

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 30 年 12 月

株式会社 三十三フィナンシャルグループ

株式会社 第三銀行

## 目 次

1. 平成 30 年 9 月期決算の概要 .....	1
(1) 経営環境.....	1
(2) 決算の概要 .....	1
2. 経営の改善に係る数値目標の実績.....	5
(1) コア業務純益.....	5
(2) 業務粗利益経費率.....	6
3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況.....	7
(1) リレーシヨンの構築とソリューションの提供 .....	7
(2) 経営の効率化・最適化.....	23
(3) 人材力の強化.....	25
(4) 内部管理態勢の強化と地域社会への貢献 .....	27
4. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況 .....	30
(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 .....	30
(2) リスク管理の体制の強化のための方策.....	31
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策.....	34
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策.....	35
(5) 情報開示の充実のための方策.....	35
(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 .....	36
5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況.....	37
(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の残高および総資産に占める割合 .....	37
(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策の進捗状況 .....	38
(3) 主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況 .....	40
6. 剰余金の処分の方針 .....	45
(1) 配当に対する方針.....	45
(2) 役員に対する報酬および賞与についての方針.....	45
(3) 財源確保の方策 .....	46
7. 財務内容の健全性および業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の進捗状況 .....	47
(1) 経営管理に係る体制および今後の方針等 .....	47
(2) 各種のリスク管理の状況および今後の方針等 .....	49
(3) 経営強化計画の適切な運営管理 .....	51

## 1. 平成30年9月期決算の概要

### (1) 経営環境

株式会社第三銀行（以下、「当行」または「第三銀行」といいます。）と株式会社三重銀行（以下、「三重銀行」といい、当行と三重銀行を総称して、以下、「両行」といいます。）は、共同株式移転方式により平成30年4月2日に両行の完全親会社となる株式会社三十三フィナンシャルグループ（以下、「33FG」といいます。）を設立し、両行は完全子会社となりました。

国内経済は、賃上げ効果で個人消費が持ち直し、設備投資も増加基調で推移するなど、内需が堅調に拡大していることから、景気は緩やかな回復が続いています。33FG及び当行の主たる営業基盤である三重県内の経済についても、生産活動は電子部品・デバイスや輸送機械を中心に持ち直しの動きがみられたほか、雇用情勢は、有効求人倍率が全国水準を上回って推移するなど改善し、緩やかな回復が続いています。

金融面においては、金融機関間の競争が一段と激化する中、日本銀行による金融緩和政策の長期化などにより、私ども地域金融機関を取り巻く経営環境は、引き続き厳しい状況にあります。

こうした中、33FG及び当行は、これまで以上に金融仲介機能を安定的かつ持続的に発揮し、地域経済活性化に貢献するため、「経営強化計画」に掲げた各施策に取り組んでまいりました。

### (2) 決算の概要

#### ① 資産・負債の状況(当行単体ベース)

##### イ. 貸出金

貸出金は、中小規模事業者等向け貸出等を積極的に推進した結果、平成30年3月末比248億円増加し、1兆3,013億円となりました。

##### ロ. 預金

預金は、流動性預金を中心に平成30年3月末比16億円増加し、1兆8,137億円となりました。

##### ハ. 有価証券

有価証券は、市場動向に注視しつつ機動的な運用に努めたことなどから、平成30年3月末比51億円減少し、5,628億円となりました。

【資産・負債の推移(表1)】 (単体) (単位：百万円)

	30年9月末			30年3月末	29年9月末
	実績	30年3月末比	29年9月末比	実績	実績
資産	2,025,475	Δ 3,172	1,646	2,028,647	2,023,829
うち貸出金	1,301,368	24,842	33,974	1,276,526	1,267,394
うち有価証券	562,833	Δ 5,174	Δ 30,935	568,007	593,768
負債	1,911,643	Δ 3,849	Δ 418	1,915,492	1,912,061
うち預金	1,813,761	1,669	Δ 2,751	1,812,092	1,816,512
うち社債・借入金	75,400	Δ 1,179	4,810	76,579	70,590
純資産	113,832	677	2,065	113,155	111,767

## ② 損益の状況(当行単体ベース)

### イ. 資金利益

資金利益は、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低下したことを主因に貸出金利息が減少したことに加え、有価証券利息配当金も減少したことなどから、前年同期比 3 億 98 百万円減少し、109 億 5 百万円となりました。

### ロ. 役務取引等利益

役務取引等利益は、預かり資産手数料及びソリューション手数料の増強に努めた結果、前年同期比 2 億 98 百万円増加し、21 億 5 百万円となりました。

### ハ. その他業務利益

その他業務利益は、国債等債券損益が減少したことなどから、前年同期比 54 百万円減少し、△0 百万円となりました。

### ニ. 経費

経費は、引き続き業務の合理化、効率化を推進したことから、経費トータルでは前年同期比 3 億 41 百万円減少し、101 億 62 百万円となりました。

### ホ. 一般貸倒引当金繰入額

一般貸倒引当金繰入額は、1 億 16 百万円となり、前年同期比 51 百万円の増加となりました。

以上の結果、コア業務純益は、前年同期比 2 億 30 百万円増加し、28 億 41 百万円となりました。また、業務純益は、前年同期比 1 億 36 百万円増加し、27 億 32 百万円となりました。

### ヘ. 臨時損益

臨時損益のうち、不良債権処理額は前年同期比 2 億 3 百万円増加し、2 億 88 百万円となりました。また、株式等関係損益は前年同期比 64 百万円減少し、5 億 80 百万円となったことなどから、臨時損益トータルでは、前年同期比 3 億 84 百万円減少し、3 億 42 百万円となりました。

以上の結果、経常利益は前年同期比 2 億 48 百万円減少し、30 億 74 百万円となり、中間純利益は前年同期比 1 億 26 百万円増加し、22 億 84 百万円となりました。

【損益状況の推移（表2）】（単体）

（単位：百万円）

	30年9月期		29年9月期	28年9月期
	実績	29年9月期比	実績	実績
業務粗利益	13,010	△ 155	13,165	13,364
（コア業務粗利益）	（ 13,003 ）	（ △ 112 ）	（ 13,115 ）	（ 13,195 ）
資金利益	10,905	△ 398	11,303	10,917
役務取引等利益	2,105	298	1,807	2,226
その他業務利益	△ 0	△ 54	54	220
（うち国債等債券損益）	（ 7 ）	（ △ 43 ）	（ 50 ）	（ 169 ）
経費（除く臨時処理分）	10,162	△ 341	10,503	10,491
（うち人件費）	（ 5,555 ）	（ △ 286 ）	（ 5,841 ）	（ 5,852 ）
（うち物件費）	（ 3,917 ）	（ △ 49 ）	（ 3,966 ）	（ 3,953 ）
一般貸倒引当金繰入額	116	51	65	△ 64
業務純益	2,732	136	2,596	2,937
（コア業務純益）	（ 2,841 ）	（ 230 ）	（ 2,611 ）	（ 2,703 ）
臨時損益	342	△ 384	726	△ 121
（うち不良債権処理額）	（ 288 ）	（ 203 ）	（ 85 ）	（ 775 ）
（うち株式等関係損益）	（ 580 ）	（ △ 64 ）	（ 644 ）	（ 704 ）
経常利益	3,074	△ 248	3,322	2,816
特別損益	△ 3	285	△ 288	△ 94
税引前中間純利益	3,071	37	3,034	2,722
法人税、住民税及び事業税	757	△ 252	1,009	532
法人税等調整額	30	162	△ 132	393
中間純利益	2,284	126	2,158	1,796

## ③ 不良債権の状況(当行単体ベース)

当行では、本部と営業店が一体となって、地域における金融の円滑化に向け、取引先の経営実態の把握に努めるとともに、経営改善支援への取組みを着実に推進してまいりました。その結果、金融再生法開示債権残高は、前期末比10億19百万円減少し、281億38百万円となりました。また、金融再生法開示債権比率は、前期末比0.12ポイント低下し、2.13%となりました。

【金融再生法開示債権比率の推移（表3）】（単体）

（単位：百万円）

	30年9月末			30年3月末	29年9月末
	実績	30年3月末比	29年9月末比	実績	実績
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	4,981	534	433	4,447	4,548
危険債権	22,251	△ 1,859	4,524	24,110	17,727
要管理債権	906	307	22	599	884
合計（A）	28,138	△ 1,019	4,977	29,157	23,161
正常債権	1,291,783	25,165	31,452	1,266,618	1,260,331
総与信（B）	1,319,922	24,147	36,429	1,295,775	1,283,493
金融再生法開示債権比率(A)/(B) (%)	2.13	△ 0.12	0.33	2.25	1.80

（注）29年9月末には部分直接償却10,748百万円、30年3月末には7,118百万円、30年9月末には7,882百万円をそれぞれ実施しております。

#### ④ 自己資本比率の状況(当行単体ベース)

自己資本比率は、内部留保の積上げによる自己資本の増強に努めた結果、33FG への特別配当実施等による自己資本の額の減少要因がありましたが、有価証券の減少等によるリスクアセットの減少により、前期末比 0.01 ポイント上昇し、8.17%となりました。

【単体自己資本比率の推移(表4)】 (単位：%)

	29年3月末実績	29年9月末実績	30年3月末実績	30年9月末実績	30年3月末比
自己資本比率	8.33	8.24	8.16	8.17	0.01

#### ⑤ 33FG の連結業績

両行合算(単体)の損益状況については、資金利益は減少したものの、役務取引等利益が増加したことに加え、経費が減少したことにより、コア業務純益は前年同期比増加いたしました。

一方、信用コストは増加いたしました。経常利益、中間純利益ともに前年同期比増加いたしました。

33FG の連結業績については、経常収益は 341 億 56 百万円、経常利益は 49 億 85 百万円となり、企業結合による負ののれん発生益 463 億 61 百万円を特別利益に計上したこと等により、親会社株主に帰属する中間純利益は 499 億 16 百万円となりました。

連結財政状態については、総資産は 4 兆 410 億円となり、純資産は 2,470 億円となりました。主要な勘定残高につきましては、預金等(譲渡性預金を含む)の残高は 3 兆 5,732 億円、貸出金残高は 2 兆 6,746 億円、有価証券残高は 1 兆 68 億円となりました。

また、連結自己資本比率は 8.81%となりました。

【平成30年9月期における33FGの連結業績(表5)】 (単位：百万円)

		30年9月期 実績
損 益	経常収益	34,156
	業務純益	4,985
	コア業務純益	3,900
	経常利益	4,985
	親会社株主に帰属する中間純利益	49,916
連結財政状態	総資産	4,041,031
	純資産	247,012
主要勘定残高 (末 残)	預金等(譲渡性預金を含む)	3,573,262
	貸出金	2,674,659
	有価証券	1,006,816
自己資本比率	連結自己資本比率(%)	8.81

## 2. 経営の改善に係る数値目標の実績

### (1) コア業務純益

平成 30 年度上半期の三重・愛知両県における経済は、賃上げ効果で個人消費が持ち直し、設備投資も増加基調で推移するなど、景気は緩やかに回復しました。こうした中、平成 30 年 9 月末の貸出金残高は、中小規模事業者等向け貸出等に積極的に取組み、平成 30 年 3 月末比で 248 億円増加いたしました。

しかしながら、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計画を 0.03 ポイント下回ったことに加え、貸出金の期中平均残高が計画を 98 億円下回ったことから、貸出金利息は計画を 2 億 44 百万円下回りました。一方、有価証券利息配当金は計画を 89 百万円上回ったことなどから、資金運用収益は計画を 1 億 55 百万円下回りました。

また、資金調達費用は、預金金利の低下に加え、大口預金の金利上乘せの抑制等により、預金利息が計画を下回ったことを主因として、計画を 34 百万円下回りました。

以上により、資金利益全体では計画を 1 億 21 百万円下回りました。

役務取引等利益は、平成 30 年 4 月より非金利収益の増強体制を整備拡充したうえで、目標を前年同期より 6 億円程度上積みし、預かり資産手数料及びソリューション手数料の増強に努めた結果、前年同期比 3 億円程度増加したものの計画比では 2 億 78 百万円下回りました。

経費は、引き続き業務の合理化、効率化を推進し、人件費が 1 億 44 百万円、物件費が 65 百万円それぞれ計画を下回ったことなどから、経費全体では計画を 1 億 97 百万円下回りました。

その結果、コア業務純益は、前年同期比 2 億 30 百万円増加いたしましたが、計画比では 2 億 29 百万円下回る 28 億 41 百万円となりました。

金融機関を取り巻く環境は引き続き厳しい状況が続くものと考えておりますが、三重銀行との統合効果の早期実現・最大化に取り組むとともに、地域のお客さまとの圧倒的なリレーションを構築し、お客さまの経営課題やニーズに対して多様なソリューションを提供することで、地域経済の活性化に貢献するとともに、収益力の強化を図ってまいります。

具体的には、平成 30 年 4 月より事業性評価に基づく融資や本業支援を本部と営業店が一体となって強力で推進する体制を構築し、地域の事業先に対する融資や本業支援を強化するとともに、様々なライフステージにある事業者のニーズや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ってまいります。

このほか、富裕層や経営者等に対する資産形成・資産承継ニーズへの取組みを強化し、預かり資産販売の増強を図るとともに、顧客接点の拡充に資する「暮らしのコンサル」広場（「ローンプラザ」、「保険の窓口」、「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）の強化や非対面チャネルの拡充のほか、個人ローンの増強などに取り組んでまいります。

加えて、三重銀行との協働によるコストシナジー施策の早期実現を図るとともに、業務プロセス改革（BPR）を引き続き推進し、融資事務を中心とした営業店事務の効率化や本部業務の集約化・効率化に取り組んでまいります。

【コア業務純益の計画と実績（表6）】 (単位：百万円)

	30/3 期実績 (計画始期)	30/9 期			
		計画	実績	計画対比	計画始期対比
コア業務純益	5,082	3,070	2,841	△229	600

※ 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

※ 30/3 期が計画始期

※ 30/9 期計画始期対比の数値は、計画始期が通期ベースであるため、30/9 期実績を 2 倍して比較した数値を記載

## (2) 業務粗利益経費率

平成 30 年 9 月期の業務粗利益は、マイナス金利政策の長期化などの影響による貸出金利の低下を主因に貸出金利息が減少し、資金利益が計画を下回ったほか、役務取引等利益が計画を下回ったことなどから計画を 4 億 18 百万円下回る 130 億 10 百万円となりました。

一方、機械化関連費用を除く経費は、引き続き業務の合理化、効率化に努めた結果、計画を 3 億 23 百万円下回り 83 億 4 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 0.42 ポイント下回り、63.82%となりました。

【業務粗利益経費率の計画と実績（表7）】 (単位：百万円、%)

	30/3 期 実績 (計画始期)	30/9 期			
		計画	実績	計画対比	計画始期対比
経費(機械化関連費用を除く)	16,713	8,627	8,304	△323	△105
業務粗利益	25,661	13,428	13,010	△418	△359
業務粗利益経費率	65.13	64.24	63.82	△0.42	△1.31

※ 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

※ 30/9 期計画始期対比のうち、経費(機械化関連費用を除く)および業務粗利益は、計画始期が通期ベースであるため、30/9 期実績を 2 倍して比較した数値を記載

### 3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

当行は、前経営強化計画の取組評価と課題を踏まえ、平成30年6月に策定した「経営強化計画」に沿って、地域における金融仲介機能を安定的かつ持続的に発揮し、地域の中小規模事業者等の皆様へ円滑に資金供給を行うことが、地域金融機関としての最大の責務であるとの認識の下、中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化への取組みを強化いたしました。

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

- (1) 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

#### (1) リレーションの構築とソリューションの提供

##### ① 事業先に対するリレーションとソリューションの強化

当行は33FGの傘下銀行として、三重銀行とともに互いの経営資源やノウハウを融合し、統合効果の最大化と早期実現に取り組むとともに、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の活性化に貢献していくこととしております。

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、3つの重要施策（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<sup>(注)</sup>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）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者等とのリレーションを強化したうえで、円滑な資金供給や最適なソリューションの提供に取り組んでおります。

(注) 正常先下位等のお客さま

#### イ. 事業性評価に基づく融資や本業支援の強化

前経営強化計画期間中の事業性貸出先数の減少等を踏まえ、これまで以上に事業先のお客さまとのリレーションの強化を通じてお客さまのニーズや経営課題の解決に資する融資をはじめ、本業支援に取り組むことで、事業先取引基盤の拡充に努めてまいりました。

平成30年度上期には、4月より営業推進部法人営業課の事業性評価担当者を2名増員のうえ3名体制とし、事業性評価に基づく融資や本業支援の営業店サポート体制を強化するとともに、取引先のニーズや経営課題を把握し、経営者と経営課題等を共有するためのツールであるリレーションシートや事業性評価サービスを活用した推進を強化するため、営業力強化拠点研修を6拠点で実施し、職員のレベルアップと取組みの定着化を図りま

した。

また、法人営業課において事業性評価を実施した先のお客さま情報のデータ化、一元管理を開始し、事業性評価実施先の継続的なモニタリング体制の構築など運用体制の整備を図りました。

こうした取組みにより、平成 30 年度上期は、リレーションシート等を活用した事業性評価を 1,197 先に対して実施し、お客さまのニーズや経営課題を把握のうえ、融資やビジネスマッチング支援等本業支援の提案・実行に継続的に取組みました。

今後も、地域の「かかりつけ医」として、事業性評価に基づく融資や本業支援の取組みの強化を図ってまいります。

【事業性評価シート活用先数推移（表 8）】 (単位：先)

	29 年度上期	29 年度下期	30 年度上期
事業性評価シート活用先数	191	617	1,197

※事業性評価シート活用先：リレーションシート及び事業性評価サービスを活用した先

## A. 事業先向け貸出金の増強

前経営強化計画においては、三重県北勢地域、愛知県、大阪府を取引基盤拡充地域と設定し、同地域を中心に事業先向け貸出金残高を着実に増加させてまいりましたが、33FG の設立を受け、33FG の経営戦略、店舗ネットワーク、経営リソースなどを俯瞰した地域別営業戦略を立案・実践するとともに、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。

平成 30 年度上期には、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の推進を強化するとともに、本部のソリューション営業部営業課に新たに設置したコンサルティング営業チーム（コンサルティング、M&A、成長・農法ファンド、収益不動産等の推進）や営業推進部に配置している医療・介護担当者等による多様なソリューションを提供することにより、これまで捉えきれなかった資金ニーズを発掘・喚起のうえ、融資対応することで事業先向け貸出金の増強に取り組んでまいりました。

また、小規模事業先等向けの融資商品「K・L」、「ビジネスローン S」、地方創生、地域産業・経済の発展に資する事業に取り組む事業者に対する融資商品「Charge（チャージ）」等を積極的に活用し、小規模事業先に対する融資を強化するとともに、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、担保・保証（経営者保証に基づくガイドラインの活用を含む）に必要以上に依存しない事業性評価に基づく融資促進のほか、農業分野、医療・健康関連分野、環境・エネルギー分野等を成長産業と捉え、積極的にこれらの分野の融資を推進してまいりました。

こうした取組みにより、平成 30 年 9 月末の中小規模事業者等向け貸出

金は6,384億円と平成30年3月末比10億円増加いたしました。

今後も、8つの地区営業部体制のもと、地域の特性に応じたきめ細やかな地域別営業戦略を立案・実行するとともに、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取り組むことで、事業先向け貸出金の増強に取り組んでまいります。

【地域別の中小規模事業者等向け信用供与の残高推移（表9）】（単位：億円）

	28/3 末	29/3 末	30/3 末	30/9 末	30/3 末 対比
三重県	3,423	3,514	3,487	3,499	11
うち中南部地域 (中勢、南勢、紀州)	1,860	1,907	1,890	1,890	△0
愛知県	1,428	1,439	1,457	1,448	△9
大阪府	494	492	520	572	52
その他の地域	839	905	908	864	△44
合計	6,185	6,352	6,374	6,384	10

## B. 事業先との安定した取引基盤の構築

事業先との安定した取引基盤を構築するため、事業性評価に基づく融資や本業支援を一層強化するとともに、事業性貸出先数の増加に取り組んでまいりました。

平成30年度上期には、三重銀行との顧客紹介スキームに基づき、両行のお客さまの相互紹介やビジネスマッチング情報の相互活用を開始するとともに、営業店と本部ソリューション営業部、地区営業部との連携を強化し、地域の中核的な事業先を中心とした新規事業性貸出先開拓を強化するなど、事業先取引基盤の拡充に努めてまいりました。

また、次世代の経営者・起業者等リーダーの醸成を支援することで地域の事業者の持続的な成長の実現に貢献するとともに、次世代の経営者・起業者等とのリレーションの構築を通じて取引基盤の拡充を図ることを目的に、若手経営者や事業の後継者等を対象にした「さんぎん経営塾」を三重県伊勢市で初めて開講いたしました。

さらに、ソリューション営業部営業課にコンサルティング営業チーム、デリバティブチームを、営業推進部法人営業課に法人FAチーム（経営者等に対する資産運用コンサルティング業務）を新設し、事業先の多様化・高度化するニーズに対して的確なソリューションを提供することで、事業先との安定した取引基盤の構築に取り組んでまいりました。

このほか、営業店において、お客さまのニーズや経営課題等の情報共有や経営課題解決のためのソリューションの検討などを行う情報提案会議を定期的で開催し、営業店内でお客さま情報の共有を促進するなど、支店長席から担当者を含めた重層管理の徹底を図りました。

こうした取組みにより、経営改善支援等取組率に掲げる平成30年9月末の取引先数は計画始期対比101先増加いたしました。

今後も、お客さまとのリレーションとソリューションの強化に資する取

組みを推進することで、安定した取引基盤の構築を図ってまいります。

【地域別取引先数推移（表 10）】

（単位：先）

	28/3 末	29/3 末	30/3 末	30/9 末	30/3 末対比
三重県	8,547	8,536	8,510	8,601	91
うち中南部地域 （中勢、南勢、紀州）	4,993	4,987	4,968	5,011	43
愛知県	3,001	2,976	2,843	2,884	41
大阪府	861	838	797	784	△13
その他の地域	1,451	1,404	1,320	1,302	△18
合計	13,860	13,754	13,470	13,571	101

※取引先：経営改善支援等取組みの計画に掲げる取引先

## ロ. 地域経済活性化への取組強化

### A. 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

地域の「かかりつけ医」として、ミドルリスク先に対する真正面の本業支援として、経営改善計画策定先等に対する経営改善支援を最優先事項として取り組んでまいりました。

平成 30 年度上期には、本部と営業店が一体となって、ミドルリスク先に対してリレーションシートを活用した事業性評価を 858 先に対して実施し、ニーズや経営課題の把握を行うとともに、資金繰りの安定化に資する融資や経営課題解決に資するソリューションの提案・実行に取り組んだほか、経営改善計画策定先のうち、140 先に対して事業性評価の実施や経営改善に資するソリューションの提案等を行いました。

さらに、ミドルリスク先を中心に事業性評価サービスを活用した経営改善支援の取組みを実施し、10 先に対して経営分析レポートを提供するとともに、経営改善に向けたソリューションの提案を行いました。

このほか、従来の発想では融資の取組み等が困難なミドルリスク先等に対する融資については、信用貸の増加を伴う金融支援が必要な場合もあり得ることも踏まえ、本部審査部が 4 月に新たに制定した「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、当行が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、営業推進部法人営業課がリレーションシートの内容を精査のうえ取り組んでまいりました。

こうした取組みにより、平成 30 年度上期のミドルリスク先に対する融資実行額は 537 億円となったほか、「要注意先等への融資取組に関するガイドライン」に沿った融資取組実績は、23 先 27 億円となりました。

今後も、ミドルリスク先に対する経営改善支援等の本業支援を強化し、地域経済の活性化に貢献してまいります。

## 【ミドルリスク先に対する支援事例】

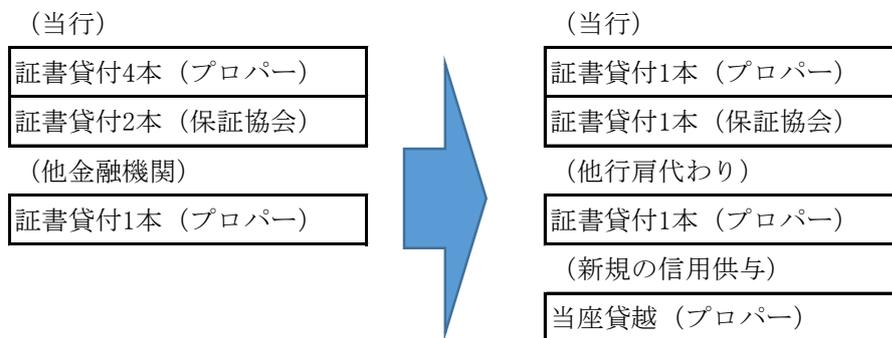
### ◎ミドルリスク先に対する信用貸の増加を伴うリファイナンス支援（工事業）

#### 【経緯等】

業況は回復傾向で一定のCFは確保しているが、返済軽減をしている法人（工事業）のお客さまの資金繰りの安定化に資する融資支援を行いました。

具体的には、同社との強固なリレーションに基づく深度ある事業性評価を実施し、代表者の経営手腕、事業の将来性等を適切に評価するとともに、経営課題の認識と業績の改善に向けた目線を代表者と共有したうえで、長期的な視点に立って、新たな信用供与（当座貸越）と他行肩代わりを含めたリファイナンスを実施いたしました。

#### 【取組内容】



#### 【取組のポイント】

- ・一部の証書貸付に業績が向上すると金利が低下するプライシンググリッドを設定することで、業績向上へのインセンティブを付与するとともに、当行と業績を共有する仕組みを提供いたしました。
- ・財務体質の改善と債権の正常化を図るとともに、新たに当座貸越の極度枠を設定することで、同社の円滑な事業展開を支援いたしました。

## B. 三重県中南部地域活性化推進プロジェクト

当行の主たる営業基盤である三重県中南部地域（中勢地域、南勢地域、紀州地域）については、三重県北勢地域や愛知県などと比較すると、人口・事業所数の減少が加速しています。こうした中、当行は、これまでも地域の活性化に資する6次化産業支援やビジネスマッチングによる販路拡大支援などの取組みを強化してまいりました。

こうした取組みの実効性向上に加え、当行が当地域の面的再生に向けて積極的かつ主体的な役割を果たすため、平成30年4月には、「三重県中南部地域活性化推進プロジェクト」を始動のうえ、本部関係各部の緊密な連携の下、本部・営業店が一体となって同地域の中ドルリスク先を中心とした事業先に対する融資や経営改善支援等の本業支援の取組みを開始いたしました。

具体的には、営業推進部法人営業課に中南部地域活性化推進チーム（専担者5名）を設置のうえ、三重県内の津、松阪、伊勢・志摩、紀州各地区

に専担者を配置し、ミドルリスク先を中心とした事業先に対して本部、営業店及び各地区営業部と連携を図りながら資金繰り安定化に資する融資支援や経営改善支援などの本業支援に取り組んでまいりました。

なお、専担チームの支援については、営業店が作成した合実計画策定先等を対象先としたミドルリスク先管理表をもとに、地区営業部（津、松阪、伊勢・志摩、紀州地区）、営業推進部とも情報共有したうえで、適宜、営業店担当者等とミドルリスク先への帯同訪問等を通じて経営課題等を把握するとともに、経営改善支援に資する融資やソリューションの提案・実行を本部・営業店一体となって実施してまいりました。

こうした取組みの結果、平成 30 年度上期の中南部地域活性化推進チームが関与した実績は、リファイナンス等融資実行額 19 件 23 億円、ビジネスマッチング等本業支援実績（成約）36 件となりました。

さらに、この取組みをより実効性あるものとするため、営業本部副本部長をプロジェクトリーダーとする三重県中南部地域活性化推進プロジェクトワーキンググループを組成し、定期的にミーティングを開催のうえ、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実施するなど PDCA サイクルの確立によりプロジェクトの実効性の向上を図っております。

具体的には、平成 30 年度上期の取組みを踏まえ、より地域のお客さまに寄り添った本業支援を実施するため、10 月からは、伊勢・志摩地区を伊勢地区と志摩地区に分割し、専担者を 1 名増員のうえ、それぞれの地区に専担者を配置することといたしました。

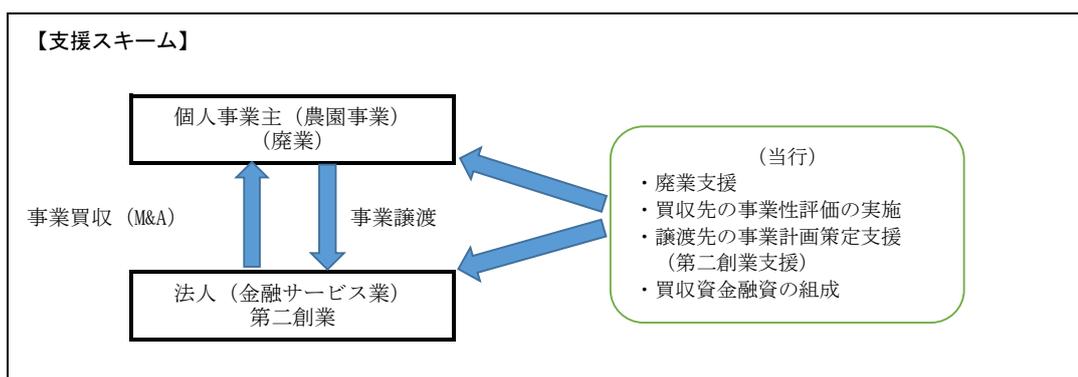
今後も、同プロジェクトが中心となり、同地域の経済活性化に積極的に貢献するとともに、この取組みから得られたノウハウや知見を他地域に活用するほか、三重銀行ともノウハウを共有し、協働による取組みを検討していくなど、プロジェクトの段階的な拡大を検討してまいります。

#### 【中南部地域活性化推進チームによる支援事例】

##### ◎廃業支援・M&A 支援・第二創業支援を同時に実施した事例（農園業）

大手小売業の契約農家として農園を経営する高齢の個人事業主のお客さまが事業承継を検討していたことから、お客さまの廃業支援と同時に M&A による事業譲渡及び譲渡先の第二創業支援をいたしました。

具体的には、リレーションシートを活用してお客さまの事業承継ニーズ等を深掘りしたうえで、中南部地域活性化推進チーム、ソリューション営業部、営業店等が一体となって新事業分野への進出を検討している法人（金融サービス業）とお客さま双方のニーズ等を調整したうえで、個人事業主のお客さまに対しては、債務返済等廃業をサポートするとともに、譲渡先のお客さまに対しては、事業計画策定支援（第二創業）及び譲渡資金として農業事業者の成長を支援する目的の融資商品「6 次産業化・農商工連携応援ローン」を活用した融資支援を行いました。



## C. 地方創生に関する取組

地方版総合戦略の実現に向けた取組支援はもとより、より一層地方創生に資する取組みを強化してまいりました。

平成 30 年度上期には、これまでの地方版総合戦略への参画などの取組みに加え、地方創生全般に関する諸施策を検討・実施するとともに、三重銀行及び同行子会社である株式会社三十三総研（平成 30 年 8 月に株式会社三重銀総研から社名変更、以下、「三十三総研」といいます。）と地方創生に関する取組みについて連携・協働し、33FG 一体となって地方創生に取り組んでいくため、平成 27 年 4 月に開始した「まち・ひと・しごと創生推進プロジェクト」を発展的に再編し、6 月から「地方創生推進プロジェクト」をスタートいたしました。

このプロジェクトにおいて、地元の特産品・観光資源のインバウンド・アウトバウンドの促進を図るほか、グループネットワークを活用した地域の商流拡大支援などの具体的な施策の策定・推進に取り組んでまいりました。

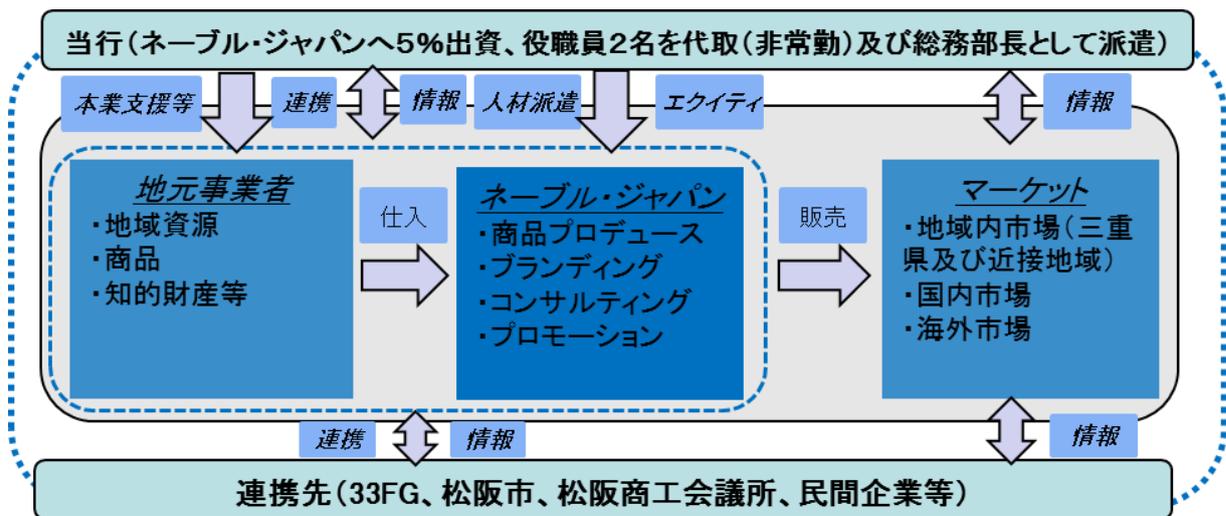
具体的な取組みとして、当行、地元事業者、個人が中心となった民間資本 100%の地域商社「ネーブル・ジャパン」（ネーブルとは「おへそ」の意味）が松阪市において 10 月に開業いたしました。当行は、この地域商社に 5%出資するとともに、役職員 2 名を派遣し、地域商社を通じて地域の雇用創出や持続的に安心して暮らせる社会の実現に向けた支援を開始いたしました。

このほか、当行、三重銀行、三十三総研、株式会社 ANA 総合研究所及び一般社団法人 O N S E N ・ガストロノミーツーリズム推進機構と平成 29 年 11 月に締結した「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」に基づく取組みの第 1 弾として、平成 30 年に開湯 1,300 年を迎えた三重県湯の山温泉地域を核に「O N S E N ・ガストロノミーウォーキング in 湯の山温泉」を 9 月に開催し、温泉や地元の趣向を凝らした特産品の魅力を参加者にアピールするなど、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。

今後も、地方自治体等との連携を強化しつつ、33FG 一体となって地方創生の実現に取り組むとともに、自らの収益力の強化も図ってまいります。

### 【ネーブル・ジャパンの概要】

	株式会社 ネーブル・ジャパン
設立年月	平成 30 年 9 月（10 月開業）
資本金	30 百万円
所在地	三重県松阪市
設立目的	松阪市を活性化し、市民が誇りを持てる地域にするため、地方創生を推進する。商材、知財、人材等の地域資源を磨き、再編集することで、「儲かる仕組み」を作り、その利益を松阪市の活性化のために活用する。
事業内容	地元の資源・商品を高付加価値化して販売 地元の知的財産の事業化支援 地元の資源・文化財を活用したインバウンドの促進 等



## ハ. 営業推進体制の強化

### A. 本部営業推進体制の強化

これまで以上に営業戦略を迅速に実行し、事業先のニーズや課題に対してスピーディーかつ的確に対応することで、地域経済の活性化への貢献と自らの収益力の強化を図るため、効率的かつ実効性のある営業推進体制の構築に取り組んでまいりました。

平成 30 年 4 月には、中期経営計画及び経営強化計画に掲げる施策の着実な実施を図るため、前述した融資や本業支援の推進体制等の整備に加え、ソリューション営業部にコンサルティング営業チーム、デリバティブチームを、営業推進部に中南部地域活性化推進チーム、法人 FA チームを新設

し、ソリューション提供力の強化を図りました。

また、引き続き、営業推進部に既に配置している医療・介護担当者やソリューション営業部に配置している「農業経営アドバイザー」の資格を持つ農林水産業・農商工連携事業の担当者、海外進出支援等に精通した担当者などによる取組みの強化を図りました。

今後も、効率的かつ実効性のある営業推進体制の構築に取り組んでまいります。

#### 【各専門チームの概要】

チーム名	役割等
コンサルティング営業チーム (3名)	M&A、事業承継、収益不動産、成長・農法ファンド等の推進などコンサルティング業務全般
デリバティブチーム (2名)	金利デリバティブ、為替デリバティブの推進
法人FAチーム (7名)	企業オーナー等向けの資産運用に特化したコンサルティング
中南部地域活性化推進チーム (5名)	三重県中南部地域のみドルリスク先等の事業先を対象とした融資や経営改善支援等の本業支援

※人員は平成30年9月末

## B. お客さま本位の業務運営に適う業績評価制度の整備

業績評価制度については、平成29年4月より、お客さま本位の業務運営に適う業績評価体系の整備を図り、お客さまの利益と営業店等の営業推進に対するモチベーションの向上に取り組んでまいりました。

平成30年度上期業績評価については、経営強化計画等に掲げる事業性評価に基づく融資や本業支援の強化等の施策の着実な実現を図るため、業績評価体系の中でこれまで本業支援に関する評価を「加減点項目」で評価していたのを改め、業績評価項目に「本業支援項目」として新設するとともに、同項目の中で、みドルリスク先に対する支援等については割り増し評価とするほか、三重県中南部地域活性化推進プロジェクトの顕著な取組みに対して「中南部地域活性化賞」として表彰するなど、本業支援に資する取組みや企業価値向上を実現させる取組みを促す評価体系といたしました。

このほか、引き続き、長期・積立・分散投資のご提案などによりお客さまの安定的な資産形成を実現させることを評価する体系とし、その評価方法の改善を図ったほか、33FGの強みを最大限活用し、リレーシヨンの構築と多様なソリューションの提供を通じて地域に貢献し、確固たる営業基盤の構築を促す評価体系といたしました。

今後も、顧客本位の業務運営に適う業績評価制度の整備を図ることで、お客さまの利便性向上と営業店等の営業推進に対するモチベーションの向上に取り組んでまいります。

## 二. ソリューション営業力の強化

### A. ソリューション手法の多様化・高度化

ソリューション手法の多様化・高度化を図り、付加価値を創造するコン

サルティング機能の強化に取り組んでまいりました。

平成 30 年度上期には、三重銀行が有するデリバティブ業務などのソリューションノウハウの共有・相互活用を図るため、4 月より三重銀行に当行職員 2 名をトレーニーとして派遣するとともに、定期的な情報交換等の実施などを通じてソリューション手法の多様化・高度化に努めました。

また、外部機関や専門家との連携を引き続き強化するとともに、「WEB 診断等経営コンサルティング業務」や「設備投資時の補助金等を含む資金調達コンサルティング業務」を開始するなど、コンサルティング業務の多様化を図ったほか、ソリューションの取組事例を広く行内に周知することで取組ノウハウの共有を図りました。

今後も、これらの取組みを強化し、ソリューション手法の多様化・高度化に取り組んでまいります。

## B. ソリューション手数料の増強

本部と営業店が一体となって、事業先のニーズや経営課題の解決に最適なソリューションの提供を通じてソリューション手数料の増強に取り組んでまいりました。

具体的には、コベナント活用型融資、ABL、私募債など担保・保証に必要以上に依存しない融資等の取組みを引き続き積極的に推進したほか、コンサルティング営業チームや法人 FA チームなど本部の専門チームによるソリューション営業を営業店と一体となって展開してまいりました。

この結果、平成 30 年度上期のコンサルティング等斡旋手数料等のソリューション手数料収入は 6 億 23 百万円となりました。

今後も、ソリューション営業部や営業店の渉外担当者等の活動強化を通じたお客さまのニーズや経営課題の把握に努めるとともに、本部と営業店が連携して最適なソリューションの提供を通じて、ソリューション手数料の増強を図ってまいります。

### 【ソリューション手数料の推移 (表 11)】

(単位：百万円)

	28 年度上期	28 年度下期	29 年度上期	29 年度下期	30 年度上期
ソリューション手数料	372	591	418	429	623

## C. ライフステージに応じた最適なソリューションの提供

事業先とのリレーションを構築し、様々なライフステージにある事業先の課題やニーズに対して最適なソリューションを提供することで、お客さまの成長・発展を支援してまいりました。

具体的には、外部機関や専門家等との連携を図りつつ、本部のコンサルティング営業チーム、法人 FA チーム、中南部地域活性化推進チーム、海外進出支援等の担当者等と営業店が一体となって、事業先のライフステージ（創業・新事業段階、成長段階、経営改善、事業再生、自主廃業や債務整理、事業承継）のそれぞれの段階で多様なソリューション（M&A 業務、

ビジネスマッチング支援、海外進出支援、経営改善支援、事業承継支援等)の提供に取り組んでまいりました。

また、平成30年度上期には、「ビジネス・サミット2018(『食の魅力発見商談会2018』)」など商談会等への参加支援を行うとともに、各種セミナーの定期的な開催等により、ライフステージに応じた情報提供や販路拡大支援、事業承継支援など必要な支援を積極的に実施したほか、名古屋大学が設立した産学連携のための技術相談に対応する「名古屋大学協力会」に参加するなど産学官等との連携を強化いたしました。

今後も、これらの取組みを強化し、お客さまの成長・発展を支援することで、地域経済の活性化に貢献してまいります。

## 【支援事例】

### 事例①：創業資金の支援とコンサルティング会社を活用した経営支援

パン小売業の開業を目的に法人を設立したお客さまに対して、店舗オープンに向けた創業支援を実施いたしました。

具体的には、保証協会、日本政策金融公庫と連携して設備資金に対する融資を実施するとともに、補助金の活用を提案したほか、税務面等の経営サポートニーズに対して、当行提携のコンサルティング会社(税理士法人)を紹介するなど、創業・事業拡大をトータルで支援いたしました。

### 事例②：コンサルティング営業チームによるファンド「さんぎん成長事業応援投資事業有限責任組合」を活用した成長支援

鮮魚販売等を営むお客さま(法人：食品小売業)が鮮魚取扱のノウハウを活かした従来にはない美味しい介護食の研究・開発に取り組むための資金として、お客さまの新事業の展開を支援するファンド「さんぎん成長事業応援投資事業有限責任組合」を活用した支援を実施いたしました。

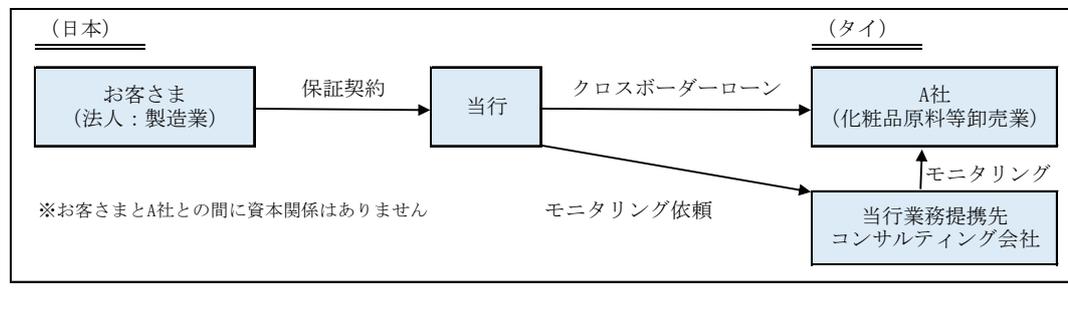
当行は、同ファンドを活用した取組みは4社目となりますが、今回、同社の財務状況、ニーズ等を踏まえ、初めて劣後特約付社債(無担保)として投資を実施することで、お客さまのニーズにお応えするとともに、投資を通じて地域を創る事業者の支援に積極的に取り組みました。

ファンド名	さんぎん成長事業応援投資事業有限責任組合
設立日	平成28年8月2日
ファンド総額	2億円
出資額	有限責任組合員：当行…1億98百万円 無限責任組合員：山田コンサルティンググループ…2百万円
運営会社	山田コンサルティンググループ
投資対象	観光、医療・介護、環境・エネルギー、新事業展開、地方創生に関連する事業者(特産品製造・販売等)等

### 事例③：クロスボーダーローンを活用した海外事業展開支援

お客さま（製造業）の海外販売先である非日系企業に対するクロスボーダーローン（直接貸付）を行うことで、お客さまの海外事業展開の拡大を支援いたしました。

#### 【取引概要】



## D. ビジネスマッチング支援の強化

本部と営業店が一体となってお客さまのニーズや課題解決に向けた最適なソリューションの提供を行うための手段の一つとして、ビジネスマッチング支援の強化に取り組んでまいりました。

平成30年度上期には、三重銀行との顧客紹介スキームに基づき、三重銀行とビジネスマッチング情報を定期的に交換するとともに、両行のマッチング契約先の相互活用を開始いたしました。

また、33FGとして、双日エアロスペース株式会社との一括マッチング商談会を開催するなど、33FGのネットワークを活用したビジネスマッチング支援を実施し、お客さまの販路拡大や事業譲渡など多様なニーズに応じてまいりました。

このほか、渉外担当者等が顧客管理等に活用している営業支援システム内にあるビジネスマッチング支援システムの利用促進を図るとともに、営業推進部が一元管理しているビジネスマッチング情報の管理・運用を強化し、登録された情報を積極的に有効活用してまいりました。

こうした取組みの結果、平成30年度上期のビジネスマッチング成約先は、212先となりました。

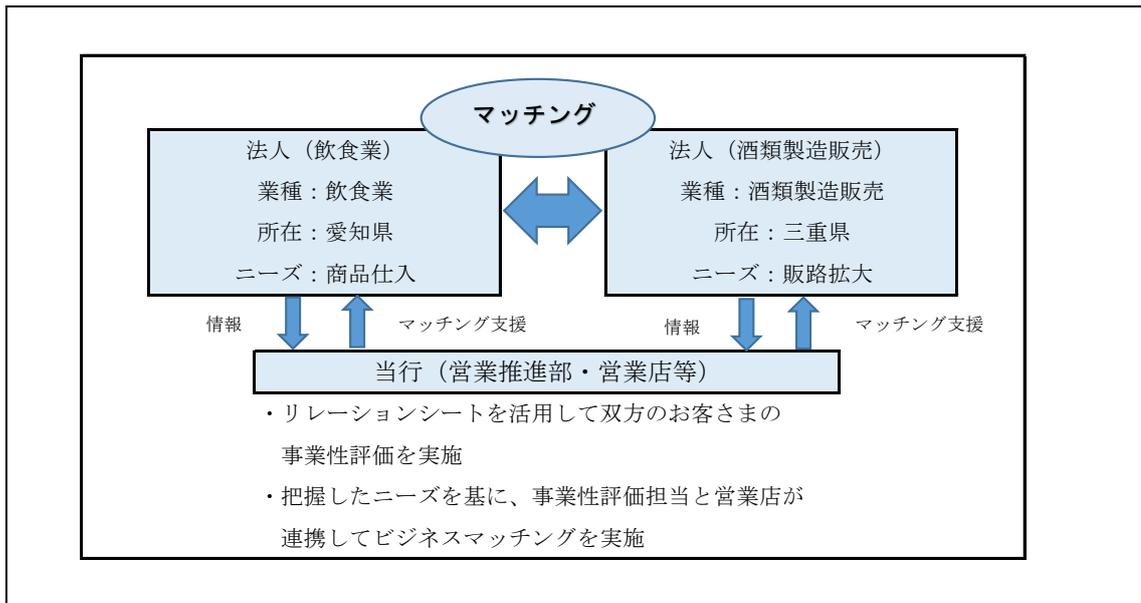
今後も、こうした取組みを通じて取引先のビジネス機会の創出に貢献するとともに、営業基盤の拡充や収益の増加に繋げてまいります。

#### 【ビジネスマッチング事例】

##### 事例：リレーションシートから得られたニーズに対するビジネスマッチング支援

リレーションシート等から得られた情報を一元管理している営業推進部法人営業課の事業性評価担当者が、営業店と連携してビジネスマッチング支援をいたしました。

具体的には、自社のメニューに合った珍しい地酒を探している名古屋市のお客さま（法人：飲食業）に対して、日本酒を製造・販売しているお客さまを紹介いたしました。



## ② 個人先に対するリレーションとソリューションの強化

### イ. 営業チャネルの強化による顧客基盤の拡充

#### A. 対面チャネルの強化

少子高齢化の加速や金融 IT の進展に合わせ、お客さまのニーズやライフスタイルも益々多様化しており、こうした変化に的確に対応し、個人先取引基盤の拡充を図るため、顧客接点の拡充に資する営業チャネルの強化に取り組んでまいりました。

平成 30 年度上期には、対面チャネルの強化として、住宅ローン等のご相談・お申込み窓口である「ローンプラザ」の機能強化を図りました。

具体的には、「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）以外の三重県内の 4 拠点のローンプラザ（松阪、津、四日市、桑名）に「ライフプランナー」（保険証券分析システム（AS システム）を活用した保険の提案に加え、資産形成や運用ニーズのあるお客さまに最適な金融商品を提案するなどライフプラン設計を行う職員）を新たに配置し、「ローンプラザ」を個人のお客さまのライフサイクルに応じた多様なニーズに対応できる総合窓口としての拠点といたしました。

今後もローンプラザの機能強化を図ることで、ワンストップ型の総合相談ブースである「暮らしのコンサル」広場化を推進してまいります。

また、33FG の統合効果を発揮し、両行の休日営業チャネルを活用したお客さまの相互紹介を開始するとともに、事業先のお客さまの事業所等に各事業所に勤務する従業員の優遇特典がある個人ローン専用リーフレットスタンドの設置を推進したほか、SMS（ショートメッセージサービス）等を活用して二十歳の方や個人向けローンを完済されたお客さまを対象に、お客さまがお持ちのスマートフォンに電子スタンプを押しあてることで、プレゼントをお渡しする“来店誘致キャンペーン”を実施するなど顧客基盤の拡充に努

めました。

今後も、対面チャネルを強化し、個人取引基盤の拡充を図ってまいります。

## B. 非対面チャネルの強化

渉外担当者等や店舗等での接触が困難であるお客さまとの顧客接点の拡充を図るため、Web・モバイルを活用したサービスの提供や FinTech 企業との連携を強化し、お客さまの利便性向上に繋がる新しいサービスの検討・提供に取り組んでまいりました。

平成 30 年度上期には、当行のアプリである「Smile Port」に API 連携による口座の入出金情報が参照できるスマートフォン通帳機能を追加するとともに、「Origami Pay」を利用したスマートフォン決済サービスの取扱いを開始するなどお客さまの利便性向上を図りました。

また、本部のローン審査センターやダイレクトコールセンターでの個人ローンの電話受付可能商品の拡大を通じてお客さまの利便性向上を図るとともに、DM 送付先に対して SMS によるフォローを実施するなど非対面チャネルによる推進を強化いたしました。

今後も、Web・モバイル、ダイレクトコールセンター等の非対面チャネルを強化するとともに、FinTech にも積極的に取り組むことでお客さまの多様化するニーズに的確に対応してまいります。

## ロ. 個人先向け貸出金の増強

個人先向け貸出金の増強については、総合取引や将来にわたるリレーションの構築が期待できる取組みとして位置づけ、収益性に配慮しつつ貸出金の増強に取り組んでまいりました。

住宅ローンについては、ハウスメーカー等との連携を強化するとともに、収益性に配慮しつつ推進しており、平成 30 年 8 月から当行で住宅ローンを借り換えされたお客さまを対象としたプレゼントの提供を実施するなど住宅ローンの増強に努めてまいりました。

このほか、多様な住宅ローンニーズに対応するため、住宅金融支援機構との連携を強化し、フラット 35 の取組増加に努めてまいりました。

これらの取組みに加え、住宅ローン等に対する高度な知識や推進のスキルを有するローンアドバイザーを引き続き養成し、住宅ローンに的確に対応できる人材の育成に努めてまいりました。

目的ローンや消費者ローンについては、商品ラインアップの拡充のほか、Web・モバイル取引を推進することにより、申込手続の簡素化や審査スピードの向上等に取り組む、お客さまの利便性向上を図ってまいりました。

平成 30 年度上期には、DM による推進を実施するとともに、電話による個人ローンの受付可能商品の拡大を図ったほか、三重銀行との経営統合を記念し、マイカーローン等目的ローンの推進として、「ローン金利優遇&プレ

ゼントWキャンペーン」を三重銀行と共同で実施いたしました。

なお、過剰な借入れに対しては、注意喚起を行うとともに、適切な広告や審査の実施など顧客保護にも十分配慮しつつ取り組んでまいりました。

今後も、これらの取組みを着実に推進し、個人向け貸出金の増強を図ってまいります。

## ハ. ソリューション提供力とフィービジネス等の強化

### A. ライフニーズに対応した商品・サービスの提供

お客さまの多様化・高度化するニーズに的確に応えるため、個人のお客さまのライフニーズに応じた最適な商品を拡充するとともに、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。

平成 30 年度上期には、少子高齢化がますます加速する中、資産形成・資産承継ニーズがこれまで以上に高まっていることを踏まえ、遺言代用型の金銭信託の商品として「さんぎん遺言代用信託『託す想い』」の取扱いを開始するとともに、三重銀行と共同で「落語で学ぶ相続・遺言・後見セミナー」を開催し、お客さまに対して相続等に関する有益な情報提供等を行ったほか、つみたてNISA、i DeCo等の推進を強化いたしました。

このほか、海外旅行、海外出張、海外留学などをされる方のカード決済ニーズに幅広く対応するため、プリペイドカード「NEO MONEY」の取扱いを開始するなど決済サービスの多様化を推進することで、お客さまの利便性向上を図りました。

また、平成 30 年 6 月には、昨年 8 月に公表した金融商品取引に関する「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」に基づく平成 29 年度の具体的な取組状況や成果について、KPI を活用の上で对外公表いたしました。同方針に基づく適切な取組みにより、資産形成に資するつみたて NISA 等の取扱件数が順調に増加するなど、お客さまの安定した資産形成・資産運用の一助となるとともに、個人先取引基盤の拡充に繋がっているものと認識しております。

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

【NISA 等口座数、i DeCo 取次件数推移（表 12）】 (単位：件)

	29/3 末	29/9 末	30/3 末	30/9 末
NISA	8,029	8,208	9,009	9,543
ジュニア NISA	195	207	263	300
つみたて NISA	—	—	453	957
i DeCo (累計)	4,358	4,833	5,316	5,810

※つみたて NISA は平成 30 年 1 月から開始

## B. 預かり資産の増強

お客さま本位の営業を実践し、お客さまのニーズに最適な商品やソリューションを提供できる人材の拡充を図ることで、預かり資産の増強に引き続き取り組んでまいりました。

平成 30 年度上期には、渉外担当者や営業店窓口担当を兼任しつつ、預かり資産を販売する「SA」（セールスアテンダント）を指導する「SAM」（セールスエリアマネージャー）を拡充するとともに、「SAM」に預かり資産販売の役割を新たに加え、SAM による預かり資産販売の強化を図ったほか、女性渉外が中心となる「個人渉外」による預かり資産の増強に取り組みました。

また、個人年金保険「あしたの、よろこび」、一時払終身保険「プレミアプレゼント」等の取扱いを新たに開始し、商品ラインアップの拡充を図ったほか、8 月には株式会社 SBI 証券との金融商品仲介業務を開始し、お客さまの多様な投資ニーズ、資産運用ニーズに対応するとともに、渉外担当者等による営業活動では接触が困難な若年層・資産形成層とのチャネル強化を図りました。

このほか、お客さまの資産運用ニーズを把握するため、お客さま向けの「資産運用セミナー」を 17 回開催したほか、投資信託及び生命保険を当行で購入し保有されているお客さまへのアフターフォローの実施を通じて、お客さまとのリレーションの強化に引き続き努めてまいりました。

この結果、平成 30 年度上期の投資信託商品と生命保険商品の販売額合計は 222 億円となったほか、預かり資産保有世帯数も着実に増加いたしました。

今後も、これらの取組みにより、預かり資産の増強を図ってまいります。

【個人渉外等の配置状況（表 13）】 (単位：人)

	28/3 末	29/3 末	30/3 末	30/9 末
個人渉外	52	48	45	41
SAM	8	8	8	11
SA	22	23	28	41

【投資信託実績推移（表 14）】 (単位：百万円)

	28 年度上期	28 年度下期	29 年度上期	29 年度下期	30 年度上期
販売額	5,826	6,823	7,241	9,962	5,759
期末残高	55,169	56,769	56,934	53,794	53,335
日経平均株価（円）	16,449	18,909	20,356	21,454	24,120

※日経平均株価は、それぞれの期末時点の終値です。

【生命保険実績推移（表 15）】

（単位：百万円）

	28年度上期	28年度下期	29年度上期	29年度下期	30年度上期
販売額	16,982	15,623	13,821	13,859	16,529

【預かり資産保有世帯数推移（表 16）】

（単位：世帯）

	28/3 末	29/3 末	30/3 末	30/9 末
預かり資産保有世帯	37,071	37,493	38,847	39,676

※投資信託、外貨預金、生命保険（一時払）、国債のうち、いずれか1つでも残高がある世帯

## （2）経営の効率化・最適化

### ① 最適な営業体制の確立

#### イ. 効率的な営業体制の構築

基本方針の一つであるリレーションの構築とソリューションの提供を図るため、統合効果や営業戦略を踏まえた効率的で強力な営業体制の構築に取り組んでまいりました。

平成 30 年 4 月には、名古屋地区のローンプラザ 2 ヶ所の統合や新規事業融資開拓を担当する法人推進担当者の削減など経営資源の最適化等を通じて創出した人員を中南部地域活性化推進チームやコンサルティング営業チーム等へ配置し、営業体制の強化を図りました。

また、平成 28 年 10 月に策定した「営業力強化に向けた基本方針」に基づき取り組んでいるエリア制（効率的な営業活動の実現と融資事務をエリア母店へ集中化させることにより創出される融資事務人員を営業部門へ再配置し、営業力の強化を図ることを目的とした取組）の構築については、33FG 設立後においても店舗網が重複しない三重県内の鵜方エリア（志摩市）での試行を継続し、店舗の軽量化等による効率化を進める地域（志摩・紀州地域等）において、地域特性、お客さまのニーズ等を踏まえたエリア制の確立を進めてまいりました。

今後も、効率的で強力な営業体制の構築に取り組んでまいります。

#### ロ. 店舗の効率化・最適化

三重銀行との将来的な合併を見据えた店舗ネットワークの最適化や店舗の効率化に取り組んでまいりました。

平成 30 年度上期には、6 月に阿倍野支店を大阪支店へ、9 月に岐阜支店を大垣支店へ統合いたしました。

また、お客さまの利便性や顧客接点の確保に配慮しつつ、ローンプラザや 2 店舗の営業時間の見直しを実施し、効率的な店舗運営に努めました。

今後も、33FG の最適な店舗ネットワークの構築に向け、店舗の効率化・最適化に取り組んでまいります。

## ② ローコストオペレーションの実現

### イ. 本部業務等の共通化・効率化

これまで取り組んできた BPR を引き続き推進するとともに、統合効果を最大限発揮し、三重銀行とのノウハウ・リソースの共有・相互活用により本部業務等の共通化・効率化に取り組んでまいりました。

平成 30 年度上期には、営業店の融資事務負担の更なる軽減、融資事務の堅確化を図るため、三重県内の 5 店舗において、融資事務の本部集中化の対象業務をこれまでの住宅ローンに加えて事業融資や個人ローンも対象とする試行を開始いたしました。

また、統合効果が期待できる取組みとして、日通硬貨センターの共同利用を 5 月から開始し、営業性資金の相互融通を通じたコスト削減を図るとともに、三重銀行との送便の共同運行を三重県内の松阪、津、伊勢、志摩地区のほか、奈良、大阪地区で 9 月から開始いたしました。

今後も、本部業務等の共通化・効率化への取組みを推進し、ローコストオペレーションの実現を図ってまいります。

### ロ. 物件費等のコスト削減

平成 30 年 9 月期における物件費は、33FG への経営管理料等の支払いが発生することとなりましたが、広告宣伝費や保守管理費など削減に努めた結果、計画を 65 百万円下回る 39 億 17 百万円となりました。

引き続き、外部コンサルタント会社の支援で得た経費削減ノウハウを活用し、物件費削減に資する対象案件の段階的拡大に向けた取組みを強化するなど、銀行全体の経費削減に取り組んでまいります。

【物件費の計画・実績（表 17）】

（単位：百万円）

	29 年 9 月期 実績	30 年 3 月期 実績	30 年 9 月期	
			計画	実績
物件費	3,966	7,869	3,982	3,917
うち機械化関連費用	1,942	3,802	1,731	1,857

平成 30 年 9 月期における人件費は、効率的な人件費の配分に努めた結果、計画を 1 億 44 百万円下回る 55 億 55 百万円となりました。

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

【人件費の計画・実績（表 18）】

（単位：百万円）

	29 年 9 月期 実績	30 年 3 月期 実績	30 年 9 月期	
			計画	実績
人件費	5,841	11,480	5,699	5,555

【従業員数の計画・実績（表 19）】

（単位：人）

	29年9月末 実績	30年3月末 実績	30年9月末	
			計画	実績
期末従業員数	2,102	2,036	2,095	2,030
正行員	1,446	1,392	1,433	1,411
嘱託・パート	656	644	662	619

### （3）人材力の強化

#### ① 高いコンサルティング力を有する人材の育成

##### イ. コンサルティング営業ができる人材の育成

お客様のニーズに的確に対応し、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の育成を図ってまいりました。

平成30年度上期には、「目利き入門塾」（係長以下の行員が対象）と「目利き師範塾」（主に係長から支店長代理の行員が対象）の2講座体制で平成24年度から開講している目利き能力向上研修について、「目利き師範塾」を開講し、14名が受講いたしました。なお、これまでに「目利き入門塾」は84名、「目利き師範塾」は48名が卒業しております。

また、渉外担当者全般を対象とした7講座からなる「事業融資スキルアップ講座」（債権管理編、企業再生編、外為ソリューション編、アプローチ編、与信判断編、マーケティング編、財務分析編）のうち、「債権管理編」、「企業再生編」、「外為ソリューション編」を開催するなど、企業分析能力やコンサルティング力の向上に努めました。

さらに、資産承継・資産形成ニーズに的確なコンサルティングができる人材の増強を図るため、お客様の金融商品の運用相談に的確にアドバイスができる能力を身に付けるための店頭FA（ファイナンシャル・アドバイザー）育成研修を修了した者を、「金融商品運用相談担当者（行内FA）」として育成を図っており、平成30年度上期も同研修を実施し、9月末現在では、「行内FA」は249名と平成30年3月末比9名増加いたしました。

このほか、支店長など経営職の与信判断能力の向上やマネジメントスキルの強化等を目的に、経営塾Ⅰ「信用リスクマネジメント強化研修」及び経営塾Ⅱ「マネジメント強化研修」、新任支店長向けの研修として経営塾Ⅲ「新任支店長研修」を継続的に開催しており、平成30年度上期は、経営塾Ⅱ及び経営塾Ⅲを実施したほか、住宅ローンや消費者ローン等に対する高度な知識を持ち、最適なソリューションを提案できる人材の増強を図るためのローンアドバイザー（LA）育成研修を実施いたしました。

また、統合効果を発揮し、三重銀行と同年次研修（2年次、3年次）や女性役席養成研修等を合同で実施するとともに、ソリューション業務等に係るノウハウの共有を図るため、4月に2名、6月に1名の当行職員をトレーニーとして三重銀行に派遣いたしました。

今後も、これらの取組みを継続して実施することにより、高いコンサルティング力を発揮できる人材の育成を図ってまいります。

【行内 FA・ローンアドバイザーの人員推移（表 20）】

（単位：人）

	28/3 末	29/3 末	30/3 末	30/9 末
行内 FA	231	235	240	249
ローンアドバイザー（LA）	11	13	15	16

## ロ. 若年職員の能力向上

若年職員の能力向上を図るため、預かり資産の販売や融資の推進に関する研修と OJT の充実に取り組んでまいりました。

平成 30 年度上期には、新入行員を対象とした入行時研修や新入行員研修のフォローアップとして位置付けている同年次研修（2 年次、3 年次）の中で、外部機関主催の預かり資産基礎研修を実施したほか、若手渉外行員の融資分析能力・判断能力・顧客対応能力の向上を目的とした渉外融資能力強化研修を拠点開催いたしました。

また、平成 30 年度上期より「目利き師範塾」のカリキュラムについて、入塾中の渉外担当者を短期審査トレーニーとして審査部で受講させる仕組みを取り入れるなど、OJT による若手職員の能力向上に継続的に努めました。

今後も、若年職員の融資等に対するコンサルティング力の強化を図ってまいります。

## ② 働き方の改革等による組織の活性化

### イ. 働き方の改革と女性職員の活躍促進

働き方の改革や女性職員の更なる活躍機会拡充に取り組むことで、職員一人ひとりが最大限に能力を発揮できる機会の拡充を図るとともに、多様な人材を受け入れる環境整備に取り組んでまいりました。

平成 30 年度上期には、女性職員の活躍機会の拡充を図ることを目的に取り組んできたポジティブアクション推進プロジェクト「Lady Go!」について、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ため、「Lady Go!」の活動に働き方の改革をプラスする形で新たな行動計画「Lady Go! Next Work Style プログラム」（計画期間：平成 30 年 4 月～平成 33 年 3 月）を策定いたしました。この行動計画では、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の整備のほか、労働時間短縮への取り組みや非正規雇用の処遇改善を図ることとしております。

当行はこの行動計画等に沿った取り組みを通じて、引き続き女性管理職の育成・登用に取り組んでおり、平成 30 年 9 月末時点での女性管理職（代理以上及び担当席以上）は 111 名となっております。

このほか、有給休暇の取得率向上を図るため、当行独自の休暇制度である「ワークライフバランス休暇」、「バースデー休暇」、「メモリアル休暇」について、管理監督者を含めた全職員が全て取得することを指導するとともに、早期退行の励行等適切な労働時間の管理を図るなど、総労働時間の

削減に向けた取組みを強化し、ワークライフバランスのとれた働きやすい職場環境づくりを進めました。

今後も、これらの取組みを通じて、組織の活性化、生産性の向上を図ってまいります。

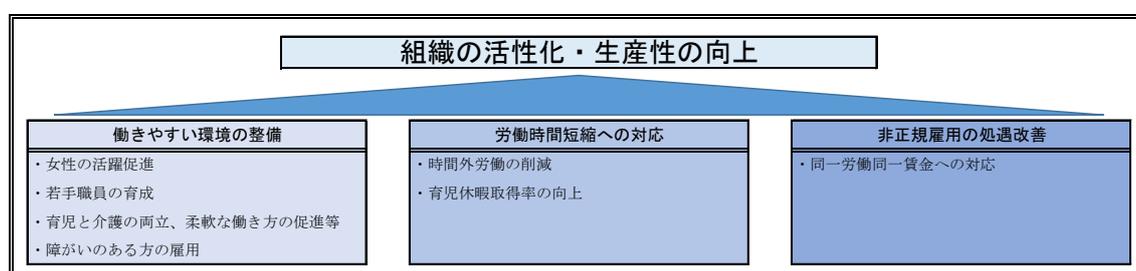
#### 【女性管理職の推移（表 21）】

（単位：人）

	28/3 末	29/3 月末	30/3 末	30/9 末
管理職	97	101	111	111

※女性管理職：代理以上及び担当席以上の職員

#### 【Lady Go! Next Work Style プログラム】



#### ロ. 職員等の意欲・能力向上に向けた職場環境の整備

職員等の意欲・能力向上に向けた取組みを強化し、職場環境の充実に取り組んでまいりました。

平成 30 年度上期には、若手を中心とした意欲や能力を備えた職員 21 名を営業店から営業本部等の本部部門へ配置し、本部と営業店との目線の共通化、職員のモチベーションの向上及び更なる能力アップに努めました。

また、人事総務部に「ゼネラルカウンセラー」を配置し、ゼネラルカウンセラーが営業店を訪問のうえ、仕事や人間関係などの悩みを聞き取り、アドバイスを行うことにより、若手を中心とした職員等のメンタルケアや離職防止に継続的に努めております。

さらに、将来的な三重銀行との合併を見据え、職員のモチベーション向上に繋がる新しい人事制度について、両行で検討を開始し、新しい人事制度構築のための職員意識調査（職員アンケート）を実施いたしました。

今後も、職員等の意欲・能力向上に向けた取組みを強化するとともに、新しい人事制度について検討を進めてまいります。

#### （４）内部管理態勢の強化と地域社会への貢献

##### ① コンプライアンス態勢の強化

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

平成30年度上期には、内部通報制度やインサイダー取引の重要情報の取扱等について、33FG内において有効に機能させるとともに、不祥事件への対応に関する統括部署を明確化するため、コンプライアンスマニュアルを改正するなどコンプライアンス態勢の強化を図りました。

また、コンプライアンス統括部は、「支店コンプライアンス・プログラム」に基づく営業店の取組状況のモニタリングを実施し、改善指導を行うとともに、集合研修にコンプライアンス関連の講座を組み込み、職員等に対する指導を強化したほか、50店舗の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検証いたしました。こうした取組みを通じて、全行的なコンプライアンス態勢の強化・定着に継続的に努めました。

このほか、反社会的勢力への対応状況等については、これまで定期的にコンプライアンス委員会に報告しておりましたが、これに加え、6ヶ月毎に取締役会へ報告する態勢とすることで、反社会的勢力との関係遮断に向けた取組みの強化を図りました。

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

## ② リスク管理体制の強化

当行にとって、リスク管理を強化していくことは、将来にわたり金融仲介機能を安定的に発揮し、地域経済活性化に貢献するとともに、安定した収益を確保していくために必要であると認識しております。

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

平成30年度上期には、自己資本額を信用リスク、市場リスク、オペレーショナル・リスクにそれぞれ配賦し、各リスクの資本使用率を継続的にモニタリングすることにより、リスクカテゴリー毎の自己資本の十分性を管理するとともに、33FG共通のテクニカル・ヒストリカルストレステストを実施し、リスク資本の十分性を確認したほか、価格変動シナリオに基づくストレステストを実施し、価格変動リスクをテイクする運用が経営体力に与える影響を的確に把握するなど、過大なリスクをとることがないよう統合的リスク管理の強化を図りました。

このほか、33FGの基本方針に沿って、子銀行間における統合リスク管理に係るリスク量計測とリスク資本管理等を統一するため、「リスク管理委員会運営要項」、「自己資本充実度評価規程」等の関連5規程を改正し、33FGのグループリスク管理態勢の確立に向けた取組みを強化いたしました。

今後も、多様化・複雑化する金融手法や事業継続に伴う各種リスクに対するリスク管理の強化を図ってまいります。

### ③ 顧客保護等管理態勢の強化

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引き続き強化してまいりました。

平成 30 年度上期には、当行の「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」に則って業務遂行が行われているかについて、コンプライアンス統括部が 34 店舗に対して臨店指導を実施し、適切性を確認したほか、生命保険契約を保有する 80 歳以上のお客さまに係るアフターフォローについて、役席者同席かつ面談を必須とするなど実施方法の見直しを通じてリスク商品等の販売・アフターフォロー等に係る説明態勢の強化を図りました。

また、「マネー・ローンダリング及び資金供与対策に関するガイドライン」を踏まえ、33FG・三重銀行とも連携を図りつつ、規程の改正や管理職に対する通信教育の受講及び外部講師による研修を実施するなど適切な行内態勢の整備を進めております。

このほか、顧客保護等管理委員会において、ソリューション関連手数料の妥当性について検証・報告を行うとともに、法令違反、顧客保護、優越的地位の乱用防止の観点から、9 月からソリューション業務に係る手数料の検証体制の強化を図りました。

今後も、顧客保護管理態勢の強化に資する取組みを実施してまいります。

### ④ CSR の取組強化

地域金融機関として、地域の持続的な発展に向け、地域社会が抱える少子高齢化等の社会問題への対応について積極的に取り組んでまいりました。

具体的には、平成 26 年度以降、亀山市、志摩市、鳥羽市など三重県内の 15 市町、奈良県桜井市と高齢者等支援事業に関する協定を締結し、徘徊 SOS ネットワークへの参画や職員の認知症サポーターへの登録の励行など高齢者の方が暮らしやすい街づくりに各行政機関と連携して継続的に取り組んでまいりました。

また、平成 30 年度上期には、地域の小学生を対象にしたバスケットボール大会を支援したほか、環境保全活動を促進することを目的とした「キッズ ISO14000 プログラム」を伊勢市内の小学生を対象に実施するなど、地域の青少年の育成を支援する取組みを行いました。

このほか、33FG の CSR 活動の取組みとして、8 月には、33FG の当行、三重銀行、三重リース、三重銀総合リースの 4 社が、「ヘルプマーク」（外見では分からなくても援助や配慮を必要としている方が、周囲に知らせ、援助が得られやすくなるようカバンなどにつけて使用する目印。）の普及活動を展開する特定非営利法人「いのち繋ぐプロジェクト」に対して寄付を実施し、「ヘルプマーク」を広く周知するための活動を支援したほか、三重県・三重県教育委員会等の後援のもと、子どもの健康な発育に繋がる「食育」をテーマに未就学児を対象とした「夏休み！お絵描きコンテスト 2018」を開催いたしました。

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

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

##### ① 33FGの経営管理体制

###### イ. 取締役会

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12名（うち監査等委員である取締役4名）で構成され、グループの基本方針及び重要事項に係る意思決定を行うとともに、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、重要事項を協議・決定する機関としてグループ経営会議、コンプライアンス委員会及びALM・リスク管理委員会を設置しております。

今後も、より一層ガバナンス体制の強化を図ってまいります。

###### ロ. 監査等委員会

監査等委員会は、監査等委員である取締役4名（うち社外取締役3名）で構成されております。

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、監査等委員会において情報共有を図る体制としております。

さらに、任意の機関として指名委員会及び報酬委員会を設置し、取締役候補者の選定や取締役の報酬等に関する社外取締役の関与・助言の機会を適切に確保する体制としております。

##### ② 第三銀行の経営管理体制

###### イ. 取締役会

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

また、平成27年6月に監査等委員会設置会社へ移行したことを踏まえ、取締役会の決議によって、重要な業務執行の決定の一部を常務会に委任することで、業務執行の意思決定の迅速性・業務執行の機動性の向上を図っております。

さらに、監査等委員会設置会社体制の下、業務執行の役割を担う取締役の位置づけを明確にし、経営の迅速な意思決定と取締役会の更なる実効性の向上を図るとともに、将来の経営を担う人材の育成に資する体制整備を

図るため、平成30年6月には執行役員制度の見直しを実施したほか、取締役会の多様性を十分確保するとともに、中長期的な企業価値向上を図るため、女性の監査等委員である社外取締役1名を選任いたしました。

今後も、より一層ガバナンス体制の強化を図ってまいります。

## ロ. 監査等委員会

監査等委員会は、監査等委員である取締役3名（うち社外取締役2名（うち女性社外取締役1名））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、任意の諮問機関として指名諮問委員会及び報酬諮問委員会を設置し、取締役候補者の選定や取締役の報酬等に関する社外取締役の関与・助言の機会を適切に確保する体制としております。

今後も、内部統制部門や33FGの監査等委員会との連携を図りながら、監査等委員会の監査機能の発揮等を通じ、業務執行に対する監査体制の強化を図ってまいります。

## （2）リスク管理の体制の強化のための方策

### ① 33FGのリスク管理態勢

グループ全体のリスクを管理・統括するため、グループリスク管理の基本方針を定め、リスク管理統括部署としてリスク統括部を設置しております。

また、社長を委員長とし、代表取締役及び業務執行取締役を中心に構成する「ALM・リスク管理委員会」を設置しており、毎月1回及び必要が生じた場合に開催し、リスク管理に係る取締役会議案の事前協議、グループリスク管理の運営方針のほか子銀行の資本使用計画等について討議しております。

### ② 第三銀行のリスク管理態勢

銀行内業務の中で発生するリスク全体をモニタリングし、適切な管理を行うため、頭取を委員長とし、取締役を中心に構成する「リスク管理委員会」を設置しており、平成30年度上期においても、毎月1回開催し、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・決定してまいりました。

また、平成29年3月より、「リスク管理委員会」での協議をより深度のあるものとするため、各種リスクと管理の現状を記載した行内資料である「Sangin Risk Report」を事前に取り締り及びリスク管理委員会の構成員並びに関係者に配布し、「リスク管理委員会」での協議の実効性の向上を図ってまいりました。

このほか、同委員会では、3ヶ月毎に経営強化計画の進捗管理を行い、適切な計画の実施を確保しているほか、金融機能強化法の趣旨を踏まえ、地域経済

の活性化の観点から、事業性融資の地域別の信用リスク量の状況を把握・管理してまいりました。

## イ. 統合的リスク管理態勢強化のための方策

33FG のグループリスク管理体制の下、子銀行共通の統合的リスク管理態勢の構築に取り組んでまいりました。

具体的には、平成 30 年 4 月から統合リスク管理における自己資本額を、これまでの経過措置ベースから、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を控除したものに改め、これを信用リスク、市場リスク、オペレーショナル・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（バッファ）及びバッファに有価証券の含み損益を加減算した額（最終バッファ）をモニタリングすることで自己資本の十分性を確認することといたしました。

また、新たに導入される銀行勘定の金利リスク（IRRBB）について、△EVE の試算を行いリスク管理委員会へ報告するとともに、計測の精度について検証いたしました。

今後も、33FG との連携を一層強化するとともに、統合リスク管理部門を中心として信用リスク担当部門と市場リスク担当部門等との連携強化により、当行の特性及びリスク・プロファイルに応じた実効性のある統合的リスク管理態勢の強化に取り組んでまいります。

## ロ. 信用リスク管理体制強化のための方策

「リスク・マネージメント・トータル・プラン」に信用リスク管理の基本方針、信用リスク管理規定、クレジットポリシーをそれぞれ定め、リスク管理を行ってまいりました。

大口与信集中リスクについては、大口与信先管理規程のクレジットリミットに基づくモニタリングを行い、常務会における大口与信先レビューで個社・グループ別に今後の取組方針を決定のうえ、適切に事業先を管理してまいりました。

また、大口信用供与等管理規定に該当する先は、案件取組前に、リスク統括部と連携して残高確認等行ったうえで与信管理を行ってまいりました。

与信ポートフォリオについては、大口与信先の動向や業種別、格付別、地域別の与信残高構成の推移を分析・検証するなど与信集中リスクを管理するとともに、信用リスクの計量については、定例的なシナリオに基づくストレステストを毎月実施し、信用リスク管理の強化を図ってまいりました。

個別与信案件の審査については、要資事情を正確に把握のうえ、事業先の実態把握を行い、的確な与信判断に努めているほか、審査部門による短期倒産・短期のリスケジュール（返済計画の見直し）が発生した店舗、案件組成・融資管理面で指導が必要と判断した店舗を中心に臨店指導を行う

とともに、拠点研修、審査トレーニー及び主要先の個別管理を実施し、営業店における第一次審査の能力向上を図ってまいりました。

また、平成30年度上期には、融資稟議書類である「賃貸用不動産明細」の書式を改正のうえデータの蓄積を開始するとともに、融資残高1億円以上の賃貸用不動産向け融資に関して蓄積データを活用した中間モニタリングを実施したほか、営業活動支援システムにおけるお客さまとの交渉記録から、赤字・行政処分等の信用力の変化の予兆となるキーワードを抽出し、信用格付の随時見直しを適宜実施するなど債務者の中間管理の強化を図りました。

このほか、短期倒産や突発破綻の事例について、倒産要因や取組経緯等の傾向分析を行ったうえで行内周知し、与信判断などのノウハウを職員全員が共有することにより、職員の目利き能力の向上に取り組んだほか、三重銀行と建設業、不動産業、製造業など業種別の共同研修を6回実施し、審査手法・目線等の摺り合せを行うとともに、審査ノウハウの共有を図るなど審査機能の向上を図りました。

今後も、これらの取組みに加え、本部と営業店の連携や営業店での支店長席、渉外担当席、渉外担当者等による重層的な事業先管理を一層強化することにより、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

大口債権の管理の強化、延滞管理の徹底、事業先の経営改善支援等ランクアップの推進、不良債権の適切な管理を引き続き強化することにより、健全な資産の維持・向上等に努めてまいりました。

具体的には、実質破綻先・破綻先のうち大口債権、延滞が長期化している債権を中心に個別に回収計画を策定し、常務会への報告（管理債権上位20社のレビュー）等を通じ、債務者の実態把握を強化するとともに、本部・営業店が連携して回収促進を図るなど不良債権の管理を適切に実施してまいりました。

また、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信用力に応じた中間管理を徹底するなど予兆管理の高度化を図ることで、不良債権の発生防止に努めるとともに、本部の企業支援部が所管する特定債権先等の中でランクアップ見込先に対しては、本部・営業店が一体となり、経営改善計画の策定支援や外部支援機関の活用等コンサルティング機能の発揮を通じてランクアップを推進してまいりました。

これらの取組みに加え、経営改善に伴うランクアップや債権回収の進展などにより、平成30年9月末の金融再生法開示債権残高（単体）は281億円、不良債権比率は2.13%と低水準で推移いたしました。

今後も、不良債権の適切な管理を強化することにより、健全な資産の維持・向上等に努めてまいります。

【金融再生法開示債権残高の計画・実績(表 22)】

(単位:百万円、%)

項目	29年9月末 実績	30年3月末 実績	30年9月末	
			計画	実績
金融再生法開示債権残高	23,161	29,157	28,000	28,138
不良債権比率	1.80	2.25	2.14	2.13

## 二. 市場リスク管理態勢強化のための方策

金融市場の急激な変動が生じた場合でも、財務基盤の安定を確保し、従来以上に中小規模事業者等への安定的かつ円滑な資金供給を維持・拡大する体制を構築するため、より一層市場リスク管理体制の強化を図る必要があるとの認識の下、価格変動の大きい株式や受益証券に対しては、価格変動リスクに係るストレステストを月次で実施するなどリスクを適切に把握・管理するとともに、投資有価証券の種類別ロスカット管理や有価証券の損失限度管理を実効的に行うなど、ロスカットルールの実効性の確保を図ってまいりました。

また、バリュアットリスクによる市場リスク量の計測結果の妥当性の検証について、株式等の VaR 計測結果に対するバックテストを月次で実施したほか、多様なストレステストや感応度分析によるストレス評価を実施し、市場リスクの多面的な分析を行ってまいりました。

なお、33FG のグループリスク管理体制の確立を図る観点から、平成 30 年度上期より、これまで市場リスクとして定義してきた市場性信用リスクについては、信用リスクに含めて一元管理することといたしました。

今後も、有価証券運用に対して、フロント部門から独立したリスク統括部がミドル部門として牽制機能を発揮することにより、実効性あるリスク管理を実施してまいります。

### (3) 法令遵守の体制の強化のための方策

#### ① 33FG の法令等遵守体制

法令等遵守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」を制定しております。

また、社長を委員長とし、代表取締役及び業務執行取締役を中心に構成する「コンプライアンス委員会」を設置しており、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討議する体制としております。

#### ② 第三銀行の法令等遵守体制

法令等遵守を経営の最重要課題の一つとして位置付け、全行的なコンプライアンス意識の醸成及び法令等遵守の実効性の向上を目的に、コンプライアンス

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

また、コンプライアンス・プログラムを年 1 回策定し、その成果や改善状況の評価・検証をより長期的かつ継続的に実施してまいりました。

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

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

#### **(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策**

##### **① 33FG の経営に対する評価の客観性確保のための方策**

任意の機関として指名委員会及び報酬委員会を設置し、取締役候補者の選定や取締役の報酬等に関する協議・決定を行うこととしております。

両委員会とも、代表取締役 2 名及び社外取締役 3 名の計 5 名で構成され、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 第三銀行の経営に対する評価の客観性確保のための方策**

経営に対する評価の客観性を確保するとともに、社外取締役による直接的な経営へのアクセスをより一層強化するため、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 3 名（うち社外取締役 2 名（うち女性社外取締役 1 名））で構成しており、取締役に対して監査・監督を行うほか、監査等委員でない取締役の指名や報酬等について、監査等委員会の意見の決定を行うなどにより、経営に対する客観性の確保を図っております。

また、取締役会の任意の諮問機関として指名諮問委員会及び報酬諮問委員会を設置し、取締役候補者の選定や取締役の報酬等に関する社外取締役の関与・助言の機会を適切に確保する体制としております。

今後も、内部統制部門や 33FG の監査等委員会との連携強化を図るなど、より一層、監査等委員会の監査・監督機能の強化を図ってまいります。

#### **(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ました。

今後も、迅速かつ正確で、より広く分かりやすい開示に努めてまいります。

## ② 第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

平成30年6月には、33FGが東京で開催した投資家向けインフォメーションミーティングを活用し、地域への貢献に関する取組等の情報開示を行いました。

また、33FGでは、平成30年5月から6月にかけて松阪市、四日市市、津市、熊野市、名古屋市、大阪市など10会場にて「三十三FG設立記念懇親会」を開催し、お客さまに対して33FGの中期経営計画における地域経済の活性化への施策等の説明を行いました。

このほか、地域密着型金融の推進に向けた取組等を通じた地域経済の活性化への様々な取組み等について、「金融仲介機能のベンチマーク」を活用してディスクロージャー誌、ホームページ等で開示いたしました。

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

## (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

33FGは、当該経営強化計画を実施する子会社（第三銀行）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

#### イ. 取締役

取締役12名のうち監査等委員である取締役4名を除く取締役は、子銀行となる第三銀行または三重銀行の取締役等を兼職しております。なお、代表取締役2名については、第三銀行及び三重銀行の代表取締役頭取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、4名のうち3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し、業務執行取締役等から情報収集を行い、監査等委員会において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。

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

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

【中小規模事業者等向け信用供与の残高、比率(表23)】 (単位:億円、%)

	30/3期 実績 (計画始期)	30/9期			
		計画	実績	計画比	計画始期 対比
中小規模事業者等向け貸出残高	6,374	6,384	6,384	0	10
総資産	20,286	20,298	20,254	△43	△31
総資産に対する比率	31.42	31.45	31.52	0.07	0.10

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

事業性評価に基づく融資や本業支援の強化を重要施策の一つとして掲げ、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の推進体制を整備のうえ、事業先向け貸出金の増強に取り組んでまいりました。

また、適切なリスク管理の下、三重県中南部地域の活性化支援やミドルリスク先に対する取組みを強化し、同地域におけるこれまで以上のリスクテイクに加え、リレーションの強化とソリューションの提供を通じて33FGが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に取り組んでまいりました。

こうした取組みの結果、平成30年9月期における中小規模事業者等向け信用供与の残高は6,384億円となり、計画始期より10億円増加し、計画を達成いたしました。

また、総資産に対する比率については、中小規模事業者等向け信用供与の残高が計画通り増加する一方、総資産が計画を43億円下回ったことから、総資産に対する比率は31.52%となり、計画を0.07ポイント上回りました。

【事業性融資の信用リスク量(UL)(表24)】

(単位:百万円)

	28/3末		29/3末		30/3末		30/9末	
	UL	構成比	UL	構成比	UL	構成比	UL	構成比
三重県	5,637	47.4%	5,472	49.2%	5,865	48.9%	6,738	50.8%
うち中南部地域	3,557	29.9%	3,755	33.8%	3,812	31.8%	4,368	32.9%
愛知県	1,773	14.9%	1,436	12.9%	1,829	15.3%	2,037	15.4%
大阪府	1,360	11.5%	1,025	9.2%	1,316	11.0%	1,196	9.0%
その他	3,119	26.2%	3,185	28.7%	2,975	24.8%	3,297	24.8%
合計	11,890	100%	11,120	100%	11,986	100%	13,267	100%

【貸出金、中小企業等向け貸出残高の計画・実績（表 25）】 （単位：億円）

	29年9月末 実績	30年3月末 実績	30年9月末	
			計画	実績
貸出金	12,673	12,765	12,855	13,013
中小企業等向け貸出残高	10,155	10,224	10,274	10,308

※中小企業等向け貸出とは、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に対する貸出金

（2）中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策の進捗状況

① 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

地域の「かかりつけ医」として、様々なライフステージにある事業先のニーズや経営課題を的確に把握し、地域の事業先の成長・発展に資する融資や最適なソリューションを提供するため、融資や本業支援に対する推進体制の強化に取り組んでまいりました。

また、地域金融機関として、コンサルティング機能を最大限発揮し、最も支援を必要としているミドルリスク先への経営改善支援等の本業支援に取り組むとともに、三重県中南部地域活性化推進プロジェクトを開始するなど、地域経済活性化への取組みを強化してまいりました。

このほか、これらの取組みをより実効性のあるものとするため、三重銀行とのソリューションノウハウの共有等に加え、外部機関や外部専門家との連携強化などにより、ソリューション提供力の強化に取り組んでまいりました。

これらの取組みの詳細な進捗状況につきましては、「3. - (1) -①事業先に対するリレーションとソリューションの強化」に記載しております。

今後も、中小規模事業者等への信用供与の円滑化を図るため、これらの取組みを強化してまいります。

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

柔軟な融資スキームで競合他行との差別化を可能とするコベナンツ活用型融資のほか、在庫や売掛債権等の流動資産を担保とするABLを積極的に活用するとともに、クレジットポリシーに経営者保証に依存しない融資の促進を図り、経営者または経営者に準ずる者以外の第三者による保証は原則として求めないことを方針として掲げ、「経営者保証に関するガイドライン」に基づく融資などに積極的に取り組んでまいりました。

また、三重銀行とのノウハウの共有・相互活用等を通じたソリューション手法の多様化・高度化に取り組むとともに、本部にコンサルティング営業チームやデリバティブチーム等を設置することにより、中小規模事業者の多様な資金ニーズに的確に対応してまいりました。

このほか、「店舗総合評価」における「管理部門評価」の中で、担保又は保証に必要以上に依存しない融資取組のうち、好事例を加点項目の対象とし、これらの取組みを積極的に促してまいりました。

こうした取組みの結果、平成30年度上期において、コベナンツ活用型融資

を 175 件 160 億円、動産・売掛債権等を担保とした ABL を 18 件 85 億円取組みました。

今後も、こうした取組みを通じて、地域における円滑な資金供給を実施してまいります。

【経営者保証に関するガイドラインの活用実績（表 26）】（単位：件、％）

	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度上期
新規に無保証で融資した件数	1,592	2,677	1,327
保証契約を変更・解除した件数	156	141	46
ガイドラインに基づく保証債務整理の成立件数	7	0	1
新規融資に占める経営者保証に依存しない融資割合	9.5	15.5	16.1

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

中小規模事業者等向け貸出残高の着実な増加を図るため、中小規模事業者等とのリレーションを一層強化し、事業性評価に基づく融資や本業支援の取組みを強力に推進してまいりました。

詳細な取組みの進捗状況等については、「3. - (1) -①-イ、ロ」に記載しております。

また、医療・健康関連、農業、環境・エネルギー等を成長分野と捉え、積極的にこれらの分野の貸出金増強に取り組んでまいりました。

具体的には、「農業経営アドバイザー」の資格を持つ担当者、環境・エネルギー担当者、海外進出支援業務の担当者及び医療・介護担当者など本部のソリューション営業部等に配置している各分野の専門の担当者が直接事業先等へ営業推進活動を実施したほか、営業店への積極的なサポートを通じて、成長分野に対する融資増強に取り組んでまいりました。

また、既存の融資商品である「農業経営サポートローン」や「6次産業化・農商工連携応援ローン」、「新規医療法人サポートローン」等のほか、融資枠 400 億円の「成長基盤分野応援ファンドⅡ」を活用した融資を積極的に推進してまいりました。

こうした取組みの結果、平成 30 年度上期は、これらの成長分野で 58 件 49 億円の融資を実行したほか、「成長基盤分野応援ファンドⅡ」を活用した融資は、20 件 12 億円となりました。

今後も、これらの取組みを強化し、中小規模事業者等向け貸出残高の着実な増加を図ってまいります。

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

#### ① 経営改善支援等取組先の数の取引先の総数に占める割合

【経営改善支援等の取組数・比率の計画と実績(表 27)】 (単位:先、%)

	30/3 期 実績 (計画始期)	30/9 期			
		計画	実績	計画比	始期 対比
創業・新事業開拓支援	121	150	152	2	31
経営相談	176	298	395	97	219
早期事業再生支援	27	15	17	2	△10
事業承継支援	40	100	128	28	88
担保・保証に必要以上に依存しない融資促進	308	240	230	△10	△78
合計 [経営改善支援等取組数]	672	803	922	119	250
取引先	13,470	13,500	13,571	71	101
経営改善支援等取組率 (=経営改善支援等取組数/取引先)	4.98	5.94	6.79	0.85	1.81

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

リレーションシート等を活用した融資や本業支援に積極的に取り組むとともに、三重県中南部地域活性化推進プロジェクトの取組みなど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により、平成 30 年 9 月期における経営改善支援等取組率は、6.79%と計画を 0.85 ポイント上回りました。

また、取引先数も 13,571 先となり、計画を 71 先上回りました。

今後も、コンサルティング機能をより一層発揮し、経営改善支援等の取組みを積極的に実施してまいります。

#### ② 事業先のライフステージに応じたコンサルティング機能の発揮

地域に寄り添う「かかりつけ医」として、コンサルティング機能を発揮し、お客さま一人ひとりのライフステージに応じた本業支援に取り組んでまいりました。

取組みの詳細な進捗状況につきましては、「3.-(1)-①-ニ.-C. ライフステージに応じた最適なソリューションの提供」に記載しております。

【地域別経営改善支援の状況（表 28）】

（単位：先、％）

創業・新事業開拓支援	29年度下期	30年度上期	対29年度下期比	30年度上期 構成比率
三重県	79	115	36	75.7%
うち中南部地域	42	59	17	38.8%
愛知県	31	31	0	20.4%
大阪府	2	2	0	1.3%
その他地域	9	4	△ 5	2.6%
計	121	152	31	
経営相談	29年度下期	30年度上期	対29年度下期比	30年度上期 構成比率
三重県	113	263	150	66.6%
うち中南部地域	68	149	81	37.7%
愛知県	33	105	72	26.6%
大阪府	14	8	△ 6	2.0%
その他地域	16	19	3	4.8%
計	176	395	219	
早期事業再生支援	29年度下期	30年度上期	対29年度下期比	30年度上期 構成比率
三重県	18	14	△ 4	82.3%
うち中南部地域	13	8	△ 5	47.1%
愛知県	5	2	△ 3	11.8%
大阪府	1	0	△ 1	0.0%
その他地域	3	1	△ 2	5.9%
計	27	17	△ 10	
事業承継支援	29年度下期	30年度上期	対29年度下期比	30年度上期 構成比率
三重県	35	70	35	54.7%
うち中南部地域	11	39	28	30.5%
愛知県	4	38	34	29.7%
大阪府	0	11	11	8.6%
その他地域	1	9	8	7.0%
計	40	128	88	

### ③ 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

当行の主要営業エリアである三重県などにおける人口・事業所数の減少傾向を踏まえ、これまで以上に地域の成長、発展に持続的に貢献するためには、創業・第二創業、新事業支援の取組みの一層の強化が不可欠であるとの認識の下、ソリューション営業部と営業推進部が中心となり創業・新事業の開拓に対する支援を実施してまいりました。

平成30年度上期には、統合効果を発揮し、これまで三重銀行が単独で開催していた創業・新事業を支援する目的で実施しているビジネスプランコンテストを33FGとして開催し、地元（三重県・愛知県）における起業家のサポートを行っていくことといたしました。

具体的には、コンテストの受賞者に対して三十三総研による事業実現に向けた経営指導を1年間実施するとともに、三重の特産品販売サイト「リージョネット三重」を活用した販路開拓支援のほか、経営者団体等とのマッチング機会の提供などを実施してまいります。

また、三重大学との産学連携に関する包括協定に基づき、三重大学において、地元の農水産物を活用した新商品の開発とマーケティングに関する研究会を開催したほか、創業計画策定支援を63先に対して実施するとともに、事業立ち上げに必要な融資支援に加え、創業・第二創業後5年未満の事業先に対する融資の強化を図りました。

このほか、信用保証協会、政府系金融機関等の連携等による取組みを強化するとともに、各種補助金・助成金情報を行内に定期的に配信し、営業店の創業支援等にかかる取組みを積極的にサポートしたほか、ソリューション営業部内の農業経営アドバイザーの資格を持つ担当者や環境・エネルギー担当者等が成長分野等に対するソリューションを提供するなど積極的に創業・新事業開拓支援に取り組みました。

こうした取組みの結果、平成30年度上期における創業・新事業開拓支援に係る先数は、計画を2先上回る152先となりました。

今後も、これらの取組みを引き続き実施してまいります。

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

経営相談の取組みについては、企業支援部が条件変更対応先や債務超過先などのうち、きめ細かい対応が必要な事業先を特定債権先として選定のうえ直接管理を行い、当該事業先の経営改善に取り組むとともに、担当する特定債権先以外に与信額50百万円以上かつ信用貸20百万円以上等の事業先のうち、円滑化対応先等で優先的に管理が必要な先を本部・営業店一体支援先として選定し、営業店と一体となった深度ある経営改善支援に取り組んでまいりました。

また、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営業推進部が中心となり取り組んでまいりました。

平成30年度上期について、企業支援部は29先(うち特定債権先8先)に対して経営課題の把握・分析・ソリューションの提案を行うとともに、8先(うち特定債権先2先)に対して課題解決策を含む経営改善計画の策定を支援したほか、モニタリングを通じた進捗管理などを実施いたしました。

また、「本部・営業店一体支援先」として選定した30先について、経営実態の把握・分析、経営改善計画等のモニタリングを実施し、支援状況に応じた確かな指示・サポートを営業店に対して行うとともに、必要に応じて営業店の渉外担当者等と顧客訪問するなど営業店と一体となった深度ある経営改善支援に取り組みました。

なお、企業支援部は、本部・営業店一体支援先の経営改善に向けたソリューションを盛り込んだ取組方針について、モニタリング結果から見直しが必要

と判断した場合には、企業支援部長と営業店長が直接協議のうえ、取組方針を修正・変更するなど本部の関与を高めることで、取組みの実効性の向上を図ってまいりました。

さらに、企業支援部による営業店の経営改善支援に対する取組みのサポートを一層強化するため、平成 29 年度下期より、中小企業再生支援協議会など外部支援機関の活用、専門家の紹介等同部が有する経営改善支援のノウハウを「コンサルティングメニュー提案シート」を活用して営業店に提供する取組みを開始しており、平成 30 年度上期には、50 店舗に対してコンサルティングメニューを提供し、営業店の経営改善支援能力の向上を図りました。

こうした取組みを重ねた結果、企業支援部が所管している特定債権先及び本部と営業店が一体となって経営改善を支援している 187 先の事業先に勤務している従業員約 10,200 人の雇用維持に貢献したほか、このうち 83 先の事業先において、平成 21 年 1 月以降最初に到来する決算と直近の決算との比較で、売上高が約 318 億円増加するなど地域経済活性化に貢献することができたものと認識しております。

一方、ソリューション営業部や営業推進部においては、リレーションシート等を活用して得られたお客さまのニーズや経営課題などの情報を営業店と共有し、外部機関との連携や外部専門家の知見を積極的に活用しながら、お客さまの成長・発展に資するファイナンスアレンジメント、海外進出サポート、ビジネスマッチング支援、事業承継支援を営業店と連携して行うなどライフステージに応じた多様なニーズや経営課題に対し最適なソリューションの提案・実行に取り組んでまいりました。

こうした取組みの結果、平成 30 年度上期における経営相談に係る先数は、計画を 97 先上回る 395 先となりました。

今後も、本部・営業店が一体となって、経営改善計画の策定支援やお客さまの経営改善等に資するソリューションの提案・実行に積極的に取り組んでまいります。

## ⑤ 早期の事業再生等に資する方策

早期の事業再生等については、企業支援部が中心となって取り組んでまいりました。

具体的には、事業先ごとに事業再生の取組方針を定め、中小企業再生支援協議会等の外部機関との連携による経営改善支援や債権放棄、DDS 等を活用した事業再生支援などに取り組んでまいりました。

平成 30 年度上期においても、特定債権先等の事業再生先の実態把握に努め、経営改善計画の策定支援やソリューションの提案・実行を行うとともに、定期的なモニタリングを通じて進捗状況のフォローを実施いたしました。

また、事業再生の可能性がある事業先について、中小企業再生支援協議会や経営改善支援センターなど外部機関との連携による事業再生支援に取り組んだ結果、中小企業再生支援協議会及び経営改善支援センターを活用した取組

みはそれぞれ2先、11先となりました。

このほか、三重銀行との重複する再生支援先について、両行の目線や手法等の意見交換を実施し、ノウハウの共有を図ることで再生支援の実効性の向上に努めたほか、事業先の着実な再生を支援するため、債権放棄やDDS等の抜本的な再生支援を実施した先で引き続き融資残高がある先については、再生状況のフォローアップを開始し、必要に応じて支援していくことといたしました。

こうした取組みの結果、平成30年度上期における早期事業再生支援に係る先数は、計画を2先上回る17先となりました。

なお、平成21年9月の国の資本参加以降、適切なリスク管理の下、地域の事業者に対する円滑な資金供給や本業支援を中心に地域に密着した金融仲介機能の発揮に取り組んでおり、地域の事業先に対する事業再生支援を目的とした債権放棄やDDS等を累計で20件29億円実施するなど公的資金を地域の活性化に向けた取組みに有効活用しております。

今後も、企業支援部が中心となり、本部・営業店が一体となって事業再生に取り組むことで、地域経済の活性化に貢献するとともに、取引先のランクアップを通じた財務基盤の強化を図ってまいります。

## ⑥ 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

事業先の持続的な成長・発展を通じた地域経済の活性化に貢献していくため、事業承継支援に積極的に取り組んでまいりました。

平成30年度上期には、三重県伊勢市において、若手経営者や事業の後継者等を対象に「さんぎん経営塾」を開講し、次世代を担う若手経営者等の総合的なマネジメント力の向上を支援いたしました。

また、事業承継、M&A、経営改善等の企業経営に関する情報を提供することを目的として、平成29年12月に開設した企業経営者向けWebサイト「企業オーナーonline」の活用や事業承継セミナー、M&Aセミナーの開催等を通じて潜在的な事業承継ニーズの発掘に継続的に努めたほか、M&A情報を提供するWebプラットフォーム企業2社と新たに契約し、売りニーズの情報収集を強化するなど多様な事業承継ニーズに対応できる体制の整備を図りました。

このほか、提携先のコンサルティング会社や税理士など外部専門家を積極的に活用し、ソリューション営業部と営業店が連携して自社株評価やM&A支援などお客さまの多様な事業承継ニーズに対する的確なソリューションの提案を実施してまいりました。

こうした取組みの結果、平成30年度上期における事業承継支援に係る先数は、計画を28先上回る128先となりました。

今後も、事業先とのリレーションを強化することで事業承継ニーズの発掘に努め、事業承継支援を積極的に実施してまいります。

## 6. 剰余金の処分の方針

### (1) 配当に対する方針

#### 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、平成31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 第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、当行から持株会社に対して行われることとなります。

今後も、経営強化計画の着実な実現に取り組むとともに、安定的な配当の実施に努めてまいります。

なお、平成30年9月には、33FGの配当原資の確保のため、特別配当を2回実施（普通株式1株当たり合計34円59銭）いたしました。

### (2) 役員に対する報酬およ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

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しております。

具体的には、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しておりますが、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。

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。

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 第三銀行の報酬及び賞与に対する方針

役員に対する報酬等は、確定金額報酬、業績連動型報酬及び株式給付信託（BBT）の構成としております。

なお、33FGの設立に伴い、これまでの役員に対する報酬等の1つであった

株式報酬型ストック・オプション制度を廃止のうえ、平成30年8月に新たなインセンティブ報酬として株式給付信託を導入し、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。

また、監査等委員である取締役の報酬制度は、独立性と中立性を確保するため、確定金額報酬のみとしております。

このほか、取締役会の任意の諮問機関として報酬諮問委員会を設置しており、報酬諮問委員会において、毎年、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等の額について審議を実施しております。

### （3）財源確保の方策

当行は経営強化計画の着実な実行により、収益力の強化と業務の効率化を図り、安定した利益を確保することにより、計画に沿って利益剰余金を積み上げてまいります。

平成30年9月期における当行の利益剰余金は197億円と計画を2億円上回っております。

【第三銀行の当期純利益、利益剰余金残高の計画と実績（表29）】（単位：億円）

	21/3末	22/3末	23/3末	24/3末	25/3末	26/3末	27/3末	28/3末	29/3末	30/3末
	実績									
当期純利益	△276	22	32	23	19	44	41	36	32	43
利益剰余金	7	18	39	49	54	87	111	134	154	187

	30/9末		31/3末	32/3末	33/3末	34/3末	35/3末	36/3末
	計画	実績	計画	計画	計画	計画	計画	計画
当期純利益	21	22	41	43	45	37	41	42
利益剰余金	195	197	209	240	273	297	325	355

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

## 7. 財務内容の健全性および業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の進捗状況 (1) 経営管理に係る体制および今後の方針等

### ① 33FG の財務報告に係る内部統制

33FG は、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」を制定のうえ、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で、グループにおける財務報告の信頼性を確保しております。

### ② 33FG 及び第三銀行の内部監査、監査等委員会監査体制

#### イ. 33FG の内部監査、監査等委員会監査体制

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、33FG 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することとしております。

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、33FG 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、監査等委員会や外部監査人と協力関係を維持し、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ることとしております。

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「監査等委員会監査基準」に基づき、33FG 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、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・監督を行うこととしております。

#### ロ. 第三銀行の内部監査、監査等委員会監査体制

取締役会直轄の組織として監査部を設置し、監査部は取締役会で制定した「内部監査規程」に基づき、執行部門から独立した内部監査部門として効率的かつ実効性のある監査を実施し、当行及び連結子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っており、監査結果を定期的に取り締役会へ報告するほか、監査にて把握した要改善事項への改善方法の積極的な提言やフォローアップを実施しております。

また、監査部は、監査計画、監査結果について当行の監査等委員会に定期的に報告を行うとともに、随時、意見・情報交換等を実施しているほか、本部各部の監査結果示達時には常勤の監査等委員である取締役も同席し認

識の共有化を図っております。

さらに、平成 30 年度上期より営業店監査における全般監査について、リスクカテゴリー別評価を実施する手法に変更し、リスクベース監査を実施することで内部監査のアシュアランス機能を更に強化するとともに、営業店に対して監査アンケートを実施する取組みを開始し、内部監査の品質改善に努めております。

このほか、業務の複雑化、高度化に伴い、当該業務等を十分検証できる専門性と必要な知識を有する人材の育成に継続的に取り組んでおり、平成 30 年 9 月末において、金融内部監査士の資格取得者は 13 名、公認情報システム監査人及び公認不正検査士の資格取得者は各 1 名となっております。

監査等委員（会）については、監査等委員会で制定した「監査等委員会規程」及び「監査等委員会監査基準」に基づき、当行及び連結子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。

また、監査等委員（会）は、会計監査人及び内部統制部門とも定期的に会合を持つなど連携を保ち、効率的な監査・監督の実施に努めております。

今後も、効率的かつ実効性のある監査を実施するとともに、監査等委員会、33FG の監査等委員会及び監査部との連携や人材育成を強化し、監査機能の充実・発揮に努めてまいります。

#### **A. コンプライアンス態勢の監査**

法令等遵守体制、法令等違反の有無、職員のコンプライアンス認識・理解度、浸透度などを監査項目とし、監査を実施しております。

平成 30 年度上期においても、法令等遵守体制の適切性の検証を重要課題として厳格な監査を実施するとともに、ヒアリング等により全職員のコンプライアンスに対する認識度の検証を行いました。

今後も、コンプライアンス態勢の浸透度について、適正と判断されるまでコンプライアンス態勢の検証強化に努めてまいります。

#### **B. 顧客保護等管理態勢の監査**

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

平成 30 年度上期においても、顧客説明、顧客サポート等管理、顧客情報管理、業務委託先管理、利益相反管理の適切性の検証を実施したほか、臨店監査にてリスク商品説明、融資謝絶、苦情対応、情報管理について厳格な検証を実施いたしました。

今後も、顧客の保護及び利便の向上に係る実効性の確保を図るため、顧

客保護等管理態勢の検証強化に努めてまいります。

### C. 各種リスク管理態勢の監査

信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスク（事務リスク、システムリスク、その他オペレーショナル・リスク）について、担当部及び営業店での管理の状況と有効性の検証強化に努めるとともに、監査で認識された不備不適事項について所管部との議論を通じて改善策の提言・検証を行うなど、監査の実効性の確保と不備不適事項の改善を図るため、各種リスク管理態勢の検証強化に努めております。

平成 30 年度上期においても、クレジットポリシーの認識度や遵守度の検証を行ったほか、事故防止に係る事務処理プロセス重視の監査を行うなど、厳格な検証を実施いたしました。

今後も、各種リスク管理態勢の検証強化に努めてまいります。

## （２）各種のリスク管理の状況および今後の方針等

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

その他のリスク管理の状況は次のとおりです。

### ① 流動性リスク管理

流動性リスク管理の基本方針に基づき、資金繰りリスク及び市場流動性リスクから成る流動性リスクについて月次でのモニタリングを通じて適切に管理するとともに、平成 30 年 6 月末基準から 33FG でのモニタリングを開始しております。

また、流動性カバレッジ比率（簡易 LCR30 日考慮型）を算出するとともに、当該比率に基づく管理基準を設けております。

### ② 事務リスク管理

事務リスクを適切に評価し軽減させるために、部室店内検査体制及び事務指導体制を整備し、その結果に基づく改善・指導を行うことで堅確な事務体制を構築しております。

具体的には、部室店内検査結果、本部監査結果、事務事故発生状況等を勘案したうえで指導店舗を選定し、それぞれの店舗の状況に応じた改善指導を実施しております。

また、事務事故発生原因の分析を実施したうえで再発防止策を講じていくことに加え、CSA（Control Self-Assessment）の視点を取入れ、事務事故等の発生事象毎に、想定損失や発生頻度等を指標とした事務リスクの計量化を試行的に実施のうえ、リスク管理委員会にその結果を報告するとともに、リスクの高い事務事故については、事務プロセス上の課題や事務体制上の課題等の検証を実施するなど再発防止策を講じております。

今後も、上記取組みを継続的に実施することで、事務リスクの低減を図ってまいります。

### ③ システムリスク管理

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

また、平成30年度上期には、金融ISACの会員合同演習「Fire2018」やNICT主催の「実践的サイバー防衛演習（CIDER）」へ参加したほか、行内において「標的型攻撃メール受信時の対応訓練」を実施し、訓練結果を行内周知するとともに、受信時の対応手順の再確認を実施するなど、セキュリティ管理態勢の強化を図りました。

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

#### イ. 運用状況の把握

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

#### ロ. システム監査

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

#### ハ. 業務継続計画

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

上記の取組みにより、今後も適切なシステムリスク管理を実施してまいります。

### ④ 法務リスク管理

新商品・新業務に係る規程や契約をはじめ各種文書や契約書類等について、

法務リスク面からのチェックを強化することなどにより適切な法務リスク管理を行ってまいります。

### **(3) 経営強化計画の適切な運営管理**

頭取を委員長とし、取締役を中心に構成する「リスク管理委員会」において、3ヶ月毎に計画の進捗管理を行い、適切な計画の実施を確保しております。

また、毎月「経営強化計画 WG」を開催のうえ、収益状況、中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化のための方策、中小規模事業者等向け信用供与の残高及び経営改善支援等の取組状況の進捗管理を行うとともに、経営強化計画で掲げる施策について、地域別の収益状況を算出したうえで施策相互の関連分析や検証を実施しているほか、リスク管理態勢の強化に係る各施策に対する工程表を策定のうえ、その進捗管理を実施しております。

このほか、本計画における重要施策である「三重県中南部地域活性化推進プロジェクト」、「事業性評価に基づく融資や本業支援の強化」並びに「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」に関する諸施策の実効性向上を図るため、「三重県中南部地域活性化推進プロジェクトワーキンググループ」を組成し、同WGにおいて、重要施策の進捗管理を実施しております。

また、33FGでは、取締役会及びグループ経営会議において、経営強化計画の策定及び履行状況について決議・報告を受ける体制を構築しており、PDCAサイクルを有効に機能させ、経営強化計画の進捗管理を適切に実施しております。

以上