築に取り組んできたことや、コロナ禍の中小事業者への積極的な資金供給に取り組んできた結果、令和3年上期の計画を10億円上回る8,058億円となり計画を達成しました。

一方で、総資産に占める割合については、中小規模事業者等向け貸出金残高の増加を上回る預金残高の増加等を要因とした総資産の増加により、計画を0.50ポイント下回る31.02%となり、計画未達となりました。

【図表 54】 中小規模事業者等に対する信用供与の計画・実績

(単位:億円)

	3/3	3/9				4/3	4/9	5/3	5/9	6/3
	始期	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画	計画	計画	計画
中小規模事業者等向け貸出残高	8,018	8,048	8,058	10	40	8,078	8,153	8,228	8,308	8,388
増加額(累計)	-	30	40	10	40	60	135	210	290	370
総 資 産	25,438	25,526	25,975	449	537	25,574	25,772	25,818	26,023	26,078
総資産に対する比率	31.52%	31.52%	31.02%	△0.50%	△0.50%	31.58%	31.63%	31.86%	31.92%	32.16%

(2) 中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化のための方策

当行は、中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化のための方策を含む、本計画の達成を図るため、毎月開催する経営戦略会議にて、各施策の工程表等により施策の進捗状況を確認するとともに、計画と乖離がある場合の対策等を検討しております。また、同会議の下部組織であるリレバン強化推進委員会において、中小規模の事業者等に対し円滑な信用供与ができるよう、貸出推進や営業店サポートに資する施策等の検討や検証を行い、経営戦略会議へ討議内容について報告・審議するなど、常務会・取締役会の関与・指示の下、経営強化計画の諸目標の達成に向け取り組んでまいります。

(3) その他主として業務を行っている地域における経済活性化に資する方策

①創業・新事業開拓支援

当行は、「TOWAお客様応援活動」の展開による創業支援に取り組んでおり、日本政策金融公庫との創業・新規事業等支援に向けた業務提携や、埼玉県信用保証協会との創業支援に係る業務提携など、外部専門機関との連携強化に取り組んでいるほか、東和農林漁業6次産業化応援ファンド等の活用による新規事業支援にも注力しております。

令和3年1月に開催した、当行と群馬大学、前橋工科大学、共愛学園前橋国際大学との主催による「第4回創業スクール」では、起業に興味のある方や起業間もない経営者、学生など、33名(内大学生16名)を対象に計5回(5日間)に亘り、起業に必要な知識や起業家による実践的な経営論を含む起業家育成支援に取り組みました。創業スクール卒業生で既に起業した2名が体験談発表を行うなど、より実践的な内容へと改善を図っています。閉講後もリレバン推進部お客様応援室が、継続的に事業計画の立案支援や取引先紹介などに取り組んだ結果、現在4社(うち共同経営1社)が起業し、5社が起業準備中という成果に繋がって

います。なお、令和3年11月から「第5回創業スクール」を開催予定となっております。

令和3年度上期の実績は、「特許等知的財産に関する手続き等支援を行った先」1先、「創業・新事業支援に係る融資商品等による融資を行った先」44先、合計45先となりました。

②経営相談

当行は、お客様の本業支援の一環として、外部専門機関・専門家と連携した経営相談に取り組むとともに、経営状況の厳しいお客様に対する経営改善計画の策定支援や財務改善アドバイスをを行うなど、経営改善・事業再生支援に積極的に取り組んでおります。また、経営課題の解決に向けた本業支援については、当行の最重要施策として全行的・継続的な取組みを展開しております。

令和3年度上期の実績は、「審査管理部企業支援室が中心となり事業改善支援、経営改善計画の策定支援を行った先」23先、「取引先の経営改善取組み等を行うため専門家を紹介し助言を受け改善取組みを行った先」8先、「TOWAお客様応援活動等により事業支援の提案を行った先」7,503先、合計7,534先となりました。

③早期事業再生支援

当行は、審査管理部企業支援室と外部専門機関や専門コンサルタント会社との連携により、経営改善支援や債権放棄等の手法を活用した抜本的な事業再生支援に取り組んでおります。

令和3年度上期の実績は、「中小企業再生支援協議会など外部機関、専門コンサルタントや弁護士、公認会計士など専門家等の関与により事業再生取組みを行った先」19先、「DD S、DES、DIPファイナンス、債権放棄、エグジットファイナンス等を活用して事業再生取組みを行った先」5先、「実抜計画を策定し、ランクアップとなった先」1先、合計25先となりました。

④事業承継支援

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

具体的な活動としては、平成30年5月から経営者が60歳以上の中小事業者の中から営業店が特に事業承継が重要と考える先を中心に、アンケート等によりニーズを把握するため「事業承継気づき活動」を実施しており、令和3年9月まで累計3,390社から回答を得ました。

令和3年度上期の実績は、「TOWAお客様応援活動等により事業承継・M&Aの支援を行った先」39先、「経営相談会等により事業承継・M&Aの支援を行った先」41先、合計80先となりました。

⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進

当行は、原則無担保でスピーディーな対応が可能な「BIZークイック」などを取り扱うとともに、ABL等の積極的な活用により担保・保証に過度に依存しない融資の促進を図っております。

令和 3 年度上期の実績は、「財務制限条項（コベナンツ）を活用した融資の取組みを行った先」137 先、「私募債を利用した先」10 先、「A B L 手法の活用等、動産・債権担保融資を行った先」40 先、「スコアリングモデル等を活かした無担保のビジネスローンで融資商品の取組みを行った先」213 先、「経営者保証ガイドライン適用により経営者保証を免除した先」1,274 先、合計 1,674 先となりました。

⑥経営改善の取組み状況

地域密着型金融の推進によるお客様支援の実践により、お客様に対する本業支援を全行的・継続的な取組みとして営業活動の中心に据え、積極的に展開してきた結果、令和 3 年度上期の経営改善支援等取組み率は、計画を 7.24 ポイント上回る 56.28%となり、計画を達成いたしました。

【図表 55】経営改善の取組み実績

	3/3	3/9				4/3	4/9	5/3	5/9	6/3
	実績 (始期)	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画	計画	計画	計画
創業・新事業開拓支援	29	30	45	15	16	30	30	30	30	30
経営相談	6,179	6,150	7,534	1,384	1,355	6,150	6,150	6,150	6,150	6,200
早期事業再生支援	17	20	25	5	8	20	25	25	30	30
事業承継支援	84	90	80	△10	△4	90	95	95	100	100
担保・保証に過度に依存しない融資促進	1,861	1,900	1,674	△226	△187	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900
合計	8,170	8,190	9,358	1,168	1,188	8,190	8,200	8,200	8,210	8,260
取引先	16,681	16,700	16,627	△73	△54	16,700	16,700	16,700	16,700	16,700
経営改善支援等取組み率(%) (経営改善支援等取組み数/取引先)	48.97	49.04	56.28	7.24	7.31	49.04	49.10	49.10	49.16	49.46

(注) 経営改善の取組み計画は 6 ヶ月毎の実績とし、累積ではない取組み率です。

(注) 本表に計上する経営改善支援等取組み数は、以下の通りです。

1. 創業・新事業開拓支援

- (1) 地元大学や政府系金融機関、外部専門機関等との連携により創業・新事業開拓等支援を行った先
- (2) 特許等知的財産に関する手続き等支援を行った先
- (3) 創業・新事業開拓に係る各種補助金・助成金の申請支援を行った先
- (4) 創業・新事業支援に係る融資商品等による融資を行った先
- (5) 「東和農林漁業 6 次産業化応援ファンド」等により出資を行った先

2. 経営相談

- (1) 審査管理部企業支援室が中心となり、事業改善支援、経営改善計画の策定支援を行った先
- (2) 取引先の経営改善取組み等を行うため専門家（経営コンサルタント、公認会計士、税理士、弁護士等）を紹介し助言を受け改善取組みを行った先
- (3) TOWAお客様応援活動等により、事業支援の提案を行った先

3. 早期事業再生支援

- (1) 中小企業再生支援協議会など外部機関、専門コンサルタントや弁護士、公認会計士など専門家等の関与により事業再生取組みを行った先
- (2) DDS、DES、DIP ファイナンス、債権放棄、エグジットファイナンス等を活用して事業再生取組みを行った先
- (3) 実抜計画を策定し、ランクアップとなった先
- (4) 人材を派遣して支援等を行った先

4. 事業承継支援

- (1) TOWAお客様応援活動等により事業承継・M&Aの支援を行った先
- (2) 経営相談会等により事業承継・M&Aの支援を行った先
- (3) 企業価値の算定支援を行った先

5. 担保・保証に過度に依存しない融資促進

- (1) 財務制限条項（コベナント）を活用した融資の取組みを行った先
- (2) 私募債を利用した先
- (3) ABL（Asset Based Lending）手法の活用等、動産・債権担保融資を行った先
- (4) 診療報酬、オートローン債権等、債権流動化の融資を行った先
- (5) PFIまたは地域開発プロジェクトの組成に向け、当行が地方公共団体または民間事業者に対して提案・アドバイス（研修会開催を含む）を行った先
- (6) スコアリングモデル等を活かした無担保のビジネスローンで融資商品の取組みを行った先（保証付きローンを含む）
- (7) 経営者保証ガイドライン適用により経営者保証を免除した先

6. 剰余金の処分の方針

（1）配当に対する方針

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

令和4年3月期の配当につきましては、金融機関を取り巻く環境が大きく変化している中で、経営体質強化のために必要な内部留保の確保及び充実の観点から、年間配当金を1株当たり20円としております。

（2）役員に対する報酬及び賞与についての方針

役員賞与については、現在支給を行っておりません。

（3）財源確保の方策

当行は、経営強化計画の着実な遂行による収益力強化と業務効率化を図ることにより、利益剰余金を着実に積み上げ、令和3年9月期末の利益剰余金は、669億円となっております。

今後も、お客様の企業価値・資産価値の向上と当行の収益力の向上という「共通価値の創造」のため、ビジネスモデルである「TOWAお客様応援活動」を全行的、継続的に取組むことにより、残りの公的資金150億円の早期返済に向けた検討を行ってまいります。

7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の進捗状況

（1）経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動

経営強化計画につきましては、関係各部が協議し具体的取組策の検討を行い、順次実行に移しております。

なお、経営強化計画の着実な達成を図るために、部室長を構成メンバーとする「部長連絡会」で十分協議を行い、役員を構成メンバーとする「経営戦略会議」において月次で計画の進捗管理を行っております。更に、半期毎に履行状況報告書を取締役会に報告し、適切な進捗管理を

行っております。また、本計画の最重要施策である「TOWAお客様応援活動」の進捗については、リレバン強化推進委員会において取組状況のモニタリングを行うとともに PDCA サイクルの実施による諸施策の立案に取り組んでおります。

更に、外部評価委員会において経営強化計画の進捗状況の確認や評価を行い、より健全かつ適切な運営の確保が図られております。

（２）経営管理に係る体制

①内部管理態勢

ア．監査役、監査役室

当行は、監査役（監査役会）の下部組織として監査役室を設置しており、代表取締役の指揮命令から独立した監査役補助要員を置き、会計監査に加え、業務監査を的確に実施してまいりました。今後につきましても、監査役（監査役会）による実効性のある内部監査態勢の強化に努めてまいります。

イ．監査部

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

更に、令和３年４月からは、営業店における当行のビジネスモデルに係る経営戦略・施策等の浸透状況や人材育成等のマネジメント管理の有効性を検証するために、マネジメント監査を導入いたしました。令和３年度上期は、計画通り全店舗での監査を完了しております。

今後も経営強化計画に基づく諸施策の実施状況に関する監査態勢の強化を図ってまいります。

ウ．利益相反管理態勢

当行は、当行（グループ会社含む）とお客様の間、及び当行（グループ会社を含む）のお客様相互間における利益相反のおそれのある取引に関し、法令等及び利益相反管理方針に従い、お客様の利益が不当に害されることのないよう、コンプライアンス統括部を主管として利益相反取引の管理に取り組んでまいりました。今後につきましても、お客様の利益を不当に害することのないよう、所管部や顧問弁護士等とも十分連携の上、取引内容の検証・監視に努めてまいります。

②財務報告に係る内部統制

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

(3) 各種リスク管理の状況及び今後の方針等

各種リスクの管理の状況等については、前記「4.(2)」(P.34～)に記載の通りです。

以上