

# 第3次中期経営計画

2024年4月～2027年3月

# 目次

第2次中期経営計画の振り返り

P2

10年後に目指す姿

P3

第3次中期経営計画の位置づけ

P4

第3次中期経営計画の概要

P5

DX戦略/人的資本経営の実践

P6

基本方針 ～リレーション&ソリューションの進化～

P7

基本方針 ～経営の効率化・最適化～

P9

基本方針 ～経営基盤の強靱化～

P11

計数目標

P14

当資料内の2024年3月期予想については、2023年11月9日に公表した数値をベースとしております。

# 第2次中期経営計画の振り返り

## 基本方針

### リレーション&ソリューションの深化

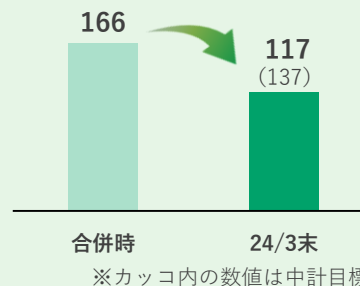
- ビジネスモデルである「リレーション&ソリューション」が浸透し、営業店と本部が一体となって取り組む体制を確立
- ビジネスモデルに関するKPIは概ね達成見込み

| ビジネスモデルに関するKPI         | 中期経営計画目標<br>(3年累計)      | 2022年3月期～<br>2024年3月期見込 |          |
|------------------------|-------------------------|-------------------------|----------|
| 地元（三重県・愛知県）<br>事業性貸出残高 | 12,925億円<br>(3年増+213億円) | 13,400億円<br>(3年増+688億円) | ○        |
| 創業支援                   | 支援先数                    | 350先                    | 525先 ○   |
|                        | ファイナンス先数                | 1,275先                  | 1,100先 × |
| ビジネス<br>マッチング          | 対応件数                    | 5,100件                  | 6,150件 ○ |
|                        | 成約先数                    | 2,400先                  | 2,500先 ○ |
| 事業承継支援件数               | 1,575件                  | 2,760件                  | ○        |
| M&Aアドバイザリー件数           | 75件                     | 78件                     | ○        |

### 経営の効率化・最適化

- 49拠点の店舗統合を実施したほか、隔日営業や移動店舗車の導入により、店舗最適化を実施
- 店舗統合や本部統合により人員を創出し、戦略部門等への再配置を実施
- DX戦略部の新設

【拠点数】



【人材配置】 (2024/2末)

|     | 創出             | 再配置                   |  |
|-----|----------------|-----------------------|--|
| 営業店 | 353名<br>(190名) | 自然減<br>452名<br>(410名) |  |
| 本部  | 281名<br>(300名) | 再配置<br>182名<br>(80名)  |  |
| 合計  | 634名<br>(490名) | 合計<br>634名<br>(490名)  |  |

※カッコ内の数値は中計目標

### 強固な経営基盤の確立

- 合併、システム統合は大きなトラブルなく完遂
- 公的資金300億円を約2年前倒しで返済
- 外部トレーニーや外部派遣研修への参加による戦略部門を担う人材を強化

| 財務目標    |      | 中計目標   | 2024年3月期予想 |   |
|---------|------|--------|------------|---|
| 当期純利益   | 単体   | 65億円以上 | 66億円       | ○ |
|         | FG連結 | 50億円以上 | 57億円       | ○ |
| ネットシナジー |      | 20億円以上 | 32億円       | ○ |
| コアOHR   |      | 79%以下  | 79%程度      | ○ |

### 総括・課題

- 合併・システム統合は順調に完遂し、合併シナジーは着実に発現。
- 中計目標は、ビジネスモデルに関するKPI、財務目標ともに概ね達成見込み。公的資金は2年前倒しで返済。
- 一方、コアOHR等の経営指標は改善の余地が大きい。DXはシステム統合による凍結期間もあり遅れている。

# 10年後に目指す姿

## 足元の環境

- 社会の構造的な変化（人口減少、少子高齢化の進展）
- IT・デジタル化の進展
- お客さまのニーズの多様化
- 金融業界の規制緩和、自己資本比率等の規制強化
- 低金利環境からの変化
- 気候変動対応等、環境意識の高まり

環境変化の加速を背景に、お客さまのニーズは金融のみならず、ますます多様化・複雑化

## 10年後に目指す姿

金融・非金融の幅広いサービスを提供し、地域経済・社会を広く支えることで、すべてのステークホルダーから愛され信頼される金融グループ



### 法人のお客さま

- リレーション&ソリューションをデジタルを活用してさらに進化
- 金融・非金融の幅広いサービスの提供

### 個人のお客さま

- パーソナライズしたサービスの提供
- 対面・非対面を組み合わせたハイブリッドコミュニケーション

### 地域

- 地方創生への取組みに積極的に参画し、地域の活性化に寄与
- 地域経済を広く支える存在に

## 第3次中期経営計画の位置づけ

### 3年後に目指す姿

合併イベントに次ぐ第二の変革として、DXや人的資本経営の推進などにより、新たな営業スタイルを確立し、収益増強と業務の効率化を図り、10年後に目指す姿の実現に向けた体制を構築する。

変革のエンジン = DX & 人的資本

### 10年後に目指す姿

すべてのステークホルダーから愛され信頼される金融グループ

# 第3次 中期経営計画

合併に続く  
新たな変革ステージ

### 新たな営業スタイル

#### リレーション

- 営業店の変革  
～事務→コンサルティングの場～
- お客さま接点増加

&

#### ソリューション

- コンサルティングビジネスの進化
- 従業員のスキルアップによる提案力向上

1人当たりの生産性向上

## 第2次 中期経営計画 合併ステージ

2022/8  
公的資金返済

2021/5  
合併  
(三十三銀行誕生)

## 第1次 中期経営計画 統合ステージ

2018/4  
経営統合  
(三十三FG設立)

## 第3次中期経営計画の概要

|      |   |
|------|---|
| 名称   | 第3次中期経営計画   |
| 期間   | 2024年4月～2027年3月   |
| ビジョン | <b>地域信頼度ナンバー1金融グループ</b><br>地域のお客さまとの圧倒的なリレーションの構築を通じて、お客さまの経営課題やニーズに対して多様なソリューションを提供し、お客さまの期待に応えることで、地域からの信頼度ナンバー1の金融グループを目指す |
| 位置づけ | 合併に続く新たな変革のスタート   |

### 基本方針

### 基本戦略

|                       |          |                           |  |
|-----------------------|----------|---------------------------|--|
| リレーション&<br>ソリューションの進化 | DX<br>戦略 | 人的<br>資本<br>経営<br>の<br>実践 | <ul style="list-style-type: none"><li>■ DXの推進による営業スタイルの変革</li><li>■ 地域活性化に貢献するソリューションの進化</li></ul>                               |
| 経営の効率化・最適化            |          |                           | <ul style="list-style-type: none"><li>■ エリアマーケット戦略に基づく店舗・営業体制の変革</li><li>■ IT・DXの活用による生産性向上</li><li>■ 戦略的な人材配置</li></ul>         |
| 経営基盤の強靱化              |          |                           | <ul style="list-style-type: none"><li>■ 企業価値向上に向けた経営の実践</li><li>■ 人材の育成及び魅力ある組織風土の醸成</li><li>■ コンプライアンス態勢の強化とリスク管理の高度化</li></ul> |

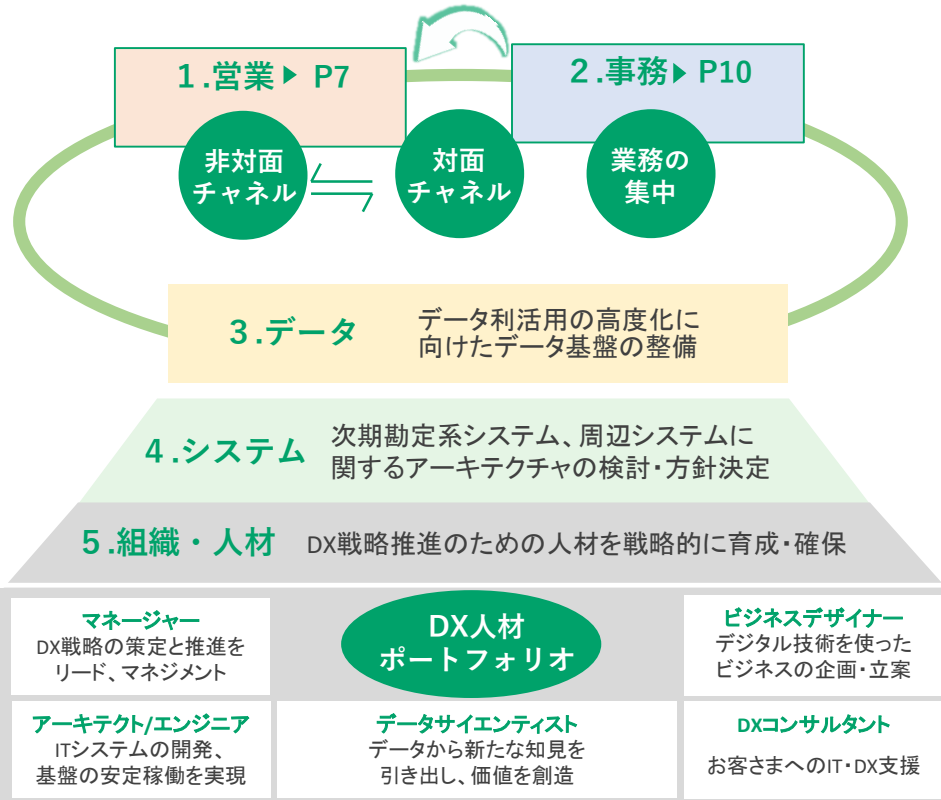
- DX戦略の推進と人的資本経営の実践を変革のエンジンとして3つの基本方針に基づく各種施策に取り組むことで、従業員の働きがいと生産性の向上を実現する

# DX戦略/人的資本経営の実践

## DX戦略

- データドリブな業務環境への変革を目指し、DXを迅速かつ強力に推し進める体制を構築してまいります。
- 行内業務を徹底的にデジタル化し、事務量削減とコスト削減を図るとともに、営業力強化と顧客利便性向上を通じてトップライン増強を図ってまいります。

最適化（余力・時間・人員捻出）



## 人的資本経営の実践

- 人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる人的資本経営を実践してまいります。
- 基本戦略である「人材の育成及び魅力ある組織風土の醸成」「戦略的な人材配置」に取り組むことで、生産性を高めるとともに全役職員の働きがい（エンゲージメント）向上を実現してまいります。

### 人材育成

お客さまの期待を超え、感動を届けられる人材になるための成長支援



経営戦略と連動した適所適材の人材配置

## 基本方針 ～リレーション&ソリューションの進化～ 「DXの推進による営業スタイルの変革」

DXの推進によりお客さまとのデジタル接点と行内情報共有を強化し、お客さま毎にパーソナライズされた付加価値の高い情報の提供を拡充することで、対面チャネルと非対面チャネルの融合を促進し、ビジネスモデルである「リレーション&ソリューション」を「進化」させてまいります。

### ■ 新CRMの導入

タイムリーな情報連携による提案力向上、営業効率化

### ■ デジタルマーケティングの活用

データ分析・利活用の高度化に対応する体制の構築と、データ分析専任人材の育成およびマーケティングの実践

### ■ 銀行アプリの全面刷新

機能拡充によるUI・CXの向上と、お客さま毎にパーソナライズされた情報の提供

### ■ 法人ポータルへの導入

法人のお客さまの事務手続等の業務効率化とお客さま毎にパーソナライズされた情報の提供

### ■ 次世代コールシステムの導入

インバウンド、アウトバウンド業務の効率化、営業店支援強化

### ■ オンライン完結取引の拡大

住宅ローン等の完全非対面化によるお客さま利便性の向上





# 基本方針 ～リレーション&ソリューションの進化～

## 「地域活性化に貢献するソリューションの進化」

法人のお客さま、個人のお客さまともに、金融・非金融サービスを総合的に提案するソリューションビジネスの取組みを強化してまいります。

### 金融サービスの提供

### 非金融サービスの提供

#### 法人のお客さま

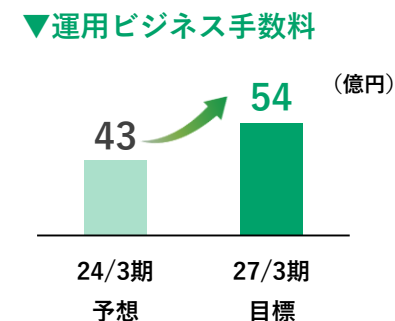
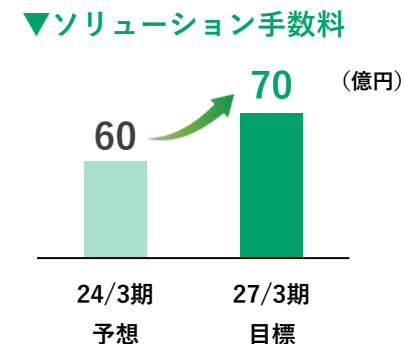
- 事業性評価に基づく金融支援及び本業支援
- 専門分野のスペシャリストによるお客さま支援強化（医療・不動産分野等）
- デリバティブ商品のラインナップ充実
- サステナブルファイナンスへの取組強化及び融資商品の拡充

- 事業承継・M&Aコンサルティング業務の強化
- DX化支援、DXコンサルティングの取組強化
- 脱炭素、SDGsコンサルサービスの拡大
- 人材紹介サービス、補助金・助成金活用支援の取組強化
- 広告代理業への参入によるプロモーション支援
- 関連会社やパートナー企業と協業

#### 個人のお客さま

- NISA、投信積立、平準払保険の提案力強化による長期的な資産形成のサポート
- パーソナルシートの活用による提案力強化
- 銀行アプリをタッチポイントとする資産形成層へのアプローチ強化

- 相続・事業承継対策コンサルティングの取組強化による次世代取引の基盤強化
- 家族信託、成年後見、見守りサポートの取組みによるシニア向けサービスの充実
- コンタクトセンター業務の体制強化



# 基本方針 ～経営の効率化・最適化～

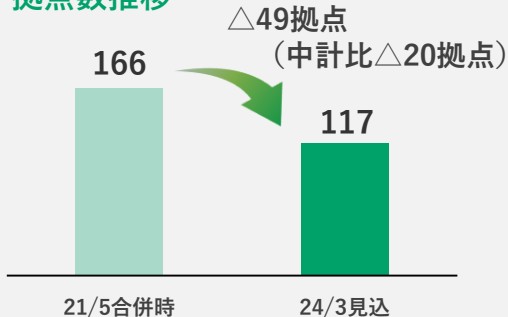
## 「エリアマーケット戦略に基づく店舗・営業体制の変革」

広域にわたる営業エリアについて、マーケット分析を行い、エリア毎に最適な戦略を策定するとともに、店舗運営の効率化に努めてまいります。

### 第2次中期経営計画

- ブランチ・イン・ブランチによる店舗統合を実施
- ▶ 中計目標を上回る店舗統合を実施

#### 拠点数推移



|                |    |    |    |     |
|----------------|----|----|----|-----|
| 拠点数<br>(24/3末) | 三重 | 愛知 | 岐阜 | 和歌山 |
|                | 75 | 30 | 1  | 4   |
|                | 奈良 | 大阪 | 東京 | 合計  |
|                | 2  | 4  | 1  | 117 |

### 第3次中期経営計画

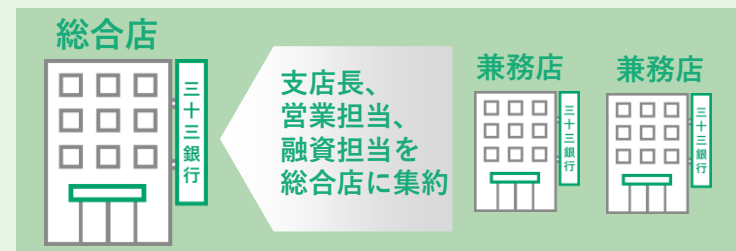
#### エリア戦略の策定

1都1府5県にわたる営業エリアの戦略を策定・実施

#### 店舗運営体制の効率化

##### 兼務店の拡大

- ノウハウの集約と蓄積による提案力の強化
- 事業性先の少ない店舗から順次拡大



##### 昼休業店舗の拡大

- 来店客数の少ない店舗から順次拡大

|       |       |
|-------|-------|
|       | (カ店)  |
|       | 24/3末 |
| 兼務店   | 15    |
| 昼休業店舗 | 4     |

##### 取引店舗の見直し

- 現在の取引店舗から遠隔地等にあるお客さまを対応する店舗を見直し、営業活動を効率化
- お客さまとの面談機会の増加により、リレーションを強化

# 基本方針 ～経営の効率化・最適化～

「IT・DXの活用による生産性向上」

営業店を「事務の場」から「コンサルティングの場」へと変革するため、事務をゼロベースで見直し、お客さま満足度の向上と営業店事務の効率化を図ってまいります。

## 営業店業務改革

営業店を  
「コンサルティングの場」へ変革

事務量3年3割削減  
プロジェクト

人員創出

コスト削減

事務人員

事務人員  
(営業店)

事務人員  
(集中部門、  
ミドルオフィス)

再配置  
(戦略部門)

具体的  
施策

### ハイカウンター業務改革

窓口セミセルフ端末の導入

- 伝票レス、印鑑レスの推進  
⇒ 内容確認、伝票チェック、伝票の編綴事務の削減
- ハイカウンター、ローカウンターの分離による  
事務効率化、窓口数・端末を半減
- 待ち時間の短縮

### ローカウンター業務改革

窓口タブレットの導入

- タブレット操作による伝票レス、印鑑レスの推進  
(普通預金口座開設、諸届、定期預金、IB申込等)

### 後方事務の集中強化

サポートセンターの設置

- 相続や差押等の専門的な業務や事務量の多い手続き  
を集中処理

上記に加え、抜本的なBPR実施

お客さま  
満足度向上

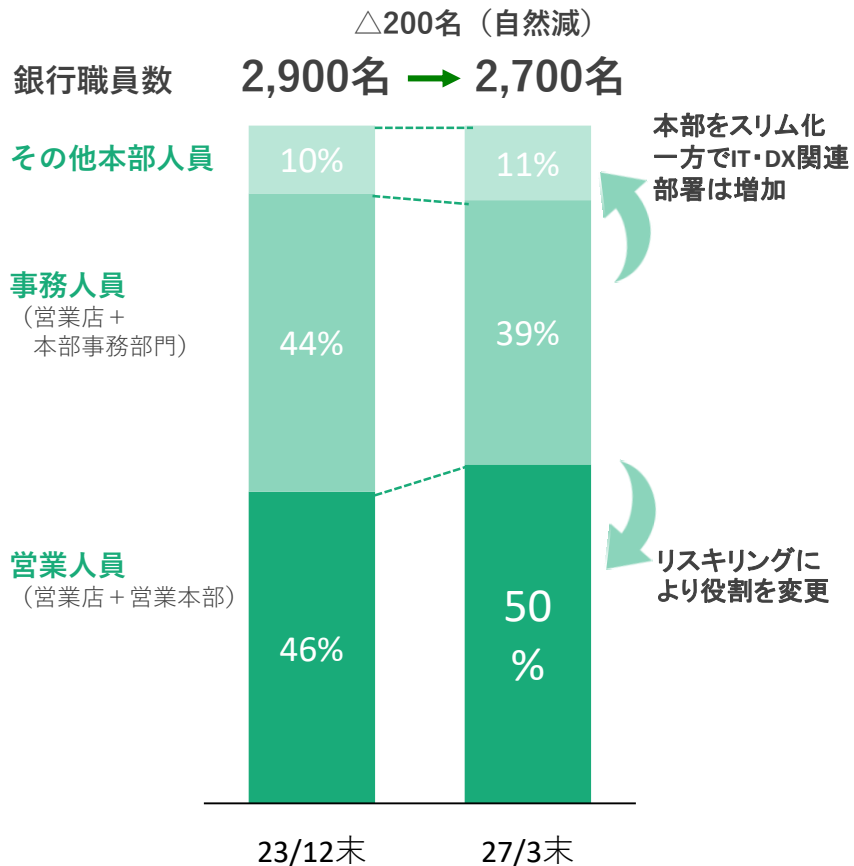
事務効率化

基本方針 ～経営の効率化・最適化～  
「戦略的な人材配置」

～経営基盤の強靱化～  
「人材の育成及び魅力ある組織風土の醸成」

人的資本経営を実践し、人材育成施策、社内環境整備施策に取り組むことで、経営戦略と連動した適所適材の人員配置を実現してまいります。

人員配置計画



人材育成施策

- 時流に応じた専門分野への外部トレーニー派遣
- 外部派遣研修への参加
- 銀行の枠を超えた異業種への派遣
- タレントマネジメントの導入
- DX人材の育成、IT系実務研修の実施
- 年次に捉われない公募研修の拡充
- e-learningによるリスクリングの推進

|                               | 目標<br>(2024/4～<br>2027/3) |
|-------------------------------|---------------------------|
| 外部トレーニー派遣、<br>外部派遣研修等<br>参加者数 | 累計<br>240名以上              |
| 自主的な研修等<br>受講者数               | 400%以上<br>(職員対比)          |

社内環境整備施策

- 1on1ミーティングの実施
- 人事部面接、臨店の実施
- 女性活躍支援
- 男性育休取得推進
- 健康経営への取組み、  
ワークライフバランスの推進

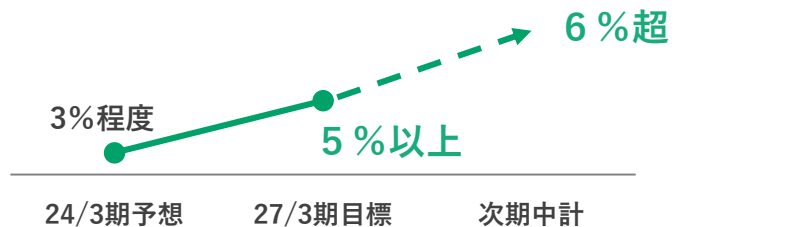
|                | 目標<br>(2024/4～<br>2027/3) |
|----------------|---------------------------|
| 女性管理職比率        | 19%以上                     |
| 男性育児休業<br>取得率  | 100%以上                    |
| 年次有給休暇<br>取得日数 | 17日以上/人                   |

# 基本方針 ～経営基盤の強靱化～ 「企業価値向上に向けた経営の実践」

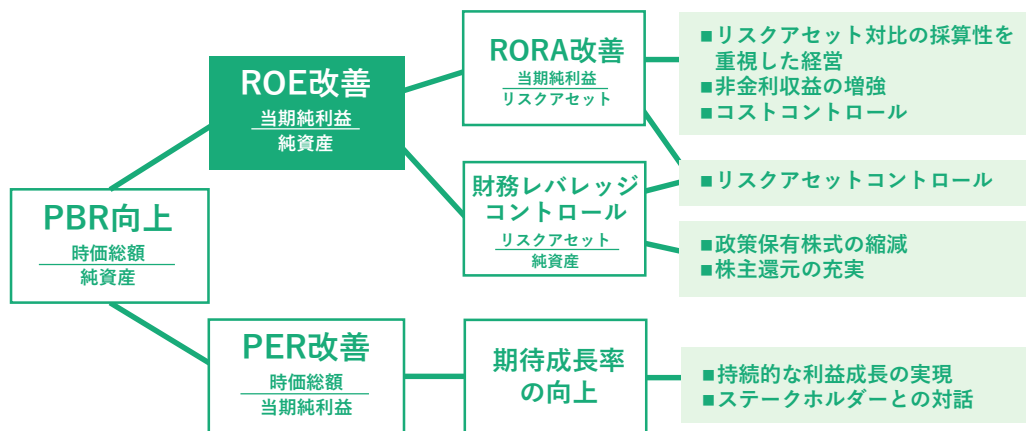
PBR向上に向けてROE目標の達成に取り組んでまいります。

## PBR向上に向けて

- 資本コストを意識したROE目標を設定
- 本中計で5%を目指し、次期中計で6%を上回る水準へ



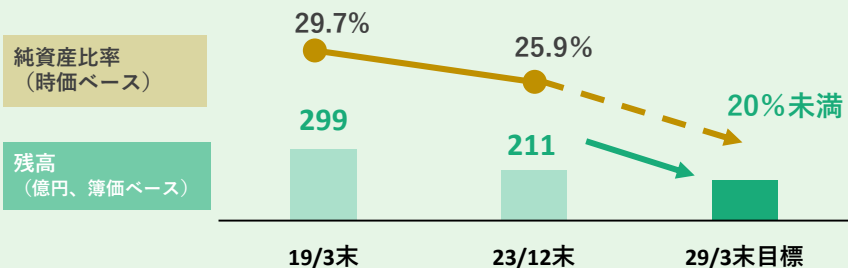
※当社の認識する資本コスト(CAPM)は6%程度



## 政策保有株式

- 保有意義の検証や株主との対話を通じて、縮減を進めてまいります。

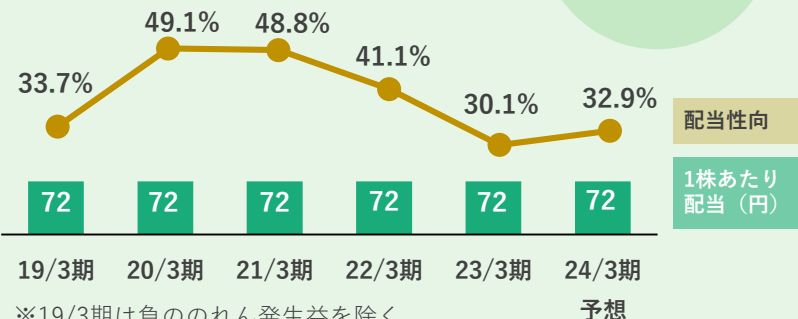
目標：5年後(29/3末)の純資産比率(時価ベース)を20%未満へ



## 株主還元方針

これまで安定配当

24/4月以降安定配当72円を維持しつつ、配当性向30%を目安



※19/3期は負ののれん発生益を除く

## 基本方針 ～経営基盤の強靱化～

### 「企業価値向上に向けた経営の実践」

サステナビリティ方針のもと、持続可能な社会・経済の実現と当社グループの企業価値向上の好循環を目指してまいります。

| マテリアリティ（重要課題）          | 主な取組み  |
|------------------------|--|
| 1. 地域経済・地域社会の持続的発展への貢献 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ お客さまの課題やニーズに応じた最適なソリューションの提供</li> <li>■ 地域の課題解決への取組強化</li> <li>■ 文化事業、次世代育成支援活動の実施</li> </ul> <span style="float: right;">▶ P8</span> |
| 2. 気候変動への対応・環境保全       | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ TCFD提言への対応</li> <li>■ 環境関連融資の実施</li> <li>■ CO<sub>2</sub>排出量の削減</li> </ul>  |
| 3. ダイバーシティ&インクルージョンの推進 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 女性の活躍支援</li> <li>■ 専門スキルを有する人材の育成、人材ポートフォリオの構築</li> <li>■ 生き活きと働くことができる職場環境の構築</li> </ul> <span style="float: right;">▶ P6、11</span>  |
| 4. ガバナンスの高度化           | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 適切な情報開示、ステークホルダーとの対話の充実</li> <li>■ リスク管理体制の強化、コンプライアンスの遵守</li> <li>■ 内部監査体制の強化</li> </ul>   |

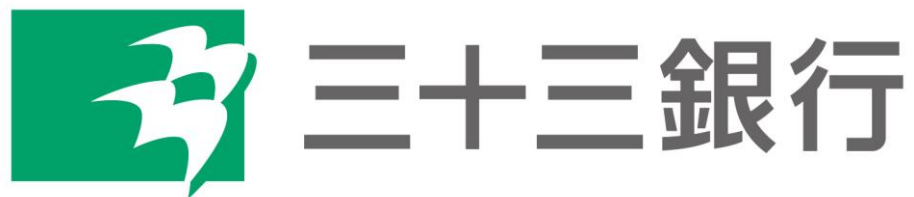
## サステナビリティ目標

| 項目                            |                 | 目標      |
|-------------------------------|-----------------|---------|
| サステナブルファイナンス実行額               | 24/4～27/3（3年累計） | 1,500億円 |
| CO <sub>2</sub> 排出量（Scope1,2） | 2013年度比         | 2030年度  |
|                               |                 | 2050年度  |
| エンゲージメント指数（※）                 | 毎年              | 7点以上    |

※会社への信頼度、愛着度を指標化し、会社と職員間の関係性を指数化したもの

## 計数目標

| ビジョンの実現に資するKPI     |             |      | 2024年3月期見込 | 目標         |
|--------------------|-------------|------|------------|------------|
| ビジネスマッチング成約件数      | 24/4～27/3累計 |      | 1,000件     | 3,000件     |
| 事業承継支援件数           | 24/4～27/3累計 |      | 1,200件     | 3,600件     |
| 地元（三重県＋愛知県）事業性貸出残高 | 27/3末       |      | 13,490億円   | 14,200億円   |
| NISA口座数            | 27/3末       |      | 35,500口座   | 55,000口座   |
| 投資信託積立月額           | 27/3月       |      | 4.5億円/月    | 15億円/月     |
| 平準払保険新規成約件数        | 24/4～27/3累計 |      | 6,000件     | 24,900件    |
| 女性管理職比率            | 27/3末       |      | 17%        | 19%以上      |
| 財務目標               |             |      | 2024年3月期予想 | 2027年3月期目標 |
| 収益性                | ROE         | FG連結 | 3%程度       | 5%以上       |
|                    | 当期純利益       | FG連結 | 57億円       | 110億円      |
| 効率性                | コアOHR       | 銀行単体 | 79%程度      | 67%未満      |
| 健全性                | 自己資本比率      | FG連結 | 8.1%程度     | 8.4%程度     |



---

## 三十三フィナンシャルグループ

本資料には、将来の業績に関する記述が含まれております。これらの記述はリスクと不確実性を内包しており、将来の業績を保証するものではありません。将来の業績は経営環境に関する前提条件変化等に伴い目標対比変化することにご留意下さい。本資料は、当社に関する理解を深めていただくための資料であり、投資勧誘を目的としたものではありません。