

経営戦略

■ 経営強化計画「プランフェニックスⅢ」の概要と実績

当行は、地域密着型金融の推進によるお客様支援の実践により、従来実施してきたリレーションシップバンキングの取組みをさらに深化させ、「お客様支援活動」を全行的、継続的な取組みとして実践していくとともに、当行の現場力を発揮する体制を強化し、更なる地域経済の活性化と、地元中小企業の持続・発展に地域金融機関として貢献するために、平成24年4月から平成27年3月までの3年間の強化期間とする経営強化計画「プランフェニックスⅢ」を策定し、「地域から頼られる銀行」を目指して、全役職員が一丸となって全力で取り組んでおります。

基本方針：「地域密着型金融の推進によるお客様支援の実践」
 目指すべき経営ビジョン：「地域から頼られる銀行」

業務運営体制（チャンネル）に関する戦略

- 地域密着型金融の推進によるお客様支援の実践に向けた活動強化
 - お客様支援活動…お客様に対する本業支援の全行的、継続的な取組み
 - TOWAお客様応援活動
 - 成長分野支援活動
 - 事業承継・相続等相談支援活動
 - 海外進出等支援活動
 - 知的財産等支援活動
 - コンサルティング機能の発揮
- 営業店サポート体制の強化（業務企画機能、融資審査体制の強化）

預金、貸出、有価証券運用及び預かり資産（バランスシート等）に関する戦略

- 顧客ニーズに基づく預金戦略
- コンサルティング機能の発揮による貸出戦略
 - お客様の本業支援の積極的な取組みによる中小企業貸出の推進
- 安定的な資金収益確保に向けた有価証券運用戦略
- 顧客ニーズに即した預かり資産戦略とアフターフォロー体制の充実

効率化戦略

- 人的資源の効率的活用（最適な人員配置、女性の涉外業務登用）
- 効率的な営業経費の検討

責任ある経営体制の確立

- 業務執行に対する監査・監督体制の強化
- リスク管理体制の強化
- 法令等遵守態勢の強化

経営基盤の強化
 地域密着型金融の推進

「プランフェニックスⅢ」の目標と実績

項目	24/3期	25/3期	25/9期	26/3期	26/9期		27/3期
	計画始期	実績	実績	実績	計画	実績	計画
コア業務純益（億円）	106	109	55	113	53	51	107
業務粗利益経費率（%）（注）1.	63.17	60.50	60.17	58.99	60.45	62.03	60.03
中小規模事業者等向け貸出残高（億円）（注）2.	5,768	5,919	6,019	6,161	6,005	6,282	6,055
上記貸出残高の総資産に対する比率（%）	31.53	31.42	31.17	31.68	31.83	31.41	32.03
預金（億円）	16,740	17,341	17,712	17,711	17,320	18,106	17,340
貸出金（億円）	12,499	12,793	12,888	13,025	12,919	13,109	13,009

（注）1. 業務粗利益経費率＝（経費－機械化関連費用）÷業務粗利益

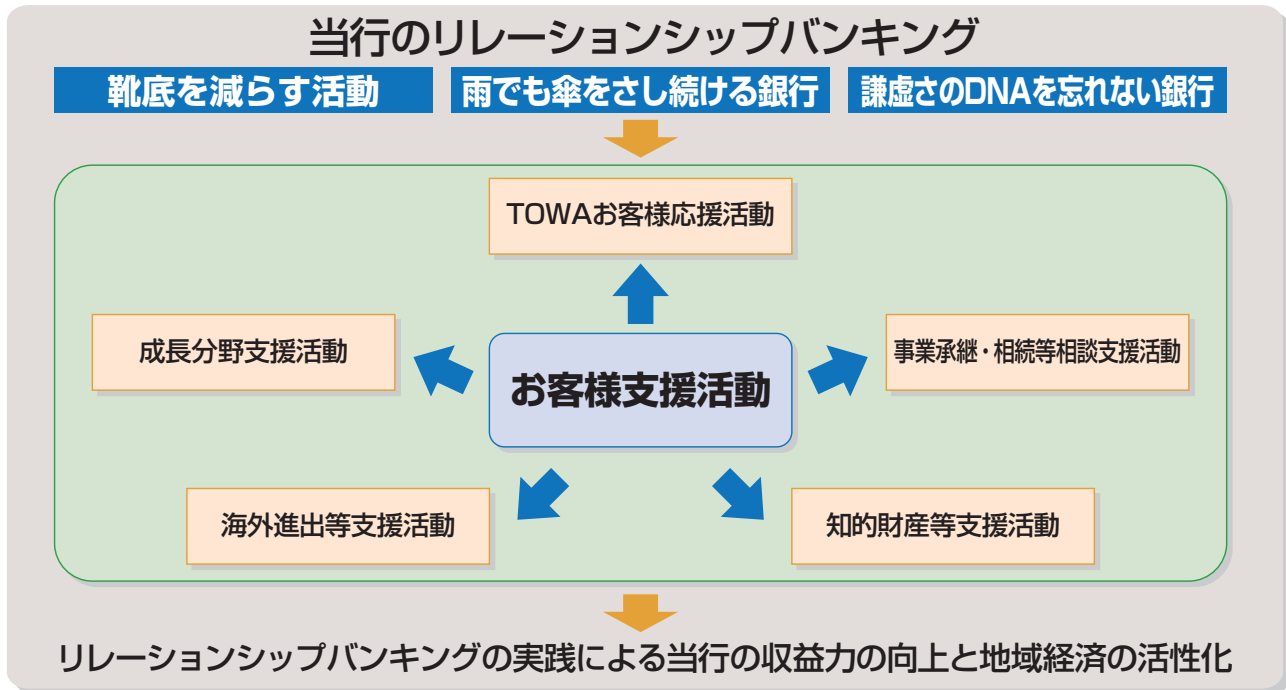
2. 中小規模事業者等向け貸出とは、銀行法施行規則第19条の2第1項第3号ハに規定する別表第一における中小企業等から個人事業者以外の個人を除いた先に対する貸出で、かつ次の貸出を除外しております。
 政府出資主要法人向け貸出及び特殊法人向け貸出、土地開発公社向け貸出等、大企業が保有するSPC向け貸出、当行関連会社向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

■お客様支援活動

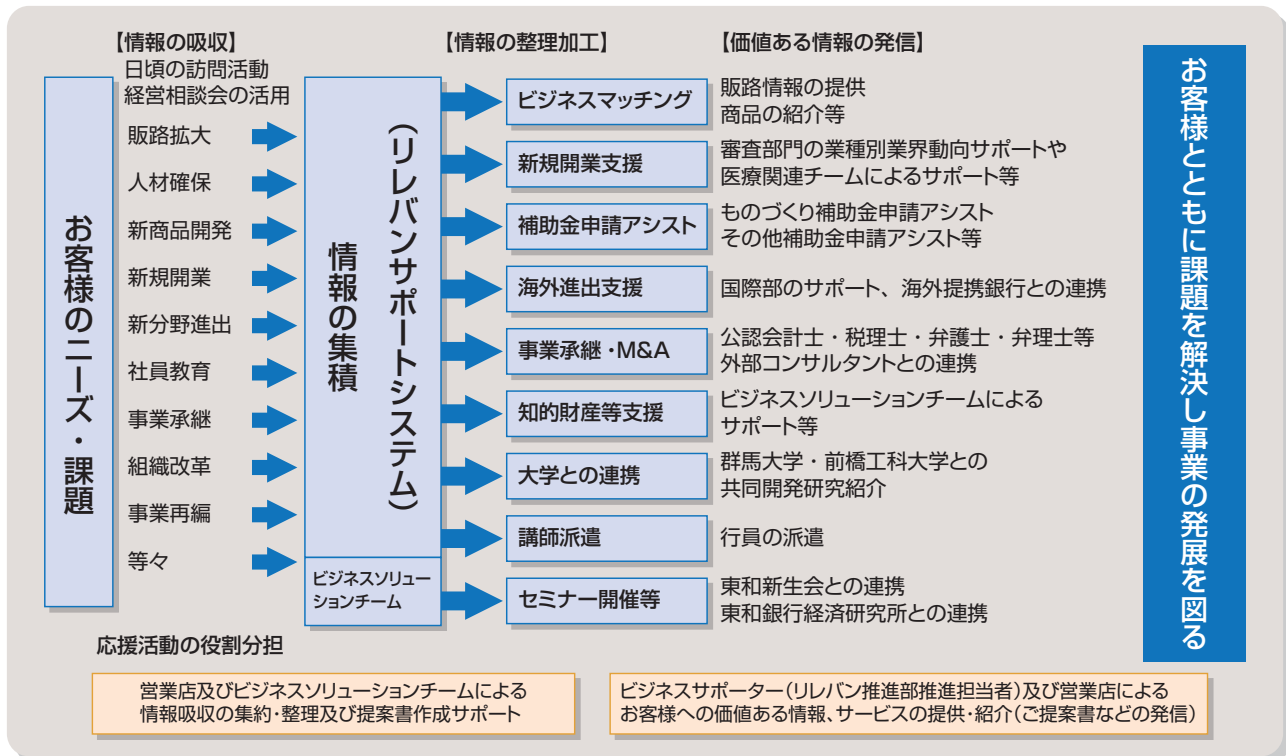
当行は、TOWAお客様応援活動をはじめとして、成長分野支援活動、事業承継・相続等相談支援活動、海外進出等支援活動、知的財産等支援活動等、お客様の本業支援に積極的に取り組んでおります。

お客様の本業支援の実施

当行は、「靴底を減らす活動」、「雨でも傘をさし続ける銀行」、「謙虚さのDNAを忘れない銀行」をモットーとして、お客様の本業支援に全行的・継続的に取り組み、お客様との強固なリレーションシップを築き上げてまいります。



<TOWAお客様応援活動イメージ図>



お客様支援活動の取組み状況について

1. TOWAお客様応援活動

(1) 取組事項

- ・行内間のビジネスマッチングなどによる販路拡大支援や新規開業支援等に加え、群馬大学や前橋工科大学、北関東産官学研究会等との技術連携によるマッチング支援等により、お客様の収益力強化につながる本業支援に取り組んでおります。
- ・ビジネス交流会を開催し、出展企業が自社製品・技術のPR・商談を行うとともに、各種相談・商談場所を設置し、個別での相談・商談の機会を設け、お客様の新たなビジネスチャンスにつながる橋渡しを行っております。
- ・他行（筑波銀行・栃木銀行）との連携により、工業・食品・観光などの経済連携を図り、広域なビジネスマッチング支援を積極的に取り組んでおります。

(2) 取組実績（平成24年4月～平成26年9月）

・ビジネスマッチング件数	商談 6,662件、成約 656件、成約率 9.8% (平成24年度 商談 1,411件、成約 181件) (平成25年度 商談 1,969件、成約 278件) (平成26年9月期 商談 3,282件、成約 197件)
・群馬大学との共同開発研究	提案先 66社、打合せ中 14社、共同研究開始 9社
・前橋工科大学との共同開発研究	提案先 18社、打合せ中 4社、共同研究開始 2社
・ものづくり補助金申請	申請支援 482社、採択 215社
・創業補助金申請	申請支援 76社、採択 23社
・円高エネルギー補助金申請	申請支援 4社、採択 4社
・小規模事業者活性化補助金申請	申請支援 8社、採択 3社
・人材育成事業補助金申請	申請支援 9社、採択 9社
・関東経済産業局や北関東産官学研究会との連携	大手企業との技術連携の紹介 73社
・大手食品系バイヤーとの商談	商談 135社、取引成約 14社
・大手工業系バイヤーとの商談	商談 48社、取引成約 3社
・「食の魅力」（第二地銀協会後援）における食品系バイヤーとの商談	商談 26社、取引成約 5社
・「群馬がん治療技術地域活性化総合特区」に伴う融資に対する利子補給申請	申請支援 5社、採択 5社
・ビジネス交流会の実施	平成26年11月5日群馬県前橋市にて開催 出展企業143社、来場者1,660人 (筑波銀行・栃木銀行の食品産業を中心とした取引先各5社が参加)

<第11回東和新生会ビジネス交流会>



2. 成長分野支援活動

(1) 取組事項

- ・今後、更なる成長と地域の雇用創出が見込まれる医療・介護・福祉分野への支援として平成24年4月に医療関連チームを設置し、外部医療専門コンサルタントとの連携を図った中、新規開業支援や経営相談、事業支援等に積極的に取り組んでおります。
- ・平成25年4月より営業店の副支店長が、医療・介護に特化した新規融資訪問を開始し、医療チームと連携した中、成長分野に対する支援活動を積極的に取り組んでおります。

(2) 取組実績（平成24年4月～平成26年9月）

・医療関連チームによる新規融資	63先56億円 (平成24年度 28先36億円、平成25年度 25先14億円、平成26年9月期 10先5億円)
・営業店副支店長による新規融資	258件67億円 (平成25年度 170件48億円、平成26年9月期 88件18億円)

3. 事業承継・相続等相談支援活動

(1) 取組事項

- ・公認会計士・税理士・弁護士等の外部専門家との連携による経営相談会を開催し、事業承継・相続等の相談に対し、助言・指導等の支援を行っております。
- ・東和新生会において、若手経営者及び後継経営者を対象に、外部講師による後継経営者のための実践経営学を学ぶ「次世代経営塾」を開講しております。

(2) 取組実績（平成24年4月～平成26年9月）

- ・事業承継支援 145先（平成24年度61先、平成25年度53先、平成26年9月期31先）
- ・経営相談会の開催 55回（平成24年度19回、平成25年度24回、平成26年9月期12回）
- ・経営相談会における事業承継・相続等に関する相談件数 87先（平成24年度29先、平成25年度37先、平成26年9月期21先）
- ・「次世代経営塾」への参加者 平成24年度 30名、平成25年度 26名、平成26年度 24名

4. 海外進出等支援活動

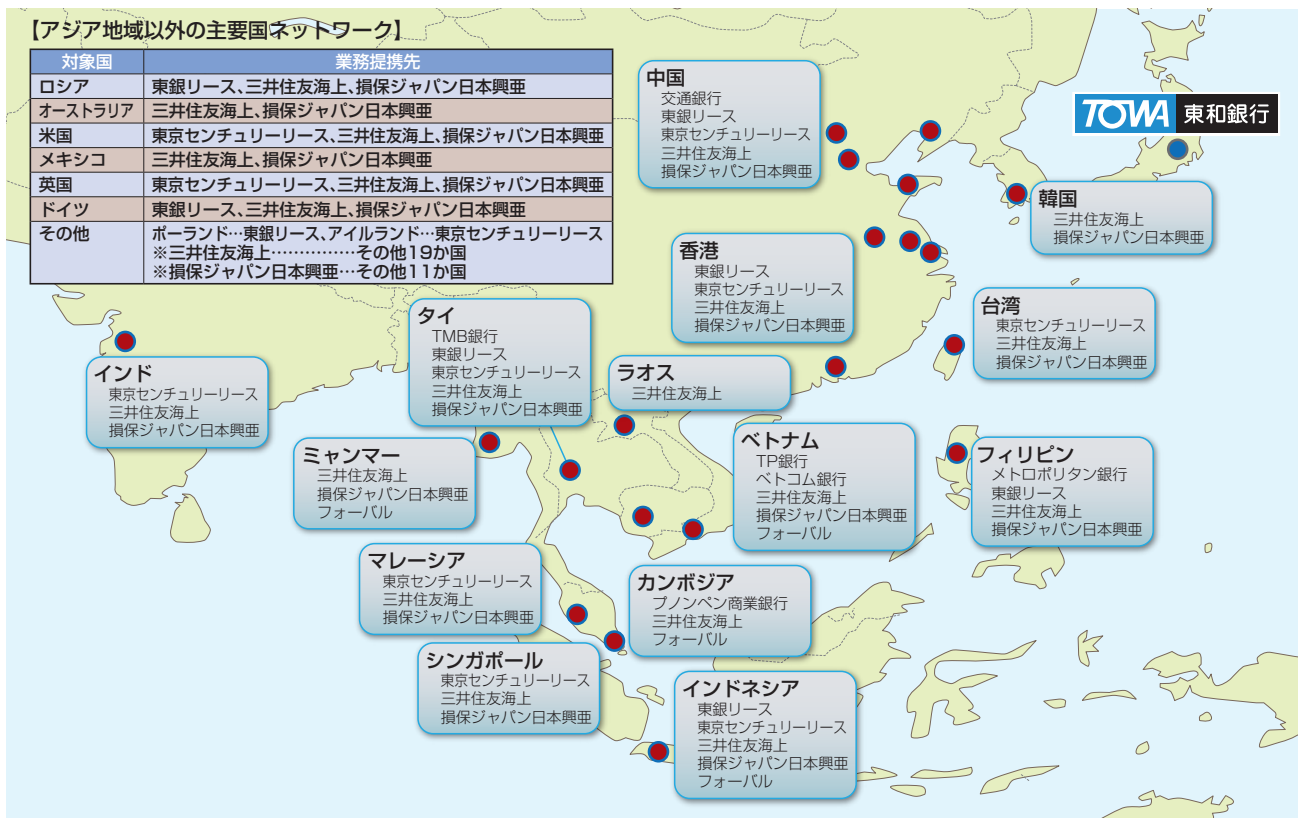
(1) 取組事項

- ・「海外展開一貫支援ファストパス制度」への参加、海外金融機関やリース会社との業務提携、JICA（国際協力機構）、JBIC（国際協力銀行）、JETRO（日本貿易振興機構）等の政府系機関との連携により情報収集力等の強化を図り、お客様の海外進出先でのニーズに対する支援を行っております。
- ・現地金融取引に関する情報提供や口座開設等支援のため、業務提携先の海外金融機関とリース会社や政府系機関にお客様の紹介を行い、お客様の個別ニーズにお応えしております。
- ・「スタンドバイ・クレジット制度」や「海外直接貸出（クロスボーダー・ローン）」の取扱いを開始し、お客様及びお客様の海外現地法人等が海外での資金調達を円滑に行える体制としております。
- ・外部コンサルタントとの連携を活用したお客様向けセミナーの開催など海外進出等支援体制の強化に努めております。

(2) 取組実績（平成24年4月～平成26年9月）

- ・海外進出に係る情報提供 200件（平成24年度51件、平成25年度115件、平成26年9月期34件）
- ・個別紹介実績 102件（平成24年度18件、平成25年度55件、平成26年9月期29件）
- ・各種制度申請支援 JICA（国際協力機構）4件、JETRO（日本貿易振興機構）12件
- ・「スタンドバイ・クレジット制度」の利用 平成26年9月期 1件
- ・「海外直接貸出（クロスボーダー・ローン）」の利用 平成26年9月期 1件

<海外業務提携先ネットワーク>



<アジア地域における業務提携機関の国別海外支援業務一覧>

対象国	提携機関	提携内容(提供サービス)				対象国	提携機関	提携内容(提供サービス)			
		情報提供	金融取引 (預金/融資)	リース/保険	セミナー等			情報提供	金融取引 (預金/融資)	リース/保険	セミナー等
中国	交通銀行	○	○	—	○	インドネシア	フォーバル	○	—	—	○
	東銀リース、東京センチュリーリース	○	—	○	○		[インドネシアネガラ銀行]	—	○(注)	—	—
	三井住友海上、損保ジャパン日本興亜	○	—	○	○		東京センチュリーリース	○	—	○	○
タイ	TMB銀行	○	○	—	○	マレーシア	三井住友海上、損保ジャパン日本興亜	○	—	○	○
	東銀リース、東京センチュリーリース	○	—	○	○		[CIMB銀行]	—	○(注)	—	—
	三井住友海上、損保ジャパン日本興亜	○	—	○	○	東京センチュリーリース	○	—	○	○	
	[バンコク銀行]	—	○(注)	—	—	シンガポール	三井住友海上、損保ジャパン日本興亜	○	—	○	○
カンボジア	フノンペン商業銀行	○	○	—	○	[ユナイテッドオーバーシーズ銀行]	—	○(注)	—	—	
	三井住友海上	○	—	○	○	ミャンマー	三井住友海上、損保ジャパン日本興亜	○	—	○	○
ベトナム	フォーバル	○	—	○	○	フォーバル	○	—	—	○	
	TP銀行	○	○	—	○	ラオス	三井住友海上	○	—	○	○
	ベトコム銀行	○	○	—	○	インド	東京センチュリーリース	○	—	○	○
	三井住友海上、損保ジャパン日本興亜	○	—	○	○	三井住友海上、損保ジャパン日本興亜	○	—	○	○	
フィリピン	フォーバル	○	—	○	○	韓国	三井住友海上、損保ジャパン日本興亜	○	—	○	○
	[ベト-イン銀行]	—	○(注)	—	—	[KB国民銀行]	—	○(注)	—	—	
	東銀リース	○	—	○	○	香港	東銀リース、東京センチュリーリース	○	—	○	○
インドネシア	三井住友海上、損保ジャパン日本興亜	○	—	○	○	三井住友海上、損保ジャパン日本興亜	○	—	○	○	
	メトロポリタン銀行	○	○	—	○	台湾	東京センチュリーリース	○	—	○	○
	東銀リース、東京センチュリーリース	○	—	○	○	三井住友海上、損保ジャパン日本興亜	○	—	○	○	

(注) 日本政策金融公庫との間で締結した「スタンドバイ・クレジット制度」に基づくもの

5. 知的財産等支援活動

(1) 取組事項

- ・ 当行の主要営業地域である群馬・埼玉地区は、ものづくりについて高い技術力を有する中小企業が多いことから、群馬大学・前橋工科大学や弁理士、専門コンサルタント等との連携を図った中、特許等知的財産に関する手続き支援を行っております。

(2) 取組実績 (平成24年4月～平成26年9月)

- ・ 創成国際特許事務所と連携した申請支援 取引先2社

6. 新たな支援活動

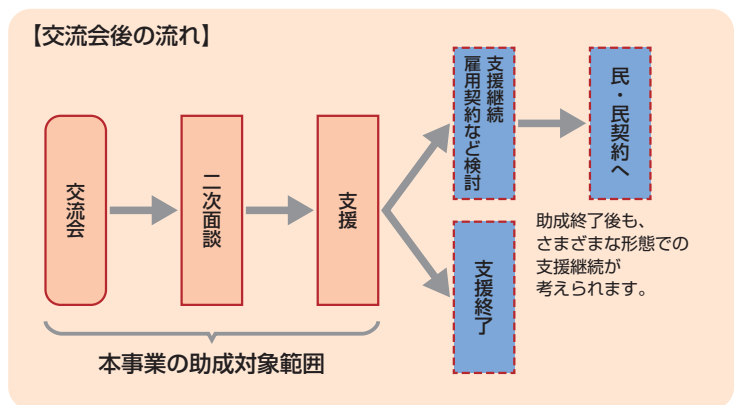
<新現役交流会>

(1) 取組概要

同交流会は、関東経済産業局との連携により、大手企業を退職した専門知識のある人材を当行お客様に紹介し、お客様の経営課題の解決を支援する取組みです(新現役を利用する事業者に対しては、利用料に補助があります)。

(2) 取組実績

- ・ 平成26年7月
「新現役交流会」の開催による大手企業OB紹介
面談先 20社、成約数 10社 (13名)



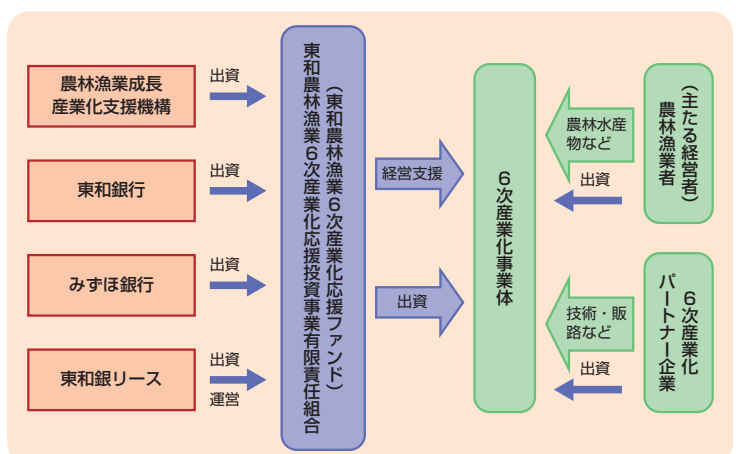
<農林漁業6次産業化ファンド>

(1) 取組概要

本ファンドは、農林漁業を営む事業者への6次産業化の提案や、パートナーとなる2次・3次産業事業者の紹介などにより、当該事業者の新たな事業機会の創出・付加価値の創造を支援し、国内外への販路拡大等、お客様の成長戦略を支援する取組みです。

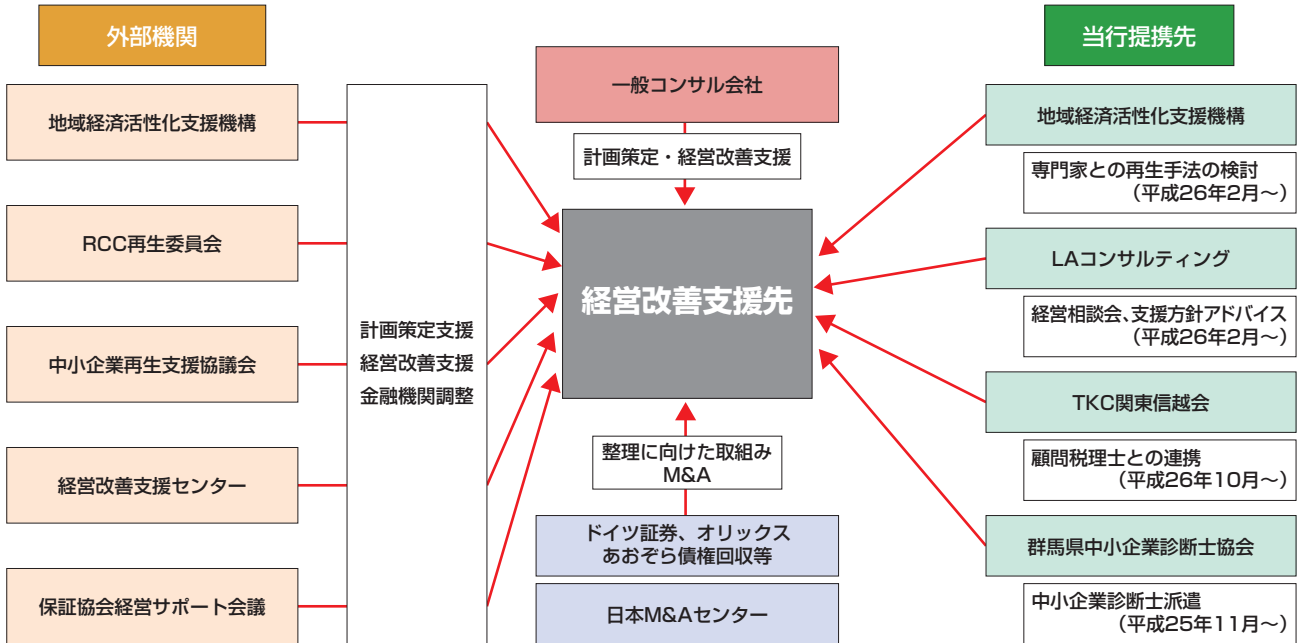
(2) 取組実績

- ・ 平成26年9月
「東和農林漁業6次産業化応援ファンド」を設立



■ 経営改善・事業再生支援

< 経営改善・事業再生支援における外部機関との連携 >



< 外部機関の活用状況等 >

(単位: 先)

外部機関名	22年度	23年度	24年度	25年度	26年9月期
中小企業再生支援協議会	7	9	20	19	6
経営改善支援センター	—	—	—	15	7
地域経済活性化支援機構	1	0	0	1	1
東日本震災機構	—	—	1	0	0
外部専門家 (コンサルタント等)	9	10	2	23	10
事業再生子会社 (東和フェニックス株)	0	0	4	0	0
保証協会経営サポート会議	—	—	2	28	15
群馬県中小企業診断士協会	—	—	—	5	1
合 計	17	19	29	91	40

< 事業再生等に向けた取組状況 >

(単位: 先、百万円)

取組手法	22年度	23年度	24年度	25年度	26年9月期
事業再生ファンドへの出資件数 (金額)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
事業再生ファンドを活用した支援件数 (金額)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
デット・エクイティ・スワップ (DES) 件数 (金額)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	1 (6)
デット・デット・スワップ (DDS) 件数 (金額)	0 (0)	0 (0)	1 (172)	3 (1,989)	1 (400)
DIPファイナンス件数 (金額)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	1 (9)
債権放棄 (全部又は一部) 件数 (金額)	0 (0)	1 (1,873)	1 (27)	0 (0)	3 (535)
債権譲渡件数 (金額)	0 (0)	0 (0)	2 (2,112)	0 (0)	1 (289)