

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 29 年 6 月

株式会社 **第三銀行**

## 目 次

1. 平成 29 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.....	8
(1) 営業力と地域サポート力の強化.....	8
(2) 経営の合理化・効率化.....	25
(3) 人材力の強化.....	28
(4) 内部管理態勢の強化と CSR の取組強化 .....	31
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 .....	34
(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 .....	34
(2) リスク管理の体制の強化のための方策.....	36
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策.....	38
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策.....	39
(5) 情報開示の充実のための方策.....	39
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.....	41
(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の残高および総資産に占める割合 .....	41
(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 .....	42
(3) 主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況 .....	44
(4) 中小規模事業者等に対する金融の円滑化を図るための取組.....	48
6. 剰余金の処分の方針 .....	49
(1) 配当に対する方針.....	49
(2) 役員に対する報酬および賞与についての方針.....	49
7. 財務内容の健全性およ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 .....	50
(1) 経営管理に係る体制および今後の方針等.....	50
(2) 各種のリスク管理の状況および今後の方針等.....	51
(3) 経営強化計画の適切な運営管理.....	53
(4) 株式会社三重銀行との経営統合検討に関する基本合意書の締結 .....	54

## 1. 平成 29 年 3 月期決算の概要

### (1) 経営環境

国内経済は、公的需要の進捗が下支えとなる中、緩和的な金融環境の下で住宅投資が増加し、後半にかけては輸出が回復したことから、景気は緩やかに回復しました。

当行の主たる営業基盤である三重県内については、鉱工業生産は、持ち直しの動きがみられました。雇用情勢は、有効求人倍率が全国水準を上回って推移するなど、改善しました。

金融面においては、金融機関間の競争が一段と激化する中、日本銀行の新たな政策「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」の導入により、私ども地域金融機関を取り巻く経営環境は、引続き厳しい状況にあります。

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

### (2) 決算の概要

#### ① 資産・負債の状況(単体ベース)

##### イ. 貸出金

貸出金は、中小規模事業者等向け貸出の推進や住宅ローンの取組みなどにより、平成 28 年 3 月末比 108 億円増加し、1 兆 2,601 億円となりました。

##### ロ. 預金

預金は、流動性預金を中心に平成 28 年 3 月末比 85 億円増加し、1 兆 7,970 億円となりました。

##### ハ. 有価証券

有価証券は、市場動向に注視しつつ機動的な運用に努めた結果、平成 28 年 3 月末比 183 億円減少し、5,903 億円となりました。

【資産・負債の推移(表1)】(単体)

(単位：百万円)

	29年3月末			28年9月末 実績	28年3月末 実績
	実績	28年9月末比	28年3月末比		
資産	2,009,423	3,696	△2,569	2,005,727	2,011,992
うち貸出金	1,260,183	6,197	10,806	1,253,986	1,249,377
うち有価証券	590,315	△4,461	△18,353	594,776	608,668
負債	1,900,802	2,053	△2,131	1,898,749	1,902,933
うち預金	1,797,029	15,605	8,576	1,781,424	1,788,453
うち社債・借入金	75,454	15,589	36,478	59,865	38,976
純資産	108,620	1,643	△439	106,977	109,059

## ② 損益の状況

### イ. 資金利益

資金利益は、マイナス金利の影響により、預金利回りの低下による預金利息が減少したものの、資金運用利回りが低下し、貸出金利息および有価証券利息配当金が減少したことなどから、前期比 15 億 93 百万円減少し、218 億 84 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、預かり資産やソリューション関連手数料等の増強に努めたことなどから、前期比 64 百万円増加し、39 億 32 百万円となりました。

### ハ. その他業務利益

その他業務利益は、債券売却益など国債等債券損益が減少したことなどから、前期比 2 億 91 百万円減少し、1 億 73 百万円となりました。

## ニ. 経費

経費は、外形標準課税の税率変更により税金は増加しましたが、引続き業務の合理化、効率化を推進したことから、経費トータルでは前期比 3 億 53 百万円減少し、205 億 50 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、65 百万円の戻入となりましたが、2 億 98 百万円の戻入となった前期と比較すると、2 億 33 百万円の費用の増加となりました。

以上の結果、コア業務純益は、前期比 13 億 50 百万円減少し、52 億 74 百万円となりました。また、業務純益は、前期比 16 億 99 百万円減少し、55 億 5 百万円となりました。

### ヘ. 臨時損益

臨時損益のうち、不良債権処理額は前期比 1 億 29 百万円増加し、16 億 11 百万円となりました。一方、株式等関係損益が、前期比 10 億 31 百万円増加し、14 億 37 百万円となったことなどから、臨時損益トータルでは、前期比 11 億 17 百万円改善し、1 億 60 百万円のマイナスとなりました。

以上の結果、経常利益は前期比 5 億 82 百万円減少し、53 億 44 百万円となり、当期純利益は前期比 4 億 68 百万円減少し、32 億 12 百万円となりました。

### ③ 不良債権の状況

当行では、本部と営業店が一体となって、地域における金融の円滑化に向け、取引先の経営実態の把握に努めるとともに、経営改善支援への取組みを着実に推進してまいりました。その中で、新規倒産件数等は減少したものの、計画通り経営改善が進捗していない先の債務者区分をより慎重に精査した結果、金融再生法開示債権残高は、前期末比 16 億 50 百万円増加し、238 億 74 百万円となりました。また、金融再生法開示債権比率は、前期末比 0.11 ポイント上昇し、1.87%となりました。

### ④ 自己資本比率の状況

自己資本比率は、内部留保の積上げによる自己資本の増強に努めておりますが、社債の償還に加え、貸出金の増加等に伴いリスクアセットが増加したことなどから、前期末比 0.88 ポイント低下し、8.33%となりました。

【損益状況の推移（表2）】（単体）（単位：百万円）

	29年3月期		28年3月期	27年3月期
	実績	28年3月期比	実績	実績
業務粗利益	25,990	△ 1,819	27,809	28,626
（コア業務粗利益）	（ 25,824 ）	（ △ 1,703 ）	（ 27,527 ）	（ 27,419 ）
資金利益	21,884	△ 1,593	23,477	23,849
役務取引等利益	3,932	64	3,868	3,413
その他業務利益	173	△ 291	464	1,364
（うち国債等債券損益）	（ 165 ）	（ △ 116 ）	（ 281 ）	（ 1,207 ）
経費（除く臨時処理分）	20,550	△ 353	20,903	21,135
（うち人件費）	（ 11,476 ）	（ △ 341 ）	（ 11,817 ）	（ 11,651 ）
（うち物件費）	（ 7,917 ）	（ △ 186 ）	（ 8,103 ）	（ 8,564 ）
一般貸倒引当金繰入額	△ 65	233	△ 298	△ 1,561
業務純益	5,505	△ 1,699	7,204	9,052
（コア業務純益）	（ 5,274 ）	（ △ 1,350 ）	（ 6,624 ）	（ 6,283 ）
臨時損益	△ 160	1,117	△ 1,277	△ 2,158
（うち不良債権処理額）	（ 1,611 ）	（ 129 ）	（ 1,482 ）	（ 2,950 ）
（うち株式等関係損益）	（ 1,437 ）	（ 1,031 ）	（ 406 ）	（ 710 ）
（うち退職給付費用）	（ 185 ）	（ 161 ）	（ 24 ）	（ 370 ）
経常利益	5,344	△ 582	5,926	6,894
特別損益	△ 119	△ 78	△ 41	△ 108
税引前当期純利益	5,224	△ 661	5,885	6,786
法人税、住民税及び事業税	495	272	223	678
法人税等調整額	1,516	△ 465	1,981	1,909
当期純利益	3,212	△ 468	3,680	4,198

【金融再生法開示債権比率の推移（表3）】（単体）（単位：百万円）

	29年3月末			28年9月末	28年3月末
	実績	28年9月末比	28年3月末比	実績	実績
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	3,245	426	△ 72	2,819	3,317
危険債権	19,633	662	2,069	18,971	17,564
要管理債権	995	△ 359	△ 347	1,354	1,342
合計（A）	23,874	728	1,650	23,146	22,224
正常債権	1,248,776	7,965	12,307	1,240,811	1,236,469
総与信（B）	1,272,650	8,692	13,957	1,263,958	1,258,693
金融再生法開示債権比率(A)/(B)（%）	1.87	0.04	0.11	1.83	1.76

（注）28年3月末には部分直接償却13,551百万円、28年9月末には11,784百万円、29年3月末には9,834百万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：%）

	27年3月末実績	28年3月末実績	28年9月末実績	29年3月末実績	28年3月末比
自己資本比率	9.69	9.21	8.70	8.33	△ 0.88

## 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 29 年 3 月期の業績について、三重・愛知両県における経済は、後半にかけては輸出が回復したことなどから持ち直しの動きが見られ、資金需要も設備資金を中心に増加する中、平成 29 年 3 月末の貸出金残高は、中小規模事業者等向け貸出および住宅ローン等に積極的に取組み、平成 28 年 3 月末比で 108 億円増加しました。

また、金融機関間の競争が一段と激化する中、地公体等を含む大企業向けの低金利貸出を抑制し、中小規模事業者等向け貸出および個人ローンの推進に注力いたしましたが、マイナス金利政策の影響等により貸出金利息は計画を 12 億 2 百万円下回ったほか、有価証券利息配当金が計画を 9 億 42 百万円下回ったことから、資金運用収益としては、計画を 21 億 15 百万円下回りました。

一方、資金調達費用は、預金金利の低下に加え、大口預金の金利上乘せの抑制等により、預金利息が計画を下回ったことを主因として、計画を 4 億 19 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 16 億 96 百万円下回りました。

一方、役務取引等利益は、預かり資産関連手数料やソリューション関連手数料を中心に増強を図り、計画を 1 億 47 百万円上回りました。

また、経費については、外形標準課税の税率変更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、人件費が 5 億 42 百万円、物件費が 3 億 15 百万円それぞれ計画を下回ったことから、経費全体では計画を 7 億 90 百万円下回りました。

以上の結果、役務取引等収益の増強や経費の削減に努めたものの、資金利益の減少幅が大きく、コア業務純益は、計画を 10 億 52 百万円下回る 52 億 74 百万円となりました。

マイナス金利政策の導入など経営環境が厳しさを増す中、平成 28 年 2 月より「営業力強化プロジェクト」を始動いたしました。さらに、営業体力創出に直結する BPR や、店舗配置のあり方を含めた店舗政策の策定等の取組みを加速させるため、平成 28 年 9 月に「営業力強化に向けた基本方針」を策定しております。

この基本方針の各項目に基づく具体的取組施策の着実な実現を図ることで、顧客との接点を増やし、顧客ニーズを的確に把握するとともに、顧客ニーズに沿った営業や顧客が真に求めるサービスを提供することとしております。

具体的には、平成 28 年 10 月に再編した営業本部の体制のもと、地域の市場特性等を踏まえた地域別営業戦略の実施や業務プロセス改革（BPR）の推進等による渉外活動時間の増加に加えて、地区営業部・支店による大口取引先などに対する重層的な管理・推進のほか、本部・営業店間の緊密な連携を通じて、様々なライフステージにある事業先に対する事業性評価に基づく本業支援の積極的な推進など、コンサルティング機能を最大限発揮し、中小規模事業者等向け貸出の増強とソリューションの提供によるフィービジネスの強化など事

業者向け営業力の強化を図っております。

また、営業チャネル戦略の推進として、これまで渉外や窓口の担当者が接触できなかった顧客層への接触を強化するため、「暮らしのコンサル」広場の営業時間拡大の試行を通じて、「ローンプラザ」、「ほけんの窓口」、「資産運用相談窓口」と本部が連携して営業力強化の取組みを実施するとともに、女性渉外体制のさらなる拡充を通じて、預かり資産販売の強化や住宅ローンおよび個人ローンの増強など個人先向け営業力の強化を図っております。

さらに、エリア営業体制を拡大し、エリア内店舗の一体営業による効率的な営業活動の促進と、エリア母店への融資事務集中化等の業務プロセス改革（BPR）を通じた営業人員の創出を行い、営業力の強化を図っております。

こうした取組みを通じて、収益力強化に向けて、貸出金については、地公体等を含む大企業向けの低金利貸出を抑制しつつ、事業性評価に基づく融資や経営者保証に関するガイドラインの活用による中小規模事業者等向け貸出および個人ローンに注力することにより、貸出金利息の増強を図るとともに、預かり資産販売手数料やソリューション関連業務手数料など非金利収入の増強に努めております。

また、平成 28 年 7 月に開始した「経費削減プロジェクト」として取り組んでいる案件を着実に実現することはもとより、物件費削減に資する対象案件の段階的拡大に向けた取組みを強化するなど、銀行全体の経費削減を図り収益の確保に努めてまいります。

【コア業務純益の計画と実績（表 5）】 (単位：百万円)

	27/3 期実績 (計画始期)	28/9 期実績	29/3 期			
			計画	実績	計画対比	計画始期対比
コア業務純益	6,283	2,703	6,326	5,274	△1,052	△1,009

※ 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

※ 27/3 期が計画始期

## (2) 業務粗利益経費率

平成 29 年 3 月期の機械化関連費用を除く経費は、外形標準課税の税率変更により税金が増加したものの、平成 28 年 7 月より、外部コンサルタント会社の支援のもと、永続的な物件費の削減を図ることを目的に「経費削減プロジェクト」を開始し、コストデータを整備するとともに、削減余地の特定を行い、削減の実現を図るなど全行を挙げて取組んだ結果、計画を 7 億 32 百万円下回る 166 億 9 百万円となりました。

一方、業務粗利益は、役務取引等利益は計画を上回ったものの、マイナス金利の影響等により、資金利益が計画を下回るとともに、国債等債券損益が計画を下回ったことから、計画を 25 億 75 百万円下回る 259 億 90 百万円となりました。

その結果、業務粗利益経費率は、63.90%となり計画を 3.20 ポイント上回り、計画始期比では 3.35 ポイント上回りました。



今後は、「経費削減プロジェクト」の推進を通じて、外部コンサルタント会社の支援で得た経費削減ノウハウを物件費全体へと段階的に拡大し活用することにより、経費の一層の削減を目指してまいります。

また、「営業力強化に向けた基本方針」に掲げる具体的施策の着実な実現を通じて、トップライン収益の増強を図り、業務粗利益の確保に努めてまいります。

【業務粗利益経費率の計画と実績（表6）】 (単位：百万円、%)

	27/3期 実績 (計画始期)	28/9期 実績	29/3期			
			計画	実績	計画対比	計画始期対比
経費(機械化関連費用を除く)	17,335	8,501	17,341	16,609	△732	△726
業務粗利益	28,626	13,364	28,565	25,990	△2,575	△2,636
業務粗利益経費率	60.55	63.61	60.70	63.90	3.20	3.35

※ 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. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

当行は、前経営強化計画の取組評価と課題を踏まえ、平成 27 年 6 月に策定した「経営強化計画」に沿って、地域における金融仲介機能を安定的かつ持続的に発揮し、地域の中小規模事業者等の皆様へ円滑に資金供給を行うことが、地域金融機関としての最大の責務であるとの認識の下、中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化への取組みを強化いたしました。

具体的には、財務基盤の健全性の維持と収益力の強化を図り、これまで以上にリレーションシップバンキングの取組みを強化し、地域経済の活性化を図るため、以下の 4 項目を経営戦略上の基本方針として掲げ、さらなる経営改善に取り組ましました。

- (1) 営業力と地域サポート力の強化
- (2) 経営の合理化・効率化
- (3) 人材力の強化
- (4) 内部管理態勢の強化と CSR の取組強化

#### (1) 営業力と地域サポート力の強化

##### ① 事業先向け営業力の強化

##### イ. ネットワークを活用した営業力の強化

##### A. 取引基盤拡充地域での営業推進の強化

当行の特色である広域ネットワークの中で、経済規模の大きい三重県北勢地域、愛知県、大阪府を「取引基盤拡充地域」として設定し、融資の増強に加え、総合的な取引基盤の拡充と企業ニーズの収集、蓄積に努めてまいりました。

また、平成 27 年 5 月より渉外体制を見直し、事業先担当と個人先担当との垣根を取り払い、「融資渉外」、「地区渉外」に再編するとともに、新たに設置した女性渉外が中心となる「個人渉外」を除き、原則として、全ての渉外担当者が事業先を担当する体制とすることで、小規模な法人および個人事業主へのフォローを強化するなど、積極的に事業融資基盤の拡充に取り組む体制といたしました。

これにより、同地域で事業先を担当する渉外担当者の人員配置は、平成 27 年 3 月末の 114 名体制から、平成 29 年 3 月末には 160 名（法人推進担当 13 名、主に事業先を担当する融資渉外 54 名、事業先および個人先を担当する地区渉外 93 名）体制へと平成 27 年 3 月末比 46 名増加させ、営業推進体制の強化を図りました。

また、平成 27 年 12 月には、主に BtoC の事業を営む事業者を対象として、自社ホームページサイトの改善や Web マーケティングについてのセミナーを開催し、販路拡大に向けた取組みに対する支援を開始したほか、平成 29 年 1 月には、愛知県の食品卸売業者が食料品加工原料となる農産物の新たな仕入先を確保するのにあたり、三重県内の食料品業者を紹介し商談が成立するなど、同地域における取引基盤の拡充を図ってまいりました。

この結果、表 7 の通り、同地域における貸出金は、平成 28 年 3 月末比 45 億円増加いたしました。

今後も、同地域における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・蓄積を通じて、当行の広域ネットワークを地域の商流に活用していくため、マッチング情報の傾向や営業店が収集した情報内容等を分析するなど、商流形成を効果的に行うための施策を検討・実施してまいります。

## B. 活性化推進地域での事業先支援の強化

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

これらの地域では、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」等で収集・蓄積した企業ニーズ等の情報を、営業推進部において一元管理のうえ、ビジネスマッチングや産学官連携強化による農業の 6 次産業化支援等の推進を通じて、地域の事業先の販路拡大や資金需要の発掘など、本業支援による事業先の成長・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した。

具体的には、平成 27 年 10 月に、鈴鹿医療科学大学と技術シーズを取引先へ情報発信することを通じて、技術のマッチングを図ることを目的とした産学連携に関する包括協定を締結し、熊野市の特産品である柑橘果実「新姫」の成分分析・効能確認を委託するなど、新商品開発に向けた支援を行いました。

また、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設立した「さんぎん農業法人投資事業有限責任組合」を通じて、平成 28 年 1 月には、花壇苗・野菜苗等の生産・卸売・直売を営む事業者に出資を行なったほか、平成 28 年 11 月には、当行の活性化推進地域の取引先が取扱う地元の食品・食材を東京の広東料理の名店に紹介し、その食品・食材を利用した期間限定の特別メニューとして提供することで、地元業者の支援を行うなど、同地域での地域活性化への取組みを強化してまいりました。

さらに、提携した外部コンサルタント会社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した。

このような支援を継続してきた結果、経営改善支援の取組みは、表 8 の

とおり、他の地域と比較して高くなっており、当行の三重県中南部地域に対する取組みが成果として現れているものと認識しております。

今後も、こうした取組みを通じて、地域経済活性化に向けた取組みを支援してまいります。

### **(活性化推進地域での地域活性化への取組み)**

当行の店舗ネットワーク、人的ネットワーク、情報ネットワークなどあらゆるネットワークを活用し、地域経済の活性化に取り組んできたほか、産学官連携強化等を通じ、地域ブランドの育成等に取り組む、新たな地域産業の創出等に関与するなど、地域産業の育成に積極的に取り組んでまいりました。

具体的には、三重県中南部地域の重要な産業である農林水産業の活性化を支援するため、農水産物の加工食品の開発等を目的に、三重大学内に設置した「農水商工連携を前提とした新商品のマーケティング研究会」において、三重大学との産学連携活動を実施し、ソリューション営業部が中心となって地元の農水産資源を活用した新しい加工食品の開発の研究を行う研究会を継続的に開催してまいりました。

平成 28 年度下期には同研究会を 1 回開催し、当行と三重大学および当行取引先 8 先等を含む、22 名が参加いたしました。この研究会を通じ、農業生産者、食品加工業者などに対し、三重県産業支援センター等の支援機関とともに、新商品の開発、マーケティングおよびビジネスマッチング等の支援を行いました。

また、ソリューション営業部に配置している農業経営アドバイザーが、営業店に対し農業分野に対する取組みを指導するとともに、自らも農業経営者との融資取引を推進した結果、平成 28 年度下期の活性化推進地域における農業分野での融資実績は 7 件 6 億 40 百万円となるなど、農業分野に対して積極的に取り組みました。

さらに、企業支援部が特定債権先として所管する事業先などに対して、営業店と企業支援部が一体となって、事業先の経営実態や課題の把握・分析、経営改善計画の策定支援やソリューションの提案・実行などに継続して取り組みました。

以下は、業績が悪化し財務状況が脆弱となっていた三重県中南部地域の建設業者への経営改善支援を通じて、従業員の雇用維持につながった事例です。

メイン先として同社の実態把握に努める中で、同社が事業を継続していくうえで、事業の継続・維持に必要な運転資金等を確保する必要があったことから、当行が主体となり、認定支援機関の専門家を活用した経営改善計画の策定支援に加え、今後の資金調達計画を含めた経営改善計画への同意を得るため、他の取引金融機関との調整を行いました。

この結果、同社は実効性のある経営改善計画に基づき経営体質の改善を

着実に図ることで、従業員約 20 名の雇用が確保されたほか、当地区の経済活力維持にも貢献することができました。

このような取組みを通じて、三重県中南部地域において特定債権先および本部と営業店が一体となって経営改善を支援している事業先等 106 先に勤務している従業員約 3,600 名の雇用維持に貢献することができたものと認識しております。

このほか、地域貢献活動として、平成 16 年 7 月より「熊野古道定期」を取扱っており、毎年「熊野古道定期預金」の残高に応じて「東紀州地域振興公社」に寄付金を贈呈するなど、地域の重要な観光資源である熊野古道の環境保全活動に間接的に参画することで、同地域の観光 PR、東紀州地域の経済活動の活性化に貢献いたしました。

また、三重県産業支援センターが実施する「みえ地域コミュニティ応援ファンド助成金二次審査会」の審査に関わるなど、地域特有のものづくり製造業の技術やノウハウを有効に活用し、新商品・新サービスの開発等を行おうとする事業者への応援を通じた地域経済の活性化の取組みに積極的に参加いたしました。

さらに、平成 29 年 4 月に三重県では初めての開催となる「第 27 回全国菓子大博覧会」（愛称：お伊勢さん菓子博 2017）が伊勢市で開催されました。同博覧会の開催前には、この成功を目指し、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、当行の頭取が委員として参画したほか、職員 1 名を派遣したことに加えて、同博覧会の実行委員会に協賛金を贈呈するなど、行政と一体となり取組んでまいりました。

なお、同博覧会は、開催期間中（4 月 21 日～5 月 14 日）に、約 58 万 4 千人をお迎えするなど、盛況の中、幕を閉じるとともに、地域経済の活性化にも大きく寄与する博覧会となりました。

今後も地域金融機関として関連する産業を支援することにより地域経済の活性化に取り組んでまいります。

【地域別貸出金の推移（表 7）】

（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 末実績	29 年 3 月 末実績	28 年 3 月 末対比
取引基盤拡充地域	5,425	5,587	5,904	6,036	6,081	45
三重県北勢地域	2,432	2,499	2,531	2,524	2,563	38
愛知県	2,272	2,335	2,476	2,581	2,614	33
大阪府	720	752	896	930	904	△26
活性化推進地域	4,390	4,329	4,290	4,317	4,326	8
その他の地域	1,841	1,981	2,040	2,140	2,193	53
合計	11,657	11,898	12,235	12,493	12,601	108

※取引基盤拡充地域は、平成 27 年 3 月期以前は融資重点推進地域

【地域別経営改善支援の状況（表8）】

（単位：先、％）

創業・新事業開拓支援	26年度下期	27年度上期	27年度下期	28年度上期	28年度下期	累計実績	比率
三重県北勢地域	4	10	10	9	6	39	20.3
★三重県中南部	16	14	11	22	14	77	40.1
愛知県	11	10	12	9	8	50	26.0
大阪府	5	1	3	2	2	13	6.8
その他地域	2	5	3	1	2	13	6.8
計	38	40	39	43	32	192	
経営相談	26年度下期	27年度上期	27年度下期	28年度上期	28年度下期	累計実績	比率
三重県北勢地域	8	18	21	29	12	88	20.1
★三重県中南部	13	30	50	38	58	189	43.1
愛知県	6	21	31	21	20	99	22.6
大阪府	2	9	16	3	1	31	7.1
その他地域	3	4	5	8	11	31	7.1
計	32	82	123	99	102	438	
早期事業再生支援	26年度下期	27年度上期	27年度下期	28年度上期	28年度下期	累計実績	比率
三重県北勢地域	4	3	2	3	7	19	36.6
★三重県中南部	4	4	3	8	7	26	50.0
愛知県	0	0	1	0	3	4	7.7
大阪府	0	0	0	1	0	1	1.9
その他地域	0	0	1	0	1	2	3.8
計	8	7	7	12	18	52	
事業承継支援	26年度下期	27年度上期	27年度下期	28年度上期	28年度下期	累計実績	比率
三重県北勢地域	3	2	0	0	3	8	47.1
★三重県中南部	0	1	1	1	0	3	17.6
愛知県	0	1	0	2	2	5	29.4
大阪府	0	0	0	0	0	0	0.0
その他地域	0	0	1	0	0	1	5.9
計	3	4	2	3	5	17	

※★は三重県中南部、伊賀、伊勢・志摩、東紀州の各地域

### 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、地方創生に取り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いくこととしております。

こうした方針の下、平成27年4月には、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、営業本部副本部長および総合企画部長を「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おります。

この間、三重県内では、松阪市、志摩市、熊野市、南牟婁郡御浜町、北牟婁郡紀北町、南牟婁郡紀宝町、鈴鹿市、三重郡菰野町、和歌山県内では東牟婁郡那智勝浦町、東牟婁郡串本町、東牟婁郡古座川町において、地方版総合戦略策定会議に参画いたしました。また、平成 28 年 6 月には、松阪市と「移住促進に関する包括協定書」を締結したほか、平成 28 年 8 月には、名張市、熊野市、桑名市に加えて、南牟婁郡御浜町と「地方創生に係る包括連携協力に関する協定」を締結いたしました。さらに、平成 29 年 3 月には、志摩市と「創業支援等を通じた地方創生の推進に関する協定書」を締結いたしました。今後は、各地方自治体と連携を図ったうえで、策定した地方版総合戦略の実践についても積極的に関与してまいります。

また、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した。

具体的には、平成 27 年 2 月に締結した株式会社地域経済活性化支援機構との「特定専門家派遣」契約に基づき、同機構の専門家から事業再生などに対する取組方法・方針などのアドバイスの提供を受けることで同機構の持つノウハウを吸収し、事業再生支援等の取組みを強化する体制を整えるとともに、平成 27 年 7 月には、同機構より講師を招き、「事業性評価」をテーマとした研修を全店支店長向けに実施いたしました。

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、三重県および亀山市ならびに複数の事業者と連携し、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組むため、参加団体として参画いたしました。

加えて、「きのこ」や「地酒」などの地域資源を活用した事業化等に取り組む地域の事業者に対して、クラウドファンディングを活用した「ふるさと投資」により、資金調達はもとより、事業への共感を得ることで、ファン作りや新規顧客獲得の PR 活動をサポートしたほか、平成 29 年 1 月より地方創生、地域産業・経済の発展に資する事業を取組む事業者に対する融資支援として地域産業資源活用ファンド「愛称：Charge (チャージ)」の取扱いを開始するなど、地域経済の活性化に資する取組みをしてまいりました。

また、平成 28 年 5 月に三重県で開催された主要国首脳会議（サミット）

において、当行では、地方創生への取組みの一環として、地方自治体と連携を強化し、サミットの成功に向けたサポートを積極的に行いました。

具体的には、三重県が設置した「伊勢志摩サミット推進局」に当行職員を1名派遣したほか、寄付金を贈呈するとともに、志摩市が設置した「伊勢志摩サミット市民会議」にも、当行の支店長が商工観光関係の監事として参加するなど、地方自治体との連携強化を図りました。

さらに、県外店舗を含む当行本支店店頭での「伊勢志摩サミット 2016」のポスター掲示や、伊勢志摩サミットシンボルマークの名刺への貼付、伊勢志摩サミットステッカーの全店の営業車両への貼付、当行ホームページでの伊勢志摩サミットまでの日数のカウントダウン表示など、様々な応援事業に取り組めました。

加えて、伊勢・志摩の特産品を、抽選で3,310（サミット）名のお客様にプレゼントする、伊勢志摩サミット開催記念定期「さんSUNサミット」を取扱い、100億円以上の販売実績となるなど、伊勢志摩サミット成功に向けた機運を盛り上げるサポートを実施いたしました。

このほか、平成28年2月より、志摩市内店舗を中心として、毎週1～2回程度、各店舗近くの幹線道路の清掃活動を継続して実施したほか、平成28年3月より、海外からの旅行者等インターネットを利用するお客様の利便性向上を図ることを目的として、無料で高速通信が利用できるWi-Fiサービスを伊勢・志摩地区の店舗に導入するなど、地域における観光面のサポートを実施いたしました。

また、定住転入促進に向けた取組みとして、「婚活支援」を手掛ける企業とビジネスマッチングサービス契約を締結し、婚活支援を希望する地方自治体の紹介を開始したほか、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を受け、松阪市が移住者促進事業を展開していることに対して、当行が松阪市移住者向け住宅ローンの取扱いを開始するなど、地域金融機関として地域の少子高齢化、人口減少問題に対応してまいりました。

今後も、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を図ってまいります。

## ロ. 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

平成26年6月に、ソリューション営業部内に営業課のほか、地域振興課、海外ビジネスサポート課を設置したうえで、医療チーム、農業経営アドバイザー、環境・エネルギー担当者および海外進出支援業務の担当者などを同部に配置し、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、直接営業推進を行うなど、営業店に対するサポート体制を強化してまいりました。

具体的には、平成27年4月に、コンサルタント会社と「事業性評価等を活用した地域貢献と創生の取組み」に関する協定書を締結し、地域事業者



の経営の安定と発展に資する取組みを強化するとともに、平成 27 年 10 月には、鈴鹿医療科学大学と産学連携に関する包括協定を締結し、技術シーズを取引先へ情報発信することを通じて、販路拡大に向けた支援を強化したほか、平成 28 年 3 月には、住宅金融支援機構と「サービス付き高齢者向け住宅に対する協調融資」の協定を締結し、医療介護分野への融資取組みをより一層強化するなど、ソリューション営業体制の強化を図りました。

また、日本貿易振興機構の「中小企業等海外交流支援制度」でクアラルンプール事務所へ派遣していた行員、および当行の「海外日系企業営業トレーニー制度」により中国の蘇州に派遣していた行員をソリューション営業部に配置したほか、ビジネスマッチング情報等を活用した商流形成に係る営業店サポートを行う担当者を新たに配置するなどソリューション営業部の陣容強化を図りました。

さらに、平成 28 年 10 月には、営業力をより一層強化するため、本部組織の変更を行い、営業推進部に法人営業課を新設のうえ、ソリューション営業部からビジネスマッチング情報等を活用した商流形成に係る営業店サポートを行う担当者と医療チームを営業推進部法人営業課へ移行いたしました。

この結果、平成 28 年度下期の営業店サポート実績は、医療・介護分野で 30 件、農業分野で 9 件、環境・エネルギー分野で 37 件、ABL で 21 件、コベナンツ活用型融資で 413 件となりました。

今後は、事業先との繋がりを長期的な観点から、より一層深化したリレーションシップバンキングとする形に発展させ、事業性評価に基づく顧客ニーズや経営課題を把握したうえで、ソリューション営業部、営業推進部（法人営業課）および営業店が一体となって、最適なソリューションを提案するとともに、ビジネスマッチングや産学官連携、専門的なノウハウを有するコンサルタント会社等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、事業先の支援に取り組んでまいります。

【ソリューション営業部の営業店サポート件数推移（表 9）】（単位：件数）

	24 年度 実績	25 年度 実績	26 年度 実績	27 年度 実績	28 年度 実績	累計 実績
成長分野	55	144	210	196	137	742
医療・介護分野	31	48	61	56	54	250
農業分野	24	15	22	21	20	102
環境・エネルギー分野	—	81	127	119	63	390
ABL	19	26	44	63	42	194
コベナンツ活用型融資	107	122	209	322	655	1,415
合計	181	292	463	581	834	2,351

※—は、統計がない年度

## B. 事業先向けソリューション営業力の強化

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 5 月より、事業先担当と個人先担当との垣根を取り払い、「融資渉外」、「地区渉外」に再編するとともに、新たに設置した女性渉外が中心となる「個人渉外」を除き、原則として、全ての渉外担当者が事業先を担当する体制といたしました。

この新しい渉外体制の下、融資渉外や地区渉外の担当者が、事業先に対して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してまいりました。

こうした渉外体制の変更により、当行における事業先を担当する渉外担当者の人員配置は、平成 27 年 3 月末の 227 名（法人推進担当 24 名、事業先担当 130 名、混在型担当 73 名）体制から、平成 29 年 3 月末には 315 名（法人推進担当 17 名、融資渉外 91 名、地区渉外 207 名）体制へと大幅に増加（+88 名）させ、事業先向け営業力の強化を図りました。

また、平成 27 年 7 月には、地元中小企業の事業再生や地域経済の活性化の強化を図る取組みの一環として、全店支店長を対象に、株式会社地域経済活性化支援機構より講師を招き、「事業性評価」をテーマとした研修を実施いたしました。

さらに、平成 29 年 1 月より、新たに事業性評価システムを導入し、その試行を開始するとともに、営業担当者が取引先の経営課題とニーズをより把握できるツールとして、当行独自の事業性評価シートを作成し、融資渉外担当者と地区渉外担当者を対象に同シートを活用して取引先との深度ある対話を行う取組みの試行を 3 月まで実施いたしました。試行期間中は、運用スキームの見直しや営業店の支店長席と融資渉外担当者に対して事業性評価サービス導入事前研修を実施するなどを経て、平成 29 年 4 月より、事業性評価システムの運用とリレーションシート（事業性評価シート）を活用した取組みを本格的に開始いたしました。

今後も、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。

【事業先を担当する渉外担当者の人員体制（表 10）】 (単位：人)

	27年3月末		28年3月末		29年3月末		27年3月末対比	
	全体	うち取引基盤拡充地域	全体	うち取引基盤拡充地域	全体	うち取引基盤拡充地域	全体	うち取引基盤拡充地域
事業先を担当する渉外担当者	227	(114)	325	(167)	315	(160)	88	(46)
法人推進担当	24	(19)	21	(17)	17	(13)	△7	(△6)
融資渉外	130	(77)	94	(56)	91	(54)	△39	(△23)
地区渉外	—	—	210	(94)	207	(93)	207	(93)
混在型担当	73	(18)	—	—	—	—	△73	(△18)

※融資渉外は、平成 27 年 3 月期以前は事業先担当

※取引基盤拡充地域は、平成 27 年 3 月期以前は融資重点推進地域

## ハ. 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

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した。

また、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の認識に基づき、営業推進部法人営業課に医療・介護・健康関連事業を担当する「医療チーム」を配置しているほか、ソリューション営業部に農林水産業・農商工連携事業を担当する「農業経営アドバイザー」の資格取得者4名と環境・再生エネルギー事業の担当者2名を配置しており、各担当者がそれぞれの成長分野に対するソリューションを提供することで、事業先向け貸出金の増強に取り組みました。

具体的には、平成26年9月に、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設立した「さんぎん農業法人投資事業有限責任組合」を通じて、平成27年度下期には水耕トマト等の生産・加工業者など3社に、平成28年度上期には養豚業者1社に、平成28年度下期には青果卸売業・キャベツ等の生産業者1社に対して出資を行ったほか、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」の活用により、農林水産業への支援を積極的に行いました。

また、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」や平成26年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」等を活用し、医療・介護分野の支援に取り組みました。

このほか、平成26年6月に取扱いを開始した融資枠200億円の「成長基盤分野応援ファンドⅡ」を、平成27年4月より融資枠を300億円に増枠し、さらに、平成28年4月からは融資枠を400億円に増枠いたしました。

この結果、平成28年度下期は、医療・介護分野で30件31億円、農業分野で9件7億円、環境・エネルギー分野で37件51億円の融資を実行したほか、「成長基盤分野応援ファンドⅡ」は57件21億円の融資を実行いたしました。

今後は、平成28年10月に顧客ニーズや経営課題をよりの確に把握できるよう再編した組織体制の下、ソリューション営業部が実施した成長分野における各地域別の市場規模、資金ニーズ等に対する市場調査の結果に基づき、ソリューション営業部、営業推進部（法人営業課）と営業店が連携した組織的な営業推進活動を強化し、金融仲介機能の発揮に努めてまいります。

## 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積極的に活用いたしました。

この結果、平成 28 年度下期には、コベナント活用型融資を 413 件 347 億円、ABL を 21 件 53 億円それぞれ実行いたしました。

また、これらの活用事例については、広く行内周知するなど取組みノウハウの共有を図っているほか、新たな資金供給手段の提供を幅広く行うなど、ソリューション営業部が中心となって、これらの取組みを強く推進しております。

## 二. 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

ソリューション営業部や営業店の事業先担当者等の活動強化を通じて、中小規模事業者等の潜在的なニーズの捕捉に努め、私募債やシンジケートローンのほか、コベナント活用型融資、ABL 等比較的歴史の新しい信用供与手法を積極的に活用してまいりました。

具体例としては、リース会社による引取予約契約を利用した ABL を活用することでクレーン工事請負業者の設備資金を支援したほか、平成 29 年 1 月よりさんぎん CSR 私募債「地域とともに」（当行が私募債を発行されるお客様から受け取る手数料の一部をもとに、お客様が指定する医療・福祉施設等へ必要な物品の寄贈を行う。）の取扱いを開始するなど、多様なメニューを取り揃えつつ、当行のネットワークを活用したビジネスマッチングに取り組みました。

この結果、平成 28 年度下期のアレンジメント等に係る手数料収入は 5 億 90 百万円となりました。

今後も、ソリューション営業部や営業店の事業先担当者等の活動強化を通じた情報収集力を強化し、私募債やシンジケートローンのほか、コベナント活用型融資、ABL 等の取組みにより、アレンジメント手数料の増強を図ってまいります。

#### 【アレンジメント手数料の推移（表 11）】

（単位：百万円）

	26 年度上期	26 年度下期	27 年度上期	27 年度下期	28 年度上期	28 年度下期
アレンジメント手数料	181	283	310	358	378	590

### B. 海外進出支援の取組強化

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した。

平成 28 年下期には、平成 28 年 12 月に独立行政法人国際協力機構 中部国際センター（JICA 中部）との「業務連携・協力に関する覚書」を締結し、外部機関との連携を強化・拡充したほか、取引先の販売先であるタイ王国の法人（非日系）に対してクロスボーダーローンを取組みするなど、取引先の海外進出・海外事業展開を積極的にサポートいたしました。

今後も、外部機関との連携強化によるセミナーや個別相談会を適宜開催し、案件情報の蓄積と着実なフォローアップを実施するなど、取引先の海外進出支援を積極的に取組むことで、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。

## ② 事業先向けコンサルティング機能の一層の発揮

### イ. 経営相談支援等の体制強化

自主的な経営改善等が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に行っている本部の企業支援部が、営業店と協力しながら事業先の経営実態や課題の把握・分析を実施するなど、営業店担当者の能力向上を図るため、企業支援部やソリューション営業部の担当者による営業店支援を実施いたしました。

具体的には、企業支援部が所管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30先を選定のうへ、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するとともに、営業店と一体となった深度ある経営改善支援を行いました。

また、経営改善支援先の経営実態や課題の把握とその分析および改善計画の策定支援を行い、営業店の各取引先に対する支援の取組状況を把握のうへ、必要に応じて帯同訪問を実施してまいりました。

この結果、平成28年度下期は、経営課題の把握・分析・ソリューション提案を7先、経営改善計画の策定支援を5先、外部専門家の助言に基づくソリューション実行を1先で取組みいたしました。

今後も、事業先との繋がりを長期的な観点から、より一層深化したリレーションシップバンキングとする形に発展させ、事業先の経営実態や課題を把握したうへで、企業支援部・ソリューション営業部と営業店が一体となって、事業先の課題解決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、ビジネスマッチングや産学官連携、専門的なノウハウを有するコンサルタント会社や株式会社地域経済活性化支援機構ならびに中小企業再生支援協議会などの外部機関との連携を一層強化するほか、弁護士、税理士等の外部専門家の知見を積極的に活用し、事業先の経営改善支援に取り組んでまいります。

### ロ. 事業再生支援の取組強化

事業再生支援の取組強化については、企業支援部を中心に、条件変更先や債務超過先等のうち、きめ細かい対応が必要な先を選定のうへ特定債権先として企業支援部が所管し、経営改善支援や事業再生等に取り組みました。

平成28年度下期についても、バンクミーティングの開催の主導、企業実態の把握やソリューションの提案、再生計画の策定支援等のコンサルティング機能の発揮による経営相談など特定債権先等の経営相談等に取り組むとと

もに、事業再生先のモニタリング等のフォローの強化を図りました。

この間、事業再生の可能性のある事業先については、特に地域における事業再生の重要なパートナーである中小企業再生支援協議会との連携を中心に、事業先の事業再生支援への取組みを実施した結果、平成 28 年度下期における中小企業再生支援協議会等を活用した早期事業再生支援に係る取組みは 10 先の実績となりました。

また、平成 27 年 2 月に締結した、株式会社地域経済活性化支援機構との「特定専門家派遣」契約に基づき、同機構の専門家から事業再生などに対する取組方法・方針などのアドバイスの提供を受けることで同機構の持つノウハウの吸収に努めたほか、平成 27 年 7 月には、同機構より講師を招いた「事業性評価」研修を全店支店長向けに実施し、事業再生支援等の取組みを強化する体制を整えました。

この結果、平成 28 年度下期における株式会社地域経済活性化支援機構の専門家による事業性評価に基づくアドバイスの提供を受けた特定債権先等は 4 先となりました。

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

### ③ 個人先向け営業力の強化

#### イ. 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てまいりました。

また、女性渉外体制を強化し、地区渉外担当者等と連携のうえ、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りました。

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」として活動していた女性職員の中から、平成 26 年 10 月より 11 名を新たに女性渉外として選任することで、女性渉外体制の試行を開始いたしました。

その後、平成 27 年 1 月に 11 名を、平成 27 年 5 月にはさらに 24 名を増員し、「新渉外体制」の中で、「個人渉外」として 46 名体制で本格稼働いたしました。なお、平成 29 年 3 月末現在で、「個人渉外」は 48 名体制となりました。

今後も、女性渉外体制を強化し、地区渉外担当者等と連携のうえ、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。

【個人渉外の配置状況（表 12）】

（単位：人）

	27年3月末	28年3月末	29年3月末	27年3月末対比
個人渉外の人数	22	52	48	26
取引基盤拡充地域	11	33	26	15
活性化推進地域	9	17	19	10
その他の地域	2	2	3	1

※27年3月末の個人渉外的人数は試行段階で的人数

## B. その他

個人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るとともに、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した。

具体的には、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し、「暮らしのコンサル」広場（「ローンプラザ」、「ほけんの窓口」、「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）を設置するなど、複合セールスができる体制の強化を図りました。

さらに、平成28年10月には、従来型店舗の窓口や渉外担当者等の営業チャンネルでは接触が困難な顧客層との取引深耕を図るため、平田駅前支店と徳重支店（名古屋市緑区）に設置した「暮らしのコンサル」広場の営業時間を試行的に拡大するとともに、「ほけんの窓口」の専門職員の増員を行い、個人のお客様の利便性の向上と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りました。

## ロ. 個人先向け貸出金の増強

### 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、渉外担当者による担当エリア内の住宅ローンの推進はもとより、当行の営業エリア内の主要地域に設置した「ローンプラザ」による貸出の増強、ハウスメーカーへの営業活動強化、休日営業の拡充、全店統一住宅ローン日曜相談会の開催など、住宅ローンの増強に取り組んでまいりました。

具体的には、ローンプラザ全体での人員を平成27年3月末の41名体制から、平成29年3月末には45名体制へと4名増員し、営業体制の強化を図ったほか、平成29年1月には、平日にご来店が難しいお客様を対象に「全店統一住宅ローン日曜相談会」を実施し、179名のお客様からご相談を受付けするなど、情報の蓄積を図りました。

また、平成29年1月には、住宅借入金等特別控除の適用を受けるための手続きについて、税理士を講師に招き、三重県内店舗6店舗（花岡支店、伊勢支店、津支店、平田駅前支店、四日市支店、名張支店）、愛知県内店舗3店舗（徳重支店、緑支店、新郊通支店）において日曜説明会を実施し、当行で住

宅ローンを新規にご契約いただいたお客様へのアフターフォローを実施いたしました。

今後も、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、個人向け営業力の強化を図ってまいります。

## B. その他

個人先に対してリレーションを深める取組みとして、平成 24 年度から実施している住宅ローン取引先を会員とした「住宅ローンプレミアムクラブ」において、平成 28 年 6 月に、会員様向け専用情報誌「プラスリー」の無料提供を実施いたしました。

また、消費者ローンについては、商品ラインアップの拡充に加え、ダイレクトメールやポスティング、新聞等のメディアを活用した広告、FAX やインターネット等による申込受付を強化することで、収益力の強化と業務の効率化に取り組みました。

具体的には、個人向け消費者ローン「PRECIOUS ONE」(プレシャスワン)の申込受付を、店頭および FAX での申込受付に加え、平成 28 年 2 月よりインターネットでの申込受付を追加するなど、お客様の利便性を高めるとともに、業務の効率化を図りました。

今後も申込手続きの効率化や審査スピードの向上を図るとともに、お客様のニーズに対応した商品の改定や開発についても検討してまいります。

## ハ. 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

商品ラインアップの拡充、資産運用セミナーの開催など、お客様のニーズにきめ細かく対応することで、預かり資産の増強を図ってまいりました。

具体的には、平成 28 年度下期には、投資信託「米国バランスファンド」、「欧州不動産戦略ファンド」、「グローバル・セキュリティ株式ファンド」、「J-REIT セレクション」など 8 商品と、生命保険「ステイゴールド」など 9 商品の販売を新たに開始し、商品ラインアップの拡充を図ったほか、平成 28 年 2 月には、ジュニア NISA (未成年者少額投資非課税制度) の制度趣旨に沿い、ジュニア NISA 口座開設の申込者を対象とした「ジュニア NISA スタートキャンペーン」を開始いたしました。

さらに、平成 28 年 7 月より事業先の代表者等の経営課題を解決するツールとして経営者保険の取扱いを開始するとともに、営業推進部法人営業課において経営者保険専担者を 3 名配置するなど、お客様のニーズに迅速に対応できる体制の整備を図りました。

また、お客様の資産運用ニーズを把握するため、お客様向けの「資産運用セミナー」を平成 28 年度下期に 3 回開催したほか、投資信託を購入されたお客様を対象とした「運用報告会」を平成 28 年度下期に 15 回開催する



など、投資信託および生命保険を当行で購入し保有されているお客様へのアフターフォローを実施し、お客様との信頼関係の強化に努めました。

この結果、平成 28 年度下期の生命保険商品と投資信託商品の販売額合計は 224 億円となり、堅調に推移いたしました。

【投資信託実績推移（表 13）】

（単位：百万円）

	26 年度上期	26 年度下期	27 年度上期	27 年度下期	28 年度上期	28 年度下期
販売額	8,876	12,319	12,030	5,773	5,826	6,823
期末残高	58,532	65,130	60,701	58,696	55,169	56,769
日経平均 株価（円）	16,173	19,206	17,388	16,758	16,449	18,909

※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 14）】

（単位：百万円）

	26 年度上期	26 年度下期	27 年度上期	27 年度下期	28 年度上期	28 年度下期
販売額	13,541	12,235	13,580	17,665	16,982	15,623

## 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、貸金庫の稼働率の向上に向けた取組強化のほか、個人型確定拠出年金の推進など、取引基盤の拡充とともに各種受入手数料の増強を図りました。

今後も、引続きこれらの取組みを継続してまいります。

## ④ 本部による営業店支援体制の強化

### イ. 地区営業部による本部・営業店間の連携強化

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ました。

具体的には、各地区営業部で策定された、業務計画や収益目標および営業施策に基づき、各地区の支店長が全員参加の下、地区営業部単位で、営業戦略の実践状況や今後の営業方針等を議論する検討会議を、経営トップを交えて実施するなど、本部・営業店間での戦略の確認を行いました。

また、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ため、地区営業部業績表彰制度を実施いたしました。

今後も、8 つの地区営業部体制の下、それぞれの地区特性に応じたきめ細かい営業戦略の立案と実践により、より一層営業店・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。

## ロ. ソリューション営業部による営業推進の強化

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、営業店サポートを積極的に行うことで、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りました。

具体的には、事業承継問題を抱えている製造業の代表者に対して、当行が事業承継で提携しているコンサルタント会社を活用したうえで、会社分割スキーム等を提案するなどの支援を実施したほか、内科医の開業に対して、営業推進部にある医療チームが営業店と外部提携先である税理士法人と連携を図りながら事業計画の策定および開業資金の調達をサポートするなど、営業店サポートを積極的に実施いたしました。

また、当行のネットワークを地域の商流に最大限活用し、「取引基盤拡充地域」等で収集・蓄積した企業ニーズ等情報を一元管理する機能をより一層強化するため、報告書式の改定を行うなど、取引先のニーズに適時適切に対応するための体制整備を図りました。

さらに、平成 27 年度よりスタートさせた「新世紀第 2 次中期経営計画“ジャンプアップ！”～お客様とともに～飛躍のステージ ver. 2」(平成 27 年度～平成 29 年度)(以下「中期経営計画」といいます。)において、最終年度として、目標とする経営指標の一つとして掲げている、「地域の垣根を越えて成約したビジネスマッチング件数(計画期間累計)」は、当初目標を 180 件としておりましたが、この取組みを更に拡充するため、240 件に引き上げました。この結果、平成 29 年 3 月末までに累計 184 件が成約するなど、取引先のニーズに適時適切に対応してまいりました。

今後も引き続き、営業店のサポートを強化してまいります。

## ハ. 顧客本位の業務運営に適う業績評価体系の整備

当行では、営業店や渉外担当者等に対する業績表彰制度を設けており、営業店等が営業推進するうえで適切にインセンティブが働くよう、適宜見直しを行い業績評価体系の整備に努めてまいりました。

具体的には、店舗総合評価については、業績評価部門と管理部門評価を合わせた評価とすることで、バランスのとれた運営としているほか、顕著な業績を上げた渉外担当者等を個人表彰するなど渉外担当者等の営業に対するモチベーションにも配慮した業績評価体系としております。

さらに、平成 29 年 4 月からは、これまでの業績評価部門の評価体系を全面的に見直しいたしました。

具体的には、①顧客本位の業務運営に適う営業活動を評価する、②高齢化が進む中、長期・積立・分散投資により、お客様に安定的な資産形成を勧め実現させることを評価する、③事業性評価を通じて、企業に有益なアドバイスとファイナンスを行い、顧客の企業価値向上を実現させる取組み

を評価する体系とすることに加え、業務純益の向上に向けて、「全員営業」の実践により、「収益力の強化」を図り、「ネットワークで地域の未来を切り拓く銀行」の実現に向けた取組を目指す評価体系としたほか、コスト意識を高め、業務純益向上に向けた取組を促す評価体系とするなどに変更いたしました。

具体例としては、キャンペーンによる強化推進運動を原則廃止したほか、お客様との総合取引の基盤となる給与振込口座や年金振込口座の獲得など、基盤項目の評価方法を目標達成率から配点加算方式に変更するなどいたしました。

これらの変更は、目標達成率に拘るあまり、お客様のニーズに合わない提案を行ったり、逆にお客様のニーズを見逃してしまったりすることを防ぎ、お客様のニーズに合わせた営業活動をストレートに評価することを目的としております。こうした業績評価体系により、真にお客様が求めるものやニーズを先取りした提案を行うなど、お客様本位の営業に徹することで、お客様の利益が営業店の職員のモチベーションや当行の収益の向上にも繋がると考えております。

このほか、事業性評価による融資等の取組みや経営改善計画策定支援等のコンサルティングについては、従来から営業店等に対する業績評価対象としておりましたが、持続的な成長に資する中長期的な視点から見直しを合わせて行いました。

具体的には、取引先と深度ある対話を通じて得られた取引先のニーズや課題を、営業店内で開催される情報提案会議等を通じて営業店の担当者から支店長席までが共有（確認）するとともに、取引先とも共有（確認）したうえで、営業店が取引先のニーズや課題解決に向けた支援を実施するなど、「顧客を知る」ための事業性評価活動のプロセスについて、平成29年4月から新たに業績評価対象に追加したほか、個人業績表彰制度についても事業性評価等により、取引先の課題解決に向けた本業支援及びソリューション提案を実施した渉外担当者の中から、特に顕著な成果のあった渉外担当者（融資渉外、地区渉外それぞれの優秀者）を本業支援賞として表彰することといたしました。

今後も、顧客本位の業務運営に適う業績評価体系を整備していくことで、お客様の利益向上と営業店等の営業推進に対するモチベーションの向上に取り組んでまいります。

## **（２）経営の合理化・効率化**

### **① 業務プロセス改革による営業力強化**

#### **イ. 渉外担当者の店内事務の負担軽減**

当行の経営課題である「収益力の強化」を実現するため、平成27年4月より、抜本的な業務プロセス改革（BPR）に取り組んでおります。

これまで、渉外担当者の帰店後の事務処理負担が大きく、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、渉外担当者の店内事務の負担を軽減することにより、営業活動の拡充を図ることを目指し、渉外担当者の内務事務の簡素化への取組みを開始いたしました。

具体的には、事務取扱の見直しによる事務手順の簡素化や帳票類の一部改定・削減により、渉外担当者の内務事務および営業店事務の負担軽減を図ったほか、信用格付稟議書や融資稟議書作成の簡素化・省力化や融資契約事務の見直し等に加え、預かり証などの店舗外収納事務を簡素化するなど、渉外担当者の事務負担を一層軽減することにより、お客様との面談機会の増加を図りました。

また、渉外担当者の店内事務を、預金係・融資係等に分担する体制を構築するため、平成28年4月より、「渉外事務サポート」の運用を開始し、稟議書作成事務等について、預金係・融資係等がサポート担当者として渉外担当者の事務処理を行う体制を整えました。

#### **ロ. 店舗政策の策定および本部組織・業務内容の見直し**

中期経営計画に掲げる「全員営業」の実践のもと、当行全体の営業力をさらに底上げすることにより収益力の強化を図ることを最大のテーマとして、営業体力創出に直結するBPRや、店舗配置のあり方を含めた店舗政策の策定等にスピード感を持って取組むため、平成28年2月より、「営業力強化プロジェクト」を始動いたしました。

この「営業力強化プロジェクト」において、「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、渉外係と融資係の一体運用の実現を通じて人員配置の効率化を行う」、という当初のBPR計画について、新たな営業体力の創出に向けた取組みという観点から再度検討した結果、営業店事務体制の合理化・効率化にとどまらず、店舗政策や本部組織の見直し等による経営リソースの再配分が必要であるとの結論に至りました。

こうした中、経営強化計画で掲げる基本方針「営業力と地域サポート力の強化」を迅速かつ着実に実現するため、平成28年9月には、店舗政策を含む営業チャンネル戦略、エリア営業体制の拡大、本部組織の見直しなどの方向性を定めた「営業力強化に向けた基本方針」を策定いたしました。

この基本方針に基づき、平成28年10月には、本部組織の変更を行い、営業本部の体制強化、BPR推進体制とコスト管理体制の強化を図るとともに、非営業部門の人員を見直し、人員の一部を営業部門に再配置いたしました。

今後も引続き営業力強化プロジェクトチームが中心となり、「営業力強化に向けた基本方針」に基づき、地域別営業戦略に基づく効率的な営業活動の促進や「暮らしのコンサル」広場の拡充のほか、BPRの進展に合わせた本部人員の見直しによる営業人員の創出など、経営リソースの再配分を進めることにより、営業力の強化を図り、収益力の強化を実現してまいります。

## ② 経営の合理化・効率化の徹底

### イ. 経営資源の効率的な活用

営業店事務の事務処理を本部集中化することで、後方事務職員の削減により、営業職員として再配置することで、預かり資産販売増加に資する人材の増強を図りました。

具体的には、平成 27 年 5 月に再編した「新渉外体制」の中で、平成 29 年 3 月末の女性渉外を中心とした「個人渉外」は 48 名となり、預かり資産販売を中心とした個人向け営業力のより一層の強化を図りました。

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「支店長代理」までとしていた人事制度を、平成 27 年 6 月より「支店長席」として登用することができるよう変更いたしました。

これにより、女性職員のキャリアアップを支援する体制の整備を通じて、女性職員の活躍機会の拡充を図り、より一層の営業力の強化を図りました。

加えて、これまでの取組みをさらに強化し、営業店事務の効率化を進めるため、業務プロセス改革（BPR）を開始いたしました。

具体的には、融資事務を中心に営業店事務の見直しを図り、融資契約書作成支援システムの導入による融資関係書類へのシステム印字の拡大や、「住宅取得控除に係る借入金の年末残高証明書」の本部集中発送など、融資事務の機械化と集中化を実施し、営業店の事務負担軽減を図りました。

今後は、簡素化された営業店事務において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るとともに、本部業務の見直しやエリア営業体制の拡大を通じて、営業人員の創出を図ってまいります。

### ロ. 物件費の削減と人件費の効率的な配分

平成 29 年 3 月期における物件費は、事務委託費や広告費など削減に努めた結果、全体では計画を 3 億 15 百万円下回る 79 億 17 百万円となりました。

また、平成 28 年 7 月からは、外部コンサルタント会社の支援のもと、永続的な物件費の削減を図ることを目的に「経費削減プロジェクト」を開始し、コストデータを整備するとともに、削減余地の特定を行い、削減を実施しております。

今後は、外部コンサルタント会社の支援で得た経費削減ノウハウを物件費全体へと段階的に拡大し活用してまいります。

【物件費の計画・実績（表 15）】

（単位：百万円）

	28 年 3 月期 実績	28 年 9 月期 実績	29 年 3 月期	
			計画	実績
物件費	8,103	3,953	8,232	7,917
うち機械化関連費用	3,994	1,990	3,999	3,941

平成 29 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、計画を 5 億 42 百万円下回る 114 億 76 百万円となりました。

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

【人件費の計画・実績（表 16）】

（単位：百万円）

	28年3月期 実績	28年9月期 実績	29年3月期	
			計画	実績
人件費	11,817	5,852	12,018	11,476

【従業員数の計画・実績（表 17）】

（単位：人）

	28年3月末 実績	28年9月末 実績	29年3月末	
			計画	実績
期末従業員数	2,102	2,136	2,085	2,067
正行員	1,420	1,452	1,423	1,400
嘱託・パート	682	684	662	667

### （3）人材力の強化

#### ① 営業人材力の強化

##### イ. 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した。

平成17年11月から実施している「目利き塾」（卒業294名）は、平成24年度から係長以下の行員を対象とした「目利き入門塾」と主に係長から支店長代理の行員を対象とした「目利き師範塾」の2講座体制に移行し、平成28年度下期までに「目利き入門塾」は62名、「目利き師範塾」は40名が卒業いたしました。

また、平成25年度から渉外担当者全般を対象とした7講座の「事業融資スキルアップ研修」（債権管理編、企業再生編、外為ソリューション編、アプローチ編、与信判断編、マーケティング編、財務分析編）を新設し、平成28年度下期にはアプローチ編、与信判断編、マーケティング編、財務分析編を開催したほか、事業融資能力強化研修を2回実施するなど、企業分析能力の向上を図りました。

この他、ホリデースクールでは「財務分析演習講座」および「与信判断演習講座」を開催し、財務分析、与信判断等の能力向上を図りました。

引続き、目利き能力を持った人材の養成を行ってまいります。

##### ロ. 個人先に対する金融アドバイスカの強化

住宅ローンや消費者ローン等に対する高度な知識を持ち、最適なソリューションを提案できる人材の増強を図るため、「ローンアドバイザー（LA）」の育成を図ってまいりました。

このローンアドバイザー育成カリキュラムは、住宅ローン、個人ローン

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

こうした取組みの結果、平成 29 年 3 月末現在では、このカリキュラムに合格した「ローンアドバイザー」は 13 名と平成 27 年 3 月末比 4 名増加いたしました。

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者を、「金融商品運用相談担当者（行内 FA）」として育成を図っております。平成 28 年度下期も行内 FA の研修を実施した結果、平成 29 年 3 月末現在では、「行内 FA」は 235 名と平成 27 年 3 月末比 28 名増加いたしました。

その他、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により、商品知識や販売スキル等の向上を図りました。

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

【ローンアドバイザーの人員推移（表 18）】 (単位：人)

	26 年 3 月末 実績	27 年 3 月末 実績	28 年 3 月末 実績	29 年 3 月末 実績
LA 人員	0	9	11	13

【行内 FA の人員推移（表 19）】 (単位：人)

	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	28 年 3 月末 実績	29 年 3 月末 実績
行内 FA 人員	160	196	195	207	231	235

## ハ. 若年職員の早期戦力化

新入行員等若年層の職員を早期に養成するため、新入行員を対象とした入行時研修を充実させるとともに、新入行員フォロー研修を実施いたしました。

また、新入行員研修のフォローアップとして位置付けている同年次研修を実施するなど、より一層きめ細かい研修を実施することで、営業戦力の底上げを図りました。

平成 28 年度下期は、新入行員フォロー研修を 4 回実施したほか、平成 28 年 10 月に 2 年次研修、平成 28 年 11 月には 3 年次研修を実施いたしました。

今後も、これらの取組みを継続して行うことにより、営業力の強化を図ることで、銀行全体として収益力の向上を図ってまいります。

## ニ. 経営職のマネジメントスキルの向上

支店長など経営職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に、経営塾Ⅰ「信用リスクマネジメント強化研修」および経営塾Ⅱ「マ

ネジメント強化研修」、新任支店長向けの研修として経営塾Ⅲ「新任支店長研修」を実施いたしました。

具体的には、平成 28 年度下期は、平成 28 年 10 月に経営塾Ⅰを実施し、経営職のマネジメントスキルの向上を図りました。

また、ショートスクールとして、平成 28 年 11 月に「支店長向け強化研修」を実施したほか、平成 29 年 2 月に「ハラスメント防止研修」を実施し、支店長席による営業店管理等についてレベルアップを図りました。

今後も、継続して高度なマネジメントスキルを持った経営職の養成等を行ない、人材力の強化を図ってまいります。

## ② 女性職員の活躍機会拡充

### イ. 働きやすい職場環境の充実

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した。

具体的には、平成 27 年 5 月に再編した「新涉外体制」において、平成 29 年 3 月末の女性涉外を中心とした「個人涉外」は 48 名となり、女性職員の活躍機会の拡充を図るとともに、女性職員を対象とした涉外研修制度の充実を図るなど、女性涉外が働きやすい職場環境の整備に努めました。

平成 27 年 8 月には、三重県との連携のもと、当行の頭取が、三重県内企業として初めて「イクボス宣言」を行うことで、仕事と育児の両立を図り、いきいきと働くことのできる職場環境づくりを進めたほか、平成 28 年 4 月より「育パパ（男性職員の育児休暇）」の推進を開始し、ワークライフバランスの取れた働きやすい職場形成に努めました。

また、平成 27 年 10 月には、育児休暇規程等を改正し、育児短時間勤務の対象となる子供の年齢を満 3 歳から小学校 1 年生まで引き上げたほか、病気やけが等、看護休暇の対象となる子供の年齢を小学校就学前から中学校就学前まで引き上げるなど、子育て支援体制を整備したほか、平成 28 年 8 月には、ジョブリターン制度（結婚・出産・育児・介護等の理由による退職者の再雇用制度）の見直しを行い、より一層女性がいきいきと働ける職場環境の整備を図りました。

こうした取組みに加え、地域の子育てを応援する取組みとして、「子育て応援！わくわくフェスタ」に参加するなど、子ども・若者のキャリア形成の支援等の取組みが評価され、平成 28 年 12 月に当行は、内閣府が実施している「子供と家族・若者応援団表彰」の「子育て・家族支援部門」において、内閣総理大臣表彰を受賞いたしました。

このほか、平成 29 年 1 月には、経営理念に掲げる「個性を活かし、明るい魅力ある職場」としていくため、「ハラスメントに対する取組み」を行内向けに発信し、働きやすい職場環境の充実に努めました。

今後も、働きやすい職場環境の充実に向けた取組みを、より一層強化し



てまいります。

## ロ. 女性管理職の登用

ポジティブアクション推進プロジェクト「Lady Go!」の活動等を通じ、女性職員の積極的な登用を行うための体制整備に取り組んでまいりました。

具体的には、平成 27 年 6 月に人事制度を変更し、転居を伴う人事異動がない一般職コースの女性職員も管理職を目指すことができる「エリア管理職」を新設いたしました。

これにより、女性職員のモチベーション向上を図るとともに、総合職および一般職の昇格選考を見直すことで、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、管理職として養成する体制を整備いたしました。

また、平成 28 年 4 月には、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」に基づき、女性管理職（支店長代理以上および担当席以上）を増加させるための行動計画を策定のうえ、当行ホームページに公表いたしました。

これらの取組みにより、女性職員の管理職への登用をさらに進めてまいります。

## ハ. その他

正行員のほか、パート職員（ビジネスパートナー）・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を図りました。

平成 28 年度下期には、「新人ビジネスパートナー研修」を 3 回、「初級ビジネスパートナーテラー研修」を 3 回、「中級ビジネスパートナーテラー窓口実践研修」を 2 回実施するとともに、営業店における窓口業務の OJT などを通じて、パート職員の早期戦力化を図りました。

また、営業店の事務負担軽減および店内検査に係る「目線」の統一を目的として、平成 27 年 10 月から、シニアスタッフによる「店内検査専担者制度」に取り組むことで、シニアスタッフが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りました。

今後も、パート職員および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

### ① コンプライアンス態勢の強化

当行にとって、強固なコンプライアンス態勢を維持・構築していくことは、当行の業務の健全性および適切性を確保するための最重要課題の一つとして取り組んでまいりました。

地域やお客様から揺るぎない信頼を確保し、円滑な金融機能を果たしていくための全ての根幹となる基盤はコンプライアンス態勢の徹底にあります。

当行の社会的責任と公共的使命に鑑み、長期間にわたって、清廉で透明性の高い経営の確保を図るとの認識の下、平成 28 年 4 月にコンプライアンス・プログラムを行内周知し、全行的にコンプライアンス態勢の強化を図るとともに、日常業務に密着した取組みとするため、「支店コンプライアンス・プログラム」を営業店が独自に定め、法令等遵守への取組みを強化いたしました。

また、平成 28 年 10 月と平成 29 年 1 月には、全職員を対象としてコンプライアンス行動チェックを実施するとともに、平成 29 年 2 月には、支店長席を対象として「ハラスメント防止研修」を実施するなど、コンプライアンス意識の向上を図りました。

今後も、当行の業務の健全性および適切性の確保に向け、コンプライアンス態勢の強化を図ってまいります。

## ② リスク管理体制の強化

当行にとって、強固で包括的なリスク管理を構築していくことは、金融市場の急激な変動など、いかなる環境下においても、安定的な資金供給を通じて地域経済とお客様の成長をサポートし、金融仲介機能を十全に発揮するために必要であると認識しております。

こうした認識の下、金利・環境予測を前提に、適正な流動性を保持しつつ、市場関連リスク、信用リスク、事務リスク、システムリスク等を統合的に管理する体制の維持・向上を図るため、リスク管理体制の強化に取り組んでまいりました。

具体的には、平成 28 年 6 月には、市場からの外貨調達スプレッドが大幅に上昇するシナリオに基づくストレステストを実施したほか、平成 28 年 9 月には、長期金利が 1%まで上昇するシナリオに基づくストレステストを、平成 29 年 3 月にはデフォルト率の上昇、株価下落、長期金利上昇シナリオに基づくストレステストを実施するなど、統合的リスク管理体制の強化を図りました。

今後も、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、リスク管理に対する取組みを引続き強化してまいります。

## ③ 顧客保護等管理態勢の強化

当行にとって、お客様の正当な利益の保護や利便性を向上していくことは、金融機関としての健全性および適切性の確保ならびに顧客満足度の向上の観点から極めて重要であると認識しております。

こうした認識の下、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した。

また、振り込め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した。

さらに、「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律」（番号法）の施行に伴い、「特定個人情報等の適正な取扱いに関する基本方針」を制定のうえ、ホームページ等で公表するなど、特定個人情報について、より一層厳格な取扱いといたしました。

今後も、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。

#### ④ 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、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および環境対策への取組みを強化してまいりました。

具体的には、平成 27 年度に北牟婁郡紀北町、南牟婁郡紀宝町、志摩市、鳥羽市、名張市と、平成 28 年度上期に桑名市と「高齢者や地域住民に優しい取組み」の協定を締結し、三重県内の各行政機関との連携をさらに強化するとともに、徘徊 SOS ネットワークへの参画および認知症サポーターへの登録等の対象店舗の拡大を図りました。

これらの地域の一部店舗では、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することに加え、伝票作成システムを導入し、窓口取引の事務手続きの軽量化を図りました。

こうした取組みは、当行の広域にわたる店舗ネットワークという当行独自の特性を活かした「地域のビジネスモデル」の一つとして、対象店舗の拡大やサービス内容の充実等を推進していく方針であり、今後も引続き取組んでまいります。

また、平成 27 年 9 月には、伊勢市が三重県の支援を受けて設立した「電気自動車等を活用した伊勢市低炭素社会創造協議会」の低炭素社会に向けた取組みに賛同し、走行中に CO<sub>2</sub> を排出しない超小型電気自動車を 5 台導入したほか、平成 27 年 10 月には、伊勢市環境フェアに出展するなど、地球温暖化対策への貢献活動を支援いたしました。

さらに、平成 28 年 4 月には、80 店舗のロビーに介助用の「車いす」を設置し、お身体の不自由な方や高齢者に配慮した取組みを行ったほか、平成 28 年 11 月には、「三重県立みえこどもの城」にて「子育て応援！わくわくフェスタ」に参加し、地域の子育てを応援する取組みを行いました。

今後も、各行政機関との連携強化を図りつつ、こうした取組みを積極的に推進してまいります。

#### 4. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況 (1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

##### ① 取締役会

取締役会の牽制機能の強化を図るため、会長・頭取体制とし、会長は取締役会の議長として経営全般の管理にあたり、頭取は執行部門の最高責任者としての立場で直接経営の陣頭指揮を執っております。

また、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し、監査等委員である取締役に議決権を付与することで、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りました。

さらに、社外取締役等の常務会構成員以外の取締役に、取締役会開催日までに、議案書を事前配布するよう改善を図ったほか、監査等委員である取締役に、質疑応答を含む議案内容を事前に説明するなど、取締役会における議論の活性化を図りました。

また、平成 27 年 11 月に当行が安定的かつ持続的に成長し、最良のコーポレートガバナンスを実現することを目的とする「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を制定のうえ、当行ホームページに公表いたしました。

この基本方針に基づき、平成 28 年 6 月の取締役会において、平成 27 年度の実効性に関する分析・評価の審議を実施し、取締役会全体の実効性が確保されていることを確認するとともに、更なる充実を図るため、課題や改善策について取締役全体としての合意を形成いたしました。

今後も、監査等委員会設置会社体制の下、さらなる企業価値の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

平成 27 年 6 月に、これまでの監査役会設置会社から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に 4 名、うち社外取締役に 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およ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。

また、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。

さらに、平成 27 年 11 月には、コーポレート・ガバナンス体制のより一層の充実に向け、取締役会の任意の諮問機関として指名諮問委員会および報酬

諮問委員会を設置し、取締役候補者の選定や取締役の報酬等に関する社外取締役の関与・助言の機会を適切に確保する体制といたしました。

加えて、平成28年1月には、役員による不祥事の防止および早期発見を図ることを目的として、社外取締役への内部通報制度（社外取締役ホットライン制度）を整備いたしました。

このほか、監査等委員会では、監査等委員である取締役が、当行の経営実態を正確に把握し、経営課題に対して適切な判断を行うための情報・知識を習得するため、定期的に勉強会を開催いたしました。

今後も、より一層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。

平成27年6月には、監査等委員会設置会社へ移行したことを踏まえ、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りました。

また、この権限委譲により、監督と執行とを分離させることで、取締役会は、業務執行の監査・監督を中核的な機能としたモニタリングモデルを指向するとともに、重要な業務執行の決定に注力する機関設計といたしました。

今後も、監査等委員会の監査・監督機能の発揮および権限委譲による迅速な意思決定により、業務執行に対する監査・監督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との連携強化

業務執行に対する監査の強化を図るため、内部統制部門を通じて、経営実態に関する客観的な情報提供が可能な体制を構築いたしました。

具体的には、監査部が立案する監査計画について、監査等委員会に報告のうえ、取締役会で承認することとしたほか、監査結果等について、定期的に取り締めに報告し、改善方法の提言を行うとともに、監査等委員会に対しても、報告・意見交換を実施する体制といたしました。

また、監査等委員会とコンプライアンス統括部との意見交換会を定期的に行い、内部統制部門との連携強化を図りました。

今後も、内部統制部門およ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・確立を図ってまいりました。

具体的には、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やサイバーセキュリティ強化に向けた管理態勢について関連部署を横断したテーマ別監査を実施いたしました。

また、監査等委員会設置会社への移行により、従来どおり、監査結果等について、取締役会に報告するとともに、改善方法の提言を行うほか、監査等委員会との報告・意見交換会などの定期的な開催を通じて、質の高い実効的な監査を行う体制強化を図りました。

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) リスク管理体制の強化のための方策**

銀行内業務の中で発生するリスク全体をモニタリングし、適切な管理を行うため、頭取を委員長とし、役付取締役を中心に構成する「リスク管理委員会」を設置しており、平成 28 年度下期においても、毎月の定例開催をいたしました。

なお、同委員会では、経営強化計画の着実な達成を確保するために、3 ヶ月毎に計画の進捗管理を行い、適切な計画の実施を確保いたしました。

### **① 信用リスク管理体制強化のための方策**

信用リスク管理体制の強化を図るため、「リスク・マネジメント・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を遵守してまいりました。

また、大口与信集中リスクについては、大口与信先管理規程のクレジットリミットに基づく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今後の取組方針を決定しております。

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・検証のうえ、与信集中リスクを管理するとともに、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りました。

このほか、個別与信案件の審査については、審査部門による営業店への臨店指導や拠点研修ならびに主要先の個別管理を実施し、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ました。

今後も、これらの取組みのほか、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ほか、個社の倒産要因について深度ある分析を行い、審査管理上の問題点等を洗い出し、具体的な再発防止策を営業店に徹底するなど、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

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するとともに、回収促進を図ってまいりました。

具体的には、管理債権上位 20 先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した。

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所管する特定債権先等の中のランクアップ見込先に対しては、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した。

さらに、不良債権回収の様々な事例や、ランクダウン防止に向けた取組事例等を行内周知し、債権管理に関するノウハウを営業店も含めた職員全体が共有することにより、職員の債権管理の能力の向上に努めてまいりました。

これらの取組みを積極的に実施してきたことに加え、経営改善に伴うランクアップや債権回収の進展などにより、平成 29 年 3 月末の金融再生法開示債権残高（単体）は 238 億円、不良債権比率は 1.87%と低水準で推移いたしました。

今後も、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。

【金融再生法開示債権残高の計画・実績（表 20）】 (単位：百万円、%)

項目	28 年 3 月末 実績	28 年 9 月末 実績	29 年 3 月末	
			計画	実績
金融再生法開示債権残高	22,224	23,146	25,520	23,874
不良債権比率	1.76	1.83	1.99	1.87

## ③ 統合的リスク管理体制強化のための方策

新しい自己資本比率規制（バーゼルⅢ）の実施に伴い、平成 26 年 3 月より、リスクに対する資本配賦については、自己資本比率計算上のコア資本をベースとした額から 10%をバッファとして控除した額をリスクに対する配賦資本とし、月次でリスク量と比較することで、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、金融技術の進展に伴い、金融機関間の取引が高度かつ複雑化する中、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、リスクが連鎖的に増幅・伝播することを念頭に置いたうえで、リスク管理態勢の整備を図っていく必要があるという認識の下、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いたしました。これらのテスト結果については、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、対応しております。

平成 28 年度下期には、リスク管理委員会において、リスク量算定の検証を踏まえた算定モデルの前提条件を変更してストレステストを実施したほか、デフォルト率の上昇、株価下落、長期金利上昇シナリオに基づくストレステストを実施するなど、統合的リスク管理体制の強化を図りました。

今後も引続き、統合的リスク管理体制の強化を図ってまいります。

#### ④ 市場リスク管理体制強化のための方策

金融市場の急激な変動が生じた場合でも、財務基盤の安定を確保し、従来以上に中小規模事業者等への安定的かつ円滑な資金供給を維持・拡大する体制を構築するため、より一層市場リスク管理体制の強化を図る必要があるとの認識の下、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たほか、保有する投資有価証券種類別のロスカット管理に加え、有価証券の損失限度管理を日次で行うなど、市場リスク管理体制の強化を図りました。

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や感応度分析を併用し、市場リスク管理体制の強化を図りました。

さらに、日本銀行の「マイナス金利付き量的・質的金融緩和」の導入に伴い、有価証券の損失限度額管理をさらに精緻化するとともに、投資におけるリスクの分散や市場環境の変化に応じた柔軟な売買の実施等により、株式等の価格変動に対するリスク管理体制の一層の強化を図りました。

今後も、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

法令等遵守を経営の最重要課題の一つとして位置付け、企業倫理の確立ならびにコンプライアンス態勢の充実・強化を図るため、全行的なコンプライアンス意識の醸成および法令等遵守の実効性の向上を目的に、コンプライアンス委員会を最低月 1 回開催し、コンプライアンス・マニュアルの改定やコンプライアンス・プログラムの策定、発生した法務問題にも対応してまいりました。

また、全行的なコンプライアンス態勢の強化・定着を図るため、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講座を取り入れるなど、コンプライアンス関連教育の充実を図りました。

具体的には、年 2 回策定していたコンプライアンス・プログラムを、平成 27 年度以降は年 1 回の策定とするなど、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することといたしました。

また、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、本部による長期的かつ継続的な検証やモニタリングを通じた指導を強化いた



しました。

このほか、利益相反取引に関するモニタリングを実施するなど管理体制の強化を図りました。

さらに、反社会的勢力への対応等については、取引の未然防止や取引の排除に向け、迅速かつ適切な対応を通じ、より強固なコンプライアンス態勢の確立に努めました。

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

今後も、これらの取組みを通じ、より強固なコンプライアンス態勢の確立を目指してまいります。

#### **(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策**

平成 24 年 6 月より、役員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、監査等委員である取締役が取締役会における議決権を付与することで、監査・監督機能の強化を図り、コーポレート・ガバナンス体制をより一層充実させるとともに、権限委譲により迅速な意思決定を行い、経営の効率性を高めることで、さらなる企業価値の向上を図るため、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。

さらに、監査等委員である取締役のうち、社外取締役を 3 名選任し、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およ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。

このほか、平成 27 年 11 月には、社外取締役の関与・助言の機会を適切に確保することにより、取締役候補者の選定や取締役の報酬等に関して、取締役機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的として、取締役会の任意の諮問機関として指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置いたしました。指名諮問委員会は、取締役候補者の選任及び解任に関する事項等、報酬諮問委員会は、取締役の報酬等に関する事項を協議するとともに、監査等委員会に認められる「監査等委員以外の取締役の指名・報酬についての意見陳述」の意見形成のベースとしております。

今後も、より一層、経営に対する評価の客観性の確保を図ってまいります。

#### **(5) 情報開示の充実のための方策**

##### **① 四半期毎の情報開示の充実**

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

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 28 年 6 月に東京において投資家向け IR を、平成 28 年 7 月には、松阪市、津市、熊野市、名古屋市、大阪市など 8 会場にて「ふれあいミーティング 2016」を開催いたしました。

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

今後も、開示内容およ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およ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 21）】 （単位：億円、％）

	27/3 期 実績 (計画始期)	28/9 期 実績	29/3 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	5,991	6,283	6,061	6,352	290	360
総資産	19,516	20,057	19,684	20,094	410	578
総資産に対する比率	30.70	31.32	30.79	31.61	0.82	0.91

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

中小規模事業者等向け信用供与の増強に向けた取組みは、コベナンツ活用型融資、ABL など担保・保証に必要以上に依存しない融資への取組みを強化したことに加え、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を利用した「成長基盤分野応援ファンドⅡ」や、日本銀行による貸出金増加支援資金供給制度を利用した融資のほか、小規模な法人および個人事業主向け融資商品「K・L」、地方創生、地域産業・経済の発展に資する事業を取組む事業者に対する融資商品「愛称：Charge（チャージ）」などを活用し、取引基盤の強化に取組むとともに、経済規模の大きい取引基盤拡充地域に、事業融資先の開拓を専門とする法人推進担当者や、主に事業先を担当する融資渉外担当者を手厚く配置するなど、貸出金の増強に加え、付随取引を含めた総合的な取引を推進いたしました。

また、ソリューション営業部に配置した農業経営アドバイザー、環境・エネルギー担当者や営業推進部（法人営業課）に配置した医療チームにより、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たほか、日本政策金融公庫と協働で設立した「さんぎん農業法人投資事業有限責任組合」を通じて、農業法人に対し積極的な支援を展開するなど、農林水産分野において三重県南部の地域経済の活性化を支援してまいりました。

さらに、診療所の開業や介護施設の開設支援のほか、遊休地や既存施設を活用した太陽光発電などの再生可能エネルギー発電事業等、新規事業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 6,352 億円となり、計画を 290 億円上回ったほか、計画始期より 360 億円増加いたしました。

また、総資産に対する比率においては、中小規模事業者等向け融資の増加に伴う日銀借入金（貸出増加支援資金）が増加したことなどから、平成 29 年 3 月期における総資産は計画を 410 億円上回ったものの、中小規模事業者等向け信用供与の残高が計画を 290 億円上回ったことから、総資産に対する比率は 31.61%となり、計画を 0.82 ポイント上回りました。

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

## （２）中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策の進捗状況

### ① 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

平成 27 年 5 月より渉外体制を見直し、事業先担当と個人先担当との垣根を取り払い、「融資渉外」、「地区渉外」に再編するとともに、新たに設置した女性渉外が中心となる「個人渉外」を除き、原則として、全ての渉外担当者が事業融資に関わる体制とすることで、小規模な法人および個人事業主へのフォロー体制を強化するなど積極的に事業融資基盤の拡充に取り組んでまいりました。

また、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、企業ニーズ等情報を積極的に収集・蓄積してまいりました。

この新しい渉外体制の下、経済基盤が大きい三重県北勢地域（鈴鹿市以北）、愛知県、大阪府を取引基盤拡充地域として設定したうえで、同地域に、主に事業先を担当する融資渉外担当者 91 名のうち 54 名（融資渉外担当者総数に占める割合：約 59%）を配置しているほか、事業融資先の開拓を専門とする法人推進担当者 17 名のうち 13 名（法人推進担当者総数に占める割合：約 76%）を同地域に配置し、貸出金の増強に向けた取組みを推進してまいりました（平成 29 年 3 月末時点）。

一方、活性化推進地域では、取引基盤拡充地域で収集・蓄積した企業ニーズ等の情報を、営業推進部において一元管理のうえ、ビジネスマッチング等や産学官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りました。

今後も、中小規模事業者等への信用供与の円滑化を図るため、これらの取組みをさらに強化するとともに、取引基盤拡充地域における貸出の増強をはじめとした取引基盤の拡充や、活性化推進地域におけるネットワークを活用した地域の事業先の成長・発展への取組みを強化するため、各地区特性に応じ、効果的かつ柔軟に「融資渉外」、「地区渉外」等の渉外担当者や法人推進担当者を配

置してまいります。

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

中小規模事業者等の多様化するニーズに的確に対応するとともに、担保又は保証に必要以上に依存しない融資の促進を図るため、柔軟な融資スキームで競合他行との差別化を可能とするコベナンツ活用型融資や在庫や売掛債権等の流動資産を担保とする ABL など、事業性評価に基づく融資の促進および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。

加えて、「経営者保証に関するガイドライン」に基づき、経営者保証に過度に依存しない融資の取組みのほか、同ガイドラインに則した保証契約の解除などに積極的に取組んでまいりました。

こうした取組みの結果、平成 28 年度下期において、コベナンツ活用型融資は、413 件 347 億円の取組実績となったほか、鮪や真鯛などの動産や、太陽光発電に係る売掛債権等を活用した ABL は、21 件 53 億円の取組実績となるなど、担保又は保証に必要以上に依存しない融資を積極的に取組みました。

その他、私募債、スコアリングモデル等を活かした融資商品の取組み等を積極的に推進した結果、平成 28 年度下期における担保・保証に必要以上に依存しない融資促進に係る先数は、計画を 294 先上回る 491 先の実績となりました。

今後も、中小規模事業者等に適切なソリューションを提案し、中小規模事業者等のニーズに積極的に対応することで計画の着実な達成を図るとともに、事業性評価に基づく融資の促進および信用供与手法の多様化に向けた取組みを強化し、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。

### 【経営者保証に関するガイドラインの活用実績（表 22）】（単位：件、％）

項目	件数
	（平成 28 年 4 月～平成 29 年 3 月末）
新規に無保証で融資した件数	1,592
保証契約を変更・解除した件数	156
ガイドラインに基づく保証債務整理の成立件数	7
新規融資に占める経営者保証に依存しない融資割合	9.5

## 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

平成 27 年 5 月から実施している新しい渉外体制の下、法人推進担当者による新規事業融資先に対する開拓活動の積極的な推進のほか、融資渉外担当者、地区渉外担当者による中小規模事業者等に対する訪問活動に加え、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担当者等とともに重層的な管理・推進を積極的に展開し、日常的・継続的な関係強化を図ることで、中小規模事業者等が抱える事業承継等の経営課題を把握するとともに、潜在的なニーズも引き出し、中小規模事業者等のライフステ

ージを踏まえた最適なソリューションを提案のうえ、実現に向けた取組みを実行するなど、経営課題等の解決に向けた取組みを強化いたしました。

また、医療・介護・健康関連事業、農林水産業・農商工連携事業、環境・エネルギー事業等を成長分野と位置付け、積極的に支援を行うことで事業先向け貸出金の増強を図りました。

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

### (3) 主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況

#### ① 経営改善支援等取組先の数の取引先の総数に占める割合

【経営改善支援等の取組数・比率の計画と実績(表 23)】 (単位:先、%)

	27/3 期 実績 (計画始期)	28/9 期 実績	29/3 期			
			計画	実績	計画比	始期 対比
創業・新事業開拓支援	38	43	30	32	2	△6
経営相談	32	99	66	102	36	70
早期事業再生支援	8	12	8	18	10	10
事業承継支援	3	3	3	5	2	2
担保・保証に必要以上に依存しない融資促進	214	290	197	491	294	277
合計 [経営改善支援等取組数]	295	447	304	648	344	353
取引先	13,957	13,855	14,110	13,754	△356	△203
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	3.22	2.15	4.71	2.56	2.60

※「取引先」とは、企業および消費者ローン・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、および当行の関連会社を含んでおります。

コベナンツ活用型融資やスコアリングモデルを活用した融資等担保・保証に必要以上に依存しない融資への取組みや、本部企業支援部が主体となって積極的に経営相談に係る取組みを強化したことに加え、創業・新事業支援に対する積極的な取組み等により、平成29年3月期における経営改善支援等取組率は、4.71%と計画を2.56ポイント上回りました。

また、企業支援部と営業店が一体となった経営改善支援等を通じて、取引先の事業継続、成長、発展等に貢献してきた結果、地域の雇用維持のほか、売上高の増加等にも貢献できたものと認識しております。

以下は、旅館業を営む取引先に対して、メイン行である当行主導でコンサルタントを活用し、耐震改修工事に対する融資支援を実施している事例です。

この企業は、三重県内の観光地において旅館を営んでいますが、景気低迷等を背景に年々当地を訪れる観光客が減少傾向であったことに加え、宿泊単価

の低下により売上が減少したことから経営改善計画を策定し経営改善に努めていました。こうした中、「建築物の耐震改修の促進に関する法律」の改正に伴い耐震改修工事を行う必要に迫られていました。耐震改修工事は事業継続上必要不可欠なものであったものの、新たなCFを生み出す投資ではないことに加え、財務上の課題も多く、同社の大きな経営課題となっていました。そこで従来から同社に対して経営改善支援を実施してきたメイン行である当行が他の取引金融機関等との調整を行いながら融資支援することといたしました。

具体的には、当行主導でコンサルタントを活用し、耐震工事に伴う新たな資金負担や補助金を考慮した事業計画の策定を行うとともに、メイン行の当行が取引金融機関等に弁済計画（新たな借入による返済額負担が重くなることから、既存借入を含めた返済金額のリスケジュールや信用貸での取組。）を含めた事業計画を説明し、同意を得たうえで、耐震改修工事に対する融資支援を行いました。本件取組みは、同社の雇用の維持・拡大や事業継続に繋がったほか、地元の観光産業等の活性化に少なからず貢献できたものと認識しております。

このような取組みを重ねた結果、企業支援部が所管している特定債権先および本部と営業店が一体となって経営改善を支援している事業先等 193 先に勤務している従業員約 9,700 人の雇用維持に貢献したほか、このうち 88 先の事業先において、平成 21 年 1 月以降最初に到来する決算と直近の決算との比較で、売上高が約 240 億円増加するなど、地域経済活性化に貢献することができたものと認識しております。

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

## ② 事業先のライフステージに応じたコンサルティング機能の発揮

平成 27 年 5 月から実施している新しい渉外体制の下、融資渉外担当者、地区渉外担当者による中小規模事業者等に対する訪問活動に加え、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な管理・推進を積極的に展開し、日常的・継続的な関係強化を図ることで、事業先が抱える経営課題等の把握に努めました。

また、地域金融機関として中小企業者に対する資金供給者としての役割だけでなく、外部機関等との連携も最大限に活用しながら、当行の持つコンサルティング機能を発揮し、事業先のライフステージ（創業・新事業段階、成長段階、経営改善、事業再生、自主廃業や債務整理、事業承継）のそれぞれの段階で必要な支援を行ってまいりました。

さらに、外部コンサルタント会社と業務提携のうえ、事業先を組織化した「さんぎんビジネスクラブ」の各種セミナーの開催等により、中小規模事業者等の交流を通じた地域経済の活性化を図る取組みを実施いたしました。

### ③ 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

創業・新事業開拓先への支援につきましては、ソリューション営業部と営業推進部（法人営業課）が中心となり実施してまいりました。

具体的には、三重大学との産学連携に関する包括協定に基づき、三重大学において、地元の農水産物を活用した新商品の開発とマーケティングに関する研究会を開催したほか、平成 28 年 3 月には、三重県信用保証協会および日本政策金融公庫の三重県内 3 支店（津・四日市・伊勢）と、「創業者等の支援に係る業務連携・協力に関する覚書」を締結いたしました。

また、平成 28 年 5 月には、小規模事業者や創業（第二創業を含む）を計画中の事業者等を支援するため、融資商品「ビジネスローン S」の取扱いを開始いたしました。

平成 28 年度下期は、内科病院の開業を希望する勤務医師に、営業推進部（法人営業課）の医療チームが営業店と外部提携先である税理士法人と連携を図りながら事業計画の策定支援や開業資金の調達サポートを行うなど、創業・新事業に係る資金調達支援を積極的に実施いたしました。

さらに、ソリューション営業部内に農業経営アドバイザーや環境・エネルギー担当者を配置し、アグリビジネスへの支援体制を整備するとともに、太陽光発電など再生エネルギー分野に対するソリューションを提供したほか、営業推進部（法人営業課）に介護・医療事業を担当する医療チームを配置し、開業支援等をサポートするなど積極的にソリューション営業を推進し、創業・新事業開拓の支援を実施いたしました。

その結果、平成 28 年度下期における創業・新事業開拓支援に係る先数は、計画を 2 先上回る 32 先の実績となりました。

今後も、これらの取組みを引続き実施してまいります。

### ④ 経営に関する相談その他の取引先企業(個人事業者を含む)に対する支援に係る機能の強化のための方策

企業支援部が所管する特定債権先に対して、事業先と営業店および企業支援部が一体となって、事業先の実態や経営課題の把握、課題解決策を含む改善計画の策定、モニタリングを通じた進捗管理などの支援を実施してまいりました。

また、当行が定める「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、条件変更先への対応として、経営改善支援先の経営実態分析を通じ、課題の把握とその分析および改善計画の策定支援を行いました。

さらに、企業支援部において、営業店による事業先への支援の取組み状況を把握し、必要に応じて帯同訪問を実施するなど営業店と連携し、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いたしました。

このほか、企業支援部では、所管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 百万円以上の経営改善支援先で、優先的に管理が必要な先を選定し、営業店と一体となって、より深度ある経営改善に資する取組みを行っ



てまいりました。

一方、ソリューション営業部においては、日本政策金融公庫と協働で、事業拡張に意欲的な農業法人を支援することを目的に設立した「さんぎん農業法人投資事業有限責任組合」を通じて、事業性評価などのノウハウを活かした経営・技術指導を行うなど、経営に関する相談に対し適切なサポートを行っております。

その結果、平成 28 年度下期における経営相談に係る先数は、計画を 36 先上回る 102 先の支援実績となりました。

今後も、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を支援することに加え、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通じ、本部・営業店が一体となって、具体的なソリューションを含む経営改善計画の策定等を支援してまいります。

#### ⑤ 早期の事業再生等に資する方策

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

引き続き、企業支援部を中心に「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、特定債権先および円滑化対応先で優先的に管理が必要な先から、抜本的な事業再生が必要と判断する先を選定するとともに、企業支援部で具体的な事業再生の取組方針等を検討しております。

平成 28 年度下期においても、再生計画の策定支援等のコンサルティング機能の発揮による経営相談など特定債権先等の経営相談等に積極的に対応したほか、地域における事業再生の重要なパートナーである中小企業再生支援協議会および経営改善支援センターとの連携を図りながら事業先の事業再生支援に取り組まいたしました。

その結果、平成 28 年度下期における早期事業再生支援に係る先数は、計画を 10 先上回る 18 先の実績となりました。

#### ⑥ 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

事業承継に対する支援強化を図るため、M&A ニーズがあると思われる事業先を選定し、事業譲渡問題等の解決に向けた提案を実施いたしました。

また、当行提携先による事業承継セミナーを平成 28 年 2 月に 2 回、平成 29 年 3 月に 1 回開催したほか、M&A セミナーを平成 28 年 10 月に 2 回、平成 29 年 2 月に 2 回開催いたしました。その結果、平成 28 年度下期における事業承継支援に係る先数は、計画を 2 先上回る 5 先の実績となりました。

今後も、事業承継に関する様々な課題の認識や課題解決能力の向上を図るため、弁護士、税理士等の専門家、コンサルタント等との連携強化を図り、事業承継セミナーの開催などにより事業承継ニーズの把握を図るなど、これまでの

施策を引続き実施するとともに、事業先への訪問頻度を増加させ、当行からの提案を強化することにより、事業先の潜在的なニーズの発掘に努め、ニーズに応じたコンサルタント等を紹介するなど積極的に事業承継問題の解決を支援してまいります。

#### **(4) 中小規模事業者等に対する金融の円滑化を図るための取組**

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

中小企業金融円滑化法は平成 25 年 3 月末で期限を迎えましたが、基本的な取組方針に変更はなく、「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、中小企業者およ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した。

企業支援部では、各担当者が営業店に臨店のうえ、金融円滑化に係る対応状況やモニタリング状況のチェックおよび指導を行うとともに、特定債権先については、経営改善計画の進捗状況についてのモニタリング等を一元的に把握し、営業店を指導・支援してまいりました。さらに、臨店だけでなく、営業店担当者との帯同による個別取引先への訪問による助言や指導も進めてまいりました。

また、特定債権先以外の取引先への対応についても、与信額、信用貸額、取引度合等の基準を設けたうえで、本部・営業店一体支援先を選定し、実態把握や計画策定支援、モニタリングなどの活動を本部と営業店が連携して行っているほか、平成 27 年 5 月から実施している新しい渉外体制により、融資渉外、地区渉外による中小規模事業者等とのリレーションの強化に加え、支店長席および渉外担当席が融資渉外や地区渉外とともに重層的に中小規模事業者等に対応することにより、金融円滑化への取組強化を図ってまいりました。

今後は、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・実行、さらには、特定債権先の業況や、債務者とのヒアリング内容など、営業店が企業支援部に報告している「月次管理表」に対する検証を強化するなど、より一層営業店との連携を図り、経営改善に向けたモニタリングを通じて 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 29 年 3 月期の配当については、普通株式、優先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 50 円の配当を実施し、優先株式については定款およ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。

今後も安定的な配当の実施に努めていく方針です。

なお、平成 28 年 10 月 1 日付で、普通株式および優先株式について 10 株につき 1 株の割合で併合しております。

### 【当期純利益、利益剰余金残高の計画と実績 (表 24)】 (単位：億円)

	21/3 月末	22/3 月末		23/3 月末		24/3 月末		25/3 月末	
	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績
当期純利益	△276	15	22	24	32	23	23	18	19
利益剰余金	7	8	18	15	39	20	49	52	54
	26/3 月末		27/3 月末		28/3 月末		29/3 月末		29/3 月末
	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画対比
当期純利益	20	44	24	41	30	36	32	32	0
利益剰余金	59	87	70	111	128	134	148	154	6

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

### (2) 役員に対する報酬および賞与についての方針

役員に対する報酬等は、月額報酬に加え、役員賞与支給という報酬体系となっておりましたが、平成 24 年 6 月に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 月には、監査等委員会設置会社への移行に伴い、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬については、「確定金額報酬」、「業績連動型報酬」、「株式報酬型ストック・オプション」の構成とする一方、監査等委員である取締役の報酬については、独立性および中立性を確保するため、月次で支給する「確定金額報酬」のみといたしました。

さらに、平成 27 年 11 月には、社外取締役の関与・助言の機会を適切に確保することにより、取締役機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的として、取締役会の任意の諮問機関として報酬諮問委員会を設置しており、平成 29 年 4 月に報酬諮問委員会において、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等の額について審議を行いました。

## 7. 財務内容の健全性およ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および今後の方針等

経営強化計画を本部および営業店が実践する中で、そのプロセスと結果の適切性および内部統制の妥当性、有効性について、頻度および深度等に配慮し、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に取組み、金融内部監査士の資格取得者は12名となっているほか、公認内部監査人の資格取得者は1名となっております。

平成28年度下期においても、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監査を実施したほか、適宜テーマを特定のうえ、本部組織を横断的に監査するテーマ別監査を実施いたしました。

さらに、監査結果等について、監査等委員会への報告事項として定例的に報告する体制とし、活発な質疑応答・意見交換を通じ、より密接な連携強化を図るなど、質の高い実効性のある監査が行われる体制といたしました。

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。

#### ① 金融円滑化管理態勢の監査

平成25年3月末をもって「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律」が期限到来となりましたが、基本的な取組方針に変更なく、金融円滑化に対する認識度、金融円滑化管理態勢の適切性の検証の強化に引続き努めております。

#### ② コンプライアンス態勢の監査

法令等遵守体制、法令等違反の有無、職員のコンプライアンス認識・理解度、浸透度について、平成21年度に「利益相反管理態勢の検証」、「金融円滑化管理態勢の検証」、平成23年度に「インサイダー取引管理の検証」を追加したのに続き、平成25年度には「改正犯罪収益移転防止法」への対応を追加するなど監査項目の充実を努めております。

平成28年度下期においても、法令順守体制の適切性の検証を、重要課題として厳格な監査を実施するとともに、ヒアリング等により全職員のコンプライアンスに対する認識度の検証を行いました。

今後も、帳票、ヒアリングにより適正と判断されるまでコンプライアンス態勢の検証の強化に努めてまいります。

### ③ 顧客保護等管理態勢の監査

リスク商品等に係る監査項目については、必要に応じ随時見直しを行い、顧客説明態勢監査の充実を図っているほか、顧客サポート等に係る苦情、相談への対応、顧客情報管理、外部委託管理を中心として検証の強化に努めております。

平成 28 年度下期においても、顧客説明、顧客サポート等管理、顧客情報管理、業務委託先管理の適切性の検証を実施したほか、臨店監査にてリスク商品説明、融資謝絶、苦情対応、情報管理について検証の強化を図りました。

今後も、顧客の保護および利便の向上に係る実効性の確保を図るため、顧客保護等管理態勢の検証の強化に努めてまいります。

### ④ 各種リスク管理態勢の監査

信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスク（事務リスク、システムリスク、その他オペレーショナル・リスク）について、担当部およ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。

平成 28 年度下期においても、クレジットポリシーの認識度や遵守度の検証を行ったほか、事故防止に係る事務処理プロセス重視の監査を行うなど、厳格な検証を実施いたしました。

今後も、各種リスク管理態勢の検証の強化に努めてまいります。

### ⑤ 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、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。

## （２）各種のリスク管理の状況および今後の方針等

統合的リスク管理、信用リスク管理および市場リスク管理については、前記「4.（２）リスク管理の体制の強化のための方策」に記載のとおりです。

その他のリスク管理の状況は次のとおりです。

### ① 流動性リスク管理

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

## ② 事務リスク管理

事務リスクを適切に評価し軽減させるために、部室店内検査体制およ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、部室店内検査結果、本部監査結果、事務事故発生状況等を勘案したうえで指導店舗を選定し、それぞれの店舗の状況に応じた改善指導を実施していくことを通じて、より堅確な事務体制を構築してまいりました。

また、事務事故発生原因の分析を高度化し、事務事故等発生者の属性分析や時系列分析により、発生傾向や原因を分析し、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おります。

今後は、蓄積したデータの分析結果に基づき、事務プロセスの見直し等を実施してまいります。

## ③ システムリスク管理

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

具体的には、平成28年3月に、システムリスク評価において、想定する脅威に「サイバー攻撃」を追加し、平成28年4月に、一般社団法人金融ISACに加盟したほか、平成28年12月に、「NEXTBASE」加盟行で「セキュリティー対策共同検討会」を設置するなど、サイバーセキュリティ管理態勢の強化を図りました。

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

### イ. 運用状況の把握

システムの運用状況の把握は、毎月、日立製作所と共同で稼働報告会を実施し、システムの稼働状況、障害の発生状況や原因・対策、サービス水準に関する合意（SLA）の遵守状況、開発案件の進捗状況等の評価報告を受け、問題がないか確認する態勢としております。

### ロ. システム監査

「NEXTBASE」に対するシステム監査については、加盟行共同による FISC

(財団法人 金融情報システムセンター) のシステム監査指針に基づいたシステム監査を毎年実施する態勢としております。

## ハ. 業務継続計画

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

上記の取組みにより、今後も適切なシステムリスク管理を実施してまいります。

### ④ 法務リスク管理

新商品・新業務に係る規程や契約をはじめ各種文書や契約書類等について、法務リスク面からのチェックを強化することなどにより適切な法務リスク管理を行ってまいります。

### (3) 経営強化計画の適切な運営管理

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

また、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およ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おり、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およ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てまいりました。

平成27年4月より、経営強化計画に掲げる「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)に取り組んでおります。

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・策定するとともに、常務会において進捗状況を定期的にチェックしてまいりました。

その後、平成28年7月には、ストラテジック・ソーシングという新たな視点から物件費の削減を実現するとともに、永続的に物件費の削減が可能な管理体制を構築するためのノウハウを獲得するため、外部コンサルタント会社の支援のもと、「経費削減プロジェクト」を開始しております。

このほか、平成28年9月には、経営強化計画に掲げる「営業力強化を通じた収益力の強化」により一層スピード感を持って対応していくため、「営業力強化に向けた基本方針」を取締役会にて決議し、基本方針に基づく諸施策に取り組んでおります。

この基本方針に基づき、平成28年10月には、営業チャネル戦略の推進や法人・個人毎に営業店サポート体制の強化を図るため、営業本部の体制強化を中心とした本部組織の変更を実施いたしました。

また、市場および競合環境などを踏まえ、店舗別の役割を明確化することで経営リソースの最適化を図り、地域ニーズに即した戦略的な営業活動を行うため、地区別営業戦略を策定しております。

さらに、エリア母店への融資事務集中化等の業務プロセス改革（BPR）を通じた営業人員の創出やエリア内店舗の一体営業による効率的な営業活動を行うため、エリア営業体制の拡大の取組みを試行しております。

また、当行は、後述の通り、株式会社三重銀行と経営統合を行う予定であり、経営統合による相乗効果を最大限発揮するため、「営業力強化に向けた方針」について、店舗政策等の基本方針の一部見直しを図るなど、更なる合理化・効率化に繋がる取組みを行っております。

今後も、経営強化計画については、「リスク管理委員会」において、3ヶ月毎に進捗管理を実施していくほか、毎月「経営強化計画WG」を開催のうえ、収益状況、中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化のための方策、中小規模事業者等向け信用供与の残高および経営改善支援等の取組状況はもとより、「営業力と地域サポート力の強化」のための諸施策およびリスク管理態勢の強化策の進捗状況に加え、営業力強化プロジェクトが中心となって実施するBPR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。

#### **（４）株式会社三重銀行との経営統合検討に関する基本合意書の締結**

近年、人口減少や高齢化の進展等社会の構造的な問題が及ぼす地域経済への影響の増大に加え、市場金利の低下等の金融環境変化がもたらす金融機関同士の競争激化等、地域金融機関の経営環境は大きく変化してきており、こうした環境変化への対応が求められる中、地域金融機関として地域経済の発展・成長に向けて持続的に貢献していくためには、三重県、愛知県及び近接地域におけるプレゼンスをこれまで以上に発揮できる強固な経営基盤を確立していくことが当行と株式会社三重銀行（以下、「三重銀行」といいます。）



の共通の経営課題となっております。

そこで、両行は、このような経営課題を発展的に解決していくためには、両行の経営資源やノウハウを相互活用し、将来を見据えた新たなビジネスモデルを確立していく必要があると判断し、平成 29 年 2 月 28 日に経営統合検討に関する基本合意書を締結いたしました。

両行は、以下の基本方針に従い、統合の相乗効果を発揮することにより、三重県、愛知県及び近接地域における経済活性化の実現に向けて地域との信頼関係を更に強化し、お客さまから愛され、お客さま、地域とともに成長する金融グループを目指してまいります。

- ① 三重県に本店を置く地域金融機関として、経営環境の変化に応じた新たなビジネスモデルを確立し、三重県、愛知県及び近接地域内のマーケットでの競争力を高めます。
- ② 両行間の連携強化を通じて、中小企業や個人のお客さまへ高度な金融サービス機能と金融仲介機能を発揮し、地域経済活性化に貢献いたします。
- ③ 行員が活躍できる機会の拡大を図ることで、行員のモチベーションを高めるとともに、全ての役職員が互いを尊重しながら融和を図り、新たな企業文化を確立することで、一体感を持って成長戦略にチャレンジいたします。
- ④ 両行の強みや特色を最大限に活かすとともに、徹底した合理化、効率化により、統合の相乗効果を最大限に発揮いたします。

さらに、両行は、経営統合後速やかに統合効果を発揮し、地域経済の活性化への貢献と企業価値の最大化を図るため、以下の相乗効果を踏まえた具体的な諸施策を検討してまいります。

#### ① 営業基盤の拡充

三重県中南部を主要な営業基盤とする当行と三重県北部を主要な営業基盤とする三重銀行の経営統合により、三重県、愛知県及び近接地域内における営業基盤を拡充することが可能となります。

#### ② 金融仲介機能の拡充

経営統合により、それぞれの融資ノウハウの活用が可能となることに加え、ビジネスマッチングや事業承継等本業支援を通じたお客さまの企業価値向上に資する取組みを強化することにより、これまで以上に地域経済の活性化に貢献することが可能となります。

#### ③ 経営の効率化

経営統合により、本部組織のスリム化やバックオフィスの共同化等本部機能の効率化が可能となるほか、コスト削減も可能となります。

なお、両行は、平成 29 年 9 月の経営統合に関する最終合意締結、平成 30 年 4 月の持株会社設立に向け、平成 29 年 3 月に両行の頭取を共同委員長とする「統合準備委員会」を設置するとともに、円滑かつ遅滞なく統合準備を進

めるため、統合準備委員会直下の組織として事務局および12の専門部会を設置しております。

現在、統合準備委員会において、新たに設立する持株会社のガバナンス体制や持株会社の経営理念などを協議するほか、統合準備の進捗管理を実施しているところです。

今後、当行は、経営強化計画の施策の実現に着実に取り組むとともに、経営統合による相乗効果を最大限発揮することにより、地域経済の活性化への貢献と収益力の強化に取り組んでまいります。

以上