

経営強化計画の履行状況報告書

平成 27 年 6 月

株式会社 **第三銀行**

目 次

1. 平成 27 年 3 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.....	7
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	21
(3) 人材力の強化	25
(4) 内部管理態勢の強化と CS 経営の実践	27
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	31
(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	31
(2) リスク管理の体制の強化のための方策	32
(3) 法令等遵守の体制の強化のための方策	34
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	35
(5) 情報開示の充実のための方策	36
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.....	37
(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	37
(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	38
(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	40
(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.....	43
6. 剰余金の処分の方針	45
(1) 配当に対する方針.....	45
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	45
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.....	46
(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等	46
(2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等	47
(3) 経営強化計画の適切な運営管理	49

1. 平成 27 年 3 月期決算の概要

(1) 経営環境

国内経済は、平成 26 年度の前半は消費税増税に伴う駆け込み需要の反動減の影響により停滞しましたが、後半は原油安による企業業績の回復などから、景気は緩やかに回復しました。

当行の主たる営業基盤である三重県内については、鉱工業生産は、平成 26 年度の前半は回復基調でしたが、後半は横ばいで推移しました。雇用情勢は、有効求人倍率が全国水準を上回って推移するなど改善しました。

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、長期金利が低位で推移していることに加え、金融機関間の競争がますます激化していることから、私ども地域金融機関を取り巻く経営環境は、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 26 年 3 月末比 336 億円増加し、1 兆 2,235 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 26 年 3 月末比 287 億円増加し、1 兆 7,819 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 26 年 3 月末比 195 億円増加し、6,076 億円となりました。

【資産・負債の推移 (表 1)】 (単体)

(単位：百万円)

	27 年 3 月末			26 年 9 月末	26 年 3 月末
	実績	26 年 9 月末比	26 年 3 月末比	実績	実績
資産	1,951,610	14,655	45,802	1,936,955	1,905,808
うち貸出金	1,223,513	17,594	33,631	1,205,919	1,189,882
うち有価証券	607,625	△5,567	19,532	613,192	588,093
負債	1,840,911	6,480	32,803	1,834,431	1,808,108
うち預金	1,781,918	4,537	28,712	1,777,381	1,753,206
うち社債・借入金	30,037	3,578	2,467	26,459	27,570
純資産	110,698	8,474	12,998	102,224	97,700

② 損益の状況

イ. 資金利益

資金利益は、貸出金利回りの低下により貸出金利息は減少しましたが、有価証券利息配当金が増加したことに加え、預金利回りの低下により預金利息が減少したことなどから、前期比 3 億 21 百万円増加し、238 億 49 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、住宅ローンに係る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、前期比 6 億 36 百万円増加し、34 億 13 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減少したことなどから、前期比 25 億 25 百万円減少し、13 億 64 百万円となりました。

ニ. 経費

経費は、平成 26 年 3 月期までに基幹系システムの更改を終えたことにより、機械化関連費用が減少したことを主因として、経費トータルでは前期比 12 億 91 百万円減少し、211 億 35 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、15 億 61 百万円の戻入となり、1 億 23 百万円の戻入となった前期に比較すると、14 億 38 百万円の費用の減少となりました。

以上の結果、業務純益は、前期比 11 億円 61 百万円増加し、90 億 52 百万円となりました。また、コア業務純益は、前期比 21 億 71 百万円増加し、62 億円 83 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期比 1 億 51 百万円増加し、29 億 50 百万円となりました。また、株式等関係損益は、前期比 5 億 29 百万円減少し、7 億 10 百万円となりました。臨時損益トータルでは、前期比 4 億 72 百万円悪化し、△21 億 58 百万円となりました。

以上の結果、経常利益は、前期比 6 億 89 百万円増加し、68 億 94 百万円となりました。また、当期純利益は、法人税率引下げに伴う繰延税金資産の取崩し

により税金費用が増加したことなどから前期比 2 億 48 百万円減少し、41 億 98 百万円となりました。

③ 不良債権の状況

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、事業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 6 億 38 百万円減少し、245 億 52 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 0.11 ポイント低下し 1.98%となりました。

④ 自己資本比率の状況

自己資本比率は、内部留保の積上げによる自己資本の増強等に努めておりますが、貸出金の増加に伴いリスク・アセットが増加したことなどにより、前期末比 0.24 ポイント低下し、9.69%となりました。

【損益状況の推移（表2）】（単体）（単位：百万円）

	27年3月期		26年3月期	25年3月期
	実績	26年3月期比	実績	実績
業務粗利益	28,626	△ 1,568	30,194	29,573
（コア業務粗利益）	（ 27,419 ）	（ 880 ）	（ 26,539 ）	（ 26,711 ）
資金利益	23,849	321	23,528	23,961
役員取引等利益	3,413	636	2,777	2,511
その他業務利益	1,364	△ 2,525	3,889	3,099
（うち国債等債券損益）	（ 1,207 ）	（ △ 2,448 ）	（ 3,655 ）	（ 2,861 ）
経費（除く臨時処理分）	21,135	△ 1,291	22,426	21,980
（うち人件費）	（ 11,651 ）	（ △ 223 ）	（ 11,874 ）	（ 11,811 ）
（うち物件費）	（ 8,564 ）	（ △ 1,103 ）	（ 9,667 ）	（ 9,265 ）
一般貸倒引当金繰入額	△ 1,561	△ 1,438	△ 123	433
業務純益	9,052	1,161	7,891	7,158
（コア業務純益）	（ 6,283 ）	（ 2,171 ）	（ 4,112 ）	（ 4,730 ）
臨時損益	△ 2,158	△ 472	△ 1,686	△ 3,894
（うち不良債権処理額）	（ 2,950 ）	（ 151 ）	（ 2,799 ）	（ 3,355 ）
（うち株式等関係損益）	（ 710 ）	（ △ 529 ）	（ 1,239 ）	（ △ 233 ）
（うち退職給付費用）	（ 370 ）	（ △ 44 ）	（ 414 ）	（ 498 ）
経常利益	6,894	689	6,205	3,264
特別損益	△ 108	30	△ 138	△ 26
税引前当期純利益	6,786	720	6,066	3,238
法人税、住民税及び事業税	678	138	540	601
法人税等調整額	1,909	829	1,080	653
当期純利益	4,198	△ 248	4,446	1,983

【金融再生法開示債権比率の推移（表3）】（単体）（単位：百万円）

	27年3月末			26年9月末	26年3月末
	実績	26年9月末比	26年3月末比	実績	実績
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	4,217	154	△ 914	4,063	5,131
危険債権	19,075	635	675	18,440	18,400
要管理債権	1,259	△ 529	△ 398	1,788	1,657
合計（A）	24,552	260	△ 638	24,292	25,190
正常債権	1,210,557	17,486	34,291	1,193,071	1,176,266
総 与 信（B）	1,235,110	17,746	33,654	1,217,364	1,201,456
金融再生法開示債権比率(A)/(B)（%）	1.98	△ 0.01	△ 0.11	1.99	2.09

（注）26年3月末には部分直接償却17,864百万円、26年9月末には18,231百万円、27年3月末には16,116百万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：%）

	25年3月末実績	26年3月末実績	26年9月末実績	27年3月末実績	26年3月末比
自己資本比率	9.61	9.93	10.13	9.69	△0.24

（注）26年3月末から新基準（バーゼルⅢ）を適用しています。

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 26 年度の三重・愛知両県における経済は、緩やかな回復基調が継続しており、資金需要も設備資金中心に徐々に高まりつつある中、平成 27 年 3 月末の貸出金残高は、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 26 年 3 月末比で 336 億円増加しました。

このような状況の下、貸出金の期中平均残高は計画を 63 億円上回りましたが、市場金利が低位で推移するとともに、他行との競合が一段と激化する中、貸出金利回りが計画を 0.17 ポイント下回ったことから、貸出金利息は、計画を 19 億 80 百万円下回りました。一方、有価証券利息配当金は、市場動向を注視しつつ、効率的な運用に努めた結果、計画を 3 億 25 百万円上回りましたが、資金運用収益としては、貸出金利息の未達幅が大きく、計画を 16 億 37 百万円下回りました。

また、資金調達費用は、預金の期中平均残高が計画を 257 億円上回るとともに、預金利回りが計画を 0.01 ポイント上回り、預金利息が計画を上回ったことを主因として、計画を 2 億 9 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 18 億 43 百万円下回りました。

役務取引等利益については、住宅ローンに係る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 4 億 96 百万円上回りました。

経費については、消費税増税の影響により税金が計画を上回りましたが、引続き業務の合理化、効率化を推進し、物件費が計画を 1 億 33 百万円下回ったことから、経費全体では計画を 1 億 6 百万円下回りました。

以上のように、役務取引等収益の増強や経費の削減に努めたものの、資金利益の未達分をカバーするまでには至らず、コア業務純益は、計画を 13 億 47 百万円下回る 62 億 83 百万円となりました。

平成 27 年 3 月期の実績を踏まえ、収益力強化に向けた取組みとして、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。

こうした方針の下、平成 26 年度下期は、平成 26 年 6 月に実施した本部組織変更による 8 つの地区営業部体制の下、営業力の強化に取り組んでいます。

ここでは、営業本部の機能強化を図るとともに、これまでの 3 つの地区本部を、8 つの地区営業部に細分化し、営業本部と営業店の連携を強化する体制といたしました。

8 つの地区営業部体制下では、各地区営業部において業務計画や収益目標を策

定するとともに、各地区の状況に応じた営業施策を機動的に策定・実施していくため、各地域における営業施策については各地区営業部で策定する体制といたしました。

また、業績評価制度についても、地区営業部に属する各営業店が一体となった業績向上への取組みを的確に評価するため、地区営業部業績表彰制度を平成 26 年度下期より導入いたしました。

さらに、組織変更では、ソリューション営業体制の強化を図るため、営業統括部法人ソリューションチーム、法人推進部医療チーム、営業渉外グループ、証券国際部国際業務グループ海外ビジネスサポート室を統合のうえ、ソリューション営業部を設置しソリューション営業体制の強化を図りました。

また、平成 26 年 10 月に 11 名で試行を開始した新しい女性渉外体制は、平成 27 年 1 月に 11 名増員した後、平成 27 年 5 月には、さらに 24 名増員し、46 名体制で本格稼働を開始いたしました。これにより、預かり資産販売を中心とした個人向け営業力のより一層の強化を図ることといたしました。

さらに、平成 27 年 4 月から、より一層の収益力の強化を図るため、業務プロセス改革（BPR）に取組み、融資事務をはじめとした営業店事務等の合理化・効率化を図ることで、新たな営業体力を創出し、銀行全体の営業力の底上げを図ることといたしました。

これに加え、平成 27 年 5 月には、渉外による営業体制についても見直し、事業先担当者、個人先担当者、混在型担当者に区分されていた渉外体制を「融資渉外」、「地区渉外」および新しい女性渉外を中心とした「個人渉外」に再編した新しい渉外体制を開始しました。

これにより、法人向け・個人向け営業体制を改革し、営業力の強化を通じた収益力の強化を図ることといたしました。

この新しい渉外体制が定着化し、営業力強化による収益力強化が早期に実現するよう、全役職員が一丸となって取組んでまいります。

今後は、直接お客様に接する渉外担当者等はもちろんのこと、営業店後方事務職員や本部職員についても、渉外担当者等や営業店を通じ、常に「お客様」を意識し、どうすればお客様の満足度を向上させることができ、取引拡充を図ることができるのか、そのためには何をすべきなのか、自らの職務を如何に「営業」に結び付けていくかを考え、その実現を図るため行動する「全員営業」を実践し、銀行全体として営業力強化を図ってまいります。

【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)	26/9 期 実績	27/3 期			
			計画	実績	計画対比	計画始期 対比
コア業務純益	6,759	3,249	7,630	6,283	△1,347	△476

※ 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

(2) 業務粗利益経費率

平成 27 年 3 月期の機械化関連費用を除く経費は、消費税増税の影響により税金が増加したものの、引続き業務の合理化・効率化を推進し、計画とほぼ同水準の 173 億 35 百万円となりました。

一方、業務粗利益は、役務取引等利益や国債等債券損益が計画を上回ったものの、資金利益の未達分をカバーするまでには至らず、計画を 2 億 43 百万円下回る 286 億 26 百万円となりました。

その結果、業務粗利益経費率は、60.55%となり計画を 0.54 ポイント上回りましたが、計画始期比では 0.60 ポイント改善いたしました。

【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)	26/9 期 実績	27/3 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	8,917	17,326	17,335	9	△430
業務粗利益	29,051	14,815	28,869	28,626	△243	△425
業務粗利益経費率	61.15	60.18	60.01	60.55	0.54	△0.60

※ 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

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下、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

経営改善等が主体的に見込まれる事業先については、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事業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、企業支援部やソリューション営業部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。

このソリューション営業部には、ストラクチャードファイナンス業務や法人ソリューション業務に精通した人材を執行役員部長として招聘するとともに、同部内に営業課のほか、地域振興課、海外ビジネスサポート課を設置のうえ、各部門の専門担当者を配置するなど、直接事業先に対し推進活動を行うほか、営業店サポート業務にも取組み、融資・資本金ソリューション、事業承継、M&A、PFI、海外進出支援、外為推進等法人向けソリューション営業体制の強化を図り、様々な分野における経営相談に取り組んでおります。

今後も、事業先との繋がりを長期的な観点から、より一層深化したリレーションシップバンキングとする形に発展させ、事業先の経営実態や課題を把握したうえで、企業支援部やソリューション営業部及び営業店が一体となって、事業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、専門的なノウハウを有するコンサルタント会社や株式会社地域経済活性化支援機構ならびに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、事業先の経営改善支援に取

組んでまいります。

ロ. 事業再生支援の取組強化

条件変更先や債務超過先等のうち、きめ細かい対応が必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まいりました。

平成 26 年度下期においても、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。

この間、事業再生の可能性がある事業先については、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、事業先の事業再生支援への取組を実施した結果、平成 26 年度下期における中小企業再生支援協議会等を活用した早期事業再生支援に係る取組みは、8 件の実績となりました。

また、平成 27 年 2 月には、株式会社地域経済活性化支援機構との「特定専門家派遣」契約を締結し、同機構の専門家から事業再生などに対する取組方法・方針などのアドバイスの提供を受けることで同機構の持つノウハウを吸収し、事業再生支援等の取組を強化する体制を整えました。

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、必要に応じて株式会社地域経済活性化支援機構や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等の取組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

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り組んでまいりました。

平成 26 年度下期も引き続き、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 138 名のうち、76 名（事業先担当者総数に占める割合：約 55%）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 24 名のうち、19 名（法人推進担当者総数に占める割合：約 79%）を同地域に配置しております。

こうした取組みの結果、同地域における貸出金残高は着実に増加させることができました。

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。

【地域別貸出金の推移（表7）】

（単位：億円）

	24年3月末 実績	25年3月末 実績	26年3月末 実績	27年3月末 実績	26年3月末 対比
★三重県北部（北勢）	2,432	2,432	2,499	2,531	31
三重県中南部（伊賀、中南勢、伊勢志摩、東紀州）	4,221	4,190	4,145	4,108	▲36
★愛知県	2,185	2,272	2,335	2,476	141
★大阪府	717	720	752	896	143
その他の地域	2,031	2,041	2,165	2,222	56
計（A）	11,587	11,657	11,898	12,235	336
内、融資重点推進地域（B）	5,334	5,425	5,587	5,904	316
（B） / （A）	46.0%	46.5%	46.9%	48.2%	1.3

★：融資重点推進地域

(b)三重県南部地域における取組

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、近年は少子高齢化・人口減少が進み、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なか、当行は、1都1府5県に98か店の店舗網を展開し、三重県内には64か店を配置しております。

これらの地域を取り巻く社会的、経済的要因から、三重県中南部地域の多くの中小規模事業者等の業績が低迷しており、地域金融機関として、これらの事業先への集中的な再生・改善の取組みが必要となっていたことから、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るとともに、当行の債権の健全化を図る取組みとして、プロジェクト「Scrum3（スクラムスリー）」を組成いたしました。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、事業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事業先に出向き、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事業先の内、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・経営改善に取組みいたしました。

この結果、平成19年3月末まで51先の事業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いたしました。こうした取組みにより、当行のリスク管理債権ベースでの開示額は約43億円減少するとともに、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認識しております。(取引を継続した企業 51 先の雇用数：約 1,500 人)

平成 19 年 4 月以降は、こうした取組みを通じて得られたノウハウを活かし、「Scrum3 2nd」として、この取組みを、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継続して取組んできた結果、三重県南部及び東紀州地域においては、平成 19 年 4 月から平成 27 年 3 月までに 20 先の事業先の経営改善等が実現し、債務者区分がランクアップいたしました(全体では 64 先のランクアップ)。

また、三重県中南部地域では、貸出金残高は減少してきておりますが、この地域の創業・新事業支援、経営相談および事業承継支援などに積極的に取組んできた結果、経営改善支援の取組みは、表 8 のとおり、他の地域と比較して高くなっており、当行の三重県中南部地域に対する取組みが成果として現れているものと認識しております。

さらに、平成 26 年度下期より本格稼働している地区営業部体制の下、各地区特性に応じた営業戦略を策定のうえ、貸出金の増強等に取り組んでおります。

この体制の下、三重県伊勢市、鳥羽市、志摩市等の南勢地域を統括・管理する伊勢・志摩地区営業部では、小規模の事業者に対し、三重県信用保証協会を活用し、小口の貸出金の増強に積極的に取り組みました。

この結果、三重県信用保証協会付融資について、伊勢・志摩地区営業部では、163 件 1,434 百万円の融資を実行し、保証協会付融資の残高は、前年同期比で 185 百万円増加いたしました。

さらに、伊勢・志摩地区営業部では、次世代を担う地域の若手経営者を対象とした研修「社長道場」を開催し、経営能力向上や参加経営者等の中で情報交換を実施するなど、企業の成長・発展に資する取組みを行いました。

この勉強会は、協力機関として三重県信用保証協会、伊勢商工会議所および日本政策金融公庫も参加しており、地域の商工会議所や政府系金融機関との連携強化を通じた南部地域の経済活性化に貢献いたしました。

今後も、当行の債権の健全化だけでなく、当行の広域ネットワーク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	26/3期実績	26/9期実績	27/3期実績	累計実績	比率
★三重県北部	5	6	4	4	11	13	4	47	25.0
三重県中南部	7	14	9	8	17	20	16	91	48.4
★愛知県	1	1	1	2	14	12	11	42	22.3
★大阪府	0	0	0	0	0	1	5	6	3.2
その他地域	0	0	0	0	0	0	2	2	1.1
計	13	21	14	14	42	46	38	188	
経営相談	24/3期実績	24/9期実績	25/3期実績	25/9期実績	26/3期実績	26/9期実績	27/3期実績	累計実績	比率
★三重県北部	4	15	9	22	12	8	8	78	24.8
三重県中南部	9	37	18	23	12	25	13	137	43.5
★愛知県	3	10	7	6	4	7	6	43	13.6
★大阪府	1	5	9	7	3	3	2	30	9.5
その他地域	4	3	6	4	4	3	3	27	8.6
計	21	70	49	62	35	46	32	315	
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	26/3期実績	26/9期実績	27/3期実績	累計実績	比率
★三重県北部	0	1	1	4	2	2	4	14	45.2
三重県中南部	1	1	5	0	3	0	4	14	45.2
★愛知県	0	0	0	0	1	0	0	1	3.2
★大阪府	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
その他地域	2	0	0	0	0	0	0	2	6.4
計	3	2	6	4	6	2	8	31	
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	26/3期実績	26/9期実績	27/3期実績	累計実績	比率
★三重県北部	0	0	0	1	0	1	3	5	27.7
三重県中南部	3	2	3	0	2	1	0	11	61.1
★愛知県	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
★大阪府	0	0	0	0	1	0	0	1	5.6
その他地域	0	0	0	1	0	0	0	1	5.6
計	3	2	3	2	3	2	3	18	

（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）

当行の店舗ネットワーク、人的ネットワーク、情報ネットワークなどあらゆるネットワークを活用し、地域経済の活性化に取り組んできたほか、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む、新たな地域産業の創出等に関与するなど、地域産業の育成にも積極的に取り組んでまいりました。

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、三重大学内に設置した「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」において、三重大学との産学連携活動を実施し、ソリューション営業部が中心となって地元の農水産資源を活用した新しい加工食品の開発の研究を行う研究会を継続的に開催してまいりました。平成26年度下期には、同研究会を11月に開催し、当行と三重大学および当行取引先4社を含む9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、ソリューション営業部に配置している農業経営アドバイザーが、営業店に対し農業分野に対する取組み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た結果、平成26年度下期の農業分野での実績は、6件410百万円の融資を実行するなど、農業分野に対する融資増強に積極的に取り組んでまいりました。

さらに、農業分野に対し、積極的に融資増強を図るため、平成25年12月から取扱を開始している「6次産業化・農商工連携応援ローン」に加え、平成26年9月に、積極的に農業を取組む農業法人を支援するため、当行のほか日本政策金融公庫及びコンサルタント会社が共同で出資する、「さんぎん農業法人投資事業有限責任組合」を設立いたしました。

今後も、こうし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、地域経済の活性化に向けた支援を実施してまいります。

(地域活性化への取組み)

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26年12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26年12月）」の審査に審査員として参加するなど地域経済の活性化の取組みにも積極的に参加してまいりました。

さらに、東京の広東料理の名店を経営する企業と業務提携し、同社銀座店において当行取引先の食品・食材を活用した「みえ食材フェア」を、平成26年6月に続き、10月にも開催し、当行取引先の取扱う食材等を同店に紹介するなど、首都圏への販路と認知度向上を求める地元業者を支援いたしました。

その他、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、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。

また、平成26年9月には、松阪商工会議所（三重県松阪市）と業務提携の協定書を締結し、当行が開催・運営する各種研修やセミナー等に同商工会議所の経営指導員が参加することにより、小規模事業者に対する経営指導のノウハウの共有化を図るなどの連携強化に取り組まいました。

これにより、当行と松阪商工会議所の相互の業務の連携を強化し、小規模事業者の経営の安定と発展に貢献してまいります。

なお、この協定書の締結は、その後、四日市商工会議所（三重県四日市

市)、鈴鹿商工会議所(三重県鈴鹿市)、名張商工会議所(三重県名張市)、鳥羽商工会議所(三重県鳥羽市)、熊野商工会議所(三重県熊野市)でも実施し、三重県内の主要な商工会議所との連携強化を図りました。

さらに、平成26年12月に政府が閣議決定した「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を受け、地方自治体でも地方版総合戦略を策定し、地方創生に取り組むこととなりました。

こうしたなか、地域金融機関として存在感を高め、地域になくってはならない銀行として、地域の創生に積極的に取り組むため、上記の総合戦略に対し、積極的に取り組んでいくこととしました。

こうした方針の下、銀行全体として「まち・ひと・しごと創生」に取り組むため、平成27年4月より、頭取をプロジェクトの「オーナー」とするほか、営業本部副本部長及び総合企画部長を「プロジェクトリーダー」とする「まち・ひと・しごと創生推進プロジェクト」を開始いたしました。

ここでは、各地区営業部長を「まち・ひと・しごと創生推進統括」に任命するとともに、東京支店を除く全支店長を「まち・ひと・しごと創生推進リーダー」に任命のうえ、同リーダーが中心となり各地方自治体等との連携を強化し、地方自治体等が策定、実施する地方版総合戦略の推進組織への参加を働きかけ、KPIの設定やPDCAの評価などに参画関与するほか、地方自治体の総合戦略担当事務局に情報提供を行うことなどを通じて、地域の活性化に貢献してまいります。

ロ. 事業先向け貸出金の増強

「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、これらの分野の貸出金の増強を図る目的から、ソリューション営業部に、医療・介護・健康関連事業を担当する「医療チーム」3名を配置しているほか、農林水産業・農商工連携事業を担当する農業経営アドバイザーを、環境・再生エネルギー事業を担当する環境・エネルギー担当者を配置し、各担当者がそれぞれの成長分野に対するソリューションを提供するなど、事業先向け貸出金の増強に取り組んでまいりました。

この結果、平成26年度下期は、医療・介護分野で30件4,217百万円、農業分野で6件410百万円、環境・エネルギー分野で75件5,804百万円の融資を実行いたしました。

さらに、日本銀行の定める成長基盤分野の強化に資する事業を行う事業先に対し、積極的な支援を行うことで貸出金の増強をはじめとした取引基盤の拡充による収益増加を図るため、平成26年6月より「成長基盤分野応援ファンドⅡ」の取扱を開始し、平成26年度下期は135件5,203百万円の融資を実行いたしました。

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、金融仲介機能の発揮に努めてまいります。

また、優良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 26 年度下期は 21 件 2,386 百万円の融資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円滑に対応するため、これまで培ったノウハウを最大限活用し、担保・保証に必要以上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 26 年度下期には、コベナンツ活用型融資を 122 件 166 億円、ABL を 22 件 38 億円それぞれ実行いたしました。

なお、これらの活用事例については、広く行内周知するなど取組みノウハウの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、ソリューション営業部が中心となって、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

ソリューション営業部や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のもとより、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、当行が本店を置く三重県は、東海経済圏及び近畿経済圏に近いという地理的要因から、これらの経済圏を跨ぐ広域ネットワークを有しており、本部・営業店が一体となって、このような経済圏を越えた広域ネットワークをビジネスマッチングや M&A など地域の商流に活用していくことで地域経済活性化の支援を行うほか、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、当行の広域ネットワークの中のそれぞれの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、地域貢献を行うとともに、自らの収益力の強化を図ってまいりました。

この結果、平成 26 年度下期のアレンジメント等に係る手数料収入は 283 百万円となり、平成 26 年度上期比較で約 102 百万円増加しました。

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。

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：件数、百万円）

	件数	金額
私募債取扱実績（26年10月～27年3月取扱実績）	10	670
シンジケートローン組成実績（26年10月～27年3月取扱実績）	6	2,785

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した。

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）を新設し、愛知県でのローンプラザ営業体制をこれまでの3拠点体制から4拠点体制に拡大することにより、住宅ローンを中心とした個人向け融資増強へ向けた体制の強化を図りました。ローンプラザ長久手では、毎週土曜・日曜営業を実施しており、お客様サービスの拡充を図ったほか、三重県においても、「ローンプラザ津」の休日営業を、これまでの第二・第三日曜の営業から毎日曜の営業に、「ローンプラザ伊勢」の休日営業をこれまでの第二日曜の営業から、第二、第三日曜の営業に拡大するなど、利便性の向上を図りました。

さらに、大阪地区においては、これまで、ハウスメーカー等への営業等が中心で、窓口営業を行っていなかった「ローンプラザ大阪」を、平成27年1月より大阪支店から東大阪支店に移設するとともに、窓口営業（水曜日を除く平日および日曜日の午前9時から午後5時）を開始するなど、大阪地区の住宅ローンの営業体制の強化を図りました。今後もローンプラザの機能を拡充し、顧客利便性向上に取り組む、個人向け営業力の強化を進めてまいります。

また、平成26年6月より、全国保証株式会社保証付住宅ローンの取扱いを開始したほか、当行で住宅ローンを利用するお客様専用のカードローン「CASA+（カーサプラス）」の取扱いを開始いたしました。このカードローンは、簡単な手続きで申込みができる低金利のカードローンで、お客様ニーズの拡充を図るとともに、住宅ローン利用者の囲い込みによる収益増加を図ってまいります。

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、収益力の強化と業務の効率化を図りました。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

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。

具体的には、平成 27 年 3 月より「米国エネルギー革命関連ファンド」、「インカムビルダー」、「新光 US-REIT オープン」の 3 つの投資信託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 26 年度下期に 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 26 年度下期に 8 回開催したほか、投資信託および生命保険を当行で購入し保有されているお客様へのアフターフォローも実施し、信頼関係の強化に努めてまいりました。

この結果、平成 26 年度下期の生命保険商品と投資信託商品の販売手数料合計は 1,194 百万円となり、平成 26 年度下期との比較で約 60 百万円増加しました。

その他、平成 24 年度から実施している住宅ローン取引先を会員とした「住宅ローンプレミアムクラブ」において、会員向け専用情報誌「プラスリー」を年 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、給与振込の推進キャンペーン（2015 春の給与振込キャンペーン：平成 27 年 3 月から 5 月）やボーナスキャンペーン（2015 ホワイトキャンペーン：平成 26 年 11 月から平成 27 年 1 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 26 年 4 月から 12 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。

今後も、引き続きこれらの取組みを継続してまいります。

【投資信託実績推移（表 10）】

（単位：百万円）

	24 年度上期	24 年度下期	25 年度上期	25 年度下期	26 年度上期	26 年度下期	26 年度上期 対比
販売額	4,040	3,467	7,964	8,652	8,876	12,319	3,443
期末残高	50,421	58,045	55,603	56,180	58,532	65,130	6,598
日経平均 株価（円）	8,870	12,397	14,455	14,827	16,173	19,206	3,033

* 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）

	24 年度上期	24 年度下期	25 年度上期	25 年度下期	26 年度上期	26 年度下期	26 年度上期 対比
販売額	16,491	19,663	17,657	13,278	13,541	12,235	▲1,306

ハ. 個人先向け営業体制の強化

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の提供や、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、休日相談の顧客ニーズの高まりに対応するため、桑名支店・四日市支店・平田駅前支店・名張支店・津支店・花岡支店・伊勢支店・鶴方支店の8店舗で「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し、住宅ローンのほか、資産運用や個人税務、相続対策など、様々な顧客ニーズに対応してまいりました。

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。

その後、対象エリアを順次拡大し、平成25年7月には東京支店を除く全店97店舗に拡大し、SAMを7名、SAを97店舗97名体制とし、預かり資産販売体制の強化を図りました。

さらに、預かり資産販売体制の強化を図るため、平成26年10月より、これまでSAとして活動していた女性職員の中から11名を女性渉外として選任し、新たな女性渉外体制の試行を開始いたしました。その後、平成27年1月に11名増員した後、平成27年5月には、さらに24名増員し、46名体制で本格稼働を開始いたしました。これにより、預かり資産販売を中心とした個人向け営業体制の強化を図りました。

また、現在の人事制度では、転居を伴う人事異動がない一般職コースの職員の昇格は、「代理」までとなっておりますが、支店長席として登用することができるよう平成27年6月に人事制度を変更いたしました。これにより、女性職員のキャリアアップを支援する体制の整備を通じて、女性職員の活躍機会の拡充を図り、より一層の営業力の強化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、平成24年7月に生命保険の窓口販売を専門に行うブース（「ほけんの窓口」）を平田駅前支店（三重県鈴鹿市）、徳重支店（名古屋市緑区）に設置いたしました。

この結果、平成26年下期は、平田駅前支店で252件10百万円、徳重支店で233件11百万円の手数料収入がありました。

さらに、平成25年4月から実施している本部金融サービス部（現在の営業推進部）の保険コールセンターでのテレマーケティングによる医療・がん保

険等の販売については、平成 26 年下期は 557 件 24 百万円の手数料収入がありました。

また、お客様利便性の向上と他金融機関との差別化を図るため、徳重支店において、平日営業時間の延長および休日営業を開始いたしました。ここでは、平日の営業時間を 9 時から 17 時、土・日・祝日の営業時間を 10 時から 17 時とし、個人のお客様を対象に当座預金を除く預金口座開設・解約や入出金業務のほか各種公共料金や税金等の納付も取扱う（但し、日銀歳入金など一部業務は受付のみ）とともに、各種相談業務等も行っています。

この他、高齢者の方に配慮した取組みとして、平成 25 年 9 月に三重県志摩市の 2 店舗（浜島支店、和具支店）で、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あるいは行政等地域の情報発信の場としてロビーを提供し、お客様満足度の向上と地域コミュニティの活性化を支援する取組みを行っております。この取組みは、平成 26 年 7 月に辻久留支店（三重県伊勢市）に続き、平成 27 年 3 月に熊野支店（三重県熊野市）、長島支店（三重県北牟婁郡）でも実施いたしました。また、これらの店舗ではタブレット端末を使った「伝票作成システム」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、当行の営業店（全店を対象）で年金振込指定のあるお客様に、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提供しています。

このように高齢者の方はもとより、都市部へ転居された次世代の家族に安心を提供することにより働きかけを行い、高齢者の方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を進めてまいります。

こうした取組みは、広域にわたる店舗ネットワークを有する当行独自の特性を活かした「地域のビジネスモデル」の一つとして、対象店舗の拡大やサービス内容の充実等を推進していく方針です

また、平成 26 年 4 月に三重県亀山市と協定を締結し、同市が行う高齢者支援事業に参画した後、平成 26 年 7 月には、三重県伊勢市と「高齢者に優しい取組に関する協定書」および三重県松阪市と「高齢者にやさしいまちづくりに関する協定書」を締結するとともに、2 つの市が実施している高齢認知症患者の徘徊問題に対応する「徘徊 SOS ネットワーク」に参画するなど、各行政機関との連携強化を図りました。

その後、平成 26 年 12 月に三重県鈴鹿市、平成 27 年 2 月に三重県熊野市、3 月に三重県四日市市および三重県南牟婁郡御浜町、4 月に三重県北牟婁郡紀北町との間で相次いでこうした協定書を締結し、三重県内の各行政機関との連携をさらに強化いたしました。

今後も、こうした取組みを通じて、各行政機関との連携強化を図りつつ、市内に居住する高齢者の見守り等の取組みを積極的に行うことにより、高齢者

が住みなれた地域で暮らし続けられるまちづくりに貢献するとともに、当行の存在価値を高め、経営基盤の強化を図ってまいります。

④ 本部による営業店支援体制の強化

イ. 「ソリューション営業部」の新設

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 等の業務を統合した「法人ソリューションチーム」を設置のうえ、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、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してまいりました。

さらに、より一層ソリューション営業力の強化を図るため、平成 26 年 6 月に本部組織を変更し、営業統括部に設置した法人ソリューションチームと法人推進部の医療チーム、営業渉外グループおよび証券国際部国際業務グループ海外ビジネスサポート室を統合し、ソリューション営業部を新設いたしました。ここでは、営業店サポートはもとより、直接事業先に対して、事業融資の増強、創業新事業支援、事業承継、M&A、PFI、海外進出支援、外為取引推進など複合営業に取組み、広域にわたる当行の店舗網を活用した取引推進を通じて取引基盤の拡大を図ってまいりました。

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、情報系システム「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。

さらに、平成 26 年 6 月に、広域に亘る当行の営業エリアにおいて、それぞれの地区特性に応じたきめ細かい営業戦略の立案と実施を円滑に行うため、本部組織変更を行い、従前の 3 つの地区本部を 8 つの地区営業部に細分化することにより、営業店と本部の連携を強化する体制を整備いたしました。

ここでは、地区営業部体制の下、各地区営業部において担当地区内の営業店の活動や進捗をよりきめ細かく統括・管理することにより、経営の方針や戦略をより一層機動的に営業活動や業績に反映できる体制としたもので、各地区営業部において業務計画や収益目標を策定するとともに、各地区の状況に応じた営業施策を策定・実施していくため、営業施策についても各地区営業部で

策定する体制といたしました。

今後も、地区営業部体制の下、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

証券国際部国際業務グループ海外ビジネスサポート室において、営業統括部法人ソリューションチームとの連携を図りつつ、取引先の海外進出支援を行ってまいりました。平成 25 年 10 月には、日本貿易振興機構（以下「ジェトロ」といいます。）が実施する中小企業等海外交流支援制度に基づき、ジェトロ・クアラルンプール事務所へ行員を派遣し、ジェトロの持つ海外進出支援業務、貿易相談業務等のノウハウの習得を図りました。これにより、取引先の東南アジア諸国への進出や販路開拓等の海外進出支援体制の強化を図ってまいります。

また、国際協力銀行とカシコン銀行（タイ）、バンクネガラインドネシア（インドネシア）、BDO ユニバーサル銀行（フィリピン）がそれぞれ締結した覚書に協力銀行として参加するなど取引先の海外進出支援に積極的に取り組んでまいりました。

さらに、より幅広い支援を行うため、平成 26 年 6 月に本部組織変更を実施し、同室をソリューション営業部に移行し、海外ビジネスサポート課を設置のうえ専門の担当者を配置するなど、海外進出支援体制を強化いたしました。

また、当行独自の取組みとして、中国系リース会社「蘇州豊迅リース」に出資するとともに、当該リース会社と中国系コンサルタント会社「上海 L/T 社」と 3 社間で業務提携を行い、ファイナンス面でも取引先の中国現地法人をサポートする体制を整備し、海外進出支援体制の強化を図りました。

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支援を積極的に取り組んでまいります。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

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。

また、ABL の活用を促進するため、平成 26 年 10 月より、動産・売掛債権等の一般担保化を図りました。今後も、ABL を積極的に活用することにより

担保・保証に必要以上に依存しない取組みを推進するとともに、きめ細かな動産・売掛金等の管理の実施により、事業先の事業実態を適切に把握し、事業先とのリレーションを深めてまいります。

この他、平成 27 年 3 月より、営業活動支援システムによる融資期日管理について、従来の手形貸付極度稟議期日、個別手形貸付稟議期日、手形貸付手形期日、当座貸越期日、証書貸付最終期日に加え、信用格付期日、不動産担保評価期日、有価証券担保利札期日、保証人元本確定期日についても期日表示ができるよう取扱を拡充いたしました。これにより、期日管理の効率化を図りました。

ロ. 事務体制の高度化・効率化

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）及び融資実行事務（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での案件についても、取扱営業店を介さず直接本部で集中実行することとし、迅速な顧客対応を行う体制を整えました。

また、平成 26 年 6 月には、一部店舗で試行していた住宅ローン契約書類等の融資集中センターでの事前作成を全店に拡大したほか、9 月にはこれまで各営業店で処理していたカードローンの最終契約年齢期限到来口座の解約をセンターで一括解約処理する方式に変更いたしました。

加えて、平成 26 年 6 月には、本部組織変更を実施し、システム部門と事務部門を統合し、事務統括部といたしました。

さらに、営業力の強化を図るため、平成 27 年度より、融資事務を中心とした営業店事務などの業務プロセス改革（BPR）に取り組むこといたしました。

今後は、BPR を推進することにより、渉外担当者の店内事務負担の軽減や渉外係と融資係の一体運用の実施など、営業店業務体制の合理化・効率化を図ることにより、渉外担当者等を増員するとともに営業活動を増加させることを目指してまいります。

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全てのベースと位置づけております。

この取組みと併行して 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。さらに、この SA の更なる進化を図るため、平成 26 年 10 月より、これまで SA として活動していた女性職員の中から 11 名を女性渉外として選任し、新たな女性渉外体制の試行を開始いたしました。

この新しい女性渉外体制は、平成 27 年 1 月に 11 名増員した後、平成 27 年 5 月には、さらに 24 名増員し、46 名体制で本格稼働を開始いたしました。これにより、預かり資産販売を中心とした個人向け営業力のより一層の強化を図ることといたしました。

また、現在の人事制度では、転居を伴う人事異動がない一般職コースの職員の昇格は、「代理」までとなっておりますが、支店長席として登用することができるよう平成 27 年 6 月に人事制度を変更いたしました。これにより、女性職員のキャリアアップを支援する体制の整備を通じて、女性職員の活躍機会の拡充を図り、より一層の営業力の強化を図ってまいります。

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、土・日曜日、祝日も営業するなど、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。

さらに、徳重支店では、お客様利便性の向上と他金融機関との差別化を図るため、フルバンキング業務の平日営業時間の延長および休日営業を開始いたしました。ここでは、平日営業時間を 9 時から 17 時、土・日・祝日を 10 時から 17 時とし、個人のお客様を対象に当座預金を除く預金口座開設・解約や入出金業務のほか各種公共料金や税金等の納付も取扱う（但し、日銀歳入金など一部業務は受付のみ）など、各種相談業務等も行っています。

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うとともに、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。

今後もお客様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）

	23 年 3 月末 実績	24 年 3 月末 実績	25 年 3 月末 実績	26 年 3 月末 実績	27 年 3 月末 実績
設置箇所	128	128	127	128	127
設置台数	135	135	132	133	132

ロ. 物件費の削減と人件費の抑制

平成 27 年 3 月期における物件費は、業務委託契約やリース契約の見直し、

各種投資の抑制など積極的に削減に取組み、全体では計画を1億33百万円下回り、85億64百万円となりました。

なお、システム投資については、平成26年3月期までに基幹系システムの更改が完了したことを受け、これまで増加してきたシステム開発に係る一時費用が計画通り減少するとともに、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1億15百万円下回りました。

今後とも、顧客サービスや利便性向上、セキュリティ強化などに向け、必要なシステム投資は行いつつ、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）

	26年3月期 実績	26年9月期 実績	27年3月期	
			計画	実績
物件費	9,667	4,420	8,697	8,564
うち機械化関連費用	4,697	1,948	3,915	3,800

平成27年3月期における人件費は、効率的な人件費の配分に努めた結果、前期比2億23百万円減少し、116億51百万円と、ほぼ計画通りの水準となりました。

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）

	26年3月期 実績	26年9月期 実績	27年3月期	
			計画	実績
人件費	11,874	5,847	11,652	11,651

【従業員数の計画・実績（表15）】

（単位：人）

	26年3月末 実績	26年9月末 実績	27年3月末	
			計画	実績
期末従業員数	2,058	2,104	2,040	2,085
正行員	1,464	1,492	1,490	1,438
嘱託・パート	594	612	550	647

ハ. システムの高度化

地域金融機関向け共同アウトソーシングサービス「NEXTBASE」（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組み、当初計画どおり、平成26年1月に稼働させました。

基幹系システムの更改により、ATM稼働時間の延長、インターネットバンキングの操作性・機能性の向上など、各種商品・サービスの利便性向上を实

現させたほか、バックアップセンター機能による大規模災害時の速やかな復旧と業務継続体制の強化など、より高い安全性を確保いたしました。

また、定型化している銀行の基幹業務システムの共同化によって、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・運用コストの抑制を図り、コア業務へ経営資源を集中できるものと考えております。

一方、近隣他金融機関との ATM 相互開放にも積極的に取り組みしてきた結果、現在、14 の金融機関と 2 つのコンビニ ATM との間で相互開放を提携しております。

今後とも、システムを活用し、さらに充実した商品・サービスの提供に努めてまいります。

(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 年度から係長以下の行員を対象とした「目利き入門塾」と主に係長から支店長代理の行員を対象とした「目利き師範塾」の 2 講座体制に移行し、平成 26 年度下期までに「目利き入門塾」は 39 名、「目利き師範塾」は 27 名が卒業いたしました。

また、平成 25 年度から渉外担当者全般を対象とした 7 講座の「事業融資スキルアップ講座」(債権管理編、企業再生編、外為ソリューション編、アプローチ編、与信判断編、マーケティング編、財務分析編)を新設し、平成 26 年度下期には、アプローチ編、与信判断編、マーケティング編、財務分析編を開催いたしました。

この他、ホリデースクールでは「事業融資基礎講座」および「与信判断演習講座」を開催し、財務分析、与信判断等の能力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

平成 26 年度より、新入行員研修のフォローアップとして 3 年次まで実施していた同年次研修を 5 年次まで拡大し、より一層きめ細かい研修体制を整備するとともに、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おります。

ハ. 女性職員の活用

女性職員の積極的な活用に取り組むため、平成 18 年 6 月からポジティブアクション推進プロジェクト「Lady Go!」を発足させた後、平成 25 年 9 月より、新たなメンバーによる「Lady Go!」を再スタートさせ、女性幹部職員の養成、育児休暇者の職場復帰サポート体制整備、営業部門で上位職を目指す女性職員のキャリアパス制度の制度化など、より一層女性が活躍できる職場環境の整備に取り組んでおります。

さらに、個人向け営業体制の強化を図るため、平成 26 年 10 月より、これまで SA として活動していた女性職員の中から 11 名を女性渉外として選任し、新たな女性渉外体制の試行を開始いたしました。

この女性渉外体制は、平成 27 年 1 月に 11 名増員した後、平成 27 年 5 月には、さらに 24 名増員し、46 名体制で本格稼働を開始いたしました。これにより、預かり資産販売を中心とした個人向け営業力のより一層の強化を図ることといたしました。

また、現在の人事制度では、転居を伴う人事異動がない一般職コースの職員（平成 26 年 9 月末で女性職員 542 名のうち 479 名が本コースを選択）の昇格は、「代理」までとなっておりますが、支店長席として登用することができるよう平成 27 年 6 月に人事制度を変更いたしました。これにより、女性職員のキャリアアップを支援する体制の整備を通じて、女性職員の活躍機会の拡充を図り、より一層の営業力の強化を図ってまいります。

ニ. 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 26 年度下期には経営塾Ⅰを平成 26 年 10 月、11 月、12 月に、経営塾Ⅱを平成 26 年 10 月、11 月にそれぞれ開催いたしました。

また、平成 26 年度下期には、ショートスクールとして、「経営ゼミ：融資業務の本質を学ぶ講座」、「経営ゼミ：叱り方・褒め方講座」、「債権管理回収講座」等を開催し、営業店管理等についてレベルアップを図りました。

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、平成 26 年 4 月にローンプラザの職員 9 名を選任し「ローンアドバイザー」の育成を図りました。この結果、全

員が育成カリキュラムを修了し、ローンアドバイザーとして任命いたしました。

このローンアドバイザー育成カリキュラムは、住宅ローン、個人ローン等の商品知識の習得をはじめ、不動産担保や火災保険等の取扱事務や契約書類等の作成から契約締結、保管事務の実務知識の習得のほか、当行関連会社の保証会社での保証審査トレーニーの実施など、住宅ローン、個人ローンについて、より専門性の高い営業担当者を育成するものです。

今後も引き続き、お客様に的確なアドバイス、情報提供、提案が出来る人材の育成を図ってまいります。

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26年度下期も行内FAの研修を実施し、平成27年3月末現在では、行内FAは207人と平成26年3月末比12名増加しました。

この行内FAを中心としてSAに選任し、預かり資産販売の増強を図ってまいりました。

さらに、預かり資産販売体制の強化を図るため、平成26年10月より、これまでSAとして活動していた女性職員の中から11名を女性渉外として選任し、新たな女性渉外体制の試行を開始いたしました。その後、平成27年1月に11名増員した後、平成27年5月には、さらに24名増員し、46名体制で本格稼働を開始いたしました。これにより、預かり資産販売を中心とした個人向け営業力のより一層の強化を図りました。

【FAの人員推移と配置状況（表16）】

（単位：人）

	24年3月末 実績	25年3月末 実績	25年9月末 実績	26年3月末 実績	27年3月末 実績	26年3月末 対比
FA人員	160	196	183	195	207	12

	中核店	その他の営業店	本部
FA配置状況（平成27年3月末現在）	55	116	36

（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一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。

このようなコンプライアンス態勢の強化の重要性に鑑み、平成 26 年 6 月の本部組織変更において、リスク管理部（現在のリスク統括部）のコンプライアンス室からコンプライアンス統括部に昇格させるとともに、営業統括部にあったお客様サービス室をお客様サービス課としてコンプライアンス統括部に統合いたしました。これにより、より一層コンプライアンス態勢の強化を図りました。

また、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下、平成 26 年 9 月にコンプライアンス・プログラムを策定、行内周知し、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、法令等遵守への取組みを強化いたしました。

さらに、集合研修等において、随時、金融商品取引法等のコンプライアンス研修を実施したほか、平成 26 年 10 月、平成 27 年 1 月に各自によるコンプライアンス行動チェックを実施いたしました。この他、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。

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おります。

こうした認識の下、平成 26 年 6 月には、リスク管理部をリスク統括部へ名称を変更し、リスクの計量化を一元管理するとともに、リスク管理委員会の事務局として、金利・環境予測を前提に、適正な流動性を保持しつつ、市場関連リスク、信用リスク、事務リスク、システムリスク等を統合的に管理する態勢といたしました。

平成 26 年度下期は、リスク管理委員会において、平成 26 年 12 月にストレステストを実施し、財務基盤への影響を検証したほか、平成 27 年 3 月には、自己資本比率および当期損益をターゲットにしたリバースストレステストを実施するなど統合的リスク管理態勢の強化を図りました。

また、有価証券の損失限度額管理において、過去の価格変動等に基づくシミュレーションを実施し、この結果を踏まえ、平成 26 年 10 月に有価証券の損失限度額を見直いたしました。

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既に実施している三重県志摩市の和具支店、浜島支店に続

き、平成 26 年 7 月に三重県伊勢市の辻久留支店、平成 27 年 3 月に熊野支店（三重県熊野市）、長島支店（三重県北牟婁郡紀北町）でも実施いたしました。これらの営業店では、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おります。

さらに、これらの店舗では、伝票作成システムを導入し、窓口取引の事務手続きの軽量化を図りました。

また、警備会社と提携し、当行で年金振込指定のあるお客様を対象に専用の携帯端末を利用した高齢者見守りサービスの取扱を全店で開始しました。

こうした取組みは、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」の一つとして、対象店舗の拡大やサービス内容の充実等を推進していく方針です。

また、平成 26 年 4 月に三重県亀山市と協定を締結し、同市が行う高齢者支援事業に参画した後、平成 26 年 7 月には、三重県伊勢市と「高齢者に優しい取組に関する協定書」および三重県松阪市と「高齢者にやさしいまちづくりに関する協定書」を締結するとともに、2 つの市が実施している高齢認知症患者の徘徊問題に対応する「徘徊 SOS ネットワーク」に参画するなど、各行政機関との連携強化を図りました。

その後、平成 26 年 12 月に三重県鈴鹿市、平成 27 年 2 月に三重県熊野市、3 月に三重県四日市市および三重県南牟婁郡御浜町、4 月に三重県北牟婁郡紀北町との間で相次いでこうした協定書を締結し、三重県内の各行政機関との連携をさらに強化いたしました。

今後も、こうした取組みを通じて、各行政機関との連携強化を図りつつ、市内に居住する高齢者の見守り等の取組みを積極的に行うことにより、高齢者が住みなれた地域で暮らし続けられるまちづくりに貢献してまいります。

また、平成 26 年度下期には、エコカーとして今後普及が見込まれる電気自動車の充電設備を、三重県伊勢市の八間通支店および小俣支店、三重県松阪市の松阪東支店および川井町支店、三重県津市の一身田支店、三重県鈴鹿市の稲生支店の駐車場に設置いたしました。

この取組みは、三重県内に本店を置く金融機関として初めての取組みとなりました。これにより、地球温暖化対策への貢献活動を支援いたしました。

このほか、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おります。

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、平成 26 年度下期に認知症サポーターを 254 名養成し、合計 613 名となったほか、平成 26 年度上期に、介助専門士を 12 名養成しており、介助専門士の資格者は 38 名となっています。

これら介助専門士等の資格者は、本店営業部をはじめ 23 か店および本部に配置し、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を図っております。

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。

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おります。

また、経営管理体制の一層の強化を図るため、平成 26 年 6 月に社外取締役 1 名を新たに選任いたしました（取締役全 9 名）。当行の社外役員は、社外取締役 1 名、社外監査役 3 名の体制となり、業務執行に対する監視機能の十分な確保に向けた体制の強化を図りました。なお、新たに選任した社外取締役は、株式会社東京証券取引所及び株式会社名古屋証券取引所の定めに基づく独立役員であることから、当行の独立役員は、これまでの社外監査役 1 名の体制から、社外取締役 1 名を加え 2 名体制となりました。

さらに、社外取締役並びに社外監査役への適切な情報提供体制の整備として、社外役員に対し取締役会議案等の資料を事前に提供することといたしました。

こうした、社外取締役による直接的な経営へのアクセス強化を通じて、業務執行に対する監査体制の強化を図りました。

また、業務執行に対する監査・監督体制をより一層強化するため、平成 27 年 6 月に監査等委員会設置会社へ移行いたしました。

今後は、監査等委員会設置会社体制の下、監査等委員である取締役（複数の社外取締役を含む）に取締役会における議決権を付与することで、監査・監督機能の強化を図ってまいります。併せて、権限委譲により迅速な意思決定を行い、経営の効率性を高めることにより、さらなる企業価値向上を図ってまいります。

② 監査役会

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。

また、業務執行に対する監査の強化を図るため、三様監査連絡会を実施するなど監査役会、内部監査部門、会計監査人との連携強化を図りました。

平成 27 年 6 月以降は、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行いたしました。今後は、監査等委員会および監査等委員である取締役と内部監査部門、会計監査人との連携強化を図り、業務執行に対する監査の強化を図ってまいります。

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。

また、平成 26 年度下期より、本部監査の深度を高める取組みとして、常務会議案の承認条件や指示事項の履行状況の進捗管理を取り纏めた「常務会指示事項・条件等履行状況報告書」等に基づき、本部組織を横断的に監査するテーマ別監査を実施しております。

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

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

絶えず変化する事業先の債務者区分について、継続的に把握するため、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昇格させました。

さらに、平成 26 年 6 月の本部組織変更では、融資本部内の階層についても営業本部等と同様、部・室・グループ体制から、部・課体制に移行し、融資本部内のより一層の連携強化を図りました。

今後も、引き続き、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周知し、債権管理に関するノウハウを営業店も含めた職員全体が共有することにより、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27年3月末の金融再生法開示債権残高（単体）は245億円、不良債権比率は1.98%と低水準で推移いたしました。

今後も、事業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	25年3月末 実績	26年3月末 実績	27年3月末	
			計画	実績
金融再生法開示債権残高	30,640	25,190	28,800	24,552
不良債権比率	2.59	2.09	2.35	1.98

③ 統合的リスク管理体制強化のための方策

新しい自己資本比率規制（バーゼルⅢ）の実施に伴い、平成26年3月より、リスクに対する資本配賦については、自己資本比率計算上のコア資本をベースとした額から10%をバッファとして控除した額をリスクに対する配賦資本とし、月次でリスク量と比較し、リスク余力を確認することにより、過大なリスクを取ることがないようにリスク管理を行ってまいりました。

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いたうえで、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。

具体的には、平成26年12月に、経営環境を踏まえ、リスクシナリオを工夫

したうえでストレステストを実施し、財務基盤への影響を検証したほか、平成27年3月には自己資本比率および当期損益をターゲットとしたリバーズストレステストを実施するなど、リスク管理の強化を図りました。

今後も引き続き、統合的リスク管理体制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

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下、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定めるなど、有価証券運用管理体制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、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

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、管理態勢の強化を図っているほ

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。

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。

また、平成26年6月には、リスク管理部コンプライアンス室をコンプライアンス統括部として部に昇格させ、法令等遵守態勢の強化のための体制整備を図りました。

今後も、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。

(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

経営の監査機能を発揮させるため、法律で定められた最低人数を上回る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。

また、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。

これらの対応に加え、経営に対する評価の客観性をより一層確保するため、平成26年6月に社外取締役1名を新たに選任いたしました。これにより、当行の社外役員は、社外取締役1名、社外監査役3名の4名体制となりました。なお、同取締役は、同取締役は、株式会社東京証券取引所及び株式会社名古屋証券取引所の定めに基づく独立役員であることから、当行の独立役員は、これまでの社外監査役1名の体制から、社外取締役1名を加え2名体制となりました。

さらに、社外取締役並びに社外監査役への適切な情報提供体制の整備として、社外役員に対し取締役会議案等の資料を事前に提供することといたしました。

また、監査等委員会を設置することにより、監査等委員である取締役（複数の社外取締役を含む）に取締役会における議決権を付与することで、監査・監督機能の強化を図り、コーポレート・ガバナンス体制をより一層充実させるとともに、権限委譲により迅速な意思決定を行い、経営の効率性を高めることにより、さらなる企業価値向上を図ることを企図し、平成27年6月に監査等委員会設置会社へ移行することといたしました。これにより、より一層、経営に対する評価の客観性の確保を図ってまいります。

(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

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27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27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」を開催する予定です。

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)	26/3期 実績	27/3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	5,880	5,840	5,991	150	240
総資産	18,394	19,058	18,674	19,516	842	1,121
総資産に対する比率	31.26	30.85	31.27	30.70	▲0.57	▲0.56

* 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・保証に必要以上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Ⅱ」や「優良中小企業先限定ファンド」のほか、小規模な法人及び個人事業主向け融資商品「K・L」などを活用し、当行の営業エリア内の事業者との取引基盤の強化に取組むとともに、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組んでまいりました。

また、三重大学との産学連携による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」の開催など、農林水産業分野において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26年6月に創設したソリューション営業部に、農業経営アドバイザー、環境・エネルギー担当者、医療チームを配置し、成長分野に対する貸出金の増強を図ってまいりました。

具体的には、農業経営者との融資取引の推進を行うとともに、「6次産業化・農商工連携応援ローン」を活用し、農商工連携や6次産業化を図る事業者を積極的に支援してきたほか、平成26年9月に「日本政策金融公庫」と協働で、「さんぎん農業法人投資事業有限責任組合」を設立し、農業法人に対し、積極的な支援を展開いたしました。

また、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組むなど、中小規模事業者等向け貸出の増強を図ってまいりました。

これらの取組みを積極的に実施してきた結果、中小規模事業者等向け信用供与

の残高は、5,991億円となり、計画を150億円上回り、計画始期より240億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って、総資産残高が、平成24年3月末比1,121億円（計画比842億円増加）増加し、1兆9,516億円となったことから、計画を0.57ポイント下回り、計画始期より0.56ポイント下回りました。

今後も、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、中小規模事業者等向け信用供与の残高の総資産に対する比率の向上に努めてまいります。

（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設定したうえで、同地域に、主に事業先を担当する事業先担当者138名（平成27年3月末時点、計画始期比1名増）のうち、76名（平成27年3月末時点、計画始期比3名増）（事業先担当者総数に占める割合：約55%）を配置しているほか、事業融資先の開拓を専門とする法人推進担当者24名のうち、19名（法人推進担当者総数に占める割合：約79%）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、平成26年6月に本部組織変更を実施し、営業統括部法人ソリューションチーム、法人推進部医療チーム、営業渉外グループ、証券国際部国際業務グループ海外ビジネスサポート室を統合し、ソリューション営業部を新設いたしました。ここでは、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、海外進出支援についても積極的に取組みするなど、コンサルティング機能の強化を図り、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。

今後は、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、取引基盤拡充地域における貸出の増強をはじめとした取引基盤の拡充や、活性化推進地域における地域の企業の成長・発展に資する取組みを強化するため、各地区特性に応じ、効果的かつ柔軟に「融資渉外」、「地区渉外」等の渉外担当者や法人推進担当者を配置してまいります。

② 担保又は保証に必要以上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、担保又は保証に必要以上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ト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。

また、平成 25 年 12 月の「経営者保証に関するガイドライン」の公表に伴い、クレジットポリシー、関連規程、事務取扱要領、保証約定書等の改正を行い、経営者保証に依存しない融資の態勢整備を図りました。

こうした取組みの結果、平成 26 年度下期において、コベナント活用型融資は、122 件・166 億円の取組みを行ったほか、鯛やお米などに動産譲渡担保を設定した ABL を 22 件・38 億円取組み、地域の重要な産業である農林水産業に対する積極的な支援を行いました。

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推進した結果、平成 26 年度下期における担保・保証に必要以上に依存しない融資促進に係る先数は、計画を 64 先上回る 214 先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ともに、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

法人推進担当者による新規事業融資先に対する開拓活動の積極的な推進のほか、「成長基盤分野応援ファンドⅡ」、「優良中小企業先限定ファンド」、「K・L」及び小規模零細事業者等向け融資商品「右腕くん」などを活用した事業先担当者、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、支店長席による中小規模事業者等への訪問活動を積極的に展開し、日常的・継続的な関係強化を図ることで、中小規模事業者等が抱える事業承継等の経営課題を把握するとともに、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のうえ、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。

この結果、平成 26 年度下期の新規事業融資先の開拓先数は 906 先となりました。

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 経営改善支援等取組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)	26/3 期 実績	27/3 期			
			計画	実績	計画比	始期 対比
創業・新事業開拓支援	13	42	11	38	27	25
経営相談	21	35	48	32	▲16	11
早期事業再生支援	3	6	6	8	2	5
事業承継支援	3	3	3	3	0	0
担保・保証に過度に依存しない融資促進	167	196	150	214	64	47
合計 [経営改善支援等取組数]	207	282	218	295	77	88
取引先	13,316	13,949	13,480	13,957	477	641
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	2.02	1.61	2.11	0.50	0.56

(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。

コバンナ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・保証に必要以上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み等により、平成27年3月期における経営改善支援等取組率は、2.11%と計画を0.50ポイント上回りました。

平成21年以降、経営改善支援等に積極的に取り組んできた結果、地域の新たな雇用の創出や雇用維持のほか、売上高の増加等にも貢献できたものと認識しております。

具体的には、創業・新事業を支援した先のうち、従業員数を当行の企業審査システムに登録している融資取引10百万円以上の先(73先)の従業員数は、約500人となっているほか、本部の企業支援部が直接管理を行っている特定債権先及び本部と営業店が一体となって経営改善を支援している事業先等(225先)の従業員数は、約10,900人となっているなど、約11,400人の地域における雇用の創出や維持に貢献することができたものと認識しております。

さらに、創業・新事業を支援してきた結果、新たに約30億円の売上創出に貢献することができたほか、特定債権先及び経営改善支援先等(225先)に対する支援を継続して実施してきた結果、これらの事業先の事業の存続に貢献す

ることができました。

この特定債権先及び経営改善支援先等（225 先）のうち 94 先の事業先において、平成 21 年 1 月以降最初に到来する決算と直近の決算との比較で、売上高が増加いたしました。

これらの 94 先の事業先の売上高の増加額を合計すると約 199 億円となり、創業・新事業支援による売上創出 30 億円と合わせ、約 230 億円の売上増加等に貢献することができたものと認識しております。

以上の通り、地域の事業先に対してコンサルティング機能をより一層発揮し、地域の創業・新事業支援、経営相談及び事業再生等を支援してきた結果、雇用の創出・確保及び売上高の増加など、地域経済の活性化に貢献することができたものと認識しております。

今後も引き続き、コンサルティング機能をより一層発揮し、地域経済の活性化に貢献してまいります。

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

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、支店長席による事業先への積極的な訪問活動により、事業先との日常的・継続的な関係を強化し、事業先が抱える経営課題等の把握に努めました。

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、事業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、外部コンサルタント会社と業務提携のうへ、事業先を組織化した「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

創業・新事業開拓先への支援につきましては、ソリューション営業部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、ソリューション営業部内に農業経営アドバイザーや環境・エネルギー担当者を配置し、アグリビジネスへの支援体制を整備するとともに、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

援に取り組んでまいりました。

さらに、ソリューション営業部には、医療・介護事業を担当する医療チームや海外進出支援を専門とする担当者を配置し、積極的に法人向けソリューション営業を推進し、創業・新事業開拓の支援を実施しております。

その結果、平成 26 年度下期における創業・新事業開拓支援に係る件数は、計画を 27 件上回る 38 件の実績となりました。

今後もこれらの取組みを引き続き実施してまいります。

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、事業先と営業店及び企業支援部が一体となって事業先の経営改善に取り組むプロジェクトである、「Scrum3 2nd」を通じた事業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、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、「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、本部企業支援部において、営業店による事業先への支援の取組み状況を把握し、必要に応じて帯同訪問を実施するなど、企業支援部と営業店が連携し、事業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 百万円以上の事業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組みを行ってまいりました。

その結果、平成 26 年度下期における経営相談に係る件数は、計画を 16 件下回ったものの、計画始期（平成 24 年 3 月期）対比で 11 先増加の 32 先の支援実績となりました。

今後も、本部・営業店が一体となって、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 26 年度下期においても、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積極的に対応したほか、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図りながら事業先の事業再生支援に取り組めました。

その結果、平成 26 年度下期における早期事業再生支援に係る件数は、計画 6 件に対し 8 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、M&A ニーズがあると思われる事業先 15 社を選定し、事業譲渡問題等の解決に向けた提案を実施いたしました。

また、当行提携先による事業承継セミナーや M&A セミナーを平成 27 年 1 月と 2 月に開催し、合計 9 社の事業先が同セミナーに参加いたしました。

これらの取り組みにより、平成 26 年度下期は、当行取引先から事業承継等の相談を受け、それぞれの事案について円滑に事業承継等が実施されました。

その結果、事業承継支援に係る件数は、目標の 3 件に対し 3 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、事業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、事業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

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、営業店に対する臨店指導の強化や個別取引先に対する営業店担当者との帯同訪問の取組強化など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、基本的な取組方針に変更はなく、今後も引き続き、金融円滑化に対する認識度の向上および金融円滑化管理体制の適切性の強化に取組み、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。

企業支援部では、各担当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や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っているほか、平成 27 年度上期には、渉外体制を見直し、融資渉外、地区渉外による中小規模事業者等とのリレーションの強化に加え、支店長席および渉外担当席が、融資渉外や地区渉外ともに重層的に中小規模事業者等に対応することにより、さらなるリレーションの強化を図り、金融円滑化への取組強化を図ってまいります。

今後も、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 27 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、1 株あたり 5 円の配当を実施し、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 28 年 3 月期の普通株の配当についても、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。

【当期純利益、利益剰余金残高の計画と実績 (表 20)】

(単位：億円)

	21/3 月末	22/3 月末		23/3 月末		24/3 月末	
	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績
当期純利益	△276	15	22	24	32	23	23
利益剰余金	7	8	18	15	39	20	49
	25/3 月末		26/3 月末		27/3 月末		27/3 月末 計画対比
	計画	実績	計画	実績	計画	実績	
当期純利益	18	19	20	44	24	41	17
利益剰余金	52	54	59	87	70	111	41

※利益剰余金は、普通株及び優先株の配当額を当期純利益に対応する年度から控除しております。

(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針

役員に対する報酬等は、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。

また、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、11名となっているほか、公認内部監査人の資格取得者が1名となっております。

さらに、平成26年度下期より、本部監査の深度を高める取組みとして、常務会議案の承認条件や指示事項の履行状況の進捗管理を取り纏めた「常務会指示事項・条件等履行状況報告書」等に基づき、本部組織を横断的に監査するテーマ別監査を実施いたしました。

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」を追加したのに続き、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。

また、コンプライアンス態勢強化の観点から、平成26年6月の組織変更に伴い、リスク管理部コンプライアンス室を部に昇格させ、コンプライアンス統括部といたしました。

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、顧客説明態勢監査の充実を図っているほか、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。

また、顧客保護等管理体制を強化する観点から、所管部署であった営業統括部お客様サービス室をコンプライアンス統括部に移行し、お客様サービス課として設置しました。

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。

また、平成 26 年 6 月に本部組織変更を実施し、リスク管理部をリスク統括部としリスク管理課を設置したほか、融資企画部の資産査定室をリスク統括部に統合するなど、各種リスク管理態勢の強化を図りました。

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。

また、監査役室、会計監査人との間で、三様監査連絡会を実施し、連携を強化いたしました。

なお、平成 27 年 6 月に、監査等委員会設置会社へ移行することといたしました。

今後は、会計監査人、監査等委員会および監査等委員である取締役との連携をより一層強化し、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いたしております。

② 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より、発生傾向や原因を分析したことに加え、CSA (Control Self-Assessment) の視点を取入れ、事務事故等の発生事象毎に、想定損失や発生頻度等を指標とした事務リスクの計量化を試行的に実施のうえ、平成 27 年 2 月のリスク管理委員会にその結果を報告するとともに、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きたほか、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。

平成 26 年 1 月に更改した基幹系システムには、各種チェック機能を搭載していることから、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・事務ミスの発生防止に取り組まいたしました。

③ 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係るリスクを把握し管理するという基本方針に基づき、開発の委託先である日立製作所との定例会（週次、月次）の実施、EUC システムを含むシステムリスク評価（年 1 回）の実施、システム性能及び資源容量の評価（年 2 回）の実施などにより、勘定系及び情報系のシステム全般に係るリスクを適切に把握し管理しております。

また、基幹系システムは、平成 26 年 1 月に日立製作所提供の地域金融機関向け共同アウトソーシングサービス「NEXTBASE」に移行しており、「NEXTBASE」に対するシステムリスク管理は以下の態勢で取り組んでおります。

イ. 運用状況の把握

システムの運用状況の把握は、毎月、日立製作所と共同で稼働報告会を実施し、システムの稼働状況、障害の発生状況や原因・対策、サービス水準に関する合意 (SLA) の遵守状況、開発案件の進捗状況等の評価報告を受け、問

題がないか確認する態勢としております。

ロ. システム監査

「NEXTBASE」に対するシステム監査については、加盟行共同による FISC (財団法人 金融情報システムセンター) のシステム監査指針に基づいたシステム監査を毎年実施する態勢としております。

ハ. 業務継続計画

業務継続計画では、「NEXTBASE」は大規模災害等に備え、ミラーサイト方式 (平常の処理と非同期にファイルが更新される方式) のバックアップセンターを確保しており、現用共同センター (NEXTBASE 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ち上げによるオンライン業務再開) について、5 時間以内を目標とする態勢となっています。

上記の取組みにより、今後も適切なシステムリスク管理を実施してまいります。

④ 法務リスク管理

新商品・新業務に係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など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、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。

さらに、平成 24 年 11 月より、コア業務純益が経営強化計画を下回ったことを踏まえ、早急に取り組む施策を「当面の施策」として、中長期的な課題として取り組む施策を「中長期的施策」として分類のうえ、それぞれアクションプランを策定し、実現に向けた取組みを実施してまいりました。

新しい経営強化計画においては、営業力強化を通じた収益力の強化を図るため、

融資事務を中心とした営業店事務の合理化・効率化を図る「業務プロセス改革 (BPR)」に取り組むことといたします。

今後は、BPR を銀行全体として取り組み、営業力の強化を通じ、収益力の強化を図ってまいります。

この BPR を着実に推進していくため、本部各部で融資事務を中心とした営業店事務等をゼロベースで見直し、合理化・効率化に向けた改善のための具体的取組施策を検討・策定いたしました。

この BPR 推進のための具体的取組施策の着実な実現を担保するため、「常務会」がこれらの進捗状況を 3 ヶ月毎にチェックすることといたします。

今後も、経営強化計画については、「リスク管理委員会」において、3 ヶ月毎に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。

以上