# 経営強化計画の履行状況報告書

令和元年６月

株式会社 東和銀行

〈目　次〉

１．平成 31 年 3 月期決算の概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
（１）経営環境・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
（２）決算の概要（単体ベース）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
２．経営改善にかかる数値目標の実績・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4
（１）コア業務純益（収益性を示す指標）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4
（２）業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標）・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4
３．経営改善の目標を達成するための方策の進捗状況・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5
（１）「ＴＯＷＡお客様応援活動」の強化・深化・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 6
（２）人材育成と活躍フィールド拡大・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 21
（３）ローコスト・オペレーションの確立・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 24
（４）当行自身の SDGs への取組み・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 27
４．従前の経営体制の見直し、その他の責任ある経営体制の確立に関する事項の
進捗状況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 31
（１）業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策・・・・・・・・・・ 31
（２）リスク管理態勢の強化のための方策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 33
（３）法令遵守の態勢強化のための方策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 35
（４）経営に対する評価の客観性の確保のための方策・・・・・・・・・・・・・・・・ 37
（５）情報開示の充実のための方策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 38
５．中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他の主として業務を
行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況・・・・・・・・・・ 38
（１）中小規模の事業者等に対する信用供与の残高及び総資産に占める割合・・・・ 38
（２）中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化のための方策・・・・・・・・ 38
（３）その他主として業務を行っている地域における経済活性化に資する方策・・・ 39
６．剰余金の処分の方針・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 42
（１）配当に対する方針・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 42
（２）役員に対する報酬及び賞与についての方針・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 42
（３）財源確保の方策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 42
７．財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の進捗状況・ 42
（１）経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動・・・・・・・・・・・・・・・・・ 42
（２）経営管理に係る体制・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 43
（３）各種リスク管理の状況及び今後の方針等・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 44

## １．平成 31 年 3 月期決算の概要

### （１）経営環境

平成 31 年 3 月期のわが国経済は、天候不順や自然災害等による景気下押し要因があったものの、雇用・所得環境の改善を背景とした個人消費の持ち直しや好調な企業業績に支えられた設備投資需要が下支えとなり、緩やかな回復基調を維持しました。一方で、米中貿易摩擦による輸出環境の悪化や国内需要の低迷、英国の EU 離脱交渉等、様々なリスク要因が内在し、今後の動向に注意が必要な状況となっています。

当行の主要営業エリアである、群馬県経済は、輸送用機械の増勢に一服感が見られたものの、雇用環境、所得環境および個人消費は改善が続き、回復基調を持続しました。埼玉県経済は、企業の生産は一進一退の動きとなっているもの、雇用環境や個人消費は改善が続き、緩やかな持ち直しの動きが続きました。

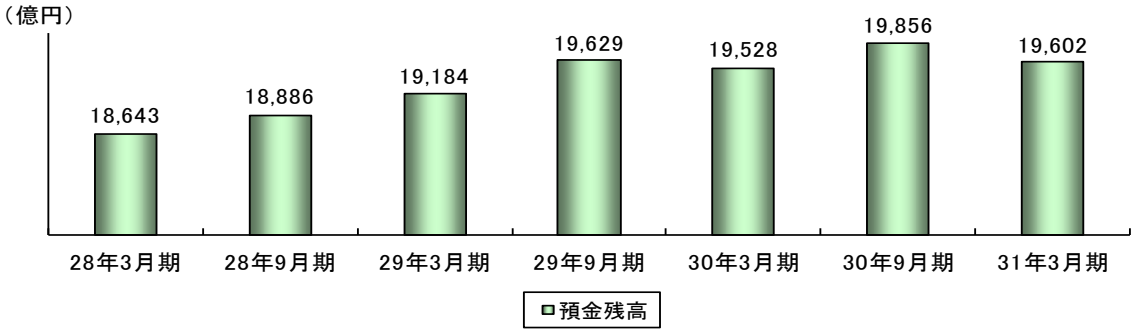
このような経済環境のもと当行は、経営強化計画「プランフェニックスＶ」に基づき、お客様の本業支援、経営改善・事業再生支援、お客様の資産形成支援の実践により、お客様の売上増加や経営課題の解決ならびにお客様の長期的な資産形成に取り組むことで、地域経済を活性化させ、当行の収益力の向上に繋がるよう努めてまいりました。また、業務執行に対する監査、監督を強化するためにコーポレートガバナンス・コードの趣旨に基づき、複数名の独立社外取締役による意思決定プロセスの透明性確保、外部評価委員会における経営施策の適切性の評価など、責任ある経営体制の確立に努めてまいりました。

### （２）決算の概要（単体ベース）

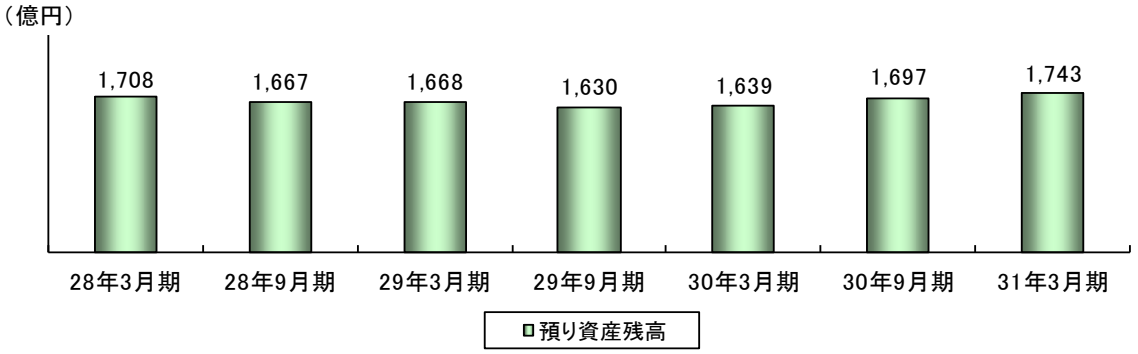
①預金・預り資産

平成 31 年 3 月期末の預金残高は、前年同期比 74 億円増加の 1 兆 9,602 億円、預り資産残高は、前年同期比 104 億円増加の 1,743 億円となりました。

【図表 1】預金残高の推移



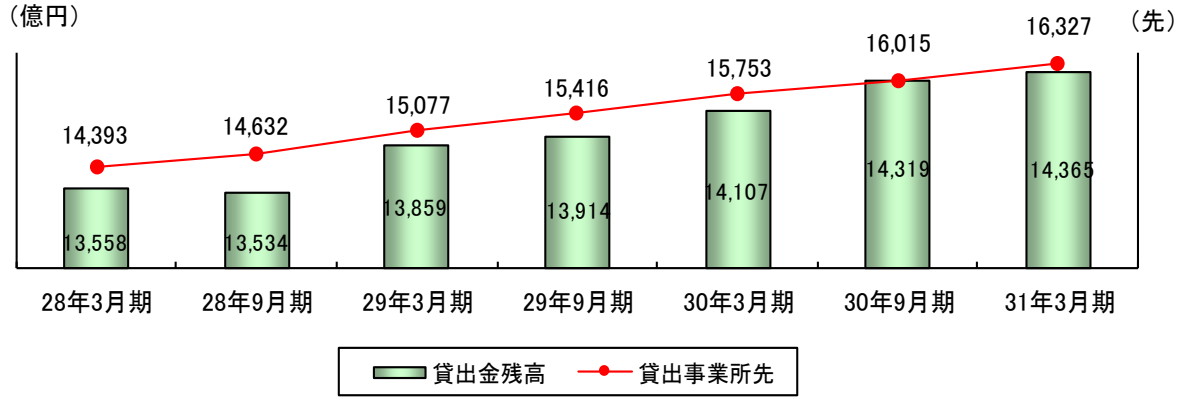

【図表 2】預り資産残高の推移



②貸出金

平成 31 年 3 月期末の貸出金残高は、前年同期比 258 億円増加の 1 兆 4,365 億円となりました。また、平成 31 年 3 月期末の貸出事業所先数は、前年同期比 574 先増加の 16,327 先となりました。

【図表 3】貸出金残高と貸出事業所先数の推移




③収益

資金利益は、中小規模事業者等向け貸出が順調に増加したことなどから、貸出金利息は概ね計画通りとなったほか、有価証券利息配当金が計画を上回る結果となったことなどから、計画を 437 百万円上回る 25,648 百万円となりました。

役務取引等利益は、生命保険販売が計画を上回ったことや手数料の見直しなどにより、計画を 340 百万円上回る 2,119 百万円となりました。

経費は、人件費が、退職給付引当金繰入や厚生費が減少したことなどから、計画を 301 百万円下回る 11,968 百万円となり、物件費は、事務費の削減などにより、計画を 234 百万円下回る 7,047 百万円となりました。経費全体では、計画を 672 百万円下回る 20,368 百万円となりました。

その結果、コア業務純益は計画を 1,443 百万円上回る 7,502 百万円、経常利益は、計画を 952 百万円上回る 6,498 百万円、当期純利益は、計画を 1,621 百万円上回る 5,393 百万円となりました。

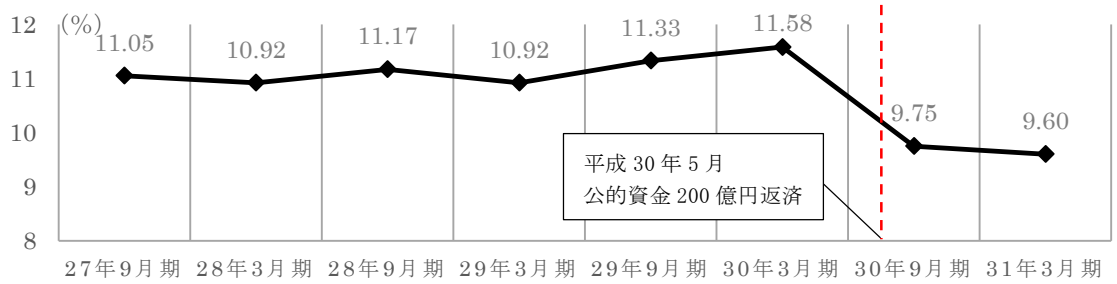
【図表 4】損益状況の推移（単体）　　（単位：百万円）

| | 30/3期 | 30/9期 | 31/3期 | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 実績 | 実績 | 計画 | 実績 | 計画比 |
| 業務粗利益 | 35, 455 | 14, 334 | 27, 099 | 27, 683 | 584 |
| （うち資金利益） | 26, 816 | 13, 344 | 25, 211 | 25, 648 | 437 |
| （うち役務取引等利益） | 1, 817 | 910 | 1, 779 | 2, 119 | 340 |
| （うちその他業務利益） | 6, 820 | 79 | 109 | △ 84 | △ 193 |
| 経費（除く臨時処理分） | 21, 342 | 10, 319 | 21, 040 | 20, 368 | △ 672 |
| 人件費 | 12, 573 | 6, 050 | 12, 269 | 11, 968 | △ 301 |
| 物件費 | 7, 240 | 3, 507 | 7, 281 | 7, 047 | △ 234 |
| 税金 | 1, 528 | 761 | 1, 490 | 1, 351 | △ 139 |
| 一般貸倒引当金繰入額 | △ 138 | 84 | 0 | △ 259 | △ 259 |
| 業務純益 | 14, 431 | 3, 929 | 6, 059 | 7, 574 | 1, 515 |
| （コア業務純益） | 10, 563 | 3, 985 | 6, 059 | 7, 502 | 1, 443 |
| 臨時損益 | 766 | △ 95 | △ 513 | △ 1, 074 | △ 561 |
| （うち不良債権処理額） | 3, 415 | 905 | 1, 215 | 2, 855 | 1, 640 |
| （うち株式等関係損益） | 3, 331 | 242 | 0 | 682 | 682 |
| 経常利益 | 15, 197 | 3, 835 | 5, 546 | 6, 498 | 952 |
| 特別損益 | △ 37 | △ 5 | △ 55 | 312 | 367 |
| 税引前当期純利益 | 15, 159 | 3, 830 | 5, 491 | 6, 810 | 1, 319 |
| 法人税、住民税及び事業税 | 2, 911 | 427 | 1, 719 | 1, 557 | △ 162 |
| 法人税等調整額 | 1, 172 | 67 | 0 | △ 139 | △ 139 |
| 当期純利益 | 11, 075 | 3, 335 | 3, 772 | 5, 393 | 1, 621 |

④自己資本比率

自己資本比率は、利益剰余金の着実な積み上げにより、平成 30 年 5 月に公的資金の一部 200 億円を返済したことから、前年同期比 1.98 ポイント減少し 9.60%となりました。

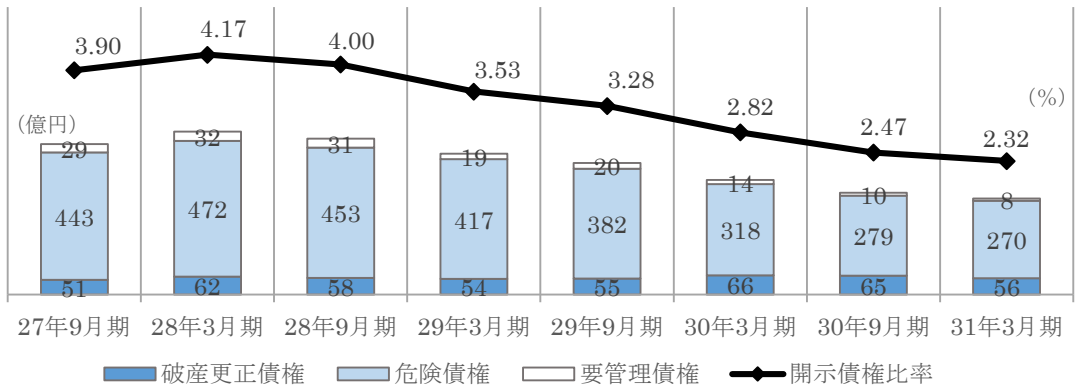
【図表 5】自己資本比率（単体）の推移




⑤不良債権

金融再生法開示債権比率は、前年同期比 0.50 ポイント減少し 2.32%となりました。

【図表 6】金融再生法開示債権比率



【図表 7】金融再生法開示債権比率の状況　（単位：百万円）

| | 30/3末 | 30/9末 | 31/3末 | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 実績 | 実績 | 実績 | 30/3末比 | 30/9末比 |
| 破産更生債権及びこれらに準ずる債権 | 6,694 | 6,569 | 5,640 | △ 1,054 | △ 929 |
| 危険債権 | 31,834 | 27,965 | 27,030 | △4,803 | △ 935 |
| 要管理債権 | 1,462 | 1,080 | 896 | △ 566 | △ 184 |
| 合計(A) | 39,992 | 35,614 | 33,567 | △6,424 | △ 2,047 |
| 正常債権 | 1,376,291 | 1,401,998 | 1,408,904 | 32,613 | 6,906 |
| 総与信(B) | 1,416,283 | 1,437,612 | 1,442,471 | 26,188 | 4,859 |
| 金融再生法開示債権比率(A)/(B)(%) | 2.82 | 2.47 | 2.32 | △ 0.50 | △ 0.15 |

## ２．経営改善に係る数値目標の実績

### （１）コア業務純益（収益性を示す指標）

平成 31 年 3 月期のコア業務純益は、貸出金利息が概ね計画通りとなったほか、有価証券利息配当金が計画を上回る結果になるとともに、人件費・物件費ともに削減が図られ計画を下回ったことなどから、計画を 1,443 百万円上回る 7,502 百万円となりました。

【図表 8】コア業務純益の計画・実績　（単位：百万円）

| | 30/3期 | 30/9期 | 31/3期 | | | | 31/9期 | 32/3期 | 32/9期 | 33/3期 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 始期 | 実績 | 計画 | 実績 | 計画比 | 始期比 | 計画 | 計画 | 計画 | 計画 |
| コア業務純益 | 10,563 | 3,985 | 6,059 | 7,502 | 1,443 | △ 3,061 | 2,873 | 5,992 | 5,183 | 10,603 |

※コア業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額－国債等債券関係損益

### （２）業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標）

平成 31 年 3 月期の業務粗利益は、資金利益が計画を上回り、かつ役務取引等利益も計画を上回った結果、計画を 584 百万円上回る 27,683 百万円となりました。機械化関連費用を除く経費は、予算執行の厳格化や事務費等の削減などにより、計画を 590 百万円下回る 18,142 百万円となりました。

その結果、業務粗利益経費率は計画比 3.59 ポイント改善の 65.53%となりました。

【図表 9】業務粗利益経費率の計画・実績　（単位：百万円）

| | 30/3 期 | 30/9 期 | 31/3 期 | | | | 31/9 期 | 32/3 期 | 32/9 期 | 33/3 期 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 始期 | 実績 | 計画 | 実績 | 計画比 | 始期比 | 計画 | 計画 | 計画 | 計画 |
| 経費(機械化関連費用除く) | 18,966 | 9,220 | 18,732 | 18,142 | △590 | △824 | 9,603 | 18,672 | 9,442 | 18,366 |
| 業務粗利益 | 35,455 | 14,334 | 27,099 | 27,683 | 584 | 7,772 | 13,628 | 27,076 | 17,265 | 34,337 |
| 業務粗利益経費率 | 53.49 | 64.32 | 69.12 | 65.53 | △3.59 | 12.04 | 70.46 | 68.96 | 54.68 | 53.48 |

※業務粗利益経費率＝(経費－機械化関連費用)/業務粗利益×100

※機械化関連費用は、事務機器等の減価償却費、機械賃貸料等を計上

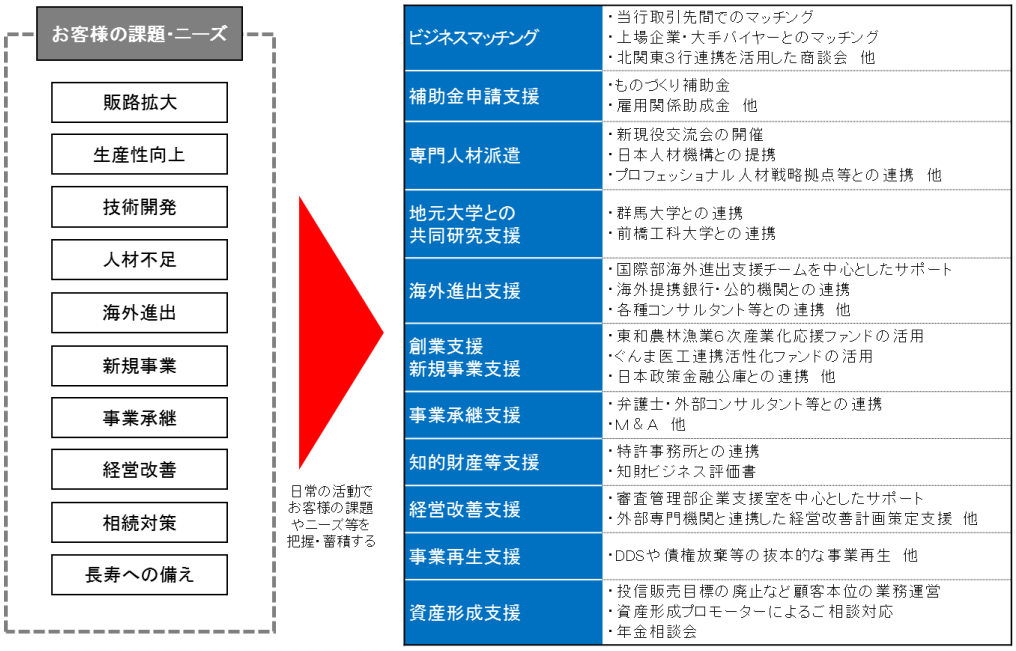
## ３．経営改善の目標を達成するための方策の進捗状況

当行は、平成 30 年 6 月に策定した経営強化計画「プランフェニックスＶ」に基づき、お客様の売上増加や経営課題の解決、お客様の長期的な資産形成の支援に取り組むことで、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取り組んでまいりました。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（Sustainable Development Goals）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為に「お客様と当行の 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した。

（※）当行は、お客様と当行の持続的な発展を目指す観点から「持続可能な発展目標」としております。

【図表 10】ビジネスモデル

【図表 11】「ＴＯＷＡお客様応援活動」



（１）「ＴＯＷＡお客様応援活動」の強化・深化

①本業支援

ア．ビジネスマッチング（販路拡大）支援

お客様の売上増加に向けた本業支援としては、まず、当行のお客様同士を繋ぐ行内ビジネスマッチングの実績（平成 30 年 4 月から平成 31 年 3 月）は、2,878 件の商談を行い、324 件の成約（成約率 11.3%）となりました。

【図表 12】行内ビジネスマッチング

（単位：件）

| | 本計画(30/4～31/3) | 累計(24/4～31/3) |
|---|---|---|
| 商談 | 2,878 | 27,282 |
| 成約 | 324 | 2,489 |
| 成約率 | 11.3% | 9.1% |

また、大手企業の本社や工場へお客様をお連れし、当行取引先と行なう商談会「川上・川下マッチング」は、大手企業のバイヤーや技術者と取引先との商談を支援し、大手企業（川下）と当行のお客様（川上）との成約を目指す有力な取り組みであると考えており、これまでにアイリスオーヤマ㈱、㈱タニタと開催してまいりました。平成 30 年 5 月には、大手自動車部品メーカーの㈱ミツバと開催し、事前に示される高い技術水準のニーズに対し 42 社の参加を支援しました。平成 30 年 10 月には、大手住宅機器関連メーカーの㈱LIXIL（リクシル）と開催し、56 社の参加を支援いたしました。

また、食関連としては、平成 30 年 12 月に食品卸業界 2 位の㈱日本アクセスとマッチング事業を開催し、14 社の参加を支援しました。

【図表 13】「川上・川下マッチング」商談会

（単位：社）

| 年月 | 大手バイヤー | 応募支援 | 参加企業 |
|---|---|---|---|
| 平成29年6月 | アイリスオーヤマ | 111 | 36 |
| 平成29年7月 | タニタ | 162 | 33 |
| 平成30年5月 | ミツバ | 42 | 28 |
| 平成30年10月 | LIXIL | 56 | 25 |
| 平成30年12月 | 日本アクセス | 15 | 14 |

平成 26 年 12 月に締結した、筑波銀行・栃木銀行との地域経済活性化に関する広域連携協定に基づく連携については、3 行の各地元開催の共同商談会に相互の取引先が参加し、ビジネスチャンスの拡大機会を提供してまいりました。平成 30 年 5 月には、「とちぎんビジネス交流商談会 2018」に参加企業 79 社の内当行取引先 10 社が参加し、平成 30 年 10 月には、「2018 筑波銀行ビジネス交流商談会」に参加企業 239 社の内当行取引先 15 社が参加し、広域的なビジネス機会の創出を図っております。

平成 30 年 11 月には、当行の取引先のお客様で組織する「東和新生会」が主催する「第 15 回東和新生会ビジネス交流会」が開催され、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、筑波銀行、栃木銀行の取引先企業合計 20 社を含め 201 社が参加し、2,250 名の来場となりました。本交流会では、出展企業のブースの他、群馬県から次世代産業課や群馬県よろず支援拠点、群馬産業技術センター、群馬県信用保証協会の支援相談ブー

スや、国際協力機構（JICA）・日本貿易振興機構（JETRO）・国際協力銀行（JBIC）との相談ブースなど 201 ブース設置するとともに、大手バイヤーとの個別商談ブースを 58 ブース設置いたしました。個別商談は、事前にアピールポイント等を記載した提案書に基づき、時間割による延べ 266 回の商談を実施するなど工夫し開催しております。また、新たな取組みとして、創業間もない企業 5 社のブースエリアを新設したほか、県内の高校 3 校のブースエリアを新設し、地元産品を活用した加工品等の展示販売を行なうなど、創業や起業への取り組みを強化しております。

【図表 14】ビジネス交流会の開催状況

（単位：社）

| 開催年月 | 交流会名 | 参加企業数 | 当行 | 筑波銀行 | 栃木銀行 |
|---|---|---|---|---|---|
| H26.10 | 2014筑波銀行ビジネス交流商談会 | 596 | 10 | 576 | 10 |
| H26.11 | 第11回東和新生会ビジネス交流会 | 143 | 133 | 5 | 5 |
| H27.5 | 観光ビジネス交流商談会 | 146 | 30 | 31 | 85 |
| H27.11 | 2015筑波銀行ビジネス交流商談会 | 250 | 20 | 210 | 20 |
| H27.11 | 第12回東和新生会ビジネス交流会 | 165 | 125 | 20 | 20 |
| H28.5 | とちぎんビジネス交流商談会2016 | 161 | 20 | 21 | 120 |
| H28.10 | 2016筑波銀行ビジネス交流商談会 | 235 | 22 | 198 | 15 |
| H28.11 | 第13回東和新生会ビジネス交流会 | 200 | 166 | 20 | 14 |
| H29.5 | とちぎんビジネス交流商談会2017 | 80 | 10 | 10 | 60 |
| H29.10 | 2017筑波銀行ビジネス交流商談会 | 241 | 21 | 198 | 22 |
| H29.11 | 第14回東和新生会ビジネス交流会 | 200 | 172 | 15 | 13 |
| H30.5 | とちぎんビジネス交流商談会2018 | 79 | 10 | 10 | 59 |
| H30.10 | 2018筑波銀行ビジネス交流会 | 239 | 15 | 209 | 15 |
| H30.11 | 第15回東和新生会ビジネス交流会 | 201 | 181 | 10 | 10 |

平成 30 年 6 月には、第二地銀協加盟行ネットワークを活用した「食の魅力発見商談会」開催し、15 社の参加を支援し、当行からも多数の行員が参加してお客様のブースへ来場者をご案内・誘導するなどのサポートを行った結果、8 社が取引成立・4 社が継続交渉中となっております。また、リレバン推進部お客様応援室の担当者が来場したバイヤーと名刺交換を行い、その後、相手先を幾度も訪問するなどパイプ作りに努めてきた結果、大手バイヤーとの個別商談に結びついており、今後もお客様の販路拡大に向けて継続して取り組んでまいります。

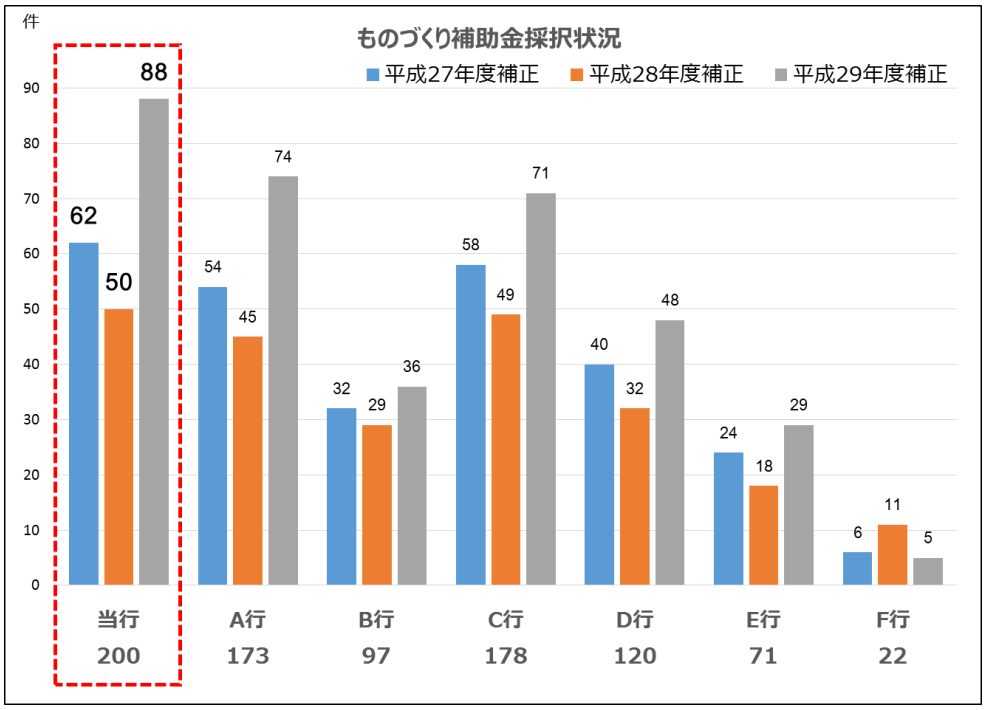
イ．補助金申請支援

当行は、他行に先駆けて取り組んできた「ものづくり補助金」の申請支援を、補助金を活用した新規設備導入による、お客様の生産性向上に直結する重要な本業支援と位置づけており、リレバン推進部お客様応援室と外部専門コーディネーターが連携して、生産工程の課題分析や改善策を記載した申請書の作成支援に取り組んでおります。平成 29 年度補正予算「ものづくり補助金」については 88 件が採択され、3 年連続で群馬県・埼玉県の金融機関を上回るトップの採択数となりました。

また、IT ツールやクラウドシステム等の導入による、バックオフィス業務の効率化や新たな顧客獲得等の付加価値向上（売上向上）に向けた、平成 29 年度補正予算「IT

導入補助金」については、21 件が採択されました。

【図表 15】ものづくり補助金の採択状況




ウ．専門人材支援

当行は、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の 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。

平成 30 年 6 月には、5 回目となる新現役交流会を群馬県高崎市で開催し、参加企業 20 社と新現役（企業 OB）59 名との延べ 149 回に及ぶ面談の結果、支援成約先 17 社 18 名となり、その内、7 社 7 名の民-民契約の成立という結果となりました。

【図表 16】新現役交流会の開催状況

**＜開催実績＞**

| 開催日 | H26.7.25 | H27.6.15 | H28.5.18 | H29.5.19 | H30.6.5 | 累計 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 参加企業 | 20社 | 20社 | 20社 | 20社 | 20社 | 100社 |
| 新現役(企業OB) | 55名 | 86名 | 58名 | 77名 | 59名 | 335名 |
| 延べ面接回数 | 112回 | 133回 | 131回 | 141回 | 149回 | 666回 |
| 開催場所 | 高崎支店 | さいたまアリーナ | 高崎支店 | 新都心ﾋﾞｼﾞﾈｽ交流ﾌﾟﾗｻﾞ | 高崎支店 | |

**＜成約状況＞**

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 二次面談実施先 | 取引先13社 | 取引先17社 | 取引先17社 | 取引先16社 | 取引先17社 | 80社 |
| | 新現役13名 | 新現役23名 | 新現役30名 | 新現役30名 | 新現役33名 | 129名 |
| 支援成約先 | 取引先8社 | 取引先12社 | 取引先13社 | 取引先15社 | 取引先17社 | 65社 |
| | 新現役11名 | 新現役13名 | 新現役13名 | 新現役16名 | 新現役18名 | 71名 |
| 民-民契約 | 取引先3社 | 取引先8社 | 取引先4社 | 取引先5社 | 取引先7社 | 27社 |
| | 新現役3名 | 新現役9名 | 新現役4名 | 新現役5名 | 新現役7名 | 28名 |

また、平成 29 年 12 月には、地域経済活性化支援機構（REVIC）が 100％出資し、地方創生を目的として設立された日本人材機構と、経営人材紹介及びコンサルティング業務に係る業務提携を行い、お客様の人材不足に係る経営課題の解決支援態勢の強化を図りました。

平成 30 年 5 月には、業歴 40 年のプラスチックフィルム加工業のお客様について、製造現場における品質管理・衛生管理能力の向上が経営課題となっていたことから、日本人材機構と連携し、当社の事業内容や課題等の情報を共有するとともに、面談を支援した結果、2 名の採用となりました。

エ．事業承継支援

当行は、平成 30 年 4 月、事業承継や M&A ニーズの高まりに積極的に対応するため、リレバン推進部内にコンサルティング室を設置しました。具体的には、専門的な知識やノウハウが必要な事業承継・M&A に係る本業支援を、新たに設置したコンサルティング室へ集約し、外部専門機関や公的機関との連携強化を図りながら更なる人員拡充を含む態勢整備に取り組むとともに、リレバン推進部医療チームが担っている医療介護業のお客様への経営支援業務を、コンサルティング室へ一元化することにより、開業医・医療法人等への事業承継・M&A 支援の取り組み強化を目指しております。

平成 30 年 7 月からは、コンサルティング室の行員 1 名をあおぞら銀行へ出向させ、事業承継支援に係るノウハウの獲得を図っており、平成 31 年 4 月に帰任いたしました。

具体的な活動としては、経営者が 60 歳以上の中小事業者の中から、営業店が特に事業承継が重要と考える先を中心に、ヒアリングやアンケートによりニーズやシーズを把握するため、「事業承継気づき活動」を平成 30 年 5 月～平成 31 年 3 月にかけて実施し、1,814 社から回答を得ました。今後は、こうした先を中心に、営業店とコンサルティング室が協働で、事業承継支援に取り組んでいく方針です。

こうした結果、平成 30 年度の事業承継支援実績は、253 件となっております。

オ．地元大学との共同研究開発支援

当行は、高い技術力を持つ取引先企業の更なる技術開発・商品開発を支援するため、群馬大学・前橋工科大学との共同研究開発支援に取り組んでおり、平成 30 年度では、16 社に共同研究を提案し 2 社が開始しております。

尚、平成 29 年 9 月、群馬大学産学協同コーディネーター研修を修了した、当行法人渉外課長を中心とした 30 名が同コーディネーターに任命されるなど、一層の取り組み強化を図っております。

また、平成 29 年 11 月、埼玉大学産学官連携協議会と連携し、技術開発や新商品開発に関心のある当行のお客様と埼玉大学との共同研修支援が可能となる、態勢整備に取組みました。今後は埼玉大学との共同研究支援が可能となったことにより、特に、埼玉・東京地区のお客様への支援強化に努めてまいります。

【図表 17】地元大学との共同研究開発支援の実績

（単位：件）

| | | 本計画(30/4～31/3) | 累計(24/4～31/3) |
|---|---|---|---|
| 群馬大学 | 提案 | 13 | 143 |
| | 共同研究開始 | 2 | 29 |
| 前橋工科大学 | 提案 | 3 | 41 |
| | 共同研究開始 | 0 | 7 |
| 合計 | 提案 | 16 | 184 |
| | 共同研究開始 | 2 | 36 |

カ．海外進出等支援

海外進出支援は、国際部海外進出支援チームによる 58 ヶ国 38 機関との海外ネットワークを活用した各種情報提供や業務提携先と連携した海外進出支援に取り組んでおり、平成 30 年度では、85 件の実績となりました。

また、取引先企業及び海外現地法人の海外での資金調達を円滑に行える態勢の整備も行っており、外貨建てクロスボーダーローン 2 件 2.5 百万ドル、円貨建てクロスボーダーローン 2 件 400 百万円、スタンドバイ・クレジット 1 件 33 百万バーツに取り組んでまいりました。

平成 30 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、国際協力機構（JICA）・日本貿易振興機構（JETRO）・国際協力銀行（JBIC）との個別相談ブースを設置し、海外進出等に係る情報提供や連携支援に取り組んだほか、「ジェトロを活用した海外事業戦略策定のポイント」セミナーを開催し、24 社 30 名が参加いたしました。

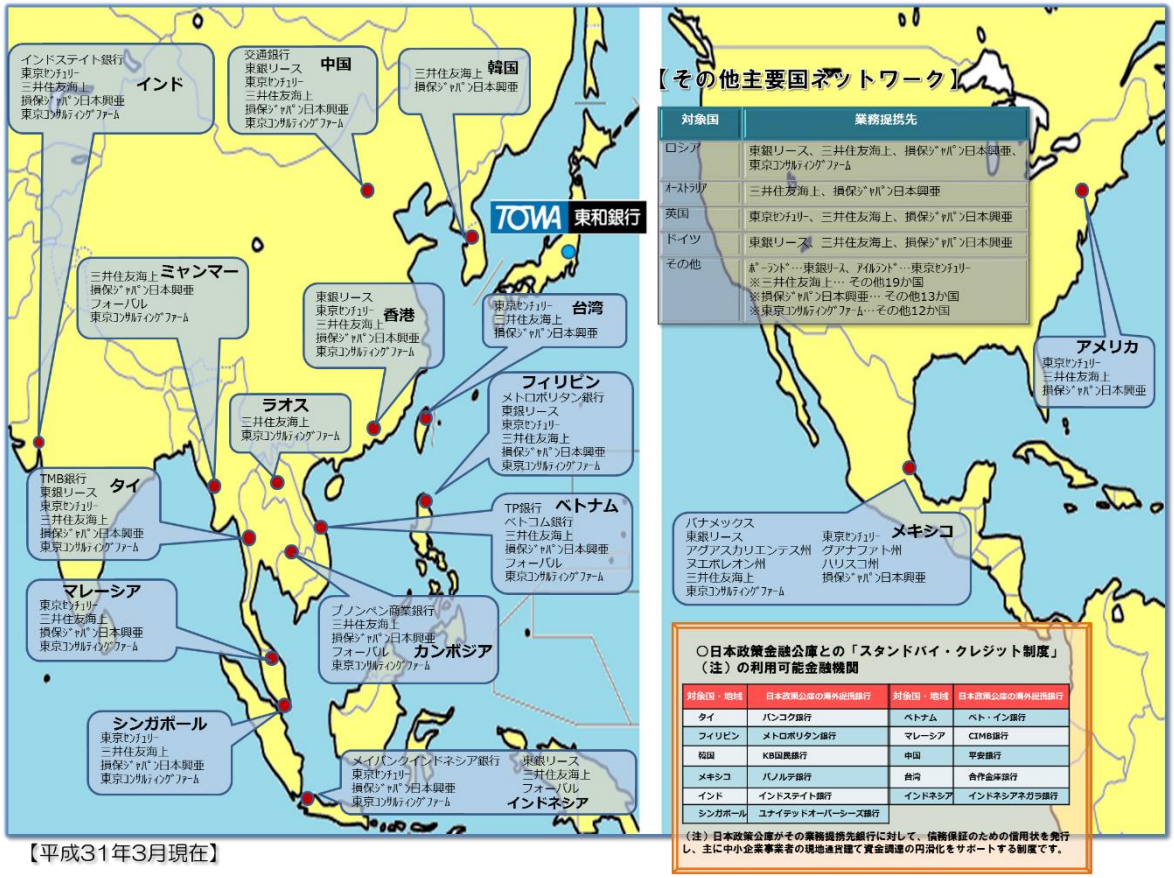
また、平成 30 年 3 月、中国人観光客向けインバウンドビジネス等をサポートするため、日本恒生ソフトウェアとの業務提携による「支付宝（アリペイ）」の導入支援を開始いたしました。平成 30 年 9 月には、中国人観光客が集中する銀座に位置する、群馬県のアンテナショップ「ぐんまちゃん家」へ、アリペイが導入されたほか、平成 31 年 3 月には、中国からの観光ツアー誘致や短期留学生の受け入れに積極的に取り組んでいる片品村観光協会と連携し、片品地区の主な観光施設（道の駅、スキー場、温泉施設など 8 施設）に対し同サービスの導入を支援いたしました。また、平成 31 年 3 月、群馬県観光物産課と連携した訪日外国人（インバウンド）セミナーを開催し、飲食・観光関連事業者等 44 人を対象に、アリペイの導入に係るセミナーを開催するなど、取り組みを強化してきた結果、平成 30 年度で 38 社との成約実績となっております。

【図表 18】海外進出等支援実績

（単位：件）

| 連携先 | 本計画(30/4～31/3) | 累計(24/4～31/3) |
|---|---|---|
| JICA（国際協力機構） | 1 | 7 |
| JETRO(日本貿易振興機構) | 26 | 68 |
| JBIC（国際協力銀行） | 1 | 6 |
| 交通銀行（中国） | 0 | 13 |
| TMB銀行（タイ） | 0 | 43 |
| その他海外提携銀行 | 0 | 19 |
| 中小機構 | 1 | 2 |
| 日本恒生ソフトウェア（アリペイ導入） | 38 | 38 |
| 国際人材育成機構（アイムジャパン） | 13 | 60 |
| リース各社・民間コンサル・商社・他 | 5 | 146 |
| 合計 | 85 | 402 |

【図表 19】海外業務提携先ネットワーク




キ．創業・新規事業支援

創業･新規事業支援は､創業補助金申請支援や創業資金対応に取り組んでいるほか、平成 28 年 8 月からは、群馬県後継者バンクと連携し、主に事業意欲のある企業家と後継者のいない小規模事業者のマッチング支援等に取り組んできた結果､平成 30 年度上期では 64 件、下期では 85 件の支援実績となっております。

また、平成 31 年度に開催した、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主催による「第 2 回創業スクール」では、起業に興味のある方や起業間もない経営者、学生など､28 名（内大学生 10 名）を対象に計 5 回（5 日間）に亘り開催し、起業に必要な知識や起業家による実践的な経営論を含む起業家育成支援に取り組みました。今回から新たに前橋工科大学と共愛学園前橋国際大学が主催者に加わるとともに、経済産業省の「認定創業スクール」に認定されるなど、創業支援に向けた取り組みを強化しております。

ク．東和地域活性化ファンドの組成

当行は、地域の中核的企業への、積極的な資金供給を加速し地域経済を活性化させるため、外部機関等との提携により地域活性化ファンドを組成し、メザニン（劣後）ローンや優先株取得といった手法を活用した、エクイティ性資金の供給を目指しており、今秋のファンド組成を予定しております。

本ファンドを活用することで、地域経済を支える企業（観光産業、地場産業等）への成長資金や、地域の商流と雇用を守る為の事業承継・M＆A資金の供給、創業新事業資金の供給強化と、お客様の資金調達手法の多様化に取り組んでまいります。

尚、平成 30 年 12 月、ファンドの組成・運用に係る実践ノウハウの獲得を図るため、地域経済活性化支援機構(REVIC)と特定専門家派遣契約を締結し連携を強化したほか、平成 30 年 12 月から当行行員 1 名を REVIC へ出向させるなど、本ファンドの活用に向けた準備を進めております。

ケ．東和 SDGs 支援

当行は、「ＴＯＷＡお客様応援活動」により、お客様の本業支援、経営改善・事業再生支援、資産形成支援に全行的・継続的に取り組み、地域経済の活性化に貢献することで当行の収益力の強化を図るという、「共通価値の創造」をビジネスモデルとして確立し、全役職員一丸となって取り組んでまいりました。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（Sustainable Development Goals）（※1）そのものであると考えております。

当行は、「ＴＯＷＡお客様応援活動」を徹底することで、当行のビジネスモデルの持続可能性を高めるとともに、お客様への本業支援と経営改善支援、資産形成支援を通じた、地域経済・地域社会の持続的な発展への取り組みを更に強化するため、平成 31 年 1 月に、総合企画部内に SDGs 推進室を設置し、SDGs に関する施策の企画・立案・推進管理を強化いたしました。平成 31 年 4 月には、当行の SDGs に対する考え方や積極的に取り組むセグメントを定めた、「東和銀行 SDGs 宣言」を制定しており、今後は、この宣言に基づき、SDGs の達成に向けた諸施策を実施してまいります。

こうした当行自身の取り組みに加え、本計画では、お客様の SDGs に繋がる経営課題等に着眼し、その解決に向けた本業支援を特に「SDGs 支援」（※2）と定め、KPI（重要業績評価指標）に設定した中で取り組んでまいりました。平成 30 年 12 月には、地域経済・社会の持続的な発展に貢献する企業への円滑な資金供給手段として、学校や自治体、自然保護団体等に対して、発行額の 0.2%相当の寄附・寄贈を選択できる「東和 SDGs 私募債」の取り扱いを新たに開始し、平成 30 年 12 月から平成 31 年 3 月末までに 9 件 1,470 百万円の実績となっております。こうした取り組みにより、平成 30 年度の SDGs 支援は 64 件の実績となりました。

（※1）SDGs：「Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標）」の略称。2015 年 9 月「国連持続可能な開発サミット」において採択された、「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」の中で掲げられた、国連に加盟する全ての国が取り組む 2030 年までの国際目標で、17 のゴールと 169 のターゲットで構成されている。経済、社会、環境などの広範な課題に統合的に取り組むことで、持続可能な社会の実現を目指しているもの。当行では、お客様と当行の持続的な発展を目指す観点から、「発展目標」としております。

（※2）経営強化計画記載の「ESG 支援」を本履行状況報告書から「SDGs 支援」に改称いたしました。

【図表 20】ビジネスモデル

【図表 21】東和銀行 SDGs 宣言

東和銀行SDGs宣言

東和銀行は、「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」の3つのモットーを基に、お客様の本業支援、経営改善・事業再生支援、資産形成支援を図る「TOWAお客様応援活動」を通じて、地域経済・地域社会の持続的な発展に取り組んでいます。「TOWAお客様応援活動」の推進は、国連が提唱する「SDGs（Sustainable Development Goals）」の推進そのものであり、「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、SDGsの達成に貢献してまいります。

※当行は、お客様と当行の持続的な発展を目指す観点から「持続可能な発展目標」としております。

＜東和銀行が積極的に取り組むセグメント＞

1．TOWAお客様応援活動の推進

東和銀行は、様々なステークホルダーとの連携により、お客様の本業支援、経営改善・事業再生支援、資産形成支援を図る「TOWAお客様応援活動」を推進することで、お客様の企業価値の向上や家計資産の安定的な増大を図り、地域経済・地域社会の持続的な発展に取り組みます。また特に、お客様の本業支援にあたっては、ESG（Environment：環境、Social：社会、Governance：ガバナンス）に着眼した、財務面と本業面の支援に取り組みます。

目標

6　安全な水とトイレを世界中に
7　エネルギーをみんなに　そしてクリーンに
8　働きがいも経済成長も
9　産業と技術革新の基盤をつくろう
11　住み続けられるまちづくりを
17　パートナーシップで目標を達成しよう

2．地域社会への貢献

東和銀行は、地域社会の一員として、地域金融に携る視点からの拠点を踏まえた、地元大学での金融経済教育の実施（金融リテラシーの向上）や、地域の文化・スポーツの振興、自然環境に配慮した省エネルギー施策の実施や自然環境保護活動等を通じて、地域社会への貢献に取り組みます。

目標

4　質の高い教育をみんなに
15　陸の豊かさも守ろう

3．従業員の活躍フィールド拡大

東和銀行は、年齢や性別、学歴、出身等にかかわらず、全ての従業員が働きがいをもって活躍するとともに、子育てや介護と仕事との両立が図られ安心して働くことができるよう、人材育成・環境整備・機会提供に取り組みます。

目標

5　ジェンダー平等を実現しよう
10　人や国の不平等をなくそう

【図表 22】SDGs の取組み

**【お客様への取組み】**

✔ＳＤＧｓ支援

お客様のSDGsに繋がる経営課題等に着眼し、その課題解決に向けた本業面からの支援

（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私募債

地域経済・社会の持続的な発展に貢献する企業への円滑な資金供給

**【当行自身の取組み】**

✔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）

コ．経営者保証ガイドラインの積極活用

当行は、リレバン推進部コンサルティング室の新設による、事業承継支援の態勢整備・強化に加え、事業承継の際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の積極的な活用に取り組むことで、担保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。

具体的には、平成 30 年 7 月、「経営者保証ガイドライン適用チェックリスト」を全面的に改定し、経営者保証の必要判定項目を具体的に明示することで、営業店における判定基準を明確化するとともに、経営者保証ガイドラインの積極的な活用を繰り返し徹底してまいりました。

平成 30 年度下期の経営者保証ガイドラインの活用実績は、24.31%となっており、平成 33 年 3 月期までに同比率を 50%以上とするよう取り組んでおります。

【図表 23】経営者保証ガイドラインの活用状況

（単位:件）

| | 28/上 | 28/下 | 29/上 | 29/下 | 30/上 | 30/下 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 経営者保証に依存しない融資件数 | 1,079 | 983 | 1,142 | 1,005 | 1,363 | 1,315 |
| 新規融資件数 | 6,634 | 6,547 | 6,594 | 6,634 | 7,119 | 5,410 |
| 新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合 | 16.26% | 15.01% | 17.32% | 15.15% | 19.15% | 24.31% |

②経営改善・事業再生支援

ア．審査管理部企業支援室の機能強化

審査管理部企業支援室は、本部 6 名と営業店を 10 グループ化し各母店に常駐させている 10 名の専担者から成り、経営状況が厳しく経営改善支援が必要な先を半期毎に洗い替えしながら選定した上で、お客様への直接訪問による実態把握や経営改善計画の策定支援に取り組んでおり、平成 30 年度下期は 187 先を対象として支援してまいりました。また、母店常駐者がブロック内の営業店を臨店し指導育成を図ることや、お客様への訪問時に営業店担当者を同行させることで、経営改善・事業再生手法や事業性評価の全行的な浸透を図っております。

平成 30 年度の、外部専門機関や外部専門家との連携による経営改善計画策定支援の取組み実績は 115 件となっております。

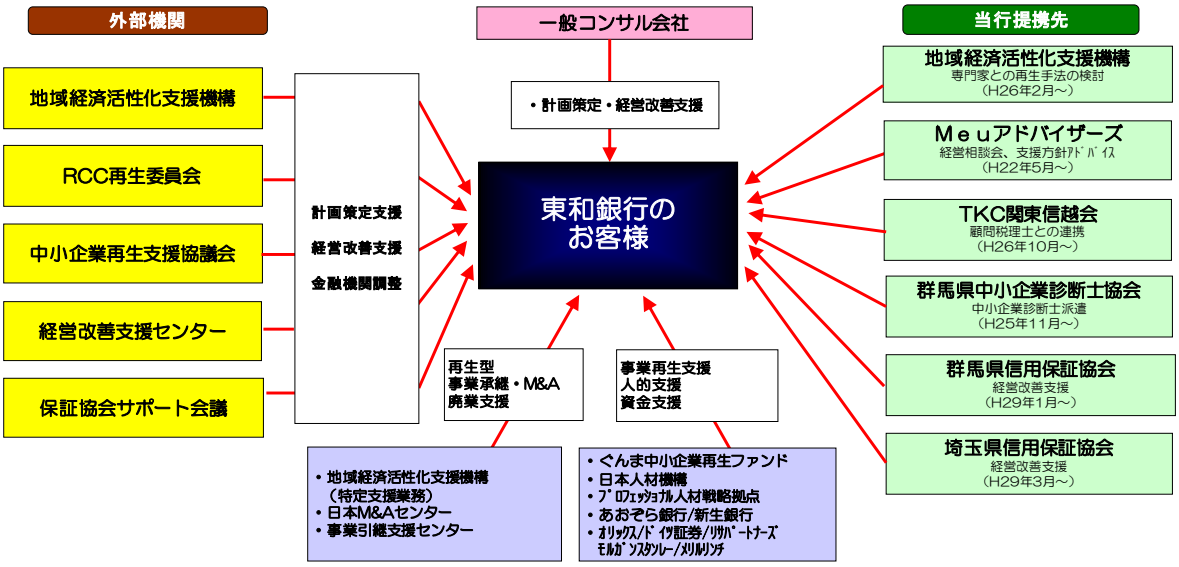
この他に、当行は全国の地方銀行に先駆けて、平成 26 年 1 月から地域経済活性化支援機構（REVIC）の特定専門家派遣制度を活用し、地域の中核的企業に対して、高度な専門的知識を有する専門家と当行が連携し、お客様への直接訪問による経営改善支援に取り組んでおり、平成 30 年度では、10 社の支援実績となっております。また、平成 30 年 7 月から、特定専門家派遣制度の内容が事業性評価支援に変更されたことに伴い、REVIC の知見・ノウハウを活用した深度ある事業性評価に取り組んでおり、平成 30 年度では 3 社を対象として実施いたしました。今後も審査部と連携し、事業性評価の知見・ノウハウの蓄積に取り組んでまいります。

【図表 24】経営改善支援（外部専門機関との連携による経営改善計画の策定支援

（単位：件）

| | 実績<br>(30/4～31/3) | 累計<br>(24/4～31/3) |
|---|---|---|
| 経営改善支援 | 115 | 630 |
| 中小企業再生支援協議会 | 10 | 87 |
| 経営改善支援センター | 16 | 87 |
| 経営サポート会議 | 29 | 177 |
| その他（地域経済活性化支援機構、外部専門家等） | 60 | 279 |
| 地域経済活性化支援機構（REVIC）の特定専門家派遣制度 | 10 | 80 |

【図表 25】外部専門機関との連携

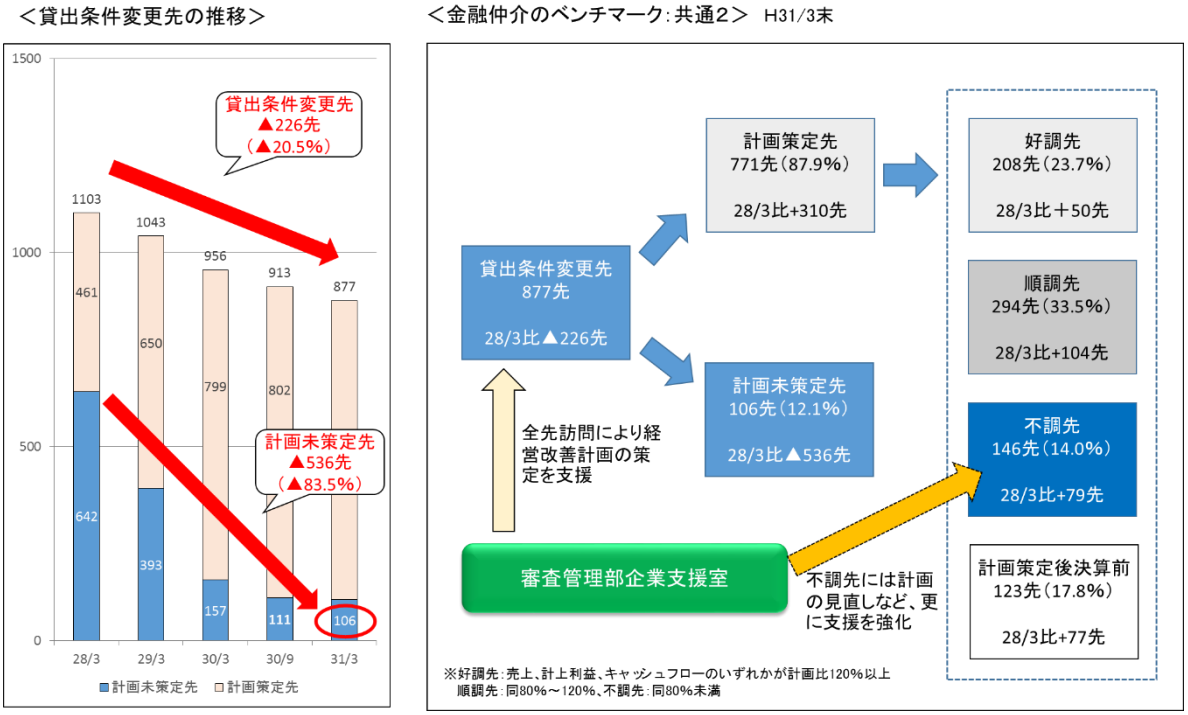



イ．貸出条件変更先に対する経営改善支援の強化

当行は、平成 28 年 12 月、貸出条件変更先に対する経営改善支援の強化を図る観点から、これまで、信用格付に基づいて審査部・審査管理部に分かれていた貸出条件変更先の所管について、経営改善支援に係るノウハウや外部専門機関との連携実績が豊富な企業支援室を有する審査管理部への一元化を図り、企業支援室担当者が全先を直接訪問し経営改善支援に取り組んでおります。

その結果、経営改善計画の策定支援先数は、平成 28 年 3 月末時点では、貸出条件変更先 1,103 先中 461 先（41.8%）だったのに対し、平成 31 年 3 月末時点では、貸出条件変更先そのものも 226 先減少（▲20.5%）の 877 先となった上で、経営改善計画の未策定先は 536 先減少（▲83.5%）の 106 先となるなど、大幅に改善いたしました。

【図表 26】貸出条件変更先への支援状況




また、当行は、地域経済にとって雇用や商取引の要にあり、金融支援によって再生見込のある企業に対し、DDS や債権放棄といった手法を活用した抜本的な事業再生支援にも取り組み、平成 30 年度では 8 件 14 億円、国の資本参加後の累計では 48 件（40 社）96 億円の実績となっております。

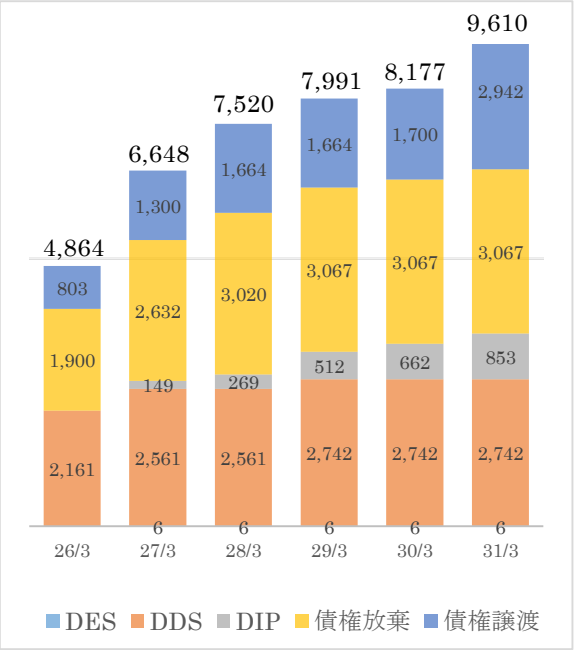
この様に、当行は金融機能強化法の趣旨を踏まえ、公的資金を活用した抜本的な事業再生支援や地元企業への積極的な信用リスクテイクに努め、地域経済の活性化に取り組んだ結果、平成 31 年 3 月期において、支援対象企業の従業員 3,178 名、総売上高 577 億円の保全を図るとともに、地元企業に対する信用リスク 182 億円と、DDS 等実施額 96 億円の合計額 278 億円の公的資金残額 150 億円との比率は 185.9%となりました。

## 【図表 27】抜本的な事業再生等に向けた取組み状況

（上段：件数、下段：百万円）

| 取組手法 | 26/3 | 27/3 | 28/3 | 29/3 | 30/3 | 31/3 | 累計 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| DES | 0<br>0 | 1<br>6 | 0<br>0 | 0<br>0 | 0<br>0 | 0<br>0 | 1<br>6 |
| DDS | 3<br>1,989 | 1<br>400 | 0<br>0 | 1<br>181 | 0<br>0 | 0<br>0 | 6<br>2,742 |
| DIP | 0<br>0 | 2<br>149 | 1<br>120 | 6<br>243 | 1<br>150 | 4<br>191 | 14<br>853 |
| 債権放棄 | 0<br>0 | 3<br>732 | 2<br>388 | 3<br>47 | 0<br>0 | 0<br>0 | 10<br>3,067 |
| 債権譲渡 | 0<br>0 | 4<br>497 | 3<br>364 | 0<br>0 | 4<br>36 | 4<br>1,242 | 17<br>2,942 |
| 合　計 | 3<br>1,989 | 11<br>1,784 | 6<br>872 | 10<br>471 | 5<br>186 | 8<br>1,433 | 48<br>9,610 |

（百万円）

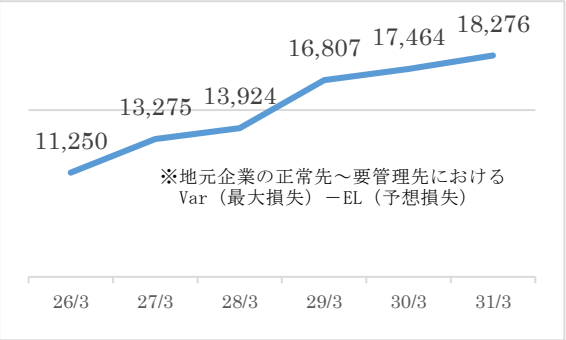



## 【図表 28】地元向け事業性融資における信用リスクに対する所要資本額

（百万円）

| | 26/3 | 27/3 | 28/3 | 29/3 | 30/3 | 31/3 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Var<br>リスク量 | 16,414 | 16,429 | 16,357 | 18,796 | 19,171 | 19,744 |
| EL<br>予想損失額 | 5,164 | 3,155 | 2,432 | 1,989 | 1,707 | 1,467 |
| UL<br>非期待損失額 | 11,250 | 13,275 | 13,924 | 16,807 | 17,464 | 18,276 |

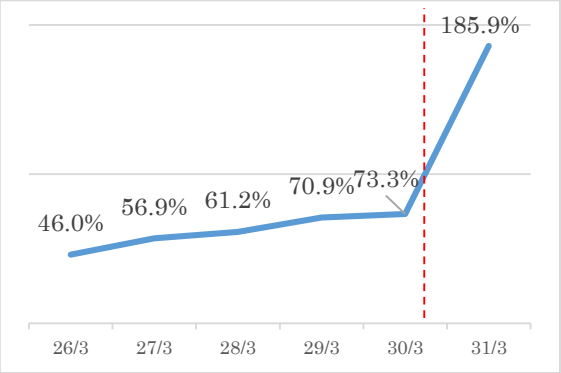
（百万円）




## 【図表 29】公的資金対比率

（百万円）

| | 26/3 | 27/3 | 28/3 | 29/3 | 30/3 | 31/3 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| UL<br>非期待損失額 | 11,250 | 13,275 | 13,924 | 16,807 | 17,464 | 18,276 |
| DDS 等実施額 | 4,864 | 6,648 | 7,520 | 7,991 | 8,177 | 9,610 |
| 合計 | 16,114 | 19,923 | 21,444 | 24,798 | 25,641 | 27,886 |
| 公的資金<br>対比率 | 46.0% | 56.9% | 61.2% | 70.9% | 73.3% | 185.9% |




※平成 30 年 5 月、公的資金の一部 200 億円を返済したことから、平成 31 年 3 月期の「公的資金対比率」は公的資金残額 150 億円対比

③資産形成支援

ア．資産形成支援に係る態勢整備

当行は、平成 29 年 7 月に、お客様本位の中長期的な資産形成に係る取り組みを強化・徹底するために「お客様本位の業務運営方針」及び本方針に基づくアクションプラン、取組状況を策定し公表いたしました。平成 30 年 6 月には、平成 30 年度の具体的な取組状況を含めた成果指標(KPI)を公表しております。

また、平成 29 年 10 月、お客様の安定的な資産形成を支援し、お客様の最善の利益につながる取り組みを一層強化するため、新たにお客様資産形成部を設置し、資金運用部長が部長を兼務する態勢とすることで、資金運用の知見や投資ノウハウを、個人のお客様の安定的な資産形成支援に活かす形で取り組んでまいりました。

更に、平成 29 年度下期から、投資信託の販売目標を廃止したほか、投資信託や保険商品を購入された全てのお客様を対象に「お客様資産形成満足度アンケート」を実施し、アンケートの結果を営業店の業績表彰基準項目にすることで、顧客本位の業務運営に対する意識付けとインセンティブの付与に取り組んでまいりました。

（ア）投資信託窓販

下記イ．に記載通り、投信営業推進方法を抜本的に再構築するプロジェクトを立ち上げ、お客様の資産形成が長期的な預り資産残高の増加につながる営業に向け取り組んでまいりました。

（イ）生命保険窓販

渉外行員の保険提案力の強化を図るため、外部から生命保険販売の経験豊富な実務経験者を保険コンサルタントとして採用し、同行訪問などを通じた育成・支援態勢の強化に取り組んでまいりました。これまで、埼玉地区で先行実施してまいりましたが、育成・営業支援の成果が上がってきている事から、令和元年度上期から全店へ拡大するなど、お客様の運用商品の選択に役立つ保険提案力の強化を目指しております。

（ウ）金融商品仲介業務

お客様の多様な資産運用ニーズに応えるため、平成 30 年 2 月に、SBI 証券と提携し、インターネットによる非対面での金融商品仲介業務を開始いたしました。平成 31 年 4 月には、SBI グループと共同で「東和銀行 SBI マネープラザ」を本店営業部内に開設し、対面での金融商品仲介業務としての専門的なアドバイス等のご提供や、国内外の株式、債券（仕組債）、投資信託、新規上場株式（IPO）、公募売出株式（PO）の取り扱いを開始するなど、お客様の多様なニーズに対応するための資産形成支援態勢の強化に努めてまいりました。

イ．外部専門家との協働による顧客本位の投信営業プロジェクト

当行は、人生 100 年時代の資産形成支援を行っていくため、平成 30 年 7 月、お客様の長期的・安定的な金融資産形成に役立つよう、独自の運用や人材育成のノウハウを持ち、地域金融機関の投信営業の実情に精通した和（なごみ）キャピタルと提携し、

新たな投信営業スタイルの確立を目指すプロジェクトをスタートしました。本プロジェクトでは、従来の商品を中心とする営業スタイルから、お客様の属性や運用ニーズを十分把握した上で、適切な運用のアドバイスを行うスタイルへの転換を行い、お客様の資産形成にかかる満足と信頼を得ることにより、預り資産残高の増加を図る方針といたしました。

平成 30 年 11 月以降、本プロジェクトのコア商品として、ローリスク・ローリターンで低廉な手数料体系の投資信託の取扱を開始するとともに、新たな提案ツール、投資環境見通し、投信営業ハンドブック等の整備を行い、本店営業部で試行的にお客様に対して提案活動を行ってまいりました。

平成 31 年 4 月からは、資産形成プロモーター・投信専担者配置店の 36 カ店で新たな投信営業を開始しました。7 月からは全店でこの投信営業スタイルとすることで、お客様の金融資産の増大につなげ、長期的に当行の預り資産の増加が収益に反映されるビジネスモデルとして確立できるよう励んでまいります。

ウ．資産形成プロモーターの養成

当行は、営業店渉外課へ資産形成プロモーターを配置し、投資信託等預り資産セールスを特化して行うことで、渉外行員の預り資産セールスに係る時間的負担の軽減を図り、渉外行員がお客様の本業支援に注力できる態勢整備を目指しております。

資産形成プロモーターの任用については、当初、職位定年を迎えた専任職から登用しておりましたが、平成 29 年 3 月に人事制度を改定し、本人の希望により一般職行員からの資産形成プロモーターへの登用を可能とし、更に平成 30 年 5 月、従業員の活躍フィールドを拡大するため、これまで課長クラスを上限としていた一般職の昇進昇格を、特化店支店長・参事まで拡大するとともに、職務範囲も拡大し、資産形成プロモーターへの任命を可能とする人事制度を改定いたしました。そうした結果、資産形成プロモーターは、平成 31 年 3 月末現在で 32 名を配置しております。

尚、資産形成プロモーターは、計画終期までに 50 名の任用を目指しております。

【図表 30】資産形成プロモーターの任用状況

（単位：人）

| | 28/3 | 29/3 | 30/3 | 31/3 |
|---|---|---|---|---|
| 資産形成プロモータ人数 | 10 | 15 | 14 | 32 |

④お客様目線・顧客本位の業績評価

当行は、お客様の実態把握の徹底とお客様応援活動の質的向上を図るため、お客様応援活動に係る業績表彰基準について、平成 27 年 4 月から定性評価を導入するとともに、その後も、役席者の関与度合いに応じた 6 段階の加減点ルールの導入や、お客様応援活動に係る配点の増加など、順次、改善に取り組んでまいりました。また、平成 29 年 10 月からは、業績表彰基準において投資信託の販売目標額の設定を廃止するなど、お客様本位の業務運営に努めてまいりました。

平成 30 年 4 月からは、リレバン推進部推進役が指定したお客様について、支店長が事業実態やニーズ、経営課題、本業支援の取組状況等をしっかりと把握しているか面

談により確認し、その結果を定性評価に反映させる他、支店長との同行訪問により、お客様からのヒアリングやアンケートを実施することで、お客様からの評価を定性評価に反映させております。また、「お客様本位の業務運営方針」に沿った預り資産業務の励行を図るために、新たに、資産形成に係る職場研修の実施状況やアフターフォローの実施状況、投資信託の平均保有年数、お客様からの満足度アンケート結果を評価対象とするなど、お客様本位の資産形成業務の励行に努めております。

平成 30 年 10 月からは、お客様応援活動の件数目標を廃止したことに伴い、定量評価を廃止いたしました。これは、これまで、お客様応援活動の全行的な定着・浸透を図るため、目標件数を営業店毎に割り振って推進・管理してきた結果、全役職員に定着することが出来たと判断している一方で、ややもすると、件数ありきの活動とはなっていないか、との課題認識から、真にお客様が望んでいる本業支援や、企業価値の向上にしっかりと繋がる本業支援に取り組めるよう、改定・廃止したものです。

平成 31 年 4 月からは、ビジネスマッチング件数や補助金申請支援件数などの計測可能な本業支援ばかりではなく、計測しづらい本業支援の成果についても評価対象としております。具体的には、毎月全店で実施している、リレバン推進部推進役による定性評価において、支店長面談の際にお客様から喜ばれた好事例を申告させることを新たに開始いたしました。例えば、中小事業者が普段気にかけている他業種・他企業の動向等の情報提供や、経営上の悩み等への親身な対応などにより、経営者との強固なリレーションが構築できることもあり、そうした計測しづらい本業支援を評価するとともに、内容等を積み上げ、分析するなど、定量的な業績評価の枠組みとは異なった、お客様の実態把握の徹底度合いや本業支援の真剣度合いを、業績表彰に組み込むことで、お客様本位の徹底と本業支援の一層の強化・徹底に努めております。

⑤KPI（重要業績評価指標）

当行は、本計画で掲げた、お客様応援活動の強化・深化に向けた諸施策の実効性を担保するとともに、進捗度合いを測るためのツールとして、以下の各項目を KPI（重要業績評価指標）として設定しており、平成 30 年度の実績は以下の通りです。

【図表 31】KPI の実績と達成率

| 項　目 | 目　標 | H30 年度<br>実績 | 達成率 |
|---|---|---|---|
| 1. 行内ビジネスマッチング成約 | 1,500 件 | 324 件 | 21.6% |
| 2. ご提案活動成約 | 1,000 件 | 357 件 | 35.7% |
| 3. 事業承継･M&A支援 | 750 件 | 253 件 | 33.7% |
| 4. 経営者保証ガイドライン適用率 | 50% | 24.3% | 26.3%(注) |
| 5. SDGs 支援 | 200 件 | 64 件 | 32.0% |
| 6. 要注意先への事業性評価基づく融資 | 300 件 | 51 件 | 17.0% |

（注）H29/下の経営者保証ガイドライン適用率 15.1%と目標 50.0%との差 34.9 ポイントに対する増加比率

| | | | |
|---|---|---|---|
| 7. 短期継続融資･リファイナンス等による CF 改善 | 100 件 | 23 件 | 23.0% |
| 8. 外部専門機関と連携した経営改善計画の策定支援 | 400 件 | 115 件 | 28.8% |

### （２）人材育成と活躍フィールド拡大

①お客様応援活動を担う人材の育成強化

ア.　人材育成プログラムの強化

当行のビジネスモデルを担う若手行員の体系的な業務習熟を加速し、本業支援や事業性融資の強化を図るため、平成 28 年 9 月に人材育成プログラムを制定し、平成 29 年 4 月から運用を開始いたしました。

具体的には、これまで延べ 10 日間の分散開催としていた新入行員研修について抜本的に変更し、総合職は 4 月から連続 2 ヶ月間、一般職は連続 1 ヶ月間の集中研修を実施することで、社会人教養から商品知識、ビジネスマナー、融資稟議、企業調査・本業支援といった広範な分野を徹底して指導する態勢とするとともに、一部合宿研修を導入することで、新入行員同士の「絆」や「協働意識」の醸成を図ってまいりました。

平成 30 年 4 月からは、多岐に亘る本業支援の更なる高度化や、目利き能力の向上、専門的な知識に基づく資産形成支援の一層の強化を図るため、人材育成プログラムの更なる改善を図り、本業支援や財務分析、稟議起案などについては 5 年程度、資産形成支援については 1 年程度の時間軸を定めた体系的な研修となるよう取り組んでおります。

また、質の高い本業支援の中核となる若手リーダー育成を図るため、平成 29 年 6 月から「融資実践リーダー養成研修」を開始しました。具体的には、法人渉外係長を中心とした 15 名を選抜し、毎月連続 2～3 日間の集中研修を 9 ヶ月間行なう長期研修プログラムで、財務三表のメカニズム理解、財務分析から事業目利き、業種別事業性評価（製造業、建設・不動産業、小売・卸売業、医療・介護事業）、案件審査のポイントと案件ケース・スタディー、事業再生、シ･ローン、私募債、国際業務支援の理解など広範囲にわたる実践的な融資業務の研修に取り組んでおり、平成 31 年 4 月からは第 3 期生の養成に取り組んでおります。

【図表 32】人材育成プログラム（渉外行員編）の時間軸

イ．階層別／業務別研修

当行は、人材育成プログラムに基づく若手行員の早期育成に向けた連続性のある研修や、入行年次や職位などの階層別研修、担当する業務別の研修、コンプライアンス研修などを計画的に実施し、幅広い教養と知識を備えた、当行のビジネスモデルを担う人材の育成に努めております。

また、外部専門機関との連携による研修にも取り組んでおり、平成 30 年 8 月には、中小企業基盤整備機構と連携し、「取引先の経営課題に対応するための対話力向上セミナー」を開催いたしました。本研修は、同機構が従来実施してきたカリキュラムを実践的にリニューアルし、販路開拓・事業性評価・経営支援を一体的に捉えた新カリキュラムで行なったもので、地域金融機関で初めての開催となりました。

平成 30 年 9 月には、群馬県よろず支援拠点と連携し、中小規模事業者の経営相談をサポートできる人材育成を目的に、群馬県では初めてとなる「エクセレントパートナー認定研修」を開催し、グループワークやロールプレイング形式による実践的な研修を修了した 29 名がエクセレントパートナーの認定を受けました。

【図表 33】研修の実施状況（平成 30 年度）

≪新入行員向け研修≫

| 年　月 | 研　修　名 | 受講者数 |
|---|---|---|
| 30/4 | 新入行員研修(総合職･一般職合同)(1ヶ月) | 83 名 |
| 30/5 | 〃　(総合職)(1ヶ月) | 48 名 |
| 30/7 | 新入行員フォロー研修(2 日間) | 83 名 |

≪本業支援・事業性評価の強化に向けた研修≫

| 年　月 | 研　修　名 | 受講者数 |
|---|---|---|
| 30/9 | 渉外実践トレーニー研修　基礎編①(2 日間)　入行1年目 | 48 名 |
| 30/12 | 〃　③(1 日間)　〃 | 45 名 |
| 31/3 | 〃　③(1日間)　〃 | 45 名 |
| 30/7 | 渉外実践トレーニー研修　応用編①(1 日間)　入行2年目 | 61 名 |
| 30/11 | 〃　②(1 日間)　〃 | 56 名 |
| 31/2 | 〃　③(1 日間)　〃 | 52 名 |
| 30/8 | リレバン推進強化研修　基礎編①(1 日間)　入行3年目 | 40 名 |
| 31/2 | 〃　②(1 日間)　〃 | 17 名 |
| 30/12 | 〃　③(1 日間)　入行4年目 | 36 名 |
| 30/6 | リレバン推進強化研修　応用編②(1 日間)　入行5年目 | 27 名 |
| 30/8 | 〃　③(1 日間)　〃 | 26 名 |
| 31/3 | 〃　①(1 日間)　入行4年目 | 33 名 |
| 30/6 | 融資実践リーダー養成研修①(3 日間)　選抜者 | 17 名 |
| 30/7 | 〃　②(3 日間)　〃 | 17 名 |
| 30/8 | 〃　③(3 日間)　〃 | 17 名 |
| 30/9 | 〃　④(3 日間)　〃 | 17 名 |
| 30/10 | 〃　⑤(3 日間)　〃 | 15 名 |
| 30/11 | 〃　⑥(2 日間)　〃 | 15 名 |
| 31/1 | 〃　⑦(2 日間)　〃 | 15 名 |
| 31/2 | 〃　⑧(3 日間)　〃 | 15 名 |
| 31/3 | 〃　⑨(2 日間)　〃 | 15 名 |
| 30/7 | 財務分析実務研修　応用(1 日間) | 29 名 |
| 30/7 | 相談業務能力向上研修(1 日間) | 20 名 |

≪資産形成支援の強化に向けた研修≫

| 年　月 | 研　修　名 | 受講者数 |
|---|---|---|
| 30/7 | 預り資産業務研修①(2 日間)　　入行1年目 | 83 名 |
| 30/9 | 〃　　②(2 日間)　　〃 | 83 名 |
| 30/10 | 〃　　③(2 日間)　　〃 | 81 名 |
| 30/11 | 〃　　④(2 日間)　　〃 | 82 名 |
| 30/12 | 〃　　⑤(2 日間)　　〃 | 82 名 |
| 31/1 | 〃　　⑥(1 日間)　　〃 | 79 名 |
| 31/2 | 〃　　⑦(1 日間)　　〃 | 76 名 |
| 31/3 | 〃　　⑧(2 日間)　　〃 | 78 名 |
| 30/6 | 資産運用アドバイザー研修①(3 日間) | 20 名 |
| 30/11 | 〃　　②(3 日間) | 18 名 |
| 30/5 | 預り資産新任担当者研修(3 日間) | 25 名 |
| 30/10 | 〃　　(3 日間) | 19 名 |
| 30/5 | 資産形成プロモーター・投信専担者販売強化フォロー研修(1 日間) | 24 名 |
| 30/9 | 〃　　(1 日間) | 35 名 |
| 31/3 | 〃　　(1 日間) | 34 名 |
| 30/6 | 投信実務研修(2 日間)　対象者:外務員試験合格者 | 62 名 |
| 30/10 | 〃　(2 日間)　　〃 | 12 名 |
| 30/12 | 〃　(2 日間)　　〃 | 9 名 |
| 31/3 | 〃　(2 日間)　　〃 | 5 名 |
| 30/4 | 資産形成業務スキルアップ研修①(1 日間) | 32 名 |
| 30/6 | 〃　　②(1 日間) | 62 名 |
| 30/7 | 〃　　③(1 日間) | 30 名 |
| 30/9 | 〃　　④(1 日間) | 31 名 |
| 30/10 | 生保商品知識研修(1日間) | 94 名 |

≪外部機関と連携した研修≫

| 年　月 | 外部機関 | 研　修　名 | 受講者数 |
|---|---|---|---|
| 30/8 | 中小企業基盤整備機構 | 取引先の経営課題に対応するための対話力向上セミナー | 50 名 |
| 30/9 | 群馬県よろず支援拠点 | エクセレントパートナー認定研修会 | 29 名 |

ウ．土曜勉強会

当行は、行員の自律的学習支援のため、本業支援・事業性評価などの銀行業務に関する知識の習得や、公的資格の取得のための土曜勉強会を開催しております。

【図表 34】土曜勉強会の実施状況（平成 30 年度）

≪土曜勉強会≫

| 年　月 | 研　修　名 | 受講者数 |
|---|---|---|
| 30/4 | 財務分析基礎セミナー | 27 名 |
| 30/4 | スクーター教習講座 | 3 名 |
| 30/5 | 初級・融資稟議作成セミナー | 41 名 |
| 30/5 | 証券外務員一種試験受験対策セミナー | 32 名 |
| 30/6 | 初級・企業調査作成セミナー | 30 名 |
| 30/6 | 業種別事業性評価セミナー　(製造業・建設業・小売業・医療業) | 20 名 |
| 30/7 | 融資案件常務会シート作成セミナー | 29 名 |
| 30/8 | 業種別事業性評価セミナー　建設業 | 26 名 |
| 30/9 | 業種別事業性評価セミナー　医療業 | 31 名 |

| | | |
|---|---|---|
| 30/10 | 財務2級受験対策講座 | 25 名 |
| 30/10 | 証券外務員受験対策セミナー(内定者) | 23 名 |
| 30/11 | 証券外務員受験対策セミナー(内定者) | 24 名 |
| 30/11 | 証券外務員1種受験対策セミナー | 30 名 |
| 30/11 | 財務分析基礎セミナー(中級) | 26 名 |
| 30/12 | 生保･投信商品知識講座 | 52 名 |
| 30/12 | 初級･企業調査作成セミナー | 35 名 |
| 31/1 | 初級･融資稟議作成セミナー | 36 名 |
| 31/3 | 「目利きの素」セミナー | 32 名 |

エ．WEB 研修

当行は、今秋を目処に、職員研修所と営業店を双方向で繋ぐ WEB 研修システムを導入し、開催回数や対象者数に限界のある集合研修を段階的に削減する一方で、営業店での WEB 研修に注力してまいります。これにより、営業店での多頻度開催が可能となり研修対象者も大幅に増加させることができるとともに、出張回数の減少により、人的・時間的コストの削減が図られ、少人数支店においても円滑な業務運営態勢の確保が可能となると考えています。

②従業員の活躍フィールド拡大

当行は、平成 30 年 5 月、渉外行員がお客様応援活動に専念する時間の確保や、資産形成プロモーターによる金融資産コンサルティング機能の充実・強化、多様な人材が活躍する場の拡大を図るため、人事制度を改定するとともに、営業店を事務の場から営業の最前線へと明確に位置づける為、事務課の呼称を営業課に変更いたしました。

具体的な人事制度の改定内容は、転居を伴わず職務制限や昇進昇格制限のないエリア総合職を新設したほか、これまで課長クラスを上限としていた一般職の昇進昇格を、特化店支店長・参事まで拡大するとともに、職務範囲も拡大し資産形成プロモーターへの任命を可能といたしました。これにより、資産形成プロモーターは平成 31 年 3 月末で 32 名となっております。

また、平成 30 年 7 月からは、コンサルティング室の行員 1 名をあおぞら銀行へ出向させ、事業承継支援に係るノウハウの獲得を図っており、平成 31 年 4 月に帰任いたしました。更に、平成 30 年 12 月からは、ファンドの組成・運用に係るノウハウの獲得を目的に、平成 31 年 4 月からは、事業性評価に係るノウハウの獲得を目的に、審査部門の行員を地域経済活性化支援機構（REVIC）へ各 1 名（合計 2 名）出向させております。

今後も、若手行員からベテラン行員まで性別に拘らず、多様な働き方に応じた活躍フィールドを拡大することで、30 歳代の中堅行員が少ない等の当行の人員構成上の課題克服に取り組むとともに、ビジネスモデルを担う人材の育成に向けた、外部機関等への出向・派遣に取り組んで行きたいと考えています。

**（3）ローコスト・オペレーションの確立**

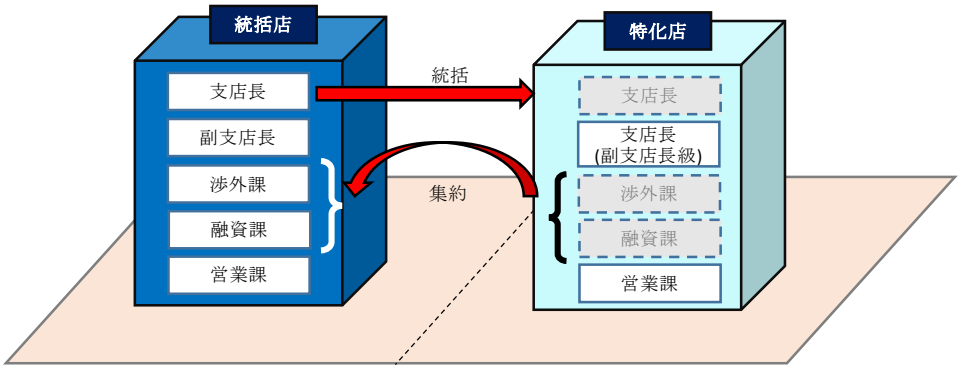
①営業店のグループ化

当行は、お客様本業支援の強化と効率的な業務運営態勢の構築を図るため、預り資産業務に特化した特化店（サテライト店）を拡大して行きます。具体的には、同一行政区

域にある複数店舗をエリア化し、統括店（母店）に渉外課・融資課を集約することで、重複業務の効率化等による人員捻出を図るとともに、渉外行員同士の本業支援ノウハウの共有や、地域情報の共有、切磋琢磨によるスキルアップを目指もので、平成 30 年度では、平成 30 年 2 月から先行実施している 3 支店に加え、平成 30 年 10 月から 4 支店、平成 31 年 4 月から 3 支店を特化店としており、合計で 10 店舗の特化店化を実施いたしました。平成 33 年 3 月末までに、合計 21 店舗を特化店とすることを目指してまいります。

また、これとは別に、大宮支店の機能を大宮北支店の店舗内へ集約するブランチ・イン・ブランチについても、平成 31 年 3 月に実施しました。

【図表 35】営業店のグループ化のイメージ図




【図表 36】営業店のグループ化の推移

| 開始年月 | 統括店(母店) | 特化店 |
|---|---|---|
| 平成 30 年 2 月 | 大泉支店 | 千代田支店<br>邑楽町支店 |
| | 東松山支店 | 東平支店 |
| 平成 30 年 10 月 | 高崎支店 | 高崎南支店 |
| | 伊勢崎支店 | 伊勢崎東支店<br>伊勢崎西支店 |
| | 上尾支店 | 上尾西支店 |
| 平成 31 年 4 月 | 前橋東支店 | 大胡支店 |
| | 高崎北支店 | 群馬町支店 |
| | 深谷支店 | 深谷南支店 |
| 合　計 | － | 10 店舗 |

※従前からの特化店（新前橋支店、六郷支店、館林駅前支店）と併せて合計 13 店舗

②業務改革（BPR）

当行は、平成 30 年 6 月、お客様応援活動に経営資源を集中させるため、これまで営業店事務を対象として、事務統括システム部が所管していた BPR 委員会を再編し、総合企画部へ所管を変更した上で、下部組織として、営業課業務検討部会、融資・渉外業務検討部会、本部業務検討部会を新たに設置し、全行的な業務効率化への取り組みを開始いたしました。平成 30 年度では、BPR 委員会を 4 回、営業課業務検討部会を 5 回、融資・渉外業務検討部会を 4 回、本部業務検討部会を 6 回開催し、各種行内報告書の廃止・削減や WEB 化等によるペーパーレス化拡大、営業課業務の本部集中化の促進、機械化等に取り組んできたほか、平成 31 年 2 月から、試行店 3 店舗にてタブレット端末を活用した

投資信託業務の効率化に取り組んでおり、今夏を目処に全店での開始を目指しております。こうした取り組みなどにより、平成 30 年度では、人員換算で約 29 人分の事務量を削減しており、計画最終期である令和 3 年 3 月末までに約 100 人分の事務量削減を目指しております。

今後も、本部各部や営業店内勤部門を中心に少人数オペレーション化を推進することで経費の削減を図り、お客様応援活動を展開し続けるための強固な財務基盤に確立に取り組んでまいります。

③経費削減

ア．人件費

人件費は、退職給付引当金繰入や厚生費が減少したことなどから、平成 31 年 3 月期では、計画を 301 百万円下回る 11,968 百万円となりました。

今後につきましては、現在進めている業務改革による事務効率化・事務量削減に一層取り組む他、同一行政区域内にある複数店舗のグループ化を進め、渉外・融資機能を統括店（母店）に集約することで、お客様応援活動の強化と効率化を図るとともに、ポストと定員の削減に取り組んでまいります。

【図表 37】人件費の計画・実績

（単位:百万円）

| | 30/9期 | 31/3期 | | | 31/9期 | 32/3期 | 32/9期 | 33/3期 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 実績 | 計画 | 実績 | 計画比 | 計画 | 計画 | 計画 | 計画 |
| 人件費 | 6,050 | 12,269 | 11,968 | ▲ 301 | 6,052 | 12,010 | 5,920 | 11,809 |

イ．物件費

物件費は、業務改革（BPR）による帳票書類の削減等により、印刷費・消耗品費の減少に繋がるなど、事務費を中心に削減が図られた結果、平成 31 年 3 月期は、計画を 234 百万円下回る 7,047 百万円となりました。

今後につきましては、他行・他社とのメール便業務、手形交換・集中・決済業務の共同化やアウトソーシング等の検討を進めるとともに、BPR の推進強化や営業店のグループ化、店舗外 ATM の見直しなど、事務費を中心とした更なる物件費の削減に取り組んでまいります。

【図表 38】物件費の計画・実績

（単位:百万円）

| | 30/9期 | 31/3期 | | | 31/9期 | 32/3期 | 32/9期 | 33/3期 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 実績 | 計画 | 実績 | 計画比 | 計画 | 計画 | 計画 | 計画 |
| 物件費 | 3,507 | 7,281 | 7,047 | ▲ 234 | 3,822 | 7,509 | 3,839 | 7,531 |

④FinTech

当行は、利用者保護を確保した上で、お客様の利便性の向上を図るため、平成 30 年 2 月に「電子決済等代行業者との連携及び協働に係る方針」を策定、公表するとともに、

平成30年9月、「電子決済等代行業者との接続に係る基準」を策定、公表いたしました。

平成30年4月には、「WEB口座振替受付サービス」を開始し、預金口座振替のお申込みをお客様がWEB上で完結できるサービスが開始されたほか、「LINE Pay」と「楽天Edy」と提携しチャージ（入金）サービスの提供を開始いたしました。平成31年4月には、提携先として「J-Coin」と「メルペイ」を追加しております。

平成30年12月には、クラウド会計ソフトfreeeとのAPI連携を開始し、当行法人向けダイレクトサービスのログインID・パスワードを都度入力することなく、入出金明細等を自動的に連携するサービスを開始いたしました。

また、平成30年3月、中国人観光客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る「支付宝（アリペイ）」の導入支援を開始いたしました。平成30年9月には、中国人観光客が集中する銀座に位置する、群馬県のアンテナショップ「ぐんまちゃん家」へ、アリペイが導入されたほか、平成31年3月には、中国からの観光ツアー誘致や短期留学生の受け入れに積極的に取り組んでいる片品村観光協会と連携し、片品地区の主な観光施設（道の駅、スキー場、温泉施設など8施設）に対し同サービスの導入を支援した結果、平成30年度で38社との成約という実績になっております。

今後につきましても、FinTech企業と連携し、オープンAPIの活用やQRコード決済等の金融サービスの提供に取り組んでまいります。

### （４）当行自身のSDGsへの取組み

当行は、「ＴＯＷＡお客様応援活動」による、お客様・地域経済・当行の持続可能な発展を目指しており、こうした取り組みはSDGsそのものであると考え全行的に取り組んでいるほか、当行自身のSDGｓ達成に向けた取り組みも継続的に実施しております。

①地元大学との連携による教育活動　（地元大学での講座の開講）

当行は、地域における人材育成の一環として、地域の大学と連携し、頭取をはじめとする役職員が世界経済、日本経済の現状から地域金融機関の社会的役割など、実際に金融実務に携わる現場からの視点を踏まえた講義を行なっており、放送大学では平成22年から、群馬大学社会情報学部では平成25年から、高崎経済大学経済学部では平成27年から毎年継続して実施しております。

平成30年度では、群馬大学社会情報学部において、平成31年2月に合計4日間（計15時限）延べ128名を対象に、連携授業「仕事の現場を知るＡ（東和銀行・現代金融システム論）」を開講いたしました。

高崎経済大学では、経済学部において、平成30年4月から8月にかけて合計15日間延べ1,500名を対象に、寄付講座「地域の金融と経済」を開講するとともに、平成30年9月から平成31年1月にかけて、新たに地域政策学部においても寄附講座「地域金融論」を開講し、合計15日間延べ2,070名が受講いたしました。

放送大学では、平成30年7月に合計2日間（計8時限）延べ94名を対象に、面接授業「地域金融機関の現状と課題」を開講いたしました。

このような講義や講座は、大学教職員による講義・講座とは違い、実際に金融業務に携る現場からの視点を踏まえたものであり、受講者の関心も非常に高く、また、正式な

単位の取得が可能なものとなっており、全国でもユニークな取り組みとしてご好評を頂くなど、地域における金融リテラシーの向上に貢献しているものと考えております。

【図表 39】地元大学での講座の開講状況

≪群馬大学≫

| 年　月 | 学　部 | 延べ受講者数 |
|---|---|---|
| 25/2 （4 日間･15 時限） | 社会情報学部 | 80 名 |
| 26/2 （4 日間･15 時限） | 社会情報学部 | 160 名 |
| 27/2 （4 日間･15 時限） | 社会情報学部 | 136 名 |
| 28/2 （4 日間･15 時限） | 社会情報学部 | 232 名 |
| 29/2 （4 日間･15 時限） | 社会情報学部 | 256 名 |
| 30/2 （4 日間･15 時限） | 社会情報学部 | 136 名 |
| 31/2 （4 日間･15 時限） | 社会情報学部 | 128 名 |

≪高崎経済大学≫

| 年　月 | 学　部 | 延べ受講者数 |
|---|---|---|
| 27/4～8 月 （15 日間･15 時限） | 経済学部 | 6,954 名（市民聴講生含む） |
| 28/4～8 月 （15 日間･15 時限） | 経済学部 | 4,005 名 |
| 29/4～8 月 （15 日間･15 時限） | 経済学部 | 1,515 名 |
| 30/4～8 月 （15 日間･15 時限） | 経済学部 | 1,500 名 |
| 30/9～1 月 （15 日間･15 時限） | 地域政策学部 | 2,070 名 |
| 31/4～8 月 （15 日間･15 時限） | 経済学部 | 開講中 |

≪放送大学≫

| 年　月 | 学　部 | 延べ受講者数 |
|---|---|---|
| 22/7（2 日間･8 時限） | ― | 147 名 |
| 23/7（2 日間･8 時限） | ― | 134 名 |
| 24/7（2 日間･8 時限） | ― | 144 名 |
| 25/7（2 日間･8 時限） | ― | 78 名 |
| 26/7（2 日間･8 時限） | ― | 60 名 |
| 28/7（2 日間･8 時限） | ― | 126 名 |
| 29/7（2 日間･8 時限） | ― | 62 名 |
| 30/7（2 日間･8 時限） | ― | 94 名 |

【図表 40】高崎経済大学経済学部「地域の金融と経済」カリキュラム

| | |
|---|---|
| 第 1 回 | オリエンテーション |
| 第 2 回 | 銀行制度の歴史と地域金融機関 |
| 第 3 回 | 日本の財政･金融政策 |
| 第 4 回 | 地域経済の発展とリレーションシップ･バンキング |
| 第 5 回 | リレーションシップ･バンキングの現場（お客様応援活動） |
| 第 6 回 | 金融リテラシーについて |
| 第 7 回 | 地域社会と金融機関 |
| 第 8 回 | 世界経済の潮流 |
| 第 9 回 | 家計の資産形成と地域金融機関 |
| 第 10 回 | 女性の職場としての地域金融機関 |
| 第 11 回 | 少子高齢化と地域金融機関 |
| 第 12 回 | 金利のメカニズムと外国為替 |
| 第 13 回 | 地域のグローバル化と国際戦略 |
| 第 14 回 | 成長戦略と地域金融機関 |
| 第 15 回 | 総括としてーよき国際人になるためにー |

②女性行員の活躍推進

当行は、平成 26 年 11 月に男女共同参画推進委員会を設置し、これまでに 47 回の委員会を開催した中で、働きがいのある職場づくりと女性行員の一層の活躍支援や育児等との両立支援に取り組んでまいりました。

活躍推進に向けては、当行は従来より、学歴に関わりなく意欲のある女性を採用し、女性行員の役席者への登用にも積極的に取り組んでおり、群馬県内地域銀行として初めて女性の支店長を配置して以降、平成 30 年 6 月には 3 人目となる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。

そうした結果、女性の活躍推進に関する行動計画で定めた女性役付者比率 20%、女性役席者比率 15%という目標に対し、平成 30 年 3 月末で、女性役付者比率 22.4%、女性役席者比率 16.9%となり、目標を上回る実績となったことなどから、平成 30 年 7 月に、「えるぼし」認定を受けることが出来ました。尚、平成 31 年 3 月末では、女性役付者比率 22.9%、女性役席者比率 16.8%となっております。

仕事と育児等との両立支援については、平成 27 年 5 月、育児休業の一部有給休暇化や育児を目的とした休暇制度の新設に取り組んだ他、平成 28 年 3 月から、育児休業者の円滑な復職を支援するため、「育児休業者交流会」を半期に 1 度開催し、育児休業中に改定があった規程や事務手続きの説明や育児休業後に復職した先輩行員との意見交換行うなど、育児休業者の不安の解消と円滑な職場復帰に取り組んでおります。

そうした結果、平成 29 年 6 月に、「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。

平成 30 年 5 月には、転居を伴わず職務制限や昇進昇格制限のないエリア総合職を新設したほか、一般職の昇進昇格を、これまで課長クラスを上限としていたものを特化店支店長まで拡大するとともに、一般職の職務範囲も拡大し資産形成プロモーターへの任命を可能とするなど、今後も、多様な価値観に適切に対応し、性別に拘らずに活躍フィールドを拡大することができるよう、人材育成や職場環境整備に取り組んでまいります。

【図表 41】女性役付者（係長以上）の推移

| | 21/3 | 22/3 | 23/3 | 24/3 | 25/3 | 26/3 | 27/3 | 28/3 | 29/3 | 30/3 | 31/3 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 全体の役付者数 | 864 | 847 | 825 | 820 | 787 | 760 | 752 | 744 | 733 | 769 | 767 |
| 女性の役付者数 | 131 | 135 | 135 | 128 | 128 | 125 | 134 | 141 | 138 | 172 | 176 |
| 女性の役付者比率 | 15.2% | 15.9% | 16.4% | 15.6% | 16.3% | 16.4% | 17.8% | 19.0% | 18.8% | 22.4% | 22.9% |

【図表 42】女性役席者（課長以上）の推移

（単位:人）

| | 21/3 | 22/3 | 23/3 | 24/3 | 25/3 | 26/3 | 27/3 | 28/3 | 29/3 | 30/3 | 31/3 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 全体の役席者数 | 549 | 531 | 531 | 529 | 532 | 537 | 551 | 557 | 580 | 602 | 590 |
| 女性の役席者数 | 45 | 49 | 57 | 58 | 63 | 70 | 75 | 80 | 91 | 102 | 99 |
| 女性の役席者比率 | 8.2% | 9.2% | 10.7% | 11.0% | 11.8% | 13.0% | 13.6% | 14.4% | 15.7% | 16.9% | 16.8% |

③地域に根ざした CSR（企業の社会的責任）活動

当行は、地域文化の向上に貢献したいとの考えから、環境・文化事業を継続して行っております。

地域の自然環境美化を目的に、平成 4 年から実施している「尾瀬環境美化運動」は、雄大な自然を誇る尾瀬国立公園の環境・景観の維持を目的に、毎年多数の行員が参加して行なっており、これまでに 1,021 名が環境美化に取り組んでまいりました。

地域の文化振興を目的に平成 2 年から実施している「ＴＯＷＡ県民文化講座」は、さまざまな分野から著名な文化人を講師としてお招きし、広く地域の皆様に講演を楽しんでいただいております。本文化講座は、平成 2 年の第 1 回開催以降、計 46 回開催し、延べ受講者数も計 20,988 名となっており、多数の行員が運営スタッフとして参加し、地域住民の教養文化向上に貢献に資する活動として、地域に定着しております。

また、平成 3 年から実施している「東和よいこ劇場」では、小さなお子様を対象にした、影絵劇を毎年開催しており、国内外で活躍する劇団のファンタジックな影絵劇は、お子様からご高齢の方まで楽しんでいただいております。平成 3 年の第 1 回開催以降、計 45 回開催し、延べ参加人数も計 36,400 名となっており、多数の行員も運営スタッフとして参加しております。

また、当行は、地域文化活動の一環として、「現代詩の文学賞」である「萩原朔太郎賞」に、平成 5 年の第 1 回受賞式から 26 年に亘り、継続して協賛しております。「萩原朔太郎賞」は、地元出身の詩人「萩原朔太郎」にちなんで創設された現代詩を対象とする文学賞であり、地域での文化活動事業の一環として根付いております。

スポーツ関連では、平成 3 年より、当行本店所在地の前橋市にて毎年開催される「ぐんまマラソン」には、第 1 回から計 28 回協賛し、大会運営ボランティアとしての参加行員数は、合計延べ 2,702 名を数え、ランナーとしての参加者の合計も延べ 2,524 名となっております。

【図表 43】ＴＯＷＡ県民文化講座／東和よいこ劇場

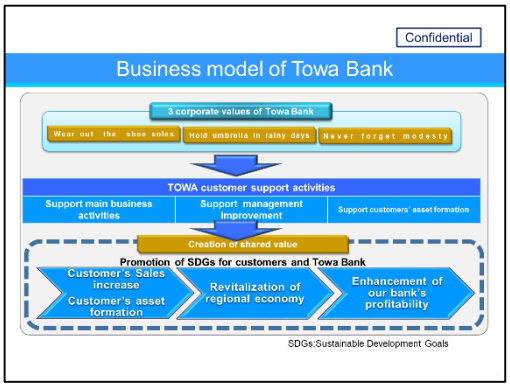
④国際協力機構（JICA）主催の東南アジア各国中央銀行職員向けセミナーへの協力

当行はこれまで、国際協力機構（JICA）との連携により、JICA の「BOP ビジネス連携促進」などの各種支援事業スキームの活用や海外事業展開に関心のあるお客様を対象としたセミナー開催、東和新生会ビジネス交流会における個別相談の実施に取り組

んできたほか、平成 28 年 11 月には、JICA と「業務連携・協力に関する覚書」を締結し、主に海外 91 拠点を有する JICA のネットワークを活用した現地情報の提供や、政府開発援助（ODA）を活用した海外展開に係るサポート態勢の強化を図ってまいりました。

そうした中、平成 31 年 2 月、ラオス、ミャンマー、ベトナム各国の中央銀行職員（課長クラス）を対象とした、JICA 主催の課題別研修「金融政策・中央銀行業務」の一環として、当行本店において「東和銀行の歴史とビジネスモデル」と題した講義を開催し、地域経済活性化に向けた地域銀行の役割について、「ＴＯＷＡお客様応援活動」の具体的事例を紹介しながら講義いたしました。

【図表 44】講義資料（抜粋）




## ４．従前の経営体制の見直し、その他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況

### （１）業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

①取締役会

当行は、コーポレートガバナンス体制の確立を経営上の最重要課題と位置づけ、様々な施策に取り組んでまいりました。

平成 19 年 10 月に、役員の倫理基準や懲戒処分の根拠となる「役員倫理規程」を制定するとともに、同年 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、平成 20 年 6 月からは、取締役の任期を 1 年とし、明確な経営責任判断を問う機会の増加に取り組んでおります。

また、取締役 6 名のうち独立社外取締役を 2 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いただき、取締役会における意思決定プロセスの透明性を確保しております。

社外取締役、社外監査役に対しては、資料の事前配布や重要案件の事前説明により、意思決定へのサポートの充実を図るとともに、スケジュール調整を密に行い、社外取締役、社外監査役が出席できる取締役会の日程を設定することや、これまで取締役会と常務会を同日に開催しておりましたが、日程を分離して開催することで取締役会における十分な審議時間の確保を図るなど、取締役会の実効性の向上に努めております。

②取締役の選解任についての客観性の確保のための方策

当行は、平成 30 年 12 月、取締役会の経営監督機能を強化するため、コーポレートガバナンス・コードの趣旨も踏まえた中、社外取締役等で構成する指名報酬委員会を設置いたしました。具体的には、取締役・執行役員の選解任や報酬等の重要議案の検討にあ

たり、本委員会が議案について審議し、更に、平成 19 年 11 月に設置した弁護士等の外部有識者で構成する外部評価委員会による評価を受けた上で、取締役会に対し助言・提言するもので、議長には社外取締役が就任するなど、取締役・執行役員の選解任手続きの、公正性・透明性・客観性の確保に努めております。

③監査役会

監査役については、取締役会、常務会等の重要会議に出席し意見具申できることとし、独立性の確保が必要であることから、法定員数を上回る 4 名を選任しており、その内 2 名は社外から、2 名は役員序列、経歴において臆せず適切に取締役に意見・具申できるよう役付役員経験者から選任しております。

また、会計監査に加え、業務監査を的確に実施し、経営監査体制の強化を図るため、下部組織として監査役室を設置し、監査役補助員 1 名を配置しております。

なお、監査役の員数が欠けた場合に備え、平成 24 年度から補欠監査役 1 名を選任しております。

④外部評価委員会

当行は、経営に対する評価の客観性を確保するために、平成 19 年 11 月に社外の有識者（弁護士及び公認会計士 3 名）で構成する外部評価委員会を設置いたしました。

外部評価委員会からは、取締役候補者の選任及び取締役会における意思決定の妥当性や監査役会の取締役会に対する監督・牽制機能の有効性、経営強化計画の進捗状況の確認や新事業の妥当性と有効性についての評価を受け、経営の客観性、透明性を確保しております。また、外部評価委員会の評価に基づき各種施策の実施状況の進捗管理を図っております。

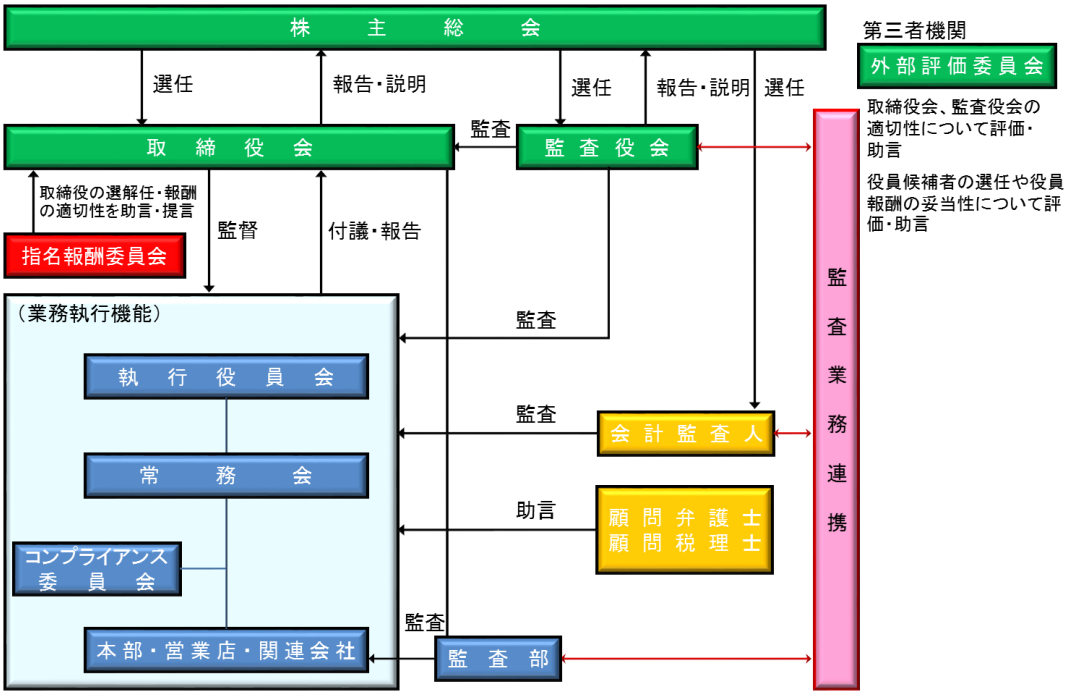
⑤執行役員会

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執行の監督に専念できる体制となっております。

⑥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。

【図表 45】コーポレートガバナンス体制




（２）リスク管理態勢の強化のための方策

①統合的リスク管理態勢の強化

当行は、リスク管理の基本方針をはじめ、統合リスク管理規程、市場リスク管理規程、純投資有価証券規程などの下、統合的リスク管理態勢の強化に努めております。

資本配賦については、主要なリスクである信用リスク、市場リスク、オペレーショナルリスクに対し、自己資本を原資とするリスク資本を配賦し、各リスク量を継続的にモニタリングしつつ、配賦枠内でコントロールする枠組みを構築しております。

平成 30 年 6 月には、統合リスク管理規程を改定し、リスク量計測に係る前提としての保有期間やリスク資本管理態勢を実態に合わせて見直し、計測結果については月次で、バックテスト結果については四半期毎に、資金管理部会（常務会）及び取締役会に報告することによりリスク量の妥当性と有効性を確保しております。

態勢面の整備としては、平成 31 年 4 月、統合リスク管理統括部署である統合リスク管理部の人員を増強し、モニタリング態勢を強化するとともに人材の育成にも積極的に取り組み、リスクの計測・把握に留まらず、実効性のある牽制機能の発揮を目指し、組織体制面の整備を進めております。

今後につきましては、信用と市場を統合した複合ストレス・シナリオによる統合ストレステストの実施に取り組むとともに、経営強化計画に基づくリスク・リターン戦略等の妥当性の検証やポートフォリオ戦略等の立案に活用し、資本の効率性と収益性の向上に繋げられるよう検討してまいります。

②信用リスク管理態勢の強化

当行は、内部信用格付制度と自己査定ルールのもと、大口信用供与については、融資ガイドラインを定め、ガイドラインを超過する先に対しては個社別にクレジットリミットを設定し、四半期毎のモニタリング結果を常務会及び取締役会に報告するなど、信用

リスク管理の強化と与信ポートフォリオの質の改善に取り組んでおります。

平成 28 年 12 月には、新たな信用格付モデルと格付・査定プラットフォームに基づく企業調査システムが全店稼動し、信用格付の精緻化・序列性の確保、及びリスク・リターン判断の客観性確保を図ることによる適切なリスク管理態勢の確立と個別与信管理態勢の強化に努めております。

また、平成 30 年度上期から、信用リスク計量の前提としての PD（デフォルト率）や LGT（デフォルト時ロス率）、計算方法等を見直したほか、貸出債権に留まらず有価証券の信用リスク計量も開始するなど、信用リスク管理態勢の強化に取り組んでまいりました。平成 30 年 10 月には、信用リスク計量化規程を新たに制定し、計量手法等を規程化いたしました。

今後につきましては、まず与信審査については、審査部担当者の臨店指導や研修の強化により、財務情報のみならずお客様の事業内容を十分に理解した上で、事業の強みや持続可能性を踏まえた審査に努めることで、様々なライフステージにあるお客様の事業内容や経営課題、成長可能性を適切に評価する審査態勢の構築と適切な信用リスクテイクに努めてまいります。また、信用リスク計量化手法の刷新を踏まえ、信用リスクカテゴリーのストレステストの高度化に取り組んでまいります。

③市場リスク管理態勢の強化

当行は、市場リスク管理に係る主要な規程として、リスクの種類やリスク管理手法、リスク資本の配賦などについて定めた「統合リスク管理規程」や、市場リスク管理の枠組みや損失限度額、リスクポジション枠についてのルールなどを定めた「市場リスク管理規程」、及び、純投資の有価証券運用における運営方法や保有限度額、取得・保有に係るガイドライン、アラーム・ポイントなどについて定めた「純投資有価証券規程」を制定するとともに、実務的な管理方法や細則を定める「市場リスク管理事務手続」を制定し、フロントオフィスとしての資金運用部とミドルオフィスとしての統合リスク管理部の密なコミュニケーションにより、牽制機能が十分に発揮できるよう市場リスク管理に取り組んでおります。

市場リスク管理態勢としては、市場リスク日報の関係部回付をはじめ、週次でフロント、ミドルに総合企画部を加えた市場リスク管理委員会を開催し、事象変化に適時適切に対応できるよう努めております。また、月次では資金管理部会（常務会）にて資金運用の状況、市場リスクの状況を経営陣に報告する態勢とし、現状認識の共有と方針決定に努めております。更に、金利上昇局面を念頭に、センシティビティ・ストレステストやヒストリカルシナリオ・ストレステスト、リバース・ストレステスト等に基づくテスト結果を四半期毎に資金管理部会に報告し、市場リスクポジションの妥当性と許容水準を検証しております。

また、令和元年 5 月にはコア預金モデル運営管理規則を改定し、IRRBB（銀行勘定の金利リスク）規制の趣旨を踏まえ、当行営業エリアにおける将来的な人口動態を考慮した流動性預金の将来的な残高推計を行なうよう、平成 31 年 3 月末基準から計測方法を変更いたしました。

今後につきましては、リスク・リターンの最適な判断が可能となるよう、市場リスクテイク方針を踏まえた収益シミュレーションを高度化することや、IRRBB 規制や将来的

に予想される金利上昇局面等を踏まえた金利リスク管理態勢の強化に取り組んでまいります。

④流動性リスク管理態勢の強化

流動性リスク管理については、資金繰り管理規程や流動性危機管理マニュアルに基づき、週次の流動性リスク管理委員会にて、営業店現金状況や資金繰り状況、風評等の確認を行っているほか、資金繰り管理部署である資金運用部が資金繰りの計画及び見込みを月次で資金管理部会（常務会）に報告しております。また、半期毎の資金繰り計画において、「第一線準備額」「第二線準備額」の基準を設定し、資金流動性の逼迫に備えているほか、売却可能な債券金額を把握して、必要十分な資金確保が可能な態勢で運営しております。

今後につきましては、様々な流動性リスクへの対処と現行規程の整理・体系化を図るため、新たに資金流動性リスク管理規程を制定し、営業店現金管理マニュアルと流動性危機管理規程を策定して、平常時の営業店現金管理態勢の見直し整備と資金流動性危機時における対応態勢を整備してまいります。

⑤オペレーショナルリスク管理態勢の強化

オペレーショナルリスク管理については、オペレーショナルリスク管理規程を制定しリスクカテゴリー毎の管理態勢の整備を図っているほか、事務リスクとシステムリスクについては別途、個別の管理規程を制定し管理態勢の強化を図っております。

サイバーセキュリティについては、システムベンダーや金融 ISAC のほか、全銀協や内閣サイバーセキュリティセンターから提供される情報等をシステム担当者が分析し、必要な対応策を検討・実施するとともに、毎月開催する、ホストシステム等の開発・運用に係る会議（定例会）で担当役員に報告しております。

今後につきましては、社会インフラとしての安全対策や顧客保護の重要性から、サイバーセキュリティへの対応能力向上が不可欠となり、また、Fintech の推進や顧客利便性の向上、事務効率化（BPR）といった観点からも IT の重要性が増していることから、IT 人材の育成は重要な課題であると認識し、外部専門機関等との連携や外部出向、外部からの専門人材の確保など、あらゆる手段を用いて人材の育成や確保に努めてまいります。

引き続き、銀行業務を営むことで発生しうるリスクという観点から幅広い事象をオペレーショナルリスク管理の対象とし、個別のリスクカテゴリー毎に管理態勢の強化に向け検討を進めてまいります。

**（３）法令遵守の態勢強化のための方策**

①コンプライアンス実践計画のＰＤＣＡ

平成 30 年 3 月に策定した、平成 30 年度コンプライアンス実践計画における主な実績は、不祥事件・事務事故再発生防止態勢の強化については、監査部の臨店による監査 100 部店（重点監査含む）、事務統括システム部・国際部による臨店事務指導を 78 部店で実施いたしました。

反社会的勢力等に対する取組強化については、反社会的取引対策委員会を 5 回開催し、

反社勢力との取引排除や解約状況及びスクリーニング実施結果などについて協議したほか、集合研修における反社会的勢力等取引防止規程の徹底を 419 名に実施いたしました。

インサイダー取引未然防止態勢の整備については、研修推進者会議において 104 名に対し取引防止・情報管理・禁止行為等の周知徹底を図るとともに、平成 30 年 6 月に全行員対象の「コンプライアンスに係る自己チェック」において取引禁止に係るモニタリングを行いました。

利益相反管理態勢の強化については、顧問弁護士等との連携による検証を実施いたしました。顧客保護管理態勢の強化については、個人情報保護やリスク商品の適切な勧誘・販売に関する研修を平成 30 年度は、97 回延べ 4,712 名に対し実施いたしました。

当行は、今後も、コンプライアンス実践計画の策定、実践、モニタリングとコンプライアンス委員会に対する定期的な報告・検証など、PDCA サイクルを実践することにより、コンプライアンス態勢を強化してまいります。

②コンプライアンス委員会の月次開催

コンプライアンス委員会は、事故防止対策部会、法令等遵守対策部会、内部告発対策部会、個人情報保護対策部会の 4 部会で構成され、委員長は頭取が務め、経営陣自らが率先して法令遵守に取り組んでおります。

平成 30 年度は、コンプライアンス委員会を 10 回、小委員会を 12 回開催し、各部会から報告や本部各部もしくは営業店から報告された法令等遵守に係る諸問題を協議いたしました。

③監査部による内部管理態勢の充実

監査部は、業務監査、内部監査、資産監査、内部統制監査、与信監査を実施し、各部門の法令遵守状況やリスクに関する管理状況等について、諸法令や行内規程との整合性や有効性を検証し、その状況を取締役会に報告しております。

今後も、内部監査等を通じて、行内規程を含む法令等遵守の状況を厳格に検証して行くとともに、より実効性のある態勢整備に向けて不断の見直しに努め、諸施策を実施していくなど、コンプライアンス態勢の強化に取り組んでまいります。

④内部通報制度

平成 27 年 4 月、公益通報規程を改定し、これまでの行内及び外部弁護士に監査役を加えた 3 つの通報窓口を設定するとともに、通報者・相談者等の対象に子会社等の役職員を追加するなど、当行グループ全体の自浄作用を高めてまいりました。

また、行員に対して「法令等遵守状況に関するアンケート」を実施し、行内の法令等遵守に関する問題意識を効率的に吸収する体制を整えており、今後も、コンプライアンスに違反する事象の未然防止、早期発見と是正に向けた体制の整備に努めてまいります。

⑤反社会的取引対策委員会の運営態勢の強化

当行は、コンプライアンス統括部反社会的取引監視室長に外部からの専門人材を登用するとともに、反社会的勢力等との取引防止規程や反社会的勢力等対応マニュアルに基づき、反社会的勢力等との取引防止に向けた態勢の構築に取り組んでいるほか、反社会

的取引対策委員会の統括を副頭取とし、委員を関連各部の部長とすることで態勢の強化を図っております。

更に、各種反社会的勢力等情報を当行の反社勢力情報管理システムへ登録し、個別照会による入口段階での防止を徹底しているほか、四半期毎に当行全顧客に対してスクリーニングを実施し、スクリーニング結果及び弁護士と協力した強制解約実績等を常務会・取締役会へ報告するなど、反社会的勢力等との関係遮断に向けて、法の下に適切な対応をしております。

また、反社会的勢力等との取引防止に向けた各種規程等への排除条項の導入や暴排条例への対応などの態勢整備を図り、反社会的勢力等に関する新しい定義や区分について、役職員全員が共通の認識が図られるよう徹底するなど、反社会的勢力等の排除に向けて当行及び関連子会社一体となった取組みを強化しております。

平成 30 年 1 月からは、預金保険機構を介した警察庁の反社情報照会システムへの照会を開始し、反社会的勢力等との個人向け融資の取引防止に向けた取り組みを強化しております。

⑥マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策

当行は、マネー・ローン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を踏まえ、その強化に係る、組織全体の管理態勢整備に向けた諸施策の検討を進める為、平成 30 年 4 月、マネー・ローンダリング等対策委員会を設置し、これまでに 11 回の委員会を開催した中、諸施策の検討を進めております。

平成 30 年 11 月には、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」を新たに制定するとともに、「東和銀行における取引のリスク評価書」について、リスクベース・アプローチの考え方を導入し全面的に見直したほか、リスク評価書に基づく実務的な対応方針を明確化するため、「顧客の受入に関する方針」を新たに制定いたしました。平成 30 年 12 月には、事務手続を上記改定の即したものに改定しております。

また、行員向け研修としては、平成 30 年 10 月に支店長を対象とした研修会を開催したほか、平成 31 年 3 月までに営業店向け研修を 12 回開催するとともに、マネロン等に係る認定資格の取得を奨励した結果、平成 31 年 3 月までに、「AML/CFT スタンダード」資格取得者 173 人、「AML/CFT オフィサー」資格取得者 2 人となっております。

今後につきましても、「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などに向けた諸施策の検討や研修に取り組んで行くことにより、マネロン等対策の徹底に努めてまいります。

**（4）経営に対する評価の客観性の確保のための方策**

①取締役の選解任についての客観性の確保のための方策

当行は、平成 30 年 12 月、取締役会の経営監督機能を強化するため、コーポレートガバナンス・コードの趣旨も踏まえた中、社外取締役等で構成する指名報酬委員会を設置いたしました。具体的には、取締役・執行役員の選解任や報酬等の重要議案の検討にあたり、本委員会が議案について審議し、更に、平成 19 年 11 月に設置した弁護士等の外部有識者で構成する外部評価委員会による評価を受けた上で、取締役会に対し助言・提

言するもので、議長には社外取締役が就任するなど、取締役・執行役員の選解任手続きの、公正性・透明性・客観性の確保に努めております。

②外部評価委員会

当行は、外部の弁護士や公認会計士などの有識者からなる外部評価委員会（平成 19 年 11 月設置）を設置し、取締役会における意思決定の妥当性や監査役会の取締役会に対する監督・牽制機能の有効性、経営強化計画の進捗状況の確認や新事業の妥当性と有効性についての評価を受けるなど、経営の客観性・透明性の確保と経営施策の進捗管理や牽制機能の強化に努めてまいりました。今後につきましても、外部評価委員会による経営の意思決定における客観性の確保と牽制機能の発揮に努めてまいります。

**（５）情報開示の充実のための方策**

東京証券取引所への適時開示、プレスリリース、ホームページへの掲載等を通じ、迅速かつ正確な四半期情報の提供に努め、多様なステークホルダー（地域のお客様、株主等の投資家、従業員等）の皆様に当行の現状を、正しく、より分かりやすく情報発信してまいります。

## ５．中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況

**（１）中小規模の事業者等に対する信用供与の残高及び総資産に占める割合**

中小規模事業者等向け貸出金残高は、「ＴＯＷＡお客様応援活動」により、お客様の本業支援に積極的に取組み、円滑な資金供給に取り組んだ結果、平成 31 年 3 月期は、計画を 90 億円上回る 7,390 億円となりました。また、総資産に占める割合は、計画を 0.96 ポイント上回る 32.17%となりました。

【図表 46】中小規模事業者等に対する信用供与の計画・実績

（単位:億円）

| | 30/3 | 30/9 | 31/3 | | | | 31/9 | 32/3 | 32/9 | 33/3 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 始期 | 実績 | 計画 | 実績 | 計画比 | 始期比 | 計画 | 計画 | 計画 | 計画 |
| 中小規模事業者等向け貸出残高 | 7,120 | 7,263 | 7,300 | 7,390 | 90 | 270 | 7,390 | 7,480 | 7,570 | 7,660 |
| 増加額(累計) | － | 143 | 180 | 270 | 90 | 270 | 270 | 360 | 450 | 540 |
| 総　資　産 | 23,273 | 23,407 | 23,388 | 22,973 | △415 | △300 | 23,613 | 23,731 | 23,954 | 24,072 |
| 総資産に対する比率 | 30.59% | 31.03% | 31.21% | 32.17% | 0.96% | 1.58% | 31.29% | 31.52% | 31.60% | 31.82% |

**（２）中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化のための方策**

中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化のための方策の進捗状況は、前記「３．（１）」（P.6～）に記載の通りです。

当行は、中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化のための方策を含む、本計画の達成を図るため、毎月開催する経営戦略会議にて、各施策の工程表等により施策の進捗状況を確認するとともに、計画と乖離がある場合の対策等を検討しております。また、同会

議の下部組織である中小企業貸出推進委員会において、毎月、中小規模の事業者等に対し円滑な信用供与ができるよう、貸出推進や営業店サポートに資する施策等の検討や検証を行い、毎月、経営戦略会議へ討議内容について報告・審議するなど、常務会・取締役会の関与・指示の基、経営強化計画の諸目標の達成に向け取り組んでまいります。

**（３）その他主として業務を行っている地域における経済活性化に資する方策**

①創業・新事業開拓支援

当行は、「ＴＯＷＡお客様応援活動」の展開による創業支援に取り組んでおり、日本政策金融公庫との創業・新規事業等支援に向けた業務提携や、埼玉県信用保証協会との創業支援に係る業務提携など、外部専門機関との連携強化に取り組んでいるほか、東和農林漁業 6 次産業化応援ファンドの活用による新規事業支援にも注力しております。

また、昨年度に初開催した、当行と群馬大学の主催による「創業スクール」は、起業に興味のある方や起業間もない経営者、延べ 89 名（内大学生 11 名）を対象に計 5 回（5 日間）に亘り開催し、起業に必要な知識や起業家による実践的な経営論を含む起業家育成支援に取り組みました。

平成 31 年度に開催した、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主催による「第 2 回創業スクール」では、起業に興味のある方や起業間もない経営者、学生など、28 名（内大学生 10 名）を対象に計 5 回（5 日間）に亘り開催し、起業に必要な知識や起業家による実践的な経営論を含む起業家育成支援に取り組みました。今回から新たに前橋工科大学と共愛学園前橋国際大学が主催者に加わるとともに、経済産業省の「認定創業スクール」に認定されるなど、創業支援に向けた取り組みを強化しております。

平成 30 年度下期の実績は、「創業・新事業支援に係る融資商品等による融資を行った先」の合計 85 先となりました。

②経営相談

当行は、お客様の本業支援の一環として、外部専門機関・専門家と連携した経営相談に取り組むとともに、経営状況の厳しいお客様に対する経営改善計画の策定支援や財務改善アドバイスを行うなど、経営改善・事業再生支援に積極的に取り組んでおります。また、経営課題の解決に向けた本業支援については、当行の最重要施策として全行的・継続的な取組みを展開しております。

平成 30 年度下期の実績は、「審査管理部企業支援室が中心となり事業改善支援、経営改善計画の策定支援を行った先」27 先、「取引先の経営改善取組み等を行うため専門家（経営コンサルタント、公認会計士、税理士、弁護士等）を紹介し助言を受け改善取組みを行った先」17 先、「ＴＯＷＡお客様応援活動等により事業支援の提案を行った先」1,703 先、合計 1,747 先となりました。

③早期事業再生支援

当行は、審査管理部企業支援室と外部専門機関や専門コンサルタント会社との連携により、経営改善支援や債権放棄等の手法を活用した抜本的な事業再生支援に取り組んでおります。

平成 30 年度下期の実績は、「中小企業再生支援協議会など外部機関、専門コンサルタントや弁護士、公認会計士など専門家等の関与により事業再生取組みを行った先」25 先、「DDS、DES、DIP ファイナンス、債権放棄、エグジットファイナンス等を活用して事業再生取組みを行った先」5 先、「実抜計画を策定しランクアップとなった先」3 先、合計 33 先となりました。

④事業承継支援・Ｍ＆Ａニーズへの対応

当行は、公認会計士や弁護士等の外部専門家との連携による経営相談会や M&A に関する相談・支援など、事業承継支援に取り組んでまいりました。また、平成 30 年 4 月にリレバン推進部コンサルティング室を新設し、事業承継支援の態勢強化を図っております。

平成 30 年 7 月からは、コンサルティング室の行員 1 名をあおぞら銀行へ出向させ、事業承継支援に係るノウハウの獲得を図っており、平成 31 年 4 月に帰任いたしました。

平成 30 年 5 月から平成 31 年 3 月にかけては、経営者が 60 歳以上の中小事業者の中から、営業店が特に事業承継が重要と考える先を中心に、ヒアリングやアンケートによりニーズやシーズを把握する「事業承継気づき活動」を継続実施し、1,814 先から回答を得ました。今後は、こうした先を中心に、営業店とコンサルティング室が協働で、事業承継支援に取り組んでいく方針です。

平成 30 年度下期の実績は、「ＴＯＷＡお客様応援活動により事業承継・M&A の支援を行った先」98 先、「経営相談会等により事業承継・M&A の支援を行った先」50 先、合計 148 先となりました。

⑤担保・保証に過度に依存しない融資の促進

当行は、原則無担保でスピーディーな対応が可能な「BIZ－クイック」などを取り扱うとともに、ABL 等の積極的な活用により担保・保証に過度に依存しない融資の促進を図っております。

また、平成 26 年 2 月より適用が開始されました「経営者保証に関するガイドライン」の活用については、本計画の重要施策として KPI（重要業績評価指標）を設定し、取り組みを強化しております。

平成 30 年度下期の実績は、「財務制限条項（コベナンツ）を活用した融資の取組みを行った先」126 先、「私募債を利用した先」10 先、「ABL 手法の活用等、動産・債権担保融資を行った先」80 先、「スコアリングモデル等を活かした無担保のビジネスローンで融資商品の取組みを行った先」370 先、「経営者保証ガイドライン適用により経営者保証を免除した先」1,384 先、合計 1,970 先となりました。

⑥経営改善の取組み状況

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、平成 30 年度下期の経営改善支援等取組み率は、計画を 3.10 ポイント下回る 24.24%となりました。

計画を下回った主な要因については、平成 30 年度下期から、これまで以上にお客様の真のニーズに沿った精度の高い本業支援の提案内容とするため、お客様応援活動に係る

営業店毎の本部示達目標を廃止し、支店長が自店の状況を十分に踏まえた上で自主目標を設定し、リレバン推進部は支店長を中心としたお客様応援活動の内容について、支援と評価をする態勢へと変更したためであると考えております。これは、当行のビジネスモデルの中核を成すお客様応援活動について、これまで、本業支援のあらゆる手法を認知・定着させるために、営業店毎に目標となる件数を本部が示達し推進してきた結果、全行的にお客様応援活動が定着した一方で、ともすると、ビジネスマッチング件数やものづくり補助金の申請件数などに過度に傾注したため、お客様のニーズに合致した本業支援ばかりとは言えないのではないか、との反省を踏まえ変更したものです。平成 30 年度下期の実績は、営業店の自主的な取り組みとした初めての期ということもあり、また、分母となる取引先数が計画 16,131 先に対し実績 16,425 先（計画比＋294 先）となったことなどもあり、未達となりましたが、今後については、営業店に対するサポート態勢の強化等を図ることにより、本業支援の質と量の両面の向上を図り、計画を達成してまいりたいと考えております。

【図表 47】経営改善の取組み実績

（単位：件）

| | 30/3 | 30/9 | 31/3 | | | | 31/9 | 32/3 | 32/9 | 33/3 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 実績（始期） | 実績 | 計画 | 実績 | 計画比 | 始期比 | 計画 | 計画 | 計画 | 計画 |
| 創業・新事業開拓支援 | 58 | 64 | 50 | 85 | 35 | 27 | 55 | 55 | 60 | 60 |
| 経営相談 | 2,521 | 2,453 | 2,500 | 1,747 | △ 753 | △ 774 | 2,550 | 2,550 | 2,600 | 2,600 |
| 早期事業再生支援 | 42 | 57 | 40 | 33 | △ 7 | △ 9 | 45 | 45 | 50 | 50 |
| 事業承継支援 | 121 | 105 | 120 | 148 | 28 | 27 | 125 | 125 | 130 | 130 |
| 担保・保証に過度に依存しない融資促進 | 1,705 | 1,951 | 1,700 | 1,970 | 270 | 265 | 1,800 | 1,800 | 1,900 | 1,900 |
| 合計 | 4,447 | 4,630 | 4,410 | 3,983 | △ 427 | △ 464 | 4,575 | 4,575 | 4,740 | 4,740 |
| 取引先 | 15,931 | 16,142 | 16,131 | 16,425 | 294 | 494 | 16,231 | 16,331 | 16,431 | 16,531 |
| 経営改善支援等取組み率（%）（経営改善支援等取組み数/取引先） | 27.91 | 28.68 | 27.34 | 24.24 | △ 3.10 | △ 3.67 | 28.19 | 28.01 | 28.85 | 28.67 |

（注）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。

（注）本表に計上する経営改善支援等取組み数は、以下の通りです。

1．創業・新事業開拓支援

(1) 地元大学や政府系金融機関、外部専門機関等との連携により創業・新事業開拓等支援を行った先

(2) 特許等知的財産に関する手続き等支援を行った先

(3) 創業・新事業開拓に係る各種補助金・助成金の申請支援を行った先

(4) 創業・新事業支援に係る融資商品等による融資を行った先

(5)「東和農林漁業 6 次産業化応援ファンド」等により出資を行った先

2．経営相談

(1) 審査管理部企業支援室が中心となり、事業改善支援、経営改善計画の策定支援を行った先

(2) 取引先の経営改善取組み等を行うため専門家（経営コンサルタント、公認会計士、税理士、弁護士等）を紹介し助言を受け改善取組みを行った先

(3) ＴＯＷＡお客様応援活動等により、事業支援の提案を行った先

3．早期事業再生支援

(1) 中小企業再生支援協議会など外部機関、専門コンサルタントや弁護士、公認会計士など専門家等の関与により事業再生取組みを行った先

(2) DDS、DES、DIP ファイナンス、債権放棄、エグジットファイナンス等を活用して事業再生取組みを行った先

(3) 実抜計画を策定し、ランクアップとなった先

(4) 人材を派遣して支援等を行った先

4. 事業承継支援
(1) ＴＯＷＡお客様応援活動等により事業承継・M&A の支援を行った先
(2) 経営相談会等により事業承継・M&A の支援を行った先
(3) 企業価値の算定支援を行った先
5. 担保・保証に過度に依存しない融資促進
(1) 財務制限条項（コベナンツ）を活用した融資の取組みを行った先
(2) 私募債を利用した先
(3) ABL（Asset Based Lending）手法の活用等、動産・債権担保融資を行った先
(4) 診療報酬、オートローン債権等、債権流動化の融資を行った先
(5) PFI または地域開発プロジェクトの組成に向け、当行が地方公共団体または民間事業者に対して提案・アドバイス（研修会開催を含む）を行った先
(6) スコアリングモデル等を活かした無担保のビジネスローンで融資商品の取組みを行った先（保証付きローンを含む）
(7) 経営者保証ガイドライン適用により経営者保証を免除した先

## ６．剰余金の処分の方針

### （１）配当に対する方針

利益配分につきましては、銀行の公共的使命を念頭におき、長期にわたる安定的な経営基盤の確保と企業体質の強化に努め、安定的な配当の継続を実施することを基本方針としております。

平成 31 年 3 月期の配当につきましては、優先株式は約定に従った配当を行うとともに、普通株式については、経営強化計画に対して業績が順調に推移していることや、平成 31 年 5 月に公的資金に係る第二種優先株式 350 億円のうち 200 億円を返済し、今後の優先株式に係る配当負担が軽減されたことなどから、1 株当り 10 円増配し 40 円の予定としております。

### （２）役員に対する報酬及び賞与についての方針

役員賞与については、現在支給を行っておりません。

### （３）財源確保の方策

当行は、経営強化計画の着実な遂行による収益力強化と業務効率化を図ることにより、利益剰余金を着実に積み上げてまいりました。

その結果、平成 30 年 3 月期の利益剰余金については、683 億円となり、当初の経営強化計画 219 億円を 464 億円上回るなど、計画以上に積み上げることができたことなどから、平成 30 年 5 月 11 日に公的資金 350 億円のうち 200 億円を自己株式として取得し、消却いたしました。なお、平成 31 年 3 月期の利益剰余金は 637 億円となっております。

今後におきましても、お客様の企業価値・資産価値の向上と当行の収益力の向上という「共通価値の創造」のため、ビジネスモデルである「TOWA お客様応援活動」を全行的、継続的に取組むことにより、残りの公的資金 150 億円の早期返済に向けた資本の充実を図ってまいります。

## ７．財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の進捗状況

### （１）経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動

経営強化計画につきましては、関係各部が協議し具体的取組策の検討を行い、順次実行に移しております。

なお、経営強化計画の着実な達成を図るために、部室長を構成メンバーとする「部長連絡会」で十分協議を行い、役員を構成メンバーとする「経営戦略会議」において月次で計画の進捗管理を行っております。更に、半期毎に履行状況報告書を取締役会に報告し、適切な進捗管理を行っております。また、本計画の最重要施策である「ＴＯＷＡお客様応援活動」の進捗については、中小企業貸出推進委員会において取組状況のモニタリングを行うとともにPDCAサイクルの実施による諸施策の立案に取り組んでおります。

更に、外部評価委員会において経営強化計画の進捗状況の確認や評価を行い、より健全かつ適切な運営の確保が図られております。

**（２）経営管理に係る体制**

①内部管理態勢

ア．監査役、監査役室

当行は、監査役（監査役会）の下部組織として監査役室を設置しており、代表取締役の指揮命令から独立した監査役補助要員を置き、会計監査に加え、業務監査を的確に実施してまいりました。今後につきましても、監査役（監査役会）による実効性のある内部監査態勢の強化に努めてまいります。

イ．監査部

当行は、監査部による監査を通じた内部管理態勢の強化を図るとともに、金融商品取引法等の顧客保護関連法令に対応した顧客説明、本人確認、顧客情報管理、外部委託管理、優越的地位の濫用防止等の監査も行い、全行的な法令等遵守態勢の強化を図ってまいりました。今後につきましても、経営強化計画に基づく諸施策の実施状況に関する監査態勢の強化も図ってまいります。

ウ．利益相反管理態勢

当行は、当行（グループ会社含む）とお客様の間、及び当行（グループ会社を含む）のお客様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に従い、お客様の利益が不当に害されることのないよう、コンプライアンス統括部を主管として利益相反取引の管理に取り組んでまいりました。今後につきましても、お客様の利益を不当に害することのないよう、取引内容の検証・監視に努めてまいります。

②財務報告に係る内部統制

当行は、金融商品取引法に基づく財務報告の信頼性を確保するために、監査部に「内部監査・内部統制企画担当」を配置し、財務報告に係る内部統制の適正な整備と運用を図るための態勢を構築し、内部統制に係る本部業務の効率化と内部統制におけるＰＤＣＡサイクル機能の強化を図っております。

### （３）各種リスク管理の状況及び今後の方針等

各種リスクの管理の状況等については、前記「４．（２）」(P.33～) に記載の通りです。

以　　上