

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 23 年 6 月

株式会社 第三銀行

## 目 次

1. 平成 23 年 3 月期決算の概要 .....	1
(1) 経営環境.....	1
(2) 決算の概要 .....	1
2. 経営の改善に係る数値目標の実績.....	5
(1) コア業務純益 .....	5
(2) 業務粗利益経費率 .....	5
3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況 .....	6
(1) トップライン収益の強化 .....	6
(2) 経営資源の再配置 .....	13
(3) コスト削減・合理化の徹底.....	14
(4) リスク管理の強化 .....	16
4. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況...19	
(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 .....	19
(2) リスク管理の体制の強化のための方策.....	19
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策 .....	21
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策 .....	22
(5) 情報開示の充実のための方策 .....	22
5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況 .....	23
(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の残高及び総資産に占める割合 .....	23
(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策の進捗状況 .....	24
6. 剰余金の処分の方針.....	29
(1) 配当に対する方針 .....	29
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針.....	29
7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の進捗状況 .....	30
(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等.....	30
(2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等.....	31
(3) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動 .....	32

## 1. 平成 23 年 3 月期決算の概要

### (1) 経営環境

当期における国内経済は、中国を中心としたアジア向け輸出の回復や、エコカー減税・エコポイント制度など政府の経済対策に支えられた個人消費に牽引され、緩やかに回復していました。

しかし、平成 23 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災の影響により、国内外のサプライチェーンが寸断されるなど、回復基調にあった国内経済は未曾有の打撃を受けました。

私ども金融機関をとりまく経営環境は、景気が足元の踊り場から脱却し、緩やかに持ち直しの動きがみられていたものの、東日本大震災の被害が地理的にも広範囲に及ぶなど、先行きに対する不確実性が非常に高まってきていることに加え、当行の主たる取引先である中小規模事業者等の業況は厳しい状況が続いていることや、金融機関の間での競争が一段と激化していることなどから、依然として厳しい状況にあります。

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

### (2) 決算の概要

#### ① 資産・負債の状況(単体ベース)

##### イ. 貸出金

貸出金は、中小規模事業者等向け貸出や住宅ローンを積極的に推進し、地公体向け貸出や個人ローンの減少をカバーした結果、平成 22 年 3 月末比 12 億円増加し、1 兆 1,440 億円となりました。

##### ロ. 預金

預金は、個人預金を中心に安定した預金の積み上げに努めたことなどから、平成 22 年 3 月末比 176 億円増加し、1 兆 6,625 億円となりました。

##### ハ. 有価証券

有価証券は、コールローン等を圧縮して国債や地方債の引受及び購入を中心に資金の効率的な運用を図ったことに加え、含み損益が平成 22 年 3 月末比 14 億円増加した結果、平成 22 年 3 月末比 301 億円増加し、5,487 億円となりました。

【資産・負債の推移（表1）】（単体）

（単位：百万円）

	23年3月末			22年9月末	22年3月末
	実績	22年9月末比	22年3月末比	実績	実績
資産	1,796,538	18,103	27,112	1,778,435	1,769,426
うち貸出金	1,144,082	935	1,206	1,143,147	1,142,876
うち有価証券	548,707	8,129	30,144	540,578	518,563
負債	1,711,285	17,835	24,883	1,693,450	1,686,402
うち預金	1,662,590	9,394	17,663	1,653,196	1,644,927
うち社債・借入金	22,362	8,641	6,336	13,721	16,026
純資産	85,253	268	2,230	84,985	83,023

## ② 損益の状況

## イ. 資金利益

資金利益は、金融機関の間での競争激化や市場金利の低下の影響等から貸出金利回りや有価証券利回りが低下し、資金運用収益は減少しましたが、預金利回りの低下や社債の償還等により資金調達費用が減少したことから、前期比 35 百万円の減少に止まり、261 億 92 百万円となりました。

## ロ. 役務取引等利益

役務取引等利益は、保険の窓口販売手数料が順調に増加したことに加え、融資アレンジメントに係る手数料が増加したことなどから、前期比 2 億 88 百万円増加し、22 億 44 百万円となりました。

## ハ. その他業務利益

その他業務利益は、国債等債券損益が増加したことなどから、前期比 2 億 99 百万円増加し、15 億 32 百万円となりました。

## ニ. 経費

経費は、端末機器等のリース契約終了により機械賃借料が減少したことに加え、「コスト削減 PT（プロジェクトチーム）」が立案した業務内容の抜本的な見直しを基に、新たに立ち上げた「業務改革推進 PT」において、具体的実現に取り組み、通信費、印刷文具費、広告宣伝費、保守管理費等を中心に物件費が前期比 7 億 29 百万円減少したことなどから、トータルでは前期比 6 億 38 百万円減少し、210 億 56 百万円となりました。

## ホ. 一般貸倒引当金

一般貸倒引当金は、これまで十分な引当を行ってきたことに加え、貸倒実績率が低下してきたことなどから、前期比 43 億 76 百万円改善し、32 億 30

百万円の戻入となりました。

以上の結果、業務純益は、前期比 55 億 67 百万円増加し、121 億 43 百万円となりました。

また、コア業務純益は、前期比 6 億 55 百万円増加し、75 億 65 百万円となりました。

#### へ. 臨時損益

臨時損益は、不良債権処理額が前期比 11 億 86 百万円増加したことや株式等関係損益が前期比 13 億 36 百万円減少したことなどから、トータルでは前期比 27 億 9 百万円減少し、60 億 92 百万円のマイナスとなりました。

以上のことから、経常利益は、前期比 28 億 57 百万円増加し、60 億 50 百万円となり、当期純利益は、前期比 9 億 90 百万円増加し、32 億 51 百万円となりました。

#### ③ 不良債権の状況

金融再生法開示債権残高は、不良債権の適切な管理に加え、中小規模事業者等に対する経営改善支援への取組みを強化したことなどにより、260 億 62 百万円となりました。また、金融再生法開示債権比率は、2.24%と引き続き低い水準を維持しています。

#### ④ 自己資本比率の状況

自己資本比率は、内部留保の増加などにより、平成 22 年 3 月末比 0.21 ポイント上昇し、9.93%となりました。

【損益状況の推移（表2）】（単体）（単位：百万円）

	23年3月期		22年3月期 実績	21年3月期 実績
	実績	22年3月期比		
業務粗利益	29,969	552	29,417	18,155
（コア業務粗利益）	（ 28,622 ）	（ 18 ）	（ 28,604 ）	（ 28,750 ）
資金利益	26,192	△ 35	26,227	27,630
役員取引等利益	2,244	288	1,956	1,662
その他業務利益	1,532	299	1,233	△ 11,136
（うち国債等債券損益）	（ 1,346 ）	（ 534 ）	（ 812 ）	（ △ 10,594 ）
経費（除く臨時処理分）	21,056	△ 638	21,694	22,298
（うち人件費）	（ 11,911 ）	（ 181 ）	（ 11,730 ）	（ 12,234 ）
（うち物件費）	（ 8,231 ）	（ △ 729 ）	（ 8,960 ）	（ 9,135 ）
一般貸倒引当金繰入	△ 3,230	△ 4,376	1,146	754
業務純益	12,143	5,567	6,576	△ 4,897
（コア業務純益）	（ 7,565 ）	（ 655 ）	（ 6,910 ）	（ 6,452 ）
臨時損益	△ 6,092	△ 2,709	△ 3,383	△ 24,695
（うち不良債権処理額）	（ 3,795 ）	（ 1,186 ）	（ 2,609 ）	（ 9,926 ）
（うち株式等関係損益）	（ △ 1,625 ）	（ △ 1,336 ）	（ △ 289 ）	（ △ 13,204 ）
（うち退職給付費用）	（ 626 ）	（ △ 13 ）	（ 639 ）	（ 526 ）
経常利益	6,050	2,857	3,193	△ 29,592
特別損益	△ 556	△ 582	26	△ 95
税引前当期純利益	5,494	2,275	3,219	△ 29,688
法人税、住民税及び事業税	474	423	51	55
法人税等調整額	1,769	862	907	△ 2,084
当期純利益	3,251	990	2,261	△ 27,658

【金融再生法開示債権比率の推移（表3）】（単体）（単位：百万円）

	23年3月末			22年9月末 実績	22年3月末 実績
	実績	22年9月末比	22年3月末比		
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	7,084	△ 1,468	△ 476	8,552	7,560
危険債権	16,488	4,036	4,564	12,452	11,924
要管理債権	2,489	△ 506	△ 907	2,995	3,396
合計（A）	26,062	2,062	3,181	24,000	22,881
正常債権	1,133,212	△ 2,184	△ 1,528	1,135,396	1,134,740
総与信（B）	1,159,275	△ 122	1,654	1,159,397	1,157,621
金融再生法開示債権比率(A)/(B) (%)	2.24	0.17	0.27	2.07	1.97

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

【単体自己資本比率の推移（表4）】（単位：%）

	21年3月末実績	22年3月末実績	22年9月末実績	23年3月末実績	22年3月末比
自己資本比率	7.26	9.72	9.88	9.93	0.21

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

## 2. 経営の改善に係る数値目標の実績

### (1) コア業務純益

平成 23 年 3 月期のコア業務純益は、貸出金利回りの低下等により資金利益が計画を下回ったものの、役務利益が計画を上回ったことに加え、物件費を中心に経費の削減に努めたことなどにより経費が計画を下回ったことから、計画を 60 百万円上回る 75 億 65 百万円となりました。

【コア業務純益の計画・実績 (表 5)】 (単位：百万円)

	21/3 期 実績 (計画始期)	22/9 期 実績	23/3 期			
			計画	実績	計画対比	計画始期 対比
コア業務純益	6,452	3,855	7,505	7,565	60	1,113

※ 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

※ 21/3 期が計画始期

### (2) 業務粗利益経費率

平成 23 年 3 月期の業務粗利益は、役務利益が計画を上回ったことに加え、国債等債券関係損益が増加したものの、資金利益が計画を下回ったことにより、計画を 2 億 89 百万円下回る 299 億 69 百万円となりました。

一方、機械化関連費用を除く経費は、物件費を中心に経費の削減に努めた結果、計画を 12 億 11 百万円下回る 181 億 32 百万円となりました。

その結果、業務粗利益経費率は、計画より 3.42 ポイント改善し、60.50%となりました。

【業務粗利益経費率の計画・実績 (表 6)】 (単位：百万円、%)

	21/3 期 実績 (計画始期)	22/9 期 実績	23/3 期			
			計画	実績	計画対比	計画始期 対比
経費 (機械化関連費用を除く)	19,102	9,247	19,343	18,132	△1,211	△970
業務粗利益	18,155	15,116	30,258	29,969	△289	11,814
業務粗利益経費率	105.21	61.17	63.92	60.50	△3.42	△44.71

※ 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

※ 21/3 期が計画始期

### 3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

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

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

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

#### (1) トップライン収益の強化

##### ① 貸出金の増強

##### イ. 人員体制の再編成

平成 20 年 5 月に、顧客（事業先、個人先）の属性に応じて渉外担当者の役割を明確に分担したうえで、主に事業先を担当する事業先担当者を 66 名から 130 名（平成 23 年 3 月末時点 135 名）に増員のうえ、事業先担当者を中核店へ集約するなど体制整備を図りました。

その後、体制の定着化と効率的で専門性を持った競争力のある渉外活動の展開による事業融資基盤の拡充を図ってまいりました。

また、事業融資先の開拓を専門に行う法人推進担当者を各地域の主要店舗に配置し、新規事業融資の開拓推進を強化したほか、事業先担当者との連携を強化し、中小規模事業者等への積極的な融資アプローチを行ってまいりました。

その結果、平成 23 年 3 月末における事業性融資は、平成 22 年 9 月末比 21 億円増加いたしました。また、そのうち中小規模事業者等向け貸出は、平成 22 年 9 月末比 28 億円増加いたしました。

今後も、これらの体制整備と定着化を一層強化し、事業融資基盤の拡充を図ってまいります。

【事業性融資の推移（表 7）】

（単位：億円）

	21 年 3 月末 実績	22 年 3 月末 実績	22 年 9 月末 実績	23 年 3 月末 実績	22 年 9 月末 対比
事業性融資	7,208	7,327	7,393	7,415	21
うち、中小規模事業者等向け貸出	5,595	5,710	5,757	5,786	28

ロ. 融資重点推進地域の設定

平成 20 年 5 月に、経済基盤が大きく、当行の店舗網も比較的充実している三重県北勢地域（三重県鈴鹿市以北）、愛知県、大阪府を融資重点推進地域と設定のうえ、事業先担当者 130 名のうち 69 名を同地域に配置いたしました。

その後、平成 23 年 3 月末時点では、事業先担当者 135 名のうち 72 名を配置しています。

そのうえで、本部・営業店が一体となって中小規模事業者等の様々なニーズを集約し、適切かつ効果的なソリューションを提供するなど当地域での中小規模事業者等向け貸出を中心に融資の増強を図ってまいりました。

その結果、平成 23 年 3 月末における融資重点推進地域における貸出金は、平成 22 年 9 月末比 25 億円増加し、5,293 億円となり、総貸出金に占める比率も着実に向上いたしました。

今後も、これら施策のより一層の発展と定着化を図ることで、円滑で安定的な資金供給を迅速に行い、貸出金の増強を図ってまいります。

【地域別貸出金の推移（表 8）】

（単位：億円）

	21 年 3 月末 実績	22 年 3 月末 実績	22 年 9 月末 実績	23 年 3 月末 実績	22 年 9 月末 対比
★三重県北部 （北勢）	2,291	2,390	2,386	2,416	30
三重県中南部 （伊賀、中南勢、 伊勢志摩、東紀州）	4,378	4,414	4,364	4,323	△41
★愛知県	2,117	2,135	2,186	2,173	△13
★大阪府	679	691	696	704	8
その他の地域	1,708	1,798	1,799	1,824	25
計	11,173	11,428	11,431	11,440	9
うち、 融資重点推進地域	5,087	5,216	5,268	5,293	25
貸出金に占める比率	45.5%	45.6%	46.0%	46.2%	0.2%

★：融資重点推進地域

※ 平成 23 年 3 月末の愛知県における貸出金は、平成 22 年度上期に短期資金として応需した貸出金が平成 22 年度下期に約定通り期日回収となったことなどにより、若干の減少となりました。

ハ. 先進的信用供与手法の積極的な推進継続

信用供与手法の多様化に向けた取組として、私募債、シンジケートローンの組成など新しい資金供給手法に積極的に取組んでまいりました。

また、担保・保証に過度に依存しない融資を促進するため、平成 21 年 5 月からコベナンツ活用型融資、平成 21 年 7 月から ABL、顧客債権流動化の取扱

を新たに開始し、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、これら先進的信用供与手法を積極的に推進してまいりました。

その結果、コベナント活用型融資の累計取扱実績は、126件・135億円、ABLの累計取扱実績は、11件・13億円となりました。

今後も、これら先進的な資金供給手法を積極的に活用し、中小規模事業者等のニーズに的確に対応した信用供与に積極的に取組んでまいります。

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

	件数	金額
私募債取扱実績	159	13,120
うち、22年10月～23年3月取扱実績	16	1,540
シンジケートローン組成実績	10	7,620
うち、22年10月～23年3月取扱実績	1	500

\* 私募債取扱実績及びシンジケートローン取扱実績は、18年4月～23年3月までの累計の実績です。

## 二. 住宅ローンの取組強化

住宅着工戸数は長期間の低迷から漸く脱しつつあるものの、東日本大震災の発生によるサプライチェーンの寸断の影響により、完成が遅延していることに加え、各金融機関の住宅ローン取組強化による競争が激化しており、住宅ローンを取り巻く環境は厳しい状況が続いております。

このような状況の中、平成22年6月に取扱いを開始した失業信用費用保険付住宅ローンを推進するなど、お客様ニーズに対応した商品・サービスの提供はもとより、個人先担当者、混在型担当者による担当エリア内の住宅ローンの推進、ローンセンター、住宅ローンプラザでの休日営業等を実施してまいりました。

また、住宅ローン需要の見込める地域として、平成20年11月に「住宅ローンプラザ緑」（名古屋市）を開設したのに続き、平成22年3月に「住宅ローン推進室大阪」（大阪市）を開設し、住宅ローンの推進体制の強化を図ってまいりました。

その結果、平成22年度下期の住宅ローン新規実行額は191億円となったほか、平成23年3月末の残高は平成22年9月末比51億円増加し、3,097億円となりました。

こうした取組みに加え、「ローンセンター四日市」（三重県）及び「住宅ローンプラザ緑」において、これまで毎月第二・第三日曜日に行っていた日曜日営業を、平成23年4月より、毎日曜日営業に拡大いたしました。

今後も、商品ラインアップの拡充に努めるとともに、個人先担当者、混在型担当者による担当エリア内の住宅ローンの推進に加え、ローンセンター、住宅ローンプラザでの休日営業の実施等により、住宅ローンの取組強化を図

ってまいります。

## ② 非金利収入の増強

### イ. アレンジメント手数料、為替手数料等の増強

法人推進担当者や事業先担当者による中小規模事業者等とのリレーション強化を通じ、提案型渉外活動の強化を図ってまいりました。

具体的には、従来から取組んでいた私募債、シンジケートローン等の推進に加え、平成 21 年度上期より、コベナント活用型融資、ABL の取扱を開始し、多様な資金供給手法に積極的に取組んでまいりました。

その結果、これらコベナント活用型融資、ABL のアレンジメントに係る累計の手数料収入は、1 億 50 百万円に迫り、新たな収益基盤の拡充に資することとなりました。

また、中小規模事業者等向け貸出の増強を通じて、積極的に EB サービス（パソコン、携帯電話等で残高照会や振替、振込等をお客様が直接取引するサービス）等の推進を図ってまいりました。

その結果、平成 23 年 3 月末における EB 契約先は、平成 22 年 9 月末比 695 先増加いたしました。

今後も、これらの施策を積極的に推進し、各種手数料の増強を図ってまいります。

### ロ. 預かり資産の増強

景気が足元の踊り場から脱却し、緩やかに持ち直しの動きがみられていたなか、平成 22 年度下期における投資信託販売額は、48 億 25 百万円と平成 22 年度上期と比較して 8 億 93 百万円増加いたしました。

この間、新商品をラインアップに追加するなど、お客様のニーズにきめ細かく対応するとともに、投資信託を保有しているお客様を対象とした運用報告会を 3 回開催したほか、既に投資信託をご購入いただいたお客様へ定期的の実施しているアフターフォローについても、平成 22 年 9 月から平成 22 年 12 月にかけて実施し、お客様との信頼関係の強化に努めました。

一方、保険については、新商品をラインアップに追加するなど、お客様のニーズにきめ細かく対応した結果、平成 22 年度下期の販売額は、139 億 45 百万円と平成 22 年度上期同様高水準の販売実績となりました。

お客さまのプライバシーに配慮しながら資産運用の相談が行える資産運用相談ブースについては、平成 22 年 12 月に移転開店した新宮支店にも新たに設置し、スペースが確保できる店舗については、全て設置を完了いたしました。

商品ラインアップの拡充については、平成 22 年度下期は、投資信託商品として「MHAM 豪ドル債券ファンド」を追加いたしました。また、保険について

も、一時払い終身保険「エブリバディ」を追加し、資産運用相談に対応できる商品ラインアップの拡充を図りました。

今後も、これらの施策を着実に実施することにより、受入手数料の増強を図ってまいります。

【投資信託実績推移（表 10）】

（単位：百万円、円）

	21年度上期	21年度下期	22年度上期	22年度下期	22年度上期 対比
販売額	2,564	6,991	3,932	4,825	893
期末残高	60,822	64,921	61,338	60,674	△664
日経平均株価（円）	10,133	11,089	9,369	9,755	386

\*日経平均株価は、それぞれの期末時点の終値です。

【生命保険実績推移（表 11）】

（単位：百万円）

	21年度上期	21年度下期	22年度上期	22年度下期	22年度上期 対比
販売額	9,084	8,639	15,046	13,945	△1,101

### ③ 人材育成

#### イ. 事業先担当者の育成

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

具体的には、事業先担当者を育成するために、平成 17 年 11 月から「目利き塾」を実施しております。「目利き塾」の卒業生は、平成 22 年 9 月末比 12 名増加し、平成 23 年 3 月末現在で 282 名となりました。

また、専門性の高い人材育成を図るため、FP 資格取得の奨励を継続して実施してきた結果、2 級 FP 技能士（中小事業主資産相談業務）資格保有者は、平成 22 年 9 月末比 21 名増加し、平成 23 年 3 月末現在で 403 名となりました。

このほか、当行には、9 名の中小企業診断士が在籍しており、多様化・高度化するお客様のニーズに対応しています。また、これらの中小企業診断士による研修の実施を通じた人材育成の取組みを行っております。

今後も、これらの施策を実施することにより、多様化・高度化する中小規模事業者等のニーズに的確かつ迅速に対応できる人材の育成を図ってまいります。

#### ロ. 個人先担当者、窓口担当者の育成

お客様の資産運用に対して適切なお提案ができる人材の育成を図るため、

個人先担当者、窓口担当者についてはFP技能士資格取得に積極的に取り組んでまいりました。

また、お客様の金融商品の運用相談に的確にアドバイスができる能力を身に付けるための行内研修を修了した金融商品運用相談担当者（FA）は、平成22年9月末比26名増加し、平成23年3月末現在で112名となりました。

今後も、これらの取組みを継続し、お客様ニーズに的確に応えられる体制整備を図ってまいります。

【FAの人員推移と配置状況（表12）】 （単位：人）

	21年3月末 実績	22年3月末 実績	22年9月末 実績	23年3月末 実績	22年9月末 対比
FA人員	50	73	86	112	26

	中核店	その他の営業店	本部
FA配置状況（平成23年3月末現在）	27	82	3

#### ハ. その他

女性職員の活性化を図るため、平成18年6月にプロジェクトチーム「Lady Go!」を発足し、女性管理職の増加などの目標を定めました。

その結果、女性の支店長・出張所長は、平成18年3月末比2名増加し、平成23年3月末で3名となっています。

また、平成20年1月には、結婚や出産で退職した職員を正行員として再雇用する「ジョブリターン制度」を導入しました。

その結果、将来再雇用を希望することができる者として登録申請を行った退職者数は、平成22年9月末比6名増加し、平成23年3月末現在で56名となりました。

同時にパート職員の活性化を図るため、パート職員から嘱託職員、嘱託職員から正行員に転換できる「ビジネスチャレンジ制度」も導入いたしました。

その結果、平成23年3月末現在におけるビジネスチャレンジ制度を活用した嘱託職員登用者は21名、正行員登用者は7名となっております。

今後も、このような取組みを強化し、人材育成に努めてまいります。

#### ④ 本部支援体制の強化

##### イ. 「法人ソリューションチーム」の新設

平成21年8月に、法人情報等の共有化を図り、より一層相乗効果を発揮するとともに、受入手数料の増強を図るため、各担当部でそれぞれ推進・管理していたビジネスマッチングやM&A、日本版401k、シンジケートローン組成、ABL（平成21年7月より取扱開始）等の業務を統合し、それらの業務を取扱

う「法人ソリューションチーム」を新設いたしました。

「法人ソリューションチーム」には、現在、専担者 4 名を配置しており、ビジネスマッチングや ABL 等法人ソリューション業務に係る提案セールスを営業店と一体となって積極的に推進しております。

具体的には、平成 23 年 1 月に、愛知県で鉄筋工事業を営む企業に、鉄筋を担保に ABL を取組むなど積極的に推進を図っています。

また、三重大学との「農水商工連携を前提とした新製品マーケティング研究会」を実施するなかで、三重県南部地域の水産業者が、水産資源活用のための高性能冷凍機の需要があることを発掘し、当行の取引先である冷凍機製造企業を紹介した結果、当企業と業者とのビジネスマッチングが成約したほか、貸倉庫業を営む事業者に適切なソリューションを提案するなかで建築業者を紹介した結果、当事業者と建築業者とのビジネスマッチングが成約するなど、当行と取引先双方の WIN - WIN の関係構築に繋がっています。

今後も、「法人ソリューションチーム」の活動を中心に、多様化する中小規模事業者等のニーズに的確に対応できる支援体制の一層の強化を図ってまいります。

#### ロ. システムを活用したサポート体制

営業店の過去の業績推移や営業区域のマーケット環境を把握分析し、効率的な営業活動を支援するために導入した営業カルテの活用については、平成 22 年度下期は、営業区域のマーケットの分析資料や渉外担当者の管理地域の見直し資料の作成をおこなったほか、預かり資産や個人ローンの推進リストや、給与振込指定の推進リスト等を追加作成いたしました。

これらの帳票を本部で作成のうえ、それぞれの営業店に提供を行い、お客様のニーズを捉えた営業活動をサポートいたしました。

一方、窓口及び渉外担当者の営業活動を支援するために導入した営業活動支援システムの活用については、平成 22 年度下期は、窓口担当者を対象として、窓口での預かり資産推進に係る営業活動支援システムの効果的な活用事例を「活動支援たより」として本部より営業店に配信いたしました。

今後も、これらのシステムの活用を通じ、それぞれの営業店の環境に合わせた効率的な営業活動や顧客とのリレーション強化のための支援を強化してまいります。

### ⑤ その他

#### イ. メイン口座の増強

安定的な資金調達を図るため、個人取引基盤の強化を図ってまいりました。

具体的には、平成 23 年 3 月から 4 月にかけて「年金変更運動」を実施いたしました。

その結果、運動期間中の年金振込の獲得は1,426件となったほか、平成23年3月末における年金振込指定口座も、平成22年9月末比604口座増加し、順調な推移となりました。

これらの獲得口座は、今後メイン先として当行の安定的な資金調達の基礎となっていくものと考えています。

#### ロ. ボーナスキャンペーンの実施

平成22年11月から平成23年1月にかけて、個人預金の積み上げ、個人預かり資産の増強を図るため、「2010 ホワイトキャンペーン」を実施いたしました。

その結果、キャンペーン期間中の個人預金の純増額は、約120億円となり、順調な増加実績となりました。

ボーナスキャンペーンは、今後も継続して取組み、積極的に個人預金の積み上げを図ってまいります。

今後も、給与振込や年金振込の増加を通じたメイン口座の増強による安定した預金の積み上げを図るほか、ボーナスキャンペーンの実施等を通じ、積極的に個人預金の積み上げを図ってまいります。

## (2) 経営資源の再配置

### ① 事業先担当者の再配置

現在推進中の経営強化計画に基づき、融資重点推進地域に全事業先担当者135名のうち、72名を配置しており、その比率は53%となっています。

さらに、平成22年10月より、融資重点推進地域に位置する阿倍野支店（大阪府）を「事業融資特化試行店」として位置づけ、これまで配置していなかった事業先担当者を3名配置し、中小規模事業者等向け貸出の増強に向けた体制をより一層強化いたしました。

その結果、阿倍野支店の事業融資先数は、平成22年度下期で平成22年度上期比約23%増加したほか、貸出金残高も同約27%増加いたしました。

今後も、目利き能力の向上等融資に強い人材育成を図り、事業先担当者を増員するとともに、市場環境を見極めながら、事業融資基盤の拡充が見込める地域である融資重点推進地域に事業先担当者を再配置するなど、経営資源の有効活用を図ってまいります。

### ② 店舗の新設、統廃合

平成22年度下期における店舗の新設、統廃合は実施しておりませんが、今後もエリア営業体制の更なる効率化を図るため、エリア営業体制の拡大、エリア店の役割の見直し、経済発展が見込まれる地域への店舗の新設や、市場動向・顧客利便性を考慮した店舗の統廃合等を、総合的に検討してまいります。

### (3) コスト削減・合理化の徹底

#### ① 人件費

平成 23 年 3 月期における人件費は、平成 22 年度に実施した従業員に係る役付手当の一部カットの終了による増加要因はありましたが、効率的な人件費の配分に努めた結果、119 億 11 百万円と、計画を 3 億 63 百万円下回りました。

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

【人件費の計画・実績 (表 13)】

(単位：百万円)

	22 年 3 月期 実績	22 年 9 月期 実績	23 年 3 月期	
			計画	実績
人件費	11,730	5,948	12,274	11,911

#### イ. 計画的な採用の実施

平成 23 年 3 月末の従業員数は、2,026 名（うち正行員数 1,560 名）となっております。

平成 24 年 3 月末における期末従業員数は、定年退職及び依願退職による正行員の減少により、1,985 名（うち正行員数 1,530 名）と計画しています。

今後も、正行員数 1,500 名程度の必要人員を維持するとともに、若年齢層の構成比を引き上げることで人件費の抑制を図ってまいります。

#### ロ. 従業員の配置見直しと嘱託・パート職員の戦力化

営業店への適正な人員配置、嘱託・パート職員の研修の実施等行内教育によるレベルアップを通じて人件費を抑制するとともに、営業戦力の確保と強化を図っています。

今後もこれらの施策に継続して取り組んでまいります。

【従業員数の計画・実績 (表 14)】

(単位：人)

	22 年 3 月末 実績	22 年 9 月末 実績	23 年 3 月末	
			計画	実績
期末従業員数	2,018	2,053	1,985	2,026
正行員	1,561	1,592	1,530	1,560
嘱託・パート	457	461	455	466

#### ハ. 透明性・納得性の高い人事考課制度の一層の推進

毎年実施する自己申告書に基づく人事考課と半期毎に実施する目標面接を適正に実施し、人事考課の透明性・納得性を高めています。

今後も、この制度の一層の推進により、能力開発、公正な処遇、適材適所の実現を通じて従業員の士気向上を図ってまいります。

## ② 物件費

平成 23 年 3 月期における物件費は、機械賃借料、広告宣伝費、通信電話費、印刷文具費等を中心に削減を図った結果、82 億 31 百万円と、計画を 13 億 14 百万円下回りました。

物件費の削減については、今後、サブシステムの更新、端末機器等の更新により機械化関連費用が増加する見込みであることから、引続き細部に亘って無駄を廃し徹底した削減に取り組んでまいります。

【物件費の計画・実績（表 15）】

（単位：百万円）

	22 年 3 月期 実績	22 年 9 月期 実績	23 年 3 月期	
			計画	実績
物件費	8,960	4,189	9,545	8,231
うち機械化関連費用	3,134	1,453	3,410	2,924

### イ. 経費の削減

平成 22 年 6 月に立ち上げた頭取直轄のチームである「業務改革推進 PT（プロジェクトチーム）」において、前身の「コスト削減 PT」での立案に基づき、支出自体の見直し、契約内容の見直し、購入先や委託先の変更など、コスト削減策の具体的実現に取り組みました。

こうした取組みに加え、細部に亘って支出抑制に努めた結果、平成 22 年度において、平成 21 年度と比較して、4 億円を超えるコスト削減を図ることができました。

平成 23 年 4 月からは、業務委託先の見直し・変更を行うなど、更なる合理化、効率化を推進し、平成 23 年度は、改革実施前の平成 21 年度と比較して、年間約 7 億円の大規模なコスト削減効果を見込んでおります。

こうした取組みのほか、平成 23 年 4 月には「業務改革推進 PT」内に「事務集中化イノベーションチーム」を新たに発足させました。

このチームは、本プロジェクトで業務の態勢や内容を抜本的に見直し、収益を生み出すための営業態勢を醸成するという次のステップの具体的な推進に向け、これまで「業務改革推進 PT」で検討・策定した営業店の後方事務の集約化を柱とした業務改革案を実施するため発足したものです。

今後は、「業務改革推進 PT」の下、営業店事務の効率化を主目的として作業を進めるとともに、本部事務の効率化や営業態勢の変更に向けた見直しも実施し、収益を生み出す営業態勢の充実・強化を図ってまいります。

また、コンビニ ATM の普及を踏まえ、顧客の利便性を損なわない範囲での店舗外 ATM 等の見直しを検討いたしました。

その結果、平成 23 年 3 月に、1 箇所の店舗外 ATM を廃止いたしました。

今後も、店舗外 ATM については、既存店舗の出店バランス、市場動向、顧客利便性を十分考慮のうえ、新設・廃止を検討し、効率的な経営資源の活用

めてまいります。

【店舗外 ATM 等の実績・計画（表 16）】

（単位：所、数）

	21年3月末 実績	22年3月末 実績	22年9月末 実績	23年3月末 実績	24年3月末 計画
設置箇所	130	129	129	128	127
設置台数	138	136	136	135	135

#### ロ．システム費用の抑制

平成 23 年 3 月期におけるシステム投資は、ハード面では融資支援システムや資金証券システムのサーバ更新、ソフト面では営業活動支援システムの機能追加や外為システムの更改等顧客サービスや利便性の維持向上のために必要な投資を実施いたしました。

また、端末機器等のリース契約の終了を踏まえ、平成 22 年 3 月期以降、サブシステムを含め、更新による機械化関連費用の増加を計画しておりましたが、システム開発が期を過ぎ、投資時期が平成 23 年 3 月期以降となったことや細部に亘って抑制可能な投資を見直した結果、機械化関連費用は計画を 4 億 86 百万円下回りました。

一方、お客様に選ばれる銀行の実現のためには、顧客サービスや利便性の向上のため、端末機器等機械化関連の経費支出及び投資を継続していく必要があります。

そのため、今後、サブシステムの更新、端末機器等の更新に伴い、機械化関連費用は増加する見込みですが、投資の決定に当たっては、投資効果と必要度、緊急度を十分検討したうえで取組むこととし、可能な限り投資額の抑制を図ってまいります。

### （４）リスク管理の強化

#### ① 統合的なリスク管理の強化

当行は、これまで、リスクに対する資本配賦については、Tier1+Tier2 からオペレーショナル・リスクを控除した額を基本とした方式を採用しておりましたが、平成 21 年 9 月に、リスクに対する資本配賦を Tier1 からオペレーショナル・リスクを控除した額を基準に行う方式に変更いたしました。

#### ② 信用リスク管理の強化

消費や雇用情勢は、これまでは一部に持ち直しの動きがみられたものの、東日本大震災の発生と、それに伴う電力供給の不安定化などによって、先行きは、大きな不確実性を抱えている状況にあります。

このような中、中小規模事業者等向けの資金供給体制をより強化するため、中小規模事業者等とのリレーションをより一層強化し、貸出金の増強を図る一

方で、経営者属性・資質・事業環境（業種、営業基盤）を踏まえた与信判断に努めてまいりました。

具体的には、個社別に、財務診断分析の提案や実現性の高い抜本的な経営改善計画の策定への関与から、進捗状況のチェックなどを通じて、経営面の管理・アドバイスを実施してまいりました。

また、貸出先の短期倒産や正常先からの破綻を防止するために、中小規模事業者等とのリレーションをより一層強化するとともに、破綻事例について貸出取組みの経緯や問題点、今後の取組みに活かせる反省や改善点の検証を行い、その検証結果を行内ニュースとして毎月行内配信したほか、支店長会議や債権管理トレーニー等研修のテーマとするなど、取組時や管理面での問題点の改善に活用してまいりました。

さらに、中小規模事業者等向け貸出を積極的に取組むと同時に、業種別貸出構成比、大口与信先、金額階層別与信推移、地区別・業種別貸出残高推移等の分析・検証を3ヶ月毎に実施しているほか、大口与信先に対するモニタリングについて、大口与信先の実態把握を一層強化するため、大口与信先レビューシートを改定するとともに、その対象を拡大するなど、与信集中リスクの抑制に努めてまいりました。

これらの取組みを強化したことに加え、これまで十分な引当を行ってきたことなどから、平成23年度における信用コストは5億円に止まり、計画を21億円下回りました。

今後も、これらの施策を継続して取組み、信用コストの圧縮を図ってまいります。

【信用コストの計画・実績（表17）】 (単位：億円)

	22年3月期 実績	22年9月期 実績	23年3月期	
			計画	実績
信用コスト	37	△3	26	5
一般貸倒引当金繰入額	11	△26	△14	△32
不良債権処理額	26	22	40	37

### ③ 市場リスク管理の強化

平成21年3月期の有価証券の減損処理は、株式と受益証券の減損額が全体の9割以上を占め、株価やREIT価格の下落による影響を強く受けました。

残る1割弱は、リーマン・ブラザーズなどの海外企業の信用リスクが顕在化したことによるものです。

これに対し、安定的な財務体質を構築するため、平成21年3月期の決算において、思い切った有価証券の減損処理を実施するとともに、以後の有価証券運用については、株式と受益証券を慎重な運用方針としたほか、海外企業の信用リスクについては、リスクテイクを抑制してまいりました。

これらの取組に加え、金利が低下したこともあり、平成 23 年 3 月末における有価証券全体の評価損益は、104 億 47 百万円の含み益となりました。

こうした取組みを今後も継続し、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してまいります。

#### ④ その他

当行では、健全性の維持に必要な十分な収益を安定的に確保するべく、リスク調整後収益指標を意識した業務運営による収益力の強化及び業務の効率化を追求するため、平成 17 年より新収益管理システムを導入し、部門、営業店、顧客の管理階層毎に収益管理を行っております。

営業店業績評価については、平成 18 年度上期より、リスク調整後収益指標を評価項目に設定するとともに、その評価ウェイトを段階的に引き上げ、収益責任の明確化を図っております。

また、部門別及び本部各部別業績評価については、事業各部門（営業部門と市場部門）ならびに営業部門各部別にリスク調整後収益指標を用いた収益目標を設定し、その実績をモニタリングしているほか、平成 22 年度下期より、地域別の収益状況や新規融資取組先に対する収益状況をモニタリングしております。

取引採算制度の見直しについては、審査に係る権限上の金利である貸出基準金利と期待収益を加えたガイドライン金利を示し、採算の確保に努めております。

管理会計制度の高度化については、平成 21 年度下期より、RAROA（リスク・コスト控除後収益÷与信平残）を活用し、収益管理の高度化を図っております。

これらの取組みに加え、安定的なトップライン収益とコア業務純益の維持を通じた収益基盤の長期的な確保を図るため、融資重点推進地域とそれ以外の地域における貸出金スプレッド収益や信用コスト控除後の貸出金スプレッド収益状況を算出するなど、地域毎の貸出金に係る収益管理の実施を通じて、本計画で掲げる経営戦略や個別施策の妥当性を確認しています。

今後も、これらの取組みを強化することに加え、部門別収益状況の把握の精緻化に努めるとともに、取引採算制度の見直しや管理会計制度の高度化を図るほか、経営強化計画で掲げるトップライン収益の強化と貸出金の増強について、それぞれの施策に係る関連分析や検証を実施していくことにより、一層の収益管理の強化に取り組んでまいります。

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

##### (1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

###### ① 取締役会

会長・頭取体制のもと、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り、取締役会の牽制機能の一層の強化を図っております。

また、経営に対する評価の客観性を確保するため、当行の経営方針や経営戦略等について客観的な立場で評価及び助言を取締役会に行っていく機関として、社外の有識者等第三者で構成する「経営評価委員会」を、平成22年6月に設置した後、同年7月及び平成23年1月に、それぞれ同委員会を開催いたしました。

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

なお、社外取締役の選任等も引続き検討してまいります。

###### ② 監査役会

コーポレート・ガバナンスを有効に機能させるため、監査役は4名体制とし、うち2名を社外監査役としております。各監査役は、客観的な立場で提言を行うなど牽制の効果が発揮されています。

###### ③ 内部監査

内部監査部門の独立性を確保するため、監査部は、他の被監査部門を兼担することのない取締役を監査部長とするとともに、取締役会直轄の組織とし、内部監査態勢の整備・確立を図っております。これにより、効率的かつ実効性のある内部監査の実施を図っております。

今後も、各種リスク管理体制の監査における検証体制を強化し、内部監査態勢の強化を図ってまいります。

##### (2) リスク管理の体制の強化のための方策

当行は、銀行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。

また、経営強化計画の着実な達成を確保するために、「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。

① 信用リスク管理体制強化のための方策

信用リスク管理を一層強化するため、平成 21 年 9 月に信用リスク計量化システムを更改いたしました。これに伴い、格付区分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など、より精緻な信用リスク量の計測を行っています。

② 不良債権の適切な管理のための方策

イ. ランクアップの推進

貸出条件緩和債権先等のランクアップ見込み先に対しては、本部・営業店が一体となって経営改善計画書の策定から関与し、中間管理を強化するなどランクアップを積極的に推進してまいりました。

その結果、平成 22 年度で 8 先がランクアップいたしました。

ロ. 不良債権の適切な管理

実質破綻先・破綻先のうち大口債権、延滞が長期化している債権を中心に個別に回収計画を策定し、回収状況、回収方針を、本店に勤務する常務取締役以上の取締役全員をもって構成する常務会に報告するとともに、回収促進を図ってまいりました。

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

破産更生債権については、任意売却・競売による不動産担保処分等の推進による回収処理を行ってまいりました。

これらの取組みを積極的に実施してきた結果、平成 23 年 3 月末の金融再生法開示債権残高（単体）は 260 億円、不良債権比率は 2.24%となり、引き続き低い水準を維持しています。

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

【金融再生法開示債権残高の計画・実績（表 18）】

（単位：百万円、%）

項目	22年3月末 実績	22年9月末 実績	23年3月末	
			計画	実績
金融再生法開示債権残高	22,881	24,000	30,367	26,062
不良債権比率	1.97	2.07	2.57	2.24

③ 市場リスク管理体制強化のための方策

当行は、金融市場の急激な変動が生じた場合でも、財務基盤の安定を確保し、従来以上に中小規模事業者等への安定的かつ円滑な資金供給を維持・拡大する

体制を構築するため、より一層市場リスク管理体制の強化を図る必要があるものと認識しています。

これを踏まえ、平成21年7月にロスカット基準を見直いたしました。

具体的には、保有する投資有価証券の種類別にロスカット基準の見直しを実施するとともに、ロスカット基準に抵触した場合には、処理方針の協議を実施し、保有を継続した銘柄については、保有理由及び評価損額等について常務会に報告を実施しているほか、ロスカット基準抵触時に比較して評価損額が更に30%以上拡大した銘柄については、これまで半期毎に継続保有或いは処分等の処理方針を常務会に付議していたものを、毎月常務会に付議しております。

また、ミドル部門であるリスク管理部の牽制機能として実施しているストレステストについて、平成21年度上期までは不定期に実施のうえ、その結果をリスク管理委員会へ報告しておりましたが、平成21年度下期からは、3ヶ月毎にリスク管理委員会へ報告しております。

さらに、平成22年1月より、有価証券運用のフロント部門である証券国際部が、仕組債等新しい金融商品に投資しようとする場合に、ミドル部門であるリスク管理部において、収益性やリスクについて事前審査する制度を導入のうえ、制度に基づいた適切な対応を行っております。

今後も、これらの施策を着実に実施し、ロスカット基準の厳格な運用を図るとともに、様々な切り口からリスクの特性を把握できるようさらに検証体制を充実・強化させてまいります。

### (3) 法令遵守の体制の強化のための方策

当行は、法令等遵守を経営の最重要課題の一つとして位置付け、企業倫理の確立ならびにコンプライアンス態勢の充実・強化を図ってまいりました。

具体的には、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、コンプライアンス委員会を最低月1回開催し、コンプライアンス・マニュアルの改定やコンプライアンス・プログラムの策定、発生した法務問題にも対応してまいりました。

平成22年度下期は、平成22年度上期に策定した営業店独自のコンプライアンス・プログラムに全店で取組み、平成22年12月には中間モニタリング、平成23年3月には最終モニタリングを実施し、その進捗及び実績評価を踏まえ、さらにコンプライアンス態勢の強化を図るため、平成23年3月には平成23年度上期のコンプライアンス・プログラムの策定を行いました。

また、集合研修でのコンプライアンス講座の実施、管理者に対する役員からの直接指導、リスク管理部コンプライアンス室員による営業店臨店の実施等も継続して行い、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。

今後も、これらの施策を着実に実施し、法令等遵守態勢のさらなる強化を図ってまいります。

#### (4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

当行では、経営の監査機能を発揮させるため、法定員数を上回る4名の監査役を置き、うち社外監査役を2名としているほか、経営環境の変化に機動的に対応するため、取締役の任期を1年としております。

この対応に加え、経営に対する評価の客観性を確保するため、当行の経営方針や経営戦略等について客観的な立場で評価及び助言を取締役会に行っていく機関として、社外の有識者等第三者で構成する「経営評価委員会」を、平成22年6月に設置いたしました。

その後、同年7月に「第1回経営評価委員会」を開催したのに続き、平成23年1月には、「第2回経営評価委員会」を開催し、当行の経営全般に対して、社外の有識者の方々から有益な助言・提言をいただきました。

具体的には、人材育成に向けた取組内容、お客様満足度の向上等について活発な討議がなされ、その内容については取締役会に報告が行われました。

これらの助言・提言を踏まえ、各所管部が改善に向けた取組みに着手するなど、当行の経営に適切に反映しています。

次回の「経営評価委員会」は、平成23年7月を予定しています。

今後も、半期に1回程度定期的に「経営評価委員会」を開催し、当行の経営方針や経営戦略等について、外部有識者の委員の方々から客観的な立場で評価及び助言・提言を得、当行の経営に反映することで経営に対する評価の客観性と透明性を高めてまいります。

#### (5) 情報開示の充実のための方策

##### ① 四半期毎の情報開示の充実

証券取引所への適時開示、プレスリリース、ホームページへの掲載等を通じ、迅速かつ正確な四半期情報の開示を行っております。

今後も、迅速かつ正確で、より広く分かりやすい開示に努めてまいります。

##### ② 主として業務を行っている地域への貢献に関する情報開示の充実

平成23年6月に、東京において投資家向けIRを開催いたしました。

平成23年7月には、平成13年より取引先との交流や情報開示の場として地区別に開催している「ふれあいミーティング」の開催を予定しております。

また、地域密着型金融の推進に向けた取組み等を通じた地域の経済活性化への様々な取組みや、地域への円滑な資金供給の取組み等について、地域貢献誌をはじめ、ディスクロージャー誌、ホームページ等で開示しております。

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

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

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

【中小規模事業者等向け信用供与の残高、比率(表19)】 (単位:億円、%)

	21/3期 実績 (計画始期)	22/9期 実績	23/3期			
			計画	実績	計画比	計画始期 対比
中小規模事業者等向け貸出残高	5,595	5,757	5,749	5,786	36	190
総資産	17,227	17,784	17,677	17,965	287	737
総資産に対する比率	32.48	32.37	32.52	32.20	△0.32	△0.28

\* 中小規模事業者等向け貸出とは、銀行法施行規則第19条の2第1項第3号ハに規定する別表第一における中小企業等から個人事業者以外の個人を除いた先に対する貸出で、かつ次の貸出を除外しております。政府出資主要法人向け貸出及び特殊法人向け貸出、土地開発公社向け貸出等、大企業が保有するSPC向け貸出、当行関連会社向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

中小規模事業者等向け信用供与の増強に向けた取組みは、コベナンツ活用型融資、ABLなど担保・保証に過度に依存しない融資への取組みを強化したことに加え、日本銀行による成長基盤強化を支援するための資金供給制度の導入に合わせ、平成22年8月には、「成長基盤分野応援ファンド」の取扱を開始し、成長基盤強化に資する事業を行う事業者との取引基盤の強化に取り組んでまいりました。

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

特に、「成長基盤分野応援ファンド」は、平成22年8月の取扱開始以降、平成23年3月末までの8ヶ月間で、268件・139億円の取組みを行い、中小規模事業者等への円滑な資金供給に資することができました。

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、5,786億円となり、計画を36億円上回ったほか、計画始期より190億円増加いたしました。

一方、総資産に対する比率においては、中小規模事業者等向け信用供与の残高は計画以上に増加したものの、総資産残高が、平成21年3月末比737億円(4.2ポイント)増加し、1兆7,965億円となったことから(計画比287億円増加)、計画を0.32ポイント下回ったほか、計画始期より0.28ポイント下回りました。

これは、市場環境の回復により、平成21年3月末比でその他有価証券評価差額金が177億円増加したことに加え、個人預金を中心に安定した預金の積み上げに努めたこと等によるものです。

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

## (2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策の進捗状況

### ① 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

取引先数の増加による営業基盤の強化を図るため、事業融資先の開拓を専門とする法人推進担当者 20 名を各地域の主要店舗に配置し、新規訪問活動による地域中小規模事業者への積極的な融資アプローチを継続して行っているほか、融資重点推進地域における事業融資基盤の拡充を図るため、全事業先担当者 135 名のうち融資重点推進地域へ 72 名を配置し、中小規模事業者等との取引深耕を図ってまいりました。

また、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を増強させるため、平成 17 年 11 月に開塾した「目利き塾」を引続き実施し（開塾以来 282 名の卒業生を輩出）、目利き能力の向上を図ることで、不動産担保や個人保証に過度に依存しない融資への取組み等を推進してまいりました。

### ② 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進その他の中小規模の事業者の需要に対応した信用供与の条件又は方法の充実のための方策

中小規模事業者等の多様化するニーズに的確に対応するとともに、担保又は保証に過度に依存しない融資の促進を図るため、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。

具体的には、平成 21 年 5 月に、柔軟な融資スキームを構築し、競合他行との差別化を可能とするコバナンツ活用型融資の取扱を開始し、平成 23 年 3 月末までに、126 件・135 億円の取扱を行いました。

また、平成 21 年 7 月には在庫や売掛債権等の流動資産を担保とする ABL の取扱を開始し、平成 23 年 3 月末までに、11 件・13 億円の取扱を行いました。

このほか、私募債、スコアリングモデル等を活かした融資商品の取組み等を積極的に実施した結果、担保・保証に過度に依存しない融資促進件数は、計画を 108 件上回る 217 件の実績となりました。

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

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

融資増強が見込める地域である融資重点推進地域に事業先担当者 72 名を配置し、貸出金の増強を図ってまいりました。

また、中小規模事業者等への有効訪問（融資や為替取引の推進等明確な目的を持った訪問）を強化し、ニーズの把握と的確な対応を行うことで円滑な資金

供給を行ってまいりました。

さらに、平成 22 年 10 月より、融資重点推進地域に位置する阿倍野支店（大阪府）を「事業融資特化試行店」として位置づけ、これまで配置していなかった事業先担当者を 3 名配置し、中小規模事業者等向け貸出の増強に向けた体制をより一層強化いたしました。

この取組みの結果、阿倍野支店の事業融資先数や貸出金残高は順調に増加しています。

今後も、融資重点推進地域への事業先担当者の重点的な配置、法人推進担当者の事業先担当者との連携強化により、中小規模事業者等への有効訪問を増加させ、既事業融資先への取引深耕、新規取引先の開拓を強化すること等によって、中小規模事業者等の潜在的な資金需要の喚起に努め、年間の新規貸出実行額を着実に増加させるほか、さらに目利き能力の向上により顧客とのリレーションを強化することによって経営改善支援の取組み等の強化を図ってまいります。

#### ④ その他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

##### イ. 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

地域における新事業、新技術に取り組む事業者を支援するため、三重大学との産学連携に関する包括協定に基づき、三重大学において「農水商工連携を前提とした新製品マーケティング研究会」を定期的に開催し、新事業の開拓に向けた支援に努めております。

また、美容院の開業に必要な資金を信用保証協会の創業関連制度融資にて支援したほか、農作物販売所の開業に必要な資金や、コンビニエンスストアの開業に必要な資金を信用保証協会付制度融資にて支援するなど、関係機関との協議も積極的に行いながら、地域における創業、新事業に取り組む事業者の支援に取り組んでまいりました。

その結果、創業・新事業開拓支援に係る件数は、計画を 2 件上回る 8 件の実績となりました。

##### ロ. 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

「Scrum3（スクラム 3）2nd」の名称で、本部の企業支援部が中心となり、取引先の中から企業支援部が所管する先を特定債権先として選定し、営業店と協力しながら、経営課題・問題点の洗い出し、解決策の検討・提案等の実施、当行の情報機能やネットワークの活用等による事業改善や経営改善計画の策定等の支援を行い、平成 22 年度下期では 12 先の経営改善計画等の策定を支援しました。

また、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い、平成 22 年度下期では 7 先が経営革新制度の認定を受けることができました。

その結果、経営相談に係る件数は、計画を 2 件上回る 19 件の実績となりました。

今後も、これらの取組みを継続し、取引先の経営改善支援の取組みを強化してまいります。

#### ハ. 早期の事業再生に資する方策

これまでの事業再生先のモニタリング等のフォローの強化を図るとともに、事業再生の可能性のある取引先について、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連携し、再生取組みを行ってきました。

その結果、5 先について、三重県・愛知県・和歌山県・東京都の各都県の中小企業再生支援協議会の支援を受けて策定した事業再生計画が全行の同意により成立いたしました。

その結果、事業再生に係る取組みは、計画を 2 件上回る 5 件の実績となりました。

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

#### ニ. 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

事業承継に対する支援強化を図るため、平成 22 年度下期は、提携 M&A 専門会社による M&A セミナーを 3 回開催したほか、事業承継個別相談会を開催し、取引先の事業承継ニーズに対応してまいりました。

さらに、平成 21 年度上期に制定した事業承継チェックシートを活用するなど、情報収集した取引先へ個別訪問を実施いたしました。

その中で、具体的な事業譲渡ニーズを持つ取引先 1 先に対してコンサルタント企業と M&A アドバイザリー契約を締結したうえで事業譲受先を紹介し、事業譲渡契約 (M&A) が成約いたしました。その他、具体的な事業譲渡ニーズを持つ取引先 1 先に対して、当該取引先の顧問税理士のアドバイスの下、譲受先に対する資金支援も行いながら会社分割のスキームを活用した事業譲渡支援を実施したほか、後継者に課題を抱えている取引先 1 先に対して、事業スリム化と後継者問題の解決支援を行いました。

その結果、事業承継に係る支援は、計画通り 3 件の実績となりました。

今後も、これまでの施策を引続き実施するとともに、取引先への訪問頻度を増加させるなど当行からの提案を強化することにより、取引先の潜在的な

ニーズの発掘に努め、ニーズに応じた弁護士、税理士等の専門家、コンサルタント等を紹介等することにより積極的に取引先の事業承継問題の解決を支援してまいります。

【経営改善の取組(表 20)】

(単位:先、%)

	21/3 期 実績 (計画始期)	22/9 期 実績	23/3 期			
			計画	実績	計画比	始期 対比
創業・新事業開拓支援	3	4	6	8	2	5
経営相談	15	23	17	19	2	4
早期事業再生支援	1	4	3	5	2	4
事業承継支援	1	2	3	3	0	2
担保・保証に過度に依存しない融資促進	106	217	109	217	108	111
合計 [経営改善支援等取組数]	126	250	138	252	114	126
取引先	13,156	13,196	13,250	13,195	△55	39
経営改善支援等取組率 (=経営改善支援等取組数/取引先)	0.95	1.89	1.04	1.90	0.86	0.95

(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。

経営改善支援等の取組数は、事業承継支援は計画通りの実績となったほか、創業・新事業開拓支援、経営相談支援、早期事業再生支援及び担保・保証に過度に依存しない融資促進件数は計画を上回ったことから、トータルでは計画を 114 先上回る 252 先の実績となりました。

また、取引先総数に占める割合も、計画を 0.86 ポイント上回る 1.90%の実績となりました。

#### ⑤ 中小規模事業者等に対する金融の円滑化を図るための取組み

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

平成 21 年 12 月に、「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律」(中小企業金融円滑化法)が施行されたことを踏まえ、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」を設置したほか、金融円滑化に向けた取組みを、より実践的・有効的に機能させるため、金融円滑化推進委員会の下部組織として、「金融円滑化推進小委員会」を設置い

たしました。

その後、平成 22 年 1 月には、中小企業や個人事業主のお客様及び住宅ローン等住宅資金融資をご利用いただいている個人のお客様からのご相談や返済条件の変更等のお申込みに迅速かつ適切に対応し、金融円滑化への取組みをこれまで以上に強化するとともに、その取組み姿勢をお客様にご理解いただくため、「中小企業者等に対する金融の円滑化に関する基本方針」を制定・公表したほか、本部及び営業店に金融円滑化管理に係る責任者、担当者等を配置するなど体制整備を図りました。

さらに、平成 22 年 10 月には、中小企業金融円滑化法に基づく貸付条件の変更を実行した中小企業者のお客様の経営改善計画の策定支援等を強化するため、3 名の専担者で構成する「金融円滑化推進チーム」を新設いたしました。

「金融円滑化推進チーム」では、各専担者が個別に営業店に臨店のうえ、お客様が作成する経営改善計画や、経営上の問題点の解消策等について、必要な助言・指導等を行っているほか、行員向け勉強会を開催するなどし、コンサルティング機能の一層の発揮に向けた取組みを強化しています。

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

## 6. 剰余金の処分の方針

### (1) 配当に対する方針

配当については、当行は従来から株主に安定的に配当を行う方針を掲げてきております。

平成 23 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、所定の配当を実施しております。

平成 24 年 3 月期以降の配当については、平成 23 年 3 月期と同様に、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 円を安定的に維持していく方針です。また、優先株式については、定款及び発行要項の定めに従いまして、所定の配当を実施していく方針です。

そのため、今後も役職員一丸となって経営強化計画の達成に向けて全力で取り組んでまいります。

### (2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針

平成 21 年 1 月より取締役及び執行役員の報酬を 3%～10%カットした後、平成 21 年 5 月よりさらにカット幅を 12%～30%へ拡大しておりましたが、平成 22 年 3 月期の業績等を勘案し、平成 22 年 5 月より取締役及び執行役員の報酬カットを終了することといたしました。

また、平成 23 年 3 月期決算に係る役員賞与につきましては、業績等を勘案し、19 百万円を支給いたしました。

今後におきましても、業績を勘案した報酬及び賞与としていく方針です。

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

### (1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等

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

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

また、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り組んでいる金融内部監査士の資格取得者は、平成22年度下期は1名増加し、7名となりました。

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

#### ① 金融円滑化管理態勢の監査

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

#### ② コンプライアンス態勢の監査

法令等遵守体制、法令等違反の有無、職員のコンプライアンス認識・理解度、浸透度について、平成21年度に「利益相反管理態勢の検証」「金融円滑化管理態勢の検証」を追加するなど監査項目の充実と努めるとともに、帳票、ヒアリングにより適正と判断されるまで検証の強化に努めております。

#### ③ 顧客保護等管理態勢の監査

リスク商品等に係る監査項目の一部見直し（外貨預金販売者の検証強化）による顧客説明態勢監査の充実を図るとともに、顧客サポート等に係る苦情、相談への対応、顧客情報管理、外部委託管理を中心として検証の強化に努めております。

#### ④ 各種リスク管理態勢の監査

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

#### ⑤ 監査役との連携

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

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

### (2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等

有価証券市場の急激な下落による保有有価証券の減損処理や、企業業績の悪化による信用コストの増加などを通じた経営への影響を最小限に止めるため、当行のリスク管理体制をさらに強化することが重要課題であると認識しております。

今後も、引続き当行のリスク管理体制の強化を図ってまいります。

#### ① 統合的なリスク管理

平成21年9月末より、統合的リスク管理の配賦資本をTier1ベースとしたうえで、配賦資本に対するリスク余力を毎月確認しております。

また、多様なシナリオを想定の上、ストレステストを実施し、統合的な影響についても確認しております。

#### ② 信用リスク管理

信用コストの削減を図るとともに、中小規模事業者等の資金ニーズに対する資金供給態勢を強化していくため、平成21年9月より信用リスク計量化システムを更改し、より高度な信用リスク管理を行うとともに、職員の融資判断能力の向上を図っております。

また、一貫した信用リスク管理態勢の強化を図るため、平成23年6月に、融資本部、融資企画部を新設するなど、信用リスク管理部門における組織変更を実施いたしました。

今後も、貸出先の破綻分析の検証等を通じた信用リスク管理の強化を図るほか、貸出先の実態把握に一層努め、貸出先と一体となって経営改善に取り組み、信用リスクに対する対応を強化してまいります。

#### ③ 市場リスク管理

市場リスク管理において、管理不能のリスクや不測のリスクが顕在化することによる損失の発生を抑えるため、ミドル部門のリスク管理態勢の強化を図っております。

また、有価証券の新規購入時における取引権限を変更するなど、十分な牽制機能を発揮できる管理態勢の構築を図ったほか、有価証券の時価算定について、事後的に検証できる態勢の確立を図りました。

今後も、金融市場の急激な変動にも耐えられるよう、市場リスク管理態勢強化に係る施策について、実効性を向上させることで、市場リスク管理態勢のより一層の強化を図ってまいります。

④ 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。

⑤ 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、部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おります。

具体的には、PDCA のサイクルの中で個別の事務事故を分析し対応するとともに、営業店に対する臨店事務指導を行い、事務リスクの低減を図っております。

⑥ システムリスク管理

システム全般に通じるリスク及び個別のシステムに内在するリスクを把握し管理しております。

⑦ 法務リスク管理

法令の遵守違反及び取引上の契約等において、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っております。

**(3) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動**

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

また、資金収益に金利上昇が与える影響を把握するため、経営強化計画をベースとしたストレステストを平成22年12月に実施し、リスク管理委員会に報告しました。

今後も定期的に実施し、市場環境等の変化による収益への影響をモニタリングすることを通じ、経営強化計画で目指す収益水準の達成に向けた対応策を協議のうえ、実行に移してまいります。

さらに、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、経営改善支援等の取組状況については、特に重要な課題として月次で進捗を管理していく必要があると考え、関連部長で構成するタスクフォースとして、「経営強化計画 WG (ワーキンググループ)」を、平成

21年9月に組成いたしました。

加えて、平成23年2月より、経営強化計画で掲げる経営改善を通じた収益基盤の長期的な確保を図るため、経営強化計画で掲げる施策について、地域別の収益状況を算出したうえで施策相互の関連分析や検証を実施するなど、今後の安定的な収益確保に向けた取組みを実施するとともに、これらの取組と同様に取組むべき信用リスク管理などのリスク管理態勢の強化に向けた取組状況や進捗状況等を確認するため、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、経営強化計画で掲げたリスク管理態勢の強化に係る各施策に対する工程表を策定のうえ、進捗管理を実施しています。

WGでは、毎月協議会を開催し、適切な進捗管理と改善に向けた取組みを行っており、今後も、この活動を着実に実施し、経営強化計画の着実な達成を確保してまいります。