



平成 27 年 8 月 21 日

各 位

経営強化計画の公表及び前経営強化計画の履行状況について

株式会社東和銀行（頭取 吉永國光）は、「金融機能の強化のための特別措置に関する法律」に基づき、平成 27 年 4 月から平成 30 年 3 月の 3 年間を計画期間とする「経営強化計画」の申請を行っておりましたが、本日、金融庁において同計画の承認が決定されましたので下記のとおりお知らせいたします。

また、平成 27 年 3 月期における前経営強化計画の履行状況を取りまとめましたので、併せてお知らせいたします。

新たな経営強化計画においては、これまでに全役職員一丸となって築きあげてきた、お客様の本業支援・経営改善支援を行う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ビジネスモデルの持続可能性を更に高めてまいります。

記

1. 経営強化計画（平成 27 年 6 月）[本文]
2. 経営強化計画（平成 27 年 6 月）[ダイジェスト版]
3. 前経営強化計画の履行状況報告書（平成 27 年 3 月期）

以 上

本件に対するお問合せ先

株式会社 東和銀行 総合企画部／担当 小林・清水 TEL 027-230-1528

経営強化計画

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条)

平成27年6月



株式会社 東和銀行

〈目次〉

1. 前経営強化計画の実績についての総括	1
(1) 経営環境	1
(2) 資産・負債の状況	1
(3) 損益の状況	2
(4) 経営強化計画の終期において達成されるべき「経営改善目標」に対する実績	3
(5) 地域経済の活性化への貢献に対する実績	4
(6) 前経営強化計画における経営戦略に関する総括	9
2. 経営強化計画の実施期間	11
3. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標	11
(1) 収益を示す指標(コア業務純益)	11
(2) 業務の効率性を示す指標(OHR)	13
4. 経営改善の目標を達成するための方策	14
(1) 当行の目指す経営の方向性	14
(2) 経営戦略	14
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	36
(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	36
(2) リスク管理態勢の強化のための方策	37
(3) 法令遵守の態勢強化のための方策	39
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	41
(5) 情報開示の充実のための方策	41
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	42
(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他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ための方針	42
(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策	42
(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	43
7. 剰余金の処分の方針	46
(1) 配当に対する方針	46
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	46
(3) 財源確保の方策	46
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	47
(1) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動	47
(2) 経営管理に係る体制	47
(3) 各種リスク管理の状況及び今後の方針等	48
9. 協定銀行が現に保有する取得株式等にかかる事項	50
10. 機能強化のための計画の前提条件	51

1. 前経営強化計画の実績についての総括

(1) 経営環境

前経営強化計画策定時におきましては、平成23年3月に発生した東日本大震災の影響や新興国などの海外経済の減速が、景気を下押しする厳しい環境下にありました。その後、日本銀行による大胆な「量的・質的金融緩和」への政策転換により、円安・株高が進行するとともに、景気は持ち直しに向かう動きとなりました。平成26年4月の消費税率引き上げに伴う一時的な消費の伸び悩みも見られましたが、雇用・所得環境が改善するもとで、景気は緩やかな回復基調が続いております。

このような経済環境のもと当行は、前経営強化計画に基づき、お客様の本業支援の実践により、中小企業の皆様等への円滑な資金供給や経営改善・事業再生支援などのコンサルティング機能の発揮に努め、地域経済の活性化のために全役職員が一丸となって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や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) 資産・負債の状況

預金は、安定した預金の吸収に努めた結果、計画終期の残高は、計画始期（平成24年3月期）比1,518億円増加の1兆8,258億円となり、計画を918億円上回りました。

貸出金は、「TOWAお客様応援活動」によるお客様の本業支援や経営改善・事業再生支援に積極的に取り組んだことにより、事業性貸出先数が増加し、中小規模事業者等向け貸出が増加したことから、計画終期の残高は、計画始期比807億円増加の1兆3,306億円となり、計画を297億円上回りました。また、計画期間内における事業性貸出先数は、計画始期比2,431先増加の13,572先となりました。

投資信託は、投信専担者や投信販売リーダーを営業店に配置し、店頭販売強化を図るとともに、お客様ニーズに即した商品の提供ときめ細やかなアフターフォローを実施し、計画期間中に967億円の販売を行い、純資産残高は計画始期比101億円増加の937億円となりました。

【図表1】 預金・貸出金の推移（単体）

（単位：億円）

	計画 始期	25/3期 実績	26/3期 実績	27/3期			
				計画	実績	計画比	始期比
預金	16,740	17,341	17,711	17,340	18,258	918	1,518
個人預金	13,633	14,025	14,379	14,133	14,699	566	1,066
法人預金	2,768	2,995	3,000	2,868	3,191	323	423
その他	337	319	331	337	367	30	30
貸出金	12,499	12,793	13,025	13,009	13,306	297	807
法人貸出	8,819	9,110	9,333	9,270	9,647	377	828
(中小規模事業者等向け貸出)	5,768	5,919	6,161	6,055	6,432	377	663
個人貸出	3,679	3,682	3,691	3,739	3,658	△ 81	△ 21
(住宅ローン)	3,283	3,308	3,323	3,314	3,305	△ 9	22

(3) 損益の状況

平成 27 年 3 月期の資金利益は、中小規模事業者等向け貸出を中心に貸出金残高の増加が図られたものの、市場金利の低下や他行競合に伴う貸出金利回りの低下により貸出金利息が減少し、計画を 685 百万円下回る 30,477 百万円となりました。役務取引等利益は、投資信託等の預り資産販売の増加により、計画を 328 百万円上回る 1,710 百万円となりました。また、その他業務利益は、計画を 105 百万円上回る 157 百万円となりました。

人件費は、行員の労働意欲の一層の喚起による営業力の強化を図るため、賞与の支給水準を見直したほか、高齢者雇用安定法の改正を機に 60 歳以上の嘱託行員を賞与の支給対象としたこと等により、計画を 117 百万円上回る 12,624 百万円となりました。

物件費は、本支店の予算執行状況の厳格な管理と外部ベンダーとの契約内容の見直し等の経費削減を継続的に取り組んだことにより、計画を 649 百万円下回る 7,631 百万円となりました。経費全体では、計画を 571 百万円下回る 21,316 百万円となりました。

その結果、コア業務純益は、計画を 283 百万円上回る 10,992 百万円となりました。

また、経常利益は、償却債権取立益の計上に加え、不良債権処理額が計画を 1,898 百万円下回る 1,963 百万円になったことなどにより、計画を 5,756 百万円上回る 12,312 百万円となりました。

当期純利益は、平成 27 年 2 月 10 日、子会社である東和フェニックス㈱を清算したことによる税効果により、計画を 8,434 百万円上回る 12,459 百万円となりました。

【図表 2】 損益状況 (単体)

(単位:百万円)

	計画始期	25/3期 実績	26/3期 実績	27/3期		
				計画	実績	計画比
業務粗利益	30,293	31,358	32,352	32,596	32,345	△ 251
(資金利益)	30,300	30,208	30,592	31,162	30,477	△ 685
(役務取引等利益)	1,339	1,430	1,620	1,382	1,710	328
(その他業務利益)	△ 1,346	△ 280	139	52	157	105
経費(除く臨時処理分)	21,100	20,831	20,954	21,887	21,316	△ 571
人件費	12,282	12,504	12,443	12,507	12,624	117
物件費	7,787	7,343	7,530	8,280	7,631	△ 649
税金	1,029	983	980	1,100	1,061	△ 39
一般貸倒引当金繰入額	818	—	325	—	—	—
業務純益	8,375	10,526	11,072	10,709	11,028	319
(コア業務純益)	10,634	10,903	11,370	10,709	10,992	283
臨時損益	△ 1,368	△ 577	904	△ 4,153	1,284	5,437
(うち不良債権処理額)	1,685	2,236	1,335	3,861	1,963	△ 1,898
(うち株式関係損益)	△ 235	△ 87	254	0	△ 42	△ 42
(うちその他臨時損益)	552	1,747	1,985	△ 292	3,289	3,581
経常利益	7,006	9,949	11,976	6,556	12,312	5,756
特別損益	△ 321	△ 21	△ 335	△ 20	△ 16	4
税引前当期純利益	6,685	9,927	11,641	6,536	12,296	5,760
法人税、住民税及び事業税	317	1,451	109	2,511	48	△ 2,463
法人税等調整額	△ 1,015	717	△ 1,140	0	△ 212	△ 212
当期純利益	7,382	7,757	12,672	4,025	12,459	8,434

(4) 経営強化計画の終期において達成されるべき「経営改善目標」に対する実績

①コア業務純益（収益性を示す指標）

平成 27 年 3 月期のコア業務純益は、市場金利の低下や他行競合の影響から貸出金利回りが低下し、資金利益が計画を下回りましたが、投資信託等の預り資産販売の増加による役務取引等利益の増加や物件費を中心とした経費の削減等により、計画始期比 358 百万円増加し、計画を 283 百万円上回る 10,992 百万円となりました。

【図表 3】 コア業務純益の改善額

(単位:百万円)

	計画 始期	25/3期			26/3期			27/3期			
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	
コア業務純益	10,634	9,553	10,903	1,350	10,005	11,370	1,365	10,709	10,992	283	
	計画始期比										
		計画	実績								
コア業務純益		75	358								

※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 27 年 3 月期の業務粗利益は、貸出金利息の減少から、計画を 251 百万円下回る 32,345 百万円（始期比 2,052 百万円増加）となりました。機械化関連費用を除く経費は、人件費が行員の労働意欲の一層の喚起による営業力の強化を図るため、賞与の支給水準を見直したほか、高年齢者雇用安定法の改正を機に 60 歳以上の嘱託行員を賞与の支給対象としたこと等により増加しましたが、物件費が本支店の予算執行状況の厳格な管理と外部ベンダーとの契約内容の見直し等を継続的に取り組んだことにより、計画を 232 百万円下回る 19,336 百万円（始期比 199 百万円増加）となりました。

その結果、平成 27 年 3 月期の業務粗利益経費率は、計画始期比 3.39 ポイント、計画比 0.25 ポイント改善し、59.78%となりました。

【図表 4】 業務粗利益経費率の改善幅

(単位:百万円、%)

	計画 始期	25/3期			26/3期			27/3期			
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	
経費(機械化関連費用除く)	19,137	19,686	18,972	△ 714	19,563	19,085	△ 478	19,568	19,336	△ 232	
業務粗利益	30,293	31,228	31,358	130	31,802	32,352	550	32,596	32,345	△ 251	
業務粗利益経費率	63.17	63.03	60.50	△ 2.53	61.51	58.99	△ 2.52	60.03	59.78	△ 0.25	
	計画始期比										
		計画	実績								
経費(機械化関連費用除く)		431	199								
業務粗利益		2,303	2,052								
業務粗利益経費率		△ 3.14	△ 3.39								

※業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) / 業務粗利益

※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しております。

(5) 地域経済の活性化への貢献に対する実績

①お客様本業支援の実績

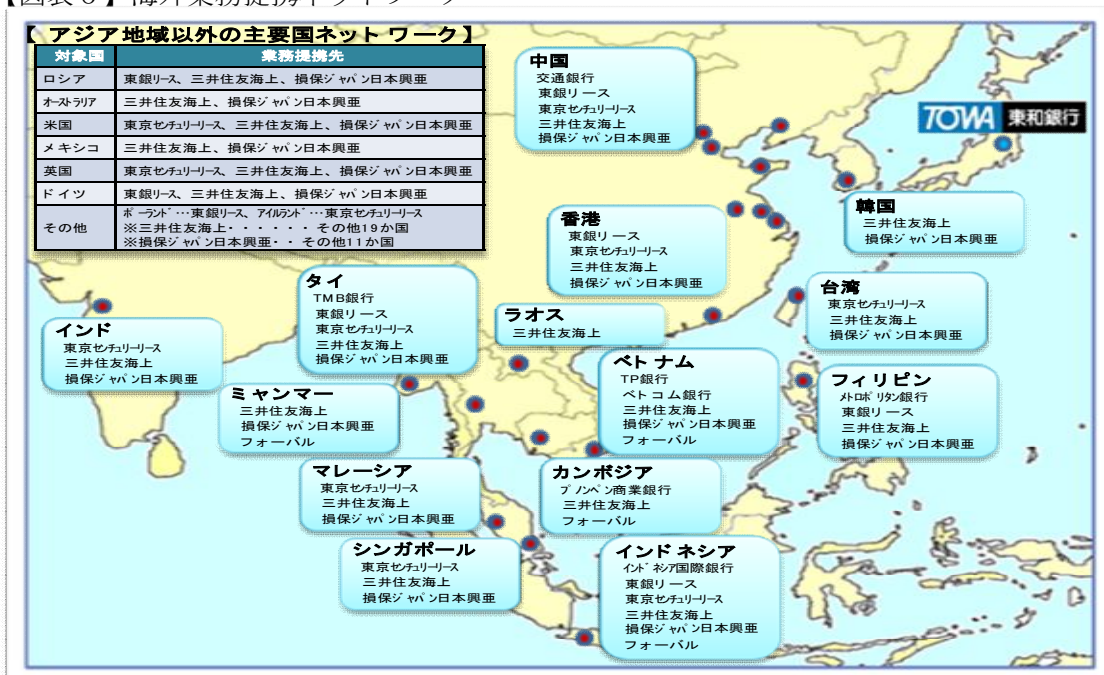
当行は、前経営強化計画において、お客様の「売上増加」や「経営課題の解決」に向けた本業支援を「TOWAお客様応援活動」として、全行的・継続的に取り組んでまいりました。具体的には、当行のお客様同士を繋ぐビジネスマッチングに平成24年度から3年間で10,305件取り組み、836件の成立となりました。また、ものづくり補助金等の各種補助金申請支援、「新現役交流会」による専門人材の紹介、大学との共同研究支援などのご提案活動に1,889件取り組み、269件の成果となりました。

海外進出支援については、42ヶ国22機関とのネットワークを構築し、海外進出ニーズを持つお客様に対して、情報提供や現地専門家の紹介、インパクトローンやスタンバイ・クレジット、クロスボーダーローンなどの金融サービスの提供、輸出入に係るサポートなど、累計11ヶ国141件の海外進出支援に取り組んでまいりました。

【図表5】「TOWAお客様応援活動」の主な取組実績（平成24年4月～平成27年3月）

取組内容	実績
「新現役交流会」での大手企業OB紹介	面談先20社、成約数8社（11名）
中小企業庁ものづくり補助金	申請支援482件、採択215件
創業補助金等その他補助金	申請支援104件、採択45件
関東経済産業局や北関東産官学研究会との連携	大手企業との技術連携の紹介53件 面談26件 取引成立2件
群馬大学との共同研究開発	提案69社、共同研究開始15社
前橋工科大学との共同研究開発	提案21社、共同研究開始3社
海外進出支援	支援141件
経営相談会の開催	相談222件
大手食品系バイヤーとの商談	商談207件、取引成立17件
大手工業系バイヤーとの商談	商談90件、取引成立4件
「食の魅力」における食品系バイヤーとの商談	商談26件、取引成立12件
東和農林漁業6次産業化応援ファンド	面談33件
「ぐんま農×食ビジネス交流会」	参加12先

【図表6】海外業務提携ネットワーク



②経営改善支援の実績

当行は、経営上の問題点を抱えるお客様に対し、営業店と審査管理部企業支援室のエリア担当者の連携に加え、外部機関等の知見やサポート機能を活用し、経営改善計画の策定や経営指導等の経営改善支援を平成24年度から3年間に累計で429件取り組んでまいりました。また、DDSなどの事業再生手法も、地域経済の活性化、経済合理性等の観点から必要と判断されるケースについては、積極的に活用してまいりました。

【図表7】外部機関との連携実績

(単位：件)

外部機関名	25/3期	26/3期	27/3期	累計
中小企業再生支援協議会	20	19	15	54
経営改善支援センター	—	15	15	30
地域経済活性化支援機構	0	1	1	2
東日本震災機構	1	0	0	1
保証協会経営サポート会議	2	28	25	55
外部専門家（コンサルタント等）	2	23	34	59
群馬県中小企業診断士協会	—	5	1	6
経営相談会（コンサルタント等）	70	85	67	222
合 計	95	176	158	429

③事業再生支援の取組み事例

ア．地元建設業者の再生支援

当社（与信残高12億円、従業員50人）は、官公庁工事を中心とした建設部門を主体にアパートなどの不動産賃貸業を営んでおりましたが、公共工事の受注減少や不動産投資に伴う借入金負担などにより、財務内容が悪化し、特定建設業許可の財務要件や経営事項審査の財務評価の悪化など、事業継続が懸念されておりました。また、代表取締役は高齢であることから、事業の承継に不安を感じておりました。

当行は、建設業の事業再生に実績のあるコンサルティング会社と連携し、当社事業を建設業とその他の事業に会社分割を行う事業再生支援を進め、平成24年8月に会社分割を実施いたしました。その結果、建設業の事業承継会社は財務内容が健全化され、経営事項審査の財務評価も大幅に改善されたことから、官公庁関係の受注も増加し、売上高が増加いたしました（平成23年9月期20億円が平成27年5月期33億円へ増加）。また、不動産賃貸業の事業承継会社については、安定したキャッシュフローが確保されている一方、会社分割により含み損のある遊休不動産売却が可能となり、経営改善計画に基づいた債務の圧縮が進められ、両社ともに財務内容が健全化されました。その間、当行はメイン行として、当行行員を財務部長として派遣するとともに、事業再生までの資金繰り確保のため、円滑な資金供給に努めるとともに、長期資金の融資返済額の見直しによる金融支援を実施し、取引金融機関全行の協調体制を構築いたしました。

また、当行は、高齢であった代表取締役の事業承継も支援し、交代となった新代表取締役に対して経営管理の指導等を行い、両社とも経営基盤の安定が図られました。

イ. 老舗温泉旅館の再生支援

当温泉地は、ピーク時には年間 300 万人を超える入込客数がありましたが、大型宿泊施設の老朽化や景気の低迷に東日本大震災の影響も加わったことなどから、入込客数は 260 万人台にまで落ち込み、当温泉地全体の景況悪化が深刻な状況となっております。当行は、個別のお取引先の経営改善のみならず当温泉地の活性化そのものが必要であるとの観点から、街再生セミナーを開催し、自治体や商工団体に対し著名な街づくり専門家である北山孝雄氏を紹介、これを契機に街中心部の面的再生・再整備がなされたことから、温泉地としての魅力が高まり、入込客数は 3 年連続で対前年比増加し、平成 26 年度は 290 万人まで回復いたしました。

当旅館（与信残高 17 億円、従業員 120 人）は、過去に取得した別館の借入金負担により、新たな設備投資等が不十分となっていたことに加え、東日本大震災の影響もあったことから宿泊者の減少が続き、売上高が 19 億円から 15 億円へ減少するなど窮境状況にありました。

当行は、当行行員を財務部長として派遣するとともに、当行元役員を社外取締役として派遣し経営管理態勢を強化したほか、中小企業再生支援協議会と連携し、DDS・DES（全行合計 12 億円中当行 7 億円）を活用した経営改善計画書の策定を支援いたしました。さらに、当行連携先のコンサルタント会社の支援を受け、宿泊客数の増加に向けた施策と中心街に面した土産物店のリニューアルを提案いたしました。

こうした地域と個別企業への一体的な取組みにより、当旅館は売上高が回復（平成 23 年 4 月期 15 億円が平成 27 年 4 月期 19 億円へ回復）し、財務内容が健全化されました。

なお、当旅館を当行の契約保養所としても活用することにより、3 年間で 336 人の行員と家族が利用し、売上増加に貢献しております。

④中小企業又は地元事業者に対する信用供与の残高の総資産に占める割合

中小規模事業者等向け貸出は、お客様の売上増加に向けたビジネスマッチングや各種補助金申請支援、大学との共同研究支援などの「TOWAお客様応援活動」による本業支援により、新たな資金需要の創出を図るとともに、取引先紹介運動を実施し、事業性貸出先の開拓を積極的に取り組んでまいりました。

また、市場の成長が見込まれる地域の営業店 16 店舗に 18 名の法人渉外担当者を増員し、中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化と本業支援の強化を図り、担保や保証に過度に依存しない融資の取組みを積極的に行いました。

その結果、中小規模事業者等向け貸出金残高は、計画比 377 億円上回る 663 億円の増加が図られました。しかしながら、総資産に占める割合は、中小規模事業者等向け貸出残高を上回る預金残高の増加を主要因とした総資産の増加により、計画始期比 0.28 ポイント減少し、計画比 0.78 ポイント下回る 31.25%となりました。

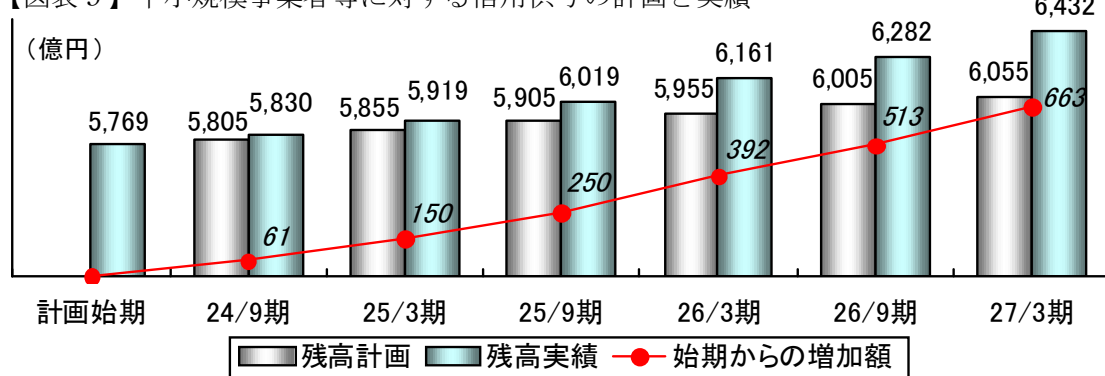
【図表 8】 中小規模事業者等に対する信用供与の実績

(単位：億円、%)

	計画 始期	25/3期		26/3期		27/3期		計画始期からの純増額		
		計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画比
中小規模事業者 等向け貸出残高	5,768	5,855	5,919	5,955	6,161	6,055	6,432	286	663	377
総資産	18,291	18,424	18,833	18,627	19,444	18,903	20,580	612	2,289	1,677
総資産に対する比率	31.53	31.77	31.43	31.97	31.68	32.03	31.25	0.50	△ 0.28	△ 0.78

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

【図表 9】 中小規模事業者等に対する信用供与の計画と実績



⑤経営改善支援等取組企業の数の取引先の企業の総数に占める割合

創業・新事業開拓支援の取組みについては、群馬大学・前橋工科大学との共同開発研究支援や創業者補助金の申請支援に取り組むとともに、制度融資の積極的な活用による資金供給に努めた結果、平成 26 年度下期の創業・新事業開拓支援向け融資は、計画を 12 件上回る 52 件となり、計画期間中においては 329 件となりました。

経営相談については、審査管理部企業支援室において事業改善支援や経営改善計画策定支援に取り組むとともに、公認会計士や税理士・弁護士等の外部専門家を活用し、お客様が抱える問題点の洗い出しや解決に向けた助言等を行う経営相談会を積極的に開催してまいりました。また、「TOWAお客様応援活動」における事業支援に係る提案活動等を積極的に取り組んだ結果、平成 26 年度下期の経営相談件数は、計画を 644 件上回る 974 件となり、計画期間中においては 3,087 件となりました。

早期事業再生支援については、中小企業再生支援協議会や地域経済活性化支援機構等の外部機関・外部コンサルタント等の知見・機能の活用やDDS・DES等の手法による事業再生支援に取り組んだ結果、平成 26 年度下期の早期事業再生支援件数は、計画を 22 件上回る 42 件となり、計画期間中においては 218 件となりました。

事業承継支援については、「TOWAお客様応援活動」による事業承継・M&A等に関する提案活動や外部専門家を活用した経営相談会における事業承継・M&A等の相談へ

の助言・指導等の支援に取り組んだ結果、平成26年度下期の事業承継支援件数は計画を8件上回る18件となり、計画期間中においては163件となりました。

担保・保証に過度に依存しない融資促進については、私募債・ABL等の手法を活用した取り組みに加え、原則無担保のスコアリング商品「東和の速効力」や「BIZークイック」を積極的に取り組んだ結果、平成26年度下期の担保・保証に過度に依存しない融資件数は、計画を117件上回る567件となり、計画期間中においては3,581件となりました。

その結果、平成26年度下期の経営改善支援等の取組み数は、計画を803件上回る1,653件となり、経営改善等支援取組率は、計画を4.98ポイント上回る11.72%となりました。

また、計画期間中の経営改善支援等取組み数は7,378件となりました。

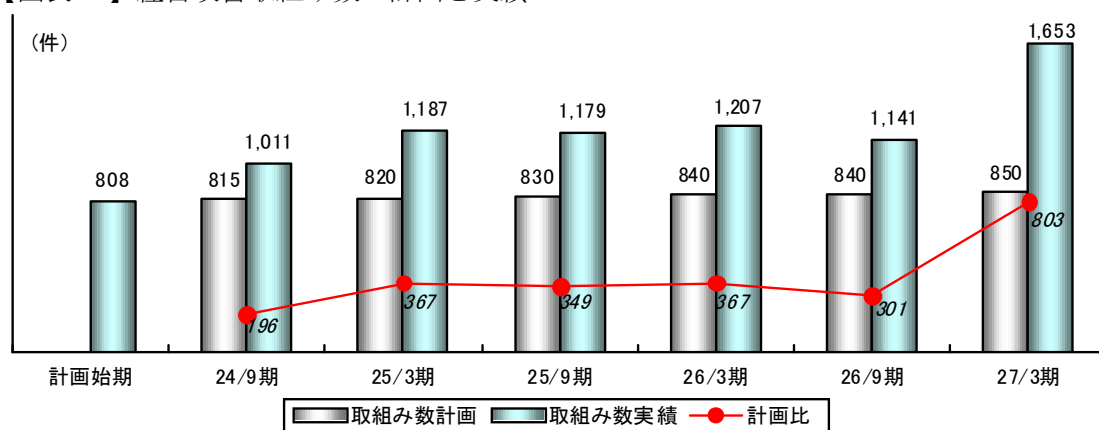
【図表10】 経営改善の取組み

(単位:先)

	計画 始期	24/9期		25/3期		25/9期	
		計画	実績	計画	実績	計画	実績
創業・新事業開拓支援	43	40	39	40	47	40	58
経営相談	110	300	267	300	455	310	413
早期事業再生支援	8	20	20	20	19	20	43
事業承継支援	1	5	33	10	28	10	29
担保・保証に過度に依存しない融資促進	646	450	652	450	638	450	636
合計(経営改善支援等取組み数)	808	815	1,011	820	1,187	830	1,179
取引先	12,034	12,100	12,369	12,200	12,682	12,300	13,057
経営改善等支援取組率(%)(経営改善等取組み数/取組み先)	6.71	6.73	8.17	6.72	9.36	6.74	9.03

	26/3期		26/9期		27/3期		
	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画比
創業・新事業開拓支援	40	85	40	48	40	52	12
経営相談	320	474	320	504	330	974	644
早期事業再生支援	20	49	20	45	20	42	22
事業承継支援	10	24	10	31	10	18	8
担保・保証に過度に依存しない融資促進	450	575	450	513	450	567	117
合計(経営改善支援等取組み数)	840	1,207	840	1,141	850	1,653	803
取引先	12,400	13,424	12,500	13,765	12,600	14,105	1,505
経営改善等支援取組率(%)(経営改善等取組み数/取組み先)	6.77	8.99	6.72	8.29	6.74	11.72	4.98

【図表11】 経営改善取組み数の計画と実績



(6) 前経営強化計画における経営戦略に関する総括

前経営強化計画では、5年、10年先を見据えた持続可能性のあるビジネスモデルを構築することが重要な課題であると捉え、お客様の本業支援と経営改善・事業再生支援に取り組むことにより地域経済を活性化させ、当行の収益力を向上させるというビジネスモデルを全役職員で築きあげてまいりました。

具体的には、①業務運営体制に関する戦略では、お客様の課題・ニーズの解決に向けた提案活動や成長分野・海外進出等に対する支援活動を行う「TOWAお客様応援活動」の実践、お客様の本業支援を全行的・継続的な取組みとするための企業調査システムと連動した「リレバサポートシステム」の導入と活用、審査管理部企業支援室を中心としたお客様の経営改善・事業再生支援等によりお客様の本業支援に取り組みました。また、お客様の本業支援の実践と渉外力を増強するため、目利き能力向上等の人材育成や法人渉外担当者の増員と女性行員の渉外業務登用に取り組みました。さらに、お客様の支援態勢を強化するため、営業推進部をリレーションシップバンキング推進部とリレーションシップバンキング戦略部に分割するとともに、本部機能の強化として、ビジネスサポーターとビジネスソリューションチームを配置し、営業店サポート態勢の強化を図りました。②預金、貸出に関する戦略において、預金については、お客様ニーズに即した商品販売や当行メイン化を図った中、安定した預金の吸収に努めた結果、個人預金・法人預金ともに増加が図られました。貸出金については、お客様の本業支援・事業再生支援に積極的に取り組んだことや、年商ターゲットゾーン先（売上高1億円以上10億円未満）への推進強化、取引先紹介運動等の実施に取り組んだ結果、貸出事業所先数の増加と中小規模事業者等向け貸出の増強が図られるとともに、お客様の本業支援の徹底によるお客様とのリレーション強化により、貸出金利の低下抑制を図ることができました。

有価証券運用に関する戦略では、債券を中心とした運用を行い、運用資産の多様化を図りながらも継続的な見直しによる適切なポートフォリオの構築に努めた結果、利息配当金は堅調に推移しました。預り資産戦略では、投信専担者と投信販売リーダーを中心とした店頭販売強化とインターネットによる非対面販売の拡充を図るとともに、お客様のニーズに即した商品の提供と計画的なアフターフォローを実施しました。③効率化戦略では、女性行員の渉外業務登用や成長性が高い地域への法人渉外担当の増員、専任職・継続再雇用制度による人員の適正配置等、市場の特性と行員の適性を見極めつつ、最適な人員配置に努めました。営業経費については、人件費は、平成24年4月から本格的な運用を開始した複線型人事制度により、各コースに応じた適切な評価に基づく適正な配分に努めました。物件費は、本支店の予算執行状況の厳格な管理を継続するとともに、物件費の個別明細を全て洗い出し必要性の検討を行うなど、更なる圧縮に努めました。

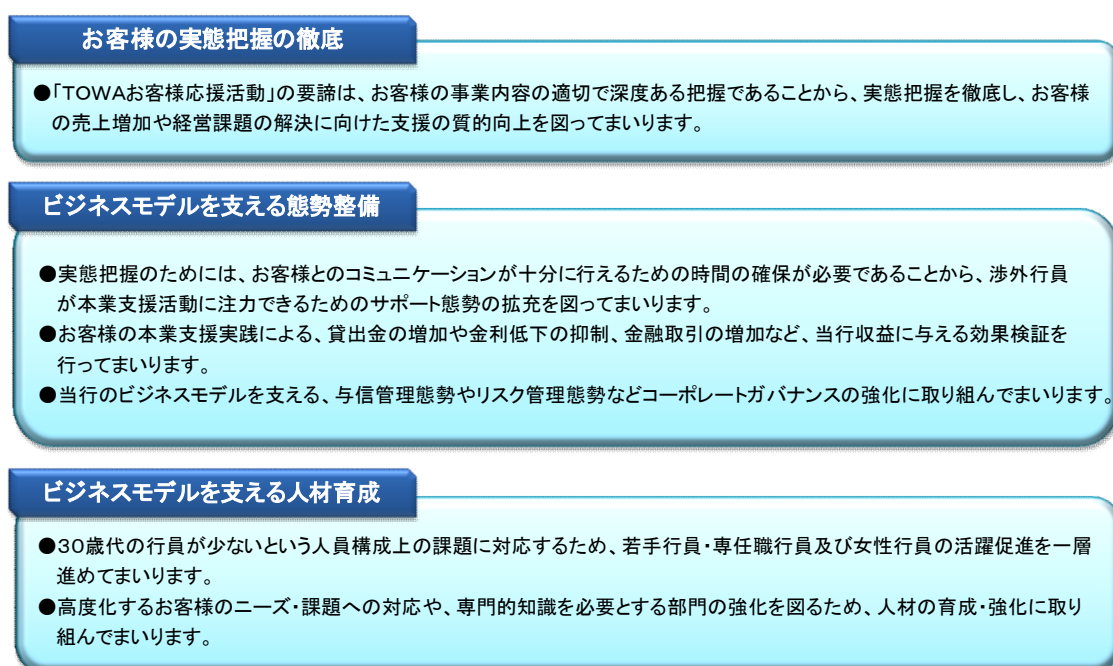
こうした取組みにより、前経営強化計画はコア業務純益や業務粗利益経費率、中小規模事業者等向け貸出などの主要項目において計画を上回り、順調に推移いたしました。

一方で、今後も当行のビジネスモデルを徹底し、お客様の本業支援、経営改善・事業再生支援により一層取り組んでいくための課題も認識しております。具体的には、

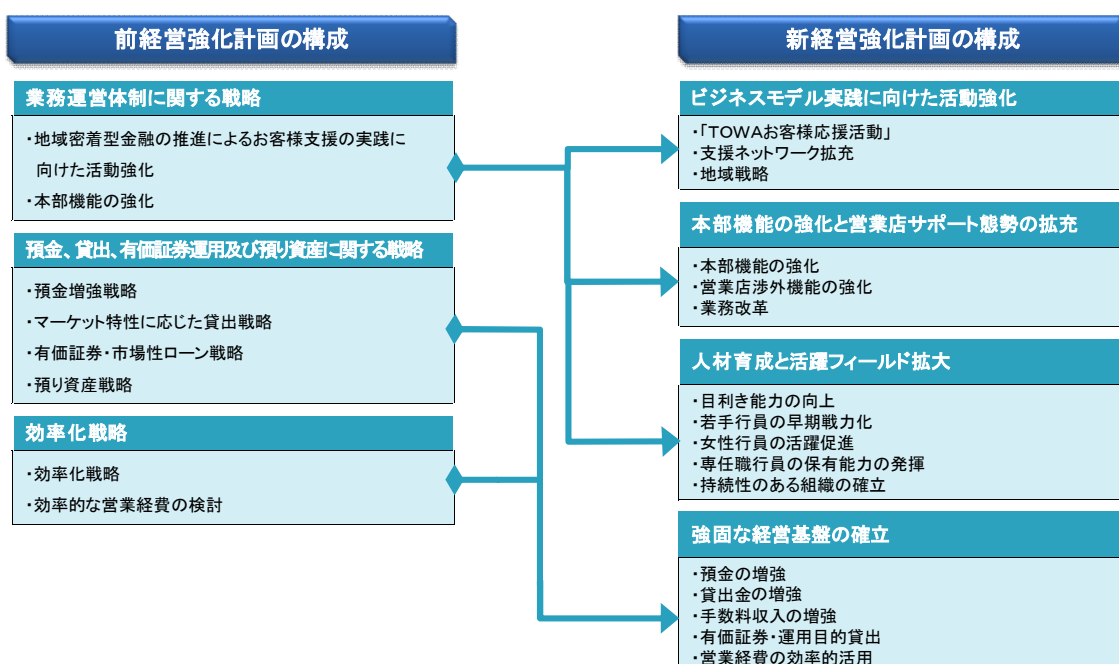
1. お客様の実態把握の徹底
 2. ビジネスモデルを支える態勢整備
 3. ビジネスモデルを支える人材育成
- といった課題が挙げられます。

本経営強化計画では、これらの課題を克服するため、ビジネスモデル実践に関する戦略、及び、そのための態勢整備に関する戦略と人材に関する戦略、経営基盤の強化に関する戦略を掲げ、お客様の売上増加と地域経済の活性化に取り組むことで、当行の収益力の強化を図ってまいります。

【図表 12】 前経営強化計画の課題認識



【図表 13】 経営戦略新旧比較



2. 経営強化計画の実施期間

当行は、金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条第1項の規定に基づき、平成27年4月（計画の始期）より平成30年3月（計画の終期）までにおいて本経営強化計画を実施いたします。

なお、今後、本経営強化計画に記載された事項について重要な変化が生じた場合、または生じることが予想される場合には、遅滞なく金融庁に報告いたします。

3. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標

(1) 収益性を示す指標

本経営強化計画におけるコア業務純益については、収益力の向上を目指し、前経営強化計画より取り組んでいる「TOWAお客様応援活動」をより実効性の高い活動に進化（深化）させ、お客様の「売上増加」に継続して取り組むことで、貸出金の増加と金利低下抑制を図ってまいります。また、投資信託を中心とした預り資産販売の増強等による役務取引等利益の増加や、経費の削減に継続して取り組んでいくことにより、収益力の強化を図ってまいります。

当行の過去10年間における損益状況を顧みますと、市場金利の低下と他行競合の影響による貸出金利回りの低下から資金利益及びコア業務純益の減少が続いていましたが、経営強化計画に基づく推進活動により、中小規模事業者等向け貸出金残高の増加が図れたことや、収益圧迫要因であった変動利付国債の売却による有価証券利回りの改善により、平成21年3月期以降、資金利益、コア業務純益ともに増加傾向となり、平成26年3月期には、コア業務純益が11,370百万円と過去最高益となりました。しかしながら、業績が改善傾向の中にあっても、貸出金利回りの低下、貸出金利息の減少は続き、平成27年3月期については、資金利益、コア業務純益ともに前年対比では僅かながら減少いたしました。

「TOWAお客様応援活動」による本業支援の取組みにより、当行に対するお客様の満足度も向上し、競合他行と比較して、貸出金利回りの低下を抑制することができていると認識しておりますが、今後は、市場金利の低下と他行との金利競合を要因とした貸出金利回りの低下に加え、これまで抑制してきた機械化関連投資の実施等による経費の増加が見込まれていることから、これまで以上に厳しい経営環境が予想されております。

そうしたことから計画期間中のコア業務純益は、一時計画始期を下回りますが、本経営強化計画の方策に基づいた取組みにより、「TOWAお客様応援活動」によるお客様の本業支援、経営改善・事業再生支援をより一層強化することで預り金収支の維持を図るとともに、役務取引等利益の増強と経費の削減に一層取り組むことにより、平成30年3月期のコア業務純益を、計画始期比108百万円増加の11,100百万円を確保する計画といたします。

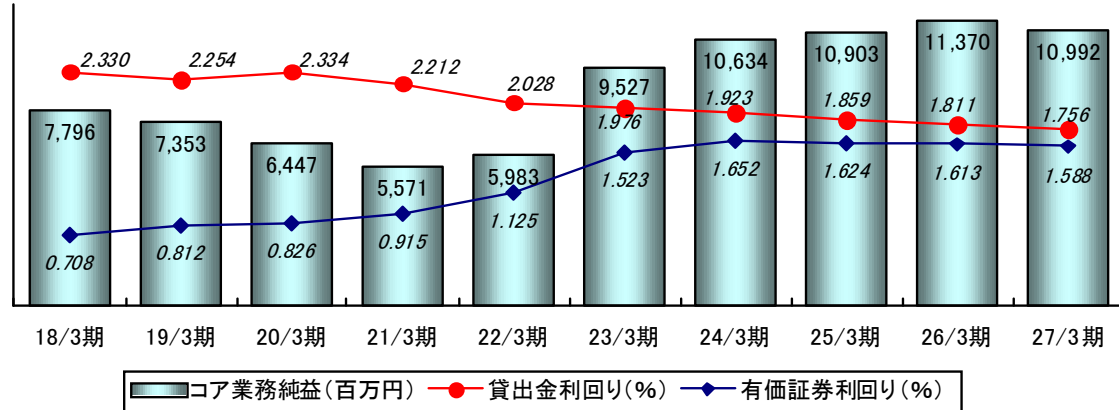
【図表 14】 コア業務純益の改善額

(単位: 百万円)

	計画始期	27/9期 計画	28/3期 計画	28/9期 計画	29/3期 計画	29/9期 計画	30/3期 計画	始期比
コア業務純益	10,992	4,530	9,310	4,804	9,579	5,412	11,100	108

※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

【図表 15】 過去 10 年間の主な項目の推移



【図表 16】 過去 10 年間の損益の推移

(単位: 百万円)

	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期	27/3期
業務粗利益	31,936	30,908	28,958	26,968	27,124	27,510	30,293	31,358	32,352	32,345
(うち資金利益)	30,112	29,057	27,009	25,381	25,943	28,938	30,300	30,208	30,592	30,477
(うち役員取引等利益)	1,313	1,644	1,685	1,559	1,341	1,628	1,339	1,430	1,620	1,710
(うちその他業務利益)	508	204	261	27	△159	△3,056	△1,346	△280	139	157
経費	23,758	23,469	22,375	21,463	21,400	21,130	21,100	20,831	20,954	21,316
人件費	12,525	13,339	12,066	11,905	12,132	12,241	12,282	12,504	12,443	12,624
物件費	10,135	9,015	9,106	8,543	8,250	7,897	7,787	7,343	7,530	7,631
税金	1,097	1,115	1,201	1,014	1,017	991	1,029	983	980	1,061
一般貸倒引当金繰入額	△787	6,877	—	—	—	—	818	—	325	—
業務純益	8,966	561	6,583	5,505	5,724	6,379	8,375	10,526	11,072	11,028
(コア業務純益)	7,796	7,353	6,447	5,571	5,983	9,527	10,634	10,903	11,370	10,992
臨時損益	△2,886	△23,911	△6,007	△10,788	△4,309	△3,936	△1,368	△577	904	1,283
(うち不良債権処理額)	4,418	23,851	7,423	5,976	2,658	1,634	1,685	2,236	1,335	1,963
(うち株式等関係損益)	2,009	△378	890	△4,934	△1,532	△1,487	△235	△87	254	△42
(うちその他臨時損益)	△477	317	526	122	△118	△814	552	1,747	1,985	3,289
経常利益	6,079	△23,350	576	△5,282	1,415	2,443	7,006	9,949	11,976	12,312
特別損益	△273	671	1,322	1,469	2,574	1,395	△321	△21	△335	△16
税引前当期純利益	5,806	△22,679	1,899	△3,813	3,989	3,838	6,685	9,927	11,641	12,296
法人税、住民税及び事業税	32	44	44	44	297	183	317	1,451	109	48
法人税等調整額	3,320	5,429	2,278	24	△123	△2,370	△1,015	717	△1,140	△212
当期純利益	2,453	△28,153	△424	△3,882	3,816	6,025	7,382	7,757	12,672	12,459

【図表 17】 資金利益の内訳

(単位: 百万円)

	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期	27/3期
貸出金利息	27,446	27,043	27,399	25,771	23,841	23,841	23,623	23,124	23,111	22,864
有価証券利息	3,393	3,789	3,771	4,241	5,156	6,817	7,755	7,878	8,096	8,236
預金等利息	558	1,697	4,056	4,100	2,638	1,678	1,082	818	726	727

預金等: 預金+譲渡性預金

【図表 18】 利回りの状況

(単位: 百万円)

	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期	27/3期
貸出金利回り	2.330	2.254	2.334	2.212	2.028	1.976	1.923	1.859	1.811	1.756
有価証券利回り	0.708	0.812	0.826	0.915	1.125	1.523	1.652	1.624	1.613	1.588
預金利回り	0.033	0.101	0.248	0.257	0.165	0.103	0.065	0.047	0.041	0.040

(2) 業務の効率性を示す指標

機械化関連費用を除く経費については、採用の増加に伴う人員の増加や営業店の新築移転などによる経費の増加見込みを踏まえた上で、人件費では、引き続き仕事の成果・能力に応じた効率的な配分を行うとともに、計画的な業務遂行を徹底し、時間外労働の削減に取り組んでまいります。物件費では、各部店による諸経費の見直しを更に実施していくため、部店長自らが予算執行状況の厳格な管理を行ってまいります。

業務粗利益については、「TOWAお客様応援活動」に経営資源を集中させることにより、預貸金の増加を図り、資金利益の拡大に努めてまいります。

これらの取組みにより平成 30 年 3 月期の業務粗利益経費率については、計画始期比 1.51 ポイント改善の 58.27%といたします。

【図表 19】 業務粗利益経費率の改善幅

(単位：百万円、%)

	計画 始期	27/9期 計画	28/3期 計画	28/9期 計画	29/3期 計画	29/9期 計画	30/3期 計画	始期比
経費(機械化関連費用を除く)	19,336	9,897	19,549	9,862	19,593	9,905	19,508	172
業務粗利益	32,345	15,504	31,165	15,960	31,947	16,736	33,478	1,133
業務粗利益経費率	59.78	63.83	62.72	61.79	61.32	59.18	58.27	△1.51

※業務粗利益経費率 = (経費－機械化関連費用) / 業務粗利益

※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しております。

4. 経営改善の目標を達成するための方策

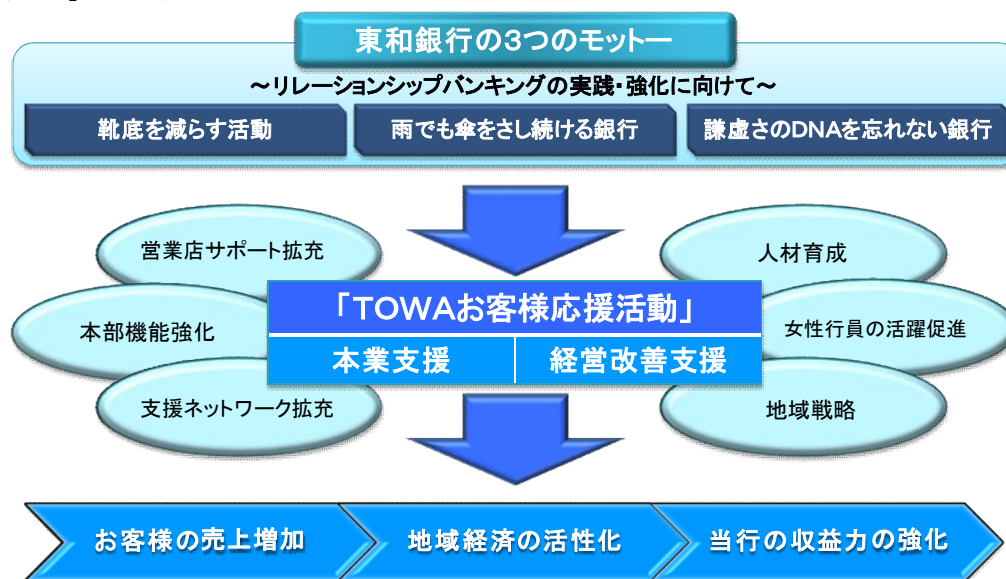
(1) 当行の目指す経営の方向性

当行は、平成24年6月に策定した前経営強化計画に基づき、地域密着型金融（リレーションシップバンキング）の推進策として、お客様に対する本業支援活動「TOWAお客様応援活動」を全行的・継続的な取り組みとして営業活動の中心に据え、積極的に展開してまいりました。

本経営強化計画においても引き続き、当行のビジネスモデルを、「『靴底を減らす活動』『雨でも傘をさし続ける銀行』『謙虚さのDNAを忘れない銀行』」をモットーとして、『TOWAお客様応援活動』に全役職員が全力で取り組み、お客様の『売上増加』や『経営課題を解決』することにより、お客様の発展と地域経済の活性化を図ることで、当行の収益力の向上を目指す」と定め、お客様の本業支援をより一層進化（深化）させてまいります。

当行は、本経営強化計画の最終年度にあたる平成29年6月11日に創立100周年を迎えます。群馬県と埼玉県の無尽会社を起源とする当行は、これからも地域のお客様の発展に貢献してまいります。

【図表20】ビジネスモデル



(2) 経営戦略

①本経営強化計画の骨子

本経営強化計画においては、お客様の本業支援と経営改善・事業再生支援を中心とした当行のビジネスモデルの持続可能性を更に高めるため、お客様の売上増加、経営課題の解決に向けた支援体制の強化を図るとともに、こうした活動の前提となるお客様の実態把握の徹底と目利き能力・事業性評価力の向上に努めてまいります。また、自治体や外部専門機関との連携強化など支援ネットワークの拡充や、人材の育成・強化を図り、

お客様との強固なリレーションの構築により貸出金や手数料収入の増加、金利低下の抑制に繋げ、経営基盤の強化に努めてまいります。

更に、ビジネスモデルを支える態勢の強化として、経営管理態勢や与信管理態勢、リスク管理態勢などコーポレートガバナンスの強化に取り組んでまいります。

②ビジネスモデル実践に向けた活動強化

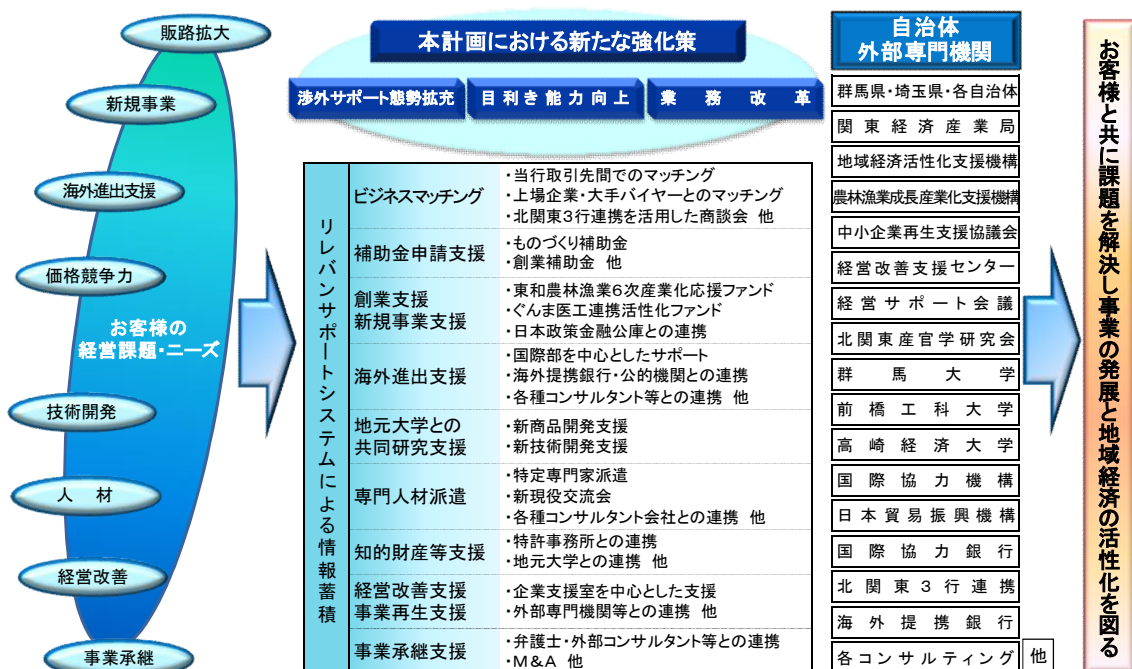
ア.「TOWAお客様応援活動」

当行は、前経営強化計画において、「TOWAお客様応援活動」を計画の柱に据え、お客様の本業支援、経営改善・事業再生支援に全行的・継続的に取り組んでまいりました。この取組みを更に強化するため、本計画では新たに、渉外サポート態勢の拡充や目利き能力の向上への取組み、業務改革により、「TOWAお客様応援活動」の態勢整備を行い、お客様の「販路拡大」や「新規事業進出」「海外進出」「技術開発」「人材」「経営改善」「事業承継」などの経営上のお悩みや課題・ニーズに対して、「ビジネスマッチング」や「補助金申請支援」「新規事業進出支援」「海外進出支援」「地元大学との共同研究支援」「専門人材派遣」「経営改善・事業再生支援」「事業承継支援」などお客様に対する適切で効果的な本業支援を行ってまいります。

また、「TOWAお客様応援活動」の結果生じる、貸出金の増加や手数料収入の増加、金利低下の抑制などの取組み成果についてモニタリングを実施し、必要に応じて諸施策を講じてまいります。

当行は、「TOWAお客様応援活動」を本経営強化計画の中心に据え、お客様の「売上増加」のお手伝いや経営課題解決のためのサポートに取り組む、お客様の事業の発展と地域経済の活性化に貢献してまいります。

【図表 21】 TOWAお客様応援活動イメージ図



(ア) 本業支援

お客様への本業支援活動の中核を成すのは、お客様同士を結ぶビジネスマッチングであり、当行は、群馬県と埼玉県を中心に東京都、栃木県西部までを営業エリアとする広域地域銀行としての特色を活かし、ビジネスマッチングによるお客様の「売上増加」のお手伝いに取り組んでまいりました。

また、各種補助金申請支援については、平成 26 年 10 月に配置した、リレバン推進部ビジネスソリューションチーム補助金担当者と外部コーディネーターとの連携により取り組んできたほか、平成 26 年 7 月には地域銀行として初めての取組みとなった、関東経済産業局との連携による「新現役交流会」を開催し専門人材の派遣に取り組んでまいりました。更に、42 カ国 22 機関（銀行を含む）とのネットワークを活用した海外進出支援や、群馬大学工学部・前橋工科大学との共同研究支援など、当行と外部専門機関との連携により幅広い本業支援に取り組んでまいりました。

今後につきましては、従来の取組みに加え、筑波銀行・栃木銀行との北関東 3 行広域連携協定により、更に広域でのビジネスマッチングなどに取り組んでいくほか、平成 26 年 9 月設立の「東和農林漁業 6 次産業化応援ファンド」や平成 27 年 4 月に出資した「ぐんま医工連携ファンド」の活用、日本政策金融公庫との連携などにより創業・新規事業支援に取り組んでまいります。当行は、こうしたお客様の本業支援により、地方創生による地域経済の活性化に積極的に取り組んでまいります。

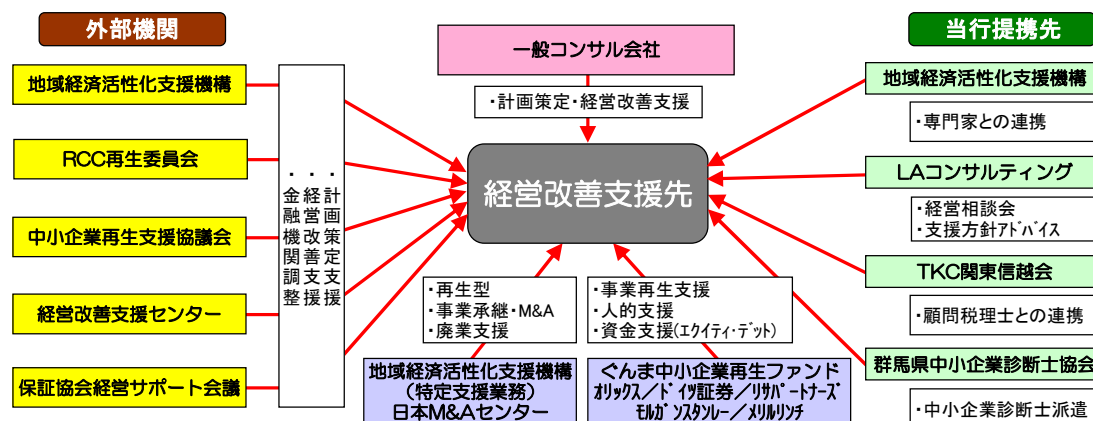
(イ) 経営改善・事業再生支援

当行は、経営状況の厳しいお客様に対し、経営改善計画の策定支援や、財務改善アドバイスを行うとともに、DDSやDESといった手法も活用しながらお客様の経営改善・事業再生支援に積極的に取り組んでまいりました。

具体的には、当行の営業店をエリア毎に 10 グループ化し、各グループ母店に審査管理部企業支援室の担当者を配置し、営業店グループ内のお客様への直接訪問による経営相談に取り組んでいるほか、地域経済活性化支援機構や中小企業再生支援協議会などの外部機関や公認会計士・税理士などの外部専門家との連携を一層強化しております。

今後につきましても、外部機関との連携を強化し、お客様の経営改善・事業再生支援に取り組むとともに、地域の雇用の安定・確保に貢献してまいります。

【図表 22】 経営改善・事業再生支援における外部機関との連携



イ.「TOWAお客様応援活動」の強化のための新たな主要取組み

(ア) 渉外サポート態勢の拡充

「TOWAお客様応援活動」の要諦は、お客様の事業内容の適切で深度ある把握であり、実態把握のためには、お客様とのコミュニケーションが十分に行えるための時間の確保が必要であることから、渉外課へ渉外サポート行員（以下、投信プロモーター）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ます。全店配置を目指しますが、当面は大型店から順次配置を行っていき、計画期間中に30店舗への配置を目指してまいります。

(イ) 目利き能力の向上

(a) 定性評価

お客様の実態把握の徹底は目利き能力の向上に直結し、本業支援の取組み強化や事業性評価に基づく金融仲介機能の発揮に繋がることから、「TOWAお客様応援活動」に係る業績評価について、定性評価を実施してまいります。

具体的には、お客様のニーズなどの情報取得・蓄積状況やお客様に適した相手先の検討状況、ビジネスマッチングに向けた僚店との協力状況、商談不成立となった場合の要因分析、紹介をした販路のお客様への売上増加貢献度を確認することなど、お客様の実態把握を起点とした定性評価の実施により、過度に取組み件数を重視することなく、お客様の実態把握の徹底と本業支援の質的向上を目指してまいります。

(b) 目利き人材の育成・強化

大手企業などを退職した実務経験者や公的機関などを退職した専門スキル保有者を「TOWAお客様応援活動」に係る専属スタッフ（アドバイザー）として採用し、お客様の販路拡大や生産管理の高度化、技術開発、マーケティング戦略の立案などのニーズにお応えするとともに、専門的なノウハウの吸収により、当行の事業性評価力の向上に繋げてまいります。

更に、外部機関等へ行員を派遣することで、専門知識の獲得や人的ネットワークの構築を図り、当行の事業性評価力の向上と本業支援の高度化を図ってまいります。

(c) 「目利きシート」「応援活動確認表」

当行は、平成26年8月に、取引先企業の事業環境や事業の強み・弱みなどを把握し、事業性評価と今後の取組方針を検討するための「目利きシート」を制定し、また、平成26年11月に、取引先企業の売上増加に向けた本業支援活動の取組状況を融資稟議書に添付し、情報の共有化を図るため「応援活動確認表」を制定いたしました。両書式は、「TOWAお客様応援活動」の強化を図るため、本経営強化計画に先行して実施したもので、今後につきましては、これらの定着を図るとともに、活用状況を精査した上でより実効性のある内容となるよう必要に応じて記載内容の見直しを行い、事業性評価力の向上に

繋がるよう取り組んでまいります。また、お客様の事業実態やニーズ・課題を蓄積・共有化するためのリレバンスポートシステムの一層の活用にも取り組んでまいります。

(ウ) 業務改革

(a) BPR委員会

平成27年4月、投信プロモーターの人員を捻出するため、抜本的な業務改革による事務量の削減に取り組み、営業店事務課の定員削減と渉外力の強化を図るため、BPR委員会を設置いたしました。本委員会は、副頭取を委員長とし、本部各部の部長や事務に精通した営業店行員をメンバーとする組織横断的な委員会で、事務局として事務統括システム部に専担者を配置し、実効性のある態勢を整えております。

(b) 営業店新端末の導入

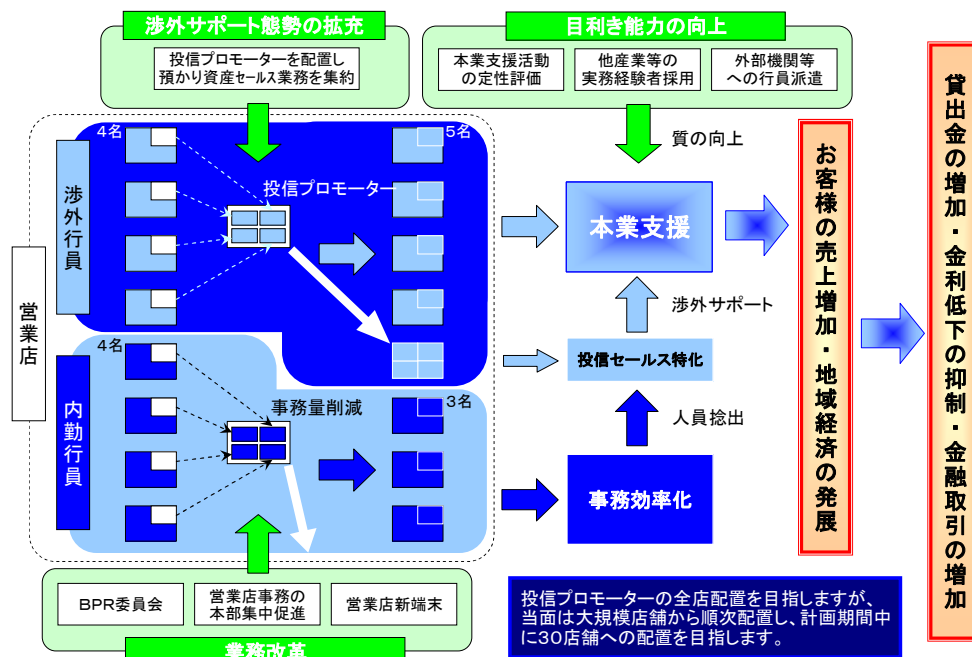
当行は、平成28年10月を目途に営業店新端末を導入し、営業店事務の効率化、及び堅確化を図ってまいります。

具体的には、新端末の導入に併せて伝票帳票類を刷新するとともに、新端末のシステム性能の向上により、伝票等のOCR（機械読み取り）機能の強化による省力化と、事務ナビゲーションシステムによる複雑な事務処理のフロー誘導による事務の均質化・堅確化を図ってまいります。更に、情報系システムとの連携により、お客様とのコミュニケーションの質の向上にも繋げてまいります。

(c) 営業店事務の本部集中促進

営業店事務の本部集中促進の態勢を整備するため、平成26年10月に新設した事務集中部において、今後、相続事務の本部集中や伝票等の保管書類の検索・閲覧業務の本部代行など本部集中化する対象業務を順次拡大し、営業店事務の一層の効率化とバックオフィス機能の強化に努めてまいります。

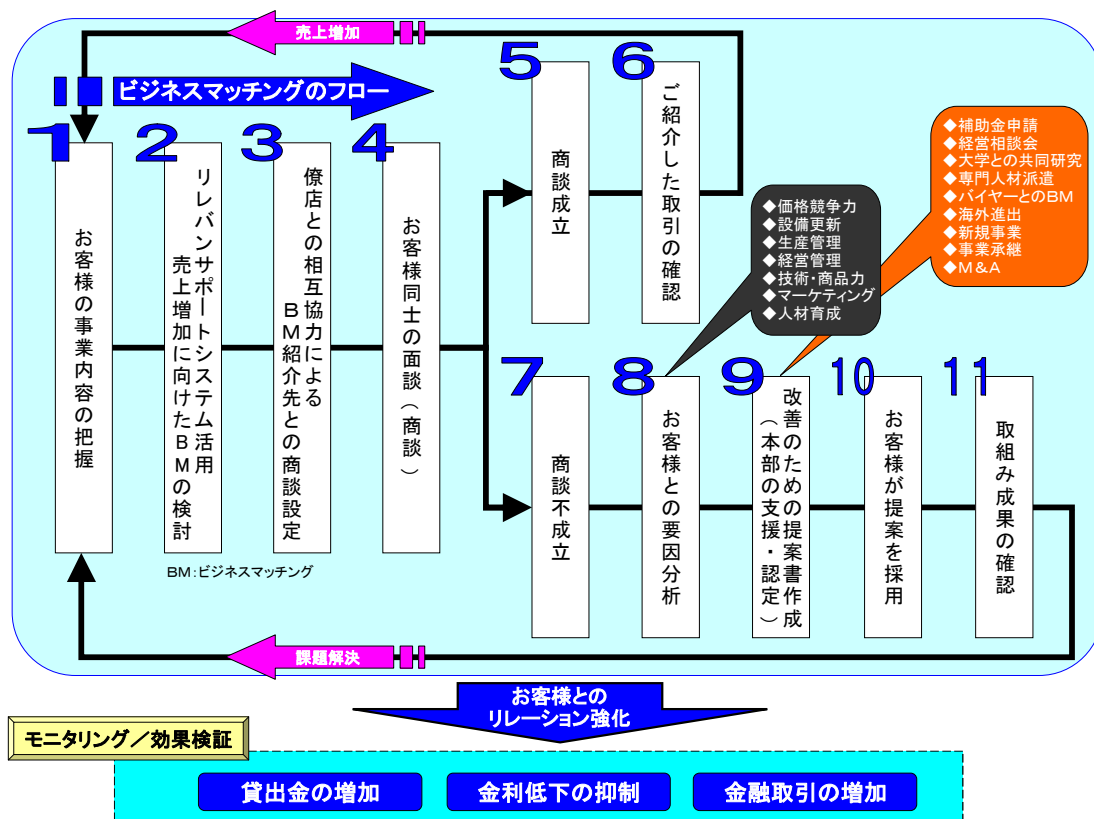
【図表23】「TOWAお客様応援活動」の強化のための新たな主要取組みイメージ図



【「TOWAお客様応援活動」の活動フロー】

- ①日々の訪問活動による、お客様の事業（製品・商品）の強みや課題、経営上の悩みを共有
- ②リレバンサポートシステムへの情報を蓄積と、「売上増加」に向けたお客様の強みを発揮できるビジネスマッチングのシステム検索等による検討
- ③お客様のご意向を踏まえ、紹介先の取引僚店との相互協力による面談（商談）の設定
- ④お客様同士の面談（商談）と、その後の取引成立に向けたフォロー。
- ⑤商談の成立
- ⑥お客様の売上規模に比較して有益となる成果であったか、また、取引の今後の継続性などの確認（再び①へ戻る）
- ⑦商談不成立の場合、次のビジネスマッチング先を切れ目なく紹介
- ⑧お客様との膝詰めの話し合いによる、お取引の不成立要因（価格競争力の劣後、機械設備の経年劣化など）の分析
- ⑨課題を解決するための支援策（補助金申請支援、大学との共同研究支援など）について、本部の支援・リーガルチェック・認定を経て提案書を作成
- ⑩提案書をお客様に提示し、採用の可否について決定
- ⑪取組みの成果についてお客様と確認（再び①へ戻る）

【図表 24】「TOWAお客様応援活動」のサイクル



ウ. 支援ネットワーク拡充

当行は、お客様の本業支援にあたり、難易度の高いニーズや課題に対してもお応えするため、外部機関・外部専門家や地元大学、筑波銀行・栃木銀行との連携を強化するとともに、平成 27 年 4 月に設置した地方創生推進室により、「地方版総合戦略」の策定を支援するなど、自治体との連携強化を図ってまいります。

(ア) 自治体との連携

当行はこれまで、群馬県・埼玉県と連携したビジネス交流会の開催や群馬県の「群馬がん治療技術地域活性化総合特区」への取組み、当行と群馬県が主催した「ぐんま農×食ビジネス交流会」など、自治体との連携によるお客様の本業支援に取り組んでまいりました。

今後につきましては、平成 27 年 4 月に設置した地方創生推進室により、「地方版総合戦略」の策定を支援するなど、地域経済の活性化に取り組んでまいります。

(イ) 外部機関・外部専門家との連携

当行は、お客様の本業支援に当たり、難易度の高いニーズや課題、経営改善・事業再生支援などに適切に対応するため、関東経済産業局や地域経済活性化支援機構、海外・国内提携銀行、専門コンサルティング会社などと幅広い連携強化に努めてまいりました。

今後につきましても、お客様の本業支援や事業再生支援、創業・新事業支援などに積極的に取り組むため、外部機関との連携を強化するとともに、専門知識やノウハウの当行への蓄積に努めてまいります。

(ウ) 地元大学との連携

当行は、群馬大学、並びに前橋工科大学と包括協定を締結し、高い技術力を持った取引先企業と大学との共同研究・開発のマッチング支援や、ビジネス交流会の共催に取り組んでまいりました。

また、群馬大学社会情報学部の連携授業や放送大学の面接授業において、頭取を始めとする役職員が、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っております。

今後につきましては、平成 27 年 4 月から、高崎経済大学経済学部において計 15 回の金融経済に係る特別講義を開講したほか、高崎経済大学地域政策学部との地域の活性化・街づくり・観光振興に向けた連携を開始するなど、今後も地元大学との連携強化に取り組んでまいります。

(エ) 筑波銀行・栃木銀行との広域連携

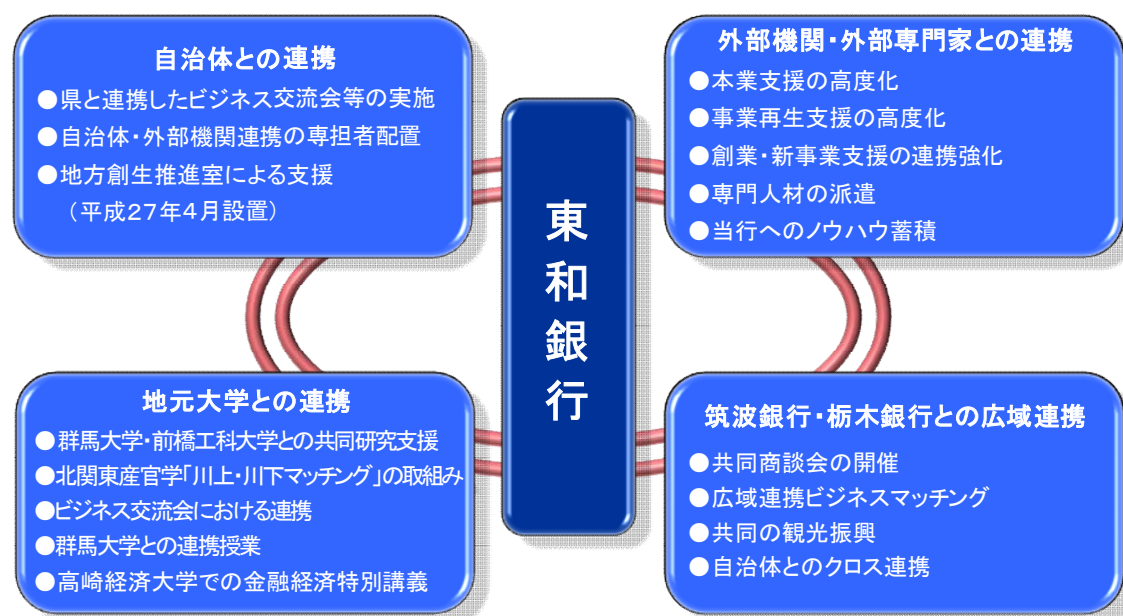
当行の営業エリアに留まらず、地域を超えたビジネスマッチングに取り組むことを目的に、平成 26 年 10 月の「筑波銀行ビジネス交流商談会」に当行のお客様 10 社が参加したほか、平成 26 年 11 月の「第 11 回東和新生会ビジネス交流会」に、筑波銀行・栃木銀

行のお客様が各5社参加されるなど、お客様の販路拡大に取り組んでまいりました。

また、平成26年12月、筑波銀行・栃木銀行と、「共同商談会の開催」「広域連携ビジネスマッチング」「共同の観光振興」「自治体とのクロス連携」等に取り組むための地域経済活性化に関する連携協定を締結し、本協定に基づき、平成27年5月に北関東の魅力高めるため、観光や食品に特化した「観光ビジネス交流商談会」を開催いたしました。

北関東3県を繋ぐ北関東道の全線開通に伴い、北関東の「ひと・もの・かね・情報」の交流が活発となり、「横のつながり」がこれまで以上に広がりを見せている中、地域経済の発展を担う地域銀行として、これをお客様のビジネスチャンス拡大と捉え、本業支援の取組み強化を図ってまいります。

【図表 25】 支援ネットワークの拡充



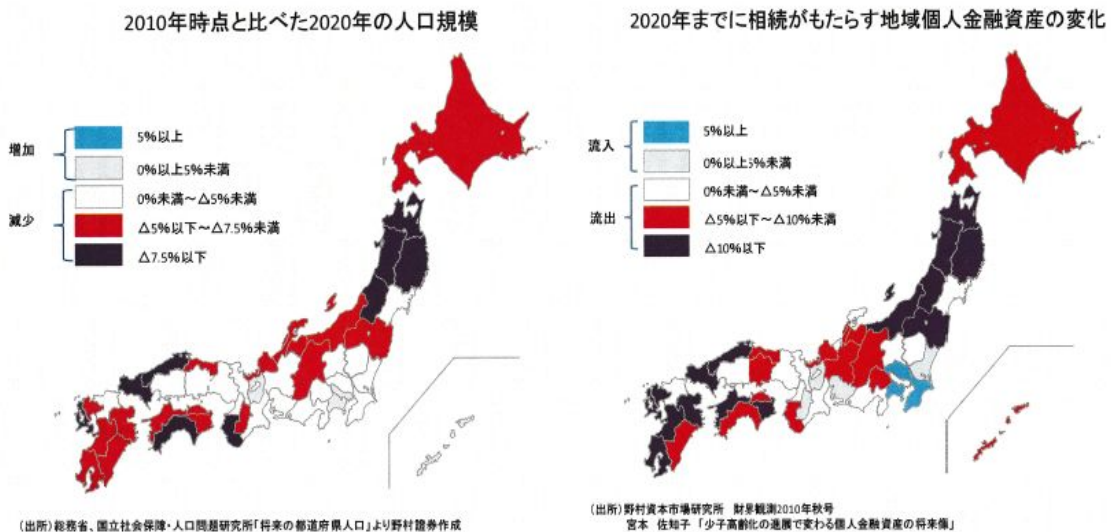
エ. 地域戦略

当行の営業エリアにおける人口推移予測¹は、平成22年と平成32年の人口規模を比較した場合、群馬県が▲4.4%、埼玉県が▲0.9%と全国的に見ると小幅な減少率と予測されており、人口減少と地域経済縮小への影響は少ないエリアであると考えております。特に埼玉県は、現在も人口増加が続いていることに加え、平成22年時点における15歳から64歳までの生産年齢人口比率が全国3位の66.3%と全国平均63.8%と比較して高い水準にあり、さらに、平均年齢も全国5位の43.6歳と全国平均45.0歳と比較して若いことから、他県と比較して若い労働力が豊富で相続による金融資産流入の多い県と予測されております。

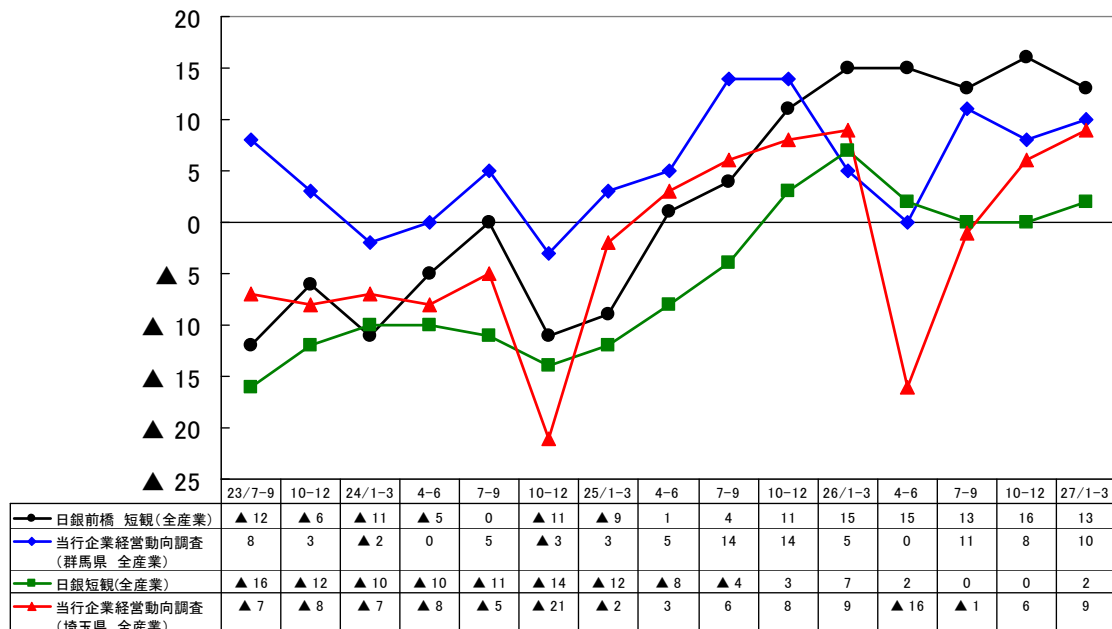
¹ 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(平成25年3月推計)」

また、日本銀行による全国企業短期経済観測調査（短観）では、群馬県の全産業（中小企業）指標は平成 24 年 1-3 月期を除く全期間で全国平均を上回っており、当行のお客様に実施している企業経営動向調査においても群馬県、埼玉県共に同様な傾向が認められ、全国平均に比べ良好な業況判断となっており、当行は経済的に恵まれた営業基盤を有しているものと考えております。

【図表 26】 2020 年までの人口推移及び個人金融資産の変化予測



【図表 27】 日銀短観と当行企業経営動向調査（全産業・中小企業）



こうした経済環境を背景に、当行は、営業エリア内における地域の産業構造構成や群馬県、埼玉県が策定している成長戦略を基に、地域の重点産業を「製造業」「医療介護」

「流通業」「農業」「観光業」と捉え、これらの産業セクターを跨ぐ「医工連携」「食品加工」「環境・エネルギー」「地元の食の提供」といった分野も視野に、自治体や地元大学、外部機関、北関東3行広域連携を活用した取組みを強化し、お客様の「売上増加」と地域経済の活性化を図ってまいります。

【図表 28】地域の重点産業



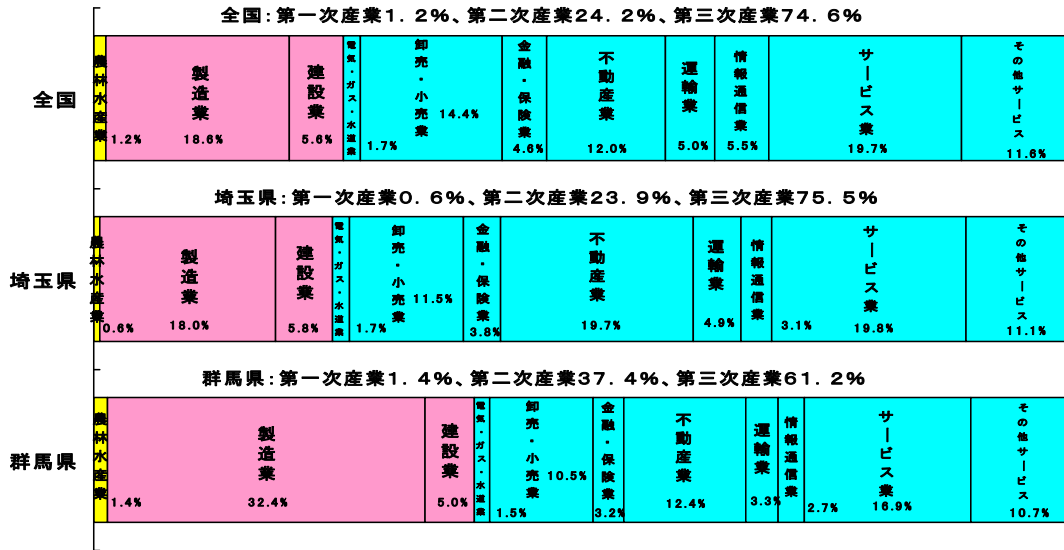
(ア) 製造業

群馬県は、産業構造構成比において、製造業の比率が32.4%と全国の18.6%と比較して10ポイント以上も高い「ものづくり県」となっており、製造品出荷額²は7兆7227億円(全国14位)、製造業の事業所数も群馬県は5,420先(全国15位)となっております。特に群馬県東部には、高い技術力に支えられた製造業の集積地があり、輸送機器を中心とした裾野の広い重層的なものづくり企業群が形成されております。また、埼玉県も、自動車関連の輸送用機器をはじめ、医薬品等の化学、食料品等の多種多様な製造業が集積しており、製造品出荷額は11兆7,877億円(全国7位)、製造業の事業所数は12,184先(全国4位)となっております。

今後につきましても、当行は地域産業の発展に貢献するために、大手工業系パイヤーや外部機関との連携によるビジネスマッチング、技術連携紹介に取り組むとともに、「ものづくり補助金」等の活用による設備投資の支援や地元大学との共同研究開発の支援に加え、大手企業等を退職された専門知識やノウハウを保有する人材の採用により、技術開発や生産管理、販路拡大等の支援に取り組むなど、本業支援の態勢強化を図ってまいります。

² 経産省「平成25年工業統計」

【図表 29】 産業構造構成比（平成 24 年度名目総生産）



(イ) 医療・介護

群馬県は、平成 25 年 9 月に「群馬がん治療技術地域活性化総合特区」に指定されたことを契機に「がん医療研究開発拠点」と「がん医療人材育成拠点」を目指すとともに、ものづくり企業の医療関連産業への参入拡大を図る「医工連携」に取り組んでおります。

また、埼玉県は、人口10万人あたりの医師数³が148.2人と全国平均226.5人を大きく下回り全国最下位となっているほか、人口10万人あたりの病院数⁴が4.7（全国平均6.7）と全国43位、同一般診療所数が57.4（同79.0）と全国最下位という状況となっており、県の成長戦略の中で医師数の全国最下位脱出を掲げております。

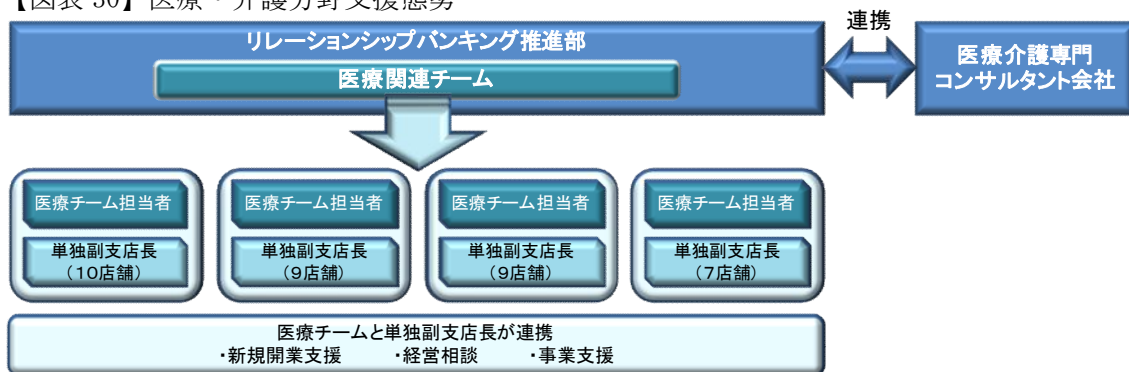
当行は、リレバン推進部医療関連チームを配置し、医療専門コンサルタントとの連携を図った中、4名の専担者と35名の単独副支店長による新規開業支援、事業支援に取り組んでいるほか、審査部内に医療・福祉を担当する業種別審査担当者を配置しております。

今後につきましても、当行は医療関連産業の発展に貢献するために、これまでの取り組みに加え、医療経営士の資格取得などによる専門的な知識・ノウハウを基にした事業支援に取り組むとともに、平成 27 年 4 月に出資した「ぐんま医工連携活性化ファンド」を活用した「産官学金」連携の推進による、新たな産業の創出・育成にも取り組んでまいります。

³ 厚労省「平成 24 年医師・歯科医師・薬剤師数調査」

⁴ 厚労省「平成 25 年医療施設調査」

【図表 30】 医療・介護分野支援態勢



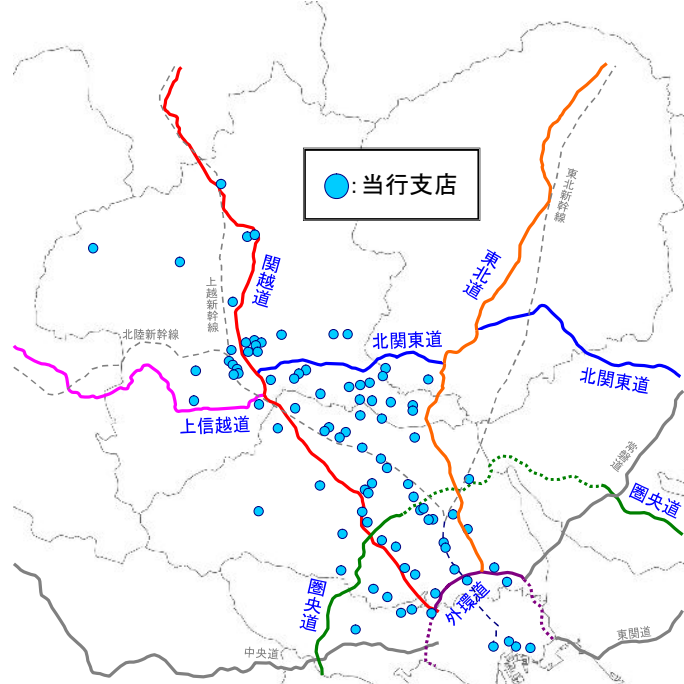
(ウ) 流通業

群馬県・埼玉県エリアは、関越道・東北道・上信越道の「縦のライン」と北関東道・圏央道・外環道の「横のライン」によるネットワークの中心で、首都圏という巨大マーケットに位置していることから、東北地方から信越地方までの東日本全体をカバーする流通・物流の要衝として工場立地・企業立地が相次いでおります。

特に埼玉県では、圏央道の周辺地域において流通加工業が増加傾向にあり、平成25年度の企業立地⁵82件の内29件（前年度28件）が流通加工業となっているほか、住宅を除く建築着工床面積⁶は351万㎡と全国平均119万㎡を大きく上回っています。

当行は、群馬県と埼玉県にはほぼ同数の店舗を展開しているネットワークを活用し、製造・物流拠点の進出ニーズに対応するとともに、販路拡大を目指す両県のお客様を繋ぐビジネスマッチングを主体とした本業支援に積極的に取り組んでまいります。

【図表 31】 当行エリアの高速道路網と支店ネットワーク



⁵ 埼玉県「平成 25 年度企業立地実績調査」

⁶ 国交省「平成 25 年度建築着工統計調査」

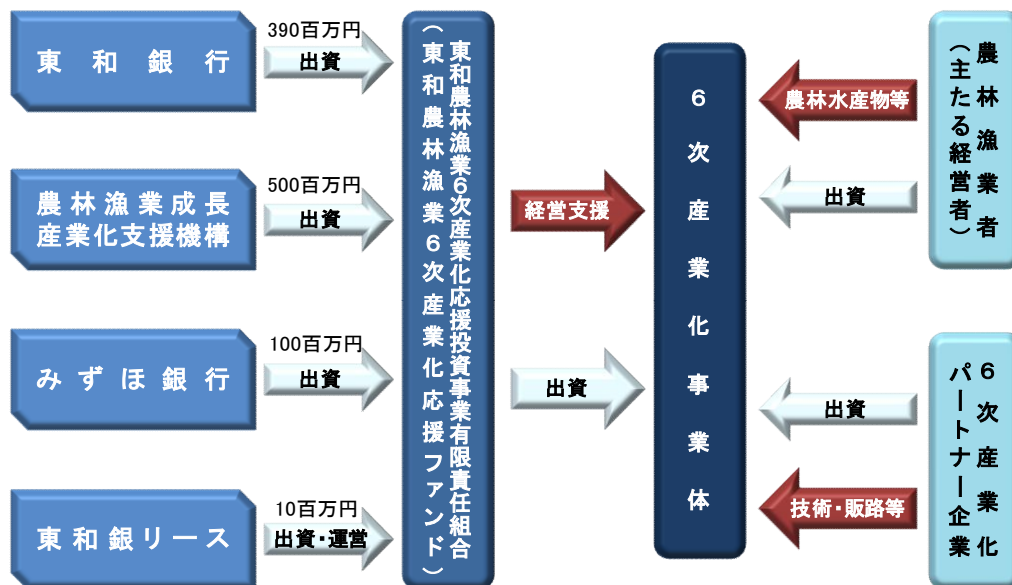
(エ) 農業

群馬県の農業総産出額⁷は2,303億円、埼玉県は2,012億円と全国平均1,824億円を上回っており、中でも群馬県の農産物の内、こんにゃくは全国1位、キャベツは全国2位、きゅうり・ほうれんそうは全国3位となっているほか生乳、養豚も盛んな地域となっています。また、埼玉県は、さといも・こまつなが全国1位、ほうれんそう・ねぎ・きゅうり・ブロッコリーは全国2位、はくさいは全国3位の他、花き類も盛んで、両県とも農業を重点産業と位置付けております。

当行は、1次産業者と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支援するため、平成26年9月に「東和農林漁業6次産業化応援ファンド」を設立し、平成26年10月にリレバン推進部ビジネスソリューションチーム内にアグリビジネス専担者を配置し、6次産業化に向けた支援に取り組んでおります。

今後につきましては、アグリビジネス担当者を中心に、「TOWAお客様応援活動」として取り組んで行くほか、自治体や北関東3行広域連携協定を活用し、農業分野への取組みを強化してまいります。

【図表 32】 東和農林漁業6次産業化応援ファンドのスキーム図



(オ) 観光業

群馬県は、日本三名泉の一つ、草津温泉をはじめ有数の温泉地を多数擁する「温泉県」となっており、平成26年6月に世界遺産となった「富岡製糸場と絹産業遺産群」など豊富な観光資源に恵まれております。また、埼玉県は、蔵造りの街並みが美しい川越や国指定の名勝・天然記念物である長瀨渓谷の他、2019年開催のラグビーワールドカップ、2020年開催の東京オリンピックの競技開催地となるなど今後一層の成長が期待されております。

⁷ 農水省「平成25年生産農業所得統計」

当行は、北関東3行広域連携に基づく観光振興を目的に、平成27年5月に「観光ビジネス交流商談会」を共同開催したほか、両県が東京からの交通アクセスの利便性が高く、外国人旅行者によるインバウンド消費も期待されていることから、高崎経済大学地域政策学部と観光・地域活性化に向けた検討を開始するなど、観光分野の振興に向けて取り組んでまいります。

③本部機能の強化と営業店サポート態勢の拡充

お客様の本業支援態勢の強化を図るため、本部機能の強化と営業店渉外機能の強化に取り組むとともに、BPR（業務改革）による事務の効率化を図り、渉外力強化のための人員の捻出を図るなど、「TOWAお客様応援活動」をより進化（深化）させてまいります。

ア．本部機能の強化

（ア）リレバン推進部

「TOWAお客様応援活動」によるお客様の本業支援や営業店支援の取組みを強化するために、平成26年10月に、ビジネスソリューションチームに補助金担当、アグリビジネス担当、自治体や金融機関などの外部機関連携担当を合計5名配置するとともに、リレバンサポートシステムに係る情報管理・マッチング管理を行うリレバンサポートシステム担当を2名配置し、営業店サポート態勢の強化を先行実施いたしました。また、平成27年4月に、お客様の実態把握により得た情報の蓄積・管理・本支店共有の徹底を図るため、ビジネスソリューションチームを新たに2名増員し合計9名といたしました。

また、企業が抱える様々な課題やニーズに対して迅速かつ的確に付加価値の高いサービスを提供すべく、支店長経験者などのベテラン行員をビジネスサポーターとして任命し、本業支援に取り組んでまいりました。

今後につきましては、本業支援を実践してきたベテラン行員をビジネスサポーターに任命し、毎月全店を訪問した中で「TOWAお客様応援活動」の定性評価を実施するとともに、支店長や渉外行員とのお客様への同行訪問による本業支援や新規開拓、若手行員への本業支援に係る指導・育成などリレバン推進部の機能を強化してまいります。

（イ）リレバン戦略部地方創生推進室

平成27年4月に設置した地方創生推進室により、国の「まち・ひと・しごと創生総合戦略」に基づき地方自治体が進める「地方版総合戦略」の策定を支援し、地域経済の活性化とそれに伴う雇用の創出に向け積極的に取り組んでまいります。

（ウ）中小企業貸出推進委員会

中小企業貸出推進委員会は、これまで、中小企業向け貸出推進体制の更なる強化と金融の円滑化、組織体制の整備を目的に組織横断的な議論を行い、貸出推進策の立案などに取り組んでまいりました。

今後につきましては、これらの取組みに加え、お客様の本業支援の徹底と地域経済の活性化による当行の収益力の強化に向けて、「TOWAお客様応援活動」の取組状況のモニタリングを行い、PDCAサイクルの実施による諸施策の立案に取り組んでまいります。

イ. 営業店渉外機能の強化

(ア) 渉外サポート態勢の拡充

(a) 投信プロモーター

投信プロモーターは、4-(2)-②-イ- (ア) (P. 17) の通りです。

(b) 国際部海外進出支援チームによるサポート

当行は、お客様の海外進出支援にあたり、国際部海外進出支援チームが営業店と連携した中で、海外業務提携先ネットワークを活用した上でサポートしてまいりました。

今後につきましては、お客様の海外取引や海外進出ニーズに対して、外国送金、外貨両替、クロスボーダーローン、スタンドバイ・クレジット、外貨預金などの金融サービスを積極的に推進することにより当行の収益力の強化を図ってまいります。

(c) 審査管理部企業支援室によるサポート

当行は、経営状況の厳しいお客様に対し、営業店と連携した上で経営改善計画の策定支援や、財務改善アドバイスを行うとともに、DDSやDESといった手法も活用しながらお客様の経営改善・事業再生支援に積極的に取り組んでまいりました。

今後につきましても、営業店と連携してお客様の経営改善・事業再生支援に取り組むことで、営業店の事業再生支援に係るサポート、及び指導に取り組んでまいります。

(d) リレバン推進部医療関連チームによる事業支援

当行は、リレバン推進部医療関連チームを配置し、医療専門コンサルタントとの連携を図った中、4名の専担者による新規開業支援、事業支援に取り組んでまいりました。

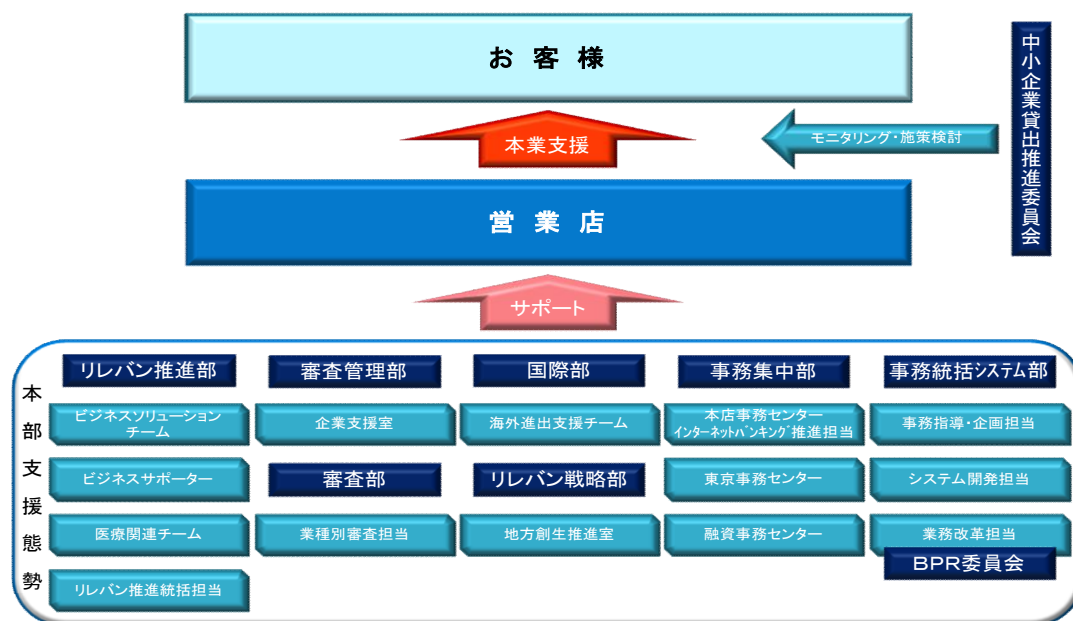
今後につきましては、医療経営士の資格取得などによる専門知識の習得・蓄積を図り、単独副支店長との連携による医療・介護分野への取組みを強化してまいります。

(e) 事務集中部本店事務センターによるサポート

当行は、法人インターネット取引「東和ダイレクトサービス」の推進による、お客様の利便性の向上と預金・手数料収入の獲得に努めてまいりました。

今後につきましては、事務集中部本店事務センターがお客様訪問を実施し、操作方法や手続きのご案内等を行うことで、メイン決済口座化による収益力の強化を図ってまいります。

【図表 33】 営業店サポート態勢



(f) 内勤者による預り資産販売強化

投資信託の販売については、渉外行員が本業支援活動に注力できるよう、主に中規模以上の営業店に配置している投信専担者 35 名が渉外行員と連携した上で、店頭販売の強化に取り組んできたほか、ご購入後のアフターフォローの充実に努めてまいりました。

今後につきましては、業務改革による営業店事務の効率化を図り、捻出した時間を店頭セールスの強化に繋げていくほか、新たに配置する投信プロモーターと連携し、営業推進の強化に全店で取り組んでまいります。

(g) インターネットチャネル販売の強化

当行は、お客様の銀行に求めるニーズの多様化に对应し利便性の向上を図るため、インターネットを活用した預金口座開設や定期預金、投資信託、カードローンなどの金融サービスの提供に取り組むとともに、インターネットバンキング不正送金などに対するセキュリティ対策として、電子証明書やメール通知パスワードを導入してまいりました。

今後につきましては、ワンタイムパスワードや乱数表方式パスワードの導入など、一層のセキュリティ対策の強化に努めた中で、インターネットチャネルを利用した各種金融サービスの提供に取り組んでまいります。

【図表 34】 投資信託販売額推移

(単位：百万円)

	22/3期 実績	23/3期 実績	24/3期 実績	25/3期 実績	26/3期 実績	27/3期 実績
投信販売額	7,419	16,335	12,220	13,672	16,181	22,026
投信専担者等販売額	720	4,886	4,701	8,080	9,588	10,305
インターネット販売額	378	539	848	1,805	3,148	5,730
小計	1,098	5,425	5,549	9,885	12,736	16,035
投信専担者＋ インターネット販売比率	14.8%	33.2%	45.4%	72.3%	78.7%	72.8%

ウ. 業務改革

BPR委員会の設置、営業店新端末の導入、営業店事務の本部集中促進は、4-(2)-②-イ- (ウ) (P. 18) の通りです。

④人材育成と活躍フィールド拡大

当行のビジネスモデルである「TOWAお客様応援活動」は、全ての役職員がお客様の事業の発展に向けて取り組む全行的な活動であり、30歳代の行員が不足しているという当行の人員構成上の課題に対処するためにも、若手行員の早期戦力化や女性行員の活躍促進などに努めるとともに、市場業務やリスク管理業務、医療介護分野など、専門的知識を必要とする業務における人材強化に向けて、人材育成や専門人材の採用に取り組んでまいります。

ア. 目利き能力の向上

定性評価、目利き人材の育成・強化、「目利きシート」「応援活動確認表」は、4-(2)-②-イ- (イ) (P. 17) の通りです。

イ. 若手行員の早期戦力化

(ア) OJT等

当行はこれまで、ジョブローテーションによるOJTと基本研修・実務研修を中心に人材の育成に取り組んでまいりました。また、渉外行員については、渉外課配属前から渉外実践トレーニー研修による渉外業務の基礎習得や、渉外課配属後の研修などにより業務習熟を図ってまいりました。

今後につきましては、体系的な業務習熟を加速するため、新たな人材育成プログラムを制定し人材育成の取り組みを強化するとともに、事業性評価力を高めることや資産コンサルティング力を高めるなど、研修内容の更なる充実に取り組んでまいります。

(イ) 自己研鑽

当行は、行員の自律的学習支援のため、公的資格等の取得を奨励し学習支援に取り組むとともに、銀行業務に関する知識習得のための土曜勉強会を開催してまいりました。

今後につきましては、自律的学習を後押しするためeラーニングを導入し、銀行員に求められる広範な知識の修得支援に取り組んでまいります。

ウ. 女性行員の活躍促進

(ア) 男女共同参画推進委員会

当行では、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を目的に、平成26年11月に男女共同参画推進委員会を設置いたしました。

今後につきましては、同委員会における検討結果を基に、女性行員の活躍促進と両立支援に向けた諸施策を実施してまいります。

(イ) 活躍フィールド拡大

当行では従来より、女性行員の役席者への登用に積極的に取り組んでおり、女性役席者比率⁸は、平成16年3月時点の2.0%から平成27年3月時点では13.6%にまで増加しております。また、群馬県内地域銀行として初めて女性の支店長を配置したほか、女性の執行役員と女性の社外取締役という複数の女性役員を選任するなど、女性の活躍促進に取り組んでおります。

今後につきましても、渉外関連業務や審査部門・企画部門などの基幹業務への配置を行い、支店長や役員への積極的な登用を進め、役席者と役席候補者を含めた「指導的地位に占める女性行員比率」⁹を20%以上とすることを目指してまいります。

【図表 35】 女性役席者比率の推移 (単位：人)

	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3	24/3	25/3	26/3	27/3
全体の役席者数	646	663	630	592	568	549	531	531	529	532	537	551
女性の役席者数	13	32	35	37	41	45	49	57	58	63	70	75
女性の役席者比率	2.0%	4.8%	5.6%	6.3%	7.2%	8.2%	9.2%	10.7%	11.0%	11.8%	13.0%	13.6%

【図表 36】 女性役付者比率の推移 (単位：人)

	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3	24/3	25/3	26/3	27/3
全体の役付者数	905	968	920	878	875	864	847	825	820	787	760	752
女性の役付者数	59	127	120	124	122	131	135	135	128	128	125	134
女性の役付者比率	6.5%	13.1%	13.0%	14.1%	13.9%	15.2%	15.9%	16.4%	15.6%	16.3%	16.4%	17.8%

(ウ) 育児との両立支援

当行では、育児休業制度や育児短時間勤務制度を整備し、制度の利用促進に取り組んだ結果、制度の利用者が増加するなど、育児との両立支援に積極的に取り組んでまいりました。こうした取組みが認められ、平成22年5月には、群馬県内金融機関として初めて「くるみんマーク」¹⁰の認定を受けました。

今後につきましても、当行の新たな両立支援に向けた行動計画で定めた、育児休業の一部有給休暇化や育児を目的とした新たな休暇制度の導入などに取り組み、「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」¹¹の認定を目指してまいります。

8 当行全体の課長職以上の役席者数に占める女性行員の割合

9 当行の人事制度において、指導監督職層としている係長以上の「役付者」に占める女性行員の割合

10 厚労省が次世代育成支援対策推進法に基づき「子育て支援に積極的な企業・団体」に交付するマーク

11 平成27年4月から制度開始

【図表 37】次世代育成に向けた行動計画

協和銀行行動計画	
従業員が仕事と子育てを両立させることができ、全ての従業員がその能力を十分に発揮できるようにするため、次のように行動計画を策定する。	
1. 計画期間	平成 27 年 4 月 1 日から平成 32 年 3 月 31 日
2. 内容	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>目標 1 計画期間内に育児休業の取得率を次の水準以上にする。 男性従業員…計画期間内に 1 人以上取得すること。 女性従業員…取得率を 75%以上とすること。</p> <p><対策> ●平成 27 年度～ 男性も育児休業を取得できることを周知するため、定期的に行内誌等に制度の概要を掲載する等の方法により、広く周知を図る。</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>目標 2 平成 32 年 3 月までに、育児休業制度を拡充し休業期間に有給期間を設ける。</p> <p><対策> ●平成 27 年度～ 制度の詳細に関する検討を開始する。 ●平成 27 年度～ 制度の導入、行内通達等を活用した従業員への周知を図る。</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>目標 3 平成 32 年 3 月までに、小学校就学の始期に達するまでの子の保育関連行事や予防接種等のために利用できる育児を目的とした休暇制度を導入する。</p> <p><対策> ●平成 27 年度～ 制度の詳細に関する検討を開始する。 ●平成 27 年度～ 制度の導入、行内通達等を活用した従業員への周知を図る。</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>目標 4 平成 32 年 3 月までに、育児休業からの復職後または子育て中の女性従業員を対象とした能力の向上のための取組み、またはキャリア形成を支援するためのカウンセリング等の取組みを実施する。</p> <p><対策> ●平成 27 年度～ 制度の詳細に関する検討を開始する。 ●平成 27 年度～ 制度の導入、行内通達等を活用した従業員への周知を図る。</p> </div>

エ. 専任職行員の保有能力の発揮

(ア) 職務開発

当行は、豊富な経験を有するベテラン行員の営業店への配属を進めてまいりました。

今後につきましては、本計画の主要施策の一つで、お客様への資産コンサルティングを通じた資産形成のお役に立つための重要なポジションである、投信プロモーターへの任用を進めてまいります。

オ. 持続性のある組織の確立

(ア) 専門人材の採用

(a) 市場運用・リスク管理等の専門人材の採用

当行は、高度の専門性を求められる市場運用部門やリスク管理部門などの一層の強化を図るため、外部からの専門人材の採用に取り組んでまいります。

(b) 実務経験者の採用による本業支援の強化

当行は、大手企業を退職した実務経験者や公的機関を退職した専門スキル保有者を「TOWAお客様応援活動」に係る専属スタッフ（アドバイザー）として採用し、お客様への訪問面談の中で、販路拡大や生産管理の高度化、技術開発、マーケティング戦略の立案などのニーズにお応えすることで、本業支援の高度化を図ってまいります。

(イ) 人員構成の適正化

(a) 安定的な新卒採用の実施

当行は、業務の中核を担う 30 歳代の行員が他の年代に比べて少ないという、人員構成上の課題に対応するため、大卒から高卒までの安定した採用を実施してまいります。

(b) 職位定年制の見直し

当行の人員構成上の課題に対応するためには、人材の育成・強化に加え、職位定年を迎えた専任職行員や継続雇用による嘱託行員の責任ある職務への登用が不可欠となっております。

今後につきましては、持続可能性のある組織の確立に向けて、原則 55 歳で職位定年となる人事制度の見直しを含めて諸施策を検討してまいります。

⑤強固な経営基盤の確立

当行のリレーションシップバンキングが目指すのは、お客様の本業支援を徹底することで築く強固な信頼関係を基に、お客様の事業の発展と地域経済の活性化を図ることで、当行の収益力の強化に繋げるものです。当行は「TOWAお客様応援活動」に経営資源を集中させ、預金・貸出金・手数料収入の増強に努めることで強固な経営基盤を確立し、地域銀行として地元社会への責任をより一層果たしてまいります。

ア. 預金の増強

(ア) 法人預金

法人預金については、お客様の本業支援による売上入金口座の獲得や新規事業所開拓による新規口座の獲得、事務集中部による法人インターネット取引「東和ダイレクトサービス」の推進などにより、増強に努めてまいります。

(イ) 個人預金

個人預金については、お客様の本業支援に取り組んでいる事業先と役員・家族の一体管理の強化や事業先従業員への職域セールスを強化し、各種金融サービスの提供に取り組むとともに、年金相談会の開催による年金口座の獲得や相続関連のコンサルティング機能の強化を図ることなどにより、増強に努めてまいります。

イ. 貸出金の増強

(ア) 法人貸出

法人貸出については、お客様の本業支援として、ビジネスマッチングや補助金申請支援などの各種ご提案活動に積極的に取り組むことで、増加運転資金や設備増設資金などの資金需要を創出するほか、経営改善支援に取り組むことで業況の改善による各種資金ニーズを掘り起こし、貸出金の増強に努めてまいります。

また、成長分野向けの新商品やお客様ニーズに即した新商品の提供に取り組むほか、事業再生に取り組んでいる企業へのエグジットファイナンスに取り組むことなどにより、増強に努めてまいります。

(イ) 個人貸出

個人貸出については、お取引先企業の従業員への職域セールスによる金融サービスの

提供に努めるほか、マイホームセンターとの連携による住宅ローンの販売強化や、インターネットチャネルによる無担保ローンの推進を図るとともに、お客様のニーズに即した新たな金融商品の提供に努めることなどにより、増強に努めてまいります。

【図表 38 預金・貸出金の残高計画（単体）

（単位：億円）

	計画 始期	27/9期	28/3期	28/9期	29/3期	29/9期	30/3期	
		計画	計画	計画	計画	計画	計画	始期比
預金	18,258	18,508	18,528	18,798	18,898	19,168	19,268	1,010
法人預金	3,191	3,221	3,221	3,241	3,291	3,311	3,361	170
個人預金	14,699	14,819	14,939	15,089	15,239	15,389	15,539	840
その他	367	467	367	467	367	467	367	0
貸出金	13,306	13,396	13,546	13,661	13,776	13,891	14,006	700
法人貸出	9,647	9,712	9,837	9,927	10,017	10,107	10,197	550
(中小規模事業者等向け貸出)	6,432	6,497	6,562	6,627	6,692	6,757	6,822	390
個人貸出	3,658	3,683	3,708	3,733	3,758	3,783	3,808	150
(住宅ローン)	3,305	3,315	3,325	3,335	3,345	3,355	3,365	60

ウ. 手数料収入の増強

(ア) 預り資産

投資信託については、お客様のニーズを十分にお伺いした上で最適商品・サービスの提供に努めるとともに、商品ラインナップの充実に取り組んでまいります。また、投信プロモーターによる訪問セールスや投信専担者・投信販売リーダーによる店頭での販売強化のほか、全投信先へのきめ細やかなアフターフォローの充実に取り組んでまいります。

保険商品については、お客様のライフプラン・資産設計に応じた保障機能・貯蓄機能の提供や、円滑な相続に向けた金融ツールとして積極的に取り組んでまいります。

(イ) 外国為替・国際業務

国際部によるお客様への直接訪問を行い、お客様の海外取引や海外進出ニーズに対して、外国送金、外貨両替、輸入信用状（L/C）発行、クロスボーダーローン、スタンバイ・クレジット、外貨預金、インターネット取引「外為ダイレクト」などの金融サービスを提供することで、お客様の利便性の向上と当行の収益力の強化を図ってまいります。

(ウ) 為替手数料 他

事務集中部によるお客様への直接訪問を行い、法人インターネット取引「東和ダイレクトサービス」の推進を図ることで、メイン決済口座化と為替手数料の増強に努めてまいります。

また、お客様の多様な資金調達手段の提供として、シンジケートローンや私募債に取

り組んでいくとともに、M&Aに関する情報提供等を図ることで手数料収入の増強に努めてまいります。

エ. 有価証券・運用目的貸出

(ア) 有価証券運用

有価証券運用については、低金利が長期化する環境下、償還額の増加と運用総額増加が見込まれます。低リターンに見合わないリスクを長期間に亘って保有することのないよう、リスク・リターンの合理性をより慎重に判断していくことといたします。また、基礎収益の下支えとなる利息配当収入の絶対額を確保するため、環境とタイミングを捉えた資産の入れ替えを機動的に行ってまいります。

また、将来的な金利環境の変化に備えて、従来より取り進めてきている円債以外の有価証券への投資を、継続的に推進してまいります。

(イ) 運用目的貸出

運用としての貸出は、絶対金利水準と信用スプレッドが極めて低い状況で推移するとみられるため、許容できるリスク・リターンの適切性を慎重に判断し、リスク見合いで好採算と判断できる案件を辛抱強く発掘・取得することに努めてまいります。

現状は、地公体向けローンとクレジット・リンク・ローンで構成されておりますが、有価証券と同様、新たな貸出形態についても継続して検討してまいります。

オ. 営業経費の効率的活用

(ア) 人件費

人件費は、計画的な業務遂行の励行と業務改革による徹底した業務の効率化により、時間外手当の削減を図るとともに、適正な人事考課に基づく、業績貢献に応じたメリハリのある賞与支給を行ってまいります。

(イ) 物件費

物件費については、事務の効率化を目的とした営業店新端末の導入や信用リスク管理のベースとなる信用格付モデルと格付・査定プラットフォームの更新など、必要なシステム投資に伴い償却負担が増加いたしますが、BPR（業務改革）の実施による業務の見直しや関連会社を含めた業務の効率化、部店予算執行状況の厳格な管理など、地域経済への影響度合いを十分に考慮した上で、事務費の削減に努めてまいります。

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

当行は、収益力の強化と共に、コーポレートガバナンス態勢の強化や資本とリスクの適切な管理、コンプライアンス態勢の強化を最重要課題と捉えております。

コーポレートガバナンス態勢の強化については、これまで、複数名の独立社外取締役の選任や取締役の任期短縮、役員退職慰労金制度の廃止とストックオプション制度の導入、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などに取り組んでまいりました。今後につきましても、コーポレートガバナンス・コードの趣旨を十分に踏まえ、継続的な企業価値の向上に取り組んでまいります。

また、金融機関の保有するリスクは多様化・複雑化してきていることから、資本とリスクの管理の強化、高度化に向けた一層の態勢整備に取り組んでまいります。

更に、コンプライアンス態勢の強化については、銀行は高い公共性を有し、信用秩序の維持や経済社会の発展に貢献しなければならないという社会的責任を負っていることから、役職員一人ひとりが各種法令は勿論のこと行内規程等の遵守に向けた態勢整備と企業風土の醸成に努めてまいります。

(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

取締役会による業務執行に対する監督機能の強化を図るとともに、独立社外取締役を取締役7名中2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、意思決定プロセスの透明性と適切性の確保に努めてまいりました。今後につきましても、深度ある情報の提供を徹底するとともに、事前の情報提供やフォロー体制の充実に努めることで、独立社外取締役による牽制機能の実効性の確保に努めてまいります。

②監査役会

監査役については、独立性の確保が必要であることから、役員序列、経歴において臆せず適切に取締役意見・具申できるよう、役付役員経験者や社外の第三者から選任しており、現在、法定員数を上回る4名（うち社外監査役2名）を選任しております。監査役は、取締役会・執行役員会・常務会に出席し必要に応じて意見を述べることや、全ての決裁文書を読覧・検証するなど、会計監査のみならず業務監査を的確に実施し経営の監視・牽制機能の発揮に努めてまいりました。また、監査役の経営監査態勢の強化を図るため、下部組織として監査役室を設置しているほか、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を選任しております。今後につきましても、業務執行に対する監査態勢の強化に努めてまいります。

③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とともに、役員候補者の選任や役員報酬の妥当性について評価・助言を受けるなど、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。

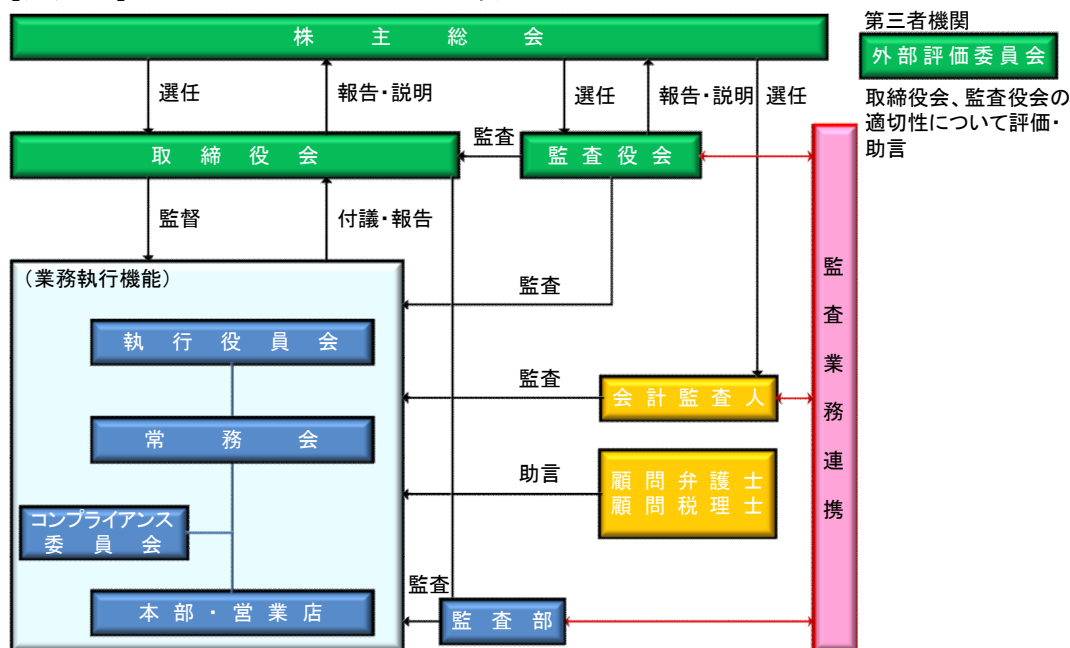
④執行役員会

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施行の監督に専念できる体制となっております。

⑤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 39】コーポレートガバナンス態勢



(2) リスク管理態勢の強化のための方策

①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、クレジットリミット運営を行う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まいりました。

今後につきましては、大口与信先や企業グループを形成する先に対するモニタリングの強化を図り、深度ある実態把握に一層取り組んでまいります。また業種毎の特性を的確に捉え、お客様の事業内容や成長可能性を適切に評価するために、これまでの「不動産」「医療・福祉」「観光業」「農林漁業」などの業種別案件審査担当に、平成27年4月には「建設業」を加えるなど、今後も専門的知識・ノウハウに基づく与信管理態勢の強化に努めてまいります。更に、市場金利の動向や競合他行との競争激化により貸出金利が低下しているなか、総合的な取引の推進による個社別取引採算を重視した取組みにより、リスクとリターンの適切なバランス確保に努めてまいります。

また、信用リスク管理全般の企画・統括機能の強化を図るため、平成27年4月に信用格付管理部署と自己査定管理部署を統合いたしました。今後につきましては、信用格付モデルと格付・査定プラットフォームの刷新による信用格付の精緻化、及びリスク・リターン判断の徹底など、個別与信管理態勢の強化を図ってまいります。

②市場リスク管理態勢の強化

当行は、統合リスク管理規程や市場リスク管理規程、純投資有価証券規程のもと、運用部署である資金運用部が半期毎に純投資有価証券運用計画を策定し、常務会の承認のもとで計画を遂行しているほか、日次でリスク概況書を作成し関係部で閲覧、週次で市場リスク管理委員会にて運用状況報告・検討、月次で資金管理部会で報告・検討などの態勢整備に取り組んできたほか、平成27年4月に、資金運用部・統合リスク管理部の人員を増員するなど、市場リスク管理態勢の強化に努めてまいりました。

今後につきましては、高度の専門性を求められる市場運用部門やリスク管理部門の一層の強化を図ることを目的に、外部からの専門人材の採用に取り組むなど、市場リスク管理態勢を支えるための人材の育成・強化に取り組んでまいります。

また、より多くの複合シナリオに基づく統合ストレステストの高度化に取り組むほか、ストレス事象が生じた場合の損失が過大になることを未然に防ぐため、ストレステストの結果の活用に取り組んでまいります。

③リスク管理強化検討委員会

当行は、管理すべき4つの主要リスクである信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナルリスクについて、リスク管理強化検討委員会において、組織横断的に態勢の整備・強化に努めてまいりました。

今後につきましては、信用格付モデルと格付・査定プラットフォームの刷新による信用格付の精緻化や、流動性リスク管理態勢について営業店現金管理と資金繰り管理を分別した規程の制定と運営、コンティンジェンシープランの改訂・強化など、引き続き、職務分掌上のリスク管理の所管部署に捉われない実効性のある管理態勢の強化に向けて取り組んでまいります。

④ALM強化検討委員会

当行は、経営管理の高度化を図るためALM強化検討委員会を設置し、流動性預金の保守的な滞留額を推計するコア預金モデル、定期預金の中途解約額・継続額を推計する定期預金モデル、住宅ローンの期限前償還額を推計する住宅ローンモデルを導入し、バランスシートのキャッシュフロー把握の精緻化に取り組んでまいりました。

今後につきましては、これらのモデルをALM運営、リスク管理にも更に活用していくとともに、収益管理を含む経営管理の強化・高度化を図ってまいります。

⑤内部監査部門によるリスク管理態勢の強化

監査部は、毎年度定める監査部基本方針に基づき、本支店及び連結対象子会社の業務に対する諸法規や諸規程等の遵守状況並びにリスクに応じた内部管理態勢の適切性、有効性を公正かつ客観的に検証することで健全性の確保と牽制機能の発揮に努めてまいりました。

今後につきましては、一層の牽制機能の発揮に取り組むため、リスク変化に対応するリスクアセスメントの実施などリスクベース監査の強化などに取り組んでまいります。

(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

当行は、①不祥事件・事務事故再発生防止態勢の強化、②反社会的勢力に対する取組強化、③インサイダー取引未然防止態勢の整備、④利益相反管理態勢の強化、⑤顧客保護管理態勢の強化を中心としたコンプライアンス実践計画を毎年度策定し、コンプライアンス研修やコンプライアンスチェックの実施状況などをモニタリングの上、コンプライアンス委員会に定期的に報告するなど、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した。

今後につきましても、コンプライアンス実践計画のPDCAサイクルを実践し、コンプライアンス態勢の充実を図ってまいります。

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部会を下部組織に持ち、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。

コンプライアンス委員会は、毎月開催され、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る法令等遵守に係る問題に対する具体的対応及び改善策の検討・実施を行っております。

今後につきましても、コンプライアンス委員会による組織横断的な検証と施策の検討・実施により実効性のあるコンプライアンス態勢の強化に努めてまいります。

【図表 40】コンプライアンス委員会組織図



③監査部による内部管理態勢の充実

当行では、監査部による監査を通して内部管理態勢の強化を図り、銀行組織の機能の充実を図っており、監査部門が被監査部門に対して十分な牽制機能を発揮するように、監査部が取締役会直轄の独立部署であることを社内規程上明文化しております。監査部の組織体制は、業務監査担当、内部監査担当、資産監査担当、内部統制監査担当、与信監査担当としており、独立性担保の観点から他部門との兼務者は配置していません。

今後につきましても、監査部は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取締役会に報告するなど、内部管理態勢の充実に努めてまいります。

④内部通報制度

当行は、法律違反や不正行為などのコンプライアンスに違反する事象が発生または発生しようとしている状況を知った行員が、直接通報することができる内部通報制度を整備しております。具体的には、組織的・個人的な法令違反行為に関する相談・通報による法令違反等の牽制機能の強化や早期発見と是正を図るため、公益通報規程を制定し、これまでの行内及び外部弁護士に加え、平成 27 年 4 月から監査役を加えた 3 つの通報窓口を設定し行内の自浄作用を高めるとともに、有効な制度活用のために通報者の保護への配慮を徹底してまいりました。

また、行員からコンプライアンス統括部への直接のアクセスを可能にするため、同部が実施する「法令等遵守状況に関するアンケート」に加え、監査部も定例監査の中で法令等遵守に関するアンケートを実施しており、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態勢を整えております。

今後につきましても、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反社取引対策委員会の運営態勢の強化

当行は、総務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、各種反社会的勢力情報を当行の反社会的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、常務会・取締役会へ報告するなど、反社会的勢力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、今後につきましても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まいります。

⑥顧客保護等管理態勢の更なる充実

当行は、顧客保護等管理態勢の確立のため、顧客を保護するために行うべき管理方針や顧客保護の必要性のある業務の範囲等を明確化し制定した顧客情報管理方針に則り、今後につきましても、顧客保護及び顧客利便性の向上に一層努めてまいります。

(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

当行は、経営監視機能の強化のため、法定員数を上回る4名の監査役を置き（内2名が社外監査役）、経営環境の変化に機動的に対応するため取締役の任期を1年としております。

また、経営に対する評価の客観性確保の観点から、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、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おります。

(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

(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他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ための方策

<基本方針>

当行は、地域企業の持続・発展に貢献するため、円滑な資金供給に努めるとともに、お客様の売上増加、経営課題の解決に向けた支援態勢の強化を図ることで、地域経済の活性化に貢献することを本経営強化計画の基本方針といたします。

本経営強化計画においても引き続き、当行のビジネスモデルを、「『靴底を減らす活動』『雨でも傘をさし続ける銀行』『謙虚さのDNAを忘れない銀行』」をモットーとして、『TOWAお客様応援活動』に全役職員が全力で取り組み、お客様の『売上増加』や『経営課題を解決』することにより、お客様の発展と地域経済の活性化を図ることで、当行の収益力の向上を目指す」とことと定め、お客様の本業支援をより一層進化（深化）させてまいります。

(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策

当行は、お客様の本業支援、経営改善・事業再生支援に取り組むことで、お客様の売上増加や経営課題の解決を図り、その結果生じる運転資金や設備資金ニーズに積極的にお応えしてまいります。そのために、事業実態の把握を徹底するとともに、「TOWAお客様応援活動」の強化を図るため、渉外サポート態勢の拡充や目利き能力の向上、業務改革に取り組んでまいります。

本経営強化計画では、計画期間内（平成27年4月～平成30年3月）において中小規模事業者等に対する貸出残高を390億円増加の6,822億円、総資産に対する残高比率を0.46ポイント増加の31.71%といたします。

【図表41】 中小規模事業者等に対する信用供与の実績・今後の計画

(単位：億円、%)

	24/9 実績	25/3 実績	25/9 実績	26/3 実績	26/9 実績	27/3 実績	27/9 計画	28/3 計画	28/9 計画	29/3 計画	29/9 計画	30/3 計画
中小規模事業者等向け貸出残高	5,830	5,919	6,019	6,161	6,282	6,432	6,497	6,562	6,627	6,692	6,757	6,822
増加額（累計）	—	—	—	—	—	—	65	130	195	260	325	390
総資産	18,661	18,833	19,306	19,444	19,997	20,580	20,714	20,767	20,993	21,123	21,412	21,512
総資産に対する比率	31.24	31.43	31.17	31.68	31.41	31.25	31.36	31.59	31.56	31.68	31.55	31.71

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

(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

当行は、地元経済の活性化に向けて、創業や新事業進出に係る支援や、経営相談、事業再生支援などに積極的に取り組んでまいります。

本経営強化計画では、計画期間内（平成 27 年 4 月～平成 30 年 3 月）において経営改善支援等の取組み数を 1,755 件、取引先数に対する取組み率を計画始期の 11.72%から 0.21 ポイント増加の 11.93%といたします。

①創業・新事業開拓支援

当行は、お客様の創業や新規事業・新分野進出に際し、事業計画づくりの段階から創業期にかけての事業面、税制面、会計面、資金面でのサポートを外部専門機関や専門コンサルと連携した上で取り組んでおります。

また、平成 26 年 9 月には、1 次産業者と 2 次産業者・3 次産業者との連携による新たな事業機会の創出と国内外への販路拡大を支援するため、農林漁業成長産業化支援機構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」を設立するとともに、この取組みの実効性を高めるため、平成 26 年 10 月にリレバン推進部ビジネスソリューションチーム内にアグリビジネス専担者を配置いたしました。

更に、平成 27 年 4 月、医療・ヘルスケア産業及び医療分野への進出を目指す、ものづくり企業等の事業展開・事業成長に必要な資金を提供し、医工連携による医療産業の活性化を支援するため、ぐんま医工連携活性化ファンドへ出資いたしました。

今後につきましても、自治体や群馬大学・前橋工科大学、日本政策金融公庫との連携の強化、ファンドの活用、創業補助金の申請支援、制度融資の活用など創業・新規事業支援に取り組んでまいります。

②経営相談

当行は、経営状況の厳しいお客様に対し、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、お客様の経営改善・事業再生支援に積極的に取り組んでおります。

具体的には、審査管理部企業支援室の担当者 10 名が、お客様への直接訪問による経営相談に取り組んでいるほか、地域経済活性化支援機構や中小企業再生支援協議会などの外部機関や公認会計士・税理士などの外部専門家との連携を一層強化しております。

今後につきましても、お客様の課題やニーズを十分に把握した上で、「TOWAお客様応援活動」の実践による本業支援に取り組んでまいります。

③早期事業再生支援

当行は、中小企業再生支援協議会や企業再生支援機構、外部コンサルタント等と連携した中、DDSやDESといった手法も活用しながら早期事業再生支援に取り組んでおります。

今後につきましても、お取引先の課題解決のため、審査管理部企業支援室の専門性を一層高めるとともに、地域経済活性化支援機構や中小企業再生支援協議会、外部コンサ

ルタント会社などの知見・機能を積極的に活用し、早期事業再生支援に取り組んでまいります。

④事業承継支援・M&Aニーズへの対応

当行は、公認会計士・税理士・弁護士等の外部専門家による経営相談会を開催し、事業承継支援にも積極的に取り組んでおります。

今後につきましても、引き続き経営相談会を開催し、積極的に事業承継支援・M&Aニーズへの対応を図ってまいります。

⑤担保・保証に過度に依存しない融資の促進

当行は、お客様の事業実態の把握、事業性評価を適切に行った上で、担保や保証に過度に依存しない融資の促進に努めております。

今後につきましても、財務制限事項（コベナンツ）を活用した融資の取組みや私募債、ABL手法の活用に取り組んでいくほか、経営者保証ガイドラインの適用による経営者保証免除の適切な取組みに努めてまいります。

【図表 42】 経営改善の取組み実績

(単位：先)

	24/9期 実績	25/3期 実績	25/9期 実績	26/3期 実績	26/9期 実績	27/3期 実績
創業・新事業開拓支援	39	47	58	85	48	52
経営相談	267	455	413	474	504	974
早期事業再生支援	20	19	43	49	45	42
事業承継支援	33	28	29	24	31	18
担保・保証に過度に依存しない融資促進	652	638	636	575	513	567
合計（経営改善支援等取組み数）	1,011	1,187	1,179	1,207	1,141	1,653
取引先	12,369	12,682	13,057	13,424	13,765	14,105
経営改善等支援取組み率（%）	8.17	9.36	9.03	8.99	8.29	11.72

	27/9期 計画	28/3期 計画	28/9期 計画	29/3期 計画	29/9期 計画	30/3期 計画
創業・新事業開拓支援	50	50	55	55	60	60
経営相談	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
早期事業再生支援	30	30	40	40	50	50
事業承継支援	20	20	20	20	20	20
担保・保証に過度に依存しない融資促進	570	580	590	600	615	625
合計（経営改善支援等取組み数）	1,670	1,680	1,705	1,715	1,745	1,755
取引先	14,200	14,300	14,400	14,500	14,600	14,700
経営改善等支援取組み率（%）	11.76%	11.75%	11.84%	11.83%	11.95%	11.93%

(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. 経営相談支援

- (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

平成 28 年 3 月期以降の配当計画につきましては、優先株式について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、平成 27 年 3 月期に 1 株あたり 2 円の配当を実施し、平成 28 年 3 月期以降も当行の財務体質の強化を図りつつ継続し配当を安定的に行っていく方針です。

(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針

当行は、役員賞与について、現在支給を行っておりません。

(3) 財源確保の方策

当行は、本経営強化計画の着実な遂行による収益力の強化と業務の効率化を図り、業績の早期安定化に努めることにより、利益剰余金を着実に積み上げ、公的資金 350 億円の早期返済を目指してまいります。

【図表 43】 当期純利益、利益剰余金の残高計画

(単位：億円)

	21/3期 実績	22/3期 実績	23/3期 実績	24/3期 実績	25/3期 実績	26/3期 実績	27/3期 実績	28/3期 計画
当期純利益	▲38	38	60	73	77	126	124	63
配当金総額	0	6	10	13	13	12	12	12
利益剰余金	▲118	38	92	157	221	333	447	499
利益準備金	0	0	1	3	6	8	11	13
その他利益剰余金	▲118	38	91	153	215	324	436	485

	29/3期 計画	30/3期 計画	31/3期 計画	32/3期 計画	33/3期 計画	34/3期 計画	35/3期 計画	36/3期 計画
当期純利益	61	63	63	63	63	64	66	71
配当金総額	12	12	12	12	12	12	12	12
利益剰余金	548	599	651	702	753	808	865	925
利益準備金	16	18	21	23	26	28	31	33
その他利益剰余金	532	580	629	678	727	779	834	891

※その他利益剰余金は、平成 21 年 3 月期で△118 億円だったものが、同決算期中の減資による繰越損失の解消を経て、平成 36 年 3 月期には 891 億円まで積み上がります。

これに配当金の 20%分を留保した利益準備金の 33 億円を加え、利益剰余金は 925 億円となる計画です。

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

(1) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動

本経営強化計画につきましても、計画の達成に向けて関係各部が協議し具体的取組み策の検討を行い、順次実行に移してまいります。

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」において月次で本計画の進捗管理を行っております。更に、半期毎に本計画の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、平成22年9月期から、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業務運営の確保が図られております。本経営強化計画においても引き続き、適切な運営管理に向けた活動に取り組んでまいります。

(2) 経営管理に係る体制

①内部監査態勢

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。今後につきましては、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（グループ会社を含む）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、利益相反取引の未然防止に向けて、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、内部統制に係る本部業務の効率化と強化を図ってまいりました。今後につきましても、適正な財務報告に向けた内部統制に努めてまいります。

(3) 各種リスク管理の状況および今後の方針等

① 統合的リスク管理

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もと、統合的リスク管理態勢の強化に努めてまいりました。また、態勢の強化を図るため、平成27年4月に統合リスク管理部の人員を1名増員いたしました。

今後につきましては、前経営強化計画より検討してまいりました、基本規程であるリスク管理ポリシーの制定を行うほか、より多くの複合シナリオに基づく統合ストレステストの高度化に取り組むとともに、ストレス事象が生じた場合の損失が過大になることを未然に防ぐため、ストレステストの結果の活用に取り組んでまいります。

また、人材面の強化を図るため、外部からの専門人材の採用を検討することなどを含め、今後も一層の管理態勢の強化に努めてまいります。

② 信用リスク管理

信用リスク管理は、5－(2)－①(P.37)の通りです。

③ 市場リスク管理

市場リスク管理は、5－(2)－②(P.38)の通りです。

④ 流動性リスク管理

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、前経営強化計画より検討してまいりました、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。

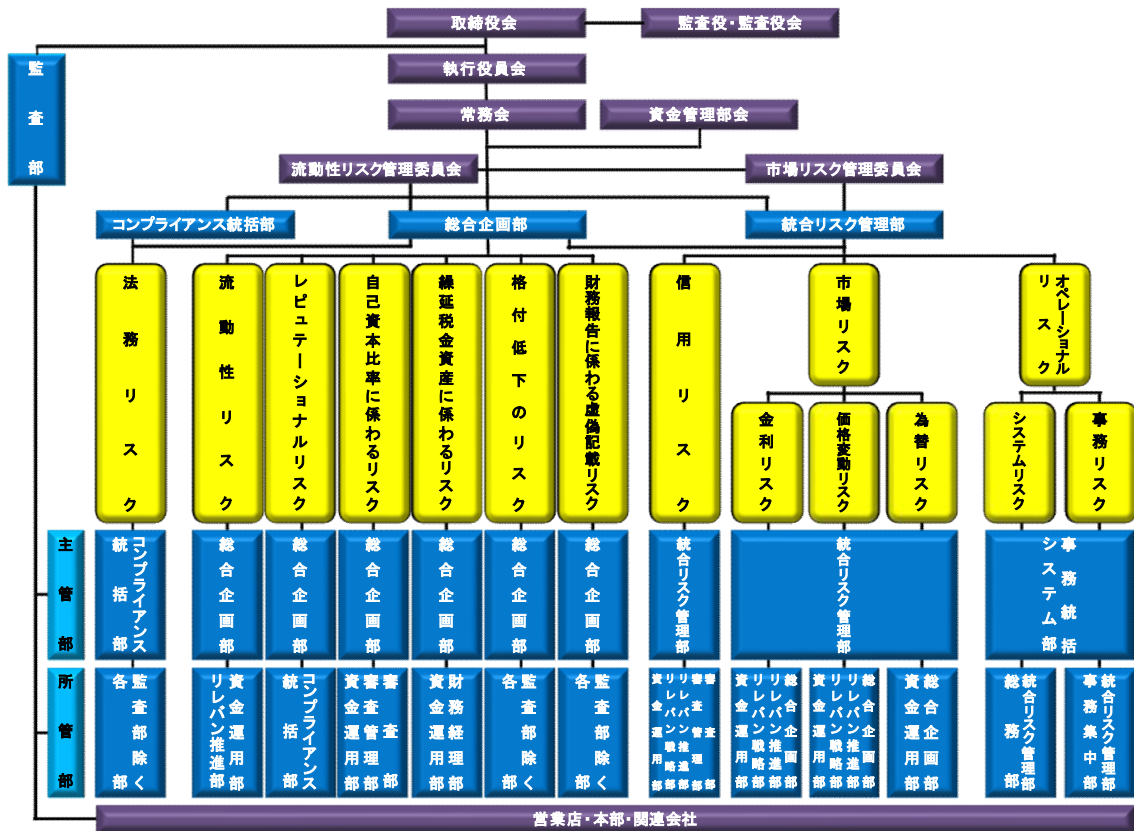
⑤ オペレーショナルリスク管理

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ごとの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。

今後につきましても、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、リスク管理強化検討委員会において個別のリスクカテゴリーごとに検討を進めてまいります。

【図表 44】 リスク管理態勢の概要



9. 協定銀行が現に保有する取得株式等にかかる事項

発行金額・条件については下記のとおりです。

	項目	内容
1	種類	株式会社東和銀行第二種優先株式
2	申込期日（払込期日）	平成 21 年 12 月 28 日
3	発行価額	1 株につき 200 円
	非資本組入れ額	1 株につき 100 円
4	発行総額	35,000 百万円
5	発行株式数	175 百万株
6	議決権	本優先株主は、全ての事項につき株主総会において議決権を行使することができない。ただし、定時株主総会に本優先配当の額全額（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払いを受ける旨の議案が提出されないときはその定時株主総会より、本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払いを受ける旨の議案が定時株主総会において否決されたときはその定時株主総会の終結の時より、本優先配当金の額全部の支払いを受ける旨の議決がなされる時までの間は、全ての事項について株主総会において議決権を行使することができる。
7	優先配当率	12 ヶ月日本円 TIBOR+1.15% （平成 22 年 3 月 31 日を基準とする期末の剰余金の配当の場合は、払込期日から平成 22 年 3 月 31 日までの間の日数で日割り計算により算出される割合とする。ただし、8%を上限とする）
	優先中間配当金	本優先配当金の 2 分の 1 を上限
	累積条項	非累積
	参加条項	非参加
8	残余財産の配分	普通株主に先立ち本優先株主が有する本優先株式 1 株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた額を支払う。このほかの残余財産の配分は行わない
9	取得請求権 （転換予約権）	本優先株主は、取得請求期間中、当銀行が本優先株を取得するのと引き換えに当銀行の普通株式を交付することを請求することができる。
	取得請求期間の開始日	平成 22 年 12 月 29 日
	取得請求期間の終了日	平成 36 年 12 月 28 日
	当初取得価額 （当初転換価額）	取得請求期間の初日に先立つ（該当日は含まない）45 取引日目に始まる 30 連続取引日における毎日の終値の平均値に相当する金額
	取得請求期間中の取得 価額修正	毎月第 3 金曜日（以下、「決定日」という）の翌日以降、取得価格は、決定日の翌日に先立つ 45 取引日目に始まる 30 連続取引日の毎日の終値の平均値に相当する金額に修正
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	42 円
10	金銭を対価とする取得 条項	当銀行は、平成 31 年 12 月 29 日以降、取締役会が別に定める日（当該取締役会の開催日までの 30 連続取引日（開催日を含む）の全ての日において終値が下限取得価額を下回っている場合で、かつ、金融庁の事前承認を得ている場合に限る）が到来したときに、法令上可能な範囲で、本優先株式の全部または一部を、金銭を対価として取得することができる。
	対価となる金額	本優先株式 1 株につき、本優先株式 1 株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた金額。
11	普通株式を対価とする 取得条項	当銀行は、取得請求期間の末日までに当銀行に取得されていない本優先株式の全てを取得請求期間の終了日の翌日（以下、「一斉取得日」という）をもって取得する。当銀行は、かかる本優先株式を取得するのと引き換えに、本優先株主が有する本優先株式数に本優先株式 1 株当たりの払込金額相当額を乗じた額を一斉取得価額で除した数の普通株式を交付する。
	一斉取得価額	一斉取得日に先立つ 45 取引日目に始まる 30 連続取引日の毎日の終値の平均値に相当する金額
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	42 円

10. 機能強化のための計画の前提条件

(前提となる経済環境)

日本経済は、日銀による金融緩和が継続され、円安・株高が進展していることから輸出企業を中心として企業収益が改善し、設備投資や賃金引上げに対する企業の積極的な姿勢も見られ、景気は緩やかな回復基調を続けるものと見込まれます。

地域経済も、企業の設備投資計画が増加傾向にあり、個人消費も消費税引き上げ後の反動減の影響が薄れた一方で、賃金引上げの動きが広がるなど、今後も緩やかに回復基調が続くものと予想しております。

(金利)

日銀が平成 25 年 4 月に、2 年後程度を中心とする時期に 2%引き上げるとした消費者物価指数は、原油安などを要因として達成時期の不透明感が増しており、日銀の国債買入による資金供給の長期化が見込まれるため、長期金利が現在の低水準から上昇しにくい状態が続くと考えられます。デフレ経済を脱却し、安定的な成長とインフレの環境が整うことが展望できるまでは、政策金利の引き上げ見通しは立てにくいものと予想されます。

(為替)

国内の金融環境が極めて緩和的な状態で推移することが見込まれる一方で、米国では、実態経済の好転に伴い、量的緩和を終了して政策金利の引き上げサイクルを開始する判断をする段階となってきており、先行きの金融政策展望から、ドルは強含みの基調で推移するものと考えられます。円は、対ドルではなお緩やかな下落が続くと予想しております。

(株価)

日経平均株価の先行き見通しについては、企業業績の堅調な実績と予想に加え、デフレ経済から脱却しつつある日本経済の安定的成長を見据えた需給面の改善があり、上昇トレンドの持続を予想しております。

【図表 45】各種指標

指標	計画始期	25/3期			26/3期			27/3期		
		前提	実績	計画比	前提	実績	計画比	前提	実績	計画比
無担保コール翌日物 (%)	0.076	0.090	0.058	▲ 0.032	0.090	0.044	▲ 0.046	0.090	0.015	▲ 0.075
TIBOR 3ヶ月 (%)	0.336	0.330	0.250	▲ 0.080	0.330	0.211	▲ 0.119	0.330	0.171	▲ 0.159
新発10年国債利回 (%)	0.985	0.830	0.560	▲ 0.270	0.830	0.639	▲ 0.191	0.830	0.395	▲ 0.435
ドル/円レート (円)	82.19	78.00	94.05	16.05	78.00	102.92	24.92	78.00	120.17	42.17
日経平均株価 (円)	10,083	8,000	12,397	4,397	8,000	14,827	6,827	8,000	19,206	11,206

指標	27/3期 実績	27/9期 前提	28/3期 前提	28/9期 前提	29/3期 前提	29/9期 前提	30/3期 前提
無担保コール翌日物 (%)	0.015	0.020	0.020	0.020	0.020	0.020	0.020
TIBOR 3ヶ月 (%)	0.171	0.170	0.170	0.170	0.170	0.170	0.170
新発10年国債利回 (%)	0.395	0.400	0.400	0.400	0.400	0.400	0.400
ドル/円レート (円)	120.17	122.00	122.00	122.00	122.00	122.00	122.00
日経平均株価 (円)	19,206	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000

内閣府令第3条第1項第2号に掲げる書面

1. 貸借対照表等

(単体)

- ・ 第110期期末貸借対照表 (平成27年3月31日現在)
- ・ 第110期損益計算書 (平成26年4月1日から平成27年3月31日まで)

(連結)

- ・ 第110期期末連結貸借対照表 (平成27年3月31日現在)
- ・ 第110期連結損益計算書 (平成26年4月1日から平成27年3月31日まで)

2. 自己資本比率を記載した書面

(単体)

- ・ 自己資本比率の状況

(連結)

- ・ 連結自己資本比率の状況

3. 株主資本等変動計算書

(単体)

- ・ 第110期株主資本等変動計算書 (平成27年3月31日現在)

(連結)

- ・ 第110期連結株主資本等変動計算書 (平成27年3月31日現在)

4. 最近の日計表

- ・ 末残日計表 (平成27年5月31日現在)

第110期末(平成27年3月31日現在)貸借対照表

(単位：百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
(資産の部)		(負債の部)	
現金預け金	110,340	預当座預金	1,825,808
現金	40,044	普通預金	56,432
預け金	70,295	貯蓄預金	689,759
コ ー ル ロ ー ン	35,889	通知預金	12,062
商品有価証券	22	定期預金	8,121
商品国債	0	定期積金	1,019,458
商品地方債	21	その他の預金	22,761
有価証券	552,829	譲渡性預金	17,212
国債	172,497	借用金	700
地方債	86,576	借入金	72,442
社債	114,319	外国為替	96
株式	19,555	売渡外国為替	96
その他の証券	159,881	未払外国為替	0
貸出金	1,330,665	その他の負債	4,180
割引手形	9,536	未払法人税等	114
手形貸付	82,941	未払費用	1,553
証書貸付	1,131,244	前受収益	706
当座貸越	106,942	給付補填備金	6
外国為替	800	金融派生商品	16
外国他店預け	629	リース債務	616
買入外国為替	74	資産除去債務	311
取立外国為替	96	その他の負債	856
その他の資産	4,291	賞与引当金	403
未収収益	2,550	退職給付引当金	10,856
金融派生商品	0	役員退職慰労引当金	29
その他の資産	1,740	睡眠預金払戻損失引当金	417
有形固定資産	24,490	偶発損失引当金	677
建物	4,681	再評価に係る繰延税金負債	2,673
土地	17,779	支払承諾	3,485
リース資産	511	負債の部合計	1,921,769
その他の有形固定資産	1,517	(純資産の部)	
無形固定資産	979	資本金	38,653
ソフトウェア	645	資本剰余金	31,174
リース資産	69	資本準備金	17,500
その他の無形固定資産	264	その他資本剰余金	13,674
繰延税金資産	2,151	利益剰余金	44,763
支払承諾見返	3,485	利益準備金	1,140
貸倒引当金	△ 7,917	その他利益剰余金	43,623
		繰越利益剰余金	43,623
		自己株式	△ 392
		株主資本合計	114,199
		その他有価証券評価差額金	18,828
		土地再評価差額金	3,052
		評価・換算差額等合計	21,880
		新株予約権	177
		純資産の部合計	136,257
資産の部合計	2,058,026	負債及び純資産の部合計	2,058,026

第110期（平成26年4月1日から平成27年3月31日まで）損益計算書

（単位：百万円）

科 目		金 額	金 額
経	常 収 益		40,723
資	金 運 用 収 益	31,283	
	貸 出 金 利 息 配 当 息	22,864	
	有 価 証 券 利 息	8,236	
	コ ー ル ロ ー ン 利 息	81	
	預 け 金 受 入 利 息	24	
	そ の 他 の 引 替 手 数 料	76	
役	務 取 引 替 手 数 料	5,721	
	受 入 の 他 の 役 務 収 益	1,334	
	そ の 他 の 業 務 収 益	4,387	
	外 国 為 替 売 買 益	397	
	商 品 有 価 証 券 売 買 益	121	
	所 得 税 債 権 の 償 還 益	0	
	そ の 他 の 経 常 収 入 益	275	
	貸 倒 引 当 金 戻 入 益	0	
	債 権 の 経 常 収 入 益	3,321	
	そ の 他 の 経 常 収 入 益	2,042	
		623	
		655	
経	常 費 用		28,410
資	金 調 達 費 用	805	
	預 譲 渡 金 性 預 金 利 息	725	
	借 入 の 他 の 支 払 利 息	1	
	そ の 他 の 引 替 手 数 料	43	
役	務 取 引 替 手 数 料	34	
	支 払 の 他 の 役 務 費 用	4,010	
	そ の 他 の 業 務 費 用	319	
	国 債 等 債 券 売 却 損	3,691	
	營 業 費 用	239	
	の 他 出 金 償 還 却 損	21,178	
	貸 株 式 等 売 却 却 損	2,176	
	株 式 等 売 却 却 損	1,262	
	そ の 他 の 経 常 費 用	0	
		41	
		871	
経	特 別 利 益		12,312
特	別 利 損		-
	固 定 資 産 処 分 損	16	16
税	引 前 当 期 純 利 益		12,296
法	人 税 、 住 民 税 及 び 事 業 税	48	
法	人 税 等 調 整 合 計	△ 212	
法	人 税 等 純 利 益		△ 163
当			12,459

記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

重要な会計方針

1. 商品有価証券の評価基準及び評価方法

商品有価証券の評価は、時価法（売却原価は移動平均法により算定）により行っております。

2. 有価証券の評価基準及び評価方法

(1) 有価証券の評価は、満期保有目的の債券については移動平均法による償却原価法（定額法）、子会社・子法人等株式については移動平均法による原価法、その他有価証券については原則として決算日の市場価格等に基づく時価法（売却原価は移動平均法により算定）、ただし時価を把握することが極めて困難と認められるものについては移動平均法による原価法により行っております。

なお、その他有価証券の評価差額については、全部純資産直入法により処理しております。

(2) 有価証券運用を主目的とする単独運用の金銭の信託において信託財産として運用されている有価証券の評価は、時価法により行っております。

3. デリバティブ取引の評価基準及び評価方法

デリバティブ取引の評価は、時価法により行っております。

4. 固定資産の減価償却の方法

(1) 有形固定資産（リース資産を除く）

有形固定資産は、定率法（ただし、平成10年4月1日以後に取得した建物（建物附属設備を除く。）については定額法）を採用しております。

また、主な耐用年数は次のとおりであります。

建 物	15年～50年
その他	3年～20年

(2) 無形固定資産（リース資産を除く）

無形固定資産は、定額法により償却しております。なお、自社利用のソフトウェアについては、行内における利用可能期間（5年）に基づいて償却しております。

(3) リース資産

所有権移転ファイナンス・リース取引に係る「有形固定資産」及び「無形固定資産」中のリース資産は、それぞれ4.（1）及び4.（2）の方法により償却しております。

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係る「有形固定資産」及び「無形固定資産」中のリース資産は、リース期間を耐用年数とした定額法により償却しております。なお、残存価額については、リース契約上に残価保証の取決めがあるものは当該残価保証額とし、それ以外のは零としております。

5. 繰延資産の処理方法

株式交付費は、支出時に全額費用処理しております。

6. 外貨建の資産及び負債の本邦通貨への換算基準

外貨建資産及び負債は、決算日の為替相場による円換算額を付しております。

7. 引当金の計上基準

(1) 貸倒引当金

貸倒引当金は、予め定めている償却・引当基準に則り、次のとおり計上しております。

破産、特別清算等法的に経営破綻の事実が発生している債務者（以下「破綻先」という。）に係る債権及びそれと同等の状況にある債務者（以下「実質破綻先」という。）に係る債権については、以下のなお書きに記載されている直接減額後の帳簿価額から、担保の処分可能見込額及び保証による回収可能見込額を控除し、その残額を計上しております。また、現在は経営破綻の状況にないが、今後経営破綻に陥る可能性が大きいと認められる債務者に係る債権については、債権額から、担保の処分可能見込額及び保証による回収可能見込額を控除し、その残額のうち、債務者の支払能力を

総合的に判断し必要と認める額を計上しております。

上記以外の債権については、過去の一定期間における貸倒実績から算出した貸倒実績率等に基づき計上しております。

すべての債権は、資産の自己査定基準に基づき、営業関連部署が資産査定を実施し、当該部署から独立した資産監査部署が査定結果を監査しております。

なお、破綻先及び実質破綻先に対する担保・保証付債権等については、債権額から担保の評価額及び保証による回収が可能と認められる額を控除した残額を取立不能見込額として債権額から直接減額しており、その金額は6,159百万円であります。

(2) 賞与引当金

賞与引当金は、従業員への賞与の支払いに備えるため、従業員に対する賞与の支給見込額のうち、当事業年度に帰属する額を計上しております。

(3) 退職給付引当金

退職給付引当金は、従業員の退職給付に備えるため、当事業年度末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき、必要額を計上しております。また、退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当事業年度までの期間に帰属させる方法については給付算定式基準によっております。なお、過去勤務費用及び数理計算上の差異の損益処理方法は次のとおりであります。

過去勤務費用 : その発生時の従業員の平均残存勤務期間内の一定の年数（5年）による定額法により損益処理

数理計算上の差異 : 各事業年度の発生時の従業員の平均残存勤務期間内の一定の年数（10年）による定額法により按分した額を、それぞれ発生の翌事業年度から損益処理

(4) 役員退職慰労引当金

役員退職慰労引当金は、役員への退職慰労金の支払いに備えるため、役員に対する退職慰労金の支給見積額のうち、当事業年度末までに発生していると認められる額を計上しております。

(5) 睡眠預金払戻損失引当金

睡眠預金払戻損失引当金は、負債計上を中止した預金について、預金者からの払戻請求に備えるため、将来の払戻請求に応じて発生する損失を見積り必要と認める額を計上しております。

(6) 偶発損失引当金

偶発損失引当金は、信用保証協会への負担金の支払いに備えるため、将来の負担金支払見込額を計上しております。

8. リース取引の処理方法

所有権移転外ファイナンス・リース取引のうち、リース取引開始日が平成20年4月1日前に開始する事業年度に属するものについては、通常の賃貸借取引に準じた会計処理によっております。

9. ヘッジ会計の方法

当行では、貸出金等から生じる金利リスクをデリバティブ取引を用いてリスク管理しております。これについてのヘッジ会計の方法は、「金融商品会計に関する実務指針」（日本公認会計士協会会計制度委員会報告第14号）に基づく繰延ヘッジによる会計処理であります。

また、ヘッジ対象の金利リスクが減殺されているかどうかを検証することにより、ヘッジの有効性を評価しております。

10. 消費税等の会計処理

消費税及び地方消費税（以下、消費税等という。）の会計処理は、税抜方式によっております。ただし、有形固定資産に係る控除対象外消費税等は当事業年度の費用に計上しております。

会計方針の変更

（「退職給付に関する会計基準」等の適用）

「退職給付に関する会計基準」（企業会計基準第26号 平成24年5月17日。以下「退職給付会計基準」という。）及び「退職給付に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第25号 平成27年3月26日。以下「退職給付適用指針」という。）を、退職給付会計基準第35項本文及び退職給付適用指針第67項本文に掲げられた定めについて当事業年度より適用し、退職給付債務及び勤務費用の計算方法を見直し、退職給付見込額の期間帰属方法を期間定額基準から給付算定式基準へ変更するとともに、割引率の決定方法を平均残存勤務期間に対応する債券利回りを基礎として決定する方法から、退職給付の支払見込期間及び支払見込期間ごとの金額を反映した単一の加重平均割引率を使用する方法へ変更しております。

退職給付会計基準等の適用については、退職給付会計基準第37項に定める経過的な取扱いに従って、当事業年度の期首において、退職給付債務及び勤務費用の計算方法の変更に伴う影響額を利益剰余金に加減しております。

この結果、当事業年度の期首の退職給付引当金が436百万円減少し、繰越利益剰余金が282百万円増加しております。また、当事業年度の経常利益及び税引前当期純利益はそれぞれ25百万円減少しております。

注記事項

（貸借対照表関係）

1. 関係会社の株式総額 1,033百万円
2. 貸出金のうち、破綻先債権額は792百万円、延滞債権額は47,248百万円であります。
なお、破綻先債権とは、元本又は利息の支払の遅延が相当期間継続していることその他の事由により元本又は利息の取立て又は弁済の見込みがないものとして未収利息を計上しなかった貸出金（貸倒償却を行った部分を除く。以下「未収利息不計上貸出金」という。）のうち、法人税法施行令（昭和40年政令第97号）第96条第1項第3号のイからホまでに掲げる事由又は同項第4号に規定する事由が生じている貸出金であります。
また、延滞債権とは、未収利息不計上貸出金であって、破綻先債権及び債務者の経営再建又は支援を図ることを目的として利息の支払を猶予した貸出金以外の貸出金であります。
3. 貸出金のうち、3カ月以上延滞債権はありません。
なお、3カ月以上延滞債権とは、元本又は利息の支払が、約定支払日の翌日から3カ月以上遅延している貸出金で破綻先債権及び延滞債権に該当しないものであります。
4. 貸出金のうち、貸出条件緩和債権額は3,805百万円であります。
なお、貸出条件緩和債権とは、債務者の経営再建又は支援を図ることを目的として、金利の減免、利息の支払猶予、元本の返済猶予、債権放棄その他の債務者に有利となる取決めを行った貸出金で破綻先債権、延滞債権及び3カ月以上延滞債権に該当しないものであります。
5. 破綻先債権額、延滞債権額、3カ月以上延滞債権額及び貸出条件緩和債権額の合計額は51,845百万円であります。
なお、上記2.から5.に掲げた債権額は、貸倒引当金控除前の金額であります。
6. 手形割引は、「銀行業における金融商品会計基準適用に関する会計上及び監査上の取扱い」（日本公認会計士協会業種別監査委員会報告第24号）に基づき金融取引として処理しております。これにより受け入れた商業手形、荷付為替手形及び買入外国為替等は、売却又は（再）担保という方法で自由に処分できる権利を有しておりますが、その額面金額は、9,610百万円であります。
7. 担保に供している資産は次のとおりであります。

担保に供している資産

預け金	15百万円
有価証券	74,972百万円

その他の資産	23 百万円
担保資産に対応する債務	
預金	16,992 百万円
借入金	72,442 百万円

上記のほか、為替決済及び短期金融取引等の取引の担保として、有価証券 106,322 百万円を差し入れております。

また、その他の資産には、保証金 569 百万円が含まれております。

8. 当座貸越契約及び貸付金に係るコミットメントライン契約は、顧客からの融資実行の申し出を受けた場合に、契約上規定された条件について違反がない限り、一定の限度額まで資金を貸し付けることを約する契約であります。これらの契約に係る融資未実行残高は、161,283 百万円であります。このうち契約残存期間が1年以内のものが135,992 百万円あります。

なお、これらの契約の多くは、融資実行されずに終了するものであるため、融資未実行残高そのものが必ずしも当行の将来のキャッシュ・フローに影響を与えるものではありません。これらの契約の多くには、金融情勢の変化、債権の保全及びその他相当の事由があるときは、当行が実行申し込みを受けた融資の拒絶又は契約極度額の減額をすることができる旨の条項が付けられております。また、契約時において必要に応じて不動産・有価証券等の担保を徴求するほか、契約後も定期的に予め定めている行内手続に基づき顧客の業況等を把握し、必要に応じて契約の見直し、与信保全上の措置等を講じております。

9. 土地の再評価に関する法律（平成10年3月31日公布法律第34号）に基づき、事業用の土地の再評価を行い、評価差額については、当該評価差額に係る税金相当額を「再評価に係る繰延税金負債」として負債の部に計上し、これを控除した金額を「土地再評価差額金」として純資産の部に計上しております。

再評価を行った年月日 平成10年3月31日

同法律第3条第3項に定める再評価の方法 土地の再評価に関する法律施行令（平成10年3月31日公布政令第119号）第2条第4号に定める地価税法第16条に規定する地価税の課税価格の計算方法に基づいて、奥行価格補正による補正等合理的な調整を行って算出しております。

同法律第10条に定める再評価を行った事業用土地の当事業年度末における時価の合計額と当該事業用土地の再評価後の帳簿価額の合計額との差額 9,395 百万円

10. 有形固定資産の減価償却累計額 25,904 百万円
11. 有形固定資産の圧縮記帳額 198 百万円
12. 「有価証券」中の社債のうち、有価証券の私募（金融商品取引法第2条第3項）による社債に対する当行の保証債務の額は36 百万円であります。
13. 取締役及び監査役との間の取引による取締役及び監査役に対する金銭債権総額 4 百万円
14. 貸借対照表に計上した固定資産のほか、電子計算機の一部については、所有権移転外ファイナンス・リース契約により使用しております。
15. 関係会社に対する金銭債権総額 5,378 百万円
16. 関係会社に対する金銭債務総額 2,499 百万円
17. 銀行法第18条の定めにより剰余金の配当に制限を受けております。

剰余金の配当をする場合には、会社法第445条第4項（資本金の額及び準備金の額）の規定にかかわらず、当該剰余金の配当により減少する剰余金の額に5分の1を乗じて得た額を資本準備金又は利益準備金として計上しております。

当事業年度における当該剰余金の配当に係る利益準備金の計上額は、256 百万円であります。

(損益計算書関係)

1. 関係会社との取引による収益

資金運用取引に係る収益総額	103 百万円
役務取引等に係る収益総額	7 百万円
その他業務・その他経常取引に係る収益総額	104 百万円

関係会社との取引による費用

資金調達取引に係る費用総額	0 百万円
役務取引等に係る費用総額	194 百万円
その他業務・その他経常取引に係る費用総額	344 百万円

2. 「その他の経常費用」には、偶発損失引当金繰入額 477 百万円及び債権売却損 220 百万円を含んでおります。

3. 関連当事者との間の取引

子会社及び関連会社等

種 類	会社等の名称	議決権等の所有(被所有)割合	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額(百万円) (注3)	科 目	期末残高(百万円) (注3)
子会社	東和信用保証㈱	所有 直接 100%	各種ローンの債務保証	貸出金の被保証(注1)	126,014	—	—
				保証料の支払(注2)	92	その他資産	—
				債務保証履行に伴う代位弁済	279	その他負債	7
				出向者の業務協力費	29	—	—
				事務手数料等の支払	18	—	—
				手数料等の受入	0	その他資産	—
						その他負債	0

取引条件及び取引条件の決定方針等

(注1) 無担保ローン・有担保ローンに対する保証業務であります。

(注2) 保証料は各種ローン債務者から直接保証会社に支払うほか、一部のローンについては当行より支払っており、当行からの支払額を記載しております。

(注3) 取引金額には消費税等を含めておりません。期末残高には消費税等を含めております。

役員及び個人主要株主等

種 類	会社等の名称又は氏名	議決権等の所有(被所有)割合	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額(百万円)	科 目	期末残高(百万円)
役 員	安藤颯子	被所有 直接 0.00%	当行監査役 安藤震太郎 の配偶者	資金の貸付(注)	25	貸出金	24
				利息の受取	0	その他資産	0
						その他負債	—

取引条件及び取引条件の決定方針等

(注) 一般の取引先と同様な条件で行っております。

(株主資本等変動計算書関係)

自己株式の種類及び株式数に関する事項

(単位：千株)

	当事業年度 期首株式数	当事業年度 増加株式数	当事業年度 減少株式数	当事業年度 末株式数	摘要
自己株式					
普通株式	4,171	39	213	3,997	(注1)
第一種優先株式	20	600	620	—	(注2)
第二種優先株式	—	—	—	—	
合計	4,191	639	833	3,997	

(注1) 普通株式の自己株式数の増加は、単元未満株式の買取りによるものであります。また、減少は新株予約権の行使により自己株式を交付したものであります。

(注2) 第一種優先株式の自己株式数の増加は、当事業年度末までに取得請求に基づき取得した第一種優先株式の株式数であります。また、減少は消却によるものであります。

また、取得した自己株式の取得原価は零であります。

(有価証券関係)

貸借対照表の「国債」「地方債」「社債」「株式」「その他の証券」のほか、「商品有価証券」が含まれております。

1. 売買目的有価証券(平成27年3月31日現在)

	当事業年度の損益に含まれた評価差額(百万円)
売買目的有価証券	0

2. 満期保有目的の債券(平成27年3月31日現在)

	種類	貸借対照表計上 額(百万円)	時価 (百万円)	差額 (百万円)
時価が貸借対照表 計上額を超えるもの	国債	4,999	5,194	195
	地方債	17,397	18,079	682
	社債	—	—	—
	その他	5,577	6,117	539
	小計	27,974	29,391	1,417
時価が貸借対照表 計上額を超えないもの	国債	—	—	—
	地方債	—	—	—
	社債	—	—	—
	その他	—	—	—
	小計	—	—	—
合計		27,974	29,391	1,417

3. 子会社・子法人等株式及び関連法人等株式(平成27年3月31日現在)

子会社・子法人等株式(貸借対照表計上額 子会社・子法人等株式1,033百万円 関連法人等株式一百万円)は、市場価格がなく時価を把握することが極めて困難と認められることから記載しておりません。

4. その他有価証券(平成27年3月31日現在)

	種類	貸借対照表計上額(百万円)	取得原価(百万円)	差額(百万円)
貸借対照表計上額 が取得原価を超えるもの	株式	16,731	7,944	8,787
	債券	331,457	316,331	15,125
	国債	166,497	160,241	6,256
	地方債	60,586	55,757	4,829
	社債	104,373	100,333	4,040
	その他	105,355	102,641	2,713
	小計	453,544	426,917	26,626
貸借対照表計上額 が取得原価を超えないもの	株式	686	805	△119
	債券	19,538	19,836	△298
	国債	1,000	1,000	△0
	地方債	8,592	8,777	△184
	社債	9,945	10,058	△112
	その他	48,941	49,216	△274
	小計	69,166	69,858	△691
合計		522,711	496,776	25,934

(注)時価を把握することが極めて困難と認められるその他有価証券

	貸借対照表計上額(百万円)
株式	1,103
組合出資金	6
合計	1,110

これらについては、市場価格がなく、時価を把握することが極めて困難と認められることから、上表の「その他有価証券」には含めておりません。

なお、当事業年度において、株式について41百万円減損処理を行っております。

5. 当事業年度中に売却したその他有価証券(自平成26年4月1日至平成27年3月31日)

	売却額(百万円)	売却益の合計額(百万円)	売却損の合計額(百万円)
株式	16	—	0
債券	16,341	245	6
国債	9,017	234	—
地方債	4,600	1	1
社債	2,723	8	4
その他	9,242	30	233
合計	25,600	275	239

(税効果会計関係)

1. 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳は、それぞれ次のとおりであります。

繰延税金資産

繰越欠損金	5,040	百万円
貸倒引当金損金算入限度超過額	4,405	
退職給付引当金損金算入限度超過額	3,488	
有価証券償却	2,027	
固定資産減損損失	671	
減価償却費損金算入限度超過額	367	
その他有価証券評価差額金	38	
その他	1,766	
繰延税金資産小計	17,805	
評価性引当額	△8,531	
繰延税金資産合計	9,274	
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	7,106	
その他	15	
繰延税金負債合計	7,122	
繰延税金資産の純額	2,151	百万円

2. 「所得税法等の一部を改正する法律」(平成27年法律第9号)及び「地方税法等の一部を改正する法律」(平成27年法律第2号)が平成27年3月31日に公布され、平成27年4月1日以後に開始する事業年度から法人税率等の引下げが行われることとなりました。これに伴い、繰延税金資産及び繰延税金負債の計算に使用する法定実効税率は従来の35.37%から、平成27年4月1日に開始する事業年度に解消が見込まれる一時差異等については32.82%に、平成28年4月1日に開始する事業年度以降に解消が見込まれる一時差異等については32.05%となります。この税率変更により、繰延税金資産は152百万円減少し、その他有価証券評価差額金は736百万円増加し、法人税等調整額は889百万円増加しております。再評価に係る繰延税金負債は276百万円減少し、土地再評価差額金は同額増加しております。

また、欠損金の繰越控除制度が平成27年4月1日以後に開始する事業年度から繰越控除前の所得の金額の100分の65相当額が控除限度額とされ、平成29年4月1日以後に開始する事業年度から繰越控除前の所得の金額の100分の50相当額が控除限度額とされることに伴い、繰延税金資産は1,100百万円減少し、法人税等調整額は1,100百万円増加しております。

(1株当たり情報)

1株当たりの純資産額	273円42銭
1株当たりの当期純利益金額	33円69銭
潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額	17円17銭

(平成27年3月31日現在)連結貸借対照表

(単位：百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
(資産の部)		(負債の部)	
現 金 預 け 金	110,388	預 金	1,823,324
コールローン及び買入手形	35,889	譲 渡 性 預 金	700
商 品 有 価 証 券	22	借 用 金	74,382
有 価 証 券	553,225	外 国 為 替	96
貸 出 金	1,325,649	そ の 他 負 債	6,231
外 国 為 替	800	賞 与 引 当 金	415
そ の 他 資 産	12,463	退 職 給 付 に 係 る 負 債	10,371
有 形 固 定 資 産	24,453	役 員 退 職 慰 労 引 当 金	30
建 物	4,683	睡 眠 預 金 払 戻 損 失 引 当 金	417
土 地	17,779	偶 発 損 失 引 当 金	677
リ ー ス 資 産	209	繰 延 税 金 負 債	14
その他の有形固定資産	1,781	再 評 価 に 係 る 繰 延 税 金 負 債	2,673
無 形 固 定 資 産	1,060	支 払 承 諾	3,485
ソ フ ト ウ ェ ア	732	負 債 の 部 合 計	1,922,820
その他の無形固定資産	327	(純資産の部)	
繰 延 税 金 資 産	1,984	資 本 金	38,653
支 払 承 諾 見 返	3,485	資 本 剰 余 金	31,174
貸 倒 引 当 金	△ 9,004	利 益 剰 余 金	45,509
		自 己 株 式	△ 392
		株 主 資 本 合 計	114,945
		そ の 他 有 価 証 券 評 価 差 額 金	18,825
		土 地 再 評 価 差 額 金	3,052
		退 職 給 付 に 係 る 調 整 累 計 額	361
		そ の 他 の 包 括 利 益 累 計 額 合 計	22,239
		新 株 予 約 権	177
		少 数 株 主 持 分	235
		純 資 産 の 部 合 計	137,597
資 産 の 部 合 計	2,060,418	負 債 及 び 純 資 産 の 部 合 計	2,060,418

〔 平成26年4月 1日から
平成27年3月31日まで 〕 連結損益計算書

(単位:百万円)

科 目	金 額	金 額
経常収益		43,622
資金運用収益	31,223	
貸出金利	22,799	
有価証券利息配当金	8,242	
コールローン利息及び買入手形利息	81	
預け金利息	24	
その他の受入利息	76	
役務取引等収益	6,281	
その他の業務収益	397	
その他の経常収益	5,720	
貸倒引当金戻入益	1,701	
償却債権取立益	833	
その他の経常収益	3,185	
経常費用		31,308
資金調達費用	790	
預金利息	724	
譲渡性預金利息	1	
借入金の利息	58	
その他の支払利息	5	
役務取引等費用	4,020	
その他の業務費用	239	
その他の経常費用	21,684	
その他の経常費用	4,573	
その他	4,573	
経常利益		12,313
特別利益		-
特別損失		16
固定資産処分損	16	
税金等調整前当期純利益		12,296
法人税、住民税及び事業税	79	
法人税等調整額	△331	
法人税等合計		△252
少数株主損益調整前当期純利益		12,548
少数株主利益		108
当期純利益		12,440

記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

会計処理基準に関する事項

1. 商品有価証券の評価基準及び評価方法

商品有価証券の評価は、時価法（売却原価は移動平均法により算定）により行っております。

2. 有価証券の評価基準及び評価方法

(1) 有価証券の評価は、満期保有目的の債券については移動平均法による償却原価法（定額法）、
その他有価証券については原則として連結決算日の市場価格等に基づく時価法（売却原価は移動平均法により算定）、ただし時価を把握することが極めて困難と認められるものについては移動平均法による原価法により行っております。

なお、その他有価証券の評価差額については、全部純資産直入法により処理しております。

(2) 有価証券運用を主目的とする単独運用の金銭の信託において信託財産として運用されている有価証券の評価は、時価法により行っております。

3. デリバティブ取引の評価基準及び評価方法

デリバティブ取引の評価は、時価法により行っております。

4. 固定資産の減価償却の方法

(1) 有形固定資産（リース資産を除く）

当行の有形固定資産は、定率法（ただし、平成10年4月1日以後に取得した建物（建物附属設備を除く。）については定額法）を採用しております。

また、主な耐用年数は次のとおりであります。

建 物 15年～50年

その他 3年～20年

連結される子会社及び子法人等の有形固定資産については、資産の見積耐用年数に基づき、主として定率法により償却しております。

(2) 無形固定資産（リース資産を除く）

無形固定資産は、定額法により償却しております。なお、自社利用のソフトウェアについては、当行並びに連結される子会社及び子法人等で定める利用可能期間（5年）に基づいて償却しております。

(3) リース資産

所有権移転ファイナンス・リース取引に係る「有形固定資産」及び「無形固定資産」中のリース資産は、それぞれ4.（1）及び4.（2）の方法により償却しております。

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係る「有形固定資産」及び「無形固定資産」中のリース資産は、リース期間を耐用年数とした定額法により償却しております。なお、残存価額については、リース契約上に残価保証の取決めがあるものは当該残価保証額とし、それ以外のものは零としております。

5. 貸倒引当金の計上基準

当行の貸倒引当金は、予め定めている償却・引当基準に則り、次のとおり計上しております。

破産、特別清算等法的に経営破綻の事実が発生している債務者（以下「破綻先」という。）に係る債権及びそれと同等の状況にある債務者（以下「実質破綻先」という。）に係る債権については、以下のなお書きに記載されている直接減額後の帳簿価額から、担保の処分可能見込額及び保証による回収可能見込額を控除し、その残額を計上しております。また、現在は経営破綻の状況にないが、今後経営破綻に陥る可能性が大きいと認められる債務者（以下「破綻懸念先」という。）に係る債権については、債権額から、担保の処分可能見込額及び保証による回収可能見込額を控除

し、その残額のうち、債務者の支払能力を総合的に判断し必要と認める額を計上しております。

上記以外の債権については、過去の一定期間における貸倒実績から算出した貸倒実績率等に基づき計上しております。

すべての債権は、資産の自己査定基準に基づき、営業関連部署が資産査定を実施し、当該部署から独立した資産監査部署が査定結果を監査しております。

なお、破綻先及び実質破綻先に対する担保・保証付債権等については、債権額から担保の評価額及び保証による回収が可能と認められる額を控除した残額を取立不能見込額として債権額から直接減額しており、その金額は6,561百万円であります。

連結される子会社及び子法人等の貸倒引当金は、一般債権については過去の貸倒実績率等を勘案して必要と認めた額を、貸倒懸念債権等特定の債権については、個別に回収可能性を勘案し、回収不能見込額をそれぞれ計上しております。

6. 賞与引当金の計上基準

賞与引当金は、従業員への賞与の支払いに備えるため、従業員に対する賞与の支給見込額のうち、当連結会計年度に帰属する額を計上しております。

7. 役員退職慰労引当金の計上基準

役員退職慰労引当金は、役員への退職慰労金の支払いに備えるため、役員に対する退職慰労金の支給見積額のうち、当連結会計年度末までに発生していると認められる額を計上しております。

8. 睡眠預金払戻損失引当金の計上基準

睡眠預金払戻損失引当金は、負債計上を中止した預金について、預金者からの払戻請求に備えるため、将来の払戻請求に応じて発生する損失を見積り必要と認める額を計上しております。

9. 偶発損失引当金の計上基準

偶発損失引当金は、信用保証協会への負担金の支払いに備えるため、将来の負担金支払見込額を計上しております。

10. 退職給付に係る会計処理の方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当連結会計年度末までの期間に帰属させる方法については給付算定式基準によっております。また、過去勤務費用及び数理計算上の差異の損益処理方法は次のとおりであります。

過去勤務費用 : その発生時の従業員の平均残存勤務期間内の一定の年数(5年)による定額法により損益処理

数理計算上の差異 : 各連結会計年度の発生時の従業員の平均残存勤務期間内の一定の年数(10年)による定額法により按分した額を、それぞれ発生翌連結会計年度から損益処理

11. 外貨建の資産及び負債の本邦通貨への換算基準

当行の外貨建資産及び負債は、連結決算日の為替相場による円換算額を付しております。

連結される子会社及び子法人等の外貨建資産及び負債はありません。

12. リース取引の処理方法

当行並びに連結される子会社及び子法人等の所有権移転外ファイナンス・リース取引のうち、リース取引開始日が平成20年4月1日前に開始する連結会計年度に属するものについては、通常の賃貸借取引に準じた会計処理によっております。

13. 重要なヘッジ会計の方法

当行では、貸出金等から生じる金利リスクをデリバティブ取引を用いてリスク管理しております。これについてのヘッジ会計の方法は、「金融商品会計に関する実務指針」(日本公認会計士協会会計制度委員会報告第14号)に基づく繰延ヘッジによる会計処理であります。

また、ヘッジ対象の金利リスクが減殺されているかどうかを検証することにより、ヘッジの有効性を評価しております。

連結される子会社及び子法人等ではヘッジ会計は該当ありません。

14. 消費税等の会計処理

当行並びに連結される子会社及び子法人等の消費税及び地方消費税（以下、消費税等という。）の会計処理は、税抜方式によっております。

ただし、有形固定資産に係る控除対象外消費税等は当連結会計年度の費用に計上しております。

会計方針の変更

（「退職給付に関する会計基準」等の適用）

「退職給付に関する会計基準」（企業会計基準第 26 号 平成 24 年 5 月 17 日。以下「退職給付会計基準」という。）及び「退職給付に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第 25 号 平成 27 年 3 月 26 日。以下「退職給付適用指針」という。）を、退職給付会計基準第 35 項本文及び退職給付適用指針第 67 項本文に掲げられた定めについて当連結会計年度より適用し、退職給付債務及び勤務費用の計算方法を見直し、退職給付見込額の期間帰属方法を期間定額基準から給付算定式基準へ変更するとともに、割引率の決定方法を平均残存勤務期間に対応する債券利回りを基礎として決定する方法から、退職給付の支払見込期間及び支払見込期間ごとの金額を反映した単一の加重平均割引率を使用する方法へ変更しております。

退職給付会計基準等の適用については、退職給付会計基準第 37 項に定める経過的な取扱いに従って、当連結会計年度の期首において、退職給付債務及び勤務費用の計算方法の変更に伴う影響額を利益剰余金に加減しております。

この結果、当連結会計年度の期首の退職給付に係る負債が 436 百万円減少し、利益剰余金が 282 百万円増加しております。また、当連結会計年度の経常利益及び税金等調整前当期純利益はそれぞれ 25 百万円減少しております。

注記事項

(連結貸借対照表関係)

1. 貸出金のうち、破綻先債権額は839百万円、延滞債権額は47,414百万円であります。

なお、破綻先債権とは、元本又は利息の支払の遅延が相当期間継続していることその他の事由により元本又は利息の取立て又は弁済の見込みがないものとして未収利息を計上しなかった貸出金（貸倒償却を行った部分を除く。以下「未収利息不計上貸出金」という。）のうち、法人税法施行令（昭和40年政令第97号）第96条第1項第3号のイからホまでに掲げる事由又は同項第4号に規定する事由が生じている貸出金であります。

また、延滞債権とは、未収利息不計上貸出金であって、破綻先債権及び債務者の経営再建又は支援を図ることを目的として利息の支払を猶予した貸出金以外の貸出金であります。

2. 貸出金のうち、3カ月以上延滞債権はありません。

なお、3カ月以上延滞債権とは、元本又は利息の支払が、約定支払日の翌日から3月以上遅延している貸出金で破綻先債権及び延滞債権に該当しないものであります。

3. 貸出金のうち、貸出条件緩和債権額は3,805百万円であります。

なお、貸出条件緩和債権とは、債務者の経営再建又は支援を図ることを目的として、金利の減免、利息の支払猶予、元本の返済猶予、債権放棄その他の債務者に有利となる取決めを行った貸出金で破綻先債権、延滞債権及び3カ月以上延滞債権に該当しないものであります。

4. 破綻先債権額、延滞債権額、3カ月以上延滞債権額及び貸出条件緩和債権額の合計額は52,058百万円であります。

なお、上記1. から4. に掲げた債権額は、貸倒引当金控除前の金額であります。

5. 手形割引は、「銀行業における金融商品会計基準適用に関する会計上及び監査上の取扱い」（日本公認会計士協会業種別監査委員会報告第24号）に基づき金融取引として処理しております。これにより受け入れた商業手形、荷付為替手形及び買入外国為替等は、売却又は（再）担保という方法で自由に処分できる権利を有しておりますが、その額面金額は、9,610百万円であります。

6. 担保に供している資産は次のとおりであります。

担保に供している資産

現金預け金	15百万円
有価証券	74,972百万円
その他資産	23百万円

担保資産に対応する債務

預金	16,992百万円
借入金	72,442百万円

上記のほか、為替決済及び短期金融取引等の取引の担保として、有価証券106,322百万円を差し入れております。

また、その他資産には、保証金595百万円が含まれております。

7. 当座貸越契約及び貸付金に係るコミットメントライン契約は、顧客からの融資実行の申し出を受けた場合に、契約上規定された条件について違反がない限り、一定の限度額まで資金を貸し付けることを約する契約であります。これらの契約に係る融資未実行残高は、162,533百万円であります。このうち契約残存期間が1年以内のものが135,992百万円あります。

なお、これらの契約の多くは、融資実行されずに終了するものであるため、融資未実行残高そのものが必ずしも当行並びに連結される子会社及び子法人等の将来のキャッシュ・フローに影響を与えるものではありません。これらの契約の多くには、金融情勢の変化、債権の保全及びその他相当の事由があるときは、当行並びに連結される子会社及び子法人等が実行申し込みを受けた融資の拒

絶又は契約極度額の減額をすることができる旨の条項が付けられております。また、契約時において必要に応じて不動産・有価証券等の担保を徴求するほか、契約後も定期的に予め定めている行内（社内）手続きに基づき顧客の業況等を把握し、必要に応じて契約の見直し、与信保全上の措置等を講じております。

8. 土地の再評価に関する法律（平成10年3月31日公布法律第34号）に基づき、当行の事業用の土地の再評価を行い、評価差額については、当該評価差額に係る税金相当額を「再評価に係る繰延税金負債」として負債の部に計上し、これを控除した金額を「土地再評価差額金」として純資産の部に計上しております。

再評価を行った年月日 平成10年3月31日

同法律第3条第3項に定める再評価の方法 土地の再評価に関する法律施行令（平成10年3月31日公布政令第119号）第2条第4号に定める地価税法第16条に規定する地価税の課税価格の計算方法に基づいて、奥行価格補正による補正等合理的な調整を行って算出しております。

同法律第10条に定める再評価を行った事業用土地の当連結会計年度末における時価の合計額と当該事業用土地の再評価後の帳簿価額の合計額との差額 9,395百万円

9. 有形固定資産の減価償却累計額 27,566百万円
10. 有形固定資産の圧縮記帳額 198百万円
11. 「有価証券」中の社債のうち、有価証券の私募（金融商品取引法第2条第3項）による社債に対する保証債務の額は36百万円であります。
12. 連結貸借対照表に計上した固定資産のほか、電子計算機の一部については、所有権移転外ファイナンス・リース契約により使用しております。

（連結損益計算書関係）

「その他の経常費用」には、貸出金償却1,461百万円及び偶発損失引当金繰入額477百万円を含んでおります。

(連結株主資本等変動計算書関係)

1. 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

(単位：千株)

	当連結会計年 度期首株式数	当連結会計年 度増加株式数	当連結会計年 度減少株式数	当連結会計年 度末株式数	摘 要
発行済株式					
普通株式	343,231	28,571	—	371,802	(注) 1
第一種優先 株式	620	—	620	—	(注) 2
第二種優先 株式	175,000	—	—	175,000	
合計	518,851	28,571	620	546,802	
自己株式					
普通株式	4,171	39	213	3,997	(注) 3
第一種優先 株式	20	600	620	—	(注) 4
第二種優先 株式	—	—	—	—	
合計	4,191	639	833	3,997	

(注) 1. 普通株式の発行済株式数の増加は、第一種優先株式の普通株式への転換によるものであります。

2. 第一種優先株式の発行済株式数の減少は、消却によるものであります。

3. 普通株式の自己株式数の増加は、単元未満株式の買取りによるものであります。また、減少は新株予約権の行使により自己株式を交付したものであります。

4. 第一種優先株式の自己株式数の増加は、当連結会計年度末までに取得請求に基づき取得した第一種優先株式の株式数であります。また、減少は消却によるものであります。

また、取得した自己株式の取得原価は零であります。

2. 新株予約権及び自己新株予約権に関する事項

区分	新株予約権の 内訳	新株予約 権の目的 となる株 式の種類	新株予約権の目的となる株式の数(株)				当連結会計 年度末残高 (百万円)
			当連結 会計年 度期首	当連結会 計年度増 加	当連結会 計年度減 少	当連結会 計年度末	
当行	ストック・オプションとしての 新株予約権			—		177	
	合計			—		177	

3. 配当に関する事項

(1) 当連結会計年度中の配当金支払額

(決議)	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額 (円)	基準日	効力発生日
平成 26 年 6 月 26 日 定時株主総会	普通株式	678	2	平成 26 年 3 月 31 日	平成 26 年 6 月 27 日
	第一種 優先株式	75	125	平成 26 年 3 月 31 日	平成 26 年 6 月 27 日
	第二種 優先株式	528	3.02	平成 26 年 3 月 31 日	平成 26 年 6 月 27 日
合 計		1,281			

(2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が当連結会計年度の末日後となるもの

平成 27 年 6 月 25 日開催の定時株主総会の議案として、配当に関する事項を次のとおり提案しております。

① 普通株式

- (i) 配当金の総額 735 百万円
- (ii) 1株当たり配当額 2 円
- (iii) 基準日 平成 27 年 3 月 31 日
- (iv) 効力発生日 平成 27 年 6 月 26 日

② 第二種優先株式

- (i) 配当金の総額 514 百万円
- (ii) 1株当たり配当額 2 円 94 銭
- (iii) 基準日 平成 27 年 3 月 31 日
- (iv) 効力発生日 平成 27 年 6 月 26 日

なお、配当原資は、全て利益剰余金とする予定としております。

(金融商品関係)

1. 金融商品の状況に関する事項

(1) 金融商品に対する取組方針

当行グループは、銀行業務を中心にリース業務等の金融サービスの提供や、銀行業務を補完するその他の業務を営んでおります。

これらの事業を行うため、個人預金と法人預金により安定的な資金調達を行っております。

また、資金の運用は、主に貸出金と有価証券によって行っております。貸出金においては、地域金融機関として金融仲介機能を果たすべく、中小企業及び個人のお客様への貸出を中心に増加を図ってまいります。また、既存の貸出金においては、お客様の実態把握に努め、経営支援に積極的に取り組むことにより、信用リスクの軽減を図ってまいります。

有価証券においては、債券を中心とした運用を基本としつつ、運用の多様化による収益性の向上を図ってまいります。

このように、当行は、金利変動や流動性リスクを伴う金融資産及び金融負債を有しているため、資産及び負債の総合的管理 (ALM) を行っております。これにより、適時に資金管理を行い、リスクの管理を行っております。

(2) 金融商品の内容及びそのリスク

当行グループが保有する金融資産は、主として貸出金及び有価証券であります。

貸出金においては、国内の取引先及び個人に対して貸し付けているため、顧客の契約不履行によってもたらされる信用リスクに晒されております。このため、貸倒れによる損失の発生状況や貸出先の状況、不動産・有価証券等担保の価値などにに基づき算出した予想損失額に対して貸倒引当金を計上しております。

有価証券は、主に株式、債券であり、満期保有目的、純投資目的及び事業推進目的で保有しております。これらは、それぞれ発行主体の信用リスク、金利の変動リスク、為替の変動リスク、市場価格の変動リスク及び流動性リスクに晒されております。

(3) 金融商品に係るリスク管理体制

① 信用リスクの管理

当行グループは、貸出事務規程及び信用リスクに関する管理諸規程に従い、貸出金について個別案件ごとの与信審査、与信限度額、信用情報管理、内部格付、保証や担保の設定、問題債権への対応など与信管理に関する体制を整備し運営しております。これらの与信管理は、各支店のほか審査部及び審査管理部で行われ、規程に定めた権限を越える案件は取締役会及び常務会で審議、報告を行っております。さらに、与信管理の状況については、監査部がチェックしております。

有価証券の発行主体の信用リスクに関しては、資金運用部及びリレーションシップバンキング戦略部において、信用情報や時価の把握を定期的に行うことで管理しております。

② 市場リスクの管理

(i) 金利リスクの管理

当行グループは、ALMによって金利の変動リスクを管理しております。統合リスク管理規程にリスク管理方法や手続等を明記し、取締役会及び常務会においてリスク管理の状況の把握・確認、今後の対応等の協議を行っております。日常的には統合リスク管理部で金融資産及び負債の金利や期間を総合的に把握し、ギャップ分析や金利感応度分析等によりモニタリングを行い、月次ベースで常務会に報告しております。

(ii) 為替リスクの管理

当行グループは、為替の変動リスクに関して、外貨建資産及び負債を総合的に把握し、為替持高から発生するリスクに対しVaR等によるリスクの計測を行なうなどの管理を行っております。

(iii) 価格変動リスクの管理

当行グループは、有価証券を含む投資商品の保有について、常務会の方針に基づき、取締役会の監督の下、純投資有価証券規程等に従い行われております。このうち、資金運用部では、外部からの購入を行っており、事前審査、投資限度額の設定のほか、継続的なモニタリングを通じて、価格変動リスクの軽減を図っています。総合企画部及びリレーションシップバンキング戦略部で所管する株式の多くは、業務・資本提携を含む事業推進目的で保有しているものであり、取引先の市場環境や財務状況などをモニタリングしております。これら投資商品の価格変動リスクは適時に常務会に報告しております。

(iv) 市場リスクに係る定量的情報

当行グループでは、預金・貸出金、有価証券に係る市場リスク（金利・為替・価格変動リスク）について、VaRによるリスク量算定を行っており、算定にあたっては、分散共分散法（保有期間6ヶ月、信頼区間99%、観測期間1年）を採用しております。平成27年3月31日現在で当行グループの市場リスク量は、全体で10,734百万円であります。なお、当行

グループでは、預金・貸出金、有価証券に係るリスク量は定期的に取り締役会・常務会へ報告しております。市場リスク量については、計測モデルが算出するVaRと実際の損益を比較するバックテストを実施しており、使用する計測モデルが十分な精度によって捕捉しているものと考えております。ただし、VaRは過去の相場変動をベースに統計的に算出した一定の発生確率での市場リスク量を計測しており、通常では考えられないほど市場環境が激変する状況下におけるリスクは捕捉できない場合があります。

③ 資金調達に係る流動性リスクの管理

当行は、ALMを通じて、適時に資金管理を行うほか、資金調達手段の多様化、市場環境を考慮した長短の調達バランスの調整などによって、流動性リスクを管理しております。

(4) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価には、市場価格に基づく価額のほか、市場価格がない場合には合理的に算定された価額が含まれております。当該価額の算定においては一定の前提条件等を採用しているため、異なる前提条件等によった場合、当該価額が異なることもあります。

2. 金融商品の時価等に関する事項

平成27年3月31日における連結貸借対照表計上額、時価及びこれらの差額は、次のとおりであります。なお、時価を把握することが極めて困難と認められる非上場株式等は、次表には含めておりません（(注2)参照）。

(単位：百万円)

	連結貸借対照表計上額	時 価	差 額
(1) 現金預け金	110,388	110,388	—
(2) コールローン及び買入手形	35,889	35,889	—
(3) 有価証券	552,075	553,494	1,418
満期保有目的の債券	29,274	30,693	1,418
その他有価証券	522,800	522,800	—
(4) 貸出金	1,325,649		
貸倒引当金(*)	△ 8,878		
	1,316,771	1,329,855	13,084
資産計	2,015,124	2,029,627	14,503
(1) 預金	1,823,324	1,823,455	130
(2) 借入金	74,382	74,446	64
負債計	1,897,706	1,897,901	194

(*) 貸出金に対応する一般貸倒引当金及び個別貸倒引当金を控除しております。

(注1) 金融商品の時価の算定方法

資 産

(1) 現金預け金

満期のない預け金については、時価は帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額を時価としております。

満期のある預け金については、預入期間が短期間（1年以内）のものは、時価が帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額を時価としております。また、預入期間が長期間（1年超）のものは、新規に預け金を行った場合に想定される利率で割り引いた現在価値を算定しております。

(2) コールローン及び買入手形

これらは、約定期間が短期間（1年以内）であり、時価は帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額を時価としております。

(3) 有価証券

株式は取引所の価格、債券は取引所の価格又は取引金融機関から提示された価格を時価としております。投資信託は、公表されている基準価格又は取引金融機関から提示された価格を時価としております。

自行保証付私募債は、内部格付、期間に基づく区分ごとに、元利金の合計額を同様の新規貸付を行った場合に想定される利率で割り引いて時価を算定しております。

なお、保有目的ごとの有価証券に関する注記事項については「(有価証券関係)」に記載しております。

(4) 貸出金

貸出金のうち、変動金利によるものは、短期間で市場金利を反映するため、貸出先の信用状態が実行後大きく異なっていない限り、時価は帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額を時価としております。固定金利によるものは、貸出金の種類及び内部格付、期間に基づく区分ごとに、元利金の合計額を同様の新規貸付を行った場合に想定される利率で割り引いて時価を算定しております。なお、約定期間が短期間（1年以内）のものは、時価は帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額を時価としております。

また、破綻先、実質破綻先及び破綻懸念先に対する債権等については、担保及び保証による回収見込額等に基づいて貸倒見積高を算定しているため、時価は連結決算日における連結貸借対照表上の債権等計上額から貸倒引当金計上額を控除した金額に近似しており、当該価額を時価としております。

貸出金のうち、当該貸出を担保資産の範囲内に限るなどの特性により、返済期限を設けていないものについては、返済見込み期間及び金利条件等から、時価は帳簿価額と近似しているものと想定されるため、帳簿価額を時価としております。

負債

(1) 預金

要求払預金については、連結決算日に要求された場合の支払額（帳簿価額）を時価とみなしております。また、定期預金の時価は、一定の期間ごとに区分して、将来のキャッシュ・フローを割り引いて現在価値を算定しております。その割引率は、新規に預金を受け入れる際に使用する利率を用いております。なお、預入期間が短期間（1年以内）のものは、時価は帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額を時価としております。

(2) 借入金

借入金のうち、変動金利によるものは、短期間で市場金利を反映し、また、当行の信用状態は実行後大きく異なっていないことから、時価は帳簿価額と近似していると考えられるため、当該帳簿価額を時価としております。固定金利によるものは、将来のキャッシュ・フローを同様の借入において想定される利率で割り引いて現在価値を算定しております。なお、約定期間が短期間（1年以内）のものは、時価は帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額を時価としております。

(注2) 時価を把握することが極めて困難と認められる金融商品の連結貸借対照表計上額は次のとおりであり、金融商品の時価情報の「資産(3) その他有価証券」には含まれておりません。

(単位：百万円)

区 分	連結貸借対照表計上額
非上場株式 (* 1) (* 2)	1, 143
組合出資金 (* 3)	6
合 計	1, 149

- (* 1) 非上場株式については、市場価格がなく、時価を把握することが極めて困難と認められることから時価開示の対象とはしていません。
- (* 2) 当連結会計年度において、非上場株式について 41 百万円減損処理を行っております。
- (* 3) 組合出資金のうち、組合財産が非上場株式など時価を把握することが極めて困難と認められるもので構成されているものについては、時価開示の対象とはしていません。

(注 3) 金銭債権及び満期のある有価証券の連結決算日後の償還予定額

(単位：百万円)

	1 年以内	1 年超 5 年以内	5 年超 10 年以内	10 年超
預け金	70,343	—	—	—
コールローン及び買入手形	35,889	—	—	—
有価証券	59,258	219,030	82,715	131,293
満期保有目的の債券	4,706	22,782	1,210	800
国債	1,300	5,000	—	—
地方債	3,406	12,782	1,210	—
社債	—	—	—	—
その他	—	5,000	—	800
その他有価証券のうち 満期があるもの	54,551	196,248	81,504	130,493
国債	10,410	104,200	31,200	14,000
地方債	2,834	17,634	16,178	27,076
社債	6,506	19,579	5,481	79,083
その他	34,800	54,835	28,644	10,332
貸出金 (*)	291,579	388,413	216,347	355,092
合 計	457,069	607,443	299,063	486,385

(*) 貸出金のうち、破綻先、実質破綻先及び破綻懸念先に対する債権等、償還予定額が見込めない 48,253 百万円、期間の定めのないもの 25,963 百万円は含めておりません。

(注 4) 有利子負債の連結決算日後の返済予定額

(単位：百万円)

	1 年以内	1 年超 2 年以内	2 年超 3 年以内	3 年超 4 年以内	4 年超 5 年以内	5 年超
預金 (*)	1,542,232	140,581	124,908	7,567	7,986	48
借入金	22,599	13,100	6,400	32,283	—	—
合 計	1,564,831	153,681	131,308	39,850	7,986	48

(*) 預金のうち、要求払預金については、「1 年以内」に含めております。

(有価証券関係)

連結貸借対照表の「有価証券」のほか「商品有価証券」が含まれております。

1. 売買目的有価証券(平成27年3月31日現在)

	当連結会計年度の損益に含まれた 評価差額(百万円)
売買目的有価証券	0

2. 満期保有目的の債券(平成27年3月31日現在)

	種類	連結貸借対照表 計上額(百万円)	時価 (百万円)	差額 (百万円)
時価が連結貸借対 照表計上額を超え るもの	国債	6,299	6,496	196
	地方債	17,397	18,079	682
	社債	—	—	—
	その他	5,577	6,117	539
	小計	29,274	30,693	1,418
時価が連結貸借対 照表計上額を超え ないもの	国債	—	—	—
	地方債	—	—	—
	社債	—	—	—
	その他	—	—	—
	小計	—	—	—
合計		29,274	30,693	1,418

3. その他有価証券(平成27年3月31日現在)

	種類	連結貸借対照表 計上額(百万円)	取得原価 (百万円)	差額 (百万円)
連結貸借対照表計 上額が取得原価を 超えるもの	株式	16,781	7,950	8,830
	債券	331,457	316,331	15,125
	国債	166,497	160,241	6,256
	地方債	60,586	55,757	4,829
	社債	104,373	100,333	4,040
	その他	105,355	102,641	2,713
	小計	453,593	426,923	26,669
連結貸借対照表計 上額が取得原価を 超えないもの	株式	726	849	△123
	債券	19,538	19,836	△298
	国債	1,000	1,000	△0
	地方債	8,592	8,777	△184
	社債	9,945	10,058	△112
	その他	48,941	49,216	△274
	小計	69,207	69,902	△695
合計		522,800	496,826	25,974

4. 当連結会計年度中に売却したその他有価証券(自 平成26年4月1日 至 平成27年3月31日)

	売却額(百万円)	売却益の合計額(百万円)	売却損の合計額(百万円)
株式	16	—	0
債券	16,341	245	6
国債	9,017	234	—
地方債	4,600	1	1
社債	2,723	8	4
その他	9,242	30	233
合計	25,600	275	239

(税効果会計関係)

「所得税法等の一部を改正する法律」(平成27年法律第9号)及び「地方税法等の一部を改正する法律」(平成27年法律第2号)が平成27年3月31日に公布され、平成27年4月1日以後に開始する連結会計年度から法人税率等の引下げが行われることとなりました。これに伴い、繰延税金資産及び繰延税金負債の計算に使用する法定実効税率は従来の35.37%から、平成27年4月1日に開始する連結会計年度に解消が見込まれる一時差異等については32.82%に、平成28年4月1日に開始する連結会計年度以降に解消が見込まれる一時差異等については32.05%となります。この税率変更により、繰延税金資産は135百万円減少し、その他有価証券評価差額金は736百万円増加し、法人税等調整額は889百万円増加しております。再評価に係る繰延税金負債は276百万円減少し、土地再評価差額金は同額増加しております。

また、欠損金の繰越控除制度が平成27年4月1日以後に開始する連結会計年度から繰越控除前の所得の金額の100分の65相当額が控除限度額とされ、平成29年4月1日以後に開始する連結会計年度から繰越控除前の所得の金額の100分の50相当額が控除限度額とされることに伴い、繰延税金資産は1,100百万円減少し、法人税等調整額は1,100百万円増加しております。

(1株当たり情報)

1株当たりの純資産額	276円42銭
1株当たりの当期純利益金額	33円64銭
潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額	17円15銭

(ストック・オプション等関係)

1. スtock・オプションに係る当連結会計年度における費用計上額及び科目名

営業経費 57 百万円

2. スtock・オプションの内容、規模及びその変動状況

(1) スtock・オプションの内容

	平成 22 年 ストック・ オプション	平成 23 年 ストック・ オプション	平成 24 年 ストック・ オプション	平成 25 年 ストック・ オプション	平成 26 年 ストック・ オプション
付与対象者の 区分及び人数	当行の社外取 締役を除く取 締役 3 名、 当行執行役員 8 名	当行の社外取 締役を除く取 締役 3 名、 当行執行役員 8 名	当行の社外取 締役を除く取 締役 3 名、 当行執行役員 8 名	当行の社外取 締役を除く取 締役 3 名、 当行執行役員 10 名	当行の社外取 締役を除く取 締役 5 名、 当行執行役員 9 名
株式の種類別 のストック・ オプションの 付与数 (注)	当行普通株式 650, 200 株	当行普通株式 458, 500 株	当行普通株式 658, 000 株	当行普通株式 632, 500 株	当行普通株式 619, 200 株
付与日	平成 22 年 8 月 3 日	平成 23 年 8 月 12 日	平成 24 年 8 月 3 日	平成 25 年 8 月 2 日	平成 26 年 8 月 6 日
権利確定条件	権利確定条件は 付されていない。	権利確定条件は 付されていない。	権利確定条件は 付されていない。	権利確定条件は 付されていない。	権利確定条件は 付されていない。
対象勤務期間	対象勤務期間 の定めはない。	対象勤務期間 の定めはない。	対象勤務期間 の定めはない。	対象勤務期間 の定めはない。	対象勤務期間 の定めはない。
権利行使期間	自 平成 22 年 8 月 4 日 至 平成 47 年 8 月 3 日	自 平成 23 年 8 月 13 日 至 平成 48 年 8 月 12 日	自 平成 24 年 8 月 4 日 至 平成 49 年 8 月 3 日	自 平成 25 年 8 月 3 日 至 平成 50 年 8 月 2 日	自 平成 26 年 8 月 7 日 至 平成 51 年 8 月 6 日

(注) 株式数に換算して記載しております。

(2) スtock・オプションの規模及びその変動状況

① スtock・オプションの数

	平成 22 年 ストック・ オプション	平成 23 年 ストック・ オプション	平成 24 年 ストック・ オプション	平成 25 年 ストック・ オプション	平成 26 年 ストック・ オプション
権利確定前(株)					
前連結会計年度末	423, 000	363, 900	590, 300	632, 500	—
付与	—	—	—	—	619, 200
失効	—	—	—	—	—
権利確定	62, 400	44, 000	58, 800	48, 000	—
未確定残	360, 600	319, 900	531, 500	584, 500	619, 200
権利確定後(株)					
前連結会計年度末	—	—	—	—	—
権利確定	62, 400	44, 000	58, 800	48, 000	—
権利行使	62, 400	44, 000	58, 800	48, 000	—
失効	—	—	—	—	—
未行使残	—	—	—	—	—

②単価情報

	平成 22 年 ストック・ オプション	平成 23 年 ストック・ オプション	平成 24 年 ストック・ オプション	平成 25 年 ストック・ オプション	平成 26 年 ストック・ オプション
権利行使価格 (円) (注)	1	1	1	1	1
行使時平均株価 (円)	100	100	100	100	—
付与日における公正な 評価単価 (円)	64.77	87.13	60.67	86.61	93.50

(注) 1株あたりに換算して記載しております。

3. スtock・オプションの公正な評価単価の見積方法

当連結会計年度において付与された平成 26 年ストック・オプションについての公正な評価単価の見積方法は以下のとおりであります。

(1) 使用した評価技法 ブラック・ショールズ式

(2) 主な基礎数値及び見積方法

	平成 26 年ストック・オプション
株価変動性 (注) 1	16.20%
予想残存期間 (注) 2	3 年 10 ヶ月
予想配当 (注) 3	2 円/株
無リスク利子率 (注) 4	0.10%

(注) 1. 予想残存期間 3 年 10 ヶ月に対応する期間 (平成 22 年 9 月 6 日～平成 26 年 7 月 28 日) の株価実績に基づき算定しております。

2. 過去 10 年間に退任した役員の平均的な在任期間及び退任時年齢から現在の在任役員平均在任期間及び年齢を減じて算出されたそれぞれの残存期間の平均値を予想残存期間とする方法で見積もっております。

3. 平成 26 年 3 月期の配当実績によっております。

4. 予想残存期間に対応する期間に対応する国債の利回りであります。

4. スtock・オプションの権利確定数の見積方法

将来の失効数の合理的な見積りは困難であるため、実績の失効数のみ反映させる方法を採用しております。

自己資本比率の状況

〔国内基準に係る単体自己資本比率〕

		信用リスク・アセット算出手法		標準的手法	
				(単位：百万円)	
項 目	コード	当期末		前期末	
			経過措置による 不算入額		経過措置による 不算入額
コア資本に係る基礎項目					
普通株式又は強制転換条項付優先株式に係る株主資本の額		112,949			
うち、資本金及び資本剰余金の額		69,828			
うち、利益剰余金の額		44,763			
うち、自己株式の額(△)		392			
うち、社外流出予定額(△)		1,250			
うち、上記以外に該当するものの額		—			
普通株式又は強制転換条項付優先株式に係る新株予約権の額		177			
コア資本に係る基礎項目の額に算入される引当金の合計額		3,556			
うち、一般貸倒引当金コア資本算入額		3,556			
うち、適格引当金コア資本算入額		—			
適格旧非累積的永久優先株の額のうち、経過措置によりコア資本に係る基礎項目の額に含まれる額		—			
適格旧資本調達手段の額のうち、経過措置によりコア資本に係る基礎項目の額に含まれる額		—			
公的機関による資本の増強に関する措置を通じて発行された資本調達手段の額のうち、経過措置によりコア資本に係る基礎項目の額に含まれる額		—			
土地再評価額と再評価直前の帳簿価額の差額の45%に相当する額のうち、経過措置によりコア資本に係る基礎項目の額に含まれる額		2,318			
コア資本に係る基礎項目の額 (イ)		119,002			
コア資本に係る調整項目					
無形固定資産(モーゲージ・サービシング・ライツに係るものを除く。)の額の合計額		195	783		
うち、のれんに係るものの額		—	—		
うち、のれん及びモーゲージ・サービシング・ライツに係るもの以外の額		195	783		
繰延税金資産(一時差異に係るものを除く。)の額		387	1,550		
適格引当金不足額		—	—		
証券化取引に伴い増加した自己資本に相当する額		—	—		
負債の時価評価により生じた時価評価差額であって自己資本に算入される額		—	—		
前払年金費用の額		—	—		
自己保有普通株式等(純資産の部に計上されるものを除く。)の額		—	—		
意図的に保有している他の金融機関等の対象資本調達手段の額		—	—		
少数出資金融機関等の対象普通株式等の額		—	—		

特定項目に係る10%基準超過額		—	—		
うち、その他金融機関等の対象普通株式等に該当するものに関連するものの額		—	—		
うち、モーゲージ・サービシング・ライツに係る無形固定資産に関連するものの額		—	—		
うち、繰延税金資産（一時差異に係るものに限る。）に関連するものの額		—	—		
特定項目に係る15%基準超過額		—	—		
うち、その他金融機関等の対象普通株式等に該当するものに関連するものの額		—	—		
うち、モーゲージ・サービシング・ライツに係る無形固定資産に関連するものの額		—	—		
うち、繰延税金資産（一時差異に係るものに限る。）に関連するものの額		—	—		
コア資本に係る調整項目の額（ロ）		583			
自己資本					
自己資本の額（（イ）－（ロ））（ハ）	010	118,418			
リスク・アセット等					
信用リスク・アセットの額の合計額		1,039,686			
資産（オン・バランス）項目		1,026,839			
うち、経過措置によりリスク・アセットの額に算入される額の合計額		△ 32,038			
うち、調整項目に係る経過措置により、なお従前の例によつてリスク・アセットが適用されることになったものの額のうち、無形固定資産（のれん及びモーゲージ・サービシング・ライツに係るものを除く。）に係るものの額		783			
うち、調整項目に係る経過措置により、なお従前の例によつてリスク・アセットが適用されることになったものの額のうち、繰延税金資産に係るものの額		1,550			
うち、調整項目に係る経過措置により、なお従前の例によつてリスク・アセットが適用されることになったものの額のうち、前払年金費用に係るものの額		—			
うち、他の金融機関等の対象資本調達手段に係るエクスポージャーに係る経過措置を用いて算出したリスク・アセットの額から経過措置を用いずに算出したリスク・アセットの額を控除した額		△ 39,525			
うち、上記以外に該当するものの額		5,152			
オフ・バランス項目		12,691			
CVAリスク相当額を8%で除して得た額		155			
中央清算機関関連エクスポージャーに係る信用リスク・アセットの額		—			
マーケット・リスク相当額の合計額を8%で除して得た額		—			
オペレーショナル・リスク相当額の合計額を8%で除して得た額		60,230			
信用リスク・アセット調整額		—			
オペレーショナル・リスク相当額調整額		—			
リスク・アセット等の額の合計額（ニ）	020	1,099,917			
自己資本比率					
自己資本比率（（ハ）／（ニ））		10.76			

連結自己資本比率の状況

〔国内基準に係る連結自己資本比率〕

信用リスク・アセット算出手法	標準的手法
----------------	-------

(単位：百万円)

項 目	コード	当期末		前期末	
			経過措置による 不算入額		経過措置による 不算入額
コア資本に係る基礎項目					
普通株式又は強制転換条項付優先株式に係る株主資本の額		113,695		102,185	
うち、資本金及び資本剰余金の額		69,828		69,833	
うち、利益剰余金の額		45,509		34,068	
うち、自己株式の額(△)		392		409	
うち、社外流出予定額(△)		1,250		1,306	
うち、上記以外に該当するものの額		—		—	
コア資本に算入されるその他の包括利益累計額		72		—	
うち、為替換算調整勘定		—		—	
うち、経過措置によりコア資本に含まれる退職給付に係るものの額		72		—	
普通株式又は強制転換条項付優先株式に係る新株予約権の額		177		136	
コア資本に係る調整後少数株主持分の額		—		—	
コア資本に係る基礎項目の額に算入される引当金の合計額		3,948		5,761	
うち、一般貸倒引当金コア資本算入額		3,948		5,761	
うち、適格引当金コア資本算入額		—		—	
適格旧非累積的永久優先株の額のうち、経過措置によりコア資本に係る基礎項目の額に含まれる額		—		—	
適格旧資本調達手段の額のうち、経過措置によりコア資本に係る基礎項目の額に含まれる額		—		—	
公的機関による資本の増強に関する措置を通じて発行された資本調達手段の額のうち、経過措置によりコア資本に係る基礎項目の額に含まれる額		—		—	
土地再評価額と再評価直前の帳簿価額の差額の45%に相当する額のうち、経過措置によりコア資本に係る基礎項目の額に含まれる額		2,318		2,576	
少数株主持分のうち、経過措置によりコア資本に係る基礎項目の額に含まれる額		211		1,188	
コア資本に係る基礎項目の額 (イ)		120,423		111,847	

コア資本に係る調整項目					
無形固定資産（モーゲージ・サービシング・ライツに係るものを除く。）の額の合計額		212	848	—	964
うち、のれんに係るもの（のれん相当差額を含む。）の額		—	—	—	—
うち、のれん及びモーゲージ・サービシング・ライツに係るもの以外の額		212	848	—	964
繰延税金資産（一時差異に係るものを除く。）の額		380	1,521	—	1,547
適格引当金不足額		—	—	—	—
証券化取引に伴い増加した自己資本に相当する額		—	—	—	—
負債の時価評価により生じた時価評価差額であって自己資本に算入される額		—	—	—	—
退職給付に係る資産の額		—	—	—	—
自己保有普通株式（純資産の部に計上されるものを除く。）の額		—	—	—	—
意図的に保有している他の金融機関等の対象資本調達手段の額		—	—	—	—
少数出資金融機関等の対象普通株式等の額		—	—	—	—
特定項目に係る10%基準超過額		—	—	—	—
うち、その他金融機関等の対象普通株式等に該当するものに関連するものの額		—	—	—	—
うち、モーゲージ・サービシング・ライツに係る無形固定資産に関連するものの額		—	—	—	—
うち、繰延税金資産（一時差異に係るものに限る。）に関連するものの額		—	—	—	—
特定項目に係る15%基準超過額		—	—	—	—
うち、その他金融機関等の対象普通株式等に該当するものに関連するものの額		—	—	—	—
うち、モーゲージ・サービシング・ライツに係る無形固定資産に関連するものの額		—	—	—	—
うち、繰延税金資産（一時差異に係るものに限る。）に関連するものの額		—	—	—	—
コア資本に係る調整項目の額（ロ）		592		—	
自己資本					
自己資本の額（イ）－（ロ）（ハ）	010	119,831		111,847	

リスク・アセット等				
信用リスク・アセットの額の合計額		1,040,591		984,025
資産（オン・バランス）項目		1,027,744		973,784
うち、経過措置によりリスク・アセットの額に算入される額の合計額		△ 32,003		△ 39,975
うち、調整項目に係る経過措置により、なお従前の例によつてリスク・アセットが適用されることになったものの額のうち、無形固定資産（のれん及びモーゲージ・サービシング・ライセンスに係るものを除く。）に係るものの額		848		964
うち、調整項目に係る経過措置により、なお従前の例によつてリスク・アセットが適用されることになったものの額のうち、繰延税金資産に係るものの額		1,521		1,547
うち、調整項目に係る経過措置により、なお従前の例によつてリスク・アセットが適用されることになったものの額のうち、退職給付に係る資産に係るものの額		—		—
うち、他の金融機関等の対象資本調達手段に係るエクスポージャーに係る経過措置を用いて算出したリスク・アセットの額から経過措置を用いずに算出したリスク・アセットの額を控除した額		△ 39,525		△ 48,212
うち、上記以外に該当するものの額		5,152		5,725
オフ・バランス取引等項目		12,691		10,194
CVAリスク相当額を8%で除して得た額		155		46
中央清算機関関連エクスポージャーに係る信用リスク・アセットの額		—		—
マーケット・リスク相当額の合計額を8%で除して得た額		—		—
オペレーショナル・リスク相当額の合計額を8%で除して得た額		61,212		60,864
信用リスク・アセット調整額		—		—
オペレーショナル・リスク相当額調整額		—		—
リスク・アセット等の額の合計額（二）	020	1,101,803		1,044,889
連結自己資本比率				
連結自己資本比率（（ハ）／（二））		10.87%		10.70%

第110期（平成26年4月1日から平成27年3月31日まで）株主資本等変動計算書

（単位：百万円）

	株 主 資 本								
	資本金	資本剰余金			利益剰余金			自己株式	株主資本合計
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金 繰越利益剰余金	利益剰余金合計		
当期首残高	38,653	17,500	13,679	31,179	883	32,420	33,303	△ 409	102,727
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	—	—	—	282	282	—	282
会計方針の変更を反映した当期首残高	38,653	17,500	13,679	31,179	883	32,702	33,585	△ 409	103,009
当期変動額									
剰余金の配当	—	—	—	—	—	△ 1,281	△ 1,281	—	△ 1,281
利益準備金の積立	—	—	—	—	256	△ 256	—	—	—
当期純利益	—	—	—	—	—	12,459	12,459	—	12,459
自己株式の処分	—	—	△ 5	△ 5	—	—	—	20	15
自己株式の取得	—	—	—	—	—	—	—	△ 3	△ 3
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	—	—	—	—	—	—	—	—
当期変動額合計	—	—	△ 5	△ 5	256	10,921	11,177	16	11,189
当期末残高	38,653	17,500	13,674	31,174	1,140	43,623	44,763	△ 392	114,199

（単位：百万円）

	評 価 ・ 換 算 差 額 等			新株予約権	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	土地再評価差額金	評価・換算差額等合計		
当期首残高	11,996	2,775	14,771	136	117,635
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	—	—	282
会計方針の変更を反映した当期首残高	11,996	2,775	14,771	136	117,917
当期変動額					
剰余金の配当	—	—	—	—	△ 1,281
利益準備金の積立	—	—	—	—	—
当期純利益	—	—	—	—	12,459
自己株式の処分	—	—	—	—	15
自己株式の取得	—	—	—	—	△ 3
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	6,831	276	7,108	41	7,150
当期変動額合計	6,831	276	7,108	41	18,339
当期末残高	18,828	3,052	21,880	177	136,257

(平成26年4月1日から
平成27年3月31日まで) 連結株主資本等変動計算書

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	38,653	31,179	34,068	△ 409	103,492
会計方針の変更による 累積的影響額	—	—	282	—	282
会計方針の変更を反映した 当期首残高	38,653	31,179	34,350	△ 409	103,774
当期変動額					
剰余金の配当	—	—	△ 1,281	—	△ 1,281
当期純利益	—	—	12,440	—	12,440
自己株式の処分	—	△ 5	—	20	15
自己株式の取得	—	—	—	△ 3	△ 3
土地再評価差額金の取崩	—	—	—	—	—
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	—	—	—	—	—
当期変動額合計	—	△ 5	11,159	16	11,170
当期末残高	38,653	31,174	45,509	△ 392	114,945

(単位：百万円)

	その他の包括利益累計額				新株予約権	少数株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	土地再評価差 額金	退職給付に係 る調整累計額	その他の包括 利益累計額 合計			
当期首残高	11,988	2,775	875	15,639	136	1,188	120,456
会計方針の変更による 累積的影響額	—	—	—	—	—	—	282
会計方針の変更を反映した 当期首残高	11,988	2,775	875	15,639	136	1,188	120,738
当期変動額							
剰余金の配当	—	—	—	—	—	—	△ 1,281
当期純利益	—	—	—	—	—	—	12,440
自己株式の処分	—	—	—	—	—	—	15
自己株式の取得	—	—	—	—	—	—	△ 3
土地再評価差額金の取崩	—	—	—	—	—	—	—
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	6,836	276	△ 513	6,600	41	△ 953	5,688
当期変動額合計	6,836	276	△ 513	6,600	41	△ 953	16,859
当期末残高	18,825	3,052	361	22,239	177	235	137,597

計表ID	FN001	Ver.201403
基準日(西暦年/月)	2015	5
金融機関コード	0516	
金融機関名	東和銀行	
担当部署	財務経理部	

別紙様式1-1の1

末 残 日 計 表 (銀行勘定、国内店)
(平成27年5月末現在)

(単位:百万円)

借 方			貸 方		
科 目	コード	金 額	科 目	コード	金 額
現 金 預 け 金	16058014	152,167	預 当 座 預 金	16059824	1,856,560
(うち切手手形)	16058024	40,032	普 通 預 金	16059844	60,749
外 国 通 貨	16058034	572	貯 蓄 預 金	16059854	711,147
預 け 金	16058044	90	通 知 預 金	16109974	12,190
(うち日銀預け金)	16058054	112,045	定 期 預 金	16059864	7,282
(うち譲渡性預け金)	16058074	112,045	定 期 積 蓄 預 金	16059904	1,017,997
コ ー ル ロ ー ン	16058094	107,343	定 別 段 積 蓄 預 金	16059944	22,684
買 入 手 形	16058104		納 税 準 備 預 金	16059874	18,947
債 券 貸 借 取 引 支 払 保 証 金	16058124	35,828	非 居 住 者 円 預 金	16059884	597
買 入 手 形	16151044		外 貨 預 金	16059974	13
商 品 有 価 証 券	16178174		(金融機関預金)	16059984	4,950
商 品 有 価 証 券	16058134		譲 渡 性 預 金	16060004	14,751
商 品 有 価 証 券	16058184		コ ー ル マ ネ ー	16060054	700
商 品 有 価 証 券	16058224	26	売 現 先 勤 定	16060064	
商 品 有 価 証 券	16058234	0	債 券 貸 借 取 引 受 入 担 保 金	16151074	
商 品 有 価 証 券	16058244	25	売 渡 手 形	16178194	
商 品 有 価 証 券	16058254		コ マ ー シ ャ ル ・ ベ ー パ ー	16060074	
商 品 有 価 証 券	16140994		借 入 手 形	16141004	
金 銭 信 託	16058114		再 割 引 手 形	16060094	72,442
有 価 証 券	16058264	532,314	(うち日銀再割引手形)	16060104	
国 債	16058274	164,236	借 入 金	16060114	
(うち手元現在高)	16058284	62,180	(うち日銀借入金)	16060124	72,442
地 方 債	16058294	92,744	当 座 借 越 替	16060134	72,442
短 期 社 債	16178184		外 国 他 店 為 替	16060144	
社 債	16058304	109,812	外 国 他 店 預 り	16060164	9
(公社公債)	16058314	81,002	外 国 他 店 借 替	16060174	
(金融債)	16058324		外 国 他 店 為 替	16060184	
(事業債)	16058334	28,810	売 渡 外 国 為 替	16060194	8
株 式	16058344	10,840	未 払 外 国 為 替	16060204	1
外 国 証 券	16058354	112,762	短 未 払 期 外 国 社 債	16178204	
そ の 他 の 証 券	16058404	41,917	社 債	16139294	
貸 出 手 形	16058444	1,317,212	新 株 予 約 権 付 社 債	16060024	
割 引 手 形	16058494	9,935	信 託 動 定 借 借	16060214	
(うち商業手形)	16058504	9,935	そ の 他 の 負 債	16060224	7,650
貸 付 金	16058514	1,307,276	未 決 済 為 替 借 借	16060234	
(手形貸付)	16058534	73,815	未 払 法 人 税 等	16060304	0
(証書貸付)	16058554	1,134,715	未 払 費 用	16060314	1,381
(当座借越)	16058564	98,745	前 受 取 益	16060324	567
外 国 他 店 預 替	16058574	856	従 業 員 預 備 金	16060334	
外 国 他 店 預 替	16058584	759	給 付 補 填 金	16060344	6
外 国 他 店 預 替	16058594		先 物 取 引 受 入 証 拠 金	16097964	
買 入 外 国 為 替	16058604	51	先 物 取 引 差 金 勘 定	16097974	
取 立 外 国 為 替	16058614	45	借 入 商 品 債 券	16097984	
そ の 他 の 資 産	16058624	5,238	借 入 有 価 証 券	16060354	
未 決 済 為 替	16058634		売 付 商 品 債 券	16109854	
前 払 費 用	16058644		売 付 派 生 商 品 債 券	16109864	
未 収 取 益	16058654	1,685	金 融 商 品 等 受 入 担 保 金	16151084	
先 物 取 引 差 入 証 拠 金	16097924		リ ー ス 債 務	16321864	
先 物 取 引 差 金 勘 定	16097934		資 産 除 去 債 務	16312794	586
保 管 有 価 証 券	16097944		代 理 店 借 借	16318594	311
金 融 派 生 商 品	16151054		未 払 配 当 金	16060364	0
金 融 商 品 等 差 入 担 保 金	16321854		未 払 送 金 為 替	16060384	29
社 債 発 行 費	16149934		預 金 利 子 税 等 預 り 金	16060244	0
リ ー ス 投 資 資 産	16321724		仮 受 取 金	16060394	8
代 理 店 貸 付 金	16058724		そ の 他 の 負 債	16060404	1,562
仮 払 金	16058714	1,788	本 支 店 未 達	16060414	3,197
そ の 他 の 資 産	16058734	1,765	賞 与 引 当 金	16060254	
本 支 店 未 達	16058674		役 員 賞 与 引 当 金	16162594	403
有 形 固 定 資 産	16192024	24,552	退 職 給 付 引 当 金	16188634	
建 築 物	16192034	4,681	役 員 退 職 慰 労 引 当 金	16060524	10,765
土 地	16192044	17,779	そ の 他 の 引 当 金	16311584	29
リ ー ス 資 産	16312774	511	特 別 法 上 の 引 当 金	16060534	1,095
建 設 仮 勘 定	16058834	58	繰 上 引 当 金	16060544	
そ の 他 の 有 形 固 定 資 産	16192054	1,521	繰 上 引 当 金	16146184	
無 形 固 定 資 産	16192064	1,029	再 評 価 に 係 る 繰 上 引 当 金 負 債	16147214	2,673
ソ フ ト ウ ェ ア	16192074	656	支 払 承 諾	16060574	3,564
の れ ん 産 産	16192084		純 資 産	16060594	117,429
リ ー ス 資 産	16312784	69	資 本	16060604	38,653
そ の 他 の 無 形 固 定 資 産	16192094	303	新 株 式 申 込 証 拠 金	16192114	
前 払 年 費 用	16327664		資 本 剰 余 金	16178214	31,174
繰 上 引 当 金	16146174	9,258	資 本 準 備 金	16060634	17,500
再 評 価 に 係 る 繰 上 引 当 金	16147204		そ の 他 資 本 剰 余 金	16165514	13,674
支 払 承 諾	16058884	3,564	利 益 剰 余 金	16178254	44,783
貸 倒 引 当 金	16060504	△ 7,917	利 益 準 備 金	16060644	1,140
投 資 損 失 引 当 金	16149944		そ の 他 利 益 剰 余 金	16192124	43,623
			積 立 金	16060664	282
			繰 上 引 当 金	16192134	43,341
			自 己 株 式	16162604	△ 392
			自 己 株 式 申 込 証 拠 金	16192144	
			そ の 他 有 価 証 券 評 価 差 額 金	16151104	
			繰 上 引 当 金	16192154	
			繰 上 引 当 金	16147224	3,052
			土 地 再 評 価 差 額 金	16192164	177
			新 株 予 約 権	16060744	809
			期 中 損 益	16060754	2,074,132
合 計	16058894	2,074,132	合 計	16060754	2,074,132
コールローン(外貨建分を除く)のうち無担保分			コールマネー(外貨建分を除く)のうち無担保分		
コールローンのうち外貨建分		828	コールマネーのうち外貨建分		
割引手形のうち手形割引市場関係分			再割引手形のうち手形割引市場関係分		
貸付金のうち金融機関貸付金	16065974	4,500	借入金のうち金融機関借入金	16066004	
貸付金のうち現地貸付			定期預金のうち円デポ取引		

新経営強化計画 ダイジェスト版

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条)

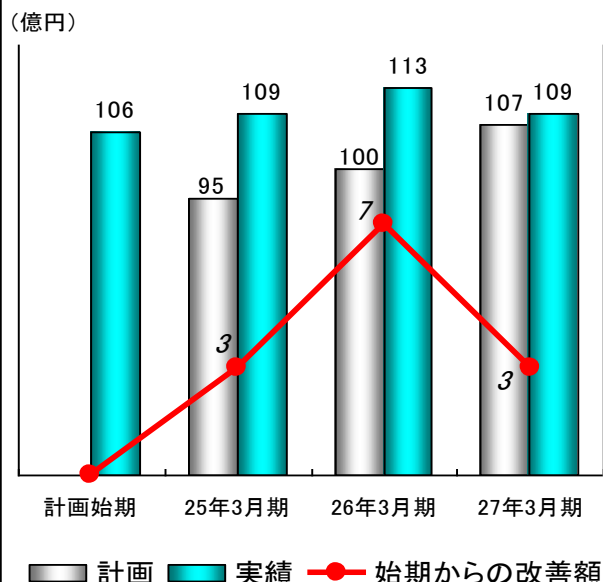
平成27年6月
株式会社 東和銀行

目 次

I. 前経営強化計画の実績についての総括	1
II. 経営の改善の目標	10
III. 新経営強化計画の基本方針	11
IV. 経営改善の目標を達成するための方策	12
V. 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化	21
VI. 責任ある経営体制の確立	22

前経営強化計画の主要項目の実績について

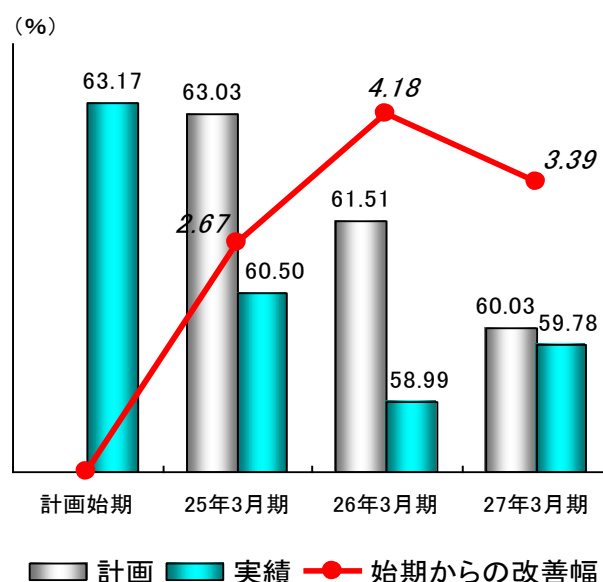
【コア業務純益の改善額】



「TOWAお客様応援活動」を全行的・継続的に実施した結果、預貸金・事業性貸出先数の増加や貸出金利低下の抑制が図られたことなどから、27年3月期のコア業務純益は、計画比2億円、始期比3億円の増加となりました。

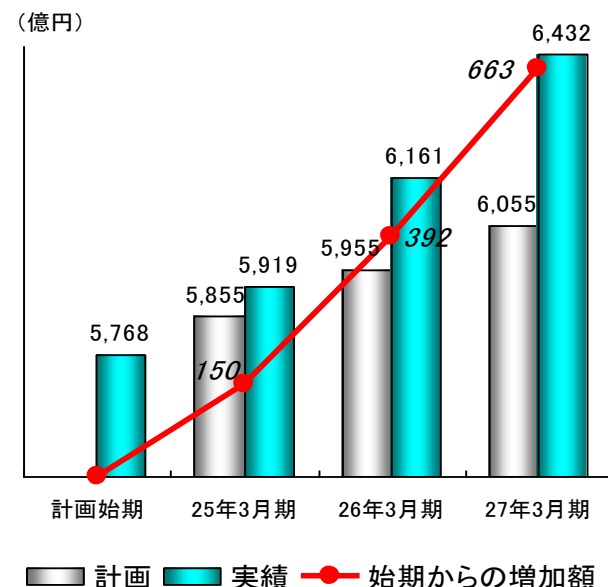
- ・計画期間中の預金増加額 1,518億円
- ・計画期間中の貸出金増加額 807億円
- ・計画期間中の事業性貸出先増加数 2,431先

【業務粗利益経費率の改善幅】



資金利益や役務取引等利益の増加などによる業務粗利益の増加と、予算執行の厳格な管理などによる物件費の減少により、27年3月期の業務粗利益経費率は計画を0.25ポイント下回り、始期からは3.39ポイントの改善を図りました。

【中小規模事業者等に対する信用供与の実績】



「TOWAお客様応援活動」の徹底による実態把握強化と本業支援により、新たな資金需要の創出や新規取引先数の増加に繋がったことなどから、27年3月期の中小規模事業者等向け貸出残高は、計画比377億円、始期比663億円の増加が図られました。

本業支援の実績について(1/2)

「TOWAお客様応援活動」

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ビジネスマッチングに累計で10,305件取り組み836件の成立となりました。また、ものづくり補助金・創業補助金などの申請支援、地域銀行で初となる新現役交流会による人材紹介、大学との共同研究支援などの提案活動に1,889件取り組み269件の成果となりました。

※平成24年4月～平成27年3月実績

ビジネスマッチング

面談10,305件、成立836件
成約率8.1%

提案活動

提案1,889件、成果269件
成果率14.2%

主な本業支援の取組み実績

支援内容	累計		支援内容	累計	
「新現役交流会」 大手企業等のOB紹介	面談20社	成約8社11人	海外進出支援	支援141件	
ものづくり補助金申請支援	申請482件	採択215件	経営相談会の開催	相談222件	
創業補助金申請支援	申請76件	採択23件	大手食品系バイヤーとの商談	面談207件	成約17件
その他補助金申請支援	申請28件	採択22件	大手工業系バイヤーとの商談	面談90件	成約4件
「北関東産官学」 ビジネスマッチング	紹介53件	面談26件 成約2件	「食の魅力」 食品系バイヤーとの商談	面談26件	成約12件
群馬大学との共同研究支援	紹介69件	研究開始15件	東和農林漁業 6次産業化応援ファンド	面談33件	
前橋工科大学との共同研究支援	紹介21件	研究開始3件	ぐんま×食ビジネス交流会	参加12社	

本業支援の実績について(2/2)

海外進出支援

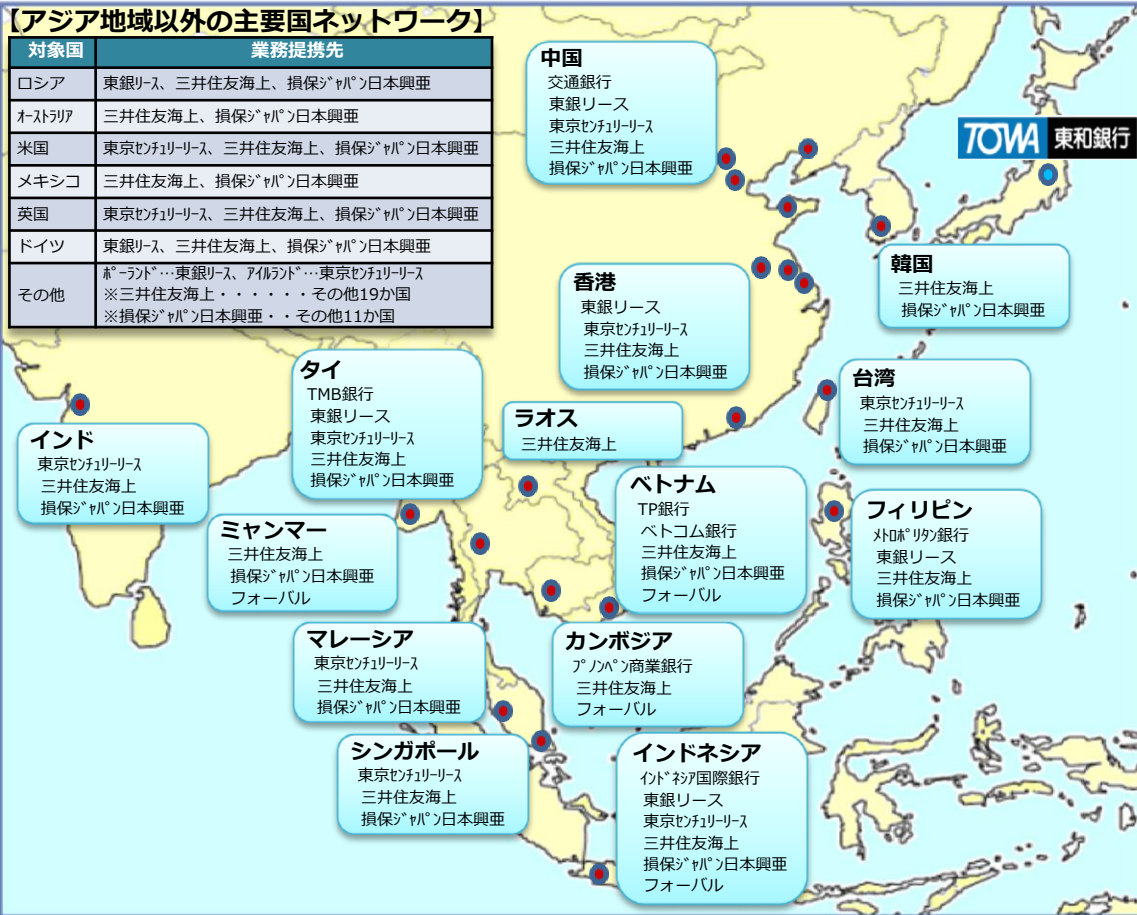
42ヶ国22機関(銀行等含む)とのネットワークにより、生産拠点等の海外進出ニーズを持つお客様への情報提供や現地専門家のご紹介、インパクトローンやスタンドバイクレジット、クロスボーダーローンなどの金融サービスのご提供、輸出入に係るサポートなど、累計で11ヶ国141件の海外進出支援に取り組んでまいりました。

海外業務提携ネットワーク

※平成24年4月～平成27年3月実績

【アジア地域以外の主要国ネットワーク】

対象国	業務提携先
ロシア	東銀リース、三井住友海上、損保ジャパン日本興亜
オーストラリア	三井住友海上、損保ジャパン日本興亜
米国	東京マチュリテス、三井住友海上、損保ジャパン日本興亜
メキシコ	三井住友海上、損保ジャパン日本興亜
英国	東京マチュリテス、三井住友海上、損保ジャパン日本興亜
ドイツ	東銀リース、三井住友海上、損保ジャパン日本興亜
その他	ポランド…東銀リース、アラブド…東京マチュリテス ※三井住友海上…その他19か国 ※損保ジャパン日本興亜…その他11か国



連携支援実績

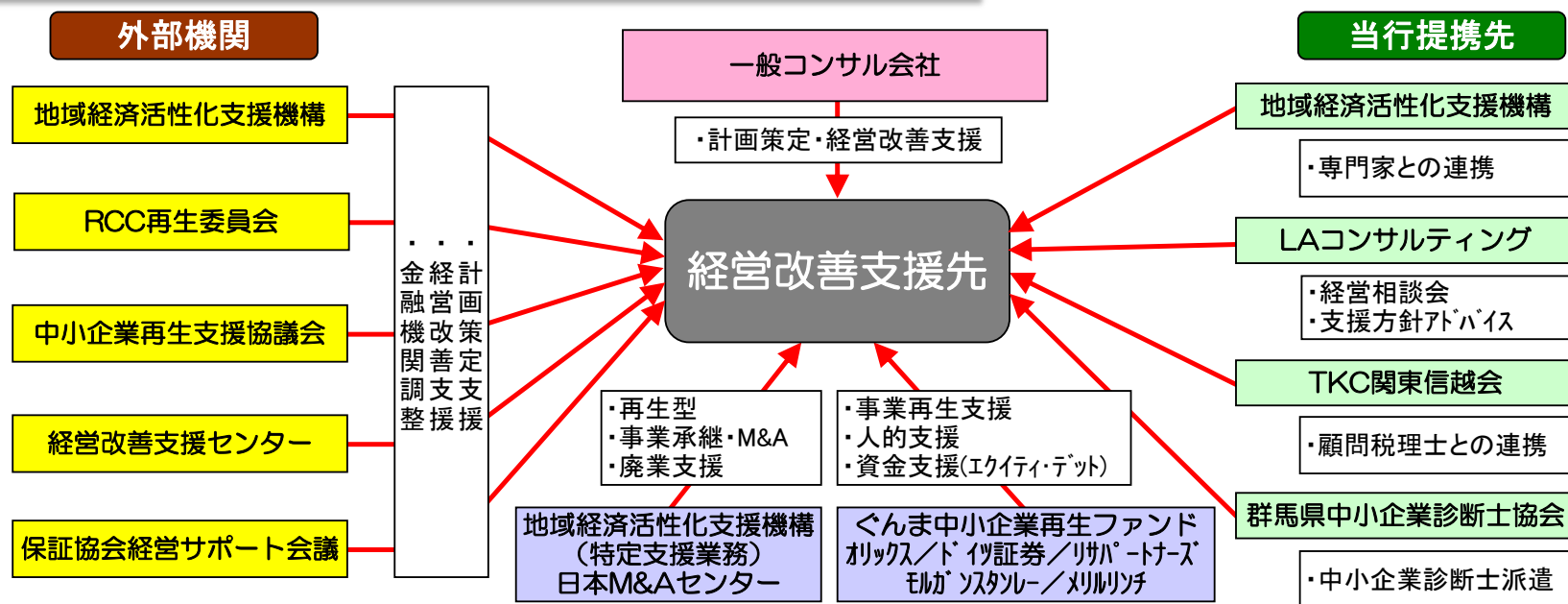
JICA(国際協力機構)	4件
JETRO(日本貿易振興機構)	18件
JBIC(国際協力銀行)	1件
交通銀行(中国)	9件
TMB銀行(タイ)	34件
メトロポリタン銀行(フィリピン)	2件
プノンペン商業銀行(カンボジア)	13件
TP銀行(ベトナム)	1件
リース各社	22件
損害保険各社	22件
民間コンサル・商社・他	15件

対象11ヶ国、141件

経営改善支援の実績について

経営改善支援として、企業支援室の担当者を10ブロックに配置し経営改善計画の策定支援や経営指導を行っているほか、外部機関等の知見やサポート機能を活用した経営改善支援に累計で429件取り組んでまいりました。また、地域銀行で初となる地域経済活性化支援機構からの特定専門家の派遣制度を活用するなど、コンサルティング機能発揮のための態勢強化を図っております。

経営改善・事業再生支援における外部機関との連携



外部機関連携実績

連携先	25/3期	26/3期	27/3期	累計
中小企業再生支援協議会	20件	19件	15件	54件
経営改善支援センター	—	15件	15件	30件
地域経済活性化支援機構 (REVIC)	0件	1件	1件	2件
東日本震災機構	1件	0件	0件	1件
保証協会経営サポート会議	2件	28件	25件	55件
外部専門家(コンサルタント等)	2件	23件	34件	59件
群馬県中小企業診断士協会	—	5件	1件	6件
経営相談会(コンサルタント)	70件	85件	67件	222件
合計	95件	176件	158件	429件

事業再生支援の取組みについて(1/2)

当行は、地域経済活性化支援機構や中小企業再生支援協議会などの外部専門機関との連携により、経営改善計画の策定支援を行うとともに、DESやDDSといった手法も活用しながら、お客様の経営改善支援に取り組んでまいりました。

地元建設業の再生支援

事業概況

- ・建設業を中心に、不動産賃貸業を営む企業(与信残高12億円、従業員50人)。
- ・受注減少により財務内容が悪化し、不動産部門は含み損を抱え、特定建設業許可の財務要件や経営事項審査の財務評価が悪化。
- ・代表取締役が高齢となり、事業継続・事業承継に不安。



支援内容

- ・当行とコンサルティング会社より、会社分割による財務健全化を提案。
- ・当行行員を財務部長として派遣し、他行調整や運転資金対応、長期資金の返済軽減により支援。
- ・当行とコンサルティング会社より、後継者への経営・工事管理面の助言。



取組成果

- ・24年8月、建設会社と不動産会社へ分割を実施。
- ・建設会社の財務評価向上で公共工事受注が増加し、売上高23年9月期20億円が27年5月期33億円へ増加、不動産会社は他行を含む支援体制を確立し、含み損のある遊休不動産を売却し債務を圧縮、両社とも財務健全化。
- ・後継者支援の結果、円滑な事業承継達成。

事業再生支援の取組みについて(2/2)

旅館の再生支援

当温泉地の面的再生

- ・当温泉地は、ピーク時には年間300万人を超える入込客数があったが、大型宿泊施設の老朽化や東日本大震災の影響などにより260万人台にまで落ち込み、当温泉地全体の景況悪化が深刻となる。
- ・当行は、本事例の温泉地の活性化を図るために街再生セミナーを開催し、自治体や商工団体に著名な街づくり専門家である北山孝雄氏を紹介、これを契機に街中心部の面的再生・再整備がなされたことから、温泉地としての魅力が高まり、入込客数は3年連続で対前年比増加し、平成26年度は290万人まで回復。

事業概況

- ・江戸時代から続く老舗旅館(与信残高17億円、従業員120人)。
- ・過去の設備負担が重く、新たな設備投資や修繕が不十分であったことに加え、東日本大震災の影響もあり、宿泊者数の減少が続き、売上が19億円から15億円へ減少。

支援内容

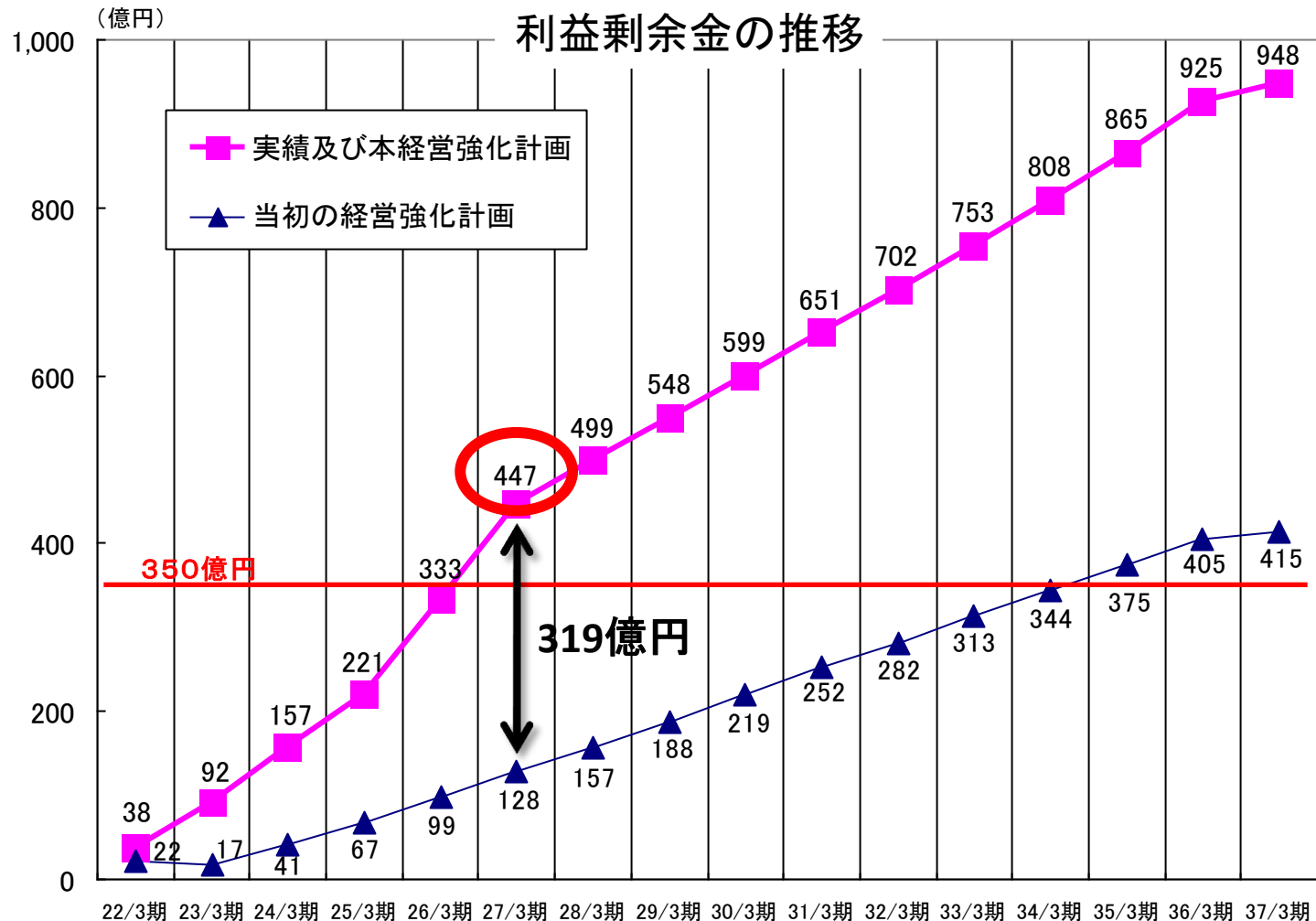
- ・当行行員を財務部長として派遣するとともに、当行元役員を社外取締役として派遣し経営管理態勢を強化。
- ・当行と中小企業再生支援協議会との連携により、外部専門家を派遣し、経営改善計画の策定を支援するとともに、当行とコンサルティング会社より、宿泊客増加に向けた施策と中心街に面した土産物店のリニューアルを提案。
- ・26年3月、他行との支援体制を確立し、DDS・DESを全行合計12億円(当行7億円)を実施、財務面を支援。

取組成果

- ・当温泉地と当旅館への一体的な取組みにより、宿泊客数と土産物売上が増加し、売上23年4月期15億円が27年4月期19億円へ回復、財務内容が健全化。(契約保養所として行内周知、行員の利用3年間で336人)

利益剰余金について

当行は、平成21年12月に公的資金350億円を受け入れて以降、中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化に取り組むとともに、収益力の強化にも取り組み、当初計画を大きく上回る利益剰余金を着実に積み上げてまいりました。平成27年3月期の利益剰余金は447億円となり、当初の経営強化計画128億円に対して319億円の増加となっております。



前経営強化計画の課題認識

当行は、前経営強化計画において、お客様の本業支援と経営改善・事業再生支援に取り組むことにより地域経済を活性化させ、当行の収益力を向上させるビジネスモデルを全役職員一丸となって築きあげてまいりました。このビジネスモデルの持続可能性を更に高め、強化していくためには、お客様の実態把握の徹底、ビジネスモデルを支える態勢整備、ビジネスモデルを支える人材育成が課題であると認識しております。

お客様の実態把握の徹底

- 「TOWAお客様応援活動」の要諦は、お客様の事業内容の適切で深度ある把握であることから、実態把握を徹底し、お客様の売上増加や経営課題の解決に向けた支援の質的向上を図ってまいります。

ビジネスモデルを支える態勢整備

- 実態把握のためには、お客様とのコミュニケーションが十分に行えるための時間の確保が必要であることから、渉外行員が本業支援活動に注力できるためのサポート態勢の拡充を図ってまいります。
- お客様の本業支援実践による、貸出金の増加や金利低下の抑制、金融取引の増加など、当行収益に与える効果検証を行ってまいります。
- 当行のビジネスモデルを支える、与信管理態勢やリスク管理態勢などコーポレートガバナンスの強化に取り組んでまいります。

ビジネスモデルを支える人材育成

- 30歳代の行員が少ないという人員構成上の課題に対応するため、若手行員・専任職行員及び女性行員の活躍促進を一層進めてまいります。
- 高度化するお客様のニーズ・課題への対応や、専門的知識を必要とする部門の強化を図るため、人材の育成・強化に取り組んでまいります。

経営強化計画の新旧構成

前経営強化計画における課題を克服し、当行のビジネスモデルの一層の強化と収益力の向上を図るため、本経営強化計画では、ビジネスモデル実践に関する戦略、及びそのための態勢整備に関する戦略と人材に関する戦略、強固な経営基盤の確立に関する戦略を掲げ、取組みを強化してまいります。

前経営強化計画の構成

業務運営体制に関する戦略

- ・地域密着型金融の推進によるお客様支援の実践に向けた活動強化
- ・本部機能の強化

預金、貸出、有価証券運用及び預り資産に関する戦略

- ・預金増強戦略
- ・マーケット特性に応じた貸出戦略
- ・有価証券・市場性ローン戦略
- ・預り資産戦略

効率化戦略

- ・効率化戦略
- ・効率的な営業経費の検討

新経営強化計画の構成

ビジネスモデル実践に向けた活動強化

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

本部機能の強化と営業店サポート態勢の拡充

- ・本部機能の強化
- ・営業店渉外機能の強化
- ・業務改革

人材育成と活躍フィールド拡大

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

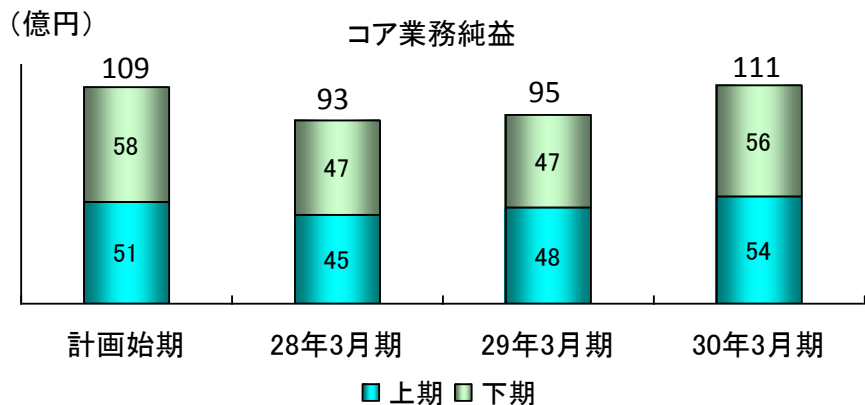
強固な経営基盤の確立

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

経営改善の目標と実施期間

当行は、金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条の規定に基づき、平成27年4月より平成30年3月までの経営改善の目標を以下の通りとし、本経営強化計画を実施いたします。

収益性を示す指標



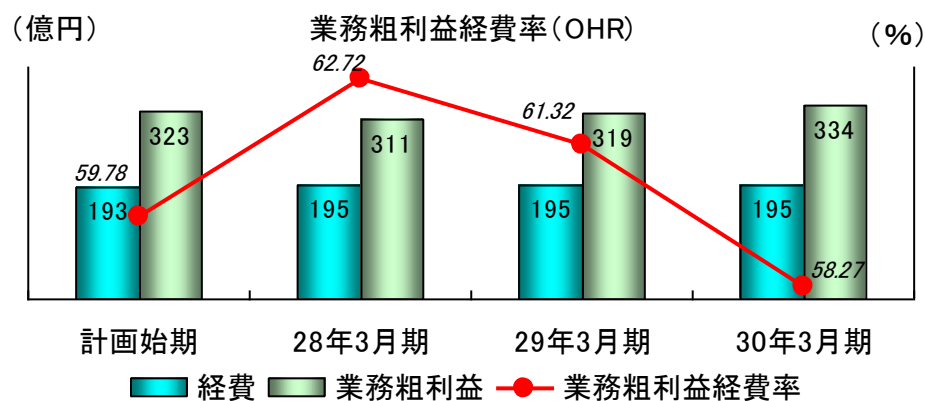
(単位: 百万円)

	計画始期	30/3期計画	始期比
コア業務純益	10,992	11,100	108

※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

本経営強化計画におけるコア業務純益の計画については、市場金利の低下などを要因とした資金利益の減少に加え、これまで抑制してきた機械化関連投資の増加など、これまで以上に厳しい環境にあり一時計画始期を下回りますが、「TOWAお客様応援活動」を進化(深化)させ、お客様の「売上増加」に継続して取り組むことで、貸出金の増加と金利低下抑制を図るとともに、役務取引等利益の増加や経費の削減に取り組むことにより、計画終期のコア業務純益は111億円と計画始期を上回る計画といたします。

業務の効率性を示す指標



(単位: 百万円, %)

	計画始期	30/3期計画	始期比
経費(機械化関連費用を除く)	19,336	19,508	172
業務粗利益	32,345	33,478	1,133
業務粗利益経費率	59.78	58.27	▲1.51

※業務粗利益経費率＝(経費－機械化関連費用)÷業務粗利益

※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しております

経費について、人件費は、引き続き仕事の成果・能力に応じた効率的な配分を行うとともに、計画的な業務遂行を徹底し、時間外労働の削減に取り組んでまいります。物件費は、各部店が諸経費の見直しを更に実施し、部店長自らが予算執行状況の厳格な管理を行ってまいります。業務粗利益については、「TOWAお客様応援活動」に経営資源を集中させることにより、預貸金の増加を図り、資金利益の拡大に努めてまいります。

これらの取組みにより平成30年3月期の業務粗利益経費率は、計画始期比1.51ポイント改善の58.27%といたします。

ビジネスモデル

当行のビジネスモデル

『靴底を減らす活動』『雨でも傘をさし続ける銀行』『謙虚さのDNAを忘れない銀行』をモットーとして、『TOWAお客様応援活動』に全役職員が全力で取り組み、お客様の「売上増加」や「経営課題の解決」につながる本業支援、経営改善支援を実施し、お客様の発展と地域経済の活性化を図り、当行の収益力の強化を図ってまいります。

東和銀行の3つのモットー

～リレーションシップバンキングの実践・強化に向けて～

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

営業店サポート拡充

人材育成

本部機能強化

「TOWAお客様応援活動」
本業支援 | 経営改善支援

女性行員の活躍促進

支援ネットワーク拡充

地域戦略

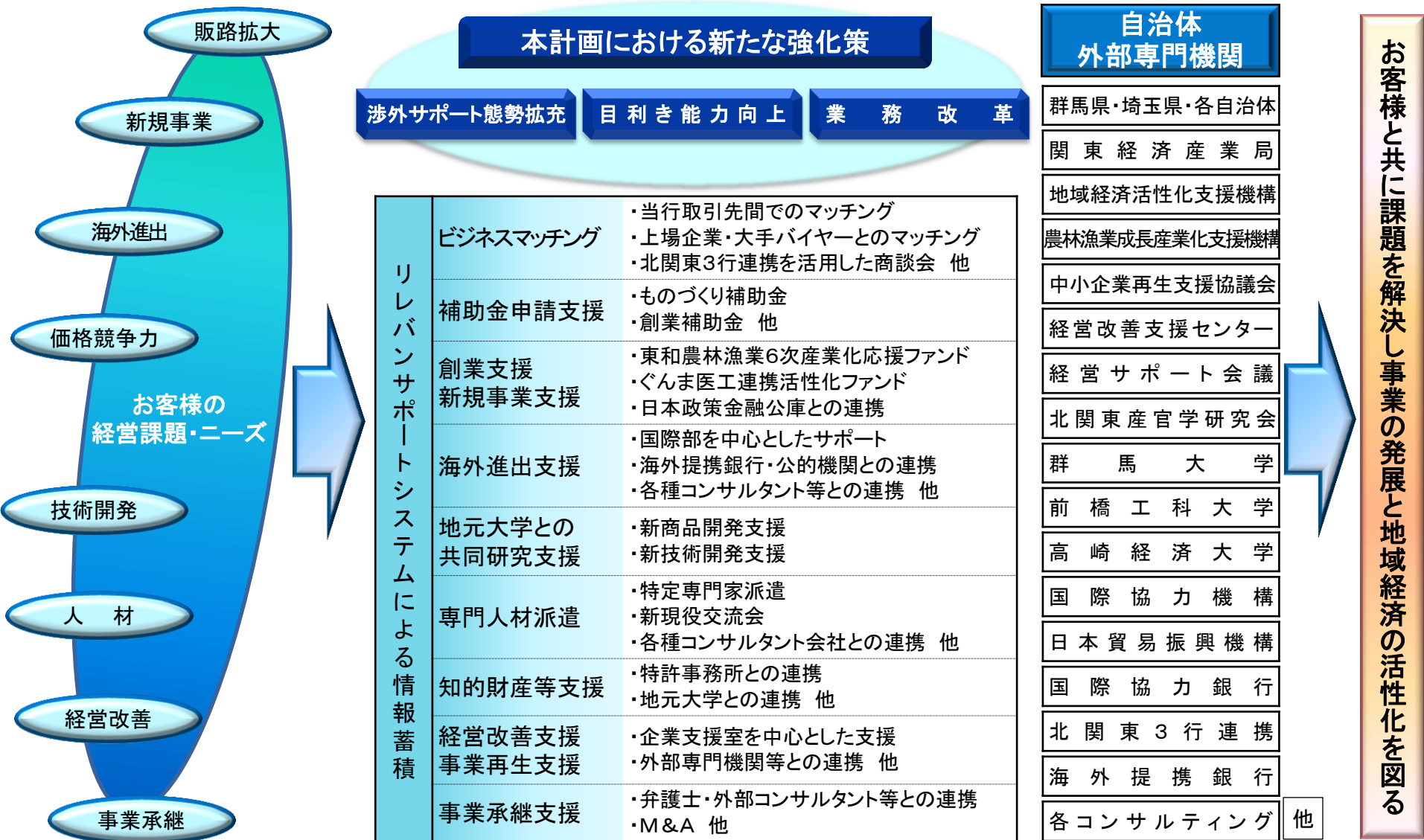
お客様の売上増加

地域経済の活性化

当行の収益力の強化

「TOWAお客様応援活動」

当行のビジネスモデルの根幹をなす本活動を、より一層進化(深化)させるため、渉外サポート態勢の拡充、目利き能力の向上、業務改革に取り組み、自治体や外部専門機関との連携によりお客様の「売上増加」や「経営課題の解決」につながる本業支援・経営改善支援を実施し、お客様の売上増加と地域経済の活性化を図ってまいります。



「TOWAお客様応援活動」の強化のための新たな取り組みポイント

お客様の「売上増加」に貢献するために、第一線の渉外行員が「TOWAお客様応援活動」に専念できるよう、渉外サポート態勢の拡充を図るとともに、目利き能力の向上による事業性評価に取り組んでまいります。また、業務改革による営業店事務の効率化に取り組むことで、渉外サポート行員(以下、投信プロモーター)の人員捻出と事務リスクの軽減を図ってまいります。

これまでの取り組み

新たな取り組み

渉外サポート態勢拡充

- ✓ 審査管理部企業支援室による経営改善・事業再生支援サポート
- ✓ リバンプ推進部ビジネスソリューションチームによる本業支援サポート
- ✓ 国際部海外進出支援チームによる海外進出支援サポート
- ✓ 投信専担者・投信販売リーダーによる窓口セールスの強化とアフターフォローの充実



【投信プロモーターの配置】

- 営業店に配置する投信プロモーターが預り資産セールスを担当することで、渉外行員の本業支援に係る活動時間の増大化
→全店配置を目指す、当面は大型店から順次実施し計画期間中に30店舗への配置を目指す

目利き能力向上

- ✓ 審査部における業種別審査体制(不動産、医療介護福祉、農業、観光業)
- ✓ 審査管理部企業支援室を中心とした、外部専門機関との連携強化
- ✓ ABLの活用による事業実態の把握強化
- ✓ 「目利きシート」「応援活動確認表」によるお客様の実態把握と本業支援の取り組み強化



- 「TOWAお客様応援活動」に係る営業店の定性評価により、お客様の実態把握と本業支援の質的向上を促進
- 他業種実務経験者の採用による目利き能力の向上
- 行員の外部機関等への派遣による専門知識の獲得
- 「目利きシート」「応援活動確認表」・リバンプサポートシステムの一層の活用

業務改革

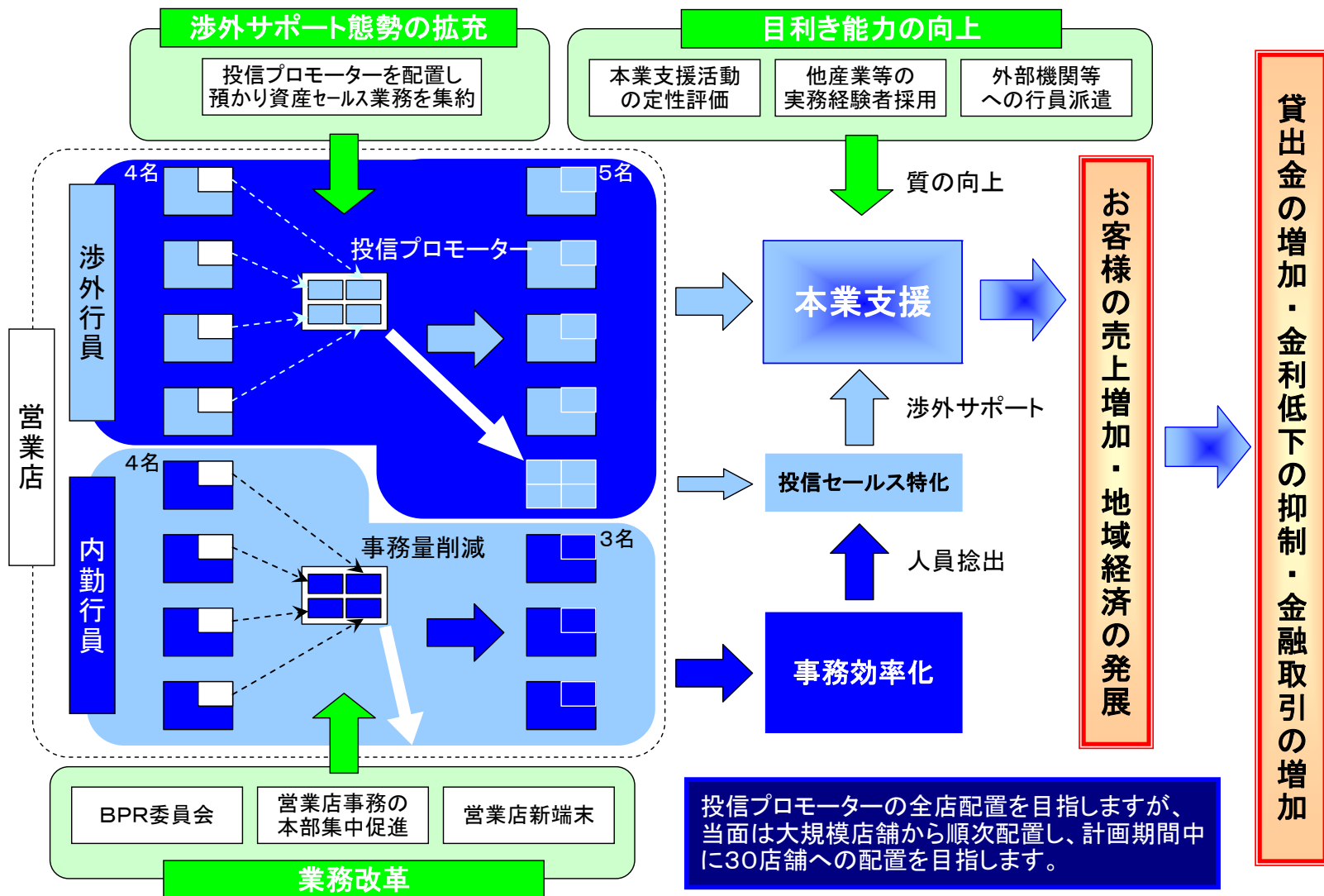
- ✓ 融資事務センターによるオペレーション代行と債権書類保管
- ✓ 本店事務センターによる諸届に係る顧客宛文書の発送代行と諸届書類保管



- 平成27年4月に設置したBPR委員会による業務改革の実施
- 平成26年10月に新設した事務集中部による相続関連事務など営業店事務の本部集中促進
- 営業店新端末の導入と帳票書類の削減等による、事務の効率化と堅確化

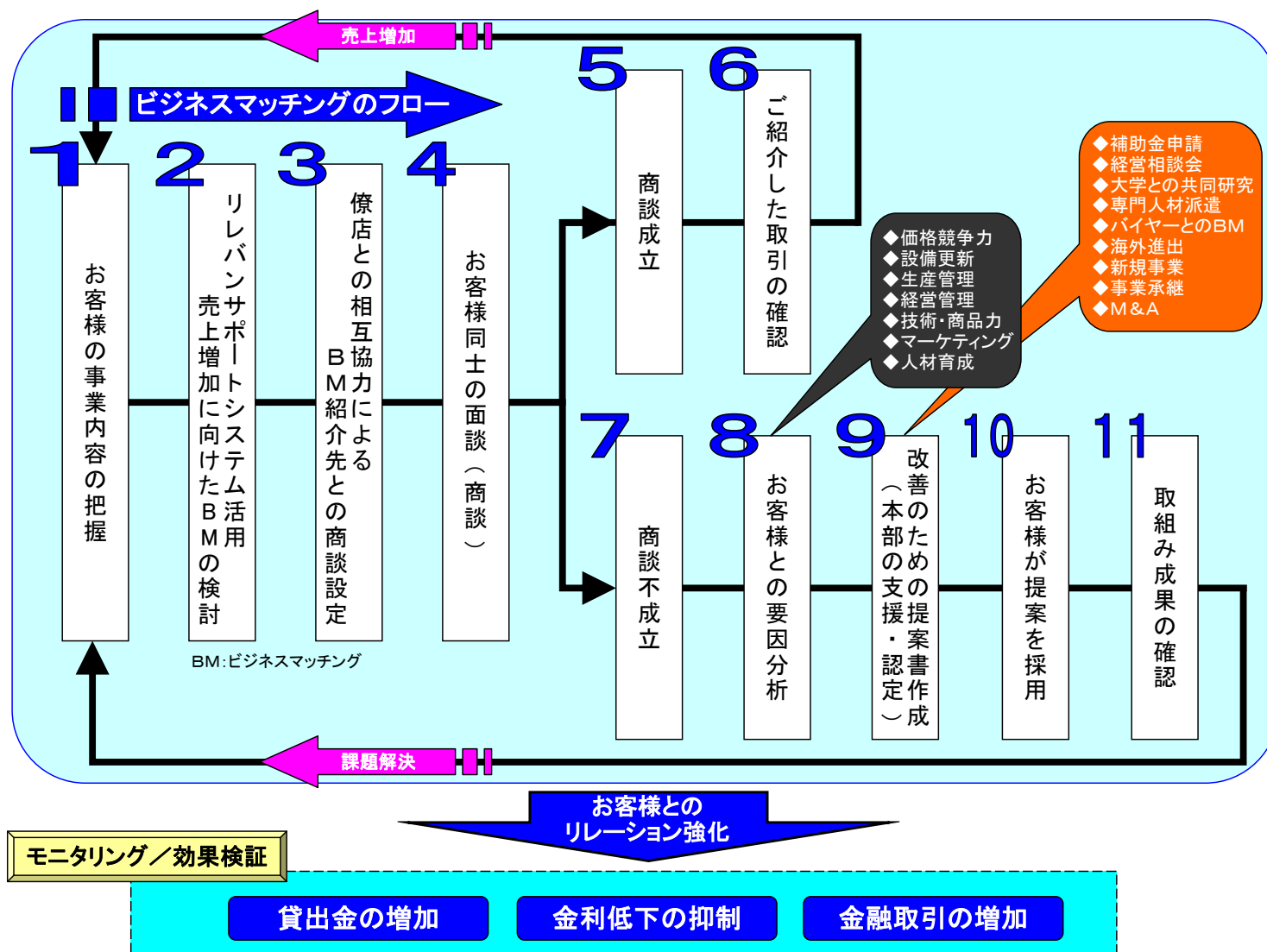
「TOWAお客様応援活動」の強化のための新たな取り組みイメージ図

営業店に投信プロモーターを配置し、預かり資産セールスを特化して行うことで他の渉外行員が本業支援に係る顧客面談時間の増大を図るとともに、業務改革による営業店事務の効率化を図り、投信プロモーターの人員を捻出します。また、目利き能力の更なる向上に取り組み、本業支援の質の向上を図ってまいります。



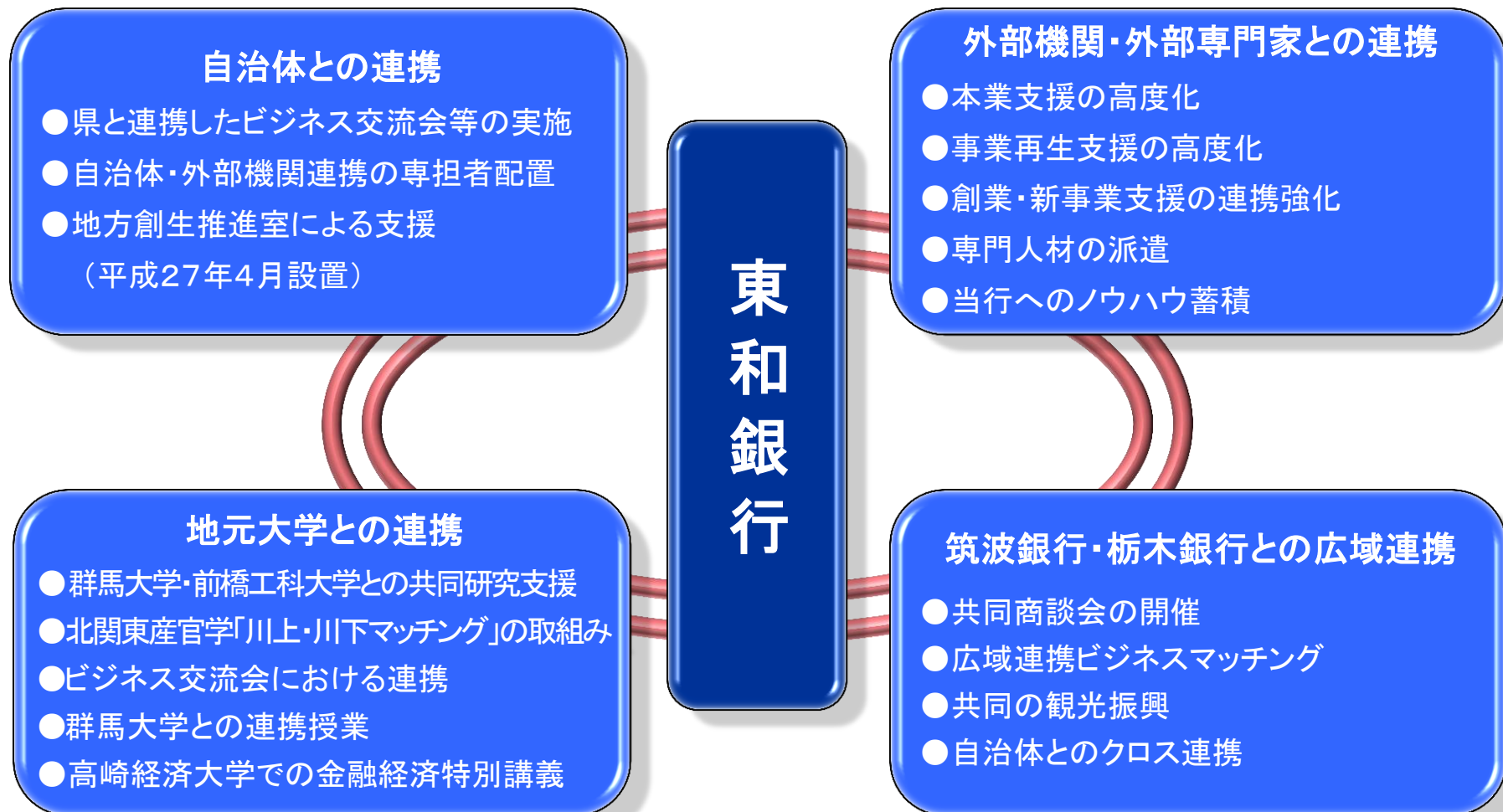
「TOWAお客様応援活動」のサイクル

お客様の売上増加に向けたビジネスマッチングに取り組むとともに、商談不成立の場合はお客様との要因分析を行った上で、課題解決に向けた支援に取り組んでおります。また、こうした本業支援の取組み成果を検証し、必要に応じて諸施策を検討・実施してまいります。



支援ネットワークの拡充

お客様の本業支援にあたり、より難易度の高い課題やニーズにも対応するため、外部機関・外部専門家や地元大学との連携強化、北関東3行連携の活用に取り組んでまいります。また、平成27年4月に設置した地方創生推進室により、「地方版総合戦略」の策定を支援するなど自治体との連携強化を図ってまいります。



地域戦略

地域の重点産業である製造業、医療・介護、流通業、農業、観光業に対し、当行と自治体や地元大学、外部機関、北関東3行連携を活用した取組みを強化し、お客様の「売上増加」と地域経済の活性化を図ることで、当行自身の収益力の向上に繋げてまいります。

製造業

- ◆自動車などの輸送機器を中心とした重層的なものづくり中小企業の集積地
 - ・ビジネスマッチングによる商機創出
 - ・ものづくり補助金申請支援
 - ・大学との共同研究支援 等

医療・介護

- ◆群馬県は「群馬がん治療技術地域活性化総合特区」に指定され、医工連携を振興
- ◆埼玉県は人口10万人あたりの医師数が全国一少なく、成長戦略として振興
 - ・医療関連チームと35名の単独副支店長の推進
 - ・「ぐんま医工連携活性化ファンド」の活用

流通業

- ◆高速道路網の整備と首都圏に位置する立地から、流通加工・倉庫・運輸・卸売・小売等の流通業の進出が増加傾向
 - ・ビジネスマッチングによる商機創出

医工連携
食品加工
環境・エネルギー
地元の食の提供

農業

- ◆豚肉などの畜産や野菜・花きを中心に農業産出額は全国平均を上回る
 - ・「東和農林漁業6次産業化応援ファンド」の活用
 - ・アグリビジネス担当者による推進

観光業

- ◆全国有数の温泉資源と東京からのアクセス利便性を活かした観光振興
 - ・北関東3行連携による観光ビジネス交流商談会

本部機能の強化と営業店サポート態勢の拡充

お客様の本業支援態勢の強化のため、本部機能の強化や渉外サポート態勢の拡充に取り組むとともに、BPR(業務改革)による事務の効率化を図り、渉外力強化のための人員の捻出を図ります。更に、投信プロモーターが預り資産セールスを行うことで渉外行員がお客様の本業支援に専念できる態勢を整備し、「TOWAお客様応援活動」をより進化(深化)させてまいります。

本部機能の強化

リレバン推進部

- ✓ビジネスソリューションチームの拡充と専担者の配置による本業支援態勢の強化
 - ・補助金担当
 - ・自治体
 - ・外部機関連携担当
 - ・アグリビジネス担当 (26年10月先行実施)
(27年4月2名増員合計9名)
- ✓リレバンサポートシステム担当の配置による情報管理、ビジネスマッチング支援
(26年10月先行実施)
- ✓ビジネスサポーターによる定性評価、指導

リレバン戦略部

- 地方創生推進室の新設(27年4月設置)
 - ・地方版総合戦略策定への協力・支援

中小企業貸出推進委員会

- ✓お客様本業支援と中小企業貸出のモニタリング及び施策の検討

営業店渉外機能の強化

渉外サポート態勢の拡充

- 投信プロモーター
 - ・渉外課に配属し預り資産セールスを担当することで渉外行員が本業支援に注力できる態勢整備(27年4月5名配置)
- ✓国際部によるサポート
 - ・海外進出支援チームによる営業店サポートと外為取引の推進
- ✓企業支援室によるサポート
 - ・経営改善計画の策定支援
 - ・外部専門機関との連携による支援
 - ・営業店支援、指導
- ✓医療関連チームによる事業支援
- 事務集中部本店事務センターによるサポート
 - ・顧客訪問による法人インターネット取引「東和ダイレクト」の取引推進
- ✓内勤者による預り資産販売の強化
- ✓インターネットチャネル販売の強化

業務改革

BPR委員会の設置

- BPR(ビジネスプロセス・リエンジニアリング)による事務の効率化を図り、渉外サポート行員の人員捻出と内勤行員の営業戦力化、事務リスク軽減を目指す(27年4月設置)

営業店新端末の導入

- 伝票等のOCR(機械読み取り)機能の強化による省力化
- ペリファイ(人と機械の二重チェック)による厳正化
- 事務ナビゲーションシステムによる事務処理のフロー誘導
- 伝票帳票書類の削減・改善

営業店事務の本部集中促進

- ✓相続事務、各種営業店業務、調査検索業務の本部集中、本部代行の促進

人材育成と活躍フィールド拡大

当行のビジネスモデルである「TOWAお客様応援活動」は、全ての役職員がお客様の事業の発展に向けて取り組む全行的な活動です。目利き能力の向上や専門人材の育成など、ビジネスモデルを支える人材の育成・強化を図り、従業員の活躍フィールドを拡大してまいります。

目利き能力の向上

定性評価

- 定性評価の実施による本業支援の質的向上

目利き人材の育成・強化

- 実務経験者の採用による本業支援強化
- 外部機関等への行員派遣による知見獲得

「目利きシート」「応援活動確認表」

- ✓ 事業性評価の徹底と本業支援の情報共有
(26年8月、26年11月先行実施)
- ✓ リレバンサポートシステムの一層の活用

若手行員の早期戦力化

OJT等

- 新たな人材育成プログラムの制定

自己研鑽

- eラーニングの導入による自律的学習支援

女性行員の活躍促進

男女共同参画推進委員会

- ✓ 女性行員の活躍促進と両立支援に向けた諸施策の検討と実施(26年11月先行設置)

活躍フィールド拡大

- ✓ 渉外関連業務や審査部門、企画部門などの基幹業務や支店長・役員への登用積極化
- 係長以上の役付者に占める女性行員の比率20%以上を目指す

育児との両立支援

- ✓ 仕事と育児の両立支援に向けた当行の行動計画の達成による「プラチナくるみん」の認定

専任職行員の保有能力の発揮

職務開発

- 投信プロモーターへの任用

持続性のある組織の確立

専門人材の採用

- 市場運用・リスク管理等の専門人材の採用
- 実務経験者の採用による本業支援強化

人員構成の適正化

- ✓ 安定的な新卒採用の実施
- 職位定年制の見直しなどの検討による、今後の人員構成を見据えた持続性のある組織の検討

強固な経営基盤の確立

リレーションシップバンキングが目指すのは、お客様の本業支援を徹底することで築く強固な信頼関係を基に、お客様の事業の発展と地域経済の活性化を図ることで、当行の収益力の強化に繋げるものです。当行は「TOWAお客様応援活動」の実践・強化により、預金・貸出金・手数料収入の増強に努めることで強固な経営基盤を確立し、地域銀行として地元社会への責任をより一層果たしてまいります。

預金の増強

法人預金

- ✓本業支援活動による売上入金
- ✓インターネット取引の推進による決済口座機能強化

個人預金

- ✓法人取引先と役員・家族の一体管理の強化
- ✓取引先従業員への職域セールス強化
- ✓年金相談会による年金口座獲得
- ✓相続コンサルティングの強化

有価証券・運用目的貸出

有価証券運用

- ✓投資環境に適合したポートフォリオの構築
- ✓運用多様化の促進

運用目的貸出

- ✓リスクに見合う好採算ローンの発掘および取得

貸出金の増強

法人貸出

- ✓本業支援による資金需要の創出と新規開拓
- ✓成長分野向けの新商品等の提供
- エグジットファイナンスによる再生企業の支援

個人貸出

- ✓取引先従業員への職域セールス強化
- ✓顧客ニーズに即した新商品の提供
- ✓インターネットチャネルによる個人ローン推進

営業経費の効率的活用

人件費

- ✓事務の効率化による時間外手当の削減
- ✓業績貢献に応じたメリハリのある賞与支給

物件費

- ✓システム投資による事務の効率化
- ✓予算執行状況の厳格な管理
- ✓地域経済への影響度合いを考慮した、事務費の削減

手数料収入の増強

預り資産

- ✓顧客ニーズに最適な商品・サービスの提供
- 投信プロモーターによる訪問セールス及び店頭・インターネットチャネルの販売強化
- ✓投信専担者等を中心とした、全投信先へのきめ細やかなアフターフォローの充実

外国為替・国際業務

- ✓海外送金・外貨両替の推進
- ✓LC、スタンドバイ・クレジットの推進

為替手数料 他

- 事務集中部の顧客訪問による法人インターネット取引「東和ダイレクトサービス」の推進によるメイン決済口座化と為替手数料の増強
- ✓多様な資金調達手段の提供による顧客ニーズへの対応

●は本経営強化計画における新たな取組み
✓はこれまでの取組みを強化する取組み

中小規模事業者等に対する信用供与残高および貸出比率

(単位: 億円、%)

	計画始期	30年3月期 計画	始期比
中小規模事業者 等向け貸出残高	6,432	6,822	390
総資産	20,580	21,512	932
総資産に対する比率	31.25	31.71	0.46

中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化の方策

「TOWAお客様応援活動」	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスマッチングや提案活動によって創出する増加運転資金、設備増設資金、商品開発資金、事業承継資金等への取り組み ・経営改善支援に係る各種資金への取り組み
支援ネットワークの拡充	<ul style="list-style-type: none"> ・自治体や地元大学、外部専門機関、北関東3行連携等によるお客様の商機の創出に係る取り組み
地域戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・重点産業としての「製造業」「医療・介護」「流通業」「農業」「観光業」に対する支援取組み強化

経営改善支援等の取組み

(単位: 件数)

	計画始期	30年3月期 計画	始期比
創業・新事業支援	52	60	8
経営相談	974	1,000	26
事業再生支援	42	50	8
事業承継支援	18	20	2
担保・保証に過度に 依存しない融資促進	567	625	58
合計	1,653	1,755	102
取引先総数	14,105	14,700	595
経営改善支援取組率	11.72%	11.93%	0.21%

※半期ごとの実績(累計ではない)

地域における経済活性化に資する方策

創業・新事業支援	<ul style="list-style-type: none"> ・地元大学や外部専門機関との連携による支援 ・「東和農林漁業6次産業化応援ファンド」「ぐんま医工連携ファンド」の活用
経営相談	<ul style="list-style-type: none"> ・日頃のリレーションによる情報蓄積と本部連携による財務・事業面相談 ・外部コンサルタントとの連携による多角的な経営アドバイス
事業再生支援	<ul style="list-style-type: none"> ・企業支援室を中心とした支援 ・外部専門機関や専門家との連携によるDDS・DESも活用した支援
事業承継支援	<ul style="list-style-type: none"> ・本部連携による相続を含むサポート態勢、後継経営者支援 ・M&Aの活用や、弁護士・各コンサルタント等との連携による支援
担保・保証に過度に 依存しない融資促進	<ul style="list-style-type: none"> ・事業性評価力の向上と経営者保証ガイドラインに基づく適切な対応 ・スコアリング融資、私募債、ABL等の手法活用

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

業務執行に対する監査・監督を強化することは、コーポレートガバナンスを有効に機能させ、継続的に企業価値を高めていくために重要であり、コーポレートガバナンス・コードの趣旨に基づき、引き続き責任ある経営態勢の確立に努めてまいります。

業務執行に対する監査・監督の強化のための方策

- ✓取締役会による監督機能の強化、並びに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
- ✓監査役は、適切に取締役意見・具申できるよう、役付役員経験者や社外の第三者から法定員数を上回る4人を選任
- ✓外部評価委員会における、経営施策の適切性・有効性評価

リスク管理態勢の強化のための方策

- ✓大口与信先やグループ会社に対するモニタリング強化
- ✓業種別審査態勢の強化と個社別採算管理の徹底
- 信用格付管理部署と自己査定管理部署の統合による信用リスク管理全般の企画・統括機能の強化
- 信用格付モデル更新と格付・査定プラットフォーム刷新による信用格付の精緻化及び採算管理の強化等、個別与信管理態勢の強化
- 市場運用部門及びリスク管理部門の強化を図るため、外部からの専門人材採用や人員増員などによる人材の育成・強化
- 複合シナリオに基づく統合ストレステストの高度化とストレステストの結果の活用
- ✓内部監査部門による牽制機能の一層の発揮

法令等遵守の態勢強化のための方策

- ✓コンプライアンス実践計画のPDCAサイクル実践による態勢充実
- ✓コンプライアンス委員会における、法令等遵守に係る問題への具体的対応・改善策の検討
- ✓内部監査の有効性の確保
- ✓内部通報制度・法令等遵守に関するアンケートの活用
- ✓反社取引対策委員会の運営態勢の強化
- ✓顧客保護等管理態勢の更なる充実

経営に対する評価の客観性確保のための方策

- ✓外部評価委員会は、第三者である有識者で構成し、経営戦略の妥当性、業務執行の適切性、役員候補者の選任や役員報酬の妥当性について評価・助言

情報開示の充実のための方策

- ✓経営情報等の開示については、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、迅速で正確な四半期情報等を提供

●は本経営強化計画における新たな取組み
 ✓はこれまでの取組みを強化する取組み

経営強化計画の履行状況報告書

平成 27 年 6 月



株式会社 東和銀行

〈目 次〉

1. 平成 27 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	5
(1) コア業務純益 (収益性を示す指標)	5
(2) 業務粗利益経費率 (業務の効率性を示す指標)	5
3. 経営改善の目標を達成するための方策の進捗状況	6
(1) 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化を目的とした効率的営業体制の構築	6
(2) 本部機能の強化 (お客様支援体制の強化)	20
(3) 預金増強戦略	25
(4) マーケット特性に応じた貸出戦略	25
(5) 有価証券・市場性ローン戦略	27
(6) 預り資産戦略	28
(7) 人的資源の効率的活用	28
(8) 効率的な営業経費の検討	29
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	30
(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	30
(2) リスク管理体制の強化のための方策	31
(3) 法令遵守の体制強化のための方策	32
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	34
(5) 情報開示の充実のための方策	34
5. 中小規模の事業者等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	34
(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	34
(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の進捗状況	34
(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の進捗状況	35
6. 剰余金の処分の方針	41
(1) 配当に対する方針	41
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	41
(3) 財源確保の方策	41
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	42
(3) 各種リスク管理の状況及び今後の方針等	43

1. 平成 27 年 3 月期決算の概要

(1) 経営環境

平成 26 年度のがわが国経済は、4 月の消費税率引上げによる駆け込み需要の反動減により年度初めはマイナス成長となりましたが、年度後半になると増税の影響も薄れ、個人消費は緩やかに持ち直しました。10 月には日銀による追加金融緩和が実施され、円安・株高が進展し、輸出企業を中心とした企業収益が改善しました。足元では設備資金や賃金引上げに対する企業の積極的な姿勢も見られ、景気は緩やかな回復基調を続けました。

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Ⅲ」に基づき、お客様の本業支援の実践により、中小企業の皆様等への円滑な資金供給や経営改善・事業再生支援などのコンサルティング機能の発揮に努め、地域経済の活性化のために全役職員が一丸となって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や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。

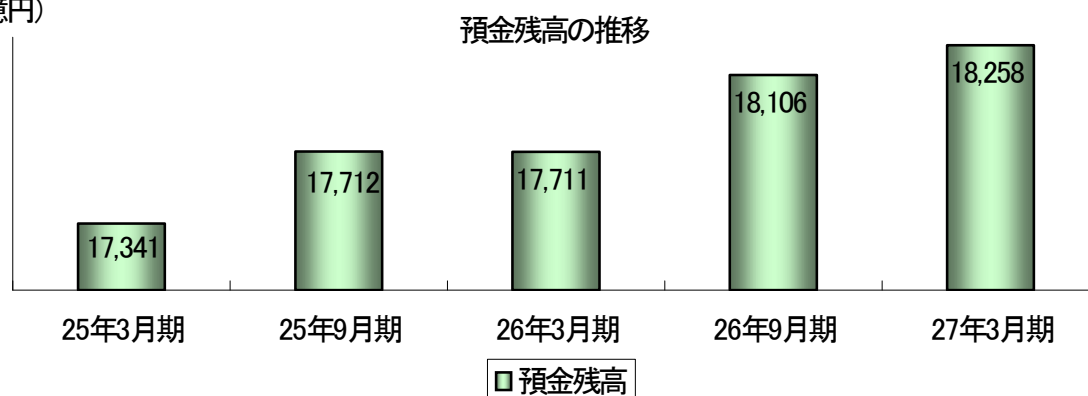
(2) 決算の概要（単体ベース）

① 預金・預り資産

平成 27 年 3 月期末の預金残高は、前年同期比 547 億円増加の 1 兆 8,258 億円となりました。

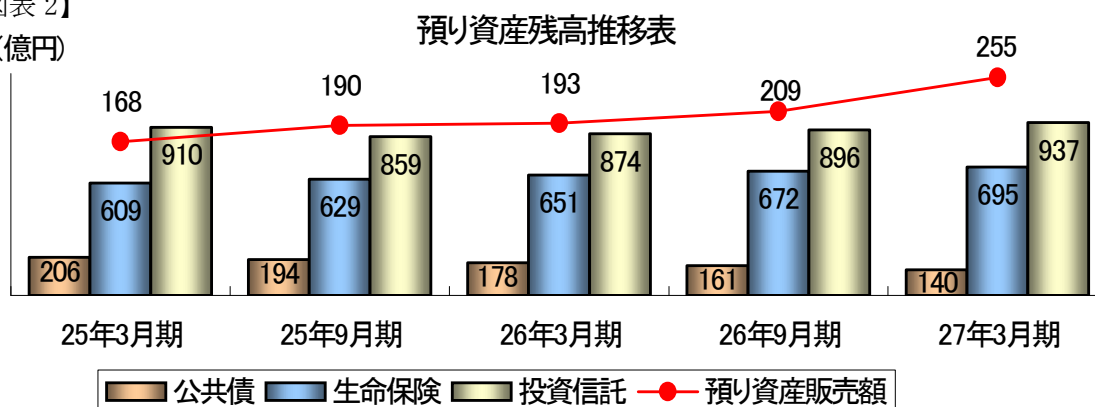
【図表 1】

(億円)



投資信託は 399 億円の販売を行い、生命保険は 43 億円、公共債は 21 億円の販売・募集を行いました。

【図表 2】
(億円)

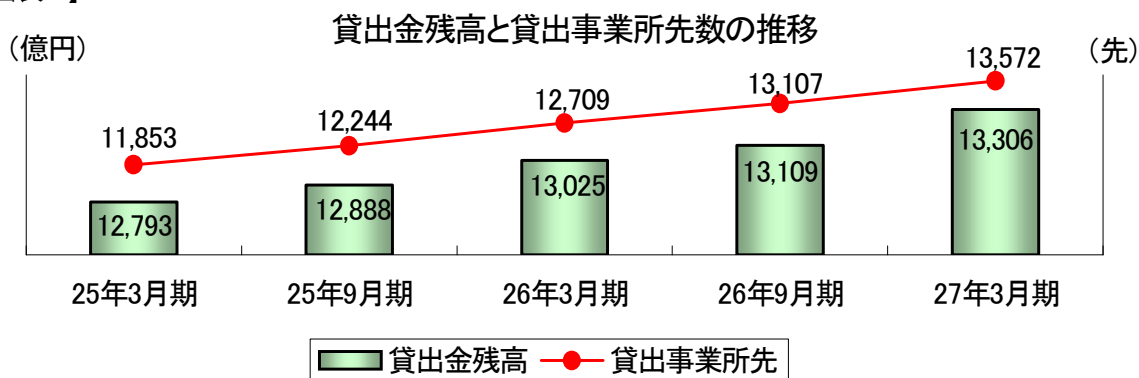


②貸出金

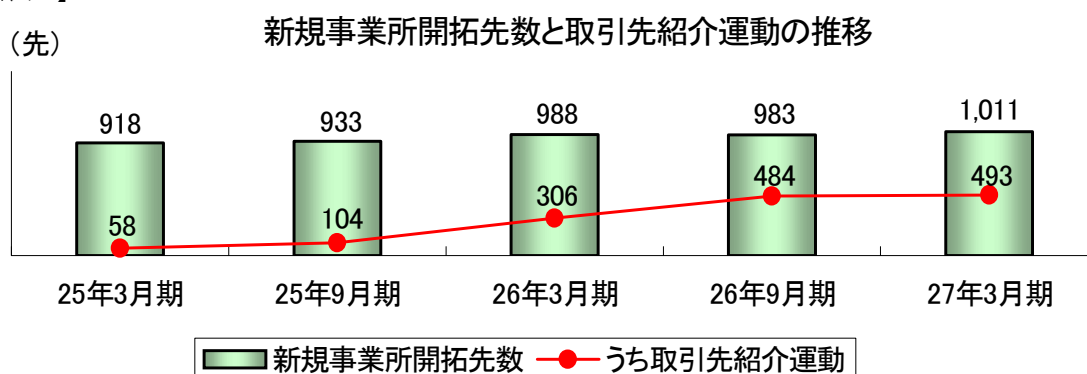
平成 27 年 3 月期末の貸出金残高は、前年同期比 281 億円増加の 1 兆 3,306 億円となりました。

また、お客様の本業支援活動や取引先紹介運動の実施により、平成 26 年度における新規事業所開拓先数は 1,994 先となり、貸出事業所先数は前年同期比 863 先増加し、13,572 先に達しました。

【図表 3】



【図表 4】



③収益

資金利益は、中小規模事業者等向け貸出を中心に貸出金残高の増加が図られたものの、市場金利の低下や他行競合に伴う貸出金利回りの低下により貸出金利息が減少し、計画を 685 百万円下回る 30,477 百万円となりました。役務取引等利益は、投資信託等の預り資産販売の増加により、計画を 328 百万円上回る 1,710 百万円となりました。また、その他業務利益は、計画を 105 百万円上回る 157 百万円となりました。

人件費は、行員の労働意欲の一層の喚起による営業力の強化を図るため、賞与の支給水準を見直したほか、高年齢者雇用安定法の改正を機に 60 歳以上の嘱託行員を賞与の支給対象としたこと等により、計画を 117 百万円上回る 12,624 百万円となりました。物件費は、本支店の予算執行状況の厳格な管理と外部ベンダーとの契約内容の見直し等の経費削減を継続的に取り組んだことにより、計画を 649 百万円下回る 7,631 百万円となりました。経費全体では、計画を 571 百万円下回る 21,316 百万円となりました。

その結果、コア業務純益は、計画を 283 百万円上回る 10,992 百万円となりました。

また、経常利益は、償却債権取立益の計上に加え、不良債権処理額が計画を 1,898 百万円下回る 1,963 百万円になったことなどにより、計画を 5,756 百万円上回る 12,312 百万円となりました。

当期純利益は、平成 27 年 2 月 10 日、子会社である東和フェニックス㈱を清算したことによる税効果により、計画を 8,434 百万円上回る 12,459 百万円となりました。

【図表 5】損益状況の推移（単体、単位：百万円）

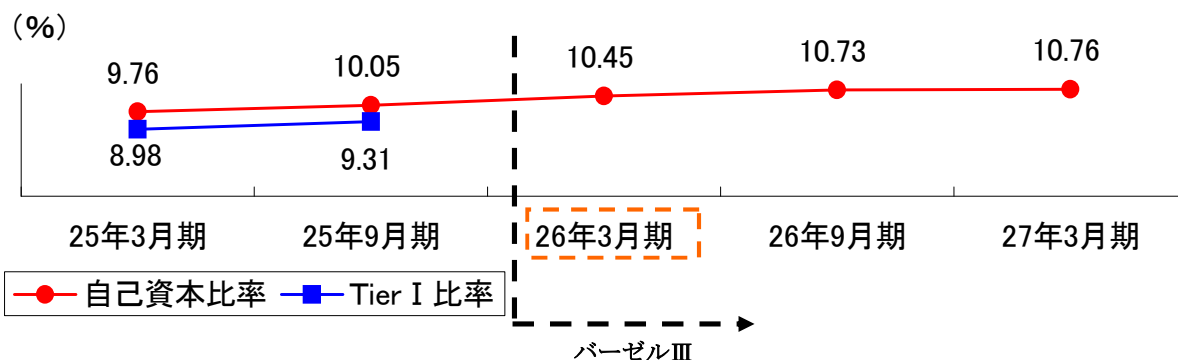
	26/3期	26/9期	27/3期		
	実績	実績	計画	実績	計画比
業務粗利益	32,352	16,166	32,596	32,345	△ 251
(うち資金利益)	30,592	15,251	31,162	30,477	△ 685
(うち役務取引等利益)	1,620	843	1,382	1,710	328
(うちその他業務利益)	139	70	52	157	105
経費（除く臨時処理分）	20,954	10,988	21,887	21,316	△ 571
人件費	12,443	6,350	12,507	12,624	117
物件費	7,530	3,956	8,280	7,631	△ 649
税金	980	681	1,100	1,061	△ 39
一般貸倒引当金繰入額	325	—	—	—	—
業務純益	11,072	5,177	10,709	11,028	319
(コア業務純益)	11,370	5,161	10,709	10,992	283
臨時損益	904	△ 114	△ 4,153	1,283	5,436
(うち不良債権処理額)	1,335	1,379	3,861	1,963	△ 1,898
(うち株式等関係損益)	254	0	0	△ 42	△ 42
(うちその他臨時損益)	1,985	1,265	△ 292	3,289	3,581
経常利益	11,976	5,063	6,556	12,312	5,756
特別損益	△ 335	△ 9	△ 20	△ 16	4
税引前当期純益	11,641	5,054	6,536	12,296	5,760
法人税、住民税及び事業税	109	416	2,511	48	△ 2,463
法人税等調整額	△ 1,140	△ 1,775	0	△ 212	△ 212
当期純利益	12,672	6,413	4,025	12,459	8,434

④自己資本比率

自己資本比率は、前年同期比 0.31 ポイント上昇し、10.76%となりました。

【図表 6】

自己資本比率の推移

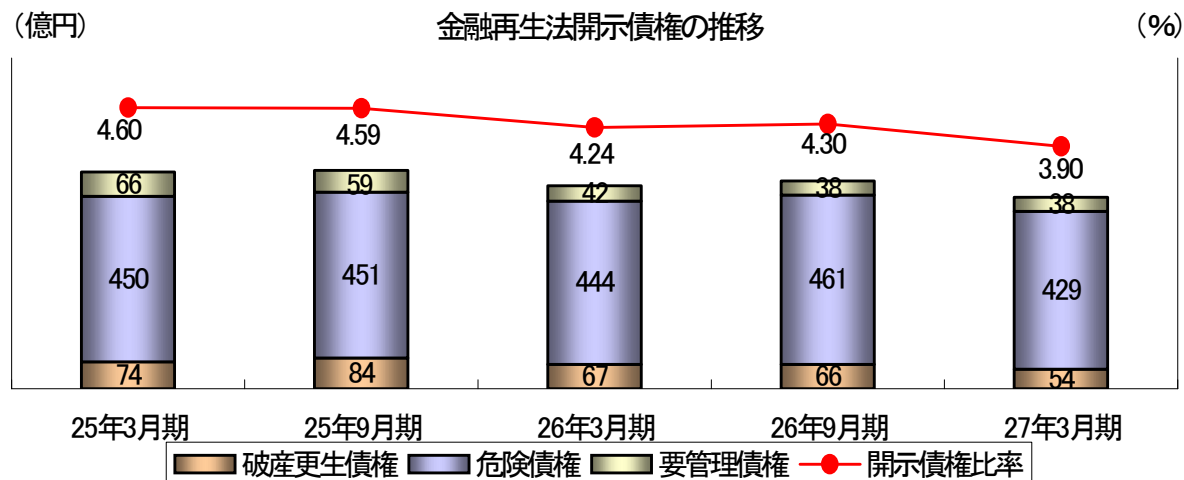


⑤不良債権

金融再生法開示債権比率は、前年同期比 0.34 ポイント改善し 3.90%となりました。

【図表 7】

金融再生法開示債権の推移



【図表 8】 金融再生法開示債権比率の状況

(単位：百万円)

	26/3期	26/9期	27/3期		
	実績	実績	実績	26/3期比	26/9期比
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	6,750	6,609	5,419	△ 1,331	△ 1,190
危険債権	44,489	46,162	42,942	△ 1,547	△ 3,220
要管理債権	4,220	3,868	3,805	△ 415	△ 63
合計(A)	55,461	56,640	52,166	△ 3,294	△ 4,474
正常債権	1,252,299	1,259,503	1,283,416	31,116	23,913
総与信(B)	1,307,760	1,316,143	1,335,582	27,822	19,439
金融再生法開示債権比率(A)/(B) (%)	4.24	4.30	3.90	△ 0.34	△ 0.40

2. 経営改善にかかる数値目標の実績

(1) コア業務純益（収益性を示す指標）

平成27年3月期のコア業務純益は、市場金利の低下や他行競合の影響から貸出金利回りが低下し、資金利益が計画を下回りましたが、投資信託等の預り資産販売の増加による役務取引等利益の増加や物件費を中心とした経費の削減等により、計画を283百万円上回る10,992百万円となりました。

【図表9】 コア業務純益の計画・実績 (単位：百万円)

	24/3期	24/9期	25/3期	25/9期	26/3期	26/9期	27/3期			
	始期	実績	実績	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比
コア業務純益	10,634	5,234	10,903	5,531	11,370	5,161	10,709	10,992	283	358

※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27年3月期の業務粗利益は、貸出金利息の減少から、計画を251百万円下回る32,345百万円となりました。機械化関連費用を除く経費は、人件費が行員の労働意欲の一層の喚起による営業力の強化を図るため、賞与の支給水準を見直したほか、高年齢者雇用安定法の改正を機に60歳以上の嘱託行員を賞与の支給対象としたこと等により増加しましたが、物件費が本支店の予算執行状況の厳格な管理と外部ベンダーとの契約内容の見直し等を継続的に取り組んだことにより、計画を232百万円下回る19,336百万円となりました。

業務粗利益経費率は、計画始期比3.39ポイント、計画比0.25ポイント改善し、59.78%となりました。

【図表10】 業務粗利益経費率の計画・実績 (単位：百万円、%)

	24/3期	24/9期	25/3期	25/9期	26/3期	26/9期	27/3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)	19,137	9,699	18,972	9,791	19,085	10,027	19,568	19,336	△232	199
業務粗利益	30,293	15,471	31,358	16,272	32,352	16,166	32,596	32,345	△251	2,052
業務粗利益経費率	63.17	62.69	60.50	60.17	58.99	62.03	60.03	59.78	△0.25	△3.39

※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、機械賃借料等を計上

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24年6月に策定した経営強化計画に基づき、地域密着型金融の推進によるお客様支援の実践により、従来実施してきたリレーションシップバンキングをさらに強化し、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、経営改善の目標達成に向けて積極的に展開してまいりました。

(1) 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化を目的とした効率的営業体制の構築

① 地域密着型金融の推進によるお客様支援の実践に向けた活動強化

ア. お客様支援活動

(ア) 「TOWAお客様応援活動」の実施

当行は、お客様満足度の向上（お客様の事業の持続・成長）を図るため、日々の訪問活動の中で、お客様の事業・生活の課題等を把握し、その課題を解決するための提案を行うなど、付加価値の高いサービスを提供する「TOWAお客様応援活動」に取り組んでおります。

「TOWAお客様応援活動」開始（平成24年4月）以降の主な活動実績としては、「リレバンサポートシステム」等を活用した行内間のビジネスマッチングで10,305件（平成24年度1,411件、平成25年度1,969件、平成26年度6,925件）の商談を行い、うち836件（平成24年度181件、平成25年度278件、平成26年度377件）が取引成立となりました。

群馬大学と取引先企業との共同開発研究の提案につきましては、平成24年4月以降、取引先69社に対し提案を行い、うち15社の共同研究が開始し、6社が研究内容等について打合せ中にあります。前橋工科大学との共同開発研究の提案につきましては、取引先21社に対し提案を行い、うち3社の共同研究が開始し、6社が打合せ中にあります。

補助金申請手続につきましては、関東経済産業局との連携による「ものづくり補助金」では、482社（平成24年度1次募集87社、同年度2次募集60社、平成25年度1次募集192社、同年度2次募集143社）に対して申請支援を行い、うち215社（平成24年度1次募集46社、同年度2次募集43社、平成25年度1次募集88社、同年度2次募集38社）が採択となりました。また、中小企業基盤整備機構等との連携による「創業補助金」については、76社に対して申請支援を行い、うち23社が採択となりました。その他の補助金として、「円高エネルギー補助金」については、4社の申請支援を行い、全先が採択、「エネルギー使用合理化補助金」については、2社の申請支援を行い、うち1社が採択、「小規模事業者活性化補助金」については、8社の申請支援を行い、うち3社が採択、「人材育成事業補助金」については、9社の申請支援を行い、全先が採択となりました。

関東経済産業局や北関東産官学研究会との連携につきましては、大手企業14社

との技術連携紹介を126社に対して行い、2社が取引成立となりました。また、大手食品系バイヤーとの個別商談につきましては、207社（平成24年度56社、平成25年度79社、平成26年度72社）が商談を行い、うち17社が成約となっており、26社が交渉中であります。大手工業系バイヤーとの個別商談につきましても、90社（平成25年度より開始）が商談を行い、うち4社が成約となり、17社が交渉中であります。

さらに、平成26年7月には、関東経済産業局との連携により、地方銀行として初の試みとなる「新現役交流会」を開催いたしました。本交流会は、同局に登録をしている大企業を退職した専門知識のある人材（以下、マネジメントメンター）を、当行の取引先に紹介し、お客様の経営課題の解決を支援する取り組みで、初めて開催した今回については、取引先20社が参加し、うち8社が成約となり、11名のマネジメントメンターによる企業支援が実施されております。また、企業支援を実施された11名のマネジメントメンターのうち3名が民民契約へと結び付いております。

また、北関東自動車道開通により、「ヒト・モノ・カネ・情報」の交流が加速し、「横のつながり」が広がっていることから、工業・食品・観光など経済連携を図ることを目的として、平成26年10月の「筑波銀行ビジネス交流商談会」に、ものづくり企業を中心に当行の取引先10社が参加いたしました。平成26年11月に開催された「第11回東和新生会ビジネス交流会」においては、筑波銀行と栃木銀行の食品産業を中心とした取引先各5社が参加し、北関東における広域なビジネスマッチングを実施いたしました。そして、平成26年12月には、筑波銀行・栃木銀行と地域経済活性化に関する広域連携協定を締結いたしました。この協定は、共同のビジネス交流会の開催や広域なエリアでのビジネスマッチング、観光振興、自治体等とのクロス連携など北関東3県の地域銀行が連携することにより、お客様のビジネスチャンスを広げるとともに、地域経済の活性化を図ることを目的としており、平成27年5月には、栃木県宇都宮市において地域の魅力を北関東3県で発信し、観光振興による経済交流の拡大とビジネス機会の創出を目指す「観光ビジネス交流商談会」を共催いたしました。

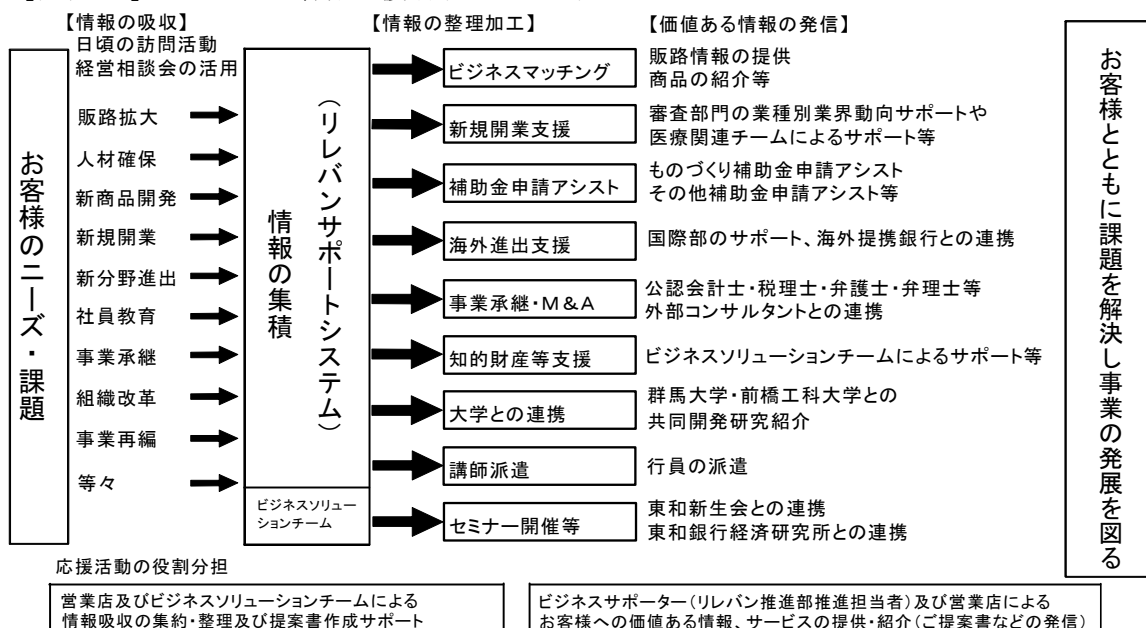
平成27年4月には、まち・ひと・しごと創生法に基づく「地方版総合戦略」に対応するため、リレバン戦略部内に、「地方創生推進室」を設置し、今まで以上に自治体との連携を図りながら、地域経済の活性化に取り組むことができる体制を整備しております。

今後も、行内間のビジネスマッチングや提案活動、外部機関と連携したビジネスマッチングや補助金申請手続支援、群馬大学や前橋工科大学等と取引先企業との技術連携によるマッチング支援、他行と連携した広域なビジネスマッチング支援等によるお客様の本業支援を積極的に取り組んでまいります。

【図表 11】 TOWAお客様応援活動実績（平成 24 年 4 月～平成 27 年 3 月）

ビジネスマッチング	商談 10,305 件、取引成立 836 件
群馬大学との共同開発研究	提案 69 社、共同研究開始 15 社
前橋工科大学との共同開発研究	提案 21 社、共同研究開始 3 社
中小企業庁ものづくり補助金	申請支援 482 社、採択 215 社
創業補助金	申請支援 76 社、採択 23 社
円高エネルギー補助金	申請支援 4 社、採択 4 社
エネルギー使用合理化補助金	申請支援 2 社、採択 1 社
小規模事業者活性化補助金	申請支援 8 社、採択 3 社
人材育成事業補助金	申請支援 9 社、採択 9 社
関東経済産業局や北関東産官学研究会との連携	大手企業との技術連携の紹介 126 社 取引成立 2 社
「新現役交流会」での大手企業 O B 紹介	面談先 20 社、成約数 8 社（11 名） （食料品製造業 2 社、自動車部品製造業 1 社 印刷業 1 社、建設業 1 社、清掃業 1 社 金属製品製造業 2 社）
大手食品系バイヤーとの商談	商談 207 社、取引成立 17 社
大手工業系バイヤーとの商談	商談 90 社、取引成立 4 社
「食の魅力」（第二地銀協会後援）における食品系バイヤーとの商談	商談 26 社、取引成立 12 社
その他	「群馬がん治療技術地域活性化総合特区」に係る総合特区支援利子補給金制度申請 5 社

【図表 12】 TOWAお客様応援活動イメージ図



(イ)成長分野支援活動

少子高齢化の進展と、医療などの技術進歩等により、今後更なる成長と地域の雇用創出が見込まれる医療・介護・福祉分野に対する支援を行うため、平成 24 年 4 月に「医療関連チーム」を営業推進部（現リレバン推進部）内に設置し、専担者 4 名を配置いたしました。外部医療専門コンサルタントとの連携を図り、新規開業支援や経営相談、事業支援等に積極的に取り組んだ結果、平成 24 年度は 28 先に対して 36 億円、平成 25 年度は 25 先に対して 14 億円、平成 26 年度は 28 先に対して 19 億円の新規融資に結び付けました。

平成 25 年 4 月からは、単独副支店長配属店 35 店舗の副支店長が医療・介護に特化した新規融資開拓訪問を開始し、医療関連チームと連携した中で、成長分野に対する支援活動に積極的に取り組んだ結果、平成 25 年度は 170 件 48 億円、平成 26 年度は 173 件 43 億円の新規融資に結び付けました。

平成 27 年 4 月には、医療関連産業への事業展開を検討する異分野企業を支援する「ぐんま医工連携ファンド」への出資を行いました。ファンドを活用した成長性の高い医療関連産業に係る企業の育成支援を実施することにより、企業の成長並びに新たな雇用の創出、地域経済の活性化を図ってまいります。

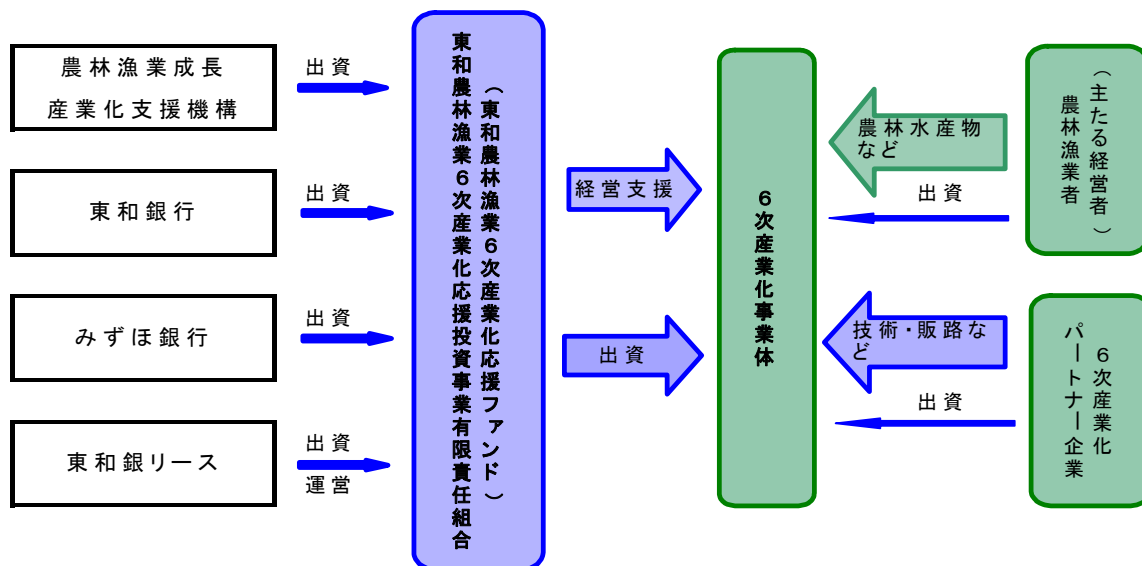
また、当行の主要営業エリアである群馬県・埼玉県は、大消費地である首都圏に位置し、農業は今後も成長が見込まれる産業であると認識し、平成 26 年 9 月、「東和農林漁業 6 次産業化応援ファンド」を設立しました。本ファンドは、1 次産業者と 2 次・3 次産業事業者との連携による新たな事業機会の創出と国内外への販路拡大支援等によりお客様の成長戦略を支援するものです。なお、この取組みの実効性を高めるために、平成 26 年 10 月には、リレバン推進部ビジネスソリューションチーム内にアグリビジネス担当者を配置し、農林漁業を営む事業者に対して、6 次産業化への提案活動のほか、パートナーとなる 2 次・3 次産業事業者の紹介や事業計画策定支援などに取り組んでおります。

さらに、群馬県は全国でも有数の温泉地や世界遺産登録となった「富岡製糸場と絹産業遺産群」など豊富な観光資源を有しており、首都圏に近い立地条件と相まって、外国人旅行客を含む多くの観光客が来県するなど、観光業が地域における重要な産業であると認識し、活性化を図るべく、積極的な取り組みを行っております。具体的には、草津温泉において、ホテル等の事業再生に取り組むとともに、草津町及び商工会等に対して、全国的に有名な街再生コンサルタントを紹介したことをきっかけに「ゆばたけ再開発整備事業」として街整備事業が進んでおります。

今後については、医療・介護・福祉分野では、外部資格の取得等による専門知識・ノウハウを持った人材育成に注力することにより、本業支援態勢の強化を図ってまいります。農業及び観光業では、自治体との連携に加え、平成 26 年 12 月

に締結した北関東 3 行広域連携協定に基づく取組みや、高崎経済大学地域政策学部との連携により、産業及び地域経済の活性化に対する取組みを強化してまいります。

【図表 13】 東和農林漁業 6 次産業化応援ファンドのスキーム



(ウ) 事業承継・相続等相談支援活動

事業承継・相続等相談支援活動として、公認会計士・税理士・弁護士等の外部専門家との連携による経営相談会を開催しております。平成 26 年度は、22 店舗にて開催された経営相談会のうち、30 社の取引先から事業承継・M&A・相続等に関する相談を受け、税理士等の専門家により適切な助言や指導が行われました。今後につきましても、経営相談会の活用とフォロー体制を充実させ、お客様が円滑に事業承継・相続等がなされるよう、事業承継・相続等相談支援活動を積極的に推進してまいります。

(エ) 海外進出等支援活動

当行は、海外業務提携先ネットワークを通じた預金・融資・外国為替等の金融サービスの提供や市場動向・政治経済・社会・文化及び金融制度等に係る現地情報の提供、現地顧客・会計士・弁護士等の紹介などのお客様の海外進出等支援を行っております。

海外進出支援ネットワークとしては、JICA（国際協力機構）、JETRO（日本貿易振興機構）、JBIC（国際協力銀行）・中小企業基盤整備機構等の政府系機関をはじめ、海外金融機関については、平成 27 年 3 月にインドネシアのインドネシア国際銀行との業務提携により、現在、6 ヶ国 7 海外金融機関とのサポート体制が構築されて

いる他、平成 26 年 1 月に基本契約を締結した日本政策金融公庫とのスタンバイ・クレジット制度に基づく 7 ヶ国 7 海外金融機関との連携、リース会社 2 社、保険会社 2 社との業務提携により、アジア地域を中心とした 42 ヶ国 22 機関との海外ネットワークを構築しております。その他にも、コンサルティング会社 2 社との業務提携を行っており、ネットワークを活用し、お客様の海外進出支援活動を積極的に取り組んでおります。

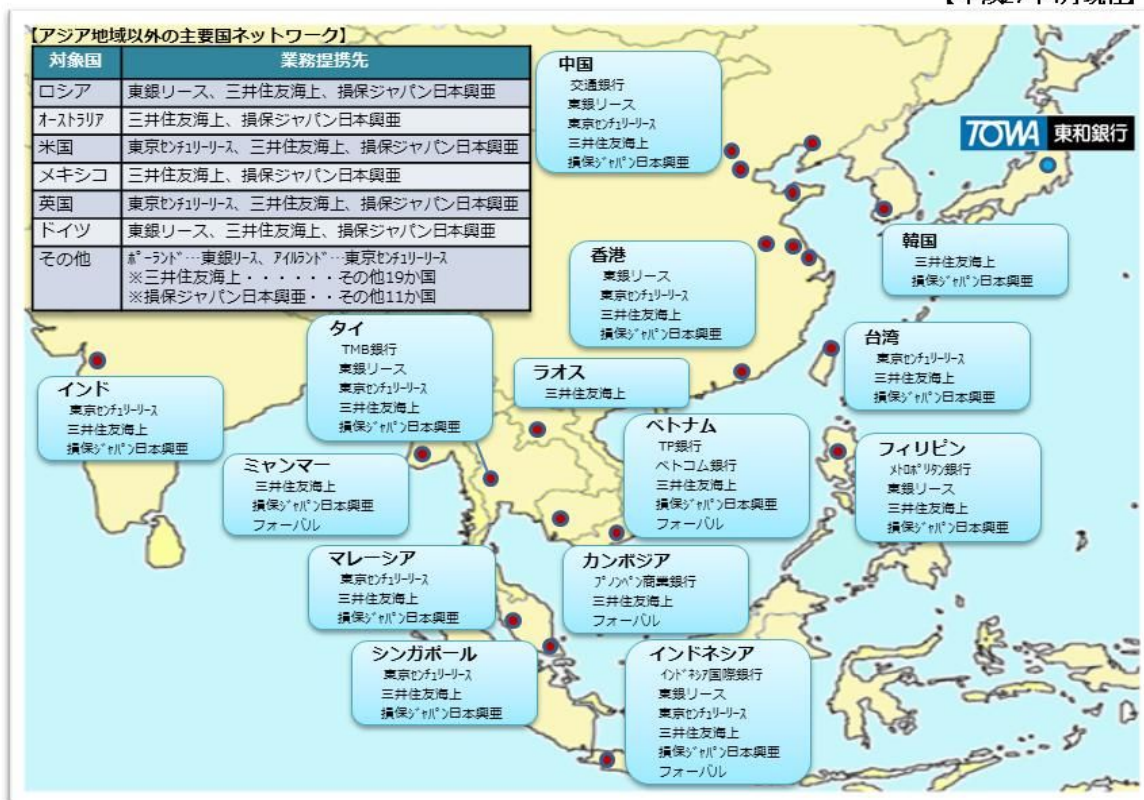
また、取引先企業及び取引先の海外現地法人等が海外での資金調達を円滑に行える体制も整備しております。スタンバイ・クレジットにつきましては、平成 26 年 6 月と 12 月に取引先のタイ現地法人が TMB 銀行から融資を受けるにあたって現地通貨建てによる 33 百万バーツの保証を行いました。平成 26 年 6 月に取扱いを開始しました海外直接貸出（クロスボーダー・ローン）につきましては、平成 26 年 8 月と 12 月に取引先の香港現地法人に対して現地通貨建てにより 4 百万ドルを実行し、平成 27 年 2 月と 3 月には、取引先のタイ現地法人に対して円貨による 700 百万円を実行いたしました。親子ローンについても、「経営強化計画（プランフェニックスⅢ）」の実施期間中に、7 先 2,033 百万円を実行しております。

本経営強化計画中におけるその他の海外進出等支援実績としては、営業店担当者と国際部担当者による取引先への同行訪問を 253 件（平成 24 年度 51 件、平成 25 年度 115 件、平成 26 年度 87 件）実施し、政府系機関や業務提携銀行の紹介や海外進出に係るニーズの発掘等を行っております。海外情報等を必要とするお客様に対し、TMB 銀行をはじめとする業務提携先の海外金融機関等への個別紹介を 141 件（平成 24 年度 18 件、平成 25 年度 55 件、平成 26 年度 68 件）行いました。また、平成 25 年 9 月と平成 26 年 9 月にはタイ、平成 27 年 2 月にはインドネシアに進出している取引先企業の海外現地法人や業務提携機関へ国際部行員が訪問を行い、工場の稼働状況や事業上の課題・ニーズ等を確認するとともに、今後の設備投資やビジネスマッチングに向けた情報提供、連携の強化を図りました。海外進出等支援の一環として、取引先企業を対象とした各種セミナーも開催しており、多くのお客様に参加いただき、海外現地情報の提供や個別相談を実施しております。

今後につきましても、業務提携等による支援ネットワークの拡充や取扱商品の充実を図り、多様化するお客様のニーズに対する支援に取り組んでまいります。

【図表 14】 海外業務提携先ネットワーク

【平成27年4月現在】



【図表 15】 政府系機関との連携による支援実績（平成 24 年 4 月～平成 27 年 3 月）

連携先	支援内容
J I C A (国際協力機構)	「ODAを活用した中小企業等の海外展開支援委託事業」申請支援 1 件
	「中小企業連携促進基礎調査」申請支援 1 件
	「案件化調査（中小企業製品・技術とODAのマッチング事業）」申請支援 1 件
	「普及・実証事業（中小企業製品・技術とODAのマッチング事業）」申請支援 1 件
J E T R O (日本貿易振興機構)	「専門家による新興国進出個別支援サービス」 利用提案 13 件
	「海外展開一貫支援ファストパス制度」 申請支援 5 件

【図表 16】 海外金融機関との連携による支援実績（平成 24 年 4 月～平成 27 年 3 月）

（単位：件）

連携先	24 年度	25 年度	26 年度	累計
J I C A（国際協力機構）	1	2	1	4
J E T R O（日本貿易振興機構）	—	12	6	18
J B I C（国際協力銀行）	—	—	1	1
中小企業基盤整備機構	—	—	1	1
交通銀行（中国）	2	7	—	9
T M B 銀行（タイ）	10	24	—	34
メトロポリタン銀行（フィリピン）	—	2	—	2
T P 銀行（ベトナム）	—	—	1	1
プノンペン商業銀行（カンボジア）	—	—	13	13
東銀リース(株)	—	6	13	19
東京センチュリーリース(株)	—	2	1	3
三井住友海上火災保険(株)	—	—	1	1
損害保険ジャパン日本興亜(株)	—	—	21	21
(株)アジアマーケット企画	5	—	—	5
(株)フォーバル	—	—	4	4
民間コンサル・商社等	—	—	5	5
合 計	18	55	68	141

【図表 17】 海外進出等支援セミナー開催実績（平成 24 年 4 月～平成 27 年 3 月）

開催日	セミナー名	参加状況
平成 24 年 11 月 7 日	海外進出支援セミナー及び個別相談会	27 社 32 名
平成 25 年 11 月 7 日	海外進出支援セミナー及び個別相談会	24 社 28 名
平成 26 年 5 月 16 日	カンボジア投資セミナー	13 社 21 名
平成 26 年 11 月 5 日	海外進出支援セミナー及び個別相談会	20 社 25 名

（オ）知的財産等支援活動

当行の主要営業地域である群馬・埼玉地区は、ものづくりについて高い技術力を有する中小企業が多いことから、特許等知的財産に関する手続支援を行うため、群馬大学、前橋工科大学や弁理士、専門コンサルタント等との連携を図っており、平成 26 年度までに、取引先企業 2 社を創成国際特許事務所へ紹介いたしました。

今後につきましても、ビジネス交流会を活用するなど事業拡大につながる本業支援を積極的に行うとともに、特許事務所との連携による知的財産等に関する手

続き支援活動により、地域経済の活性化を図り、新たな商流開発につなげたいと考えております。

イ. 「リレバンサポートシステム」の導入

「リレバンサポートシステム」は、企業調査システムと連動し、お客様との取引開始から現在に至るまでの経緯を時系列で把握できる他、お客様の商品・サービス別の販売先、仕入・外注先等の取引関係の情報を管理するシステムです。このシステムは、貸出取引がある当行全取引先の業種別・商品別の販売・仕入・外注先やそれが当行の取引先か未取引先であるかが検索可能であり、ビジネスマッチングのツールとして平成 24 年 4 月から全店で稼働を開始いたしました。

このシステムには、当行取引先法人を中心に約 20 万社のデータが登録されており、ビジネスマッチング以外にも、取引先への課題解決の提案や事業承継・新分野進出・後継者育成等の企業ニーズ解決のためのツールとして活用しております。

その中で、平成 26 年 8 月に「目利きシート（お客様の現状と今後の方向性）」を、平成 26 年 11 月には「応援活動確認表」をそれぞれ制定いたしました。「目利きシート」は、取引先企業の事業環境や競合他社の動向、事業戦略、事業の強み・弱みなどを把握し、事業性評価と今後の取組方針を検討するためのものです。「応援活動確認表」は、取引先企業の売上高増加に向けた本業支援活動の取組状況を融資稟議書に添付することで情報の共有化を図るものです。

今後は、これらの定着を図るとともに、活用状況を精査した上でより実効性のある内容となるよう必要に応じて記載内容の見直しを行い、事業性評価力の向上に繋がるよう取り組んでまいります。また、お客様の事業実態やニーズ・課題を蓄積・共有化するために、リレバンサポートシステムの一層の活用にも取り組んでまいります。

ウ. コンサルティング機能の発揮

(ア) 経営相談会の開催

当行は、外部機関や外部専門家と連携し、取引先企業の経営相談に取り組むことで、経営改善に向けた取組みを支援しております。具体的には平成 22 年 5 月より、公認会計士、税理士、弁護士等の外部専門家による経営相談会を開催し、企業が抱える問題点の洗い出しや解決策の助言を行っております。また、経営相談会開催から一定期間経過後には、営業店によるフォロー状況を報告書により確認し、現状把握に努めております。平成 26 年度は、経営相談会を 22 店舗で開催し、取引先 67 社に対して経営改善に向けた取組みを支援してまいりました。また、平成 26 年度下期には、前期に開催した経営相談会の参加営業店 12 店舗に対して、参加先 40 社に関するその後の経営改善の進捗状況や、今後の対応等における問題

点、課題などのフォロー状況の確認を行いました。

今後も引き続き、外部専門家による経営相談会を開催し、取引先企業の経営改善支援や事業承継支援等に努めてまいります。

(イ)経営改善計画策定支援、継続的なモニタリング等経営改善・事業再生支援

当行は、審査管理部企業支援室と営業店が連携し、お客様の経営上の問題点を早期に発見し、経営改善に向けた取組みを支援するため、企業支援室担当者のお客様への直接訪問による経営相談を積極的に取り組んでおります。

具体的には全支店を10グループ化し、各母店に審査管理部企業支援室の担当者をそれぞれ1名配置し、経営改善支援として経営改善計画策定支援や、継続的なモニタリング等の経営改善・事業再生支援を行っております。

(ウ)審査能力発揮等、審査体制の充実による事業支援

融資審査部門である審査部・審査管理部において、審査体制の強化に向けた再編を行っております。平成24年4月には、審査管理部格付審査担当が行っていた企業調査業務を債務者区分に応じ、審査部、審査管理部それぞれの審査担当が行うものとする等、融資審査部門の役割を明確化するとともに、審査管理部門で不良債権を一括してグリップできる体制を構築いたしました。また、平成27年4月には、審査部と審査管理部に分かれている信用格付管理部署と自己査定管理部署を審査部に統合し、信用リスク管理全般の企画・統括を行う機能と個別与信判断機能の両面の強化を図りました。

その中で、審査部は、正常先・要注意先の顧客を担当し、業種別業界動向の情報活用等、審査能力を発揮してまいりました。平成26年度には、階層別研修に審査部担当者を講師として31回派遣するとともに、9名の営業店融資担当役席者に対して実際の案件審査による審査トレーニーを実施し、融資管理のポイント等、目利き能力やコンサルティング機能の向上のための指導を行いました。なお、平成24年6月から行内ホームページに業種別審査事典を掲載し、営業店の目利き力をサポートしております。平成26年8月には取引先企業の事業環境や事業戦略等の把握と事業性評価と今後の取組み方針を検討するための「目利きシート（お客様の現状と今後の方向性）」を制定し、また、平成26年11月には取引先企業の売上増加に向けた本業支援活動の取組状況を融資稟議書に添付することで情報の共有化を図るための「応援活動確認表」を制定いたしました。

また、業種毎の特性を的確に捉え、企業の事業内容や成長可能性を適切に評価するために、業種別の案件審査担当者の拡充を図っております。「不動産」の審査担当者に加え、平成25年4月に「医療・介護福祉」、平成26年4月に「観光・農林漁」を新設しました。さらに、平成27年4月には、「建設業」を新設し、専門

知識・ノウハウを必要とする業種に対して事業性評価ができる審査体制の強化に努めております。

事業価値を見極めるためのABL融資につきましては、平成25年1月に事務手続を制定、平成25年4月に外部講師を招いたABL研修会を実施、平成25年5月に特定非営利活動法人日本動産鑑定会の賛助会員に入会し、動産評価アドバイザーに2名が認定されました。また、平成25年10月には、ABLを活用した運転資金の取組み方針と取上げ時の目線等について周知徹底を行うなど、ABLに関する体制整備を進めてまいりました。その結果、平成26年度は、123先146億円の新規実行となりました。

審査管理部は、要管理先以下の顧客を担当し、お客様の経営改善計画や再生計画の策定支援、定期的なモニタリング等により経営改善・事業再生支援を行っております。

審査管理部企業支援室では、経営改善支援先に対する訪問指導、助言等により、経営改善計画等の策定支援を実施しているほか、中小企業再生支援協議会や地域経済活性化支援機構等の外部機関や外部コンサルタントの知見・機能を活用した経営改善・事業再生支援を積極的に展開しております。

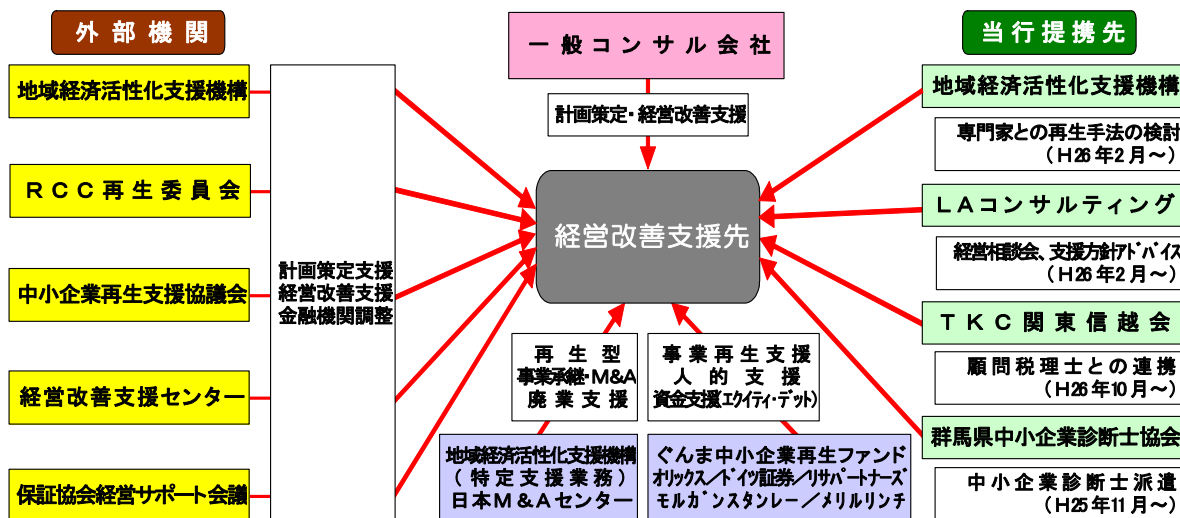
さらに、平成26年1月から、地方銀行として初めてとなる地域経済活性化支援機構からの特定専門家の派遣制度を活用し、第三者の目線から経営改善・事業再生支援の方針や手法についてアドバイスを受けるなど、コンサルティング機能発揮のための体制強化を図っております。なお、制度開始以降、平成27年3月期末までに、延べ51社（事業系32社、医療・介護系19社）に対する指導を受けており、その内、医療・介護系の1社に対しては、経営改善計画の策定から再生手法の選定に至るまで、事業・財務・法律面の広範囲にわたって連携し、平成27年5月、地域経済活性化支援機構による再生支援が決定となりました。

平成26年度の外部機関や外部専門家を活用した取組先数は、中小企業再生支援協議会15先、経営改善支援センター15先、信用保証協会外部専門家派遣・経営サポート会議25先、地域経済活性化支援機構1先、群馬県中小企業診断士協会1先、その他外部経営コンサルタント等34先と延べ先数で91先の実績となりました。

また、DDS、DES、DIPファイナンス、債権放棄、債権譲渡等の事業再生手法についても、地域経済の活性化、経済合理性等の観点から必要と判断されるケースについては、積極的に活用しており、平成26年度は11件1,784百万円の取組みを行いました。

さらに、平成27年6月、債権回収分野におけるエキスパートの育成を目的として、審査管理部行員をあおぞら債権回収株式会社へ派遣いたしました。今回の出向により、債権回収、事業再生分野のノウハウと専門知識を吸収し、債権回収、事業再生分野の質的向上を図ってまいります。

【図表 18】 経営改善・事業再生支援における外部機関との連携



【図表 19】 外部機関の活用状況

(単位：件)

外部機関名	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度
中小企業再生支援協議会	7	9	20	19	15
経営改善支援センター	—	—	—	15	15
地域経済活性化支援機構	1	0	0	1	1
東日本震災機構	—	—	1	0	0
外部専門家（コンサルタント等）	9	10	2	23	34
事業再生子会社（東和フェニックス株）	0	0	4	0	0
保証協会経営サポート会議	—	—	2	28	25
群馬県中小企業診断士協会	—	—	—	5	1
合計	17	19	29	91	91

【図表 20】 事業再生等に向けた取組み状況

(単位：件、百万円)

取組手法	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度
事業再生ファンドへの出資件数（金額）	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
事業再生ファンドを活用した支援件数（金額）	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	2 (216)
デット・エクイティ・スワップ（DES）件数（金額）	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	1 (6)
デット・デット・スワップ（DDS）件数（金額）	0 (0)	0 (0)	1 (172)	3 (1,989)	1 (400)
DIPファイナンス件数（金額）	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	2 (149)
債権放棄（全部又は一部）件数（金額）	0 (0)	1 (1,873)	1 (27)	0 (0)	3 (732)
債権譲渡件数（金額）	0 (0)	0 (0)	2 (803)	0 (0)	2 (281)

(エ)子会社「東和フェニックス㈱」を活用した事業再生支援

当行は、事業再生支援等専門子会社「東和フェニックス㈱」を活用し、積極的に事業再生支援を行ってまいりました。

平成 20 年 3 月に東和フェニックス㈱に対して分割譲渡を行った 60 先 243 億円の債権については、平成 25 年度中に全先の最終処理が完了いたしました。

また、平成 24 年 9 月に当行より東和フェニックス㈱に債権譲渡を行った 4 先 655 百万円についても、平成 26 年 9 月期までに全先の最終処理が完了いたしました。

当行より分割譲渡及び債権譲渡を行った債権について全先の最終処理が完了したこと及び当行審査管理部企業支援室において、中小企業再生支援協議会や地域経済活性化支援機構など外部機関を活用した事業再生手法の多様化が図れ、ノウハウの蓄積が図れてきたことから、事業再生支援等専門子会社「東和フェニックス㈱」については、役割が終了したものと判断し、平成 26 年 11 月 12 日に解散し、平成 27 年 2 月 10 日に清算いたしました。

エ. 人材育成

地域密着型金融の推進によるお客様支援の実践は、日々の訪問活動において、お客様とのリレーションの強化と多様化するお客様のニーズに対応できる行員のスキル向上に依存する部分が非常に大きいことから、本支店一体となった人材の育成を図っております。

(ア)事業再生、目利き能力向上に向けた研修の充実

階層別研修の中で、リレバン実践スキルを高めることを目的とした研修を行うことで、企業情報把握力、企業実態把握（分析）力、課題形成力、課題解決力を高められるよう、本部審査部門、外部講師等によるお客様の本業支援・事業再生、目利き能力向上に向けた研修を実施しております。

また、平成 27 年 6 月より実施しているあおぞら債権回収株式会社への行員の派遣により習得した債権回収、事業再生分野のノウハウ・専門知識を、研修等を通じて行員へ周知することにより、銀行全体における債権回収、事業再生分野の質的向上を図ってまいります。

(イ)経験の浅い渉外行員、任命間もない投信専担者の早期戦力化

(若手育成キャンペーンの実施)

経験の浅い渉外行員の早期戦力化に向け、渉外実践トレーニー制度の充実と事業性融資や個人ローン等の消費資金融資に係る研修を実施しました。また、平成 23 年 10 月から若手育成キャンペーンを計画的に実施し、営業店役席との同行訪問等により、渉外業務の O J T を教育しております。また、任命間もない投信専担者に対しても、同キャンペーンを実施し、営業店役席による同席セールスにより、

投信販売業務のスキルアップを図っております。平成26年度の若手育成キャンペーンは、前年度と同様に平成26年4月～5月、7月～8月、10月～11月、平成27年1月～2月の合計4回実施し、延べ332人の経験の浅い渉外行員や任命間もない投信専担者の育成を行うとともに、平成25年度下期からは、渉外スキルの向上とともに、渉外行員としての基本動作やコンプライアンスの重要性への理解を深める指導も実施しております。また、TOWAお客様応援活動によるビジネスサポーターとの同行訪問により、「継続的にお客様を訪問し、お客様目線で事業の話聞き、本業の相談に乗る」といった地域密着型金融の実践の基本的行動や手法を教育し、お客様とのリレーションの強化を図っております。

オ. 渉外行員の増強

総合職を選択した女性行員を順次渉外業務に登用し、女性の活躍の場を広げるとともに、市場分析やマーケットの伸長率、業種比率等による検討を行い、平成24年度以降、市場の成長性が見込まれる地域の18店舗に法人渉外担当者22名の増員を行いました。

女性の渉外担当者については、平成24年度に高崎、太田、大泉、所沢、川越、中之条、籠原、伊勢崎、沼田、東松山、昭島支店に配置し、平成25年度に桐生、桶川、熊谷、本店営業部、岩槻支店に配置しました。また、平成26年10月には、渋川、安中、霞ヶ関、わらび支店に配置し、平成27年3月末現在では、20店舗で29名の女性行員が渉外担当者として活躍しております。

【図表21】女性渉外担当者の推移

(単位：店舗、人)

	24年4月	24年10月	25年4月	25年10月	26年4月	26年10月	27年4月
店舗数	7	11	13	16	16	20	20
人数	12	20	24	30	26	29	29

法人渉外担当者については、平成24年4月に本店営業部、高崎、太田、川越支店の4店舗、平成24年6月に東京支店、平成24年10月に熊谷、富岡、深谷、上尾、草加支店の5店舗にそれぞれ1名増員し、平成25年4月に大宮支店に2名増員しました。さらに、平成26年4月に鶴瀬、草加、新栄町、行田、蓮田、大井町支店の6店舗、平成27年4月に伊勢崎、桐生、上尾、草加の4店舗にそれぞれ1名増員し、渉外力の増強を図りました。

【図表22】法人渉外担当者増員の推移

(単位：店舗、人)

	24年4月	24年6月	24年10月	25年4月	26年4月	27年4月	合計
店舗数	4	1	5	1	6	4	18
人数	4	1	5	2	6	4	22
増員店舗	本店営業部 高崎 太田 川越	東京	熊谷 富岡 深谷 上尾 草加	大宮	鶴瀬 草加 新栄町 行田 蓮田	伊勢崎 桐生 上尾 草加	

※上尾・草加・大宮支店は、複数名増員しており、法人渉外担当者が増員した店舗数は18店舗となります。

また、平成 27 年 4 月には、預り資産セールスを担当する渉外サポート行員（以下、投信プロモーター）を営業店に配置しました。投信プロモーターが預り資産セールスを担当することにより、渉外行員の本業支援に係る活動時間の増大化を図ることを目的としており、預金・貸出金の増加が見込まれる地域として、東松山、川越、桶川、上尾、太田の 5 店舗に配置を行いました。今後につきましても、平成 27 年 4 月に設置した B P R 委員会が業務改革による営業店事務の効率化を進めることで人員の捻出を図り、捻出された人員を投信プロモーターとして営業店に配置することにより、渉外行員がお客様の本業支援に注力できる態勢整備を行ってまいります。

（2）本部機能の強化（お客様支援体制の強化）

①業務企画機能の強化

時代のニーズに合った金融サービスの拡充を図るため、平成 24 年 4 月に営業推進部内に業務企画室を新設して専担者 1 名を配置し、さらに平成 24 年 7 月に 2 名、平成 24 年 10 月に 1 名を配置し、推進企画部門（企画・立案、チェック）機能の強化により、営業店支援体制の強化を図りました。業務企画室内に、推進企画担当と商品企画担当を置き、推進企画担当は、従来の営業統括担当業務に「TOWA お客様応援活動」の営業店サポート業務を加え、提案書の作成サポートや認定作業等、営業店が「TOWA お客様応援活動」を円滑に行えるようサポートしておりました。商品企画担当は、従来の商品企画室を移行し、お客様のニーズに即した新商品の開発などの企画・立案を行っておりました。

なお、平成 25 年 4 月に本部機構組織の改編等を行い、営業推進部を、推進業務を担当するリレーションシップバンキング推進部（以下、リレバン推進部）と、戦略・企画業務等を担当するリレーションシップバンキング戦略部（以下、リレバン戦略部）に分割するとともに、ビジネスソリューションチームを 2 名増員しました。さらに、当行が実践しているお客様支援活動の取組みを強化するために、平成 25 年 11 月にリレバン戦略部内のビジネスソリューションチームをリレバン推進部内に移行し、平成 26 年 10 月には、ビジネスソリューションチームを 1 名増員し、補助金担当、アグリビジネス担当、自治体や金融機関などの外部機関連携担当を配置するとともに、リレバンサポートシステムに係る情報管理・マッチング管理を行うリレバンサポートシステムチームを設置するなど、営業店サポート体制を強化いたしました。また、平成 27 年 4 月には、お客様の実態把握により得た情報の蓄積・管理・本支店共有の徹底を図るため、ビジネスソリューションチームを新たに 2 名増員し、合計 9 名といたしました。

さらに、平成 27 年 4 月に設置した地方創生推進室により、国の「まち・ひと・しごと創生総合戦略」に基づき地方自治体が進める「地方版総合戦略」の策定を支援し、地域経済の活性化とそれに伴う雇用の創出に向け積極的に取り組んでまいります。

②ビジネスサポーター導入による本業支援体制の強化

「TOWAお客様応援活動」の本部による営業店支援体制として、平成24年4月に営業経験豊富な支店長経験者である営業店8ブロックの推進担当者7名をビジネスサポーターに任命しました。ビジネスサポーターは、営業店の支店長、役席、若手渉外担当者と一緒にあってお客様を訪問し、お客様企業が抱える課題や問題解決に対し、本支店一体となって付加価値の高いサービスを提供できるよう取り組んでおり、平成25年度からは、「TOWAお客様応援活動」を営業店の活動としてより一層の定着を図るため、支店長の新規事業所開拓見込先にも同行訪問を定期化し、お客様の本業支援体制の強化に取り組むとともに、地域密着型金融の教育、「リレバンサポートシステム」の活用支援など、営業店渉外行員の育成を図っております。また、平成27年4月から、本業支援を実践してきたベテラン行員をビジネスサポーターに任命するとともに、「TOWAお客様応援活動」に係る業績評価について、新たに定性評価を導入し、ビジネスサポーターが毎月全店を訪問した中、定性評価を実施しております。定性評価では、お客様のニーズなどの情報取得・蓄積状況やお客様に適したマッチング先の検討状況、ビジネスマッチングに向けた僚店との協力状況、商談不成立となった場合の要因分析と外部機関との連携状況に加え、紹介した販路によるお客様の売上高増加への貢献度合を確認することにより、お客様の実態把握の徹底と「TOWAお客様応援活動」のより一層の定着を図ってまいります。

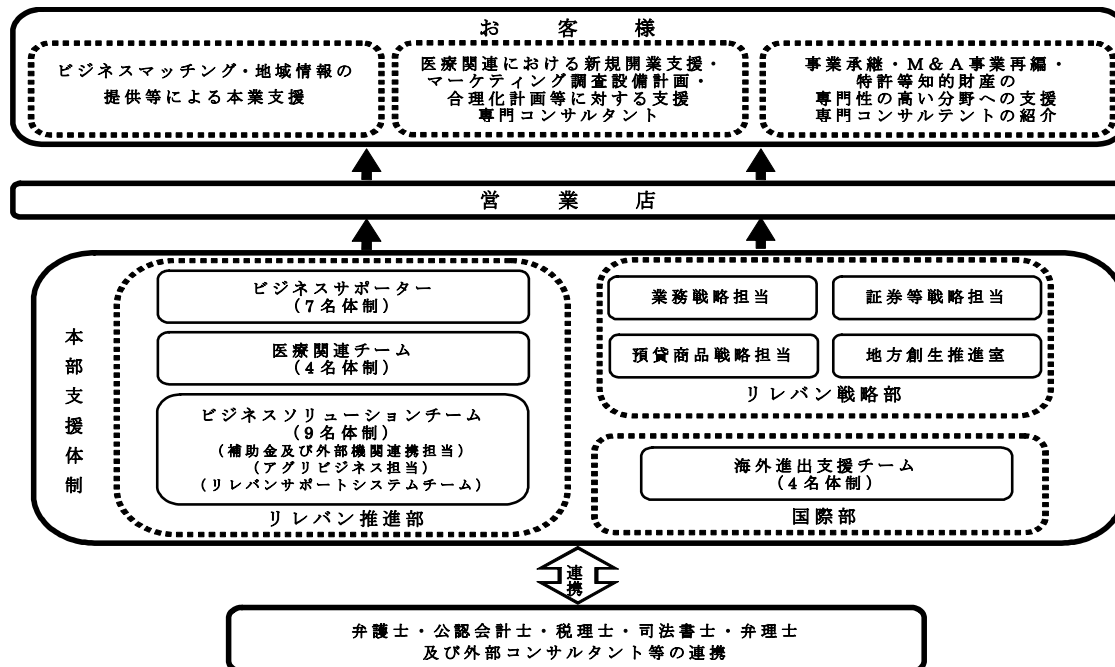
③ビジネスソリューションチームの設置

ソリューション機能向上を図るため、平成24年4月にビジネスソリューションチームを営業推進部（現リレバン戦略部）内に設置し、専担者を1名配置しました。お客様本業支援の強化に合わせ、人員を増員し、平成24年7月に2名、平成24年10月に1名、平成25年4月に2名、平成26年10月に1名、平成27年4月に2名を増員しました。現在、補助金担当及び自治体や金融機関などの外部機関連携担当6名、アグリビジネス担当1名、リレバンサポートシステムチーム2名の9名体制となっております。なお、ビジネスソリューションチームについては、本部機構組織の改編等により、「TOWAお客様応援活動」に係る営業店サポート体制の強化と、機動性の向上を図るために、平成25年11月にリレバン推進部に移行しました。

ビジネスソリューションチームは、関東経済産業局との連携強化による大手企業とのビジネスマッチングや補助金申請アシスト、食品系バイヤーとの個別面談等の支援、「新現役交流会」の開催、6次産業化支援、他行及び自治体との連携強化等を実施しております。また、リレバンサポートシステムチームによる、リレバンサポートシステムによる情報管理・行内間ビジネスマッチングのサポートを行っております。今後も外部専門家等との連携を図った中で支援活動を行い、また、M&A・事業承継・相続等の高度な課題に対して、外部専門家とのネットワークやノウハウを活用し、お客様

の課題解決となるベストソリューションの提供を行ってまいります。

【図表 23】お客様支援体制のイメージ図



④融資審査体制の強化（審査能力の発揮、事業再生支援）

ア. 審査能力の発揮

審査能力の発揮は、3-(1)-①-ウ-（ウ）（P15～17）のとおりです。

イ. 経営改善・事業再生支援

経営改善・事業再生支援は、3-(1)-①-ウ-（ウ）（P15～17）のとおりです。

ウ. 融資事務の効率化

融資事務につきましては、営業店から手続き上の問題点について意見の募集を行い、効率化の効果が高いと考えられる項目の改善実現性の検討を継続しております。

現在のところ、内部事務手続の整備を中心に改善を進めておりますが、今後は、改善意見の中から実現可能なものを選択し、重点的な改善に努めるとともに、融資事務の業務プロセスの見直しを継続し、融資事務の効率化を図ってまいります。

⑤海外進出等支援体制の充実

海外進出等支援活動は、3-(1)-①-ア-（エ）（P10～13）のとおりです。

⑥営業店事務の効率化

諸届事務の本部集中化につきましては、平成 24 年度から検討を開始し、平成 25 年 12 月の 6 店舗での試行を経て、平成 26 年 4 月、全店稼働となりました。

また、相続手続事務につきましては、平成 27 年 3 月に事務手続の改定を行い、平成 27 年度上期中の開始に向け準備を行っております。なお、本部集中は、数店舗の試行後に全営業店への展開を予定しており、平成 27 年度中の全店稼働を目指しております。

なお、平成 26 年 10 月には、事務部に集中した事務業務や各種事務リスクを分散化させるとともに、営業店事務の本部集中促進による渉外行員のサポート体制の強化と事務課行員の営業戦力化を図るために、事務部を事務統括システム部と事務集中部へ分割し、営業店事務の本部集中体制の強化を行いました。

さらに、平成 27 年 4 月に、投信プロモーターの人員を捻出するため、抜本的な業務改革による事務量の削減に取り組み、営業店事務課の定員削減と渉外力の強化を図るため、BPR 委員会を設置しました。本委員会は、副頭取を委員長とし、本部各部の部長や事務に精通した営業店行員をメンバーとする組織横断的な委員会にて、事務局として事務統括システム部に専担者を配置し、実効性のある態勢を整えております。

⑦柔軟な商品・サービスの提供

ア.顧客ニーズに即した商品の提供

お客様の様々なライフステージ、ライフスタイルに応じた商品やサービスのラインナップを充実させ、お客様のニーズに即した商品やサービスを提供しております。

投資信託については、お客様の多様な金融資産運用ニーズにお応えするために、随時、取扱商品の追加を行っております。

また、個人向けローンの新商品として、平成 25 年 3 月より、「来店不要、口座不要」のカードローン「とんとん」を取扱開始しております。利便性が高い商品として、数多くのお客様にご利用いただいております。平成 27 年 3 月期末の残高は、1,011 件 568 百万円となっております。

【図表 24】 投資信託の追加取扱商品

実施年月	追加商品名
平成 24 年 9 月	・「ラッセル新興国増配優良株ファンドBコース（為替ヘッジなし）」
平成 25 年 10 月	・「LM・アメリカ高配当株ファンド」（毎月分配型） ・「メキシコ債券オープン」（毎月分配型） ・「クルーズコントロール」
平成 26 年 10 月	・「ダイワ高格付カナダドル債オープン」（毎月分配型） ・「アジア好利回りリート・ファンド」 ・「DIAM割安日本株ファンド」 ・「MHAM物価連動国債ファンド」
平成 27 年 5 月	・「コーポレート・ボンド・インカム」（為替ノーヘッジ型） ・「グローバル・アロケーション・オープン」 （Aコース：年1回決算・為替ヘッジなし） （Bコース：年4回決算・為替ヘッジなし）

イ. インターネット支店を活用した商品の販売

お客様の利便性向上を図るため、インターネット支店を有効活用し、投資信託や無担保ローン、宝くじ付定期預金等の商品を販売促進しており、今後も非対面で販売可能な商品の拡充を図ってまいります。

平成 26 年度のインターネットによる普通預金口座開設件数は 12 件、宝くじ付定期預金預入は 49 百万円、投資信託販売額は 5,730 百万円、「来店不要、口座不要」のカードローン「とんとん」は、220 件 237 百万円実行し、残高が 1,011 件 568 百万円となりました。

⑧地域貢献に関する情報の発信

当行は、講演会・各種セミナーや大学での講義、ビジネス交流会の開催、経済レポート及び税務トピックスの発刊、企業経営動向調査の実施、年金相談会や労務相談会の開催、ビジネスレポートサービス等の情報提供や地域密着型金融の推進に向けた取り組みを通じて、地域経済の活性化に貢献する活動を行っております。

今後につきましても、東和新生会と連携した中、講演会や次世代経営塾等の各種セミナーの開催、大学での講義、ビジネス交流会の開催等、お客様のニーズを満たす行事を企画し、地域貢献に資する情報を積極的に発信してまいります。

【図表 25】平成 26 年度における情報発信の実績

経済レポート発刊	: 12 回	税務トピックス発刊	: 2 回
企業経営動向調査の実施	: 4 回	年金相談会の開催	: 298 回
次世代経営塾等各種セミナーの開催 : 102 回			
群馬大学での講義 : 15 時限授業、講師延べ 14 名派遣			
放送大学での講義 : 公開講座「土曜フォーラム」1 回 8 時限授業、講師延べ 8 名派遣			
キャリア教育への市民講師派遣 : 高校での講話等、講師 1 名派遣			

(3) 預金増強戦略

平成 27 年 3 月期の預金残高は、計画を 918 億円上回る 1 兆 8,258 億円となりました。

【図表 26】預金（期末残高）計画・実績 (単位：億円)

	24/3期	24/9期	25/3期	25/9期	26/3期	26/9期	27/3期			
	始期	実績	実績	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比
預金	16,740	17,218	17,341	17,712	17,711	18,106	17,340	18,258	918	1,518
個人預金	13,633	13,848	14,025	14,217	14,379	14,551	14,133	14,699	566	1,066
法人預金	2,768	2,950	2,995	3,050	3,000	3,047	2,868	3,191	323	423
その他	337	420	319	444	331	507	337	367	30	30

①法人預金戦略

平成 27 年 3 月期の法人預金は、定期積金の積極的な獲得推進を行うとともに、売上入金口座の獲得強化等による総合取引を推進し、要求払い預金の増強を図ったことから、計画を 323 億円上回る 3,191 億円となりました。

②個人預金戦略

平成 27 年 3 月期の個人預金は、お客様ニーズに即した商品販売による預金増強や、全店来店感謝デーを継続実施するとともに、店頭窓口による新規口座の獲得、定期預金の吸収を強化し、また、年金相談会の積極的な開催による年金振込口座や給与振込口座の獲得強化などにより家計メイン化を図った中、安定した預金の吸収に努めた結果、計画を 566 億円上回る 1 兆 4,699 億円となりました。

(4) マーケット特性に応じた貸出戦略

平成 27 年 3 月期の貸出金残高は、中小規模事業者等向け貸出金の増加を最重要課題として、役職員が一丸となって取り組んだ結果、計画を 297 億円上回る 1 兆 3,306 億円となりました。

【図表 27】貸出金（期末残高）計画・実績

（単位：億円）

	24/3期	24/9期	25/3期	25/9期	26/3期	26/9期	27/3期			
	始期	実績	実績	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比
貸出金	12,499	12,597	12,793	12,888	13,025	13,109	13,009	13,306	297	807
法人貸出	8,819	8,916	9,110	9,211	9,333	9,428	9,270	9,647	377	828
中小規模事業者等向け貸出	5,768	5,830	5,919	6,019	6,161	6,282	6,055	6,432	377	663
個人貸出	3,679	3,681	3,682	3,676	3,691	3,680	3,739	3,658	△ 81	△ 21
住宅ローン	3,283	3,293	3,308	3,306	3,323	3,323	3,314	3,305	△ 9	22

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

①支店診断表の活用

各市場における支店の特徴を分析した支店診断表を活用し、総花的な推進ではなく、地域の様々な顧客ニーズや地域特性を十分反映させた推進や人員配置を行っております。具体的には、平成 24 年 4 月より地域特性を反映させて、営業店の表彰グループを再編した他、市場の特性に応じた人員配置、各営業店の担当地域におけるマーケットの成長性に応じた業績目標の設定等を行っております。

②中小規模事業者等向け貸出の増強

地域密着型金融の推進によるお客様支援の実践により、取引先企業の本業支援・事業再生支援に積極的に取り組んだことや、年商ターゲットゾーン先への推進強化、新規開拓キャンペーン、取引先紹介運動の実施により、貸出事業所先数の大幅増加と中小規模事業者等向け貸出の増強が図られ、平成 27 年 3 月期の法人貸出残高は、計画を 377 億円上回る 9,647 億円となり、また、中小規模事業者等向け貸出残高は、計画を 377 億円上回る 6,432 億円となりました。

なお、中小規模事業者等に対する貸出推進体制の更なる強化と金融の円滑化、組織体制の整備を行うため、中小企業貸出推進委員会を定期的に開催し、組織横断的な議論を行い、貸出推進策の立案などに取り組んでまいりました。

今後につきましては、お客様の本業支援の徹底と地域経済の活性化による当行の収益力の強化に向けて、「TOWAお客様応援活動」の取組状況のモニタリングを行い、P D C A サイクルの実施による諸施策の立案に取り組んでまいります。

③個人向けローンの増強

住宅ローン専用のローンセンターであるマイホームセンターとの連携による住宅ローンの販売強化と、健全な消費者金融市場の形成に向け、インターネットで申し込み可能な「東和イージーローン」や、同じく即日実行可能なフリーローン「スピード王 M A X」、平成 25 年 3 月取扱開始のカードローン「とんとん」など、お客様のニーズ

に即した無担保ローンの販売を積極的に取り組みました。平成 27 年 3 月期の個人向け貸出残高は、計画を 81 億円下回る 3,658 億円となりました。

④市場の成長性に応じた人員配置

支店診断表に基づいた市場分析やマーケットの伸長率、業種比率等による検討を行い、市場の成長性が見込まれる地域に対して、積極的な人員配置を行っております。

平成 24 年以降、前記の 3-(1)-①-オ(P19~20)のとおり、渉外行員の増員を図るとともに、平成 25 年 4 月には、深谷・大宮・草加支店に対して、従来まで副支店長が兼務していた融資課長を単独の融資課長として配置し、また、平成 27 年 4 月には、東松山支店に対して、副支店長を 1 名増員いたしました。

さらに、平成 27 年 4 月には、渉外行員の本業支援に係る活動時間の増大化を図るため、預り資産セールスを担当する投信プロモーターを 5 店舗（東松山、川越、桶川、上尾、太田）に配置し、推進態勢の強化を図りました。

引き続き市場の特性に応じた人員配置を行っていき、中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化とお客様支援（本業支援・事業再生支援）の強化を図ってまいります。

(5)有価証券・市場性ローン戦略

極めて低水準の円金利体系と過去最低レベルまで低下した信用スプレッド環境の中、調達コストも低水準に留まることを勘案し、確実な利息配当収入を確保するため、円金利資産を中心とした運用計画を立案・実行いたしました。この結果、利息配当収益は業務計画を上回る金額を確保しております。

平成 26 年 10 月、日本銀行が追加の量的緩和を実施したことにより、一段と金利水準が低下したこと、企業業績の好調な推移を要因とした株価上昇が続いたことから、有価証券の評価益は平成 26 年 3 月末対比で大幅に増加しております。

一方で、運用資産の多様化を推進し、将来的な収益源の獲得努力を継続しております。

①有価証券運用

有価証券については、債券中心の運用を継続しております。運用対象の残存年限において、長期の残存年限については、流動性のある国債や地方債等の公的セクターを中心とし、短中期の残存年限については、クレジット物を中心に取得する運営といたしました。この結果、平成 27 年 3 月期の利息配当収入は、計画を 515 百万円上回る 8,236 百万円となりました。債券の平均残存年限は若干伸長し、金利感応度ベースのリスク量も運用総額の増加により増大しましたが、ほぼ計画通りとなっております。円金利商品以外での収益源の確保に向けた運用の多様化については、J-REIT、米国を中心とする優先担保付ローン（バンクローン）への追加投資を行うとともに、パフォーマンスのモニタリングを実施しております。

②市場性ローン運用

市場性ローン（運用目的貸出）については、期末残高 2,190 億円、利息収入 3,595 百万円といずれも業務計画を達成いたしました。平成 26 年度については、運用の観点では、魅力のあるローンが枯渇する環境下にありましたが、一般事業法人向けシンジケート・ローンのセカンダリーを中心に取得した結果、ポートフォリオの平均残存年限は 8.8 年と短期化し、利回りも上昇しております。

(6) 預り資産戦略

①顧客ニーズに即した預り資産の販売

投資信託については、35 店舗に配置した投信専担者や投信販売リーダー等を中心とした店頭販売強化とインターネットによる非対面販売の拡充を図るとともに、商品ラインナップの充実により顧客ニーズに即した販売を行った結果、平成 27 年 3 月期は 399 億円の販売を行いました。なお、店頭販売額とインターネットによる販売額の合計は、平成 21 年 3 月期では販売額全体の 2.9%でありましたが、投信専担者や投信販売リーダー等を支店に配置したことによる店頭販売強化により、平成 27 年 3 月期では販売額全体の 72.8%となりました。引き続き投信専担者や投信販売リーダー等を中心とした店頭販売を強化し、インターネットと合わせた販売比率で 90%を目指すとともに、新たに配置された投信プロモーターと連携し、営業推進の強化に全店で取り組んでまいります。

また、平成 27 年 3 月期の生命保険販売は、お客様の様々なライフプランや資産設計に基づいた商品ラインナップの充実を図り、43 億円となりました。

②アフターフォロー体制の充実

投信専担者、投信リーダーが中心となり、投信顧客全先に対し電話にて、きめ細やかなアフターフォローを実施しております。お客様が保有する商品に係る累積損益等に加え、市場環境や保有資産の内容等を分かりやすく説明するとともに、現状のお客様のニーズの把握を行っております。平成 26 年度も前年と同様に年 2 回のアフターフォロー（上期 1 回、下期 1 回）を計画し、平成 27 年 2 月までに全先終了しております。

また、平成 27 年度上期分のアフターフォローについては、平成 27 年 8 月までに全先終了を予定しております。

(7) 人的資源の効率的活用

①専任職・継続再雇用制度による人員の適正配置

業務を通じて培った豊富な知識や経験を有する専任職や継続雇用者のモチベーション維持を図るため、一人ひとりの適性を見極めつつ最適な人員配置を行っております。具体的には、30 歳代の行員が極端に少ないという人員構成上の課題に起因する渉外

行員の不足を補うとともに、ノウハウやスキルの継承を図るため、専任職や継続雇用者の営業店への積極的な配置を行うことにより、現場力の維持・向上を図っており、平成27年3月末現在では、専任職132名及び継続雇用者169名のうち66名を営業店に配置しております。また、営業店の配置以外の者は、専門業務を担当する本部への配置や関連会社及び外部企業への出向等により知識や経験を活かせる最適な人員配置を行っております。

今後につきましては、能力・適性に応じた人員配置を継続していくとともに、平成27年4月より配置を開始している投信プロモーターとして営業店への配置を促進し、渉外行員がお客様の本業支援に係る活動時間の増大化が図れるような営業体制の構築を促進していきたいと考えております。

なお、定年退職者のうち希望者全員を再雇用しておりますが、労働意欲の維持向上を図るため、継続雇用者に対し実績考課を導入し、その結果を賞与に反映させております。

②女性の渉外業務登用

総合職の女性行員を順次渉外業務に登用し、女性行員の活躍の場を広げるとともに、渉外力の向上を図っております。

平成24年4月に高崎、太田、大泉、所沢、川越、中之条、籠原支店、平成24年10月に伊勢崎、沼田、東松山、昭島支店、平成25年4月に桐生、桶川支店、平成25年6月に熊谷支店、平成25年10月に本店営業部、岩槻支店に配置しました。また、平成26年10月には、渋川、安中、霞ヶ関、わらび支店に配置し、平成27年3月末現在では、20店舗で29名の女性行員が渉外担当者として活躍しております。

また、女性行員の役席者への登用を積極的に進めており、平成27年3月末現在、女性の役席者は75名、全役席者に占める割合は13.6%に達しております。

今後につきましても、能力を重視した積極的な人材登用を継続するとともに、平成26年11月に開設しました「男女共同参画推進委員会」における検討結果を基に、女性行員の活躍促進と育児との両立支援に向けた諸施策を実施してまいります。

(8)効率的な営業経費の検討

①人件費

平成24年4月から複線型人事制度の本格的な運用を開始し、平成24年10月には、各コースに応じた適切な評価に基づく適正な配置や人件費の配分を図るために、人事考課制度の見直しを行っております。平成26年4月に21名、平成27年4月に9名のコース転換を実施し、能力や適性に応じた行員の配置を図りました。また、専任職や継続再雇用者についても、「目標・課題の達成度」を評価し、考課の結果を賃金に反映させるなど、適正な配分を行っております。

人件費につきましては、行員の労働意欲の一層の喚起による営業力の強化を図るた

め、賞与の支給水準を見直したほか、高年齢者雇用安定法の改正を機に60歳以上の嘱託行員を賞与の支給対象としたこと等により、平成27年3月期は、計画を117百万円上回る12,624百万円となりましたが、引続き仕事の成果・能力に応じた効率的な配分を行うとともに、計画的な業務遂行を徹底し、時間外労働削減に取り組んでまいります。

②物件費

物件費につきましては、本支店の予算執行状況の厳格な管理と外部ベンダーとの契約内容の見直し等の経費削減を継続的に取り組んだことにより、平成27年3月期は、計画を649百万円下回る7,631百万円となりました。

今後、機械化関連投資の増加による物件費の増加が見込まれることから、本支店の諸経費の見直しを更に実施していくため、関連会社を含めた業務の効率化、部店予算執行状況の厳格な管理を行ってまいります。

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外部評価委員会による評価

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とともに、役員候補者の選任や役員報酬の妥当性について評価・助言を受けるなど、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おり、平成26年度については、外部評価委員会を4回開催いたしました。

②取締役会

経営の客観性及び透明性を確保し、経営体制の一層の強化を図るため、平成26年6月の株主総会での選任により、取締役を2名増員し、7名としました。また、取締役7名中2名を独立社外取締役とし、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、意思決定プロセスの透明性と適切性の確保に努めております。

今後につきましても、深度ある情報の提供を徹底するとともに、事前の情報提供やフォロー体制の充実に努めることで、独立社外取締役による牽制機能の実効性の確保に努めてまいります。

③監査役会

監査役につきましては、独立性の確保が必要であることから、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、役付役員経験者や社外の第三者を

選任し、経営監視機能の強化のため、法定員数を上回る 4 名の監査役を置いております（うち 2 名が社外監査役）。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ております。なお、社外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を選任しております。

④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。

⑤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。

(2)リスク管理体制の強化のための方策

①統合リスク管理部

統合リスク管理部は、市場リスクと信用リスクの管理強化に取り組んでまいりました。また、ALM委員会の役割を有する資金管理部会（常務会）の下部組織である市場リスク管理委員会を主宰するとともに、リスク管理強化検討委員会及びALM強化検討委員会のメンバーとして、各施策の検討・推進に参画しております。

今後につきましては、より多くの複合シナリオに基づく統合ストレステストの高度化に取り組むとともに、ストレス事象が生じた場合の損失が過大になることを未然に防ぐため、ストレステストの結果の活用に取り組んでまいります。

また、人材面の強化として、平成 27 年 4 月に人員を 1 名増員いたしました。今後も、外部からの専門人材採用を検討するなど、一層の管理態勢の強化に努めてまいります。

②リスク管理強化検討委員会

管理すべき主要リスクである信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナルリスクについて、各部会を設置してそれぞれ施策を検討・推進しております。

信用リスクについては、内部格付モデル更新、格付・資産査定業務プラットフォームおよび信用リスク計量化モデルの刷新をプロジェクトチームにて推進しております。

流動性リスクについては、マニュアルを規程化し、資金流動性管理と危機対応に分別した態勢整備を進めてまいります。

これらを含め、リスク管理体系が規程とマニュアルで統一された形で文書化、整理されるよう、具体的な検討と提言を行ってまいります。

③ALM強化検討委員会

バランスシートのキャッシュフロー推計に必要な流動性預金モデル（コア預金モデル）、住宅ローン期限前償還モデル、定期預金ロールモデルの開発、導入を完了いたしました。

今後、これらのモデルを活用したバランスシートの金利リスク運営、運用調達ギャップ運営等への活用を検討してまいります。また、競争力を高めるための前提となる現在の業務収益分析、その前提となる管理会計の体系見直しと新たな枠組みの提示が委員会の重要な課題であると認識しております。

(3)法令遵守の体制強化のための方策

①コンプライアンス実践計画のPDCA

平成26年3月に策定した平成26年度コンプライアンス実践計画について、PDCAサイクルを実践し、コンプライアンス体制の充実を図っております。

(平成26年度の主な計画と実践結果)

- 不祥事件・事務事故再発防止態勢の強化
 - ・臨店事務指導実績85ヶ店、監査実績125ヶ店、国際部91ヶ店
- 反社会的勢力に対する取組強化
 - ・反社会的取引対策委員会の開催4回
 - ・都道府県暴力団排除条例への対応
- 犯罪による収益移転防止に関する法律に基づく管理態勢の構築
 - ・取引時確認事務の定着と厳正な管理の徹底及び疑わしい取引の届出に関わる管理の強化の徹底
 - ・凍結口座情報等の追加により照会の出力内容を改善し、不正利用口座開設を防止
- 新規事業・新規商品に対するリスクの検討
 - ・新規事業商品委員会の開催
- 顧客保護管理態勢の強化
 - ・苦情受付状況と係争中事件について常務会、取締役会に報告4回
 - ・階層別基本研修会等において「個人情報保護等」について周知徹底55回1,043名

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26年度は、コンプライアンス委員会を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体制の充実

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、その状況を取締役に報告いたしました。

④内部通報制度・アンケートの活用

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ます。

今後も、適宜アンケートのチェック項目の改善を図り、より有効な活用・運用にも取り組んでまいります。

⑤反社会的取引対策委員会の運営態勢の強化

総務部内の反社会的取引監視室長に外部からの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」、「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おります。平成 25 年 7 月 30 日には、「反社会的勢力との関係遮断宣言」で反社会的勢力との取引防止の基本原則 5 項目、(1) 取引先を含めた一切の関係遮断 (2) 資金提供等の禁止 (3) 組織としての対応 (4) 外部専門機関との連携 (5) 有事における民事と刑事の法的対応を社外に向けて宣言いたしました。

また、反社会的勢力との取引防止規程により、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。

さらに、各種反社会的勢力情報を、当行の反社会的勢力情報管理システムへ登録し、個別照会による入口防止を徹底しているほか、四半期末を基準日として、当行全顧客に対してスクリーニングを実施し、常務会、取締役会へ報告するなど、反社会的勢力との関係遮断に向けて、法の下に適切な対処をしております。

また、反社会的勢力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都道府県暴排条例への対応などの体制整備を図り、研修推進者会議等の各種会議及び研修会において、制定済みの規程・マニュアルに基づく行員研修・指導を徹底するとともに、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し、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顧客保護等管理態勢の更なる充実

顧客保護等管理態勢の確立のため、顧客を保護するために行うべき管理方針や顧客保護の必要性のある業務の範囲等を明確化し制定した顧客情報管理方針に則り、顧客保護及び顧客利便性の向上に努めてまいりました。

(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

①外部評価委員会の取組み状況

経営に対する評価の客観性確保の観点から、外部評価委員会を設置しております。外部評価委員会の詳細につきましては、4-(1)-①(P30)のとおりです。

(5) 情報開示の充実のための方策

①四半期情報開示の充実

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）の皆様に行の現状を正しく、より分かりやすく情報発信しております。

5. 中小規模の事業者等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、お客様支援活動により、お客様の本業支援に積極的に取り組み、円滑な資金供給に取り組んだ結果、計画を377億円上回る6,432億円となりました。また、総資産に占める割合は、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を主な要因とした総資産の増加により、計画を0.78ポイント下回る31.25%となりました。

【図表 28】 中小規模の事業者等に対する信用供与の計画・実績 (単位：億円、%)

	24/3期	24/9期	25/3期	25/9期	26/3期	26/9期	27/3期			
	実績 (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	5,768	5,830	5,919	6,019	6,161	6,282	6,055	6,432	377	663
総資産	18,291	18,661	18,833	19,306	19,444	19,997	18,903	20,580	1,677	2,289
総資産に対する比率	31.53	31.24	31.43	31.17	31.68	31.41	32.03	31.25	△ 0.78	△ 0.28

(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の進捗状況

①地域密着型金融の推進によるお客様支援の実践に向けた活動強化

3-(1)-①(P6~20)のとおりです。

②お客様支援体制の強化

3-(2)-①②③(P20~22)のとおりです。

③中小規模事業者等向け貸出の拡大方策について

中小規模事業者等向け貸出につきましては、お客様の売上増加に向けたビジネスマッチングや補助金申請支援、大学との共同研究支援、専門人材派遣などの「TOWAお客様応援活動」による本業支援により、新たな資金需要の創出とお客様の実態把握の徹底による資金需要の発掘を図るとともに、取引先紹介運動を実施し、事業性貸出先の開拓を積極的に取り組んでまいりました。

また、市場の成長性が見込まれる地域の営業店に対して、前記の3-(1)-①-オ(P19~20)のとおり、法人渉外担当者を増員し、市場の特性に応じた人員配置を行い、お客様のニーズの把握や情報収集に努め、中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化とお客様本業支援の強化を図り、不動産担保や個人保証に過度に依存しない融資の取組みを積極的に行いました。

なお、平成27年4月には4店舗(伊勢崎、桐生、上尾、草加)に同担当者を各1名増員するなど、更なる渉外力の強化に努めております。

(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の進捗状況

中小規模事業者等のライフサイクルに応じた各段階でのきめ細かい支援は、地域密着型金融の不可欠の要素であると認識しております。取引先に対し各段階で次のような施策を実行し、地域における経済活性化に寄与しております。

①創業・新事業開拓支援

ア.群馬大学・前橋工科大学等(地元大学)との連携

当行は、TOWAお客様応援活動において、高い技術力を持った取引先企業と群馬大学及び前橋工科大学との共同開発研究のマッチング支援を行っており、平成24年度のTOWAお客様応援活動開始以降、両大学合計で取引先企業90社に対して共同開発研究の提案を行い、平成26年度下期には7社の共同研究が開始されるなど、合計で18社の共同研究が開始しております。

また、当行は、群馬大学共同研究イノベーションセンター主催の、群馬の地で新事業を創出し、地域を活性化しようとする起業家、起業構想者、事業後継者、学生等の創業・起業を支援する目的で実施している「起業塾」を後援し、平成24年11月には、審査部と営業推進部(現リレバン推進部及びリレバン戦略部)の担当者(2日間、延べ8名)を講師として派遣いたしました。

平成27年2月には、社会貢献活動の一環として、群馬大学社会情報学部におきまして、金融経済にかかわる連携授業を開講いたしました。平成25年の開始から3回目を迎え、4日間にわたり、頭取を始めとする講師延べ14名が金融業務に携わる実務者の立場から、金融、金利、外国為替等の講義と日本経済と財政・金融政策の経済的分析、欧州債務問題等の講義を行いました。

平成22年7月から開講している放送大学の面接授業については、開始から5回目

を迎え、平成 26 年 7 月には「現下の金融経済の実像と展望」との題目で面接授業を行いました。頭取を始め、国際部長、資金運用部長など講師延べ 8 名により、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の他、実際に金融業務に携わる現場からの視点を踏まえた講義を行いました。

さらに、平成 27 年 4 月からは、高崎経済大学との連携を開始しております。経済学部において、平成 27 年 4 月より「地域経済の発展と地域金融機関」をテーマとして、地域金融機関についての理解を深め、金融ビジネスを理解するための思考力を身につけることを目的に、頭取を始めとする講師延べ 15 名が特別講義を開講しており、毎回約 500 名の学生や一般の方が受講しております。また、地域政策学部と連携して観光振興や地域活性化についての検討も開始しており、地域経済の活性化に向けた取組みを従来以上に強化しております。

また、平成 26 年 11 月に群馬大学、前橋工科大学等と連携し、関東経済産業局、北関東産官学研究会等の後援のもと、第 11 回東和新生会ビジネス交流会を群馬県前橋市で開催いたしました。ビジネス交流会では、当行の取引先企業や協賛・後援先に加え、今回は、北関東での広域ビジネスマッチングの展開に向けて、筑波銀行と栃木銀行の取引先企業各 5 社が参加され、合計 143 社が出展されました。1,600 人超の来場者に自社製品、技術の PR や商談を行うとともに、群馬県産業政策課・商政課の相談ブース、大学共同研究相談ブース（群馬大学と前橋工科大学）、補助金相談ブース（関東経済産業局と中小機構）、大手企業商談ブース（工業系と食関係）等を用意し、個別での相談・商談の機会を設け、お客様の新たなビジネスチャンスにつながる橋渡しを行いました。

今後につきましても、群馬大学等の地元大学と連携し、創業・新事業をはじめ企業の多角化等に向けてのビジネスマッチングなどの支援を積極的に実施してまいります。

イ. 創業・新事業支援向け融資制度の活用

地域密着型金融の推進によるお客様支援の実践により、お客様の状況を正確に把握することで、創業・新事業を計画しているお客様への情報提供や事業計画のアドバイスなどを積極的に行っております。また、地方公共団体の制度融資の積極的な活用に努め、平成 26 年度下期の創業・新事業支援向けの制度融資は、45 先の新規融資に結びつきました。

以上の取組みにより、平成 26 年度下期の創業・新事業開拓支援は、計画を 12 先上回る 52 先でした。

②経営相談

当行は、お客様の本業を支援するお客様支援活動に取り組んでおり、お客様の事業を知ることで、適切なアドバイスを行い、お客様の収益力を高める活動を積極的に展開しております。

ア. 事業改善支援・経営改善計画の策定支援

審査管理部企業支援室が中心となり、お客様の経営上の問題点に対し、外部機関や外部コンサルタントと連携し、的確な助言等を行う事業改善支援と経営改善計画の策定支援を実施しております。平成 26 年度下期には、取引先 20 先の事業改善に向けた取組みを行いました。

イ. 経営相談会の開催

公認会計士、税理士、弁護士等の外部専門家による経営相談会を実施し、企業が抱える問題点の洗い出しや解決策の助言を行い、改善計画の策定支援やフォローアップに努めております。平成 26 年度下期に開催された経営相談会 10 店舗のうち、6 店舗 21 社の事業改善に対する助言・指導の支援を行いました。また、前期に開催した経営相談会の全参加営業店に対して、参加企業のその後の経営改善の進捗状況や今後の対応等における問題点、課題などのフォロー状況の確認を行いました。

ウ. TOWAお客様応援活動等による事業支援の提案

当行は、お客様の事業・生活の課題等を把握し、その課題を解決するための提案を行う「TOWAお客様応援活動」に取り組んでおります。

平成 26 年度下期には、販路拡大などのビジネスマッチングの提案が、面談 3,643 件、成約 180 件に達するなど、積極的な提案活動により、面談件数・成約件数は増加しております。

また、お客様の課題等に対して、補助金制度の利用や各種商談会への参加等の提案活動も積極的に行っており、平成 26 年度下期には、753 件の提案活動（事業承継・M&Aに関する提案活動 9 件を除く）をお客様に採用いただき、78 件の成果に結びついております。

以上の取組みにより、平成 26 年度下期の経営相談は、計画を 644 先上回る 974 先でした。

③早期事業再生支援

当行は、お取引先の課題解決のため、審査管理部企業支援室の専門性を一層高めるとともに、中小企業再生支援協議会・地域経済活性化支援機構や事業再生ファンド、外部コンサルタント等の知見・機能を積極的に活用したなか下記のスキームにより、

早期事業再生支援に取り組んでおります。

ア. 外部専門家の活用

抜本的な事業再生、業種転換、返済計画見直し等の支援が必要な場合においては、従来通り民間コンサルタントの積極的な活用を図るとともに、公認会計士、税理士、弁護士等の外部専門家による経営相談会も継続的に開催しております。

平成 26 年度下期の外部機関や専門家を活用した取組件数は、経営改善支援センター 8 先、保証協会経営サポート会議 10 先、コンサルタント会社等 24 先の実績でした。

イ. 中小企業再生支援協議会等の活用

経営改善・事業再生支援を要する取引先企業の中から、企業規模や支援内容、事業再生に向けた意欲の有無により見込先を選定し、平成 26 年度下期の中小企業再生支援協議会等の活用による事業再生の取組みは 9 先でした。

また、地域経済活性化支援機構からの特定専門家の派遣制度を活用した経営改善・事業再生支援にも積極的に取り組んでおります。

ウ. 事業再生ファンド等の活用

平成 25 年 2 月、群馬県内 11 金融機関とともに、あおぞら銀行グループと「ぐんま中小企業再生ファンド」の設立に関する覚書を締結しました。本ファンドは、契約金融機関が保有する中小企業向け貸付債権を対象とした中小企業再生ファンドであり、当行は、平成 26 年度に 2 先に対して本ファンドを活用した事業再生支援に取り組み、お客様の事業再生と生活基盤の維持を図りました。今後も、本ファンドを積極的に活用した中、中小企業等のお客様の事業再生ニーズに全力でお応えしていく方針です。

また、当行は、事業再生支援等専門子会社「東和フェニックス(株)」を活用し、積極的に事業再生支援を行ってまいりました。平成 20 年 3 月に分割譲渡を行った 60 先 243 億円の債権は平成 25 年度中に全先について最終処理が完了し、平成 24 年 9 月に債権譲渡を行った 4 先 655 百万円の債権も、平成 26 年 9 月期までに全先について最終処理が完了いたしました。

以上の外部機関・外部専門家等による取組み先である 51 先の中には、重複して外部機関・外部専門家等を活用している 8 先（うち、1 先については 3 種類の外部機関・外部専門家を重複して利用）が含まれていることから、実質的な外部機関・外部専門家等による取組み先数は 42 先となり、平成 26 年度下期の早期事業再生支援は 42 先でした。

④事業承継支援・M&Aニーズへの対応

公認会計士・税理士・弁護士等の外部専門家との連携による経営相談会では、平成26年下期に開催された10店舗のうち、8店舗9社の事業承継・相続等の相談に対し助言・指導の支援を行いました。また、今後も多様化するお客様のニーズにお応えするため、平成27年1月には、全営業店の支店長を対象とした、事業承継におけるM&Aについて㈱日本M&Aセンターから講師を招いて行内研修を実施いたしました。

さらに、当行は、事業承継支援の一環として、東和新生会において、外部講師による後継経営者のための実践経営学を学ぶ「次世代経営塾」を開講しております。平成22年より開始し、すでに5期生まで、延べ135名の若手経営者及び後継経営者が受講しました。平成27年度についても、9月より開講を予定しております。

また、TOWAお客様応援活動等により、事業承継支援・M&Aの提案を9先に行ったことから、平成26年度下期の事業承継支援は、計画を8先上回る18先でした。

⑤担保・保証に過度に依存しない融資の促進

当行は、原則無担保のスコアリング商品「東和の速効力」や「東和の速効力・スピード」、原則無担保でスピーディーな対応が可能な「BIZクイック」を取り扱うとともに、TOWA成長事業応援ファンドの販売や、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」に基づき、経営者保証に依存しない融資にも積極的に取り組んでおります。

ア. 無担保、スピーディーな対応が可能な事業性ローンの活用

平成26年度下期の無担保、スピーディーな対応が可能な事業性ローンの利用実績は、「BIZクイック」及び「BIZクイックⅡ型」が391件46億円、「東和の速効力」が65件11億円となりました。

なお、上記件数は、融資口座数を示しており、商品を重複利用されている取引先が3先含まれていることから、事業性ローンの取引先数は合計で453先となります。

イ. TOWA成長事業応援ファンドⅡの販売

平成24年4月に日本銀行の「成長基盤強化を支援するための資金供給」制度を活用した「TOWA成長事業応援ファンドⅡ」を組成し（ファンドの規模30億円）、今後成長が期待できる産業の育成や新たな雇用の創出につながる資金需要への対応を強化した結果、平成24年9月期中に57件30億円の実績となりました。

ウ. ABLの活用

ABL融資は、お客様の事業価値を見極め、経営改善・事業再生等を図るための資金や新たなビジネスに挑戦するための資金の確保につながるものであることから、

積極的な取組みを行った結果、平成26年度下期は75先91億円の実績となりました。

以上の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等による取組み453先、ABL融資による取組み75先に加え、財務制限条項（コベナンツ）を活用した融資の取組先が39先あり、平成26年度下期の担保・保証に過度に依存しない融資促進は、計画を117先上回る567先でした。

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26年度下期の経営改善支援取組み率は、計画を4.98ポイント上回る11.72%となりました。

【図表29】経営改善の取組み

(単位：先)

	24/3期	24/9期	25/3期	25/9期	26/3期	26/9期	27/3期			
	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	43	39	47	58	85	48	40	52	12	9
経営相談	110	267	455	413	474	504	330	974	644	864
早期事業再生支援	8	20	19	43	49	45	20	42	22	34
事業承継支援	1	33	28	29	24	31	10	18	8	17
担保・保証に過度に依存しない融資促進	646	652	638	636	575	513	450	567	117	△79
合計	808	1,011	1,187	1,179	1,207	1,141	850	1,653	803	845
取引先	12,034	12,369	12,682	13,057	13,424	13,765	12,600	14,105	1,505	2,071
経営改善等支援取組み率(%) (経営改善等支援取組み数/取引先)	6.71	8.17	9.36	9.03	8.99	8.29	6.74	11.72	4.98	5.01

(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) 「経営改善支援取組み先」とは、次の5項目への取組み先といたします。

1. 創業・新事業開拓支援先

- (1) 群馬大学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」融資商品等による融資を行った取引先として、群馬県制度融資等の創業貸付及び群馬県信用保証協会の新規事業関連保証による貸付、中小企業基盤整備機構の地域資源・新連携制度の認定先への貸出を行った先

2. 経営相談支援先

- (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など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) 東和フェニックス㈱を活用して事業再生支援を行った先

4. 事業承継支援先

- (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先

- (1) 財務制限条項（コベナント）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）

6. 剰余金の処分の方針

(1) 配当に対する方針

平成26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、普通株式は1株あたり2円の配当を行いました。

平成27年3月期以降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、普通株式は当行の収益力を高め、財務体質の強化を図り、安定的に配当を行っていく方針です。

(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

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り、業績の早期安定化に努めることにより、利益剰余金を着実に積み上げ、公的資金350億円の早期返済を目指してまいります。

なお、利益剰余金については、平成27年3月期は44,763百万円の計上と、当初の経営強化計画12,810百万円を31,953百万円上回り、計画以上の積み上げが図られており

ます。

【図表 30】利益剰余金の計画・実績

(単位：百万円)

	22/3期			23/3期			24/3期		
	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
利益剰余金	2,217	3,844	1,627	1,785	9,237	7,452	4,122	15,715	11,593

	25/3期			26/3期			27/3期		
	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
利益剰余金	6,787	22,122	15,335	9,941	33,303	23,362	12,810	44,763	31,953

(注) 利益剰余金の中には、利益準備金が含まれております。

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。さらに、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、平成 22 年 9 月期から、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 内部管理体制

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を行い、全行的な法令等遵守態勢の強化を図ってまいりました。今後につきましては、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（グループ会社を含む）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、利益相反取引の未然防止に向けて、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

①統合的リスク管理

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もと、統合的リスク管理態勢の強化に努めてまいりました。また、態勢の強化を図るため、平成27年4月に統合リスク管理部の人員を1名増員いたしました。

今後につきましては、基本規程であるリスク管理ポリシーの制定を行うほか、より多くの複合シナリオに基づく統合ストレステストの高度化に取り組むとともに、ストレス事象が生じた場合の損失が過大になることを未然に防ぐため、ストレステストの結果の活用に取り組んでまいります。

また、人材面の強化を図るため、外部からの専門人材の採用を検討することなどを含め、今後も一層の管理態勢の強化に努めてまいります。

②信用リスク管理

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、クレジットリミット運営を行う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まいりました。

今後につきましては、大口与信先や企業グループを形成する先に対するモニタリングの強化を図り、深度ある実態把握に一層取り組んでまいります。また業種毎の特性を的確に捉え、お客様の事業内容や成長可能性を適切に評価するために、これまでの「不動産」「医療・福祉」「観光業」「農林漁業」などの業種別案件審査担当に、平成27年4月には「建設業」を加えるなど、今後も専門的知識・ノウハウに基づく与信管理

態勢の強化に努めてまいります。更に、市場金利の動向や競合他行との競争激化により貸出金利が低下しているなか、総合的な取引の推進による個社別取引採算を重視した取組みにより、リスクとリターンの適切なバランス確保に努めてまいります。

また、信用リスク管理全般の企画・統括機能の強化を図るため、平成27年4月に信用格付管理部署と自己査定管理部署を統合いたしました。今後につきましては、信用格付モデルと格付・査定プラットフォームの刷新による信用格付の精緻化、及びリスク・リターン判断の徹底など、個別与信管理態勢の強化を図ってまいります。

③市場リスク管理

当行は、統合リスク管理規程や市場リスク管理規程、純投資有価証券規程のもと、運用部署である資金運用部が半期毎に純投資有価証券運用計画を策定し、常務会の承認のもとで計画を遂行しているほか、日次でリスク概況書を作成し関係部で閲覧、週次で市場リスク管理委員会にて運用状況報告・検討、月次で資金管理部会で報告・検討などの態勢整備に取り組んできたほか、平成27年4月に、資金運用部・統合リスク管理部の人員を増員するなど、市場リスク管理態勢の強化に努めてまいりました。

今後につきましては、高度の専門性を求められる市場運用部門やリスク管理部門の一層の強化を図ることを目的に、外部からの専門人材の採用に取り組むなど、市場リスク管理態勢を支えるための人材の育成・強化に取り組んでまいります。

また、より多くの複合シナリオに基づく統合ストレステストの高度化に取り組むほか、ストレス事象が生じた場合の損失が過大になることを未然に防ぐため、ストレステストの結果の活用に取り組んでまいります。

④流動性リスク管理

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、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

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

リスクカテゴリーごとの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。

今後につきましても、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、リスク管理強化検討委員会において個別のリスクカテゴリーごとに検討を進めてまいります。

以 上