

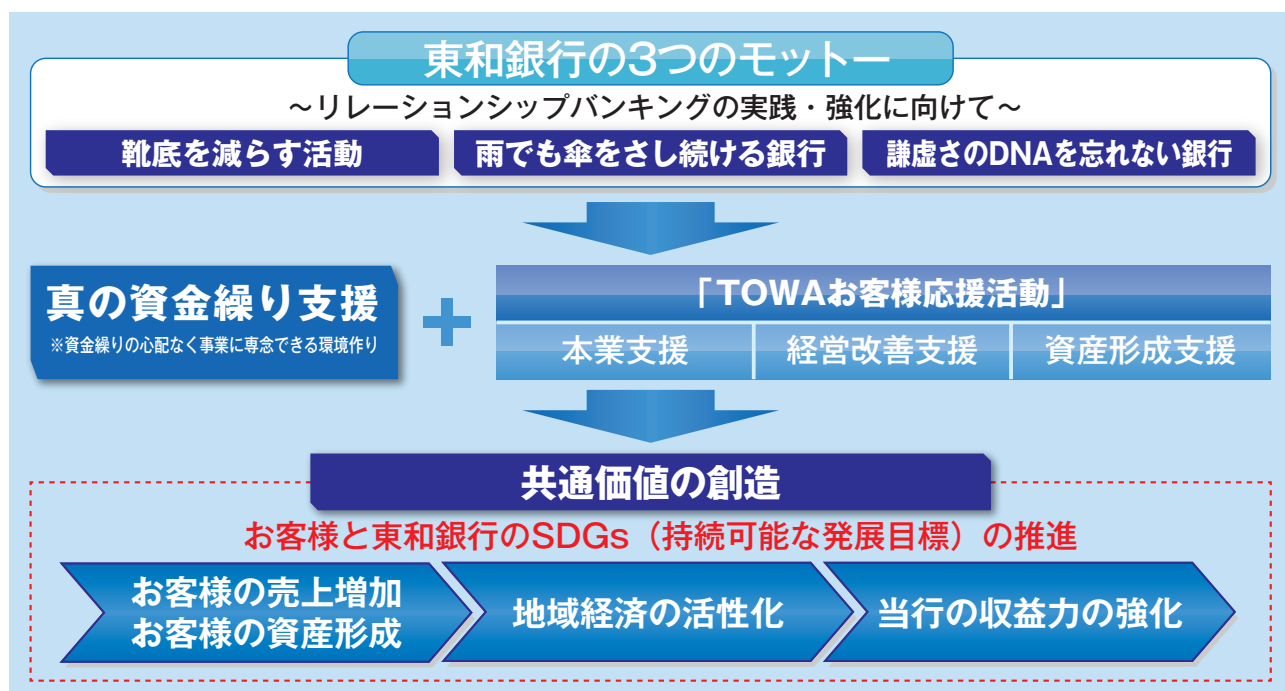
# 経営戦略

## 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」

#### お客様応援活動の強化・深化

「真の資金繰り支援」
<ul style="list-style-type: none"><li>・ コロナ禍でお客様が資金繰りを気にせずに事業に専念できる環境づくり</li><li>・ 年間資金繰り表の作成を通じた事業性評価</li><li>・ 課題解決に向けた財務面と本業面の支援</li></ul>

経営改善・事業再生支援
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 企業支援室を拡充し、コロナ禍の顧客支援強化</li><li>・ 資本性資金の活用</li><li>・ 外部機関との連携強化</li></ul>

SDGs達成の取組み
<ul style="list-style-type: none"><li>・ お客様応援活動を通じた本業面からの支援</li><li>・ 東和銀行自身のSDGs達成の取組み（地元大学での教育活動、気候変動への対応など）</li></ul>

本業支援
<ul style="list-style-type: none"><li>・ コンサルティング部の新設</li><li>・ 本業支援を有償化し、質の高い支援を実践</li><li>・ デジタライゼーション・DX支援</li></ul>

資産形成支援
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 顧客起点の投信営業スタイル</li><li>・ 東和銀行SBIマネープラザの活用</li><li>・ 資産形成支援の分業化</li></ul>

SBIとの戦略的業務提携
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 東和SBIお客様応援ファンドの活用</li><li>・ 東和銀行アプリの改良</li><li>・ SBIグループのフィンテック企業との連携</li></ul>



## ビジネスモデルを支える態勢の強化

### 本部機構の再編

- ・ 営業店支援要員による支店サポート強化
- ・ マネジメント監査の導入

### DXによる業務改革・組織改革

- ・ DX推進委員会の設置
- ・ API連携の推進

## 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

- ・ ブランチ・イン・ブランチ方式による店舗集約
- ・ 集約拠点となる店舗の建替え
- ・ 店舗外ATMの削減

### 異業種・他行とのアライアンスの強化

- ・ SBIとの戦略的業務提携
- ・ 栃木銀行・筑波銀行との北関東3行連携
- ・ バックオフィス業務のアウトソーシング

## 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

詳細は  
P18-19をご参照  
ください。

## ● 「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	実績	計画	実績	達成	計画	計画	計画	計画
コア業務純益（億円）	5,332	3,530	4,050	6,192	◎	1,901	3,960	2,559	5,377
業務粗利益経費率（%）（注）1.	68.84	62.03	73.84	64.93	◎	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	8,058	8,078	8,217	◎	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	31.02	31.58	32.10	◎	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19条の2第1項第3号ハに規定する別表第一における中小企業等から個人事業者以外の個人を除いた先に対する貸出で、かつ次の貸出を除外しております。  
政府出資主要法人向け貸出及び特殊法人向け貸出、土地開発公社向け貸出等、大企業が保有するSPC向け貸出、当行関連会社向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

## 店舗チャネルの見直しと再構築

当行は、お客様へのサービス向上を目的とした経営資源の集約を図るため、店舗チャネルの見直しと再構築を行っております。令和3年2月に沼田支店を新築、令和4年4月に太田市役所に隣接する商業施設等が入る再開発ビル「OTAセンタービル」へ太田支店を移転しました。両店舗ともに、応接室や相談ブースを充実させ、より専門性の高いサービスの提供に努めております。

### ● 沼田支店の新築



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。



### ● 太田支店の新築



令和4年4月太田支店を新築移転、同年4月から太田駅前出張所を統合するとともに、同年6月に韮川支店及び高林支店をブランチ・イン・ブランチ方式で移転。

ロビーカウンターの様子



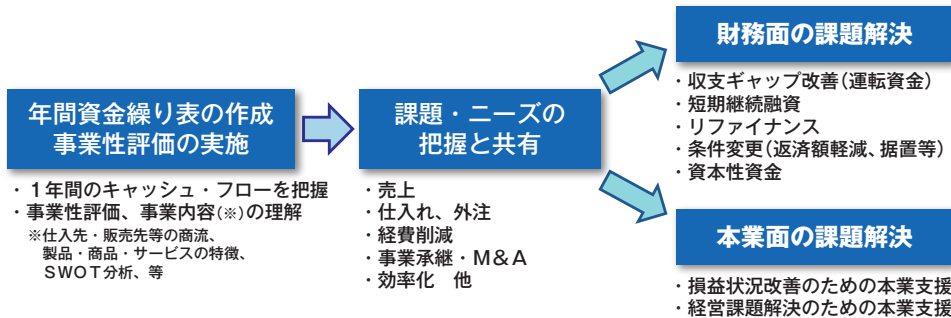
充実したご相談ブース！



## 「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」



## 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。

<p>お客様の課題・ニーズ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>販路拡大</li> <li>生産性向上</li> <li>デジタル化・DX</li> <li>技術開発</li> <li>人材不足</li> <li>海外進出</li> <li>新規事業</li> <li>事業承継</li> <li>SDGs達成</li> <li>経営改善</li> <li>長寿への備え</li> </ul> <p>日常の活動でお客様の課題やニーズ等を把握・蓄積する</p>	<p><b>ビジネスマッチング</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当行のお客様同士を繋ぐ行内マッチング</li> <li>・大手企業とのマッチング</li> <li>・北関東3行連携を活用したビジネス交流会</li> <li>・Webビジネス交流会 他</li> </ul>
	<p><b>デジタルイゼーション・DX支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ICTコンサルティング支援</li> <li>・東和ビッグアドバンスの活用 他</li> </ul>
	<p><b>補助金申請支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ものづくり補助金</li> <li>・事業再構築補助金 他</li> </ul>
	<p><b>専門人材支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新現役交流会の開催</li> <li>・プロフェッショナル人材戦略拠点との連携 他</li> </ul>
	<p><b>事業承継・M&amp;A支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業承継気づき活動の継続</li> <li>・コンサルティング契約締結による重点支援 他</li> </ul>
	<p><b>有料職業紹介事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・先導的人材マッチング事業</li> <li>・ハイレベル人材支援 他</li> </ul>
	<p><b>地元大学との共同研究開発支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・群馬大学との連携</li> <li>・前橋工科大学との連携 他</li> </ul>
	<p><b>SDGs支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・東和SDGs私募債</li> <li>・サステナブルファイナンス 他</li> </ul>
	<p><b>海外進出支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・国際部海外進出支援チームを中心としたサポート</li> <li>・海外提携銀行・公的機関との連携</li> </ul>
	<p><b>創業支援 新規事業支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・創業スクールの開催</li> <li>・日本政策金融公庫との連携</li> <li>・各種ファンドの活用 他</li> </ul>
	<p><b>経営改善・事業再生支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・審査管理部企業支援室を中心としたサポート</li> <li>・外部機関と連携した経営改善計画策定支援</li> <li>・DDSや債権放棄等の抜本的な事業再生 他</li> </ul>
	<p><b>資産形成支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「長期」「分散」「積立」を基本とした積立投信の推進</li> <li>・お客様の中長期的な金融資産形成支援</li> <li>・東和銀行SBIマネープラザ 他</li> </ul>





## TOWAお客様応援活動の具体的な施策

### ● 本業支援

#### ■ 取引実績（令和3年4月～令和4年3月）

行内ビジネスマッチング		
	令和3年4月～令和4年3月	平成24年4月～令和4年3月
内容	実績	実績累計
面談	5,627件	38,472件
成立	661件	3,940件

ご提案活動		
	令和3年4月～令和4年3月	平成24年4月～令和4年3月
内容	実績	実績累計
提案活動	833件	14,611件
成立	220件	3,228件

### ● 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、北関東3行連携を結ぶ栃木銀行、筑波銀行の取引先企業にも参加いただき、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4年2月、新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、「第2回Webビジネス交流会」を通年で開催しております。大手企業との個別商談会や技術専門家への相談などウェブ上で実施し、これまで延べ13社の企業が参加しました。



第16回東和新生会ビジネス交流会

### ● 地域デジタル化セミナー

令和3年6月、当行は、㈱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

### ● 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

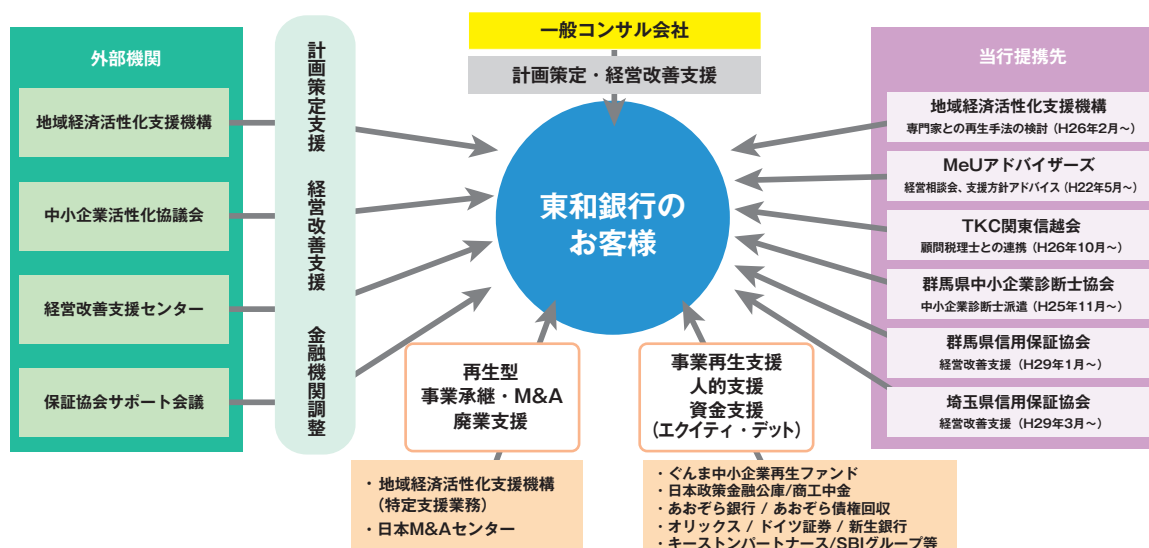


## 経営改善・事業再生支援

当行では、審査管理部企業支援室の専担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、中小企業活性化協議会等の外部機関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体制



### 経営改善・事業再生支援実績（令和4年3月期）

外部機関との連携により経営改善計画の策定を支援した件数	81件
経営相談会による専門家からの経営改善に係る相談支援件数	27件
REVICの特定専門家派遣制度を活用した支援件数	4件
合計	112件

### 抜本的な事業再生支援（DDS、債権放棄等）（令和4年3月期）

実施件数	実施金額
11件	1,573百万円

## 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年度下期の経営改善支援等取組み率は計画を8.99ポイント上回る58.03%となりました。

### 経営改善支援等取組み数

実績 **9,511** 先 > 計画 **8,190** 先

### 経営改善支援等取組み率

実績 **58.03%** > 計画 **49.04%**

(単位：先)

	令和3/9期		令和4/3期	
	実績	計画	計画	実績
創業・新事業開拓支援	45	30		42
経営相談	7,534	6,150		7,548
早期事業再生支援	25	20		16
事業承継支援	80	90		56
担保・保証に過度に依存しない融資促進	1,674	1,900		1,849
合計（経営改善支援等取組み数）	9,358	8,190		9,511
取引先 ※1	16,627	16,700		16,389
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）	56.28	49.04		58.03

※ 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・住宅ローンのみ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年度下期の取組み実績は以下のとおりです。

① 新規に占める経営者保証に依存しない融資の割合（単位：件）

取組手法	令和3/上期	令和3/下期
経営者保証に依存しない融資件数	1,274	1,400
新規融資件数	3,401	3,500
新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合	37.46%	40.00%

② 事業承継時における保証徴求割合（4類型）

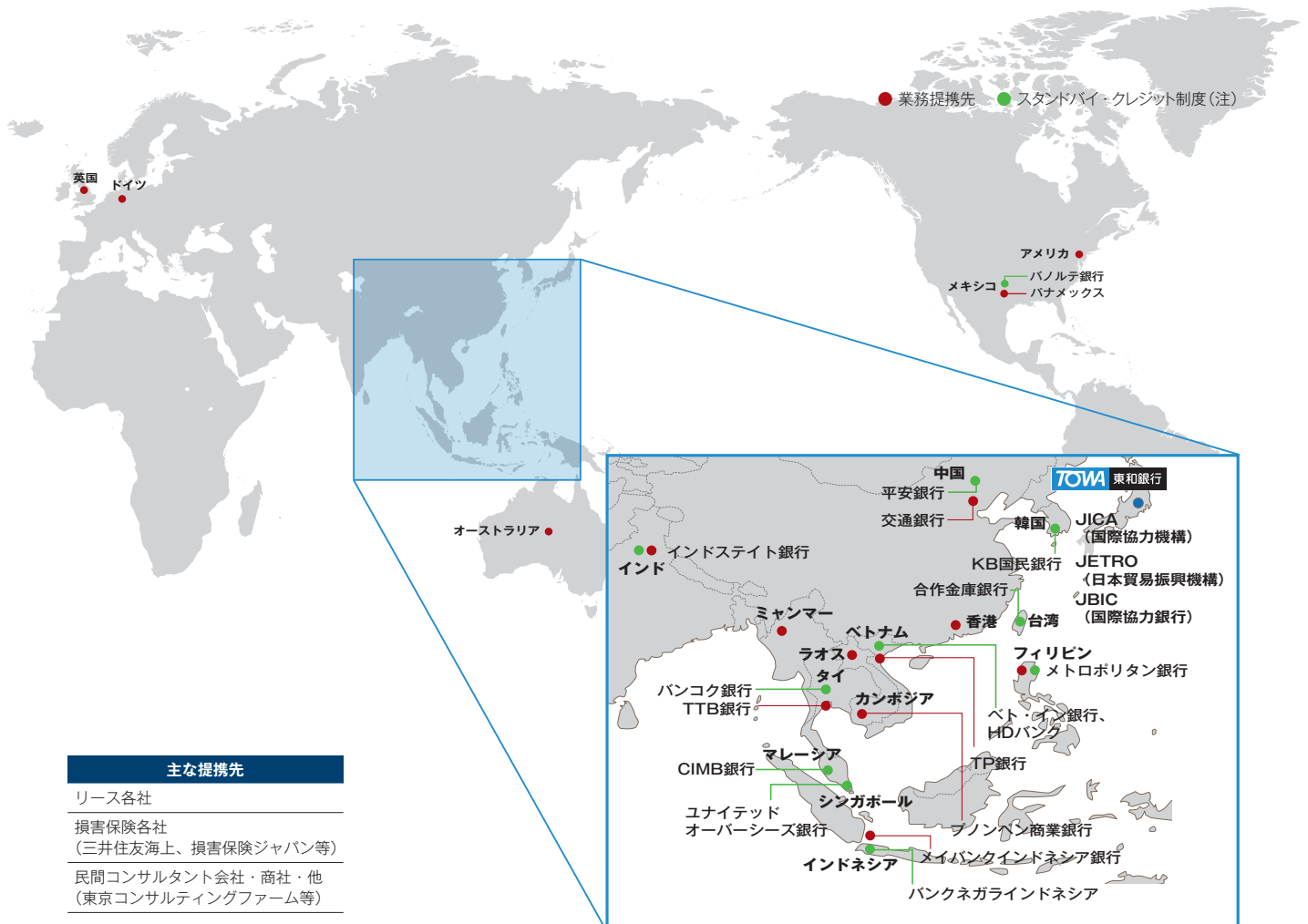
	令和3/上期	令和3/下期
新旧両経営者から保証徴求	0.0%	0.0%
旧経営者のみから保証徴求	0.0%	10.0%
新経営者のみから保証徴求	75.0%	70.0%
経営者からの保証徴求なし	25.0%	20.0%

## 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㈱フォーバル（東京証券取引所プライム市場上場）と提携して、ウェブ上での日本の食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。また、海外ネットワークを活用した取組みとして、令和4年3月にお客様と国際協力銀行（JBIC）のバンコク駐在員事務所（タイ）をオンラインで結び、タイビジネス情報セミナーを開催いたしました。

### 海外業務提携先ネットワーク（令和4年3月31日現在）



#### 主な提携先

- リース各社
- 損害保険各社  
(三井住友海上、損害保険ジャパン等)
- 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)

(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。

