

経営強化計画

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条)

平成24年6月

株式会社 第三銀行

目 次

はじめに	1
1. 前経営強化計画の実績についての総括.....	1
(1) 資産・負債の状況.....	2
(2) 損益の状況.....	2
(3) 不良債権の状況.....	4
(4) 自己資本比率の状況.....	5
(5) 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標に対する実績.....	5
(6) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化の指標に対する実績.....	7
2. 経営強化計画の実施期間.....	10
3. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標.....	10
(1) 収益性を示す指標.....	10
(2) 業務の効率性を示す指標.....	11
4. 経営の改善の目標を達成するための方策.....	12
(1) 前計画の総括.....	12
(2) 今後の経営戦略.....	16
(3) 今後の基本戦略と主要施策.....	17
5. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項.....	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) リスク管理の体制の強化のための方策.....	39
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策.....	43
(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
6. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策.....	46
(1) 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ための方針.....	46
(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策.....	47
(3) 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.....	55
(4) 中小規模事業者等に対する金融の円滑化を図るための方策.....	62
7. 剰余金の処分の方針.....	64
(1) 配当に対する方針.....	64
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針.....	64
(3) 財源確保の方策.....	64
8. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策.....	66
(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等.....	66
(2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等.....	69
(3) 経営強化計画の適切な運営管理.....	71
9. 協定銀行が現に保有する取得株式等に係る事項.....	72
10. 機能強化のための計画の前提条件.....	73

はじめに

前経営強化計画の計画期間（平成 21 年 4 月～平成 24 年 3 月）におきましては、国から 300 億円の資本参加をいただくことにより、財務基盤を一層強固にし、厳しい状況に直面する地域経済の活性化に向けて、中小規模事業者等向け信用供与に積極的に取り組んできたことに加え、経営改善支援等金融仲介機能を積極的に発揮するなど地域密着型金融を強力に推進してまいりました。

この間、東日本大震災の発生や円高の進行など、国内経済の先行きに対する減速懸念が高まり、当行の主たる取引先である中小規模事業者等の業況は厳しい状況が続いています。

こうした状況を踏まえ、当行は、引続き金融の円滑化を強力に推進するため、高度な金融仲介機能やコンサルティング機能を発揮し、中小規模事業者等に最適なソリューションを提案するなど、当行自らが地域のリーダーとして地域の中小規模事業者等とともに成長し、地域経済の活性化を図っていくことが最も重要な課題であると認識しています。

1. 前経営強化計画の実績についての総括

前経営強化計画期間においては、地域における金融仲介機能を安定的かつ持続的に発揮し、地域の中小規模事業者等の皆様へ円滑に資金供給を行うことが、地域金融機関としての最大の責務であるとの認識のもと、中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化への取り組みを強化してまいりました。

具体的には、顧客（事業先、個人先）の属性に応じて渉外担当者の役割分担を行ったうえで、エリア営業体制を整備し、融資重点推進地域（三重県北勢地域（三重県鈴鹿市以北）、愛知県、大阪府）を設定のうえ、貸出金の増強に軸足を置いた人員配置を行うとともに、コベナンツ活用型融資や ABL など先進的な信用供与手法の積極的な推進を通じ、貸出金の増強を図ってまいりました。

また、本部に「法人ソリューションチーム」を新たに設置し、多様化する中小規模事業者等のニーズを的確に捉え、ニーズに対応できる体制を整えたほか、営業カルテや営業活動支援システムの積極的な活用を通じ、提案型の営業をサポートするなど、本部による営業店支援体制の充実に取り組んでまいりました。

こうした金融仲介機能の積極的な発揮により、前経営強化計画期間内においては、預金・貸出金とも堅調に増加し、財務基盤の安定と収益力の強化に資することができました。

また、中小規模事業者等向け信用供与や経営改善支援等の取り組みについても、計画を達成いたしました。

前経営強化計画における実績は、以下のとおりとなりました。

(1) 資産・負債の状況

① 貸出金

貸出金は、中小規模事業者等向け貸出や住宅ローンを積極的に推進した結果、平成24年3月末で1兆1,587億円となり、前期末比146億円増加し、計画始期対比では413億円の増加となりました。

② 預金

預金は、個人預金を中心に安定した預金の積み上げに努めたことなどから、平成24年3月末で1兆7,009億円となり、前期末比383億円増加し、計画始期対比では687億円の増加となりました。

③ 有価証券

有価証券は、国債を中心とした債券の購入など資金の効率的な運用を図った結果、平成24年3月末で5,824億円となり、前期末比337億円増加し、計画始期対比では1,280億円の増加となりました。

【資産・負債の推移（表1）】（単体）（単位：百万円）

	21/3末 実績	22/3末 実績	23/3末 実績	24/3末 実績	23/3末比	
					23/3末比	21/3末比
資産	1,722,763	1,769,426	1,796,538	1,839,474	42,936	116,711
うち貸出金	1,117,361	1,142,876	1,144,082	1,158,731	14,649	41,370
うち有価証券	454,311	518,563	548,707	582,408	33,701	128,097
負債	1,689,543	1,686,402	1,711,285	1,751,658	40,373	62,115
うち預金	1,632,175	1,644,927	1,662,590	1,700,919	38,329	68,744
うち社債・借入金	25,053	16,026	22,362	24,897	2,535	△156
純資産	33,219	83,023	85,253	87,816	2,563	54,597

(2) 損益の状況

① 資金利益

資金利益は、計画期間を通して預金利回りの低下等により資金調達費用は減少しましたが、貸出金利回りや有価証券利回りの低下による資金運用収益の減少分をカバーするには至らず、平成24年3月期で252億74百万円となり、前期比9億18百万円減少し、計画始期対比では23億56百万円の減少となりました。

② 役務取引等利益

役務取引等利益は、預かり資産や融資アレンジメントに係る手数料の増強に努めたことに加え、役務取引等費用が減少したことから、平成24年3月期で24億14百万円となり、前期比1億70百万円増加し、計画始期対比では7億52百万円の増加となりました。

③ その他業務利益

その他業務利益は、国債等債券損益が減少したことなどから、平成 24 年 3 月期で 13 億 61 百万円となり、前期比 1 億 71 百万円の減少となりましたが、有価証券の減損処理に伴い国債等債券損益が大幅なマイナスとなった計画始期との対比では 124 億 97 百万円の増加となりました。

④ 経費

経費は、「業務改革推進プロジェクトチーム (PT)」を中心に、全行挙げて業務の合理化、効率化に継続して取組み、店舗警備料、機械賃借料、保守管理費、交通費、通信通話費等の削減に努めたことなどから、物件費では計画始期比 8 億 34 百万円の削減を図ることができました。

また、人件費では収益力に応じた効率的な配分を実施してきたことなどから、計画始期比 3 億 53 百万円減少いたしました。

その結果、経費トータルでは、計画始期対比 12 億 45 百万円減少し、210 億 53 百万円となりました。

⑤ 一般貸倒引当金

一般貸倒引当金は、貸倒実績率の低下等により平成 24 年 3 月期で 6 億 31 百万円の戻入となりました。

32 億 30 百万円の戻入となった前期に比較すると、収益面では 25 億 99 百万円のマイナス影響となりましたが、計画始期対比では 13 億 85 百万円の費用の減少となりました。

以上の結果、平成 24 年 3 月期の業務純益は、86 億 29 百万円となり、前期比 35 億 14 百万円の減少となりましたが、計画始期対比では 135 億 26 百万円の増加となりました。

また、平成 24 年 3 月期のコア業務純益は、67 億 59 百万円となり、前期比 8 億 6 百万円の減少となりましたが、計画始期対比では 3 億 7 百万円の増加となりました。

⑥ 臨時損益

臨時損益のうち、平成 24 年 3 月期の不良債権処理額は、27 億 84 百万円となり、前期比 10 億 11 百万円減少し、計画始期対比では 71 億 42 百万円の減少となりました。

また、株式等関係損益は、4 億 6 百万円のマイナスとなり、前期比 12 億 19 百万円改善し、計画始期対比では 127 億 98 百万円改善いたしました。

これらにより、平成 24 年 3 月期の臨時損益は、37 億 83 百万円の損失となり、前期比 23 億 9 百万円の改善となり、計画始期対比では 209 億 12 百万円

改善いたしました。

以上の結果、平成24年3月期の経常利益は、48億46百万円となり、前期比12億4百万円の減少となりましたが、計画始期対比では344億38百万円の増加となりました。

また、平成24年3月期の当期純利益は、23億29百万円となり、前期比9億22百万円の減少となりましたが、計画始期対比では299億87百万円の増加となりました。

【損益状況の推移（表2）】（単体）（単位：百万円）

	21年3月期 実績	22年3月期 実績	23年3月期 実績	24年3月期 実績
業務粗利益	18,155	29,417	29,969	29,051
（コア業務粗利益）	（ 28,750 ）	（ 28,604 ）	（ 28,622 ）	（ 27,812 ）
資金利益	27,630	26,227	26,192	25,274
役務取引等利益	1,662	1,956	2,244	2,414
その他業務利益	△ 11,136	1,233	1,532	1,361
（うち国債等債券損益）	（ △ 10,594 ）	（ 812 ）	（ 1,346 ）	（ 1,238 ）
経費（除く臨時処理分）	22,298	21,694	21,056	21,053
（うち人件費）	（ 12,234 ）	（ 11,730 ）	（ 11,911 ）	（ 11,881 ）
（うち物件費）	（ 9,135 ）	（ 8,960 ）	（ 8,231 ）	（ 8,301 ）
一般貸倒引当金繰入	754	1,146	△ 3,230	△ 631
業務純益	△ 4,897	6,576	12,143	8,629
（コア業務純益）	（ 6,452 ）	（ 6,910 ）	（ 7,565 ）	（ 6,759 ）
臨時損益	△ 24,695	△ 3,383	△ 6,092	△ 3,783
（うち不良債権処理額）	（ 9,926 ）	（ 2,609 ）	（ 3,795 ）	（ 2,784 ）
（うち株式等関係損益）	（ △ 13,204 ）	（ △ 289 ）	（ △ 1,625 ）	（ △ 406 ）
（うち退職給付費用）	（ 526 ）	（ 639 ）	（ 626 ）	（ 599 ）
経常利益	△ 29,592	3,193	6,050	4,846
特別損益	△ 95	26	△ 556	△ 641
税引前当期純利益	△ 29,688	3,219	5,494	4,204
法人税、住民税及び事業税	55	51	474	51
法人税等調整額	△ 2,084	907	1,769	1,823
当期純利益	△ 27,658	2,261	3,251	2,329

（3）不良債権の状況

リーマンショックに象徴される世界的な金融市場の混乱を契機とした実体経済の急速な悪化の影響を受け、計画始期である平成21年3月末の金融再生法開示債権残高は293億81百万円、金融再生法開示債権比率は2.59%でありました。

その後、中小規模事業者等を取り巻く厳しい状況の中で、新規の不良債権の発生も見られましたが、エコカー減税・エコポイント制度など政府の経済対策効果に加え、金融円滑化法を踏まえた対応、不良債権の適切な管理、中小規模事業者

等に対する経営改善支援等への取組み等を強化してまいりました。

その結果、計画終期である平成 24 年 3 月末の金融再生法開示債権残高は 276 億 32 百万円、金融再生法開示債権比率は 2.35%となりました。

【金融再生法開示債権比率の推移（表3）】（単体）（単位：百万円）

	21年3月末 実績	22年3月末 実績	23年3月末 実績	24年3月末 実績	21年3月末 対比
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	9,518	7,560	7,084	6,248	△ 3,270
危険債権	15,827	11,924	16,488	18,995	3,168
要管理債権	4,036	3,396	2,489	2,387	△ 1,649
合計（A）	29,381	22,881	26,062	27,632	△ 1,749
正常債権	1,104,705	1,134,740	1,133,212	1,145,087	40,382
総 与 信（B）	1,134,087	1,157,621	1,159,275	1,172,719	38,632
金融再生法開示債権比率(A)/(B) (%)	2.59	1.97	2.24	2.35	△ 0.24

（注）21年3月末には部分直接償却 13,522百万円、22年3月末には16,635百万円、23年3月末には 16,016 百万円、24年3月末には15,798百万円をそれぞれ実施しております。

（4）自己資本比率の状況

平成 21 年 9 月の国による資本参加に伴って策定した経営強化計画に基づき、収益力の強化とコスト削減・合理化の徹底など効率的な経営を実践し、内部留保となる利益剰余金の蓄積に努めてまいりました。

その結果、平成 24 年 3 月末における自己資本比率は、平成 21 年 3 月末と比較して 2.38 ポイント上昇し、9.64%となりました。

また、自己資本の基本項目の比率である Tier1 比率も、平成 21 年 3 月末と比較して 3.80 ポイント上昇し、8.03%となりました。

【単体自己資本比率の推移（表4）】（単位：%）

	21年3月末実績	22年3月末実績	23年3月末実績	24年3月末実績	21年3月末比
自己資本比率	7.26	9.72	9.93	9.64	2.38
Tier1比率	4.23	7.57	7.93	8.03	3.80

（注）21年9月30日に金融機能強化法に基づく300億円の資本増強を実施しております。

（5）経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標に対する実績

① コア業務純益

融資重点推進地域である三重県北勢地域や愛知県を中心に中小規模事業者等向け貸出及び住宅ローン等に積極的に取組んでまいりましたが、前計画期間を通じて当行の主たる営業基盤である三重県における資金需要は弱く、貸出金の期中平均残高は計画より低い水準で推移しました。

これに加え、他行との激しい競合等により、新規実行金利が低下するなど貸出金利回りが計画を下回って推移したことから、平成 24 年 3 月期の貸出金利息は計画を 26 億 94 百万円下回りました。

また、有価証券利回りについても、市場金利の低下等に伴い、計画を 0.30 ポイント下回ったことから、有価証券利息配当金は計画を 10 億 92 百万円下回りました。

これらにより、資金運用収益は計画を 37 億 66 百万円下回りました。

資金調達費用は、預金の平均残高が計画を 52 億円上回ったものの、預金利回りが計画を 0.03 ポイント下回ったことなどから、計画を 2 億 50 百万円下回りました。

以上により、資金利益全体では、計画を 35 億 18 百万円下回りました。

役務取引等利益については、預かり資産の販売や、ABL、コベナンツ活用型融資などの増強に努めたことに加え、役務取引等費用が減少したことから、計画を 2 億 73 百万円上回りました。

一方、経費については、基幹系システム更改の決定を受け、平成 23 年度下期から新たに開発等に係る費用が加わったものの、「業務改革推進 PT」を中心に全行挙げて業務の合理化、効率化に取組み、店舗警備料、保守管理費、機械賃借料、交通費、通信通話費等の物件費を中心として削減に努めたことなどにより、計画を 20 億 64 百万円下回りました。

その結果、コア業務純益は、計画を 11 億 24 百万円下回る 67 億 59 百万円となりました。

【コア業務純益の計画・実績（表5）】 (単位：百万円)

	21/3期 (始期)	21/9期	22/3期	22/9期	23/3期	23/9期	24/3期	始期対比
計画		3,318	7,103	3,663	7,505	3,754	7,883	1,431
実績	6,452	3,332	6,910	3,855	7,565	3,700	6,759	307
計画比		14	△ 193	192	60	△ 54	△ 1,124	△ 1,124

(単位：百万円、%)

	21年3月期 実績	22年3月期		23年3月期		24年3月期	
		強化計画	実績	強化計画	実績	強化計画	実績
コア業務粗利益	28,750	29,321	28,604	30,258	28,622	31,000	27,812
資金利益	27,630	26,957	26,227	28,118	26,192	28,792	25,274
貸出金利息	24,670	23,648	23,223	23,844	22,363	24,131	21,437
平残	1,080,957	1,116,400	1,104,847	1,139,800	1,118,272	1,163,100	1,122,465
利回(%)	2.28	2.11	2.10	2.09	1.99	2.06	1.90
預金利息	5,288	4,432	4,545	3,798	3,687	3,490	3,118
平残	1,588,121	1,609,400	1,609,354	1,633,400	1,632,779	1,657,400	1,662,622
利回(%)	0.33	0.27	0.28	0.23	0.22	0.21	0.18
有価証券利息	8,793	8,200	8,001	8,270	7,711	8,327	7,235
役務取引等利益	1,662	2,091	1,956	2,074	2,244	2,142	2,414
経費	22,298	22,218	21,694	22,753	21,056	23,117	21,053
うち人件費	12,234	12,144	11,730	12,274	11,911	12,287	11,881
うち物件費	9,135	9,152	8,960	9,545	8,231	9,883	8,301
コア業務純益	6,452	7,103	6,910	7,505	7,565	7,883	6,759

② 業務粗利益経費率

平成 24 年 3 月期の業務粗利益は、役務取引等利益及び国債等債券関係損益が計画を上回ったものの、資金利益が計画を下回ったことにより、計画を 19 億 49 百万円下回る 290 億 51 百万円となりました。

一方、機械化関連費用を除く経費は、物件費を中心に経費の削減に努めた結果、計画を 14 億 66 百万円下回る 177 億 65 百万円となりました。

その結果、業務粗利益経費率は、計画より 0.88 ポイント改善し、61.15%となりました。

【業務粗利益経費率の計画・実績（表6）】

（単位：百万円、％）

		21/3期 (始期)	21/9期	22/3期	22/9期	23/3期	23/9期	24/3期	始期対比
経費（機械化関連費用を除く）	計画		9,541	18,939	9,738	19,343	9,779	19,231	129
	実績	19,102	9,449	18,560	9,247	18,132	9,001	17,765	△ 1,337
業務粗利益	計画		14,611	29,371	15,104	30,258	15,440	31,000	12,845
	実績	18,155	15,008	29,417	15,116	29,969	14,896	29,051	10,896
業務粗利益経費率	計画		65.30	64.48	64.47	63.92	63.33	62.03	△ 43.18
	実績	105.21	62.95	63.09	61.17	60.50	60.42	61.15	△ 44.06
	計画比		△ 2.35	△ 1.39	△ 3.30	△ 3.42	△ 2.91	△ 0.88	△ 0.88

(6) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化の指標に対する実績

① 中小規模事業者等向け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信用供与の増強に向けた取組実績については、コベナンツ活用型融資、ABL など担保・保証に過度に依存しない融資への取組みを強化したことに加え、「成長基盤分野応援ファンド」や「中小企業ががんばろうファンド」を創設し、成長基盤強化に資する事業を行う事業者との取引基盤の強化に取組んでまいりました。

また、融資重点推進地域である三重県北勢地域（鈴鹿市以北）、愛知県、大阪府において、事業先担当者を中心に積極的に事業融資基盤の拡充に取組んでまいりました。

これらの取組みを積極的に実施してきた結果、中小規模事業者等向け信用供与の残高は、5,828 億円となり、計画期間を通じて目標値を達成いたしました。

一方、中小規模事業者等向け信用供与の総資産に対する比率においては、中小規模事業者等向け信用供与の残高は計画を上回ったものの、市場環境の回復により、平成 21 年 3 月末比でその他有価証券評価差額金が 187 億円増加したことに加え、個人預金を中心に安定した預金の積み上げに努めたことなどから、総資産残高が、平成 21 年 3 月末比 1,167 億円（6.7 ポイント）増加し、1 兆 8,394 億円となり（計画比 497 億円増加）、計画を 0.87 ポイント下回りました。また、計画

始期対比では 0.80 ポイント下回りました。

中小規模事業者等向け信用供与の総資産に対する比率は、計画を下回りましたが、中小規模事業者等向け信用供与の残高は、計画始期対比 233 億円増加しており、地域での円滑な金融仲介機能の発揮面や、計画期間内の主たる営業地域における資金需要の低迷等による市場の縮小を勘案すると、相応の実績を確保できたものと評価しています。

【中小規模事業者等向け信用供与残高・比率の計画・実績（表7）】（単位：百万円、%）

		21/3期 (始期)	21/9期	22/3期	22/9期	23/3期	23/9期	24/3期	始期対比
中小規模事業者 等向け貸出残高	計画		5,635	5,673	5,711	5,749	5,787	5,825	230
	実績	5,595	5,640	5,710	5,757	5,786	5,814	5,828	233
	計画比		4	36	45	36	26	3	3
総資産	計画		17,347	17,457	17,567	17,677	17,787	17,897	670
	実績	17,227	17,749	17,694	17,784	17,965	18,256	18,394	1,167
	計画比		402	236	216	287	469	497	497
総資産に対する 比率	計画		32.48	32.50	32.51	32.52	32.53	32.55	0.07
	実績	32.48	31.77	32.27	32.37	32.20	31.84	31.68	△ 0.80
	計画比		△ 0.71	△ 0.23	△ 0.14	△ 0.32	△ 0.69	△ 0.87	△ 0.87

② 経営改善支援等取組先の数の取引先の総数に占める割合

平成 24 年 3 月期における経営改善支援等の取組数は、創業・新事業開拓支援、経営相談支援、早期事業再生支援及び事業承継支援及び担保・保証に過度に依存しない融資促進件数の全ての分野について計画を達成し、トータルでは計画を 66 先上回ったほか、計画始期比 81 先増加し、207 先の実績となりました。

また、取引先総数も計画比 16 先増加し、取引先総数に占める割合も、計画を 0.49 ポイント上回る 1.55%の実績となりました。

創業・新事業開拓支援では、三重大学や中部経済産業局のほか、信用保証協会等の関係機関との連携を積極的に強化し、地域における創業・新事業に取組む事業者の支援に取り組んでまいりました。

経営相談支援では、「Scrum3（スクラム 3）2nd」の名称で、本部の企業支援部が中心となり、取引先の中から企業支援部が所管する先を特定債権先として選定し、営業店と協力しながら、経営課題・問題点の洗い出し、解決策の検討・提案等の実施、当行の情報機能やネットワークの活用等による事業改善や経営改善計画の策定等の支援を行ったほか、政府系金融機関による融資制度や信用保証の特例、課税の特例等の支援を受けることができる経営革新の利用提案も積極的に行ってまいりました。

早期事業再生支援では、地域における事業再生の重要なパートナーである中小企業再生支援協議会との連携や、RCC との連携も図りながら、取引先の事業再生に取り組んでまいりました。

担保・保証に過度に依存しない融資促進では、中小規模事業者等の多様化する

ニーズに的確に対応するとともに、担保又は保証に過度に依存しない融資の促進を図るため、コベナンツ活用型融資やABLなど、信用供与手法の多様化に向けた取組みを強化してまいりました。

【経営改善支援等取組みの計画・実績（表8）】

（単位：先、％）

		21/3期 (始期)	21/9期	22/3期	22/9期	23/3期	23/9期	24/3期	始期対比
創業・新事業開 拓支援	計画		2	6	3	6	4	5	2
	実績	3	3	6	4	8	6	13	10
	計画比		1	0	1	2	2	8	8
経営相談	計画		21	11	23	17	27	21	6
	実績	15	26	12	23	19	21	21	6
	計画比		5	1	0	2	△ 6	0	0
早期事業再生支 援	計画		1	3	1	3	1	3	2
	実績	1	1	4	4	5	2	3	2
	計画比		0	1	3	2	1	0	0
事業承継支援	計画		2	3	2	3	2	3	2
	実績	1	0	3	2	3	2	3	2
	計画比		△ 2	0	0	0	0	0	0
担保・保証に過 度に依存しない 融資促進	計画		104	109	107	109	107	109	3
	実績	106	101	135	217	217	190	167	61
	計画比		△ 3	26	110	108	83	58	58
合計	計画		130	132	136	138	141	141	15
	実績	126	131	160	250	252	221	207	81
	計画比		1	28	114	114	80	66	66

取引先	計画		13,170	13,170	13,200	13,250	13,300	13,300	144
	実績	13,156	13,206	13,239	13,196	13,195	13,243	13,316	160
	計画比		36	69	△ 4	△ 55	△ 57	16	16

経営改善支援等 取組率	計画		0.98	1.00	1.03	1.04	1.06	1.06	0.11
	実績	0.95	0.99	1.20	1.89	1.90	1.66	1.55	0.60
	計画比		0.01	0.20	0.86	0.86	0.60	0.49	0.49

2. 経営強化計画の実施期間

当行は、金融機能の強化のための特別措置に関する法律第 12 条第 1 項の規定に基づき、平成 24 年 4 月より平成 27 年 3 月までの経営強化計画を策定、実施いたします。

なお、今後計画に記載された事項について重要な変化が生じた場合、または生じることが予想される場合には、遅滞なく金融庁に報告いたします。

3. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標

(1) 収益性を示す指標

【コア業務純益の改善額 (表 9)】 (単位：百万円)

	24/3 期 実績	24/9 期 計画	25/3 期 計画	25/9 期 計画	26/3 期 計画	26/9 期 計画	27/3 期 計画	始期から の改善額
コア業務純益	6,759	3,005	5,806	3,046	6,096	3,811	7,630	871

※ 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

※ 24/3 期が計画始期

前計画期間において、貸出金利回りは市場金利の低下や金融機関間の競争の激化等から低下傾向が続き、本計画期間においても、引続き金融機関をとりまく環境は厳しい状況が続くものと考えております。

また、基幹系システム更改の決定を受け、平成 25 年 3 月期及び平成 26 年 3 月期は機械化関連費用が大幅に増加する見込であることから、2 期間については、計画始期に比べ、コア業務純益が低下する計画としています。

こうしたなか、本計画においては、地域密着型金融の推進を通じて、中小規模事業者等向け貸出や住宅ローンを中心とした貸出金の増強に努めるとともに、事務体制の効率化等の推進と合わせた個人向け営業力の強化に取り組むことなどによって、トップライン収益の強化を図ってまいります。

また、「業務改革推進 PT」を中心に実施した物件費削減の定着化を図るとともに、効率的な人件費の配分を実施することにより、業務の効率化と経費の削減に取り組んでまいります。

これら施策の着実な実現を図ることによって、平成 27 年 3 月期におけるコア業務純益を 76 億 30 百万円とし、計画始期対比 8 億 71 百万円増加させる計画としております。

(2) 業務の効率性を示す指標

【業務粗利益経費率の改善幅 (表 10)】

(単位：百万円、%)

	24/3 期 実績	24/9 期 計画	25/3 期 計画	25/9 期 計画	26/3 期 計画	26/9 期 計画	27/3 期 計画	始期から の改善幅
経費(機械化関連費用を除く)	17,765	9,045	17,550	8,957	17,421	8,806	17,326	△439
業務粗利益	29,051	14,610	28,434	14,612	28,864	14,614	28,869	△182
業務粗利益 経費率	61.15	61.90	61.72	61.29	60.35	60.25	60.01	△1.14

※ 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、機械賃借料、機械保守費等を計上

※ 24/3 期が計画始期

本計画期間においては、基幹系システムの更改に伴い、当該システムの開発費用等に係る機械化関連費用が増加いたしますが、「業務改革推進 PT」を中心に実施した物件費削減のための施策の定着化を図るとともに、効率的な人件費の配分を実施することにより、機械化関連費用を除く経費は、平成 27 年 3 月期において、計画始期対比 4 億 39 百万円の削減を計画しております。

業務粗利益経費率は、国債等債券損益を保守的に見積り、計画始期に比べ 7 億 38 百万円減少すると見込んでいることから、計画初年度は一時的に計画始期に比べ指標を上回りますが、計画期間中においては、後述の収益力強化に向けた施策を着実に実行することにより、業務粗利益の増強を図り、平成 27 年 3 月期においては、計画始期対比 1.14 ポイントの改善を計画しております。

【収益計画 (表11)】

(単位：百万円)

	24年3月末 実績	24年9月末 計画	25年3月末 計画	25年9月末 計画	26年3月末 計画	26年9月末 計画	27年3月末 計画
業務粗利益	29,051	14,610	28,434	14,612	28,864	14,614	28,869
資金利益	25,274	12,668	25,096	12,798	25,372	12,849	25,692
うち貸出金利息	21,437	10,482	20,864	10,417	20,777	10,446	20,906
うち預金利息	3,118	1,300	2,466	1,110	2,073	939	1,877
役務取引等利益	2,414	1,433	2,568	1,434	2,732	1,635	2,917
その他業務利益	1,361	509	770	380	760	130	260
経費	21,053	11,226	22,130	11,317	22,271	10,804	21,241
うち人件費	11,881	6,019	11,837	5,922	11,734	5,857	11,652
うち物件費	8,301	4,661	9,417	4,859	9,652	4,407	8,697
一般貸倒引当金繰入額	△ 631	32	△ 155	△ 153	△ 388	49	93
業務純益	8,629	3,351	6,460	3,449	6,984	3,762	7,537
コア業務純益	6,759	3,005	5,806	3,046	6,096	3,811	7,630
臨時損益	△ 3,783	△ 1,736	△ 3,468	△ 1,771	△ 3,532	△ 1,751	△ 3,512
うち不良債権処理損失額	2,784	1,563	2,955	1,540	3,090	1,540	3,090
経常利益	4,846	1,615	2,992	1,678	3,452	2,011	4,025
当期 (中間) 純利益	2,329	984	1,807	1,023	2,096	1,243	2,487

4. 経営の改善の目標を達成するための方策

(1) 前計画の総括

当行は、平成 21 年 9 月に策定した「経営強化計画」に沿って、地域における金融仲介機能を安定的かつ持続的に発揮し、地域の中小規模事業者等の皆様へ安定的に資金供給を行うことが、地域金融機関としての最大の責務であるとの認識のもと、中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化への取組みを強化してまいりました。

具体的には、財務基盤の安定を維持しつつ収益力の強化を図るため、以下の 4 項目を経営戦略上の基本方針として掲げ、さらなる経営改善に取り組んでまいりました。

- (1) トップライン収益の強化
- (2) 経営資源の再配置
- (3) コスト削減・合理化の徹底
- (4) リスク管理の強化

これらの基本方針に基づく諸施策に着実に取組んだ結果、各項目とも一定の成果をあげることができたものと認識していますが、お客様の成長を通じた地域経済の活性化を図るためには、より高い水準で金融仲介機能を安定的かつ持続的に発揮していかなければならないものと認識しています。

① トップライン収益の強化

貸出金の増強に向けた取組みとして、平成 20 年 5 月に、顧客（事業先、個人先）の属性に応じて渉外担当者の役割分担を行い、主に事業先を担当する事業先担当者を 66 名から 137 名まで増員いたしました。

同時に、エリア営業体制を整備するとともに、融資重点推進地域（三重県北勢地域（三重県鈴鹿市以北）、愛知県、大阪府）を設定のうえ、事業先担当者を重点的に配置いたしました。

これらの体制整備に加え、コベナンツ活用型融資や ABL など先進的な信用供与手法の積極的な推進を通じ、貸出金の増強を図ってまいりました。

また、非金利収入の増強に向けた取組みとして、コベナンツ活用型融資や ABL などアレンジメント手数料の増強のほか、生命保険等の積極的な販売等を通じた個人預かり資産の増強などに努めてまいりました。

これらの取組みについて、着実かつ持続的な増強を図るため、目利き能力を備えた人材の増強や、お客様の資産運用に対して適切なお提案ができる人材の育成等にも注力してまいりました。

さらに、本部に「法人ソリューションチーム」を新たに設置し、多様化する中小規模事業者等のニーズを的確に捉え、ニーズに対応できる体制を整えたほか、営業カルテや営業活動支援システムの積極的な活用を通じ、提案型の営業をサポートするなど、本部による営業店支援体制の充実に取り組んでまいりま

した。

今後は、当行のコンサルティング機能を最大限発揮するとともに、営業力の強化に資する施策の実施を通じて、事業先・個人先ともに、中長期的にお客様との日常的・継続的なリレーションシップを一層強化し、取引先が抱える課題等の把握に努め、取引先とともに課題解決を図ってまいります。

特に、主体的な取組みによる経営改善や、抜本的な事業再生等による経営改善が見込まれる事業取引先に対して、必要に応じ、外部専門家や外部機関、中小企業関係団体、他の金融機関、信用保証協会等と連携を図りながらコンサルティング機能を発揮することにより、取引先が抱える課題の解決を図るなど、取引先にとって最適なソリューションを提案のうえ、取引先とともにソリューションを実行していくことが課題と認識しています。

② 経営資源の再配置

中小規模事業者等への信用供与の円滑化を図り、トップライン収益を向上させるため、融資重点推進地域を設定のうえ、増員した事業先担当者を融資重点推進地域に重点的に配置するなど人員体制を再配置することにより、効率的な人材の再配置を行ってまいりました。

また、マーケット環境を踏まえ、事業融資の増強が見込める地域に位置する店舗である阿倍野支店（大阪市）を「事業融資特化試行店」として位置づけ、中小規模事業者等向け貸出の増強に向けた体制の強化を図ってまいりました。

さらに、経済成長の著しい名古屋市緑区に「徳重支店」を新しく設置したほか、女性ならではのきめ細かいサービスを提供するとともに、女性のキャリアアップを図るため、スタッフ全員が女性で構成される「津駅前支店」（三重県津市）をリニューアルオープンいたしました。

一方、営業店の後方事務や煩雑事務の本部集中化を図るため、平成 23 年 4 月に、「業務改革推進 PT」内に、「事務集中化イノベーションチーム」を発足させ、営業力の強化に向けた取組みに着手いたしました。

今後は、融資重点推進地域への重点的な人員配置はもとより、マーケット環境を踏まえた営業推進体制の拡大を図るほか、「事務集中化イノベーションチーム」による後方事務等の本部集中化策の実現を通じ、営業に携わる職員の増強による営業力の強化など、経営リソースの効率的な活用を着実に実現させていくことが課題であると認識しています。

③ コスト削減・合理化の徹底

経費削減に向けた取組みとして、平成 22 年 4 月に「コスト削減 PT」を設置し、コスト削減対象業務の選定及び業務内容の精査・効率化を検討するとともに、コスト削減策の立案作業に着手いたしました。

その後、平成 22 年 6 月には、コスト削減に資する具体的施策の実現に向け

た取組みを開始するとともに、業務体制等を抜本的に見直し、収益を生み出すための営業体制の充実・強化を図るため、コスト削減PTを発展的に解消し、頭取直轄のチームとして「業務改革推進PT」を設置いたしました。

この「業務改革推進PT」を中心に徹底した経費の削減に努めてきた結果、計画期間における機械化関連費用を除く累計の物件費は、180億円の計画に対し、161億円の実績と、顕著な成果となり、効率的な経営体質への転換を図ることができました。

一方、前経営強化計画では、基幹系システムの更新を繰り延べることでありましたが、お客様に対する利便性の向上とサービスの高度化を図るとともに、業務継続態勢の実効性の向上を図るため、本経営強化計画期間中に、基幹系システムの全面更改を実施することといたしました。

こうしたことを踏まえ、今後は、「業務改革推進PT」を中心に実施した物件費削減のための施策の定着化を図るとともに、営業店事務の本部集中化や物流機能の一元化など生産性の向上を図ることが課題であると認識しています。

④ リスク管理の強化

統合的リスク管理の強化については、平成21年9月に、リスクに対する資本配賦を、Tier1+Tier2を基準とした方式から、Tier1を基準とする方式に変更いたしました。

その後、平成23年10月には、Tier1の10%をバッファとして控除したうえで資本配賦を実施する方式に変更し、統合的リスク管理の一層の強化を図りました。

信用リスク管理の強化については、個社別の経営改善計画の策定支援など、深度ある関与を行ってきたほか、貸出先の短期倒産事例の定期的な行内公表を行い、取組時や管理面での問題認識の共有等に活用してまいりました。

また、体制面においても、平成23年6月に融資本部、融資企画部を新設するなど、信用リスク管理部門における組織変更を実施し、信用リスク管理態勢の強化を図りました。

市場リスク管理の強化については、平成21年3月期決算における思い切った有価証券の減損処理の実施後、株式と受益証券を慎重な運用方針としたほか、海外企業の信用リスクについては、リスクテイクを抑制してまいりました。

また、平成23年9月には、有価証券全体の損失をコントロールするため、有価証券全体の損失限度管理のルールを新たに決めました。

こうした取組みの結果、経営強化計画期間中における信用コストは、低位で推移したほか、有価証券利息配当金が減少傾向で推移しているなかではありますが、有価証券全体の評価損益も含み益で推移するなど、一定の成果をあげることができました。

一方、現在の私どもを取り巻く環境を概観いたしますと、「中小企業金融円

滑化法の最終延長を踏まえた中小企業の経営支援のための政策パッケージ」への対応のほか、東日本大震災の発生を契機とした電力供給の不安定化や円高など、地域経済の先行きに対する減速懸念が高まってきています。

また、欧州諸国の政府債務問題の深刻化等金融市場の先行きに対する不透明感も増大しています。

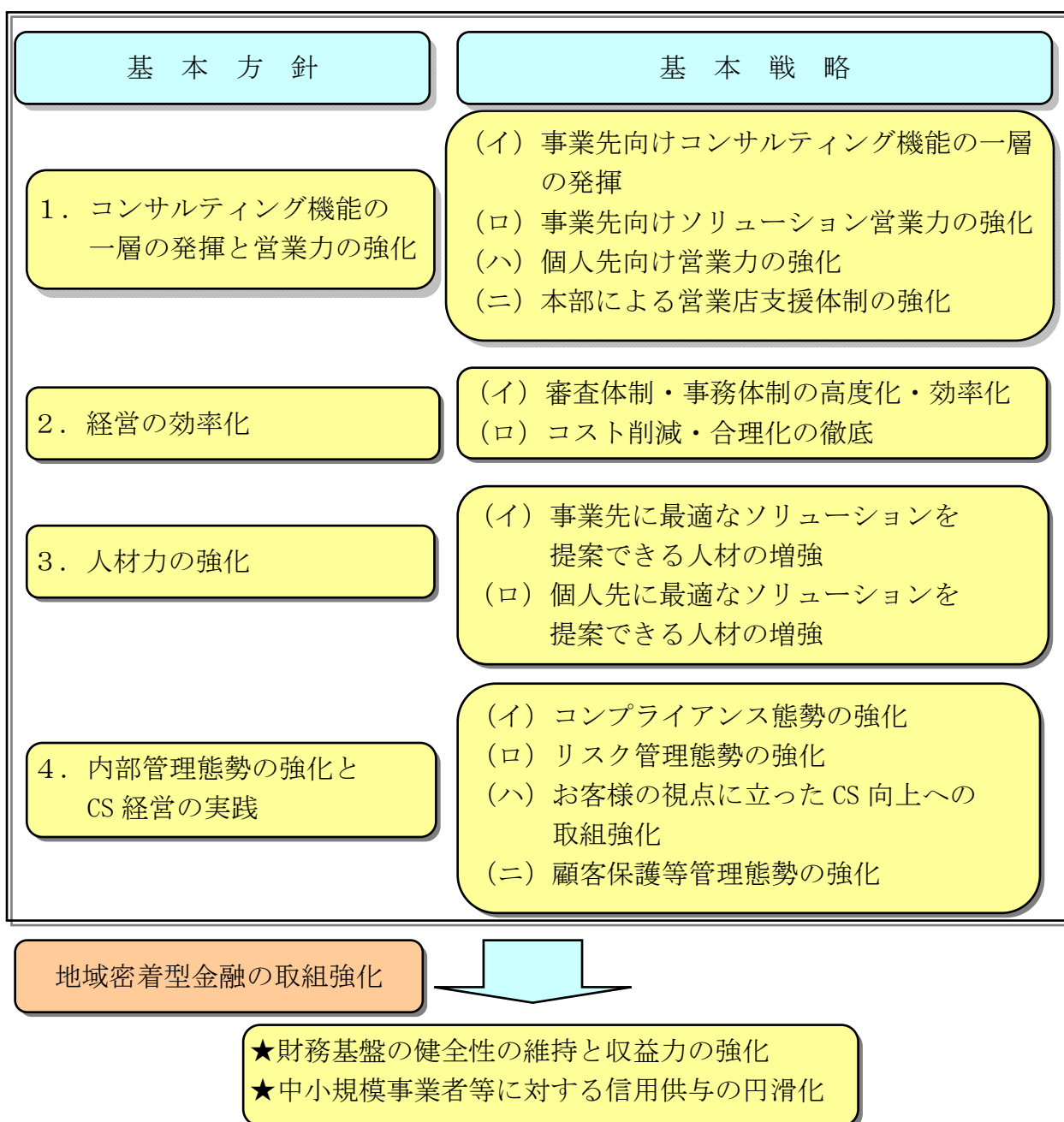
こうしたことを踏まえ、今後も、個社別の経営改善支援の取組みの強化はもとより、定期的なモニタリングを通じた実態把握の強化等信用リスク管理の一層の強化を図っていくことに加え、市場リスク管理の一層の強化によりリスク耐久力の強化を図り、金融市場の急激な変動に備えるとともに、財務基盤の安定を確保し、従来以上に中小規模事業者等への安定的かつ円滑な資金供給を維持・拡大していくことが課題であると認識しています。

(2) 今後の経営戦略

当行は、前経営強化計画において、地域での金融仲介機能の発揮を通じて、「財務基盤の安定及び収益力の強化」、「中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化」の実現を図るため、前述した基本方針及びそれに基づく基本戦略を設定のうえ、各施策に取り組んでまいりました。

この間、収益環境は、激しい銀行間競争、低迷する資金需要等を背景として非常に厳しく、今後もこのような状況が続くものと見込んでおります。

こうした厳しい収益環境や、前経営強化計画の取組評価と課題を踏まえ、本計画においては、次の基本方針及び基本戦略のもと、これまで以上に地域密着型金融の取組みを強化し、地域経済の活性化を図ってまいります。



なお、これらの基本方針及び基本戦略の着実な実現を図るため、平成 24 年 6 月に「業務改革推進 PT」を発展的に解消し、新たに、頭取直轄のチームとして、「経営戦略 PT」を組成いたしました。

今後、「経営戦略 PT」を中心として、経営戦略全般にわたる改革を立案・実施し、計画の着実な達成を図ってまいります。

(3) 今後の基本戦略と主要施策

① コンサルティング機能の一層の発揮と営業力の強化

イ. 事業先向けコンサルティング機能の一層の発揮

地域金融機関として中小企業者に対する資金供給者としての役割だけでなく、経営改善や抜本的な事業再生等による経営改善が主体的に見込まれる事業取引先に対して、必要に応じ、外部専門家や外部機関、中小企業関係団体、他の金融機関、信用保証協会等と連携を図りながらコンサルティング機能を発揮することにより、事業取引先の経営改善を通じて地域経済全体の活性化を図る取組みを実施してまいります。

A. 経営相談支援の取組強化

(a) 取引先の経営実態や課題の把握・分析力の強化

経営改善が主体的に見込まれる事業取引先については、経営改善支援に係る取組みを中心となって行っている本部の企業支援部が、営業店と協力しながら取引先の経営実態や課題の把握・分析を実施してまいります。

また、営業店担当者に対する経営実態や課題の把握・分析力の向上を図るため、企業支援部や本部の法人ソリューションチームの担当者による営業店支援を積極的に実施していくほか、経営実態や課題の把握・分析を行うために必要な分析資料やガイド集などを整備し、取引先の経営実態や課題を的確に把握してまいります。

(b) 経営課題を解決するための具体的なソリューション提案力の強化

取引先の経営実態や課題を把握したうえで、企業支援部や法人ソリューションチーム及び営業店が一体となって、取引先の経営改善に資する最適なソリューションを具体的に立案してまいります。

その過程において、必要に応じ、ビジネスマッチングや産学官連携、中小企業再生支援協議会などの外部機関との連携を一層強化するほか、弁護士、税理士、中小企業診断士等の外部専門家の知見を積極的に活用し、取引先の経営改善を支援してまいります。

特に、経営改善に向けた取組みを優先的に行う取引先については、本部の企業支援部が経営改善計画やソリューションの進捗等を一元的に管理するなど、モニタリングを通じた進捗管理を実施してまいります。

B. 事業再生支援の取組強化

経営改善の見込みについて慎重且つ十分に検討した結果、抜本的な事業再生による経営改善が見込まれる事業取引先については、企業支援部が中心となって具体的な事業再生の取組方針等を検討してまいります。

そのうえで、事業再生の取組方針に応じて、中小企業再生支援協議会等との連携や、債権放棄や DES、DDS(資本性借入金を含む)を活用した取組等を実施してまいります。

特に、中小企業再生支援協議会は、地域における事業再生の重要なパートナーとして、これまで以上に連携強化を図ってまいります。

また、事業承継による経営改善が見込まれる事業取引先については、外部機関等との連携を積極的に活用し、後継者の有無や事業継続に関する意向を踏まえつつ、M&A のマッチング支援や相続対策支援等を実施してまいります。

一方、事業の自主廃業や債務整理が必要と判断した先は、取引先に対して事業の持続が困難であることなどを十分説明し、債務整理等に向けた支援を行うなど、取引先や関係者にとって最も望ましいソリューションを実施してまいります。

ロ. 事業先向けソリューション営業力の強化

A. 事業先向け貸出金の増強

(a) 成長分野に対する取組強化

医療・介護・健康関連事業、農林水産業・農商工連携事業、環境・エネルギー事業等を成長分野と位置付け、積極的に支援を行うことで事業先向け貸出金の増強を図ってまいります。

成長分野に対する資金供給の強化は、これまで、平成 22 年 8 月に、総額 200 億円の「成長基盤分野応援ファンド」の取扱を開始した後、平成 23 年 10 月には、総額 100 億円の「中小企業がんばろうファンド」の取扱を開始したほか、平成 24 年 5 月からは、当行の創立 100 周年を記念したファンドとして、新たにファンド総額 100 億円とする「100 周年ありがとうファンド」を創設しており、今後も引続きこのようなファンドを組成のうえ、積極的に成長分野に対する資金供給を行ってまいります。

特に、医療・介護については、高齢化社会の到来を控え、充実が急務となっています。

これを踏まえ、平成 15 年 6 月に、本部の法人推進部内に「医療チーム」を設置のうえ、医療・介護関係の専門スタッフ 3 名を配置し、これらの分野に対する資金供給体制の強化を図っております。

今後も、当分野の専門スタッフによる積極的な営業店支援はもとより、見込み先に直接訪問するなど、取組みを強化していくほか、取組事例を広

く行内に発信することで、ノウハウの共有に努めてまいります。

なお、医療・介護分野以外の成長分野に対する取組みについては、法人ソリューションチームが中心となってさらに取組強化を図ってまいります。

また、平成24年2月から、融資期間が最長20年（運転資金は10年）の事業者向けローン「K・L」（小口で、主に小規模な法人及び個人事業主を対象とした証書貸付形式のローン）の取扱を開始しております。

「K・L」は、与信判断を行ううえで調査すべき内容を1枚のシートに纏め、企業実態を把握するためのチェックポイントも例示するなど、事業先の定量的情報のみならず定性的情報も重視した内容で、渉外担当者の目利き能力の向上にも資する商品となっております。

中小企業の個々の企業のビジネスモデルや課題等のヒアリングを実施したうえで、それぞれの企業に最適な資金調達手段を提案させていただく商品として、成長過程にある中小企業に対し、ゆとりある資金調達手段を提供してまいります。

(b) 多様な信用供与手法の積極的な活用

中小規模事業者等のニーズに的確に対応していくため、これまで培ったノウハウを最大限活用し、担保・保証に過度に依存しない融資であるコベナント活用型融資や ABL 等多様な信用供与手法を積極的に活用してまいります。

特に、コベナント活用型融資及び ABL は、平成21年に取扱を開始して以来、新たな信用供与手法として、中小規模事業者等を中心に円滑な資金供給に資することができたものと考えていますが、これらの信用供与手法は、取扱を開始してから3年程度であり、中小規模事業者等へのさらなる浸透を図っていく必要があるものと認識しています。

これを踏まえ、これらの活用事例を広く行内公表するなど取組ノウハウの周知と共有を図るほか、新たな資金供給手段の提供を幅広く行うなど、本部の法人ソリューションチームが中心となって、これらの取組みについて推進を強化してまいります。

B. 事業先向けフィービジネスの増強

(a) アレンジメント手数料の増強

本部の法人ソリューションチーム等及び営業店の事業先担当者等の活動強化を通じて、中小規模事業者等の潜在的なニーズの捕捉に努めてまいります。

具体的には、私募債やシンジケートローンはもとより、コベナント活用型融資、ABL 等比較的歴史の新しい信用供与手法も積極的に活用していく

ほか、今後は、機械や車両等の事業用資産に着目した新たな資金供給手段を提供していくことで、中小規模事業者等に対する円滑な資金供給と自らの収益力の強化という取引先と当行間の WIN - WIN の関係強化を構築してまいります。

(b) その他

当行は、東海経済圏及び近畿経済圏に跨る店舗網を有しています。

このような経済圏を越えた店舗網を活かし、本部・営業店が一体となって、地域で事業を行っている企業同士のニーズを結びつけるビジネスマッチングや M&A を推進し、地域の中小規模事業者等の事業拡大を側面からバックアップするとともに、地域経済の活性化、ひいては自らの収益力の強化を図ってまいります。

また、中小規模事業者等向け貸出の増強によるメインバンク取引の実現を図ることを通じて、インターネットバンキング等を推進してまいります。

これにより、でんさいネットの取扱や決済用口座の増加を図り、為替手数料を中心とした受入手数料の増強を図ってまいります。

C. 事業先向けソリューション営業体制の強化

(a) 人員体制の強化

当行は、事業融資を中心とした貸出金の増強を図るため、戦略エリアを設定しています。

具体的には、経済基盤が大きい三重県北勢地域（鈴鹿市以北）、愛知県、大阪府を融資重点推進地域として設定のうえ、主に事業先を担当する事業先担当者 137 名（平成 24 年 3 月末時点）のうち、73 名（事業先担当者総数に占める割合：約 53%）を同地域に配置しているほか、事業融資先の開拓を専門とする法人推進担当者 20 名のうち、17 名（法人推進担当者総数に占める割合：85%）を同地域に配置し、貸出金の増強に向けた取組みを推進しております。

この取組みをさらに強化し、中小規模事業者等への信用供与の円滑化を図るとともに、収益力の強化を図るため、融資重点推進地域に事業先担当者の増員を実施するほか、マーケット環境を踏まえ、法人推進担当者を効果的且つ柔軟に配置してまいります。

増員に必要な人員については、後述する経営リソースの効率的な活用策の着実な実現を通じて確保してまいります。

また、平成 20 年に実施した顧客（事業先及び個人先）の属性に応じた渉外担当者の役割分担の明確化による活動成果を踏まえつつ、より高度化する顧客ニーズに対応するため、預かり資産の増強に向けた体制の見直しと合わせて、現在個人先を担当している渉外担当者が小口の事業融資先を

担当するよう再配置するなど、渉外担当者の役割の見直しも実施し、一層の中小規模事業者等とのリレーションの強化を図るとともに、高度化するニーズへの的確な対応を図ってまいります。

(b) マーケット環境を踏まえた取組みの強化

地域や店舗のマーケット環境を踏まえ、適切な渉外担当者の人員配置を行うとともに、環境の変化を踏まえた柔軟な配置見直しを実施してまいります。

また、事業融資に特化した活動店舗の拡大を実施してまいります。

具体的には、これまで取組んでまいりました阿倍野支店等における事業融資に特化した活動店舗を拡大し、その活動に必要な人員を厚く配置するなど体制を整え、マーケットの特性に応じた営業推進の取組みを強化することを通じて、中小規模事業者等向けを中心とした貸出の増強を図ってまいります。

【地域別貸出金の推移と計画 (表 12)】

(単位：億円)

	22年3月 末実績	23年3月 末実績	24年3月 末実績	25年3月 末計画	26年3月 末計画	27年3月 末計画	24年3月 末対比
★三重県北部 (北勢)	2,390	2,416	2,432	2,492	2,542	2,592	160
三重県中南部 (伊賀、中南勢、 伊勢志摩、東紀州)	4,414	4,323	4,221	4,241	4,261	4,281	60
★愛知県	2,135	2,173	2,185	2,265	2,335	2,405	220
★大阪府	691	704	717	737	757	777	60
その他の地域	1,796	1,822	2,031	2,031	2,031	2,031	0
計 (A)	11,428	11,440	11,587	11,767	11,927	12,087	500
うち、融資重点 推進地域 (B)	5,217	5,294	5,334	5,494	5,634	5,774	440
(B) / (A)	45.6%	46.2%	46.0%	46.6%	47.2%	47.7%	1.7%

★：融資重点推進地域

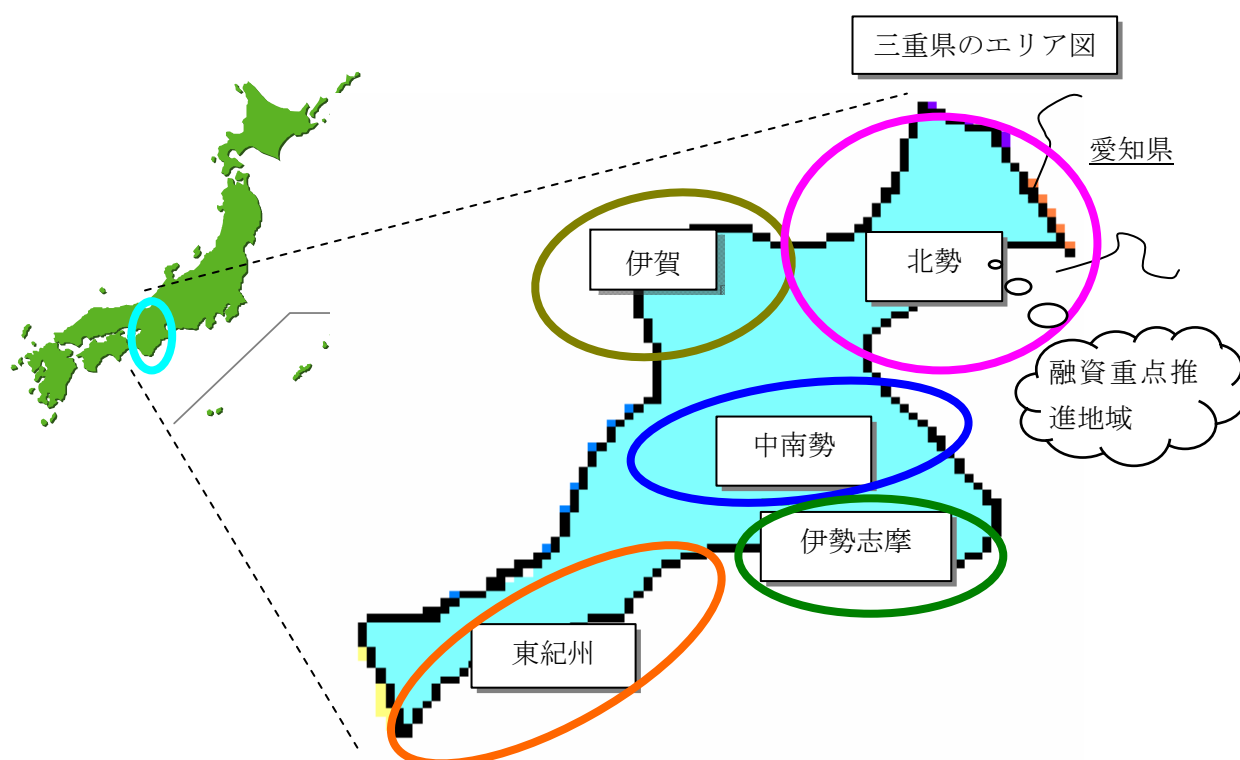
【三重県及び愛知県の経済水準等のデータ (表 13)】

	全国	出所等		
		三重県	愛知県	
総面積 (k m ²)	377,950	5,777	5,165	平成 22 年国勢調査
構成比 (%)	100.00	1.52	1.36	—
人口 (千人)	126,230	1,844	7,249	平成 23 年住民基本台帳
構成比 (%)	100.00	1.46	5.74	—
製造品出荷額等 (億円)	2,891,076	97,647 (全国 8 位)	382,108 (全国 1 位)	平成 22 年工業統計表 (従業者 4 人以上)
構成比 (%)	100.00	3.37	13.21	—
製造業事業所数 (従業者 4 人以上)	224,403	3,983 (全国 20 位)	18,764 (全国 2 位)	平成 22 年工業統計表
構成比 (%)	100.00	1.77	8.36	—

【三重県の地域別経済データ（表 14）】

	三重県	北勢	伊賀	中南勢	伊勢志摩	東紀州
総面積 (k m ²)	5,777	1,107	687	1,841	1,148	991
構成比 (%)	100.00	19.16	11.89	31.86	19.87	17.15
人口 (千人)	1,844	839	176	499	251	77
構成比 (%)	100.00	45.49	9.54	27.06	13.61	4.17
製造品出荷額等 (億円) (従業者 4 人以上)	97,647	68,083	8,618	15,613	4,570	760
構成比 (%)	100.00	69.72	8.82	15.98	4.68	0.77
製造業事業所数 (従業者 4 人以上)	3,983	1,985	441	930	486	141
構成比 (%)	100.00	49.83	11.07	23.34	12.20	3.54

出所：三重県戦略企画部統計課



【三重県内地域の区分け（表 15）】

北勢地域	桑名市、いなべ市、四日市市、鈴鹿市、亀山市、桑名郡、員弁郡、三重郡
伊賀地域	伊賀市、名張市
中南勢地域	津市、松阪市、多気郡
伊勢志摩地域	伊勢市、鳥羽市、志摩市、度会郡
東紀州地域	尾鷲市、熊野市、北牟婁郡、南牟婁郡

ハ．個人先向け営業力の強化

A．個人先向け貸出金の増強

(a) 住宅ローンの増強

企業の資金需要が伸び悩む中、各金融機関は、コア融資戦略の一環として住宅ローンの取組みを強化していることから、住宅ローンを取り巻く環

境は厳しい状況となっております。

このような状況の中、商品ラインアップの拡充を図りつつ、渉外担当者による担当エリア内の住宅ローンの推進はもとより、当行の営業エリア内の主要地域に設置しているローンセンター、住宅ローンプラザでの域内のハウスメーカーへの営業活動を強化するとともに、休日営業を拡充するなど、住宅ローンの増強を図ってまいりました。

金融機関の間での競合は激化している状況ではありますが、今後も融資重点推進地域を中心に、渉外担当者による担当エリア内の住宅ローンの推進はもとより、住宅ローンの需要の見込める地域への拠点を開設するほか、現在10ヶ所あるローンセンター、住宅ローンプラザ等の役割を見直し、名称を「ローンプラザ」に統一するとともに、休日営業の拡充整備に努めることで住宅ローンの強化を図ってまいります。

また、住宅ローン相談会やアンケート結果を踏まえ、ニーズに沿った住宅ローンの推進を行うなど、お客様ニーズに対応したサービスの提供を図ってまいります。

これにより、優良案件の獲得を図るとともに、お客様満足度の向上にも努めてまいります。

(b) その他

消費者ローンについては、対面での受付に加え、ダイレクトメール、ポスティング及び新聞広告等による告知のほか、FAXやインターネット等による申込受付も強化することで、新規顧客の獲得を図るとともに、営業店事務負担の軽減も図り、収益力の強化と業務の効率化を図っております。

今後も、申込手続きや審査スピード等利便性の向上に努めていくほか、ローンプラザ等の取扱拠点を拡充することで、顧客の利便性を高めるなど積極的に取組んでまいります。

B. 個人先向けフィービジネス等の増強

(a) 預かり資産の増強

金融市場を取り巻く環境が依然として不透明な中、投資信託への資金流入は減少傾向にありますが、前経営強化計画期間における保険販売額が高水準で推移するなど、現在の投資環境を長期投資のタイミングと捉えるお客様や、今後定年を迎えられるお客様の資産運用ニーズは、根強いものがあると認識しています。

そのため、具体的には、次のような施策を推進してまいります。

なお、預かり資産の販売・勧誘に際しては、今後も、お客様に十分に理解していただけるよう、お客様の属性に応じた適切かつ柔軟な説明を行ってまいります。

- ・ 投資信託

資産運用ニーズに的確に応えていくため、資産運用相談に対応できる商品ラインアップについて、定期的に見直しを実施し、販売商品の拡充を図ってまいります。

また、お客様向けの「資産運用セミナー」を定期的を開催し、お客様の資産運用ニーズの把握を図ってまいります。

さらに、「運用報告会」の定期的な開催や、既に投資信託をご購入いただいたお客様へのアフターフォローの強化などを通じて、お客様との信頼関係の強化に努めてまいります。

- ・ 保険

平成18年4月以降、一時払い終身保険や個人年金保険を中心に、順次取扱商品を増加させ、商品ラインアップの充実化を図ってまいりました。

平成24年4月には、「保険募集に係る弊害防止措置の見直し」が行われ、これまで以上に幅広いお客様に商品のご案内が可能となっています。

これを踏まえ、取扱商品については、保障型保険を含めた商品ラインアップの一層の充実を図るとともに、住宅ローンをご利用になられるお客様等への生命保険や損害保険等の提案セールスを強化し、手数料収入の増強を図ってまいります。

- (b) その他

住宅ローンの取組強化やボーナスキャンペーン等の取組強化によるメインバンク取引の推進や、ダイレクトバンキング等を推進するほか、貸金庫の稼働率の向上を推進するなど、各種受入手数料の増強を図ってまいります。

C. 個人先向け営業体制の強化

- (a) 住宅ローンの増強に向けた体制の強化

融資重点推進地域と同様に、経済基盤が大きく、住宅需要もある三重県北勢地区(三重県鈴鹿市以北)、愛知県及び大阪府を重点地域と位置づけ、ローンプラザの人員を増員するとともに、拠点の新設を行うなど、積極的に取組みを図ってまいります。

具体的方策として、重点地域に設置しているローンプラザの人員増員を検討するとともに、名古屋市内及び周辺を中心としてローンプラザ設置に適切な箇所を選定のうえ拠点の新設を検討してまいります。

また、ローンプラザでの住宅ローンや消費者ローンのワンストップサービスを実現させるほか、保険等の推進を通じた家計の見直し提案など、複合セールスが提供できる体制の整備を図ってまいります。

(b) 預かり資産の増強に向けた体制の強化

預かり資産の販売増強を図るとともに、今後の預かり資産増強に資する人材の増強を図るため、平成23年10月に、「預かり資産セールス専担エリアマネージャー(以下、「SAM」といいます。)」を3名選任いたしました。

同時に、SAMの指導の下、営業店の店舗内外で預かり資産セールスを行う預かり資産販売推進者として「セールスアテンダント」(以下、「SA」といいます。)を、窓口担当者等から選任し、内務と兼任しつつ預かり資産の販売増強に向けた体制の強化に着手いたしました。

SAMは、本店営業部エリア(三重県松阪市)、津エリア(三重県津市)、広路エリア(愛知県名古屋市)に常駐し、自ら預かり資産のセールス活動を行うとともに、その活動を通じて取得したセールスノウハウを、OJTやミーティングを通じて、エリア内のSAや個人先担当者等に対する教育・指導等を行う役割を担っています。

今後は、後述する事務体制の効率化及び経営リソースの効率的な活用に掲げた施策の着実な実現と合わせ、SAM及びSA制度の適用地区を順次拡大することや、SAの渉外担当者への専担化への取組等を通じて、預かり資産の販売増強を図ってまいります。

また、近年、ニーズの強い保険商品に対する新しい販売チャネルとして、生命保険の窓口販売を専門に行うブース(「ほけんの窓口」)を、平成24年7月に、平田駅前支店(三重県鈴鹿市)及び徳重支店(愛知県名古屋市)に、新たに設置することといたしました。

ブースに配置する販売員(「ライフコンサルタント」と呼称)は、2箇所の営業店に常駐する形態とし、このブースでは土・日曜日にも営業を行うほか、数十種類の保険商品ラインアップを取り揃えるなど新しい営業形態で販売を行います。

なお、これらの店舗には、このブースのほかにも、ローンプラザ及び資産運用窓口ブースを併設いたします。

これらを総称して、「暮らしのコンサル広場」とネーミングのうえ、結婚や子育てなど、お客様のライフイベントに応じた保険の加入や各種ローンの借り入れ、資産運用相談など、ワンストップ型の様々なサービスを提供してまいります。

ニ. 本部による営業店支援体制の強化

A. 法人ソリューションチームの活動強化

法人情報の共有化を図り、より一層相乗効果を発揮するとともに、受入手数料の増強を図るため、各担当部でそれぞれ推進・管理していたビジネスマッチングやM&A、シンジケートローン、ABL等の業務を統合し、それらの業務を取扱う「法人ソリューションチーム」を設置しております。

法人ソリューションチームには、創業・新事業支援、ビジネスマッチング支援、ABL やコベナント活用型融資取組支援、事業承継支援等に係る専担者を配置のうえ、営業店の活動を積極的にサポートするとともに、取組事例の行内公表等も実施し、ノウハウの普及を図っております。

また、今後成長分野と位置付けているアグリビジネスに関する支援体制を強化するため、日本政策金融公庫農林水産事業が実施する「農業経営アドバイザー」試験に合格した職員も配置しております。

今後も、様々な手法を駆使し、営業店を積極的にサポートするなど、活動をさらに強化してまいります。

B. エリアマーケティングの活用

営業店の過去の実績や、営業区域のマーケット環境を把握分析し、効率的な営業活動を支援するため、平成 20 年に導入したシステムである「営業カルテ」等を活用し、本部・各営業店が自店のマーケット環境を踏まえた営業戦略（「エリアマーケティング」と呼称）を検討・立案し、活動方針を共有しています。

この「エリアマーケティング」を活用し、地域や店舗の特性を活かした営業推進施策等の営業戦略を立案・実施してまいります。

C. 取引先の海外進出支援

取引先の海外進出を支援するため、本部の証券国際部が中心となって、外部機関との連携を強化していくほか、外部提携コンサルタント等による個別相談会を適宜開催してまいります。

これまでも、中国やベトナムなどへの進出を検討している事業先に対するセミナーや個別相談会を開催し、海外進出等に関する案件の蓄積に努めてきたほか、海外リース案件や、海外企業とのビジネスマッチングが成約するなど、徐々にではありますが実績が積み上がってきております。

今後も、外部機関との連携強化によるセミナーや個別相談会を適宜開催し、案件情報の蓄積と着実なフォローアップを実施してまいります。

また、アジアのビジネス環境や成約事例等について、「国際業務通信」として行内発信を行い、海外ビジネスに関するノウハウの共有にも努めてまいります。

その他、渉外担当者の営業活動を支援するためのシステムである「営業活動支援システム」の活用等を通じて、海外ビジネスに関連する情報の一元管理を行ってまいります。

これにより、本部担当者が営業店と連携して個別訪問や各種の情報を提供するなど、取引先の海外進出に対する支援を強化してまいります。

【海外進出支援に関する提携先一覧（表 16）】

提携先等	提携内容
上海良図商務諮詢有限公司 （上海 LT 社）	<ul style="list-style-type: none"> ・中国進出コンサルティング（現地法人設立等） ・中国現地法人の経営コンサルティング（会計・税務のアウトソーシング、内部統制・業務監査の実施等） ・中国での取引先紹介
東京センチュリーリース株式会社	<ul style="list-style-type: none"> ・中国・東南アジア現地法人に対する海外リースの提案と取組み
株式会社損害保険ジャパン	<ul style="list-style-type: none"> ・海外進出企業に対する各種情報の提供 ・危機管理、防災、労災、ビジネス関連リスクに対する提案
カシコン銀行（タイ）	<ul style="list-style-type: none"> ・取引先へのタイ投資進出情報の提供 ・取引先タイ現地法人の口座開設支援

② 経営の効率化

イ. 審査体制・事務体制の高度化・効率化

A. 審査体制の高度化・効率化

（a）これまでの取組み

融資を推進する予定の新規融資先や重点推進先（メイン取引やシェアアップを推進する先）等について、営業店が事前稟議を作成し、審査部が事前審査を行うことによって、稟議審査時のスピードアップを図ってまいりました。

また、平成 23 年 12 月に経営者または経営者に準ずるもの以外の個人に連帯保証を求めないようにするため規程・事務取扱の改正を実施し、経営者または経営者に準ずるもの以外の個人連帯保証を求めない融資慣行態勢の整備を図りました。

（b）今後の取組み

引き続き、融資を推進する予定の新規融資先や重点推進先等について、営業店が事前稟議を作成し、審査部が事前審査を行うことによって、稟議審査時のスピードアップを図ってまいります。

また、平成 24 年度上期中に、新たに WEB 評価依頼システムを導入し、不動産担保評価事務の効率化を図ってまいります。

これにより、これまで紙ベースとなっていた不動産担保評価資料がペーパーレスとなるなど、不動産を担保とした融資を行う際に必要となる担保評価に係る事務の効率化に資することとなります。

さらに、基幹系システムの全面更改に合わせ、融資実行にかかる規程等の整備を行うことによって、融資実行事務の簡素化を図ってまいります。

なお、経営者または経営者に準ずるもの以外の個人連帯保証を求めない融資慣行態勢の確立も図ってまいります。

B. 事務体制の高度化・効率化

(a) これまでの取組み

投資信託、火災保険、年金保険など取扱商品の増加等に伴い、銀行業務は多様化してきているほか、金融商品取引法や個人情報保護法、犯罪収益移転防止法等コンプライアンス面での対応事項も増加していることから、営業店における事務処理量は、増加・複雑化し、事務ミス増加の原因となっています。

こうした課題を解消するため、事務処理の堅確化・効率化を目的として、前述の「業務改革推進PT」の下に、平成23年4月に「事務集中化イノベーションチーム」を発足させました。

このチームの下、事務処理の本部集中化を実現することによって、営業店の事務処理の単純作業化を図るとともに、相続等専門知識が必要な作業の専担化を図るための具体的な取組みに着手いたしました。

これまで、預金調査事務、為替振込事務、相続・差押え事務、融資実行事務等、様々な事務処理の本部集中化に取り組むとともに、相続ナビゲーションシステムの導入など、システム化による事務の効率化等に取り組んでまいりました。

(b) 今後の取組み

今後は、こうした取組みを着実に実現していくことに加え、融資事務の本部集中化等の取組みを進めていくほか、渉外事務等も含めた営業店の業務体制の効率化を推進していくことで、営業店の後方事務の削減や簡素化を図るとともに、事務品質の向上も図ってまいります。

また、今後も益々拡大する本部集中部門のより効率的な運用を図るため、一部本部集中事務の外注化や関係する本部組織の見直しを検討・実施するなど、さらなる事務体制の高度化・効率化を図ってまいります。

ロ. コスト削減・合理化の徹底

A. 経営リソースの効率的な活用

(a) これまでの取組み

前述の事務処理の本部集中化の推進は、事務体制の高度化・効率化に加え、事務処理に従事する職員を大幅に削減することで、営業職員として再配置するという経営リソースの効率的な活用施策として進めることとし、収益を生み出すための営業体制の構築に向けた第一ステップと位置づけました。

この営業店の後方事務集中化後の新しい営業体制の構築に向けた試行的な取組みとして、平成23年10月に、前述のSAM及びSAの制度を導入し、今後の預かり資産販売増加に資する人材の増強を図ることといたしました。

また、コンビニ ATM の普及を踏まえ、お客様の利便性を損なわない範囲での店舗外 ATM 等の見直しを実施してまいりました。

(b) 今後の取組み

これまでの取組みの中で、営業店事務の効率化とともに、本部業務についても一段の効率化を進めるためには、現在、営業店が保管している伝票等の本部集中化のほか、用度品管理や現金の管理・本部営業店間の物流業務の拠点を 1 箇所に集約させる物流機能の一元化、地区センターや関連会社の営業所など、分散していた事務拠点の統廃合による集約化などが必要であると認識しています。

そのため、これらの拠点となる新しいセンターとして、「管理センター」を建設することといたしました。

今後は、「管理センター」の建設完了に合わせ、伝票等の本部集中化、物流機能の一元化、地区センターの統廃合など、業務の合理化を実施してまいります。

伝票等の本部集中化を進めることにより、営業店のロビー等お客様の接客スペースを拡大することができ、これにより来店誘致型の店舗づくりが可能となります。

また、営業店が受け付けた為替事務等のオペレーションの集中処理を行う地区センターの統廃合を実施いたします。

具体的には、平成 24 年 4 月に鈴鹿地域内店舗を担当する「鈴鹿地区センター」を廃止のうえ、「四日市地区センター」への統合等を実施しており、これに続き、「管理センター」の完成に合わせ、津地域内店舗を担当する「津地区センター」及び伊勢地域内店舗を担当する「伊勢地区センター」を廃止のうえ、「松阪地区センター」に統合する予定です。

これらの取組みにより、地区センター業務に従事する職員 7 名を再配置するとともに、端末台数も 4 台削減できる見込みです。

その他、本部集中事務の外注化や関係する本部組織の見直し等を推進することにより本部業務の効率化に取り組み、さらなる生産性の向上を目指してまいります。

こうした取組みにより、営業店・本部の業務効率化の進行と合わせて、営業力の強化を図るなど、経営リソースの効率的な活用を着実に実現させてまいります。

一方、店舗網については、地域の市場性の調査分析により、今後成長が見込まれる地域への新規出店の検討を行っていくとともに、お客様の利便性を確保したうえで、既存店舗の統廃合や移転等についても検討してまいります。

同様に、店舗外 ATM についても、お客様の利便性を考慮のうえ、効率的

な再配置を検討してまいります。

B. 物件費の削減と人件費の抑制

(a) これまでの取組み

・物件費

経費削減に向けた取組みとして、平成 22 年 4 月に「コスト削減 PT」を設置し、コスト削減対象業務の選定及び業務内容の精査・効率化を検討するとともに、コスト削減策の立案作業に着手いたしました。

その後、平成 22 年 6 月には、コスト削減に資する具体的施策の実現に向けた取組みを開始するとともに、業務体制等を抜本的に見直し、収益を生み出すための営業体制の充実・強化を図るため、コスト削減 PT を発展的に解消し、頭取直轄のチームとして「業務改革推進 PT」を設置し、徹底した経費の削減に努めてまいりました。

また、物件費の削減を進める一方で、「廃止、簡素化、機械化、集中化」という 4 つの観点から、営業店事務を抜本的に見直し、事務処理に必要なコストや必要人員の大幅な削減を図ることとし、人的な側面から営業店業務の効率化を推進してまいりました。

並行して営業店の業務を補完する集中センター等の業務の見直しを進め、前述の「管理センター」を建設することにより、地区センターや関連会社の営業所など分散していた事務拠点を統廃合により集約化し、生産性の向上を図ることといたしました。

・人件費

経営資源の再配置を実施するとともに、計画的な採用を実施してきたほか、嘱託・パート職員の戦力化を図り、営業戦力の確保・強化と合わせて効率的な人件費の配分を実施してまいりました。

同時に、透明性・納得性の高い人事考課制度の一層の推進により、従業員の士気の向上にも注力してまいりました。

(b) 今後の取組み

・物件費

基幹系システムの更改により、機械化関連費用を含む物件費は今後増加いたしますが、機械化関連費用以外については、管理センターの建設と合わせた営業店業務の効率化、本部業務の効率化を着実に前進させることで、さらなる生産性の向上を目指し、削減を図ってまいります。

また、これまで「業務改革推進 PT」を中心に実施してまいりました物件費削減の定着を図るため、財務部門の経費予算統制態勢の強化を図ってまいります。

・人件費

今後は、定年退職と依願退職による人員の減少を新規採用で計画的に補充するとともに、嘱託・パート職員の比率を高め、人件費の効率的な配分を図ってまいります。

また、65歳雇用延長を見据え、定年後においても再雇用者が十分に経験や能力を発揮できる部署へ適所に配置し、ベテラン職員の持つ知識を有効に活用していくほか、ビジネスチャレンジ制度を積極的に活用し、パート職員のモチベーションの向上と職域の拡大を図ってまいります。

さらに、毎年実施する自己申告書に基づく人事考課と、半期毎に実施する目標面接により、人事考課の透明性・納得性を高め、能力開発、公正な処遇、適材適所の実現を図るとともに、従業員ひとり一人がより個々の能力を発揮できるよう人事制度の改正を検討してまいります。

【物件費の実績・計画（表 17）】 (単位：百万円)

	24年3月期 実績	25年3月期 計画	26年3月期 計画	27年3月期 計画
物件費	8,301	9,417	9,652	8,697
うち、機械化関連費用	3,288	4,580	4,850	3,915

【人件費の実績・計画（表 18）】 (単位：百万円)

	24年3月期 実績	25年3月期 計画	26年3月期 計画	27年3月期 計画
人件費	11,881	11,837	11,734	11,652

【従業員数の実績・計画（表 19）】 (単位：人)

	24年3月末 実績	25年3月末 計画	26年3月末 計画	27年3月末 計画	24年3月末 比較
期末従業員数	2,022	2,040	2,040	2,040	18
正行員	1,568	1,540	1,510	1,490	△78
嘱託・パート	454	500	530	550	96

C. システムの高度化

当行の基幹系システムは、平成12年5月に更改以来、12年を経過しています。現行システムでは、多様化する顧客ニーズへの対応や、業務継続態勢の実効性の向上のほか、システムコストの抑制面等に対する課題を抱えています。

これらの課題を解決するため、基幹系システムの全面更改を実施することといたしました。

新しい基幹系システムは、平成25年度下期稼働予定とし、現在稼働に向けた取組みを実施しております。

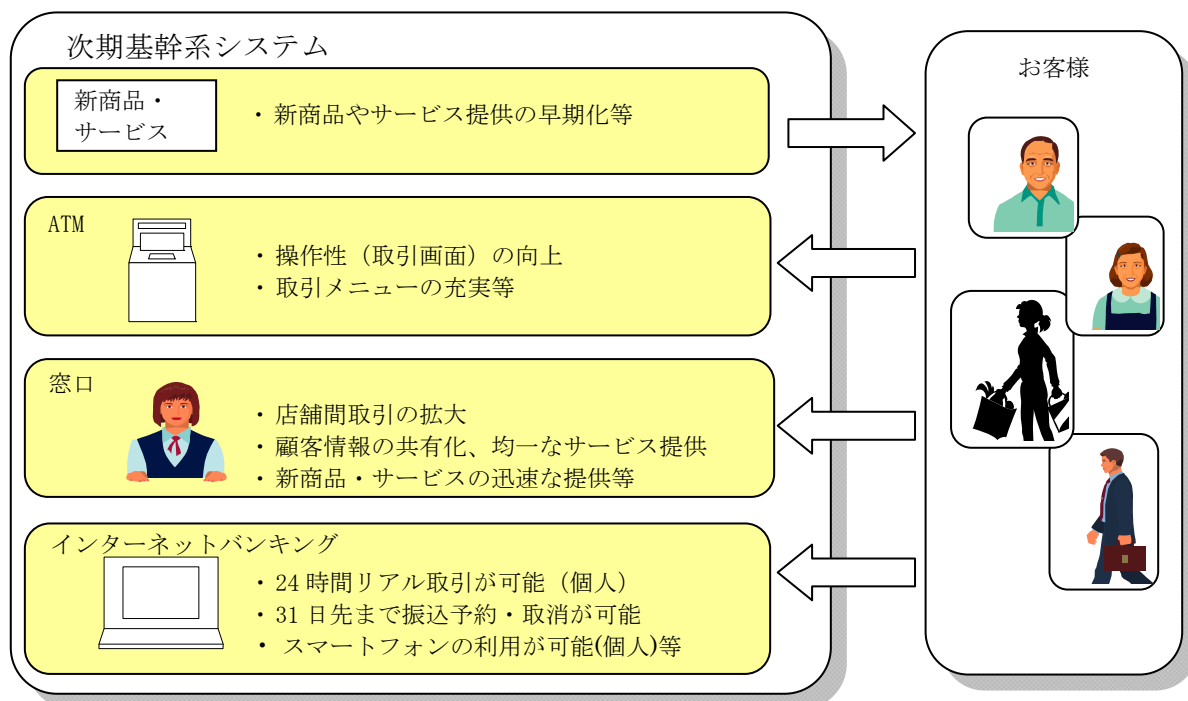
これにより、お客様に対する利便性の向上とサービスの高度化、業務継

続態勢の実効性の向上、経営の効率化を図ってまいります。

<基幹系システムの全面更改により実現する主な内容>

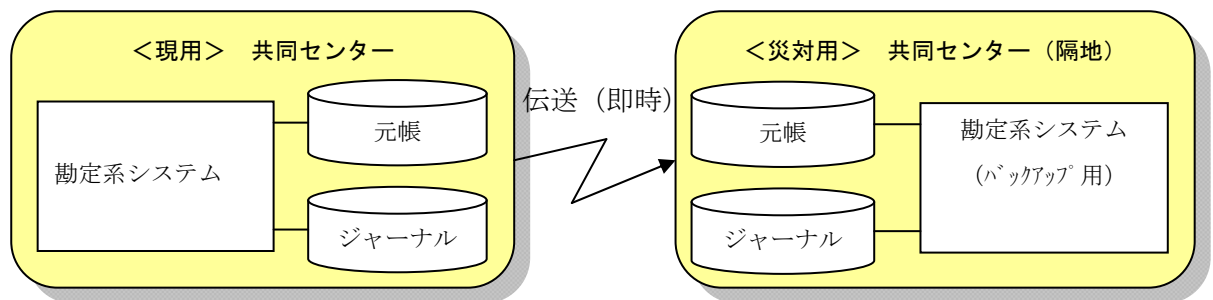
・お客様に対する利便性の向上とサービスの高度化

地域金融機関としての制度変更などに迅速な対応を図るとともに、当行のノウハウを活かした自由な商品設計が可能であり、お客様のニーズにあった商品・サービスをこれまで以上に迅速に提供することが可能となります。また、個人向けインターネットバンキングサービスにおける24時間オンラインサービスの提供のほか、休日に勘定系システムを稼働させることが可能となるなど、店舗特性にあったより柔軟なお客様サービスが可能となります。



・業務継続態勢の実効性の向上

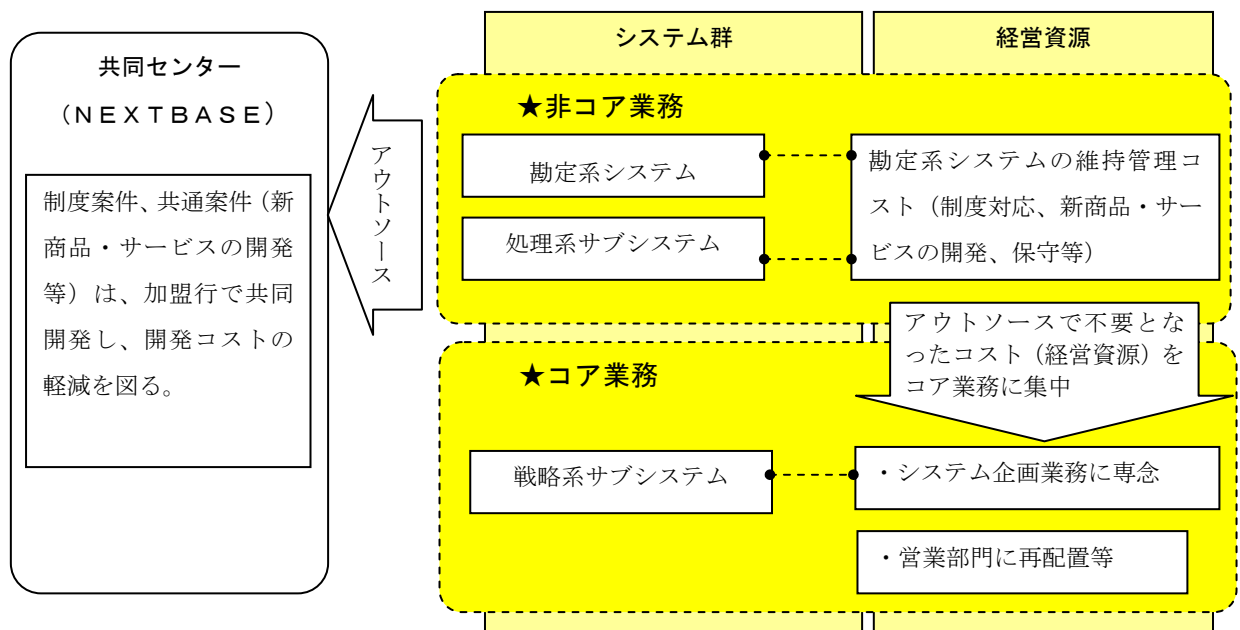
最新のハードウェア、ソフトウェアの採用により、信頼性の高いシステム運営を実現します。コンピュータシステムは、バックアップセンターを有する2センター構成となっており、万が一の大規模災害時にも速やかな復旧が可能になります。



★ミラーサイト（非同期）方式のバックアップセンターを確保
 平常時より、現用共同センターから伝送機能を利用し、災対用共同センターへ、元帳、ジャーナル等を取引発生毎に反映することで、現用共同センター被災時の業務復旧時間（バックアップ用勘定系システムの立上げによる業務再開始）の早期化（5時間程度）を図っています。

・経営の効率化

定型化している銀行の基幹業務システムを共同化することにより、システム開発・運用コストを削減し、コア業務へシステム資源を集中することで、経営基盤の一層の強化を図ります。



③ 人材力の強化

イ. 事業先に最適なソリューションを提案できる人材の増強

A. 目利き能力を持った人材の養成

中小規模事業者等のニーズに的確に対応するとともに、中小規模事業者等向け貸出の増強を推進するため、事業先に対する目利き能力を持った人材の育成を図ってまいりました。

平成 17 年 11 月から実施してまいりました「目利き塾」の卒業生は、平成 24 年 3 月末現在で 294 名となり、卒業生は、それぞれの職場で目利き能力を活かし、担保等に依存しない融資の推進を実践しております。

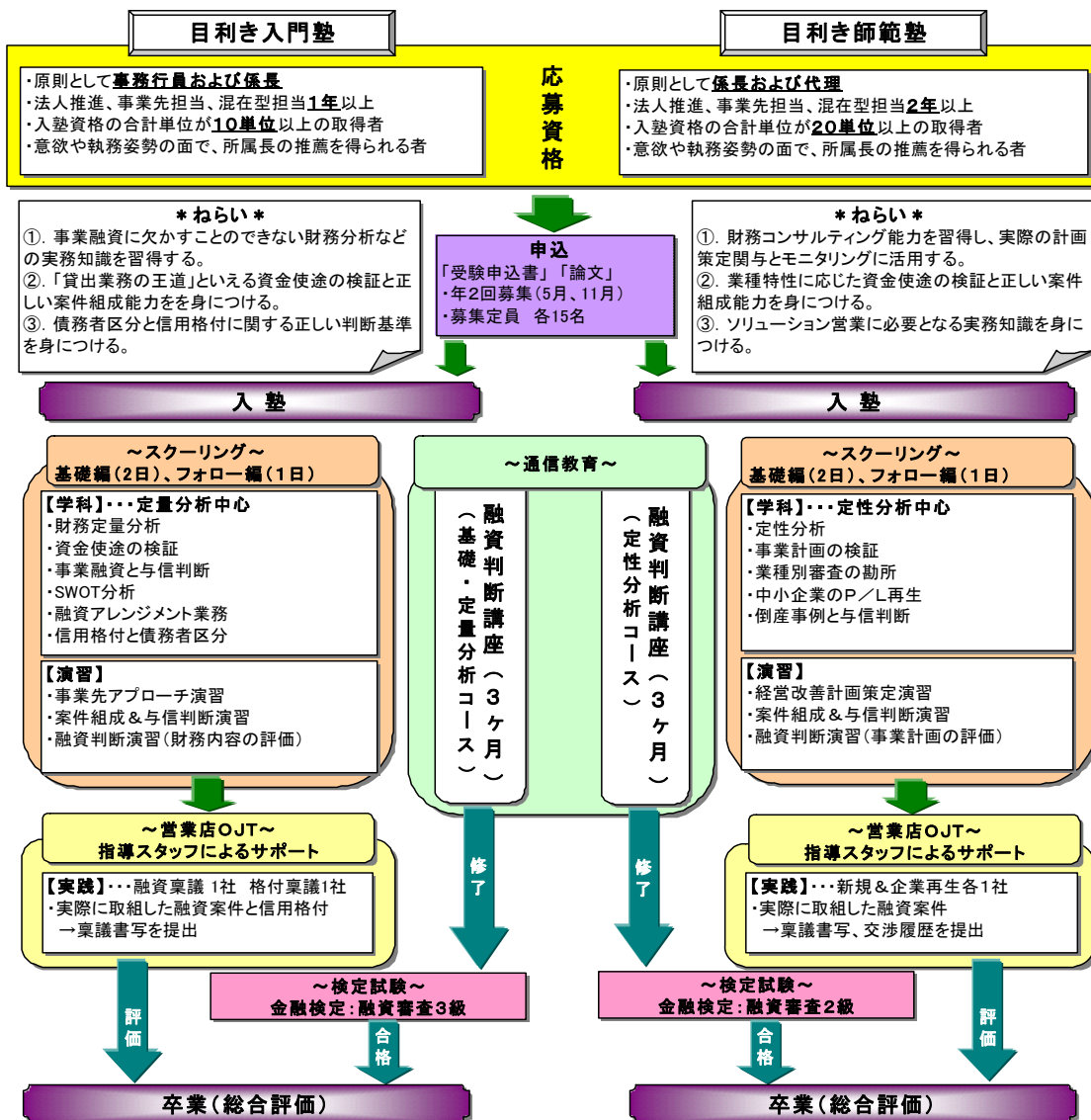
今後は、目利き能力の向上に留まることなく、事業先に最適なソリューションを提案できる人材の増強を図るため、研修カリキュラムの充実に努めてまいります。

具体的には、「目利き塾」のさらなる充実に努めるべく、「目利き入門塾」と「目利き師範塾」の2講座体制に移行いたします。

また事業先担当者を対象とした人材育成体系を確立させるため、アプローチ話法から、融資案件組成と与信判断までをセットにしたインターバル研修を導入いたします。

これらの取組みにより、より一層目利き能力を持った人材の養成を図るとともに、事業先に最適なソリューションを提案できる人材の養成を図ってまいります。

【目利き入門塾と目利き師範塾の概要】



B. 若年層の養成

新入行員から3年次までの同年次研修の中で、総合職を対象とした事業融資基礎研修の充実を図り、長期的視野に立った人材育成を図ってまいります。

C. 高度な与信判断能力を持った管理者の養成

平成23年11月より、支店長を対象とした経営塾I（信用リスクマネジメント強化研修）を開講しております。

今後も每期継続して実施し、高度な与信判断能力を持つ管理者の養成を図ってまいります。

ロ. 個人先に最適なソリューションを提案できる人材の増強

A. ローンアドバイザーの養成

住宅ローンや消費者ローン等に対する高度な知識とスキルを持って説明できる人材の増強を図るため、ローンアドバイザー（LA）の養成を実施してまいります。

具体的には、当行の営業エリア内の主要地域に設置しているローンプラザを中心に営業店の職員を一定期間派遣したうえで、業者訪問や稟議書類の作成等の実務研修を実施し、これらのトレーニングを終了した職員をローンアドバイザー（LA）として任命してまいります。

B. 金融商品運用相談担当者とSAの養成

お客様の金融商品の運用相談に的確にアドバイスができる能力を身に付けるための行内研修を修了した者を、金融商品運用相談担当者（FA）として中核店舗等に配置し、お客様からの資産運用相談に丁寧に対応するとともに、FAの増強を図ってまいりました。

その結果、平成24年3月末現在で、FAは160人と、3年間で110人増加いたしました。

今後は、これらの取組みの一層の強化を図るため、FAを養成するための行内研修を「FA入門塾」と「FA指南塾」に分け、段階的な人材育成を図ってまいります。

また、主にFAを中心に、SAとして選任のうえ、SAに対し、SAMが保有する高水準のセールスノウハウを、OJTやミーティング等を通じて指導することにより、預かり資産販売増強に資する人材の増強を図ってまいります。

ハ. その他

女性職員の活性化を図るため、女性渉外行員を対象に、事業先に最適なソリューションを提案できる人材の増強にも取り組みしてまいります。

具体的には、女性渉外トレーニーを新設し、法人推進担当者による長期マンツーマン教育を実施してまいります。

④ 内部管理態勢の強化と CS 経営の実践

イ. コンプライアンス態勢の強化

当行にとって、強固なコンプライアンス態勢を維持・構築していくことは、当行の業務の健全性及び適切性を確保するための最重要課題のひとつであると認識しています。

地域やお客様からゆるぎない信頼を確保し、円滑な金融機能を果たしていくための全ての根幹となる基盤はコンプライアンス態勢の徹底にあります。

当行の社会的責任と公共的使命に鑑み、長期間に亘って、清廉で透明性の高い経営の確保を図るとの認識のもと、コンプライアンス態勢の強化と PDCA サイクルの改善を図ってまいります。

ロ. リスク管理態勢の強化

当行にとって、強固で包括的なリスク管理を強化していくことは、金融市場の急激な変動など、いかなる環境下においても、安定的な資金供給を通じて地域経済とお客様の成長をサポートし、金融仲介機能を十全に発揮するために必要であると認識しています。

当行が、着実に収益力の強化を図っていくためには、リスク管理を予防的・防衛的な観点からのみ捉えるのではなく、当行の収益力の強化に向けた取組みを実質的に下支えするとともに、後押しするものとして一体的に捉え、リスク管理に対する取組みを強化してまいります。

ハ. お客様の視点に立った CS 向上への取組強化

お客様の視点に立脚した当行の CS 実態を把握し、これを踏まえた改善対応を行うため、平成 23 年 5 月から、外部委託による CS 覆面調査を全店舗で実施しております。

この調査結果に基づき、全店で当行における CS の実態を再認識したうえで、各営業店が、それぞれの調査結果に基づき、ミーティングを開催のうえ、課題の改善に向けた各種の取組みを実施しております。

この CS 覆面調査は、平成 24 年 2 月に、全店で 2 回の調査が終了しており、1 回目と比較して、電話対応マナーが大きく改善しているなど、その効果が現れてきております。

今後も、CS マインドの定着を図るため、覆面調査→結果通知→CS ミーティング→CS 改善方針決定→改善実行→覆面調査 という PDCA サイクルを維持した取組みを行ってまいります。

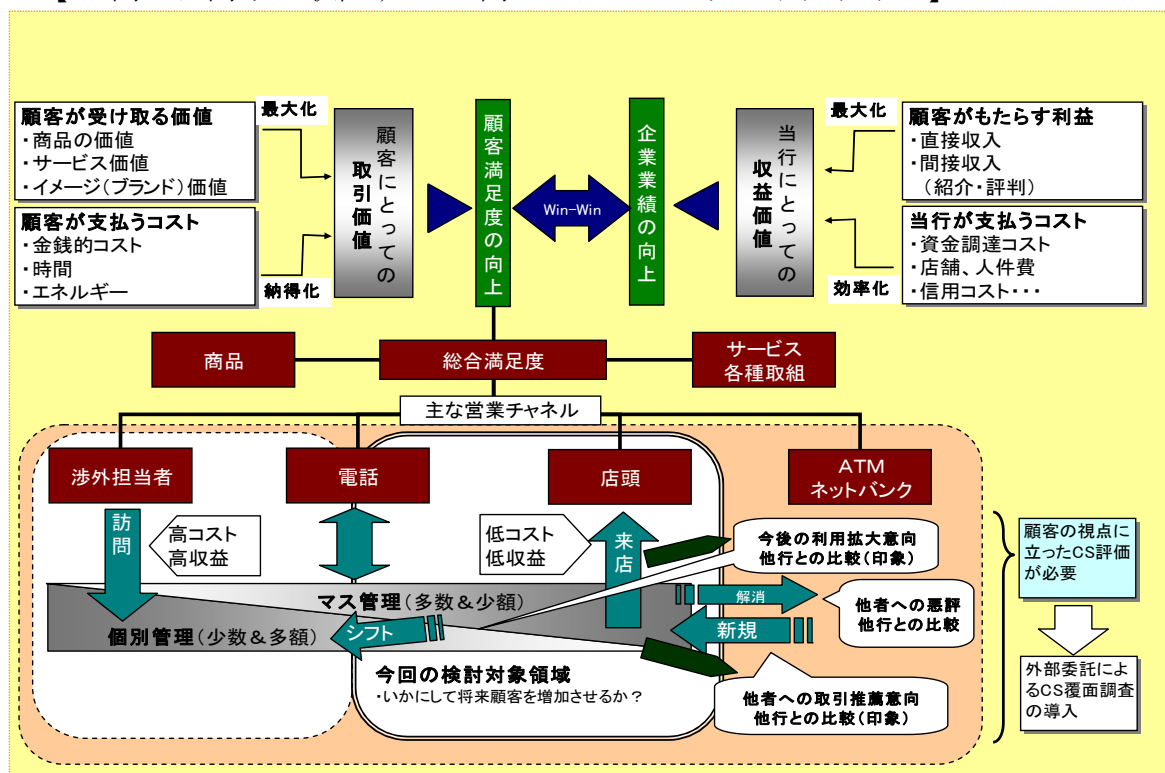
また、平成 24 年 4 月から、当行の住宅ローン利用者を対象とした住宅ローンプレミアムクラブの運用を開始しております。

本プレミアムクラブ会員専用の情報誌を発行することによる情報提供の実施や、会員限定キャンペーンを実施することなどを通じて、お客様とのリレ

ーションを向上し、サービスの強化を図ってまいります。

これらの取組みを通じて、当行の優良顧客である住宅ローン利用先に対するCSの向上を図ってまいります。

【CS向上に向けた取組みとCS向上のためのグランドデザイン】



二. 顧客保護等管理態勢の強化

当行にとって、お客様の正当な利益の保護や利便性を向上していくことは、金融機関としての健全性及び適切性の確保ならび顧客満足度の向上の観点から極めて重要であると認識しています。

今後も、お客様に安心を与える態勢の確保、ご要望・ご相談に対する対応の充実を図ってまいります。

具体的には、業務継続態勢の整備確立により、お客様の利便性を維持確保していくほか、情報セキュリティ管理の強化により、お客様情報の保護を図ってまいります。

また、振り込め詐欺などの金融犯罪を防止する態勢の強化により、適正かつ安全な金融取引の確保を図るほか、身体に障がいを持つお客様や高齢者のお客様が安心して金融サービスが受けられるよう態勢の整備確立を図ってまいります。

加えて、お客様からのご要望等に適切に対応するとともに、対応事例を行内公表していくほか、これらのご要望等を商品やサービス等に繋げてまいります。

5. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項

(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

① 取締役会

取締役会の牽制機能の強化を図るため、会長・頭取体制とし、会長は取締役会の議長として、いわばCEO的な立場で経営全般の管理にあたり、頭取はいわばCOO的な役割を担い、執行部門の最高責任者としての立場で直接経営の陣頭指揮を執っています。

また、経営環境の変化に機動的に対応するため、取締役（平成24年6月現在9名）の任期は、1年としているほか、会社の意思決定と業務執行を分離し、意思決定機関としての取締役会の機能の充実・迅速化を図るため、執行役員制度を導入しております。

さらに、当行の経営方針や経営戦略等について客観的な立場で評価及び助言を得ることを通じて、経営に対する評価の客観性の確保と牽制機能の強化を図るため、社外の有識者等第三者で構成する「経営評価委員会」を平成22年6月に設置し、平成24年3月までに4回同委員会を開催いたしました。

これらの対応に加え、より一層取締役会の監督機能の強化を図るため、本計画期間中に社外取締役を選任いたします。

② 監査役会

当行では、コーポレート・ガバナンス態勢の確立を経営上の最重要課題と位置づけ、監査役会が取締役の職務執行の監査を行っております。

監査体制の強化につきましては、監査役は取締役会に参加し、必要に応じて意見を述べるなど、取締役の職務執行状況について適切に監査を実施するとともに、議事録その他取締役等の職務の執行に係る情報についてのアクセスを保証し、監査役機能の強化を図っております。

また、コーポレート・ガバナンスを有効に機能させるため、監査役は4名体制とし、うち3名を社外監査役としております。

各監査役は客観的な立場で提言を行うなど牽制の効果が発揮されており、今後も現行の体制を堅持してまいります。

③ 内部監査

内部監査部門の独立性を確保するため、監査部は、他の被監査部門を兼担することのない取締役を監査部長とするとともに、取締役会直轄の組織とし、内部監査態勢の整備・確立を図っております。

今後も、効率的かつ実効性のある内部監査を実施していくほか、各種リスク管理態勢の監査における検証体制を強化し、内部監査態勢の強化を図ってまいります。

(2) リスク管理の体制の強化のための方策

当行は、銀行経営に係る各種リスクを掌握し、問題点及び課題を抽出のうえ、対応策を検討するとともに、銀行全体のリスクを管理・統括するため、リスク管理の基本方針（リスク・マネージメント・トータル・プラン）を定め、リスク管理統括部署としてリスク管理部を設置し、リスク管理態勢の充実・強化を図ってまいりました。

また、こうした銀行業務の中で発生するリスク全体をモニタリングし、適切な管理を行うため、頭取を委員長とし、役付取締役を中心に構成する「リスク管理委員会」を設置し、毎月1回及び必要が生じた場合に開催しております。

なお、このリスク管理委員会において、平成22年2月より3ヶ月毎に経営強化計画の進捗管理を実施しています。

今後も、3ヶ月毎にリスク管理委員会において本経営強化計画の進捗管理を行い、適切な計画の実施を確保してまいります。

さらに、「リスク管理委員会」の下部組織として、関連各部長を構成員とする「リスク管理小委員会」を設置し、毎月1回及び必要が生じた場合に開催しております。

① 信用リスク管理体制強化のための方策

イ. これまでの取組み

当行では、「リスク・マネージメント・トータル・プラン」に信用リスク管理の基本方針、信用リスク管理規定、クレジットポリシーをそれぞれ定め、リスク管理を行っております。

具体的には、個社毎に財務の定量的側面に定性要因を加味した信用格付を11段階に分けて付与し、信用リスクの度合いを明確に認識しております。

この信用格付は融資取組時の決裁権限や貸出基準金利の設定に用いるほか、自己査定においては債務者区分の判定に使用し、信用格付区分と整合した自己査定を実施しております。

また、大口与信先については、事業概要、市場動向、財務状況、業績推移等のモニタリングを実施し、本店に勤務する常務取締役以上の取締役全員をもって構成する常務会において取組方針等を協議・検討しております。

ポートフォリオについては、リスク管理委員会において、大口与信先や業種別、格付別、地域別の与信残高構成の推移を把握し、業種別については構成比上限を設定し、与信における業種集中リスクの抑制に努めております。

信用リスクの計量については、信用格付区分に応じたデフォルト率を基に格付区分毎の信用リスク量を測定し、自己資本と比較を行っております。

個別与信案件の審査については、期中財務諸表を徴求し、業況変化に対応した期中管理（信用格付＝債務者区分の見直し）の強化を図っております。

また、本部審査部門による営業店への臨店指導や期中個別管理を行い、営

業店の一次審査能力の向上ならびに貸出債権の健全性向上に努めております。

貸出条件を変更した先については、条件変更時に信用格付の随時見直しを行うとともに、条件変更した先から徴求した経営改善計画に対するモニタリング結果を信用格付の随時見直し基準としております。

さらに、貸出先の短期倒産や正常先からの破綻を防止するために、中小規模事業者等とのリレーションをより一層強化するとともに、破綻事例について貸出取組みの経緯や問題点、今後の取組みに活かせる反省や改善点の検証を行い、その検証結果を行内ニュースとして毎月行内配信しているほか、毎月開催している地区支店長会議の中でテーマとするなど、取組時や管理面での問題点の改善に活用しております。

ロ. 今後の取組み

平成23年6月に新設した融資本部内の連携を強化し、信用リスク管理体制の強化を図るとともに、同時に新設した融資企画部による牽制機能の強化を図ってまいります。

大口与信先については、引き続き、事業概要、市場動向、財務状況、業績推移等のモニタリングを実施し、常務会において取組方針等を協議・検討してまいります。

また、ポートフォリオについては、大口与信先や業種別、格付別、地域別の与信残高構成の推移の動向を分析するとともに、リスク管理委員会に報告し、適切なポートフォリオ管理を実施してまいります。

同時に、業種別ポートフォリオについては、適時適切に構成比上限の見直しを行い、与信における業種集中リスクの抑制に努めてまいります。

信用リスクの計量については、ランクダウン等のシナリオによるストレステストを実施し、合理的な信用リスク管理の実施に努めてまいります。

個別与信案件の審査については、引き続き要資事情を正確に把握のうえ、企業の実態把握を行い、的確な与信判断に努めてまいります。

また、本部審査部門による営業店への臨店指導や主要先の期中個別管理を継続して行い、営業店の一次審査能力の向上を図るとともに、貸出債権の健全性向上に努めてまいります。

これらの取組みのほか、貸出先の短期倒産や正常先からの破綻を防止するために、中小規模事業者等とのリレーションをより一層強化するとともに、破綻事例について貸出取組みの経緯や問題点、今後の取組みに活かせる反省や改善点の検証を行い、その検証結果を活かして取組時や管理面での問題点の改善に活用してまいります。

② 不良債権の適切な管理のための方策

イ. これまでの取組み

実質破綻先・破綻先のうち大口債権、延滞が長期化している債権を中心に

個別に回収計画を策定し、回収状況、回収方針について、常務会で協議するとともに、回収促進を図ってまいりました。

また、本部審査部、関連部における地区担当審査役等の延滞債権減少目標を明確に設定したうえで、延滞先管理を強化するとともに、初期延滞、長期延滞先の縮減に努め、管理の徹底と新たな不良債権の発生防止を図ってまいりました。

一方で、破綻懸念先等のうち、ランクアップ見込み先については、改善計画書を検証のうえ、本部・営業店が一体となってランクアップを推進してまいりました。

ロ．今後の取組み

A. 不良債権の適切な管理

実質破綻先・破綻先のうち大口債権、延滞が長期化している債権を中心に個別に回収計画を策定し、回収状況、回収方針について、常務会で協議するとともに、回収促進を図ってまいります。

具体的には、債務者毎に、回収計画表を策定のうえ、債務者、保証人への督促を徹底するとともに担保不動産処分、保証付き債権の早期代弁処理を行ってまいります。

また、不良債権の多い営業店については、本部・営業店が一体となって進捗状況を確認するとともに、経営改善や事業再生の可能性を慎重に見極めたうえで、不良債権の減少に努めてまいります。

B. 延滞管理の徹底

融資本部及び関連部が連携して、地区担当審査役等の延滞債権減少目標を明確にすることで延滞先管理を強化するとともに、初期延滞、長期延滞先の縮減に努め、不良債権の発生防止を図ってまいります。

C. ランクアップの推進

中小規模事業者等に対し、当行がコンサルティング機能を最大限発揮しながら、経営改善・事業再生支援を実施していくことは、地域経済の活性化に繋がり、ひいては当行の収益性の向上・経営基盤の強化にも資することとなります。

ランクアップの推進は、地域金融機関としての責務であることを強く認識し、破綻懸念先等のうち、ランクアップ見込み先については、経営改善計画の策定を支援し、本部・営業店と一体となってランクアップを推進していくほか、経営改善に資するコンサルティング機能の発揮や具体的なソリューションの実施を通じて、その他要注意先のランクアップを推進してまいります。

D. 債権管理事例の行内公表

不良債権回収の好事例や失敗事例、ランクダウン防止に向けた取組事例を行内公表し、債権管理に関するノウハウを営業店も含めた職員全体に周知することにより、職員の債権管理の能力の向上に努めてまいります。

③ 統合的リスク管理体制強化のための方策

イ. これまでの取組み

平成 21 年 9 月に、リスクに対する資本配賦を、Tier1+Tier2 を基準とした方式から、Tier1 を基準とする方式に変更いたしました。

その後、平成 23 年 10 月より、想定を超えるリスクに対する備えとして、新たに Tier1 の 10% をバッファとして控除したうえで資本配賦を実施することとし、統合的なリスク管理の一層の強化を図りました。

これにより、実質的なリスク限度およびアラーム基準を引き下げるとともに、リスク量がアラーム基準に抵触した場合の対応ルールも整備し、リスクに対する健全性の確保に努めてまいりました。

その他、平成 21 年 1 月より新しい金融商品への投資に対するリスクの事前審査制度を導入のうえ、仕組商品に内在するリスクの分析を行ってきたほか、平成 21 年下期より、ストレステストの実施結果については 3 ヶ月ごと定期的 にリスク管理委員会で報告・協議することで外部環境の変化に対するリスク耐性の把握に努めてまいりました。

また、平成 23 年 5 月以降は、ストレステストの実施月の前月に、ストレステストのシナリオをリスク管理委員会で協議することとし、より有効なストレステストの実施を図っております。

ロ. 今後の取組み

金融技術の進展に伴い、金融機関間の取引が高度且つ複雑化する中、従来のリスクカテゴリーの観点だけでは捉えられないリスクが発生することや、金融・資本市場のストレス事象に伴い、リスクが連鎖的に増幅・伝播することを念頭に置き、リスク管理態勢の整備を図っていく必要があるものと認識しています。

これを踏まえ、各リスクカテゴリーを横断的な視野で捉えたストレスシナリオを策定のうえ、そのシナリオに基づくストレステストを実施し、今後の経営判断に活用してまいります。

具体的には、株価の下落と取引先のランクダウンのほか、金利上昇など、複数事象の同時発生を踏まえたストレステストを定期的実施し、配賦資本水準の適切性を検証してまいります。

その上で見直しの必要性が認められた場合には、随時配賦資本の水準を変更するなど、より一層のリスク管理体制の強化を図ってまいります。

また、リスクの網羅性を高めるため、当行の関連子会社が保有する有価証

券などのリスクについても、感応度分析等の実施により、把握できるよう当行グループの一体的なリスク管理の強化を図ってまいります。

④ 市場リスク管理体制強化のための方策

イ. これまでの取組み

平成21年3月期決算における思い切った有価証券の減損処理の実施後、株式と受益証券を慎重な運用方針としたほか、海外企業の信用リスクについては、リスクテイクを抑制してまいりました。

また、平成21年7月に、保有する投資有価証券の種類別にロスカット基準を見直ししたほか、平成23年9月には、相場変動による有価証券全体の損失の拡大を抑制するため、有価証券の損失限度管理に係るルールを新たに定め、平成23年下期から運用を開始することで、管理体制の一層の強化を図りました。

加えて、平成23年10月には、市場リスク量の計測にあたり、有価証券および預貸金の保有期間を運用実態に基づく期間に変更するとともに、市場性の信用リスクの計量化を追加することにより、精緻なリスク量の把握を行うよう体制を整えました。

その他、平成23年9月より、ミドル部門のフロント部門に対する牽制機能の強化を図るため、フロント部門の証券国際部が行っている純投資の上場株式や上場投資信託についてのロスカットルールの抵触状況について、ミドル部門のリスク管理部において、翌営業日に確認する体制といたしました。

ロ. 今後の取組み

当行は、金融市場の急激な変動が生じた場合でも、財務基盤の安定を確保し、従来以上に中小規模事業者等への安定的かつ円滑な資金供給を維持・拡大する体制を構築するため、より一層市場リスク管理体制の強化を図る必要があるものと認識しています。

そのため、今後も、価格変動リスクの高い株式や受益証券に対しては慎重な運用方針を継続していくほか、保有する投資有価証券種類別のロスカット管理や、有価証券の損失限度管理を実効的に行うなど、ロスカットルールの実効性の確保を図ってまいります。

また、バリュアットリスクによる統計的な手法のみならず、将来の相場変動の蓋然性の検討を含めたフォワードルッキングなシナリオに基づくストレステストを実施していくほか、ミドル部門による牽制機能の発揮を通じて、市場リスク管理体制の強化を図ってまいります。

(3) 法令遵守の体制の強化のための方策

① 法令等遵守基本方針

当行は、法令等遵守を経営の最重要課題の一つとして位置付け、企業倫理の

確立ならびにコンプライアンス態勢の充実・強化を図っており、法令等遵守に係る管理を総合的・体系的に実施するため、基本方針として「コンプライアンス・マニュアル」を制定しております。

② これまでの取組み

全行的なコンプライアンス意識の醸成及び法令等遵守の実効性を高めるため、頭取を委員長とし、役付取締役を中心に構成する「コンプライアンス委員会」を最低月1回開催し、コンプライアンス・マニュアルの改定やコンプライアンス・プログラムの策定等に取り組んでまいりました。

営業店においては、每期独自の「支店コンプライアンス・プログラム」を策定のうえ、日常業務に密着した法令等遵守に取り組んでまいりました。

また、集合研修でのコンプライアンス講座の実施、管理者に対する役員からの直接指導、リスク管理部コンプライアンス室員による営業店臨店の実施等も継続して実施したほか、個人情報管理の徹底を図るための研修も実施し、コンプライアンス重視の企業風土の醸成に努めてまいりました。

③ 今後の取組み

全行的なコンプライアンス態勢の強化・定着を図るため、全ての集合研修にコンプライアンス関連の講座を取り入れるとともに、通信教育の受講奨励等を通じたコンプライアンス関連教育の充実を図ってまいります。

また、インサイダー取引や反社会的勢力への対応等についても、引続き管理態勢の強化を図り、より強固なコンプライアンス態勢の確立を目指してまいります。

さらに、営業店が每期策定する「コンプライアンス・プログラム」の実効性の確保を図るため、営業店が策定した「コンプライアンス・プログラム」に対し、本部による検証やモニタリングを通じた指導を強化してまいります。

これらの取組みについて、「コンプライアンス委員会」で深度ある協議を実施し、コンプライアンス態勢の強化とPDCAサイクルの改善を図ってまいります。

(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

当行では、法定員数を上回る4名の監査役を置き、うち3名を社外監査役としており、経営の監査機能を強化しているほか、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。

また、当行の経営方針や経営戦略等について客観的な立場で評価及び助言を得ることを通じて、経営に対する評価の客観性の確保と牽制機能の強化を図るため、社外の有識者等第三者で構成する「経営評価委員会」を平成22年6月に設置いたしました。

前経営強化計画期間内においては、平成22年7月を第1回として、合計4回

同委員会を開催し、当行の経営状況、経営強化計画の履行状況、お客様満足度の向上に向けた取組状況など当行の経営全般に対して、社外の有識者の方々から数多くの有益な助言・提言をいただきました。

これらの助言・提言については、取締役会を通じ、各所管部が改善に向けた取組を行うことで当行の経営に適切に反映させてまいりました。

今後も、半期毎に「経営評価委員会」を開催し、経営に対する評価の客観性と牽制機能の強化を高めてまいります。

また、これらの対応に加え、平成 24 年 6 月より、役員の業績向上に対する貢献意欲や企業価値の向上を通じ、経営に対する評価の客観性の確保を図るとともに、役員報酬制度の透明性を高めるため、業績連動型報酬制度を導入するとともに、役員退職慰労金制度を廃止のうえ、株式報酬型ストック・オプションを導入いたします。

(5) 情報開示の充実のための方策

① 四半期毎の情報開示の充実

お客様、株主、投資家等の皆様に、当行の実態を正しく理解していただくとともに、当行に対する信頼を得るため、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ております。

今後も、ステークホルダーの皆様に、より広く分かりやすい開示に努めてまいります。

② 主として業務を行っている地域への貢献に関する情報開示の充実

毎年、取引先との交流や情報開示の場として、地区別に「ふれあいミーティング」を実施しているほか、投資家向け I R として、会社説明会を開催し情報開示に努めております。

なお、平成 24 年度は、当行が創立 100 周年を迎えることを踏まえ、地区別に開催している「ふれあいミーティング」について、創立 100 周年の感謝の意味を込め、「感謝のつどい」として規模を拡大し、取引先に対し広く参加を呼びかけることで、より一層情報開示の充実化を図ります。

また、地域に役立つ銀行として、地域密着型金融の推進を通じた地域の経済活性化への様々な取組みや、地域への積極的かつ円滑な資金供給の取組み、知的貢献ならびに歴史・文化貢献活動への取組み、環境との共生への取組等に努めております。

これらの取組みについて、地域貢献誌をはじめ、ディスクロージャー誌・ミニディスクロージャー誌、プレスリリース、ホームページ等で開示しております。

今後も開示内容及び活動の充実を図るとともに、積極的な開示を通じた地域の利用者の評価を各業務に適切に反映させてまいります。

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

(1) 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ための方針

① 基本方針

地域の中小規模事業者等に対する支援を強化し、信用供与の円滑化を推進することは、当行の社会的使命であるとともに、自らの収益基盤の強化につながるものと認識しています。

地域との共存共栄を旨とする当行にとって、地域における金融仲介機能の発揮は、中小規模事業者等の成長による地域経済の活性化や健全な発展に繋がり、ひいては当行のビジネスチャンスを拡大させ、収益基盤の拡充と財務の健全性の確保に資することになると考えております。

こうした認識のもと、コンサルティング機能の積極的な発揮に努め、地域の中小規模事業者等の事業拡大や経営改善等を通じて地域の経済活動を活性化していくとともに、外部機関等との連携を強化しながら中小規模事業者等の経営努力を積極的にサポートしてまいります。

② 今後の具体的施策

現在の厳しい中小規模事業者等を取り巻く環境を踏まえ、中小規模事業者等のニーズに適した商品・サービスの提供や、これまで培ってきた経営相談や事業再生支援等に係る取組みの強化に加え、中小規模事業者等の経営課題の能動的な把握に努め、信用供与の円滑化を図るとともに、地域経済の活性化を図るため、地域密着型金融の取組みをさらに高度化させていくことが最も重要な課題であると認識しています。

そのため、具体的には次のような取組みを強化してまいります。

- #### イ. 中小規模事業者等のライフステージに応じたコンサルティング機能の発揮
- ・ 中小規模事業者等との日常的・継続的な関係強化を通じた経営課題等の把握に向けた取組み
 - ・ 中小規模事業者等のライフステージを踏まえた最適なソリューションの提案と実行等を通じた経営課題等の解決に向けた取組み
 - ・ 産学官連携の強化・拡充や保証協会等との連携強化を通じた創業・新事業支援の強化に係る取組み
 - ・ 中小規模事業者等の経営課題等の把握・分析を通じたビジネスマッチング支援や経営再建計画の策定支援等コンサルティング機能の活用等による経営改善支援の取組み
 - ・ 中小企業再生支援協議会等の外部機関やコンサルタント等の専門家との連携強化を通じた早期事業再生支援の取組み
 - ・ 提携 M&A 専門会社等専門機関との連携強化、事業承継ニーズの発掘と解決

に向けた取組み

- ・ 融資重点推進地域への人材の投入や本部による営業店支援体制の強化等による中小規模事業者等に対する信用供与の実施体制の強化に係る取組み
- ・ 一定取引のある中小規模事業者等に対するキャンペーン活動としての支店長席（支店長、副支店長）による全先訪問の実施や成長分野に対する取組強化等による中小規模事業者等向け信用供与を適切かつ円滑に実施するための方策の取組み

ロ. 地域の面的再生への積極的な参画

- ・ 地元大学との連携強化による研究会等への積極的な参画を通じた各種地域情報等の提供と地域資源の活用推進に向けた取組み
- ・ 多様な主体が、新しい時代の担い手として、地域の発想や工夫による特色あるビジネスを創出することを支援する「みえ地域コミュニティ応援ファンド」の助成対象先の選考に関する審査員としての参画を通じた地域資源を活用するビジネス等の創出に向けた取組み
- ・ ビジネスサミット等の商談会や、ふれあいミーティング等を活用したビジネスマッチングによる取組みを通じた取引先の販路開拓支援の取組み

（２）中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策

① 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画策定にあたっての考え方

当行が主として業務を行っている地域である三重県における国内銀行による貸出金残高は、厳しい経済環境を背景に、平成 20 年 3 月をピークとして減少しております。

また、愛知県における国内銀行による貸出金残高は、東日本大震災の発生により寸断されたサプライチェーンの急速な復旧等により、平成 23 年 9 月からは増加傾向となっているものの、それまでは、減少傾向で推移しております。

この間、当行の前経営強化計画期間中の三重県及び愛知県における中小規模事業者等向け貸出残高は、緊急保証制度の積極的な推進のほか、コベナンツ活用型融資や ABL など担保・保証に過度に依存しない融資への取組みを強化したことに加え、成長基盤強化に資する事業を行う事業者や、地域経済の発展に資する事業者との取引基盤の強化に努めたことなどから、149 億円増加いたしました。

また、総貸出残高においても、中小規模事業者等向け貸出残高の増加を基盤として、49 億円増加いたしました。

これらを、前経営強化計画期間中の伸び率で分析いたしますと、三重県における過去 3 年間の国内銀行の貸出金の伸び率は、3.06%のマイナスとなっている一方で、当行の中小規模事業者等向け貸出残高の伸び率は、1.14%のプラス

となっているほか、総貸出残高も、0.26%のマイナスにとどまっています。

同様に、愛知県においても、過去3年間の国内銀行の貸出金の伸び率は、0.56%と若干のプラスとなっている一方で、当行の中小規模事業者等向け貸出残高の伸び率は、9.65%のプラスとなっているほか、総貸出残高も、3.21%のプラスとなりました。

本計画では、3年間の計画期間内において、中小規模事業者等向け貸出残高について、90億円増加させることを計画しておりますが、これらのデータを概観した場合、今後の中小規模事業者等向け貸出残高の見込みは、主として業務を行っている地域である三重県及び愛知県の景況感に基づく貸出金残高の影響を受けるものと想定しております。

さらに、前経営強化計画期間では、中小規模事業者等向け貸出残高の増加計画の着実な達成を図るため、証書貸付を中心に残高の増強を図ってきたことから、中小規模事業者等向け貸出残高が着実に増加するに従って、証書貸付の約定返済額も増加してまいります。

加えて、前経営強化計画において積極的に取り組みを行った緊急保証制度も取扱が終了したことから、今後の中小規模事業者等向け貸出残高の増加は、前経営強化計画と比較して厳しい状況が想定されます。

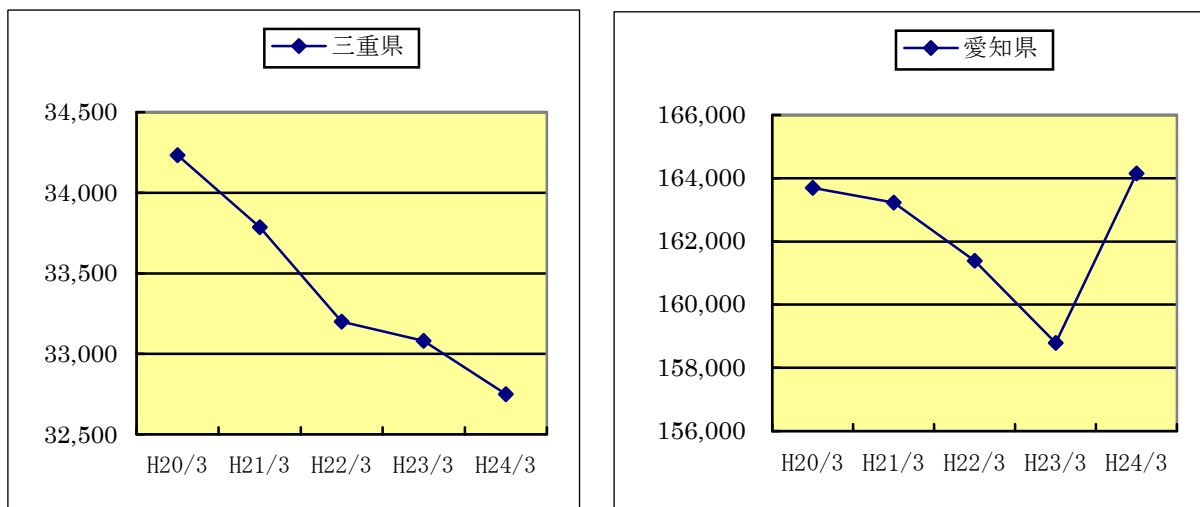
従って、本計画期間中の中小規模事業者等に対する貸出金増加額の計画90億円は、決して容易な目標ではないものと捉えています。

しかしながら、中小規模事業者等のライフステージに応じたコンサルティング機能の発揮等、中小規模事業者に対する信用供与の円滑化のための方策の着実な実行を通じて、信用供与の円滑化に努め、目標として掲げた計画期間中の中小規模事業者等向け貸出90億円を着実に増加させてまいります。

一方、当行が主として業務を行っている地域である三重県及び愛知県における国内銀行による預金残高は、着実に増加していることから、計画期間中における当行の預金残高は、中小規模事業者等向け貸出残高を上回る推移を計画しております。

従って、中小規模事業者等向け貸出残高の総資産に対する比率については、平成24年9月期には、計画始期である平成24年3月期の比率から若干低下する計画としていますが、効率的な資産運用に努め、比率の着実な上昇を図ってまいります。

【国内銀行の三重県及び愛知県への貸出金残高推移（表 20）】（単位：億円）

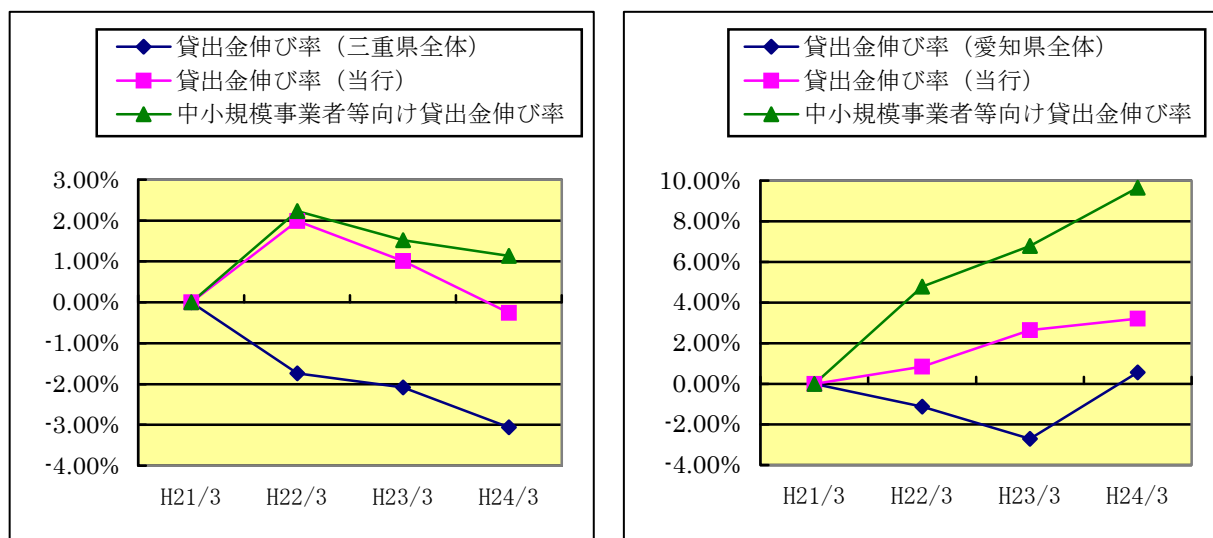


(出所：日本銀行都道府県別貸出金（国内銀行）)

【当行の三重県及び愛知県における総貸出金残高と中小規模事業者向け貸出金残高の推移（表 21）】（単位：億円）

	21年3月 末実績	22年3月 末実績	23年3月 末実績	24年3月 末実績	21年3月 比
三重県	6,671	6,804	6,739	6,653	△18
うち、中小規模事業者等向け	3,307	3,381	3,359	3,345	37
愛知県	2,117	2,135	2,173	2,185	67
うち、中小規模事業者等向け	1,150	1,205	1,228	1,261	111

【国内銀行の三重県、愛知県における貸出金伸び率と当行の伸び率（表 22）】



*平成 21 年 3 月を基点とした伸び率

*三重県全体及び愛知県全体の貸出金伸び率は、日本銀行都道府県別貸出金（国内銀行）データより算出

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

基本方針

1. 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

2. 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進その他の中小規模の事業者に必要な信用供与の条件又は方法の充実のための方策

3. 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画を適切かつ円滑に実施するための方策

4. 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

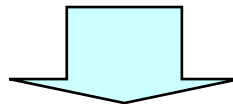
基本戦略

(イ) 人員体制の強化
(ロ) 人材育成の強化
(ハ) 本部による営業店支援体制の強化

(イ) 多様な信用供与手法の取組強化
(ロ) ソリューション提案型融資の取組強化

(イ) 中小規模事業者等とのリレーションシップの強化
(ロ) 成長分野に対する取組強化

(イ) 創業・新事業支援
(ロ) 経営相談支援
(ハ) 早期事業再生支援
(ニ) 事業承継支援



★中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化
★地域経済の活性化

② 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画

【中小規模事業者等向け信用供与の残高・比率（表 23）】（単位：億円、％）

	21/3 期 実績	21/9 期 実績	22/3 期 実績	22/9 期 実績	23/3 期 実績	23/9 期 実績	24/3 期 実績 (始期)
中小規模事業者等向け貸出残高	5,517 (5,595)	5,543 (5,640)	5,633 (5,710)	5,665 (5,757)	5,708 (5,786)	5,736 (5,814)	5,750 (5,828)
総資産	17,227	17,749	17,694	17,784	17,965	18,256	18,394
総資産に対する比率	32.02 (32.48)	31.23 (31.77)	31.83 (32.27)	31.85 (32.37)	31.77 (32.20)	31.42 (31.84)	31.26 (31.68)

	24/9 期 計画	25/3 期 計画	25/9 期 計画	26/3 期 計画	26/9 期 計画	27/3 期 計画
中小規模事業者等向け貸出残高	5,765	5,780	5,795	5,810	5,825	5,840
始期（24/3）からの増加額	15	30	45	60	75	90
総資産	18,494	18,524	18,569	18,614	18,654	18,674
総資産に対する比率	31.17	31.20	31.20	31.21	31.22	31.27

* 中小規模事業者等向け貸出比率＝中小規模事業者等向け貸出残高／総資産

* 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

* 前計画では、中小規模事業者等向け貸出残高に、大企業を子会社に持つ純粋持株会社向け貸出を含んで計上しておりましたが、本計画では、金融機能強化法の趣旨を踏まえ、当該貸出を含めないことといたします。なお、表中 21/3 期～24/3 期までの（ ）内の計数は、当該貸出を含めた実績及び比率を記載しております。

【（参考）中小企業等向け貸出の残高・比率（表 24）】（単位：億円、％）

	21/3 期 実績	21/9 期 実績	22/3 期 実績	22/9 期 実績	23/3 期 実績	23/9 期 実績	24/3 期 実績
中小企業等向け貸出残高	9,004	9,034	9,116	9,147	9,201	9,169	9,152
総資産に対する比率	52.26	50.89	51.52	51.43	51.21	50.22	49.75

	24/9 期 計画	25/3 期 計画	25/9 期 計画	26/3 期 計画	26/9 期 計画	27/3 期 計画
中小企業等向け貸出残高	9,212	9,272	9,332	9,392	9,452	9,512
総資産に対する比率	49.81	50.05	50.25	50.45	50.67	50.93

* 中小企業等向け貸出比率＝中小企業等向け貸出残高／総資産

* 中小企業等向け貸出とは、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に対する貸出金

③ 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

前経営強化計画における中小規模事業者等向け貸出残高は、目利き能力の向上による人材育成も図りつつ、中小規模事業者等とのリレーション強化による積極的な融資アプローチを行ってきたことなどから、計画を上回る実績となりました。

国内経済の先行きは、円高の急速な進行などにより、減速懸念が高まってきており、当行の主たる取引先である中小規模事業者等を取り巻く環境は厳しい状況が続くものと見込まれますが、次のような施策を実施し、中小規模事業者等に対してコンサルティング機能を発揮しつつ、円滑で安定的な資金供給を行うとともに、当行の収益基盤の拡充に努めてまいります。

イ. 人員体制の強化

経済基盤が大きい三重県北勢地域（鈴鹿市以北）、愛知県、大阪府を融資重点推進地域として、貸出金の増強に向けた取組みを推進しております。

具体的には、融資重点推進地域に、主に事業先を担当する事業先担当者 137 名（平成 24 年 3 月末時点）のうち、73 名（事業先担当者総数に占める割合：約 53%）を同地域に配置しているほか、事業融資先の開拓を専門とする法人推進担当者 20 名のうち、17 名（法人推進担当者総数に占める割合：85%）を同地域に配置し、貸出金の増強に向けた取組みを推進しております。

今後も、中小規模事業者等への信用供与の円滑化を図るため、この取組みをさらに強化するとともに、収益力の強化を図るため、融資重点推進地域に事業先担当者の増員を実施するほか、マーケット環境を踏まえ、法人推進担当者を効果的且つ柔軟に配置してまいります。

これにより、中小規模事業者等への有効訪問（融資や為替取引の推進等明確な目的を持った訪問）を増加させ、既事業融資先への取引深耕、新規取引先の開拓を強化すること等によって、中小規模事業者等の潜在的な資金需要の喚起に努め、年間の新規貸出実行額を着実に増加させてまいります。

また、平成 20 年に実施した顧客（事業先及び個人先）の属性に応じた渉外担当者の役割分担の明確化による活動成果を踏まえつつ、より高度化する顧客ニーズに対応するため、渉外担当者の役割の見直しも実施し、一層の中小規模事業者等とのリレーションの強化を図るとともに、高度化するニーズへの的確な対応を図ってまいります。

ロ. 人材育成の強化

営業店が主体となって人材育成の取組みができる環境整備を図るため、営業店 OJT の制度化を実施いたします。

具体的には、融資稟議書作成の営業店 OJT を、若年行員向けに制度化してまいります。

また、集合研修等の研修資料を営業店に公開する仕組みを構築し、営業店 OJT で活用できる体制の確立を図ります。

さらに、「目利き入門塾」と「目利き師範塾」を実施し、事業先に対する目利き能力の向上を図っていくことはもとより、事業先に最適なソリューションを提案できる人材の養成を行ってまいります。

加えて、目利き能力の向上に対する具体的方策として、業種別審査ガイド

を新規に導入し、行内公表を実施いたします。

ハ. 本部による営業店支援体制の強化

ビジネスマッチングやM&A、シンジケートローン、ABL等の業務を取扱う「法人ソリューションチーム」を設置しております。

法人ソリューションチームには、創業・新事業支援、ビジネスマッチング支援、ABLやコベナント活用型融資取組支援、事業承継支援等に係る専担者のほか、農業経営アドバイザーを配置のうえ、営業店の活動を積極的にサポートするとともに、取組事例の行内公表等も実施し、ノウハウの普及を図っております。

今後も、様々な手法を駆使し、営業店を積極的にサポートするなど、活動をさらに強化してまいります。

④ 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進その他の中小規模の事業者の需要に対応した信用供与の条件又は方法の充実のための方策

中小規模事業者等の多様化するニーズに的確に対応するとともに、担保又は保証に過度に依存しない融資の促進を図るため、多様な信用供与手法の積極的な取組みを強化していくほか、ソリューション提案型融資取組みの強化を図ってまいります。

具体的には、次のような施策を実施し、中小規模事業者等に対する円滑な資金供給を実施してまいります。

イ. 多様な信用供与手法の取組強化

中小規模事業者等とのリレーションシップの強化を通じて、コベナント活用型融資やABL等の多様な信用供与手法の積極的な取組みを図ってまいります。

特に、平成21年5月から取扱いを開始したコベナント活用型融資は、中小規模事業者等の実態に合わせた柔軟な融資スキームを構築できる商品として、取扱いを開始して以来の実行累計は、平成24年3月末で、239件・232億円と着実に積み上がっており、中小規模事業者等のインセンティブの向上にも寄与しているほか、ABLについても、地場産業の活性化に寄与しています。

今後も、これらの取組みを積極的に実施し、円滑で安定的な資金供給を行ってまいります。

ロ. ソリューション提案型融資の取組強化

取引先中小規模事業者等の財務データ等に基づく信用格付を活用し、取引先のソリューションに資する融資の提案を実施してまいります。

そのため、提案型融資推進に当たっての事前審査に係る取組みを強化してまいります。

また、新規取引先や過去に取引があった中小規模事業者等についても、財務

データや実態把握を踏まえたうえで、事前審査を実施してまいります。

これらの取組みにより、中小規模事業者等の潜在的な資金需要の喚起を図るなど、ソリューション提案型融資の取組みを強化してまいります。

⑤ 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画を適切かつ円滑に実施するための方策

中小規模事業者等向け貸出残高の着実な増加を図るため、中小規模事業者等のライフステージを踏まえたソリューション営業の強化を図っていくほか、成長分野への取組みの強化を図ってまいります。

具体的には次のような施策を実施し、中小規模事業者等向け貸出残高の着実な増加を図ります。

イ. 中小規模事業者等とのリレーションシップの強化

事業先担当者、混在型担当者による中小規模事業者等に対する訪問活動に加え、一定取引のある中小規模事業者等へは、キャンペーン活動として、支店長席（支店長、副支店長）が全先訪問を実施してまいります。

これらの活動を通じて、中小規模事業者等との日常的・継続的な関係強化を図り、事業承継や経営課題を把握するほか、潜在的なニーズも引き出し、中小規模事業者等のライフステージを踏まえた最適なソリューションを提案するとともに、実現に向けた取組みを実行するなど経営課題等の解決に向けた取組みを強化してまいります。

また、新たに、小口の事業者向けローンの商品説明などをダイレクトコールセンターで行うなど、営業店に対するサポートを強化することで、顧客ニーズへの対応を強化してまいります。

ロ. 成長分野に対する取組強化

医療・介護・健康関連事業、農林水産業・農商工連携事業、環境・エネルギー事業等を成長分野と位置付け、積極的に支援を行うことで事業先向け貸出金の増強を図ってまいります。

特に、医療・介護については、高齢化社会の到来を控え、充実が急務となっていることを踏まえ、「医療チーム」の専門スタッフによる積極的な営業店支援はもとより、見込み先に直接訪問するなど、活動を強化することにより、これらの分野に対する資金供給体制の強化を図ってまいります。

また、事業者向けローン「K・L」の取扱を通じて、中小規模事業者等の個々の企業のビジネスモデルや課題等のヒアリングを実施したうえで、それぞれの企業に最適な資金調達手段の提案を強化していくとともに、渉外担当者の目利き能力の向上も図ってまいります。

(3) 主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策

① 経営改善支援等取引先の数の取引先の総数に占める割合

【経営改善支援等の取組み (表 25)】

(単位：先、%)

	21/9 期 実績	22/3 期 実績	22/9 期 実績	23/3 期 実績	23/9 期 実績	24/3 期 実績
創業・新事業開拓支援	3	6	4	8	6	13
経営相談	26	12	23	19	21	21
早期事業再生支援	1	4	4	5	2	3
事業承継支援	0	3	2	3	2	3
担保・保証に過度に依存しない融資促進	101	135	217	217	190	167
合計 [経営改善支援等取組数]	131	160	250	252	221	207
取引先	13,206	13,239	13,196	13,195	13,243	13,316
経営改善支援等取組率 (=経営改善支援等取組数/取引先)	0.99	1.20	1.89	1.90	1.66	1.55

	24/9 期 計画	25/3 期 計画	25/9 期 計画	26/3 期 計画	26/9 期 計画	27/3 期 計画
創業・新事業開拓支援	11	11	10	11	10	11
経営相談	47	48	47	48	47	48
早期事業再生支援	4	6	5	5	5	6
事業承継支援	2	3	2	3	2	3
担保・保証に過度に依存しない融資促進	145	143	148	147	152	150
合計 [経営改善支援等取組数]	209	211	212	214	216	218
取引先	13,340	13,370	13,390	13,420	13,450	13,480
経営改善支援等取組率 (=経営改善支援等取組数/取引先)	1.56	1.57	1.58	1.59	1.60	1.61

(注)「取引先」とは、企業及び消費者ローン・住宅ローンのみの先を除く個人事業者の融資残高のある先で、政府出資主要法人、特殊法人、地方公社、大企業が保有する各種債権又は動産・不動産の流動化スキームに係るSPC、及び当行の関連会社を含んでおります。

(注)「経営改善支援取り組み先」とは、次の5項目への取り組み先といたします。

1. 創業・新事業開拓支援先

- (1) 三重大学との産学連携による農林水産品の商品化、販路開拓等のマーケティングの共同研究の対象として当行が紹介し具体的な取組みを行った先
- (2) 産学官連携による創業・新事業開拓支援として公的機関(大学、中小企業基盤整備機構等)に仲介を行った先
- (3) 信用保証協会の創業・新分野進出等の保証制度を活用した貸付や、創業・新事業に必要な事業資金の貸付を行った先、及び中小企業基盤整備機構の農商工連携・地域資源・新連携制度の認定先に対して貸出を行った先
- (4) 当行の仲介により「みえ新産業創造ファンド」等による出資を受けた先

2. 経営相談支援先

- (1) 当行が取引先企業の経営課題の把握・分析を行い、ビジネスマッチング等の課題解決に向けたソリューションを提案し、実行した先
- (2) 当行が取引先企業の課題解決に向けたソリューション等を織り込んだ経営再建計画の策定を支援した先
- (3) 当行が産学官連携による技術支援や、経営革新制度の策定・申請等を支援した先
- (4) 当行が紹介した外部の専門家(コンサルタント、公認会計士、税理士、弁護士等)により、経営再建計画策定支援や、課題解決に向けたソリューションを実行した先
- (5) 海外ビジネスに関するニーズがある取引先に対して、担当部が具体的に提案・アドバイスを実施した先

3. 早期事業再生先
 - (1) 当行の職員を外向等により長期間派遣し、経営再建計画の策定や経営課題解決に向けたソリューションを実行した先
 - (2) 当行が主体となって、外部機関（中小企業再生支援協議会、RCC、事業再生 ADR、再生ファンド等）や専門家（弁護士、公認会計士、コンサルタント等）を活用して事業再生取組みを行った先
 - (3) 当行が主体となって、DDS（資本金借入金を含む）、DES、DIP ファイナンス、債権放棄等を伴う事業再生取組みを行った先
 - (4) 当行が外部専門家等の活用を通じて自主廃業や債務整理等を支援した先
4. 事業承継支援先
 - (1) 事業承継ニーズを持つ取引先に対して、専門家（弁護士、税理士、コンサルタント等）を紹介し共同して問題解決支援を行った先
 - (2) 当行と取引先との間で M&A アドバイザリー契約を締結した先、及び当行の紹介により、取引先と当行が提携している M&A 専門会社との間で M&A アドバイザリー契約を締結した先
5. 担保・保証に過度に依存しない融資促進先
 - (1) シンジケートローン、コミットメントライン、財務制限条項（コベナンツ）を活用した融資商品で融資の取組みを行った先
 - (2) 財務諸表精度が高い中小企業者への特別プログラムの融資先として、当座貸越等、信用格付を利用した信用供与の取組みを行った先
 - (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、債権流動化の取組みを行った先
 - (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、第三者保証人不要のビジネスローンで融資商品の取組みを行った先（保証付ローンを含む）

② 事業先のライフステージに応じたコンサルティング機能の発揮

地域金融機関として中小企業者に対する資金供給者としての役割だけでなく、外部機関等との連携も最大限に活用しながら、当行の持つコンサルティング機能を発揮し、取引先のライフステージ（創業・新事業段階、成長段階、経営改善、事業再生、自主廃業や債務整理、事業承継）のそれぞれの段階で必要な支援を行うことにより、中小規模事業者等の活性化を通じて地域経済全体の活性化を図る取組みを実施してまいります。

なかでも、創業・新事業支援については、提携先のほか経済産業局、市町、保証協会などとのネットワークを最大限に活かしていくことほか、三重大学との連携については当行独自の活動として積極的な活動を展開してまいります。

また、経営相談、事業再生については、金融円滑化対応先への「出口戦略」の一環として、当行の持つコンサルティング機能の発揮による取引先への経営改善取組支援や中小企業再生支援協議会等と連携した活動を展開してまいります。

【当行の提携先等（抜粋）〔創業・新事業、事業承継、M&A、産学官連携〕（表 26）】

	提携先・外部機関	コンサルティング、ソリューションの内容	
創業・新事業支援	国立大学法人 三重大学	産学官連携	<ul style="list-style-type: none"> ・ 農商工学連携を前提とした新製品マーケティング研究会 ・ 地域の活性化に必要な人材教育と三重県外に流出した人材の三重県への回帰
	三重県	産学官連携	<ul style="list-style-type: none"> ・ ベンチャー支援 ・ 経営革新計画の申請 ・ 技術評価 ・ 地域資源の認定、関連産業の活性化 ・ オール三重新事業展開推進委員会

	提携先・外部機関	コンサルティング、ソリューションの内容	
	㈱三重ティーエルオー	新事業・技術評価	<ul style="list-style-type: none"> 技術移転事業 研究開発支援事業 交流支援事業
	フューチャーベンチャーキャピタル㈱	ベンチャー企業支援 IPO 支援	<ul style="list-style-type: none"> 投資可能金額の 80%以上を三重県に所在する成長性の高い未上場企業に投資 経営改善、資金調達などのコンサルティング業務
	独) 中小企業基盤整備機構	中小企業支援 (新事業)	<ul style="list-style-type: none"> 農商工連携、新連携、地域資源
	日本政策金融公庫	業務協力	<ul style="list-style-type: none"> 創業、新事業支援、農業者向け融資
経営相談	㈱タナベ経営	コンサルティング業務	<ul style="list-style-type: none"> 経営全般に係るコンサルティング業務
	N K S J リスクマネジメント㈱	コンサルティング業務	<ul style="list-style-type: none"> ISO 取得、内部統制、総合リスクチェック、BCM (事業継続)、病院向け医療安全コンサルティング業務等 環境対策ローン、BCP ローン取組先に「地震 BCM 対応度簡易診断サービス」を無料で提供
	上海良図商務諮詢有限公司 (上海 LT 社)	コンサルティング業務 (中国ビジネス)	<ul style="list-style-type: none"> 中国への製品販売、投資、その他中国ビジネス全般にわたる様々な問題に関するコンサルティング業務
	財) 三重県産業支援センター	中小企業支援	<ul style="list-style-type: none"> 農商工連携推進ファンド、地域コミュニティ応援ファンド 高度部材イノベーションセンター等
事業再生	中小企業再生支援協議会	事業再生支援	<ul style="list-style-type: none"> 財務、事業のデューデリジェンス 事業再生計画の策定
	㈱企業再生支援機構	事業再生支援	<ul style="list-style-type: none"> 財務、事業のデューデリジェンス 事業再生計画の策定
事業承継	名古屋中小企業投資育成㈱	事業承継支援	<ul style="list-style-type: none"> 事業承継支援のための資本政策の提案、株式評価、実務手続き上の助言や公認会計士等専門家の紹介
	㈱日本 M&A センター	M&A 業務	<ul style="list-style-type: none"> M&A 業務全般
	㈱名南経営	M&A 業務	<ul style="list-style-type: none"> M&A 業務全般
	みずほ証券㈱	M&A 業務	<ul style="list-style-type: none"> M&A、企業再編、事業戦略等
	山田ビジネスコンサルティング㈱	M&A・事業承継	<ul style="list-style-type: none"> M&A、事業承継、企業再編、事業戦略等
	㈱日本政策投資銀行	M&A 業務	<ul style="list-style-type: none"> M&A 地銀ネットワーク

③ 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

イ. これまでの取組み

創業・新事業開拓先への支援につきましては、法人ソリューションチームが中心となり実施してまいりました。

具体的には、地域における新事業、新技術に取り組む事業者を支援するため、三重大学との産学連携に関する包括協定に基づき、三重大学において、地元の農水産物を活用した新商品の開発とマーケティングに関する研究会を定期的に開催してまいりました。

また、三重県、三重県信用保証協会等との連携強化により、経営革新計画などの法認定の取得支援や創業関連の各種制度融資活用を通じて、三重県内を中心として創業・新事業にかかる資金調達支援を積極的に行ってまいりました。

さらに、法人ソリューションチーム内に農業経営アドバイザーを配置し、アグリビジネスへの支援体制を整えました。

ロ. 今後の取組み

地域経済の活性化を図るためには、創業・新事業創出が果たす役割はますます大きくなっておりま

す。そのため、当行は、地域金融機関として、他の支援機関等との連携をさらに強化し、より積極的に支援を行なっていく必要があると認識しております。そのため、次のとおりの施策を実施してまいります。

- ・ 三重大学との地元農水産物を活用した取組みは、地道な活動により、三重県内の当行取引先を中心としたネットワークも広がりつつあります。これを踏まえ、新規に開始したアグリビジネスとの連携も積極的に行い、新事業(新加工食品の開発)の創出と地域活性化に貢献してまいります。
- ・ 商工会議所、税理士、コンサルタント等との連携強化によるビジネスプランのブラッシュアップと事業計画書の策定支援を行ってまいります。
- ・ 経済産業省のアドバイザーや専門家派遣事業のほか、産業支援センター等と協力し、経営革新計画等の各種法認定の取得支援を行ってまいります。
- ・ 保証協会との連携強化による創業、新事業関連の制度融資を推進してまいります。
- ・ 政府系金融機関との連携による金融支援の取組みを強化してまいります。
- ・ 社会保険労務士、コンサルタントとの連携による補助金や助成金の紹介を行ってまいります。

④ 経営に関する相談その他の取引先企業(個人事業者を含む)に対する支援に係る機能の強化のための方策

イ. これまでの取組み

経営改善支援が必要な取引先に対する経営相談については、本部の企業支援部が中心となり支援してまいりました。

具体的には、経営改善支援が必要な取引先(特定債権)の中から、重要取引先を選定し、取引先と営業店及び企業支援部が一体となって取引先の経営改善に取り組むプロジェクトである、「Scrum3 2nd」を通じた取引先の実態や経営課題の把握、課題解決策を含む改善計画の策定、モニタリングを通じた進捗管理などの支援を実施してまいりました。

また、バンクミーティングを開催し、金融円滑化対応を行うために必要な関係行の意見調整などの支援も実施してまいりました。

ロ. 今後の取組み

金融円滑化法に基づく条件変更等の対応(以下、「円滑化対応」といいます。)により、資金繰りは安定したものの、具体的な経営改善取組みが行われていない取引先や経営改善計画の進捗が芳しくない先も増加しております。

このため、今後は、当行の持つコンサルティング機能をフルに活用し、取引先の経営改善取組支援を強化していく必要があると認識しております。

こうしたことを踏まえ、今後、経営相談において当行の持つコンサルティング機能をより強化した取組みをおこなうためには、取引先の経営実態や課題の把握・分析力の強化など、経営相談の入口での的確な対応を行うとともに、経営課題を解決するための具体的なソリューション提案力の強化など、より効果的な具体策の立案と推進が必要であると認識しています。

そのため、次のとおりの施策を実施してまいります。

A. 取引先の経営実態や課題の把握・分析力の強化

- ・ 本部の企業支援部が、特定債権以外に円滑化対応先で優先的に管理が必要な先を選定のうえ、営業店と協力しながら取引先の経営実態や課題の把握・分析を実施してまいります。具体的には、円滑化対応先の内、優先的に取組みが必要な先を選定のうえ、本部の企業支援部担当者が営業店担当者と同行訪問し、取引先に対するコンサルティングを実施してまいります。
- ・ 本部の企業支援部や法人ソリューションチームの担当者が営業店担当者と同行し、取引先企業を訪問のうえ、経営実態や課題の把握・分析を実施することを通じて、営業店担当者の把握・分析力の向上を図ってまいります。
- ・ 本部の企業支援部や法人ソリューションチームが、経営実態や課題の把握・分析を行うために必要な分析資料やガイド集などを整備し、営業店はそれらを活用して取引先の実態や課題を的確に把握してまいります。

B. 経営課題を解決するための具体的なソリューション提案力の強化

- ・ 営業店は、取引先の経営実態や課題を把握した分析資料等に基づき、取引先の経営改善に資する最適なソリューションを具体的に立案してまいります。
- ・ 本部の企業支援部や営業統括部法人ソリューションチームは、営業店と協力して取引先の経営改善に資する最適なソリューションの具体的な立案や、営業店の具体的なソリューションの立案を支援してまいります。
- ・ 本部の企業支援部や営業統括部法人ソリューションチームは、必要に応じて、ビジネスマッチングや産学官連携、中小企業再生支援協議会などの外部機関との連携を一層強化するほか、弁護士、税理士、中小企業診断士等の外部専門家の知見の積極的な活用などを支援してまいります。
- ・ 本部の企業支援部は、営業店と協力し、具体的なソリューションを含む経営改善計画の策定等を支援してまいります。

C. モニタリング等を通じた進捗管理

- ・ 特定債権先や円滑化対応先で優先的に管理が必要な先については、企業支援部が経営改善計画やソリューションの進捗等を一元的に管理できるようにするとともに、必要に応じて営業店と協力して追加策などを実施してまいります

⑤ 早期の事業再生等に資する方策

イ. これまでの取組み

これまでの早期の事業再生の取組みについては、中小企業再生支援協議会の関与による再生取組みが中心となっております。

具体的な成果としましては、当行メイン先である船舶用部品メーカーの事業譲渡による再生取組みや、メイン行ではないものの、ビジネスホテル、メーカーなどの再生取組みについて、中小企業再生支援協議会の関与の下、支援してまいりました。

再生計画における金融機関の支援内容は、金融円滑化法の施行の影響もあり、債権放棄やDES、DDSを伴う取組みは少数で、長期のリスケジュールによるものが大部分となっております。

ロ. 今後の取組み

「中小企業金融円滑化法の最終延長を踏まえた中小企業の経営支援のための政策パッケージ」を踏まえ、今後の事業再生取組みについては、円滑化対応先などから、経営改善の見込みについて慎重且つ十分に検討した結果、抜本的な事業再生による経営改善が見込まれる事業取引先を選定のうえ、外部機関や外部専門家の知見の積極的な活用等を通じた事業再生取組みを実施していく必要があると認識しています。

また、事業の自主廃業や債務整理に向けた取組みが必要と判断した先については、弁護士や税理士などの専門家の活用などにより、具体的な事業の廃業、債務整理に向けた取組みを支援していく必要があると認識しています。

そのため、次のとおりの施策を実施してまいります。

- ・ 特定債権先および円滑化対応先で優先的に管理が必要な先から、抜本的な事業再生が必要と判断する先を選定するとともに、企業支援部で具体的な事業再生の取組方針等を検討してまいります。
- ・ 取引先ごとに、事業再生の取組方針を定め、中小企業再生支援協議会等との連携や、債権放棄やDES、DDS(資本金借入金を含む)を活用した取組等を実施してまいります。
- ・ 特に、中小企業再生支援協議会は、地域における事業再生の重要なパートナーとして、これまで以上に連携を強化し、積極的に活用してまいります。
- ・ 選定先の中で事業の自主廃業や債務整理が必要と判断した先は、取引先

に対して事業の持続が困難であることなどを十分説明し、債務整理等に向けた支援を行うなど、取引先や関係者にとって最も望ましいソリューションを実施してまいります。

【中小企業再生支援協議会の関与による事業再生支援の実績・計画(表 27)】

	23年度実績	24年度計画		
		従来型	簡易型	計
第一次対応持込件数	3	4	12	16
第二次対応関与件数	3	3	7	10

* 第一次対応持込件数：金融機関と取引先が共同して中小企業再生支援協議会窓口へ相談した件数

* 第二次対応関与件数：中小企業再生支援協議会の関与による再生支援件数

* 従来型：「中小企業金融円滑化法の最終延長を踏まえた中小企業の経営支援のための政策パッケージ」2. (2) ①に定める措置が講じられる以前の事業再生支援スキーム

* 簡易型：「中小企業金融円滑化法の最終延長を踏まえた中小企業の経営支援のための政策パッケージ」2. (2) ①に講じられる事業再生スキーム

* 平成 25 年度以降についても、積極的に持込を行ってまいります。

⑥ 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

イ. これまでの取組み

事業承継に対する支援強化を図るため、システムで抽出した一定条件の先に対し、本部で制定した事業承継チェックシートを活用して、潜在化した事業承継ニーズの発掘に努め、ニーズに応じた専門家等を紹介するなど、事業承継問題解決を支援してまいりました。

具体的には、法人取引先の代表者が 60 歳以上で当該法人の純資産額が一定金額以上の先などに対して具体的な事業承継問題の解決に向けた提案を実施してまいりました。

また M&A については、取引先の重要な支援策と位置づけ、提携している M&A 専門会社と協力しながら、セミナーの開催など積極的な推進を図ってまいりました。

ロ. 今後の取組み

本経営強化計画期間中は、団塊の世代の中小企業オーナーが 65 歳を迎えるという、所謂 2012 年問題の年であり、事業承継解決支援は地域金融機関にとっても今後ますます重要な課題であると認識しております。

そのため、次のとおりの施策を実施してまいります。

- ・ 提案活動を行う先の基準として設定している法人取引先の純資産額を引き下げ、より幅広く事業承継支援を実施してまいります。
- ・ 簡易的な自社株評価を無償で提供し、事業承継問題の顕在化を図ってまいります。
- ・ 事業承継に関する様々な課題の認識や課題解決能力の向上を図るため、

コンサルタント等との連携強化を図ってまいります。

- ・ 事業承継セミナーやM&Aセミナーを定期的で開催し、事業承継ニーズの把握を図ってまいります。
- ・ M&A 専門会社との連携を強化し、合従連衡、ノンコア事業の切り離しなど、より高度な提案を行ってまいります。

(4) 中小規模事業者等に対する金融の円滑化を図るための方策

① これまでの取組み

当行は、これまでも中小規模事業者等の経営実態を踏まえ、資金需要や返済条件の変更など、金融仲介機能の発揮を通じた金融円滑化に向け、積極的に取り組んでまいりました。

平成21年12月に、「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律」（中小企業金融円滑化法）が施行されたことを踏まえ、平成21年12月に、頭取を委員長とした組織横断的な組織として、「金融円滑化推進委員会」等を設置しました。

その後、平成22年1月には、「中小企業者等に対する金融の円滑化に関する基本方針」を制定・公表したほか、本部及び営業店に金融円滑化管理に係る責任者、担当者等を配置するなど体制整備を図りました。

さらに、平成22年10月には、中小企業金融円滑化法に基づく貸付条件の変更を実行した中小企業者のお客様の経営改善計画の策定支援等を強化するため、3名の専担者で構成する「金融円滑化推進チーム」を新設するなど、コンサルティング機能の一層の発揮を図るための体制を整えました。

さらに、平成23年6月には、本部組織の改編を実施し、「金融円滑化推進チーム」を、当行における企業再生の専門部署である企業支援部の所管といたしました。

これにより、企業再生のスキルを持った企業支援部が、「金融円滑化推進チーム」を補完する体制とすることで、「金融円滑化推進チーム」のコンサルティング機能のレベルアップを図りました。

「金融円滑化推進チーム」では、各専担者が個別に営業店に臨店のうえ、金融円滑化に係る対応状況やモニタリング状況のチェック及び指導を行うとともに、与信額が一定金額を超える取引先については、個別に経営改善計画の進捗状況についてモニタリングを実施し、経営上の問題点の分析や、経営改善策等の助言・指導等を行ってまいりました。

また、コンサルティング機能の発揮に関するモチベーションの向上を図るため、平成23年10月より、営業店評価における管理部門評価に、「コンサルティング機能の発揮加点」を新設いたしました。

具体的には、事業先の経営課題の把握・分析、助言を行った場合や、課題解決のための最適なソリューションの提案を行った場合に、それぞれについて営

業店評価に反映させることといたしました。

その後、平成 24 年 4 月からは、企業分析力の向上や成果を営業店評価に適正に反映させるため、本部の企業支援部が作成した書式である「経営実態分析表」（事業先の財務内容等の分析を通じて、経営課題を把握するとともに、コンサルティング方針を検討するシート）を事業先毎に策定した場合や、具体的なソリューションの提案に基づく成果があった場合に、それぞれについて営業店評価に反映させる仕組みに変更いたしました。

② 今後の取組み

今後も、「中小企業者等に対する金融の円滑化に関する基本方針」に基づき、当行がこれまで実践してまいりました金融円滑化に向けた取組みをさらに強化し、中小企業者のお客様の事業活動の円滑な遂行と住宅ローンをご利用のお客様などの生活の安定に資する適切かつ積極的な金融仲介機能の発揮に努めていくとともに、お客様が作成する経営改善計画の策定支援等を通じた経営課題の把握・分析、経営課題を解決するための最適なソリューションの提案、ソリューションの実行という PDCA サイクルの確立を図り、コンサルティング機能の発揮と実効性の向上に努めてまいります。

特に、円滑化対応先の内、優先的に対応すべき取引先については、本部・営業店が一体となって、経営相談や事業再生、事業の廃止・債務整理に向けた取組みを強化してまいります。

その際には、必要に応じて、これらの取組みの実効性を高めるため、外部機関等の第三者的な視点や、専門的な知見・機能を積極的に活用してまいります。

また、営業店のモチベーションの向上に資する評価を適正に実施していくため、今後も、コンサルティング機能が発揮された場合には、営業店評価に適正に反映させてまいります。

7. 剰余金の処分の方針

(1) 配当に対する方針

当行は、従来から株主に安定的に配当を行う方針を掲げてきております。

普通株式の配当につきましては、平成20年3月期までは1株あたり年間5円の配当を行ってまいりましたが、平成21年3月期は、決算状況を踏まえ、1株あたり年間2円50銭の配当といたしました。

その後、前経営強化計画期間である平成22年3月期、平成23年3月期及び平成24年3月期は、決算状況を踏まえ、1株あたり年間5円の配当を行いました。

今後も、経営強化計画の実践による収益力の強化と業務の効率化を進め、内部留保の蓄積による公的資金の早期返済を目指すとともに、株主価値の向上を図るため、安定的な配当の実施に努めていく方針です。

なお、当行は、平成24年10月20日（土）に創立100周年を迎えます。

当行は、大正元年10月に三重県南牟婁郡木本町（現在の熊野市）において熊野共融合資会社として誕生して以来、昭和2年に三重無尽株式会社名称ならびに組織を変更後、昭和26年には第三相互銀行としてスタートし、平成元年には第三銀行として普通銀行へ転換を果たしながら経営の地歩を固めてまいりました。

このように、大正、昭和、平成と、創立以来100年の長きに亘り、幾多の変遷のなかで、お客さま、地域のみなさま、株主のみなさまからの永年に亘るあたたかいご支援、ご愛顧を賜りながら、今日を築いてまいりました。

このように創立100周年を迎えることから、平成25年3月期における普通株式の配当については、1株あたり50銭の記念配当を行う予定としております。

(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針

当行では、月額報酬に加え、役員賞与支給という報酬体系となっております。

こうした報酬体系の下、従来から業績を勘案した報酬及び賞与を支給してまいりましたが、平成24年6月より、役員報酬体系を変更することといたしました。

具体的には、役員の業績向上に対する貢献意欲や企業価値の向上を通じ、経営に対する評価の客観性の確保を図るとともに、役員報酬制度の透明性を高めるため、業績連動型報酬制度を導入するとともに、役員退職慰労金制度を廃止のうえ、株式報酬型ストック・オプションを導入することといたします。

(3) 財源確保の方策

当行は、経営強化計画の着実な実行により、収益力の強化と業務の効率化を図り、安定した利益を確保することにより、公的資金の早期返済を目指してまいります。

経営強化計画の着実な達成を確保するために、頭取を委員長とし、役付取締役を中心に構成する「リスク管理委員会」において、3ヶ月毎に計画の進捗管理を

行い、適切な計画の実施を確保しております。

経営強化計画においては、内部留保の蓄積を基本とする一方、株主価値の向上を図るため、安定的な普通株式の配当を実施することを計画しております。

今後、経営強化計画の着実な実行により収益力を強化し、コア業務純益の安定的な増加を図ることによって、平成 36 年 3 月末において、その他利益剰余金は 303 億円まで積み上がる見込みです。

これに配当金の 20%分を留保した利益準備金の 41 億円を加え、利益剰余金 344 億円が公的資金 300 億円の返済原資となります。

【当期純利益、利益剰余金残高の実績・計画（表 28）】 （単位：億円）

	21/3 月末 実績	22/3 月末 実績	23/3 月末 実績	24/3 月末 実績	25/3 月末 計画	26/3 月末 計画	27/3 月末 計画	28/3 月末 計画
当期純利益	△276	22	32	23	18	20	24	31
利益剰余金	7	18	39	49	52	59	70	88
利益準備金	64	2	5	7	10	13	16	18
その他利益剰余金	△56	16	34	41	42	46	54	69
	29/3 月末 計画	30/3 月末 計画	31/3 月末 計画	32/3 月末 計画	33/3 月末 計画	34/3 月末 計画	35/3 月末 計画	36/3 月末 計画
当期純利益	35	40	43	46	50	50	50	50
利益剰余金	110	136	166	199	235	271	308	344
利益準備金	21	24	27	30	32	35	38	41
その他利益剰余金	88	112	139	169	202	236	269	303

* その他利益剰余金は、配当及び配当による利益準備金繰入額を当期純利益に対応する年度から控除しております。

* 本経営強化計画では、地域密着型金融の推進を中心として、中小規模事業者等に対する金融仲介機能の発揮を通じた貸出金の増強のほか、ソリューション営業力の強化や、事務体制の効率化等の推進と合わせた個人先向け営業力の強化に取り組むこと等によって、収益計画を策定しておりますが、これらの取組みが定着し、収益向上に寄与するためには、相応の期間を要するものと予想しております。

* また、平成 25 年 3 月期及び平成 26 年 3 月期の当期純利益は、基幹系システムの全面更改に伴う費用が発生することから、平成 24 年 3 月期と比較して減少する見込みです。

なお、システム更改完了後の平成 27 年 3 月期は、システム更改に係る一時費用や現行システムに係るリース、保守料が不要となることから、平成 26 年 3 月期計画対比で機械化関連費用が 9 億 35 百万円減少するものと想定し、当期純利益は平成 24 年 3 月期の水準を上回る見込みです。

* 平成 28 年 3 月期から平成 33 年 3 月期についても、経営強化計画の諸施策の継続的な実行による収益増を見込み、当期純利益は、徐々に増加していく計画としています。

8. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等

① 経営管理に係る状況

イ. 内部統制システムの基本方針

当行では、業務の適正を確保する体制を整備するにあたり、会社法及び会社法施行規則に基づき、取締役会において「内部統制システムの基本方針」を決議制定しております。

また、連結子会社については、総合企画部が責任部署として、関連会社管理規程に基づき各連結子会社を適切に管理するとともに、関連会社に所在する各種リスクについては、リスク管理部が総合的に管理する仕組みとしております。

当行グループにおいては、取締役会・監査役（会）による経営のモニタリングについて、主要な監督対象であるリスク管理態勢・コンプライアンス態勢を包括した内部管理態勢を構築しております。

ロ. 財務報告に係る内部統制の基本方針

当行は、「内部統制システムの基本方針」の中で、企業集団における財務報告の信頼性を確保するため、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の構築を掲げております。

そのため、当行では、金融商品取引法に基づく「内部統制報告制度」への対応として、取締役会において「内部統制規程」を制定し、当行総合企画部内の「内部統制室」が、当行グループにおける財務報告に係る内部統制に関する全社的な管理を行っております。

ハ. 内部監査、監査役監査及び会計監査

当行では、行内の監査体制を充実させるため、取締役会直属の組織として監査部を設置し、行内の全般監査を行っております。

監査部は、取締役会で制定した「内部監査規程」に基づき、執行部門から独立した内部監査部門として監査を遂行し、当行及び連結子会社の業務全般にわたり、法令・規程・コンプライアンス違反等の有無を厳格に監視するとともに、リスク管理態勢や内部統制の有効性及び効率性の検証を行っております。

また、監査結果を定期的に取り締役会及び監査役へ報告しております。

なお、監査部は、監査役や内部統制部門と会合を持ち、情報の交換を行うなど効率的な監査の実施に努めております。

監査役（会）は、監査役会で制定した「監査役会規程」及び「監査役監査基準」に基づき、当行及び連結子会社への業務監査を通じて、内部管理態勢を検証するとともに、取締役会等への出席により経営状況を把握し、取締役の職務執行の適法性と妥当性に関する監査を行っております。

監査役監査の実効性を確保するため、監査役は、会長・頭取と定期的な会

合を持ち、銀行が対処すべき課題、監査役監査の環境整備の状況、監査上の重要課題等について意見交換し、併せて必要と判断される要請を行うなど、代表取締役との相互認識を深めております。

また、監査役は、会計監査人及び内部監査部門、内部統制部門とも定期的に会合を持ち、必要に応じて報告を求めるなど連携を保ち、効率的な監査の実施に努めております。

当行の会計監査人は、新日本有限責任監査法人です。

② 今後の方針

経営強化計画を本部及び営業店が実践する中で、そのプロセスと結果の適切性及び内部統制の妥当性、有効性について、頻度及び深度等に配慮し、効率的かつ実効性のある内部監査を実施してまいります。

なお、監査で把握した問題点、評価については原因等の分析を行い、取締役会に報告するとともに、その改善状況についてもフォローアップを行い、被監査部署の状況について、会長・頭取に随時報告を行うなど、態勢の強化に努めております。

また、業務の複雑化、高度化に伴い、当該業務等を十分検証できる専門性と必要な知識を有する人材の育成を図るために取組んでいる金融内部監査士の資格取得者は、7名となっています。

さらに、平成23年度下期に1名が公認内部監査人の資格取得者となりました。

今後も、引続き効率的かつ実効性のある監査を実施するとともに、人材育成にも取組み、内部監査態勢の強化に努めてまいります。

イ. 金融円滑化管理態勢の監査

平成21年12月に公布、施行された「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律」への対応について、金融円滑化に対する認識度、金融円滑化管理態勢の適切性の検証の強化に努めてまいります。

ロ. コンプライアンス態勢の監査

法令等遵守体制、法令等違反の有無、職員のコンプライアンス認識・理解度、浸透度について、平成21年度に「利益相反管理態勢の検証」「金融円滑化管理態勢の検証」を、平成23年度に「インサイダー取引管理の検証」を追加するなど監査項目の充実に努めております。

今後も、帳票、ヒアリングにより適正と判断されるまでコンプライアンス態勢の検証の強化に努めてまいります。

ハ. 顧客保護等管理態勢の監査

リスク商品等に係る監査項目の一部見直し（外貨預金販売者の検証強化）による顧客説明態勢監査の充実に努めるとともに、顧客サポート等に係る苦情、

相談への対応、顧客情報管理、外部委託管理を中心として検証の強化に努めております。

今後も、顧客の保護及び利便の向上に係る実効性の確保を図るため、顧客保護等管理態勢の検証の強化に努めてまいります。

ニ. 各種リスク管理態勢の監査

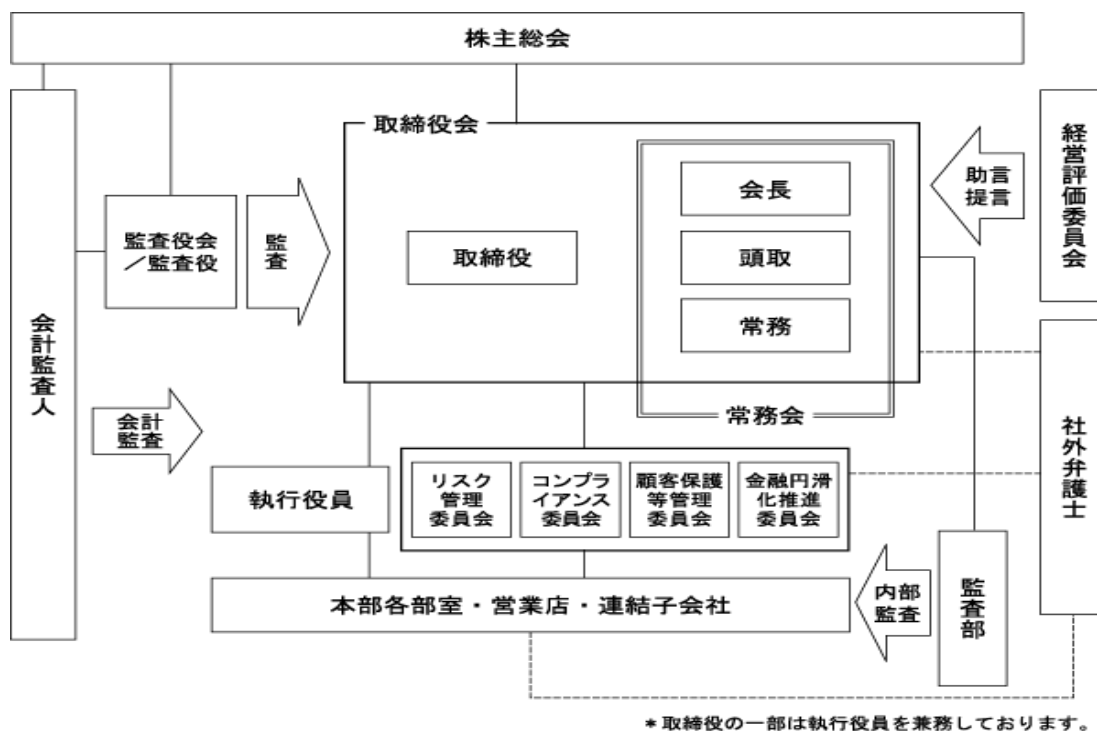
信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスク（事務リスク、システムリスク、その他オペレーショナル・リスク）について、担当部及び営業店での管理の状況と有効性の検証強化に努めるとともに、監査で認識された不備不適事項について所管部との議論を通じて改善策を検討するなど、監査の実効性の確保と不備不適事項の改善を図るため、各種リスク管理態勢の検証の強化に努めてまいります。

ホ. 監査役との連携強化

内部監査部門である監査部は、監査計画、監査結果について監査役に定期的に報告を行うとともに、随時、意見・情報交換等を実施しているほか、本部各部の監査結果示達時には監査役も同席し認識の共有化を図っております。

今後も、監査指摘事項のフォローアップ等について監査役との協力体制をさらに強めるなど、監査機能の発揮に努めてまいります。

< 当行の経営管理体制 >



(2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等

統合的リスク管理、信用リスク管理及び市場リスク管理については、前記「5. (2) リスク管理の体制の強化のための方策」に記載のとおりです。
その他のリスク管理の状況及び今後の方針等は次のとおりです。

① リスク管理の状況

イ. 流動性リスク管理

流動性リスクの適切な管理・判断が行えるよう管理体制を整備するという基本方針に基づき、資金繰りリスク及び市場流動性リスクから成る流動性リスクを適切に把握し管理しております。

ロ. 事務リスク管理

事務リスクを適切に評価し軽減させるという基本方針に基づき、全ての業務に存在する事務リスクについて把握・管理し、リスクの発生防止に努めております。

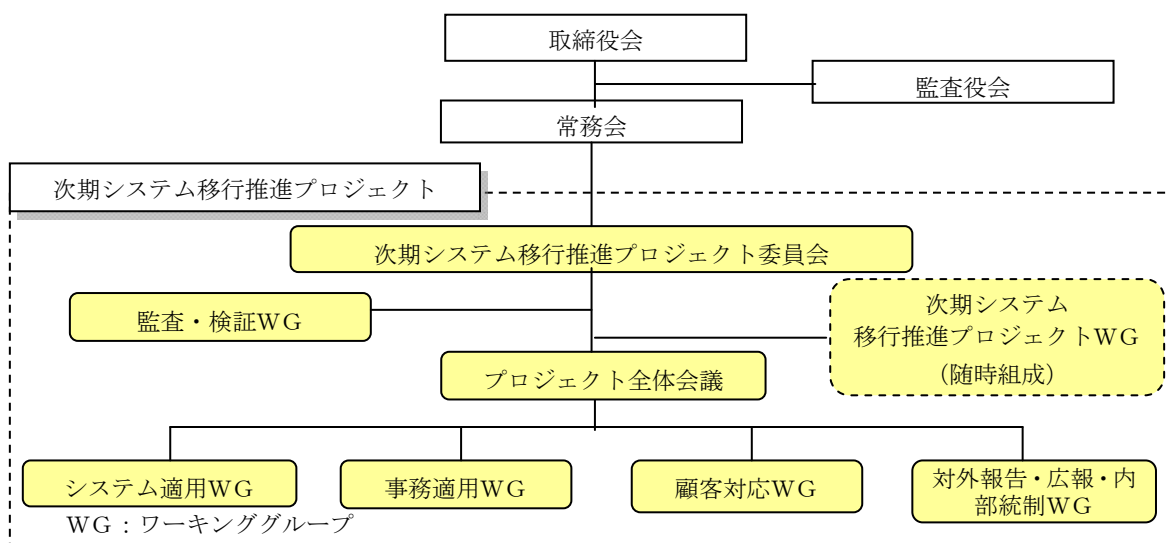
ハ. システムリスク管理

情報資産の保護及びシステム全般に通じるリスクを把握し管理するという基本方針に基づき、勘定系システム、情報系システム、EUC システム全般に通じるリスクを適切に把握し管理しております。

基幹系システムの全面更改に対しては、お客様にご迷惑をかけない円滑な移行を完遂するため、定常業務とは一線を画した組織体（プロジェクト方式）を組成し、全行体制で推進するとともに、意思決定フローの明確化等を図っております。

具体的には、経営の適切な関与の下、担当部署であるシステム部門のみならず、他の本部要員も参画した「次期システム移行推進プロジェクト」を平成 23 年 10 月に設置のうえ、当プロジェクトで次期基幹系システムへの移行推進に取り組んでおります。

特に、当プロジェクトに関わるリスク管理については、システム開発に関わるリスク（システムリスク）、事務部門や営業店における事務処理に関わるリスク（事務リスク）、顧客対応などに関わるリスク（風評リスク）等を中心としたリスク管理に取り組んでおります。



ニ. 法務リスク管理

法令等の遵守違反及び取引上の契約関係において、法律関係における不確実性等が生じることにより被るリスクの軽減を図るという法務リスク管理の基本方針を「リスク・マネジメント・トータル・プラン」に定めるとともに、その下位規定として「法務リスク管理規定」を制定しております。

これらに基づき、全ての業務に存在する法務リスクについて適切に把握するため、新商品・新業務および規程、契約、行外向文書等について網羅的にリーガルチェックを実施する体制とし、法務リスクの軽減に努めております。

② 今後の方針等

イ. 流動性リスク管理

流動性リスク管理の基本方針に基づき、資金繰りリスク及び市場流動性リスクから成る流動性リスクを適切に把握してまいります。

ロ. 事務リスク管理

事務リスクを適切に評価し軽減させるために、部室店内検査体制及び事務指導体制を整備し、その結果に基づく改善・指導を行うことで堅確な事務体制を構築してまいります。

具体的には、部室店内検査結果、本部監査結果、事務事故発生状況等を勘案したうえで指導店舗を選定し、それぞれの店舗の状況に応じた改善指導を実施していくことを通じて、より堅確な事務体制を構築してまいります。

また、事務事故発生原因の分析を高度化し、再発防止策を講じてまいります。

具体的には、事務事故等発生者の属性分析や時系列分析に加え、事務事故の発生傾向や原因分析に資する分析方法を検討するとともに、リスクの高い事務事故については、事務プロセス上の課題や事務体制上の課題等の検証を実施してまいります。

また、事務事故等削減会議等において、事後のフォローや再発防止策の検

討を行い、適宜必要な対策を実施してまいります。

さらに、更改を予定しております基幹系システムに各種チェック機能を搭載し、事務事故・事務ミスの発生防止を図ってまいります。

具体的には、営業店に設置する勘定系端末に入力情報のチェック機能を搭載することにより、オペレータの入力ミスや勘違い等に起因する事務事故・事務ミスの発生を防止する仕組みを検討・実施してまいります。

ハ. システムリスク管理

現行の勘定系システム、情報系システム、EUC システムに対しては、引き続き適切にリスク管理を実施してまいります。

「次期システム移行推進プロジェクト」に対しては、平成 24 年 10 月より、第三者評価機関による評価を活用したプロジェクト全般に係るリスク管理を定期的実施し、着実に取組んでまいります。

ニ. 法務リスク管理

新商品・新業務にかかる規程や契約をはじめ各種文書や契約書類等について法務リスク面からのチェックを強化すること等により適切な法務リスク管理を行ってまいります。

(3) 経営強化計画の適切な運営管理

経営強化計画の着実な達成を確保するために、頭取を委員長とし、役付取締役を中心に構成する「リスク管理委員会」において、平成 21 年 11 月より、3 ヶ月毎に計画の進捗管理を行い、適切な計画の実施を確保してまいりました。

また、平成 21 年 9 月には、関連部長で構成する「経営強化計画 WG（ワーキンググループ）」を組成し、収益状況、中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化のための方策、中小規模事業者等向け信用供与の残高及び経営改善支援等の取組状況等を月次で管理してまいりました。

加えて、平成 23 年 2 月より、経営強化計画で掲げる施策について、地域別の収益状況を算出したうえで施策相互の関連分析や検証を実施するなど、今後の安定的な収益確保に向けた取組みを実施するとともに、リスク管理態勢の強化に関する関連部長を「経営強化計画 WG」に加え、リスク管理態勢の強化に係る各施策に対する工程表を策定のうえ、進捗管理を実施してまいりました。

本計画においても、「リスク管理委員会」において、3 ヶ月毎に計画の進捗管理を実施していくほか、毎月「経営強化計画 WG」を開催のうえ、収益状況、中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化のための方策、中小規模事業者等向け信用供与の残高及び経営改善支援等の取組状況はもとより、リスク管理態勢の強化策の進捗状況など、本計画で掲げる諸施策の取組状況を管理してまいります。

今後もこのような活動の実施を通じて、経営強化計画の着実な達成を確保してまいります。

9. 協定銀行が現に保有する取得株式等に係る事項

発行金額・条件については下記の通りです。

	項目	内容
1	種類	株式会社第三銀行A種優先株式
2	申込期日(払込日)	平成21年9月30日
3	発行価額	1株につき500円
	非資本組入れ額	1株につき250円
4	発行総額	30,000百万円
5	発行株式数	60百万株
6	議決権	本優先株主は、全ての事項につき株主総会において議決権を行使することができない。ただし、定時株主総会に本優先配当金の額全部(本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額)の支払を受ける旨の議案が提出されないときはその定時株主総会より、本優先配当金の額全部(本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額)の支払を受ける旨の議案が定時株主総会において否決されたときはその定時株主総会終結の時より、本優先配当金の額全部の支払を受ける旨の決議がなされる時までの間は、全ての事項について株主総会において議決権を行使することができる。
7	優先配当年率	12ヶ月日本円TIBOR+1.00% (平成22年3月31日を基準日とする期末の剰余金の配当の場合は、払込期日から平成22年3月31日までの間の日数で日割計算により算出される割合とする) ただし、8%を上限とする
	優先中間配当	本優先配当金の2分の1を上限
	累積条項	非累積
	参加条項	非参加
8	残余財産の分配	普通株主に先立ち本優先株主が有する本優先株式1株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた額を支払う。このほかの残余財産の分配は行わない。
9	取得請求権(転換予約権)	本優先株主は、取得請求期間中、当銀行が本優先株式を取得するのと引換えに当銀行の普通株式を交付することを請求することができる。
	取得請求期間の開始日	平成24年10月1日
	取得請求期間の終了日	平成36年9月30日
	当初取得価額(当初転換価額)	取得請求期間の初日に先立つ5連続取引日の毎日の終値の平均値に相当する金額とする。 (※5連続取引日は、取得請求期間の初日を含まず、東京証券取引所における当銀行の普通株式の終値が算出されない日を除く)
	取得請求期間中の取得価額修正	取得請求期間において、毎月第3金曜日の翌日以降、取得価額は、決定日まで(当日を含む。)の直近の5連続取引日の終値の平均値に相当する金額に修正
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	発行決議日から(当該日含まない)の5連続取引日における終値の平均値の50%に相当する金額
10	金銭を対価とする取得条項	当銀行は、平成31年10月1日以降、取締役会が別に定める日(当該取締役会開催日までの30連続取引日(当該日含む)の全ての日において終値が取得価額の下限を下回っており、かつ金融庁の事前承認を得ている場合に限り)が到来したときに、法令上可能な範囲で、本優先株式の全部または一部を金銭を対価として取得することができる。
	対価となる金額	本優先株式1株につき、本優先株式1株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた金額
11	普通株式を対価とする取得条項	当銀行は、取得請求期間の終了日までに当銀行に取得されていない本優先株式の全てを取得請求期間の終了日の翌日(以下、「一斉取得日」という)をもって取得する。当銀行は、かかる本優先株式を取得するのと引換えに、本優先株主が有する本優先株式数に本優先株式1株当たりの払込金額相当額を乗じた額を一斉取得価額で除した数の普通株式を交付する。
	一斉取得価額	一斉取得日に先立つ45取引日目に始まる30連続取引日の毎日の終値の平均値(終値が算出されない日を除く。)に相当する金額
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	発行決議日から(当該日含まない)の5連続取引日における終値の平均値の50%に相当する金額

10. 機能強化のための計画の前提条件

(前提となる経済環境)

国内経済は、東日本大震災の発生により寸断したサプライチェーンの急速な復旧により、震災からの落ち込みを取り戻した一方で、欧州債務問題等の新たな負のショックの発生や円高の影響により、輸出や生産には下押し圧力が働いています。他方、個人消費は、底堅く推移しています。

このように、現状の国内経済は、プラス・マイナスが拮抗しており、横ばい圏内で推移しています。

こうしたことから、計画期間における国内経済は、一部には回復の兆しが見込まれるものの、不確実性が大きいことも踏まえ、全般に低調な推移を予想しております。

(金利)

デフレへの対応に向け、日本銀行による包括的な金融緩和政策は継続されていることから、政策金利は低水準で据え置かれると予想しております。

こうしたことから、計画期間における国内金利は、現行程度の水準で推移するものと予想しております。

(為替)

欧州債務問題の根本的な解決は長期化する見通しで、先行きは不透明であることから、計画期間における為替（円/ドル）は、現状の円高水準で推移するものと予想しております。

(株価)

米国や新興国等からの外需や、東日本大震災の復興需要など、プラス材料がある一方で、欧州債務問題の今後の展開やその帰趨、円高や電力供給の動向など、先行きに対する不確実性も依然として大きいことから、計画期間における株価は、保守的に予想しております。

【各種指標（表 29）】

指標	24/3 実績	24/5 実績	24/9 前提	25/3 前提	25/9 前提	26/3 前提	26/9 前提	27/3 前提
無担保コール翌日物(%)	0.076	0.095	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09
TIBOR 3M(%)	0.336	0.336	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33
新発10年国債利回り(%)	0.985	0.830	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83
ドル/円 為替レート(円)	82.19	78.92	78	78	78	78	78	78
日経平均株価(円)	10,083	8,542	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000

*平成24年3月及び平成24年5月の各実績値は、以下によります。

1. 無担保コール翌日物は、短資協会が公表する加重平均レート
2. TIBOR 3Mは、全国銀行協会が公表する全銀協TIBOR
3. 新発10年国債利回りは、日本相互証券(株)が公表する終値(単利)レート
4. ドル/円 為替レートは、三菱東京UFJ銀行が公表する午前10時時点の仲値レート
5. 日経平均株価は、終値