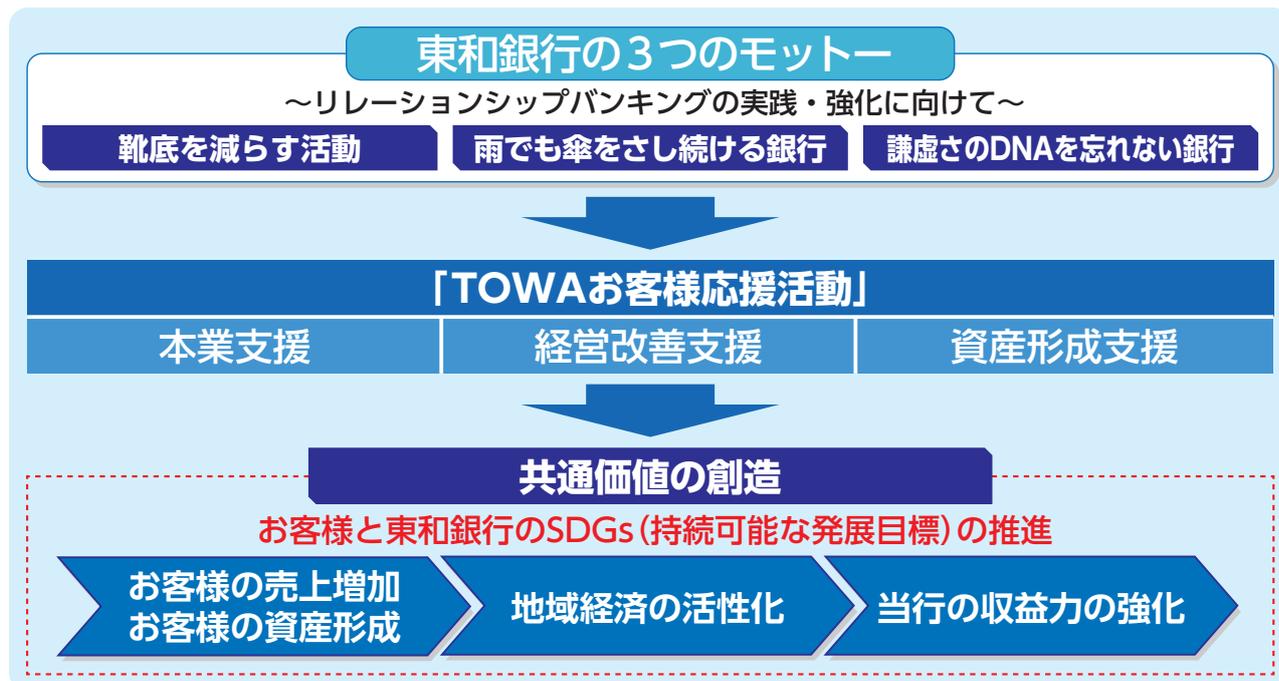


# 経営戦略

## ■経営強化計画「プランフェニックスV」の概要と実績

当行は、経営強化計画「プランフェニックスV」（計画期間：2018年4月～2021年3月）に基づき、共通価値の創造に向けて、お客様の本業支援、経営改善・事業再生支援、資産形成支援の実践により、お客様の売上増加や経営課題の解決ならびに長期的な資産形成に取り組むことで、地域経済を活性化させ、当行の収益力の向上に努めてまいりました。今後も更に、「TOWAお客様応援活動」を強化するとともに、「お客様と東和銀行のSDGs（持続可能な発展目標）の推進」を掲げ、お客様と当行がともに持続的に発展することができるように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V」では、「TOWAお客様応援活動」を一層強化しております。具体的には、地域活性化ファンドを活用した地域の中核企業への積極的な資金供給やお客様の売上増加を支援する商談会の強化、更に、お客様の長期的な資産形成の支援などに取り組むことで、地域経済を活性化させ、当行の収益力の向上を図るという共通価値の創造に向けたビジネスモデルの持続可能性を高めてまいります。また、当行では「TOWAお客様応援活動」を行うことは、SDGs（持続可能な発展目標）そのものであると考え、お客様と当行がともに持続的な発展ができることを目指しています。

#### 地域活性化ファンドの活用

- ・地元企業（観光産業、地場産業）への成長資金の供給
- ・地域の商流と雇用を守るための事業承継、M&A資金の供給

#### SDGs支援

- ・お客様応援活動として本業面からの支援（例）・低環境負荷製品開発に向けた地元大学との共同研究支援
- ・後継者育成支援や経営人材の紹介・派遣等

#### 商談会の成約増加に向けた取組みの強化

- ・東和新生会ビジネス交流会
- ・川上・川下マッチング

#### 人材育成と従業員の活躍フィールド拡大

- ・人材育成プログラムの強化、外部専門機関への派遣
- ・エリア総合職の新設、一般職の昇進昇格や職務範囲の拡大

#### 顧客起点の投信営業スタイルの構築

- ・「低リスク・低リターン」商品の中核とする販売
- ・外部専門機関との協働による顧客本意の投信営業プロジェクト

#### ローコストオペレーションの確立

- ・営業店のグループ化
- ・業務改革（BPR）
- ・経費削減

### 「プランフェニックスV」の目標と実績

項目	2018/3期	2018/9期		2019/3期	2020/3期	2021/3期
	計画始期	計画	実績	計画	計画	計画
コア業務純益（億円）	105	29	39	60	59	106
業務粗利益経費率（%）（注）1.	53.49	70.46	64.32	69.12	68.96	53.48
中小規模事業者等向け貸出残高（億円）（注）2.	7,120	7,210	7,263	7,300	7,480	7,660
上記貸出残高の総資産に対する比率（%）	30.59	30.98	31.03	31.21	31.52	31.82

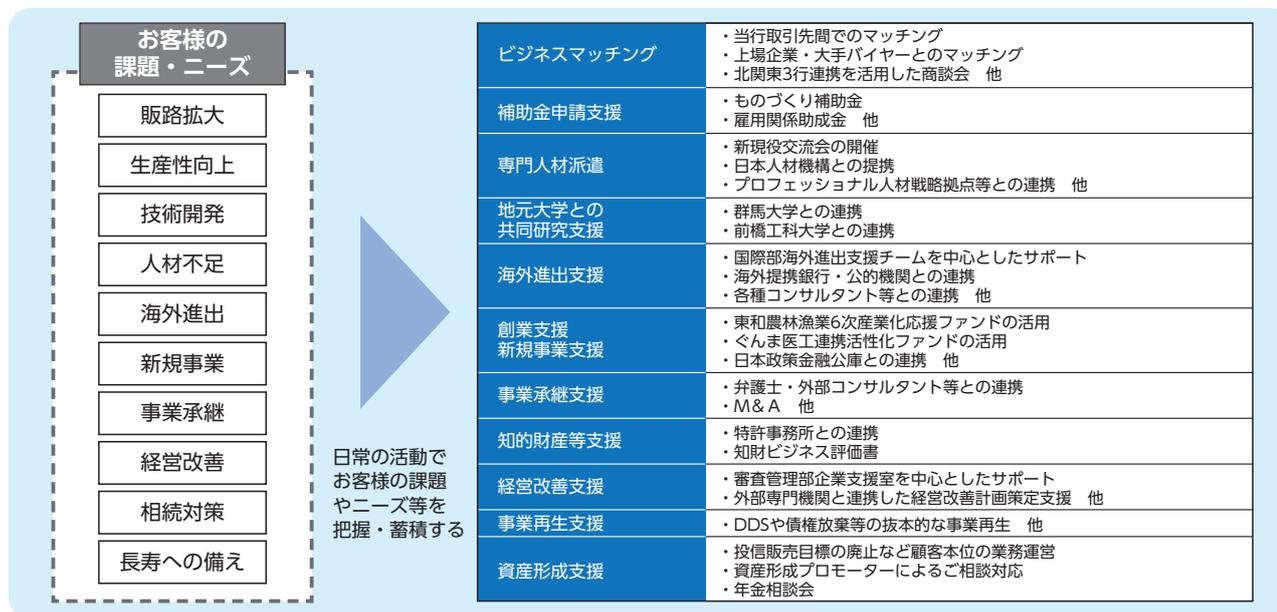
（注）1. 業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) ÷ 業務粗利益 × 100

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、資産形成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がってまいります。



## 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、大手企業との川上・川下マッチング事業、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。

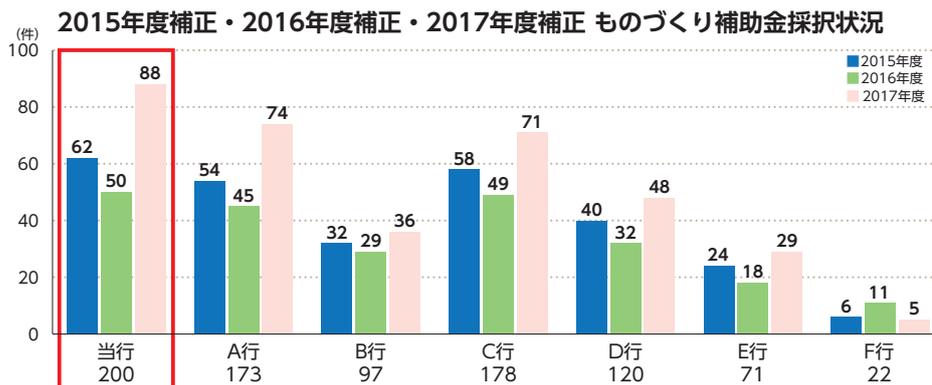
取組実績（2018年4月～2018年9月）

ビジネスマッチング			提案活動		
内容	2018年4月～2018年9月 実績	2012年4月～2018年9月 実績累計	内容	2018年4月～2018年9月 実績	2012年4月～2018年9月 実績累計
面談	1,585件	25,989件	提案	1,013件	7,847件
成立	171件	2,336件	成果	133件	1,192件

主な支援内容と実績					
支援内容	2018年4月～2018年9月		支援内容	2012年4月～2018年9月	
	実績	実績累計		実績	実績累計
群馬大学との共同研究支援	紹介3社 研究開始1社	紹介133社 研究開始28社	川上・川下 ビジネスマッチング	紹介42件 成立0件	紹介387件 成立14件
前橋工科大学との共同研究支援	紹介1社 研究開始0社	紹介39社 研究開始7社	大手食品系バイヤーとの商談	商談112件 成約10件	商談576件 成約49件
ものづくり補助金申請支援	採択72件	採択531件	大手工業系バイヤーとの商談	商談136件 成約3件	商談420件 成約20件
「新現役交流会」	面談20社 成約16社16名	面談100社 成約64社69名	「食の魅力」 食品系バイヤーとの商談	商談15件 成約2件	商談83件 成約37件
			海外進出等支援	紹介31件	紹介348件

### <補助金申請支援>

他行に先駆けて取り組みを開始した「ものづくり補助金」の申請支援は、リレバン推進部お客様応援室と外部コーディネーターが連携して、申請書の作成支援に取り組んだ結果、3年連続で群馬県・埼玉県金融機関を上回るトップの採択数となりました。



### <第15回東和新生会ビジネス交流会>

2018年11月に開催した「第15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、2,250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15回東和新生会ビジネス交流会

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。

### <川上・川下マッチング事業>

当行が主催となり、2018年10月、住宅設備大手の株式会社LIXIL本社ビル（東京都江東区）において「川上・川下マッチング事業」を開催いたしました。

本事業は、参加企業が自社の技術力や商品・製品を展示ブースで直接LIXIL社員へプレゼンを行う形で開催し、新たなビジネスチャンス獲得の支援を行っております。

今回は25社・団体が参加し、LIXIL社内に28のブースを出展。同時に13社との個別商談会も開催することで活発な商談も行われ、満足度の高い商談会となりました。



### <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5回新現役交流会

### <創業スクール>

群馬大学・前橋工科大学・共愛学園前橋国際大学との共同主催にて、独創性のある学生・社会人及び起業間もないベンチャー経営者に対して、会社設立方法、資金調達、ビジネスプラン作成等、起業に必要な体系的な知識の教育と併せて、実践的な経営論を含む総合的な「起業家養成講座」を開催いたしました。



### 海外進出等支援

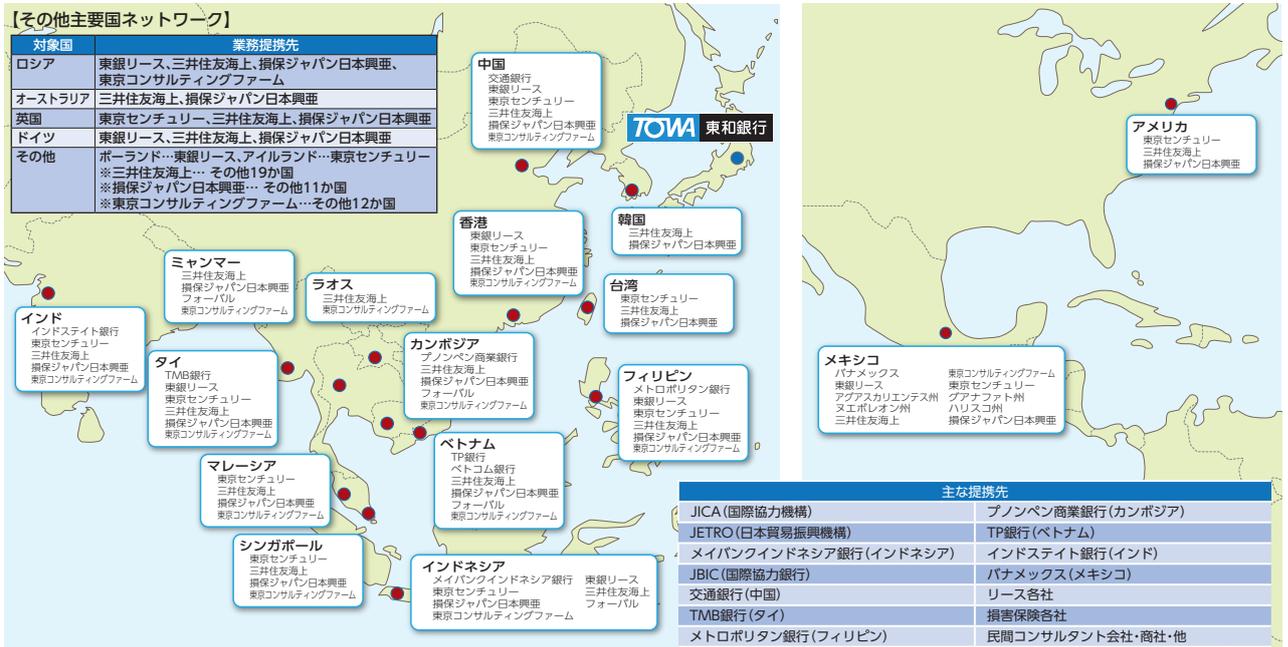
58か国38機関とのネットワークを構築し、海外進出ニーズを持つお客様に対して、情報提供や現地専門家の紹介、インパクトローンやスタンバイクレジット、クロスボーダーローン、JBIC（国際協力銀行）との協調融資などの金融サービスの提供、輸出入に係るサポート等の支援を行っております。

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。

また、2018年3月、中国人観光向けインバウンドビジネス等をサポートするため、日本恒生ソフトウェアとの業務提携により「アリペイ」の導入を開始しました。当行の営業エリアの草津温泉や伊香保温泉、水上温泉などへ中国人観光客を誘致することで、地域活性化に貢献できると考え、ホテルや飲食店、小売店などへのアリペイの導入支援を行っております。

### <海外業務提携先ネットワーク>

【2018年9月30日現在】



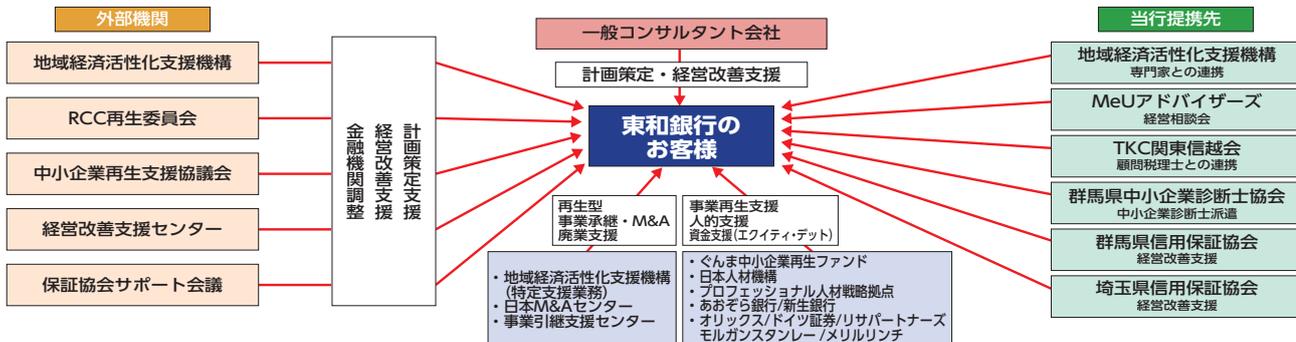
## ■経営改善・事業再生支援

### <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、2009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、2013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	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年9月期	累計
中小企業再生支援協議会	7	9	20	19	15	4	13	6	7	100
経営改善支援センター	—	—	—	15	15	12	5	24	13	84
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	0	3
東日本震災機構	—	—	1	0	0	3	0	0	0	4
外部専門家(コンサルタント等)	9	10	2	23	34	44	41	61	42	266
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	26	17	165
群馬県中小企業診断士協会	—	—	—	5	1	2	0	0	0	8
経営相談会(MeUアドバイザーズ)	51	71	70	85	67	87	95	109	63	698
合計	68	90	99	175	158	198	175	227	142	1,332

(単位: 件)

### <事業再生等に向けた取組状況>

取組手法	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018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)	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)	1(12)	0(0)	3(228)
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)	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)	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)	2(160)	12(822)
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)	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)	3(24)	1(80)	11(1,553)

(単位: 件、百万円)

### <経営改善支援の取組実績>

	2018/3期		2018/9期		2019/3期		2020/3期		2021/3期	
	実績	計画								
創業・新事業開拓支援	58	50	64	50	50	55	55	60	50	60
経営相談	2,521	2,500	2,453	2,500	2,500	2,550	2,600	2,600	2,600	2,600
早期事業再生支援	42	40	57	40	40	45	50	50	50	50
事業承継支援	121	120	105	120	120	125	130	130	130	130
担保・保証に過度に依存しない融資促進	1,705	1,700	1,951	1,700	1,700	1,800	1,900	1,900	1,900	1,900
合計(経営改善支援等取組数)	4,447	4,410	4,630	4,410	4,410	4,575	4,740	4,740	4,740	4,740
取引先※1	15,931	16,031	16,142	16,142	16,131	16,331	16,531	16,531	16,531	16,531
経営改善支援取組率(%)	27.91	27.51	28.68	27.51	27.34	28.01	28.67	28.67	28.67	28.67

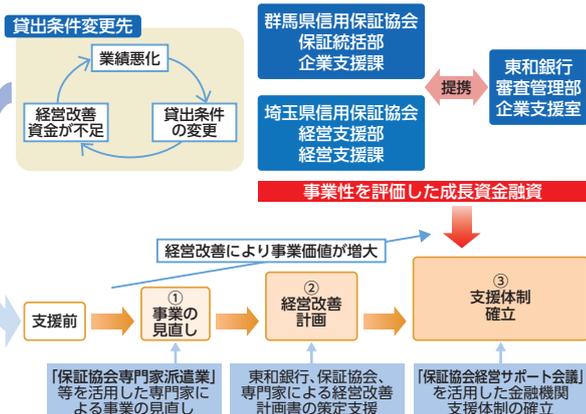
(単位: 先)

※ 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、2017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、2013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。2018年度の取組実績は以下の通りです。

	2018年4月～ 2018年9月
新規に無担保で融資した件数(A)	1,362
保証契約を変更した件数	18
保証契約を解除した件数	48
新規融資件数(B)	7,119
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)	19.15%

※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。

## SDGsへの取り組み

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）の達成に向けた取り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の視点に即した取り組みを継続して実施しております。

### <当行の取り組み>

#### 【お客様への取り組み】

- ✓SDGs支援  
お客様応援活動として本業面からの支援  
(例)
  - ・環境や社会に配慮した製品・サービス等の拡販
  - ・低環境負荷技術に係る地元大学との共同研究
  - ・開発途上国での貧困対策ビジネスの展開
  - ・経営人材の紹介や派遣 等
- ✓SDGs融資  
事業内容や資金使途を踏まえた財務面からの支援

#### 【当行自身の取り組み】

- ✓お客様応援活動による地域経済活性化
- ✓地元大学での地域金融に係る講座の開講
- ✓女性活躍・両立支援の促進（女性役員の登用、プラチナくるみん認定、えるぼし認定等）
- ✓コーポレート・ガバナンスの強化
- ✓環境保全活動（尾瀬ゴミ持ち帰り運動）
- ✓CSR活動（東和よいこ劇場、県民文化講座）
- ✓SDGs私募債の取扱い 等

### <地元大学との連携による教育活動>

#### 教育・教養活動

社会貢献活動の一環として、群馬大学及び高崎経済大学等において、頭取をはじめとする当行役職員が講師を務める講義・講演を行っております。

##### 群馬大学での連携授業

2018年2月に群馬大学社会情報学部において、金融経済にかかわる連携授業を開講いたしました。4日間にわたり、当行の役職員延べ14名が講師を務め、金融リテラシーの観点から、「地域金融機関の社会的役割」など、実際に金融業務に携わる現場からの視点を踏まえた講義を行い、34名の学生が受講されました。



群馬大学

##### 高崎経済大学での寄附講座

2018年4月から高崎経済大学経済学部において、地域経済・社会における「地域の金融と経済」への理解を深め、将来の地域経済を担う人材育成を図るため、講座を開講いたしました。15日間にわたり、当行の役職員延べ15名が講師を務め、100名の学生が受講されました。



高崎経済大学

##### 放送大学での面接授業

2018年7月に放送大学において、「地域金融機関の現状と課題」について面接授業を開講いたしました。2日間にわたり、当行の役職員延べ8名が講師を務め、47名の学生が受講されました。

### <地域に根ざしたCSR（企業の社会的責任）活動>

#### 文化活動

地域文化の向上に貢献したいとの考えから、文化活動を継続的に実施し、また、文化事業の共催や協賛を行っております。

##### TOWA県民文化講座

2018年度は、医師・作家の鎌田實さんを招いて講演いただき、大盛況でした。

##### 東和よいこ劇場

2018年度は、埼玉県本庄市の「本庄市民文化会館」で開催し、よいこたちがファンタジックな影絵劇を楽しみました。

##### 萩原朔太郎賞

2018年度の第26回の受賞作品は、中本道代さんの「接吻」が選ばれました。

#### ボランティア活動

地域行事や各種団体活動に対して、寄付や協賛により援助を行うとともに、多くの行員が各種ボランティアとして参加しております。

#### 地域とのふれあい

各地での夏祭りをはじめ、地域の行事や催事などへの参加・協力を通して、地元の皆様との交流を深めています。



地元祭りへの参加

#### 2018年度活動実績

①ぐんまマラソン	42人	案内係
②献血	68人	赤十字血液センター
合計	139人	

## <女性の活躍推進>

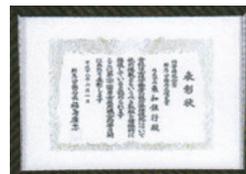
### 女性の活躍フィールドの拡大

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まいりました。

2006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、2005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、2012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・企画部門などの基幹業務への配置を行っております。また、お客様の資産形成支援の強化として、女性行員の資産形成プロモーター配置も進めているところです。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。

2014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、2005年4月に次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画を策定し、2010年5月に仕事と子育ての両立支援に積極的に取り組んでいることが認められ、群馬労働局より群馬県内の金融機関として初めて「次世代認定マーク『くるみん』」の認定を受けました。2015年6月には2度目の認定を受け、更に2017年6月には「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」の認定を受けることが出来ました。

2017年4月からは、仕事と子育ての両立支援への取組みを更に進めていくため、新たな行動計画を策定し取り組んでいます。



計画期間：2017年4月1日～2019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>2018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>2018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、男女共同参画推進委員会で行う女性の活躍の状況把握と課題分析を行い、その結果に基づき2016年4月に女性活躍推進法に基づく行動計画を策定し、取り組んでまいりました。その結果、2018年3月末で女性役付者比率22.4%、女性管理職比率16.9%、女性採用比率50.5%となり、目標を達成するとともに、2018年7月には「えるぼし」の認定を受けることが出来ました。

2018年4月からは、女性の活躍推進への取組みを更に進めていくため、新たな行動計画を策定し取り組んでいます。

計画期間：2018年4月1日～2021年3月31日

#### 目標1

#### 副支店長級以上の女性を2018年度末比50%増加させる。

#### 目標2

#### 女性の資産形成プロモーターへの登用を積極的に行う。

#### 取組内容

- 人事制度の改定と研修の実施
- 継続就業支援として両立支援の実施

