



2024年5月31日

各 位

会 社 名：株式会社 東和銀行  
（コード：8558 東証プライム）  
代表者名：代 表 取 締 役 頭 取 江原 洋  
問合せ先：常務執行役員総合企画部長 岡部 晋  
（TEL：027-230-1500）

### 第1期 中期経営計画の策定について

株式会社東和銀行（頭取 江原 洋）は、2024年度から2026年度までを計画期間とする第1期中期経営計画を策定いたしましたので、概要を下記の通りお知らせします。

#### 記

私たちを取り巻く環境は、人口減少、少子高齢化といった社会構造の変化に加え、デジタル化等の技術革新、フィンテックによるキャッシュレス化の進展、気候変動対応や脱炭素などサステナビリティへの意識の高まり等、社会情勢は目まぐるしく変化しており、そのスピードも加速しております。

さて、当行は2009年より国からの資本参加を受けて、真の資金繰り支援、本業支援、経営改善・事業再生支援、資産形成支援に取り組む「TOWA お客様応援活動」を実践し、お客さまの企業価値向上と地域経済の活性化、当行の収益力向上を図る「共通価値の創造」をビジネスモデルとして、持続可能性のある発展を目指してまいりました。こうした地道な活動を、全行員が一丸となって取り組んできた結果、利益を着実に積み上げることができ、2024年5月14日に公的資金を返済することができました。

今般、新たな中期経営計画の策定にあたり、当行では、改めて私たちの存在意義を見つめ直すとともに、地域のお客さまに対して、どのように価値を提供していくかについて、全行員で議論を重ねてまいりました。その結果、全行員の認識を一つにするため、パーパス（企業の存在意義）を策定し、企業理念体系を整理するとともに、目指すべき姿である長期ビジョンと、その実現に向けた第一歩として中期経営計画を策定することといたしました。

本計画では、策定したパーパスを軸として、お客さまを起点とした「TOWA お客様応援活動」の実践により、地域のお客さま、地域社会の持続的な発展に貢献するとともに、当行の企業価値向上を目指してまいります。また、サステナブルな地域社会を実現するため、金融仲介機能を最大限発揮するとともに、「TOWA お客様応援活動」を通じて、様々な社会的課題の解決に取り組んでまいります。

## 1. パーパスの策定

「私たちは、地域のお客さまに寄り添い、ともに豊かな未来を創造します。」

- ・地域社会における東和銀行の存在意義を、パーパスとして明確にいたしました。
- ・全行員から案を募集し、複数回の検討会議や意見吸収（1,197件）などを経て、ボトムアップにより策定いたしました。

## 2. 長期ビジョン（実現時期 2033年3月末）の策定

「ともに豊かな未来を創造する ～「TOWA お客様応援活動」の進化に向けて～」

- ・東和銀行が目指すべき方向性として、新たに長期ビジョンを定めました。
- ・「TOWA お客様応援活動」を通じて、地域のお客さまに最適なソリューションを提供し、ともに豊かな未来を創造していきたいとの思いが込められております。
- ・長期目標については、下記「5. 主な計数目標」を参照願います。

## 3. 第1期中期経営計画の名称

「TOWA Future Plan I」

- ・4つの基本戦略として、Ⅰ. TOWA お客様応援活動の強化・深化、Ⅱ. ビジネスモデルを支える態勢の強化、Ⅲ. ローコスト・オペレーションの確立、Ⅳ. 責任ある経営体制の確立を進めてまいります。

## 4. 計画期間

2024年4月～2027年3月（3年間）

## 5. 主な計数目標

### （1）財務 KPI

	第1期中計目標（2027年3月末）	長期目標（2033年3月末）
ROE（連結）	3.7%	7%を上回る水準
コア業務純益	63億円	120億円
自己資本比率	8.64%	10%台
OHR※	65.1%	—

※OHRは、経費から機械化関連費用（事務機器等の減価償却費等）を控除し算出。

### （2）サステナブル KPI

	第1期中計目標（2027年3月末）	長期目標（2033年3月末）
重点支援先の評価目標達成率	70%	—
ビジネスマッチング件数	1,450件	—
事業者支援 提案件数	6,100件	—
女性管理職比率	22%	25%
サステナビリティに関連した投融资目標	—	2031年3月末3,000億円
CO <sub>2</sub> 排出量の削減目標	—	2031年3月末ネットゼロ

（添付資料）「第1期中期経営計画」

以 上

# 「TOWA Future Plan I」

～ともに豊かな未来を創造する～

## 第1期 中期経営計画

### 「TOWA Future Plan」について

当行は、2009年9月より開始した中期経営計画「プランフェニックス」において、「TOWAお客様応援活動」をビジネスモデルとして、地域のお客さまの発展や地域経済の活性化を目指して取り組んでまいりました。

このたび、2024年3月「プランフェニックスVI」が終了したことを踏まえて、新中期経営計画をお客さまと当行の「未来」を創造するための起点として位置づけ、新たな気持ちでスタートしようという想いを込めて、「TOWA Future Plan」といたしました。

# 目次

## 1. 東和銀行のパーパスおよび企業理念体系

- ・東和銀行のパーパス ----- P 2
- ・企業理念体系 ----- P 3
- ・ビジネスモデル ----- P 4

## 2. 長期ビジョン

- ・長期ビジョンの概要 ----- P 6
- ・長期ビジョンにおけるターゲット ----- P 7

## 3. 第1期 中期経営計画

- ・マーケット分析 ----- P 9
- ・第1期 中期経営計画 概要 ----- P10
- ・第1期 中期経営計画 具体的施策の位置づけ ----- P11
- ・基本戦略Ⅰ：TOWAお客様応援活動の強化・深化 ----- P12 – P15
- ・基本戦略Ⅱ：ビジネスモデルを支える態勢の強化 ----- P16 – P20
- ・基本戦略Ⅲ：ローコスト・オペレーションの確立 ----- P21
- ・基本戦略Ⅳ：責任ある経営体制の確立 ----- P22

## 4. 企業価値向上に向けた取組み

- ・資本コストや株価を意識した経営 ----- P24
- ・株主還元方針 ----- P25

## 5. 前中期経営計画の振り返り

- ・前中期経営計画「プランフェニックスⅥ」の振り返り ----- P27

# 1. 東和銀行のパーパスおよび企業理念体系

私たちは、地域のお客さまに寄り添い、

ともに豊かな未来を創造します。



## パーパス策定の経緯

新たな中期経営計画をスタートするにあたり、東和銀行の存在意義を改めて定義し、全行員の認識を一つにするため、パーパスを策定するとともに、企業理念体系の整理を行いました。

パーパスは、全行員から案を募集し、行員による複数回の検討会議や意見吸収（1,197件）などを経て、ボトムアップにより策定いたしました。

## パーパスに込められた想い

東和銀行は、地域社会の一員としてお客さまに寄り添い、ニーズや課題の共有と最適な提案で、お客さまの持続的な成長を応援します。

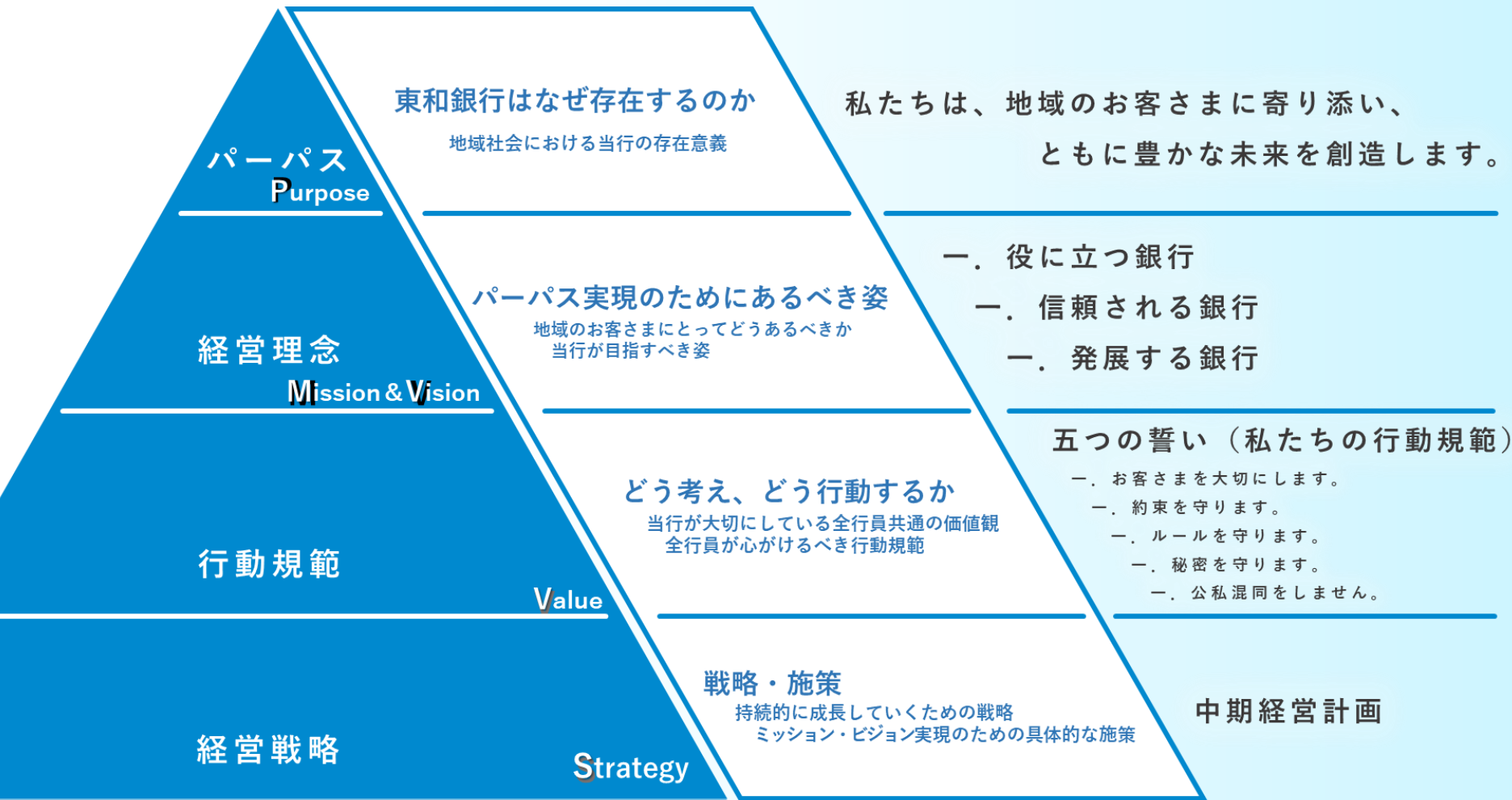
これからも私たちは、お客さまが描く未来を確かなものにするために、お客さまの事業と地域経済を支えるという揺るぎない信念のもと、必要とされる金融機関として経済・社会・文化の発展に尽くしてまいります。

## パーパスの生い立ち

- 東和銀行は、1917年群馬県館林市にて地域のための金融機関として誕生し100年以上の長きにわたり、地域社会・地域経済の発展のためヒト・モノ・カネをつなぎ、地域のお客さまとともに歩んでまいりました。
- バブル崩壊やリーマンショック、東日本大震災など、幾多の困難にぶつかりながらも、地域のお客さまを支えるために、全行員が力を合わせ乗り越えてきました。
- こうした歴史の中で受け継がれてきた行員の経験・知識・ノウハウを結集したお客さま起点の支援が、「TOWAお客様応援活動」であり、当行のビジネスモデルの根幹となるものとして、大切にしてきた価値観です。
- 私たちを取り巻く社会環境は、人口減少・少子高齢化をはじめ、デジタル化の進展、気候変動・脱炭素化への対応など、急激に変化しておりますが、「TOWAお客様応援活動」を通じて、地域経済を支える揺るぎない信念のもと、必要とされる金融機関として経済・社会・文化の発展に尽くしていくことが、当行の存在意義であると考えております。

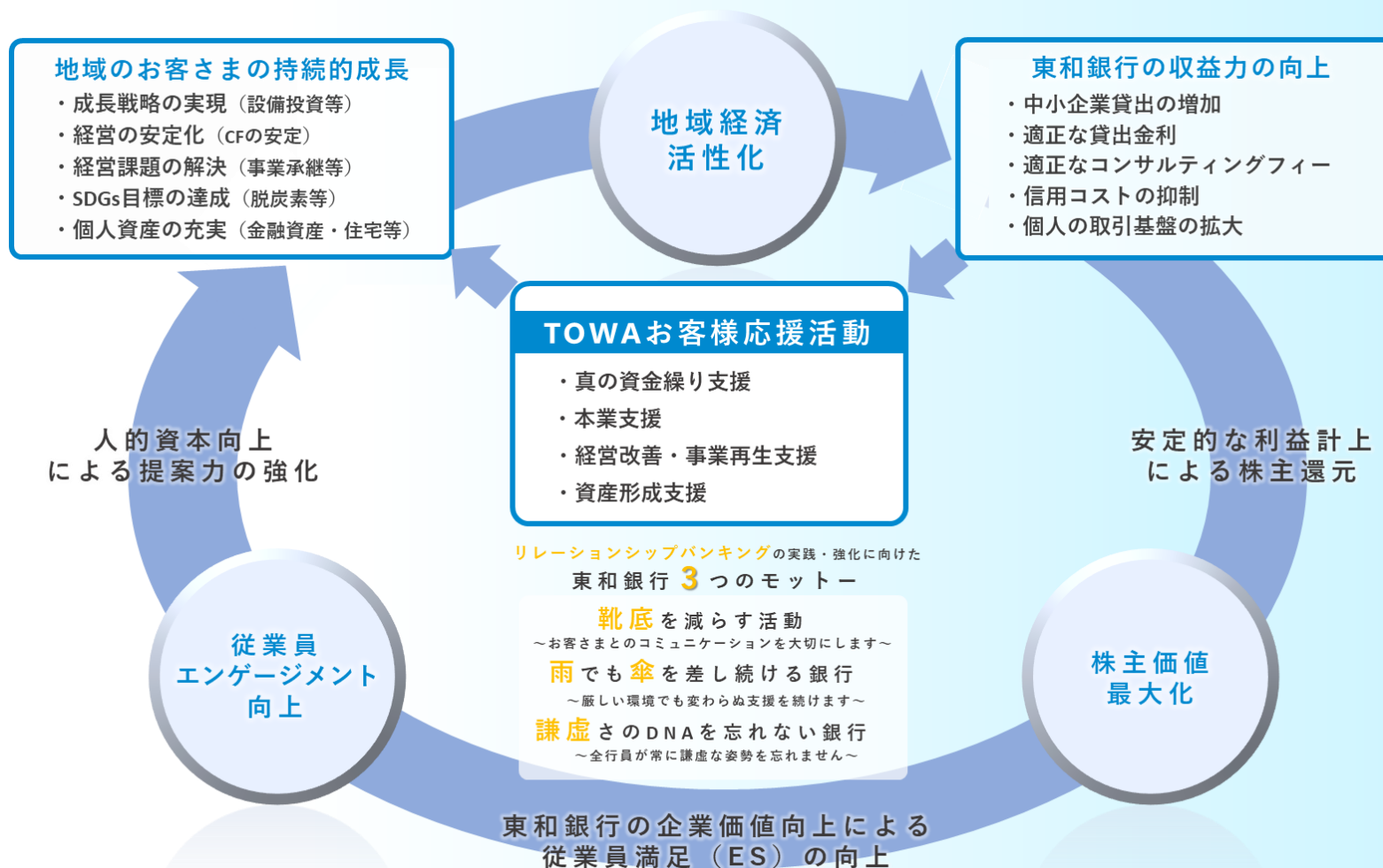
新たな中期経営計画の策定にあたり、企業理念体系（PMVV）として、パーパス（Purpose）、経営理念（Mission & Vision）、行動規範（Value）、および経営戦略（Strategy）の位置付けについて整理いたしました。

全行員共通の価値観や心がけるべき行動規範を定めることで、全行員が同じ方向を向いて地域のお客さまとともに、豊かな未来を創造してまいります。



当行が、「地域のお客さまに対して、どのような価値を提供して、どのように収益力を高めていくのか」をビジネスモデルとして示しております。

具体的には、お客さまを起点とした「TOWAお客様応援活動」を通じて、地域のお客さまに様々な価値を提供することで、地域経済をはじめ、株主、従業員に対して更なる価値を生み出しております。また、当行の収益力を高め、「TOWAお客様応援活動」を加速させることで、このビジネスモデルの持続可能性を高めてまいります。





## 2. 長期ビジョン

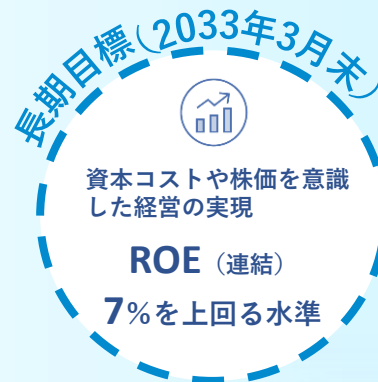
## ともに豊かな未来を創造する

～「TOWAお客様応援活動」の進化に向けて～

### 長期ビジョンについて 実現時期：2033年3月末

当行は、2012年より「TOWAお客様応援活動」を開始しました。この活動は、地域のお客さまとの信頼関係を長期にわたって築き、様々な支援を行うリレーションシップバンキングであり、当行のビジネスモデルの根幹となる取組みです。更に、コロナ禍の2021年には、お客さまが資金繰りを気にせず事業に専念できる環境作りを行う「真の資金繰り支援」をこの活動に加えるなど、「TOWAお客様応援活動」を強化・深化させてまいりました。

このたび、長期ビジョンとしてパーパスにもある「ともに豊かな未来を創造する」を定めました。これまで長きにわたり続けてきた「TOWAお客様応援活動」を通じて、地域のお客さまに最適なソリューションを提供し、ともに豊かな未来を創造していくとの思いが込められております。長期ビジョンの実現のために、全行員の力を結集し、「TOWAお客様応援活動」の強化・深化を更に追求し、進化に向けて取り組んでまいります。



※2,000億円から目標を引き上げております。

～2033年3月末  
第3期 中期経営計画

～2030年3月末  
第2期 中期経営計画

2024年4月～2027年3月末  
第1期 中期経営計画

## TOWA Future Plan I

2009年9月～2024年3月末  
中期経営計画「プランフェニックス」

TOWAお客様応援活動の強化・深化



# 長期ビジョンにおけるターゲット

第1期 中期経営計画および長期ビジョンにおけるターゲットとして、財務KPIとサステナブルKPIを定め、「TOWAお客様応援活動」に取り組んでまいります。

財務KPI

長期目標  
(2033年3月末)

資本効率性

ROE (連結)  
7% を上回る水準

収益力

コア業務純益  
120億円 以上

健全性

自己資本比率  
10 %台

サステナブルKPI

施策項目	主な目的	KPI項目	中計目標	長期目標
			(2024年4月～2027年3月末)	
TOWA お客様 応援活動	お客さまの売上増加・経費削減等	ビジネスマッチング 成立件数 (3年間累計)	1,450件	—
		事業者支援 提案件数 (3年間累計)	6,100件	—
	地域の雇用創出等	人材紹介マッチング 案件化件数 (3年間累計)	300件	—
		事業承継・M&A 支援件数 (3年間累計)	360件	—
	資金繰り安定・財務内容改善	重点支援先の評価目標達成率 (最終年度)	70.0%	—
		外部専門機関との連携による経営計画の策定 支援件数 (3年間累計)	220件	—
	個人保有資産の充実	投資信託 残高増加 (3年間累計)	100億円	—
		住宅ローン 実行額 (3年間累計)	770億円	—
人的資本	従業員のやりがい、働きやすさ向上	女性管理職比率 (最終年度)	22.0%	2033年3月末 25.0%
		男女の賃金差異 (正規労働者ベース) (最終年度)	63.0%	—
SDGs	お客さま、地域のSDGs達成	気候変動を含むサステナビリティに関連した 投融资目標	—	2031年3月末 3,000億円
	当行自身のSDGs達成	CO <sub>2</sub> 排出量の削減目標	—	2031年3月末 ネットゼロ

## 3. 第1期中期経営計画

# マーケット分析

第1期 中期経営計画では、主要営業エリアである群馬県・埼玉県の恵まれたマーケットを活かし、その地域の特色や産業構造などに合わせた「TOWAお客様応援活動」を展開してまいります。

## 東和銀行の店舗網

- ▶ 上越・東北新幹線などの鉄道網、関越・東北・上信越・圏央道などの高速道路網が充実したエリアに店舗網（91店舗）を有しております。



## 群馬県・埼玉県（主要営業エリア）の特徴

### 群馬県の特徴

工場立地数 **39** 件 全国 **6** 位 (2022年)

製造品出荷額等  
(輸送用機械器具) **2.65** 兆円 全国 **6** 位 (2021年)

温泉地数 **96** カ所 全国 **8** 位 (2023年)

### 埼玉県の特徴

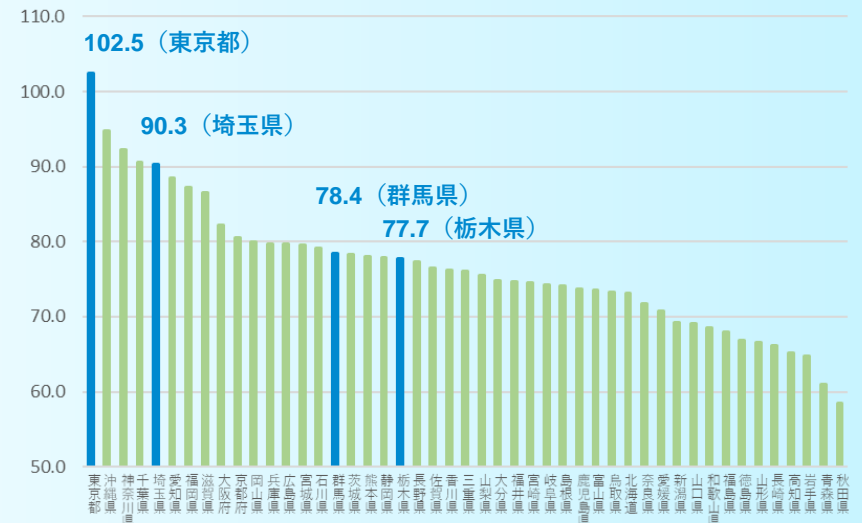
製造業事業所数 **13,216** 件 全国 **4** 位 (2022年)

県内総生産 **22.92** 兆円 全国 **5** 位 (2020年)

年間小売業販売額 **7.16** 兆円 全国 **5** 位 (2022年)

## 2050年の推計人口

- ▶ 営業エリアである1都3県の「2050年の推計人口」は全国的にも上位に位置し、将来的にも一定の経済規模が見込める地盤です。



出展：「都道府県別総人口と指数（令和2（2020）年=100とした場合）」国立社会保障・人口問題研究所

- ▶ 群馬県は、自動車産業を中心に製造業が活発な「ものづくり県」であるほか、美しい自然や数多くの温泉地など豊富な観光資源を持っております。

- ▶ 埼玉県は、輸送用機械・食料品・化学工業の3業種の製造品出荷額等が1兆円を超えるなど、全国有数の内陸工業地域であります。

## 計画名

第1期中期経営計画「TOWA Future Plan I」

## コンセプト

1. お客様を起点としたビジネスモデル「TOWAお客様応援活動」の実践により、地域のお客様の持続的な発展に貢献するとともに、当行の企業価値向上を目指します。
2. サステナブルな地域社会の実現のため、金融仲介機能を最大限発揮するとともに、「TOWAお客様応援活動」を通じて、様々な社会的課題の解決に取り組みます。また、こうした課題解決を図る人財を育成するために、人的資本向上に向けた取組みを強化します。

## 4つの基本戦略

### 基本戦略Ⅰ

TOWAお客様応援活動の強化・深化

### 具体的施策

- ✓ 真の資金繰り支援
- ✓ 本業支援
- ✓ 経営改善・事業再生支援
- ✓ 資産形成支援

### 基本戦略Ⅱ

ビジネスモデルを支える態勢の強化

- ✓ 業務の選択と集中
- ✓ 人的資本向上に向けた取組み
- ✓ DXの推進
- ✓ SDGsの取組み

### 基本戦略Ⅲ

ローコスト・オペレーションの確立

- ✓ 効率的な店舗運営
- ✓ 異業種・他行とのアライアンス

### 基本戦略Ⅳ

責任ある経営体制の確立

- ✓ ガバナンス態勢の強化
- ✓ リスク管理体制の強化
- ✓ IR・統合報告書等の充実

### 財務KPI 2027年3月

#### 資本効率性

ROE (連結) **3.7** %

#### 収益力

コア業務純益 **63** 億円

#### 健全性

自己資本比率 **8.64** %

#### 業務効率性

OHR ※ **65.1** %

※OHRは、経費から機械化関連費用（事務機器等の減価償却費等）を控除し算出

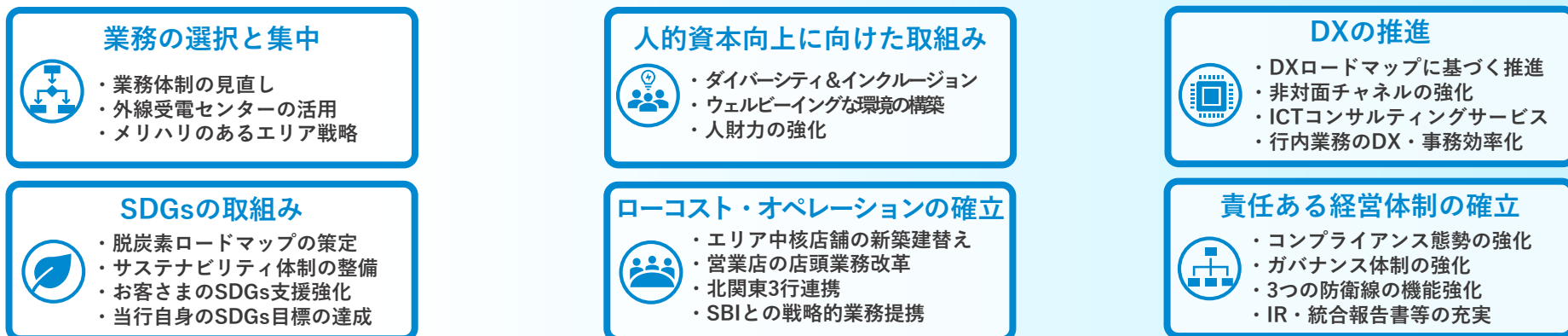
基本戦略Ⅰを、お客さまや地域に対してアウトプットする施策として、また、基本戦略Ⅱ～Ⅳをアウトプットを加速させるための「土台」となる施策として位置付けました。以下に、それぞれの具体的な施策のポイントを紹介いたします。施策の詳細につきましては、次ページ以降で説明いたします。

## 基本戦略Ⅰ お客さまや地域に対してアウトプットする具体的施策



## 基本戦略Ⅱ 基本戦略Ⅲ 基本戦略Ⅳ

### アウトプットを加速させるための「土台」となる具体的施策



# 基本戦略 I : TOWAお客様応援活動の強化・深化

## 具体的施策 真の資金繰り支援

地域のお客さまの資金繰りに関わる悩みや不安を解消し、事業に専念できる環境を構築してまいります。

### 事業の状況に合わせた、3つの施策による支援

## 1 本支店一体での重点的な 経営改善・事業再生支援

- ✓ 重点的に支援を行うお客さまを選定
- ✓ 審査部・審査管理部と支店が一体となった、集中的な支援
- ✓ 経営改善に向けた具体的な目標を定め、本気度の高い支援により、結果にコミットする

地域のお客さまが  
資金繰りを心配せず  
事業に専念  
出来る環境作り

- ✓ 行内の審査スキームを見直し、支店長による迅速な決裁体制を構築
- ✓ 新たな設備投資や事業展開など、成長を目指すお客さまに対するスピーディな資金供給

## 2 事業の成長に向けた スピーディな資金供給支援

## 3 本支店での重層アプローチ による事業課題の解決支援

- ✓ お客さま起点で事業の解決すべき課題を抽出
- ✓ 本支店が一体となって、課題克服に向けた具体的な目標と支援方法を選定
- ✓ 事業課題の解決により企業価値向上を目指す

### サステナブルKPI 2027年3月

重点支援先の評価目標達成率（最終年度）※ **70.0 %**以上

中小企業貸出残高増加（3年間累計） **300** 億円

お客様応援活動による  
事業者支援 提案件数（3年間累計） **6,100** 件

※上記1の施策における重点支援先の収益改善目標の達成率に、本支店の関与度を加味して算出した評価目標の達成率



## 具体的施策 本業支援（体制）

これまでの支店渉外業務の体制を見直し、全員を法人渉外係とすることで事業者支援業務（本業支援、事業性融資）に特化する体制を構築するほか、コンサルティング部を増員するなど、お客さまへのソリューション支援を強化してまいります。

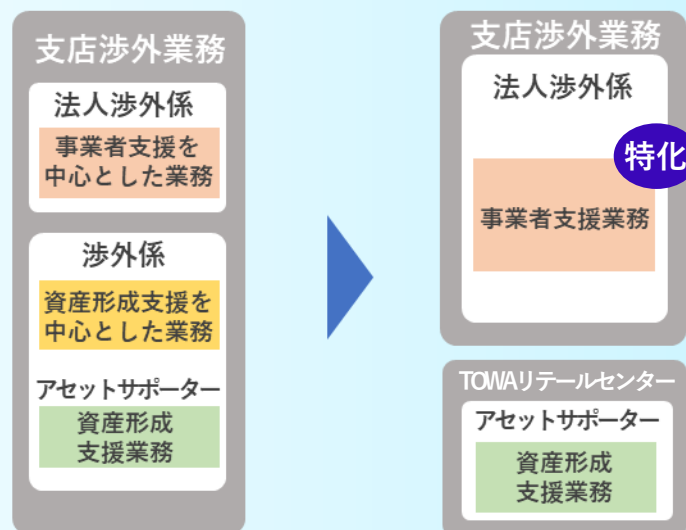
### 支店の体制面の整備

- ✓ 分業体制の構築により、渉外行員全員が事業者支援業務に特化する法人渉外係にシフト
- ✓ 各地区ブロック毎に配置した本部担当（推進役）と支店役席による、お客さまへの重層アプローチを強化

### 本部の体制面の整備

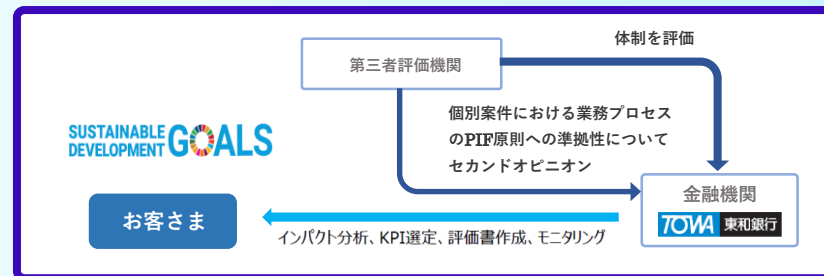
- ✓ 増加する事業承継相談等に対応するため、コンサルティング部の定員を増員（8名→16名）
- ✓ 外部機関・民間金融機関への外部出向を活用した知見獲得の強化
- ✓ 支店長を中心に参加する事業承継に関するロープレ研修の定期的な開催
- ✓ P I F（ポジティブ・インパクト・ファイナンス）の実施体制を構築し、お客さまに対するサステナブルファイナンスの支援を強化

### 事業者支援業務に特化した体制



※ 新設するTOWAリテールセンターについては、P16に詳細

### PIFの実施体制



# 基本戦略 I : TOWAお客様応援活動の強化・深化

具体的施策

本業支援（施策）



お客さまの売上増加、経費削減、人材採用、DX化などの課題に対しては、本支店が一体となって支援を実施してまいります。また、事業承継・M&A、PIF（ポジティブ・インパクト・ファイナンス）をはじめとするサステナブルファイナンス、シンジケート・ローンなどに積極的に取り組み、ソリューションを提供してまいります。

## ビジネスマッチング

- ✓ 当行独自のリレバンスサポートシステムを活用した行内ビジネスマッチング
- ✓ 結果に対する自覚と責任と持つため、有償支援を強化
- ✓ 大手バイヤーとの個別商談会の企画（成功報酬型）
- ✓ 新商品開発には、群馬大学・前橋工科大学との共同研究提案

## 人材紹介

- ✓ 関東経済産業局と連携した大手企業OBとお客さまを繋ぐ「新現役交流会」の定期開催
- ✓ プロフェッショナル人材戦略拠点および人材紹介会社との提携強化
- ✓ 人材紹介データベース導入による両手型支援の強化

## SDGs支援

- ✓ 「東和SDGs取組支援サービス」によるSDGs宣言書策定支援の強化
- ✓ 「TOWA脱炭素コンソーシアム」（P19参照）を活用した各種勉強会の開催
- ✓ CO<sub>2</sub>排出量の測定支援の強化（業務提携先：e-dash(株)、株ゼロボード）

## 事業承継・M&A

- ✓ 外部専門家（MeUアドバイザーズ、よろず支援拠点など）との相談会実施
- ✓ M & A 仲介業者との連携強化
- ✓ 栃木銀行・筑波銀行との連携強化（地元応援型M & A サービス“結び目”の活用）

## サステナブルファイナンス

- ✓ 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（SLR）の取組強化
- ✓ ポジティブ・インパクト・ファイナンスの積極的な取組み
- ✓ ESG融資

### サステナブルKPI 2027年3月

ビジネスマッチング 成立件数（3年間累計）	1,450	件
人材紹介マッチング 案件化件数（3年間累計）	300	件
SDGs宣言書 策定企業数（策定企業合計）	700	先
TOWA脱炭素コンソーシアム会員数（会員企業合計）	700	先
事業承継・M&A支援件数（3年間累計）	360	件
サステナブルファイナンス実行額（3年間累計）	1,200	億円

# 基本戦略 I : TOWAお客様応援活動の強化・深化

## 具体的施策 経営改善・事業再生支援

企業支援専担者による支援や外部機関との連携により、お客さまの経営改善支援を強化してまいります。

### 体制面の整備

- ✓ 審査管理部・企業支援室の専担者の定員を増員（17名→19名）
- ✓ 審査トレーナー制度の充実による支店役席者の再生支援に係る実務能力の向上
- ✓ 「業種別支援の着眼点(金融庁公表)」の活用による行内研修の開催

### 経営改善支援先の選定と集中的な支援

- ✓ 半期毎に選定し、集中的な経営改善支援を実施

### 外部機関の活用

- ✓ 中小企業活性化協議会、経営サポート会議、その他（REVIC、外部専門家など）の積極的な活用

#### サステナブルKPI 2027年3月

外部専門機関との連携による  
経営計画の策定支援件数（3年間累計） **220** 件

## 具体的施策 資産形成支援

金融資産の運用では、お客さまの意向に沿った提案でお客さまの利益の最大化を目指すとともに、マイカー購入や住宅取得などライフプランに関連するソリューションをワンストップで提供してまいります。

### 体制面の整備

- ✓ 分業体制の構築により、預り資産販売業務を本部リテールセンター所属のアセットサポーターに集約
- ✓ ライフプランに関わる支援を、TOWAリテールセンター、マイホームセンター、ローンコールセンターを中心に整備

### 多様な資産運用ニーズへの対応

- ✓ 顧客本位の業務運営方針に基づく「長期」「分散」「積立」による長期的・安定的な資産形成支援
- ✓ 多様な金融商品の提案、各種ローンは専担者による対応強化

TOWAリテールセンター	群馬県：前橋・伊勢崎・高崎・大泉町 埼玉県：東松山・深谷・狭山ヶ丘・上尾
マイホームセンター	群馬県：前橋・高崎・太田 埼玉県：熊谷・川越・岩槻
ローンコールセンター	群馬県：玉村町 埼玉県：桶川
東和銀行SBIマネープラザ	群馬県：前橋 埼玉県：さいたま

#### サステナブルKPI 2027年3月

投資信託 残高増加（3年間累計） **100** 億円

NISA口座増加数（3年間累計） **6,100** 口座

住宅ローン実行額（3年間累計） **770** 億円

無担保ローン実行額（3年間累計） **160** 億円

# 基本戦略Ⅱ：ビジネスモデルを支える態勢の強化

具体的施策

## 業務の選択と集中

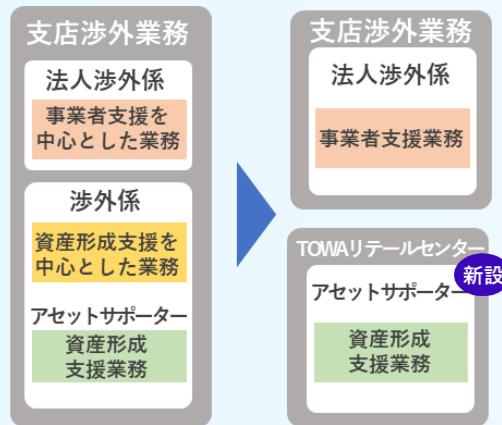


業務体制の見直しや、BPRの継続的な実施などにより捻出した経営資源を戦略的に活用することで、事業者支援における提案力を向上させてまいります。また、行員の専門性を高めることによりスキル向上を目指してまいります。

## 業務体制の見直し

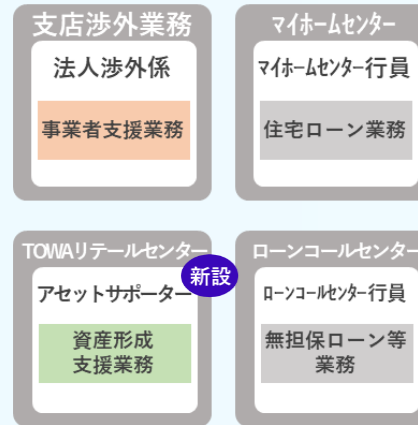
- ✓ 各種支援の質を高めるとともに業務効率化を図るため、真の資金繰り支援・本業支援等に係る業務（法人渉外係）と、専門性の高い資産形成支援に係る業務（アセットサポーター）を分ける分業体制を構築
- ✓ TOWAリテールセンターぐんま・TOWAリテールセンター首都圏にアセットサポーターを配置

TOWAリテールセンターを本部に新設し、これまでの支店渉外業務における「事業者支援業務」と「資産形成支援業務」を分離



既存のマイホームセンター、ローンコールセンターとあわせて、分業体制を確立

### 業務体制の全体像



## 本施策の効果（目的）

- ◆ 事業者支援業務・資産形成支援業務の各業務に集中的に取り組める体制整備
- ◆ 事業者支援における提案力の向上
- ◆ 業務の専門性向上による行員のスキル向上と多様なキャリアルートの確立

- ✓ 外線電話の受電センターを新設し、電話取次業務の負担軽減を検討
- ✓ 本部組織の見直しや、BPRの継続的な実施により捻出した人員を、顧客提案業務等に再配置

## メリハリのあるエリア戦略

- ✓ 地域の産業構造、人口動態等に基づく法人渉外係の戦略的な配置
- ✓ 埼玉県南部地域への経営資源の投入を検討

# 基本戦略Ⅱ：ビジネスモデルを支える態勢の強化

具体的施策

## 人的資本向上に向けた取組み



高度化するお客さまのニーズや課題に対応するため、人財力の強化を図ってまいります。また、女性およびシニア行員が活躍できる環境構築によりダイバーシティ&インクルージョンを目指すほか、従業員エンゲージメントへの取組みを強化することでウェルビーイングな環境を実現してまいります。

## 人財戦略

- ✓ ダイバーシティ&インクルージョンの推進やワークライフバランスの充実により多様な働き方を促進
- ✓ 外部専門機関等への出向や能力開発支援により人財育成を強化
- ✓ 新人事制度の定着を図り、誰もが活躍できる環境を構築
- ✓ シニア人財の活躍推進や、通年採用・キャリア採用を強化し、有能な人財を確保
- ✓ 役員と行員の対話の機会を設け、経営理念やビジョンを全行員に浸透

### 人財戦略における具体的な施策

女性の活躍に向けた取組み

- キャリアアップに関するセミナーの開催
- 単線型の人事コースおよび業務の専門性を高めキャリアの選択肢を増加
- 効率的な業務運営による働きやすさ向上

ダイバーシティ&  
インクルージョン  
ウェルビーイング

シニア人財の活躍促進

- 嘱託行員の処遇改善
- シニア行員の活躍フィールドの拡大

従業員エンゲージメントの向上

- エンゲージメント調査による把握と改善

採用手法の多様化

- 積極的な中途採用
- アルムナイ採用  
リファラル採用
- 専門人財コースの新設

人財力の強化

人財育成

- 行員のスキルの可視化
- 高度資格取得の促進
- 行員のリスクリング

### サステナブルKPI

ダイバーシティ&インクルージョン項目	2024年3月実績	2027年3月目標
女性管理職比率	19.8%	22.0%
女性の平均勤続年数	13.3年	13.6年
男性育児休業取得率	78.6%	100.0%
ウェルビーイング項目		
男女の賃金差異 (正規労働者ベース)	60.4%	63.0%
有給休暇取得率	76.8%	78.0%
人財育成項目		
高度資格保有者※	43人	65人以上
脱炭素アドバイザー資格保有者	2人	100人

※高度資格とは、中小企業診断士、FP1級、社労士、税理士、証券アナリスト

# 基本戦略Ⅱ：ビジネスモデルを支える態勢の強化

## 具体的施策 DXの推進



DX（デジタル・トランスフォーメーション）に関する各種施策の企画立案・進捗管理等は、顧客支援・システム・企画など各部門のメンバーで組織横断的に構成するDX推進委員会にて検討し、お客さまサービスおよび行内業務のDXを進めてまいります。

### お客さまサービスのDX

- ✓ 非対面チャネルの強化  
東和銀行アプリやWEB機能を活用したサービス提供により、お客さまの利便性向上
- ✓ ICTコンサルティングサービス  
お客さまの業務効率化に向けたDX化をハンズオンにて支援

### 行内業務のDX・事務効率化

- ✓ 経営資源の適正配置  
事務フローの抜本的な見直しやAIの活用等により、本支店業務のスリム化
- ✓ デジタル人材育成  
外部機関を活用した育成、キャリア採用、専門人材コースによる新卒採用の実施、デジタルリテラシー向上のためITパスポート取得を推奨

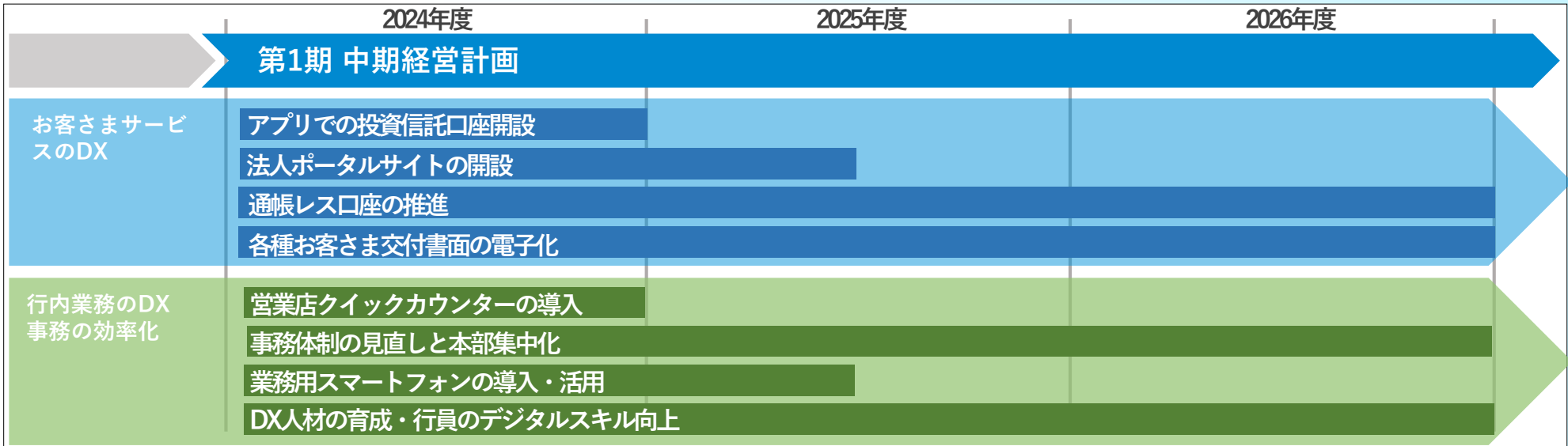
### サステナブルKPI 2027年3月

東和アプリ登録口座数（口座数合計） **105,000** 口座

お客さまのEB化率 **86.0** %

ITパスポート資格保有者（保有者合計） **300** 名

## DXロードマップ



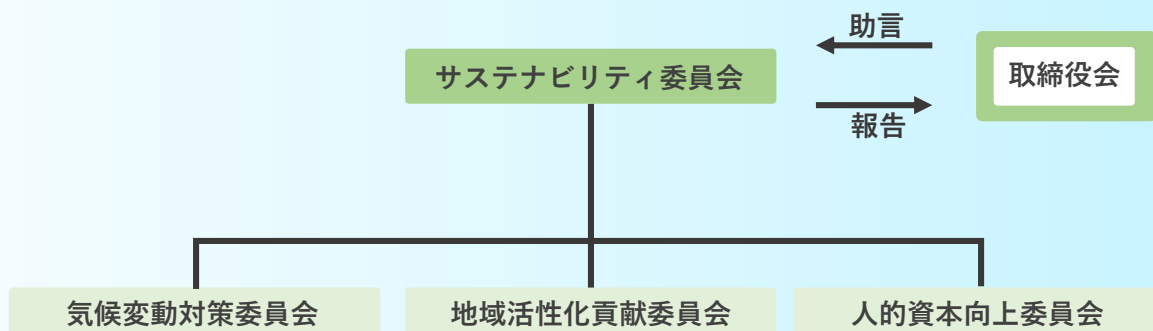
## 具体的施策 SDGsの推進

「東和銀行SDGs宣言」（2019年4月公表）、「サステナビリティ基本方針」（2022年3月公表）等に基づき、サステナビリティに関するガバナンス体制の整備やお客さまに対する各種施策、当行自身のSDGs達成の取組みなどを進めてまいります。

### 体制面の整備

- ✓ TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に沿った開示を進めるとともに、気候変動対応等に関する対応についてのガバナンス体制を整備
- ✓ サステナビリティ委員会を原則半期毎、その他必要に応じて随時開催し、課題や施策の進捗状況等について報告、取締役会の助言を受け各種施策の立案に生かす

### サステナビリティに関する体制



## 積極的に取り組むセグメント

「東和銀行SDGs宣言」より 



### お客様応援活動を通じた取組み

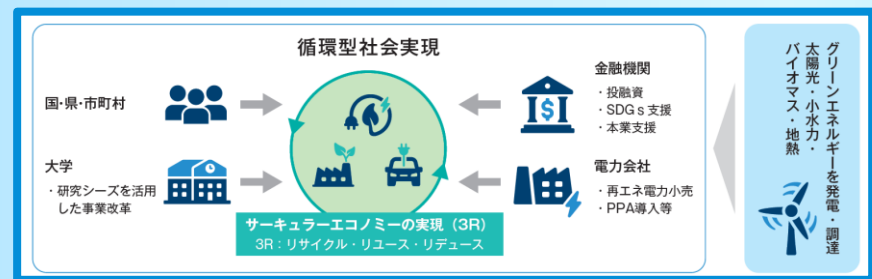
- ✓ 本業支援による事業拡大、雇用創出、経営合理化
- ✓ SDGs達成に向けた支援
- ✓ SDGs宣言書の策定支援
- ✓ 事業承継・M&Aによる事業継続支援
- ✓ PIF・SLL等のサステナビリティに関する融資

### 東和銀行自身の取組み

- ✓ CO<sub>2</sub>排出量ネットゼロを2031年3月末までに達成
- ✓ 地元大学（群馬大・高崎経済大）での寄付講座
- ✓ 地元高校等における金融経済教育の実施
- ✓ プラチナくるみん認定の取得
- ✓ 健康経営優良法人認定の取得
- ✓ CSR活動（尾瀬環境美化運動、各種ボランティア）

## TOWA 脱炭素コンソーシアム

- ✓ 2022年2月、脱炭素への取組みを希望するお客さまのサポートを目指して設立（入会は無料）
- ✓ 会員企業の脱炭素に関する知見の共有や各種勉強会の実施
- ✓ CO<sub>2</sub>排出量可視化ツールの無償提供など各種施策の実行



具体的施策

SDGsの推進

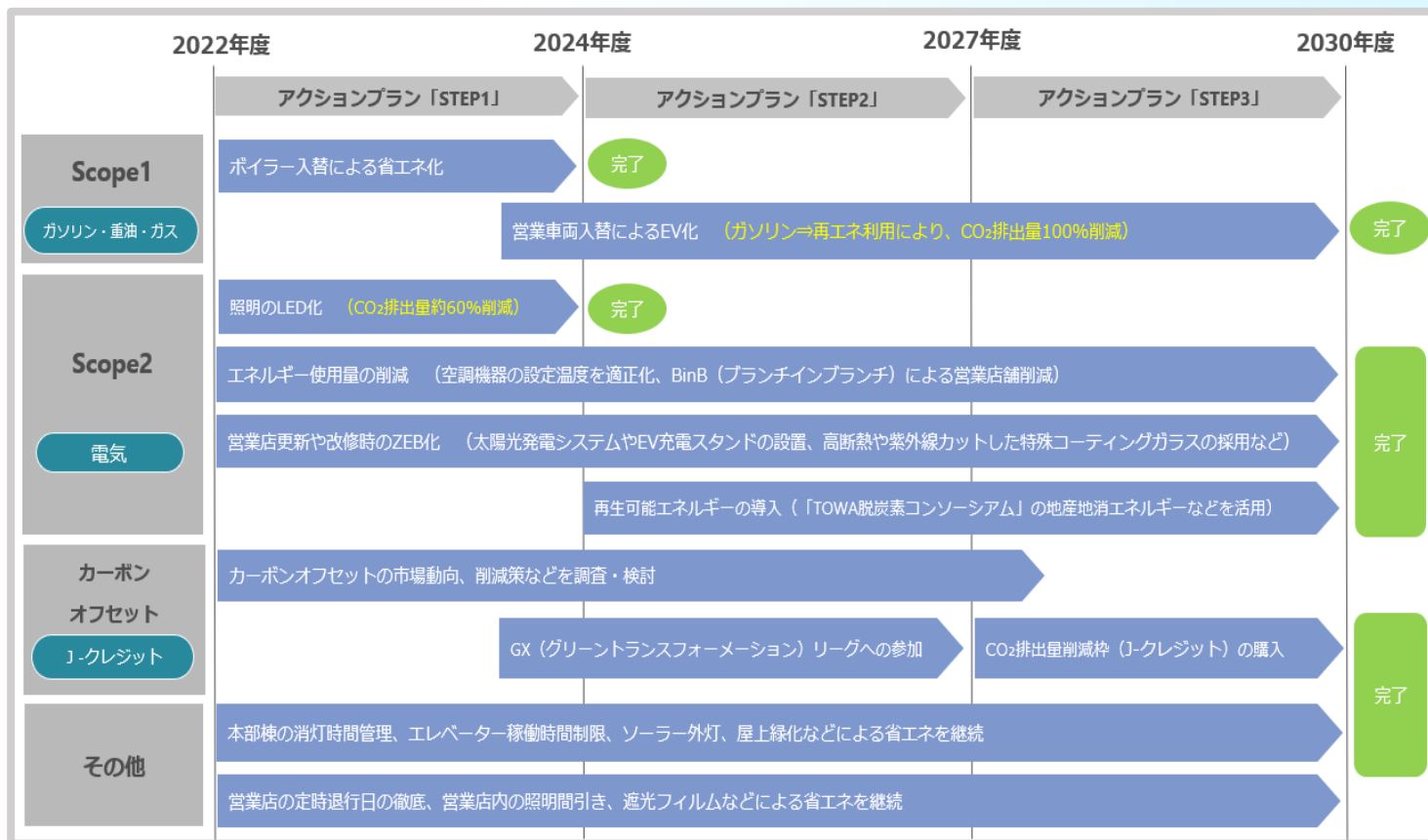


## CO<sub>2</sub>排出量ネットゼロに向けた「脱炭素ロードマップ」の策定



- ✓ 温室効果ガス削減のためロードマップを策定し、各種施策を企画
- ✓ 気候変動を含むサステナビリティに関連した投融資目標を定め、サステナブルファイナンス推進や、エコ住宅・電気自動車取得資金にかかる金利優遇等を通じて達成を目指す

### 脱炭素ロードマップ



気候変動を含むサステナビリティ  
に関連した投融資 実績

2024年3月末 783 億円

CO<sub>2</sub>排出量削減率 実績  
(2014年3月末比)

2023年3月末 39.5 %

### サステナビリティKPI

気候変動を含むサステナビリティ  
に関連した投融資目標

2031年3月末 3,000 億円

CO<sub>2</sub>排出量の削減目標

2031年3月末 ネットゼロ



# 基本戦略Ⅲ：ローコスト・オペレーションの確立

具体的施策

## 効率的な店舗運営



効率的な店舗運営のため、店舗体制の整備や店頭業務改革により、効率的な業務運営を図るとともに、行員集約により地域情報・業務スキルの共有を目指してまいります。

### 店舗体制の整備

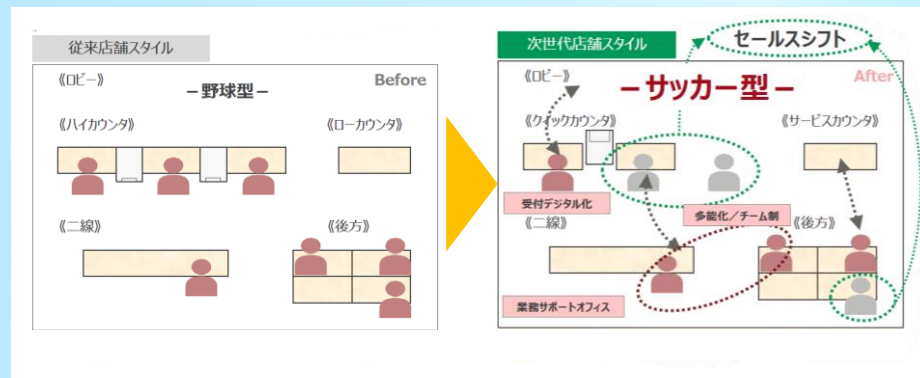
- ✓ 同一行政区域にある複数店舗同士のグループ化（特化店化）、ランチ・イン・ランチによる店舗集約の実施
- ✓ エリア中核店舗の新築建替えの実施（環境配慮型の店舗、ZEB認証の取得）



2024年秋頃 竣工予定の上尾支店（パース図）

### 営業店の店頭業務改革

- ✓ 営業店クイックカウンターの順次導入による次世代店舗への移行
- ✓ 一人の行員が複数業務を担当するサッカー型の店頭体制の構築による生産性向上
- ✓ 5Sの推進、本部臨店時に40項目による評価



具体的施策

## 異業種・他行とのアライアンス



地域のお客さまにメリットのある業務提携や他行とのアライアンスには、積極的に取り組んでまいります。

### 業務提携の活用

- ✓ SBIグループとの戦略的業務提携を活用した各種施策の検討
- ✓ 北関東3行（栃木銀行、筑波銀行）連携による地域を超えたビジネスマッチング、事業承継業務の連携強化など

# 基本戦略Ⅳ：責任ある経営体制の確立

具体的施策

## リスク管理体制の強化

「リスク管理の基本方針」や「統合リスク管理規程」に基づき、管理対象とするリスクを特定するとともに、各種リスクを統合的に管理する体制を整備しており、リスク管理の実効性確保と強化に努めてまいります。

✓ 各種リスクについて管理体制の強化を図る

項目	具体的な施策
統合的リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 資本配賦運営による適切なリスク・コントロールの実施</li> <li>✓ ストレス・テストの活用による経営対応能力の強化</li> </ul>
信用リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 信用リスク管理の強化と与信ポートフォリオの質の向上</li> <li>✓ 営業店の審査能力向上と2線部門によるモニタリング、牽制機能の強化</li> </ul>
市場リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 金融正常化を見据えた適切な金利リスクとポートフォリオ管理の実施</li> </ul>
オペレーショナルリスク管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ コンプライアンス・リスク               <ul style="list-style-type: none"> <li>・金融商品販売に係わるコンプライアンス態勢の強化</li> <li>・リスクベース・アプローチによるマネロン・テロ資金供与対策の強化（AIスコアリングシステムの導入による継続的顧客管理の高度化など）</li> </ul> </li> <li>✓ サイバーセキュリティ・リスク               <ul style="list-style-type: none"> <li>・マルウェア・不正アクセス対策の強化</li> </ul> </li> <li>✓ 気候変動リスク               <ul style="list-style-type: none"> <li>・定量的な気候変動リスクの把握と適切な情報開示</li> </ul> </li> </ul>

✓ 3つの防衛線（営業店、2線部署、監査部）の機能強化

※ 有価証券運用方針 円金利資産中心のポートフォリオ運営を継続し、評価損を抑制しつつ安定収益確保を図っていく方針。

具体的施策

## ガバナンスの強化

ガバナンスの強化を、当行のビジネスモデル「TOWAお客様応援活動」を支える土台と捉えており、最重要課題として取り組んでまいります。

- ✓ コーポレートガバナンス・コードへの対応
- ✓ 不祥事件を起こさせないコンプライアンス態勢の再構築
- ✓ ハラスメントを認めない組織づくり
- ✓ 取締役会の実効性評価によるアンケートの実施

- ✓ サステナビリティに関するガバナンス体制の強化
- ✓ 株主・投資家との信頼関係構築強化に向けたIRの充実
- ✓ 統合報告書・英文ディスクロージャー誌など開示内容の充実

## 4. 企業価値向上に向けた取組み

# 資本コストや株価を意識した経営

資本コストや株価を意識した経営を実現していくために、収益力の強化や成長投資と株主還元、および市場評価を高めるIR活動、中期経営計画における基本戦略の着実な実行を実施してまいります。

## 現状認識

PBR1倍割れが続いており、企業価値向上を課題として認識 【 2024年3月（連結） 】

$$\text{PBR} = \text{PER} \times \text{ROE}$$

0.25倍                      7.99倍                      3.23%

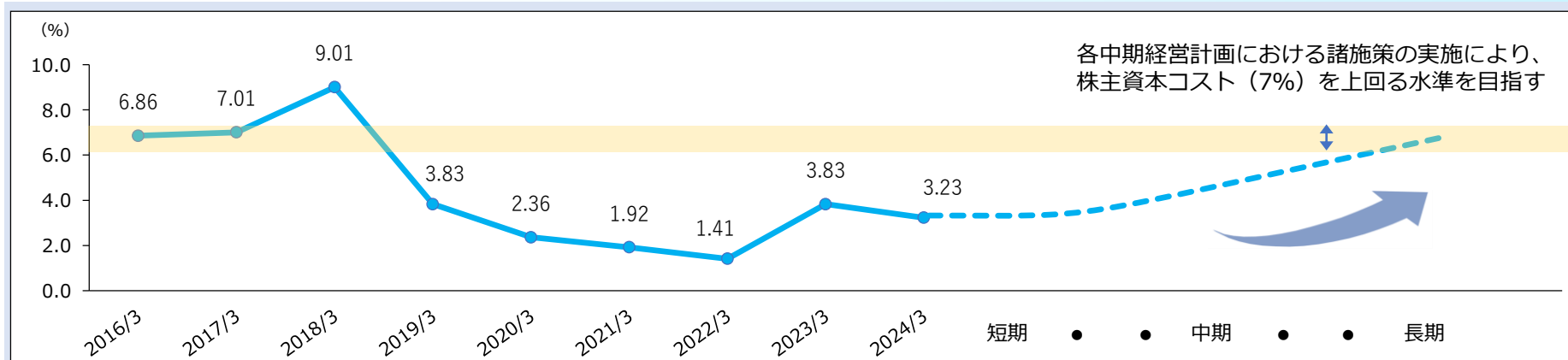
(株価純資産倍率)    (株価収益率)    (純資産利益率)

※ 1株当たり当期純利益および1株当たり純資産に基づき算出

- ✓ PERは、地方銀行全体に向けた期待が依然として低い状況が続いていることなどもあり低位
- ✓ ROEは、当行の認識する株主資本コスト7%を下回る状況
- ✓ PBRは、結果として、低位で推移

## 改善に向けた目標の設定

当行のROE推移と中長期に目指す水準

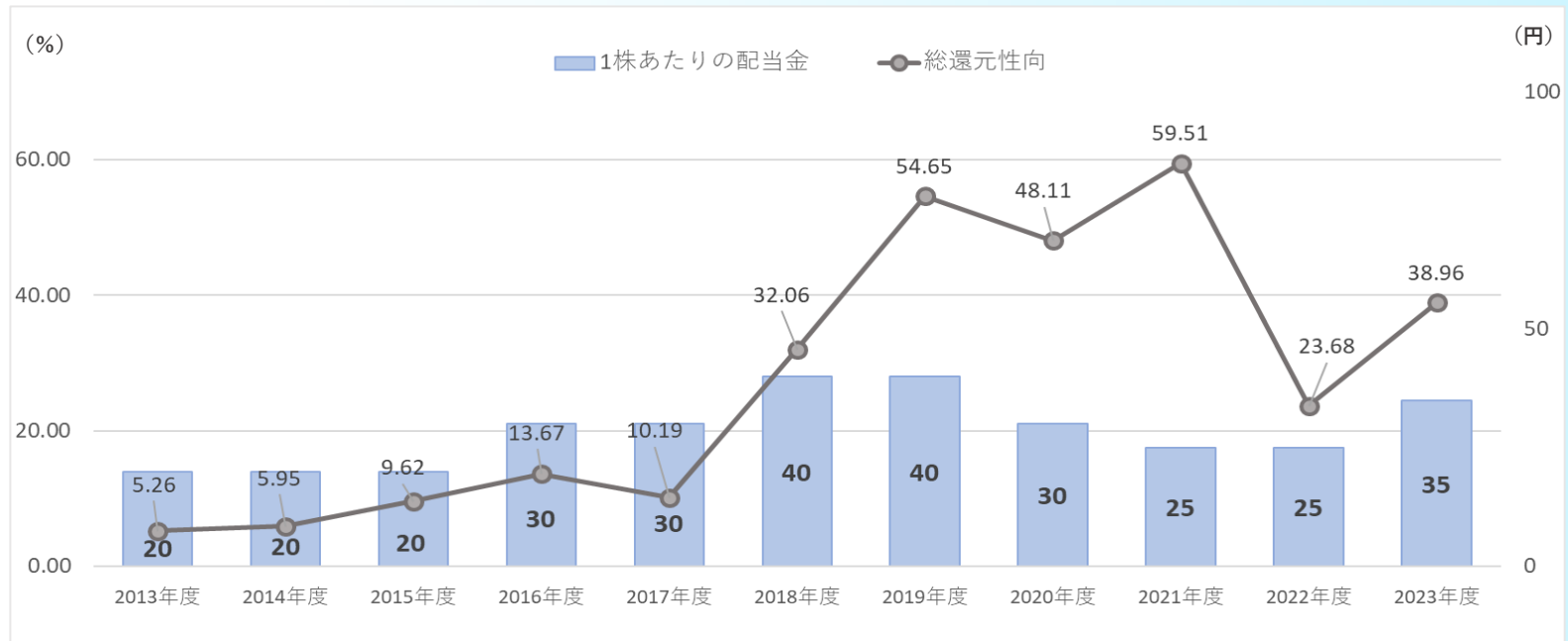


# 株主還元方針

当行は、地域金融機関の公共的使命を念頭において、地域のお客さまの信頼にお応えするために、健全経営と内部留保の充実に努めることを前提に、安定的な配当の継続を実施することを基本としており、株主還元の考え方を明確にするため、株主還元方針を策定いたしました。

## 株主還元方針の策定

親会社株主に帰属する当期純利益に対して、安定的な配当の継続を基本とし、加えて自己株式取得を合わせた総還元性向について、30%以上を目安とします。



	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
総還元性向	5.26	5.95	9.62	13.67	10.19	32.06	54.65	48.11	59.51	23.68	38.96
1株あたりの配当金	20	20	20	30	30	40	40	30	25	25	35

※1 2017年10月1日、単元株数の変更（1,000株⇒100株）実施

※2 2016年度、2023年度は、それぞれ10円の記念配当を実施

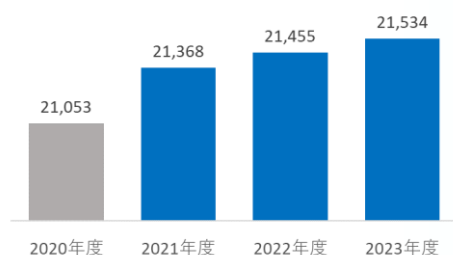
## 5. 前中期経営計画の振り返り

## 前中期経営計画「プランフェニックスVI」の振り返り

前中期経営計画において、当行は、地域の中小規模事業者等に対する金融仲介機能を発揮し、地域経済の活性化や発展に向けて取り組んでまいりました。収益性に関する指標であるコア業務純益は計画未達となったものの、主要項目である業務粗利益経費率（OHR）、中小規模事業者等に対する信用供与残高の総資産に対する比率、経営改善支援等の取組み実績は計画達成となり、更に預金・貸出はともに順調に増加いたしました。新中期経営計画では、本業である中小規模事業者等向け貸出に加え、コンサルティングフィーを中心とする非金利収益の拡大により、財務KPIの達成を目指してまいります。

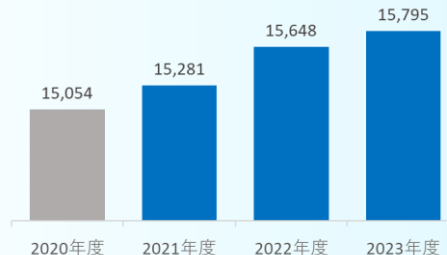
## 預金（未残）

単位：億円



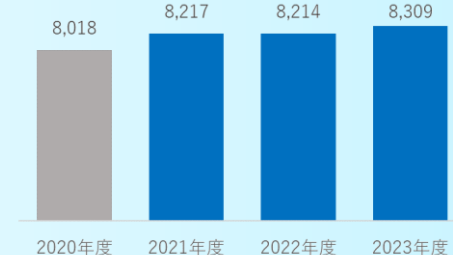
## 貸出（未残）

単位：億円



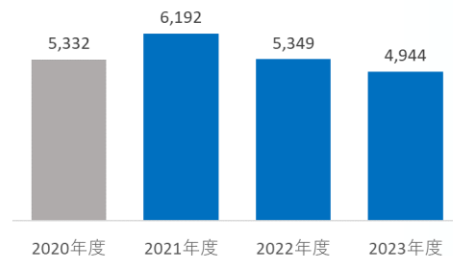
## 中小規模事業者等向け貸出

単位：億円



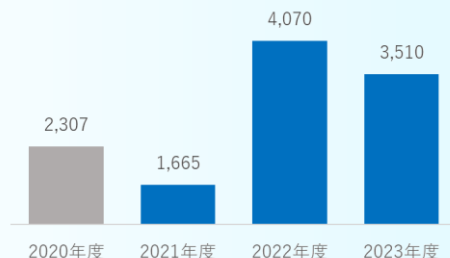
## コア業務純益

単位：百万円



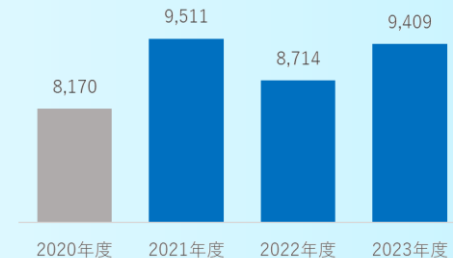
## 当期純利益（単体）

単位：百万円



## 経営改善支援等の取組件数

単位：件



## 業務粗利益経費率（OHR）

単位：%



※OHRは、経費から機械化関連費用（事務機器等の減価償却費等）を控除し算出

項目	計画始期	中期経営計画（プランフェニックスVI）			
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	
預金（未残） 単位：億円	21,053	21,368	21,455	21,534	
貸出金（未残） 単位：億円	15,054	15,281	15,648	15,795	
コア業務純益 単位：百万円	5,332	6,192	5,349	4,944	
当期純利益（単体） 単位：百万円	2,307	1,665	4,070	3,510	
業務粗利益経費率 単位：%	68.84	64.93	68.16	67.90	
中小規模事業者等に対する信用供与の実績 単位：億円	8,018	8,217	8,214	8,309	
経営改善支援等の取組み 単位：件	8,170	9,511	8,714	9,409	

本資料は、将来の業績に関する記述が含まれています。こうした記述は将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。

将来の業績は、経営環境の変化等により異なる可能性があることにご留意ください。

ふ れ あ い バ ン ク



<お問い合わせ先>

株式会社東和銀行 総合企画部

Tel 027 (230) 1503