

# 経営強化計画の履行状況報告書

2020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. 2020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 .....	19
(3) 人材力の強化 .....	21
(4) 内部管理態勢の強化と地域社会への貢献 .....	22
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 .....	25
(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 .....	25
(2) リスク管理の体制の強化のための方策 .....	26
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策 .....	29
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策 .....	30
(5) 情報開示の充実のための方策 .....	30
(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 .....	31
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 .....	32
(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 .....	32
(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 .....	33
(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 .....	34
(4) 中小規模事業者等に対する金融円滑化を図るための取組(新型コロナウイルス感染症拡大への対応) .....	38
6. 剰余金の処分の方針 .....	40
(1) 配当に対する方針 .....	40
(2) 役員に対する報酬および賞与についての方針 .....	40
(3) 財源確保の方策 .....	41
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 .....	42
(1) 経営管理に係る体制および今後の方針等 .....	42
(2) 各種のリスク管理の状況および今後の方針等 .....	44
(3) 経営強化計画の適切な運営管理 .....	46

## 1. 2020年9月期決算の概要

### (1) 経営環境

国内経済は、新型コロナウイルス感染症の影響により、足下では鉱工業生産は一部に持ち直しの動きが見られるものの、景気は依然として厳しい状況となっています。また、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。）及び株式会社第三銀行（以下、「当行」または「第三銀行」といいます。）の主たる営業基盤である三重県の経済についても、個人消費は一部持ち直しの動きが見られるものの、景気は厳しい状況が続いています。

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、マイナス金利政策の長期化や新型コロナウイルス感染症の影響による地域経済の悪化など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となっています。

こうした中、33FG及び当行は、新型コロナウイルス感染症により影響を受けている地域の事業者に対する資金繰り支援を迅速に行うとともに、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、新型コロナウイルス感染症対応資金等を中心に中小企業等向け貸出等に注力した結果、2020年3月末比324億円増加し、1兆3,354億円となりました。

##### ロ. 預金

預金は、2020年3月末比1,094億円増加し、1兆8,972億円となりました。

##### 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、2020年3月末比57億円減少し、4,925億円となりました。

【資産・負債の推移(表1)】(単体) (単位:百万円)

	2020/9末			2020/3末 実績	2019/9末 実績
	実績	2020/3末比	2019/9末比		
資産	2,138,658	172,115	103,138	1,966,543	2,035,520
うち貸出金	1,335,435	32,438	25,602	1,302,997	1,309,833
うち有価証券	492,552	△ 5,797	△ 31,868	498,349	524,420
負債	2,027,419	167,922	107,787	1,859,497	1,919,632
うち預金	1,897,264	109,445	69,465	1,787,819	1,827,799
うち社債・借入金	107,100	56,900	42,300	50,200	64,800
純資産	111,239	4,193	△ 4,649	107,046	115,888

## 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る貸出金利回りの低下が続く中、貸出金利息が減少した一方、有価証券利息配当金が増加したことなどから、前年同期比 2 億 2 百万増加し、102 億 13 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、コロナ禍における営業活動の自粛などの影響により、預かり資産手数料及びソリューション手数料等が減少したことなどから、前年同期比 4 億 91 百万円減少し、16 億 60 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 5 億 84 百万円減少し、4 億 14 百万円となりました。

## ニ. 経費

経費は、物件費が合併・システム統合関連費用の負担増加等を含め前年同期並みとなりましたが、人件費が減少したことなどから、経費トータルでは前年同期比 1 億 99 百万円減少し、99 億 4 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、前年同期に貸倒引当金戻入益を計上したことから、前年同期比 2 億 16 百万円増加し、2 億 16 百万円の繰入となりました。

以上の結果、コア業務純益は、前年同期比 1 億 57 百万円減少し、20 億 15 百万円となりました。また、業務純益は、前年同期比 8 億 92 百万円減少し、21 億 66 百万円となりました。

### ヘ. 臨時損益

臨時損益のうち、不良債権処理額が前年同期比 5 億 15 百万円増加した一方、株式等関係損益が前年同期比 14 億 61 百万円増加したことなどから、臨時損益トータルでは、前年同期比 9 億 21 百万円改善し、6 億 54 百万円となりました。

以上の結果、経常利益は前年同期比 30 百万円増加し、28 億 20 百万円となり、中間純利益は前年同期比 2 億 71 百万円増加し、24 億 62 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）

	2020年9月期		2019年9月期	2018年9月期
	実績	2019年9月期比	実績	実績
業務粗利益	12,288	△ 873	13,161	13,010
（コア業務粗利益）	（ 11,920 ）	（ △ 356 ）	（ 12,276 ）	（ 13,003 ）
資金利益	10,213	202	10,011	10,905
役務取引等利益	1,660	△ 491	2,151	2,105
その他業務利益	414	△ 584	998	△ 0
（うち国債等債券損益）	（ 368 ）	（ △ 517 ）	（ 885 ）	（ 7 ）
経費（除く臨時処理分）	9,904	△ 199	10,103	10,162
（うち人件費）	（ 5,242 ）	（ △ 166 ）	（ 5,408 ）	（ 5,555 ）
（うち物件費）	（ 4,031 ）	（ 22 ）	（ 4,009 ）	（ 3,917 ）
一般貸倒引当金繰入額	216	216	-	116
業務純益	2,166	△ 892	3,058	2,732
（コア業務純益）	（ 2,015 ）	（ △ 157 ）	（ 2,172 ）	（ 2,841 ）
臨時損益	654	921	△ 267	342
（うち不良債権処理額）	（ 572 ）	（ 515 ）	（ 57 ）	（ 288 ）
（うち貸倒引当金戻入益）	（ - ）	（ △ 10 ）	（ 10 ）	（ - ）
（うち株式等関係損益）	（ 1,199 ）	（ 1,461 ）	（ △ 262 ）	（ 580 ）
経常利益	2,820	30	2,790	3,074
特別損益	△ 229	△ 579	350	△ 3
税引前中間純利益	2,591	△ 549	3,140	3,071
法人税、住民税及び事業税	110	△ 816	926	757
法人税等調整額	18	△ 5	23	30
法人税等合計	128	△ 821	949	787
中間純利益	2,462	271	2,191	2,284

### 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、前期末比 32 億 53 百万円増加し、323 億 18 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 0.19 ポイント上昇し、2.38%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）

	2020/9末			2020/3末	2019/9末
	実績	2020/3末比	2019/9末比	実績	実績
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	4,468	△ 114	△ 482	4,582	4,950
危険債権	24,191	2,485	3,395	21,706	20,796
要管理債権	3,658	882	1,925	2,776	1,733
合計(A)	32,318	3,253	4,837	29,065	27,481
正常債権	1,323,187	28,581	21,704	1,294,606	1,301,483
総与信(B)	1,355,505	31,834	26,540	1,323,671	1,328,965
金融再生法開示債権比率(A)/(B)(%)	2.38	0.19	0.32	2.19	2.06

(注) 2019年9月末には部分直接償却6,466百万円、2020年3月末には6,188百万円、2020年9月末には6,605百万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るとともに、貸出金及び有価証券運用にかかる適切なリスクアセット・コントロールにより、前期末比0.29ポイント上昇し、8.22%となりました。

【単体自己資本比率の推移(表4)】 (単位：%)

	2019/3末	2019/9末	2020/3末	2020/9末	2020/3末比
自己資本比率	7.99	8.06	7.93	8.22	0.29

#### ⑤ 33FGの連結業績

経常収益は、有価証券利息配当金などが減少したものの、株式等売却益が増加したことなどから、前年同期比19億17百万円増加し、377億36百万円となりました。

また、経常費用は、株式等償却などが減少したものの、信用コストが増加したことなどから、前年同期比28億51百万円増加し、345億20百万円となりました。

その結果、経常利益は前年同期比9億33百万円減少し、32億16百万円となり、親会社株主に帰属する中間純利益は前年同期比7億43百万円減少し、21億99百万円となりました。

連結財政状態については、総資産は4兆2,215億円となり、純資産は2,322億円となりました。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3兆7,331億円、貸出金残高は2兆7,818億円、有価証券残高は8,493億円となりました。

また、連結自己資本比率は8.68%となりました。

【2020年9月期における33FGの連結業績(表5)】 (単位：百万円)

		2020年9月期(末)		2019年9月期(末)
		実績	2019年9月期(末)比	実績
損益	経常収益	37,736	1,917	35,819
	業務純益	△ 825	△ 5,029	4,204
	コア業務純益	2,223	△ 1,384	3,607
	経常利益	3,216	△ 933	4,149
	親会社株主に帰属する中間純利益	2,199	△ 743	2,942
連結財政状態	総資産	4,221,545	169,144	4,052,401
	純資産	232,228	△ 15,004	247,232
主要勘定残高 (末残)	預金等(譲渡性預金を含む)	3,733,153	142,219	3,590,934
	貸出金	2,781,838	73,549	2,708,289
	有価証券	849,323	△ 81,790	931,113
自己資本比率	連結自己資本比率(%)	8.68	0.16	8.52

## 2. 経営の改善に係る数値目標の実績

### (1) コア業務純益

当行の主たる営業基盤である三重県においては、世界経済が全般的に勢いを欠く中、自動車の生産は低調な推移となりましたが、世界的な半導体需要の底入れを受け、電子部品・デバイスは持ち直しの動きがみられました。

一方、2020年2月下旬以降は新型コロナウイルス感染症拡大により、景気は急激に減速感が強まりました。

こうした中、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0.09ポイント下回ったことなどから、貸出金利息が計画を6億2百万円下回りました。また、有価証券利息配当金は計画を1億88百万円下回ったことなどから、資金運用収益は計画を7億81百万円下回りました。

一方、資金調達費用は、預金等利回りの低下を主因に預金利息等が計画を下回ったことを主因として、計画を95百万円下回りました。

以上より、資金利益は計画を6億87百万円下回りました。

役務取引等利益は、コロナ禍における営業活動の自粛等の影響もあり、預かり資産手数料及びソリューション手数料等が伸び悩んだ結果、計画を8億32百万円下回りました。

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

経費は、物件費が計画には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（2億12百万円）等により計画を2億33百万円上回ったものの、人件費が計画を3億55百万円下回り、経費全体では計画を2億16百万円下回りました。

その結果、コア業務純益は、計画を12億37百万円下回る20億15百万円となりました。

新型コロナウイルス感染症の収束が見えない中、景気回復の足取りは重いものとなる見通しで、景気が感染拡大前の水準に回復するのは相応の時間を要するものと考えられます。そうした中で、事業者、個人のお客さまからの融資や返済に対する相談に迅速かつきめ細かく対応することで、地域に対する十分な資金供給を図るとともに、お客さまの経営課題やニーズに対して最適な支援を行うほか、株式会社三重銀行（以下、「三重銀行」といいます。）との統合効果の早期実現・最大化に取り組むことで、地域経済の活性化に貢献するとともに、収益力の強化を図ってまいります。

【コア業務純益の計画と実績（表6）】

（単位：百万円）

	2018/3期実績 (計画始期)	2020/3期 実績	2020/9期			
			計画	実績	計画対比	計画始期 対比
コア業務純益	5,082	4,470	3,252	2,015	△1,237	△1,052

※ 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

※ 2020/9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、2020/9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

2020年9月期の機械化関連費用を除く経費は、人件費が計画を下回ったことに加え、物件費の増加要因である合併・システム統合関連費用の大部分が機械化関連費用として控除されるため、計画を5億15百万円下回る79億70百万円となりました。

一方、業務粗利益は、その他業務利益が計画を4億34百万円上回ったものの、マイナス金利政策の長期化等の影響を受け、貸出金利息および有価証券利息配当金の減少により資金利益が計画を6億87百万円下回り、また役務取引等利益も計画を8億32百万円下回ったことから、計画を10億84百万円下回る122億88百万円となりました。

その結果、業務粗利益経費率は、計画を1.42ポイント上回り、64.86%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、%)

	2018/3期 実績 (計画始期)	2020/3期 実績	2020/9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	16,181	8,485	7,970	△515	△773
業務粗利益	25,661	25,335	13,372	12,288	△1,084	△1,085
業務粗利益経費率	65.13	63.86	63.44	64.86	1.42	△0.27

※ 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

※ 2020/9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、2020/9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、2018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れました。

- (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。

2020年度上期は、新型コロナウイルス感染症対応の金融支援を最優先事項とし、事業取引先の全先訪問などを通じて資金繰り支援に迅速に取り組むとともに、引き続き、営業店は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などを活用した取引先の実態把握、課題解決支援に努めてまいりました。

また、本部の営業推進部法人営業課の事業性評価担当者3名によるリレ

ーションシート策定先に対する営業店の取組状況のフォローアップやモニタリング、情報の一元管理を行ったほか、リレーションシートから得られたマッチングニーズ情報を営業店へ積極的に発信するとともに、営業本部内のソリューションを提供する専門チームと緊密な情報共有を図ることで、お客さまへのタイムリーなソリューションの提案に繋げてまいりました。

このほか、営業力強化拠点研修（67名参加）を5拠点で開催するなど継続的に職員の目利き力やソリューション提供力の強化に努めました。

今後も、地域に寄り添う「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）

	2018年度上期	2018年度下期	2019年度上期	2019年度下期	2020年度上期
事業性評価シート活用先数	1,197	746	541	454	758

※ 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

33FGの経営戦略、店舗ネットワーク、経営リソースなどを踏まえ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。

2020年度上期は、新型コロナウイルス感染症により影響を受けたお客さまに対して迅速な資金繰り支援を実施するとともに、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部専門チーム等による貸出金の増強に努めてまいりました。

また、ABLやコベナント付融資など多様な信用供与手法を活用するとともに、農業、医療・健康関連、環境・エネルギー等の成長分野向け融資を積極的に推進するなどいたしました。

こうした取組みにより、2020年9月末の中小規模事業者等向け貸出金は6,947億円と2020年3月末比507億円増加いたしました。

今後も、これらの取組みを継続し、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）

	2018/3末	2019/3末	2020/3末	2020/9末	2020/3末 対比
三重県	3,487	3,501	3,433	3,674	241
うち中南部地域 (中勢、南勢、紀州)	1,890	1,890	1,848	1,988	140
愛知県	1,457	1,497	1,546	1,655	109
大阪府	520	599	635	724	89
その他の地域	908	805	824	892	67
合計	6,374	6,404	6,439	6,947	507

## 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。

2020年度上期は、営業店において、引き続き、お客さまのニーズや経営課題に関する情報共有や経営課題解決に資するソリューションの検討などを目的とした情報提案会議を定期的に行い、支店長席から担当者を含めた重層管理の徹底を図るとともに、融資やソリューションの提案などを通じてお客さまとの緊密な関係構築に努めたほか、新型コロナウイルス感染症対応の資金繰り支援に迅速に取り組んでまいりました。

また、33FGとして、当行及び三重銀行（以下、総称して「両行」といいます。）のお客さま間の相互交流の機会を早期に拡充するとともに、よりお客さまとの緊密な関係構築を図るため、当行のお客さま向け会員組織である「さんぎんビジネスクラブ」と三重銀行の「三重銀経営者クラブ」を統合し、「三十三ビジネスクラブ」を発足させました。

さらに、次世代の経営者・起業者等の育成・交流を図るとともに、取引基盤の拡充を図ることを目的とした「さんぎん経営塾」について、三重銀行の「次世代経営塾」と一本化を図り、「～三十三フィナンシャルグループ合同開催～第7期次世代経営者育成塾」として開催いたしました。

こうした取組みにより、経営改善支援等取組率に掲げる2020年9月末の取引先数は2020年3月末比253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）

	2018/3末	2019/3末	2020/3末	2020/9末	2020/3末 対比
三重県	8,510	8,684	8,362	8,502	140
うち中南部地域 （中勢、南勢、紀州）	4,968	5,037	4,854	4,984	130
愛知県	2,843	2,949	2,905	2,982	77
大阪府	797	764	697	691	△6
その他の地域	1,320	1,316	1,267	1,309	42
合計	13,470	13,713	13,231	13,484	253

※ 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

地域に寄り添う「かかりつけ医」として、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を最優先事項として取り組んでまいりました。

2020年度上期は、新型コロナウイルス感染症対応の資金繰り支援を迅速に実施するとともに、引き続き、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 552 先に対して実施しニーズや経営課題を把握したうえで、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・実行に取り組んでまいりました。

また、ミドルリスク先に対する融資については、本部審査部が制定した「要注意先等への融資取組に関するガイドライン」に沿って、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と審査部が連携して取り組んでおり、同ガイドラインに沿った融資取組実績は、16 先 22 億円となりました。

さらに、新型コロナウイルス感染症対応の資金繰り支援について、本部審査部との協議が必要な案件（破綻懸念先等）については「新型コロナ案件事前協議書」を制定・活用し、審査部と営業店との協議を事前に行い早期に方針を決定することで、迅速な対応を図ってまいりました。

こうした取組みにより、2020 年度上期のミドルリスク先に対する融資実行額は 792 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。

## 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、2018 年 4 月に「三重県中南部地域活性化推進プロジェクト」（以下、「プロジェクト」といいます。）を始動し、これまで以上に同地域の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。

2020 年度上期は、新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、事業者の資金繰り支援に最優先で取り組んでまいりました。

具体的には、三重県内の津、松阪、伊勢・志摩、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）」の専担者については、これまでのミドルリスク先等に対する融資や本業支援を継続しつつ、新型コロナウイルス感染症対応に注力している営業店のサポートを活動の中心とすることで、営業店の資金繰り支援の迅速化を図りました。

また、新型コロナウイルスの感染拡大の影響が大きい伊勢・志摩地区の観光業（ホテル、旅館等）などの事業者の資金繰りを迅速かつ重点的にサポートするため、津地区に配置していた専担者 2 名のうち 1 名を同地区に配置替えし 2 名体制としたほか、若手渉外行員の融資サポートを目的に支店長経験者の職員を中南部地域に 2 名配置いたしました。

こうした取組みの結果、2020 年度上期は同地域内のミドルリスク先に対して融資を 239 億円実行するとともに、79 先のビジネスマッチング支援が成約するなどの成果を上げることができました。また、「中南部地域活性

化推進チーム」が主体的に関与した実績は、融資実行額 12 先 13 億円、ビジネスマッチング等本業支援 47 先（成約）となったほか、195 先の新型コロナウイルス感染症対応の融資案件について営業店サポートを行いました。

なお、プロジェクトの取組みについては、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」を毎月開催し、プロジェクトの進捗管理や経営課題に対する解決策の検討等を実施しているほか、半期毎には常務会へ取組実績や課題等について報告しております。

今後も、新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受けたお客さまはもとより、地域の事業者に対する融資や本業支援の取組みを通じて三重県中南部地域の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、合併を見据え、新銀行（三十三銀行）での取組み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】

##### 事業承継特別保証制度を活用した事業承継支援事例

土木工事業を営む A 社の代取は、実質的に経営を行っている役員（子息）への事業承継を検討していましたが、株式譲渡、既存借入金の保証人の継承に不安を覚えていました。そこで当行は、株式譲渡については外部提携先を紹介し、税制面でのコンサルティングにより課題を解決するとともに、経営者保証が不要でプロパー融資も含めて債務一本化が可能な保証協会の事業承継特別保証制度を活用することで、保証人問題の解決を図りました。

また、本件については、事業承継支援のみならず、事業承継特別保証制度を活用した長期借入金の一本化による返済負担の軽減と同時に短期運転資金の対応として当座貸越極度枠を設定したことから、資金繰りの安定化と新しい代表者のもとでの更なる事業拡大を金融面から後押しした支援となりました。

### 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。

2020 年度上期は、引き続き、「地方創生推進プロジェクト」が中心となり、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ったほか、グループネットワークを活用した地域の商流拡大支援等に取り組んでまいりました。

具体的には、当行も出資し、職員を 3 名派遣している民間資本 100%の地域商社「株式会社ネーブル・ジャパン」が推進している点音源の知財の事業化（音のダイバーシティ・プロジェクト）について、商品生産を担う生産チーム（Produced In 松阪）に地元事業者を紹介するなど同社の取組みを支援したほか、伊勢市河崎まちづくり支援に引き続き取り組むとともに、松阪 DMO (注) 構築プロジェクトにおいて、地元事業者、観光協会等の関係

者と設立に向けた連携・調整等を図るなどいたしました。

今後も、地方自治体等との連携を強化しつつ、33FGが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。

(注) DMO (Destination Management Organization) とは、地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取りを担う法人

#### 【(株)ネーブル・ジャパンの概要】

会社名	株式会社 ネーブル・ジャパン
設立年月	2018年9月(10月開業)
資本金	55百万円(資本準備金12.5百万円を含む) ※2020年9月末現在
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

#### 【(株)ネーブル・ジャパンの事業】

	<p>松阪市のイノベーターの知財と地域の木材資源を組み合わせた木製スピーカー。伊勢神宮の御山杉を用いて限定生産した木製スピーカーを、サウンドシステムの新ブランド「KINPEI (キンペイ)」として日本最大級のデザイン&amp;アートフェスティバル「DESIGNART TOKYO」にて展示・販売いたしました。</p>
---	--

## 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。

2020年度上期は、2019年4月に再編した本部法人営業推進体制の下、外部専門家等との提携拡充などにより、専門チームのソリューション提供力の強化に取り組むとともに、地区営業部の役割の見直しを実施し、4月から新しい方針の下での地区営業部の運営を開始いたしました。

具体的には、各地区営業部の計数管理等の管理業務を大幅に削減した一方で、担当地区の営業・収益ミッションの遂行、地区内の支店運営上の諸問題の解決支援、担当地域の情報収集に業務を集中させ、より地域のお客

さまに寄り添った営業活動が展開できる体制といたしました。

さらに、地区営業部の管理業務等の削減により創出された人員の一部を営業店の新型コロナウイルス感染対応（資金繰り支援）の支援要員として再配置するなどフロント営業部門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。

#### 【営業本部専門チームの概要】

	所管部	チーム名	役割等
営業本部	営業推進部	中南部地域活性化推進チーム	三重県中南部地域のミ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
		法人ビジネスサポートチーム	プロジェクト案件、提案型リファイナンス（シ・ローン、コベナンツ融資等）、私募債、事業承継、M&A等の推進
		法人総合戦略チーム	成長分野、新商品、新業務等に特化したファイナンス、ソリューションの提供
	ソリューション営業部	営業チーム	営業店・本部各チームとの連携の下での案件組成業務とサポート
		不動産&優先株ファイナンスチーム	大型ファイナンス案件、成長事業応援ファンド、M&A業務等の推進及び情報収集
		デリバティブチーム	金利デリバティブ、為替デリバティブの推進

## 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、2017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を整備し、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。

2020年度業績評価については、新銀行の業績評価制度の円滑な運用開始に向け、両行の評価体系の平仄を合わせる形で見直しを実施いたしました。

具体的には、業績評価を半期評価から年間評価に変更するとともに、店舗表彰について、地区営業部単位から店質・地域を勘案した8グループに分類のうえ、個別店舗単位で表彰する評価体系にいたしました。これにより短期的な業績目標に捉われることなく、よりお客さま本位での営業活動を促すとともに、営業店のモチベーションの更なる向上を図りました。

また、2020年度の業績評価については、引き続き、業績評価に「本業支援項目」を設け、ミ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とともに、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」として表彰することといたしました。

今後も、お客さま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。

2020年度上期は、人材マッチング事業やキャリア人材バンク事業などを手掛ける公益財団法人産業雇用安定センター三重事務所と連携協定を締結し、中小企業のキャリア人材の採用ニーズ等に対応できる体制を拡充するなど外部機関や専門家との連携強化を図りました。

また、新型コロナウイルス感染拡大などの急激な環境変化の影響により経営状況が悪化した事業者の円滑な事業の再生・再建を金融面から支援するため、自己資本と見做すことができる「資本性劣後ローン」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、コベナンツ活用型融資、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積極的に推進するとともに、本部専門チームと営業店が連携して多様なソリューションの提供（M&A 業務、事業承継支援、海外進出支援、ファイナンスアレンジメント等）に取り組んでまいりました。

一方で、新型コロナウイルスの感染拡大の影響などもあり、2020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7億29百万円となりました。

今後も、本部と営業店が連携して経営課題解決に最適なソリューションを提供することにより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）

	2018年度上期	2018年度下期	2019年度上期	2019年度下期	2020年度上期
ソリューション手数料	623	1,274	1,133	1,415	729

※2018年度下期より、金融派生商品収益、コミットメント受入手数料を含めております。

## 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（創業・新事業段階、成長段階、安定期、衰退期）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。

2020年度上期は、外部機関や専門家等との連携を図りつつ、本部の専門チームや海外進出支援等の担当者等と営業店が連携して事業先のライフステージに応じた多様なソリューションの提供に引き続き取り組んでまいりました。

また、ファンドである「さんぎん農業法人投資事業有限責任組合」や2020



年2月に設立したファンド総額20億円（最大総額30億円）とする「第2号さんぎん成長事業応援投資事業有限責任組合」を活用し、それぞれ1先5百万円、1先150百万円の出資を行い、事業先の成長を積極的に支援いたしました。

このほか、地元のお客さまの販路拡大支援として、33FGの子会社である(株)三十三総研が運営している三重県の特産品販売サイト「リージョネット三重」への出店サポートを23社に対して行ったほか、お客さまとともに持続可能な社会づくりに対する取組みへの参画の一つとして、SDGs 私募債を7先に対して3億円の取組みを行いました。

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。

### 地域を創る投資家としての取組～ファンド(エクイティ)による事業先の成長支援～

ファンド名	さんぎん農業法人投資事業有限責任組合
設立日	2014年9月9日
ファンド総額	3億円
出資額	有限責任組合員: 当行…1億50百万円 有限責任組合員: 日本政策金融公庫…1億47百万円 無限責任組合員: 山田コンサルティンググループ(株)…3百万円
運営会社	山田コンサルティンググループ(株)
投資対象	農業法人
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	2016年8月2日
ファンド総額	6億円(2018年4月増枠)
出資額	有限責任組合員: 当行、他…5億98百万円 無限責任組合員: 山田コンサルティンググループ(株)…2百万円
運営会社	山田コンサルティンググループ(株)
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
備考	※投資上限に達する見込のため、今後は第2号ファンドにて対応
ファンド名	第2号さんぎん成長事業応援投資事業有限責任組合
設立日	2020年2月10日
ファンド総額	当初20億円(最大投資30億円)
出資額	有限責任組合員: 当行…19億97百万円 無限責任組合員: (株)Bricks&UK…3百万円
運営会社	(株)Bricks&UK
投資対象	当行営業エリア内で企業が行う新たな成長・発展を目指す事業

【ファンド活用実績：(表12)】

(単位：先、百万円)

		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度上期
さんぎん農業ファンド	先数	0	0	2	1
	金額	0	0	30	5
さんぎん成長事業応援ファンド	先数	2	5	5	1
	金額	50	170	345	150

## 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。

2020 年度上期は、引き続き、両行のビジネスマッチング情報を定期的に交換するとともに、お客さまの相互紹介や各種商談会参加へのサポートなどを通じてお客さまの販路拡大や事業譲渡など多様なニーズに対応したほか、営業店や中南部地域活性化推進チームなどによるビジネスマッチング支援を積極的に実施してまいりました。

また、営業推進部法人営業課が一元管理しているマッチング情報の営業店への情報発信の強化や外部専門家等の提携を拡充することなどにより、ビジネスマッチング成約先の増強に努めてまいりました。

こうした取組みの結果、2020 年度上期のビジネスマッチング成約先は 170 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。

## 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います。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。

2020 年度上期は、引き続き、休日営業を行っている「暮らしのコンサル」広場（「ローンプラザ」、「ほけんの窓口」、「資産運用相談窓口」を併設したワンストップ型の総合相談ブース）において、ライフイベントに応じた最適な金融商品の提供などによりお客さまとの接点拡充に努めました。

また、営業店の渉外担当者等による保障性保険の提案機会創出をサポートするため、営業推進部個人営業課がお客さまの加入している保険証券を保険証券分析システムで分析のうえ、保障内容の詳細や保険料の今後の推移などを記載した分析シートを営業店に還元する取組みの試行について、三重県内の桑名、四日市、津、鈴鹿、松阪、伊勢地区内の営業店を対象に開始いたしました。

このほか、将来の給与振込等の取引に繋げるとともに、保護者の取引拡充を図ることを目的として「お盆玉口座開設キャンペーン」を実施するなどいたしました。

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接点の拡充やデジタルライゼーションの加速的な進展への対応を図るため、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。

2020年度上期は、電子決済等代行業者とのAPI連携として、「マネーフォワード」「マネーツリー」など6社と契約を締結し、FinTech企業との連携による家計簿アプリなど多様な外部サービスの提供を通じてお客さまの利便性の向上を図りました。

また、Web・モバイル、ダイレクトコールセンター、テレマーケティングによるキャンペーン等の情報を随時発信するなど非対面チャネルを活用した顧客基盤の拡充に努めました。

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やデジタル化の推進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。

2020年度上期は、住宅ローンについて、引き続き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住宅ローンの増強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、顧客データを分析のうえ、DM、SMS、Web広告などを通じた個人向けローンの推進を行うとともに、Web・モバイル取引での契約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。

今後も、顧客保護にも十分配慮しつつ、これらの取組みを着実に推進し、個人先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。

2020年度上期は、生命保険商品について、「えらべる外貨建一時払終身」「ウェルス デザイン」など6商品の取扱いを開始したほか、個人型401k（愛称：iDeCo）の提携先にSBI証券㈱のプランの取扱いを新たに加えるなど金融商品の拡充を図りました。

また、33FGの「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」に基づき、資産形成・資産運用に資するつみたてNISA等について引き続き積極的に推進するとともに、同方針に基づく2019年度の実績状況（KPI）の対外公表に加え、職員に対しても行内周知し取組みの推進・徹底を図りました。

今後も、同方針に基づき、「お客さま本位」で考動し、最適な金融サービスの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13）】 (単位：件)

	2018/9末	2019/3末	2019/9末	2020/3末	2020/9末
NISA	9,543	10,012	10,455	11,063	11,386
ジュニアNISA	300	339	357	384	386
つみたてNISA	957	1,373	1,743	2,270	2,527
i DeCo（累計）	5,810	6,220	6,631	7,009	7,423

## 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等を図ることで、預かり資産の増強に取り組んでまいりました。

2020年度上期は、引き続き、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）やSAを指導する「SAM」（セールスエリアマネージャー）の拡充に努めるとともに、証券会社、保険会社から受入した出向者とSAMや渉外担当者等との連携により預かり資産の増強を図ったほか、資産承継ニーズのある経営者等に対する推進を強化するため、相続個別相談会の開催等を通じた資産承継の提案を積極的に行いました。

また、投資信託及び生命保険を購入し保有されているお客さまへのアフターフォローを継続的に実施し、金融商品の損益状況や市場環境等の情報提供とともにお客さまの意向やニーズの把握などに努めました。

この結果、2020年度上期の投資信託と生命保険の販売額合計は、新型コロナウイルス感染症の拡大による営業活動の制約がある中で170億円の実績となりました。

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14）】 (単位：人)

	2018/3末	2019/3末	2020/3末	2020/9末
個人渉外	45	39	33	38
SAM	8	13	14	14
SA	28	43	33	30

【投資信託実績推移（表 15）】 (単位：百万円)

	2018 年度上期	2018 年度下期	2019 年度上期	2019 年度下期	2020 年度上期
販売額	5,759	4,847	6,134	7,881	7,206
期末残高	53,335	50,289	49,107	40,280	44,833
日経平均 株価 (円)	24,120	21,205	21,755	18,917	23,185

※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 16）】 (単位：百万円)

	2018 年度上期	2018 年度下期	2019 年度上期	2019 年度下期	2020 年度上期
販売額	16,529	16,712	12,477	12,794	9,834

【預かり資産保有世帯数推移（表 17）】 (単位：世帯)

	2017/3 末	2018/3 末	2019/3 末	2020/3 末	2020/9 末
預かり資産保有世帯	37,493	38,847	40,872	41,809	41,428

※ 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着実にを行うため、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。

2020 年度上期は、地区営業部の管理業務の削減等を行うことにより営業店のサポート体制を強化したほか、ローンプラザや「暮らしのコンサル」広場など休日営業拠点の営業時間の見直しを実施しました。

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。

2020 年度上期は、合併を見据え、4 月に住宅ローンの相談窓口であるローンプラザ名古屋（名古屋市昭和区）をローンプラザ徳重（名古屋市緑区）に統合し、愛知県内におけるローンプラザ拠点の最適化を図るとともに、当行名古屋支店と三重銀行の名古屋法人営業部の移転による共同店舗化を決定するなど店舗ネットワークの効率化を図りました。

また、三重県内を中心に 11 店舗で実施している昼時間帯の窓口営業休止について、5 月から新たに三重県内の 4 店舗で開始したほか、両行が同一場所に設置している店舗外 ATM 1 ヶ所の重複を解消いたしました。

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。

2020 年度上期は、住宅ローンに加えて事業融資や個人ローンも融資事務の本部集中化の対象業務とする取組みについて、6 月に新たに 1 店舗で開始し、当初計画通り 51 店舗で融資事務の効率化を図りました。

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

2020 年上期における物件費は、経営強化計画策定時には織り込んでいなかった合併・システム統合関連費用の発生を主因に、計画を 2 億 33 百万円上回る 40 億 31 百万円となりました。

今後も、外部コンサルタント会社の支援で得た経費削減ノウハウを活用するとともに、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により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 18）】

（単位：百万円）

	2019/9 期 実績	2020/3 期 実績	2020/9 期	
			計画	実績
物件費	4,009	8,176	3,798	4,031
うち機械化関連費用	1,808	3,855	1,635	1,934

2020 年上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 3 億 55 百万円下回る 52 億 42 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 19）】

（単位：百万円）

	2019/9 期 実績	2020/3 期 実績	2020/9 期	
			計画	実績
人件費	5,408	10,629	5,597	5,242

【従業員数の計画・実績（表 20）】

（単位：人）

	2019/9 末 実績	2020/3 末 実績	2020/9 末	
			計画	実績
期末従業員数	1,959	1,890	2,064	1,880
正行員	1,356	1,302	1,402	1,321
嘱託・パート	603	588	662	559

### (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、高度な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。

2020年度上期は、新型コロナウイルス感染症の拡大により研修の多くを延期・中止する中、渉外担当者全般を対象とした7講座から成る「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、「企業再生編」を開催し企業分析能力やコンサルティング力の向上に努めるとともに、高度な専門的知識を持つ人材の育成を図るため、トレーニーとして大手金融機関に職員1名を派遣するなどいたしました。

また、金融商品運用相談担当者（行内FA）や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（LA）を育成しており、9月末時点で行内FAは196名、LAは28名となりました。

今後も、これらの取組みを実施することにより、高度な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・LAの人員推移（表21）】 (単位：人)

	2018/3末	2019/3末	2020/3末	2020/9末
行内FA	240	234	222	196
LA	15	22	28	28

##### 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。

2020年度上期は、引き続き、新入行員研修の中で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向上研修やカリキュラムに審査部でのトレーニーが含まれる与信判断能力向上研修を実施するなどいたしました。

今後も、若年職員の能力向上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。

2020年度上期は、引き続き、2018年に策定した行動計画「Lady Go! Next Work Style プログラム」（女性職員だけでなく全職員が働きやすい職場づくりを目指すとともに、働き方の改革を推進）等に沿って、女性管理職の

育成・登用等女性職員の活躍促進、育児・介護と仕事の両立、柔軟な働き方の促進、若手職員の育成など働きやすい環境整備を進めました。

こうした取組みの結果、2020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117名となっております。

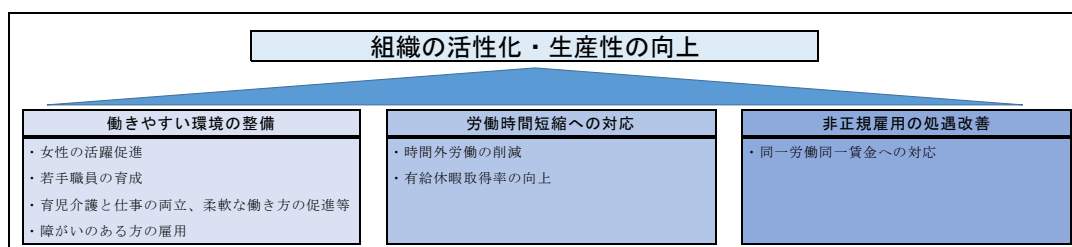
今後も、これらの取組みを通じて組織の活性化、生産性の向上を図ってまいります。

【女性管理職の推移（表22）】 (単位：人)

	2018/3末	2019/3末	2020/3末	2020/9末
管理職	111	106	110	117

※ 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。

2020年度上期は、引き続き、2名のゼネラルカウンセラー（悩みなど心理的な問題の解決をサポートする相談員で、人事総務部に配置）が営業店等を訪問し、仕事や人間関係等の悩みを聞き取り、アドバイスを行うことにより、女性や若手を中心とした職員等のメンタルケアに努めるとともに、保健師2名による健康相談を定期的実施し、役職員の健康の保持・増進に努めました。

また、長時間労働の是正、年次有給休暇制度の取得励行、定期健康診断やストレスチェック制度の実施などに取り組まいたしました。

このほか、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継続的に検討しており、7月には新人事制度の最終報告について職員に周知いたしました。

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

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、強固なコンプライアンス態勢の維持・構築に取り組んでまいりました。



2020年度上期は、2020年度のコンプライアンス・プログラムについて、営業店等において毎月開催しているコンプライアンス勉強会の中で職員に周知徹底を図るとともに、コンプライアンス統括部所属の臨店指導員等による延べ107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したほか、集合研修にコンプライアンス関連の講座を組み入れ、関連部等が講師となってコンプライアンス研修を実施するなどコンプライアンス意識の向上を図りました。

また、6月の地区支店長会議において、各地区担当役員を通じて営業店長に対してリスク商品に係る販売ルールの遵守、アフターフォローの実施を指示するとともに、「コンプライアンス・リスク管理」の重要性について周知徹底したほか、改正労働施策総合推進法（パワハラ防止法）の施行を受け、パワーハラスメント防止の徹底をテーマにしたコンプライアンス勉強会を3回実施するなど法改正への適切な取組みを実施いたしました。

このほか、反社会的勢力への対応状況等について、四半期毎に頭取を委員長とするコンプライアンス委員会への報告とともに、半期毎に取締役会へ報告するなど銀行全体で適切な管理を実施いたしました。

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 リスク管理態勢の強化

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、景気・金利等見通しを前提に、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・向上に取り組んでまいりました。

2020年度上期は、統合リスク管理におけるリスク資本と信用リスク、市場リスクを可能な限り統一的な尺度で算定したリスク量との差額（バッファ）、およ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）を月次でモニタリングすることで、自己資本の十分性を確認してまいりました。

また、33FG 共通のテクニカル・ヒストリカルストレステスト等を定期的に実施し、ストレス時における自己資本の十分性を確認したほか、新商品、新業務のリスク審査の徹底を図るなどリスク管理態勢の強化に継続的に努めてまいりました。

このほか、2020年度のリスク管理方針の中間見直しを実施し、市場ボラティリティの上昇を踏まえ、資本部門への資本配賦の見直しを行うなど取り巻く環境の変化に対応した実効的なリスク管理に努めてまいりました。

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強化してまいりました。

2020年度上期は、引き続き、33FGの「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」に則って業務が遂行されているかについて、コンプライアンス統括部が延べ107店舗を臨店し、リスク商品販売等の業務の適切性を検証・指導するとともに、投資信託の販売が特定商品に偏っている営業店について、証券国際部が実施したモニタリングに基づき、該当店の取扱いの適切性を検証いたしました。

このほか、営業店において苦情が発生した場合には、「苦情勉強会」を開催し、再発防止策等について支店職員全員で協議を行うなどの取組みを継続実施いたしました。

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、2014年度以降、亀山市、志摩市、鳥羽市など三重県内の15市町、及び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取り組んでまいりました。

また、33FGでは、2020年3月に経営理念に基づくCSRに関する基本方針及び「三十三フィナンシャルグループSDGs宣言」を制定し、地域社会への貢献と持続可能な社会の実現に積極的に取り組んでまいりました。

2020年度上期は、33FGのCSR活動の取組みとして、子どもの健康な発育に繋がる「食育」をテーマに三重県内の就学前のお子様を対象とした「お絵描きコンテスト2020」を開催いたしました。

このほか、当行では、熊野古道の環境保全活動を支援する目的で2004年7月より取扱いを開始した「熊野古道定期預金」の残高に応じて一般社団法人東紀州地域振興公社に寄付金を贈呈しており、8月には16回目の寄付金を贈呈いたしました。

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14名（うち監査等委員である取締役6名（うち社外取締役5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。

また、2020年6月には、監査等委員である社外取締役を2名（うち女性社外取締役1名）増員し、取締役会における社外取締役の割合をこれまでの25%から35%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、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6名（うち社外取締役5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、監査等委員会設置会社として、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、経営の意思決定の迅速化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、2018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、同年6月より女性の監査等委員である社外取締役1名を選任しております。

このほか、当行グループの更なる連携強化とグループ経営の意思決定をより迅速かつ機動的に行うことを目的に、2019年8月に子会社2社を完全子会社化し、これにより連結子会社すべてが完全子会社となりました。

さらに、合併を見据え、2020年4月には両行子会社の業務の統合・効率化を図る観点から、三銀不動産調査(株)を解散・清算を決議するとともに、同社の全業務のほか三銀コンピューターサービス(株)及び三銀ビジネス・サービス(株)の業務の一部について、10月より銀行本体で内製化いたしました。

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」を設置して毎月1回及び必要が生じた場合に開催し、事業年度毎のリスク管理運営方針や各種リスク管理の状況とその対応等について協議・決定しております。

また、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・管理しております。

なお、「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、取締役及びリスク管理委員会の構成員並びに関係者に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」を配布しております。

## イ. 統合的リスク管理態勢強化のための方策

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、2018年4月から統合リスク管理における自己資本額を、これまでのバーゼルⅢ経過措置ベースから、同完全実施ベース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）を月次でモニタリングすることで、自己資本の十分性を確認してまいりました。

さらに、2019年度下期には、統合リスク管理における資本配賦方法について、これまでのリスクカテゴリー別に配賦していたものを、収益管理等との整合性を勘案した事業部門別に配賦する方法に変更し自己資本の十分性を月次で確認するとともに、引き続きリスクカテゴリー別の状況もモニタリングすることといたしました（2020年度上期運用開始）。

また、33FG 共通のテクニカル・ヒストリカルストレステスト等を定期的実施し、ストレス時における自己資本の十分性を確認してまいりました。

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. 信用リスク管理態勢強化のための方策

「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。

具体的には、大口与信集中リスクについて、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程の該当先は、案件取組前にリスク統括部と連携して残高確認等を行ったうえで、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等を分析・検証することにより与信集中リスクを管理するとともに、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、ストレス時における信用リスク量を計量することなどにより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・短期のリスクスケジュール（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。

さらに、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でまいりました。

また、2020年度上期は、新銀行での自己査定・与信審査、担保評価業務の円滑な実施と両行の審査・担保目線の統一を図るため、新銀行で適用する三重銀行の自己査定・信用格付システムの事前導入や担保評価システムを更改するなどいたしました。

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

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ってまいりました。

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が見込める先に対して、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。

これらの取組みにより、2020年月9月末の金融再生法開示債権残高（単体）は323億円、不良債権比率は2.38%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・向上等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 23）】（単位：百万円、％）

項目	2019/9 末 実績	2020/3 末 実績	2020/9 末	
			計画	実績
金融再生法開示債権残高	27,481	29,065	25,600	32,318
不良債権比率	2.06	2.19	1.90	2.38

※当行は部分直接償却を実施しております。部分直接償却前の不良債権比率は、2019/9 末 2.54%、2020/3 末 2.65%、2020/9 末 2.85%となります。

## 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態勢の強化を図る必要があるとの認識の下、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適切に行うなど市場リスク管理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、リスク統括部が株式等の VaR 計測結果に対するバックテストを月次で実施するとともに、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。

さらに、2019 年度下期には有価証券損失限度額管理について、合併を見据えて三重銀行と管理方法等を統一するとともに、限度額をバーゼルⅢ完全実施ベースの自己資本額を基準に設定する方法に変更したほか、運用ウエイトが高まっている投資信託等有価証券のリスク量について、証券種類別に加え金利、株式、その他のリスクファクター別に月次で評価するなど市場リスク管理の強化を図ってまいりました。

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

### （3）法令遵守の体制の強化のための方策

#### 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協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づけ、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、コンプライアンス委員会を原則月1回開催し、コンプライアンスマニュアルの改定やコンプライアンス・プログラムの策定、発生した法務問題等に対応しております。

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おります。

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

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

## (4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

### 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5名の計7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、監査等委員以外の取締役の選任や報酬等について、監査等委員会の意見の決定を行うなどを通じて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

33FGとして、2020年度中間決算等に関するIRを12月にWeb開催し、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等を通じた地域経済の活性化への様々な取組等については、「金融仲介機能のベンチマーク」を活用してディスクリージャー誌、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

#### イ. 取締役

取締役14名のうち監査等委員である取締役6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、6名のうち5名を社外取締役としております。これにより第三者的な立場から公正かつ有効に監査機能が発揮できる体制としております。

また、監査・監督機能を強化するため、常勤の監査等委員を選定しており、当該常勤監査等委員がグループ経営会議など重要な会議に出席し、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 24）】（単位：億円、%）

	2018/3 期 実績 (計画始期)	2020/3 期 実績	2020/9 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	6,439	6,489	6,947	457	572
総資産	20,286	19,665	20,491	21,386	895	1,100
総資産に対する比率	31.42	32.74	31.66	32.48	0.82	1.06

※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などを通じて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、2020 年度上期は、新型コロナウイルスの感染拡大を受け、事業者等への迅速な資金繰り支援の実施に加え、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融資や本業支援の取組みを推進いたしました。

こうした取組みの結果、2020 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 6,947 億円と計画を 457 億円上回りました。

また、総資産に対する比率は、中小規模事業者等向け貸出残高が計画を 457 億円上回ったことから、計画を 0.82 ポイント上回る 32.48%となりました。

【事業性融資の信用リスク量（UL）（表 25）】（単位：百万円）

	2018/3 末		2019/3 末		2020/3 末		2020/9 末	
	UL	構成比	UL	構成比	UL	構成比	UL	構成比
三重県	5,865	48.9%	6,285	41.0%	5,826	37.5%	6,452	39.4%
うち中南部地域	3,812	31.8%	3,628	23.7%	3,376	21.7%	4,071	24.8%
愛知県	1,829	15.3%	1,904	12.4%	1,744	11.2%	2,441	14.9%
大阪府	1,316	11.0%	4,464	29.1%	4,477	28.8%	4,579	27.9%
その他	2,975	24.8%	2,686	17.5%	3,488	22.5%	2,921	17.8%
合計	11,986	100%	15,339	100%	15,536	100%	16,393	100%

【貸出金、中小企業等向け貸出残高の計画・実績（表 26）】（単位：億円）

	2019/9 末 実績	2020/3 末 実績	2020/9 末	
			計画	実績
貸出金	13,098	13,029	13,215	13,354
中小企業等向け貸出残高	10,507	10,510	10,539	10,916

※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

地域に寄り添う「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引き続き取り組んでまいりました。

また、地域金融機関として、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や三重県中南部地域活性化推進プロジェクトを推進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、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取り組んでまいりました。

これらの取組みの進捗状況等の詳細につきましては、「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。

### 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、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」に沿った融資などに積極的に取り組んでまいりました。

また、2020 年度上期は、融資取組時に活用している「個人保証チェックシート」を民法（債権法）改正に対応した書式に変更し、同シートに基づき保証人を求める場合の適切な取扱いの徹底を図るとともに、新旧経営者両方の保証人徴求（二重徴求）を原則行わないこととしたほか、「店舗総合評価」の中で、引き続き担保又は保証に必要以上に依存しない融資の好事例を加点項目の対象といたしました。

こうした取組みの結果、2020 年度上期は、コベナンツ活用型融資を 96 件 234 億円、ABL を 18 件 87 億円実行したほか、新規融資に占める経営者保証に依存しない融資割合は 35.0%まで上昇いたしました。

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 27）】 (単位：件、%)

	2018 年度	2019 年度	2020 年度上期
新規に無保証で融資した件数	2,601	2,741	2,610
保証契約を変更・解除した件数	83	406	331
ガイドラインに基づく保証債務整理の成立件数	3	3	2
新規融資に占める経営者保証に依存しない融資割合	15.6	18.5	35.0

### 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。

取組みの進捗状況等の詳細につきましては、「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、これらの分野の貸出金増強に積極的に取り組んだほか、地域産業資源活用ファンド「Charge (チャージ)」などの融資商品を活用し、お客さまの多様な資金ニーズに 대응してまいりました。

こうした取組みの結果、2020年度上期は、これらの成長分野で70件113億円、「Charge (チャージ)」を活用した融資を68件11億円それぞれ実行いたしました。

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 28)】

(単位：先，%)

	2018/3期 実績 (計画始期)	2020/3期 実績	2020/9期			
			計画	実績	計画比	計画始期 対比
創業・新事業開拓支援	121	133	155	258	103	137
経営相談	176	363	297	268	△29	92
早期事業再生支援	27	14	19	7	△12	△20
事業承継支援	40	106	100	125	25	85
担保・保証に必要以上に依存しない 融資促進	308	248	248	168	△80	△140
合計 [経営改善支援等取組数]	672	864	819	826	7	154
取引先	13,470	13,231	13,635	13,484	△151	14
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	6.53	6.00	6.12	0.12	1.14

※「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ほか、新型コロナウイルス感染症への対応として、創業5年未満の事業先に対する資金繰り支援を積極的に実施するなど創業・新事業開拓支援の実績が大きく増加したことなどにより、2020年9月期の経営改善支援等

取組率は、6.12%と計画を0.12ポイント上回りました。

今後も、コンサルティング機能を発揮し、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、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。

取組みの進捗状況等の詳細につきましては、「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29）】

（単位：先、%）

創業・新事業開拓支援	2018年度下期	2019年度上期	2019年度下期	2020年度上期	対2019年度 下期比	構成比
	三重県	83	68	92		
うち中南部地域	44	37	55	88	33	34.1%
愛知県	28	30	36	69	33	26.7%
大阪府	1	1	1	3	2	1.2%
その他地域	7	1	4	12	8	4.7%
計	119	100	133	258	125	
経営相談	2018年度下期	2019年度上期	2019年度下期	2020年度上期	対2019年度 下期比	構成比
	三重県	215	236	219		
うち中南部地域	119	143	158	81	△ 77	30.2%
愛知県	175	85	104	76	△ 28	28.4%
大阪府	13	18	14	2	△ 12	0.7%
その他地域	23	13	26	15	△ 11	5.6%
計	426	352	363	268	△ 95	
早期事業再生支援	2018年度下期	2019年度上期	2019年度下期	2020年度上期	対2019年度 下期比	構成比
	三重県	11	13	8		
うち中南部地域	4	7	7	3	△ 4	42.9%
愛知県	1	2	4	0	△ 4	0.0%
大阪府	0	0	0	0	0	0.0%
その他地域	1	1	2	0	△ 2	0.0%
計	13	16	14	7	△ 7	
事業承継支援	2018年度下期	2019年度上期	2019年度下期	2020年度上期	対2019年度 下期比	構成比
	三重県	73	68	54		
うち中南部地域	26	38	28	41	13	32.8%
愛知県	55	23	32	33	1	26.4%
大阪府	3	1	9	1	△ 8	0.8%
その他地域	6	11	11	13	2	10.4%
計	137	103	106	125	19	

## 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。

2020年度上期は、昨年につき、33FGが創業・新事業を支援する目的で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(株)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、経営者団体等とのマッチング機会の提供などに取り組んでまいります。

また、創業計画策定支援を26先に対して実施するとともに、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた創業・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いたしました。

こうした取組みの結果、2020年度上期における創業・新事業開拓支援に係る先数は258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、貸付条件の変更等対応先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。

2020年度上期は、新型コロナウイルス感染症への対応を最優先し、特定債権先等の36先に対して、日本政策金融公庫、商工中金等と連携した金融支援や経営改善計画の見直しなどによる金融機関調整等を行うとともに、引き続き特定債権先や本部・営業店一体支援先として選定した取引先に対して経営実態の把握・分析や経営改善計画の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。

このほか、営業店の経営改善・事業再生支援能力の向上を支援するため、REVICの専門家を活用した事業性評価に基づくソリューションの提案を4先に対して実施し、その結果についてREVICの専門家と営業店の担当者等が連携して代替案の検討・策定するなどいたしました。

なお、こうした取組みを重ねた結果、2009年9月の国の資本参加以降、当行は企業支援部が所管してきた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きた177先の事業先に勤務している従業員約8,400人の雇用維持を図るとともに、このうち94先の事業先において、2009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、約304億円の売上高増加に寄与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、外部機関や外部専門家との連携を図りつつ、ソリューション（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、事業承継支援等）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、2020年度上期における経営相談に係る先数は268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、個社別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。

2020年度上期は、新型コロナウイルス感染症への対応を最優先し、特定債権先等の事業再生先の実態把握に努めたうえで、保証協会付融資制度「危機関連保証」やプロパー融資での資金繰り支援に迅速に取り組むとともに、必要に応じてお客さまとともに日本政策金融公庫や商工中金を訪問し、事業内容や資金繰りについて説明等を行うことにより当行以外からの資金調達のサポートを行ったほか、金融機関調整や元金返済の猶予等の対応を実施いたしました。

また、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図ることを目的に設立された「近畿中部広域復興支援投資事業有限責任組合」にLP（有限責任組合員）として参加し事業再生等に資するソリューションを拡充いたしました。

このほか、事業再生の可能性のある事業先について、REVIC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、REVIC及び経営改善支援センターを活用した支援先は、それぞれ2先、1先となりました。

さらに、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、再生状況のフォローアップを継続的に行うとともに、そのうちの1社について、事業の再生・成長をより加速させるため、追加融資やビジネスマッチング支援を実施いたしました。

こうした取組みの結果、2020年度上期は、企業支援部が管理する先のうち2先がランクアップするとともに、早期事業再生支援に係る先数は7先となり

ました。

なお、2009年9月の国の資本参加以降、適切なリスク管理の下、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30億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。

2020年度上期は、引き続き「事業承継支援・M&A（売り）情報申請書」を活用し、営業店からの事業承継、M&A情報を積極的に収集・蓄積するとともに、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等との連携を図りつつ、ソリューション営業部が中心となってソリューションの提案・実行に取り組んでまいりました。

また、事業承継に関するニーズの顕在化を図るとともに、渉外担当者等の提案機会の拡充やコンサルティング力の強化を図るため、取引先の株価を簡易算定できる株価算定ツールを導入し、算定結果を「ディスカッションペーパー」としてお客さまに無料で提供する取組みを開始いたしました。

こうした取組みの結果、2020年度上期における事業承継支援に係る先数は125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。

#### （４）中小規模事業者等に対する金融円滑化を図るための取組（新型コロナウイルス感染症拡大への対応）

当行は、中小企業金融円滑化法終了後（2013年3月末期限）においても、お客さまに対する取組方針に変更はなく、「中小企業者等に対する金融の円滑化に関する基本方針」に基づき、中小企業者及び住宅ローン借入者の様々なニーズに的確に対応してまいりました。

こうした中、2020年2月の新型コロナウイルス感染症の拡大以降、その影響を受けている事業者や個人のお客さまの支援を最優先対応事項とし、融資や返済の相談に迅速かつきめ細かく対応してまいりました。

具体的には、事業取引先の全先訪問などを通じて資金繰りや業況などの実態把握に努めたうえで、新型コロナウイルス感染症関連の制度融資等を活用した資金繰り支援に積極的に取り組んでまいりました。

また、お客さまに対する迅速かつ的確な支援を実施するため、休日相談会の



開催や融資条件変更手数料の免除に加え、新型コロナウイルス関連制度融資を活用した融資審査に係るお客さまからの資料提出は最低限に留めるなどいたしました。

こうした取組みにより、2020年9月末時点で3,976件の新型コロナウイルス感染症関連の融資を実行いたしました。

また、個人のお客さまへの支援については、専用の対応窓口を本部に設置するとともに、ローンの返済条件の変更等の申込時には申込書類への押印は原則不要としたほか、住宅ローンの返済条件の見直しについて、新型コロナウイルス感染症拡大による12ヶ月以内の元金据置については支店長の判断で迅速に対応できるようにするなどお客さまが安心して相談できる体制を整備いたしました。

今後も、地域金融機関として、新型コロナウイルス感染拡大による影響を受けたお客さまの資金繰り支援に真摯に対応するとともに、ポストコロナを見据えた事業先等の経営改善や事業再生支援の強化に取り組んでまいります。

【新型コロナウイルス感染症への対応状況〈2020年9月末〉（表30）】（単位：億円）

融資実行						
相談先数	申込件数	申込金額	実行件数	実行額	うちマル保件数	うちマル保金額
5,472	4,508	999	3,976	850	3,876	714

※営業店報告ベース（初回報告日：2020年2月28日）

条件変更					
申込みを受けた貸付債権の数及び金額	うち中小企業者		実行に係る貸付債権の数及び金額	うち中小企業者	
	うち住宅資金借入者	うち住宅資金借入者		うち住宅資金借入者	うち住宅資金借入者
654	587	67	491	438	53
176	167	8	137	130	7

※新型コロナウイルス感染症の影響を主因とする条件変更(対象期間：2020年3月10日～2020年9月末)

※上段が数、下段が金額

## 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、2020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、33FGの配当原資の確保のため、2020年6月に期末配当を実施（普通株式1株当たり25円20銭、A種優先株式1株当たり28.40005円）するとともに、2020年12月には中間配当（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）を実施いたしました。

### (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と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、役員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。

2020年9月期における当行の利益剰余金は250億円となっております。

#### 【第三銀行の当期純利益、利益剰余金残高の計画と実績（表31）】（単位：億円）

	2009/3末	2010/3末	2011/3末	2012/3末	2013/3末	2014/3末	2015/3末	2016/3末	2017/3末	2018/3末
	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	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

	2019/3末	2020/3末	2020/9末		2021/3末	2022/3末	2023/3末	2024/3末
	実績	実績	計画	実績	計画	計画	計画	計画
当期純利益	42	31	22	24	45	37	41	42
利益剰余金	211	231	257	250	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。

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、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、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い、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、2018 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し、内部監査の品質改善に努めているほか、33FG 監査部と緊密な連携を図っており、2020 年度上期は合併プロジェクトに対する業務監査、システム監査を 33FG 監査部として実施いたしました。

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、2020 年 9 月末において、公認内部監査人及び公認情報システム監査人並びに公認不正検査士の資格取得者はそれぞれ 1 名、金融内部監査士の資格取得者は 14 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。

2020 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。

2020 年度上期においても、顧客説明管理、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行いました。

今後も、顧客の保護及び利便性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、事務リスク、システムリスク、法務リスクについて、担当部及び営業店での管理状況と有効性の検証強化に努めるとともに、監査の実効性の確保と不備不適事項の改善を図るため、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・検証を行うなど各種リスク管理態勢の検証強化に努めております。

2020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、サイバーセキュリティ管理態勢の適切性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、33FGにおいても四半期毎にモニタリングを実施しております。

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、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）の視点を取り入れ、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実施し、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株式会社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、2020年度上期は、サイバー攻撃に対する探知機能を強化するため、「SOC サービス」（各種ログの相関分析）を導入したほか、行内で標準型攻撃メール受信時の対応訓練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「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)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おります。

### (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（ワーキンググループ）」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への経営改善支援、三重県中南部地域活性化推進プロジェクト）の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」において、重要施策の進捗管理を実施しております。

さらに、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