平成 25 年 8 月 2 日

各　位

会 社 名 株式会社 東　和　銀　行
代表者名 代表取締役頭取 吉 永 國 光
（ｺｰﾄﾞ番号 8558 東証第一部）
問合せ先　総合企画部長 竹之内 一朗
TEL（027）230－1500

平成 25 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　吉永國光）は、「金融機能の強化のための特別措置に関する法律」に基づき、平成 25 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（平成 25 年 3 月期）

以　上

経営強化計画の履行状況報告書

平成 25 年 6 月

株式会社　東和銀行

〈目次〉

1．平成 25 年 3 月期決算の概要・・・

1. 平成 25 年 3 月期決算の概要

(1)経営環境

平成 24 年度のわが国経済は、年末の政権交代以降、デフレ脱却に向けた強い姿勢が市場の期待を集め、短期間で円高が修正され、株価も好調に推移し始めました。さらに 3 月には、日銀による大胆な「量的・質的金融緩和」への政策転換で、実体経済や金融市場に現れ始めた前向きの動きを後押し、景気は持ち直しに向かう動きとなりました。

景気の先行きに関しては、経済対策や円安の効果で景気回復に期待がある反面、海外景気の下振れリスク等の不確実性は残っており、不透明さは完全には解消されておりません。

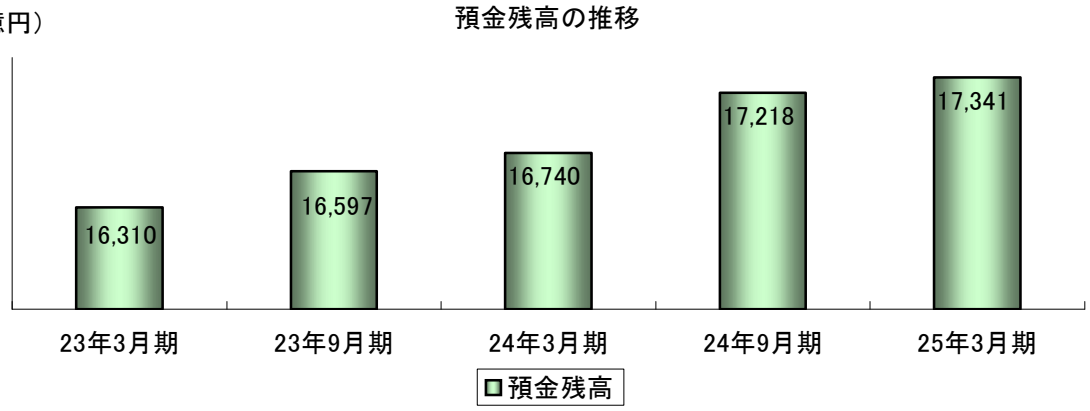
このような経済環境のもと当行は、経営強化計画「プランフェニックスⅢ」に基づき、これまでのリレーションシップバンキングの取組みを更に深化させ、「お客様支援活動」を全行的・継続的に実践し、中小規模事業者等向け信用供与の円滑化や経営改善支援等の取組みを一層強化するとともに、当行の現場力を発揮する体制を強化し、更なる地域経済の活性化と、地元中小企業の持続・発展に地域金融機関として取り組んでまいりました。

(2)決算の概要(単体ベース)

①預金・預かり資産

平成 25 年 3 月期末の預金残高は、個人・法人ともに順調に増加し、前年度末比 600 億円増加の 1 兆 7,341 億円となりました。

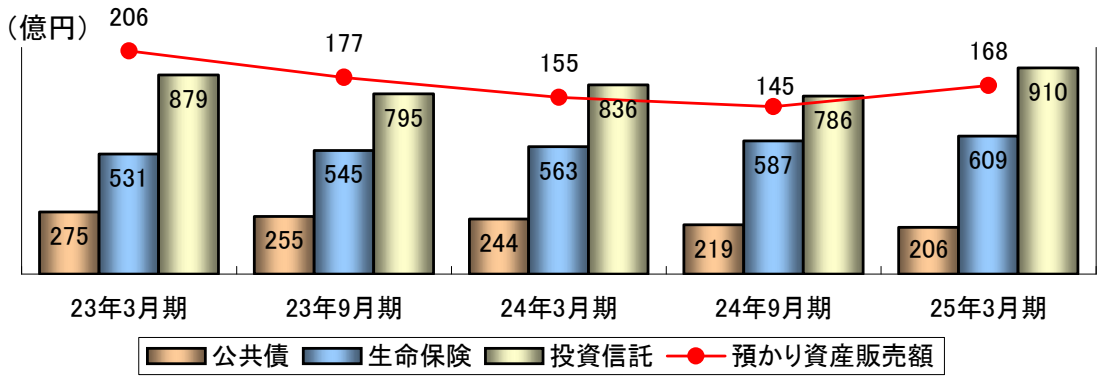
【図表 1】



投資信託は、お客様ニーズに即した商品の提供により 247 億円の販売を行い、純資産残高は、前年度末比 73 億円増加し 910 億円となりました。また、生命保険は 45 億円、公共債は 20 億円の販売・募集を行いました。

【図表 2】

預かり資産残高推移表

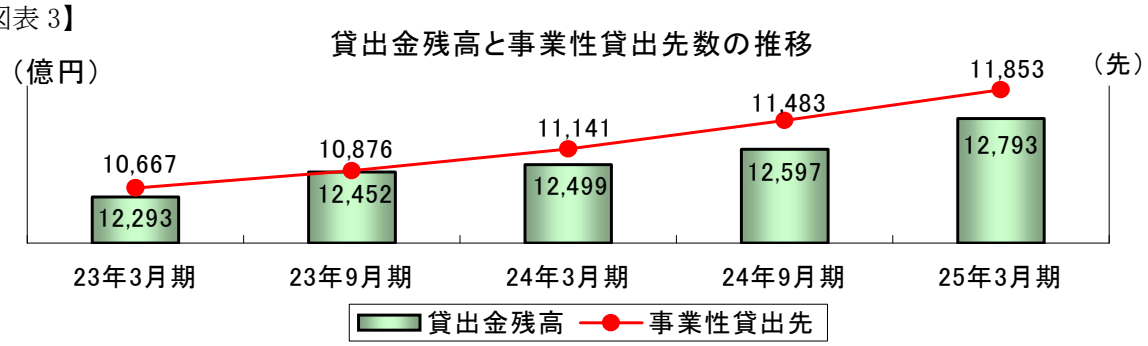


②貸出金

平成 25 年 3 月期末の貸出金残高は、地域中小企業等への円滑な資金供給に努めた結果、前年度末比 293 億円増加の 1 兆 2,793 億円となりました。

【図表 3】

貸出金残高と事業性貸出先数の推移



③収益

資金利益は、貸出金利回りが低下したものの、貸出金残高が取引先数の増加とともに順調に増加したことなどから、ほぼ前年並みとなり、計画を 332 百万円上回る 302 億円となりました。役務取引等利益は、投資信託販売額が好調であったことなどにより、計画を 165 百万円上回る 1,430 百万円となりました。また、その他業務利益は、国債等債券売却損を計上したことから△280 百万円となりました。

人件費につきましては、複線型人事制度による効率的な人件費の配分、時間管理の徹底等により、計画を 175 百万円下回る 12,504 百万円となりました。物件費につきましては、本支店の予算執行状況の厳格な管理や外部ベンダーとの交渉による条件改定に努めたことにより、計画を 541 百万円下回る 7,343 百万円となりました。

この結果、コア業務純益は、計画を 1,350 百万円上回る 109 億円となり、過去最高益となりました。

また、経常利益につきましても、与信関連費用である不良債権処理額が、お客様の

実態把握による適切な管理に加え、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たことにより、計画を1,589百万円下回る2,236百万円であったこと等により、過去最高益となる9,949百万円を計上することができました。

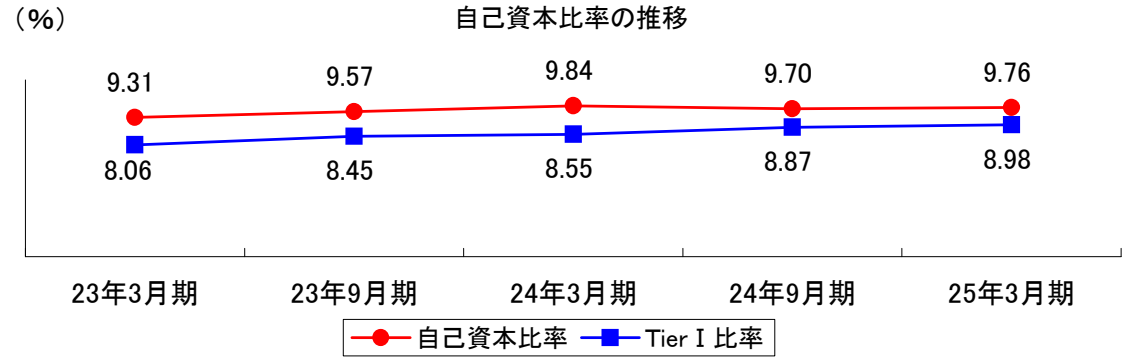
【図表4】損益状況の推移(単体、単位:百万円)

	24/3期	24/9期	25/3期			
	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比
業務粗利益	30,293	15,471	31,228	31,358	130	1,064
（うち資金利益）	30,300	15,148	29,876	30,208	332	△ 92
（うち役務取引等利益）	1,339	669	1,265	1,430	165	90
（うちその他業務利益）	△ 1,346	△ 347	87	△ 280	△ 367	1,066
経費（除く臨時処理分）	21,100	10,627	21,675	20,831	△ 843	△ 268
人件費	12,282	6,213	12,680	12,504	△ 175	221
物件費	7,787	3,797	7,885	7,343	△ 541	△ 444
税金	1,029	617	1,110	983	△ 126	△ 46
一般貸倒引当金繰入額	818	－	－	－	－	△ 818
業務純益	8,375	4,843	9,553	10,526	973	2,151
（コア業務純益）	10,634	5,234	9,553	10,903	1,350	268
臨時損益	△ 1,368	405	△ 4,168	△ 577	3,590	791
（うち不良債権処理額）	1,685	1,376	3,826	2,236	△ 1,589	551
（うち株式等関係損益）	△ 235	△0	△ 50	△ 87	△ 37	148
（うちその他臨時損益）	552	6	△ 292	1,747	2,039	1,194
経常利益	7,006	5,248	5,385	9,949	4,564	2,942
特別損益	△ 321	△ 3	△ 20	△ 21	△ 1	299
税引前当期純益	6,685	5,245	5,365	9,927	4,562	3,242
法人税、住民税及び事業税	317	1,220	2,069	1,451	617	1,133
法人税等調整額	△ 1,015	△ 8	－	717	717	1,733
当期純利益	7,382	4,033	3,296	7,757	4,461	374

④自己資本比率

自己資本比率は、当期純利益を7,757百万円計上いたしましたが、劣後ローン40億円の期限前返済の実施や貸出金等の増加に伴うリスクアセットの増加があったことから、前年度末比0.08ポイント減少の9.76%となりました。また、Tier I比率は、前年度末比0.43ポイント上昇し、8.98%となりました。

【図表 5】

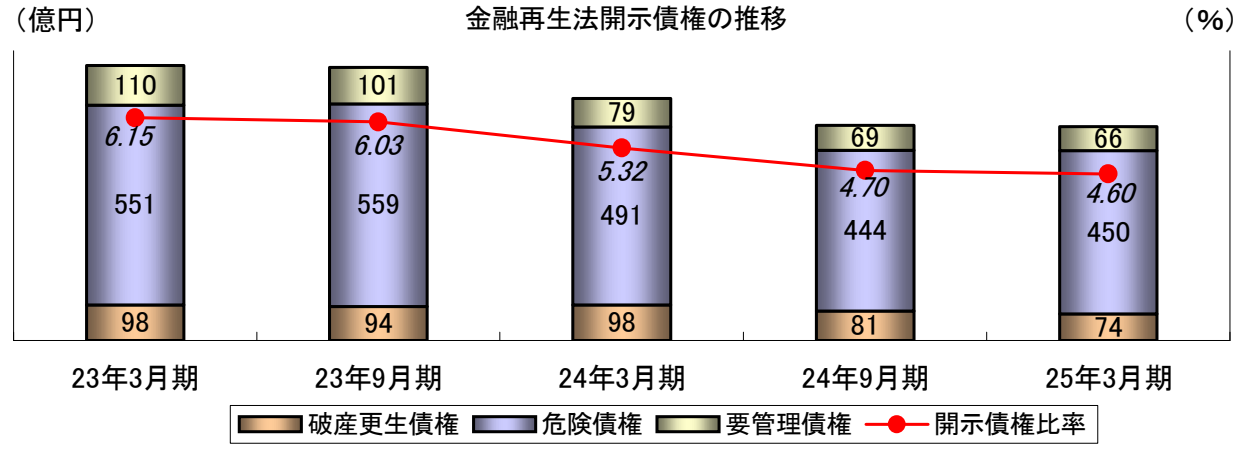


⑤不良債権

金融再生法開示債権は、お客様の実態把握による適切な管理に加え、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たことにより、前年度末比 77 億円減少し、591 億円となりました。

また、金融再生法開示債権比率は、開示債権残高の減少及び貸出金の増強等による総与信の増加により、前年度末比 0.72 ポイント改善し、4.60%となりました。

【図表 6】



【図表 7】金融再生法開示債権比率の状況（単位：百万円）

	24/3期	24/9期	25/3期		
	実績	実績	実績	24/3期比	24/9期比
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	9,857	8,198	7,418	△ 2,438	△ 780
危険債権	49,106	44,409	45,076	△ 4,030	667
要管理債権	7,930	6,985	6,647	△ 1,283	△ 338
合計(A)	66,895	59,592	59,142	△ 7,752	△ 450
正常債権	1,189,755	1,206,723	1,226,464	36,709	19,741
総与信(B)	1,256,650	1,266,315	1,285,607	28,956	19,292
金融再生法開示債権比率(A)/(B)(%)	5.32	4.70	4.60	△ 0.72	△ 0.10

2. 経営改善にかかる数値目標の実績

(1)コア業務純益(収益性を示す指標)

平成 25 年 3 月期のコア業務純益は、お客様の事業の持続・発展のため徹底した本業支援・事業再生を積極的に展開したことで、取引先数が増加し、貸出金残高が中小企業貸出を中心として増加したことや、有価証券運用が堅調に推移したこと等により、計画を 1,350 百万円上回る 10,903 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)

	24/3期	24/9期	25/3期				25/9期	26/3期	26/9期	27/3期
	始期	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画	計画	計画
コア業務純益	10,634	5,234	9,553	10,903	1,350	268	5,055	10,005	5,395	10,709

※コア業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額－国債等債券関係損益

(2)業務粗利益経費率(業務の効率性を示す指標)

平成 25 年 3 月期の機械化関連費用を除く業務粗利益経費が、人件費で人員減少や時間管理の徹底などにより計画を 175 百万円下回ったこと、物件費で本支店の予算執行状況の厳格な管理や外部ベンダーとの交渉により計画を 541 百万円下回ったことから、業務粗利益経費率は、計画を 2.53 ポイント下回る 60.50%となり、計画始期比 2.67 ポイント改善しました。

【図表 9】業務粗利益経費率の計画・実績(単位:百万円、%)

	24/3期	24/9期	25/3期				25/9期	26/3期	26/9期	27/3期
	始期	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画	計画	計画
経費(機械化関連費用除く)	19,137	9,699	19,686	18,972	△ 713	△ 165	9,900	19,563	9,908	19,568
業務粗利益	30,293	15,471	31,228	31,358	130	1,065	15,997	31,802	16,389	32,596
業務粗利益経費率	63.17	62.69	63.03	60.50	△ 2.53	△ 2.67	61.88	61.51	60.45	60.03

※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

3. 経営改善の目標を達成するための方策の進捗状況

当行は、平成 24 年 6 月に策定した経営強化計画に基づき、地域密着型金融の推進によるお客様支援の実践により、従来実施してきたリレーションシップバンキングを更に強化し、お客様に対する本業支援を全行的、継続的な取組みとして営業活動の中心に据え、積極的に展開してまいりました。

なお、リレーションシップバンキングの取組みを強化するために、平成 25 年 4 月に本部機構組織の改編等を行い、営業推進部を戦略・企画業務等を担当するリレーションシップバンキング戦略部（以下、リレバン戦略部）と、推進業務を担当するリレーションシップ

バンキング推進部（以下、リレバン推進部）に分割し、更なるお客様支援活動の推進が図れる体制といたしました。

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

①地域密着型金融の推進によるお客様支援の実践に向けた活動強化

ア．お客様支援活動

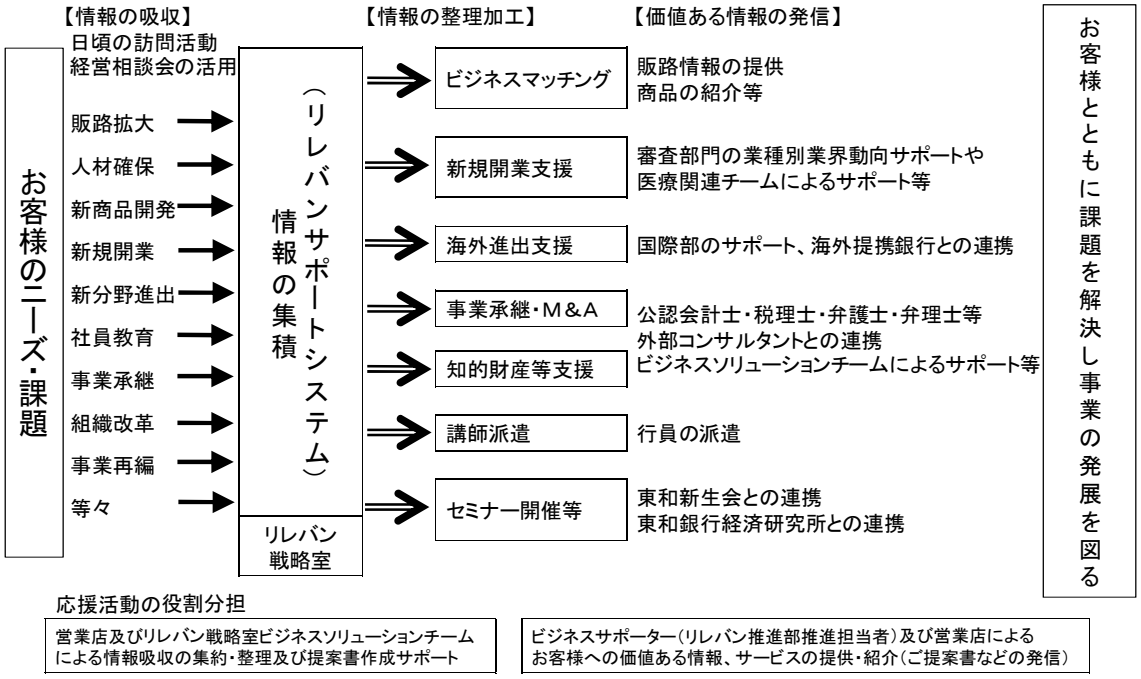
(ア)TOWAお客様応援活動の実施

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

平成 24 年度の「ＴＯＷＡお客様応援活動」の主な活動実績は、リレバンサポートシステム等を活用した行内間のビジネスマッチングで、商談を 1,411 件行い、うち取引成立が 181 件となりました。群馬大学と取引先企業との共同開発・研究のマッチング支援の提案につきましては、取引先 30 社に行い、15 社が研究開発の対象となり、うち 3 社で共同研究が開始となりました。関東経済産業局と連携した補助金申請手続では、申請手続支援を 28 社に行い、申請手続中が 11 社となっております。ものづくり補助金申請手続では、申請支援を 87 社に行い、全社で申請となり、うち 46 社が採択となりました。関東経済産業局や北関東産官学との連携では、大手企業との技術連携紹介を 73 社に行いました。大手食品バイヤーとの商談では、56 社が商談を行い、うち取引成立が 5 社となりました。

今後も、行内間のビジネスマッチングや提案活動、関東経済産業局を通じたビジネスマッチングや補助金申請手続支援、群馬大学や北関東産官学等と取引先企業との技術連携によるマッチング支援等に取り組んでまいります。

【図表 10】ＴＯＷＡお客様応援活動イメージ図



(イ)成長分野支援活動

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

また、平成 25 年 4 月からは、単独副支店長配属店 35 店舗の副支店長が医療関連チームと連携した中で、医療・介護に特化した新規融資訪問を開始し、成長分野に対する支援活動に積極的に取り組んでおります。

(ウ)事業承継・相続等相談支援活動

事業承継・相続等相談支援活動として、公認会計士・税理士・弁護士等の外部専門家との連携による経営相談会を開催いたしました。平成 24 年度の実績は、計 19 店舗にて開催し、取引先 29 社からの事業承継・相続等に関する相談に対して、税理士等の専門家により適切な助言や指導を行いました。今後につきましても、経営相談会の活用とフォロー体制を充実させ、お客様が円滑に事業承継・相続等がなされるよう、事業承継・相続等相談支援活動を積極的に推進してまいります。

(エ)海外進出等支援活動

当行は、中国の交通銀行、タイのＴＭＢ銀行との預金・融資・外国為替等の金融サービス、市場動向、政治経済・社会・文化及び金融制度等に係る現地情報の提供、現地顧客、会計士、弁護士等の紹介を主な内容とした業務提携により、お客様の海外進出等支援を行っております。

平成 24 年度には、営業店担当者と国際部担当者による取引先 51 社への同行訪問を実施し、政府系機関や業務提携銀行を紹介するなど、海外進出に係るニーズ発掘やアドバイス等を行うとともに、本支店における相談業務のレベルアップを図りました。

平成 24 年 5 月にスタンドバイ・クレジットに係る事務手続を制定し、取引先が海外に進出する際、現地法人による現地銀行からの資金調達を可能といたしました。また、平成 24 年 9 月にアジア各地での事業経験豊富なコンサルタントとアドバイザリー業務委託契約を締結したことから、お客様向けセミナーの開催や行員向けの研修を実施するなど、お客様へのアドバイスが十分できる態勢を構築しております。なお、平成 24 年 11 月にコンサルタントを招き、海外進出支援セミナーを開催（参加者約 50 名）するとともに、取引先 4 社に対し個別相談会を開催し、海外進出等に関する適切な助言や支援を実施いたしました。

今後につきましても、現地に進出しているお客様、これから進出を考えているお客様に対し各プロセスに応じた現地での価値ある情報や金融・貿易・投資等のニーズに対する支援体制の強化を図るとともに、JICA（国際協力機構）、JBIC（国際協力銀行）、JETRO（日本貿易振興機構）等の政府系機関との連携を図った中、お客様の海外進出等の支援を行ってまいります。

(オ)知的財産等支援活動

当行の主要営業地域である群馬・埼玉地区は、物づくりについて高い技術力を有する中小企業が多いことから、特許等知的財産に関する手続き支援を行うため、群馬大学、前橋工科大学や弁理士、専門コンサルタント等との連携を図ってまいりました。今後につきましても、ビジネス交流会を活用するなど事業拡大につながる本業支援を積極的に行うとともに、特許事務所との連携による知的財産等支援活動により、地域経済の活性化を図り、新たな商流開発につなげたいと考えております。

イ．リレバンサポートシステムの導入

リレバンサポートシステムは、企業調査システムと連動し、お客様との取引開始から現在に至るまでの経緯を時系列で把握できる他、お客様の商品・サービス別の販売先、仕入・外注先等の取引関係を管理するシステムです。このシステムは、貸

出取引がある当行全取引先の業種別・商品別の販売・仕入・外注先やそれが当行の取引先か未取引先であるかが検索可能であり、ビジネスマッチングのツールとして平成 24 年 4 月から全店で稼働開始いたしました。

今後につきましても、当行は、このシステムを活用することで、地域のお客様が保有する技術や商圏を相互に紹介し合うことで、地域のお客様の活動を点から線へ、線から面へと発展させ、地域の面的活性化に資する役割を果たすとともに、お客様の持続・成長に資する徹底した本業支援の実践を行ってまいります。

ウ．コンサルティング機能の発揮

(ア)経営相談会の開催

当行は、外部機関や外部専門家と連携し、取引先企業の経営相談に取り組むことで、経営改善に向けた取組みを支援しております。具体的には平成 22 年 5 月より、公認会計士、税理士、弁護士等の外部専門家による経営相談会を開催し、企業が抱える問題点の洗い出しや解決策の助言を行っております。また、経営相談会開催から一定期間経過後に報告書により、営業店によるフォロー状況を確認し、現状把握に努めております。平成 24 年度は、経営相談会を 19 店舗で開催し、取引先 70 社に対して経営改善に向けた取組みを支援してまいりました。また、平成 23 年度下期、平成 24 年度上期に開催した経営相談会の全参加営業店に対し、フォロー状況の確認を行いました。

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

(イ)経営改善計画策定支援、継続的なモニタリング等経営改善・事業再生支援

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

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

(ウ)審査能力発揮等、審査体制の充実による事業支援

平成 24 年 4 月に融資審査部門の再編を図り、従来、審査管理部格付審査担当が行っていた企業調査業務を債務者区分に応じ、審査部、審査管理部それぞれの審査担当が行うものとする等、融資審査部門の役割を明確化するとともに、審査管理部門で不良債権を一括してグリップできる体制を構築いたしました。

この体制により、審査部は、業種別業界動向の情報活用等、審査能力の発揮に

より、営業店における目利き能力や経営相談等のコンサルティング機能の向上が図れるよう指導しております。

また、審査管理部においては、事業改善指導支援や経営改善計画等の策定などを支援するほか、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の知見・機能を積極的に活用した中、ＤＥＳ、ＤＤＳ等の企業再生手法の促進などにも積極的に取り組んでおります。

なお、平成 24 年 6 月から行内ホームページに業種別審査事典を掲載し、営業店の目利き力をサポートしております。

(エ)子会社「東和フェニックス㈱」を活用した事業再生支援

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

平成 24 年 5 月に事業再生支援において実績のあるオリックス㈱、東和フェニックス㈱及び当行にて、資本・業務提携契約を締結いたしました。オリックス㈱のネットワーク・ノウハウを活用し、当行及び東和フェニックス㈱がこれまで培ってきたノウハウを加え、事業再生支援強化に取り組んでいくとともに、事業再生支援等の面から積極的に地域経済への貢献を図ってまいります。

平成 24 年 9 月には、当行より 4 先を東和フェニックス㈱に債権譲渡し、当行を含め、東和フェニックス㈱とオリックス㈱による事業再生に向けた取組みを行っております。

エ．人材育成

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

(ア)事業再生、目利き能力向上に向けた研修の充実

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

(イ)経験の浅い渉外行員、任命間もない投信専担者の早期戦力化

（若手育成キャンペーンの実施）

経験の浅い渉外行員の早期戦力化に向け、渉外実践トレーニー制度を充実させるとともに、平成 23 年 10 月から若手育成キャンペーンを計画的に実施し、営業

店役席との同行訪問等により、渉外業務のＯＪＴを教育しております。また、任命間もない投信専担者に対しても、同キャンペーンを実施し、営業店役席による同席セールスにより、投信販売業務のスキルアップを図っております。平成 24 年度の若手育成キャンペーンは、平成 24 年 4 月～5 月、7 月～8 月、10 月～11 月、平成 25 年 1 月～2 月の合計 4 回実施し、延べ 290 人の経験の浅い渉外行員や任命間もない投信専担者の育成をいたしました。

今後も同キャンペーンを計画的に実施し、若手渉外行員等の育成に役立てていく方針です。また、ＴＯＷＡお客様応援活動によるビジネスサポーターとの同行訪問により、「継続的にお客様を訪問し、お客様目線で事業の話を聞き、本業の相談に乗る」といった地域密着型金融の実践の基本的行動や手法を教育し、お客様とのリレーションの強化を図ってまいります。

オ．渉外行員の増強

総合職を選択した女性行員を順次渉外業務に登用し、女性の活躍の場を広げるとともに、市場の成長性が高い地域の 11 店舗に法人渉外担当を 12 名増員するなど、渉外行員の活性化と渉外力の増強を図っております。

女性渉外担当は、平成 24 年 4 月に高崎、太田、大泉、所沢、川越、中之条、篭原支店、平成 24 年 10 月に伊勢崎、沼田、東松山、昭島支店、平成 25 年 4 月に桐生、桶川支店の計 13 店舗、合計 24 名を配置いたしました。なお、平成 25 年度においても、女性行員を順次渉外業務に登用する予定です。

また、法人渉外担当は、平成 24 年 4 月に本店営業部、高崎、太田、川越支店、平成 24 年 6 月に東京支店、平成 24 年 10 月に熊谷、富岡、深谷、上尾、草加支店の 10 店舗にそれぞれ 1 名増員し、平成 25 年 4 月には、大宮支店に 2 名増員いたしました。

(2)本部機能の強化(お客様支援体制の強化)

①業務企画機能の強化

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

また、商品企画担当は、従来の商品企画室を移行し、お客様のニーズに即した新商品の開発などの企画・立案を行っております。

なお、リレーションシップバンキングの取組みを強化するために、平成 25 年 4 月に

本部機構組織の改編等を行い、営業推進部を戦略・企画業務等を担当するリレバン戦略部と、推進業務を担当するリレバン推進部に分割しました。また、平成 24 年 4 月に新設した営業推進部業務企画室をリレバン戦略部リレバン戦略室に変更し 6 名体制とし、営業店サポート体制の強化を図りました。

②ビジネスサポーター導入による本業支援体制の強化

ＴＯＷＡお客様応援活動の本部支援体制として、平成 24 年 4 月に営業経験豊富な支店長経験者である営業店 8 ブロックの推進担当者 8 名をビジネスサポーターとして、営業店の支店長、役席、若手渉外担当者と一緒になってお客様へ訪問することにより、お客様企業が抱える課題や問題解決に対し、本支店一体となって付加価値の高いサービスを提供できるよう取り組んでおります。また、地域密着型金融の教育、リレバンサポートシステムの活用支援など、リレバン実践の経験があるベテラン行員により、営業店渉外担当者の育成を図っております。

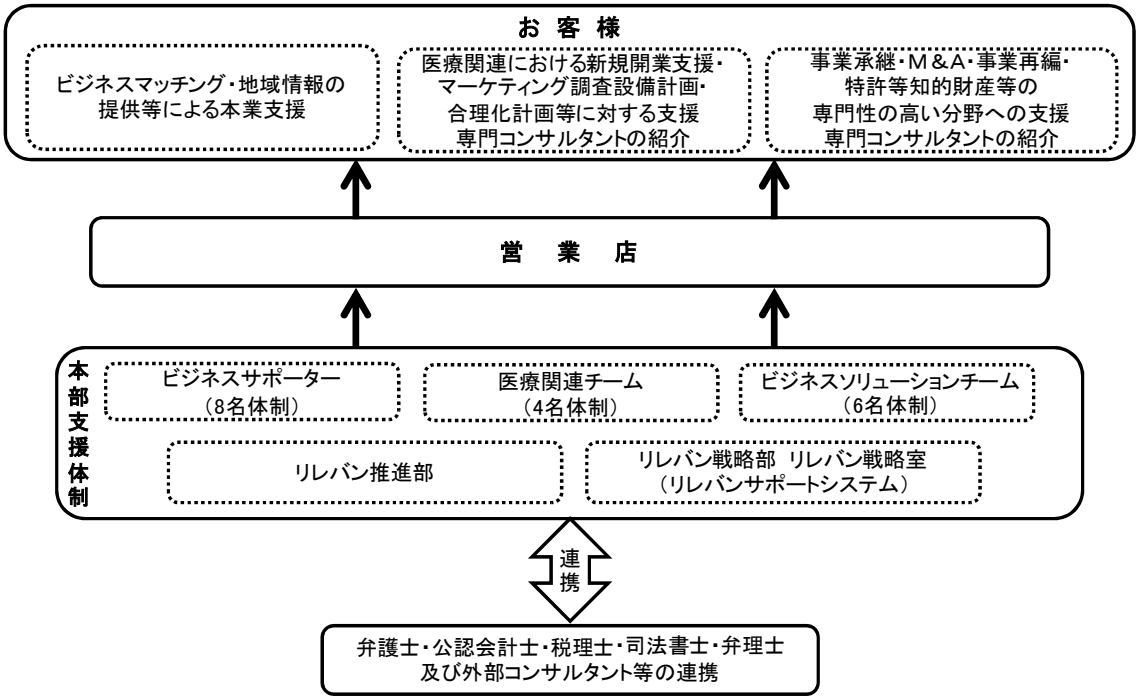
さらに、審査管理部企業支援室との連携を図り、企業固有の金融課題以外の本業に係る商売上のお手伝いを行い、地域経済の活性化に資する役割を果たしております。

③ビジネスソリューションチームの設置

ソリューション機能向上を図るため、平成 24 年 4 月にビジネスソリューションチームを営業推進部（現リレバン戦略部リレバン戦略室）内に設置し、専担者を 1 名配置し、さらに平成 24 年 7 月に 2 名、平成 24 年 10 月に 1 名、平成 25 年 4 月に 2 名配置し、専担者 6 名の体制といたしました。

ビジネスソリューションチームは、関東経済産業局との連携強化による大手企業とのビジネスマッチングや補助金申請アシスト、食品系バイヤーとの個別面談等の支援を実施しております。また、リレバンサポートシステムによる行内間ビジネスマッチングのサポートを行っております。今後も外部専門家等との連携を図った中で支援活動を行い、また、Ｍ＆Ａ・事業承継・相続等の高度な課題に対して、外部専門家とのネットワークやノウハウを活用し、お客様の課題解決となるベストソリューションの提供を行ってまいります。

【図表 11】



④融資審査体制の強化（審査能力の発揮、事業再生支援）

ア．審査能力の発揮

審査部は、要注意先以上の顧客を担当し、業種別業界動向の情報活用等、審査能力を発揮してまいりました。平成 24 年度には、階層別研修に審査部担当者を講師として 12 回派遣し、融資管理のポイント等、目利き能力やコンサルティング機能の向上のための営業店指導を行いました。

また、事業価値を見極めるためのＡＢＬ融資につきましては、平成 25 年 1 月に事務手続を制定、4 月には外部講師を招いたＡＢＬ研修会の実施を行い、5 月には、特定非営利活動法人日本動産鑑定の賛助会員に入会するなど、お客様の資金ニーズに対する体制整備を進めてまいりました。また、企業活動の基盤となる動産を適正に評価し企業実態を正確に把握することのできる動産評価アドバイザーに 2 名が認定されました。今後、ＡＢＬを活用した新規融資にも積極的に取組み、お客様ニーズにお応えしたいと考えております。

イ．経営改善・事業再生支援

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

また、審査管理部企業支援室では、経営改善支援先に対する訪問指導、助言等により、経営改善計画等の策定支援を実施しているほか、中小企業再生支援協議会等

との外部知見を活用した取組み等により経営改善・事業再生支援を積極的に展開しております。

なお、平成 24 年度の外部機関や専門家を活用した取組件数は、中小企業再生支援協議会 20 件、東日本震災機構 1 件、保証協会経営サポート会議 2 件、コンサルタント会社 2 件の実績でした。

ウ．融資事務の効率化

融資事務につきましては、ＢＰＲ（業務プロセスの見直し）の促進を図り、業務の効率化を進めており、営業店の現場の意見を取り入れ、手続きの簡略化を検討しております。

平成24年度には､全営業店から手続き上の問題点について改善意見の募集を行い、融資事務の効率化を進めるための意見を集約し、実現性を検討いたしました。今後は、改善意見の中から実現可能なものを選択し、重点的な改善に努めていくとともに、融資事務の業務プロセスの見直しを継続して行い、融資事務の効率化を図ってまいります。

⑤海外進出等支援体制の充実

海外進出等支援活動は、３－(１)－①－アー(エ)(P8)のとおりです。

⑥営業店事務の効率化

営業店事務の削減による営業店内務従業者の営業戦力化を図るために、複雑な相続手続事務や、補正に長期間要する諸届事務等の後方事務を平成 25 年度末までに本部集中いたします。

平成 24 年度には、諸届事務の本部集中化の範囲について具体的な検討を行い、平成 25 年 3 月に諸届事務システムの試行を開始いたしました。現在、同システムの本格稼働に向けて取り組んでおります。今後につきましては、本年度中の相続事務の本部集中化を行うとともに、その他の本部集中が可能な業務の検討を随時行い、営業店事務の本部集中の促進を図ってまいります。

⑦柔軟な商品･サービスの提供

ア．顧客ニーズに即した商品の提供

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

平成 24 年度は、お客様の金融資産運用ニーズにお応えするために、平成 24 年 9 月に投資信託の取扱商品に「ラッセル新興国増配優良株ファンドＢコース（為替ヘ

ッジなし)」を追加いたしました。また、平成 25 年 3 月に「来店不要、口座不要」の新商品カードローン「とんとん」を販売開始いたしました。

イ．インターネット支店を活用した商品の販売

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

平成 24 年度のインターネットによる普通預金口座開設件数は 34 件、宝くじ付定期預金預入は 68 百万円、投資信託販売額は 2,784 百万円でした。

⑧地域貢献に関する情報の発信

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

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

（平成 24 年度の実績）

・経済レポート発刊：12 回
・税務トピックス発刊：1 回
・企業経営動向調査の実施：4 回
・年金相談会の開催：310 回
・労務相談会の開催：5 回
・次世代経営塾等各種セミナーの開催：103 回
・ベンチャー支援、育成事業「起業塾」への講師派遣：2 回、8 名
・放送大学での講義：8 時限授業、講師 8 名派遣
・群馬大学での連携授業：15 時限授業、講師 7 名派遣
・キャリア教育への市民講師派遣：高校での講話、講師 1 名派遣

(3)預金増強戦略

平成 25 年 3 月期の預金残高は、法人・個人ともに安定した預金吸収に努めた結果、計画比 401 億円増加の 1 兆 7,341 億円となりました。

【図表 12】預金(期末残高)計画・実績(単位:億円)

	24/3期	24/9期	25/3期				25/9期	26/3期	26/9期	27/3期
	始期	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画	計画	計画
預金	16,740	17,218	16,940	17,341	401	600	17,120	17,140	17,320	17,340
個人預金	13,633	13,848	13,813	14,025	212	392	13,893	13,973	14,053	14,133
法人預金	2,768	2,950	2,788	2,995	207	227	2,888	2,828	2,928	2,868
その他	337	420	337	319	△ 17	△ 18	337	337	337	337

①法人預金戦略

平成 25 年 3 月期の法人預金は、定期積金の積極的な獲得推進を行うとともに、売上入金口座の獲得強化等による総合取引を推進し、要求払い預金の増強を図ったことから、計画比 207 億円増加の 2,995 億円となりました。

②個人預金戦略

平成 25 年 3 月期の個人預金は、お客様ニーズに即した商品販売による預金増強や、全店来店感謝デーを継続実施するとともに、店頭窓口による新規口座の獲得、定期預金の吸収を強化し、また、労務相談会や年金相談会の積極的な開催による給与振込口座や年金振込口座の獲得強化などにより家計メイン化を図った中、安定した預金の吸収に努めた結果、計画比 212 億円増加の 1 兆 4,025 億円となりました。

(4)マーケット特性に応じた貸出戦略

平成 25 年 3 月期の貸出金残高は、中小規模事業者等向け貸出金の増加を最重要課題として、役職員が一丸となって取り組んだ結果、計画比 144 億円増加の 1 兆 2,793 億円となりました。

【図表 13】貸出金(期末残高)計画・実績(単位:億円)

	24/3期	24/9期	25/3期				25/9期	26/3期	26/9期	27/3期
	始期	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画	計画	計画
貸出金	12,499	12,597	12,649	12,793	144	293	12,739	12,829	12,919	13,009
法人貸出	8,819	8,916	8,950	9,110	160	290	9,030	9,110	9,190	9,270
中小規模事業者等向け貸出	5,768	5,831	5,855	5,919	64	150	5,905	5,955	6,005	6,055
個人貸出	3,679	3,681	3,699	3,682	△ 16	3	3,709	3,719	3,729	3,739
住宅ローン	3,284	3,293	3,294	3,308	14	24	3,299	3,304	3,309	3,314

※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

①支店診断表の活用

各市場における支店の特徴を分析した支店診断表を活用し、総花的な推進ではなく、

地域の様々な顧客ニーズや地域特性を十分反映させた推進や人員配置を行っております。具体的には、平成 24 年 4 月より地域特性を反映させて、営業店の表彰グループを再編した他、同じく 4 月に市場の成長性が高い地域の 4 店舗（本店営業部、高崎、太田、川越支店）、6 月に 1 店舗（東京支店）、10 月に 5 店舗（熊谷、富岡、深谷、上尾、草加支店）に法人渉外担当者をそれぞれ 1 名増員し、平成 25 年 4 月には 1 店舗（大宮支店）に同担当者を 2 名増員する等、市場の特性に応じた人員配置を行っております。

②中小規模事業者等向け貸出の増強

地域密着型金融の推進によるお客様支援の実践により、取引先企業の本業支援・事業再生を積極的に取り組んだことや年商ターゲットゾーン先への推進強化、新規開拓キャンペーンなどを実施した結果、事業性貸出先数が大幅に増加したこと等により、中小規模事業者等向け貸出の増強が図られ、平成 25 年 3 月期の法人貸出残高は、計画を 160 億円上回る 9,110 億円となり、また、中小規模事業者等向け貸出残高は、計画を 64 億円上回る 5,919 億円となりました。

なお、中小規模事業者等に対する貸出推進強化と本業支援を積極的に行うため、中小企業貸出推進委員会を定期的に開催し、貸出推進施策の企画・検討やTOWAお客様応援活動の取組状況把握と推進方法の検討などを行い、営業店に対する中小規模事業者等向け貸出の本部支援を強化しております。

③個人向けローンの増強

住宅ローン専用のローンセンターであるマイホームセンターとの連携による住宅ローンの販売強化と、健全な消費者金融市場の形成に向け、インターネットで申し込み可能な「東和イージーローン」や、同じく即日実行可能なフリーローン「スピード王ＭＡＸ」、平成 25 年 3 月取扱開始のカードローン「とんとん」など、お客様のニーズに即した無担保ローンの販売を積極的に取り組みました。平成 25 年 3 月期の個人向けローン残高は、始期比 3 億円増、計画比 16 億円減の 3,682 億円となりました。なお、住宅ローン残高は、計画を 14 億円上回る 3,308 億円となりました。

④市場の成長性に応じた人員配置

平成 24 年 4 月に市場の成長性が高い地域の 4 店舗（本店営業部、高崎、太田、川越支店）、平成 24 年 6 月に 1 店舗（東京支店）、平成 24 年 10 月に 5 店舗（熊谷、富岡、深谷、上尾、草加支店）に法人渉外担当者をそれぞれ 1 名増員、平成 25 年 4 月には、大宮支店に同担当者を 2 名増員し、市場の特性に応じた人員配置を行うことにより、中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化と、お客様支援（本業支援・事業再生支援）の強化を図っております。

(5)有価証券・市場性ローン戦略

世界的な低成長・低インフレ基調が続き、主要国の金融緩和政策が継続される環境下、運用の多様化を模索しつつも、円金利資産中心の運用を行う計画とし、計画通りの残高、資金収益を確保いたしました。計画には、中長期金利の多少の上昇を織り込みましたが、自民党政権の誕生によるデフレ脱却模索、その一環としての一層の金融緩和政策導入機運を受けて、イールドカーブは、全般に低下する結果となりました。アベノミクス期待による円高修正・株価上昇もあり、有価証券の評価益は大幅に増加しております。信用スプレッドも、個社別・業種別に二極化が進展する中、全般に縮小し有価証券のパフォーマンス向上に貢献する結果となりました。

①有価証券運用

有価証券につきましては、債券中心の運用を継続し、より一層の選別的なクレジットリスクの取得と金利リスク調節運営を行い、計画を 114 百万円上回る利息収入 3,858 百万円を確保いたしました。債券の平均年限及びリスク量は、ほぼ計画通りとなっております。運用の多様化として、安定的な配当収入の見込める上場不動産投信（J－REIT）への投資をスタートいたしました。

②市場性ローン運用

市場性ローン（運用目的貸出）につきましては、残高及び利息収入とも計画を上回り、残高 2,154 億円、利息収入 1,490 百万円を確保いたしました。事業法人向け与信の償還を、地方公共団体向け貸出と事業法人を参照組織としたクレジットリンクローンによりカバーする形となりました。全体利回りは引き続き改善しておりますが、平均残存年限は多少長くなっております。

(6)預かり資産戦略

①顧客ニーズに即した預かり資産の販売

35 店舗に配置した投信専担者や投信店頭販売リーダー等を中心とした店頭販売強化とインターネットによる非対面販売の拡充を図るとともに、商品ラインナップの充実により顧客ニーズに即した販売を行った結果、平成 24 年度は、247 億円の投資信託を販売いたしました。なお、投信専担者や投信リーダー等を中心とした店頭販売とインターネットによる販売比率は、平成 24 年度の全体販売額の 61.7%となっており、引き続き投信専担者や投信リーダーを中心とした店頭販売を強化し、インターネットと合わせた販売比率目標で 90%を目指して、渉外行員に依存しない販売体制の構築を図ってまいります。

平成 24 年度の生命保険は、お客様の様々なライフプランや資産設計に基づいた商品ラインナップの充実を図り、リスク関連情報を十分に説明した中、45 億円の販売を行いました。

②アフターフォロー体制の充実

投信専担者、投資信託店頭販売リーダーが中心となり、投信顧客全先へ電話にて、市場環境や保有資産の内容等を分かりやすく説明するなど、きめ細やかなアフターフォローを実施しております。平成 24 年度は、年間 2 回のアフターフォロー（上期 1 回、下期 1 回）を実施し、お客様のニーズの把握やお客様が保有する投信に係る累積損益等を分かりやすく説明いたしました。

また、平成 25 年度上期のアフターフォローは、平成 25 年 8 月までに全先終了を予定しております。

(7)人的資源の効率的活用

①専任職・継続再雇用制度による人員の適正配置

業務を通じて培った豊富な知識や経験を有する専任職や継続雇用者のモチベーションの維持を図るため、一人ひとりの適性を見極めつつ最適な人員配置を行っております。

具体的には、20 代後半から 30 代半ばにかけ男性行員が極端に少ないことに起因する渉外行員の不足を補うとともに、ノウハウやスキルの継承を図るため、専任職や継続雇用者の営業店への積極的な配置を行うことにより、若手行員の渉外課への登用をスムーズに行うとともに、24 名配置した女性渉外行員の活用と合わせ、現場力の維持・向上を図っております。

（専任職 172 名、継続雇用者 141 名のうち営業店への配置 62 名、平成 25 年 4 月現在）

②女性の渉外業務登用

総合職を選択した女性行員を順次渉外業務に登用し、女性行員の活躍の場を広げるとともに、渉外力の向上を図ってまいりました。

女性渉外担当は、平成 24 年 4 月に高崎、太田、大泉、所沢、川越、中之条、篭原支店、平成 24 年 10 月に伊勢崎、沼田、東松山、昭島支店、平成 25 年 4 月に桐生、桶川支店の計 13 店舗、合計 24 名を配置いたしました。なお、平成 25 年度においても、女性行員を順次渉外業務に登用する予定です。

(8)効率的な営業経費の検討

①人件費

人件費につきましては、平成 24 年 4 月から複線型人事制度の本格的な運用を開始し、各自の仕事に対する考え方や働き方に応じた効率的な人件費の配分と時間管理の徹底による時間外手当の削減に取り組んだ結果、計画を 175 百万円下回る 12,504 百万円となりました。

また、平成 24 年 10 月には、人事考課制度の見直しを行い、各コースに応じた適切

な評価に基づく適正な配置や人件費の配分を図っております。

②物件費

物件費につきましては、本支店の予算執行状況の厳格な管理や外部ベンダーとの交渉による条件改定に努めたことにより、計画を 541 百万円下回る 7,343 百万円となりました。

今後につきましても、管理会計の強化・高度化により、本支店の予算執行状況に対し、より厳格な管理を実施し、更なる圧縮努力を進めるとともに、経費の適正な分配を行ってまいります。

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

(1)業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

①外部評価委員会による評価

外部評価委員会につきましては、平成 24 年度に 4 回開催され、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等の評価を受けており、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。

②取締役会

取締役 5 名中 2 名を社外取締役とし、公平・公正な立場から経営、業務執行に対する適切な提言をいただき、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。また、経営環境の変化に機動的に対応するため取締役の任期を 1 年としております。

③監査役会

監査役につきましては、独立性の確保が必要であることから、役員序列、経歴において臆せず適切に取締役に意見・具申できるよう、役付役員経験者や社外の第三者を選任し、経営監視機能の強化のため、法定員数を上回る 4 名の監査役を置いております（うち 2 名が社外監査役)。また、会計監査に加え、業務監査を的確に実施し、経営監査体制の強化を図るため、下部組織として監査役室を設置しております。

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

④執行役員会

経営の監視・監督機能と業務執行機能との役割分担を明確化し、意思決定の迅速化、

経営の効率化を図るため執行役員制度を導入しております。これにより、取締役会は、経営の意思決定と業務執行の監督に専念できる体制となっております。

⑤常務会

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

(2)リスク管理体制の強化のための方策

①統合リスク管理部

リスク管理の更なる強化・高度化を図るため、リスク管理強化検討委員会及びＡＬＭ強化検討委員会メンバーとして、各施策の検討・推進に参画しております。

市場環境の変化に対応してモニタリングの精緻化に努めており、現在の市場リスク管理の枠組みが適切なものであるかの検証を行っております。

②リスク管理強化検討委員会

管理すべき主要リスクを信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナルリスクに分別し、各部会を設置して、それぞれ施策を検討・推進しております。

信用リスクにつきましては、信用格付モデルの更新を始めとする管理体系の構築・整備を引き続き進めてまいります。流動性リスクにつきましては、現金管理と資金流動性管理を分別した規程の制定を行い、市場リスク管理、オペレーショナルリスク管理を包含した当行リスク管理全体の上位となる規程の制定を行って、リスク管理規程体系が整うよう委員会として具体的な推進を図ってまいります。

③ALM強化検討委員会

バランスシートのキャッシュフロー推計にかかるモデルの導入につきましては、導入済の流動性預金モデル（ コア預金モデル ）に加えて、定期預金の解約・ロールオーバーモデルを導入することとし、平成 25 年 5 月、常務会の承認を得て、4 か月程度の予定で作業をスタートする段階にあります。住宅ローンの期限前償還、倒産確率推計及びこれらに基づくポートフォリオ採算管理のモデルにつきましても、今後 4 か月での導入を予定しております。これらモデルを活用したキャッシュフロー推計により、バランスシート全体の金利リスク・流動性リスク運営の強化・高度化が図られることとなります。同時に運営のベースとなるＡＬＭシステムの機能アップデートを行っていく予定です。

また経営管理の強化の一環としての管理会計整備につきましても、本部経費の分別作業を始めとする施策により、収益性分析及び経費見直しに役立ててまいります。

(3)法令遵守の体制強化のための方策

①コンプライアンス実践計画のPDCA

平成 24 年 3 月に策定した平成 24 年度コンプライアンス実践計画について、ＰＤＣＡサイクルを実践し、コンプライアンス体制の充実を図っております。

（平成 24 年度の主な計画と実践結果）

○不祥事件・事務事故再発防止態勢の強化

・臨店事務指導実績 265 ヶ店、監査実績 134 ヶ店

○反社会的勢力に対する取組強化

・反社会的取引対策委員会の開催 5 回

・反社会的勢力先の強制解約の実施 19 件

○疑わしき取引の届け出に関する管理

・振り込み詐欺取引監視システムの改善及び事務手続の改定

・改正犯罪収益移転防止法に伴う疑わしき取引の届出の事務手続の改定

○新規事業・新規商品に対するリスクの検討

・新規事業商品委員会の開催 3 回

○顧客保護管理方針の強化

・事務基本研修会等において「個人情報保護等」について周知徹底 1,291 名

②コンプライアンス委員会の月次開催

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

平成 24 年度は、コンプライアンス委員会を 10 回開催し、各部会から報告や本部各部もしくは営業店から報告された法令等遵守に係る諸問題を協議いたしました。

③監査部による内部管理体制の充実

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

④内部通報制度・アンケートの活用

行員に対して「法令等遵守状況に関するアンケート」を実施し、行内の法令等遵守に関する問題意識を効率的に吸収する体制を整えております。

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

⑤反社会的取引対策委員会の運営態勢の強化

総務部内の反社会的取引監視室長に外部からの人材を登用するとともに、「反社会的勢力等との取引防止規程」、「反社会的勢力等対応マニュアル」に基づき、反社会的勢力等との取引防止に向けた態勢の構築に取り組んでおります。

また、全銀協共有データベースへ参画し、当行の反社会的勢力情報管理システムへの情報登録をはじめ、反社会的勢力等との取引解消に向け顧問弁護士と協議を行い、該当先の強制解約に向けた委任契約を締結するなど、反社会的勢力等の排除に向けた取組みを強化しており、弁護士等と連携し口座解約手続きを行っております。

さらには、反社会的勢力との取引防止規程により、反社会的取引対策委員会の統括を副頭取とし、委員を関連各部の部長とすることで、態勢の強化を図ってまいりました。また、平成 24 年 3 月末、6 月末、9 月末、12 月末を基準日として、スクリーニングの実施を行い四半期毎に常務会、取締役会へ報告いたしました。加えて、スクリーニングをした結果をマトリックス表で振り分け、今後の取引方針等を決定するとともに、自己査定判定基準にも反映させる体制を整備いたしました。

また、各種規程等への排除条項の導入などの体制整備を図り、更に研修推進者会議等の各種会議及び研修会において、制定済みの規程・マニュアルに基づく行員研修・指導を徹底するとともに、反社会的勢力等に関する新しい定義や区分について、役職員全員が共通の認識が図られるよう徹底し、反社会的勢力等の排除に向けて当行一体となった取組みを強化しております。

⑥顧客保護等管理態勢の更なる充実

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

(4)経営に対する評価の客観性の確保のための方策

①外部評価委員会の取組み状況

経営に対する評価の客観性確保の観点から、外部評価委員会を設置しております。外部評価委員会の詳細につきましては、４－(１)－①(P20)のとおりです。

(5)情報開示の充実のための方策

①四半期情報開示の充実

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

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

(1)中小規模の事業者等に対する信用供与の残高及び総資産に占める割合

中小規模事業者等向け貸出金残高は、お客様支援活動により、お客様の本業支援に積極的に取り組み、円滑な資金供給に取り組んだ結果、計画を 64 億円上回る 5,919 億円となりました。また、総資産に占める割合は、中小規模事業者等向け貸出金残高が増加しましたが、それを上回って総資産が増加したことにより、計画を 0.35 ポイント下回る 31.42%となりました。なお、総資産の増加要因は、預金残高等が順調に増加したことによります。

【図表14】中小規模の事業者等に対する信用供与の計画・実績　(単位:億円、%)

	24/3期	24/9期	25/3期				25/9期	26/3期	26/9期	27/3期
	実績(始期)	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画	計画	計画
中小規模事業者等向け貸出残高	5,768	5,831	5,855	5,919	64	150	5,905	5,955	6,005	6,055
総　資　産	18,291	18,661	18,424	18,833	409	542	18,591	18,627	18,865	18,903
総資産に対する比率	31.53	31.24	31.77	31.42	△ 0.35	△ 0.11	31.76	31.97	31.83	32.03

(2)中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化のための方策の進捗状況

①地域密着型金融の推進によるお客様支援の実践に向けた活動強化

３－(１)－①(P7)のとおりです。

②お客様支援体制の強化

３－(２)－①②③(P11)のとおりです。

③中小規模事業者等向け貸出の拡大方策について

中小規模事業者等向け貸出につきましては、年商ターゲットゾーン先への新規融資を積極的に展開し、ビジネスマッチング等、お客様の本業支援を徹底し実施してまいりました。

また、平成 24 年 4 月に市場の成長性が高い地域の 4 店舗（本店営業部、高崎、太田、川越支店)、平成 24 年 6 月に 1 店舗（東京支店)、平成 24 年 10 月に 5 店舗（熊谷、富岡、深谷、上尾、草加支店）に法人渉外担当者をそれぞれ 1 名増員し、平成 25 年 4 月に 1 店舗（大宮支店）に同担当者を 2 名増員するなど、市場の特性に応じた人員配置を行うことにより、中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化と、お客様支援（本業支援・事業再生）の強化を図り、お客様のニーズの把握や情報提供、不動産担保や個人保証に過度に依存しない融資の取組みを積極的に行い、中小企業向け金融の円滑化に取り組んでまいりました。

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

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

①創業・新事業開拓支援

ア．群馬大学等との連携

当行は、ＴＯＷＡお客様応援活動において、高い技術力を持った取引先企業と群馬大学との共同研究・開発のマッチング支援を行っており、平成 24 年度に取引先企業 30 社に対して共同研究・開発の提案を行い、3 社が研究開発の開始となりました。

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

さらに、平成 24 年 11 月に群馬大学、埼玉大学等と連携し、関東経済産業局、北関東産官学研究会、埼玉県産業技術センター等の後援のもと、第 9 回ビジネス交流会を埼玉県熊谷市で開催いたしました。ビジネス交流会では、県内外から参加した取引先企業や協賛・後援先 121 社が、1,500 人超の来場者に自社製品、技術のＰＲや商談を行うなど、県を越えてのビジネスにつながる橋渡しをすることができました。

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

イ．創業・新事業支援向け融資制度の活用

地域密着型金融の推進によるお客様支援の実践により、お客様の状況を正確に把握することで、創業・新事業を計画しているお客様への情報提供や事業計画のアドバイスなどを積極的に行うとともに、地方公共団体の制度融資の積極的な活用に努めており、平成 24 年度下期の創業・新事業支援向けの制度融資の実行は、46 件でした。

以上の取組みにより、平成 24 年度下期の創業・新事業開拓支援は、47 件でした。

②経営相談

当行は、お客様の本業を支援するお客様支援活動に取り組んでおり、お客様の事業を知ることで、適切なアドバイスを行い、お客様の収益力を高める活動を積極的に展開しております。平成 24 年度下期には、販路拡大などのビジネスマッチングの成約が 119 件となるなど、様々な提案活動をいたしました。

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実施し、企業が抱える問題点の洗い出しや解決策の助言を行い、改善計画の策定支援やフォローアップに努めております。平成 24 年度下期は、経営相談会を 7 店舗で開催し、取引先企業 15 社の経営改善等の相談に対し助言・指導の支援を行いました。また、平成 24 年度上期開催の経営相談会の全参加営業店に対し、フォロー状況の確認を行いました。

このように平成 24 年度下期の経営相談は、事業改善支援、経営改善計画の策定支援や経営相談会の開催、ＴＯＷＡお客様応援活動等による事業支援の提案を行ったことから、計画を 155 件上回る 455 件となりました。

③早期事業再生支援

当行は、お取引先の課題解決のため、審査管理部企業支援室の専門性を一層高めるとともに、中小企業再生支援協議会や事業再生ファンド、外部コンサルタント等の知見・機能を積極的に活用したなか下記のスキームにより、早期事業再生支援に取り組んでおります。

ア. 外部専門家の活用

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

イ. 中小企業再生支援協議会等の活用

金融円滑化法に基づく返済条件変更先の中から、取引先企業の再生に向けた意欲の有無を中心に見込先として選定した中、平成 24 年度下期の中小企業再生支援協議会等の活用による事業再生の取組みは、13 件でした。

ウ. 事業再生ファンドの活用

事業再生支援・債権回収処理専門子会社東和フェニックス㈱の活用による事業再生支援は、平成 24 年度上期に当行より 4 先を債権譲渡し、事業再生に向けた取組みを継続しております。

以上の取組みの他、ＤＤＳを活用した事業再生の取組みが 1 件、実抜計画策定によるランクアップが 5 件ありましたが、平成 24 年度下期の早期事業再生支援は、計画を 1 件下回る 19 件でした。

④事業承継支援･Ｍ＆Ａニーズへの対応

公認会計士・税理士・弁護士等の外部専門家による経営相談会を平成 24 年度下期に 7 店舗で開催し、13 件の事業承継・相続等の相談に対し助言・指導の支援を行いまし

た。

また、ＴＯＷＡお客様応援活動等により、事業承継支援・M&Ａの提案を 15 件行ったことから、平成 24 年度下期の事業承継支援は、計画を 18 件上回る 28 件でした。

⑤担保･保証に過度に依存しない融資の促進

当行は、原則無担保のスコアリング商品「東和の速効力」や「東和の速決力・スピード」、同じく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」を取り扱っております。

また、ＴＯＷＡ成長事業応援ファンドの販売や、ＡＢＬ保証（流動資産担保融資保証制度）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。

ア．無担保、スピーディーな対応が可能な事業性ローンの活用

平成 24 年度下期の無担保、スピーディーな対応が可能な事業性ローンの利用実績は、「ＢＩＺークイック」が 460 件 40 億円、「東和の速効力」が 79 件 17 億円、「東和の速決力・スピード」が 38 件 3 億円となりました。

イ．TOWA 成長事業応援ファンドⅡの販売

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

ウ．ABLの活用

ＡＢＬ融資は、お客様の事業価値を見極め、真に再生となる資金供給手段であることから、事業再生との取組みとして積極的に展開した結果、平成 24 年度下期は、診療報酬に対する売掛債権を担保に 1 件 242 百万円の実績となりました。

⑥経営改善の取組み状況

地域密着型金融の推進によるお客様支援の実践により、お客様に対する本業支援を全行的、継続的な取組みとして営業活動の中心に据え、積極的に展開してきた結果、平成 24 年度下期の経営改善支援取組み率は、計画を 2.64 ポイント上回る 9.36％となりました。

【図表15】経営改善の取組み　（単位:先）

	24/3期	24/9期	25/3期				25/9期	26/3期	26/9期	27/3期
	実績(始期)	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画	計画	計画
創業･新事業開拓支援	43	39	40	47	7	4	40	40	40	40
経営相談	110	267	300	455	155	345	310	320	320	330
早期事業再生支援	8	20	20	19	△ 1	11	20	20	20	20
事業承継支援	1	33	10	28	18	27	10	10	10	10
担保･保証に過度に依存しない融資促進	646	652	450	638	188	△ 8	450	450	450	450
合計	808	1,011	820	1,187	367	379	830	840	840	850
取引先	12,034	12,369	12,200	12,682	482	648	12,300	12,400	12,500	12,600
経営改善等支援取組み率(%) (経営改善等支援取組み数/取引先)	6.71	8.17	6.72	9.36	2.64	2.65	6.74	6.77	6.72	6.74

（注）経営改善の取組み計画は6ヶ月毎の実績とし、累積ではない取組み率です。
（注）「経営改善支援取組み先」とは、次の5項目への取組み先といたします。

1. 創業・新事業開拓支援先
（1）群馬大学等との連携により創業・新事業開拓等支援を行った先
（2）特許等知的財産に関する手続き等支援を行った先
（3）創業・新事業開拓に係る各種補助金・助成金の申請支援を行った先
（4）「創業・新事業支援」融資商品等による融資を行った取引先として、群馬県制度融資等の創業貸付及び群馬県信用保証協会の新規事業関連保証による貸付、中小企業基盤整備機構の地域資源・新連携制度の認定先への貸出を行った先
2. 経営相談支援先
（1）審査管理部企業支援室が中心となり、事業改善支援、経営改善計画の策定支援を行った先
（2）取引先の経営改善取組み等を行うため専門家（経営コンサルタント、公認会計士、税理士、弁護士等）を紹介し助言を受け改善取組みを行った先
（3）ＴＯＷＡお客様応援活動等により、事業支援の提案を行った先
3. 早期事業再生支援
（1）中小企業再生支援協議会など外部機関、専門コンサルタントや弁護士、公認会計士など専門家等の関与により事業再生取組みを行った先
（2）DDS、DES などを活用して事業再生取組みを行った先
（3）実抜計画を策定し、ランクアップとなった先
（4）東和フェニックス㈱を活用して事業再生支援を行った先
4. 事業承継支援先
（1）ＴＯＷＡお客様応援活動等により事業承継・Ｍ＆Ａの支援を行った先
（2）経営相談会等により事業承継・Ｍ＆Ａの支援を行った先
（3）企業価値の算定支援を行った先
5. 担保・保証に過度に依存しない融資促進先
（1）財務制限条項（コベナンツ）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）

6. 剰余金の処分の方針

(1)配当に対する方針

平成 25 年 3 月期の配当につきましては､優先株式は約定に従った配当を行うとともに、普通株式は 1 株あたり 2 円の配当を行いました。

平成 26 年 3 月期以降の配当につきましては、優先株式は約定に従った配当を行うとともに、普通株式は当行の収益力を高め、財務体質の強化を図り、安定的に配当を行っていく方針です。

(2)役員に対する報酬及び賞与についての方針

役員賞与については、現在支給を行っておりません。

(3)財源確保の方策

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

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会に報告し、適切な進捗管理を行っております。また、平成 22 年 9 月期から、外部評価委員会において経営強化計画の進捗状況の確認や評価を行い、より健全かつ適切な運営の確保が図られております。

(2)経営管理に係る体制

①内部管理体制

ア．監査役、監査役室

当行は、監査役（監査役会）の下部組織として監査役室を設置しており、代表取締役の指揮命令から独立した監査役補助要員を置き、また、会計監査に加え、業務監査を的確に実施しております。

イ．監査部

当行は、監査部による監査を通じて内部管理体制の強化を図っております。

監査部は、金融商品取引法等、顧客保護関連法令に対応した監査の充実・強化の観点から、顧客説明、顧客サポート等、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を中心とした監査も行うとともに、コンプライアンス推進体制についても監査し、全行的な法令等遵守体制の強化を図っております。

ウ．利益相反管理態勢

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おります。

②財務報告に係る内部統制

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機能の強化を図っております。

(3)各種リスク管理の状況及び今後の方針等

①統合的リスク管理

当行リスク管理のポリシーとなるべき上位規程についての検討につきましては、可及的に制定を推進いたします。従来、年度毎に「リスク管理の基本方針」として策定・承認を受けてきているものを、規定として文書化するものです。

また、リスク計量化にかかる統合リスク管理規程について、現在の運営実態に合わせて改定を行い、その後も各リスクの計測について変更の都度改定する運営を確立していく予定であります。

なお、半年毎に見直される資本配賦額につきましては、各業務の計数計画や計画策定時に想定される環境変化について、具体的な影響額を算定し配賦するとともに、各業務におけるリスク管理を適切に実施しております。

②信用リスク管理

当行の信用リスク管理は、現状、与信の形態としての貸出、有価証券及び市場関連取引等がそれぞれ別個の枠組みとなっております。このため、与信業務に共通の信用リスク管理の枠組みである、ア.クレジット・ポリシー、イ.与信先判断のための格付制度、ウ.資産管理としての資産査定制度等について、業務横断的な共用インフラとして見直し整備する必要性が高い状況にあります。インフラが整った段階で、与信業務を信用リスク管理観点から取り纏めて規定化することが必要と認識しております。

かかる認識に基づき、リスク管理強化検討委員会信用リスク部会において、信用格付モデルの更新と格付・自己査定のプラットフォーム変更を優先して検討してきております。体系的な信用格付が完成することにより、与信限度体系を含めたクレジット・ポリシーの見直し、信用リスク計量の精緻化が図られることとなります。信用リスク管理規程の制定に至る体制整備につき、経営強化計画期間中の完了を目指します。新しい格付体系導入により、信用力を反映した与信限度体系の整備・構築を通して与信管理強化が図れるほか、与信ポートフォリオにかかるシミュレーションやストレステスト等を柔軟に行うことが可能となる機能も確保できるよう、検討を重ねてまいります。

③市場リスク管理

日次ベースでの有価証券にかかる市場リスク管理及び月次での銀行勘定の預貸部分の市場リスク管理体制については、計測、報告、テストを含めた体制が定着していると認識しております。

既述のとおり、更なる管理の高度化を目指して、リスク管理強化検討委員会市場リスク部会とＡＬＭ強化検討委員会にて、全バランスシートベースの市場リスク計測・管理の体制検討を行っております。

ＡＬＭ運営の実効性向上のため、ＡＬＭ強化検討委員会において、バランスシートのキャッシュフロー推計精緻化のための定期預金モデル及び住宅ローンモデルの導入と、ＡＬＭシステムの機能・データの見直しを行っており、市場リスク管理所管部である統合リスク管理部がその成果を活用できるようメンバー参加しております。

④流動性リスク管理

流動性リスク管理につきましては、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、営業店現金状況と資金繰り状況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。

銀行全体の流動性運営、流動性リスク管理及び流動性危機対応を一つの流れとした規定及び所管体系の見直しを取りまとめ、一つの規程とする方向で作業を行っており

ます。また、営業店現金の状況チェックと緊急時現金確保体制の枠組みにつきましては、上記流動性運営と分離して管理・運営する方向で規程の改訂を行うことといたします。銀行の流動性危機にかかる対応につきましては、営業店現金と資金流動性運営を統合した体制を検討してまいります。

⑤オペレーショナルリスク管理

事務リスク、システムリスク、法務・コンプライアンスリスク等個別のリスクカテゴリーに対応した施策を実施し、規程も整備いたしました。

また、システムリスクについては、継続的に点検を実施し、課題に対する取組みを確実にモニタリングするなど、システム障害の未然防止と発生時の迅速な復旧対応を経営上の重大な課題と認識し、態勢を整備してまいります。

なお、金融検査マニュアル等の一部改正を踏まえて、システム制限値の精査等システムリスクの総点検を平成 24 年 7 月末基準として実施し、システムリスクに関する現状と課題等に関して結果を常務会に報告いたしました。

今後につきましても、銀行業務を営むことで発生しうるリスクという観点から幅広い事象を対象とし、組織横断的な方向性を確立するために、リスク管理強化検討委員会において個別のリスクカテゴリーごとに検討を進めてまいります。