



令和3年9月28日

各 位

会 社 名：株式会社 東 和 銀 行  
(コード 8558 東証第一部)  
代表者名：代表取締役頭取 江原 洋  
問合せ先：執行役員総合企画部長 岡部 晋  
TEL (027) 230-1503

#### 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 江原 洋）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、令和3年4月から令和6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、令和3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（令和3年6月）[本文]
2. 経営強化計画（令和3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（令和3年3月期）

以 上

# 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)

令和3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	4
(5) 前経営強化計画の総括	11
2. 経営強化計画の実施期間	14
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	14
(1) 収益を示す指標(コア業務純益)	14
(2) 業務の効率性を示す指標(OHR)	14
4. 経営改善の目標を達成するための方策	15
(1) ビジネスモデル	15
(2) 本計画の基本方針	15
(3) SDGs 達成への取組み	23
(4) SBIとの戦略的業務提携	23
(5) 本部機構の再編	24
(6) DX(デジタル・トランスフォーメーション)による業務・組織の改革	25
(7) ローコスト・オペレーションの確立	26
(8) 人材育成と活躍フィールド拡大	27
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	32
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	34
(5) 情報開示の充実のための方策	34
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	34
(1) 基本方針	34
(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	35
7. 剰余金の処分の方針	38
(1) 配当に対する方針	38
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	38
(3) 財源確保の方策	38
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	38
(1) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動	38
(2) 経営管理に係る体制	39
(3) 各種リスク管理の状況及び今後の方針等	39
9. 協定銀行が現に保有する取得株式等にかかる事項	40
10. 機能強化のための計画の前提条件	41

## 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 30 年 4 月から令和 3 年 3 月を計画期間とする、第 4 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、融資金の滞留や法人・個人への各種給付金・補助金等により、計画終期の残高は、計画始期（平成 30 年 3 月期）比 1,525 億円増加の 2 兆 1,053 億円となり、計画を 565 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・事業再生支援に伴う資金需要への対応に加え、計画最終年度（令和 2 年度）では、コロナ禍の中小事業者への積極的な資金供給に努めたことから、計画終期の残高は、計画始期比 947 億円増加の 1 兆 5,054 億円となり、計画を 255 億円上回りました。

【図表 1】 預金・貸出金の推移（単体）

（単位：億円）

	計画 始期	H31/3期 実績	R2/3期 実績	R3/3期			
				計画	実績	計画比	始期比
預金	19,528	19,602	19,818	20,488	21,053	565	1,525
個人預金	15,309	15,281	15,325	-	15,894	-	585
法人預金	3,868	3,982	4,257	-	4,918	-	1,050
その他	349	338	235	-	239	-	△ 110
貸出金	14,107	14,365	14,590	14,799	15,054	255	947
法人貸出	10,611	10,877	11,055	-	11,515	-	904
(中小規模事業者等向け貸出)	7,120	7,390	7,613	7,660	8,018	358	898
個人貸出	3,496	3,487	3,534	-	3,539	-	43
(住宅ローン)	3,163	3,192	3,249	-	3,267	-	103

### (2) 損益の状況

令和 3 年 3 月期の損益状況については、資金利益は中小規模事業者等向け貸出金が増加したものの、利回りの低下により、貸出金利息と有価証券利息配当金が計画を下回る結果となったことなどから、計画を 1,849 百万円下回る 22,826 百万円となりました。役務取引等利益は、金融商品仲介手数料や法人関連サービス手数料が増加したことから、計画を 361 百万円上回る 2,295 百万円となりました。経費は、人件費が、退職給付引当金繰入や厚生費が減少したことから、計画を 290 百万円下回る 11,519 百万円となり、物件費は、事務費の削減などにより、計画を 684 百万円下回る 6,847 百万円となりました。経費全体では、計画を 1,007 百万円下回る 19,879 百万円となりました。

なお、当初年間 7,728 百万円を計画していた、その他業務利益の国債等債券売却益や貸出債権売却益については、長期化が予想されるコロナ禍の事業支援に注力するために

は、売却による将来逸失利益は確保すべきであるとの方針から、計画を 7,364 百万円下回る 364 百万円の計上にとどめました。

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

【図表 2】 損益状況（単体）

（単位：百万円）

	H31/3期	R2/3期	R3/3期		
	実績	実績	計画	実績	計画比
業務粗利益	27,683	28,970	34,337	25,486	△ 8,851
（うち資金利益）	25,648	24,317	24,675	22,826	△ 1,849
（うち役務取引等利益）	2,119	2,120	1,934	2,295	361
（うちその他業務利益）	△ 84	2,532	7,728	364	△ 7,364
経費（除く臨時処理分）	20,368	20,039	20,886	19,879	△ 1,007
人件費	11,968	11,728	11,809	11,519	△ 290
物件費	7,047	6,884	7,531	6,847	△ 684
税金	1,351	1,425	1,546	1,513	△ 33
一般貸倒引当金繰入額	△ 259	827	-	1,766	1,766
業務純益	7,574	8,103	13,451	3,840	△ 9,611
（コア業務純益）	7,502	6,928	10,603	5,332	△ 5,271
臨時損益	△ 1,074	△ 2,435	△ 923	3	926
（うち不良債権処理額）	2,855	3,641	1,215	2,403	1,188
（うち株式等関係損益）	682	△ 319	-	1,277	1,277
経常利益	6,498	5,667	12,528	3,843	△ 8,685
特別損益	312	△ 256	△ 20	△ 144	△ 124
税引前当期純利益	6,810	5,410	12,508	3,698	△ 8,810
法人税、住民税及び事業税	1,557	2,421	3,852	1,459	△ 2,393
法人税等調整額	△ 139	△ 266	-	△ 68	△ 68
当期純利益	5,393	3,256	8,656	2,307	△ 6,349
信用コスト	2,596	4,469	1,215	4,170	2,955

### （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令和 2 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」やコロナ禍の中小事業事業者への積極的な資金供給等により、計画比 433 億円増加の 1 兆 4,927 億円となりましたが、貸出金利回りが、計画比▲0.096 ポイントの 1.277% となったことから、計画比▲846 百万円の 19,060 百万円となりました。

有価証券利息配当金は、有価証券平均残高の減少や市場金利の低下の影響などにより、計画比▲1,192 百万円の 3,833 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▲1,849 百万円の 22,826 百万円となりました。

役務取引等利益は、金融商品仲介手数料や法人関連サービス手数料が増加したことなどから、計画比 361 百万円の 2,295 百万円となりました。経費は、人件費が、退職給付

引当金繰入や厚生費が減少したことから、計画比▲290百万円の11,519百万円となり、物件費は、事務費の削減などにより、計画比▲684百万円の6,847百万円となったことから経費全体では、計画比▲1,007百万円の19,879百万円となりました。

なお、当初年間4,756百万円を計画していた、その他業務利益の貸出債権売却益については、長期化が予想されるコロナ禍の事業支援に注力するためには、売却による将来逸失利益を確保すべきであるとの方針から、益出しを実施しませんでした。

その結果、コア業務純益は、計画を5,271百万円下回る5,332百万円となりました。参考として、計画していた貸出債権売却益を除いたコア業務純益5,847百万円との比較では、515百万円下回る（達成率91.1%）結果となっております。

【図表3】コア業務純益の改善額

(単位:百万円)

	計画 始期	H31/3期			R2/3期			R3/3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	10,563	6,059	7,502	1,443	5,992	6,928	936	10,603	5,332	△ 5,271	
	計画始期比										
		計画	実績								
コア業務純益	40	△ 5,231									

※コア業務純益 = 業務純益 + 一般貸倒引当金繰入額 - 国債等債券関係損益

## ②業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標）

計画最終年度である令和2年度の業務粗利益は、資金利益の減少や最終年度に計画していた貸出債権売却等を実施しなかったことなどからその他業務利益計画を下回り、計画比8,851百万円・始期比9,969百万円減少の25,486百万円となりました。

機械化関連費用を除く経費は、予算執行の厳格化や事務費等の削減などにより、計画比821百万円・始期比1,421百万円減少の17,545百万円となりました。

その結果、令和3年3月期の業務粗利益経費率は、計画比15.36ポイント・始期比15.35ポイント上回る68.84%となり、計画未達となりました。

【図表4】業務粗利益経費率の改善幅

(単位:百万円、%)

	計画 始期	H31/3期			R2/3期			R3/3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)	18,966	18,732	18,142	△ 590	18,672	17,853	△ 819	18,366	17,545	△ 821	
業務粗利益	35,455	27,099	27,683	584	27,076	28,970	1,894	34,337	25,486	△ 8,851	
業務粗利益経費率	53.49	69.12	65.53	△ 3.59	68.96	61.62	△ 7.34	53.48	68.84	15.36	
	計画始期比										
		計画	実績								
経費(機械化関連費用除く)	△ 600	△ 1,421									
業務粗利益	△ 1,118	△ 9,969									
業務粗利益経費率	△ 0.01	15.35									

※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

#### (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 8,441 件取り組み 1,114 件の商談成立（成約率 13.2%）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 6,944 件取り組み 1,949 件の成立（成約率 28.1%）となりました。

その他、東和地域活性化ファンドによる大学ベンチャーへの出資や、群馬県委託事業での地元高校生と企業との新商品開発支援等、これまでにない本業支援に取り組んだほか、環境省の「地域におけるESG金融促進事業」の支援先機関として、2年連続（令和元年度、令和2年度）で採択されるなど、SDGs/ESGに関する取り組みの強化も図っております。

【図表5】本業支援の取組実績



【図表6】ものづくり補助金 採択状況



【図表7】新現役交流会での大手企業OB・OG紹介実績

<開催実績>

開催日	平成26年7月25日	平成27年6月15日	平成28年5月18日	平成29年5月19日	平成30年6月5日	令和元年6月4日	令和2年8月20~30日	累計
開催企業	20社	20社	20社	20社	20社	21社	20社	141社
新現役(企業OB)	55名	86名	58名	77名	59名	94名	44名	473名
のべ面接回数	112回	133回	131回	141回	149回	152回	55回	873回
開催場所	当行高崎支店	さいたまアリーナ	当行高崎支店	新都心ビジネス交流プラザ	当行高崎支店	新都心ビジネス交流プラザ	Web開催	-

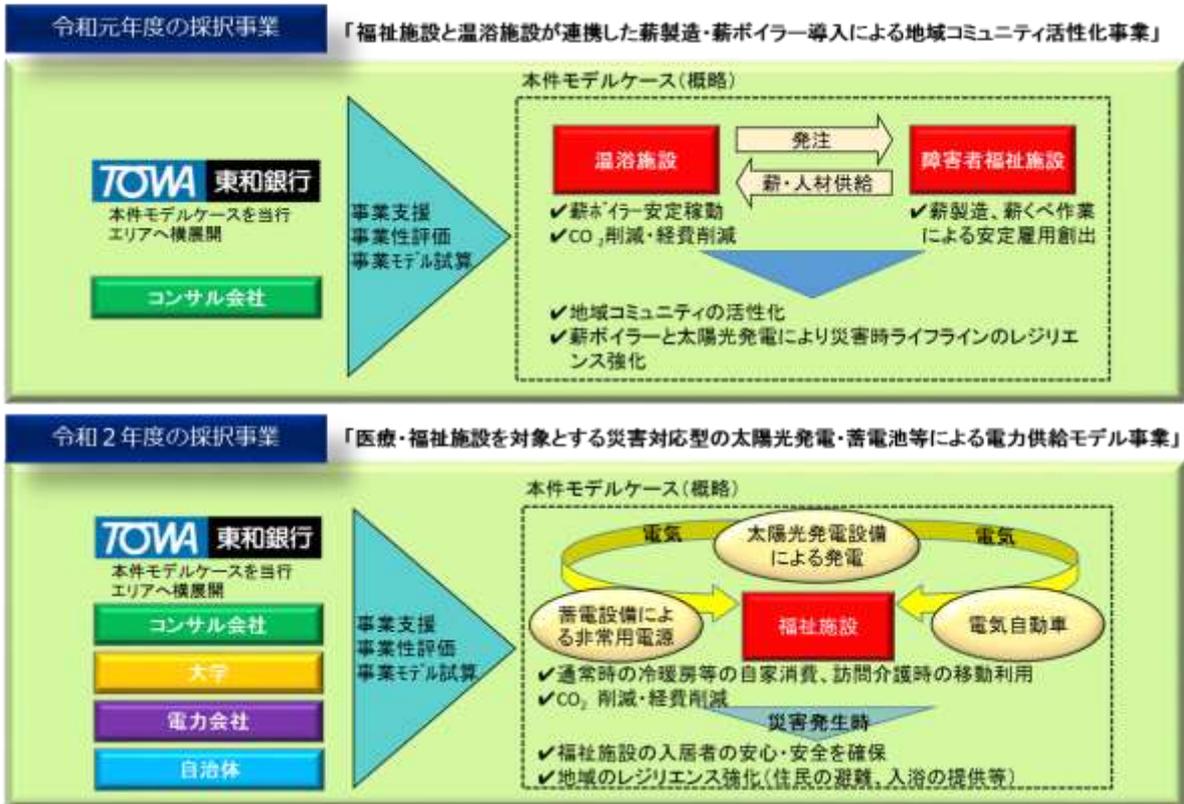
<成約状況>

二次面談実施先	取引先 13社 新現役 13名	取引先 17社 新現役 23名	取引先 17社 新現役 30名	取引先 16社 新現役 30名	取引先 17社 新現役 33名	取引先 19社 新現役 34名	取引先 17社 新現役 19名	116社 182名
支援成約先	取引先 8社 新現役 11名	取引先 12社 新現役 13名	取引先 13社 新現役 13名	取引先 15社 新現役 16名	取引先 17社 新現役 18名	取引先 15社 新現役 22名	取引先 16社 新現役 17名	96社 110名
民・民契約	取引先 3社 新現役 3名	取引先 8社 新現役 9名	取引先 4社 新現役 4名	取引先 5社 新現役 5名	取引先 8社 新現役 8名	取引先 6社 新現役 7名	取引先 5社 新現役 6名	39社 42名

【図表8】本業支援の取組事例



【図表 9】 環境省「地域における E S G 金融促進事業」採択事業



## ② 経営改善支援の実績

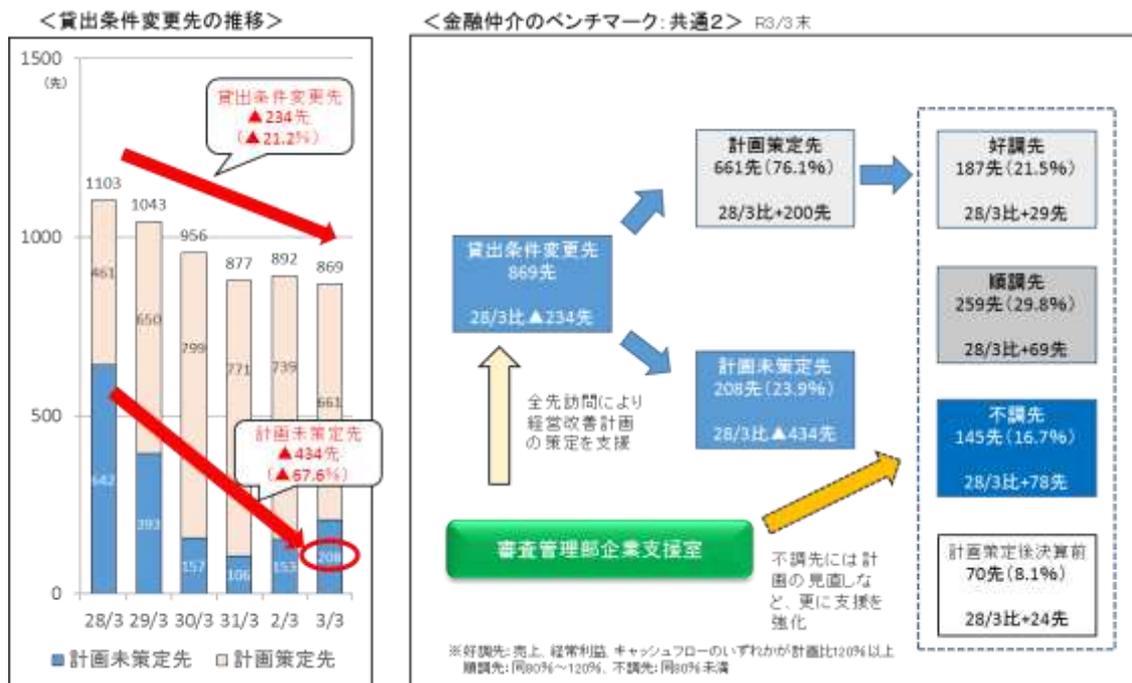
当行は、経営状況の厳しいお客様への経営改善・事業再生支援を、「TOWAお客様応援活動」の柱の一つと位置づけ、審査管理部企業支援室が外部専門機関との連携を図った上で、お客様の窮境状況や財務内容、事業の将来性などを多角的に検証し、経営改善計画の策定支援やバンクミーティングの主導による全行返済緩和の対応、債権放棄やDDS等の抜本的な再生手法の活用などに取り組んでまいりました。

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。

また、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一元化し、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%)であったのに対し、令和3年3月末時点では、同869先中661先(76.1%)となり34.3ポイント改善いたしました。

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、前計画期間中 50 社の債務者区分がランクアップいたしました。

【図表 10】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）



### ③ 資産形成支援の実績

人生 100 年時代の資産形成支援を行っていくため、平成 30 年 7 月、独自の運用や人材育成のノウハウを持ち、地域金融機関の投信営業の実情に精通した和（なごみ）キャピタルと提携し、お客様起点の新たな投信営業スタイルの確立を目指すプロジェクトを立ち上げました。本プロジェクトでは、従来の商品を中心とする営業スタイルから、お客様の属性や運用ニーズを十分把握した上で、適切な運用のアドバイスを行うスタイルへの転換を行い、お客様の資産形成にかかる満足と信頼を得ることにより、預り資産残高の増加を図る方針といたしました。本店営業部での試行を経て、令和元年 7 月から全店で、本プロジェクトの成果をベースとして、ローリスク・ローリターンのコア・ファンド商品を中心とした営業及び「長期」「分散」「積立」を基本とした積立投信の推進により、お客様の長期的な金融資産の増大につながるよう資産形成支援を行ってまいりました。また、支援の中心的な担い手である資産形成プロモーターの育成・増員に努めてきた結果、資産形成プロモーターは、令和 3 年 3 月末時点で 35 名の配置となっております。

生命保険については、渉外行員の保険提案力の強化を図るため、外部から生命保険販売の経験豊富な実務経験者を保険コンサルタントとして採用し、同行訪問などを通じた育成・支援態勢の強化に取り組んでまいりました。平成 28 年 1 月から埼玉地区で先行して実施しており、行員の育成・営業支援の成果が上がってきたことから、令和元年 6 月より順次、群馬地区・東京地区にも拡大し、令和 3 年 3 月末現在、埼玉地区に 8 名、群馬地区

に2名、東京地区に2名の合計12名を配置し、お客様の運用商品の選択に役立つ保険提案力の強化を図っております。

また、お客様の多様な資産運用ニーズに応えるため、平成31年4月、SBIグループと共同で「東和銀行SBIマネープラザ」を本店営業部内に開設し、対面での金融商品仲介業務としての専門的なアドバイス等のご提供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ことや、コロナ禍の中小事業者への積極的な資金供給に取り組んできた結果、計画比358億円・始期比898億円上回る8,018億円となり計画を達成しました。

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

【図表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	H31/3期			R2/3期			R3/3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	7,120	7,300	7,390	90	7,480	7,613	133	7,660	8,018	358	
総資産	23,273	23,388	22,973	△415	23,731	23,212	△519	24,072	25,438	1,366	
総資産に対する比率	30.59	31.21	32.17	0.96	31.52	32.79	1.27	31.82	31.52	△0.30	
	計画始期比										
		計画	実績								
中小規模事業者等向け貸出残高		540	898								
総資産		799	2,165								
総資産に対する比率		1.23	0.93								

※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

#### 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等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(REVIC)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DDS・DES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積極的に取り組んでまいりました。

その結果、令和2年度下期の経営改善支援等の取組み数は、計画を3,430件上回る8,170件となり、経営改善等支援取組率は、計画を20.30ポイント上回る48.97%となりました。

【図表12】経営改善の取組み

(単位:先)

	計画 始期	H30/9期		H31/3期		R1/9期	
		計画	実績	計画	実績	計画	実績
創業・新事業開拓支援	58	50	64	50	85	55	66
経営相談	2,521	2,500	2,453	2,500	1,747	2,550	3,787
早期事業再生支援	42	40	57	40	33	45	37
事業承継支援	121	120	105	120	148	125	169
担保・保証に過度に依存しない融資促進	1,705	1,700	1,951	1,700	1,970	1,800	1,922
合計(経営改善支援等取組み数)	4,447	4,410	4,630	4,410	3,983	4,575	5,981
取引先	15,931	16,031	16,142	16,131	16,425	16,231	16,488
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	28.68	27.34	24.24	28.19	36.27

	R2/3期		R2/9期		R3/3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	79	60	37	60	29	△ 31
経営相談	2,550	2,896	2,600	3,122	2,600	6,179	3,579
早期事業再生支援	45	32	50	52	50	17	△ 33
事業承継支援	125	165	130	91	130	84	△ 46
担保・保証に過度に依存しない融資促進	1,800	2,080	1,900	2,886	1,900	1,861	△ 39
合計(経営改善支援等取組み数)	4,575	5,252	4,740	6,188	4,740	8,170	3,430
取引先	16,331	16,595	16,431	16,969	16,531	16,681	150
経営改善等支援取組み率(%) (経営改善等取組み数/取組み先)	28.01	31.65	28.85	36.47	28.67	48.97	20.30

## ⑥公的資金の活用状況

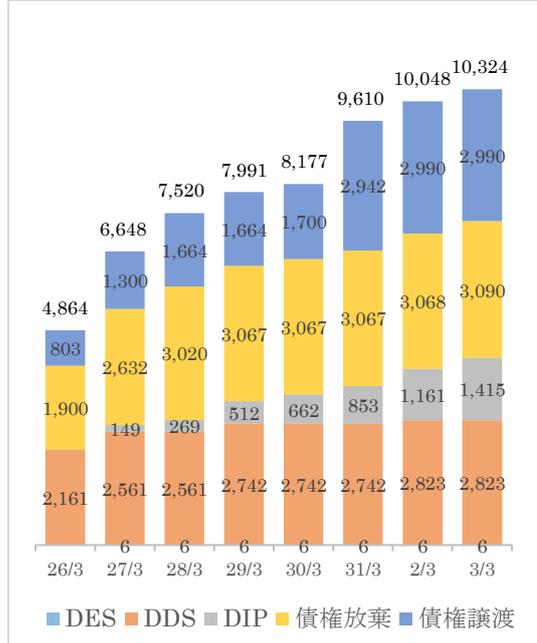
当行は、国の資本参加を受入れた平成21年12月以降、公的資金を活用した抜本的な事業再生支援や地元企業への積極的な信用リスクテイクに努め、地域経済の活性化に取り組んでまいりました。その結果、令和3年3月期の地元企業への信用リスク150億円と、国の資本参加後に実施したDDSや債権放棄等実施額103億円との合計額が253億円となり、公的資金150億円の活用比率は169.1%となりました。また、DDSや債権放棄等を実施した、支援対象企業の従業員合計3,731人の雇用と、総売上高650億円の保全を図ることが出来たと考えております。

【図表 13】 抜本的な事業再生等に向けた取組み状況

(上段：件数、下段：百万円)

取組手法	26/3	27/3	28/3	29/3	30/3	31/3	2/3	3/3	累計
DES	-	1	-	-	-	-	-	-	1
	-	6	-	-	-	-	-	-	6
DDS	3	1	-	1	-	-	3	-	9
	1,989	400	-	181	-	-	81	-	2,823
DIP	-	2	1	6	1	4	6	7	27
	-	149	120	243	150	191	308	254	1,415
債権放棄	-	3	2	3	-	-	1	1	12
	-	732	388	47	-	-	1	22	3,090
債権譲渡	-	4	3	-	4	4	2	-	19
	-	497	364	-	36	1,242	48	-	2,990
合計	3	11	6	10	5	8	12	8	68
	1,989	1,784	872	471	186	1,433	438	276	10,324

(百万円)



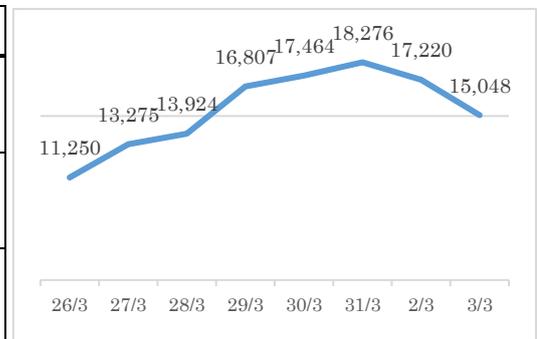
※H24/3：1,873百万円、H25/3：1,002百万円を含む累計

【図表 14】 地元向け事業性融資における信用リスクに対する所要資本額

(百万円)

	26/3	27/3	28/3	29/3	30/3	31/3	2/3	3/3
Var リスク量	16,414	16,429	16,357	18,796	19,171	19,744	19,428	18,999
EL 予想損失額	5,164	3,155	2,432	1,989	1,707	1,467	2,207	3,951
UL 非期待 損失額	11,250	13,275	13,924	16,807	17,464	18,276	17,220	15,048

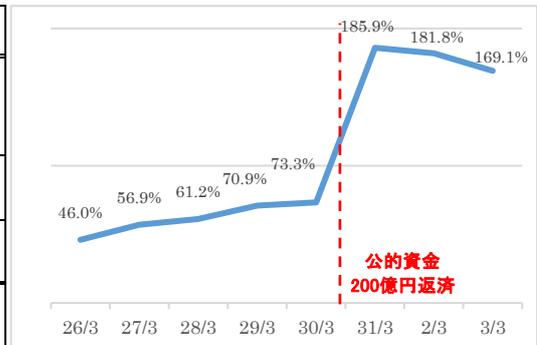
(百万円)



【図表 15】 公的資金対比率

(百万円)

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



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

## (5) 前経営強化計画の総括

当行は、前経営強化計画において、「TOWAお客様応援活動」の強化・深化に向けた諸施策の実効性を担保するとともに、その進捗度合を図るためのツールとして掲げたKPI（重要業績評価指標）については、以下の通りとなりました。

【図表 16】 K P I の実績と達成率

項目	目標	実績	達成率
1. 行内ビジネスマッチング成約	1,500 件	1,114 件	74.3%
2. ご提案活動成約	1,000 件	1,949 件	194.9%
3. 事業承継・M&A支援	750 件	762 件	101.6%
4. 経営者保証ガイドライン適用率	50%	33.6%	※53.0%
5. SDGs 支援	200 件	195 件	97.5%
6. 要注意先への事業性評価に基づく融資	300 件	301 件	100.3%
7. 短期継続融資・リファイナンス等によるCF改善	100 件	98 件	98.0%
8. 外部専門機関と連携した経営改善計画の策定支援	400 件	257 件	64.3%

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

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

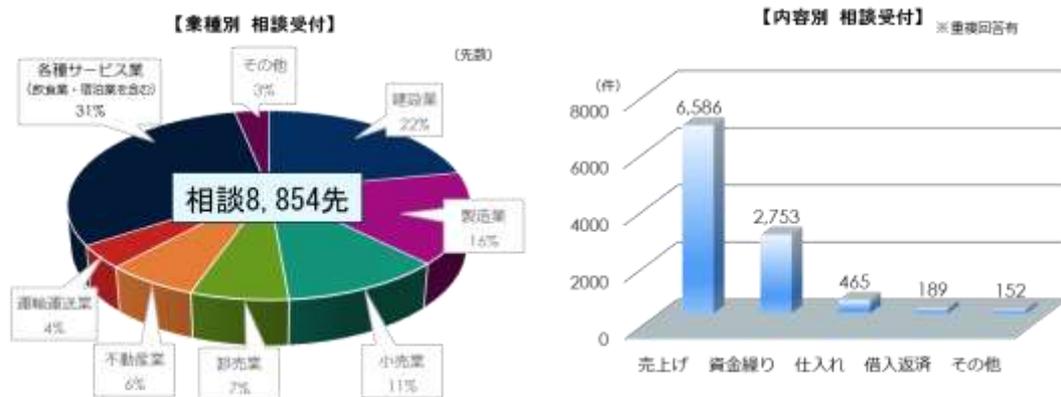
次に、「4. 経営者保証ガイドライン適用率」については、適用可否を判断するチェックリストを改定し、定量的に判断できるようにした上で、適用基準の緩和に取り組んだ結果、始期において 15.1%の適用率が 33.6%と倍増したものの、目標 50%に対しては達成率 53.0%となり未達となりました。未達要因の一つとしては、コロナ関連の各種制度融資は、制度上、経営者保証が条件となっていたためであると考えております。参考に、プロパー融資のみで計測した令和 2 年度下期の適用率は、55.12%となっております。

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

以上により、KPI 8 項目に対し、超過達成 3 項目、9 割以上達成 2 項目、未達成 3 項目という結果となりました。前計画 3 年間の各項目の取り組みで得られた成果や反省点については、本計画に活かして行きたいと考えております。

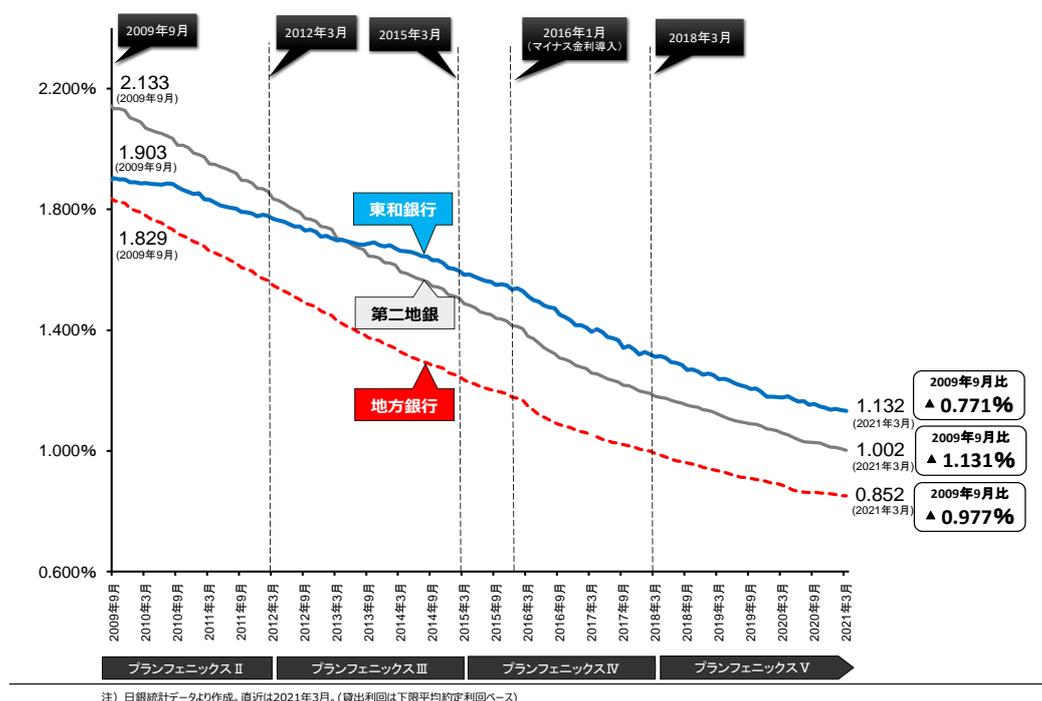
また、前計画最終年度については、未曾有のコロナ禍にあって、中小事業者への円滑な資金供給を最優先事項とし、役職員一丸となって取り組んでまいりました。コロナ関連の事業相談は全店で 8,854 先にのぼり、コロナ関連の融資実行は 9,448 件、1,953 億円なり、このうち実質無利子・無担保融資は 6,685 件、1,032 億円の実行となっております。

【図表 17】 コロナ関連の相談受付状況



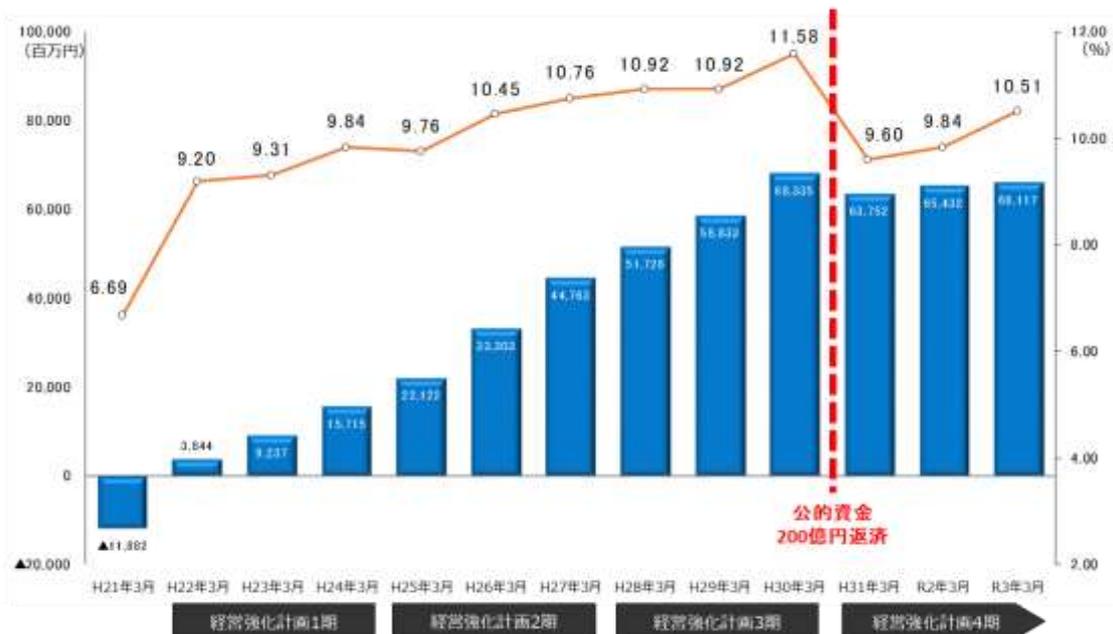
当行は、金融機能強化法の趣旨に則り、お客様応援活動を実践することで、お客様との強固なリレーションを構築し、貸出金利の低下抑制に取り組んでまいりました。第1次経営強化計画の始期である平成21年(2009年)9月から、令和3年(2021年)3月までの貸出金利の推移は、地銀平均では▲0.977ポイントの0.852%、第二地銀平均では▲1.131ポイントの1.002%に対し、当行は▲0.771ポイントの1.132%と、低下幅を抑制できていると認識しております。

【図表 18】 貸出金利の推移



最後に、公的資金の返済原資となる利益剰余金の推移については、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。前計画においても、着実な利益剰余金の確保に努めた結果、令和 3 年 3 月末現在で 661 億円となっており、公的資金の残高 150 億円を大きく上回っております。

【図表 19】利益剰余金と自己資本比率の推移



## 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、令和3年4月（計画の始期）より令和6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

コア業務純益は、新ホストシステムの稼働やデジタルライゼーションに向けたシステム関連投資等により、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、令和6年3月期のコア業務純益を、計画始期比45百万円増加の5,377百万円といたします。

【図表 20】 コア業務純益の改善額

(単位：百万円)

	計画始期	R3/9期 計画	R4/3期 計画	R4/9期 計画	R5/3期 計画	R5/9期 計画	R6/3期 計画	始期比
コア業務純益	5,332	2,051	4,050	1,901	3,960	2,559	5,377	45

※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

業務粗利益経費率は、新ホストシステムの稼働やデジタルライゼーションに向けたシステム関連投資等により、一時的に計画始期を上回りますが、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に取り組むとともに、収益増強に努めることなどにより、令和6年3月期の業務粗利益経費率（OHR）を、計画始期比0.75ポイント改善の68.09%といたします。

【図表 21】 業務粗利益経費率の改善幅

(単位：百万円、%)

	計画 始期	R3/9期 計画	R4/3期 計画	R4/9期 計画	R5/3期 計画	R5/9期 計画	R6/3期 計画	始期比
経費(機械化関連費用を除く)	17,545	9,285	18,384	9,413	18,405	9,340	18,249	704
業務粗利益	25,486	12,571	24,896	12,578	24,992	13,451	26,798	1,312
業務粗利益経費率	68.84	73.86	73.84	74.83	73.64	69.43	68.09	▲ 0.75

※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。

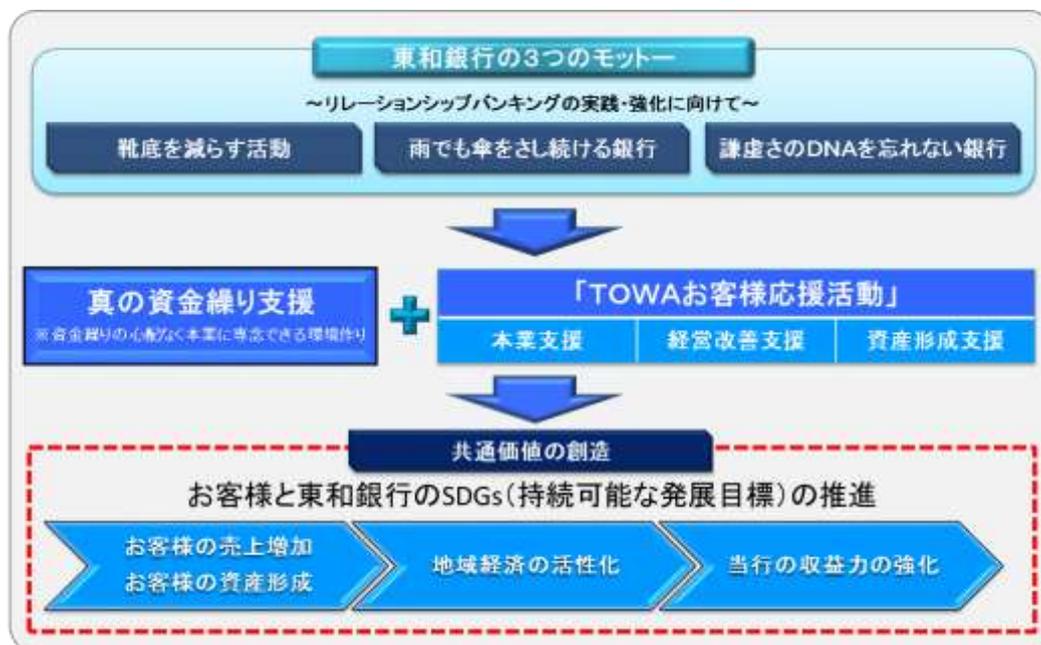
## 4. 経営改善の目標を達成するための方策

### (1) ビジネスモデル

本計画では、コロナ禍の事業者支援に役職員一丸となって取り組み、当行の存立基盤である地域経済の維持・活性化を図ることで、当行のビジネスモデルの持続可能性を更に高めてまいります。

具体的には、「靴底を減らす活動」「雨でも傘をさし続ける銀行」「謙虚さのDNAを忘れない銀行」の3つをモットーに、お客様が資金繰りの心配なく本業に専念できる環境作りを行なう「真の資金繰り支援」及び、「本業支援」「経営改善・事業再生支援」「資産形成支援」を実践することで、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 22】 ビジネスモデル



### (2) 本計画の基本方針

本計画では、公的資金の残額 150 億円を活用して、コロナ禍の中小事業者が資金繰りの心配をせずに本業に専念できる環境を整備し、事業の維持・拡大や事業変革・再構築の支援に取り組むことを、最優先課題とし、事業に本気で取り組むメイン・準メイン先から廃業をださないよう取り組んでまいります。

また、当行のビジネスモデルの持続可能性を高めるため、店舗チャネルの見直しやデジタルライゼーションを進め、ローコスト・オペレーションの確立とDX（デジタル・トランスフォーメーション）を目指してまいります。

本計画の最終年度には、金融機能強化法に基づく国の資本参加から14年を迎えることから、公的資金の残額 150 億円の早期完済を目指すとともに、完済後においても、金融仲介機能を継続的に発揮するため、安定的な収益を確保できる、持続可能なビジネスモデル

の確立に取り組んでまいります。

### ① 真の資金繰り支援

新型コロナウイルス感染症が国内外で爆発的に蔓延し、緊急事態宣言等に基づく休業・時短営業要請や人々の移動自粛、サプライチェーンの寸断等による原材料等の仕入困難、外国人旅行客の激減によるインバウンド需要の消失などにより、需要・供給両面で大打撃を受けた事業者が、当行の営業エリアにも数多く存在しております。当行はこれまで、積極的な資金供給に努めてまいりましたが、中小事業者との面談を通じて、先々の資金繰りの見通しが立たないことに強い不安を抱いている中小事業者への資金繰り支援にあたっては、単に融資を実行して終了とするのではなく、お客様が資金繰りを気にせず事業に専念できる環境づくりを支援することが必要であると考えております。そこで、本計画に先行して、令和2年度下期から、お客様との協働により、年間資金繰り表の作成を開始しました。中小零細事業者のお客様の中には、3か月程度の資金繰り表も未作成の場合があり、行員がヒアリングや出納帳、伝票などの確認により、年間資金繰り表の作成を支援してまいりました。この取り組みを通じて、お客様の事業性評価を行い、事業内容を十分に理解した上で、経営課題やニーズ・シーズをお客様と共有し把握すること、このことを「真の資金繰り支援」として、本計画の主要推進項目といたします。

「真の資金繰り支援」による、年間ベースの資金繰り把握と事業性評価・理解により、お客様の経営課題やニーズをお客様と把握・共有し、財務面の支援と本業面の支援に取り組んでまいります。財務面の支援では、年間資金繰り表の作成により把握したキャッシュフローを分析し、収支ギャップの解消や資金ショート回避のため、短期継続融資（短コロ）やリファイナンス、リスケジュール（返済額軽減、期間延長、据え置き）を含む融資実行に取り組むほか、資本金の活用にも取り組んでまいります。本業面の支援では、毀損したP/Lの改善を図るため、大手バイヤーや大手メーカー等との販路拡大に向けたビジネスマッチングや、経営支援プラットフォーム「東和ビッグアドバンス」の活用、越境ECサイトの活用、リモート商談会の活用、及び、仕入先・外注先の紹介等に取り組めます。また、事業の生産性向上や再構築を図るための補助金・助成金申請支援や専門人材の紹介、専門家派遣、商品開発・技術開発支援、デジタルイノベーション支援、事業承継、M&A等に取り組んでまいります。

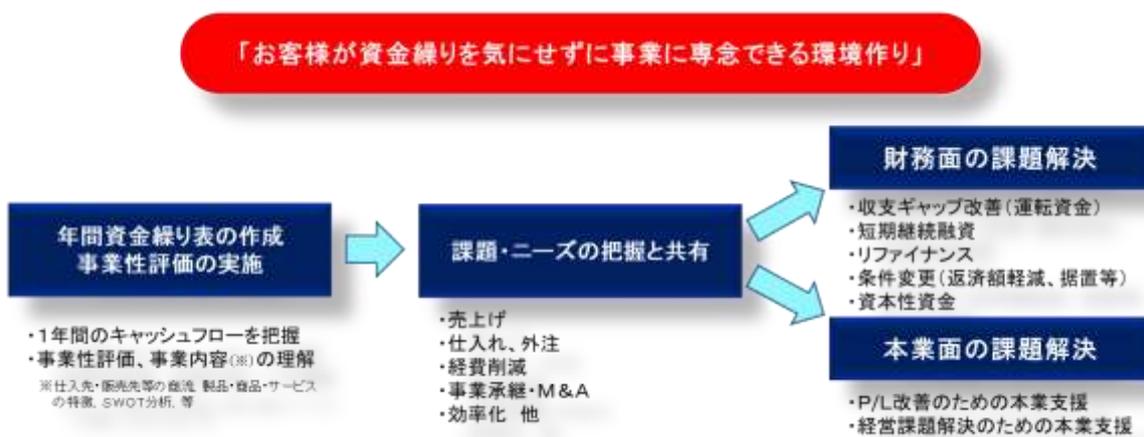
こうした取り組みにより、コロナ禍のお客様の事業を支えることで、地域経済における商流と雇用の確保を図るとともに、お客様と当行とのリレーション強化により、貸出機会の増加や役員収益機会の増加、メイン・準メイン先の増加に繋がって行きたいと考えております。更に、副次的な効果として、資金繰りと事業内容の把握により、突発的な破綻の回避による信用コストの抑制にも資するものと考えております。

また、真の資金繰り支援及び本業支援によるお客様のP/L改善に集中して取り組めるよう、業績評価基準を抜本的に変更し、貸出増加目標や投資信託残高増加目標といった、

これまで本部が営業店に示達してきた目標を廃止し、営業店が自主的に策定した目標に対して評価する方式に変更しております。

なお、先行実施した令和2年度下期は、主にメイン先・準メイン先を中心に選定した2,095先を対象に、年間資金繰り表の作成及び事業性評価を行い、3,555件の課題・ニーズを抽出し、その解決策として財務面と本業面の支援に取り組んでまいりました。

【図表 23】 真の資金繰り支援



【図表 24】 真の資金繰り支援で抽出した課題への本業支援



【図表 25】 真の資金繰り支援 先行実施実績 (令和2年度下期\_2,095先)

抽出した課題・ニーズ	件数	財務支援項目	※実行件数	本業支援項目	取組件数	成約・成立件数
売上げ	2,044	リファイナンス	270	販路先紹介	1,665	120
仕入れ・外注	474	収支ギャップ改善	170	仕入先・外注先紹介	416	40
経費削減	446	政府系金融機関からの協賛融資	6	補助金・助成金申請支援	98	4
事業承継・M&A	292	短期継続融資	8	人材紹介・専門家派遣	94	7
効率化	208	シ・ローン、私募債	5	事業承継・M&A	26	2
労務管理	60	条件変更	18	労務関連支援	26	4
その他	91	その他	6	その他	391	35
<b>合計</b>	<b>3,555</b>	<b>合計</b>	<b>483</b>	<b>合計</b>	<b>2,616</b>	<b>212</b>

※上記の財務支援項目と認定できる融資のみを計上

## ②本業支援

### ア. コンサルティング部の新設

当行は、平成30年4月、お客様応援活動としての事業承継・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、支店長経験者を配置するとともに、外部専門機関へ出向していた行員2名がそれぞれ帰任するなど、態勢面の強化に取り組んできた結果、これまでに、762件の支援実績となり、更に有償のコンサルティング契約を34先と締結し、11先の事業承継等が完了するなど、順調に実績を積み上げてまいりました。また、令和2年7月には、有料職業紹介事業の許可を取得し、人材（求人）ニーズを有するお客様に対し、東和銀行が窓口となり、経営層・管理者層・専門人材など人材ニーズの明確化を図り、人材紹介事業者と連携した支援を開始いたしました。態勢面の整備としては、人材紹介業務に精通した外部人材を採用するなど、支援内容の拡充に努めております。

中小企業経営者の高齢化が進む中で、コロナ禍とも相まって、事業承継を始めとしたお客様の経営課題は増加・深刻化している状況です。当行は、事業承継・M&A支援の強化に取り組んでいる中、増加している支援件数及び拡大している業務範囲に適切に対応し、より一層の強化に取り組むため、令和3年4月、リレバン推進部コンサルティング室をコンサルティング部へ改組いたしました。同部は事業承継・M&A支援や有料職業紹介業務、ファンド業務等を所管し、営業店及びリレバン推進部お客様応援室と連携・協調しながら、お客様の事業継続・事業拡大・事業変革を支援してまいります。

### イ. 本業支援の有償化

当行はこれまで、例えば工場への太陽光発電システムの導入を希望するお客様に、当行の業務提携先を紹介するなどの、顧客紹介業務において、成約した場合に手数料（マッチングフィー）を頂いているほか、事業承継やM&Aに係る一部支援業務を有償で行っており、更に令和2年からは有料職業紹介を開始するなど、本業支援の多様化と収益源の多角化に努めてまいりました。一方で、その他の大多数の本業支援は無償で行っており、このことは、一部の限られた本部行員のみが本業支援をするのではなく、全店全行員が本業支援に従事するという当行の経営施策を浸透させ、実践するために必要なものであったと考えております。

当行のビジネスモデルの根幹であるお客様応援活動を開始して8年が経過し、全行員に浸透することができたと認識しておりますが、その一方で、本業支援がお客様の売上や営業利益にどの程度貢献できたか、或いはお客様に真に感謝される結果であったかなど、本業支援の結果・効果については、行員それぞれの属人的なスキルや熱意に依拠するところが大きく、不十分・不満足なケースがあったことも否めません。その一因としては、無償支援の場合は金銭的な負担がないことから、お客様に気軽に提案ができる反面、結果に対する責任感が、必ずしも十分とは言えなかった点にあると考えております。

本計画では、本業支援の有償化に取り組むことで、これまで以上に本業支援の結果に対する自覚と責任を持った本気度のある取り組みを実践してまいります。当然のことなが

ら、有償化することで自動的に、本業支援の結果が良くなるものではなく、お客様の事業内容の十分な理解や、課題・ニーズの的確な把握、課題解決に効果的な手法の選択、お客様が十分に理解できるためのコミュニケーション力、アフターフォローなど、これまで以上に本支店の連携とレベルアップが必要と考えております。前述した真の資金繰り支援によるお客様の事業内容とキャッシュフローの十分な理解は、その一助となりうるものであり、後述する「営業店支援要員の任命」や「マネジメント監査の導入」も同様に、一助となるものと考えております。本件の取り組みにより、本業支援の結果の質的向上をはかるとともに、当行の役務収益の多角化と収益力の向上も図ってまいります。

#### ウ. デジタライゼーション・DX支援

デジタル技術の急速な進展により、あらゆる産業で従来にはない新たなビジネスモデルを展開する新規参入者が登場する中、競争力を維持し事業を展開し続けていくためには、デジタライゼーションを進めDX（デジタル・トランスフォーメーション）に取り組むことが、大手企業のみならず地域の中小企業にも求められています。紙ベースや人ベースでの業務フローを、デジタル技術・IT/ICT（情報技術/情報通信技術）の利活用などデジタライゼーションを進め、業務の効率化や省力化・無人化による生産性向上を図ることで、更なる企業価値の向上や持続可能性の向上に繋がることを期待できます。

本計画では、お客様のデジタライゼーションを支援するとともに、事業の変革にも繋がるようなDX支援にも取り組んでまいります。この取り組みに当たっては、令和2年10月にSBIグループと締結した戦略的業務提携を活用して、SBIグループ及びSBIグループの出資先等が保有する最先端のテクノロジーやノウハウの導入を目指してまいります。また、DX支援業務に従事する行員の専門的な知識・経験を養うため、外部出向等による人材育成の強化を図ります。更にDX推進委員会を設置し、顧客支援部門・システム部門・企画部門をメンバーに、お客様へのデジタライゼーション・DX支援の推進に向けて、組織横断的な議論を行い一元的に進捗管理してまいります。なお、同委員会は、行内のデジタライゼーション・DXも所管してまいります。

【図表 26】DX推進委員会



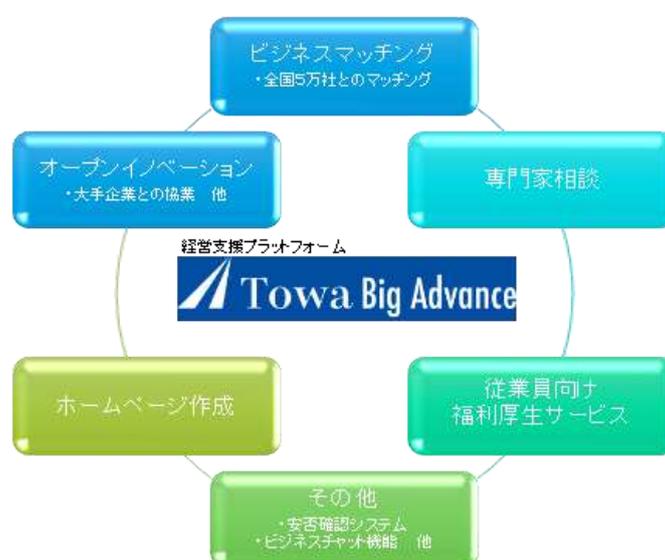
#### エ. 経営支援プラットフォーム「東和ビッグアドバンス」の活用

「東和ビッグアドバンス」は、WEB上の会員専用サイトを通じて、全国規模のビジネス

マッチングやオープンイノベーション、経営相談、従業員向け福利厚生サービスの提供等が可能な経営支援プラットフォームです。株式会社ココペリが開発した「Big Advance」をベースとして、全国 60 行庫以上の地域金融機関（令和 3 年 3 月末現在）で運用されている「Big Advance」会員との金融機関の枠を超えたビジネスマッチングや、900 社を超える大手企業とのオープンイノベーション、専門家との経営相談、従業員向け福利厚生サービスの提供、企業のホームページ作成支援、新たなコミュニケーションツールとしてのチャット機能など、幅広いサービスを提供しております。

コロナ禍におけるお客様の売上増加や経営課題の解決に、デジタル・ICTを活用する有効な本業支援サービスの一つとして展開してまいります。

【図表 27】「東和ビッグアドバンス」



### ③経営改善・事業再生支援

#### ア. 審査管理部企業支援室の拡充

審査管理部企業支援室は、本部 5 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・D D S 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。

本計画では、コロナ禍の経営改善・事業再生支援が益々重要な課題となることから、営業店配属の専担者を増員し、お客様への支援体制を強化するとともに、営業店担当者への指導育成・スキル継承に取り組んでまいります。

## イ. 資本金の活用

当行は現在、コロナ禍のお客様への財務面からの支援として、運転資金による収支ギャップ改善や短期継続融資（短コロ）、リファイナンス、条件変更等に取り組んでいる中、お客様の財務やニーズに応じて、資本金の活用も有力手段の一つと考えております。

本計画では、令和2年12月にSBIグループと共同出資した「東和SBIお客様応援ファンド」を活用してまいります。このファンドは、出資等を通じた資金繰り支援に加えて、当行のリソースを活用した本業支援、SBIグループのリソースを活用した最先端のテクノロジー・ノウハウの導入支援等を行うことにより、事業者等の企業価値の向上を図り、ひいては地域経済の持続的発展に貢献することを目的としております。

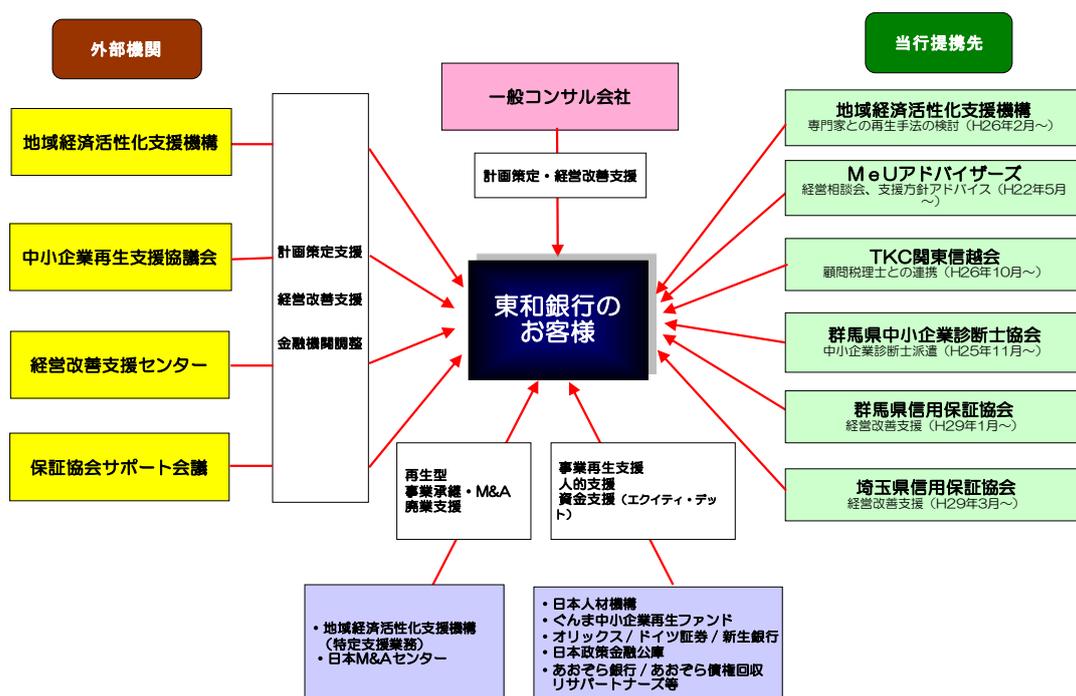
また、令和3年1月、日本政策金融公庫との連携により、日本公庫が取扱う「新型コロナ対策資本金劣後ローン」を活用した協調融資スキームを創設するなど、地域の中小事業者への資本金の供給について、取り組みを強化しております。

## ウ. 外部機関との連携強化

お客様の経営改善・事業再生支援に当たっては、地域経済活性化支援機構や中小企業再生支援協議会、信用保証協会、専門コンサルティング会社、日本政策金融公庫や商工中金などの政府系金融機関等との幅広い連携により、経営改善計画の策定支援や財務改善・本業改善アドバイスを行うとともに、DDSやDES、債権放棄といった抜本的な手法も活用しながら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・事業再生支援については、外部専門機関との連携を強化して取り組むとともに、外部専門機関への出向等の派遣により、業務スキル・ノウハウの獲得と人的ネットワークの構築を図ってまいります。

【図表 28】 外部専門機関との連携



#### ④資産形成支援

##### ア. 顧客起点の投信営業スタイル

当行は、人生100年時代の資産形成支援を行っていくため、平成30年7月、お客様の長期的・安定的な金融資産形成に役立つよう、独自の運用や人材育成のノウハウを持ち、地域金融機関の投信営業の実情に精通した和（なごみ）キャピタルと提携し、お客様起点の新たな投信営業スタイルの確立を目指すプロジェクトを立ち上げました。本プロジェクトでは、従来の商品を中心とする営業スタイルから、お客様の属性や運用ニーズを十分把握した上で、適切な運用のアドバイスを行うスタイルへの転換を行うこと、言わば、お客様に寄り添って守り育てる運用の実践により、販売手数料よりも残高に対する手数料を中心とする方針としております。平成30年11月以降、本プロジェクトのコア商品として、ローリスク・ローリターンで低廉な手数料体系の投資信託の取扱を開始するとともに、「長期」「分散」「積立」を基本とした積立投信の推進により、お客様の長期的な金融資産の増大につながるよう、資産形成支援に取り組んでおります。

本計画においても、引き続き、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・徹底してまいります。

##### イ. 東和銀行SBIマネープラザ

当行は、お客様の多様な資産運用ニーズに応えるため、平成31年4月に、SBIグループと共同で対面での金融商品仲介業務として「東和銀行SBIマネープラザ」を本店営業部内に開設し、対面での金融商品仲介業務としての専門的なアドバイス等のご提供や、当行で取り扱いのない国内外の株式、債券（仕組債）、投資信託、新規上場株式（IPO）、公募売出株式（PO）など充実した商品のご提案に努めてまいりました。

本計画においては、令和3年4月に、埼玉県さいたま市にある岩槻支店において、2店舗目を開設し、取り組みを強化してまいります。

##### ウ. 資産形成支援の分業化

当行は、営業店渉外課へ資産形成プロモーターを配属し、投資信託等預り資産セールスを特化して行うことで、資産形成支援における専門性確保に努めるとともに、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。

本計画では、資産形成支援の分業化の取り組みを加速するため、これまで営業店に一人ずつ配属してきた資産形成プロモーターを、各エリアの中核となる母店に集約し、当該母店の渉外行員の業務から資産形成支援業務を分離いたします。これにより、資産形成プロモーターを同一支店に複数人配属することで、情報・スキルの共有により専門性を更に高めることを目指すほか、事業性貸出先を担当する渉外行員の本業支援に係る時間の確保に繋げてまいります。令和3年中に二つの大型店で試行し、段階的に拡大することを目指してまいります。

### (3) SDG s 達成への取組み

当行は、お客様応援活動の実践により、お客様の事業拡大や地域における雇用創出など、お客様の企業価値の向上に取り組むことで、当行の収益力の向上を図る、言わば「共通価値の創造」をビジネスモデルとしており、これは地域経済・社会の持続的な発展を図るという観点から、SDG s そのものであると考えております。また、お客様応援活動を通じた取組みとして、お客様の事業や製品におけるESG要素に着眼した本業支援や、SDG s/ESGに関する理解と実践を目的としたセミナー開催、学校や自治体、自然保護団体等に対して、発行額の0.2%相当の寄附・寄贈を選択できるSDG s 私募債などに取り組んでおります。

当行自身のSDG s 達成に向けた取組みとしては、地元大学との連携による教育活動として、群馬大学社会情報学部や高崎経済大学経済学部・地域政策学部、放送大学で役員による単位取得可能な寄付講座を開講しております。また、女性活躍促進としては、群馬県内地域銀行として初めて女性の支店長を輩出するなど、経営・管理職層への登用を積極的に行った結果、平成30年7月から、「えるぼし」認定を受けることが出来ました。更に、仕事と育児の両立支援にも積極的に取り組んできた結果、平成29年6月から、「プラチナくるみん」の認定を受けることが出来ました。その他、地域文化の向上や環境保全事業など、地域に根差したCSR（企業の社会的責任）活動に取り組んでおります。

本計画においても、お客様応援活動を通じたSDG s/ESG支援に積極的に取り組むとともに、当行自身も取り組むことで、SDG s 達成に向けた取組みを強化してまいります。

【図表 29】SDG s 達成に向けた取組み



### (4) SBI との戦略的業務提携

令和2年10月、当行とSBIグループは、コロナ禍のお客様の企業価値向上による持続的成長や、それを通じた地域経済の持続的発展に貢献することを目的として、戦略的

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

また、当行自身のデジタルライゼーションやDXについても、SBIグループと連携して進めていきたいと考えております。

【図表 30】 SBI との戦略的業務提携



## (5) 本部機構の再編

### ① コンサルティング部の新設

前記4(2)②ア(P.18)に記載の通り。

### ② 営業店支援要員の任命

これまで、お客様応援活動を強化するため、本部各部による営業店支援に取り組んでまいりましたが、本計画では令和3年度から、本部の役割は営業店サポートであることを明確化し、これまで以上に営業店サポートを強化して取り組むため、本部各部に営業店支援要員の定員を定めて任命いたしました。例えば、審査部では、「真の資金繰り支援」として、年間資金繰り表・事業性評価シートの検証や抽出されたお客様の課題・ニーズの具体性及び必要性のチェックの実施、資金繰り改善の要否・手法についてのアドバイスなどの営業店サポートを積極的取り組みで行きます。これまで審査部では、融資案件ベースで指導やアドバイスに取り組んでまいりましたが、審査担当者としてではなく、営業店支援要員として、融資稟議の有無に関わらず営業店サポートに取り組むものです。こうした取り組みを本部各部で横展開することで、お客様応援活動の強化に繋げてまいります。尚、

各部の支援状況や内容の進捗管理については、組織横断的な委員会であるリレバン強化推進委員会にて検討・確認してまいります。

### ③ マネジメント監査の導入

お客様応援活動を中心としたビジネスモデルや諸施策が、お客様との接点となる営業店にしっかりと伝わり、実践されることは、金融仲介機能の発揮と当行の持続可能性を高めるために必要不可欠な点であり、当行はこれまで支店長会議やブロック会議、各種研修、役員臨店といった機会を捉えて、行内浸透に努めてまいりました。

本計画では、新たにマネジメント監査を導入し、ビジネスモデルの根幹であるお客様応援活動等の目指す理念や方針が、適正に浸透し実践されているか確認し、必要な改善を提言・模索するなど、お客様と営業店の接点を起点としたP D C Aサイクルの構築を図ることで、更なる浸透と徹底に取り組むとともに、お客様応援活動がお客様の企業価値の向上に繋がるよう、必要な改善に取り組んでまいります。

## (6) DX（デジタル・トランスフォーメーション）による業務・組織の改革

### ① DX推進委員会の設置

前記4（2）②ウ（P. 19）に記載の通り、新たにDX推進委員会を設置し、顧客支援部門・システム部門・企画部門をメンバーに、お客様へのデジタルイゼーション・DX支援の推進、及び、行内のデジタルイゼーション・DXを所管し、組織横断的な議論を行い一元的に進捗管理してまいります。

### ② デジタルイゼーション

本計画では、DX推進委員会を司令塔として、デジタル化・IT活用などデジタルイゼーションを加速し、業務の効率化やペーパーレス化を進めることで、DXによるお客様応援活動や本支店における業務・組織改革、働き方改革を目指してまいります。

令和4年1月には、勘定系ホストシステムをクラウド化するとともに、SBIグループが運用するオープンAPI基盤システムと接続し、スマートフォンアプリやFinTech企業との連携による顧客サービスの拡大・拡充に取り組みます。また、行内文書・稟議の電子化・ペーパーレス化を図るため、令和3年2月に更新した融資支援システムや、3月に更新したグループウェアに加え、令和4年度中に新たなワークフローシステム（電子稟議・決裁システム）や不動産担保台帳システムを導入してまいります。なお、融資契約時の記入・押印・印紙が不要で、非対面による契約締結が可能な電子契約サービスは、令和3年4月から8店舗で開始し、6月から全店で取り扱いを開始しております。

渉外関連業務としては、令和3年10月に渉外支援システムを更新し、タブレット端末を活用して、新たなCRM（顧客情報管理システム）との連携による顧客情報の一元化や営業活動のサポート、交渉履歴データの蓄積、電子署名・ペーパーレス化を図ってまいります。また、預り資産販売システムを導入し、各種書類の電子署名やペーパーレス化、システムチェックによるコンプライアンス強化を図ってまいります。

【図表 31】 システム投資

時 期	項 目	概 要
R3 年 2 月	新融資支援システム	企業審査システム連携、ペーパーレス化、他
R3 年 4 月	電子契約サービス	融資契約時の記入・押印・印紙不要
R3 年 10 月	新渉外支援システム	タブレット活用、CRM 連携、他
R4 年 1 月	次期ホストシステム	クラウド化
〃	オープン API 基盤	スマホアプリや Fintech 企業との連携
R4 年度～	ワークフローシステム	稟議・報告等のペーパーレス化、他
〃	業務クラウド化サービス	行内情報共有、リモートワーク、他
〃	預り資産販売支援システム	ペーパーレス化、CRM 連携、他
〃	不動産担保台帳システム	ペーパーレス化、システム作成

### ③API 連携の推進

当行は、利用者保護を確保した上で、お客様の利便性の向上を図るため、平成 30 年 2 月に「電子決済等代行業者との連携及び協働に係る方針」を、平成 30 年 9 月、「電子決済等代行業者との接続に係る基準」を策定・公表しました。令和 4 年 1 月の勘定系ホストシステムのクラウド化と同時に、SBI グループが運用する API 基盤システムと接続することから、これまで以上に FinTech 企業等との連携や協業が可能となります。

本計画では、東和銀行アプリの機能強化をはじめ、お客様の利便性の向上に繋がる、API 連携については、参照系・更新系ともに取り組んでまいります。

## (7) ローコスト・オペレーションの確立

### ①店舗チャネルの見直しと再構築

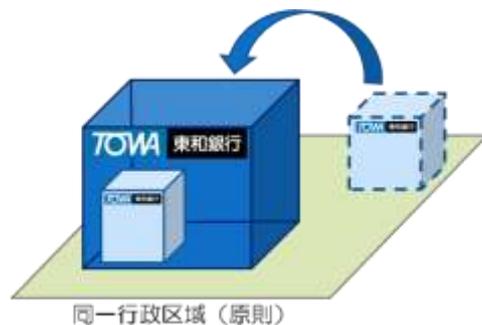
前計画では、同一行政区域にある複数店舗をエリア化し、統括店に渉外課と融資課を集約するとともに、預り資産等の窓口営業に特化した特化店（サテライト店）化について、計画通り 21 店舗実施いたしました。

本計画では、特化店を中心にブランチャ・イン・ブランチャ方式による店舗集約、及び、出張所の廃止を進め、有人店舗を 89 拠点から 67 拠点（※ブランチャ・イン・ブランチャ店舗は除いた実拠点数）とする計画です。これにより、ポスト削減による人件費削減や効率的な業務運営を図ると共に、行員集約による地域情報・業務スキルの共有と切磋琢磨を目指してまいります。

また、集約拠点となる大型店舗を中心に建替えし、お客様の相談スペースを十分に確保した機能的な店舗とするとともに、再生可能エネルギーの利活用等による環境配慮型の店舗としてまいります。

店舗外 ATM については、お客様の利便性にも配慮しながら、近隣代替手段の有無や稼働率を基に、前計画において 18 拠点を廃止いたしましたが、本計画においては、約 30 拠点を廃止する計画です。

【図表 32】 ブランチ・イン・ブランチ



## ②異業種・他行との業務提携（アライアンス）の強化

### ア．SBIとの戦略的業務提携

前記4（4）（P. 23～）に記載の通り、お客様へのデジタル化・DX支援のみならず、行内向けのデジタル化やIT/ICT活用によるローコスト・オペレーションの確立に取り組んでまいります。

### イ．北関東3行連携

平成26年12月に締結した、筑波銀行・栃木銀行との連携協定については、地域を超えたビジネスマッチングが可能となる共同商談会の開催や顧客紹介、シ・ローン組成などに繋がるなど、お客様の事業機会の拡大に寄与しているものと考えております。

本計画においても、お客様の販路拡大や経営課題の解決に資する連携については積極的に取り組むとともに、3行の収益拡大や経費削減に繋がる連携については、積極的に検討してまいります。

### ウ．その他

ローコスト・オペレーションの確立に向けた、異業種・他行との業務提携（アライアンス）の強化については、上記の他にも積極的に取り組んでおり、令和3年5月からは、東京事務センターで行っていた現金集中業務を、外部へ委託いたしました。今後につきましても、社用紙管理のアウトソーシングやシステムの共同利用など、ローコスト・オペレーションの確立に向けた検討を進めてまいります。

## （8）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

当行は前計画までにおいて、ビジネスモデルを担う若手行員の体系的な業務習熟を図るため、人材育成プログラムを制定し、本業支援や財務分析などについては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に取り組んでまいりました。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、法人渉外係長を中心とした選抜者15名に対し、毎月3日間の集中研修を9か月間連続で行う、融資実践リーダー養成研修を開始し、これまでに、第4期生までの養成に取り組んでまいりました。

た。

本計画では、新たに開始した「真の資金繰り支援」や多岐に亘る本業支援の更なる高度化、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ってまいります。また、DX支援業務に従事する行員の専門的な知識・経験を養うため、外部出向等による人材育成の強化を図ってまいります。その他、研修内容や対象人数などより、リモート研修と集合研修を使い分けることにより、より効果的・効率的な人材育成に取り組んでまいります。令和3年度からは、行員の自律的な学習機会として開催している土曜勉強会のリモート開催を計画しております。更に、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により、専門的な知見やノウハウ、人的ネットワークの獲得を図ってまいります。

## ②従業員活躍フィールド拡大

当行はこれまで、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まいりました。女性行員の活躍促進については、渉外業務や本部基幹部門への積極的な登用や管理職層への登用など、女性の活躍推進に関する行動計画に則って取り組んできた結果、女性役付者比率20%、女性役席者比率15%という目標に対し、平成30年3月末で、女性役付者比率22.4%、女性役席者比率16.9%となり、目標を上回る実績となったことなどから、平成30年7月から、「えるぼし」認定を受けることが出来ました。また、育児との両立支援にも積極的に取り組んだ結果、平成29年6月から、「プラチナくるみん」の認定を受けております。

本計画期間中においては、女性行員の活躍促進はもとより、改正高年齢者雇用安定法への対応や、多様化・専門化する業務への人事制度面からの対応を図るため、新たな人事制度の導入を図ってまいります。

## 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、取締役7名のうち社外取締役を3名（うち女性1名）とし、公平・公正な立場から経営、業務執行に対する適切な提言をいただき、取締役会における意思決定プロセスの透明性を確保しております。

今後につきましても、社外役員に対して、取締役会開催前の電子配布による早期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、社外役員が出席可能な日程の設定や、常務会との分離開催による十分な審議時間の確保、WEB会議システムの活用を図るなど、取締役会の実効性および機動性の向上に努めてまいります。

尚、当行の社外取締役3人は、東京証券取引所が定める独立性基準を満たす独立社外取締役に該当します。

## ②指名報酬委員会

指名報酬委員会は、独立社外取締役3名と代表取締役2名の5名で構成し、社外取締役が議長を務め、取締役等の選解任や報酬等の重要議案の審議を行うことで、社外取締役の積極的な経営への関与とプロセスの透明性を図っております。議案については、その後、弁護士等の外部有識者で構成する外部評価委員会の評価を受け、最終的に取締役会に助言・提言する仕組みとしております。

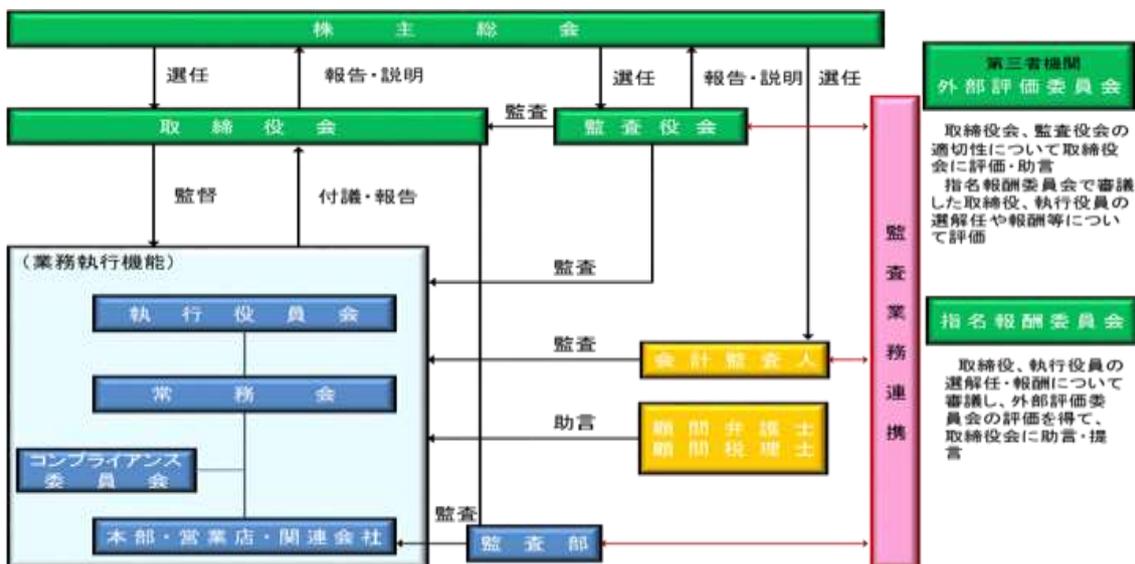
## ② 監査役会

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、現在、役付役員経験者や社外の第三者から法定員数を上回る4名（うち社外監査役2名）を選任しております。また、経営監査体制の強化を図るため、監査役室を設置、監査役補助員1名を配置している他、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1名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、経営に対する評価の客観性を確保するために、外部の弁護士及び公認会計士などの有識者で構成する外部評価委員会を設置し、取締役会における意思決定の妥当性や監査役会の取締役会に対する監督・牽制機能の有効性、経営強化計画の進捗状況の確認や新事業の妥当性と有効性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の評価・助言を受けるとともに、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 33】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統合的リスク管理態勢の強化

当行は、リスク管理の基本方針をはじめ、統合リスク管理規程、市場リスク管理規程、純投資有価証券規程、信用リスク計量化規程などの下、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、結果を常務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、複合的なリスクシナリオによる統合ストレステストやシナリオ分析を実施し、最大損失額による自己資本比率への影響や期間損益への波及について分析しております。

今後につきましては、市場や地域環境の変化に備え、より実効性の高いリスク管理態勢を構築するとともに、行内のリスク・コミュニケーションを活発にして、経営管理・リスク管理一体となって資本の効率性と収益性の向上に繋がられるよう努めてまいります。

### ②信用リスク管理態勢の強化

当行は、内部信用格付制度と自己査定ルールのもと、大口信用供与については、融資ガイドラインを定め、ガイドラインを超過する先に対しては個社別にクレジットリミットを設定し、四半期毎のモニタリング結果を常務会及び取締役会に報告し、信用リスク量計測によるモニタリングやストレステストなど、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、お客様と協働で年間資金繰り表を作成し、キャッシュフローを可視化することで、突発的な資金繰り破綻の抑止に努めるとともに、お客様の事業内容や経営課題、成長可能性を評価した事業性評価シートを作成し、地域中小事業者に対する本業支援に積極的に取り組むことで、取引先の企業価値向上による信用リスク低減を図って参りました。

更に、令和3年度からコンサルティング部を新設し、本部による営業店支援体制を強化しており、信用リスク管理態勢の強化にも繋がると考えております。

今後につきましては、引き続き本業支援や経営改善支援、事業改善支援を通じたお客様の実態把握によるきめ細かい信用リスク管理を行っていくとともに、突発破綻に備えた残余リスクの管理や賃貸不動産向け貸出先の管理強化に取り組み、信用リスクの顕在化抑止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・ストレステスト等を実施し、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、市場運用の強化による収益力の向上が経営課題となる中で、運用の多様化に適時適切に対応したリスク管理態勢の強化と適切な予兆管理に努め、リスク・リターンの最適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。

今後につきましても、流動性危機管理マニュアルに定める、流動性リスク管理委員会における予兆管理を引き続き実施するとともに、様々な流動性リスクに対処できるよう、資金調達手段の複線化や、営業店現金搬入訓練等を行い、本支店ともに流動性リスク対応能力の向上に努めるとともに、必要に応じて規程等の見直しについて検討してまいります。

#### ⑤オペレーショナルリスク管理態勢の強化

オペレーショナルリスク管理については、オペレーショナルリスク管理規程を制定しリスクカテゴリー毎の管理態勢の整備を図っているほか、事務リスクとシステムリスク

については別途、個別の管理規程を制定し管理態勢の強化を図っております。

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

また、業務継続計画（BCP）マニュアルの付則の中で、システム障害発生時の管理体制や対応方法を規定、システム障害レベルに応じた報告・対応基準等について明確化し、実効性のあるシステムリスク管理態勢の構築に努めております。

今後につきましては、デジタル・トランスフォーメーションの推進により、システム連携の複雑化、外部連携の増加が見込まれることから潜在的なシステムリスクの増加が懸念され、また、サイバーセキュリティへの対応能力向上も不可欠となることから、IT人材の育成、登用さらには全職員のITリテラシー向上について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、原則毎月開催され、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おりません。

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。また、新たにマネジメント監査を導入し、ビジネスモデルの根幹であるお客様応援活動等の目指す理念や方針が、適正に浸透し実践されているか確認し、必要な改善を提言・模索するなど、お客様と営業店の接点を起点としたPDCAサイクルの構築を図ることで、更なる浸透と徹底に取り組むとともに、お客様応援活動がお客様の企業価値の向上に繋がるよう、必要な改善に取り組んでまいります。

#### 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、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し、諸規程等の制改定や態勢整備、行内研修等に取り組んでまいりました。

今後につきましても、継続的な顧客管理や「3 線防御」態勢（営業店・本部管理部門・監査部門）、グループベースの管理態勢の確立を含む諸施策に取り組むことにより、マネロン等対策の徹底に努めてまいります。

## （４）経営に対する評価の客観性の確保のための方策

### ①取締役の選解任についての客観性の確保のための方策

取締役等の選解任や報酬等の重要議案の検討にあたっては、社外取締役が議長を務め、社外取締役と代表取締役で構成する指名・報酬委員会で審議した後、弁護士等の外部有識者で構成する外部評価委員会の評価を受け、最終的に取締役会が決定する仕組みとすることで、取締役の選解任についての客観性の確保に努めております。

### ②外部評価委員会

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

## （５）情報開示の充実のための方策

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

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、経営者との強固なり  
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  
お応えしてまいります。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（令和3年4月～令和6年3月）において中小規模事  
業者等に対する貸出残高を370億円増加の8,388億円、総資産に対する残高比率を0.64  
ポイント増加の32.16%といたします。

【図表 34】 中小規模事業者等に対する信用供与計画

(単位:億円)

	R3/3 (始期)	R3/9 計画	R4/3 計画	R4/9 計画	R5/3 計画	R5/9 計画	R6/3 計画
中小規模事業者 等向け貸出残高	8,018	8,048	8,078	8,153	8,228	8,308	8,388
増加額(累計)	—	30	60	135	210	290	370
総資産	25,438	25,526	25,574	25,772	25,818	26,023	26,078
総資産に対する比率	31.52%	31.52%	31.58%	31.63%	31.86%	31.92%	32.16%

※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（令和3年4月～令和6年3月）の最終期である令和5  
年度下期の経営改善支援等の取組み数を8,260件、取引先数に対する取組み率を計画始  
期の48.97%から0.49ポイント増加の49.46%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

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、DDS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。

## ③ 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、令和3年4月にコンサルティング部を新設いたしました。また、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継続的に開催するなど、事業承継・M&A支援の強化に努めております。

今後につきましても、コンサルティング部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 35】 経営改善の取組み計画

(単位:先)

	計画 始期	R3/9 計画	R4/3 計画	R4/9 計画	R5/3 計画	R5/9 計画	R6/3 計画
創業・新事業開拓支援	29	30	30	30	30	30	30
経営相談	6,179	6,150	6,150	6,150	6,150	6,150	6,200
早期事業再生支援	17	20	20	25	25	30	30
事業承継支援	84	90	90	95	95	100	100
担保・保証に過度に依存しない融資促進	1,861	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900
合計(経営改善支援等取組み数)	8,170	8,190	8,190	8,200	8,200	8,210	8,260
取引先	16,681	16,700	16,700	16,700	16,700	16,700	16,700
経営改善等支援取組み率(%) (経営改善等取組み数/取組み先)	48.97%	49.04%	49.04%	49.10%	49.10%	49.16%	49.46%

(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
- (4) 真の資金繰り支援先

3. 早期事業再生支援

- (1) 中小企業再生支援協議会など外部機関、専門コンサルタントや弁護士、公認会計士など専門家等の関与により事業再生取組みを行った先
- (2) DDS、DES、DIPファイナンス、債権放棄、エグジットファイナンス等を活用して事業再生取組みを行った先
- (3) 実抜計画を策定し、ランクアップとなった先
- (4) 人材を派遣して支援等を行った先

4. 事業承継支援

- (1) TOWAお客様応援活動等により事業承継・M&Aの支援を行った先
- (2) 経営相談会等により事業承継・M&Aの支援を行った先
- (3) 企業価値の算定支援を行った先

5. 担保・保証に過度に依存しない融資促進

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

## 7. 剰余金の処分の方針

### (1) 配当に対する方針

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

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

### (2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針

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。本計画の最終年度には、金融機能強化法に基づく国の資本参加から14年を迎えることから、公的資金の残額150億円の早期完済を目指すとともに、完済後においても、金融仲介機能を継続的に発揮するため、安定的な収益を確保できる、持続可能なビジネスモデルの確立に取り組んでまいります。

【図表 36】 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 実績	R2/3 実績	R3/3 実績	R4/3 計画	R5/3 計画	R6/3 計画
当期純利益	83	110	53	32	23	9	13	29
配当金総額	15	15	15	16	16	12	9	9
利益剰余金	588	683	637	654	661	657	661	681
利益準備金	16	19	22	25	29	31	33	35
その他利益剰余金	571	663	614	628	631	622	627	645

## 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々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リレバン強化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. 30～)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	令和6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

令和3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、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う、自粛要請や緊急事態宣言発令などにより、設備投資・個人消費ともに大幅に減少し、巣ごもり需要など一部に回復の兆しが見られるものの、全体としては景気回復の見通しが立たない状況となっています。ワクチン接種の進展により、景気回復への期待が膨らむものの、変異株による感染再拡大などのリスクも想定され、コロナショック以前の景気水準に回復するには相応の時間を要する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、米国景気回復が見込まれる中、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、新型コロナウイルスの再拡大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、コロナ禍において企業業績の二極化がみられる中、世界的な金融緩和政策による緩和マネーの流入による底堅い推移が見込まれることから、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 37】 各種指標

指 標	R3/3 実績	R3/5 実績	R4/3 前提	R5/3 前提	R6/3 前提
無担保コール翌日物 (%)	△ 0.044	△ 0.034	△ 0.050	△ 0.050	△ 0.050
TIBOR3ヶ月 (%)	0.069	0.069	0.069	0.069	0.069
新発10年国債利回り (%)	0.120	0.075	0.100	0.100	0.100
ドル/円レート (円)	110.7	109.54	109.50	109.50	109.50
日経平均株価 (円)	29,178	28,860	28,500	28,500	28,500

## 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116期期末貸借対照表（令和3年3月31日現在）
- ・ 第116期損益計算書（令和2年4月1日から令和3年3月31日）

(連結)

- ・ 第116期期末連結貸借対照表（令和3年3月31日現在）
- ・ 第116期連結損益計算書（令和2年4月1日から令和3年3月31日）

### 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116期株主資本変動計算書（令和3年3月31日現在）

(連結)

- ・ 第116期連結株主資本変動計算書（令和3年3月31日現在）

### 4. 最近の日計表

- ・ 末残日計表（令和3年3月31日現在）

第116期末(令和3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	383,616	預金	2,105,327
現金	31,790	当座預金	72,990
預け金	351,826	普通預金	1,020,262
一口一	3,708	貯蓄預金	14,282
商品有価証券	0	通知預金	3,673
商品国債	0	定期預金	948,814
金銭の信託	9,990	定期積金	19,725
有価証券	596,876	その他の預金	25,578
国債	67,500	借用金	293,125
地方債	133,124	借入金	293,125
社債	223,658	外国為替	33
株式	14,042	売渡外国為替	17
その他の証券	158,551	未払外国為替	15
貸出金	1,505,450	その他負債	3,805
割引手形	4,029	未決済為替借	105
手形貸付	66,223	未払法人税等	681
証書貸付	1,319,984	未払費用	1,088
当座貸越	115,212	前受収益	583
外国為替	1,928	給付補填備金	2
外国他店預け	1,859	金融派生商品	11
買入外国為替	40	リース債務	135
取立外国為替	28	資産除去債務	279
その他資産	18,309	その他の負債	919
未決済為替貸	84	賞与引当金	425
前払費用	13	退職給付引当金	1,972
未収収益	2,046	睡眠預金払戻損失引当金	287
金融派生商品	10	偶発損失引当金	364
その他の資産	16,154	再評価に係る繰延税金負債	2,066
有形固定資産	22,779	支払承諾	3,853
建物	4,572	負債の部合計	2,411,262
土地	16,386	(純資産の部)	
リース資産	126	資本金	38,653
建設仮勘定	4	資本剰余金	17,500
その他の有形固定資産	1,688	資本準備金	17,500
無形固定資産	2,872	利益剰余金	66,117
ソフトウェア	1,065	利益準備金	2,930
その他の無形固定資産	1,807	その他利益剰余金	63,186
繰延税金資産	2,969	繰越利益剰余金	63,186
支払承諾見返	3,853	自己株式	△ 304
貸倒引当金	△ 8,555	株主資本合計	121,966
資産の部合計	2,543,802	その他有価証券評価差額金	8,031
		土地再評価差額金	2,276
		評価・換算差額等合計	10,307
		新株予約権	265
		純資産の部合計	132,539
		負債及び純資産の部合計	2,543,802

第116期 (令和2年4月1日から) 損益計算書  
(令和3年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目		金 額	金 額
経	常 用 収 益		32,735
資	金 運 用 収 益	23,062	
	貸 出 金 利 息 配 当 息	19,060	
	有 価 証 券 利 息	3,833	
	コ ー 一 ル ロ ー ン 利 息	20	
	預 け 他 の 受 入 利 息	144	
役	務 取 引 等 収 益	3	
	受 入 為 替 手 数 料	5,428	
	そ の 他 の 業 務 収 益	1,452	
そ	の 他 為 替 売 買 益	3,976	
	外 国 債 等 債 券 売 却 益	1,368	
	そ の 他 の 経 常 収 益	90	
	償 却 債 権 取 立 益	1,278	
	株 式 の 信 託 運 用 益	0	
	そ の 他 の 常 費 用	2,875	
経	資 金 調 達 費 用	361	
	預 コ ー 一 ル マ ネ ー 一 利 息	1,498	
	そ の 他 の 引 等 費 用	2	
役	務 取 引 等 手 数 料	1,013	
	支 払 為 替 手 数 料	236	
	そ の 他 の 業 務 費 用	235	
そ	の 他 業 務 費 用	△ 10	
	商 品 有 価 証 券 売 却 損	11	
	国 債 等 債 券 売 却 損	3,133	
	營 業 他 業 務 費 用	274	
	そ の 他 の 経 常 費 用	2,859	
	貸 倒 引 当 金 繰 入 額	1,003	
	貸 出 金 売 却 損	0	
	株 式 等 債 権 取 却 損	1,003	
	株 式 等 の 信 託 運 用 費 用	19,798	
	金 銭 の 他 の 経 常 費 用	4,719	
	そ の 他 の 常 費 用	3,041	
	特 別 定 額 取 却 損	1,009	
	特 別 定 額 取 却 損	10	
	特 別 定 額 取 却 損	209	
	特 別 定 額 取 却 損	7	
	特 別 定 額 取 却 損	440	
経	特 別 定 額 取 却 損		3,843
	特 別 定 額 取 却 損		0
	特 別 定 額 取 却 損		144
	特 別 定 額 取 却 損		26
	特 別 定 額 取 却 損		118
税	引 前 当 期 純 利 益		3,698
法	人 税 、 住 民 税 等 純 利 益	1,459	
法	法 人 税 人 期 純 利 益	△ 68	
当	当 期 純 利 益		1,390
			2,307

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（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。

破綻懸念先及び貸出条件緩和債権等を有する債務者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子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、主として今後1年間の予想損失額又は今後3年間の予想損失額を見込んで計上しており、予想損失額は、1年間又は3年間の貸倒実績を基礎とした貸倒実績率の過去の一定期間における平均値に基づき損失率を求め、これに将来見込み等必要な修正を加えて算定しております。

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9,034百万円であります。

当事業年度の貸倒引当金は、現時点で入手可能な新型コロナウイルス感染症の影響を考慮しておりますが、今後も政府や自治体の経済対策や金融機関による支援等により貸出金等の信用コストが大きく増加することはないとの仮定により計上しております。

ただし、新型コロナウイルス感染症の影響を受けている一部の業種については、新型コロナウイルス感染症収束後の業績回復に時間を要する可能性があることから、当該業種の一部の貸出先において、その影響を見積り、キャッシュ・フロー見積法を適用するなど必要な修正を行い、貸倒引当金を追加計上しております。

当該仮定は不確実性が高く、新型コロナウイルス感染症の感染状況及び感染拡大等に伴う取引先への影響が変化した場合には、今後の業績に影響を及ぼす可能性があります。

## (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. 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 2019年7月4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。

#### 9. 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。

#### 表示方法の変更

（「会計上の見積りの開示に関する会計基準」の適用）

「会計上の見積りの開示に関する会計基準」（企業会計基準第31号 2020年3月31日）を当事業年度の年度末に係る財務諸表から適用し、財務諸表に重要な会計上の見積りに関する注記を記載いたしました。

#### 重要な会計上の見積り

会計上の見積りにより当事業年度に係る財務諸表にその額を計上した項目であって、翌事業年度に係る財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性があるものは、次のとおりです。

#### 貸倒引当金

##### 1. 当事業年度に係る財務諸表に計上した額

貸倒引当金 8,555 百万円

##### 2. 識別した項目に係る重要な会計上の見積り内容に関する理解に資する情報

###### （1）算出方法

貸倒引当金の算出方法は、「重要な会計方針」「7. 引当金の計上基準(1)貸倒引当金」に記載しております。

###### （2）主要な仮定

主要な仮定は、「債務者区分の判定における貸出先の将来の業績見通し」であります。「債務者区分の判定における貸出先の将来の業績見通し」は、各債務者の収益獲得能力を個別に評価し、設定しております。

###### （3）翌事業年度に係る財務諸表に及ぼす影響

個別貸出先の業績変化等により、当初の見積りに用いた仮定が変化した場合は、翌事業年度に係る財務諸表における貸倒引当金に重要な影響を及ぼす可能性があります。

#### 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 172 百万円

##### 2. 貸出金のうち、破綻先債権額は1,134百万円、延滞債権額は32,308百万円であります。

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5,837百万円であります。

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39,279百万円であります。

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委員会実務指針第24号 2020年10月8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、4,069百万円であります。

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	301,261百万円
その他の資産	24百万円

担保資産に対応する債務

預金	9,105百万円
借入金	293,125百万円
その他の負債	127百万円

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25,519百万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638百万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、215,715百万円であります。このうち契約残存期間が1年以内のものが196,721百万円あります。

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

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

再評価を行った年月日 平成10年3月31日

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

同法律第10条に定める再評価を行った事業用土地の当事業年度末における時価の合計額と当該事

- 業用土地の再評価後の帳簿価額の合計額との差額 7,638 百万円
10. 有形固定資産の減価償却累計額 26,314 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427百万円であります。
13. 関係会社に対する金銭債権総額 2,736 百万円
14. 関係会社に対する金銭債務総額 488 百万円
15. 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、334百万円であります。

(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	27 百万円
役員取引等に係る収益総額	10 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	53 百万円
その他業務・その他経常取引に係る費用総額	292 百万円

2. 当事業年度において、以下の資産について減損損失を計上しております。

(グルーピングの方法)

営業用店舗は損益の管理を個別に把握していることから原則として支店単位で、処分予定資産及び遊休資産は各資産単位でグルーピングしております。また、本部、研修所、寮等は独立したキャッシュ・フローを生み出さないことから共用資産としております。

(減損損失を認識した資産または資産グループ)

群馬県内

主な用途	営業店舗 1店舗
種類	土地建物等
減損損失額	115百万円

群馬県内

主な用途	遊休資産 1件
種類	土地建物
減損損失額	2百万円

(減損損失の認識に至った経緯)

地価の下落及び使用方法の変更により、投資額の回収が見込めなくなったことから帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額118百万円を減損損失として特別損失に計上いたしました。

(回収可能価額)

回収可能価額は、正味売却価額により測定しており、鑑定評価額等に基づき評価した額から処分費用見込額を控除し算定しております。

### 3. 関連当事者との間の取引

#### 役員及び個人主要株主等

種類	会社等の名称又は氏名	議決権等の所有(被所有)割合	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額(百万円)	科目	期末残高(百万円)
役員	安藤颯子	被所有 直接 0.00%	当行監査役 安藤震太郎の 配偶者	資金の貸付(注)1,2 利息の受取	- 0	貸出金 その他資産 その他負債	21 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	239	252	110	381	(注)
第二種優先株式	-	-	-	-	
合計	239	252	110	381	

(注) 普通株式の自己株式数の増加は、令和2年8月6日取締役会決議に基づく取得及び単元未満株式の買取りによるものであります。また、減少は新株予約権の行使により自己株式を交付したものであります。

(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(令和3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(令和3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	—	—	—
	社債	—	—	—
	その他	404	605	200
	小計	404	605	200
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		404	605	200

3. 子会社・子法人等株式及び関連法人等株式(令和3年3月31日現在)

子会社・子法人等株式及び関連法人等株式(貸借対照表計上額 子会社・子法人等株式 78 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(令和3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	12,223	7,750	4,472
	債券	237,613	230,901	6,712
	国債	36,124	35,143	981
	地方債	84,909	81,450	3,458
	社債	116,579	114,306	2,272
	その他	61,540	58,992	2,548
	小計	311,377	297,644	13,733
貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの	株式	763	828	△65
	債券	186,668	188,333	△1,664
	国債	31,375	31,556	△181
	地方債	48,214	48,591	△376
	社債	107,078	108,184	△1,105
	その他	87,433	88,441	△1,007
	小計	274,866	277,603	△2,736
合計		586,243	575,247	10,996

(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	976
組合出資金	9,173
合計	10,149

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

なお、当事業年度において、株式について0百万円減損処理を行っております。

5. 当事業年度中に売却したその他有価証券(自 令和2年4月1日 至 令和3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	2,644	1,498	10
債券	36,675	519	246
国債	20,286	223	—
地方債	10,921	277	0
社債	5,467	19	246
その他	7,458	758	757
合計	46,778	2,776	1,014

6. 減損処理を行った有価証券

売買目的有価証券以外の有価証券(時価を把握することが極めて困難なものを除く)のうち、当該有価証券の時価が取得原価に比べて著しく下落しており、時価が取得原価まで回復する見込みがあると認められないものについては、当該時価をもって貸借対照表計上額とするとともに、評価差額を当事業年度の損失として処理(以下「減損処理」という。)しております。

当事業年度における減損処理額は、209百万円(株式209百万円)であります。

また、時価が「著しく下落した」と判断するための基準は、当事業年度末の時価が簿価に比べて50%以上下落した銘柄は全て減損処理、当事業年度末の時価が簿価に比べて30%以上50%未満下落した銘柄は回復可能性なしと判断したものを減損処理することと定めております。

(金銭の信託関係)

1. 運用目的の金銭の信託(令和3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	9,990	—

2. 満期保有目的の金銭の信託(令和3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)(令和3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 of 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	5,192	百万円
退職給付引当金損金算入限度超過額	2,469	
有価証券償却	1,572	
固定資産減損損失	733	
減価償却費損金算入限度超過額	281	
その他有価証券評価差額金	19	
その他	1,504	
繰延税金資産小計	11,772	
評価性引当額	△5,830	
繰延税金資産合計	5,942	
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	2,965	
その他	6	
繰延税金負債合計	2,972	
繰延税金資産の純額	2,969	百万円

(1 株当たり情報)

1株当たりの純資産額	3,181円60銭
1株当たりの当期純利益金額	57円27銭
潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額	38円88銭

## (令和3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	383,664	預 金	2,104,845
コールローン及び買入手形	3,708	借 用 金	298,715
商 品 有 価 証 券	0	外 国 為 替	33
金 銭 の 信 託	9,990	そ の 他 負 債	5,724
有 価 証 券	596,874	賞 与 引 当 金	432
貸 出 金	1,502,820	退 職 給 付 に 係 る 負 債	38
外 国 為 替	1,928	役 員 退 職 慰 労 引 当 金	1
そ の 他 資 産	28,990	睡 眠 預 金 払 戻 損 失 引 当 金	287
有 形 固 定 資 産	22,864	偶 発 損 失 引 当 金	364
建 物	4,574	繰 延 税 金 負 債	12
土 地	16,386	再 評 価 に 係 る 繰 延 税 金 負 債	2,066
リ ー ス 資 産	53	支 払 承 諾	3,853
建 設 仮 勘 定	4	負 債 の 部 合 計	2,416,376
その他の有形固定資産	1,844	(純資産の部)	
無 形 固 定 資 産	2,881	資 本 金	38,653
ソ フ ト ウ ェ ア	1,072	資 本 剰 余 金	17,500
その他の無形固定資産	1,809	利 益 剰 余 金	66,576
退 職 給 付 に 係 る 資 産	345	自 己 株 式	△ 304
繰 延 税 金 資 産	2,265	株 主 資 本 合 計	122,425
支 払 承 諾 見 返	3,853	そ の 他 有 価 証 券 評 価 差 額 金	8,033
貸 倒 引 当 金	△ 8,707	土 地 再 評 価 差 額 金	2,276
		退 職 給 付 に 係 る 調 整 累 計 額	1,612
		そ の 他 の 包 括 利 益 累 計 額 合 計	11,922
		新 株 予 約 権	265
		非 支 配 株 主 持 分	490
		純 資 産 の 部 合 計	135,103
資 産 の 部 合 計	2,551,480	負 債 及 び 純 資 産 の 部 合 計	2,551,480

〔 令和2年4月 1日から  
令和3年3月31日まで 〕

連結損益計算書

(単位:百万円)

科 目	金 額	
<b>経 常 収 益</b>		<b>36,437</b>
<b>資 金 運 用 収 益</b>	<b>23,049</b>	
貸 出 金 利 息	19,045	
有 価 証 券 利 息 配 当 金	3,835	
コールローン利息及び買入手形利息	20	
預 け 金 利 息	144	
そ の 他 の 受 入 利 息	3	
<b>役 務 取 引 等 収 益</b>	<b>6,003</b>	
<b>そ の 他 業 務 収 益</b>	<b>1,368</b>	
<b>そ の 他 経 常 収 益</b>	<b>6,016</b>	
償 却 債 権 取 立 益	367	
そ の 他 の 経 常 収 益	5,649	
<b>経 常 費 用</b>		<b>32,344</b>
<b>資 金 調 達 費 用</b>	<b>260</b>	
預 金 利 息	235	
コールマネー利息及び売渡手形利息	△ 10	
借 用 金 利 息	35	
そ の 他 の 支 払 利 息	0	
<b>役 務 取 引 等 費 用</b>	<b>3,448</b>	
<b>そ の 他 業 務 費 用</b>	<b>1,003</b>	
<b>そ の 他 経 常 費 用</b>	<b>20,210</b>	
<b>そ の 他 経 常 費 用</b>	<b>7,420</b>	
貸 倒 引 当 金 繰 入 額	3,067	
そ の 他 の 経 常 費 用	4,353	
<b>経 常 利 益</b>		<b>4,093</b>
<b>特 別 利 益</b>		<b>0</b>
固 定 資 産 処 分 益	0	
<b>特 別 損 失</b>		<b>147</b>
固 定 資 産 処 分 損 失	29	
減 損 損 失	118	
<b>税金等調整前当期純利益</b>		<b>3,946</b>
法 人 税、住 民 税 及 び 事 業 税	1,463	
法 人 税 等 調 整 額	△ 68	
<b>法 人 税 等 合 計</b>		<b>1,394</b>
<b>当 期 純 利 益</b>		<b>2,551</b>
非支配株主に帰属する当期純利益		56
親会社株主に帰属する当期純利益		2,495

## 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 2社

会社名

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

東和地域活性化投資事業有限責任組合

東和SBIお客様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

東和地域活性化投資事業有限責任組合

東和SBIお客様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。

破綻懸念先及び貸出条件緩和債権等を有する債務者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子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、主として今後1年間の予想損失額又は今後3年間の予想損失額を見込んで計上しており、予想損失額は、1年間又は3年間の貸倒実績を基礎とした貸倒実績率の過去の一定期間における平均値に基づき損失率を求め、これに将来見込み等必要な修正を加えて算定しております。

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9,187百万円であります。

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。

当連結会計年度の貸倒引当金は、現時点で入手可能な新型コロナウイルス感染症の影響を考慮しておりますが、今後も政府や自治体の経済対策や金融機関による支援等により貸出金等の信用コストが大きく増加することはないとの仮定により計上しております。

ただし、新型コロナウイルス感染症の影響を受けている一部の業種については、新型コロナウイルス感染症収束後の業績回復に時間を要する可能性があることから、当該業種の一部の貸出先において、その影響を見積り、キャッシュ・フロー見積法を適用するなど必要な修正を行い、貸倒引当金を追加計上しております。

当該仮定は不確実性が高く、新型コロナウイルス感染症の感染状況及び感染拡大等に伴う取引先への影響が変化した場合には、今後の業績に影響を及ぼす可能性があります。

#### 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 of 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. 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 2019年7月4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。

#### 13. 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。

#### 表示方法の変更

(「会計上の見積りの開示に関する会計基準」の適用)

「会計上の見積りの開示に関する会計基準」(企業会計基準第31号 2020年3月31日)を当連結会計年度の年度末に係る連結財務諸表から適用し、連結財務諸表に重要な会計上の見積りに関する注記を記載いたしました。

#### 重要な会計上の見積り

会計上の見積りにより当連結会計年度に係る連結財務諸表にその額を計上した項目であって、翌連結会計年度に係る連結財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性があるものは、次のとおりです。

#### 貸倒引当金

##### 1. 当連結会計年度に係る連結財務諸表に計上した額

貸倒引当金 8,707百万円

##### 2. 識別した項目に係る重要な会計上の見積り内容に関する理解に資する情報

###### (1) 算出方法

貸倒引当金の算出方法は、「会計方針に関する事項」「5. 貸倒引当金の計上基準」に記載しております。

###### (2) 主要な仮定

主要な仮定は、「債務者区分の判定における貸出先の将来の業績見通し」であります。「債務者区分の判定における貸出先の将来の業績見通し」は、各債務者の収益獲得能力を個別に評価し、設定しております。

###### (3) 翌連結会計年度に係る連結財務諸表に及ぼす影響

個別貸出先の業績変化等により、当初の見積りに用いた仮定が変化した場合は、翌連結会計年度に係る連結財務諸表における貸倒引当金に重要な影響を及ぼす可能性があります。

## 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）94百万円
2. 貸出金のうち、破綻先債権額は1,141百万円、延滞債権額は32,341百万円であります。

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5,837百万円であります。

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39,320百万円であります。

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委員会実務指針第24号 2020年10月8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、4,069百万円であります。
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	301,261百万円
その他資産	24百万円
担保資産に対応する債務	
預金	9,105百万円
借入金	293,125百万円
その他負債	127百万円

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25,519百万円及びその他資産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659百万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、208,354百万円であります。このうち契約残存期間が1年以内のものが188,256百万円あります。

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 7,638百万円

10. 有形固定資産の減価償却累計額 26,580百万円  
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427百万円であります。

（連結損益計算書関係）

1. 「その他経常収益」には、株式等売却益1,599百万円を含んでおります。  
2. 「その他経常費用」には、貸出金償却1,085百万円を含んでおります。  
3. 当連結会計年度において、以下の資産について減損損失を計上しております。

（グルーピングの方法）

営業用店舗は損益の管理を個別に把握していることから原則として支店単位で、賃貸用資産、処分予定資産及び遊休資産は各資産単位でグルーピングしております。また、本部、研修所、寮等は独立したキャッシュ・フローを生み出さないことから共用資産としております。

（減損損失を認識した資産または資産グループ）

群馬県内

主な用途	営業店舗1店舗
種類	土地建物等
減損損失額	115百万円

群馬県内

主な用途	遊休資産1件
種類	土地建物
減損損失額	2百万円

（減損損失の認識に至った経緯）

地価の下落及び使用方法の変更により、投資額の回収が見込めなくなったことから帳簿価額を

回収可能価額まで減額し、当該減少額 118 百万円を減損損失として特別損失に計上いたしました。

(回収可能価額)

回収可能価額は、正味売却価額により測定しており、鑑定評価額等に基づき評価した額から処分費用見込み額を控除し算定しております。

(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	37,180	—	—	37,180	
第二種優先株式	7,500	—	—	7,500	
合計	44,680	—	—	44,680	
自己株式					
普通株式	239	252	110	381	(注)
第二種優先株式	—	—	—	—	
合計	239	252	110	381	

(注) 普通株式の自己株式数の増加は、令和2年8月6日取締役会決議に基づく取得及び単元未満株式の買取りによるものであります。また、減少は新株予約権の行使により自己株式を交付したものであります。

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			—		265	
	合計			—		265	

### 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
令和2年 6月24日 定時株主総会	普通株式	1,477	40	令和2年 3月31日	令和2年 6月25日
	第二種 優先株式	192	25.72	令和2年 3月31日	令和2年 6月25日
合計		1,670			

#### (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

令和3年6月24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 1,103百万円
- (ii) 1株当たり配当額 30円
- (iii) 基準日 令和3年3月31日
- (iv) 効力発生日 令和3年6月25日

##### ② 第二種優先株式

- (i) 配当金の総額 194百万円
- (ii) 1株当たり配当額 25円92銭
- (iii) 基準日 令和3年3月31日
- (iv) 効力発生日 令和3年6月25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及び不動産・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、株価を含む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。

また、「統合リスク管理規程」に信用リスク量の計測・管理方法の基本を定め、「信用リスク計量化規程」に基づいて、統合リスク管理部がVaR（信頼区間 99.0%、保有期間 12 ヶ月）により貸出金等および有価証券の発行主体の信用リスク量を計測・モニタリングし、月次ベースで常務会に報告しております。

#### 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、リスク計量、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によるリスク計量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統合リスク管理部で日常的にリスク計量され、月次ベースで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・株価・為替・価格変動リスク）について、統一的指標としてVaRを採用しリスク量算定を行っております。算定にあたっては、分散共分散法を採用し、信頼区間 99.0%、観測期間 1 年、保有期間は投

資目的等により6ヶ月もしくは12ヶ月としております。

令和3年3月31日現在で当行グループの市場リスク量(保有期間12ヶ月換算)は、全体で11,120百万円であります。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。

また、計測モデルが算出する日次のVaRと評価損益変化を比較し、損失がVaRを上回る回数によりモデルの有効性を検証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で市場リスクを捕捉していることを確認しております。但し、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

令和3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	383,664	383,664	—
(2) 有価証券	586,690	586,891	200
満期保有目的の債券	404	605	200
その他有価証券	586,285	586,285	—
(3) 貸出金	1,502,820		
貸倒引当金(*)	△8,612		
	1,494,208	1,493,055	△1,152
資産計	2,464,563	2,463,611	△951
(1) 預金	2,104,845	2,104,924	79
(2) 借入金	298,715	298,586	△128
負債計	2,403,560	2,403,511	△49

(\*) 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っていない限り、時価は帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額を時価としております。固定金利によるものは、貸出金の種類及び内部格付、期間に基づく区分ごとに、元利金の合計額を同様の新規貸付を行った場合に想定される利率で割り引いて時価を算定しております。なお、約定期間が短期間（1年以内）のものは、時価は帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額を時価としております。

また、破綻先、実質破綻先及び破綻懸念先に対する債権等については、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、定期性預金の時価は、一定の期間ごとに区分して、将来のキャッシュ・フローを割り引いて現在価値を算定しております。その割引率は、新規に預金を受け入れる際に使用する利率を用いております。なお、預入期間が短期間（1年以内）のものは、時価は帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額を時価としております。

(2) 借入金

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

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

(単位：百万円)

区分	連結貸借対照表計上額
非上場株式(*1)(*2)	1,009
組合出資金(*3)	9,174
合計	10,183

(\*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) 当連結会計年度において、非上場株式について0百万円減損処理を行っております。
- (※3) 組合出資金のうち、組合財産が非上場株式など時価を把握することが極めて困難と認められるもので構成されているものについては、時価開示の対象とはしておりません。

(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	351,874	—	—	—
有価証券	42,441	152,490	102,852	235,354
満期保有目的の債券	—	—	—	500
国債	—	—	—	—
地方債	—	—	—	—
社債	—	—	—	—
その他	—	—	—	500
その他有価証券のうち 満期があるもの	42,441	152,490	102,852	234,854
国債	7,200	22,700	22,000	14,000
地方債	7,018	25,634	40,881	55,639
社債	14,703	63,190	7,710	136,005
その他	13,520	40,966	32,260	29,208
貸出金(※)	311,743	446,550	318,957	380,532
合 計	706,059	599,040	421,809	615,886

(※) 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33,674百万円、期間の定めのないもの11,362百万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(※)	1,895,269	108,692	88,189	6,144	6,424	124
借入金	184,977	34,922	60,516	18,300	—	—
合 計	2,080,246	143,614	148,705	24,444	6,424	124

(※) 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(令和3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(令和3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	—	—	—
	社債	—	—	—
	その他	404	605	200
	小計	404	605	200
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		404	605	200

3. その他有価証券(令和3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	12,265	7,755	4,510
	債券	237,613	230,901	6,712
	国債	36,124	35,143	981
	地方債	84,909	81,450	3,458
	社債	116,579	114,306	2,272
	その他	61,540	58,992	2,548
	小計	311,419	297,648	13,770
連結貸借対照表計 上額が取得原価を 超えないもの	株式	763	828	△65
	債券	186,668	188,333	△1,664
	国債	31,375	31,556	△181
	地方債	48,214	48,591	△376
	社債	107,078	108,184	△1,105
	その他	87,433	88,441	△1,007
	小計	274,866	277,603	△2,736
合計		586,285	575,251	11,033

4. 当連結会計年度中に売却したその他有価証券(自 令和2年4月1日 至 令和3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	2,751	1,599	10
債券	36,675	519	246
国債	20,286	223	—
地方債	10,921	277	0
社債	5,467	19	246
その他	7,458	758	757
合計	46,885	2,877	1,014

5. 減損処理を行った有価証券

売買目的有価証券以外の有価証券(時価を把握することが極めて困難なものを除く)のうち、当該有価証券の時価が取得原価に比べて著しく下落しており、時価が取得原価まで回復する見込みがあると認められないものについては、当該時価をもって連結貸借対照表計上額とするとともに、評価差額を当連結会計年度の損失として処理(以下「減損処理」という。)しております。

当連結会計年度における減損処理額は、209百万円(株式209百万円)であります。

また、時価が「著しく下落した」と判断するための基準は、連結会計年度末の時価が簿価に比べて50%以上下落した銘柄は全て減損処理、連結会計年度末の時価が簿価に比べて30%以上50%未満下落した銘柄は回復可能性なしと判断したものを減損処理することと定めております。

(金銭の信託関係)

1. 運用目的の金銭の信託(令和3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	9,990	—

2. 満期保有目的の金銭の信託(令和3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)(令和3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	3,237円95銭
1株当たりの親会社株主に帰属する当期純利益金額	62円36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	42円4銭

(ストック・オプション等関係)

1. スtock・オプションに係る当連結会計年度における費用計上額及び科目名  
営業経費 51 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
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
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
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
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。
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。
権利行使期間	自 平成 22 年 8 月 4 日 至 令和 17 年 8 月 3 日	自 平成 23 年 8 月 13 日 至 令和 18 年 8 月 12 日	自 平成 24 年 8 月 4 日 至 令和 19 年 8 月 3 日

	平成 25 年 ストック・オプション	平成 26 年 ストック・オプション	平成 27 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 10 名	当行の社外取締役を除く取締役 5 名、当行執行役員 9 名	当行の社外取締役を除く取締役 5 名、当行執行役員 9 名
株式の種類別のストック・オプションの付与数 (注) 1. 2	当行普通株式 63,250 株	当行普通株式 61,920 株	当行普通株式 51,630 株
付与日	平成 25 年 8 月 2 日	平成 26 年 8 月 6 日	平成 27 年 8 月 6 日
権利確定条件	権利確定条件は付されていない。	権利確定条件は付されていない。	権利確定条件は付されていない。
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。
権利行使期間	自 平成 25 年 8 月 3 日 至 令和 20 年 8 月 2 日	自 平成 26 年 8 月 7 日 至 令和 21 年 8 月 6 日	自 平成 27 年 8 月 7 日 至 令和 22 年 8 月 6 日

	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	平成 30 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 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	当行の社外取締役を除く取締役 4 名、当行執行役員 11 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 69,190 株	当行普通株式 47,630 株	当行普通株式 49,470 株
付与日	平成 28 年 8 月 12 日	平成 29 年 8 月 10 日	平成 30 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。
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。
権利行使期間	自 平成 28 年 8 月 13 日 至 令和 23 年 8 月 12 日	自 平成 29 年 8 月 11 日 至 令和 24 年 8 月 10 日	自 平成 30 年 8 月 11 日 至 令和 25 年 8 月 10 日

	令和元年 ストック・オプション	令和 2 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 8 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 84,200 株	当行普通株式 90,270 株
付与日	令和元年 8 月 9 日	令和 2 年 8 月 13 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。
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。
権利行使期間	自 令和元年 8 月 10 日 至 令和 26 年 8 月 9 日	自 令和 2 年 8 月 14 日 至 令和 27 年 8 月 13 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
権利確定前(株)			
前連結会計年度末	15,420	17,430	30,690
付与	—	—	—
失効	—	—	—
権利確定	4,650	3,280	11,760
未確定残	10,770	14,150	18,930
権利確定後(株)			
前連結会計年度末	—	—	—
権利確定	4,650	3,280	11,760
権利行使	4,650	3,280	11,760
失効	—	—	—
未行使残	—	—	—

	平成 25 年 ストック・オプション	平成 26 年 ストック・オプション	平成 27 年 ストック・オプション
権利確定前(株)			
前連結会計年度末	31,360	32,060	30,930
付与	—	—	—
失効	—	—	—
権利確定	9,900	12,160	12,170
未確定残	21,460	19,900	18,760
権利確定後(株)			
前連結会計年度末	—	—	—
権利確定	9,900	12,160	12,170
権利行使	9,900	12,160	12,170
失効	—	—	—
未行使残	—	—	—

	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	平成 30 年 ストック・オプション
権利確定前(株)			
前連結会計年度末	46,680	37,400	42,730
付与	—	—	—
失効	—	—	—
権利確定	14,880	10,140	10,850
未確定残	31,800	27,260	31,880
権利確定後(株)			
前連結会計年度末	—	—	—
権利確定	14,880	10,140	10,850
権利行使	14,880	10,140	10,850
失効	—	—	—
未行使残	—	—	—

	令和元年 ストック・オプション	令和 2 年 ストック・オプション
権利確定前(株)		
前連結会計年度末	84,200	—
付与	—	90,270
失効	—	—
権利確定	20,650	—
未確定残	63,550	90,270
権利確定後(株)		
前連結会計年度末	—	—
権利確定	20,650	—
権利行使	20,650	—
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
権利行使価格 (円) (注) 1	1	1	1
行使時平均株価 (円)	700	700	700
付与日における公正な評価単価 (円) (注) 2	647.70	871.30	606.70

	平成 25 年 ストック・ オプション	平成 26 年 ストック・ オプション	平成 27 年 ストック・ オプション
権利行使価格 (円) (注) 1	1	1	1
行使時平均株価 (円)	700	699	699
付与日における公正な評価単価 (円) (注) 2	866.10	935.00	1,095.80

	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	平成 30 年 ストック・ オプション
権利行使価格 (円) (注) 1	1	1	1
行使時平均株価 (円)	699	699	699
付与日における公正な評価単価 (円) (注) 2	841.80	1,167.10	1,211.43

	令和元年 ストック・ オプション	令和 2 年 ストック・ オプション
権利行使価格 (円) (注) 1	1	1
行使時平均株価 (円)	699	—
付与日における公正な評価単価 (円) (注) 2	669.20	553.80

(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tock・オプションの公正な評価単価の見積方法

当連結会計年度において付与された令和 2 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

	令和 2 年ストック・オプション
株価変動性 (注) 1	26.40%
予想残存期間 (注) 2	2 年 5 ヶ月
予想配当 (注) 3	40 円/株
無リスク利率 (注) 4	△0.15%

(注) 1. 予想残存期間 2 年 5 ヶ月に対応する期間 (平成 30 年 2 月 23 日～令和 2 年 7 月 31 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. 令和 2 年 3 月期の配当実績によっております。

4. 予想残存期間に対応する期間に対応する国債の利回りであります。

### 4. スtock・オプションの権利確定数の見積方法

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

13 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
<b>コア資本に係る基礎項目</b>					
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		120,668			
うち、資本金及び資本剰余金の額		56,153			
うち、利益剰余金の額		66,117			
うち、自己株式の額(△)		304			
うち、社外流出予定額(△)		1,298			
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		265			
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		4,289			
うち、一般貸倒引当金コア資本算入額		4,289			
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		586			
コア資本に係る基礎項目の額 (イ)		125,810			
<b>コア資本に係る調整項目</b>					
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		2,872			
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		2,872			
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）		2,872			
<b>自己資本</b>					
自己資本の額（イ）－（ロ）（ハ）	010	122,937			
<b>リスク・アセット等</b>					
信用リスク・アセットの額の合計額		1,118,943			
資産（オン・バランス）項目		1,110,633			
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		1,302			
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		—			
うち、上記以外に該当するものの額		1,302			
オフ・バランス項目		8,127			
CVAリスク相当額を8%で除して得た額		182			
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		50,032			
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	1,168,975			
<b>自己資本比率</b>					
自己資本比率（ハ）／（ニ）		10.51%			

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
<b>コア資本に係る基礎項目</b>					
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		121,127	/	119,952	/
うち、資本金及び資本剰余金の額		56,153	/	56,155	/
うち、利益剰余金の額		66,576	/	65,703	/
うち、自己株式の額(△)		304	/	235	/
うち、社外流出予定額(△)		1,298	/	1,670	/
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		1,612	/	-191	/
うち、為替換算調整勘定		-	/	-	/
うち、退職給付に係るものの額		1,612	/	-191	/
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		265	/	311	/
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		4,337	/	2,571	/
うち、一般貸倒引当金コア資本算入額		4,337	/	2,571	/
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		586	/	796	/
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		147	/	171	/
コア資本に係る基礎項目の額 (イ)		128,076	/	123,613	/

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		2,881		1,657	
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		2,881		1,657	
繰延税金資産（一時差異に係るものを除く。）の額		70		90	
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		240		-	
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）		3,192		1,747	
<b>自己資本</b>					
自己資本の額（イ）－（ロ）（ハ）	010	124,884		121,866	
<b>リスク・アセット等</b>					
信用リスク・アセットの額の合計額		1,125,265		1,190,398	
資産（オン・バランス）項目		1,116,949		1,180,337	
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		1,302		1,770	
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		-		-	
うち、上記以外に該当するものの額		1,302		1,770	
オフ・バランス取引等項目		8,133		9,781	
CVAリスク相当額を8%で除して得た額		182		280	

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		50,222		54,538	
信用リスク・アセット調整額		-		-	
オペレーショナル・リスク相当額調整額		-		-	
リスク・アセット等の額の合計額 (二)	020	1,175,488		1,244,937	
<b>連結自己資本比率</b>					
連結自己資本比率 ( (ハ) / (二) )		10.62%		9.78%	

第116期（ 令和2年4月1日から  
令和3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								自己株式	株主資本 合計
	資本金	資本剰余金			利益剰余金			利益剰余金合計		
		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			
当期首残高	38,653	17,500	1	17,501	2,596	62,835	65,432	△ 235	121,351	
当期変動額										
剰余金の配当	—	—	—	—	—	△ 1,670	△ 1,670	—	△ 1,670	
利益準備金の積立	—	—	—	—	334	△ 334	—	—	—	
当期純利益	—	—	—	—	—	2,307	2,307	—	2,307	
自己株式の処分	—	—	△ 10	△ 10	—	—	—	108	97	
自己株式の取得	—	—	—	—	—	—	—	△ 177	△ 177	
土地再評価差額金の取崩	—	—	—	—	—	57	57	—	57	
利益剰余金から資本剰余金への振替	—	—	9	9	—	△ 9	△ 9	—	—	
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
当期変動額合計	—	—	△ 1	△ 1	334	350	685	△ 69	614	
当期末残高	38,653	17,500	—	17,500	2,930	63,186	66,117	△ 304	121,966	

(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	5,767	2,334	8,101	311	129,765
当期変動額					
剰余金の配当	—	—	—	—	△ 1,670
利益準備金の積立	—	—	—	—	—
当期純利益	—	—	—	—	2,307
自己株式の処分	—	—	—	—	97
自己株式の取得	—	—	—	—	△ 177
土地再評価差額金の取崩	—	—	—	—	57
利益剰余金から資本剰余金への振替	—	—	—	—	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	2,263	△ 57	2,205	△ 46	2,159
当期変動額合計	2,263	△ 57	2,205	△ 46	2,774
当期末残高	8,031	2,276	10,307	265	132,539

( 令和2年4月1日から  
令和3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	17,501	65,703	△ 235	121,623
当期変動額					
剰余金の配当	—	—	△ 1,670	—	△ 1,670
親会社株主に帰属する 当期純利益	—	—	2,495	—	2,495
自己株式の処分	—	△ 10	—	108	97
自己株式の取得	—	—	—	△ 177	△ 177
土地再評価差額金の取崩	—	—	57	—	57
利益剰余金から資本剰余 金への振替	—	9	△ 9	—	—
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	—	—	—	—	—
当期変動額合計	—	△ 1	872	△ 69	802
当期末残高	38,653	17,500	66,576	△ 304	122,425

(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	5,765	2,334	△ 191	7,908	311	429	130,273
当期変動額							
剰余金の配当	—	—	—	—	—	—	△ 1,670
親会社株主に帰属する 当期純利益	—	—	—	—	—	—	2,495
自己株式の処分	—	—	—	—	—	—	97
自己株式の取得	—	—	—	—	—	—	△ 177
土地再評価差額金の取崩	—	—	—	—	—	—	57
利益剰余金から資本剰余 金への振替	—	—	—	—	—	—	—
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	2,267	△ 57	1,803	4,013	△ 46	60	4,027
当期変動額合計	2,267	△ 57	1,803	4,013	△ 46	60	4,830
当期末残高	8,033	2,276	1,612	11,922	265	490	135,103

計表ID	FN001	Ver.202103
基準日(西暦年/月)	2021	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)  
(令和3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	476,279	預 金	16059824	2,183,942
現 (うち切手手形)	16058024	33,512	当 座 預 金	16059844	68,585
外 国 通 貨	16058034	( 335)	普 通 預 金	16059854	1,055,582
金 通 貨	16058044		貯 蓄 預 金	16109974	14,453
預 け 金	16058054		通 知 預 金	16059864	3,556
(うち日銀預け金)	16058074	442,766	定 期 預 金	16059904	944,653
(うち譲渡性預け金)	16058094	( 441,865)	定 期 積 立 預 金	16059944	19,582
コ ー ル ロ ー ン	16058104	( 3,731)	別 当 預 金	16059874	64,821
買 入 現 金	16058124	3,731	納 税 準 備 預 金	16059884	369
債 券 買 取 引 支 払 保 証 金	16151044		非 居 住 者 円 預 金	16059974	20
買 入 金 手 形	16178174		外 貨 預 金	16059984	12,316
買 入 金 手 形	16058134		( 金 融 機 関 預 金 )	16060004	( 47,373)
商 品 有 価 証 券	16058184	0	讓 渡 性 預 金	16060054	
商 品 有 価 証 券	16058224	0	コ ー ル ロ ー ン	16060064	15,000
商 品 地 方 債	16058234		売 現 先 勤 定	16151074	
商 品 政 府 保 証 債	16058244		債 券 買 取 引 受 入 担 保 金	16178194	
そ の 他 の 商 品 有 価 証 券	16058254		売 渡 手 形	16060074	
金 銭 の 信 託	16140994		コ マ ー シ ャ ル ・ ベ ー パ ー	16141004	
有 価 証 券	16058114	9,990	借 用 金	16060094	293,125
国 債	16058264	582,875	再 割 引 手 形	16060104	
(うち手元現在高)	16058274	66,700	(うち日銀再割引手形)	16060114	( )
地 方 債	16058284	( 14,598)	借 入 金	16060124	293,125
短 期 社 債	16058294	129,030	(うち日銀借入金)	16060134	( 293,125)
社 債	16178184		当 座 借 越	16060144	
( 公 社 公 団 債 )	16058304	222,121	外 国 為 替	16060164	64
( 金 融 債 )	16058314	( 129,188)	外 国 他 店 預 り	16060174	
( 事 業 債 )	16058324	( )	外 国 他 店 借 入	16060184	
株 式	16058334	( 92,932)	売 渡 外 国 為 替	16060194	50
外 国 証 券	16058344	9,822	未 払 外 国 為 替	16060204	13
そ の 他 の 証 券	16058354	61,460	短 期 社 債	16178204	
貸 出 金	16058404	93,940	社 債	16139294	
割 引 手 形	16058444	1,509,476	新 株 予 約 権 付 社 債	16060024	
(うち商業手形)	16058494	3,528	信 託 勤 定 借	16060214	
貸 付 金	16058504	( 3,528)	そ の 他 の 負 債	16060224	3,706
(手形貸付)	16058514	1,505,947	未 決 済 為 替 借	16060234	63
(証書貸付)	16058534	( 67,471)	未 払 法 人 税 等	16060304	681
( 当 座 貸 越 )	16058544	( 1,322,863)	未 払 費 用	16060314	948
外 国 為 替	16058554	( 115,612)	未 前 受 取 益	16060324	532
外 国 他 店 預 け	16058574	490	従 業 員 預 り 金	16060334	
外 国 他 店 預 け	16058584	426	給 付 補 填 備 金	16060344	2
買 入 外 国 為 替	16058594		先 物 取 引 差 入 証 拠 金	16097964	
取 立 外 国 為 替	16058604	45	先 物 取 引 差 金 勤 定	16097974	
そ の 他 の 資 産	16058614	17	借 入 商 品 債 券	16097984	
未 決 済 為 替	16058624	18,926	借 入 有 価 証 券	16060354	
前 払 費 用	16058634	157	売 付 商 品 債 券	16109854	
未 収 取 益	16058644		券 債	16109864	
先 物 取 引 差 入 証 拠 金	16058654	1,018	金 融 派 生 商 品	16151084	
先 物 取 引 差 金 勤 定	16097924		金 融 商 品 等 受 入 担 保 金	16321864	
保 管 有 価 証 券 等	16097934		リ ー ス 債 務	16312794	109
金 融 派 生 商 品	16097944		資 産 除 去 債 務	16318594	279
金 融 商 品 等 差 入 担 保 金	16151054		代 理 店 借 借	16060364	
社 債 発 行 費	16321854		未 払 配 当 金	16060384	33
リ ー ス 投 資 資 産	16149934		未 払 送 金 為 替	16060244	0
代 理 店 買 入 金	16321724		預 金 利 子 税 等 預 り 金	16060394	1
仮 払 金	16058724		仮 受 取 金	16060404	1,051
そ の 他 の 資 産	16058714	2,128	そ の 他 の 負 債	16060414	2
本 支 店 未 達 金	16058734	15,622	本 支 店 未 達 金	16060414	
有 形 固 定 資 産	16162594		賞 与 引 当 金	16162594	425
建 物	16192024	22,836	役 員 賞 与 引 当 金	16188634	
土 地	16192034	4,582	退 職 給 付 引 当 金	16060524	1,882
リ ー ス 資 産	16192044	16,386	役 員 退 職 慰 勞 引 当 金	16311584	
建 設 仮 勤 定	16312774	126	そ の 他 の 引 当 金	16060534	652
そ の 他 の 有 形 固 定 資 産	16058834	24	特 別 法 上 の 引 当 金	16060544	
無 形 固 定 資 産	16192054	1,715	繰 延 税 金 負 債	16146184	
ソ フ ト ウ ェ ア	16192064	2,886	再 評 価 に 係 る 繰 延 税 金 負 債	16147214	2,066
の れ 人	16192074	1,099	支 払 承 諾	16060574	4,312
リ ー ス 資 産	16192084		純 資 本	16060594	124,508
そ の 他 の 無 形 固 定 資 産	16312784		資 本	16060604	38,653
前 払 年 金 費 用	16192094	1,786	新 株 式 申 込 証 拠 金	16192114	
繰 延 税 金 資 産	16327664		資 本 剰 余 金	16178214	17,500
再 評 価 に 係 る 繰 延 税 金 資 産	16146174	5,935	資 本 準 備 金	16060634	17,500
支 払 承 諾 見 込	16147204		そ の 他 資 本 剰 余 金	16165514	
貸 倒 引 当 金	16058884	4,312	利 益 剰 余 金	16178254	66,117
投 資 損 失 引 当 金	16060504	△ 8,555	利 益 準 備 金	16060644	2,930
	16149944		そ の 他 利 益 剰 余 金	16192124	63,186
			積 立	16060664	
			繰 越 利 益 剰 余 金	16192134	63,186
			自 己 株	16162604	△ 305
			自 己 株 式 申 込 証 拠 金	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	2,276
			株 式 引 受 権	16356764	
			新 株 予 約	16192164	265
			期 中 損 益	16060744	△ 500
合 計	16058894	2,629,184	期 中 損 益	16060754	2,629,184
コ ー ル ロ ー ン (外 貨 建 分 を 除 く) の うち 無 担 保 分			合 計		15,000
コ ー ル ロ ー ン の うち 外 貨 建 分		3,731	コ ー ル マ ー ー の うち 外 貨 建 分		
割 引 手 形 の うち 手 形 割 引 市 場 関 係 分			再 割 引 手 形 の うち 手 形 割 引 市 場 関 係 分		
貸 付 金 の うち 金 融 機 関 貸 付 金	16065974	1,000	借 入 金 の うち 金 融 機 関 借 入 金	16066004	
貸 付 金 の うち 現 地 貸 付			定 期 預 金 の うち 円 デ ー 取 引		

# 新経営強化計画

(ダイジェスト版)

令和3年4月～令和6年3月

令和3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

前計画期間の本業支援の実績は、行内ビジネスマッチングに8,441件取り組み、この内1,114件(13.2%)が成約となり、ご提案活動では6,944件取り組み、1,949件(28.1%)の成約という実績となりました。平成24年度からの累計では、ビジネスマッチング32,845件中3,279件成約(10.0%)、ご提案活動13,778件中3,008件成約(21.8%)となっております。

## 行内ビジネスマッチング

H24/4~R3/3  
面談32,845件  
成立 3,279件  
(成約率10.0%)

H30年度 面談2,878件  
成立324件(11.3%)

R 1年度 面談2,411件  
成立268件(11.1%)

R 2年度 面談3,152件  
成立522件(16.6%)

**合計** 面談8,441件  
成立1,114件(13.2%)

## ご提案活動

H24/4~R3/3  
提案13,778件  
成立 3,008件  
(成約率21.8%)

H30年度 提案1,700件  
成立357件(21.0%)

R 1年度 提案1,621件  
成立285件(17.6%)

R 2年度 提案3,623件  
成立1,307件(36.1%)

**合計** 提案6,944件  
成立1,949件(28.1%)

### 補助金申請支援

【本業支援の一例】

ものづくり補助金(※年度ベース)  
H30年度 支援353件、採択46件  
R 1年度 支援179件、採択29件  
R 2年度 支援 20件、採択13件

### 専門人材支援

新現役交流会

H30年度 支援20社、成約17社18名、民民契約8社8名  
R 1年度 支援21社、成約15社22名、民民契約6社7名  
R 2年度 支援20社、成約16社17名、民民契約5社6名

### 大学との共同研究支援

群馬大学・前橋工科大学

H30年度 支援16社、共同研究開始2社  
R 1年度 支援42社、共同研究開始5社  
R 2年度 支援22社、共同研究開始3社

WEB開催

### 海外進出支援

外部専門機関との連携支援/海外関連セミナー

H30年度 支援85社/参加52社74人  
R 1年度 支援39社/参加34社44人  
R 2年度 支援27社/開催なし

### 販路開拓支援

北関東3行連携による共同商談会

H30年度 支援269社、成約12社  
R 1年度 支援296社、成約 9社  
R 2年度 支援 65社、成約 -社 (交渉継続中)

WEB開催

川上・川下マッチング

H30年度 支援113社、成約4社  
R 1年度 支援 78社、成約5社  
R 2年度 支援 22社、成約3社

「食の魅力発見商談会」

H30年度 支援15社、成約 9社  
R 1年度 支援18社、成約13社  
R 2年度 支援10社、成約 2社

WEB開催

### 専門人材による経営相談

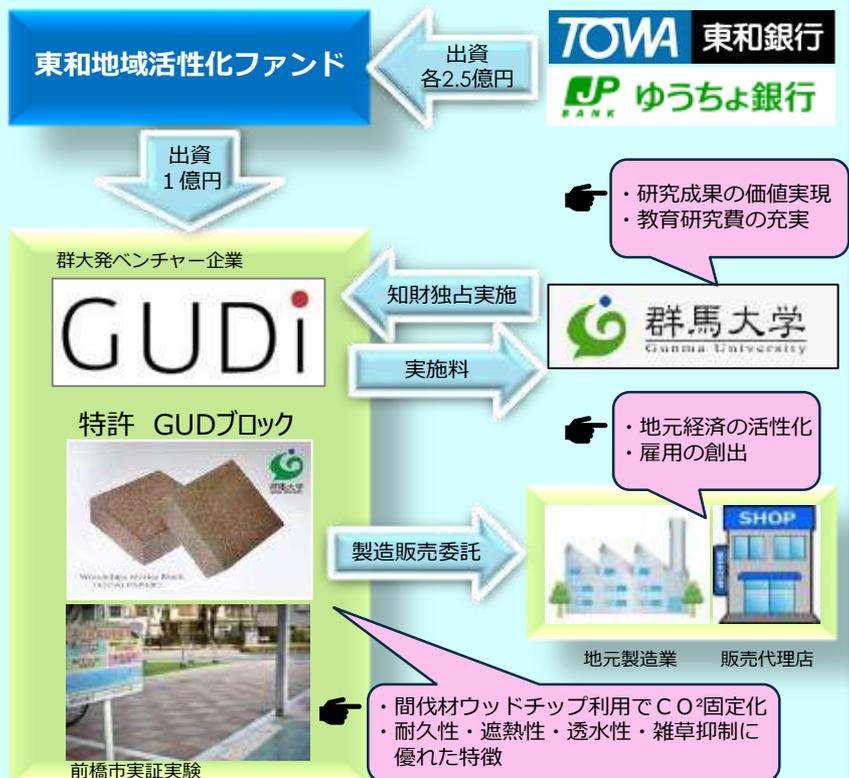
経営相談会

H30年度 支援125社  
R 1年度 支援 75社  
R 2年度 支援 13社

# 1. 前経営強化計画の実績についての総括\_2

## 事例1. 東和地域活性化ファンドによる大学ベンチャーへの出資

- ▶ 令和元年11月、当行・ゆうちょ銀行は共同で、エクイティ性資金の供給による、地域経済の活性化を図るため、「東和地域活性化ファンド」へ出資。
- ▶ 令和2年4月、1号案件として、群馬大学の知的財産権を活用した製品開発をおこなうベンチャー企業に対して、100百万円を出資。
- ▶ 地元大学の知財を活用し、地元経済の活性化や雇用の創出、新たな研究成果や新事業の創出に繋がる、地域経済エコシステムに寄与。



## 事例2. 県委託事業での高校生と地元企業との新商品開発支援

- ▶ 平成31年4月、群馬県委託事業「高付加価値な食品開発支援事業」に応募し採択され、「付加価値の高い食品開発」「事業化」「首都圏等への販路開拓」等の支援を開始。
- ▶ 群馬県立勢多農林高校と取引先の洋菓子企業をマッチングし、新しいバウムクーヘン(焼きまんじゅう風)の開発を支援し、商品化に成功。
- ▶ ファミリーマートと連携し、新商品の販売を開始するとともに、JR東日本グループとの連携による、高崎駅「群馬いろは」での販売を開始。

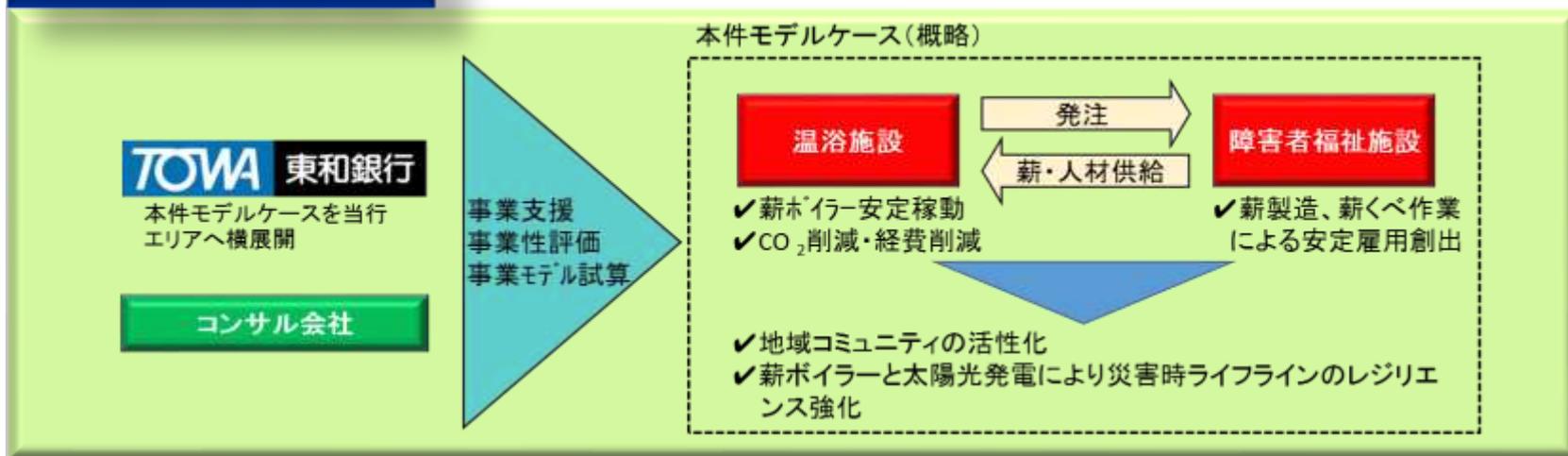


# 1. 前経営強化計画の実績についての総括\_3

当行は、SDGs/ESGへの取り組みを積極的に行っており、環境省の「地域におけるESG金融促進事業」の支援先機関として、2年連続(令和元年度、令和2年度)で採択されました。

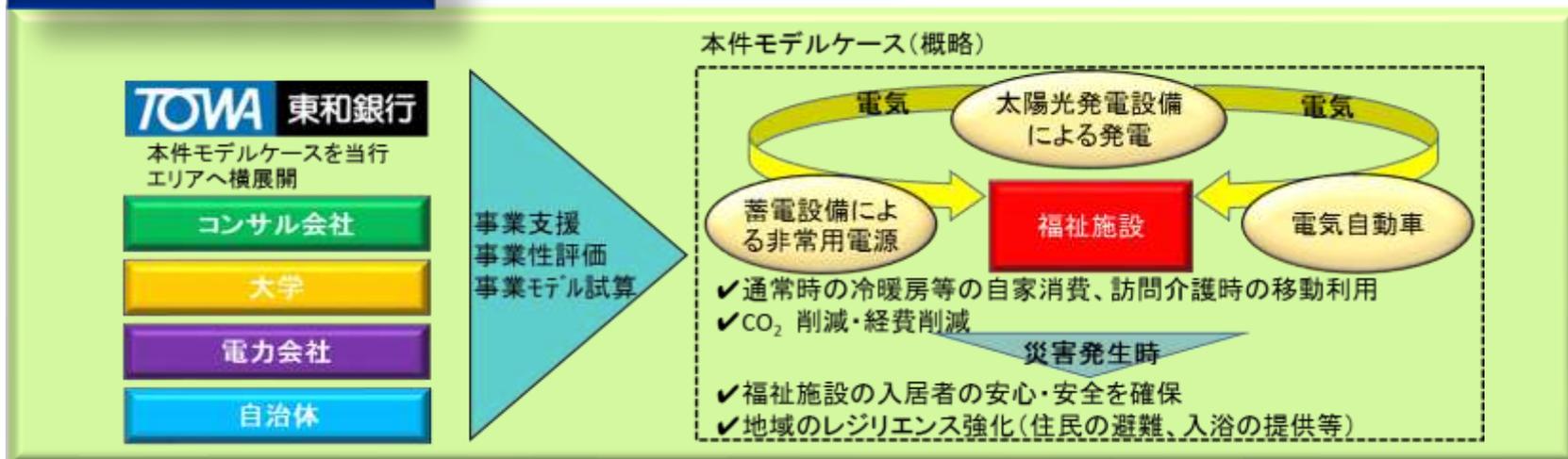
## 令和元年度の採択事業

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



## 令和2年度の採択事業

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

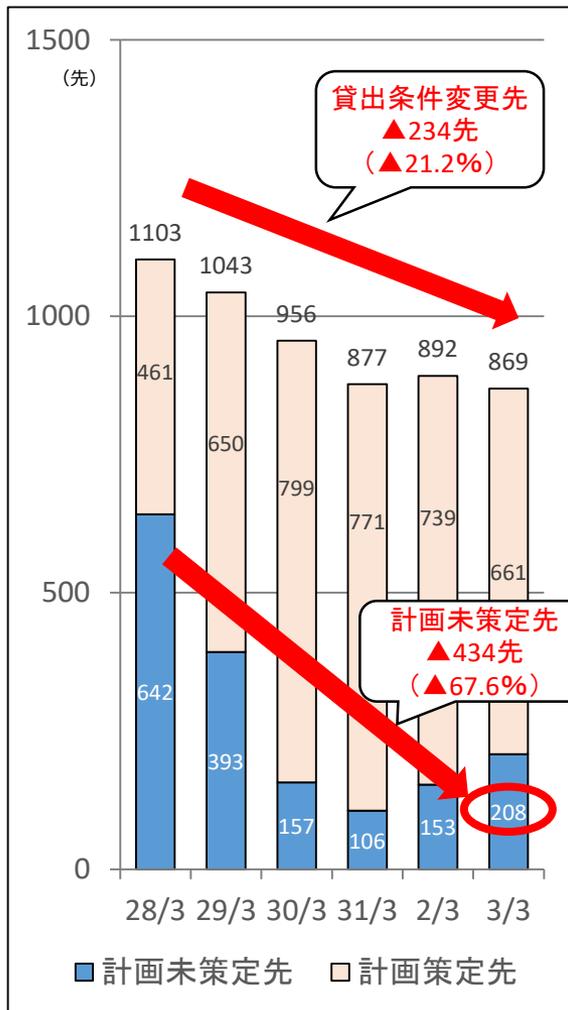


※地域におけるESG金融促進事業＝地域金融機関を対象に、有望なグリーンプロジェクト等の地域の市場調査、将来性・利便性の掘り起こし、地域金融機関におけるESG要素を考慮した事業性評価及びそのプロセス構築等の支援を行う事業。

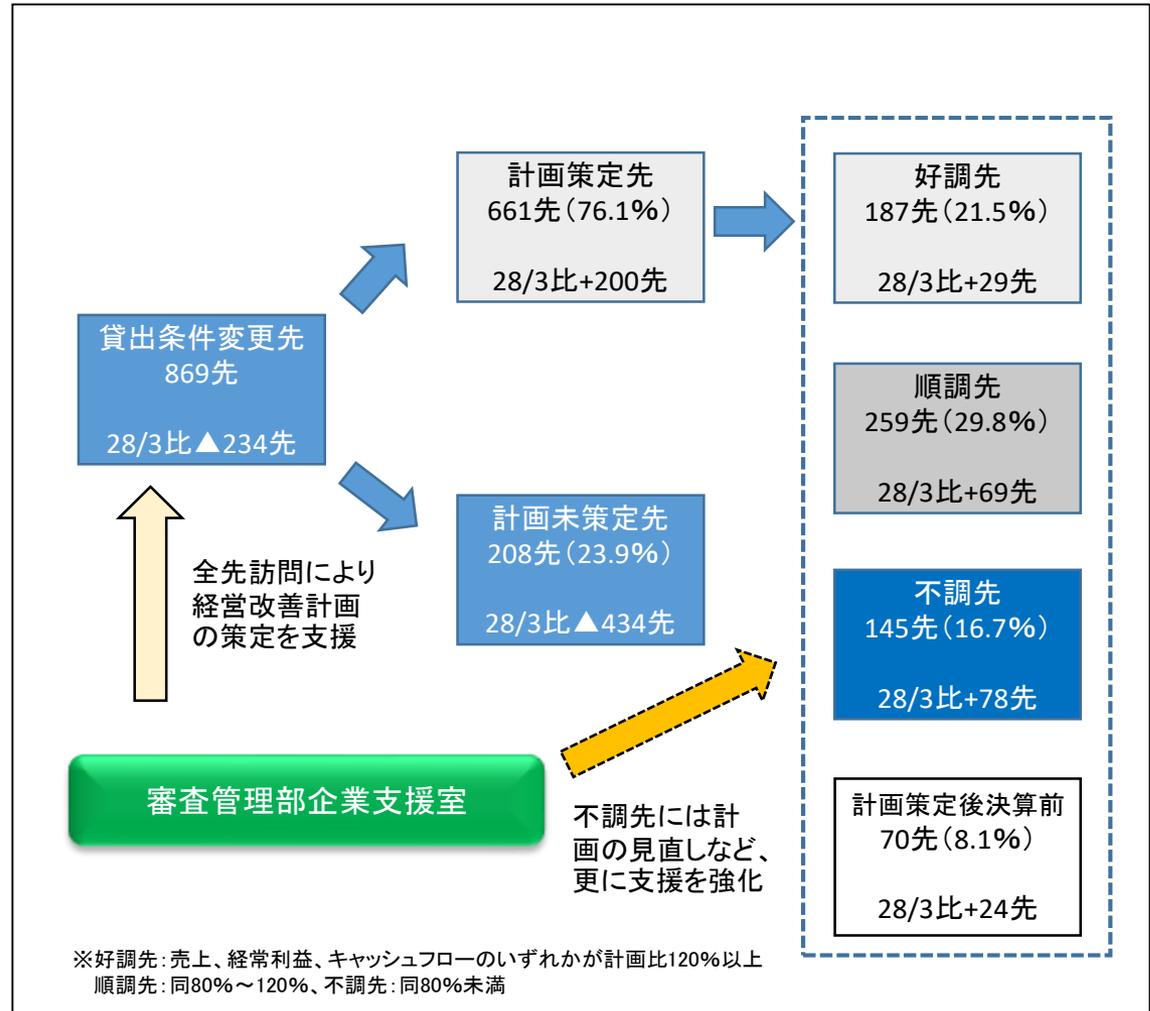
# 1. 前経営強化計画の実績についての総括\_4

当行は、貸出条件変更先への経営改善支援を強化してきた結果、経営改善計画の策定支援先数は、平成28年3月末時点では、貸出条件変更先1,103先中461先(41.8%)だったのに対し、令和3年3月末時点では貸出条件変更先そのものも234先減少(▲21.2%)の869先となったことに加え、経営改善計画の未策定先は642先から434先減少(▲67.6%)の208先となるなど、大幅に改善いたしました。

＜貸出条件変更先の推移＞



＜金融仲介のベンチマーク: 共通2＞ R3/3末

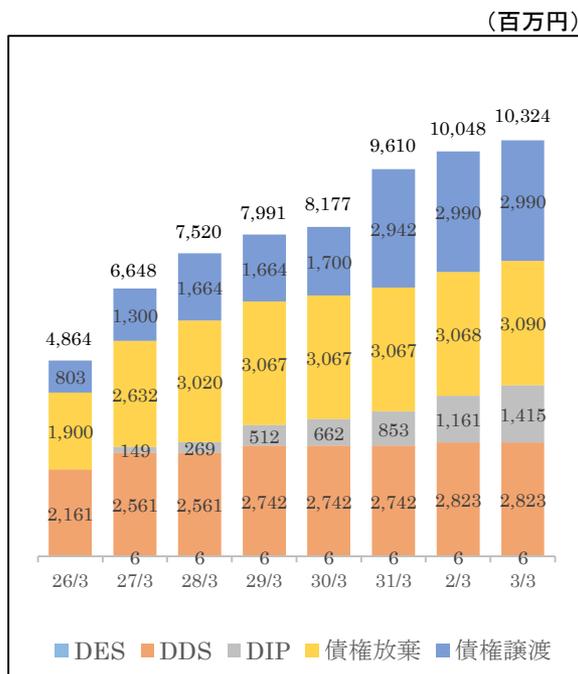


# 1. 前経営強化計画の実績についての総括\_5

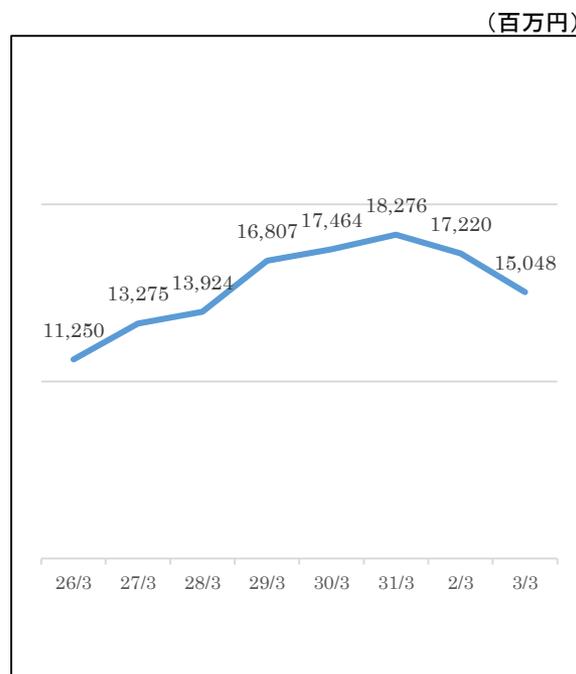
当行は金融機能強化法の趣旨を踏まえ、公的資金を活用した抜本的な事業再生支援や地元企業への積極的な信用リスクテイクに努め、地域経済の活性化に取り組んでまいりました。

その結果、令和3年3月期において、地域経済にとって雇用や商取引の要である支援対象企業に対して、総従業員は3,731名、総売上高は650億円の保全を図るとともに、地元企業に対するDDS等累計実施額103億円の実施と、信用リスク150億円の合計額253億円に対する公的資金残額150億円の投入効果の比率は169.1%となりました。

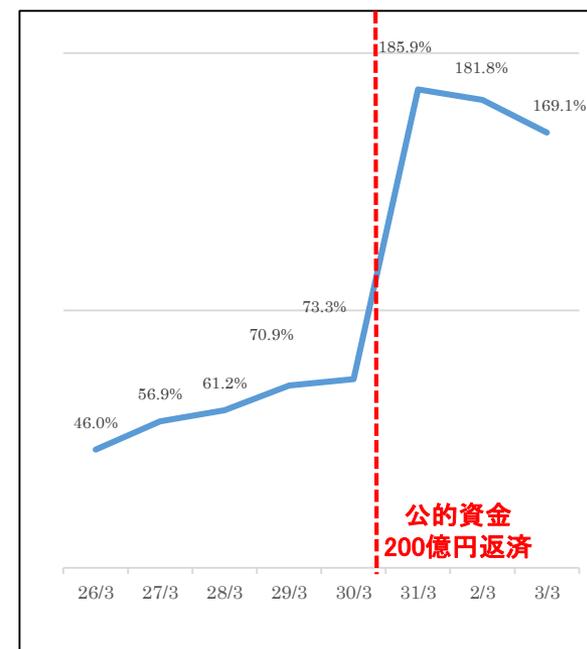
【抜本的な事業再生等に向けた取組み状況】



【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】



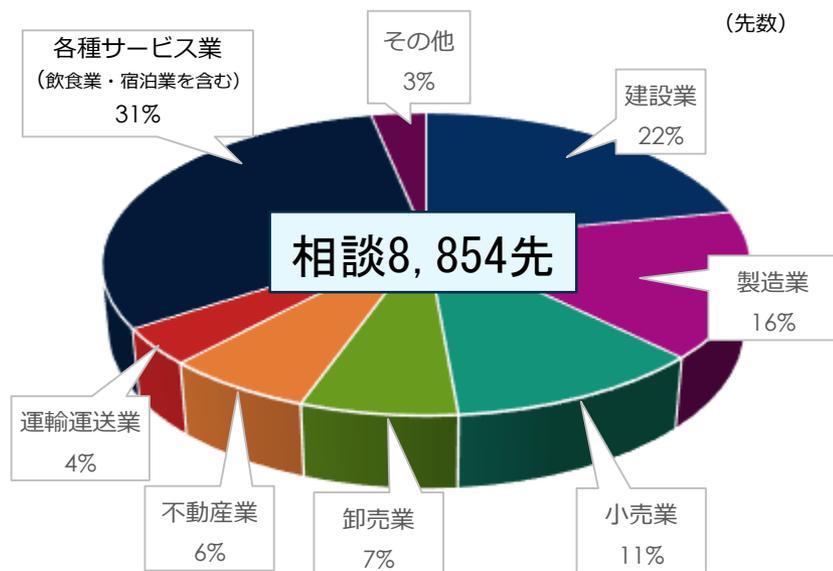
【公的資金対比率】



# 1. 前経営強化計画の実績についての総括\_6

前計画の最終年度は、これまでに前例のないコロナ禍において、本支店の全役職員が、中小事業者への資金繰り支援や本業支援、経営改善支援に取り組んでまいりました。令和3年3月末現在の新型コロナ関連の融資実行状況について、融資実行は9,448件、1,953億円の実行となっており、このうち実質無利子・無担保融資は6,685件、1,032億円の実行となっています。

【業種別 相談受付】



【内容別 相談受付】

※重複回答有



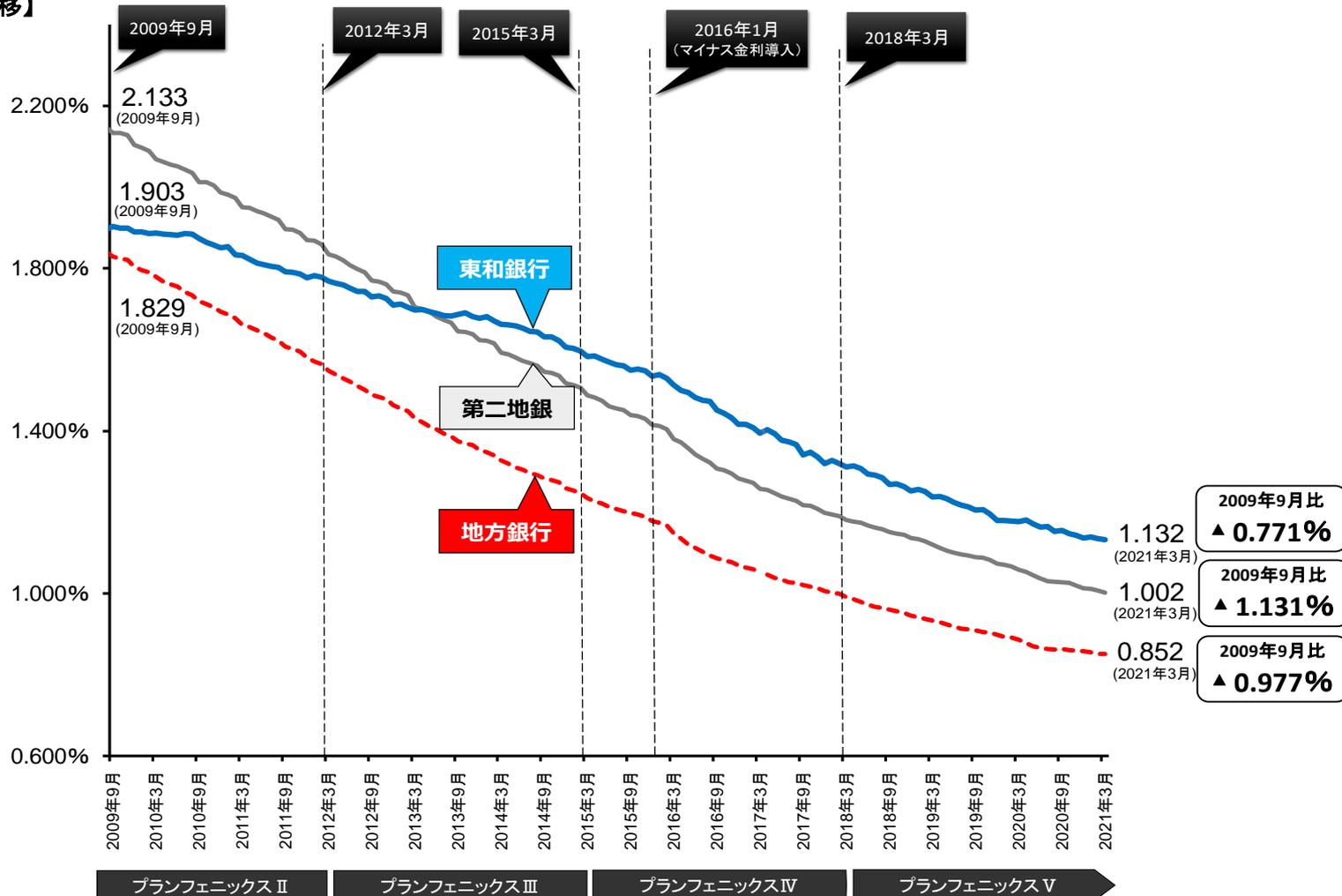
【新型コロナ関連の融資実行状況 (令和3年3月末現在)】

	件数	金額
融資実行	9,448件	1,953億円
内、協会付	9,100件	1,569億円
内、実質無利子・無担保融資	6,685件	1,032億円

# 1. 前経営強化計画の実績についての総括\_7

当行は、金融機能強化法の趣旨に則り、お客様応援活動を実践することで、お客様との強固なリレーションを構築し、貸出金利の低下抑制に取り組んでまいりました。その結果、令和3年3月の貸出金利は、平成21年(2009年)9月期比で、▲0.771%の1.132%となり、地銀平均・第二地銀平均に比べて、低下幅を抑制できております。

【貸出金利の推移】

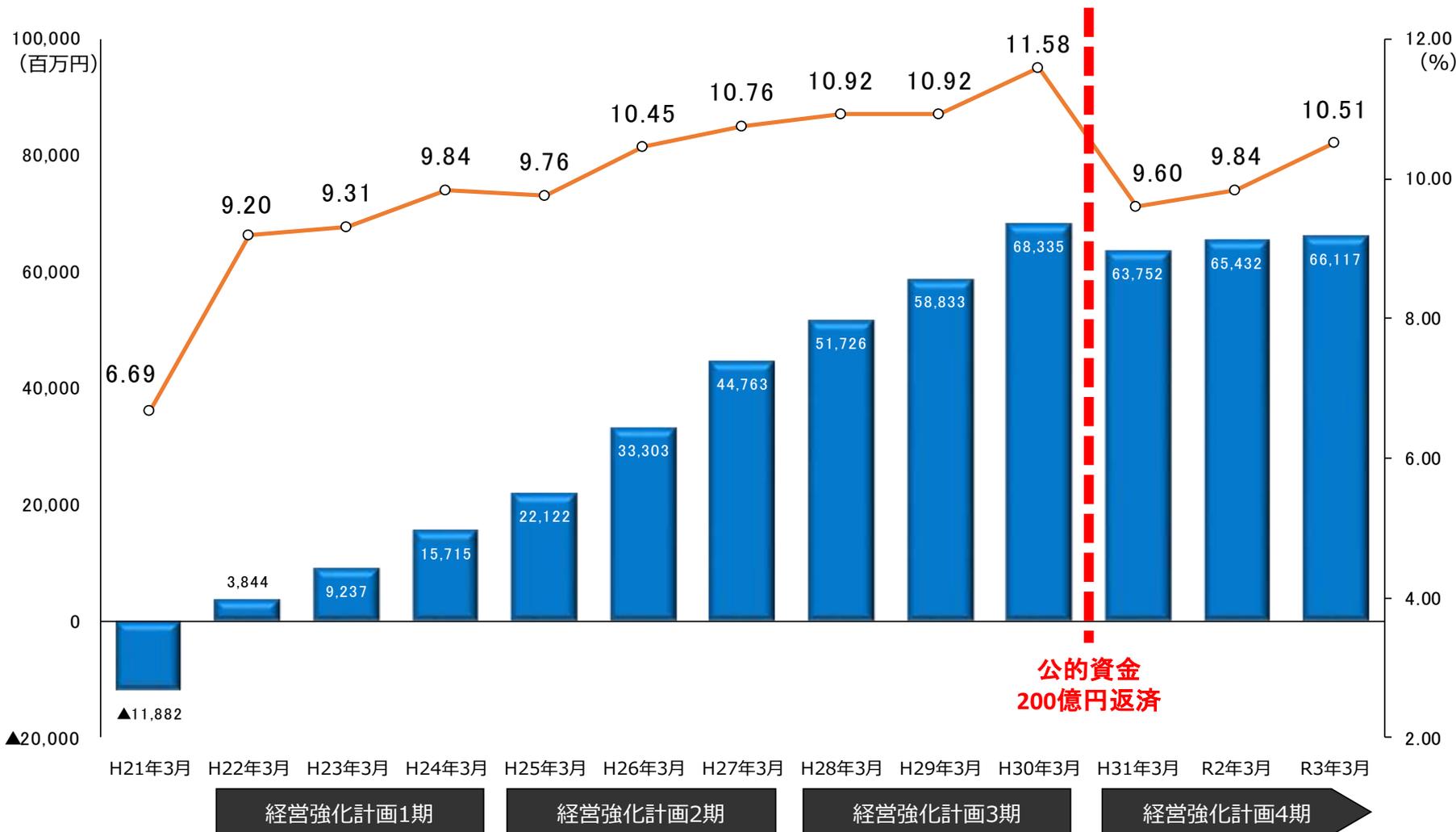


注) 日銀統計データより作成。直近は2021年3月。(貸出利回りは下限平均約定利回ベース)

# 1. 前経営強化計画の実績についての総括\_8

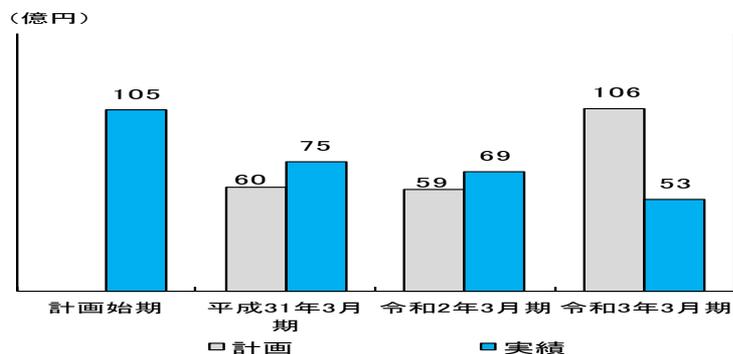
国の資本参加(平成21年12月)受入れ前に、利益剰余金は△118億円でしたが、平成30年3月期で683億円にまで積み上がり、平成30年5月に公的資金200億円を返済いたしました。公的資金の残額150億円に対し、令和3年3月期の利益剰余金は661億円となっています。

＜利益剰余金・自己資本比率の推移＞



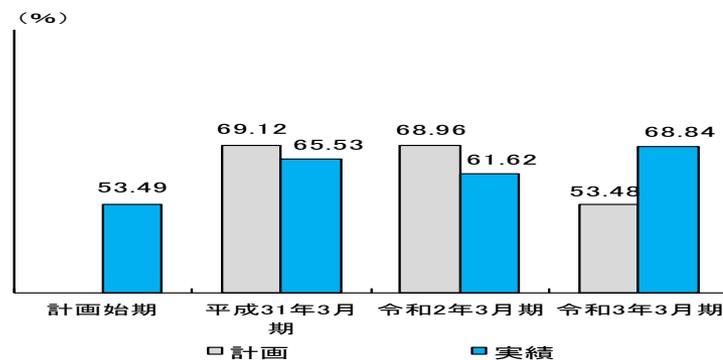
# 1. 前経営強化計画の実績についての総括\_9

## 【コア業務純益の改善額】



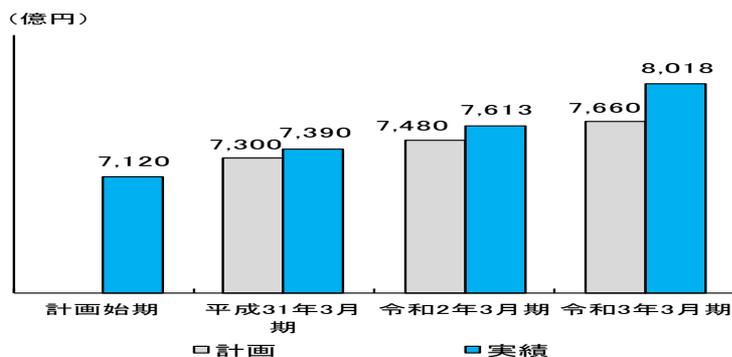
コア業務純益は、中小規模事業者等向け貸出が、先数・残高共に伸びたものの、貸出金利低下の影響等による資金利益が減少したことや、最終年度に計画していた貸出債権売却を実施しなかったことなどから、計画未達となりました。

## 【業務粗利益経費率の改善幅】



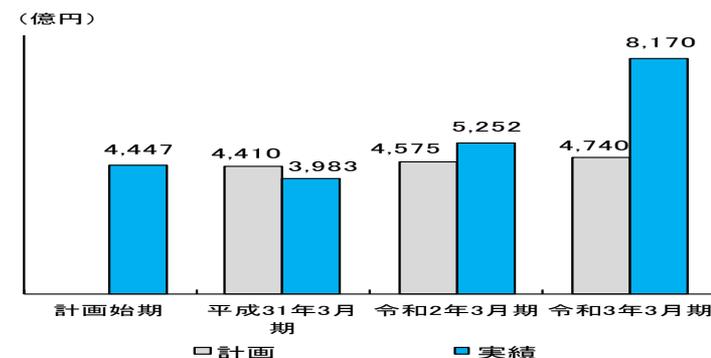
業務粗利益経費率(機械化関連費用除く)は、経費削減が計画を上回って達成したものの、資金利益の減少や最終年度に計画していた貸出債権売却等を実施しなかったことなどから、業務粗利益が減少し、計画未達となりました。

## 【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に加え、コロナ禍の事業者への積極的な資金供給に努めたことから、計画達成となりました。

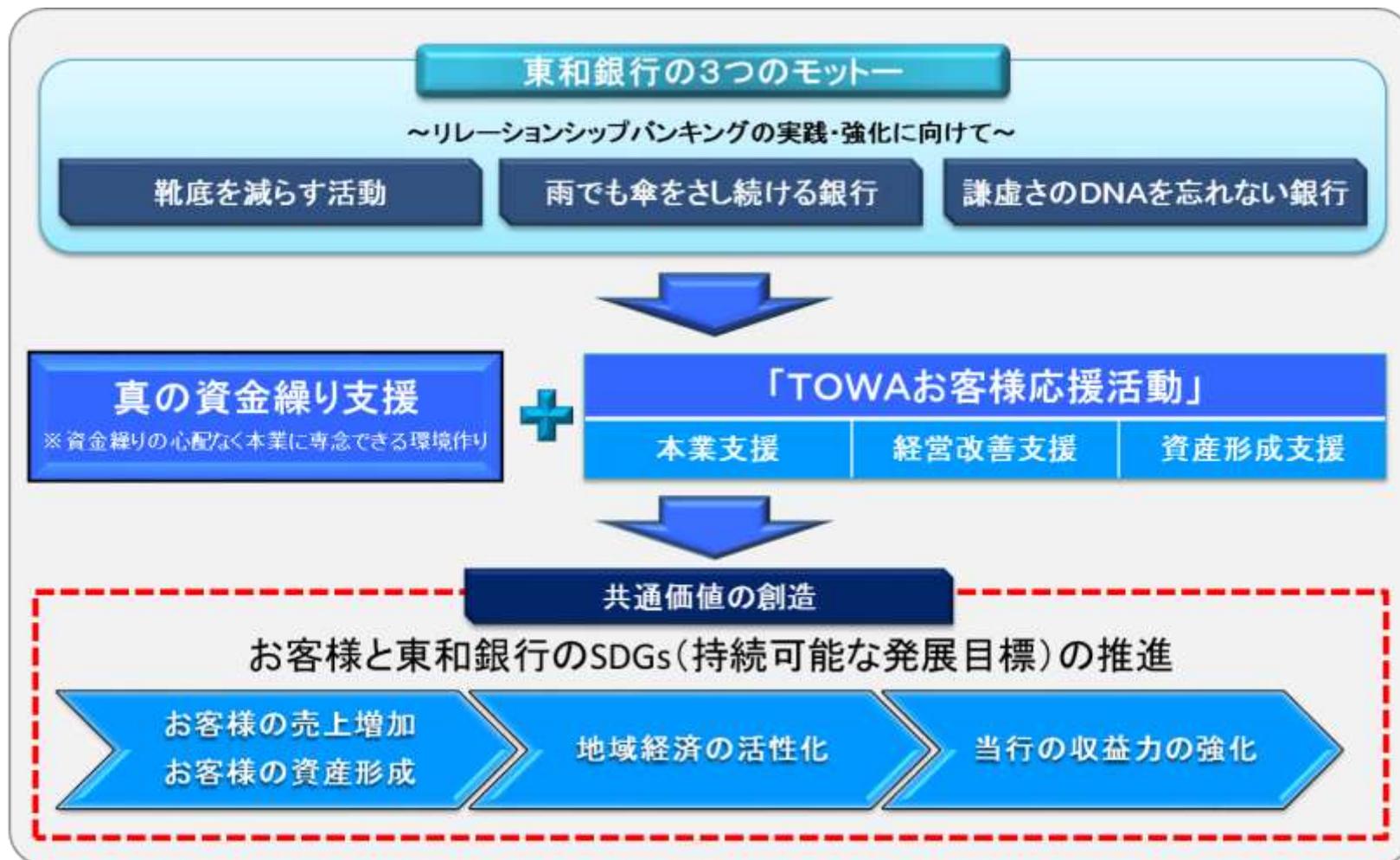
## 【経営改善支援等の取組み】



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ことから、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

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3つをモットーに、お客様が資金繰りの心配なく本業に専念できる環境作りを行なう「真の資金繰り支援」及び、「本業支援」「経営改善・事業再生支援」「資産形成支援」に取り組むことで地域経済を活性化させ、当行の収益力の向上を図るとい、言わば「共通価値の創造」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おります。



## 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

### I. お客様応援活動の強化・深化\_\_1

#### 真の資金繰り支援\_\_1

- コロナ禍にあって、中小事業のお客様は先々の資金繰りの見通しが立たないことが不安であり、資金繰り支援は単に融資を実行して終了とするのではなく、**お客様が資金繰りを気にせずに事業に専念できる環境づくり**をすることが必要である。
- お客様との協働による**年間資金繰り表の作成**を通じて**事業性評価**を行うことで、キャッシュフローや事業内容を把握し、経営課題やニーズを、お客様と共有するために「真の資金繰り支援」を推進する。
- 「真の資金繰り支援」で把握した課題に対して、「**財務面**」と「**本業面**」の**支援**により、お客様の事業の持続可能性を高め、企業価値の向上に繋げるとともに、当行の収益力の強化及び信用コストの抑制を図る。また、事業に本気で取り組むメイン・準メイン先から廃業を出さないよう取り組む。

「お客様が資金繰りを気にせずに事業に専念できる環境作り」

#### 年間資金繰り表の作成 事業性評価の実施

- ・1年間のキャッシュフローを把握
- ・事業性評価、事業内容(※)の理解

※仕入先・販売先等の商流、製品・商品・サービスの  
特徴、SWOT分析、等

#### 課題・ニーズの把握と共有

- ・売上げ
- ・仕入れ、外注
- ・経費削減
- ・事業承継・M&A
- ・効率化 他

#### 財務面の課題解決

- ・収支ギャップ改善(運転資金)
- ・短期継続融資
- ・リファイナンス
- ・条件変更(返済額軽減、据置等)
- ・資本性資金

#### 本業面の課題解決

- ・P/L改善のための本業支援
- ・経営課題解決のための本業支援

## 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

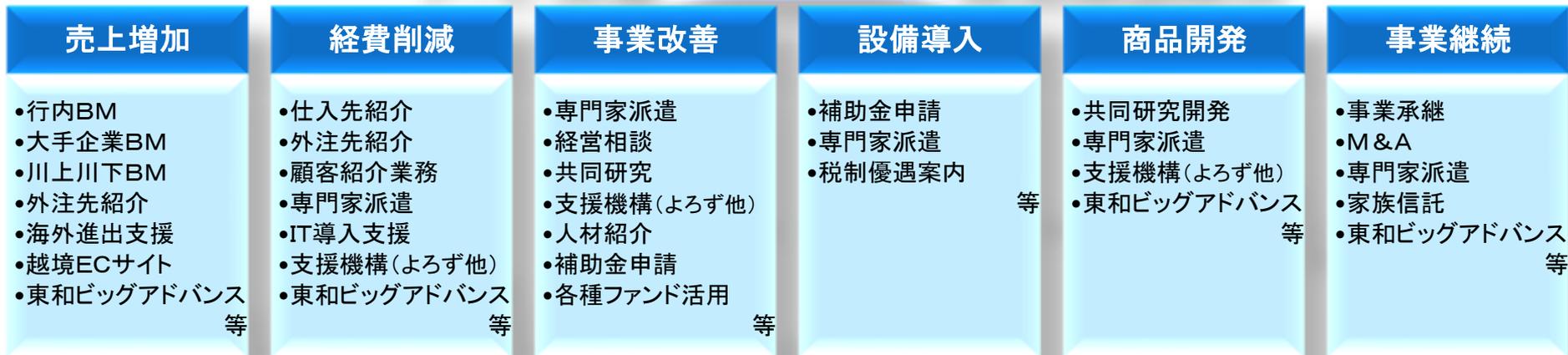
### I. お客様応援活動の強化・深化\_\_2

#### 真の資金繰り支援\_\_2

「真の資金繰り支援」で抽出した本業面の課題・ニーズ

P/L改善

経営課題解決



【参考】令和2年度下期の「真の資金繰り支援」先行実施実績

【年間資金繰り表作成先】

2,095先

【うち抽出した課題・ニーズの件数】

3,555件

【うち財務面の支援実行件数】

483件

【うち本業面の支援取組件数】

2,616件

【うち本業面の支援成約・成立件数】

212件

抽出した課題・ニーズ	件数	財務支援項目	※実行件数
売上げ	2,044	リファイナンス	270
仕入れ・外注	474	収支ギャップ改善	170
経費削減	446	政府系金融機関との協働融資	6
事業承継・M&A	232	短期継続融資	8
効率化	208	シ・ローン、私募債	5
労務管理	60	条件変更	18
その他	91	その他	6
合計	3,555	合計	483

本業支援項目	取組件数	成約・成立件数
販路先紹介	1,565	120
仕入先・外注先紹介	416	40
補助金・助成金申請支援	98	4
人材紹介・専門家派遣	94	7
事業承継・M&A	26	2
労務関連支援	26	4
その他	391	35
合計	2,616	212

※上記の財務支援項目と認定できる融資のみを計上

## 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

### I. お客様応援活動の強化・深化\_\_ 3

#### 本業支援

##### コンサルティング部の新設

- お客様応援活動におけるコンサルティング業務の強化を図るため、リレバン推進部から分離・新設。
- 主に事業承継やM&A、有料職業紹介、ファンド業務など、お客様の事業継続・事業拡大・事業変革を支援。
- 支店長経験者を始め、外部機関への出向経験者2名を配置するなど、態勢面を強化。

##### 本業支援の有償化

- これまでも、顧客紹介業務や事業承継・M&A、人材紹介業務等一部の本業支援は有償支援に取り組んできた。
- 本業支援の結果に対する自覚と責任を持った本気度のある取り組みとするため、有償化の対象業務を拡大。

#### デジタルイゼーション・DX支援

- SBIとの戦略的業務提携を活用したデジタルイゼーション及びDX支援を推進。
- DX推進委員会を設置し、お客様向けデジタル関連諸施策を一元化するとともに、行内デジタル化・DXを推進(右図)。
- 経営支援プラットフォーム「東和ビッグアドバンス」の推進。
- 越境ECサイトを活用した販路拡大支援。
- DX支援業務に従事する行員の外部出向による人材育成。

##### DX推進委員会

プロジェクトオーナー: 副頭取

##### Mission

お客様へのデジタル化支援、DX支援

行内のデジタル化、DX推進



SBI GROUP

その他ITベンチャー企業

## 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

### I. お客様応援活動の強化・深化\_\_ 4

#### 経営改善・事業再生支援

##### 企業支援室の拡充

- 経営改善計画の策定支援に精通した企業支援室の営業店配置者を増員し、経営改善支援態勢を強化。

##### 資本性資金の活用

- 東和SBIお客様応援ファンドの活用。
- 政府系金融機関との連携による資本性ローンと融資の協調実行。

##### 外部機関との連携強化

- 信用保証協会や再生支援協議会との連携による財務改善支援。
- REVICの特定専門家派遣制度の活用による深度ある事業性評価の実施。

#### 資産形成支援

##### 顧客起点の投信営業スタイル

- 「お客様に寄り添って守り育てる運用」の実践。
- 「長期」「分散」「積立」を基本
- 販売手数料よりも、残高に対する手数料収入を中心とする。

##### 東和銀行SBIマネープラザ

- 群馬県前橋市の共同店舗に続き、埼玉県さいたま市に2店舗目の共同店舗を開設。
- 多様な資産形成ニーズに対し、専門的なアドバイスによる証券仲介業務を推進。

TOWA 東和銀行

SBI Moneyplaza

##### 資産形成支援の分業化

- 資産形成支援の中核を成す資産形成プロモーターを、複数名によりグループ化し、同一支店に配置。
- 渉外業務の分業と、アドバイススキルの共有・向上を図る。

## 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\_\_5

### I. お客様応援活動の強化・深化\_\_5

#### SDGs達成への取組み

当行は、お客様応援活動の実践により、お客様の事業拡大や地域における雇用創出など、お客様の企業価値の向上に取り組むことで、当行の収益力の向上を図る、言わば「共通価値の創造」をビジネスモデルとしており、これは地域経済・社会の持続的な発展を図るという観点から、SDGsそのものと考えております。本計画においても、引き続き、お客様応援活動を通じたSDGs/ESG支援を積極的に取り組んでまいります。



## 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

### I. お客様応援活動の強化・深化\_\_6

#### SBIとの戦略的業務提携

令和2年10月、当行とSBIグループは、コロナ禍のお客様の企業価値向上による持続的成長や、それを通じた地域経済の持続的発展に貢献することを目的として、戦略的業務提携強化に関する合意書を締結し資本提携いたしました。当行およびSBIのソリューションに、共同で設立した東和SBIお客様応援ファンドを加え、真の資金繰り支援のツールとして積極的に活用してまいります。



「ポストコロナ」時代への対応  
企業価値の向上による持続的成長、及び、地域経済の持続的発展に貢献

## 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

### II. ビジネスモデルを支える態勢の強化

#### 本部機構の再編

##### コンサルティング部の新設

- 事業承継、M&A支援の強化。
- 有料職業紹介事業の強化。
- 支店長経験者・外部機関出向経験者2名を配置。

##### 営業店支援要員の任命

- 本部各部による営業店支援の役割を明確化し、営業店サポートを強化。

##### マネジメント監査の導入

- ビジネスモデルや営業施策が営業店へ浸透・実践されているのかを定期的に確認し、現場起点のPDCAサイクルを構築。

#### DX(デジタル・トランスフォーメーション)による業務・組織の改革

##### DX推進委員会の設置

- 各部横断的な組織とし、実効性を重視。
- お客様向け・行内向けの「非対面・ペーパーレス・押印レス・リモートワーク」を企画立案。
- デジタルライゼーションの先のDXを目指す。

##### デジタルライゼーション

- ホストシステムのクラウド化
- 行内文書・稟議の電子化
- 渉外支援システム・CRM導入
- 電子契約システム導入
- 預り資産販売システム導入
- 不動産担保台帳システム導入
- DXによる業務・組織の改革

##### API連携の推進

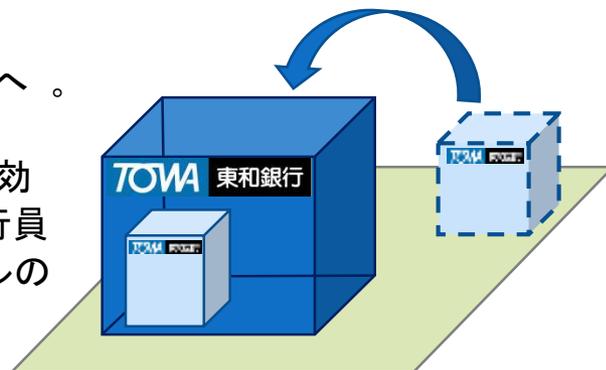
- R4年1月のホストシステムのクラウド化と同時にSBIとの連携によるAPI連携基盤を構築。
- フィンテック企業との連携を強化し、新たな価値を創造。

### Ⅲ. ローコスト・オペレーションの確立

#### 店舗チャネルの見直しと再構築

##### 店舗内店舗(ランチ・イン・ランチ)

- 22店舗を統廃合。
- 有人店舗89拠点から67拠点(※)へ。  
※ランチ・イン・ランチ店舗は除いた実拠点数
- ポスト削減による人件費削減や効率的な業務運営を図ると共に、行員集約による地域情報・業務スキルの共有と切磋琢磨を目指す。



同一行政区域(原則)

##### 店舗の建替え

- 集約拠点となる店舗を建替えし、顧客相談業務を強化。

##### 店舗外ATMの削減

- 30拠点(約3割)を廃止。

#### 異業種・他行との業務提携(アライアンス)の強化

##### SBIとの戦略的業務提携

- お客様向け・行内向けのデジタル化やIT利活用によるローコスト・オペレーションの推進。

##### 北関東3行連携

- 栃木銀行、筑波銀行との連携強化による、顧客支援業務の強化、収益力の向上、経費削減。

##### その他

- 異業種との提携による東京事務センター機能の委託・移転。
- バックオフィス業務のアウトソーシング・共同化の推進。

## 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)

	R3/3(始期)	R4/3	R5/3	R6/3	始期比
	コア業務純益	5,332	4,050	3,960	5,377

・コア業務純益は、ホストシステムの更改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、令和6年3月期のコア業務純益を、計画始期比45百万円増加の5,377百万円といたします。

### 業務の効率性を示す指標(業務粗利益経費率)

(単位:百万円、%)

	R3/3(始期)	R4/3	R5/3	R6/3	始期比
	経費 ※機械化関連費用を除く	17,545	18,384	18,405	18,249
業務粗利益	25,486	24,896	24,992	26,798	1,312
業務粗利益経費率	68.84	73.84	73.64	68.09	▲0.75

・業務粗利益経費率(OHR)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に取り組むとともに、収益増強に努めることなどにより、令和6年3月期の業務粗利益経費率(OHR)を、計画始期比0.75ポイント改善の68.09%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、%)

	R3/3(始期)	R4/3	R5/3	R6/3	始期比
	中小規模事業者等向け貸出残高	8,018	8,078	8,228	8,388
総資産	25,438	25,574	25,818	26,078	640
総資産に対する比率	31.52	31.58	31.86	32.16	0.64

・中小規模事業者等向け貸出残高については、コロナ禍のお客様の本業支援、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(令和3年4月～令和6年3月)において中小規模事業者等に対する貸出残高を370億円増加の8,388億円、総資産に対する残高比率を0.64ポイント増加の32.16%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)

	R3/3(始期)	R4/3	R5/3	R6/3	始期比
	創業・新事業支援	29	30	30	30
経営相談	6,179	6,150	6,150	6,200	21
事業再生支援	17	20	25	30	13
事業承継支援	84	90	95	100	16
担保・保証に依存しない融資	1,861	1,900	1,900	1,900	39
合計	8,170	8,190	8,200	8,260	90
取引先総数	16,681	16,700	16,700	16,700	19
経営改善支援取組率	48.97	49.04	49.10	49.46	0.49

・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令和6年3月期の経営改善支援取組率は、始期比0.49ポイント増加の49.46%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3名、社外監査役2名による、客観性・透明性の確保と取締役会による業務執行に対する牽制機能の発揮。
- 監査部によるマネジメント監査により、ビジネスモデルや営業施策が営業店へ浸透・実践されているのかを定期的に確認し、現場起点のPDCAサイクルを構築。

### リスク管理態勢の強化のための方策

#### 【統合的リスク管理】

- より多くの複合シナリオに基づき、統合ストレステストを多様化、及び、行内リスク・コミュニケーションの活発化。

#### 【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】

- 運用の多様化に適時適切に対応したリスク管理態勢の強化。

### 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

- 外部評価委員会(弁護士等の外部識者で構成)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。
- 指名報酬委員会(代表取締役、社外取締役で構成)は、これまで通り取締役、執行役員の名指・報酬等に関する手続きの公正性・透明性・客観性を確保し、外部評価委員会の評価を得た上で、取締役会に対して引き続き助言・提言を実施。

### 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

令和3年6月

**TOWA** 株式会社 東和銀行

## <目 次>

1. 令和3年3月期決算の概要	1
(1) 経営環境	1
(2) 決算の概要(単体ベース)	1
2. 経営改善にかかる数値目標の実績	4
(1) コア業務純益(収益性を示す指標)	4
(2) 業務粗利益経費率(業務の効率性を示す指標)	4
3. 新型コロナウイルス感染症に対する取組みについて	5
4. 経営改善の目標を達成するための方策の進捗状況	8
(1) 「TOWAお客様応援活動」の強化・深化	9
(2) 人材育成と活躍フィールド拡大	30
(3) ローコスト・オペレーションの確立	35
(4) 当行自身のSDGsへの取組み	39
5. 従前の経営体制の見直し、その他の責任ある経営体制の確立に関する事項の 進捗状況	42
(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策	42
(2) リスク管理態勢の強化のための方策	44
(3) 法令遵守の態勢強化のための方策	47
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	49
(5) 情報開示の充実のための方策	50
6. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他の主として業務を 行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況	50
(1) 中小規模の事業者等に対する信用供与の残高及び総資産に占める割合	50
(2) 中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化のための方策	50
(3) その他主として業務を行っている地域における経済活性化に資する方策	50
7. 剰余金の処分の方針	53
(1) 配当に対する方針	53
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	54
(3) 財源確保の方策	54
8. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の進捗状況	54
(1) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動	54
(2) 経営管理に係る体制	54
(3) 各種リスク管理の状況及び今後の方針等	55

## 1. 令和3年3月期決算の概要

### (1) 経営環境

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

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

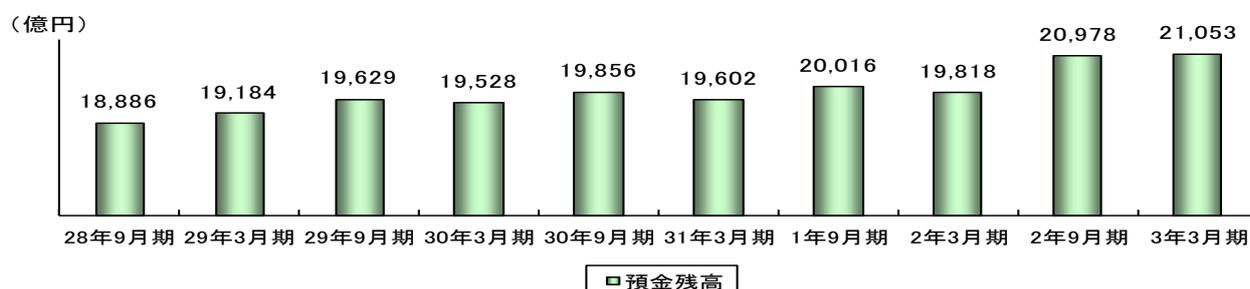
このような経済環境のもと当行は、経営強化計画「プランフェニックスV」に基づき、お客様の「本業支援」「経営改善・事業再生支援」「資産形成支援」に取り組む「TOWAお客様応援活動」の実践により、お客様の企業価値の向上と当行の収益力の向上を図る「共通価値の創造」に取り組むことで、お客様と当行の双方で持続可能性のある発展を目指してまいりました。更に新型コロナウイルスの感染拡大が続く中、直接的または間接的に影響を受けている中小企業事業者等の皆さまの資金繰り支援に、集中的に取り組まれました。また、業務執行に対する監査、監督を強化するためにコーポレートガバナンス・コードの趣旨に基づき、複数名の独立社外取締役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

### (2) 決算の概要（単体ベース）

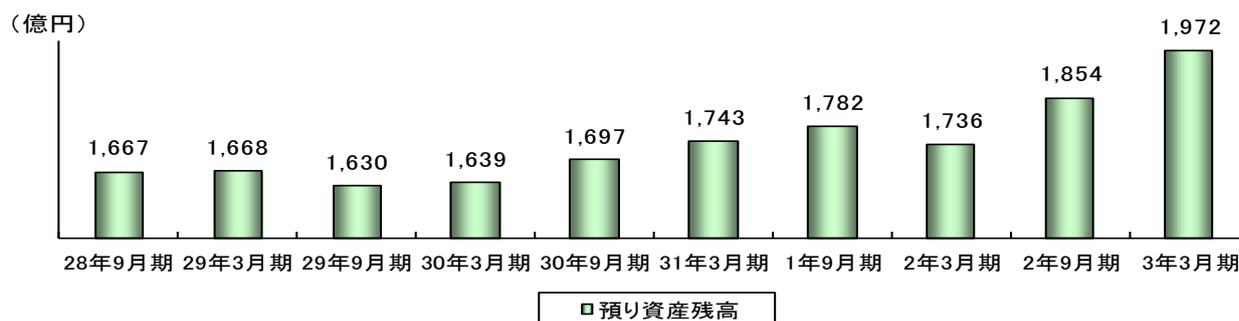
#### ① 預金・預り資産

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

【図表1】 預金残高の推移



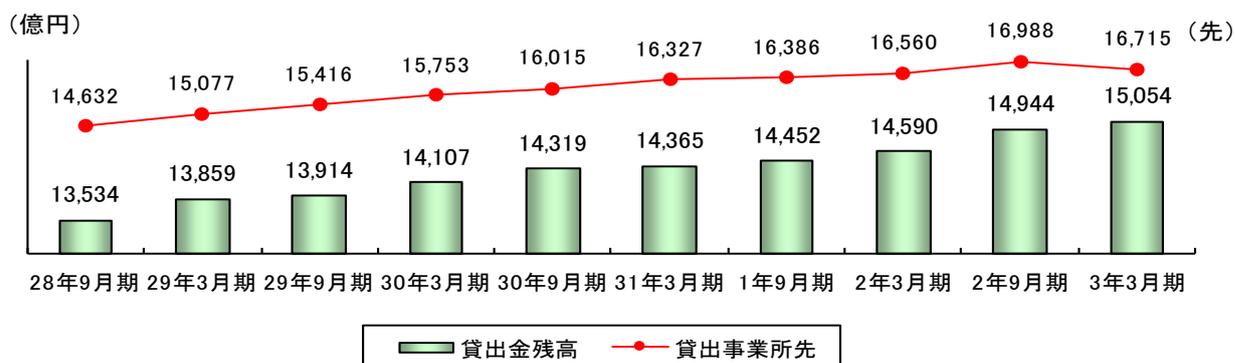
【図表 2】 預り資産残高の推移



②貸出金

令和3年3月期末の貸出金残高は、前年同期比463億円増加の1兆5,054億円となりました。また、令和3年3月期末の貸出事業所先数は、前年同期比155先増加の16,715先となりました。

【図表 3】 貸出金残高と貸出事業所先数の推移



③収益

資金利益は中小規模事業者等向け貸出金が増加したものの、利回りの低下により、貸出金利息と有価証券利息配当金が計画を下回る結果となったことなどから、計画を1,849百万円下回る22,826百万円となりました。

役務取引等利益は、金融商品仲介手数料や法人関連サービス手数料が増加したことから、計画を361百万円上回る2,295百万円となりました。

経費は、人件費が、退職給付引当金繰入や厚生費が減少したことなどから、計画を290百万円下回る11,519百万円となり、物件費は、事務費の削減などにより、計画を684百万円下回る6,847百万円となりました。経費全体では、計画を1,007百万円下回る19,879百万円となりました。

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

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

【図表4】損益状況の推移（単体）

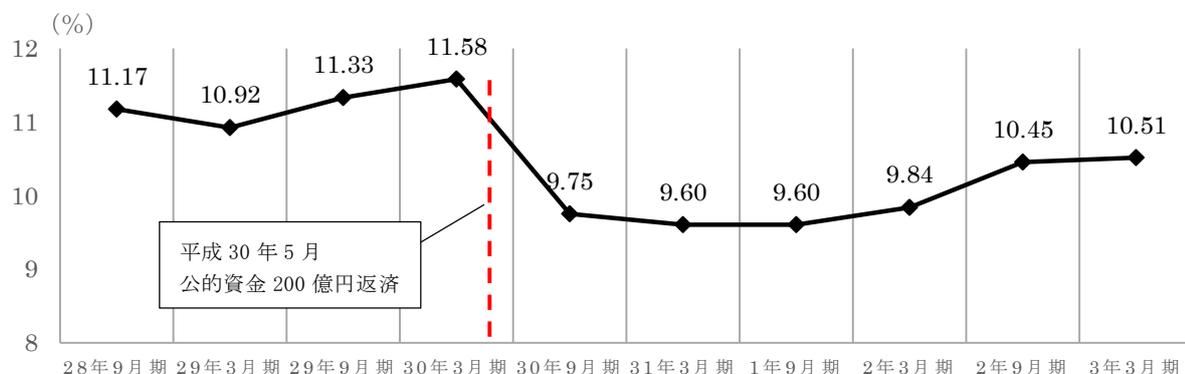
（単位：百万円）

	31/3期	2/3期	3/3期		
	実績	実績	計画	実績	計画比
業務粗利益	27,683	28,970	34,337	25,486	△ 8,851
(うち資金利益)	25,648	24,317	24,675	22,826	△ 1,849
(うち役務取引等利益)	2,119	2,120	1,934	2,295	361
(うちその他業務利益)	△ 84	2,532	7,728	364	△ 7,364
経費（除く臨時処理分）	20,368	20,039	20,886	19,879	△ 1,007
人件費	11,968	11,728	11,809	11,519	△ 290
物件費	7,047	6,884	7,531	6,847	△ 684
税金	1,351	1,425	1,546	1,513	△ 33
一般貸倒引当金繰入額	△ 259	827	-	1,766	1,766
業務純益	7,574	8,103	13,451	3,840	△ 9,611
(コア業務純益)	7,502	6,928	10,603	5,332	△ 5,271
臨時損益	△ 1,074	△ 2,435	△ 923	3	926
(うち不良債権処理額)	2,855	3,641	1,215	2,403	1,188
(うち株式等関係損益)	682	△ 319	-	1,277	1,277
経常利益	6,498	5,667	12,528	3,843	△ 8,685
特別損益	312	△ 256	△ 20	△ 144	△ 124
税引前当期純利益	6,810	5,410	12,508	3,698	△ 8,810
法人税、住民税及び事業税	1,557	2,421	3,852	1,459	△ 2,393
法人税等調整額	△ 139	△ 266	-	△ 68	△ 68
当期純利益	5,393	3,256	8,656	2,307	△ 6,349
信用コスト	2,596	4,469	1,215	4,170	2,955

## ④自己資本比率

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

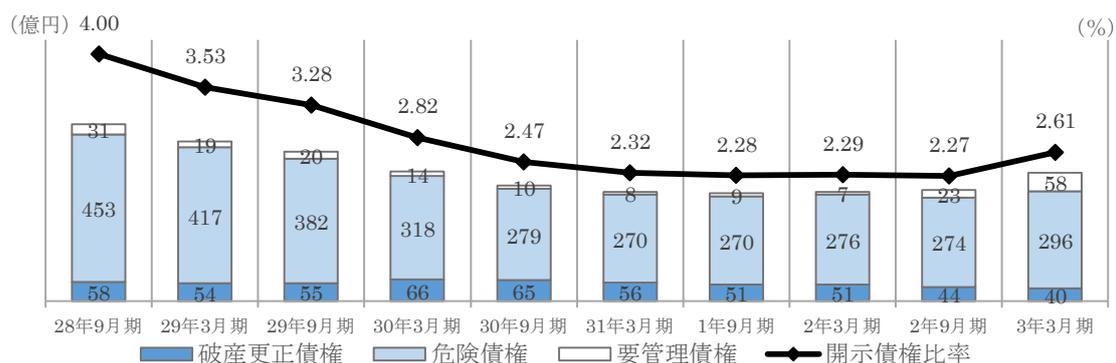
【図表5】自己資本比率（単体）の推移



## ⑤不良債権

金融再生法開示債権比率は、前年同期比 0.32 ポイント上昇し 2.61%となりました。

【図表6】金融再生法開示債権比率



【図表 7】金融再生法開示債権比率の状況

(単位：百万円)

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

## 2. 経営改善に係る数値目標の実績

### (1) コア業務純益（収益性を示す指標）

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

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

【図表 8】コア業務純益の計画・実績

(単位：百万円)

30/3期	30/9期	31/3期	1/9期	2/3期	2/9期	3/3期			
始期	実績	実績	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比
10,563	3,985	7,502	3,518	6,928	2,422	10,603	5,332	△5,271	△5,231

※コア業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額－国債等債券関係損益

### (2) 業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標）

令和3年3月期の機械化関連費用を除く経費は、予算執行の厳格化や事務費等の削減などにより、計画を821百万円下回る17,545百万円となったものの、業務粗利益は、資金利益が計画を下回ったことや、最終年度に計画していた貸出債権売却等を実施しなかったことで、その他業務利益が計画を下回ったことから、計画を8,851百万円下回る25,486百万円となりました。

その結果、業務粗利益経費率は計画比15.36ポイント下回る68.84%となりました。

【図表 9】業務粗利益経費率の計画・実績

(単位：百万円)

	30/3期	30/9期	31/3期	1/9期	2/3期	2/9期	3/3期			
	始期	実績	実績	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比
経費(機械化 関連費用除く)	18,966	9,220	18,142	9,068	17,853	8,848	18,366	17,545	△821	△1,421
業務粗利益	35,455	14,334	27,683	14,308	28,970	12,403	34,337	25,486	△8,851	△9,969
業務粗利益 経費率	53.49	64.32	65.53	63.37	61.62	71.33	53.48	68.84	15.36	15.35

※業務粗利益経費率＝(経費－機械化関連費用)/業務粗利益×100

※機械化関連費用は、事務機器等の減価償却費、機械賃貸料等を計上

### 3. 新型コロナウイルス感染症に対する取組みについて

#### (1) お客様への支援態勢

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

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

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

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

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

【図表10】 新型コロナウイルス感染症に対するお客様への支援態勢状況

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

【図表 11】 新型コロナ関連の融資実行状況（令和3年3月末現在）

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

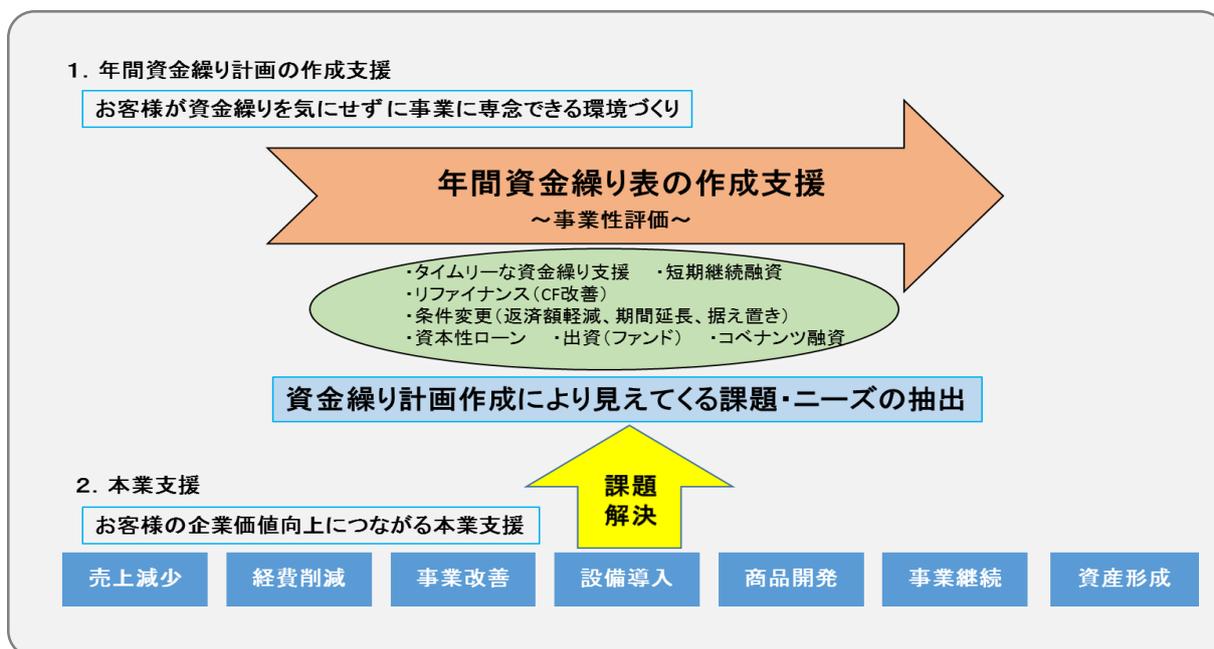
## （2）新たなリレバンの取り組み「真の資金繰り支援」について

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

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

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

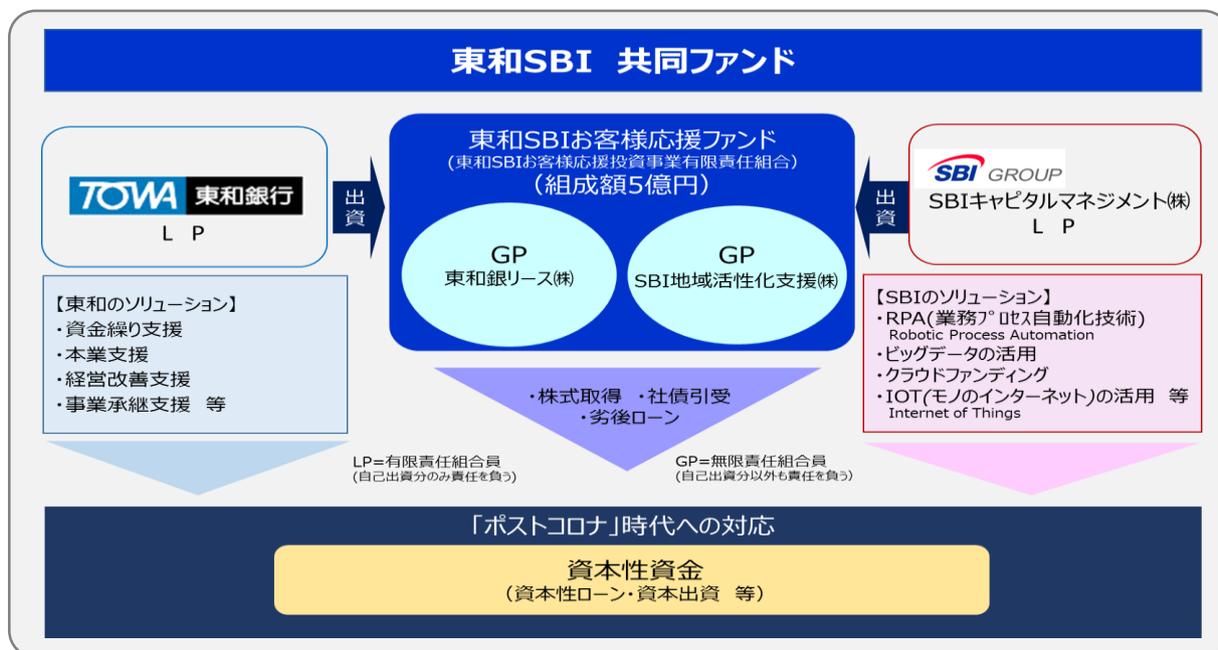
【図表 12】 新たなリレバンの取り組み「真の資金繰り支援」の概要



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

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

【図表 13】 SBI グループとの共同ファンド概要



### (3) 感染防止に向けた行内BCPの取組みについて

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

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

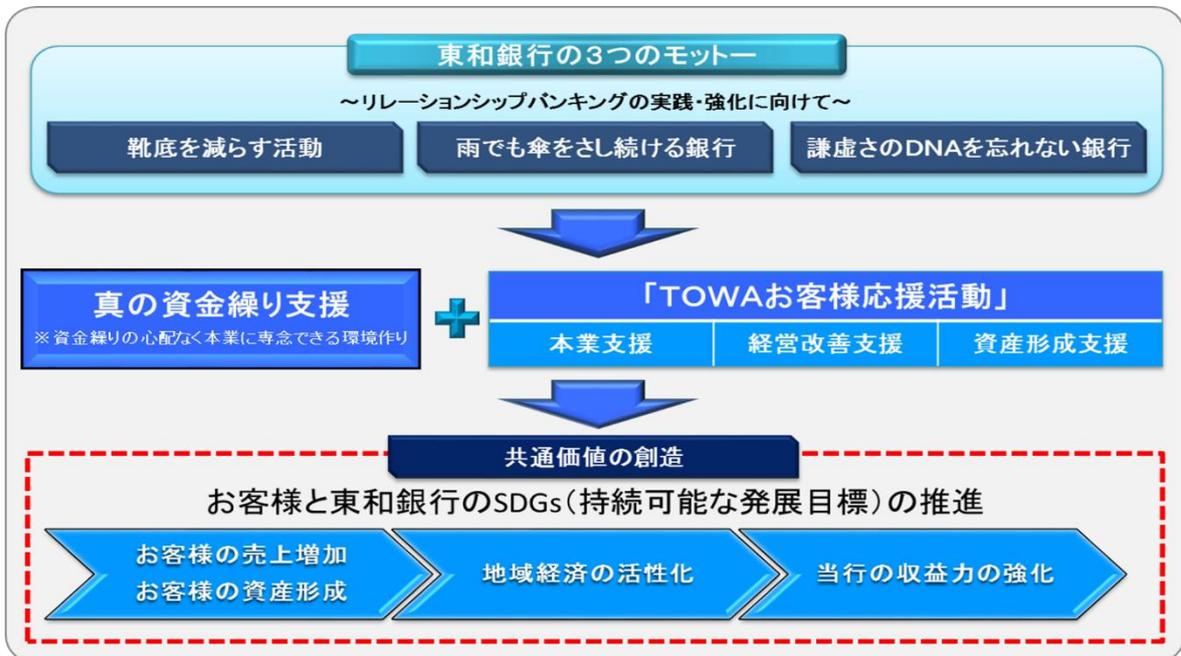
令和2年10月、令和2年度上期においては開催を中止していた支店長会議を、全7ブロックの母店と本店大会議室をテレビ会議システムでつなぎ、リモート形式にて開催を行いました。このようなコロナ禍における行内行事の開催に際して見つかった課題等の解決を図り、今後も感染拡大の防止に向けた行内BCPを構築してまいります。

#### 4. 経営改善の目標を達成するための方策の進捗状況

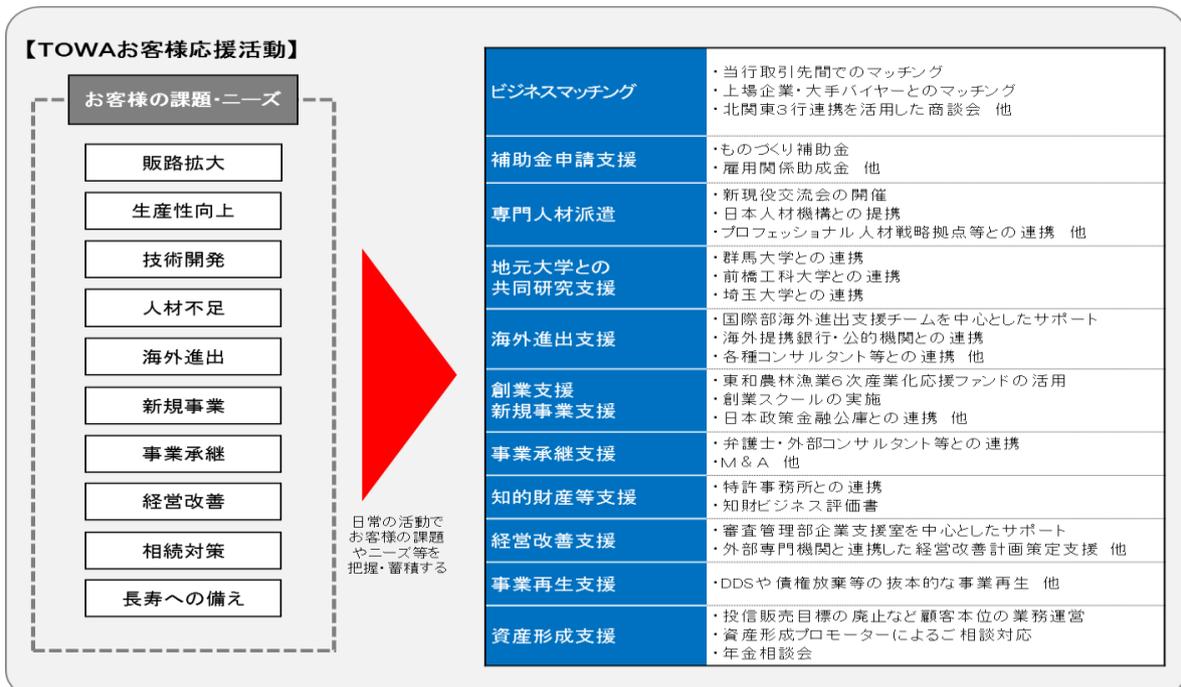
当行は、平成30年6月に策定した経営強化計画「プランフェニックスV」に基づき、お客様の売上増加や経営課題の解決、お客様の長期的な資産形成の支援に取り組むことで、地域経済を活性化させ、当行の収益力の向上を図るという共通価値の創造に取り組んでまいりました。こうした「TOWAお客様応援活動」の実践は、お客様・地域経済・当行の持続可能な発展を目指すものであり、SDGs (Sustainable Development Goals) そのものであると考えております。当行は経営改善の目標を達成する為に「お客様と当行のSDGs (持続可能な発展目標) の推進」(※)をキーワードに、お客様応援活動の強化・深化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

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

【図表14】 ビジネスモデル



【図表15】 「TOWAお客様応援活動」



## (1) 「TOWAお客様応援活動」の強化・深化

### ①本業支援

#### ア. ビジネスマッチング（販路拡大）支援

お客様の売上増加に向けた本業支援として、当行のお客様同士を繋ぐ行内ビジネスマッチングの実績（平成30年4月から令和3年3月）は、8,441件の商談を行い、1,114件の成約（成約率13.2%）となりました。「TOWAお客様応援活動」を開始して以降の累計（平成24年4月から令和3年3月）では、32,845件の商談を行い、3,279件の成約（成約率10.0%）となりました。

【図表16】 行内ビジネスマッチング

（単位：件）

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

また、大手企業の本社や工場へお客様をお連れし、当行取引先と行なう商談会「川上・川下マッチング」は、事前に提示した大手企業のバイヤーや技術者のシーズ・ニーズに対する応募型のマッチング事業で、大手企業（川下）と当行のお客様（川上）との成約を目指す有力な取り組みであると考えております。

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

【図表17】 「川上・川下マッチング」商談会の開催状況

（単位：社）

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

平成26年12月に締結した、筑波銀行・栃木銀行との地域経済活性化に関する広域連携協定に基づく連携については、3行の各地元開催の共同商談会に相互の取引先が参加し、ビジネスチャンスの拡大機会を提供してまいりました。

毎年11月、当行の取引先のお客様で組織する「東和新生会」が主催する「東和新生会ビジネス交流会」を開催しておりましたが、令和2年度は新型コロナウイルス感染症の影響により、開催中止となりました。なお、前年度（令和元年11月）に開催した「第16回東和新生会ビジネス交流会」については、群馬県など各自治体に加え、群馬県産業支援機構、北関東産官学研究会、関東経済産業局、各地商工会議所の後援を受け、2,400名の来場がありました。本交流会では、出展企業のブースの他、群馬県から

次世代産業課や群馬県よろず支援拠点、群馬産業技術センター、群馬県信用保証協会の支援相談ブースや、国際協力機構（JICA）・日本貿易振興機構（JETRO）・国際協力銀行（JBIC）との相談ブース、及び、筑波銀行、栃木銀行の取引先企業 20 社を含め合計 202 ブース設置するとともに、大手バイヤー等との個別商談ブースを 58 ブース設置いたしました。個別商談は、大手バイヤー等のニーズに対するソリューション等を記載した提案書に基づき、時間割による延べ 311 回の商談を実施しました。

【図表 18】 ビジネス交流会の開催状況

(単位:社)

開催年月	交流会名	参加企業数	当行	筑波銀行	栃木銀行
H26.10	2014筑波銀行ビジネス交流商談会	596	10	576	10
H26.11	第11回東和新生会ビジネス交流会	143	133	5	5
H27.5	観光ビジネス交流商談会	146	30	31	85
H27.11	2015筑波銀行ビジネス交流商談会	250	20	210	20
H27.11	第12回東和新生会ビジネス交流会	165	125	20	20
H28.5	とちぎんビジネス交流商談会2016	161	20	21	120
H28.10	2016筑波銀行ビジネス交流商談会	235	22	198	15
H28.11	第13回東和新生会ビジネス交流会	200	166	20	14
H29.5	とちぎんビジネス交流商談会2017	80	10	10	60
H29.10	2017筑波銀行ビジネス交流商談会	241	21	198	22
H29.11	第14回東和新生会ビジネス交流会	200	172	15	13
H30.5	とちぎんビジネス交流商談会2018	79	10	10	59
H30.10	2018筑波銀行ビジネス交流会	239	15	209	15
H30.11	第15回東和新生会ビジネス交流会	201	181	10	10
R1.10	2019筑波銀行ビジネス交流会	215	12	188	15
R1.11	第16回東和新生会ビジネス交流会	202	182	10	10

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

【図表 19】 Web ビジネス交流会の開催状況

(単位:社)

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

令和元年6月に開催した第二地銀協加盟行ネットワークを活用した「食の魅力発見商談会」において、18社の参加を支援し、当行からも多数の行員が参加してお客様のブースへ来場者をご案内・誘導するなどのサポートを行った結果、これまでに13社が大手企業と取引成立となりました。令和2年度は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止の観点から、令和2年8月から令和3年3月にかけてウェブ上での開催となり、当行から10社の企業が参加しており、令和3年3月末時点で2社が取引成立となりました。今後も、リレバン推進部お客様応援室の担当者が、お客様と大手バイヤーとのパイプ役になり、成約に向けたサポートを行ってまいります。

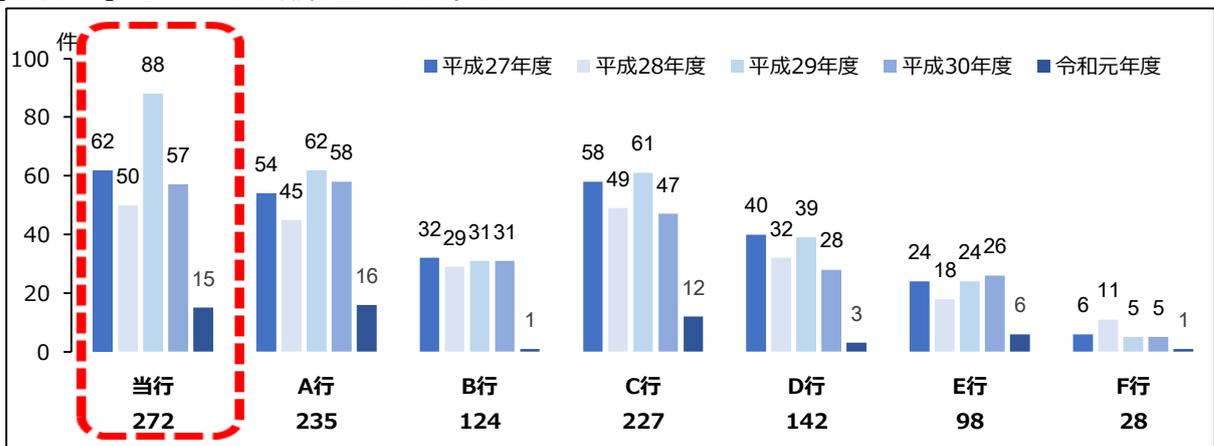
## イ. 補助金申請支援

当行は、他行に先駆けて取り組んできた「ものづくり補助金」の申請支援を、補助金を活用した新規設備導入による、お客様の生産性向上に直結する重要な本業支援と位置づけており、リレバン推進部お客様応援室と外部専門コーディネーターが連携して、生産工程の課題分析や改善策を記載した申請書の作成支援に取り組んでおります。

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

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

【図表 20】ものづくり補助金の採択状況



## ウ. 専門人材支援

当行は、関東経済産業局と連携して、専門的な知識と経験を持つ大手企業OBらと専門人材の不足に悩むお客様との橋渡しをする「新現役交流会」を、平成26年7月に地方銀行として初めて開催し、その後も毎年、群馬県と埼玉県で交互開催しております。令和2年度も7回目となる新現役交流会を群馬県高崎市で開催する予定でしたが、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止の観点から、令和2年8月20日から30日にかけてウェブ上での開催となりました。参加企業20社と新現役（大手企業OB）44名との延べ55回に及ぶ面談を実施し、5社に対して6名の新現役による支援が成約に至っております。

【図表 21】新現役交流会の開催状況

<開催実績>

開催日	H26.7.25	H27.6.15	H28.5.18	H29.5.19	H30.6.5	R1.6.4	R2.8.20~30	累計
参加企業	20社	20社	20社	20社	20社	21社	20社	141社
新現役(企業OB)	55名	86名	58名	77名	59名	94名	44名	473名
延べ面談回数	112回	133回	131回	141回	149回	152回	55回	873回
開催場所	高崎支店	さいたまアリーナ	高崎支店	新都心ビジネス交流プラザ	高崎支店	新都心ビジネス交流プラザ	Web開催	

<成約状況>

二次面談実施先	取引先13社	取引先17社	取引先17社	取引先16社	取引先17社	取引先19社	取引先17社	116社
	新現役13名	新現役23名	新現役30名	新現役30名	新現役33名	新現役34名	新現役21名	184名
民-民契約	取引先3社	取引先8社	取引先4社	取引先5社	取引先8社	取引先6社	取引先5社	39社
	新現役3名	新現役9名	新現役4名	新現役5名	新現役8名	新現役7名	新現役6名	42名

また、平成 29 年 12 月には、地域経済活性化支援機構（REVIC）が 100%出資し、地方創生を目的として設立された日本人材機構と、経営人材紹介及びコンサルティング業務に係る業務提携を行い、お客様の人材不足に係る経営課題の解決支援態勢の強化を図りました。平成 30 年 5 月、業歴 40 年のプラスチックフィルム加工業のお客様に対して、製造現場における品質管理・衛生管理能力の向上という経営課題を解決するための人材紹介などを行い、これまで取引先 5 社に対して 5 名の紹介が成立となりました。

更に令和 2 年 7 月、お客様の経営課題解決のための人材支援に取り組むため、有料職業紹介事業の許可を取得しました。主にハイレベルな人材紹介については、同年 7 月、内閣府地方創生推進室が推進する「先導的人材マッチング事業」の間接補助事業者として採択され、民間人材会社とコンソーシアムを形成して事業に取り組んだ結果、83 件の求人を受け付け、2 名の経営人材の成約に繋がりました。令和 3 年 3 月には、2 年連続で「先導的人材マッチング事業」の間接補助事業者として採択されており、引き続きお客様の経営課題解決のため、ハイレベル人材の支援に取り組んでまいります。

#### エ. 事業承継支援

当行は、平成 30 年 4 月、事業承継やニーズの高まりに積極的に対応するため、リレバン推進部内に「コンサルティング室」を設置し、令和 3 年 4 月には更なる営業店支援を強化するため「コンサルティング部」に昇格させました。専門的な知識やノウハウが必要な事業承継・M&Aに係る本業支援を、業務提携する公認会計士や税理士を擁するコンサルティング会社などの外部機関や、群馬県よろず支援拠点などの公的機関と連携して取り組んでおります。

具体的な活動としては、経営者が 60 歳以上の中小事業者の中から、営業店が特に事業承継が重要と考える先を中心に、ヒアリングやアンケートによりニーズやシーズを把握するため、「事業承継気づき活動」を平成 30 年 5 月～令和 3 年 3 月にかけて実施し、これまでの累計で 3,049 社から回答を得ました。また、これまで外部専門家による事業承継セミナー及び相談会を開催しており、取引先 71 先が参加しています。

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

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

#### オ. 地元大学との共同研究開発支援

当行は、高い技術力を持つ取引先企業の更なる技術開発・商品開発を支援するため、群馬大学・前橋工科大学との共同研究開発支援に取り組んでおり、本計画期間の実績（平成 30 年 4 月～令和 3 年 3 月）では、80 社に共同研究を提案し 10 社が開始しております。

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

コーディネーターに任命されるなど、一層の取組み強化を図っております。

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

【図表 22】 地元大学との共同研究開発支援の実績

(単位:件)

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

#### カ. 海外進出等支援

海外進出支援は、国際部海外進出支援チームによる海外ネットワークを活用した各種情報提供や業務提携先と連携した海外進出支援に取り組んでおり、本計画期間（平成30年4月～令和3年3月）では151件の実績となりました。

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

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

この他、取引先企業及び海外現地法人の海外での資金調達を円滑に行える態勢の整備も行っており、本計画期間において、外貨建てクロスボーダーローン5件10.08百万ドル、国際協力銀行による3百万米ドルの融資に対する債務保証、タイのTMB銀行による30,000千バーツの信用供与に対するスタンドバイ・クレジットの発行などに取り組ましました（金額は当初実行金額の合計）。

令和2年度は開催中止となりましたが、令和元年11月に開催した「第16回東和新

生会ビジネス交流会」では、国際協力機構（JICA）・日本貿易振興機構（JETRO）・国際協力銀行（JBIC）との個別相談ブースを設置し、海外進出等に係る情報提供や連携支援に取り組んだほか、「外国人雇用を検討する上での具体的課題とチェックポイント」セミナーを開催し、34社44名が参加いたしました。

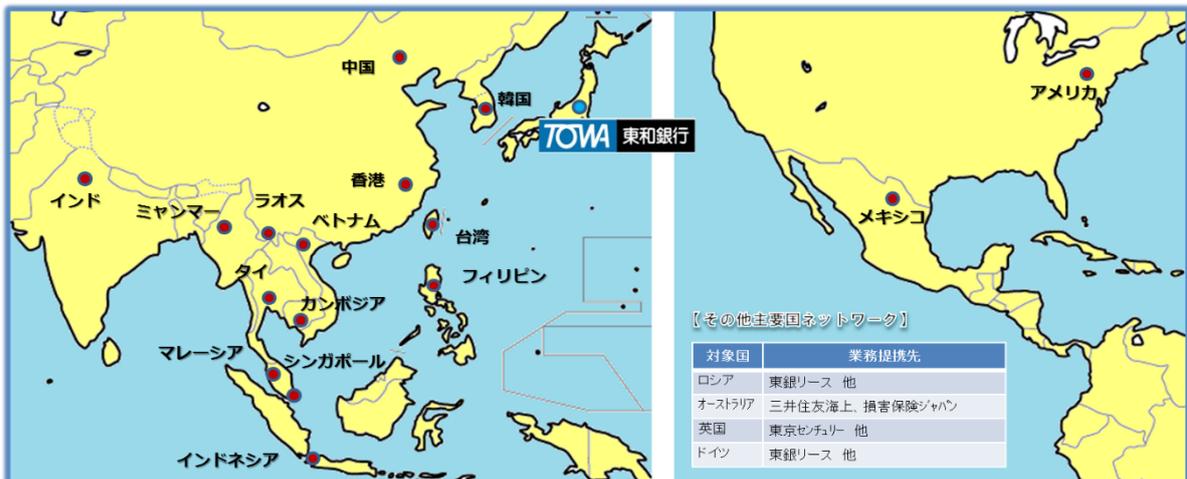
また、中国人観光客向けインバウンドビジネス等をサポートするため、日本恒生ソフトウェアと業務提携し、平成30年3月に「支付宝（アリペイ）」、平成30年5月に「微信支付（ウィーチャットペイ）」の導入支援を開始し、これまで、群馬県のアンテナショップ「ぐんまちゃん家」や、群馬県片品村の観光施設8施設などで導入されており、令和3年3月末時点で合計37社が利用しております。

【図表 23】 海外進出等支援実績

(単位:件)

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

【図表 24】 海外業務提携先ネットワーク (令和3年3月末現在)



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

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

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

キ. 創業・新規事業支援

創業・新規事業支援は、創業補助金申請支援や創業資金対応に取り組んでいるほか、平成28年8月からは、群馬県後継者バンクと連携し、主に事業意欲のある企業家と後

継者のいない小規模事業者のマッチング支援等に取り組んできた結果、本計画期間（平成30年4月～令和3年3月）では360件の支援実績となっております。

また、令和3年1月に開催した、当行と群馬大学、前橋工科大学、共愛学園前橋国際大学との主催による「第4回創業スクール」では、起業に興味のある方や起業間もない経営者、学生など、33名（内大学生16名）を対象に計5回（5日間）に亘り、起業に必要な知識や起業家による実践的な経営論を含む起業家育成支援に取り組みました。昨年度の創業スクール卒業生で既に起業した2名からの、起業に向けた体験談発表を行うなど、より実践的な内容へと改善を図っています。

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

#### ク. 東和農林漁業6次産業化応援ファンド

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

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

【図表 25】 東和農林漁業6次産業化応援ファンド第2号案件のスキーム



#### ケ. 群馬県委託事業「高付加価値な食品開発支援事業」

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

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

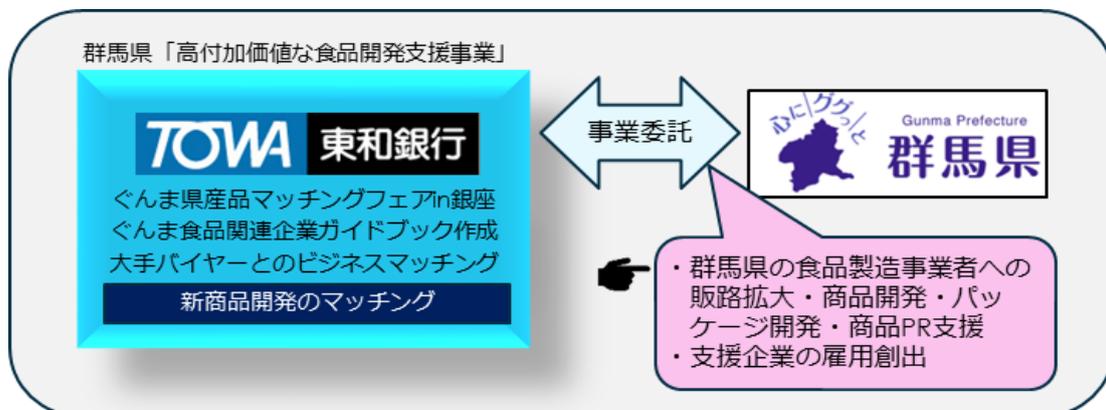
圏等への販路開拓を行いました。令和2年2月には、「ぐんま県産品マッチングフェア in 銀座」を開催し、22社がブース出展したほか、個別商談44件が行われました。令和2年4月には、当行の支援のもと洋菓子製造業者と都内食品スーパーとの商談が成立するなど、令和3年3月までに合計3社が成立しています。

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

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

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

【図表 26】群馬県委託事業「高付加価値な食品開発支援事業」の概要

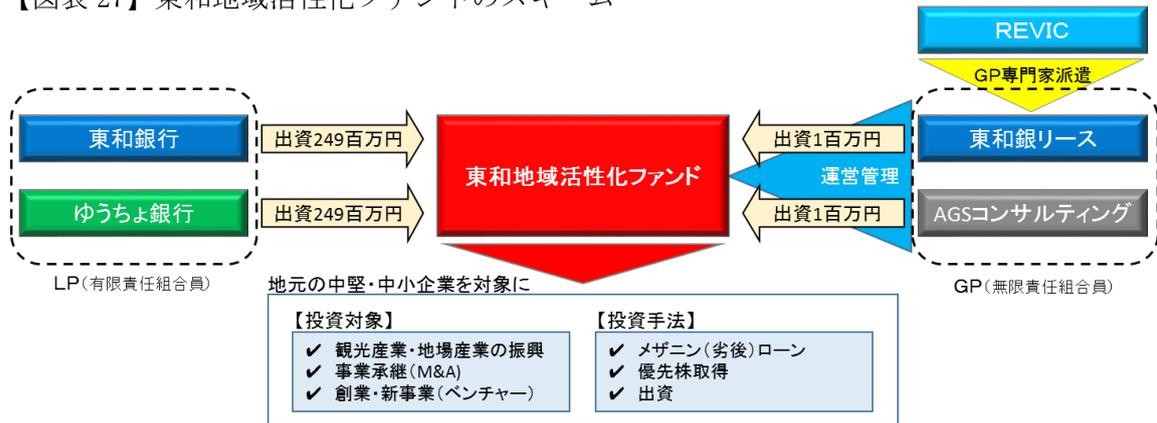


#### コ. 東和地域活性化ファンドの組成

当行は、令和元年11月、地域の中堅・中小企業へのメザニン（劣後）ローンや優先株取得といった手法を活用したエクイティ性資金の供給による、地域経済の活性化を図るため、「東和地域活性化投資事業有限責任組合（東和地域活性化ファンド）」へ出資いたしました。本ファンドは、運営管理を担う無限責任組合員（GP）として東和リースとAGSコンサルティングの2社、有限責任組合員（LP）としてゆうちょ銀行と東和銀行の2行が参画しております。

なお、本ファンドの組成・運用に係る実践ノウハウの獲得を図るため、平成30年12月に地域経済活性化支援機構（REVIC）と特定専門家派遣契約を締結し連携を強化したほか、平成30年12月からREVICへ出向させていた当行行員1名が令和元年9月に帰任するなど、態勢面の整備も進めてまいりました。

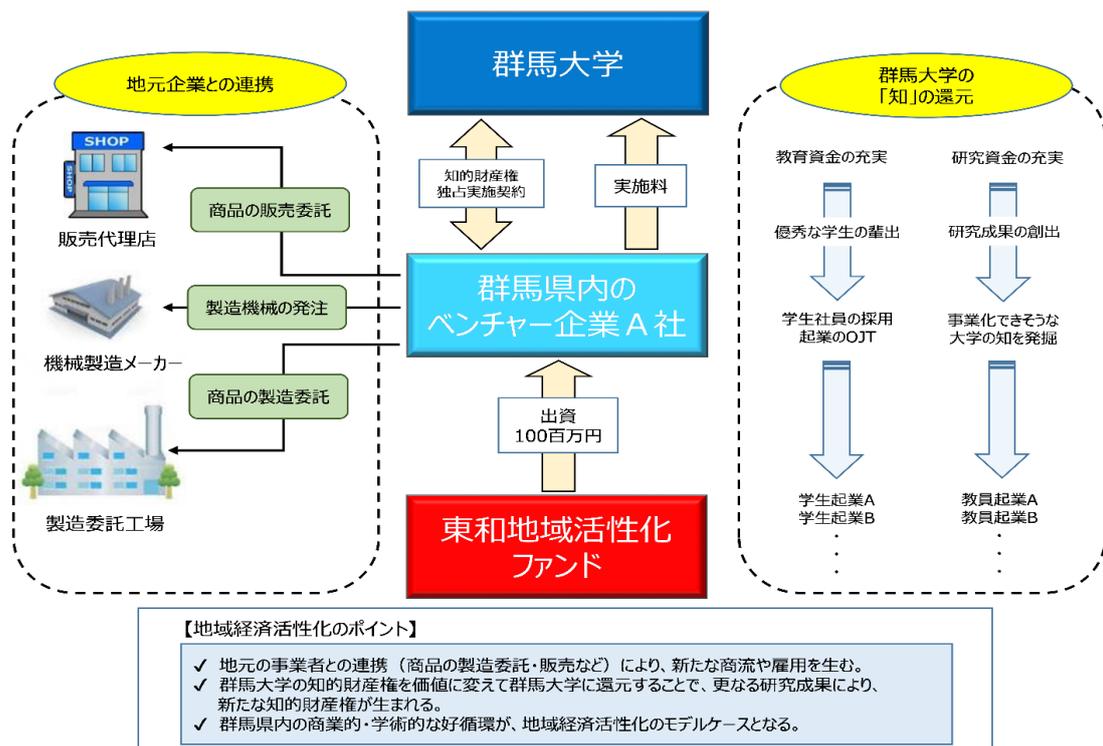
【図表 27】 東和地域活性化ファンドのスキーム



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

令和2年8月には、第2号案件として50百万円の出資を行っておりますが、詳細は守秘義務により非公表としています。これにより、令和3年3月末までに、合計2件・150百万円の出資を行っております。今後も、本ファンドを活用し、地域経済を支える観光産業・地場産業への成長資金や、地域の商流と雇用を守る為の事業承継・M&A資金の供給、創業新事業資金の供給強化と、お客様の資金調達手法の多様化に取り組むことで、「リスクマネーの地域への循環」を図ります。

【図表 28】 東和地域活性化ファンド第1号案件の概要



#### サ. Towa Big Advance

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

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

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

#### シ. 東和 SDGs 支援

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

当行は、「TOWAお客様応援活動」を徹底することで、当行のビジネスモデルの持続可能性を高めるとともに、お客様への本業支援と経営改善支援を通じた、地域経済の持続的な発展への取り組みを更に強化するため、平成31年1月に、総合企画部内にSDGs推進室を設置し、SDGsに関する施策の企画・立案・推進管理を強化いたしました。

平成31年4月には、当行のSDGsに対する考え方や積極的に取り組むセグメントを定めた、「東和銀行SDGs宣言」を制定しており、今後は、この宣言に基づき、SDGsの達成に向けた諸施策を実施してまいります。なお、令和元年10月、持続可能な社会の形成のために必要な責任と役割を果たしたいと考える金融機関の行動指針として策定された「持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則（21世紀金融行動原則）」へ署名いたしました。

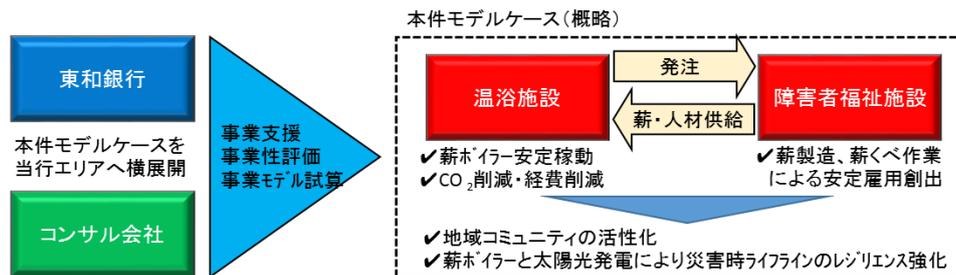
こうした当行自身の取り組みに加え、本計画では、お客様のSDGsに繋がる経営課題等に着眼し、その解決に向けた本業支援を特に「SDGs支援」（※2）と定め、KPI（重要業績評価指標）に設定した中で取り組んでまいりました。平成30年12月には、地域経済・社会の持続的な発展に貢献する企業への円滑な資金供給手段として、学校や自治体、自然保護団体等に対して、発行額の0.2%相当の寄附・寄贈を選択できる「東和SDGs私募債」の取り扱いを新たに開始し、平成30年12月から令和3年3月末までに40件5,165百万円の実績となっております。こうした取り組みにより、本計画のKPIであるSDGs支援は200件の目標に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

(ア) 環境省「地域における ESG 金融促進事業」に係る支援先機関の認定

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

令和元年度に当行が支援した事業「福祉施設と温浴施設が連携した薪製造・薪ボイラー導入による地域コミュニティ活性化事業」では、温浴施設の CO<sub>2</sub> 排出量削減を薪ボイラーの安定稼動により達成すると共に、その燃料製造を地域の障害者福祉施設で行うことにより雇用創出を目指すもので、実際に障害者施設での燃料製造の試行を開始することができました。また、当行営業エリアにおいて、脱炭素の取り組みに興味を持つ福祉施設やゴルフ場を経営する複数のお客様に対し、本事業モデルの「横展開」を目指すため、本支店と外部専門家による共同ヒアリングを実施いたしました。

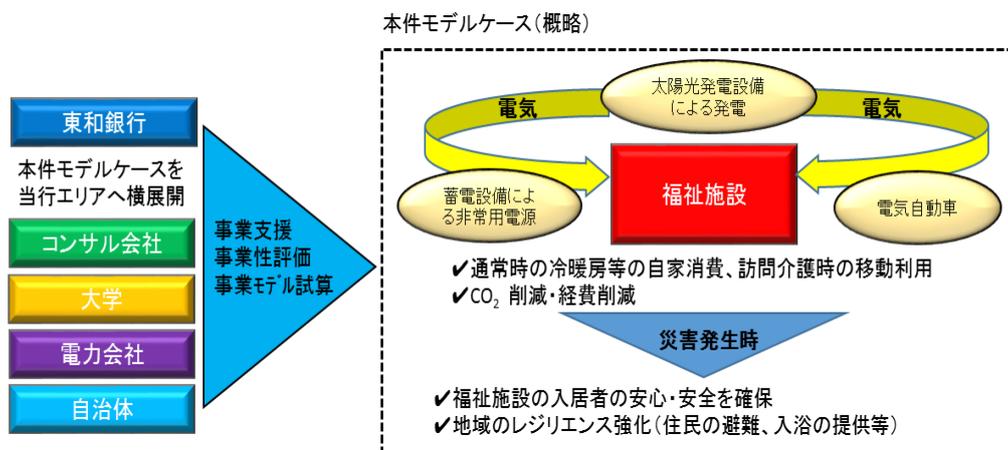
【図表 29】「福祉施設と温浴施設が連携した薪製造・薪ボイラー導入による地域コミュニティ活性化事業」スキーム図



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

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

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



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

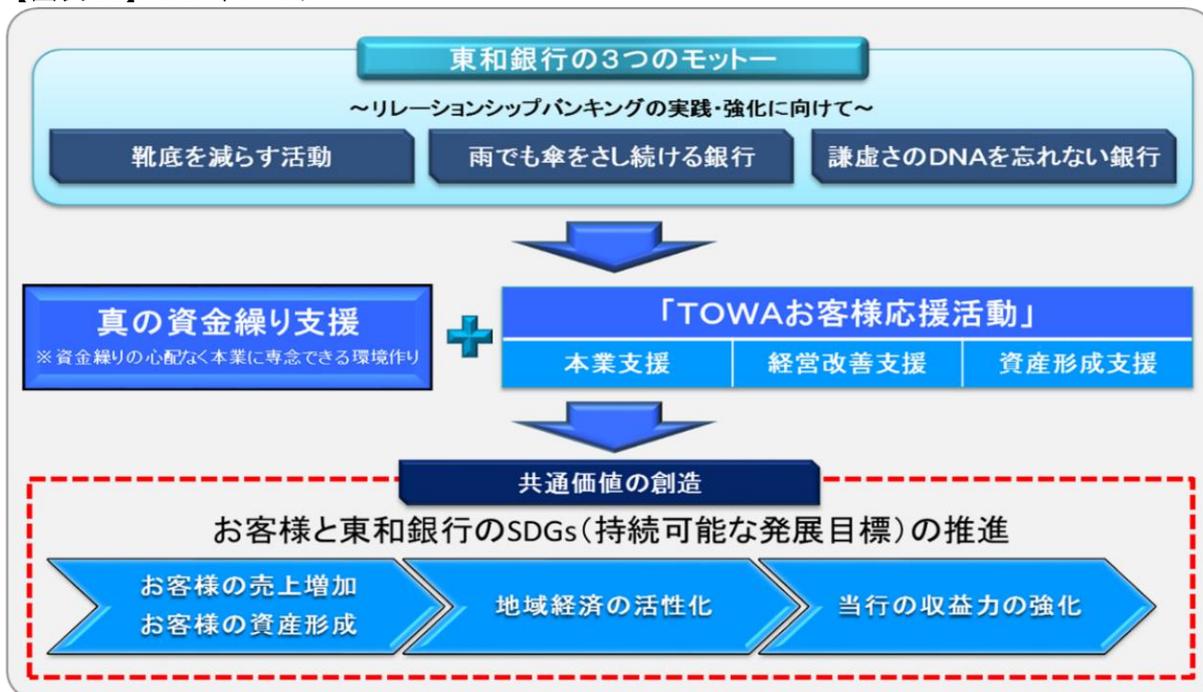
(イ) 環境省「二酸化炭素排出抑制対策事業費等補助金（地域 ESG 融資促進利子補給事業）」に係る指定金融機関の認定

当行は、令和元年9月、令和元年度より開始された環境省の「二酸化炭素排出抑制対策事業費等補助金（地域 ESG 融資促進利子補給事業）」に係る指定金融機関として認定されました。本制度は、地域循環共生圏の創出に資する ESG 融資（※4）を行なう金融機関を対象として、利子補給制度の活用により ESG 融資の促進や CO<sub>2</sub> 排出量削減を目指すものです。同年11月から、本利子補給制度を活用した融資の取扱いを開始し、主に再生可能エネルギー設備資金への取り組みを強化することで、ESG 融資の普及・推進に取り組んできた結果、ESG 融資目標 400 件、100 億円に対して、太陽光発電設備事業者や産廃処理事業者への融資を中心に、ESG 融資実績として 402 件、136 億円と目標を達成することができました。

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

- (※1) SDGs：「Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標）」の略称。2015年9月「国連持続可能な開発サミット」において採択された、「持続可能な開発のための2030アジェンダ」の中で掲げられた、国連に加盟する全ての国が取り組む2030年までの国際目標で、17のゴールと169のターゲットで構成されている。経済、社会、環境などの広範な課題に統合的に取り組むことで、持続可能な社会の実現を目指しているもの。当行では、お客様と当行の持続的な発展を目指す観点から、「発展目標」としております。
- (※2) 経営強化計画記載の「ESG支援」を「SDGs支援」に改称いたしました。
- (※3) ESG地域金融とは、「地域の特性に応じたESG要素に考慮した金融機関としての適切な知見の提供やファイナンス等の必要な支援」のこと（「ESG金融懇談会提言」資料より）。
- (※4) 地域循環共生圏の創出に資するESG融資とは、環境、社会、コーポレートガバナンスの要素を考慮して行い、環境・社会へのインパクトをもたらす事業に対して行なう融資であって、地域循環共生圏の創出に係る計画等に位置づけられる融資等のこと。

【図表 31】 ビジネスモデル



【図表 32】 東和銀行 SDGs 宣言

東和銀行SDGs宣言

東和銀行は、「靴底を減らす活動」「雨でも傘をさし続ける銀行」「謙虚さのDNAを忘れない銀行」の3つのモットーを基に、お客様の本業支援、経営改善・事業再生支援、資産形成支援を図る「TOWAお客様応援活動」を通じて、地域経済・地域社会の持続的な発展に取り組んでいます。「TOWAお客様応援活動」の推進は、国連が提唱する「SDGs (Sustainable Development Goals)」の推進そのものであり、「お客様と東和銀行のSDGs (持続可能な発展目標※)」の推進をキーワードに、SDGsの達成に貢献してまいります。

※当行は、お客様と当行の協賛の取り組みを目標数値から「持続可能な発展目標」として掲げます。

<東和銀行が積極的に取り組むセグメント>

**1. TOWAお客様応援活動の推進**

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

目標

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

**2. 地域社会への貢献**

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

目標

4 質の高い教育をみんなに	4 質の高い教育をみんなに	15 陸の豊かさも守ろう
15 陸の豊かさも守ろう	15 陸の豊かさも守ろう	

**3. 従業員の活躍フィールド拡大**

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

目標

5 ジェンダー平等を実現しよう	5 ジェンダー平等を実現しよう	10 人や国の不平等をなくそう
10 人や国の不平等をなくそう	10 人や国の不平等をなくそう	

【図表 33】SDGs の取組み

<p><b>【お客様への取組み】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓SDGs 支援 お客様のSDGsに繋がる経営課題等に着眼し、その課題解決に向けた本業面からの支援 (例) <ul style="list-style-type: none"> <li>・環境や社会に配慮した製品・サービス等の拡販</li> <li>・低環境負荷技術に係る地元大学との共同研究</li> <li>・開発途上国での貧困対策ビジネスの展開</li> <li>・経営人材の紹介や派遣 等</li> </ul> </li> <li>✓SDGs 私募債 地域経済・社会の持続的な発展に貢献する企業への円滑な資金供給</li> <li>✓地域ESG融資促進利子補給の活用</li> </ul>	<p><b>【当行自身の取組み】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓お客様応援活動による地域経済活性化</li> <li>✓地元大学での地域金融に係る講座の開講</li> <li>✓女性活躍・両立支援の促進（女性役員の登用、プラチナくるみん認定、えるぼし認定等）</li> <li>✓コーポレート・ガバナンスの強化</li> <li>✓環境保全活動（尾瀬ゴミ持ち帰り運動）</li> <li>✓CSR活動（東和よいこ劇場、県民文化講座）</li> </ul>
--	--

ス. 経営者保証ガイドラインの積極活用

当行は、令和3年4月にリレバン推進部コンサルティング室を部に昇格させ、事業承継支援の態勢整備・強化するとともに、事業承継の際のネックの一つとなっている経営者保証について、経営者保証ガイドラインの積極的な活用に取り組むことで、担保保証に過度に依存しない融資の推進を図り、事業承継や再チャレンジの応援に取り組んでおります。

平成30年7月、「経営者保証ガイドライン適用チェックリスト」を全面的に改定し、チェック項目に該当する類型と債務者区分を組み合わせて経営者保証を不要とする基準をより明確にし、経営者保証ガイドラインの積極的な活用を徹底してまいりました。

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

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

【図表 34】経営者保証ガイドラインの活用状況

(単位:件)

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

## ②経営改善・事業再生支援

### ア. 審査管理部企業支援室の機能強化

審査管理部企業支援室は、本部 5 名と、営業店を 9 グループ化し各母店に常駐させている 10 名の専担者から成り、経営状況が厳しく経営改善支援が必要な先を半期毎に洗い替えしながら選定した上で、お客様への直接訪問による実態把握や経営改善計画の策定支援に取り組んでおり、令和 2 年度下期は 189 先を対象として支援してまいりました。また、母店常駐者がブロック内の営業店を臨店し指導育成を図ることや、お客様への訪問時に営業店担当者を同行させることで、経営改善・事業再生手法や事業性評価の全行的な浸透を図っております。

本計画期間（平成 30 年 4 月～令和 3 年 3 月）における、外部専門機関や外部専門家との連携による経営改善計画策定支援の取組み実績は 257 件となっております。

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

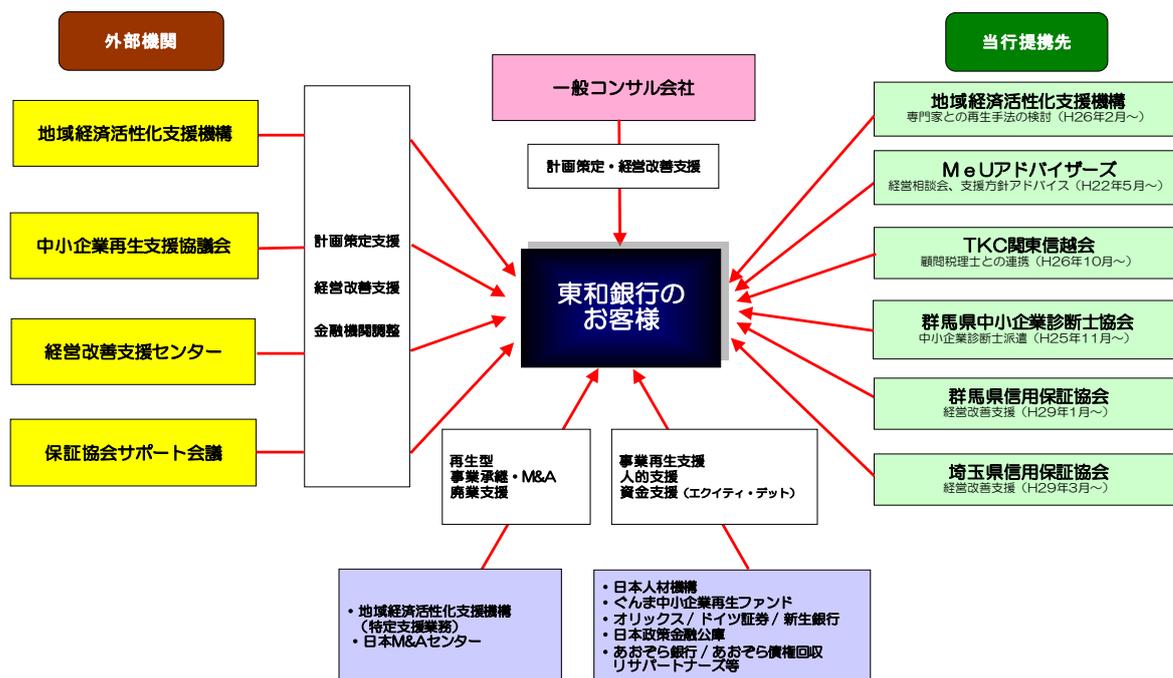
【図表 35】 経営改善支援（外部専門機関との連携による経営改善計画の策定支援）

（単位：件）

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

【図表 36】 外部専門機関との連携

当行の外部機関と提携した経営改善支援体制



イ. 貸出条件変更先に対する経営改善支援の強化

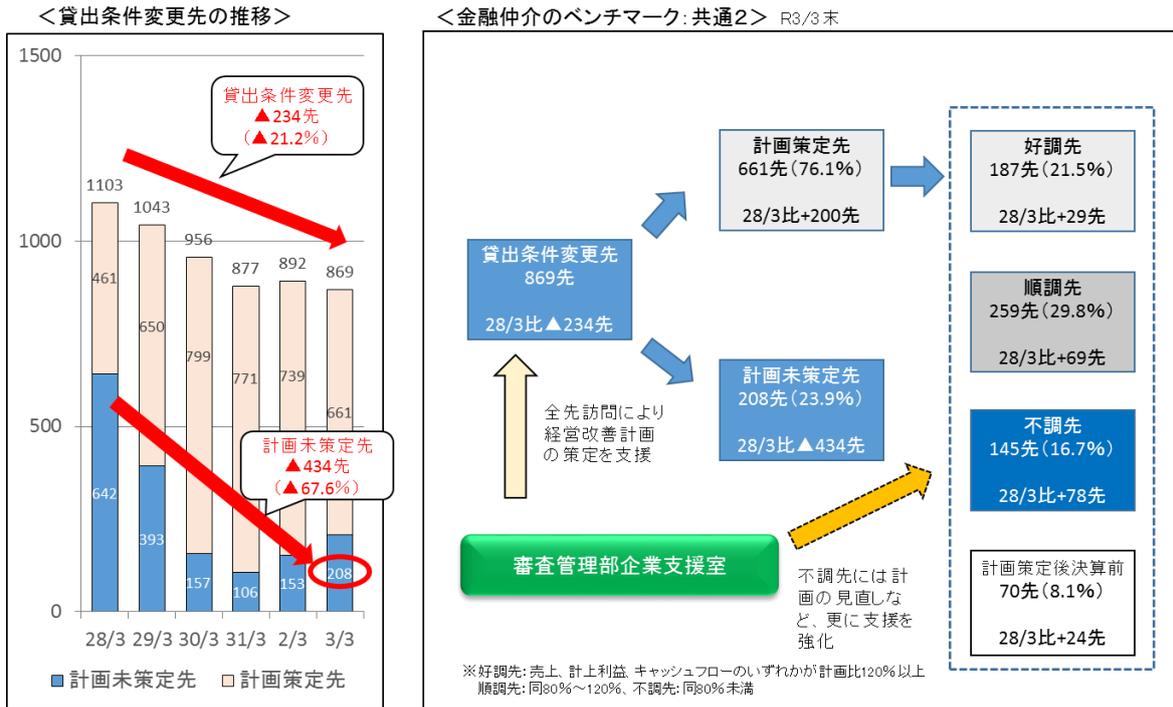
当行は、平成 28 年 12 月、貸出条件変更先に対する経営改善支援の強化を図る観点から、これまで、信用格付に基づいて審査部・審査管理部に分かれていた貸出条件変更先の所管について、経営改善支援に係るノウハウや外部専門機関との連携実績が豊富な企業支援室を有する審査管理部への一元化を図り、企業支援室担当者が全先を直接訪問し経営改善支援に取り組んでおります。

その結果、経営改善計画の策定支援先数は、平成 28 年 3 月末時点では、貸出条件変更先 1,103 先中 461 先 (41.8%) だったのに対し、令和 3 年 3 月末時点では、貸出条件変更先そのものも 234 先減少 (▲21.2%) の 869 先となった上で、経営改善計画の未策定先は 434 先減少 (▲67.6%) の 208 先となるなど、大幅に改善いたしました。

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

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

【図表 37】貸出条件変更先への支援状況



また当行は、地域経済にとって雇用や商取引の要にあり、金融支援によって再生見込のある企業に対し、DDS や債権放棄といった手法を活用した抜本的な事業再生支援にも取り組み、本計画期間中で 28 件 22 億円、国の資本参加後の累計では 68 件 (57 社) 103 億円の実績となっております。

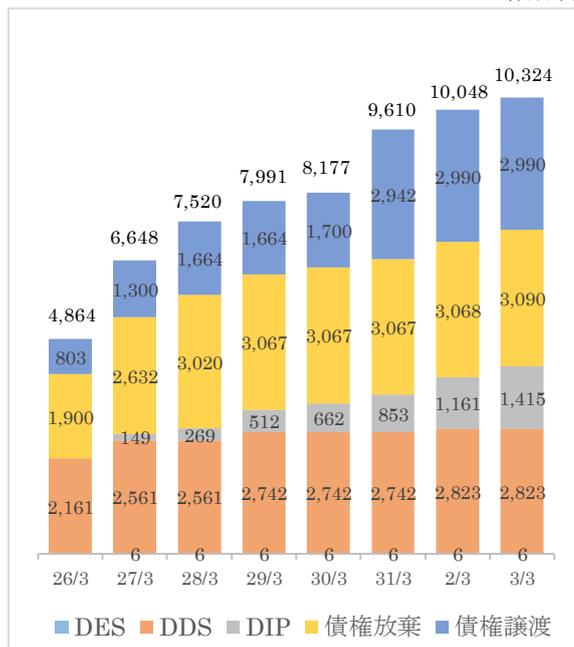
この様に、当行は金融機能強化法の趣旨を踏まえ、公的資金を活用した抜本的な事業再生支援や地元企業への積極的な信用リスクテイクに努め、地域経済の活性化に取り組んだ結果、令和 3 年 3 月期において、支援対象企業の従業員 3,731 名、総売上高 650 億円の保全を図るとともに、地元企業に対する信用リスク 150 億円と、DDS 等実施額 103 億円の合計額 253 億円の公的資金残額 150 億円との比率は 169.1%となりました。

【図表 38】 抜本的な事業再生等に向けた取組み状況

(上段：件数、下段：百万円)

取組手法	26/3	27/3	28/3	29/3	30/3	31/3	2/3	3/3	累計
DES	-	1	-	-	-	-	-	-	1
	-	6	-	-	-	-	-	-	6
DDS	3	1	-	1	-	-	3	-	9
	1,989	400	-	181	-	-	81	-	2,823
DIP	-	2	1	6	1	4	6	7	27
	-	149	120	243	150	191	308	254	1,415
債権放棄	-	3	2	3	-	-	1	1	12
	-	732	388	47	-	-	1	22	3,090
債権譲渡	-	4	3	-	4	4	2	-	19
	-	497	364	-	36	1,242	48	-	2,990
合計	3	11	6	10	5	8	12	8	68
	1,989	1,784	872	471	186	1,433	438	276	10,324

(百万円)



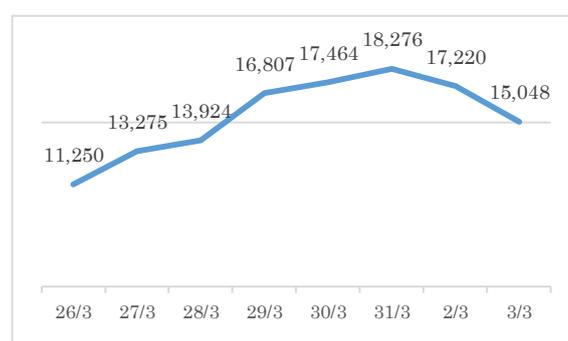
※H24/3：1,873百万円、H25/3：1,002百万円を含む累計

【図表 39】 地元向け事業性融資における信用リスクに対する所要資本額

(百万円)

	26/3	27/3	28/3	29/3	30/3	31/3	2/3	3/3
Var リスク量	16,414	16,429	16,357	18,796	19,171	19,744	19,428	18,999
EL 予想損失額	5,164	3,155	2,432	1,989	1,707	1,467	2,207	3,951
UL 非期待 損失額	11,250	13,275	13,924	16,807	17,464	18,276	17,220	15,048

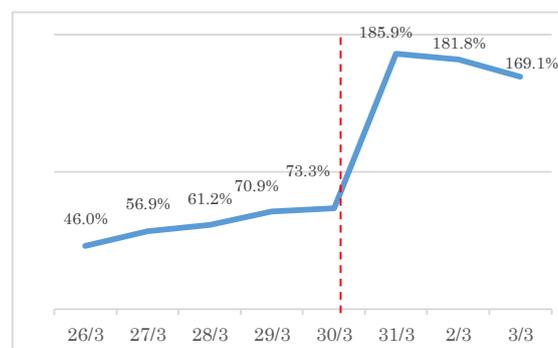
(百万円)



【図表 40】 公的資金対比率

(百万円)

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



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

③資産形成支援

#### ア. 資産形成支援に係る態勢整備

平成 29 年 7 月に、お客様本位の中長期的な資産形成に係る取り組みを強化・徹底するため、「お客様本位の業務運営方針」及び本方針に基づくアクションプラン、取組状況を策定・公表し、その後毎年、具体的な取組状況を含めた成果指標 (KPI) を公表しております。平成 29 年 10 月には、お客様の安定的な資産形成を支援し、お客様の最善の利益につながる取り組みを一層強化するため、新たにお客様資産形成部を設置しました。

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

#### (ア) 投資信託窓販

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

#### (イ) 生命保険窓販

渉外行員の保険提案力の強化を図るため、外部から生命保険販売の経験豊富な実務経験者を保険コンサルタントとして採用し、同行訪問などを通じた育成・支援態勢の強化に取り組んでまいりました。平成 28 年 1 月から埼玉地区で先行して実施しており、行員の育成・営業支援の成果が上がってきたことから、令和元年 6 月より順次、群馬地区・東京地区にも拡大し、配置を行いました。令和 3 年 3 月末現在、保険コンサルタントは埼玉地区に 8 名、群馬地区に 2 名、東京地区に 2 名の合計 12 名を配置し、お客様の運用商品の選択に役立つ保険提案力の強化を図っております。

#### (ウ) 金融商品仲介業務

お客様の多様な資産運用ニーズに応えるため、平成 30 年 2 月に、S B I 証券と提携し、インターネットによる非対面での金融商品仲介業務を開始いたしました。平成 31 年 4 月には、S B I グループと共同で対面での金融商品仲介業務として「東和銀行 S B I マネープラザ」を本店営業部内に開設し、金融商品仲介業務としての専門的なアドバイスの提供を行っており、当行では取り扱いのない国内外の株式、債券（仕組債）、投資信託、新規上場株式 (IPO)、公募売出席式 (PO) など充実した商品を取り揃えております。

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

#### イ. 外部専門家との協働によるお客様本位の投信営業プロジェクト

人生 100 年時代の資産形成支援を行っていくため、平成 30 年 7 月、お客様の長期的・安定的な金融資産形成に役立つよう、独自の運用や人材育成のノウハウを持ち、地域金融機関の投信営業の実情に精通した和（なごみ）キャピタルと提携し、お客様起点の新たな投信営業スタイルの確立を目指すプロジェクトを立ち上げました。本プロジェクトでは、従来の商品を中心とする営業スタイルから、お客様の属性や運用ニーズを十分把握した上で、適切な運用のアドバイスを行うスタイルへの転換を行い、お客様の資産形成にかかる満足と信頼を得ることにより、預り資産残高の増加を図る方針といたしました。

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

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

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

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

#### ウ．資産形成プロモーターの養成

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

資産形成プロモーターの任用については、当初、職位定年を迎えた専任職から登用しておりましたが、平成 29 年 3 月に人事制度を改定し、本人の希望により一般職行員からの資産形成プロモーターへの登用を可能とし、更に平成 30 年 5 月、従業員の活躍フィールドを拡大するため、これまで課長クラスを上限としていた一般職の昇進昇格を、特化店支店長まで拡大するとともに、職務範囲も拡大し、資産形成プロモーターへの任命を可能とする人事制度を改定いたしました。そうした結果、資産形成プロモーターは、令和 3 年 3 月末時点で 35 名の配置となっております

【図表 41】 資産形成プロモーターの任用状況

(単位:人)

	28/3	29/3	30/3	31/3	2/3	3/3
資産形成プロモーター人数	10	15	14	32	28	35

#### ④お客様目線・顧客本位の業績評価

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

平成30年4月からは、より定性評価を重視した評価基準としました。具体的にはリレバン推進部推進役が実際に顧客企業に訪問し、本業支援の取組状況をヒアリングするなどして、定性評価に反映させました。平成30年10月からは、融資金額・件数目標などの定量評価を廃止し、件数ありきではなく真にお客様が望んでいる本業支援を行い評価する仕組みとしました。これに加え、平成31年4月からはビジネスマッチング件数や補助金申請件数など計測可能な本業支援だけでなく、支店自らが顧客企業に喜ばれた好事例を申告させ評価する仕組みを導入しました。

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

#### ⑤KPI（重要業績評価指標）

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

【図表 42】 KPI の実績と達成率

項目	目標	実績 (H30.4～R3.3)	達成率
1. 行内ビジネスマッチング成約	1,500件	1,114件	74.3%
2. ご提案活動成約	1,000件	1,949件	194.9%
3. 事業承継・M&A支援	750件	762件	101.6%
4. 経営者保証ガイドライン適用率	50%	33.6%	※53.0%
5. SDGs 支援	200件	195件	97.5%
6. 要注意先への事業性評価に基づく融資	300件	301件	100.3%
7. 短期継続融資・リファイナンス等によるCF改善	100件	98件	98.0%
8. 外部専門機関と連携した経営改善計画の策定支援	400件	257件	64.3%

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

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

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

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

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

## (2) 人材育成と活躍フィールド拡大

### ①お客様応援活動を担う人材の育成強化

#### ア. 人材育成プログラムの強化

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

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

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

また、質の高い本業支援の中核となる若手リーダー育成を図るため、平成29年6月から「融資実践リーダー養成研修」を開始しました。具体的には、法人渉外係長を中心とした15名を選抜し、毎月連続2~3日間の集中研修を9ヶ月間行なう長期研修プログラムで、財務三表のメカニズム理解、財務分析から事業目利き、業種別事業性評

価（製造業、建設・不動産業、小売・卸売業、医療・介護事業）、案件審査のポイントと案件ケース・スタディー、事業再生、シ・ローン、私募債、国際業務支援の理解など広範囲にわたる実践的な融資業務の研修に取り組んでおり、平成31年4月からは第3期生、令和2年6月からは第4期生の養成に取り組んでおります。

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

【図表 43】人材育成プログラム（渉外行員編）の時間軸



#### イ. 階層別／業務別研修

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

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

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

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

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

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

【図表 44】 研修の実施状況（令和元年度分～）

《新入行員向け研修》

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

《人材育成プログラムおよび本業支援・事業性評価の強化に向けた研修》

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

令和 2/11	”	⑥(2日間)	”	15名
令和 2/11～ 令和 2/12	事業性評価集中研修会(10日間) 選抜者			6名
令和 2/12	コロナ禍での本業支援強化研修会(1日間)			28名
令和 3/1	”	融資実践リーダー養成研修⑦(2日間)	”	15名
令和 3/2	”	⑧(2日間)	”	15名
令和 3/3	”	⑨(2日間)	”	15名
令和 3/1～ 令和 3/3	融資役席者実務能力向上研修会 選抜者			13名

《資産形成支援の強化に向けた研修》

年月	研修名			受講者数
令和元/7	預り資産業務研修①②(2日間)	入行1年目	総合職・一般職	60名
令和元/9	”	③④(2日間)	”	59名
令和元/10	”	⑤⑥(2日間)	”	57名
令和元/11	”	⑦⑧(2日間)	”	57名
令和元/12	”	⑨⑩(2日間)	”	57名
令和 2/1	”	⑪(1日間)	”	56名
令和 2/2	”	⑫(1日間)	”	54名
令和 2/7	預り資産業務研修①(1日間)	入行1年目	総合職・一般職	58名
令和 2/9	”	②(1日間)	”	57名
令和 2/10	”	③(1日間)	”	57名
令和 2/11	”	④(1日間)	”	57名
令和 3/3	”	⑤(1日間)	”	53名
令和 3/4	”	⑥(1日間)	”	53名
令和 3/5	”	⑦(1日間)	”	53名
令和元/6	資産運用アドバイザー研修(3日間)			17名
令和元/11	”	(2日間)	”	17名
令和元/5	預り資産新任担当者研修(3日間)			18名
令和元/10	”	(3日間)	”	12名
令和元/9	投信専担者・資産形成プロモーター販売強化フォロー研修(1日間)			30名
令和元/6	投信実務研修(2日間)	対象者:外務員試験合格者		40名
令和元/10	”	(2日間)	対象者:外務員試験合格者	13名
令和 2/1	投信専担者・資産形成プロモーター販売強化フォロー研修(1日間)			29名
令和 2/6	投信実務研修(2日間)	対象者:外務員試験合格者		7名
令和 2/9	”	(1日間)	対象者:外務員試験合格者	44名
令和 2/12	”	(1日間)	対象者:外務員試験合格者	3名
令和 2/11	資産運用アドバイザー研修(2日間)			17名
令和 2/7～ 令和 2/9	預り資産新任担当者研修(3日間)			24名
令和 2/10～ 令和 2/11	”	(3日間)	”	9名

《新入行員に向けた融資基礎研修》

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

#### ウ. 土曜勉強会

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

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

【図表 45】土曜勉強会の実施状況（令和元年度分～）

≪土曜勉強会≫

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

#### エ. Web研修

令和2年度において、テレビ会議システムを利用したWeb研修を導入しました。今後、開催回数や対象者数に限界のある集合研修を段階的に削減する一方で、営業店でのWeb研修に注力してまいります。これにより、営業店での多頻度開催が可能となり研修対象者も大幅に増加させることができるとともに、出張回数の減少により、人的・時間的コストの削減が図られ、少人数支店においても円滑な業務運営態勢の確保が可能となると考えています。

【図表 46】Web研修の実施状況

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

#### ②従業員の活躍フィールド拡大

当行は、平成30年5月、渉外行員がお客様応援活動に専念する時間の確保や、資産形成プロモーターによる金融資産コンサルティング機能の充実・強化、多様な人材が活躍する場の拡大を図るため、人事制度を改定するとともに、営業店を事務の場から営業の

最前線へと明確に位置づける為、事務課の呼称を営業課に変更いたしました。

具体的な人事制度の改定内容は、転居を伴わず職務制限や昇進昇格制限のないエリア総合職を新設したほか、これまで課長クラスを上限としていた一般職の昇進昇格を、特化店支店長・参事まで拡大するとともに、職務範囲も拡大し資産形成プロモーターへの任命を可能といたしました。これにより、資産形成プロモーターは令和3年3月末で35名となっております。

また、平成30年7月からは、事業承継支援に係るノウハウの獲得を目的に、コンサルティング室の行員1名をおおぞら銀行へ出向させました。平成30年12月からは、ファンドの組成・運用に係るノウハウの獲得を目的に、平成31年4月からは、事業性評価に係るノウハウの獲得を目的に、審査部門の行員を地域経済活性化支援機構（REVIC）へ各1名（合計2名）出向させました。令和1年10月からは、プロジェクトファイナンス・シンジケートローン業務のノウハウ獲得を目的に新生銀行にコンサルティング室の行員1名を出向させました。令和2年4月からは再度、地域経済活性化支援機構（REVIC）に営業店の行員1名を出向させました。引き続き、外部専門機関との連携による人材育成の強化に取り組んでまいります。

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

### （3）ローコスト・オペレーションの確立

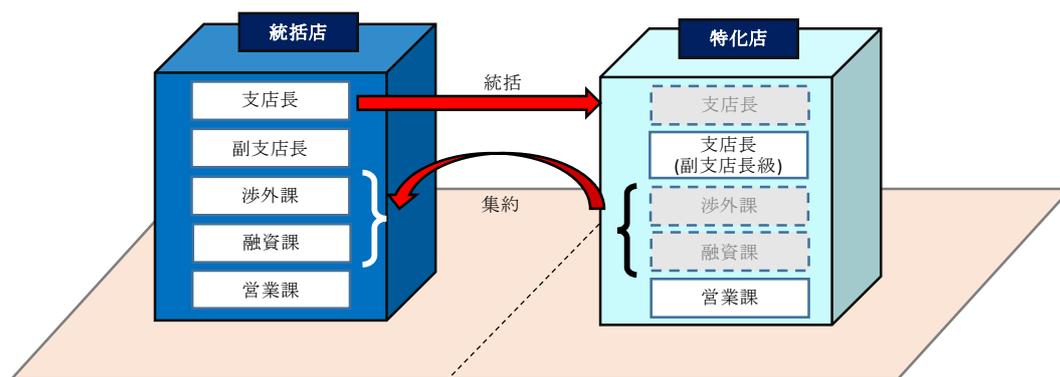
#### ①営業店のグループ化

当行は、お客様本業支援の強化と効率的な業務運営態勢の構築を図るため、預り資産業務に特化した特化店（サテライト店）を拡大して行きます。具体的には、同一行政区域にある複数店舗をグループ化し、統括店（母店）に渉外課・融資課を集約することで、重複業務の効率化等による人員捻出を図るとともに、渉外行員同士の本業支援ノウハウの共有や、地域情報の共有、切磋琢磨によるスキルアップを目指すもので、本計画期間（平成30年4月～令和3年3月）では、平成30年2月から先行実施している3店舗に加え、平成30年10月から4店舗、平成31年4月から3店舗、令和元年10月から2店舗、令和2年4月から3店舗、令和2年10月から3店舗を特化店としており、合計で18店舗（従来からの特化店と合わせて21店舗）の特化店化を実施いたしました。本計画期間中に予定していた合計21店舗の特化店化は全て完了させました。

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

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

【図表 47】 営業店のグループ化のイメージ図



【図表 48】 営業店のグループ化の推移

開始年月	統括店(母店)	特化店
平成 30 年 2 月	大泉支店	千代田支店 邑楽町支店
	東松山支店	東平支店
平成 30 年 10 月	高崎支店	高崎南支店
	伊勢崎支店	伊勢崎東支店 伊勢崎西支店
	上尾支店	上尾西支店
平成 31 年 4 月	前橋東支店	大胡支店
	高崎北支店	群馬町支店
	深谷支店	深谷南支店
令和元年 10 月	本店営業部	前橋西支店
	桶川支店	桶川西支店
令和 2 年 4 月	川越支店	霞ヶ関支店
	太田支店	蕪川支店 高林支店
令和 2 年 10 月	桐生支店	桐生西支店
	足利支店	足利南支店
	東久留米中央支店	東久留米西支店
合計	-	18 店舗

※従前からの特化店（新前橋支店、六郷支店、館林駅前支店）と合わせて合計 21 店舗

※この他、平成 31 年 3 月に大宮支店・大宮北支店、令和 2 年 6 月に館林・館林駅前支店を  
ブランチ・イン・ブランチ化

【図表 49】 昼休業導入の推移

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

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

※館林駅前支店は、ランチ・イン・ランチ化により、昼休業は中止

## ②業務改革（BPR）

当行は、平成30年6月、お客様応援活動に経営資源を集中させるため、これまで営業店事務を対象として、事務統括システム部が所管していたBPR委員会を再編し、総合企画部へ所管を変更した上で、下部組織として、営業課業務検討部会、融資・渉外業務検討部会、本部業務検討部会を新たに設置し、全行的な業務効率化への取り組みを開始いたしました。本計画期間中では、BPR委員会を8回、営業課業務検討部会を8回、融資・渉外業務検討部会を7回、本部業務検討部会を12回開催し、各種行内報告書の廃止・削減やWEB化等によるペーパーレス化拡大、営業時間の変更（昼休業の導入）、融資関連システムの導入、営業課業務の本部集中化の促進、機械化等に取り組んでまいりました。こうした取り組みなどにより、本計画期間中で、人員換算で約180.3人分の事務量を削減しており、目標としていた約100人分の事務量削減を達成いたしました。

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

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

## ③経費削減

### ア. 人件費

人件費は、退職給付引当金繰入や厚生費が減少したことなどから、令和3年3月期では、計画を290百万円下回る11,519百万円となりました。

今後につきましては、現在進めている業務改革による事務効率化・事務量削減に一

層取り組む他、同一行政区域内にある複数店舗のグループ化を進め、渉外・融資機能を統括店（母店）に集約することで、お客様応援活動の強化と効率化を図るとともに、一部店舗の営業時間の変更（昼休業の導入）により、ポストと定員の削減に取り組んでまいります。

【図表 50】 人件費の計画・実績

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

#### イ. 物件費

物件費は、業務改革（BPR）による帳票書類の削減等により、印刷費・消耗品費の減少に繋がるなど、事務費を中心に削減が図られた結果、令和3年3月期は、計画を684百万円下回る6,847百万円となりました。

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

【図表 51】 物件費の計画・実績

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

#### ④FinTech

当行は、利用者保護を確保した上で、お客様の利便性の向上を図るため、平成30年2月に「電子決済等代行業者との連携及び協働に係る方針」を、平成30年9月に、「電子決済等代行業者との接続に係る基準」を策定・公表しました。平成30年4月に「LINE Pay」と「楽天Edy」、その後「J-Coin」、「メルペイ」と連携しチャージ（入金）サービスの提供を開始しました。更に、平成30年12月にはクラウド会計ソフト freee とのAPI連携を開始し、これまでAPI連携先を電子決済等代行業者8社に拡大しております。

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

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

また、中国人観光客向けインバウンドビジネス等をサポートするため、日本恒生ソフトウェアと業務提携し、平成30年3月に「支付宝（アリペイ）」、平成30年5月に「微信支付（ウィーチャットペイ）」の導入支援を開始し、令和3年3月末時点で37社が利

用しております。

今後についても、FinTech 企業と連携し、オープン API 等を活用した金融サービスの提供に取り組んでまいります。

#### (4) 当行自身の SDGs への取り組み

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

##### ①地元大学との連携による教育活動（地元大学での講座の開講）

当行は、地域における人材育成の一環として、地域の大学と連携し、会長、頭取をはじめとする役職員が世界経済、日本経済の現状から地域金融機関の社会的役割など、実際に金融実務に携わる現場からの視点を踏まえた講義を行なっております。放送大学では平成 22 年から令和元年まで面接授業を開講いたしました。群馬大学では平成 25 年から、高崎経済大学では平成 27 年から継続して実施しております。

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

このような講義や講座は、大学教職員による講義・講座とは異なり、実際に金融業務に携る現場からの視点を踏まえたものであり、受講者の関心も非常に高く、また、正式な単位の取得が可能なものとなっており、全国でもユニークな取り組みとしてご好評を頂くなど、地域における金融リテラシーの向上に貢献しているものと考えております。

【図表 52】 地元大学での講座の開講状況

《群馬大学》

年 / 月	学部	延べ受講者数
25/2 (4 日間・15 時限)	社会情報学部	80 名
26/2 (4 日間・15 時限)	社会情報学部	160 名
27/2 (4 日間・15 時限)	社会情報学部	136 名
28/2 (4 日間・15 時限)	社会情報学部	232 名
29/2 (4 日間・15 時限)	社会情報学部	256 名
30/2 (4 日間・15 時限)	社会情報学部	136 名
31/2 (4 日間・15 時限)	社会情報学部	128 名
2/2 (4 日間・15 時限)	社会情報学部	128 名
3/2 (4 日間・15 時限)	社会情報学部	124 名

《高崎経済大学》

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

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

《放送大学》

年 / 月	学 部	延べ受講者数
22/7 (2日間・8時限)	—	147名
23/7 (2日間・8時限)	—	134名
24/7 (2日間・8時限)	—	144名
25/7 (2日間・8時限)	—	78名
26/7 (2日間・8時限)	—	60名
28/7 (2日間・8時限)	—	126名
29/7 (2日間・8時限)	—	62名
30/7 (2日間・8時限)	—	94名
1/7 (2日間・8時限)	—	42名

【図表 53】高崎経済大学経済学部「地域の金融と経済」カリキュラム

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

②女性行員の活躍推進

当行は、平成26年11月に男女共同参画推進委員会を設置し、これまでに56回の委員会を開催した中で、働きがいのある職場づくりと女性行員の一層の活躍支援や育児等との両立支援に取り組んでまいりました。

活躍推進に向けては、当行は従来から、学歴に関わりなく意欲のある女性を採用し、女性行員の役席者への登用にも積極的に取り組んでおり、群馬県内地域銀行として初めて女性の支店長を配置して以降、令和元年6月には5人目となる女性の支店長を配置したほか、女性の社外取締役を選任するなど、女性の活躍推進に取り組んでおります。

そうした結果、女性の活躍推進に関する行動計画で定めた女性役付者比率20%、女性

役席者比率 15%という目標に対し、平成 30 年 3 月末で、女性役付者比率 22.4%、女性役席者比率 16.9%となり、目標を上回る実績となったことなどから、平成 30 年 7 月に、「えるぼし」認定を受けることが出来ました。なお、令和 3 年 3 月末では、女性役付者比率 24.2%、女性役席者比率 18.1%となっております。

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

そうした結果、平成 29 年 6 月に、「くるみん」よりも認定基準が厳格化された「プラチナくるみん」の認定を受けることが出来ました。

平成 30 年 5 月には、転居を伴わず職務制限や昇進昇格制限のないエリア総合職を新設したほか、一般職の昇進昇格を、これまで課長クラスを上限としていたものを特化店支店長まで拡大するとともに、一般職の職務範囲も拡大し資産形成プロモーターへの任命を可能としました。

今後も、多様な価値観に適切に対応し、性別に拘らずに活躍フィールドを拡大することができるよう、人材育成や職場環境整備に取り組んでまいります。

【図表 54】女性役付者（係長以上）の推移

(単位:人)

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

【図表 55】女性役席者（課長以上）の推移

(単位:人)

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

### ③地域に根ざした CSR（企業の社会的責任）活動

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

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

地域の文化振興を目的に平成 2 年から実施している「TOWA 県民文化講座」は、さまざまな分野から著名な文化人を講師としてお招きし、広く地域の皆様に講演を楽しんでいただいております。本文化講座は、平成 2 年の第 1 回開催以降、計 47 回開催し、延べ受講者数も計 20,988 名となっており、多数の行員が運営スタッフとして参加し、地域

住民の教養文化向上の貢献に資する活動として、地域に定着しております。

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

また、当行は、地域文化活動の一環として、「現代詩の文学賞」である「萩原朔太郎賞」に、平成5年の第1回受賞式から令和2年までの28年に亘り、継続して協賛しております。「萩原朔太郎賞」は、地元出身の詩人「萩原朔太郎」にちなんで創設された現代詩を対象とする文学賞であり、地域での文化活動事業の一環として根付いております。

スポーツ関連では、平成3年より、当行本店所在地の前橋市にて毎年開催される「ぐんまマラソン」には、第1回から計29回協賛し、大会運営ボランティアとしての参加行員数は、合計延べ2,725名を数え、ランナーとしての参加者の合計も延べ2,591名となっております。令和2年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により中止となりましたが、「ぐんまウェブマラソン」としてウェブ上で開催し、引き続き協賛しております。

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

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

平成31年2月には、ラオス、ミャンマー、ベトナム各国の中央銀行職員（課長クラス）を対象とした、JICA主催の課題別研修「金融政策・中央銀行業務」の一環として、当行本店において「東和銀行の歴史とビジネスモデル」と題した講義を開催し、地域経済活性化に向けた地域銀行の役割について講義を行いました。

#### ⑤群馬県内の外国人留学生向けインターンシップへの協力

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

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

### （1）業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

#### ①取締役会

当行は、コーポレートガバナンス体制の確立を経営上の最重要課題と位置づけ、様々

な施策に取り組んでまいりました。

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

また、令和 2 年 6 月より独立社外取締役 1 名を新たに選任し、取締役 8 名のうち独立社外取締役を 3 名（うち女性 1 名）とし、公平・公正な立場から経営、業務執行に対する適切な提言をいただき、取締役会における意思決定プロセスの透明性を確保しております。

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

#### ②取締役の選解任についての客観性の確保のための方策

当行は、平成 30 年 12 月、取締役会の経営監督機能を強化するため、コーポレートガバナンス・コードの趣旨も踏まえた中、社外取締役等で構成する指名報酬委員会を設置いたしました。具体的には、取締役・執行役員を選解任や報酬等の重要議案の検討にあたり、本委員会が議案について審議し、更に、平成 19 年 11 月に設置した弁護士等の外部有識者で構成する外部評価委員会による評価を受けた上で、取締役会に対し助言・提言するもので、議長には社外取締役が就任するなど、取締役・執行役員を選解任手続きの、公正性・透明性・客観性の確保に努めております。

#### ③監査役会

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

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

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

#### ④外部評価委員会

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

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

ております。

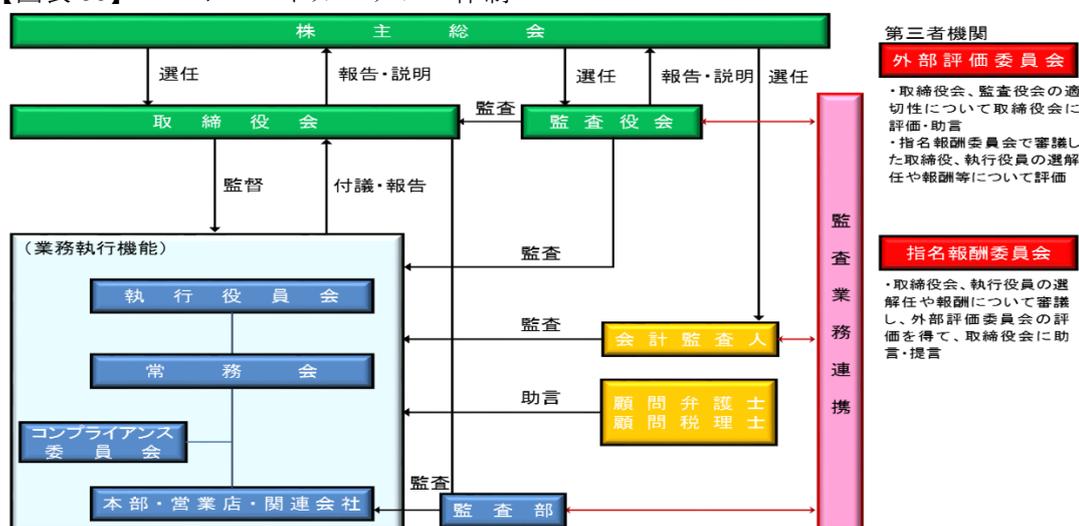
### ⑤執行役員会

経営の監視・監督機能と業務執行機能との役割分担を明確化し、意思決定の迅速化、経営の効率化を図るため執行役員制度を導入しております。これにより、取締役会は、経営の意思決定と業務執行の監督に専念できる体制となっております。

### ⑥常務会

取締役の職務の執行が効率的に行われるよう、取締役会の下に業務執行機関として常務会を置き、各業務の分掌並びに事案毎の職務執行権限の定めに従って適時・適正な業務執行を行っております。

【図表 56】コーポレートガバナンス体制



## (2) リスク管理態勢の強化のための方策

### ①統合的リスク管理態勢の強化

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

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

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

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

態勢面の整備としては、平成 31 年 4 月、統合リスク管理統括部署である統合リスク管

理部の人員を増強し、モニタリング態勢を強化するとともに人材の育成にも積極的に取り組み、リスクの計測・把握に留まらず、実効性のある牽制機能の発揮を目指し、組織態勢面の整備を進めております。

今後につきましては、様々なリスク事象を想定したストレス・シナリオを考案し、統合ストレステストの結果が経営判断に活用できるよう取り組むとともに、経営強化計画に基づくリスク・リターン戦略等の妥当性の検証やポートフォリオ戦略等の立案に活用し、資本の効率性と収益性の向上に繋がられるよう検討してまいります。

## ②信用リスク管理態勢の強化

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

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

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

今後につきましては、まず与信審査については、正常先・要注意先上位からの「突発的破綻」の増加傾向を踏まえ、令和元年 8 月に審査部、審査管理部、監査部与信監査チームの合同で設置した「審査部会」によるデフォルトスタディに基づき、入口審査の強化と中間管理の強化に取り組んでおります。

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

その他、審査部担当者の臨店指導や研修の強化により、財務情報のみならずお客様の事業内容を十分に理解した上で、事業の強みや持続可能性を踏まえた審査に努めることで、様々なライフステージにあるお客様の事業内容や経営課題、成長可能性を適切に評価する審査態勢の構築と適切な信用リスクテイクに努めてまいります。

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

ことに努めてまいります。

### ③市場リスク管理態勢の強化

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

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

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

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

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

### ④流動性リスク管理態勢の強化

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

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

### ⑤オペレーショナルリスク管理態勢の強化

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

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

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

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

## （3）法令遵守の態勢強化のための方策

### ①コンプライアンス実践計画のPDCA

令和2年3月に策定した、令和2年度コンプライアンス実践計画における主な実績は、不祥事件・事務事故再発生防止態勢の強化については、監査部の臨店による監査88部店（重点監査含む）、事務統括システム部・国際部による臨店事務指導を29部店で実施いたしました。

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

インサイダー取引未然防止態勢の整備については、研修推進者会議において、取引禁止・情報管理・禁止行為等の周知徹底を図るとともに、令和2年6月に全行員対象の「コンプライアンスに係る自己チェック」において取引禁止に係るモニタリングを行いました。

利益相反管理態勢の強化については、コンプライアンス責任者研修にて徹底するとともに、各階層別研修においても、利益相反管理に係わる研修を継続的に実施し、意識の向上と管理の徹底に努めてまいりました。顧客保護管理態勢の強化については、個人情報保護やリスク商品の適切な勧誘・販売に関する研修を令和2年度は、23回延べ510名に対し実施いたしました。

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

### ②コンプライアンス委員会の月次開催

コンプライアンス委員会は、事故防止対策部会、法令等遵守対策部会、内部告発対策

部会、個人情報保護対策部会の4部会で構成され、委員長は頭取が務め、経営陣自らが率先して法令遵守に取り組んでおります。

令和2年度は、コンプライアンス委員会を11回（新型コロナウイルス感染症対策によるウェブ開催、書面開催を含む）、小委員会を19回開催し、各部会から報告や本部各部もしくは営業店から報告された法令等遵守に係る諸問題を協議いたしました。

#### ③監査部による内部管理態勢の充実

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

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

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

#### ④内部通報制度

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

また、行員に対して「法令等遵守状況に関するアンケート」を実施し、行内の法令等遵守に関する問題意識を効率的に吸収し、適宜、関連部会にて検討するなどの体制を整えており、今後も、コンプライアンスに違反する事象の未然防止、早期発見と是正に努めてまいります。

#### ⑤反社会的取引対策委員会の運営態勢の強化

当行は、コンプライアンス統括部反社会的取引監視室長に外部からの専門人材を登用するとともに、反社会的勢力等との取引防止規程や反社会的勢力等対応マニュアルに基づき、反社会的勢力等との取引防止に向けた態勢の構築に取り組んでいるほか、反社会的取引対策委員会の統括を副頭取とし、委員を関連各部の部長とすることで態勢の強化を図っております。また、各種反社会的勢力等情報を当行の反社勢力情報管理システムへ登録し、個別照会による入口段階での防止を徹底しているほか、四半期毎に当行全顧客に対してスクリーニングを実施、令和2年度は反社会的取引対策委員会を5回開催し、反社勢力に対する弁護士との連携による強制解約状況及びスクリーニング実施結果について協議しております。その協議結果を常務会・取締役会へ報告するなど、反社会的勢力等との関係遮断に向けて、法の下に適切な対応をしております。

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

また、反社会的勢力等との取引防止に向けた各種規程等への排除条項の導入や暴排条例への対応などの態勢整備を図り、反社会的勢力等に関する新しい定義や区分について、役職員全員が共通の認識を図られるよう徹底するなど、反社会的勢力等の排除に向けて

当行及び関連子会社一体となった取組みを強化しております。

#### ⑥マネー・ローンダリング及びテロ資金供与防止対策

当行は、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与（以下マネロン等）防止対策に関するガイドライン（以下ガイドライン）を踏まえ、その強化に係る組織全体の管理態勢整備に向けた諸施策の検討を進めるため、平成30年4月に設置したマネー・ローンダリング等対策委員会をこれまでに24回開催し、諸施策の検討を進めております。

平成30年11月には、マネロン等に係る基本方針や管理態勢・管理方法等を定めた「マネロン等対策規程」を新たに制定したうえで、令和2年6月には令和元年12月に国家公安委員会が公表した「犯罪収益移転危険度調査書」及び行内情報のリスク分析結果に基づき「東和銀行における取引のリスク評価書」及び「顧客の受入に関する方針」の改定を行いました。また、令和2年7月には、事務手続を上記改定に即したものに更新しております。その他態勢整備については、令和2年3月から継続的な顧客管理の一環として、既存外国人口座の在留期限等の調査を実施したほか、顧客属性や取引形態等に応じた顧客のリスク評価を機動的に実施するための態勢構築に着手しております。

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

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

今後につきましても、令和3年2月に金融庁が公表した改訂版「ガイドライン」に基づき「3線防衛」態勢（営業店・本部管理部門・監査部門）やグループベースの管理態勢の確立等を含む諸施策に取り組むことにより、マネロン等対策の徹底に努めてまいります。

### （4）経営に対する評価の客観性の確保のための方策

#### ①取締役の選解任についての客観性の確保のための方策

当行は、平成30年12月、取締役会の経営監督機能を強化するため、コーポレートガバナンス・コードの趣旨も踏まえた中、社外取締役等で構成する指名報酬委員会を設置いたしました。具体的には、取締役・執行役員を選解任や報酬等の重要議案の検討にあたり、本委員会が議案について審議し、更に、平成19年11月に設置した弁護士等の外部有識者で構成する外部評価委員会による評価を受けた上で、取締役会に対し助言・提言するもので、議長には社外取締役が就任するなど、取締役・執行役員を選解任手続きの、公正性・透明性・客観性の確保に努めております。

#### ②外部評価委員会

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

の意思決定における客観性の確保と牽制機能の発揮に努めてまいります。

#### (5) 情報開示の充実のための方策

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

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

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

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

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

【図表 57】 中小規模事業者等に対する信用供与の計画・実績

(単位:億円)

	30/3	30/9	31/3	1/9	2/3	2/9	3/3			
	始期	実績	実績	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比
中小規模事業者等向け貸出残高	7,120	7,263	7,390	7,516	7,613	7,982	7,660	8,018	358	898
増加額(累計)	—	143	270	395	492	861	540	898	358	—
総資産	23,273	23,407	22,973	23,162	23,212	25,157	24,072	25,438	1,366	2,165
総資産に対する比率	30.59%	31.03%	32.17%	32.45%	32.79%	31.72%	31.82%	31.52%	△0.30%	0.93%

#### (2) 中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化のための方策

中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化のための方策の進捗状況は、前記「4.(1)」(P.9～)に記載の通りです。

当行は、中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化のための方策を含む、本計画の達成を図るため、毎月開催する経営戦略会議にて、各施策の工程表等により施策の進捗状況を確認するとともに、計画と乖離がある場合の対策等を検討しております。また、同会議の下部組織であるリレバン強化推進委員会において、毎月、中小規模の事業者等に対し円滑な信用供与ができるよう、貸出推進や営業店サポートに資する施策等の検討や検証を行い、毎月、経営戦略会議へ討議内容について報告・審議するなど、常務会・取締役会の関与・指示の下、経営強化計画の諸目標の達成に向け取り組んでまいります。

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

##### ①創業・新事業開拓支援

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

令和3年1月に開催した、当行と群馬大学、前橋工科大学、共愛学園前橋国際大学との主催による「第4回創業スクール」では、起業に興味のある方や起業間もない経営者、学生など、33名（内大学生16名）を対象に計5回（5日間）に亘り、起業に必要な知識や起業家による実践的な経営論を含む起業家育成支援に取り組みました。昨年度の創業スクール卒業生で既に起業した2名からの、起業に向けた体験談発表を行うなど、より実践的な内容へと改善を図っています。

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

令和2年度下期の実績は、「特許等知的財産に関する手続き等支援を行った先」2先、「創業・新事業支援に係る融資商品等による融資を行った先」27先、合計29先となりました。

## ②経営相談

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

令和2年度下期の実績は、「審査管理部企業支援室が中心となり事業改善支援、経営改善計画の策定支援を行った先」27先、「取引先の経営改善取組み等を行うため専門家を紹介し助言を受け改善取組みを行った先」1先、「TOWAお客様応援活動等により事業支援の提案を行った先」6,151先、合計6,179先となりました。

## ③早期事業再生支援

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

令和2年度下期の実績は、「中小企業再生支援協議会など外部機関、専門コンサルタントや弁護士、公認会計士など専門家等の関与により事業再生取組みを行った先」16先、「実抜計画を策定し、ランクアップとなった先」1先、合計17先となりました。

## ④事業承継支援・M&A ニーズへの対応

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

平成30年7月からは、コンサルティング室の行員1名をあおぞら銀行へ出向させ、事

業承継支援に係るノウハウの獲得を図っており、平成31年4月に帰任いたしました。

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

平成30年5月から令和3年3月にかけては、経営者が60歳以上の中小事業者の中から、営業店が特に事業承継が重要と考える先を中心に、ヒアリングやアンケートによりニーズやシーズを把握する「事業承継気づき活動」を継続実施し、累計3,049社から回答を得ました。今後も、こうした先を中心に営業店とコンサルティング部が協働で、事業承継支援に取り組んでいく方針です。

令和2年度下期の実績は、「TOWAお客様応援活動等により事業承継・M&Aの支援を行った先」60先、「経営相談会等により事業承継・M&Aの支援を行った先」24先、合計84先となりました。

#### ⑤担保・保証に過度に依存しない融資の促進

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

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

令和2年度下期の実績は、「財務制限条項（コベナンツ）を活用した融資の取組みを行った先」153先、「私募債を利用した先」17先、「ABL手法の活用等、動産・債権担保融資を行った先」40先、「スコアリングモデル等を活かした無担保のビジネスローンで融資商品の取組みを行った先」67先、「経営者保証ガイドライン適用により経営者保証を免除した先」1,584先、合計1,861先となりました。

#### ⑥経営改善の取組み状況

地域密着型金融の推進によるお客様支援の実践により、お客様に対する本業支援を全行的・継続的な取組みとして営業活動の中心に据え、積極的に展開してきた結果、令和2年度下期の経営改善支援等取組み率は、計画を20.30ポイント上回る48.97%となり、計画を達成しました。

【図表58】経営改善の取組み実績

	30/3	30/9	31/3	1/9	2/3	2/9	3/3			
	実績 (始期)	実績	実績	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比
創業・新事業開拓支援	58	64	85	66	79	37	60	29	△ 31	△ 29
経営相談	2,521	2,453	1,747	3,787	2,896	3,122	2,600	6,179	3,579	3,658
早期事業再生支援	42	57	33	37	32	52	50	17	△ 33	△ 25
事業承継支援	121	105	148	169	165	91	130	84	△ 46	△ 37
担保・保証に過度に依存しない融資促進	1,705	1,951	1,970	1,922	2,080	2,886	1,900	1,861	△ 39	156
合計	4,447	4,630	3,983	5,981	5,252	6,188	4,740	8,170	3,430	3,723
取引先	15,931	16,142	16,425	16,488	16,595	16,969	16,531	16,681	150	750
経営改善支援等取組み率(%) (経営改善支援等取組み数/取引先)	27.91	28.68	24.24	36.27	31.65	36.47	28.67	48.97	20.30	21.06

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

(注) 本表に計上する経営改善支援等取組み数は、以下の通りです。

#### 1. 創業・新事業開拓支援

- (1) 地元大学や政府系金融機関、外部専門機関等との連携により創業・新事業開拓等支援を行った先
- (2) 特許等知的財産に関する手続き等支援を行った先
- (3) 創業・新事業開拓に係る各種補助金・助成金の申請支援を行った先
- (4) 創業・新事業支援に係る融資商品等による融資を行った先
- (5) 「東和農林漁業6次産業化応援ファンド」等により出資を行った先

#### 2. 経営相談

- (1) 審査管理部企業支援室が中心となり、事業改善支援、経営改善計画の策定支援を行った先
- (2) 取引先の経営改善取組み等を行うため専門家（経営コンサルタント、公認会計士、税理士、弁護士等）を紹介し助言を受け改善取組みを行った先
- (3) TOWAお客様応援活動等により、事業支援の提案を行った先

#### 3. 早期事業再生支援

- (1) 中小企業再生支援協議会など外部機関、専門コンサルタントや弁護士、公認会計士など専門家等の関与により事業再生取組みを行った先
- (2) DDS、DES、DIPファイナンス、債権放棄、エグジットファイナンス等を活用して事業再生取組みを行った先
- (3) 実抜計画を策定し、ランクアップとなった先
- (4) 人材を派遣して支援等を行った先

#### 4. 事業承継支援

- (1) TOWAお客様応援活動等により事業承継・M&Aの支援を行った先
- (2) 経営相談会等により事業承継・M&Aの支援を行った先
- (3) 企業価値の算定支援を行った先

#### 5. 担保・保証に過度に依存しない融資促進

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

## 7. 剰余金の処分の方針

### (1) 配当に対する方針

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

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

## (2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針

役員賞与については、現在支給を行っておりません。

## (3) 財源確保の方策

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

その結果、平成30年3月期の利益剰余金については、683億円となり、当初の経営強化計画219億円を464億円上回るなど、計画以上に積み上げることができたことなどから、平成30年5月11日に公的資金350億円のうち200億円を自己株式として取得し、消却いたしました。なお、令和3年3月期の利益剰余金は661億円となっております。

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

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

### (1) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動

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

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

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

### (2) 経営管理に係る体制

#### ①内部管理態勢

##### ア. 監査役、監査役室

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

##### イ. 監査部

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

関する監査態勢の強化を図ってまいります。

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

今後も経営強化計画に基づく諸施策の実施状況に関する監査態勢の強化を図ってまいります。

#### ウ. 利益相反管理態勢

当行は、当行（グループ会社含む）とお客様の間、及び当行（グループ会社を含む）のお客様相互間における利益相反のおそれのある取引に関し、法令等及び利益相反管理方針に従い、お客様の利益が不当に害されることのないよう、コンプライアンス統括部を主管として利益相反取引の管理に取り組んでまいりました。今後につきましても、お客様の利益を不当に害することのないよう、所管部や顧問弁護士等とも十分連携の上、取引内容の検証・監視に努めてまいります。

#### ②財務報告に係る内部統制

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

#### (3) 各種リスク管理の状況及び今後の方針等

各種リスクの管理の状況等については、前記「5.(2)」(P.44～)に記載の通りです。

以 上