経営強化計画の履行状況報告書

令和３年６月

株式会社 東和銀行

〈目　次〉

１．令和３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．新型コロナウイルス感染症に対する取組みについて・・・・・・・・・・・・・・・・ 5
４．経営改善の目標を達成するための方策の進捗状況・・・・・・・・・・・・・・・・・ 8
（１）「ＴＯＷＡお客様応援活動」の強化・深化・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9
（２）人材育成と活躍フィールド拡大・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 30
（３）ローコスト・オペレーションの確立・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 35
（４）当行自身の SDGs への取組み・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・39
５．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・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 42
（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・・・・・・・・・・ 42
（２）リスク管理態勢の強化のための方策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 44
（３）法令遵守の態勢強化のための方策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 47
（４）経営に対する評価の客観性の確保のための方策・・・・・・・・・・・・・・・・ 49
（５）情報開示の充実のための方策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 50
６．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・・・・・・・・・・ 50
（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・・・・ 50
（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・・・・・・・・ 50
（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・・・ 50
７．剰余金の処分の方針・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 53
（１）配当に対する方針・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 53
（２）役員に対する報酬及び賞与についての方針・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 54
（３）財源確保の方策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 54
８．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・ 54
（１）経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動・・・・・・・・・・・・・・・・・ 54
（２）経営管理に係る体制・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 54
（３）各種リスク管理の状況及び今後の方針等・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 55

１．令和３年３月期決算の概要

（１）経営環境

令和３年３月期のわが国経済は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により、実質 GDP 成長率がマイナス成長になるなど非常に厳しい１年となりました。現状では、政府の経済対策などにより、企業の倒産件数の増加や失業率の上昇は抑えられており、また、足元ではワクチン接種による感染リスク低減への期待感から、企業マインドには回復がみられます。金融を取り巻く環境は、新型コロナウイルス感染症への対策のために金融緩和策が強化されるなど、極めて緩和的な状況が続いております。

当行の主要営業エリアである群馬県経済は、新型コロナウイルス感染症の影響から引続き厳しい状況にあるものの、基調としては持ち直しております。生産は輸送用機械が半導体需給の逼迫などで回復が遅れてはいるものの全体としては増加しており、個人消費は対面サービスなど一部に強い下押し圧力があり持ち直しの動きが踊り場にあります。埼玉県経済も、新型コロナウイルス感染症の影響から引続き厳しい状況にあるものの、生産は持ち直してきており、個人消費は一部に下押し圧力がありますが持ち直しの動きがみられます。

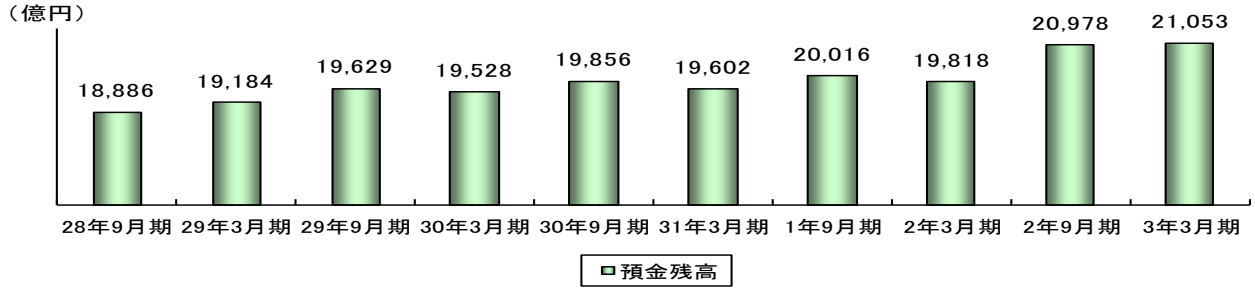
このような経済環境のもと当行は、経営強化計画「プランフェニックスＶ」に基づき、お客様の「本業支援」「経営改善・事業再生支援」「資産形成支援」に取り組む「ＴＯＷＡお客様応援活動」の実践により、お客様の企業価値の向上と当行の収益力の向上を図る「共通価値の創造」に取り組むことで、お客様と当行の双方で持続可能性のある発展を目指してまいりました。更に新型コロナウイルスの感染拡大が続く中、直接的または間接的に影響を受けている中小企業事業者等の皆さまの資金繰り支援に、集中的に取り組みました。また、業務執行に対する監査、監督を強化するためにコーポレートガバナンス・コードの趣旨に基づき、複数名の独立社外取締役に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）

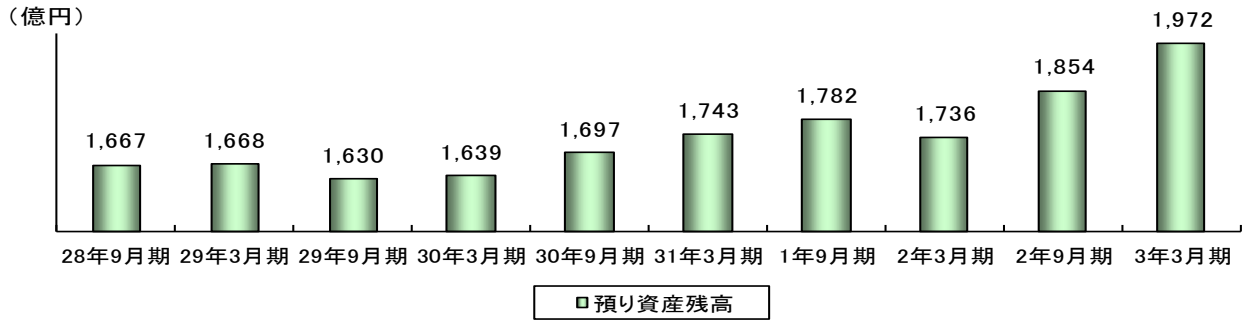
①預金・預り資産

令和３年３月期末の預金残高は、前年同期比 1,234 億円増加の２兆 1,053 億円、預り資産残高は、前年同期比 235 億円増加の 1,972 億円となりました。

【図表 1】預金残高の推移



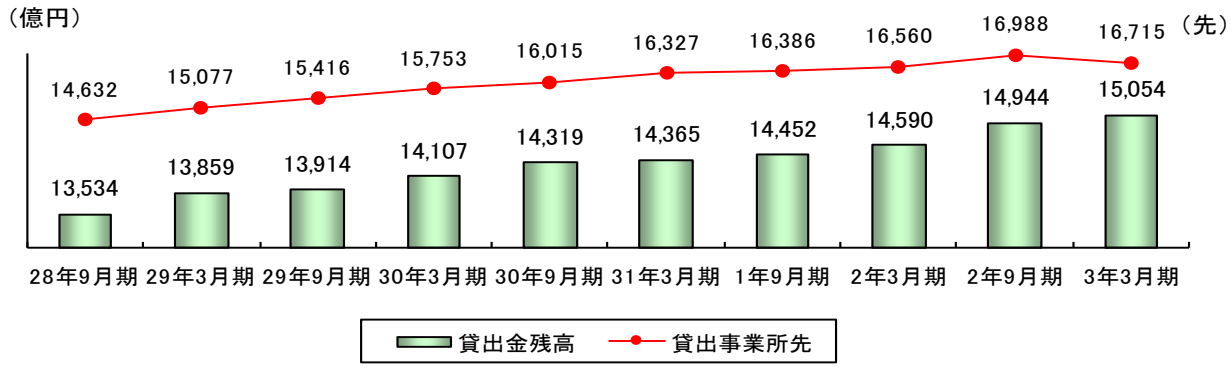
【図表 2】預り資産残高の推移



②貸出金

令和 3 年 3 月期末の貸出金残高は、前年同期比 463 億円増加の 1 兆 5,054 億円となりました。また、令和 3 年 3 月期末の貸出事業所先数は、前年同期比 155 先増加の 16,715 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金が増加したものの、利回りの低下により、貸出金利息と有価証券利息配当金が計画を下回る結果となったことなどから、計画を 1,849 百万円下回る 22,826 百万円となりました。

役務取引等利益は、金融商品仲介手数料や法人関連サービス手数料が増加したことから、計画を 361 百万円上回る 2,295 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から、計画を 290 百万円下回る 11,519 百万円となり、物件費は、事務費の削減などにより、計画を 684 百万円下回る 6,847 百万円となりました。経費全体では、計画を 1,007 百万円下回る 19,879 百万円となりました。

なお、当初年間 7,728 百万円を計画していたその他業務利益の国債等債券売却益や貸出債権売却益等については、長期化が予想されるコロナ禍の事業支援に注力するためには、売却による将来逸失利益は確保すべきであるとの方針から、売却益は 364 百万円の実績にとどまりました。

その結果、経常利益は、資金利益とその他業務利益が計画を下回ったことに加え、信用コストが計画を上回ったことなどから、計画を 8,685 百万円下回る 3,843 百万円となりました。当期純利益は、法人税等が減少したことなどから、計画を 6,349 百万円下回る 2,307 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）

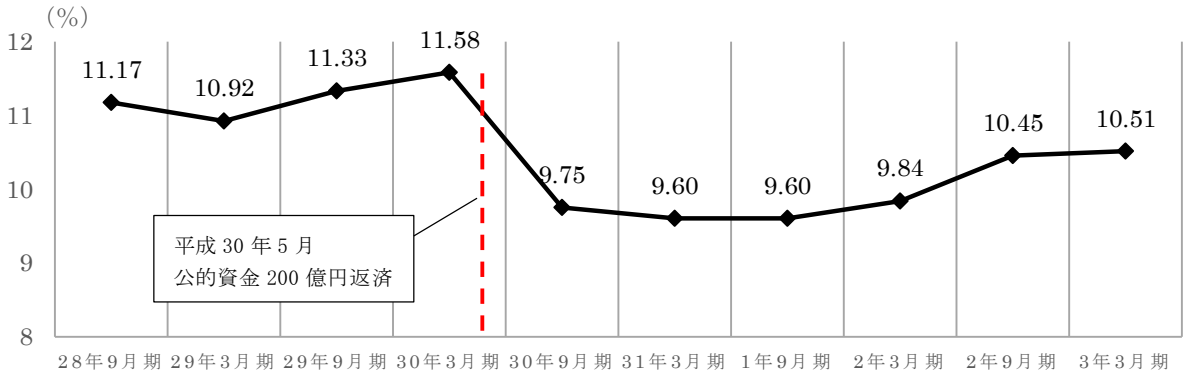
	31/3期	2/3期	3/3期		
	実績	実績	計画	実績	計画比
業務粗利益	27,683	28,970	34,337	25,486	△ 8,851
（うち資金利益）	25,648	24,317	24,675	22,826	△ 1,849
（うち役務取引等利益）	2,119	2,120	1,934	2,295	361
（うちその他業務利益）	△ 84	2,532	7,728	364	△ 7,364
経費（除く臨時処理分）	20,368	20,039	20,886	19,879	△ 1,007
人件費	11,968	11,728	11,809	11,519	△ 290
物件費	7,047	6,884	7,531	6,847	△ 684
税金	1,351	1,425	1,546	1,513	△ 33
一般貸倒引当金繰入額	△ 259	827	－	1,766	1,766
業務純益	7,574	8,103	13,451	3,840	△ 9,611
（コア業務純益）	7,502	6,928	10,603	5,332	△ 5,271
臨時損益	△ 1,074	△ 2,435	△ 923	3	926
（うち不良債権処理額）	2,855	3,641	1,215	2,403	1,188
（うち株式等関係損益）	682	△ 319	－	1,277	1,277
経常利益	6,498	5,667	12,528	3,843	△ 8,685
特別損益	312	△ 256	△ 20	△ 144	△ 124
税引前当期純利益	6,810	5,410	12,508	3,698	△ 8,810
法人税、住民税及び事業税	1,557	2,421	3,852	1,459	△ 2,393
法人税等調整額	△ 139	△ 266	－	△ 68	△ 68
当期純利益	5,393	3,256	8,656	2,307	△ 6,349

信用コスト	2,596	4,469	1,215	4,170	2,955

④自己資本比率

自己資本比率は、前年同期比 0.67 ポイント上昇し 10.51%となりました。

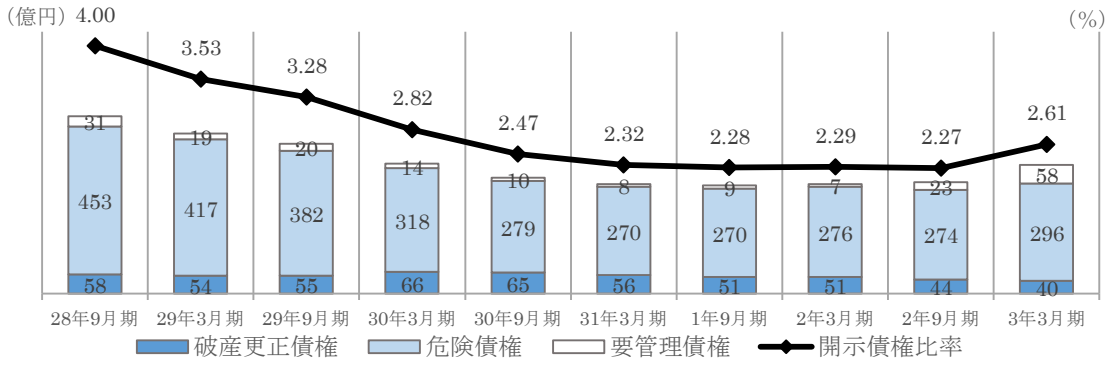
【図表 5】自己資本比率（単体）の推移



⑤不良債権

金融再生法開示債権比率は、前年同期比 0.32 ポイント上昇し 2.61%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）

	31/3末	2/3末	3/3末		
	実績	実績	実績	31/3末比	2/3末比
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	5,640	5,185	4,079	△ 1,561	△ 1,105
危険債権	27,030	27,644	29,632	2,602	1,987
要管理債権	896	728	5,837	4,941	5,108
合計（A）	33,567	33,558	39,549	5,982	5,990
正常債権	1,408,904	1,431,346	1,471,606	62,702	40,259
総与信（B）	1,442,471	1,464,905	1,511,155	68,684	46,250
金融再生法開示債権比率（A）/（B）（%）	2.32	2.29	2.61	0.29	0.32

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）

令和 3 年 3 月期のコア業務純益は、人件費・物件費ともに削減が図られ計画を下回ったものの、貸出金利息と有価証券利息配当金の減少により資金利益が計画を下回り、加えてその他業務利益が計画を下回ったことから、計画を 5,271 百万円下回る 5,332 百万円となりました。

なお、当初最終年度に計画していたその他業務利益 4,756 百万円の貸出債権売却益については、長期化が予想されるコロナ禍の事業支援に注力するために、売却による将来逸失利益を確保すべきであるとの方針から、売却を実施しませんでした。参考として当初計画していた売却益分 4,756 百万円を除いた 5,847 百万円との比較では、実績 5,332 百万円と 515 百万円下回る（達成率 91.1%）結果となっております。

【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	1/9期	2/3期	2/9期	3/3期			
始期	実績	実績	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比
10,563	3,985	7,502	3,518	6,928	2,422	10,603	5,332	△5,271	△5,231

※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）

令和 3 年 3 月期の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 821 百万円下回る 17,545 百万円となったものの、業務粗利益は、資金利益が計画を下回ったことや、最終年度に計画していた貸出債権売却等を実施しなかったことで、その他業務利益が計画を下回ったことから、計画を 8,851 百万円下回る 25,486 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 15.36 ポイント下回る 68.84%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	1/9 期	2/3 期	2/9 期	3/3 期			
	始期	実績	実績	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比
経費（機械化関連費用除く）	18,966	9,220	18,142	9,068	17,853	8,848	18,366	17,545	△821	△1,421
業務粗利益	35,455	14,334	27,683	14,308	28,970	12,403	34,337	25,486	△8,851	△9,969
業務粗利益経費率	53.49	64.32	65.53	63.37	61.62	71.33	53.48	68.84	15.36	15.35

※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．新型コロナウイルス感染症に対する取組みについて

（１）お客様への支援態勢

当行は、新型コロナウイルス感染症に対するお客様への資金繰り支援の態勢について、令和 2 年 1 月から全取引先に対して影響調査を開始し、同年 2 月には全店に融資相談窓口を設置しており、更に休日の電話相談窓口の設置やホームページ上での専用相談フォームによる 24 時間相談受付の開始や、ゴールデンウィーク中の資金繰り相談窓口の設置など、順次整備してまいりました。

令和 3 年 3 月末現在の新型コロナ関連の融資実行状況について、融資実行は 9,448 件、1,953 億円の実行となっており、このうち実質無利子・無担保融資は 6,685 件、1,032 億円の実行となっています。

また、コロナ禍におけるお客様への新たな本業支援については、コロナによる売上減少等の影響を受けているお客様の売上回復、販路の確保を目的に当行ホームページ内に「ＴＯＷＡお客様応援サイト」を開設し、お客様の商品・サービスを 6 つのカテゴリーに分類して掲載しております。なお、これまで 267 社の参加を頂いております。

更に当行は、全国 67 の金融機関が連携して地域の中小企業の成長を支援するプラットフォームである「Towa Big Advance」に令和 2 年 1 月から参加しており、金融機関の枠を超えたビジネスマッチングや 1,300 社を超える大手企業とのオープンイノベーションなど幅広いサービスをウェブ上で提供しています。令和 3 年 2 月から 3 月にかけては、新型コロナウイルス感染症により売上等に影響を及ぼしているお客様の販路拡大の支援等を行うために、「第 1 回 Web ビジネス交流会」を開催し、工業系や食品系の大手企業との個別商談や、大学との共同研究相談などテレビ会議システムを利用して実施しました。

このように令和 2 年度は、コロナ禍におけるお客様への資金繰り支援態勢を整備した上で、お客様への本業支援態勢についても取り組んでまいりました。

【図表 10】新型コロナウイルス感染症に対するお客様への支援態勢状況

日付		概　要
R2	1/29	取引先影響調査を開始
	2/14	全店に融資相談窓口を設置
	3/13	緊急対応特別融資の取扱い開始
	3/23	貸付条件変更について、最長 2 年間の猶予期間を認める対応を開始
	3/25	当行ホームページ上での 24 時間Ｅメール相談受付を開始
	3/28	休日電話相談窓口を設置
	4/20	住宅ローンについて、最長 12 ヶ月の元金据置（返済猶予）の支店長権限による対応を開始
	5/1	実質無利子・無担保融資（新型コロナ対応資金）の取扱を開始
	5/2～5/6	ＧＷ中の資金繰り相談窓口の設置（群馬県 7 店舗ほか全 16 店舗）
	5/11	貸付条件変更時の手数料を免除
	5/15	決算書・確定申告書等の提出期限を一定期間免除
	7/22	「ＴＯＷＡお客様応援サイト」をホームページ上に開設
	8/20～8/30	ウェブ上での新現役交流会の開催
	9/7	「越境 EC プラットフォーム」のサービスの提供を開始
	10/23	SBI グループとの戦略的業務提携強化による共同ファンドの設立を合意
	12/15	「中国向け越境 EC サービス」の提供を開始
R3	2/10～3/4	「第 1 回 Web ビジネス交流会」を開催

【図表 11】新型コロナ関連の融資実行状況　（令和 3 年 3 月末現在）

			件　数	金　額
融資実行			9,448 件	1,953 億円
	内、協会付		9,100 件	1,569 億円
		内、実質無利子・無担保融資	6,685 件	1,032 億円
	内、プロパー		348 件	383 億円

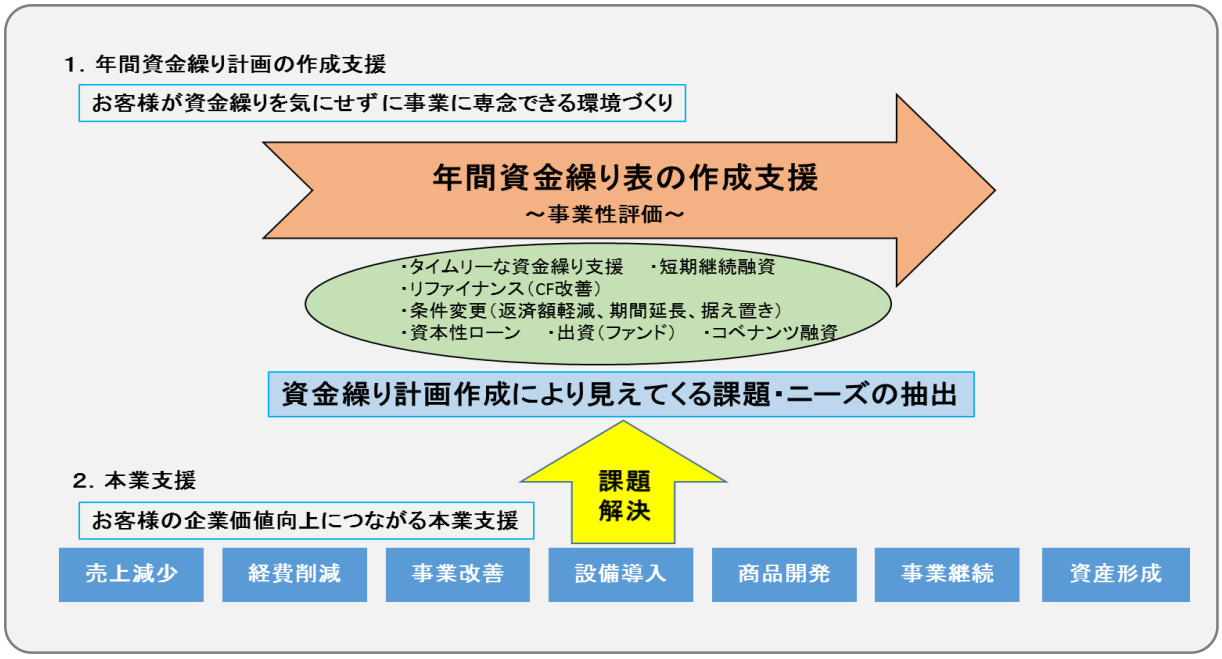
（2）新たなリレバンの取り組み「真の資金繰り支援」について

令和 2 年 10 月からは、コロナ禍において、お客様が資金繰りを気にせず本業に専念できる環境づくりのため、お客様と協働で年間資金繰り表を作成し、年間ベースでの資金繰り支援を行い、その中で抽出された課題やニーズを解決するための本業支援をあわせて行う、伴走型支援「真の資金繰り支援」を開始しました。

この支援は、お客様との協働による年間資金繰り表の作成を通じて事業性評価を行い、キャッシュフローの把握や事業内容を把握し、経営課題やニーズをお客様と共有することで、お客様の課題に対する財務面や本業面の支援による課題解決に繋げるものです。これによりお客様の事業の持続可能性を高め、企業価値の向上に繋げるとともに、当行の収益力の強化、ひいては信用コストの抑制を図ることもできます。また、事業に本気で取り組むメイン・準メイン先からは廃業を出さないよう取り組んでいます。

令和 2 年度下期（6 ヶ月）分としては、当行がメイン及び準メインになっている約 4 千 5 百社のうち、2,095 社を選定して、真の資金繰り支援を開始しました。令和 3 年 3 月末時点では、2,095 社の全ての先にお客様と協働で年間資金繰り表を作成させております。その中で抽出した本業面の課題・ニーズの件数は、売上や仕入れ、外注、経費削減、事業承継、M＆A など 3,555 件となっております。こうした課題やニーズに対して、販路先や外注先の紹介、事業承継などの本業支援に取り組んだ件数は 2,616 件となっており、その内 212 件が成立しております。

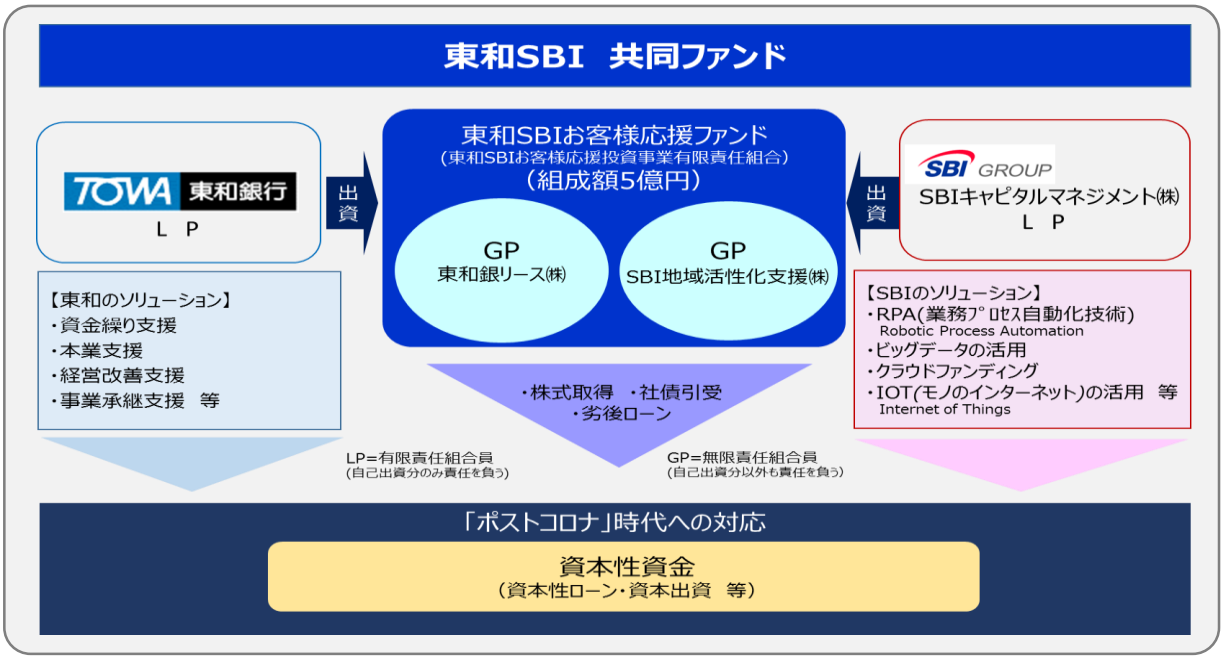
【図表 12】新たなリレバンの取り組み「真の資金繰り支援」の概要



また、令和２年 10 月、当行とＳＢＩグループは、コロナ禍のお客様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 、戦略的業務提携強化に関する合意書を締結し資本提携いたしました。令和２年 12 月には、お客様への資本性資金の供給が可能となる「東和ＳＢＩお客様応援ファンド」へ共同出資いたしました。これにより、真の資金繰り支援のツールとして、東和銀行の持つ本業支援のソリューションに加えて、ファンドによる資本性資金の供給及びＳＢＩグループの持つ最先端のテクノロジーを用いたソリューションを有効活用することとしました。特に、RPA（業務プロセス自動化技術）やＡＩ・ビッグデータの活用、お客様のデジタル化やＩＴ活用などにより、お客様の企業価値の向上と地域経済の持続的な発展に取り組んでまいります。

今後は当行自身のデジタライゼーションやＤＸについても、ＳＢＩグループと連携して進めて行きたいと考えております。

【図表 13】SBI グループとの共同ファンド概要



（３）感染防止に向けた行内 BCP の取組みについて

社会インフラとしての金融サービスの維持を目的に、感染拡大を防止する観点から、交代勤務や昼休業の実施、時差出勤の奨励、スプリット・オペレーション（分散勤務）の実施、会議・研修等のウェブ開催、リモートでの採用面接の実施、受付やデスク間の透明アクリル板設置など、順次取り組んでまいりました。

令和 2 年 8 月、行員本人及び同居家族の体調不良時等に、行員本人が取るべき行動を明確にするために、「新型コロナウイルス感染症対策フロー」を改定し、職場復帰目安などを定めました。また、新型コロナウイルス接触確認アプリの活用や、定期的に通達を発信して感染防止対策の徹底を、周知しております。

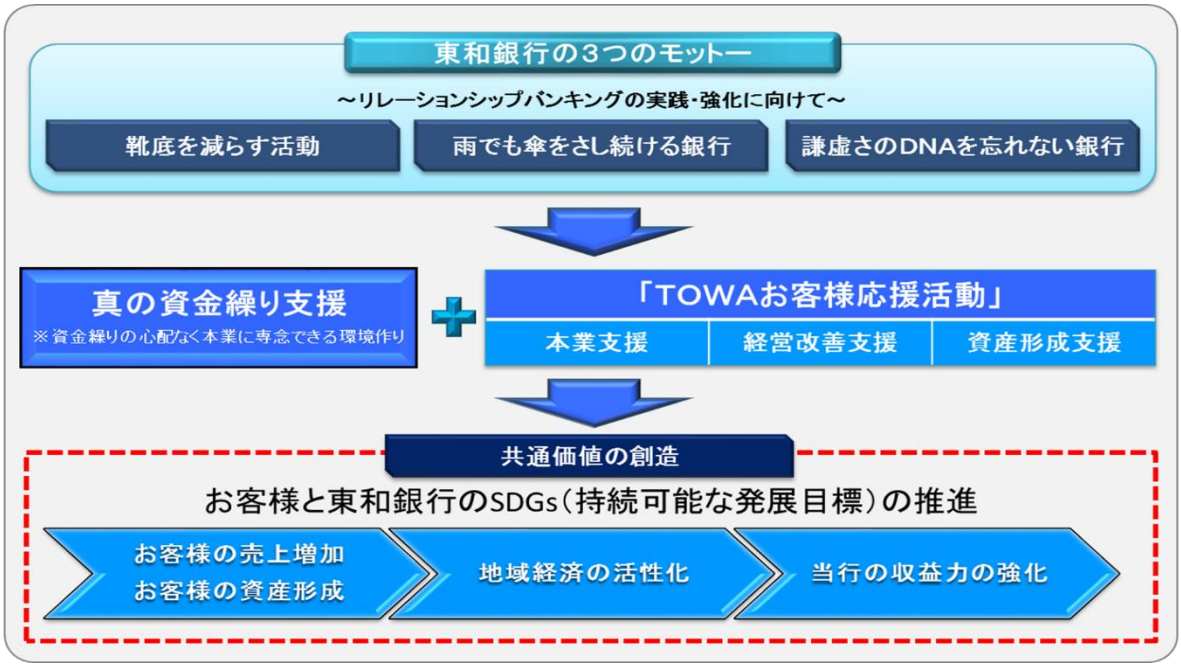
令和２年 10 月、令和２年度上期においては開催を中止していた支店長会議を、全７ブロックの母店と本店大会議室をテレビ会議システムでつなぎ、リモート形式にて開催を行いました。このようなコロナ禍における行内行事の開催に際して見つかった課題等の解決を図り、今後も感染拡大の防止に向けた行内 BCP を構築してまいります。

４．経営改善の目標を達成するための方策の進捗状況

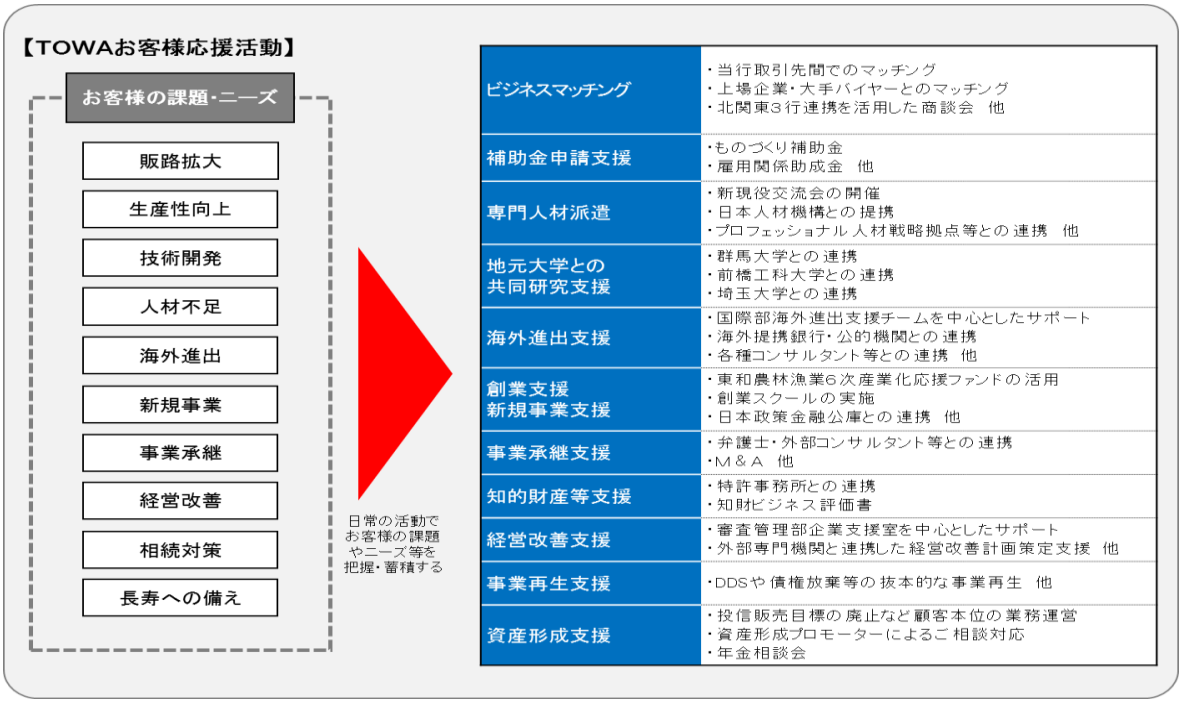
当行は、平成 30 年 6 月に策定した経営強化計画「プランフェニックスＶ」に基づき、お客様の売上増加や経営課題の解決、お客様の長期的な資産形成の支援に取り組むことで、地域経済を活性化させ、当行の収益力の向上を図るという共通価値の創造に取り組んでまいりました。こうした「ＴＯＷＡお客様応援活動」の実践は、お客様・地域経済・当行の持続可能な発展を目指すものであり、SDGs（Sustainable Development Goals）そのものであると考えております。当行は経営改善の目標を達成する為に「お客様と当行の SDGs（持続可能な発展目標）の推進」(※) をキーワードに、お客様応援活動の強化・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 14】ビジネスモデル



【図表 15】「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、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 月から令和 3 年 3 月）は、8,441 件の商談を行い、1,114 件の成約（成約率 13.2%）となりました。「ＴＯＷＡお客様応援活動」を開始して以降の累計（平成 24 年 4 月から令和 3 年 3 月）では、32,845 件の商談を行い、3,279 件の成約（成約率 10.0%）となりました。

【図表 16】行内ビジネスマッチング

（単位:件）

	本計画期間(30/4～3/3)	累計(24/4～3/3)
商談	8,441	32,845
成約	1,114	3,279
成約率	13.2%	10.0%

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、事前に提示した大手企業のバイヤーや技術者のシーズ・ニーズに対する応募型のマッチング事業で、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ます。

令和 2 年度において大手企業との対面での個別商談会は、新型コロナウイルス感染症の影響により開催できませんでしたが、令和 3 年 2 月から 3 月にかけて「第 1 回 Web ビジネス交流会」を開催し、非対面での個別商談会を実施しました。

【図表 17】「川上・川下マッチング」商談会の開催状況

（単位:社）

年月	大手バイヤー	応募企業	参加企業
平成29年6月	アイリスオーヤマ	111	46
平成29年7月	タニタ	164	33
平成30年5月	ミツバ	42	25
平成30年10月	LIXIL	56	28
平成30年12月	日本アクセス	15	14
令和元年7月	アイリスオーヤマ	58	27
令和元年11月	三越伊勢丹	20	20
令和2年3月	群馬県委託事業in銀座	22	22

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。

毎年 11 月、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「東和新生会ビジネス交流会」を開催しておりましたが、令和 2 年度は新型コロナウイルス感染症の影響により、開催中止となりました。なお、前年度（令和元年 11 月）に開催した「第 16 回東和新生会ビジネス交流会」については、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、2,400 名の来場がありました。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、及び、筑波銀行、栃木銀行の取引先企業 20 社を含め合計 202 ブース設置するとともに、大手バイヤー等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、大手バイヤー等のニーズに対するソリューション等を記載した提案書に基づき、時間割による延べ 311 回の商談を実施しました。

【図表 18】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
R1.10	2019筑波銀行ビジネス交流会	215	12	188	15
R1.11	第16回東和新生会ビジネス交流会	202	182	10	10

令和 3 年 2 月から 3 月にかけて、新型コロナウイルス感染症により売上等に影響を及ぼしているお客様の販路拡大の支援等を行うために、「第 1 回 Web ビジネス交流会」を開催しました。工業系や食品系の大手企業との個別商談や、大学との共同研究相談などを、テレビ会議システムを利用して実施し、延べ 92 社のお客様が参加しました。今後も、コロナ禍における非対面での販路拡大支援等を行ってまいります。

【図表 19】Web ビジネス交流会の開催状況

（単位：社）

開催年月	交流会名	大手工業系企業との商談参加延べ企業数	食品系バイヤーとの商談参加延べ企業数	大学との共同研究相談延べ企業数	技術専門家への相談延べ企業数	合計
R3.2	第1回Webビジネス交流会	17	48	19	8	92

令和元年 6 月に開催した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」において、18 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、これまでに 13 社が大手企業と取引成立となりました。令和 2 年度は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止の観点から、令和 2 年 8 月から令和 3 年 3 月にかけてウェブ上での開催となり、当行から 10 社の企業が参加しており、令和 3 年 3 月末時点で 2 社が取引成立となりました。今後も、リレバン推進部お客様応援室の担当者が、お客様と大手バイヤーとのパイプ役になり、成約に向けたサポートを行ってまいります。

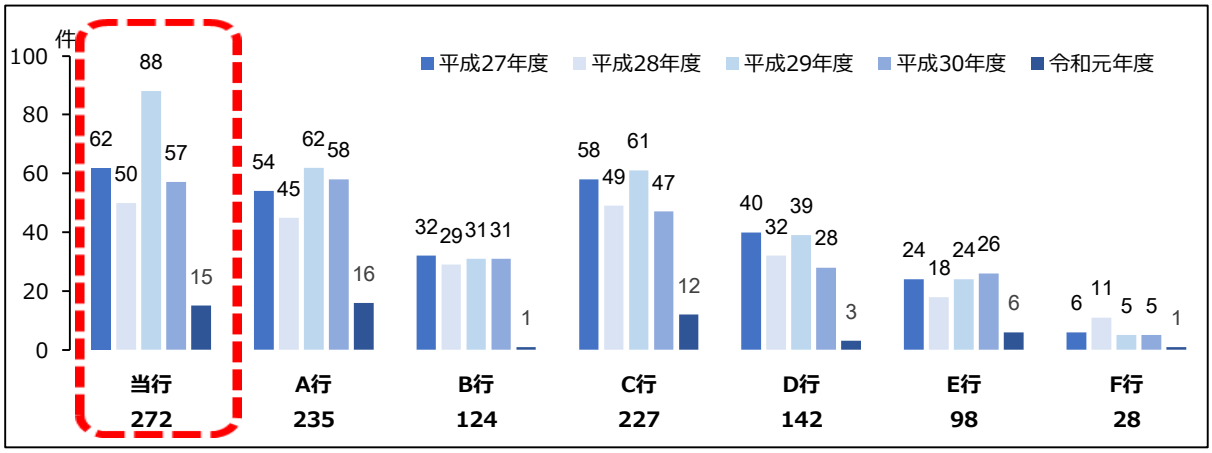
イ．補助金申請支援

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。

令和元年度補正予算「ものづくり補助金」については 15 件（令和 2 年 4 月に 2 件、同年 6 月に 4 件、同年 9 月 3 件、令和 3 年 2 月 4 件、同年 3 月 2 件）が採択され、平成 27 年度から 5 年間の累計件数は、群馬県・埼玉県の金融機関でトップの採択件数となっています。

その他、令和 2 年度に申請支援した補助金は、「IT 導入補助金」11 件、「小規模事業者持続化補助金」10 件、「事業再構築補助金」17 件、「その他の補助金」10 件となっています。

【図表 20】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。令和 2 年度も 7 回目となる新現役交流会を群馬県高崎市で開催する予定でしたが、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止の観点から、令和 2 年 8 月 20 日から 30 日にかけてウェブ上での開催となりました。参加企業 20 社と新現役（大手企業ＯＢ）44 名との延べ 55 回に及ぶ面談を実施し、5 社に対して 6 名の新現役による支援が成約に至っております。

【図表 21】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	R1.6.4	R2.8.20～30	累計
参加企業	20社	20社	20社	20社	20社	21社	20社	141社
新現役（企業OB）	55名	86名	58名	77名	59名	94名	44名	473名
延べ面接回数	112回	133回	131回	141回	149回	152回	55回	873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	新都心ﾋﾞｼﾞﾈｽ交流ﾌﾟﾗｻﾞ	Web開催	

＜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	取引先19社	取引先17社	116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	新現役34名	新現役21名	184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8社	取引先6社	取引先5社	39社
	新現役3名	新現役9名	新現役4名	新現役5名	新現役8名	新現役7名	新現役6名	42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、業歴 40 年のプラスチックフィルム加工業のお客様に対して、製造現場における品質管理・衛生管理能力の向上という経営課題を解決するための人材紹介などを行い、これまで取引先 5 社に対して 5 名の紹介が成立となりました。

更に令和 2 年 7 月、お客様の経営課題解決のための人材支援に取り組むため、有料職業紹介事業の許可を取得しました。主にハイレベルな人材紹介については、同年 7 月、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、民間人材会社とコンソーシアムを形成して事業に取り組んだ結果、83 件の求人を受け付け、2 名の経営人材の成約に繋がりました。令和 3 年 3 月には、2 年連続で「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、引き続きお客様の経営課題解決のため、ハイレベル人材の支援に取り組んでまいります。

エ．事業承継支援

当行は、平成 30 年 4 月、事業承継や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、令和 3 年 4 月には更なる営業店支援を強化するため「コンサルティング部」に昇格させました。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、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、群馬県よろず支援拠点などの公的機関と連携して取り組んでおります。

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～令和 3 年 3 月にかけて実施し、これまでの累計で 3,049 社から回答を得ました。また、これまで外部専門家による事業承継セミナー及び相談会を開催しており、取引先 71 先が参加しています。

更に支援を必要とする先については、当行と事業承継やＭ＆Ａにかかる有料のコンサルティング契約を締結し、外部コンサルティング会社と連携して重点的に対応しております。これまで取引先 34 先とコンサルティング契約を締結しており、このうち 11 社の事業承継等が完了しております。

今後も、公的機関及び民間事業者との連携も強化し、更なる事業承継支援に取り組んでまいります。

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、本計画期間の実績（平成 30 年 4 月～令和 3 年 3 月）では、80 社に共同研究を提案し 10 社が開始しております。

なお、平成 29 年 9 月と平成 30 年 11 月の 2 回にわたり、群馬大学産学協同コーディネーター研修会を開催し、当行法人渉外課長を中心とした計 45 名が研修を修了して同

コーディネーターに任命されるなど、一層の取組み強化を図っております。

令和元年5月には、群馬大学との「産官学金連携マッチング事業」を開催しました。この事業は、群馬大学の各教授・研究者・研究室のシーズやニーズ、またはこれまでの研究成果等を活用し、それらを事前に提示する応募型のマッチング事業で、28ブースを出展し、大手・中小企業等200社、300名の参加を支援しました。令和2年度は新型コロナウイルス感染症の影響により本事業は開催できませんでしたが、令和3年2月から3月にかけて開催した「第1回Webビジネス交流会」において、取引先企業19社がテレビ会議システムを利用して、群馬大学の教授等と研究テーマをもとに面談を行いました。今後も、共同研究開始に向けた面談支援に取り組んでまいります。

【図表22】地元大学との共同研究開発支援の実績

（単位:件）

		本計画(30/4～3/3)	累計(24/4～3/3)
群馬大学	提案	69	199
	共同研究開始	9	36
前橋工科大学	提案	11	49
	共同研究開始	1	8
合計	提案	80	248
	共同研究開始	10	44

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、本計画期間（平成30年4月～令和3年3月）では151件の実績となりました。

令和2年9月、海外進出コンサルティングを行う㈱フォーバル（東証一部上場）と提携し、ウェブ上で日本の食料品を海外バイヤーに紹介する「越境ECプラットフォーム」を開始しております。コロナ禍で渡航が制限される中、海外バイヤーとウェブ上での商談が可能となっており、販路拡大を目指す群馬県内の食料品メーカーとの商談が進んでいます。更に令和2年12月、日本ＡＴＭ㈱と提携し「中国向け越境ECサービス」を開始し、中国における一般消費者向け商品の販路拡大をサポートしております。

また、業務提携する国際協力機構（JICA）の「中小企業・SDGs ビジネス支援事業」を積極的に進めております。この事業は、SDGsの理念のもと途上国の抱える環境・エネルギー関連の課題を、日本企業の優れた製品・技術を輸出することで解決する事業です。海外進出を目指す取引先に対して、国際部とJICA職員が協働して、事業の採択に向けた支援をしております。更に令和3年5月には、海外現地法人向けの協調融資やビジネスマッチングを行うお客様へのソリューションを強化するため、政府系金融機関である㈱商工組合中央金庫と業務提携を締結しております。

この他、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、本計画期間において、外貨建てクロスボーダーローン5件10.08百万ドル、国際協力銀行による3百万米ドルの融資に対する債務保証、タイのTMB銀行による30,000千バーツの信用供与に対するスタンドバイ・クレジットの発行などに取り組みました（金額は当初実行金額の合計）。

令和2年度は開催中止となりましたが、令和元年11月に開催した「第16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、「外国人雇用を検討する上での具体的課題とチェックポイント」セミナーを開催し、34 社 44 名が参加いたしました。

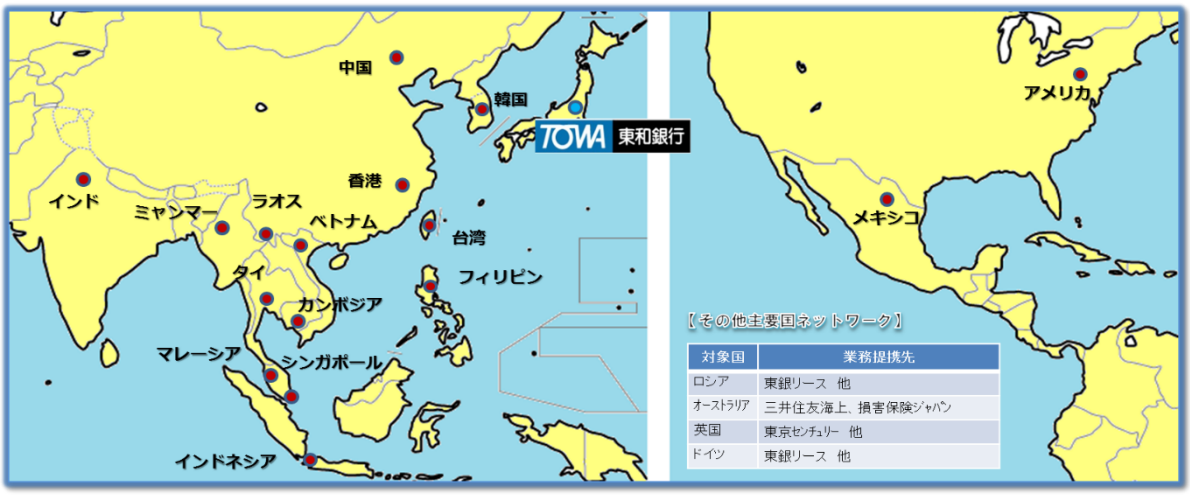
また、中国人観光客向けインバウンドビジネス等をサポートするため、日本恒生ソフトウェアと業務提携し、平成 30 年 3 月に「支付宝（アリペイ）」、平成 30 年 5 月に「微信支付（ウィーチャットペイ）」の導入支援を開始し、これまで、群馬県のアンテナショップ「ぐんまちゃん家」や、群馬県片品村の観光施設 8 施設などで導入されており、令和 3 年 3 月末時点で合計 37 社が利用しております。

【図表 23】海外進出等支援実績

（単位：件）

連携先	本計画（30/4～3/3）	累計（24/4～3/3）
国際協力機構（JICA）	5	11
日本貿易振興機構（JETRO）	45	87
国際協力銀行（JBIC）	3	8
交通銀行（中国）	0	13
TMB銀行（タイ）	3	46
その他海外提携銀行	1	20
中小機構	7	8
日本恒生ソフトウェア（アリペイ・ウィーチャットペイ導入）	42	42
国際人材育成機構（アイムジャパン）	26	73
リース各社・民間コンサル・商社・他	19	160
合計	151	468

【図表 24】海外業務提携先ネットワーク（令和 3 年 3 月末現在）



主な提携先		
JICA（国際協力機構）	TP銀行（ベトナム）	パナメックス（メキシコ）
JETRO（日本貿易振興機構）	メトロポリタン銀行（フィリピン）	リース各社
JBIC（国際協力銀行）	プノンペン商業銀行（カンボジア）	損害保険各社（三井住友海上、損害保険ジャパン等）
交通銀行（中国）	メイバンクインドネシア銀行（インドネシア）	民間コンサルタント会社・商社・他（東京コンサルティングファーム等）
TMB銀行（タイ）	インドステイト銀行（インド）	

○日本政策金融公庫との「スタンドバイ・クレジット制度」（注）の利用可能金融機関

対象国・地域	日本政策公庫の海外提携銀行	対象国・地域	日本政策公庫の海外提携銀行
タイ	バンコク銀行	ベトナム	ベト・イン銀行、HDバンク
フィリピン	メトロポリタン銀行	マレーシア	CIMB銀行
韓国	KB国民銀行	中国	平安銀行
メキシコ	バノルテ銀行	台湾	合作金庫銀行
インド	インドステイト銀行	インドネシア	バンクネガラインドネシア
シンガポール	ユナイテッドオーバーシーズ銀行		

（注）日本政策公庫がその業務提携先銀行に対して、債務保証のための信用状を発行し、主に中小企業事業者の現地通貨建て資金調達の円滑化をサポートする制度です。

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、本計画期間（平成 30 年 4 月～令和 3 年 3 月）では 360 件の支援実績となっております。

また、令和 3 年 1 月に開催した、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 4 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、33 名（内大学生 16 名）を対象に計 5 回（5 日間）に亘り、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。昨年度の創業スクール卒業生で既に起業した 2 名からの、起業に向けた体験談発表を行うなど、より実践的な内容へと改善を図っています。

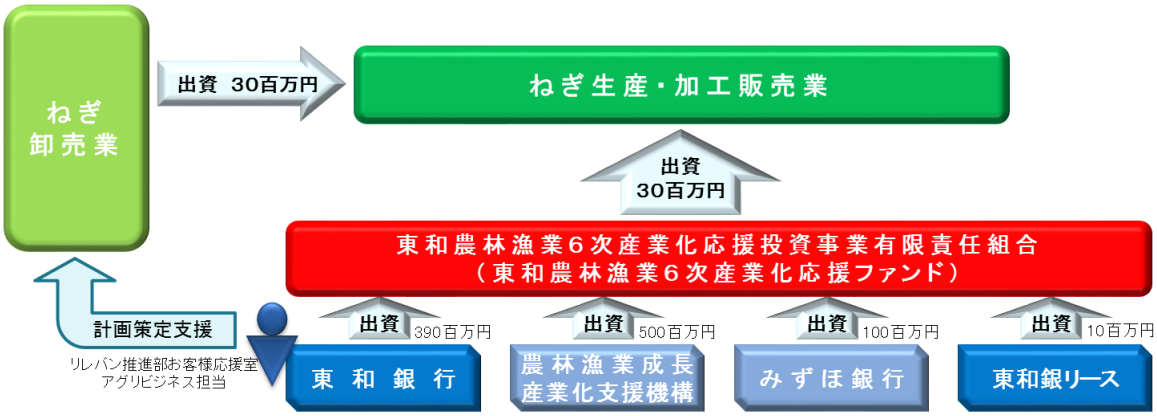
閉講後もリレバン推進部お客様応援室が、継続的に事業計画の立案支援や取引先紹介などに取り組んだ結果、現在 4 社 5 名（うち共同経営 1 社）が起業し、5 社が起業準備中という成果に繋がっています。

ク．東和農林漁業 6 次産業化応援ファンド

当行は農・食分野における地域経済の活性化に向けて、農林漁業成長産業化支援機構（A-FIVE）との共同出資により「東和農林漁業 6 次産業化応援ファンド」を設立し、1 次・2 次・3 次産業者との連携による新たな事業機会の創出を図っており、平成 29 年 5 月には第 1 号案件として、地元産生乳を使用したジェラートの製造・販売にかかる事業計画の立案支援・出資に取り組みました。

令和元年 7 月には、全国屈指のねぎ産地である埼玉県深谷市における、ねぎの生産・加工・販売までの一貫体制を目指す事業モデルを対象に、第 2 号案件として事業計画の立案支援・出資、及び冷蔵・加工工場の新設資金の融資に取り組みました。

【図表 25】東和農林漁業 6 次産業化応援ファンド第 2 号案件のスキーム



ケ．群馬県委託事業「高付加価値な食品開発支援事業」

当行は、平成 31 年 4 月、群馬県が業務委託する平成 31 年度群馬県地域活性化雇用プロジェクト「高付加価値な食品開発支援事業」に採択され、群馬県の食品製造事業者への「付加価値の高い食品開発」「事業化」「首都圏等への販路開拓」等の支援を通じた地域経済の活性化に取り組んでまいりました。

具体的には、リレバン推進部お客様応援室と新たに連携する 2 名のフードコーディネーターが協働し、情報収集や案件の掘り起こし、産学官金連携によるシーズ・ニーズ等のマッチングや共同研究、商品開発、パッケージ開発、商品 PR に取り組み、首都

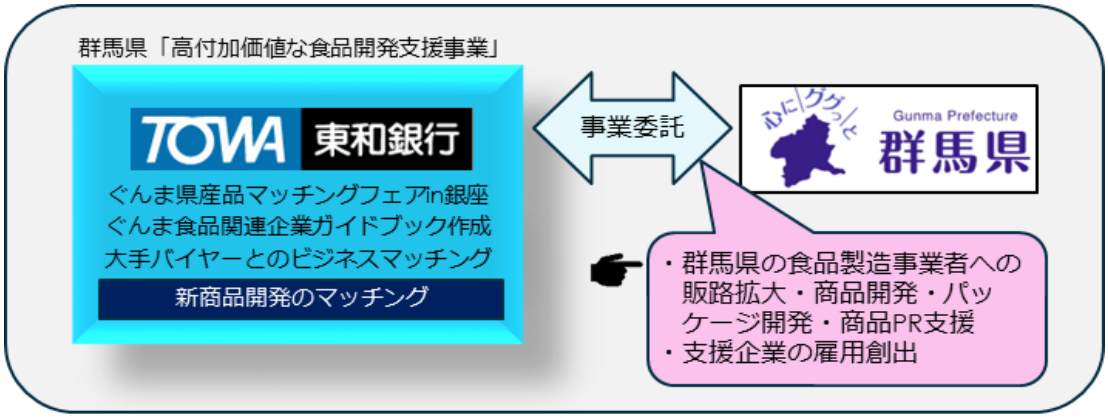
圏等への販路開拓を行いました。令和２年２月には、「ぐんま県産品マッチングフェアin 銀座」を開催し、22 社がブース出展したほか、個別商談 44 件が行われました。令和２年４月には、当行の支援のもと洋菓子製造業者と都内食品スーパーとの商談が成立するなど、令和３年３月までに合計３社が成立しています。

この他、群馬県の食品製造事業者の事業ＰＲのため、群馬県産業経済部・地域企業支援課から「ぐんま食品関連企業ガイドブック」の作成事業を受託しており、令和 2 年３月に発行となりました。当行の取引先をはじめ 100 社の企業を紹介しており、群馬県主催の各種イベントにて配布されるなど、今後の販路拡大等への活用が見込まれています。

こうした一連の伴走型支援により、群馬県の公募要領で定める本事業の成果指標である、「支援企業に対する雇用創出目標値」（就業者数 24 名、うち正社員登用 12 名）を達成することができました。

更に、地元企業との新商品開発支援としては、群馬県立勢多農林高校と当行取引先の洋菓子製造企業をマッチングさせ、群馬県の名物「焼きまんじゅう」風のバウムクーヘンの開発を支援し、商品化に成功いたしました。令和３年６月以降、大手コンビニチェーンのファミリーマートやＪＲ東日本と連携し、群馬県内の店舗や高崎駅エキナカショップで販売が開始される予定となっております。

【図表 26】群馬県委託事業「高付加価値な食品開発支援事業」の概要

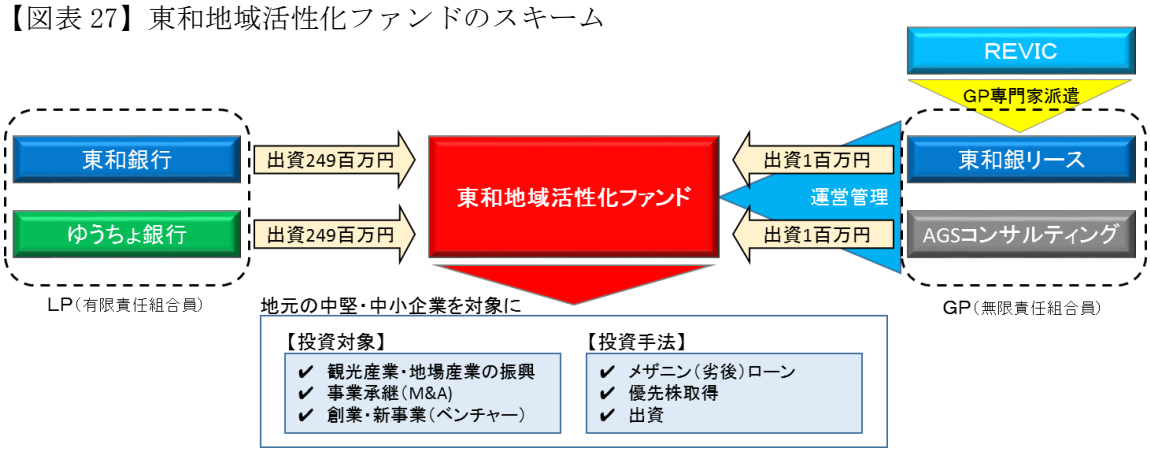


コ．東和地域活性化ファンドの組成

当行は、令和元年 11 月、地域の中堅・中小企業へのメザニン（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による、地域経済の活性化を図るため、「東和地域活性化投資事業有限責任組合（東和地域活性化ファンド）」へ出資いたしました。本ファンドは、運営管理を担う無限責任組合員（GP）として東和銀リースと AGS コンサルティングの２社、有限責任組合員（LP）としてゆうちょ銀行と東和銀行の２行が参画しております。

なお、本ファンドの組成・運用に係る実践ノウハウの獲得を図るため、平成 30 年 12 月に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 REVIC へ出向させていた当行行員１名が令和元年９月に帰任するなど、態勢面の整備も進めてまいりました。

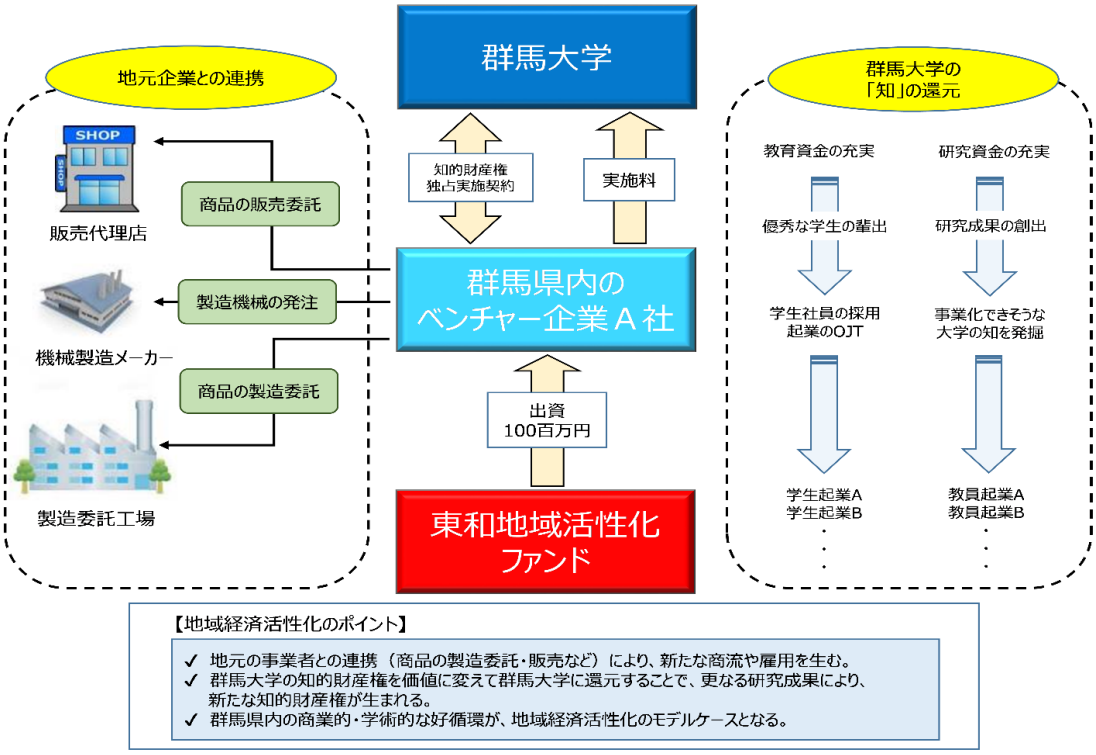
【図表 27】東和地域活性化ファンドのスキーム



令和 2 年 4 月、東和地域活性化ファンドの 1 号案件として、群馬大学の知的財産権を活用した製品開発及び販売をおこなうベンチャー企業に対して、主力製品であるバイオマスを原材料としたウッドチップブロックを製造する機械設備購入資金として 100 百万円を出資しました。群馬大学発のベンチャー企業のパイオニアに対する出資として、地域経済の活性化に貢献する案件であると考えております。

令和 2 年 8 月には、第 2 号案件として 50 百万円の出資を行っておりますが、詳細は守秘義務により非公表としています。これにより、令和 3 年 3 月末までに、合計 2 件・150 百万円の出資を行っております。今後も、本ファンドを活用し、地域経済を支える観光産業・地場産業への成長資金や、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むことで、「リスクマネーの地域への循環」を図ります。

【図表 28】東和地域活性化ファンド第 1 号案件の概要



サ．Towa Big Advance

当行は令和２年１月、お客様の本業支援の一層の強化を図るため、全国規模のビジネスマッチングや従業員向け福利厚生サービスの提供などが可能な経営支援プラットフォーム「Towa Big Advance」の取り扱いを開始いたしました。

本サービスは、全国複数の金融機関（令和３年５月１日現在 67 機関）が連携して地域の中小企業の成長を支援するプラットフォームで、インターネットを通じて専用の WEB サイトにアクセスすることで、金融機関の枠を超えた全国規模のビジネスマッチングや 1,300 社を超える大手企業とのオープンイノベーション、従業員向け福利厚生サービスの提供、企業のホームページ作成支援、新たなコミュニケーションツールとしてのチャット機能など、幅広いサービスを提供しているものです。

令和３年３月末までに、844 先の取引先が加入しており、他金融機関の加入企業とのビジネスマッチングの成約は 18 件となっています。今後、ポストコロナに向けて、非対面における商談支援ツールとして活用してまいります。

シ．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を通じた、地域経済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。なお、令和元年 10 月、持続可能な社会の形成のために必要な責任と役割を果たしたいと考える金融機関の行動指針として策定された「持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則（21 世紀金融行動原則）」へ署名いたしました。

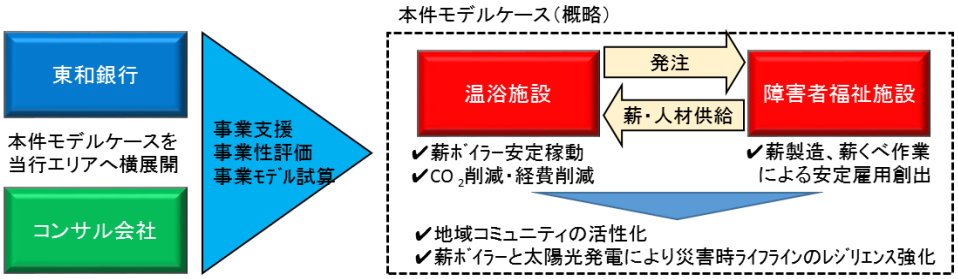
こうした当行自身の取り組みに加え、本計画では、お客様の SDGs に繋がる経営課題等に着眼し、その解決に向けた本業支援を特に「SDGs 支援」（※2）と定め、ＫＰＩ（重要業績評価指標）に設定した中で取り組んでまいりました。平成 30 年 12 月には、地域経済・社会の持続的な発展に貢献する企業への円滑な資金供給手段として、学校や自治体、自然保護団体等に対して、発行額の 0.2％相当の寄附・寄贈を選択できる「東和 SDGs 私募債」の取り扱いを新たに開始し、平成 30 年 12 月から令和３年３月末までに 40 件 5,165 百万円の実績となっております。こうした取り組みにより、本計画のＫＰＩである SDGs 支援は 200 件の目標に対し、195 件の実績となりました。

（ア）環境省「地域における ESG 金融促進事業」に係る支援先機関の認定

当行は、令和元年 10 月、令和元年度より開始された環境省の「地域における ESG 金融促進事業」の支援先機関として採択されました（9 機関採択）。本事業は、地域金融機関を対象に、ESG 地域金融（※3）を促進することを目的として、有望なグリーンプロジェクト等の地域の市場調査、将来性・利益性の掘り起こし、地域金融機関における ESG 要素を考慮した事業性評価及びそのプロセス構築等の支援を行うものです。

令和元年度に当行が支援した事業「福祉施設と温浴施設が連携した薪製造・薪ボイラー導入による地域コミュニティ活性化事業」では、温浴施設の CO_2 排出量削減を薪ボイラーの安定稼動により達成すると共に、その燃料製造を地域の障害者福祉施設で行うことにより雇用創出を目指すもので、実際に障害者施設での燃料製造の試行を開始することができました。また、当行営業エリアにおいて、脱炭素の取り組みに興味を持つ福祉施設やゴルフ場を経営する複数のお客様に対し、本事業モデルの「横展開」を目指すため、本支店と外部専門家による共同ヒアリングを実施いたしました。

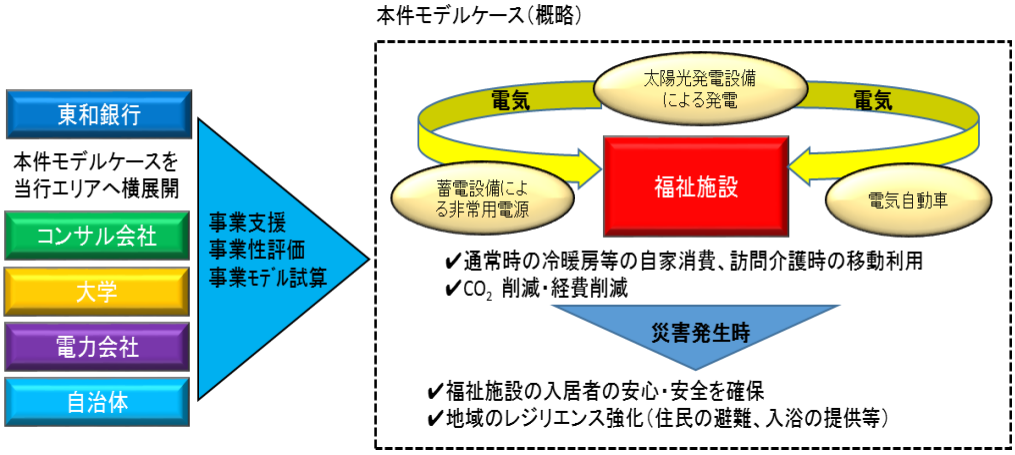
【図表 29】「福祉施設と温浴施設が連携した薪製造・薪ボイラー導入による地域コミュニティ活性化事業」スキーム図



令和 2 年 6 月、「令和 2 年度地域 ESG 金融促進事業」についても、支援先機関として採択されております（11 機関採択）。

令和 2 年度に当行が支援している事業「医療・福祉施設を対象とする災害対応型の太陽光発電・蓄電池等による電力供給モデル事業」では、福祉施設に災害対応型の太陽光発電・蓄電池、電気自動車等の設備を設置し、通常時はクリーンエネルギー利用による CO_2 削減を図り、災害時には電力自給ができることから、入居者の安心・安全を確保するとともに、周辺住民の避難者の受け入れ等を行うことで、地域のレジリエンス（災害対応力）の向上を目指すものです。このモデル事業をもとに、産官学金が連携して対象施設の時間帯別の必要電力・熱需要調査等を行い、それを賄う太陽光発電設備や蓄電池等の導入規模を試算し、地域コミュニティ活性化に資する再生エネルギーの活用方策を、福祉施設に対して提言します。更に、本事業での試算をもとに当行営業エリア内において、本件モデルケースの「横展開」を目指してまいります。

【図表 30】「医療・福祉施設を対象とする災害対応型の太陽光発電・蓄電池等による電力供給モデル事業」スキーム図



これらの取り組みにより、案件の発掘からヒアリング、オペレーション上の課題の把握など、本支店と外部専門家が連携して取り組み、ESG に対する地域・行内双方の認識を高めるとともに、具体的な案件づくりのノウハウを共有してまいります。

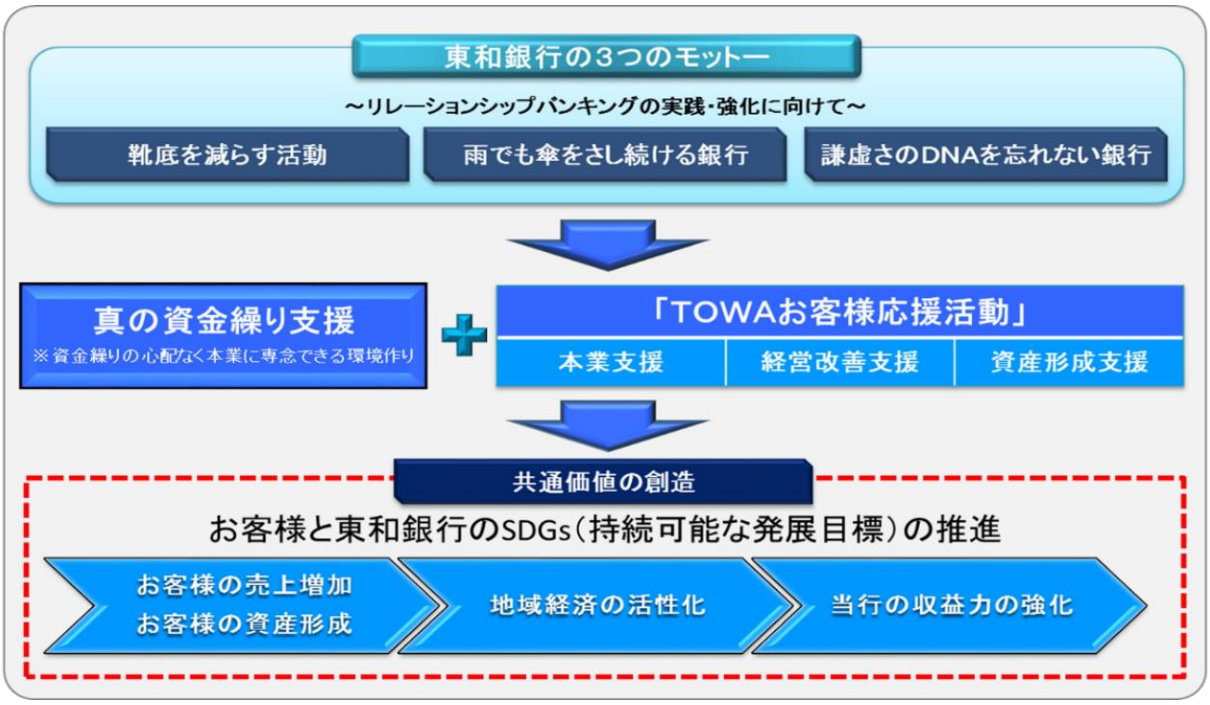
（イ）環境省「二酸化炭素排出抑制対策事業費等補助金（地域 ESG 融資促進利子補給事業)」に係る指定金融機関の認定

当行は、令和元年 9 月、令和元年度より開始された環境省の「二酸化炭素排出抑制対策事業費等補助金（地域 ESG 融資促進利子補給事業)」に係る指定金融機関として認定されました。本制度は、地域循環共生圏の創出に資する ESG 融資（※4）を行なう金融機関を対象として、利子補給制度の活用により ESG 融資の促進や CO_2 排出量削減を目指すものです。同年 11 月から、本利子補給制度を活用した融資の取扱いを開始し、主に再生可能エネルギー設備資金への取り組みを強化することで、ESG 融資の普及・推進に取り組んできた結果、ESG 融資目標 400 件、100 億円に対して、太陽光発電設備事業者や産廃処理事業者への融資を中心に、ESG 融資実績として 402 件、136 億円と目標を達成することができました。

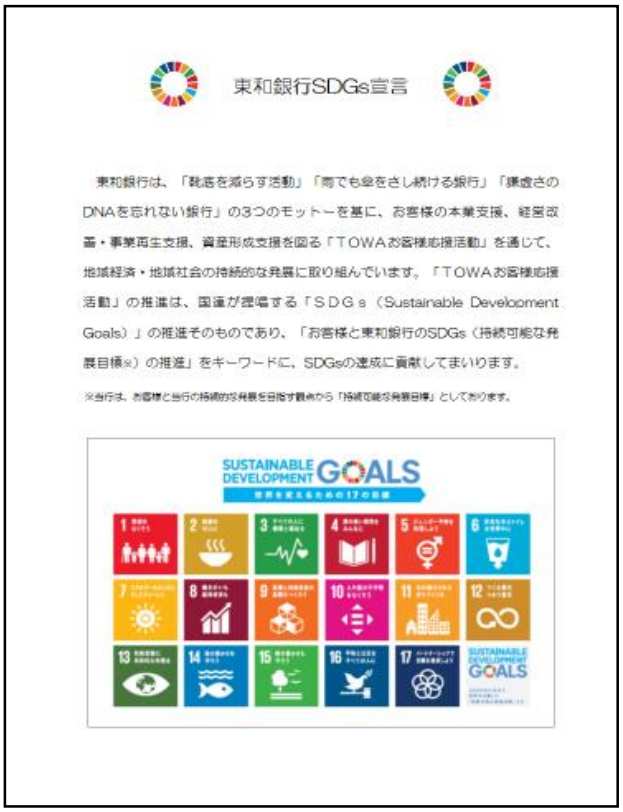
令和 2 年 8 月、「令和 2 年度地域 ESG 融資促進利子補給事業」についても、指定金融機関として引き続き認定されており（27 機関認定)、今後も ESG 融資の普及・促進に取り組んでまいります。

（※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「SDGs 支援」に改称いたしました。
（※3）ESG 地域金融とは、「地域の特性に応じた ESG 要素に考慮した金融機関としての適切な知見の提供やファイナンス等の必要な支援」のこと（「ESG 金融懇談会提言」資料より)。
（※4）地域循環共生圏の創出に資する ESG 融資とは、環境、社会、コーポレートガバナンスの要素を考慮して行い、環境・社会へのインパクトをもたらす事業に対して行なう融資であって、地域循環共生圏の創出に係る計画等に位置づけられる融資等のこと。

【図表 31】ビジネスモデル



【図表 32】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 Develoopment 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、地域金融に携る現場からの視点を踏まえた、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 33】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

✔地域ＥＳＧ融資促進利子補給の活用

【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）

ス．経営者保証ガイドラインの積極活用

当行は、令和 3 年 4 月にリレバン推進部コンサルティング室を部に昇格させ、事業承継支援の態勢整備・強化するとともに、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。

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、チェック項目に該当する類型と債務者区分を組み合わせて経営者保証を不要とする基準をより明確にし、経営者保証ガイドラインの積極的な活用を徹底してまいりました。

令和 2 年 3 月、事業承継の阻害要因のひとつとなっている前経営者と新経営者の双方からの二重徴求防止を目的とした「経営者保証に関するガイドラインの特則・適用チェックリスト」を新たに制定し、適用基準の明確化による二重徴求防止の徹底を図っております。

令和 2 年度下期（令和 3 年 3 月期）の経営者保証ガイドラインの活用実績は、33.61％となり、経営強化計画の始期である平成 29 年度下期（平成 30 年 3 月期）実績 15.15％と比べ、18.46 ポイント上昇しましたが、同計画においてＫＰＩで定める 50％の目標とは乖離があります。要因としては、令和 2 年度下期は、新型コロナウイルス感染症対応の各種制度融資が経営者保証を要件としていることが大きく、プロパー融資のみの実績では 55.12％とＫＰＩを達成しております。引き続き、同ガイドラインの趣旨に則り、活用の徹底を図ってまいります。

【図表 34】経営者保証ガイドラインの活用状況

（単位：件）

	29/上	29/下	30/上	30/下	1/上	1/下	2/上	2/下
経営者保証に依存しない融資件数	1,142	1,005	1,363	1,315	1,378	1,543	2,611	1,584
新規融資件数	6,594	6,634	7,119	5,410	5,462	5,392	8,354	4,713
新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合	17.32%	15.15%	19.15%	24.31%	25.23%	28.62%	31.25%	33.61%

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 5 名と、営業店を 9 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、令和 2 年度下期は 189 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。

本計画期間（平成 30 年 4 月～令和 3 年 3 月）における、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 257 件となっております。

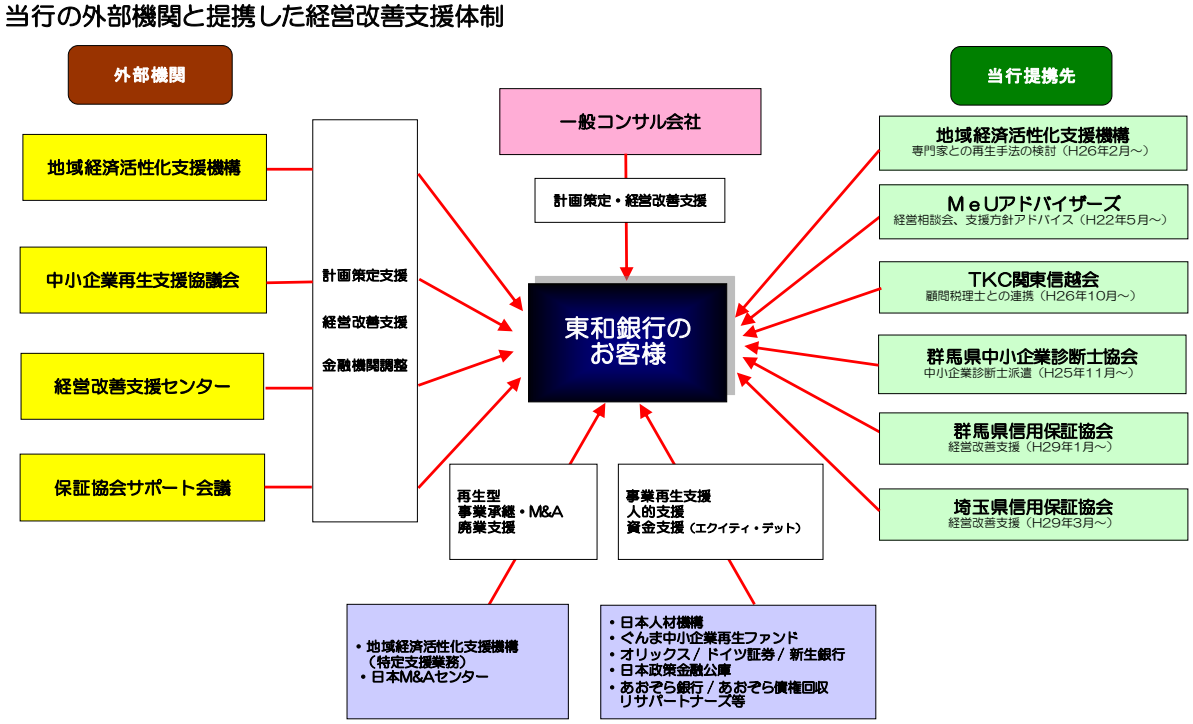
この他に、当行は全国の地方銀行に先駆けて、平成 26 年 1 月から地域経済活性化支援機構（REVIC）の特定専門家派遣制度を活用し、地域の中核的企業に対して、高度な専門的知識を有する専門家と当行が連携し、お客様への直接訪問による経営改善支援に取り組んでおり、平成 30 年度は、7 社の支援実績となっております。また、平成 30 年 7 月から、特定専門家派遣制度の内容が事業性評価支援に変更されたことに伴い、REVIC の知見・ノウハウを活用した深度ある事業性評価に取り組んでおり、これまでに 10 社を対象として実施いたしました。今後も審査部と共に、事業性評価の知見・ノウハウの蓄積に取り組んで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

【図表 35】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 (30/4～3/3)	累計 (24/4～3/3)
経営改善支援		257	772
	中小企業再生支援協議会	62	139
	経営改善支援センター	29	100
	経営サポート会議	60	208
	その他(地域経済活性化支援機構、外部専門家等)	106	325
地域経済活性化支援機構(REVIC)の特定専門家派遣制度		17	103

【図表 36】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

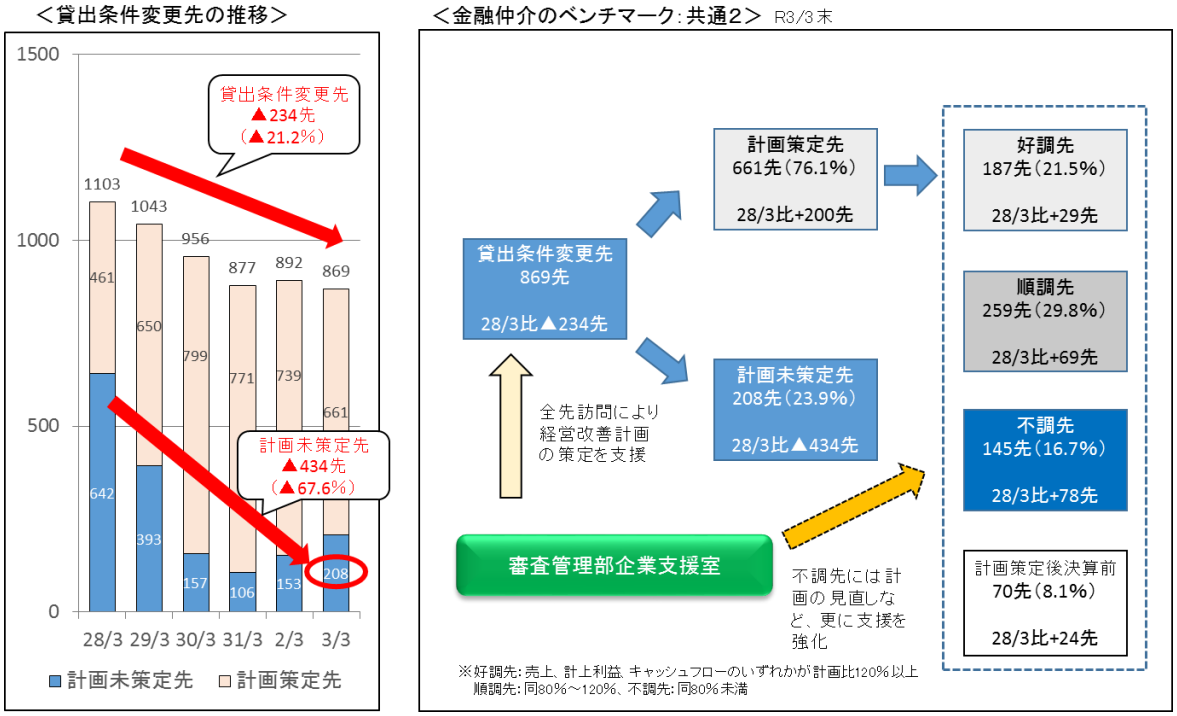
当行は、平成 28 年 12 月、貸出条件変更先に対する経営改善支援の強化を図る観点から、これまで、信用格付に基づいて審査部・審査管理部に分かれていた貸出条件変更先の所管について、経営改善支援に係るノウハウや外部専門機関との連携実績が豊富な企業支援室を有する審査管理部への一元化を図り、企業支援室担当者が全先を直接訪問し経営改善支援に取り組んでおります。

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、令和 3 年 3 月末時点では、貸出条件変更先そのものも 234 先減少（▲21.2%）の 869 先となった上で、経営改善計画の未策定先は 434 先減少（▲67.6%）の 208 先となるなど、大幅に改善いたしました。

なお、令和 2 年度中における新型コロナウイルス感染症の影響を受けたお客様に対する元金据え置き等の条件変更については、190 先の新規受付を行いましたが、経営改善計画の策定支援と並行し貸出条件変更先に対する金融取引の正常化などを進めた結果、213 先の貸出条件変更先の正常化が図れ、貸出条件変更先数は 892 先（令和 2 年 3 月期）から 869 先（令和 3 年 3 月期）と、前年度比 23 先の減少となりました。

新型コロナウイルス感染症の影響により、資金繰りが悪化し借入金の返済負担が重い取引先に対しては、元金返済の棚上げなど借入金の条件変更に速やかに対応しており、また、他行との金融調整が必要な取引先に対しては、中小企業再生支援協議会による「新型コロナ特例リスケ」の積極的な活用を助言しております。令和 3 年 4 月以降も、新型コロナの収束は不透明であることから、外部専門家や外部機関の活用、政府系金融機関との連携等を活用して、取引先に対する資金繰り支援に引き続き取組んでまいります。

【図表 37】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、本計画期間中で 28 件 22 億円、国の資本参加後の累計では 68 件（57 社）103 億円の実績となっております。

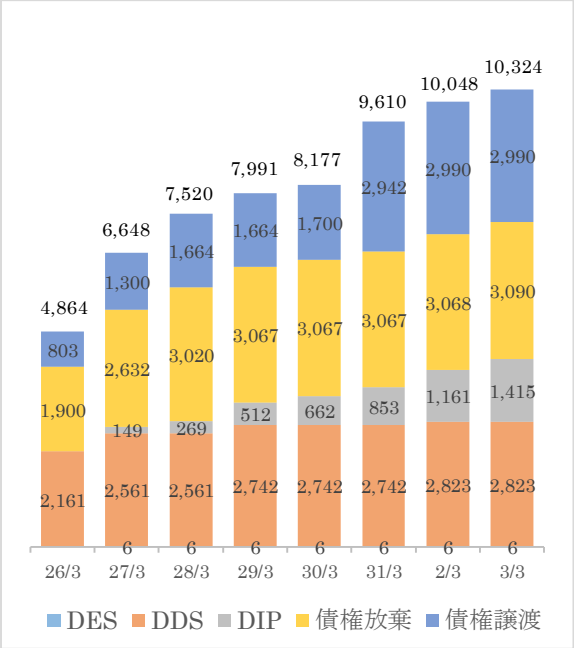
この様に、当行は金融機能強化法の趣旨を踏まえ、公的資金を活用した抜本的な事業再生支援や地元企業への積極的な信用リスクテイクに努め、地域経済の活性化に取り組んだ結果、令和 3 年 3 月期において、支援対象企業の従業員 3,731 名、総売上高 650 億円の保全を図るとともに、地元企業に対する信用リスク 150 億円と、DDS 等実施額 103 億円の合計額 253 億円の公的資金残額 150 億円との比率は 169.1%となりました。

【図表 38】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	2/3	3/3	累計
DES	－ －	1 6	－ －	－ －	－ －	－ －	－ －	－ －	1 6
DDS	3 1,989	1 400	－ －	1 181	－ －	－ －	3 81	－ －	9 2,823
DIP	－ －	2 149	1 120	6 243	1 150	4 191	6 308	7 254	27 1,415
債権放棄	－ －	3 732	2 388	3 47	－ －	－ －	1 1	1 22	12 3,090
債権譲渡	－ －	4 497	3 364	－ －	4 36	4 1,242	2 48	－ －	19 2,990
合　計	3 1,989	11 1,784	6 872	10 471	5 186	8 1,433	12 438	8 276	68 10,324

（百万円）



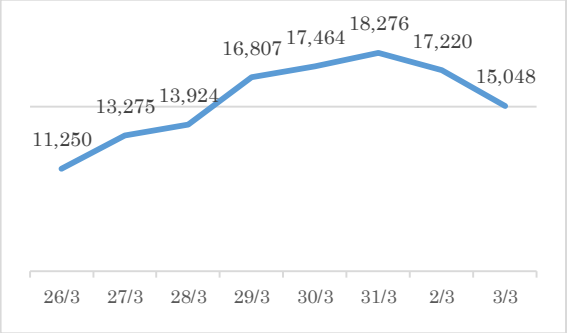
※H24/3：1,873 百万円、H25/3：1,002 百万円を含む累計

【図表 39】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	2/3	3/3
Var リスク量	16,414	16,429	16,357	18,796	19,171	19,744	19,428	18,999
EL 予想損失額	5,164	3,155	2,432	1,989	1,707	1,467	2,207	3,951
UL 非期待損失額	11,250	13,275	13,924	16,807	17,464	18,276	17,220	15,048

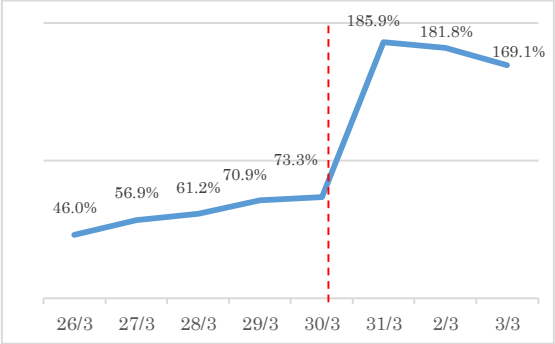
（百万円）



【図表 40】公的資金対比率

（百万円）

	26/3	27/3	28/3	29/3	30/3	31/3	2/3	3/3
UL 非期待損失額	11,250	13,275	13,924	16,807	17,464	18,276	17,220	15,048
DDS 等 実施額	4,864	6,648	7,520	7,991	8,177	9,610	10,048	10,324
合計	16,114	19,923	21,444	24,798	25,641	27,886	27,268	25,372
公的資金対比率	46.0%	56.9%	61.2%	70.9%	73.3%	185.9%	181.8%	169.1%



※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 月期以降の「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

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、「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・公表し、その後毎年、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。平成29年10月には、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ました。

平成29年度下期以降、お客様本位の業務運営を徹底するため、投資信託の販売目標額を廃止したほか、お客様起点の新たな営業スタイル「守り育てる運用」の導入や、投資信託や保険商品を購入された全てのお客様を対象とした「お客様資産形成満足度アンケート」の実施など、積極的に取り組んでまいりました。

（ア）投資信託窓販

下記イ．に記載の通り、投信営業推進方法を抜本的に変革するプロジェクトの成果をベースとして、ローリスク・ローリターンのコア・ファンド商品を中心とした営業及び「長期」「分散」「積立」を基本とした積立投信の推進により、お客様の長期的な金融資産の増大につながるよう資産形成支援を行ってまいりました。引続きお客様起点の新たな営業スタイルの定着及び深化を進めてまいります。

（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。平成28年1月から埼玉地区で先行して実施しており、行員の育成・営業支援の成果が上がってきたことから、令和元年6月より順次、群馬地区・東京地区にも拡大し、配置を行いました。令和3年3月末現在、保険コンサルタントは埼玉地区に8名、群馬地区に2名、東京地区に2名の合計12名を配置し、お客様の運用商品の選択に役立つ保険提案力の強化を図っております。

（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グループと共同で対面での金融商品仲介業務として「東和銀行ＳＢＩマネープラザ」を本店営業部内に開設し、金融商品仲介業務としての専門的なアドバイスの提供を行っており、当行では取り扱いのない国内外の株式、債券（仕組債）、投資信託、新規上場株式（IPO）、公募売出株式（PO）など充実した商品を取り揃えております。

「東和銀行ＳＢＩマネープラザ」は本店営業部内に開設してから2年が経過し、態勢整備も十分進んだことから、令和3年4月、新たに2店舗目として埼玉県さいたま市の岩槻支店内に「東和銀行ＳＢＩマネープラザさいたま」を開設しました。今後も、お客様により一層充実したサービスを提供してまいります。

イ．外部専門家との協働によるお客様本位の投信営業プロジェクト

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、お客様起点の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立ち上げました。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・ファンド商品として、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実施いたしました。

平成 31 年 4 月から、資産形成プロモーター・投信専担者配置店の 36 カ店でお客様起点の新たな投信営業を本格的にスタートし、同年 7 月からは全店に拡大しました。

令和元年 8 月には、新たな投信営業スタイルにおける営業支援ツールの活用方法と具体的な営業活動に関する研修用 DVD を作成・配付し、同年 10 月には、全支店長を対象とした新たな投信営業のコンセプトを周知するための研修会を開催するなど、役職員全員への浸透を進めてきました。同年 12 月には、「ＴＯＷＡ経済レポート」に、和キャピタルによる運用の長期・分散・積立投資に関する考え方を分かり易く解説した「資産運用の勧め」を掲載し、お客様に配布するなど資産形成へのリテラシー向上に努めてまいりました。

今後も、お客様起点の新たな投信営業スタイルの定着及び深化を進めるとともに、ローリスク・ローリターンのコア・ファンド商品を中心に、お客様の金融資産の増大と当行預り資産の増加が収益に結びつくよう地道な営業努力を続けてまいります。

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、令和 3 年 3 月末時点で 35 名の配置となっております

【図表 41】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	2/3	3/3
資産形成プロモータ人数	10	15	14	32	28	35

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、より定性評価を重視した評価基準としました。具体的にはリレバン推進部推進役が実際に顧客企業に訪問し、本業支援の取組状況をヒアリングするなどして、定性評価に反映させました。平成 30 年 10 月からは、融資金額・件数目標などの定量評価を廃止し、件数ありきではなく真にお客様が望んでいる本業支援を行い評価する仕組みとしました。これに加え、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件数など計測可能な本業支援だけでなく、支店自らが顧客企業に喜ばれた好事例を申告させ評価する仕組みを導入しました。

令和 2 年 10 月からは、コロナ禍のお客様に対する資金繰り支援と本業支援に大きく重点を置く評価基準とし、融資金額や件数目標などを業績評価基準から撤廃しました。具体的には、当行がメイン先・準メイン先となっている取引先を支店が選定し、年間の資金繰りを支える支援と、企業価値向上につながる本業支援について、定性・定量の両面で評価する仕組みを導入し、コロナ禍で苦しむお客様を支える活動を評価する基準に大きく転換させました。これに加えて、令和 3 年 4 月からは、主要配点項目にマネジメント監査成績を新設しました。これは、ビジネスモデルの根幹であるお客様応援活動等の目指す理念や活動が、適正に浸透し実践されているかを確認し、必要な改善を提言・模索するなど、お客様と営業店の接点を起点としたＰＤＣＡサイクルを構築するものです。今後も、お客様目線・顧客本位の業績評価を基本とした業務運営を行ってまいります。

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、本計画期間中の実績は以下の通りです。

【図表 42】ＫＰＩの実績と達成率

項　目	目　標	実績 (H30.4～R3.3)	達成率
1．行内ビジネスマッチング成約	1,500 件	1,114 件	74.3%
2．ご提案活動成約	1,000 件	1,949 件	194.9%
3．事業承継・M&A 支援	750 件	762 件	101.6%
4．経営者保証ガイドライン適用率	50%	33.6%	※53.0%
5．SDGs 支援	200 件	195 件	97.5%
6．要注意先への事業性評価に基づく融資	300 件	301 件	100.3%
7．短期継続融資・リファイナンス等による CF 改善	100 件	98 件	98.0%
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	257 件	64.3%

（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

このうち、「１．行内ビジネスマッチング成約」については、「２．ご提案活動成約」と併せて、本業支援の最重要指標として一体的に推進してまいりましたが、本計画期間ではご提案活動の比重が高かったため、目標1,500件に対し実績1,114件（達成率74.3%）と未達となりました。なお、両方の項目を合わせた目標 2,500 件に対しては実績 3,063 件（達成率122.5%）となりました。

次に、「４．経営者保証ガイドライン適用率」については、適用可否を判断するチェックリストを改定し、定量的に判断できるようにした上で、適用基準の緩和に取り組んだ結果、始期において 15.1%の適用率が 33.6%と倍増したものの、目標 50%に対しては達成率53.0%となり未達となりました。未達要因の一つとしては、コロナ関連の各種制度融資は、制度上、経営者保証が条件となっていたためであると考えております。参考に、プロパー融資のみで計測した令和2年度下期の適用率は、55.12%となっております。

最後に、「８．外部専門機関と連携した経営改善計画の策定支援」については、中小企業再生支援協議会や経営改善支援センター等との連携を図り取り組んでまいりましたが、目標400件に対し実績257件（達成率64.3%）と未達となりました。未達要因としては、これまでの経営改善支援の取り組みにより、対象となる案件が減少してきたことに加え、計画最終年度（令和2年度）では、コロナ禍により先行きが見通せず、新たな経営改善計画の策定が困難であったことが挙げられます。

以上により、ＫＰＩ8項目に対し、超過達成3項目、9割以上達成2項目、未達成3項目という結果となりました。本計画3年間の各項目の取り組みで得られた成果や反省点については、次期計画に活かして行きたいと考えております。

（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、令和 2 年 6 月からは第 4 期生の養成に取り組んでおります。

令和 2 年度は、新型コロナウイルス感染拡大の影響によりスケジュールの変更を余儀なくされましたが、新入行員研修をはじめとする人材育成プログラムで例年実施している研修会については、室内換気などの感染防止対策を徹底した中、少人数の班編成による分割開催にて実施しました。

【図表 43】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。

なお、令和 2 年 11 月、12 月には、6 名の選抜行員に対して㈱地域経済活性化支援機構（REVIC）による延べ 10 日間の「事業性評価集中研修会」を開催し、事業性評価に係る知見・ノウハウを習得させ、深度ある本業支援活動を行える行員の育成を行いました。令和 2 年 12 月には、地域金融ソリューションセンター代表として地銀での多数のセミナー実績を誇る竹内心作氏を講師として招き、「コロナ禍での本業支援研修会」を開催し、28 名が受講しコロナ禍における資金繰り支援、本業支援のスキル強化を図りました。

令和 3 年 1 月から 3 月にかけて、産業能率大学から講師を招き、選抜した 13 名の融

資役席者に対して「融資役席者実務能力向上研修会」を開催し、資金繰り表や事業計画の検証能力、債権管理実務能力の向上を図りました。

【図表 44】研修の実施状況（令和元年度分～）

≪新入行員向け研修≫

年　月	研　修　名	受講者数
平成 31/4	新入行員研修(総合職･一般職合同　15 日間　内合宿研修 3 日間)	60 名
令和元/5	〃　(総合職　16 日間　うち合宿研修 3 日間)	42 名
令和元/7	新入行員フォロー研修(2 日間)	59 名
令和 2/4 ～令和 2/6	新入行員研修(総合職･一般職合同　全 6 日間　分割開催)	59 名
令和 2/6	〃　(総合職 4 日間)	40 名
令和 2/7	新入行員フォロー研修(2 日間)	58 名

≪人材育成プログラムおよび本業支援・事業性評価の強化に向けた研修≫

年　月	研　修　名	受講者数
令和元/9	渉外実践トレーニー研修　基礎編①②(2 日間)　入行 1 年目	41 名
令和元/12	〃　基礎編③(1 日間)　入行 1 年目	39 名
令和元/7	渉外実践トレーニー研修　応用編①(1 日間　入行 1 年目	40 名
令和元/11	〃　応用編②(1 日間)　入行 2 年目	38 名
令和 2/2	〃　応用編③(1 日間)　入行 2 年目	34 名
令和元/8	リレバン推進強化研修　基礎編①(1 日間)　入行 3 年目	41 名
令和 2/2	〃　基礎編②(1 日間)　入行 3 年目	36 名
令和元/6	〃　基礎編③(1 日間)　入行 4 年目	30 名
令和元/12	〃　基礎編④(1 日間)　入行 4 年目	30 名
令和元/6	リレバン推進強化研修　応用編②(1 日間)　入行 5 年目	32 名
令和元/8	〃　応用編③(1 日間)　入行 5 年目	30 名
令和元/6	融資実践リーダー養成研修①(2 日間)　選抜者(入行 6 年目以降)	16 名
令和元/7	〃　②(3 日間)　〃	16 名
令和元/8	〃　③(2 日間)　〃	15 名
令和元/9	〃　④(2 日間)　〃	15 名
令和元/10	〃　⑤(2 日間)　〃	14 名
令和元/11	〃　⑥(2 日間)　〃	14 名
令和 2/1	〃　⑦(2 日間)　〃	15 名
令和 2/2	〃　⑧(2 日間)　〃	15 名
令和元/7	相談業務能力向上研修(1 日間)	20 名
令和 2/7	〃　(1 日間)	21 名
令和 2/9	渉外実践トレーニー研修　基礎編①②(2 日間)　入行 1 年目	39 名
令和 2/9 ～令和 3/3	〃　基礎編③(1 日間)　入行 1 年目	37 名
令和 3/3	〃　基礎編④(1 日間)　入行 1 年目	36 名
令和 2/7	〃　応用編①(1 日間)　入行 2 年目	34 名
令和 2/11	〃　応用編②(1 日間)　入行 2 年目	29 名
令和 3/2	〃　応用編③(1 日間)　入行 2 年目	26 名
令和 2/8	リレバン推進強化研修　基礎編①(1 日間)　入行 3 年目	28 名
令和 3/3	〃　基礎編②(1 日間)　入行 3 年目	28 名
令和 2/6	〃　基礎編③(1 日間)　入行 4 年目	35 名
令和 3/2	〃　基礎編④(1 日間)　入行 4 年目	33 名
令和 2/6	〃　応用編①(1 日間)　入行 5 年目	26 名
令和 2/8	〃　応用編②(1 日間)　入行 5 年目	26 名
令和 2/6	融資実践リーダー養成研修①(2 日間)　選抜者(入行 6 年目以降)	15 名
令和 2/7	〃　②(3 日間)　〃	15 名
令和 2/8	〃　③(2 日間)　〃	15 名
令和 2/9	〃　④(2 日間)　〃	15 名
令和 2/10	〃　⑤(2 日間)　〃	14 名

令和 2/11	〃　⑥(2 日間)　〃	15 名
令和 2/11～ 令和 2/12	事業性評価集中研修会(10 日間)　選抜者	6 名
令和 2/12	コロナ禍での本業支援強化研修会(1 日間)	28 名
令和 3/1	融資実践リーダー養成研修⑦(2 日間)　〃	15 名
令和 3/2	〃　⑧(2 日間)　〃	15 名
令和 3/3	〃　⑨(2 日間)　〃	15 名
令和 3/1～ 令和 3/3	融資役席者実務能力向上研修会　選抜者	13 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
令和元/7	預り資産業務研修①②(2 日間)　入行 1 年目　総合職・一般職	60 名
令和元/9	〃　③④(2 日間)　〃	59 名
令和元/10	〃　⑤⑥(2 日間)　〃	57 名
令和元/11	〃　⑦⑧(2 日間)　〃	57 名
令和元/12	〃　⑨⑩(2 日間)　〃	57 名
令和 2/1	〃　⑪(1 日間)　〃	56 名
令和 2/2	〃　⑫(1 日間)　〃	54 名
令和 2/7	預り資産業務研修①(1 日間)　入行1年目　総合職・一般職	58 名
令和 2/9	〃　②(1 日間)　〃	57 名
令和 2/10	〃　③(1 日間)　〃	57 名
令和 2/11	〃　④(1 日間)　〃	57 名
令和 3/3	〃　⑤(1 日間)　〃	53 名
令和 3/4	〃　⑥(1 日間)　〃	53 名
令和 3/5	〃　⑦(1 日間)　〃	53 名
令和元/6	資産運用アドバイザー研修(3 日間)	17 名
令和元/11	〃　(2 日間)	17 名
令和元/5	預り資産新任担当者研修(3 日間)	18 名
令和元/10	〃　(3 日間)	12 名
令和元/9	投信専担者・資産形成プロモーター販売強化フォロー研修(1 日間)	30 名
令和元/6	投信実務研修(2 日間)　対象者:外務員試験合格者	40 名
令和元/10	〃　(2 日間)　対象者:外務員試験合格者	13 名
令和 2/1	投信専担者・資産形成プロモーター販売強化フォロー研修(1 日間)	29 名
令和 2/6	投信実務研修(2 日間)　対象者:外務員試験合格者	7 名
令和 2/9	〃　(1 日間)　対象者:外務員試験合格者	44 名
令和 2/12	〃　(1 日間)　対象者:外務員試験合格者	3 名
令和 2/11	資産運用アドバイザー研修(2 日間)	17 名
令和 2/7～ 令和 2/9	預り資産新任担当者研修(3 日間)	24 名
令和 2/10～ 令和 2/11	〃　(3 日間)	9 名

≪新入行員に向けた融資基礎研修≫

年　月	研　修　名	受講者数
令和元/10	融資基礎研修①②(2 日間)　入行 1 年目　総合職	41 名
令和元/11	〃　③④(2 日間)　〃	40 名
令和元/12	〃　⑤　(1 日間)　〃	40 名
令和 2/1	〃　⑥　(1 日間)　〃	39 名
令和 2/2	〃　⑦　(1 日間)　〃	39 名
令和 2/7	融資基礎研修①②(2 日間)　入行 1 年目　総合職	40 名
令和 2/8	〃　③④(2 日間)　〃	40 名
令和 2/9	〃　⑤　(1 日間)　〃	39 名
令和 2/10	〃　⑥　(1 日間)　〃	38 名
令和 2/11	〃　⑦⑧(2 日間)　〃	38 名
令和 2/12	〃　⑨　(1 日間)　〃	38 名
令和 3/1	〃　⑩　(1 日間)　〃	36 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。

令和２年度上期は、新型コロナウイルス感染拡大防止のため開催を中止しておりましたが、令和２年度下期以降は感染状況を見極めたなか開催をしております。

【図表 45】土曜勉強会の実施状況（令和元年度分～）

≪土曜勉強会≫

年　月	研　修　名	受講者数
令和元/4	事業性評価ソリューション提案力強化セミナー	28 名
令和元/5	証券外務員一種試験受験対策セミナー	12 名
令和元/10	証券外務員一種試験受験対策セミナー(含む内定者)	32 名
令和元/11	証券外務員一種試験受験対策セミナー(内定者)	32 名
令和元/6	初級･融資稟議作成セミナー	31 名
令和元/7	融資案件･常務会シート作成セミナー	35 名
令和元/7	事業承継･相続対策セミナー	31 名
令和元/8	初級･企業調査作成セミナー	32 名
令和元/9	業種別事業性評価セミナー （建設業）	37 名
令和元/11	業種別事業性評価セミナー （医療･介護事業）	15 名
令和元/9	改正相続法理解講座	27 名
令和元/11	改正相続法理解講座	12 名
令和 2/1	初級･融資稟議作成セミナー	26 名
令和 2/2	初級･融資稟議作成セミナー	18 名
令和 2/2	証券外務員一種試験受験対策セミナー(内定者)	15 名
令和 2/10 ～令和 2/11	証券外務員一種試験受験対策セミナー(内定者)	33 名
令和 2/11	証券外務員一種試験受験対策セミナー	15 名
令和 3/2	証券外務員一種試験受験対策セミナー	11 名

エ．Web 研修

令和２年度において、テレビ会議システムを利用した Web 研修を導入しました。今後、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。

【図表 46】Web 研修の実施状況

年　月	研　修　名	受講者数
令和 2/12	係長･一般基本研修会(階層別基本研修会)	63 名
令和 3/1	支店長マネジメント研修会	47 名
令和 3/2	役席者基本研修会(階層別基本研修会)	41 名
令和 3/3	管理職基本研修会(階層別基本研修会)	84 名
令和 3/3	新任役席人事考課研修会	7 名

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令和 3 年 3 月末で 35 名となっております。

また、平成 30 年 7 月からは、事業承継支援に係るノウハウの獲得を目的に、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ました。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）出向させました。令和 1 年 10 月からは、プロジェクトファイナンス・シンジケートローン業務のノウハウ獲得を目的に新生銀行にコンサルティング室の行員 1 名を出向させました。令和 2 年 4 月からは再度、地域経済活性化支援機構（REVIC）に営業店の行員 1 名を出向させました。引き続き、外部専門機関との連携による人材育成の強化に取り組んでまいります。

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

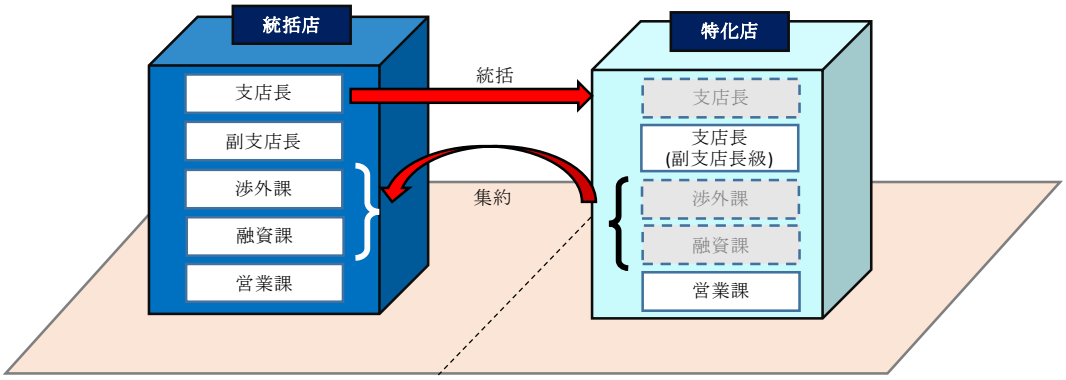
①営業店のグループ化

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グループ化し、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すもので、本計画期間（平成 30 年 4 月～令和 3 年 3 月）では、平成 30 年 2 月から先行実施している 3 店舗に加え、平成 30 年 10 月から 4 店舗、平成 31 年 4 月から 3 店舗、令和元年 10 月から 2 店舗、令和 2 年 4 月から 3 店舗、令和 2 年 10 月から 3 店舗を特化店としており、合計で 18 店舗（従来からの特化店と合わせて 21 店舗）の特化店化を実施いたしました。本計画期間中に予定していた合計 21 店舗の特化店化は全て完了させました。

また、これとは別に平成 31 年 3 月に、大宮支店を大宮北支店の店舗内へ移転、令和 2 年 6 月に、館林駅前支店を館林支店の店舗内に移転する、いわゆるブランチ・イン・ブランチを合計 2 店舗実施しました。

その他、令和元年 7 月から、特化店及び出張所を中心とした営業店運営の効率化と防犯態勢の強化を図るため、営業時間の変更（昼休業の導入）を 6 店舗で実施し、同年 11 月から 10 店舗、令和 2 年 4 月から 5 店舗、同年 10 月から 3 店舗、同年 12 月から 1 店舗で、追加実施いたしました。

【図表 47】営業店のグループ化のイメージ図



【図表 48】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 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 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
令和元年 10 月	本店営業部	前橋西支店
	桶川支店	桶川西支店
令和 2 年 4 月	川越支店	霞ヶ関支店
	太田支店	韮川支店 高林支店
令和 2 年 10 月	桐生支店	桐生西支店
	足利支店	足利南支店
	東久留米中央支店	東久留米西支店
合　計	－	18 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）と合わせて合計 21 店舗
※この他、平成 31 年 3 月に大宮支店・大宮北支店、令和 2 年 6 月に館林・館林駅前支店を
　ブランチ・イン・ブランチ化

【図表 49】昼休業導入の推移

対象店舗	店舗区分		統括店（母店）
	特化店	出張所	
令和元年 7 月～			
1. 千代田支店	○		大泉支店
2. 邑楽町支店	○		
3. 六郷支店	○		高崎北支店
4. 東平支店	○		東松山支店
5. 高坂出張所		○	
6. 森林公園出張所		○	
令和元年 11 月～			
7. 伊勢崎東支店	○		伊勢崎支店

8.伊勢崎西支店	○		
9.高崎南支店	○		高崎支店
10.大胡支店	○		前橋東支店
11.群馬町支店	○		高崎北支店
12.館林駅前支店	○		館林支店
13.深谷南支店	○		深谷支店
14.上尾西支店	○		上尾支店
15.かみはら出張所		○	沼田支店
16.別府出張所		○	篭原支店
令和2年4月～			
17.前橋西支店	○		本店営業部
18.桶川西支店	○		桶川支店
19.霞ヶ関支店	○		川越支店
20.韮川支店	○		太田支店
21.高林支店	○		
令和2年10月～			
22.桐生西支店	○		桐生支店
23.足利南支店	○		足利支店
24.東久留米西支店	○		東久留米中央支店
令和2年12月～			
25.水上支店			－

※館林駅前支店は、ブランチ・イン・ブランチ化により、昼休業は中止

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。本計画期間中では、BPR委員会を8回、営業課業務検討部会を8回、融資・渉外業務検討部会を7回、本部業務検討部会を12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、営業時間の変更（昼休業の導入）、融資関連システムの導入、営業課業務の本部集中化の促進、機械化等に取り組んでまいりました。こうした取り組みなどにより、本計画期間中で、人員換算で約180.3人分の事務量を削減しており、目標としていた約100人分の事務量削減を達成いたしました。

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。

また、機械化やシステム化等の促進については、ＤＸ（デジタルトランスフォーメーション）推進委員会を令和3年4月から設置し、引き続き検討を行ってまいります。

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、令和3 年3月期では、計画を290百万円下回る11,519百万円となりました。

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、一部店舗の営業時間の変更（昼休業の導入）により、ポストと定員の削減に取り組んでまいります。

【図表 50】人件費の計画・実績

	30/9期	31/3期	1/9期	2/3期	2/9期	3/3期		
	実績	実績	実績	実績	実績	計画	実績	計画比
人件費	6,050	11,968	5,928	11,728	5,815	11,809	11,519	△290

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、令和 3 年 3 月期は、計画を 684 百万円下回る 6,847 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 51】物件費の計画・実績

	30/9期	31/3期	1/9期	2/3期	2/9期	3/3期		
	実績	実績	実績	実績	実績	計画	実績	計画比
物件費	3,507	7,047	3,460	6,884	3,378	7,531	6,847	△684

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、平成 30 年 9 月に、「電子決済等代行業者との接続に係る基準」を策定・公表しました。平成 30 年 4 月に「LINE Pay」と「楽天 Edy」、その後「J-Coin」、「メルペイ」と連携しチャージ（入金）サービスの提供を開始しました。更に、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、これまで API 連携先を電子決済等代行業者 8 社に拡大しております。

なお、昨今の金融機関における電子決済サービスによる不正引き出し問題を受けて、当行での被害は確認されていませんが、サービスを停止しております。今後、多段階認証等の安全対策強化を検討してまいります。

令和 2 年 1 月、当行のスマートフォンアプリの配信を開始し、口座開設手続きや個人資産管理アプリ moneytree との連携による残高・入出金明細照会等のサービスを提供しております。さらに、令和 2 年 6 月に住所変更手続きとダイレクトサービス申込の機能を追加しております。

また、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業務提携し、平成 30 年 3 月に「支付宝（アリペイ）」、平成 30 年 5 月に「微信支付（ウィーチャットペイ）」の導入支援を開始し、令和 3 年 3 月末時点で 37 社が利

用しております。

今後についても、FinTech 企業と連携し、オープン API 等を活用した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、会長、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ます。放送大学では平成 22 年から令和元年まで面接授業を開講いたしました。群馬大学では平成 25 年から、高崎経済大学では平成 27 年から継続して実施しております。

直近の取り組みとしては、群馬大学社会情報学部では、令和 3 年 2 月に合計 4 日間（計 15 時限）延べ 124 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、地域政策学部において、令和 2 年 9 月から令和 3 年 1 月にかけて合計 15 日間延べ 1,890 名を対象に、寄附講座「地域金融論」を開講するとともに、経済学部において、令和 3 年 4 月から 8 月にかけて寄附講座「地域の金融と経済」を開講しております。なお、令和 2 年度に開講したすべての講義については、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、学生の感染防止と学修機会を確保する観点から、オンラインによる遠隔授業の形態により実施しました。

このような講義や講座は、大学教職員による講義・講座とは異なり、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 52】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
2/2 （4 日間･15 時限）	社会情報学部	128 名
3/2 （4 日間･15 時限）	社会情報学部	124 名

≪高崎経済大学≫

年 / 月	学 部	延べ受講者数
27/4～27/8 （15 日間･15 時限）	経済学部	6,954 名（市民聴講生含む）

28/4～28/8 （15 日間･15 時限）	経済学部	4,020 名
29/4～29/8 （15 日間･15 時限）	経済学部	1,515 名
30/4～30/8 （15 日間･15 時限）	経済学部	1,500 名
30/9～31/1 （15 日間･15 時限）	地域政策学部	2,070 名
31/4～ 1/8 （15 日間･15 時限）	経済学部	2,175 名
1/9～ 2/1 （15 日間･15 時限）	地域政策学部	1,350 名
2/5～ 2/8 （12 日間･12 時限）	経済学部	1,956 名
2/9～ 3/1 （15 日間･15 時限）	地域政策学部	1,890 名
3/4～ 3/8 （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
1/7 （2 日間･8 時限）	―	42 名

【図表 53】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	金融リテラシーについて
第 5 回	家計の資産形成と地域金融機関
第 6 回	金利のメカニズムと外国為替
第 7 回	世界経済の潮流
第 8 回	地域社会と金融機関
第 9 回	地域のグローバル化と国際戦略
第 10 回	少子高齢化と地域金融機関
第 11 回	女性の職場としての地域金融機関
第 12 回	地域経済の発展とリレーションシップ･バンキング
第 13 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 14 回	成長戦略と地域金融機関
第 15 回	総括として　－よき国際人になるために－

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 56 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、当行は従来から、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、令和元年 6 月には 5 人目となる女性の支店長を配置したほか、女性の社外取締役を選任するなど、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。なお、令和3年3月末では、女性役付者比率24.2%、女性役席者比率18.1%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を行うなど、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しました。

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54】女性役付者（係長以上）の推移

（単位：人）

	22/3	23/3	24/3	25/3	26/3	27/3	28/3	29/3	30/3	31/3	2/3	3/3
全体の役付者数	847	825	820	787	760	752	744	733	769	767	757	743
女性の役付者数	135	135	128	128	125	134	141	138	172	176	177	180
女性の役付者比率	15.9%	16.4%	15.6%	16.3%	16.4%	17.8%	19.0%	18.8%	22.4%	22.9%	23.4%	24.2%

【図表55】女性役席者（課長以上）の推移

（単位：人）

	22/3	23/3	24/3	25/3	26/3	27/3	28/3	29/3	30/3	31/3	2/3	3/3
全体の役席者数	531	531	529	532	537	551	557	580	602	590	576	559
女性の役席者数	49	57	58	63	70	75	80	91	102	99	97	101
女性の役席者比率	9.2%	10.7%	11.0%	11.8%	13.0%	13.6%	14.4%	15.7%	16.9%	16.8%	16.8%	18.1%

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47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の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 回受賞式から令和 2 年までの 28 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 29 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 2,725 名を数え、ランナーとしての参加者の合計も延べ 2,591 名となっております。令和 2 年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により中止となりましたが、「ぐんまウェブマラソン」としてウェブ上で開催し、引き続き協賛しております。

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、平成 28 年 11 月、国際協力機構（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。

平成 31 年 2 月には、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講義を行いました。

⑤群馬県内の外国人留学生向けインターンシップへの協力

当行は、群馬県内 8 大学・1 高等専門学校と、8 地方公共団体などで構成される「グローカル・ハタラクラスぐんま」プロジェクトとの共同企画として、群馬大学や高崎経済大学などに在籍する外国人留学生 6 名（ベトナム 4 名・中国 2 名）・日本人 3 名の合計 9 名に対して、県内の企業への就職や起業への関心を高めるため、令和 3 年 1 月から 2 月まで合計 7 回のインターンシップを実施しました。当行が主催する創業スクールへの参加や中小企業への補助金申請支援、大学との共同研究支援などを実習形式で行いました。当プロジェクトは、群馬県に外国人留学生の受け入れ環境を整備し、卒業後も活躍できるフィールドを創出する目的で、群馬大学の結城恵教授が中心となり企画・運営するものです。

５．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、令和 2 年 6 月より独立社外取締役 1 名を新たに選任し、取締役 8 名のうち独立社外取締役を 3 名（うち女性 1 名）とし、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。

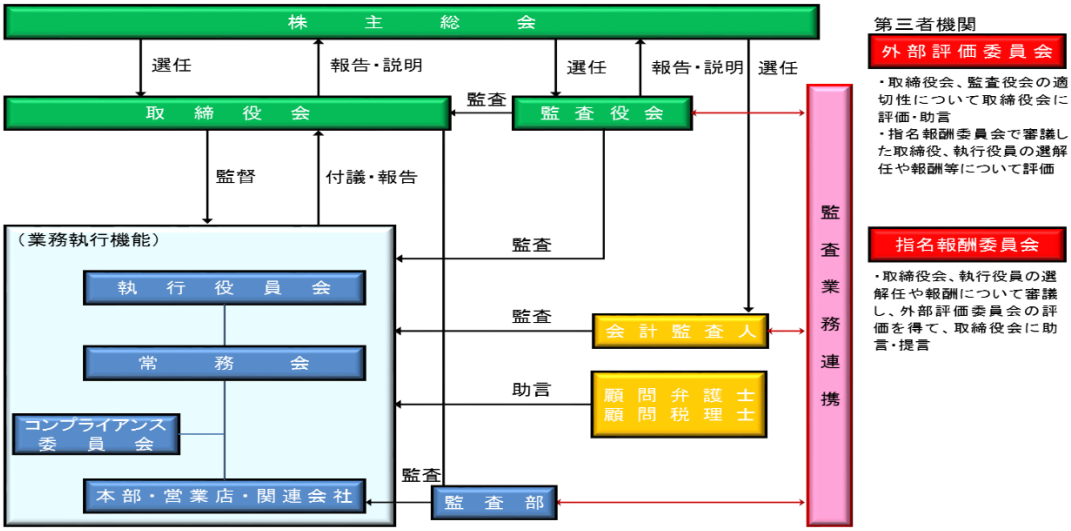
⑤執行役員会

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 56】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。

また、令和 3 年 3 月に統合リスク管理規程を改定し、リスク資本の考え方を整理するとともに、これまで各カテゴリーに対する資本配賦額について、一定の余裕を持たせる運用方法を改め、期中で想定される最大リスクを基準に配賦額を決定する方法としたことから、環境変化に対するレファレンス・ポイントへの到達頻度の増加が見込まれ、アラーム機能が十分に発揮されるようになりました。

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、組織態勢面の整備を進めております。

今後につきましては、様々なリスク事象を想定したストレス・シナリオを考案し、統合ストレステストの結果が経営判断に活用できるよう取り組むとともに、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、正常先・要注意先上位からの「突発的破綻」の増加傾向を踏まえ、令和元年 8 月に審査部、審査管理部、監査部与信監査チームの合同で設置した「審査部会」によるデフォルトスタディに基づき、入口審査の強化と中間管理の強化に取り組んでおります。

具体的には、新規取引先や一定額以上の無担保案件において、営業店の事業性評価が不十分と思われる先に対し、審査部審査担当者が代表者等との直接面談・実地調査を行ないます。また、令和元年 10 月から稼動した新たな財務分析システムでは、勘定科目や財務比率に異常値がある場合に「アラート」が表示され、これに対し合理的な説明をエビデンス付きで行なうこととしております。更に、令和 2 年 1 月、既存取引先ほどの情報量がない新規取引先からの案件取り上げ時に活用する「新規取引先訪問時のチェックポイント」を策定したほか、突発破綻先の多くが、フリーキャッシュフロー（CF）がマイナスであったことを踏まえ、フリーCF がマイナス時の検証徹底に取り組んでおります。

その他、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、信用リスク計量の分野ではリスク計量化手法の緻密化をふまえ、令和 2 年 9 月には新型コロナウイルス感染拡大を引き金とした保守的な信用悪化シナリオを想定し、ストレステストを実施するなど、ストレステストを経営計画等の評価・決定に活用する

ことに努めてまいります。

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を定めた「市場リスク管理規程」、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。

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。

また、令和３年３月に市場リスクの観測期間を１年から５年に変更し、コロナショックによる市場の激変を当面の間リスク計測に引き続き反映させることとしました。

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、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。

今後については、流動性危機管理マニュアルに定める、流動性リスク管理委員会における予兆管理を引き続き実施するとともに、様々な流動性リスクに対処できるよう、規程等の変更の必要性について検討してまいります。

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、全国銀行協会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

令和２年３月に策定した、令和２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 88 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 29 部店で実施いたしました。

令和 2 年度の反社会的勢力等に対する態勢の強化については、各階層の書面開催研修にて、反社会的勢力等取引防止規程の周知徹底を図りました。

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、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、令和 2 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、コンプライアンス責任者研修にて徹底するとともに、各階層別研修においても、利益相反管理に係わる研修を継続的に実施し、意識の向上と管理の徹底に努めてまいりました。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令和 2 年度は、23 回延べ 510 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及び反社会的取引対策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。

令和 2 年度は、コンプライアンス委員会を 11 回（新型コロナウイルス感染症対策によるウェブ開催、書面開催を含む）、小委員会を 19 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。

更に令和 3 年 4 月からは、ビジネスモデルに係る経営戦略等の営業店への浸透状況を検証するためにマネジメント監査を導入しております。

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し、適宜、関連部会にて検討するなどの体制を整えており、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。また、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、令和 2 年度は反社会的取引対策委員会を 5 回開催し、反社勢力に対する弁護士との連携による強制解約状況及びスクリーニング実施結果について協議しております。その協議結果を常務会・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。

更に、平成 30 年 1 月より、預金保険機構を介した警察庁の反社情報照会を開始し、反社会的勢力との個人向け融資の取引防止を強化しております。

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を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。

⑥マネー・ローンダリング及びテロ資金供与防止対策

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）防止対策に関するガイドライン（以下ガイドライン）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ため、平成30年4月に設置したマネー・ローンダリング等対策委員会をこれまでに24回開催し、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」を新たに制定したうえで、令和2年6月には令和元年12月に国家公安委員会が公表した「犯罪収益移転危険度調査書」及び行内情報のリスク分析結果に基づき「東和銀行における取引のリスク評価書」及び「顧客の受入に関する方針」の改定を行いました。また、令和2年7月には、事務手続を上記改定に即したものに更新しております。その他態勢整備については、令和2年3月から継続的な顧客管理の一環として、既存外国人口座の在留期限等の調査を実施したほか、顧客属性や取引形態等に応じた顧客のリスク評価を機動的に実施するための態勢構築に着手しております。

お客様向けには、令和元年8月に「ガイドライン」を踏まえて「各種預金取引規定集」の改定内容を公表し、同年11月からの実施を周知しました。

また、行員向け研修としてマネロン等に係る認定資格の取得を奨励した結果、令和3年3月までに、「AML/CFTスタンダード資格」取得者210人、「AML/CFTオフィサー資格」取得者2人、「AML/CFTオーディター資格」取得者1人となっております。

今後につきましても、令和3年2月に金融庁が公表した改訂版「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。

（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。

６．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」の全行的・継続的な展開により、お客様の資金需要の創出やお客様とのリレーション構築に取り組んできたことや、コロナ禍の中小事業者への積極的な資金供給に取り組んできた結果、計画比 358 億円・始期比 898 億円上回る 8,018 億円となり計画を達成しました。

一方で、総資産に占める割合については、中小規模事業者等向け貸出金残高の増加を上回る預金残高の増加等を要因とした総資産の増加により、計画を 0.30 ポイント下回る 31.52%となり、計画未達となりました。

【図表 57】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	1/9	2/3	2/9	3/3			
	始期	実績	実績	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比
中小規模事業者等向け貸出残高	7,120	7,263	7,390	7,516	7,613	7,982	7,660	8,018	358	898
増加額（累計）	―	143	270	395	492	861	540	898	358	－
総　資　産	23,273	23,407	22,973	23,162	23,212	25,157	24,072	25,438	1,366	2,165
総資産に対する比率	30.59%	31.03%	32.17%	32.45%	32.79%	31.72%	31.82%	31.52%	△0.30%	0.93%

（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「４．（１）」（P.9～）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リレバン強化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・指示の下、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。

令和3年1月に開催した、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4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、33名（内大学生16名）を対象に計5回（5日間）に亘り、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。昨年度の創業スクール卒業生で既に起業した2名からの、起業に向けた体験談発表を行うなど、より実践的な内容へと改善を図っています。

閉講後もリレバン推進部お客様応援室が、継続的に事業計画の立案支援や取引先紹介などに取り組んだ結果、現在4社5名（うち共同経営1社）が起業し、5社が起業準備中という成果に繋がっています。

令和2年度下期の実績は、「特許等知的財産に関する手続き等支援を行った先」2先、「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」27先、合計29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。

令和2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を紹介し助言を受け改善取組みを行った先」1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」6,151先、合計6,179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。

令和2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」16先、「実抜計画を策定し、ランクアップとなった先」1先、合計17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。

令和 3 年 4 月には、更なる事業承継やニーズの高まりに積極的に対応し、営業店支援を強化するためコンサルティング室を部に昇格させました。

平成 30 年 5 月から令和 3 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、累計 3,049 社から回答を得ました。今後も、こうした先を中心に営業店とコンサルティング部が協働で、事業承継支援に取り組んでいく方針です。

令和 2 年度下期の実績は、「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」60 先、「経営相談会等により事業承継・M&A の支援を行った先」24 先、合計 84 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。

令和 2 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」153 先、「私募債を利用した先」17 先、「ABL 手法の活用等、動産・債権担保融資を行った先」40 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」67 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」1,584 先、合計 1,861 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、令和 2 年度下期の経営改善支援等取組み率は、計画を 20.30 ポイント上回る 48.97％となり、計画を達成しました。

【図表 58】経営改善の取組み実績

	30/3	30/9	31/3	1/9	2/3	2/9	3/3			
	実績（始期）	実績	実績	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比
創業・新事業開拓支援	58	64	85	66	79	37	60	29	△ 31	△ 29
経営相談	2,521	2,453	1,747	3,787	2,896	3,122	2,600	6,179	3,579	3,658
早期事業再生支援	42	57	33	37	32	52	50	17	△ 33	△ 25
事業承継支援	121	105	148	169	165	91	130	84	△ 46	△ 37
担保・保証に過度に依存しない融資促進	1,705	1,951	1,970	1,922	2,080	2,886	1,900	1,861	△ 39	156
合計	4,447	4,630	3,983	5,981	5,252	6,188	4,740	8,170	3,430	3,723
取引先	15,931	16,142	16,425	16,488	16,595	16,969	16,531	16,681	150	750
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	24.24	36.27	31.65	36.47	28.67	48.97	20.30	21.06

（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

７．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。

令和 3 年 3 月期の配当は 30 円といたしましたが、令和 4 年 3 月期の配当につきましては、金融機関を取り巻く環境が大きく変化している中で、経営体質強化のために必要な内部留保の確保及び充実の観点から、年間配当金を 1 株当たり 20 円とする予定です。

（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、令和 3 年 3 月期の利益剰余金は 661 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。

８．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を図ってまいります。

更に、令和３年４月からは、営業店における当行のビジネスモデルに係る経営戦略・施策等の浸透状況や人材育成等のマネジメント管理の有効性を検証するために、マネジメント監査を導入しております。

今後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を図ってまいります。

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、所管部や顧問弁護士等とも十分連携の上、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「５．（２）」(P. 44～）に記載の通りです。

以　　上