

THE TOWABANK

統合報告書
2024

2024年3月期



CONTENTS

東和銀行について

- 1 東和銀行のパーパス、編集方針／CONTENTS
- 2 沿革 東和銀行のあゆみ
- 4 東和銀行の強みとビジネスモデル
- 6 東和銀行の価値創造プロセス
- 8 財務・非財務ハイライト

東和銀行の経営戦略

- 10 トップメッセージ
- 16 長期ビジョンと中期経営計画の位置付け
- 18 第1期中期経営計画「TOWA Future Plan I」
- 20 真の資金繰り支援
- 22 本業支援
- 24 経営改善・事業再生支援
- 25 資産形成支援
- 26 人的資本向上に向けた取組み
- 29 社外取締役メッセージ
- 30 DXの推進
- 31 効率的な店舗運営
- 31 異業種・他行とのアライアンス
- 32 SDGsの推進

東和銀行を支える基盤

- 34 サステナビリティに関する考え方及び取組み
- 36 コーポレートガバナンス
- 42 リスク管理
- 44 コンプライアンス
- 46 株主・投資家とのコミュニケーション
- 47 企業情報

私たちは、地域のお客さまに寄り添い、
ともに豊かな未来を創造します。

- 一．役に立つ銀行
- 一．信頼される銀行
- 一．発展する銀行

五つの誓い（私たちの行動規範）

- 一．お客さまを大切にします。
- 一．約束を守ります。
- 一．ルールを守ります。
- 一．秘密を守ります。
- 一．公私混同をしません。

中期経営計画

パーパス Purpose

東和銀行は なぜ存在するのか

地域社会における当行の存在意義

経営理念 Mission&Vision

パーパス実現のために あるべき姿

地域のお客さまにとってどうあるべきか
当行が目指すべき姿

行動規範 Value

どう考え、どう行動するか

当行が大切にしている全行員共通の価値観
全行員が心がけるべき行動規範

経営戦略 Strategy

戦略・施策

持続的に成長していくための戦略
ミッション・ビジョン実現の
ための具体的な施策

パーパス策定の経緯

新たな中期経営計画をスタートするにあたり、東和銀行の存在意義を改めて定義し、全行員の認識を一つにするため、パーパスを策定すると共に、企業理念体系の整理を行いました。

パーパスは、全行員から案を募集し、行員による複数回の検討会議や意見吸収（1,197件）などを経て、ボトムアップにより策定いたしました。

パーパスに込められた想い

東和銀行は、地域社会の一員としてお客さまに寄り添い、ニーズや課題の共有と最適な提案で、お客さまの持続的な成長を応援します。

これからも私たちは、お客さまが描く未来を確かなものにするために、お客さまの事業と地域経済を支えるという揺るぎない信念のもと、必要とされる金融機関として経済・社会・文化の発展に尽くしてまいります。

編集方針

東和銀行はこのたび「東和銀行 統合報告書 2024」を作成いたしました。本統合報告書は、国際統合報告評議会（IIRC）が提唱する「国際統合報告フレームワーク」及び経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参考にして、財務情報に経営理念・事業戦略・SDGs／ESG 情報などの非財務情報を関連付け、当行並びに地域社会の持続可能な価値創造の仕組みを統合的に説明しております。

なお、詳細な財務データ等につきましては、「東和銀行 ディスクロージャー誌2024（資料編）」（<https://www.towabank.co.jp/> に掲載）を併せてご参照ください。

沿革 | 東和銀行のあゆみ

東和銀行は1917年6月11日、地域のための銀行として設立し、地域の皆さまの信頼にお応えできるよう励んでまいりました。今後も、より一層地域の皆さまのお役に立ち、ともに豊かな未来を創造する金融機関であり続けます。

ともに助け合う金融機関として

1917	現在の群馬県館林市において、群馬貯蓄無尽株式会社創立	1951	小川無尽株式会社と合併 株式会社大生相互銀行と改称
1918	群馬無尽株式会社に商号変更し、 本店を群馬県前橋市に移転	1973	深川信用組合を合併
1942	群馬無尽株式会社、関東無尽株式会社、上毛無尽株式会社が3社合併し、群馬大生無尽株式会社設立	1977	赤羽信用組合を合併
1949	大生無尽株式会社に商号変更	1979	新本店落成 (現在の本店建物)

地域に開かれた金融機関へ

1989	普通銀行に転換し、 株式会社東和銀行と改称
1990	東京証券取引所 市場第二部上場
1991	東京証券取引所 市場第一部指定
1993	信託代理店業務 開始

地域に寄り添う金融機関へ

1996	お客さまをサポートする組織として、 当行のお客さまを会員とする「東和新生会」を発足
2000	インターネットバンキングやモバイルバンキングを利用した「東和銀行ダイレクトサービス」の取り扱いを開始
2006	セブン銀行とATM利用提携開始
2012	お客さまの課題等を把握し、その課題を解決するための提案を行うなどの付加価値の高いサービスを提供する「TOWAお客様応援活動」を開始
2014	栃木銀行・筑波銀行と北関東地域銀行3行による「地域経済活性化に関する広域連携協定」締結

地域とともに発展する金融機関へ

2017	創立100年を迎える
2019	「東和銀行SDGs宣言」を制定
2020	SBIグループと地元企業向け共同ファンドを設立
2021	お客さま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」を開始
2022	「サステナビリティ基本方針」の制定 東京証券取引所プライム市場へ移行 TOWA脱炭素コンソーシアムの形成
2024	経営強化計画「プランフェニックスⅥ」終了 公的資金完済 バーバスの策定 第1期中期経営強化計画「TOWA Future Plan I」開始

ともに豊かな「未来」を
創造する金融機関へ

培った経営資本

人的資本  - 多様な知識を有する人材 - 性別を問わず働きがい・やりがいのある行員が育つ職場環境 - 充実した人材強化制度		定量データ 2024.3時点 FP1級・2級保有者 延べ629人 高度資格保有者 43人
社会・関係資本  1都3県にまたがる営業基盤 - 支店ネットワーク - 北関東3行連携		【地域別貸出金】 群馬県 36.08% 埼玉県 34.33% 東京都 28.24% 栃木県 1.35%
知的資本  - 事業を評価する能力（目利き力） - 多様なソリューション手法		「TOWAお客様応援活動」で培われたノウハウ
財務資本  - 健全な資産 - 充実した自己資本		預金残高 21,534億円 貸出残高 15,795億円 自己資本比率(単体) 10.05% (公的資金返済後2024.6末 8.76%)

東和銀行の強みとビジネスモデル

東和銀行の強み

強み① 発展性のある営業地盤

群馬県は日本列島のほぼ中央に位置し、産業は輸送機械を中心に製造業が活発な「ものづくり県」となっています。また、美しい自然や数多くの温泉地など観光資源が豊富で、1年を通して多くの行楽客、観光客が訪れています。

関東平野の中央に位置する埼玉県は、人口が全国で5番目に多いことを背景に商業が発達しています。工業では、輸送用機械・食料品・化学工業の3業種は製造品出荷額等が1兆円を超えるなど、全国有数の内陸工業県となっています。

当行の営業地域は、関越・上信越・東北・北関東自動車道、圏央道などの高速自動車道路網と、上越・北陸・東北新幹線の高速鉄道網が整備された地域であり、首都圏と各地方を結ぶ経済・産業の要衝として、近年著しい発展を遂げています。

群馬県の特徴			埼玉県の特徴		
人口	190.2万人	全国 18 位 (2023年10月)	人口	733.1万人	全国 5 位 (2023年10月)
工場立地件数	41 件	全国 4 位 (2023年)	製造業事業所数	13,252事業所	全国 4 位 (2023年6月)
製造品出荷額等 (輸送用機械器具 製造業)	3.32兆円	全国 5 位 (2022年)	県内総生産	23.73兆円	全国 5 位 (2021年度)
温泉地数	96カ所	全国 8 位 (2023年3月末)	年間小売業販売額	7.16兆円	全国 5 位 (2022年)

強み② 幅広いネットワーク

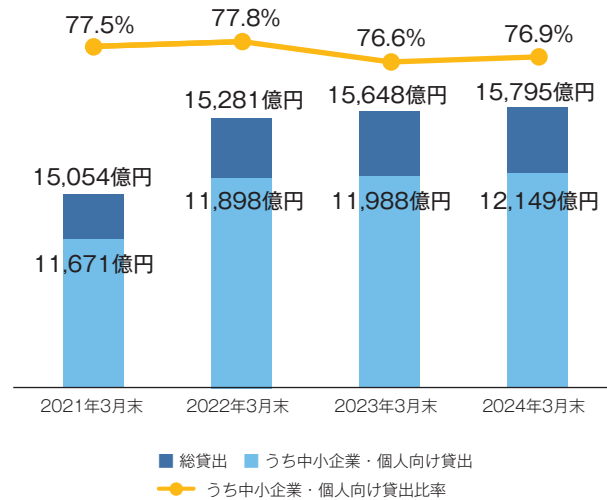
当行の主要な営業エリアである群馬県・埼玉県は、経済の中心である東京都に隣接する良好な地理的条件も相まって、首都を取り巻く経済圏として発展を続けています。また、当行の主要な取引先である中小企業の皆さまの経済活動も活発な地域です。



当行は、群馬県・埼玉県を中心とした1都3県に跨る恵まれたネットワークを活かして、それぞれの地域社会の皆さまの活発な経済交流を支援すると共に、豊かな暮らしづくりへのお手伝いを通じ、地域に根差した営業基盤を築いてまいりました。

強み③ 中小企業・個人向け貸出の推移

当行は、地域のお客さまからお預りした大切な預金を、地域の中小企業や個人の皆さまへの貸出に向けています。2024年3月末の総貸出は1兆5,795億円で、そのうち76.9%にあたる1兆2,149億円が中小企業及び個人の皆さまへの貸出となっています。



地域金融機関としての役割

カーボンニュートラルの実現に向けた脱炭素社会への移行が進むほか、デジタル化・DX化への対応や労働人口の減少など、企業を取り巻く環境は大きな転換期を迎えており、企業が抱える課題も多様化・複雑化しております。当行は、地域経済の円滑化に資する金融仲介機能のほか、こうした企業が抱える課題の解決に向けた「お客様応援活動」の実践により、財務面・非財務面の支援を行っております。

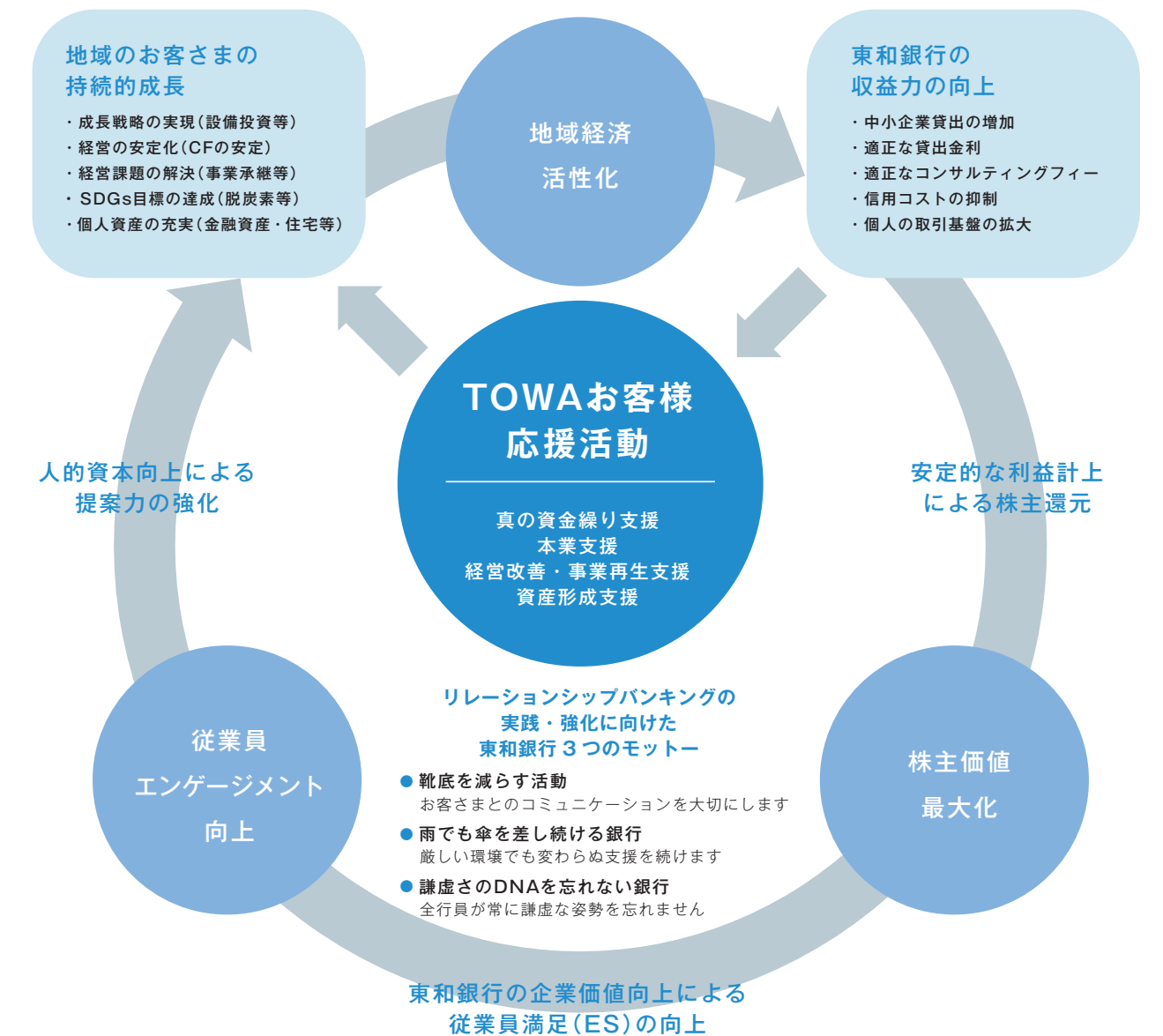
支援ではお客さまに寄り添った、対面でのコミュニケーションによりリレーションを深めることで、お客さまを理解し、お客さまに合った支援に繋げております。

そのほか、地域の伝統や文化がその地域の発展の根底にあるという考えのもと、地域の文化への支援などにも積極的に取り組んでおります。

当行はこれからも地域の持続的な発展に貢献する地域金融機関であり続けます。



東和銀行のビジネスモデル



東和銀行の価値創造プロセス

パーパス

私たちは、地域のお客さま

に寄り添い、ともに豊かな未来を創造します。

経営理念

役に立つ銀行

信頼される銀行

発展する銀行

外部環境

社会

- 人口減少
- 少子高齢化
- 人生100年時代
- DXへの対応

金融

- 「金利ある世界」への転換
- キャッシュレス化の進展
- 金融業の規制緩和

環境

- 脱炭素化への対応
- 気候変動、地球温暖化
- 生物多様性と生態系の保護

活用する資本

人的資本

- 多様な知識を有する人財
- 属性を問わず働きがい・やりがいのある行員が育つ職場環境
- 専門性を高める体制構築

社会・関係資本

- 1都3県にまたがる営業基盤
- 支店ネットワーク
- 中小企業を中心とした強固な顧客基盤

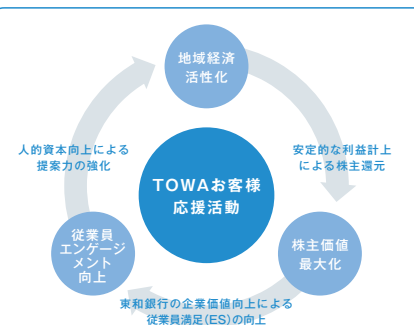
知的資本

- お客様応援活動で培われたノウハウ
- 多様なソリューション手法

財務資本

- 健全な資産
- 充実した自己資本

東和銀行のビジネスモデル



第1期中期経営計画

TOWA Future Plan I

(計画期間：2024年4月～2027年3月末)

- 基本戦略Ⅰ
TOWAお客様応援活動の強化・深化
- 基本戦略Ⅱ
ビジネスモデルを支える態勢の強化
- 基本戦略Ⅲ
ローコスト・オペレーションの確立
- 基本戦略Ⅳ
責任ある経営体制の確立

- 東和銀行SDGs宣言
- サステナビリティ基本方針
- 東和銀行の気候変動への対応
- DX・デジタル化への対応

戦略を支える経営管理

- コンプライアンス
- コーポレート・ガバナンス
- 統合リスク管理
- BCP

長期ビジョン

財務KPI (2033年3月期)

- 資本効率性 ROE(連結) **7%以上**
- 収益力 コア業務純益 **120億円以上**
- 健全性 自己資本比率 **10%以上**

共通価値の創造



地域社会

地域社会の持続的な発展



法人のお客様

企業価値の持続的な向上



個人のお客様

中長期的な資産形成



株主

安定的な利益還元



従業員

やりがいのある職場、女性活躍の促進

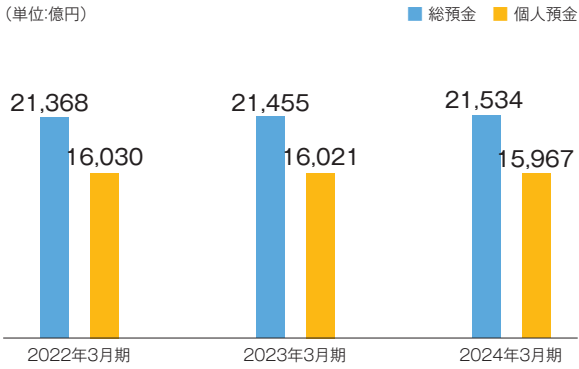
豊かな未来の実現



共通価値の創造と活用する資本の循環

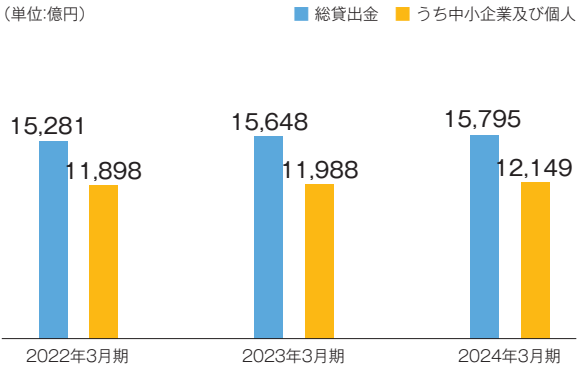
財務・非財務ハイライト

預金



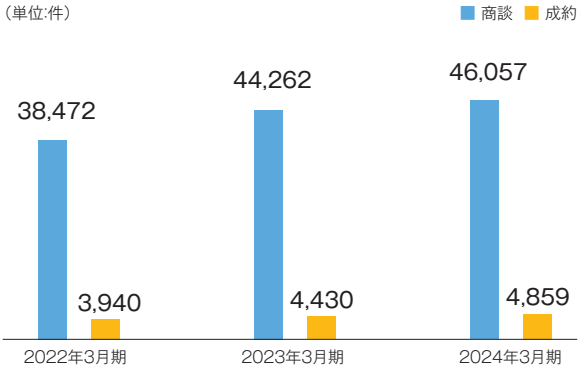
預金は、前年度末比78億円増加の2兆1,534億円となりました。

貸出金



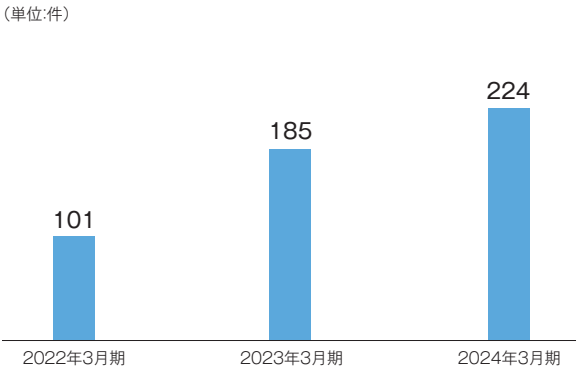
貸出金は、前年度末比146億円増加の1兆5,795億円となりました。

ビジネスマッチング成立件数（取組開始から累計）



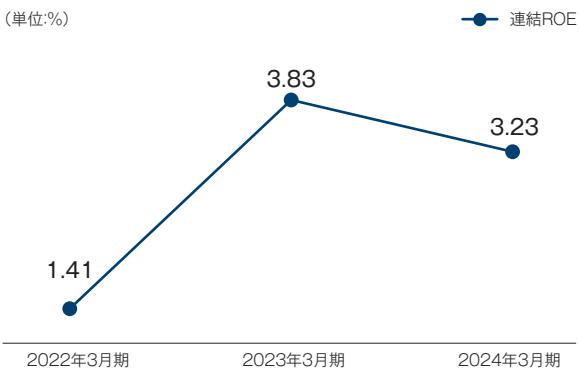
TOWAお客様応援活動を開始した2012年4月～2024年3月の累計で46,057件の商談に繋げ、4,859件が成立に至っております。

補助金申請支援 補助金採択件数（累計）



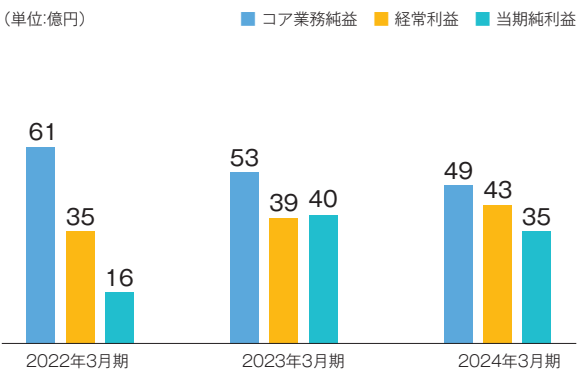
当行では、事業者の各種補助金の申請支援を行っており、これまでの取組み累計では224件が採択されております。

資本効率性



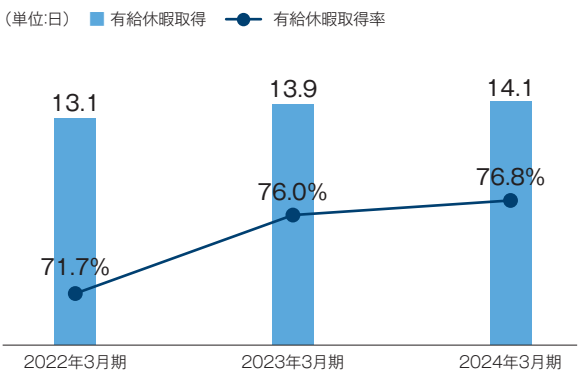
2024年3月末の連結ROEは3.23%、2027年3月には3.70%を目指し、2033年3月末には7.0%以上を目指します。

コア業務純益・経常利益・当期純利益



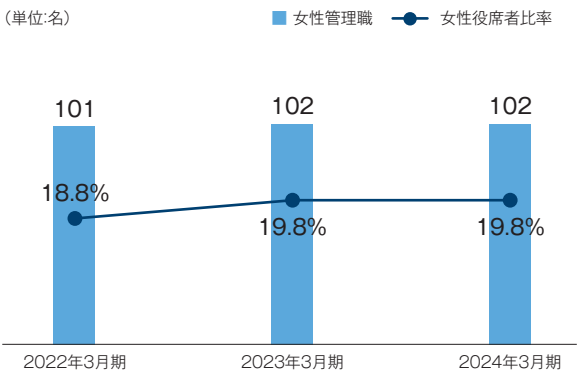
コア業務純益は、49億円を計上し、経常利益は43億円、当期純利益は35億円となりました。

有給休暇取得率



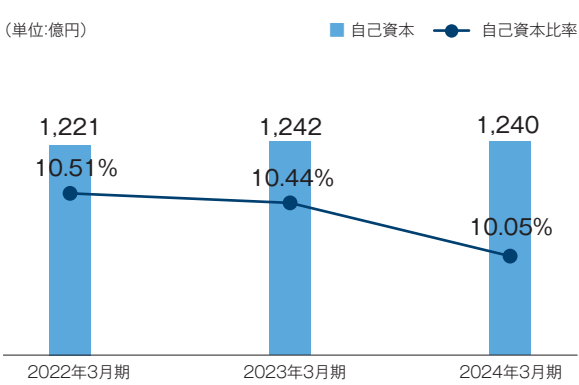
ワークライフバランスの実現に向け、積極的な取組みにより有給休暇取得率は76.8%となりました。

女性管理職比率（女性役席者比率）



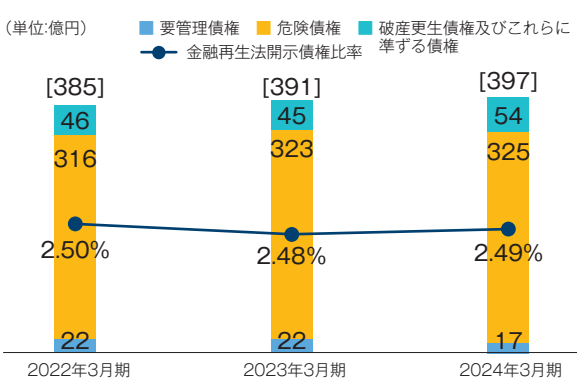
女性の管理職比率は着実に向上しており、2024年3月期では102名、女性の役席者比率は、19.8%となっております。

自己資本比率



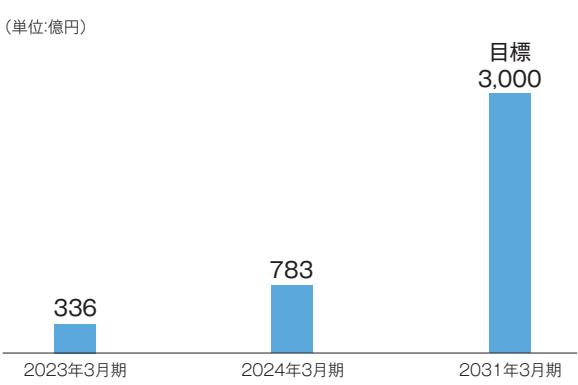
自己資本比率は、前年度末比0.39ポイント低下の10.05%となりました。

不良債権(金融再生法開示債権残高及び比率の推移)



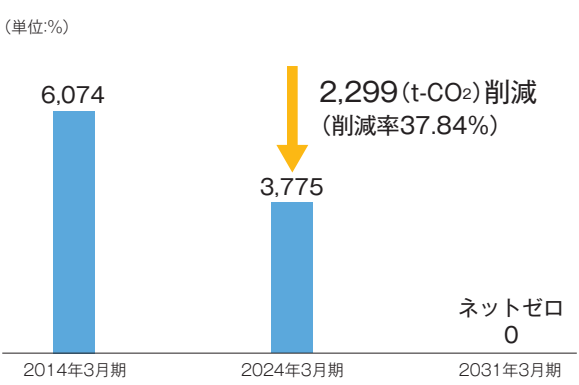
金融再生法ベースの不良債権比率は、前年度末比0.01ポイント上昇し2.49%となりました。
地域金融機関として、お客さまの実態把握に努め、経営改善に向けた支援体制の強化と信用リスク管理に努めております。

サステナビリティ関連投融資目標



当行は2031年3月末までの「気候変動を含むサステナビリティに関連した投融資」目標を2,000億円から3,000億円に引き上げました。2024年3月末では783億円（進捗率26.1%）の実績となっております。

CO₂排出量の削減目標



当行は2031年3月末までに、CO₂排出量をネットゼロとすることを掲げています。
2024年3月末では3,775 (t-CO₂) で基準とする2014年度末比37.84%の削減を図っております。



トップメッセージ

「守り」から「攻め」の経営にシフト
パーパスと長期ビジョンの達成に向けて
第1期中期経営計画を着実に推し進める

代表取締役頭取
江原 洋

お客さまと当行自身のサステナビリティ強化に集中した3年間

2024年5月、当行は、経営の最大の課題の1つであった公的資金150億円を完済し、第1期中期経営計画「TOWA Future Plan I 〜ともに豊かな未来を創造する〜」（以下、新中計）をスタートさせました。

新中計についてご説明する前に、前経営強化計画「プランフェニックスVI」（2021年度～2023年度）について振り返ってみますと、「プランフェニックスVI」は、新型コロナウイルス感染症（以下、新型コロナ）が拡大し、中小企業のお客さまの資金繰りがもっとも大変な時期にスタートしました。当行では、お客さまが資金繰りを気にすることなく事業に専念できる環境づくりに注力するなど、地域金融機関として地域のお客さまの課題解決に向けた支援に集中した3年間でした。

新型コロナによるパンデミックは、私たちに「サステナビリティ」の重要性を改めて突きつけました。当行では、お客さまのサステナビリティ向上のため、サステナビリティに関連した投融資の実行目標を2,000億円（2031年3月末まで）と

し、お客さまのSDGs達成に向けた支援やカーボンニュートラルへの取組みを加速させました。

一方、当行自身にとっても、低金利環境が継続する中で、サステナビリティの向上、すなわち収益力の強化と業務効率の向上が大きな課題となりました。

コンサルティング部の創設や「TOWAお客様応援活動」の有償化などに取り組み、お客さまへの質の高いソリューションの提供と、非金利収益の向上に尽力しました。

業務の効率化に向けては、デジタル化への投資をはじめとした機械化関連投資を3年間で50億円計画するなど、行内のDX化を進め、融資事務をはじめ多くの業務でペーパーレス化や業務効率化を図ることができました。

その結果、今年度スタートした新中計では、地域のお客さまの支援に集中できる営業体制の整備や、コンサルティング業務のさらなる強化も計画し、収益改善も見込める状況となりました。今後の飛躍に向けて、条件は整ってきたと考えています。

公的資金を自力で完済

冒頭でも申し上げた通り、2024年5月、当行は公的資金150億円を返済し、350億円の公的資金を完済しました。コロナ禍によって、十分な自己資本の確保と、地域の中小企業に対する金融仲介機能の発揮が急務となりましたが、新型コロナが5類に移行し、経済活動の正常化が見えてきたことから、この時期に完済することを決断しました。なお、公的資金350億円のうち200億円は2018年に返済しております。

2009年に公的資金による国の資本参加を受けて以降、当行は「TOWAお客様応援活動」をビジネスモデルの中心に据え、財務面・非財務面の支援で地域の中小企業を支えるための活動を地道に続けてまいりました。こうした活動の結果、中小企業貸出は着実に増加し、返済原資となる利益剰余金も700億円を超えるところまで積み上げることができました。結果として増資等に頼らず、150億円の返済後も8.76%（2024年

6月末）と健全な自己資本比率を維持したまま自力での完済に至ったことは大きな成果であり、率直にうれしく感じています。完済は、私自身に課されていたミッションの1つでしたので、それを達成することができ、少し肩の荷が下りたという感覚もあります。

しかし、これはひとえに、地域のお客さまや株主の皆さまに支えて頂いたことに加え、これまでの諸先輩方をはじめ、現在の全役職員の努力の賜物です。この場を借りて、当行のすべてのステークホルダーに感謝を申し上げます。

コミュニケーションを徹底し「攻め」の経営へ



前経営強化計画による経営基盤の着実な強化と公的資金の完済によって、今年度はまさしく「再スタート」の年になると感じています。経営も「守り」から「攻め」へと大きく舵を切ってまいります。

そうした中で、今後は「コミュニケーション」が重要なキーワードとなってくると考えています。例えば、当行のビジネスモデルである「TOWAお客様応援活動」（＝リレーションシップバンキング）の実践には、お客さまとのコミュニケーションが欠かせません。

株主価値の向上、企業価値の向上が強く求められる時代ですが、それを実践するのは従業員です。ということは、従業員が自分の力を十分に発揮できる環境をつくるのが経営の仕事となります。重要なのは、上下の関係なく、何

でも自由にものが言える雰囲気づくり、すなわち心理的安全性の確保であり、それにはコミュニケーションが欠かせません。

私自身が、入行3年目の若手との意見交換会を積極的に実施しており、その中で出た意見のいくつかは、実際に施策として取り入れています。

私が頭取に就任して5年、外部環境にも大きな変化がありました。とりわけ金融機関にとっては、「金利ある世界」への移行が大きなインパクトをもたらすことが見込まれています。大きな環境変化がある時は、新たな施策や体制の変革などを進める好機でもあります。当行でも環境変化をプラスに変えられるよう、様々な施策に積極的に取り組んでまいります。

パーパスを策定、企業理念体系の整理も

新中計をスタートするにあたり、全役職員が改めて当行の存在意義について考え、定義し、認識を1つにする必要があると考えました。そこで、新たにパーパス(Purpose)「私たちは、地域のお客さまに寄り添い、ともに豊かな未来を創造します。」を策定しました。併せて、経営理念(Mission & Vision)や行動規範(Value)などを含めた企業理念体系についても、全行員の理解が1つとなるよう整理を行いました。

東和銀行はこれまでも地域社会の一員としてお客さまに寄り添い、お客さまのニーズや課題に対する最適なお提案により、お客さまの持続的な成長を応援してまいりまし

た。これからもその姿勢は変わることはなく、地域経済を支えるという揺るぎない信念のもと、お客さまが描く未来を確かなものにするため、必要とされる金融機関として経済・社会・文化の発展に尽くしてまいります。

また、パーパスはボトムアップにより策定いたしました。具体的には、全行員から案を募集し、行員による複数回の検討会議や1,000件を超える意見吸収などを経て、取締役会で策定しました。今後は、このパーパスが全行員の考えや行動の礎となるよう、私自身がお取引先や本支店など、様々な場で積極的に発信していくことで、行員への浸透を図ってまいります。

長期ビジョンの策定とその実現に向けた新中計の位置付け

新中計と並行して、長期ビジョン「TOWA Future Plan」を策定しました。長期ビジョンは2033年3月末までの目標とし、最初の3年間(2024年4月～2027年3月末)を第1期中期経営計画「TOWA Future Plan I」と位置付けています。

長期ビジョンにおける財務KPIは、ROE7%以上、コア

業務純益120億円以上、自己資本比率10%と設定しました。収益面では「金利ある世界」という追い風もあり、達成できない目標では決まてないと考えていますが、実現可能性を高めるためにも、そのスタートとなる第1期中期経営計画の着実な実行とKPIの達成が不可欠です。

お客さまへのアウトプットを加速させるための「土台」を築く3年間

新中計は、「TOWAお客様応援活動の強化・深化」「ビジネスモデルを支える態勢の強化」「ローコスト・オペレーションの確立」「責任ある経営体制の確立」の4つの基本戦略を柱としています。

新中計の方向性をひと言で表すならば、「体制の改革と強化」です。具体的には、行内のデジタル化・DX化などを推進し、お客さまに対する支援策(＝アウトプット)の土台となる内部体制を改革、強化することです。

基本戦略Ⅰは「TOWAお客様応援活動の強化・深化」として、これまで継続して取り組んできた「TOWAお客様応援活動」をさらに加速させていきます。

「真の資金繰り支援」については、「本支店一体での重点的な経営改善・事業再生支援」「事業の成長に向けたスピーディな資金供給支援」「本支店での重層アプローチによる事業課題の解決支援」の3つの施策を展開します。これらにより、地域のお客さまの資金繰りに関わる悩みや不安を解消し、事業に専念できる環境を構築してまいります。

「本業支援」では、お客さまの売上増加、経費削減、人材採用、DX化などの課題に対して、ビジネスマッチングや人材紹介などの支援を本支店が一体となって実施します。事業承継・M&Aや、PIF(ポジティブ・インパクト・ファイ

ナンス)をはじめとするサステナブルファイナンス、シンジケートローンなど、お客さまの事業の持続可能性向上に向けたソリューションも提供していきます。

「経営改善・事業再生支援」では、企業支援専担者による支援や外部機関との連携により、お客さまの経営改善支援を強化していきます。

個人のお客さまに対する「資産形成支援」では、お客さまの意向に沿った提案でお客さまの利益の最大化を目指すと共に、マイカー購入や住宅取得のための資産形成支援など、ライフプランに関連するソリューションをワンストップで提供してまいります。

一方、基本戦略Ⅱ～Ⅳは「TOWAお客様応援活動」をさらに加速させるための土台となる戦略です。コンプライアンス態勢やガバナンス体制の強化はもちろん、「業務の選択と集中」として営業体制を見直すと共に、デジタル化・DX化を進め、より効率的な業務運営を実現し、お客さまへのサービス向上を図っていきます。

また「人的資本向上」の取組みとして、行員一人ひとりの働きやすさやモチベーションを高めて、パフォーマンスの向上に繋げていきます。

「業務の選択と集中」と「人的資本向上に向けた取組み」に注力

特に力を入れていく分野は2つあります。1つは「業務の選択と集中」です。

これまで、営業店における渉外業務は、いわゆるフルバンキング体制として、1人の渉外行員が個人向けのリテール業務から事業者への支援業務まですべて行っていました。これに対し、「業務の選択と集中」では、新たに資産形成支援に特化した「アセットサポーター」を各エリアの「TOWAリテールセンター」に配置します。

これによって、営業店の渉外担当者は事業者支援業務に特化することが可能になります。より専門性を高めることで、お客さまとの十分なコミュニケーションの確保と信頼関係の構築に繋げ、お客さまの支援に集中して取り組める体制を目指します。

また、コンサルティング部を増員するほか、法人営業部のお客様応援室による営業店支援体制を強化するなど、本支店一体となったソリューション支援を強化します。

もう1つは「人的資本向上に向けた取組み」です。営業店の渉外業務の分業化では、経営資源の効率的配置を実現できるほか、行員の業務の専門性を高め、業務に対する知見やスキルの向上も図ることができます。併せて研修についても、OJTや実践型の研修を充実させ、より実践を意識した研修体制の強化を図っていきます。

加えて、「アセットサポーター」は本部所属の行員とすることで、預かり資産業務などの専門業務に従事したまま、支店長級の職位を目指せることとなります。多様なキャリアを実現し、誰もが活躍できる環境を構築することで、ダイバーシティの実現に繋がるほか、専門的なスキル向上は行員自身のモチベーション向上にも繋がると考えています。

このほか、公的資金の受け入れ期間中はなかなか実施できなかったベースアップなど、処遇面のさらなる改善についても前向きに検討していきたいと考えています。

企業価値向上に向けた取組み

新中計と共に「資本コストや株価を意識した経営」の実現に向けたロードマップも公表しました。現状は、PBRが1倍を下回っていることから、企業価値の向上が大きな課題であると認識し、収益力のさらなる強化や成長投資、株主還元、市場評価を高めるIR活動などにも積極的に取り組んでまいります。

具体的には、長期ビジョン「TOWA Future Plan」として、2033年3月末までに目指すROEを株主資本コストの7%を上回る水準に設定しました。そして第1期中計では、「ROE 3.7%」「コア業務純益63億円」「自己資本比率8.64%」「機械化関連費用を除くOHR 65.1%」としており、これらを達成するための前提となる取組みとして、前述の「業務の選択と集中」に注力していく考えです。

既に、「TOWAリテールセンター」は計画の8拠点全てが稼働し、営業店では事業者支援に集中できる環境が整いつつあります。これまでのように、中小企業を中心とした貸出の増加を図ることに加えて、「TOWAリテールセンター」の「アセットサポーター」による専門性を持ったきめ細やかな資産形成支援やコンサルティング業務の強化により、役務取引等利益を増加させることで、収益力の強化による

企業価値の向上を図ってまいります。

5年後、10年後を見据え、DXの推進も加速させていきます。前経営強化計画の3年間で、システム関連投資として50億円を計画し、取り組んできたことは前述の通りです。第1期中計でも新たに56億円のシステム関連投資を計画しており、今後も業務効率化のほか、お客さまの利便性の向上の観点でDX投資を進めてまいります。

その一環として、次世代型店舗に向けた営業店クイックカウンターの導入を開始しました。営業店クイックカウンターとは、入出金等の手続きをお客さま自身の操作で完了できる端末のことで、お客さまの待ち時間を短縮し、お客さま満足度を向上すると共に、行員の作業負担を大幅に軽減するものです。

クイックカウンターの導入に併せて、内勤行員の業務改革も行います。これまでの、行員1人が1つの係を担う、いわゆる“野球型”から、行員1人が複数の業務を担当する、いわゆる“サッカー型”の店頭業務スタイルを目指します。これによって余剰となった人材については、顧客提案業務に再配置していく方針です。

株主・投資家の皆さまへ

2024年5月、当行は「安定的な配当の継続を基本とし、加えて、自己株式取得を合わせた総還元性向について、30%以上を目安とする」という株主還元方針を策定し、公表しました。また、公的資金完済に対する株主の皆さまの日頃のご支援にお応えするため、2024年3月期の1株あたりの配当金について、記念配当10円を加え、35円としました。

更に、当行の経営方針や財務内容、今後の成長戦略について、機関投資家の皆さまに理解して頂くため、投資家向け説明会を初めて実施しました。

当行の企業価値向上には、機関投資家の皆さまの高い知

見やご意見が欠かせません。今後もIRや統合報告書などの情報発信を積極的に行ってまいります。

当行はこれからも地域のお客さまに寄り添い、「TOWAお客様応援活動」を中心としたビジネスモデルを愚直に実行することで、お客さまの企業価値の向上と地域経済の発展に努めてまいります。それが当行の持続的な発展への一番の近道であり、ステークホルダーの皆さまへの価値向上にも繋がるものと信じています。引き続き、変わらぬご支援とご愛顧を賜りますようお願いいたします。

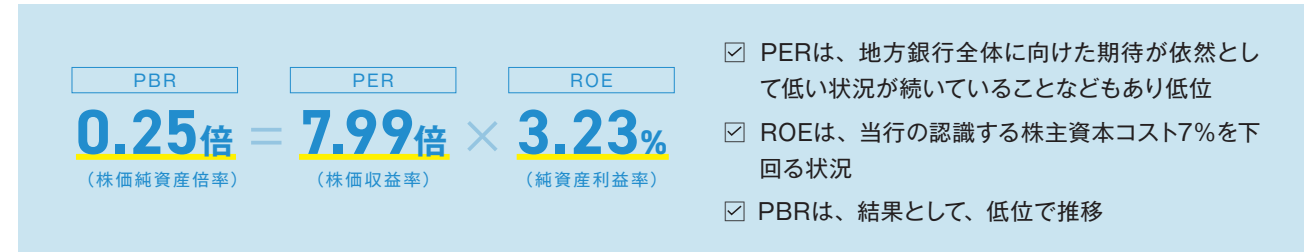


企業価値向上に向けた取組み

資本コストや株価を意識した経営を実現していくために、収益力の強化や成長投資と株主還元、及び市場評価を高めるIR活動、中期経営計画における基本戦略の着実な実行を実施してまいります。

● 現状認識

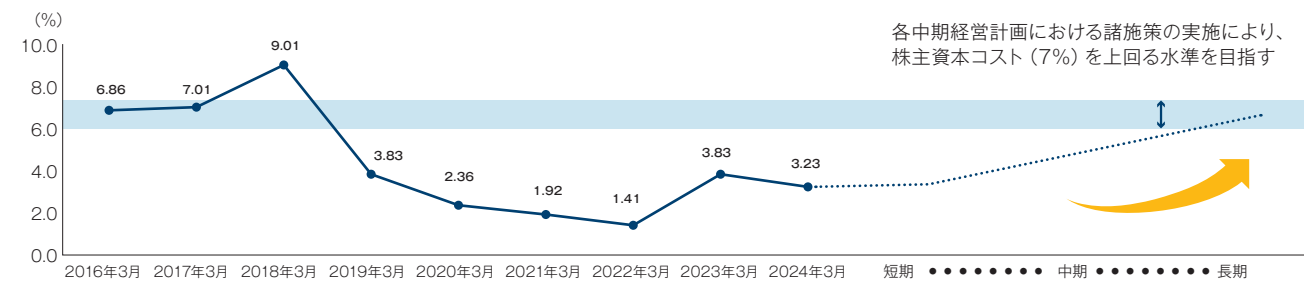
PBR1倍割れが続いており、企業価値向上を課題として認識【2024年3月(連結)】



※ 1株当たり当期純利益及び1株当たり純資産に基づき算出

● 改善に向けた目標の設定

当行のROE推移と中長期に目指す水準



● PBR改善に向けた取組み

収益力強化

- ☑ 地域を支える中小企業貸出の増加
- ☑ 経営改善・事業再生のコンサルティング機能強化
- ☑ 預り資産残高増加による役務取引増強

期待成長率向上

- ☑ 人的資本・DXなどのシステムへの戦略的な投資と安定した株主還元の継続
- ☑ 投資家・株主との対話の充実と非財務情報の積極的な開示

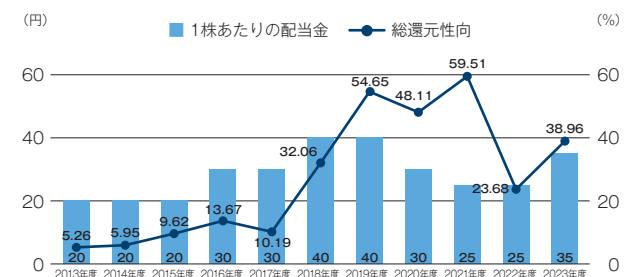
● 株主還元方針の策定

当行は、地域金融機関の公共的使命を念頭において、地域のお客さまの信頼にお応えするために、健全経営と内部留保の充実に努めることを前提に、安定的な配当の継続を実施することを基本としており、株主還元の考え方を明確にするため、株主還元方針を策定いたしました。

株主還元方針

親会社株主に帰属する当期純利益に対して、安定的な配当の継続を基本とし、加えて自己株式取得を合わせた総還元性向について、30%以上を目安とします。

※1 2017年10月1日、単元株式数の変更（1,000株⇒100株）実施
 ※2 2016年度、2023年度は、それぞれ10円の記念配当を実施



長期ビジョンと 中期経営計画の位置付け

長期ビジョンについて

実現時期：2033年3月末

当行は、2012年より「TOWAお客様応援活動」を開始しました。この活動は、地域のお客さまとの信頼関係を長期にわたって築き、様々な支援を行うリレーションシップバンキングであり、当行のビジネスモデルの根幹となる取組みです。更に、コロナ禍の2021年には、お客さまが資金繰りを気にせず事業に専念できる環境作りを行う「真の資金繰り支援」をこの活動に加えるなど、「TOWAお客様応援活動」を強化・深化させてまいりました。

このたび、長期ビジョンのテーマとしてパーパスにもある「ともに豊かな未来を創造する」を定めました。これまで長きにわたり続けてきた「TOWAお客様応援活動」を通じて、地域のお客さまに最適なソリューションを提供し、ともに豊かな未来を創造していくとの想いが込められております。長期ビジョンの実現のために、全行員の力を結集し、「TOWAお客様応援活動」の強化・深化をさらに追求し、進化に向けて取り組んでまいります。

2024年4月～2027年3月末第1期中期経営計画

TOWA Future Plan I

2009年9月～2024年3月末
中期経営計画「プランフェニックス」

TOWA
お客様応援活動の
強化・深化

1st
STEP

2nd
STEP

～2030年3月末
第2期中期経営計画

3rd
STEP

～2033年3月末
第3期中期経営計画

長期
目標

財務KPI

資本効率性
ROE（連結）

**7%を
上回る水準**

収益力

コア業務純益

**120億円
以上**

健全性

自己資本比率

10%台

サステナブルKPI

人的資本 **SDGs**

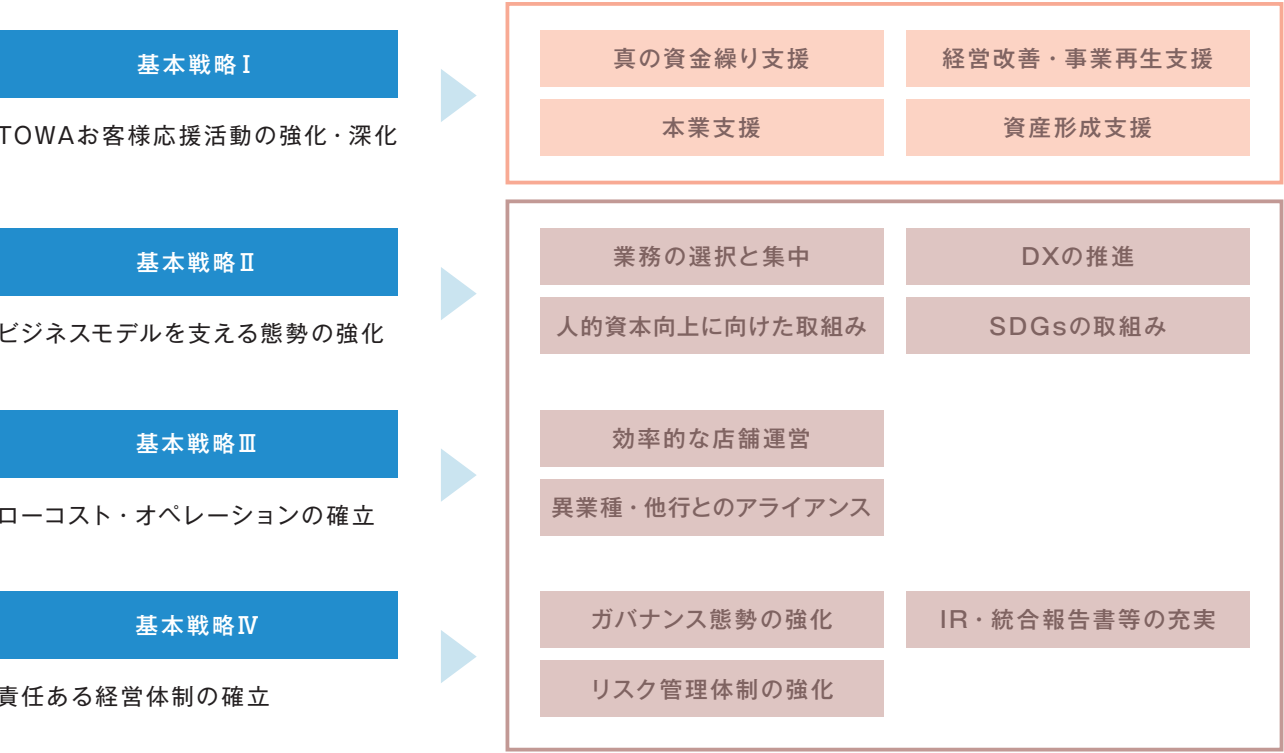


第1期中期経営計画「TOWA Future Plan I」

コンセプト

- 01
- お客さまを起点としたビジネスモデル「TOWAお客様応援活動」の実践により、地域のお客さまの持続的な発展に貢献すると共に、当行の企業価値向上を目指します。
- 02
- サステナブルな地域社会の実現のため、金融仲介機能を最大限発揮すると共に、「TOWAお客様応援活動」を通じて、様々な社会的課題の解決に取り組めます。また、こうした課題解決を図る人財を育成するために、人的資本向上に向けた取組みを強化します。

基本戦略

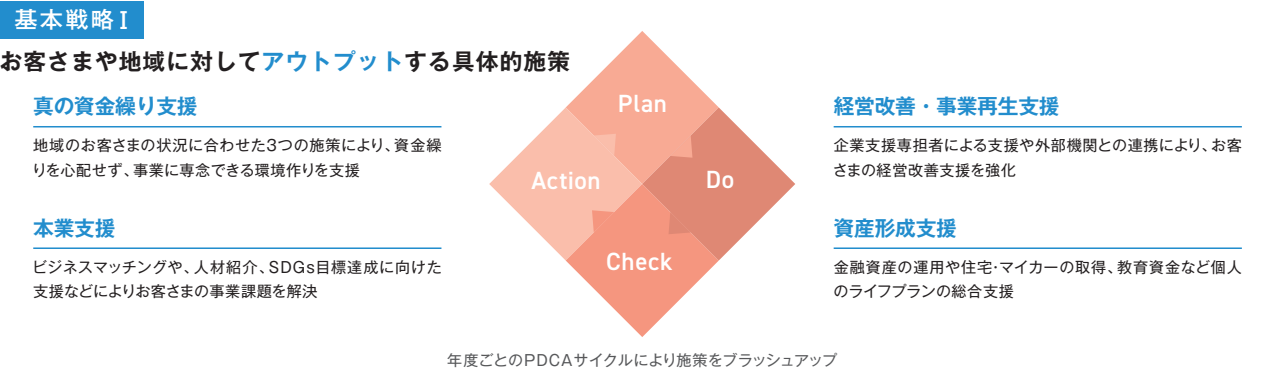


財務KPI 2027年3月期

資本効率性 ROE（連結） 3.7%	収益力 コア業務純益 63億円	健全性 自己資本比率 8.64%	業務効率性 OHR 65.1%
--------------------------	-----------------------	------------------------	-----------------------

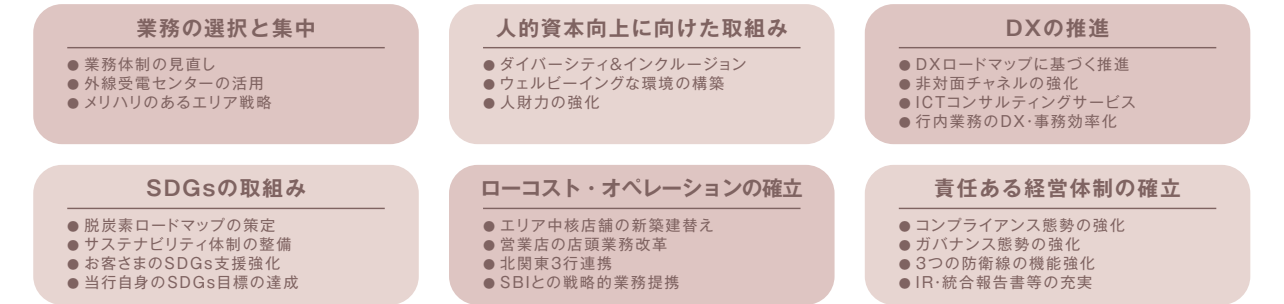
（機械化関連費用を除く）

基本戦略と具体的施策の位置付け



基本戦略Ⅱ 基本戦略Ⅲ 基本戦略Ⅳ

アウトプットを加速させるための「土台」となる具体的施策



基本戦略とサステナブルKPI

施策項目	主な目的	KPI項目	中計目標 (2024年4月～2027年3月末)
TOWAお客様応援活動	お客さまの売上増加・経費削減等	ビジネスマッチング成立件数（3年間累計）	1,450件
		事業者支援提案件数（3年間累計）	6,100件
	地域の雇用創出等	人材紹介マッチング案件化件数（3年間累計）	300件
		事業承継・M&A支援件数（3年間累計）	360件
	資金繰り安定・財務内容改善	重点支援先の評価目標達成率（最終年度）	70.0%
		外部専門機関との連携による経営計画の策定支援件数（3年間累計）	220件
	個人保有資産の充実	投資信託残高増加（3年間累計）	100億円
		住宅ローン実行額（3年間累計）	770億円

真の資金繰り支援

地域のお客さまの資金繰りに関わる悩みや不安を解消し、事業に専念できる環境を構築してまいります。

サステナブルKPI 2027年3月

重点支援先の
評価目標達成率
(最終年度)*

70.0%以上

中小企業貸出
残高増加
(3年間累計)

300億円

お客様応援活動による
事業者支援
提案件数(3年間累計)

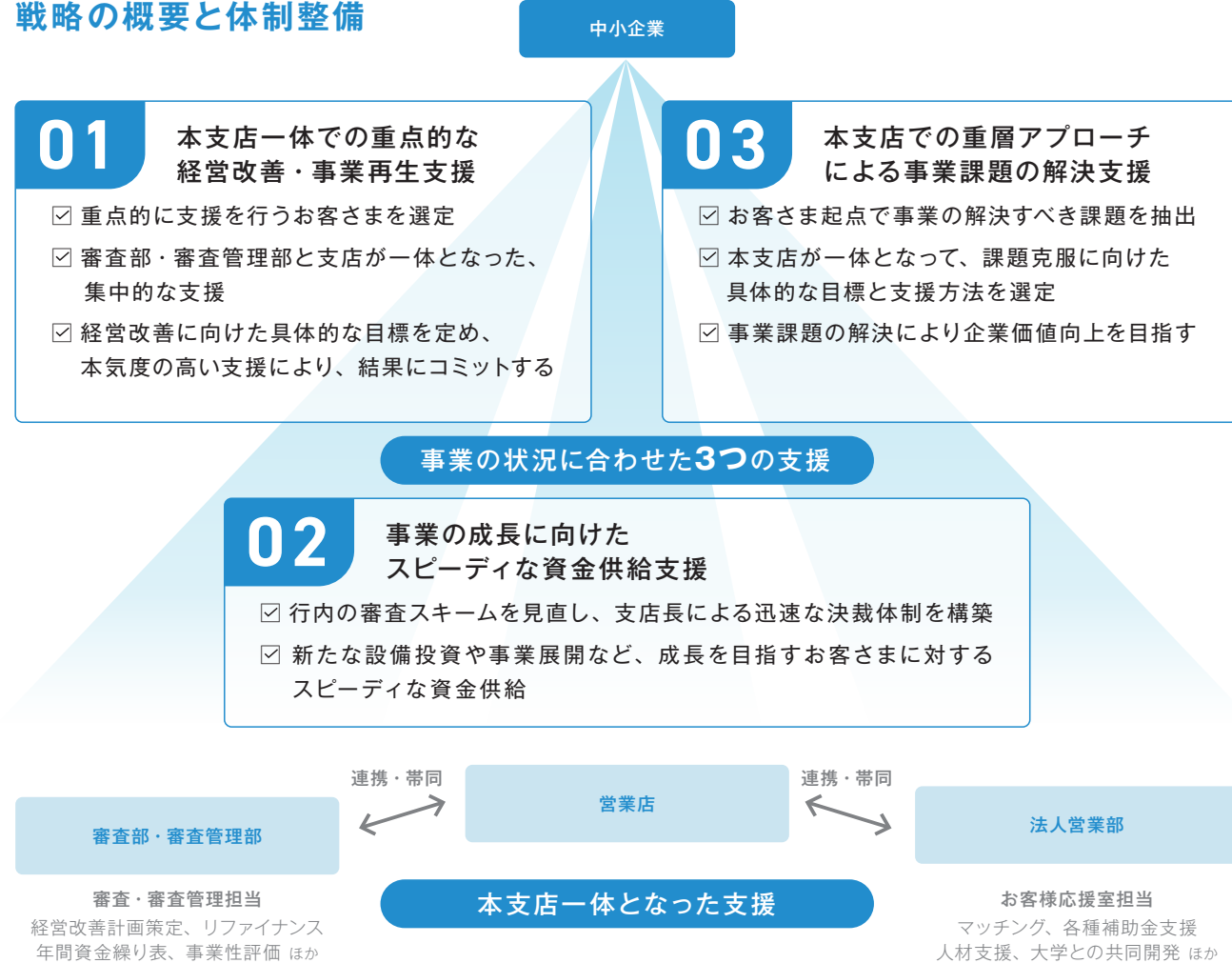
6,100件

※施策における重点支援先の収益改善目標の達成率に、本支店の関与度を加味して算出した評価目標の達成率

戦略策定の背景と機会認識

コロナ禍が収束し、依然として厳しい環境に置かれている事業者やさらなる事業展開を目指す事業者など二極化が見られるほか、事業を取り巻く環境が目まぐるしく変化しているなど、事業者の置かれている状況は様々です。本施策ではお客さまの状況に合わせた支援により、事業者の資金繰りに関わる悩みや不安を取り除き、事業に専念できる環境を構築することで、お客さまの企業価値向上を目指します。

戦略の概要と体制整備

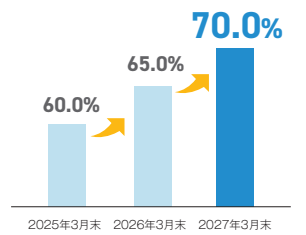


各支援とKPI

● 本支店一体での重点的な経営改善・事業再生支援

重点的に支援を行うお客さまを「重点支援先」として選定し、年間資金繰り表や事業性評価をもとに、審査部・審査管理部担当と営業店担当者、事業者とのコミュニケーションにより経営改善に向けた具体的な目標を定め、本気度の高い支援を行います。リファイナンスなどの資金繰り改善策のみならず、経営改善計画の策定支援などにも取り組み、お客さまの資金繰りの安定化や収益力の改善を目指します。本施策では、定めた収益改善目標の達成率に、本支店の関与度を加味して算出した独自の指標について、2027年3月末までに重点支援先の評価目標達成率70.0%以上を目指してまいります。

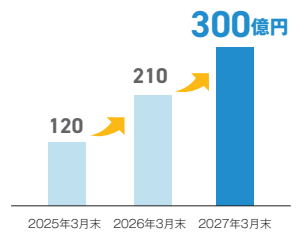
重点支援先の評価目標達成率



● 事業の成長に向けたスピーディな資金供給支援

新たな設備投資や事業展開など、さらなる成長を目指すお客さまからの資金相談に対してスピーディな提案を行う体制を構築するべく、支店長に融資決裁権限を一部委譲することで積極的かつスピーディな融資支援を行います。なお、こうした取組みに合わせて、2線部門として審査部にモニタリング部門を新設し、お客さまに対して適切な資金供給を行っているか、お客さまの要望に沿った対応がなされているか、などのほかコンプライアンスへのチェック機能も強化して取り組んでおります。こうした円滑な金融仲介機能の発揮により、2027年3月末までに中小企業貸出残高累計300億円増加を目指してまいります。

中小企業貸出増加額（億円）

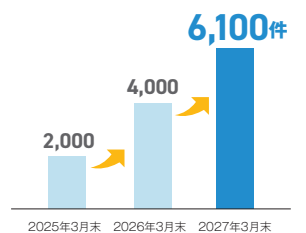


● 本支店での重層アプローチによる事業課題の解決支援

営業店担当者と法人営業部お客様応援室担当、事業者が膝詰めでコミュニケーションを行うことで、企業が抱える課題の把握と具体的な目標及び支援方法を決定し、本支店一体となって課題解決支援を行います。支援では営業店担当者と共に常時、法人営業部お客様応援室担当が重層アプローチし、お客さまの課題に合った提案に繋がります。

本施策と合わせ、本業支援によるお客さまへのソリューション提案活動を強化し、2027年3月末までに事業者支援提案件数累計6,100件を目指してまいります。

事業者支援提案件数（件）



行員の声



福谷代理
審査部審査担当

融資担当や投信担当、渉外担当を経て、審査担当代理として活躍

支店担当者と一緒に直接お客さまを訪問することで、数字や書類だけでは読み取れない、経営者の考えを聞くことができます。お客さまは忙しい中、工場を案内してくれたり、自身が描く今後の展望や自社の強み、資金繰りに対する悩みを話して頂けます。直接見たり、聞いたりすることで、より一層お客さまを理解することができ、力になりたいという想いが湧き上がります。

企業の成長と持続的な活動を支えるためには、円滑な資金繰りは不可欠であり、資金調達方法が多様化する中、課題解決に向け、適切なタイミングや方法で最善な財務支援の提案に繋げることを意識して取り組んでいます。



高橋支店長
玉村支店

渉外担当や審査部審査担当、営業店副支店長を経験し、支店長として活躍

「真の資金繰り支援」では、経験豊富な法人営業部や審査部の本部担当者と営業店担当者がチームになって取り組みますので、お客さまが抱える課題に対する本支店共通の理解を生み、スピーディな提案に繋げることができています。また、若手行員からも「勉強になる」との声があり、若手行員の育成にも繋がっています。

銀行全体で本気度の高い支援による、結果にコミットする施策で、営業店としても高いモチベーションで取り組めており、お客さまと銀行の双方にとって価値のある施策だと思っています。

本業支援

お客さまの本業（売上増加、経費削減、人材採用、DX化などの課題）に対して、本支店が一体となって多様なソリューションを提供してまいります。



サステナブルKPI 2027年3月

ビジネスマッチング 成約件数 (3年間累計)	人材マッチング 案件化件数 (3年間累計)	SDGs宣言書 策定企業数 (3年間累計)	事業承継・M&A 支援件数 (3年間累計)
1,450件	300件	1,800先	360件

戦略策定の背景と機会認識

地域企業の発展が、地域における消費や雇用を生み出すことで地域経済の活性化に繋がり、ひいては当行の収益力の強化に繋がるとの考えのもと、お客さまの企業価値向上を図ってまいります。お客さまの販路拡大を目指すビジネスマッチングやデジタライゼーション・DX支援、各種補助金申請支援、お客さまと大学との共同開発支援、海外進出支援などのご提案により、お客さまの「売上増加」「経営課題の解決」に繋げてまいります。

本業支援ソリューション

お客さまの課題・ニーズ	
販路拡大	ビジネスマッチング ・当行のお客さま同士を繋ぐ行内マッチング ・大手企業とのマッチング ・北関東3行連携を活用したビジネス交流会 ・Webビジネス交流会 他
SDGs達成	SDGs支援 ・東和SDGs私募債 ・サステナブルファイナンス ・東和SDGs取組支援サービス 他
生産性向上	デジタライゼーション・DX支援 ・TOWA ICTコンサルティングサービス ・東和ビッグアドバンスの活用 他
デジタル化・DX	補助金申請支援 ・ものづくり補助金 ・事業再構築補助金 他
技術開発	専門人材支援 ・新現役交流会の開催 ・プロフェッショナル人材戦略拠点との連携 他
人材不足	事業承継・M&A支援 ・事業承継気づき活動の継続 ・コンサルティング契約締結による重点支援 ・ぐんまの結び目・さいたまの結び目 他
海外進出	有料職業紹介事業 ・先導的人材マッチング事業 ・ハイレベル人材支援 他
新規事業	地元大学との共同研究開発支援 ・群馬大学との連携 ・前橋工科大学との連携 他
事業承継	海外進出支援 ・海外進出支援チームを中心としたサポート ・海外提携銀行・公的機関との連携
経営改善	創業支援 新規事業支援 ・創業スクールの開催 ・日本政策金融公庫との連携 ・各種ファンドの活用 他
長寿への備え	経営改善・事業再生支援 ・審査管理部企業支援室を中心としたサポート ・外部専門機関と連携した経営改善計画策定支援 ・DDSや債権放棄等の抜本的な事業再生 他
	資産形成支援 ・「長期」「分散」「積立」を基本とした新NISAの推進 ・お客さまの中長期的な金融資産形成支援 ・東和銀行SBIマネープラザ 他

日常の活動で
お客さまの課題
やニーズ等を
把握・蓄積する

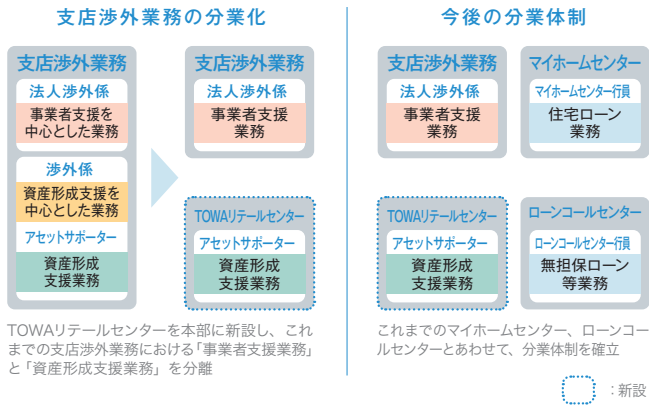
支援体制

● 本部の体制面整備

- ・お客さまへのソリューション支援の強化に向けてコンサルティング部の定員を増員（8名→16名）
- ・外部機関・民間金融機関への外部出向を活用した行員のスキル向上
- ・支店長を対象とした事業承継に関するロープレ研修の定期開催
- ・サステナブルファイナンス支援の強化に向けた、当行評価によるPIF（ポジティブ・インパクト・ファイナンス）実施体制を構築

● 営業店の態勢整備

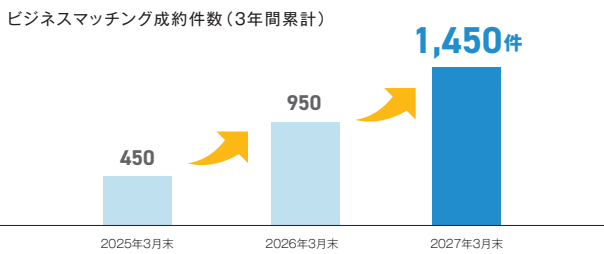
- ・分業体制の構築により、渉外行員全員が事業者支援業務に特化する法人渉外係にシフト
- ・各地区ブロックごとに配置した本部担当（推進役）と支店役席による、お客さまへの重層アプローチ体制を強化



主な取組みとKPI

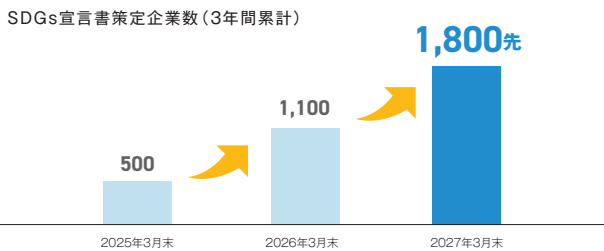
● ビジネスマッチング

お客さまの販路拡大等に向けた支援として、当行のお客さま同士を繋ぐ行内ビジネスマッチングを行っております。支援にあたっては当行独自システムであるリレバンサポートシステムにより各支店間の情報共有を密にし、お客さまのシーズとニーズをスムーズに結び付ける体制としています。



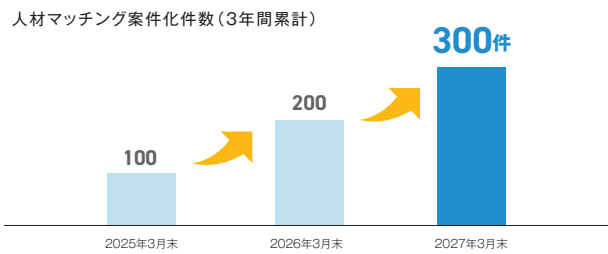
● SDGs取組支援

2022年5月から、SDGsに取り組む意思のあるお客さまに、自社の取組状況の把握と評価やSDGs達成に向けた課題の抽出に関するサポートを行うほか、その課題解決に向けた支援を行っております。お客さまのSDGsへの取組支援により、持続可能な地域社会の実現を目指します。



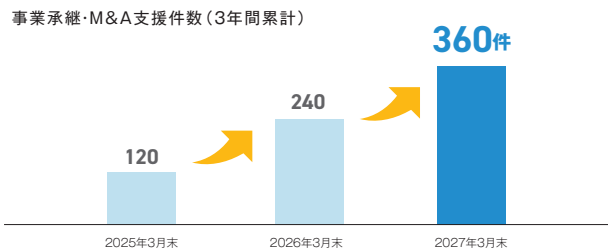
● 人材マッチング事業

当行は、ハイレベルな経営人材の紹介について、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ます。また、態勢面を整備するため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も取り組んでおります。



● 事業承継・M&A支援

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などの公的機関と連携し、事業承継・M&Aの支援に取り組んでおります。さらなる支援が必要な先とは、有償のコンサルティング契約を締結し、外部のコンサルティング会社等と連携して重点的な支援に繋げております。



経営改善・事業再生支援

企業支援専担者による支援や外部機関との連携により、お客さまの経営改善支援を強化してまいります。

サステナブルKPI 2027年3月

外部専門機関との連携による
経営計画の策定支援件数（3年間累計） **220件**

戦略策定の背景と機会認識

事業を取り巻く環境が大きく変化する中、経営状況の厳しいお客さまへの経営改善・事業再生支援により、事業改善等を図ることは、地域経済の発展には重要であり、当行では経営改善・事業再生支援をビジネスモデルである「TOWAお客様応援活動」の柱の1つと位置付けております。審査管理部企業支援室が外部専門機関との連携を図った上で、お客さまの窮境状況や財務内容、事業の将来性などを多角的に検証し、経営改善支援や条件変更、債権放棄やDDS等の抜本的な再生手法の活用などに取り組んでまいります。

具体的戦略と体制整備

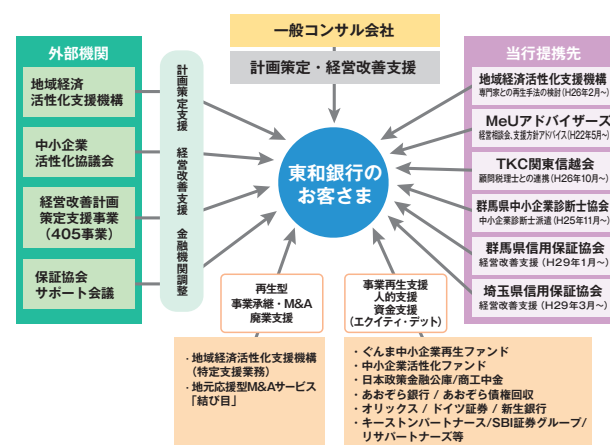
● 経営改善支援先の選定と集中的な支援

- ・半期ごとに支援先を選定し、集中的に経営改善支援を実施

● 外部機関の活用と支援体制

- ・中小企業活性化協議会、経営サポート会議、その他（REVIC、外部専門家など）の積極的な活用
- ・審査管理部・企業支援室の専担者の定員を増員（17名→19名）
- ・審査トレーニー制度の充実による支店役席者の再生支援に係る実務能力の向上
- ・「業種別支援の着眼点（金融庁公表）」の活用による行内研修の開催

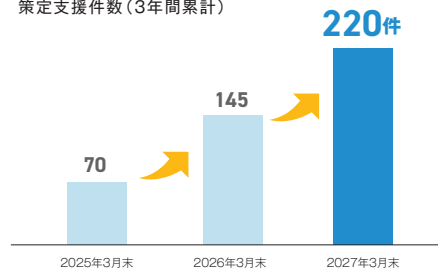
● 外部機関と連携した経営改善支援体制



重点取組みとKPI

当行では経営状況が厳しく、経営改善支援を必要としている取引先企業に対して円滑な支援を実施するため、営業店に企業支援室の専担者を配置し、お客さまへの支援を強化すると共に、営業店担当者の指導育成・スキル継承にも繋げております。こうしたお客さまへの迅速な対応が可能な態勢を整えた上で、早期の経営改善支援の対応が重要であるという考えのもと、積極的に外部機関と連携しながら、経営改善計画の策定支援に重点的に取り組んでまいります。

外部専門機関と連携した経営改善計画の策定支援件数（3年間累計）



資産形成支援

金融資産の運用では、お客さまの意向に沿った提案でお客さまの利益の最大化を目指すと共に、マイカー購入や住宅取得などライフプランに関連するソリューションをワンストップで提供してまいります。

サステナブルKPI 2027年3月

投資信託 残高増加 (3年間累計)	NISA 口座増加数 (3年間累計)	住宅ローン 実行額 (3年間累計)	無担保ローン 実行額 (3年間累計)
100億円	6,100口座	770億円	160億円

戦略策定の背景と機会認識

当行は、地域のお客さまの立場にたち、お客さまに最適な金融商品やサービスを提供し、長期的・安定的な資産形成支援を行っております。お客さまの金融資産の状況や運用ニーズを的確に把握し、最適な運用アドバイスを行う態勢を確立することで投資信託残高の増加を図ると共に、「長期」「分散」「積立」を基本とし、少額から投資できる積立投信等の推進により、資産形成層への支援にも取り組んでまいります。

具体的戦略と体制整備

● 多様な資産運用ニーズへの対応

- ・お客さまの多様な資産運用ニーズに応えるため、SBIと共同で「東和銀行SBIマネープラザ」を設置し、当行で取り扱いの無い商品にも対応
- ・職域アプローチによる、資産形成層に対する資産運用の提案強化

● 資産形成支援に特化する東和リテールセンターを設置

- ・資産形成支援に特化するアセットサポーターを配置する東和リテールセンターをぐんまエリア4カ所、首都圏エリア4カ所の計8カ所に設置
- ・業務の専門性を高め、行員のスキルアップを目指すことで、お客さまへの提案・サービスの質を向上
- ・TOWAリテールセンター、マイホームセンター、ローンコールセンターにより、個人のライフプランに関わる支援体制を整備

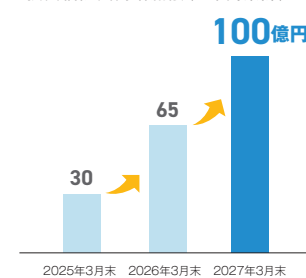
TOWAリテールセンター	●群馬県：前橋・伊勢崎・高崎・大泉町 ●埼玉県：東松山・深谷・狭山ヶ丘・上尾
マイホームセンター	●群馬県：前橋・高崎・太田 ●埼玉県：熊谷・川越・さいたま市
ローンコールセンター	●群馬県：玉村町 ●埼玉県：桶川
東和銀行SBIマネープラザ	●群馬県：前橋 ●埼玉県：さいたま市

重点取組みとKPI

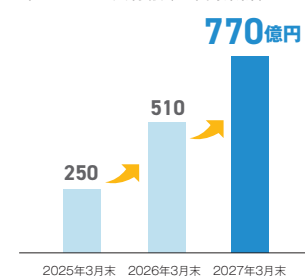
NISA口座増加数（3年間累計）



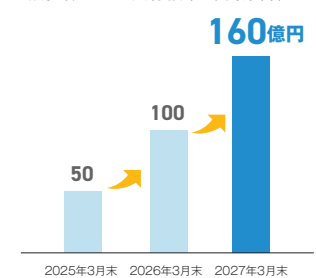
投資信託残高増加額（3年間累計）



住宅ローン実行額（3年間累計）



無担保ローン実行額（3年間累計）



人的資本向上に向けた取組み

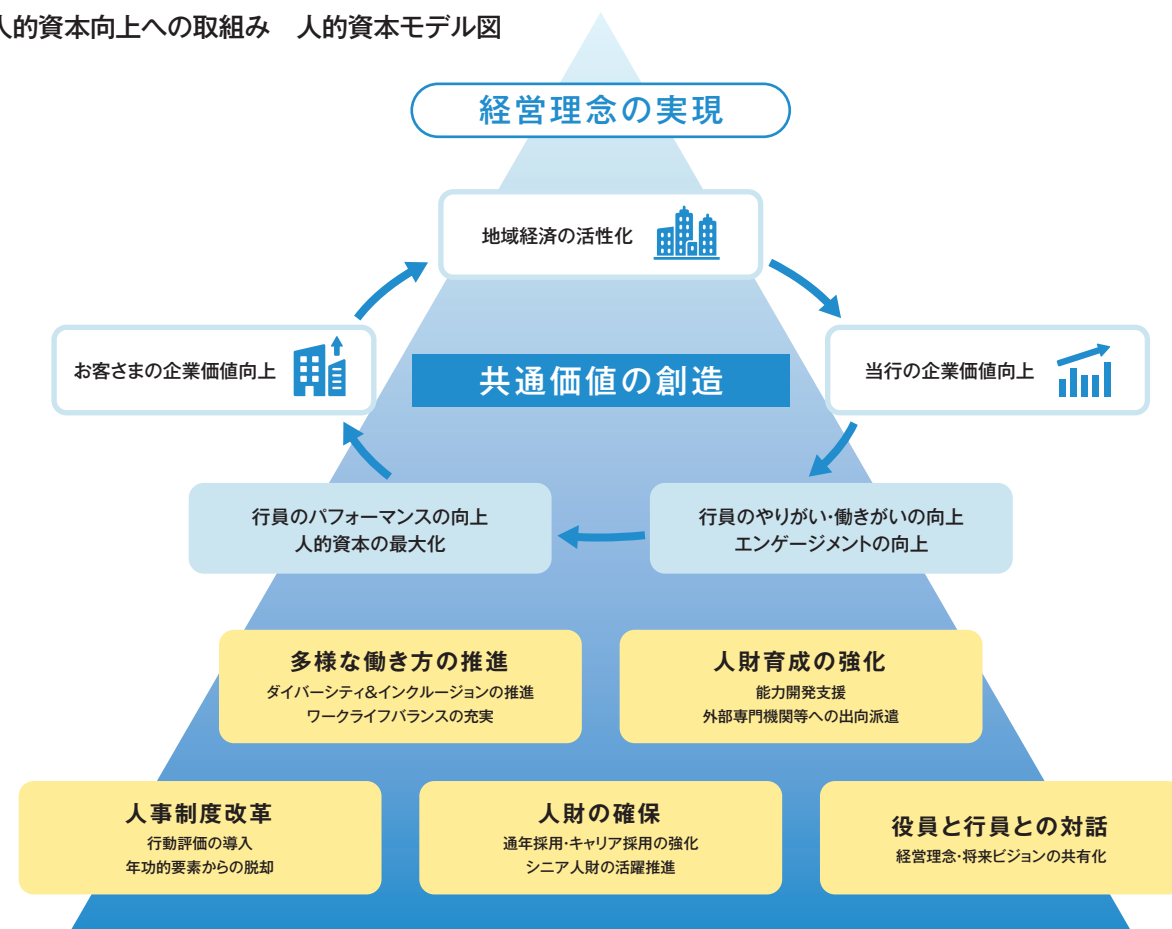
従業員を価値創造の源泉である人的資本として位置付け、人財力を高めると共に、地域で選ばれる金融機関として、地域社会の持続的な発展を目指しています。マーケットや取り巻く環境が移り変わる中、地域のお客さまが抱える課題をいち早く解決し、お客さまに価値あるサービスを提供していくためには、行員一人ひとりの意識や行動の変革が重要となります。

当行は、役職員一人ひとりが自ら考え行動し、従業員のパフォーマンス向上や働きがいの向上を目指してまいります。

人財戦略

- ダイバーシティ&インクルージョンの推進やワークライフバランスの充実により多様な働き方を促進
- 外部専門機関等への出向や能力開発支援により人財育成を強化
- 新人事制度の定着を図り、誰もが活躍できる環境を構築
- シニア人財の活躍推進や、通年採用・キャリア採用を強化し、有能な人財を確保
- 役員と行員の対話の機会を設け、経営理念やビジョンを全行員に浸透

● 人的資本向上への取組み 人的資本モデル図



人財戦略における具体的な施策

高度化するお客さまのニーズや課題に対応するため、人財力の強化を図ってまいります。

また、女性及びシニア行員が活躍できる環境構築によりダイバーシティ&インクルージョンを目指すほか、従業員エンゲージメントへの取組みを強化することでウェルビーイングな環境を実現してまいります。

ダイバーシティ&インクルージョン

女性の活躍に向けた取組み

2013年度13.0% (70人) であった女性管理職比率は2023年度には19.8% (102人) となっており、この10年間で、女性の活躍は大きく進展しています。人事制度の改定により、全行員が総合職となり、女性行員が今まで以上に上位職位へのチャレンジや活躍領域の拡大に取り組めるようになったことから、積極的に女性のキャリア形成に取り組んでまいります。

推進関連業務を担う女性行員が妊娠した場合の対応

当行ではチャレンジ意欲のある女性を渉外関連部門に積極的に登用すると共に、審査や企画部門等の本部基幹業務に配置しています。2022年4月には、渉外関連業務に従事する女性行員が妊娠した場合に、慣れ親しんだ法人渉外課に所属しながら、体への負担の少ない業務へ変更できる制度を導入しました。



● 女性活躍に関する指標 (実績)

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
女性の平均勤続年数	12.9年	13.2年	13.3年
女性管理職比率	18.8%	19.8%	19.8%
女性行員比率	40.1%	39.8%	40.4%

ウェルビーイング

仕事と子育ての両立支援として、育児休業（休業開始から最大7日は有給休暇）等の制度を利用しやすい環境づくりや子育て交流会を実施しています。また、有給休暇の取得率向上や効率的な業務運営による残業時間の短縮等を図り、2022年度群馬県いきいきGカンパニー優良事業所として優秀賞（働き方改革推進部門）を受賞しています。今後も従業員エンゲージメントへの取組みを強化するなど、ウェルビーイングな環境を実現してまいります。



健康経営に関連する指標	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
定期健康診断受診率	100%	100%	100%
再検査・精密検査受診率	70.8%	84.0%	82.8%
ストレスチェック受診率	94.9%	93.2%	95.1%

女性の活躍に向けた取組み

- キャリアアップに関するセミナーの開催
- 単線型の人事コース及び業務の専門性を高め、キャリアの選択肢を増加
- 効率的な業務運営による働きやすさ向上

ダイバーシティ & インクルージョン ウェルビーイング

シニア人財の活躍促進

- 嘱託行員の処遇改善
- シニア行員の活躍フィールドの拡大
- 従業員エンゲージメントの向上
- エンゲージメント調査による把握と改善

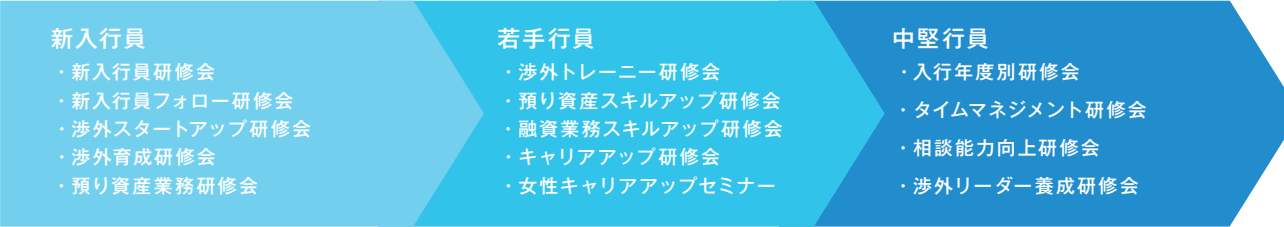
人財力の強化

人財育成

お客さまの課題やニーズが高度化・多様化する中、お客さまの期待に応えることができるコンサルティング能力を持ち合わせた人財を育成し、ビジネスモデルである「TOWAお客様応援活動」の持続可能性を高めるため、高度資格の取得奨励や専門領域の知識を深めるEラーニング、営業店行員を一定期間本部に派遣するトレーニー制度、外部専門機関への派遣・出向等により、人財力を高める取組みを行ってまいります。

人財育成プログラムに基づく早期育成

お客さまが抱える課題をいち早く解決し、お客さまに価値あるサービスを提供するため、当行では人財育成プログラムに基づき、階層毎の充実した研修メニューにより行員の早期育成に取り組んでいます。



採用手法の多様化

当行では有能な人財を確保するため、採用手法の多様化を図っています。2024年3月からは新卒採用活動においてシステム関連業務や資金運用業務、コンサルティング業務等において活躍が見込まれる、専門的な知識に精通する学生を専門人財として採用する「専門人財コース」を新設しました。

また、2024年8月からは当行役職員との繋がりを通じ、当行風土にマッチする優秀な人財の確保のため「リファラル採用」も開始しました。



サステナブルKPI	As is	To be
ダイバーシティ&インクルージョン項目	2024年3月 実績	2027年3月 目標
女性管理職比率	19.8%	22.0%
女性の平均勤続年数	13.3年	13.6年
男性育児休業取得率	78.6%	100.0%
ウェルビーイング項目		
男女の賃金差異（正規労働者ベース）	60.4%	63.0%
有給休暇取得率	76.8%	78.0%
人財育成項目		
高度資格保有者※	43人	65人以上
脱炭素アドバイザー資格保有者	2人	100人

※高度資格とは、中小企業診断士、FP1級、社労士、税理士、証券アナリスト

社外取締役メッセージ

社会のデジタル化を見据え、真に顧客に貢献するためのより付加価値の高い新しいサービスの開発が急務です。一人ひとりの行員のデジタルスキルとリーダーシップを強化・開発するための環境整備に貢献します。



大西利佳子

PROFILE プロフィール

1997年 4月	株式会社日本長期信用銀行入行 (現 株式会社SBI新生銀行)	2021年12月	株式会社キーストーン・パートナーズ 社外取締役就任 (現任)
2002年10月	株式会社コトラ 代表取締役就任 (現任)	2022年 4月	マテリアルグループ株式会社 社外取締役(監査等委員)就任(現任)
2017年 3月	株式会社ベルパーク 社外取締役 就任 (現任)	2023年 3月	株式会社マージュリアホールディングス 社外取締役就任 (現任)
2019年 6月	当行社外取締役就任 (現任)		現在に至る

1

社外取締役としての役割について

社外取締役として、私の最も重要な役割は、外部の視点から東和銀行の健全な経営を支え、持続的な成長と価値向上に寄与することです。そのために、客観的かつ独立した立場からの助言や提言を行い、経営陣が判断する際の一助となることが求められます。具体的には、東和銀行の長期的なビジョンに基づき、ガバナンスやリスク管理の強化、業務執行の透明性の向上に向けたサポートを行います。また、私は経営している人材ビジネスを通じて長らく金融機関の人的資本経営に関係してまいりましたので、当行が労働環境の変化に対応しつつも、積極的な人的資本経営の推進ができるように意見を述べることも役割であると考えています。

2

東和銀行のガバナンス評価

当行のガバナンスについては、経営と執行のバランスがとれており、各部署が責任を持って日々の業務を遂行している点が評価できます。当行は「地域のお客さまに寄り添い、ともに豊かな未来を創造すること」をパーパスとしており、そのパーパスを遂行するための経営監視の体制は強固であり、内部統制の実施やリスク管理の枠組みが整備されていると感じています。特に、近年のガバナンス改革において、より透明性のある意思決定プロセスや、リスクマネジメントの強化が図られており、これが経営の健全性を高める要素となっています。ただし、今後さらに多様化する社会ニーズや経済環境の変化に対応するためには、より柔軟かつ迅速なガバナンス対応が求められるでしょう。

3

今後の人的資本向上のために重要な取組み

人的資本の向上は、企業価値向上と直結する重要な要素です。当行はこれまでもお客さまを起点としたお客様応援活動に貢献する人材づくりに投資をしてまいりました。これまで能力開発に注力してきたお客さまのビジネスへの理解力、お客さまに寄り添い貢献する姿勢に加えて、今後は、より付加価値の高い業務に集中するためのデジタルスキルの強化も欠かせないと考えます。そして、地域社会における貢献を強固なものとするためには、一人ひとりの行員のリーダーシップ開発も重要です。したがって、行員が常に学び成長できる環境の提供や、専門スキルの向上に資する教育プログラムの整備が必要となるでしょう。また、ダイバーシティとインクルージョンの推進も、様々な視点を取り入れた柔軟な発想を引き出すために不可欠であり、これにより、東和銀行が地域経済により貢献できる存在となることが期待されます。

4

東和銀行の課題と期待

東和銀行の課題としては、真に顧客に貢献するための新しいサービス開発があります。社会のデジタル化が進むことを前提とした提供価値の向上が必要です。また、人的資本の面では、従業員一人ひとりが目指すべきキャリアパスや目標が明確に設定され、成長を実感できる環境の整備が求められます。その一方で、地域金融機関としての役割も忘れてはなりません。地域経済に寄り添い、地域住民や企業の成長を支えるための取組みを続けることが、東和銀行が果たすべき社会的使命であり、引き続きこれに注力してほしいと期待しています。

DXの推進

DX（デジタル・トランスフォーメーション）に関する各種施策の企画立案・進捗管理等は、顧客支援・システム・企画など各部門のメンバーで組織横断的に構成するDX推進委員会にて検討し、お客さまサービス及び行内業務のDXを進めてまいります。

サステナブルKPI 2027年3月



効率的な店舗運営

効率的な店舗運営のため、店舗体制の整備や店頭業務改革により、効率的な業務運営を図ると共に、行員集約により地域情報・業務スキルの共有を目指してまいります。



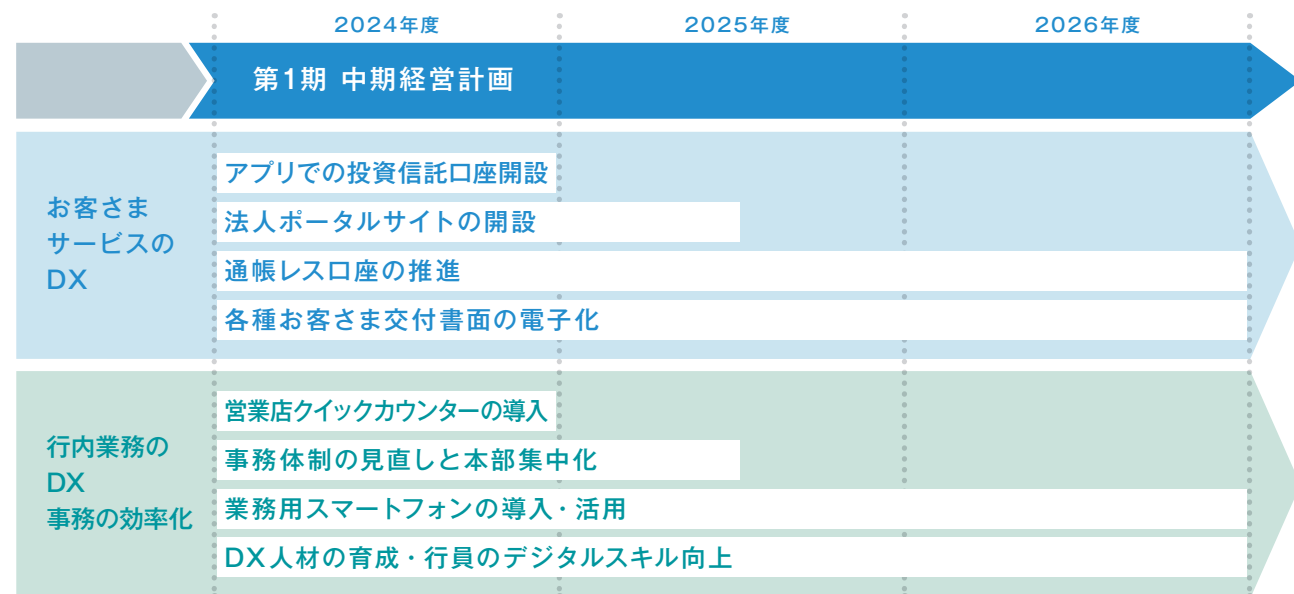
お客さまサービスのDX

- ・非対面チャネルの強化
東和銀行アプリやWEB機能を活用したサービス提供により、お客さまの利便性向上
- ・ICTコンサルティングサービス
お客さまの業務効率化に向けたDX化をハンズオンにて支援

行内業務のDX・事務効率化

- ・経営資源の適正配置
事務フローの抜本的な見直しやAIの活用等により、本支店業務のスリム化
- ・デジタル人材育成
外部機関を活用した育成、キャリア採用、専門人材コースによる新卒採用の実施、デジタルリテラシー向上のためITパスポート取得を推奨

DXロードマップ



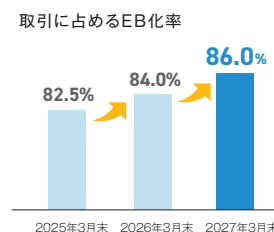
重点取組みとKPI

● 個人向けアプリ機能充実

東和銀行アプリの機能充実に向けた議論は「DX推進委員会」にて本部各部署で横断的に行っており、順次利便性の向上を図っております。今後も非対面チャネルの強化に向け、アプリの機能充実を図り、お客さまが利用しやすいアプリを目指して機能拡張に努めてまいります。

● 法人向けダイレクトサービス

インターネットを利用したEBサービス「東和銀行ダイレクトサービス」では残高照会や入出金明細照会、資金の振込・振替や総合振込等のサービスが利用頂けます。EB利用の促進はお客さまの利便性と共に、行内の業務効率化にも大きく寄与することから、機能改善や各種キャンペーン等により、利用促進を図り、お客さまの取引に占めるEB取引率の向上を図ってまいります。



店舗体制の整備

- ・同一行政区域にある複数店舗同士のグループ化（特化店化）、ランチ・イン・ランチによる店舗集約の実施
- ・エリア中核店舗の新築建替えの実施（環境配慮型の店舗、ZEB認証の取得）



2024年秋頃竣工予定の上尾支店（パース図）

クイックカウンター導入による営業店業務改革

- ・クイックカウンター導入によりお客さま自身が行員のサポートにより入出金を行うセミセルフスタイルへ転換
- ・2024年度中に50店舗への導入を計画し、次世代型店舗へ移行
- ・事務の本部集中化なども検討し、お客さまの利便性向上と業務効率化を目指す



異業種・他行とのアライアンス

地域のお客さまにメリットのある業務提携や他行とのアライアンスには、積極的に取り組んでまいります。



業務提携の活用

● 事業承継・M&Aに関する広域連携

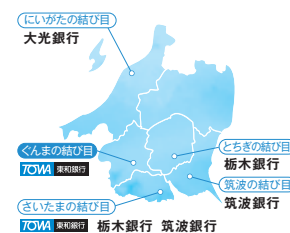
2022年6月に当行は、事業承継に不安を抱える個人事業主や小規模企業に対して、ワンストップでのM&Aを通じた事業承継を目的として、地元応援型M&Aサービス「ぐんまの結び目」を創設しました。当初からの株式会社栃木銀行、株式会社筑波銀行との連携に加え、2024年5月には株式会社大光銀行の「にいがたの結び目」とも連携し、より広域の情報連携に基づいた、お客さまへの提案が可能となっております。

● SBIとの戦略的業務提携

2020年10月、当行とSBIグループは、お客さま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ました。

共同ファンドの運営によりお客さまへの資本性資金の供給やSBIグループが持つデジタル技術とノウハウの提案など、様々な取組みに繋げております。

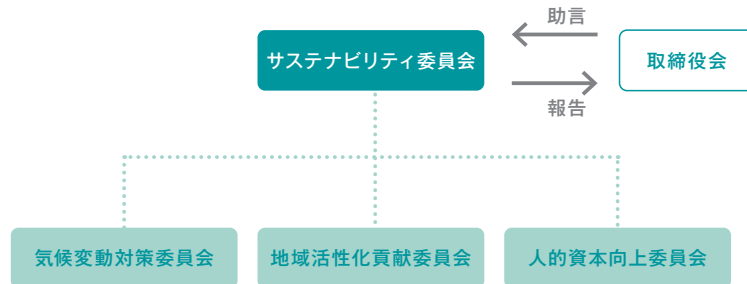
広域連携のイメージ図



SDGsの推進

「東和銀行SDGs宣言」（2019年4月公表）、「サステナビリティ基本方針」（2022年3月公表）等に基づき、サステナビリティに関するガバナンス体制の整備やお客さまに対する各種施策、当行自身のSDGs達成の取組みなどを進めてまいります。

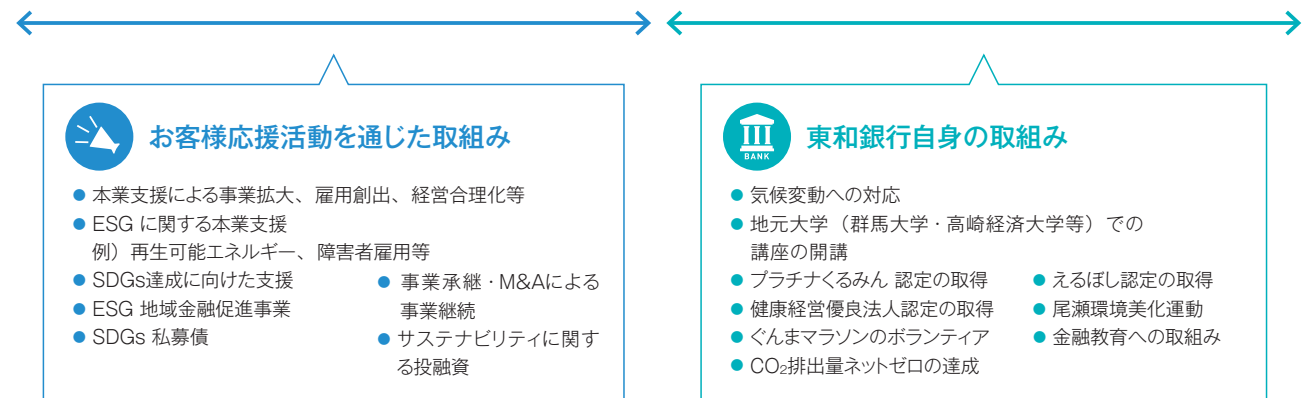
サステナビリティに関する体制



● 体制面の整備

- ☑ TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に沿った開示を進めると共に、気候変動対応等に関する対応についてのガバナンス体制を整備
- ☑ サステナビリティ委員会を原則半期毎、その他必要に応じて随時開催し、課題や施策の進捗状況等について報告、取締役会の助言を受け各種施策の立案に生かす

東和銀行が積極的に取り組むセグメント



サステナビリティKPI

	As is	To be
	2024年3月末	2031年3月末
気候変動を含むサステナビリティに関連した投融資実績	783億円	3,000億円
CO ₂ 排出量の削減目標	37.84%	ネットゼロ

CO₂排出量ネットゼロに向けた「脱炭素ロードマップ」の策定

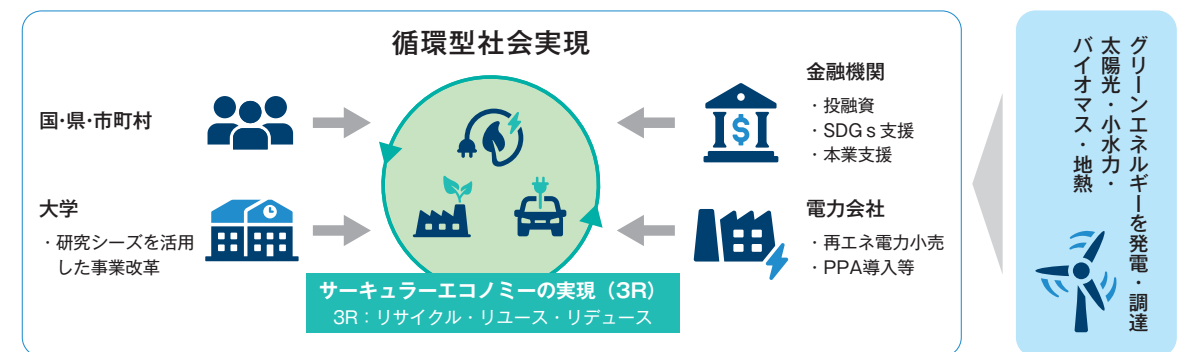
- ☑ 温室効果ガス削減のためロードマップを策定し、各種施策を企画しています。
- ☑ 気候変動を含むサステナビリティに関連した投融資目標を定め、サステナブルファイナンス推進やエコ住宅や電気自動車取得資金にかかる金利優遇等を通じて達成を目指します。

● 脱炭素ロードマップ



TOWA脱炭素コンソーシアム

当行が中心となり、2022年2月に脱炭素への取組みを希望するお客さまのサポートを目指し、「TOWA脱炭素コンソーシアム」を立ち上げました。2022年12月には3R（リサイクル・リユース・リデュース）によるサーキュラーエコノミー（循環型経済）の実現や会員企業の脱炭素に関する知見向上を目指した取組みなどを加え、勉強会などを開催しております。2024年度からは、会員向けに企業のCO₂排出量の可視化ツールを提供し、脱炭素経営に向けた支援を加速しております。



「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」については、下記URL及びHPをご参照ください。

URL： <https://www.towabank.co.jp/whatstowa/sdgs.html>



サステナビリティに関する考え方及び取組み 気候変動への

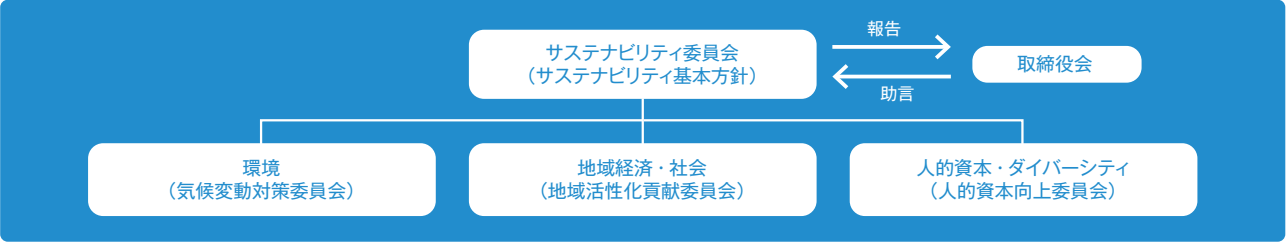
近年、世界的な異常気象や、大規模な自然災害による被害が甚大化しており、気候変動に関する対応は、重要な課題となっております。この気候変動への対応は、事業環境や経営そのものに大きな影響を及ぼす要素になりつつあり、当行は気候変動や環境問題への対応強化に向けた取組みとして、2021年10月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同を表明しております。

ガバナンス

当行は、TCFD提言に沿った開示を進めると共に、気候変動に関する対応や重要事項をサステナビリティ委員会で協議を行い、その内容を取締役会へ報告する体制を整備しております。

サステナビリティ委員会は、委員長を頭取、副委員長を総合企画部担当役員、委員を常務会出席役員で構成しております。

サステナビリティ委員会の下部組織として、気候変動を含む環境分野を「気候変動対策委員会」、地域産業の振興など地域経済・社会分野を「地域活性化貢献委員会」、人財力の強化など人的資本・ダイバーシティ分野を「人的資本向上委員会」で討議を行った上で、サステナビリティ委員会を原則半期毎、その他必要に応じて随時開催し、課題の協議、施策の企画立案などサステナビリティに関する事項について議論を深めております。



戦略

当行は、「東和銀行SDGs宣言」及び「サステナビリティ基本方針」に基づき、お客さま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。

今後とも、持続可能な社会の実現に向けて、気候変動への対応を含む環境保全を重要な経営課題として位置付けており、機会及びリスクの両面から取組みを進めてまいります。

炭素関連資産

当行の与信残高に占める炭素関連資産のうち電力・エネルギーセクター向けエクスポージャー（※水道事業再生可能エネルギー発電事業を除く）の割合は、2024年3月末時点で**0.32%**となっております。



機会とリスク

区分	想定される影響	時間軸
機会	再生可能エネルギー事業等のグリーンファイナンスや脱炭素・低炭素化への移行を促進するトランジションファイナンスなどに取り組み、地域やお客さまをサポートしてまいります。	短期～長期 (5～30年)
物理的リスク	気候変動による自然災害等の発生により、資産や事業活動に影響を受けるお取引先に対する信用リスクの増大や、当行営業店舗等の被災によるオペレーショナルリスクの発生を想定しております。	中期～長期 (10～30年)
移行リスク	気候関連の規制強化や脱炭素に向けた技術革新の進展等により、事業活動に影響を受けるお取引先に対する信用リスクの増大等を想定しております。	短期～長期 (5～30年)

シナリオ分析

物理的リスクは、気候変動に関する政府間パネル（IPCC）が公表しているシナリオを参照の上、代表的な気候変動シナリオに基づき、2050年までのシナリオ分析を実施しました。分析結果については一定の前提による試算であることから、引き続き、シナリオ分析等の向上及び精緻化に取り組んでまいります。また、移行リスクは国際エネルギー機関（IEA）等が公表しているシナリオを参照するなど、実施方法等を検討してまいります。

対応とTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への取組状況

物理的リスクに関する分析結果

リスク事象	担保不動産毀損額	営業停止による財務影響
シナリオ	IPCC（気候変動に関する政府間パネル）RCP2.6シナリオ（2℃シナリオ）、RCP8.5シナリオ（4℃シナリオ）	
分析対象	不動産担保徴求先（住宅ローン等を除く事業性貸出先の建物）	群馬県、埼玉県を中心とした当行営業地域
分析内容	水災に伴う不動産（建物）担保の損壊による与信関係費用の増加に関する分析	水災に伴う生産及び営業関連施設等の損壊や事業停止による与信関係費用の増加に関する分析
分析期間	2050年までに100年に1度規模の洪水発生による累積損害期待額を算出	
リスク指標	担保毀損による与信コスト	売上減少に伴う債務者区分の悪化による与信コスト
分析結果	4℃シナリオ：最大で16億円の増加	4℃シナリオ：最大で14億円の増加

※1：国土交通省ハザードマップ「治水経済調査マニュアル」に基づき、対象物件の浸水深を計測し、浸水深に応じた被害額を算出。

※2：IPCCとは、人為起源による気候変化、影響、適応及び緩和の方策に関し、科学的、技術的、社会経済学的な見地から包括的な評価を行うことを目的として、国連環境計画（UNEP）と世界気象機関（WMO）により設立された組織。

※3：RCPとは、代表温度経路シナリオのことで概要は以下の通り。

シナリオ名	シナリオ概要
RCP2.6	将来の気温上昇を2℃以下に抑えるという目標のもとに開発された排出量の最も低いシナリオ
RCP8.5	2100年におけるGHG（温室効果ガス）排出量の最大排出量に相当するシナリオ

リスク管理

気候変動に関連するリスクを当行の事業・財務に影響を及ぼす重要なリスクとして認識し、当行における「リスク管理の基本方針」に基づいて管理する体制の構築に努めてまいります。

気候変動対策及び持続可能な社会実現の観点から、環境や社会に対して影響を与える可能性のある投融資について、「サステナビリティに配慮した投融資の基本方針」を策定しております。

指標と目標

当行は、温室効果ガス削減への取組強化のため、「TOWA脱炭素コンソーシアム」による地産地消のグリーンエネルギー等を活用し、CO₂排出量の削減目標として2030年度までにCO₂排出量ネットゼロを目指してまいります。

CO₂排出量の削減目標と実績

CO ₂ 排出量削減 (2013年度比較)	目標	2024年3月末
2030年度 (2031年3月末)	ネットゼロ	3,775tCO ₂ (削減率37.84%)

※省エネ法の定期報告書に準拠して集計したScope1（直接的排出）、Scope2（間接的排出）基準 2013年実績（基準年）：6,074（t-CO₂）⇒ 2024年3月末：3,775（t-CO₂）。

気候変動を含むサステナビリティに関連した投融資目標

投融資実行額累計	目標	2024年3月末
2030年度 (2031年3月末)	3,000億円	783億円

「サステナビリティ基本方針」、「サステナビリティに配慮した投融資の基本方針」については、下記URL及びHPをご参照ください。

URL：<https://www.towabank.co.jp/whatsnew/sus.pdf>

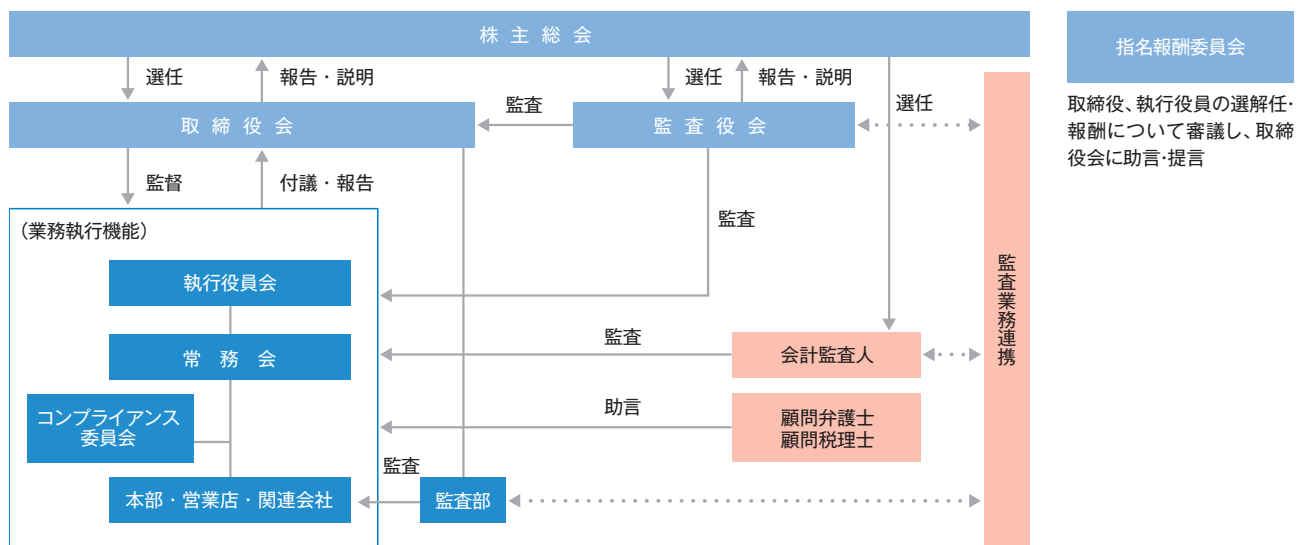
コーポレートガバナンス

当行では、2024年4月からスタートした新中期経営計画「TOWA Future Plan I」に基づき、「真の資金繰り支援」及び「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」の実践により、地域のお客さまの持続的な発展に貢献すると共に、当行の企業価値向上を目指しております。また、サステナブルな地域社会の実現のため、金融仲介機能を最大限発揮すると共に、「TOWAお客様応援活動」を通じて、様々な社会課題の解決に取り組みます。こうした課題解決を図る人材を育成するために、人的資本向上に向けた取組みを強化すると共に、ビジネスモデルを支える態勢として、コーポレート・ガバナンスの強化を重要課題の1つと捉え、当行の継続的な企業価値の向上に努めております。

当行は監査役会設置会社制度を採用しており、4名の監査役を選任しております。監査役の4名は、当行での業務経験豊富な常勤監査役2名、また公認会計士と税理士による社外監査役2名で構成されております。取締役会には監査役全員が、常務会には常勤監査役が出席し、意思決定のプロセスならびに業務執行状況の経営監視を行い、監査の透明性及び実効性が確保され、経営監視機能が十分に発揮されているものと判断しております。

社外取締役については、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頂くことにより、意思決定プロセスの透明性と適切性を確保するため、2007年6月から1名、2010年6月から2名、2020年6月から3名を選任しており、現在3名とも独立社外取締役となっております。

コーポレートガバナンス体制図



機関の内容

取締役会

取締役については、2007年10月に、役員の倫理基準となる「役員倫理規程」を制定すると共に、2007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、2008年6月の定時株主総会で任期を2年から1年に短縮しております。取締役8名のうち独立社外取締役を3名（うち女性1名）選任し、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頂き、取締役会における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。

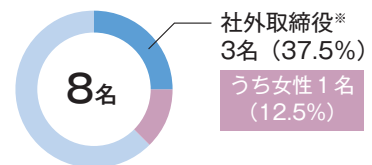
監査役会

監査役については、独立性の確保が必要であることから、臆することなく適切に取締役会に意見できる役付役員経験者や社外の第三者を含めて、現在、法定員数を上回る4名（社外監査役2名うち女性1名）を選任しております。社外監査役2名のうち1名は財務・会計に識見を有している公認会計士を、もう1名は企業会計実務に精通した税理士を選任しております。

監査役は、取締役会・常務会等に出席し必要に応じて意見を述べることや、各種決裁文書を閲覧・検証するなど、会計監査のみならず業務監査を的確に実施し経営の監視・牽制機能の発揮に努めております。

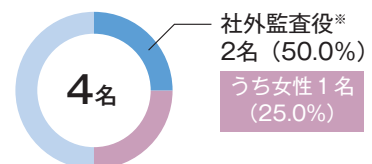
また、監査役の経営監査態勢の強化を図るため、監査役室を設置し、監査役補助員を1名配置しているほか、監査役の員数が欠けた場合に備え、2012年度から補欠監査役を選任しております。

取締役会の構成



※社外取締役はすべて独立社外取締役

監査役会の構成



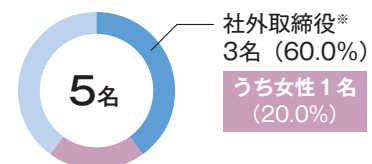
※社外監査役はすべて独立社外監査役

指名報酬委員会

当行は、取締役、執行役員の指名・報酬等に関する手続きの公正性・透明性・客観性の強化を図るため、取締役会の諮問委員会として社外取締役（3名）及び代表権のある取締役（2名）で構成する「指名報酬委員会」を設置しております。

指名報酬委員会は、独立社外取締役が議長である委員長を務め、独立社外取締役が過半数を占め、独立性・客観性を高めております。また、指名報酬委員会の権限・役割は取締役（社外を含む）、執行役員の選任・解任に関する事項、代表取締役の選定・解職に関する事項、取締役（社外を含む）、執行役員の報酬（ストックオプションを含む）に関する事項等について審議を行っております。

指名報酬委員会の構成



※社外取締役はすべて独立社外取締役

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施行の監督に専念できる体制となっております。

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。

内部統制システムの整備状況

当行では、取締役会が業務執行を決定し取締役の職務の執行を監督します。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執行役員会、常務会を置いております。監査役は、取締役会、執行役員会、常務会、支店長会議等、経営の重要会議や報告会に出席し、意見・具申できることとしております。

子会社においても、業務の決定及び執行に関する適正を確保するため、取締役会と監査役を設置しております。監査部は、業務運営が業務分掌及び職務権限に従って適正に行われるよう、独立した立場から監査を実施し、子会社に対しても、独立した立場から監査を実施しております。

内部監査及び監査役監査の状況

当行では、監査部による監査を通して、内部管理体制の強化を図り銀行組織の機能の充実を図っております。監査部は、営業店監査担当9名、本部監査担当8名の体制をとり、各部門のコンプライアンス遵守状況やリスクに関する管理状況等について、諸法令や行内規程等との整合性や有効性を検証すると共に、業務活動や運営、マネジメント等が正しく収益を上げる態勢になっているかを、経営目線を持って検証・評価し、その状況を取締役に報告しております。監査役、会計監査人、内部監査部門は、情報交換、意見交換を随時実施する中で、相互の連携を深め監査の実効性確保に努めております。

会計監査の状況

業務を遂行した公認会計士の氏名、所属する監査法人名は以下の通りです。

公認会計士の氏名		所属する監査法人名
業務執行社員	大辻 竜太郎 森 直子	PwC Japan有限責任監査法人

当行の会計監査業務に係る補助者は、公認会計士8名、その他16名であります。

コーポレートガバナンス

取締役及び監査役のスキルマトリックス一覧

	氏名	担当する委員会				経験・専門性									
		取締役会	指名報酬委員	コンプライアンス委員会	監査役会	企業経営／経営戦略	法務／コンプライアンス	リスク管理	財務／会計	営業	企業審査／経営改善	市場運用	人事・総務／人財開発	IT／デジタル	ESG／サステナビリティ
取締役	江原 洋	●		●		●	●	●	●	●	●		●		
	櫻井 裕之					●	●	●		●	●		●	●	
	北爪 功					●		●		●	●		●		●
	鈴木 信一郎					●				●		●		●	
	岡部 晋					●		●	●	●			●		●
	水口 剛 社外 独立		●			●	●		●				●		●
	大西 利佳子 社外 独立					●		●		●			●	●	●
	丸山 彬 社外 独立					●	●	●			●				
監査役	橋本 政美				●	●	●	●	●		●				
	櫻田 宣之					●	●	●		●	●				
	加藤 真一 社外 独立					●			●		●		●		
	齋藤 純子 社外 独立					●			●		●		●		

※上記一覧表は、取締役及び監査役が有するすべての経験・専門性を表すものではありません。

社外役員の選任理由及び期待される役割の概要

氏名	選任の理由
社外取締役 水口 剛	高崎経済大学の学長を務めており、環境省グリーンファイナンス検討会座長、金融庁サステナブルファイナンス有識者会議座長、インパクトコンソーシアム会長を務めるなど、豊富な経験と幅広い識見を有しております。特にこうした専門的な経験や知見から様々な助言・課題提起を行い、取締役会における意思決定機能や監督機能の実効性の強化に貢献し、適切な役割を期待できるものと判断し、社外取締役に選任いたしました。なお、同氏は社外役員以外の方法で直接企業の経営に関与した経験はありませんが、上記理由により社外取締役としてその職務を適切に遂行できると判断しております。
社外取締役 大西 利佳子	金融機関での業務経験やプロフェッショナル人材紹介会社の経営者として、金融機関やコンサルティング会社へのプロ人材の紹介、及び事業会社経営層の人材評価、採用戦略など豊富な経験と幅広い識見を有しております。こうした知見を活かして特に会社経営者としての観点から様々な助言・課題提起を行い、取締役会における意思決定機能や監督機能の実効性の強化に貢献し、適切な役割を期待できるものと判断し、社外取締役に選任いたしました。
社外取締役 丸山 彬	弁護士として高い見識及び法務全般に関する専門的知見を有しております。特に、企業法務、金融法務に関しては、専門的知見により幅広く活躍しております。こうした観点から様々な助言・課題提起を行い、取締役会における意思決定機能や監督機能の実効性の強化に貢献し、適切な役割を期待できるものと判断し、社外取締役に選任いたしました。なお、同氏は直接企業の経営に関与した経験はありませんが、上記理由により社外取締役としてその職務を適切に遂行できると判断しております。
社外監査役 加藤 真一	公認会計士として経営全般における豊富な経験と幅広い識見を有しております。こうした経験や識見を引き続き当行の経営の監査に活かしていただくため、社外監査役に選任しております。
社外監査役 齋藤 純子	国税局の要職を務め、豊富な経験、幅広い識見を有しております。また、税理士として企業会計実務にも精通しており、こうした経験や識見を当行の経営の監査に活かして頂くため、社外監査役に選任いたしました。なお、同氏は社外役員以外の方法で直接企業の経営に関与した経験はありませんが、上記理由により社外監査役としてその職務を適切に遂行できると判断しております。

取締役会の実効性評価 実施時期：2024年3月

当行では、取締役会の機能が適切に機能しているかを検証し、問題点の改善を図ることで実効性をさらに高めていくことを目的として取締役会実効性評価アンケートを実施しております。

実効性評価アンケートは、取締役及び監査役全員を対象として心理的安全性を確保すべく無記名方式のアンケートとしております。結果については分析・評価を行った上で取締役会に報告し、改善に向けた議論に繋げております。

実施時期	2024年3月
アンケート項目	①取締役会の構成について 4項目 ②取締役会の運営について 15項目 ③取締役会におけるガバナンスについて 5項目 ④総論 1項目

2023年度取締役会実効性評価アンケートの主な意見

- 充実した内容の議論ができています。
- より深度ある監督機能を発揮すべく、社外取締役・社外監査役が、執行役員や部長、支店長などと意見交換する機会を充実させることが重要である。
- 取り巻く環境が大きく変化する中、当行の10年先、20年先の姿を議論する時間をこれまで以上に確保する必要がある。
- 取締役会のさらなる機能強化に向けて、取締役会外における役員相互のコミュニケーションの機会を今まで以上に増やすべきである。

役員の報酬制度

取締役の報酬は1988年6月29日開催の第83回定時株主総会で決議された限度額25百万円(月額)と定めております。また、ストック・オプションの報酬額として取締役（社外取締役を除く）に対して2021年6月24日開催の第116回定時株主総会で決議された年額60百万円の範囲内と定めております。

2023年度の報酬等の内容は、社外取締役を除く取締役4名105百万円であり、ストック・オプション費用20百万円が含まれております。

「取締役の報酬に関する方針」について

- 取締役の個人別報酬等（非金銭報酬を除く）の額の決定に関する方針に基づき取締役の固定報酬は、役割や責任に応じて決定する。固定報酬は月次で支給する。
- 非金銭報酬（株式報酬型ストック・オプション）は社外取締役を除く取締役に割り当てる。新株予約権個数は役職位別の配分とする。
- 固定報酬と株式報酬型ストック・オプションの割合について固定報酬は一定であるが、株式報酬型ストック・オプションである非金銭報酬は、割当日において算定された公正価額を基準として決定する。固定報酬は約8割、株式報酬型ストック・オプションは約2割を目安とする。
- 個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項及び個人別報酬（ストック・オプションを含む）に関する事項は、社外取締役及び代表権のある取締役に構成された指名報酬委員会で審議し、取締役会で決定する。

ストック・オプション

取締役（社外取締役を除く）及び執行役員に対しては、その報酬と企業価値を反映した株価などの連動性を高めることによって、当該役員の中長期的な業績の向上と企業価値向上に対する貢献意欲を高め、企業価値の持続的発展を意識した株主重視の経営を推進するため導入したものです。一方、社外取締役や監査役については取締役（社外取締役を除く）や執行役員の職務執行の監督を行うことを通じて企業価値の向上に貢献すると考えることから、その貢献を直接に株価に関連づけることは困難であると判断し、対象から外しております。

コーポレートガバナンス
役員一覧

(2024年6月27日現在)

代表取締役頭取執行役員
江原 洋



代表取締役副頭取執行役員
櫻井 裕之



取締役（社外取締役）
大西 利佳子
重要な兼職
株式会社コトラ 代表取締役
株式会社ベルパーク 社外取締役
株式会社キーストン・パートナーズ 社外取締役
マテリアルグループ株式会社 社外取締役（監査等委員）
株式会社マキュリアホールディングス 社外取締役



取締役（社外取締役）
丸山 彬
重要な兼職
丸山法律事務所 副所長
（弁護士）



取締役専務執行役員
北爪 功



取締役常務執行役員
鈴木 信一郎



常勤監査役
橋本 政美



常勤監査役
櫻田 宣之



取締役常務執行役員
岡部 晋
重要な兼職
東和カード株式会社 取締役
東和リース株式会社 取締役



取締役（社外取締役）
水口 剛
重要な兼職
高崎経済大学 学長・副理事長



監査役（社外監査役）
加藤 真一
重要な兼職
税理士法人加藤会計事務所
代表社員
カネコ種苗株式会社 社外監査役
（公認会計士）



監査役（社外監査役）
齋藤 純子
重要な兼職
齋藤純子税理士事務所 代表
（税理士）



執行役員	常務執行役員	執行役員	執行役員	執行役員	執行役員	執行役員	執行役員
	和佐田 高久	石関 達也	飯島 裕司	土方 正彦	佐藤 敬史	松本 政治	眞下 尚磯

コンプライアンス（法令等遵守）

金融機関は、一私企業という立場を超えた高い公共性を有し、信用秩序の維持、預金者の保護、金融の円滑化、そして経済・社会の発展に貢献しなければならないという社会的責任を負っております。

その使命を果たしていくためには、法令やルールの遵守はもちろん社会規範に反することのない公正で誠実な業務を運営し、広く信用・信頼を確立していくことが不可欠です。

当行では、法令やルール等を厳格に遵守するといったコンプライアンスを経営の重要課題の1つと位置付け、常に高い倫理観をもって行動するための態勢の確立と基本的な姿勢が組織に定着するよう取り組んでおります。

コンプライアンス態勢

コンプライアンスに関する統括部署を「コンプライアンス統括部」とし、あわせて、「コンプライアンス責任者」を本部各部及び全営業店に配置しております。また、各セクションの横断的な組織として「コンプライアンス委員会」を設置し、コンプライアンスの徹底を図っております。

更に、不正行為やルール違反などの事故の未然防止に向け、コンプライアンス相談窓口を設け、内部牽制機能の強化に努めております。

また、2006年制定のコンプライアンスに関する基本方針を明文化した「コンプライアンス規程」に基づき、法令等遵守意識のさらなる高揚を図り、内部管理体制の一層の充実・強化に取り組んでおります。

コンプライアンス意識の向上

当行は、2006年7月に行員の遵守すべき行動規範として「コンプライアンス宣言」を制定するなど、従来から行員一人ひとりが社会規範に則った行動をするよう意識づけを行ってきました。更に、行員として守らなければならない法令、規定やマナー等について解説した「法令遵守の手引き」を全行員へ配付し、常に手元において行動の指針とすると共に、毎年策定するコンプライアンス実践計画に基づく研修等を通じて、法務知識の向上と遵法精神の徹底に努めております。

労働問題の再発防止に向けた取り組み

1. ハラスメントを許さない組織風土の醸成

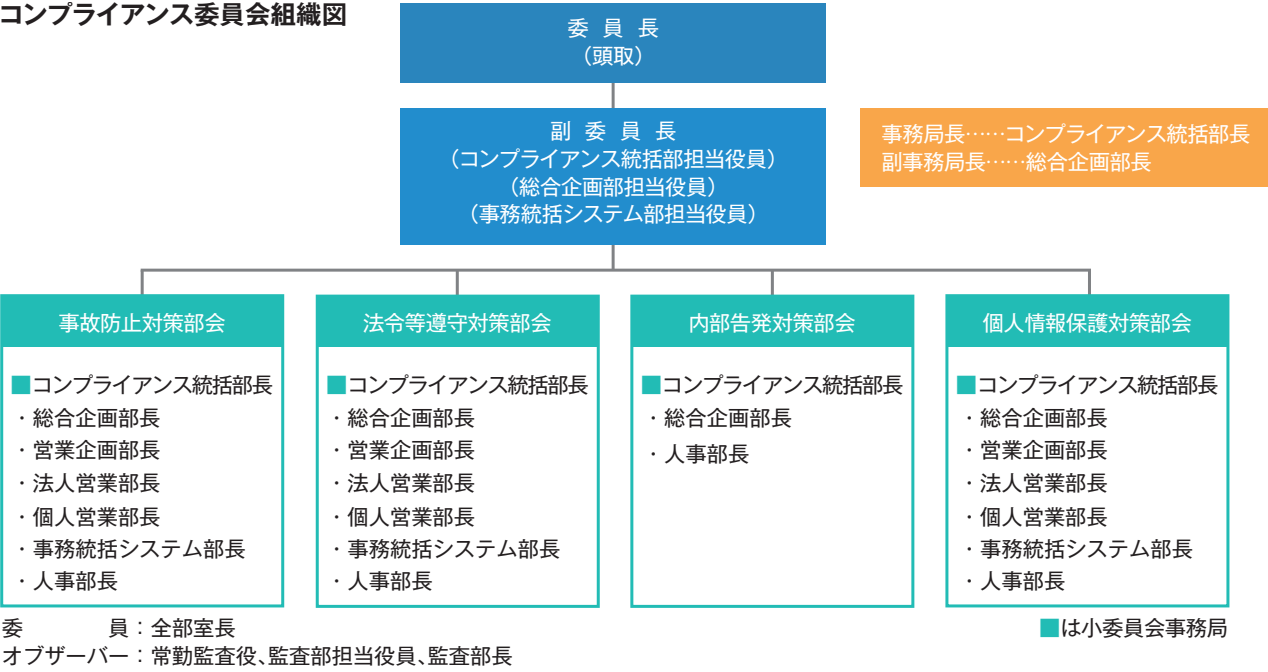
頭取から全行員向けに「ハラスメント行為等のない安全で働きやすい職場づくりに取り組む方針」を表明し、また支店長会議での徹底や全行員に対するハラスメント研修等を継続的に実施し、一人ひとりの人格や尊厳を尊重する意識の醸成に努めております。また、業務面では推進業務に偏重していた本部による営業店訪問での指導から、人材育成、職場環境に亘る営業店訪問時の確認へと変更しており、加えて業務の目標設定では、本部主導で決めるのではなく、営業店が実態に合わせて自主的に目標を設定する仕組みとしております。

2. 風通しの良い職場環境づくり

人事部や法人営業部の担当者が営業店訪問時に職場環境やハラスメントの有無についてのヒアリングによる職場環境のチェックを行うと共に、従業員組合独自でも銀行とは違う立場で渉外関連行員向けに労働実態についてアンケート調査を実施しており、加えて監査部による結果を経営側と共有することで、行員にとって働きやすい環境であるよう配慮しております。

3. 若手行員に対するフォロー体制の構築

人材育成プログラムを活用した若手行員に対する研修体制を整備し、また、若手行員の育成方法を従来の結果重視からプロセス重視に変更しております。加えて、融資案件の本部相談制度を変更し、本支店が一体となったフォロー体制を整備しております。特に経験の浅い若い行員などがスムーズに案件相談ができるよう、本部行員による指導等、本部サポートを実施しております。



当行が契約している銀行法上の指定紛争解決機関について

2010年10月1日、消費者保護の要請の高まり等を受け、簡易、迅速に金融商品・サービスに関する苦情処理・紛争解決を行うための枠組みとして金融ADR制度が開始されました。

当行では、行内の対応では苦情等の解決を図ることができない場合や、お客さまから要望のある場合、その他適切と認められる場合には、お客さまに金融ADR制度における指定紛争解決機関として「一般社団法人 全国銀行協会」を紹介し、迅速・簡便・柔軟な紛争の解決に努めております。

当行が契約している銀行法上の指定銀行業務紛争解決機関

一般社団法人 全国銀行協会

連絡先：全国銀行協会相談室

電話番号：0570-017109または03-5252-3772

受付時間：月曜日～金曜日（銀行休業日を除く）9：00～17：00まで

マネー・ローダリング及びテロ資金供与防止対策について

マネー・ローダリング及びテロ資金供与（以下マネロン等）対策に関するガイドライン（以下ガイドライン）を踏まえ、組織全体の管理態勢整備に向け、マネー・ローダリング等対策委員会を設置し、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」の制定や「各種預金取引規定集」の改定等、諸施策を進めております。

また、行員向けにマネロン等に係る研修の実施や認定資格の取得を奨励しています。

今後につきましても、「ガイドライン」に基づき「3線防御」態勢（営業店・本部管理部門・監査部門）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。

反社会的勢力に対する基本方針

当行は、公共の信頼を維持し、社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力との関係を遮断するため、以下の通り基本方針を宣言し、これを遵守します。

- 取引を含めた一切の関係遮断
- 資金提供等の禁止
- 組織としての対応
- 外部専門機関との連携
- 有事における民事と刑事の法的対応

利益相反管理体制について

当行は、当行または当行のグループ会社とお客さまの間、並びに、当行または当行のグループ会社のお客さま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（概要をホームページに掲載しています）に従い、お客さまの利益が不当に害されることのないよう利益相反取引の管理に取り組んでおります。

株主・投資家とのコミュニケーション

経営の透明性を高めるため、また、当行の財務状況や経営戦略について、あらゆるステークホルダーの皆さまに理解を頂くと共に、コミュニケーションを通じて、より経営の実効性を高めることを目的として、株主・投資家の皆さまとの対話を積極的に実施しております。

年間スケジュール



株主・投資家との対話

株主・投資家の皆さまとの建設的な対話が、当行の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の実現に繋がるとの考えのもと、対話を積極的に行っております。6月には、決算説明会IRを開催し、財務状況や経営戦略に関する対話を実施しております。説明会は多くの機関投資家に参加頂けるようオンラインでも同時配信するほか、開催後は当行HPに動画及び資料を掲載しております。



従業員との対話

当行では現場の行員と役員の対話に取り組んでおり、若手行員から支店長まで階層別に「頭取と行員の懇談会」を毎年開催しています。懇談会での意見交換により、現場の生の声を経営に活かすことで、職場環境の改善や各種施策に繋げています。



お客さまとの対話

2月には、当行のお客さまで組織する、「東和新生会」会員向けに、当行の活動やお客さまに対する支援活動への理解に向けて、当行の現状や足元の取組みをご説明する機会を設けております。そのほか、例年開催するビジネス交流会には全役員が参加し、来場したお客さまとコミュニケーションを積極的に取るなど、経営陣がお客さまの声を聞く機会を積極的に設けております。



企業情報

プロフィール（2024年3月31日現在）

創立	1917年6月11日
本店所在地	群馬県前橋市本町二丁目12番6号
代表電話番号	027-234-1111
ホームページURL	https://www.towabank.co.jp/
資本金	386億円
発行済株式総数	4,468万株（普通株式 3,718万株 第二種優先株式 750万株）
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場 証券コード番号 8558
総資産	2兆3,951億円
預金	2兆1,534億円
貸出金	1兆5,795億円
店舗数	91店舗（群馬県36 埼玉県41 東京都8 栃木県3） （その他インターネット支店1及び振込専用支店2）
店舗外ATMコーナー	75ヶ所
従業員数	1,229人



株式情報

大株主

①普通株式

（2024年3月31日現在）

株主の氏名又は名称	当行への出資状況	
	持株数（千株）	持株比率（％）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	4,217	11.39
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	3,084	8.33
株式会社日本カストディ銀行（信託口4）	1,483	4.01
東和銀行従業員持株会	940	2.54
関東建設工業株式会社	411	1.11
株式会社群馬銀行	394	1.06
都丸 卓治	390	1.05
SBI地銀ホールディングス株式会社	371	1.00
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	355	0.95
株式会社ヤマト	351	0.94

（注）1. 大株主は、上位10名の状況を表示しております。
2. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しております。
3. 持株比率は、発行済株式の総数から自己株式数を減じた株式数を基準に算出し、小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。

②第二種優先株式

（2024年3月31日現在）

株主の氏名又は名称	当行への出資状況	
	持株数（千株）	持株比率（％）
株式会社整理回収機構	7,500	100.00

所有者別状況

①普通株式

（2024年3月31日現在）

区 分	株式の状況（1単元の株式数100株）								単元未満株式の状況（株）
	政府及び地方公共団体	金融機関	金融商品取引業者	その他の法人	外国法人等		個人その他	計	
株主数（人）	—	22	35	991	97	10	8,609	9,764	—
所有株式数（単元）	—	102,410	13,727	92,551	39,457	45	122,138	370,328	147,473
所有株式数の割合（％）	—	27.65	3.70	24.99	10.65	0.01	32.98	100.00	—

（注）1. 自己株式175,401株は「個人その他」に1,754単元、「単元未満株式の状況」に1株含まれております。
2. 「その他の法人」の欄には、株式会社証券保管振替機構名義の株式が4単元含まれております。

②第二種優先株式

（2024年3月31日現在）

区 分	株式の状況（1単元の株式数100株）								単元未満株式の状況（株）
	政府及び地方公共団体	金融機関	金融商品取引業者	その他の法人	外国法人等		個人その他	計	
株主数（人）	—	1	—	—	—	—	—	1	—
所有株式数（単元）	—	75,000	—	—	—	—	—	75,000	—
所有株式数の割合（％）	—	100.00	—	—	—	—	—	100.00	—

ふ れ あ い バ ン ク

