

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 25 年 12 月

株式会社 **第三銀行**

## 目 次

1. 平成 25 年 9 月期決算の概要 .....	1
(1) 経営環境 .....	1
(2) 決算の概要 .....	1
2. 経営の改善に係る数値目標の実績 .....	5
(1) コア業務純益 .....	5
(2) 業務粗利益経費率 .....	6
3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況 .....	8
(1) コンサルティング機能の一層の発揮と営業力の強化 .....	8
(2) 経営の効率化 .....	19
(3) 人材力の強化 .....	22
(4) 内部管理態勢の強化と CS 経営の実践 .....	23
4. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況 .....	26
(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 .....	26
(2) リスク管理の体制の強化のための方策 .....	26
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策 .....	29
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策 .....	29
(5) 情報開示の充実のための方策 .....	30
5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況 .....	31
(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の残高及び総資産に占める割合 .....	31
(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の進捗状況 .....	32
(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の進捗状況 .....	34
(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取組 .....	37
6. 剰余金の処分の方針 .....	39
(1) 配当に対する方針 .....	39
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針 .....	39
7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の進捗状況 .....	40
(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等 .....	40
(2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等 .....	41
(3) 経営強化計画の適切な運営管理 .....	42

## 1. 平成 25 年 9 月期決算の概要

### (1) 経営環境

国内経済は、昨年末から急速に進んだ円安の影響により輸出が改善したほか、株高による資産効果もあり、個人消費が堅調に推移した結果、緩やかな回復が続きました。当行の主たる営業基盤である三重県内の経済においても、鉱工業生産が上昇基調で推移するなど、緩やかな回復を辿りました。ただし、円安による輸入原材料価格の上昇や海外景気の下振れが、景気を下押しするリスクとなっています。

また、金融面においては、日銀による異次元金融緩和政策により、長期金利は低位で推移しました。これに金融機関間の競争がますます激化していることも加わり、私ども地域金融機関をとりまく経営環境は、引き続き厳しい状況にあります。

こうした中、当行は、金融仲介機能を安定的かつ持続的に発揮し、地域経済活性化に貢献するため、「経営強化計画」に掲げた各施策に取り組んでまいりました。

### (2) 決算の概要

#### ① 資産・負債の状況(単体ベース)

##### イ. 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 25 年 3 月末比 105 億円増加し、1 兆 1,762 億円となりました。

##### ロ. 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 25 年 3 月末比 255 億円増加し、1 兆 7,618 億円となりました。

##### ハ. 有価証券

有価証券は、市場動向を注視しつつ機動的な運用に努め、平成 25 年 3 月末比 167 億円減少し、5,671 億円となりました。

【資産・負債の推移 (表 1)】 (単体)

(単位：百万円)

	25 年 9 月末			25 年 3 月末	24 年 9 月末
	実績	25 年 3 月末比	24 年 9 月末比	実績	実績
資産	1,906,170	25,411	51,745	1,880,759	1,854,425
うち貸出金	1,176,296	10,508	10,757	1,165,788	1,165,539
うち有価証券	567,103	△16,735	△2,183	583,838	569,286
負債	1,809,301	25,808	39,795	1,783,493	1,769,506
うち預金	1,761,859	25,514	42,365	1,736,345	1,719,494
うち社債・借入金	23,495	2,334	△51	21,161	23,546
純資産	96,868	△398	11,949	97,266	84,919

## ② 損益の状況

### イ. 資金利益

資金利益は、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、前年同期比 4 億 81 百万円減少し、116 億 90 百万円となりました。

### ロ. 役務取引等利益

役務取引等利益は、団体信用生命保険料の増加等により役務取引等費用が増加しましたが、預かり資産や融資アレンジメントに係る手数料等の増強に努めたことから、前年同期比 1 億 21 百万円増加し、14 億 79 百万円となりました。

### ハ. その他業務利益

その他業務利益は、債券売却益を中心に国債等債券損益が増加したことなどから、前年同期比 7 億 20 百万円増加し、29 億 27 百万円となりました。

## ニ. 経費

経費は、基幹系システムの更改及び周辺システムの開発に係る経費に端末機等の入替による減価償却負担も加わり、機械化関連費用が増加したことを主因として、経費トータルでは前年同期比 1 億 98 百万円増加し、113 億 36 百万円となりました。

### ホ. 一般貸倒引当金

一般貸倒引当金は、90 百万円の繰入となりましたが、前年同期に比較すると、収益面では 13 百万円のプラス影響となりました。

以上の結果、業務純益は、前年同期比 1 億 76 百万円増加し、46 億 71 百万円となりました。

また、コア業務純益は、前年同期比 5 億 33 百万円減少し、19 億円 74 百万円となりました。

### ヘ. 臨時損益

臨時損益のうち、不良債権処理額は前年同期比 2 億 52 百万円減少し、18 億 30 百万円となりました。また、株式等関係損益が前年同期比 15 億 42 百万円、その他臨時損益が前年同期比 5 億 12 百万円それぞれ改善しました。臨時損益トータルでは、前年同期比 23 億 8 百万円改善し、△7 億 18 百万円となりました。

以上の結果、経常利益は、前年同期比 24 億 85 百万円増加し、39 億 53 百万円となり、中間純利益は、前年同期比 25 億 38 百万円増加し、35 億 8 百万円となりました。

### ③ 不良債権の状況

当行では、営業店及び本部が一体となって、地域における金融の円滑化に向け、取引先の経営実態の把握に努めるとともに、経営改善支援への取組みを着実に推進してまいりました。その結果、金融再生法開示債権残高は、前期末比 45 億 71 百万円減少し、260 億 69 百万円となりました。また、金融再生法開示債権比率は、前期末比 0.40 ポイント低下し 2.19%となりました。

### ④ 自己資本比率の状況

自己資本比率は、貸出金の増加等に伴い、リスク・アセットは増加しましたが、内部留保の増加等により自己資本の増加による影響の方が大きく、前期末比 0.22 ポイント上昇し、9.83%となりました。

【損益状況の推移（表2）】（単体）（単位：百万円）

	25年9月期		24年9月期	23年9月期
	実績	24年9月期比	実績	実績
業務粗利益	16,098	361	15,737	14,896
（コア業務粗利益）	（ 13,311 ）	（ △ 335 ）	（ 13,646 ）	（ 14,158 ）
資金利益	11,690	△ 481	12,171	12,735
役員取引等利益	1,479	121	1,358	1,350
その他業務利益	2,927	720	2,207	810
（うち国債等債券損益）	（ 2,787 ）	（ 697 ）	（ 2,090 ）	（ 737 ）
経費（除く臨時処理分）	11,336	198	11,138	10,458
（うち人件費）	（ 5,974 ）	（ △ 24 ）	（ 5,998 ）	（ 5,978 ）
（うち物件費）	（ 4,809 ）	（ 202 ）	（ 4,607 ）	（ 3,958 ）
一般貸倒引当金繰入額	90	△ 13	103	△ 171
業務純益	4,671	176	4,495	4,609
（コア業務純益）	（ 1,974 ）	（ △ 533 ）	（ 2,507 ）	（ 3,700 ）
臨時損益	△ 718	2,308	△ 3,026	△ 2,327
（うち不良債権処理額）	（ 1,830 ）	（ △ 252 ）	（ 2,082 ）	（ 1,009 ）
（うち株式等関係損益）	（ 1,070 ）	（ 1,542 ）	（ △ 472 ）	（ △ 885 ）
（うち退職給付費用）	（ 207 ）	（ △ 33 ）	（ 240 ）	（ 327 ）
経常利益	3,953	2,485	1,468	2,281
特別損益	△ 148	△ 148	△ 0	△ 132
税引前中間純利益	3,804	2,337	1,467	2,149
法人税、住民税及び事業税	265	△ 253	518	496
法人税等調整額	31	51	△ 20	534
中間純利益	3,508	2,538	970	1,118

【金融再生法開示債権比率の推移（表3）】（単体）（単位：百万円）

	25年9月末			25年3月末	24年9月末
	実績	25年3月末比	24年9月末比	実績	実績
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	6,104	336	373	5,768	5,731
危険債権	17,973	△ 4,320	△ 5,518	22,293	23,491
要管理債権	1,992	△ 587	△ 588	2,579	2,580
合計（A）	26,069	△ 4,571	△ 5,734	30,640	31,803
正常債権	1,162,596	14,504	15,203	1,148,092	1,147,393
総与信（B）	1,188,666	9,933	9,470	1,178,733	1,179,196
金融再生法開示債権比率(A)/(B)（%）	2.19	△ 0.40	△ 0.50	2.59	2.69

（注）24年9月末には部分直接償却15,864百万円、25年3月末には15,454百万円、25年9月末には18,093百万円をそれぞれ実施しております。

【単体自己資本比率の推移（表4）】（単位：%）

	23年3月末実績	24年3月末実績	25年3月末実績	25年9月末実績	25年3月末比
自己資本比率	9.93	9.64	9.61	9.83	0.22

## 2. 経営の改善に係る数値目標の実績

### (1) コア業務純益

平成 25 年 9 月期は、当行の主たる営業基盤である三重県における資金需要が弱い推移を示しているなか、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み、平成 25 年 3 月末比中小規模事業者等向けで 23 億円、貸出金全体では 105 億円の増加となりました。

しかしながら、依然、期中を通じて資金需要は弱く、貸出金の期中平均残高は、前期までの計画未達分も影響し、計画を 193 億円下回りました。これに加え、市場金利の低下および他行との競合激化等により、貸出金利回りが計画を 0.07 ポイント下回ったことから、貸出金利息は計画を 5 億 90 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 0.12 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 3 億 57 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 9 億 28 百万円下回りました。

資金調達費用は、預金利回りが想定していた水準まで低下せず、計画を 0.01 ポイント上回ったことなどから、計画を 1 億 81 百万円上回りました。

以上により、資金利益全体では、計画を 11 億 8 百万円下回りました。

役務取引等利益については、団体信用生命保険料の増加等により役務取引等費用が増加しましたが、預かり資産の販売や融資アレンジメント手数料などの増強に努めたことから、計画を 45 百万円上回りました。

一方、経費については、業務の合理化、効率化に取組み、保守管理費、広告費等を中心に削減に努めておりますが、基幹系システム更改作業や営業体制強化に向けた人員配置において、人件費のうち臨時雇用費が増加したことなどから計画を 19 百万円上回りました。

以上のように、コア業務純益は、役務取引等収益の増強や経費の削減に努めたものの資金利益の未達幅が想定以上に拡大したことを主因に、計画を 10 億 72 百万円下回る 19 億 74 百万円となりました。

平成 25 年 9 月期の実績を踏まえ、収益力強化に向けた取組みとして、通常の資金供給者としての役割に留まらず、中小規模事業者等に対するコンサルティング機能を強化し、事業支援に向けた様々な金融仲介機能を発揮するとともに、住宅ローンや個人ローンにも注力することにより貸出金利息の増強を図ってまいります。

また、事務の集中化や営業チャネルの拡充を通じて営業体制の強化を推進し、アレンジメント手数料や預かり資産関連手数料など非金利収入の増強を図ってまいります。

収益強化を図るための中長期的な基本戦略としましては、本部への事務集中化・営業店事務の軽量化等により営業戦力を創出し、個人向け営業体制の強化を図ることにより現在の個人向け営業戦力の一部を事業先向け営業力に振り向け、全体として営業力の底上げを図ることを目指していますが、次期システム移行作業等経営体力の費消が終息する来年度に本格化させることを目指し、事業先向け

及び個人先向けの営業体制の強化について検討していく方針です。

事業先向け営業体制については、1都1府5県に98か店の店舗網を展開する当行の広域ネットワークから得られる情報をビジネスマッチング支援に繋げるなど、当行の特性を地域の商流へ活用し、地域貢献・地域経済活性化を支援するというビジネスモデルをさらに強化していく方針です。即ち、経済基盤の大きい三重県北勢、愛知県、大阪府等の地域の取引基盤を、当行ネットワークを通じて三重県中南部等の地域商流に活用することにより、地域経済の活性化を図り、当行の存在価値を更に高めてまいります。

一方、個人先向けの取組については、リテール力の強化を図るため、一部拠点等において日曜相談会等を実施しているほか、三重県南部地域でのビジネスモデルの構築を目指し、高齢者に配慮した新しいスタイルの店舗作りを三重県志摩市の2店舗（浜島支店、和具支店）で試行いたしました。

今後、これらの地域では、人口減少、少子高齢化による独居高齢者の増加等による地域経済の衰退など様々な地域の課題がさらに顕在化していくことが予想されることから、これらの地域の課題を当行自らの課題として捉え、地域とともに対応していく上記のビジネスモデルを構築することにより、地域における当行の存在価値を高め、経営基盤の強化を図って行く方針です。

【コア業務純益の計画・実績（表5）】 (単位：百万円)

	24/3期 実績 (計画始期)	25/3期 実績	25/9期			
			計画	実績	計画対比	計画始期 対比
コア業務純益	6,759	4,730	3,046	1,974	△1,072	△2,811

※ 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

※ 25/9期計画始期対比の数値は、計画始期が通期ベースであるため、25/9期実績を2倍して比較した数値を記載

## (2) 業務粗利益経費率

平成25年9月期の機械化関連費用を除く経費は、基幹系システム更改作業及び営業体制強化に向けた人員配置において臨時雇用費が増加したことや、帳票改定に伴い印刷費が増加したことなどにより、計画を1億10百万円上回る90億67百万円となりました。

一方、業務粗利益は、資金利益が計画を下回ったものの、国債等債券損益が計画を上回ったことにより、計画を14億86百万円上回る160億98百万円となりました。

その結果、業務粗利益経費率は、計画より4.97ポイント改善し、56.32%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、％）

	24/3 期 実績 (計画始期)	25/3 期 実績	25/9 期			
			計画	実績	計画対比	計画始期 対比
経費（機械化関連費用を除く）	17,765	17,512	8,957	9,067	110	369
業務粗利益	29,051	29,573	14,612	16,098	1,486	3,145
業務粗利益経費率	61.15	59.21	61.29	56.32	△4.97	△4.83

※ 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

※ 25/9 期計画始期対比のうち、経費（機械化関連費用を除く）及び業務粗利益は、計画始期が通期ベースであるため、25/9 期実績を 2 倍して比較した数値を記載

### 3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

当行は、前経営強化計画の取組評価と課題を踏まえ、平成 24 年 8 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組みを強化いたしました。

具体的には、財務基盤の健全性の維持と収益力の強化を図り、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組みいたしました。

- (1) コンサルティング機能の一層の発揮と営業力の強化
- (2) 経営の効率化
- (3) 人材力の強化
- (4) 内部管理態勢の強化と CS 経営の実践

#### (1) コンサルティング機能の一層の発揮と営業力の強化

##### ① 事業先向けコンサルティング機能の一層の発揮

###### イ. 経営相談支援の取組強化

当行はこれまで、経営改善等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的に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した。また、営業店担当者の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まいりました。

今後も、これまでの取組みを引き続き実施し、取引先との繋がりをより長期的なスタンスでのリレーションシップバンキングとする形に発展させ、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、取引先の経営課題に資する最適なソリューションを具体的に立案するとともに、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、取引先の経営改善支援に取り組んでまいります。

###### ロ. 事業再生支援の取組強化

当行では経営改善支援が必要な先から、重要な先を選定し特定債権先として企業支援部が担当し、経営改善支援や事業再生等に取り組んできました。

平成 25 年度上期には、バンクミーティングの開催の主導、企業実態の把握やソリューションの提案、再生計画の策定支援等のコンサルティング機能の発揮による経営相談など特定債権先等の経営相談等に取り組むとともに、事業

再生先のモニタリング等のフォローの強化を図ってまいりました。事業再生の可能性のある取引先については、特に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を中心に、取引先の事業再生支援への取組みを実施し、三重県中小企業再生支援協議会が平成 25 年 4 月に当行本店、伊勢支店、津支店で、平成 25 年 5 月に桑名支店、四日市支店、鷺方支店の 6 地区で開催した地区別相談会において、合計 52 先の事前相談を行うなどした結果、平成 25 年度上期における中小企業再生支援協議会を活用した早期事業再生支援に係る取組みは、4 件の実績となりました。

今後も、企業支援部が中心となり、再生計画の策定や、計画のモニタリングなどの支援を行っていくほか、必要に応じて中小企業再生支援協議会などの外部機関、専門コンサルタントや弁護士、公認会計士などの専門家等との連携による事業再生取組みを行ってまいります。

## ② 事業先向けソリューション営業力の強化

### イ. 事業先向けソリューション営業体制の強化

#### (a) 融資重点推進地域における取組

当行はこれまで、事業融資を中心とした貸出金の増強を図るため、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取組んでまいりました。

平成 25 年度も引き続き、融資重点推進地域での事業融資の増強を図るため、主に事業先を担当する事業先担当者 140 名のうち、76 名（事業先担当者総数に占める割合：約 54%）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 21 名のうち、18 名（法人推進担当者総数に占める割合：約 85%）を同地域に配置しております。これにより、中小規模事業者等への信用供与の円滑化を図り、貸出金の増強を図るとともに、収益力の強化を図ってまいります。

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ついては、その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、平成 24 年下期より、現在個人先を担当している渉外担当者が与信残高 10 百万円未満で、与信管理上問題のない小口の事業融資先について推進管理を担当するよう見直しを行いました。今後もこの取組みを進め、一層の中小規模事業者等とのリレーションを強化し、高度化するニーズへの的確な対応を図ってまいります。

【地域別貸出金の推移（表 7）】

（単位：億円）

	23年3月末 実績	24年3月末 実績	25年3月末 実績	25年9月末 実績	25年3月末 対比
★三重県北部（北勢）	2,416	2,432	2,432	2,431	△0
三重県中南部 （伊賀、中南勢、 伊勢志摩、東紀州）	4,323	4,221	4,190	4,190	△0
★愛知県	2,173	2,185	2,272	2,271	△0
★大阪府	704	717	720	721	0
その他の地域	1,822	2,031	2,041	2,148	106
計（A）	11,440	11,587	11,657	11,762	105
内、融資重点推進地域（B）	5,294	5,334	5,425	5,424	△0
（B） / （A）	46.2%	46.0%	46.5%	46.1%	△0.4

★：融資重点推進地域

**(b)三重県南部地域における取組**

当行は、1都1府5県に98か店を展開し、三重県内に64か店の店舗網があります。

三重県は南北に長い地理的特徴があり、特に三重県南部地域（伊勢・志摩、紀州地域）では、近年は人口が減少し、高齢化が進む中で、経済環境は三重県北勢地域（鈴鹿市以北）、愛知県、大阪府に比して厳しい状況にあると認識しています。

これらの地域をとりまく社会的、経済的要因から、この地域の多くの中小規模事業者等の業績が低迷しており、当行は地域金融機関として、これらの取引先への集中的な再生・改善の取組みが必要となっていました。

このため、平成17年10月より、この地域の企業再生等に特化して注力することにより地域経済の活性化を図り、当行の債権の健全化を図る取組み「Scrum3（スクラムスリー）」といったプロジェクトチームを組織しました。この取組みでは、三重県伊勢・志摩地域および和歌山県を含む東紀州地域において、取引先と営業店及び本部企業支援部がスクラムを組み、事業再生、経営改善に一体となって取組むこととし、企業支援部の専担者が事業再生や経営改善が必要な取引先に出向き、内情に踏み込んだ問題点の調査・改善を行うハンズオン型の取組みを実施してまいりました。

具体的には、三重県南部及び東紀州の取引先の内、特に業況の厳しい先62先（内破綻懸念先19先、実質破綻先4先）を取組対象先として事業再生・経営改善に取組みました。

この結果、平成19年3月末まで51先の取引先は当行と取引しつつ事業を継続しており、そのうち9先は経営改善等が図られ、債務者区分におい

て、要管理先から要注意先へ5先、正常先へ1先、破綻懸念先から要管理先へ3先が、それぞれランクアップしました。この結果、リスク管理債権ベースで開示額が約43億円減少しました。また、これらの企業が存続することで当該地域の雇用や経済活動の維持・改善に貢献できたものと考えます。(取引を継続した当該企業51先の雇用数：約1,500人)

この取組みは、平成19年4月以降実施している「Scrum3 2nd」において、それまで培ってきたノウハウを活かし、業況悪化見込み先も含む全店での取組みに拡大し、企業支援部が担当する特定債権先を対象先として取組みを継続しております。

この結果、三重県南部及び東紀州においては、平成19年4月から平成25年9月までに18先の取引先の経営改善等が実現し債務者区分のランクアップが果たせました。(全体では61先のランクアップ)

今後も、当行の債権の健全化だけでなく、当行の広域の店舗網をこれらの地域の商流に活用するなど、地域経済活性化に資する取組みを積極的に実施してまいります。

【地域別経営改善支援の状況(表8)】

(単位：先、%)

創業・新事業開拓支援	24/3期実績	24/9期実績	25/3期実績	25/9期実績	累計実績	比率
★三重県北部	5	6	4	4	19	30.6
三重県中南部	7	14	9	8	38	61.2
★愛知県	1	1	1	2	5	8.0
★大阪府	0	0	0	0	0	0.0
その他地域	0	0	0	0	0	0.0
計	13	21	14	14	62	
経営相談	24/3期実績	24/9期実績	25/3期実績	25/9期実績	累計実績	比率
★三重県北部	4	15	9	22	50	24.7
三重県中南部	9	37	18	23	87	43.0
★愛知県	3	10	7	6	26	12.8
★大阪府	1	5	9	7	22	10.8
その他地域	4	3	6	4	17	8.4
計	21	70	49	62	202	
早期事業再生支援	24/3期実績	24/9期実績	25/3期実績	25/9期実績	累計実績	比率
★三重県北部	0	1	1	4	6	40.0
三重県中南部	1	1	5	0	7	46.6
★愛知県	0	0	0	0	0	0.0
★大阪府	0	0	0	0	0	0.0
その他地域	2	0	0	0	2	13.3
計	3	2	6	4	15	
事業承継支援	24/3期実績	24/9期実績	25/3期実績	25/9期実績	累計実績	比率
★三重県北部	0	0	0	1	1	10.0
三重県中南部	3	2	3	0	8	80.0
★愛知県	0	0	0	0	0	0.0
★大阪府	0	0	0	0	0	0.0
その他地域	0	0	0	1	1	10.0
計	3	2	3	2	10	

(注) ★は融資重点推進地域、三重県北部は三重県北勢地域、三重県中南部は三重県伊賀、中南勢、伊勢・志摩、東紀州の各地域

### **(地域産業への取組み)**

当行は、融資重点推進地域の取引基盤を当行ネットワークを通じて三重県中南部等の地域商流に活用することにより、地域経済の活性化に取り組むとともに、産学官連携強化等を通じ、地域ブランドの育成等に取り組み、新たな地域産業の創出等に関与するなど、地域産業の育成や地域経済の活性化に取り組んでまいりました。これにより、地域（県内中南部地域）での取引シェアの引き上げを図り、当行の存在価値を更に高めてまいりたいと考えております。

具体的には、三重県の産業の重要な地位を占める農林水産業の活性化を支援するため、農水産物の加工食品のレベルアップを目的に、平成 21 年 4 月に、法人ソリューションチームが中心となって三重大学との産学連携活動を開始し、地元の農水産資源を活用した新しい加工食品の開発を目的として「農水商工連携を前提とした新商品のマーケティング研究会」を三重大学内に立ち上げました。平成 25 年度上期にも、研究会を開催し、4 月には当行と三重大学、当行取引先 3 社を含む 9 社が、9 月には当行取引先 2 社を含む 7 社が参加しました。この研究会を通じ、農業生産者、水産業者、食品加工業者、食品加工機メーカーのほか、三重県漁連、中小企業基盤整備機構等の支援機関とともに、新商品の開発、マーケティング並びにビジネスマッチング等を行うなど、新事業開拓等を支援し地域活性化に取り組まいました。

また、平成 23 年 8 月に、法人ソリューションチームに農業経営アドバイザーを配置し、営業店に対し農業分野に対する取組を指導するとともに、自らも農業経営者との融資取引を推進しております。平成 25 年 4 月から平成 25 年 9 月の農業分野での実績は、畜産業をはじめ 8 件 800 百万円の融資を取組みました。

今後も、これまで培ったネットワークや農商工連携、地域資源活用などのノウハウを活用し、創業新事業支援のほか、より高度なソリューションの提案など、農業、水産業、食の分野などでより主導的な役割を發揮し地域経済活性化の支援の取組みを実施してまいります。

### **(地域活性化への取組み)**

20 年に一度の伊勢神宮の式年遷宮等を契機とした地域活性化への取組みとして、伊勢神宮内宮に隣接する観光スポットおかげ横丁への店舗外 ATM 出店などのほか、内宮に比し、やや注目度の低かった伊勢神宮外宮地区の伊勢市駅前の観光・物販・宿泊施設等（平成 25 年 8 月開業）を中心とする再開発事業に対し日本政策金融公庫と協調支援を実施するなど地域経済活性化支援活動に積極的に取り組んでおります。

その他、三重県産業支援センターの「みえ農商工連携推進ファンド助成

金二次審査会（平成 25 年 7 月）」や「みえ地域コミュニティ応援ファンド助成金二次審査会（平成 25 年 7 月）」の審査に審査員として参加し地域経済の活性化の取組みにも積極的に参加しています。

その他の地域貢献活動として、平成 16 年 7 月より「熊野古道定期」を取扱い、平成 17 年以降、毎年「東紀州地域振興公社」へ寄付金を贈呈するなど地域の重要な観光資源である熊野古道の環境保全活動にも間接的に参画し、同地域の観光 PR、東紀州地域の経済活動の活性化の貢献に努めております。

## ロ. 事業先向け貸出金の増強

当行は、「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」を今後の成長分野として捉えており、これらの分野の貸出金の増強を図る目的から、高齢化社会の到来を控え、充実が急務となっている医療・介護については、平成 15 年 6 月に本部の法人推進部内に医療・介護関係の専門スタッフによる「医療チーム」3 名を配置したほか、平成 23 年 8 月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、平成 24 年 5 月には、環境・エネルギー担当者を配置し、太陽光発電などの再生エネルギー分野に対するソリューションを提供するなど、これらの分野の創業・新事業展開等を支援しております。

これらにより、平成 25 年度上期の取組みは、医療・介護分野では 23 件 2,933 百万円（平成 24 年下期比 5 件 1,124 百万円の増加）、農業分野では 8 件 800 百万円（平成 24 年下期比 3 件、705 百万円の増加）、環境・エネルギー分野では 35 件 2,128 百万円（平成 24 年下期比 7 件、614 百万円の増加）の実行しました。

今後も、これらの成長分野や地域の事業者に対する積極的な資金供給を引き続き実施してまいります。

また、優良な中小企業を対象とした新規事業融資先開拓を積極的に行うため、「優良中小企業先限定ファンド」を平成 25 年 1 月に創設し、平成 24 年度下期は 7 件 550 百万円、平成 25 年度上期は 19 件 1,510 百万円を実行するなど新規事業融資先開拓についても積極的に行っているほか、中小規模事業者等の資金ニーズ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ツ活用型融資や ABL 等多様な信用供与手法を積極的に活用してまいりました。この結果、平成 25 年度上期には、コベナンツ活用型融資は 61 件 49 億円の実行を行い、ABL は 12 件 21 億円の実行をしております。

これらの活用事例については、広く行内公表するなど取組みノウハウの周知と共有を図っているほか、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、これらの取組みを強く推

進しております。

## ハ. 事業先向けフィービジネスの増強

当行は、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、私募債やシンジケートローンはもとより、コベナンツ活用型融資、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まいりました。また、当行は東海経済圏及び近畿経済圏に跨る広域の店舗網を有しており、このような経済圏を越えた広域の店舗網を活かし、本部・営業店が一体となって、地域経済の商流ネットワークを強化するビジネスマッチングや M&A などの取組み、あるいは、産学官連携など地方公共団体等との関係強化等を通じた地域産業の育成などにも積極的に取組むことにより、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し、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した。

また、中小規模事業者への貸出の増強を通じて取引のメイン化を推進しメインバンク取引先の増加による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おります。平成 25 年度上期のアレンジメントに係る手数料収入は 69 百万円となりました。

今後も、これらの取組みを引き続き実施してまいります。

### 【私募債、シンジケートローンの取扱実績（表 9）】 (単位：百万円)

	件数	金額
私募債取扱実績（25 年 4 月～25 年 9 月取扱実績）	9	590
シンジケートローン組成実績（25 年 4 月～25 年 9 月取扱実績）	1	100

## ③ 個人先向け営業力の強化

### イ. 個人先向け貸出金の増強

コア融資戦略の一環として各金融機関の住宅ローンの取組みが強化されていることから、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、当行はこれまでも商品ラインアップの拡充を図るなど個人向け貸出金の増強に取り組んでおり、引き続き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た「ローンプラザ」による貸出の増強や、ハウスメーカーへの営業活動強化、休日営業の拡充など、住宅ローンの増強に取り組んでまいります。

平成 25 年 4 月には緑支店（名古屋市緑区）に「ローンプラザ緑」を新設するとともに、これまで名古屋支店 2 階にあり窓口営業を行っていなかった「ローンプラザ名古屋」を、広路支店（名古屋市昭和区）に移設し窓口営業を開始したことに加え、平成 25 年 10 月には住宅開発が進む名古屋市東部での住



宅ローンの推進を強化するため「ローンプラザ長久手」（愛知県長久手市）を新設いたしました。これにより愛知県でのローンプラザ営業体制をこれまでの2拠点体制から4拠点体制とし、住宅ローンを中心とした個人向け融資増強へ体制整備を図りました。今後も引き続きローンプラザの機能を拡充し、顧客利便性向上に取組み、個人向け営業力の強化を進めてまいります。

消費者ローンについては、ダイレクトメールやポスティング、新聞等のメディアを活用した広告、FAX やインターネット等による申込受付を強化することで、新規顧客の獲得を図るとともに、営業店の事務負担軽減も図り、収益力の強化と業務の効率化を図りました。このような取組みにより、今後も申込手続きの効率化や審査スピードの向上を図ってまいります。

## ロ. 個人先向けフィービジネス等の増強

当行はこれまで、商品ラインアップの拡充、資産運用セミナーの開催など、お客様のニーズにきめ細かく対応してまいりました。

今後も、引き続きこれらの取組みを継続してまいります。具体的には、投資信託については、平成25年6月より「アジア・オセアニア好配当成長株オープン」「ワールド・リート・オープン」「にっぽん債券オープン」の3つの商品の販売を開始し商品ラインアップの拡充を図ったほか、お客様の資産運用ニーズを把握するため、お客様向けの「資産運用セミナー」を平成25年度上期に11回開催しました。さらに、投資信託を購入されたお客様を対象とした「運用報告会」を平成25年度上期に2回開催しました。

また、投資信託を当行で購入されたお客様へのアフターフォローについては、投資信託の基準価格が4月、5月に大きく変動したことから、6月に実施したほか、生命保険商品を当行で購入し保有されているお客様には、9月に実施し、当行との信頼関係の強化に努めてまいりました。

また、生命保険商品についてもラインアップの充実化を順次進めており、平成25年10月より、一時払終身保険「プレミアムギフト」、「プレミアムレシーブ」および医療保険「メディカルKit R」の販売を開始しました。

その他、平成24年度から、住宅ローン取引先との取引深耕を図るため「住宅ローンプレミアムクラブ」を創設し、専用情報誌「プラスリー」を発刊し、年2回会員様向けに無料提供を行うなど個人先に対してもリレーションを深める取組みを行っております。

また、ダイレクトバンキングや給与振込の推進キャンペーン（春のプレゼントキャンペーン）（平成25年1月から5月）やボーナスキャンペーン（サンSUNキャンペーン）（平成25年6月から8月）、NISA口座開設キャンペーン（平成25年7月から11月）等によるメインバンク取引を推進したほか、貸金庫の新規開設キャンペーン（平成25年2月から9月）による貸金庫の稼働率の向上など、キャンペーンの実施による各種受入手数料の増強を図っております。

【投資信託実績推移（表 10）】

（単位：百万円）

	23年度下期	24年度上期	24年度下期	25年度上期	24年度下期 対比
販売額	3,568	4,040	3,467	7,964	4,497
期末残高	59,509	50,421	58,045	55,603	△2,442
日経平均株価（円）	10,083	8,870	12,397	14,455	2,058

\* 日経平均株価は、それぞれの期末時点の終値です。

【生命保険実績推移（表 11）】

（単位：百万円）

	23年度下期	24年度上期	24年度下期	25年度上期	24年度下期 対比
販売額	17,997	16,491	19,663	17,657	△2,006

## ハ. 個人先向け営業体制の強化

当行はこれまで、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した。

また、平成 25 年 8 月 25 日（日）には、東京支店、大阪支店、阿倍野支店を除く全店で、「全店統一住宅ローンなんでも相談会」を開催し、住宅ローンの増強を推進するとともに、住宅ローン取引先に対する返済条件変更等の相談にも積極的に対応してまいりました。さらに、平成 25 年上期より、休日相談の顧客ニーズの高まりに対応するため、各地域の拠点店舗 9 か店で「年金・ローン・資産運用 日曜なんでも相談会」を毎月第三日曜日に開催することといたしました。

預かり資産の増強に向けた体制については、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 名選任し、松阪セールスエリア（三重県松阪市）、津セールスエリア（三重県津市）、名古屋セールスエリア（名古屋市）に配置するとともに、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 16 店舗に配置しました。

さらに、平成 24 年 7 月に伊勢志摩セールスエリア（三重県伊勢市）及び四日市セールスエリア（三重県四日市市）を、平成 25 年 1 月に鈴鹿セールスエリア（三重県鈴鹿市）を順次追加し、6 エリア 38 店舗体制とした後、平成 25 年 7 月には対象を東京支店を除く全店 97 店舗に拡大するとともに、SAM を 7 名体制、SA を 97 店舗 97 名体制へと拡充し、預かり資産セールスの強化を図りました。

今後も、SA の渉外担当者への専担化への取組み等を通じて、預かり資産の

販売増強を図ってまいります。

また、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」）を設置いたしました（平成24年7月、平田駅前支店（三重県鈴鹿市）、徳重支店（名古屋市緑区）に設置）。この結果、平成25年上期は、平田駅前支店で92件5,914千円、徳重支店で133件8,215千円の手数料の実績がありました。

さらに、平成25年4月からは質の高い金融商品・サービスを提供するため、本部金融サービス部に保険コールセンターを新設し、テレマーケティングアウトバウンドセールスによる医療・がん保険等の販売を開始し、234件488千円の手数料の実績がありました。

このほか、高齢者の方に配慮した新しいスタイルの店舗づくりを三重県志摩市の2店舗で試行的に実施いたしました。この2つのモデル店では、店内ロビースペースを改装し、一人暮らしの高齢者の方や地域の皆様の交流の場として、また行政等地域の情報発信の場として、ロビーを提供することによりお客様満足度の向上を図るとともに地域コミュニティの活性化を支援しています。さらにタブレット端末を使った「伝票作成サポートシステム」を導入し、窓口取引の事務手続きの軽量化を図り、高齢者の方に負担をかけない取引を提供しているほか、警備会社と提携し、専用の携帯端末を利用した高齢者見守りサービスをご負担の少ない条件でご利用いただける取扱を開始しました。なお、見守りサービスは当行で年金振込指定のあるお客様が対象で全店で取扱いしております。

このように高齢者の方のもとより、次世代の家族（愛知県や大阪府等都市部へ転居された高齢者のご子息など）に安心を提供することにより働きかけを行い、地域（地元）シェアの拡大を図るだけでなく、高齢者が保有している資産の次世代への継承といった地域を越えた円滑な世代間取引の継続など、当行の存在価値を高めることで経営基盤の強化を図っていく方針です。この取組みは、当行の広域にわたる店舗ネットワークという当行独自の特性を活かした「地域のビジネスモデル」のひとつとして、今後、対象店舗の拡大やサービス内容の充実等を検討してまいりたいと考えております。

#### ④ 本部による営業店支援体制の強化

##### イ. 法人ソリューションチームの活動強化

当行はこれまで、法人情報の共有化を図ることで一層の相乗効果を発揮するよう、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等の業務を統合した「法人ソリューションチーム」を設置し、創業・新事業支援やビジネスマッチング支援、事業承継支援等に係る専担者を配置し、営業店の活動を積極的にサポートしてまいりました。

また、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たほか、平成 24 年 5 月には環境・エネルギー担当者も配置し、太陽光発電など再生エネルギー分野に関するソリューションの提供など、営業店への積極的なサポートを強化するとともに、取組み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。

さらに、平成 25 年 2 月から、新規事業融資先開拓を行う法人推進部との一体運用を実施し、広域にわたる当行の店舗網を活用した取引推進により取引基盤の拡大を図っております。

## ロ. 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・立案してまいりました。この取組みに加え、より一層効率的な営業活動を行うため、平成 25 年 9 月より、営業店長を交え、常務会メンバーによるワークショップを通じ、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。

## ハ. 取引先の海外進出支援

当行は、これまで、証券国際部国際業務グループ内に中国ビジネスサポート室を設置し、取引先の海外進出支援を行ってききましたが、より幅広い支援を行うため、平成 25 年 6 月に海外ビジネスサポート室と改称し、営業統括部法人ソリューションチーム等と連携強化を図り、取引先の海外進出支援に取り組むことといたしました。

具体的には、平成 25 年度上期には、個別相談会を取引先 6 社に対し 6 回実施したほか、平成 25 年 6 月には、名古屋会場および大阪会場で、取引先 24 社が参加したアジアビジネスにおけるリスク管理、移転価格税制、タイビジネスをテーマとしたビジネスセミナーを開催いたしました。

また、平成 25 年 7 月には、国際協力銀行とフィリピンの BDO ユニバーサル銀行との間で提携した覚書に協力銀行として参加し、海外進出支援体制の強化を図りました。

この結果、平成 25 年 4 月に、当行取引先が中国で行う事業に係る資金の融資を受けるにあたり、当行がスタンドバイクレジットを発行し、金融面でのサポートを行い、保証料、L/C 発行手数料を獲得することができました。

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するなど取引先の海外進出を支援に取り組みしてまいります。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。

## **(2) 経営の効率化**

### **① 審査体制・事務体制の高度化・効率化**

#### **イ. 審査体制の高度化・効率化**

当行はこれまで、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ってまいりました。また、新規融資見込み先や重点推進先等への融資推進にあたって、審査部が事前審査を行う事前協議制度により融資取組方針を検討するなど稟議審査時のスピードアップを図っております。

さらに、平成 25 年 4 月より信用リスク以外のリスク特性を有する案件を常務会付議事項とするなど審査体制の高度化・効率化を図ってまいりました。

#### **ロ. 事務体制の高度化・効率化**

当行はこれまで、事務処理の堅確化・効率化を目的として平成 23 年 4 月に発足した「事務集中化イノベーションチーム」により、預金調査事務、為替事務、相続・差押事務、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。

具体的には、全店の相続・差押事務を平成 24 年 6 月に本部に集中化したほか、為替事務（非定型振込依頼書のイメージ処理）および融資実行事務（住宅ローンの実行・回収・条件変更）については平成 25 年 2 月に全店に取扱を拡大させた後、平成 25 年 4 月にはローンプラザから取扱営業店を介さず直接本部で住宅ローンの集中実行を行う取扱を開始し、迅速な顧客対応を行う体制を整えました。

今後も次期基幹系システムへの移行を踏まえ、効率的な本部集中部門の運用を図り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。

### **② コスト削減・合理化の徹底**

#### **イ. 経営リソースの効率的な活用**

前述の事務処理の本部集中化の推進により、後方事務職員を大幅に削減し、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は、収益強化の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ております。

この取組みの試行として SAM・SA 制度を導入し、営業体制の構築を図るとともに預かり資産販売増加に資する人材の増強を図り、SA の全店展開を実施いたしました。

また、平成 24 年 6 月に、業務改革推進プロジェクトチームを発展的に解消し、「経営戦略プロジェクトチーム」を発足させ、あらゆる面から経営を全般的に見直し、改革を行うことといたしました。

この営業店事務及び本部業務の一段の効率化の推進には、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機能の一元化、地区センターや関連会社の営業所などの事務拠点の統廃合による集約化などが必要であることから、平成 24 年 12 月に「管理センター」を新設し、地区センターの統合や物流機能の一元化などに取組みいたしました。

また、金融商品販売チャネルの拡大を目的に、「ほけんの窓口」を開設した 2 店舗（平田駅前支店・徳重支店）では、既存のローンプラザ、資産運用相談窓口を併せた総合金融サービスを提供するワンストップ型の相談拠点「暮らしのコンサル広場」として、顧客ニーズを的確に把握した商品販売を行うことを通じてお客様満足度の高い効率的な営業を実施してまいります。

ここでは、当行初めての試みとして、土・日曜日、祝日も営業することで、平日の営業時間にご来店いただくことが難しいお客様に、各種相談等のサービスの提供を行うことで営業店・本部の業務効率化、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しております。

さらに、平成 25 年 4 月から、ダイレクトチャネルとして本部金融サービス部に保険コールセンターを新設し、テレマーケティングアウトバウンドセールスによる医療保険やがん保険等の販売を開始いたしました。

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。

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 網を見直した結果、平成 25 年 8 月に「イオン久居店出張所」の ATM を 1 台に台数削減したほか、「ぎゅーとら二見店出張所」を廃止するなど数箇所の店舗外 ATM の移設、廃止を行いました。今後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。

【店舗外 ATM 等の実績（表 12）】

（単位：所、数）

	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 実績	25 年 9 月末 実績
設置箇所	129	128	128	127	126
設置台数	136	135	135	132	130

## ロ. 物件費の削減と人件費の抑制

平成 25 年 9 月期における物件費は、基幹系システムの更改に係る保守管理費等が増加したことに加え、ATM・端末機の入替、その他サブシステムの開発

に伴い減価償却費等が増加したことなどから機械化関連費用が増加するとともに、帳票改定に伴い印刷費等が増加しましたが、継続して業務の効率化・合理化によって物件費削減に取り組んだ結果、48億9百万円と、計画を50百万円下回りました。

なお、システム投資については、基幹系システムの開発及びサブシステムに係る開発を最優先に取り組み、その他ではセキュリティ強化のための投資等に限定することにより、細部に亘って抑制可能な投資を見直した結果、機械化関連費用は、計画を91百万円下回りました。

基幹系システムの更改に伴い、機械化関連費用を含む物件費は、平成26年3月期まで増加いたしますが、営業店事務及び本部業務の一段の効率化を推進することで、さらなる生産性の向上を目指し、物件費全般の削減を図ってまいります。

【物件費の計画・実績（表13）】 (単位：百万円)

	24年9月期 実績	25年3月期 実績	25年9月期	
			計画	実績
物件費	4,607	9,265	4,859	4,809
うち機械化関連費用	2,117	4,468	2,360	2,269

平成25年9月期における人件費は、前年同期比では減少しておりますが、基幹系システム更改作業や営業体制強化に向けた人員配置において、臨時雇用費が増加したことなどから、59億74百万円と、計画を52百万円上回りました。

人件費については、経営資源の再配置を進め、営業力の強化を図るとともに、収益力に応じた効率的な人件費の配分を実施してまいります。

【人件費の計画・実績（表14）】 (単位：百万円)

	24年9月期 実績	25年3月期 実績	25年9月期	
			計画	実績
人件費	5,998	11,811	5,922	5,974

【従業員数の計画・実績（表15）】 (単位：人)

	24年9月末 実績	25年3月末 実績	25年9月末	
			計画	実績
期末従業員数	2,058	2,031	2,070	2,075
正行員	1,580	1,515	1,555	1,514
嘱託・パート	478	516	515	561

## ハ. システムの高度化

当行では、地域金融機関向け共同アウトソーシングサービス「NEXT BASE」（ネクストベース）を新基幹系システムとして採用し、安定的な運用実現に向けてシステム構築に取り組んでおり、平成 26 年 1 月稼動を目指し、移行作業は計画通りに進捗しております。

新基幹系システムでは、お客様へのサービスや商品開発をこれまで以上に迅速に提供することが可能となるとともに、大規模災害時の速やかな復旧と業務継続体制の強化を図ることが可能となります。

基幹系システムの更新、端末機器等の新機器導入などに伴い、機械化関連費用が一時的には増加しておりますが、定型化している銀行の基幹業務システムの共同化を導入することにより、高度化・複雑化の進展に伴い、ますます増加が予想されるシステム部門に係る開発・運用コストを抑制するとともに、コア業務へ経営資源を集中できるものと考えています。

## (3) 人材力の強化

### ① 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

#### イ. 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 月から実施している「目利き塾」（卒業 294 名）は、平成 24 年度から「目利き入門塾」と「目利き師範塾」の 2 講座体制に移行し、平成 25 年上期までに「目利き入門塾」は 31 名、「目利き師範塾」は 17 名が卒業いたしました。

また、事業融資プロセス別に「事業融資スキルアップ講座」を 7 講座新設し、平成 24 年度は外為ソリューション編、マーケティング編、アプローチ編、財務分析編、与信判断編を、平成 25 年度上期には、債権管理編、企業再生編を開催したほか、ホリデースクールでは「財務分析演習講座」および「与信判断演習講座」を開講し、財務分析、与信判断能力等の向上を図ってまいりました。

引き続き目利き能力を持った人材の養成を行ってまいります。

#### ロ. 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。

#### ハ. 高度な与信判断能力を持った管理者の養成

支店長の与信判断能力の向上やマネジメントスキルの強化等を目的とした



経営塾Ⅰ「信用リスクマネジメント強化研修」および経営塾Ⅱ「マネジメント強化研修」を平成23年11月に開講いたしました。平成25年度上期には経営塾Ⅰを4月、5月、6月に、経営塾Ⅱを5月、6月にそれぞれ実施いたしました。

さらに、新任支店長を対象とした経営塾Ⅲ「新任支店長研修」を平成24年8月に開講し、新任支店長のマネジメント能力の向上や経営方針の浸透を図りました。経営塾Ⅲは、平成25年度上期においても8月に実施いたしました。

今後も継続して高度な与信判断能力を持った管理者の養成等を行ない、人材力の強化を図ってまいります。

## ② 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

### イ. 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ち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、営業店の職員を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に一定期間派遣したうえで、個人先担当者の住宅融資提案力の養成を図っており、平成25年度上期には各ローンプラザで29名のトレーニーの受入を実施いたしました。

### ロ. 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（行内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、行内FAの増強を図っております。平成25年度上期も行内FAの研修を実施し、18名が卒業しましたが、退職等もあり平成25年9月末現在では、行内FAは183人と13名減少しました。

また、主に行内FAをSAとして選任し、SAMが保有する預かり資産セールスにかかる高水準のノウハウを、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おります。

【FAの人員推移と配置状況（表16）】

（単位：人）

	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 実績	25年9月末 実績	25年3月末 対比
FA人員	73	112	160	196	183	△13

	中核店	その他の営業店	本部
FA配置状況（平成25年9月末現在）	46	119	18

## （4）内部管理態勢の強化とCS経営の実践

### ① 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として取り組んでまいりました。

地域やお客様から揺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、平成 25 年 9 月にコンプライアンスプログラムを策定、行内公表し、全行的にコンプライアンスの強化を図るとともに、日常業務に密着した取組みとするため、「支店コンプライアンス・プログラム」を営業店が独自に定め、法令遵守への取組みを強化いたしました。

また、集合研修等において随時金融商品販売法等のコンプライアンス研修を実施したほか、平成 25 年 4 月、7 月には各自によるコンプライアンス行動チェックを実施したほか、定期的にコンプライアンス勉強会を各部室店内で実施いたしました。また、平成 25 年 5 月には、コンプライアンスホットラインの通報訓練を行いました。

今後も、これらの取組みを行うとともに、リスク管理部の営業店への臨店指導による法令遵守状況等の点検・検証を行い、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。

## ② 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。

平成 25 年度上期においても、観測期間や信頼係数の変更によるストレス・テストを実施し、その結果に基づきリスク量計測モデルの見直しを検討した結果、観測期間を長期化しました。さらに複数事象が同時発生するという厳格なシナリオに基づくストレス・テストを実施し、その結果への対応策が中期経営計画やリスク管理方針に整合するものであることを確認しております。

当行が着実に収益の強化を図っていくために、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、当行の収益の強化に向けた取組みを実質的に下支えするためのリスク管理も行っております。

また、ミドル部門のフロントに対する牽制機能の強化を図るため、規定類の見直しも実施いたしました。

## ③ お客様の視点に立った CS 向上への取組強化

お客様の視点に立った CS 向上に取組むため、高齢者に配慮した新しいスタイルの店舗づくりを三重県志摩市の 2 店舗で試行的に実施いたしました。この 2 つのモデル店では、店内ロビースペースを改装し、高齢者の方々をはじめと

した地域の皆様の交流の場として、また行政等地域の情報発信の場として、店舗のロビーを提供することによりお客様満足度の向上を図るとともに地域コミュニティの活性化を支援しています。

さらに伝票作成サポートシステムを導入し、窓口取引の事務手続きの軽量化を図り、高齢者に負担をかけない取引を提供しているほか、警備会社と提携し、専用の携帯端末を利用した高齢者見守りサービスをご負担の少ない条件でご利用いただける取扱いを開始しました。

なお、見守りサービスは当行で年金振込指定のあるお客様を対象とし、全店で取扱いを実施しております。

この取組みは、当行の広域にわたる店舗ネットワークという当行独自の特性を活かした「地域のビジネスモデル」のひとつとして、今後、対象店舗の拡大やサービス内容の充実等を検討してまいりたいと考えております。

今後も、営業店での自発的なCS向上に向けた新しいアイデアや取組みを促進するためCS部門表彰「CSコンペ」の実施や「CSチェックシート」による自己チェックの実施、整理整頓運動などCS向上に取り組んでまいります。

#### ④ 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引き続き図ってまいります。

また、身体に障がいをお持ちの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引き続き図っており、介助専門士を10名養成し、浜島支店、和具支店にそれぞれ1名ずつ配置いたしました。

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

### (1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

#### ① 取締役会

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、経営全般の管理にあたり、頭取は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、経営に対する評価の客観性確保を目的に、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25年9月までに7回、同委員会を開催いたしました。

「経営評価委員会」では、活発な討議がなされ、当行の経営全般に対し、社外の有識者の方々から有益な助言・提言をいただきました。

なお、社外取締役の選任等も引き続き検討してまいります。

#### 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の最重要課題とし、監査役会が取締役の職務執行の監査を行っております。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。

#### 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、各種リスク管理体制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、銀行内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、同委員会では、経営強化計画の着実な達成を確保するために、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。

#### ① 信用リスク管理体制強化のための方策

絶えず変化する取引先の債務者区分について、継続的に対応するため平成23年6月に、審査第一部と審査第二部を統合し審査部を新設するなど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ってまいりました。また、融資ポートフォリオの適正化を図るため、資産としての貸出金全体の視線で信

用リスクの分析を一貫して行う体制を構築するとともに、牽制機能の強化を図るため審査企画課を融資企画部に発展させました。

現計画においてもこれらの取組みを引き続き実施し、信用リスク管理体制の強化を図ってまいります。

## ② 不良債権の適切な管理のための方策

### イ. 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、回収方針を、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報告するとともに、回収促進を図ってまいりました。

### ロ. 延滞管理の徹底

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設定し、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、管理の徹底と不良債権の発生防止を図ってまいりました。

### ハ. ランクアップの推進

本部の企業支援部が担当する特定債権先等の中のランクアップ見込み先に対しては、本部・営業店が一体となって経営改善計画書の策定から関与し、中間管理を強化するなどランクアップを積極的に推進してまいりました。

## 二. 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等を行内公表し、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した。

これらの取組みを積極的に実施してきたことに加え、景況感が改善してきた結果、平成25年9月末の金融再生法開示債権残高（単体）は260億円、不良債権比率は2.19%となりました。

今後も、取引先の経営改善支援等ランクアップの推進、不良債権の適切な管理を強化することにより、健全な資産の維持・向上等に努めてまいります。

### 【金融再生法開示債権残高の計画・実績（表17）】

（単位：百万円、%）

項目	24年9月末 実績	25年3月末 実績	25年9月末	
			計画	実績
金融再生法開示債権残高	31,803	30,640	29,000	26,069
不良債権比率	2.69	2.59	2.41	2.19

### ③ 統合的リスク管理体制強化のための方策

当行は、平成 21 年 9 月末より、リスクに対する資本配賦を Tier1 ベースとした後、平成 23 年 10 月より、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し、配賦資本に対するリスク余力を月次で確認することで管理しております。

また、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、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ことから、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ております。これらのテスト結果については、3 ヶ月毎にリスク管理委員会で協議し、外部環境の変化に対するリスク耐性について協議しております。

今後も、これらの取組みを引き続き実施してまいります。

### ④ 市場リスク管理体制強化のための方策

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との認識のもと、これまで、保有する投資有価証券の種類別のロスカット基準の見直しを実施し、基準に抵触した場合の処理方針の協議、保有継続の理由及び評価損額等を常務会に報告しているほか、ロスカット基準抵触銘柄の評価損額が拡大した場合の処理方針等について毎月常務会に付議することや有価証券全体の損失限度管理のルールを新たに定めるなど、有価証券運用管理態勢の一層の強化を図ってまいりました。

さらに、市場リスク管理については、市場リスク量の計測にあたって有価証券や預貸金の保有期間を運用実態に基づく期間に改善するとともに、市場性の信用リスクの計量化を追加するなどリスク量計測の精緻化を図りました。

その他、上場株式や上場投資信託のロスカットルール抵触状況のミドル部門による確認やミドル部門が実施しているストレステストのリスク管理委員会への定期的報告など内部牽制面の強化を図っております。

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など、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**

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・強化を図るため、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の向上を目的に、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、発生した法務問題にも対応してまいりました。

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おります。

また、インサイダー取引への対応についても、引き続き管理態勢の強化を図るほか、反社会的勢力への対応については、全銀協より提供される反社会的勢力に係る情報に加え、当行独自で収集した情報を集約して構築した「テロ・マネロン・反社検索システム」を活用してチェック態勢を強化しておりますが、今後とも更なる情報収集態勢の強化を図り、反社会的勢力との取引の未然防止に取り組んでまいります。

これらの取組みを通じ、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「支店コンプライアンス・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「支店コンプライアンス・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おります。

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おります。

今後も、これらの施策を着実に実施し、法令等遵守態勢のさらなる強化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、経営の監査機能を発揮させるため、法定員数を上回る4名の監査役を置き、うち社外監査役を3名としているほか、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。

この対応に加え、経営に対する評価の客観性を確保するため、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取締役会に行っていく機関として、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。

平成22年7月を第1回として、これまでに合計7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み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み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。

次回の「経営評価委員会」は、平成26年2月を予定しています。

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した。

## **(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**

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開示を行っております。

今後も、迅速かつ正確で、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**

平成25年6月に、東京において投資家向けIRを開催いたしました。

平成25年7月には、地区別に開催している「ふれあいミーティング」を開催いたしました。

また、地域密着型金融の推進に向けた取組み等を通じた地域の経済活性化への様々な取組みや、地域への円滑な資金供給の取組み等について、ディスクロージャー誌、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。



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

### (1) 中小規模の事業者に対する信用供与の残高及び総資産に占める割合

【中小規模事業者等向け信用供与の残高、比率(表18)】 (単位:億円、%)

	24/3期 実績 (計画始期)	25/3期 実績	25/9期			
			計画	実績	計画比	計画始期 対比
中小規模事業者等向け貸出残高	5,750	5,798	5,795	5,822	26	71
総資産	18,394	18,807	18,569	19,061	492	666
総資産に対する比率	31.26	30.83	31.20	30.54	△0.66	△0.72

\* 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

中小規模事業者等向け信用供与の増強に向けた取組みは、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、平成24年5月には、ファンド総額を100億円とする「100周年ありがとうファンド」を創設し、平成24年10月にはファンド総額を200億円に増額し、当行の営業エリア内の事業者との取引基盤の強化に取り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、事業先担当者を増員するなど積極的に事業融資基盤の拡充に取り組んでまいりました。

さらに、法人ソリューションチームが中心となり、平成21年4月に三重大学との産学連携活動を開始し、地元の特徴のある農水産資源を活用した新しい加工食品の開発を目的とした「農水商工連携を前提とした新商品のマーケティング研究会」を三重大学内に設置し、特に農林水産業が重要な地位を占める三重県南部の地域経済の活性化の支援を行ってまいりました。

加えて、平成23年8月には、法人ソリューションチームに農業経営アドバイザーを配置し、農業経営者との融資取引の推進を行ったほか、平成24年5月には、環境・エネルギー担当者を配置し、遊休地や既存施設を活用した太陽光発電などの再生可能エネルギー発電事業等、新規事業開拓の支援に取り組みし、中小規模事業者等向け貸出の増強に取り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、5,822億円となり、計画を26億円上回り、計画始期より71億円増加いたしました。

一方、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以上に増加したものの、個人預金を中心に安定した預金の積み上げに努め

たことに加え市場環境の回復により、その他有価証券評価差額金が増加したことなどにより、総資産残高が、平成 24 年 3 月末比 666 億円（計画比 492 億円増加）増加し、1 兆 9,061 億円となったことから、計画を 0.66 ポイント下回り、計画始期より 0.72 ポイント下回りました。

今後は、中小規模事業者等向け信用供与の残高増強に努めるとともに、効率的な資産運用により、計画水準まで引き上げるべく努力してまいります。

## **（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の進捗状況**

### **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**

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しており、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 140 名（平成 25 年 9 月末時点、計画始期平成 24 年 3 月比 3 名増）のうち、76 名（平成 25 年 9 月末時点、計画始期平成 24 年 3 月比 3 名増）（事業先担当者総数に占める割合：約 54%）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 21 名のうち、18 名（法人推進担当者総数に占める割合：約 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まいりました。

また、本部「法人ソリューションチーム」では、創業・新事業支援、ビジネスマッチング支援、ABL やコベナンツ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や環境・エネルギー担当者を配置のうえ、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も実施し、ノウハウの普及を図ったほか、平成 25 年 6 月に国際業務グループの中国ビジネスサポート室を海外ビジネスサポート室と改称するとともに、法人ソリューションチーム並びに法人推進部との連携強化を図ることで、多様化する中小規模事業者等のニーズに的確に対応し、最適なソリューションの提供に努めてまいりました。

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、これら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。

### **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**

当行は、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、柔軟な融資スキームで競合他行との差別化を可能とするコベナンツ活用型融資や在庫や売掛債権等の流動資産を担保とする 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。

これらの取組みの結果、平成 25 年上期において、コベナンツ活用型融資は、61 件・49 億円の取扱を行ったほか、地域の主たる産業である農林水産業の支援として、鯛、マグロや松阪牛に動産譲渡担保を設定した ABL を取組むなど、ABL は平成 25 年上期に、12 件・21 億円の取扱を行いました。

また、私募債、スコアリングモデル等を活かした融資商品の取組み等を積極的に実施した結果、平成 25 年度上期における担保・保証に過度に依存しない融資促進に係る件数は、計画を 18 件上回る 166 件の実績となりました。

今後も、中小規模事業者等に適切なソリューションを提案し、中小規模事業者等のニーズに積極的に対応することで計画の着実な達成を図ると同時に、これらの取組み等を通じ、中小規模事業者等への円滑な信用供与に努めてまいります。

### 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

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平成 25 年上期に支店長席（支店長、副支店長）による全先訪問活動を平成 24 年度に続いて展開いたしました。

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いたしました。

また、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りました。

今後も、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り、中小規模事業者等向け貸出残高の着実な増加を図ってまいります。

### (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の進捗状況

#### 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

【経営改善の取組数・比率の計画と実績 (表 19)】 (単位：先、%)

	24/3 期 実績 (計画始期)	25/3 期 実績	25/9 期			
			計画	実績	計画比	始期 対比
創業・新事業開拓支援	13	14	10	14	4	1
経営相談	21	49	47	62	15	41
早期事業再生支援	3	6	5	4	△1	1
事業承継支援	3	3	2	2	0	△1
担保・保証に過度に依存しない融資促進	167	149	148	166	18	△1
合計 [経営改善支援等取組数]	207	221	212	248	36	41
取引先	13,316	13,736	13,390	13,749	359	433
経営改善支援等取組率 (=経営改善支援等取組数/取引先)	1.55	1.60	1.58	1.80	0.22	0.25

(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。

コバナンツ活用型融資やスコアリングモデルを活用した融資等担保・保証に過度に依存しない融資への取組みや、本部企業支援部が主体となって積極的に経営相談に係る取組みを強化したことに加え、創業・新事業支援に対する積極的な取組等により、平成 25 年 9 月期における経営改善支援等取組率は、1.80%と計画を 0.22 ポイント上回りました。

#### 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

平成 24 年度上期から実施している支店長席による一定取引のある取引先への全先訪問により、取引先との日常的・継続的な関係を強化し、取引先が抱える経営課題等の把握に努めました。この取組みは平成 25 年度上期も継続して実施いたしました。

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っております。また、さんぎんビジネスクラブの各種セミナーの開催等により、中小規模事業者等の交流を通じた地域経済全体の活性化を図る取組みを実施しております。

#### 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

当行はこれまで、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、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の活用を通じて、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たほか、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備してまいりました。

平成 24 年 5 月には、環境・エネルギー担当者を配置し、太陽光発電など再生エネルギー分野に対するソリューションを提供するなど、創業・新事業開拓先への支援に取り組んできました。

その結果、平成 25 年度上期における創業・新事業開拓支援に係る件数は、計画を 4 件上回る 14 件の実績となりました。今後もこれらの取り組みを引き続き実施してまいります。

#### 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

企業支援部が担当する特定債権先の中から、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。

今後も、引き続きこれらの取り組みを実施してまいります。

また、金融円滑化法に基づく条件変更先への対応（以下、「円滑化対応」といいます。）として、営業店においては、「経営実態分析表」を作成し円滑化対応先の経営実態や課題の把握とその分析及び改善計画の策定支援を行い、本部企業支援部では営業店による取引先への支援の取り組み状況を把握し、必要に応じて帯同訪問を実施するなど、企業支援部が営業店と連携した取引先の経営実態や課題の把握・分析、経営改善計画やソリューションの推進等のモニタリングなどを実施しております。

さらに企業支援部では、担当する特定債権先以外に与信額 50 百万円以上かつ信用貸 20 百万円以上の取引先等円滑化対応先で優先的に管理が必要な先を選定し、営業店と一体となったより深度ある取り組みを行ってまいりました。

その結果、平成 25 年度上期における経営相談に係る件数は、計画を 15 件上回る 62 先の支援実績となりました。

今後も、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。

## ⑤ 早期の事業再生等に資する方策

これまでの早期の事業再生の取組みについては、企業支援部が中心となり取組みしてまいりました。

「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、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した。

平成 25 年度上期においても、バンクミーティングの開催の主導、再生計画の策定支援等のコンサルティング機能の発揮による経営相談など特定債権先等の経営相談等に取り組んできました。

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、連携を図りながら取引先の事業再生支援の取組みを行い、三重県中小企業再生支援協議会が平成 25 年 4 月と 5 月に当行の拠点で開催した地区別相談会において、52 先の事前相談を行いました。

その結果、4 先について、中小企業再生支援協議会により再生計画の策定支援を行い、平成 25 年度上期における早期事業再生支援に係る件数は、計画 5 件に対し 4 件の実績となりました。

## 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

事業承継に対する支援強化を図るため、代表者の年齢、純資産額等一定の条件に基づいた抽出先のうち事業承継ニーズがあると思われる取引先 100 社程度を選定し事業承継チェックシートに基づき営業店でヒアリングを実施することで事業承継ニーズを掘り起こしております。事業承継ニーズのある先については、親族内承継、親族外承継、後継者不在等に分類し、それぞれ株価対策、株式分散対策等、ニーズに応じた対応を行い、専門家等を紹介するなど、事業承継問題解決に向けた提案を実施しております。

また、平成 25 年度上期には簡易的な自社株評価を取引先 11 社に対して無償提供したほか、4 社に対し M&A 譲渡の提案を行うとともに、1 社に対し M&A に関するアドバイスを行いました。一方で、さらに、当行提携先による M&A セミナーを 5 月、6 月、9 月に開催し、合計 18 社の取引先が参加いたしました。

これらの取組みの結果、取引先 2 社が、当行のアドバイスにより事業承継を実施するなど事業承継に係る件数は、目標 2 件に対し 2 件の実績となりました。

今後も、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、弁護士、税理士等の専門家、コンサルタント等との連携強化を図り、M&A セミナーの開催などにより事業承継ニーズの把握を図るなど、これまでの施策を引き続き実施するとともに、取引先への訪問頻度を増加させ当行からの提案を強化することにより、取引先の潜在的なニーズの発掘に努め、ニーズに応じ

たコンサルタント等を紹介するなど積極的に事業承継問題の解決を支援してまいります。

#### **(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取組**

当行は、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、積極的に取組んでまいりました。平成21年12月施行の「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）を踏まえ、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するとともに、必要な体制整備を推進するため、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」を設置いたしました。

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」を本部審査第一部内に新設するなど、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、平成23年6月には、本部審査部門の組織変更に合わせて、「金融円滑化推進チーム」を企業再生のスキルを持った企業支援部に移行させ、コンサルティング機能のレベルアップを図りました。

中小企業金融円滑化法は、平成25年3月末で期限を迎えましたが、当行はこれらの取組みを今後も引き続き実施し、中小企業者及び住宅ローン借入者の様々なニーズに的確に対応してまいります。

「金融円滑化推進チーム」では、各専担者が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お客様については、経営改善計画の進捗状況についてのモニタリング等を企業支援部で一元的に把握し、営業店を指導、支援してまいりました。さらに臨店だけでなく、営業店担当者との帯同による個別取引先への訪問による助言、指導も進めてまいりました。

大口取引先以外の取引先への対応についても、与信額、信用貸額、取引度合等の基準で本部・営業店一体支援先を選定し、実態把握や計画策定支援、モニタリングなどの活動を本部と営業店が連携して行うほか、渉外担当者等の役割分担を見直しし、個人先担当者が小口事業先を担当するよう再配置を行い、事業先担当者、個人先担当者等による中小規模事業者等とのリレーションの強化を図るなど金融円滑化への取組み強化を図っております。

中小企業金融円滑化法終了後も、本基本方針に基づき、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。



## **6. 剰余金の処分の方針**

### **(1) 配当に対する方針**

配当については、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。

平成 25 年 3 月期の配当については、優先株式、普通株式とも期末配当のみとし、普通株式については、創立 100 周年の記念配当 50 銭を加えて、1 株あたり 5 円 50 銭の配当を実施いたしました。優先株式については、定款及び発行要項の定めに従いまして、所定の配当を実施いたしました。今後も安定的な配当の実施に努めていく方針です。

平成 26 年 3 月期の普通株の配当については、安定的な配当を行う方針に基づき 1 株当たりの配当を 5 円とする予定です。

### **(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針**

当行では、これまで、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した。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・オプションを導入いたしました。

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

### (1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等

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おります。

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。

これまで、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に取り組んでまいりました。この結果、金融内部監査士の資格取得者は、9名となっているほか、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っています。

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

#### ① 金融円滑化管理態勢の監査

平成25年3月末をもって「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」が期限到来となりましたが、基本的な取組方針に変更なく、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引き続き努めております。

#### ② 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」、平成23年度に「インサイダー取引管理の検証」を追加したのにつき、平成25年度には「改正犯罪収益移転防止法」への対応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。

#### ③ 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については、必要に応じ随時見直しを行い、見直しによる顧客説明態勢監査の充実に努める体制となっております。また、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。

#### ④ 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おります。

#### ⑤ 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。

### （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「4. (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は次のとおりです。

#### ① 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。

#### ② 事務リスク管理

当行は、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した。

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した。

また、事務事故発生原因の分析を高度化し、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するなど再発防止策を講じてまいりました。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した。

今後も、これらの取組みを継続して行い、更改を予定しております基幹システムに各種チェック機能を搭載し、事務事故・事務ミスが発生防止を図

り、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。

### ③ 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 5 月より 3 ヶ月毎にシステムリスクモニタリングを実施し、システムリスクの管理状況に問題がないことを確認いたしました。また、平成 24 年 3 月より、内部監査部門による次期システム移行監査を実施しているほか、平成 24 年 10 月より、第三者評価機関によるシステム監査を実施し、その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するなどシステムリスク管理の着実な取組みを行っております。

### ④ 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

当行は、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、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。

今後、「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、現計画で掲げる諸施策の取組状況を管理し、経営強化計画の着実な達成を確保してまいります。