

# 経営強化計画の履行状況報告書

2021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 三十三銀行

## 目 次

1. 2021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 .....	6
(1) コア業務純益 .....	6
(2) 業務粗利益経費率 .....	6
3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況 .....	8
(1) 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） .....	8
(2) 経営の効率化・最適化 .....	18
(3) 強固な経営基盤の確立 .....	19
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 .....	22
(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 .....	22
(2) リスク管理の体制の強化のための方策 .....	23
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策 .....	26
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策 .....	27
(5) 情報開示の充実のための方策 .....	28
(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 .....	28
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 .....	30
(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の残高及び総資産に占める割合 .....	30
(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 .....	30
(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 .....	32
6. 剰余金の処分の方針 .....	35
(1) 配当に対する方針 .....	35
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針 .....	35
(3) 財源確保の方策 .....	36
7. 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の進捗状況 .....	37
(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等 .....	37
(2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等 .....	38
(3) 経営強化計画の適切な運営管理 .....	40

## 1. 2021年9月期決算の概要

### (1) 経営環境

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。）の子銀行である株式会社三重銀行（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。）は、2021年5月に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。

国内経済は、世界的な設備投資需要の回復や5G関連の需要増加を受け輸出の増加が続いたほか、企業の生産活動も、機械類や電子部品関連を中心に堅調に推移したものの、新型コロナウイルス流行に伴う緊急事態宣言発出による飲食店等の休業を背景に、個人消費は低調な推移が続いており、景気の回復ペースは緩やかにとどまっています。また、当社グループの主たる営業基盤である三重県の経済についても、電子部品関連を中心に全体では堅調に推移し、景気は、一部で厳しさが残るものの、総じてみれば持ち直しの動きとなっています。

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、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、これまで以上に厳しい状況にあります。

こうした中、当社及び当行は、中小規模事業者等に対する金融仲介機能の更なる発揮に取組み、持続可能な地域社会の実現に貢献するため、「経営強化計画」に掲げる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

##### イ. 貸出金

貸出金は、事業性貸出や地公体向け貸出が減少したことなどから、2021年3月末比356億円減少し、2兆7,794億円となりました。

##### ロ. 預金

預金は、個人預金が増加したものの、法人預金が減少したことなどから、2021年3月末比105億円減少し、3兆7,061億円となりました。

##### ハ. 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月末比273億円減少し、8,204億円となりました。

【資産・負債の推移（表1）】（単体：合算ベース）

（単位：百万円）

	2021/9末			2021/3末	2020/9末
	実績	2021/3末比	2020/9末比	実績	実績
資産	4,323,266	32,861	125,925	4,290,405	4,197,341
うち貸出金	2,779,407	△ 35,605	△ 14,985	2,815,012	2,794,392
うち有価証券	820,453	△ 27,306	△ 34,016	847,759	854,469
負債	4,081,815	28,106	114,745	4,053,709	3,967,070
うち預金	3,706,131	△ 10,536	36,081	3,716,667	3,670,050
うち社債・借入金	253,400	39,600	78,300	213,800	175,100
純資産	241,450	4,754	11,180	236,696	230,270

※2021年3月末以前の計数は、三重銀行及び第三銀行の計数を単純合算しております。  
（以下の表の計数についても同様）

## ② 損益の状況

### イ. 資金利益

資金利益は、日本銀行の「地域金融強化のための特別当座預金制度」の適用により、預け金利息が増加したことなどから、前年同期比 4 億 8 百万円増加し、194 億 99 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、コロナ禍で営業活動を自粛していた反動や企業活動の改善もあり、運用ビジネス手数料やソリューション手数料を中心に増加したことなどから、前年同期比 8 億 3 百万円増加し、45 億 7 百万円となりました。

### ハ. その他業務利益

その他業務利益は、ソリューションビジネスによる金融派生商品収益や国債等債券損益が増加したことなどから、前年同期比 7 億 15 百万円増加し、14 億 51 百万円となりました。

## 二. 経費

経費は、合併・システム統合関連費用の負担等により、人件費、物件費ともに増加したことにより、前年同期比 28 億 11 百万円増加し、220 億 81 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、前年同期比 35 億 66 百万円減少し、5 億 5 百万円の戻入となりました。

以上の結果、コア業務純益は、前年同期比 12 億 14 百万円減少し、28 億 33 百万円となりました。また、業務純益は、前年同期比 26 億 82 百万円増加し、38 億 81 百万円となりました。

## へ. 臨時損益

臨時損益は、不良債権処理額が前年同期比 4 億 2 百万円減少した一方、株式等関係損益が前年同期比 36 億 61 百万円減少したことなどから、前年同期比 32 億 4 百万円減少し、9 億 15 百万円となりました。

以上の結果、経常利益は前年同期比 5 億 22 百万円減少し、47 億 96 百万円となりましたが、中間純利益は法人税等合計が減少したことなどから、前年同期比 15 億 54 百万円増加し、57 億 98 百万円となりました。

【損益状況の推移（表2）】（単体：合算ベース）（単位：百万円）

	2021年9月期		2020年9月期	2019年9月期
	実績	2020年9月期比	実績	実績
業務粗利益	25,457	1,926	23,531	24,789
(コア業務粗利益)	( 24,915 )	( 1,597 )	( 23,318 )	( 23,917 )
資金利益	19,499	408	19,091	18,743
役員取引等利益	4,507	803	3,704	4,497
その他業務利益	1,451	715	736	1,548
(うち国債等債券損益)	( 542 )	( 329 )	( 213 )	( 871 )
経費（除く臨時処理分）	22,081	2,811	19,270	19,269
(うち人件費)	( 11,052 )	( 920 )	( 10,132 )	( 10,294 )
(うち物件費)	( 9,765 )	( 1,826 )	( 7,939 )	( 7,794 )
一般貸倒引当金繰入額	△ 505	△ 3,566	3,061	32
業務純益	3,881	2,682	1,199	5,487
(コア業務純益)	( 2,833 )	( △ 1,214 )	( 4,047 )	( 4,648 )
臨時損益	915	△ 3,204	4,119	569
(うち不良債権処理額)	( 820 )	( △ 402 )	( 1,222 )	( 37 )
(うち株式等関係損益)	( 1,544 )	( △ 3,661 )	( 5,205 )	( 361 )
経常利益	4,796	△ 522	5,318	6,057
特別損益	△ 226	142	△ 368	422
税引前中間純利益	4,570	△ 380	4,950	6,479
法人税、住民税及び事業税	346	△ 1,388	1,734	1,694
法人税等調整額	△ 1,573	△ 545	△ 1,028	196
法人税等合計	△ 1,227	△ 1,932	705	1,890
中間純利益	5,798	1,554	4,244	4,588
信用コスト	80	△ 4,156	4,236	△ 19

## ③ 不良債権の状況

当行では、本部と営業店が一体となって、地域における金融の円滑化に向け、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、金融再生法開示債権残高は、2021年3月末比17億76百万円増加し、686億74百万円となりました。

また、金融再生法開示債権比率は、2021年3月末比0.09ポイント上昇し、2.42%となりました。

【金融再生法開示債権比率の推移（表3）】（単体：合算ベース）（単位：百万円）

	2021/9末			2021/3末	2020/9末
	実績	2021/3末比	2020/9末比	実績	実績
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	18,508	5,024	2,964	13,484	15,544
危険債権	43,773	△ 4,802	6,097	48,575	37,676
要管理債権	6,391	1,554	△ 1,311	4,837	7,702
合計（A）	68,674	1,776	7,751	66,898	60,923
正常債権	2,761,131	△ 40,973	△ 23,265	2,802,104	2,784,396
総与信（B）	2,829,806	△ 39,196	△ 15,514	2,869,002	2,845,320
金融再生法開示債権比率(A)/(B) (%)	2.42	0.09	0.28	2.33	2.14

#### 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、8.66%となりました。

【単体自己資本比率の推移（表4）】（単位：%）

	2020/9末		2021/3末		2021/9末
	三重銀行	第三銀行	三重銀行	第三銀行	三十三銀行
自己資本比率	8.04	8.22	7.77	8.99	8.66

#### ⑤ 33FGの連結業績

経常収益は、株式等売却益が減少したことなどから、前年同期比17億40百万円減少し、359億96百万円となりました。

また、経常費用は、合併・システム統合関連費用が増加した一方、信用コストが減少したことなどから、前年同期比8億2百万円減少し、337億18百万円となりました。

その結果、経常利益は、前年同期比9億39百万円減少し、22億77百万円となり、親会社株主に帰属する中間純利益は、前年同期比11億6百万円増加し、33億5百万円となりました。

連結財政状態については、総資産は4兆3,438億円となり、純資産は2,410億円となりました。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3兆7,646億円、貸出金残高は2兆7,668億円、有価証券残高は8,150億円となりました。

また、連結自己資本比率は8.97%となりました。

【2021年9月期における33FGの連結業績（表5）】

（単位：百万円）

		2021年9月期(末)		2020年9月期(末)
		実績	2020年9月期(末)比	実績
損 益	経常収益	35,996	△ 1,740	37,736
	経常利益	2,277	△ 939	3,216
	親会社株主に帰属する中間純利益	3,305	1,106	2,199
連結財政状態	総資産	4,343,898	122,353	4,221,545
	純資産	241,034	8,806	232,228
主要勘定残高 (未 残)	預金等（譲渡性預金を含む）	3,764,642	31,489	3,733,153
	貸出金	2,766,820	△ 15,018	2,781,838
	有価証券	815,068	△ 34,255	849,323
自己資本比率	連結自己資本比率（%）	8.97	0.29	8.68

## 2. 経営の改善に係る数値目標の実績

### (1) コア業務純益

新型コロナ感染症対策資金等により中小企業等貸出に注力した結果、貸出金利回りが計画を 0.01 ポイント上回ったことなどから、貸出金利息はほぼ計画通りとなりました。また、有価証券利息配当金は計画を 1 億 62 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 94 百万円上回りました。

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 57 百万円下回りました。

以上により、資金利益は計画を 2 億 50 百万円上回りました。

役務取引等利益は、市場環境や企業活動が上向いたことに加えて、お客さまへのソリューション営業を積極的に展開した結果、運用ビジネス手数料及びソリューション手数料を中心に計画を 4 億 87 百万円上回りました。

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 3 億 61 百万円上回りました。

経費は、人件費が計画を 5 億 6 百万円上回ったものの、物件費が計画を 3 億 71 百万円下回ったことなどから、経費全体では計画を 96 百万円下回りました。

その結果、コア業務純益は、計画を 11 億 93 百万円上回る 28 億 33 百万円となりました。

#### 【コア業務純益の計画と実績（表 6）】

（単位：百万円）

	2021/3 期実績 (計画始期)	2021/9 期			
		計画	実績	計画対比	計画始期対比
コア業務純益	9,994	1,640	2,833	1,193	△4,328

※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

※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、2021/9 期実績を 2 倍して比較した数値を記載しています。

※当行の会計上のコア業務純益は三重銀行の 2021 年 4 月の計数を含みませんが、2021/9 期計画・実績には三重銀行の 2021 年 4 月の計数を含んでおります。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。

### (2) 業務粗利益経費率

2021 年 9 月期の機械化関連費用を除く経費は、物件費が計画を下回ったものの、人件費が計画を上回ったことなどから、計画を 3 億 29 百万円上回る 171 億 92 百万円となりました。

一方、業務粗利益は、資金利益が計画を 2 億 50 百万円、役務取引等利益が計画を 4 億 87 百万円、その他業務利益が計画を 5 億 3 百万円、それぞれ上回ったことから、計画を 12 億 40 百万円上回る 254 億 57 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 2.10 ポイント下回り、67.53%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、％）

	2021/3 期実績 (計画始期)	2021/9 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)	32,752	16,863	17,192	329	1,632
業務粗利益	51,099	24,217	25,457	1,240	△185
業務粗利益経費率	59.50	69.63	67.53	△2.10	8.03

※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しています。

※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、2021/9 期実績を2倍して比較した数値を記載しています。

※計画始期の経費（機械化関連費用を除く）及び業務粗利益の実績は両行合算の計数、業務粗利益経費率は両行の実績（三重銀行 69.66%、第三銀行 59.50%）のうち低いほうの計数としております。

※当行の会計上の経費（機械化関連費用を除く）、業務粗利益は、三重銀行の4月の計数を含みませんが、2021/9 期の計画・実績には、三重銀行の2021年4月の計数を含んでおります。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。

### 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、2021年5月に策定した「経営強化計画」に沿って、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3項目を経営戦略上の基本方針として掲げ、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した。

- (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）
- (2) 経営の効率化・最適化
- (3) 強固な経営基盤の確立

#### (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）

##### ① 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

##### イ. 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、2021年5月に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したことにより、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も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を構築いたしました。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した。

こうした中、当行は合併シナジーを最大限発揮し、地元としている三重県と愛知県を中心に事業先とのゆるぎない取引基盤の構築を図るべく、合併後における新しい営業推進体制の下での金融仲介機能の発揮に向けた取組みを開始いたしました。

2021年度上期は、営業フロント部門である営業店について、お客さまとの緊密な関係を構築するうえで最重要の接点と位置づけ、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することとし、同体制への移行を含む共同店舗化方式による店舗統合を7月から開始するとともに、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の提供を通じて事業者との取引間口の拡大を図ってまいりました。

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）に地区本部長を配置し、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んでまいりました。

さらに、当行は、事業承継、M&A、人材紹介業務、デジタル化支援等の

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質の高いソリューションの提供に取り組むとともに、お客さま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）を金融仲介機能の発揮が必要な中小企業や新規融資推進先などに活用し、事業性取引先とのリレーション強化を図ってまいりました。

今後、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。

【地域別取引先数推移（表 8）】 (単位：先)

	2021/3 末	2021/9 末	2021/3 末 対比
三重県	13,029	12,871	△158
愛知県	4,831	4,800	△31
地元（三重県+愛知県）	17,860	17,671	△189
大阪府	747	716	△31
その他の地域	1,329	1,311	△18
合計	19,936	19,698	△238

※ 取引先：経営改善支援等取組みの計画に掲げる取引先

## 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、事業性評価により把握したお客さま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供を通じた経営改善・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まいりました。

2021 年度上期は、これまでの新型コロナウイルス関連融資の取組みによりお客さまの資金繰りが改善・安定し、総じて資金需要が低迷する中、地元を中心とした中小企業等のお客さまとリレーションを構築し、事業性評価を通じたニーズや課題の発掘に努め、課題解決に資するファイナンス支援を含めた多様なソリューションの提供に営業店と本部が連携して取り組んでまいりました。具体的には、両行のソリューションを融合し、ABL やコバナンツ活用型融資などの多様な信用供与手法を積極的に活用するとともに、事業譲渡や事業承継に係るファイナンスに対応した独自ファンドを活用した LBO ファイナンスの提供やシンジケートローンの組成などに取り組むことで、お客さまの多様な資金ニーズに的確に対応してまいりました。

また、脱炭素社会を見据えた太陽光やバイオマスなど再生可能エネルギー案件に積極的に対応し、39 先、89 億円の融資を実行するとともに、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金融支援を行ってまいりました。

さらに、当行は環境省より一定要件を満たす環境に配慮した設備投資を対象とした ESG 融資に対して利子補給を行う「令和 3 年度地域 ESG 融資促

進利子補給事業（ESG 融資目標設定型）」の指定金融機関に採択され、本制度を利用した融資の取扱いを開始するとともに、脱炭素社会に向けたトランジション・ファイナンスやポジティブ・インパクト・ファイナンス等の新たな融資手法の検討に着手いたしました。

今後も、お客さまの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に取り組んでまいります。

【貸出金の残高推移（表9）】

（単位：億円）

	2021/3 末	2021/9 末	2021/3 末 対比
貸出金	28,150	27,794	△356
うち地元（三重、愛知）	21,025	20,768	△257
うち地元事業性	12,712	12,521	△191

## ロ. 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)

### 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、デジタル化支援などの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に取り組んでまいりました。

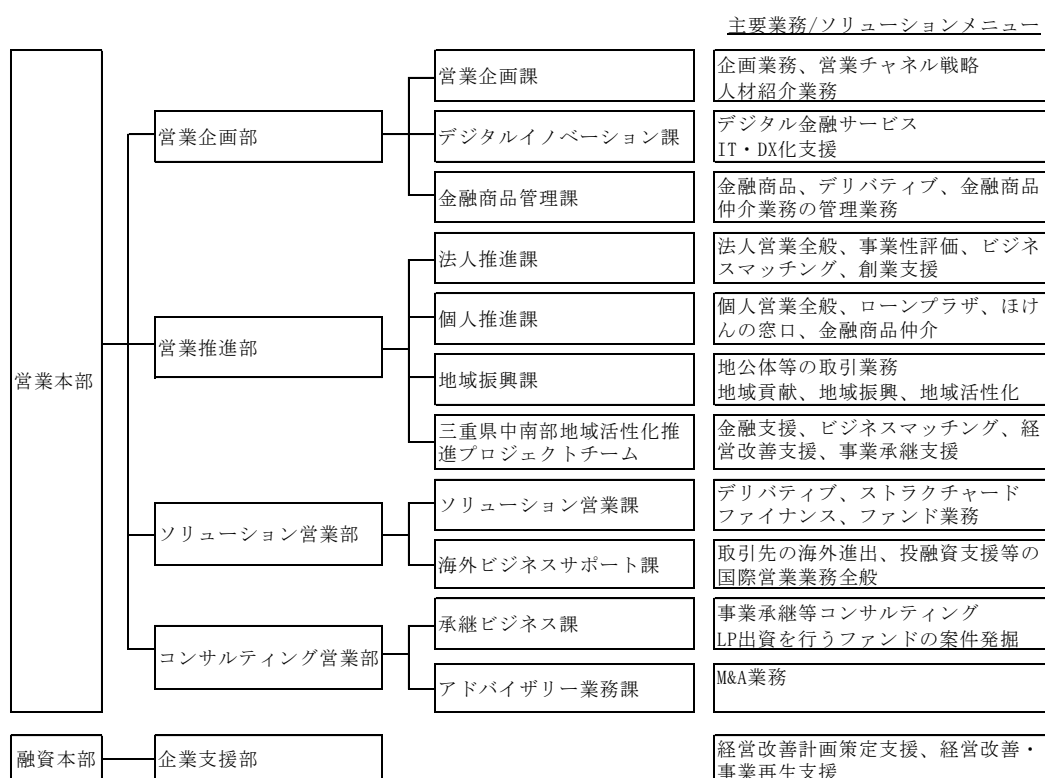
2021 年度上期は、合併シナジー創出発揮のための営業体制の早期安定稼働の実現や人員の戦略部門への再配置を重点取組施策として掲げ、合併時に、コンサルティング営業部、ソリューション営業部などの営業店を支援する本部組織を設置のうえ、事業承継、M&A、人材紹介業務、デジタル化支援など戦略部門に専担者を配置し、銀行全体として営業店と本部が緊密に連携する高度なソリューション支援体制を整備いたしました。

また、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ニーズに対応するため、事業承継・M&A 支援などを行うコンサルティング営業部の人員を合併時に 1 名、7 月に 2 名増員いたしました。

さらに、お客さまへの本業支援の取組強化の一環として、「IT・DX 化支援チーム」を営業企画部内に設置（10 月）し、お客さまの IT・DX 化支援を推進する体制を整備いたしました。

今後も、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。

【本部ソリューション支援体制図】（2021年9月30日現在）



## 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に取り組んでまいりました。

2021年度上期は、多様な資金調達手法の提供として、従来の売掛債権担保と異なり、入金待ちの請求書発行段階でお客さまの売掛債権の買取を行い、また、売掛先への譲渡通知は行わず手続きが簡便、かつご利用されるお客さまの風評リスク等の心配がないという特徴を有する「三十三クラウドファクタリング powered by OLTA」の取扱いを開始いたしました。

また、電力小売業務やECサイト出品業務などを行う15社と新たにビジネスマッチング契約を締結いたしました。

こうした取組みやお客さまの経営課題解決に資するソリューション提案に積極的に取り組んだ結果、2021年度上期のソリューション手数料は2,513百万円となりました。

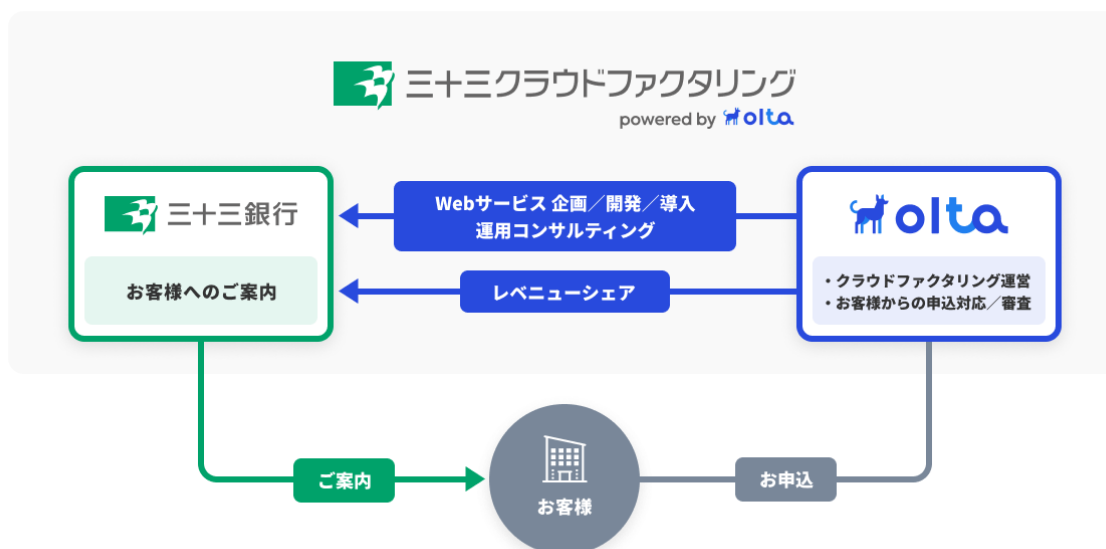
今後も、お客さまの求める多様な支援ニーズに対応した最適なソリューション・金融サービスの提供に取り組んでまいります。

### 【ソリューション手数料の推移（表10）】（単位：百万円）

	2020年度上期	2020年度下期	2021年度上期
ソリューション手数料	1,730	2,930	2,513

※対顧客向け金融派生商品収益（デリバティブ）を含めております。

## 【三十三クラウドファクタリング powered by OLTA の概要】



### C. ソリューション営業力の強化

当行は、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した。

2021年度上期は、本部に配置した専担者による営業店サポートや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及び事業性評価シートを活用した事業性評価の取組みとともに、トレーニーや外部研修の実施、ソリューション支援案件の好事例を行内周知することなどにより、取引先課員をはじめとする職員の実務能力の向上に努めました。

今後も、こうした取組みにより、ソリューション営業力の強化を図ってまいります。

#### 【支援事例】

##### 短期間で大型のM&A案件を成約した事例

三重県で不動産賃貸業などを営むA社の代表取締役は、従来から後継者不在を理由に事業承継問題を抱え、直近ではA社の売却を検討していました。

A社には複数の金融機関と取引がある中、当行B支店が、いち早く売却ニーズを聴取することに成功し、その後、コンサルティング営業部が中心となって買収ニーズ把握、買収候補者選定・提案を行い、サービス業を営むC社（当行D支店取引先）との成約に至りました。当行D支店は従来から、C社が税務対策として不動産比率を高めたいという潜在的な買収ニーズを把握していたこともあり、大型案件ながら短期間でのクロージングとなりました。

本事例は、お客さまの潜在的なニーズを把握出来るリレーション構築と営業店・本部一体によるスピーディなソリューション提供により、売却先・買収先双方のニーズに短期間でお応えできた事例となりました。

## ハ. 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

当行は、少子高齢化の加速や益々多様化するお客さまのニーズやライフスタイルに的確に対応し、個人先とのゆるぎない取引基盤を構築するため、営業チャネルの戦略的な活用に取り組んでまいりました。

2021年度上期は、三重銀行において2店舗開設していた金融商品仲介業務を行うSBI マネープラザとの共同店舗について、8月に三重県松阪市において「三十三銀行 SBI マネープラザ松阪」を新設し3店舗体制といたしました。同マネープラザでは銀行本体では取扱うことのできない幅広い専門的な金融サービス・商品を提供しており、共同店舗の拡充により、お客さまの多様な資産運用ニーズに応える対面型チャネルを強化いたしました。

また、カードローンのDMやSMS広告を実施するなど、非対面型チャネルを戦略的に活用して顧客基盤の拡充を図ってまいりました。

今後も、各営業チャネルを活用し、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

当行は、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した。

2021年度上期は、5月の合併を機に第三銀行のお客さまについても、個人インターネットバンキングサービスを活用した投資信託の取引が可能となったほか、通帳レス口座の推進やWeb取引によるローンの推進等を目的とした『三十三銀行「合併記念キャンペーン」』を実施するなどいたしました。

今後も、こうした取組みにより、取引基盤の拡充を図ってまいります。

## ニ. 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

当行は、益々多様化するお客さまのライフスタイルや価値観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した。

2021年度上期は、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・指導を目的とした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)を営業店の取引先課に配置したほか、保険会社から受入した12名の出向者のノウハウを活用することで、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した。

また、「富裕層向け個別相続相談会」や Web セミナー「長生き時代の上  
手な生き方セミナー」を開催し、お客さまの資産承継・資産運用ニーズに  
対する幅広い情報提供や提案を行うとともに、SBI マネープラザなどとの  
金融仲介業務の取組みを推進し、お客さまの幅広い資産運用ニーズに対応  
いたしました。

このほか、33FG の「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」に基づ  
く 2020 年度 of 取組状況 (KPI) の対外公表に加え、「FD※顧客説明用資料」  
を策定・活用し、当行の取組みを広くアピールすることで、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  
ティングの実践に努めてまいりました。

こうした取組みの結果、2021 年度上期の投資信託と生命保険の販売額は  
合計で 421 億円となったほか、NISA 口座数も着実に増加いたしました。

また、投資信託や生命保険の販売手数料、金融商品仲介業務手数料など  
を含めた運用ビジネス手数料は 25 億円となりました。

今後も、こうした取組みにより、資産承継・資産運用コンサルティング  
の強化に努めてまいります。

※FD (Fiduciary Duty) : 資産運用業務に従事する金融機関が投資家に対して負う責任  
のこと。金融機関の在り方を示した概念。金融機関は真に投資家のためになるように、  
商品開発や運用、販売を適切に行うべきとしている。

【投資信託・生命保険実績推移 (表 11)】 (単位: 百万円)

	2020 年度上期	2020 年度下期	2021 年度上期
投資信託販売額	13,099	24,925	24,659
投資信託期末残高	98,891	106,545	104,555
生命保険販売額	18,004	24,690	17,472
日経平均株価 (円)	23,185	29,178	29,452

※生命保険販売額は、一時払生命保険の販売額です。

※日経平均株価は、それぞれの期末時点の終値です。

【NISA 口座数、i DeCo 受付件数推移 (表 12)】 (単位: 件)

	2021 年 3 月末	2021 年 9 月末	2021 年 3 月末比
NISA	26,712	30,567	3,855
うちつみたて NISA	3,525	3,900	375
うちジュニア NISA	674	728	54
iDeCo (累計)	9,697	9,948	251

【運用ビジネス手数料の推移 (表 13)】 (単位: 百万円)

	2020 年度上期	2020 年度下期	2021 年度上期
運用ビジネス手数料	2,236	3,115	2,505



## B. 個人向け貸出金の増強

個人向け貸出金については、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、増強に努めてまいりました。

2021 年度上期は、目的別ローンや消費者ローンについて、合併により充実したラインアップを活かし、顧客データを分析のうえ、DM、Web 広告などを通じて、幅広いお客さまに提案を行いました。具体的には、三重銀行及び第三銀行のお客さまに対して、合併前にはそれぞれの銀行で取扱いのなかった商品の DM を発送し、さらに発送先に対して、ダイレクトコールセンターよりフォローコールを実施いたしました。また、「テレマーケティング専用申込 Web 完結システム（カードローン）」を導入したほか、「三十三銀行リバースモーゲージ」の対象エリア拡大などの商品・サービスの充実を図りました。

住宅ローンについては、収益性に配慮しつつ、ハウスメーカーや地元業者との連携強化を通じた良質な案件の取組みに注力することで、増強に努めてまいりました。また、「三十三フィナンシャルグループ SDGs 宣言」のジェンダー平等の実現に資する LGBT に対応した住宅ローンの取扱いを開始いたしました。

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。

## ② 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）

### イ. ニューノーマルを見据えた事業者支援

当行は、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に取り組んでまいりました。

2021 年度上期は、新型コロナウイルス感染症の影響が長期化する中でお客さまの資金繰り支援や融資の返済条件の見直しに引き続き真摯に対応し、724 件、178 億円の新型コロナウイルス感染症関連の融資を実行した結果、9 月末時点において累計で 9,319 件、2,250 億円の実績となりました。

また、新分野展開、業態転換、事業再編又はこれらの取組みを通じた規模拡大等を支援する「事業再構築補助金」の 70 件の申請支援や外部提携先との連携・拡充を強化することなどにより、お客さまの事業の再生・継続・発展を支援してまいりました。

今後も、地域金融機関として、新型コロナウイルス感染症の影響を受けたお客さまの支援に真摯に対応するとともに、お客さまの企業価値向上に努めてまいります。

## 【資本性ローン、ファンド（当行出資）の一覧（抜粋）（表 14）】

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	㈱Bricks&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：組み組ファンド）	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合弁方式による新設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

### ロ. 地方創生への取組

当行は、地方創生の取組みについて、グループ横断的な体制を整備し、三重銀行、第三銀行のこれまでの地方創生に資する取組みの充実を図り、グループ一体となって推進してまいりました。

2021年度上期は、地域金融機関として地元の面的活性化に資する目的で、「地方創生推進室」を設置し、情報連携・方針決定・具体的施策の検討・推進を図るグループ横断的な体制を整備いたしました。

また、2021年4月にグループのシンクタンクである三十三総研について、銀行業高度化等会社の認可を取得のうえ、同社が運営している「リージョネット三重」のECモール化によるリニューアルオープンを実施し、地場商品の販路拡大強化に取り組みました。

このほか、地元商工団体等との協働による市街地活性化支援として四日市駅前商店街の活性化支援や伊勢市河崎まちづくり支援に取り組むとともに、大都市圏企業と地元事業者との商談会及び個別事業者マッチング支援として、オープンビジネスマッチングサイト「Biz-Create」との連携による提案型商談会を共催するなどいたしました。

今後も、地方自治体等と緊密に連携して地方創生に取り組むとともに、「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。

### ハ. 三重県中南部地域活性化推進プロジェクト

当行は、前計画期間において、第三銀行で始動した「三重県中南部地域活性化推進プロジェクト」を本計画期間においても継続し、三重県中南部

地域（中勢地域、南勢地域、東紀州地域）の経済活性化に資する融資や本業支援の取組みを強化してまいりました。

2021年度上期は、三重県内の津、松阪、伊勢・志摩、東紀州各地区に配置した「中南部地域活性化推進チーム（総勢6名）」（以下、「中南部チーム」といいます。）の専担者と営業店がコンサルティング営業部等とも連携を図りつつ、同地域での事業者に対する伴走型支援、事業承継支援強化による地域との持続的発展の創造に取り組んでまいりました。

また、営業推進部内の地域振興などを所管する地域振興課、地方創生推進室、三十三総研、地公体、商工会議所、産業支援センター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した。

具体的には、「三重県中小企業支援ネットワーク推進事業」と連携したアフターコロナにおける経営改善支援やリージョネット三重を活用した販路拡大支援のほか、地場産業である養殖事業者に対する水産庁事業の補助金を活用した外部専門家による事業性評価、事業計画策定支援などに取り組んでまいりました。

こうした取組みの結果、2021年度上期は同地域でビジネスマッチングなどの経営改善支援を507件取り組みいたしました。また、中南部チームが主体的に関与した実績は、融資実行額17先16億円、ビジネスマッチング等本業支援53件（成約）となりました。

今後も、地元における高度な金融仲介機能を発揮し、三重県中南部地域の活性化に積極的に貢献してまいります。

#### 【中南部チームによる支援事例】

##### 持株会社を活用した事業承継事例

自動車販売業を営むA社は、現代表者が前代表者から代表権を譲り受けた一方で、株式承継が未了のままであったことから、今後の課題となっていました。

また、A社の株式は複数名に分散し、かつ業績も安定推移していたことから、今後株価がさらに上がっていくことが推測される中で、経営の安定化を図る上でも早急な対策が必要となっていました。

そこで、当行は、営業店と本部が連携して株価上昇による承継費用の増加及び株式分散リスクなどについて長期にわたり対話を行い、解決提案を行った結果、最終的にはA社顧問税理士とも連携し「持株会社スキーム」を構築、持株会社による株式取得資金の支援となりました。

本件は、メイン行として長期にわたる提案を続けた結果、A社の懸案事項であった株式承継の実現に貢献出来た事例となりました。

## 二. 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した。

2021 年度上期は、事業先のお客さまの人的資源に関する課題へのソリューション支援を目的として三重銀行において開始した人材紹介業務について、第三銀行の店舗での勉強会の開催や提携先を拡充するなど、お客さまへの提案力や対応力を強化し、積極的に推進してまいりました。

こうした取組みの結果、167 件の求人票作成・紹介、19 件の成約となりました（成約のうち、1 件は先導的人材マッチング事業※）。

今後も、人材紹介業務の拡充など、規制緩和に対応した新規事業の創出に取り組んでまいります。

※事業者の本質的な課題解決等を行うためにハイレベル人材（管理職相当）を紹介し雇用契約または業務委託契約に至った場合、人材紹介事業を行っている金融機関に対して内閣府から補助金が交付される事業

## （２）経営の効率化・最適化

### ① 店舗ネットワークの最適化

当行は、合併により営業エリアが重複する店舗について、お客さまの利便性を確保するとともに、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る店舗ネットワークの早期最適化に取り組んでまいりました。

2021 年度上期は、地域別統合方針に沿った店舗の効率化・最適化を迅速に行うため、5 月に営業企画部内に組織横断的な「店舗最適化プロジェクトチーム」（以下、「店舗最適化 PT」といいます。）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を行ってまいりました。具体的には、店舗統合はランチ・イン・ランチ方式により実施し、合併後 2 年以内に営業エリアの重複が多い三重県北勢地域を中心に 166 拠点から 136 拠点に集約する計画に対して、9 月末で 8 店舗の拠点を削減し 158 拠点といたしました。

今後も、これらの取組みを推進し、店舗ネットワークの最適化を図ってまいります。

### ② 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・効率化に取り組んでまいりました。

2021 年度上期は、デジタル化による業務合理化・効率化を短期集中的かつ全行横断的に推進するため、専担者 3 名を配置した「DX 業務効率化プロジェクトチーム」（以下、「DX 業務効率化 PT」といいます。）を経営企画部内に設置のうえ、銀行業務全体の合理化・効率化に資するデジタル戦略を策定し、具体的な施策として、諸会議のペーパーレス化や各業務の電子化を進めるなどいたしました。

今後も、デジタル化を推進することで、銀行業務全体の効率化を図ってまいります。

### ③ 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、収益力の強化に努めてまいりました。

2021年度上期は、店舗最適化PT及びDX業務効率化PTに専担者を配置したほか、コンサルティング営業部の人員を増員いたしました。

今後も、人材の最適配置を通じて、収益力の強化を図ってまいります。

### ④ コストマネジメントの強化

当行は、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した。

2021年度上期は、物件費について、合併により余剰となった施設の管理・警備料の見直しやシステムネットワークの回線利用料の見直しを実施いたしました。

また、業務の一元化・効率化の取組みとして、勘定伝票の本部集中保管の拡大や四日市地区センターを廃止するなどいたしました。

人件費については、人事制度統一による給与の激変緩和措置等により増加いたしました。人員の最適化を通じて削減に努めました。

今後も、三十三銀行としての効率的な業務運営体制の構築に取り組むことで、前例にとらわれない全面的なコスト削減に努めてまいります。

【物件費の計画・実績（表 15）】

（単位：百万円）

	2021/3 期 実績	2021/9 期	
		計画	実績
物件費	16,386	10,136	9,765
うち機械化関連費用	5,982	5,314	4,889

【人件費の計画・実績（表 16）】

（単位：百万円）

	2021/3 期 実績	2021/9 期	
		計画	実績
人件費	20,142	10,546	11,052

## （3）強固な経営基盤の確立

### ① 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することで、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着実に進めたほか、連結経営の強化に向けたグループ内組織の合理化に取り組んでまいりました。

2021年度上期は、グループ全体における経営資源を有効活用し、経営基盤

を強化するため、当行のシステム運用の受託業務を担う連結子会社の三十三コンピュータサービス株式会社と三重銀コンピュータサービス株式会社の合併を実施（10月）し、効率化・合理化を図りました。

なお、ガバナンスに係る取組状況については、後記「4.（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」及び「7.（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。

## ② 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

### イ. 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した。

2021年度上期は、新型コロナウイルス感染症の影響により多くの集合研修を中止する中、オンライン研修の実施やe-learningの活用によりビジネススキルの向上に取り組んでまいりました。

また、事業承継支援などの戦略部門を強化するため、メガバンクやシンクタンクへの外部トレーニーやSDGs金融等の習得を目的とした外部派遣研修に加えて、ハウスメーカーや情報・通信システム会社などへの短期出向を通じて、銀行の枠組みを越えた人材の育成に取り組んでまいりました。

なお、2021年9月末現在で、外部トレーニー及び他業種への短期出向者数は、それぞれ6人、5人となっております。

このほか、インターネット上で、いつでも、どこでも、何度でも視聴できる学習支援Webサイト「どこでも学び場」の取扱いを開始し、産育休者や欠勤者が安心して職場に復帰し円滑に業務を遂行できる体制を整備いたしました。

今後も、これらの取組みを実施するとともに、ITなど高度な専門性を持った人材の採用を行うことで、幅広い分野における高度な人材の育成を図ってまいります。

### ロ. 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、組織の完全融和に取り組んでまいりました。

また、職員一人ひとりが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した。

2021年度上期は、組織の融和の推進について、新入行員フォロー研修や新任支店長研修などの階層別研修を実施したほか、組織内のコミュニケーションを円滑にし、組織の活性化につなげることを目的とした1on1ミーティングの実施に向けた検討を行い、10月から開始いたしました。

働き方改革については、保健師を中心メンバーとする「健康増進体制」を整備するとともに、健康経営管理責任者である頭取による「健康経営宣言」に基づき、役職員の健康保持・増進に取り組んでまいりました。

また、こうした体制や宣言に基づき、長時間労働の是正、年次有給休暇の取得率向上、ストレスチェックなどを戦略的に実践し、経済産業省及び日本健康会議が実施する「ホワイト500」の認定取得を目指してまいります。

ダイバーシティの推進については、女性の活躍支援をはじめ、性別や年齢を問わず全ての職員が働きがいをもって活躍するための人材育成や労働環境整備等に取り組むため、女性活躍推進法に係る「一般事業主行動計画」を策定し、指導的立場にある女性職員比率向上などに取り組んでまいりました。

今後も、これらの取組みを通じて、組織の融和と働き方改革・ダイバーシティの推進を図ってまいります。

【指導的立場にある女性職員数及び割合の推移（表17）】（単位：人）

	2021/3 末	2021/9 末
指導的立場にある職員数	987	986
うち女性職員数	220	217
指導的立場にある職員に占める女性職員の割合	22.3%	22.0%

### ③ 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した。

具体的な取組状況については、後記「4. (2) リスク管理の体制の強化のための方策」及び「7. (2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等」に記載しております。

#### 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

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11名（うち監査等委員である取締役5名（うち社外取締役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。

このほか、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、コンプライアンス経営会議及びリスク管理経営会議を設置しております。

なお、当社は、取締役会における独立社外取締役の割合を1/3以上に高めることで、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、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5名（うち社外取締役4名（うち女性社外取締役1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、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く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（うち社外取締役4名））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。

このほか、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。

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5名（うち社外取締役4名（うち女性社外取締役2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、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、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ております。

また、社長を議長とする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、子銀行の資本配賦等について協議し、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。

このほか、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ております。

また、頭取を議長とする「リスク管理経営会議」を原則毎月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、管理を行っているほか、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。

さらに、リスク管理経営会議の下部組織であるリスク統括部長を委員長とする「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、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等を行っております。

このほか、当行では、予算策定時にリスク管理上の検証や部門別リスク資本配賦（営業部門、ALM部門、市場部門、経営勘定）を実施し、リスクと収益を一体的に検討する枠組みとしております。各部門は期中を通じて配賦資本に沿ってリスク管理を行い、リスクが配賦資本を超過する場合などには、必要に応じて予算を見直す枠組みとしております。

## 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、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。）の状況を月次で把握し、経営体力の健全性を確認する「全行評価」と、資本配賦制度（部門毎（営業部門、市場部門、ALM部門、経営勘定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の状況を月次で把握し、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、シナリオストレステスト、リバーズ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。

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、「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、自己査定・信用格付制度、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うとともに、業種別・格付別などの与信ポートフォリオ管理を通じてリスク特性の把握と偏りのない与信ポートフォリオの構築に努めております。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、正確な自己査定・信用格付を実施するため、営業店に対して審査目線の統一や共通ルールの定着・浸透を図るとともに、監査部による資産査定結果の厳格な検証を行っております。

与信審査管理については、要資事情を正確に把握のうえ事業先の実態把握を行的確な与信判断を行うとともに、審査部による個別稟議の審査を通じて事業性評価の考え方や企業分析手法について、営業店への指導、助言を実施するなどにより与信判断能力の向上を図っております。

また、2021年度上期は、与信先の予兆管理の強化を図る制度として、三重銀行で導入していた「管理強化先制度」を引き続き継続することといたしました。本制度では、正常先及び要注意先の債務者で特にモニタリングが必要な先を管理強化先として指定し、当該先に対する問題意識を営業店と審査部で共有しながら、より深い実態把握を進め、信用劣化の早期発見、問題点の洗い出し、経営改善に向けた取り組みの検討・支援を行うことといたしました。

今後も、これらの取り組みを実施するとともに、管理手法の高度化に取り組むことで、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、審査部が主体となり管理債権の管理・保全・整理・回収等に係る業務を統括・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、企業支援部所管の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、お客さまの債務者区分のランクアップを推進しております。

これらの取り組みの結果、2021年月9月末の金融再生法開示債権残高（単体）は686億円、不良債権比率は2.42%となりました。

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

【金融再生法開示債権残高の実績推移（表 18）】

（単位：百万円、％）

	2020/9 末 実績	2021/3 末 実績	2021/9 末	
			計画	実績
金融再生法開示債権残高	60,923	66,898	70,500	68,674
不良債権比率	2.14	2.33	2.45	2.42

## 二. 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及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おります。また、リスク統括部は、VaRによる市場リスク量の計測結果の妥当性について、月次でバックテストを実施するとともに、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、管理手法の高度化に取り組むことで、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、社長を議長とする「コンプライアンス経営会議」を原則毎月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、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ため、「コンプライアンス規程」や「コンプライアンスマニュアル」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、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・管理を行うことで、コンプライアンス態勢の強化とPDCAサイクルの改善を図っております。

さらに、コンプライアンス経営会議の下部組織である「コンプライアンス委員会」を原則毎月1回及び必要が生じた場合に開催し、コンプライアンス態勢、顧客保護等管理態勢及びマナー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関する具体策の立案・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、評価を行うなどしております。

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・検証を実施しているほか、コンプライアンス統括部によるコンプライアンス啓発資料の提供、コンプライアンスレターの発行、コンプライアンスビデオの配信などを通じて職員のコンプライアンスに対する啓発・意識向上に取り組んでおります。

#### **(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5名（うち社外取締役4名）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。

##### **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）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て迅速かつ正確な四半期情報の開示を行いました。

今後も、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**

33FGとして、2020年度決算に関する機関投資家向けIRを6月に実施し、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、地域密着型金融の推進に向けた取組、「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等について、ディスクロージャー誌、ホームページで開示いたしました。

今後も、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**

#### **イ. 取締役**

33FGの取締役11名のうち監査等委員である取締役5名を除く取締役は、子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、子銀行の代表取締役である会長と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、5名のうち4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及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 19）】（単位：億円、%）

	2021/3 末 実績 (計画始期)	2021/9 末			
		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	13,135	13,160	13,045	△115	△90
総資産	42,904	41,941	43,232	1,291	328
総資産に対する比率	30.61	31.37	30.17	△1.20	△0.44

※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

当行は、事業性評価に基づく経営改善支援・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した。また、脱炭素社会に向けた再生可能エネルギー案件や事業承継に伴う M&A ファイナンス案件などに積極的に対応するとともに、新型コロナウイルス感染症の影響を受けている事業者には引き続き迅速な資金繰り支援を実施いたしました。

一方、前年度に取り組んだ新型コロナウイルス関連融資により多くのお客さまの資金繰りが改善・安定するとともに、コロナ禍における地元経済活動の停滞などから事業者の資金需要は総じて低迷いたしました。

この結果、2021 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 13,045 億円と計画を 115 億円下回りました。

また、総資産に対する比率は 30.17%となり、計画を 1.20 ポイント下回りました。

### (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

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した。

具体的な営業推進体制等については、前記「3.-(1)-①-イ. 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、当行は、お客さま本位の業務運営を徹底し、お客さまの利益に合う取組みを促すための業績表彰制度の充実を図ってまいりました。

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とらわれることなく、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いたしました。さらに、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)に対してインセンティブを付与いたしました。

また、2021 年度上期は、中小規模事業者等向け貸出の取組みに対するインセンティブを強化いたしました。

このほか、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、取引先課員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に取り組んでまいりました。

具体的な取組み施策等については、前記「3.-(3)-②-イ. 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。

## 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

当行は、柔軟な融資スキームの設計が可能なコベナンツ活用型融資、在庫や売掛債権等の流動資産を担保とする ABL を積極的に活用してまいりました。

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、「経営者保証に関するガイドライン」について、行内 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積極的に取り組んでまいりました。

こうした取組みの結果、2021 年度上期は、コベナンツ活用型融資を 124 件、ABL を 10 件実行したほか、新規融資に占める経営者保証に依存しない融資割合は 28.7%となりました。

【経営者保証に関するガイドラインの活用実績 (表 20)】 (単位：件、%)

	2020 年度上期	2020 年度下期	2021 年度上期
新規に無保証で融資した件数	3,800	2,460	1,713
保証契約を変更・解除した件数	483	372	452
ガイドラインに基づく保証債務整理の成立件数	3	3	1
新規融資に占める経営者保証に依存しない融資割合	31.2	28.7	28.7

## 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信用供与円滑化計画を適切かつ円滑に実施するため、事業性評価に基づく経営改善や本業支援を通じた貸出金の増強に取り組むとともに、本部による融資案件の組成力の強化や人材育成の強化を図ってまいりました。

具体的な取組状況等については、前記「3.-(1)-①-イ、ロ」に記載しております。

### (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 21)】 (単位：先、%)

	2021/3 期 実績 (計画始期)	2021/9 期			
		計画	実績	計画比	計画始期 対比
創業・新事業開拓支援	235	245	183	△62	△52
経営相談	779	793	722	△71	△57
早期事業再生支援	26	15	33	18	7
事業承継支援	297	300	532	232	235
担保・保証に必要以上に依存しない 融資促進	266	255	192	△63	△74
合計〔経営改善支援等取組数〕	1,603	1,608	1,662	54	59
取引先	19,936	19,946	19,698	△248	△238
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	8.06	8.43	0.37	0.39

※「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。

お客さまとのリレーションを構築し、販路拡大、人材確保、経営改善、事業承継、事業再生などの経営課題の解決に資する最適なソリューションの提供に営業店と本部が連携して積極的に取り組んだことなどから、2021年9月期の経営改善支援等取組率は、8.43%と計画を0.37ポイント上回りました。

#### 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する支援に積極的に取り組んでまいりました。

2021年度上期は、地元である三重県、愛知県内における創業・新事業を支援する目的で毎年開催しているビジネスプランコンテストの応募者を募集いたしました。今後は、コンテストの受賞者に対して33FGがビジネスプラン実現に向けた事業化サポートを1年間実施いたします。具体的には、「リージョネット三重」を活用した販路拡大支援や技術面での提携等に向けた経営者団体等とのマッチング機会の提供に加え、今年度からは新たに、ICT活用による事業化支援等のマッチング機会の提供に取り組んでまいります。

また、新型コロナウイルス感染症の影響による売上減少やDX化を契機とした事業再構築、新事業展開、事業転換等に挑戦する事業者を支援する目的の「事業再構築補助金」について、当行は、事業計画作成に係る業務提携先等の紹介やWEBセミナーを開催するなど積極的に申請支援を行いました。

このほか、創業計画策定支援を31先に対して実施するとともに、創業・第二創業後5年未満の事業先の資金ニーズに積極的に対応してまいりました。

こうした取組みの結果、2021 年度上期における創業・新事業開拓支援に係る先数は 183 先となりました。

### 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に取り組んでまいりました。

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実施してまいりました。

2021 年度上期は、新型コロナウイルス感染症への対応を継続し、特定債権先に対する資金繰り支援を実施するとともに、特定債権先として選定した取引先の経営実態の把握・分析、経営改善計画のモニタリング・策定支援のほか、ソリューションの提案・実行を行ってまいりました。また、必要に応じて、日本政策金融公庫や商工組合中央金庫と連携した金融支援や経営改善計画の見直し等による金融機関調整等を実施いたしました。

このほか、当行は、中小企業基盤整備機構、三重県内地域金融機関及び三重県信用保証協会と共同で「みえ中小企業活性化ファンド投資事業有限責任組合」を組成し、ファンド総額 20 億円のうち 4.3 億円を出資いたしました。本ファンドは、新型コロナウイルス感染症の影響による経営環境悪化を背景として、過剰債務等により経営状況が悪化しているものの、本業には相応の収益力があり、財務改善や事業見直しにより再生可能な三重県内の中小企業の再生を支援します。

また、ソリューション営業部や営業推進部においては、外部機関や外部専門家との連携を図りつつ多様なソリューションの提案・実行に営業店と一体となって取り組んでまいりました。

こうした取組みの結果、2021 年度上期における経営相談に係る先数は 722 先となりました。

### 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、より実効的な支援に取り組んでまいりました。

2021 年度上期は、新型コロナウイルス感染症の影響が長期化する中、特定債権先の資金繰り支援に取り組むとともに、中小企業再生支援協議会や経営改善支援センターなどの外部機関との連携による事業再生に取り組んだ結果、同協議会及び同センターを活用した新たな支援先は、各々2 先となりました。

また、同協議会との連携による「新型コロナ特例リスクスケジュール支援」や信用保証協会との連携による「経営支援強化促進事業」を利用した支援を行うなど、外部機関との連携を強化し、事業先の経営改善支援に取り組んでまいりました。

こうした取組みの結果、2021 年度上期は、早期事業再生支援に係る先数は33 先となりました。

### 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以上に顕在化しています。当行は、こうした経営課題に対する支援を強化するため、コンサルティング営業部が中心となり、事業承継支援に積極的に取り組んでまいりました。

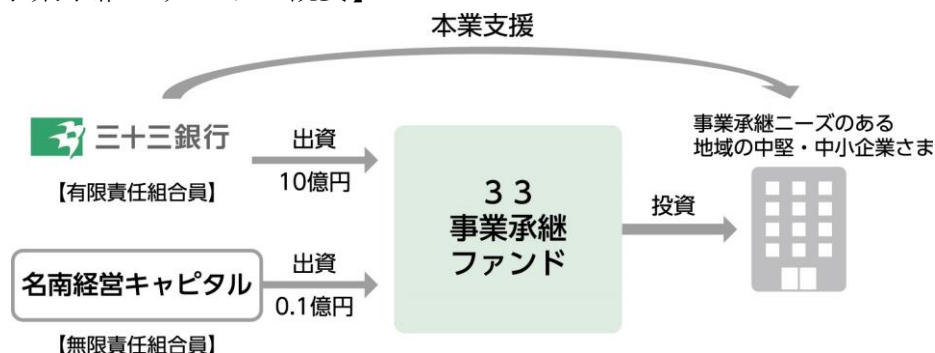
2021 年度上期は、営業店の M&A 情報を一元管理するデータベースを整備するとともに、事業承継を行うコンサルティング営業部の人員を合併時に1 名増員し、さらに7 月に2 名増員したほか、中小企業庁が創設した「M&A 支援機関登録制度」に申請し、M&A 支援機関として登録するなど支援体制の強化を図りました。

また、事業承継を支援する目的で設立した独自ファンド「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）」を設立し、当該ファンドの第1 号案件として、事業承継に係る株式取得資金の一部を支援いたしました。

このほか、株価算定ツールの活用し、お客さまの事業承継ニーズや課題を共有したうえで、外部提携先等と連携した支援を実施いたしました。

こうした取組みの結果、2021 年度上期における事業承継支援に係る先数は532 先となりました。

#### 【33 事業承継ファンドの概要】



## 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

当社は、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、33FGの完全子会社であり、配当については33FG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するため、当行は経営強化計画を着実に実行することで、安定的な配当の実施に努めてまいります。

なお、2021年4月（三重銀行分、普通株式1株当たり36円00銭）及び2021年6月（第三銀行分、普通株式1株当たり25円20銭、A種優先株式1株当たり28.6503円）に期末配当を実施するとともに、2021年12月には中間配当（普通株式1株当たり51円90銭、A種優先株式1株当たり28.9002円）を実施いたしました。

### (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

33FGの取締役（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するとしております。

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しておりますが、当該取締役は子銀行の取締役を兼職しており、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

当行の取締役（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、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。

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）及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。

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。

### （３）財源確保の方策

当行は、経営強化計画の着実な実行を通じて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。

2021年9月末における当行の利益剰余金は1,138億円となっております。

【三十三銀行の当期純利益、利益剰余金残高の計画と実績（表22）】（単位：億円）

	2021/3 末	2021/9 末		2022/3 末	2023/3 末	2024/3 末
	実績	計画	実績	計画	計画	計画
当期純利益	104	30	57	39	31	68
利益剰余金	1,091	1,110	1,138	1,107	1,116	852

※各年度末の利益剰余金は、普通株及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。

※2024年3月末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。

## 7. 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の進捗状況

### (1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等

#### ① 33FG の財務報告に係る内部統制

当社は、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 及び三十三銀行の内部監査、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

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、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。

また、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会及び監査等委員会へ報告しております。

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、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。

##### ロ. 三十三銀行の内部監査、監査等委員会監査体制

当行は、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い、監査結果を定期的な経営会議、取締役会及び監査等委員会へ報告しているほか、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、当行の監査等委員会に監査計画について報告するとともに、定期的な打合わせ及び積極的な情報交換を行うほか、33FG 監査部が子銀行に対して実施する監査について、子銀行の監査部として連携を図っております。

このほか、監査部は、監査業務に係る専門性と必要な知識を有する人材の育成を図っており、2021年9月末における監査部内の監査業務に係る資格取得者は、公認内部監査人2名、公認情報システム監査人1名、公認不正検査士1名、金融内部監査士14名となっております。

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。

## （2）各種のリスク管理の状況及び今後の方針等

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

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等に報告しております。

今後も、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するなどにより、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、上記の取組みを実施することにより、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（「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。

また、2021年度上期は、システム部長をチーム長とする当行の「CSIRT」を組成し、サイバーセキュリティ対策の強化を図ったほか、基幹系システム「NEXTBASE」共同利用行とセキュリティに係る情報交換会やセキュリティ対策、連絡体制等の再点検を実施いたしました。

なお、基幹系システム「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、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（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ております。

#### ハ. 業務継続計画

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

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

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・抑制しております。具体的には、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、内部に弁護士を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するとともに、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)」において、月次で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、履行状況について報告を受け、グループ一体となって適切な進捗管理を実施しております。

以上