
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

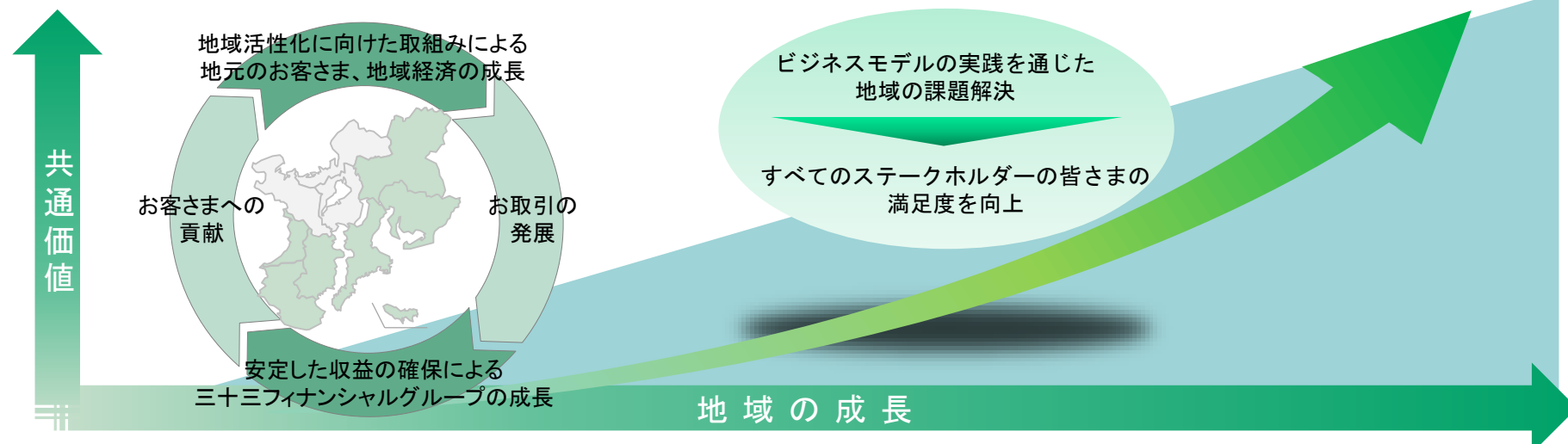


多様なソリューションの提供

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因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

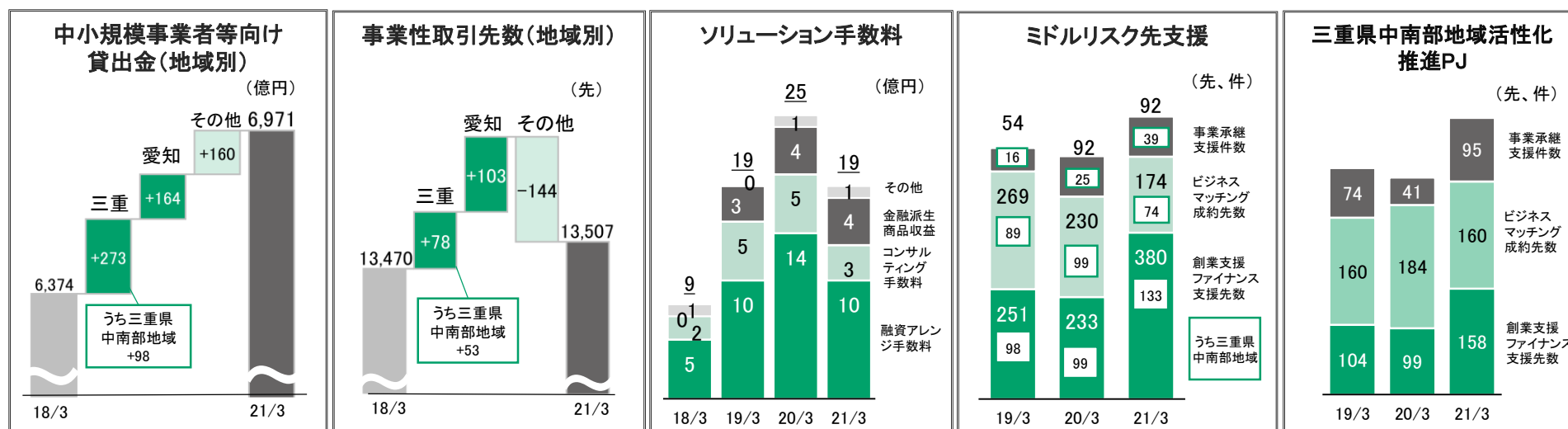
基本 方針

- (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
- ・地方創生の取り組みによる貢献 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り組みの実施 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)	合併シナジ―の最大化 □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 ・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 □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	□店舗ネットワークの最適化 □デジタル化の推進による業務効率化 □人材の最適配置 □コストマネジメントの強化
強固な経営基盤の確立	□実効的なガバナンスの実践 □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 □リスクマネジメントの高度化

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)

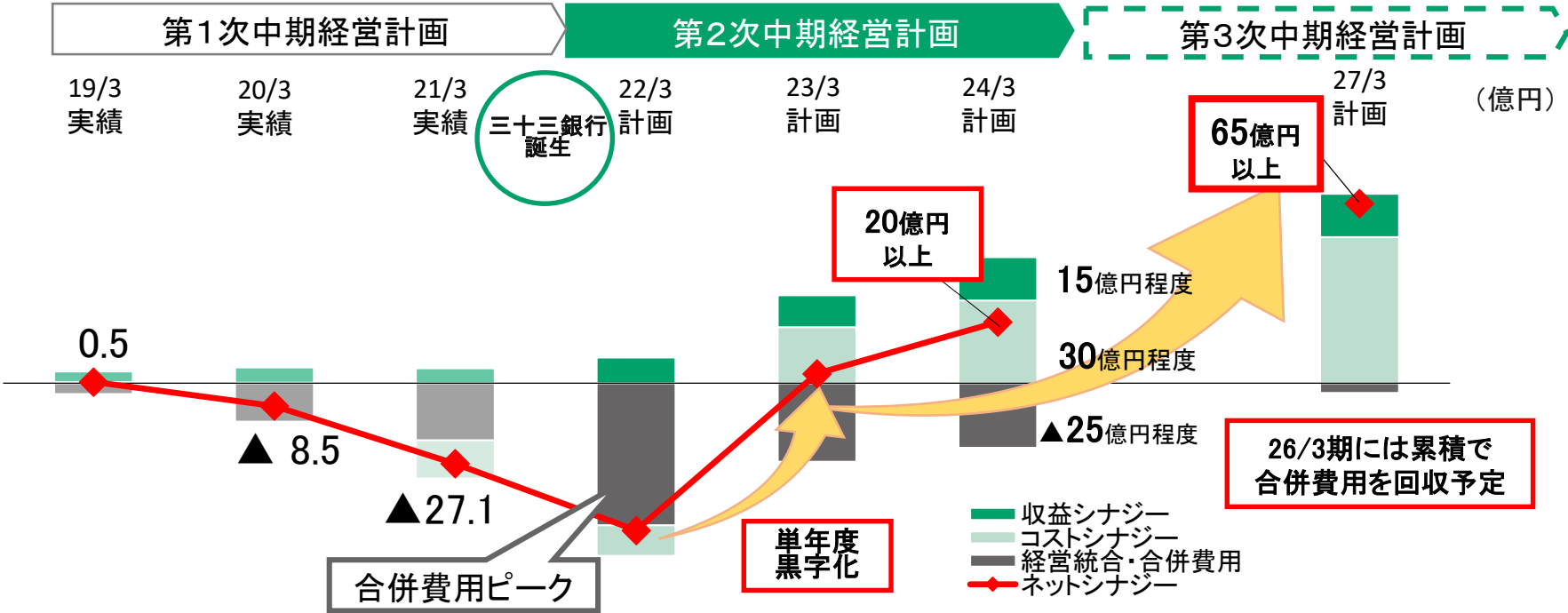
2021/3期 実績	2022/3期 計画	2023/3期 計画	2024/3期 計画	始期からの 改善額
9,994	4,320	5,820	10,000	6

□ 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

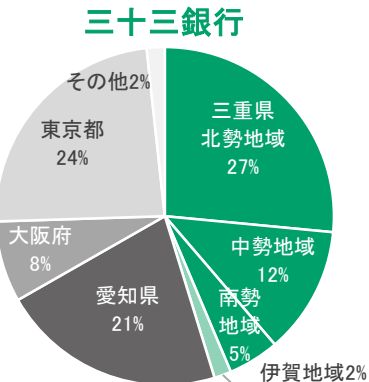
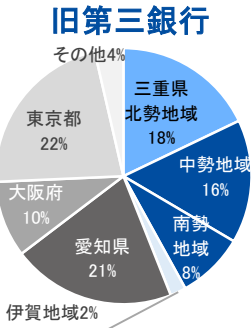
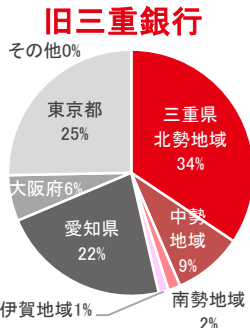


<店舗数>

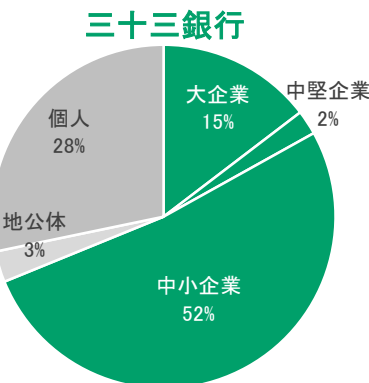
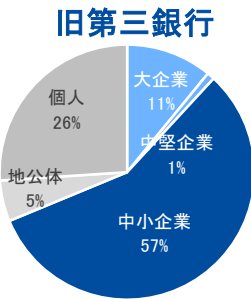
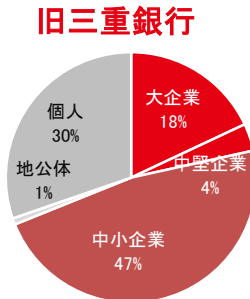
2021年5月1日現在

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】



【人格別貸出金】



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

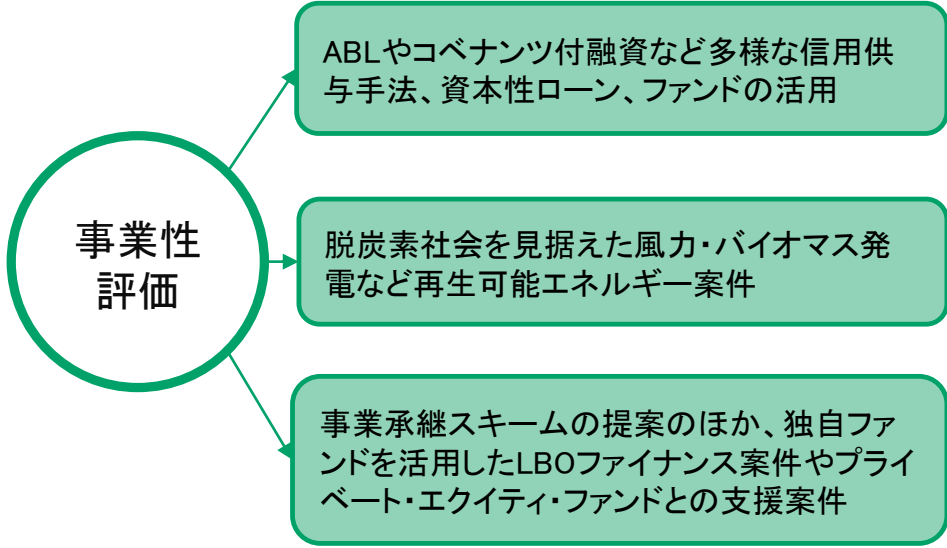
地区本部
設置

- ・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



□ 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	成長・安定期	再生・転換期
□ビジネスマッチング □補助金、助成金、利子補給活用支援	□販路拡大支援・人材紹介業務 □M&Aアドバイザリー業務	
□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	□独自ファンドを活用したLB0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	□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 □資本性ローン

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

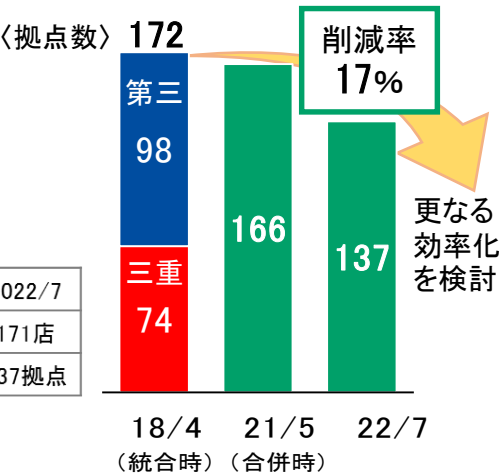
基本方針② 経営の効率化・最適化

店舗ネットワークの最適化

□店舗統合の早期実施

ブランチ・イン・ブランチ方式により実施

	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

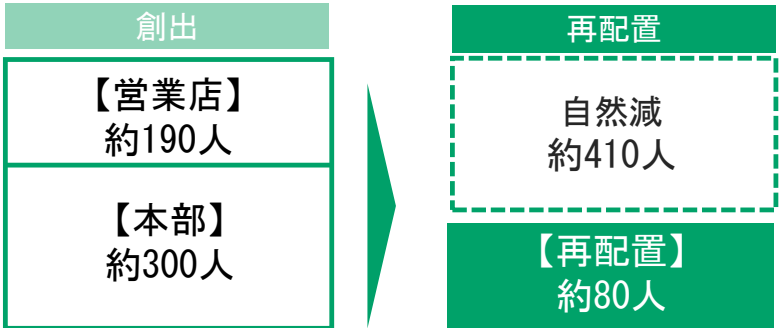
- ・印鑑レス、通帳レス化等の推進
- セルフ窓口端末、Web予約サービスを活用した店舗運営 等

□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）

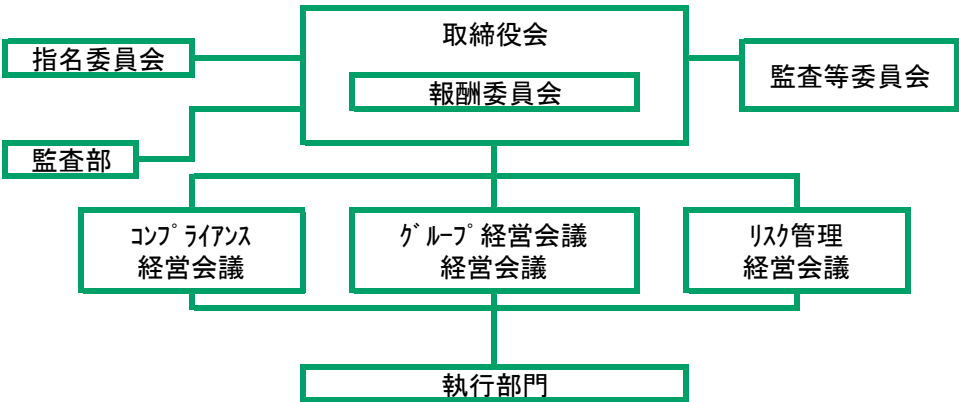
高度なビジネススキルを有する人材の育成と働きがいのある組織の構築

- 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	・監査等委員会設置会社 ・1/3以上の独立社外取締役を選任(33FG)
②リスク管理体制	33FG 33BANK	・「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
	33BANK	【統合的リスク管理態勢】 ・自己資本充実度評価、資本配賦運営等の実施 ・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 【信用リスク管理態勢】 ・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 ・信用格付・自己査定の厳格な検証・実施及び信用格付の精緻化 【市場リスク管理態勢】 ・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 ・定期的なストレステストの実施
③法令等遵守体制	33FG 33BANK	・「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
	33BANK	・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 ・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
④情報開示の充実	33FG	・四半期情報の開示及び機関投資家向けIRの実施
	33FG 33BANK	・地域別懇親会の開催 ・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
⑤経営強化計画の管理	33FG	・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
	33BANK	・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