

経営強化計画の履行状況報告書

平成 24 年 6 月

株式会社 第三銀行

目 次

1. 平成 24 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	6
3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	7
(1) トップライン収益の強化	7
(2) 経営資源の再配置	15
(3) コスト削減・合理化の徹底.....	16
(4) リスク管理の強化	19
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...22	
(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	22
(2) リスク管理の体制の強化のための方策.....	22
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策	25
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	25
(5) 情報開示の充実のための方策	26
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	27
(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	27
(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	28
6. 剰余金の処分の方針.....	34
(1) 配当に対する方針	34
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針.....	34
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	35
(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等.....	35
(2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等.....	36
(3) 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動	38

1. 平成24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、東日本大震災後の大幅な落ち込みから急速に回復した後、海外経済の減速や円高の影響などから、足踏み状態となりました。

足下では、公共投資の増加のほか、自動車に対する需要刺激策の効果もあり、持ち直しに向かう動きがみられていますが、欧州債務問題や、原油価格を始めとする国際商品市況の動向のほか、国内における電力供給の制約など、先行きには様々な不確実性がみられ、不透明感は依然として高い状態が続いています。

こうしたなか、私ども金融機関を取り巻く経営環境は、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、業態を超えた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。

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

(2) 決算の概要

① 資産・負債の状況(単体ベース)

イ. 貸出金

貸出金は、中小規模事業者等向け貸出や住宅ローンを積極的に推進した結果、平成23年3月末比146億円増加し、1兆1,587億円となりました。

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23年3月末比383億円増加し、1兆7,009億円となりました。

ハ. 有価証券

有価証券は、国債を中心とした債券の購入など資金の効率的な運用を図った結果、平成23年3月末比337億円増加し、5,824億円となりました。

【資産・負債の推移(表1)】(単体)

(単位：百万円)

	24年3月末			23年9月末	23年3月末
	実績	23年9月末比	23年3月末比	実績	実績
資産	1,839,474	13,780	42,936	1,825,694	1,796,538
うち貸出金	1,158,731	7,172	14,649	1,151,559	1,144,082
うち有価証券	582,408	12,459	33,701	569,949	548,707
負債	1,751,658	10,192	40,373	1,741,466	1,711,285
うち預金	1,700,919	17,067	38,329	1,683,852	1,662,590
うち社債・借入金	24,897	△6,660	2,535	31,557	22,362
純資産	87,816	3,589	2,563	84,227	85,253

② 損益の状況

イ. 資金利益

資金利益は、預金利回りの低下等により資金調達費用は減少しましたが、貸出金利回りや有価証券利回りの低下による資金運用収益の減少分をカバーするには至らず、前期比 9 億 18 百万円減少し、252 億 74 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、預かり資産や融資アレンジメントに係る手数料の増強に努めたことに加え、役務取引等費用が減少したことから、前期比 1 億 70 百万円増加し、24 億 14 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、国債等債券損益が減少したことなどから、前期比 1 億 71 百万円減少し、13 億 61 百万円となりました。

ニ. 経費

経費は、基幹系システム更改の決定を受け、平成 23 年度下期から開発等に係る経費が新たに加わったことにより機械化関連費用は増加しましたが、「業務改革推進プロジェクトチーム」を中心に全行挙げて業務の合理化、効率化に継続して取組み、店舗警備料、機械賃借料、保守管理費、交通費、通信通話費等の削減に努め、物件費を前期比 70 百万円の増加に留めるとともに、人件費等の削減を図ったことなどから、トータルでは前期比 3 百万円減少し、210 億 53 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、貸倒実績率の低下等により 6 億 31 百万円の戻入となりましたが、32 億 30 百万円の戻入となった前期に比較すると、収益面では 25 億 99 百万円のマイナス影響となりました。

以上の結果、業務純益は、前期比 35 億 14 百万円減少し、86 億 29 百万円となりました。

また、コア業務純益は、前期比 8 億 6 百万円減少し、67 億 59 百万円となりました。

ヘ. 臨時損益

臨時損益のうち、不良債権処理額は前期比 10 億 11 百万円減少し、27 億 84 百万円となりました。また、株式等関係損益が、前期比 12 億 19 百万円改善

したことなどから、臨時損益は、前期比 23 億 9 百万円改善し 37 億 83 百万円の損失となりました。

以上のことから、経常利益は、前期比 12 億 4 百万円減少し、48 億 46 百万円となり、当期純利益は、前期比 9 億 22 百万円減少し、23 億 29 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、中小規模事業者等を取り巻く厳しい状況の中で、新規の不良債権の発生も見られましたが、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、276 億 32 百万円となりました。また、金融再生法開示債権比率は、2.35%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、内部留保を着実に積み上げた一方で、平成 24 年 3 月に期限前償還条項付無担保社債（劣後特約付）の期限前償還を実施したことなどにより、平成 23 年 3 月末比 0.29 ポイント低下し、9.64%となりましたが、自己資本の基本項目の比率である Tier1 比率は、内部留保の着実な積み上げにより、平成 23 年 3 月末比 0.10 ポイント上昇し、8.03%となりました。

【損益状況の推移（表2）】（単体）（単位：百万円）

	24年3月期		23年3月期 実績	22年3月期 実績
	実績	23年3月期比		
業務粗利益	29,051	△ 918	29,969	29,417
（コア業務粗利益）	（ 27,812 ）	（ △ 810 ）	（ 28,622 ）	（ 28,604 ）
資金利益	25,274	△ 918	26,192	26,227
役員取引等利益	2,414	170	2,244	1,956
その他業務利益	1,361	△ 171	1,532	1,233
（うち国債等債券損益）	（ 1,238 ）	（ △ 108 ）	（ 1,346 ）	（ 812 ）
経費（除く臨時処理分）	21,053	△ 3	21,056	21,694
（うち人件費）	（ 11,881 ）	（ △ 30 ）	（ 11,911 ）	（ 11,730 ）
（うち物件費）	（ 8,301 ）	（ 70 ）	（ 8,231 ）	（ 8,960 ）
一般貸倒引当金繰入	△ 631	2,599	△ 3,230	1,146
業務純益	8,629	△ 3,514	12,143	6,576
（コア業務純益）	（ 6,759 ）	（ △ 806 ）	（ 7,565 ）	（ 6,910 ）
臨時損益	△ 3,783	2,309	△ 6,092	△ 3,383
（うち不良債権処理額）	（ 2,784 ）	（ △ 1,011 ）	（ 3,795 ）	（ 2,609 ）
（うち株式等関係損益）	（ △ 406 ）	（ 1,219 ）	（ △ 1,625 ）	（ △ 289 ）
（うち退職給付費用）	（ 599 ）	（ △ 27 ）	（ 626 ）	（ 639 ）
経常利益	4,846	△ 1,204	6,050	3,193
特別損益	△ 641	△ 85	△ 556	26
税引前当期純利益	4,204	△ 1,290	5,494	3,219
法人税、住民税及び事業税	51	△ 423	474	51
法人税等調整額	1,823	54	1,769	907
当期純利益	2,329	△ 922	3,251	2,261

【金融再生法開示債権比率の推移（表3）】（単体）（単位：百万円）

	24年3月末			23年9月末 実績	23年3月末 実績
	実績	23年9月末比	23年3月末比		
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	6,248	△ 63	△ 836	6,311	7,084
危険債権	18,995	1,351	2,507	17,644	16,488
要管理債権	2,387	212	△ 102	2,175	2,489
合計（A）	27,632	1,502	1,570	26,130	26,062
正常債権	1,145,087	5,117	11,875	1,139,970	1,133,212
総与信（B）	1,172,719	6,619	13,444	1,166,100	1,159,275
金融再生法開示債権比率(A)/(B) (%)	2.35	0.11	0.11	2.24	2.24

（注）23年3月末には部分直接償却 16,016百万円、23年9月末には15,678百万円、24年3月末には15,798百万円をそれぞれ実施しております。

【単体自己資本比率の推移（表4）】（単位：%）

	21年3月末実績	22年3月末実績	23年3月末実績	24年3月末実績	23年3月末比
自己資本比率	7.26	9.72	9.93	9.64	△ 0.29

（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 24 年 3 月期は、当行の主たる営業基盤である三重県における資金需要が弱い推移を示しているなか、融資重点推進地域である三重県北勢地域や愛知県を中心に中小規模事業者等向け貸出及び住宅ローン等に積極的に取組み、平成 23 年 9 月末比中小規模事業者等向けで 14 億円、貸出金全体でも 71 億円の増加となりました。

しかしながら、年度を通じて資金需要は弱く、貸出金の期中の平均残高は、平成 23 年 3 月期比 41 億円の増加に留まり、当初の想定より低い水準で推移しました。

これに加え、他行との競合等により、新規実行金利が低下するなど貸出金利回りが計画を 0.16 ポイント下回ったことから、貸出金利息は計画を 26 億 94 百万円下回りました。

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

これらにより、資金運用収益は計画を 37 億 66 百万円下回りました。

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

以上により、資金利益全体では、計画を 35 億 18 百万円下回りました。

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

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

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

平成 24 年 3 月期の実績を踏まえ、今後も中小規模事業者等向け信用供与の増強に加え、経費の一層の削減に努め、収益力の強化を図ってまいります。

【コア業務純益の計画・実績（表 5）】

（単位：百万円）

	21/3 期 実績 (計画始期)	23/9 期 実績	24/3 期			
			計画	実績	計画対比	計画始期 対比
コア業務純益	6,452	3,700	7,883	6,759	△1,124	307

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

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

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

【業務粗利益経費率の計画・実績 (表 6)】 (単位: 百万円、%)

	21/3 期 実績 (計画始期)	23/9 期 実績	24/3 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	9,001	19,231	17,765	△1,466	△1,337
業務粗利益	18,155	14,896	31,000	29,051	△1,949	10,896
業務粗利益経費率	105.21	60.42	62.03	61.15	△0.88	△44.06

※ 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 24 年 3 月末時点 137 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 24 年 3 月末における事業性融資は、平成 23 年 9 月末比 64 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 23 年 9 月末比 14 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	23 年 3 月 末実績	23 年 9 月 末実績	24 年 3 月 末実績	23 年 9 月 末対比
事業性融資	7,208	7,327	7,415	7,505	7,569	64
うち、中小規模事業者等向け貸出	5,595	5,710	5,786	5,814	5,828	14

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 24 年 3 月末時点では、事業先担当者 137 名のうち 73 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。

平成 24 年 3 月末における融資重点推進地域における総貸出残高は、大企業向け貸出が減少したことから、平成 23 年 9 月末比 11 億円減少したものの、同地域における中小規模事業者等向け貸出残高は、平成 23 年 9 月末比 40 億円増加し、3,020 億円となりました。

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	23年3月 末実績	23年9月 末実績	24年3月 末実績	23年9月 末対比
★三重県北部（北勢）	2,291	2,390	2,416	2,430	2,432	1
三重県中南部 （伊賀、中南勢、 伊勢志摩、東紀州）	4,380	4,414	4,323	4,292	4,221	△71
★愛知県	2,117	2,135	2,173	2,192	2,185	△7
★大阪府	679	691	704	723	717	△5
その他の地域	1,705	1,796	1,822	1,876	2,031	154
計	11,173	11,428	11,440	11,515	11,587	71
うち、 融資重点推進地域	5,087	5,217	5,294	5,346	5,334	△11
うち、中小規模 事業者等向け	2,683	2,877	2,958	2,980	3,020	40
貸出金に占める比率	45.5%	45.6%	46.2%	46.4%	46.0%	△0.4%

★：融資重点推進地域

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みとして、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り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、239件・232億円、ABLの累計取扱実績は、18件・21億円となりました。

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	187	15,040
うち、23年10月～24年3月取扱実績	15	1,160
シンジケートローン組成実績	12	8,420
うち、23年10月～24年3月取扱実績	2	800

* 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～24年3月までの累計の実績です。

二. 住宅ローンの取組強化

東日本大震災の発生によるサプライチェーンの寸断からの急速な復旧により、住宅着工戸数は増加傾向で推移していましたが、平成23年度下期にかけて減少傾向を辿っていることに加え、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）を開設したほか、平成23年4月より、「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、毎日曜日営業に拡大いたしました。

さらに、平成24年1月より、「ローンセンター鈴鹿」（三重県）においても、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、毎日曜日営業に拡大し、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23年度下期の住宅ローン新規実行額は182億円となったほか、平成24年3月末の残高は平成23年9月末比41億円増加し、3,151億円となりました。

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、凡そ 2 億 50 百万円となり、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 24 年 3 月末における EB 契約先は、平成 23 年 9 月末比 540 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

景気が東日本大震災の発生により大きく落ち込んだ後、その後の急速なサプライチェーンの復旧により、持ち直しの動きがみられていた一方で、海外経済の減速や円高の影響などにより、お客様のリスク回避志向が依然として強かったことから、平成 23 年度下期における投資信託販売額は、35 億 68 百万円と平成 23 年度上期と比較して 15 億 81 百万円減少いたしました。

この間、資産運用セミナーを開催するなど、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 5 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に実施しているアフターフォローについても、平成 23 年 10 月から平成 23 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、相続セミナーを開催するなど、お客様のニーズにきめ細かく対応した結果、平成 23 年度下期の販売額は、179 億 97 百万円と平成 23 年度上期同様高水準の販売実績となりました。

お客様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、スペースが確保できる店舗については、全て設置を完了しておりますが、平成 23 年 12 月に新築開店した平田駅前支店（三重県）にも新たに設置いたしました。

商品ラインアップの拡充については、平成 23 年 11 月より、一時払い終身保険「サニーガーデン」及び平準払い終身保険「WAYS」の販売を開始し、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。

また、平成 24 年 3 月には、一時払い終身保険「生涯プレミアムジャパン」及び「夢のかたち」の取扱を開始することを決定のうえ、4 月より販売を開始しております。

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）

	22 年度上期	22 年度下期	23 年度上期	23 年度下期	23 年度上期 対比
販売額	3,932	4,825	5,149	3,568	△1,581
期末残高	61,338	60,674	55,111	59,509	4,398
日経平均株価（円）	9,369	9,755	8,700	10,083	1,383

* 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）

	22 年度上期	22 年度下期	23 年度上期	23 年度下期	23 年度上期 対比
販売額	15,046	13,945	14,895	17,997	3,102

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 24 年 3 月末現在で 294 名となっております。卒業生は、それぞれの職場で目利き能力を活かし、担保等に過度に依存しない融資の推進を実践しています。

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 24 年 3 月末現在で 436 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にご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23年9月末比23名増加し、平成24年3月末現在で160名となりました。

さらに、預かり資産の販売増強を図るとともに、今後の預かり資産販売増強に資する人材の増強を図るため、試行的な取組みとして、平成23年10月より、「預かり資産セールス専担エリアマネージャー（以下、「SAM」といいます。）」を3名選任するとともに、SAMの指導の下、営業店の店舗内外で預かり資産セールスを行う預かり資産販売推進者として、「セールスアテンダント」を選任し、今後の預かり資産販売活動の増強に向けた体制の強化に着手いたしました。

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

現在は試行的な取組みではありますが、今後、後述する営業店事務の効率化と合わせて活動エリアを拡大するなど、本格的な取組みとしていく予定です。

今後も、これらの取組みを継続・強化し、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	23年3月末 実績	23年9月末 実績	24年3月末 実績	23年9月末 対比
FA人員	50	73	112	137	160	23

	中核店	その他の営業店	本部
FA配置状況（平成24年3月末現在）	43	114	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、当行の女性行員総数に占める女性係長以上の比率は、平成 18 年 3 月末時点の 15% から着実に増加し、平成 24 年 3 月末時点では、24% 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 23 年 9 月末比 6 名増加し、平成 24 年 3 月末現在で 70 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 24 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 24 名、正行員登用者は 13 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 12 月に、三重県で養豚及び豚肉の加工販売を営む企業に、原種豚（原種豚とは、「母豚（種豚）」を生産するための豚）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、三重県下の飲食店や美容店等を中心とする情報誌を発刊している企業と当該情報誌への広告掲載を希望する複数企業とのマッチングを実施したほか、三重県の高等専門学校から事務職員のマナー向上に関するニーズに応えるため、当行が提携している企業を紹介し、マナー研修を実施するなど、当行と取引先双方の WIN - WIN の関係構築に資するビジネスマッチングが成約いたしました。

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23年度下期は、年金振込の指定変更・紹介運動や若年者取引の増強、保証協会付融資の増強運動、でんさいネットの契約獲得等のための推進リスト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、ビジネスチャンスに繋がる効果的な活用等について行内周知を行いました。

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10月から11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1,063件となったほか、平成24年3月末における年金振込指定口座も、平成23年9月末比664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23年12月から平成24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、「2011 ホワイトキャンペーン」を実施するとともに、平成23年11月から平成23年12月にかけて行内運動として「冬季個人預かり資産増強運動」を実施いたしました。

その結果、増強運動期間中の個人預金の純増額は、約210億円となり、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、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

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 137 名のうち、73 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、阿倍野支店の平成 24 年 3 月末時点の事業融資先数は、平成 22 年 9 月末時点と比較して約 53%増加したほか、貸出金残高も同約 36%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 23 年 12 月に、平田駅前支店（三重県鈴鹿市）のリニューアルオープンを実施いたしました。リニューアル後の店舗は、ロビー面積を大幅に拡大したほか、相談ブース等を配置するなど、お客様の利便性の向上を図りました。

なお、平成 23 年度下期において、店舗の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 営業店事務の効率化

平成 23 年 4 月に発足させました「事務集中化イノベーションチーム」の下、事務処理の本部集中化を実現することによって、営業店の事務処理の単純作業化を図るとともに、相続等専門知識が必要な作業の専担化を図るための具体的な取組みに着手いたしました。

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

今後は、こうした取組みを着実に実現していくとともに、渉外事務等も含めた営業店の業務体制の効率化を推進していくことで事務品質の向上を図るとともに、事務集中化の拡大に対応する組織変更を実施するなど、さらなる事務

体制の高度化・効率化を図ってまいります。

これにより、営業店事務の大幅な効率化を行い、余力の出た人的リソースを営業推進のパワーとして再配置していく方針です。

(3) コスト削減・合理化の徹底

① 人件費

平成 24 年 3 月期における人件費は、効率的な人件費の配分に努めた結果、118 億 81 百万円と、計画を 4 億 6 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)

	23 年 3 月期 実績	23 年 9 月期 実績	24 年 3 月期	
			計画	実績
人件費	11,911	5,978	12,287	11,881

イ. 計画的な採用の実施

平成 24 年 3 月末の従業員数は、2,022 名（うち正行員数 1,568 名）となっております。

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)

	23 年 3 月末 実績	23 年 9 月末 実績	24 年 3 月末	
			計画	実績
期末従業員数	2,026	2,065	1,985	2,022
正行員	1,560	1,612	1,530	1,568
嘱託・パート	466	453	455	454

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 24 年 3 月期における物件費は、店舗警備料、機械賃借料、保守管理費、交通費、通信通話費、広告宣伝費等を中心に全行挙げて継続して削減に取り組んできた結果、83 億 1 百万円と、計画を 15 億 82 百万円下回りました。

物件費については、今後、基幹系システムの全面更改の実施等により、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）

	23 年 3 月期 実績	23 年 9 月期 実績	24 年 3 月期	
			計画	実績
物件費	8,231	3,958	9,883	8,301
うち機械化関連費用	2,924	1,457	3,886	3,288

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)」を中心に徹底した経費の削減に努めてきた結果、平成 23 年度において、平成 21 年度と比較して 8 億 40 百万円程度のコスト削減を図るとともに、計画期間における累計では 12 億円を超える効果を得ることができました。

このように、細部に亘って支出抑制に努めたことに加え、端末機器等の更新やサブシステム開発の投資時期が期を跨いだ影響もあり、計画期間における累計の物件費は、285 億円の計画に対し、実績は 254 億円と、顕著な成果となり、効率的な経営体質への転換を図ることができました。

こうした取組みのほか、営業店事務の効率化を図るとともに、営業店の業務を補完する集中センターの業務の見直しを進めていくことといたしました。

具体的には、現在、営業店保管の伝票等の本部集中化、用度品管理や現金の管理・本部営業店間の物流業務の拠点を 1 箇所に集約させる物流機能の一元化、地区センターや関連会社の営業所など分散していた事務拠点を統廃合により集約化するなどの見直しを進めており、その実施拠点とすべく新センターの建設に着手いたしました。

新センターは、平成 24 年度下期中には完成予定であり、今後は、新センターの建設完了とともに、本部業務の運営にかかる組織や体制の効率化に取り組み、生産性の向上を目指してまいります。

また、店舗外 ATM については、顧客の利便性を損なわない範囲での店舗外 ATM 等の見直しを検討してまいりました。

平成 24 年 3 月末時点の店舗外 ATM は、128 箇所・135 台となり、平成 21 年

3月と比較して、2箇所・3台減少いたしました。

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に努めてまいります。

【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	23年3月末 実績	23年9月末 実績	24年3月末 実績
設置箇所	130	129	128	127	128
設置台数	138	136	135	134	135

ロ. システム費用の抑制

当行では、更改時期を迎えていた基幹系システムについて、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）を採用することを決定し、平成 26 年 1 月を稼働予定として平成 23 年度下期から開発に着手しました。

これに伴い、大規模災害時の速やかな復旧と業務継続性の強化を図ることが可能となるとともにお客様へのサービスや商品開発をこれまで以上に迅速に提供することが可能となります。

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

平成 24 年 3 月期におけるシステム投資は、基幹系システムの開発の他にハード面では ATM 機の更新、ソフト面では自動機監視システムの導入や IC カード対応機能の高度化等顧客サービスや利便性の向上、セキュリティ強化のために必要な投資を実施いたしました。

なお、平成 24 年 3 月期における機械化関連費用は、基幹系システムの開発や関連する新たな費用が発生したものの、平成 22 年度から計画していた端末機器等の更新及びサブシステムの開発などの本格的な投資時期が期を過ぎ、平成 23 年度下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、計画を 5 億 98 百万円下回りました。

今後、基幹系システム及びサブシステムの開発に集中的に投資することとなりますが、顧客サービスや利便性の向上のための機械化関連の経費支出及び投資についても継続していく必要があり、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。

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

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

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

② 信用リスク管理の強化

国内景気は、東日本大震災後の大幅な落ち込みから急速に回復した後、海外経済の減速や円高の影響などから、足踏み状態となりました。

足下では、公共投資の増加のほか、自動車に対する需要刺激策の効果もあり、持ち直しに向かう動きがみられていますが、欧州債務問題や、原油価格を始めとする国際商品市況の動向のほか、国内における電力供給の制約など、先行きには様々な不確実性がみられ、不透明感は依然として高い状態が続いています。

このようななか、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、中小規模事業者等に対して最適なソリューションを提案、実行するなどコンサルティング機能を発揮することを通じて、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、毎月開催している地区支店長会議の中でテーマとするなど、取組時や管理面での問題点の改善に活用してまいりました。

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。

体制面においても、平成23年6月に、融資本部、融資企画部を新設するなど、信用リスク管理部門における組織変更を実施し、一貫した信用リスク管理態勢の強化を図りました。

これらの取組みを強化したことに加え、倒産等の新規発生が少なかったことなどから、平成23年度における信用コストは21億円に留まり、計画を13億円下回りました。

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)

	23年3月期 実績	23年9月期 実績	24年3月期	
			計画	実績
信用コスト	5	8	34	21
一般貸倒引当金繰入額	△32	△1	△5	△6
不良債権処理額	37	10	40	27

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。

これらの取組みに加え、金利が低水準で推移したこともあり、平成24年3月末における有価証券全体の評価損益は、124億22百万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、その評価ウエ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。

これに加え、平成 23 年度上期より、リスク調整後収益指標をリスク調整前業務粗利益と信用リスクのみなし引当を切り離して評価することにより、さらなる収益意識の向上を図っております。

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おります。

取引採算制度の見直しについては、従来使用していた期待収益を加えたガイドライン金利を廃止のうえ、新たに貸出基準金利に期待収益率を加えた「専決権限金利」を設定し、一層の取引採算の維持・向上に努めております。

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の状況や、信用コスト控除後の貸出金スプレッド収益の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。

また、管理会計上の格付別の平均デフォルト率に基づく地域別のみなし引当金を算出しているほか、平成 23 年度上期より地域別の個別貸倒引当金増減額及び個別貸倒引当金新規発生額を算出し、融資重点推進地域における収益状況について財務会計の観点からもモニタリングしております。

その他、平成 24 年 2 月には、融資重点推進地域のうち、愛知県・大阪府内の店舗における平成 21 年 4 月以降の新規貸出先が寄与したボリューム・収益・信用コストについてモニタリングしており、今後も定期的の実施してまいります。

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、平成22年度は、平成22年7月及び平成23年1月に、平成23年度は、平成23年7月及び平成24年2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3名を社外監査役としております。各監査役は、客観的な立場で提言を行うなど牽制の効果が発揮されています。

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。

また、平成 23 年 10 月より、信用リスク量の測定方法について、外部機関モデルの推計値に基づく倒産確率から、当行の実績に基づく倒産確率に変更したうえで、自己資本と比較を行うなど、より当行の実態に即した信用リスク管理を行っております。

これに基づき、格付区分ランクダウンや金融円滑化法の出口戦略等のシナリオに基づく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 23 年度下期で 2 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 24 年 3 月末の金融再生法開示債権残高（単体）は 276 億円、不良債権比率は 2.35% となり、引き続き低い水準を維持しています。

今後も、コンサルティング機能の発揮を通じて、取引先の経営改善支援等ランクアップを推進していくほか、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	23年3月末	23年9月末	24年3月末	
	実績	実績	計画	実績
金融再生法開示債権残高	26,062	26,130	29,201	27,632
不良債権比率	2.24	2.24	2.43	2.35

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。

これに加えて、平成23年9月には、有価証券全体の損失限度管理に係るルールを新たに定め、平成23年度下期より運用を開始し、管理体制の一層の強化を図りました。

さらに、平成23年10月には、市場リスク量の計測にあたり、有価証券および預貸金の保有期間を運用実態に基づく期間に変更するとともに、市場性の信用リスクの計量化を追加し、精緻なリスク量を把握するための体制を整えました。

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

また、ミドル部門であるリスク管理部が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、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、ロスカット基準等の厳格な運用を図

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、重要な法務問題への対応等を行ってまいりました。

平成23年度下期は、平成23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24年1月には中間モニタリング、平成24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24年3月には平成24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実施するなど、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、平成23年1月及び平成23年7月に「第1回経営評価委員会」、「第2回経営評価委員会」及び「第3回経営評価委員会」を開催したのに続き、平成24年2月には、「第4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、中小企業の海外進出に係るサポート体制の強化や、今後の当行の経営戦略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・提言を踏まえた対応に取り組むなど、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 24 年 8 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。

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

(5) 情報開示の充実のための方策

① 四半期毎の情報開示の充実

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

今後も、迅速かつ正確で、より広く分かりやすい開示に努めてまいります。

② 主として業務を行っている地域への貢献に関する情報開示の充実

平成 24 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。

また、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」について、今年度は当行の創立 100 周年の感謝の意味を込め、「感謝のつどい」として規模を拡大し、広く参加を呼びかけ、平成 24 年 7 月から 8 月にかけて開催する予定です。

また、地域密着型金融の推進に向けた取組み等を通じた地域の経済活性化への様々な取組みや、地域への円滑な資金供給の取組み等について、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)	23/9期 実績	24/3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	5,814	5,825	5,828	3	233
総資産	17,227	18,256	17,897	18,394	497	1,167
総資産に対する比率	32.48	31.84	32.55	31.68	△0.87	△0.80

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

中小規模事業者等向け信用供与の増強に向けた取組みは、コベナンツ活用型融資、ABLなど担保・保証に過度に依存しない融資への取組みを強化したことに加え、平成23年10月に、ファンド総額を100億円とする「中小企業ががんばろうファンド」を創設し、成長基盤強化に資する事業を行う事業者との取引基盤の強化に取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、「中小企業ががんばろうファンド」は、平成23年10月の取扱開始以降、平成24年3月末までの6ヶ月間で、210件・82億円の取組みを行い、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、5,828億円となり、計画を3億円上回ったほか、計画始期より233億円増加いたしました。

なお、「中小企業ががんばろうファンド」は、平成24年3月に取扱を終了したため、平成24年5月より、当行の創立100周年を記念したファンドとして、新たにファンド総額100億円とする「100周年ありがとうファンド」を創設し、中小規模事業者等との取引基盤の強化を図っています。

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を上回ったものの、総資産残高が、平成21年3月末比1,167億円(6.7ポイント)増加し、1兆8,394億円となったことから(計画比497億円増加)、計画を0.87ポイント下回ったほか、計画始期より0.80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187億円増加したことに加え、個人預金を中心に安定した預金の積み上げに努めたこと等によるものです。

今後も、中小規模事業者等向け信用供与の残高増強に努めるとともに、効率的な資産運用により、中小規模事業者等向け信用供与残高の総資産に対する比率の向上に努めてまいります。

(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策の進捗状況

① 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

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137名のうち融資重点推進地域へ73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」を引き続き実施し（開塾以来294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ベナンツ活用型融資の取扱を開始し、平成24年3月末までに、239件・232億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年度下期では、三重県で養豚及び豚肉の加工販売を営む企業に、原種豚（原種豚とは、「母豚（種豚）」を生産するための豚）を担保としたABLを取組むなど、平成24年3月末までに、18件・21億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、平成23年度下期における担保・保証に過度に依存しない融資促進に係る件数は、計画を58件上回る167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取組み、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 73 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。

この取り組みの結果、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り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

平成 23 年度下期における創業・新事業開拓支援は、園芸用植物の栽培地で、新たに太陽光発電事業を計画している企業に対し、中部経済産業局が実施している中小企業支援ネットワーク強化事業のアドバイザーを派遣し、事業化の検証や経営革新計画の申請支援を行うとともに、事業に必要な資金支援を行いました。

また、飲食店や美容院のほか、エステサロンやパソコンスクールなど、多様な業種に対し、これらの開業に必要な資金を、三重県の融資制度である「創業・再挑戦支援資金融資制度」を活用するなど、関係機関との協議・連携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、平成 23 年度下期における創業・新事業開拓支援に係る件数は、計画を 8 件上回る 13 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 23 年度下期では 18 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 23 年度下期では 3 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、平成 23 年度下期における経営相談に係る件数は、計画通り 21 先の支援実績となりました。

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の連携や、RCC との連携も図りながら、取引先の事業再生に取り組んでまいりました。

その結果、3 先について、中小企業再生支援協議会が関与した再建計画が全行の同意により成立し、平成 23 年度下期における早期事業再生支援に係る件数は、計画通り 3 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み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 23 年度下期は、提携 M&A 専門会社による M&A セミナーを 4 回開催し、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、事業承継ニーズがある取引先 1 先に対して、当該取引先の顧問税理士とも連携し、具体的なソリューションを提案する一方で、事業譲受先に対して事業計画の策定を支援するとともに、譲受に必要な資金支援を行っ

たほか、事業譲渡に係る問題解決支援を実施するなど、事業承継問題の解決支援を行いました。

その結果、平成 23 年度下期における事業承継支援に係る件数は、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)	23/9 期 実績	24/3 期			
			計画	実績	計画比	始期 対比
創業・新事業開拓支援	3	6	5	13	8	10
経営相談	15	21	21	21	0	6
早期事業再生支援	1	2	3	3	0	2
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	190	109	167	58	61
合計 [経営改善支援等取組数]	126	221	141	207	66	81
取引先	13,156	13,243	13,300	13,316	16	160
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	1.66	1.06	1.55	0.49	0.60

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

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

1. 創業・新事業開拓支援先

- (1) 三重大学との産学連携による農林水産品の商品化、販路開拓等のマーケティングの共同研究の対象として当行が紹介し具体的な取り組みを行った先、技術・研究開発ニーズを持つ取引先を三重大学等に紹介し共同研究等を行うこととなった先
- (2) 「創業・新事業支援」融資商品等による融資を行った取引先として、三重県制度融資等の創業貸付及び三重県信用保証協会の新規事業関連保証による貸付、中小企業基盤整備機構の地域資源・新連携制度の認定先への貸出を行った先
- (3) 当行の仲介により「みえ新産業創造ファンド」等による出資を受けた先

2. 経営相談支援先

- (1) 当行のコンサルティング機能、情報提供機能等を活用して助言を行った先として、担当部署である企業支援部が中心となり、事業改善支援、経営改善計画の策定支援を行った先
- (2) 取引先との長期的な密度の高い関係から得られる情報を活用し、情報提供・経営指導・相談等のニーズへの対応を継続して行っている先として、担当部署である企業支援部が中心となり取引先の経営

課題・問題点の洗い出し、解決策の検討、解決策の提案などを行った先、経営改善計画を継続的にフォローし改善取り組みを支援している先、経営革新制度の策定・申請等を支援した先

- (3) 取引先の経営改善取り組み等を行うため必要な専門家（経営コンサルタント、公認会計士、税理士、弁護士等）を紹介し助言を受け改善取り組みを行った先

3. 早期事業再生先

当行の職員が債務者企業へ出向き、再建計画の策定や計画のモニタリング等の支援を行った先、当行が主体的になり中小企業再生支援協議会、RCCなど外部機関、専門コンサルタントや弁護士、公認会計士など専門家等の関与により事業再生取組を行った先、DDS、DESなどを活用して事業再生取組を行った先

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、必要な専門家（弁護士、税理士、コンサルタント等）を紹介し共同して問題解決支援を行った先
- (2) 提携しているM&A専門会社と協力しM&A取組みを成立させた先

5. 担保・保証に過度に依存しない融資促進先

- (1) シンジケートローンコミットメントライン、財務制限条項（コベナンツ）を活用した融資商品で融資の提案を行った先
- (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、私募債等、信用格付を利用した信用供与の提案を行った先
- (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、債権流動化の提案を行った先
- (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）

経営改善支援等の取組数は、経営相談支援、早期事業再生支援及び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66先上回る207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0.49ポイント上回る1.55%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」を本部審査第一部内に新設いたしました。

その後、平成 23 年 6 月には、本部審査部門の組織変更に合わせて、「金融円滑化推進チーム」を企業支援部に移行させ、コンサルティング機能の一層の発揮を図るための体制を整えました。

また、平成 24 年 4 月からは、中小企業金融円滑化法の最終期限を踏まえ、優先的に経営改善計画の策定支援及び進捗状況をフォローすべき先を選定し、取引先の経営改善支援の取組みを強化しているほか、本部・営業店間でローンレビューを実施しています。

さらに、コンサルティング機能の一層の発揮を図るため、営業店に対する評価項目に「コンサルティング機能の発揮」を新たに設け、コンサルティング機能の発揮に対するインセンティブを付与し、営業店の評価に適正に反映するよう態勢を整えるなど、中小企業金融円滑化法に対する出口戦略の明確化を図りました。

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 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、所定の配当を実施しております。

平成 25 年 3 月期以降の配当については、平成 24 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。

なお、当行は、平成 24 年 10 月 20 日（土）に創立 100 周年を迎えることから、平成 25 年 3 月期における普通株式の配当については、1 株あたり 50 銭の記念配当を行う予定としております。

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 24 年 3 月期決算に係る役員賞与につきましても、業績等を勘案し、18 百万円を支給いたしました。

なお、当行では、月額報酬に加え、役員賞与支給という報酬体系となっており、こうした報酬体系の下、従来から業績を勘案した報酬及び賞与を支給してまいりましたが、平成 24 年 6 月より、役員の業績向上に対する貢献意欲や企業価値の向上を通じ、経営に対する評価の客観性の確保を図るとともに、役員報酬制度の透明性を高めるため、業績連動型報酬制度を導入するとともに、役員退職慰労金制度を廃止のうえ、株式報酬型ストック・オプションを導入することといたしました。

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

(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等

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

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

また、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、7名となっているほか、平成23年度下期に1名が公認内部監査人の資格取得者となりました。

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、平成23年度に「インサイダー取引管理の検証」を追加するなど監査項目の充実と努めるとともに、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、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留めるため、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、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、リスクに対する資本配賦を Tier1 ベースとした後、平成 23 年 10 月より、Tier1 の 10% をバッファとして控除したうえで資本配賦を実施し、配賦資本に対するリスク余力を毎月確認しております。

また、中小企業金融円滑化法の最終期限を踏まえたシナリオに基づくストレステストを実施するなど、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。

これらの実施結果については、3 ヶ月ごとにリスク管理委員会で協議し、外部環境の変化に対するリスク耐性について協議しております。

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するとともに、平成 23 年 10 月より、信用リスク量の測定方法について、外部機関モデルの推計値に基づく倒産確率から、当行の実績に基づく倒産確率に変更したうえで、自己資本と比較を行うなど、より当行の実態に即した信用リスク管理を行っております。

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、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。

平成 23 年 9 月より、ミドル部門のフロント部門に対する牽制機能を強化するため、証券国際部が行っている純投資の上場株式や上場投資信託についてのロスカットルールの抵触状況をリスク管理部が日次チェックすることとしました。

同時に、相場変動による有価証券全体の損失の拡大を抑制するため、有価証券の損失限度管理に係るルールを新たに定め、平成 23 年度下期より運用を開始し、管理体制の一層の強化を図りました。

加えて、平成 23 年 10 月には、市場リスク量の計測にあたり、有価証券および預貸金の保有期間を運用実態に基づく期間に変更するとともに、市場性の信用リスクの計量化を追加し、精緻なリスク量を把握するための体制を整えました。

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っているほか、リスクの高い事務事故の集中改善に取り組むなど、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

システムリスク管理の基本方針に基づき、勘定系システム、情報系システム、EUC システム全般に通じるリスクを適切に把握し管理しております。

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

⑦ 法務リスク管理

法令等や取引上の契約等において、遵守違反や契約違反、及び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24年3月に実施し、リスク管理委員会に報告しました。

今後も多様なストレステストを定期的実施することを通じて、市場環境等の変化による収益への影響をモニタリングし、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、実行に移しております。

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性があると考え、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。