



2021年9月28日

各 位

会社名	株式会社三十三フィナンシャルグループ
代表者名	代表取締役社長 渡辺 三憲
コード番号	7322 東証第一部、名証第一部
問合せ先	経営企画部長 青山 歩
	Tel 059-354-7172

### 「経営強化計画」の公表について

当社及び当社子会社の株式会社三十三銀行は、「金融機能の強化のための特別措置に関する法律」に基づき、「経営強化計画」を金融庁に申請しておりましたが、本日、金融庁において計画の承認が決定されたのでお知らせいたします。

#### 記

1. 計画期間

2021年5月から2024年3月

2. 計画内容

別紙資料のとおり

(1) 経営強化計画

(2) 経営強化計画（ダイジェスト版）

以上

# 経営強化計画

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第14条)

2021年5月

株式会社 三十三フィナンシャルグループ

株式会社 三十三銀行

# 目 次

はじめに.....	1
<b>1. 前経営強化計画の実績についての総括（第三銀行） .....</b>	<b>3</b>
(1) 資産・負債の状況 .....	3
(2) 損益の状況 .....	3
(3) 不良債権の状況.....	5
(4) 自己資本比率の状況.....	6
(5) 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標に対する実績.....	6
(6) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化の指標に対する実績 .....	8
<b>2. 経営強化計画の実施期間 .....</b>	<b>11</b>
<b>3. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標 .....</b>	<b>11</b>
(1) 収益性を示す指標 .....	11
(2) 業務の効率性を示す指標 .....	12
<b>4. 経営の改善の目標を達成するための方策 .....</b>	<b>12</b>
(1) 前計画の経営戦略の実績と課題（第三銀行） .....	12
(2) 本計画の基本方針と基本戦略 .....	23
(3) 主要施策.....	23
<b>5. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項.....</b>	<b>43</b>
(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 .....	43
(2) リスク管理の体制の強化のための方策 .....	45
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策 .....	47
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策 .....	48
(5) 情報開示の充実のための方策 .....	49
(6) 持株会社における責任ある経営管理体制の確立に関する事項 .....	49
<b>6. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策.....</b>	<b>51</b>
(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資するための方針 .....	51
(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 .....	51
(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 .....	55
<b>7. 剰余金の処分の方針.....</b>	<b>59</b>
(1) 配当に対する方針 .....	59
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針 .....	59
(3) 財源確保の方策.....	60
<b>8. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策.....</b>	<b>61</b>
(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等.....	61
(2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等 .....	62
(3) 経営強化計画の適切な運営管理 .....	64
<b>9. 協定銀行が現に保有する取得株式等に係る事項.....</b>	<b>65</b>
<b>10. 機能強化のための計画の前提条件 .....</b>	<b>69</b>

## はじめに

株式会社三十三フィナンシャルグループ（以下、「当社」または「33FG」といいます。）は、2018年4月2日に株式会社三重銀行（以下、「三重銀行」といいます。）と株式会社第三銀行（以下、「第三銀行」といい、三重銀行と第三銀行を総称して、以下、「両行」といいます。）の共同株式移転により設立いたしました。その後、2021年5月には、両行の強みを完全に融合し、金融仲介機能を高度化させることで、地域経済の活性化に貢献するとともに、シナジー効果を最大限に発揮し、強固な経営基盤を構築することを目的として、両行は合併し株式会社三十三銀行（以下、「当行」または「三十三銀行」といいます。）としてスタートいたしました。

前経営強化計画の計画期間（2018年4月～2021年3月）の経済環境について、景気は総じて緩やかな回復基調で推移しておりましたが、2020年に入り、新型コロナウイルス感染症が世界規模で拡大し急激に悪化しました。その後、景気は最悪期を脱したものの、2021年1月の新型コロナウイルスの再流行に伴う緊急事態宣言の再発令により一時的に落ち込む状況となりました。

また、人口減少・高齢化の進展などによる社会・経済環境の構造的な変化に加え、デジタル化の進展、新型コロナウイルス感染症の影響、低金利政策の長期化、金融機関間の競争激化など取り巻く経営環境はこれまで以上に大きく変化し、且つ厳しいものとなっております。

こうした中、当社では子銀行の合併後初めてとなる第2次中期経営計画を4月よりスタートさせております。

第2次中期経営計画では、合併シナジーを最大限に発揮し、ビジネスモデルであるリレーション&ソリューションの更なる深化、経営の効率化・最適化、強固な経営基盤の確立に取り組むことで、ビジョンである「質の高い地域ナンバー1金融グループ」の実現を目指してまいります。

### 【各種指標（表1）】

指標	2018/3 実績	2019/3 前提	2019/3 実績	2019/3 前提比	2020/3 前提	2020/3 実績	2020/3 前提比	2021/3 前提	2021/3 実績	2021/3 前提比
無担保コール翌日物(%)	△0.068	△0.065	△0.060	0.005	△0.065	△0.070	△0.005	△0.065	△0.044	0.021
TIBOR 3M(%)	0.069	0.069	0.069	—	0.069	0.069	—	0.069	0.069	—
新発10年国債利回り(%)	0.045	0.030	△0.095	△0.125	0.030	0.050	0.020	0.030	0.120	0.090
ドル/円 為替レート(円)	106.24	108.00	110.99	2.99	108.00	108.83	0.83	108.00	110.71	2.71
日経平均株価(円)	21,454	21,000	21,205	205	21,000	18,917	△2,083	21,000	29,178	8,178

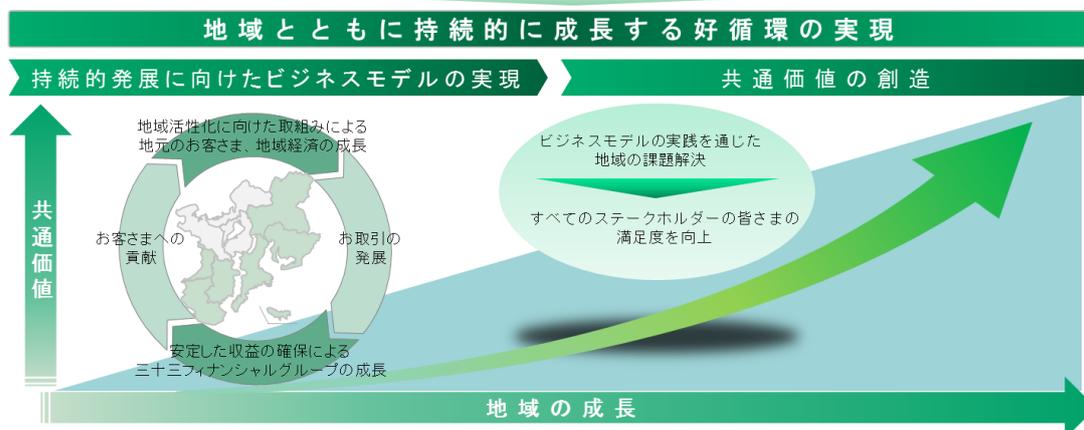
## 【三十三銀行の概要】

概要		グループ体制
本店所在地	三重県四日市市西新地7番8号	
代表者	取締役会長 岩間 弘 (33FG代表取締役会長) 取締役頭取 渡辺 三憲 (33FG代表取締役社長)	
資本金	374億円	
設立日	2021年5月1日 (※合併効力発生日)	
預金等(※)	3兆7,970億円	
貸出金(※)	2兆8,150億円	

(※)預金等、貸出金は2021年3月末の三重銀行、第三銀行の単純合算です。

## 【33FGのビジネスモデル】

経営理念	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。
SDGs宣言	経営理念「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。」のもと、企業活動を通じて国連が提唱するSDGs(持続可能な開発目標)の達成に貢献することで、持続可能な社会の実現に努めてまいります。
ビジネスモデル	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div>圧倒的なリレーションの構築</div> <div>多様なソリューションの提供</div> </div>



## 1. 前経営強化計画の実績についての総括（第三銀行）

### （1）資産・負債の状況

#### ① 貸出金

貸出金は、中小規模事業者等向け貸出を積極的に推進した結果、2021年3月末では1兆3,404億円と、前期末比374億円増加し、計画始期対比では639億円の増加となりました。

#### ② 預金

預金は、個人預金、法人預金が増加したことなどから、2021年3月末では1兆9,060億円と、前期末比1,182億円増加し、計画始期対比では940億円の増加となりました。

#### ③ 有価証券

有価証券は、リスクアセットコントロールを意識しつつ機動的な運用に努めたことなどから、2021年3月末では4,821億円と、前期末比161億円減少し、計画始期対比では858億円の減少となりました。

【資産・負債の推移（表2）】（単体）（単位：百万円）

	2018/3末 実績	2019/3末 実績	2020/3末 実績	2021/3末 実績	2020/3末比	2018/3末比
資産	2,028,647	2,034,347	1,966,543	2,183,691	217,148	155,044
うち貸出金	1,276,526	1,316,897	1,302,997	1,340,441	37,444	63,915
うち有価証券	568,007	558,867	498,349	482,196	△ 16,153	△ 85,811
負債	1,915,492	1,920,806	1,859,497	2,067,035	207,538	151,543
うち預金	1,812,092	1,828,090	1,787,819	1,906,097	118,278	94,005
うち社債・借入金	76,579	72,400	50,200	138,800	88,600	62,221
純資産	113,155	113,541	107,046	116,656	9,610	3,501

### （2）損益の状況

#### ① 資金利益

資金利益は、2021年3月期は203億98百万円となり、前期比5億90百万円増加しましたが、計画期間を通して預金利回りの低下等により資金調達費用は減少したものの、貸出金利回りの低下を主因とした資金運用収益の減少分をカバーするには至らず、計画始期対比では17億81百万円の減少となりました。

#### ② 役務取引等利益

役務取引等利益は、計画期間のうち2019年3月期及び2020年3月期の2期間は、預かり資産やソリューション関連手数料を中心に増加基調で推移しましたが、2021年3月期は、コロナ禍における営業活動の自粛や企業活動の低下の影響もあり、ソリューション手数料が減少したことなどから、前期比2億52百万円減少いたしました。計画始期対比では8億20百万円の増加となりました。

### ③ その他業務利益

その他業務利益は、国債等債券損益を29億55百万円計上したことを主因に、前期比23億14百万円増加し、計画始期対比では32億87百万円の増加となりました。

### ④ 経費

人件費は、収益力に応じた効率的な配分を実施してきたことなどから、前期比1億85百万円の減少となり、計画始期対比では10億36百万円の減少となりました。

一方、物件費は、計画策定時に織り込んでいなかった合併・システム統合関連費用の負担増加等を含め前期比1億47百万円の増加となり、計画始期対比では4億54百万円の増加となりました。

その結果、経費トータルでは、ほぼ前期並みとなり、計画始期対比5億42百万円減少し、199億73百万円となりました。

### ⑤ 一般貸倒引当金

一般貸倒引当金は、新型コロナウイルス感染症の拡大を含む経済環境の変化等による信用コストの増加に備えた結果、2021年3月期では18億68百万円の繰入となり、5億77百万円の戻入となった前期との比較では、利益に対して24億45百万円のマイナス要因となり、計画始期対比でも16億32百万円のマイナス要因となりました。

以上の結果、2021年3月期の業務純益は61億45百万円と、前期比2億69百万円の増加となり、計画始期対比では、国債等債券損益の増加影響もあり12億37百万円の増加となりました。

また、コア業務純益は、50億59百万円と、前期比5億89百万円の増加となり、計画始期と同水準となりました。

### ⑥ 臨時損益

臨時損益のうち、2021年3月期の不良債権処理額は、23億83百万円と、前期比9億85百万円の増加となり、計画始期対比でも10億58百万円の増加となりました。

また、株式等関係損益は、14億46百万円と、前期比19億1百万円の増加となり、計画始期対比では1億79百万円の減少となりました。

これらにより、2021年3月期の臨時損益は、12億68百万円のマイナスと、前期比7億4百万円の改善となり、計画始期対比では17億75百万円の悪化となりました。

以上の結果、2021年3月期の経常利益は、48億76百万円と、前期比9億72百万円の増加となりましたが、計画始期対比では5億39百万円の減少となりました。

また、2021年3月期の当期純利益は、固定資産の譲渡による特別利益を計上

したことなどから 80 億 41 百万円と、前期比 48 億 97 百万円の増加となり、計画始期対比では 36 億 94 百万円の増加となりました。

【損益状況の推移（表3）】（単体）（単位：百万円）

	2018/3期 実績	2019/3期 実績	2020/3期 実績	2021/3期 実績
業務粗利益	25,661	25,894	25,335	27,987
（コア業務粗利益）	（ 25,598 ）	（ 25,368 ）	（ 24,507 ）	（ 25,032 ）
資金利益	22,179	21,066	19,808	20,398
役務取引等利益	3,387	4,213	4,459	4,207
その他業務利益	94	614	1,067	3,381
（うち国債等債券損益）	（ 62 ）	（ 526 ）	（ 828 ）	（ 2,955 ）
経費（除く臨時処理分）	20,515	19,897	20,036	19,973
（うち人件費）	（ 11,480 ）	（ 10,920 ）	（ 10,629 ）	（ 10,444 ）
（うち物件費）	（ 7,869 ）	（ 7,817 ）	（ 8,176 ）	（ 8,323 ）
一般貸倒引当金繰入	236	142	△ 577	1,868
業務純益	4,908	5,854	5,876	6,145
（コア業務純益）	（ 5,082 ）	（ 5,470 ）	（ 4,470 ）	（ 5,059 ）
臨時損益	507	△ 800	△ 1,972	△ 1,268
（うち不良債権処理額）	（ 1,325 ）	（ 667 ）	（ 1,398 ）	（ 2,383 ）
（うち株式等関係損益）	（ 1,625 ）	（ △ 180 ）	（ △ 455 ）	（ 1,446 ）
経常利益	5,415	5,053	3,904	4,876
特別損益	△ 431	△ 68	176	3,718
税引前当期純利益	4,984	4,985	4,081	8,595
法人税、住民税及び事業税	489	453	1,422	1,279
法人税等調整額	147	256	△ 485	△ 724
法人税等合計	637	709	936	554
当期純利益	4,347	4,276	3,144	8,041

### （3）不良債権の状況

営業店及び本部が一体となって、地域における金融の円滑化に向け、事業先の経営実態の把握に努めるとともに、経営改善支援への取組みを着実に推進する中で、新型コロナウイルス感染症の影響などにより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、2021年3月末の金融再生法開示債権残高は、計画始期対比では 63 億 80 百万円増加し 355 億 37 百万円、金融再生法開示債権比率は、計画始期対比では 0.36 ポイント上昇し 2.61%となりました。

【金融再生法開示債権比率の推移（表4）】（単体）（単位：百万円）

	2018/3末 実績	2019/3末 実績	2020/3末 実績	2021/3末 実績	2018/3末 対比
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	4,447	4,761	4,582	5,037	590
危険債権	24,110	21,680	21,706	26,761	2,651
要管理債権	599	1,593	2,776	3,738	3,139
合計（A）	29,157	28,035	29,065	35,537	6,380
正常債権	1,266,618	1,307,598	1,294,606	1,325,337	58,719
総与信（B）	1,295,775	1,335,633	1,323,671	1,360,875	65,100
金融再生法開示債権比率(A)/(B)（%）	2.25	2.09	2.19	2.61	0.36

（注）2018年3月末には部分直接償却 7,118百万円、2019年3月末には5,682百万円、2020年3月末には6,188百万円、2021年3月末には3,853百万円をそれぞれ実施しております。

#### （4）自己資本比率の状況

自己資本比率は、経営強化計画に基づき収益力の強化とコスト削減・合理化の徹底などにより利益剰余金の蓄積を図るとともに、貸出金や有価証券運用に係る適切なリスクアセットコントロールを行ったことなどから、2021年3月末では計画始期比0.83ポイント増加し8.99%となりました。

【単体自己資本比率の推移（表5）】（単位：%）

	2018/3末	2019/3末	2020/3末	2021/3末	2018/3末対比
自己資本比率	8.16	7.99	7.93	8.99	0.83

#### （5）経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標に対する実績

##### ① コア業務純益

前計画期間を通じて、三重県や愛知県を中心に中小規模事業者等向け貸出等に積極的に取り組んでまいりましたが、マイナス金利政策の長期化や低金利下における他行競合の激化により、貸出金利回りが当初想定した水準を下回って推移し、2021年3月期は計画を0.09ポイント下回ったことなどから、貸出金利息は計画を12億2百万円下回りました。また、有価証券利息配当金は計画を2億4百万円下回ったことなどから、資金運用収益は計画を13億54百万円下回りました。

一方、資金調達費用は預金金利の低下に加え、定期預金等の金利上乘せ抑制などにより、預金利息が計画を下回ったことを主因として、計画を2億21百万円下回りました。

以上により、資金利益は計画を11億33百万円下回りました。

役務取引等利益は、預かり資産手数料及びソリューション関連手数料等を中心に増加基調で推移しましたが、2021年3月期はコロナ禍における営業活動の自粛や企業活動の低下等の影響もあり、計画を5億43百万円下回りました。

また、その他業務利益（国債等債券損益を除く）は、金融派生商品収益が増加したことなどから、計画を4億66百万円上回りました。

経費は、人件費が計画を5億93百万円下回ったものの、物件費が計画策定時

には織り込んでいなかった合併・システム統合関連費用（7億17百万円）の発生等により計画を7億51百万円上回ったことなどから、経費全体では計画を1億41百万円上回りました。

その結果、コア業務純益は、計画を13億50百万円下回る50億59百万円となりました。

【コア業務純益の計画・実績（表6）】 (単位：百万円)

	2018/3期 (始期)	2018/9期	2019/3期	2019/9期	2020/3期	2020/9期	2021/3期	始期対比
計画		3,070	5,901	3,147	6,148	3,252	6,409	1,327
実績	5,082	2,841	5,470	2,172	4,470	2,015	5,059	△ 23
計画比		△ 229	△ 431	△ 975	△ 1,678	△ 1,237	△ 1,350	

	2018/3期 実績	2019/3期		2020/3期		2021/3期	
		強化計画	実績	強化計画	実績	強化計画	実績
コア業務粗利益	25,598	26,151	25,368	26,046	24,507	26,241	25,032
資金利益	22,179	21,666	21,066	21,543	19,808	21,531	20,398
貸出金利息	16,093	15,848	15,236	15,812	14,743	15,811	14,609
平残	1,250,073	1,278,742	1,271,691	1,299,226	1,286,740	1,321,240	1,323,257
利回(%)	1.28	1.24	1.19	1.21	1.14	1.19	1.10
預金利息	739	659	561	594	461	563	340
平残	1,767,705	1,775,304	1,786,007	1,795,304	1,792,106	1,815,318	1,878,982
利回(%)	0.04	0.03	0.03	0.03	0.02	0.03	0.01
有価証券利息	6,767	6,424	6,336	6,272	5,480	6,230	6,026
役務取引等利益	3,387	4,432	4,213	4,543	4,459	4,750	4,207
経費	20,515	20,251	19,897	19,898	20,036	19,832	19,973
うち人件費	11,480	11,234	10,920	11,093	10,629	11,037	10,444
うち物件費	7,869	7,866	7,817	7,620	8,176	7,572	8,323
コア業務純益	5,082	5,901	5,470	6,148	4,470	6,409	5,059

## ② 業務粗利益経費率

2021年3月期の機械化関連費用を除く経費は、人件費が計画を下回ったものの、計画に織り込んでいなかった合併・システム統合関連費用により物件費が増加したことから、計画を98百万円上回る166億53百万円となりました。

一方、業務粗利益は、マイナス金利政策の長期化等の影響を受け、貸出金利息および有価証券利息配当金の減少により資金利益が計画を11億33百万円下回り、役務取引等利益も計画を5億43百万円下回ったものの、その他業務利益が計画を34億21百万円上回ったことから、計画を17億46百万円上回る279億87百万円となりました。

その結果、業務粗利益経費率は、計画を3.58ポイント下回り、59.50%となりました。

【業務粗利益経費率の計画・実績（表7）】

（単位：百万円、％）

		2018/3期 (始期)	2018/9期	2019/3期	2019/9期	2020/3期	2020/9期	2021/3期	始期対比
経費（機械化関連費用を除く）	計画		8,627	16,833	8,524	16,660	8,485	16,555	△ 158
	実績	16,713	8,304	16,369	8,295	16,181	7,970	16,653	△ 60
業務粗利益	計画		13,428	26,151	13,271	26,046	13,372	26,241	580
	実績	25,661	13,010	25,894	13,161	25,335	12,288	27,987	2,326
業務粗利益経費率	計画		64.24	64.36	64.22	63.96	63.44	63.08	△ 2.05
	実績	65.13	63.82	63.21	63.02	63.86	64.86	59.50	△ 5.63
	計画比		△ 0.42	△ 1.15	△ 1.20	△ 0.10	1.42	△ 3.58	

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

### ① 中小規模事業者等向け信用供与の残高及び総資産に占める割合

第三銀行では、事業性評価に基づく融資やソリューションの提供を更に強化することで、33FG が地元と定義する三重県、愛知県を中心に事業先向け貸出金の増強に取り組んでまいりました。

具体的には、お客さまの経営課題等を把握するツールであるリレーションシート等を活用した融資や本業支援について、営業店と本部が一体となって取り組むとともに、ABL やコベナンツ付融資など多様な信用供与手法を活用した融資を積極的に推進するなどいたしました。

また、新型コロナウイルスの感染拡大以降は、これらの取組みに加え、お客さまの資金繰り支援に最優先で取組みいたしました。

その結果、2021年3月期における中小規模事業者等向け信用供与の残高は、6,971億円と、計画始期より597億円増加いたしました。また、総資産に対する比率は31.92%となり、計画を0.23ポイント上回り、計画始期対比においても0.50ポイント上回りました。

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

		2018/3期 (始期)	2018/9期	2019/3期	2019/9期	2020/3期	2020/9期	2021/3期	始期対比
中小規模事業者等向け貸出残高	計画		6,384	6,394	6,424	6,459	6,489	6,524	150
	実績	6,374	6,384	6,404	6,434	6,439	6,947	6,971	597
	計画比		0	10	9	△ 19	457	447	
総資産	計画		20,298	20,322	20,327	20,420	20,491	20,585	299
	実績	20,286	20,254	20,343	20,355	19,665	21,386	21,836	1,550
	計画比		△ 43	21	28	△ 754	895	1,251	
総資産に対する比率	計画		31.45	31.46	31.60	31.63	31.66	31.69	0.27
	実績	31.42	31.52	31.48	31.60	32.74	32.48	31.92	0.50
	計画比		0.07	0.02	0.00	1.11	0.82	0.23	

### ② 経営改善支援等取組先の数の取引先の総数に占める割合

2021年3月期における経営改善支援等の取組率は、リレーションシート等を活用した融資や本業支援に加え、三重県中南部地域活性化推進プロジェクトやミドルリスク先<sup>(注)</sup>等に対する経営改善支援に積極的に取り組んだことなどから、計画を0.02ポイント上回る6.04%となりました。また、取引先数は計画

を 163 先下回りましたが、計画始期対比では 37 先増加いたしました。

創業・新事業開拓支援では、「33FG ビジネスプランコンテスト」を毎年開催するとともに、本部の専門チーム等を活用した創業計画策定支援や事業立ち上げに必要な資金を融資するなど地元での創業・新事業創出に取り組む事業者を積極的にサポートいたしました。

経営相談支援では、経営改善計画の策定支援や中小企業再生支援協議会など外部機関との連携による経営改善支援に取り組んだほか、本部の専門チームと営業店が一体となって多様なソリューションの提供を通じてお客さまの経営課題の解決を図ってまいりました。

早期事業再生支援では、株式会社地域経済活性化支援機構（以下、「REVIC」といいます。）、中小企業再生支援協議会等との連携による再生支援を行ったほか、債権放棄や DDS 等による抜本的な再生支援に取り組むなどいたしました。

事業承継支援では、株価算定ツールを導入し、算定結果を「ディスカッションペーパー」としてお客さまに無料で提供する取組みを開始することなどにより事業承継ニーズを顕在化させ、情報の収集・蓄積を図るとともに、外部専門家、コンサルタント等との連携による支援を実施いたしました。

担保・保証に必要以上に依存しない融資の促進では、コベナンツ付融資や ABL などの取組みを積極的に推進したほか、経営者保証に関するガイドラインに沿った無保証での新規融資、保証人の解除等の取組みを強化いたしました。

（注）正常先下位等のお客さま

【経営改善支援等取組みの計画・実績（表9）】

（単位：先、％）

		2018/3期 (始期)	2018/9期	2019/3期	2019/9期	2020/3期	2020/9期	2021/3期	始期対比
創業・新事業開 拓支援	計画		150	150	150	150	155	153	32
	実績	121	152	119	100	133	258	157	36
	計画比		2	△ 31	△ 50	△ 17	103	4	-
経営相談	計画		298	302	300	300	297	303	127
	実績	176	395	426	352	363	268	318	142
	計画比		97	124	52	63	△ 29	15	-
早期事業再生支 援	計画		15	16	17	18	19	20	△ 7
	実績	27	17	13	16	14	7	20	19
	計画比		2	△ 3	△ 1	△ 4	△ 12	0	-
事業承継支援	計画		100	100	100	100	100	100	60
	実績	40	128	137	103	106	125	132	92
	計画比		28	37	3	6	25	32	-
担保・保証に必 要以上に依存し ない融資促進	計画		240	240	244	248	248	248	△ 60
	実績	308	230	190	233	248	168	190	△ 118
	計画比		△ 10	△ 50	△ 11	0	△ 80	△ 58	-
合計	計画		803	808	811	816	819	824	152
	実績	672	922	885	804	864	826	817	145
	計画比		119	77	△ 7	48	7	△ 7	-
取引先	計画		13,500	13,535	13,570	13,603	13,635	13,670	200
	実績	13,470	13,571	13,713	13,320	13,231	13,484	13,507	37
	計画比		71	178	△ 250	△ 372	△ 151	△ 163	-
経営改善支援等 取組率	計画		5.94	5.96	5.97	5.99	6.00	6.02	1.04
	実績	4.98	6.79	6.45	6.03	6.53	6.12	6.04	1.06
	計画比		0.85	0.49	0.06	0.54	0.12	0.02	-

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

## 2. 経営強化計画の実施期間

当行は、金融機能の強化のための特別措置に関する法律第14条第3項の規定に基づき、2021年5月より2024年3月までの経営強化計画を策定、実施いたします。

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

## 3. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標

### (1) 収益性を示す指標

【コア業務純益の改善額（表10）】 (単位：百万円)

	2021/3期 実績	2021/9期 計画	2022/3期 計画	2022/9期 計画	2023/3期 計画	2023/9期 計画	2024/3期 計画	始期からの 改善額
コア業務純益	9,994 (5,059)	1,640	4,320	2,770	5,820	4,130	10,000	6

※コア業務純益 = 業務純益 + 一般貸倒引当金繰入額 - 国債等債券損益

※2021/3期が計画始期

※計画始期の計数は、両行合算の実績であり、括弧内は第三銀行の実績を記載しております。

※当行の会計上のコア業務純益は、両行の合併により解散する三重銀行の4月の計数を含みませんが、2021/9期、2022/3期の計画には、三重銀行の2021年4月の計数を含んだ計画としております。なお、三重銀行の2021年4月のコア業務純益の実績は△38百万円となっております。

本計画では、両行の強みを完全融合させて合併効果を最大限発揮し、ビジネスモデルを深化させることで、地域経済の活性化、持続可能な地域社会の実現に貢献するとともに、収益力の強化を図ってまいります。また、店舗ネットワークの最適化やデジタル化の推進などによる経営の効率化・最適化に取り組むことで、収益の底上げを図ってまいります。

具体的には、事業性評価に基づく経営改善支援や本業支援を通じた中小企業向け事業性融資を増強するとともに、事業者の経営課題に対するソリューション提供力の強化を通じてソリューション手数料の増強を図るほか、資産承継・資産形成ニーズに対するコンサルティング機能を強化するなどにより預かり資産手数料の増強に取り組んでまいります。

加えて、店舗統合やデジタル化等による業務効率化を実現するとともに、コストマネジメントの強化を図ることで、経費削減に取り組んでまいります。

こうした施策の着実な実現を図ることによって、コア業務純益は、合併・システム統合費用が大きく発生する計画初年度及び次年度は計画始期を下回りますが、2024年3月期には計画始期対比6百万円上回る100億円を確保する計画としております。

## (2) 業務の効率性を示す指標

### 【業務粗利益経費率の改善幅 (表 11)】

(単位：百万円、%)

	2021/3 期 実績	2021/9 期 計画	2022/3 期 計画	2022/9 期 計画	2023/3 期 計画	2023/9 期 計画	2024/3 期 計画	始期からの 改善幅
経費(機械化関連費用を除く)	32,752 (16,653)	16,863	32,675	15,291	30,078	14,204	27,786	△4,966
業務粗利益	51,099 (27,987)	24,217	47,051	22,436	44,648	22,794	46,714	△4,385
業務粗利益経費率	59.50 (59.50)	69.63	69.45	68.16	67.37	62.31	59.48	△0.02

※ 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

※ 2021/3 期が計画始期

※ 計画始期の経費及び業務粗利益は両行合算の計数、業務粗利益経費率は両行の実績(第三銀行 59.50%、三重銀行 69.66%)のうち低いほうの計数としております。また、括弧内の計数は第三銀行の実績を記載しております。

※ 当行の会計上の経費、業務粗利益は、両行の合併により解散する三重銀行の 4 月の計数を含みませんが、2021/9 期、2022/3 期の計画には、三重銀行の 2021 年 4 月の計数を含んだ計画としております。なお、三重銀行の 2021 年 4 月の経費(機械化関連費用を除く)及び業務粗利益の実績は、それぞれ 1,542 百万円、1,747 百万円となっております。

業務粗利益は、役務取引等利益がソリューション手数料の増強等により計画始期対比 9 億 51 百万円の増加を図るものの、有価証券利息配当金の減少を主に、資金利益が計画始期対比 27 億 45 百万円減少し、また、その他業務利益が、国債等債券売却益の減少により計画始期対比 25 億 90 百万円減少することから、計画始期対比 43 億 85 百万円の減少を計画しております。

一方、機械化関連費用を除く経費は、合併によるシナジー効果の最大化を図り、店舗統合やデジタルトランスフォーメーション(以下、「DX」といいます。)の推進等による銀行業務の合理化・効率化などを推進することで、2024 年 3 月期において、計画始期対比 49 億 66 百万円の減少を計画しております。

以上の結果、2024 年 3 月期において、業務粗利益経費率は、計画始期対比 0.02 ポイント改善の 59.48%を計画しております。

## 4. 経営の改善の目標を達成するための方策

### (1) 前計画の経営戦略の実績と課題(第三銀行)

第三銀行は、前計画に沿って、地域における金融仲介機能を安定的かつ持続的に発揮し、地域の中小規模事業者等の皆様へ安定的に資金供給を行うことが、地域金融機関としての最大の責務であるとの認識の下、中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化への取組みを強化してまいりました。

具体的には、以下の 4 項目を経営戦略上の基本方針として掲げ、内部管理態勢を一層強化し財務基盤の健全性を維持しつつ、中小規模事業者等に対する安定的かつ円滑な資金供給に対する取組みを強化することで、地域経済の活性化に貢献してまいりました。

- (1) リレーシヨンの構築とソリューションの提供
- (2) 経営の効率化・最適化
- (3) 人材力の強化
- (4) 内部管理態勢の強化と地域社会への貢献

これらの基本方針に基づく諸施策に着実に取り組んだ結果、一定の成果をあげることができたものと認識しておりますが、地域経済の活性化に一層貢献していくため、合併による両行の強みを完全融合させ、本格的な成果の実現を通じてより高度な金融仲介機能の発揮に取り組み、持続可能な地域社会の実現に貢献していく必要があると認識しております。

## ① リレーションの構築とソリューションの提供

### イ. 事業先に対するリレーションとソリューションの強化

前計画期間では、両行の経営資源やノウハウを融合し、地域に寄り添う「かかりつけ医」として、お客さま一人ひとりの本業支援に尽力することで、地域経済活性化への貢献に取り組んでまいりました。

具体的には、事業先に対するリレーションとソリューションの強化を基本戦略の一つに掲げ、事業性評価に基づく融資や本業支援の強化、経営改善計画策定先等のミドルリスク先への経営改善支援、三重県中南部地域活性化推進プロジェクトの3つの重要施策を中心に経営資源を投下し、様々なライフステージにある中小企業等とのリレーションを強化するとともに、融資やソリューションの提供に取り組んでまいりました。

#### A. 事業性評価に基づく融資や本業支援の強化

事業性評価に基づく融資や本業支援の強化については、営業推進部に事業性評価担当者3名を配置し、リレーションシート等を活用した事業性評価実施先に対する営業店の推進状況のモニタリング、フォローアップ、情報の一元管理を行うとともに、営業店と本部の専門チーム等が連携した金融支援やソリューションの提供を積極的に展開いたしました。

こうした取組みに加え、新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、お客さまの資金決済や事業資金の支援に積極的に対応した結果、中小規模事業者等向け貸出金残高は計画始期対比 597 億円増加するとともに、事業融資先数も地元とする三重県、愛知県を中心に増加し、計画始期対比では 37 先増加するなど取引基盤の拡充が図られたものと認識しております。

また、前計画策定時に課題の一つとしていた若手を中心とした融資経験の浅い職員によるお客さまの実態把握を通じた融資やソリューション提案力の強化について、リレーションシートを活用することで、若手職員の意欲、知識、対話能力の向上に寄与したと認識しております。

さらに、リレーションシートを活用した事業性評価を通じて蓄積した情報をもとに多様なソリューションの提供に取り組んだ結果、2021年3月期におけるビジネスマッチングや事業承継支援などの成約実績は381件（計画期間累計1,185件）となり、計画始期の水準より大きく上回るとともに、本業支援を通じたソリューション手数料の増加に繋がったと認識しております。

一方で、本業支援を通じた収益力の強化については、足下では貸出金利回りの低下幅が縮小し、計画始期対比でソリューション手数料も増加して

おりますが、取組みから得られた付加価値の高い情報を企業価値の向上に資する金融支援やソリューションの提供により一層繋げていくことが鍵となっており、三十三銀行においても営業担当者の能力向上はもとより事業性評価による融資やソリューション提供力の更なる強化を図っていく必要があると認識しております。

【地域別の中小規模事業者等向け信用供与の残高推移（表12）】（単位：億円）

	2018/3末	2019/3末	2020/3末	2021/3末	2018/3末対比
三重県	3,487	3,501	3,433	3,761	273
うち中南部地域 (中勢、南勢、東紀州)	1,890	1,890	1,848	1,989	98
愛知県	1,457	1,497	1,546	1,622	164
大阪府	520	599	635	705	185
その他の地域	908	805	824	882	△26
合計	6,374	6,404	6,439	6,971	597

【地域別取引先数推移（表13）】（単位：先）

	2018/3末	2019/3末	2020/3末	2021/3末	2018/3末対比
三重県	8,510	8,684	8,362	8,588	78
うち中南部地域 (中勢、南勢、東紀州)	4,968	5,037	4,854	5,021	53
愛知県	2,843	2,949	2,905	2,946	103
大阪府	797	764	697	680	△117
その他の地域	1,320	1,316	1,267	1,293	△27
合計	13,470	13,713	13,231	13,507	37

※ 取引先：経営改善支援等取組みの計画に掲げる取引先

【事業性融資の信用リスク量（UL）推移（表14）】（単位：百万円）

	2018/3末		2019/3末		2020/3末		2021/3末	
	UL	構成比	UL	構成比	UL	構成比	UL	構成比
三重県	5,865	48.9%	6,285	41.0%	5,826	37.5%	7,704	48.3%
うち中南部地域	3,812	31.8%	3,628	23.7%	3,376	21.7%	4,196	26.3%
愛知県	1,829	15.3%	1,904	12.4%	1,744	11.2%	2,545	15.9%
大阪府	1,316	11.0%	4,464	29.1%	4,477	28.8%	3,414	21.4%
その他の地域	2,975	24.8%	2,686	17.5%	3,488	22.5%	2,303	14.4%
合計	11,986	100%	15,339	100%	15,536	100%	15,966	100%

【事業性評価の実績（表15）】

（単位：件）

リレーションシート等活用先数	情報件数		支援実績（成約）				
	項目	累計	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期	計画期間累計
4,919先 ※前計画期間累計 (4,111先)	ビジネスマッチング	1,923	35	175	201	202	578
	事業承継	1,111	14	108	63	104	275
	M&A	298	2	1	5	9	15
	税務	402	27	39	24	35	98
	専門家派遣	72	0	6	1	0	7
	人材・組織・経営	801	7	93	41	16	150
	国際業務	204	4	9	3	3	15
	不動産紹介	391	1	17	18	12	47
	合計	5,202	90	448	356	381	1,185

※リレーションシート等活用先数及び情報件数は、リレーションシート等を活用した事業性評価を開始した2018/3期からの4期間の累計

## B. 経営改善計画策定先等のミドルリスク先への経営改善支援

経営改善計画策定先等のミドルリスク先への経営改善支援については、真正面の本業支援と位置づけ、最優先事項として取り組んでまいりました。

具体的には、ミドルリスク先に対するリレーションシートを活用した事業性評価を実施（事業性評価実施先の約7割）し、経営課題を的確に把握したうえで、外部の専門家等との連携を図りつつ、事業者の成長・発展に繋がる資金繰り支援や本業支援を通じた経営改善に取り組んでまいりました。

また、主体的かつ持続的にリレーションを図ることが可能な取引先に対しては、本部の関与度合いを高め、審査部が制定した「要注意先等への融資取組に関するガイドライン」に沿って、営業推進部と審査部が連携した支援を実施いたしました。

さらに、新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、審査部との協議が必要な案件（破綻懸念先等）については、審査部と営業店との協議を事前に行い早期に方針を決定することで、迅速な資金繰り支援を実施するとともに、経営改善や事業再生に重点的に取り組む特定債権先等に対して、日本政策金融公庫、商工中金等と連携した金融支援のほか REVIC や中小企業再生支援協議会など外部機関との連携による経営改善計画の見直しなどに取り組んでまいりました。

こうした取組みの結果、前計画期間において、ミドルリスク先に対する融資実行額が3,481億円となったほか、673先のビジネスマッチングの成約や238件の事業承継支援を実施するなどミドルリスク先の経営改善や事業継続・拡大に資する相応の支援ができたものと認識しております。

一方で、地域の事業者に与えた新型コロナウイルス感染症の影響は大きく、売上不振、資金繰り、事業承継、雇用などお客さまが抱える経営課題はこれまでになく顕在化、深刻化しており、地域が持続的に成長・発展するためには、これらの課題解決を支援し、地域の事業者の再生・成長に積極的な役割を果たすことが、地域金融機関の責務であると認識しております。

こうした認識を踏まえ、三十三銀行では、社会環境の急激な変化の中で、事業の再生・成長に向けて取り組んでいる地域の事業者に寄り添い、踏み込んだ支援を行っていくため、経営改善、事業再生、事業承継などの経営課題解決に資する質の高いソリューション提供力を強化してまいります。

なお、2009年9月の国の資本参加以降、適切なリスク管理の下、ミドルリスク先をはじめ地域の事業者に対する円滑な信用供与に加え、抜本的な事業再生支援として債権放棄やDDS等の取組みを行い、前計画期間中には2億円、累計では31億円実施いたしました。

【ミドルリスク先への支援実績等（表16）】

（単位：先、件、億円）

項目		2018年度	2019年度	2020年度	3年間累計
創業支援	計画策定支援等先数	91	57	56	204
	うち三重県中南部地域	43	27	25	95
	三重県中南部地域割合	47.3%	47.4%	44.6%	46.6%
	ファイナンス支援先数	251	233	380	864
	うち三重県中南部地域	98	99	133	330
	三重県中南部地域割合	39.0%	42.5%	35.0%	38.2%
ビジネスマッチング	対応件数	231	527	420	1,178
	うち三重県中南部地域	105	215	180	500
	三重県中南部地域割合	45.5%	40.8%	42.9%	42.4%
	成約先数	269	230	174	673
	うち三重県中南部地域	89	99	74	262
	三重県中南部地域割合	33.1%	43.0%	42.5%	38.9%
事業承継支援件数		54	92	92	238
うち三重県中南部地域	16	25	39	80	
三重県中南部地域割合	29.6%	27.2%	42.4%	33.6%	
融資実行額		1,100	1,093	1,288	3,481
うち三重県中南部地域	322	317	358	997	
三重県中南部地域割合	29.3%	29.0%	27.8%	28.6%	

### C. 三重県中南部地域活性化推進プロジェクト

「三重県中南部地域活性化推進プロジェクト」について、第三銀行の主たる営業基盤で人口・事業所数の減少が加速し経済環境が厳しい三重県中南部地域（中勢、南勢、東紀州）の活性化を目的に前計画のスタートと同時に次の取組みを開始いたしました。

本プロジェクトにおいては、総勢6名の専担者で構成される「中南部地域活性化チーム」を営業推進部に設置し、同チームが主体となって本部関係各部と緊密に連携するとともに、本部・営業店が一体となって資金繰り安定化に資するリファイナンスや事業の継続・拡大のための円滑な資金供給に加え、販路拡大支援、事業承継支援などのほか、新型コロナウイルス感染症への対応として、観光業などへの影響が大きい伊勢・志摩地区に専担者を一時的に増員するなど機動的に迅速な支援を行ってまいりました。

こうした取組みの結果、前計画期間中において、同地域内のミドルリスク先に対して融資を997億円実行するとともに、504先のビジネスマッチングの成約や210件の事業承継支援を実施したことなどにより、同地域の事業所数が趨勢的に減少していく中で、取引先数は計画始期対比53先増加したほか、同地域におけるビジネスマッチング支援や事業承継支援の取組実績の全体に占める割合が増加するなど、本プロジェクトを通じてお客さまの事業継続、持続的な成長・発展にこれまで以上に寄与するとともに、お客さまとの強固な関係構築や事業承継、M&A対応の強化による新たな収益機会の創出に繋がったほか、地域経済の活性化に貢献できたものと認識しております。

一方で、同地域では人口減少に加え、新型コロナウイルス感染症の影響などによる社会環境の変化により、引き続き厳しい状況が続くと予想される中、事業の成長、継続、再生に対する多種多様なニーズが存在しており、実効的な支援の強化がますます必要になっております。また、本業支援を通じたお客さまとの共通価値の創造は、双方にとって成果が現れるまでは相応の時間や体力を要することから、支援にあたっては、迅速かつ粘り強く継続した取組みが重要となっております。

こうした環境変化やその変化に起因するお客さまの経営改善支援や事業承継支援ニーズに的確に対応するためには、高度なコンサルティングができる人材の育成を一層強化するとともに、地域活性化、地方創生に繋がるより実効的な取組みを実施していく必要があると認識しております。

【本業支援等実績（表17）】

（単位：先、件）

項目		2019/3期	2020/3期	2021/3期	累計
創業支援	計画策定支援先数	96	57	58	211
	うち三重県中南部地域	44	27	27	98
	三重県中南部地域割合	45.8%	47.4%	46.6%	46.4%
	ファイナンス支援先数	270	239	442	951
	うち三重県中南部地域	104	99	158	361
	三重県中南部地域割合	38.5%	41.4%	35.7%	38.0%
ビジネス マッチング	対応件数	702	913	909	2,524
	うち三重県中南部地域	243	368	364	975
	三重県中南部地域割合	34.6%	40.3%	40.0%	38.6%
	成約先数	505	437	386	1,328
	うち三重県中南部地域	160	184	160	504
	三重県中南部地域割合	31.7%	42.1%	41.5%	38.0%
事業承継支援件数		289	142	235	666
	うち三重県中南部地域	74	41	95	210
	三重県中南部地域割合	25.6%	28.9%	40.4%	31.5%
事業承継ニーズ件数		544	195	278	1,017
	うち三重県中南部地域	92	41	110	243
	三重県中南部地域割合	16.9%	21.0%	39.6%	23.9%

※事業性評価実施先のニーズ件数

【中南部地域活性化推進チームの実績（表18）】

（単位：先、件、百万円）

支援項目	2019/3期	2020/3期	2021/3期	累計
融資取組先数	38	39	31	108
融資実行金額	3,979	4,695	3,421	12,095
融資純増金額	2,111	2,932	1,554	6,597
ビジネスマッチング	67	73	63	203
事業承継、M&A	2	3	14	19
税務	3	2	0	5
専門家派遣	1	3	4	8
人材・組織・経営	3	12	10	25
不動産紹介	5	6	6	17
合計	81	99	97	277

## D. 地方創生に関する取組

地方創生については、2018年6月に「地方創生推進プロジェクト」を開始し、地元の特産品・観光資源のインバウンド・アウトバウンドを推進するとともに、地方自治体やグループのシンクタンクである株式会社三十三総研（以下、「三十三総研」といいます。）等との連携による取組みを実施してまいりました。

具体的には、三重銀行、三十三総研等とともに、2017年11月に一般社団法人 ONSEN・ガストロノミーツーリズム推進機構と締結した「ガストロノミーツーリズム（地域に根ざした食やその背景にある地域の自然・歴史等の魅力に触れることそのものを目的としたツーリズムのこと）に関する五者連携協定」に基づく取組みとして、「ONSEN・ガストロノミーウォーキング in 湯の山温泉」を開催し、地域に根ざした食の支援と観光振興を通じて地域活性化に貢献いたしました。

また、2020年10月には、西日本電信電話株式会社三重支店と「地域活力の創出と地域経済の発展等に関する連携協定」を締結し、地域産業の課題を ICT・DX を活用して解決する取組みを開始したのに続き、同年11月には、持続可能な観光地づくりの推進を目的に「三重県における観光による地域活性化」に関する連携協定を三重県、REVIC、地元金融機関3行の5者で締結いたしました。

今後、33FG では、合併効果を最大限に発揮し、これまで以上に地元における地方創生に向けた取組みを実施していく必要があると認識しております。

## E. 営業推進体制とソリューション営業力の強化

営業推進体制の強化については、営業推進部に前述した中南部地域活性化推進チーム、法人ビジネスサポートチーム、法人総合戦略チームを、ソリューション営業部にデリバティブチーム、不動産&優先株ファイナンスチームなどを設置することで、ソリューション提供力と営業店サポート体制の強化を図るなどいたしました。

また、ソリューション営業力の強化については、ソリューション手法の多様化・高度化、ソリューションメニューの拡充、人材育成などを通じてコンサルティング機能の強化を図ってまいりました。

具体的には、統合効果を発揮し、三重銀行のデリバティブ業務などのソリューションノウハウやサービスを共有・相互活用するとともに、外部の機関・専門家との連携強化を通じたソリューションメニューの拡充を図ったほか、ソリューションノウハウの取得を目的に大手金融機関等に職員をトレーニーとして積極的に派遣するなどコンサルティング能力の向上に資する人材の育成に努めました。

こうした取組みにより、ソリューション手数料収入は、始期対比10億8百万円増加いたしました。

今後、三十三銀行においても、事業者の様々な経営課題に対応していく

ため、ソリューションの質を高めていく必要があると認識しております。

【ソリューション手数料の実績（表 19）】（単位：百万円）

	2018/3 期	2019/3 期	2020/3 期	2021/3 期	2018/3 期比
ソリューション手数料	900	1,923	2,548	1,908	1,008

※金融派生商品収益を含めております

## ロ. 個人先に対するリレーションとソリューションの強化

個人先に対するリレーションとソリューションの強化については、顧客接点の拡充に資する営業チャネルの強化を図るとともに、個人のお客さまのライフニーズに応じた最適な商品の拡充やお客さま本位の良質で付加価値の高いサービスの提供に取り組んでまいりました。

営業チャネルの強化では、対面チャネルについて、休日営業拠点である「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）などを活用し、ライフステージ、ライフイベントに応じた最適な金融サービスの提供に積極的に取り組んだほか、主として個人のお客さまを対象に営業する個人渉外担当者、営業店窓口担当兼務で預かり資産を販売する「SA」（セールスアテンダント）、SAを指導する「SAM」（セールスエリアマネージャー）の増員に努めるなどにより、顧客接点の拡充を図りました。

非対面チャネルについては、Web・モバイルを活用した申込書等のWEB完結化や電子決済等代行業者とのAPI連携による家計簿アプリなど外部サービスの拡充により、お客さまの利便性の向上を図りました。

また、少子高齢化やデジタル化の進展に合わせ、お客さまの相続・資産承継、資産形成に資する金融サービスの充実を図ったほか、長期・分散・積立投資を積極的に推進いたしました。

こうした取組みにより、NISA口座数なども順調に増加し、顧客基盤の強化に繋がったものと認識しております。

今後、三十三銀行においても、お客さまのニーズに対応した質の高い金融サービスの提供に取り組んでまいります。

【NISA等口座数、i DeCo取次件数推移（表 20）】（単位：件）

	2018/3 末	2019/3 末	2020/3 末	2021/3 末	2018/3 末比
NISA	9,272	10,351	11,447	11,915	2,643
投信積立口座	1,521	2,545	3,568	3,996	2,475
i DeCo（累計）	5,316	6,220	7,009	7,654	2,338

## ② 経営の効率化・最適化

三重銀行との経営統合や営業戦略を踏まえた効率的で強力な営業体制を整備するとともに、店舗ネットワークの最適化や店舗の効率化を進めたほか、本業業務等の共通化・効率化や物件費等のコスト削減に取り組んでまいりました。

具体的には、本部に専門チーム等を設置するなど本部のソリューション提供力や営業店サポート力を強化したほか、三重銀行と店舗網が重複しない鶴方エリア（三重県志摩市）において実施しているエリア制（効率的な営業活動の実現とエリア母店へ融資事務を集中化させることにより創出される人員を営業部門へ再配置）について、対象店舗や対象エリアを拡大するなどいたしました。

店舗のネットワークの最適化・効率化については、阿倍野支店と岐阜支店をそれぞれ大阪支店と大垣支店へ統合するとともに、東京支店及び名古屋支店を三重銀行と共同店舗としたほか、ローンプラザや店舗外 ATM の統廃合などを実施いたしました。

本部業務の共通化・効率化については、両行のノウハウ・リソースの共有・相互活用に加え BPR を推進し、店舗・ATM 警備業務内容の統一、広告宣伝等の協働プロモーションの実施、手形交換事務の共同化などを実施したほか、預金等調査業務の一部について RPA（Robotic Process Automation）の導入や融資事務の本部集中化の対象業務を拡大するなどいたしました。

今後、三十三銀行では、店舗ネットワークの最適化やデジタル化の推進などによる業務効率化に取り組むとともに、合併のスケールメリットの訴求による経費削減や BPR の推進を通じて銀行全体のコスト削減・適正化に向けた取組みを推進するほか、これらの取組みにより創出される人的資源を戦略的に有効活用することにより、人員の最適化を通じて人件費の削減を図ってまいります。

### ③ 人材力の強化

お客さまのニーズや経営課題に対応した最適なソリューションを提供するため、高いコンサルティング力を有する人材育成に取り組んでまいりました。

具体的には、「目利き入門塾」と「目利き師範塾」の2講座体制で開講している目利き能力向上研修、渉外担当者全般を対象とした7講座からなる「事業スキルアップ講座」を継続して開催したほか、資産承継・資産形成ニーズに対するコンサルティング機能の強化を図るため、店頭 FA（ファイナンシャル・アドバイザー）研修等を実施いたしました。

また、三重銀行と合同研修を実施するとともに、営業部門、市場部門などのノウハウを共有・相互活用するため、相互に職員を派遣したほか、三十三総研や大手金融機関などに積極的に職員をトレーニーとして派遣し専門的なスキルを持つ人材の育成に努めました。

さらに、支店長経験者や融資渉外担当者等による若手職員との帯同訪問の実施など OJT の充実やリレーションシートを活用した事業評価の取組みを通じて若手行員を中心とした渉外行員のスキルアップを図ってまいりました。

こうした取組みにより、若手渉外行員を中心にお客さまのニーズや課題に対する提案・解決力は相応に向上したものと認識しております。

このほか、2018 年に策定した行動計画「Lady Go! Next Work Style プログラム」(女性職員だけでなく全職員が働きやすい職場づくりを目指すとともに、働き方の改革を推進)等に沿って、女性管理職の育成・登用等女性職員の活躍促進、育児・介護と仕事の両立、柔軟な働き方の促進、若手職員の育成など働

きやすい環境整備を進めた結果、2020年3月には、経済産業省及び日本健康会議が実施する「健康経営優良法人認定制度」において、「健康経営優良法人2020（大規模法人部門）」の認定を受けたほか、2021年3月末時点での女性管理職（代理以上及び担当席以上）は113名となりました。

一方、取り巻く社会・経済環境の変化により地域社会、お客さまが抱える課題や金融機関に求めるニーズは、ますます多様化、高度化、複雑化しています。こうしたニーズや課題に的確に対応すべく、三十三銀行ではこれまで以上に高度なビジネススキルを有する人材育成に取り組むとともに、組織の融和や働き方改革の推進などにより強固な経営基盤の構築に取り組む必要があると認識しております。

【女性管理職の推移（表21）】 (単位：人)

	2018/3末	2019/3末	2020/3末	2021/3末	2018/3末比
管理職	111	106	110	113	2

※女性管理職：代理以上及び担当席以上の職員

#### ④ 内部管理態勢の強化と地域社会への貢献

内部管理態勢の強化の取組みとして、コンプライアンス態勢、リスク管理態勢、顧客保護等管理態勢の強化に取り組んでまいりました。

コンプライアンス態勢の強化については、法令等遵守を経営の最重要課題の一つとして位置づけ、コンプライアンス委員会を原則毎月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、発生した法務問題等に対応してまいりました。

また、コンプライアンス統括部所属の臨店指導員等による臨店指導を通じて営業店の法令等遵守状況の点検及び職員面接により、コンプライアンスの取組状況を定期的に検証するなどコンプライアンス態勢の強化とPDCAサイクルの改善を図るなどいたしました。

リスク管理態勢については、リスク管理委員会を原則毎月1回及び必要が生じた場合に開催し、事業年度毎のリスク管理運営方針や各種リスク管理の状況とその対応等について協議・決定するとともに、リスク統括部が中心となりリスク管理態勢の充実・強化に努めました。

顧客保護等管理態勢については、コンプライアンス統括部が定期的に営業店のリスク商品の販売等の適切性を検証・指導するとともに、お客さまからの苦情発生時には、営業店で「苦情勉強会」を開催し、支店職員全員で再発防止策について協議を行う態勢とするなどお客さまの正当な利益の保護や利便性の向上に向けた取組みを強化したほか、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策について、33FGにおいてマネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策基本方針及び規程を制定のうえ、適切に対応いたしました。

CSRについては、三重県内の小学生を対象にしたバスケットボール大会の支援や環境保全活動の促進を目的に「キッズISO14000プログラム」を実施するなど青少年の育成支援、環境保全等の取組みを実施したほか、33FGでは、「三十

三フィナンシャルグループ NPO 応援基金」を通じて三重県内で環境保全、次世代育成支援、ダイバーシティに取り組む NPO 団体に対して寄付するなどいたしました。

また、2019 年度には、33FG では経営理念に基づく CSR に関する基本方針及び「三十三フィナンシャルグループ SDGs 宣言」を制定いたしました。

今後、三十三銀行では、リスクの多様化・複雑化、社会・経済環境の変化に的確に対応していくため、リスクマネジメントの高度化を図るほか、グループの SDGs 宣言に基づく取組みを積極的に推進してまいります。

## (2) 本計画の基本方針と基本戦略

本計画においては、前計画の評価と課題、合併の目的を踏まえ、次の基本方針及び基本戦略の下、合併シナジーを最大限発揮し、中小規模事業者等に対する金融仲介機能を一層強化することで、持続可能な地域社会の実現に積極的な役割を果たしてまいります。

持続可能な地域社会の実現に向けたグループ総合力の発揮	
基本方針	基本戦略
リレーション&ソリューションの深化 (金融仲介機能の強化)	<input type="checkbox"/> 顧客基盤の拡充と顧客起点のコンサルティング機能の発揮 ・リレーション強化によるゆるぎない顧客基盤の構築 ・ライフステージに対応した質の高いソリューションの提供 <input type="checkbox"/> ニューノーマルを見据えた地域経済活性化への持続的貢献 (地域事業者のValue Up)
経営の効率化・最適化	<input type="checkbox"/> 店舗ネットワークの最適化 <input type="checkbox"/> デジタル化の推進による業務効率化 <input type="checkbox"/> 人材の最適配置 <input type="checkbox"/> コストマネジメントの強化
強固な経営基盤の確立	<input type="checkbox"/> 実効的なガバナンスの実践 <input type="checkbox"/> 高度なビジネススキルを有する人材の育成と働きがいのある組織の構築 <input type="checkbox"/> リスクマネジメントの高度化

合併シナジーの最大化

## (3) 主要施策

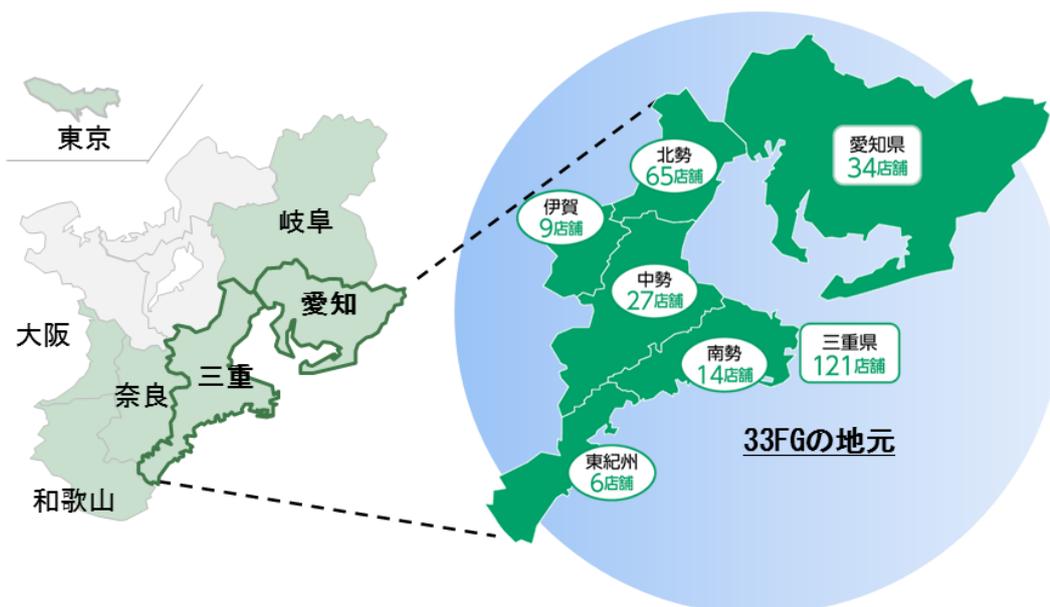
### ① リレーション&ソリューションの深化 (金融仲介機能の強化)

#### イ. 顧客基盤の拡充と顧客起点のコンサルティング機能の発揮

当行は、合併による両行の強みやノウハウを完全融合し、グループのビジネスモデルである圧倒的なリレーションの構築と多様なソリューションの提供を通じて地元である三重県、愛知県を中心とした営業エリアにおける地域経済の活性化への貢献とともに、収益力の強化を図ってまいります。

【33FG の店舗ネットワーク】

**三重・愛知を中心とする広域な店舗網**



店舗数	三重						愛知		他 都府県	合計	
	北勢	中勢	南勢	伊賀	東紀州	名古屋 市内	名古屋 市外				
	121	65	27	14	9	6	34	24	10	16	171

※2021年5月1日現在

【三重県内の地域の区分け（表22）】

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

【人口の推移及び将来推計（表23）】

（単位：千人）

	2009年	2019年	2045年	増減数 (2019年対比)	増減率 (2019年対比)
三重県	1,862	1,779	1,430	△349	△19.6%
うち北勢地域	839	838	738	△100	△12.0%
うち中南部地域 (中勢、南勢、東紀州)	844	777	583	△193	△25.0%
愛知県	7,409	7,595	6,899	△696	△9.2%

※三重県「三重県の人口（推計）」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（2018年推計）」

【事業所数の推移（表24）】

（単位：事業所数）

	2012年	2016年	増減	増減率
三重県	79,050	77,402	△1,648	△2.08%
うち北勢地域	32,984	32,949	△35	△0.11%
うち中南部地域 (中勢、南勢、東紀州)	39,053	37,630	△1,423	△3.64%
愛知県	316,912	310,992	△5,920	△1.87%

※総務省統計局調査

【三重県及び愛知県の経済水準等のデータ（表 25）】

	全国	三重県	愛知県	出所等
	総面積 (k m <sup>2</sup> )	377,975	5,774	
構成比 (%)	100.00	1.53	1.37	—
人口 (千人)	127,138	1,813	7,575	令和 2 年住民基本台帳
構成比 (%)	100.00	1.43	5.96	—
製造品出荷額等 (億円) (従業者 4 人以上)	3,172,473	105,049 (全国 9 位)	468,060 (全国 1 位)	平成 30 年工業統計(速報)
構成比 (%)	100.00	3.31	14.75	—
製造業事業所数 (従業者 4 人以上)	187,000	3,428 (全国 20 位)	15,478 (全国 2 位)	平成 30 年工業統計(速報)
構成比 (%)	100.00	1.83	8.28	—
総生産 (億円)	5,615,233	82,272 (全国 19 位)	402,997 (全国 2 位)	内閣府：県民経済計算 (平成 29 年度)
構成比 (%)	100.00	1.47	7.18	—

【三重県の地域別経済データ（表 26）】

	三重県					
		北勢	伊賀	中勢	南勢	東紀州
総面積 (k m <sup>2</sup> )	5,774	1,108	688	1,841	1,145	990
構成比 (%)	100.00	19.20	11.91	31.89	19.84	17.15
人口 (千人)	1,813	848	169	488	237	69
構成比 (%)	100.00	46.80	9.35	26.93	13.10	3.82
製造品出荷額等 (億円) (従業者 4 人以上)	105,049	75,203	10,308	14,863	3,938	734
構成比 (%)	100.00	71.59	9.81	14.15	3.75	0.70
製造業事業所数 (従業者 4 人以上)	3,428	1,728	403	800	401	96
構成比 (%)	100.00	50.40	11.76	23.34	11.70	2.80
総生産 (億円)	82,272	45,607	7,627	19,187	7,845	2,006
構成比 (%)	100.00	55.43	9.27	23.32	9.54	2.44

出所：令和 3 年国土地理院、令和 2 年度住民基本台帳、三重県：平成 30 年工業統計調査結果確報、三重県「市町民経済計算」

## A. 事業先とのゆるぎない取引基盤の構築（法人戦略）

### （a）地元中小企業との取引基盤の強化

当行は、三重県北勢地域に強い三重銀行と中南勢地域に強い第三銀行が合併することにより、三重県全域で営業基盤が拡充されるとともに、隣県の愛知県において、店舗やお客さまの重複が僅かなことから、ネットワークを活かした面的な営業が展開できる店舗ネットワークとなります。また、大企業や中堅企業を中心とした事業先ネットワークと高度な専門性を有し、一定規模の法人向けソリューション営業に強い三重銀行と中小企業や個人事業者を中心とした強固な取引基盤を有し、リレーション営業に強い第三銀行の強みを融合することにより、それぞれが手薄となっていた顧客セグメントに対する多様なファイナンス支援を含めた多様なソリューションの提案が可能となります。

本計画期間においては、地元である三重県、愛知県の中小企業のお

客さまに対するソリューションビジネスの展開を通じた高度な金融仲介機能を発揮することで、地元中小企業との取引基盤の強化を図ってまいります。

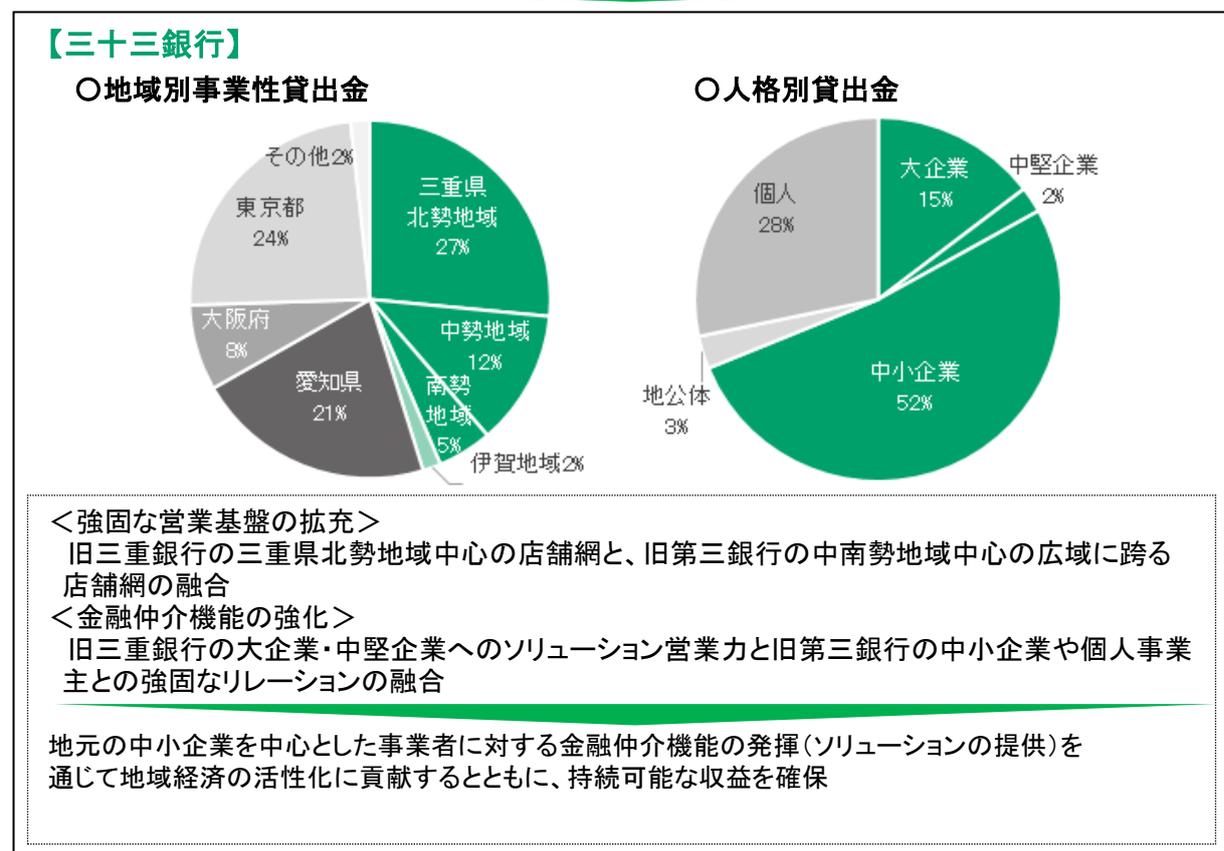
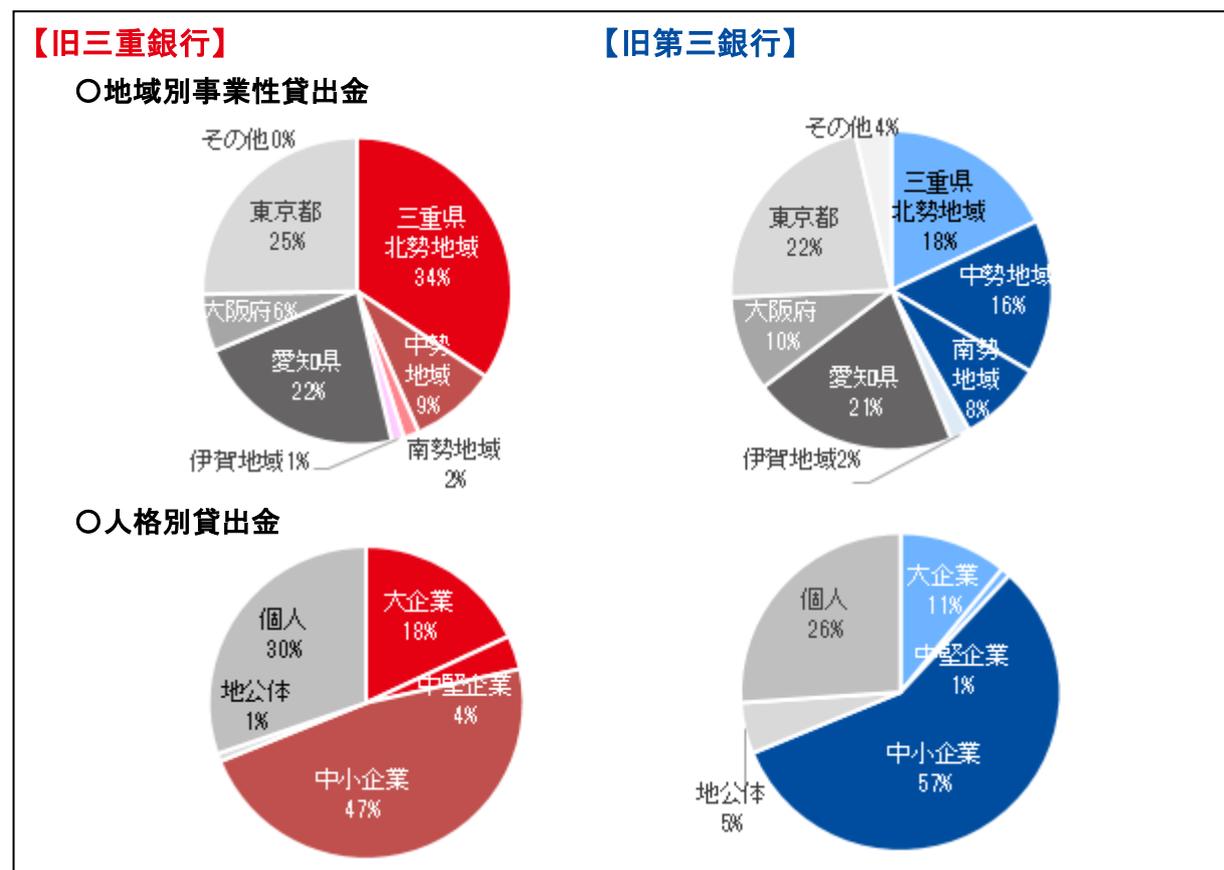
具体的には、営業エリアのお客さまとのリレーションの深化を図り、質の高いソリューションの提供を通じて強固な営業基盤を構築するため、営業フロント部門である営業店については、原則、すべての金融サービスを提供するフルバンク体制とし、お客さまのニーズや経営課題に対する最適なソリューションを迅速に提供できる利点を活かしてお客さまとの緊密な関係を構築し取引間口の拡大を図ってまいります。

また、広域店舗ネットワークにおける本部と営業店との情報共有、営業ミッションの明確化、迅速な営業店サポートを行うため、6地区（北勢地区、中勢地区、南勢地区、愛岐地区、近畿地区、東京地区）に地区本部を設置し、各地区内の営業店サポートなどを通じてお客さまとのリレーションの構築に取り組むとともに、地元優良新規取引先の開拓を強化いたします。

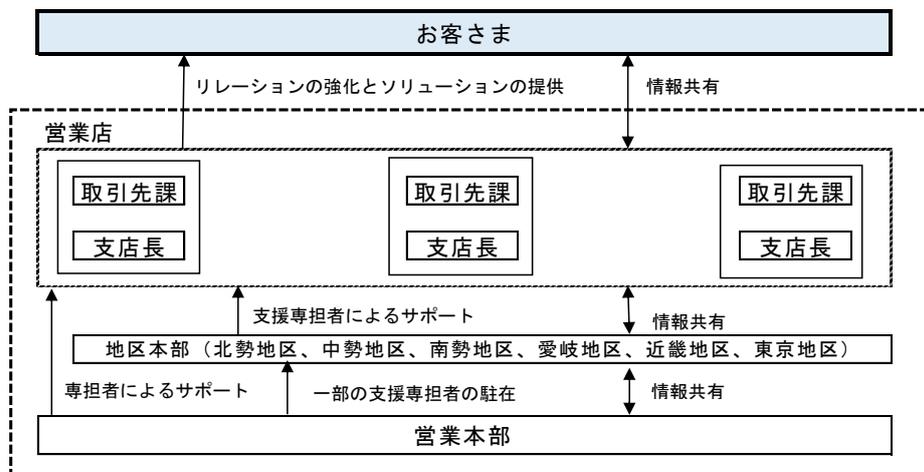
さらに、当行は、事業承継、M&A、人材紹介業務、デジタル化、国際ビジネス等の専担者の配置による高度なソリューション支援体制を構築し、本部と営業店が連携して地元の中小企業等に対する質の高いソリューションの提供を通じて地元中小企業との取引基盤の拡大を図ってまいります。

このほか、事業先の経営課題の把握や課題を共有するためのツールであるリレーションシート（事業性評価シート）について、ビジネスマッチング、事業承継、M&A 等の本業支援や金融仲介機能の発揮が必要と思われる中小企業等に対する事業性評価に活用してお客さまとのリレーションの強化やソリューションの提供に取り組むとともに、営業推進部に事業性評価担当者を配置し、情報の一元管理や営業店のフォローを行うことなどにより、取引先課員の活用スキル（ソリューション提案力）向上を図ってまいります。

【貸出金構成比（表 27）】



【営業推進体制】



(b) 事業性評価に基づく経営改善・本業支援を通じた事業性融資の増強

当行は、地域金融機関として、事業者の事業継続・拡大に資する積極的な金融支援を行うため、事業性評価に基づく経営改善・本業支援を通じた中小企業向け事業性融資の増強に取り組んでまいります。

具体的には、事業性評価により把握したお客様の資金ニーズに迅速に対応することはもとより、課題解決に繋がるソリューションの提案、実行、実行に至らない場合は代替策の提案・実行というサイクルを回すことを通じてお客様の経営改善、事業拡大、事業転換などを支援し、そこから創出される新たな資金需要に積極的に対応していくことにより事業性融資の増強を図ってまいります。

また、事業性融資の推進にあたっては、ABL やコベナンツ付融資など多様な信用供与手法、資本性ローン、ファンドを活用した取組みを積極的に推進するとともに、脱炭素社会を見据えた風力・バイオマス発電など再生可能エネルギー案件の取組強化に加え、こうした社会の構造変化に対応した持続可能な事業モデルの構築に取り組む事業者への積極的な金融支援を行ってまいります。

さらに、支援ニーズが高まっている事業譲渡や事業承継に対するファイナンスニーズに対応するため、事業承継スキームの提案のほか独自ファンドを活用したLBOファイナンス案件やプライベート・エクイティ・ファンドとの紐帯強化による取引先支援案件の創出に取り組んでまいります。

【貸出金計画 (表 28)】

(単位：億円)

	2021/3 末 実績	2022/3 末 計画	2023/3 末 計画	2024/3 末 計画
貸出金	28,150	28,255	28,150	28,040
うち地元 (三重、愛知)	21,025	21,191	21,266	21,341
うち地元事業性	12,712	12,761	12,871	12,925

※2021/3 末実績は両行合算

## B. ライフステージに対応した質の高いソリューションの提供(法人戦略)

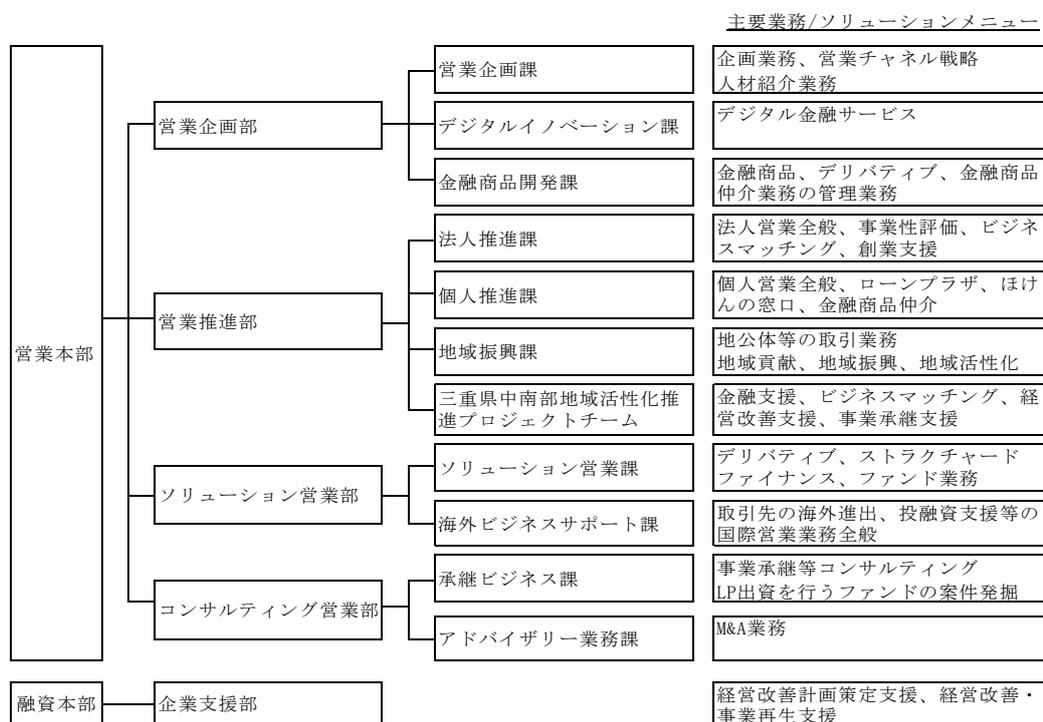
当行は、両行のソリューションノウハウを融合し、お客さまのライフステージや経営課題に対応した質の高いソリューションを提供するため、高度なソリューション支援体制の構築やソリューションメニューの拡充を図るほか、人材育成を通じた支援案件創出力と高度なソリューション提案力を備えた人材を増強し、ソリューション営業力の強化に取り組んでまいります。

### (a) 高度なソリューション支援体制の構築

当行は、店舗統合や業務効率化を通じて創出される人的リソースを事業承継、M&A、人材紹介業務、デジタル化など営業支援業務を行う戦略部門に再配置することにより、実効的な顧客支援体制の構築とソリューション営業体制の拡充を図ってまいります。

また、ソリューション提案・実行に伴う多様な資金ニーズに最適な資金調達手段を提供するため、シンジケートローンなどファイナンスに係るアレンジメント力やプレースメント力の強化、ファイナンス手法の多様化、ファイナンススキルの向上などに取り組んでまいります。

#### 【本部ソリューション支援体制図】



### (b) ソリューションメニューの拡充

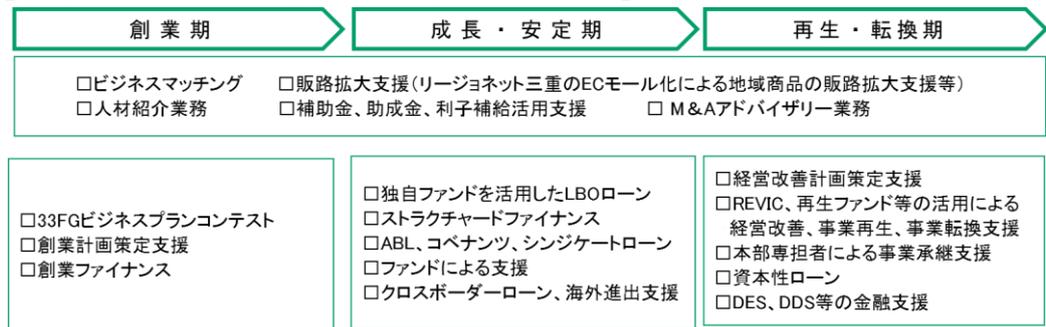
当行は、お客さまの求める多様な支援ニーズに対応した最適なソリューション・金融サービスを提供するため、ソリューションメニューの拡充を図ってまいります。

具体的には、事業承継、M&A、人材紹介、ビジネスマッチングなどに

おけるソリューションメニュー（外部機関、外部専門家等との提携・連携、サービス等）の拡充を図るとともに、新たなコンサルティング業務の開発や定型・非定型（オーダーメイド）コンサルティング業務の取組みを強化してまいります。また、規制緩和に対応し、他行に先駆けて差別化の図れる金融サービスを導入してまいります。

こうした取組みにより、お客さまの経営課題を解決するとともに、ソリューション手数料の増強を図ってまいります。

### 【ライフステージに対応したソリューション】



### 【ソリューション手数料の計画（表 29）】

（単位：百万円）

	2021/3 期 実績	2022/3 期 計画	2023/3 期 計画	2024/3 期 計画
ソリューション手数料	4,660	5,000	5,250	5,750

※2021/3 期実績は両行合算

※金融派生商品収益を含めております。

### 【提携先等（抜粋）（表 30）】

	提携先・外部機関	コンサルティング、ソリューションの内容・特徴
創業支援	(財) 三重県産業支援センター	中小企業支援 ・ よろず支援、専門家派遣等
	(独) 中小企業基盤整備機構	中小企業支援 ・ 創業支援、各種支援制度等
	(株) 日本政策金融公庫	業務協力 ・ 創業、新事業支援、農業者向け融資
経営相談	グラウベン(株)	コンサルティング業務 ・ 経営全般に係るコンサルティング業務
	(株) ミッドランド経営	コンサルティング業務 ・ コンサルティング業務
	(株) Bricks&UK	コンサルティング業務 ・ 経営全般に係るコンサルティング業務 ・ タイビジネスに関するコンサルティング業務、タイ販路拡大支援
	上海良図商務諮詢有限公司 (上海 LT 社)	コンサルティング業務 ・ 中国への製品販売、投資、その他中国ビジネス全般にわたる様々な問題に関するコンサルティング業務
	(税) 決断サポート	コンサルティング業務 ・ 経営全般に係るコンサルティング業務
	(株) エイチ・アイ・エス	コンサルティング業務 ・ 海外進出に関するコンサルティング業務、海外販路拡大支援

	提携先・外部機関	コンサルティング、ソリューションの内容・特徴	
	(株)東京コンサルティングファーム	コンサルティング業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外進出に関するコンサルティング</li> <li>人材コンサルティング事業</li> </ul>
人材支援	レイノス(株)	人材紹介業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>スカウト人材の採用支援</li> </ul>
	(株)顧問名鑑	人材紹介業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>マネジメント専門人材の経営幹部(非常勤)の採用支援</li> </ul>
	(株)みらいワークス	人材紹介業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>首都圏に在住する経営幹部の採用ニーズに対する支援</li> </ul>
	パーソルキャリア(株)	人材紹介業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>実務層～経営幹部の採用ニーズに対する支援</li> </ul>
	ヒューレックス(株)	人材紹介業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>実務層～経営幹部の採用ニーズに対する支援</li> </ul>
事業再生	中小企業再生支援協議会	事業再生支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務、事業のデューデリジェンス</li> <li>事業再生計画の策定</li> </ul>
	(株)地域経済活性化支援機構	事業再生支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務、事業のデューデリジェンス</li> <li>事業再生計画の策定</li> </ul>
	経営改善支援センター	事業再生支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務、事業のデューデリジェンス</li> <li>事業再生計画の策定</li> </ul>
事業承継	三重県事業承継・引継ぎ支援センター	事業承継支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業承継、M&amp;A 業務全般</li> </ul>
	名古屋中小企業投資育成(株)	事業承継支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業承継支援のための資本政策の提案、株式評価等</li> </ul>
	セレンディップ・ホールディングス(株)	M&A・事業承継	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業承継支援のための M&amp;A 及び資本政策の提案</li> </ul>
	(株)名南 M&A	M&A 業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;A 業務全般</li> </ul>

### (C) ソリューション営業力の強化

当行は、本部のソリューション営業体制の構築やソリューションメニューの拡充とともに、営業現場でのソリューション営業力を強化するため、把握したお客さまのニーズや経営課題を抽出し支援案件化できる人材の増強に取り組んでまいります。

具体的には、本部の専担者による営業店サポートの実施やリレーションシートを活用した事業性評価の取組みを行うとともに、外部トレーニー、外部派遣研修の積極的な実施や行内研修のカリキュラムの充実を図ってまいります。

## C. 個人先とのゆるぎない取引基盤の構築（個人戦略）

### (a) 営業チャネルの戦略的活用

お客さまとの対面等での接点となる営業店や SBI マネープラザとの共同店舗、「暮らしのコンサル」広場（「ほけんの窓口」、ローンプラザ、「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）、ダイレクトコールセンター、ローンセンターなど各営業チャネルにおいて、それぞれの機能や体制を強化し、お客さまのニーズやライフステージに対応した金融サービスの提供に取り組むとともに、年金サポートデスクの活用や年金相談会の開催を通じてシニア層との取引基盤

の拡大を図るなど、各営業チャネルの機能を活かした顧客セグメントに応じた推進を行ってまいります。

#### **(b) マス戦略の効果的な展開による取引基盤の拡充**

インターネットバンキングや Web 取引など非対面チャネルを活用した金融サービスの拡充を図るとともに、お客さまのニーズに対応した効果的なマーケティングを展開するなどにより取引基盤の拡充を図ってまいります。

具体的には、インターネットバンキングサービスを活用した資産形成・資産運用ソリューションメニューの拡充や i DeCo、つみたて NISA、平準払保険等の金融商品・サービスの充実を図ってまいります。

また、ダイレクトコールセンターと営業拠点（ローンプラザ、年金サポートデスク等）との連携や人員増強に伴う機能拡大による顧客対応力・提案力の強化を図るほか、ポイント制の拡充による若年層取引の拡大などに取り組んでまいります。

### **D. ライフステージに対応した質の高いソリューションの提供（個人戦略）**

#### **(a) 資産承継・資産運用コンサルティングの強化**

高齢化の加速により人生 100 年時代といった超長寿社会の到来が予想される中、新型コロナウイルスの感染拡大やデジタル化の進展などによる社会・経済環境の変化も加わり、お客さまのライフスタイルや価値観はますます多様化するとともに、豊かで安心安全な人生を送るための資産承継・資産形成ニーズが一層高まっております。

当行は、こうしたお客さまのニーズに的確に対応するため、資産承継・資産運用コンサルティングの強化に取り組んでまいります。

具体的には、保険会社出向者のノウハウ活用による資産承継に係るコンサルティング力を強化するとともに、お客さまの幅広い資産運用ニーズに対応するため、SBI マネープラザや大和証券との金融仲介業務の取組みなどを推進してまいります。

また、営業店の預かり資産推進のマネジメント、営業店職員との帯同による預かり資産の提案・販売、コンサルティングノウハウの教育・指導を目的に SV（スーパーバイザー）を営業推進部個人推進課に 11 名配置するとともに、営業店でお客さまに対して営業活動を行う取引先課には、支店職員の指導や預かり資産販売を中心とした営業活動を行う CC（カスタマーコンシェルジュ）を配置することにより、職員の資産承継、資産運用コンサルティングの強化を図ってまいります。

さらに、33FG の「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」に基づき、お客さまにとって最善の金融商品・サービスの提供や資産形成の実現に資するコンサルティングを行うとともに、資産形成など多様なニーズに適う投資信託、生命保険等の商品ラインアップの充実を図ってまいります。

このほか、定期的に投資信託や保険商品を保有されるお客さまへのアフターフォローの実施や資産運用セミナーの開催などによりお客さまとのリレーションを強化し、提案機会の増加に繋げてまいります。

## (b) 個人向け貸出金の増強

個人向けの融資については、お客さまのライフステージ、ライフイベントに応じた資金ニーズにタイムリーに対応するとともに、商品・サービスの充実を図ることで、貸出金の増強を図ってまいります。

個人ローンについては、適切な審査や広告の実施など顧客保護にも十分配慮しつつ、ダイレクトコールセンターやWeb完結取引を活用するほか、リバースモーゲージの取扱エリアの拡大やシニア層向けローン商品の取扱いによる老後資金への支援を強化してまいります。

住宅ローンについては、採算性を十分考慮したうえで、三重県内の中核都市や名古屋市内に設置している住宅ローンプラザ（9拠点）を基点にハウスメーカー等との連携・提携による取組みを中心に推進してまいります。

## ロ. ニューノーマルを見据えた地域経済への持続的貢献（地域事業者の Value Up）

当行は、グループの総力を結集し、地域の課題解決支援に取り組んでまいります。とりわけ、事業者のお客さまに寄り添い、経営課題やニーズに対して最適なソリューション提供することで、お客さまの企業価値向上に貢献してまいります。

### 地域の持続的発展＋事業者の Value Up

#### 地域社会、お客さまの“Sustainability”向上に向けた取組み

ニューノーマルを見据えた事業者支援	地方創生への取組み	規制緩和に対応した新規事業の創出
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 事業継続のための迅速な金融支援</li> <li>□ 資本金ローン、再生支援ファンドの活用による資本増強支援</li> <li>□ 本部専門部署による経営改善、事業承継、事業再生・事業転換等の本業支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 外部機関との連携によるICT・DXを活用した地域社会の課題解決への取組み</li> <li>□ 地方公共団体等と連携した三重県観光業活性化支援</li> <li>□ 三重県中南部地域活性化推進プロジェクトによる伴走型支援等の強化</li> <li>□ 「リージョネット三重」のECモール化による地場商品の販路拡大支援の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 新規事業への取組みの推進</li> <li>□ 店舗統合後の遊休不動産・本部関連施設の有効活用</li> <li>□ 金融仲介機能を活用した新たなコンサルティング業務の拡充</li> <li>□ 人材紹介事業による人材ニーズへの対応力強化</li> </ul>

## A. ニューノーマルを見据えた事業者支援

両行は、新型コロナウイルス感染症の拡大以降、その影響を受けている事業者や個人のお客さまの支援を最優先対応事項とし、必要な金融支援を迅速に実施してまいりました。

今後は、新型コロナウイルス感染症の影響などを契機とした社会環境や行動様式の変化などニューノーマルを見据えた実効的な事業者支援を行ってまいります。

具体的には、事業継続のための迅速な金融支援を引き続き実施するとともに、経営改善、事業承継、事業再生、事業転換などの本業支援に軸足を移し、資本性ローンや再生支援ファンドの活用による資本増強支援、本部専担者による事業承継支援の強化、事業再構築補助金等の補助金申請支援などを通じてお客さまの事業の再生・継続・発展を支援するほか、新たな事業展開のための新規資金需要にも積極的に対応してまいります。

### 【資本性ローン、ファンド（当行出資）の一覧（抜粋）（表 31）】

名称	内容（投資対象、目的等）	運営会社/ファンド総額等
三十三事業承継1号投資事業有限責任組合 （愛称：33事業承継ファンド）	事業承継ニーズのある地元中堅・中小企業。原則、普通株式に投資し分散株式や事業承継に関する課題解決に対する必要な資本政策手段を提供	㈱名南経営キャピタル ファンド総額10億10百万円
第2号さんざん成長事業応援投資有限責任組合 （さんざん成長事業応援ファンド）	営業エリア内で企業が行う新たな成長・発展を目指す企業	㈱Brick&UK ファンド総額20億円
みえ事業承継応援第1号投資事業有限責任組合 （愛称：組み紐ファンド）	事業承継ニーズのある地元中堅・中小企業	㈱決断サポート ファンド総額5億円
観光遺産産業化投資事業有限責任組合 （観光遺産産業化ファンド）	・観光遺産活用もしくは地域旅館・スノーリゾート構造変革等による、地域経済活性化のモデルケース創出に資する事業者 ・地域の文化遺産や自然遺産の価値・ストーリー展開に繋がりうる民間観光事業者 等	㈱観光産業化投資基盤 （REVIC合併方式による新設GP会社） ファンド総額30億円程度
みえ中小企業活性化ファンド投資事業有限責任組合 （みえ中小企業活性化ファンド）	主に三重県内の中小企業を対象とした再生支援	㈱三重リバイタル ファンド総額20億円
近畿中部広域復興支援投資事業有限責任組合	新型コロナウイルス感染症等の影響により経営環境が悪化した事業者の復興及び事業再生の早期実現を支援	㈱AGSコンサルティング、 REVICキャピタル㈱ ファンド総額32億8千万円
資本性劣後ローン	事業者の円滑な事業の再生・再建を自己資本の増強により支援	融資金額5,000万円～

※網掛けは、当行独自ファンド

## B. 地方創生への取組

前計画期間において、第三銀行では、2018年6月から「地方創生推進プロジェクト」を開始し、地元の特産品・観光資源のインバウンド・アウトバウンドを推進するとともに、三重銀行、三十三総研、地方公共団体等との連携による地方創生への取組みを実施してまいりました。また、三重県中南部地域活性化推進プロジェクトによる中南部地域の活性化に取り組んでまいりました。

三重銀行では、2015年よりグループ横断的な「地方創生推進室」を設置し、三十三総研と連携し「ビジネスプランコンテスト」の開催による創業支援のほか、四日市駅前商店街の活性化支援、次世代経営者育成塾、地域資源を活用した製品開発支援などに取り組んできました。

本計画期間においては、地方創生の取組みを推進する営業推進部、営業企画部と三十三総研を含めたグループ横断的な推進体制を整備し、引き続き、グループ一体となって両行のこれまでの取組みの充実を図り、地方創生への取組みを推進してまいります。

具体的には、外部機関との連携によるICT・DXを活用した地域社会の課

題解決支援に取り組むとともに、三重県等と連携した「観光遺産産業化ファンド」の活用による投融資やハンズオン支援、「ガストロノミーツーリズム」の取組みなどを通じた三重県観光業活性化支援を行ってまいります。

また、三十三総研が運営している「リージョネット三重」の EC モーデルによる地場商品の販路拡大支援の強化、「6次産業化サポートセンター」事業での販路開拓・ファイナンス支援、「薬用植物供給体制構築」事業での薬用植物による県内産地化促進などに取り組んでまいります。

このほか、人口や事業所数の減少が進む三重県中南部地域での地方創生に積極的な役割を果たすため、市街地活性化支援や観光支援などに各自治体等と緊密に連携して取り組むほか、「三十三フィナンシャルグループ SDGs 宣言」に基づく取組みをグループ全体で推進してまいります。

### 【リージョネット三重の概要】

三重県の特産品販売サイト

#### リージョネット三重とは

三重県の特産品販売サイト  
Regionet  
リージョネット三重



リージョネット三重は、三重の特産品販売を中心としたショッピングモールサイトです。

#### ○ショッピングモール

三重県の特産品を販売しています。リージョネット三重でしかインターネット販売を行っていない商品も多く、“ここだけ”の商品をご購入いただけます。

#### ○地元企業・宿泊施設等の紹介

三重県の企業情報や宿泊施設等の情報を掲載しています。三重県でのご商売や観光に役立つ情報を閲覧いただけます。

#### ○メールマガジンの発信

毎週金曜日、リージョネット三重の会員様宛に三重県の観光情報等をお届けしています。

## C. 三重県中南部地域活性化推進プロジェクト

前計画期間において、第三銀行では、「三重県中南部地域活性化推進プロジェクト」を始動し、ミドルリスク先を中心とした事業先に対する融資や本業支援を通じて三重県中南部地域の経済活性化に取り組んでまいりました。

本計画期間においても、地元における高度な金融仲介を発揮すべく、プロジェクトを継続し、同地域の経済活性化に取り組んでまいります。

具体的には、前計画での課題認識を踏まえ、プロジェクトにおいて主体的な役割を果たす「三重県中南部地域活性化推進チーム」（以下、「中南部チーム」といいます。）を営業推進部に設置し、今後、専担者を増員のうえ事業承継・M&A 支援要員を2名体制とするなど支援体制の拡充を図るとともに、同部内の地域振興などを所管する地域振興課、地公体、商工会議

所、産業支援センター、三十三総研等との連携による地方創生への取組みを強化してまいります。

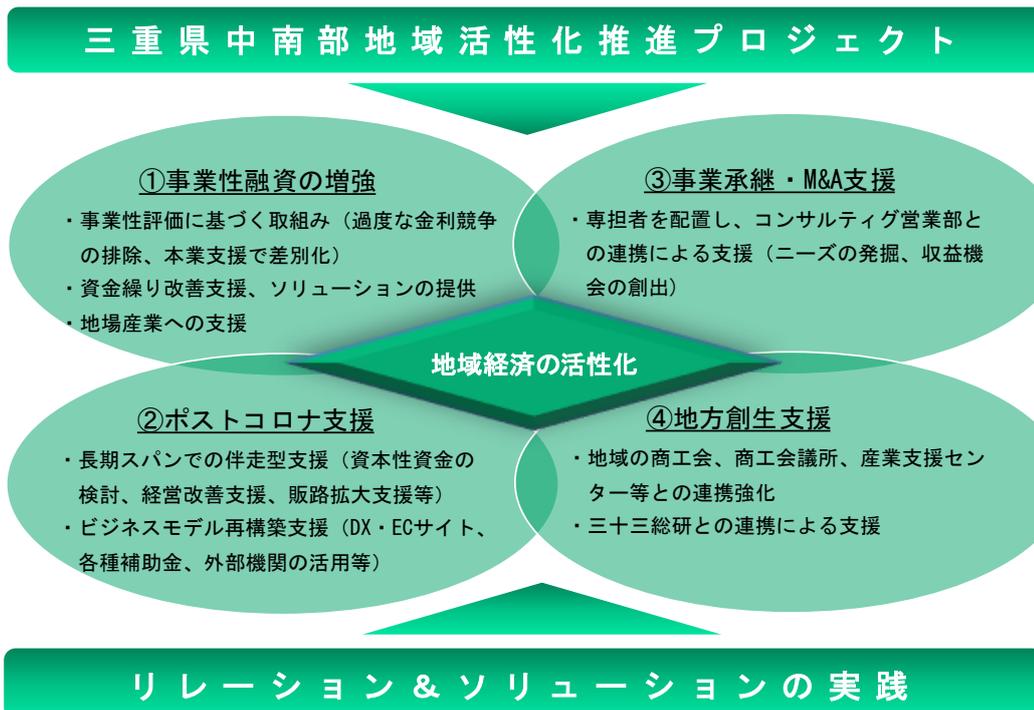
また、取組みにあたっては、支援を必要としている事業者のお客さまへの中長期的な視点に立った伴走型支援を更に強化するとともに、両行のソリューションノウハウの融合やグループのネットワーク、経営資源を積極的に活用するほか、ソリューション（経営改善、事業承継、M&A等）の提供力を強化することで、地域経済を支える地場産業の事業者などの企業価値向上を実現し、当行の持続可能な収益の確保にも繋げてまいります。

さらに、営業本部副本部長をプロジェクトリーダーとするワーキンググループを組成し、プロジェクトの進捗管理や課題に対する解決策の検討等を行うことで、プロジェクトの実効性の向上を図ってまいります。

【三重県中南部地域活性化推進プロジェクトの概要（表32）】

名称	三重県中南部地域活性化推進プロジェクト
基本方針	1) 三重県中南部地域での本業支援を通じた事業性融資取引の維持拡大 2) 経営改善支援、コロナ等の環境変化に対応したビジネスモデルの再構築支援の強化 3) 事業承継・M&Aニーズ先への対応強化 4) 地方創生関連部署や三十三総研との連携による地域活性化に資する取組の推進
対象先	三重県中南部地域の事業先
統括リーダー	営業本部副本部長
中南部チーム専担者	6名（統括1名を含む）
専担者の配置	松阪地区1名、伊勢・志摩地区1名、紀州地区1名 津地区1名、事業承継・M&A専担者1名
ヘッドオフィス	松阪本店（旧第三銀行の本店）

【プロジェクト施策】



## D. 規制緩和に対応した新規事業の創出

業務範囲規制の緩和や出資規制の見直しなど地方創生に資する銀行業務の規制緩和が進められている中、当行は、こうした規制緩和に対応した取組みを推進し、金融仲介機能の更なる発揮に取り組んでまいります。

具体的には、人材紹介業務の拡充や店舗統合後の遊休不動産・本部関連施設等について地域経済の活性化・収益の多様化に資する有効活用に取り組むとともに、関連会社との連携によるコンサルティング業務の拡充を進めてまいります。

【人材紹介業務の概要（表 33）】

事業目的	事業性取引先の人的資源に関する課題へのソリューション支援 その他付随業務での新たな非金利収益の創出			
事業内容	①人材ニーズのある企業の発掘 ②人材紹介サービスの説明・同意書徴求 ③求人概要のヒアリング ④人材ニーズの顕在化と人材要件定義 ⑤求人票作成 ⑥求職者情報を有する提携先に紹介（経営幹部等はコンサル支援での協働も実施）			
業務フォーカス	人材ニーズ	人材	業務内容	活用連携先
	経営幹部	外部後継者、次世代経営者補佐、プロ人材等	伴走型支援（※）、求人票作成、紹介	スカウト型、ハイクラス人材会社
	ミドル層	管理職、プロ人材	求人票作成、紹介	登録型人材会社
	実務層	実務者、中間管理者	紹介、求人票作成	登録型人材会社、求人広告

※経営幹部の人材紹介、コンサルティング、ハンズオンまで企業の悩みに適切なプロセスで寄り添う「伴走型」の人材紹介サービス

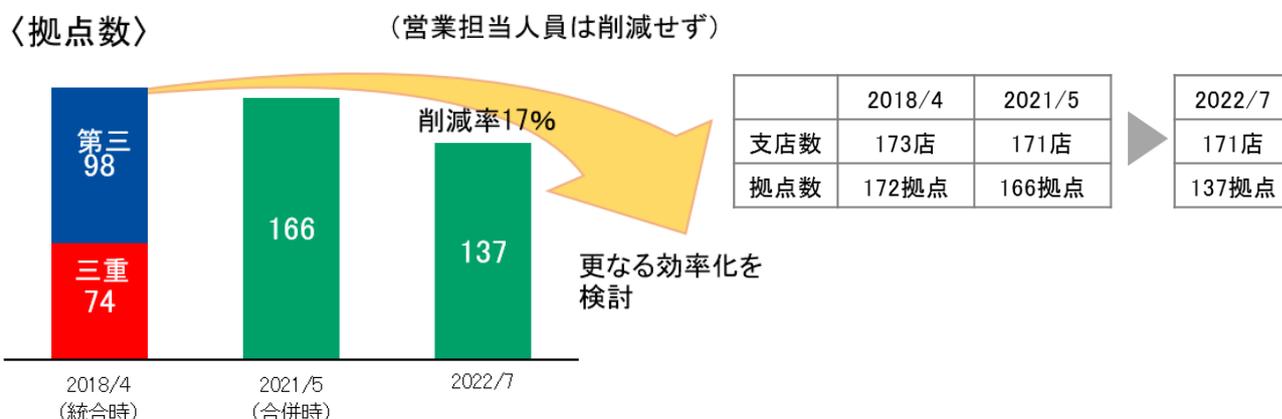
## ② 経営の効率化・最適化

### イ. 店舗ネットワークの最適化

当行は、合併により重複する店舗について、お客さまの利便性の確保と店舗ネットワークの強みを活かしつつ、店舗統合の迅速な実施により店舗ネットワークの早期最適化を図るとともに、創出される経営資源の有効活用に取り組んでまいります。

具体的には、営業企画部内に「店舗最適化プロジェクトチーム」を設置し、店舗統合の実施、統合後の店舗等の有効活用、更なる店舗効率化の検討・実施について集中的に取り組んでまいります。店舗統合については、ブランチ・イン・ブランチ方式により実施し、合併後2年以内に店舗の重複が多い三重県北勢地域を中心に166拠点から137拠点に集約するとともに、統合後の遊休不動産について、地域経済の活性化・収益の多様化に資する運用の検討を行ってまいります。

## 【店舗統合（表 34）】



### ロ. デジタル化の推進による業務効率化

当行は、デジタル化により BPR 等を推進し、銀行業務全体の合理化・効率化に取り組むとともに、FinTech を活用した新たなサービスを導入することにより、お客さまの利便性の向上と店舗運営体制の効率化を図ってまいります。

このため、デジタル化による業務合理化・効率化に向けた「DX 業務効率化プロジェクトチーム」を経営企画部内に設置し、お客さまサービスおよび銀行内業務の合理化・効率化に資する DX 戦略や施策を企画し、関連各部において実現してまいります。具体的には、ペーパーレス化（印鑑レス、通帳レス、伝票レス等）の推進やセルフ窓口端末、Web 予約サービス、面談サービスを活用した効率的な店舗運営体制の構築に向けた取組みを検討・実施し、営業店事務の効率化およびお客さまの利便性の向上を図ってまいります。また、融資における電子稟議や電子契約の推進、RPA (Robotic Process Automation) の対象業務の拡充等による BPR、テレワーク環境の整備などに取り組んでまいります。

### ハ. 人材の最適配置

当行は、店舗ネットワークの最適化の推進やデジタル化の推進などによる銀行業務全体の合理化・効率化に加え、店舗統合や本部スリム化により創出される人員を営業支援部門やデジタル部門など戦略部門に再配置を進めることで、人材の最適配置を実現し、収益力の強化を図ってまいります。

具体的には、本計画期間中に約 490 名（本部約 300 名、営業店約 190 名）の人員を創出し、自然減などによる人員の減少を除いた約 80 名を再配置する一方で、店舗統合後も営業担当者の削減は行わず、営業力の強化を図ってまいります。

また、再配置にあたっては、職員の適正、意欲、能力などに即した適材適所の配置を行うとともに、外部トレーニー派遣や行内研修などを通じて再配置後の業務に的確に対応できる業務スキルの習得・向上に取り組んでまいります。

## 二. コストマネジメントの強化

当行は、これまで限定的な取組みとなっていた統合効果による経費削減について、コストマネジメントの強化を図り、合併によるスケールメリットを最大限訴求し、業務の一元化・効率化を推進することで、徹底した経費削減に取り組んでまいります。

具体的には、事務の共同化、外部委託先の見直し・集約、既存経費の見直し、店舗立地と集中拠点に応じた物流等の最適化、システム拠点の集約・最適配置、システムの運用体制・保守契約の見直しによるシステム関連コストの削減などを検討・実施してまいります。

また、人件費については、合併後3年間は人事制度統一による給与の激変緩和措置の発生等による増加要因があるものの、経営資源の再配置を進め、人員の最適化を通じて減少させてまいります。

こうした取組みや店舗統合、本部のスリム化などを通じてコストシナジーを計画期間中に累計で約40億円創出することを見込んでおります。

また、収益シナジーや合併コストを加味した合併シナジー全体では、計画2年目の2022年度にネットシナジーの単年度黒字化、計画3年目の2023年度には約20億円、2025年度には累積で合併・システム統合費用を回収し、26年度にはネットシナジー効果が単年度で約65億円となる見通しです。

### 【物件費の実績・計画（表35）】 （単位：百万円）

	2021/3 期実績	2022/3 期計画	2023/3 期計画	2024/3 期計画
物件費	16,386	18,618	16,028	15,268
うち、機械化関連費用	5,982	9,656	8,650	8,828

※2021/3 期実績は両行合算

※計画初年度の物件費は、合併・システム統合費用が大きく発生することにより、2021年3月期実績を上回る計画としております。

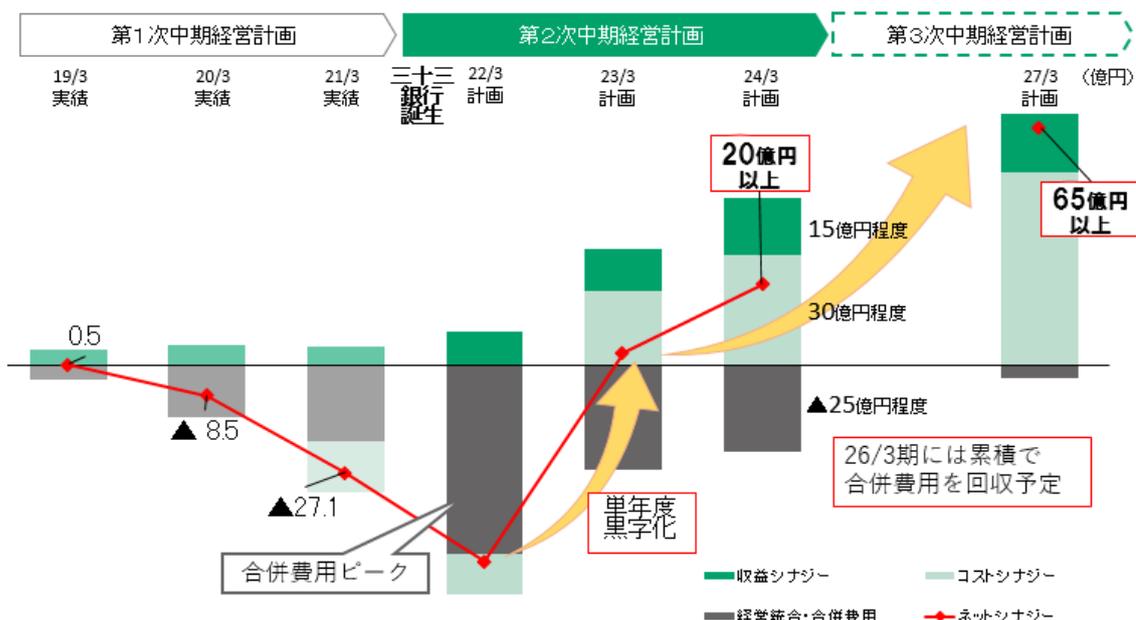
### 【人件費の実績・計画（表36）】 （単位：百万円）

	2021/3 期実績	2022/3 期計画	2023/3 期計画	2024/3 期計画
人件費	20,142	21,298	20,605	19,271

※2021/3 期実績は両行合算

※計画初年度、次年度の人件費は、両行の人事制度統一による給与の激変緩和措置により、計画始期対比で一時的に増加する計画としております。

## 【合併シナジーの発揮（表 37）】



### ③ 強固な経営基盤の確立

当行は、地域における高度な金融仲介機能を持続的に発揮すべく適切なリスクテイクを可能にする健全かつ強固な経営基盤の確立を進めてまいります。

#### イ. 実効的なガバナンスの実践

当行は、監査等委員会設置会社として、業務に関する機動性を高めるとともに、取締役会の高い監査・監督機能の発揮に向けた取組みを親会社と連携して着実に進めるほか、連結経営の強化に向けたグループ内組織の合理化・効率化に取り組んでまいります。

なお、ガバナンス等の経営体制については、後述する「5. (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」および「8. (1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等」に記載しております。

#### ロ. 高度なビジネススキルを有する人材の育成と働きがいのある組織の構築

##### A. 幅広い分野における高度な人材の育成

当行は、社会・経済環境の変化や多様化、高度化、複雑化するお客さまのニーズに的確に対応するとともに、当行の土台となり将来の成長を牽引していく人材の充実を図るため、高度なビジネススキルを有する人材の育成に取り組んでまいります。

具体的には、事業承継支援や M&A などの戦略部門を強化するため、外部トレーニーや外部派遣研修の機会を増加させるとともに、本部各部への行内派遣研修の充実を図ってまいります。

また、年次や階層別に応じた研修に加え、業務スキル向上を目的とした公募による業務基礎研修、専門能力向上研修を実施するとともに、e-learning の推進や休日セミナーの開催による知識習得機会の拡充を図つ

てまいります。

このほか、銀行の枠組みを超えた人材育成のための若手中堅クラスの他業種への短期出向の検討を行うほか、IT など高度な専門性を持った人材の採用を進めてまいります。

### 【研修体系図】

階層	グレード	職位		集合研修		派遣研修	自己啓発				
		営業店	本部	年次・階層別	スキル向上(公募)		資格試験・検定試験	通信講座	休日セミナー	eラーニング講座	
管理職	グレード11	支店長 ローンプラザ長	部長	【支店長研修】	【業務基礎研修】 【専門能力向上研修】	【外部派遣研修】 【外部トレニー】	【資格試験・検定試験】	【通信講座】	【休日セミナー】	【eラーニング講座】	
	グレード10		部長 副部長								
	グレード9		副部長 課長								
	グレード8	出張所長 副支店長	課長	【中級管理職研修】	【行内派遣研修】	【外部トレニー】	【資格試験・検定試験】	【通信講座】	【休日セミナー】	【eラーニング講座】	
	グレード7	支店次長 支店課長 担当課長	課長代理 副調査役	【初級管理職研修】							
中堅層	グレード6	上席主任・主任		【中堅行員研修】	【業務基礎研修】 【専門能力向上研修】	【行内派遣研修】	【資格試験・検定試験】	【通信講座】	【休日セミナー】	【eラーニング講座】	
	グレード1	-		【基礎教育研修】 入行1年目～3年目 【新入行員研修】 入行時研修 フォロー研修							
新入若年層		-									
全役職員				コンプライアンス研修 キャリア開発研修							

### B. 組織の融和と働き方改革・ダイバーシティの推進

当行は、経営理念をすべての職員と共有し、その実現に向けた体制の早期定着と組織一体となったビジネスモデルの推進を図るため、合併を契機として組織の完全融和に取り組んでまいります。

また、多様性がますます重視される社会において、職員一人ひとりの潜在能力を引き出すことにより組織において高度なパフォーマンスを発揮し、且つ、高い充実感が得られる柔軟で機能的、公正公平な職場環境を整備するため、働き方改革・ダイバーシティの取組みを進めてまいります。

具体的には、階層別研修の実施や職員の融和の観点からの人事部による臨店などを通じて職員の相互理解を深め、信頼感の醸成、価値観の共有を図るとともに、より一層組織の融和を図るため、1 on 1 ミーティングの実施を検討してまいります。

働き方改革については、健康経営<sup>(注)</sup>を推進し、経済産業省及び日本健康会議が実施する「健康経営優良法人認定制度」において、「ホワイト500」の認定取得に取り組むとともに、KPI を設定し、年次有給休暇の取得率向上を図るほか、テレワーク環境の拡充・定着に向けた対応を進めることな

どにより、働きやすい職場環境の整備を通じて生産性の向上を図ってまいります。

ダイバーシティについては、資質、実力に応じた多様な人材の登用を推進し、指導的立場にある女性職員の比率向上（2020年度 21%→2023年度 25%以上）などに取組み、重要な経営資源である人材の活力向上を図ってまいります。

（注）従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践すること。従業員等への健康投資を行うことは、従業員の活力向上や生産性の向上等の組織の活性化をもたらす、結果的に業績向上や株価向上に繋がると期待される。

## ハ. リスクマネジメントの高度化

当行は、将来にわたり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とともに、持続可能な収益を確保していくため、リスクマネジメントの高度化を図ってまいります。

具体的には、後述する「5. (2) リスク管理の体制の強化のための方策」及び「同 (3) 法令遵守の体制の強化のための方策」に記載しております。

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

### (1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

#### ① 33FGの経営管理体制

##### イ. 取締役会

当社は、業務執行に対する監査・監督機能の強化及び業務執行の意思決定の迅速性・機動性の向上を実現しうる経営管理体制を構築するため、監査等委員会設置会社としております。

取締役会は、取締役14名（うち監査等委員である取締役6名（社外取締役5名）、2021年5月末）で構成され、法令及び定款に定める事項や当社及び当社グループの経営に関する重要事項について審議し、決議するとともに、取締役の職務の執行状況を監督しております。

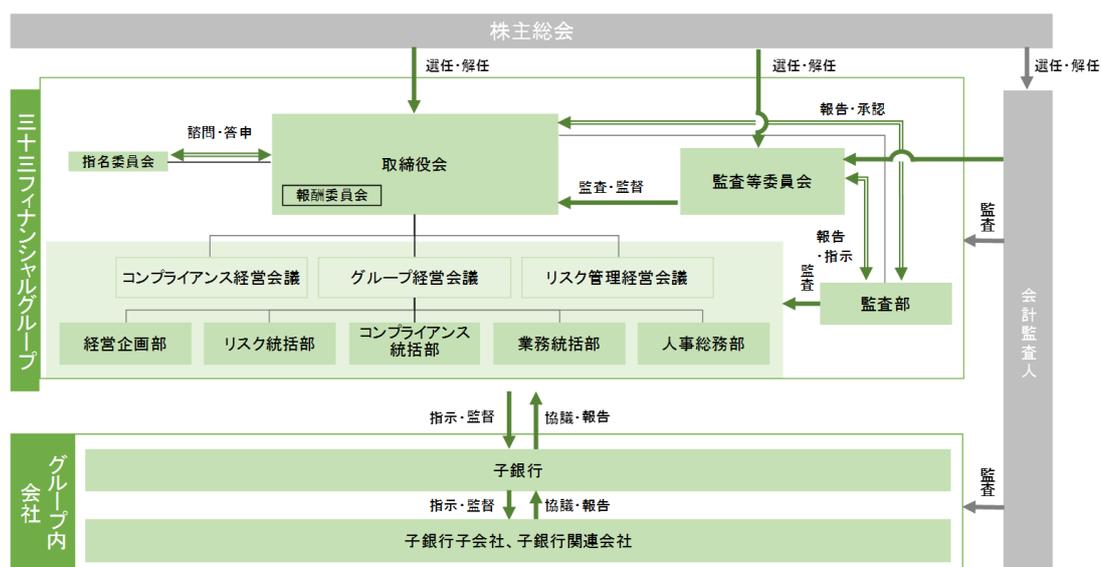
また、取締役会の業務執行に関する権限の一部を委任し、当社の業務執行上の重要事項を協議・決定する機関としてグループ経営会議、コンプライアンス経営会議及びリスク管理経営会議を設置しております。

さらに、取締役会の機能を補完するため、諮問機関として指名委員会を、内部機関として報酬委員会をそれぞれ設置しております。

なお、2020年6月には、監査等委員である社外取締役を2名（うち女性社外取締役1名）増員し、取締役会における独立社外取締役の割合を3分の1以上にすることで、コーポレートガバナンス体制の更なる強化を図っております。

今後も、コーポレートガバナンス・コードへの適切な対応を行うなど取締役会の機能強化を図ってまいります。

#### 【33FGのガバナンス体制】



##### ロ. 監査等委員会

監査等委員会は、監査等委員である取締役6名（うち社外取締役5名：2021年5月末）で構成されております。

監査等委員である社外取締役は、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体制としております。

また、常勤の監査等委員を選定し、当該常勤監査等委員がグループ経営会議等の重要な会議に出席することにより、業務全般の監査を行うとともに、監査等委員会での情報共有を図る体制としております。

さらに、社外取締役を指名委員会及び報酬委員会の構成員とすることで、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しております。

## ② 三十三銀行の経営管理体制

### イ. 取締役会

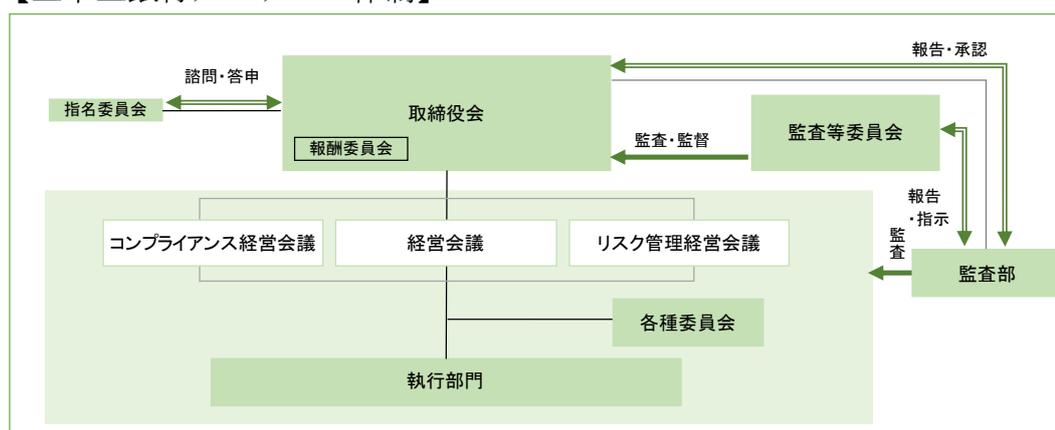
当行は、33FG のガバナンス体制と同じ監査等委員会設置会社としております。

取締役会は、取締役 17 名（うち監査等委員である取締役 5 名（社外取締役 4 名：2021 年 5 月末）で構成され、法令及び定款に定める事項や当行及び当行グループの経営に関する重要事項について審議し、決議するとともに、取締役の職務の執行状況を監督しております。

また、取締役会の業務執行に関する権限の一部を委任し、当行の業務執行上の重要事項を協議・決定する機関として経営会議、コンプライアンス経営会議及びリスク管理経営会議を設置しております。

さらに、取締役会の機能を補完するため、諮問機関として指名委員会を、内部機関として報酬委員会をそれぞれ設置しております。

#### 【三十三銀行ガバナンス体制】



### ロ. 監査等委員会

監査等委員会は、監査等委員である取締役 5 名（うち社外取締役 4 名（うち女性社外取締役 2 名：2021 年 5 月末）で構成しております。

また、監査等委員である社外取締役は、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体制としております。

さらに、社外取締役を指名委員会及び報酬委員会の構成員とすることで、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しております。

## (2) リスク管理の体制の強化のための方策

### ① 33FG のリスク管理態勢

当社は、リスク管理を経営上の最重要課題の一つに位置づけ、統合的なリスク管理体制を構築して、リスクを的確に把握し適切に管理することにより、経営の健全性の維持を図ることをリスク管理の基本方針として定め、社長を議長とし、グループ経営会議の構成員及びリスク統括部長、経営企画部長、業務統括部長で構成され、グループ全体のリスクを組織横断的に統括する「リスク管理経営会議」を設置し、原則毎月1回及び必要が生じた場合に開催して、グループリスク管理の運営方針や重要な対応策、子銀行の資本使用計画等について協議し、リスクを能動的にコントロールすることで、安定した収益の確保に努めております。

また、当社は、当社グループ全体のリスクを統括管理するリスク統括部を設置し、各種リスクや統合的なリスクを評価するとともに、リスクを適切にコントロールし、グループリスク管理の高度化に努めております。

### ② 三十三銀行のリスク管理態勢

当行は、リスク管理を経営上の最重要課題の一つに位置づけ、統合的なリスク管理体制を構築して、リスクを的確に把握し適切に管理することにより、経営の健全性の維持を図ることをリスク管理の基本方針として定め、頭取を議長とし、経営会議構成員をもって構成する「リスク管理経営会議」を設置し、原則毎月1回及び必要が生じた場合に開催して、取締役会で決議された基本方針に基づき、その具体的なリスク管理方針を定め、リスクと管理の状況を的確に把握し、リスク管理に関する重要事項を決定するとともに、リスク管理に係る業務全般に亘っての統制、管理を行うほか、リスク管理統括部署であるリスク統括部が銀行業務に係る全てのリスクを網羅的・体系的に管理しております。

また、リスク管理をより実践的・有効的に機能させることを目的に、リスク管理経営会議の下部組織として、リスク統括部長を委員長とする「リスク管理委員会」を設置のうえ、毎月1回及び必要が生じた場合に開催し、リスク管理上の問題点を把握するとともに、リスク管理の具体策の立案・執行に関して意見の調整を行い、且つ、執行された具体策の事後検証をしております。

### イ. 統合的リスク管理態勢強化のための方策

統合的リスク管理については、「リスク管理規程」「自己資本充実度評価規程」などに基づき、自己資本充実度評価、資本配賦運営などにより、各種リスクを個別あるいは一元的に把握し、リスクを経営体力に応じた適正な範囲・規模に抑える管理を行っております。

具体的には、リスク資本額（バーゼルⅢ完全実施後の自己資本の額から一般貸倒引当金とオペレーショナルリスク相当額を控除）を、リスク量（信用リスク、市場リスクを可能な限り統一的な尺度で計測・合算したもの）と比較対照し、その差額（以下、「バッファ」といいます。）及びバッファに有価証券の含み損益を加減算した額（以下、「最終バッファ」といいます。）を月次で状況を把握し、経営体力の健全性を確認する「全行評価」と、資本配賦制度（配賦計画に基づき部門毎（営業部門、市場部門、ALM部門、資本部門にリスク資本額を配賦）の運営を通じて、部門毎のバッファ及び最終バッファを月次で状況を把握し、資本活用の有効性を確認する「部門別評価」を実施しております。

また、最終バッファが予めリスク管理経営会議で設定した管理水準（アラームポイント）を下回った場合は、リスク管理経営会議で行動計画を策定し、施策を実施するほか、テクニカルストレステスト、ヒストリカルストレステスト、リバースストレステストを半期毎及び必要に応じて行い、ストレステストの結果をリスク管理経営会議に報告し、必要に応じて対応を協議するなどの態勢を整備しております。

このほか、市場環境やリスクプロファイルを踏まえたフォワードルッキングなシナリオに基づくストレステストを定期的を実施するとともに、大口信用供与等規制管理や銀行勘定の金利リスクの適切な管理を行っております。

今後も、当行の特性及びリスク・プロファイルを踏まえた統合的リスク管理態勢の強化を図ってまいります。

## ロ. 信用リスク管理態勢強化のための方策

信用リスク管理については、与信業務運営を行うための普遍的な理念や方針を定めた「クレジットポリシー」や「融資管理規程」などに基づき、ポートフォリオ管理、信用格付・自己査定制度、与信審査管理等により、リスクを適切にコントロールしております。

ポートフォリオ管理については、実質同一債務者や業種に対するクレジットリミットを設定し、大口融資先及び特定業種への融資集中リスク管理を適切に行っております。また、大口与信先の状況を定期的に経営会議に報告し、経営陣が大口与信先の経営状況を的確にモニタリングしております。自己査定・信用格付については、監査部による資産査定結果の厳格な検証を行うとともに、信用格付におけるスコアリングモデルに基づく財務格付について、スコアリングモデルの検証を定期的実施し、信用格付の精緻化を図っております。

このほか、審査部による臨店指導、研修、審査部でのトレーニーの受け入れに加え、リレーションシートを活用した営業店・審査部一体での事業性評価の取組みなどにより、与信判断能力の向上を図っております。

今後も、これらの取組みを実施するとともに、管理手法の高度化を図ること、信用リスク管理態勢の強化を図ってまいります。

## ハ. 不良債権の適切な管理のための方策

不良債権の適切な管理については、「管理債権管理規程」に基づき、経営破綻に陥る可能性の大きい債務者等に対する債権管理の徹底を図るほか、経営改善支援や事業再生支援の強化を通じた取引先のランクアップの推進などにより、健全な資産の維持・向上等に努めております。

具体的には、審査部が主体となり管理債権の管理・保全・整理・回収等にかかる業務を統括・推進するとともに、営業店の管理債権業務について適切に指導・フォローするほか、突発破綻や短期倒産などデフォルト事象抑制に向けた債務者の中間管理や予兆分析を強化することで、不良債権の発生防止に努めております。

また、企業支援部が所管する特定債権先などに対しては、外部機関との連携による多角的な経営支援を強化することで、お客さまのランクアップを図ってまいります。

## ニ. 市場リスク管理態勢強化のための方策

市場リスク管理については、「リスク管理規程」「有価証券等運用基準」などに基づき、市場取引に係る運用限度額管理、損失限度管理、ポジション極度額管理等によりリスクを適切にコントロールするとともに、市場金融部において、市場取引に係る取引執行部門（フロント）と事務管理部門（バック）を分離し、さらにリスク統括部（ミドル）による管理を行うことで、相互に牽制する態勢としております。

具体的には、有価証券の個別銘柄のロスカットルールに加えて、有価証券の実現損益、含み損益も含めた有価証券全体の総合損益に対する限度およびアラーム基準を設けて市場変動による有価証券の時価変動により生ずる損失拡大を抑制する管理を実施しているほか、定期的なストレステストにより市況変動（株価、金利、為替）の影響を把握し、適宜、適切な対策を構ずる態勢としております。また、これらのリスク管理の状況については、リスク管理経営会議に定期的に報告しております。

今後も、これらの取組みを実施するとともに、管理手法の高度化を図ることで、市場リスク管理態勢の強化を図ってまいります。

## （3）法令遵守の体制の強化のための方策

### ① 33FG の法令等遵守態勢

当社は、コンプライアンスをグループ経営の最重要課題の一つとして位置づけ、法令等遵守態勢の基本方針として、取締役会で「経営理念」、「企業倫理」及び「行動規範」を制定するとともに、グループの役職員の法令等遵守の着実な実践を図るため、「コンプライアンスマニュアル」及び「コンプライアンス規程」を制定しているほか、コンプライアンス統括部署としてコンプライアンス統括部を設置しております。

また、社長を議長とし、グループ経営会議構成員をもって構成する「コンプライアンス経営会議」を設置のうえ、原則毎月1回及び必要が生じた場合に開

催し、コンプライアンスプログラムの策定のほか法令等遵守全般及び顧客保護等管理全般に関する事項等について協議・決定する体制としております。

## ② 三十三銀行の法令等遵守態勢

当行は、33FGの一員として、コンプライアンスを経営の最重要課題の一つとして位置づけ、法令等遵守に関する遵守基準、組織体制を定め、コンプライアンス統括部署としてコンプライアンス統括部を設置のうえ、コンプライアンスを重視した企業風土の醸成、コンプライアンスの着実な実践を図ることを目的に、「コンプライアンス規程」を制定するとともに、コンプライアンスを実践するうえでの具体的な手引書として、「コンプライアンスマニュアル」を策定し、全役職員に周知しております。

また、頭取を議長とし、経営会議構成員をもって構成する「コンプライアンス経営会議」を設置のうえ、原則毎月1回及び必要が生じた場合に開催し、コンプライアンスに関する重要事項の決定やコンプライアンス全般に亘っての統制・管理を行っております。

さらに、コンプライアンス態勢、顧客保護等管理態勢及びマネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関する態勢の問題点を把握するとともに、具体策の立案・執行に関して意見の調整を行い、執行された具体策の分析、評価及び改善を図ることにより、各態勢についてより実践的・有効的に機能させることを目的に、コンプライアンス経営会議の下部組織として、コンプライアンス統括部長を議長とする「コンプライアンス委員会」を設置のうえ、原則毎月1回及び必要が生じた場合に開催しております。

このほか、コンプライアンスの着実な実践のための具体的な実践計画として、「コンプライアンスプログラム」を年1回策定のうえ、コンプライアンス関連の研修の実施など具体的施策に取り組むとともに、その成果や改善状況の評価・検証を継続的に実施し、翌期のコンプライアンスプログラムへ有効に反映させていくこととしているほか、インサイダー取引、利益相反管理、外部委託先管理などについて適切な対応を実施しております。

今後も、「コンプライアンス経営会議」などで深度ある協議を実施し、PDCAを適切に回すことで、実効的なコンプライアンス態勢の構築に努めてまいります。

## (4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

### ① 33FGの経営に対する評価の客観性確保のための方策

当社は、監査等委員会設置会社として、複数の社外取締役の配置による透明かつ公正な意思決定機能と高い監査・監督機能の確保を図っております。

監査等委員会は、監査等委員である取締役6名（うち社外取締役5名（うち女性社外取締役1名）：2021年5月末）で構成しており、客観的かつ独立した立場から取締役に対して監査・監督を行っております。

また、諮問機関として指名委員会を、取締役会の内部機関として報酬委員会をそれぞれ設置し、取締役候補者の選定や取締役の報酬等に関する協議・決定

を行っております。

両委員会とも、代表取締役 2 名及び社外取締役 5 名の計 7 名（2021 年 5 月末）で構成され、社外取締役が過半数を占めることにより、取締役候補者の選定や取締役の報酬等の決定プロセスの透明性の確保を図っております。

今後も、経営に対する評価の客観性の確保に努めてまいります。

## ② 三十三銀行の経営に対する評価の客観性確保のための方策

当行は、33FG と同じく監査等委員会設置会社としております。

監査等委員会は、監査等委員である取締役 5 名（うち社外取締役 4 名（うち女性社外取締役 2 名）：2021 年 5 月末）で構成しており、客観的かつ独立した立場から取締役に対して監査・監督を行っております。

また、諮問機関として指名委員会を、取締役会の内部機関として報酬委員会をそれぞれ設置し、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しております。

両委員会とも、代表取締役 2 名及び社外取締役 4 名の計 6 名（2021 年 5 月末）で構成され、社外取締役が過半数を占めることにより、取締役候補者の選定や取締役の報酬等の決定プロセスの透明性の確保を図っております。

## （5）情報開示の充実のための方策

### ① 33FG の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、多様なステークホルダーの皆様に対して、より広く分かりやすい開示に努めてまいります。

### ② 三十三銀行の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

取引先との交流や情報開示の場としての地域別懇親会を開催するとともに、33FG において機関投資家向け IR としての会社説明会を実施してまいります。

また、地域密着型金融の取組み、「三十三フィナンシャルグループ SDGs 宣言」に基づく SDGs の達成に向けた取組み等について、ディスクロージャー誌、プレスリリース、ホームページ等で積極的に開示するとともに、開示内容の充実やタイムリーな開示に努めてまいります。

## （6）持株会社における責任ある経営管理体制の確立に関する事項

### ① 子会社の議決権の保有

当社は、当該経営強化計画を実施する子会社（三十三銀行）の完全親会社であり、議決権 100%を保有しております。

### ② 子会社の経営管理を担当する役員の配置

当社は、グループに適用される各種法令の概要、顧客保護及び利便性の向上、グループが有する各種リスクの特性を理解するとともに、経営管理体制の構築

を重要課題として位置づけ、次のとおり子会社の経営管理を担当する役員を配置しております。

#### **イ. 取締役**

取締役 14 名（2021 年 5 月末）のうち、監査等委員である取締役 6 名及び 2 名の取締役を除く取締役は、子銀行である三十三銀行の取締役を兼職しております。なお、代表取締役 2 名については、三十三銀行の会長（代表取締役）及び頭取（代表取締役）が兼職しております。

また、監査等委員である取締役を除く取締役は、子銀行における取締役または執行役員としての経験及び知見を有していることから、ガバナンス機能を発揮するうえで、子銀行の経営管理を的確・円滑・公正に遂行することができ、かつ十分な社会的信用を有しております。

#### **ロ. 監査等委員**

監査等委員は、6 名のうち 5 名を社外取締役としております。これにより第三者的な立場から公正かつ有効に監査機能が発揮できる体制としております。

また、監査・監督機能を強化するため、常勤の監査等委員を選定しており、当該常勤監査等委員がグループ経営会議など重要な会議に出席することにより業務全般の監査を行うとともに、監査等委員会での情報共有を図っております。

以上により、子銀行の管理をより確かなものとし、適切な経営管理と運営並びに銀行業務の健全かつ適切な運営に資する体制としております。

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

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

#### 【基本方針】

当行は、両行の強みを完全に融合し、金融仲介機能を高度化させることで、地域経済の活性化に貢献するとともに、シナジー効果を最大限に発揮し、強固な経営基盤を構築することを目的に合併いたしました。

当行は、中小規模事業者とのリレーションの深化を図るとともに、円滑な信用供与や経営課題に対する最適なソリューションの提供を行うことで、中小規模事業者の企業価値向上にグループ一体となって取り組んでまいります。

具体的には、リレーションシートを活用した事業性評価の取組みなどを通じてお客さまとの強固な関係を構築し、ライフステージに対応した質の高いソリューションを提供することで、事業の成長・発展を積極的に支援してまいります。

また、当行は、ニューノーマルを見据えた的確な事業者支援を行うため、事業継続のための迅速な金融支援を実施するとともに、経営改善、事業承継、事業再生、事業転換等の本業支援に軸足を移したソリューションの提供に取り組んでまいります。

さらに、地元である三重県と愛知県での中小企業との取引基盤の拡充を図るとともに、前計画時に第三銀行で開始した「三重県中南部地域活性化推進プロジェクト」について、三十三銀行においても取組みを拡大・継続することとし、同地域の事業先に対する伴走型支援の強化に取り組んでまいります。

こうした取組みに加え、地域社会、事業者のお客さまの“Sustainability”向上に向けた取組みとして、地方創生や規制緩和に対応した新規事業の創出にグループの総力を結集して取り組んでまいります。

### (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

#### ① 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画策定にあたっての考え方

前計画において、第三銀行では、33FGの地元である三重県、愛知県を中心に中小規模事業者等向け貸出金の増強を図ってまいりました。

当行は、中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化の取組みは地域金融機関の責務であるとの認識の下、引き続き、グループのビジネスモデルを実践し、お客さまの資金ニーズを的確に捉え、適切にリスクテイクを行ったうえで、地元としている三重県、愛知県を中心に中小規模事業者等向け貸出金の増強を図ってまいります。

本計画期間中には、前計画期間中に取り組んだ新型コロナウイルス感染症関連対応融資の返済猶予期間が到来し返済が本格化いたしますが、中小規模事業者等向け信用供与の残高は、計画期間中に150億円増加させる計画としております。

## ② 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画

【中小規模事業者等向け信用供与の残高・比率（表 38）】（単位：億円、％）

	2021/3 末 実績	2021/9 末 計画	2022/3 末 計画	2022/9 末 計画	2023/3 末 計画	2023/9 末 計画	2024/3 末 計画
中小規模事業者等 向け貸出残高	13,135 (6,971)	13,160	13,185	13,210	13,235	13,260	13,285
始期（2021/3 末） からの増加額	—	25	50	75	100	125	150
総資産	42,904 (21,836)	41,941	41,765	42,267	42,169	42,010	41,610
総資産に対する比 率	30.61 (31.92)	31.37	31.57	31.27	31.38	31.56	31.92

※中小規模事業者等向け貸出比率＝中小規模事業者等向け貸出残高／総資産

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

※計画始期（2021/3 末）の実績は、両行合算で、括弧内の計数は第三銀行単体の実績（貸出残高は部分直接償却後）を記載しております。なお、第三銀行では部分直接償却を実施してはいたしましたが、三十三銀行では部分直接償却を実施しないため、中小規模事業者等向け貸出残高の両行合算及び計画は部分直接償却前の計数としております。

## ③ 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

### イ. お客さま本位の営業推進体制の整備

当行は、お客さまの資金ニーズや経営課題に対応した迅速な融資や質の高いソリューションを提供するため、営業推進体制の整備・拡充を図ってまいります。

具体的な営業推進体制等については、「4. - (3) -①-イ. A 事業先とのゆるぎない取引基盤の構築（法人戦略）」に記載のとおりです。

また、お客さま本位の業務運営を徹底し、お客さまの利益に適う取組みを促すため、業績表彰制度の充実を図ってまいります。

具体的には、業績部門評価と事務部門評価を含めた総合業績表彰制度について、短期的な業績目標に捉われることなく、よりお客さま本位の営業活動を展開できるよう評価期間を年間評価とするとともに、営業店について、店質、地域特性、期待される役割を勘案した 10 グループに分類のうえ、それぞれのグループ特性に応じた目標設定としたほか、業績部門評価に「本業支援項目」を設定し、ビジネスマッチングや事業承継支援等の取組みを評価するとともに、地域経済活性化、地方創生、金融仲介機能の発揮等に係る顕著な取組み（プロセス評価を含む）に対して加点するなどしております。

なお、経営強化計画に掲げる諸施策については、各部の年度毎の業務運営方針に反映させ、業務運営方針の進捗管理による PDCA を回すほか、中小規模事業者等向け信用供与の残高及び経営改善支援等の取組率の進捗状況などについては、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）」を組成のうえ、月次で進捗管理を実施してまいります。

今後も、お客さま本位の業務運営に資する営業推進体制の構築に努めてまいります。

## ロ. 高度なビジネススキルを有する人材の育成

当行は、お客さまの資金ニーズや経営課題に対する金融支援能力やコンサルティング力を強化するため、渉外担当者の融資能力の向上を図るとともに、事業承継、M&A など専門分野における高度なビジネススキルを有する人材の育成を図ってまいります。

具体的な取組み施策等については、「4. - (3) -③-ロ. A 幅広い分野における高度な人材の育成」に記載のとおりです。

## ④ 担保又は保証に必要以上に依存しない融資の促進その他の中小規模の事業者の需要に対応した信用供与の条件又は方法の充実のための方策

当行は、両行のソリューションノウハウを融合し、お客さまの事業の成長・発展に繋がる最適な資金調達手段の一つとして、柔軟な融資スキームの設計が可能なコバナンツ付融資や在庫や売掛債権等の流動資産を担保とする ABL など担保又は保証に必要以上に依存しない信用供与手法を積極的に活用してまいります。

また、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るとともに、「経営者保証に関するガイドライン」について、行内で KPI を設定したうえで、事業承継時の保証の二重徴求削減、新規実行時の保証徴求割合の縮小に取り組んでまいります。

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

### イ. 事業性評価に基づく融資の推進

事業性評価については、お客さまの本質的な経営課題を把握し、経営課題を踏まえた対話による共通理解を醸成したうえで、資金ニーズに対応した的確なファイナンスやソリューションを提供するためのベースとなる取組みであるとともに、事業性評価に基づく経営改善や本業支援を通じてお客さまの成長・発展に貢献することで、お客さまとのリレーションが一層強化されるほか、職員の目利き力の向上やひいては当行の収益力の強化に繋がるものと認識しております。こうした認識の下、事業性評価に基づく融資を推進し、中小規模事業者等向け貸出金の増強を図ってまいります。

具体的な取組み施策等については、「4. - (3) -①-イ. A. 事業先とのゆるぎない取引基盤の構築（法人戦略）」に記載のとおりです。

## ロ. 多様な資金ニーズへの対応力強化

中小規模事業者等の多様な資金ニーズに対応するため、本部による融資案件の組成力の強化を図ってまいります。

具体的には、担保や保証に必要以上に依存しない信用供与手法である ABL やコバナンツ付き融資、事業承継・事業の成長に資する独自ファンドを活用した LBO ファイナンス、再生可能エネルギー向けの融資など本部関与の案件

について、人材育成、外部機関等との連携、新たなファイナンススキルの向上に努めることなどにより融資案件の組成力の強化を図ってまいります。

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

#### ① 経営改善支援等取組先の数の取引先の総数に占める割合

当行は、お客さま起点のコンサルティングを実践し、ライフステージに対応した質の高いソリューションの提供に取り組むことで、お客さまの創業・新事業開拓、経営改善、事業承継、事業再生等を支援してまいります。

【経営改善支援等の取組み (表 39)】 (単位：先、%)

	2021/3期 実績	2021/9期 計画	2022/3期 計画	2022/9期 計画	2023/3期 計画	2023/9期 計画	2024/3期 計画
創業・新事業開拓支援	235 (157)	245	245	250	250	250	250
経営相談	779 (318)	793	795	795	795	800	805
早期事業再生支援	26 (20)	15	15	15	15	15	15
事業承継支援	297 (132)	300	300	300	300	300	300
担保・保証に必要以上に依存しない融資促進	266 (190)	255	255	255	255	255	260
合計〔経営改善支援等取組数〕	1,603 (817)	1,608	1,610	1,615	1,615	1,620	1,630
取引先	19,936 (13,507)	19,946	19,956	19,966	19,976	19,986	20,006
経営改善支援等取組率 (=経営改善支援等取組数/取引先)	8.04 (6.04)	8.06	8.06	8.08	8.08	8.10	8.14

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

※ 計画始期 (2021/3期) の実績は両行合算で、括弧内の計数は第三銀行単体の実績を記載しております。

※ 2021/9期の計画は、両行の合併により解散する三重銀行の2021年4月の取組数を含めた計数としております。

※「経営改善支援取組先」とは、次の5項目への取組先といたします。

#### 1. 創業・新事業開拓支援先

- (1) 産学官連携による創業・新事業開拓支援として公的機関 (大学、中小企業基盤整備機構等) に紹介を行った先
- (2) 創業期 (創業、第二創業から5年まで) のお客さまに対して融資支援を行った先
- (3) 当行が創業計画の策定を支援した先、及びビジネスプランコンテストによる支援を行った先
- (4) 創業・新事業開拓にかかる各種補助金・助成金の申請支援を行った先

#### 2. 経営相談支援先

- (1) 当行が取引先の経営課題の把握・分析を行い、課題解決に向けたソリューションを提案した先 (ビジネスマッチングは成約先、人材紹介業務は求人票の作成及びマッチングによる人材紹介を実施した先)
- (2) 当行が取引先の課題解決に向けたソリューション等を織り込んだ経営改善計画の策定を支援した先
- (3) 当行が産学官連携による技術支援や、経営革新制度の策定・申請等を支援した先
- (4) 当行が紹介した外部の専門家 (コンサルタント、公認会計士、税理士、弁護士等) により、経営改善計画策定支援や、課題解決に向けたソリューションを実行した先
- (5) 海外ビジネスに関するニーズがある取引先に対して、担当部が具体的に提案・アドバイスを実施した先
- (6) 事業性評価などのノウハウを活かした経営支援として、「第2号さんぎん成長事業応援投資事業有限責任組合」等からの出資を行った先

#### 3. 早期事業再生先

- (1) 当行の職員を外向等により派遣し、経営改善計画の策定や経営課題解決に向けたソリューションを実行した先

- (2) 当行が主体となって、外部機関（中小企業再生支援協議会、㈱地域経済活性化支援機構、経営改善支援センター、RCC、事業再生ADR、再生ファンド等）や専門家（弁護士、公認会計士、コンサルタント等）を活用して事業再生取組みを行った先
  - (3) 当行が主体となって、DDS（資本金借入金を含む）、DES、DIP ファイナンス、債権放棄等を伴う事業再生取組みを行った先
  - (4) 当行が外部専門家等の活用を通じて転廃業や債務整理等を支援した先
4. 事業承継支援先
- (1) 事業承継ニーズを持つ取引先に対して、専門家（弁護士、税理士、コンサルタント、投資育成会社等）を紹介し共同して問題解決支援を行った先
  - (2) 取引先のM&A支援を行った先
  - (3) 当行が主体となって、取引先の株式承継等の事業承継ニーズに対応した先
5. 担保・保証に必要以上に依存しない融資促進先
- (1) シンジケートローン、コミットメントライン、財務制限条項（コベナンツ）を活用した融資商品で融資の取組みを行った先
  - (2) 財務諸表精度が高い中小企業者への特別プログラムの融資先として、当座貸越等、信用格付を利用した信用供与の取組みを行った先
  - (3) ABL（Asset Based Lending）手法の活用等、動産・債権担保融資を行った先
  - (4) 診療報酬、オートローン債権等、債権流動化の取組みを行った先
  - (5) PFIまたは地域開発プロジェクトの組成に向け、当行が地方公共団体または民間事業者に対して提案・アドバイス（研修会開催を含む）を行った先

## ② 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

当行は、地域の持続的な成長、発展を牽引していく可能性を秘めた創業期や新事業の拡大を企図する事業者に対して、以下の取組みを実施してまいります。

- ・ 地元大学、政府系金融機関や中小企業基盤整備機構等への紹介など産学官連携による創業・新事業開拓支援
- ・ 創業計画の策定支援、創業・第二創業後5年未満の事業者に対する融資支援
- ・ 33FG ビジネスプランコンテストによる創業・新事業の展開支援
- ・ 信用保証協会の創業・新分野進出等の保証制度、創業向け融資商品等の活用、政府系金融機関との連携等による創業・新事業支援
- ・ 創業・新事業開拓にかかる各種補助金・助成金の申請支援

## ③ 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

当行は、経営に関する相談のうち、経営改善、再生支援に係る事項については、条件変更先、債務超過先等の取引先の中から企業支援部が所轄または関与する先を特定債権先として選定のうえ、取引先毎の課題解決に対し時間軸を持って対応するとともに、外部機関との連携強化による多角的な経営支援を実施してまいります。

具体的には、原則、当行がメインで与信額1億円以上かつ信用貸20百万円以上の要注意先以下の債務者で、事業の改善取組、再生取組を必要としており、かつ当行が十分に取組みに関与できる先を特定債権先として選定し、さらに、特定債権先のうち、更に深度ある関与が必要な先については重点管理先としたうえで、重点管理先を含めた当該事業先の経営改善、事業再生に繋がる支援を

実施してまいります。

また、特定債権先を事業の可能性により、経営改善先、事業再生先、事業継続困難先の三類型に分けて管理を行うとともに、営業店が三類型に基づき企業支援部との協議を通じて策定した経営改善等に資する最適なソリューションを盛り込んだ取組方針に沿って、以下の取組みを実施してまいります。

#### 【経営改善先】

- ・ 企業支援部による経営改善計画の策定、バンクミーティング等の開催、関連部との協働によるビジネスマッチング等の販路拡大支援、REVICの専門家派遣制度の活用等による実効性のある経営改善支援
- ・ 企業支援部と連携した営業店による経営改善計画策定先に対するモニタリング及び課題解決に資するソリューションの提案・実行
- ・ 経営改善に資するリファイナンス等の金融支援の検討・実施

#### 【事業再生先】

- ・ 外部機関（REVIC、中小企業再生支援協議会、事業再生ファンド、事業再生ADR等）や外部専門家（公認会計士、税理士、コンサルタント等）を活用した再生支援
- ・ 債権放棄、DES、DDS（資本金借入金の活用を含む）等を活用した再生支援
- ・ M&A（事業譲渡）による事業再生に向けた取組みの支援

#### 【事業継続困難先】

- ・ 事業継続の可能性が低く事業の転廃業や債務整理の必要性がある先に対して、外部の専門家等との連携を図りつつ、具体的な転業、廃業、債務整理に向けた取組みの支援

また、取組方針に基づく取組みの実効性の向上を図る観点から、特定債権先のモニタリング結果に基づき、取組方針の妥当性を検証し、必要に応じて方針の修正、変更及び対応策の立案を行うとともに、重点管理先は原則3ヶ月毎、特定債権先は6ヶ月毎に当該事業先の経営状況や企業支援部の活動状況などを経営会議に報告してまいります。

このほか、事業先の成長・発展に資する経営相談やサポートなどは、本部のソリューション営業部やコンサルティング営業部が中心となり実施しており、詳細については、「4. - (3) -①-イ. B ライフステージに対応した質の高いソリューションの提供（法人戦略）」に記載しております。

#### ④ 早期の事業再生等に資する方策

当行は、早期の事業再生等に資する取組みについて、地域経済の活性化の観点から、これまで以上に積極的な関与と実効的な取組みが必要との認識の下、外部専門家等との連携強化を図りつつ、お客さまとの深度ある対話を通じた実

態把握を行ったうえで、より踏み込んだ取組みを迅速に実施してまいります。

具体的な取組みについては「6. (3) -③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」に記載しております。

#### ⑤ 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

少子高齢化が加速する中、経営者自身の高齢化や経済環境の厳しさから、事業承継や事業再生などに関する支援ニーズはこれまでになく顕在化し、かつ喫緊となっております。

当行は、こうした経営課題に対する支援を強化するため、事業承継支援については、コンサルティング営業部が中心となって、以下の取組みを実施してまいります。

- ・ 本部専担者の増強や外部の専門家、専門機関等との連携を通じた事業承継支援
- ・ 本部専門部署による M&A アドバイザリー業務や事業承継支援の実施
- ・ 自社株評価のサポートなど株式承継に関するソリューションの提供
- ・ 次世代経営塾の開催を通じた次世代経営者の育成と経営者同士の交流の場の提供
- ・ 独自ファンドを活用した LBO ローンの提供による事業承継、事業譲渡支援

## 7. 剰余金の処分の方針

### (1) 配当に対する方針

#### ① 33FGの配当に対する方針

株主に対する利益還元を最重要施策の一つと位置づけ、内部留保による自己資本の充実と長期安定的な経営基盤の拡充を図りつつ、安定した配当を維持することを基本方針としております。

なお、2022年3月期は、普通株式については1株当たり72円（中間配当金36円、期末配当金36円）の配当を実施し、第一種優先株式については定款及び発行要項の定めに従い配当を実施することを予定しております。

#### ② 三十三銀行の配当に対する方針

当行は持株会社である33FGの完全子会社であり、配当については、持株会社に対して行われることとなります。

また、33FGとして安定した配当を維持していくため、当行は経営強化計画の着実な実現に取り組むことで、収益力の強化と財務基盤の強化を図るとともに、安定的な配当の実施に努めてまいります。

なお、2022年3月期は、普通株式については1株当たり72円（中間配当金36円、期末配当金36円）の配当を実施し、A種優先株式については定款及び発行要項の定めに従い配当を実施することを予定しております。

### (2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針

#### ① 33FGの報酬及び賞与に対する方針

当社は、取締役会において決議した「取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針」に基づき、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等は、その役割と責務に相応しいものにするるとともに、グループの安定的かつ持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上に向けた意欲を高めることができるよう、適切、公正かつバランスの取れたものとするとしております。また、株主総会で承認された報酬額の範囲内で、社外取締役を委員長とする報酬委員会が公正かつ透明性をもって審議を行い、取締役会において承認された方法に従って決定しております。

なお、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等は、確定金額報酬のみの構成となっておりますが、当該取締役は子銀行の取締役等を兼職しており、子銀行のインセンティブ報酬等により、バランスのとれた報酬体系となっております。

監査等委員である取締役の報酬は、業務に関与する時間と職責が反映され、かつ、株式関連報酬その他の業績連動型の要素を含まない体系とし、株主総会で承認された報酬額の範囲内で、監査等委員である取締役の協議に従って決定しております。

#### ② 三十三銀行の報酬及び賞与に対する方針

当行は、親会社と同様、取締役会において「取締役（監査等委員である取締

役を除く。)の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針」を決議し、方針の内容は親会社に準じるものとしております。また、取締役会の内部委員会として社外取締役を委員長とする報酬委員会において、取締役（監査等委員である取締役を除く）および執行役員の報酬等に関する事項について審議・決定しております。

なお、役員（監査等委員である取締役は除く。）に対する報酬等は、確定金額報酬、業績連動型報酬及び株式給付信託（BBT）の構成とすることで、役員の業績向上と企業価値の増大に対する貢献意欲を一層高めるとともに、経営に対する評価の客観性の確保を図っております。

監査等委員である取締役の報酬は、業務に關与する時間と職責が反映され、かつ、株式関連報酬その他の業績連動型の要素を含まない体系とし、株主総会で承認された報酬額の範囲内で、監査等委員である取締役の協議に従って決定しております。

### （3）財源確保の方策

当社は、子銀行である三十三銀行が経営強化計画の着実な実行により利益剰余金を積み上げることで、公的資金 300 億円の返済原資を確保してまいります。

本計画の最終年度である 2024 年 3 月期の三十三銀行の利益剰余金は、当社が利益剰余金をもって行う第一種優先株式の自己株式取得の財源とするために実施する配当見込額(300 億円)控除後で 852 億円を確保する計画としております。

また、経営強化計画の着実な実行を確保するため、三十三銀行では、業務執行に関する重要事項を決定するとともに、業務全般に亘っての統制、管理を行う経営会議において、経営強化計画の履行状況等の進捗管理を四半期毎に実施してまいります。

なお、公的資金については、2024 年度の返済期限を見据え、本計画通り利益剰余金を積上げることなどにより、期限内での返済を進めてまいります。

#### 【三十三銀行の当期純利益、利益剰余金残高の実績・計画（表 40）】（単位：億円）

	2021/3 期実績	2022/3 期計画	2023/3 期計画	2024/3 期計画
当期純利益	104 (80)	39	31	68
利益剰余金	1,091 (308)	1,107	1,116	852

※2021/3 期の計数は両行合算で、括弧内は第三銀行単体の実績となっております。

※利益剰余金は、普通株式及び優先株式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。

※2024 年 3 月期の利益剰余金については、33FG が利益剰余金をもって行う第一種優先株式の自己株式取得の財源とするために実施する配当見込額（300 億円）を控除しております。

## 8. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

### (1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等

#### ① 33FG 及び三十三銀行の内部統制基本方針

##### イ. 33FG の内部統制基本方針

当社は、会社法及び会社法施行規則に基づき、取締役会において「内部統制システムの基本方針」を決議制定しております。

また、「グループ経営管理規程」に基づき、子銀行の意思決定及び業務執行に関して協議または報告を求めることとしております。

##### ロ. 三十三銀行の内部統制基本方針

当行は、会社法及び会社法施行規則に基づき、取締役会において「内部統制システムの基本方針」を決議制定しております。

また、連結子会社については、独立した会社としての自主性を保つように配慮しながら、法令等に抵触しない範囲において、「関連会社管理規程」に基づき、適切な管理・指導・支援を行っております。

#### ② 33FG の財務報告に係る内部統制の基本方針

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

そのため、金融商品取引法に基づく「内部統制報告制度」への対応として、取締役会において「財務報告に係るグループ内部統制規程」を制定し、経営企画部がグループにおける財務報告に係る内部統制に関する全社的な管理を行うこととしております。

#### ③ 33FG 及び三十三銀行の内部監査、監査等委員会監査及び会計監査

##### イ. 33FG の内部監査、監査等委員会及び会計監査

当社は、取締役会直轄の組織として監査部を設置し、グループ内会社の内部監査部門を統括するとともに、各部門が行う業務を対象として監査を実施するほか、必要に応じて、法令等に抵触しない範囲で、グループ内会社の業務について直接監査を実施しております。

監査部は、取締役会で制定した「内部監査規程」に基づき、監査対象部門から不当な制約を受けることなく独立した組織として監査業務を遂行し、当社及びグループ内会社の業務全般にわたり、法令・規程・コンプライアンス違反等の有無を厳格に監視するとともに、リスク管理態勢や内部統制の有効性及び効率性の検証を行い、監査結果を定期的に取り締役員及び監査等委員会へ報告することとしております。

なお、監査部は、監査等委員会及び外部監査人と常に協力関係を維持し、情報交換を行うなど、有効かつ効率的な監査の実施に努めております。

監査等委員（会）は、監査等委員会で制定した「監査等委員会規程」及び「監査等委員会監査等基準」に基づき、当社及びグループ内会社への業務監

査を通じて内部管理態勢を検証するとともに、監査等委員は、取締役会での議決への関与を行い、取締役の職務執行の適法性と妥当性に関する監査・監督を行っております。

なお、当社の会計監査人は、有限責任あずさ監査法人です。

## ロ. 三十三銀行の内部監査、監査等委員会及び会計監査

当行は、取締役会直轄の組織として監査部を設置し、各部門が行う全ての業務を対象として監査を実施するほか、法令等に抵触しない範囲で、子会社、関連会社の業務について直接監査を実施しております。

監査部は、取締役会で制定した「内部監査規程」に基づき、監査対象部門から不当な制約を受けることなく独立した組織として監査業務を遂行し、当行及びグループ内会社の業務全般にわたり、法令・規程・コンプライアンス違反等の有無を厳格に監視するとともに、リスク管理態勢や内部統制の有効性及び効率性の検証を行い、監査結果を定期的に経営会議、取締役会及び監査等委員会へ報告することとしております。

また、監査部は、監査計画について監査等委員会に報告するとともに、随時、意見交換等を行っているほか、33FGの監査部及び外部監査人と連携を図り、監査の有効かつ効率的な実施に努めております。

このほか、監査部は、外部研修等を通じて監査人の専門的な能力向上に取り組むとともに、内部監査のプロセスにおいて、問題点の発見・指摘にとどまらず、内部管理態勢の評価及び要改善事項への改善方法の積極的な提言や改善状況のフォローアップを行うなどにより、監査のアシユアランス機能やコンサルティング機能の強化に努めております。

監査等委員（会）は、監査等委員会で制定した「監査等委員会規程」及び「監査等委員会監査等基準」に基づき、当行及び子会社、関連会社への業務監査を通じて、内部管理態勢を検証するとともに、監査等委員は、取締役会での議決への関与を行い、取締役の職務執行の適法性と妥当性に関する監査・監督を行っております。

なお、当行の会計監査人は、有限責任あずさ監査法人です。

## （２）各種のリスク管理の状況及び今後の方針等

統合リスク管理、信用リスク管理及び市場リスク管理については、前記「5. (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

運用調達ギャップ管理、流動性準備額管理等を実施することにより、資金繰りリスク及び市場流動性リスクから成る流動性リスクを適切に把握・管理するとともに、流動性リスクの管理状況や流動性カバレッジ比率などについて、定期的にリスク管理経営会議及びリスク管理委員会に報告しております。

今後も、上記の取組みを実施することなどにより、流動性リスクを適切に管

理してまいります。

## ② 事務リスク管理

リスク管理規程に基づき、事務リスク管理の基本的事項を定めた事務リスク管理規程を制定のうえ、事務リスク管理の統括部署である事務統括部が関連部と連携しつつ、認識・評価された事務リスクについて、軽減等の措置を講ずることとしております。

具体的には、事務リスクについて、人的管理に加えシステム面からのチェックも行うとともに、研修・事務指導体制、事務規程等を整備するほか、不祥事件等については、関連部と協働し、都度、迅速かつ適切に対応することとしております。

また、部室店における店内検査運営体制及び事務指導体制を整備し、店内検査結果、内部監査結果、事務事故発生状況等に基づく改善・指導を店舗の状況に応じて実施するとともに、把握した事務ミス、事務事故、苦情等の問題点について、事務規程等の制改定や事務運営等の見直しを行うことにより、事務リスクの軽減を図っております。

さらに、事務ミスや事務事故の要因分析の高度化を図り、事務事故等発生者の属性分析や時系列分析により、発生傾向や原因を究明し実効的な再発防止策を講じていくとともに、事務リスクの計量化に向けたデータを蓄積し、事務事故等の発生事象毎の想定損失等の計量化に取り組むことなどにより、事務リスク管理手法の強化を図っております。

このほか、事務リスクの管理状況について、定期的にリスク管理経営会議に報告するとともに、経営に重大な影響を与える事案やお客さまの利益が著しく阻害される事案などについては、取締役会に報告しております。

今後も、上記取組みを実施することにより、事務品質の向上に努めてまいります。

## ③ システムリスク管理

情報資産（「情報」と「情報システム」）の保護を確保することを目的に当行の情報資産保護の基本方針を定めた「セキュリティポリシー」や「リスク管理規程」に基づき、「システムリスク管理基準」等を制定のうえ、情報セキュリティ、サイバーセキュリティ、情報システムの企画・開発・運用・保守に係るリスク管理を実施しております。また、自営システムにおいては、開発の委託先である株式会社日立製作所との定例会の実施、システムリスク評価（年1回）の実施、システム性能及び資源容量の定期的な評価の実施などにより、システム全般に係るリスクを適切に把握・管理しております。

なお、当行の基幹系システムは、第三銀行の基幹系システムである「NEXTBASE」を採用しており、「NEXTBASE」の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。

## A. 運用状況の把握

毎月、株式会社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、システムの運用状況を把握しております。

## B. システム監査

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

今後も、システムの安全対策・不正使用防止、情報資産の保護、サイバー対策などシステムリスクの顕在化を回避・抑制するための取組みを強化するとともに、適切な管理を実施してまいります。

## ④ 法務リスク管理

法務リスク管理の統括部署であるコンプライアンス統括部は、法令の制定・改廃や規制緩和を正確に把握し、業務の継続と訴訟等の回避に向けた管理を行うとともに、リスクの顕在化を回避・抑制するため、法的チェック管理、法務相談体制の整備、外部専門家との連携、部内に弁護士を2名配置し、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おります。

今後も、法務リスクの適切な管理を実施してまいります。

## （3）経営強化計画の適切な運営管理

経営強化計画の運営管理にあたっては、業務執行に関する重要事項を決定するとともに、業務全般に亘っての統制、管理を行う経営会議において、経営強化計画の履行状況等の進捗管理を四半期毎に実施していくほか、中小規模事業者等向け信用供与の残高及び経営改善支援等の取組状況などについて、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）」を組成のうえ、月次で進捗管理を実施し、諸施策の実効性の向上を図ってまいります。

また、33FG では、取締役会及びグループ経営会議において、履行状況について報告を受ける体制を構築しており、グループ一体となって適切な進捗管理を実施してまいります。

## 9. 協定銀行が現に保有する取得株式等に係る事項

2018年4月の持株会社設立による両行の経営統合に伴う株式移転にあたり、株式移転比率に基づき、第三銀行A種優先株式1株につき三十三フィナンシャルグループ第一種優先株式0.7株の割合をもって割当交付いたしました。

種類		株式会社第三銀行 A種優先株式	株式会社三十三フィナンシャルグループ 第一種優先株式	
払込期日／発行日		2009年9月30日	2018年4月2日	株式移転効力発生日に発行
発行済株式数(株)		60,000,000 [6,000,000]	4,200,000	株式移転比率 1:0.7 で移転
発行総額(百万円)		30,000	30,000	第三銀行A種優先株式と同条件
1株あたり払込額(円)		500 [5,000]	(5,000÷0.7)	株式移転比率で調整
剰余金の 配当	優先配当金(円)	第三銀行A種優先株式1株につき、500 [5,000] × (日本円 TIBOR12 ヶ月物 +1.00%)	三十三フィナンシャルグループ第一種優先株式1株につき、5,000 円 ÷ 0.7 × (日本円 TIBOR12 ヶ月物 +1.00%)	第三銀行A種優先株式と同条件
	累積／非累積	非累積	非累積	第三銀行A種優先株式と同条件
	参加／非参加	非参加	非参加	第三銀行A種優先株式と同条件
残余財産 の分配	交付財産	金銭	金銭	第三銀行A種優先株式と同条件
	1株あたり優先分配額(円)	500 [5,000] + 経過優先配当金相当額	(5,000 ÷ 0.7) + 経過優先配当金相当額	株式移転比率で調整
	参加／非参加	非参加	非参加	第三銀行A種優先株式と同条件
議決権		なし(但し、優先配当支払停止時には議決権が発生)	なし(但し、優先配当支払停止時には議決権が発生)	第三銀行A種優先株式と同条件
取得請求 権(株式 対価)	請求期間	2012年10月1日 ～2024年9月30日	2018年4月2日 ～2024年9月30日	新設持株会社設立の日より
	交付財産	第三銀行普通株式	株式会社三十三フィナンシャルグループ普通株式	新設持株会社株式に変更
	取得価額 修正期間	2012年10月1日 ～2024年9月30日	2018年4月2日 ～2024年9月30日	新設持株会社設立の日より
	取得価額 修正頻度	月次	月次	第三銀行A種優先株式と同条件
	取得価額 修正方法	毎月第3金曜日(決定日)までの5連続取引日の終値の平均値を、決定日の翌日以降次回決定日まで適用(但し、下限取得価額を下回る場合は下限取得価額を適用)	毎月第3金曜日(決定日)までの5連続取引日の終値の平均値を、決定日の翌日以降次回決定日まで適用(但し、下限取得価額を下回る場合は下限取得価額を適用)	第三銀行A種優先株式と同条件
取得請求 権(株式 対価)	当初取得価額(円)	148	2,271	
	決定方法	2012年10月1日に先立つ5連続取引日の終値の平均値(但し、下限取得価額を下回る場合は下限取得価額を適用)	2018年3月の第3金曜日までの直近の5連続取引日の第三銀行の普通株式の終値の平均値 ÷ 0.7 (但し、下限取得価額を下回る場合は下限取得価額を適用)	
	下限取得価額(円)	101 [1,005]	1,005 ÷ 0.7	株式移転比率で調整
	一般的な調整条項	あり	あり	第三銀行A種優先株式と同条件
取得条項 (株式対 価)	一斉取得日	2024年10月1日	2024年10月1日	第三銀行A種優先株式と同条件
	交付財産	第三銀行普通株式	株式会社三十三フィナンシャルグループ普通株式	新設持株会社株式に変更
	一斉取得価額	一斉取得日に先立つ45取引日目に始まる30連続取引日の終値の平均値に相当する金額(但し、下限取得価額を下回る場合は下限取得価額を適用)	一斉取得日に先立つ45取引日目に始まる30連続取引日の終値の平均値に相当する金額(但し、下限取得価額を下回る場合は下限取得価額を適用)	第三銀行A種優先株式と同条件
取得条項 (金銭対 価)	取得可能期間	2019年10月1日～	2019年10月1日～	第三銀行A種優先株式と同条件
	取得条件	取得の決議をする取締役会開催日までの30連続取引	取得の決議をする取締役会開催日までの30連続取引	第三銀行A種優先株式と同条件

		日の全ての日において終値が下限取得価額を下回る場合で、かつ、金融庁の事前承認を得ている場合	日の全ての日において終値が下限取得価額を下回る場合で、かつ、金融庁の事前承認を得ている場合	
	1株あたり交付財産(円)	500 [5,000] + 経過優先配当金相当額	(5,000 ÷ 0.7) + 経過優先配当金相当額	株式移転比率で調整

※2016年10月1日付でA種優先株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しております。〔 〕内の数値は当該株式併合を考慮した数値です。

① 33FG が株式会社整理回収機構に対して発行した株式の発行金額・条件  
発行金額・条件については、下記の通りです。

	項目	内容
1	種類	株式会社三十三フィナンシャルグループ第一種優先株式
2	申込期日（払込日）	2018年4月2日
3	発行価額	1株につき5,000円÷0.7
4	発行総額	30,000百万円
5	発行株式数	4,200,000株
6	議決権	本優先株主は、全ての事項につき株主総会において議決権を行使することができない。ただし、本優先株式の発行時に第三銀行が発行するA種優先株式の株主が同銀行株主総会において全ての事項について議決権を行使することができるときはその発行時より、定時株主総会に本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払を受ける旨の議案が提出されないときはその定時株主総会より、本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払いを受ける旨の議案が定時株主総会において否決されたときはその定時株主総会終結の時より、本優先配当金の額全部の支払を受ける旨の決議がなされる時までの間は、全ての事項について株主総会において議決権を行使することができる。
7	優先配当年率	12ヶ月 日本円 TIBOR+1.00% ただし、8%を上限とする
	優先中間配当	本優先配当金の2分の1を上限
	累積条項	非累積
	参加条項	非参加
8	残余財産の配分	普通株主に先立ち本優先株主が有する本優先株式1株につき、5,000円を0.7で除した金額に経過本優先配当金相当額を加えた額を支払う。このほかの残余財産の配分は行わない。
9	取得請求権 （転換予約権）	本優先株主は、取得請求期間中、当社が本優先株式を取得するのと引換えに当社の普通株式を交付することを請求することができる。
	取得請求期間の開始日	2018年4月2日
	取得請求期間の終了日	2024年9月30日
	当初取得価額 （当初転換価額）	2018年4月2日の時価 ただし、当該時価が下限取得価額を下回る場合は、下限取得価額とする。2018年4月2日の時価とは、2018年3月の第3金曜日（当日を含む。）までの直近の5連続取引日の株式会社東京証券取引所における第三銀行の普通株式の毎日の終値の平均値に相当する金額を0.7で除した金額。（※終値：第三銀行の普通株式の終値。気配表示を含む。以下同様）
	取得請求期間中の取得価額修正	毎月第3金曜日の翌日以降、決定日（当日を含む。）までの直近の5連続取引日の当社の普通株式の毎日の終値の平均値に相当する額
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	1,005円÷0.7
10	金銭を対価とする取得条項	当社は、2019年10月1日以降、取締役会が別に定める日（当該取締役会開催日までの30連続取引日（当該日含む）の全ての日において当社の普通株式の終値が取得価額の下限を下回っており、かつ金融庁の事前承認を得ている場合に限り）が到来したときに、法令上可能な範囲で、本優先株式の全部または一部を金銭を対価として取得することができる。
	対価となる金額	本優先株式1株につき、5,000円を0.7で除した金額に経過本優先配当金相当額を加えた金額
11	普通株式を対価とする取得条項	当社は、取得請求期間の末日までに当社に取得されていない本優先株式の全てを取得請求期間の末日の翌日（以下「一斉取得日」という）をもって取得する。当社は、かかる本優先株式を取得するのと引換えに、各本優先株主に対し、その有する本優先株式に5,000円を0.7で除した金額を乗じた額を一斉取得価額で除した数の普通株式を交付する。
	一斉取得価額	一斉取得日に先立つ45取引日目に始まる30連続取引日の当社の普通株式の毎日の終値の平均値（終値が算出されない日を除く。）に相当する金額。ただし、かかる計算の結果、一斉取得価額が下限取得価額を下回る場合は、一斉取得価額は下限取得価額とする。
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	1,005円÷0.7

## ② 三十三銀行が 33FG に対して発行した株式の発行金額・条件

発行金額・条件については、下記の通りです。

	項目	内容
1	種類	株式会社三十三銀行 A 種優先株式
2	申込期日 (払込日)	2009 年 9 月 30 日
3	発行価額	1 株につき 500 円 [5,000]
	非資本組入れ額	1 株につき 250 円 [2,500]
4	発行総額	30,000 百万円
5	発行株式数	60 百万株 [6 百万株]
6	議決権	本優先株主は、全ての事項につき株主総会において議決権を行使することができない。ただし、定時株主総会に本優先配当金の額全部 (本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額) の支払を受ける旨の議案が提出されないときはその定時株主総会より、本優先配当金の額全部 (本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額) の支払いを受ける旨の議案が定時株主総会において否決されたときはその定時株主総会終結の時より、本優先配当金の額全部の支払を受ける旨の決議がなされる時までの間は、全ての事項について株主総会において議決権を行使することができる。
7	優先配当年率	12 ヶ月 日本円 TIBOR+1.00% (2010 年 3 月 31 日を基準日とする期末の剰余金の配当の場合は、払込期日から 2010 年 3 月 31 日までの間の日数で日割計算により算出される割合とする) ただし、8%を上限とする
	優先中間配当	本優先配当金の 2 分の 1 を上限
	累積条項	非累積
	参加条項	非参加
8	残余財産の配分	普通株主に先立ち本優先株主が有する本優先株式 1 株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた額を支払う。このほかの残余財産の配分は行わない。
9	取得請求権 (転換予約権)	本優先株主は、取得請求期間中、当銀行が本優先株式を取得すると引換えに当銀行の普通株式を交付することを請求することができる。
	取得請求期間の開始日	2012 年 10 月 1 日
	取得請求期間の終了日	2024 年 9 月 30 日
	当初取得価額 (当初転換価額)	取得請求期間の初日に先立つ 5 連続取引日の毎日の終値の平均値に相当する金額とする。 (※5 連続取引日は、取得請求期間の初日を含まず、東京証券取引所における当銀行の普通株式の終値が算出されない日を除く。)
	取得請求期間中の取得価額修正	取得価額請求期間において、毎月第 3 金曜日の翌日以降、取得価額は、決定日まで(当日を含む。)の直近の 5 連続取引日の終値の平均値に相当する金額に修正
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	発行決議日から (当該日含まない) の 5 連続取引日における終値の平均値の 50%に相当する金額
10	金銭を対価とする取得条項	当銀行は、2019 年 10 月 1 日以降、取締役会が別に定める日 (当該取締役会開催日までの 30 連続取引日 (当該日含む) の全ての日において終値が取得価額の下限を下回っており、かつ金融庁の事前承認を得ている場合に限る) が到来したときに、法令上可能な範囲で、本優先株式の全部または一部を金銭を対価として取得することができる。
	対価となる金額	本優先株式 1 株につき、本優先株式 1 株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた金額
11	普通株式を対価とする取得条項	当銀行は、取得請求期間の終了日までに当銀行に取得されていない本優先株式の全てを取得請求期間の終了日の翌日 (以下、「一斉取得日」という) をもって取得する。当銀行は、かかる本優先株式を取得すると引換えに、本優先株主が有する本優先株式数に本優先株式 1 株当たりの払込金額相当額を乗じた額を一斉取得価額で除した数の普通株式を交付する。
	一斉取得価額	一斉取得日に先立つ 45 取引日目に始まる 30 連続取引日の毎日の終値の平均値 (終値が算出されない日を除く。) に相当する金額
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	発行決議日から (当該日含まない) の 5 連続取引日における終値の平均値の 50%に相当する金額

※2016 年 10 月 1 日付で A 種優先株式 10 株につき 1 株の割合で株式併合を実施しております。〔 〕内の数値は当該株式併合を考慮した数値です。

※第三銀行 (吸収合併存続会社) は、2021 年 5 月 1 日に三重銀行 (吸収合併消滅会社) と合併のうえ、商号変更し、三十三銀行として営業を開始しており、三十三銀行は第三銀行が 33FG に対して発行していた A 種優先株式を承継しております。

## 10. 機能強化のための計画の前提条件

### (前提となる経済環境)

国内景気は、新型コロナウイルスの流行に伴う 2021 年 1 月の緊急事態宣言の再発令により持ち直しの状況から一時的に落ち込むものの、先行き、経済活動の水準が段階的に回復することで、景気は再び回復基調に復帰する見通しとしております。

もっとも、ワクチンの普及には時間を要するほか新型コロナウイルスの収束が見通せないことから、景気はゆるやかに回復する見通しとしております。また、デジタル化投資や脱炭素社会に向けたグリーン化投資が徐々に増加することが予想され、計画期間における国内景気は総じてゆるやかな回復基調を維持するものと予想しております。

#### (金利)

デフレ脱却に向けた日本銀行による金融緩和政策は維持されていることから、政策金利は引き続き低水準で据え置かれると予想しております。

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

#### (為替)

日米の金利差拡大を背景に当面は円安・ドル高基調が続くと予想されますが、FRBが大規模金融緩和を維持する見通しであることから、計画期間における為替（円／ドル）は、現状程度の水準で推移するものと予想しております。

#### (株価)

株価は、米国による巨額の経済対策や新型コロナウイルスのワクチンの普及を見越し堅調な推移となっておりますが、新型コロナウイルスの収束が完全に見通せないことから、計画期間における株価は 27,600 円程度と予想しております。

### 【各種指標（表 41）】

指標	2021/3	2021/4	2021/9	2022/3	2022/9	2023/3	2023/9	2024/3
	実績	実績	前提	前提	前提	前提	前提	前提
無担保コール翌日物(%)	△0.044	△0.017	△0.050	△0.050	△0.050	△0.050	△0.050	△0.050
TIBOR 3M(%)	0.069	0.069	0.069	0.069	0.069	0.069	0.069	0.069
新発 10 年国債利回り(%)	0.120	0.090	0.090	0.090	0.090	0.090	0.090	0.090
ドル/円 為替レート (円)	110.71	108.93	104.00	104.00	104.00	104.00	104.00	104.00
日経平均株価(円)	29,178	28,812	27,600	27,600	27,600	27,600	27,600	27,600

※2021 年 3 月及び 2021 年 4 月の各実績値は、以下によります。

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

---

# 経営強化計画(ダイジェスト版)

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第14条)

---

2021年5月

株式会社三十三フィナンシャルグループ

株式会社三十三銀行

# 目次

---

1 . 三十三銀行の設立及び33FGビジネスモデル	… 1
2 . 前経営強化計画の総括	… 2
3 . 今次経営強化計画の経営戦略	… 4
4 . 経営の改善の目標	… 5
5 . 経営の改善の目標を達成するための方策	… 6
6 . 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化	… 13
7 . 責任ある経営体制の確立	… 14

# 1. 三十三銀行の設立及び33FGビジネスモデル

2021年5月1日、三重銀行と第三銀行は合併し、「三十三銀行」として新たにスタートいたしました。

## 経営理念

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。

## SDGs宣言

経営理念「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。」のもと、企業活動を通じて国連が提唱するSDGs(持続可能な開発目標)の達成に貢献することで、持続可能な社会の実現に努めてまいります。

## ビジネスモデル

圧倒的なリレーションの構築

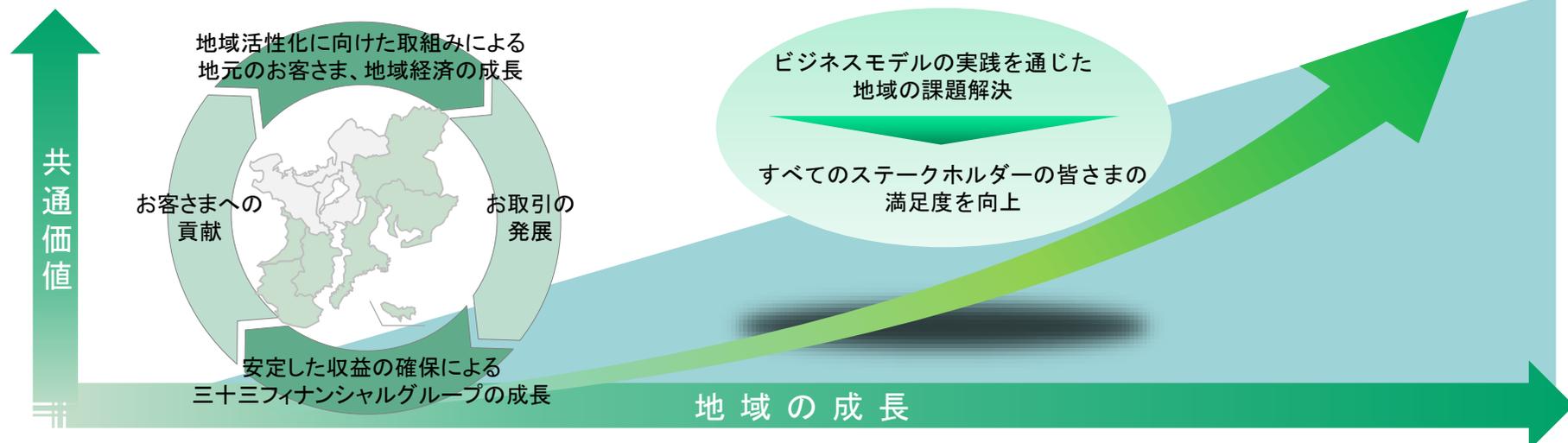


多様なソリューションの提供

## 地域とともに持続的に成長する好循環の実現

持続的発展に向けたビジネスモデルの実現

共通価値の創造



## 2. 前経営強化計画の総括①

### (1) 収益性を示す指標(コア業務純益の改善額)

(単位:百万円)

	2018/3期 (始期)	2021/3期(終期)			始期からの改善額	
		計画	実績	計画比	計画	実績
コア業務純益	5,082	6,409	5,059	△1,350	1,327	△23

\*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

貸出金利回りの低下を主に資金利益が計画を下回ったことなどから、コア業務純益は計画を13億50百万円下回りました。

### (2) 業務の効率性を示す指標(業務粗利益経費率の改善幅)

(単位:%)

	2018/3期 (始期)	2021/3期(終期)			始期からの改善幅	
		計画	実績	計画比	計画	実績
業務粗利益経費率	65.13	63.08	59.50	△3.58	△2.05	△5.63

\*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

計画に織り込んでいなかった合併・システム統合関連費用の発生により、機械化関連費用を除く経費は計画を上回ったものの、業務粗利益が計画を上回ったことから、業務粗利益経費率は計画を3.58ポイント下回りました。

### (3) 中小規模事業者等向け信用供与の残高・比率

(単位:億円、%)

	2018/3期 (始期)	2021/3期(終期)			始期からの増減	
		計画	実績	計画比	計画	実績
中小規模事業者等向け貸出残高	6,374	6,524	6,971	447	150	597
総資産に対する比率	31.42	31.69	31.92	0.23	0.27	0.50

リレーションシート等を活用した事業性評価に基づく融資や本業支援に、営業店と本部が一体となって取り組むとともに、新型コロナウイルス感染症対応の資金繰り支援などにより、中小規模事業者等向け信用供与の残高は計画を447億円上回りました。また、総資産に対する比率は31.92%と、計画を0.23ポイント上回りました。

### (4) 経営改善支援等の取組み

(単位:先、%)

	2018/3期 (始期)	2021/3期(終期)			始期からの改善幅	
		計画	実績	計画比	計画	実績
経営改善支援等取組先数	672	824	817	△7	152	145
経営改善支援等取組率	4.98	6.02	6.04	0.02	1.04	1.06

事業性評価に基づく融資や本業支援に加え、三重県中南部地域活性化推進プロジェクトやミドルリスク先等に対する経営改善支援に積極的に取り組んだことなどから、経営改善支援等取組率は計画を0.02ポイント上回りました。

## 2. 前経営強化計画の総括②

### 前計画の経営戦略

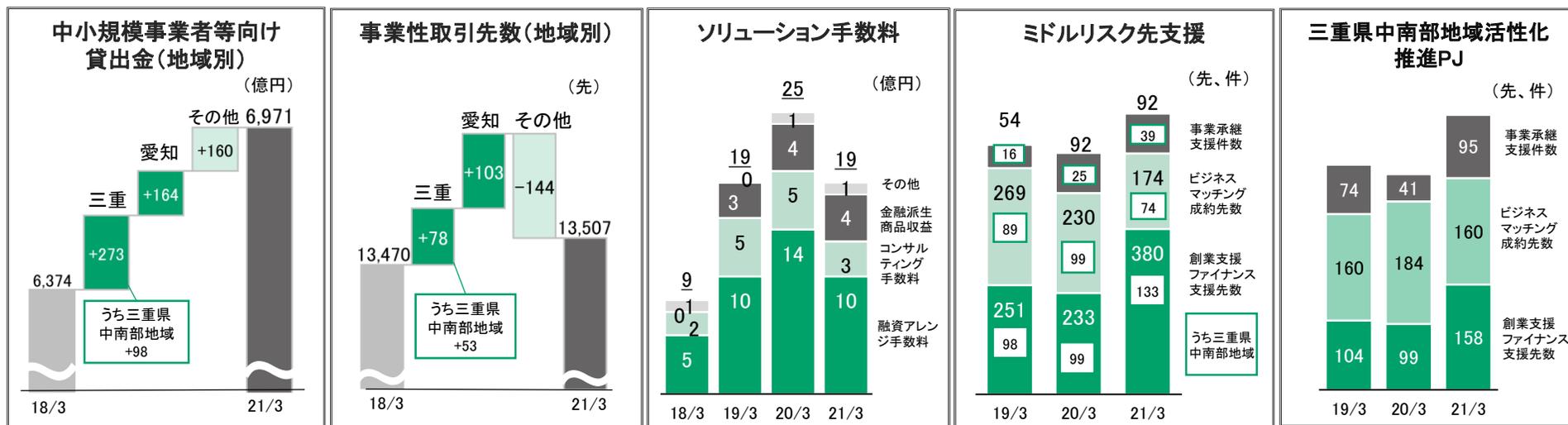
#### 基本方針

- (1) リレーションの構築とソリューションの提供
- (2) 経営の効率化・最適化
- (3) 人材力の強化
- (4) 内部管理態勢の強化と地域社会への貢献

統合効果の最大化

統合効果の早期実現

### □基本方針(1)リレーションの構築とソリューションの提供における成果



### 成果

- ・地元(三重、愛知)を中心とした事業性取引基盤の拡充
- ・ミドルリスク先への支援や三重県中南部地域活性化推進PJの推進による地域経済活性化
- ・ソリューション営業力の強化を通じたソリューション手数料の増加
- ・地方創生の取組みによる貢献 等

### 次期計画に向けた課題(一層の地域経済活性化)

- ・両行の強みの完全融合による本格的な成果の実現
- ・環境変化に対応した高度な金融仲介機能の発揮
- ・新型コロナウイルス感染症の影響を受けた事業者等の課題解決支援
- ・これまで以上に高度なコンサルティングが出来る人材の更なる育成
- ・地域活性化・地方創生に繋がるより実効的な取組みの実施 等

### 3. 今次経営強化計画の経営戦略

#### □ 今次経営強化計画の基本方針および基本戦略

<u>基本方針</u>	<u>基本戦略</u>
リレーション& ソリューションの深化 (金融仲介機能の強化)	<input type="checkbox"/> 顧客基盤の拡充と顧客起点のコンサルティング機能の発揮 ・リレーション強化によるゆるぎない顧客基盤の構築 ・ライフステージに対応した質の高いソリューションの提供 <input type="checkbox"/> ニューノーマルを見据えた地域経済活性化への持続的貢献 (地域事業者のValue Up)
経営の効率化・最適化	<input type="checkbox"/> 店舗ネットワークの最適化 <input type="checkbox"/> デジタル化の推進による業務効率化 <input type="checkbox"/> 人材の最適配置 <input type="checkbox"/> コストマネジメントの強化
強固な経営基盤の確立	<input type="checkbox"/> 実効的なガバナンスの実践 <input type="checkbox"/> 高度なビジネススキルを有する人材の育成と働きがいのある組織の構築 <input type="checkbox"/> リスクマネジメントの高度化

合併シナジイの最大化

持続可能な地域社会の実現に向けたグループ総合力の発揮

## 4. 経営の改善の目標

2022/3月期、合併・システム統合費用が大きく発生することなどから、コア業務純益は一時的に大きく減少し、併せて業務粗利益経費率も上昇しますが、2024/3期にはコア業務純益で100億円、業務粗利益経費率で59.48%を計画しています。

### □ コア業務純益

(単位:百万円)

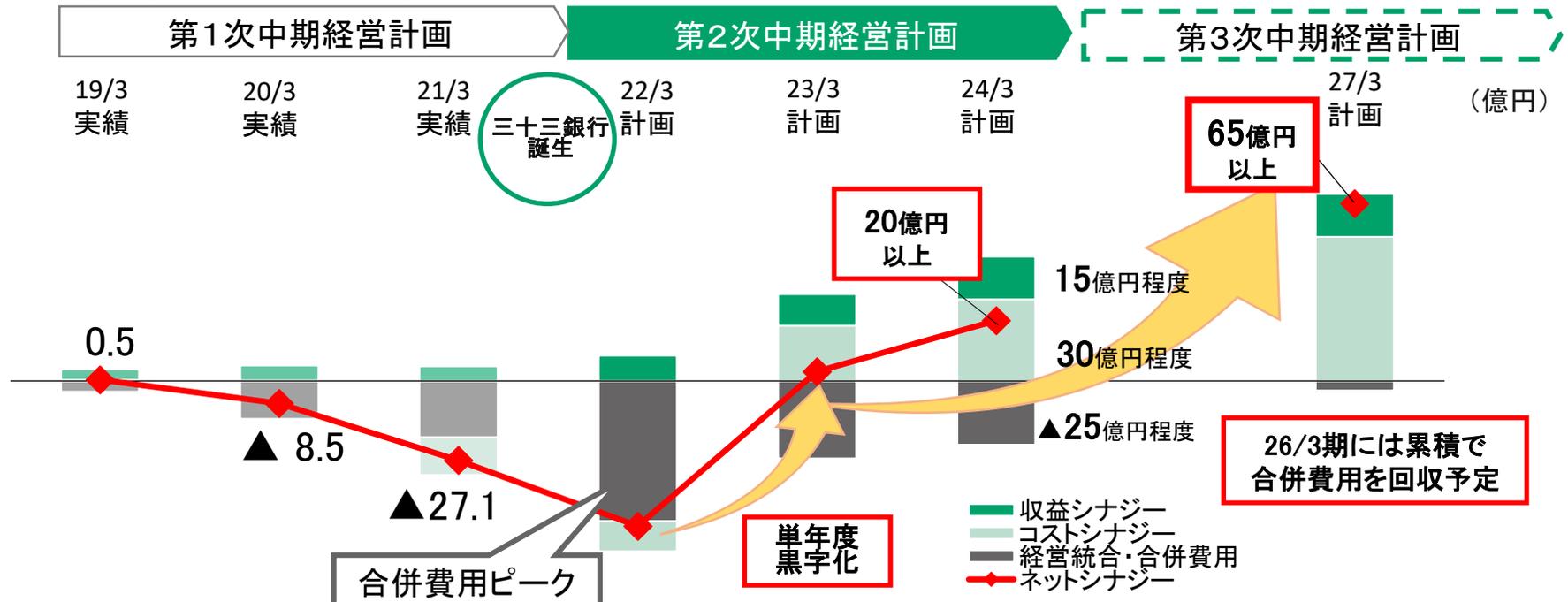
2021/3期 実績	2022/3期 計画	2023/3期 計画	2024/3期 計画	始期からの 改善額
9,994	4,320	5,820	10,000	6

### □ 業務粗利益経費率

(単位:%)

2021/3期 実績	2022/3期 計画	2023/3期 計画	2024/3期 計画	始期からの 改善幅
59.50	69.45	67.37	59.48	△0.02

### □ 合併に伴うシナジー効果



# 5. 経営の改善の目標を達成するための方策

## 基本方針① リレーション&ソリューションの深化(金融仲介機能の強化)

顧客基盤の拡充と顧客起点のコンサルティング機能の発揮

両行の強みの完全融合



圧倒的なリレーションの構築  
多様なソリューションの提供



地域経済活性化  
収益力の強化

### A.事業先とのゆるぎない取引基盤の構築(法人戦略)

#### □ 地元中小企業との取引基盤の強化(1)

これまで両行が培ってきた強みを完全融合

#### <強固な営業基盤の拡充>

旧三重銀行の三重県北勢地域  
中心の店舗網と  
旧第三銀行の中南勢地域中心の  
広域に跨る店舗網の融合

#### <金融仲介機能の強化>

旧三重銀行の大企業・中堅企業  
へのソリューション営業力と  
旧第三銀行の中小企業や個人  
事業主との強固なリレーションの  
融合



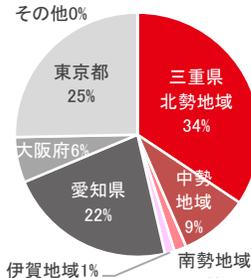
<店舗数>

2021年5月1日現在

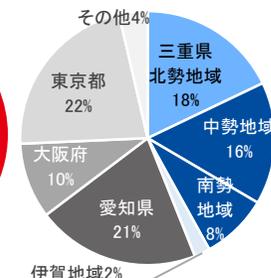
三重	北勢	中勢	南勢	伊賀	東紀州	愛知	名古屋市内	名古屋市外	他都府県	合計
121	65	27	14	9	6	34	24	10	16	171

#### 【地域別事業性貸出金】

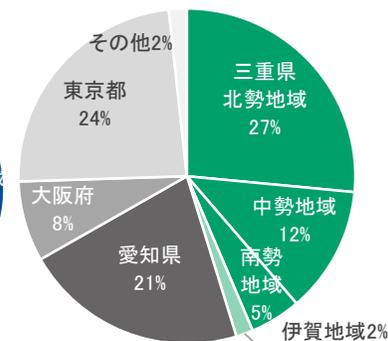
##### 旧三重銀行



##### 旧第三銀行

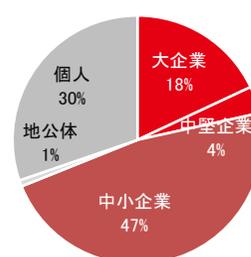


##### 三十三銀行

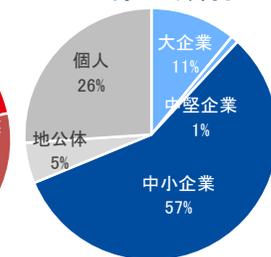


#### 【人格別貸出金】

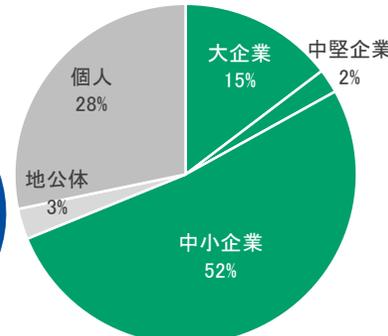
##### 旧三重銀行



##### 旧第三銀行



##### 三十三銀行



# 5. 経営の改善の目標を達成するための方策

## 顧客基盤の拡充と顧客起点のコンサルティング機能の発揮

### A. 事業先とのゆるぎない取引基盤の構築(法人戦略)

#### □ 地元中小企業との取引基盤の強化(2)

地元(三重県、愛知県)の中小企業に対する  
ソリューションビジネスの展開を通じた  
高度な金融仲介機能の発揮

フルバンク  
体制

- ・原則、すべての金融サービスを提供するフルバンク体制
- ・最適なソリューションを迅速に提供できる利点を活かした緊密な関係の構築&取引間口拡大

地区本部  
設置

- ・6地区(北勢、中勢、南勢、愛岐、近畿、東京)に地区本部を設置し、各地区の営業店をサポート
- ・地元優良新規取引先の開拓

本部専担者  
配置

- ・コンサルティング営業部、ソリューション営業部など本部支援体制を整備し、事業承継、M&A、人材紹介業務、事業性評価等の専担者を配置
- ・本部と営業店が連携した質の高いソリューションの提供

#### □ 事業性評価に基づく経営改善・本業支援を通じた事業性融資の増強

事業性  
評価

ABLやコベナンツ付融資など多様な信用供与手法、資本性ローン、ファンドの活用

脱炭素社会を見据えた風力・バイオマス発電など再生可能エネルギー案件

事業承継スキームの提案のほか、独自ファンドを活用したLBOファイナンス案件やプライベート・エクイティ・ファンドとの支援案件

#### □ 貸出金計画

単位: 億円

	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
地元貸出金 (三重、愛知)	21,025	21,191	21,266	21,341
うち事業性	12,712	12,761	12,871	12,925

# 5. 経営の改善の目標を達成するための方策

## B. ライフステージに対応した質の高いソリューションの提供(法人戦略)

### □高度なソリューション支援体制の構築

#### 実効的な顧客支援体制の構築とソリューション営業体制の拡充

##### □戦略部門への再配置

店舗統合や本部統合を通じて創出される人的リソースを、事業承継・M&A・人材紹介業務・デジタル化など本部の戦略部門へ専担者として再配置

##### □多様な資金調達手段の提供

ファイナンスに係るアレンジメント力の強化、手法の多様化等

### □ソリューションメニューの拡充

#### 創業期

- ビジネスマッチング
- 補助金、助成金、利子補給活用支援

#### 成長・安定期

- 独自ファンドを活用したLBOローン
- ストラクチャードファイナンス
- ABL、コベナンツ、シンジケートローン
- クロスボーダーローン

#### 再生・転換期

- 販路拡大支援・人材紹介業務
- M&Aアドバイザー業務

- 33FGビジネスプランコンテスト
- 創業計画策定支援
- 創業ファイナンス

- 経営改善計画策定支援
- REVIC、再生ファンド等の活用による経営改善、事業再生、事業転換支援
- 本部専担者による事業承継支援
- 資本金ローン

## 5. 経営の改善の目標を達成するための方策

### C. 個人先とのゆるぎない取引基盤の構築(個人戦略)

#### 営業チャネルの戦略的活用

##### □顧客セグメントや顧客ニーズに応じた推進

- ・ SBI マネープラザとの共同店舗
- ・ 暮らしのコンサル広場（「ほけんの窓口」、ローンプラザ、「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）
- ・ ダイレクトコールセンター
- ・ 年金サポートデスク 等

#### マス戦略の効果的な展開による取引基盤の拡充

##### □非対面チャネルの活用

- ・ インターネットバンキングを活用した資産形成・資産運用メニューの拡充
- ・ i DeCo、つみたてNISA、平準払保険等の金融商品・サービスの充実

##### □効果的なマーケティング

- ・ ダイレクトコールセンターと営業拠点（ローンプラザ、年金サポートデスク等）との連携
- ・ ポイント制の拡充による若年層との取引拡大 等

### D. ライフステージに対応した質の高いソリューションの提供(個人戦略)

#### 資産承継・資産運用コンサルティングの強化

##### □保険会社出向者のノウハウ活用

##### □SBIマネープラザや大和証券との金融仲介業務の推進

##### □SV（スーパーバイザー）の配置

営業店の預かり資産推進のマネジメント、営業店職員との帯同訪問による預かり資産の提案・販売、コンサルティングノウハウの教育・指導

##### □営業店へのCC(カスタマーコンシェルジュ)の配置

支店職員の指導や預かり資産販売を中心に活動

#### 個人向け貸出金の増強

##### □お客さまのライフステージ、ライフイベントに応じた対応と商品・サービスの充実

- ・ 個人ローンのWeb完結
- ・ リバースモーゲージの取扱エリア拡大
- ・ ローンプラザを基点に、ハウスメーカー等との連携・提携による住宅ローンの推進

# 5. 経営の改善の目標を達成するための方策

## ニューノーマルを見据えた地域経済への持続的貢献(地域事業者のValue Up)

### 地域の持続的発展 + 事業者のValue Up

#### 地域社会、お客さまの“Sustainability”向上に向けた取組み

##### ニューノーマルを見据えた事業者支援

- 事業継続のための迅速な金融支援
- 資本性ローン、再生支援ファンドの活用による資本増強支援
- 本部専門部署による経営改善、事業承継、事業再生・事業転換等の本業支援

##### 地方創生への取組み

- 外部機関との連携によるICT・DXを活用した地域社会の課題解決への取組み
- 地方公共団体等と連携した三重県観光業活性化支援
- 「リージョネット三重」のECモール化による地場商品の販路拡大支援の強化

##### 三重県中南部地域活性化推進プロジェクト

- 三重県中南部地域活性化推進チームの設置  
(専担者6名：統括1名、地区担当4名、事業承継・M&A1名)
- 4つのプロジェクト施策を実践
  - ①事業性融資の増強、
  - ②ポストコロナ支援
  - ③事業承継・M&A支援
  - ④地方創生支援

##### 規制緩和に対応した新規事業の創出

- 新規事業への取組みの推進
- 店舗統合後の遊休不動産・本部関連施設の有効活用
- 金融仲介機能を活用した新たなコンサルティング業務の拡充
- 人材紹介事業による人材ニーズへの対応力強化

# 5. 経営の改善の目標を達成するための方策

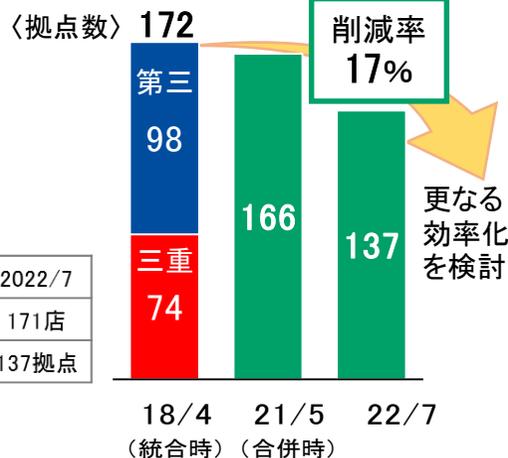
## 基本方針② 経営の効率化・最適化

### 店舗ネットワークの最適化

#### □店舗統合の早期実施

branch-in・branch方式により実施

	2018/4	2021/5	2022/7
支店数	173店	171店	171店
拠点数	172拠点	166拠点	137拠点



### デジタル化の推進による業務効率化

#### □DX業務効率化プロジェクトチームの設置

- ・DX戦略における具体策の企画、推進

#### □営業店事務の効率化及びお客さまの利便性向上

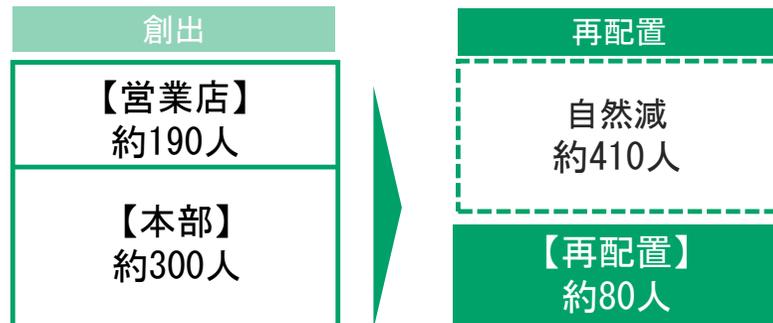
- ・印鑑レス、通帳レス化等の推進  
セルフ窓口端末、Web予約サービスを活用した店舗運営 等

#### □BPR・テレワーク環境の整備

- ・電子稟議や電子契約の推進、RPAの対象業務の拡充 等

### 人材の最適配置

□銀行業務全体の合理化・効率化により創出される人員を営業支援部門やデジタル部門など戦略部門へ再配置



### コストマネジメントの強化

#### □合併シナジーを訴求した業務効率化等による経費削減

- ・システム拠点の集約と最適配置
- ・システム運用体制・保守契約の見直しによるシステム関連コストの削減
- ・事務の共同化等によるコスト削減
- ・店舗立地と集中拠点に応じた物流等の最適化によるコスト削減

# 5. 経営の改善の目標を達成するための方策

## 基本方針③ 強固な経営基盤の確立

### 実効的なガバナンスの実践

- 持株会社、子銀行とも監査等委員会設置会社
- 社外取締役が構成員の過半を占める指名委員会及び報酬委員会の設置
- コーポレートガバナンス・コードへの適切な対応
- 連結経営の強化（グループ内組織の効率化・合理化）

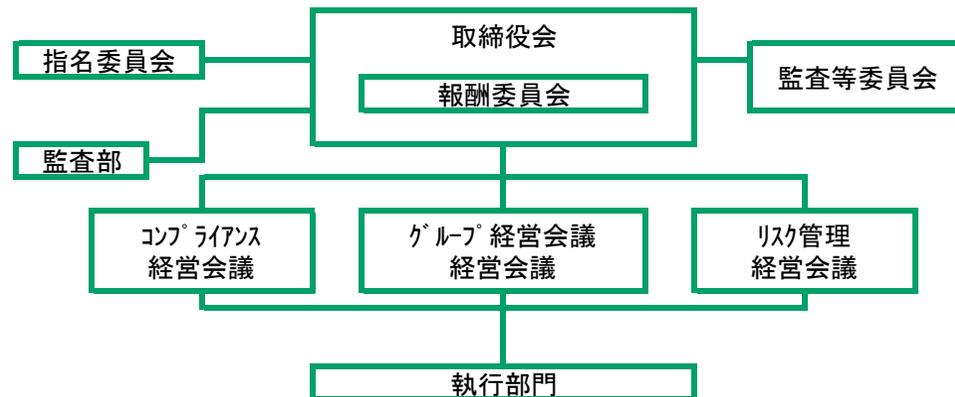
### 高度なビジネススキルを有する人材の育成と働きがいのある組織の構築

- 事業承継、M&A、IT等高度な専門性を持った人材の計画的な育成と採用
- 組織の融和と働き方改革・ダイバーシティの推進
  - ・ 健康経営の推進、多様な人材の登用、指導的立場にある女性職員の比率向上

### リスクマネジメントの高度化

- 市場リスク、信用リスク等各種リスク管理の高度化
- 実効的なコンプライアンス・リスク管理

### □ ガバナンス体制



	33FG	33BK
取締役	14人	17人
うち社外取締役（監査等委員）	5人	4人
うち女性社外取締役（監査等委員）	1人	2人

（2021年5月末現在）

### □ 働き方改革・ダイバーシティ（KPI）

- ・ 健康経営 : 「ホワイト500認定取得」
- ・ ダイバーシティ : 指導的立場にある女性職員の割合

2020年度21%（三重・第三合算）

2023年度 25%以上

## 6. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化

### (1) 基本方針

- 適切なリスクテイクの下、地元(三重県、愛知県)を中心に中小規模事業者等向け貸出金の増強を図ってまいります。  
□お客さまとの強固な関係を構築し、ライフステージに対応した質の高いソリューションを提供することで、企業価値向上に積極的に貢献してまいります。

### (2) 中小規模事業者等向け信用供与の残高・比率

(単位: 億円、%)

	2021/3末実績	2022/3末計画	2023/3末計画	2024/3末計画	2021/3末比
中小規模事業者等向け貸出残高	13,135	13,185	13,235	13,285	150
総資産	42,904	41,765	42,169	41,610	▲1,294
総資産に対する比率	30.61	31.57	31.38	31.92	1.31

### (3) 経営改善支援等の取組み

(単位: 先、%)

	2021/3期実績	2022/3期計画	2023/3期計画	2024/3期計画	2021/3期比
創業・新事業開拓支援	235	245	250	250	15
経営相談	779	795	795	805	26
早期事業再生支援	26	15	15	15	▲11
事業承継支援	297	300	300	300	3
担保・保証に必要以上に依存しない融資促進	266	255	255	260	▲6
合計	1,603	1,610	1,615	1,630	27
取引先	19,936	19,956	19,976	20,006	70
経営改善支援等取組率	8.04	8.06	8.08	8.14	0.10

## 7. 責任ある経営体制の確立

①経営管理体制	33FG 33BANK	<ul style="list-style-type: none"> <li>・監査等委員会設置会社</li> <li>・1/3以上の独立社外取締役を選任(33FG)</li> </ul>
②リスク管理体制	33FG 33BANK	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「リスク管理経営会議」でのリスク管理に係る業務全般の統制・管理</li> </ul>
	33BANK	<p>【統合的リスク管理態勢】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自己資本充実度評価、資本配賦運営等の実施</li> <li>・ストレステスト、大口信用供与等規制管理や銀行勘定の金利リスク管理の実施</li> </ul> <p>【信用リスク管理態勢】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・大口融資先及び特定業種への融資集中リスク管理の実施</li> <li>・信用格付・自己査定 of 厳格な検証・実施及び信用格付の精緻化</li> </ul> <p>【市場リスク管理態勢】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市場取引に係る運用限度額管理、損失限度額管理、ポジション極度額管理等の実施</li> <li>・定期的なストレステストの実施</li> </ul>
③法令等遵守体制	33FG 33BANK	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「コンプライアンス経営会議」での法令等遵守全般及び顧客保護等管理全般の統制・管理</li> </ul>
	33BANK	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンプライアンスプログラムの実践、実効的なコンプライアンス態勢の構築</li> <li>・マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策やインサイダー取引等への適切な対応の実施</li> </ul>
④情報開示の充実	33FG	<ul style="list-style-type: none"> <li>・四半期情報の開示及び機関投資家向けIRの実施</li> </ul>
	33FG 33BANK	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域別懇親会の開催</li> <li>・地域密着型金融やSDGsの取組等の積極的な開示と内容の充実</li> </ul>
⑤経営強化計画の管理	33FG	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会及びグループ経営会議における経営強化計画の履行状況報告</li> </ul>
	33BANK	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営会議及び経営強化計画ワーキンググループでの進捗管理の実施</li> </ul>