

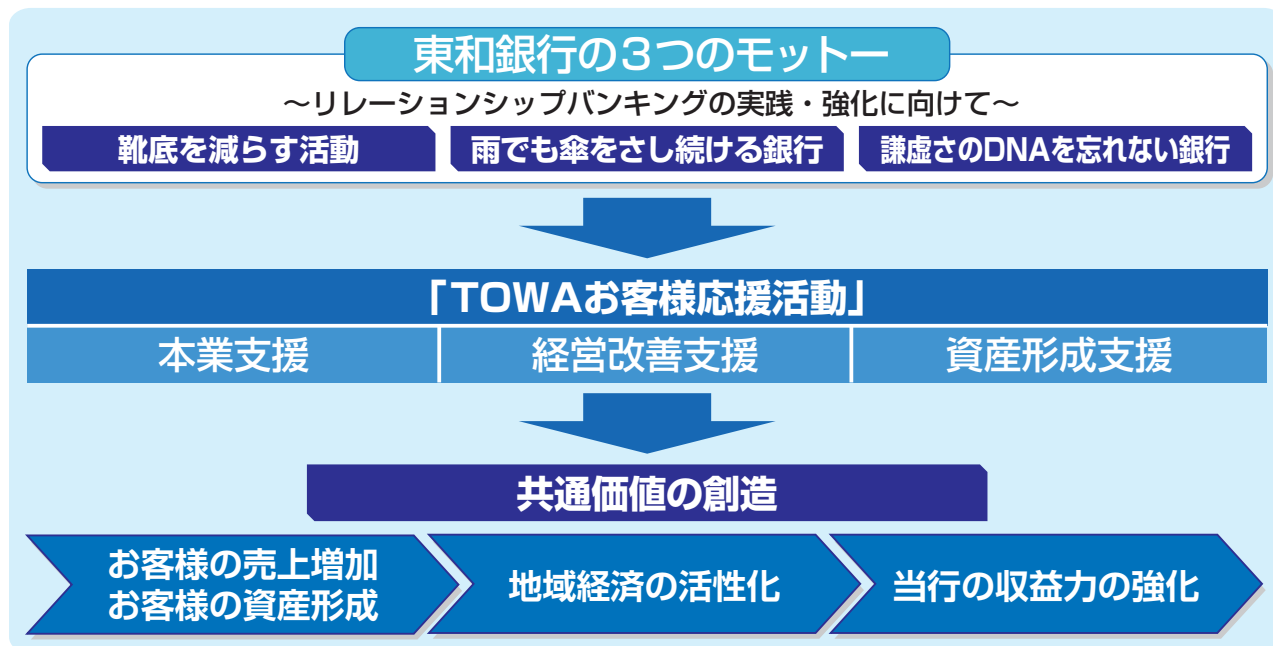
# 経営戦略

## ■経営強化計画「プランフェニックスⅣ」の概要と実績

当行は、前経営強化計画「プランフェニックスⅢ」において、当行のビジネスモデルを「『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』の3つをモットーとして、『TOWAお客様応援活動』に取り組み、お客様の「売上増加」や「経営課題を解決」することにより、お客様の発展と地域経済の活性化を図ることで当行の収益力の向上を目指す」と定め、全役職員が一丸となって取り組んでまいりました。

平成27年6月に策定した新たな経営強化計画「プランフェニックスⅣ」（計画期間：平成27年4月～平成30年3月）は、引き続き、お客様の本業支援と経営改善・事業再生支援を両輪とする「TOWAお客様応援活動」を営業推進の中心に据えるとともに、新たに、お客様の「資産形成支援」を加えた三本柱として取り組んでまいります。

### ビジネスモデル



### 経営戦略の概要

経営強化計画「プランフェニックスⅣ」は、「TOWAお客様応援活動」を更に強化するため、投信プロモーターの配置による渉外行員の本業支援活動時間の増大や、外部専門機関との連携強化、本部各部による営業店サポート態勢の拡充に取り組むとともに、BPRや営業店新端末の導入など、営業店事務の抜本的改革を進めております。また、ビジネスモデルを支える人材育成は重要であることから、新たな人材育成プログラムの制定による若手行員の業務習熟を加速させ、目利き能力の向上を図るほか、女性行員の更なる活躍促進に積極的に取り組んでまいります。

#### ビジネスモデル実践に向けた活動強化

- ・「TOWAお客様応援活動」
- ・支援ネットワーク拡充
- ・地域戦略

#### 本部機能の強化と営業店サポート態勢の拡充

- ・本部機能の強化
- ・営業店渉外機能の強化
- ・業務改革

#### 人材育成と活躍フィールド拡大

- ・目利き能力の向上
- ・若手行員の早期戦力化
- ・女性行員の活躍促進
- ・専任職行員の保有能力の発揮
- ・持続性のある組織の確立

#### 強固な経営基盤の確立

- ・預金の増強
- ・貸出金の増強
- ・手数料収入の増強
- ・有価証券・運用目的貸出
- ・営業経費の効率的活用

### 「プランフェニックスⅣ」の目標と実績

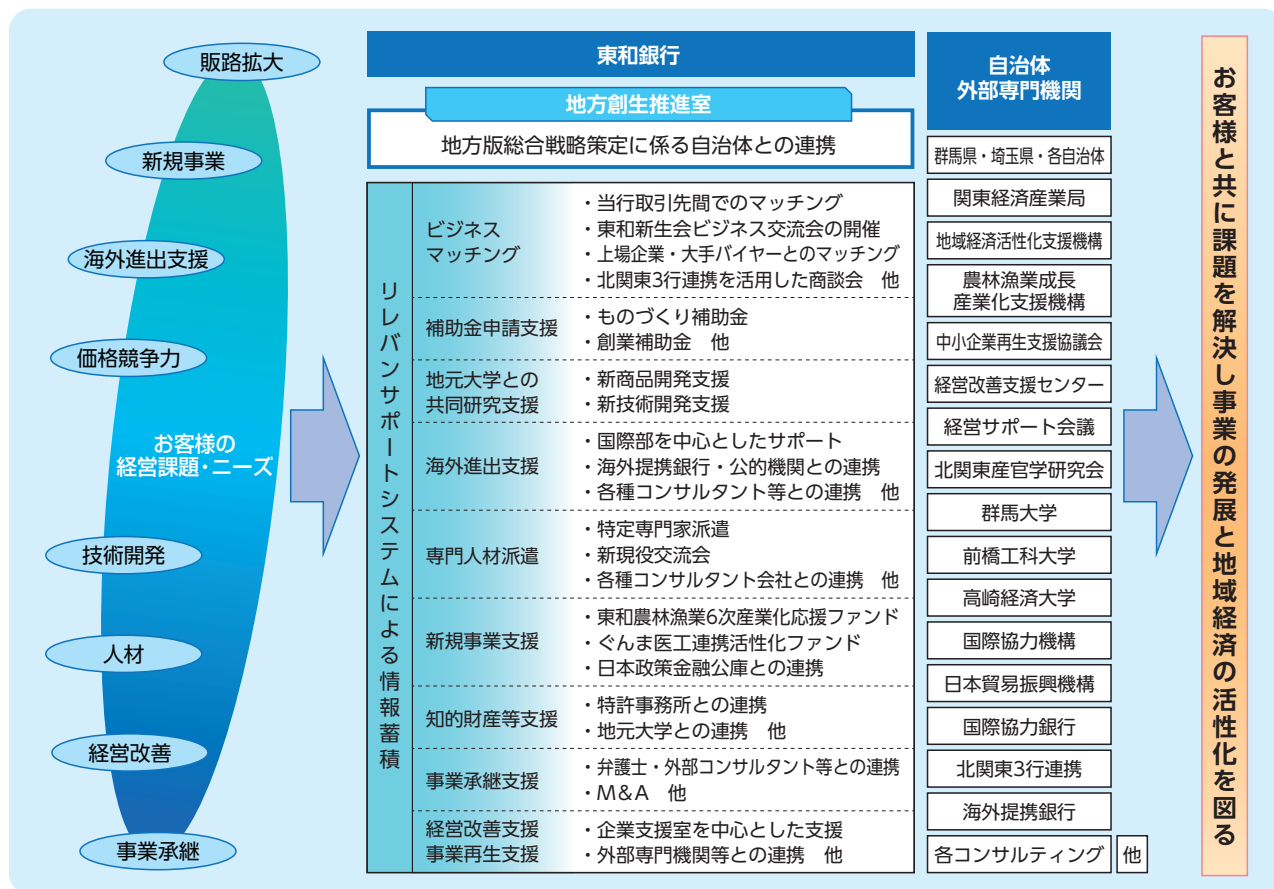
項目	27/3期	28/3期	29/3期	29/9期		30/3期
	計画始期	実績	実績	計画	実績	計画
コア業務純益（億円）	109	97	94	54	65	111
業務粗利益経費率（%）（注）1.	59.78	61.52	59.27	59.18	53.56	58.27
中小規模事業者等向け貸出残高（億円）（注）2.	6,432	6,683	6,958	6,757	7,031	6,822
上記貸出残高の総資産に対する比率（%）	31.25	30.89	30.94	31.55	30.54	31.71

（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

# 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、各種補助金申請支援、地元大学との共同研究支援、海外進出支援など、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・事業再生支援に全力で取り組み、お客様の事業の発展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。



経営戦略

## 中小企業の経営の改善及び地域の活性化のための取組みの状況

～お客様に対するコンサルティング機能の発揮及び地域の面的再生への積極的な参画～

### ■本業支援

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、各種補助金申請支援等により、お客様の売上増加や課題解決に向けた本業支援に取り組んでおります。

取組実績（平成27年4月～平成29年9月）

内容	ビジネスマッチング	
	平成27年4月～平成29年9月	実績累計
面談	12,024件	22,329件
成立	1,114件	1,950件

内容	提案活動	
	平成27年4月～平成29年9月	実績累計
提案	4,291件	6,180件
成果	651件	920件

支援内容	主な支援内容と実績		支援内容	実績	
	平成27年4月～平成29年9月	実績累計		平成27年4月～平成29年9月	実績累計
群馬大学との共同研究支援	紹介51社 研究開始10社	紹介122社 研究開始25社	「北関東産官学」 ビジネスマッチング	紹介292件 成立6件	紹介345件 成立8件
前橋工科大学との共同研究支援	紹介14社 研究開始4社	紹介35社 研究開始7社	大手食品系バイヤーとの商談	商談257件 成約21件	商談464件 成約38件
ものづくり補助金申請支援	申請1,467件 採択244件	申請1,949件 採択459件	大手工業系バイヤーとの商談	商談194件 成約13件	商談284件 成約17件
創業補助金申請支援	申請5件 採択1件	申請81件 採択24件	「食の魅力」 食品系バイヤーとの商談	商談42件 成約16件	商談68件 成約28件
「新現役交流会」	面談60社 成約40社42名	面談80社 成約48社53名	海外進出等支援	紹介108件	紹介249件

### <第14回東和新生会ビジネス交流会>

平成29年11月に開催した「第14回東和新生会ビジネス交流会」では、群馬県など各自治体に加え、群馬県産業支援機構、北関東産官学研究会、関東経済産業局、各地商工会議所の後援を受け、「広域連携協定」を締結している筑波銀行、栃木銀行の取引先企業28社を含め200社が参加し、2,150人の来場となりました。

本交流会では、出展企業の紹介ブースや個別商談会ブース、群馬県産業政策課や群馬・埼玉よろず支援拠点の支援相談ブース、群馬大学・前橋工科大学との共同研究相談ブース、関東経済産業局や中小企業基盤整備機構との補助金相談ブースなど、個別相談ブースのほか、大手工業系企業や大手食品系企業との個別商談ブースを設け、事業の拡大や経営課題の解決に向けた支援に取り組んでおります。



第14回東和新生会ビジネス交流会

### <地方創生『食の魅力』発見商談会2017>

第二地方銀行協会加盟30行が中心となり、平成29年6月に「地方創生『食の魅力』発見商談会2017」を開催いたしました。

本商談会は、地域銀行のネットワークを生かして地域の魅力を全国にPRすることで、お客様の販路拡大に取り組んだものです。

本年度は243社が出展し、「成果を生み出す商談会」として出展社の満足度の高い商談会となりました。



「食の魅力」発見商談会2017

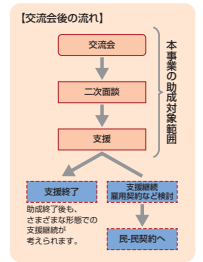
### <新現役交流会>

関東経済産業局と連携し、専門的な知識と経験を持つ大手企業のOBらと、お客様との橋渡しを行い、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）。

この交流会は、お客様と親密な信頼関係の構築を図り、取引の拡大に繋がることが期待されています。



東和銀行第4回新現役交流会



### 海外進出等支援

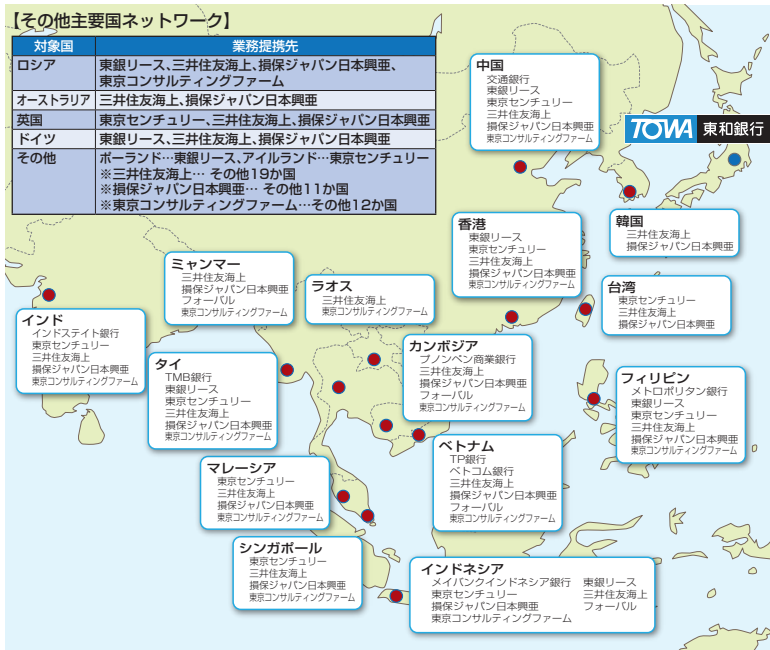
58ヶ国37機関とのネットワークを構築し、海外進出ニーズを持つお客様に対して、情報提供や現地専門家の紹介、インパクトローンやスタンバイクレジット、クロスボーダーローン、JBIC（国際協力銀行）との協調融資などの金融サービスの提供、輸出入に係るサポート等の支援を行っております。

外部コンサルタントとの連携や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。

主な提携先	
JICA(国際協力機構)	フロンベン商業銀行(カンボジア)
JETRO(日本貿易振興機構)	TP銀行(ベトナム)
メインバンクインドネシア銀行(インドネシア)	インドステイト銀行(インド)
JBIC(国際協力銀行)	パナメックス(メキシコ)
交通銀行(中国)	リース各社
TMB銀行(タイ)	損害保険各社
メトロポリタン銀行(フィリピン)	民間コンサルタント会社・商社・他

### <海外業務提携先ネットワーク>

【平成29年9月30日現在】





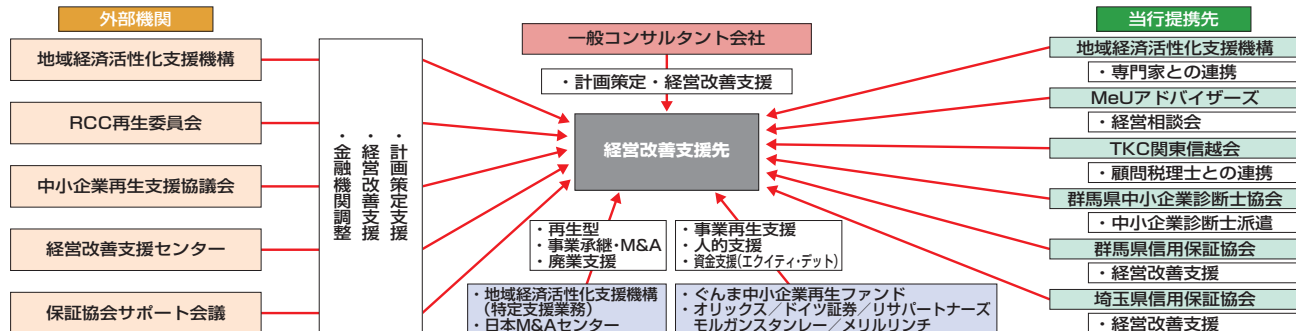
## ■経営改善・事業再生支援

### <中小企業の経営支援に関する取組方針>

当行は、地域金融機関として中小企業の金融円滑化に対して、従来から積極的に取り組んでまいりましたが、平成21年12月「中小企業金融円滑化法」が施行されたことから、「中小企業者等に対する金融の円滑化に関する基本方針」を定め、中小企業のお客様及び住宅ローンをご利用のお客様のサポート体制を強化し、お客様の経営改善支援等に取り組んでまいりました。この取組姿勢は、平成25年3月末の中小企業金融円滑化法の期限到来後も何ら変わりはありません。

当行はこれからも、「中小企業者等に対する金融の円滑化に関する基本方針」に則り、コンサルティング機能を十分発揮することで、金融の円滑化に一層取り組んでまいります。

### <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>

外部機関名	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年9月期	累計
中小企業再生支援協議会	7	9	20	19	15	4	13	4	91
経営改善支援センター	—	—	—	15	15	12	5	8	55
地域経済活性化支援機構（企業再生支援機構）	1	0	0	0	1	0	0	1	3
東日本震災機構	—	—	1	0	0	3	0	0	4
外部専門家（コンサルタント等）	9	10	2	23	34	44	41	40	203
事業再生子会社（東和フェニックス）	0	0	4	0	—	—	—	—	4
保証協会経営サポート会議（専門家派遣含む）	—	—	2	28	25	46	21	14	136
群馬県中小企業診断士協会	—	—	—	5	1	2	0	0	8
経営相談会（MeUアドバイザーズ）	51	71	70	85	67	87	95	43	569
合計	68	90	99	175	158	198	175	110	1,073

### <事業再生等に向けた取組状況>

取組手法	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年9月期	累計
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)	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)	2(216)	0(0)	0(0)	0(0)	2(216)
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)	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)	0(0)	1(181)	0(0)	6(2,742)
DIPファイナンス件数（金額）	0(0)	0(0)	0(0)	0(0)	2(149)	1(120)	6(243)	1(150)	10(662)
債権放棄（全部または一部）件数（金額）	0(0)	1(1,873)	1(27)	0(0)	3(732)	2(388)	3(47)	0(0)	10(3,067)
債権譲渡件数（金額）	0(0)	0(0)	2(803)	0(0)	2(281)	3(365)	0(0)	0(0)	7(1,449)

### <経営改善支援の取組実績>

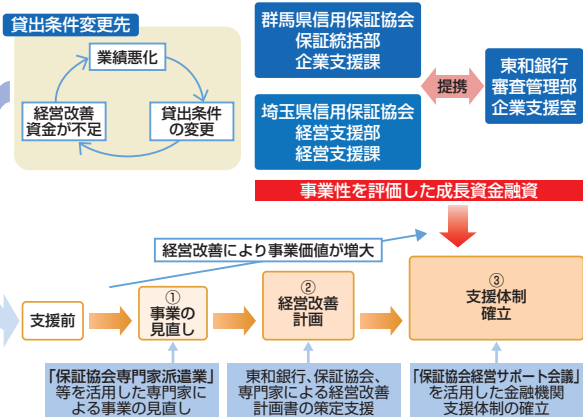
	27/3期		28/3期		28/9期		29/3期		29/9期		30/3期
	実績	実績	実績	実績	実績	実績	計画	実績	計画	計画	
創業・新事業開拓支援	52	53	44	50	60	57	60	57	60	60	
経営相談	974	3,519	3,172	3,363	1,000	2,613	1,000	2,613	1,000	1,000	
早期事業再生支援	42	38	47	34	50	54	50	54	50	50	
事業承継支援	18	78	102	100	20	75	20	75	20	20	
担保・保証に過度に依存しない融資促進	567	1,548	1,694	1,572	615	1,733	615	1,733	615	625	
合計（経営改善支援等取組数）	1,653	5,236	5,059	5,119	1,745	4,532	1,745	4,532	1,745	1,755	
取引先※1	14,105	14,816	15,023	15,378	14,600	15,620	14,600	15,620	14,600	14,700	
経営改善支援取組率（%）	11.72	35.34	33.68	33.29	11.95	29.01	11.95	29.01	11.95	11.93	

※ 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不動産・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。

### ■信用保証協会との提携

当行は、お客様の経営改善支援の更なる強化を図るとともに、事業の改善に資する資金を積極的に支援するため、平成29年1月に群馬県信用保証協会、同3月に埼玉県信用保証協会と、経営改善支援に係る業務の提携を行い、より深度ある適切な事業性評価に基づき、積極的に経営改善に繋がる資金の供給に取り組んでおります。



### ■事業性評価に対する取組み

当行では、ビジネスモデルの根幹を成す「TOWAお客様応援活動」を「事業性評価」と定義しています。さまざまなライフステージにあるお取引先企業の本業支援や経営課題の解決に向け、各種研修による人材育成や外部機関との連携などにより、事業内容や成長可能性を適切に評価する取組みを強化しています。

### ■「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、平成25年12月に経営者保証に関するガイドライン研究会が公表した「経営者保証に関するガイドライン」（公表後の改定内容を含む）を尊重し、お客様と保証契約を締結する場合、お客様から保証契約の見直しのお申し出があった場合、お客様から保証債務の整理を申し立てられた場合は本ガイドラインに基づき、適切な対応を行っております。平成29年度の取組実績は以下の通りです。

	平成29年4月～ 平成29年9月
新規に無担保で融資した件数（A）	1,142
保証契約を変更した件数	3
保証契約を解除した件数	29
新規融資件数（B）	6,594
新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合(A)/(B)	17.32%

※中小企業に対する件数を集計の対象としています。

### ■事業承継・M&Aへの取組み

高まる事業承継・M&A・企業成長ニーズに応えるため、公認会計士や税理士、弁護士等の外部専門家や外部機関との連携による事業承継・M&A等の支援を行っております。

## ■女性の活躍促進

### 女性の活躍フィールドの拡大

当行は従来より、男女の別や学歴にとらわれずに力を発揮できるよう、女性の活躍促進に取り組んできました。平成18年6月、女性行員を役付者に数多く登用するなど女性の活躍の場を広げる取組みが評価され、均等推進企業として群馬労働局長優良賞を受賞しました。

女性行員の職域拡大を図るため、平成17年4月から女性の短大卒業・高校卒業者の定期採用を実施し、平成24年4月からは、渉外業務へ女性行員の積極的な登用を行うとともに、審査部門などの基幹業務への配置を行っております。更に、群馬県内地域銀行として初めて女性の支店長を配置したほか、女性の常務執行役員と女性の社外取締役という複数の女性役員を選任するなど、女性の活躍推進に取り組んでおります。

平成26年11月には、働きがいのある職場づくりと女性行員の活躍支援を一層促進するため、男女共同参画推進委員会を新設いたしました。女性の活躍推進に向け、原則毎月1回討議を行っており、同委員会における検討結果を基に、女性行員の活躍促進と両立支援に向けた諸施策を実施しております。



### 次世代育成支援に関する行動計画

当行は、平成27年3月に策定した行動計画のもと、休業制度の拡充や子育て休暇の新設等、職員の仕事と育児の両立を図るために雇用環境の整備等に取り組んできた結果、平成29年6月、群馬労働局より「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」の認定を受けました。

また当行は、職員が仕事と子育てを両立させることができ、職員全員が働きやすい環境を作ることにより、全ての職員がその能力を十分に発揮できるようにするため、平成29年4月1日から平成31年3月31日までの2年間を計画期間とする、新たな行動計画を策定いたしました。



計画期間：平成29年4月1日～平成31年3月31日

#### 目標1

**男女とも育児休業取得率80%以上を維持する。**

<対策>平成29年度～

- 男女とも育児休業をより一層取得しやすい職場にするため、管理者に対し対象者の周知や取得への配慮を要請します。

#### 目標2

**仕事と育児・介護の両立を可能とする環境を整備する。**

<対策>平成29年度～

- 育児・介護の相談窓口を設置し職員へ周知します。
- 管理者への意識啓発や就業管理システムでの周知等により以下を取り組みます。
  - ①目標退行時間や定時退行日・週間を徹底し、所定外労働の削減に取り組みます。
  - ②計画年休やマイホリデー（制度休暇）の完全取得を目指し、有給休暇の取得促進に取り組みます。

### 女性の活躍推進に関する行動計画

当行は、女性の活躍推進への取組みを更に進めていくため、男女共同参画推進委員会で当行の女性活躍の状況把握と課題分析を行ってきました。そして、その結果に基づき、女性役付者・管理職比率と女性採用比率を上昇させることを目標とする、女性の活躍推進に関する行動計画を策定し、取り組んでいます。

計画期間：平成28年4月1日～平成30年3月31日

#### 目標1

**女性役付者（係長以上）比率を20%以上にする。**

- 平成29年3月末実績 18.8%

**女性管理職（課長以上）比率を15%以上にする。**

- 平成29年3月末実績 15.7%

#### 目標2

**女性採用比率を50%以上にする。**

- 平成29年3月末実績 56.8%

#### 取組内容

- 人事制度の見直しと両立支援の実施
  - ・採用時の雇用管理区分にとらわれずに活躍できる人事制度の検討
  - ・両立支援に向けた職場環境の整備 他
- 採用増加の方針策定と積極的な広報
  - ・女性の採用を増やす方針の策定
  - ・女性が活躍できる職場であることを積極的に広報