



平成 30 年 9 月 26 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 30 年 4 月から平成 33 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 30 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、「TOWAお客様応援活動」を更に強化・徹底することで、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 30 年 6 月）[本文]
2. 経営強化計画（平成 30 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 30 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・井崎
TEL 027-230-1503

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30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) 資産・負債の状況	1
(2) 損益の状況	1
(3) 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	2
(4) 地域経済の活性化への貢献に対する実績	3
(5) 前経営強化計画における経営戦略に関する総括	13
2. 経営強化計画の実施期間	15
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	15
(1) 収益を示す指標(コア業務純益)	15
(2) 業務の効率性を示す指標(OHR)	15
4. 経営改善の目標を達成するための方策	16
(1) ビジネスモデル	16
(2) お客様応援活動の強化・深化	16
(3) 本計画の基本方針	17
(4) 人材育成と活躍フィールド拡大	25
(5) ローコストオペレーションの確立	26
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	28
(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	28
(2) リスク管理態勢の強化のための方策	30
(3) 法令遵守の態勢強化のための方策	33
(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	35
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	35
(1) 基本方針	35
(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	35
(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	36
7. 剰余金の処分の方針	39
(1) 配当に対する方針	39
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	39
(3) 財源確保の方策	39
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	39
(1) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動	39
(2) 経営管理に係る体制	40
(3) 各種リスク管理の状況及び今後の方針等	40
9. 協定銀行が現に保有する取得株式等にかかる事項	41
10. 機能強化のための計画の前提条件	42

1. 前経営強化計画の実績についての総括

当行は、平成 21 年 12 月、金融機能の強化のための特別措置に関する法律（以下、金融機能強化法）に基づく経営強化計画を策定し、国の資本参加 350 億円による財務基盤の強化を背景に、中小規模事業者への円滑な資金供給や地域経済の活性化に努めてまいりました。平成 27 年 4 月から平成 30 年 3 月を計画期間とする、第 3 次経営強化計画の実績は以下の通りとなりました。

(1) 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 27 年 3 月期）比 1,270 億円増加の 1 兆 9,528 億円となり、計画を 260 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 801 億円増加の 1 兆 4,107 億円となり、計画を 101 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 2,181 先増加の 15,753 先となりました。

【図表 1】 預金・貸出金の推移（単体） （単位：億円）

	計画 始期	28/3期 実績	29/3期 実績	30/3期			
				計画	実績	計画比	始期比
預金	18,258	18,643	19,184	19,268	19,528	260	1,270
個人預金	14,699	14,814	15,100	15,539	15,217	△ 322	518
法人預金	3,191	3,418	3,647	3,361	3,808	447	617
その他	367	410	435	367	502	135	135
貸出金	13,306	13,558	13,859	14,006	14,107	101	801
法人貸出	9,647	9,976	10,331	10,197	10,611	414	964
(中小規模事業者等向け貸出)	6,432	6,683	6,958	6,822	7,120	298	688
個人貸出	3,658	3,581	3,528	3,808	3,496	△ 312	△ 162
(住宅ローン)	3,305	3,236	3,181	3,365	3,154	△ 211	△ 151

(2) 損益の状況

平成 30 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、マイナス金利政策による市場金利の低下に加え、他行競合の影響等により貸出金利息が減少し、計画を 3,458 百万円下回る 26,816 百万円となりました。役務取引等利益は、預り資産残高が減少したことなどから、計画を 1,273 百万円下回る 1,817 百万円となりました。

その他業務利益は、国債等債券売却益を計上したことなどから、計画を 6,706 百万円上回る 6,820 百万円となりました。

経費は、計画していた機械化関連投資の投資額の縮小や、帳票書類の見直し等による事務費の減少により、計画を 1,036 百万円下回る 21,342 百万円となりました。

この結果、コア業務純益は、計画を 537 百万円下回る 10,563 百万円となりました。

また、経常利益は、政策株式の売却方針に則り、持合株式を中心に売却したことなどから、計画を 5,787 百万円上回る 15,197 百万円となり、当期純利益は、計画を 4,738 百万円上回る 11,075 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	28/3期 実績	29/3期 実績	30/3期		
				計画	実績	計画比
業務粗利益	32,345	30,953	32,261	33,478	35,455	1,977
(資金利益)	30,477	29,076	28,145	30,274	26,816	△ 3,458
貸出金平均残高(億円)	13,014	13,282	13,528	13,693	13,757	64
貸出金利回り(%)	1.756	1.678	1.585	1.682	1.481	△ 0.201
貸出金利息	22,864	22,299	21,445	23,046	20,379	△ 2,667
有価証券利息配当金	8,236	7,380	7,193	7,887	6,729	△ 1,158
(役務取引等利益)	1,710	1,700	1,696	3,090	1,817	△ 1,273
(その他業務利益)	157	176	2,420	114	6,820	6,706
経費(除く臨時処理分)	21,316	21,133	21,399	22,378	21,342	△ 1,036
人件費	12,624	12,570	12,558	12,729	12,573	△ 156
物件費	7,631	7,250	7,294	8,111	7,240	△ 871
税金	1,061	1,313	1,547	1,538	1,528	△ 10
一般貸倒引当金繰入額	-	-	-	-	△ 318	△ 318
業務純益	11,028	9,819	10,862	11,100	14,431	3,331
(コア業務純益)	10,992	9,731	9,438	11,100	10,563	△ 537
臨時損益	1,283	723	△ 365	△ 1,690	766	2,456
(うち不良債権処理額)	1,963	999	1,868	2,360	3,415	1,055
(うち株式関係損益)	△ 42	777	369	0	3,331	3,331
(うちその他臨時損益)	3,289	944	1,133	670	850	180
経常利益	12,312	10,543	10,496	9,410	15,197	5,787
特別損益	△ 16	△ 194	△ 6	△ 20	△ 37	△ 17
税引前当期純利益	12,296	10,348	10,489	9,390	15,159	5,769
法人税、住民税及び事業税	48	1,019	1,200	1,549	2,911	1,362
法人税等調整額	△ 212	1,221	931	1,504	1,172	△ 332
当期純利益	12,459	8,107	8,357	6,337	11,075	4,738

(3) 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)

計画最終年度である平成 29 年度の貸出金利息は、貸出金平均残高が「TOWA お客様応援活動」や取引先紹介運動等の実施による事業性貸出先数の増加、中小企業貸出の増加で、計画比 64 億円増加の 1 兆 3,757 億円となりましたが、貸出金利回りが、マイナス金利政策による市場金利の低下に加え、他行競合の影響により計画比▲0.201 ポイントの 1.481%となったことから、計画比▲2,667 百万円の 20,379 百万円となりました。

有価証券利息配当金は、市場金利の低下の影響や、これまでに取得した高利回り債の償還が進んだことなどにより、計画比▲1,158 百万円の 6,729 百万円となりました。

この結果、資金利益は、貸出金利息や有価証券利息配当金の減少により、計画比▲3,458 百万円▲3,661 百万円の 26,816 百万円となりました。

役務取引等利益は、預り資産残高が減少したことなどから、計画比▲1,273 百万円の 1,817 百万円となりました。経費は、計画していた機械化関連投資の投資額の縮小や、帳票書類の見直し等による事務費の減少により、計画比▲1,036 百万円の 21,342 百万円となりました。

その結果、平成 30 年 3 月期のコア業務純益は、計画比▲537 百万円の 10,563 百万円となり、計画未達となりました。

【図表 3】 コア業務純益の改善額

(単位:百万円)

	計画 始期	28/3期			29/3期			30/3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	10,992	9,310	9,731	421	9,579	9,438	△ 141	11,100	10,563	△ 537	
	計画始期比										
		計画	実績								
コア業務純益		108	△ 429								

※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）

計画最終年度である平成 29 年度の業務粗利益は、計画比 1,977 百万円・始期比 3,110 百万円増加の 35,455 百万円となりました。

機械化関連費用を除く経費は、計画比▲542 百万円・始期比▲370 百万円の 18,966 百万円となりました。

その結果、平成 30 年 3 月期の業務粗利益経費率は、計画比 4.78 ポイント・始期比 6.29 ポイント改善の 53.49%となり、計画達成となりました。

【図表 4】 業務粗利益経費率の改善幅

(単位:百万円、%)

	計画 始期	28/3期			29/3期			30/3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)	19,336	19,549	19,044	△ 505	19,593	19,121	△ 472	19,508	18,966	△ 542	
業務粗利益	32,345	31,165	30,953	△ 212	31,947	32,261	314	33,478	35,455	1,977	
業務粗利益経費率	59.78	62.72	61.52	△ 1.20	61.32	59.27	△ 2.05	58.27	53.49	△ 4.78	
	計画始期比										
		計画	実績								
経費(機械化関連費用除く)		172	△ 370								
業務粗利益		1,133	3,110								
業務粗利益経費率		△ 1.51	△ 6.29								

※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) 地域経済の活性化への貢献に対する実績

当行は、「靴底を減らす活動」「雨でも傘をさし続ける銀行」「謙虚さのDNAを忘れない銀行」の三つをモットーに、「TOWAお客様応援活動」により、お客様の本業支援、経営改善・事業再生支援、資産形成支援に全行的・継続的に取り組み、地域経済の活性化に貢献することで、当行の収益力の向上を図ることをビジネスモデルとして、全役職員一丸となって取り組んでまいりました。

①本業支援の実績

当行は、お客様の本業支援に当っては、一部の専担者や専担部署のみが取り組むのではなく、支店長・渉外行員全員が日々の渉外活動の中で、お客様の事業実態やニーズ・シーズといった定性情報をリレバンサポートシステムに蓄積し、リレバン推進部お客様応援室を中心とした本部各部のサポートの下、日常的・全行的・継続的に取り組んでまいりました。

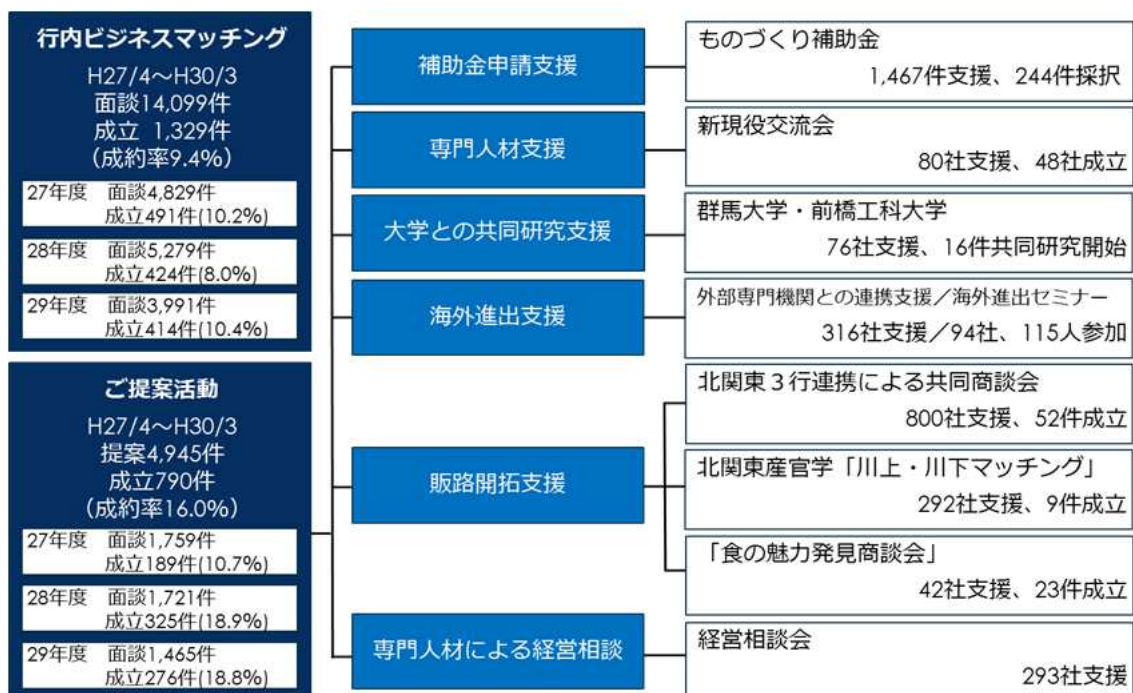
その結果、当行のお客様同士の商談を僚店間の協力でセッティングし、お客様の売上増加を図る「行内ビジネスマッチング」は、前計画期間中 14,099 件取り組み 1,329 件の商談成立（成約率 9.4%）となりました。また、生産性向上や新商品開発、専門人材不足、事業承継などの経営課題の解決に向けた「ご提案活動」は、同 4,945 件取り組み 790 件の成立（成約率 16.0%）となりました。

本業支援の内、外部公的機関を活用した事例としては、当行は、関東経済産業局と連携して、専門知識や経験を持つ大手企業 OB と、専門人材の不足に悩むお客様の橋渡しをする、新現役交流会の開催に取り組んでおります。平成 26 年 7 月に地方銀行として初の「新現役交流会」を開催して以降、これまでに群馬県と埼玉県で計 4 回の実績となっております。

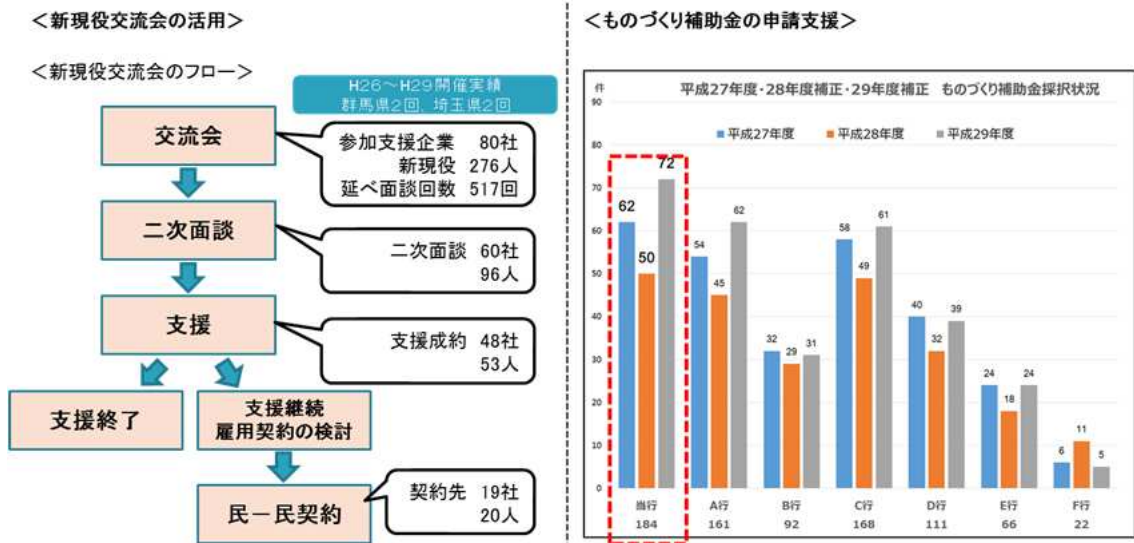
また、当行は、他行に先駆けて取り組んできた「ものづくり補助金」の申請支援を、補助金を活用した新規設備導入による、お客様の生産性向上に直結する重要な本業支援と位置づけており、リレバン推進部お客様応援室と外部専門コーディネーターが連携して、生産工程の課題分析や改善策を記載した申請書の作成支援に取り組んだ結果、3 年連続で群馬県・埼玉県の金融機関を上回るトップの採択数となっております。

海外進出支援事例としては、シースルー型太陽光パネルを活用した野菜栽培をしているお客様が、モンゴルへの海外進出をする際に、JICA の費用負担で海外への事業進出に向けたフィジビリティ・スタディの実施、JBIC との連携による、事業スキーム構築の支援と、JBIC は 850 万ドルのクロスボーダーローン、当行は円貨 4 億円の親子ローンと JBIC の債務保証に取り組むとともに、環境省からは補助金も付くなど、公的機関をフルに活用した例となりました。

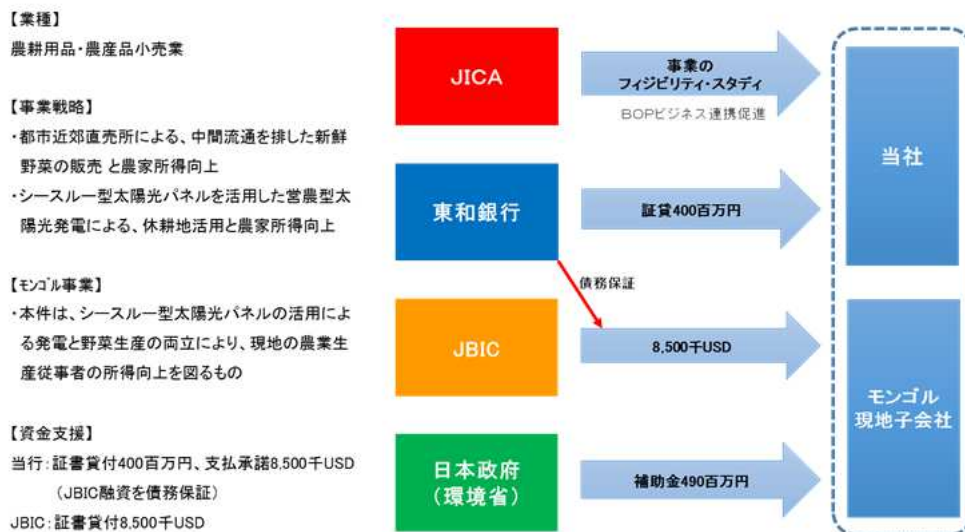
【図表 5】本業支援の取組実績



【図表 6】 本業支援の取り組み事例



【図表 7】 モンゴルにおける営農型太陽光発電事業への連携支援事例



②経営改善支援の実績

当行は、経営状況の厳しいお客様への経営改善・事業再生支援を、「TOWAお客様応援活動」のもう一方の柱と位置づけ、審査管理部企業支援室が外部専門機関との連携を図った上で、お客様の窮境状況や財務内容、事業の将来性などを多角的に検証し、経営改善計画の策定支援やバンクミーティングの主導による全行返済緩和の対応、債権放棄やDDS等の抜本的な再生手法の活用などに取り組んでまいりました。

審査管理部企業支援室は、本部6名と、営業店を10グループ化し各母店に常駐させている10名の専担者から成り、経営状況が厳しく経営改善支援が必要な先を半期毎に洗い

替えしながら選定した上で、お客様への直接訪問による実態把握や経営改善計画の策定支援に取り組んでおり、母店常駐者がブロック内の営業店を臨店し指導育成を図ることや、お客様への訪問時に営業店担当者を同行させることで、経営改善・事業再生手法や事業性評価の全行的な浸透を図っております。

その結果、前計画期間中における、外部専門機関との連携による経営改善計画の策定支援は311件となりました。この他に、地域経済活性化支援機構（REVIC）の特定専門家派遣制度を活用した支援は70件となっております。

更に、平成28年12月、貸出条件変更先に対する経営改善支援の強化を図る観点から、これまで、信用格付に基づいて審査部・審査管理部に分かれていた貸出条件変更先の所管について、経営改善支援に係るノウハウや外部専門機関との連携実績が豊富な企業支援室を有する審査管理部への一元化を図り、企業支援室担当者が全先を直接訪問し経営改善支援に取り組んでまいりました。その結果、経営改善計画の策定支援先数は、平成28年3月末時点では、貸出条件変更先1,103先中461先（41.7%）であったのに対し、平成30年3月末時点では、同956先中799先（83.6%）となり41.8ポイント改善いたしました。

また、貸出条件変更先に対する成長資金を積極的に支援するため、平成29年1月には群馬県信用保証協会と、平成29年3月には埼玉県信用保証協会と、経営改善支援に係る業務提携を締結いたしました。平成29年9月に実行した、鉄鋼製品鍛造業のお客様については、元々高い技術力を評価され大手メーカーからの受注はあるものの、経営管理態勢の不備などから多額の債務超過、連続赤字の状況にあり、群馬県再生支援協議会による実抜計画の策定支援を受けておりましたが、当行は、審査管理部企業支援室が保証協会との協議を開始し事業性を評価した結果、当社の持つ技術は高い競争力があるとの結論に達し、事業成長のための設備資金52百万円を支援したものです。

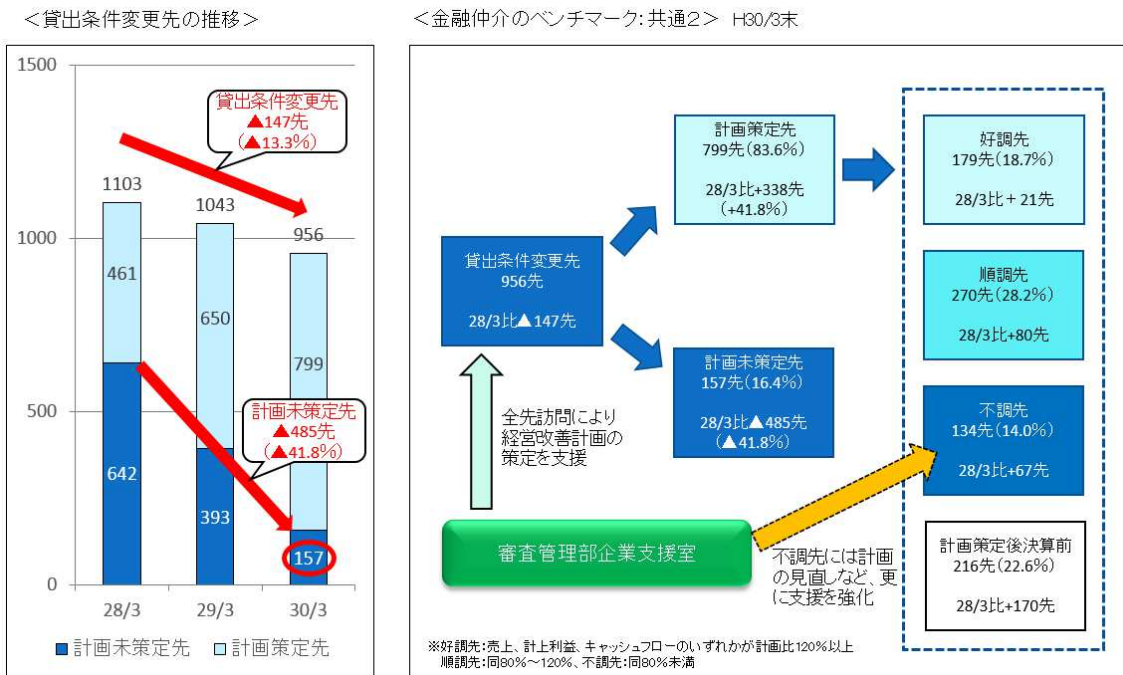
こうした経営改善・事業再生支援などによる実抜計画（実現可能性の高い抜本的な経営再建計画）の順調な達成などにより、前計画期間中65社の債務者区分がランクアップいたしました。

【図表8】 経営改善支援（外部専門機関との連携による経営改善計画の策定支援

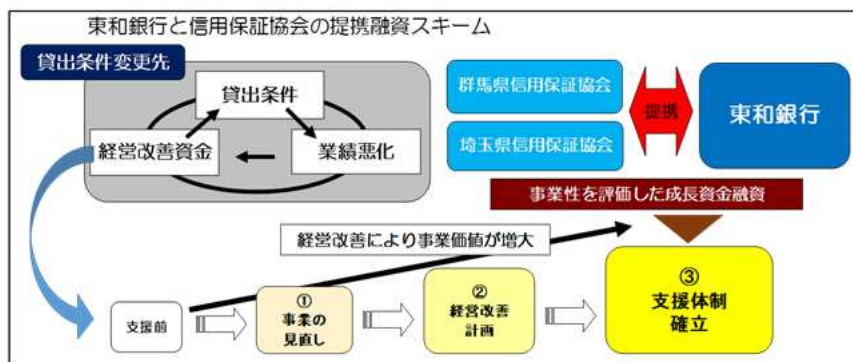
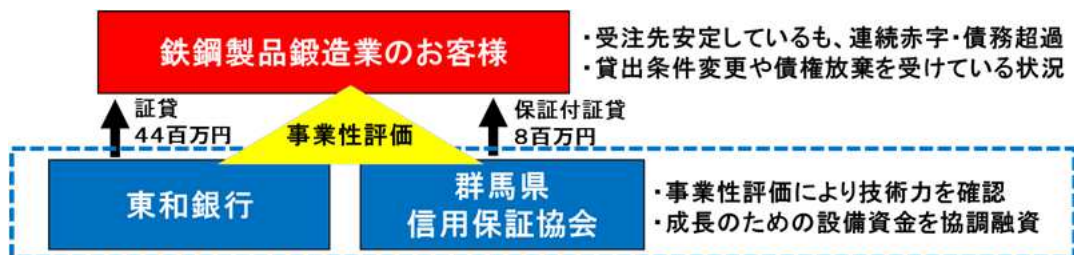
（単位：件）

	27/4～30/3
経営改善支援	311
中小企業再生支援協議会	23
経営改善支援センター	41
経営サポート会議	93
その他（地域経済活性化支援機構、外部専門家等）	154
地域経済活性化支援機構（REVIC）の特定専門家派遣制度	70

【図表 9】 貸出条件変更先への支援実績（金融仲介機能のベンチマーク：共通 2）



【図表 10】 外部専門機関と連携した貸出条件変更先への成長資金供与の事例



③資産形成支援の実績

当行は、平成 29 年 7 月、お客様本位の中長期的な資産形成に係る取り組みを強化・徹底するため、「お客様本位の業務運営方針」及び本方針に基づくアクションプランを策定し公表いたしました。

また、平成 29 年 10 月、お客様の安定的な資産形成を支援し、お客様の最善の利益につ

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

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

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金残高は、「TOWAお客様応援活動」の全行的・継続的な展開により、お客様の資金需要の創出やお客様とのリレーション構築に取り組んできた結果、計画比 298 億円・始期比 688 億円上回る 7,120 億円となりました。

一方で、総資産に占める割合については、中小規模事業者等向け貸出金残高の増加を上回る預金残高の増加等を要因とした総資産の増加により、計画を 1.12 ポイント下回る 30.59%となり、計画未達となりました。

【図表 11】 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	28/3期			29/3期			30/3期			
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	
中小規模事業者 等向け貸出残高	6,432	6,562	6,683	121	6,692	6,958	266	6,822	7,120	298	
総資産	20,580	20,767	21,633	866	21,123	22,489	1,366	21,512	23,273	1,761	
総資産に対する比率	31.25	31.59	30.89	△ 0.70	31.68	30.93	△ 0.75	31.71	30.59	△ 1.12	
	計画始期比										
	計画	実績									
中小規模事業者 等向け貸出残高	390	688									
総資産	932	2,693									
総資産に対する比率	0.46	△ 0.66									

※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

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東和農林漁業 6 次産業化応援ファンドによる 6 次産業化支援、群馬大学との「創業スクール」の共催、制度融資の積極的な活用による資金供給に努めてまいりました。

経営相談については、お客様の本業支援の一環として、生産性向上や専門人材派遣に係る事業支援の提案や外部専門機関・専門家と連携した経営相談に取り組むとともに、経営状況の厳しいお客様に対する経営改善計画の策定支援や財務改善アドバイスに努めてまいりました。

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・機能を活用した経営改善計画の策定支援や D S ・ D E S 等の手法による事業再生支援に取り組んでまいりました。

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・指導等の支援に努めてまいりました。

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や、原則無担保でスピーディーな対応が可能な融資商品の取扱いに加え、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まいりました。

その結果、平成29年度下期の経営改善支援等の取組み数は、計画を2,692件上回る4,447件となり、経営改善等支援取組率は、計画を15.98ポイント上回る27.91%となりました。

【図表12】経営改善の取組み

(単位:先)

	計画 始期	27/9期		28/3期		28/9期	
		計画	実績	計画	実績	計画	実績
創業・新事業開拓支援	52	50	49	50	53	55	44
経営相談	974	1,000	1,905	1,000	3,519	1,000	3,172
早期事業再生支援	42	30	54	30	38	40	47
事業承継支援	18	20	30	20	78	20	72
担保・保証に過度に依存しない融資促進	567	570	1,117	580	1,548	590	1,694
合計(経営改善支援等取組み数)	1,653	1,670	3,155	1,680	5,236	1,705	5,029
取引先	14,105	14,200	14,431	14,300	14,816	14,400	15,023
経営改善等支援取組み率(%)(経営改善等取組み数/取引先)	11.72	11.76	21.86	11.75	35.34	11.84	33.48

	29/3期		29/9期		30/3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	55	50	60	57	60	58	△2
経営相談	1,000	3,363	1,000	2,613	1,000	2,521	1,521
早期事業再生支援	40	34	50	54	50	42	△8
事業承継支援	20	100	20	75	20	121	101
担保・保証に過度に依存しない融資促進	600	1,572	615	1,733	625	1,705	1,080
合計(経営改善支援等取組み数)	1,715	5,119	1,745	4,532	1,755	4,447	2,692
取引先	14,500	15,378	14,600	15,620	14,700	15,931	1,231
経営改善等支援取組み率(%)(経営改善等取組み数/取引先)	11.83	33.29	11.95	29.01	11.93	27.91	15.98

⑥公的資金の活用状況

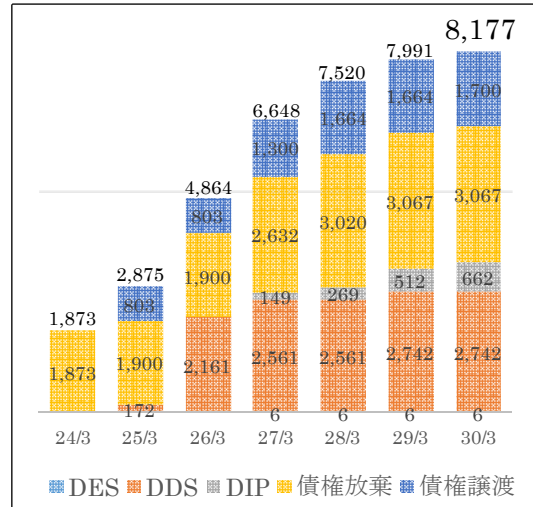
当行は、国の資本参加を受入れた平成21年12月以降、公的資金を活用した抜本的な事業再生支援や地元企業への積極的な信用リスクテイクに努め、地域経済の活性化に取り組んでまいりました。その結果、平成30年3月期の地元企業への信用リスク175億円と、国の資本参加後に実施したDDSや債権放棄等実施額82億円との合計額が257億円となり、公的資金350億円の活用比率は73.3%となりました。また、DDSや債権放棄等を実施した、支援対象企業の従業員合計2,967人の雇用と、総売上高541億円の保全を図ることが出来たと考えております。

【図表 13】 抜本的な事業再生支援取組実績

(上段：件数、下段：百万円)

取組手法	24/3	25/3	26/3	27/3	28/3	29/3	30/3	累計
DES	0	0	0	1	0	0	0	1
	0	0	0	6	0	0	0	6
DDS	0	1	3	1	0	1	0	6
	0	172	1,989	400	0	181	0	2,742
DIP	0	0	0	2	1	6	1	10
	0	0	0	149	120	243	150	662
債権放棄	1	1	0	3	2	3	0	10
	1,873	27	0	732	388	47	0	3,067
債権譲渡	0	2	0	4	3	0	4	13
	0	803	0	497	364	0	36	1,700
合計	1	4	3	11	6	10	5	40
	1,873	1,002	1,989	1,784	872	471	186	8,177

(百万円)

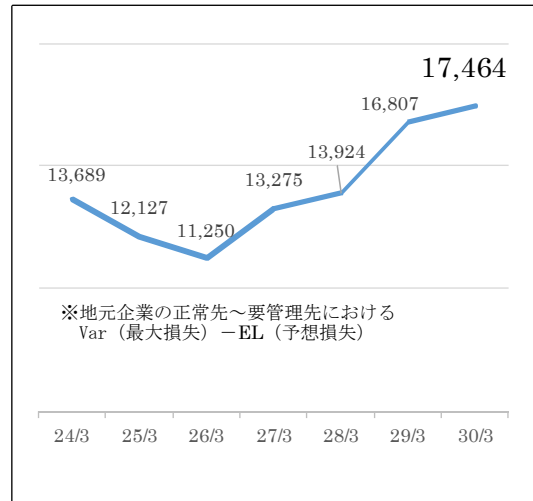


【図表 14】 地元向け事業性融資の信用リスク量

(百万円)

	24/3	25/3	26/3	27/3	28/3	29/3	30/3
Var リスク量	19,354	17,036	16,414	16,429	16,357	18,796	19,171
EL 予想損失額	5,665	4,909	5,164	3,155	2,432	1,989	1,707
UL 非期待損失額	13,689	12,127	11,250	13,275	13,924	16,807	17,464

(百万円)



信用リスク量 (非期待損失額、UL) = 地元企業の正常先～要管理先における Var (最大損失額) - EL (予想損失額)

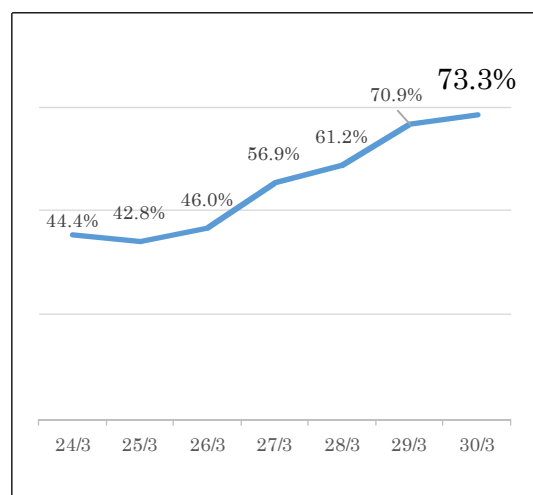
※ELは一般貸倒引当金相当額

【図表 15】 公的資金対比率

(百万円)

	24/3	25/3	26/3	27/3	28/3	29/3	30/3
UL 非期待損失額	13,689	12,127	11,250	13,275	13,924	16,807	17,464
DDS等実施額	1,873	2,875	4,864	6,648	7,520	7,991	8,177
合計	15,562	15,002	16,114	19,923	21,444	24,798	25,641
公的資金 対比率	44.4%	42.8%	46.0%	56.9%	61.2%	70.9%	73.3%

公的資金対比率 = (UL + DDS等事業再生支援取組実施額) / 350 億円



⑦お客様応援活動と貸出金利の推移

当行は、「靴底を減らす活動」「雨でも傘をさし続ける銀行」「謙虚さのDNAを忘れない銀行」の三つをモットーに、「TOWAお客様応援活動」により、お客様の本業支援、経営改善・事業再生支援に全行的・継続的に取り組み、地域経済の活性化に貢献することで、当行の収益力の向上を図るというビジネスモデルを、役職員一丸となって確立してまいりました。

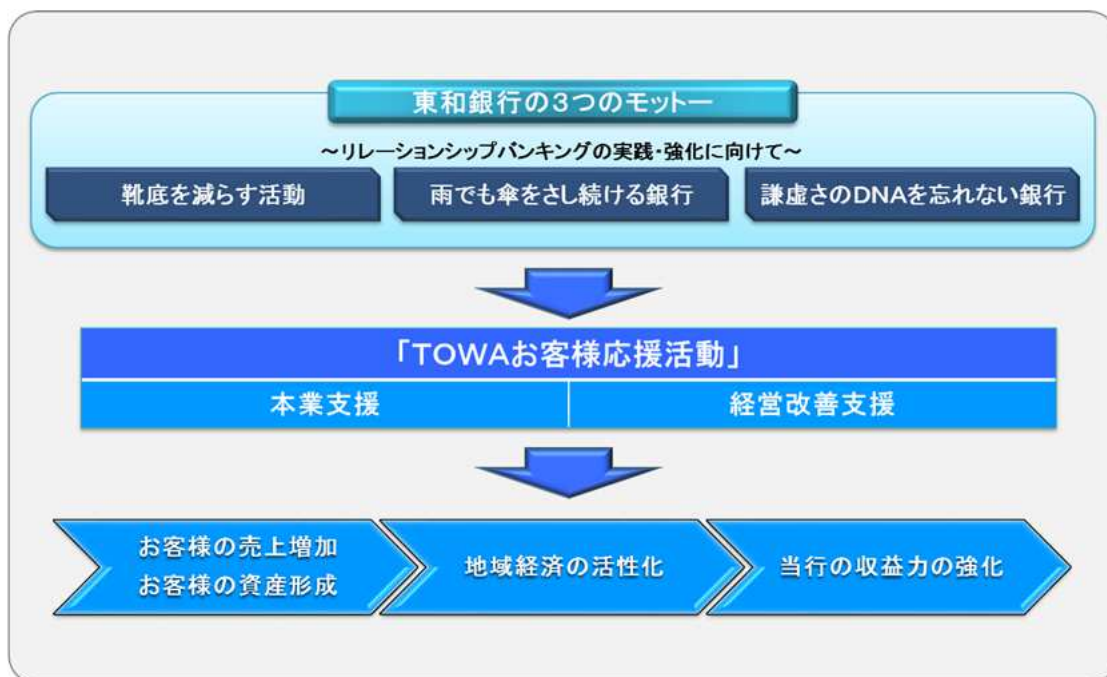
その結果、貸出金利回りについて、第1次経営強化計画の始期である平成21年9月から、日本銀行によるマイナス金利政策開始直前の平成27年12月までの推移は、地方銀行平均は▲0.651ポイントの1.178%、第二地銀平均は▲0.718ポイントの1.415%に対し、当行は▲0.368ポイントの1.535%に抑えてまいりました。

しかしながら、マイナス金利政策が開始された平成28年1月末から平成30年3月末までの貸出金利推移については、市場金利の低下が進み、他行からの低利攻勢が激しさを増す中、貸出金利の低下幅が第二地銀平均並となってきております。

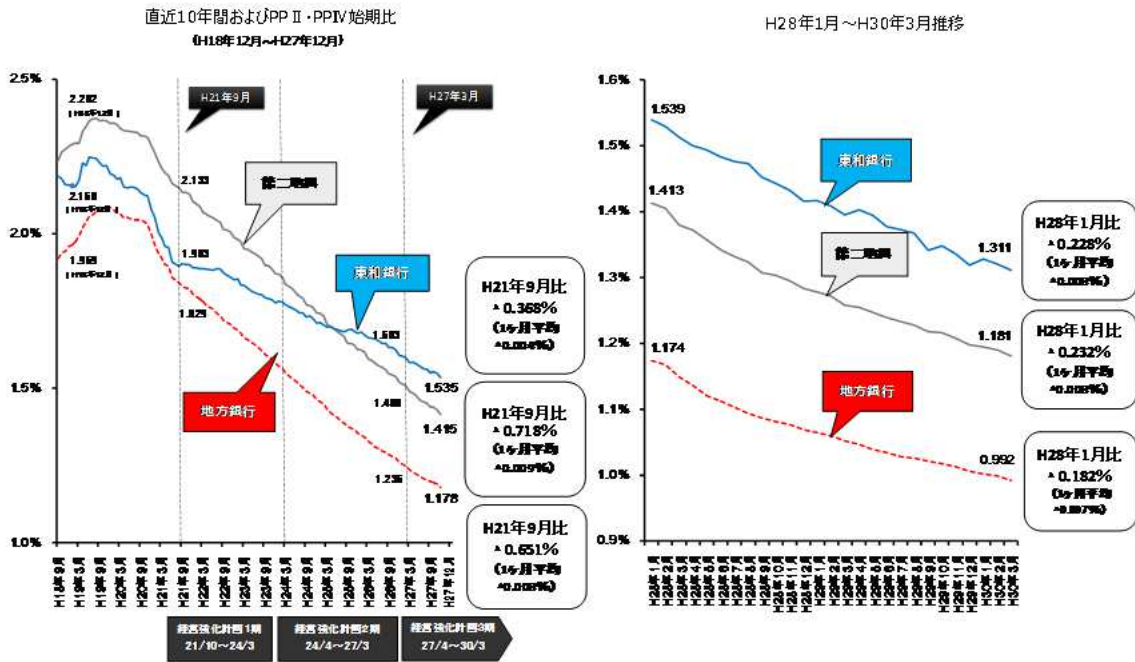
また、貸出金残高（金利階層別）の推移については、国内銀行全体では、マイナス金利以降、0.25%未満の貸出金残高が急増しておりますが、当行は、0.25%未満の貸出金はそれ程伸びていないものの、1.50%以上1.75%未満の貸出が急速に減少している状況となっております。

当行はこのような課題に対し、新計画においては、お客様応援活動の更なる強化と進化に取り組むことで、他行との低利競争に巻き込まれないような、お客様との強固なリレーション構築に取り組んでまいります。

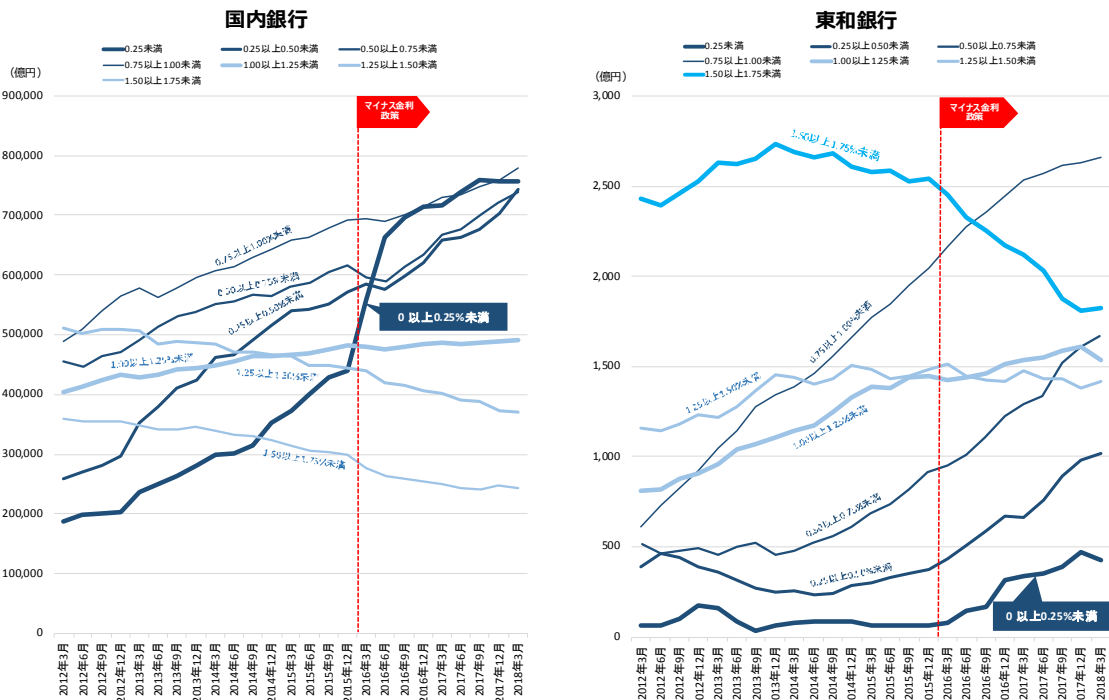
【図表 16】 ビジネスモデル



【図表 17】 貸出金利の推移



【図表 18】 貸出金残高（金利改裝別）の推移



⑧お客様応援活動とD. I.（景況感）及び営業地盤

当行の営業区域のお客様に対し、日本銀行の企業短期経済観測調査（短観）と同じ手法で景況感を調査すると概して、日銀短観の全国、及び、群馬県の製造業の結果よりも当行のお客様の景況感が良いという結果になっており、同調査で「良い」と回答したお客様の

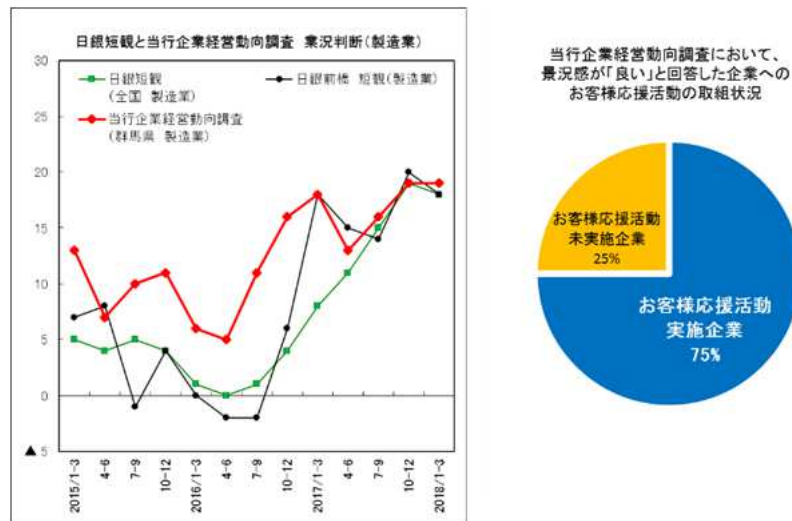
75%に対して本業支援を実施しているなど、「TOWAお客様応援活動」が、「取引先の企業価値向上」に繋がっているものと考えております。

また、群馬県の産業構造は、製造業の比率が35.0%と全国の18.7%と比較して16.3ポイント近くも高い「ものづくり県」となっており、海外市場に販路を展開しているアウトバンド産業が多いため、群馬県の人口減少の影響は限定的であると考えております。

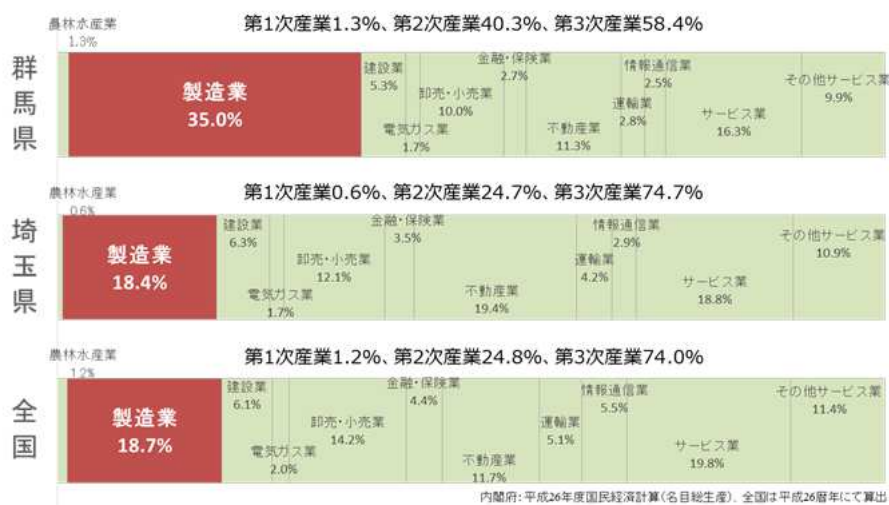
埼玉県は、対前年比の人口も依然増加するなど、人口減少の影響度合いは他県と比べて低く、当行の営業基盤は恵まれた地域であると認識しております。

新計画においても、恵まれた営業基盤で「TOWAお客様応援活動」を展開することで、ビジネスモデルの持続可能性を高めていきたいと考えております。

【図表 19】 お客様応援活動とD. I. (景況感)



【図表 20】 産業構造構成比 (平成26年度名目総生産)



(5) 前経営強化計画における経営戦略に関する総括

当行は、前経営強化計画において、「TOWAお客様応援活動」の全行的・継続的な展開により、お客様の企業価値の向上と当行の収益力の向上を図る、という当行のビジネス

モデルを徹底的に行内に浸透させるとともに、ビジネスモデルの持続可能性を高める為、本部による営業店サポート機能強化や外部専門機関の持つ知見やノウハウの活用を目的とした支援ネットワークの拡充、業務改革による効率化、そしてビジネスモデルを支える人材の育成に取り組んでまいりました。

その結果、「TOWAお客様応援活動」の全行的・継続的な取り組みが強化されるとともに、意識面や態勢面からも、本業支援と営業推進が不可分なものとして浸透し定着することができたと考えております。その証左の一つとして、平成21年3月期にはマイナスであった利益剰余金が、その後の順調な業績推移により、平成30年3月期の利益剰余金が683億円にまで積みあがったことから、平成30年5月に公的資金の一部200億円を返済いたしました。

【図表 21】利益剰余金の推移



一方で、前計画までにおいて、「TOWAお客様応援活動」は組織的・継続的な取り組みとして浸透・定着したものと考えておりますが、渉外行員等の属人的な要素（能力）により、支援の内容や結果については濃淡があるものと認識しており、お客様応援活動の強化と人材育成が何よりも重要であると考えております。

また、貸出金利の低下という当行の課題と、活力のある地元企業の増加という地域の課題の双方に対応するためには、ミドルリスク層（正常先下位～要注意先）への本業支援・経営改善支援と合わせた積極的な成長資金の供給が重要であると考えております。

その上で、こうした当行のビジネスモデルや経営方針を支えるための、組織態勢の整備やガバナンスの強化に取り組む必要があると考えております。

本計画では、上記の課題を克服し、「TOWAお客様応援活動」を中心としたビジネスモデルの持続可能性を一層、高めてまいります。

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30年4月（計画の始期）より平成33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

コア業務純益については、金利低下の影響や業務効率化実現のための機械化関連投資等により、一時的に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、平成33年3月期のコア業務純益を、計画始期比40百万円増加の10,603百万円といたします。

【図表 22】 コア業務純益の改善額

(単位：百万円)

	計画始期	30/9期 計画	31/3期 計画	31/9期 計画	32/3期 計画	32/9期 計画	33/3期 計画	始期比
コア業務純益	10,563	2,956	6,059	2,873	5,992	5,183	10,603	40

※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) 業務の効率性を示す指標

業務粗利益経費率については、「TOWAお客様応援活動」に経営資源を集中させることを基本とした、ローコストオペレーションの確立に向けたダウンサイジングと、業務効率化実現のためのメリハリのある機械化関連投資などにより、平成33年3月期の業務粗利益経費率については、計画始期比0.01ポイント改善の53.48%といたします。

【図表 23】 業務粗利益経費率の改善幅

(単位：百万円、%)

	計画 始期	30/9期 計画	31/3期 計画	31/9期 計画	32/3期 計画	32/9期 計画	33/3期 計画	始期比
経費(機械化関連費用を除く)	18,966	9,675	18,732	9,603	18,672	9,442	18,366	▲ 600
業務粗利益	35,455	13,730	27,099	13,628	27,076	17,265	34,337	▲ 1,118
業務粗利益経費率	53.49	70.46	69.12	70.46	68.96	54.68	53.48	▲ 0.01

※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) ビジネスモデル

本計画では、これまでに役職員一丸となって確立させてきたビジネスモデルの持続可能性を更に高める為、「TOWAお客様応援活動」に経営資源を集中させ、一層の強化・深化に取り組んでまいります。具体的には、お客様の売上増加や経営課題の解決を図る「本業支援」「経営改善支援」及び、お客様の長期的な家計資産の増大を図る「資産形成支援」の3本柱を組織的・継続的に実践することで、地域経済の活性化と当行の収益力の向上（「共通価値の創造」）を図ってまいります。

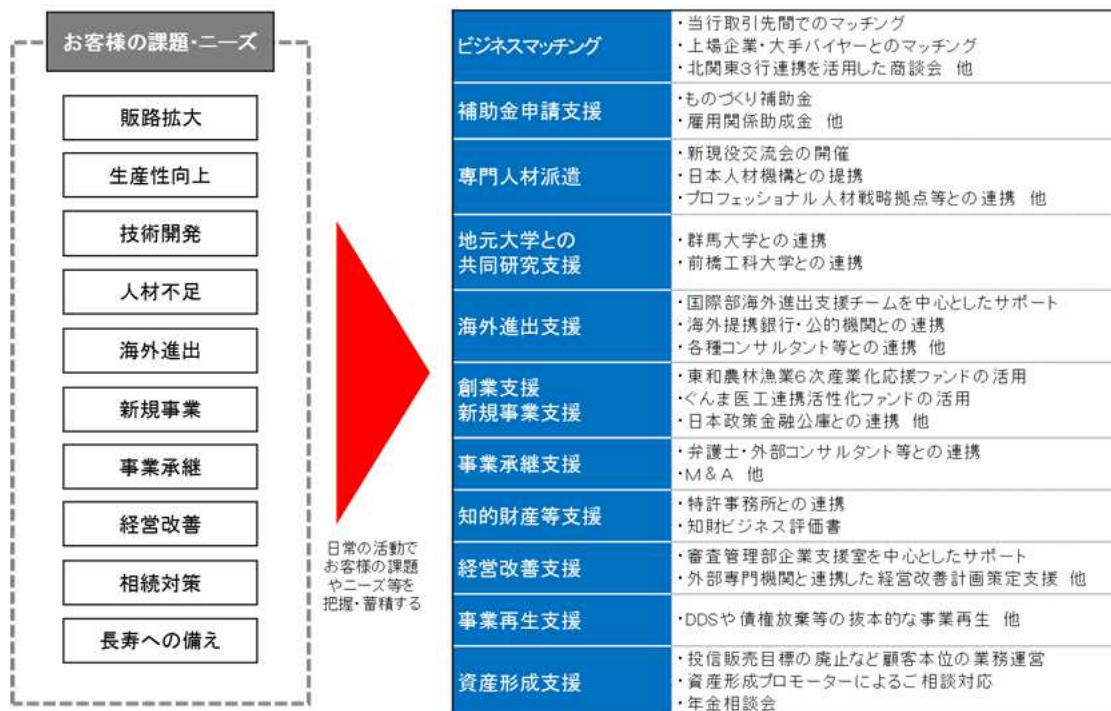
【図表 24】 ビジネスモデル



(2) お客様応援活動の強化・深化

当行は、日常の活動を通じてお客様の課題やニーズを把握・蓄積した上で、本支店の協力と外部専門機関との連携により、ビジネスマッチングによる売上増加や、新現役交流会による専門人材の派遣支援、ものづくり補助金をはじめとした補助金申請支援、貸出条件変更先等の窮境状況にあるお客様への経営改善支援、資産形成プロモーターによる資産形成支援取り組んでおります。本計画では、お客様応援活動を更に強化することで、ビジネスモデルの持続可能性を高めてまいります。

【図表 25】「TOWAお客様応援活動」



(3) 本計画の基本方針

本計画では、公的資金 150 億円を活用して、「TOWAお客様応援活動」を一層強化し、当行営業エリアの中核産業である、製造業を中心とした中小企業貸出を推進してまいります。また、エクイティ性資金の供給や事業性評価に基づく短期継続融資、リファイナンス等に取り組むことで、お客様のキャッシュフローギャップの解消や財務基盤の安定に向けた支援に努めてまいります。

また、当行のビジネスモデルを担う人材育成の強化や、本業支援や経営改善支援の強化に向けた外部専門機関との連携強化に取り組むとともに、厳しい金融環境下においても「TOWAお客様応援活動」を展開し続けるための強固な経営基盤の確保に向けた、ローコストオペレーションの確立に取り組んでまいります。

こうした取り組みにより、お客様の企業価値の向上に努めることで、地域経済の活性化及び、当行の収益力の向上と債務者区分のランクアップ等による開示債権比率の抑制を目指してまいります。

①本業支援

ア. ゆうちょ銀行等との地域経済活性化ファンドの組成・活用

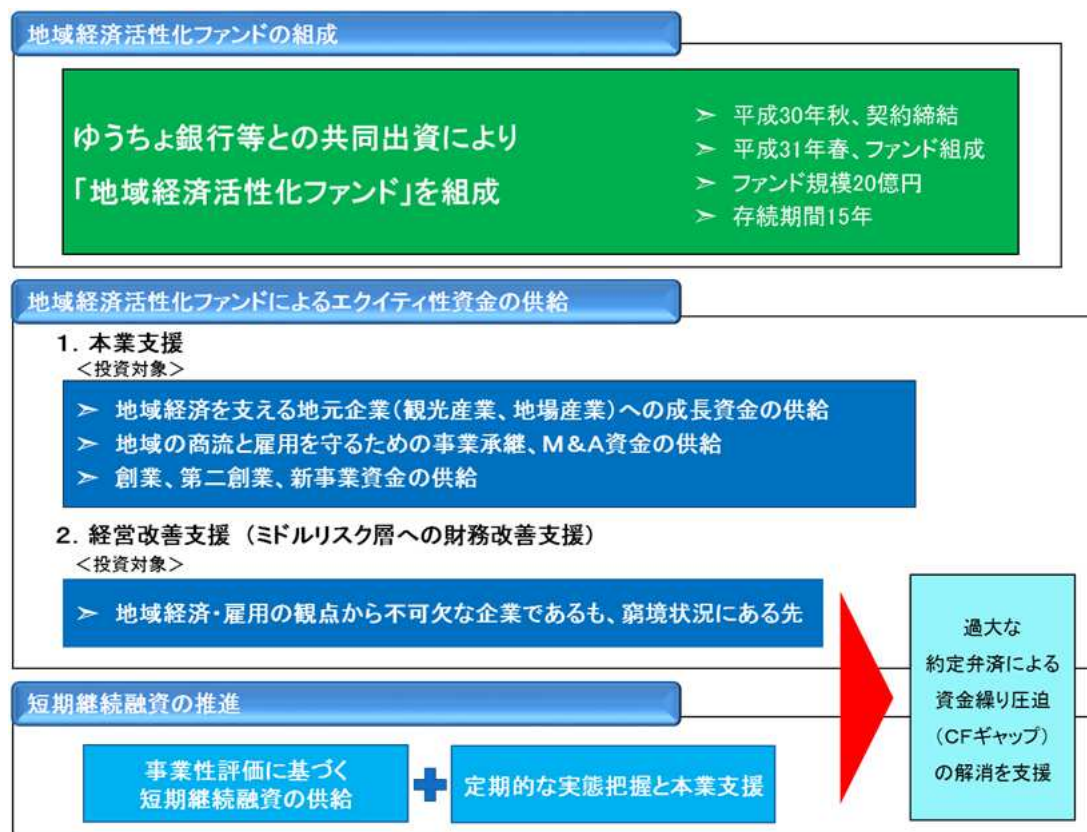
地域の中核的企業への、積極的な資金供給を加速し地域経済を活性化させるため、ゆうちょ銀行等との提携により、「地域経済活性化ファンド」を組成し、メザニン（劣後）ローンや優先株取得といった手法を活用した、エクイティ性資金の供給に取り組んでまいります。

本ファンドを活用することで、地域経済を支える企業（観光産業、地場産業など）への成長資金や、地域の商流と雇用を守るための事業承継・M&A資金の供給、創業・第二創業・新事業資金の供給強化と、お客様の資金調達手法の多様化に取り組んでまいります。

具体的な活用として検討しておりますのは、草津温泉の面的再生に向けた支援強化です。当行は、これまで、町再生の専門家である北山孝雄氏によるセミナーを開催し、これを一つの契機に、湯畑の整備が進んだほか、老舗旅館に対する DDS、DES による抜本的な事業再生支援、外部の専門人材による事業改善、外国人観光客の需要を取り込むための、アリペイ導入支援に取り組んでまいりました。今後は、本ファンドを活用し、大規模修繕を行なう大型宿泊施設等へ、エクイティ性資金を供給するなど、草津温泉の更なる活性化に向けた取り組みを強化して行きたいと考えております。

更に、経営改善支援の手法として、地域経済・雇用の観点から不可欠な企業であるも、窮境状況にある先に対し、エクイティ性資金を供給することで過大な約定弁済による資金繰り圧迫（キャッシュフロー・ギャップ）の解消を支援してまいります（詳細は後述）。

【図表 26】 地域活性化ファンドの活用



【図表 27】 草津温泉の面的再生



イ. 事業承継支援の強化

当行は、平成 30 年 4 月、事業承継・M&Aに係る支援を強化するため、リレバン推進部内にコンサルティング室を新設し、これまでリレバン推進部お客様応援室で事業承継支援を担当していた行員を配置した他、医療・介護事業者への本業支援を行なってきたリレバン推進部医療チームを一元化したことで、専門的な知識が必要な開業医や医療・介護法人の事業承継・M&A支援にも積極的に取り組んでまいります。

今後につきましては、支援担当者の増員や、外部専門機関への行員派遣を通じ、事業承継・M&A支援に係る知見やノウハウの吸収、及び、人的ネットワークの構築に努め、お客様の事業承継・M&A支援の強化に取り組んでまいります。

ウ. 経営者保証ガイドラインの積極活用

当行は、リレバン推進部コンサルティング室の新設による、事業承継支援の態勢整備・強化に加え、事業承継の際のネックの一つとなっている経営者保証について、経営者保証ガイドラインの積極的な活用に取り組むことで、担保保証に過度に依存しない融資の推進を図り、事業承継や再チャレンジの応援に取り組んでまいります。具体的には、平成 29 年度下期に 15.15%であった経営者保証ガイドラインの活用割合を、平成 33 年 3 月期までに 50%以上とするよう、取り組んでまいります。

【図表 28】 経営者保証ガイドラインの活用状況推移

(単位：件)

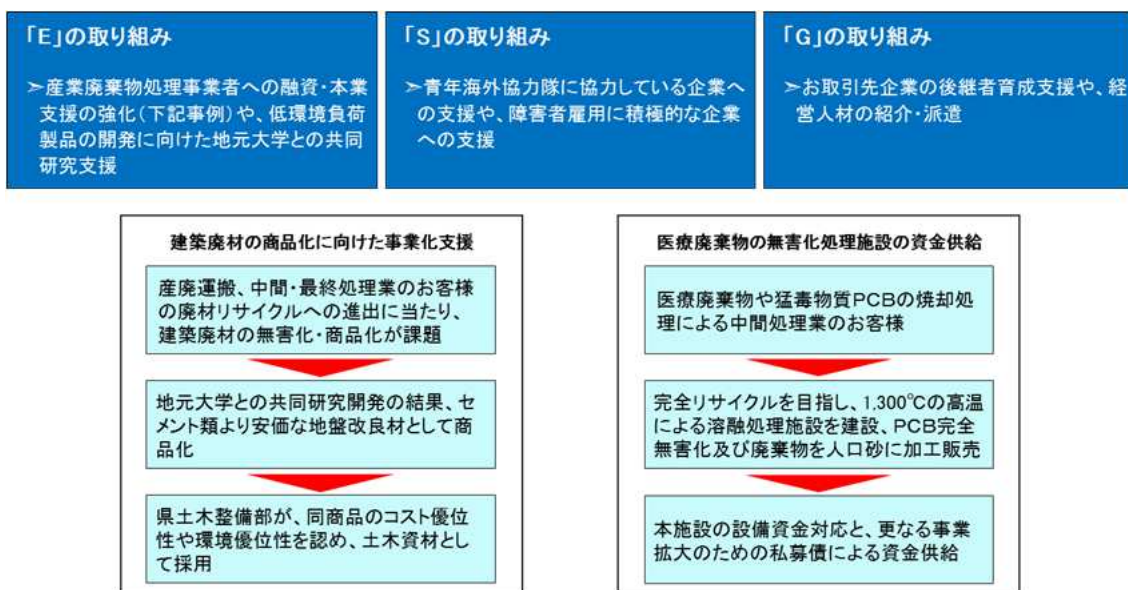
	27/上	27/下	28/上	28/下	29/上	29/下
経営者保証に依存しない融資件数	483	827	1,079	983	1,142	1,005
新規融資件数	6,727	6,590	6,634	6,547	6,594	6,634
新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合	7.18%	12.55%	16.26%	15.01%	17.32%	15.15%

エ. ESG支援

当行は、「TOWAお客様応援活動」によるお客様の本業支援の全行的・継続的な取り組みこそが、当行のESG（Environment：環境、Social：社会、Governance：ガバナンス）推進であると考え、「TOWAお客様応援活動」の強化に取り組んでまいりました。

本計画においても、地域経済の持続的な発展に向けて、お客様のESG経営を支援するため、財務面と本業面の支援強化に取り組んでまいります。また、こうした取り組みにより、当行のビジネスモデルの持続可能性を高めていきたいと考えております。

【図表 29】 ESG支援の取り組み（一例）



オ. リレバン推進部お客様応援室の機能強化

前計画では、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を設置して以降、お客様応援活動の強化を図るため、順次、陣容を強化しており、平成 29 年 4 月には、リレバン推進部お客様応援室へ改組するなど、補助金申請支援や専門人材支援、大学との共同研究支援、6次産業化支援、大手バイヤーとのビジネスマッチングなどの支援態勢の強化に取り組んでまいりました。

本計画では、平成 30 年 4 月、本業支援の柱の一つで、日常の活動として行なっている、当行のお客様同士を繋ぐ行内ビジネスマッチングについて、これまでは営業店同士の協業サポートが中心であったものを、リレバン推進部お客様応援室に行内ビジネスマッチングをコーディネートする担当者を 2 名配置し、全店のお客様のニーズや課題に精通した本部分行員による、行内ビジネスマッチングの取り組みを開始いたしました。

また、平成 28 年 5 月の工業系実務経験者の採用に続き、平成 30 年 5 月には、群馬県産業支援機構や群馬県よろず支援拠点にて永年、中小企業支援に取り組み、特に食品系企業の支援実績が豊富な実務経験者を採用し、本業支援の態勢強化を図っております。

更に、商談会の成約増加に向けて、一つは、当行取引先の会員組織である「新生会」主催のビジネス交流会を強化してまいります。会員企業の増加や、公的支援機関や大学、高校の参加を増やすとともに、他の商談会でリレバン推進部お客様応援室の行員が名刺交

換した大手バイヤーと積極的に交渉を行い、地元へ招聘するとともに、商談会後も大手バイヤー訪問している現在の取り組みを更に強化し、商談成約の増加を図ってまいります。

また、大手企業の本社や工場へお客様をお連れし、当行取引先と行なう展示商談会（「川上・川下マッチング」（個別商談会））は、大手企業のバイヤーや技術者と取引先との商談を支援し、大手企業（川下）と当行のお客様（川上）との成約を目指す有力な取り組みであると考えております。平成 29 年度には、アイリスオーヤマ、タニタなどの大手バイヤーと開催し、当行のお客様、大手企業の双方からご好評を頂いていることから、更に強化してまいります。

【図表 30】 商談会の成約増加に向けた取り組み

東和新生会ビジネス交流会

- ✓ 当行取引先で組織する「東和新生会」（会員数6,156社）主催であることから、会員増加の運動強化。
- ✓ JICA、JETRO、JBIC等の公的支援機関、及び、大学や高校の参加を増加させる。
- ✓ ブース展示の他に、大手バイヤー52社との一対一の個別商談スペースを増やし、時間割による延べ280回の商談（H29年11月開催実績）を増加させる。
- ✓ 大手バイヤーの招聘にあたっては、行員が「食の魅力発見」商談会や様々なビジネス商談会の際に、バイヤーと積極的に名刺交換を行い、商談会後のバイヤー訪問により着実に成約が増加するよう行なう。
- ✓ 筑波銀行・栃木銀行の取引先の参加、両行の商談会への当行取引先の参加を強化する。

川上・川下マッチング

- ✓ 大手企業の本社や工場で、当行取引先と行なう展示商談会（「川上・川下マッチング」（個別商談会））は、バイヤーや技術者と取引先との商談を支援し、大手企業（川下）と当行のお客様（川上）との成約を目指す有力な取り組みであり、H29年度には、アイリスオーヤマ、タニタなどの大手バイヤーと開催（当行取引先69社参加）。
- ✓ 本計画期間中にはこれを強化する。

カ. お客様目線の業績評価

前計画では、お客様の実態把握の徹底とお客様応援活動の質的向上を図るため、お客様応援活動に係る業績表彰基準について、平成 27 年 4 月から定性評価を導入し、リレバン推進部推進役が毎月全店を臨店し、取組件数や達成率などの定量評価では表れないような、ビジネスマッチングの取組状況や支店長の取組姿勢・関与度合い、僚店との協力状況、外部機関との連携状況等について、評価対象としてまいりました。

本計画では、リレバン推進部推進役が指定したお客様について、支店長が事業実態やニーズ、経営課題、本業支援の取組状況等をしっかりと把握しているか面談により確認し、その結果を定性評価に反映させる他、支店長との同行訪問により、お客様からのヒアリングやアンケートを実施することで、お客様からの評価結果を定性評価に反映させてまいります。定量的な業績評価の枠組みとは異なった、お客様の実態把握の徹底度合いや本業支援の真剣度合いを、業績表彰に組み込むことで、本業支援の一層の強化・徹底に努めてまいります。

②経営改善・事業再生支援

ア. ゆうちょ銀行等との地域経済活性化ファンドの組成・活用

当行は、ミドルリスク層（正常先下位～要注意先）を含む地域の中核的企業への、積極的な資金供給を加速し地域経済を活性化させるため、ゆうちょ銀行等との提携により、「地域経済活性化ファンド」を組成し、経営改善・事業再生に取り組んでいる地域の中核企業等に対する、メザニン（劣後）ローンや優先株取得といった手法を活用した、エクイティ性資金の供給による財務改善支援に取り組んでまいります。

イ. 短期継続融資の推進

当行は、ミドルリスク層（正常先下位～要注意先）への経営改善支援を強化するとともに、積極的な資金供給を加速するため、短期継続融資（短コロ）やリファイナンスといった手段を活用した取り組みを強化いたします。具体的には、お客様の借入金の長期・短期バランスを踏まえ、証書貸付の約定返済負担により月々の資金繰りが圧迫されている先や、バランスシートに課題があるものの事業の持続可能性や成長性が認められるお客様などについて、お客様の事業実態を把握した上で、短期継続融資等によるキャッシュフローギャップの解消に取り組んでまいります。本件の取り組みに当っては、審査部門の担当者が毎週、事業性評価検討会議を開催し、営業店から申請された、本件の財務改善支援に係る案件を全員で審議することで、審査担当者間の目線のブレを抑止し、同様案件の再現性の確保に努めてまいります。

こうした財務改善支援により、お客様の過大な約定返済による資金繰り圧迫（キャッシュフローギャップ）の解消を目指すとともに、売上増加や経営課題の解決に向けた本業支援や、経営改善計画の策定支援など、あらゆる手法を活用した支援に努め、お客様の企業価値の向上や債務者区分のランクアップを目指すことで、信用コストや開示債権比率を抑制してまいります。

ウ. 事業性評価に基づく融資の促進

前計画では、赤字決算・借入過多といったミドルリスク層に対し、財務情報のみに基づく審査をするのではなく、お客様の事業内容を十分に理解した上で、事業の強みや持続可能性を判断するために、事業性評価シートを策定・活用し、成長資金の供給に努めてまいりました。

本計画では、審査部事業性評価担当者の臨店指導の強化や研修の強化に加え、前述した事業性評価検討会議の新設など、お客様の事業性理解・事業性評価の全行的な習熟度の底上げに取り組み、事業性評価に基づく融資の促進に努めてまいります。

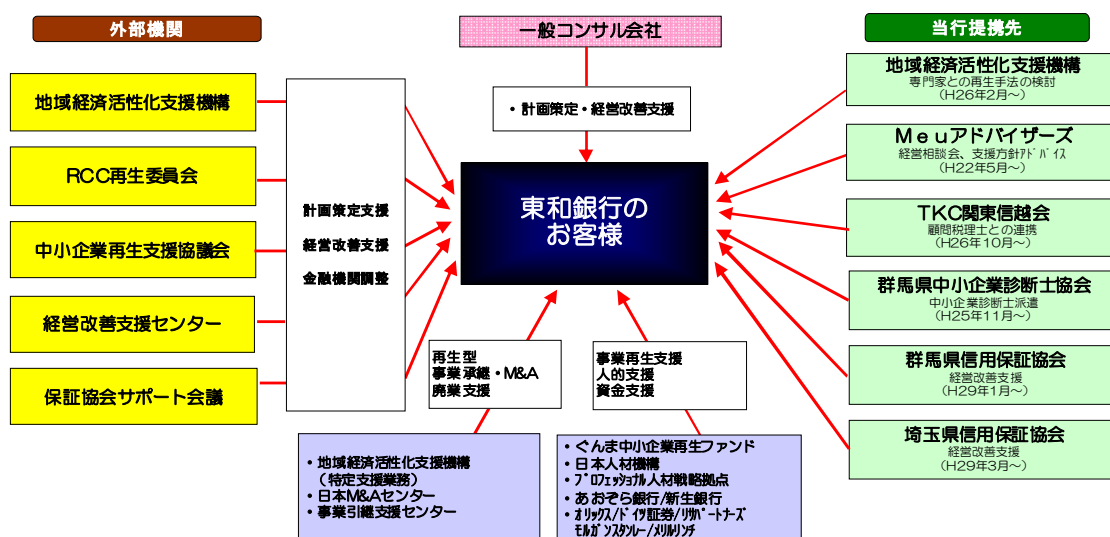
エ. 審査管理部企業支援室の機能強化

審査管理部企業支援室は、これまで、経営状況の厳しいお客様の経営改善に向けて、外部専門機関と連携した経営改善計画の策定支援に取り組んできた他、バンクミーティングの主導による全行返済緩和の対応や、債権放棄・DDS等の抜本的な再生手法の活用によ

る事業再生支援などに取り組んでまいりました。また、貸出条件変更先を全先訪問し、経営改善計画の策定支援に取り組むとともに、お客様の事業性を理解した上で、事業成長に向けたファイナンスや、売上増加に向けたビジネスマッチングなど、あらゆる手段を活用した経営改善に取り組んでまいりました。

本計画においても、窮境状況にあるお客様の経営改善支援については、地域経済の活性化及び当行の収益力の向上に、極めて重要なテーマであることから、一層の強化に取り組んでまいります。特に、経営改善支援に係るスキルやノウハウの行内継承は重要であることから、営業店担当者への臨店指導を強化していくほか、若手・中堅行員を審査管理部企業支援室へ「短期留学」させることや、外部専門機関への派遣等に取り組んでまいります。

【図表 31】 外部専門機関との連携



③資産形成支援

当行は、平成 29 年 7 月に制定した「お客様本位の業務運営方針」に沿った預り資産業務に取り組むため、昨年 10 月に本計画を見据え先行する形で、市場運用を担当する資金運用部長を長とする、お客様資産形成部を新設いたしました。

本計画では、「低リスク・低リターン」商品の中核として、大きく儲けることよりも、マイルドなインフレ環境下で金融資産の価値を守り、育てていく運用により、販売手数料よりも預り資産の残高に対応した手数料による運営で、顧客の信頼を得る、投信ビジネス確立を目指してまいります。

ア. 外部専門家との協働による顧客本位の投信営業プロジェクト

お客様の長期的・安定的な資産形成支援に向けた態勢整備として、独自の運用や人材育成のノウハウを持ち、地域金融機関の投信営業の実情に精通した和キャピタルと提携し、営業目標計数（投信販売目標の設定は平成 29 年度下期から廃止）ではなく、顧客の金融資産の維持・増加を中心に置く、新たな投信営業のスタイルを獲得すべく、平成 30 年 7

月にプロジェクト・チームを立ち上げました。

このプロジェクト・チームは、本店営業部在籍の最優秀投信販売者2名、及び、リレバン推進部預り資産サポート担当合計4名の女性行員を対象とし、6ヶ月間、東京での研修及び本店営業部の顧客への試行的マーケティングを行い、顧客起点の新たな投信営業の確立に取り組んでまいります。また、成果の検証の後、全店にこのやり方を広げていくことで、顧客の投信資産増大が当行の預り資産増加、収益増加にも繋がっていく新しいビジネスモデルの構築を目指してまいります。

イ. 資産形成プロモーターの養成

前計画では、資産形成プロモーターを育成・配置し、渉外行員に代わる資産形成業務推進態勢を整備してきており、平成30年6月末で32人を配置してまいりました。

本計画では、行員の活躍フィールド拡大を目指した人事制度の改定(詳細後述)により、これまで内勤職に限定してきた一般職の職務範囲を拡大し、資産形成プロモーターへの登用を可能にするなどの取り組みにより、預り資産営業専門の資産形成プロモーターを計画終期までに50人任用し、金融資産コンサルティング機能の充実・強化に努めてまいります。

新たに任用された行員については、お客様本位の資産形成に役立つよう、研修を強化してまいります。

ウ. ペーパーレス化による顧客利便性の向上

投資信託関連の書類については、口座開設時や申込時の手続きが煩雑であり、お客様の利便性向上が必要であると認識しており、行内事務フローの観点からも改善を要すると考えております。

本計画では、タブレット端末を導入し書類のペーパーレス化を実施することで、お客様からのご署名は電子サインにより削減されるなど、お客様のご負担軽減が図られるとともに、手続きで削減できる時間を、お客様へのご説明やコミュニケーションに充てることにより、お客様満足度の向上に繋がるものと考えております。

エ. お客様本位の業務運営方針に沿った業績表彰基準の改定

当行は、お客様の長期的な資産形成に資する預り資産業務を遂行するため、行員研修の強化に取り組んできた他、業績表彰基準において投資信託の販売目標額の設定を廃止するなど、お客様本位の業務運営に努めてまいりました。

本計画では、平成29年7月に制定した「お客様本位の業務運営方針」に沿った預り資産業務の励行を担保するために、平成30年度上期から業績表彰基準を改定し、新たに、職場研修の実施やアフターフォローの実施、お客様への情報提供、投資信託の平均保有年数、お客様からの満足度アンケート結果を評価対象とするなど、お客様本位の資産形成業務の励行に努めております。

④K P I（重要業績評価指標）

本計画で掲げた、お客様応援活動の強化・深化に向けた諸施策の実効性を担保するとともに、進捗度合いを測るためのツールとして、以下の各項目をK P I（重要業績評価指標）として設定いたします。

【図表 32】 K P I（重要業績評価指標）

1. 行内ビジネスマッチング成約	1,500件
2. ご提案活動成約	1,000件
3. 事業承継・M&A支援	750件
4. 経営者保証ガイドライン活用率	50%
5. ESG本業支援	200件
6. 要注先への事業性評価に基づく融資	300件
7. 短期繰上返済・リファイナンス等によるキャッシュフロー改善	100件
8. 外部専門機関と連携した経営改善計画の策定支援	400件

（4）人材育成と活躍フィールド拡大

①お客様応援活動を担う人材の育成強化

前計画では、当行のビジネスモデルを担う若手行員の体系的な業務習熟を加速し、本業支援や事業性融資の強化を図るため、平成28年9月に人材育成プログラムを制定し、平成29年4月から運用を開始いたしました。具体的には、これまで延べ10日間の分散開催としていた新入行員研修について抜本的に変更し、総合職は4月から連続2ヶ月間、一般職は連続1ヶ月間の集中研修を実施することで、社会人教養から商品知識、端末オペレーション、融資稟議、企業調査・本業支援といった広範な分野を徹底して指導する態勢とするとともに、一部合宿研修を導入することで、新入行員同士の「絆」や「協働意識」の醸成を図ってまいりました。

また、質の高い本業支援の中核となる若手リーダー育成を図るため、平成29年6月から「融資実践リーダー養成研修」を開始しました。具体的には、法人渉外係長を中心とした15名を選抜し、毎月連続3日間の集中研修を10ヶ月間行なう長期研修プログラムで、財務三表のメカニズム理解、事業性評価と事業構造分析、事業承継とホールディング経営、ドメイン別分析などの研修に取り組んでおり、平成30年度からは第2期生の養成に取り組んでおります。

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

更に、人材育成の強化に向け、地域経済活性化支援機構等の外部専門機関への行員派遣を増加させ、専門的な知見やノウハウ、人的ネットワークの獲得を図ります。また、職員

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

②従業員の活躍フィールド拡大

前計画では、学歴や性別に拘らず、意欲のある行員の活躍フィールド拡大に取り組んだ結果、女性の活躍推進に関する行動計画で定めた女性役付者比率 20%、女性役席者比率 15%という目標については、平成 30 年 3 月末で、女性役付者比率 22.4%、女性役席者比率 16.9%となり、行動計画の目標を達成いたしました。また、育児休業の一部有給休暇化や、育児を目的とした休暇制度の新設など、育児との両立支援に積極的に取り組んだ結果、平成 29 年 6 月に、「プラチナくるみん」の認定を受けることが出来ました。

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

具体的な人事制度の改定内容は、転居を伴わず職務制限や昇進昇格制限のないエリア総合職を新設したほか、これまで課長クラスを上限としていた一般職の昇進昇格を、特化店支店長・参事まで拡大するとともに、職務範囲も拡大し資産形成プロモーターへの任命を可能といたしました。今後も、若手行員からベテラン行員まで性別に拘らず、多様な働き方に応じた活躍フィールドを拡大することで、30 歳代の中堅行員が少ない等の当行の人員構成上の課題克服に取り組んでいきたいと考えています。

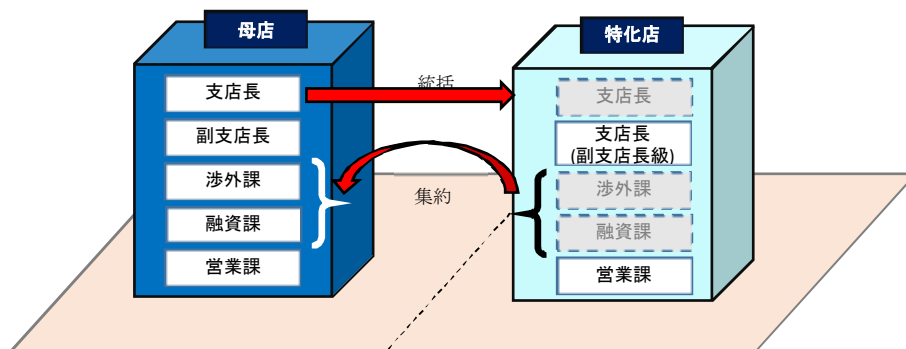
こうした制度面の整備に加えて、BPRによる業務の効率化や人材育成の強化などにより、労働時間の削減や休暇取得の増加を図るとともに、育児や介護を理由とした離職の防止を目指してまいります。

(5) ローコストオペレーションの確立

①営業店のグループ化

当行は、営業店組織について、お客様本業支援の強化と効率的な業務運営態勢の構築を図るため、預り資產業務に特化した特化店（サテライト店）を拡大してまいります。具体的には、同一行政区域にある複数店舗をエリア化し、エリア母店に渉外課・融資課を集約することで、重複業務の効率化等による人員捻出を図るとともに、渉外行員同士の本業支援ノウハウの共有や、地域情報の共有、切磋琢磨によるスキルアップを目指すもので、平成 30 年 2 月から先行実施している 3 支店を含め、平成 33 年 3 月末までに、合計 21 店舗を特化店とすることを目指してまいります。

【図表 33】 営業店のグループ化

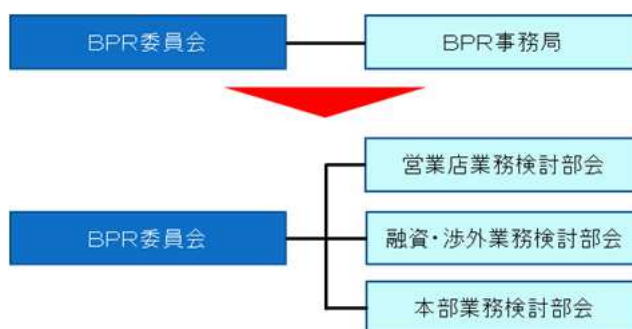


②業務改革（BPR）

本計画では、お客様応援活動に経営資源を集中させるため、これまで営業店事務を対象として推進してきたBPRについて、融資・渉外業務、本部業務を新たに対象に追加し、業務の廃止や縮減も視野に入れたBPRに取り組むことで、全行的な業務量の削減と効率化を図ってまいります。これにより、本部各部や営業店内勤部門を中心に少人数オペレーション化を推進することで経費の削減を図り、お客様応援活動を展開し続けるための強固な財務基盤を目指してまいります。

そのための態勢整備として、これまで事務統括システム部が所管していたBPR委員会を再編し、総合企画部へ所管を変更した上で、下部組織として、営業店業務検討部会、融資・渉外業務検討部会、本部業務検討部会を新たに設置し、全行的な業務効率化に取り組んでまいります。

【図表 34】 BPR委員会の再構築



③経費削減

当行は、「TOWAお客様応援活動」を展開し続けるための、強固な財務基盤を構築する観点から、一層の経費削減に取り組んでまいります。具体的には、関連会社組織の見直しや、事務センターの移設・集約、電話料・郵送料の削減、退職給付信託の活用、営業店給食制度の廃止、宝くじ付・懸賞金付定期預金の削減（廃止）、店舗外ATMの見直しなど、平成33年3月末までに合計13億円程度の削減に取り組んでまいります。

④FinTech

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

本計画においては、FinTech企業と連携し、オープンAPIを活用した、資金移動や口座参照などの金融サービスの提供に向け、費用対効果や導入効果を検討してまいります。

⑤業務提携(アライアンス)の検討

本計画においては、これまでの行内における業務改革(BPR)による業務量の削減や、一部業務のアウトソーシング、物件費を中心とした経費削減といった個別の取り組みでは限界があることから、こうした取り組みとは一線を画した、抜本的なコスト削減と業務効率化を図るため、合併や経営統合といった手段とは異なる、他行・他社等との業務提携(アライアンス)の可能性について検討してまいります。

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

(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

①取締役会

当行は、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6名中2名(うち女性1名)選任し、公平・公正な立場から経営、業務執行に対する適切な提言をいただき、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。

また、弁護士等の外部有識者で構成する外部評価委員会による、取締役会における意思決定の妥当性や、取締役等の選任における評価を受けております。また、経営強化計画の進捗状況等についての確認・評価を受け、経営の客観性、透明性の確保に努めております。

本計画においては、取締役会による一層の経営監視機能の強化と意思決定プロセスの透明化に向け、社外取締役に対するサポート機能の強化に努めていきたいと考えております。具体的には、取締役会資料等の事前配布や事前説明について、現在は、郵送や事前訪問により行なっておりますが、今後、役員会資料の電子配布による早期事前配布を検討してまいります。加えて、WEB会議システムの導入・活用による迅速で細やかな対応に努めるなど、取締役会の実効性の向上に取り組んで参りたいと考えております。

更に、社外監査役を含む社外役員のみでの会議体の設置や、社外役員と本部・営業店との面談実施によるコミュニケーション強化を検討するなど、社外取締役に対する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、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取締役の選解任についての客観性の確保のための方策

当行は、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。

今後につきましては、取締役等の選解任にあたり、社外取締役等で構成する独立した諮問委員会を設置し、同委員会が取締役の選解任を発議した後、弁護士等の外部有識者で構成する外部評価委員会（平成19年11月設置）が発議内容を評価し、最終的に取締役会が決定する仕組みとしてまいります。

【図表 35】 責任ある経営体制の確立

<p>業務執行に対する監査・監督の強化のための方策</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢社外取締役2名、社外監査役2名による、客観性・透明性の確保と業務執行に対する牽制機能の発揮 ➢社外役員だけの会議体の新設、及び、社外役員と本部各部・営業店との面談実施によるコミュニケーション強化 	<p>法令等遵守の態勢強化のための方策</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢コンプライアンス重視の企業風土の醸成、及び、反社会的勢力の排除の徹底 ➢マネーロンダリング及びテロ資金供与対策に関する態勢整備・管理態勢の強化
<p>リスク管理態勢の強化のための方策</p> <p>【統合的リスク管理】</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢リスク管理基本方針の制定、及び、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 <p>【信用リスク】</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢大口与信先の実態把握の徹底と管理強化、及び、有価証券を含めた信用リスク量全体の計測の精緻化、管理態勢の見直し・強化 <p>【市場リスク】</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢IRRBB規制に向けた、計測態勢の整備とポートフォリオ戦略の見直し、及び、収益シミュレーションの高度化 	<p>取締役の選解任についての客観性確保のための方策</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢社外取締役等で構成する独立した諮問委員会を設置し、取締役の選解任を発議し、弁護士等の外部有識者で構成する外部評価委員会（19年11月設置）が諮問委員会の発議を評価し、最終的に取締役会が決定する仕組みとする。 ➢外部評価委員会は、これまで通り取締役会における意思決定の妥当性や、経営強化計画の進捗状況等についての確認・評価を行い、経営の客観性、透明性を確保
	<p>情報開示の充実のための方策</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢迅速かつ正確な四半期情報の開示、及び、地域経済活性化に向けた取組状況の公表

③監査役会

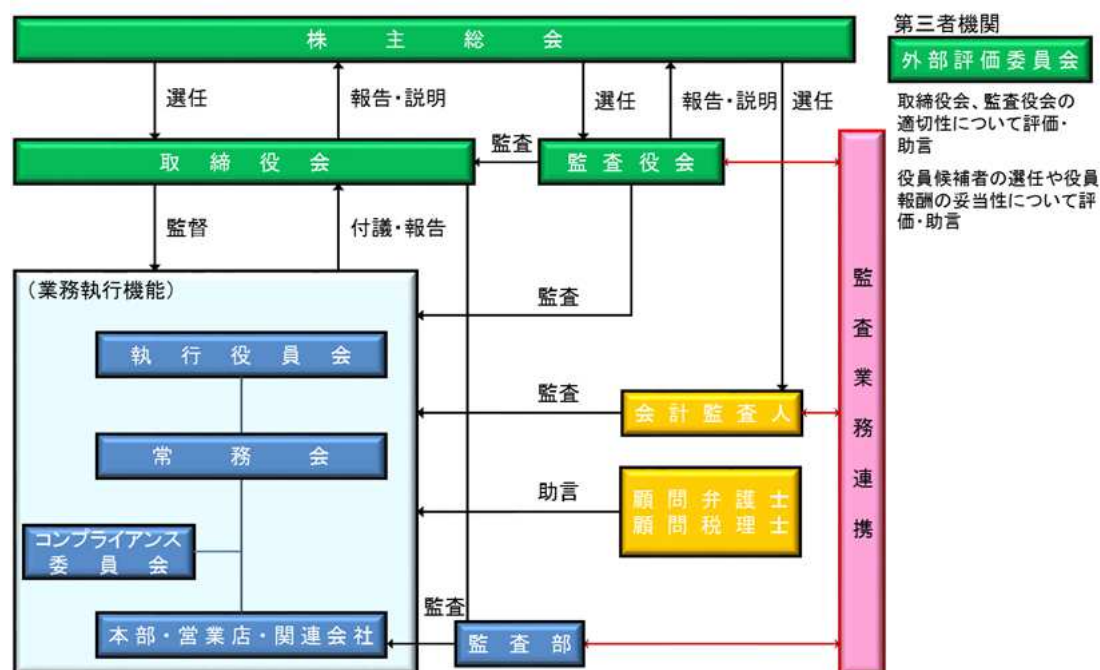
監査役については、独立性の確保が必要であることから、役員序列、経歴において臆せず適切に取締役意見・具申できるよう、役付役員経験者や社外の第三者から選任しており、現在、法定員数を上回る4名（うち社外監査役2名）を選任しております。監査役は、取締役会・執行役員会・常務会に出席し必要に応じて意見を述べることや、全ての決裁文書を開覧・検証するなど、会計監査のみならず業務監査を的確に実施し経営の監視・牽制機能の発揮に努めてまいりました。また、監査役の経営監査態勢の強化を図るため、下部組織として監査役室を設置している他、監査役の員数が欠けた場合に備え、平成24年度から補欠監査役を選任しております。今後につきましても、業務執行に対する監査態勢の強化に努めてまいります。

④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が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。

【図表 36】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統一的リスク管理態勢の強化

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

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

リスク計量化手法は、リスクカテゴリー毎に定められた保有期間と信頼水準によるVaR(バリュー・アット・リスク)を採用し、バックテストを四半期毎に実施し、結果を資金管理部会(常務会)及び取締役会に報告することによりリスク量の信頼性と有効性を確保しております。

また、統合ストレステストにより、信用と市場を勘案したリスクシナリオによる自己資本比率への影響等について分析、複数のリスクシナリオによる損失見込みやアクションプランについてのシミュレーションを実施しております。

態勢面の整備としては、平成29年4月、大手行において与信管理部門やポートフォリオ管理部門の部長クラスを歴任した専門人材を統合リスク管理部長として受入れ、市場リスク管理、信用リスク管理を始め、統合的リスク管理態勢全般の強化を一段と進めております。

今後につきましては、市場や地域環境の変化に備え、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実施に取り組むとともに、経営強化計画に基づくリスク・リターン戦略等の妥当性の検証やポートフォリオ戦略等の立案に活用し、資本の効率性と収益性の向上に繋がられるよう検討して参りたいと考えております。

②信用リスク管理態勢の強化

当行は、内部信用格付制度と自己査定ルールのもと、大口信用供与については、融資ガイドラインを定め、ガイドラインを超過する先に対しては個社別にクレジットリミットを設定し、四半期毎のモニタリング結果を常務会及び取締役会に報告するなど、信用リスク管理の強化と与信ポートフォリオの質の改善に取り組んでおります。

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

今後につきましては、ミドルリスク層への積極的な成長資金ファイナンスやキャッシュフローギャップ解消に向けた財務改善支援に取り組むことから、審査部事業性評価担当者の臨店指導の強化や研修の強化による、事業性評価シートの一層の活用に取り組み、財務情報のみならず、お客様の事業内容を十分に理解した上で、事業の強みや持続可能性を踏まえた審査に努めてまいります。また、お客様の事業の持続可能性を図るツールとして、お客様のESGに関する取り組みや姿勢等について、事業性評価シートに反映してまいります。こうした取り組みにより、当行全体の目利き能力・事業性評価力の向上に努めるなど、様々なライフステージにあるお客様の事業内容や経営課題、成長可能性を適切に評価する審査態勢の構築と適切な信用リスクテイクに努めてまいります。

③市場リスク管理態勢の強化

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

また、統合リスク管理部担当役員を委員長とし、統合リスク管理部、資金運用部、総合企画部の部長をメンバーとする市場リスク管理委員会を週次で開催しており、市場の状況や市場リスクポジションについてのモニタリング状況を報告、市場関連業務に係る様々な諸課題を検討・分析し、必要に応じ、常務会へ報告・提言を行うことによって、市場リスクの適切な把握とコントロールに努めております。

更に、月次で開催している資金管理部会（常務会）において、有価証券の投資環境や有

価証券保有状況、運用実績、償還予定、投資方針、アラーム・ポイント対象銘柄の有無と処分方針、市場リスク・信用リスクの状況、統合リスク管理の状況、ストレステスト結果、円貨・外貨の資金繰り・資金調達の状況などについて討議、情報の共有化と方針決定を行っております。

市場リスクのストレステストとしては、市場ストレス時の潜在的な損失や資本の十分性等を確認するため、特定のリスクファクターの変動を捉えたセンシティブティ・ストレステストや、過去の市況変化を参照したヒストリカルシナリオ・ストレステスト、ビジネスモデルの崩壊もしくは破綻に至るイベントを認識するリバース・ストレステストを実施し、市場リスクポジションの妥当性と許容水準を検証しております。

今後につきましては、リスク・リターンの最適な判断が可能となるよう、市場リスクテイク方針を踏まえた収益シミュレーションを高度化することや、将来的に予想される金利上昇局面や銀行勘定の金利リスク規制等を踏まえた金利リスク管理態勢の強化に取り組んでまいります。

④流動性リスク管理態勢の強化

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

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

⑤オペレーショナルリスク管理態勢の強化

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

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

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

らの専門人材の確保など、あらゆる手段を用いて人材の育成や確保に努めてまいります。
引き続き、銀行業務を営むことで発生しうるリスクという観点から幅広い事象をオペレーショナルリスク管理の対象とし、個別のリスクカテゴリー毎に管理態勢の強化に向け検討を進めてまいります。

(3) 法令遵守の態勢強化のための方策

①コンプライアンス実践計画のPDCA

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。

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、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、コンプライアンス統括部反社会的取引監視室長に外部からの専門人材を登用するとともに、反社会的勢力等との取引防止規程や反社会的勢力等対応マニュアルに基づき、反社会的勢力等との取引防止に向けた態勢の構築に取り組んでいるほか、反社会的取引対策委員会の統括を副頭取とし、委員を関連各部の部長とすることで態勢の強化を図っております。

更に、各種反社会的勢力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マネー・ローンダリング及びテロ資金供与等対策

当行は、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与等対策に関するガイドラインを踏まえ、その強化に係る、組織全体の管理態勢整備に向けた諸施策の検討を進める為、平成 30 年 4 月、マネー・ローンダリング等対策委員会を設置いたしました。

今後につきましては、マネロン・テロ資金対策にかかる方針や手続き、計画等の策定に取り組むとともに、マネロン・テロ資金対策に係る当行リスクの適時・適切な特定や評価の洗い出しを行い、リスクに応じた逡減措置を講じる、リスクベース・アプローチ手法の構築に取り組んでまいります。

(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

①取締役の選解任についての客観性の確保のための方策

当行は、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。

今後につきましては、取締役等の選解任にあたり、社外取締役等で構成する独立した諮問委員会を設置し、同委員会が取締役の選解任を発議した後、弁護士等の外部有識者で構成する外部評価委員会(平成19年11月設置)が発議内容を評価し、最終的に取締役会が決定する仕組みとしてまいります。

②外部評価委員会

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

(5) 情報開示の充実のための方策

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

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

(1) 基本方針

当行は、「靴底を減らす活動」「雨でも傘をさし続ける銀行」「謙虚さのDNAを忘れない銀行」の三つをモットーとして、「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ことを、ビジネスモデルとしています。

本計画においても、当行のビジネスモデルに則り、地域の中小規模事業者への本業支援、経営改善支援に取り組むことで、資金需要の創出や経営課題の解決、経営者との強固なリレーション構築を図り、お客様への円滑な資金供給や企業価値の向上に積極的に取り組むことで、地域経済の活性化と当行の収益力の向上に取り組むことを基本方針といたします。

(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応えてまいります。そのために、ビジネスモデルを担う人材の育成強化や、本部による

営業店サポート態勢の強化、外部専門機関との連携強化、業務改革（BPR）による効率化、ミドルリスク層への成長資金の支援強化等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30年4月～平成33年3月）において中小規模事業者等に対する貸出残高を540億円増加の7,660億円、総資産に対する残高比率を1.23ポイント増加の31.82%といたします。

【図表 37】 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)

	30/3 (始期)	30/9 計画	31/3 計画	31/9 計画	32/3 計画	32/9 計画	33/3 計画
中小規模事業者等向け貸出残高	7,120	7,210	7,300	7,390	7,480	7,570	7,660
増加額(累計)	—	90	180	270	360	450	540
総資産	23,273	23,268	23,388	23,613	23,731	23,954	24,072
総資産に対する比率	30.59%	30.98	31.21	31.29	31.52	31.60	31.82

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

(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、「TOWAお客様応援活動」の全行的・継続的な展開により、創業や新事業進出に係る支援や、経営相談、事業再生支援、事業承継支援などに積極的に取り組み、地元経済の活性化や雇用の維持・創出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30年4月～平成33年3月）において経営改善支援等の取組み数を4,740件、取引先数に対する取組み率を計画始期の27.91%から0.76ポイント増加の28.67%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、外部専門機関との連携による事業計画の策定支援から、創業資金の融資、創業後の販路拡大や経営人材の確保などの本業支援に取り組んでおります。そのための態勢整備として、日本政策金融公庫や信用保証協会との創業支援に向けた業務提携を行っている他、地元大学との新技術開発に向けた共同研究支援、6次産業化に向けた東和農林漁業6次産業化応援ファンドの活用に取り組んでおります。また、創業に関心のある方へのサポートとして、群馬大学との共催による創業スクールを開講しております。

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、お客様応援活動の全行的・継続的な展開により、お客様の事業実態や経営課題、

ニーズを把握し、お客様のライフステージに応じた適切なソリューションの提供に取り組んでおります。

具体的には、販路拡大や生産性向上、経営人材不足といったお悩みをお持ちのお客様に対し、本業支援を日常的に実施している他、窮境状況にあるお客様に対し、外部専門機関と連携した経営改善計画（実抜計画）の策定支援等に取り組んでおります。また、税務、財務、法務といった専門的な知識を要する経営相談に対しては、当行と連携する外部専門家（弁護士、公認会計士、専門コンサルタント等）との助言・支援に取り組んでおります。

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・経営改善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、審査管理部企業支援室（本部6名、各エリア母店駐在10名）が営業店で協働し、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、窮境状況にあるお客様の経営改善に取り組んでいる他、DD Sや債権放棄といった手法も活用しながら抜本的な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、中小企業経営者の高齢化が進んでいることを踏まえ、地域の雇用の維持や地域経済の活性化の観点から、今後は益々、事業承継・M&Aに係る支援が重要であると考え、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ているほか、平成30年4月、リレバン推進部コンサルティング室を新設し、事業承継・M&A支援の態勢強化を図りました。

今後につきましても、リレバン推進部コンサルティング室の支援担当者の増員や、外部専門機関への行員派遣を通じ、事業承継・M&A支援に係る知見やノウハウの吸収、及び、人的ネットワークの構築に努め、事業承継支援・M&Aニーズに対し積極的に取り組んでまいります。

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まいります。また、経営者保証については、経営者による思い切った事業展開や、経営が窮境に陥った場合における早期の事業再生を阻害する要因となっているなど、企業の活力を阻害する面もあり、最近では事業承継における阻害要因になっているとの指摘がなされていることを踏まえ、経営者保証ガイドラインの積極的な適用に取り組んでまいります。

【図表 38】 経営改善の取組み実績

(単位:先)

	計画 始期	30/9 計画	31/3 計画	31/9 計画	32/3 計画	32/9 計画	33/3 計画
創業・新事業開拓支援	58	50	50	55	55	60	60
経営相談	2,521	2,500	2,500	2,550	2,550	2,600	2,600
早期事業再生支援	42	40	40	45	45	50	50
事業承継支援	121	120	120	125	125	130	130
担保・保証に過度に依存しない融資促進	1,705	1,700	1,700	1,800	1,800	1,900	1,900
合計(経営改善支援等取組み数)	4,447	4,410	4,410	4,575	4,575	4,740	4,740
取引先	15,931	16,031	16,131	16,231	16,331	16,431	16,531
経営改善等支援取組み率(%) (経営改善等取組み数/取組み先)	27.91	27.51	27.34	28.19	28.01	28.85	28.67

(注) 経営改善の取組み計画は6ヶ月毎の実績とし、累積ではない取組み率です。

(注) 本表に計上する経営改善等取組み数は、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(コバナンツ)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 31 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 30 年 3 月期に 1 株あたり 30 円の配当を実施し、平成 31 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、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に取り組み、平成 30 年 3 月期の利益剰余金が 683 億円にまで積みあがったことから、平成 30 年 5 月に公的資金の一部 200 億円を返済いたしました。今後につきましても、利益剰余金を着実に積み上げ、公的資金残額 150 億円の早期返済を目指してまいります。

【図表 39】 当期純利益、利益剰余金の残高計画

(単位：億円)

	21/3 実績	22/3 実績	23/3 実績	24/3 実績	25/3 実績	26/3 実績	27/3 実績	28/3 実績
当期純利益	▲ 38	38	60	73	77	126	124	81
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	517
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	503

	29/3 実績	30/3 実績	31/3 計画	32/3 計画	33/3 計画	34/3 計画	35/3 計画	36/3 計画
当期純利益	83	110	37	36	86	36	37	39
配当金総額	15	15	12	12	12	12	12	12
利益剰余金	588	683	478	501	574	597	622	648
利益準備金	16	19	21	23	26	28	30	32
その他利益剰余金	571	663	456	477	548	569	591	615

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署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。

また、経営強化計画の着実な達成を図るために、毎月開催する経営戦略会議にて、各施策の工程表等により施策の進捗状況を確認するとともに、計画と乖離がある場合の対策等を検討しております。また、同会議の下部組織である中小企業貸出推進委員会において、毎月、経営強化計画の諸施策の進捗状況や新たな強化策等の検証や立案を行い、経営戦略会議へ討議内容について報告・審議するなど、常務会・取締役会の関与・指示の下、経営強化計画の諸目標の達成に向け取り組んでおります。

更に、半期毎に本計画の履行状況報告書を取締役に報告し、適切な進捗管理を行なうとともに、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に取り組んでおります。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。今後につきましても、経営強化計画に基づく諸施策の実施状況に関する監査態勢の強化も図ってまいります。

ウ. 利益相反管理態勢

当行は、当行（グループ会社を含む）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

各種リスクの管理の状況につきましては、前記「5. (2)」(P. 26～)に記載の通りです。

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 2,000 円
	非資本組入れ額	1 株につき 1,000 円
4	発行総額	150 億円
5	発行株式数	750 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分配は行わない
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	412 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り）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	412 円

平成 30 年 6 月 30 日現在

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、内外経済が堅調に推移する中、雇用・所得環境の改善とも相まって、設備投資、個人消費ともに緩やかな増加傾向にあり、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、人手不足が企業の成長の足かせとなる懸念がある一方で、企業の設備投資計画が増加傾向にあり、個人消費も賃金引上げの動きが広がりを見せている中、堅調に推移しており、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)

日本銀行による金融緩和及びマイナス金利政策は、当面継続するものと思われることから、本経営強化計画期間中の政策誘導金利及び市場金利は、現在の水準が継続するものと予想しております。

(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、米国景気の順調な拡大が見込まれる中、米国金利の利上げによるドルの底堅い推移が見込まれるものの、保護主義的な経済政策等による不透明さも抱えており、当面、現在の水準が継続するもの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、個人消費の回復や設備投資の増加等により、堅調な回復が見込まれますが、2019年10月の消費税増税による景気の冷え込みリスクもあるなど、計画期間中は、現在の水準が継続するものと予想しております。

【図表 40】 各種指標

指標	30/3 実績	30/5 実績	31/3 前提	32/3 前提	33/3 前提
無担保コール翌日物 (%)	△ 0.068	△ 0.065	△ 0.065	△ 0.065	△ 0.065
TIBOR3ヶ月 (%)	0.069	0.069	0.069	0.069	0.069
新発10年国債利回り (%)	0.045	0.030	0.030	0.030	0.030
ドル/円レート (円)	106.24	108.7	108.00	108.00	108.00
日経平均株価 (円)	21,454	22,201	22,200	22,200	22,200

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113期期末貸借対照表 (平成30年3月31日現在)
- ・ 第113期損益計算書 (平成29年4月1日から平成30年3月31日まで)

(連結)

- ・ 第113期期末連結貸借対照表 (平成30年3月31日現在)
- ・ 第113期連結損益計算書 (平成29年4月1日から平成30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113期株主資本等変動計算書 (平成30年3月31日現在)

(連結)

- ・ 第113期連結株主資本等変動計算書 (平成30年3月31日現在)

4. 最近の日計表

- ・ 末残日計表 (平成30年5月31日現在)

第113期末(平成30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	276,632	預当座預金	1,952,808
現金	36,419	普通預金	62,113
預け金	240,212	貯蓄預金	799,317
コーポレート	2,825	通知預金	12,460
商品有価証券	38	定期預金	5,062
商品国債	5	定期積金	1,031,901
商品地方債	32	その他の預金	23,457
金銭の信託	1,999	コーポレート	18,495
有価証券	589,976	借用金	27,000
国債	113,111	借入金	166,482
地方債	111,047	外国為替	166,482
社債	190,844	売渡外国為替	51
株式	17,731	未払外国為替	26
その他の証券	157,240	未払費用	25
貸出金	1,410,705	その他の負債	8,979
割引手形	9,018	未払法人税等	2,545
手形貸付	80,928	未払費用	1,299
証書貸付	1,198,232	前受収益	598
当座貸越	122,525	給付補填備金	3
外国為替	775	金融派生商品	1
外国他店預け	618	リース債務	893
買入外国為替	70	資産除去債務	321
取立外国為替	86	その他の負債	3,315
その他の資産	18,627	賞与引当金	439
未収収益	1,995	退職給付引当金	10,486
金融派生商品	3	睡眠預金払戻損失引当金	534
その他の資産	16,628	偶発損失引当金	648
有形固定資産	24,790	再評価に係る繰延税金負債	2,493
建物	4,565	支払承諾	3,869
土地	18,147	負債の部合計	2,173,792
リース資産	838	(純資産の部)	
その他の有形固定資産	1,238	資本金	38,653
無形固定資産	1,347	資本剰余金	31,155
ソフトウェア	1,107	資本準備金	17,500
リース資産	16	その他資本剰余金	13,655
その他の無形固定資産	222	利益剰余金	68,335
繰延税金資産	1,598	利益準備金	1,952
支払承諾見返	3,869	その他利益剰余金	66,383
貸倒引当金	△ 5,840	繰越利益剰余金	66,383
		自己株式	△ 290
		株主資本合計	137,854
		その他有価証券評価差額金	12,350
		土地再評価差額金	3,093
		評価・換算差額等合計	15,444
		新株予約権	255
		純資産の部合計	153,554
資産の部合計	2,327,346	負債及び純資産の部合計	2,327,346

第113期 (平成29年4月1日から平成30年3月31日まで) 損益計算書

(単位：百万円)

科 目		金	額
経	常		44,704
資	運	27,259	
	出	20,379	
	証	6,729	
	券	34	
	金	73	
	の	42	
役	取	5,845	
	入	1,324	
	の	4,520	
そ	の	6,988	
	外	102	
	商	0	
	国	3,607	
	債	3,279	
そ	の	4,611	
	償	470	
	株	3,331	
	そ	809	
経	常		29,507
資	調	443	
	金	393	
	一	△ 5	
	ル	0	
	券	55	
役	取	4,027	
	支	337	
	の	3,689	
そ	の	168	
	国	58	
	債	110	
營	業	21,503	
そ	の	3,365	
	貸	90	
	倒	2,717	
	出	0	
	式	0	
	の	0	
	他	556	
経	常		15,197
特	別		-
	定		37
	資	8	
	損	29	
税	引		15,159
法	前	2,911	
法	、	1,172	
法	住		
当	民		
	税		
	等		
	等		
	純		
	利		
	及		
	純		
	事		
	業		
	整		
	合		
	利		
	益		
	税		
	額		
	計		
	益		
			4,083
			11,075

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。）並びに平成28年4月1日以後に取得した建物附属設備及び構築物については定額法）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、それ以外のも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。

破綻懸念先で与信額が一定額以上の大口債務者のうち、債権の元本の回収及び利息の受取りに係るキャッシュ・フローを合理的に見積もることができる債権については、当該キャッシュ・フローを当初の約定利率で割引いた金額と債権の帳簿価額との差額を貸倒引当金とする方法（キャッシュ・フロー見積法）により計上しております。

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6,194百万円であります。

(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。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) 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。

(5) 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 平成28年3月25日）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。

注記事項

(貸借対照表関係)

1. 関係会社の株式及び出資金総額 1,015 百万円
2. 貸出金のうち、破綻先債権額は 699 百万円、延滞債権額は 37,571 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 1,462 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 39,733 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 平成14年2月13日）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、9,088 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	197,553 百万円
その他の資産	43 百万円

担保資産に対応する債務

預金	7,747 百万円
コールマネー	27,000 百万円
借入金	166,482 百万円
その他の負債	51 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 22,618 百万円及びその他の資産 15,000 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 519 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、181,739 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 156,517 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。

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 8,952百万円

10. 有形固定資産の減価償却累計額 25,818百万円
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404百万円であります。
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 2百万円
14. 貸借対照表に計上した固定資産のほか、建物の一部については、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 3,769百万円
16. 関係会社に対する金銭債務総額 3,481百万円
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、314百万円であります。

（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 | 62百万円 |
| 役員取引等に係る収益総額 | 9百万円 |
| その他業務・その他経常取引に係る収益総額 | 4百万円 |
- 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 |
| 役員取引等に係る費用総額 | 101百万円 |
| その他業務・その他経常取引に係る費用総額 | 448百万円 |

2. 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)	103,354	—	—
				保証料の支払(注2)	31	—	—
				債務保証履行に伴う代位弁済	266	—	2
				出向者の業務協力費	39	—	—
				事務手数料等の支払	0	—	—
				手数料等の受入	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	安藤穎子	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1,2) 利息の受取	— 0	貸出金 — —	22 0 —

取引条件及び取引条件の決定方針等

(注1) 一般の取引先と同様な条件で行っております。

(注2) 貸出金の担保として、不動産を受入れております。

(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	3,240	17	2,964	294	(注1,2,3)
第二種優先株式	—	—	—	—	
合計	3,240	17	2,964	294	

(注1) 平成29年10月1日付で普通株式及び第二種優先株式について10株につき1株の割合で株式併合を実施いたしました。

(注2) 普通株式の自己株式数の増加は、単元未満株式の買取り(14千株)及び株式併合に伴う1株未満の調整株(2千株)によるものであります。

(注3) 普通株式の自己株式数の減少は、新株予約権の行使(352千株)及び株式併合(2,612千株)によるものであります。

(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30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30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	—	—	—
	地方債	8,037	8,173	136
	社債	—	—	—
	その他	1,381	1,545	164
	小計	9,418	9,718	300
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		9,418	9,718	300

3. 子会社・子法人等株式及び関連法人等株式(平成30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 1,013 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30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	14,866	8,543	6,322
	債券	367,792	358,046	9,746
	国債	113,111	110,069	3,041
	地方債	93,536	90,254	3,281
	社債	161,145	157,722	3,422
	その他	52,984	50,890	2,094
	小計	435,643	417,480	18,163
貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの	株式	868	1,043	△175
	債券	39,174	39,527	△353
	国債	—	—	—
	地方債	9,474	9,557	△82
	社債	29,699	29,970	△270
	その他	99,451	100,446	△995
	小計	139,494	141,018	△1,524
合計		575,137	558,498	16,639

(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	983
組合出資金	3,423
合計	4,406

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。

5. 当事業年度中に売却したその他有価証券(自平成29年4月1日至平成30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	5,334	3,331	—
債券	44,926	3,606	11
国債	3,565	51	—
地方債	29,990	2,619	10
社債	11,371	934	1
その他	1,554	0	46
合計	51,815	6,938	58

(金銭の信託関係)

1. 運用目的の金銭の信託 (平成 30 年 3 月 31 日現在)

	貸借対照表計上額 (百万円)	当事業年度の損益に含ま れた評価差額(百万円)
運用目的の金銭の信託	1,999	—

2. 満期保有目的の金銭の信託 (平成 30 年 3 月 31 日現在)

該当事項はありません。

3. その他の金銭の信託 (運用目的及び満期保有目的以外) (平成 30 年 3 月 31 日現在)

該当事項はありません。

(税効果会計関係)

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

貸倒引当金損金算入限度超過額	3,620	百万円
退職給付引当金損金算入限度超過額	3,193	
有価証券償却	1,494	
固定資産減損損失	638	
減価償却費損金算入限度超過額	297	
その他有価証券評価差額金	42	
その他	1,804	
繰延税金資産小計	11,090	
評価性引当額	△5,190	
繰延税金資産合計	5,900	
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	4,288	
その他	13	
繰延税金負債合計	4,301	
繰延税金資産の純額	1,598	百万円

(1株当たり情報)

1株当たりの純資産額	3,195円4銭
1株当たりの当期純利益金額	288円18銭
潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額	168円85銭

(注) 平成 29 年 10 月 1 日付で普通株式及び第二種優先株式について 10 株につき 1 株の割合で株式併合を実施いたしました。1 株当たりの純資産額、1 株当たりの当期純利益金額及び潜在株式調整後 1 株当たり当期純利益金額は、当事業年度の期首に当該株式併合が実施されたと仮定し算出しております。

(平成30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	276,679	預 金	1,949,336
コールローン及び買入手形	2,825	コールマネー及び売渡手形	27,000
商 品 有 価 証 券	38	借 用 金	171,222
金 銭 の 信 託	1,999	外 国 為 替	51
有 価 証 券	589,084	そ の 他 負 債	10,643
貸 出 金	1,407,149	賞 与 引 当 金	448
外 国 為 替	775	退 職 給 付 に 係 る 負 債	8,531
そ の 他 資 産	28,326	役 員 退 職 慰 労 引 当 金	2
有 形 固 定 資 産	24,702	睡 眠 預 金 払 戻 損 失 引 当 金	534
建 物	4,567	偶 発 損 失 引 当 金	648
土 地	18,147	繰 延 税 金 負 債	13
リ ー ス 資 産	109	再 評 価 に 係 る 繰 延 税 金 負 債	2,493
その他の有形固定資産	1,877	支 払 承 諾	3,869
無 形 固 定 資 産	1,427	負 債 の 部 合 計	2,174,793
ソ フ ト ウ ェ ア	1,202	(純資産の部)	
その他の無形固定資産	225	資 本 金	38,653
繰 延 税 金 資 産	994	資 本 剰 余 金	31,155
支 払 承 諾 見 返	3,869	利 益 剰 余 金	69,562
貸 倒 引 当 金	△ 6,513	自 己 株 式	△ 290
		株 主 資 本 合 計	139,081
		そ の 他 有 価 証 券 評 価 差 額 金	12,350
		土 地 再 評 価 差 額 金	3,093
		退 職 給 付 に 係 る 調 整 累 計 額	1,382
		そ の 他 の 包 括 利 益 累 計 額 合 計	16,826
		新 株 予 約 権	255
		非 支 配 株 主 持 分	403
		純 資 産 の 部 合 計	156,566
資 産 の 部 合 計	2,331,360	負 債 及 び 純 資 産 の 部 合 計	2,331,360

〔 平成29年4月 1日から
平成30年3月31日まで 〕 連結損益計算書

(単位:百万円)

科 目	金 額
経 常 収 益	48,305
資 金 運 用 収 益	27,221
貸 出 金 利 息	20,337
有 価 証 券 利 息 配 当 金	6,733
コールローン利息及び買入手形利息	34
預 け 金 利 息	73
そ の 他 の 受 入 利 息	42
役 務 取 引 等 収 益	6,485
そ の 他 業 務 収 益	6,988
そ の 他 経 常 収 益	7,609
貸 倒 引 当 金 戻 入 益	35
償 却 債 権 取 立 益	566
そ の 他 の 経 常 収 益	7,007
経 常 費 用	32,791
資 金 調 達 費 用	417
預 金 利 息	393
コールマネー利息及び売渡手形利息	△ 5
債 券 貸 借 取 引 支 払 利 息	0
借 用 金 利 息	28
そ の 他 の 支 払 利 息	1
役 務 取 引 等 費 用	4,223
そ の 他 業 務 費 用	168
営 業 経 常 費 用	22,180
そ の 他 の 経 常 費 用	5,802
経 常 利 益	15,513
特 別 利 益	—
特 別 損 失	37
固 定 資 産 処 分 損 失	8
減 損 損 失	29
税金等調整前当期純利益	15,475
法人税、住民税及び事業税	2,936
法人税等調整額	1,171
法人税等合計	4,107
当期純利益	11,368
非支配株主に帰属する当期純利益	58
親会社株主に帰属する当期純利益	11,309

連結計算書類の作成方針

子会社、子法人等及び関連法人等の定義は、銀行法第2条第8項及び銀行法施行令第4条の2に基づいております。

(1) 連結の範囲に関する事項

① 連結される子会社及び子法人等 3社

会社名

東和信用保証株式会社

東和カード株式会社

東和銀リース株式会社

② 非連結の子会社及び子法人等

会社名

東和農林漁業6次産業化応援投資事業有限責任組合

非連結の子会社及び子法人等は、その資産、経常収益、当期純損益（持分に見合う額）、利益剰余金（持分に見合う額）及びその他の包括利益累計額（持分に見合う額）等からみて、連結の範囲から除いても企業集団の財政状態及び経営成績に関する合理的な判断を妨げない程度に重要性が乏しいため、連結の範囲から除外しております。

(2) 持分法の適用に関する事項

① 持分法適用の非連結の子会社及び子法人等

該当ありません。

② 持分法適用の関連法人等

該当ありません。

③ 持分法非適用の非連結の子会社及び子法人等

会社名

東和農林漁業6次産業化応援投資事業有限責任組合

持分法非適用の非連結の子会社及び子法人等は、当期純損益（持分に見合う額）、利益剰余金（持分に見合う額）及びその他の包括利益累計額（持分に見合う額）等からみて、持分法の対象から除いても連結財務諸表に重要な影響を与えないため、持分法の対象から除いております。

④ 持分法非適用の関連法人等

該当ありません。

(3) 開示対象特別目的会社に関する事項

該当ありません。

記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

会計方針に関する事項

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。）並びに平成28年4月1日以後に取得した建物附属設備及び構築物については定額法）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。

破綻懸念先で与信額が一定額以上の大口債務者のうち、債権の元本の回収及び利息の受取りに係るキャッシュ・フローを合理的に見積もることができる債権については、当該キャッシュ・フローを当初の約定利率で割引いた金額と債権の帳簿価額との差額を貸倒引当金とする方法（キャッシュ・フロー見積法）により計上しております。

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6,499百万円であります。

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

連結される子会社及び子法人等の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、それぞれ発生の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 平成28年3月25日）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。

注記事項

(連結貸借対照表関係)

1. 関係会社の出資金総額（連結子会社及び連結子法人等の株式を除く）2百万円
2. 貸出金のうち、破綻先債権額は715百万円、延滞債権額は37,657百万円であります。

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1,462百万円であります。

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39,835百万円であります。

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 平成14年2月13日）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、9,088百万円であります。
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	
現金預け金	15百万円
有価証券	197,553百万円
その他資産	43百万円
担保資産に対応する債務	
預金	7,747百万円
コールマネー及び売渡手形	27,000百万円
借入金	166,482百万円
その他負債	51百万円

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22,618百万円及びその他資産15,000百万円を差し入れております。

また、その他資産には、保証金545百万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、175,428百万円であります。このうち契約残存期間が1年以内のものが149,082百万円あります。

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。

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、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 8,952百万円

10. 有形固定資産の減価償却累計額 26,438百万円
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保証債務の額は404百万円であります。
13. 連結貸借対照表に計上した固定資産のほか、建物の一部については、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）

1. 「その他の経常収益」には、株式等売却益3,349百万円を含んでおります。
2. 「その他の経常費用」には、貸出金償却2,863百万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	371,802	—	334,622	37,180	(注) 1、2
第二種優先株式	175,000	—	157,500	17,500	(注) 1、2
合計	546,802	—	492,122	54,680	
自己株式					
普通株式	3,240	17	2,964	294	(注) 1、3、4
第二種優先株式	—	—	—	—	
合計	3,240	17	2,964	294	

- (注) 1. 平成 29 年 10 月 1 日付で普通株式及び第二種優先株式について 10 株につき 1 株の割合で株式併合を実施いたしました。
2. 発行済株式の減少は、株式併合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 (14 千株) 及び株式併合に伴う 1 株未満の調整株 (2 千株) によるものであります。
4. 普通株式の自己株式数の減少は、新株予約権の行使 (352 千株) 及び株式併合 (2,612 千株) によるものであります。

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			—		255	
	合計			—		255	

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 29 年 6 月 27 日 定時株主総会	普通株式	1,105	3	平成 29 年 3 月 31 日	平成 29 年 6 月 28 日
	第二種優先株式	466	2.668	平成 29 年 3 月 31 日	平成 29 年 6 月 28 日
合計		1,572			

(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30年6月26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	1,106百万円
(ii) 1株当たり配当額	30円
(iii) 基準日	平成30年3月31日
(iv) 効力発生日	平成30年6月27日

② 第二種優先株式

(i) 配当金の総額	447百万円
(ii) 1株当たり配当額	25円56銭
(iii) 基準日	平成30年3月31日
(iv) 効力発生日	平成30年6月27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30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8,917百万円であります。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30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	276,679	276,679	—
(2) 有価証券	584,637	584,938	300
満期保有目的の債券	9,418	9,718	300
その他有価証券	575,219	575,219	—
(3) 貸出金	1,407,149		
貸倒引当金（*）	△6,425		
	1,400,723	1,395,488	△5,235
資産計	2,262,041	2,257,106	△4,934
(1) 預金	1,949,336	1,949,420	84
(2) コールマネー及び売渡手形	27,000	27,000	—
(3) 借入金	171,222	171,002	△219
負債計	2,147,558	2,147,422	△135

（*）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）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。

（3）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らない限り、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、見積将来キャッシュ・フローの現在価値又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) コールマネー及び売渡手形

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) 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)	1,022
組合出資金(*2)	3,423
合 計	4,446

(*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おりません。

(*2) 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おりません。

(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	240,259	—	—	—
有価証券	41,003	182,183	95,630	194,215
満期保有目的の債券	4,442	4,595	—	500
国債	—	—	—	—
地方債	3,442	4,595	—	—
社債	—	—	—	—
その他	1,000	—	—	500
その他有価証券のうち 満期があるもの	36,561	177,588	95,630	193,715
国債	9,600	60,800	34,200	5,000
地方債	5,438	25,516	23,352	44,633
社債	4,772	45,110	15,169	122,049
その他	16,750	46,160	22,909	22,031
貸出金(*)	332,973	387,468	265,516	366,902
合 計	614,236	569,651	361,146	561,117

(*) 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38,411百万円、期間の定めのないもの15,876百万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(*)	1,667,380	148,990	117,148	7,679	8,050	87
コールマネー 及び売渡手形	27,000	—	—	—	—	—
借入金	54,340	56,505	28,215	32,162	—	—
合 計	1,748,720	205,495	145,363	39,841	8,050	87

(*) 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30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30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	—	—	—
	地方債	8,037	8,173	136
	社債	—	—	—
	その他	1,381	1,545	164
	小計	9,418	9,718	300
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		9,418	9,718	300

3. その他有価証券(平成30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	14,948	8,583	6,364
	債券	367,792	358,046	9,746
	国債	113,111	110,069	3,041
	地方債	93,536	90,254	3,281
	社債	161,145	157,722	3,422
	その他	52,984	50,890	2,094
	小計	435,725	417,520	18,205
連結貸借対照表計 上額が取得原価を 超えないもの	株式	868	1,043	△175
	債券	39,174	39,527	△353
	国債	—	—	—
	地方債	9,474	9,557	△82
	社債	29,699	29,970	△270
	その他	99,451	100,446	△995
	小計	139,494	141,018	△1,524
合計		575,219	558,538	16,681

4. 当連結会計年度中に売却したその他有価証券(自 平成29年4月1日 至 平成30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	5,362	3,349	—
債券	44,926	3,606	11
国債	3,565	51	—
地方債	29,990	2,619	10
社債	11,371	934	1
その他	1,554	0	46
合計	51,843	6,956	58

(金銭の信託関係)

1. 運用目的の金銭の信託 (平成30年3月31日現在)

	連結貸借対照表計上額 (百万円)	当連結会計年度の損益に含まれた評価差額(百万円)
運用目的の金銭の信託	1,999	—

2. 満期保有目的の金銭の信託 (平成30年3月31日現在)

該当事項はありません。

3. その他の金銭の信託 (運用目的及び満期保有目的以外) (平成30年3月31日現在)

該当事項はありません。

(1株当たり情報)

1株当たりの純資産額 3,265 円 77 銭

1株当たりの親会社株主に帰属する当期純利益金額 294 円 53 銭

潜在株式調整後1株当たり親会社株主に帰属する当期純利益金額 172 円 42 銭

(注) 平成29年10月1日付で普通株式及び第二種優先株式について10株につき1株の割合で株式併合を実施いたしました。1株当たりの純資産額、1株当たりの親会社株主に帰属する当期純利益金額及び潜在株式調整後1株当たり親会社株主に帰属する当期純利益金額は、当連結会計年度の期首に当該株式併合が実施されたと仮定し算出しております。

(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 56 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
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
株式の種類別 のストック・ オプションの 付与数 (注) 1、2	当行普通株式 65,020 株	当行普通株式 45,850 株	当行普通株式 65,800 株	当行普通株式 63,250 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
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。
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。
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

	平成 26 年 ストック・ オプション	平成 27 年 ストック・ オプション	平成 28 年 ストック・ オプション	平成 29 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 5 名、 当行執行役員 9 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	当行の社外取締役 を除く取締役 4 名、 当行執行役員 10 名	当行の社外取締役 を除く取締役 4 名、 当行執行役員 10 名
株式の種類別 のストック・ オプションの 付与数 (注) 1、2	当行普通株式 61,920 株	当行普通株式 51,630 株	当行普通株式 69,190 株	当行普通株式 47,630 株
付与日	平成 26 年 8 月 6 日	平成 27 年 8 月 6 日	平成 28 年 8 月 12 日	平成 29 年 8 月 10 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。
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。
権利行使期間	自 平成 26 年 8 月 7 日 至 平成 51 年 8 月 6 日	自 平成 27 年 8 月 7 日 至 平成 52 年 8 月 6 日	自 平成 28 年 8 月 13 日 至 平成 53 年 8 月 12 日	自 平成 29 年 8 月 11 日 至 平成 54 年 8 月 10 日

(注) 1. スtock・オプションの付与数は、株式数に換算して記載しております。

2. 平成 29 年 10 月 1 日付で普通株式について 10 株につき 1 株の割合で株式併合を実施したことから、併合後の株式数に換算して記載しております。

(2) ストック・オプションの規模及びその変動状況

①ストック・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
権利確定前(株)				
前連結会計年度末	20,070	20,710	36,570	43,320
付与	—	—	—	—
失効	—	—	—	—
権利確定	4,650	3,280	5,880	4,800
未確定残	15,420	17,430	30,690	38,520
権利確定後(株)				
前連結会計年度末	—	—	—	—
権利確定	4,650	3,280	5,880	4,800
権利行使	4,650	3,280	5,880	4,800
失効	—	—	—	—
未行使残	—	—	—	—

	平成 26 年 ストック・ オプション	平成 27 年 ストック・ オプション	平成 28 年 ストック・ オプション	平成 29 年 ストック・ オプション
権利確定前(株)				
前連結会計年度末	48,280	44,080	69,190	—
付与	—	—	—	47,630
失効	—	—	—	—
権利確定	4,330	3,510	8,750	—
未確定残	43,950	40,570	60,440	47,630
権利確定後(株)				
前連結会計年度末	—	—	—	—
権利確定	4,330	3,510	8,750	—
権利行使	4,330	3,510	8,750	—
失効	—	—	—	—
未行使残	—	—	—	—

(注) 平成 29 年 10 月 1 日付で普通株式について 10 株につき 1 株の割合で株式併合を実施したことから、併合後の株式数に換算して記載しております。

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
権利行使価格 (円) (注) 1	1	1	1	1
行使時平均株価 (円)	1,280	1,280	1,280	1,280
付与日における公正な評価 単価 (円) (注) 2	647.7	871.3	606.7	866.1

	平成 26 年 ストック・ オプション	平成 27 年 ストック・ オプション	平成 28 年 ストック・ オプション	平成 29 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)	1,280	1,280	1,280	—
付与日における公正な評価 単価 (円) (注) 2	935.0	1,095.8	841.8	1,167.1

(注) 1. 1株あたりに換算して記載しております。

2. 平成 29 年 10 月 1 日付で普通株式について 10 株につき 1 株の割合で株式併合を実施したことから、併合後の株式数に換算して記載しております。

3. ストック・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 29 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 29 年ストック・オプション
株価変動性 (注) 1	25.11%
予想残存期間 (注) 2	1 年 9 ヶ月
予想配当 (注) 3	3 円/株
無リスク利子率 (注) 4	△0.11%

(注) 1. 予想残存期間 1 年 9 ヶ月に対応する期間 (平成 27 年 10 月 23 日～平成 29 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 29 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. ストック・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		136,300			
うち、資本金及び資本剰余金の額		69,809			
うち、利益剰余金の額		68,335			
うち、自己株式の額 (△)		290			
うち、社外流出予定額 (△)		1,553			
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		255			
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		1,954			
うち、一般貸倒引当金コア資本算入額		1,954			
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		1,508			
コア資本に係る基礎項目の額 (イ)		140,019			
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		1,077	269		
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		1,077	269		
繰延税金資産 (一時差異に係るものを除く。)の額		—	—		
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）		1,077			
自己資本					
自己資本の額（（イ）－（ロ））（ハ）	010	138,941			
リスク・アセット等					
信用リスク・アセットの額の合計額		1,140,551			
資産（オン・バランス）項目		1,132,684			
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		△ 2,078			
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		269			
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		—			
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算出したリスク・アセットの額を控除した額		△ 5,700			
うち、上記以外に該当するものの額		3,351			
オフ・バランス項目		7,679			
CVAリスク相当額を8%で除して得た額		187			
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		58,506			
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	1,199,058			
自己資本比率					
自己資本比率（（ハ）／（ニ））		11.58			

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		137,527			
うち、資本金及び資本剰余金の額		69,809			
うち、利益剰余金の額		69,562			
うち、自己株式の額(△)		290			
うち、社外流出予定額(△)		1,553			
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		1,105			
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		1,105			
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		255			
コア資本に係る調整後非支配株主持分の額		—			
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		2,189			
うち、一般貸倒引当金コア資本算入額		2,189			
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		1,508			
非支配株主持分のうち、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		242			
コア資本に係る基礎項目の額 (イ)		142,829			
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		1,141	285		
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		1,141	285		
繰延税金資産(一時差異に係るものを除く。)の額		49	37		
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）		1,191			
自己資本					
自己資本の額（イ）－（ロ）（ハ）	010	141,637			
リスク・アセット等					
信用リスク・アセットの額の合計額		1,143,897			
資産（オン・バランス）項目		1,136,025			
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		△ 2,050			
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		285			
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		12			
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算出したリス ク・アセットの額を控除した額		△ 5,700			
うち、上記以外に該当するものの額		3,351			
オフ・バランス取引等項目		7,684			
CVAリスク相当額を8%で除して得た額		187			
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		59,324			
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	1,203,222			
連結自己資本比率					
連結自己資本比率（ハ）／（ニ）		11.77%			

第113期（平成29年4月1日から平成30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	繰越利益剰余金 その他利益剰余金	利益剰余金合計		
当期首残高	38,653	17,500	13,660	31,160	1,637	57,195	58,832	△ 318	128,329
当期変動額									
剰余金の配当	—	—	—	—	—	△ 1,572	△ 1,572	—	△ 1,572
利益準備金の積立	—	—	—	—	314	△ 314	—	—	—
当期純利益	—	—	—	—	—	11,075	11,075	—	11,075
自己株式の処分	—	—	△ 5	△ 5	—	—	—	34	29
自己株式の取得	—	—	—	—	—	—	—	△ 7	△ 7
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	314	9,188	9,503	27	9,525
当期末残高	38,653	17,500	13,655	31,155	1,952	66,383	68,335	△ 290	137,854

(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	17,510	3,093	20,604	227	149,161
当期変動額					
剰余金の配当	—	—	—	—	△ 1,572
利益準備金の積立	—	—	—	—	—
当期純利益	—	—	—	—	11,075
自己株式の処分	—	—	—	—	29
自己株式の取得	—	—	—	—	△ 7
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△ 5,159	—	△ 5,159	27	△ 5,132
当期変動額合計	△ 5,159	—	△ 5,159	27	4,392
当期末残高	12,350	3,093	15,444	255	153,554

(平成29年4月1日から
平成30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	31,160	59,825	△ 318	129,322
当期変動額					
剰余金の配当	—	—	△ 1,572	—	△ 1,572
親会社株主に帰属する 当期純利益	—	—	11,309	—	11,309
自己株式の処分	—	△ 5	—	34	29
自己株式の取得	—	—	—	△ 7	△ 7
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	9,737	27	9,759
当期末残高	38,653	31,155	69,562	△ 290	139,081

(単位：百万円)

	その他の包括利益累計額				新株予約権	非支配株主 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	17,513	3,093	867	21,474	227	348	151,372
当期変動額							
剰余金の配当	—	—	—	—	—	—	△ 1,572
親会社株主に帰属する 当期純利益	—	—	—	—	—	—	11,309
自己株式の処分	—	—	—	—	—	—	29
自己株式の取得	—	—	—	—	—	—	△ 7
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	△ 5,162	—	514	△ 4,648	27	55	△ 4,565
当期変動額合計	△ 5,162	—	514	△ 4,648	27	55	5,193
当期末残高	12,350	3,093	1,382	16,826	255	403	156,566

計表ID	FN001	Ver.201403
基準日(西暦年/月)	2018	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

未 残 日 計 表 (銀行勘定、国内店)
(平成30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	290,546	預金	16059824	1,965,680
現 (うち切手手形)	16058024	36,587	当座預金	16059844	56,549
外 国 通 貨	16058034	(826)	普通預金	16059854	803,208
	16058044	75	貯蓄預金	16109974	12,471
	16058054		通知預金	16059864	5,391
預け金	16058074	253,883	定期預金	16059904	1,022,445
(うち日銀預け金)	16058094	(253,191)	定期積金	16059944	23,585
(うち譲渡性預け金)	16058104	()	別段預金	16059874	28,358
コーポレートローン	16058124	2,489	納税準備預金	16059884	384
買入先払勘定	16151044		非居住者円預金	16059974	33
債券買取引支払保証	16178174		外貨預金	16059984	13,252
買入金手形	16058134		(金融機関預金)	16060004	(15,907)
買入金銭債権	16058184		譲渡性預金	16060054	
商品有価証券	16058224	33	コーポレートマネ	16060064	42,000
商品国債	16058234	0	売現先払勘定	16151074	
商品地方債	16058244	32	債券買取引受入担保	16178194	14,103
商品政府保証債	16058254		売渡手形	16060074	
その他の商品有価証券	16140994		コマニシャル・ペーパー	16141004	
金銭の信託	16058114	1,999	借入金	16060094	166,482
有価証券	16058264	587,864	再割引手形	16060104	
国債	16058274	112,079	(うち日銀再割引手形)	16060114	()
(うち手元現在高)	16058284	(40,175)	借入金	16060124	166,482
地方債	16058294	115,704	(うち日銀借入金)	16060134	(166,482)
短期社債	16178184		当座借越	16060144	
社債	16058304	192,554	外国為替	16060164	80
(公社債)	16058314	(117,738)	外国他店預り	16060174	
(金融債)	16058324	()	外国他店借	16060184	
(事業債)	16058334	(74,816)	売渡外国為替	16060194	50
株式	16058344	11,590	未払外国為替	16060204	29
外国証券	16058354	89,504	短期社債	16178204	
その他の証券	16058404	66,431	社債	16139294	
貸出金	16058444	1,397,499	新株予約権付社債	16060024	
割引手形	16058494	7,638	信託勘定	16060214	
(うち商業手形)	16058504	(7,638)	その他の負債	16060224	11,021
貸付金	16058514	1,389,861	未決済為替	16060234	
(手形貸付)	16058534	(74,558)	未払法人税等	16060304	2,545
(証書貸付)	16058554	(1,200,132)	未払費用	16060314	1,158
(当座貸越)	16058564	(115,170)	前受	16060324	662
外国為替	16058574	615	従業員預り金	16060334	
外国他店預け	16058584	452	給付補填備金	16060344	3
外国他店買	16058594		先物取引差入証拠	16097964	
買入外国為替	16058604	69	先物取引差金勘定	16097974	
取立外国為替	16058614	92	借入商品債	16097984	
その他の他資産	16058624	19,949	借入有価証券	16060354	
未決済為替	16058634		売付商品債	16109854	
前払費用	16058644		売付債	16109864	
未収収益	16058654	1,205	金融派生商品	16151084	
先物取引差入証拠	16097924		金融商品等受入担保	16321864	
先物取引差金勘定	16097934		リース債務	16312794	844
保管有価証券等	16097944		資産除去債務	16318594	320
金融派生商品	16151054		借入金	16060364	0
金融商品等差入担保	16321854		未払配当金	16060384	30
社債発行費	16149934		未払送金為替	16060244	0
リース投資資産	16321724		預金利息等預り	16060394	4
代理店買	16058724		仮受	16060404	1,680
仮払金	16058714	3,088	その他の負債	16060414	3,769
その他の資産	16058734	15,655	本支店未達	16060254	
本支店未達	16058674		賞与引当金	16162594	439
有形固定資産	16192024	24,798	役員賞与引当金	16188634	
建物	16192034	4,571	退職給付引当金	16060524	4,394
土地	16192044	18,147	役員退職慰労引当金	16311584	
リース資産	16312774	839	その他の引当金	16060534	1,182
建設仮勘定	16058834		特別法上の引当金	16060544	
その他の有形固定資産	16192054	1,240	繰延税金負債	16146184	
無形固定資産	16192064	1,350	再評価に係る繰延税金負債	16147214	2,493
ソフトウェア	16192074	1,113	支払	16060574	4,293
のれん	16192084		純資産	16060594	118,459
リース資産	16312784	16	資本	16060604	38,653
その他の無形固定資産	16192094	220	新株式申込証拠	16192114	
前払年金費用	16327664		資本剰余金	16178214	8,411
繰延税金資産	16146174	5,886	資本準備金	16060634	17,500
再評価に係る繰延税金資産	16147204		その他資本剰余金	16165514	△ 9,088
支払承諾見返	16058884	4,293	利益剰余金	16178254	68,335
貸倒引当金	16060504	△ 5,840	利益準備金	16060644	1,952
投資損失引当金	16149944		その他利益剰余金	16192124	66,383
			積立	16060664	
			繰越利益剰余金	16192134	66,383
			自己株式	16162604	△ 290
			自己株式申込証拠	16192144	
			その他有価証券評価差額	16151104	
			繰延ヘッジ損益	16192154	
			土地再評価差額	16147224	3,093
			新株予約権	16192164	255
			期中損益	16060744	855
合 計	16058894	2,331,485	合 計	16060754	2,331,485

コールローン(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	2,489
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
貸付金のうち現地貸付	4,699

コールマネー(外貨建分を除く)のうち無担保分	15,000
コールマネーのうち外貨建分	
再割引手形のうち手形割引市場関係分	
借入金のうち金融機関借入金	16066004
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)

平成30年4月～平成33年3月

平成30年6月

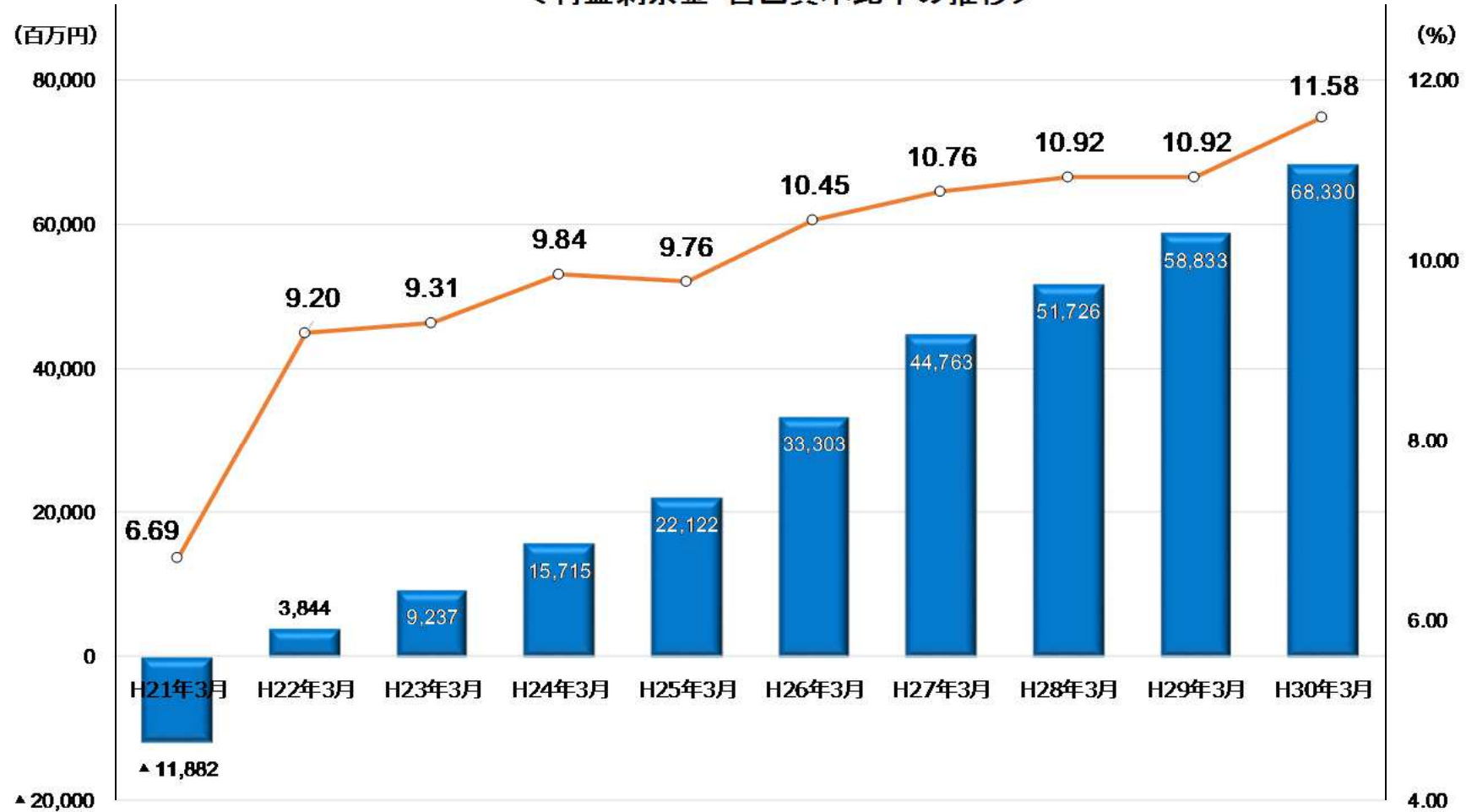
東和銀行

1. 前経営強化計画の実績についての総括
2. 新経営強化計画の概要
 - (1) ビジネスモデル
 - (2) 経営の改善の目標を達成するための方策
 - (3) 経営の改善の目標
 - (4) 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化
 - (5) 責任ある経営体制の確立

1. 前経営強化計画の実績についての総括__1

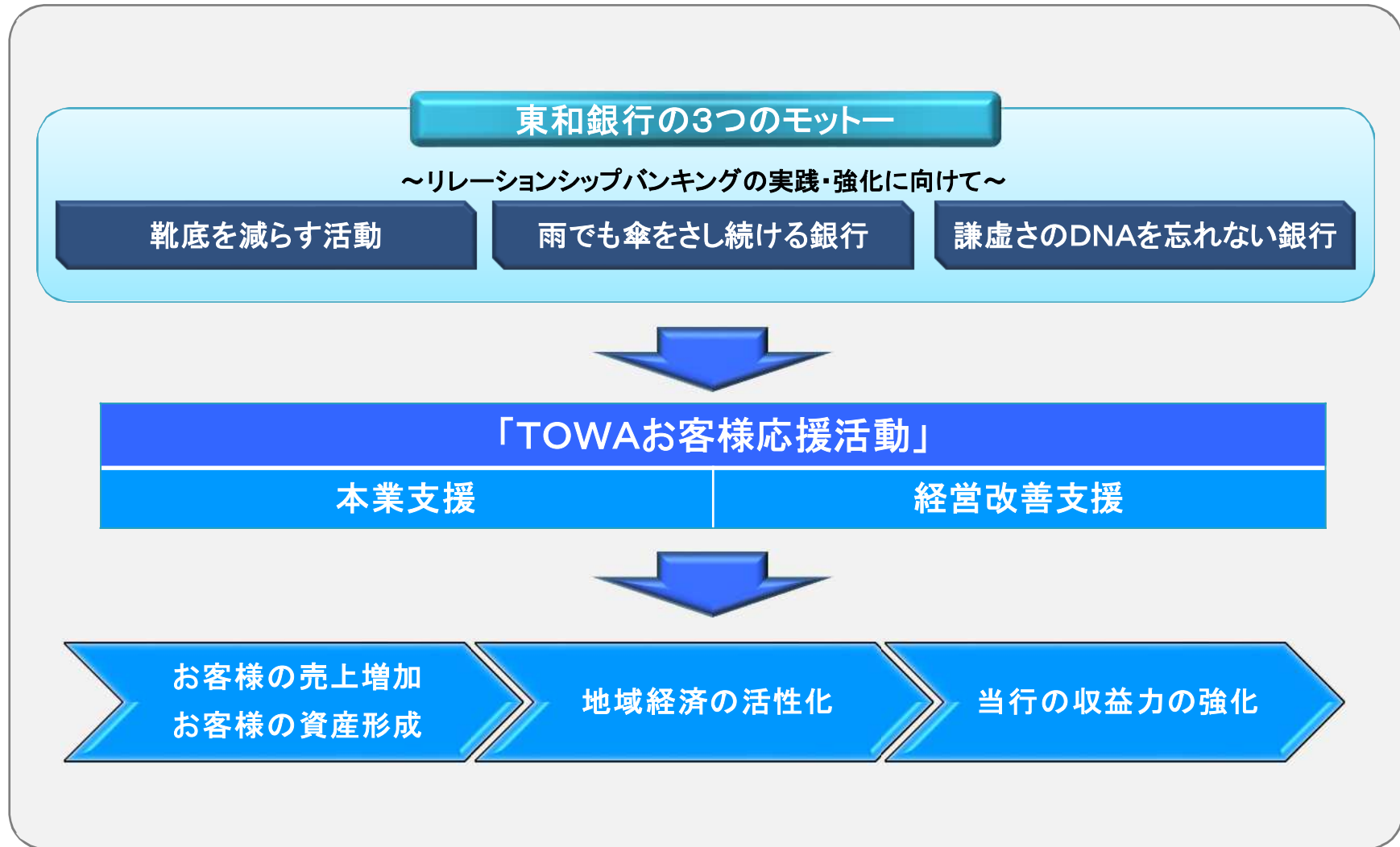
国の資本参加(平成21年12月)受入れ前に、利益剰余金は△118億円でしたが、平成30年3月期で683億円にまで積み上がり、平成30年5月に公的資金200億円を返済いたしました。

＜利益剰余金・自己資本比率の推移＞



経営強化計画1期 H21年10月～H24年3月	経営強化計画2期 H24年4月～H27年3月	経営強化計画3期 H27年4月～H30年3月
----------------------------	---------------------------	---------------------------

1. 前経営強化計画の実績についての総括_2

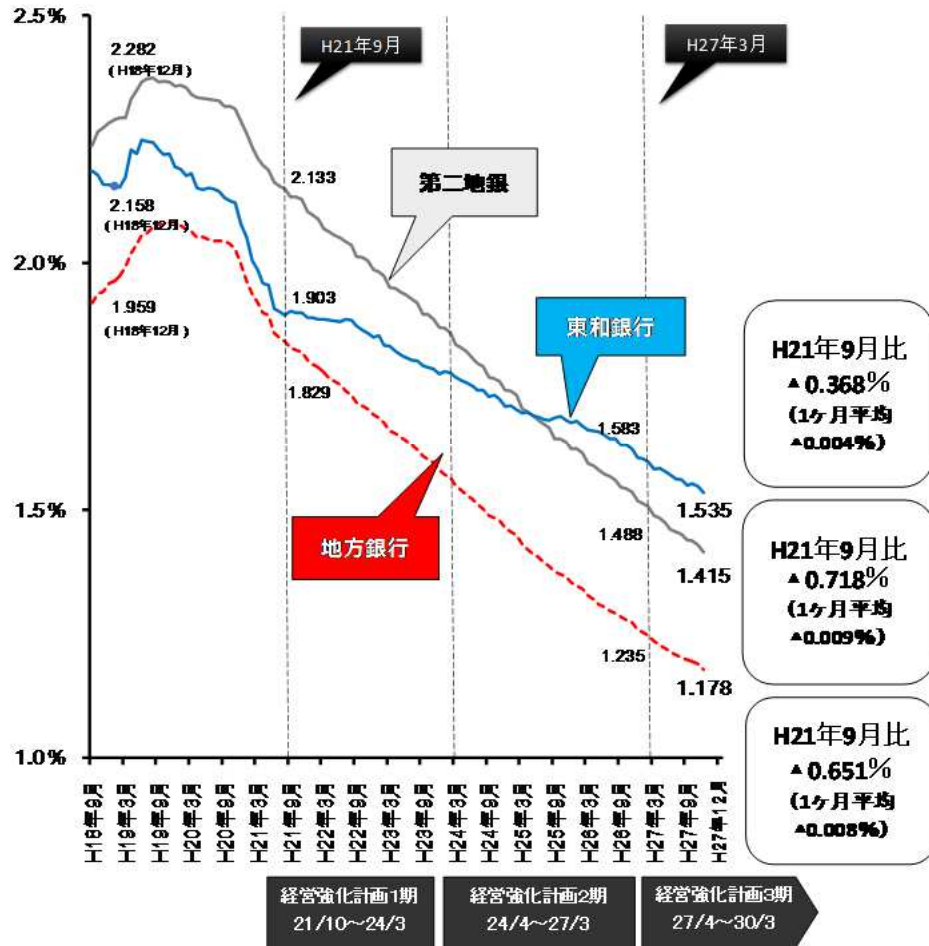


1. 前経営強化計画の実績についての総括_3

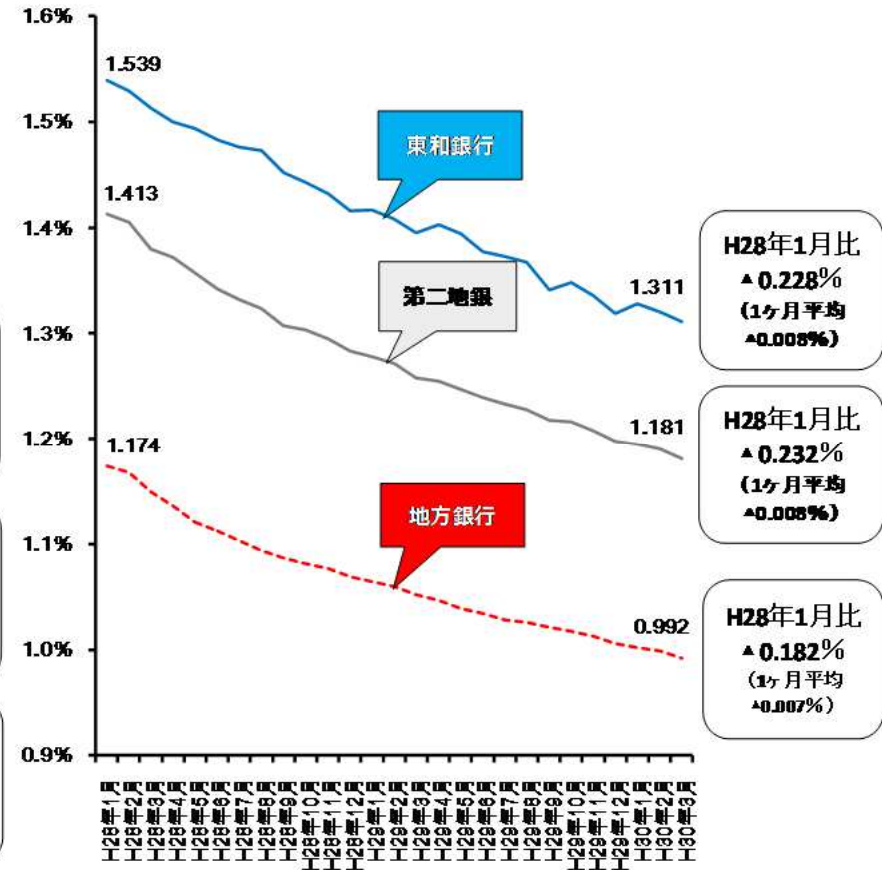
【お客様応援活動と貸出金利の推移】

平成21年9月から平成27年12月までの貸出金利低下は、地銀・第二地銀平均に比べ抑制されてきましたが、マイナス金利政策が開始された平成28年1月末以降、貸出金利の低下幅が第二地銀平均並となってきております。

直近10年間およびPPⅡ・PPIV始期比
(H18年12月～H27年12月)



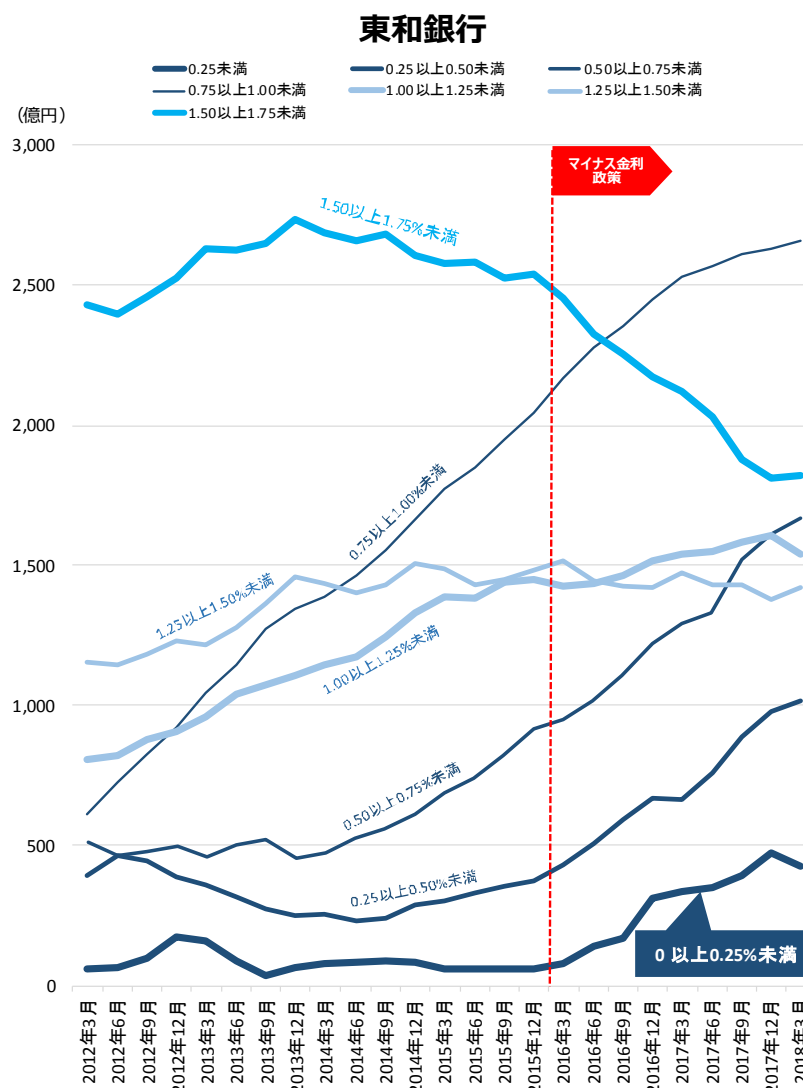
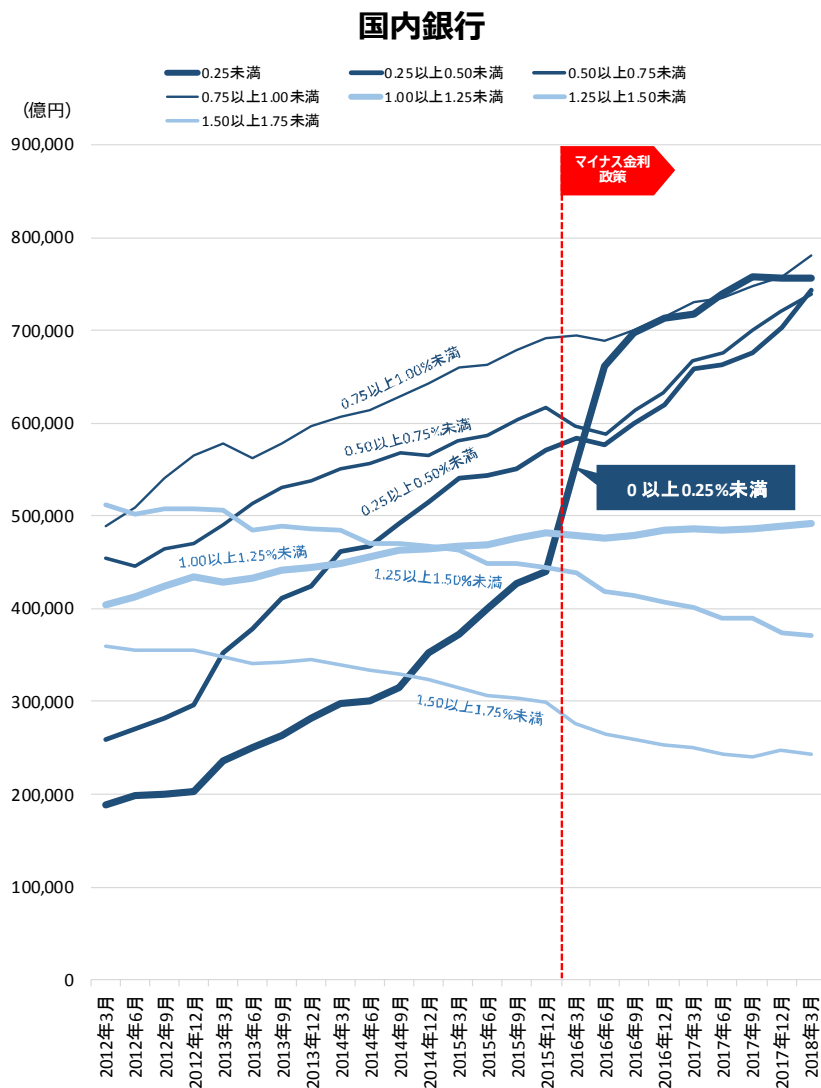
H28年1月～H30年3月推移



1. 前経営強化計画の実績についての総括_4

【貸出金残高(金利階層別)の推移】

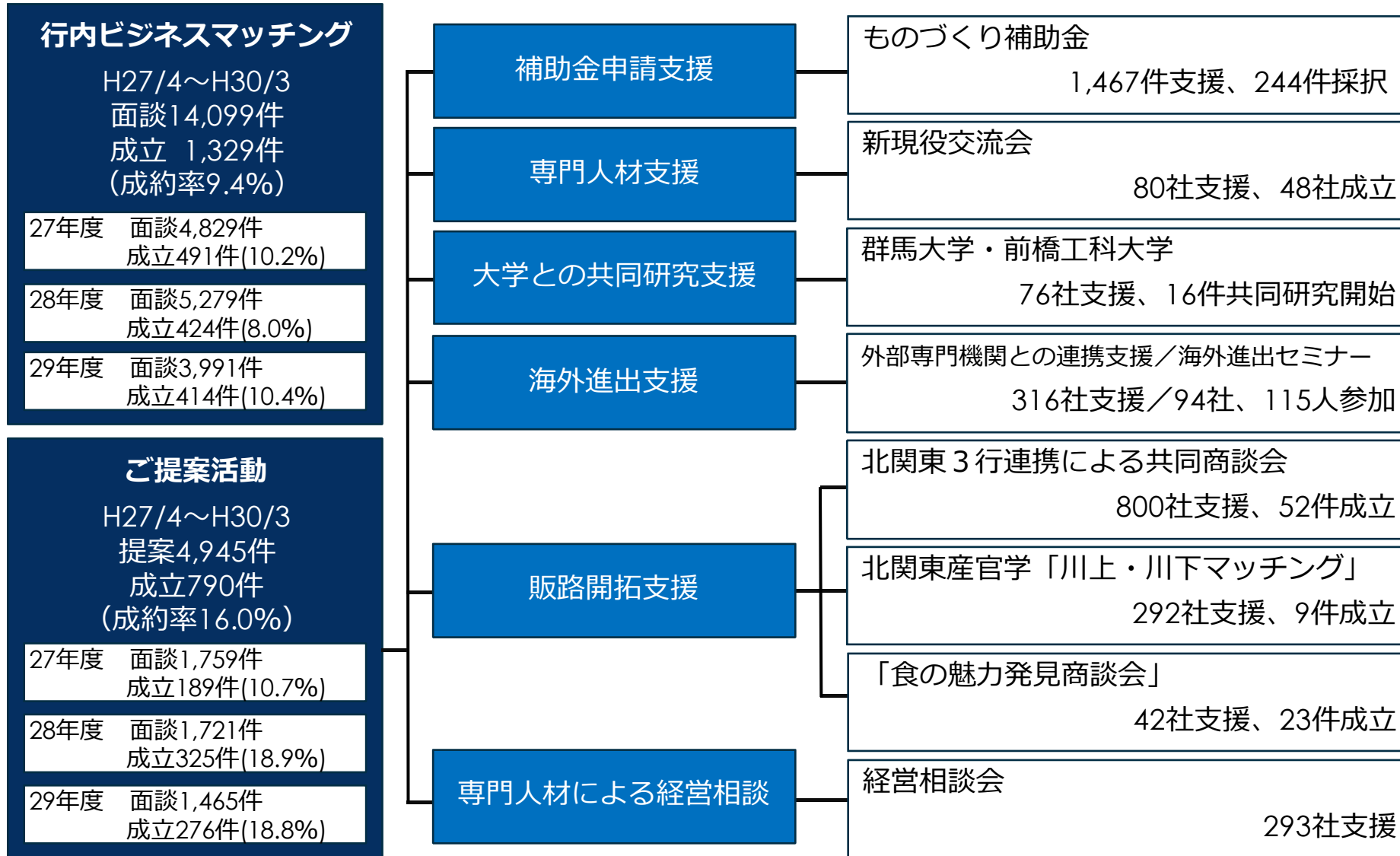
マイナス金利政策以降、国内銀行の貸出金残高は、金利0.25%未満が急増してますが、当行は1.50%以上1.75%未満の残高が急減しております。



(注) 日本銀行時系列統計データより作成。

1. 前経営強化計画の実績についての総括_5

【TOWAお客様応援活動】



1. 前経営強化計画の実績についての総括_6

【外部公的機関を活用したお客様支援の例 1】

平成28年11月 モンゴルにおける営農型太陽光発電事業への連携支援

【業種】

農耕用品・農産品小売業

【事業戦略】

- ・都市近郊直売所による、中間流通を排した新鮮野菜の販売と農家所得向上
- ・シースルー型太陽光パネルを活用した営農型太陽光発電による、休耕地活用と農家所得向上

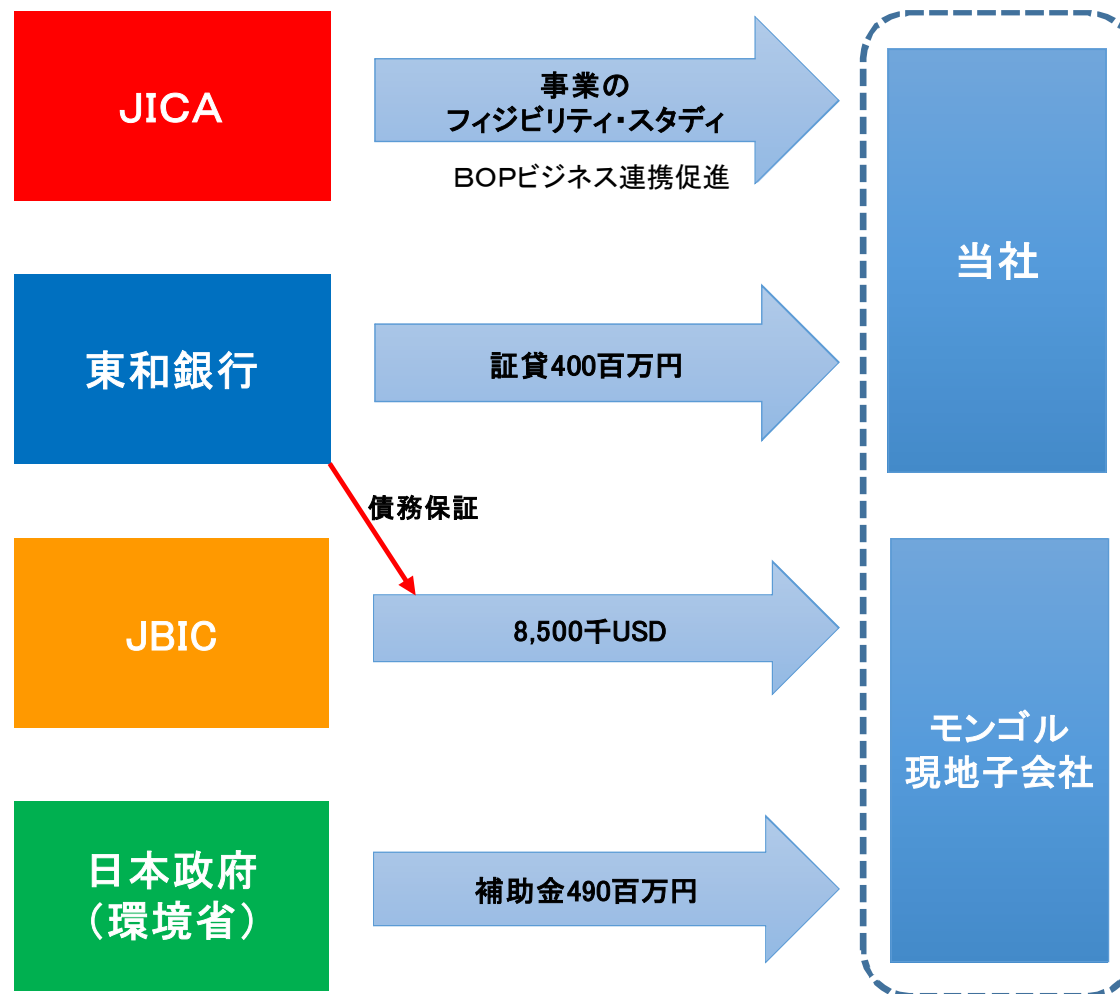
【モンゴル事業】

- ・本件は、シースルー型太陽光パネルの活用による発電と野菜生産の両立により、現地の農業生産従事者の所得向上を図るもの

【資金支援】

当行：証書貸付400百万円、支払承諾8,500千USD
(JBIC融資を債務保証)

JBIC：証書貸付8,500千USD



1. 前経営強化計画の実績についての総括_7

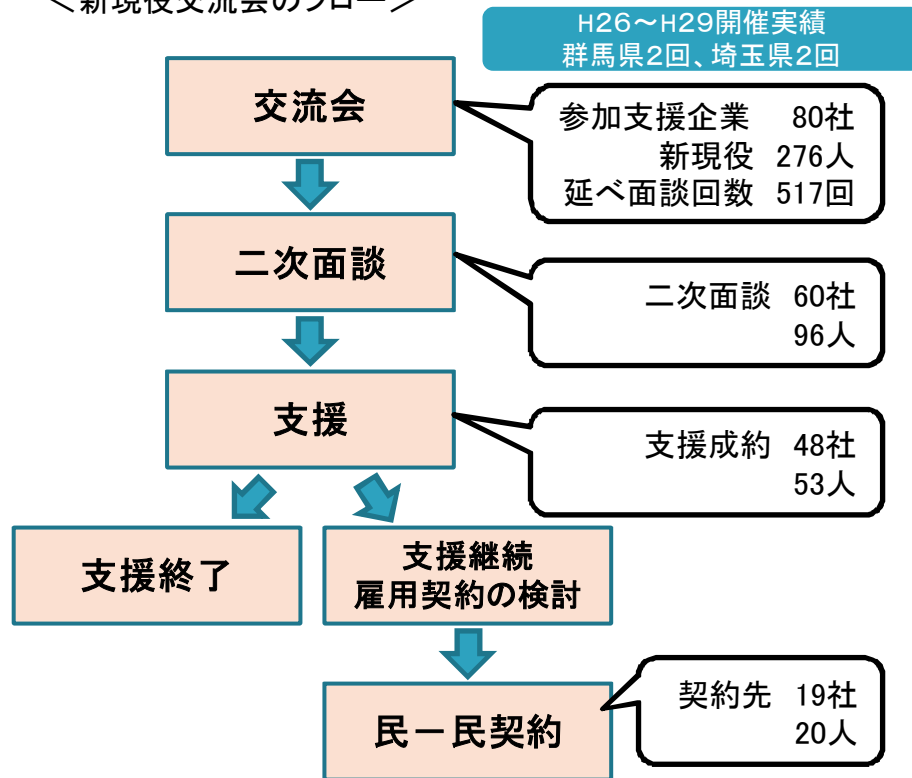
【外部公的機関を活用したお客様支援の例 2】

<新現役交流会の活用>

当行は、関東経済産業局と連携して、専門知識や経験を持つ大手企業OBと、専門人材の不足に悩むお客様の橋渡しをする、新現役交流会の開催に取り組んでおります。

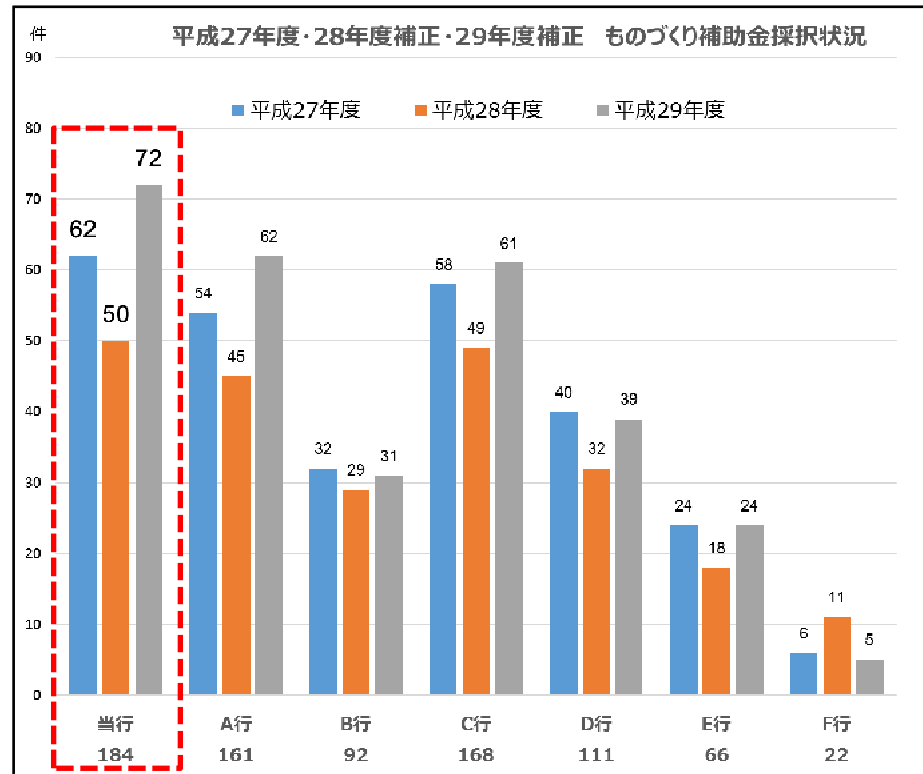
平成26年7月に地方銀行として初の「新現役交流会」を開催して以降、これまでに群馬県と埼玉県で計4回の実績となっています。

<新現役交流会のフロー>



<ものづくり補助金の申請支援>

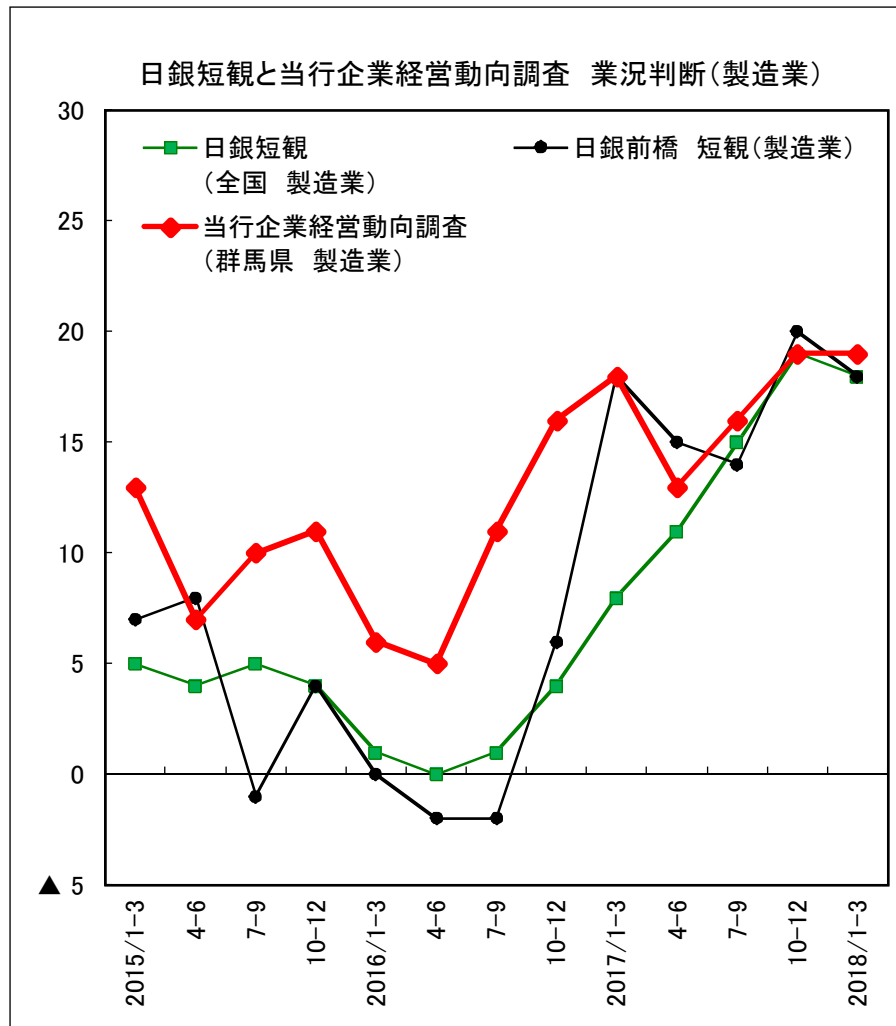
当行は、他行に先駆けて取り組んできた「ものづくり補助金」の申請支援を、補助金を活用した新規設備導入による、お客様の生産性向上に直結する重要な本業支援と位置づけており、リレバン推進部お客様応援室と外部専門コーディネーターが連携して、生産工程の課題分析や改善策を記載した申請書の作成支援に取り組んだ結果、3年連続で群馬県・埼玉県の金融機関を上回るトップの採択数となっております。



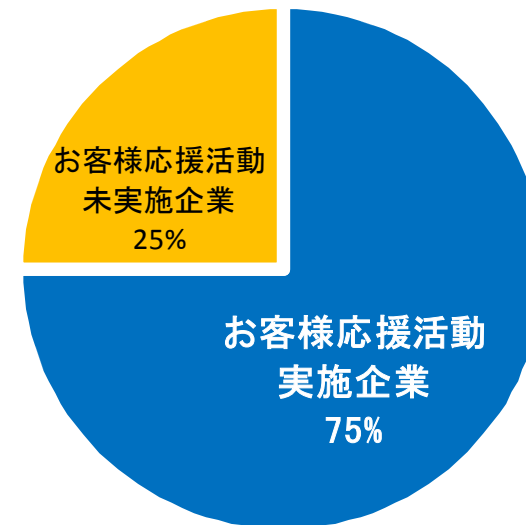
1. 前経営強化計画の実績についての総括_8

【お客様応援活動とD. I. (景況感)】

日本銀行の企業短期経済観測調査(短観)と同じ方法で、当行のお客様の景況感を調査すると概して、全国、及び、群馬県より当行のお客様の景況感が良いという結果になっております。また、当行の調査で「良い」と回答したお客様の75%は本業支援を実施している取引先であるなど、「TOWAお客様応援活動」が、「取引先の企業価値向上」に繋がっているものと考えております。



当行企業経営動向調査において、景況感が「良い」と回答した企業へのお客様応援活動の取組状況

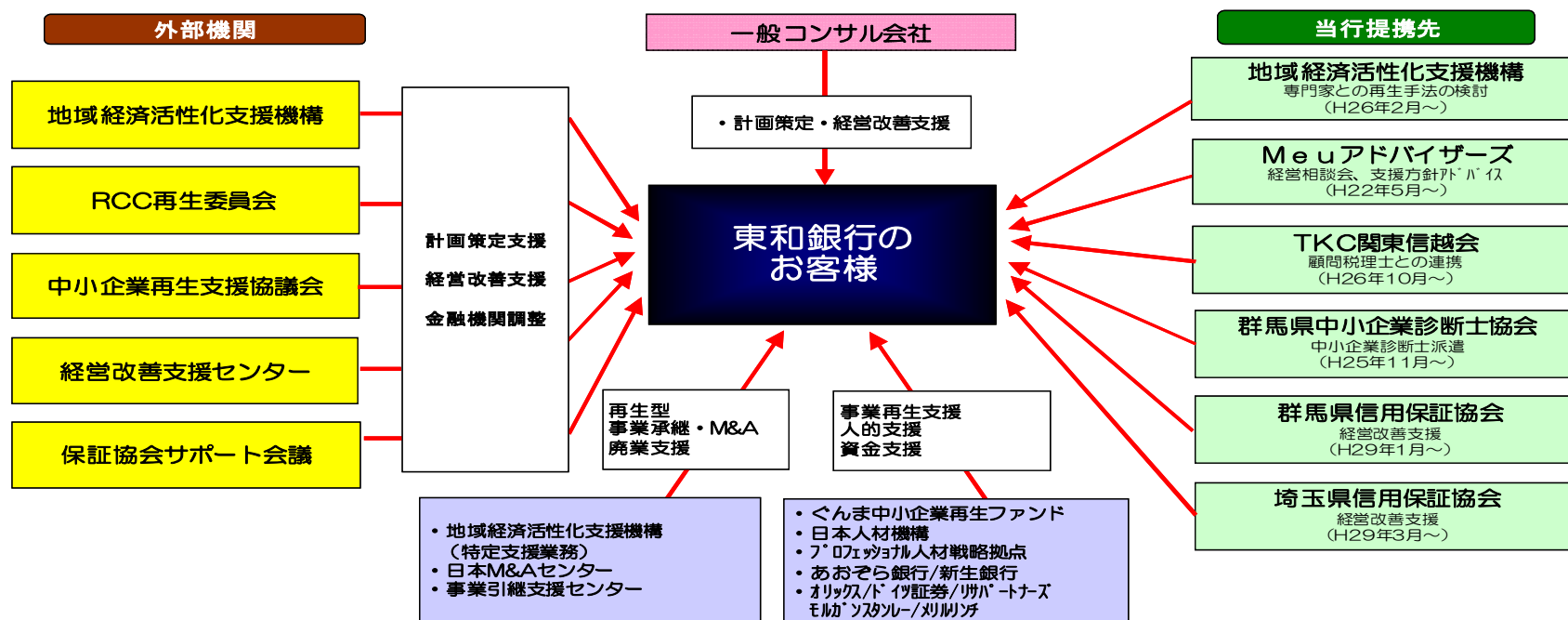


1. 前経営強化計画の実績についての総括_9

【経営改善・事業再生支援】

経営改善支援については、審査管理部企業支援室と営業店が協働し、外部専門機関の知見やノウハウを活用しながら取り組んできた結果、309件の経営改善計画策定支援となりました。

<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

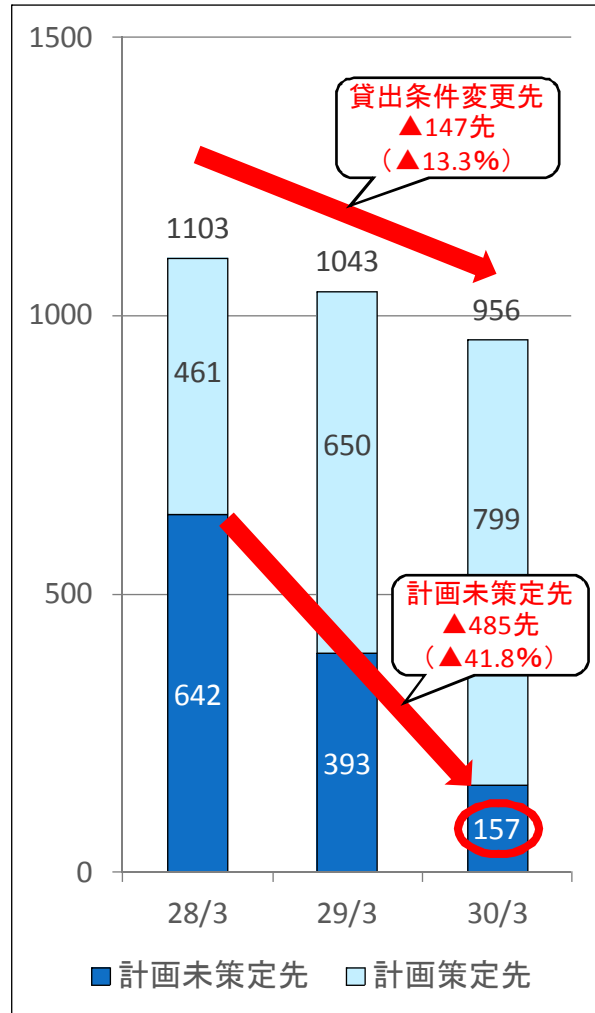
連携先	28/3期	29/3期	30/3期	累計
中小企業再生支援協議会	4件	13件	6件	23件
経営改善支援センター	12件	5件	24件	41件
地域経済活性化支援機構 (REVIC)	0件	0件	1件	1件
東日本震災機構	3件	0件	0件	3件
保証協会経営サポート会議	46件	21件	26件	93件
外部専門家(コンサルタント等)	44件	41件	61件	146件
群馬県中小企業診断士協会	2件	0件	0件	2件
合計	111件	80件	118件	309件

1. 前経営強化計画の実績についての総括__10

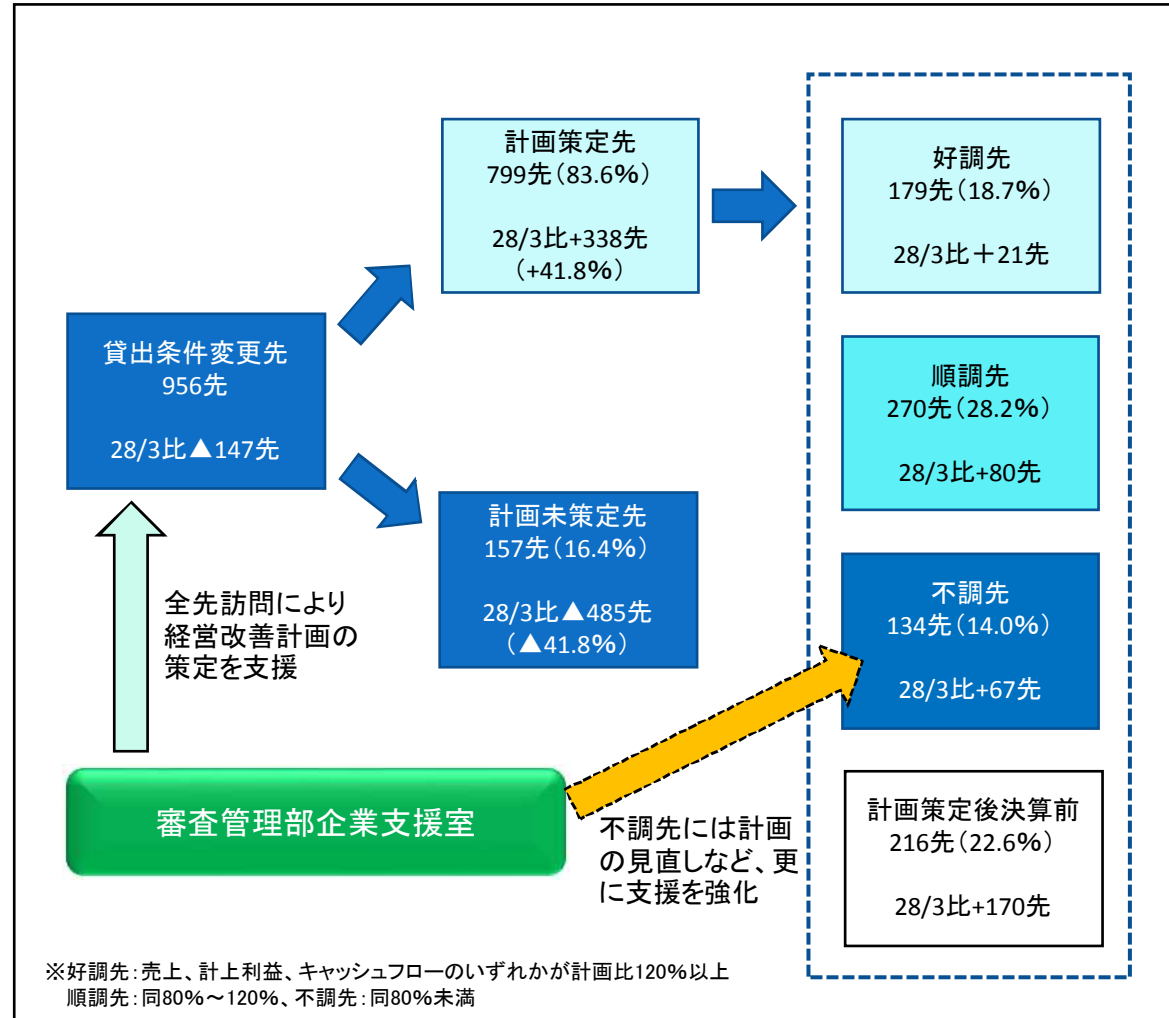
【貸出条件変更先に対する経営改善支援の取組み】

経営改善計画の策定支援先数は、平成28年3月末時点では、貸出条件変更先1,103先中461先(41.7%)であったのに対し、平成30年3月末時点では、同956先中799先(83.6%)となり41.8ポイント改善いたしました。

＜貸出条件変更先の推移＞



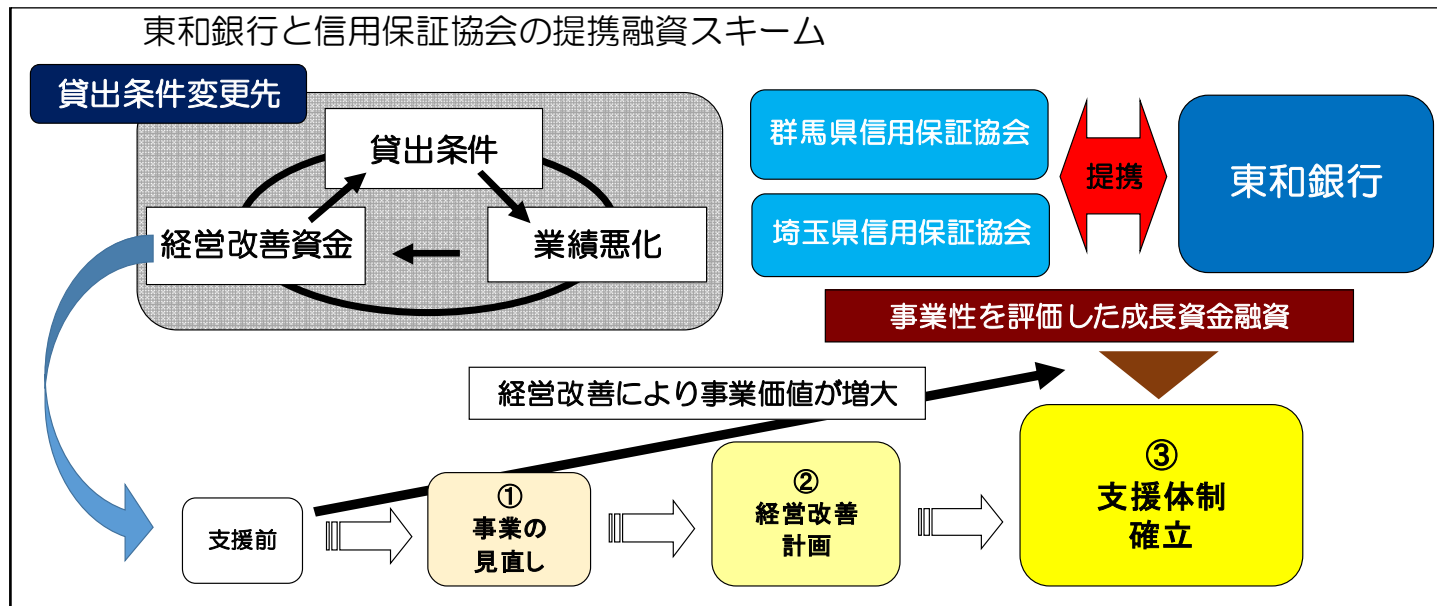
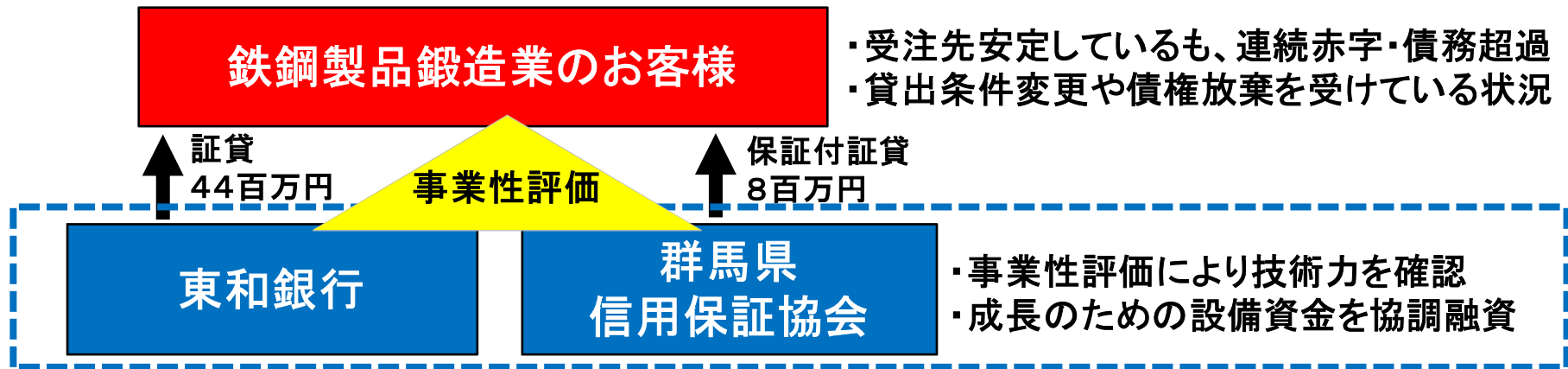
＜金融仲介のベンチマーク: 共通2＞ H30/3末



1. 前経営強化計画の実績についての総括__11

【外部専門機関を活用した経営改善支援の例】

群馬県信用保証協会との連携による事例

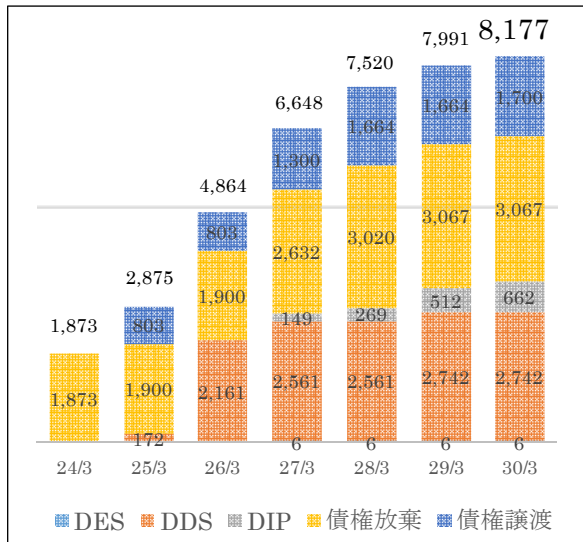


1. 前経営強化計画の実績についての総括__12

地元企業に対する信用リスク175億円と、DDS等実施額82億円の合計額257億円の対公的資金比率は73.3%となっております。

【抜本的な事業再生支援取組実績】

(上段:件数、下段:百万円)

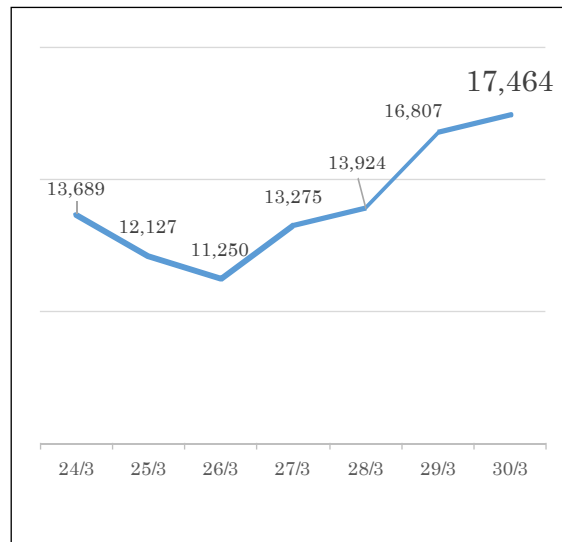


(上段:件数、下段:百万円)

取組手法	24/3	25/3	26/3	27/3	28/3	29/3	30/3	累計
DES	0	0	0	1	0	0	0	1
DDS	0	172	1,989	400	0	181	0	2,742
DIP	0	0	0	149	120	243	150	662
債権放棄	1,873	27	0	732	388	47	0	3,067
債権譲渡	0	803	0	497	364	0	36	1,700
合計	1,873	1,002	1,989	1,784	872	471	186	8,177

【地元向け事業性融資の信用リスク量】

(百万円)



(百万円)

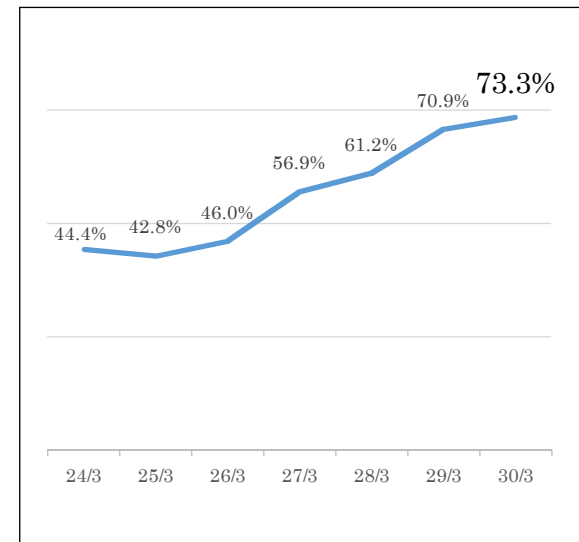
	24/3	25/3	26/3	27/3	28/3	29/3	30/3
Var リスク量	19,354	17,036	16,414	16,429	16,357	18,796	19,171
EL 予想損失額	5,665	4,909	5,164	3,155	2,432	1,989	1,707
UL 非期待損失額	13,689	12,127	11,250	13,275	13,924	16,807	17,464

信用リスク量(非期待損失額、UL) = 地元企業の正常先～要管
先におけるVar(最大損失額) - EL(予想損失額)

※ELは一般貸倒引当金相当額

【公的資金対比率】

(%)



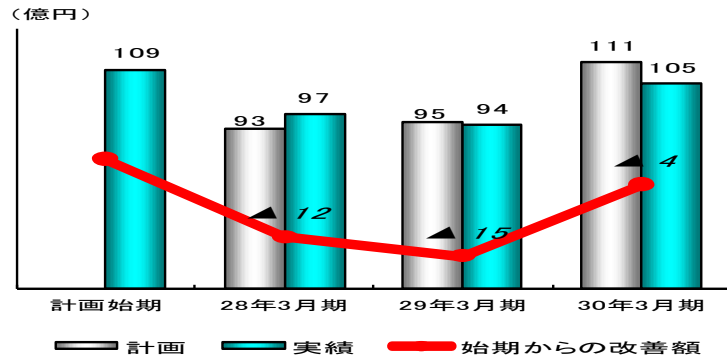
(百万円、%)

	24/3	25/3	26/3	27/3	28/3	29/3	30/3
UL 非期待損失額	13,689	12,127	11,250	13,275	13,924	16,807	17,464
DDS等実施額	1,873	2,875	4,864	6,648	7,520	7,991	8,177
合計	15,562	15,002	16,114	19,923	21,444	24,798	25,641
公的資金 対比率	44.4%	42.8%	46.0%	56.9%	61.2%	70.9%	73.3%

公的資金対比率 = (UL + DDS等事業再生支援取組実施額) / 350億円

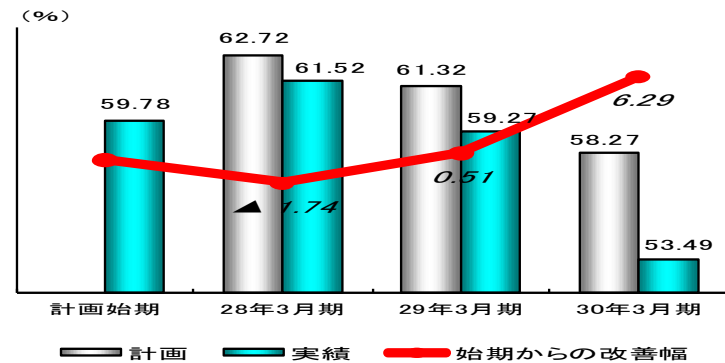
1. 前経営強化計画の実績についての総括__13

【コア業務純益の改善額】



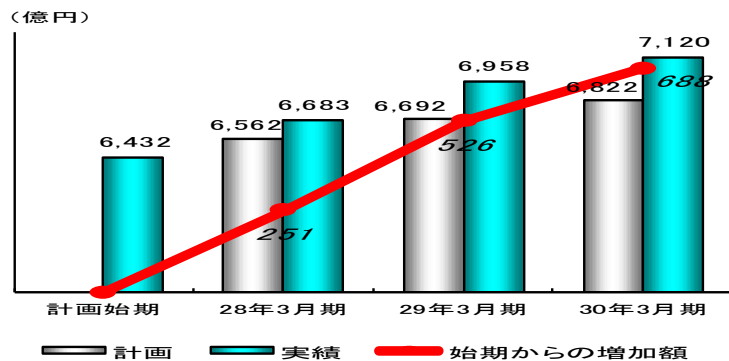
コア業務純益は、中小規模事業者等向け貸出が、先数・残高共に伸びたものの、貸出金利低下の影響等による資金利益の減少により、計画未達となりました。

【業務粗利益経費率の改善幅】



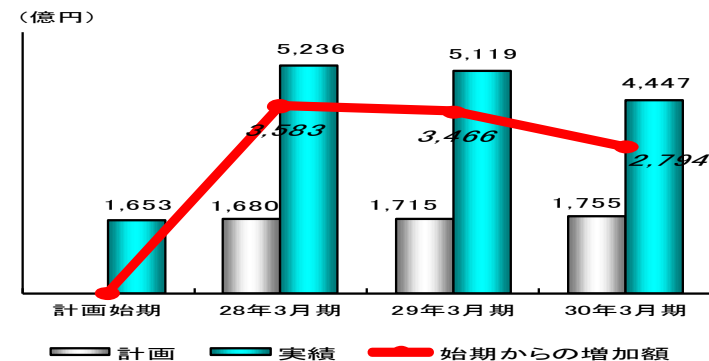
業務粗利益経費率(機械化関連費用除く)は、資金利益が計画未達だったものの、その他業務利益等の計上や、事務費の削減等により、計画達成となりました。

【中小規模事業者等に対する信用供与の実績】



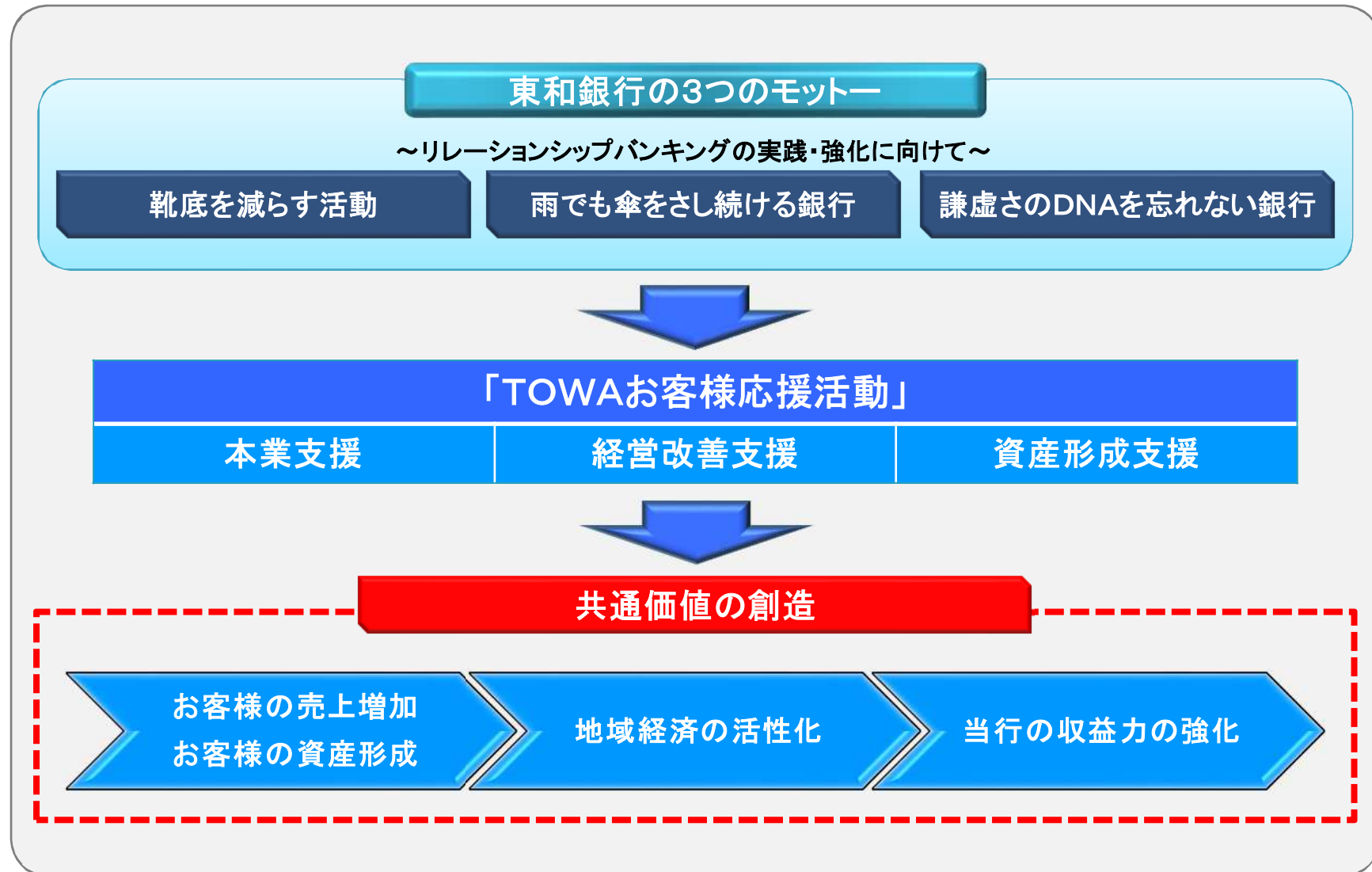
中小規模事業者等向け貸出残高は、お客様応援活動の全行的・継続的な展開により、資金需要の創出に繋がったことなどから、計画を298億円、始期を688億円上回り、計画達成となりました。

【経営改善支援等の取組み】



経営改善支援等取組先数・取組率は、お客様応援活動や担保保証に過度に依存しない融資促進等に取り組んできた結果、計画を2,692先・15.98ポイント上回り、計画達成となりました。

2. 新経営強化計画の概要_ (1) ビジネスモデル



2. 新経営強化計画の概要__（2）経営の改善の目標を達成するための方策__1

地域経済活性化ファンドの組成

ゆうちょ銀行等との共同出資により
「地域経済活性化ファンド」を組成

- 平成30年秋、契約締結
- 平成31年春、ファンド組成
- ファンド規模20億円
- 存続期間15年

地域経済活性化ファンドによるエクイティ性資金の供給

1. 本業支援

<投資対象>

- 地域経済を支える地元企業（観光産業、地場産業）への成長資金の供給
- 地域の商流と雇用を守るための事業承継、M&A資金の供給
- 創業、第二創業、新事業資金の供給

2. 経営改善支援（ミドルリスク層への財務改善支援）

<投資対象>

- 地域経済・雇用の観点から不可欠な企業であるも、窮境状況にある先

短期継続融資の推進

事業性評価に基づく
短期継続融資の供給



定期的な実態把握と本業支援

過大な
約定弁済による
資金繰り圧迫
(CFギャップ)
の解消を支援

2. 新経営強化計画の概要__ (2) 経営の改善の目標を達成するための方策__2

商談会の成約増加に向けての試み

東和新生会ビジネス交流会

- ✓ 当行取引先で組織する「東和新生会」(会員数6,156社)主催であることから、会員増加の運動強化。
- ✓ JICA、JETRO、JBIC等の公的支援機関、及び、大学や高校の参加を増加させる。
- ✓ ブース展示の他に、大手バイヤー52社との一対一の個別商談スペースを増やし、時間割による延べ280回の商談(H29年11月開催実績)を増加させる。
- ✓ 大手バイヤーの招聘にあたっては、行員が「食の魅力発見」商談会や様々なビジネス商談会の際に、バイヤーと積極的に名刺交換を行い、商談会後のバイヤー訪問により着実に成約が増加するように行なう。
- ✓ 筑波銀行・栃木銀行の取引先の参加、両行の商談会への当行取引先の参加を強化する。

川上・川下マッチング

- ✓ 大手企業の本社や工場で、当行取引先と行なう展示商談会(「川上・川下マッチング」(個別商談会))は、バイヤーや技術者と取引先との商談を支援し、大手企業(川下)と当行のお客様(川上)との成約を目指す有力な取り組みであり、H29年度には、アイリスオーヤマ、タニタなどの大手バイヤーと開催(当行取引先69社参加)。
- ✓ 本計画期間中にはこれを強化する。

2. 新経営強化計画の概要__（2）経営の改善の目標を達成するための方策__3

草津温泉の面的再生

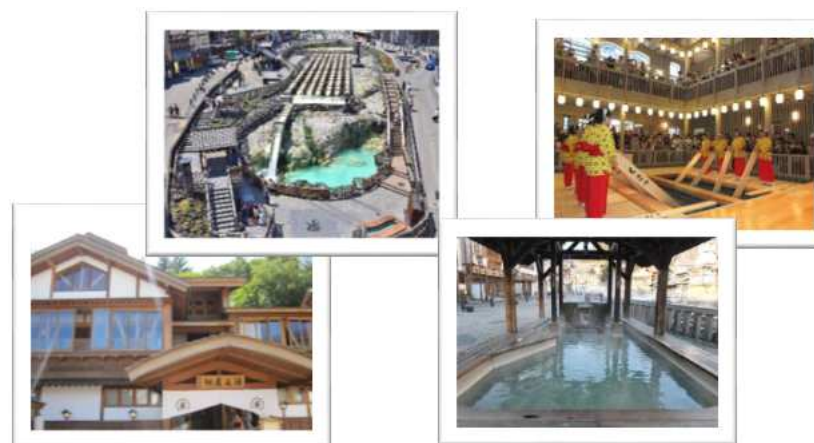
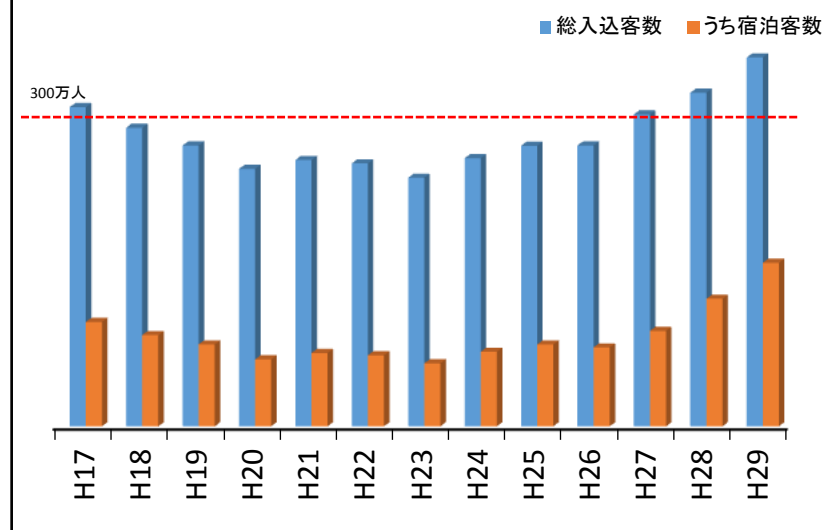
当行の取り組み

- ✓「街再生セミナー」(北山孝雄氏)を開催、湯畑の再整備による活性化の契機となる
- ✓老舗旅館に対し、DDS・DESによる抜本的な事業再生支援、行員派遣による人的支援、外部専門家による営業強化・事業改善を実施し、業況改善する
- ✓経営人材不足に悩む老舗旅館、酒造会社に対し、群馬県プロフェッショナル人材戦略拠点と連携し、大手企業OBを紹介、採用となる
- ✓増加傾向にある外国人旅行客の需要取り込みを図るため、アリペイ決済サービスの導入を支援

【今後の取組み】

- ゆうちょ銀行等との共同出資による「地域活性化ファンド」を活用し、大規模修繕を行なう大型宿泊施設等へ、エクイティ性資金の供給に取り組むなど、草津温泉の更なる活性化に向けた取り組みを強化

草津町 入込客数および宿泊客数



2. 新経営強化計画の概要__（2）経営の改善の目標を達成するための方策__4

ESG支援

ESG: Environment(環境)、Social(社会)、Governance(ガバナンス)

当行は、「TOWAお客様応援活動」によるお客様の本業支援の全行的・継続的な取り組みこそが、当行のESG推進であると考え、「TOWAお客様応援活動」の強化に取り組んでまいりました。

本計画においても、地域経済の持続的な発展に向けて、お客様のESG経営を支援するため、財務面と本業面の支援強化に取り組んでまいります。また、こうした取り組みにより、当行のビジネスモデルの持続可能性を高めていきたいと考えております。

<ESG支援の取り組み(一例)>

「E」の取り組み

➢産業廃棄物処理事業者への融資・本業支援の強化(下記事例)や、低環境負荷製品の開発に向けた地元大学との共同研究支援

「S」の取り組み

➢青年海外協力隊に協力している企業への支援や、障害者雇用に積極的な企業への支援

「G」の取り組み

➢お取引先企業の後継者育成支援や、経営人材の紹介・派遣

建築廃材の商品化に向けた事業化支援

産廃運搬、中間・最終処理業のお客様の廃材リサイクルへの進出に当たり、建築廃材の無害化・商品化が課題

地元大学との共同研究開発の結果、セメント類より安価な地盤改良材として商品化

県土木整備部が、同商品のコスト優位性や環境優位性を認め、土木資材として採用

医療廃棄物の無害化処理施設の資金供給

医療廃棄物や猛毒物質PCBの焼却処理による中間処理業のお客様

完全リサイクルを目指し、1,300℃の高温による熔融処理施設を建設、PCB完全無害化及び廃棄物を人口砂に加工販売

本施設の設備資金対応と、更なる事業拡大のための私募債による資金供給

2. 新経営強化計画の概要__ (2) 経営の改善の目標を達成するための方策__5

お客様の資産形成支援を目指す顧客起点の投信営業スタイルの構築

「低リスク・低リターン」商品の中核として、大きく儲けることよりも、マイルドなインフレ環境下で金融資産の価値を守り、育てていく運用により、販売手数料よりも預り資産の残高に対応した手数料による運営で、顧客の信頼を得る、投信ビジネス確立を目指す。

顧客起点の投信営業スタイルの構築

- (1) 平成29年10月に、市場運用を担当する資金運用部長を長とする、お客様資産形成部を設置。
- (2) 地域金融機関の運用、個人顧客ビジネスのアドバイスに実績のある和キャピタルとアドバイザー契約締結（H30年7月）。
- (3) 営業目標計数ではなく（販売目標はH29年度下期から廃止）、顧客の金融資産の維持・増加を中心に置く新たな投信営業のスタイルを獲得すべく、H30年7月にプロジェクト・チーム（PT）を結成。
- (4) PTは、本店営業部在籍の最優秀投信販売者2名、及び、リレバン推進部預り資産サポート担当合計4名の女性行員を対象とし、6ヶ月間、東京での研修及び現場での顧客への試行的マーケティングを行い、顧客起点の新たな投信営業の方法を確立していく。成果の検証の後、全店にこのやり方を広げていく。顧客の投信資産増大が当行の預り資産増加、収益増加にも繋がっていく新しいビジネスモデルの構築に取り組む。

2. 新経営強化計画の概要__（2）経営の改善の目標を達成するための方策__6

本計画で掲げた、お客様応援活動の強化・深化に向けた諸施策の実効性を担保するとともに、進捗度合いを測るためのツールとして、以下の各項目をKPI(重要業績評価指標)として設定いたします。

KPI(重要業績評価指標)

1. 行内ビジネスマッチング成約	1,500件
2. ご提案活動成約	1,000件
3. 事業承継・M&A支援	750件
4. 経営者保証ガイドライン活用率	50%
5. ESG本業支援	200件
6. 要注意先への事業性評価に基づく融資	300件
7. 短期継続融資・リファイナンス等によるキャッシュフロー改善	100件
8. 外部専門機関と連携した経営改善計画の策定支援	400件

2. 新経営強化計画の概要__（2）経営の改善の目標を達成するための方策__7

お客様応援活動を担う人材の育成強化

専門的な知識や経験を備えた人材確保が必要であることから、人材の育成強化や外部専門機関への派遣・出向の増加、外部人材の採用により、人材の育成・確保に取り組んでまいります。

人材育成プログラムの強化

- ✓H28年9月、人材育成プログラムを制定し、新入行員研修を抜本的に変更（総合職連続2ヶ月、一般職連続1ヶ月）
- 本業支援は5年、資産形成支援は1年程度の、時間軸を定めた体系的な人材育成に向け、プログラムを改善・強化

外部専門機関へ派遣

- 地域経済活性化支援機構（REVIC）等の外部専門機関への行員派遣により、知見やノウハウ、人的ネットワークを獲得

従業員の活躍フィールド拡大

平成30年5月、渉外行員がお客様応援活動に専念する時間の確保や、資産形成プロモーターによる金融資産コンサルティング機能の充実・強化、多様な人材が活躍する場の拡大を図るため、人事制度を改定しました。

エリア総合職の新設

- 転居を伴わず、職務制限や昇進昇格制限がないコース新設で、多様な働き方への柔軟な対応

一般職の昇進昇格の拡大

- 課長職までであった一般職の昇進昇格の上限を、特化店支店長・参事Ⅳまで拡大

一般職の職務範囲の拡大

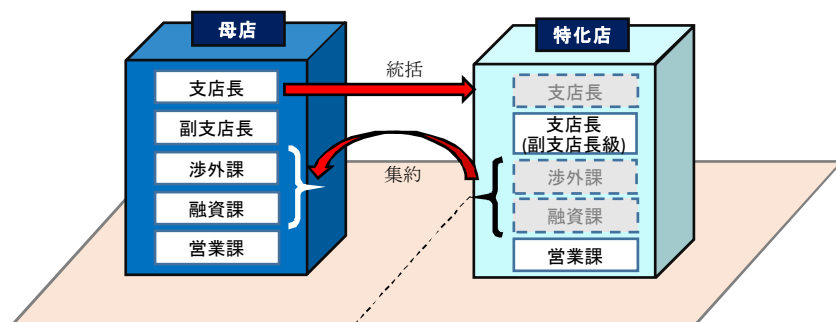
- 内勤職に限定していた一般職の職務範囲を、資産形成プロモーターへ拡大

2. 新経営強化計画の概要__（2）経営の改善の目標を達成するための方策__8

【ローコストオペレーションの確立】

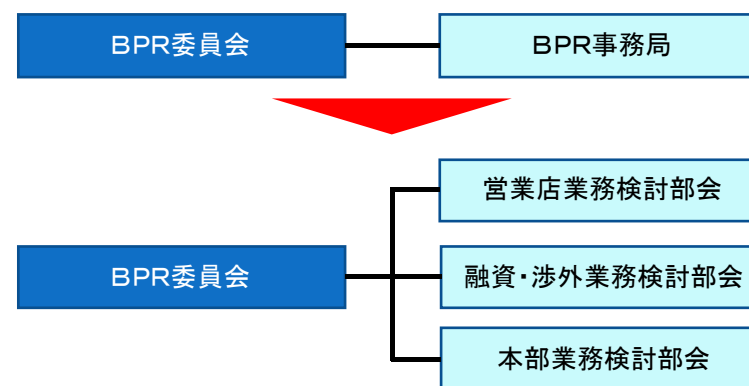
効率的な業務運営態勢の構築や業務の縮減・廃止に取り組み、経費を削減することで、お客様応援活動を展開し続けるための強固な財務基盤を目指してまいります。

営業店のグループ化



- ・同一行政区域の複数店をエリア化し、母店に渉外・融資課を集約
- ・支店長など役席ポストの削減
- ・H30/2から3支店先行実施、H33/3までに合計21店舗へ拡大

業務改革(BPR)



- ・前計画では、営業店事務5万3千時間、人員換算で40.9人分を削減
- ・本計画では、営業店事務の他、融資・渉外業務及び本部業務を新たに対象とし、全行的な業務効率化を推進

経費削減

- 関連会社組織の見直し
- 事務センターの移設・集約
- 電話料・郵送料の削減
- 退職給付信託の活用
- 営業店給食制度の廃止
- 宝くじ付・懸賞金付定期預金の削減(廃止)
- 店舗外ATMの見直し 他

H33/3までに13億円削減

FinTech

お客様の利便性向上を図るため、オープンAPIを活用した金融サービスの提供に向け、費用対効果、導入効果を検討

他行・他社との連携・提携

これまでの取り組みとは一線を画した、抜本的なコスト削減と業務効率化を図るため、合併や経営統合といった手段とは異なる、他行・他社等との業務提携(アライアンス)の可能性について検討

2. 新経営強化計画の概要__ (3) 経営の改善の目標

収益性を示す指標(コア業務純益)

(単位:百万円)

	30/3(始期)	31/3	32/3	33/3	始期比
コア業務純益	10,563	6,059	5,992	10,603	40

・コア業務純益は、金利低下の影響や業務効率化実現のための機械化関連投資等により、一時的に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、平成33年3月期のコア業務純益を、計画始期比40百万円増加の10,603百万円といたします。

業務の効率性を示す指標(業務粗利益経費率)

(単位:百万円、%)

	30/3(始期)	31/3	32/3	33/3	始期比
経費 ※機械化関連費用を除く	18,966	18,732	18,672	18,366	△600
業務粗利益	35,455	27,099	27,076	34,337	△1,118
業務粗利益経費率	53.49	69.12	68.96	53.48	△0.01

・機械化関連費用を除く経費は、「TOWAお客様応援活動」に経営資源を集中させることを基本とした、ローコストオペレーションの確立に向けたダウンサイジングと、業務効率化実現のためのメリハリのある機械化関連投資などにより、平成33年3月期の業務粗利益経費率については、計画始期比0.01ポイント改善の53.48%といたします。

2. 新経営強化計画の概要__ (4) 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化

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、%)

	30/3(始期)	31/3	32/3	33/3	始期比
中小規模事業者等向け貸出残高	7,120	7,300	7,480	7,660	540
総資産	23,273	23,388	23,731	24,072	799
総資産に対する比率	30.59	31.21	31.52	31.82	1.23

・中小規模事業者等向け貸出残高については、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。本経営強化計画では、計画期間内(平成30年4月～平成33年3月)において中小規模事業者等に対する貸出残高を540億円増加の7,660億円、総資産に対する残高比率を1.23ポイント増加の31.82%といたします。

経営改善支援等の取り組み

(単位:百万円、%) (合計数は半期毎で累積しない)

	30/3(始期)	31/3	32/3	33/3	始期比
創業・新事業支援	58	50	55	60	2
経営相談	2,521	2,500	2,550	2,600	79
事業再生支援	42	40	45	50	8
事業承継支援	121	120	125	130	9
担保・保証に依存しない融資	1,705	1,700	1,800	1,900	195
合計	4,447	4,410	4,575	4,740	293
取引先総数	15,931	16,131	16,331	16,531	600
経営改善支援取組率	27.91	27.34%	28.01%	28.67%	0.76%

・経営改善支援等の取り組みについては、創業支援や経営相談、事業再生支援、事業承継支援に取り組む他、経営者保証ガイドラインを積極的に適用することなどにより、平成33年3月期の経営改善支援取組率は、始期比0.76ポイント増加の28.67%を目指してまいります。

2. 新経営強化計画の概要__ (5) 責任ある経営体制の確立

業務執行に対する監査・監督の強化のための方策

- 社外取締役2名、社外監査役2名による、客観性・透明性の確保と業務執行に対する牽制機能の発揮
- 社外役員のための会議体の新設、及び、社外役員と本部各部・営業店との面談実施によるコミュニケーション強化

リスク管理態勢の強化のための方策

【統合的リスク管理】

- リスク管理基本方針の制定、及び、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

【信用リスク】

- 大口与信先の実態把握の徹底と管理強化、及び、有価証券を含めた信用リスク量全体の計測の精緻化、管理態勢の見直し・強化

【市場リスク】

- IRRBB規制に向けた、計測態勢の整備とポートフォリオ戦略の見直し、及び、収益シミュレーションの高度化

法令等遵守の態勢強化のための方策

- コンプライアンス重視の企業風土の醸成、及び、反社会的勢力の排除の徹底
- マネーロンダリング及びテロ資金供与対策に関する態勢整備・管理態勢の強化

取締役の選解任についての客観性確保のための方策

- 社外取締役等で構成する独立した諮問委員会を設置し、取締役の選解任を発議し、弁護士等の外部有識者で構成する外部評価委員会(19年11月設置)が諮問委員会の発議を評価し、最終的に取締役会が決定する仕組みとする。
- 外部評価委員会は、これまで通り取締役会における意思決定の妥当性や、経営強化計画の進捗状況等についての確認・評価を行い、経営の客観性、透明性を確保

情報開示の充実のための方策

- 迅速かつ正確な四半期情報の開示、及び、地域経済活性化に向けた取組状況の公表

経営強化計画の履行状況報告書

平成 30 年 6 月

TOWA 株式会社 東和銀行

<目 次>

1. 平成30年3月期決算の概要	1
(1) 経営環境	1
(2) 決算の概要(単体ベース)	1
2. 経営改善にかかる数値目標の実績	4
(1) コア業務純益(収益性を示す指標)	4
(2) 業務粗利益経費率(業務の効率性を示す指標)	4
3. 経営改善の目標を達成するための方策の進捗状況	5
(1) ビジネスモデル実践に向けた活動強化	5
(2) 本部機能の強化と営業店サポート態勢の拡充	19
(3) 人材育成と活躍フィールド拡大	22
(4) 強固な営業基盤の確立	28
(5) 営業経費の効率的活用	31
4. 従前の経営体制の見直し、その他の責任ある経営体制の確立に関する事項の 進捗状況	31
(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策	31
(2) リスク管理態勢の強化のための方策	32
(3) 法令遵守の態勢強化のための方策	35
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	37
(5) 情報開示の充実のための方策	37
5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他の主として業務を 行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況	37
(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	37
(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	37
(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	38
6. 剰余金の処分の方針	40
(1) 配当に対する方針	40
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	40
(3) 財源確保の方策	40
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	40
(1) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動	40
(2) 経営管理に係る体制	41
(3) 各種リスク管理の状況及び今後の方針等	41

1. 平成 30 年 3 月期決算の概要

(1) 経営環境

平成 30 年 3 月期のわが国経済は、海外経済が総じて着実に成長する中、輸出の増加基調が継続し、生産が回復傾向を辿りました。また、設備投資の増加傾向の継続や雇用・所得環境の着実な改善を背景とした個人消費の底堅い推移から、景気は緩やかな回復基調を続けました。

当行の主要営業エリアである、群馬県経済は、北米向け輸出が好調な輸送用機械関連を中心とした製造業が牽引し、景気は回復基調が続きました。埼玉県経済は、企業の生産は一進一退の動きとなっているもの、雇用環境や個人消費は改善が続き、緩やかな持ち直しの動きが続きました。

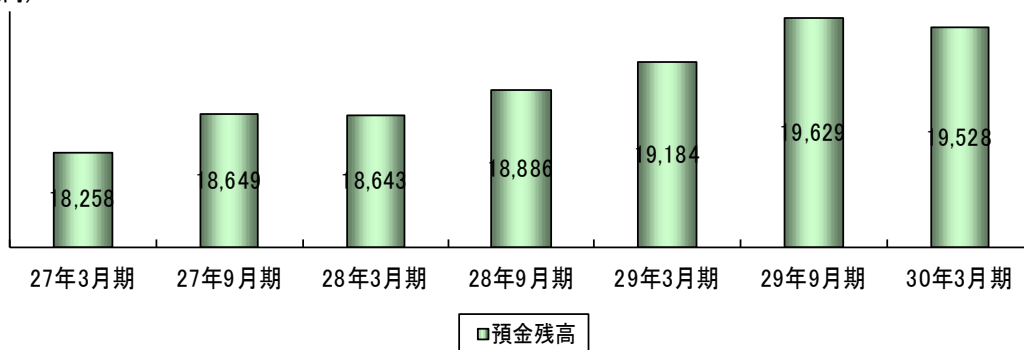
このような経済環境のもと当行は、経営強化計画「プランフェニックスⅣ」策定後において、共通価値の創造に向けて、お客様の本業支援、経営改善・事業再生支援、お客様の資産形成支援の実践により、お客様の売上増加や経営課題の解決ならびにお客様の長期的な資産形成に取り組むことで、地域経済を活性化させ、当行の収益力の向上に繋がるよう努めてまいりました。また、業務執行に対する監査、監督を強化するためにコーポレートガバナンス・コードの趣旨に基づき、複数名の独立社外取締役による意思決定プロセスの透明性確保、外部評価委員会における経営施策の適切性の評価など、責任ある経営体制の確立に努めてまいりました。

(2) 決算の概要（単体ベース）

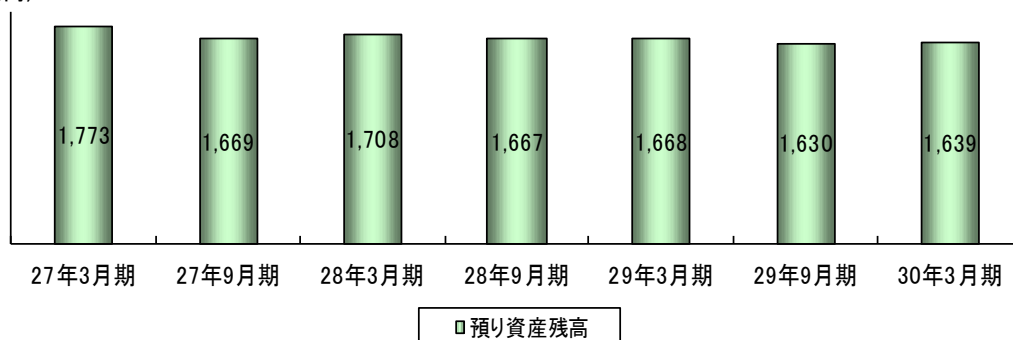
① 預金・預り資産

平成 30 年 3 月期末の預金残高は、前年同期比 344 億円増加の 1 兆 9,528 億円、預り資産残高は、前年同期比 28 億円減少の 1,639 億円となりました。

【図表 1】 預金残高の推移
(億円)



【図表 2】 預り資産残高の推移
(億円)

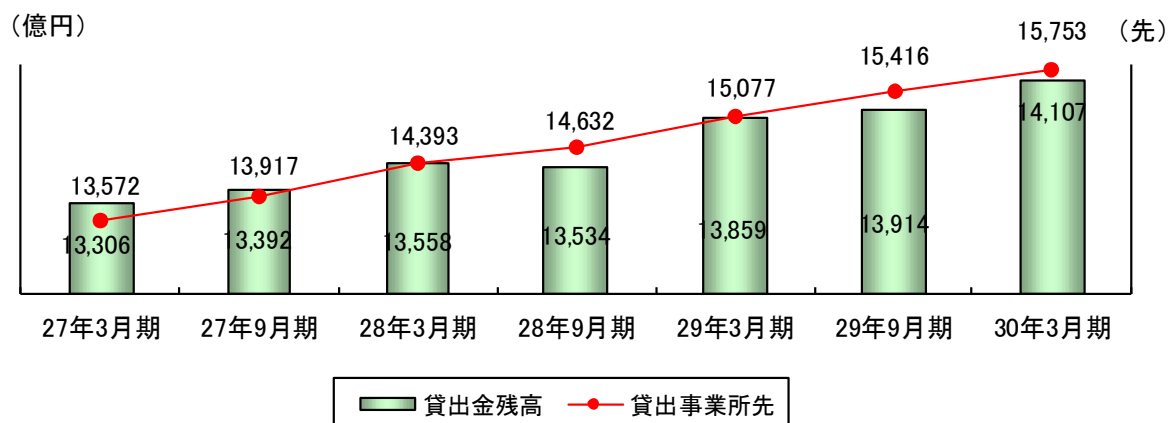


②貸出金

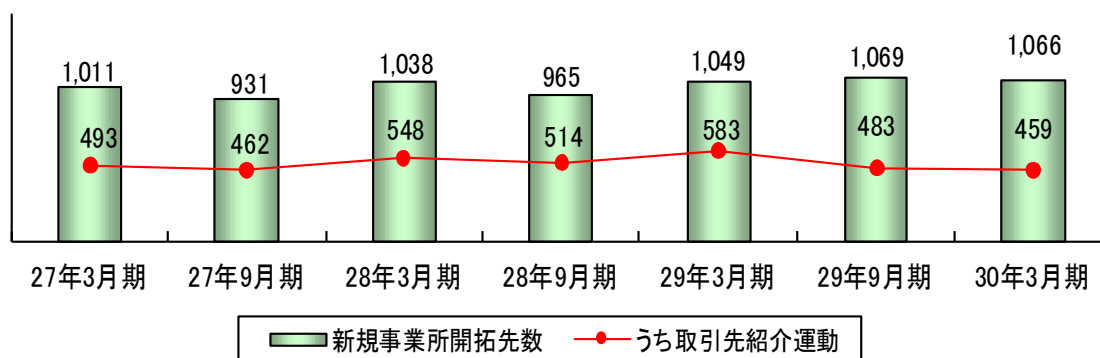
平成30年3月期末の貸出金残高は、前年同期比247億円増加の1兆4,107億円となりました。

また、お客様の本業支援活動や取引先紹介運動の実施などにより、平成29年度における新規事業所開拓先数は2,135先となり、貸出事業所先数は前年同期比676先増加の15,753先となりました。

【図表3】 貸出金残高と貸出事業所先数の推移



【図表4】 新規事業所開拓先数と取引先紹介運動の推移 (先)



③収益

資金利益は、中小規模事業者等向け貸出金が伸びたものの、利回りの低下により、貸出金利息と有価証券利息配当金が計画を下回る結果となったことなどから、計画を3,458百万円下回る26,816百万円となりました。

役員取引等利益は、投資信託・生命保険販売が計画を下回ったことなどから、計画を1,273百万円下回る1,817百万円となりました。

一方で、人件費は、退職給付引当金繰入や厚生費が減少したことなどから、計画を156百万円下回る12,573百万円となり、物件費は、事務費の削減や計画していた機械化関連投資の投資額縮小により、計画を871百万円下回る7,240百万円となりました。経費全体では、計画を1,036百万円下回る21,342百万円となりました。

その結果、コア業務純益は計画を537百万円下回る10,563百万円となりました。

経常利益は、政策株式売却益等の計上などにより計画を5,787百万円上回る15,197百万円となり、当期純利益は、計画を4,738百万円上回る11,075百万円となりました。

【図表 5】損益状況の推移（単体）

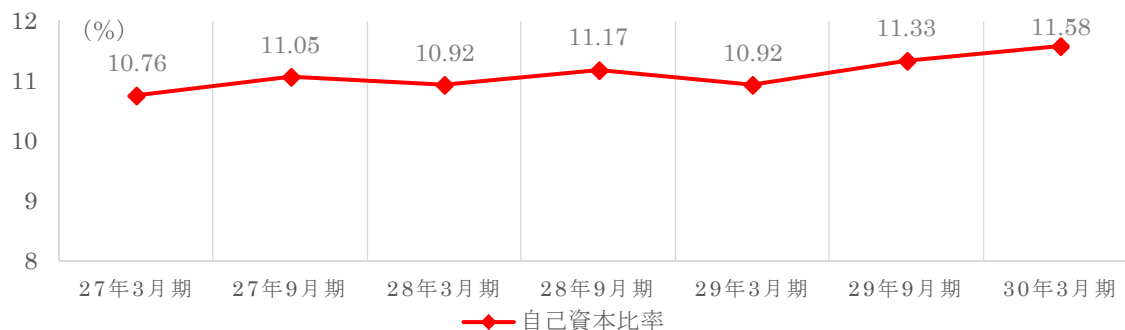
（単位：百万円）

	29/3期	29/9期	30/3期		
	実績	実績	計画	実績	計画比
業務粗利益	32,261	18,100	33,478	35,455	1,977
（うち資金利益）	28,145	13,411	30,274	26,816	△ 3,458
（うち役員取引等利益）	1,696	681	3,090	1,817	△ 1,273
（うちその他業務利益）	2,420	4,007	114	6,820	6,706
経費（除く臨時処理分）	21,399	10,857	22,378	21,342	△ 1,036
人件費	12,558	6,319	12,729	12,573	△ 156
物件費	7,294	3,659	8,111	7,240	△ 871
税金	1,547	878	1,538	1,528	△ 10
一般貸倒引当金繰入額	—	—	—	△ 138	△ 138
業務純益	10,862	7,242	11,100	14,431	3,331
（コア業務純益）	9,438	6,524	11,100	10,563	△ 537
臨時損益	△ 365	△ 7	△ 1,690	766	2,456
（うち不良債権処理額）	1,868	942	2,360	3,415	1,055
（うち株式等関係損益）	369	0	0	3,331	3,331
（うちその他臨時損益）	△ 35	51	310	379	69
経常利益	10,496	7,235	9,410	15,197	5,787
特別損益	△ 6	△ 30	△ 20	△ 37	△ 17
税引前当期純利益	10,489	7,204	9,390	15,159	5,769
法人税、住民税及び事業税	1,200	947	1,549	2,911	1,362
法人税等調整額	931	1,042	1,504	1,172	△ 332
当期純利益	8,357	5,214	6,337	11,075	4,738

④ 自己資本比率

自己資本比率は、前年同期比 0.66 ポイント上昇し 11.58% となりました。

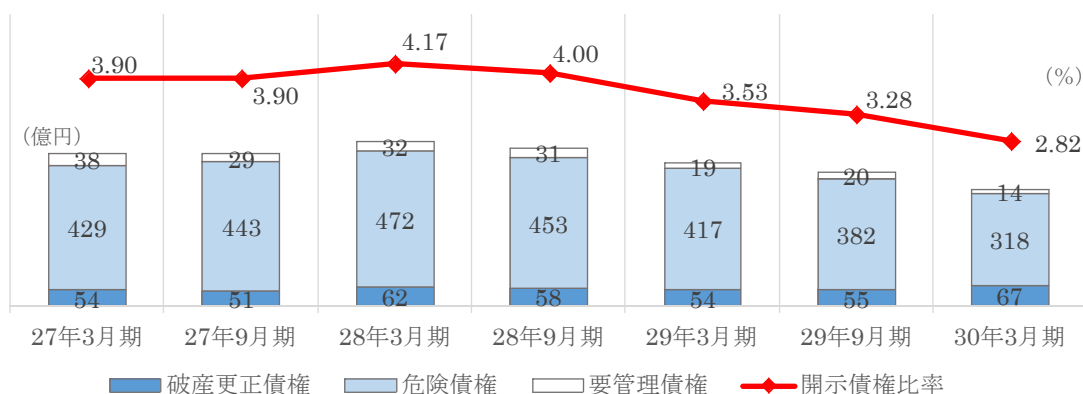
【図表 6】自己資本比率（単体）の推移



⑤ 不良債権

金融再生法開示債権比率は、前年同期比 0.71 ポイント減少し 2.82% となりました。

【図表 7】金融再生法開示債権比率



【図表 8】金融再生法開示債権比率の状況

(単位：百万円)

	29/3末	29/9末	30/3末		
	実績	実績	実績	29/3末比	29/9末比
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	5,483	5,548	6,694	1,211	1,146
危険債権	41,737	38,269	31,834	△ 9,902	△ 6,435
要管理債権	1,958	2,072	1,462	△ 496	△ 610
合計(A)	49,179	45,890	39,992	△ 9,187	△ 5,898
正常債権	1,342,739	1,351,614	1,376,291	33,551	24,677
総与信(B)	1,391,919	1,397,504	1,416,283	24,363	18,779
金融再生法開示債権比率(A)/(B)(%)	3.53	3.28	2.82	△ 0.71	△ 0.46

2. 経営改善に係る数値目標の実績

(1) コア業務純益(収益性を示す指標)

平成30年3月期のコア業務純益は、その他業務利益が計画を上回り、物件費を中心に経費の削減が図られたものの、利回りの低下により貸出金利息と有価証券利息配当金が計画を下回り、資金利益も計画を下回ったことから、計画を537百万円下回る10,563百万円となりました。

【図表 9】コア業務純益の計画・実績

(単位：百万円)

	27/3期	27/9期	28/3期	28/9期	29/3期	29/9期	30/3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	10,992	4,926	9,731	4,843	9,438	6,524	11,100	10,563	△ 537	△ 429

※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30年3月期の業務粗利益は、資金利益が計画を下回ったものの、その他業務利益等の計上により、計画を1,977百万円上回る35,455百万円となりました。機械化関連費用を除く経費は、予算執行の厳格化や印刷費・宣伝費を中心とした事務費の削減などにより、計画を542百万円下回る18,966百万円となりました。

その結果、業務粗利益経費率は計画比4.78ポイント改善の53.49%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、%)

	27/3期	27/9期	28/3期	28/9期	29/3期	29/9期	30/3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)	19,336	9,649	19,044	9,746	19,121	9,695	19,508	18,966	△ 542	△ 370
業務粗利益	32,345	15,601	30,953	16,832	32,261	18,100	33,478	35,455	1,977	3,110
業務粗利益経費率	59.78	61.85	61.52	57.90	59.27	53.56	58.27	53.49	△ 4.78	△ 6.29

※業務粗利益経費率＝(経費－機械化関連費用)/業務粗利益×100

※機械化関連費用は、事務機器等の減価償却費、機械賃貸料等を計上

※29/9期の経費(機械化関連費用除く)及び業務粗利益の始期比は、29/9期実績を2倍にして対比

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 27 年 6 月に策定した経営強化計画「プランフェニックスⅣ」策定後において、お客様の売上増加や経営課題の解決、さらには、お客様の長期的な資産形成の支援に取り組むことで、地域経済を活性化させ、当行の収益力の向上を図るという共通価値の創造に向けたビジネスモデルの持続可能性を高めるため、本部機能の強化や営業店サポート態勢の強化、人材の育成・強化を図り、「TOWAお客様応援活動」の更なる充実に取り組んでまいりました。

(1) ビジネスモデル実践に向けた活動強化

① TOWAお客様応援活動

ア. 本業支援

お客様の売上増加や経営課題の解決に向けた本業支援活動の主な実績（平成 27 年 4 月から平成 30 年 3 月）について、行内間ビジネスマッチングは、14,099 件の商談を行い、1,329 件の取引成立となりました。「TOWAお客様応援活動」を開始した平成 24 年 4 月以降の累計では、24,404 件の商談を行い、2,165 件の取引成立となりました。

各種補助金の申請支援や地元大学との共同開発研究支援、各種商談会における販路拡大支援などの提案活動は、平成 27 年 4 月から平成 30 年 3 月で 4,945 件の取組みを行い、790 件の成果となりました。平成 24 年 4 月以降の累計では、6,834 件の取組みを行い、1,059 件の成果となりました。

具体的には、補助金申請支援は、平成 27 年 4 月以降で 1,474 件の申請支援を行い 246 件の採択となりました。その中でも、他行に先駆けて取り組んできた「ものづくり補助金」の申請支援は、補助金を活用した新規設備導入による、お客様の生産性向上に直結する重要な本業支援と位置づけており、リレバン推進部お客様応援室と外部専門コーディネーターが連携して、生産工程の課題分析や改善策を記載した申請書の作成支援に取り組んだ結果、1,467 件の申請支援を行い 244 件の採択となるなど、2 年連続で近隣金融機関を上回るトップの採択数となっております。

関東経済産業局と連携して、専門的な知識と経験を持つ大手企業の OB らとお客様の橋渡しをする「新現役交流会」については、平成 26 年 7 月に地方銀行として初めて開催し、計画開始の平成 27 年 4 月以降の実績では、3 回開催し参加企業 60 社のうち 40 社が成約となり、うち 17 名が民民契約による継続した支援に結びついております。

群馬大学・前橋工科大学と取引先企業との共同開発研究支援は、平成 27 年 4 月以降で 76 社へ提案を行い、16 社の共同研究が開始となりました。尚、平成 29 年 9 月、群馬大学産学協同コーディネーター研修を修了した、当行法人渉外課長を中心とした 30 名が同コーディネーターに任命されるなど、一層の取り組み強化を図っております。

第二地銀協加盟行ネットワークを活用した「食の魅力発見商談会」は、平成 29 年 6 月に第 7 回を開催し、平成 27 年 4 月以降では、取引先 42 社の参加を支援しており、当行からも多数の行員が参加し、お客様のブースへ来場者をご案内・誘導するなどのサポートを行った結果、23 社が取引成立となりました。また、リレバン推進部お客様応援室の担当者が来場したバイヤーと名刺交換を行い、その後、相手先を必ず訪問するなどパイプ作りに努めてきたことが、バイヤーとの個別商談に結びついております。具体的には、平成 29 年 6 月に家庭用品製造業、平成 29 年 7 月には健康機器製造業の大企業との個別商談会を開催し、それぞれ 46 社、33 社が参加し、8 社が商談成約となりました。

大手工業系バイヤーとの個別商談は、平成 27 年 4 月以降 330 件行い 13 件が取引成立し、大手食品系バイヤーとの個別商談は、363 件行い 25 件が取引成立となりました。

筑波銀行・栃木銀行との地域経済活性化に関する広域連携に基づく共同商談会は、平成 27 年 4 月以降 9 回開催し、当行取引先が述べ 586 社が参加し 39 件の商談成立となっております。

尚、取引先のお客様で組織する「東和新生会」が主催する「東和新生会ビジネス交流会」の開催は、計 14 回を数え、平成 29 年 11 月の第 14 回の交流会では、群馬県など各自治体に加え、群馬県産業支援機構、北関東産官学研究会、関東経済産業局、各地商工会議所の後援を受け、筑波銀行、栃木銀行の取引先企業合計 28 社を含め 200 社

が参加し、2,150人の来場となりました。本交流会では、出展企業200社のブースの他、群馬県産業政策課や群馬・埼玉よろず支援拠点の支援相談ブースや、群馬大学・前橋工科大学との共同研究相談ブース、関東経済産業局や中小企業基盤整備機構との補助金相談ブース、JICA・JBIC・JETROとの個別相談ブース、大手企業との個別商談ブースを56ブース設置いたしました。個別商談会は、事前にアピールポイント等を記載した提案書に基づき、時間割による延べ280回の商談を実施するなど工夫し開催しております。

事業承継支援は、外部機関や専門コンサルタント会社、公認会計士や税理士等の外部専門家との連携による経営相談やM&Aなど、平成27年4月以降473件に取り組んでまいりました。

また、お客様の経営課題の解決に向けた取組みとして、公認会計士などの外部専門家による経営相談会を開催しており、平成27年4月以降271社へ支援を行いました。

創業・新規事業支援は、創業補助金申請支援や創業資金対応など、平成27年4月以降311件に取り組んでまいりました。また、当行は、平成28年8月、群馬県後継者バンクの連携創業支援機関となり、主に事業意欲のある企業家と後継者のいない小規模事業者のマッチング支援に取り組んでいる他、平成29年11月から平成29年12月にかけて、当行と群馬大学の主催による「創業スクール」を、起業に興味のある方や起業間もない経営者、延べ89人（内大学生11人）を対象に計5回（5日間）に亘り開催し、起業に必要な知識や起業家による実践的な経営論を含む起業家育成支援に取り組みました。

また、1次産業者と2次・3次事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農林漁業成長産業化支援機構との共同出資により設立した「東和農林漁業6次産業化応援ファンド」については、平成26年9月の設立以降、リレバン推進部お客様応援室アグリビジネス担当を中心に、これまで、21件の事業計画の立案支援に取り組んできた結果、平成29年5月に第1号案件に出資いたしました。

【図表11】「TOWAお客様応援活動」の主な実績

項目	本計画（27/4～30/3）	累計（24/4～30/3）
ビジネスマッチング	商談14,099件、取引成立1,329件	商談24,404件、取引成立2,165件
提案活動	提案4,945先、成立790件	提案6,834先、成立1,059件
地元大学との共同研究支援	提案76社、共同研究開始16社	提案168社、共同研究開始34社
群馬大学との共同研究支援	提案59社、共同研究開始12社	提案130社、共同研究開始27社
前橋工科大学との共同研究支援	提案17社、共同研究開始4社	提案38社、共同研究開始7社
補助金申請支援	支援1,474件、採択246件	支援2,058件、採択500件
ものづくり補助金申請支援	支援1,467件、採択244件	支援1,949件、採択459件
創業補助金申請支援	支援5件、採択1件	支援81件、採択24件
その他補助金等申請支援	支援2件、採択1件	支援29件、採択23件
「新現役交流会」での人材支援	参加60社、成約40社、民民契約17人	参加80社、成約48社、民民契約20人
北関東産官学研究会との連携	支援292件、取引成立9件	支援345件、取引成立11件
大手工業系バイヤーとの商談	商談330件、取引成立13件	商談420件、取引成立19件
大手食品系バイヤーとの商談	商談363件、取引成立25件	商談576件、取引成立46件
「食の魅力発見商談会」参加支援	参加42社、取引成立23社	参加68社、取引成立35社
「地域人づくり事業」による商談	参加16社	参加26社、取引成立2社
自動車部品加工EXPO2016	参加10社	—
FOODEX JAPAN2016	参加6社	—
創業・新規事業支援	支援311社	支援640社
事業承継・M&A支援	支援473社	支援636社
経営相談会の開催による支援	支援271社	支援487社

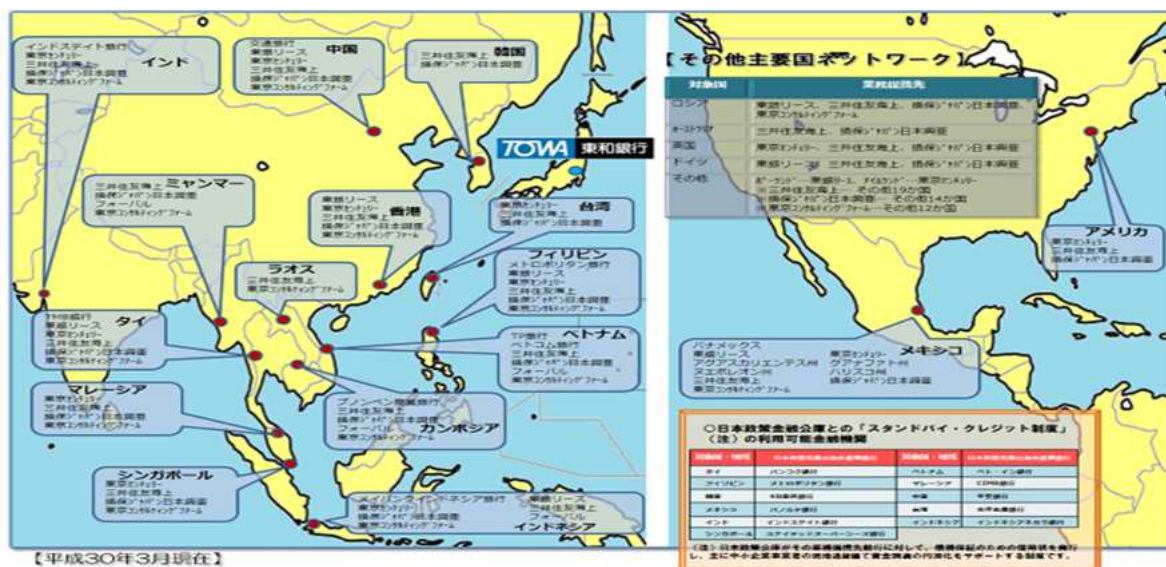
海外進出支援は、国際部海外進出支援チームによる58ヶ国38機関との海外ネットワークを活用した各種情報提供や業務提携先と連携した海外進出支援に取り組んでおり、平成27年4月から平成30年3月で175件の実績となりました。また、取引先企業及び海外現地法人の海外での資金調達を円滑に行える態勢の整備も行っており、外貨建てクロスボーダーローンに8件13.9百万円ドル、円貨建てクロスボーダーローンに4件600百万円、インパクトローンに4件27百万ドル、スタンドバイ・クレジットに1件33百万円、国際協力銀行（JBIC）との協調融資制度に基づく親子ローンに

3 件 590 百万円・債務保証に 3 件 8.5 百万ドル・68 百万パーツに取り組んでまいりました。平成 29 年 6 月には、高級スポーツ用品の製造販売業のお客様について、インドネシアにおける模造品排除と輸出拡大のニーズを聴取したことから、国際部海外進出支援チームが、日本貿易振興機構（JETRO）の「新輸出大国コンソーシアム」ハンズオン支援制度を活用した正規輸入代理店方式による輸出を提案したところ、同支援の認定決定がなされ、フェーズ 3（最終段階）の支援が完了いたしました。また、こうした当行の取り組みを評価して頂き、設備資金等 1 億円の融資に繋がるなど、お客様と当行の共通価値の創造が図れたものと考えております。

【図表 12】海外進出支援実績

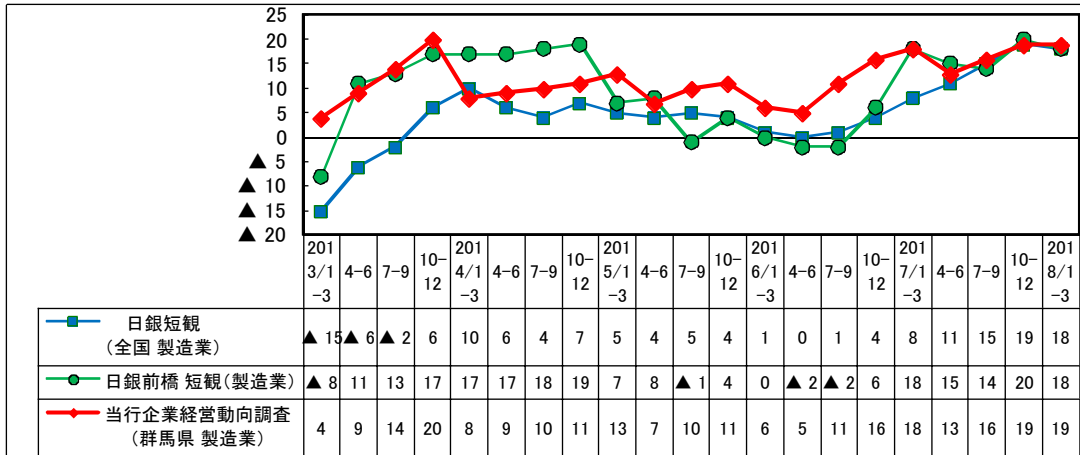
連携先	本計画 (27/4～30/3)	累計 (24/4～30/3)
JICA (国際協力機構)	2件	6件
JETRO (日本貿易振興機構)	24件	39件
JBIC (国際協力銀行)	4件	5件
交通銀行 (中国)	4件	13件
TMB銀行 (タイ)	9件	43件
メトロポリタン銀行 (フィリピン)	3件	5件
ブノンペン商業銀行 (カンボジア)	0件	13件
TP銀行 (ベトナム)	0件	1件
リース各社	14件	36件
損害保険各社	4件	26件
民間コンサル・商社・他	111件	129件
合計	175件	316件

【図表 13】海外業務提携先ネットワーク



このように、お客様の本業支援に取り組んだ成果としては、日本銀行の企業短期経済観測調（短観）において、平成 30 年 1 月から 3 月の全国の製造業 D.I は 18 ポイント、日本銀行前橋支店は同 18 ポイントに対して、当行が取引先を対象に実施した企業経営動向調査の結果では、19 ポイントと当行とお取引を頂いているお客様の景況感の方が良くなっており、同調査で「良い」と回答したお客様の 75% に対して本業支援を実施しているなど、「TOWA お客様応援活動」が、「取引先の企業価値向上」に繋がっております。

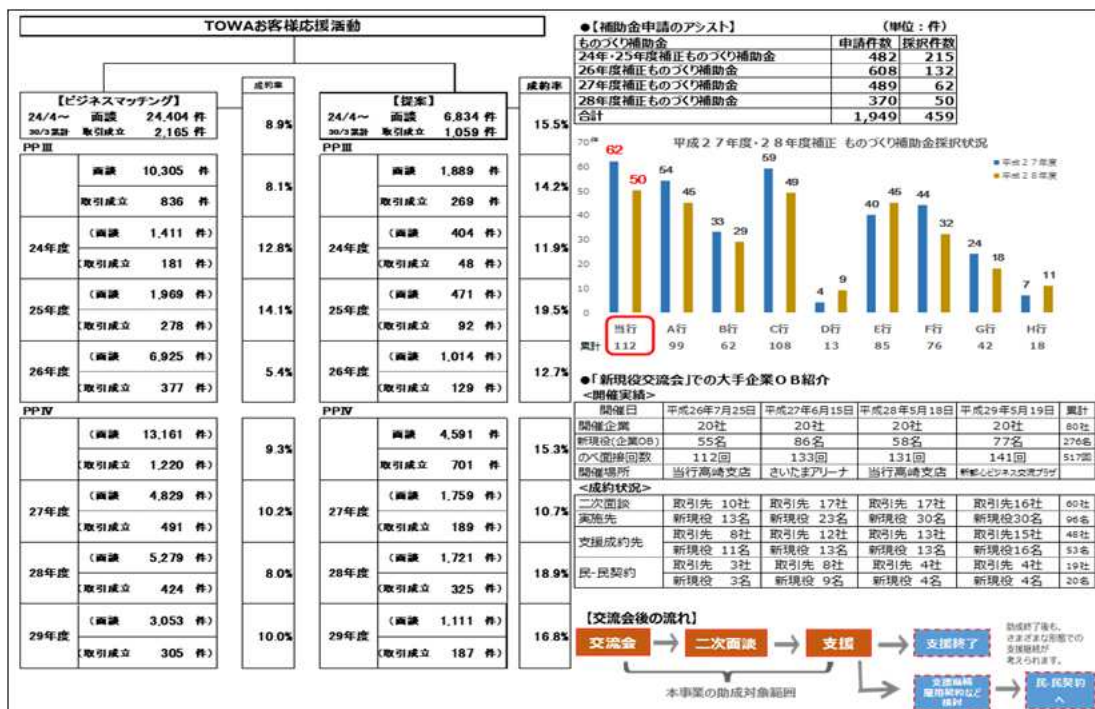
【図表 14】日銀短観（全国、前橋）と当行企業経営動向調査 業況判断（製造業・全規模）



【図表 15】企業経営動向調査結果（群馬）による業況判断とお客様応援活動の取組状況



【図表 16】「TOWAお客様応援活動」の実績



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への経営改善・事業再生支援を、「TOWAお客様応援活動」のもう一方の柱と位置づけ、審査管理部企業支援室が外部専門機関との連携を図った上で、お客様の窮境状況や財務内容、事業の将来性などを多角的に検証し、経営改善計画の策定支援やバンクミーティングの主導による全行返済緩和の対応、債権放棄やDDS等の抜本的な再生手法の活用などに取り組んでまいりました。

審査管理部企業支援室は、本部6名と営業店を10グループ化し各母店に常駐させている10名の専担者から成り、経営状況が厳しく経営改善支援が必要な先を半期毎に洗い替えしながら選定した上で、お客様への直接訪問による実態把握や経営改善計画の策定支援に取り組んでおり、平成29年度下期は163先を対象とし支援してまいりました。また、母店常駐者がブロック内の営業店を臨店し指導育成を図ることや、お客様への訪問時に営業店担当者を同行させることで、経営改善・事業再生手法や事業性評価の全行的な浸透を図っております。

本経営強化計画における、外部機関や外部専門家との連携による取り組み実績は、地域活性化支援機構1件、中小企業再生支援協議会23件、信用保証協会外部専門家派遣・経営サポート会議93件、経営改善支援センター41件、東日本震災機構3件、群馬県中小企業診断士協会2件、外部専門家146件、合計309件となっております。

この他に、当行は全国の地方銀行に先駆けて、平成26年1月から地域経済活性化支援機構(REVIC)の特定専門家派遣制度を活用し、地域経済における中核的企業に対して、高度な専門的知識を有する専門家と当行が連携し、平成27年4月以降70先のお客様への直接訪問による経営改善支援に取り組んでまいりました。

こうした経営改善・事業再生支援などによる実抜計画(実現可能性の高い抜本的な経営再建計画)の順調な達成などにより、平成27年4月以降、65社の債務者区分がランクアップしました。

また、当行は、地域経済にとって雇用や商取引の要にあり、金融支援によって再生見込のある企業に対し、DDSや債権放棄といった手法を活用した抜本的な事業再生支援にも取り組み、平成29年度下期では4件1億円、国の資本参加後の累計では40件(34社)82億円の実績となっております。

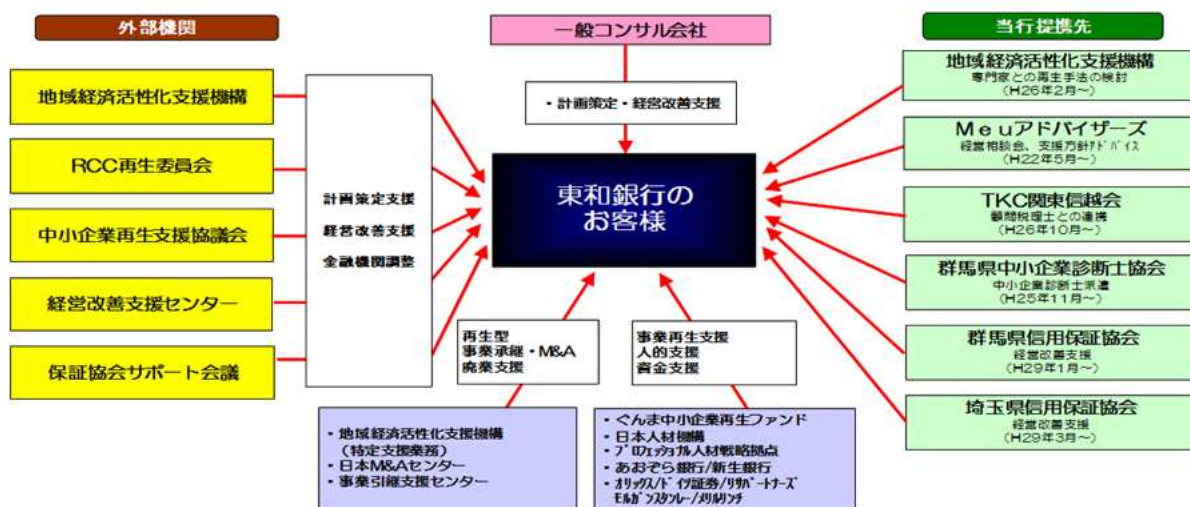
更に、平成28年12月には、貸出条件変更先に対する経営改善支援の強化を図る観点から、これまで、信用格付に基づいて審査部・審査管理部に分かれていた貸出条件変更先の所管について、経営改善支援に係るノウハウや外部専門機関との連携実績が豊富な企業支援室を有する審査管理部への一元化を図り、企業支援室担当者が全先を直接訪問し経営改善支援に取り組んでまいりました。その結果、経営改善計画の策定支援先数は、平成28年3月末時点では、貸出条件変更先1,103先中461先(41.8%)だったのに対し、平成30年3月末時点では、同956先中799先(83.6%)となり41.8ポイント改善いたしました。

また、貸出条件変更先に対し、経営改善支援の更なる強化を図るとともに、事業の改善に資する資金を積極的に支援するため、平成29年1月には群馬県信用保証協会と、平成29年3月には埼玉県信用保証協会と、経営改善支援に係る業務提携を締結いたしました。第1号案件として平成29年9月に実行した、鉄鋼製品鍛造業のお客様については、元々高い技術力を評価され大手メーカーからの受注はあるものの、経営管理態勢の不備などから多額の債務超過、連続赤字、借入過多の窮境状況にありました。当行は、当社とは取引がなかったものの、再生支援協議会の策定した会社分割による再生スキームに基づき承継会社を子会社化した、当行取引先からの支援要請により、審査管理部企業支援室が保証協会との協議を開始し事業性を評価した結果、当社の持つ高炭素鋼材の精密冷間鍛造技術は高い競争力があるとの結論に達し、貸付条件変更のみならず債権放棄を実施した先ではあったものの、事業成長のための設備資金50百万円を保証協会との協調にて対応したものです。

この様に、当行は金融機能強化法の趣旨を踏まえ、公的資金を活用した抜本的な事業再生支援や地元企業への積極的な信用リスクテイクに努め、地域経済の活性化に取り組んだ結果、平成30年3月期において、支援対象企業の従業員2,967人、総売上高

541 億円の保全を図るとともに、地元企業に対する信用リスク 175 億円と、DDS 等実施額 82 億円の合計額 257 億円の対公的資金比率は 73.3%となりました。

【図表 17】 経営改善・事業再生支援における外部機関連携



【図表 18】 外部機関の連携状況 (単位：件)

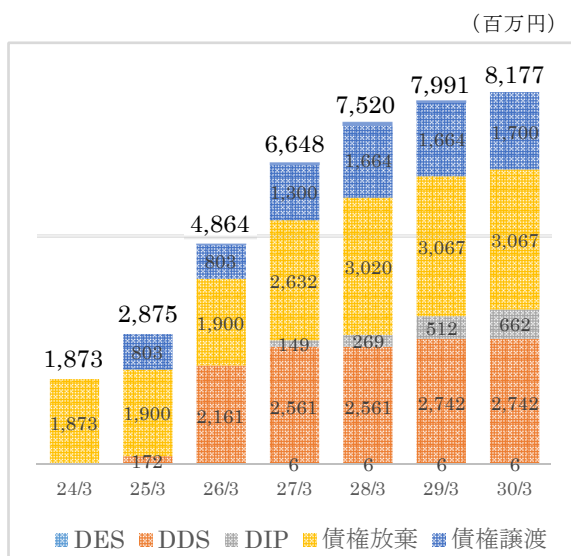
外部機関名	25/3 期	26/3 期	27/3 期	28/3 期	29/3 期	30/3 期	累計
地域経済活性化支援機構	0	1	1	0	0	1	3
中小企業再生支援協議会	20	19	15	4	13	6	77
保証協会経営サポート会議	2	28	25	46	21	26	148
経営改善支援センター	—	15	15	12	5	24	71
東日本震災機構	1	0	0	3	0	0	4
群馬県中小企業診断士協会	—	5	1	2	0	0	8
外部専門家 (コンサルタント等)	2	23	34	44	41	61	205
合計	25	91	91	111	80	118	516

← PPIII累計 207 件 → PPIV累計 309 件 →

【図表 19】 抜本的な事業再生等に向けた取組み状況

(上段：件数、下段：百万円)

取組手法	24/3	25/3	26/3	27/3	28/3	29/3	30/3	累計
DES	0	0	0	1	0	0	0	1
DDS	0	1	3	1	0	1	0	6
DIP	0	0	0	2	1	6	1	10
債権放棄	1,873	27	0	732	388	47	0	3,067
債権譲渡	0	2	0	4	3	0	4	13
合計	1,873	1,002	1,989	1,784	872	471	186	8,177

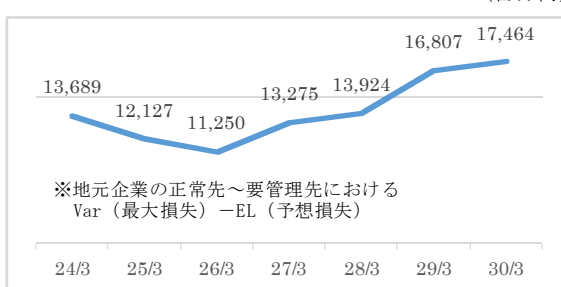


【図表 20】 地元向け事業性融資における信用リスクに対する所要資本額

(百万円)

(百万円)

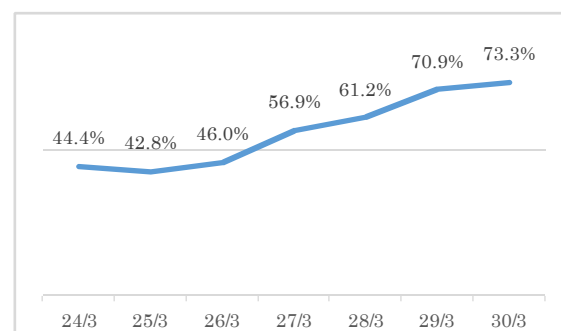
	24/3	25/3	26/3	27/3	28/3	29/3	30/3
Var リスク量	19,354	17,036	16,414	16,429	16,357	18,796	19,171
EL 予想損失額	5,665	4,909	5,164	3,155	2,432	1,989	1,707
UL 非期待損失額	13,689	12,127	11,250	13,275	13,924	16,807	17,464



【図表 21】 公的資金対比率

(百万円)

	24/3	25/3	26/3	27/3	28/3	29/3	30/3
UL 非期待損失額	13,689	12,127	11,250	13,275	13,924	16,807	17,464
DDS 等実施額	1,873	2,875	4,864	6,648	7,520	7,991	8,177
合計	15,562	15,002	16,114	19,923	21,444	24,798	25,641
公的資金 対比率	44.4%	42.8%	46.0%	56.9%	61.2%	70.9%	73.3%



ウ. 資産形成支援

当行は、平成 29 年 7 月、お客様の資産形成にかかる業務についてお客さま本位の取組を強化するため、「お客さま本位の業務運営方針」を制定し、この方針に基づくアクションプランを実践し、お客様の最善の利益の実現に向けて取り組んでまいりました。

さらに、平成 29 年度下期からは、当行のビジネスモデルである「TOWA お客様応援活動」の本業支援、経営改善・事業再生支援に、新たに資産形成支援を加え、お客様の長期的で安定的な資産形成支援業務を強化しております。

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

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

また、一層のお客様の資産形成のためのツールとすることを目的として、平成 30 年 2 月から、ネット証券最大手の(株)SBI証券と提携した金融商品仲介サービスを開始いたしました。この提携によりお客様は、当行ホームページ等の Web サイトを通じて SBI 証券の持つ 2,500 本以上の投資信託等、多様な商品の購入や情報の取得が可能になりました。

当行は、これからもお客様の多様なニーズに応え、長期的な資産形成の支援を強化してまいります。

②支援ネットワーク拡充

ア. 自治体との連携

当行は、平成 27 年 4 月、政府の「まち・ひと・しごと創生総合戦略」に基づき地方自治体が策定する地方版総合戦略への支援・協力に取り組むため、リレバン戦略部内に地方創生推進室を設置し、各自治体の意向確認や情報収集に努めてまいりました。

平成 29 年 4 月には、地方創生推進室をリレバン推進部に移管し、リレバン推進部における自治体等への本部渉外業務との一元化を図り、自治体との連携態勢を強化いたしました。

これまで、総合戦略策定に向けた有識者会議への金融機関の関与について、多くの自治体で、公的機関や公金の指定金融機関に限定している状況の中で、4 市町の有識者会議等に参加し、総合戦略策定に向けた自治体との連携に取り組んでまいりました。

本年度では、平成 29 年 4 月に、群馬県高崎市との包括連携協定を締結し、地元企業の販路拡大や医療福祉産業の拡大といった経済活性化から、地域の安全・防災などの暮らしに関するテーマまでを内容とする、広範な連携の強化に取り組んでおります。

平成 29 年 8 月には、群馬労働局と「働き方改革に関する包括連携協定」を締結し、地域企業の「働き方改革」の取組みを支援し、労働生産性向上や多様な働き方の実現に向けた取組みを行っております。

また、平成 29 年 9 月に、埼玉県蓮田市と企業支援に係る包括連携協定を締結し、創業支援や経営革新計画などの新事業展開支援、経営改善支援に係る連携の強化に取り組んでおります。

また、平成 30 年 1 月には、地域経済の活性化を目的とした自治体応援ポイント「前橋ポイント」活用に向け、前橋市と共同キャンペーンを実施し、平成 30 年 2 月には、地域内の安全な環境を確保し、魅力ある地域とするために、埼玉県および埼玉県警察との「防犯まちづくりに関する協定」を締結いたしました。

更に、毎年開催している東和新生会ビジネス交流会には、群馬県産業支援機構や群馬・埼玉よろず支援拠点を招聘し、参加企業との個別の経営相談会を開催しております。

平成 27 年 4 月には、群馬県産業経済部からの要請を受け、群馬県事業引継ぎ支援センターへ当行行員 1 名を派遣し、後継者のいない中小企業等の事業承継支援に取り組んでいるほか、平成 27 年 12 月からは、群馬県プロフェッショナル人材戦略拠点へも当行行員 1 名を派遣し、地域の企業に対する新事業開発や新販路開拓といった、企業の成長戦略の実現を図るために必要な専門人材の採用サポートに取り組んでまいりました。また、平成 29 年 10 月からは、群馬県経営改善支援センターへ当行行員を 1 名派遣し、主に認定経営革新等支援機関との連携による、小規模事業者の経営改善計画の策定支援に取り組んでおります。

イ. 外部機関・外部専門家との連携

当行は、お客様の本業支援や経営改善・事業再生支援にあたり、難易度の高いニーズや課題にも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などの公的機関や、JICA、JBIC、JETRO などの海外進出・海外金融に係る機関、交通銀行や TMB 銀行などの海外提携銀行のほか、北関東産官学研究会、専門コンサルタント会社、公認会計士や税理士などの専門家との幅広い連携に取り組んでまいりました。

本計画期間における新たな連携としては、平成 27 年 4 月に JBIC と現地通貨建て協調融資の取扱いを開始し、主に新興国の現地通貨による資金調達ニーズがあるお客様への金融サービスの多様化に努めてまいりました。

また、平成 27 年 8 月、日本政策金融公庫と創業・新規事業等支援に向けた業務連携・協力に関する覚書を締結し、お互いの持つノウハウの補完・共有や顧客相互紹介、協調融資に取り組むことで、創業等に係る支援態勢の強化を図りました。

更に、平成 28 年 1 月には、インドステイト銀行と業務提携を行い、今後の成長期待が高いインドに係る情報提供・支援態勢の強化に取り組んだほか、平成 28 年 3 月に日刊工業グローバルビジネスサポートと業務提携を行い、主に製造業のお客様の海外工場の設立に係るサポートや海外ビジネスマッチング等の支援態勢の強化に取り組ましました。平成 28 年 4 月には、東京コンサルティングファームと業務提携を行い、主に新興国への海外進出に伴う法務・税務・財務・人事労務等のコンサルティングに係る支援態勢の強化に取り組ましました。

また、平成 28 年 4 月には、中小企業投資育成株式会社法に基づいて設立された、東

京中小企業投資育成と業務提携を行い、中小企業の円滑な事業承継や安定株主づくりに係る支援態勢の強化に取り組むなど、本業支援の手法の多様化と、それぞれが持つ知見やノウハウの獲得に努めてまいりました。

平成 28 年 5 月には、埼玉県信用保証協会と創業支援に係る業務提携を行い、お客様からの創業相談を受けた際に、同協会との事前協議による迅速な資金調達方法の検討が可能になったほか、創業後に発生した経営課題の解決を図るための専門家派遣制度の活用による支援態勢の整備を行いました。

平成 28 年 9 月には、メキシコ 4 州（アグアスカリエンテス州・ハリスコ州・グアナフアト州・ヌエボレオン州）及びメキシコ大手金融機関 Banamex と業務提携を行い、州政府による現地パートナー選定や許認可取得のアドバイザーサービスや Banamex による金融サービスの提供に係る支援態勢の強化に取り組みました。

また、当行はこれまで、国際協力機構（JICA）との連携により、JICA の「BOP ビジネス連携促進」などの各種支援事業スキームの活用や海外事業展開に関心のあるお客様を対象としたセミナー開催、東和新生会ビジネス交流会における個別相談の実施などに取り組んでいる中、更なる連携の強化を図るため、平成 28 年 11 月、JICA と「業務連携・協力に関する覚書」を締結し、主に海外 94 拠点を有する JICA のネットワークを活用した現地情報の提供や、政府開発援助（ODA）を活用した海外展開に係るサポート態勢の強化を図りました。

平成 28 年 12 月には、独立行政法人日本貿易保険（NEXI）（現 株式会社日本貿易保険）と業務提携を行い、海外現地情報の提供や、貿易保険の活用によるお客様の海外市場への販路拡大を支援する態勢を強化いたしました。

また、貸出条件変更先に対し、経営改善支援の更なる強化を図るとともに、事業の改善に資する資金を積極的に支援するため、平成 29 年 1 月には群馬県信用保証協会と、平成 29 年 3 月には埼玉県信用保証協会と、経営改善支援に係る業務提携を行い、経営環境の厳しいお客様に対する支援態勢の強化を図りました。

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

平成 30 年 3 月には、中国人観光客向けインバウンドビジネス等をサポートするため、日本恒生ソフトウェアとの業務提携による「支付宝（アリペイ）」の導入支援を開始しました。

【図表 22】本経営強化計画期間における新たな外部機関との連携状況

年 月	外部機関名	概 要
平成 27 年 4 月	JBIC	現地通貨建て協調融資
平成 27 年 8 月	日本政策金融公庫	創業・新規事業等支援
平成 28 年 1 月	インドステイト銀行	インド進出支援
平成 28 年 3 月	日刊工業グローバルビジネスサポート	製造業の海外進出支援
平成 28 年 4 月	東京コンサルティングファーム	新興国進出支援
平成 28 年 4 月	東京中小企業投資育成	中小企業の事業承継支援
平成 28 年 5 月	埼玉県信用保証協会	創業・新規事業等支援
平成 28 年 9 月	メキシコ 4 州、Banamex	メキシコ進出支援
平成 28 年 11 月	JICA	海外進出支援、ODA 活用支援
平成 28 年 12 月	日本貿易保険	貿易保険の活用支援
平成 29 年 1 月	群馬県信用保証協会	貸出条件変更先への経営改善支援
平成 29 年 3 月	埼玉県信用保証協会	貸出条件変更先への経営改善支援
平成 29 年 12 月	日本人材機構	経営人材紹介、コンサルティング業務支援
平成 30 年 3 月	日本恒生ソフトウェア	「支付宝（アリペイ）」の導入支援

ウ. 地元大学との連携

当行は、地元大学との密接な連携関係に特色があり、平成 17 年に群馬大学と、平成 25 年に前橋工科大学と、それぞれ包括協定を締結し、当行と両大学が保有する情報やノウハウを利用して地域社会の発展・活性化に貢献すべく相互協力を行っております。

お客様の本業支援としては、高い技術力を持つ取引先企業の更なる技術開発・商品開発を支援するため、両大学との共同研究支援に取り組んでおり、平成 24 年 4 月以降で、群馬大学との共同研究は 130 社を支援した内 27 社が共同研究開始となり、前橋工科大学との共同研究は 38 社を支援した内 7 社が共同研究開始となっております。

また、当行のお客様の組織である東和新生会が主催している、販路拡大・技術交流を目的としたビジネス交流会の共催や、共同研究に関心のある企業への相談支援などの連携に取り組んでおります。

更に、当行は地域における人材育成の一環として、頭取をはじめとする役職員が世界経済、日本経済の現状から地域金融機関の社会的役割など、実際に金融実務に携わる現場からの視点を踏まえた講義を行っており、放送大学では平成 22 年から、群馬大学社会情報学部では平成 25 年から、高崎経済大学経済学部では平成 27 年から毎年行っております。平成 29 年度下期では、平成 30 年 2 月に群馬大学にて 4 日間延べ 136 人を対象に金融リテラシーの視点から「地域金融機関の社会的役割」など、実際に金融業務に携わる現場からの視点を踏まえた講義を行いました。

また、高崎経済大学地域政策学部と連携し、地域の活性化・街づくり・観光振興に向けて、平成 27 年 2 月より定期的な意見交換会を開催しているほか、沼田市の地域資源の活用による観光振興を図るために、平成 29 年 3 月に公表された沼田市観光基本計画については、同大学と連携して沼田市観光活性化推進協議会ワーキンググループのメンバーとして、これまで 8 回の会議に参加し、策定に取り組んでまいりました。

平成 29 年 9 月には、群馬大学が平成 29 年度から導入している「群馬大学産学協働コーディネーター制度」に当行行員 30 名が参加し、群馬大学からコーディネーターの称号が付与され、本制度に参画することにより、同大学の研究成果や技術と企業が抱える経営課題の解決を結びつけるとともに、地方創生に貢献しております。

【図表 23】地元大学との連携実績

群馬大学との連携			
・共同研究開発支援	前経営強化計画期間（平成24年4月～27年3月）で、紹介71件、共同研究開始15件 新経営強化計画期間（平成27年4月～30年3月）で、紹介59件、共同研究開始12件		
・東和新生会ビジネス交流会の共催			
・連携授業（社会情報学部）	【講座内容】地域銀行の社会的役割、地域金融機関における企業再生支援、女性の職場としての地域金融機関、他 平成25年2月（計4日間）延べ80人 平成27年2月（計4日間）延べ136人 平成29年2月（計4日間）延べ258人 平成26年2月（計4日間）延べ160人 平成28年2月（計4日間）延べ232人 平成30年2月（計4日間）延べ136人		
・「群馬大学産学協働コーディネーター制度」へ当行行員30名が参加。産学協働コーディネーターに任命（平成29年9月）			
・「創業スクール」の開催（当行と群馬大学が主催）	【講座内容】会社の設立方法、資金調達、ビジネスプランの作成等、起業に必要な知識および起業家による実践的な経営論を含む総合的な起業家育成講座 平成29年11月～12月（計5日間）延べ89人（内大学生 11人）		
前橋工科大学との連携			
・共同研究開発支援	前経営強化計画期間（平成24年4月～27年3月）で、紹介21件、共同研究開始3件 新経営強化計画期間（平成27年4月～30年3月）で、紹介17件、共同研究開始4件		
・東和新生会ビジネス交流会の共催			
高崎経済大学との連携			
・寄附講座（経済学部）	【講座内容】中小企業と地域金融機関、地域金融機関の企業再生、他 平成27年4月～8月（計15日間）延べ6,954人（市民聴講生を含む） 平成29年4月～8月（計15日間）延べ1,515人 平成28年4月～8月（計15日間）延べ4,005人		
・街づくりや観光振興に向けた連携（地域政策学部）	平成27年2月より協議開始		
・沼田市への取組み	同大教授との連携により、沼田市観光活性化推進協議会ワーキンググループのメンバーとして参加（これまでに3回開催）、平成29年3月に公表された沼田市観光基本計画の策定に取り組む		
放送大学との連携			
・面接授業	平成22年7月（計2日間）延べ147人 平成23年7月（計2日間）延べ134人 平成24年7月（計2日間）延べ144人	平成25年7月（計2日間）延べ78人 平成28年7月（計2日間）延べ80人 平成28年7月（計2日間）延べ128人	平成29年7月（計2日間）延べ82人

エ. 筑波銀行・栃木銀行との広域連携

北関東自動車道の全線開通により、北関東3県の「横のつながり」が広がっていることから、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ことなどを目的に、当行は平成26年12月、筑波銀行・栃木銀行との地域経済活性化に関する広域連携協定を締結し、これまでに都合11回にわたり、3行の各地元開催の共同商談会に相互の取引先が参加し、ビジネスチャンスの拡大機会を提供してまいりました。

平成29年度上期では、平成29年5月の「とちぎんビジネス交流商談会2017」へ80社中当行取引先10社が参加し3社が商談成約いたしました。平成29年度下期には、平成29年10月の「2017筑波銀行ビジネス交流商談会」へ241社中21社が参加するとともに、平成29年11月の「第14回東和新生会ビジネス交流会」には200社中172社が参加するなど、広域的なビジネス機会の創出を図っております。

また、平成28年7月には、お客様の資金調達の多様化と当行の収益力向上を目的とした、3行による初のシンジケート・ローンを実行し、これまでに3社の実績となったほか、3行の推進部門が合同会議を開催し、お客様の売上増加や課題解決に向けた地域間の連携強化に向けた情報交換をするなど、今後も、お客様の本業支援に繋がる広域連携に取り組んでまいります。

【図表24】ビジネス交流会の開催状況

(単位：先)

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

③地域戦略

ア. 製造業

群馬県の産業構造構成比を見ると、製造業の比率が35.0%と全国の18.7%と比較して16ポイントも高い「ものづくり県」となっており、特に群馬県東部には、高い技術力に支えられたものづくり企業群が形成されております。埼玉県も、自動車関連をはじめ、医薬品等の化学、食品加工等の多種多様な製造業が集積しております。

当行は、お客様の売上増加に向けたビジネスマッチングや群馬大学・前橋工科大学との共同開発研究支援、国際部海外進出支援チームによる海外進出支援のほか、大手工業系バイヤーとの個別商談、筑波銀行・栃木銀行との共同商談会等あらゆる機会を捉え、ものづくり企業に対する販路拡大に取り組んでまいりました。

また、ものづくり補助金の申請支援は、当行と提携している外部専門コーディネーターが、新規設備導入による生産効率や費用対効果の測定方法及び効果的な補助金申請書の記載方法などの具体的なアドバイスを、お客様との個別面談により行っていることから、2年連続で近隣金融機関を上回るトップの採択数となっております。

更に、平成28年5月、大手企業の製造技術部門に携わり、退職後は北関東産官学研究会の産業コーディネーターとして活躍した実務経験者を1名採用し、これまでの知見や人的ネットワークを活かして、主に工業系企業の売上増加に向けた販路拡大・ビジネスマッチングに取り組んでまいりました。

この実務経験者の知見と、リレバン推進部お客様応援室がこれまでに培ってきたネットワークを活かし、平成 29 年 6 月に家庭用品製造業、平成 29 年 7 月には健康機器製造業の大企業との個別商談会を開催し、それぞれ 46 社、33 社が参加し、8 社が商談成約となりました。

また、当行は、建機自動車部品製造業に対し、外国人実習生の活用を提案し、アイムジャパン（国際人材育成機構）を通じて、高度な技術の修得を希望するタイ人技能実習生 5 名の受入サポートを行うなど、お客様の多様な課題解決に向けた様々な支援を行っております。

この他、販路拡大や生産技術の高度化ニーズに対する、「新現役交流会」を活用した専門人材の派遣支援に取り組むなど、当行は、ものづくり企業の成長を支援してきた結果、製造業への貸出残高は 1,666 億円と総貸出残高に対するシェアの 11.8%を占めており、第二地方銀行の全行平均の 7.8%より 4.0 ポイント高くなっております。

【図表 25】産業構造構成比（平成 26 年度名目総生産）



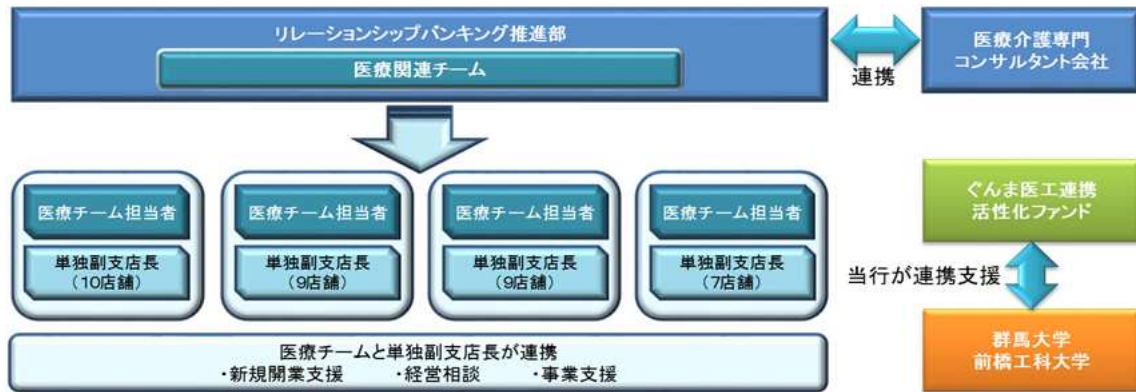
イ. 医療・介護

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、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」に取り組んでいます。また、埼玉県は、人口 10 万人あたりの医師数・病院数・診療所数が極めて少ない状況であり、県の成長戦略で最下位脱出を掲げるなど、両県とも医療・介護分野の伸長が期待されております。

当行は、こうした地域経済における伸長期待の高い医療関連分野における、付加価値の高い経営相談や事業支援を行うため専門資格の取得を進めており、これまでに 17 人が医療経営士資格試験に合格いたしました。また、リレバン推進部内に医療関連チームを配置し、4 名の専担者が医療専門コンサルタントとの連携により、経営相談、事業支援に取り組み、平成 29 年度では 20 件 5 億円の融資となりました。また、単独副支店長 35 人による同様の取組みでは、281 件 73 億円の融資となりました。この結果、医療・介護分野での貸出残高は、前年同期比 17 億円増加の 803 億円となりました。

また、当行は、平成 27 年 4 月に「ぐんま医工連携活性化ファンド」に出資し、特に、群馬大学と前橋工科大学との包括協定を基にした、医工連携に係る技術開発支援の役割を担っております。現在、医療機器や医療用衣料などの製造を目指している複数のお客様の支援に取り組んでおります。

【図表 26】医療・介護分野の事業支援態勢



ウ. 流通業

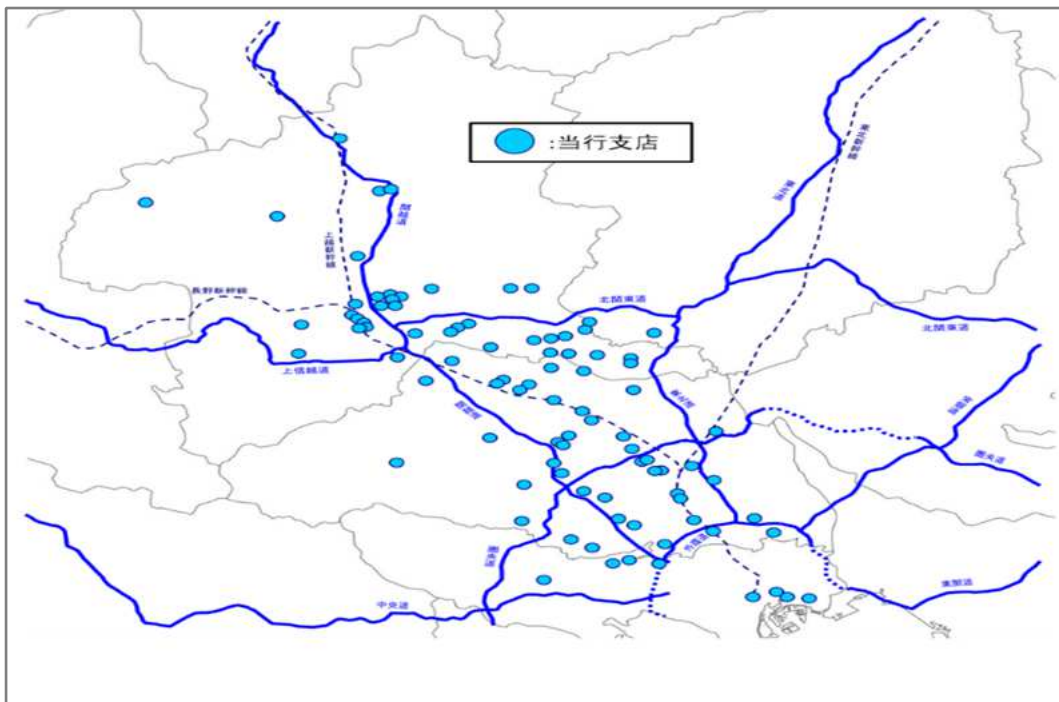
群馬県・埼玉県エリアは、関越道・東北道・上信越道の「縦のライン」と北関東道・圏央道・外環道の「横のライン」によるネットワークの中心で、首都圏という巨大マーケットに位置していることから、東北地方から信越地方までの東日本全体をカバーする流通・物流の要衝として工場立地・企業立地が相次いでおります。

当行は、群馬県と埼玉県に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した。

その結果、平成 30 年 3 月末時点での流通・物流業の取引先件数が、対前年同期比 28 件増加の 557 件となりました。

今後も当行は、流通・物流の要衝に位置する恵まれた営業エリアを活かし、お客様に対して様々な支援を行ってまいります。

【図表 27】当行エリアの高速道路網と支店ネットワーク



エ. 農業

群馬県・埼玉県の農業産出額は、全国平均を上回っており、ねぎやキュウリ、キャベツなどの野菜類に加え、養豚などが盛んな地域で、工業のみならず首都圏にある農

業県としての一面も持っています。

当行は、平成 26 年 9 月、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」を設立し、リレバン推進部お客様応援室アグリビジネス専担者を中心に、お客様の新たな事業機会の創出に取り組んでまいりました。これまで、21 件の事業計画の立案支援に取り組んできた結果、平成 29 年 5 月に第 1 号案件への出資をいたしました。具体的には、農林漁業成長産業化支援機構と連携し、群馬県の酪農家によるジェラートの製造・販売にかかる事業計画の立案支援や出資に取り組んだもので、関東有数の観光スポットである「道の駅 田園プラザ川場」近隣という好立地を活かし、事業展開を進めるものです。

【図表 28】 東和農林漁業 6 次産業化応援ファンドのスキーム図と第 1 号案件



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、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、2019 年開催のラグビーワールドカップや 2020 年開催の東京オリンピック・パラリンピックの競技開催地となるなど今後の成長が期待されております。

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「栃木銀行観光ビジネス交流商談会」平成 28 年 5 月に「とちぎんビジネス交流会 2016」を共同開催し、高崎観光協会やみなかみ町観光協会、伊香保温泉観光団体連絡協議会、前橋広域物産振興協会など観光関連団体の参加を支援し、栃木県・茨城県の観光や食関連の事業者、マスメディアへの情報発信や観光振興に取り組ましました。平成 29 年 5 月には、多数の大手バイヤーの参加が見込める東京で、「とちぎんビジネス交流商談会 2017～「食」と「観光」本物の出会い in 東京」を共同開催いたしました。

また、高崎経済大学地域政策学部と連携し、地域の活性化・街づくり・観光振興に向けて、平成 27 年 2 月より定期的な意見交換会を開催しているほか、沼田市の地域資源の活用による観光振興を図るために、平成 29 年 3 月に公表された沼田市観光基本計画については、同大学と連携して沼田市観光活性化推進協議会ワーキンググループのメンバーとして、これまで 8 回の会議に参加し、策定に取り組んでまいりました。

更に、雑誌「MONO マガジン」への観光地掲載による観光振興企画を提案した結果、平成 28 年 7 月に群馬県特集が、平成 28 年 11 月に埼玉県特集が掲載されるなど、地域の観光振興に向けて取り組んでまいりました。

また、平成 30 年 3 月には、中国人観光客向けインバウンドビジネス等をサポートするため、日本恒生ソフトウェアとの業務提携による「支付宝（アリペイ）」の導入支援を開始いたしました。近年、中国人をはじめとする外国人観光客の増加が顕著であり、今後も引き続き、外国人観光客の増加によるインバウンドビジネスの拡大が見込まれることより、当行は地域観光振興に向けた取組みの強化を図ってまいります。

(2) 本部機能の強化と営業店サポート態勢の拡充

①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、本計画を見据え先行するかたちで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名配置いたしました。その後、「TOWAお客様応援活動」の全行的・継続的な展開を更に強化するため、平成27年4月に2名、平成27年6月に1名を新たに配置いたしました。

また、平成28年5月、大手企業の製造技術部門に携わり、退職後は北関東産官学研究会の産業コーディネーターとして活躍した実務経験者を1名採用し、これまでの知見や人的ネットワークを活かして、主に工業系のお客様の販路拡大・ビジネスマッチングに取り組むなど、態勢を強化してまいりました。

平成29年4月には、ビジネスソリューションチームを「お客様応援室」へ改組し、室長以下12名がそれぞれ、補助金担当、専門人材担当、大学との共同研究担当、創業担当、事業承継担当・M&A担当、工業系マッチング担当、食品系マッチング担当、6次産業化・医工連携担当、地方創生担当などの担当毎に、外部専門機関との連携を図りながら、営業店の本業支援活動をサポートし、お客様の企業価値の向上に取り組んでおります。

また、平成29年4月、リレバン推進部内に「預り資産サポート担当」として、預り資産営業の経験が豊富な当行行員2名を新たに配置するとともに、「投信アドバイザー」として、平成29年7月以降に順次採用した証券会社等を退職した専門人材8名を配置しております。

預り資産サポート担当と投信アドバイザーは、資産形成プロモーターや若手渉外行員との同行訪問等による指導・サポートを開始しており、資産形成プロモーター等の預かり資産業務における知識や経験を高め、お客様の長期的な資産形成に努めていくとともに、本業支援を担う渉外行員の預り資産業務に係る時間的負担の軽減に繋げ、お客様の本業支援のための時間の増大を目指しております。

イ. リレバン推進部地方創生推進室

リレバン推進部地方創生推進室については、前記「3.(1)②ア.」(P.11)に記載の通りです。

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。

平成27年9月、これまでの取組みに加え、「TOWAお客様応援活動」の取組状況のモニタリングやPDCAサイクルの実施による、本業支援策の強化や営業店サポート態勢の拡充等の諸施策の立案などを行うため、これまでの随時開催を毎月の定例開催とするとともに、経営戦略会議の下部組織として組織上の位置づけを明確にいたしました。

本委員会ではこれまでに、お客様の本業支援に係る時間の増加策や、一般職からの資産形成プロモーター登用を可能とする人事制度の改定、事業性評価に基づく融資の促進、新たな人材育成プログラムの策定、外部専門人材の採用などについて討議し、討議結果を月次の経営戦略会議で経営陣へ報告した上で、諸施策を実施してまいりました。

現在は、お客様応援活動を徹底するための渉外推進態勢や、本業支援の強化に向けた業績表彰基準、事務課の定員削減や本部の統廃合による人員捻出、同一行政区域内にある複数店舗のグループ化などについて検討を進めております。

②営業店渉外機能の強化

ア. 資産形成プロモーター・保険コンサルタント

当行は、お客様の実態把握を起点とした「TOWAお客様応援活動」を展開し、お客様の売上増加・経営課題の解決を図っており、そのためには、お客様との十分なコミュニケーションが行えるための時間の確保が必要であることから、渉外課へ資産形成プロモーターを配置し、投資信託等預り資産セールスを特化して行うことで、渉外行員の預り資産セールスに係る時間的負担の軽減を図り、渉外行員がお客様の本業支援に注力できる態勢整備を目指しております。

また、そのための人員捻出として、平成27年4月に設置したBPR委員会において、営業店事務課の抜本的な業務改革による事務量削減、及び事務課人員の削減に取り組んでおり、平成30年3月末までに、事務フロー再構築の対象である事務課の年間事務処理時間約10万時間の半減と40名超の人員捻出を図っております。

資産形成プロモーターは、平成27年4月に配置してからこれまでに、職位定年を迎えた55歳以降の専任職行員10名を配置してまいりましたが、資産形成プロモーターの人員・配置店の増強を加速するため、平成29年3月に人事制度を改定し、一般職行員からの資産形成プロモーターへの登用を可能とする預り資産販売態勢の見直しを行い、平成30年3月末時点で14名を配置しております。

さらに、一般職については適任者を支店長が資産形成プロモーターとして任命することが可能となるよう、平成30年5月に人事制度を改定し、順次資産形成プロモーターとして、登用していくとともに、更なる渉外行員の時間的負担の軽減が図られるよう、お客様への各種支援態勢の整備に努めております。

また、平成27年12月には、資産形成プロモーター導入と同様の目的で、外部から生命保険販売の経験豊富な実務経験者を保険コンサルタントとして採用し、相続による金融資産流入の多いと予測される埼玉県8店舗へ配置しております。

イ. 国際部海外進出支援チームによるサポート

当行は、お客様の海外進出や外為関連金融サービスのニーズに対し、国際部海外進出支援チームが外部専門機関や海外提携銀行、コンサルタント会社など当行の海外ネットワーク58ヶ国38機関を活用し支援に取り組んでおります。

平成29年度下期においては、海外進出や外為関連金融サービスのニーズをお持ちのお客様119先へ訪問し、海外現地情報の提供や現地支援機関の取次ぎ支援、各種金融サービスのご提供に取り組んでまいりました。

ウ. 審査管理部企業支援室によるサポート

審査管理部企業支援室によるサポートは、前記「3.(1)①イ。」(P.9)に記載の通りです。

エ. リレバン推進部医療関連チームによる事業支援

リレバン推進部医療関連チームによる事業支援は、前記「3.(1)③イ。」(P.16)に記載の通りです。

オ. 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、お客様利便性の向上と、当行の事務処理に係る時間的負担の軽減などを図るため、事務集中部本店事務センターインターネットバンキング推進担当によるお客様直接訪問を平成27年6月から開始し、平成28年3月末までに353社を訪問し契約内容や操作方法のご案内をした結果、新たに213社が利用開始となりました。平成28年4月からは、主に電話やEメールによるお客様サポートと営業店指導を行っており、今後も引き続き、お客様への直接訪問と電話等によるお客様サポートに努めてまいります。

カ. 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 名と、その他の営業店に配置している投信販売リーダーが渉外担当者と連携した上で、店頭販売の強化に取り組んでまいりました。平成 29 年度下期の実績は、投資信託販売額 201 億円のうち 68 億円の店頭販売となり、インターネットによる販売額 49 億円と資産形成プロモーター販売額 14 億円を合わせた非渉外行員チャネル販売比率は 65.6%となりました。

今後につきましては、資産形成プロモーターを順次増員していくとともに、投信専担者・投信販売リーダーとの連携により、渉外行員に依存しない預り資産販売の態勢強化を図ってまいります。

【図表 29】投資信託販売額推移（半期毎）（単位：百万円）

	27/3 期	27/9 期	28/3 期	28/9 期	29/3 期	29/9 期	30/3 期
投信販売額	22,026	19,589	17,431	18,767	21,412	18,030	20,139
うち投信専担者等販売額	10,305	8,993	6,971	7,196	9,609	6,795	6,830
うちインターネット販売額	5,730	4,550	3,224	2,936	3,892	3,921	4,970
うち資産形成プロモーター販売額	—	695	727	905	877	1,228	1,420
小計	16,035	14,238	10,922	11,037	14,378	11,944	13,220
非渉外行員チャネル販売比率	72.8%	72.7%	62.7%	58.8%	67.1%	66.2%	65.6%

キ. 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応え、利便性の向上を図るため、インターネットチャネルの活用に取り組んでおり、平成 29 年度における投資信託販売は 88 億円の実績となりました。

また、インターネットバンキングの利便性向上に向けて、平成 28 年 5 月に、インターネットバンキングでの入出金明細の照会可能期間をこれまでの 30 日間から 90 日間へ拡大するとともに、平成 28 年 10 月には、インターネットバンキング全利用先の定期預金解約機能の追加などに取り組んでまいりました。平成 29 年 1 月には、インターネットによる投資信託の購入や解約などの当日受付時間について、これまでの 14 時から 1 時間延長し 15 時までとしたほか、平成 29 年 3 月からは、スマートフォンからの投資信託取引が可能となり、平成 29 年 11 月に資産運用のサポート機能として、ロボットアドバイザーによる「投資スタイル診断サービス」を追加いたしました。

また、法人向けインターネットバンキングでは、平成 29 年 2 月から残高証明書発行に係る受付機能を追加いたしました。個人向けインターネットバンキングについては、平成 30 年 1 月から正月三が日の利用を可能といたしました。

更に、個人・法人向けインターネットバンキングサービスの利便性・安全性の向上のため、平成 30 年 2 月に、インターネット資金移動・口座参照関連のオープン API に関する方針および電子決済業者との連携・協働に係る方針を公表いたしました。

また、平成 30 年 4 月、インターネットによる電子マネー、モバイル決済サービスへのチャージ（入金）を可能とし、キャッシュレスによる顧客サービス向上に努めております。

次に、全国的に多発しているインターネットバンキングの不正取引等に対するサイバーセキュリティ対策の強化として、平成 27 年 7 月、個人向けインターネットバンキングにおいて、ワンタイムパスワードの導入並びに乱数表形式可変パスワードを導入するとともに、1 日あたりの振込限度額を 50 万円に引き下げたほか、ご契約者ご自身でインターネットバンキングの利用を停止できる機能を追加いたしました。平成 28 年 3 月には、ワンタイムパスワードをご利用されないお客様の 1 日あたりの振込限度額を 20 万円に引き下げました。平成 28 年 4 月には、法人向けインターネットバンキングにおいて、ハードウェアトークンによるワンタイムパスワードを全先に導入するとともに、お客様からのお申し出がない場合の 1 日あたりの振込限度額を原則 1,000 万円までとするセキュリティ対策を実施いたしました。また、平成 29 年 11 月、1 日当

りの振込限度額引き下げの変更について、これまでの翌日変更から即時変更とするセキュリティ強化を実施いたしました。

③業務改革

ア. BPR委員会

平成 27 年 4 月、当行は抜本的な業務改革による事務量の削減により営業店営業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、事務局として事務統括システム部内に専担チームを配置いたしました。専担チームは、他行訪問や外部研修、営業店実査、アンケート調査、研修用端末を利用したモニタリング、本支店実務担当者会議などにより、営業課行員が担当している全ての業務と事務フローを洗い出し、事務処理項目毎の標準処理時間と月間平均受付件数の測定を行ってまいりました。

平成 27 年 4 月から平成 30 年 3 月までの三年間において、BPR 委員会を 17 回開催した中で、事務フロー再構築の対象である営業課の年間事務処理時間約 10 万時間の半減を目標と定め、諸施策の順次実施に取り組みました。具体的には、地方税納付事務や代金回収サービス事務、経費事務、DM 発送業務の本部集中化や残高証明書の本部一括作成・一括発送、総合振込依頼書の本部一括作成・一括発送、口座開設店以外での諸届受付やキャッシュカード発行及び ATM 硬貨入金機能の追加などを実施した結果、約 40 名相当の事務量の削減が可能になりました。

イ. 営業店新端末の導入

当行が、営業店事務の効率化及び堅確化を図るために取り組んできた営業店新端末の導入については、平成 28 年 6 月からの一部店舗による試行稼動を経て、平成 28 年 10 月に当初計画通り全店稼動いたしました。

これにより、伝票等の OCR（機械読み取り）機能の強化が図られた結果、端末操作ミスは 2 割削減、訂正取引は 5 割削減となっており、また、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・堅確化も図られております。更に、新端末の導入に併せて伝票帳票書類を刷新し、お客様にご記入頂く項目の削減や記入欄の拡大など、お客様利便性の向上を図っております。

ウ. 営業店事務の本部集中促進

当行はこれまで、営業店事務の本部集中による効率化を図るため、融資事務センターによる端末オペレーションの代行や債権書類保管、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などに取り組んでまいりました。

こうした取組みを加速するため、本計画を見据え先行するかたちで、平成 26 年 10 月に事務集中部を新設し、相続手続きの本部集中を群馬県内 3 営業店で試行開始いたしました。平成 27 年 8 月からは試行対象店舗を群馬県内全店に拡大し、平成 27 年 10 月からは全店で本格稼動となり、順次態勢の強化に取り組んできた結果、これまでに 404 件の相続事務を本部集中いたしました。また、BPR 委員会と連携し、平成 28 年 8 月にメールオーダー住所変更事務、平成 28 年 9 月に地方税納付事務、平成 28 年 10 月に残高証明書の作成・発送業務、平成 28 年 11 月に総合振込依頼書の作成・発送業務、平成 29 年 4 月に DM 発送業務、経費事務、平成 29 年 8 月に代金回収サービス事務、平成 29 年 12 月に振込・振替サービス取引明細の発送事務、自動振先の先日付出金取引事務について、これまで営業店が行っていた事務を本部集中いたしました。

今後も引き続き、BPR 委員会と連携し、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を図るため、集中対象業務の拡大を図ってまいります。

(3) 人材育成と活躍フィールド拡大

①目利き能力の向上

ア. 定性評価

これまでの業績表彰における「TOWAお客様応援活動」の評価方法については、「お客様への提案書の作成」、「提案書のお客様の採用」、「提案による成果」、といった

3段階それぞれの件数をカウントして評価・加点するもので、営業店の業績表彰に係る配点ウエイトは、基本配点1,250点中200点としておりました。

平成27年4月からはこれまでの定量評価に加え、お客様の実態把握の徹底と本業支援の質的向上を目的に、「TOWAお客様応援活動」の取組み状況について評価・点数化する定性評価を開始いたしました。

具体的には、「お客様ニーズ等の情報取得・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係る僚店との協力状況」、「紹介した販路の売上増加貢献度」等を評価対象としております。尚、評価ウエイトは「TOWAお客様応援活動」の配点200点中160点とし、更に、業績表彰必須条件として「TOWAお客様応援活動」に係る得点を120点以上とする事で、営業店のインセンティブを高めております。

平成27年10月には、お客様応援活動の取組み成果としての貸出残高増加への意識付けを高めるため、本業支援に基づく融資情報の蓄積・実績に対する評価ウエイトを24点から48点へと改定するとともに、支店長・渉外課長の本業支援に対する関与度が低い場合には3段階の減点ルールを設けました。更に、平成28年4月からは、支店長・渉外課長の本業支援に対する関与度が高い場合に3段階の加点ルールを設けるなど、定性評価の定着に向けた取組みを順次行っております。尚、平成29年10月からは、総合表彰における「TOWAお客様応援活動」に係る配点を、これまでの200点（16.0%）から450点（22.5%）へ引上げ、これまで以上にインセンティブを付与しております。

また、定性評価については、これまで本業支援に携わってきた支店長経験者などのリレバン推進部業務推進役が全営業店を毎月臨店し、本業支援に係る進捗管理や指導、新規開拓支援、若手行員育成と併せて実施しております。

こうした、定性評価の実施により、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。

【図表 30】 営業店業績評価基準（定性評価導入前からの改定推移）



イ. 目利き人材の育成・強化

当行は、平成28年9月に制定した「人材育成プログラム」に基づき、質の高い本業支援の中核となる若手リーダー育成を図るため、平成29年6月から「融資実践リーダー養成研修」を開始しました。具体的には、法人渉外係長を中心とした15名を選抜し、毎月連続3日間の集中研修を10ヶ月間行なう長期研修プログラムであり、財務三表のメカニズム理解、事業性評価と事業構造分析、事業承継とホールディング経営、ドメイン別事業性評価（建設・不動産、製造・ものづくり、小売・卸、病院・診療所等）、事業再生の理解、外為渉外・国際業務支援の基礎知識、私募債・シンジケートローンの理解、コンサル業務についての研修を実施しております。

また、平成29年11月からは入行2年目の渉外トレーナー行員を対象に渉外ロープレ研修を年2回実施、企業の実態把握から資金需要の把握・融資案件の組立・提案・本業支援への対応までのロープレ研修を実施しました。

入行3年目の渉外行員を対象とした、事業性評価能力養成の研修については、平成29年8月に「リレバン推進スキル強化研修（基礎）」を開催、主要5業種（自動車部品、金型、金属工作機械、住宅分譲業、トラック運送業）を分析対象としたSWOT分析の事業性評価手法の研修を開催し60名が受講いたしました。

また、平成 30 年 3 月に、入行 4 年目の渉外行員には「リレバン推進スキル強化研修（応用編）」を開催し 28 名が受講、業種別（製造業）の事業性評価能力向上を目的に業界の基礎知識・財務知識・事業目利きについてのスキル習得を図りました。

外部研修としては、平成 29 年 5 月第二地方銀行協会主催の「成長分野支援講座（医療業界 2 日間）」へリレバン推進部医療チーム 2 名、平成 29 年 6 月及び 7 月に「事業性評価力養成講座（2 日間）」へ審査部 3 名、「事業性評価・ソリューション提案力強化研修」へ審査部 2 名、平成 29 年 10 月に「動産アドバイザー養成認定講座」へ審査部 1 名参加、2 月「経営支援能力強化研修」へ審査管理部 1 名参加、3 月に「成長分野支援講座」へ審査部 2 名、リレバン推進部 1 名が参加しました。

更に、行員の自主的な勉強会である「土曜勉強会」では、動産評価アドバイザー及び事業性評価アドバイザーの資格を持つ本部行員を講師とし、平成 29 年 6 月・10 月に「事業性評価セミナー」を開催し合計 37 名が参加、業種毎の特性やキャッシュフローを学ぶ業種別セミナーでは、平成 29 年 7 月に 29 名が建設業について、平成 29 年 9 月に 16 名が医療介護業について学んでおります。

次に、当行は行員を外部機関等へ派遣することで、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にも取り組んでおります。平成 27 年 6 月には、あおぞら債権回収株式会社へ 1 名派遣し、債権回収、事業再生分野のノウハウと専門知識の吸収に取り組み、平成 28 年 5 月末で審査管理部へ帰任いたしました。また、平成 27 年 4 月には、群馬県産業経済部からの要請を受け、群馬県事業引継ぎ支援センターへ 1 名派遣し、後継者のいない中小企業の事業承継支援に取り組んでいるほか、平成 27 年 12 月からは、群馬県産業支援機構プロフェッショナル人材戦略拠点へ 1 名派遣し、地域の企業に対する新事業開発や新販路開拓など企業の成長戦略の実現を図るために必要な専門人材の採用サポートに取り組んでおります。

更に、地域経済活性化支援機構へ派遣し、主に事業性評価に係る知識・ノウハウの習得に取り組んできた審査部門行員 1 名が、平成 28 年 10 月に審査部門へ帰任いたしました。平成 29 年 1 月からは、営業店を臨店し、各営業店の取引先企業を題材として、ビジネスモデルの把握の方法やヒアリングのポイントなど具体的な指導・育成に取り組んでおります。今後、臨店支援の実績を増やしていくことで、全行的な事業性評価力の底上げを図ってまいります。

尚、平成 29 年 10 月には、群馬県産業支援機構経営改善センターへも行員を 1 名派遣し、経営改善のための専門知識を吸収しており、お客様へより高度な経営改善支援態勢の構築を図ってまいります。

ウ. 「目利きシート」「応援活動確認表」

当行は、お客様の実態把握に基づく本業支援・経営改善支援を全行的・継続的に展開することで、お客様の売上増加や経営課題の解決に取り組み、当行の収益力の向上を図っておりますが、こうした一連の取り組みは、お客様の取り扱う製品・商品、技術力、生産力、販路などの事業内容・定性情報の把握が大前提であることから、「TOWA お客様応援活動」自体が事業性評価であり、それに基づく融資が事業性評価に基づく融資であると認識しております。

そうしたことから、お客様の実態把握に基づく本業支援を、事業性評価に結び付けるためのツールとして、平成 26 年 8 月、全ての事業性融資取引先を対象に、事業環境や事業の強み・弱み、将来性・成長性などを把握し、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（お客様の現状と今後の方向性）」を制定いたしました。

また、平成 28 年 4 月には、信用格付が中位以下の先で財務内容は良くないものの、事業内容や技術力などから将来性・成長性が期待できる先に対して、事業性評価に基づく融資の促進を図るため、「事業性評価シート」を制定し、平成 30 年 3 月末までに 114 先の策定に取り組んでまいりました。

平成 29 年 1 月には、お客様が抱える課題や問題点の解決及び将来に向けての事業戦略についてお客様とともに考えられるように「事業性評価シート」を改定し、実態把

握した財務面・非財務面の課題解決に向けた、お客様応援活動の取り組みの方向性や結果を記載するようにするなど、本業支援・事業性評価への取り組みを強化しております。

今後につきましては、お客様の本業支援の展開により収集した、お客様の事業内容や将来性・成長可能性などの定性情報を、格付判断や与信審査に活用して行きたいと考えております。具体的には、全ての事業性融資取引先を対象に作成している「目利きシート」を活用し、新たな信用格付の査定プラットフォームにおいて、事業性評価として格付補正に反映するよう検討してまいります。また、渉外行員が、事業性評価に向けたお客様との深度あるコミュニケーションが出来るよう、インタビューシート等の策定などに取り組んでおり、今後も引き続き、お客様の事業の将来性に着眼した信用供与に努めてまいります。

②若手行員の早期戦力化

ア. OJT等

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

具体的には、これまで延べ10日間の分散開催としていた新入行員研修について抜本的に変更し、総合職は4月から連続2ヶ月間、一般職は連続1ヶ月間の集中研修を実施することで、社会人・職業人としての教養からビジネスマナー、商品知識、融資稟議書・企業調査書の基本、財務基本スキル、お客様応援活動といった広範な基本事項を徹底して指導する態勢とするとともに、一部合宿研修を導入することで、新入行員同士の「絆」や「協働意識」の醸成を図っております。

また、営業店配属後については、総合職は原則、渉外課に配属しOJTによる稟議書類作成や渉外関連事務に早期に携わることで、お客様の本業支援に係るノウハウの早期習得を目指しております。

その他、平成29年7月以降、新入行員を対象とした各種フォローアップ研修会や、入行2年目の総合職を対象とした「渉外実践トレーニー研修・応用編」、入行3年目の総合職を対象とした「リレバン推進スキル強化研修会・基礎編」を開催するなど、「人材育成プログラム」に則った、入行5年目までの若手行員の早期戦力化に努めております。

また、平成23年10月から若手行員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OJTを行っており、平成29年度通期で、渉外行員延べ311名、投信専担者69名の育成を図っております。

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ており、eラーニングを活用した学習支援のほか、平成27年4月以降、医療経営士3級資格試験の取得支援などに取り組んだ結果、平成30年3月末までに27名が合格いたしました。

また、行員の自己研鑽をサポートするため、自主的な勉強会である「土曜勉強会」を開催しており、平成29年度に開催した主な内容は、平成29年6月・10月に、動産評価アドバイザー及び事業性評価アドバイザーの資格を持つ本部行員を講師とし、「事業性評価セミナー」を開催し37名が参加した他、業種毎の特性やキャッシュフローを学ぶ業種別セミナーでは、平成29年7月に29名が建設業について、平成29年9月に16名が医療介護業について、それぞれの業種の特徴や特有の商慣行、生産性分析、投資サイクル、キャッシュフローなどを踏まえた、事業性評価に係る勉強会を実施しました。

また、平成29年10月から平成30年3月まで「証券外務員I種試験受験対策セミナー」を全5回開催し、147名が参加、11月に「生保商品知識講座」を開催し、63名が参加、12月には「初級・企業調査作成セミナー」を開催し、52名が参加、平成30年3月「財務諸表読み方セミナー」を開催し、36名が参加するなど、行員の自己研鑽の

サポートに取り組んでおります。

その他、平成 29 年 9 月、今後増加が予想される外国人顧客への接遇や更なるサービスの向上を図ることを目的に「接客英会話習得研修会」を開催し、10 名が参加するなど、業務に必要な様々な知識等を習得できるよう、研修内容も多様性のあるものとしております。

③女性行員の活躍促進

ア. 男女共同参画推進委員会

当行は、平成 26 年 11 月に男女共同参画推進委員会を設置し、これまでに 36 回の委員会を開催した中で、働きがいのある職場づくりと女性行員の一層の活躍支援に取り組んでまいりました。

その中で、平成 27 年 4 月には、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を盛り込んだ、当行の両立支援に向けた新たな行動計画を策定いたしました。また、平成 28 年 3 月には、女性行員の一層の活躍を進めるため、営業店課長クラス以上・本部代理クラス以上の女性管理職比率を 15%以上とすることや、女性採用比率を 50%以上とする数値目標を盛り込んだ、「女性の活躍推進に関する行動計画」を策定し、さらに平成 29 年 6 月「次世代法に基づく第 4 期行動計画」、平成 30 年 3 月「女性活躍促進法に基づく第 2 期行動計画」を策定しました。

また、平成 28 年 3 月から、育児休業者の円滑な復職を支援するため、「育児休業者交流会」を半期に 1 度開催し、育児休業中に改定があった規程や事務手続きの説明や育児休業後に復職した先輩行員との意見交換等、育児休業者の不安の解消と円滑な職場復帰に取り組みました。

今後につきましても、女性行員の活躍促進を図るため、渉外業務や審査部門・企画部門等の基幹部門への任用や、支店長・役員への登用を加速するための、総合職・一般職のコース別人事制度の見直しを含む、人事諸制度の見直しに取り組んでまいります。

イ. 活躍フィールド拡大

当行では従来より、学歴に関わりなく意欲のある女性を採用し、女性行員の役席者への登用にも積極的に取り組んでおり、群馬県内地域銀行として初めて女性の支店長を配置したほか、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。平成 27 年 4 月に二人目となる女性の支店長を配置したほか、平成 29 年 4 月には副支店長を 1 名配置いたしました。平成 27 年 4 月以降の本計画期間においても、新たに審査部門 3 名、企画部門へ 2 名配置したほか、地域経済活性化支援機構へ派遣していた審査部担当者が帰任するなど基幹業務への登用も積極的に進めております。その結果、女性の活躍推進に関する行動計画で定めた女性役付者比率 20%、女性役席者比率 15%という目標に対し、平成 30 年 3 月末で、女性役付者比率 22.4%、女性役席者比率 16.9%となり、行動計画の目標を達成しました。

また、平成 30 年 3 月末で、女性の渉外行員は、22 店舗 30 名となっており、併せて、一般職女性行員からの資産形成プロモーターの配置も進めており、平成 29 年 4 月から平成 30 年 3 月末までに 5 店舗 5 名を配置しました。

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るなど、女性行員の活躍フィールドの拡大に取り組んでまいります。

【図表 31】女性役付者比率の推移 (単位:人、%)

	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3
全体の役付者数	968	920	878	875	864	847	825
女性役付者数	127	120	124	122	131	135	135
女性役付者比率	13.1	13.0	14.1	13.9	15.2	15.9	16.4
	24/3	25/3	26/3	27/3	28/3	29/3	30/3
全体の役付者数	820	787	760	752	744	733	769
女性役付者数	128	128	125	134	141	138	172
女性役付者比率	15.6	16.3	16.4	17.8	19.0	18.8	22.4

【図表 32】女性役席者比率の推移 (単位:人、%)

	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3
全体の役席者数	663	630	592	568	549	531	531
女性役席者数	32	35	37	41	45	49	57
女性役席者比率	4.8	5.6	6.3	7.2	8.2	9.2	10.7
	24/3	25/3	26/3	27/3	28/3	29/3	30/3
全体の役席者数	529	532	537	551	557	580	602
女性役席者数	58	63	70	75	80	91	102
女性役席者比率	11.0	11.8	13.0	13.6	14.4	15.7	16.9

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、育児との両立支援に積極的に取り組んだ結果、制度の利用者が増加し、平成 22 年 5 月、群馬県内金融機関として初めて「くるみんマーク」の認定を受けました。

また、平成 27 年 5 月、育児休業の一部有給休暇化や育児を目的とした休暇制度の新設に取り組んだ結果、制度改定した平成 27 年 5 月から平成 30 年 3 月までに、女性行員 61 人、男性行員 56 人が育児休業を取得するとともに、子育て休暇については女性行員 84 人、男性行員 5 人が取得するなど、両立支援の取り組みが進んでおります。

また、平成 28 年 3 月から、育児休業者の円滑な復職を支援するため、「育児休業者交流会」を半期に 1 度開催し、育児休業中に改定があった規程や事務手続きの説明や育児休業後に復職した先輩行員との意見交換を行うなど、育児休業者の不安の解消と円滑な職場復帰に取り組ましました。

このような取り組みの結果、平成 29 年 6 月に、「くるみん」よりも認定基準が厳格化された「プラチナくるみん」の認定を受けることが出来ました。

更に、平成 29 年 8 月には群馬県労働局と「働き方改革に関する包括連携協定」を締結しました。本連携により、多様な働き方を実現と地域経済の活性化に貢献してまいります。

④専任職行員の保有能力の発揮

職務開発

当行は、豊富な経験を有するベテラン行員を、お客様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、資産形成プロモーターへの任用を進めており、平成 27 年 4 月に 5 名、平成 28 年 4 月に 5 名、合計 10 名の専任職行員を資産形成プロモーターに任用しております。

また、平成 30 年 3 月末時点で専任職 102 名中 29 名、継続雇用者 137 名中 35 名、計 64 名を営業店へ配置し、若手行員へのノウハウ・スキルの継承を図っております。

制度面では、平成 29 年 4 月、原則 55 歳で職位定年となる人事制度について、支店長級は 58 歳まで、副支店長・課長級は 56 歳まで職位登用する改定を行いました。

今後につきましても、持続可能性のある組織の確立に向けて、専任職行員の職務開発や人事制度の見直し等を含めて諸施策を検討してまいります。

⑤持続性のある組織の確立

ア. 専門人材の採用

当行は、平成 28 年 5 月、大手企業の製造技術部門に携わり、退職後は北関東産官学研究会の産業コーディネーターとして活躍した実務経験者を 1 名採用し、これまでの知見や人的ネットワークを活かして、主に工業系企業の売上増加に向けた販路拡大・ビジネスマッチングに取り組むとともに、営業店渉外担当者と同行訪問することにより、専門的知見やノウハウ、人的ネットワーク資産の吸収・承継を図り、当行の事業性評価力の向上に努めております。

更に、お客様の本業支援面だけではなく、資産形成支援面において、外部からの保険コンサルタントや投信アドバイザーの採用を行い、平成 30 年 1 月には証券アナリスト資格を持つ人材をお客様資産形成部へ採用を行いました。

また、平成 29 年 4 月、統合的リスク管理態勢の強化を図るため、大手行において、与信管理部門やポートフォリオ管理部門の部長クラスを歴任した専門人材を受入れるとともに、平成 29 年 6 月、国際業務の強化を図るため、大手行において、海外勤務経験があり国際法人営業部門の部長クラスを歴任した専門人材を受入れるなど、高度の専門性が求められる国際部門やリスク管理部門の態勢強化に取り組んでおります。

イ. 人員構成の適正化

当行は、持続可能性のある組織の確立に向けて、30 歳代の行員が少ないという人員構成上の課題に対処するため、安定した新卒採用の実施とシニア層の職務開発に取り組んでおります。

具体的には、平成 29 年度 101 名を採用するとともに、平成 30 年度は 83 名を新卒採用いたします。また、若手行員の早期戦力化を図るため、平成 29 年 4 月から、これまで延べ 10 日間の分散開催としていた新入行員研修を抜本的に変更し、総合職は 4 月から連続 2 ヶ月間、一般職は連続 1 ヶ月間の集中研修を実施することで、社会人教養から商品知識、端末オペレーション、融資稟議、企業調査・本業支援といった広範な分野を徹底して指導する態勢といたしました。また、営業店配属後については、総合職は原則、渉外課に配属し稟議書類作成や渉外関連事務に早期に携わることで、お客様の本業支援に係るノウハウの早期習得を目指しております。

また、シニア層については、平成 29 年 4 月、原則 55 歳で職位定年となる人事制度について、支店長級は 58 歳まで、副支店長・課長級は 56 歳まで職位登用する人事制度の改定を行いました。

(4) 強固な営業基盤の確立

①預金の増強

平成 30 年 3 月期の預金残高は、計画比 260 億円増加、始期比 1,270 億円増加の 1 兆 9,528 億円となりました。

【図表 33】 預金（期末残高）計画・実績

（単位：億円）

	27/3期	27/9期	28/3期	28/9期	29/3期	29/9期	30/3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	18,258	18,649	18,643	18,886	19,184	19,629	19,268	19,528	260	1,270
個人預金	14,699	14,753	14,814	14,922	15,100	15,231	15,539	15,217	△ 322	518
法人預金	3,191	3,368	3,418	3,414	3,647	3,831	3,361	3,808	447	617
その他	367	527	410	549	435	567	367	502	135	135

ア. 法人預金

当行は、お客様の本業支援を全行的・継続的に取り組んできた結果、平成 30 年 3 月期の法人預金は、計画比 447 億円増加、始期比 617 億円増加の 3,808 億円となりました。

イ. 個人預金

平成 30 年 3 月期の個人預金は、お客様ニーズに即した商品販売や全店ご来店感謝デーの継続開催による預金増強に努めるとともに、店頭窓口による預金獲得や年金相談会の積極的な開催による年金振込口座の獲得強化に努めた結果、計画比では 322 億円減少となったものの、始期比 518 億円増加の 1 兆 5, 217 億円となりました。

②貸出金の増強

平成 30 年 3 月期の貸出金残高は、住宅ローンについては採算を重視した取組みとしたことなどから、計画比 211 億円減少、始期比 151 億円減少となったものの、中小規模事業者等向け貸出が計画比 298 億円増加、始期比 688 億円増加したことなどから、計画比 101 億円増加、始期比 801 億円増加の 1 兆 4, 107 億円となりました。

【図表 34】貸出金（期末残高）計画・実績

（単位：億円）

	27/3期	27/9期	28/3期	28/9期	29/3期	29/9期	30/3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	13,306	13,392	13,558	13,534	13,859	13,914	14,006	14,107	101	801
法人貸出	9,647	9,767	9,976	10,002	10,331	10,399	10,197	10,611	414	964
中小規模事業者等向け貸出	6,432	6,258	6,683	6,767	6,958	7,031	6,822	7,120	298	688
個人貸出	3,658	3,624	3,581	3,531	3,528	3,514	3,808	3,496	△ 312	△ 162
住宅ローン	3,305	3,267	3,236	3,189	3,181	3,168	3,365	3,154	△ 211	△ 151

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

ア. 法人貸出

当行は、お客様の本業支援を全行的・継続的に取り組んできた結果、お客様の資金需要の創出や強固なりレーションの構築により、中小規模事業者等向け貸出を中心に法人貸出残高が伸びたことから、平成 30 年 3 月期の法人貸出残高は、計画比 414 億円、始期比 964 億円増加の 1 兆 611 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などにより、平成 30 年 3 月期の新規事業所開拓先数は 1, 066 先となり、貸出事業所先数は前期比 676 先増加の 15, 753 先となりました。

【図表 35】貸出事業所先数・新規事業所開拓先数推移

（単位：先）

	26/9期	27/3期	27/9期	28/3期	28/9期	29/3期	29/9期	30/3期
事業性貸出先数	13, 107	13, 572	13, 917	14, 393	14, 632	15, 077	15, 416	15, 753
前期比	398	465	345	476	239	445	339	676
新規事業所開拓先数	983	1011	931	1, 038	965	1, 049	1, 069	1, 066

イ. 個人貸出

当行は、住宅ローン専門部署であるマイホームセンターを群馬県に 2 ヶ所、埼玉県に 2 ヶ所設置し、営業店との連携による住宅ローンの取扱いに加え、健全な消費者金融市場の形成に向け、お客様のニーズに即した無担保ローンを取り扱っております。

平成 30 年 3 月期の個人向け貸出残高は、無担保ローンは僅かに増加したものの、住宅ローンについては採算を重視した取組みとしたことなどから、計画を 312 億円下回る 3, 496 億円となりました。

③手数料収入

ア. 預り資産

当行は、投資信託商品の選定にあたっては、投資対象のリスクや運用方針などの商品特性を十分に検討した上で、基準価格の推移や手数料の妥当性などを検討し、顧客の安定的な資産形成に資するよう取り組んでおります。

また、投資信託は、中・長期での運用によりパフォーマンスを上げる性格の商品であることから、乗換え販売ではなく、NISA・ジュニアNISA・つみたてNISAなどの非課税制度を活用しつつ、複数の商品の組み合わせ等の提案・コンサルティングによりリスク分散・長期保有となるよう努めております。その上で、お客様のライフステージを把握し、適合性の原則に則って、投資目的やリスクに対する考え方等顧客属性を的確に把握し、お客様の理解力に合わせ分り易く丁寧に説明を行ない、お客様の意向と実情に適した商品の勧誘や販売を行っております。

平成29年7月には、こうした当行の取り組みや方針を、「お客様本位の業務運営方針」として定めるとともに、投資信託の先数、NISA口座数、純資産残高、積立投資信託の販売金額・件数、アフターフォロー件数などの推移を「お客様本位の業務運営方針に関する取組状況」として公表いたしました。

当行の販売体制としては、渉外行員に依存しないよう、投信専担者や投信販売リーダーなどの内勤者による預り資産販売に注力するとともに、平成27年4月以降は、お客様への訪問活動を行う資産形成プロモーターを、平成27年12月からは保険コンサルタント配置し、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っております。

また、平成29年4月、リレバン推進部内に「預り資産サポート担当」として、預り資産営業の経験が豊富な当行行員2名を新たに配置するとともに、「投信アドバイザー」として、平成29年7月以降に順次採用した証券会社等を退職した専門人材10名を配置しております。

預り資産サポート担当と投信アドバイザーは、資産形成プロモーターや若手渉外行員との同行訪問等による指導・サポートを開始しており、資産形成プロモーター等の預かり資産業務における知識や経験を高め、お客様の長期的な資産形成に努めていくとともに、本業支援を担う渉外行員の預り資産業務に係る時間的負担の軽減に繋げ、お客様の本業支援のための時間の増大を目指しております。

更に、当行は平成28年8月から、多様なニーズをお持ちのお客様に対し、新たな投資手段を提供することで、家計の安定的な資産形成に資するため、金融商品仲介業務を本店営業部、太田支店、沼田支店、東松山支店の4店舗で開始し、その後、平成29年4月4店舗、平成29年10月に7店舗を追加し、現在15店舗での取り扱いとなっております。

更に、金融商品仲介サービスをより一層のお客様の資産形成のためのツールとすることを目的として、平成30年2月から、ネット証券最大手の(株)SBI証券と提携した金融商品仲介サービスを開始いたしました。この提携によりお客様は、当行ホームページ等のWebサイトを通じてSBI証券の持つ2,500本以上の投資信託等、多様な商品の購入や情報の取得が可能になりました。

イ. 外国為替・国際業務

国際部海外進出支援チームによるサポートは、前記「3.(2)②イ.」(P.19)に記載の通りです。

外貨預金については、外貨預金ニーズのあるお客様への取組みを強化した結果、円貨換算で前年同期比億30円増加の億円131億円となりました。更に、119先のお客様の直接訪問により、外貨建てクロスボーダーローンやインパクトローン、スタンバイ・クレジット、JBICとの協調融資制度に基づく親子ローンなどの金融サービスのご提供などに取り組んでまいりました。

ウ. 為替手数料ほか

当行は、インターネットバンキング「法人ダイレクト」の推進など、為替手数料収入の増強に取り組んでいるほか、私募債やM&A仲介による手数料収入の獲得に努めたことにより、平成29年度の役務取引等収益は、前年同期比120百万円増加となったものの、預かり資産残高が減少したことなどから、計画を1,273百万円下回る1,817百万円となりました。

④有価証券・運用目的貸出

ア. 有価証券

純投資有価証券は、比較的高い利回りの保有債券の償還と売却により、利息収入の大幅減少が継続する環境下、国債・地方債・住宅金融支援機構RMB S、事業債、リパッケージ債、証券化商品等幅広いセクターでの入替取得を行ってまいりました。減少する利息収入を補うべく、運用資産の多様化も引続き推進しております。

この結果、平成29年度の利息配当収入は、対前年度比で減少となりましたが、業務計画は達成しました。平成30年3月末残高は5,899億円と前年同期比51億円減少しましたが、債券の平均残存期間は前年度末と同様の6.2年となりました。

イ. 運用目的貸出

運用目的貸出は、債券以上に、リスクに見合う案件が枯渇した状況が続きました。大型シ・ローンの借替等もあったことから、残高は年度業務計画を超過しましたが、平残、利息収入は未達成となりました。平均残存年限は、0.1年短縮して、8.6年となりました。

(5) 営業経費の効率的活用

①人件費

人件費は、退職給付引当金繰入や厚生費が減少したことなどから、平成30年3月期では、計画を156百万円下回る12,573百万円となりました。

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

②物件費

物件費は、計画していた機械化関連投資の投資額縮小やATM監視業務のアウトソーシング、帳票類の削減、外部ベンダーとの交渉による条件改定を中心とした事務費の削減などにより、平成30年3月期は、計画を871百万円下回る7,240百万円となりました。

今後につきましては、他行・他社とのメール便業務、手形交換・集中・決済業務の共同化、アウトソーシング等の検討を進めるとともに、BPR（業務改革）委員会を通じて、RPA（ソフトウェアロボットによる業務の自動化）等を検討した中、更なる事務費を中心とした物件費の削減に取り組んでまいります。

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取締役会

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

平成19年10月に、役員倫理基準や懲戒処分の根拠となる「役員倫理規程」を制定するとともに、同年11月に、取締役会での発言は全員対等である旨の「取締役業務執行宣言」を宣言し、平成20年6月からは、取締役の任期を1年とし、明確な経営責任判断を問う機会の増加に取り組んでおります。

また、取締役6名のうち独立社外取締役を2名（うち女性1名）選任し、公平・公正な立場から経営、業務執行に対する適切な提言をいただき、取締役会における意思決定プロセスの透明性を確保しております。

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

②監査役会

監査役については、取締役会、常務会等の重要会議に出席し意見具申できることとし、独立性の確保が必要であることから、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、4名中2名を役付役員経験者、2名を社外の第三者から選任しております。

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

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

③外部評価委員会

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

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

外部評価委員会は、設置後細則に則って運営を行ってきましたが、委員会の目的をより具体的にするため、平成27年11月に「外部評価委員会規程」を制定し、外部評価委員会における評価事項を、取締役、監査役、執行役員の人事案や報酬案、取締役会及び監査役会の討議事項、経営強化計画等の進捗状況等と明確化することで態勢の整備を図っております。

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、平成28年12月、新たな信用格付モデルと格付・査定プラットフォームに基づく企業調査システムを全店稼動いたしました。本システム稼動後、信用格付の精緻化・序列性の確保、及びリスク・リターン判断の徹底を図ることによる適切なリスク管理態勢の確立と個別与信管理態勢の強化が図られました。今後につきましては、新たな企業調査システムにおいて、「目利きシート」による格付補正ルールの導入などについて検討してまいります。

また、大口与信先については、融資ガイドラインを定め、ガイドラインを超過する先に対しては個社別にクレジットリミットを設定し、モニタリングを実施しております。平成27年8月には、クレジットリミット先におけるクレジットイベント報告基準の明確化を図り、業況や資金繰り状況を厳格に検証しております。

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「建設業」を加えるとともに、平成27年5月には建設業における工事予算や収益状況の管理を徹底するため請負契約受注明細書を改定したほか、平成27年9月に、適切な債務者区分判定を徹底するため「不動産賃貸業の債務者区分判

定における不備事例集」を制定するなど、与信管理態勢の強化に努めてまいりました。

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中、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を推進し、リスクとリターンの適切なバランス確保に努めております。

また、平成 28 年 4 月、様々なライフステージにあるお客様のビジネスモデルや事業戦略、マーケット分析、SWOT 分析、財務諸表には表れないビジネスネットワークなどを適切に評価し、成長可能性・将来性を検証するための、「事業性評価シート」を制定いたしました。これまで主に、業績が低水準で推移しているものの、ビジネスモデルや事業内容、技術力などから成長可能性があるかと判断できる先について、審査部が案件ベースで営業店に作成を指示するなど事例の積み上げを図っており、平成 30 年 3 月末までに 114 先の活用を図っております。今後は、この「事業性評価シート」の一層の活用を図ることで、当行全体の目利き能力・事業性評価力の向上に努めるなど、引き続き、地域経済動向や産業特性を踏まえ、様々なライフステージにあるお客様の事業内容や経営課題、成長可能性を適切に評価する審査態勢の構築に努めてまいります。

また、平成 29 年下期からは、信用リスク量計測態勢の高度化に向け、パラメータ、計測手法の見直しに取り組んでおります。

②市場リスク管理態勢の強化に向けて

ア.市場リスク管理態勢の基本的枠組

当行は、市場リスク管理に係る主要な規程として、リスクの種類やリスク管理手法、リスク資本の配賦、市場リスクに係るバックテスティングなどについて定めた「統合リスク管理規程」や、リスク資本の配賦枠・保有限度額・損失限度額の遵守、レファレンス・ポイントルールなどについて定めた「市場リスク管理規程」、及び、純投資有価証券運用計画で定める保有限度額、取得・保有に係るガイドライン、アラーム・ポイントなどについて定めた「純投資有価証券規程」を制定するとともに、実務的な管理方法や細則を定める「市場リスク管理事務手続」を制定し、フロントオフィスとしての資金運用部と、ミドルオフィスとしての統合リスク管理部の組織分離・相互牽制を基本的枠組みとした、市場リスク管理に取り組んでおります。

イ.市場リスクのモニタリングとコントロール態勢

当行の有価証券運用については、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、投資環境や各市場予測、ポートフォリオの現状分析、償還予定などを踏まえた上で、資産クラス毎に保有限度額を設定し、利息配当収益計画や残高計画の達成に取り組んでおります。

市場リスク量のモニタリング態勢としては、統合リスク管理部が、日次でリスク量を計測し、リスク資本配賦枠や総合損益による損失限度枠の遵守状況を記載したリスク状況管理表、並びに個別債券の時価評価を行い減損懸念銘柄等の予兆管理を行うアラーム・ポイント管理表を作成し、担当役員へ報告の上、関係部に回付・確認しており、アラーム・ポイントやレファレンス・ポイントに抵触、あるいはリスク資本配賦枠を超過する可能性がある場合には、速やかに担当役員、関係部署間で対応策を協議の上、常務会に付議・報告する態勢としております。

また、統合リスク管理部担当役員を委員長とし、統合リスク管理部、資金運用部、総合企画部の部長をメンバーとする市場リスク管理委員会を週次で開催しており、市場リスク管理規程に定められた討議内容として、有価証券の残高・損益・市場リスク量・市場流動性の状況確認や、市場関連業務に係る様々なモニタリングやオペレーション上の諸課題の検討・分析を行い、市場リスクの把握とコントロールに努めております。

更に、月次で開催している資金管理部会（常務会）において、有価証券の投資環境や有価証券保有状況、運用実績、償還予定、投資方針、アラーム・ポイント抵触銘柄の有無と処分方針、市場リスク・信用リスクの状況、統合リスク管理の状況、ストレステスト結果、円貨・外貨の資金繰り・資金調達状況などについて、討議しており

ます。

尚、市場リスク管理については、リスク量の計測を、VaR(バリュー・アット・リスク)により行なっており、平成29年度においても、計測されたリスク量が市場リスクに対するリスク資本の配賦枠を超過したこと、または、リスク資本の配賦額を増額したことは一度もありませんでした。また、VaRについては、計測結果の信頼性と有効性を確保するため、四半期毎にバックテストを実施し、結果を資金管理部会(常務会)及び取締役会へ報告しております。尚、平成29年度においても、全てのバックテストにおいて市場リスク計測モデルの有効性が確認されており、問題のない水準となりました。

これに加え、VaRを補完し、シナリオに基づく潜在的な損失の検証と、収益の変動幅や資本の十分性を確認するため、特定のリスクファクターの変動を捉えたセンシティブティ・ストレステストや、過去の市況変化を参照したヒストリカルシナリオ・ストレステスト、ビジネスモデルの崩壊もしくは破綻に至るイベントを認識するリバース・ストレステストの各ストレステストを実施しております。

ウ. 市場リスク管理の強化と高度化への取組状況

現在の経営強化計画がスタートした、平成27年4月以降の取組状況については、まず、平成27年11月から、ストレステストの対象範囲を拡充し、資産クラスに対するストレステストを実施し、資金管理部会(常務会)へ月次報告するなど、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や、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おります。

また、平成27年11月、「新規事業商品規程」を改定し、新たに「新商品判定チェックシート」を制定し、特にオルタナティブ投資商品に対するデューデリジェンスの強化を図るなど、自己勘定による運用対象商品に係る実効性のあるリスク管理態勢の強化を図るとともに、平成28年9月には、「市場リスク管理事務手続」を改定し、新商品判断に係る一連の事務フローの明確化を図り、新商品判断の実施状況に対し、適切なチェック機能が働く運用態勢を確保いたしました。

平成28年5月には、「純投資有価証券規程」を改定し、ファンド等外部に運用を委託する投資について、入口審査や取得後のモニタリングなど管理プロセス毎の具体的な検証項目を定めた「ファンド等チェックマニュアル」の制定やアラーム・ポイント運営の精緻化を図っております。また、同マニュアルに定められているバンクローン・ファンドの検証項目を決定し、投資実行後のモニタリング項目を定める「バンクローン・ファンド・チェック・マニュアル」も制定し、裏付資産情報の入手とモニタリングの充実に向けた態勢の強化を図りました。

平成28年7月には、バンクローン・ファンドのリスク検証と対応策の検討を行うため、投資環境が著しく悪化したリーマンショック後の市場の検証、及び、平成27年6月から平成28年1月までの石油をはじめとするエネルギー価格の大幅下落局面の検証を実施するとともに、かかる環境における処分性の認識と現実的対応方法を検討し、常務会へ報告いたしました。

平成28年9月には、「市場リスク管理事務手続」を改定し、フロントオフィスである資金運用部で実施している有価証券個別銘柄の時価アラーム・ポイント抵触判定作業を、ミドルオフィスである統合リスク管理部で別途実施するとともに、フロントにも回付することによって、相互確認・相互牽制によるミドル機能の強化を図りました。

平成29年1月からは、総貸出金での金利リスク管理の他、運用目的貸出について、これまで計測してきた仕組ローンに加え、地公体向けローン及びシンジケート・ローンに対する金利リスクの計測を開始し、長期固定金利リスク管理や与信集中リスク管理の一層の強化に取り組んでおります。

そうした中、平成29年1月、平成28年秋以降の金利上昇を受けて、市場リスク管理委員会の議論を経て、資金管理部会で対応を協議した結果、今後における金利リスクの表面化が懸念されると判断したことから、国債等の超長期ポジションの圧縮を行

ないました。この結果、国債については、20年、30年国債200億円を売却することで、金利感応度100bpvが82億円から42億円へと40億円低下しました。

平成29年4月には、大手行において、与信管理部門やポートフォリオ管理部門の部長クラスを歴任した専門人材を統合リスク管理部長として受入れ、リスク管理態勢の強化を図っております。具体的には、平成29年6月に業務の棚卸しを行い、金利、株価、為替といったリスクファクター内における債券間の相関の取扱いを、これまで以上に厳格に管理し、平成30年3月には、より複合的なストレステストに向けたシミュレーションの拡張性を確保すべく、条件の任意設定が可能なシステムへの改定を行っております。

今後につきましては、将来的に見込まれる金利上昇局面において、リスク・リターンの最適な判断が可能となるよう、資産負債全体の金利リスクや将来収益のシミュレーションを高度化することや、銀行勘定の金利リスク（IRRBB）規制への対応に向けた計測態勢の整備とポートフォリオ戦略の見直しなどについて検討してまいります。

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、組織横断的態勢の整備・強化に努めております。

信用リスク管理については、平成28年12月に、新たな信用格付モデルと格付・査定プラットフォームに基づく企業調査システムが全店稼動し、信用格付の精緻化・序列性の確保、及びリスク・リターン判断の徹底を図ることによる適切なリスク管理態勢の確立と個別与信管理態勢の強化が図られました。

市場リスク管理については、運用の多様化を推進する中で、個別の投資商品に対するリスク特性の把握と管理に努め、管理技術の一層の向上と態勢強化に取り組んでおります。

流動性リスク管理については、営業店現金管理と資金繰り管理を分別した規程の制定運営やコンティンジェンシープランの改定・強化などに向けて、検討を進めております。

オペレーショナルリスクについては、引き続き、リスク事象のデータ蓄積と情報収集に努め、事務事故の防止やリスク低減に取り組んでおります。

④ ALM強化検討委員会

当行は、月次の資金管理部会（常務会）において、部門別収益や貸出金セグメント別（都県別、業種別、商品別、マーケット別等）収益の実績について、時系列で把握・分析を行っております。

また、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運営やリスク管理、収益管理などへの活用に向けて検討を進め、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・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おります。

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精緻化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

平成29年3月に策定した、平成29年度コンプライアンス実践計画における主な実績

は、不祥事件・事務事故再発生防止態勢の強化については、監査部の臨店による監査 110 ヶ店、事務統括システム部・国際部による臨店事務指導を 173 ヶ店で実施いたしました。

反社会的勢力に対する取組強化については、反社会的取引対策委員会を 5 回開催し、反社勢力との取引排除や解約状況及びスクリーニング実施結果などについて協議したほか、集合研修における反社会的勢力等取引防止規程の徹底を 382 人に実施いたしました。

インサイダー取引未然防止態勢の整備については、研修推進者会議において 107 人に対し取引防止・情報管理・禁止行為等の周知徹底を図るとともに、平成 29 年 5 月から 6 月にかけて、全行員対象の「コンプライアンスに係る自己チェック」において取引禁止に係るモニタリングを行いました。

利益相反管理態勢の強化については、顧問弁護士等との連携による検証を実施いたしました。顧客保護管理態勢の強化については、個人情報保護やリスク商品の適切な勧誘・販売に関する研修を平成 29 年度は、94 回 4,377 人に対し実施いたしました。

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

②コンプライアンス委員会の月次開催

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

平成 29 年度は、コンプライアンス委員会を 11 回、小委員会を 21 回開催し、各部会から報告や本部各部もしくは営業店から報告された法令等遵守に係る諸問題を協議いたしました。

③監査部による内部管理態勢の充実

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

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

④内部通報制度

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

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

⑤反社会的取引対策委員会の運営態勢の強化

当行は、コンプライアンス統括部反社会的取引監視室長に外部からの専門人材を登用するとともに、反社会的勢力等との取引防止規程や反社会的勢力等対応マニュアルに基づき、反社会的勢力等との取引防止に向けた態勢の構築に取り組んでいるほか、反社会的取引対策委員会の統括を副頭取とし、委員を関連各部の部長とすることで態勢の強化を図っております。

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

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

平成30年1月からは、預金保険機構を介した警察庁の反社照会システムへの照会を開始し、反社会勢力等との個人向け融資の新規取引防止に向け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。

また、マイナンバー制度の開始に当たり、平成27年9月に特定個人情報保護宣言を策定し、特定個人情報取扱規程の制定や管理態勢、セキュリティ態勢強化に向けたシステム対応、行内研修を実施するなど、態勢整備に取り組んでおります。

(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

経営に対する評価の客観性の確保のための方策は、前記「4.(1)③」(P.32)に記載の通りです。

(5) 情報開示の充実のための方策

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

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

(1) 中小規模の事業者等に対する信用供与の残高及び総資産に占める割合

中小規模事業者等向け貸出金残高は、「TOWAお客様応援活動」により、お客様の本業支援に積極的に取組み、円滑な資金供給に取り組んだ結果、平成30年3月期は、計画を298億円上回る7,120億円となりました。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等を要因とした総資産の増加により、計画を1.12ポイント下回る30.59%となりました。

【図表 36】 中小規模事業者等に対する信用供与の計画・実績 (単位：億円、%)

	27/3期	27/9期	28/3期	28/9期	29/3期	29/9期	30/3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	6,432	6,528	6,683	6,767	6,958	7,031	6,822	7,120	298	688
総資産	20,580	21,310	21,633	22,018	22,489	23,023	21,512	23,273	1,761	2,693
総資産に対する比率	31.25	30.63	30.89	30.73	30.93	30.54	31.71	30.59	△1.12	△0.66

(2) 中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化のための方策

中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化のための方策の進捗状況は、前記「3.(1)①」(P.5)に記載の通りです。

当行は、中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化のための方策を含む、本計画の達成を図るため、毎月開催する経営戦略会議にて、各施策の工程表等により施策の進捗状況を確認するとともに、計画と乖離がある場合の対策等を検討しております。また、同会議の下部組織である中小企業貸出推進委員会において、毎月、中小規模の事業者等に対し円滑な信用供与ができるよう、貸出推進や営業店サポートに資する施策等の検討や検証を

行い、毎月、経営戦略会議へ討議内容について報告・審議するなど、常務会・取締役会の関与・指示の基、経営強化計画の諸目標の達成に向け取り組んでまいります。

(3) その他主として業務を行っている地域における経済活性化に資する方策

①創業・新事業開拓支援

当行は、「TOWAお客様応援活動」の展開による本業支援、創業支援に取り組んでおり、外部専門機関との連携の強化や東和農林漁業6次産業化応援ファンド・ぐんま医工連携活性化ファンドの活用による新規事業支援に注力しております。

平成27年8月には、日本政策金融公庫との創業・新規事業等支援に向けた業務連携・協力に関する覚書を締結するとともに、平成28年5月には、埼玉県信用保証協会との創業支援に係る業務提携により、迅速な相談・審査態勢や創業後の経営課題解決に向けた専門家派遣制度の整備などに取り組みしました。

平成29年度下期の実績は、「創業・新事業支援に係る融資商品等による融資を行った先」の合計58先となりました。

尚、平成29年11月に、創業に興味のある方や創業後間もない経営者を対象として、当行と群馬大学の主催による「創業スクール」を、5日間（計5回）に亘り開催いたしました。延べ人数で89人（内大学生11人）の方が参加し、企業に必要な知識や起業家による実践的な経営論等を学びました。地域内においての新規開業支援は、地域経済の活性化に資するものであり、今後も当行は、地域の経済活性化に向けた様々な新規開業支援に係る取組みの強化を図ってまいります。

②経営相談

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

平成29年度下期の実績は、「審査管理部企業支援室が中心となり事業改善支援、経営改善計画の策定支援を行った先」22先、「取引先の経営改善取組み等を行うため専門家（経営コンサルタント、公認会計士、税理士、弁護士等）を紹介し助言を受け改善取組みを行った先」17先、「TOWAお客様応援活動等により事業支援の提案を行った先」2,482先、合計2,521先となりました。

③早期事業再生支援

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

平成29年度下期の実績は、「中小企業再生支援協議会など外部機関、専門コンサルタントや弁護士、公認会計士など専門家等の関与により事業再生取組みを行った先」33先、「DDS、DES、DIPファイナンス、債権放棄、エグジットファイナンス等を活用して事業再生取組みを行った先」4先、「実抜計画を策定しランクアップとなった先」5先、合計42先となりました。

④事業承継支援・M&Aニーズへの対応

当行は、公認会計士や税理士、弁護士等の外部専門家との連携による経営相談会の実施やM&Aに関する相談・支援など、事業承継支援に取り組んでまいりました。

平成29年8月より、国の後継者問題の政策に沿って、「事業継承 気づき活動」を継続して実施し、平成30年3月末までに929先に対し、後継者問題の重要性を提起いたしました。

その結果、平成29年度下期の実績は、「TOWAお客様応援活動により事業承継・M&Aの支援を行った先」71先、「経営相談会等により事業承継・M&Aの支援を行った先」50先、合計121先となり、平成29年度通期における事業承継・M&A支援による報酬（消費税込）

は、事業継承支援で2,592千円、M&A支援で4,320千円の合計6,912千円となりました。

また、当行は平成30年4月にリレバン推進部にコンサルティング室を新設し、事業承継支援の態勢の強化を図っております。

⑤担保・保証に過度に依存しない融資の促進

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

また、平成26年2月より適用が開始されました「経営者保証に関するガイドライン」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。

平成29年度下期の実績は、「財務制限条項（コベナンツ）を活用した融資の取組みを行った先」106先、「私募債を利用した先」47先、「ABL手法の活用等、動産・債権担保融資を行った先」63先、「スコアリングモデル等を活かした無担保のビジネスローンで融資商品の取組みを行った先」445先、「経営者保証ガイドライン適用により経営者保証を免除した先」1,044先、合計1,705先となりました。

⑥経営改善の取組み状況

地域密着型金融の推進によるお客様支援の実践により、お客様に対する本業支援を全行的・継続的な取組みとして営業活動の中心に据え、積極的に展開してきた結果、平成29年度下期の経営改善支援等取組み率は、計画を15.98ポイント上回る27.91%となりました。

【図表37】経営改善の取組み実績

(単位:先)

	27/3期	27/9期	28/3期	28/9期	29/3期	29/9期	30/3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	52	49	53	44	50	57	60	58	△2	6
経営相談	974	1,905	3,519	3,172	3,363	2,613	1,000	2,521	1,521	1,547
早期事業再生支援	42	54	38	47	34	54	50	42	△8	0
事業承継支援	18	30	78	72	100	75	20	121	101	103
担保・保証に過度に依存しない融資促進	567	1,117	1,548	1,694	1,572	1,733	625	1,705	1,080	1,138
合計	1,653	3,155	5,236	5,029	5,119	4,532	1,755	4,447	2,692	2,794
取引先	14,105	14,431	14,816	15,023	15,378	15,620	14,700	15,931	1,231	1,826
経営改善支援等取組み率(%) (経営改善支援等取組み数/取引先)	11.72	21.86	35.34	33.48	33.29	29.01	11.93	27.91	15.98	16.19

(注) 経営改善の取組み計画は6ヶ月毎の実績とし、累積ではない取組み率です。

(注) 本表に計上する経営改善支援等取組み数は、以下の通りです。

- 創業・新事業開拓支援
 - 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
 - 特許等知的財産に関する手続き等支援を行った先
 - 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
 - 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
 - 「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
- 経営相談
 - 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
 - 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
 - TOWAお客様応援活動等により、事業支援の提案を行った先
- 早期事業再生支援
 - 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
 - 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
 - 実抜計画を策定し、ランクアップとなった先
 - 人材を派遣して支援等を行った先
- 事業承継支援
 - 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
 - 経営相談会等により事業承継・M&Aの支援を行った先

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

6. 剰余金の処分の方針

(1) 配当に対する方針

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

平成 30 年 3 月期の配当につきましては、優先株式は約定に従った配当を行うとともに、普通株式については、年間配当金を 1 株当たり 30 円の予定としております。また、次期以降につきましても、基本方針に則り適切な利益配分を行ってまいります。

(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針

役員賞与については、現在支給を行っておりません。

(3) 財源確保の方策

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

その結果、平成 30 年 3 月期の利益剰余金については、683 億円となり、当初の経営強化計画 219 億円を 464 億円上回るなど、計画以上に積み上げることができ、実質自己資本比率（単体）も 11.58%となりました。

公的資金一部返済後においても、地域経済の活性化を担うための自己資本が十分であると判断し、平成 30 年 5 月 8 日開催の取締役会で決議し、平成 30 年 5 月 11 日に公的資金 350 億円のうち 200 億円を自己株式として取得し、消却いたしました。

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

【図表 38】利益剰余金の計画・実績 (単位：億円)

	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期	27/3期	28/3期	29/3期
当初経営強化計画	22	17	41	67	99	128	157	188
実績	38	92	157	221	333	447	517	588
計画比	16	75	115	153	233	319	359	399

	30/3期	31/3期	32/3期	33/3期	34/3期	35/3期	36/3期	37/3期
当初経営強化計画	219	252	282	313	344	375	405	415
実績	683	-	-	-	-	-	-	-
計画比	464	-	-	-	-	-	-	-

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

(1) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動

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

なお、経営強化計画の着実な達成を図るために、部室長を構成メンバーとする「部長連

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

更に、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 内部管理態勢

ア. 監査役、監査役室

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

イ. 監査部

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

ウ. 利益相反管理態勢

当行は、当行（グループ会社含む）とお客様の間、及び当行（グループ会社を含む）のお客様相互間における利益相反のおそれのある取引に関し、法令等及び利益相反管理方針に従い、お客様の利益が不当に害されることのないよう、コンプライアンス統括部を主管として利益相反取引の管理に取り組んでまいりました。今後につきましても、お客様の利益を不当に害することのないよう、取引内容の検証・監視に努めてまいります。

② 財務報告に係る内部統制

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

(3) 各種リスク管理の状況及び今後の方針等

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。

具体的には、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名増員するとともに、平成28年6月には、ストレス事象が生じた場合に見込まれる損失への対応として、有価証券等の売却順位などについて予め方向付けを行うアクションプランに係るシミュレーションを実施いたしました。

また、平成29年4月には、大手行において与信管理部門やポートフォリオ管理部門の部長クラスを歴任した専門人材を統合リスク管理部長として受入れ、市場リスク管理、信用リスク管理を始め、統合的リスク管理態勢の高度化を一段と進めております。

今後につきましても、基本規程であるリスク管理ポリシーの制定を行なうなど、リスク管理体系の見える化や、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

化に取組み、リスク・アペタイト・フレームワークを意識した運営を目指してまいります。

②信用リスク管理

信用リスク管理については、前記「4. (2) ①」(P. 32)に記載の通りです。

③市場リスク管理

市場リスク管理については、前記「4. (2) ②」(P. 33)に記載の通りです。

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、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毎の管理態勢の整備を図っているほか、事務リスクとシステムリスクについては別途、個別の管理規程を制定し管理態勢の強化を図っております。平成27年4月には、行内イントラネット操作監視システムを全店稼働させたほか、平成27年7月には、個人向けインターネットバンキングにおいて、ワンタイムパスワード並びに乱数表形式可変パスワードを導入いたしました。また、平成27年9月には、ネットワーク接続用ファイアウォールやホームページサーバーの機能強化に取り組むなど、サイバーセキュリティの強化を図りました。また、ホームページサーバーのセキュリティ対策として、平成28年12月にWAFの導入によるセキュリティのレベルアップを実施いたしました。

更に、全国的に多発している不正アクセスへの対応として、法人向けインターネットバンキングについても、平成28年4月にワンタイムパスワードを全先に導入し、セキュリティ強化に取り組みました。

また、平成27年11月に金融ISACに加盟し、サイバーセキュリティに関する情報共有体制を構築するとともに、定期的に群馬県警との情報交換、内閣官房・内閣サイバーセキュリティセンター主催の分野横断的演習やワーキンググループへの参加など、人材育成を含めサイバーセキュリティ対策に取り組んでおります。

尚、平成29年3月には、全国的に多発している振り込め詐欺対策として、70歳以上のお客様によるキャッシュカードでのATM振込限度額の引き下げを実施いたしました。

今後も、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毎に検討を進めてまいります。

以 上