

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 29 年 12 月

株式会社 **第三銀行**

## 目 次

1. 平成 29 年 9 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.....	39
(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.....	40
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経営統合契約の締結.....	54

## 1. 平成 29 年 9 月期決算の概要

### (1) 経営環境

国内経済は、世界経済の回復により輸出が持ち直し、人手不足に伴う省力化・自動化投資など設備投資が堅調に推移したことから、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 29 年 3 月末比 72 億円増加し、1 兆 2,673 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 29 年 3 月末比 194 億円増加し、1 兆 8,165 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 29 年 3 月末比 34 億円増加し、5,937 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 9 月末			29 年 3 月末 実績	28 年 9 月末 実績
	実績	29 年 3 月末比	28 年 9 月末比		
資産	2,023,829	14,406	18,102	2,009,423	2,005,727
うち貸出金	1,267,394	7,211	13,408	1,260,183	1,253,986
うち有価証券	593,768	3,453	△1,008	590,315	594,776
負債	1,912,061	11,259	13,312	1,900,802	1,898,749
うち預金	1,816,512	19,483	35,088	1,797,029	1,781,424
うち社債・借入金	70,590	△4,864	10,725	75,454	59,865
純資産	111,767	3,147	4,790	108,620	106,977

## 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、貸出金利回りが低下し、貸出金利息は減少したものの、有価証券利息配当金が増加したことなどから、前年同期比 3 億 86 百万円増加し、113 億 3 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、生命保険販売手数料の受取方法の変更に伴い、預かり資産関連手数料等が減少したことなどから、前年同期比 4 億 19 百万円減少し、18 億 7 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、前年同期比 1 億 66 百万円減少し、54 百万円となりました。

## 二. 経費

経費は、計画策定時に想定していなかった株式会社三重銀行との経営統合に係る費用が発生したものの、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年同期比ほぼ同水準の 105 億 3 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 百万円の繰入となりましたが、64 百万円の戻入となった前年同期と比較すると、1 億 29 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、前年同期比 92 百万円減少し、26 億 11 百万円となりました。また、業務純益は、前年同期比 3 億 41 百万円減少し、25 億 96 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年同期比 6 億 90 百万円減少し、85 百万円となりました。一方、株式等関係損益が前年同期比 60 百万円減少し、6 億 44 百万円となったことなどから、臨時損益トータルでは、前年同期比 8 億 47 百万円増加し、7 億 26 百万円となりました。

以上の結果、経常利益は前年同期比 5 億 6 百万円増加し、33 億 22 百万円となり、中間純利益は前年同期比 3 億 62 百万円増加し、21 億 58 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。その結果、金融再生法開示債権残高は、前期末比7億13百万円減少し、231億61百万円となりました。また、金融再生法開示債権比率は、前期末比0.07ポイント低下し、1.80%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、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0.09ポイント低下し、8.24%となりました。

【損益状況の推移（表2）】（単体）（単位：百万円）

	29年9月期		28年9月期 実績	27年9月期 実績
	実績	28年9月期比		
業務粗利益	13,165	△ 199	13,364	14,105
（コア業務粗利益）	（ 13,115 ）	（ △ 80 ）	（ 13,195 ）	（ 13,801 ）
資金利益	11,303	386	10,917	11,670
役員取引等利益	1,807	△ 419	2,226	2,053
その他業務利益	54	△ 166	220	381
（うち国債等債券損益）	（ 50 ）	（ △ 119 ）	（ 169 ）	（ 304 ）
経費（除く臨時処理分）	10,503	12	10,491	10,574
（うち人件費）	（ 5,841 ）	（ △ 11 ）	（ 5,852 ）	（ 5,972 ）
（うち物件費）	（ 3,966 ）	（ 13 ）	（ 3,953 ）	（ 4,009 ）
一般貸倒引当金繰入額	65	129	△ 64	△ 319
業務純益	2,596	△ 341	2,937	3,850
（コア業務純益）	（ 2,611 ）	（ △ 92 ）	（ 2,703 ）	（ 3,226 ）
臨時損益	726	847	△ 121	△ 1,011
（うち不良債権処理額）	（ 85 ）	（ △ 690 ）	（ 775 ）	（ 972 ）
（うち株式等関係損益）	（ 644 ）	（ △ 60 ）	（ 704 ）	（ 156 ）
経常利益	3,322	506	2,816	2,839
特別損益	△ 288	△ 194	△ 94	△ 33
税引前中間純利益	3,034	312	2,722	2,805
法人税、住民税及び事業税	1,009	477	532	565
法人税等調整額	△ 132	△ 525	393	316
中間純利益	2,158	362	1,796	1,924

【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9月末			29年3月末 実績	28年9月末 実績
	実績	29年3月末比	28年9月末比		
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	4,548	1,303	1,729	3,245	2,819
危険債権	17,727	△ 1,906	△ 1,244	19,633	18,971
要管理債権	884	△ 111	△ 470	995	1,354
合計（A）	23,161	△ 713	15	23,874	23,146
正常債権	1,260,331	11,555	19,520	1,248,776	1,240,811
総与信（B）	1,283,493	10,843	19,535	1,272,650	1,263,958
金融再生法開示債権比率(A)/(B) (%)	1.80	△ 0.07	△ 0.03	1.87	1.83

（注）28年9月末には部分直接償却11,784百万円、29年3月末には9,834百万円、29年9月末には10,748百万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	29年3月末実績	29年9月末実績	29年3月末比
自己資本比率	9.69	9.21	8.33	8.24	△ 0.09

## 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 年度上半期の三重・愛知両県における経済は、世界経済の回復に伴い輸出が持ち直したことなどから緩やかな回復の動きが見られました。こうした中、平成 29 年 9 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 29 年 3 月末比で 72 億円増加しました。

引続き、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等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が計画を 10 億 12 百万円下回ったほか、有価証券利息配当金が計画を 80 百万円下回ったことから、資金運用収益は、計画を 10 億 72 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 3 億 53 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 7 億 18 百万円下回りました。

また、役務取引等利益は、預かり資産関連手数料が減少したことなどから、計画を 2 億 54 百万円下回りました。

また、経費については、計画策定時に想定していなかった株式会社三重銀行との経営統合に係る費用が発生したものの、引続き業務の合理化、効率化を推進し、人件費が 2 億 32 百万円、物件費が 1 億 12 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 3 億 43 百万円下回りました。

以上の結果、経費の削減に努めたものの、資金利益の減少が大きく、コア業務純益は、計画を 7 億 75 百万円下回る 26 億 11 百万円となりました。

マイナス金利政策の長期化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」を策定いたしました。

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等を通じて、預かり資産販売の強化や住宅ローンの増強など個人先向け営業力の強化を図っているほか、平成 28 年 7 月より、経営者保険の取扱いを開始するとともに、経営者保険専担者を本部に 3 名配置し、事業先の代表者等の経営者保険ニーズに迅速に対応できる体制の強化を図っております。

加えて、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など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コンサルティング機能の発揮を通じた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。

さらに、平成 30 年 4 月 2 日に株式会社三重銀行と持株会社設立による経営統合を予定しており、経営統合によるシナジー効果の早期発現が期待できる施策の速やかな実施を通じて収益力の強化を図ってまいります。

【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)	29/3 期実績	29/9 期			
			計画	実績	計画対比	計画始期対比
コア業務純益	6,283	5,274	3,386	2,611	△775	△1,061

※ 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

※ 29/9 期計画始期対比の数値は、計画始期が通期ベースであるため、29/9 期実績を 2 倍して比較した数値を記載

## (2) 業務粗利益経費率

平成 29 年 9 月期の機械化関連費用を除く経費は、経営統合に係る費用の発生があったものの、平成 28 年 7 月より開始した「経費削減プロジェクト」により特定した削減施策の実現を図るなど全行を挙げて取り組んだ結果、計画を 2 億 92 百万円下回る 85 億 61 百万円となりました。

一方、業務粗利益は、マイナス金利による影響等により、貸出金利の低下に加え、有価証券利息配当金の減少により、資金利益が計画を下回ったことを主



因として計画を 14 億 67 百万円下回る 131 億 65 百万円となりました。

その結果、業務粗利益経費率は、65.02%となり計画を 4.52 ポイント上回り、計画始期比では 4.47 ポイント上回りました。

引続き、「経費削減プロジェクト」により特定した削減施策を実現させるとともに、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)	29/3 期 実績	29/9 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	16,609	8,853	8,561	△292	△213
業務粗利益	28,626	25,990	14,632	13,165	△1,467	△2,296
業務粗利益経費率	60.55	63.90	60.50	65.02	4.52	4.47

※ 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

※ 29/9 期計画始期対比のうち、経費（機械化関連費用を除く）および業務粗利益は、計画始期が通期ベースであるため、29/9 期実績を 2 倍して比較した数値を記載

### 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 9 月末には 156 名（法人推進担当 9 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 42 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 年度上期には、新たな成長・発展を目指す中小企業の株式等の取得・保有を通じて、事業性評価などのノウハウを生かした経営、事業運営の支援を行う目的で設立した「さんぎん成長事業応援投資事業有限責任組合」

を通じて愛知県内の2社に出資し、取引先の成長・雇用創出に資する取組みを行うなど、取引先とのリレーションを通じた事業性評価に基づく本業支援や融資により取引基盤の拡充を図ってまいりました。

これらの取組みにより、表7の通り、同地域における貸出金は、平成29年3月末比72億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。

【地域別貸出金の推移（表7）】

（単位：億円）

	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	29年9月 末実績	29年3月 末対比
取引基盤拡充地域	5,587	5,904	6,036	6,081	6,153	72
三重県北勢地域	2,449	2,531	2,524	2,563	2,589	26
愛知県	2,335	2,476	2,581	2,614	2,608	△5
大阪府	752	896	930	904	956	51
活性化推進地域	4,329	4,290	4,317	4,326	4,328	2
その他の地域	1,981	2,040	2,140	2,193	2,191	△2
合計	11,898	12,235	12,493	12,601	12,673	72

※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

## 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ったほか、平成29年6月には、紀州地区のマグロ加工販売業者が持つ特殊冷凍技術を用いた地元産「海桜鮪」の赤身の販路拡大支援として、当行の商流を活用したビジネスマッチングを通じて、取引基盤拡充地域の大手観光旅館業者を紹介するなど、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29年度上期には同研究会を2回開催し、4月に開催した研究会には当行と三重大学および当行取引先6先等を含め27名が、9月に開催した研究会には、当行と三重大学および当行取引先8先等を含め17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サポートするとともに、自らも農業経営者との融資取引を推進した結果、平成29年度上期の活性化推進地域における農業分野での融資実績は8件14億50百万円となるなど、農業分野に対して積極的に取り組みました。

このほか、平成29年6月には、紀州地区の後継者のいない土木建設業者に対して、当行の広域ネットワークを活用した事業承継支援を実施いたしました。

具体的には、当行が提携先のコンサルティング会社を売りアドバイザーとして同社に紹介し、コンサルティング会社と連携して買い手先企業を探

しました。その結果、当行は岐阜県内の事業拡大ニーズのある取引先を買い手先とする M&A を成立させ、事業先の事業継続と雇用維持に貢献いたしました。

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。

こうした継続的な取り組みを通じて、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 110 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」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、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するとともに、職員 1 名を実行委員会事務局に派遣したほか、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。

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。

【地域別経営改善支援の状況（表8）】

（単位：先、％）

創業・新事業開拓支援	27年度上期	27年度下期	28年度上期	28年度下期	29年度上期	累計実績	比率
三重県北勢地域	10	10	9	6	16	51	24.6
★三重県中南部	14	11	22	14	27	88	42.5
愛知県	10	12	9	8	6	45	21.8
大阪府	1	3	2	2	2	10	4.8
その他地域	5	3	1	2	2	13	6.3
計	40	39	43	32	53	207	
経営相談	27年度上期	27年度下期	28年度上期	28年度下期	29年度上期	累計実績	比率
三重県北勢地域	18	21	29	12	30	110	21.2
★三重県中南部	30	50	38	58	46	222	42.8
愛知県	21	31	21	20	23	116	22.3
大阪府	9	16	3	1	4	33	6.4
その他地域	4	5	8	11	10	38	7.3
計	82	123	99	102	113	519	
早期事業再生支援	27年度上期	27年度下期	28年度上期	28年度下期	29年度上期	累計実績	比率
三重県北勢地域	3	2	3	7	5	20	31.8
★三重県中南部	4	3	8	7	8	30	47.6
愛知県	0	1	0	3	3	7	11.1
大阪府	0	0	1	0	0	1	1.6
その他地域	0	1	0	1	3	5	7.9
計	7	7	12	18	19	63	
事業承継支援	27年度上期	27年度下期	28年度上期	28年度下期	29年度上期	累計実績	比率
三重県北勢地域	2	0	0	3	3	8	32.0
★三重県中南部	1	1	1	0	3	6	24.0
愛知県	1	0	2	2	4	9	36.0
大阪府	0	0	0	0	1	1	4.0
その他地域	0	1	0	0	0	1	4.0
計	4	2	3	5	11	25	

※★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 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」を締結したほか、4 月には、名張市、熊野市、桑名市、南牟婁郡御浜町に加えて、北牟婁郡紀北町と「地方創生に係る包括連携協力に関する協定」を新たに締結いたしました。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備いたしました。

さらに、「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に取り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「Charge (チャージ)」の取扱いを開始し、平成 29 年度上期には 65 件 5 億 80 百万円の融資を行うなど、地域経済の活性化に資する取組みをしてまいりました。

このほか、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、松阪市が展開する移住者促進事業をサポートすることを目的として、「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、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・介護担当者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 29 年度上期の営業店サポート実績は、医療・介護分野で 24 件、農業分野で 8 件、環境・エネルギー分野で 24 件、ABL で 27 件、コベナンツ活用型融資で 249 件となりました。

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。



【本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	29年度 上期実績	累計 実績
成長分野	55	144	210	196	137	56	798
医療・介護分野	31	48	61	56	54	24	274
農業分野	24	15	22	21	20	8	110
環境・エネルギー分野	—	81	127	119	63	24	414
A B L	19	26	44	63	42	27	221
コベナント活用型融資	107	122	209	322	655	249	1,664
合計	181	292	463	581	834	332	2,683

※—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

平成27年5月に再編した渉外体制の下、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。

また、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9月末には310名（法人推進担当15名、融資渉外89名、地区渉外206名）体制へと大幅に増加（+83名）させるなど、事業先向け営業力の強化を図りました。

さらに、平成29年4月より、平成28年度下期に試行を開始した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。これらの取組みの定着化を図り、より実効性のある事業性評価に基づく本業支援などに取組んでいくため、営業推進部法人営業課が臨店指導や研修を実施するとともに、リレーションシートを共有したうえで、本部と営業店が一体となって事業先の経営課題等を踏まえた営業支援サポートを実施してまいりました。

こうした取組みを通じて、当行で初めての取組みとして「知財ビジネス評価書」に基づく融資支援をいたしました。

具体的には、法人営業課が営業店から寄せられた取引先のリレーションシートに記載された商品力の高さに着目し、営業店と連携して「知財ビジネス評価書」の申請支援を行うとともに、「知財ビジネス評価書」に基づく事業性評価を実施し、取引先の成長・発展に資する融資支援を実施しました。

このほか、平成29年6月には、平成29年2月から3月にかけて外部機関に委託して実施した「法人顧客満足度調査」の結果を踏まえて、各営業店において研修を実施し、結果から得られた課題（お客様の課題や悩みに対して相談しやすい環境をさらに整備する等）について改善策を協議・検討するとともに、リレーションシートなどを活用して、お客様の利益やニーズに真に適う情報やサービスの提供に取組んでいくよう行内周知を図

りました。

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		29年9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	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)	310	(156)	83	(42)
法人推進担当	24	(19)	21	(17)	17	(13)	15	(9)	△9	(△10)
融資渉外	130	(77)	94	(56)	91	(54)	89	(54)	△41	(△23)
地区渉外	—	—	210	(94)	207	(93)	206	(93)	206	(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・健康関連事業の担当者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 3 名と環境・再生エネルギー事業の担当者 5 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、青果卸売業・キャベツ等の生産業者など本経営強化計画期間中に 6 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 月に 400 億円に増枠いたしました。

この結果、平成 29 年度上期は、医療・介護分野で 24 件 36 億円、農業

分野で8件14億円、環境・エネルギー分野で24件23億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36件16億円の融資を実行いたしました。

今後もソリューション営業部、営業推進部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29年度上期には、コベナント活用型融資を249件186億円、ABLを27件122億円それぞれ実行いたしました。

今後も、ソリューション営業部を中心に、担保・保証に必要以上に依存しない新たな資金供給手段の提供を幅広く行っていくとともに、活用事例について、広く行内周知するなど取組みノウハウの共有に努めてまいります。

## 二. 事業先向けフィージビリティの増強

### 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、松阪牛の肥育業者に対する運転資金としてABLを活用して支援したほか、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組みました。

この結果、平成29年度上期のアレンジメント等に係る手数料収入は4億36百万円となりました。

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)

	27年度上期	27年度下期	28年度上期	28年度下期	29年度上期
アレンジメント手数料	310	358	378	590	436

## 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 29 年度上期には、平成 29 年 5 月にスペイン大使館と共催して「スペイン・ビジネスセミナー及び交流レセプション」を開催したほか、フィリピン進出を検討している事業先に対して、当行が提携しているフィリピンに営業拠点を持つリース会社を紹介するなど、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 先を選定のうえ、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え、必要に応じて帯同訪問を実施してまいりました。

さらに、こうした取組みの実効性を更に向上させるため、平成 29 年 5 月には、企業支援部が「経営改善支援マニュアル」を作成し、経営改善支援に対する PDCA サイクルの徹底と定着化を図るとともに、営業店の関与を高め、より一層本部・営業店が一体となって活性化推進地域の中小規模事業者等を中心に経営改善支援等に取り組んでいく体制の整備を図りました。

この結果、平成 29 年度上期は、9 先に対して経営課題の把握・分析・ソリューションの提案を、3 先に対して外部専門家の助言に基づくソリューションの実行を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ップバンキングとする形に発展させ、事業先の経営実態や課題を把

握したうえで、企業支援部・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え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 29 年度上期についても、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、事業再生の可能性がある事業先については、特に地域における事業再生の重要なパートナーである中小企業再生支援協議会との連携を中心に、事業先の事業再生支援への取組みを実施した結果、平成 29 年度上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 24 先となりました。

また、平成 29 年度上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活用した事業再生支援を 1 先に対して実施いたしました。

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

※27 年 3 月末の個人渉外の人数は試行段階での人数

## 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、複合セールスが展開できるよう体制の強化を図りました。

加えて、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ったほか、平成 29 年 5 月には、主に預かり資産販売を担当する個人渉外等に貸与していたタブレット端末の機能を拡充したうえで地区渉外にも貸与し、より迅速かつ的確な営業が行える体制とするなど、お客様の利便性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。

このほか、平成 29 年 6 月には、「LINE Pay」や「Yahoo!ウォレット」など電子マネーへのチャージサービスを開始することで、多様な決済手段に対応し、お客様の利便性の向上を図りました。

## 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 9 月末には 44 名体制へと 3 名増員し、営業体制の強化を図ったほか、平成 29 年度上期には、平成 29 年 1 月に実施した「全店統一住宅ローン日曜相談会」に参加された 179 名のお客様に対して積極的にコンサルティング機能を発揮し、住宅ローンを推進した結果、「全店統一住宅ローン日曜相談会」を通じて取り組みした住宅ローンは、53 件 12 億 41 百万円となりました。

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り組みとして、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、会員様向け専用情報誌「プラスリー」の無料提供を実施しております。

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一方、過剰な借入れに対しては注意喚起を行うとともに、適切な広告や審査の実施など、顧客保護にも十分配慮しつつ、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、経営者保険専担者の配置など、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 29 年度上期には、投資信託「米国国債ファンド」、「グローバル・アロケーション・オープン」、「ニッセイ・ワールドスポーツファンド」、「米国インフラ関連株式ファンド」など 8 商品と、生命保険「プレミアカレンシー・プラス 2」など 10 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りました。

さらに、平成 29 年 6 月には、お客様の多様化するニーズに対する提案ツールの一つとして、新たに「ペット保険」の取扱いを開始いたしました。

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 29 年度上期に 11 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 29 年度上期に 6 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。

加えて、平成 29 年 7 月には、お客様の資産運用に役立つ情報提供ツールとして、簡易的な資産運用アドバイスが Web 上で提供できる「さんぎん資産運用ロボアドバイザー」を導入いたしました。

この結果、平成 29 年度上期の生命保険商品と投資信託商品の販売額合計は 210 億円となり、堅調に推移いたしました。

このほか、平成 29 年 8 月には、金融商品取引に関する「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」を公表いたしました。

今後も、同方針に基づき、「お客さま本位」で考えて行動し、最適な金融サービスのご提案を通じて、お客さまの安定した資産形成・資産運用の実現をサポートしてまいります。

【投資信託実績推移（表 13）】

（単位：百万円）

	27 年度上期	27 年度下期	28 年度上期	28 年度下期	29 年度上期
販売額	12,030	5,773	5,826	6,823	7,241
期末残高	60,701	58,696	55,169	56,769	56,934
日経平均株価（円）	17,388	16,758	16,449	18,909	20,356

※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）

	27 年度上期	27 年度下期	28 年度上期	28 年度下期	29 年度上期
販売額	13,580	17,665	16,982	15,623	13,821

## 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、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、各地区営業部が策定し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しております。

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鶏卵卸売業者に対して、当行の広域ネットワークを活用して、ソリューション営業部が営業店と連携を図りながら買い手を発掘のうえ、M&Aを成立させるなど、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、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、3年間での当初成約目標を180件としておりましたが、この取組みを更に強化するため、240件に引き上げました。この結果、平成29年9月末までに目標を超える累計250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、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の評価体系を次の通り全面的に見直しいたしました。

評価の基本方針を、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したほか、コスト意識を高め、業務純益向上に向けた取組みを促す評価体系といたしました。

具体的には、キャンペーンによる強化推進運動を原則廃止したほか、目標達成率に拘るあまり、必ずしも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方式とするため、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へと変更いたしました。

こうした業績評価体系の見直しにより、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。

さらに、平成 29 年度下期業績評価について、当行独自のリレーションシートを活用した事業性評価に基づく融資貸増件数やお客様の中長期的な資産形成に資する NISA 口座新規開設件数を業績評価対象に追加するなど、業績評価項目の見直しを実施いたしました。

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り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。

こうした継続的な業務プロセス改革の取り組みなどにより、平成 29 年 9 月末時点で、渉外担当者が管理すべきお客様との有効面談率は、平成 27 年 3 月末の 58%から 70%に増加するなど、お客様とのリレーション強化に繋がっております。

#### **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り組むため、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ったほか、これまでの取組みを通じて創出された人員を渉外担当者等として再配置しており、渉外担当者等の人員を平成27年3月末比37名増加（平成29年9月末時点）させるなど、営業力の強化に取り組んでまいりました。

その後、平成29年2月に締結した株式会社三重銀行との経営統合検討に関する基本合意を受け、平成29年6月に「営業力強化に向けた基本方針」の一部について見直しいたしました。

具体的には、店舗戦略等経営リソース配分に大きな変化が生ずることを踏まえ、経営統合による店舗ネットワークの変化の影響を検討したうえで、店舗政策について当初計画どおり進めるものと当面実施を凍結するものにと整理・見直しするなどいたしました。

一方、経営統合を視野に入れた場合でも、渉外担当者や従来型の店舗では接触が難しい層の顧客獲得や取引拡大を図るためのチャンネル拡充への取組み強化は変わらないものと認識しており、「暮らしのコンサル」広場の拡充などについては、引続き、積極的に取り組んでいくことといたしました。

今後も、「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9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」までとじていた人事制度を、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）に取り組んでまいりました。

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。

今後も、簡素化された営業店事務においてパート職員等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 9 月期における物件費は、株式会社三重銀行との経営統合に係る費用が発生したものの、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 1 億 12 百万円下回る 39 億 66 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、物件費全体へと段階的に拡大していくことで経費削減に取り組んでおります。

今後も、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活用し、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）

	28 年 9 月期 実績	29 年 3 月期 実績	29 年 9 月期	
			計画	実績
物件費	3,953	7,917	4,078	3,966
うち機械化関連費用	1,990	3,941	1,993	1,942

平成 29 年 9 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 2 億 32 百万円下回る 58 億 41 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 9 月期 実績	29 年 3 月期 実績	29 年 9 月期	
			計画	実績
人件費	5,852	11,476	6,073	5,841

【従業員数の計画・実績（表 17）】

（単位：人）

	28年9月末 実績	29年3月末 実績	29年9月末	
			計画	実績
期末従業員数	2,136	2,067	2,179	2,102
正行員	1,452	1,400	1,505	1,446
嘱託・パート	684	667	674	656

### （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29年度上期までに「目利き入門塾」は74名、「目利き師範塾」は42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29年度上期には債権管理編、企業再生編、外為ソリューション編を開催したほか、事業融資能力強化研修を実施するなど、企業分析能力の向上を図りました。

このほか、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。

今後も、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9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29年度上期も行内FAの研修を実施した結果、平成29年9月末現在では、「行内FA」は240名と平成27年3月末比33名増加いたしました。

このほか、行内イントラネット上の研修メニュー「e-ラーニングシステム」のコンテンツの充実により、商品知識や販売スキル等の向上を図りました。

今後も、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	29年9月末 実績
LA人員	0	9	11	13	13

【行内FAの人員推移（表19）】 (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	29年9月末 実績
行内FA人員	195	207	231	235	240

## 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29年度上期は、新入行員フォロー研修を4回実施したほか、平成29年7月に2年次研修、6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29年度上期は、平成29年5月に経営塾Ⅱ、8月に経営塾Ⅲ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。

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 9 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、育児休業等に関する規程等を改正し、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。

こうした取り組みに加え、地域の子育てを応援する取り組みとして、「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り組みが評価され、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り組み」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。

さらに、平成 29 年 11 月に当行は、三重県が実施している「みえの働き方改革推進企業」登録・表彰制度において、女性や非正規社員等誰もが働きやすい職場環境づくりや育児休暇制度等が利用しやすい職場環境づくりなど、働き方改革に取り組んでいる企業として評価され、「グッドプラクティス賞」を受賞いたしました。

今後も、働きやすい職場環境の充実にに向けた取り組みを、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）・シニア職員（シニアスタッフ及びシニア嘱託）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 29 年度上期には、「新入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 5 回、「中級ビジネスパートナーテラー窓口実践研修」を 3 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、シニア職員による「店内検査専担者制度」に取り組むことで、シニア職員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職員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 29 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 29 年 4 月と 7 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 年度上期には、コンプライアンス統括部が 40 店舗に対して臨店し、コンプライアンスの取組状況の検証や改善指導等を実施するなど、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体制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 29 年 6 月には、外貨預金の市場調達が不能とな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 29 年 9 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）の趣旨を踏まえ、「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いく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す。

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、平成 28 年度下期に桜井市、尾鷲市とそれぞれ高齢者等支援事業に関する協定を締結し、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、今後も取り組んでまいります。

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」を設置したほか、平成 29 年 9 月には、愛宕町支店（三重県松阪市）に点字ブロックを設置するなど、お身体の不自由な方や高齢者に配慮した取組みを行いました。

このほか、平成 29 年 7 月には、小学生を対象にした地域のバスケットボール大会を支援するなど、地域の青少年の育成を支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 29 年 6 月の取締役会において、平成 28 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

###### 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移行しており、監査等委員会は、監査等委員である取締役 4 名（うち社外取締役 3 名）で構成しております。

監査等委員である社外取締役 3 名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としております。

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しております。

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、権限委譲による迅速な意思決定を図りつつ、監査等委員会の監査・監督機能の発揮を通じて、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 29 年度上期においても、毎月の定例開催をいたしました。

さらに、平成 29 年 3 月より、「リスク管理委員会」での協議をより深度のあるものとするため、各種リスクと管理の現状を記載した行内資料である「Sangin Risk Report」を事前にリスク管理委員会出席者に配布することといたしました。

また、当行では金融機能強化法の主旨を踏まえ、地域経済の活性化の観点から、事業性融資の地域毎の信用リスクについて管理を実施しております。

具体的には、事業性融資について、毎月、「活性化推進地域」と「活性化推進地域外」（うち、「取引基盤拡充地域」と「その他地域」で区分）の UL（非期待損失）を算出のうえ「Sangin Risk Report」に掲載し、「リスク管理委員会」において地域別の信用リスク量の状況を把握するとともに、適切なリスクテイクを通じて地域経済の活性化に取り組んでおります。

なお、平成 29 年 9 月末において、事業性融資の信用リスク量（UL）119 億円のうち、「活性化推進地域」は 44 億円（割合約 38%）、「活性化推進地域外」は 74 億円（割合約 62%）となっております。

また、金融仲介機能のベンチマークにおいて、当行が地元と定義している三重県と名古屋市における事業性融資の信用リスク量の合計は 75 億円（割合約 63%）となっております。

このほか、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・マネージメント・トータル・プラン」で定めた信用リスク管理の基本方針、信用リスク管理規定、クレジットポリシー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、定期的を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。

平成 29 年度上期には、賃貸用不動産向け融資に関する入口審査について、融資取引方針を決定する審査フローと入口審査基準を定めるとともに、将来収益予想を構成するストレス要因について、恣意性を排除した外部専門業者のデータに統一するなど入口審査態勢の高度化を図りました。

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。

また、正常先等からの破綻事例について、倒産要因や取組経緯等の傾向分析を行ったうえで行内周知し、与信判断などのノウハウを職員全員が共有することにより、職員の目利き能力の向上に努めております。

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、正常先等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うとともに、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 9 月末の金融再生法開示債権残高（単体）は 231 億円、不良債権比率は 1.80%と低水準で推移いたしました。

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9月末 実績	29年3月末 実績	29年9月末	
			計画	実績
金融再生法開示債権残高	23,146	23,874	25,810	23,161
不良債権比率	1.83	1.87	1.99	1.80

### 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29年度上期には、リスク管理委員会において、外貨預金の市場調達が不能となるシナリオに基づく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、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。



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、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、取締役候補者の選任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等に関する事項、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29年6月に東京において投資家向けIRを、平成29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2017」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、「金融仲介機能のベンチマーク」を活用して「見える化」するなど分かりやすく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)	29/3 期 実績	29/9 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	6,352	6,076	6,359	283	368
総資産	19,516	20,094	19,746	20,238	492	722
総資産に対する比率	30.70	31.61	30.77	31.42	0.65	0.72

\* 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「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。

さらに、平成 29 年 4 月より本格的に開始したリレーションシートを活用した事業評価に基づく本業支援や融資に積極的に取組んでまいりました。

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・介護担当者により、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 6,359 億円となり、計画を 283 億円上回ったほか、計画始期より 368 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 9 月期における総資産は計画を 492 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 283 億円上回ったことから、総資産に対する比率は 31.42% となり、計画を 0.65 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。

この再編した渉外体制の下、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 89 名のうち 54 名（融資渉外担当者総数に占める割合：約 60%）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 15 名のうち 9 名（法人推進担当者総数に占める割合：約 60%）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 9 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「融資除外」、「地区除外」等の除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バ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、クレジットポリシーに経営者保証に依存しない融資の促進を図り、経営者または経営者に準ずる者以外の第三者による保証は原則として求めないことを方針として掲げ、「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り組んでまいりました。

具体的には、事業性融資の申込受付時（新規・条件変更とも）に、「中小企業融資 保証人徴求チェックシート」を活用し、「経営者保証に関するガイドライン」に沿って経営者保証の必要性を必ず検討するとともに、「店舗総合評価」における「管理部門評価」において、財務データや担保・保証に必要以上に依存することなく、事業内容や成長可能性を適切に評価したうえで取組んだ優れた融資等取組に対する加点項目を設けているほか、地区支店長会議で担保又は保証に必要以上に依存しない融資の促進について周知してまいりました。

こうした取組みの結果、平成 29 年度上期において、コバナンツ活用型融資は、249 件 186 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、27 件 122 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。

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推進した結果、平成 29 年度上期における担保・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 138 先上回る 336 先となりました。

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、%)

	27/4月～28/3月末	28/4月～29/3月末	29/4月～29/9月末
新規に無保証で融資した件数	288	1,592	1,376
保証契約を変更・解除した件数	107	156	73
ガイドラインに基づく保証債務整理の成立件数	4	7	0
新規融資に占める経営者保証に依存しない融資割合	1.7	9.5	16.0

## 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 月に再編した渉外体制の下、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)	29/3 期 実績	29/9 期			
			計画	実績	計画比	始期 対比
創業・新事業開拓支援	38	32	30	53	23	15
経営相談	32	102	66	113	47	81
早期事業再生支援	8	18	9	19	10	11
事業承継支援	3	5	3	11	8	8
担保・保証に必要以上に依存しない融資促進	214	491	198	336	138	122
合計 [経営改善支援等取組数]	295	648	306	532	226	237
取引先	13,957	13,754	14,140	13,617	△523	△340
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	4.71	2.16	3.90	1.74	1.79

※「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。なお、29/9 期における「取引先」の実績は計画比マイナスとなっておりますが、これは低金利貸出に依存した新規取引先開拓を抑制しつつ新規取引先の増加に取組んでいるほか、取引先の資金繰りの改善等により融資完済などが増加したことによるものです。

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9月期における経営改善支援等取組率は、3.90%と計画を1.74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。

具体的な取組事例では、旅館業を営む取引先に対して、中小企業再生支援協議会や「ミラサポ」の専門家派遣制度を活用して経営改善支援を実施いたしました。

この企業は、三重県内の観光地において旅館を運営していますが、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、近隣に顧客層が競合する旅館がオープンし、ファミリー層のお客様が一部流出したほか、収益管理に課題があるなどにより赤字決算が続いていたことから、当行はメイン行として経営改善計画の策定支援をするなど経営改善支援に継続的に努めてまいりました。

具体的には、中小企業再生支援協議会と連携しながら、経営改善計画の策定支援とモニタリングを継続するとともに、赤字店舗の閉鎖や宿泊プランの見直しを提案・実施するなどお客様と一体となって経営改善支援に取り組んでまいりました。さらに、三重県産業支援センターと連携し、「ミラサポ」の専門家派遣制度を利用して、「フードコーディネーター」を活用した支援に取り組んでいます。

こうした取組みにより、現在、同社は黒字転換するとともに、「フードコーディネーター」を活用した同社ならではの特徴のある商品の開発を計画するなど一層の業績回復に取り組んでいます。本件取組みは、同社の雇用の維持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195先に勤務している従業員約9,900人の雇用維持に貢献したほか、このうち93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260億円増加するなど、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、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

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

めてまいりました。

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いては、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 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 29 年度上期は、事業承継による個人の新聞販売業の創業支援として、商工会議所と日本政策金融公庫と連携を図りながら融資支援したほか、内科診療所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・介護担当者が営業店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・新事業開拓支援を実施いたしました。

その結果、平成 29 年度上期における創業・新事業開拓支援に係る先数は、計画を 23 先上回る 53 先となりました。

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、経営実態分析を通じた課題の把握とその分析および経営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、外部機関との連携や外部専門家の知見を活用しながら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 29 年度上期における経営相談に係る先数は、計画を 47 先上回る 113 先となりました。

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。

具体的には、事業先ごとに事業再生の取組方針を定め、中小企業再生支援協議会等との連携や、債権放棄、DDS 等を活用した取組等を実施することで、事業先に対する事業再生支援に取り組んでまいりました。

こうした取組みの結果、平成 21 年 9 月の国の資本参加以降、当行は地域の事業先に対する事業再生支援を目的とした債権放棄や DDS 等を 18 件 22 億円実施するなど、公的資金を地域の活性化に向けた取組みに活用してまいりました。

平成 29 年度上期においても、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んでまいりました。

その結果、平成 29 年度上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 19 先となりました。

今後も、企業支援部において、「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、特定債権先および金融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、具体的な事業再生の取組方針等を検討のうえ、本部・営業店が一体となって事業

再生に最適なソリューションの提案・実行に取り組んでまいります。

#### ⑥ 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

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、平成 29 年度上期には、当行提携先による事業承継セミナーを 5 月、7 月に各 1 回開催したほか、M&A セミナーを 6 月に 2 回開催いたしました。

こうした取組みにより、当行が初めて M&A のアドバイザーとなって事業承継支援を 2 件実施するなど、平成 29 年度上期における事業承継支援に係る先数は、計画を 8 先上回る 11 先となりました。

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、資金供給や返済条件の変更など、金融仲介機能の発揮を通じた金融円滑化に向け、積極的に取り組んでまいりました。

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。

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・実行に加え、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		26/3 月末	
	実績	計画	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	20	44	
利益剰余金	7	8	18	15	39	20	49	52	54	59	87	
	27/3 月末		28/3 月末		29/3 月末		29/9 月末		29/9 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	24	41	30	36	32	32	17	21	4			
利益剰余金	70	111	128	134	148	154	165	177	11			

※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11名となっているほか、公認内部監査人の資格取得者は平成29年度上期に1名増加し2名となっております。

平成29年度上期においても、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に努めております。

平成29年度上期においても、法令遵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 29 年度上期においても、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 29 年度上期においても、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。

また、平成 28 年 4 月より、流動性カバレッジ比率（簡易 LCR30 日考慮型）

を算出するとともに、同年10月から、当該比率に基づく管理基準を設けるなど、流動性リスク管理の強化に取り組んでおります。

## 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。

また、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月には、「NEXTBASE」加盟行で「セキュリティ対策共同検討会」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。

このほか、平成29年8月には、金融ISACの会員合同演習「Fire2017」への参加を通じて、セキュリティ管理態勢の強化に取り組まいたしました。

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

## イ. 運用状況の把握

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

## ロ. システム監査

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

## ハ. 業務継続計画

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

上記の取組みにより、今後も適切なシステムリスク管理を実施してまいります。

### ④ 法務リスク管理

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

## （3）経営強化計画の適切な運営管理

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

また、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、本部各部署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するとともに、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、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基本方針」について、平成29年6月に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や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経営統合契約の締結**

当行は、平成29年2月28日に株式会社三重銀行（以下、「三重銀行」といいます。）と経営統合検討に関する基本合意書を締結以降、両行間で協議・検討を経て、9月15日に経営統合契約を締結いたしました。

平成30年4月2日に設立予定の新たな金融グループの名称を「株式会社三十三フィナンシャルグループ」とし、「地域のお客さまから愛され信頼される金融グループとして、地域とともに成長し、活力あふれる未来の創造に貢献



します」との経営理念の下、次の基本方針に従い、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 従業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、新金融グループは、次の両行それぞれの「3つ」の強みを相互活用し、「三十三」（三プラス三）の相乗効果を実現することで、地域の活性化に貢献し、地域のお客さまから愛され信頼される金融グループを目指してまいります。

#### ① 営業基盤の拡充

第三銀行の強みである「三重県中南部を中心とし広域に跨がる店舗網」と、三重銀行の強みである「三重県北部を中心とするきめ細やかな店舗網」をプラスすることで、三重県、愛知県及び近接広域地域をカバーする店舗網を形成し、お客さまの利便性向上及び本業支援に取り組みます。

#### ② 金融仲介機能の強化

第三銀行の強みである「中堅・中小企業・個人事業主との強固なリレーション」と三重銀行の強みである「大企業・中堅企業取引で培ったソリューション営業力」をプラスすることで、両行の強みを活かした総合金融サービスの提供を通じて、お客さまのライフステージに応じたニーズにきめ細やかにお応えし、お客さまの成長・発展に貢献します。

#### ③ 経営の効率化・最適化

第三銀行の強みである「エリア営業体制による営業活動の効率化ノウハウ」と、三重銀行の強みである「事務処理の本部集中などによる効率化ノウハウ」をプラスすることで、経営の効率化・最適化の推進により経営資源を創出し、成長分野へ戦略的に投入・再配置することで、収益力と企業価値の向上を図ります。

このように、経営統合により見込まれる地域活性化への取組みを通じて、地域社会、地域経済、そして新金融グループがともに成長する好循環を創出し、活力あふれる未来の創造に貢献してまいります。

以上