



平成 27 年 8 月 21 日

各 位

会 社 名 株式会社 第三銀行
代 表 者 名 取締役頭取 岩間 弘
(コード番号 8529 東証第一部、名証第一部)
問 合 せ 先 執行役員総合企画部長 川瀬 和也
Tel 0598-23-1111 (代表)

「経営強化計画」の公表について

株式会社第三銀行（頭取 岩間 弘）は、「金融機能の強化のための特別措置に関する法律」に基づき、平成 27 年 4 月から平成 30 年 3 月を計画期間とする「経営強化計画」を金融庁に申請していましたが、本日、金融庁において計画の承認が決定されるとともに、公表されましたのでお知らせいたします。

今後におきましても、金融機能強化法の趣旨に則り、経営強化計画に盛り込んだ具体的施策の着実な実行を通じ、これまで以上に地域密着型金融の取組みを強化するとともに、当行の有するネットワークを地域の商流に活用し、地域の中小規模事業者等の成長・発展の支援と地域経済の活性化に貢献してまいります。

記

1. 計画期間

平成 27 年 4 月 1 日から平成 30 年 3 月 31 日までの 3 年間

2. 計画内容

別紙資料のとおり

- (1) 経営強化計画（本文）
- (2) 経営強化計画（ダイジェスト版）

以上

(別紙)

経 営 強 化 計 画

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第 12 条)

平成 27 年 6 月

株式会社 第 三 銀 行

目 次

はじめに	1
1. 前経営強化計画の実績についての総括	1
(1) 資産・負債の状況	2
(2) 損益の状況	3
(3) 不良債権の状況	5
(4) 自己資本比率の状況	6
(5) 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標に対する実績	6
(6) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化の指標に対する実績	8
2. 経営強化計画の実施期間	11
3. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標	11
(1) 収益性を示す指標	11
(2) 業務の効率性を示す指標	12
4. 経営の改善の目標を達成するための方策	14
(1) 前計画の総括	14
(2) 今後の経営戦略	20
(3) 今後の基本戦略と主要施策	21
5. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項	46
(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	46
(2) リスク管理の体制の強化のための方策	47
(3) 法令等遵守の体制の強化のための方策	51
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	52
(5) 情報開示の充実のための方策	53
6. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策	54
(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資するための方針	54
(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	56
(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	67
(4) 中小規模事業者等に対する金融の円滑化を図るための方策	73
7. 剰余金の処分の方針	75
(1) 配当に対する方針	75
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	75
(3) 財源確保の方策	75
8. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策	77
(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等	77
(2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等	80
(3) 経営強化計画の適切な運営管理	82
9. 協定銀行が現に保有する取得株式等に係る事項	83
10. 機能強化のための計画の前提条件	84

はじめに

当初、前経営強化計画の計画期間（平成 24 年 4 月～平成 27 年 3 月）の経済環境につきましては、東日本大震災の発生により寸断したサプライチェーンの急速な復旧により、震災からの落ち込みを取り戻した一方で、欧州債務問題等の新たな負のショックの発生や円高の影響により、輸出や生産には下押し圧力が働いているなど、一部には回復の兆しが見込まれるものの、不確実性が大きいことも踏まえ、全般に低調な推移を予想しておりました。

計画期間においては、個人消費が緩やかな回復が続いたほか、電子部品などを中心に輸出も増加し、内外需ともに、成長率の押し上げに寄与したことから、プラス成長がみられ、雇用・所得環境の改善が支えとなり、個人消費は回復の動きが続く中で、設備投資も、原油価格の下落などによる企業収益の増加を背景に回復しており、国内経済は着実な回復基調が続きました。

このような中、都市部を中心に国内経済は回復基調にあるものの、当行が本店を置く三重県では、中勢地域、南勢地域、紀州地域等の中南部地域において、厳しい状況が続いております。

こうした経営環境の下、当行自らが地域のリーダーとして地域の中小規模事業者とともに成長していくため、積極的に地域経済の活性化に取り組んでまいりました。

今後も引き続き、地域金融機関として、これらの地域を中心に地域経済活性化（地方創生）に積極的に貢献していく必要があると認識しております。

【各種指標（表 1）】

指標	24/3 実績	25/3 前提	25/3 実績	25/3 計画比	26/3 前提	26/3 実績	26/3 計画比	27/3 前提	27/3 実績	27/3 計画比
無担保コール翌日物(%)	0.076	0.09	0.050	△0.040	0.09	0.071	△0.019	0.09	0.001	△0.089
TIBOR 3M(%)	0.336	0.33	0.250	△0.080	0.33	0.211	△0.119	0.33	0.171	△0.159
新発 10 年国債利回り(%)	0.985	0.83	0.560	△0.270	0.83	0.640	△0.190	0.83	0.395	△0.435
ドル/円 為替レート(円)	82.19	78	94.05	16.05	78	102.92	24.92	78	120.17	42.17
日経平均株価(円)	10,083	8,000	12,397	4,397	8,000	14,827	6,827	8,000	19,206	11,206

1. 前経営強化計画の実績についての総括

前経営強化計画期間においては、地域における金融仲介機能を安定的かつ持続的に発揮し、地域の中小規模事業者等の皆様へ円滑に資金供給を行うことが、地域金融機関としての最大の責務であるとの認識の下、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してまいりました。

具体的には、三重県北勢地域（三重県鈴鹿市以北）、愛知県、大阪府を「融資重点推進地域」と定め、事業先担当者及び法人推進担当者を重点的に配置のうえ、事業融資をはじめとした融資の増強に取り組んでまいりました。

また、平成 26 年 6 月に、営業力及び組織力の強化を図るとともに、経営の効

率化を図るため、本部組織を変更いたしました。

組織変更では、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。

さらに、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新設し、コベナント活用型融資や ABL など多様な信用供与手法の推進を通じ、融資・資本性ソリューション、事業承継、M&A、海外進出支援、外為推進等の様々な分野における複合営業に取り組んでまいりました。

こうした金融仲介機能の積極的な発揮により、前経営強化計画期間内においては、預金・貸出金とも堅調に増加し、財務基盤の安定と収益力の強化に資することができました。また、融資重点推進地域（現在の取引基盤拡充地域）を中心に、中小規模事業者等向け信用供与や経営改善支援等の取り組みについても、計画を達成いたしました。

一方で、三重県中南部地域での貸出金は減少するなど、これらの地域の経済活性化について、より一層の取組強化が課題となりました。

前経営強化計画における実績は、以下のとおりとなりました。

（１）資産・負債の状況

① 貸出金

貸出金は、中小規模事業者等向け貸出や住宅ローンを積極的に推進した結果、平成 27 年 3 月末では 1 兆 2,235 億円と、前期末比 336 億円増加し、計画始期対比では 647 億円の増加となりました。

② 預金

預金は、個人預金を中心に安定した預金の積み上げに努めたことなどから、平成 27 年 3 月末では 1 兆 7,819 億円と、前期末比 287 億円増加し、計画始期対比では 809 億円の増加となりました。

③ 有価証券

有価証券は、資金の効率的な運用を図るとともに、含み益の増加も加わり、平成 27 年 3 月末では 6,076 億円と、前期末比 195 億円増加し、計画始期対比では 252 億円の増加となりました。

【資産・負債の推移（表2）】（単体）（単位：百万円）

	24/3末 実績	25/3末 実績	26/3末 実績	27/3末 実績	26/3末比	24/3末比
資産	1,839,474	1,880,759	1,905,808	1,951,610	45,802	112,136
うち貸出金	1,158,731	1,165,788	1,189,882	1,223,513	33,631	64,782
うち有価証券	582,408	583,838	588,093	607,625	19,532	25,217
負債	1,751,658	1,783,493	1,808,108	1,840,911	32,803	89,253
うち預金	1,700,919	1,736,345	1,753,206	1,781,918	28,712	80,999
うち社債・借入金	24,897	21,161	27,570	30,037	2,467	5,140
純資産	87,816	97,266	97,700	110,698	12,998	22,882

（2）損益の状況

① 資金利益

資金利益は、平成 27 年 3 月期では 238 億 49 百万円となり、前期比 3 億 21 百万円増加しましたが、計画期間を通して預金利回りの低下等により資金調達費用は減少したものの、貸出金利回りの低下を主因とした資金運用収益の減少分をカバーするには至らず、計画始期対比では 14 億 25 百万円の減少となりました。

② 役務取引等利益

役務取引等利益は、平成 27 年 3 月期では 34 億 13 百万円と、住宅ローンの増加に伴う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の増強に努めたことから、前期比 6 億 36 百万円増加し、計画始期対比では 9 億 99 百万円の増加となりました。

③ その他業務利益

その他業務利益は、平成 27 年 3 月期では 13 億 64 百万円と、国債等債券損益が大きく増加した前期との対比では 25 億 25 百万円減少しましたが、計画始期対比では 3 百万円の増加とほぼ同水準となりました。

④ 経費

計画期間のうち平成 25 年 3 月期及び平成 26 年 3 月期の 2 期間は、基幹システムの全面更改に向けた機械化関連費用など一時費用の増加に伴い、大幅に経費が増加いたしました。平成 27 年 3 月期は、物件費においてシステム更改に係る一時費用が不要となったことなどにより、前期比では 11 億 3 百万円減少いたしました。計画期間中に実施したシステム関連への投資による減価償却費や基幹系システム運営費など、新たに加わった機械化関連費用等の影響により、計画始期対比では 2 億 63 百万円の増加となりました。

人件費は、収益力に応じた効率的な配分を実施してきたことなどから、計画始期対比では 2 億 30 百万円の減少となりました。また、税金は、平成 26 年 4 月からの消費税増税の影響などにより、計画始期対比では 50 百万円の増加となりました。

その結果、経費トータルでは、計画始期対比 82 百万円増加し、211 億 35 百万円となりました。

⑤ 一般貸倒引当金

一般貸倒引当金は、貸倒実績率の低下等により平成 27 年 3 月期では 15 億 61 百万円の戻入となりました。1 億 23 百万円の戻入となった前期との比較では、14 億 38 百万円の費用の減少となり、計画始期対比でも 9 億 30 百万円の費用の減少となりました。

以上の結果、平成 27 年 3 月期の業務純益は、90 億 52 百万円と、前期比 11 億 61 百万円の増加となり、計画始期対比でも 4 億 23 百万円の増加となりました。

また、平成 27 年 3 月期のコア業務純益は、62 億 83 百万円と、前期比 21 億 71 百万円の増加となりましたが、計画始期対比では 4 億 76 百万円の減少となりました。

⑥ 臨時損益

臨時損益のうち、平成 27 年 3 月期の不良債権処理額は、29 億 50 百万円と、前期比 1 億 51 百万円増加し、計画始期対比では 1 億 66 百万円の増加となりました。

また、株式等関係損益は、7 億 10 百万円のプラスと、前期比 5 億 29 百万円の減少となりましたが、計画始期対比では 11 億 16 百万円の改善となりました。

これらにより、平成 27 年 3 月期の臨時損益は、21 億 58 百万円の損失と、前期比 4 億 72 百万円の悪化となりましたが、計画始期対比では 16 億 25 百万円の改善となりました。

以上の結果、平成 27 年 3 月期の経常利益は、68 億 94 百万円と、前期比 6 億 89 百万円の増加となり、計画始期対比では 20 億 48 百万円の増加となりました。

また、平成 27 年 3 月期の当期純利益は、41 億 98 百万円と、前期比 2 億 48 百万円の減少となりましたが、計画始期対比では 18 億 69 百万円の増加となりました。

【損益状況の推移（表3）】（単体）（単位：百万円）

	24年3月期 実 績	25年3月期 実 績	26年3月期 実 績	27年3月期 実 績
業務粗利益	29,051	29,573	30,194	28,626
（コア業務粗利益）	（ 27,812 ）	（ 26,711 ）	（ 26,539 ）	（ 27,419 ）
資金利益	25,274	23,961	23,528	23,849
役務取引等利益	2,414	2,511	2,777	3,413
その他業務利益	1,361	3,099	3,889	1,364
（うち国債等債券損益）	（ 1,238 ）	（ 2,861 ）	（ 3,655 ）	（ 1,207 ）
経費（除く臨時処理分）	21,053	21,980	22,426	21,135
（うち人件費）	（ 11,881 ）	（ 11,811 ）	（ 11,874 ）	（ 11,651 ）
（うち物件費）	（ 8,301 ）	（ 9,265 ）	（ 9,667 ）	（ 8,564 ）
一般貸倒引当金繰入	△ 631	433	△ 123	△ 1,561
業務純益	8,629	7,158	7,891	9,052
（コア業務純益）	（ 6,759 ）	（ 4,730 ）	（ 4,112 ）	（ 6,283 ）
臨時損益	△ 3,783	△ 3,894	△ 1,686	△ 2,158
（うち不良債権処理額）	（ 2,784 ）	（ 3,355 ）	（ 2,799 ）	（ 2,950 ）
（うち株式等関係損益）	（ △ 406 ）	（ △ 233 ）	（ 1,239 ）	（ 710 ）
（うち退職給付費用）	（ 599 ）	（ 498 ）	（ 414 ）	（ 370 ）
経常利益	4,846	3,264	6,205	6,894
特別損益	△ 641	△ 26	△ 138	△ 108
税引前当期純利益	4,204	3,238	6,066	6,786
法人税、住民税及び事業税	51	601	540	678
法人税等調整額	1,823	653	1,080	1,909
当期純利益	2,329	1,983	4,446	4,198

（3）不良債権の状況

計画期間中の平成 25 年 3 月末をもって、中小企業金融円滑化法の期限が到来いたしました。金融円滑化に向けた基本的な取組方針に変わりなく、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、平成 27 年 3 月末の金融再生法開示債権残高は、計画始期対比では 30 億 80 百万円減少し 245 億 52 百万円、金融再生法開示債権比率は、計画始期対比では 0.37 ポイント低下し 1.98%となりました。

【金融再生法開示債権比率の推移（表4）】（単体）（単位：百万円）

	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	24年3月末 対比
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	6,248	5,768	5,131	4,217	△ 2,031
危険債権	18,995	22,293	18,400	19,075	80
要管理債権	2,387	2,579	1,657	1,259	△ 1,128
合 計（A）	27,632	30,640	25,190	24,552	△ 3,080
正常債権	1,145,087	1,148,092	1,176,266	1,210,557	65,470
総 与 信（B）	1,172,719	1,178,733	1,201,456	1,235,110	62,391
金融再生法開示債権比率(A)/(B) (%)	2.35	2.59	2.09	1.98	△ 0.37

（注）24年3月末には部分直接償却 15,798百万円、25年3月末には15,454百万円、26年3月末には17,864百万円、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。

（４）自己資本比率の状況

自己資本比率は、経営強化計画に基づき収益力の強化とコスト削減・合理化の徹底など効率的な経営を実践し、内部留保となる利益剰余金の蓄積に努め、平成 27 年 3 月末では 9.69%となりました。

【単体自己資本比率の推移（表5）】（単位：%）

	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
自己資本比率	9.64	9.61	9.93	9.69

（注）26年3月末から新基準「バーゼルⅢ」を適用しております。

（５）経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標に対する実績

① コア業務純益

前経営強化計画期間を通じて、融資重点推進地域（現在の取引基盤拡充地域）である三重県北勢地域や愛知県を中心に、中小規模事業者等向け貸出及び住宅ローン等に積極的に取組んでまいりました。計画期間の前半は資金需要が弱く、貸出金の期中平均残高は計画を下回って推移していましたが、本部組織の変更などを通じ営業力の強化を図るとともに、後半には資金需要も徐々に高まり、平成 27 年 3 月期の期中平均残高は計画を 63 億円上回りました。

一方、貸出金利回りは、市場金利が低位で推移するとともに、他行との激しい競争等により、計画期間を通じて当初想定した水準を下回って推移し、平成 27 年 3 月期の利回りは計画を 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。

有価証券については、市場動向を注視しつつ、効率的な運用に努めた結果、平成 27 年 3 月期の有価証券利息配当金は、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は増加しましたが、預かり資産の販売や融資アレンジメント手数料などの役務取引等収益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、経費トータルでは計画を 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。

【コア業務純益の計画・実績（表6）】 (単位：百万円)

	24/3期 (始期)	24/9期	25/3期	25/9期	26/3期	26/9期	27/3期	始期対比
計画		3,005	5,806	3,046	6,096	3,811	7,630	871
実績	6,759	2,507	4,730	1,974	4,112	3,249	6,283	△ 476
計画比		△ 498	△ 1,076	△ 1,072	△ 1,984	△ 562	△ 1,347	

(単位：百万円、%)

	24年3月期 実 績	25年3月期		26年3月期		27年3月期	
		強化計画	実 績	強化計画	実 績	強化計画	実 績
コア業務粗利益	27,812	27,935	26,711	28,365	26,539	28,869	27,419
資金利益	25,274	25,096	23,961	25,372	23,528	25,692	23,849
貸出金利息	21,437	20,864	20,325	20,777	19,544	20,906	18,926
平残	1,122,465	1,142,939	1,127,566	1,159,530	1,145,629	1,175,530	1,181,844
利回(%)	1.90	1.82	1.80	1.79	1.70	1.77	1.60
預金利息	3,118	2,466	2,753	2,073	2,379	1,877	2,095
平残	1,662,622	1,690,312	1,692,609	1,706,312	1,728,006	1,722,312	1,748,069
利回(%)	0.18	0.14	0.16	0.12	0.13	0.10	0.11
有価証券利息	7,235	6,855	6,533	6,834	6,493	6,833	7,158
役務取引等利益	2,414	2,568	2,511	2,732	2,777	2,917	3,413
経費	21,053	22,130	21,980	22,271	22,426	21,241	21,135
うち人件費	11,881	11,837	11,811	11,734	11,874	11,652	11,651
うち物件費	8,301	9,417	9,265	9,652	9,667	8,697	8,564
コア業務純益	6,759	5,806	4,730	6,096	4,112	7,630	6,283

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、役務取引等利益及び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、計画を 0.54 ポイント上回る 60.55%となりました。

【業務粗利益経費率の計画・実績（表7）】

（単位：百万円、％）

		24/3期 (始期)	24/9期	25/3期	25/9期	26/3期	26/9期	27/3期	始期対比
経費（機械化関連費用を除く）	計画		9,046	17,550	8,957	17,421	8,806	17,326	△ 439
	実績	17,765	9,021	17,512	9,067	17,729	8,917	17,335	△ 430
業務粗利益	計画		14,610	28,434	14,612	28,864	14,614	28,869	△ 182
	実績	29,051	15,737	29,573	16,098	30,194	14,815	28,626	△ 425
業務粗利益経費率	計画		61.90	61.72	61.29	60.35	60.25	60.01	△ 1.14
	実績	61.15	57.32	59.21	56.32	58.71	60.18	60.55	△ 0.60
	計画比		△ 4.58	△ 2.51	△ 4.97	△ 1.64	△ 0.07	0.54	

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

① 中小規模事業者等向け信用供与の残高及び総資産に占める割合

中小規模事業者等向け信用供与の増強に向けた取組みについては、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」、「優良中小企業先限定ファンド」や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（現在の取引基盤拡充地域）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、事業先担当者や法人推進担当者を重点的に配置するなど、積極的に事業融資の増強をはじめとした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は、農業経営アドバイザー、環境・エネルギー担当者、医療・介護担当者等を配置し、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、農業法人に対する支援に積極的に取り組みました。

また、医療・介護分野においては、平成 26 年 10 月に「介護事業者応援ローン」の取扱を開始したほか、平成 26 年 11 月には「新規医療法人サポートローン」の取扱を開始するなど、医療・介護分野への貸出金の増強に積極的に取り組みました。

さらに、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、環境・再生エネルギー分野に対しても積極的に貸出金の増強を図りました。これら成長分野を中心に、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、計画始期より 240 億円増加し、計画期間を通じて、目標値を達成いたしました。

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。

中小規模事業者等向け信用供与の総資産に対する比率は、計画を下回りましたが、中小規模事業者等向け信用供与の残高は、計画始期対比 240 億円増加しており、地域での円滑な金融仲介機能の発揮面や、計画期間内の主たる営業地域における資金需要の低迷等による市場の縮小を勘案すると、相応の実績を確保できたものと評価しております。

【中小規模事業者等向け信用供与残高・比率の計画・実績（表8）】（単位：億円、%）

		24/3期 (始期)	24/9期	25/3期	25/9期	26/3期	26/9期	27/3期	始期対比
中小規模事業者 等向け貸出残高	計画		5,765	5,780	5,795	5,810	5,825	5,840	90
	実績	5,750	5,767	5,798	5,822	5,880	5,892	5,991	240
	計画比		1	17	26	69	66	150	
総資産	計画		18,494	18,524	18,569	18,614	18,654	18,674	280
	実績	18,394	18,544	18,807	19,061	19,058	19,366	19,516	1,121
	計画比		50	283	492	444	712	842	
総資産に対する 比率	計画		31.17	31.20	31.20	31.21	31.22	31.27	0.01
	実績	31.26	31.09	30.83	30.54	30.85	30.42	30.70	△ 0.56
	計画比		△ 0.08	△ 0.37	△ 0.66	△ 0.36	△ 0.80	△ 0.57	

② 経営改善支援等取組先の数の取引先の総数に占める割合

平成 27 年 3 月期における経営改善支援等の取組数は、経営相談を除き、創業・新事業開拓支援、早期事業再生支援及び事業承継支援並びに担保・保証に過度に依存しない融資促進件数で計画を達成し、トータルでは計画を 77 先上回ったほか、計画始期比 88 先増加し、295 先の実績となりました。

また、取引先総数も計画比 477 先増加し、取引先総数に占める割合も、計画を 0.50 ポイント上回る 2.11%の実績となりました。

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

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

てまいりました。

早期事業再生支援では、地域における事業再生の重要なパートナーである中小企業再生支援協議会との連携や、株式会社地域経済活性化支援機構との連携も図りながら、事業先の事業再生に取り組んでまいりました。

担保・保証に必要以上に依存しない融資促進では、中小規模事業者等の多様化するニーズに的確に対応するとともに、コベナント活用型融資や ABL など、信用供与手法の多様化に向けた取組みを強化してまいりました。

【経営改善支援等取組みの計画・実績（表9）】

（単位：先、％）

		24/3期 (始期)	24/9期	25/3期	25/9期	26/3期	26/9期	27/3期	始期対比
創業・新事業開 拓支援	計画		11	11	10	11	10	11	△ 2
	実績	13	21	14	14	42	46	38	25
	計画比		10	3	4	31	36	27	—
経営相談	計画		47	48	47	48	47	48	27
	実績	21	70	49	62	35	46	32	11
	計画比		23	1	15	△ 13	△ 1	△ 16	—
早期事業再生支 援	計画		4	6	5	5	5	6	3
	実績	3	2	6	4	6	2	8	5
	計画比		△ 2	0	△ 1	1	△ 3	2	—
事業承継支援	計画		2	3	2	3	2	3	0
	実績	3	2	3	2	3	2	3	0
	計画比		0	0	0	0	0	0	—
担保・保証に過 度に依存しない 融資促進	計画		145	143	148	147	152	150	△ 17
	実績	167	146	149	166	196	195	214	47
	計画比		1	6	18	49	43	64	—
合計	計画		209	211	212	214	216	218	11
	実績	207	241	221	248	282	291	295	88
	計画比		32	10	36	68	75	77	—

取引先	計画		13,340	13,370	13,390	13,420	13,450	13,480	164
	実績	13,316	13,569	13,736	13,749	13,949	13,921	13,957	641
	計画比		229	366	359	529	471	477	—

経営改善支援等 取組率	計画		1.56	1.57	1.58	1.59	1.60	1.61	0.06
	実績	1.55	1.77	1.60	1.80	2.02	2.09	2.11	0.56
	計画比		0.21	0.03	0.22	0.43	0.49	0.50	—

2. 経営強化計画の実施期間

当行は、金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条第1項の規定に基づき、平成27年4月より平成30年3月までの経営強化計画を策定、実施いたします。

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

3. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標

(1) 収益性を示す指標

【コア業務純益の改善額（表10）】

（単位：百万円）

	27/3期 実績	27/9期 計画	28/3期 計画	28/9期 計画	29/3期 計画	29/9期 計画	30/3期 計画	始期から の改善額
コア業務純益	6,283	3,140	6,300	3,150	6,326	3,386	6,760	477

※ コア業務純益 = 業務純益 + 一般貸倒引当金繰入額 - 国債等債券損益

※ 27/3期が計画始期

前計画期間において、貸出金利回りが市場金利の低下や金融機関間の競合の激化等から低下傾向が続き、資金利益が減少いたしました。

本計画期間においても、引続き金融機関を取り巻く環境は厳しい状況が続くものと考えておりますが、本計画においては、三重県を主要な営業基盤としつつ、中京圏や関西圏にも営業展開する当行の特性を活かし、これまでの融資重点推進地域を「取引基盤拡充地域」に名称変更するとともに、三重県中南部地域等を「活性化推進地域」と設定し、取引基盤の拡充を図ってまいります。

こうした方針の下、収益力強化を図るため、女性渉外体制の拡充や渉外体制の再編を通じて、中小規模事業者等向け貸出や住宅ローンを中心とした貸出金の増強や預かり資産の販売強化などを実現し、トップライン収益の強化を図ってまいります。

また、引続き業務の合理化、効率化を推進し、物件費削減の定着化を図るとともに、効率的な人件費の配分を実施することにより、業務の効率化と経費の削減に取り組んでまいります。

これら施策の着実な実現を図ることによって、平成30年3月期におけるコア業務純益は、計画始期対比4億77百万円上回る67億60百万円を確保する計画としております。

(2) 業務の効率性を示す指標

【業務粗利益経費率の改善幅 (表 11)】

(単位: 百万円、%)

	27/3 期 実績	27/9 期 計画	28/3 期 計画	28/9 期 計画	29/3 期 計画	29/9 期 計画	30/3 期 計画	始期から の改善幅
経費(機械化関連費用を除く)	17,335	8,756	17,220	8,816	17,341	8,853	17,498	163
業務粗利益	28,626	14,345	28,361	14,522	28,565	14,632	28,967	341
業務粗利益 経費率	60.55	61.03	60.71	60.70	60.70	60.50	60.40	△0.15

※ 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

※ 27/3 期が計画始期

本計画期間中の経費については、引続き収益力に応じた効率的な人員配置を実施するとともに、業務の合理化、効率化を推進し、人件費及び物件費の削減に努めてまいります。消費税や外形標準課税等の増加を織り込み、機械化関連費用を除く経費は、平成 30 年 3 月期において、計画始期対比 1 億 63 百万円の増加を計画しております。

業務粗利益については、貸出金利回りの低下が続き、貸出金利息は減少するものと想定するとともに、国債等債券損益を保守的に見積もり、計画始期に比べ 3 億円程度減少する計画としていることから、平成 28 年 3 月期及び平成 29 年 3 月期の 2 期間は計画始期を下回る計画としておりますが、後述の収益力強化に向けた施策を着実に実行することにより減少幅を縮小させ、平成 30 年 3 月期においては、預貸収支の改善及び役務取引等収益の増強により、計画始期対比 3 億 41 百万円の増加を計画しております。

以上の結果、平成 30 年 3 月期において、機械化関連費用を除く経費は計画始期対比 1 億 63 百万円の増加計画としておりますが、収益力強化を通じて業務粗利益の増強を図り、業務粗利益経費率は計画始期対比 0.15 ポイント改善の 60.40%を計画しております。

【収益計画（表12）】

（単位：百万円）

	27年3月末 実績	27年9月末 計画	28年3月末 計画	28年9月末 計画	29年3月末 計画	29年9月末 計画	30年3月末 計画
業務粗利益	28,626	14,345	28,361	14,522	28,565	14,632	28,967
資金利益	23,849	11,876	23,572	11,850	23,580	12,021	23,826
うち貸出金利息	18,926	9,272	18,483	9,160	18,238	9,079	18,080
うち預金利息	2,095	1,017	2,016	978	1,841	755	1,482
役務取引等利益	3,413	1,884	3,615	1,972	3,785	2,061	3,941
その他業務利益	1,364	583	1,173	700	1,200	550	1,200
経費	21,135	10,705	21,161	10,823	21,340	10,846	21,307
うち人件費	11,651	5,985	11,907	6,063	12,018	6,073	12,028
うち物件費	8,564	4,129	8,251	4,118	8,232	4,078	8,103
一般貸倒引当金繰入額	△ 1,561	△ 292	△ 150	6	△ 75	△ 3	△ 16
業務純益	9,052	3,932	7,350	3,693	7,300	3,789	7,676
コア業務純益	6,283	3,140	6,300	3,150	6,326	3,386	6,760
臨時損益	△ 2,158	△ 1,102	△ 2,210	△ 1,121	△ 2,269	△ 1,121	△ 2,272
うち不良債権処理額	2,950	1,150	2,250	1,100	2,200	1,100	2,200
経常利益	6,894	2,830	5,141	2,573	5,031	2,669	5,405
当期（中間）純利益	4,198	1,660	3,044	1,653	3,226	1,755	3,554

4. 経営の改善の目標を達成するための方策

(1) 前計画の総括

当行は、平成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安定的に資金供給を行うことが、地域金融機関としての最大の責務であるとの認識の下、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してまいりました。

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

- (1) 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

これらの基本方針に基づく諸施策に着手した結果、一定の成果をあげることができたものと認識しておりますが、より一層、地域のお客様の成長・発展を通じた地域経済の活性化に貢献するためには、当行自身が、地域とともに成長・発展し、収益力を強化するとともに、内部管理態勢の強化を図り、財務基盤の健全性の維持と中小規模事業者等への円滑な資金供給の取組みを強化していく必要があります。

このため、今次経営強化計画では、より一層の営業力強化を通じた収益力の強化を企図し、営業店の融資事務を中心とした業務プロセス改革に取り組み、営業店事務の合理化・効率化を図ることにより、渉外担当者等の増員や渉外活動の増加など営業力の強化を図ってまいります。

さらに、直接お客様と接する渉外担当者等のもとより、それ以外の本部職員や営業店の後方事務の職員も、営業店や渉外担当者等を通じ「お客様」の存在を常に意識し、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か、そのためには何をすべきか考え行動する「全員営業」を実践することにより銀行全体の営業力底上げを図ってまいります。

① コンサルティング機能の一層の発揮と営業力の強化

事業先向けコンサルティング機能の一層の発揮に向けた取組みとして、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、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、事業先の経営相談や事業再生支援に取り組んでまいりました。

事業先向けソリューション営業力の強化に係る取組みについては、経済基盤が大きい三重県北勢地域（鈴鹿市以北）、愛知県、大阪府を「融資重点推進地域」とし、主に事業先を担当する事業先担当者や事業融資先の開拓を専門とする法人推進担当者を同地域に重点的に配置のうえ、事業融資を中心とし

た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した。

また、医療・介護分野、農林水産業分野、環境・エネルギー分野等を成長産業と捉え、積極的にこれらの分野の融資増強を推進してきた結果、堅調に増加させることができました。

医療・介護分野については、三重県南勢地域、紀州地域をはじめ、地域の少子・高齢化が進展するなかで、今後も安定して成長が見込める分野であると認識しております。

また、農林水産業分野については、三重県の中南部地域（中勢地域、南勢地域、紀州地域）等を中心として、この地域の重要な産業であり、地域経済活性化に不可欠な分野であると認識しております。

さらに、環境・エネルギー分野については、発電事業を支える石油等の化石燃料の多くを輸入に頼る日本において、原子力発電に関する問題や地球温暖化対策などが叫ばれるなかで、電力の安定供給の一助となることが期待される分野であることから、医療・介護分野及び農林水産業分野とともに、これらの成長分野においては、引き続き成長・発展が見込め、資金需要の発掘が期待できる産業分野であると認識しております。

【成長分野に対する取組み(表13)】 (単位:件数、百万円)

		24年度		25年度		26年度		累計		地域別の比率	
		件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数割合	金額割合
医療・介護	A地域	17	2,187	32	3,157	39	4,568	88	9,912	62.8%	58.8%
	B地域	14	1,686	13	1,734	19	2,490	46	5,910	32.9%	35.0%
	その他	0	0	3	530	3	512	6	1,042	4.3%	6.2%
	合計	31	3,873	48	5,421	61	7,570	140	16,864	100.0%	100.0%
農林水産業	A地域	2	30	2	34	2	120	6	184	9.8%	4.9%
	B地域	22	1,100	13	1,085	19	1,358	54	3,543	88.5%	95.0%
	その他	0	0	0	0	1	3	1	3	1.7%	0.1%
	合計	24	1,130	15	1,119	22	1,481	61	3,730	100.0%	100.0%
環境・エネルギー	A地域	-	-	29	1,618	59	4,658	88	6,276	42.3%	42.8%
	B地域	-	-	46	2,986	56	4,084	102	7,070	49.0%	48.2%
	その他	-	-	6	210	12	1,113	18	1,323	8.7%	9.0%
	合計	-	-	81	4,814	127	9,855	208	14,669	100.0%	100.0%

- は、統計がない年度

A地域は融資重点推進地域(現在の取引基盤拡充地域)

B地域は三重県中南部地域(現在の活性化推進地域)

このため、平成26年6月にソリューション営業部を新設のうえ、医療・介護分野、農林水産業分野、環境・エネルギー事業分野のほか、海外進出支援の各専門担当者を配置し、これらの分野に対するソリューション営業力の強化を図りました。同部では、直接営業推進を行うほか、営業店サポート業務にも積極的に取組むことで、本部による営業店支援体制の充実を図りました。

この結果、融資重点推進地域（三重県北勢地域（鈴鹿市以北）、愛知県、大阪府）を中心に貸出金の増加を図ることができました。

また、個人先向け営業力の強化に係る取組みについては、ローンプラザの機能拡充を通じた住宅ローンの増強のほか、投資信託や生命保険等預かり資

産の販売等による個人先向けフィージビネスの増強に取り組んでまいりました。

このほか、三重県の地域経済活性化に資する取組みとして、平成 24 年 10 月に、三重県北勢地域での大型リゾート施設の開発計画に対し融資を実行したほか、平成 25 年 8 月に、三重県伊勢市の伊勢市駅から伊勢神宮外宮までの地区において、伊勢市が主体となり進めていた整備計画に対し、政府系金融機関との協調で融資を実行するなど地域経済の活性化に貢献してまいりました。

さらに、昭和 61 年に第三セクター方式で設立された三重県の紀州地域の観光ショッピング施設について、同事業の収益が悪化するなど、業況が非常に厳しい状況に陥ったときでも、当行は、出資及び融資取引を継続して行ってまいりました。当該事業に対して、当行の取引先が自社の仕入先拡大等の観点から出資した後、当行も新たな貸出を実行するなど、当行及び地域の有志が協力して当該事業の存続を支援し、地域の雇用維持等に取り組んでまいりました。

このように地域経済の活性化に取り組んできたものの、三重県北勢地域での貸出金は堅調に増加した一方で、三重県内の北勢地域以外の中南部地域の貸出金は減少するなど、これらの地域のさらなる取組強化が課題となりました。

今後は、三重県中南部地域などを中心に、より一層地域経済の活性化に資する取組みを強化し、地域の事業先の成長・発展に貢献することにより、これらの地域の取引基盤の拡充を図っていく必要があると認識しております。

このため、平成 26 年度下期より本格稼働している 8 つの地区営業部体制の下、地域特性に応じた営業戦略をきめ細かく実施するとともに、より一層ソリューション営業力を強化のうえ、当行の有するあらゆるネットワークを最大限地域の商流に活用し、ビジネスマッチング等地域の事業先の本業支援に係る取組みをさらに強化してまいります。

また、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等外部機関の機能を活用しつつ、外部の専門家の持つノウハウを吸収することによりコンサルティング機能の強化を図り、経営改善等が主体的に見込まれる先等に対し、経営課題を把握・分析のうえ、最適なソリューションを提案するなど、事業先とともに課題解決を図ることにより事業再生等を支援してまいります。

② 経営の効率化

審査体制の高度化・効率化の取組みとして、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たほか、ABL の活用を促進するため、動産・売掛債権等の一般担保化を図りました。

さらに、住宅ローンについて、事前受付から契約締結までの事務手続きを一貫して行うことでローンプラザの業務の円滑化とお客様への対応の迅速化を図るとともに、営業店長の専決権限であった定型ローンの決裁権限をローンプラザに付与し、ローンプラザの審査体制の効率化・迅速化も図りました。

また、事務体制の高度化・効率化の取組みとして、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。

これらの営業店事務の本部集中化により、後方事務職員の削減を図り、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に取り組むとともに、預かり資産セールスエリアマネージャー及びセールスアテンダント（以下それぞれ「SAM」、「SA」といいます。）制度を導入し、営業体制の強化を図りました。このSA体制は、順次拡大のうえ、平成25年7月に全店展開を実施し、預かり資産の販売体制の強化を図りました。

また、システムの高度化・効率化の取組みとして、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り組み、当初計画どおり、平成26年1月に稼働させました。

システム更新が完了したことを受け、これまでシステム開発に伴い増加してきた機械化関連費用が、平成26年度からは計画通り減少するとともに、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。

今後は、さらなる経営の効率化を進め、収益力の強化を図っていくことが課題であると認識しております。

このため、融資事務を中心に営業店事務体制の業務プロセスの抜本的な改革を実施し、融資稟議書作成など事務の簡略化・省力化のほか、融資事務と渉外事務との一体運用など、事務の合理化・効率化により、営業店の後方事務の合理化、効率化を図り、人員効率を向上のうえ、新たな営業体力を創出し、銀行全体として営業力の強化を図ってまいります。

③ 人材力の強化

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、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講座体制で、事業先に対する目利き能力を持った人材の育成に取り組んでまいりました。このほか、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や住宅ローンをはじめとした消費者ローン等に対する高度な知識に裏付けされた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、「ローンアドバイザー」の育成を実施いたしました。

また、女性職員の活用については、平成18年6月に発足したポジティブアクション推進プロジェクト「Lady Go!」の取組強化を図るため、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みました。

さらに、個人向け営業体制の強化を図るため、SA 制度を発展させ、平成 26 年 10 月より新たな女性渉外体制の試行を開始した後、平成 27 年 4 月より本格稼働させるなど女性職員の活躍機会の拡充を図りました。

また、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」までとなっていた人事制度を、平成 27 年 6 月に支店長席として登用することができるよう変更するなど、女性職員のキャリアアップを支援する体制を整え、さらなる女性職員の活躍機会の拡充を図りました。

今後も、正行員を中心とした営業人材力の強化に資する研修体制の拡充はもとより、シニアスタッフ、パート職員の活躍機会の拡充など、より一層の人材力の強化が必要であると認識しております。

④ 内部管理態勢の強化と CS 経営の実践

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。

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を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。

リスク管理態勢については、銀行経営に係る各種リスクを掌握し、問題点及び課題を抽出のうえ、対応策を検討するとともに、銀行全体のリスクを管理・統括するため、リスク管理の基本方針（リスク・マネジメント・トータル・プラン）に基づき、リスク管理統括部署であるリスク統括部が中心となり、リスク管理態勢の充実・強化を図ってまいりました。

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

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

また、お客様の視点に立った CS 向上に取り組むため、高齢者に配慮した新しいスタイルの店舗づくりを和具支店（三重県志摩市）、浜島支店（三重県志摩市）、亀山支店（三重県亀山市）、辻久留支店（三重県伊勢市）、熊野支店（三重県熊野市）、長島支店（三重県北牟婁郡）で実施いたしました。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まいりました。

さらに、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」及び三重県松阪市と「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及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。

人にやさしい町づくりの取組に関する協定



平成 27 年 3 月御浜町との調印式



熊野支店のロビー

これらの取組みは、地域の行政機関との連携を強化し、地域の高齢者等が住みよいまちづくりに資する取組みを積極的に推進する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、競合優位性のある取組みであると認識しております。

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、地域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たいと考えております。

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みました。

その後、こうした提携を、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）との間でも提携し、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。

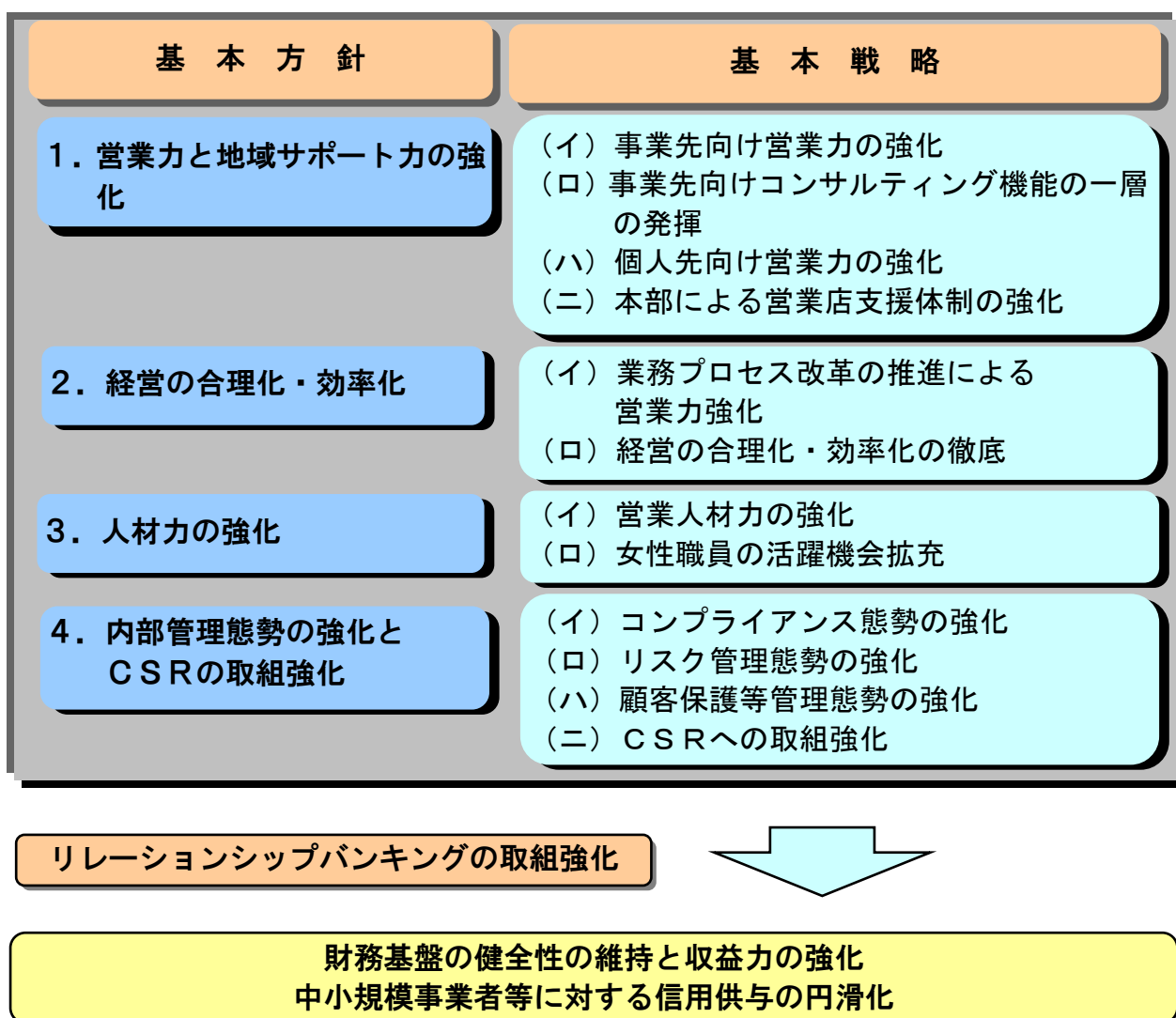
これに基づき、当行と各商工会議所との相互の業務の連携を強化し、小規模事業者の経営の安定と発展に貢献してまいります。

（２）今後の経営戦略

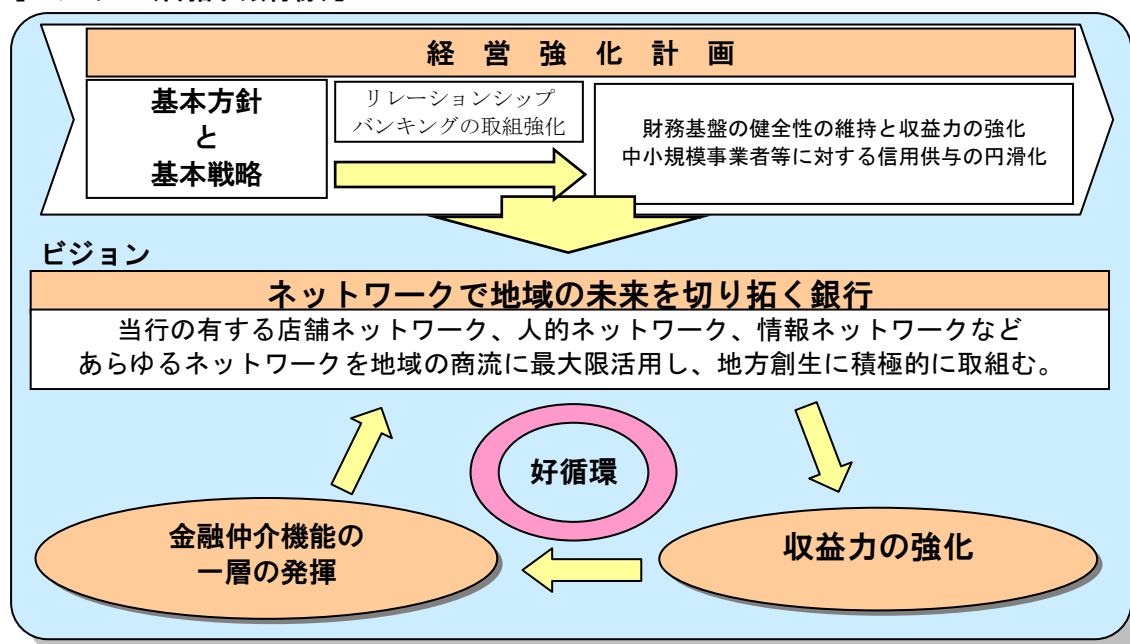
当行は、前経営強化計画において、地域での金融仲介機能の発揮を通じて、「財務基盤の安定及び収益力の強化」、「中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化」の実現を図るため、前述した基本方針及びそれに基づく基本戦略を設定のうえ、各施策に取り組んでまいりました。

この間、前経営計画期間前半は、低迷する資金需要等を背景として非常に厳しい状況が続いていましたが、平成25年の政権交代後は、株価も上昇したほか、国内経済は、緩やかな回復基調となり、資金需要も改善してまいりました。しかしながら、日本銀行の低金利政策の長期化や金融機関間の競争激化等、当行を取り巻く経営環境は、引き続き厳しい状況が続いております。

こうした厳しい収益環境や、前経営強化計画の取組評価と課題を踏まえ、本計画においては、次の基本方針及び基本戦略の下、「全員営業」を実践のうえ、内部管理態勢をより一層強化し、財務基盤の健全性を維持するとともに、中小規模事業者等に対する安定的かつ円滑な資金供給に資する取組みを強化することで、地域密着型金融を推進し、地域経済の活性化を図ってまいります。



【ビジョン（目指す銀行像）】



（３）今後の基本戦略と主要施策

① 営業力と地域サポート力の強化

イ．事業先向け営業力の強化

地域金融機関として、地域の経済・産業の現状及び課題を適切に分析するとともに、様々なライフステージにある中小企業者等の事業内容や成長可能性等を適切に評価したうえで、円滑な資金供給を行うなど、金融仲介機能をより一層発揮するほか、当行の有するネットワークを最大限地域の商流に活用することにより、地域の事業先の成長・発展を支援してまいります。

これにより、地域経済の活性化・地方創生に積極的に取り組み、以って当行自らの収益力の強化を図ってまいります。

さらに、経営改善や抜本的な事業再生等による経営改善が必要な事業先に対しては、外部専門家や外部機関、中小企業関係団体、他の金融機関、信用保証協会等と連携を図りながら、コンサルティング機能を発揮してまいります。

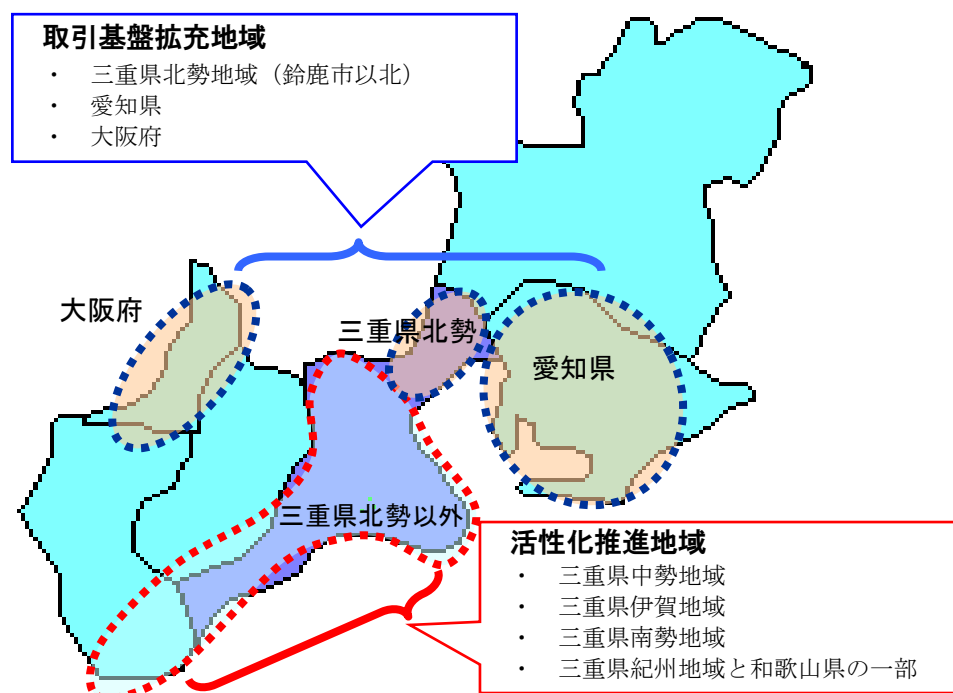
A. ネットワークを活用した営業力の強化

これまでの融資重点推進地域における融資増強をはじめとした取引基盤の拡充をより一層強化するとともに、従来の融資重点推進地域以外での融資取引も積極的に推進してまいります。

具体的には、貸出金の増強を中心に推進してきた「融資重点推進地域（三重県北勢地域、愛知県、大阪府）」を「取引基盤拡充地域」に名称変更するとともに、三重県中南部地域等を「活性化推進地域」と設定し、平成26年度下期より本格稼働している8つの地区営業部体制の下、地域特性に応じた営業戦略をきめ細かく実施するほか、当行が有するあらゆるネットワー

クを活用し、地域の事業先の成長・発展を支援することにより、地域経済の活性化に貢献し、銀行全体として取引基盤の拡充を図り、収益力の強化を図ってまいります。

【取引基盤拡充地域と活性化推進地域】



【三重県内の地域の区分け（表 14）】

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

（a）取引基盤拡充地域での営業推進の強化

これまで融資重点推進地域では、事業融資を中心に融資の増強を推進してきた結果、融資残高は堅調に増加しており、この取組みは営業戦略として妥当性があつたと認識しております。

これまでの三重県北勢地域の取組みとして、平成 24 年 10 月に、同地域で温泉施設を経営する事業先が計画した大型リゾート施設開発事業に対して、当該事業の成長性を適切に評価のうえ、必要資金の融資に取組み、同事業の開業を支援することにより地域の雇用を創出するなど、地域経済の活性化に取り組みました。

今後も、地域の事業先に対する融資を積極的に推進してまいります。

一方で、三重県北勢地域、愛知県及び大阪府など取引基盤拡充地域では、金融機関間の競争が一段と激化しており、三重県中南部地域等に比して、貸出金利回りは低水準となっております。

また、融資残高に見合った付随取引など総合的な取引基盤の拡充と事

業先の企業ニーズ等情報の収集・蓄積等が課題となっております。

これを踏まえ、今後は、「融資重点推進地域」を「取引基盤拡充地域」と名称変更のうえ、融資増強はもとより、付随取引を推進することにより総合的な取引基盤の拡充と取引効率の向上を図るとともに、ビジネスマッチング等の企業情報の収集・蓄積をさらに強化するなど、これまで築いてきた取引基盤のより一層の拡充を図ってまいります。

具体的には、平成 27 年度より、渉外体制を見直し、「融資渉外」、「地区渉外」、「個人渉外」に再編し、事業融資の増強をはじめとした取引基盤の拡充を推進するとともに、支店長席及び渉外役席においても、大口取引先や資金需要の頻度の高い先などを融資渉外等とともに重層的に管理・推進し、事業先のニーズに的確に対応することにより、取引基盤の拡充を図ってまいります。

また、ソリューション営業部の担当者や外部提携先コンサルタントを活用のうえ、多様化・高度化する事業先のニーズに的確に対応するなど、コンサルティング機能をより一層発揮することにより、取引基盤の拡充を図るとともに、企業ニーズ等情報の収集・蓄積を行ってまいります。

これらの取組みにより構築した取引基盤を、当行の広域ネットワークを通じ地域の商流に活用してまいります。



三重県北勢地域のリゾート施設

(b) 活性化推進地域での事業先支援の強化

取引基盤拡充地域以外の三重県内の地域では、店舗ネットワークや人的ネットワーク、情報ネットワークなど当行が有するあらゆるネットワークを地域の商流に活用することにより、地域経済の活性化を図ってまいります。

これまでの三重県中南部での取組みとして、伊勢神宮の式年遷宮を契機とし、伊勢市が主体となり整備計画を進めていた三重県伊勢市の伊勢神宮外宮周辺地区の開発事業に対して、平成 25 年 8 月に政府系金融機関との協調で融資を実行し、同地区の活性化に貢献したほか、経営破綻していた事業先の三重県中勢地域の不動産物件を有効活用した大型ホームセンターの誘致に対し、平成 25 年 3 月に当行がアレンジャーとなり、シンジケートローンを組成するなどの支援を実施いたしました。

また、平成 26 年 9 月に、三重県中勢地域において、森林事業で排出される間伐材を活用したバイオマス発電事業に、他金融機関及び政府系金融機関等とともに協調融資により支援するなど、地域経済の活性化に取

組んでまいりました。

今後も、より一層、地域の事業先の成長・発展に貢献してまいります。

このため、「取引基盤拡充地域」以外の三重県中勢地域、伊賀地域、南勢地域、紀州地域（和歌山県の一部を含む）を「活性化推進地域」と新たに設定いたしました。この地域では、当行のネットワークを最大限地域の商流に活用し、「取引基盤拡充地域」等の企業情報等をビジネスマッチング等に活用するなど、地域経済の活性化に貢献することにより、当該地域における信用リスクを適切にコントロールしつつ、融資残高の維持を図り、広域の営業エリアを有する当行の存在価値の向上を図るとともに、銀行全体として取引基盤の強化を通じた収益力の強化を図ってまいります。

具体的には、取引基盤拡充地域等で収集・蓄積した企業ニーズ等の情報を、ソリューション営業部において一元管理のうえ、ビジネスマッチング等や産官学連携強化による農業等の6次産業化支援等を推進することにより、地域の事業先の販路拡大や資金需要の発掘など、事業先の本業支援を通じた事業先の成長・発展に貢献するとともに、取引基盤の拡充を図ってまいります。

また、提携した外部コンサルタントによる事業デューデリジェンス、財務デューデリジェンス、事業計画策定支援などのノウハウを活用し、後継者不足に悩む地域の事業先の事業承継等に対するソリューションを提案するほか、地元三重大学との産学連携の下、地域の資源を活用した商品開発を支援するなど、地域の事業先の成長・発展に貢献していくことにより、取引基盤の拡充を図ってまいります。



伊勢市駅前地域



バイオマス発電事業

【地域別貸出金の推移と計画（表15）】

（単位：億円）

	25年3月 末実績	26年3月 末実績	27年3月 末実績	28年3月 末計画	29年3月 末計画	30年3月 末計画	27年3月 末対比
★三重県北勢（北勢）	2,432	2,499	2,531	2,605	2,671	2,731	200
三重県北勢以外 （伊賀、中勢、南勢、紀州）	4,190	4,145	4,108	4,108	4,108	4,108	0
★愛知県	2,272	2,335	2,476	2,586	2,686	2,776	300
★大阪府	720	752	896	932	966	996	100
その他の地域	2,041	2,165	2,222	2,242	2,262	2,282	60
計（A）	11,657	11,898	12,235	12,475	12,695	12,895	660
うち、取引基盤 拡充地域（B）	5,425	5,587	5,904	6,124	6,324	6,504	600
（B） / （A）	46.5%	46.9%	48.2%	49.0%	49.8%	50.8%	2.6%

★：取引基盤拡充地域（平成27年3月期以前は融資重点推進地域）

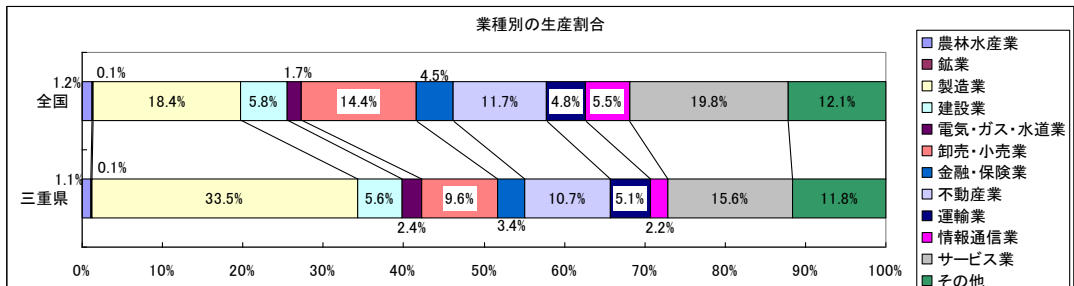
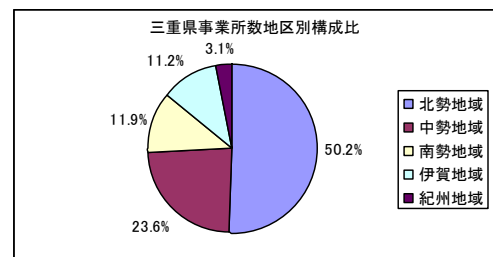
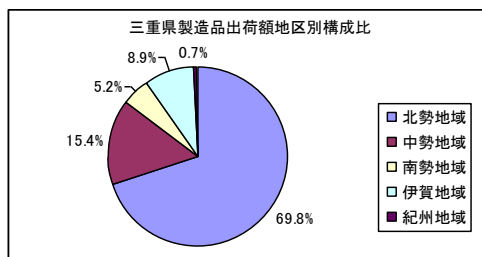
【三重県及び愛知県の経済水準等のデータ（表 16）】

	全国	三重県	愛知県	大阪府	出所等
総面積 (k m ²)	377,972	5,777	5,172	1,904	平成 26 年国土地理院
構成比 (%)	100.00	1.52	1.36	0.50	—
人口 (千人)	128,438	1,868	7,478	8,878	平成 26 年住民基本台帳
構成比 (%)	100.00	1.45	5.82	6.91	—
製造品出荷額等 (億円)	2,920,921	104,092 (全国 9 位)	420,018 (全国 1 位)	160,244 (全国 3 位)	平成 25 年工業統計表 (従業者 4 人以上)
構成比 (%)	100.00	3.56	14.37	5.48	—
製造業事業所数 (従業者 4 人以上)	208,029	3,726 (全国 20 位)	17,187 (全国 2 位)	18,229 (全国 1 位)	平成 25 年工業統計表
構成比 (%)	100.00	1.79	8.26	8.76	—

【三重県の地域別経済データ（表 17）】

	三重県	北勢	伊賀	中勢	南勢	紀州
総面積 (k m ²)	5,777	1,107	687	1,841	1,148	991
構成比 (%)	100.00	19.16	11.89	31.86	19.87	17.15
人口 (千人)	1,868	852	178	503	256	77
構成比 (%)	100.00	45.49	9.54	27.06	13.61	4.17
製造品出荷額等 (億円) (従業者 4 人以上)	101,369	70,774	9,051	15,577	5,246	905
構成比 (%)	100.00	69.81	8.92	15.36	5.17	0.89
製造業事業所数 (従業者 4 人以上)	3,726	1,887	413	878	444	104
構成比 (%)	100.00	50.64	11.09	23.56	11.92	2.79

出所：三重県戦略企画部統計課、平成 26 年住民基本台帳



(c)「まち・ひと・しごと創生推進プロジェクト」による地方創生の取組強化

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

組むこととなりました。

こうした中、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んでいくため、上記の総合戦略に対し、積極的に取り組んでまいります。

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、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、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積極的に参加を働きかけ、KPI の設定やPDCA の評価などへの参画関与、地方自治体の総合戦略担当事務局への情報提供などを通じて、地域の活性化に貢献してまいります。

特に、地域資源を活用した事業化、生産性の向上、再出発に向けた環境整備等の課題について、様々なライフステージにある事業先の経営課題の解決に向けた自主的な取り組みを官民一体で支援していく観点から、株式会社地域経済活性化支援機構との連携や、政府系金融機関との協働案件の発掘・組成を通じたノウハウシェアなどの連携を通じて、地域における金融機能の高度化を図ってまいります。

これまで三重県内の取り組みとして、亀山市をはじめ、伊勢市、松阪市、熊野市、南牟婁郡御浜町、北牟婁郡紀北町、南牟婁郡紀宝町、志摩市、鳥羽市などが進める地域の高齢者等にやさしいまちづくりへの取り組みに関する協定を各地方自治体と締結したほか、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、伊勢市等と連携し、伊勢市内の営業店など 6 箇所の営業店の駐車場に設置するなど、地域社会の活性化に資する取り組みを支援してまいりました。

さらに、「亀山 QOL（クオリティオブライフ）支援モデル事業」が、経済産業省の進める平成 27 年度の健康寿命延伸産業創出事業（地域ヘルスケアビジネス創出支援）に採択されたことを受け、三重県及び亀山市並びに地域の事業者と連携し、地域の高齢者向け健康管理・生活支援サービスを提供する本事業に共同で取り組むため、参加団体として参画いたしました。

また、平成 28 年 5 月に三重県で開催される主要国首脳会議（サミット）の成功を目指し、三重県が主体となり「みえ伊勢志摩サミット県民会議」が設置されるとともに、三重県知事が本部長を務める「みえ伊勢志摩サミット推進本部」が設置されました。

こうした取り組みを受け、当行においては、地方創生への取り組みの一環として、サミット開催に向け、地方自治体と連携を強化していくとともに、みえ伊勢志摩サミットの開催を円滑に推進するため、三重県に設置された「みえ伊勢志摩サミット推進局」に対して、当行職員を派遣する

ほか、志摩市が設置した「みえ伊勢志摩サミット市民会議」に参画するなど、この地域で開催されるサミットに対し、積極的にサポートしてまいります。

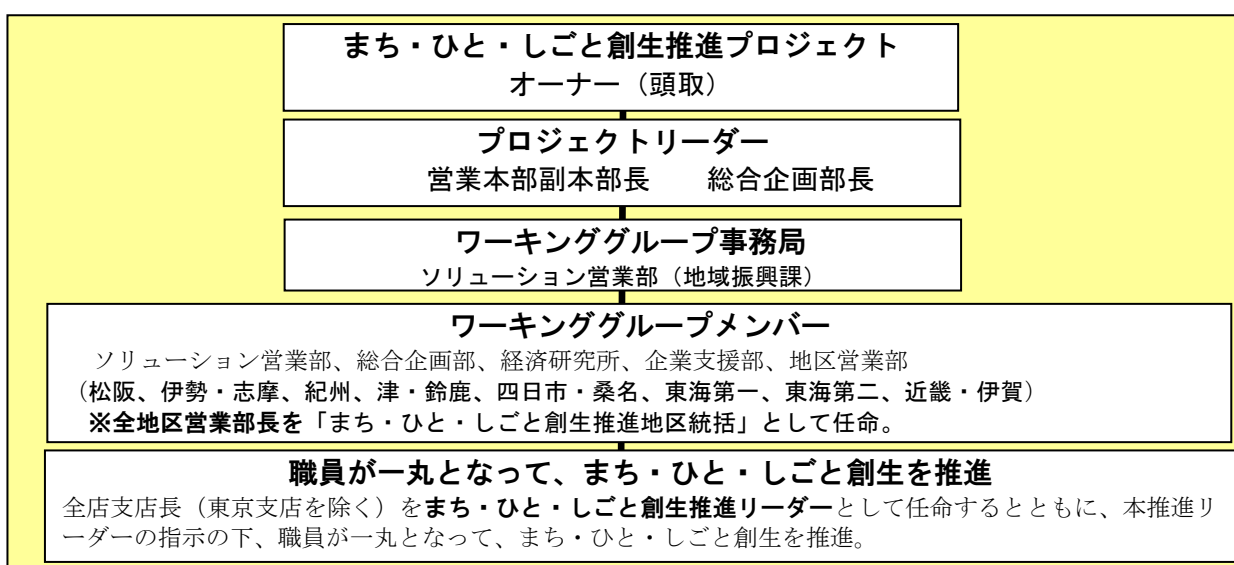
また、サミット開催による様々な経済効果を、伊勢志摩のみならず、三重県全体に波及させるため、さらには一過性のものとしないうちに、関連する事業への支援を通じて地域経済活性化に取り組んでまいります。

このほか、平成 29 年 4 月に伊勢市で開催される「第 27 回全国菓子大博覧会・三重」の成功を目指し、三重県菓子工業組合や三重県、伊勢市などの地方自治体のほか伊勢商工会議所が中心となり、同博覧会の実行委員会が設置されました。

この実行委員会には、頭取が委員として参画するほか、当行職員を派遣するなど博覧会の成功をサポートするとともに、地域金融機関として関連する事業産業を支援することにより、地域経済の活性化に貢献してまいります。

こうした取り組みを通じ地方自治体等との連携を強化しつつ、地方創生の実現に取り組むとともに当行の収益力の強化も図ってまいります。

【まち・ひと・しごと創生推進プロジェクトの概略図】



B. ソリューション営業体制の強化

（a）ソリューション営業部の活動の強化

コンサルティング機能をより一層発揮し、様々なライフステージにある事業先のニーズに的確に対応するため、ソリューション営業体制を強化してまいります。

具体的には、ソリューション営業部が中心となり、営業店と連携を図りつつ、長期的な視点でお客様と取引するリレーションシップバンキングを推進し、事業先のニーズに的確に対応していくほか、医療チーム、農業経営アドバイザー、環境・エネルギー担当者及び海外進出支援業務

の担当者など、各分野の担当者が直接事業先等を訪問のうえ営業推進を実施することに加え、営業店の渉外担当者等と同行訪問し、営業推進するなど、営業店に対するサポート体制も強化してまいります。

これらの成長分野に対する新規融資、資金需要の発掘などのほか、コンサルタント等外部機関との連携も強化することで、事業先の事業性評価を適切に実施するなど、事業先に対するコンサルティング機能を発揮することにより融資増強を図ってまいります。

こうした取組みを通じ、ビジネスマッチング情報等企业情報の収集、蓄積を図り、活性化推進地域の事業先に対して、ビジネスマッチング情報をタイムリーに活用するなど、企業活動の活性化を支援することにより、地域経済の活性化に貢献し、取引基盤の拡充を図ってまいります。

(b) 事業先向けソリューション営業力の強化

広域の営業エリアにおいて、各地域の状況に応じた的確な営業推進を実施し、事業先に対する新規融資、資金需要発掘への取組みを強化してまいります。こうした取組みを強化するため、渉外体制の再編を実施いたしました。

これまでの渉外営業体制では、個人先担当者は、事業先に対するソリューション営業などの実践経験を通じてノウハウを身につけることが困難な状況にあったことから、平成27年度より、渉外体制を見直し、事業先担当と個人先担当の垣根を取り払い、「融資渉外」「地区渉外」「個人渉外」に再編いたしました。

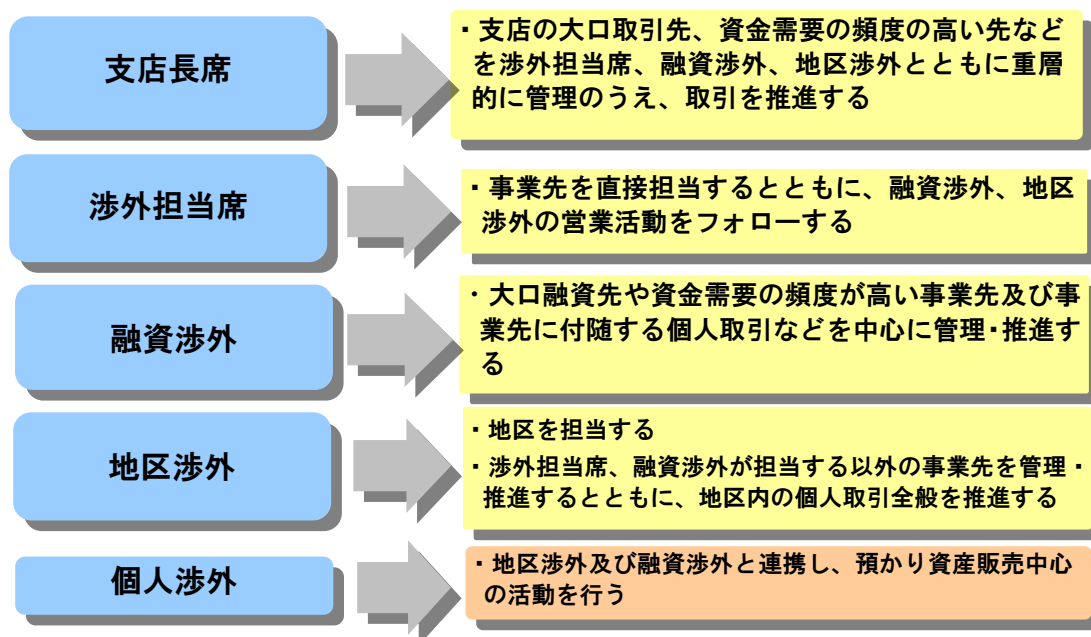
これにより、新しい渉外体制では、女性渉外が中心となる「個人渉外」を除き、原則として、全ての渉外行員が事業先を担当する体制といたしました。

こうした新しい渉外体制の下、女性渉外を中心に構成する個人渉外が、預かり資産の販売を中心に推進する一方で、融資渉外や地区渉外の担当者が、事業先に対し、きめ細かく対応することにより、多様化する事業先のニーズを的確に把握のうえ、最適なソリューションを提案するなど、事業先向けコンサルティング機能をより一層発揮してまいります。

また、大口取引先や資金需要の頻度の高い先等に対しては、支店長席や渉外担当役席等が、融資渉外等とともに重層的に管理・推進するほか、ソリューション営業部が、直接事業先等に対して営業推進するなど、多様化する事業先のニーズに迅速に対応し、事業先向けソリューション営業力の強化を図ってまいります。

こうした取組みを通じて、様々なライフステージにある事業先の多様化するニーズに的確に対応するなど、事業先向けソリューション営業力の強化を図ってまいります。

【新しい渉外体制のイメージ図】



C. 事業先向け貸出金の増強

(a) 成長分野に対する取組強化

医療・介護分野、農林水産業分野、環境・エネルギー事業分野等については、今後も成長・発展が見込め、資金需要の発掘が期待できる分野と捉え、積極的にこれらの分野の貸出金増強を図ってまいります。

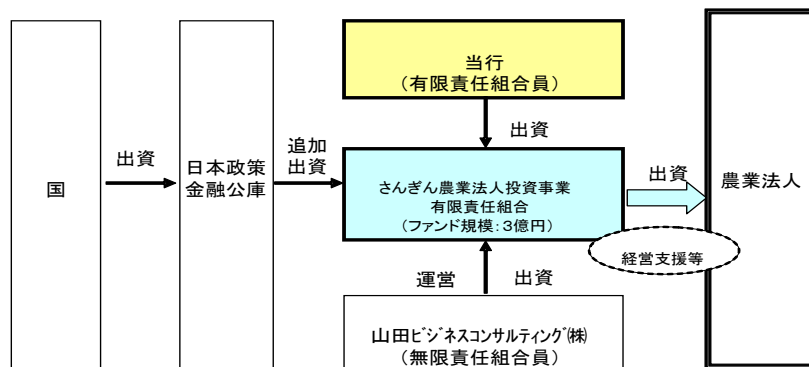
これらの分野には専門的な知識やノウハウが必要であると認識しております。

このため、ソリューション営業部へ配置した「医療チーム」、「農業経営アドバイザー」、「環境・エネルギー担当者」及び「海外進出支援業務の担当者」等の各分野の専門の担当者が、直接事業先等を訪問のうえ、営業推進活動を行うほか、営業店に対する積極的なサポートにより銀行全体として成長分野に対する融資の増強を図ってまいります。

具体的には、医療・介護分野については、地域の高齢化が進展するなかで、体制の充実が急務となっている状況下において、平成26年10月に取扱いを開始した介護事業者を支援する「介護事業者応援ローン」や11月に取扱いを開始した医療法人設立等を支援する「新規医療法人サポートローン」を活用し、医療・介護分野の支援に取り組んでまいります。

また、平成26年9月には、日本政策金融公庫と協働で、積極的に農業に取り組む農業法人を支援することを目的に「さんぎん農業法人投資事業有限責任組合」を設立しました。既存の融資商品である「農業経営サポートローン」や「6次産業化・農商工連携応援ローン」と組み合わせることにより、より効果的に農林水産業への支援を行ってまいります。

【さんぎん農業法人投資事業有限責任組合のスキーム図】



このほか、平成 26 年 6 月に取扱を開始した融資枠 200 億円の「成長基盤分野応援ファンドⅡ」を、平成 27 年 4 月以降、融資枠を 300 億円に増枠いたしました。

こうした体制強化を通じて、成長分野に対して積極的な支援を行い、貸出金の増強を図ってまいります。

（b）多様な信用供与手法の積極的な活用

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

加えて、より一層 ABL を活用するため、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。これにより、担保・保証に必要以上に依存しない取組みを、より一層推進するとともに、きめ細かく動産・売掛債権等を管理することにより、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さらに深めてまいります。

また、これらの活用事例は、広く行内周知するなど、取組ノウハウの周知と共有を図るほか、新たな資金供給手段の提供を幅広く行うなど、本部の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化してまいります。

D. 事業先向けフィービジネスの増強

（a）アレンジメント手数料の増強

本部のソリューション営業部等が営業店担当者等と連携のうえ、中小規模事業者等の様々なニーズを的確に把握し、最適なソリューションを提案してまいります。

具体的には、私募債やシンジケートローンはもとより、コベナント活用型融資、ABL 等多様な信用供与手法を積極的に活用し、融資アレンジメント手数料の増強による収益力の強化を図ってまいります。

（b）海外進出支援の取組強化

人口減少など地域経済の縮小が懸念される中で、東南アジアなどの新興国では人口増加、経済成長が見込まれます。そのため、ソリューション営業部が中心となり、本部・営業店が連携し、事業先等のアジア等への進出支援の取組みをさらに強化してまいります。

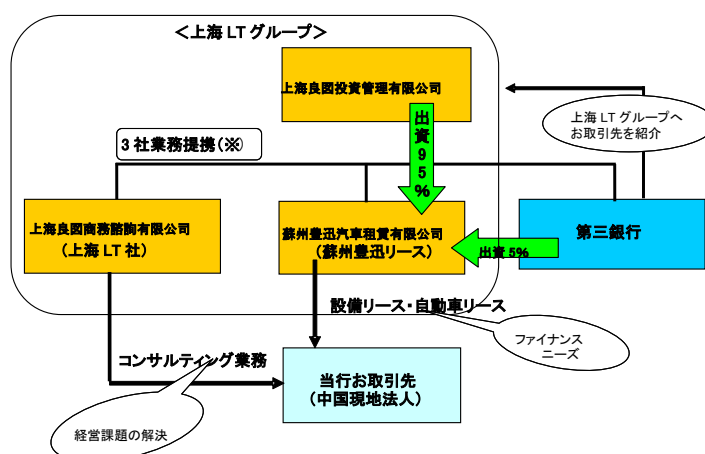
これまでの取組みとして、日本貿易振興機構（以下「ジェトロ」といいます。）が実施する中小企業等海外交流支援制度に基づき、ジェトロ・クアラルンプール事務所へ行員を派遣し、ジェトロの持つ海外進出支援業務、貿易相談業務等のノウハウの習得を図っているほか、国際協力銀行とカシコン銀行（タイ）、バンクネガラインドネシア（インドネシア）、BDO ユニバーサル銀行（フィリピン）がそれぞれ締結した覚書に協力銀行として参加しているなど、事業先の海外進出支援に積極的に取組んでまいりました。

今後は、事業先の東南アジア諸国への進出や販路開拓等の海外進出ニーズに対応するため、海外進出支援等に精通したコンサルタントや国際協力銀行などの外部機関との連携をさらに強化、拡充するとともに、海外ビジネスのノウハウを蓄積し、積極的に海外進出をサポートしてまいります。

具体的には、当行も出資している中国系リース会社「蘇州豊迅リース」と中国系コンサルタント会社「上海 L/T 社」と 3 社間での業務提携を戦略的に活用し、事業先の中国現地法人をサポートするなど中国進出に対するサポートを積極的に行ってまいります。

これにより、当該事業先を通じアジア等新興国の成長を当行の収益に取り込むとともに、コンサルティング機能を発揮し、事業先の成長・発展を支援することにより、地域経済の活性化を図ってまいります。

【中国系リース会社を活用した海外進出支援】



（c）その他

事業融資の増強をはじめとした取引基盤の拡充を図るとともに、企業ニーズ等情報の収集・蓄積をさらに強化してまいります。

具体的には、平成 27 年度より実施した新しい渉外体制の下、コンサル

ディング機能をより一層発揮し、様々なライフステージにある多様化する事業先のニーズに的確に対応することにより、取引基盤を拡充するとともに、企業ニーズ等情報の収集・蓄積を強化してまいります。

これら収集した企業情報は、ソリューション営業部で一元管理のうえ、ビジネスマッチングやM&Aなど地域の事業先の販路拡大や事業拡張等の本業支援に活用してまいります。

このように、広域ネットワークを地域の商流に最大限活用のうえ、金融仲介機能をより一層発揮することにより、地域経済活性化（地方創生）に積極的に取組むとともに、収益力の強化を図ってまいります。

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

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

ロ. 事業先向けコンサルティング機能の一層の発揮

A. 経営相談支援等の体制強化

事業先の経営課題の把握・分析を行い、ビジネスマッチング等の課題解決の提案や産学官連携による技術支援、経営革新制度に係る支援及び海外進出支援等については、本部のソリューション営業部が営業店と連携を図りつつ実施してまいります。

具体的には、「活性化推進地域」として設定する三重県中南部地域（三重県中勢、伊賀、南勢、和歌山県の一部を含む東紀州地域）では、地域で重要な位置づけである第一次産業の農林水産業に対して、ABL を活用した支援や6次産業化・農商工連携応援ローンを活用した県産品の商品化支援等を実施するほか、「さんぎん農業法人投資事業有限責任組合」を通じた融資を積極的に推進してまいります。

このように、当行ネットワークを地域の商流に活用する取組みを通じて、地域経済の底上げに貢献することにより、地域の資金需要の発掘に取組んでまいります。

経営改善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となって行っている本部の企業支援部が、営業店と協力しながら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す。

具体的には、金融円滑化法は終了いたしましたでしたが、引き続き同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、営業店では、平成27年度上期から実施している新しい渉外体制の下、融資渉外、地区渉外による事業先とのリレーションの強化に加え、支店長席及び渉外担当席が、融資渉外や地区渉外とともに重層的に事業先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つつ、「経営実態分析表」を作成のうえ、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ってまいります。

また、企業支援部では、営業店の各取引先への支援の取組状況を把握の

うえ、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、事業先の経営実態の把握・分析、経営改善計画等のモニタリングを実施してまいります。

さらに、同部が直接管理する特定債権先以外の事業先のうち、優先的に管理が必要な先を「本部・営業店一体支援先」として選定し、営業店と一体となった深度ある取組みを行ってまいります。

こうした中小規模事業者等への経営改善支援等の取組みを通じ、与信費用の抑制を図るとともに、新たな資金需要を創出してまいります。

B. 事業再生支援の取組強化

事業再生支援については、企業支援部が中心となり、営業店と連携のうえ取組強化を図ってまいります。

具体的には、中小企業再生支援協議会などの活用に加え、平成 27 年 4 月より、地域経済活性化支援機構の特定専門家派遣制度を活用し、機構の有する専門的なノウハウを吸収するほか、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を強化するとともに、債権放棄や DDS 等の抜本的な金融支援を実施し、実効性のある事業再生支援に取り組んでまいります。

また、引き続き、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す。

さらに、事業の継続が困難な事業先に対しては、経営者保証ガイドラインの活用も加味したうえで、事業先と十分な協議の下、債務整理に向けた支援を行うなど、最適なソリューションを実施することで、円滑な退出を支援してまいります。

ハ. 個人先向け営業力の強化

A. 個人先向け営業体制の強化

(a) 女性渉外体制の強化

個人先向け取引を当行の取引基盤の生命線と位置づけ、お客様の利益を重視した取組みをより一層強化し、個人先向け営業体制の強化を図ってまいります。

具体的には、営業店窓口担当を兼任しつつ、預かり資産を販売する「SA」から新たに女性渉外として任命し、個人取引基盤の強化を図る体制といたしました。

この女性渉外を中心とした新しい営業体制は、平成 26 年 10 月より 11 名体制で試行を開始し、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 名体制で本格稼働いたしました。

新しく女性渉外として任命した担当者は、平成 27 年 5 月に再編した「新渉外体制」の中で「個人渉外」として位置づけのうえ、主に預かり資産

の販売等個人取引基盤の強化を図ってまいります。

今後も、女性渉外体制を強化し、地区渉外等と連携のうえ、預かり資産販売や個人先向け貸出金の増強など、個人取引基盤の拡充を図ってまいります。

(b) その他

個人先向け取引基盤の強化を図るため、個人のお客様の多様化するニーズに的確に対応できる営業体制の強化を図ってまいります。

具体的には、平成26年7月より、徳重支店（名古屋市緑区）で、平日の営業時間延長及び土・日・祝日の休日営業を開始したことに加え、平成27年7月より、平田駅前支店（三重県鈴鹿市）で、土・日の休日営業を開始いたしました。

こうした取組みを通じ、お客様の利用状況等を分析し、より一層お客様のニーズに適うサービスを提供してまいります。

また、徳重支店と平田駅前支店に設置している「暮らしのコンサル広場」（「ローンプラザ」、「保険の窓口」、「資産運用相談窓口」を併設したワンストップ型の総合相談ブース）におけるサービスの充実を図るなど、複合セールスが出来る体制の強化を図ってまいります。

さらに、インターネットを活用したサービスの充実等により、若年層をはじめ、インターネットを利用するお客様の利便性向上を図るなど、様々なお客様のニーズへの機動的な対応を図ってまいります。

このほか、その他のマス取引層に対しては、インターネットバンキングや保険コールセンター等のダイレクトチャネルを活用した効率的な推進を行うなど、お客様の多様化するニーズに的確に対応してまいります。

B. 個人先向け貸出金の増強

資金需要のあるお客様のライフステージや顧客属性に適合した最適なソリューションを提案するなど、個人向け貸出金の増強を図ってまいります。

(a) 住宅ローンの増強

個人先向け貸出金の増強において、住宅ローンの増強をコア融資戦略と位置づけ、住宅ローンの増強を図ってまいります。

また、営業エリア内の主要地域に設置した「ローンプラザ」の休日営業の拡充や相談会の実施等機能強化を図り、住宅ローンの増強に向けた体制を強化してまいります。

具体的には、住宅資金需要のあるお客様のニーズに的確に対応した住宅ローン商品のラインアップの拡充を図るとともに、営業店担当者による住宅ローンの推進やローンプラザの担当者によるハウスメーカー等への営業活動を強化し、住宅ローンの増強を図ってまいります。

また、「住宅ローン地区統一日曜相談会」や「日曜なんでも相談会」を継続的に実施していくほか、住宅ローン利用者のお客様アンケートの結果を踏まえ、新たなキャンペーンを検討するなど、お客様のニーズに的

確に対応したサービスを提供してまいります。

さらに、取引基盤拡充地域など経済基盤が大きく、住宅需要も見込める愛知県などの地域へのローンプラザの新設を検討してまいります。

これらの取組みに加え、住宅ローン等に対する高度な知識や推進のスキルを有するローンアドバイザーを増員し、住宅ローン増強に向けた営業体制を強化してまいります。

(b) その他

消費者ローンについても、商品ラインアップの拡充を図るほか、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のほかコールセンターによる勧誘等を実施することにより FAX やインターネット等による申込受付を強化してまいります。

引き続き、申込手続の簡素化や審査スピード向上等お客様利便性の向上に努め、消費者ローンの増強に取り組んでまいります。

C. 個人先向けフィービジネス等の増強

(a) 預かり資産の増強

日本銀行の金融緩和政策などの影響により、長期間にわたり長期金利が低位で推移する中、個人資産の「貯蓄から投資へのシフト」という大きな流れの下、個人のお客様の資産運用ニーズはますます高まってきております。

こうしたトレンドを踏まえ、定期的に「資産運用セミナー」を開催し、お客様の資産運用ニーズを的確に把握するとともに、お客様の資産運用ニーズに真に適う投資信託、生命保険等の商品ラインアップを拡充し、様々なライフステージにあるお客様のニーズに的確に対応してまいります。

また、今後も、定期的に「運用報告会」を開催していくほか、投資信託をご購入いただいたお客様へのアフターフォローを通じ、お客様との信頼関係の強化を図ってまいります。

さらに、預かり資産販売に係る業績評価制度において、販売額から残高増加へ評価基準の比重を高めるなど、より一層お客様の利益を重視した取組みを強化してまいります。

これらの取組みを通じ、預かり資産の増強を図り、個人向けフィービジネスの増強を図ってまいります。

(b) その他

住宅ローンの取組時の火災保険の窓口販売の強化、大規模災害を踏まえた貸金庫の稼働率向上の取組強化のほか、夏期・冬期のボーナスキャンペーンやNISA口座獲得強化及びインターネットバンキング等の推進によるメインバンク取引の強化等、各種手数料の増強を図ってまいります。

二、本部による営業店支援体制の強化

A. 地区営業部体制による本部・営業店間の連携強化

本部と営業店間の連携を強化し、経営方針や営業戦略をタイムリーに営業店の業務活動に反映させるとともに、効率的かつ強力に営業推進してまいります。

具体的には、平成26年度下期より本格的に稼働している8つの地区営業部では、業務計画や収益目標を策定するとともに、各地区特性に応じた営業施策も策定しております。これらの諸計画、諸施策の着実な実現を図るため、担当地区内の営業店の活動をサポートするとともに、諸計画等の進捗をよりきめ細かく統括・管理する体制としております。

また、店舗別の業績表彰制度から、地区営業部業績表彰制度に移行し、地区営業部と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体制としているほか、営業店間でビジネスマッチング等を成立させた場合に表彰する僚店間表彰を創設し、ネットワークを活用のうえ、地域に貢献する営業店の取組みを的確に評価する体制としております。

今後も、8つの地区営業部体制の下、地区営業部毎の特性に応じたきめ細かい営業推進をより一層強化するとともに、営業店・地区営業部間の連携強化を図り、地域経済活性化への貢献と収益力の向上を図ってまいります。

B. ソリューション営業部による営業推進の強化

ソリューション営業部営業課に、農業分野、医療・介護分野、環境・エネルギー分野など成長分野に精通した専門の担当者を配置しているほか、同部海外ビジネスサポート課に海外進出支援等に精通した担当者を配置しております。

また、同部地域振興課に、行政機関と連携のうえ、地域振興に携わる担当者を配置するなど、地域の事業先に対する融資・資本金ソリューション、事業承継、M&A、海外進出サポート、外為推進等の複合営業のほか、地域経済活性化への貢献にも積極的に取り組んでおります。

今後も、成長分野等に精通した専門の担当者等が直接事業先等を訪問のうえ、営業推進するほか、営業店担当者と帯同訪問を実施するなど、営業店サポートを行い、同部の担当者が有するノウハウの共有化を図るなど、本部・営業店がより一層連携を強化し、事業取引基盤の強化を図ってまいります。

さらに、地域振興課の担当者が、地方自治体と連携を強化のうえ、地域経済活性化に資する取組みを強化してまいります。

② 経営の合理化・効率化

イ. 業務プロセス改革の推進による営業力強化

当行の経営課題である「収益力の強化」を実現するため、抜本的な業務

プロセス改革（BPR）に取り組んでまいります。

経営強化計画で掲げた各施策を着実に実現し、収益力を強化するためには、より一層、営業力の強化が必要であると認識しております。

この BPR は、全職員が一丸となって融資事務を中心とした営業店事務の合理化・効率化に取り組むことにより、営業力の強化を図ることを目的としており、営業店のみならず、本部においても、営業店の事務負担の軽減や営業店と本部の双方向のコミュニケーション強化など、現場志向・営業店志向で取り組んでまいります。

具体的には、通達類の発信に関するルールを定め、様式を分かり易く改定するなど、通達発信方法の改善のほか、融資稟議書の作成時間の短縮など、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 の推進に関して、次のとおり、渉外担当者の店内事務の負担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、本計画期間中に渉外担当者等を約 70 名増加させるとともに、渉外担当者等の営業活動を 20%増加させることを目指してまいります。

A. 渉外担当者の店内事務の負担軽減

渉外担当者の店内事務の負担の軽減を図り、営業活動の拡充を図ってまいります。

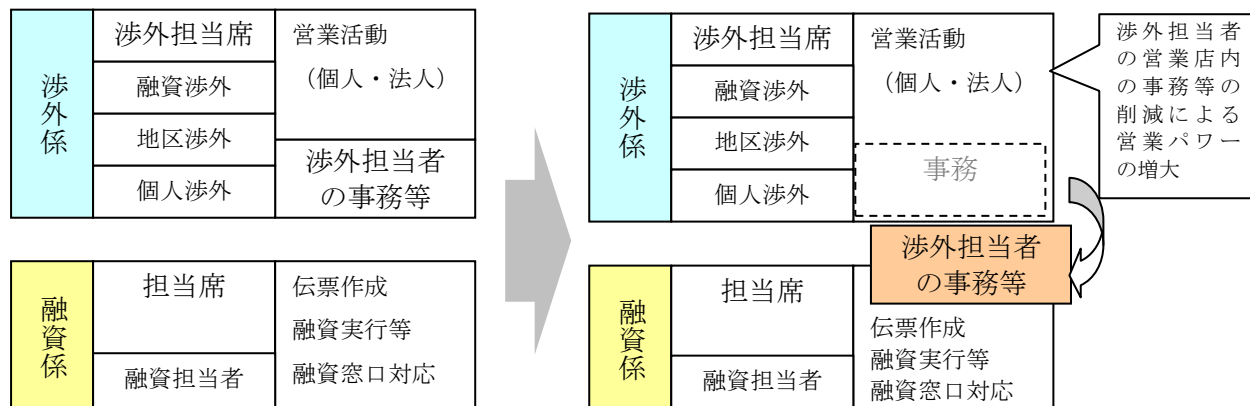
これまで、渉外担当者の帰店後の事務処理等の事務負担が大きく、営業活動時間が制約されるなどの影響が出ていたことを踏まえ、平成 28 年 3 月までに実現することを目指し、渉外担当者の内務事務の簡素化に取り組んでまいります。

具体的には、渉外担当者の営業活動を制約している信用格付稟議書や融資稟議書の作成の簡素化・省力化を図るほか、預かり証などの店舗外収納事務の簡素化を図り、渉外担当者の帰店後事務負担の軽減を図ってまいります。

また、融資契約事務を見直すなど、渉外担当者の店内事務の負担軽減を図ってまいります。

さらに、営業店事務についても効率化を図り、後方事務担当者等に、渉外担当者の帰店後事務のほか、融資稟議書の作成補助や期日管理等の一部分担化を実施し、渉外担当者の店内事務の削減を通じた営業活動の拡充を図ってまいります。併行して、シニアスタッフやパート職員の職務の範囲の拡大を図るなど、活躍機会の拡充も図ってまいります。

【渉外担当者の店内事務の効率化のイメージ図】



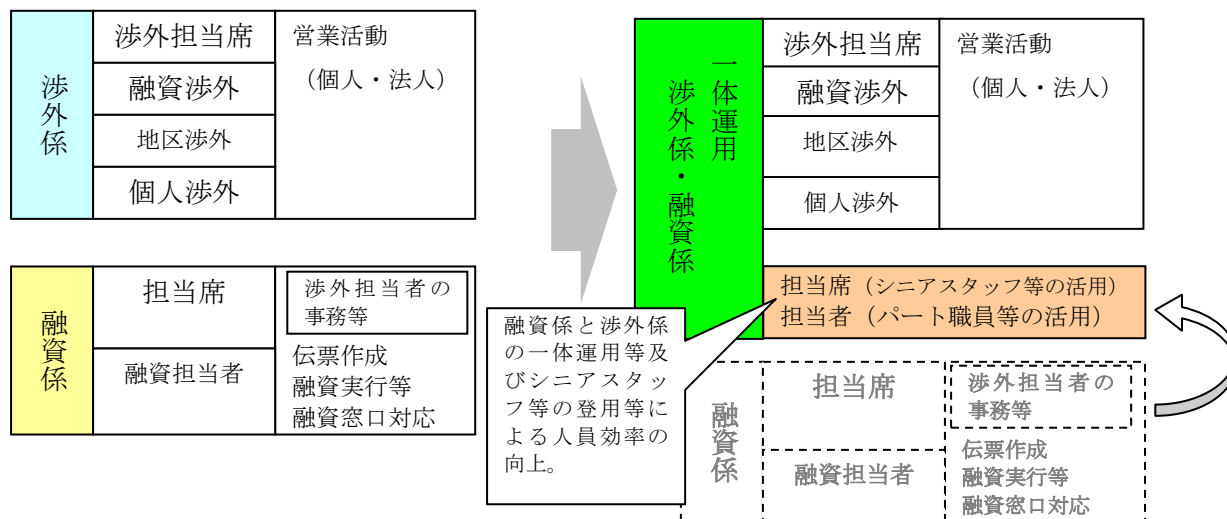
B. 渉外係と融資係の一体運用

渉外担当者の店内事務の負担軽減を図った後は、事務担当席や融資担当席を含む後方事務担当者のキャリアプランを見直すことにより、一般職員のモチベーションアップを図るとともに、シニアスタッフやパート職員も含めた店内事務職員の活躍機会の拡充を図り、渉外係と融資係との一体運用の実現を通じ、人員配置の効率化を図ってまいります。

具体的には、経験豊富なシニアスタッフ等の登用や店内検査などの分担化の実施などシニアスタッフ等の活躍機会の拡充を図るとともに、融資事務を中心とした事務取扱要領・手続の再編纂により融資事務等の簡素化等を進めるほか、パート職員の業務範囲の拡充を図ってまいります。

これらの取組みを平成 29 年 3 月までに実現することを目指し、営業店事務体制の合理化・効率化を推進し、新たな営業体力を創出してまいります。

【融資係と渉外係の一体運用のイメージ図】



ロ. 経営の合理化・効率化の徹底

A. 経営資源の効率的な活用

(a) これまでの取組み

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、SAM・SA 制度を導入し、預かり資産販売体制の強化を図ってまいりました。

SA は平成 25 年 7 月に全店展開を実施した後、さら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任命し、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 名体制で本格稼働いたしました。

このほか、伝票等の本部集中化、物流機能の一元化、地区センターの統廃合等、業務の合理化を図るため、平成 25 年 1 月に「管理センター」を建設いたしました。

また、コンビニ ATM の普及を踏まえ、お客様利便性を損なわない範囲での店舗外 ATM の見直しを実施いたしました。

(b) 今後の取組み

これまでの取組みをさら強化し、営業店事務の効率化を進めるため、業務プロセス改革（BPR）を実施いたします。

具体的には、本部が発信する通達や事務連絡のほか、本部宛報告の運用を抜本的に見直すことにより、営業店事務の負担軽減を図ってまいります。

また、信用格付稟議書や融資稟議書作成の簡素化・省力化のほか、融資契約事務手続きについても見直すとともに、システムの高度化により、融資事務を中心とした業務の効率化を図ってまいります。

さらに、還元資料の取扱を見直すなど、営業店事務の負担軽減を図ってまいります。

このほか、パート職員、シニアスタッフ等の職務の範囲を拡大のうえ、事務の分担化を図るため、融資事務を中心に事務取扱要領を再編纂するとともに、事務手続きの簡素化を図ってまいります。

これらの取組みにより、渉外担当者の店内事務の負担軽減を図り、渉外担当者の増員並びに営業活動の拡充を図ってまいります。

B. 物件費の削減と人件費の効率的な配分

(a) これまでの取組み

経費削減に向けた取組みとして、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物件費の削減に取り組んでまいりました。

また、営業店の業務を補完する集中センター等の業務の見直しを進

めるとともに、平成 25 年 1 月には、「管理センター」を建設し、営業店保管の伝票等の本部集中保管を実施したほか、地区センターや関連会社の営業所など、分散していた事務拠点を統廃合により集約化し、生産性の向上を図りました。

さらに、システム投資については、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、平成 26 年 1 月までに新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の縮減を図りました。

人件費については、定年退職と依願退職による人員の減少を新規採用で計画的に補充するほか、嘱託・パート職員の比率を高めるとともに、定年退職した職員をシニアスタッフとして採用のうえ、経験や能力を発揮できる部署へ適所に配置するなど、経営資源の再配置を進め、人件費の効率的な配分を図ってまいりました。

（b）今後の取組み

本計画におきましても、財務部門の経費予算統制体制の下、全店的に物件費の削減を図ってまいります。

具体的には、平成 26 年 1 月に移行が完了したシステムの共同化により、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の集中を図ってまいります。

また、お客様への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。

人件費については、今後も引き続き、定年退職と依願退職による人員の減少を新規採用で計画的に補充していくほか、嘱託・パート職員・シニアスタッフを計画的に採用のうえ、それぞれの活躍の場を拡充することで、人件費の効率的な配分を図ってまいります。

具体的には、これまでの取組みを引き続き実施し、パート職員の嘱託職員への登用及び嘱託職員の行員への登用を可能とするビジネスチャレンジ制度を積極的に活用するのうえ、パート職員のモチベーションの向上と職域の拡大を図るとともに、満 54 歳から 57 歳の主任調査役等各役以上の職員を対象とした経営職（部長、部付部長、部次長、室長、支店長（出張所長待遇を含む）、課長、上席各役）公募制度（パワフルチャレンジ制度）を実施し、人材の活性化を図ってまいります。

これらの取組みを通じ、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。

【物件費の実績・計画（表 18）】（単位：百万円）

	27 年 3 月期 実績	28 年 3 月期 計画	29 年 3 月期 計画	30 年 3 月期 計画
物件費	8,564	8,251	8,232	8,103
うち、機械化関連費用	3,800	3,941	3,999	3,809

【人件費の実績・計画（表 19）】（単位：百万円）

	27 年 3 月期 実績	28 年 3 月期 計画	29 年 3 月期 計画	30 年 3 月期 計画
人件費	11,651	11,907	12,018	12,028

【従業員数の実績・計画（表 20）】（単位：人）

	27 年 3 月末 実績	28 年 3 月末 計画	29 年 3 月末 計画	30 年 3 月末 計画	27 年 3 月末 比較
期末従業員数	2,085	2,084	2,085	2,082	△3
正行員	1,438	1,433	1,423	1,438	±0
嘱託・パート	647	651	662	644	△3

③ 人材力の強化

イ. 営業人材力の強化

A. 事業先に対するコンサルティング力の強化

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す。

具体的には、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 講座体制で開講している目利き能力向上研修及び平成 25 年度から開講している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）を継続して開催してまいります。

これらの取組みを継続して実施することにより、的確な事業性評価とコンサルティング力を発揮できる人材の増強を図ってまいります。

さらに、外部研修等の活用により、ソリューション営業の専門知識を持った人材の増強を図るとともに、事業融資に精通した「融資渉外」等による若手職員等との帯同訪問など、OJT を強化し、融資に強い人材の育成を図ってまいります。

このほか、休日に開催しているホリデースクールにおいて、「財務分析演習講座」及び「与信判断演習講座」などを開催し、財務分析、与信判断能力等の向上を通じて、目利き能力を持った人材の養成を図ってまいります。

B. 個人先に対する金融アドバイスカの強化

預かり資産の販売や個人向け融資の推進に関する研修の充実を図り、個人のお客様のニーズに応じた最適なソリューションの提案ができる人材の

増強を図ってまいります。

具体的には、集合研修の充実や「ローンプラザ」における個人向け融資の実務研修の実施による「LA」（ローンアドバイザー）の養成など、行内研修を充実させるほか、行内イントラネット上の研修メニュー「eラーニングシステム」のコンテンツの充実を図り、商品知識や販売スキル等の向上を図ってまいります。

これらの取組みを通じ、渉外担当者の個人先に対する金融アドバイスカの強化を図るとともに、後方事務担当者を含めた窓口営業力を強化し、預かり資産の販売等を強化してまいります。

C. 若年職員の早期戦力化

新入行員等若年層を対象とした研修において、事務取扱の基本を徹底し、正確な事務処理が出来る若手職員を早期に養成することにより、営業店戦力の底上げを図ってまいります。

また、新入行員の初任店舗でのジョブローテーションをより高度化するなど、若年職員に対する育成プログラムを見直し、早期に渉外担当者として戦力化を図ってまいります。

これらの取組みにより、営業店の営業力を底上げし、銀行全体として収益力の向上を図ってまいります。

D. 経営職のマネジメントスキルの向上

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図り、高度な与信判断能力を有し、適切に店務を運営できる経営職の養成を図ってまいります。

具体的には、これまで開催してきた経営塾Ⅰ「信用リスクマネジメント強化研修」、経営塾Ⅱ「マネジメント強化研修」及び新任支店長を対象とした経営塾Ⅲ「新任支店長研修」を今後も継続して開催し、支店長のマネジメント能力の向上を図ってまいります。

また、「ビジネスマッチング講座」や「反社会的勢力への対応講座」等のショートスクールを開催するほか、外部講師による研修や行内研修の充実を図り、支店長等経営職のマネジメントスキルの向上を図ってまいります。

ロ. 女性職員の活躍機会拡充

組織の活性化、営業力の向上等を図るため、女性の職域拡大、管理職登用、職場環境と企業風土の改善など、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まいります。

A. 働きやすい職場環境の充実

女性渉外体制を拡大するなど、女性職員の活躍機会の拡充を図ってまいります。

具体的には、女性職員を対象とした渉外研修制度の充実を図るなど、女性渉外が働きやすい職場環境を整備してまいります。

また、育児休暇復職支援体制を拡充し、育児休暇中の職員の円滑な職場復帰をサポートするほか、育児短時間勤務制度を拡充し、子育て支援体制の強化を図るなど、より一層女性がいきいきと働ける職場環境の整備を図ってまいります。

B. 女性管理職の登用

ポジティブアクションプロジェクト「Lady Go!」の活動等を通じ、女性職員の積極的な登用を行ってまいります。

具体的には、より一層、女性が働きやすい職場環境を整備するほか、平成 27 年 6 月に人事制度を改正し、エリア管理職を設置することにより、女性職員のモチベーションの向上を図るとともに、総合職及び一般職の昇格選考を見直し、優れた若手職員や女性職員の管理職等への登用を推進し、係長以上の女性職員を増員のうえ管理職として養成してまいります。

これらの取組みにより、女性職員の支店長等管理職への登用をさらに進めてまいります。

C. その他

正行員のほかパート職員・シニアスタッフ等に対しても ES 向上を図り、業務に対する士気の向上に注力してまいります。

具体的には、正行員の人事評価について、業績のみならず、プロセス評価や人材育成等、総合的な視点に基づく人事評価制度を実施するほか、毎年実施する自己申告書に基づく人事考課の中で、職務希望や業務上の適性等を勘案し、職員一人ひとりの適性や能力に合わせた配置を行うことで、士気の向上を図ってまいります。

また、パート職員の研修体制を充実し、パート職員の戦力化を図るとともに、豊富な知識、経験を有するシニアスタッフに能力を発揮することができる活躍の場を、より一層拡充するなど、人材の活性化を通じ銀行全体としての営業力の底上げを図ってまいります。

具体的には、窓口業務等の OJT や研修を実施し、パート職員の営業戦力化を図るとともに、シニアスタッフの適性に応じ、融資稟議書の作成や店内検査の実施等シニアスタッフの能力を発揮する機会の拡充を図ってまいります。

④ 内部管理態勢の強化と CSR の取組強化

イ. コンプライアンス態勢の強化

当行にとって、強固なコンプライアンス態勢を維持・構築していくことは、当行の業務の健全性及び適切性を確保するための最重要課題の一つであると認識しております。

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、法令等遵守態勢、顧客

保護等管理態勢及び反社会的勢力への対応などを一元的に管理するため、営業統括部に配置してい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。

今後も、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、引き続きこれまでの取組みを実施し、コンプライアンス態勢の強化と PDCA サイクルの改善を図ってまいります。

このため、コンプライアンス委員会の機能強化を図り、コンプライアンス・マニュアル等、法令等遵守基本方針の周知徹底を図ってまいります。

具体的には、各地区での拠点研修や集合研修等においてコンプライアンス研修のプログラムを当該集合研修のプログラムに組入れるなど、コンプライアンス教育の徹底を図ってまいります。

さらに、インサイダー取引、利益相反管理、新業務の適切性の確保等管理態勢の強化を図るほか、反社会的勢力との取引排除に向けた取組みを強化し、関係遮断等適切に対応してまいります。

このほか、平成 27 年度以降、年 2 回策定していたコンプライアンス・プログラムを年 1 回の策定とし、その成果や改善状況の評価・検証をより長期的かつ継続的に実施し、翌期のコンプライアンス・プログラムへ有効に反映させることといたします。1 年間の取組状況を比較することにより、上期・下期の時期的な要因による影響も排除できることに加え、これまでどおり 3 ヶ月毎のモニタリングを実施することで、さらなるコンプライアンス態勢の強化を図ることができるものと認識しております。

また、日常業務に密着した取組みとするため、営業店が独自に定める「支店コンプライアンス・プログラム」も年 1 回の策定とし、本部による検証やモニタリングを通じた指導を強化のうえ、実効性の確保を図ってまいります。

さらに、毎年 4 月、7 月、10 月、1 月に各自によるコンプライアンス行動チェックを継続的に実施してまいります。

ロ. リスク管理態勢の強化

当行にとって、リスク管理を強化していくことは、将来にわたり金融仲介機能を安定的に発揮するために継続的にリスク管理に取り組んでいく必要があると認識しております。

多様化する金融手法や、地域の成長企業の育成や事業再生など、地域産業の活力向上の支援を行う過程で高まるリスクが経営体力で許容できるリスクかを見極めながら引き続きリスク管理に対する取組みを強化してまいります。

ハ. 顧客保護等管理態勢の強化

お客様の様々なライフステージや多様化するニーズを踏まえ、最適な商品・サービス等を提供するとともに、お客様の正当な利益の保護や利便性の

向上に向けた取組みを強化してまいります。

具体的には、リスク商品等の販売に係る説明態勢を強化し、お客様とのトラブルを未然に防止するとともに、金融 ADR の活用を含め、お客様からの苦情等に適切に対応するほか、対応事例等を行内周知し、再発防止を図ってまいります。

また、振り込み詐欺やインターネットバンキングにおける預金等の不正な払い戻し等の金融犯罪を防止する態勢を一層強化し、適正かつ安全な金融取引の保護を図るとともに、被害者救済にも適切に対応してまいります。

さらに、個人情報などの情報セキュリティ管理を強化し、お客様情報の保護体制の強化を図ってまいります。

二. CSR への取組強化

お客様の価値観の変化や、地域の少子高齢化や環境保護など様々な社会問題への対応など、当行に求められる期待は、今後ますます高まってくるものと認識しております。

このため、高齢のお客様に配慮した取組みや地域の子育てを支援する取組み及び環境対策への取組みを実施してまいります。

具体的には、営業店舗のバリアフリー改装や伝票サポートシステムの導入等、高齢者に配慮した店舗づくりを拡大していくほか、認知症サポーターや介助専門士等の資格保有者を養成し、身体に障がいをお持ちのお客様や高齢のお客様が安心して金融サービスが受けられる態勢の充実を図るとともに、行政機関との連携を強化のうえ、高齢者支援や地域の子育て家庭の支援等の取組みを引き続き実施してまいります。

さらに、省エネ型エアコン、LED 照明等への積極的な切り替えのほか太陽光発電等を採用し、全店レベルで省エネ・節電に向けた取組みを強化してまいります。

5. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項

(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

① 取締役会

取締役会の牽制機能の強化を図るため、会長・頭取体制とし、会長は取締役会の議長として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名を新たに選任し、社外取締役1名、社外監査役3名体制といたしました。

さらに、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（社外取締役3名と社内取締役1名）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 監査等委員会設置会社への移行

イ. 監査等委員である取締役による監査・監督機能の強化

これまでの監査役会設置会社から監査等委員設置会社へ移行することにより、より一層のガバナンス体制の強化を図ってまいります。

監査等委員会設置会社への移行に伴い、監査等委員である取締役（以下「監査等委員」といいます。）を4名、うち社外取締役を3名選任いたしました。

この社外取締役は、業務執行から独立した立場にあり、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は、3名体制となりました。

監査等委員である社外取締役は、監査役会設置会社において任意に置かれる社外取締役とは異なり、監査等委員会の構成員として、会社法上の権限（業務監査権限、経営評価権限等）を有しており、業務執行者に対する適切な監査・監督機能を発揮できる態勢を整備いたしました。

これにより、より一層のガバナンス体制の強化を図ってまいります。

ロ. 迅速な業務執行とモニタリングモデルの構築

当行では、執行役員制度を平成14年より導入しており、業務執行の意思決定を迅速化し、機動的な業務執行に努めてまいりました。こうした現在のガバナンス態勢の維持に加え、監査等委員会設置会社へ移行することにより、取締役会の決議によって重要な業務執行の決定の一部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委任することで、業務執行の意思決定の迅速性・業務執行の機動性の向上を図ってまいります。

また、取締役会は権限委譲することにより、監督と執行を峻別することが可能な機関設計を構築できるため、取締役会は、業務執行を監査・監督することを中核的機能とする機関（モニタリングモデル）を指向することができ

ます。

これにより、取締役会では、より重要な業務執行の決定に関することについて注力し、取締役会での活発な議論に向けた態勢を強化してまいります。

今後も、監査等委員会の監査機能の発揮等を通じ、業務執行に対する監査体制の強化を図ってまいります。

③ 監査等委員会と内部統制部門等との連携強化

業務執行に対する監査の強化を図るため、監査等委員会と内部統制部門（内部監査部門、コンプライアンス部門、リスク管理部門、財務部門）及び会計監査人との連携強化を図ってまいります。

④ 内部監査体制の強化

内部監査部門の独立性を確保のうえ、内部監査体制の強化を図ってまいります。

このため、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、今後も現体制を継続してまいります。

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

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

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

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

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

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

① 信用リスク管理体制強化のための方策

イ. これまでの取組み

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

大口与信先については、平成 27 年 3 月に大口与信先管理規程を制定し、銀行の体力に見合ったクレジットリミットを設定のうえ、管理する態勢といたしました。

また、大口与信先レビューでのモニタリングを通じ、事業概要、市場動向、財務状況、業績推移等のモニタリングを実施し、常務会において取組方針等を協議・検討するなど、管理態勢を強化してまいりました。

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

業種別ポートフォリオについては、与信における業種集中リスクの管理を適時適切に行うため、構成比上限の見直しを実施しました。

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

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

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

ロ. 今後の取組み

今後も引き続き、「リスク・マネージメント・トータル・プラン」で定めた信用リスク管理の基本方針、信用リスク管理規定、クレジットポリシーに基づき、融資企画部による牽制機能を強化しつつ、融資本部内での連携をより一層強化し、信用リスク管理体制の強化を図ってまいります。

大口与信集中リスクについては、平成 27 年 3 月に制定した大口与信先管理規程のクレジットリミットに基づきモニタリングを行い、常務会における大口与信先レビューで個社・グループ別に今後の取組方針を決定のうえ、適切に事業先を管理してまいります。

さらに、与信ポートフォリオについては、引き続き、大口与信先や業種別、格付別、地域別の与信残高構成の推移の動向を分析・検証のうえ与信集中リスクを管理してまいります。

また、信用リスクの計量については、定期的実施しているリスク管理委員会で決定したリスクシナリオに基づくストレステストの中で、随時実施し、信用リスク管理の強化を図ってまいります。

個別与信案件の審査については、引き続き、審査部門による営業店への臨

店指導や拠点研修並びに主要先の個別管理を継続して実施し、営業店における第一次審査の能力向上を図るとともに、要資事情を正確に把握のうえ、事業先の実態把握を行い、的確な与信判断に努めてまいります。

これらの取組みのほか、本部と営業店の連携をより一層強化するとともに、支店長席、渉外担当席、融資渉外及び地区渉外による重層的な事業先管理を徹底することにより、中小規模事業者等とのリレーションをより一層強化し、短期倒産や正常先からの破綻を防止するなど、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. これまでの取組み

実質破綻先・破綻先のうち大口債権、延滞が長期化している債権を中心に個別に回収計画を策定し、回収状況、回収方針を、常務会に報告（管理債権上位 20 社のレビュー）するとともに、回収促進を図ってまいりました。

また、延滞先管理を強化するとともに、初期延滞、長期延滞先の縮減に努め、不良債権の発生防止を図ってまいりました。

さらに、本部・営業店が一体となって経営改善計画書の策定を支援するなど、ランクアップを積極的に推進してまいりました。

これらの取組みを通じ、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。

ロ. 今後の取組み

今後も引き続き、大口債権の管理の強化、延滞管理の徹底、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。

具体的には、管理債権上位 20 社に対するレビュー等を通じ、債務者の実態把握を強化するとともに、回収促進を図るなど管理を強化してまいります。

また、初期延滞、長期延滞先の管理を徹底し、不良債権の発生防止を図るとともに、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・営業店が一体となり、経営改善計画の策定支援等コンサルティング機能の発揮を通じて、ランクアップを推進してまいります。

③ 統合的リスク管理体制強化のための方策

イ. これまでの取組み

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

することを念頭に置いたうえで、リスク管理態勢の強化を図るため、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、3ヶ月毎にリスク管理委員会において、リスク耐性について協議してまいりました。

さらに、平成26年6月には、本部組織の一部変更を実施し、旧リスク管理部をリスク統括部へと名称変更し、融資企画部内にあった資産査定室を統合するなど、内部管理体制の強化を図りました。

ロ. 今後の取組み

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

これを踏まえ、統合リスク管理部門を中心として信用リスク担当部門と市場リスク担当部門との連携強化により、当行の特性及びリスク・プロファイルに応じた実効性のある統合的リスク管理態勢の強化を図ってまいります。

具体的には、株価の下落と事業先のランクダウンのほか、金利上昇など複数事象のストレスシナリオに基づきストレス耐性を検証してまいります。

また、ストレステストはシナリオ段階からリスク管理委員会で協議を行うことにより、組織横断的なリスクコミュニケーションの充実を図るとともに、その結果に基づき経営判断への活用を図る等実効的な施策を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

イ. これまでの取組み

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を踏まえて計測するとともに、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

会への定期的な報告など内部牽制面の強化を図りました。

ロ．今後の取組み

今後もこれまでの取組みを引き続き実施し、価格変動の大きい株式や受益証券に対してはリスクを適切に把握し管理していくほか、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も図ってまいります。

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多様なストレステストを実施し、市場リスク管理体制の強化を図ってまいります。

これら有価証券運用に対して、フロント部門から独立したリスク統括部がミドル部門として牽制機能を発揮することにより、実効性あるリスク管理を実施してまいります。

（３）法令遵守の体制の強化のための方策

① 法令等遵守基本方針

当行は、法令等遵守を経営の最重要課題の一つとして位置づけ、企業倫理の確立並びにコンプライアンス態勢の充実・強化を図っており、法令等遵守に係る管理を総合的・体系的に実施するため、基本方針として「コンプライアンス・マニュアル」を制定しております。

② これまでの取組み

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

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

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

さらに、反社会的勢力への対応等については、平成26年6月の本部組織変更において、反社会的勢力への対応部署であるリスク管理部（現在のリスク統括部）コンプライアンス室と反社会的勢力への対応部署である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統合し、反社会的勢力への一元管理部署とし管理体制の強化を図ってまいりました。

③ 今後の取組み

全行レベルのコンプライアンス態勢と営業店の日常業務におけるコンプライアンス態勢を強化するために、職員全員が一丸となってその実現に取り組ん

でまいります。

具体的には、平成 27 年度以降、年 2 回策定していたコンプライアンス・プログラムを年 1 回の策定とし、その成果や改善状況の評価・検証をより長期的かつ継続的に実施し、翌期のコンプライアンス・プログラムへ有効に反映させることといたします。1 年間の取組状況を比較することにより、上期・下期の時期的な要因による影響も排除できることに加え、これまでどおり 3 ヶ月毎のモニタリングを実施することで、さらなるコンプライアンス態勢の強化を図ることができるものと認識しております。

また、各地域での拠点研修や集合研修にコンプライアンス関連の研修を実施するとともに、通信教育の受講奨励等を通じたコンプライアンス関連教育の充実を図ってまいります。

このほか、インサイダー取引、利益相反管理、新規業務の適切性の確保等管理体制の強化を図ってまいります。

また、反社会的勢力への対応等についても、取引排除に向け、関係遮断等適切な対応を通じ、より一層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、営業店が策定する「支店コンプライアンス・プログラム」も年 1 回の策定とし、営業店が策定した「支店コンプライアンス・プログラム」に対して本部による検証やモニタリングを通じた指導を強化のうえ、実効性の確保を図ってまいります。

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

（４）経営に対する評価の客観性の確保のための方策

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、社外役員は、社外取締役 1 名、社外監査役 3 名となり、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は、社外取締役 1 名、社外監査役 1 名となりました。

さらに、社外取締役による直接的な経営へのアクセスをより一層強化するため、平成 27 年 5 月 1 日より改正された会社法に基づき、監査等委員会設置会社へ移行いたしました。

監査等委員会設置会社体制では、監査等委員は、監査等委員でない取締役の指名や報酬等について、株主総会での意見陳述権を有しており、これにより、取締役に対する監督機能の強化を図りました。

今後、内部統制部門との連携強化を図るなど、より一層、監査等委員会の監査・

監督機能の強化を図ってまいります。

これにより、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

お客様、株主、投資家等の皆様に、当行の実態を正しく理解していただくとともに、当行に対する信頼を得るため、証券取引所への適時開示、プレスリリース、ホームページへの掲載等を通じ、迅速かつ正確な四半期情報の提供に努めております。

今後も、法定開示項目以外の項目や経営戦略など、非財務情報についても適切に開始するなど、ステークホルダーの皆様に、より広く分かりやすい開示に努めてまいります。

② 主として業務を行っている地域への貢献に関する情報開示の充実

毎年、取引先との交流や情報開示の場として、地区別に「ふれあいミーティング」を実施しているほか、投資家向けＩＲとして、会社説明会を開催し情報開示や説明態勢の充実を図ってまいります。

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

また、これらの取組みについては、ディスクロージャー誌・ミニディスクロージャー誌、プレスリリース、ホームページ等で開示してまいります。

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

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

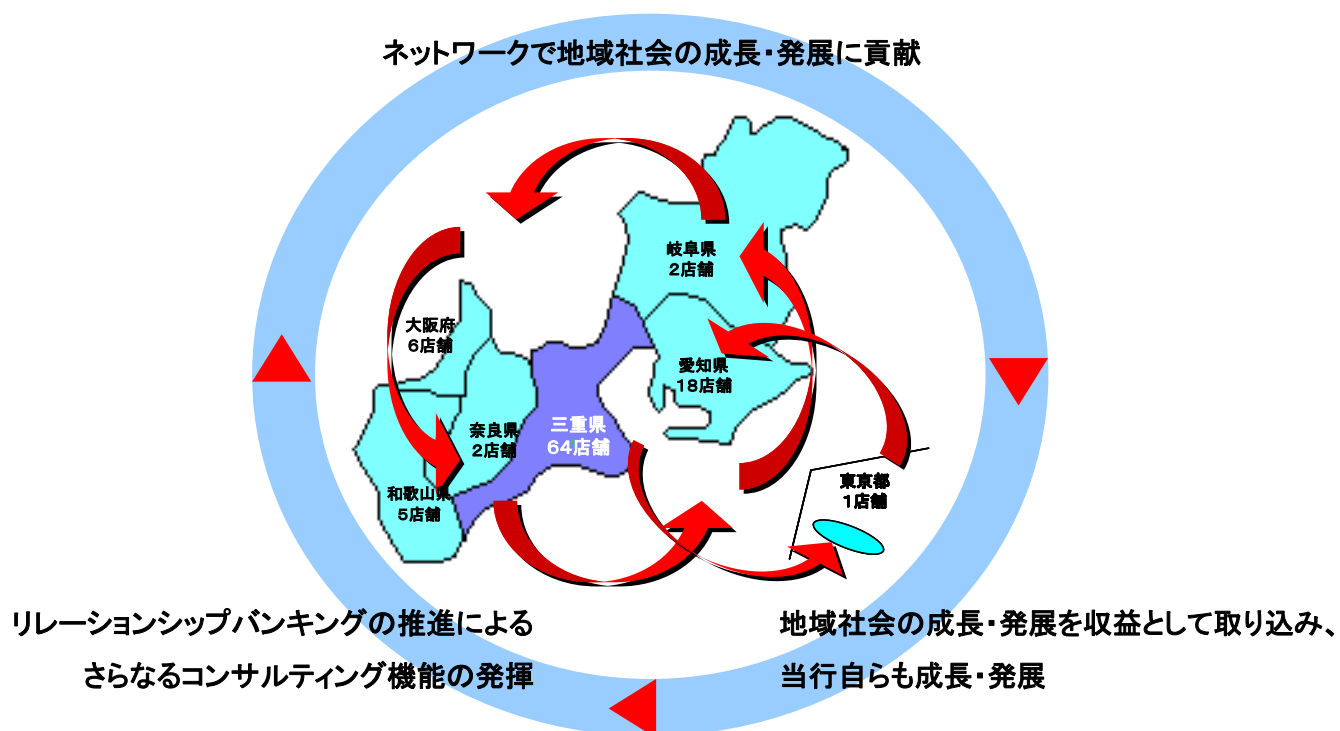
(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資するための方針

① 基本方針

当行は、三重県を中心として、中京圏と関西圏という2つの経済圏を結ぶ広い店舗網を有しており、この近隣他行にはない広い店舗網において、平成26年度下期より本格稼働している8つの地区営業部体制の下、地区特性に応じた営業戦略をきめ細かく立案・実践し、当行の有する店舗ネットワーク、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各地の商流に活用するとともに、リレーションシップバンキングを推進し、適切な事業性評価に基づき、中小規模事業者等の成長・発展を支援することにより、地域経済の活性化に貢献することが当行の役割であり、ビジネスモデルでもあります。

こうした当行の特性とビジネスモデル、地域における役割を踏まえ、今後、少子高齢化、人口減少が加速していく中で、当行のネットワークを活用のうえ、地域の事業先の成長・発展をサポートすることにより、地域の雇用の維持・拡大を支援するなど、地域経済の活性化に積極的に取り組み、以って、地域社会全体の成長・発展に貢献することと、当行自らも成長・発展することの2つを高度に循環させることを目指してまいります。

【ネットワークを活用し地域経済活性化に貢献するイメージ】



② 今後の具体的施策

少子高齢化など地域を取り巻く環境が厳しくなる中で、経済基盤が大きく、かつ経済成長が今後も期待できる地域において、融資の増強をはじめ取引基盤の拡充を図るとともに、収集・蓄積した様々な企業情報等を、当行の有するあらゆるネットワークを通じ、各地域の商流に活用するなど地域密着型金融の取組みをより一層高度化させ、地域経済の活性化に貢献していくことが最も重要な経営課題であると認識しております。

そのため、具体的には次のような取組みを強化してまいります。

イ. 中小規模事業者等に対する適切な事業性評価とそれに基づくコンサルティング機能の発揮

- ・ 地域の核となる産業分野に対する成長・発展に向けた取組み
- ・ 大口取引先や資金需要の頻度の高い先等に対する支店長席及び渉外担当席による直接的な管理と取引基盤の拡充に向けた取組み
- ・ より深化したリレーションシップバンキングの実践を通じた中小規模事業者等の経営課題等の把握に向けた取組み
- ・ 中小規模事業者等のライフステージを踏まえた最適なソリューションの提案と実行等を通じた経営課題等の解決に向けた取組み
- ・ 産学官連携の強化・拡充や政府系金融機関等との協働による創業・新事業支援の強化に係る取組み
- ・ 中小規模事業者等の経営課題等の把握・分析を通じたビジネスマッチング支援や経営再建計画の策定支援等コンサルティング機能の活用等による経営改善支援の取組み
- ・ 地域経済活性化支援機構等の外部機関やコンサルタント等の専門的なノウハウを有する人材の活用などを通じた早期事業再生支援の取組み
- ・ 提携 M&A 専門会社等専門機関による事業性評価を活用した事業再生、事業承継、M&A など事業先のニーズの発掘とソリューション提案に向けた取組み
- ・ 取引基盤拡充地域等での企業ニーズ等情報収集・蓄積と活性化推進地域等の商流への活用など事業先の本業支援等に向けた取組み

ロ. 地域の面的再生への積極的な参画

- ・ 地方自治体からの要請等を踏まえた地方版総合戦略の策定への協力に向けた取組み
- ・ 産官学金労の連携の下、当行の有するノウハウやネットワーク等を活用した地方版総合戦略等の推進に向けた取組み
- ・ 「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を踏まえた地域における金融機能の高度化に向けた取組み
- ・ 地元大学との連携強化による研究会等への積極的な参画を通じた各種地域情報等の提供と地域資源の活用推進に向けた取組み
- ・ 多様な主体が、新しい時代の担い手として、地域の発想や工夫による特色

あるビジネスを創出することを支援する「みえ地域コミュニティ応援ファンド」の助成対象先の選考に関する審査員としての参画を通じた地域資源を活用するビジネス等の創出に向けた取組み

- ・ ビジネスサミット等の商談会や、ふれあいミーティング等を活用したビジネスマッチングによる取組みを通じた事業先の販路開拓支援の取組み

（２）中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策

① 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画策定にあたっての考え方

イ. これまでの取組み

当行は、三重県中南部地域を中心とした営業基盤（店舗網及び取引先等）があり、三重県が愛知県、大阪府という大きな経済圏に近いという地理的要因から、中京圏及び関西圏など１都１府５県に９８か店（三重県内６４か店）の店舗網を展開し、地域金融機関としては広域の営業体制が整っております。

このため、三重県を中心とし、各地域に営業基盤を有しているという特徴がありますが、それぞれの地域、特に愛知県や大阪府には、相応の歴史や営業基盤があり、当行における「地元」とは、三重県内地域に限らず、愛知県や大阪府及びその他の県外地域についても、当行にとって大切な「地元」であると認識しております。

以上の考えから、経済規模の大きい愛知県や大阪府も「地元」として、融資重点推進地域（現在の取引基盤拡充地域）に設定するとともに、融資の増強に取り組んでまいりました。

このような中、当行では、三重県内の貸出金は、いわゆるリーマンショック前（平成２０年３月期）と平成２７年３月期との比較で見ると、三重県の金融機関全体の貸出金残高は、２．９２％の減少とリーマンショック前の水準に達しておりませんが、当行の同期間における三重県内の貸出金残高は、リーマンショック前の水準を上回る２．１８％の増加となっており、前経営強化計画の取組みが成果となって表れているものと評価しております。

特に、三重県内では、産業集積地である鈴鹿市以北の北勢地域を融資重点推進地域として設定し、貸出金増強に取り組んできた結果、三重県北勢地域では、貸出金残高がリーマンショック前の水準を１２．８３％上回っている一方で、三重県北勢地域以外では、リーマンショック前との比較で減少しており、これらの地域における貸出金の増強が課題となっております。

一方、愛知県においては、愛知県を融資重点推進地域として貸出金の増強に取り組んできた結果、愛知県全体の貸出金の増加率５．０６％を上回る１８．９２％の増加となりました。

また、大阪府においては、金融機関全体の貸出金の残高はリーマンショック前との比較で４．１６％の減少と従前の水準に戻っておりませんが、当行の大阪地区の貸出金は、三重県北勢地域、愛知県と同様融資重点推進地域として貸出金の増強に取り組んだ結果、３１．３７％の増加となりました。

一方で、これらの地域では、金融機関間の競争が一段と激化しており、三重県南部地域に比して、貸出金利回りは低水準となっており、また、融資残

高に見合った付随取引など、総合的な取引基盤の拡充と事業先の企業ニーズ等情報の収集・蓄積等が課題となっております。

ロ. 今後の取組み

今後は、「取引基盤拡充地域」において、融資増強をはじめ付随取引を推進することにより総合的な取引基盤の拡充を図るとともに、ビジネスマッチング等の企業情報の収集・蓄積をさらに強化するなど、これまで築いてきた取引基盤のより一層の拡充を図り、当行の有するあらゆるネットワークを「活性化推進地域」等の地域の商流に活用していくことといたします。

これらの取組みにより、地域の事業先の成長・発展に貢献し、以って融資をはじめとした取引基盤の拡充を図ってまいります。

具体的には、平成 27 年度より実施する新しい渉外体制の下、支店長席、渉外担当席が融資渉外、地区渉外とともに、事業先を重層的に管理・推進することにより、多様化する事業先のニーズに的確に対応し、融資をはじめ取引基盤の拡充を図るとともに、企業ニーズ等情報の収集・蓄積を行ってまいります。

また、ソリューション営業部では、企業情報を一元管理のうえ、ビジネスマッチング等の地域の事業先の本業支援に取り組んでまいります。

特に三重県中南部地域では、少子高齢化が進展しており、地域経済のさらなる停滞が懸念されており、これらの地域の経済活性化が必要であると認識しております。

こうした認識の下、高齢化が進む中で成長が期待できる医療・介護分野や、地域の重要な産業である農林水産業及び地形等環境を活用した再生エネルギー事業などに対し、ソリューション営業部では、医療・介護分野、農林水産業分野、環境・エネルギー分野の専門の担当者を配置し、これらの成長分野に対して、直接事業先に取引推進するほか、営業店支援も行うなど、積極的に融資推進を行うことに加え、外部コンサルタントを活用し、多様化する事業先のニーズに最適なソリューションを提供することにより、地域経済活性化に貢献してまいります。

一方、愛知県については、県全体で見ると取引開拓・取引深耕の余地は十分に残されており、引き続き融資をはじめとした取引基盤の拡充を図るとともに、これまでの活動で蓄積した取引基盤を活用し、ビジネスマッチング等の企業情報を収集・蓄積しつつ、三重県南部地域など活性化推進地域等の事業先の成長・発展に資する取組みを強化してまいります。

さらに、大阪府も愛知県と同様、取引開拓・取引深耕余地は十分に残されており、取引基盤の拡充を図るとともに、企業情報等の収集・蓄積を図り、活性化推進地域等の商流に活用し、地域経済の活性化に貢献してまいります。

当行の有するあらゆるネットワークを活用した地域の事業先の成長・発展を通じた地域経済活性化と、それによる融資の増強をはじめとした取引基盤の拡充には、大きな労力と時間を要することが想定されますが、当行の地域における役割、存在価値の向上等の観点から、最重要のテーマとして取組ん

でいく必要があると認識しております。

このため、本計画では、3年間の計画期間内において、中小規模事業者等向け貸出残高について、100億円増加させることを計画しておりますが、本計画期間中のこの貸出金増加額の計画は、決して容易な目標ではないものと捉えております。

しかしながら、中小規模事業者等のライフステージに応じたコンサルティング機能の発揮等、中小規模事業者に対する信用供与の円滑化のための方策の着実な実行を通じて、目標として掲げた計画期間中の中小規模事業者等向け貸出100億円を着実に増加させてまいります。

これらの取組みの着実な実現を図るため、渉外体制の見直しを行い、渉外活動による営業力を強化するとともに、平成26年度下期より本格稼働している8つの地区営業部体制の下、地域特性に応じた営業戦略をきめ細かく実施してまいります。

また、多様化・高度化するお客様ニーズに的確に対応し、最適なソリューションを提供するため、コンサルタント等外部提携先の活用や人材力の強化など、ソリューション営業部による営業活動をさらに強化してまいります。

さらに、銀行全体としての営業体力をさらに強化するため、業務プロセス改革に取組み、渉外担当者等の営業活動時間の拡充や渉外担当者等の増員を図ってまいります。

これらの取組みにより、営業力を「質」と「量」の両面から強化し、取引基盤の拡充を図ってまいります。

一方、当行が主として業務を行っている地域である三重県及び愛知県における国内銀行による預金残高は、着実に増加していることから、計画期間中における当行の預金残高は、中小規模事業者等向け貸出残高を上回る推移を計画しておりますが、中小規模事業者等向け貸出残高の総資産に対する比率については、効率的な資産運用に努め、比率の着実な上昇を図ってまいります。

【国内銀行の貸出金残高推移と当行の貸出金残高推移（表 21）】（単位：億円）

三重県		20/3 A	21/3	22/3	23/3	24/3	25/3	26/3	27/3 B	B-A	増減率
全体	貸出金推移	34,232	33,787	33,199	33,081	32,750	32,736	32,931	33,230	△1,002	△2.92%
	対前年伸び率	1.48%	△1.29%	△1.74%	△0.35%	1.00%	△0.04%	0.59%	0.90%	－	－
当行	貸出金推移	6,497	6,671	6,804	6,739	6,653	6,623	6,644	6,639	142	2.18%
	対前年伸び率	2.29%	2.67%	1.99%	△0.95%	△1.27%	△0.45%	0.31%	△0.07%	-	-
	中小規模事業者等向け残高	3,283	3,307	3,381	3,359	3,345	3,354	3,356	3,333	50	1.52%
	対前年伸び率	2.46%	0.73%	2.23%	△0.65%	△0.41%	0.26%	0.05%	△0.68%	-	-
	北勢地域貸出金推移	2,243	2,291	2,390	2,416	2,432	2,432	2,499	2,531	288	12.83%
	対前年伸び率	4.42%	2.14%	4.32%	1.09%	0.66%	0.00%	2.75%	1.28%	-	-
	北勢地域中小規模事業者等向け残高	1,178	1,147	1,265	1,289	1,310	1,336	1,349	1,363	185	15.70%
	対前年伸び率	3.33%	△2.63%	10.29%	1.90%	1.62%	1.98%	0.97%	1.03%	-	-
	北勢地域以外貸出金推移	4,252	4,380	4,414	4,323	4,221	4,190	4,145	4,108	△144	△3.38%
	対前年伸び率	1.19%	3.01%	0.78%	△2.06%	△2.35%	△0.73%	△1.07%	△0.89%	-	-
	北勢地域以外中小規模事業者等向け残高	2,105	2,160	2,116	2,069	2,034	2,018	2,007	1,969	△136	△6.46%
	対前年伸び率	1.99%	2.61%	△2.04%	△2.22%	△1.69%	△0.79%	△0.55%	△1.89%	-	-

愛知県		20/3 A	21/3	22/3	23/3	24/3	25/3	26/3	27/3 B	B-A	増減率
全体	貸出金推移	163,691	163,226	161,385	158,793	164,148	165,782	167,704	171,989	8,298	5.06%
	対前年伸び率	0.42%	△0.28%	△1.12%	△1.60%	3.77%	0.99%	1.15%	2.55%	-	-
当行	貸出金推移	2,082	2,117	2,135	2,173	2,185	2,272	2,335	2,476	394	18.92%
	対前年伸び率	4.94%	1.68%	0.85%	1.78%	0.55%	3.98%	2.77%	6.03%	-	-
	中小規模事業者等向け残高	1,138	1,149	1,204	1,227	1,261	1,294	1,296	1,351	213	18.71%
	対前年伸び率	1.15%	0.96%	4.78%	1.91%	2.77%	2.61%	0.15%	4.24%	-	-

大阪府		20/3 A	21/3	22/3	23/3	24/3	25/3	26/3	27/3 B	B-A	増減率
全体	貸出金推移	396,694	385,895	380,881	369,673	369,177	372,519	372,589	380,161	△16,533	△4.16%
	対前年伸び率	△1.01%	△2.72%	△1.29%	△2.94%	△1.34%	0.90%	0.01%	2.03%	-	-
当行	貸出金推移	682	679	691	704	717	720	752	896	214	31.37%
	対前年伸び率	1.79%	△0.43%	1.76%	1.88%	1.84%	0.41%	4.44%	19.14%	-	-
	中小規模事業者等向け残高	434	378	394	432	439	432	431	486	52	11.98%
	対前年伸び率	6.37%	△12.90%	4.23%	9.64%	1.62%	△1.59%	△0.23%	12.76%	-	-

※日本銀行都道府県別貸出

【事業所数の推移（表 22）】（単位：事業所）

	平成 21 年	平成 24 年	増減	増減率
三重県北勢地域	35,179	32,984	△2,195	△6.24%
三重県北勢地域以外	50,038	46,066	△3,972	△7.94%
愛知県	130,787	121,778	△9,009	△6.89%
大阪府	208,289	189,234	△19,055	△9.15%

※総務省統計局調査

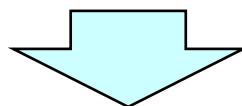
中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化のための方策

基本方針

1. 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策
2. 担保又は保証に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
3. 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画を適切かつ円滑に実施するための方策
4. 主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策

基本戦略

- (イ) ソリューション営業体制の強化
- (ロ) ネットワークを活用した地域の事業先の成長・発展への取組強化
- (ハ) 本部による営業店支援体制の強化
- (イ) 適切な事業性評価に基づく融資の促進など信用供与に関する取組強化
- (ロ) 多様な信用供与手法の取組強化
- (イ) 新しい渉外体制による営業力の強化
- (ロ) 成長分野に対する取組強化
- (イ) 創業・新事業支援
- (ロ) 経営相談支援
- (ハ) 早期事業再生支援
- (ニ) 事業承継支援



- ★ 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化
- ★ 地域経済の活性化

② 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画

【中小規模事業者等向け信用供与の残高・比率（表 23）】（単位：億円、％）

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

	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
中小規模事業者等向け貸出残高	5,767	5,798	5,822	5,880	5,892	5,991
総資産	18,544	18,807	19,061	19,058	19,366	19,516
総資産に対する比率	31.09	30.83	30.54	30.85	30.42	30.70

	27/9 期 計画	28/3 期 計画	28/9 期 計画	29/3 期 計画	29/9 期 計画	30/3 期 計画
中小規模事業者等向け貸出残高	6,006	6,021	6,041	6,061	6,076	6,091
始期（27/3）からの増加額	15	30	50	70	85	100
総資産	19,516	19,607	19,610	19,684	19,746	19,835
総資産に対する比率	30.77	30.71	30.80	30.79	30.77	30.71

* 中小規模事業者等向け貸出比率＝中小規模事業者等向け貸出残高／総資産

* 中小規模事業者等向け貸出とは、銀行法施行規則第 19 条の 2 第 1 項第 3 号ハに規定する別表第一における中小企業等から個人事業者以外の個人を除いた先に対する貸出で、かつ次の貸出を除外しております。

政府出資主要法人向け貸出及び特殊法人向け貸出、土地開発公社向け貸出等、大企業が保有する SPC 向け貸出、当行関連会社向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

【（参考）中小企業等向け貸出の残高・比率（表 24）】（単位：億円、％）

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

	24/9 期 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
中小企業等向け貸出残高	9,176	9,211	9,222	9,360	9,374	9,524
総資産に対する比率	49.48	48.97	48.38	49.11	48.40	48.80

	27/9 期 計画	28/3 期 計画	28/9 期 計画	29/3 期 計画	29/9 期 計画	30/3 期 計画
中小企業等向け貸出残高	9,614	9,704	9,802	9,896	9,955	10,014
総資産に対する比率	49.26	49.49	49.98	50.27	50.41	50.48

* 中小企業等向け貸出比率＝中小企業等向け貸出残高／総資産

* 中小企業等向け貸出とは、銀行法施行規則第 19 条の 2 第 1 項第 3 号ハに規定する別表第一における中小企業等に対する貸出金

③ 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

イ. ソリューション営業体制の強化

コンサルティング機能をより一層発揮し、様々なライフステージにある事業先のニーズに的確に対応するため、ソリューション営業体制を強化してまいります。

具体的には、ソリューション営業部が中心となり、営業店と連携を図りつつ、長期的な視点でお客様と取引するリレーションシップバンキングを推進し、事業先のニーズに的確に対応していくほか、成長分野に対する融資推進を強化するなど、新規融資、資金需要の発掘などの融資増強を強化してまいります。

さらに、取引基盤拡充地域において、事業先に対するコンサルティング機能を発揮し、融資増強をはじめとした取引基盤の拡充を図ってまいります。

これにより、ビジネスマッチング情報等企業情報の収集、蓄積を図り、活性化推進地域の事業先に対して、ビジネスマッチング情報をタイムリーに活用するなど、企業活動の活性化を支援することにより、地域経済の活性化に貢献し、取引基盤の拡充を図ってまいります。

ロ. ネットワークを活用した地域の事業先の成長・発展への取組強化

これまでの融資重点推進地域における融資増強をはじめとした取引基盤の拡充をより一層強化するとともに、従来の融資重点推進地域以外での融資取引も積極的に推進してまいります。

具体的には、次のとおり「融資重点推進地域」を「取引基盤拡充地域」に名称変更するとともに、三重県中南部地域等を「活性化推進地域」と新たに設定のうえ、銀行全体として取引基盤の拡充を図り、収益力の強化を図って

まいります。

A. 取引基盤拡充地域での融資推進の強化

取引基盤拡充地域において、融資をはじめとした取引基盤の拡充を図ってまいります。

これまで融資重点推進地域では、事業融資を中心に融資の増強を推進してきた結果、融資残高は堅調に増加しており、この取組みは営業戦略として妥当性があったと認識しております。

一方で、この地域では、金融機関間の競争が一段と激化しており、三重県南部地域に比して、貸出金利回りは低水準となっております。

また、融資残高に見合った付随取引など総合的な取引基盤の拡充と事業先の企業ニーズ等情報の収集・蓄積等が課題となっております。

これを踏まえ、今後は、「取引基盤拡充地域」において、融資増強はもとより、付随取引を推進することにより総合的な取引基盤の拡充を図るとともに、ビジネスマッチング等の企業情報の収集・蓄積をさらに強化するなど、これまで築いてきた取引基盤のより一層の拡充を図ってまいります。

これらの取組みにより構築した取引基盤を、当行の有するあらゆるネットワークを通じ地域の商流に活用してまいります。

B. 活性化推進地域での事業先支援の強化

取引基盤拡充地域以外の地域では、当行のネットワークを地域の商流に活用することにより、地域経済の活性化を図ってまいります。

このため、「取引基盤拡充地域」以外の三重県中勢地域、伊賀地域、南勢地域、紀州地域（和歌山県の一部を含む）を「活性化推進地域」と新たに設定のうえ、当行の有するあらゆるネットワークを最大限地域の商流に活用し、「取引基盤拡充地域」の企業情報等をビジネスマッチング等に活用するなどの事業先の本業支援を通じて、地域経済の活性化を図ることにより、結果として融資をはじめとした取引基盤の拡充を図ってまいります。

これらの取組みを通じ、この地域における信用リスクを適切にコントロールしつつ融資残高の維持を図り、広域の営業エリアを有する当行の存在価値の向上を図るとともに、銀行全体として取引基盤の強化を通じた収益力の強化を図ってまいります。

ハ. 本部による営業店支援体制の強化

本部による営業店支援体制をより一層強化してまいります。

具体的には、ソリューション営業部では、営業課に農業分野、医療・介護分野、環境・エネルギー分野など成長分野に精通した専門の担当者を配置しているほか、同部海外ビジネスサポート課に海外進出支援等に精通した専門の担当者を配置しております。

また、同部地域振興課に、行政機関との連携のうえ、地域振興に携わる担当者を配置し、地域の事業先に対する融資・資本金ソリューション、事業承継、M&A、海外進出サポート、外為推進等の複合営業のほか、地域経済活性化への貢献にも積極的に取り組んでおります。

今後も、外部機関との連携を強化するなど、さらなるノウハウの蓄積を図り、営業店に対するサポートを強化してまいります。

④ 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事業内容や中小規模事業者ごとの成長可能性並びに事業実態や経営課題を適切に把握し、最適なソリューションを提案のうえ融資の促進を図るほか、多様な信用供与手法を活用のうえ、融資の増強に積極的に取り組むなど、担保又は保証に必要以上に依存しない融資を促進してまいります。

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

イ. 適切な事業性評価に基づく融資促進など信用供与に関する取組強化

地域の少子高齢化・人口減少が進むなか、地域経済の活性化、地方創生に積極的に貢献していくことが、当行の存在価値の向上に繋がるものと認識しております。こうした認識の下、地域経済の状況を把握したうえで、地域の核となる産業の育成に積極的に関与し、地域の中小規模事業者等の成長・発展に貢献するため、事業先の事業の内容や成長可能性等を適切に評価し、円滑な資金供給を実施してまいります。

具体的には、提携した外部コンサルタントを活用し、事業デューデリジェンス、財務デューデリジェンス、事業計画策定支援などを実施し、地域の事業先の成長・発展に貢献することを通じ、地域経済の活性化に貢献するほか、日本政策金融公庫や外部コンサルタントとの協働で設立した「さんぎん農業法人投資事業有限責任組合」等を活用し、三重県の重要な産業である農業分野に対し積極的に支援するなど、地域経済の活性化に貢献してまいります。

また、当行の広域の営業エリアにおいては、地域毎に経済環境が異なることから、8つの地区営業部体制の下、地域に応じた営業戦略を立案のうえ、地域の根幹となる産業の支援・育成とそれを通じた地域の雇用の維持・拡大など、地域経済活性化に貢献してまいります。

例えば、地元を離れては成立し得ない産業である、農林水産業等の第1次産業支援や県産品を活用した食材の商品化支援（6次化支援）、地形や環境を利用した再生可能エネルギー事業のほか、医療介護分野に対し、積極的に支援することにより、地域の中小規模事業者等の成長・発展と地域の雇用の安定に貢献してまいります。

ロ．多様な信用供与手法の取組強化

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

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

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

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

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

イ．新しい渉外体制による営業力の強化

広域の営業エリアにおいて、各地域の状況に応じた的確な営業推進を実施し、新規融資、資金需要発掘への取組みを強化してまいります。

具体的には、新しい地区営業部体制の下、地区ごとの特性に応じたきめ細かい営業戦略を立案・実行していくとともに、これまでの「事業先担当」「個人先担当」「混在型担当」で構成していた渉外担当者を「融資渉外」「地区渉外」「個人渉外」に再編し、事業先向けソリューション営業力の強化に取り組んでまいります。

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、店舗別の業績表彰制度から、地区営業部業績表彰制度に移行いたしました。

これらの取組みを通じて、中小規模事業者等に対する営業力の強化を図ってまいります。

ロ．成長分野に対する取組強化

医療・介護分野、農林水産業分野、環境・エネルギー分野等を成長分野と捉え、積極的にこれらの分野の貸出金増強を図ってまいります。

具体的には、ソリューション営業部へ配置した「医療チーム」、「農業経営アドバイザー」、「環境・エネルギー担当者」及び「海外進出支援業務の担当者」等各分野の専門の担当者が、直接事業先等を訪問のうえ、営業推進活動を行うほか、営業店に対する積極的なサポートにより、銀行全体として成長分野に対する融資の増強を図ってまいります。

特に医療・介護分野については、地域の高齢化が進展するなかで、体制の充実が急務となっております。このため、平成 26 年度下期には、介護事業者を支援する「介護事業者応援ローン」と医療法人設立等を支援する「新規医療法人サポートローン」の取扱を開始いたしました。

これらの取組みにより、成長分野に対して積極的な支援を行い、貸出金の増強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

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

【経営改善支援等の取組み (表 25)】

(単位：先、%)

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

	24/9 期 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
創業・新事業開拓支援	21	14	14	42	46	38
経営相談	70	49	62	35	46	32
早期事業再生支援	2	6	4	6	2	8
事業承継支援	2	3	2	3	2	3
担保・保証に必要以上に依存しない融資促進	146	149	166	196	195	214
合計 [経営改善支援等取組数]	241	221	248	282	291	295
取引先	13,569	13,736	13,749	13,949	13,921	13,957
経営改善支援等取組率 (=経営改善支援等取組数/取引先)	1.77	1.60	1.80	2.02	2.09	2.11

	27/9 期 計画	28/3 期 計画	28/9 期 計画	29/3 期 計画	29/9 期 計画	30/3 期 計画
創業・新事業開拓支援	30	30	30	30	30	30
経営相談	64	64	65	66	66	66
早期事業再生支援	7	7	8	8	9	9
事業承継支援	3	3	3	3	3	3
担保・保証に必要以上に依存しない融資促進	194	195	196	197	198	200
合計 [経営改善支援等取組数]	298	299	302	304	306	308
取引先	14,000	14,030	14,070	14,110	14,140	14,170
経営改善支援等取組率 (=経営改善支援等取組数/取引先)	2.12	2.13	2.14	2.15	2.16	2.17

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

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

1. 創業・新事業開拓支援先

- (1) 三重大学との産学連携による農林水産品の商品化、販路開拓等のマーケティングの共同研究の対象として当行が紹介し具体的な取組みを行った先
- (2) 産学官連携による創業・新事業開拓支援として公的機関（大学、中小企業基盤整備機構等）に仲介を行った先

- (3) 信用保証協会の創業・新分野進出等の保証制度を活用した貸付や、創業・新事業に必要な事業資金の貸付を行った先、及び中小企業基盤整備機構の農商工連携・地域資源・新連携制度の認定先に対して貸出を行った先
- 2. 経営相談支援先
 - (1) 当行が取引先の経営課題の把握・分析を行い、ビジネスマッチング等の課題解決に向けたソリューションを提案し、実行した先
 - (2) 当行が取引先の課題解決に向けたソリューション等を織り込んだ経営再建計画の策定を支援した先
 - (3) 当行が産学官連携による技術支援や、経営革新制度の策定・申請等を支援した先
 - (4) 当行が紹介した外部の専門家（コンサルタント、公認会計士、税理士、弁護士等）により、経営再建計画策定支援や、課題解決に向けたソリューションを実行した先
 - (5) 海外ビジネスに関するニーズがある取引先に対して、担当部が具体的に提案・アドバイスを実施した先
 - (6) 農業法人に対する経営支援として、「さんぎん農業法人投資事業有限責任組合」からの出資を行った先
- 3. 早期事業再生先
 - (1) 当行の職員を出向等により長期間派遣し、経営再建計画の策定や経営課題解決に向けたソリューションを実行した先
 - (2) 当行が主体となって、外部機関（中小企業再生支援協議会、㈱地域経済活性化支援機構、経営改善支援センター、RCC、事業再生ADR、再生ファンド等）や専門家（弁護士、公認会計士、コンサルタント等）を活用して事業再生取組みを行った先
 - (3) 当行が主体となって、DDS（資本金借入金を含む）、DES、DIP ファイナンス、債権放棄等を伴う事業再生取組みを行った先
 - (4) 当行が外部専門家等の活用を通じて自主廃業や債務整理等を支援した先
- 4. 事業承継支援先
 - (1) 事業承継ニーズを持つ取引先に対して、専門家（弁護士、税理士、コンサルタント、投資育成会社等）を紹介し共同して問題解決支援を行った先
 - (2) 当行と取引先との間でM&Aアドバイザリー契約を締結した先、及び当行の紹介により、取引先と当行が提携している外部機関との間でM&Aアドバイザリー契約を締結した先
- 5. 担保・保証に必要以上に依存しない融資促進先
 - (1) シンジケートローン、コミットメントライン、財務制限条項（コベナンツ）を活用した融資商品で融資の取組みを行った先
 - (2) 財務諸表精度が高い中小企業者への特別プログラムの融資先として、当座貸越等、信用格付を利用した信用供与の取組みを行った先
 - (3) ABL（Asset Based Lending）手法の活用等、動産・債権担保融資を行った先
 - (4) 診療報酬、オートローン債権等、債権流動化の取組みを行った先
 - (5) PFIまたは地域開発プロジェクトの組成に向け、当行が地方公共団体または民間事業者に対して提案・アドバイス（研修会開催を含む）を行った先
 - (6) スコアリングモデル等を活かした無担保、第三者保証人不要のビジネスローンで融資商品の取組みを行った先（保証付ローンを含む）

② 事業先のライフステージに応じたコンサルティング機能の発揮

地域金融機関は、地域経済とともに互いに支えあいながら発展・成長して行く関係にあり、単なる資金供給者との役割にとどまらず、中小規模事業者等の経営支援など、地域経済の活性化に貢献することがその役割であると認識しております。

このため、外部機関等との連携も最大限活用しながら、当行の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事業先の事業内容や成長可能性のほか、事業先が抱える経営課題を適切に把握し、最適なソリューションを提案することにより事業先の成長を支援

するなど、中小規模事業者等の活性化を通じて地域経済の活性化に貢献してまいります。

また、「まち・ひと・しごと創生推進プロジェクト」を推進し、地方自治体との連携強化を図り、地域経済の活性化に貢献してまいります。

これらの取組みを組織全体で継続的に行うことにより、取引基盤の拡充及び収益力の強化、財務の健全性向上に繋がるものと認識しております。

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

	提携先・外部機関	コンサルティング、ソリューションの内容	
創業・新事業支援	国立大学法人 三重大学	産学官連携	・ 農商工学連携を前提とした新製品マーケティング研究会 ・ 地域の活性化に必要な人材教育と三重県外に流出した人材の三重県への回帰
	(財) 三重県産業支援センター	中小企業支援	・ 農商工連携推進ファンド、地域コミュニティ応援ファンド ・ 高度部材イノベーションセンター
	(独) 中小企業基盤整備機構	中小企業支援（新事業）	・ 農商工連携、新連携、地域資源
	日本政策金融公庫	業務協力	・ 創業、新事業支援、農業者向け融資
経営相談	(株)タナベ経営	コンサルティング業務	・ 経営全般に係るコンサルティング業務
	(株)名南経営コンサルティング	コンサルティング業務	・ 企業再編、相続事業承継コンサルティング等
	上海良図商務諮詢有限公司（上海 LT 社）	コンサルティング業務（中国ビジネス）	・ 中国への製品販売、投資、その他中国ビジネス全般にわたる様々な問題に関するコンサルティング業務
	(株)エスネットワークス	コンサルティング業務（ベトナムビジネス）	・ ベトナムビジネスに関するコンサルティング業務
	(株)VIT サポート VIT PLANNING Co., Ltd	コンサルティング業務（タイビジネス）	・ タイビジネスに関するコンサルティング業務
事業再生	中小企業再生支援協議会	事業再生支援	・ 財務、事業のデューデリジェンス ・ 事業再生計画の策定
	(株)地域経済活性化支援機構	事業再生支援	・ 財務、事業のデューデリジェンス ・ 事業再生計画の策定
	経営改善支援センター	事業再生支援	・ 財務、事業のデューデリジェンス ・ 事業再生計画の策定
事業承継	名古屋中小企業投資育成(株)	事業承継支援	・ 事業承継支援のための資本政策の提案、株式評価等
	大阪中小企業投資育成(株)	事業承継支援	・ 事業承継支援のための資本政策の提案、株式評価等
	(株)日本M&Aセンター	M&A 業務	・ M&A 業務全般
	(株)名南M&A	M&A 業務	・ M&A 業務全般
	山田ビジネス・コンサルティング(株)	M&A・事業承継	・ M&A、事業承継、企業再編、資本戦略等
	(株)グラックス・アンド・アソシエイツ	M&A・事業承継	・ M&A、事業性評価、財務、事業デューデリジェンス等

③ 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

イ. これまでの取組み

創業・新事業開拓先への支援につきましては、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、当行のネットワークを活用し、新事業（新加工食品の開発等）

の創出のほか、保証協会との連携強化による創業、新事業支援や政府系金融機関との連携強化による金融支援に取り組んでまいりました。

また、外部機関や外部専門家との連携を強化し、経営革新計画等各種法認定取得支援や補助金、助成金の紹介等に取り組んでまいりました。

ロ. 今後の取組み

地域の成長、発展に持続的に貢献するため、地域における創業、新事業支援や地域の中小規模事業者等の成長支援等の取組みを強化してまいります。

そのため、地域金融機関として、他の支援機関等との連携をさらに強化するなど、次のとおりの施策を実施してまいります。

- ・ 三重大学との産学連携による地元農水産品の商品化や販路拡大等の共同研究及び当行ネットワークを活用した6次産業化支援など新事業（加工食品の開発）の創出支援等を通じた地域活性化に取り組んでまいります。
- ・ 地元大学や中小企業基盤整備機構等への仲介など産学官連携による創業・新事業開拓支援に取り組んでまいります。
- ・ 創業・新事業の価値を見極め、事業立ち上げに必要な事業資金の融資に積極的に取り組んでまいります。
- ・ 信用保証協会の創業・新分野進出等の保証制度活用のほか、政府系金融機関との連携も強化し、創業・新事業支援に取り組んでまいります。
- ・ 中小企業基盤整備機構の農商工連携・地域資源・新連携制度の認定を受けた先に対する融資等の支援についても積極的に取り組んでまいります。
- ・ 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に参加し、KPIの設定やPDCAの評価等に参画するほか、地方自治体に対し積極的に情報提供してまいります。

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

イ. これまでの取組み

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

企業支援部は、条件変更対応先や債務超過先などのうち、きめ細かい対応が必要な事業先を特定債権先として選定のうえ直接管理を行い、当該事業先の経営改善に取り組んでまいりました。

また、円滑化対応については、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まいりました。

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。

ロ. 今後の取組み

経営改善支援等の取組みについては、これまでの取組みに加え、当行の有するあらゆるネットワークを活用した事業先の本業支援等、地域の事業者の経営改善支援等に取組んでまいります。

経営改善支援等については、引き続き企業支援部が中心となり、当行の有するコンサルティング機能をフルに活用し、事業先の経営改善取組支援を強化してまいります。

また、事業先の経営実態や課題の把握・分析力の強化など、経営相談の入口での的確な対応を行うほか、経営課題を解決するための具体的なソリューション提案力の強化など、地域経済活性化に資する取組みなどについては、ソリューション営業部が中心となり、事業先に対し効果的な具体策の立案と推進を実施してまいります。

そのため、次のとおりの施策を実施してまいります。

- ・ 企業支援部が、特定債権以外に円滑化対応先で優先的に管理が必要な先を選定のうえ、営業店と協力しながら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す。具体的には、円滑化対応先の内、優先的に取組みが必要な先を選定のうえ、本部の企業支援部担当者が営業店担当者と同行訪問し、事業先に対するコンサルティングを実施してまいります。
- ・ 企業支援部やソリューション営業部の担当者が営業店担当者と同行し、事業先を訪問のうえ、経営実態や課題の把握・分析を実施することを通じて、営業店担当者の把握・分析力の向上を図ってまいります。
- ・ 企業支援部やソリューション営業部が、経営実態や課題の把握・分析を行うために必要な分析資料やガイド集などを整備し、営業店はそれらを活用して事業先の実態や課題を的確に把握してまいります。
- ・ 特定債権先や円滑化対応先で優先的に管理が必要な先については、企業支援部が経営改善計画やソリューションの進捗等を一元的に管理できるようにするとともに、必要に応じて営業店と協力して追加策などを実施してまいります。
- ・ 営業店は、事業先の経営実態や課題を把握した分析資料等に基づき、事業先の経営改善に資する最適なソリューションを具体的に立案してまいります。
- ・ 企業支援部やソリューション営業部は、営業店と協力して事業先の経営改善に資する最適なソリューションの具体的な立案や、営業店の具体的なソリューションの立案を支援してまいります。
- ・ 企業支援部やソリューション営業部は、必要に応じて、ビジネスマッチングや産学官連携、中小企業再生支援協議会などの外部機関との連携を一層強化するほか、弁護士、税理士、中小企業診断士等の外部専門家の知見の積極的な活用などを支援してまいります。

- ・ 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

イ. これまでの取組み

これまでの早期の事業再生の取組みについては、中小企業再生支援協議会の関与を中心に取組んでまいりました。

円滑化対応については、平成 21 年 12 月に「金融円滑化推進委員会」を設置したほか、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」を制定するなど、金融円滑化に向けた取組みを強化してまいりました。また、企業支援部は、円滑化対応先などから、経営改善の見込みについて慎重且つ十分に検討した結果、抜本的な事業再生による経営改善が見込まれる事業先を選定のうえ、外部機関や外部専門家の知見の積極的な活用等を通じた事業再生取組みを実施してまいりました。

ロ. 今後の取組み

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

そのため、次のとおりの施策を実施してまいります。

- ・ 特定債権先及び円滑化対応先で優先的に管理が必要な先から、抜本的な事業再生が必要と判断する先を選定するとともに、企業支援部で具体的な事業再生の取組方針等を検討してまいります。
- ・ 当行職員を出向等により長期間派遣し、経営再建計画を策定するほか経営課題のソリューションの実現に取組んでまいります。
- ・ 事業先ごとに、事業再生の取組方針を定め、中小企業再生支援協議会等との連携や、債権放棄、DES 及び DDS(資本金借入金を含む)等を活用した取組等を実施してまいります。
- ・ 中小企業再生支援協議会などの活用に加え、地域経済活性化支援機構の特定専門家派遣制度活用により、機構の有する専門的なノウハウを吸収するとともに、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を強化し、積極的に活用してまいります。
- ・ 選定先の中で事業の自主廃業や債務整理が必要と判断した先は、事業先に対して事業の持続が困難であることなどを十分説明し、経営者保証ガ

イドラインの活用も行い、債務整理等に向けた支援を行うなど、事業先や関係者にとって最も望ましいソリューションを実施してまいります。

⑥ 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

イ. これまでの取組み

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

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

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

ロ. 今後の取組み

今後、少子・高齢化など地域経済を取り巻く環境はますます厳しくなることが予想され、事業承継解決支援は地域金融機関にとってもますます重要な課題であると認識しております。

こうした認識の下、外部機関等と連携を強化し、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り、事業承継等の課題解決に向けた提案を実施するとともに、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、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等の解決を支援してまいります。

そのため、次のとおりの施策を実施してまいります。

- ・ これまで以上に多くの事業先に事業承継問題の解決に向けた提案活動を実施し、より幅広く事業承継支援を実施してまいります。
- ・ 事業承継に関する様々な課題の認識や課題解決能力の向上を図るため、コンサルタント等との連携強化を図ってまいります。
- ・ 事業承継セミナーやM&Aセミナーを定期的を開催し、事業承継ニーズの把握を図ってまいります。
- ・ M&A専門会社との連携を強化し、合従連衡、ノンコア事業の切り離しなど、より高度な提案を行ってまいります。

(4) 中小規模事業者等に対する金融の円滑化を図るための方策

① これまでの取組み

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た後、平成 23 年 6 月には、本部審査部門の組織変更に合わせ、「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。

② 今後の取組み

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、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。

具体的には、企業支援部では、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・支援してまいります。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す。

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くほか、渉外体制を見直し、きめ細かく事業先に対応するとともに、支店長席及び渉外担当席が、資金需要の頻度の高い先などを融資渉外及び地区渉外とともに重層的に管理することにより、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強化を図ってまいります。

こうした取組みを通じて、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。

7. 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 24 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。

また、平成 24 年 10 月に創立 100 周年を迎えたことから、平成 25 年 3 月期は 50 銭の記念配当を加え、1 株あたり 5 円 50 銭の配当を実施した後、平成 26 年 3 月期及び平成 27 年 3 月期は、1 株あたり 5 円の配当を実施いたしました。

なお、優先株式については、定款及び発行要項の定めに従い、所定の配当を実施いたしました。

今後も、優先株式、普通株式とも安定的な配当の実施に努めていくという方針の下、平成 28 年 3 月期の普通株の配当については、1 株当たりの 5 円の配当を実施するとともに、優先株式については、定款及び発行要項の定めに従い所定の配当を実施する予定です。

(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針

役員に対する報酬等は、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。

また、平成 27 年 6 月より監査等委員会設置会社に移行いたしましたが、移行後は監査等委員でない取締役（社外取締役を除く。）は、現行の取締役の報酬制度を引き継ぎ、確定金額報酬、業績連動型報酬及び株式報酬型ストック・オプションの構成といたします。

また、監査等委員である取締役の報酬制度は、確定金額報酬のみといたします。

(3) 財源確保の方策

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

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

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

今後、経営強化計画の着実な実行により収益力を強化し、コア業務純益の安定的な増加を図ることによって、平成 36 年 3 月末において、利益剰余金は 315 億円まで積み上がる見込みで、公的資金 300 億円の返済原資となります。

【当期純利益、利益剰余金残高の実績・計画（表 27）】

（単位：億円）

	21/3 月末 実績	22/3 月末 実績	23/3 月末 実績	24/3 月末 実績	25/3 月末 実績	26/3 月末 実績	27/3 月末 実績	28/3 月末 計画
当期純利益	△276	22	32	23	19	44	41	30
利益剰余金	7	18	39	49	54	87	111	128
	29/3 月末 計画	30/3 月末 計画	31/3 月末 計画	32/3 月末 計画	33/3 月末 計画	34/3 月末 計画	35/3 月末 計画	36/3 月末 計画
当期純利益	32	35	31	33	36	38	40	41
利益剰余金	148	170	189	209	233	259	286	315

*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。

*本経営強化計画では、地域密着型金融の推進を中心として、中小規模事業者等に対する金融仲介機能の発揮を通じた貸出金の増強のほか、業務プロセス改革による営業力の強化に取り組むこと等によって、営業力の底上げを図るほか、渉外体制の再編や女性渉外体制の拡充を通じたソリューション営業力の強化や個人先向け営業力の強化に取り組むことなどによって、収益計画を策定しております。本経営強化計画期間中の当期純利益が、平成 27 年 3 月期の水準を下回るのは、資金利益の増強について、貸出金利回りの低下等により厳しい状況が続くものと予想するとともに、平成 27 年 3 月期に 19 億円計上した有価証券関係損益を各期 9 億円として試算しているためであります。

*本経営強化計画終了後の平成 31 年 3 月期の当期純利益について、有価証券関係損益を織り込んでいないため平成 30 年 3 月期計画の水準を一旦は下回る見込みとしておりますが、平成 31 年 3 月期以降についても、経営強化計画の諸施策の継続的な実行による収益増を見込み、当期純利益は、徐々に増加していく計画としております。

8. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等

① 経営管理に係る状況

イ. 内部統制システムの基本方針

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

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

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

ロ. 財務報告に係る内部統制の基本方針

当行は、「内部統制システムの基本方針」の中で、企業集団における財務報告の信頼性を確保するため、財務報告に係る内部統制の適正な整備と運用を図るための態勢の構築を掲げております。

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

ハ. 内部監査、監査等委員会監査及び会計監査

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

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

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

監査等委員（会）は、監査等委員会で制定した「監査等委員会規程」及び「監査等委員会監査基準」に基づき、当行及び連結子会社への業務監査を通じて、内部管理態勢を検証するとともに、監査等委員は取締役会の議決権を有していることから、取締役会での議決への関与を行い、取締役の職務執行の適法性と妥当性に関する監査・監督を行ってまいります。

また、監査等委員は、会計監査人及び内部統制部門とも定期的に会合を持つなど連携を保ち、効率的な監査・監督の実施に努めております。

当行の会計監査人は、新日本有限責任監査法人です。

② 今後の方針

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

なお、監査で把握した問題点、評価については原因等の分析を行い、取締役会や監査等委員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、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たほか、業務の複雑化、高度化に伴い、当該業務等を十分検証できる専門性と必要な知識を有する人材の育成を図るために取組んでいる金融内部監査士の資格取得者は、平成 27 年 3 月末現在 11 名となっております。

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

イ. 金融円滑化管理態勢の監査

平成 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、金融円滑化管理態勢の適切性の検証の強化に引き続き努めてまいります。

ロ. コンプライアンス態勢の監査

法令等遵守体制、法令等違反の有無、職員のコンプライアンス認識・理解度、浸透度について、平成 21 年度に「利益相反管理態勢の検証」「金融円滑化管理態勢の検証」、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。

さらに、平成 26 年度下期には、「反社会的勢力との取引に関する要領」を改定し、反社情報の定期的な見直しを行う体制としたほか、「反社勢力への対応規定」を改正するとともに、全銀協から提供される反社情報を一括入力する様システム対応を実施し、営業エリア外の反社情報も登録できるようにするなど、反社情報の管理体制の強化を図っております。

今後も、コンプライアンス態勢の検証の強化に努めてまいります。

ハ. 顧客保護等管理態勢の監査

リスク商品等に係る監査項目については、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しております。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。

また、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することにより、顧客保護等管理態勢を強化しております。

今後も、お客様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。

二. 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。

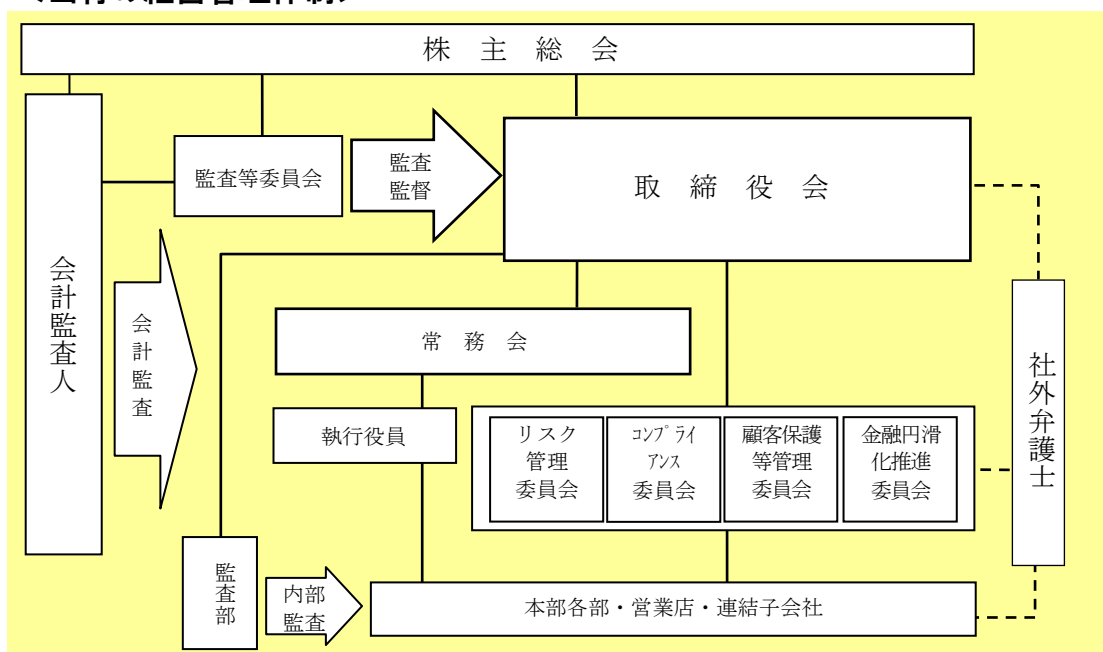
また、所管部であるリスク統括部が中心となり、各種リスク管理態勢の強化を図ってまいります。

ホ. 監査等委員会との連携強化

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等委員会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常勤の監査等委員である取締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等委員会との協力体制をさらに強めるほか、監査等委員、会計監査人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。

<当行の経営管理体制>



（２）各種のリスク管理の状況及び今後の方針等

統合的リスク管理、信用リスク管理及び市場リスク管理については、前記「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 リスク管理の状況

イ. 流動性リスク管理

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

ロ. 事務リスク管理

事務リスクを適切に評価し軽減させるために、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、事務事故分析の高度化を図るため、事務事故等発生者の属性分析や時系列分析に加え、事務事故の発生頻度や想定損失額に着目した分析の試行を開始いたしました。

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るとともに、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 月に更改した新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んでおります。

ハ. システムリスク管理

情報資産の保護及びシステム全般に係るリスクを把握し管理するという基本方針に基づき勘定系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まいりました。

二. 法務リスク管理

法令等の遵守違反及び取引上の契約関係において、法律関係における不確実性等が生じることにより被るリスクの軽減を図るという法務リスク管理の基本方針を「リスク・マネジメント・トータル・プラン」に定めるとともに、その下位規定として「法務リスク管理規程」を制定し、全ての業務に存在する法務リスクについて適切に把握するため、行内文書、行外向文書、契約書類、その他リーガルチェックを必要とする取引及び業務について網羅的

にリーガルチェックを実施する体制の下法務リスクの軽減に努めてまいりました。

② 今後の方針等

イ. 流動性リスク管理

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

ロ. 事務リスク管理

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

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

また、事務事故発生原因の分析を高度化し、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、再発防止策を講じていくことに加え、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、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まいります。

さらに、事務事故等削減会議等において、事後のフォローや再発防止策の検討を行い、適宜必要な対策を実施してまいります。

ハ. システムリスク管理

情報資産の保護及びシステム全般に係るリスクを把握し管理するという基本方針に基づき、自営システムにおいては、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、システム全般に係るリスクを適切に把握し管理してまいります。

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」に移行しましたが、「NEXTBASE」に対するシステムリスク管理は以下の態勢で取組んでまいります。

A. 運用状況の把握

毎月、日立製作所と共同で稼動報告会を実施し、システムの稼動状況、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、システムの運用状況を把握してまいります。

B. システム監査

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、「NEXTBASE」に対するシステム監査を実施してまいります。

二. 法務リスク管理

行内文書、行外向文書、契約書類、その他リーガルチェックを必要とする取引及び業務について法務リスク面からのチェックを一層強化すること等により適切な法務リスク管理を行ってまいります。

（３）経営強化計画の適切な運営管理

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

また、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については、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）」で月次で管理するとともに、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したほか、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、その進捗管理を実施してまいりました。

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

また、本経営強化計画では、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）」に取り組むこととしており、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。

9. 協定銀行が現に保有する取得株式等に係る事項

発行金額・条件については下記の通りです。

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

10. 機能強化のための計画の前提条件

(前提となる経済環境)

国内経済は、平成 26 年 4 月の消費増税を受けて、個人消費の反動減が想定以上に長引いたことから低調な動きが続いていましたが、原油安のプラス効果などから企業収益は緩やかに改善していることに加え、消費動向についても底入れの兆しがあることから、景気は回復基調を維持しています。

一方、平成 29 年 4 月に実施される消費増税による駆け込み需要の反動減から落ち込む時期も想定されますが、計画期間における国内経済は、全般に緩やかな回復基調で推移するものと予想しております。

(金利)

デフレ脱却に向け、日本銀行による「量的・質的金融緩和」政策は継続されていることから、政策金利は低水準で据え置かれると予想しております。

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

(為替)

日本の貿易収支は、先行き貿易赤字にて推移すると予想されることから、貿易を通じた為替需給の面からは、円安圧力が加わるものと予想されます。また、米国経済は回復も予想されますが、計画期間における為替（円／ドル）は、現状の円安水準で推移するものと予想しております。

(株価)

円安基調や原油安を踏まえた企業業績の改善期待に加え、法人減税やコーポレートガバナンスの強化といった成長戦略の各種政策の執行が、企業の収益力向上に帰結すると期待されるものの、欧州経済の混迷や中国の経済成長の減速に加え、平成 29 年 4 月に予定されている消費税増税後の国内景気の見通しも不透明であることから、計画期間における株価は、保守的に予想しております。

【各種指標（表 28）】

指標	27/3 実績	27/5 実績	27/9 前提	28/3 前提	28/9 前提	29/3 前提	29/9 前提	30/3 前提
無担保コール翌日物(%)	0.001	0.073	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07
TIBOR 3M(%)	0.171	0.170	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17
新発 10 年国債利回り(%)	0.395	0.400	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40
ドル/円 為替レート(円)	120.17	123.73	123	123	123	123	123	123
日経平均株価(円)	19,206	20,636	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000

*平成 27 年 3 月及び平成 27 年 5 月の各実績値は、以下によります。

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

(別紙)

経営強化計画(ダイジェスト版)

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条)

平成27年6月

株式会社第三銀行

1. 前計画の総括と今計画の経営戦略	1
2. 前計画の数値計画の達成状況および取組実績	2
(1)収益性を示す指標(コア業務純益の改善額)	
(2)業務の効率性を示す指標(業務粗利益経費率の改善幅)	
(3)中小規模事業者等向け信用供与の残高・比率	
(4)経営改善支援等の取組み	
3. 成長分野に対する取組実績	3
4. 経営の改善目標	4
(1)収益性を示す指標(コア業務純益の改善額)	
(2)業務の効率性を示す指標(業務粗利益経費率の改善幅)	
5. 経営の改善目標を達成するための方策	5
(1)営業力と地域サポート力の強化	10
(2)経営の合理化・効率化	
(3)人材力の強化	11
(4)内部管理態勢の強化とCSRの取組強化	
6. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化	12
(1)基本方針	15
(2)中小規模事業者等向け信用供与の残高・比率	
(3)信用供与の円滑化のための具体的方策	
(4)経営改善支援等の取組み	
(5)地域経済の活性化に資する方策	
7. 責任ある経営体制の確立	16

1. 前計画の総括と今計画の経営戦略

前経営強化計画の総括

前経営強化計画では 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、以下の基本方針の下、経営改善に取り組んでまいりました。

前計画の基本方針と基本戦略

1. コンサルティング機能の一層の発揮と営業力の強化

- 事業先向けコンサルティング機能の一層の発揮
- 事業先向けソリューション営業力の強化
- 個人先向け営業力の強化
- 本部による営業店支援体制の強化

2. 経営の効率化

- 審査体制・事務体制の高度化・効率化
- コスト削減・合理化の徹底

3. 人材力の強化

- 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
- 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

4. 内部管理態勢の強化とCS経営の実践

- コンプライアンス態勢の強化
- リスク管理態勢の強化
- お客様の視点に立ったCS向上への取組強化
- 顧客保護等管理態勢の強化

★前経営強化計画期間を通じてみてきた課題

- ・三重県中南部地域等(現在の活性化推進地域)の取引先の本業支援等による地域経済活性化に資する取組みの一層の強化
- ・融資重点推進地域(現在の取引基盤拡充地域)における総合的な取引基盤の拡充と企業ニーズの収集・蓄積
- ・三重県中南部地域を中心に、地域資源の活用につながる地域を跨いだビジネスマッチング支援など、地域経済活力の向上に資する取組みの強化

本経営強化計画の基本方針、基本戦略

本経営強化計画においても、前経営強化計画の総括を踏まえ、新たに策定した下記の基本方針等に基づき、収益力を強化するとともに、内部管理態勢の強化を図り、財務基盤の健全性の維持と中小規模事業者等への円滑な資金供給の取組強化を図ってまいります。

具体的には、リレーションシップバンキングの取組みを強化しつつ、取引基盤拡充地域(三重県北勢地域、愛知県、大阪府)において総合的な取引を推進するとともに、当行の有するあらゆるネットワークを地域の商流に活用のうえ、地域の取引先の成長・発展に貢献するなど、活性化推進地域(三重県中南部地域)等における地域経済の活性化に貢献してまいります。これにより、中小規模事業者等向け貸出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。

これらを着実に実現するため、全員営業を実践するほか、業務プロセス改革を推進するとともに、渉外体制を見直しすることなどにより、営業力の強化を図ってまいります。

基本方針と基本戦略

1. 営業力と地域サポート力の強化

- 事業先向け営業力の強化
- 事業先向けコンサルティング機能の一層の発揮
- 個人先向け営業力の強化
- 本部による営業店支援体制の強化

2. 経営の合理化・効率化

- 業務プロセス改革の推進による営業力の強化
- 経営の合理化・効率化の徹底

3. 人材力の強化

- 営業人材力の強化
- 女性職員の活躍機会拡充

4. 内部管理態勢の強化とCSRの取組強化

- コンプライアンス態勢の強化
- リスク管理態勢の強化
- 顧客保護等管理態勢の強化
- CSRへの取組強化

2. 前計画の数値計画の達成状況および取組実績

(1) 収益性を示す指標(コア業務純益の改善額)

(単位: 百万円)

	24/3期 (始期)	27/3期(終期)			始期からの改善額	
		計画	実績	計画比	計画	実績
コア業務純益	6,759	7,630	6,283	△1,347	871	△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

(2) 業務の効率性を示す指標(業務粗利益経費率の改善幅)

(単位: %)

	24/3期 (始期)	27/3期(終期)			始期からの改善幅	
		計画	実績	計画比	計画	実績
業務粗利益経費率	61.15	60.01	60.55	0.54	△1.14	△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

(3) 中小規模事業者等向け信用供与の残高・比率

(単位: 億円、%)

	24/3期 (始期)	27/3期(終期)			始期からの増減	
		計画	実績	計画比	計画	実績
中小規模事業者等向け貸出残高	5,750	5,840	5,991	150	90	240
総資産に対する比率	31.26	31.27	30.70	△0.57	0.01	△0.56

(4) 経営改善支援等の取組み

(単位: 先、%)

	24/3期 (始期)	27/3期(終期)			始期からの改善幅	
		計画	実績	計画比	計画	実績
経営改善支援等取組先数	207	218	295	77	11	88
経営改善支援等取組率	1.55	1.61	2.11	0.50	0.06	0.56

3. 成長分野に対する取組実績

成長分野に対する地域別の取組実績

当行では、医療・介護分野、農林水産業分野、環境・エネルギー分野を成長産業と捉え、積極的に推進しています。

(単位: 件数、百万円)

		24年度		25年度		26年度		累計 ()内は地域別の比率	
		件数	融資取組額	件数	融資取組額	件数	融資取組額	件数	融資取組額
医療・介護	取引基盤拡充地域	17	2,187	32	3,157	39	4,568	88(62.8%)	9,912(58.8%)
	活性化推進地域	14	1,686	13	1,734	19	2,490	46(32.9%)	5,910(35.0%)
	その他の地域	0	0	3	530	3	512	6(4.3%)	1,042(6.2%)
農林水産業	取引基盤拡充地域	2	30	2	34	2	120	6(9.8%)	184(4.9%)
	活性化推進地域	22	1,100	13	1,085	19	1,358	54(88.5%)	3,543(95.0%)
	その他の地域	0	0	0	0	1	3	1(1.7%)	3(0.1%)
環境・エネルギー	取引基盤拡充地域	—	—	29	1,618	59	4,658	88(42.3%)	6,276(42.8%)
	活性化推進地域	—	—	46	2,986	56	4,084	102(49.0%)	7,070(48.2%)
	その他の地域	—	—	6	210	12	1,113	18(8.7%)	1,323(9.0%)

※ 表中の—は、統計がない年度

○ 医療・介護分野と環境・エネルギー分野は取引基盤拡充地域および活性化推進地域ともに堅調に増加しています。

○ 農林水産業分野は、活性化推進地域で顕著な実績となっています。

【医療・介護】

地域の少子・高齢化が進む中で、今後も安定した成長が見込まれる分野であると認識しております。

【農林水産業】

三重県中南部地域の重要な産業であり、地域経済の活性化に不可欠な分野であると認識しております。

【環境・エネルギー】

化石燃料を輸入に頼る日本では、原発問題や地球温暖化問題の中で、電力の安定供給の一助となることが期待される分野であると認識しております。

今後も、成長・発展が見込め、資金需要の発掘が期待できる分野であると認識しております。

4. 経営の改善目標

(1) 収益性を示す指標(コア業務純益の改善額)

(単位: 百万円)

	27/3期 実績 (始期)	27/9 計画	28/3 計画	28/9 計画	29/3 計画	29/9 計画	30/3 計画 (終期)	始期から の改善額
コア業務純益	6,283	3,140	6,300	3,150	6,326	3,386	6,760	477

* 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

本計画期間においても、貸出金利回りは市場金利の低下や金融機関間の競争の激化等から低下傾向が続き、引続き金融機関を取り巻く環境は厳しい状況が続くものと想定しております。こうした中、経営強化計画で掲げた基本方針等とそれに基づく具体的な取組施策の着実な実現を図り、中小規模事業者等向け貸出の増強や住宅ローンの増強のほか事業先および個人先向けフィージビネスの増強等を図ることにより、トップライン収益の強化を図ってまいります。

(2) 業務の効率性を示す指標(業務粗利益経費率の改善幅)

(単位: 百万円、%)

	27/3期 実績 (始期)	27/9 計画	28/3 計画	28/9 計画	29/3 計画	29/9 計画	30/3期 計画 (終期)	始期から の改善幅
経費	17,335	8,756	17,220	8,816	17,341	8,853	17,498	163
業務粗利益	28,626	14,345	28,361	14,522	28,565	14,632	28,967	341
業務粗利益経費率	60.55	61.03	60.71	60.70	60.70	60.50	60.40	△0.15

* 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、機械保守料等を計上

* 経費は機械化関連費用を除く

本計画期間中の機械化関連費用を除く経費は、消費税や外形標準課税などの増加を織り込み、計画始期対比で増加する計画としていますが、収益力強化を通じて業務粗利益の増強を図り、業務粗利益経費率の改善を図ってまいります。

5. 経営の改善目標を達成するための方策①

(1) 営業力と地域サポート力の強化(その①)

施策	内容
①事業先向け営業力の強化	➢取引基盤拡充地域(三重県北勢地域、愛知県、大阪府)における事業先向け融資の増強をはじめとした総合的な取引基盤の拡充や企業ニーズ等情報の収集・蓄積 ➢当行の有するあらゆるネットワークを活用した活性化推進地域(三重県中南部地域および和歌山県の一部)における取引先の成長・発展に向けた支援と取引基盤の拡充 ➢医療・介護、農林水産業、環境・エネルギー分野など成長分野に対する取組強化による事業先向け融資の増強 ➢支店長席、役席、融資渉外等による重層的な管理・推進体制による事業先向け融資の増強 ➢ABL等多様な信用供与手法の活用を通じた事業先向け融資とフィービジネスの増強 ➢外部コンサルタント等を活用した取引先の海外進出支援の取組強化
②事業先向けコンサルティング機能の一層の発揮	➢当行ネットワークの活用や産学官連携強化を通じた地域経済活性化による資金需要の発掘 ➢本部・営業店が一体となった経営実態や課題の把握、分析を通じた経営改善支援の取組強化 ➢外部コンサルタント等の活用と本部・営業店の連携強化による事業再生支援の取組強化
③個人先向け営業力の強化	➢女性渉外体制の拡充を通じた預かり資産販売を中心とした個人向け営業体制の強化 ➢「暮らしのコンサル広場(総合相談ブース)」のサービス拡充による個人向け取引基盤の強化 ➢投資信託や保険の商品ラインアップの拡充、資産運用セミナーの開催等を通じた預かり資産の増強によるフィービジネスの増強 ➢「ローンプラザ」での休日営業や相談会の実施など営業体制強化による住宅ローンの増強
④本部による営業店支援体制の強化	➢8つの地区営業部体制の下、地区特性に応じた営業戦略の立案と地区営業部内の営業店の連携の強化および地区営業部間の連携強化による営業力の向上 ➢ソリューション営業部に配置した各成長分野の専担者による取引先に対する営業推進と営業店サポートの強化 ➢外部機関との連携強化等による取引先の海外進出支援等の取組強化

5. 経営の改善目標を達成するための方策②

(1) 営業力と地域サポート力の強化(その②)

①取引基盤拡充地域と活性化推進地域

取引基盤拡充地域での 営業推進の強化

【課題】

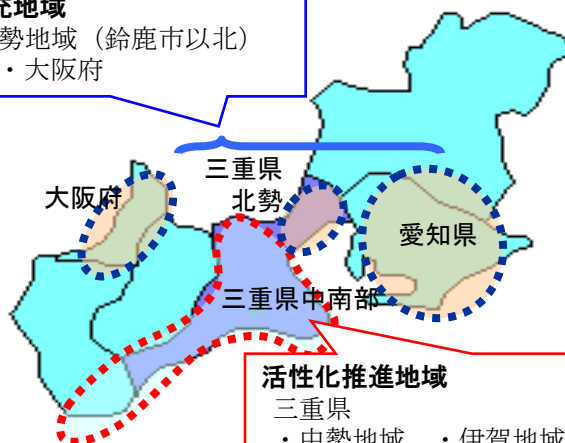
- ・競争激化による貸出利回の低下
- ・付随取引を含めた総合取引の推進
- ・企業ニーズ等の情報の収集・蓄積

【今後の取組】

- ・融資取引をはじめとした総合取引の推進
- ・付随取引などの推進による取引効率の向上
- ・企業情報のビジネスマッチング等への活用

取引基盤拡充地域

- ・三重県北勢地域（鈴鹿市以北）
- ・愛知県 ・大阪府



活性化推進地域

- 三重県
- ・中勢地域 ・伊賀地域 ・南勢地域
- ・紀州地域と和歌山県の一部

活性化推進地域での 事業先支援の強化

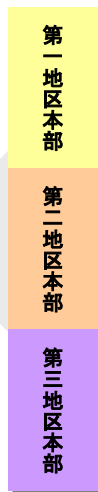
【課題】

- ・少子高齢化・人口減少などによる地域経済の停滞
- ・地域の貸出金の減少

【今後の取組】

- ・ネットワークを通じた企業情報のビジネスマッチングへの活用、産官学連携強化による農業等の6次産業化支援など、地域の取引先の本業支援による地域経済活性化への取組強化
- ・資金需要の発掘、貸出金増強などによる、取引基盤の拡充

②8つの地区営業部体制



平成26年6月より

松阪 地区営業部	三重県中勢地域（松阪市） 12カ店
伊勢・志摩 地区営業部	三重県南勢地域 11カ店
紀州 地区営業部	三重県紀州地域、 和歌山県の一部 9カ店
津・鈴鹿 地区営業部	三重県中勢地域（津市）、 北勢地域（鈴鹿市） 18カ店
四日市・桑名 地区営業部	三重県北勢地域（四日市市・ 桑名市） 13カ店
東海第一 地区営業部	名古屋（北）、豊橋市、岡崎市、 岐阜県、東京都 12カ店
東海第二 地区営業部	名古屋（南） 9カ店
近畿・伊賀 地区営業部	大阪府、奈良県、和歌山県 三重県伊賀地域 14カ店

8つの地区営業部体制のねらい

- 地区特性に応じたきめ細かい営業戦略の立案と実践
- 営業店サポートの取組強化
- 営業店間の連携の強化
- 地区営業部間の連携の強化

表彰制度の新設等

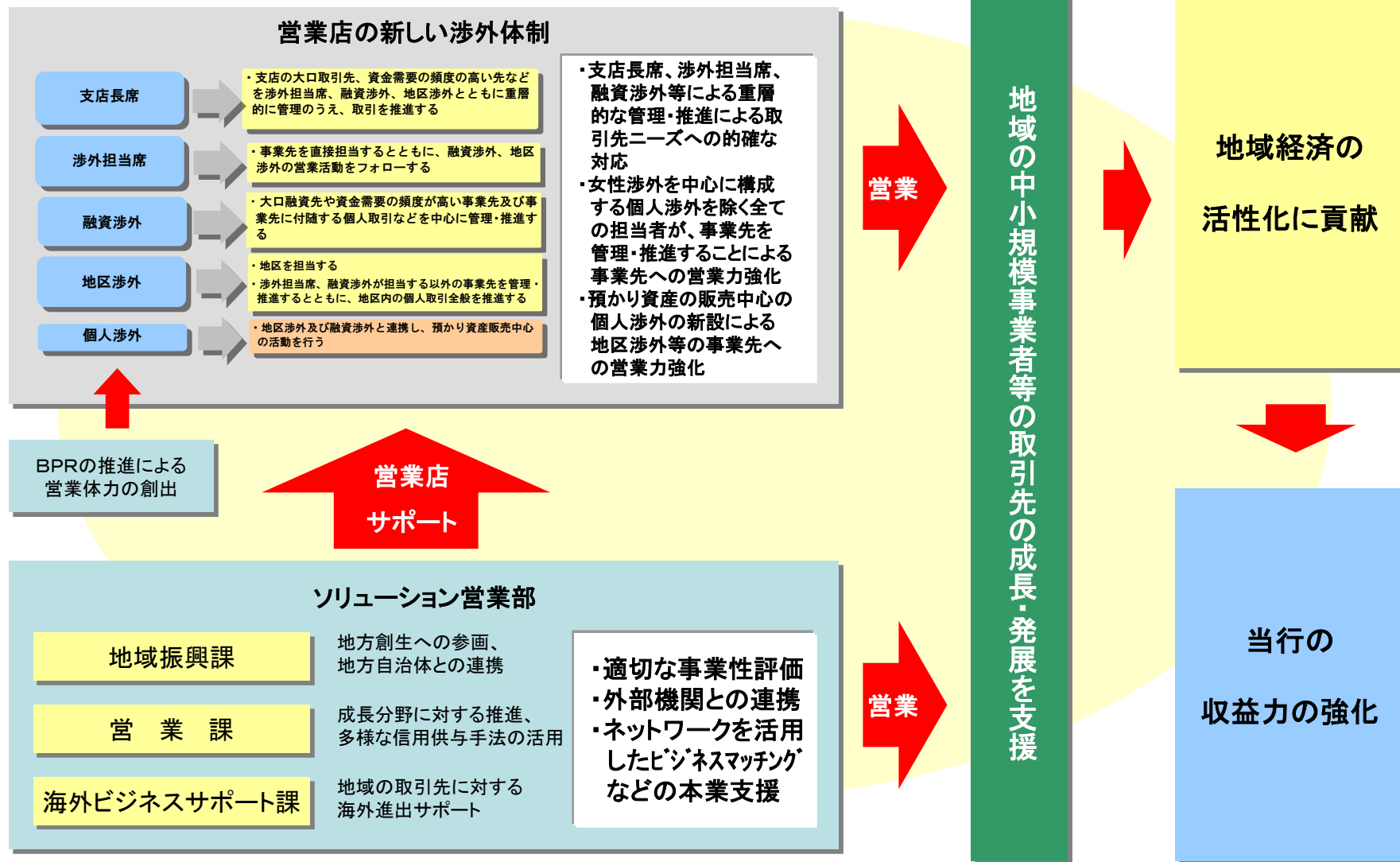
- 店舗表彰から地区営業部表彰制度への移行
- 営業店間でビジネスマッチング等を成立させた場合などに表彰する僚店間表彰の創設

ビジネスマッチングなど、地域の企業の本業支援による地域経済活性化への貢献と自らの収益力の強化

5. 経営の改善目標を達成するための方策③

(1) 営業力と地域サポート力の強化(その③)

③新しい渉外体制とソリューション営業部による取引先ニーズへの的確な対応



5. 経営の改善目標を達成するための方策④

(1) 営業力と地域サポート力の強化(その④)

④地方創生の取組強化

地方自治体との連携強化

「地方版総合戦略」の推進に向けた取組み

【地域の高齢者等に優しいまちづくりへの取組み】

- ・「高齢者に優しい取組みに関する協定書」を亀山市と締結
- ・その後、伊勢市、松阪市、鈴鹿市、熊野市、南牟婁郡御浜町、北牟婁郡紀北町、南牟婁郡紀宝町、志摩市、鳥羽市とも同様の協定書を締結

【環境に配慮した取組み】

- ・エコカーとして普及が見込まれる電気自動車の充電設備を、地方自治体と連携し、伊勢市内等の6箇所の営業店の駐車場に設置

【亀山QOL(クオリティオブライフ)支援モデル事業への参画】

- ・経済産業省の進める平成27年度の健康寿命延伸産業創出事業(地域ヘルスケア産業創出支援)に採択された「亀山QOL支援モデル事業」に三重県及び亀山市並びに地域の事業者と連携し、参加団体として参画

【「まち・ひと・しごと創生推進プロジェクト」の創設(平成27年4月)】

- ・地方自治体に積極的に参画を働きかけ、「地方版総合戦略」の策定に協力する。
- ・「地方版総合戦略」の推進に積極的に協力するとともに、地域経済活性化への取組みを強化する。
- ・地域資源を活用した事業化等、様々なライフステージにある地域の取引先に対する最適なソリューションの提案など、地域経済活性化支援機構や政府系金融機関との連携強化を図りつつ、コンサルティング機能をより一層発揮し、地域経済活性化に貢献する。

「伊勢志摩サミット」の開催に向けて

2016年5月に三重県で開催される主要国首脳会議(サミット)への対応

- ・伊勢志摩サミットの成功を目指し、三重県が主体となり、「みえ伊勢志摩サミット県民会議」が設立され、あわせて、三重県知事が本部長を務める「みえ伊勢志摩サミット推進本部」が設置されました。

- ・当行では、地方創生への取組の一環として、伊勢志摩サミット開催に向け、地方自治体との連携を強化していくとともに、「みえ伊勢志摩サミット推進局」(みえ伊勢志摩サミットの開催を円滑に推進するために設置された事務局)に対して職員を派遣するほか、志摩市が設置した「みえ伊勢志摩サミット市民会議」に参画するなど、積極的にサポートしてまいります。
- ・サミット開催による効果を、伊勢志摩地域のみならず、県全体に波及させるため、さらには一過性のものとしないうちに、関連する事業への支援を通じて地域経済活性化に取組んでまいります。

「第27回全国菓子大博覧会・三重」の開催に向けて

2017年4月に開催される第27回全国菓子大博覧会への対応

- ・伊勢市で開催される同博覧会の成功を目指し、三重県菓子工業組合のほか、三重県、伊勢市などの地方自治体や伊勢商工会議所等が中心となり、同博覧会の実行委員会が設置されました。

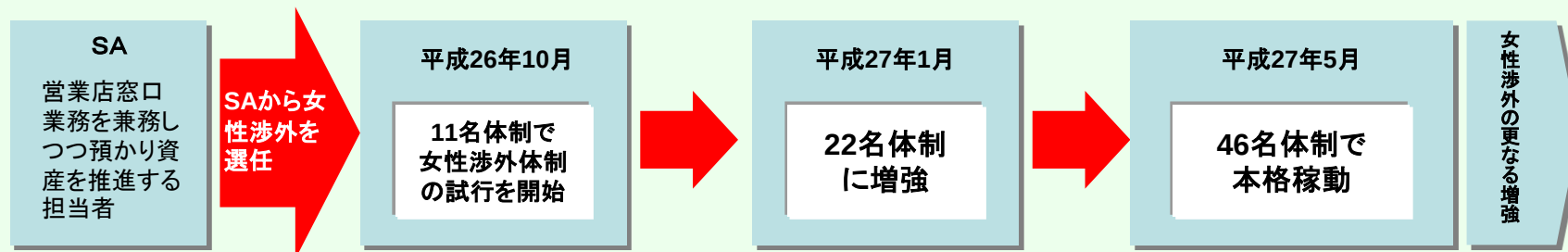
- ・「第27回全国菓子大博覧会・三重」実行委員会に頭取が委員として参画するほか、同委員会へ職員を派遣するなど、同博覧会が成功するようサポートするとともに、地域金融機関として同博覧会に関連する産業の支援や地域経済の活性化に取組んでまいります。

5. 経営の改善目標を達成するための方策⑤

(1) 営業力と地域サポート力の強化(その⑤)

⑤個人先向け営業力の強化

・女性渉外体制の強化



- ・女性職員を対象とした渉外研修制度の拡充
- ・育児休暇復職支援制度、育児短時間勤務制度の充実による働きやすい職場環境の整備
- ・人事制度改正(エリア総合職設置)による、女性管理職の養成、女性職員のモチベーション向上

女性渉外は、預かり資産販売を中心に関個人向け営業を推進し、地区渉外等と連携のうえ、預かり資産販売等に関する情報提供(トスアップ)にも迅速に対応することにより、預かり資産の販売や住宅ローンなど個人取引の強化を図ってまいります。

・多様化する顧客ニーズへの対応

- ・徳重支店(名古屋市緑区)の平日営業時間の延長及び土・日・祝日の休日営業の継続実施
- ・インターネットバンキングや保険コールセンター等ダイレクトチャネルを活用した顧客ニーズへの的確な対応

・住宅ローンの増強

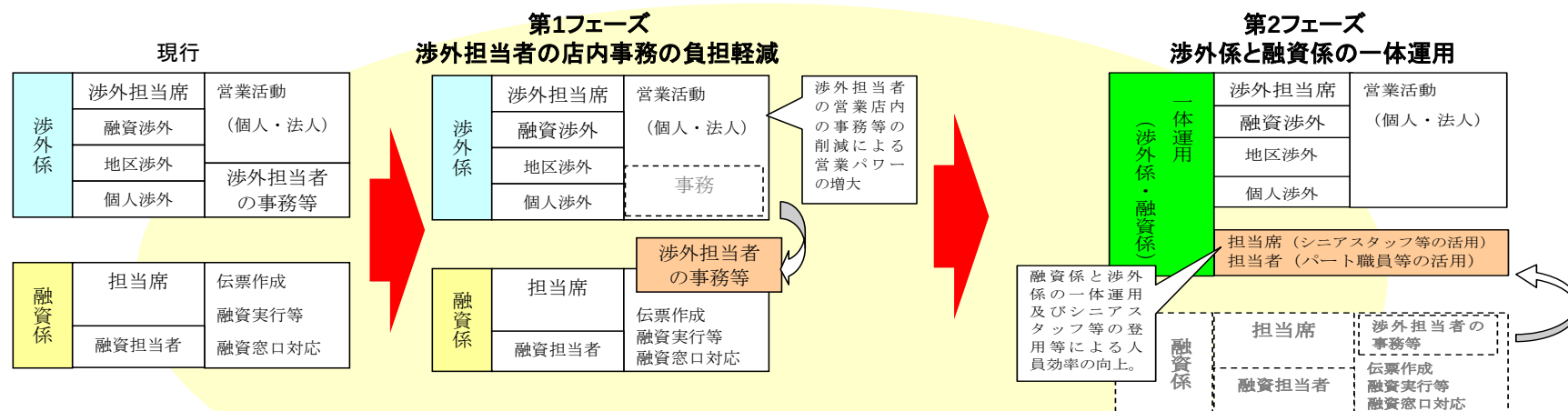
- ・住宅ローン地区統一日曜相談会や日曜なんでも相談会の継続開催
- ・ローンプラザの休日営業体制の拡充や担当者によるハウスメーカー等への営業活動の強化による住宅ローンの増強

5. 経営の改善目標を達成するための方策⑥

(2) 経営の合理化・効率化

① 業務プロセス改革の推進による営業力強化

施策	内容
第1フェーズ(平成28年3月まで) 渉外担当者の店内事務の負担軽減	➢ 渉外担当者の営業活動を制約している信用格付や継続稟議の作成事務の簡素化・省力化、預かり証などの店舗外収納事務の簡素化 ➢ 渉外担当者の帰店後事務、継続稟議作成事務および期日管理等の営業店事務の効率化並びに後方事務担当者等への一部分担化
第2フェーズ(平成29年3月まで) 渉外係と融資係の一体運用	➢ 経験豊富なシニアスタッフ等の活躍機会の拡充を図るとともに、パート職員等の職務範囲の拡大を図ることにより、渉外係と融資係の一体運用を推進 ➢ 融資実行の簡素化や債権管理事務等の本部集中化など一層の融資事務の簡素化



BPR(業務プロセス改革)の推進により目指すもの

渉外担当者等を70名増員

渉外担当者等の営業活動を20%増加

② 経営の合理化・効率化の徹底

施策	内容
物件費の削減と人件費の効率的な配分	➢ システムの共同化によるシステム部門の開発・運用コストの抑制とコア業務への経営資源の集中化 ➢ 嘱託職員、パート職員、シニアスタッフの活躍機会の拡充

5. 経営の改善目標を達成するための方策⑦

(3) 人材力の強化

施策	内容
①営業人材力の強化	➤「目利き入門塾」、「目利き師範塾」の実施による目利き能力の向上 ➤事業先に対するアプローチ話法から融資案件組成と与信判断までを7講座で構成する「事業融資スキルアップ講座」(マーケティング編、アプローチ編、財務分析編、与信判断編、外為ソリューション編、企業再生編、債権管理編)の実施 ➤若年層の養成と管理者に対する高度な与信判断能力の養成
②女性職員の活躍機会の拡充	➤女性渉外の増強など女性職員の活躍機会の拡充 ➤女性職員を対象とした渉外研修制度の拡充など女性渉外が働きやすい職場環境の整備 ➤ポジティブアクションプロジェクト「Lady Go!」の活動強化 ➤人事制度見直し(エリア総合職制度の創設)による女性職員の支店長席等管理職への登用

(4) 内部管理態勢の強化とCSRの取組強化

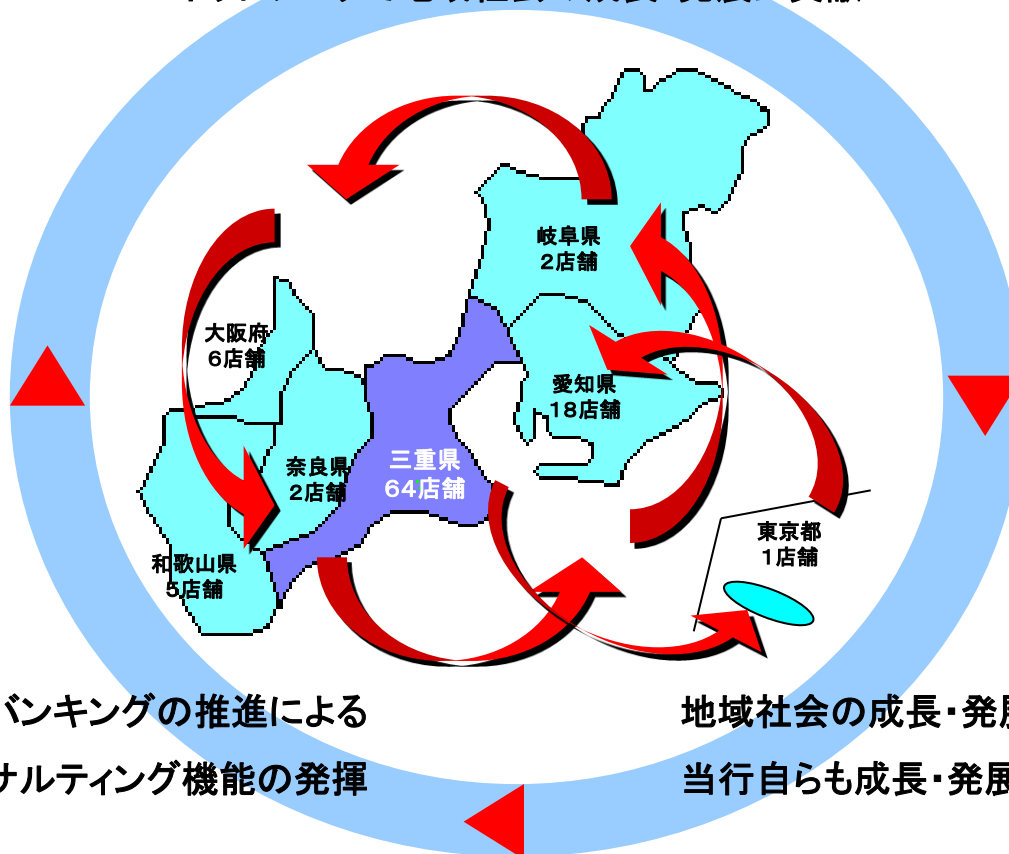
施策	内容
①コンプライアンス態勢の強化	➤コンプライアンス委員会の機能強化、コンプライアンスマニュアルの等の周知徹底などコンプライアンス態勢の強化のほか反社会的勢力との関係遮断に向けた取組等の強化
②リスク管理態勢の強化	➤多様化する金融手法や地域産業の活力向上の支援など金融仲介機能を安定的に発揮するための継続的なリスク管理の取組強化
③顧客保護等管理態勢の強化	➤リスク商品等販売時の説明態勢強化によるトラブルの未然防止や再発防止等の取組強化 ➤振り込み詐欺やインターネットバンキングの不正取引等の金融犯罪防止に向けた取組強化
④CSRへの取組強化	➤営業店舗のバリアフリー改装や伝票サポートシステムの導入のほか、認知症サポーターや介助専門士の養成など高齢者や身体に障がいをお持ちのお客様に配慮した取組強化 ➤行政機関との連携強化を通じた、高齢者や子育て家庭の支援等の取組強化 ➤LED照明への切り換えや店舗屋上等への太陽光発電等の採用など全店レベルでの省エネ・節電

6. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化①

(1) 基本方針

当行のネットワークを活用のうえ、地域の企業の成長・発展をサポートすることにより、地域の雇用の維持・拡大を支援するなど、地域経済の活性化に積極的に取り組み、以って、地域社会全体の成長・発展に貢献するとともに、当行自らも成長・発展するという好循環の実現を目指してまいります。

ネットワークで地域社会の成長・発展に貢献



6. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化②

(2) 中小規模事業者等向け信用供与の残高・比率

(単位: 億円、%)

	27/3期 実績	27/9期 計画	28/3期 計画	28/9期 計画	29/3期 計画	29/9期 計画	30/3期 計画	27/3期比
中小規模事業者等向け貸出残高	5,991	6,006	6,021	6,041	6,061	6,076	6,091	100
始期(27/3)からの増加額	—	15	30	50	70	85	100	—
総資産	19,516	19,516	19,607	19,610	19,684	19,746	19,835	319
総資産に対する比率	30.70	30.77	30.71	30.80	30.79	30.77	30.71	0.01

当行の有するあらゆるネットワークを活用した地域企業の成長・発展を通じた地域経済活性化と、それによる融資の増強をはじめとした取引基盤の拡充には、大きな労力と時間を要することが想定されますが、当行の地域における役割、存在価値の向上等の観点から、最重要のテーマとして認識し、中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化に取り組んでまいります。

営業力を「質」と「量」の両面から強化し、中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化に取り組んでまいります。

- ・8つの地区営業部による地区特性に応じた営業戦略
- ・ソリューション営業部による最適なソリューションの提案
- ・新しい渉外体制の下、重層的な管理・推進による取引先ニーズへの的確な対応

- ・業務プロセス改革の推進による、営業店事務の合理化・効率化を通じた営業体力の創出
- ・女性職員の活躍機会の拡充による営業力の底上げ
- ・全員営業の実践

6. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化③

(3) 信用供与の円滑化のための具体的方策

①中小規模事業者等に対する信用供与の実施体制の整備	➤ソリューション営業部が中心となった長期的なリレーションシップバンキングの推進と営業店との連携強化 ➤取引基盤拡充地域での融資取引をはじめとした取引基盤の拡充と企業ニーズの収集・蓄積 ➤当行の有するネットワークを活用した、活性化推進地域等の企業先の本業支援による地域経済活性化と取引基盤の拡充 ➤営業店OJTの制度化による人材育成のための環境整備 ➤「目利き入門塾」、「目利き師範塾」の実施を通じた目利き能力の向上と事業先に対して最適なソリューションを提案できる人材の育成 ➤ソリューション営業部に配置した成長分野の専担者による成長分野に対する積極的な融資推進と取引先の海外進出支援
②担保・保証に必要以上に依存しない融資の促進	➤外部機関を活用した事業デューデリジェンス、事業計画策定支援など適正な事業性評価に基づく円滑な資金供給の取組強化による地域の企業の成長・発展支援 ➤コベナンツ活用型融資やABL等の多様な信用供与手法の取組強化
③信用供与円滑化計画の適切かつ円滑な実施	➤8つの地区営業部体制の下、地区特性に応じたきめ細かい営業戦略の立案と実施 ➤支店長席、渉外担当席と融資渉外等との重層的な取引先の管理・推進による事業融資の取組強化 ➤医療・介護、農林水産業、環境・エネルギー分野を成長分野と位置付け、積極的な支援を実施 ➤地域の取引先の海外進出支援等を通じた取引基盤の拡充

6. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化④

(4) 経営改善支援等の取組み

(単位: 先、%)

	27/3期 実績	27/9期 計画	28/3期 計画	28/9期 計画	29/3期 計画	29/9期 計画	30/3期 計画	27/3期比
創業・新事業開拓支援	38	30	30	30	30	30	30	△8
経営相談	32	64	64	65	66	66	66	34
早期事業再生支援	8	7	7	8	8	9	9	1
事業承継支援	3	3	3	3	3	3	3	0
担保・保証に必要以上に依存しない融資促進	214	194	195	196	197	198	200	△14
合計【経営改善支援等取組数】	295	298	299	302	304	306	308	13
取引先	13,957	14,000	14,030	14,070	14,110	14,140	14,170	213
経営改善支援等取組率 (=経営改善支援等取組数/取引先)	2.11	2.12	2.13	2.14	2.15	2.16	2.17	0.06

(5) 地域経済の活性化に資する方策

①創業・新事業の開拓に対する支援	➢ 地元大学との産学連携や商工会議所、産業支援センター、保証協会等との連携強化 ➢ 地方版総合戦略の策定への参画等、地方自治体との連携強化
②経営相談その他の取引先企業に対する支援	➢ 本部・営業店が一体となって取引先の経営実態や課題の把握・分析を実施 ➢ 経営実態や課題を把握した分析資料等に基づく最適なソリューションの具体的な立案と実現のための外部機関との連携強化、外部専門家の知見の活用
③早期の事業再生に資する支援	➢ 地域経済活性化支援機構の特定専門家派遣制度の活用 ➢ 抜本的な事業再生を必要とする先の選定と具体的な取組方針の決定 ➢ 事業再生が困難な取引先に対する最も望ましいソリューションの提案と実施
④事業承継に対する支援	➢ 取引先に対し、事業承継問題の解決に向けた提案活動を実施 ➢ 事業承継セミナー等の実施とM&A専門会社やコンサルタントとの連携強化

7. 責任ある経営体制の確立

- (1) 業務執行に対する監査又は監督体制の強化と経営に対する評価の客観性の確保
 - 27年度上期に監査等委員会設置会社へ移行し、監査等委員である取締役による監査・監督機能の強化を図るとともに、重要な業務執行の決定を常務会に委任することで、業務執行の迅速性・機動性を向上
 - 業務執行取締役に対する業績連動型報酬制度及び株式報酬型ストック・オプションを継続実施
- (2) リスク管理体制の強化
 - 【信用リスク管理体制の強化】
 - 大口与信管理規程で定めるソフトリミットに基づき、大口与信先の常務会へのレビューを実施
 - 信用リスク管理を強化するため、ランクダウン等のシナリオによるストレステストを実施するほか、短期倒産事例の検証を実施するとともに、取組時や管理面での問題点の改善に活用
 - 【統合的リスク管理体制の強化】
 - 各リスクカテゴリーを横断的な視野で捉えるとともに、複数事象の同時発生など、様々なストレスシナリオの策定とそれに基づくストレステストの実施
 - グループ企業を含めた一体的なリスク管理の強化
 - 【市場リスク管理体制の強化】
 - 保有有価証券に対するロスカットルールの実効性を確保
 - 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の実施、ミドル部門の牽制機能の強化
- (3) 法令遵守の体制の強化
 - コンプライアンス関連教育の充実、インサイダー取引や反社会的勢力への対応強化
 - コンプライアンスプログラムに対する検証やモニタリングを通じた実効性の確保
- (4) 情報開示の充実
 - 取引先との交流や情報開示の場として、「ふれあいミーティング」を地区毎に開催
 - 機関投資家向けIRとして、東京で会社説明会を開催
- (5) 経営強化計画の適切な運営管理
 - PDCAサイクルによる経営強化計画の運営管理
 - 「経営強化計画WG」での月次での進捗管理、「リスク管理委員会」での3ヶ月毎での進捗管理
 - 営業力の強化を図るため推進している業務プロセス改革の進捗状況を3ヵ月毎に常務会に報告

