経営強化計画の履行状況報告書

2022 年 6 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

１．2022 年 3 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 19
（３）強固な経営基盤の確立 21
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 23
（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 23
（２）リスク管理の体制の強化のための方策 24
（３）法令遵守の体制の強化のための方策 27
（４）経営に対する評価の客観性の確保のための方策 28
（５）情報開示の充実のための方策 29
（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 29
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 31
（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 31
（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 31
（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 33
6. 剰余金の処分の方針 36
（１）配当に対する方針 36
（２）役員に対する報酬及び賞与についての方針 36
（３）財源確保の方策 37
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 38
（１）経営管理に係る体制及び今後の方針等 38
（２）各種のリスク管理の状況及び今後の方針等 39
（３）経営強化計画の適切な運営管理 41

１．2022 年 3 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、緊急事態宣言等の解除を受け一時的に持ち直しの動きがみられましたが、年明け以降は、オミクロン株の感染拡大やロシアウクライナ情勢の緊迫化などにより下振れリスクが高まっています。家計部門では、飲食店への時短要請等を背景に、個人消費の回復が緩やかなものにとどまりました。企業部門においても、半導体の供給不足等を受け生産活動が低迷したほか、中国の景気減速などにより輸出も回復の勢いが弱まりました。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。

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、事業性貸出や個人向け貸出が減少したことなどから、2021 年 3 月末比 252 億円減少し、2 兆 7,897 億円となりました。

ロ．預金

預金は、個人預金が増加したことなどから、2021 年 3 月末比 55 億円増加し、3 兆 7,221 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 117 億円減少し、8,360 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）

		2022/3末			2021/9末	2021/3末
		実績	2021/9末比	2021/3末比	実績	実績
資産		4,618,165	294,899	327,760	4,323,266	4,290,405
	うち貸出金	2,789,757	10,350	Δ 25,255	2,779,407	2,815,012
	うち有価証券	836,017	15,564	Δ 11,742	820,453	847,759
負債		4,387,536	305,721	333,827	4,081,815	4,053,709
	うち預金	3,722,180	16,049	5,513	3,706,131	3,716,667
	うち社債・借用金	551,400	298,000	337,600	253,400	213,800
純資産		230,628	Δ 10,822	Δ 6,068	241,450	236,696

※2021年3月末の計数は、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2021年3月末以前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、有価証券利息配当金が減少したことなどから、前期比 11 億 61 百万円減少し、364 億 6 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、ソリューション手数料が増加したことなどから、前期比 1 億 93 百万円増加し、97 億 38 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、前期比 19 億 37 百万円減少し、20 億 49 百万円となりました。

ニ．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から、前期比 22 億 47 百万円増加し、409 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、前期比 37 億 2 百万円減少し、1 億 87 百万円の戻入となりました。

以上の結果、コア業務純益は、前期比 32 億 73 百万円減少し、67 億 21 百万円となりました。また、業務純益は、前期比 14 億 47 百万円減少し、74 億 1 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期比 55 億 28 百万円減少した一方、株式等関係損益が前期比 62 億 43 百万円減少したことなどから、前期比 3 億 12 百万円減少し、26 百万円となりました。

以上の結果、経常利益は前期比 17 億 60 百万円減少し、74 億 27 百万円となり、当期純利益は固定資産処分益が減少したことなどから、前期比 31 億 71 百万円減少し、72 億 44 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）

	2022年3月期 実　績	2021年3月期比	2021年3月期 実　績	2020年3月期 実　績
業務粗利益	48,195	△ 2,904	51,099	48,096
（コア業務粗利益）	（ 47,702 ）	（ △ 1,027 ）	（ 48,729 ）	（ 47,288 ）
資金利益	36,406	△ 1,161	37,567	36,773
役務取引等利益	9,738	193	9,545	9,290
その他業務利益	2,049	△ 1,937	3,986	2,032
（うち国債等債券損益）	（ 492 ）	（ △ 1,877 ）	（ 2,369 ）	（ 807 ）
経費（除く臨時処理分）	40,981	2,247	38,734	38,398
（うち人件費）	（ 21,252 ）	（ 1,110 ）	（ 20,142 ）	（ 20,297 ）
（うち物件費）	（ 17,667 ）	（ 1,281 ）	（ 16,386 ）	（ 15,970 ）
一般貸倒引当金繰入額	△ 187	△ 3,702	3,515	△ 467
業務純益	7,401	△ 1,447	8,848	10,165
（コア業務純益）	（ 6,721 ）	（ △ 3,273 ）	（ 9,994 ）	（ 8,890 ）
臨時損益	26	△ 312	338	△ 532
（うち不良債権処理額）	（ 1,848 ）	（ △ 5,528 ）	（ 7,376 ）	（ 1,620 ）
（うち株式等関係損益）	（ 1,766 ）	（ △ 6,243 ）	（ 8,009 ）	（ 936 ）
経常利益	7,427	△ 1,760	9,187	9,632
特別損益	△ 1,310	△ 4,118	2,808	222
税引前当期純利益	6,117	△ 5,879	11,996	9,855
法人税、住民税及び事業税	257	△ 4,416	4,673	3,112
法人税等調整額	△ 1,384	1,708	△ 3,092	△ 251
法人税等合計	△ 1,126	△ 2,706	1,580	2,860
当期純利益	7,244	△ 3,171	10,415	6,995
信用コスト	1,486	△ 9,387	10,873	1,125

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していますが、新型コロナウイルス感染症の流行が続いている中、保守的に債務者区分を査定した一方で、不良債権の処理を進めたことから、金融再生法開示債権残高は、2021 年 3 月末比 3 億 90 百万円増加し、672 億 88 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 0.04 ポイント上昇し、2.37%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）

	2022/3末			2021/9末	2021/3末
	実　績	2021/9末比	2021/3末比	実　績	実　績
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	16,187	△ 2,321	2,703	18,508	13,484
危険債権	44,360	587	△ 4,215	43,773	48,575
三月以上延滞債権	36	△ 653	△ 277	689	313
貸出条件緩和債権	6,703	1,002	2,179	5,701	4,524
合　計（A）	67,288	△ 1,386	390	68,674	66,898
正常債権	2,771,182	10,051	△ 30,922	2,761,131	2,802,104
総　与　信（B）	2,838,471	8,665	△ 30,531	2,829,806	2,869,002
金融再生法開示債権比率(A)/(B)（%）	2.37	△ 0.05	0.04	2.42	2.33

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、8.86%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	2022/3末
自己資本比率	三重銀行	第三銀行	三重銀行	第三銀行	三十三銀行	三十三銀行
	8.04	8.22	7.77	8.99	8.66	8.86

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、前期比 57 億 66 百万円減少し、704 億 79 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、前期比 72 億 37 百万円減少し、655 億 94 百万円となりました。

その結果、経常利益は、前期比 14 億 71 百万円増加し、48 億 84 百万円となり、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比 7 億 26 百万円増加し、49 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 兆6,360 億円となり、純資産は 2,296 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 7,790 億円、貸出金残高は 2 兆 7,760 億円、有価証券残高は 8,306 億円となりました。

また、連結自己資本比率は 9.19%となりました。

【2022年3月期における33FGの連結業績（表5）】　　（単位：百万円）

		2022年3月期(末)		2021年3月期(末)
		実　績	2021年3月期(末)比	実　績
損　　益	経常収益	70,479	△ 5,766	76,245
	経常利益	4,884	1,471	3,413
	親会社株主に帰属する当期純利益	4,905	726	4,179
連結財政状態	総資産	4,636,016	323,171	4,312,845
	純資産	229,635	△ 8,856	238,491
主要勘定残高（末　残）	預金等（譲渡性預金を含む）	3,779,098	1,232	3,777,866
	貸出金	2,776,098	△ 25,105	2,801,203
	有価証券	830,670	△ 11,752	842,422
自己資本比率	連結自己資本比率（%）	9.19	0.48	8.71

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の活用を通じて中小企業向け貸出に注力した結果、貸出金利回りは計画を 0.01 ポイント上回りましたが、過度な金利競争は行わず採算性を十分考慮した結果、大企業向け貸出や住宅ローン等を中心に貸出金残高が計画を下回り、貸出金利息は計画を 2 億 48 百万円下回りました。また、有価証券利息配当金は計画を 2 億円下回りました。一方、日銀預け金利息が増加したことなどから、資金運用収益はほぼ計画通りとなりました。

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乗せ抑制などにより、預金利息が計画を下回ったことを主因として、計画を 1 億 17 百万円下回りました。

以上により、資金利益はほぼ計画通りとなりました。

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 6 億 42 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計画を上回ったことを主因として、計画を 3 億 61 百万円上回りました。

経費は、人件費がほぼ計画通りとなり、物件費が計画を 9 億 51 百万円下回ったことなどから、経費全体では計画を 13 億 50 百万円下回りました。

その結果、コア業務純益は、計画を 24 億 1 百万円上回る 67 億 21 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 期実績	2022/3 期			
			計画	実績	計画対比	計画始期対比
コア業務純益	9,994	2,833	4,320	6,721	2,401	△3,273

※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

※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 期及び 2022/3 期の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

2022 年 3 月期の機械化関連費用を除く経費は、人件費及び物件費ともに計画を下回ったことなどから、計画を 5 億 54 百万円下回る 321 億 21 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 47 百万円、役務取引等利益が計画を 6 億 42 百万円、その他業務利益が計画を 4 億 53 百万円、それぞれ上回ったことから、計画を 11 億 44 百万円上回る 481 億 95 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 2.81 ポイント下回り、66.64％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 期実績	2022/3 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	17,192	32,675	32,121	△554	△631
業務粗利益	51,099	25,457	47,051	48,195	1,144	△2,904
業務粗利益経費率	59.50	67.53	69.45	66.64	△2.81	7.14

※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 期及び 2022/3 期の実績には、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、合併シナジーを最大限発揮し、地元である三重県と愛知県を中心に構築した広域な店舗ネットワークやノウハウの融合を活かした営業力を展開することで、事業先とのゆるぎない取引基盤の構築を図るべく、金融仲介機能の発揮に向けた取組みを続けてまいりました。

2021 年度下期は、引き続き、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）に配置した地区本部長と営業本部が一体となって迅速に営業店サポートを行うとともに、本部と営業店が緊密に情報共有し連携して営業活動を展開してまいりました。また、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対しては、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）を活用するなどにより、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、戦略部門（事業承継、M&A、人材紹介事業、IT･DX 化支援等）などへの専担者の配置、同部門への人員再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ことで、事業者との取引間口の拡大を図ってまいりました。

今後も、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	2022/3 末	2021/3 末 対比
三重県	13,029	12,952	△77
愛知県	4,831	4,885	54
地元（三重県＋愛知県）	17,860	17,837	△23
大阪府	747	714	△33
その他の地域	1,329	1,318	△11
合計	19,936	19,869	△67

※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 年度下期は、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、コロナ禍における出口戦略としての事業再構築補助金を活用した経営改善・事業転換へと繋がる取組みのほか、両行のソリューションを融合し、ABL やコベ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の活用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、後記「3.(1)①ロ．B.ソリューションメニューの拡充」に記載のポジティブ・インパクト・ファイナンス（以下、「PIF」といいます。）の取扱いを開始し、13 先 25 億円の融資を実行するなど、持続可能な事業モデル構築に取り組む事業者を積極的に支援いたしました。

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）」の指定金融機関として、本制度を利用した融資を 1 先 10 億円実行するなど、地球温暖化対策のための設備投資に取り組む事業者の中長期的な成長及び価値向上を支援いたしました。

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	2022/3 末	2021/3 末 対比
貸出金	28,150	27,897	△252
うち地元（三重、愛知）	21,025	21,026	2
うち事業性	12,712	12,831	119

【支援事例】

事業性評価に基づく経営改善・事業転換支援事例

麺類を主力とする食品製造業の A 社は、飲食店向け卸売をメインに、小規模ながら個人向け店頭販売も行っていました。店頭販売はメディアへの露出も度々あり、観光協会や旅行会社からもツアー経由地としての拡大要望が寄せられていたものの、敷地が手狭のため断念していました。

こうした中、新型コロナウイルス感染症の影響により飲食店向け卸売が大幅に減少したことを受け、アフターコロナも見据え卸売重視からリテール重視の経営方針に転換することを決断しました。そこで当行は、代表者と課題やビジョンを共有のうえ、既存店舗を飲食店併設店舗へと建替えし駐車場を拡張することで観光バス誘致を可能とする事業計画の策定に係るサポートを行い、認定支援機関として「事業再構築補助金」の申請支援を実施しました。さらに、当行は採択された計画の実現を支援すべく、営業店と本部が連携を図りつつ、当行取引先の建築会社を紹介するとともに、財務面に課題があるものの同社の事業性を評価し、当行主体で政府系金融機関との協調融資を取り組みいたしました。

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、人材紹介事業、IT･DX 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。

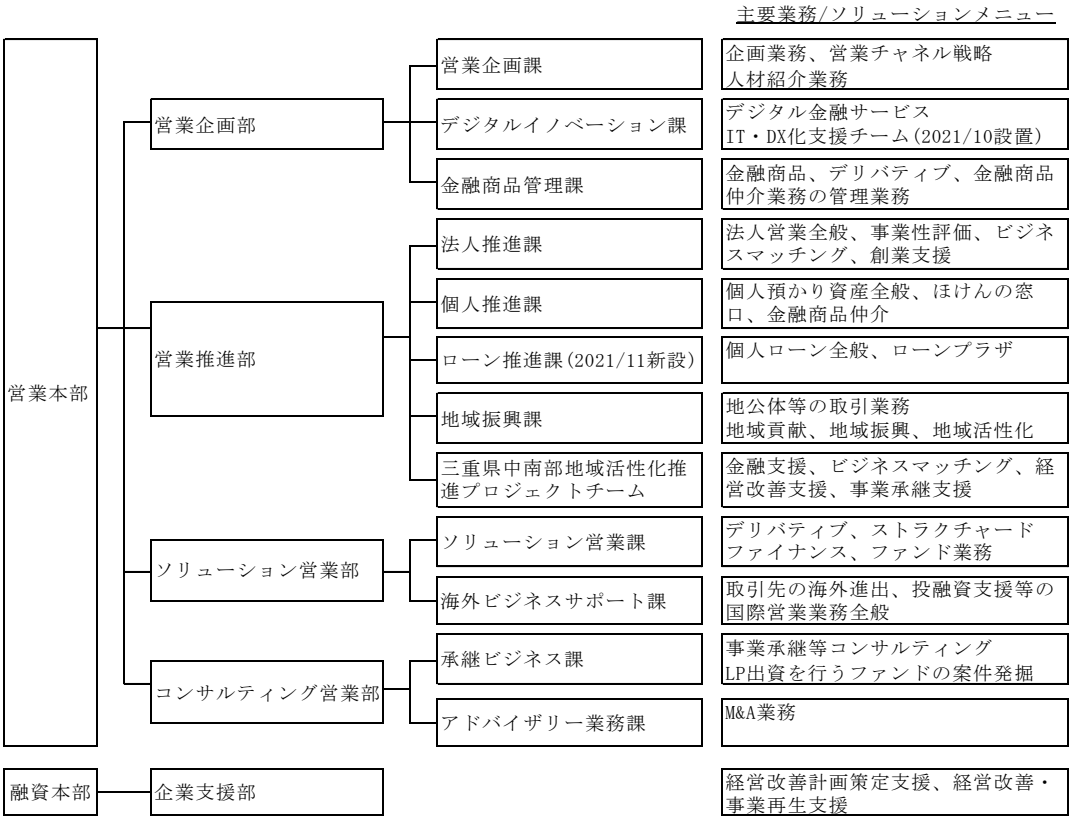
2021 年度下期は、お客さまへの本業支援の取組強化の一環として、10 月に「IT･DX 化支援チーム（専担者 2 名）」を営業企画部内に設置し、お客さまの IT･DX 化支援を推進する体制を整備いたしました。

また、1 月にはより高度で多様な人材ソリューションと IT･DX 化支援に対応するため、外部より専門の支援担当者 5 名を受入れし、3 月には新たに人材支援担当者として 4 名の受入れを行うなど、高度なソリューション提案が出来る体制を整備いたしました。

さらに、4 月には 10 月に設置した IT･DX 化支援チームを、営業本部の連携組織として、取引先の経営課題の情報収集から解決策の提案・支援までワンストップ支援ができる体制へ強化するため、「本業支援チーム」を新設し、IT･DX 化支援チームを融合させ、10 名での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（2022 年 3 月 31 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 年度下期は、お客さまの SDG s への取組支援として、11 月に顧客の事業活動が SDG s の 3 側面である「環境・社会・経済」に与えるインパクト（ポジティブな影響とネガティブな影響）を包括的に分析し、特定された「ポジティブ・インパクト」の向上と「ネガティブ・インパクト」の低減に向けた取組を支援することを目的としたローン商品である PIF の取扱いを開始いたしました。

また、2 月には脱炭素化支援として外部機関と連携し、お客さまの脱炭素化に対するニーズ喚起から、CO_2 排出・削減量の簡易算定、中長期の温室ガス削減目標の策定までワンストップでサポートを行う「カーボンニュートラルサポート」業務を開始いたしました。

さらに、3 月にはターゲット型クーポンスワップの取扱いを開始し、円安局面での多様な為替ヘッジニーズ案件への対応力を強化いたしました。

このほか、IT・DX 支援業務や販路拡大業務、補助金サポート業務などを行う 39 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 SDG s への取組支援、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 年度下期のソリューション手数料は 2,639 百万円となりました。

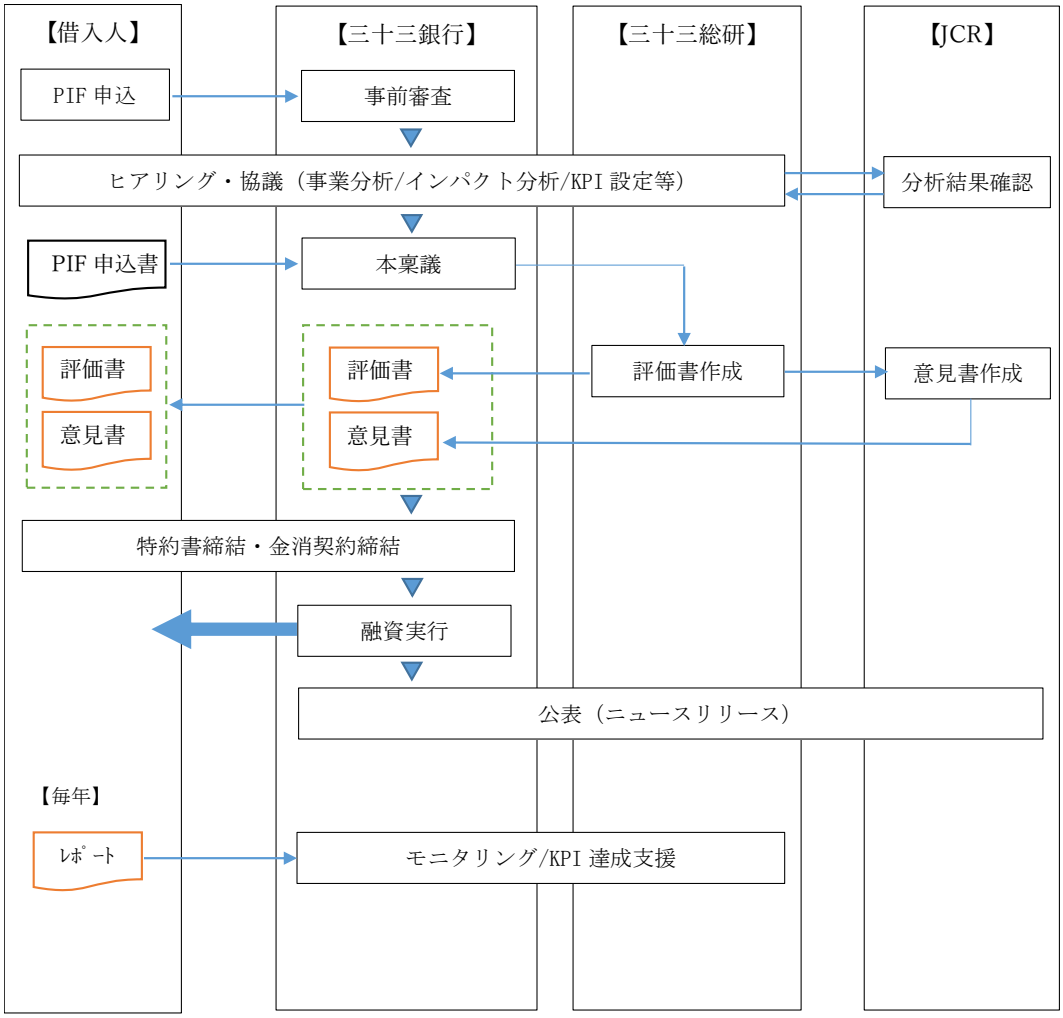
今後も、お客さまの求める多様な支援ニーズに対応した最適なソリューション・金融サービスの提供に取り組んでまいります。

【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	2021 年度 下期
ソリューション手数料	1,730	2,930	2,513	2,639

※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。

【PIF のスキーム図】



C. ソリューション営業力の強化

当行は、お客さまの経営課題を的確に把握し、課題に対して最適な支援を提供できるようソリューション営業力の強化に努めてまいりました。

特に経験の浅い取引先課員には、お客さまの事業内容や商流の把握、課題抽出が支援の入口となることから、リレーションシート（事業性評価シ

ート）の活用による課題の認識・共有、本部専担者による個別サポートや勉強会の実施、好事例集の周知を行うことで、ノウハウの共有による実務能力の向上に努めてまいりました。

今後も、こうした取組みを継続することにより、ソリューション営業力の強化を図ってまいります。

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、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 年度下期は、SBI マネープラザとの共同店舗である「三十三銀行 SBI マネープラザ」について、8 月に 3 店舗目を松阪市に開設したことに伴い、12 月に津市の拠点を本店所在地である四日市市へ移転いたしました。これにより、既存の名古屋市の拠点とともに、地元の幅広いお客さまに対し、多様な資産運用ニーズに応じた専門的な金融サービス・商品を提供できる体制へと変更いたしました。

今後も、ローンプラザや保険相談窓口などの営業チャネルを機動的に配置し、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 年度下期は、引き続き、預かり資産やローン推進及び Web 取引推進のため「各種合併記念キャンペーン」を実施し、DM や SMS の活用により、幅広いお客さまへ展開することで、取引基盤の拡充を図ってまいりました。

また、お客さまへの利便性を高める施策として、インターネット上で口座開設や住所変更等の各種お手続きが可能となる eKYC※の仕組みを 1 月に導入しました。

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。

※eKYC(electronic Know Your Customer)：電子本人確認と訳されており、銀行や証券会社の口座開設やクレジットカードの発行時などにおける本人確認をオンラインで実施することを指す。

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、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年度下期は、営業推進部個人推進課員による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・指導を実施するとともに、保険会社・証券会社から受入している15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「人生100年時代の『とっておき』セミナー」、「顧客向けWEB相続セミナー」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、2021年度上期に策定した「FD※顧客説明用資料」を活用し、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年度下期の投資信託と生命保険の販売額は合計で412億円となりました。

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24億円となりました。

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	2021年度下期
投資信託販売額	13,099	24,925	24,659	19,381
投資信託期末残高	98,891	106,545	104,555	107,030
生命保険販売額	18,004	24,690	17,472	21,889
日経平均株価（円）	23,185	29,178	29,452	27,821

※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、ｉDeCo受付件数推移（表12）】　（単位：件）

	2021年3月末	2022年3月末	2021年3月末比
NISA	26,712	25,097	△1,615
うちつみたてNISA	3,525	4,459	934
うちジュニアNISA	674	719	45
iDeCo（累計）	9,697	10,270	573

【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	2021 年度下期
運用ビジネス手数料	2,236	3,115	2,505	2,455

B. 個人向け貸出金の増強

個人向けローンについては、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 年度下期は、個人向けローンについて、迅速な対応及びローン推進強化を図ることを目的として、ローンの推進に関する専門部署である「ローン推進課」を新設いたしました。

住宅ローンについては、金銭消費貸借契約の電子化や仮登記を活用したお客さま負担が少ない担保徴求フローの導入のほか、ご利用頂きやすい保証料体系の追加などのお客さまサービスの向上を図ったことにより、実行金額は2021年度上期を6億10百万円上回る253億円の実績となりました。2022 年度は、住宅ローン獲得の主要な営業チャネルであるローンプラザの体制を最適化し、営業エリア拡大を図ってまいります。

その他個人向けローンについては、お客さまのライフステージに合わせてご提案ができるよう、新たに若年層向けフリーローン、シニア向けフリーローンの取扱いを開始するとともに、高齢者向けの商品であるリバースモーゲージの保証会社を追加し、利便性の向上を図るなど、幅広い年齢層に対応した商品を提供することで、ローン利用を入口にした顧客基盤の充実に努めました。

また、充実したラインナップをお客さまに幅広く周知するため、プロモーション活動に注力するとともに、受付業務やアウトバウンドセールスを行うローンセンターの体制強化を図りました。こうした取組みの結果、その他個人向けローンの実行金額は、2021 年度上期を 1 億 40 百万円上回る 16 億 50 百万円の実績となりました。

今後も、これらの取組みを高度に運用し、更なる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 年度下期も、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、136 件、26 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、2022 年 3 月末時点において累計で 9,455 件、2,276 億円の実績となりまし

た。4 月以降は、ゼロゼロ融資の元金据置期間終了に伴い、新たに返済開始となるお客さまも多いことから、これまで以上にお客さまの実態把握に努め、資金繰り支援など必要な支援を実施してまいります。

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 86 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。

このほか、3 月には地元企業に対する脱炭素化サポートをはじめとした SDGs 支援として「脱炭素対策 WEB セミナー」を開催いたしました。

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。

ロ. 地方創生への取組

当行は、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してまいりました。

2021 年度下期は、4 月に開設した EC モール(リージョネット三重)と、中南部地域活性化推進チームとの連携により、中南勢・東紀州地域への出店支援強化を行い、出店支援件数は 9 件の増加(累計 16 件)となりました。

また、2 月には三重県物産振興会との連携により「みえのインターネット物産展」を開催いたしました。

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地元企業向け DX セミナーや三重大学と地元企業との連携セミナー等の実施、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の共催も行ってまいりました。

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、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 年度下期は、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のほか、定例会議の開催による専担者の情報交換を行い、地域を越えた業者同士のマッチングに取り組んでまいりました。

さらに、11 月にはソリューション営業部の人員 2 名を松阪に配置し、中南部チームと連携することで本業支援体制の強化を図ったほか、EC モールとの連携による販路拡大支援などに取組みました。

こうした取組みの結果、2021 年度下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 657 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 51 先 33 億円、ビジネスマッチング等本業支援 59 件（成約）となりました。なお、59 件の成約のうち、3 件は M&A 支援であり、同地域の課題である後継者不在等による事業承継問題に対して、より実効的な支援を行いました。

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いまいります。

【中南部チームによる支援事例】

保証協会の経営コーディネーターとの連携によるビジネスマッチング

冷凍食品を製造販売している X 社は、コロナ禍のコンテナ不足等により主原料のタコの輸入量の減少に加え、価格も高騰傾向で、量の確保と原料価格上昇の両面で課題を抱えていました。また、現在の“A 国産”のタコを輸入量が確保できる“B 国産”に切り替えた場合、価格が上がるため、今後は 1 パックあたりの容量調整も検討せざるを得ない状況でした。

そこで X 社のメイン先である当行は、三重県内の企業に詳しい保証協会の経営コーディネーターの紹介アドバイスを得て、海産物輸入業者 Y 社を紹介しました。その後、両社において、現在の A 国産を“C 国産”に切り替えることを模索し、産地変更による品質や歩留まり率等の問題に対してサンプル試作を繰り返した結果、課題がクリアとなりビジネスマッチングが成約しました。

この結果、X 社にとっては必要な量を調達できる仕入先の確保と仕入価格の低下により原料の課題が一気に解決され、Y 社にとっても今後 X 社への売上が増加することから、両社から非常に感謝されるマッチング事例となりました。

ニ. 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年度下期は、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開始した人材紹介事業について、外部より専担者を受入れし、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、下期においては173件の求人票作成・紹介、38件の成約となりました(成約のうち、6件は先導的人材マッチング事業※)。

今後も、人材紹介事業の拡充など、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。

※先導的人材マッチング事業: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 年度下期は、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、2021 年 5 月に営業企画部内に設置した「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。）が中心となって、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。この結果、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、ブランチ・イン・ブランチ方式により、合併初年度の 2022 年 3 月末で 28 店舗の拠点を削減し 138 拠点となりました。

今後も、お客さまの利便性に配慮しつつ、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 年度下期は、2021 年 7 月に設置した「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。）が中心となって、銀行業務全体の合理化・効率化に資するデジタル戦略の企画、具体的施策の検討、実施及び進捗管理を行ってまいりました。

具体的な施策として、各種会議のペーパーレス化やワークフローを活用した起案書の印鑑レス・ペーパーレス化の拡大、RPA・AI-OCR の行内体制の整備を進めるなどいたしました。

また、行内での日々の電話等による照会業務の負荷を軽減して生産性を高める目的で、人工知能を活用した行内照会業務における自動対応「AI チャットボット」を導入いたしました。

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的資源を戦略的に活用してまいりました。

2022 年 3 月末時点では、営業企画部内に設置した店舗最適化 PT や経営企画部内に設置した DX 業務効率化 PT などの戦略部門に人材を投入している状況です。

今後も、グループ戦略部門・部署への人材配置を行い、人的リソースの最適配置を進めてまいります。

【人材の最適配置の状況（2022年4月1日現在）（表14）】

（創　出）		（再配置）		
営業店	159名 （190名）	自然減	242名 （410名）	
本部	154名 （300名）	再配置	71名 （80名）	本部52名 出向19名

（　）内は3年間の計画値

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 年度下期は、物件費について、システム保守料を中心とした各種保守料の見直しなどを実施いたしました。

また、その他既存経費の見直しとして、行内メール便の見直しや複合機を全営業店に導入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が、人員の最適化を通じて削減に努めました。

今後も、ペーパーレス化の推進や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 実績	2022/3 期	
			計画	実績
物件費	16,386	9,765	18,618	17,667
うち機械化関連費用	5,982	4,889	9,656	8,860

【人件費の計画・実績（表 16)】　（単位：百万円）

	2021/3 期 実績	2021/9 期 実績	2022/3 期	
			計画	実績
人件費	20,142	11,052	21,298	21,252

（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てまいりました。

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 年度下期は、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、2022 年 3 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 8 人、12 人となっております。

今後も、これらの取組みを実施するとともに、IT など高度な専門性を持った人材の採用・育成を行うことで、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 年度下期は、組織の融和の推進について、年次別・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の円滑化と組織の活性化に繋がる 1on1 ミーティングを実施いたしました。

働き方改革については、職員の多様な働き方を支援することで、キャリア形成の幅を広げ、職員の地力向上を図ることを目的として、副業制度を導入いたしました。

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」に基づき、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。

こうしたワークライフバランスの取組みや女性活躍の推進、職場内のコミュニケーションの活性化等を通じて、全役職員がいきいきと働くことができる職場環境の構築に取り組んだ結果、三重県が実施する令和3年度「みえの働き方改革推進企業」登録・表彰制度において、「ベストプラクティス賞」を受賞いたしました。

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	2022/3末
指導的立場にある職員数	987	942
うち女性職員数	220	209
指導的立場にある職員に占める女性職員の割合	22.3%	22.2%

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、2022 年 3 月末現在、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いるほか、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。

このほか、2021 年 6 月にコーポレートガバナンス・コードが改訂されたことを踏まえ、11 月には「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を改定するとともに、各取締役が有するスキル（知識・経験・能力）等を一覧化した「スキル・マトリックス」を作成し、取締役会全体としてのスキルバランスや多様性の確保の状況を明確にすることにより、取締役会の実効性を高めてまいりました。

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 以上確保し、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、2022 年 3 月末現在、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、2022 年 3 月末現在、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、2022 年 3 月末現在、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、リバーススストレステストを半期毎及び必要に応じて行い、ストレステストの結果をリスク管理経営会議に報告し、必要に応じて対応を協議するなどの態勢を整備しております。

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い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、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」を制定しています。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組みの検討・支援を行っております。

今後も、これらの取組みを実施するとともに、管理手法の高度化に取り組むことで、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。

これらの取組みの結果、2022 年月 3 月末の金融再生法開示債権残高（単体）は 672 億円、不良債権比率は 2.37％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、%）

	2021/3 末 実績	2021/9 末 実績	2022/3 末	
			計画	実績
金融再生法開示債権残高	66,898	68,674	74,000	67,288
不良債権比率	2.33	2.42	2.56	2.37

ニ. 市場リスク管理態勢強化のための方策

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

具体的には、有価証券の個別銘柄のロスカットルールに加えて、有価証券の実現損益、含み損益も含めた有価証券全体の総合損益に対する限度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、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ネー･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、2022 年 3 月末現在、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、2022 年 3 月末現在、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、2022 年 3 月末現在、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、2022 年 3 月末現在、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 2021 年 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。

さらに、33FG として、12 月には TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に賛同し、本提言に沿った情報開示の充実を図ることといたしました。

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

2022 年 3 月末現在、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

2022 年 3 月末現在、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 実績	2022/3 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	13,045	13,185	13,320	134	184
総資産	42,904	43,232	41,765	46,181	4,416	3,277
総資産に対する比率	30.61	30.17	31.57	28.84	△2.73	△1.77

※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、SDG s への取組みを支援するため、PIF や脱炭素社会に向けた再生可能エネルギー案件、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、引き続き新型コロナウイルス感染症の影響を受けている事業者への迅速な資金繰り支援を実施してまいりました。

この結果、2022 年 3 月期における中小規模事業者等向け信用供与の残高は 13,320 億円と計画を 134 億円上回りました。

また、総資産に対する比率は 28.84%となり、計画を 2.73 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、お客さまの利益に適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 年度下期は、さらなる地元事業先の間口拡大のため新規取引先への貸出金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、外部の専門支援担当者を受け入れノウハウを共有することで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 年度は、コベナンツ活用型融資を 278 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 28.31%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、%）

	2019 年度	2020 年度	2021 年度
新規に無保証で融資した件数	4,001	6,260	3,883
保証契約を変更・解除した件数	628	855	965
ガイドラインに基づく保証債務整理の成立件数	4	6	3
新規融資に占める経営者保証に依存しない融資割合	19.84	30.20	28.31

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 実績	2022/3 期			
			計画	実績	計画比	計画始期 対比
創業・新事業開拓支援	235	183	245	274	29	39
経営相談	779	722	795	1,068	273	289
早期事業再生支援	26	33	15	36	21	10
事業承継支援	297	532	300	531	231	234
担保・保証に必要以上に依存しない融資促進	266	192	255	263	8	△3
合計〔経営改善支援等取組数〕	1,603	1,662	1,610	2,172	562	569
取引先	19,936	19,698	19,956	19,869	△87	△67
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	8.43	8.06	10.93	2.87	2.89

※「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、2022 年 3 月期の経営改善支援等取組率は、10.93%と計画を 2.87 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 年度下期は、地元である三重県、愛知県内における創業・新事業支援を目的とする「33FG ビジネスプランコンテスト」を開催いたしました。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、ICT 活用による事業化支援等のマッチング機会の創出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 101 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 年度下期における創業・新事業開拓支援に係る先数は 274 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 年度下期は、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、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 年度下期における経営相談に係る先数は 1,068 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 年度下期は、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、中小企業活性化協議会（旧中小企業再生支援協議会、旧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、同協議会を活用した新たな支援先は、11 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 年度下期における早期事業再生支援に係る先数は 36 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

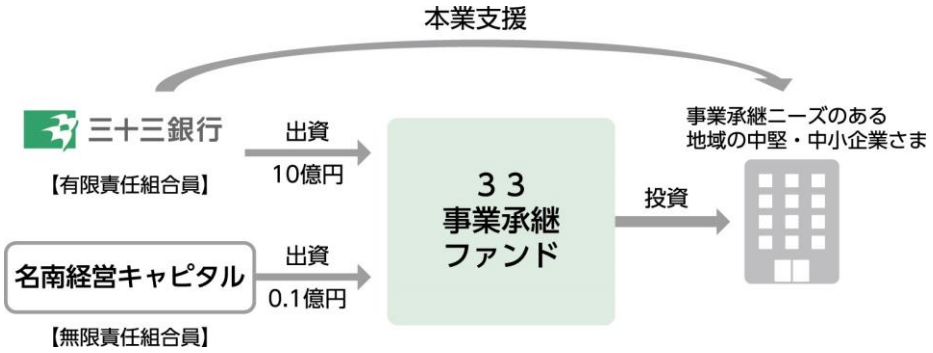
少子高齢化が加速する中、経営者自身の高齢化や経済環境の厳しさから、事業承継や事業再生などに関する支援ニーズはこれまで以上に顕在化しています。当行は、こうした経営課題に対する支援を強化するため、コンサルティング営業部が中心となり、事業承継支援に積極的に取り組んでまいりました。

2021 年度下期は、事業承継を行うコンサルティング営業部の人員を 10 月に 2 名増員したほか、外部提携先との連携を強化し、お客さまの事業承継ニーズや課題を共有したうえで、ニーズや課題に対応した解決策のご提案などの支援を実施いたしました。

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)」の第 2 号案件として、お客さまの株式を取得し事業承継にかかる課題解決の支援を行いました。

こうした取組みの結果、2021 年度下期における事業承継支援に係る先数は 531 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、内部留保の充実による自己資本の向上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、2023 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 に対して行うこととなります。

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、2023 年 3 月期は、普通株式については 1 株当たり 103 円 80 銭（中間配当金 51 円 90 銭、期末配当金 51 円 90 銭）の配当を実施し、A 種優先株式については定款及び発行要領の定めに従い配当を実施することを予定しております。

（２）役員に対する報酬及び賞与についての方針

① 33FG の報酬及び賞与に対する方針

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。

2022 年 3 月末における当行の利益剰余金は 1,141 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	実績	計画	実績	計画	計画
当期純利益	104	57	39	72	31	68
利益剰余金	1,091	1,138	1,107	1,141	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、監査結果を定期的に経営会議、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、2022 年 3 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 1 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 10 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

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、事務規程等の制定・改廃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、事務リスクの軽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。

2021 年度上期に組成した「CSIRT」においては、当行に対するサイバー攻撃検知状況の把握、及びサイバーセキュリティ関連の勉強会などを月例で実施し、「CSIRT」メンバーの情報共有と資質向上に努めております。また、2021 年 12 月には「金融 ISAC」と「NISC」共催のサイバーセキュリティ演習に参加し、サイバー攻撃への対応力向上を図ったほか、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動報告会を実施し、システムの稼動状況、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