



令和4年9月22日

各 位

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

令和4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4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4年3月期）

以 上

経営強化計画の履行状況報告書

令和4年6月

TOWA 株式会社 東和銀行

〈目 次〉

1. 令和4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	4
(1) コア業務純益(収益性を示す指標)	4
(2) 業務粗利益経費率(業務の効率性を示す指標)	4
3. 経営改善の目標を達成するための方策の進捗状況	5
(1) 真の資金繰り支援	6
(2) 「TOWAお客様応援活動」の強化・深化	8
(3) SDGs達成の取組み	21
(4) SBIとの戦略的業務提携	27
(5) 本部機構の再編	28
(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	31
(7) ローコスト・オペレーションの確立	32
(8) 人材育成と活躍フィールドの拡大	34
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	38
(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	38
(2) リスク管理態勢の強化のための方策	39
(3) 法令遵守の態勢強化のための方策	42
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	44
(5) 情報開示の充実のための方策	45
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	45
(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	45
(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	45
(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	46
6. 剰余金の処分の方針	48
(1) 配当に対する方針	48
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	48
(3) 財源確保の方策	49
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	49
(1) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動	49
(2) 経営管理に係る体制	49
(3) 各種リスク管理の状況及び今後の方針等	50

1. 令和4年3月期決算の概要

(1) 経営環境

令和4年3月期のわが国経済は、長引く新型コロナウイルス感染症の影響や、サプライチェーンの停滞による半導体不足など供給制約等のマイナス要因があったものの、景気の回復基調は続きました。ただし、足元では、ロシアのウクライナ侵攻の影響による原材料価格や、原油価格の高騰などからインフレ懸念が生じているため、回復の足取りは重くなっております。なお、金融を取り巻く環境は、極めて緩和的な状況が続いているほか、ドル円相場は円安傾向にありました。

当行の主要営業エリアである群馬県経済は、一部業種では新型コロナウイルス感染症の影響が残るものの、基調としては持ち直しております。生産では、輸送用機械が半導体不足や東南アジアの供給制約で大きく減速したものの、足元では増加基調となっております。また、個人消費では、行動制限の緩和により観光・宿泊などのサービス消費で持ち直しつつあります。埼玉県経済は、新型コロナウイルス感染症の影響で全体として厳しい状況が続きましたが、基調としては持ち直しの動きを見せております。

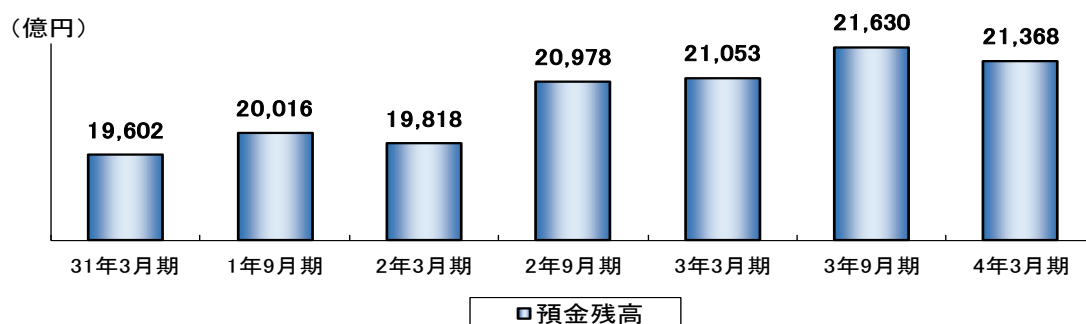
このような経済環境のもと当行は、令和3年4月からスタートした新経営強化計画「プランフェニックスVI」にもとづき、お客様が資金繰りの心配なく事業に専念できる環境作りを行う「真の資金繰り支援」及び「本業支援」「経営改善・事業再生支援」「資産形成支援」に取り組む「TOWAお客様応援活動」を実践しております。そして、お客様の企業価値の向上と、お客様と当行の収益力の向上を図る「共通価値の創造」をビジネスモデルとして、双方で持続可能性のある発展を目指してまいりました。

(2) 決算の概要（単体ベース）

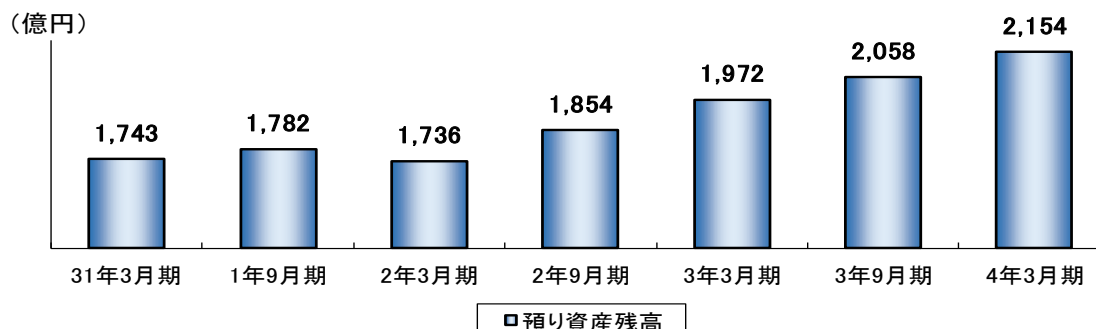
① 預金・預り資産

令和4年3月期末の預金残高は、前年同期比315億円増加の2兆1,368億円、預り資産残高は、前年同期比182億円増加の2,154億円となりました。

【図表1】 預金残高の推移



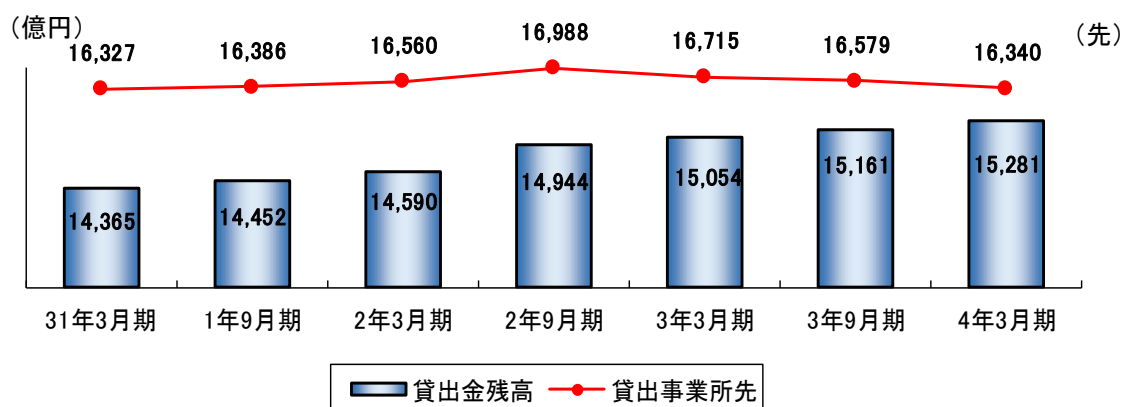
【図表2】 預り資産残高の推移



②貸出金

令和4年3月期末の貸出金残高は、前年同期比227億円増加の1兆5,281億円となりました。また、令和4年3月期末の貸出事業所先数は、前年同期比375先減少の16,340先となりました。

【図表3】貸出金残高と貸出事業所先数の推移



③収益

資金利益は、中小規模事業者等向け貸出金の増加により、貸出金利息が概ね計画通り推移したほか、有価証券利息配当金も同様に推移したことから、計画を274百万円上回る22,931百万円となりました。

役務取引等利益は、投資信託や生命保険の販売手数料や、ビジネスマッチング手数料などの法人関連の役務利益が増加したことから、計画を194百万円上回る2,353百万円となりました。

その他業務利益は、マーケット状況に基づいた取引により、国債等債券売却益や貸出債権売却益が増加したことから、計画を1,099百万円上回る1,179百万円となりました。

経費は、人件費が、報酬給与手当や退職給付引当金繰入が減少したことから、計画を397百万円下回る11,175百万円となり、物件費は、事務費の削減などを主因として、計画を751百万円下回る7,032百万円となりました。経費全体では、計画を1,234百万円下回る19,612百万円となりました。

その結果、経常利益は、一部大口取引先の業績悪化により信用コストが大幅に増加したものの、資金利益や役務取引等利益が増加したことに加えて、政策保有株式の削減に係る株式等関係損益の増加により、計画を1,901百万円上回る3,579百万円となりました。当期純利益についても、計画を710百万円上回る1,665百万円となりました。

【図表 4】 損益状況の推移（単体）

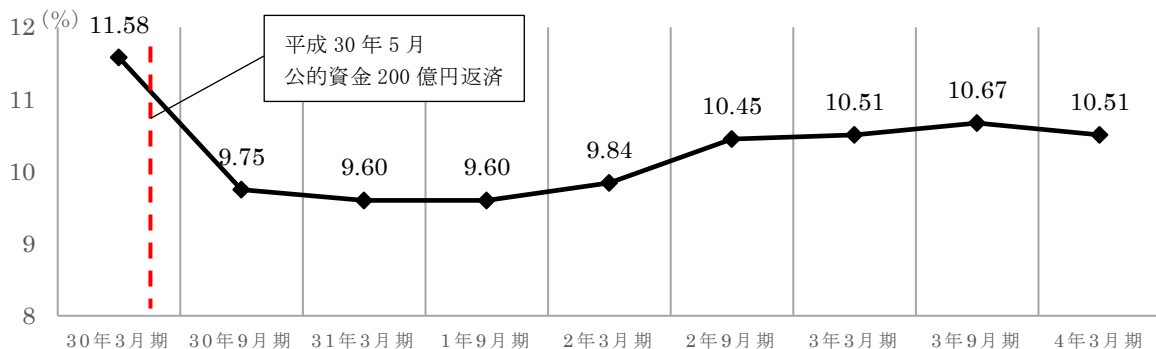
（単位：百万円）

	2/3期	3/3期	4/3期		
	実績	実績	計画	実績	計画比
業務粗利益	28,970	25,486	24,896	26,464	1,568
資金利益	24,317	22,826	22,657	22,931	274
(うち貸出金利息)	19,217	19,060	18,610	18,649	39
(うち有価証券利息配当金)	5,236	3,833	4,176	4,211	35
役員取引等利益	2,120	2,295	2,159	2,353	194
その他業務利益	2,532	364	80	1,179	1,099
経費（除く臨時処理分）	20,039	19,879	20,846	19,612	△ 1,234
人件費	11,728	11,519	11,572	11,175	△ 397
物件費	6,884	6,847	7,783	7,032	△ 751
税金	1,425	1,513	1,491	1,404	△ 87
一般貸倒引当金繰入額	827	1,766	267	△ 763	△ 1,030
業務純益	8,103	3,840	3,783	7,615	3,832
(コア業務純益)	6,928	5,332	4,050	6,192	2,142
臨時損益	△ 2,435	3	△ 2,105	△ 4,035	△ 1,930
(うち不良債権処理額)	3,641	2,403	2,955	7,260	4,305
(うち株式等関係損益)	△ 319	1,277	0	1,917	1,917
経常利益	5,667	3,843	1,678	3,579	1,901
特別損益	△ 256	△ 144	△ 242	△ 290	△ 48
税引前当期純利益	5,410	3,698	1,436	3,288	1,852
法人税、住民税及び事業税	2,421	1,459	481	1,489	1,008
法人税等調整額	△ 266	△ 68	0	133	133
当期純利益	3,256	2,307	955	1,665	710
信用コスト	4,469	4,170	3,222	6,497	3,275

④ 自己資本比率

自己資本比率は、前年同期比横ばいの 10.51% となりました。

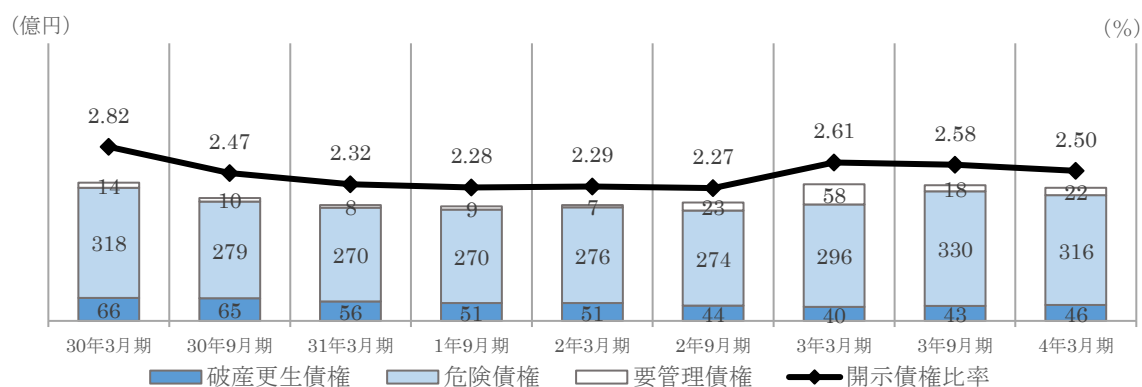
【図表 5】 自己資本比率（単体）の推移



⑤ 不良債権

金融再生法開示債権比率は、前年同期比 0.11 ポイント低下し 2.50% 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)

	2/3末	3/3末	4/3末	
	実績	実績	実績	3/3末比
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	5,185	4,079	4,630	550
危険債権	27,644	29,632	31,654	2,022
要管理債権	728	5,837	2,246	△ 3,590
合計(A)	33,558	39,549	38,531	△ 1,017
正常債権	1,431,346	1,471,606	1,497,528	25,922
総与信(B)	1,464,905	1,511,155	1,536,060	24,905
金融再生法開示債権比率(A)/(B) (%)	2.29	2.61	2.50	△ 0.11

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4年3月期のコア業務純益は、資金利益や役務取引等利益、及びその他業務利益が増加したことに加えて、人件費・物件費ともに削減が図れたことなどから、計画を2,142百万円上回る6,192百万円となりました。

【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
		計画	実績	計画比	始期比				
始期	実績	計画	実績	計画比	始期比	計画	計画	計画	計画
5,332	3,530	4,050	6,192	2,142	859	1,901	3,960	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4年3月期の業務粗利益は、資金利益や役務取引等利益、及びその他業務利益が計画を上回ったことから、計画を1,568百万円上回る26,464百万円となりました。機械化関連費用を除く経費が予算執行の厳格化や事務費等の削減などにより、計画を1,201百万円下回る17,183百万円となりました。

その結果、業務粗利益経費率は計画比8.91ポイント改善の64.93%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	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)	17,545	8,744	18,384	17,183	△1,201	△362	9,413	18,405	9,340	18,249
業務粗利益	25,486	14,096	24,896	26,464	1,568	978	12,578	24,992	13,451	26,798
業務粗利益経費率	68.84	62.03	73.84	64.93	△8.91	△3.91	74.83	73.64	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

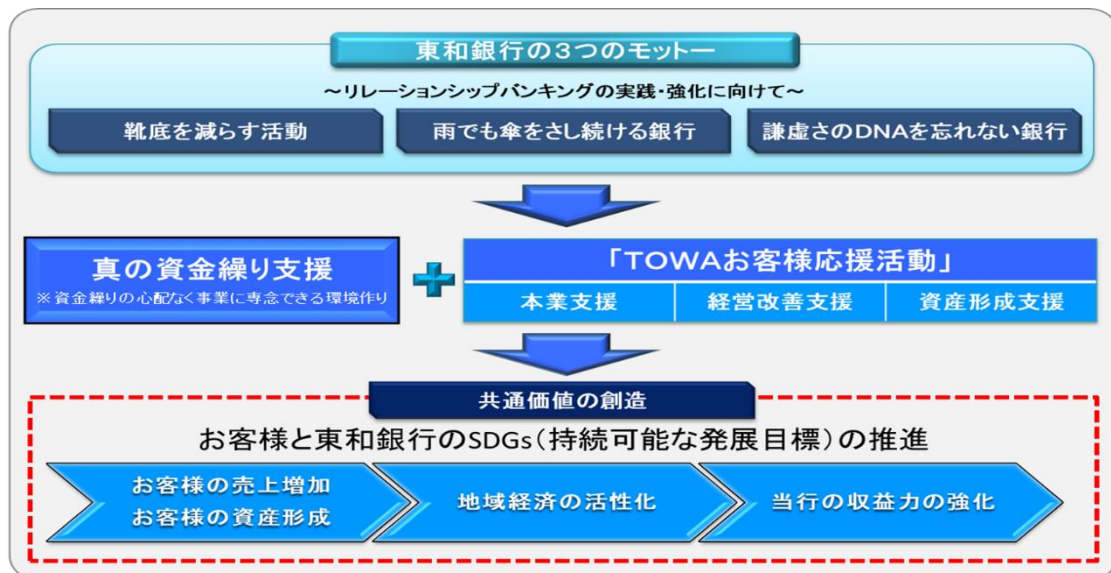
3. 経営改善の目標を達成するための方策の進捗状況

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」にもとづき、お客様が資金繰りの心配なく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、お客様の「本業支援」「経営改善・事業再生支援」「資産形成支援」に取り組む「TOWAお客様応援活動」を実践することで、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。

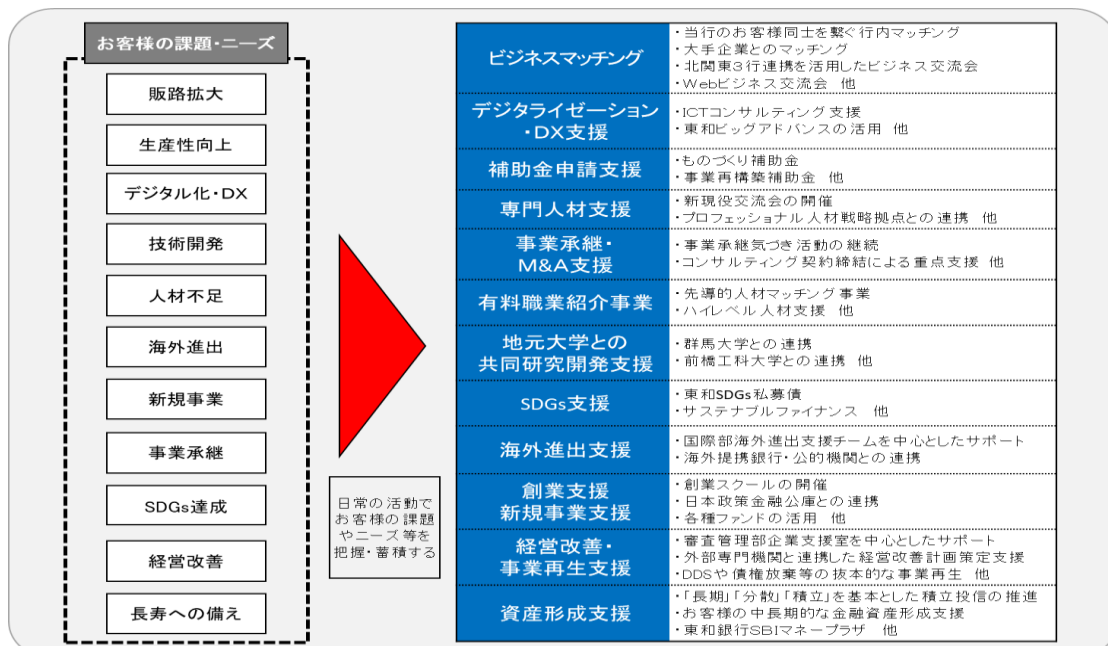
こうした「TOWAお客様応援活動」の実践は、お客様・地域経済・当行の持続可能な発展を目指すものであり、SDGs（Sustainable Development Goals）そのものであると考えております。当行は、経営改善の目標を達成するために、「お客様と当行のSDGs（持続可能な発展目標）の推進」(*)をキーワードに、「TOWAお客様応援活動」の強化・深化に取り組んでまいります。

(*) 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

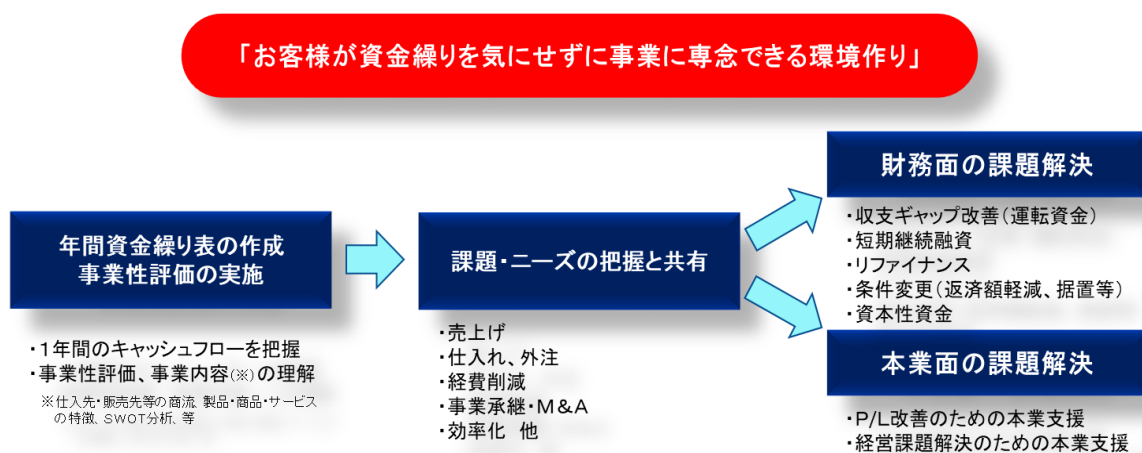


(1) 真の資金繰り支援

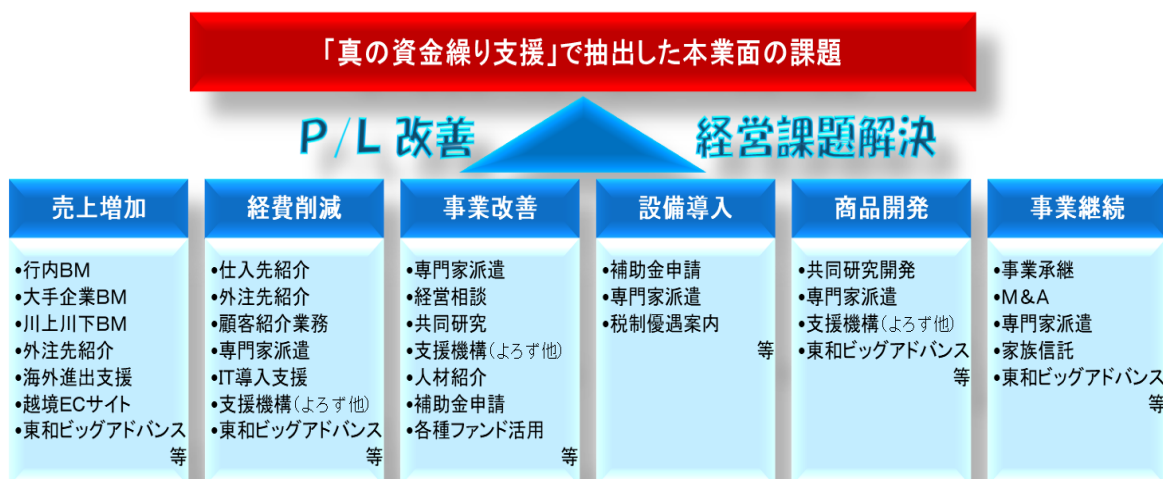
本計画では、コロナ禍でお客様が資金繰りを気にせず、事業に専念できる環境づくりのため、お客様と協働で年間資金繰り表を作成し、キャッシュフローの見える化と年間ベースでの資金繰り支援（財務面の支援）を行い、更にもその中で抽出された課題やニーズを解決するための本業支援（本業面の支援）を併せて行う伴走型支援である「真の資金繰り支援」を主要推進項目としております。

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、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」の活用、越境ECサイトの活用、リモート商談会の活用、及び、仕入先・外注先の紹介等に取り組み、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、デジタルイゼーション・DX支援、事業承継・M&A支援にも取り組むものです。

【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先を選定して「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おります。

令和3年度下期（令和3年9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います。

【図表14】 真の資金繰り支援の対象先

(単位:先)

	先行実施	実績	実績	計画	計画	計画	計画
	R2/下	R3/上	R3/下	R4/上	R4/下	R5/上	R5/下
当期対象先 (A)+(B)	2,095	3,525	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
うち新規対象先(A)	2,095	1,430	500	500	500	500	500
うちモニタリング先(B)	-	2,095	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
支援が完了した先	0	0	1,025	500	500	500	500
(A)の累計	2,095	3,525	4,025	4,525	5,025	5,525	6,025

令和3年度下期において、モニタリング先2,500先に対する支援状況の実績は、抽出した課題・ニーズは4,935件、本業面の支援取組先は7,057件（うち640件は成立）となっております。また、新規対象先500先に対する支援状況の実績は、抽出した課題・ニーズは871件、本業面の支援取組先は633件（うち52件は成立）となっております。

【図表15】 令和3年度下期のモニタリング先2,500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
売上げ	2,720	販路先紹介	4,109	320
仕入れ・外注	756	仕入先・外注先紹介	1,190	86
経費削減	620	補助金・助成金申請支援	339	53
事業承継・M&A	309	人材紹介・専門家派遣	294	30
SDGsの取組み	40	事業承継・M&A	113	6
効率化	292	労務関連支援	114	20
労務管理	69	SDGsの取組み	30	1
その他	129	その他	868	124
合計	4,935	合計	7,057	640

【図表16】 令和3年度下期の新規対象先500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
売上げ	466	販路先紹介	362	18
仕入れ・外注	153	仕入先・外注先紹介	108	11
経費削減	114	補助金・助成金申請支援	38	7
事業承継・M&A	27	人材紹介・専門家派遣	18	1
SDGsの取組み	14	事業承継・M&A	4	0
効率化	52	労務関連支援	1	1
労務管理	28	SDGsの取組み	25	4
その他	17	その他	77	10
合計	871	合計	633	52

(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、当行のお客様同士を繋ぐ行内ビジネスマッチングを行っております。令和3年度の実績は、5,627件の商談を行い、661件の成約（成約率11.7%）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4年3月）の実績では、38,472件の商談を行い、3,940件の成約（成約率10.2%）となりました。

【図表17】行内ビジネスマッチング

(単位:件)

	本計画期間(3/4~4/3)	累計(24/4~4/3)
商談	5,627	38,472
成約	661	3,940
成約率	11.7%	10.2%

新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止の観点からWeb開催となった第二地銀協加盟行ネットワークを活用した令和2年度（令和2年8月～令和3年7月）の「食の魅力発見商談会」では、当行から10社の企業が参加し、令和4年3月末時点では、3社が取引成立となっております。

令和3年度（令和3年8月～令和4年7月）の「食の魅力発見商談会」においても、Web開催し、当行から11社の企業が参加しております。今後も、リレバン推進部お客様応援室の担当者が、お客様と大手バイヤーとのパイプ役になり、成約に向けたサポートを行ってまいります。

令和3年6月、当行は、(株)ジェイアール東日本企画と地域金融機関としては全国で初めて地域活性化に関する連携協定を締結いたしました。この連携協定では、当行取引先とJR東日本グループの各企業とのビジネスマッチングや商品開発、観光キャンペーンの実施などに取り組むもので、令和3年10月には、地域の課題解決に向けたDXの活用方法についての「地域デジタル化セミナー」を、群馬県庁にて開催いたしました。

【図表18】地域デジタル化セミナー



また、コロナ禍におけるビジネスマッチングの取組みとして、令和3年2月から3月にかけて、新型コロナウイルス感染症により売上等に影響を及ぼしているお客様の販路拡大の支援を行うために、「第1回Webビジネス交流会」を開催しました。工業系や食品系の大手企業との個別商談や、大学との共同研究相談などをリモートで実施し、延べ92社のお客様が参加しました。なお、交流会後も商談成立に向けたサポートを継続した結果、令和4年3月末時点では、食品系バイヤー5社との商談が成約しております。

更に、令和4年2月から通年開催している「第2回Webビジネス交流会」では、これまで延べ13社のお客様が大手企業との商談等を実施しております。今後も感染対策に努めながら、コロナ禍における非対面での販路拡大支援等を行ってまいります。

【図表 19】 Webビジネス交流会の開催状況

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	-	10	-	3	13

この他、令和3年度の本業支援の有償化に向けた取組みとしては、大手流通企業イオンリテール(株)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くこととしています。

イ. デジタライゼーション・DX支援

当行は、本計画において、お客様のデジタライゼーションを支援するとともに事業の変革にも繋がるようなDX支援にも取り組んでまいります。この取組みでは、令和2年10月にSBIグループと締結した戦略的業務提携を活用して、SBIグループ及びSBIグループの出資先等が保有する最先端のテクノロジーやノウハウの導入を目指してまいります。

令和3年4月、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推進委員会を新たに設置し、お客様へのデジタライゼーション・DX支援の推進、及び、行内のデジタライゼーション・DXを所管し、一元的に進捗管理しております。

令和3年10月、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、ICT(情報通信技術)をツールとしたお客様の業務改善・BPRを提案できる人材を育成するために、freee(株)(東証マザーズ上場)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ICTコンサルティング業務を開始しており、同年10月から全店で展開する予定となっております。

なお、コンサルティング部については、後記3(5)(P.28)「①コンサルティング部の新設」、DX推進委員会については、後記3(6)(P.31)「①DX推進委員会の設置」に詳細を記載しております。

この他、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月額有料の経営支援プラットフォームである「東和ビッグアドバンス」を活用しております。本サービスでは、全国83行庫以上の地域金融機関（令和4年3月末現在）が連携しており、金融機関の枠を超えたビジネスマッチングや、1,700社を超える大手企業とのオープンイノベーションを提供しております。令和4年3月末までに、当行取引先964先が加入しており、当行以外の金融機関で本サービスに加入する企業とのビジネスマッチング成約件数は、36件となっております。

【図表 20】 東和ビッグアドバンス



ウ. 補助金申請支援

当行は、「ものづくり補助金」の申請支援を、補助金を活用した新規設備導入による、お客様の生産性向上に直結する重要な本業支援と位置づけており、リレバン推進部お客様応援室と外部専門コーディネーターが連携して、生産工程の課題分析や改善策を記載した申請書の作成支援に取り組んでおります。令和元年度補正「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、27件（令和2年4月2件、同年6月4件、同年9月3件、令和3年2月4件、同年3月2件、同年6月1件、令和4年1月7件、同年3月4件）が採択されております。

更に、当行では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」の申請支援に取り組んでおります。これまでに、74件（令和3年6月17件、同年9月18件、同年11月18件、令和4年3月21件）が採択されており、引き続き採択に向けたサポートを行ってまいります。

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）と専門人材の不足に悩むお客様との橋渡しをする「新現役交流会」を、平成26年7月に地方銀行として初めて開催し、その後も毎年、群馬県と埼玉県で交互開催しております。令和3年度は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止の観点から、令和3年6月16日から22日にかけてWeb開催となりました。参加企業20社と新現役76名との延べ102

回に及ぶ面談を実施しております。なお、令和4年3月末までに参加企業のうち4社において、新現役4名との民-民契約が成立しております。

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専門人材支援に取り組んでまいります。

【図表 21】新現役交流会の開催状況（直近5年間）

<開催実績>

開催日	H29.5.19	H30.6.5	R1.6.4	R2.8.20～30	R3.6.16～22	累計
参加企業	20社	20社	21社	20社	20社	161社
新現役(企業OB)	77名	59名	94名	44名	76名	549名
延べ面接回数	141回	149回	152回	55回	102回	975回
開催場所	新都心ビジネス交流プラザ	高崎支店	新都心ビジネス交流プラザ	Web開催	Web開催	

<成約状況>

二次面談 実施先	取引先16社	取引先17社	取引先19社	取引先17社	取引先17社	取引先133社
	新現役30名	新現役33名	新現役34名	新現役21名	新現役37名	新現役221名
民-民契約	取引先5社	取引先8社	取引先6社	取引先5社	取引先4社	取引先43社
	新現役5名	新現役8名	新現役7名	新現役6名	新現役4名	新現役46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4年3月までに累計3,762社から回答を得ました。また、コンサルティング部や審査管理部企業支援室では、外部専門家による主に事業承継についての経営相談会を開催しており、令和3年度は27回開催いたしました。

更に支援を必要とする先については、当行と事業承継・M&Aに係る有償のコンサルティング契約を締結し、外部コンサルティング会社等と連携して重点的な支援を行っております。令和3年度は、4社とコンサル契約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4年3月）では、38社とコンサル契約を締結しており、14社が支援完了となっております。

令和3年10月、当行は中小企業庁の「M&A支援機関登録制度」に申請し、M&A支援機関として登録されました。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に中小企業庁が創設したもので、一定の要件を満たす機関をM&A支援機関として認定するものです。今後も、公的機関及び民間事業者との連携も強化し、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月にお客様の経営課題解決のための人材支援に取り組むため、有料職業紹介事業の許可を取得しました。本業務は、主にコンサルティング部が所管しており、

態勢面の整備として、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まいりました。また、ハイレベルな経営人材の紹介については、内閣府地方創生推進室が推進する「先導的人材マッチング事業」の間接補助事業者として採択されており、令和4年3月には3年連続で採択されております。

令和3年度は、74件の求人を受付け12名の人材の成約（うち6名が先導的人材）に繋がっており、有料職業紹介事業の開始以降の累計期間（令和2年7月～令和4年3月）では、213件の求人を受付け、16名の人材の成約（うち8名が先導的人材）となっております。

今後も、引き続きお客様の経営課題解決のため、ハイレベル人材の支援に取り組んでまいります。

キ．地元大学との共同研究開発支援

当行は、高い技術力を持つ取引先企業の更なる技術開発・商品開発を支援するため、群馬大学・前橋工科大学との共同研究開発支援に取り組んでおり、本計画期間の実績（令和3年4月～令和4年3月）では、13社に共同研究を提案し2社が開始しております。

令和3年2月から3月にかけて開催した「第1回Webビジネス交流会」では、取引先企業19社が、群馬大学の教授等と研究テーマをもとにリモート面談を行いました。今後も、共同研究開始に向けた支援に取り組んでまいります。

【図表 22】 地元大学との共同研究開発支援の実績

(単位:件)

		本計画(3/4～4/3)	累計(24/4～4/3)
群馬大学	提案	10	209
	共同研究開始	2	38
前橋工科大学	提案	3	52
	共同研究開始	0	8
合計	提案	13	261
	共同研究開始	2	46

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る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連携した海外進出支援に取り組んでおり、本計画期間（令和3年4月～令和4年3月）では29件の実績となりました。

当行は、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」を積極的に進めております。この事業は、SDGsの理念のもと途上国の抱える課題を、日本企業の優れた製品・技術を輸出することで解決を図る事業です。海外進出を目指す取引先に対して、国際部とJICA職員が協働して事業の採択に向けた支援を行った結果、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）

更に、コロナ禍で海外渡航が制限される中、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（東証一部上場）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「越境ECプラットフォーム」では、令和3年度は4社（令和2年9月の導入からの累計5社）が成約しており、現在この内1社との商談が継続中です。また、日本ATM㈱と提携した「中国向け越境ECサービス」では、中国における一般消費者向け商品の販路拡大をサポ

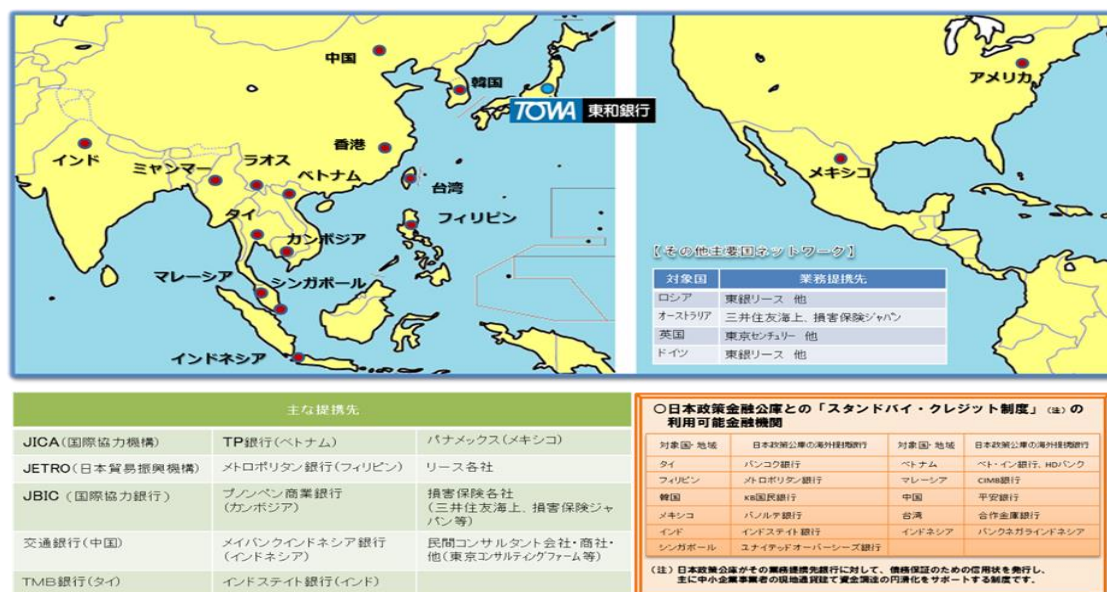
ートしております。

この他、取引先企業及び海外現地法人の海外での資金調達を円滑に行える態勢整備も行っており、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を行うお客様へのソリューションを強化するため、政府系金融機関である(株)商工組合中央金庫と業務提携を締結しております。

【図表 23】 海外進出等支援実績

連携先	(単位:件)	
	本計画(3/4~4/3)	累計(24/4~4/3)
国際協力機構(JICA)	1	13
日本貿易振興機構(JETRO)	6	90
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	6	14
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)	0	73
リース各社・民間コンサル・商社・他	16	175
合計	29	497

【図表 24】 海外業務提携先ネットワーク (令和4年3月末現在)



ケ. 創業・新規事業支援

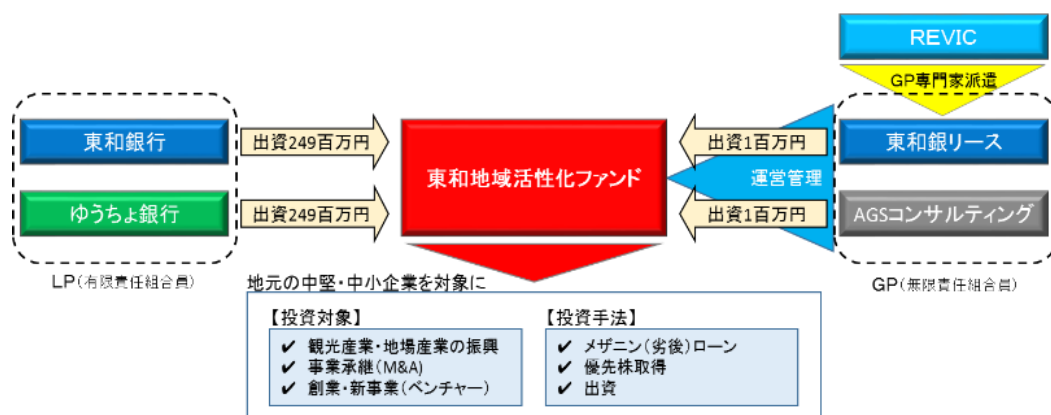
当行は、創業・新規事業支援として、創業資金の対応や創業スクールの開催などに取り組んできた結果、本計画期間(令和3年4月~令和4年3月)では87件の支援実績となっております。

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。創業スクールの卒業生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います。閉講後もリレバン推進部お客様応援室が、継続的に事業計画の立案支援や取引先紹介などに取り組んだ結果、現在5社が起業し、5社が起業準備中という成果に繋がっています。

コ. 東和地域活性化ファンドの組成

当行は、令和元年11月、地域の中堅・中小企業へのメザニン（劣後）ローンや優先株取得といった手法を活用したエクイティ性資金の供給による、地域経済の活性化を図るため、「東和地域活性化投資事業有限責任組合（東和地域活性化ファンド）」へ出資いたしました。本ファンドは、運営管理を担う無限責任組合員（GP）として、東和銀リースと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。

【図表 25】 東和地域活性化ファンドのスキーム



令和3年10月、東和地域活性化ファンドの第3号案件として、(株)SANU Ouryo-chi に対する投資を行いました。本事業は、東京都心からほど近い自然豊かな地域に木造キャビンを作って、登録会員に貸し出すサブスクリプションサービスを提供する(株)Sanu が、群馬県を代表する観光リゾート地域である北軽井沢エリアにある「王領地の森」内で、本投資先を通じて運営するものです。本投資は、北軽井沢エリアの「滞在環境整備」や「地域の魅力発信」に資する事業であるだけでなく、地域の飲食・アクティビティ事業者等との連携や雇用の創出など、同地域の活性化に繋がるものです。

【図表 26】 東和地域活性化ファンドの第3号案件



なお、東和地域活性化ファンドでは、令和4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。

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部に昇格させ、事業承継支援の態勢整備・強化するとともに、事業承継のネックの一つとなっている経営者保証について、経営者保証ガイドラインを積極的に活用し、担保や保証に過度に依存しない融資の推進を図り、事業承継や再チャレンジの応援に取り組んでおります。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3年度下期の経営者保証ガイドラインの活用実績は、40.00%となり、前期（令和3年度上期）実績37.46%と比べ、2.54ポイント上昇しております。なお、プロパー融資のみの実績では60.34%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、活用の徹底を図ってまいります。

【図表 27】 経営者保証ガイドラインの活用状況

(単位:件)

	30/上	30/下	1/上	1/下	2/上	2/下	3/上	3/下
経営者保証に依存しない融資件数	1,363	1,315	1,378	1,543	2,611	1,584	1,274	1,400
新規融資件数	7,119	5,410	5,462	5,392	8,354	4,713	3,401	3,500
新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合	19.15%	24.31%	25.23%	28.62%	31.25%	33.61%	37.46%	40.00%

シ. 本業支援の有償化

当行はこれまで、例えば工場への太陽光発電システムの導入を希望するお客様に、当行の業務提携先を紹介するなどの顧客紹介業務や、事業承継・M&Aに係る支援業務を有償で行ってきましたが、その他の大多数の本業支援は無償で行ってまいりました。こうした無償支援の場合には、金銭的な負担がないことから、お客様に気軽に提案が出来る反面、結果に対する責任感が必ずしも十分とは言えず、本業支援の効果については、行員それぞれの属人的なスキルや熱意に頼るものでありました。本計画では、本業支援の有償化に取り組むことで、これまで以上に本業支援の結果に対する自覚と責任をもった本気度のある取組みを実践したいと考えております。

令和3年度の本業支援の有償化に向けた取組みとしては、リレバン推進部お客様応援室では、大手流通企業イオンリテール(株)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くこととしています。

この他、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を締結して重点的な支援を行っております。令和3年度は、4社とコンサル契約を締結しております。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3年度は、74件の求人を受付け12名の人材の成約（うち6名が先導的人材）に繋がっております。

更に、同部では令和4年4月から、お客様のデジタルイゼーション・DXを支援するため、試行店（本店営業部、伊勢崎支店）でICTコンサルティング業務を開始しており、同年10月から全店で展開する予定となっております。このICTコンサルティングでは、ITベンダーと契約した際の紹介手数料や、ICTツールの導入支援手数料を想定しております。

今後も、本業支援の有償化の取組みを通じて、本業支援の結果の質的向上を図るとともに、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

審査管理部企業支援室では、令和3年10月より、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が増加していることを受けて、営業店配属の企業支援室専担者を3名増員し合計13名態勢としました。加えて、企業支援室専担者の配置店舗を3店舗（本庄支店、東松山支店、東京支店）増設し合計13店舗としました。こうした態勢整備を通じて、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。

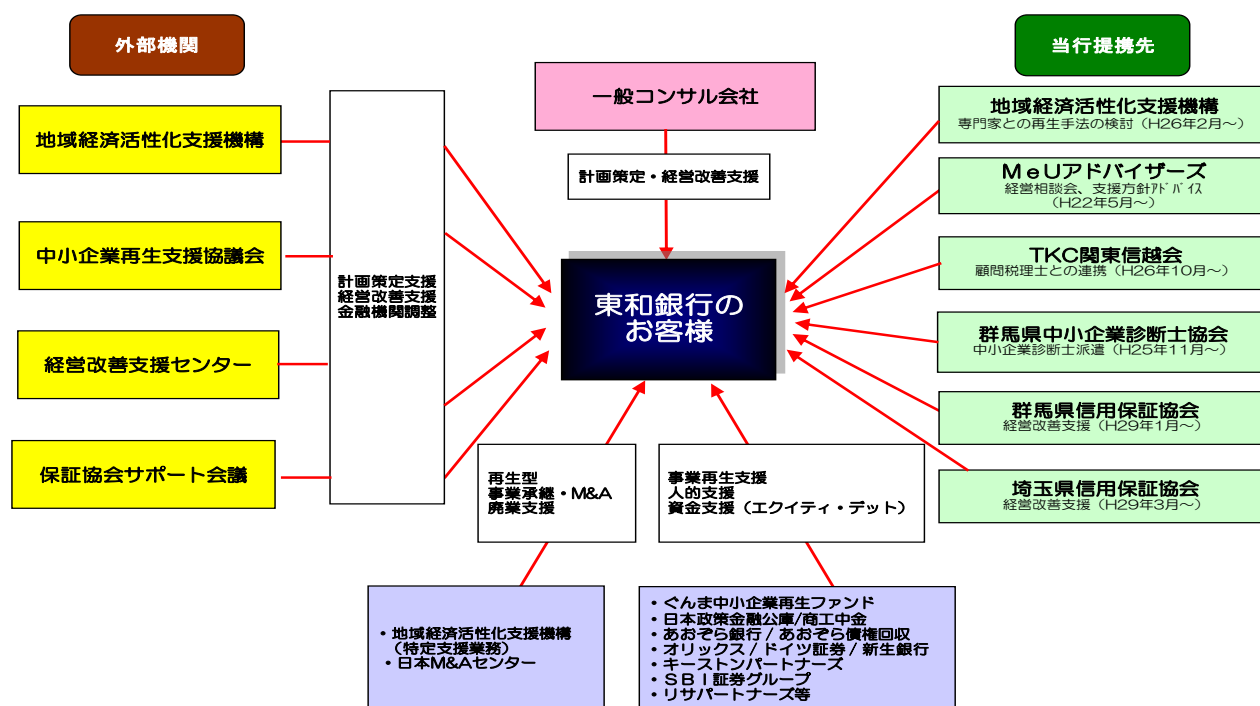
企業支援室では、経営状況の厳しいお客様の経営改善に向けて、外部専門機関と連携した経営改善計画の策定支援に取り組んでいるほか、バンクミーティングの主導による全行返済緩和の対応や、債権放棄・DDS等の抜本的な再生手法の活用による事業再生支援に取り組んでおります。令和3年度上期は194先、令和3年度下期は224先を対象先に選定して支援を行ってまいりました。また、貸出条件変更先を全先訪問し、経営改善計画の策定支援に取り組むとともに、お客様の事業性を理解したうえで、事業成長に向けたファイナンスや、売上増加に向けたビジネスマッチングなど、あらゆる手段を活用した経営改善に取り組んでまいりました。

本計画期間（令和3年4月～令和4年3月）における、外部専門機関や外部専門家との連携による経営改善計画策定支援の取組み実績は81件となっております。この他、地域経済活性化支援機構（REVIC）の特定専門家派遣制度を利用した事業性評価支援については、4件実施しております。

【図表 28】 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)	
	実績 (3/4～4/3)	累計 (24/4～4/3)
経営改善支援	81	853
中小企業再生支援協議会	30	169
経営改善支援センター	9	109
経営サポート会議	13	221
その他(地域経済活性化支援機構、外部専門家等)	29	354
地域経済活性化支援機構(REVIC)の特定専門家派遣制度	4	107

【図表 29】 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

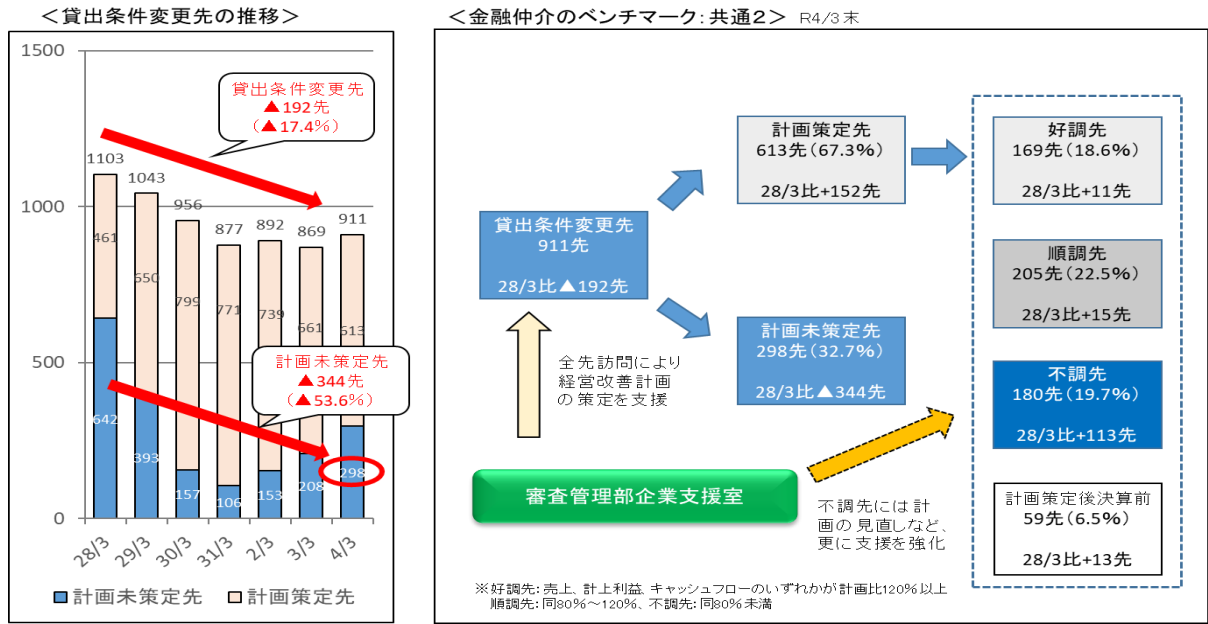
当行は、平成 28 年 12 月から、貸出条件変更先に対する経営改善支援の強化を図る観点から、これまで信用格付に基づいて審査部・審査管理部に分かれていた貸出条件変更先の所管について、経営改善支援に係るノウハウや外部専門機関との連携実績が豊富な企業支援室を有する審査管理部への一元化を図り、企業支援室担当者が全先を直接訪問し経営改善支援に取り組んでまいりました。

その結果、経営改善計画の策定支援先数は、平成 28 年 3 月末時点では、貸出条件変更先 1,103 先中 461 先 (41.8%) だったのに対し、令和 4 年 3 月末時点では、貸出条件変更先そのものも 192 先減少 (▲17.4%) の 911 先となり、経営改善計画の未策定先は 344 先減少 (▲53.6%) の 298 先となるなど、大幅に改善いたしました。

なお、令和 3 年度においては、経営改善計画の策定支援と並行し貸出条件変更先に対する金融取引の正常化などを進めた結果、156 先の貸出条件変更先の正常化が図れたものの、新型コロナウイルス感染症の影響を受けたお客様に対する元金据え置きなどの条件変更については 198 先の新規受付を行ったことから、貸出条件変更先数は 869 先 (令和 3 年 3 月期) から 911 先 (令和 4 年 3 月期) と、前年同期比 33 先の増加となりました。

新型コロナウイルス感染症の影響により、資金繰りが悪化し借入金の返済負担が重い取引先に対しては、元金返済の棚上げなど借入金の条件変更に対応しており、また、他行との金融調整が必要な取引先に対しては、中小企業活性化協議会 (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「新型コロナ特例リスク」の積極的な活用を助言しております。令和 4 年度以降も、新型コロナの感染状況に加えて、ウクライナ情勢などにより国内景気の不透明感は増していることから、外部専門機関や外部専門家の活用、政府系金融機関との連携を活用して、取引先の資金繰り支援に取り組んでまいります。

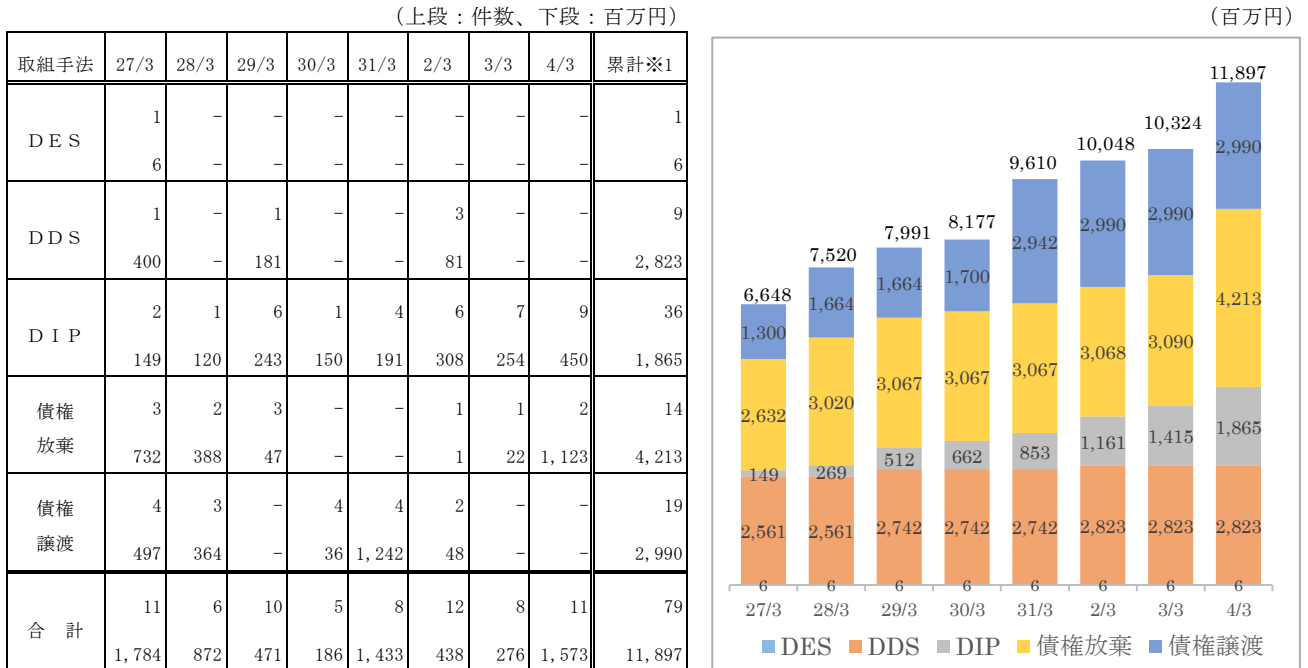
【図表 30】 貸出条件変更先への支援状況



また当行は、地域経済にとって雇用や商取引の要にあり、金融支援によって再生見込のある企業に対し、DDSや債権放棄といった手法を活用した抜本的な事業再生支援にも取り組み、本計画期間（令和3年4月～令和4年3月）で11件15億円、国の資本参加後の累計では79件（63社）118億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4年3月期までに、支援対象企業の従業員3,848名、総売上高2,730億円の保全を図るとともに、地元企業に対する信用リスク135億円と、DDS等実施額118億円の合計額254億円の公的資金残額150億円との比率は169.4%となりました。

【図表 31】 抜本的な事業再生等に向けた取組み状況



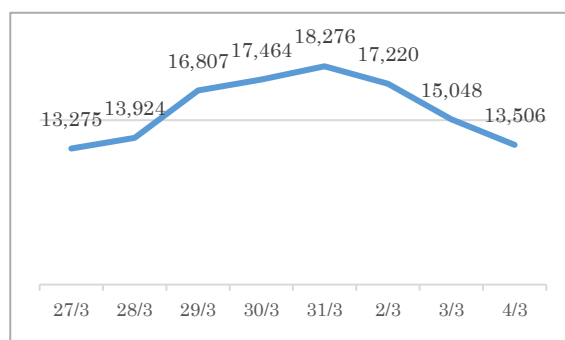
※1 H24/3：1,873百万円、H25/3：1,002百万円、H26/3：1,989百万円を含む累計

【図表 32】 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
V a R リスク量	16,429	16,357	18,796	19,171	19,744	19,428	18,999	16,762
E L 予想損失額	3,155	2,432	1,989	1,707	1,467	2,207	3,951	3,256
U L 非期待 損失額	13,275	13,924	16,807	17,464	18,276	17,220	15,048	13,506

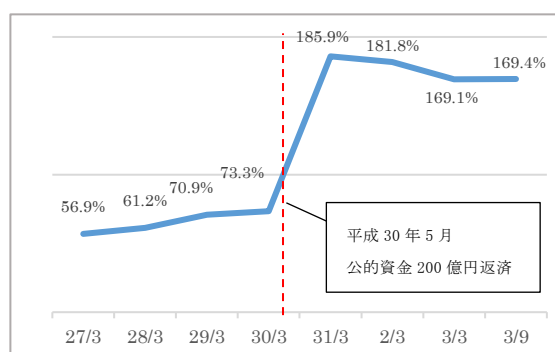
(百万円)



【図表 33】 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
U L 非期待 損失額	13,275	13,924	16,807	17,464	18,276	17,220	15,048	13,506
DDS等 実施額	6,648	7,520	7,991	8,177	9,610	10,048	10,324	11,897
合計	19,923	21,444	24,798	25,641	27,886	27,268	25,372	25,403
公的資金 対比率	56.9%	61.2%	70.9%	73.3%	185.9%	181.8%	169.1%	169.4%



※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. 顧客起点の投信営業スタイル

当行は、人生 100 年時代の資産形成支援を行っていくため、平成 30 年 7 月から、顧客起点の投信営業スタイルをスタートさせました。従来の商品を中心とする営業スタイルから、お客様の属性や運用ニーズを十分把握した上で、適切な運用のアドバイスを行うスタイルへ転換することで、販売手数料よりも残高に対する手数料を中心とする方針といたしました。平成 30 年 11 月以降、ローリスク・ローリターンで低廉な手数料体系のコア・ファンド商品の取扱いを開始するとともに、「長期」「分散」「積立」を基本とした積立投信の推進により、お客様の中長期的な金融資産形成支援に取り組んでおります。

令和 4 年 3 月からは、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」を投資信託の一部商品で取扱い開始し、お客様にとって明確で分かり易い情報提供に努めております。令和 4 年 4 月以降も順次、投資信託及び外貨建て保険における「重要情報シート」の対応商品数を増加させてまいります。

今後も、お客さま本位の業務運営方針に則り、顧客起点の投信営業スタイルの定着及び深化を進めるとともに、ローリスク・ローリターンのコア・ファンド商品を中心とした営業及び積立投信の推進を継続し、お客様の中長期的な金融資産の増大と当行預り資産の増加が収益に結びつくよう地道な営業努力を続けてまいります。

イ. 東和銀行 S B I マネープラザ

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、S B I グループと共同で対面での金融商品仲介業務として「東和銀行 S B I マネープラザ」を本店営業部内に開設しました。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、当行では取り扱いのない国内外の株式、債券、投資信託、新規上場株式（I P O）、公募売出席式（P O）など充実した商品を取り揃えております。

令和 3 年 4 月、埼玉県さいたま市の岩槻支店内において、2 店舗目となる「東和銀行 S B I マネープラザさいたま」を開設いたしました。

今後も、お客様の金融資産の状況及び投資に対する考え方などを把握した上で、最適な提案やアドバイスができるように、S B I グループとの業務提携を通じた金融商品仲介業務を展開してまいります。

【図表 34】 東和銀行 S B I マネープラザさいたま



ウ. 資産形成支援の分業化

当行は、営業店渉外課に資産形成プロモーターを配置し、投資信託等の預り資産セールスに特化することにより、渉外行員がお客様の本業支援に注力できる態勢整備を進めております。

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する試行を開始しております。これは、預り資産等に係る情報・スキルを共有することにより専門性を高めることを目指すもので、令和 3 年度は 2 店舗（伊勢崎支店、桶川支店）を試行店として開始し、令和 4 年度には対象店舗を 4 店舗（本店営業部、高崎・高崎南支店、東松山支店、川越支店）に拡大する予定となっております。

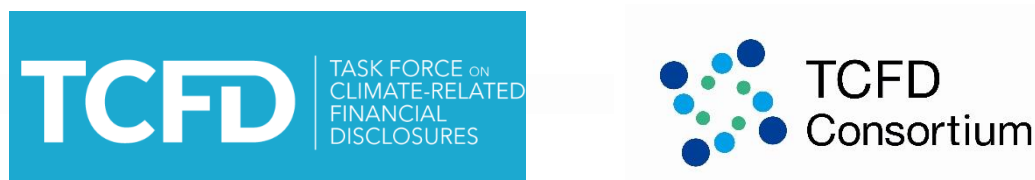
また、投資信託・生命保険ともに行員の提案力強化を図るため、外部から経験豊富な実務経験者を採用し、同行訪問等を通じた育成・支援体制の強化にも取り組んでおります。

(3) SDG s 達成の取組み

当行は、「TOWAお客様応援活動」の実践により、お客様の事業拡大や地域における雇用創出などお客様の企業価値向上に取り組むことで、当行の収益力の向上を図る、言わば「共通価値の創造」をビジネスモデルとしており、これは地域経済・社会の持続的な発展を図るという観点からSDG sそのものであると考えております。

当行のSDG s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SDG s 宣言」を制定しており、この宣言に基づきSDG s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、持続可能な社会の形成のために必要な責任と役割を果たしたいと考える金融機関の行動指針として策定された「持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則 (21 世紀金融行動原則)」へ署名し、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」提言に賛同しております(令和 4 年 5 月末現在、63 行・グループが賛同)。また、同時に「TCFDコンソーシアム※2」にも加入しております(令和 4 年 5 月末現在、40 行・グループが加入)。

【図表 35】 TCF D、TCFDコンソーシアムについて



※1 TCF D (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 (F S B) 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 TCF D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り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】 SDG s 達成に向けた取組み



令和4年3月、当行は、TCFD提言への賛同を表明していることや、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、かつ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、持続可能な環境・社会の実現に向けた投融資及び環境・社会に大きな影響を与える可能性が高い事業への投融資の基本方針「サステナビリティに配慮した投融資の基本方針」を定めて、全行的な取り組みを促進しています。

更に、「サステナビリティ方針」の制定と同時に、当行は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」の各項目の取り組みを「東和銀行の気候変動への対応」として開示いたしました。東証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は、気候変動に係る開示の質と量の充実を求めていることから、この中で当行の気候変動に係る具体的な取り組みについて示しております。

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」

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。

「サステナビリティに配慮した投融資の基本方針」

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。

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。
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り組みを積極的に後押しする投融資を行います。
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。

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。

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。

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。

※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。

【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。 なお、当行の2020年度のCO ₂ 排出量は、2013年度比23.2%削減しております。																			
戦略	◆ 当行は、「東和銀行SDG s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」に取り組みしております。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。 ■ 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) ■ 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。 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) 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) ■ 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。 ■ 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・エネルギーセクター向けエクスポージャー※）の割合は0.21%（2022年2月末）です。 ※水道事業、再生可能エネルギー発電事業を除く	<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>2020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>4,661</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>(うちScope1)</td> <td>1,141</td> <td>979</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td>(うちScope2)</td> <td>4,933</td> <td>3,682</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td>CO₂排出量削減率</td> <td>—</td> <td>23.20%</td> <td>ネットゼロ</td> </tr> </tbody> </table> <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>◆ 気候変動対応に資する投融資の実行目標（累計実行額） ・2022年度～2030年度 2,000億円</p>		2013年度実績	2020年度実績	2030年度目標	CO ₂ 排出量	6,074	4,661	0	(うちScope1)	1,141	979	—	(うちScope2)	4,933	3,682	—	CO ₂ 排出量削減率	—	23.20%	ネットゼロ
	2013年度実績	2020年度実績	2030年度目標																			
CO ₂ 排出量	6,074	4,661	0																			
(うちScope1)	1,141	979	—																			
(うちScope2)	4,933	3,682	—																			
CO ₂ 排出量削減率	—	23.20%	ネットゼロ																			
リスク管理	◆ 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。 ◆ 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。																					

① SDG s 支援

ア. 東和SDG s 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SDG s 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4年3月までに、56件7,600百万円の実績となっております。

イ. ぐんま脱炭素コンソーシアム

当行が中心となり、群馬県のカーボンニュートラルを実現するために、金融機関や県内企業、自治体、地元大学などの産官学金と連携して、「ぐんま脱炭素コンソーシアム（共同体）」を形成いたします。このコンソーシアムでは、群馬県産のグリーンエネルギーの安定的な調達と県内企業への供給を実現するスキーム（仮想空間上の「ぐんまグリーンエネルギー産業団地」）の構築を計画しております。

【図表 39】「ぐんま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)」に係る指定金融機関の認定

当行は、令和 3 年 7 月に、令和 3 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)」に係る指定金融機関として、3 年連続で採択されております(44 機関採択)。本制度は、地域循環共生圏の創出に資する E S G 融資を行なう金融機関を対象として、利子補給制度の活用により E S G 融資の促進や C O₂ 排出量削減を目指すものです。

なお、令和 3 年度においては、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、842 件、110 億円の実績となりました。

エ. サステナブルファイナンス

サステナブルファイナンスとは、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グローバル課題に対応し、社会をより持続可能な形に転換していくための金融面の支援です。当行では、地域企業における S D G s に取り組む機運の高まりをうけて、令和 3 年 12 月からサステナブルファイナンスの取扱いを開始しました。本件の取組みにより、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をすることで、地域経済の活性化と持続的な発展を目指すものです。

なお、当行では「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(S L L)」を取り扱っております。

②地元大学との連携による教育活動

当行は、地域における人材育成の一環として、地元大学と連携し、頭取をはじめとする役員が世界経済、日本経済の現状から地域金融機関の社会的役割など、実際に金融実務に携わる現場からの視点を踏まえた講義を行なっております。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、群馬大学社会情報学部では、令和 4 年 2 月に合計 4 日間(計 15 時限)延べ 100 名を対象に、連携授業「仕事の現場を知る A (東和銀行・現代金融システム論)」をオンラインによる遠隔授業の形態で開講いたしました。また、高崎経済大学では、地域政策学部において、令和 3 年 9 月から令和 4 年 1 月にかけて合計 15 日間延べ 1,275 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。更に、経済学部において、令和 4 年 4 月から令和 4 年 8 月にかけて寄附講座「地域の金融と経済」を対面授業で開講しております。

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

【図表 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

《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	開講中

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 63 回の委員会を開催した中で、働きがいのある職場づくりと女性行員の一層の活躍支援や育児等との両立支援に取り組んでまいりました。

女性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を積極的に行った結果、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4年3月末では、女性役付者比率24.5%、女性役席者比率18.8%となっております。

令和3年4月からは、「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4年3月末では、支店長級以上の女性増加率は未達であったものの、女性の平均勤続年数は12.9年と目標を超えております。

仕事と育児等と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の説明や育児休業後に復職した先輩行員との意見交換を行うなど、育児休業者の不安の解消と円滑な職場復帰に取り組んでおります。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」の認定を受けております。

今後も、女性の活躍推進はもとより、多様な価値観に適切に対応し、性別に拘らずに活躍フィールドを拡大することができるよう、人材育成や職場環境整備に取り組むとともに、多様化・専門化する業務への人事制度面からの対応を図るため、新たな人事制度の導入を図ってまいります。

【図表 42】「えるぼし3段階目」の認定と、「プラチナくるみん」の認定



【図表 43】女性役付者（係長以上）の推移

(単位:人)

	26/3	27/3	28/3	29/3	30/3	31/3	2/3	3/3	4/3
全体の役付者数	760	752	744	733	769	767	757	743	718
女性の役付者数	125	134	141	138	172	176	177	180	176
女性の役付者比率	16.4%	17.8%	19.0%	18.8%	22.4%	22.9%	23.4%	24.2%	24.5%

【図表 44】女性役席者（課長以上）の推移

(単位:人)

	26/3	27/3	28/3	29/3	30/3	31/3	2/3	3/3	4/3
全体の役席者数	537	551	557	580	602	590	576	559	538
女性の役席者数	70	75	80	91	102	99	97	101	101
女性の役席者比率	13.0%	13.6%	14.4%	15.7%	16.9%	16.8%	16.8%	18.1%	18.8%

③地域に根ざしたCSR（企業の社会的責任）活動

当行は、地域文化の向上に貢献したいとの考えから、環境・文化事業を継続して行っております。地域の自然環境美化を目的に、平成4年から実施している「尾瀬環境美化運動」は、雄大な自然を誇る尾瀬国立公園の環境・景観の維持を目的に、毎年多数の行員が参加して行っており、これまでに1,021名が環境美化に取り組んでまいりました。

また、当行は地域文化活動の一環として、現代詩の文学賞である「萩原朔太郎賞」に、平成5年の第1回受賞式から令和3年10月の第29回授賞式までの29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回から計31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2,604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が可能となり、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5月には、「東和SBIお客様応援ファンド」を通じた第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）に対する投資を実行いたしました。当社は、冷凍×ITでパン業界のDXを推進し、パンを『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おります。

また、お客様の多様な資産運用ニーズに応えるため、平成31年4月にSBIグループと共同で対面での金融商品仲介業務として「東和銀行SBIマネープラザ」を本店営業部内に開設し、当行での取り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）など充実した商品の提案に努めてまいりました。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、取り組みを強化しております。

この他、当行自身のデジタルイゼーションやDXについても、SBIグループと連携して進めてまいります。

【図表 45】 S B I との戦略的業務提携



【図表 46】 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	東和 S B I お客様応援ファンドの第 1 号出資案件の実行
〃	S B I 損害保険のがん保険の取扱い開始

(5) 本部機構の再編

① コンサルティング部の新設

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し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、ICT (情報通信技術) をツールとしたお客様の業務改善・BPRを提案できる人材を育成するために、freee(株)(東証マザーズ上場)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、この研修を修了した3名が試行店（本店営業部、伊勢崎支店）でICTコンサルティング業務を開始しており、同年10月から全店で展開する予定となっております。

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・DX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、これまでもお客様応援活動を強化するため、本部各部による営業店支援に取り組んでまいりましたが、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3年度の営業店支援の取組み内容の一例としては、リレバン戦略部では、電子契約サービスの導入支援として、令和3年4月に本店営業部など8店舗、令和3年9月に所沢支店など19店舗への臨店を行いました。審査部では、年間資金繰り表や事業性評価シートの検証方法や、資金繰り改善の手法に関する支援を、令和3年6月から高崎支店など4店舗に対してリモートで行いました。更に、令和3年11月に大宮・大宮北支店で、令和4年3月に玉村支店で、お客様の事業所に訪問して事業改善の助言等のサポートを行いました。人事総務部では、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げてまいります。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

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

本計画では、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、新たにマネジメント監査を導入いたしました。

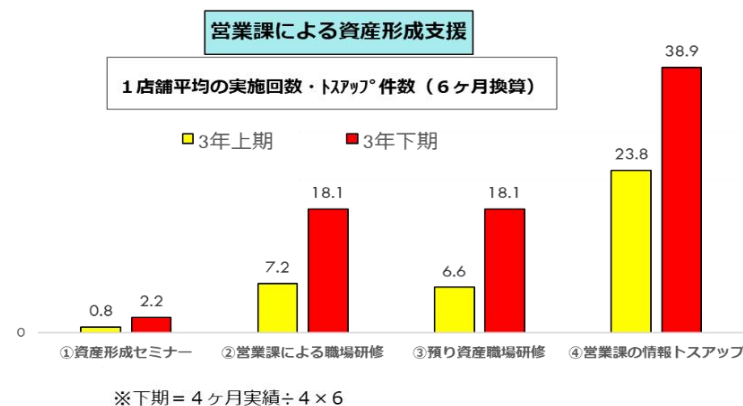
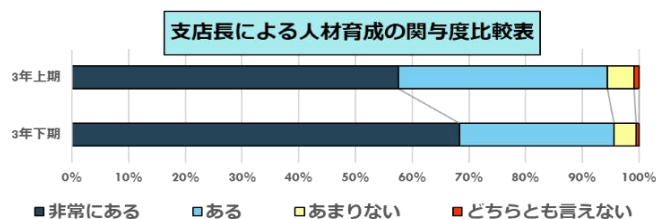
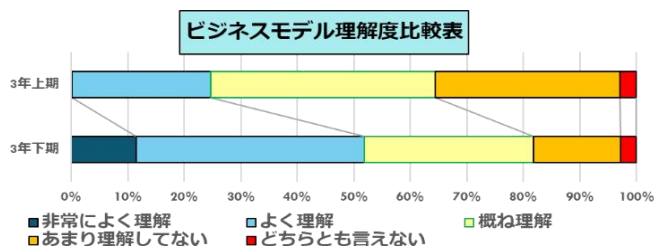
令和3年度は、全64店舗の監査を計画通りに2回（上期・下期）実施し、パート行員を含む全行員に対して、アンケート調査及び面接を実施しました。主な監査項目として、経営理念やビジネスモデルについての理解度の検証に加えて、職場研修や人材育成に関する支店長の関与度の検証などを行いました。なお、アンケート結果や店舗別評点などの監査結果については、取締役会に2回（令和3年9月、令和4年3月）報告を行っております。

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まいります。具体的には、これまでの規程や事務手続を遵守しているかなどの「準拠性（ルールベース）」や、不正防止のための「けん制機能」を維持しつつ、リスクベース監査による、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）」を高めていきます。なお、マネジメント監査については、営業店監査担当が営業店総合監査の中で実施する態勢としております。今後も、マネジメント監査の結果や取締役会での意見などを踏まえ、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。

【図表 47】令和3年度マネジメント監査の結果・課題等について

担当	変化事項
支店全体 支店役席	<ul style="list-style-type: none"> ●ビジネスモデルの理解を深めるための指導や研修の増加 ●ビジネスモデル実践に対する関与する役席の増加 ●支店長の内勤行員に対するかかわりの変化、副支店長、内勤課長に任せつきりとせず自らも関与するようになった。 ●支店内の連携の強化・円滑化
推進行員	<ul style="list-style-type: none"> ●ビジネスモデルを意識した活動を行うようになった。 ●顧客のニーズ・課題を以前に増して把握するようになった。
内勤・ パート行員	<ul style="list-style-type: none"> ●意識の変化が見られ、取組み（実践）が行われるようになった。 ●営業課における実践のリーダー的存在が生まれるようになった。 ●店頭パンフレットや掲示物の変化が見られた。
課題	<ul style="list-style-type: none"> ●営業課の取組みの積極性や店頭ディスプレイの工夫などの変化が、複数の支店で見られるも、全行的に定着しているとはまだ言えない。 ●支店長や役席の異動により理解度や取組みが活発化したり低調になるなど取組み状況の変化が見られた。



(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支援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。

令和3年度は、合計6回のDX推進委員会を開催し、DX推進計画や全体スケジュールを策定し、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推進委員会を司令塔として、デジタル化・IT活用などデジタルイゼーションを加速し、業務の効率化やペーパーレス化を進めることで、DXによるお客様応援活動や本支店における業務・組織改革、働き方改革を目指してまいります。

令和3年度においては、融資契約時の記入・押印・印紙が不要で、非対面による契約締結が可能な電子契約サービスを令和3年4月から8店舗で開始し、6月からは全店で取扱いを開始しております。また、渉外関連業務としては渉外支援システムの更新を行い、令和3年10月からCRM(顧客情報管理システム)による顧客情報の一元化や、営業活動のサポート・交渉履歴データの蓄積を図り、令和4年2月からは、集金や通帳等の授受時における電子署名によるペーパーレス化を図っております。

令和4年1月には、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、東和銀行アプリに預り資産・各種ローンの情報表示機能などが追加される予定であり、この他フィンテック企業の決済サービスなどをタイムリーに提供することも可能となる予定です。

今後は、行内文書・稟議の電子化・ペーパーレス化を図るため、令和4年度中に新たなワークフローシステム(電子稟議・決裁システム)や不動産担保台帳システムの導入をまいります。また、預り資産販売支援システムを導入し、各種書類の電子署名・ペーパーレス化、システムチェックによるコンプライアンス強化を図ってまいります。

【図表 49】 システム投資実績・予定

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
令和 4 年度～	ワークフローシステム	稟議・報告等のペーパーレス化、他
〃	業務クラウドサービス	行内情報共有、リモートワーク、他
〃	預り資産販売支援システム	ペーパーレス化、CRM連携、他
〃	不動産担保台帳システム	ペーパーレス化、システム作成

③API連携の推進

当行は、利用者保護を確保した上で、お客様の利便性の向上を図るため、平成 30 年 2 月に「電子決済等代行業者との連携及び協働に係る方針」を、平成 30 年 9 月に、「電子決済等代行業者との接続に係る基準」を策定・公表しました。これまでに、クラウド会計ソフト freee ㈱とのAPI連携を始め、電子決済等代行業者とのAPI連携先は合計 8 社となっております。

なお、電子決済サービスを使った銀行預金の不正引き出しが発生したことを受けて、停止中の電子決済サービスについて、多段階認証等による安全対策の強化を実施し、令和 3 年 10 月に「メルペイ」、同年 11 月に「J-Coin Pay」とのチャージ（入金）サービスを再開いたしました。令和 4 年 3 月には、新たに「Pay Pay」とのチャージ（入金）サービスを開始しております。

令和 4 年 1 月に全面更新した勘定系ホストシステムでは、API基盤を当該システム内に構築しております。このAPI基盤により、東和銀行アプリをホストシステムに接続することで可能となり、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金明細照会が可能となりました。

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API連携については、参照系・更新系ともに取り組んでまいります。

（7）ローコスト・オペレーションの確立

①店舗チャンネルの見直しと再構築

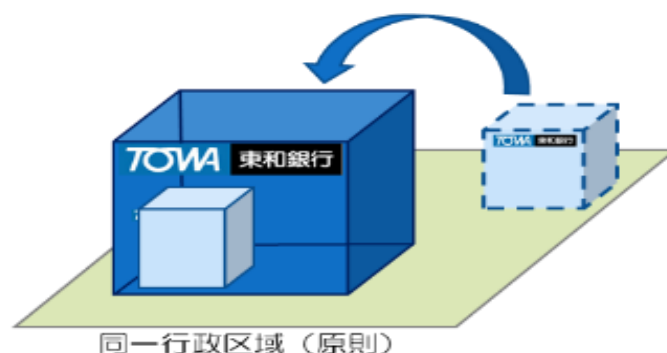
当行はこれまで、同一行政区域にある複数店舗をエリア化し、統括店に渉外課と融資課を集約するとともに、預り資産等の窓口営業に特化した特化店（サテライト店）化を進めてまいりました。

本計画期間中（令和 3 年 4 月～令和 6 年 3 月）に、特化店を中心にランチ・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 拠点程度を目標としてまいります。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 3 年度中の取組みとして、令和 3 年 8 月に、大胡支店を前橋東支店の店舗内へ移転し、

令和3年9月に、高崎南支店を高崎支店の店舗内へ、深谷南支店を深谷支店の店舗内へ移転し、令和4年2月に、六郷支店を高崎北支店の店舗内へ移転し、桶川西支店を桶川支店の店舗内に移転したにより、合計5店舗のブランチ・イン・ブランチを実施しました。また、令和3年8月に、かみはら出張所を沼田支店に統合し、令和4年2月に別府出張所を籠原支店に統合しております。これにより、有人店舗は82拠点となっております。

【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
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
合 計		5 店舗

※平成31年3月に大宮支店・大宮北支店、令和2年6月に館林支店・館林駅前支店をブランチ・イン・ブランチとしており、累計7店舗をブランチ・イン・ブランチとしております。

【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
合 計		2 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

	太田支店	菑川支店 高林支店
令和2年10月	桐生支店	桐生西支店
	足利支店	足利南支店
	東久留米中央支店	東久留米西支店
合計		15店舗

②異業種・他行との業務提携（アライアンス）の強化

ア. SBIとの戦略的業務提携

前記3（4）（P. 27～）「SBI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・DX支援のみならず、行内向けのデジタル化やIT/ICT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んでまいります。

イ. 北関東3行連携

平成26年12月に締結した、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・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。

当行は、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、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。

令和4年度より人材育成プログラムの一部変更・追加を行い、新入行員研修については、集合研修を中心とした研修内容から、支店OJTを活用した実践型の研修内容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、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するものです。

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、法人渉外係長を中心に約15名を選抜し毎月1～3日間の集中研修を9ヶ月間行なう「融資実践リーダー養成研修」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、国際業務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3年6月からは第5期生の養成に取り組んでおります。

なお、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止のため、新入行員研修をはじめとする研修会については、室内換気を徹底し少人数の班編成による分割開催としたほか、リモート研修で開催しております。

【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た連続性のある研修や、入行年次や職位などの階層別研修、担当する業務別の研修、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、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	受講者数
令和3/4	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3/5	新入行員研修会(総合職 4日間)	42名
令和3/6	新入行員研修会(総合職 2日間)	42名
令和3/7	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3/10~12	渉外実践トレーナー研修会(基礎)	40名
令和4/3	渉外実践トレーナー研修会(基礎)	38名

《人材育成プログラムおよび本業支援・事業性評価の強化に向けた研修》

年月	研修名	受講者数
令和3/5	融資基礎研修会 入行2年目	32名
令和3/7	渉外実践トレーナー研修 応用編(1日間) 入行2年目	31名
令和3/11	渉外実践トレーナー研修 応用編(1日間) 入行2年目	30名
令和4/2	渉外実践トレーナー研修 応用編(1日間) 入行2年目	29名
令和3/8	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4/2	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3/4	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3/6	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3/12	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3/6	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 3/8	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 3/6	融資実践リーダー養成研修 (2日間)	選抜者	16 名
令和 3/6	融資実践リーダーフォロー研修 (2日間)	選抜者	21 名
令和 3/7	融資実践リーダー養成研修 (3日間)	選抜者	16 名
令和 3/9～11	融資実践リーダー養成研修 (2日間)	選抜者	16 名
令和 3/12	融資実践リーダー養成研修 (1日間)	選抜者	16 名
令和 4/1～2	融資実践リーダー養成研修 (2日間)	選抜者	14 名

《資産形成支援の強化に向けた研修》

年 月	研 修 名	受講者数
令和 3/4	預り資産業務研修(1日間)	53 名
令和 3/4	投信実務研修(1日間)	7 名
令和 3/5	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 3/5 令和 3/6	預り資産新任担当者研修(3日間)	15 名
令和 3/6	資産運用アドバイザー研修(2日間)	35 名
令和 3/6	投信実務研修(1日間)	60 名
令和 3/7	預り資産業務研修(1日間)	68 名
令和 3/9～11	預り資産業務研修(1日間)	66 名
令和 3/12	預り資産業務研修(1日間)	64 名
令和 4/1	預り資産業務研修(1日間)	65 名
令和 4/2～3	預り資産業務研修(1日間)	63 名

《新入行員に向けた融資基礎研修》

年 月	研 修 名	受講者数
令和 3/7	融資基礎研修(総合職 1 日間)	42 名

ウ. 土曜勉強会

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

【図表 56】土曜勉強会の実施状況（令和 3 年度分～）

年 月	研 修 名	受講者数
令和 3/6	証券外務員一種試験受験対策セミナー	12 名
令和 3/7	事業性融資基礎講座	38 名
令和 3/8	事業性融資基礎講座	38 名
令和 3/9	事業性融資基礎講座	36 名
令和 3/9	資金繰り・再建支援のポイント	22 名
令和 3/10～11	証券外務員一種試験受験対策セミナー	30 名
令和 3/11	証券外務員一種試験受験対策セミナー	30 名
令和 3/11	再建計画と支援のポイント	20 名

エ. リモート研修

当行は、開催回数や対象者数に限界のある集合研修と、営業店での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まいります。これにより営業店での多頻度開催も可能となり、研修対象者も大幅に増加させることができるとともに、出張回数の減少により、人的・時間的コストの削減が図られ、少人数支店においても円滑な業務運営態勢の確保が可能となると考えています。

【図表 57】 リモート研修の実施状況（令和 3 年度分～）

年 月	研 修 名	受講者数
令和 3/7	事業性融資基礎講座（2 日間）	38 名
令和 3/8	事業性融資基礎講座（1 日間）	38 名
令和 3/9	事業性融資基礎講座（2 日間）	36 名
令和 3/9	資金繰り・再建支援のポイント	22 名
令和 3/9	新任役席人事考課研修会	11 名

②従業員の活躍フィールド拡大

当行は、若手行員からベテラン行員まで性別に拘らず、多様な働き方に応じた活躍フィールドを拡大することで、30 歳代の中堅行員が少ない等の人員構成上の課題克服に取り組んでおります。女性行員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 4 年 3 月末では、女性役付者比率 24.5%、女性役席者比率 18.8%となっています。また、行員の外部機関等への出向により、お客様への本業支援に係る専門的な知見やノウハウ、人的ネットワークの獲得を図ってまいります。

本計画期間中（令和 3 年 4 月～令和 6 年 3 月）においては、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、新たな人事制度の導入を図ってまいります。

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、役員の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。

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

②取締役の選解任についての客観性の確保のための方策

当行は、平成 30 年 12 月、取締役会の経営監督機能を強化するため、コーポレートガバナンス・コードの趣旨も踏まえた中、社外取締役等で構成する指名報酬委員会を設置いたしました。具体的には、取締役・執行役員の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・執行役員の選解任手続きの、公正性・透明性・客観性の確保に努めております。

③監査役会

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

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

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

④外部評価委員会

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

外部評価委員会からは、取締役候補者の選任及び取締役会における意思決定の妥当性や監

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

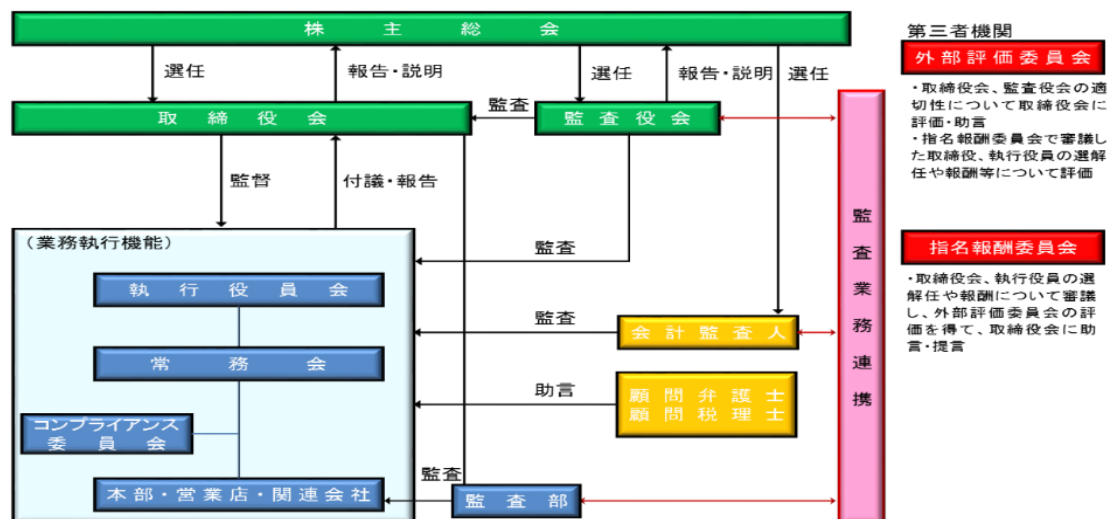
⑤ 執行役員会

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

⑥ 常務会

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

【図表 58】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、定量可能なリスクを統合リスク管理の対象とし、定量化できないリスクも含め、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、主要なリスクとして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のために適切な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、各種リスクの状況やリスク量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、ス

トレストテストの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リスク・コミュニケーションの活発化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り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対しても、統合的リスク管理上の位置付け等を検討してまいります。

②信用リスク管理態勢の強化

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

与信先管理については、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」を開始いたしました。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課題解決を図るもので、信用コストの抑制にも繋がるものと考えております。更に、令和3年度下期から企業支援室の人員を3名増員し13名態勢として、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がることが期待され、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います。

「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、コロナ禍の長期化による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では、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を引き金として、パラメータのストレスを始めとした保守的な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特定や、経営に対するインパクトの評価、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、方針決定を行っています。

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IRRBにおける△EVE及び△NII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の際には、半年間のマーケット動向を展望した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、リスク・リターンの最適な判断を目指し、市場リスクテイクの方針を踏まえた収益シミュレーションの高度化や金融政策の転換を見据えた市場リスク管理態勢の強化に取り組んでまいります。

④流動性リスク管理態勢の強化

流動性リスク管理については、「資金繰り管理規程」や「流動性危機管理マニュアル」に基づき、週次の流動性リスク管理委員会にて、営業店現金状況や資金繰り状況、風評等の確認を行っているほか、資金繰り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、様々な流動性リスクに対処できるよう努めてまいります。

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、顧客リスク格付の管理強化や、リスクベース・アプローチに基づく営業店・本部・監査部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。

また、令和4年1月に新HOSTシステムが稼働し、今後も銀行本決算処理や預金利息決算処理などのイベントが予定されており、通常システム運用の中でも監視レベルを高く保ち、詳細なチューニング・適正化を図ってまいります。

(3) 法令遵守の態勢強化のための方策

①コンプライアンス実践計画のPDCA

令和3年3月に策定した令和3年度コンプライアンス実践計画における主な実績は、不祥事件・事務事故再発生防止態勢の強化については、監査部の臨店による監査59部店（重点監査含む）、事務統括システム部・国際部による臨店事務指導を42部店で実施いたしました。

令和3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3年6月に全行員対象の「コンプライアンスに係る自己チェック」において取引禁止に係るモニタリングを行いました。

利益相反管理態勢の強化については、コンプライアンス責任者研修にて徹底するとともに、各階層別研修においても、利益相反管理に係わる研修を継続的に実施し、意識の向上と管理の徹底に努めてまいりました。顧客保護管理態勢の強化については、個人情報保護やリスク商品の適切な勧誘・販売に関する研修を令和3年度は、22回延べ1,066名に対し実施いたしました。

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

②コンプライアンス委員会の月次開催

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

令和3年度は、コンプライアンス委員会を10回（新型コロナウイルス感染症対策による書面開催を含む）、小委員会を15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まいります。具体的には、これまでの規程や事務手続を遵守しているかなどの「準拠性（ルールベース）」や、不正防止のための「けん制機能」を維持しつつ、リスクベース監査による、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）」を高めていきます。なお、マネジメント監査については、営業店監査担当が営業店総合監査の中で実施する態勢としております。

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。

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

⑤反社会的取引対策委員会の運営態勢の強化

当行は、コンプライアンス統括部反社会的取引監視室長に外部からの専門人材を登用するとともに、「反社会的勢力等との取引防止規程」や「反社会的勢力等対応マニュアル」に基づき、反社会的勢力等との取引防止に向けた態勢の構築に取り組んでいるほか、反社会的取引対策委員会の統括を副頭取とし、委員を関連各部の部長とすることで態勢の強化を図っております。また、各種反社会的勢力等情報を当行の反社勢力情報管理システムへ登録し、個別照会による入口段階での防止を徹底しているほか、四半期毎に当行全顧客に対してスクリーニングを実施、令和3年度は反社会的取引対策委員会を5回開催し、反社勢力に対する弁護士との連携による強制解約状況及びスクリーニング実施結果について協議しております。その協議結果を常務会・取締役会へ報告するなど、反社会的勢力等との関係遮断に向けて、法

の下に適切な対応をしております。

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

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

⑥ マネー・ローンダリング及びテロ資金供与防止対策

当行は、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与（以下マネロン等）防止対策に関するガイドライン（以下ガイドライン）を踏まえ、その強化に係る組織全体の管理態勢整備に向けた諸施策の検討を進めるため、平成 30 年 4 月に設置したマネー・ローンダリング等対策委員会をこれまでに 29 回開催し、諸施策の検討を進めております。

平成 30 年 11 月には、マネロン等に係る基本方針や管理態勢・管理方法等を定めた「マネロン等対策規程」を新たに制定したうえで、令和 3 年 6 月には令和 2 年 11 月に国家公安委員会が公表した「犯罪収益移転危険度調査書」及び行内情報のリスク分析結果に基づき「東和銀行における取引のリスク評価書」及び「顧客の受入に関する方針」の改定を行いました。また、令和 3 年 9 月には、事務手続を上記改定に即したものに更新しております。その他態勢整備については、令和 2 年 3 月から継続的な顧客管理の一環として、既存外国人口座の在留期限等の調査を実施したほか、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ております。また、令和 4 年 9 月を目途に既存顧客に対して、顧客情報の更新を目的としたアンケート送付を開始する予定です。

また、行員向け研修としてマネロン等に係る認定資格の取得を奨励した結果、令和 4 年 3 月までに、「AML/CFT スタンダード資格」取得者 420 人、「AML/CFT オフィサー資格」取得者 6 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「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に取り組んできたことや、コロナ禍の中小事業者への積極的な資金供給に取り組んできた結果、令和4年3月期は、計画を139億円上回る8,217億円となりました。また、総資産に占める割合は、計画を0.52ポイント上回る32.10%となりました。

【図表 59】 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	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	8,018	8,058	8,078	8,217	139	199	8,153	8,228	8,308	8,388
増加額(累計)	-	40	60	199	139	-	135	210	290	370
総資産	25,438	25,975	25,574	25,594	20	156	25,772	25,818	26,023	26,078
総資産に対する比率	31.52%	31.02%	31.58%	32.10%	0.52%	0.58%	31.63%	31.86%	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、本計画の達成を図るため、毎月開催する経営戦略会議にて、各施策の工程表等により施策の進捗状況を確認するとともに、計画と乖離がある場合の対策等を検討しております。また、同会議の下部組織であるリレバン強化推進委員会において、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」の展開による創業支援に取り組んでおり、日本政策金融公庫との創業・新規事業等支援に向けた業務提携や、埼玉県信用保証協会との創業支援に係る業務提携など、外部専門機関との連携強化に取り組んでいるほか、東和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います。閉講後もリレバン推進部お客様応援室が、継続的に事業計画の立案支援や取引先紹介などに取り組んだ結果、現在5社が起業し、5社が起業準備中という成果に繋がっています。

令和3年度下期の実績は、「特許等知的財産に関する手続き等支援を行った先」1先、「創業・新事業支援に係る融資商品等による融資を行った先」40先、「東和地域活性化ファンド等により出資を行った先」1先、合計42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・継続的な取り組みを展開しております。

令和3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」29先、「取引先の経営改善取り組み等を行うため専門家を紹介し助言を受け改善取り組みを行った先」9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」7,510先、合計7,548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3年度下期の実績は、「中小企業再生支援協議会など外部機関、専門コンサルタントや弁護士、公認会計士など専門家等の関与により事業再生取り組みを行った先」10先、「DDS、DES、DIPファイナンス、債権放棄、エグジットファイナンス等を活用して事業再生取り組みを行った先」2先、「実抜計画を策定し、ランクアップとなった先」4先、合計16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4年3月までに累計3,762社から回答を得ました。

令和3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」22先、「経営相談会等により事業承継・M&Aの支援を行った先」34先、合計56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3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」162先、「私募債を利用した先」16先、「ABL手法の活用等、動産・債権担保融資を行った先」39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」232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」1,400先、合計1,849先となりました。

⑥経営改善の取組み状況

地域密着型金融の推進によるお客様支援の実践により、お客様に対する本業支援を全行的・継続的な取組みとして営業活動の中心に据え、積極的に展開してきた結果、令和3年度下期の経営改善支援等取組み率は、計画を8.99ポイント上回る58.03%となり、計画を達成いたしました。

【図表60】経営改善の取組み実績

	3/3	3/9	4/3				4/9	5/3	5/9	6/3
	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	29	45	30	42	12	13	30	30	30	30
経営相談	6,179	7,534	6,150	7,548	1,398	1,369	6,150	6,150	6,150	6,200
早期事業再生支援	17	25	20	16	△4	△1	25	25	30	30
事業承継支援	84	80	90	56	△34	△28	95	95	100	100
担保・保証に過度に依存しない融資促進	1,861	1,674	1,900	1,849	△51	△12	1,900	1,900	1,900	1,900
合計	8,170	9,358	8,190	9,511	1,321	1,341	8,200	8,200	8,210	8,260
取引先	16,681	16,627	16,700	16,389	△311	△292	16,700	16,700	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	49.04	58.03	8.99	9.06	49.10	49.10	49.16	49.46

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

(注) 本表に計上する経営改善支援等取組み数は、以下の通りです。

1. 創業・新事業開拓支援

- (1) 地元大学や政府系金融機関、外部専門機関等との連携により創業・新事業開拓等支援を行った先
- (2) 特許等知的財産に関する手続き等支援を行った先
- (3) 創業・新事業開拓に係る各種補助金・助成金の申請支援を行った先

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

6. 剰余金の処分の方針

（1）配当に対する方針

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

令和4年3月期の配当は、年間配当金を1株当たり25円としましたが、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4年3月期末の利益剰余金は、664億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を行い、全行的な法令等遵守態勢の強化を図ってまいりました。

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まいります。具体的には、これまでの規程や事務手

続を遵守しているかなどの「準拠性（ルールベース）」や、不正防止のための「けん制機能」を維持しつつ、リスクベース監査による、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）」を高めていきます。なお、マネジメント監査については、営業店監査担当が営業店総合監査の中で実施する態勢としております。

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. 39～）「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