



令和 5 年 9 月 29 日

各 位

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

令和 5 年 3 月期における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 5 年 3 月期における経営強化計画の履行状況を取りまとめましたので、下記のとおりお知らせいたします。

当行は、引き続き、経営強化計画の着実な実践により、中小規模事業者等のお客様に対する円滑な資金供給や経営改善支援などのコンサルティング機能の発揮に努め、地域経済の活性化とお客様の持続・発展に、地域金融機関として全力で取り組んでまいります。

記

1. 添付資料 経営強化計画の履行状況報告書（令和 5 年 3 月期）

以 上

経営強化計画の履行状況報告書

令和5年6月

TOWA 株式会社 東和銀行

〈目 次〉

1. 令和5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. 経営改善に係る数値目標の実績	3
(1) コア業務純益（収益性を示す指標）	3
(2) 業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標）	4
3. 経営改善の目標を達成するための方策の進捗状況	4
(1) 真の資金繰り支援	5
(2) 「TOWAお客様応援活動」の強化・深化	8
(3) SDGs達成の取り組み	21
(4) SBIとの戦略的業務提携	28
(5) 本部機構の再編	30
(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	32
(7) ローコスト・オペレーションの確立	34
(8) 人材育成と活躍フィールドの拡大	36
4. 従前の経営体制の見直し、その他の責任ある経営体制の確立に関する事項の 進捗状況	40
(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	40
(2) リスク管理態勢の強化のための方策	42
(3) 法令遵守の態勢強化のための方策	44
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	47
(5) 情報開示の充実のための方策	47
5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他の主として業務を 行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況	48
(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	48
(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	48
(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	48
6. 剰余金の処分の方針	51
(1) 配当に対する方針	51
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	51
(3) 財源確保の方策	51
7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の進捗状況	51
(1) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動	51
(2) 経営管理に係る体制	52
(3) 各種リスク管理の状況及び今後の方針等	53

1. 令和5年3月期決算の概要

(1) 経営環境

令和4年度のおわが国経済は、令和3年度末にまん延防止等重点措置が解除され、経済活動が再開して以降、感染症抑制と経済活動の両立が進むもとの持ち直しの動きが続きました。

金融を取り巻く環境は、国内では「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」が継続され、緩和的な状況が続いた一方、海外では、世界的なインフレ圧力が続くもとの、各国の中央銀行は速いペースでの利上げを実施し、金融引き締め傾向が続きました。その結果、日米金利差拡大に伴い、ドル高・円安が進行しました。

当行の主要営業エリアである群馬県および埼玉県経済は、輸送用機械等の一部の業種で供給制約の影響が残る弱含んでいたものの、個人消費は人流の回復などから全体としては持ち直しの動きが続きました。

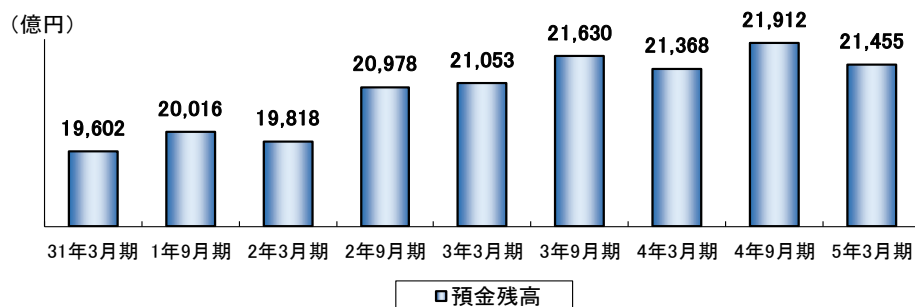
このような経済環境のもと当行は、令和3年4月からスタートした新経営強化計画「プランフェニックスVI」に基づき、お客様が資金繰りを気にせずに事業に専念できる環境作りを行う「真の資金繰り支援」及び「本業支援」「経営改善・事業再生支援」「資産形成支援」に取り組む「TOWAお客様応援活動」を実践し、お客様の企業価値向上や地域経済の活性化、当行の収益力の向上を図る「共通価値の創造」をビジネスモデルとして、双方で持続可能性のある発展を目指してまいりました。

(2) 決算の概要（単体ベース）

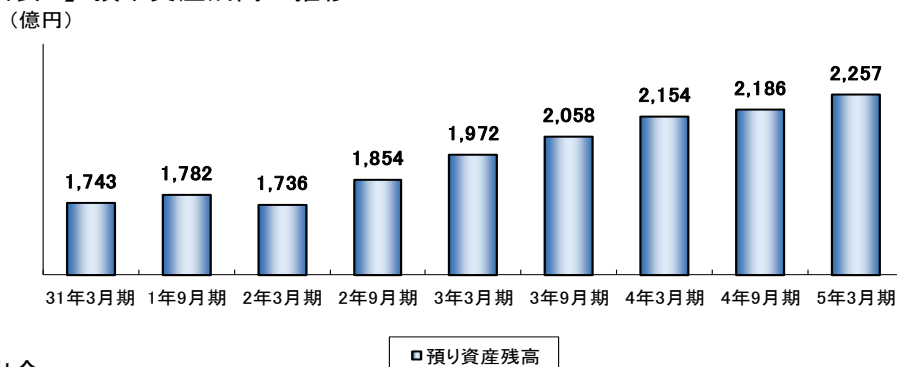
① 預金・預り資産

令和5年3月期末の預金残高は、前年同期比87億円増加の2兆1,455億円、預り資産残高は、前年同期比102億円増加の2,257億円となりました。

【図表1】 預金残高の推移



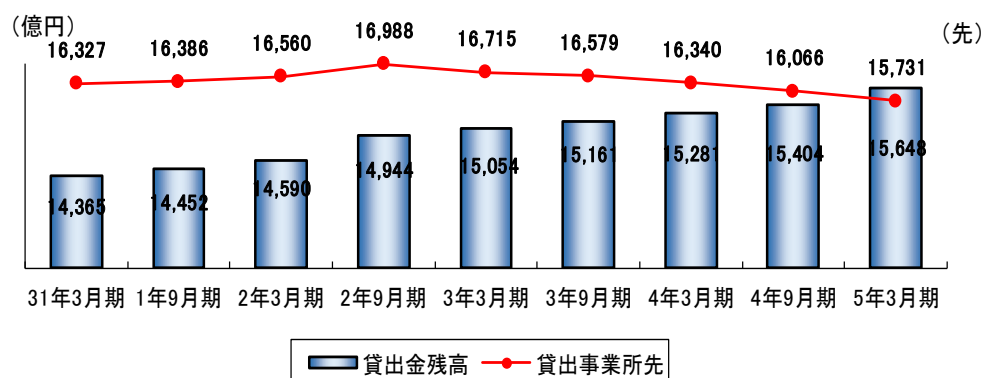
【図表2】 預り資産残高の推移



② 貸出金

令和5年3月期末の貸出金残高は、前年同期比366億円増加の1兆5,648億円となりました。また、令和5年3月期末の貸出事業所先数は、既存のお客様の支援に注力した結果、前年同期比609先減少の15,731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、貸出金平残が計画を上回って推移したことから、貸出金利息は計画を上回ったものの、利回りの低下により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417百万円下回る22,183百万円となりました。

一方、役員取引等利益は、生命保険販売手数料や、ビジネスマッチング、シンジケート・ローンなどの手数料が増加したことなどから、計画を283百万円上回る2,595百万円となりました。なお、その他業務利益は、市場状況に基づいた取引により、計画を213百万円下回る△133百万円となりました。

経費は、人件費が報酬給与手当や退職給付引当金繰入金の減少等により、計画を329百万円下回る10,991百万円となり、物件費は預金保険料の引き下げや事務費等の削減などを主因として計画を1,147百万円下回る7,106百万円となりました。経費全体では、計画を1,533百万円下回る19,499百万円となりました。

その結果、経常利益は、計画を1,706百万円上回る、3,951百万円となりました。当期純利益は、店舗チャネルの見直し等の効率的な業務運営を図る中で保有する不動産を売却し、固定資産売却益を計上したことや、償却債権の売却にともなう課税所得の減少により、法人税等が減少したことなどから、計画を2,763百万円上回る4,070百万円となりました。

【図表 4】 損益状況の推移 (単体)

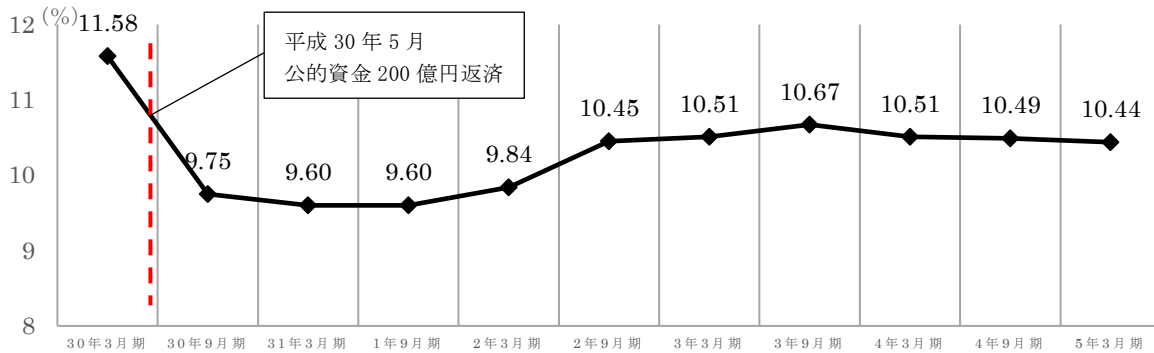
(単位：百万円)

	3/3期	4/3期	5/3期		
	実績	実績	計画	実績	計画比
業務粗利益	25,486	26,464	24,992	24,645	△ 347
資金利益	22,826	22,931	22,600	22,183	△ 417
(うち貸出金利息)	19,060	18,649	18,556	18,576	20
(うち有価証券利息配当金)	3,833	4,211	4,211	3,566	△ 645
役員取引等利益	2,295	2,353	2,312	2,595	283
その他業務利益	364	1,179	80	△ 133	△ 213
経費 (除く臨時処理分)	19,879	19,612	21,032	19,499	△ 1,533
人件費	11,519	11,175	11,320	10,991	△ 329
物件費	6,847	7,032	8,253	7,106	△ 1,147
税金	1,513	1,404	1,459	1,401	△ 58
一般貸倒引当金繰入額	1,766	△ 763	△ 270	△ 423	△ 153
業務純益	3,840	7,615	4,230	5,569	1,339
(コア業務純益)	5,332	6,192	3,960	5,349	1,389
臨時損益	3	△ 4,035	△ 1,985	△ 1,618	367
(うち不良債権処理額)	2,403	7,260	2,975	3,263	288
(うち株式等関係損益)	1,277	1,917	0	△ 24	△ 24
経常利益	3,843	3,579	2,245	3,951	1,706
特別損益	△ 144	△ 290	△ 303	1,006	1,309
税引前当期純利益	3,698	3,288	1,942	4,957	3,015
法人税、住民税及び事業税	1,459	1,489	635	331	△ 304
法人税等調整額	△ 68	133	0	556	556
当期純利益	2,307	1,665	1,307	4,070	2,763
信用コスト	4,170	6,497	2,705	2,840	135

④自己資本比率

自己資本比率は、前年同期比 0.07 ポイント低下し、10.44%となりました。

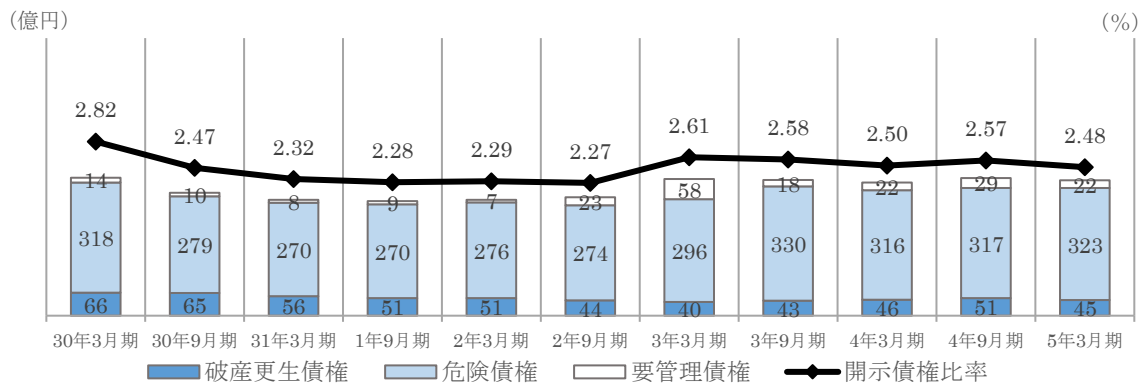
【図表 5】自己資本比率（単体）の推移



⑤不良債権

金融再生法開示債権比率は、前年同期比 0.02 ポイント低下し、2.48%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)

	3/3末	4/3末	5/3末	
	実績	実績	実績	4/3末比
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	4,079	4,630	4,557	△73
危険債権	29,632	31,654	32,308	654
要管理債権	5,837	2,246	2,283	36
合計(A)	39,549	38,531	39,149	617
正常債権	1,471,606	1,497,528	1,536,791	39,262
総与信(B)	1,511,155	1,536,060	1,575,940	39,880
金融再生法開示債権比率(A)/(B) (%)	2.61	2.50	2.48	△0.02

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 5 年 3 月期のコア業務純益は、有価証券利息配当金の減少を主な要因として資金利益が計画を下回ったものの、役務取引等利益は増加し、人件費・物件費が計画を下回ったこと等から、計画を 1,389 百万円上回る 5,349 百万円となりました。

【図表 8】 コア業務純益の計画・実績

(単位：百万円)

	3/3期	3/9期	4/3期	4/9期	5/3期				5/9期	6/3期
	始期	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画
コア業務純益	5,332	3,530	6,192	2,602	3,960	5,349	1,389	16	2,559	5,377

※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5年3月期の業務粗利益は、資金利益が計画を下回ったことを主な要因として、計画を347百万円下回る24,645百万円となりましたが、機械化関連費用を除く経費は計画執行の厳格化や事務費等の削減などにより、計画を1,605百万円下回る16,800百万円となりました。

その結果、業務粗利益経費率は計画を5.48ポイント下回る68.16%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、%)

	3/3期	3/9期	4/3期	4/9期	5/3期				5/9期	6/3期
	始期	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画
経費(機械化 関連費用除く)	17,545	8,744	17,183	8,497	18,405	16,800	△1,605	△745	9,340	18,249
業務粗利益	25,486	14,096	26,464	12,402	24,992	24,645	△347	△841	13,451	26,798
業務粗利益 経費率	68.84	62.03	64.93	68.51	73.64	68.16	△5.48	△0.68	69.43	68.09

※業務粗利益経費率＝(経費－機械化関連費用)/業務粗利益×100

※機械化関連費用は、事務機器等の減価償却費、機械賃貸料等を計上

3. 経営改善の目標を達成するための方策の進捗状況

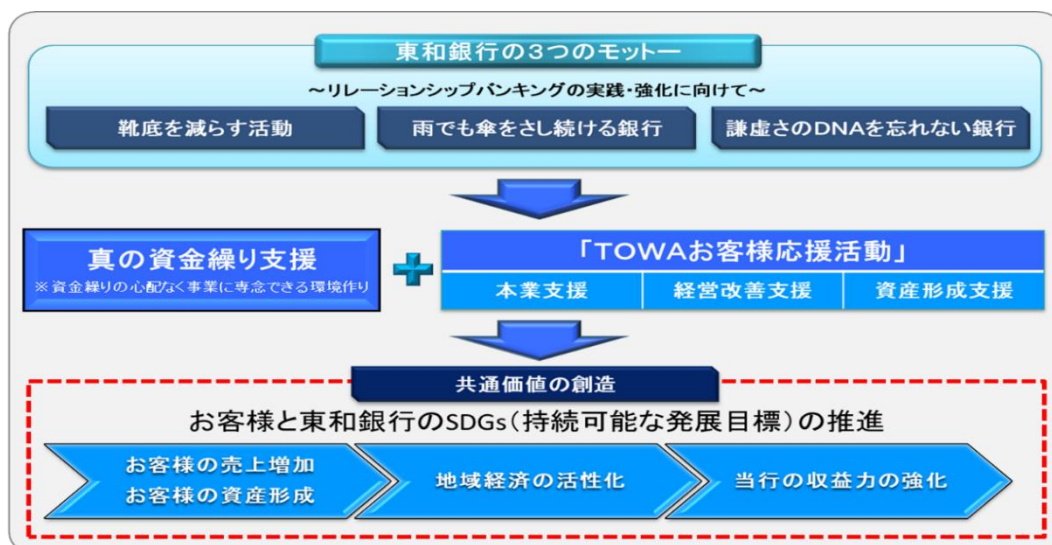
当行は、令和3年4月からスタートした経営強化計画「プランフェニックスVI」に基づき、コロナ禍のお客様が資金繰りを気にせず事業に専念できる環境作りを行う「真の資金繰り支援」及び、「本業支援」「経営改善・事業再生支援」「資産形成支援」に取り組む「TOWAお客様応援活動」を実践することで、お客様の企業価値向上や地域経済の活性化、当行の収益力の向上を図る「共通価値の創造」に向けて、取り組んでまいりました。

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) 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ために、「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、「TOWAお客様応援活動」の強化・深化に取り組んでまいります。

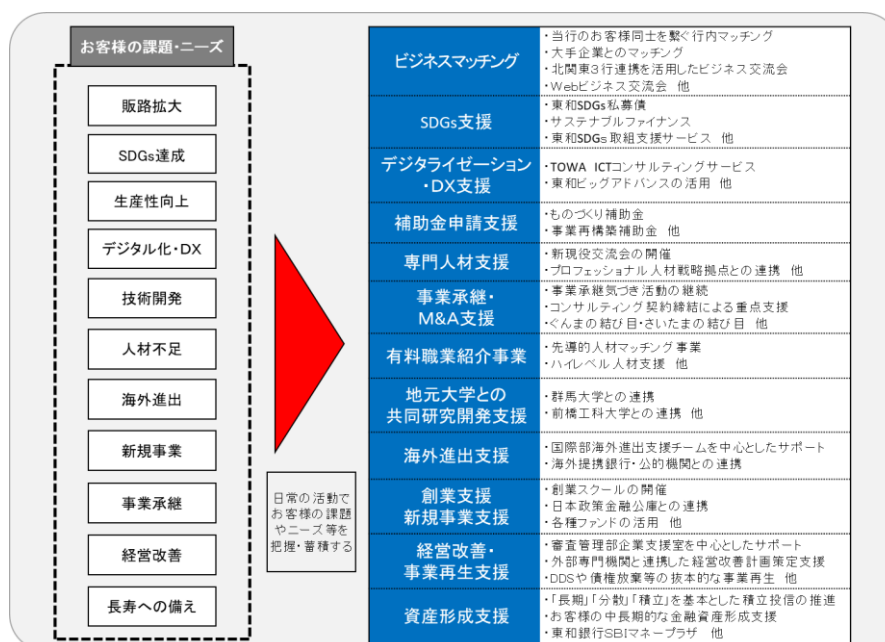
また、新型コロナウイルス感染症が5類扱いとなり、業況に回復が見られる企業と依然として回復しきれない企業の二極化が進む中で、お客様とのリレーションシップを発揮し、企業のニーズに沿った支援を行ってまいります。

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

【図表 10】 ビジネスモデル



【図表 11】 TOWA お客様応援活動

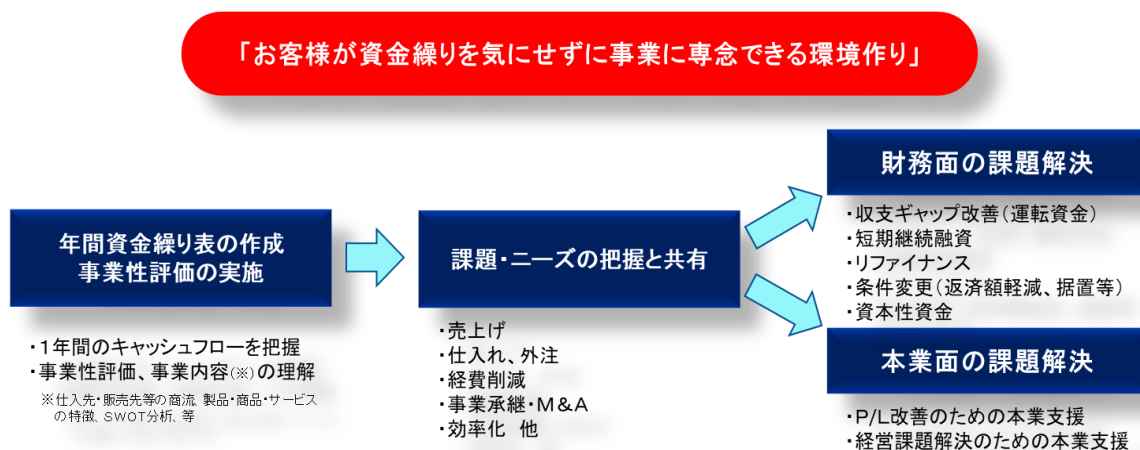


(1) 真の資金繰り支援

本計画では、コロナ禍で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のため、お客様と協働で年間資金繰り表を作成し、キャッシュフローの見える化と年間ベースでの資金繰り支援（財務面の支援）を行い、更にも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（本業面の支援）を併せて行う伴走型支援「真の資金繰り支援」を主要推進項目としております。

財務面の支援としては、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）やリファイナンスのほか、資本金性資金の活用にも取り組むものです。また、本業面の支援としては、コロナ禍で毀損したP/Lの改善を図るため、大手企業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」や、越境ECサイト、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み、更に各種補助金の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、デジタルライゼーション・DX支援、事業承継・M&A支援など様々な支援に取り組んでおります。

【図表 12】 真の資金繰り支援



【図表 13】 真の資金繰り支援で抽出した課題への本業支援



本計画に先行して、令和2年度下期(令和2年10月～令和3年3月)から、まずメイン先や準メイン先を中心に2,095先を選定し「真の資金繰り支援」を開始しました。

本計画の始期である令和3年度上期(令和3年4月～令和3年9月)は、令和2年度下期の選定先2,095先をモニタリング先とすることに加えて、1,430先を新規対象先として新たに選定した中、取り組んでおります。

令和3年度下期(令和3年10月～令和4年3月)以降は、半期毎に500先程度を入れ替えながら、本計画では終期(令和5年度下期)までに累計6,025先を対象先として支援していくことを目指しております。

令和4年度上期は、新型コロナウイルス感染症の影響に加え、急激な円安や原材料価格の高騰などにより、お客様を取り巻く外部環境が一段と厳しくなる中、「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や、お客様との経営課題やニーズの共有」について機動的な対応を図るべく、支援先の再選定を行いました。従来からの支援先として2,336先、新たな支援先として664先を選定し、取り組みました。

【図表 14】 真の資金繰り支援の対象先

(単位:先)

	R2/下		R3/上		R3/下		R4/上		R4/下		R5/上	R5/下
	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	計画
当期対象先 (A) + (B)	2,095	2,095	3,525	3,525	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
うち新規対象先(A)	2,095	2,095	1,430	1,430	500	500	500	664	500	374	500	500
うちモニタリング先(B)	-	-	2,095	2,095	2,500	2,500	2,500	2,336	2,500	2,626	2,500	2,500
支援完了先	0	0	0	0	1,025	1,025	500	664	500	500	500	500
(A)の累計	2,095	2,095	3,525	3,525	4,025	4,025	4,525	4,689	5,025	5,063	5,525	6,025

令和4年度下期は、上期対象先のうち、「資金繰り支援が不要となった先」、「支援が不要な先」を入れ替え、従来からの支援先として2,626先、新たな支援先として374先を選定した中3,000先を対象として資金繰り支援、本業支援に取り組みました。

令和4年度下期のモニタリング先(計2,626先)に対するこれまでの本業支援の実績について、抽出した課題・ニーズは5,686件、本業面の支援取組件数は10,518件(うち1,034件は成立)となっております。また、令和4年度下期に新規対象先とした374先に対する支援状況の実績について、抽出した課題・ニーズは615件、本業面の支援取組先は395件(うち24件は成立)となっております。

今後はウィズコロナにおいて、依然として真の資金繰り支援が必要な先と業況の回復により支援が不要となった先に分類した中、お客様の状況に合わせた支援を行ってまいります。

【図表 15】 令和4年度下期のモニタリング先(2,626先)に対するこれまでの支援状況

抽出した課題・ニーズ	件数	本業支援項目	取組件数	成約・成立件数
売上	2,808	販路先紹介	6,028	450
仕入・外注	989	仕入れ先・外注先紹介	1,891	113
経費削減	680	補助金・助成金申請支援	445	119
事業承継・M&A	315	人材紹介・専門家派遣	345	40
SDGsの取組み	152	事業承継・M&A	119	9
効率化	382	SDGsの取組み	179	70
労務関連	186	労務関連支援	229	38
その他	174	その他	1,282	195
合計	5,686	合計	10,518	1,034

【図表 16】 令和4年度下期の新規対象先(374先)に対する支援状況

抽出した課題・ニーズ	件数	本業支援項目	取組件数	成約・成立件数
売上	257	販路先紹介	207	6
仕入・外注	120	仕入れ先・外注先紹介	101	1
経費削減	85	補助金・助成金申請支援	8	0
事業承継・M&A	24	人材紹介・専門家派遣	12	0
SDGsの取組み	21	事業承継・M&A	3	0
効率化	39	SDGsの取組み	10	8
労務関連	44	労務関連支援	10	3
その他	25	その他	44	6
合計	615	合計	395	24

(2) 「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

当行は、お客様の売上増加に向けた本業支援として、当行のお客様のニーズとシーズを繋ぐ、当行のお客様同士のビジネスマッチングを行っております。

令和4年度の実績は、5,790件の商談を行い、490件の成約（成約率8.4%）となりました。なお、「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5年3月）の実績では、44,262件の商談を行い、4,430件の成約（成約率10.0%）となっております。

【図表17】行内ビジネスマッチング

（単位：件）

	令和4年度(4/4～5/3)	累計(24/4～5/3)
商談	5,790	44,262
成約	490	4,430
成約率	8.4%	10.0%

第二地銀協加盟行ネットワークを活用した、第二地方銀行協会加盟行のお客様同士のビジネスマッチングを目指す「食の魅力発見商談会」の令和4年度（令和4年7月～12月）の実績については、東京都立産業貿易センター浜松町館において3年振りに対面開催（Web併用）し、当行のお客様から10社（内4社はWeb出展のみ）の企業が参加し、2社に対して3件のビジネスマッチングが成立しております。

また、「食の魅力発見商談会」は今年度も令和5年6月に東京都立産業貿易センター浜松町館で予定されております。今後も、当行のリレーションシップバンキング推進部お客様応援室の主導により、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。

そのほか、コロナ禍における取組みとして、「第2回Webビジネス交流会」を令和4年2月から7月にかけて開催しました。コロナ禍で売上等に影響を受けているお客様の販路拡大の支援を行うために、工業系や食品系の大手企業との個別商談をリモートで実施し、延べ53社のお客様に参加いただきました。交流会後も商談成立に向けたサポートを継続しており、令和5年3月末時点では、食品系バイヤー1社との商談が成約し、28社が継続して交渉しております。この企画は商談設定時の手数料や成約時の成功報酬（初回取引金額の10%）を頂く、本業支援の有償化の取組みの一つでもあります。

【図表18】Webビジネス交流会の開催状況

（単位：先）

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
R4.2	第2回Webビジネス交流会	25	28	-	3	56

令和4年11月にはお客様同士の交流やビジネスマッチングを目指したイベント「第17回東和新生会ビジネス交流会」を高崎市のGメッセ群馬にて実に3年振りに対面開催で行いました。今回のビジネス交流会ではこれまでの当行のお客様同士のマッチングに加え、栃木銀行・筑波銀行との三行連携の取組みとして、両行のお取引先企業にも出展いただき、

地域や銀行間を跨いだ商談会となりました。また、大学研究と企業の連携や共同研究などを旨とした産学官金の取組みを進めるため、国立大学（群馬大学、埼玉大学、茨城大学、宇都宮大学）に研究成果等に係るブースを50ブース出展いただきました。当日は合計250ブースが出展され、約2,500人が来場し、盛大に開催されました。

本交流会においては、大手企業との個別商談会を開催し、商談に至った場合には報酬を頂く、有償の取組みとしております。

【図表 19】 第 17 回ビジネス交流会（場所：Gメッセ群馬）



イ. デジタライゼーション・DX支援

当行はお客様のデジタライゼーションに対する支援や事業の生産性向上に繋がるDX化に対する支援にも取り組んでおります。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、お客様の事業に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を導入することで、お客様の事業の効率化や生産性向上を目指した活動に取り組んでおります。

令和3年4月には顧客支援部門・システム部門・企画部門など組織横断的なメンバーで構成するDX推進委員会を設置し、お客様へのデジタライゼーション・DX支援の推進のほか、行内のデジタライゼーション・DX推進についての協議を行い、一元的な進捗管理に努めております。

令和3年10月には、ICT（情報通信技術）の活用によるお客様への支援を強化すべく、コンサルティング部へ課長クラス2名を含む3名を増員しております。併せて、freee(株)が設立した一般社団法人デジタルキャンプの実施する外部研修への参加により、お客様の業務改善やBPRを提案できる人材育成にも力を入れております。令和4年10月からは、ICTコンサルティング業務の「TOWA ICTコンサルティングサービス」を全営業エリアで開始しております。本取組みでは、主に従業員数10～100名程度の企業を対象とし、主に会計・人事労務管理ソフトや、グループウェア・顧客管理・販売管理ソフトの導入支援を実施しております。企業において、紙ベースや人ベースとなっている業務フローを可視化し、現状分析による本質的な課題発掘を行い、業務に即した最適なデジタルツールの導入から定着化まで支援を行っております。

令和4年度（令和4年10月～令和5年3月末）の実績では、5社とのコンサルティング契約を締結し、支援完了に至っております。また、幅広い経営課題に対応するために、業務管理をIT化するためのソリューションサービスを提供する富士フィルムビジネスイノベーションジャパン(株)とシステム・アルファ(株)の2社と顧客紹介業務の提携をしております。

す。

今後も、引き続きお客様の生産性向上に関わる経営課題の解決に向けた支援に取り組んでまいります。

なお、コンサルティング部については、後記3（5）（P. 30～）「①コンサルティング部の設置」、DX推進委員会については、後記3（6）（P. 32～）「①DX推進委員会の設置」に詳細を記載しております。

このほか、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「東和ビッグアドバンス」の活用も推進しております。本サービスは、月額有料の経営支援プラットフォームとして、全国84行庫以上の地域金融機関（令和5年3月末現在）が連携することにより、金融機関の枠を超えたビジネスマッチングや2,015社を超える大手企業とのオープンイノベーションに向けたマッチングなどを利用できるサービスです。令和5年3月末までに、当行の取引先948先が加入し、当行以外の金融機関のお客様企業とのビジネスマッチング成約件数は、44件となっております。

マッチング以外にも東和ビッグアドバンスにはHP作成機能など様々な機能があり、令和4年度の実績例では、コロナ禍で売上が減少していた、埼玉県介護用品製造業のネット販売への進出ニーズに対し、東和ビッグアドバンスの機能によるHP作成を提案し、ネット事業進出の支援を行っております。

【図表 20】 東和ビッグアドバンス



ウ. 補助金申請支援

当行は各種補助金申請支援にも力を入れております。中でも、「ものづくり補助金」の申請支援については補助金を活用した新規設備導入による、お客様の生産性向上に直結する重要な本業支援と位置づけ、取り組んでおります。本取り組みではリレバン推進部の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等の支援を行うものです。令和2年4月から継続されている令和元年度補正予算「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金」については、令和5年3月末までに、45件が採択に至っております。

更に、ポストコロナ時代の経済社会の変化に対応するため、新分野展開や事業転換、業態転換、事業再編などの事業変革に取り組むお客様に対する「事業再構築補助金」の申請支援にも積極的に取り組んでおります。令和3年6月から令和5年3月末までで140件が採択されており、引き続き採択に向けたサポートを積極的に行っていく方針です。

【図表 21】ものづくり補助金の採択実績件数推移（令和元年度補正予算）

（単位：件）

R2/4	R2/6	R2/9	R3/2	R3/3	R3/6	R4/1	R4/3	R4/7	R4/10	R4/12	R5/2	累計
2	4	3	4	2	1	7	4	6	8	3	1	45

【図表 22】事業再構築補助金の採択件数

（単位：件）

R3/6	R3/9	R3/11	R4/3	R4/7	R4/9	R4/12	累計
17	18	18	21	22	23	21	140

エ. 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（新現役）と専門人材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、以降毎年、群馬県と埼玉県において交互開催をしております。令和 4 年度は、令和 4 年 7 月 7 日から 13 日にかけて、新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、Web 開催となりましたが、参加企業 20 社と新現役 73 名が延べ 107 回に及ぶ面談を実施しております。なお、令和 5 年 3 月末までに、3 社 3 名が民・民契約に至っております。

今後も外部機関等と連携し、お客様の経営課題の解決のため積極的に専門人材支援に取り組んでまいります。

【図表 23】新現役交流会の開催状況（直近 5 年間）

<開催実績>

開催日	H30.6.5	R1.6.4	R2.8.20～30	R3.6.16～22	R4.7.7～13	累計
参加企業	20社	21社	20社	20社	20社	181社
新現役(企業OB)	59名	94名	44名	76名	73名	622名
延べ面接回数	149回	152回	55回	102回	107回	1,082回
開催場所	高崎支店	新都心ビジネス交流プラザ	Web開催	Web開催	Web開催	

<成約状況>

二次面談実施先	取引先17社	取引先19社	取引先17社	取引先17社	取引先13社	取引先146社
	新現役33名	新現役34名	新現役21名	新現役37名	新現役29名	新現役250名
民-民契約	取引先8社	取引先6社	取引先5社	取引先4社	取引先3社	取引先46社
	新現役8名	新現役7名	新現役6名	新現役4名	新現役3名	新現役49名

オ. 事業承継・M&A支援

当行は、主にコンサルティング部において、専門的な知識やノウハウが必要な事業承継・M&A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、事業承継・引継ぎ支援センター（主に群馬県、埼玉県）などの公的機関と連携した中、取り組んでおります。

本取組みでは、経営者が 60 歳以上の中小事業者で特に事業承継の必要性が高い先を中心に、アンケート等によりニーズを把握するための「事業承継気づき活動」を平成 30 年 5 月から実施しており、令和 5 年 3 月までに累計 4,227 社に回答いただいております。また、コンサルティング部では、事業承継についての経営相談会を外部専門家の協力のもと開催しており、令和 4 年度は 13 回開催しております。さらなる支援を必要とする先とは、事業承継・M&Aに係る有償のコンサルティング契約を締結し、外部のコンサルティング企

業等と連携して重点的な支援に繋げております。なお、令和4年度の実績では、8社との契約（M&A仲介委託契約含む）を締結しております。これまでの累計期間（平成28年10月～令和5年3月）では、46社がコンサル契約を締結し20社が支援完了に至っております。

M&A支援について、当行は令和3年10月に、中小企業庁の「M&A支援機関登録制度」におけるM&A支援機関として登録されております。この制度は、中小企業がM&Aに安心して取り組める基盤を構築することを目的として、中小企業庁にて創設されたもので、一定の要件を満たした機関をM&A支援機関として認定する制度であります。

今後も、公的機関及び民間事業者との連携を一層強化し、事業承継・M&A支援に取り組んでまいります。

カ. 有料職業紹介事業

当行は、令和2年7月にお客様の人材に関わる課題に対する支援に向けて、有料職業紹介事業の許可を取得しております。主にコンサルティング部が所管する本業務では、態勢面の整備のため、人材紹介業務に精通した外部専門人材の登用や、人材紹介業者各社との業務提携などに取り組んでおります。また、令和5年1月に、当行は内閣府地方創生推進室が推進するハイレベルな経営人材の紹介事業である「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ており、4年連続の採択となっております。

有料職業紹介事業の令和4年度の実績は、83件の求人のうち19名がマッチング成立（うち13名が先導的人材）となっており、本取組み開始から累計（令和2年7月～令和5年3月）では、296件の求人のうち、35名のマッチング成立（うち21名が先導的人材）となっております。

今後も、引き続き、お客様の人材に関わる経営課題の解決に向けた支援に取り組んでまいります。

キ. 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ます。令和4年度の実績（令和4年4月～令和5年3月）では、28社に共同研究を提案し3社が開始しております。

【図表 24】 地元大学との共同研究開発支援の実績

(単位:件)

		令和4年度(4/4～5/3)	累計(24/4～5/3)
群馬大学	提案	26	235
	共同研究開始	2	40
前橋工科大学	提案	2	54
	共同研究開始	1	9
合計	提案	28	289
	共同研究開始	3	49

ク. 海外進出等支援

当行は、国際部の海外進出支援チームにより、企業の海外進出支援として海外ネットワークを活用した各種情報提供や、海外現地金融機関などの業務提携先との連携支援に取り組んでおります。令和4年度（令和4年4月～令和5年3月）では15件の実績となりました。

また、業務提携する国際協力機構（JICA）とともに「中小企業・SDGsビジネス支援事業」にも積極的に取り組んでおります。本事業は、SDGsの理念のもと途上国の抱える課題に対して、JICA職員と協働しながら日本企業の優れた製品・技術を輸出することで解決を図る事業で、令和3年10月に地域金融機関連携案件として1件が採択されました（対象国：ウズベキスタン、案件名：高品質シルク生産のための案件化調査、契約期間：令和4年4月～令和5年6月）。令和4年11月には高品質シルクの現地での生産に向けた、第3回現地調査が行われており、当行も参加しております。

このほか、コロナ禍で海外渡航が制限される中での企業支援として、リモート商談やオンライン販売が可能な海外販路の拡大支援にも力をいれております。海外進出コンサルティングを行う㈱フォーバル（東証プライム上場）と提携し、Web上で日本の食料品を海外バイヤーに紹介する支援「越境ECプラットフォーム」では、取組み開始から累計5社（令和2年9月～令和5年3月）が成約に至っております。

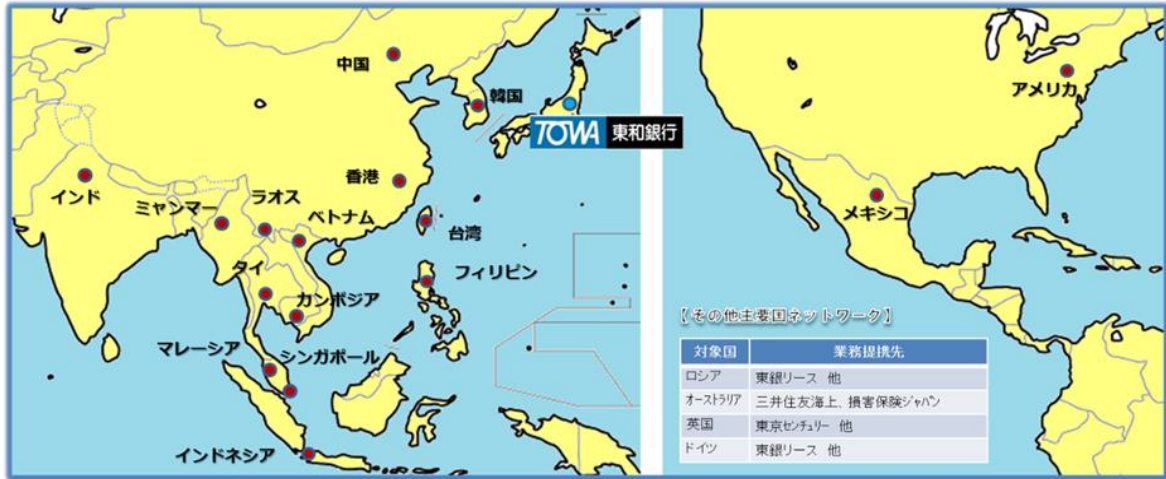
このほか、取引先企業及び海外現地法人が海外で資金調達を円滑に行える態勢整備にも取り組んでおり、令和3年5月には、海外現地法人向けの協調融資やビジネスマッチングなど、お客様へのソリューションの強化を目的として、政府系金融機関である㈱商工組合中央金庫と業務提携を締結しております。

【図表 25】 海外進出等支援実績

(単位:件)

連携先	令和4年度(4/4～5/3)	累計(24/4～5/3)
国際協力機構(JICA)	3	16
日本貿易振興機構(JETRO)	6	96
国際協力銀行(JBIC)	0	7
交通銀行(中国)	0	13
TMB銀行(タイ)	0	46
その他海外提携銀行	0	20
中小機構	2	16
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)	0	46
国際人材育成機構(アイムジャパン)	1	74
リース各社・民間コンサル・商社・他	3	178
合計	15	512

【図表 26】海外業務提携先ネットワーク（令和5年3月末現在）



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

○日本政策金融公庫との「スタンドバイ・クレジット制度」(注)の利用可能金融機関			
対象国・地域	日本政策公庫の海外提携銀行	対象国・地域	日本政策公庫の海外提携銀行
タイ	バンコク銀行	ベトナム	ベト・イン銀行、HDバンク
フィリピン	メトロポリタン銀行	マレーシア	CMB銀行
韓国	K&N国民銀行	中国	平安銀行
メキシコ	パナルテ銀行	台湾	合作金庫銀行
インド	インドステイト銀行	インドネシア	バンクネガラインドネシア
シンガポール	スライテッドオーバーシーズ銀行		

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

ケ. 創業・新規事業支援

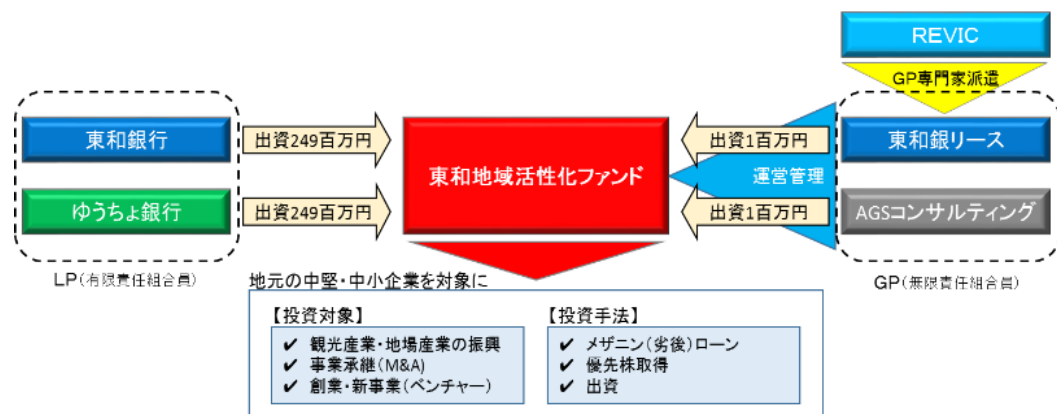
令和4年度における創業・新規事業支援に向けては、令和4年11月から12月にかけて「第6回創業スクール」を開催しております。本スクールでは参加者は創業への心構えから、ビジネスプランの作成指導、行政における創業への取組支援についてなどを学ぶことができ、地元大学や創業支援に実際に携わる行政と共催し、より実践的な知見向上に繋がられるよう取り組みました。第6回創業スクールでは22名が参加し17名がビジネスプランを作成し、修了しております。

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により、地域経済の活性化を図ることを目的に、「東和地域活性化投資事業有限責任組合（東和地域活性化ファンド）」へ出資いたしました。本ファンドは、運営管理を担う無限責任組合員（GP）として、東和銀リースとAGSコンサルティングの2社、有限責任組合員（LP）として、ゆうちょ銀行と当行の2行が参画しております。

なお、本ファンドでは、令和5年3月末までに累計3件210百万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ための事業承継・M&A資金の供給など、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」を図ってまいります。

【図表 27】 東和地域活性化ファンドのスキーム



サ. 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コンサルティング部に昇格し、事業承継支援の態勢整備・強化するとともに、円滑な事業承継のネック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を積極的に活用することで、担保や保証に過度に依存しない融資の推進に取り組んでおります。なお、「経営者保証ガイドライン適用チェックリスト」のチェック項目は、随時見直しを行うなど活用実績の向上に努めております。

令和5年4月には経営者保証が必要な理由を明確に判断できるよう「経営者保証ガイドライン適用チェックリスト」を改定し、やむを得ず経営者保証を徴求する場合には、お客様に対して経営者保証の必要理由や解除要件などについて説明を行うことを徹底しております。

令和4年度下期の経営者保証ガイドラインの活用実績は、47.91%となり、前期(令和4年度上期)実績45.46%と比べ、2.45ポイント上昇しました。なお、プロパー融資のみの実績では70.88%となっております。引き続き、同ガイドラインの趣旨に則り、担保・保証に過度に依存しない融資の取組みを推進してまいります。

加えて、廃業時における保証債務の整理に関しても、経営者保証ガイドラインの積極的な活用に取り組んでおります。令和4年3月には群馬県内の企業(小売業)に「廃業時における経営者保証のガイドライン」を活用した、保証債務整理を実施しております。

【図表 28】 経営者保証ガイドラインの活用状況

(単位:件)

	1/上	1/下	2/上	2/下	3/上	3/下	4/上	4/下
経営者保証に依存しない融資件数	1,378	1,543	2,611	1,584	1,274	1,400	1,441	1,685
新規融資件数	5,462	5,392	8,354	4,713	3,401	3,500	3,170	3,517
新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合	25.23%	28.62%	31.25%	33.61%	37.46%	40.00%	45.46%	47.91%

シ. 本業支援の有償化

当行はお客様同士のビジネスマッチングや海外進出支援などお客様とともに課題を解決し、事業の発展を図る「TOWAお客様応援活動」を平成24年度の第2次経営強化計画の施策として取組みを開始し、これまで10年以上にわたる取組みにより当行行員の事業者支援に対する経験やノウハウを蓄積してまいりました。こうした取組みをさらに前進

させ、本気度の高い取組みを実現するべく、本計画で一部の本業支援を有償化して取り組んでおります。

令和3年度の本業支援の有償化に向けた取組みでは、大手流通企業イオンリテール㈱の主催する物産展への参加や、「食の魅力発見商談会」への参加を有償としたほか、「第2回Webビジネス交流会」では、食品系・工業系ともに商談に至った時点で手数料を頂き、更に成約時には初回取引金額の10%を成功報酬として頂き開催しております。

令和4年度では、令和4年11月に第17回東和新生会ビジネス交流会を3年振りに開催しました。交流会では大手企業との個別商談会を開催しており、商談に至った場合には報酬を頂く、有償の取組みとしました。

このほか、コンサルティング部では、専門性の高い事業承継支援について、個別の企業毎に有償のコンサルティング契約（M&A仲介委託契約含）を締結することで重点的な支援を行っており、令和4年度では、8社と契約締結の実績があります。また、同部では有料職業紹介業務も手掛けており、内閣府地方創生推進室の「先導的人材マッチング事業」の採択を受けて、お客様の経営課題解決のためのハイレベル人材の紹介支援を行っております。令和4年度では、83件の求人のうち19名の人材の成約（うち13名が先導的人材）に繋がっております。

更に、令和4年10月から、お客様のデジタルライゼーション・DXを支援するため、「TOWA ICTコンサルティングサービス」を全店にて開始しております。このICTコンサルティングサービスでは、提携するITベンダーとの契約に至った際の紹介手数料や、ICTツールの導入支援手数料をいただく有償の取組みとなっております。令和4年度（令和4年10月～令和5年3月末）では、5社とコンサルティング契約を締結し、ICTツールの導入から定着に向けた支援までを完了しております。

今後も、本業支援の有償化の取組みを通じて、本業支援の取組みの質をさらに向上させるとともに、当行の役務収益の多角化と収益力の向上を図ってまいります。

②経営改善・事業再生支援

ア. 審査管理部企業支援室の拡充・外部機関との連携強化

令和3年10月より、審査管理部企業支援室では、コロナ禍で経営状況が厳しく経営改善支援を必要としている取引先企業が増加していることを受けて、営業店配置の企業支援室専担者を3名増員し、合計13名の態勢としております。足元では営業店を12グループ化し、各母店に12名の専担者を常駐させ、お客様への支援をより強化するとともに、営業店担当者の指導育成・スキル継承にも取り組んでおります。

また、経営状況の厳しいお客様の経営改善に向けて、中小企業活性化協議会等の外部専門機関と連携した経営改善計画の策定支援などに取り組んでいるほか、貸出条件変更への柔軟な対応や、債権放棄・DDS等の抜本的な再生手法の活用による事業再生支援にも取り組んでおります。令和4年度下期は232先を対象先に選定し、支援を行ってまいりました。

更に、貸出条件変更先には積極的に訪問し、経営改善計画の策定支援に取り組むとともに、お客様の事業を理解したうえで、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支援に取り組んでまいりました。令和4年度（令和4年4月～令和5年3月）における、外部専門機関や外部専門家

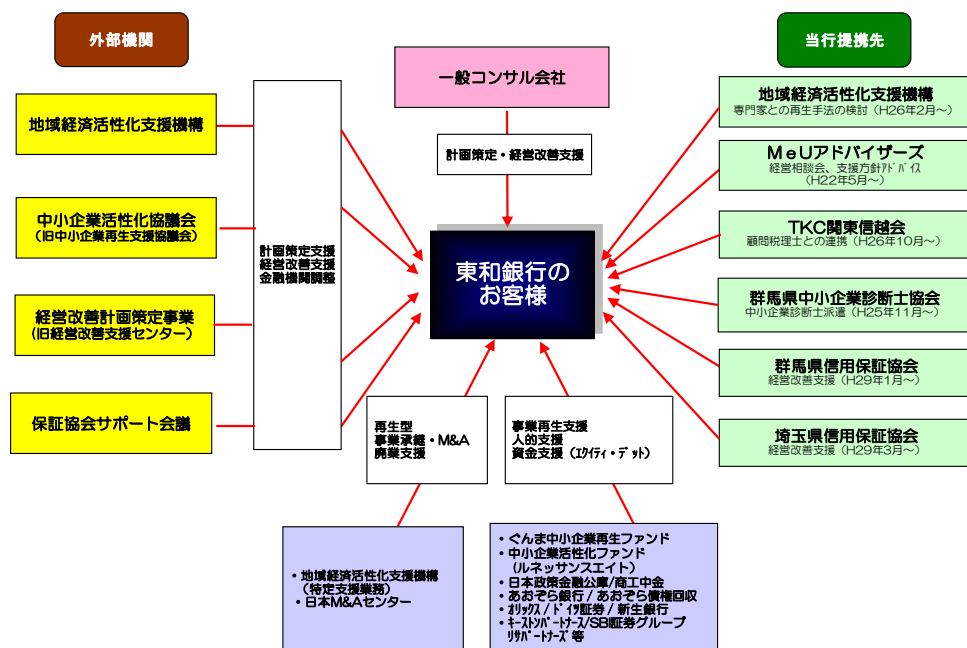
との連携による経営改善計画策定支援の取組実績は62件となっております。

そのほか地域経済活性化支援機構（REVIC）の活用や中小企業再生ファンドである「ルネッサンスエイト」への出資参加（令和5年3月）も行うなど、取引先の経営改善支援ニーズに対応できる態勢の構築に努めております。

【図表 29】 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）の実績
（単位：件）

	令和4年度 実績 (4/4～5/3)	累計 (24/4～5/3)
経営改善支援	62	915
中小企業活性化協議会(旧中小企業再生支援協議会)	18	187
経営改善計画策定事業(旧経営改善支援センター)	8	117
経営サポート会議	12	233
その他(地域経済活性化支援機構、外部専門家等)	24	378
地域経済活性化支援機構(REVIC)の特定専門家派遣制度 (令和4年3月で終了)	-	107

【図表 30】 外部機関との連携



イ. 貸出条件変更先に対する経営改善支援の強化

当行は、平成28年12月から、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っております。経営改善支援の取組みに当たっては企業支援室担当者が全対象先を直接訪問し、経営改善支援に取り組んでまいりました。

貸出条件変更先は、平成28年3月期1,103件であったのに対し、令和5年度3月期は975先と128先減少しております。なお、令和4年度では、前年同月比64先増加しており

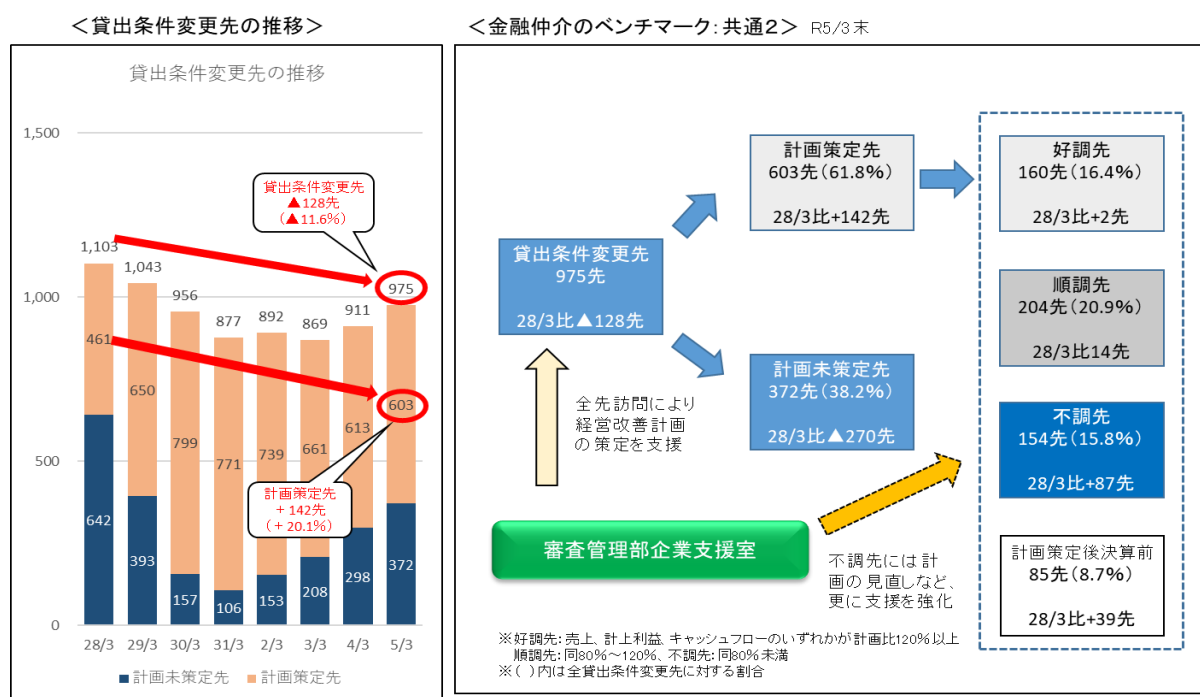
ますが、これは162先の貸出条件変更先が正常化したものの、新型コロナウイルス感染症の長期化に加え、円安の進行等に伴う原材料価格の高騰などの影響を受けたお客様に対する条件変更に積極的に取り組み、226先の貸出条件変更に対応したためです。

一方で、貸出条件変更先に占める経営改善計画の策定支援先の割合は、平成28年3月末時点で、41.7%（1,103先中461先）だったのに対し、令和5年3月末時点で61.8%（975先中603先）と改善しております。なお、コロナ禍や原材料高で先行き見通しが立たず計画が策定できない先にも柔軟に対応していることから、条件変更先に占める、計画未策定先は増加しております。

また、資金繰りが悪化し、借入金の返済負担が大きい取引先に対しては、元金返済の棚上げなど借入金の条件変更に速やかに対応してきたほか、他行との金融調整が必要な取引先に対しては、中小企業活性化協議会（令和4年4月に、中小企業再生支援協議会から改称）による「収益力改善計画」を積極的に活用することを助言しております。

足元では新型コロナウイルスが5類となり、徐々に経済活動も再開しておりますが、ウクライナ情勢などにより国内景気の不透明感は依然として残ることから、今後についても令和4年4月に公表された中小企業の事業再生に関するガイドラインや、廃業時における経営者保証に関するガイドライン等の活用について、行内で周知徹底を図り、外部専門機関や外部専門家の活用や政府系金融機関との連携により、お客様の資金繰り及び経営改善支援に取り組んでまいります。

【図表31】貸出条件変更先への支援状況



また、当行は、地域経済の活性化に向け、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、再生ファンド等の手法を活用した抜本的な事業再生支援にも取り組んでおり、令和4年度（令和4年4月～令和5年3月）で13件14億円、国の資本参加後の累計では92件（71社）133億円の実績となっております。

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5年3月期までに、支援対象企業の従業員4,049名、総売上高2,759億円の保全を図り、

公的資金残額 150 億円に対する、地元企業に対する信用リスク 138 億円と DDS 等実施額 133 億円の合計額 271 億円の比率は 180.9%となりました。

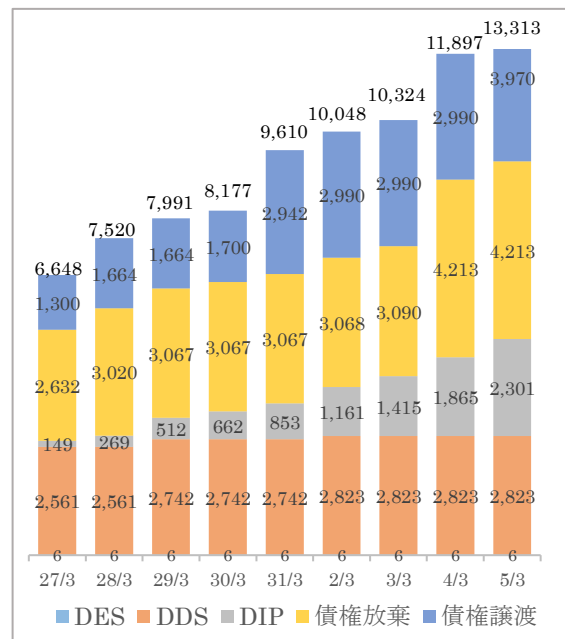
【図表 32】 抜本的な事業再生等に向けた取組状況

(上段：件数、下段：百万円)

取組手法	28/3	29/3	30/3	31/3	2/3	3/3	4/3	5/3	累計※1
DES	-	-	-	-	-	-	-	-	1
	-	-	-	-	-	-	-	-	6
DDS	-	1	-	-	3	-	-	-	9
	-	181	-	-	81	-	-	-	2,823
DIP	1	6	1	4	6	7	9	9	45
	120	243	150	191	308	254	450	436	2,301
債権放棄	2	3	-	-	1	1	2	-	14
	388	47	-	-	1	22	1,123	-	4,213
債権譲渡	3	-	4	4	2	-	-	4	23
	364	-	36	1,242	48	-	-	980	3,970
合計	6	10	5	8	12	8	11	13	92
	872	471	186	1,433	438	276	1,573	1,416	13,313

※1 H24/3：1,873 百万円、H25/3：1,002 百万円、H26/3：1,989 百万円、H27/3：1,784 百万円を含む累計

(百万円)

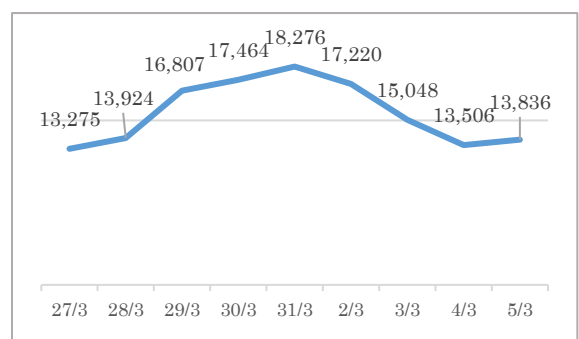


【図表 33】 地元向け事業性融資における信用リスクに対する所要資本額

(百万円)

	27/3	28/3	29/3	30/3	31/3	2/3	3/3	4/3	5/3
V a R リスク量	16,429	16,357	18,796	19,171	19,744	19,428	18,999	16,762	16,664
E L 予想損失額	3,155	2,432	1,989	1,707	1,467	2,207	3,951	3,256	2,827
U L 非期待損失額	13,275	13,924	16,807	17,464	18,276	17,220	15,048	13,506	13,836

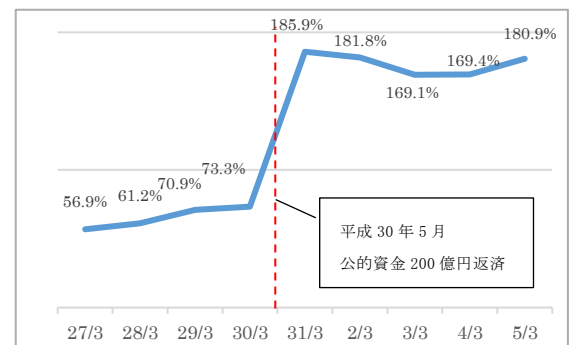
(百万円)



【図表 34】 公的資金対比率 ※2

(百万円)

	27/3	28/3	29/3	30/3	31/3	2/3	3/3	4/3	5/3
U L 非期待損失額	13,275	13,924	16,807	17,464	18,276	17,220	15,048	13,506	13,836
DDS 等 実施額	6,648	7,520	7,991	8,177	9,610	10,048	10,324	11,897	13,313
合計	19,923	21,444	24,798	25,641	27,886	27,268	25,372	25,403	27,149
公的資金 対比率	56.9%	61.2%	70.9%	73.3%	185.9%	181.8%	169.1%	169.4%	180.9%



※2 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. 投信営業体制

当行は、人生100年時代と言われる中、地域のお客様の長期的・安定的な資産形成支援を行っております。お客様の金融資産の状況や運用ニーズの的確な把握を前提として、最適な運用アドバイスを行う体制を確立することで、販売手数料よりも残高に対する手数料に重点を置く方針を目指しております。「長期」「分散」「積立」を基本とし、少額から投資できる積立投信等の推進により、資産形成層への支援にも取り組んでおります。

商品の仕組みや特性、リスクやリターン、手数料等をまとめた「重要情報シート」については令和4年9月に対応商品である投資信託及び一時払外貨建保険商品について完備しました。今後は随時更新を行い、適切な情報提供に努めてまいります。

引き続き、お客様本位の業務運営方針に則り、投信営業体制の定着及び深化を進めるとともに、「長期」「分散」「積立」の提案を継続し、お客様の中長期的な金融資産の増大を目指しながら当行の預り資産の増加が図れるよう地道な営業努力を重ねてまいります。

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「東和銀行SBIマネープラザ」を本店営業部内に開設し、金融商品仲介業務を開始しました。金融商品仲介業務としての専門的なアドバイスの提供や、当行では取扱いのない国内外の株式、債券、投資信託、新規上場株式（IPO）、公募売出株式（PO）など充実した商品を備え、幅広いお客様のニーズに応えられる体制を構築しております。

令和3年4月には、埼玉県さいたま市の岩槻支店内に、2店舗目となる「東和銀行SBIマネープラザさいたま」を開設しております。なお、EB債など複雑な仕組債については、お客様の運用リスクが高いと判断し、令和4年1月より原則販売を停止しました。さらに、令和4年12月に商品ラインナップ全般の見直しを行い、複雑な仕組債を含む高リスク商品の取扱いを停止しております。今後も、お客様の金融資産の状況や投資に対する考え方などを十分把握した上で最適な提案やアドバイスができるよう、SBIグループとの適切な連携・協議を通じて金融商品仲介業務を展開してまいります。

ウ. 資産形成支援の分業化

当行の営業店には、渉外課にお客様の資産形成に特化する「資産形成プロモーター」を配置し分業体制を構築することで、お客様の本業支援に注力できる態勢整備を進めております。また、これまで営業店に単独で配属してい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、預り資産等に係る情報やスキルを共有することにより資産形成に関する行員のスキルアップを目指す取組みを現在、試行しております。本取組みは令和3年度に2店舗（伊勢崎支店、桶川支店）にて試行開始し、令和4年度には対象店舗を6店舗（令和4年7月より本店営業部、川越支店、10月より高崎・高崎南支店、東松山支店にて実施）に拡大しております。

令和5年5月からは、更なる分業化により、渉外行員が事業者支援に集中的に取り組める体制とすることや、資産形成に関して、きめ細かにお客様をフォローできる体制を構築するため、リレーションシップバンキング推進部配属の行員を営業店に配置し、営業店の資産形成支援業務を担う「TOWAリテールセンター」を一部のエリア（伊勢崎、東松山）において、試行しております。

加えて、お客様への資産形成に対する行員の提案力強化を図るため、外部から経験豊富な実務経験者を「資産形成アドバイザー」として採用し、同行訪問によるOJTや営業店における研修等などを行う、育成・支援体制の強化にも取り組んでおります。

(3) SDGs 達成の取組み

当行は、お客様の企業価値向上に向けて「TOWAお客様応援活動」を実践し、お客様の事業拡大や地域における雇用創出などに取り組むことで、お客様の企業価値向上と当行の収益力の向上を図る、「共通価値の創造」を目指しております。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の取組みそのものであると考えております。

当行のSDGsに対する考え方や積極的に取り組むべきセグメント等については、平成31年4月に「東和銀行SDGs宣言」を制定しており、この宣言に基づいてSDGsの達成に向けた諸施策を実施しております。令和元年10月には、持続可能な社会の実現に向けて必要な責任と役割を果たすための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）」へ署名し、令和3年10月には、「TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）※1」提言にも賛同しております(令和5年4月末現在、金融セクターで220社が賛同)。また、同時に「TCFDコンソーシアム※2」にも加入しております。

【図表 35】 TCFD、TCFDコンソーシアムについて



※1 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）

G20の要請を受け、金融安定理事会（FSB）により、気候関連の情報開示および金融機関の対応をどのように行うかを検討するため、平成27年12月に設立されたタスクフォース。

平成29年6月に最終報告書を公表し、企業等に対し、気候変動関連リスクおよび機会に関する項目（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）について開示することを推奨している。

※2 TCFDコンソーシアム

気候変動に係る企業の効果的な情報開示や、開示された情報を金融機関の適切な投資判断に繋げる取組みについて協議する共同事業体で、加入にはTCFD提言への賛同が条件となっている。

なお、このコンソーシアムには、環境省、経済産業省、金融庁が賛同し、オブザーバーで参加している。

【図表 36】 SDGs 達成の取組み



令和4年3月、当行は、TCFD提言への賛同を表明し、東京証券取引所のプライム市場に上場する企業として、気候変動を含めた地域社会の課題に適切に対応し、企業活動を通じて地域社会と共に持続可能性を確保していくための基本方針として、「サステナビリティ基本方針」を制定いたしました。併せて、持続可能な社会の実現に向けた投融資及び環境や社会に大きな影響を与える可能性が高い事業に対する投融資の基本方針「サステナビリティに配慮した投融資の基本方針」を定め、投融資による持続可能な社会の実現を目指しております。

更に、「サステナビリティ基本方針」の制定と同時に、気候変動関連のリスクと収益機会について、「1. ガバナンス」「2. 戦略」「3. リスク管理」「4. 指標と目標」の各項目の取組みを「東和銀行の気候変動への対応」として開示いたしました。東京証券取引所のコーポレートガバナンス・コードでは、プライム市場に上場する企業に対し、気候変動に係る開示の質と量の充実に求めている、当行の気候変動に係る具体的な取組みについて示しております。

「4. 指標と目標」においては、当行のCO₂排出量を2030年度までにネットゼロとすることを掲げており、2021年度末時点では2013年度末比で27.5%の削減を図っております。加えて、気候変動を含むサステナビリティに関連した投融資を2030年度までに2,000億円実行する目標を掲げており、令和5年3月末時点では336億円（融資272億円、投資64億円）の実績となっております。

当行では令和4年3月に持続的な企業価値向上に向けて、「サステナビリティ委員会」を設置し、組織横断的に取り組むための体制整備として、「気候変動対策委員会」、「地域活性化貢献委員会」、「人的資本向上委員会」を構成しております。令和4年度では計3回のサステナビリティ委員会を開催し、各セクションにおける方針の確認や課題について議論しており、取締役会へ報告しております。

今後も、気候変動・環境問題への対応を強化していくとともに、TCFD提言を踏まえた気候変動のリスク・機会等に関する当行自身の情報開示の充実に努めてまいります。

【図表 37】「サステナビリティ基本方針」「サステナビリティに配慮した投融資の基本方針」

「サステナビリティ基本方針」	「サステナビリティに配慮した投融資の基本方針」
<p>東和銀行グループは、お客様の企業価値向上と地域・社会の活性化に取り組む「TOWAお客様応援活動」を通じて、気候変動等の環境問題をはじめとする様々な社会的課題の解決に取り組み、当行を含む地域経済の発展と環境・社会的価値の向上の両立を図る共通価値の創造により、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。</p>	<p>4. 生物多様性と生態系の保護 お客様との対話を通じて、投融資先の事業活動が生物多様性と生態系の保護に取り組んでいるか十分注意して投融資を行います。特に、森林伐採は気候変動や生態系に負の影響を及ぼす可能性があることから、天然林をはじめとする保護価値の高い森林（HCVF^{※1}）の伐採には投融資を行わず、違法伐採の防止や国際認証（FSC^{※2}、PEFC^{※3}）の取得状況等も踏まえた上で、国産材の有効活用も考慮した投融資判断を行います。 また、パーム油の開発においては天然林の伐採や泥炭地の開発による生態系の破壊、先住民の権利侵害、さらに児童労働等の人権問題の懸念もあるため、国際認証（RSPO^{※4}）の取得状況や現地社会とのトラブル等を十分に考慮した投融資判断を行います。</p> <p>5. 人権の尊重 国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」^{※5}に基づき、お客様のサプライチェーンも含む「人権デューデリジェンス」^{※6}を積極的に支援し、人権の尊重に十分配慮した投融資を行います。</p> <p>6. 非人道的な兵器の開発・製造の排除 核兵器、生物・化学兵器、対人地雷、クラスター爆弾などの非人道的な兵器の開発・製造を行っている企業に対しては、資金使途に関わらず投融資を行いません。</p> <p>※1 High Conservation Value Forests（保護価値の高い森林） ： 国や地域の法律に関係なく、様々な観点から保全の必要性が高いとされる森林。 ※2 Forest Stewardship Council（森林管理協議会） ： 環境保全の観点から適切で責任ある森林管理を世界に普及させることを目的に設立された国際的な非営利団体。 ※3 Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes（森林認証プログラム） ： 各国の個別に策定された森林認証制度を国際的に共通するものとして認証するための非営利団体。 ※4 Roundtable on Sustainable Palm Oil（持続可能なパーム油のための円卓会議） ： 持続可能なパーム油の生産と利用を促進し、世界的に信頼される認証基準の策定を図る組織。 ※5 国連が2008年に発表した「人権の保護・尊重・救済のフレームワーク（ラギー報告）」では人権デューデリジェンスの重要性を提言し、2011年の「ビジネスと人権に関する指導原則」で、世界の企業が取り組むべき行動指針と位置づけられている。 ※6 企業が事業活動に伴う人権侵害リスクを把握して、予防や軽減策を講じることであり、これにはサプライチェーン（供給網）上での強制労働や児童労働も含まれている。</p>
<p>「サステナビリティに配慮した投融資の基本方針」</p> <p>東和銀行は、企業価値向上と地域・社会の活性化に取り組む「TOWAお客様応援活動」の実践により、お客様の課題解決による持続可能な環境・社会の実現に向けた投融資を積極的に行ってまいります。また、環境・社会に大きな影響を与える可能性が高い事業等に対する投融資に関しては、負の影響を低減または回避するように努めてまいります。</p> <p>1. 地域経済の発展 「雨でも傘を差し続ける」をモットーに、お客様に寄り添い、「TOWAお客様応援活動」と「真の資金繰り支援」をあわせて行うことで真にお客様のためになる投融資を行います。</p> <p>2. 脱炭素社会の実現 気候変動の加速に伴う自然災害等の物理的リスクと脱炭素社会への移行に伴うお客様の事業リスクに的確に対応するとともに、「ぐんま脱炭素コンソーシアム」による地産地消のグリーンエネルギーも活用して、お客様の脱炭素化へのお取組みを積極的に後押しする投融資を行います。</p> <p>3. 石炭火力発電事業への対応 石炭火力発電は、他の発電方式と比較して、温室効果ガス排出が大きくなる可能性が高いため、石炭火力発電所の新規建設および拡張を資金使途とする投融資を行いません。</p>	

※「ぐんま脱炭素コンソーシアム」は令和4年12月に「TOWA脱炭素コンソーシアム」へ改称しました。

【図表 38】「東和銀行の気候変動への対応」

「東和銀行の気候変動への対応」

項目	内容	項目	内容																			
>ガバナンス	◆ 当行は、TCFD提言に沿った開示を進めるとともに、気候変動に関する対応や重要事項を、頭取を委員長とするサステナビリティ委員会で協議を行い、その内容を取締役会へ報告する体制を整備しております。	>指標と目標	◆ 当行は、温室効果ガス削減への取組み強化のため、「ぐんま脱炭素コンソーシアム」による地産地消のグリーンエネルギー等を活用し、CO ₂ 排出量の削減目標として2030年度までにCO ₂ 排出量ネットゼロを目指してまいります。																			
>戦略	<p>◆ 当行は、「東和銀行SDGs宣言」および「サステナビリティ基本方針」に基づき、お客様の企業価値の向上や地域経済の活性化、当行の収益力の向上を図る「共通価値の創造」に取り組んでおります。今後とも、持続可能な社会の実現に向けて、気候変動への対応を含む環境保全を重要な経営課題として位置付けており、機会及びリスクの両面から取組みを進めてまいります。</p> <p>■機会について 再生可能エネルギー事業等のグリーンファイナンスや脱炭素・低炭素化への移行を促進するトランジションファイナンスなどに取り組み、地域やお客様をサポートしてまいります。 (想定する時間軸 短期～長期)</p> <p>■リスクについて 気候変動に関連するリスクは、異常気象や自然災害の増加等による被害に伴う物理的リスクや、規制強化や脱炭素技術移行への対応といった脱炭素社会への移行リスクを認識しております。</p> <p>① 物理的リスク 気候変動による自然災害等の発生により、資産や事業活動に影響を受けるお取引先に対する信用リスクの増大や、当行営業店舗等の被災によるオペレーションリスクの発生を想定しております。 (想定する時間軸 中期～長期)</p> <p>② 移行リスク 気候関連の規制強化や脱炭素に向けた技術革新の進展等により、事業活動に影響を受けるお取引先に対する信用リスクの増大等を想定しております。 (想定する時間軸 短期～長期)</p> <p>■シナリオ分析について 今後、気候変動に関する機会とリスクが当行に及ぼす影響を把握するため、シナリオ分析の実施方法を検討してまいります。</p> <p>■炭素関連資産について 当行の与信残高に占める炭素関連資産（電力・エネルギー向けエクスポージャー※）の割合は0.21%（2022年2月末）です。 ※水運事業、再生可能エネルギー発電事業を除く</p>	<p>【CO₂排出量の削減目標と実績】</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2013年度実績</th> <th>2021年度実績</th> <th>2030年度目標</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CO₂排出量</td> <td>6,074</td> <td>4,399</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>(うちScope1)</td> <td>1,141</td> <td>827</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td>(うちScope2)</td> <td>4,933</td> <td>3,572</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td>CO₂排出量削減率</td> <td>—</td> <td>27.5%</td> <td>ネットゼロ</td> </tr> </tbody> </table> <p>(単位：t-CO₂)</p> <p>※上記のCO₂排出量は、省エネ法の定期報告書の基準に準拠して集計したScope1（直接的排出）およびScope2（間接的排出）の合計。</p> <p>◆ 気候変動を含むサステナビリティに関連した投融資の実行目標（累計実行額） ・2022年度～2030年度 2,000億円</p>		2013年度実績	2021年度実績	2030年度目標	CO ₂ 排出量	6,074	4,399	0	(うちScope1)	1,141	827	—	(うちScope2)	4,933	3,572	—	CO ₂ 排出量削減率	—	27.5%	ネットゼロ
	2013年度実績	2021年度実績	2030年度目標																			
CO ₂ 排出量	6,074	4,399	0																			
(うちScope1)	1,141	827	—																			
(うちScope2)	4,933	3,572	—																			
CO ₂ 排出量削減率	—	27.5%	ネットゼロ																			
>リスク管理	<p>◆ 気候変動に関連するリスクを当行の事業・財務に影響を及ぼす重要なリスクとして認識し、当行における「リスク管理の基本方針」に基づいて管理する体制の構築に努めてまいります。</p> <p>◆ 気候変動対策および持続可能な社会実現の観点から、環境や社会に対して影響を与える可能性のある投融資について、「サステナビリティに配慮した投融資の基本方針」を策定しております。</p>																					

※「ぐんま脱炭素コンソーシアム」は令和4年12月に「TOWA脱炭素コンソーシアム」へ改称しました。

①SDGs支援

ア. 東和SDGs私募債

当行は、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、病院等に対して、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」を取り扱っております。取扱いを開始した平成30年12月から令和5年3月までで、75件9,090百万円の実績となっております。

イ. TOWA脱炭素コンソーシアム

当行が中心となり、令和4年2月に脱炭素への取組みを希望する県内企業を仮想空間上の産業団地に集約し、その産業団地を県や市町村、県内大学、電力会社、金融機関がサポートを行っていくことを目指す「ぐんま脱炭素コンソーシアム」を立ち上げました。

令和4年12月には名称を「TOWA脱炭素コンソーシアム」に変更し、3R（リサイクル・リユース・リデュース）によるサーキュラーエコノミー（循環型経済）の実現や会員企業の脱炭素に関する知見向上を目指した取組みなどを活動に加えました。

会員企業の知見向上を目指した取組みでは、令和5年2月、5月と2回の勉強会を開催し、経済産業省関東経済産業局資源エネルギー環境部カーボンニュートラル推進課長を招いた講演（「カーボンニュートラル実現に向けての国の動向と支援策」）や会員企業のカーボンニュートラルに向けた取組事例の共有などを行っております。令和5年6月19日時点の会員数は154先となっております。

【図表 39】「TOWA脱炭素コンソーシアム」の概要



ウ. 環境省「二酸化炭素排出抑制対策事業費等補助金（地域 E S G 融資促進利子補給事業・地域脱炭素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 4 年 6 月に、令和 4 年度の環境省「二酸化炭素排出抑制対策事業費等補助金（地域 E S G 融資促進利子補給事業・地域脱炭素融資促進利子補給事業）」に係る指定金融機関として、採択されております。

地域 E S G 融資促進利子補給事業の制度は、地域循環共生圏の創出に資する E S G 融資を行う金融機関を対象として、利子補給制度の活用により E S G 融資の促進や C O₂ 排出量削減を目指すものです。当行の採択は 4 年連続で、令和 4 年度は新規案件の募集は行われず、令和元年度から令和 3 年度に採用された継続案件のみが対象となります。なお、令和 4 年度の実績は、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、E S G 融資の普及・推進に取り組んできた結果、E S G 融資目標 400 件、100 億円に対して、735 件、94 億円の実績となりました。

また、新たに令和 4 年度より新設された地域脱炭素融資促進利子補給事業の制度は、地域の脱炭素に資する E S G 融資を行う金融機関を対象として、利子補給制度の活用により E S G 金融の拡大及び定着を図るとともに、地域脱炭素に資する設備投資を促進し、エネルギーを起源とする二酸化炭素の排出量の削減を推進することを目指すものです。本制度においても当行は指定金融機関に採択されており、令和 5 年度についても申請を予定しております。

エ. サステナブル・ファイナンス

当行は、令和 3 年 12 月にサステナブル・ファイナンスとして「グリーンローン」、「ソーシャルローン」、「サステナビリティ・リンク・ローン (SLL)」を、また、令和 5 年 2 月にお客様の S D G s の取組みを支援する事業性貸出商品「東和 S D G s ローン」の取扱いを事業者のお客様向けに開始しました。こうした施策により、気候変動などの環境問題や人権や貧困などの社会問題といった様々な社会課題に対応し、地域金融機関として地域企業の S D G s 達成に向けた金融面の支援することで、地域経済の活性化と持続可能な社会の実現に向けて積極的に取り組んでおります。

令和 4 年 1 月には、東京都と「サステナブル・ファイナンス活性化に向けた連携協定」を締結しました。この協定により、お客様が当行で「サステナビリティ・リンク・ローン

（S L L）」を利用する際に必要となる外部評価取得費用等の一部について、東京都から補助を受けることが可能となり、都内企業におけるS L Lによる資金調達の促進につながるものです。

また、個人向けには、電気自動車など二酸化炭素を排出しない自動車購入に限定した「東和マイカーローンZ E R O」の取扱いや太陽光発電設備などを設置する住宅建設・購入を対象とした「住宅ローングリーン割引キャンペーン」の実施などにより、気候変動対策に資する融資に積極的に取り組んでおります。

出資としては、令和4年10月に株式会社脱炭素化支援機構（J I C N）の設立に出資参加しております。株式会社脱炭素化支援機構（J I C N）は国の財政投融資（産業投資）と民間からの出資を資本として、脱炭素に資する事業に対し、積極的な投融資をすることを目的として設立されたものです。

当行は今後も地域の脱炭素化に向けて、お客様の支援を加速させてまいります。

オ. お客様向けS D G s 取組支援

令和4年5月よりお客様へのS D G s の啓蒙やS D G s 宣言書の策定支援などを通じて、非財務情報の把握による新たな課題抽出と解決に向けた本業支援を行う「東和S D G s 取組支援サービス」を開始しております。これはS D G s に取り組む意思のあるお客様向けに、自社の取組状況の把握と評価、S D G s 達成に向けた課題の共有を行うほか、その課題解決に向けた支援を行うことでお客様のS D G s への取組みをサポートし、持続可能な地域社会の実現を目指すものです。加えて、お客様の希望によりお客様のS D G s 宣言書の策定を支援し、当行HP上に掲載・公表しております。令和5年3月末時点で128先のお客様が当行HPにS D G s 宣言書を公開し、その後の継続的なサポートに繋げております。

②地域の金融教育に対する取組み

当行では、地域における人材育成や金融リテラシー向上に資する取組みとして、地元大学である群馬大学・高崎経済大学において講義を開講しております。講義は頭取をはじめとする当行役職員が講師を務め、実際に金融実務に携わる現場からの視点を踏まえた内容となっており、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。

直近の取組みとしては、群馬大学情報学部・社会情報学部において、令和5年2月に合計4日間（計15時限）で延べ72名を対象に、「仕事の現場を知るA（東和銀行・現代金融システム論）」を開講しました。また、高崎経済大学地域政策学部においては、令和4年9月から令和5年1月にかけて合計15日間で延べ2,190名を対象に、寄附講座「地域金融論」を対面授業にて開講しました。さらに、経済学部においても、令和5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。

また、令和4年度からは、高校の学習指導要領の改訂により家庭科の授業において「資産形成」の授業が導入されたことから、高校での金融教育活動に対する一環として、金融商品による資産形成や金融トラブル等に関する授業や中学校での金融教育活動を令和4年度では県内の高校及び中学校計4先に対して実施しております。

これらの取組みは地域における人材育成や金融リテラシーの向上につながるものであることから、今後も積極的に取り組んでまいります。

【図表 40】高崎経済大学での講義



【図表 41】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
平成 25/2 (4 日間・15 時限)	社会情報学部	80 名
平成 26/2 (4 日間・15 時限)	社会情報学部	160 名
平成 27/2 (4 日間・15 時限)	社会情報学部	136 名
平成 28/2 (4 日間・15 時限)	社会情報学部	232 名
平成 29/2 (4 日間・15 時限)	社会情報学部	256 名
平成 30/2 (4 日間・15 時限)	社会情報学部	136 名
平成 31/2 (4 日間・15 時限)	社会情報学部	128 名
令和 2/2 (4 日間・15 時限)	社会情報学部	128 名
令和 3/2 (4 日間・15 時限)	社会情報学部	124 名
令和 4/2 (4 日間・15 時限)	社会情報学部	100 名
令和 5/2 (4 日間・15 時限)	情報学部・社会情報学部	72 名

《高崎経済大学》

年 / 月	学部	延べ受講者数
平成 27/4～平成 27/8 (15 日間・15 時限)	経済学部	6,954 名 (市民聴講生含む)
平成 28/4～平成 28/8 (15 日間・15 時限)	経済学部	4,020 名
平成 29/4～平成 29/8 (15 日間・15 時限)	経済学部	1,515 名
平成 30/4～平成 30/8 (15 日間・15 時限)	経済学部	1,500 名
平成 30/9～平成 31/1 (15 日間・15 時限)	地域政策学部	2,070 名
平成 31/4～令和 1/8 (15 日間・15 時限)	経済学部	2,175 名
令和 1/9～令和 2/1 (15 日間・15 時限)	地域政策学部	1,350 名
令和 2/5～令和 2/8 (12 日間・12 時限)	経済学部	1,956 名
令和 2/9～令和 3/1 (15 日間・15 時限)	地域政策学部	1,890 名
令和 3/4～令和 3/8 (15 日間・15 時限)	経済学部	3,060 名
令和 3/9～令和 4/1 (15 日間・15 時限)	地域政策学部	1,275 名
令和 4/4～令和 4/8 (15 日間・15 時限)	経済学部	2,280 名
令和 4/9～令和 5/1 (15 日間・15 時限)	地域政策学部	2,190 名
令和 5/4～令和 5/8 (15 日間・15 時限)	経済学部	開講中

《中学・高校における金融教育の取組み》

開催日	学校名(開催場所)	対象	受講者数
2022 年 7 月 26 日	家庭科経論研修会(市立太田高校)	教員	35 名
2023 年 1 月 31 日	群馬県市立新田暁高等学校	生徒	27 名

2023年2月3日 2023年2月6日	伊勢崎市立四ツ葉学園中等教育学校	生徒	120名
2023年2月9日	群馬県立勢多農林高等学校	生徒	232名

③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67回開催し、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おります。

女性活躍推進に向けては、女性行員の渉外業務や本部基幹部門への積極的な登用や管理職への積極的な登用などを行い、平成30年7月に「えるぼし」認定を受けております。更に、令和4年1月には、女性の採用や継続就業、管理職比率など一定の基準を満たしたことから、上位認定である「えるぼし3段階目」を取得しております。なお、令和5年3月末時点では、役付者に占める女性比率25.5%、役席者に占める女性比率19.8%となっております。

令和3年4月には、「女性の活躍推進に関する行動計画（第3期）」（令和3年4月～令和8年3月）を策定し、支店長級以上の女性を令和2年度末比50%増加させること、女性の平均勤続年数を12年以上とすること、の2つを目標として掲げております。なお、令和5年3月末時点の実績では、支店長級以上の女性増加率は未達となったものの、女性の平均勤続年数は13.2年と目標を達成しております。

仕事と育児等の両立支援としては、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、「TOWAハッピー子育て交流会」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を説明する機会や育児休業後に復職した先輩行員との意見交換の場を設けるなど、育児休業者の不安の解消と円滑な職場復帰に向けた取り組みを行っております。また、令和4年4月には、ライフイベントを迎えた推進関連業務を担当する女性行員が、安心して業務を継続できる環境を整備すべく、担当業務についての見直しを行いました。具体的には、職場環境の変化によるストレスを回避するため、慣れている推進関連の内勤業務に従事することを原則可能とするとともに、本人の希望で、推進関連業務も継続できることとしております。加えて、令和4年10月からは、従業員の多様な考え方や価値観へ対応するためにビジネスネーム制度（旧姓使用）を導入し、従業員一人ひとりが活躍できる環境整備に努めております。

こうした両立支援の取り組みにより、平成29年6月には、「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、加えて令和5年2月には群馬県が仕事と生活の両立や女性活躍推進、ワークライフバランスの実現にむけて、取り組む事業所を認証する「群馬県いきいきGカンパニー」のゴールド認証を受け、その中でも特に優秀な企業として、優秀賞を受賞しております。

今後も、行員の多様な価値観に適切に対応し、年齢や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などに取り組んでまいります。

【図表 42】「えるぼし3段階目」、「プラチナくるみん」、「いきいきGカンパニー」の認定



【図表 43】女性役付者（係長以上）の推移

(単位:人)

	27/3	28/3	29/3	30/3	31/3	2/3	3/3	4/3	5/3
全体の役付者数	752	744	733	769	767	757	743	718	695
女性の役付者数	134	141	138	172	176	177	180	176	177
女性の役付者比率	17.8%	19.0%	18.8%	22.4%	22.9%	23.4%	24.2%	24.5%	25.5%

【図表 44】女性役席者（課長以上）の推移

(単位:人)

	27/3	28/3	29/3	30/3	31/3	2/3	3/3	4/3	5/3
全体の役席者数	551	557	580	602	590	576	559	538	514
女性の役席者数	75	80	91	102	99	97	101	101	102
女性の役席者比率	13.6%	14.4%	15.7%	16.9%	16.8%	16.8%	18.1%	18.8%	19.8%

④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4年10月の第30回授賞式までの30年に亘り、継続して協賛しております。「萩原朔太郎賞」は、地元出身の詩人である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回開催から計32回協賛し、大会運営ボランティアとしての参加行員数の合計は延べ2,725名を数え、ランナーとしての参加者の合計も延べ2,645名となっております。

(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、戦略的業務提携の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提供が可能となる「東和SBIお客様応援ファンド」へ共同出資しました。本ファンドは、SBIグループと共同で設立運営することで、資本性ローンや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や、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により、お客様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。

令和4年6月には「東和SBIお客様応援ファンド」第1号案件として、群馬県桐生市に本社がある㈱パンフォーユー（代表取締役 矢野健太氏）への投資を行いました。当社は、全国の有名なパンを冷凍の状態で、味を維持したまま配送するなど、冷凍×ITでパン業界のDXを推進し、パンの『作る・売る・食べる』を繋げる三方良しのプラットフォームを提供するベンチャー企業として、群馬県を起点に全国展開を目指している企業です。

令和4年9月には第2号案件として㈱ジャングルデリバリー（代表取締役 三田英彦氏）への投資を行いました。当社は地域の耕作放棄地問題を解決するため、持続可能で安心・安全なオリーブ生産とともに、オリーブオイルやオリーブ化粧品等の開発、商品化を推進しております。本投資は、地域の耕作放棄地問題の解決の一助になるとともに、オリーブの栽培から製品まで

の産業化によって、群馬県内などの地域経済の発展に寄与し、ひいては地域の持続可能性の向上にも寄与するものです。

また、令和4年10月には第3号案件として埼玉県对企业に対する投資（詳細は非公表）を実行しております。

【図表 45】「東和SBIお客様応援ファンド」による投資企業

(株)パンフォーユー



(株)ジャングルデリバリー



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月にSBIグループと共同で「東和銀行SBIマネープラザ（以下、マネープラザ）」を本店営業部内に開設し、金融商品仲介業務を開始しております。マネープラザでは、当行で取扱いのない国内外の株式、債券、投資信託、新規上場株式（IPO）、公募売出席（PO）など充実した商品ラインナップを揃えており、お客様の幅広いニーズにお応えできる体制を整えております。令和3年4月には、埼玉県さいたま市にある岩槻支店において2店舗目である「東和銀行SBIマネープラザさいたま」を開設し、取組みを強化しております。

引き続き、本提携を有効に活用し、お客様や行内のデジタル化やDXを推進するとともに、ファンドの活用により地域経済の持続的発展に貢献してまいります。

【図表 46】SBIとの戦略的業務提携



【図表 47】 S B I グループとの主な提携状況

年 月	概 要
令和 2 年 12 月	東和 S B I お客様応援ファンドの組成
令和 3 年 4 月	東和銀行 S B I マネープラザさいたま（岩槻支店）の開設（2 店舗目）
令和 3 年 5 月	S B I インベストメントが組成する地方創生投融资 1 号投資事業有限責任組合への出資（政策投資）
	S B I 地方創生アセットマネジメントの運用ファンドの取得（有価証券運用）
令和 4 年 1 月	S B I フィンテックインキュベーションのオープン A P I 基盤の構築
令和 4 年 5 月	S B I 損害保険のがん保険の取扱い開始
	S B I ネオファイナンシャルサービシーズの A I 技術を活用したローン見込先の発掘（当行コールセンターにて架電セールスする先を A I が抽出）
令和 4 年 6 月	東和 S B I お客様応援ファンドの第 1 号出資案件の投資
令和 4 年 9 月	東和 S B I お客様応援ファンドの第 2 号出資案件の投資
令和 4 年 10 月	東和 S B I お客様応援ファンドの第 3 号出資案件の投資
	S B I ネオファイナンシャルサービシーズによる東和銀行アプリの改良（入出金明細の期間拡大等）
令和 4 年 12 月	「東和パワーローン」の販促として、S B I H D が運営するローン比較サイトへの掲載

（5）本部機構の再編

①コンサルティング部の設置

当行は、平成 30 年 4 月、事業承継・M&A に係る支援を強化するため、リレバン推進部内にコンサルティング室を新設し、支店長経験者や外部専門機関に出向により経験を積んだ行員を配置するなど、態勢面の強化に取り組んでまいりました。令和 3 年 4 月、中小企業経営者の高齢化が進み、事業承継・M&A に係る相談業務が増加していることに対して適切に対応するため、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に改組いたしました。同部では、事業承継・M&A 支援の他、有料職業紹介業務、ファンド業務、シンジケート・ローン組成支援などを所管し、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、お客様の事業継続や事業拡大、事業変革を支援しております。

令和 3 年 10 月には、コンサルティング部に課長クラス 2 名を含む 3 名を増員し、I C T（情報通信技術）をツールとしたお客様の業務改善・B P R を提案できる人材を育成するために、freee(株)が設立した一般社団法人デジタルキャンプの実施する外部研修を受講しております。令和 4 年 4 月から、基礎研修を修了した 3 名が試行店（本店営業部、伊勢崎支店）で I C T コンサルティング業務を開始し、同年 10 月から全店で展開しております。

令和 4 年 10 月から令和 5 年 3 月末では 5 社とのコンサルティング契約を結び、I C T ツールの導入、定着化に向けた支援に繋げております。

なお、同部における具体的な取組みについては、前記 3（2）（P. 9～）「イ. デジタルイノベーション・D X 支援」、「オ. 事業承継・M&A 支援」、「カ. 有料職業紹介事業」を参照願います。

②営業店支援要員の任命

当行では、「TOWAお客様応援活動」を強化するため、これまでも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、令和3年度からは、本部の役割が営業店の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しております。

令和4年度における審査部の営業店支援の取組内容の一例としては、令和4年5月に草加支店のお客様（電気・ガス業）から組織再編に係る相談を受け、その後、複数回にわたり会社分割やファイナンスの助言等をリモートで行いました。令和4年8月には本店営業部のお客様（サービス業）からグループファイナンスに関する相談、また令和5年2月には朝霞支店のお客様（不動産賃貸業）から借地権の有効性に関する相談を受け、外部専門家と支店行員の連携をサポートし、問題点の解決に向けた取組みを支援しております。人事部では、令和3年12月から令和4年1月にかけて、富岡支店や東京支店など4店舗のお客様に対して、当行における労務管理や採用に関する具体的な取組みを紹介するなどのサポートを行っております。こうした取組みを本部各部が横展開することで、お客様応援活動の強化に繋がってまいります。

令和5年度からは営業店業務支援態勢とコンプライアンス態勢等の更なる強化を目的に、コンサルティング部（事業承継、M&A強化+1名）、審査部（支店長専決権限融資チェック機能強化+2名）、事務統括システム部（マネロン対策+2名）、事務集中部（コールセンター埼玉新設+4名）、コンプライアンス統括部（コンプライアンス態勢強化+1名）の本部定員を増加させております。

なお、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

当行では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が、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であると捉え、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、ビジネスモデルや諸施策の行内浸透に努めております。

令和3年4月から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方針が、行員に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サイクルの構築を図るため、『マネジメント監査』を導入しております。令和3年度中では、全64店舗の監査を計画に沿って2回（上期・下期）実施し、パート行員を含む全行員に対して、アンケート調査及び面接を実施しました。主な監査項目として、経営理念やビジネスモデルについての理解度の検証に加えて、職場研修や人材育成に関する支店長の関与度の検証などを行いました。なお、アンケート結果や店舗別評点などの監査結果については、取締役会に2回（令和3年9月、令和4年3月）報告を行っております。

更に、令和4年4月からは、更なる監査機能の高度化を図るべく、①リスクの評価と内部統制の有効性確認のための「保証機能（アシュアランス）」と、②経営や業務執行の改善に向けた「提言機能（コンサルティング）」を高めるべく、6つの担当（資産監査、内部監査、業務監査、内部統制監査、与信監査、マネジメント監査）に分かれていた監査部の組織体制を

「本部監査担当」「営業店監査担当」の2つに再編し、加えて外部コンサルを活用することで、内部監査体制の高度化・効率化に取り組んでおります。

令和4年度の本部監査では、営業店の「支店方針」（施策）に対する各部の関与や各部からの指示有効性を検証するなど、監査報告等の高度化に向けて取り組んでおります。営業店監査では、支店マネジメントのPDCAを高めるべく、役席による管理プロセスに主眼を置いた監査への転換や外部コンサル帯同による監査の実施に加えて、監査工程を見直し、業務の準拠性よりもヒアリングに重きを置いた監査とするなど品質向上に取り組みました。更に、本部・営業店ともに監査部員によるオフサイトモニタリングを開始し、リスク懸念の察知に努めております。

令和4年度については本部・営業店延べ97部店に監査を行っております。なお、従来のマネジメント監査については、令和4年4月より営業店総合監査に統合した中、継続して実施しており、令和4年度中の営業店総合監査は17店舗に対して実施しております。

今後も、内部監査の結果や取締役会での意見などを踏まえ、PDCAサイクルを発揮し、監査手法の見直しや改善を図りながら、更なるビジネスモデルの浸透・実践に取り組み、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

①DX推進委員会の設置

令和3年4月に設置したDX推進委員会は、顧客支援・システム・企画など各部門の組織横断的なメンバーで構成し、お客様及び行内のデジタルイゼーション・DXの推進を一元的に管理しております。なお、戦略的業務提携を結ぶ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も目指しております。

DX推進委員会についてはこれまでに、令和3年度に計6回、令和4年度に計5回開催しております。委員会ではDX推進計画や全体スケジュールを策定した中、お客様へのDX支援や、行内業務のDXに向けた施策について議論をしております。

【図表 48】DX推進委員会



②デジタルイゼーション

本計画では、DX推進委員会を中心として、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おります。

本計画内におけるお客様の利便性向上に係るデジタルイゼーション・DXの推進では、令和4年1月に、勘定系ホストシステムを全面更新し、更にAPI基盤を構築したことで、東和銀行アプリに東和ダイレクトサービスの契約を不要とした残高や入出金明細の照会機能などを追加し、令和4年10月には入出金明細照会の明細蓄積期間の拡大等を行いました。

今後は、預り資産や各種ローンの情報表示機能の追加を令和5年6月末に予定しております。

行内のデジタルライゼーション・DX推進に係る、具体的な実績については、令和3年6月に電子契約サービスの取扱いを全店で開始しております。これにより、融資契約時の記入・押印・印紙貼付が不要となり、かつ非対面による融資契約締結が可能となりました。また、令和3年10月には、渉外関連業務に利用する渉外支援システムの更新を行いました。これによりCRM（顧客情報管理システム）による顧客情報の一元化が可能となり、営業活動のサポート・交渉履歴データの蓄積や業務効率化が図られております。加えて、令和4年2月には、集金や通帳等の授受時における電子署名の導入により、お客様への預かり証についてもペーパーレス化を図り、令和4年6月には行内ワークフローシステム（電子稟議・決裁システム）を導入し、これまで紙ベースであった決裁文書や稟議等を電子化し、ペーパーレス化を図っております。令和4年12月には預かり資産販売支援システムを導入し、これにより、記入書類の削減や顧客単位の説明状況の確認等が可能となったほか、令和5年5月には相続支援システムの試行を開始しており、これにより必要書類の自動判定や相続手続き依頼書の自動作成などが可能となりました。

今後も更なるペーパーレス化の拡大や業務のデジタル化を進め、お客様の利便性向上と業務の効率化に努めてまいります。

【図表 49】 システム投資実績・予定

導入時期	項目	概要
令和3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
令和3年10月	新渉外支援システム	タブレット活用、CRM連携、他
令和4年1月	勘定系ホストシステムの全面更新	クラウド化、API連携、他
〃	オープンAPI基盤の構築	スマホアプリへの機能追加や、Fintech企業との連携
〃	業務クラウドサービス	行内情報共有、他
令和4年6月	ワークフローシステム	稟議・報告等のペーパーレス化、他
令和4年10月	スマホアプリアップデート	入出金明細の拡大、他
令和4年12月	預り資産販売支援システム	ペーパーレス化、CRM連携、他
令和5年6月	不動産担保台帳システム	ペーパーレス化、システム作成
〃	スマホアプリアップデート	資産状況照会機能の追加、他

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月には、「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。現在は、8社の電子決済等代行業者とAPI連携を行っております。

令和4年1月に構築したAPI基盤を活用したサービスとして、東和銀行アプリを通して東和ダイレクトサービスの契約の有無にかかわらず残高照会や入出金明細照会が可能となっております。これにより、令和4年10月に東和銀行アプリをバージョンアップし、画面表示を通帳デザインで閲覧できるように刷新し、見やすくなったことに加え、入出金明細照会の明細の表示期間を10年間に拡大するなど、お客様の利便性向上に繋がる取組みとなっ

ております。令和5年3月には、オンライン金融プラットフォームを展開するエメラダ(株)とAPI利用締結を行いました。これにより、金融機関に複数の口座を保有する中小企業等がいつでも資金の管理を一元管理できるようになり、企業の資金繰り支援にもつながるものとなっております。

今後も、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サービス提供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

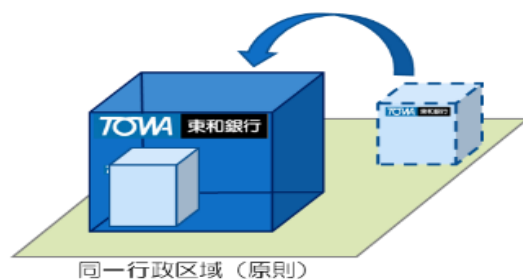
①店舗チャネルの見直しと再構築

当行はこれまで、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）化を進めてまいりました。本経営強化計画では、特化店を中心にブランチ・イン・ブランチによる店舗集約、及び出張所の廃止を進め、有人店舗を89拠点から67拠点程度とすることを目標としております。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いくものです。

令和4年度では4月に太田駅前出張所を廃止し、6月に菰川支店、高林支店を太田支店のブランチ・イン・ブランチとしております。これにより有人店舗は79拠点となっております。また、令和5年4月から妻沼支店を特化店とし、熊谷支店の統括としております。

なお、令和5年3月末までの店舗政策については下記図表51、52の通りで、合計9店舗のブランチ・イン・ブランチを行ったほか、3つの出張所を廃止しております。

【図表 50】 ブランチ・イン・ブランチ



【図表 51】 ブランチ・イン・ブランチの推移

年月	統合先	統合店
平成31年3月	大宮北支店	大宮支店
令和2年6月	館林支店	館林駅前支店
令和3年8月	前橋東支店	大胡支店
令和3年9月	高崎支店	高崎南支店
	深谷支店	深谷南支店
令和4年2月	高崎北支店	六郷支店
	桶川支店	桶川西支店
令和4年6月	太田支店	菰川支店
		高林支店
合計		9店舗

【図表 52】出張所の廃止の推移

年 月	統合先	統合店
令和 3 年 8 月	沼田支店	かみはら出張所
令和 4 年 2 月	籠原支店	別府出張所
令和 4 年 4 月	太田支店	太田駅前出張所
合 計		3 店舗

【図表 53】特化店（サテライト店）一覧

年 月	統括店(母店)	特化店
平成 21 年 10 月	本店営業部	新前橋支店
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	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	高崎北支店	群馬町支店
令和元年 10 月	本店営業部	前橋西支店
令和 2 年 4 月	川越支店	霞ヶ関支店
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
令和 5 年 4 月	熊谷支店	妻沼支店
合 計		14 店舗

②異業種・他行との業務提携（アライアンス）の強化

ア. S B I との戦略的業務提携

前記 3（4）（P. 28～）「S B I との戦略的業務提携」に記載の通り、お客様へのデジタル化・D X 支援のみならず、行内向けのデジタル化や I T / I C T 利活用によるローコスト・オペレーションの確立に取り組むとともにファンドを通じた、投融資により地域経済の持続的発展に貢献してまいります。

イ. 北関東 3 行連携

平成 26 年 12 月に締結した、栃木銀行・筑波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、シンジケート・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。

令和 4 年 11 月に開催した、第 13 回ビジネス交流会では栃木銀行・筑波銀行との 3 行連携の取組みとして、両行のお取引先企業にもご出展いただき、地域や銀行間を跨いだ商談会となりました。

今後も、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 行における収益拡大や経費削減に繋がる連携についても、引き続き、積極的に検討してまいります。

ウ. その他

当行は、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ます。令和 3 年 5

月には、東京事務センターを移転した上で現金集中業務を総合警備保障㈱に外部委託し、更に令和4年3月には、社用紙等の管理・運用業務をSocioFuture㈱に外部委託し、経費削減及び業務効率化を図っております。

今後も、引き続きローコスト・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の拡大

①お客様応援活動を担う人材の育成強化

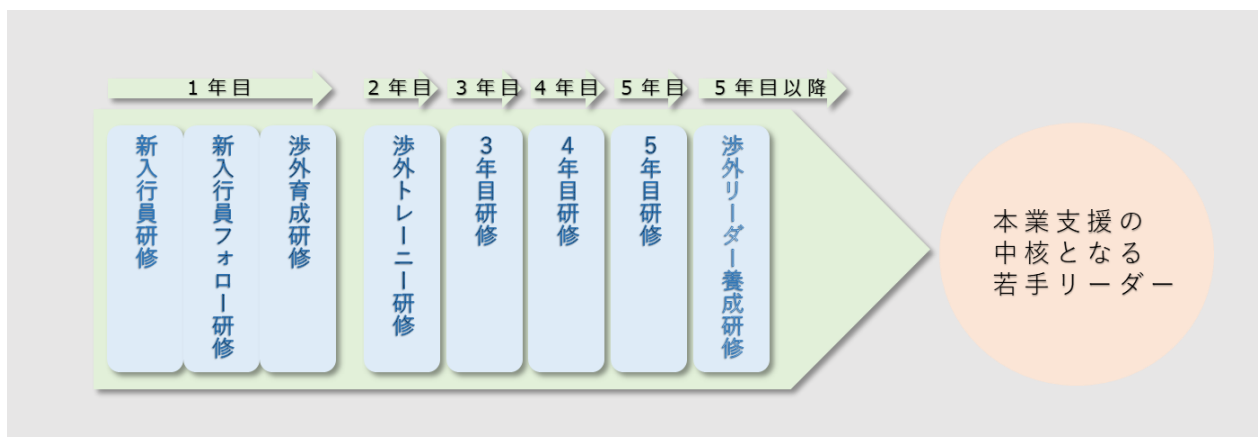
ア. 人材育成プログラムの強化

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、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おります。

その中で令和4年度には、新入行員研修には、集合研修を中心とした研修から、支店OJTを活用した実践型の研修に見直しております。新入行員の営業店勤務を優先させることで、より実践的なスキルを習得することや、実際の業務や職場の雰囲気に触れながら進めることで、新しい職場環境への不安解消や、人間関係構築などを図ることを目的としております。

また、質の高い本業支援の中核となる若手リーダーの育成を図るため、法人渉外係を中心に20名を選抜し、毎月1~2日間の集中研修を11ヶ月間行なう「渉外リーダー養成研修」を実施しております。この研修は、財務分析や業種別事業性評価、案件審査のポイント、シンジケート・ローン、私募債への理解など広範囲にわたる実践的な内容となっており、令和5年5月からは第7期生の養成に取り組んでおります。

【図表 54】 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て、連続性のある研修や、入行年次や職位などで対象を分けた階層別研修、担当する業務などで対象を分けた業務別の研修のほか、外部講師を招いた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。

令和3年8月には、金融経営研究所から講師を招き、支店長50名を対象に「DX（デジタル・トランスフォーメーション）基本講座」を開催し、DXの基本知識の習得を図りました。令和4年6月には渉外行員を対象に外部講師による「取引先のDX支援」研修を、

同年7月には全行員を対象に地域金融ソリューションセンターの竹内心作講師による「本業支援のすすめ方」研修を、同年9月には入行3年目の行員を対象に外部講師による「タイムマネジメント」研修を実施しております。

加えて、令和4年10月に入行2年目の総合職（エリア総合職を含む）を対象に「モチベーション向上研修会」を実施し、令和5年3月には入行1年目の行員を対象とした「渉外スタートアップ研修会」を実施しました。

今後、令和5年度上期には2年目の行員を対象に保証会社の株かんそうしんによる無担保ローンや住宅ローンの研修を、3年目の行員を対象に産業能率大学講師による預り資産研修を予定しております。また、令和5年4月の人事制度改正を受けて、一般職から総合職となる行員に対し、外部講師による預り資産と融資知識の研修や副支店長・渉外課長向けに外部講師によるコンプライアンス研修を予定しております。

【図表 55】 研修の実施状況（令和3年度分～）

《新入行員向け研修》

年月	研修名	受講者
令和3年4月	新入行員研修会(総合職・一般職合同 全6日間 分割開催)	70名
令和3年5月	新入行員研修会(総合職4日間)	42名
令和3年6月	新入行員研修会(総合職2日間)	42名
令和3年7月	新入行員フォロー研修会(総合職・一般職合同1日間)	69名
令和3年10月～12月	渉外実践トレーニー研修会(基礎)	40名
令和4年3月	渉外実践トレーニー研修会(基礎)	38名
令和4年4月	新入行員研修会(総合職・一般職 全4日間)	52名
令和4年5月	新入行員研修会(総合職・一般職 全2日間)	52名
令和4年5月	渉外育成研修会(総合職)	39名
令和4年7月	新入行員フォロー研修会(総合職・一般職 1日間)	50名
令和4年9月	渉外育成研修会	39名
令和5年2月	渉外育成研修会	40名
令和5年3月	渉外スタートアップ研修会	39名
令和5年3月	渉外育成研修会	39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	対象者	受講者
令和3年5月	融資基礎研修会	入行2年目	32名
令和3年7月	渉外実践トレーニー研修 応用編(1日間)	入行2年目	31名
令和3年11月	渉外実践トレーニー研修 応用編(1日間)	入行2年目	30名
令和4年2月	渉外実践トレーニー研修 応用編(1日間)	入行2年目	29名
令和3年8月	リレバン推進強化研修 基礎編(1日間)	入行3年目	27名
令和4年2月	リレバン推進強化研修 基礎編(1日間)	入行3年目	26名
令和3年4月	リレバン推進スキルフォロー研修(1日間)	入行4年目	31名
令和3年6月	リレバン推進強化研修 基礎編(1日間)	入行4年目	26名
令和3年12月	リレバン推進強化研修 基礎編(1日間)	入行4年目	23名
令和3年6月	リレバン推進強化研修 応用編(1日間)	入行5年目	30名
令和3年8月	リレバン推進強化研修 応用編(1日間)	入行5年目	26名
令和3年6月	融資実践リーダー養成研修 (2日間)	選抜者	16名
令和3年6月	融資実践リーダーフォロー研修 (2日間)	選抜者	21名
令和3年7月	融資実践リーダー養成研修 (3日間)	選抜者	16名
令和3年9～11月	融資実践リーダー養成研修 (2日間)	選抜者	16名
令和3年12月	融資実践リーダー養成研修 (1日間)	選抜者	16名
令和4年1～2月	融資実践リーダー養成研修 (2日間)	選抜者	14名
令和4年4月	渉外トレーニー研修会	入行2年目	38名
令和4年5月	渉外トレーニー研修会	入行2年目	35名
令和4年6月	渉外トレーニー研修会	入行2年目	35名

令和4年6月	3年目総合職研修会	入行3年目	28名
令和4年10月	モチベーション向上研修会	入行2年目	31名
令和4年11月	涉外トレーニー研修会	入行2年目	29名
令和4年12月	涉外トレーニー研修会	入行2年目	28名
令和4年6月	3年目総合職研修会	入行3年目	28名
令和4年9月	タイムマネジメント研修会	入行3年目	40名
令和5年2月	3年目総合職研修会	入行3年目	25名
令和4年10月	預り資産スキルアップ研修会	入行3年目	39名
令和4年7月	4年目総合職研修会	入行4年目	23名
令和4年10月	タイムマネジメント研修会	入行4年目	36名
令和4年11月	4年目総合職研修会	入行4年目	23名
令和4年10月	5年目総合職研修会	入行5年目	21名
令和5年3月	5年目総合職研修会	入行5年目	20名
令和4年5月	涉外リーダー養成研修会	選抜者	20名
令和4年6月	涉外リーダー養成研修会(2日間)	選抜者	19名
令和4年7月	涉外リーダー養成研修会(2日間)	選抜者	19名
令和4年8月	涉外リーダー養成研修会	選抜者	20名
令和4年9月	涉外リーダー養成研修会	選抜者	20名
令和4年10月	涉外リーダー養成研修会	選抜者	20名
令和4年11月	涉外リーダー養成研修会(2日間)	選抜者	18名
令和4年12月	涉外リーダー養成研修会	選抜者	20名
令和5年1月	涉外リーダー養成研修会	選抜者	18名
令和5年2月	涉外リーダー養成研修会	選抜者	20名
令和5年3月	涉外リーダー養成研修会	選抜者	20名

《資産形成支援の強化に向けた研修》

年月	研修名	受講者
令和3年4月	預り資産業務研修(1日間)	53名
令和3年4月	投信実務研修(1日間)	7名
令和3年5月	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)	40名
令和3年5月	預り資産新任担当者研修(3日間)	15名
令和3年6月		
令和3年6月	資産運用アドバイザー研修(2日間)	35名
令和3年6月	投信実務研修(1日間)	60名
令和3年7月	預り資産業務研修(1日間)	68名
令和3年9～11月	預り資産業務研修(1日間)	66名
令和3年12月	預り資産業務研修(1日間)	64名
令和4年1月	預り資産業務研修(1日間)	65名
令和4年2～3月	預り資産業務研修(1日間)	63名
令和4年5月	預り資産新任担当者研修(2日間)	11名
令和4年6月	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(基礎)	24名
令和4年6月	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(応用)	12名
令和4年7月	資産運用アドバイザー研修(2日間)	14名
令和4年7月	預り資産業務研修	48名
令和4年9月	預り資産業務研修	51名
令和4年10月	預り資産業務研修	51名
令和4年10月	資産形成プロモーター販売強化フォロー研修(基礎)	25名
令和4年10月	資産形成プロモーター販売強化フォロー研修(応用)	8名
令和4年11月	預り資産業務研修	47名
令和4年11月	預り資産新任担当者研修(3日間)	11名
令和4年12月		
令和4年12月	預り資産業務研修	50名
令和5年1月	預り資産業務研修	49名
令和5年2月	預り資産業務研修	49名
令和5年3月	預り資産業務研修	49名

《新入行員に向けた融資基礎研修》

年月	研修名	受講者
令和3年7月	※融資基礎研修(総合職1日間)	42名

※現在、「渉外育成研修会（総合職）」に統合している。

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3年度からは、自宅などからリモート形式での参加も可能となりました。また、令和4年11月よりインターネット環境があればいつでも、何度でも、金融に特化した実践的Webセミナーを視聴することが可能となる「e-JINZAI for Finance」を導入し、行員の知識やスキル向上のサポートを強化しております。

【図表 56】土曜勉強会の実施状況（令和3年度分～）

年月	研修名	受講者
令和3年6月	証券外務員一種試験受験対策セミナー	12名
令和3年7月	事業性融資基礎講座	38名
令和3年8月	事業性融資基礎講座	38名
令和3年9月	事業性融資基礎講座	36名
令和3年9月	資金繰り・再建支援のポイント	22名
令和3年10～11月	証券外務員一種試験受験対策セミナー	30名
令和3年11月	証券外務員一種試験受験対策セミナー	30名
令和3年11月	再建計画と支援のポイント	20名
令和4年4月	融資稟議書作成セミナー	34名
令和4年5月	融資稟議書作成セミナー	27名
令和4年6月	証券外務員一種試験受験対策セミナー	21名
令和4年8月	FP2級合格対策セミナー	11名
令和4年10月	証券外務員一種試験受験対策セミナー	36名
令和4年11月	証券外務員一種試験受験対策セミナー	41名
令和5年1月	証券外務員一種試験受験対策セミナー	10名
令和5年2月	証券外務員一種試験受験対策セミナー	7名

エ. リモート研修

当行は、集合研修とリモート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おります。これにより営業店での多頻度開催も可能となり、研修対象者も制限することなく開催できるとともに、行員の研修所への出張回数が減少することにより、人的・時間的コストの削減が図られております。加えて、これまで、業務の状況によっては参加が難しかった少人数支店においても、積極的に参加可能になったことに加え、円滑な業務運営態勢の確保が可能となりました。

②従業員の活躍フィールド拡大

当行は、40歳代の中堅行員が少ない等の人員構成上の課題克服に向けて、若手行員からベテラン行員まで年齢や性別に拘らず、多様な働き方が実現でき、活躍することができる環境の構築を目指し取り組んでおります。女性の活躍推進については、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%という目標に対して、令和5年3

月末時点で、女性役付者比率 25.5%、女性役席者比率 19.8%と目標値を上回る結果となっております。また、令和 5 年 3 月末時点で、女性渉外行員数 35 名（令和 4 年 3 月末比+2 名）、女性資産形成プロモーター数 23 名（令和 4 年 3 月末比▲3 名）と令和 4 年 3 月末に比して女性渉外行員数は増加しており、活躍する女性行員が増加しております。

また、女性行員の活躍推進はもとより、改正高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、令和 5 年 4 月に抜本的な人事制度の改定を行っております。

新たな人事制度では行員が今まで以上に前向きにかつ意欲的に業務に取り組むことで生産性を高め、ビジネスモデルの実践と収益力向上を図り、当行が地域で必要とされる地域金融機関となることを目的として、これまで一般職、エリア総合職・総合職としていた複線型人事制度を総合職のみの単線型人事制度とし、全行員が同じベクトルで業務に励み、上位職位を目指せる制度としております。加えて、年齢給を廃止し、これまでの職能給に加えて、新たに役割や職責に応じた「役割給」を新設しました。これまでの年功的な要素を縮小し、年齢に関係なく上位職位を目指せる制度となっております。この他、若手行員の早期昇格や処遇改善によるモチベーション向上を図るため新たな資格等級を新設したほか、資産形成プロモーターやマイホームセンター等、特定分野のプロフェッショナルとしても上位職位を目指せるよう、営業店スタッフの上位職位を新設しました。

新人事考課制度では、実績や成果に至るプロセスを重視した「行動評価」を取り入れたほか、実績面だけでなく行動面についても自己評価や考課者によるフィードバック面接を実施することとし、被考課者の考課への納得感の向上と人材育成の促進を図る仕組みとしております。

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

(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

①取締役会

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

平成 19 年 10 月に、役員倫理基準や懲戒処分の根拠となる「役員倫理規程」を制定するとともに、同年 11 月に、取締役会での発言は全員対等である旨の「取締役業務執行宣言」を宣言し、平成 20 年 6 月からは、取締役の任期を 1 年とし、明確な経営責任判断を問う機会の増加に取り組んでおります。また、取締役 7 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。

そのほか、社外取締役、社外監査役に対する資料の事前配布による重要案件の事前説明や、これまで同日に開催していた取締役会と常務会の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、充実した取締役会の開催に努めております。

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・コードの趣旨を踏まえた中、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ております。また、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・具申できるように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を 1 名選任しております。

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。

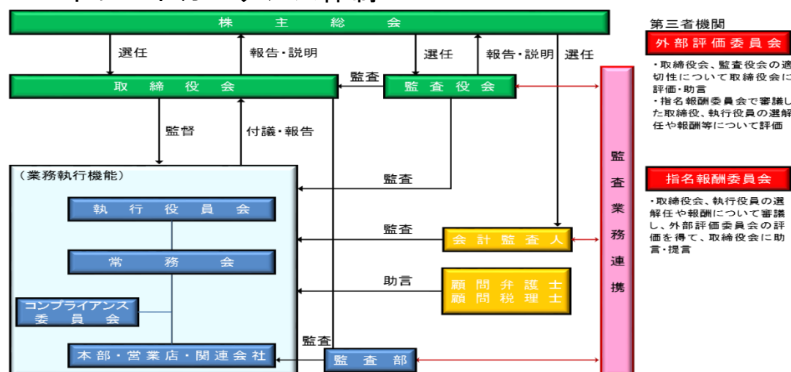
⑤執行役員会

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 57】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」や「統合リスク管理規程」のもと、管理対象とするリスクを特定するとともに、定量化可能なリスクを統合リスク管理の対象とし、定量化不可能なリスクも含め、各種リスクを統合的に管理する態勢を整備し、リスク管理の実効性確保と強化に努めております。

統合的リスク管理の主要な枠組みである資本配賦については、主なリスクである定量化された信用リスク、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、計測されたリスク量を配賦枠内でコントロールすることで、定量化できない予期せぬリスクに備えるための余剰資本を確保する枠組みを構築しております。

資金管理部会（常務会）では、各リスク状況やリスク量への資本使用率等の認識を共有するとともに、ポートフォリオの現状分析や統合ストレステストを実施し、今後の方針やリスク・マネジメントに係る協議を行い、適切なリスク・リターンの確保に向けて取り組んでおります。

今後は、様々なリスク事象に備え、足元の世界的な金利上昇や為替変動等を踏まえて、統合ストレステストにおけるシナリオの拡充やリスク管理手法の高度化に取り組み、リスク管理態勢の強化と活発なリスク・コミュニケーションの実現に努めてまいります。

また、SDGs達成や脱炭素社会へ向けての企業の取組みが重要となる中、新たに対応すべき気候変動リスクについて、令和4年3月に「サステナビリティ基本方針」、「サステナビリティに配慮した投融資の基本方針」を制定するとともに、「サステナビリティ委員会」を設置、その中で気候変動対策や地域活性化貢献、人的資本向上の取組みなど、様々な課題の検討、施策の立案を行っております。今後は情報開示の更なる充実を図るため、炭素削減やサステナビリティ関連投融資の目標と実績の公表に加え、シナリオ分析等によるリスクの定量化を行い物理的リスクや移行リスクの開示に努めてまいります。

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。

与信先管理について、当行では、お客様に対する本業支援及び経営改善支援を継続的に行ってまいりましたが、コロナ禍でも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のため、財務面・本業面の両面支援である「真の資金繰り支援」を継続してまいりました。この取組みは、キャッシュフローを可視化した年間資金繰り表の作成を通して、お客様と経営課題を共有し、その解決を図るものです。現在、企業支援室に営業店サポートのための人員を配置し、経営改善・事業再生支援態勢を強化しております。こうした取組みを通じて、お客様の企業価値の向上と突発破綻の防止に繋げることで、信用コストの抑制にも寄与するものと考えております。

信用リスクの計量は、信用リスク計量化規程のもと、信用リスク量を非期待損失（UL）と規定し、計量対象とするエクスポージャーは事業性貸出や個人ローン、信用リスクを内包する有価証券としております。なお、計量に用いるパラメータ（PD、LGD）は定期的に

見直し、更新時にバックテストを行ってパラメータの有効性を検証しております。

「真の資金繰り支援」を始めとする各種施策の実施により、足元の実績デフォルト率に顕著な上昇は見られないものの、過剰債務や売上回復の遅れ、更には原材料費、人件費高騰により事業活動へ影響が及んでいるお客様も多く見られ、与信ポートフォリオの劣化が懸念されております。そうした中、信用リスクのストレステストを定期的を実施し、PD、LGDのストレスを始め、コロナ禍や地政学リスクの影響を受ける業種や取引先の信用悪化シナリオを設定し、当行与信ポートフォリオが晒されるリスクの予兆管理や経営陣とのリスク・コミュニケーション、今後の方針決定等に役立てております。

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緊密なコミュニケーションのもと、総合企画部を加えた三部による市場リスク管理委員会を中核に据えて、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、リスク資本管理、損失限度額管理、保有限度額管理、アラーム・ポイント管理を日次で徹底し、週次で市場リスク管理委員会を開催して現状把握及び事象変化への適時適切な対応を協議し、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、方針決定を行っております。また急激な市場変化により、リスク資本管理のレファレンス・ポイントや損失限度額等に抵触した場合には、速やかに市場リスク管理委員会を開催して対応方針を協議し、常務会に諮り対応方針を決定する態勢としております。

市場リスク量については、市場VaRによる管理としておりますが、その他BPV等の感応度やIRRBBにおける $\Delta E V E$ 及び $\Delta N I I$ をモニタリング指標としております。

市場リスク関連のストレステストとしては、センシティブティ、ヒストリカルシナリオ、リバースの各ストレステスト結果を資金管理部会(常務会)へ報告し、市場リスクポジションの妥当性と許容水準の検証に役立てております。また、半期毎の資金運用部業務計画の審議時には、半年間のマーケット動向を予想したリスク・シナリオ分析を統合リスク管理部が実施し、リスク検証しております。

当行の有価証券運用戦略は、円債中心の安定的な利息収入の獲得を基本としておりますが、低金利環境の長期化による収益低下を補うべく、収益源の多角化の一環として、比較的安定性の高いファンド投資を拡大してまいりました。運用にあたっては、主要な資産クラスに投資額上限を設定し特定資産への集中を避ける等、慎重な運営を心掛けております。

令和3年度上期には、SBI地方創生アセットマネジメントによるファンド投資を実施しました。ルックスルーによる管理を基本とし、当初から可能な限り原資産に至る詳細情報の提供を求め、途上管理を強化しております。また、リスク資本配賦額を別枠で設定し、リスク管理を強化するとともに、令和4年の年初からの米欧の金利上昇局面では、同社との投資

助言契約に基づき、ポートフォリオの再構築に機動的に対応しております。

今後は、流動的な市場環境や金融政策転換リスクを踏まえ、当行の有価証券運用戦略に則り慎重なリスク・リターン判断を行いつつ収益の最大化を目指す一方で、市場リスク管理態勢の更なる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、営業店の現金保有状況や資金繰り状況、風評等の確認を行っているほか、資金繰りを管轄する資金運用部が、資金繰りの計画及び見込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、売却可能な有価証券金額を把握して、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、金融政策転換を想定した預金流出シナリオに基づく流動性ストレステストについて検討を行ってまいります。

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に取り組んでおります。

DXの推進により、システムリスクやオペレーショナルリスクの増加が懸念されることから、デジタル・ITスキル向上を目的とした研修会の実施や専門スキルを持つ人材の中途採用や外部出向の受け入れ等を検討し、必要な人材の確保に努めてまいります。

サイバーセキュリティについては、サイバーセキュリティ演習の参加を通して脆弱性を洗い出す等、適宜適切に対応してまいります。

マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策については、顧客リスク評価に基づくリスクベース・アプローチの管理強化や、マネロンガイドラインに基づく営業店・本部管理部門・内部監査部門による三線防御態勢の確立に向け取り組んでまいります。

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。

加えて、今後は令和6年度に予定している新営業店システムの導入に向けて準備を進めてまいります。新営業店システムは、営業店業務改革の一環として、事務体制や事務フローの抜本的な見直しを前提とした各種機能を備えたシステムで、セミセルフ型端末の導入による店頭事務効率化や削減を目標としております。

（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4年3月に策定した令和4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向け、監査部の臨店による監査を延べ97部店、事務統括システム部・国際部による臨店事務指導を49部店で実施いたしました。

令和4年度の反社会的勢力等に対する態勢の強化については、各階層の研修にて、反社会

的勢力等取引防止規程の周知徹底を図りました。

インサイダー取引未然防止態勢の整備については、研修推進者会議において、取引防止・情報管理・禁止行為等の周知徹底を図るとともに、令和4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」により、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4年度は、18回延べ663名に対し実施しております。

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4年度は、コンプライアンス委員会を10回、小委員会を17回開催し、各部会からの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。

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新たに導入しております。令和3年度は、全64店舗の監査を計画通り2回（上期・下期）実施しております。

更に、令和4年4月から監査改革として、6つの担当（資産監査、内部監査、業務監査、内部統制監査、与信監査、マネジメント監査）に分かれていた監査部の組織体制を「本部監査担当」と「営業店監査担当」の2つに再編し、加えて外部コンサルを活用して内部監査体制の高度化・効率化に取り組んでおります。

令和4年度の本部監査では、営業店の「支店方針」（施策）に対する各部の関与や各部からの指示有効性を検証するなど、監査報告等の高度化に向けて取り組んでおります。営業店監査では、支店マネジメントのPDCAを高めるべく、役席による管理プロセスに主眼を置いた監査への転換や外部コンサル帯同による監査の実施に加えて、監査工程を見直し、業務の準拠性よりもヒアリングに重きを置いた監査とするなど品質向上に取り組みました。更に、本部・営業店ともに監査部員によるオフサイトモニタリングを開始し、リスク懸念の察知に努めております。

令和4年度については本部・営業店延べ97部店に監査を行っております。なお、従来のマネジメント監査については、令和4年4月より営業店総合監査に統合した中、継続して実

施しており、令和4年度中の営業店総合監査は17店舗に対して実施しております。

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ならびにリスクに応じた内部管理態勢の適切性・有効性等を公正かつ客観的に検証を行うとともに、業務に係る活動や運営、マネジメント等が正しく収益を上げる態勢となっているかを、経営目線を持って検証・評価することで、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。

令和4年6月、改正公益通報者保護法に対応した、「公益通報対応業務従事者」を指定し、公益通報処理体制の整備に努めております。

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把握し、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反社会的勢力等との取引防止を徹底しております。更に登録したデータに対しては、毎日、当行全顧客とのスクリーニングを実施し、四半期毎の反社会的取引対策委員会（令和4年度は4回開催）にて、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。協議結果については常務会・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、適切な対応をしております。

このほか、平成30年1月には、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取引防止に向けた態勢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排除条項の導入や暴排条例への対応などにより、役職員全員が共通の認識を図れるよう徹底し、反社会的勢力等の排除に向けて当行及び関連子会社一体となった取組みを強化しております。

⑥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）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33回開催し、マネロン等管理態勢の整備に努めております。

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・管理方法を定めた「マネロン等対策規程」を新たに制定したうえで、毎年、国家公安委員会が公表する「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」、「顧客の受入に関する方針」及び関連の事務手続について改定を行い、マネロン等対策に係るPDCAの実施に努めております。また、マネロン対策に係る態勢整備のため、令和2年3月から継続的な顧客管理の一環として、外国人顧客の在留期限等の調査を実施したほか、令和2年11月に導入した顧客リスク評価システムにより、顧客属性や取引形態等に応じた機動的な顧客のリスク評価を実施し、リスクに応じた低減措置の実施に努めております。令和4年9月からは原則、全ての顧客に対して、定期的な顧客情報の確認、更新を目的として「お客様情報確認書」の発送を開始し、継続的顧客管理の実施に努めております。

また、マネロン等対策に関わる行員が役割に応じて、必要とされる知識、専門性等を身に着けるため、マネロン等に係る認定資格の取得を奨励した結果、令和5年3月までに、「AML/CFTスタンダード資格」取得者543人、「AML/CFTオフィサー資格」取得者5人、「AML/CFTオーディター資格」取得者2人となっております。

今後も、令和3年2月に金融庁が公表した改訂版「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」に基づき三線防御態勢（営業店・本部・監査部）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、マネロン等防止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）の皆様に当行の現状を、正しく、より分かりやすく情報発信してまいります。

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

(1) 中小規模の事業者等に対する信用供与の残高及び総資産に占める割合

中小規模事業者等向け貸出金残高は、「TOWAお客様応援活動」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ものの、令和5年3月期は、コロナ関連融資の反動により資金需要が一服したことなどから、計画を14億円下回る8,214億円となりました。一方、総資産は日銀の新型コロナウイルス感染症対策の金融支援制度の終了に伴い、日銀借入金が増加したことなどにより、計画を2,003億円下回る23,815億円となったことから、総資産に占める中小規模事業者等向け貸出金の割合は、計画を2.63ポイント上回る34.49%となりました。

【図表 58】 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)

	3/3	3/9	4/3	4/9	5/3				5/9	6/3
	始期	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画
中小規模事業者等向け貸出残高	8,018	8,058	8,217	8,267	8,228	8,214	△ 14	195	8,308	8,388
増加額(累計)	-	40	199	249	210	195	△ 15	-	290	370
総資産	25,438	25,975	25,594	25,901	25,818	23,815	△ 2,003	△1,622	26,023	26,078
総資産に対する比率	31.52%	31.02%	32.10%	31.92%	31.86%	34.49%	2.63%	2.97%	31.92%	32.16%

(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

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、本計画を達成するため、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、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、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」の展開により創業支援にも取り組んでおり、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、東和地域活性化ファンド等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11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共催による「第5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、54名（内学生6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。創業スクール卒業生で既に起業した2社が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おります。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5社が起業し、5社が起業準備中という成果に繋がっております。

令和4年11月から12月にかけても計5回にわたる「第6回創業スクール」を開催し、22名が参加、17名がビジネスプランを作成し、修了しております。令和4年度下期の実績では「創業・新事業支援に係る融資商品等による融資を行った先」25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4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」24先、「取引先の経営改善の取組み等を行うため専門家を紹介し助言を受け改善の取組みを行った先」7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」6,358先、合計6,389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4年度下期の実績は、「中小企業活性化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」15先、「DDS、DES、DIPファイナンス、債権放棄、エグジットファイナンス等を活用して事業再生の取組みを行った先」1先、「実抜計画を策定し、ランクアップとなった先」4先の合計20先となりました。

④事業承継支援

当行は、主にコンサルティング部において、専門的な知識やノウハウが必要な事業承継・M&A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、事業承継・引継ぎ支援センター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、平成30年5月から営業店において、経営者が60歳以上の中小事業者で特に事業承継の必要性が高い先を中心に、アンケート等によりニーズを把握するため「事業承継気づき活動」を実施しており、令和5年3月までに累計4,227社から回答を得ました。

令和4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」14先、「経営相談会等により事業承継・M&Aの支援を行った先」68先、合計82先となりました。

⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進

当行は、原則無担保でスピーディーな対応が可能な「BIZークイック」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。

令和4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」196先、「私募債を利用した先」21先、「ABL手法の活用等、動産・債権担保融資を行った先」27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」269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」1,685先、合計2,198先となりました。

⑥経営改善の取組状況

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4年度下期の経営改善支援等取組率は、計画を6.07ポイント上回る55.17%となり、計画を達成いたしました。

【図表 59】経営改善の取組実績

(単位：件)

	3/3	3/9	4/3	4/9	5/3			5/9	6/3	
	実績 (始期)	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画	
創業・新事業開拓支援	29	45	42	31	30	25	△5	△4	30	30
経営相談	6,179	7,534	7,548	6,448	6,150	6,389	239	210	6,150	6,200
早期事業再生支援	17	25	16	37	25	20	△5	3	30	30
事業承継支援	84	80	56	67	95	82	△13	△2	100	100
担保・保証に過度に依存しない融資促進	1,861	1,674	1,849	1,846	1,900	2,198	298	337	1,900	1,900
合計	8,170	9,358	9,511	8,429	8,200	8,714	514	544	8,210	8,260
取引先	16,681	16,627	16,389	16,138	16,700	15,796	△904	△885	16,700	16,700
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)	48.97	56.28	58.03	52.23	49.10	55.17	6.07	6.20	49.16	49.46

(注) 経営改善の取組計画は6ヶ月毎の実績とし、累積ではない取組率です。

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

6. 剰余金の処分の方針

(1) 配当に対する方針

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

令和5年3月期の配当につきましては当期の業績予想を基に安定的・継続的に配当を維持する観点から、引き続き年間配当金を1株当たり25円としております。

(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針

役員賞与については、現在支給を行っておりません。

(3) 財源確保の方策

当行は、経営強化計画の着実な遂行による収益力強化と業務効率化を図ることにより、利益剰余金を着実に積み上げ、令和5年3月期末の利益剰余金は、695億円となっております。

今後も、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、継続的に取り組むことにより、残りの公的資金150億円の早期返済に向けた検討を行ってまいります。

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

(1) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動

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

なお、経営強化計画の着実な達成を図るために、部室長を構成メンバーとする「部長連絡会」で十分協議を行い、役員を構成メンバーとする「経営戦略会議」において月次で計画の進捗管理を行っております。更に、半期毎に履行状況報告書を取締役に報告し、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、リレバン強化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おります。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。

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新たに導入しております。令和3年度は、全64店舗の監査を計画通り2回（上期・下期）実施しております。

更に、令和4年4月からは、更なる監査の高度化を図るべく、①リスクの評価と内部統制の有効性確認のための「保証機能（アシュアランス）」と、②経営や業務執行の改善に向けた「提言機能（コンサルティング）」を高めるべく、6つの担当（資産監査、内部監査、業務監査、内部統制監査、与信監査、マネジメント監査）に分かれていた監査部の組織体制を「本部監査担当」「営業店監査担当」の2つに再編し、加えて外部コンサルを活用することで、内部監査体制の高度化・効率化に取り組んでおります。

令和4年度の本部監査では、営業店の「支店方針」（施策）に対する各部の関与や各部からの指示有効性を検証するなど、監査報告等の高度化に向けて取り組んでおります。営業店監査では、支店マネジメントのPDCAを高めるべく、役席による管理プロセスに主眼を置いた監査への転換や外部コンサル帯同による監査の実施に加えて、監査工程を見直し、業務の準拠性よりもヒアリングに重きを置いた監査とするなど品質向上に取り組みました。更に、本部・営業店ともに監査部員によるオフサイトモニタリングを開始し、リスク懸念の察知に努めております。

令和4年度については本部・営業店延べ97部に監査を行っております。なお、従来のマネジメント監査については、令和4年4月より営業店総合監査に統合した中、継続して実施しており、令和4年度中の営業店総合監査は17店舗に対して実施しております。

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ならびにリスクに応じた内部管理態勢の適切性・有効性等を公正かつ客観的に検証を行うとともに、業務に係る活動や運営、マネジメント等が正しく収益を上げる態勢となっているかを、経営目線を持って検証・評価することで、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。なお、令和4年4月より、「内部監査・内部統制企画担当」については、監査部の組織体制の再編にともない「本部監査担当」に統合しております。

（3）各種リスク管理の状況及び今後の方針等

各種リスクの管理の状況等については、前記4.（2）（P.42～）「リスク管理態勢の強化のための方策」に記載の通りです。

以上