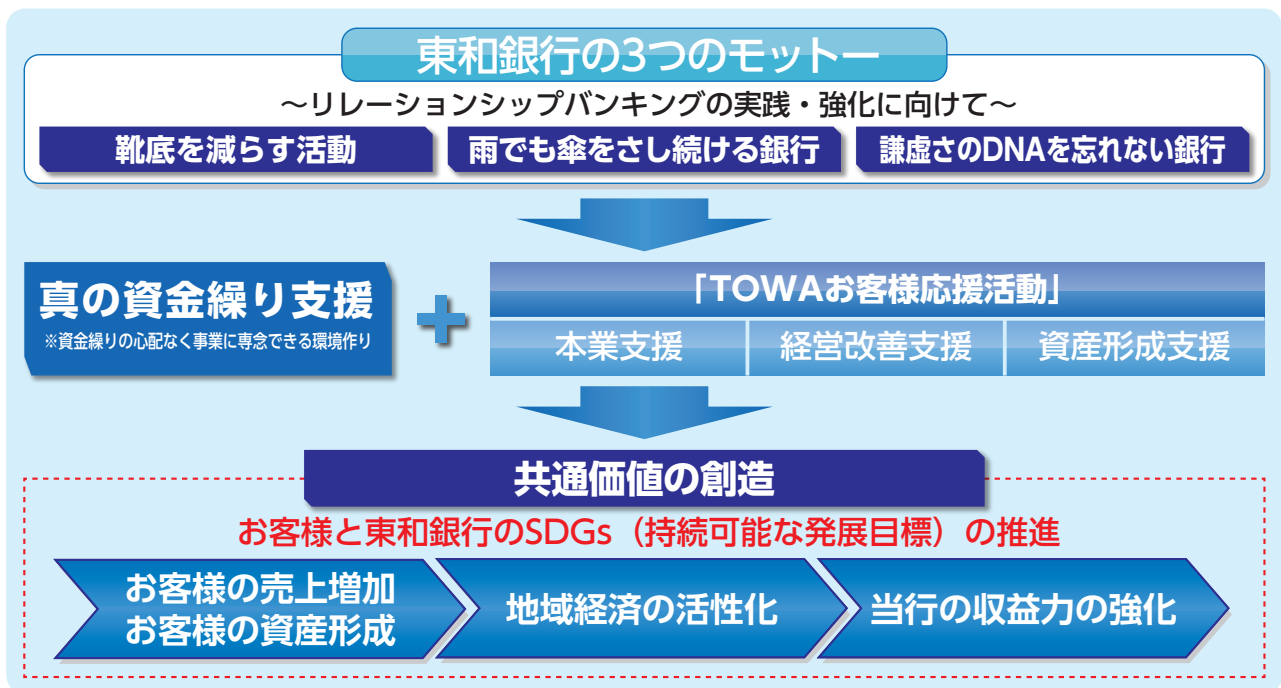


# ■ 経営戦略

## ■ 経営強化計画「プランフェニックスⅥ」の概要と実績

当行は、新経営強化計画「プランフェニックスⅥ（計画期間：令和3年4月～令和6年3月）」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」に取り組んでおります。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「お客様と東和銀行の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。

### ビジネスモデル

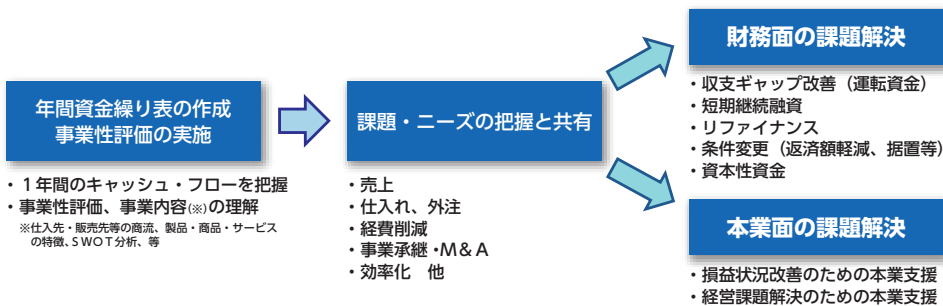


### 経営強化計画「プランフェニックスⅥ」

#### 「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作りのため、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（財務面の課題解決）を行い、更にもう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（本業面の課題解決）を併せて行う伴走型支援である「真の資金繰り支援」を積極的に推進しております。

「お客様が資金繰りを気にせずに事業に専念できる環境作り」



## 経営強化計画の骨子

### 本業支援

- ・コンサルティング部の新設
- ・本業支援の有償化
- ・デジタルライゼーション・DX支援

### 資産形成支援

- ・顧客起点の投信営業スタイル
- ・東和銀行SBIマネープラザの活用
- ・資産形成支援の分業化

### SBIとの戦略的業務提携

- ・東和SBIお客様応援ファンドの活用
- ・東和銀行アプリの改良
- ・SBIグループのフィンテック企業との連携

### ローコスト・オペレーションの確立

- ・店舗チャネルの見直しと再構築
- ・異業種・他行とのアライアンスの強化

### 経営改善・事業再生支援

- ・企業支援室の拡充
- ・資本性資金の活用
- ・外部機関との連携強化

### SDGs達成の取組み

- ・お客様応援活動を通じた本業面からの支援
- ・東和銀行自身のSDGs達成の取組み

### 本部機構の再編／DXによる業務改革・組織改革

- ・営業店支援要員の任命
- ・マネジメント監査の導入
- ・DX推進委員会の設置
- ・API連携の推進

### 人材育成と従業員の活躍フィールドの拡大

- ・人材育成プログラムの強化
- ・外部専門機関への派遣
- ・女性行員の活躍推進

### 店舗チャネルの見直しと再構築



令和3年2月沼田支店を新築、同年9月かみはら出張所を統合

### 東和銀行SBIマネープラザ



令和3年4月、埼玉県さいたま市の岩槻支店内に2店舗目を設置

## 「プランフェニックスⅥ」の目標と実績

項目	令和3/3月期	令和3/9月期		令和4/3月期	令和4/9月期	令和5/3月期	令和5/9月期	令和6/3月期
	計画始期	計画	実績	計画	計画	計画	計画	計画
コア業務純益（億円）	5,332	2,051	3,530	4,050	1,901	3,960	2,559	5,377
業務粗利益経費率（%）（注）1.	68.84	73.86	62.03	73.84	74.83	73.64	69.43	68.09
中小規模事業者等向け貸出残高（億円）（注）2.	8,018	8,048	8,058	8,078	8,153	8,228	8,308	8,388
上記貸出残高の総資産に対する比率（%）	31.52	31.52	31.02	31.58	31.63	31.86	31.92	32.16

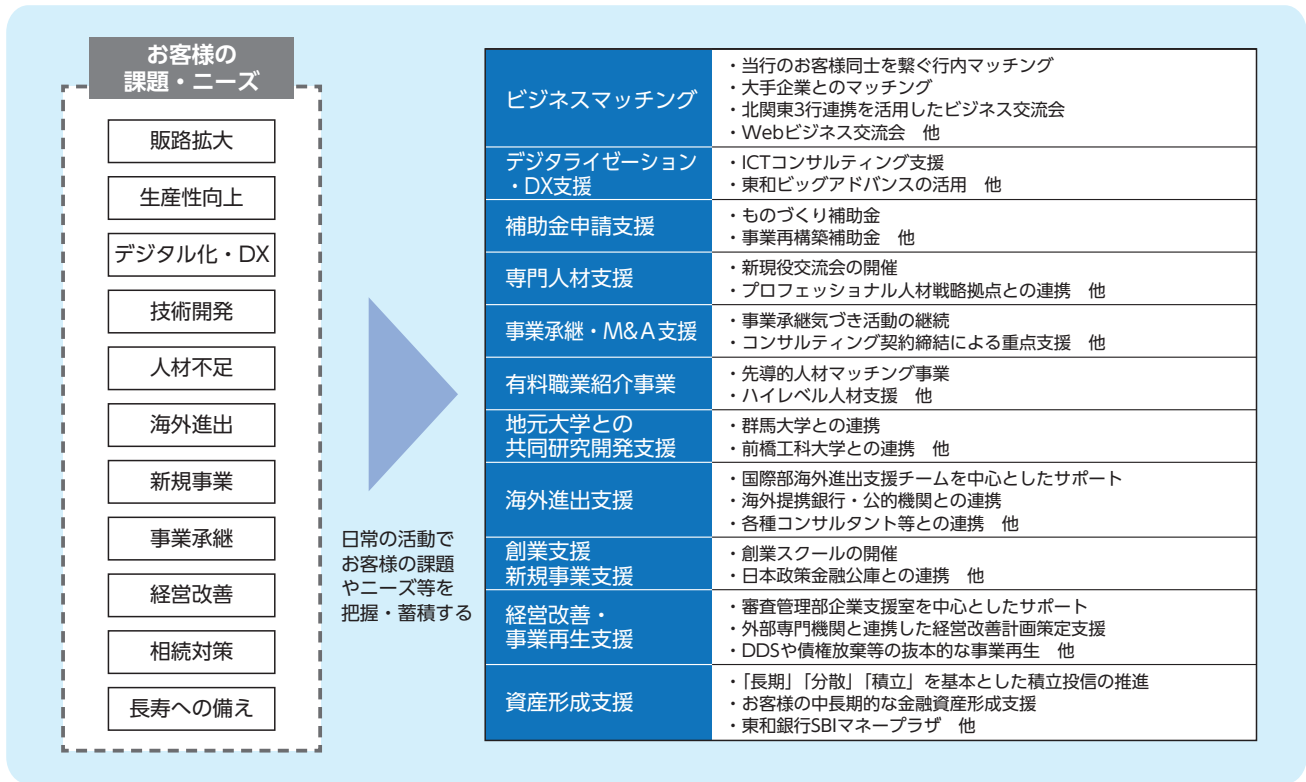
（注）1. 業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) ÷ 業務粗利益 × 100

2. 中小規模事業者等向け貸出とは、銀行法施行規則第119条の2第1項第3号ハに規定する別表第一における中小企業等から個人事業者以外の個人を除いた先に対する貸出で、かつ次の貸出を除外しております。  
政府出資主要法人向け貸出及び特殊法人向け貸出、土地開発公社向け貸出等、大企業が保有するSPC向け貸出、当行関連会社向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出



## TOWAお客様応援活動

当行は、お客様の販路拡大を目指すビジネスマッチングやデジタルライゼーション・DX支援、各種補助金申請支援、地元大学との共同研究開発支援、海外進出支援などのご提案活動を通じて、お客様の「売上増加」「経営課題の解決」に繋がる本業支援と経営改善・事業再生支援、資産形成支援に全力で取り組み、お客様の企業価値向上と地域経済の活性化を図ることで、当行の収益力の強化に繋げてまいります。



## 本業支援

・取引実績（令和3年4月～令和3年9月）

	行内ビジネスマッチング	
	令和3年4月～令和3年9月	平成24年4月～令和3年9月
内容	実績	実績累計
面談	2,447件	35,292件
成立	326件	3,605件

	ご提案活動	
	令和3年4月～令和3年9月	平成24年4月～令和3年9月
内容	実績	実績累計
提案活動	481件	14,259件
成立	105件	3,113件

## 本業支援の取り組み事例

平成31年4月、当行は、群馬県委託事業「高付加価値な食品開発支援事業」に応募し採択され、「付加価値の高い食品開発」「事業化」「首都圏等への販路開拓」に関するお客様支援を開始しました。

その後、群馬県立勢多農林高校と取引先の洋菓子企業をマッチングし、新しいパウムクーヘン（焼きまんじゅう風）の開発を支援し、商品化に成功しました。

令和3年6月から、ファミリーマートと連携し、新商品の販売を開始するとともに、JR東日本グループとの連携による、高崎駅「群馬いろは」での販売を開始しております。



## ビジネス交流会

当行では、取引先のお客様で組織する「東和新生会」が主催する「東和新生会ビジネス交流会」をこれまで16回開催しております。群馬県など各自治体や各種団体の後援を受け、「広域連携協定」を結ぶ筑波銀行、栃木銀行の取引先企業にも参加頂き、ビジネスチャンスの拡大機会を提供してまいりました。

令和3年2月、新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、「第1回Webビジネス交流会」を開催し、大手企業との個別商談会や大学との共同研究相談をウェブ上で開催し、延べ92社の企業が参加しました。今後も、積極的に開催してまいります。



第16回東和新生会ビジネス交流会

## 新現役交流会

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8月の「新現役交流会」は、新型コロナウイルス感染拡大防止の観点からウェブ上での開催とし、20社の企業が参加しました。



第8回新現役交流会（ウェブ上での開催）

## 創業スクール

令和3年11月に開催した、当行と群馬大学、前橋工科大学、共愛学園前橋国際大学との共催による「第5回創業スクール」では、起業に興味のある方や学生など16名（うち女性7名）が講義に参加しました。

創業スクールの卒業生で既に起業した2名が体験発表を行うなど実践的な内容となっています。閉講後も、リレーションシップバンキング推進部お客様応援室が、継続的に事業計画の立案や取引先の紹介などサポートをしております。



創業スクールの卒業生による体験発表

## 地域デジタル化セミナー

令和3年6月、当行は、(株)ジェイアール東日本企画と地方銀行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す。

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。



地域デジタル化セミナー



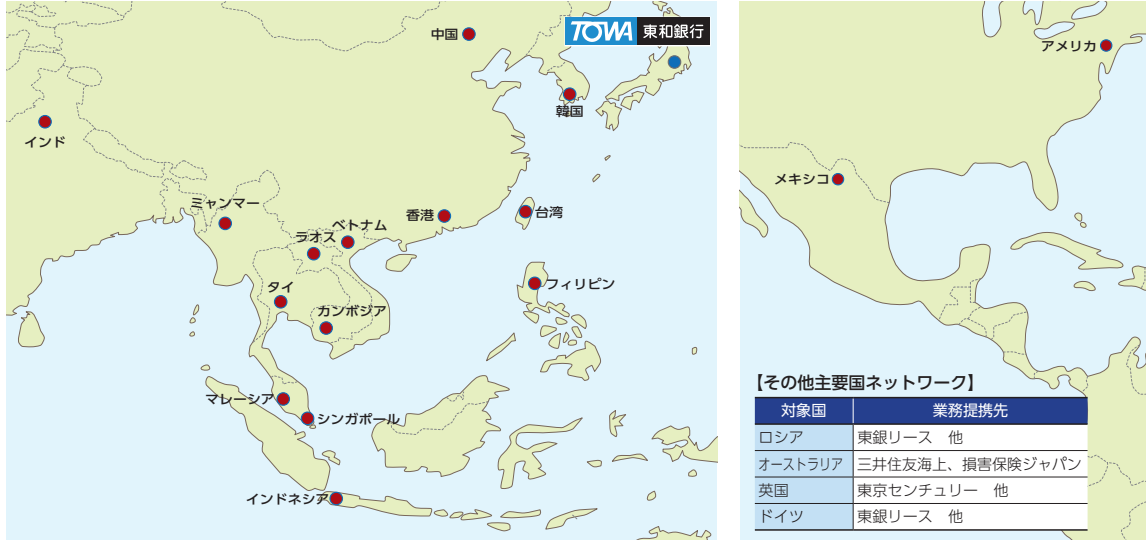
## 海外進出等支援

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ます。

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では、海外進出コンサルティングを行う(株)フォーバル（東証一部上場）と提携して、ウェブ上での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」なども活用しております。

### 海外業務提携先ネットワーク

【令和3年9月30日現在】



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

### 日本政策金融公庫との「スタンドバイ・クレジット制度」<sup>(注)</sup>の利用可能金融機関

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

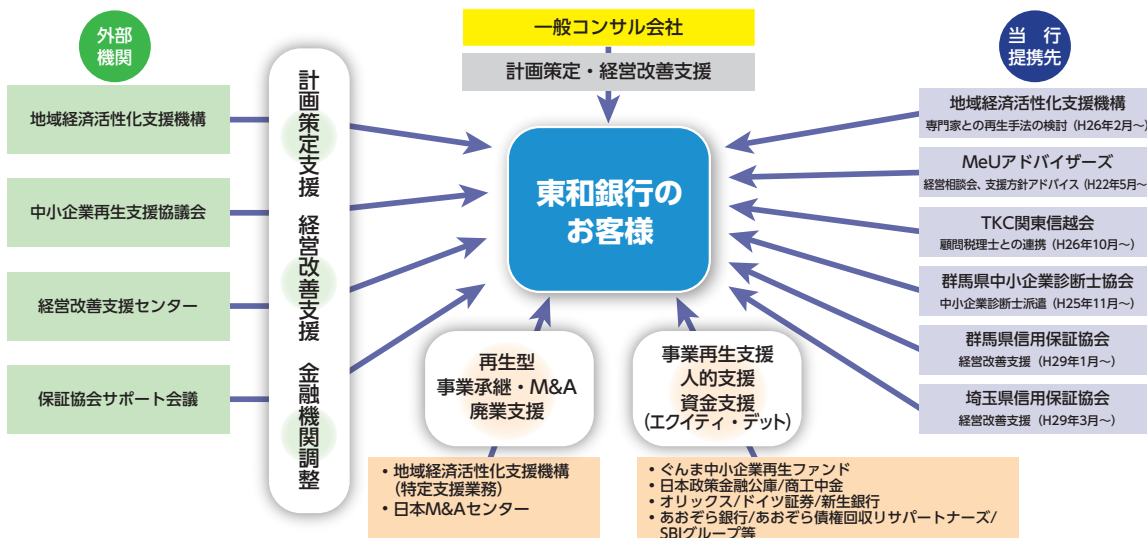
(注) 日本政策金融公庫がその業務提携先銀行に対して、債務保証のための信用状を発行し、主に中小企業事業者の現地通貨建て資金調達の円滑化をサポートする制度です。

## 経営改善・事業再生支援

当行では、審査管理部企業支援室の専任者を支店に常駐させ、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・DDS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ます。

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お客様に対しては、元金返済の棚上げなど借入金の条件変更に速やかに対応しており、また、他行との金融調整が必要なお客様に対しては、中小企業再生支援協議会による「新型コロナ特例リスケ」の積極的な活用を助言しております。

### 当行の外部機関と提携した経営改善支援態勢



## 外部機関の活用状況

(単位：件)

外部機関名	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年9月期	これまでの累計
中小企業再生支援協議会	6	10	8	44	19	174
経営改善支援センター	24	16	8	5	3	103
地域経済活性化支援機構（企業再生支援機構）	1	0	0	0	0	3
外部専門家（コンサルタント等）	61	60	35	11	19	349
保証協会経営サポート会議（専門家派遣含む）	26	29	20	11	2	210
群馬県中小企業診断士協会	0	0	0	0	0	8
経営相談会（MeUアドバイザーズ）	111	125	75	13	14	864
その他	0	0	0	0	0	16
合計	227	234	149	80	57	1,719

## 事業再生等に向けた取組状況

(単位：件、百万円)

取組手法	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年9月期	これまでの累計
DIPファイナンス件数（金額）	1 (150)	4 (191)	6 (308)	7 (254)	4 (250)	31 (1,665)
債権譲渡件数（金額）	3 (24)	4 (1,242)	1 (8)	0 (0)	0 (0)	15 (2,723)
債権放棄（全部または一部）件数（金額）	0 (0)	0 (0)	1 (1)	1 (22)	1 (994)	13 (4,084)
デット・デット・スワップ（DDS）件数（金額）	0 (0)	0 (0)	3 (81)	0 (0)	0 (0)	9 (2,823)
事業再生ファンドを活用した支援件数（金額）	1 (12)	0 (0)	1 (40)	0 (0)	0 (0)	4 (268)
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)	0 (0)	1 (6)
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)	0 (0)

## 経営改善支援の取組み実績

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%となりました。

### 経営改善支援等取組み数

実績 **9,358先** > 計画 **8,190先**  
(令和3年9月期)

### 経営改善支援等取組み率

実績 **56.28%** > 計画 **49.04%**  
(令和3年9月期)

(単位：先)

	令和3/3期	令和3/9期		令和4/3期	令和4/9期	令和5/3期	令和5/9期	令和6/3期
	実績	計画	実績	計画	計画	計画	計画	計画
創業・新事業開拓支援	29	30	45	30	30	30	30	30
経営相談	6,179	6,150	7,534	6,150	6,150	6,150	6,150	6,200
早期事業再生支援	17	20	25	20	25	25	30	30
事業承継支援	84	90	80	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	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900
合計（経営改善支援等取組み数）	8,170	8,190	9,358	8,190	8,200	8,200	8,210	8,260
取引先 ※1	16,681	16,700	16,627	16,700	16,700	16,700	16,700	16,700
経営改善支援等取組み率（%） ※2 （経営改善支援等取組み数 / 取引先）	48.97	49.04	56.28	49.04	49.10	49.10	49.16	49.46

※ 計画及び実績は半期毎としております。

※1. 「取引先」とは、企業及び消費者ローン・住宅ローン以外の先を除く個人事業者の融資残高のある先で、政府出資主要法人、特殊法人、地方公社、大企業が保有する各種債権または動産・不動産の流動化スキームに係るSPC及び当行関連会社を含んでおります。

※2. 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。

## 「経営者保証に関するガイドライン」への対応について

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。令和3年度上期の取組み実績は以下の通りです。

(単位：件)

	平成30/上期	平成30/下期	令和元/上期	令和元/下期	令和2/上期	令和2/下期	令和3/上期
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%



## SDGs/ESGへの取組み

当行は、「TOWAお客様応援活動」によるお客様への本業支援、経営改善・事業再生支援、資産形成支援に取り組むことで、地域経済・地域社会の持続的な発展に取り組んでおり、こうしたお客様応援活動に取り組むことそのものが、SDGs (Sustainable Development Goals : 持続可能な発展目標) の達成に向けた取組みであると考えています。

また、当行自身も、地元大学での講座開講や女性の活躍推進など、SDGsの視点に即した取組みを継続して実施しております。

平成31年4月には、こうした当行の考え方や積極的に取り組むセグメントを定めた「東和銀行SDGs宣言」を制定いたしました。今後もこの宣言に基づき、SDGsの達成に向けた諸施策を実施してまいります。



## 東和銀行SDGs宣言

### 東和銀行が積極的に取り組むセグメント

#### 1. TOWAお客様応援活動の推進

東和銀行は、さまざまなステークホルダーとの連携により、お客様の本業支援、経営改善・事業再生支援、資産形成支援を図る「TOWAお客様応援活動」を推進することで、お客様の企業価値の向上や家計資産の安定的な増大を図り、地域経済・地域社会の持続的な発展に取り組めます。また特に、お客様の本業支援にあたっては、ESG (Environment : 環境、Social : 社会、Governance : ガバナンス) に着眼した、財務面と本業面の支援に取り組めます。

<p><b>6</b> 安全な水とトイレを世界中に</p> <p><b>6. 安全な水とトイレを世界中に</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地元大学との共同研究開発支援 (群馬大、前橋工科大)</li> <li>尾瀬ゴミ持ち帰り運動の実施</li> </ul>	<p><b>9</b> 産業と技術革新の基盤をつくろう</p> <p><b>9. 産業と技術革新の基盤をつくろう</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>東和地域活性化ファンドの活用</li> <li>自治体等との連携</li> </ul>
<p><b>7</b> エネルギーをみんなに、そしてクリーンに</p> <p><b>7. エネルギーをみんなに、そしてクリーンに</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>環境省「二酸化炭素排出抑制対策事業費等補助」に係る指定金融機関の認定 (R1年度~R3年度)</li> <li>環境省「地域におけるESG金融促進事業にかかる支援先機関の認定 (R1年度、R2年度)</li> <li>地元大学との共同研究開発支援 (群馬大、前橋工科大)</li> </ul>	<p><b>11</b> 住み続けられるまちづくりを</p> <p><b>11. 住み続けられるまちづくりを</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>令和元年台風等被害広域復興支援ファンドへの出資</li> <li>環境省「地域におけるESG金融促進事業にかかる支援先機関の認定 (R1年度、R2年度)</li> </ul>
<p><b>8</b> 働きがいも経済成長も</p> <p><b>8. 働きがいも経済成長も</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>販路拡大支援 (川上・川下マッチング事業他)</li> <li>補助金申請支援 (ものづくり補助金、事業再構築補助金他)</li> <li>専門人材支援 (新現役交流会、有料職業紹介事業他)</li> <li>事業承継・M&amp;A支援 (コンサルティング部の設置)</li> <li>海外進出支援</li> <li>創業・新規事業支援 (創業スクール他)</li> <li>TOWAお客様応援サイトの開設</li> <li>SDGs私募債による学校・児童福祉施設・自然保護団体等への寄付</li> <li>お客様本位の業務運営方針に基づく資産形成支援</li> <li>プラチナくるみん認定の取得</li> <li>えるぼし認定の取得</li> <li>健康経営優良法人の認定</li> </ul>	<p><b>17</b> パートナリープで目標を達成しよう</p> <p><b>17. パートナリープで目標を達成しよう</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>栃木銀行・筑波銀行との3行連携 (ビジネス交流会他)</li> <li>「ぐんまの未来共創宣言」への署名・連携</li> <li>SDGs私募債による学校・児童福祉施設・自然保護団体等への寄付</li> <li>自治体等との連携</li> </ul>

#### SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



#### 2. 地域社会への貢献

東和銀行は、地域社会の一員として、地域金融に携わる現場からの視点を踏まえた、地元大学での金融経済教育の実施 (金融リテラシーの向上) や、地域の文化・スポーツの振興、自然環境に配慮した省エネルギー施策の実施や自然環境保護活動等を通じて、地域社会への貢献に取り組めます。

<p><b>4</b> 質の高い教育をみんなに</p> <p><b>4. 質の高い教育をみんなに</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地元大学での講座の開講 (群馬大、高崎経済大)</li> <li>創業スクールの開催</li> <li>SDGs私募債による学校・児童福祉施設・自然保護団体等への寄付</li> <li>「秋原朔太郎賞」への協賛</li> </ul>	<p><b>15</b> 陸の豊かさも守ろう</p> <p><b>15. 陸の豊かさも守ろう</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>DX推進によるペーパーレス化</li> <li>FinTech活用による通帳・申込書等のペーパーレス化</li> <li>SDGs私募債による学校・児童福祉施設・自然保護団体等への寄付</li> <li>尾瀬ゴミ持ち帰り運動の実施</li> </ul>
--	--

#### 3. 従業員の活躍フィールド拡大

東和銀行は、年齢や性別、学歴、出身等にかかわらず、全ての従業員が働きがいをもって活躍するとともに、子育てや介護と仕事との両立が図られ安心して働くことができるよう、人材育成・環境整備・機会提供に取り組めます。

<p><b>5</b> ジェンダー平等を実現しよう</p> <p><b>5. ジェンダー平等を実現しよう</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>女性活躍・両立支援の促進 (女性役員・支店長・役員の積極登用)</li> <li>プラチナくるみん認定の取得</li> <li>えるぼし認定の取得</li> </ul>	<p><b>10</b> 人や国の不平等をなくそう</p> <p><b>10. 人や国の不平等をなくそう</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティの推進</li> <li>コーポレートガバナンスの強化</li> </ul>
--	---



## 東和SDGs私募債

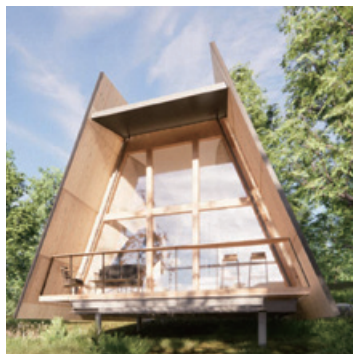
地域経済・社会の持続的な発展に貢献する企業への円滑な資金供給手段として、学校や児童福祉施設、自然保護団体、病院等に対して、発行額の0.2%相当の寄付・寄贈を選択できる「東和SDGs私募債」を取扱っております。これまで、47件5,770百万円の発行を行っています。



前橋工科大学での寄贈式

## 東和地域活性化ファンドの活用

令和3年10月、東和地域活性化ファンドの第3号案件として、(株)SANU Ouryo-chiに対する投資を行いました。本事業は、東京都心からほど近い自然豊かな地域に木造キャビンを建て、登録会員に貸し出すサブスクリプションサービスを提供する(株)Sanuが、群馬県を代表する観光リゾート地域である北軽井沢エリアにある「王領地の森」内で、本投資先を通じて運営するものです。本投資は北軽井沢エリアの「滞在環境整備」や「地域の魅力発信」に資する事業であるだけでなく、地域の飲食・アクティビティ事業者等との連携や雇用の創出など、同地域の活性化に繋がるものです。当行は、本ファンドを通じて、地域活性化に役立つ成長資金の供給に取り組んでおります。



## 地元大学との連携による教育活動

社会貢献活動の一環として、群馬大学及び高崎経済大学において、頭取をはじめとする当行役職員が講師を務める講義を行っています。大学教職員による講義とは異なり、実際に金融業務に携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おります。

