

第2次中期経営計画

～2021年5月 三十三銀行誕生～

【2021年4月～2024年3月】



三十三銀行

三十三フィナンシャルグループ

目 次

I．三十三銀行について

- 1．三十三銀行の誕生 … 2
- 2．三十三銀行の概要 … 3
- 3．33FGのビジネスモデル … 4

II．第2次中期経営計画について

- 1．第2次中期経営計画の概要 … 6
- 2．中期経営計画の基本方針および基本戦略 … 7
- 3．合併シナジーの最大化 … 15
- 4．持続可能な地域社会の実現に向けたグループの総合力の発揮 … 16
- 5．計数計画 … 17

I . 三十三銀行について



1. 三十三銀行の誕生

2018年4月に共同持株会社「三十三フィナンシャルグループ」を設立以降、合併・システム統合の準備を着実に進め、2021年5月1日に「三十三銀行」として新たにスタートいたしました。

2021年5月1日

 **三十三銀行**
誕生



(合併発表時の記者会見)

2019年1月

関係当局の許認可の取得等を前提として子銀行2行の合併を公表
合併推進委員会を設置

2019年6月～10月

店番・店名が重複する店舗の店番・店名変更を実施

2020年4月

システム統合に備えた事務研修を開始

2019年5月

グループ共通のイメージキャラクターとして、
(株)サンリオの「ポムポムプリン」を採用



2018年4月

三重銀行と第三銀行が経営統合し、
三十三フィナンシャルグループを設立



三十三フィナンシャルグループ

© 2021 SANRIO CO., LTD. APPROVAL NO. L627022

2.三十三銀行の概要

概 要

本店所在地 三重県四日市市西新地7番8号

代 表 者

取締役会長 岩間 弘
(33FG代表取締役会長)

取締役頭取 渡辺 三憲
(33FG代表取締役社長)

資 本 金

374億円

設 立 日

2021年5月1日
(※合併効力発生日)

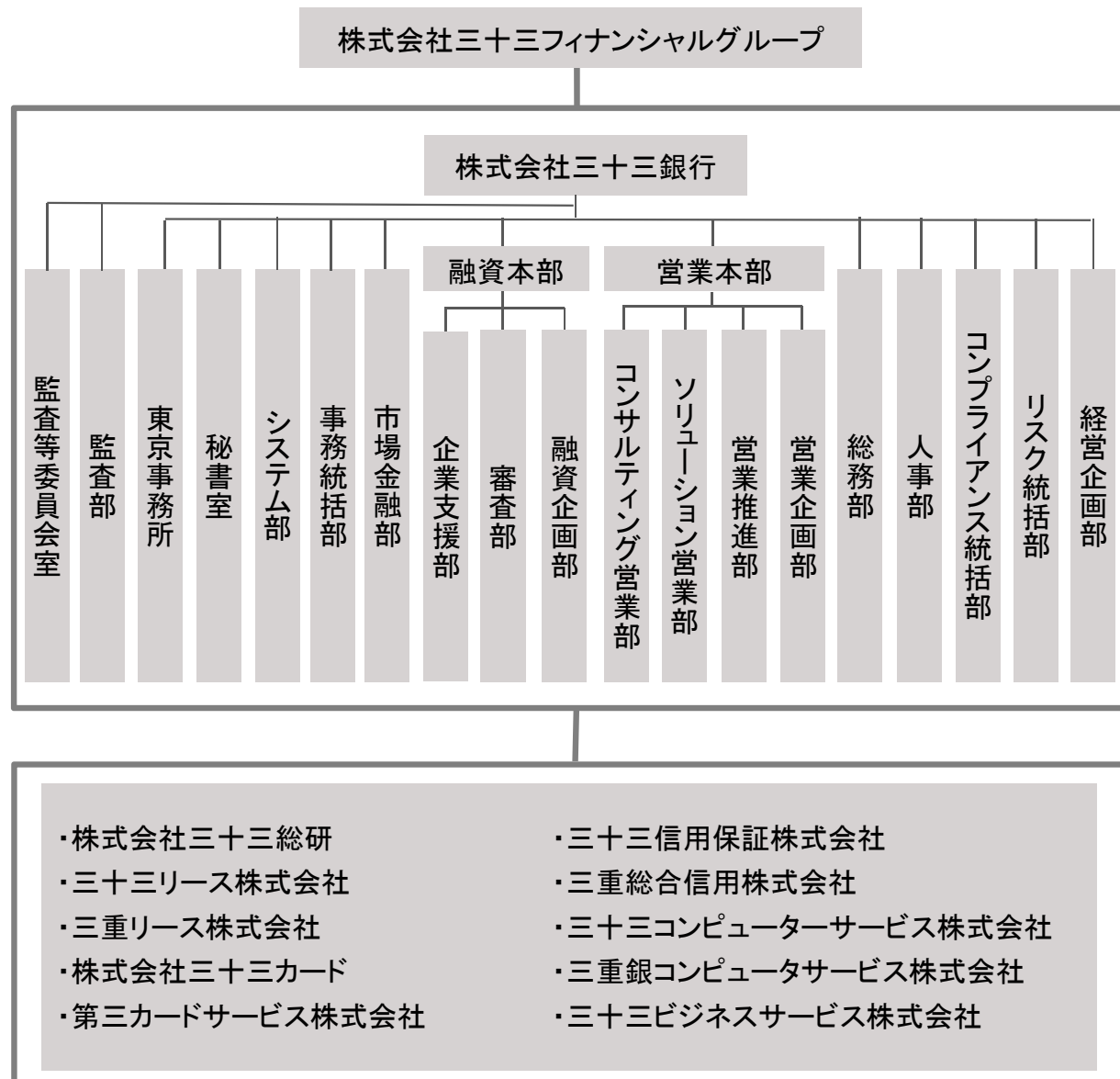
預 金 等 (※)

3兆7,513億円

貸 出 金 (※)

2兆7,943億円

グループ体制



(※)預金等、貸出金は2020年9月末の三重銀行、第三銀行の単純合算です。

3. 33FGのビジネスモデル

経営理念

地域のお客さまから愛され信頼される金融グループとして、地域とともに成長し、活力あふれる未来の創造に貢献します。

SDGs宣言

経営理念「地域のお客さまから愛され信頼される金融グループとして、地域とともに成長し、活力あふれる未来の創造に貢献します。」のもと、企業活動を通じて国連が提唱するSDGs(持続可能な開発目標)の達成に貢献することで、持続可能な社会の実現に努めてまいります。

ビジネスモデル

圧倒的なリレーションの構築

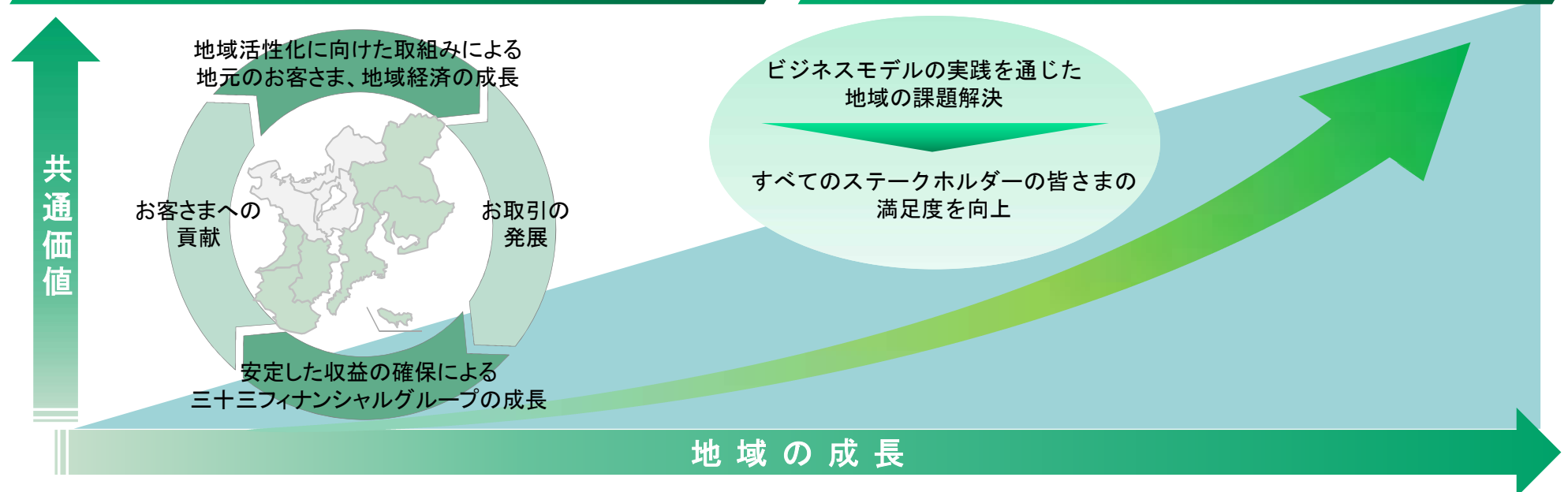


多様なソリューションの提供

地域とともに持続的に成長する好循環の実現

持続的発展に向けたビジネスモデルの実現

共通価値の創造



Ⅱ．第2次中期経営計画について



1. 第2次中期経営計画の概要

外部環境

- 少子高齢化等、社会の構造的な変化
- 低金利環境の長期化
- FinTech・デジタル技術の進展

- 新型コロナウイルス感染症の流行に伴う社会・経済環境の変化
- 気候変動への対応
- 規制緩和

ビジョン

質の高い地域ナンバー1金融グループ

位置づけ

完全融合



本格的な成果実現

質の高い地域ナンバー1金融グループを目指し、合併により両行の強みを完全融合させ、本格的な成果の実現を通じて更なる成長に向けた取組みを強化する期間

基本方針

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)

経営の効率化・最適化

強固な経営基盤の確立

合併シナジーの最大化

持続可能な地域社会の実現に向けたグループ総合力の発揮

- 合併シナジーを最大限発揮し、ビジネスモデルの深化、店舗ネットワークの最適化やDXの推進による経営の効率化・最適化に取り組むとともに、三十三銀行の土台となる人材の育成、組織の融和等を推進し、強固な経営基盤の確立を図っていきます。
- グループのSDGs宣言に基づく諸施策の実施やニューノーマルを見据えた地域経済活性化に資する取組みなどを推進することにより、地域の持続可能性（Sustainability）の向上に積極的な役割を果たしていきます。

2. 中期経営計画の基本方針および基本戦略

ビジョンである「質の高い地域ナンバー１金融グループ」の実現に向け、合併シナジーを最大限発揮し、以下の基本戦略に基づく具体的施策を実践します。

基本方針

基本戦略

リレーション&
ソリューションの深化
(金融仲介機能の強化)

- ☐顧客基盤の拡充と顧客起点のコンサルティング機能の発揮
 - ・リレーション強化によるゆるぎない顧客基盤の構築
 - ・ライフステージに対応した質の高いソリューションの提供
- ☐ニューノーマルを見据えた地域経済活性化への持続的貢献
(地域事業者のValue Up)

経営の効率化・最適化

- ☐店舗ネットワークの最適化
- ☐デジタル化の推進による業務効率化
- ☐人材の最適配置
- ☐コストマネジメントの強化

強固な経営基盤の確立

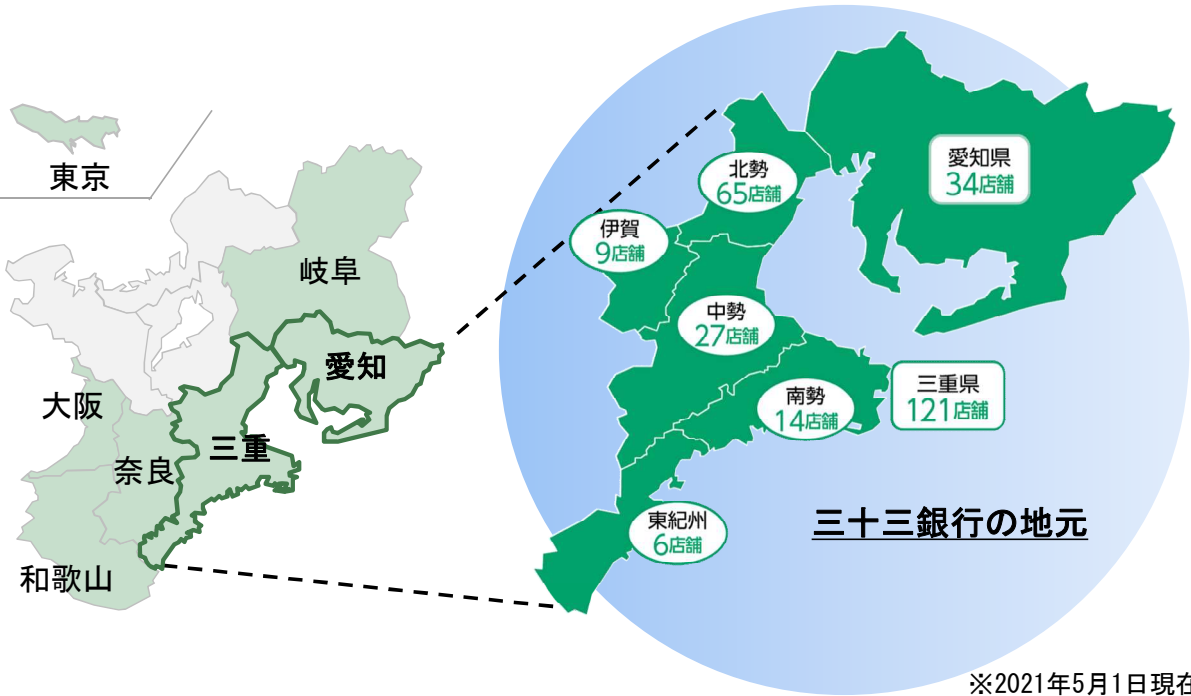
- ☐実効的なガバナンスの実践
- ☐高度なビジネススキルを有する人材の育成と働きがいのある組織の構築
- ☐リスクマネジメントの高度化

2. 基本方針～リレーション&ソリューションの深化①

これまで両行が培ってきた強みを完全に融合し、一層の基盤拡大を図り、地元（三重県、愛知県）を中心にグループのプレゼンスをこれまで以上に発揮していきます。

リレーション強化によるゆるぎない顧客基盤の構築

三重・愛知を中心とする広域な店舗網



店舗数 計171店舗	三重						愛知		
	北勢	中勢	南勢	伊賀	東紀州		名古屋 市内	名古屋 市外	
	121	65	27	14	9	6	34	24	10
大阪	和歌山	奈良	岐阜	東京					
	6	5	2	1	2				

法人戦略
リレーション強化による強固な顧客基盤の構築

- リレーションシート（事業性評価シート）の活用スキル向上によるお客さまとの相互理解の深化
- 事業性評価に基づく経営改善・本業支援を通じた中小企業向け融資の拡大
- フルバンキング化の定着による地元中小企業との取引基盤強化

個人戦略
マス戦略の効果的な展開による取引基盤の構築

- インターネットバンキングを活用した資産形成・運用メニューの拡充による取引間口拡大
- コールセンター機能の有効活用による顧客対応力の強化
- ポイント制の拡充による若年層取引の強化

2. 基本方針～リレーション&ソリューションの深化②

(法人向けソリューション)

本部の支援体制の整備・強化により、ライフステージに対応した質の高い多様なソリューションを提供いたします。

ライフステージに対応したソリューションの提供

創業期

- ビジネスマッチング
- 補助金、助成金、利子補給活用支援

- 33FGビジネスプランコンテスト
- 創業計画策定支援
- 創業ファイナンス

成長・安定期

- 独自ファンドを活用したLBOローン
- ストラクチャードファイナンス
- ABL、コベナンツ、シンジケートローン
- クロスボーダーローン

再生・転換期

- 販路拡大支援・人材紹介業務
- M&Aアドバイザリー業務

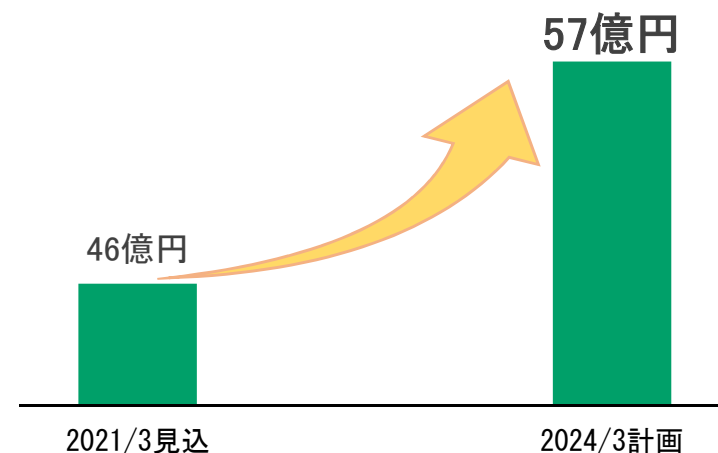
- 経営改善計画策定支援
- REVIC、再生ファンド等の活用による経営改善、事業再生、事業転換支援
- 本部専担者による事業承継支援
- 資本性ローン

➤ ノウハウの完全融合

両行のソリューションノウハウを完全に融合し、最適なソリューションを提供してまいります。



➤ ソリューション手数料



2. 基本方針～リレーション&ソリューションの深化③

(個人向けソリューション)

人生100年時代を見据え、お客さまの人生をトータルでサポートいたします。

ライフステージ・ライフイベントに対応したソリューションの提供

若年層

資産形成層

資産活用・承継層

デジタル

- インターネットバンキングを活用した資産形成・資産運用ソリューションメニューの拡充
- WEB完結取引の拡充
- セルフ窓口端末、WEB予約サービス・面談サービスの導入
- 諸届・帳票の電子化、印鑑レス、ペーパーレスの推進

資産形成

- iDeCo、つみたてNISA、投資信託等の資産形成商品・サービスの充実
- ほけんの窓口等による平準払い保険の提供
- ポイント制の拡充
- SBIマネープラザとの共同店舗、大和証券との金融商品仲介

ローン

- ローンプラザの有効活用等によるライフプランに対応したローン商品の提供
(マイカーローン、住宅ローン、教育ローン、リバースモーゲージ等)

SBI マネープラザ

×

三十三銀行

(タブレット端末による受付)



※画像はイメージです。

➤ 運用ビジネス手数料

51億円

53億円

2021/3見込

2024/3計画

2. 基本方針～リレーション&ソリューションの深化④

グループの総力を結集し、地域の課題解決支援に取り組みます。事業者の皆さまに寄り添い、経営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、お客さまの企業価値の向上に貢献いたします。

地域の持続的発展＋事業者の Value Up

地域社会、お客さまの“Sustainability”向上に向けた取組み

ニューノーマルを見据えた事業者支援	地方創生への取組み	規制緩和に対応した新規事業の創出
□事業継続のための迅速な金融支援 □資本性ローン、再生支援ファンドの活用による資本増強支援 □本部専門部署による経営改善、事業承継、事業再生・事業転換等の本業支援	□外部機関との連携によるICT・DXを活用した地域社会の課題解決への取組み □地方公共団体等と連携した三重県観光業活性化支援 □三重県中南部地域活性化推進プロジェクトによる伴走型支援等の強化 □「リージョネット三重」のECモール化による地場商品の販路拡大支援の強化	□新規事業への取組みの推進 □店舗統合後の遊休不動産・本部関連施設の有効活用 □金融仲介機能を活用した新たなコンサルティング業務の拡充 □人材紹介事業による人材ニーズへの対応力強化

2. 基本方針～経営の効率化・最適化①

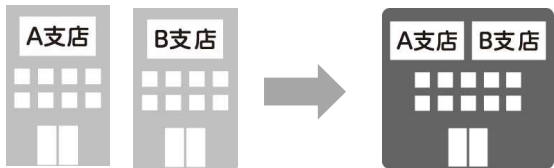
お客さまの利便性を確保したうえで、店舗の効率化・最適化に向けたプロジェクトチーム及びデジタル化等の推進による業務合理化・効率化に向けた組織横断的なプロジェクトチームを設置し、経営の効率化と最適化を実現します。

①店舗の効率化・最適化に向けたプロジェクトチーム

□店舗統合の早期実施

(ブランチ・イン・ブランチ方式による機能集約)

お客さまの利便性を維持できる本方式により拠点の統合を実施



□更なる店舗の効率化

更なる店舗統合の計画・実施することで、一層の効率化を推進

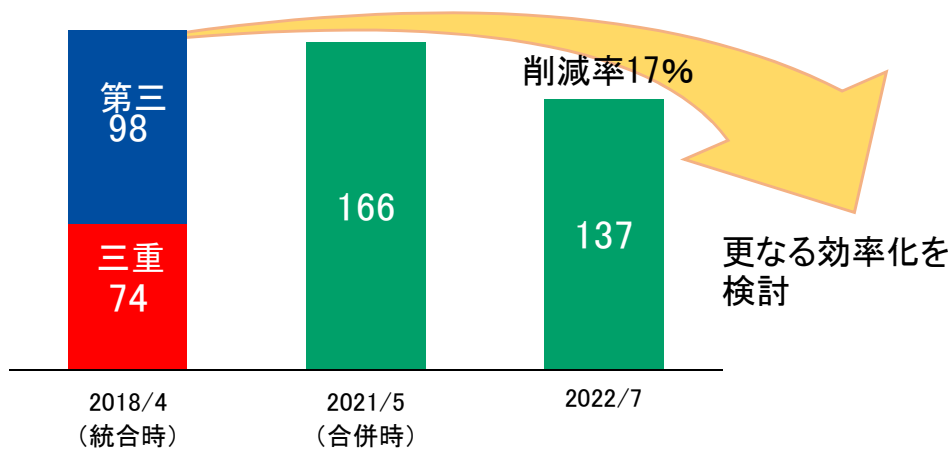
□統合後の店舗等の有効活用

統合後の遊休不動産・本部関連施設の地域活性化に向けた活用

□フルバンキング化に向けた取組み

フルバンキング化に向けた取組みを推進し、お客さまのニーズにすばやく的確に対応

➤ 店舗統合 創出人員(第2次中計期間中):約190名
(営業担当人員は削減せず)



➤ 本部統合 創出人員(第2次中計期間中):約300名
本部統合によるスリム化

2. 基本方針～経営の効率化・最適化②

②デジタル化等による業務合理化・効率化に向けたプロジェクトチーム

□デジタル化の推進による銀行業務全体の効率化

DX戦略（デジタル化・FinTechを活用したお客さまサービス・業務効率化）における具体策の企画、推進

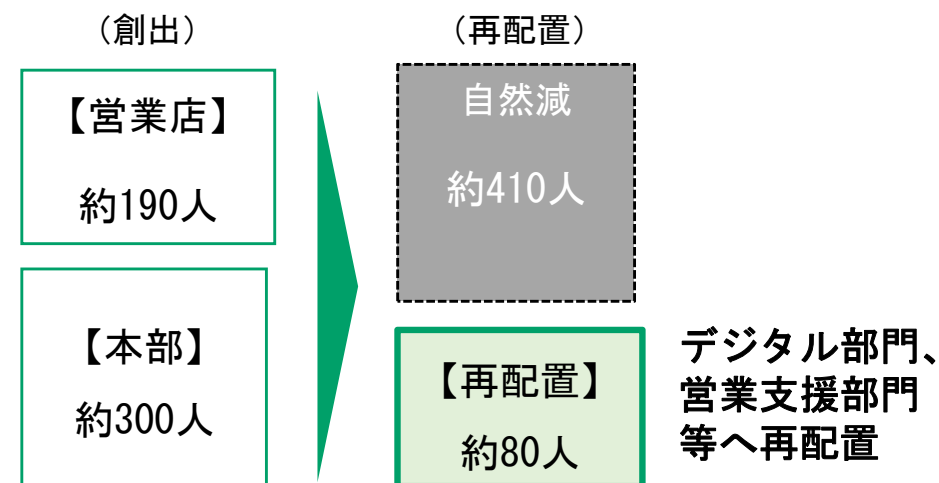
（例示）デジタル化・FinTech活用メニュー

お客さまサービス		インターネットバンキング／スマホ決済・送金 通帳レス・スマホ通帳／保険証券分析ツール ロボ・アドバイザー／AIチャットボット
業務の合理化・効率化		
営業業務		タブレット電子受付（投信・保険販売） リモート面談／店頭取引の印鑑レス化
行内業務		テレワーク環境整備／電子融資稟議 電子決裁・報告／電子契約

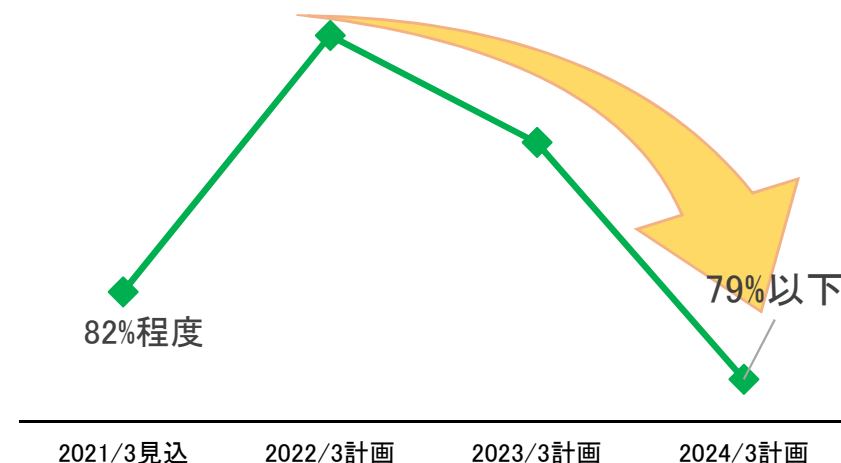
コストマネジメントの強化

- 合併効果の実現による経費圧縮
- システム全体の最適化
- システム拠点の集約と最適配置
- 事務の共同化等によるコスト削減
- 店舗立地と集中拠点に応じた物流等の最適化によるコスト削減

➤ 経営の効率化及び最適化に資する人員配置の概要



➤ コアOHR



2. 基本方針～強固な経営基盤の構築

地域における高度な金融仲介機能を持続的に発揮すべく、適切なリスクテイクを可能にする健全かつ強固なグループ経営基盤を確立します。

実効的なガバナンスの実践

- 持株会社、子銀行とも監査等委員会設置会社とし、取締役会の高い監査・監督機能の発揮
- コーポレートガバナンス・コードへの適切な対応
- 政策保有株式の縮減に向けた取組みの推進
- 連結経営の強化

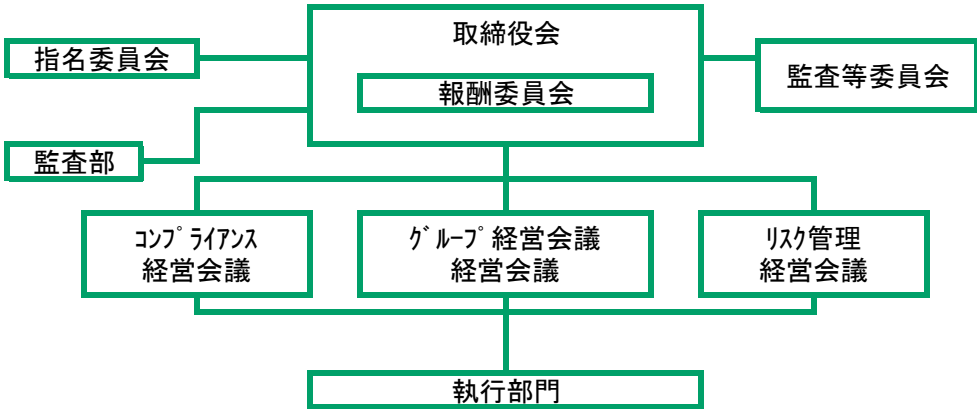
高度なビジネススキルを有する人材の育成と働きがいのある組織の構築

- 事業承継、M&A、IT等高度な専門性を持った人材の計画的な育成と採用
- 組織の融和の促進
- 「働き方改革」による生産性の向上
- ダイバーシティの推進

リスクマネジメントの高度化

- リスク管理と収益管理が一体化した業務運営体制の構築
- 市場リスク、信用リスク等各種リスク管理の高度化
- 実効的なコンプライアンス・リスク管理

➤ ガバナンス体制



	33FG	33BK
取締役	14人	17人
うち社外取締役（監査等委員）	5人	4人
うち女性社外取締役（監査等委員）	1人	2人

※2021年5月1日現在

➤ 働き方改革・ダイバーシティ（KPI）

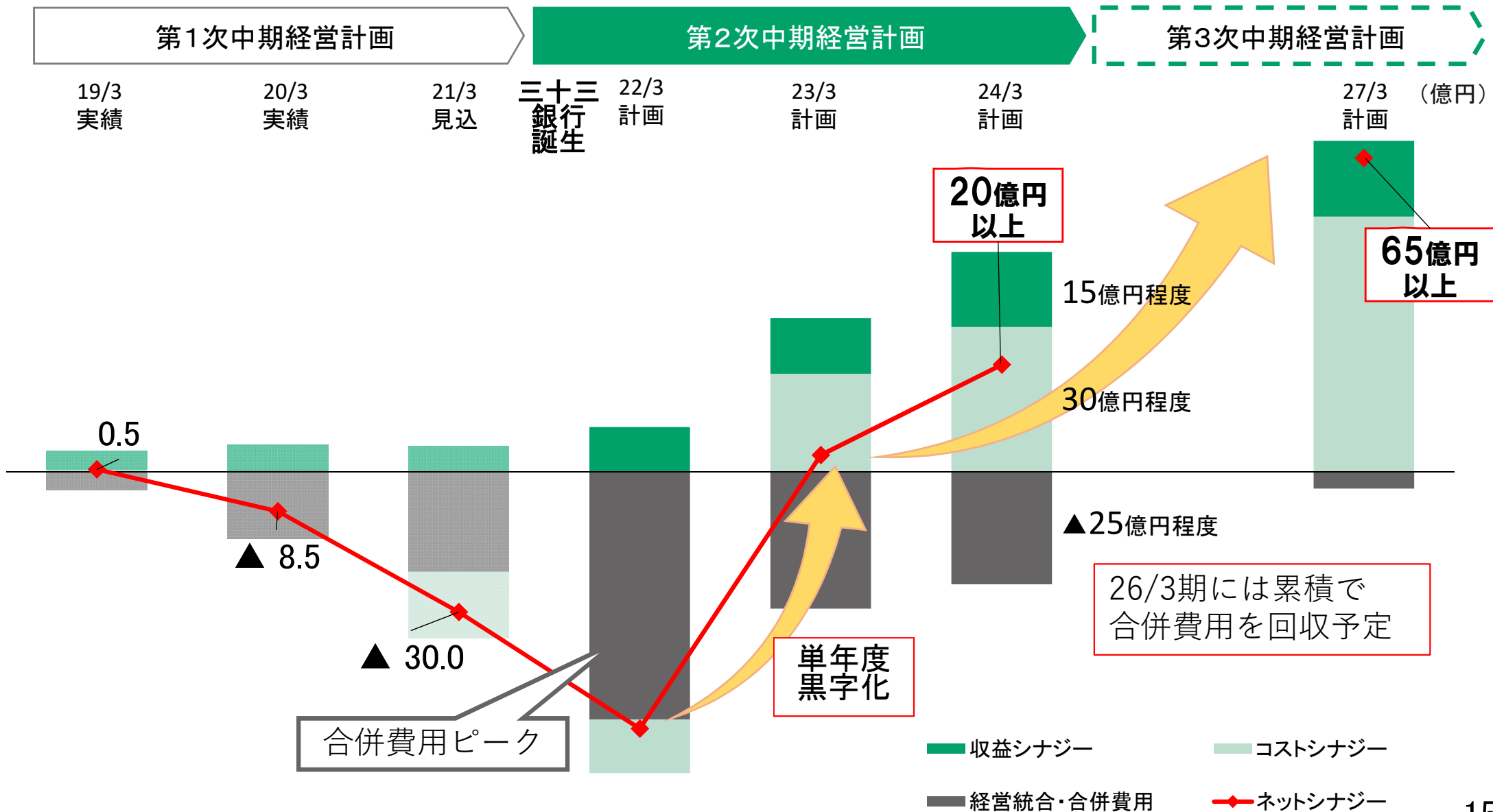
- 健康経営：「ホワイト500認定取得」
- ダイバーシティ：指導的立場にある女性職員の割合

2020年度21%（三重・第三合算）

2023年度 25%以上

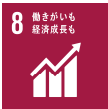
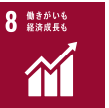
3. 合併シナジーの最大化～合併シナジーの全体像

合併シナジーの最大化を図り、ネットシナジーは合併2年目の2023年3月期で単年度黒字化、2024年3月期には20億円以上を目指します。また、2027年3月期には単年度で65億円以上を目指します。



4. 持続可能な地域社会の実現に向けたグループ総合力の発揮

地域の課題解決・持続的発展に資する取組みをグループ全体で実践し、SDGsの達成に貢献することで、持続可能な社会の実現に努めてまいります。

重点課題・取組方針	対応するSDGs	33FGの主な取り組み
(1) 地域経済の持続的成長への貢献 事業性評価に基づく融資や創業支援、事業承継、販路拡大、地方創生等、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に努めます。	  	・ 33FGビジネスプランコンテストの開催 ・ ONSEN・ガストロノミー・ウォーキングの開催支援 ・ インターネットショッピングモール「リージョネット三重」の運営 ・ 地域商社「株式会社ネーブル・ジャパン」への参画 ・ 投資事業有限責任組合の活用 ・ ビジネスマッチングサービスBiz-Createとの連携
(2) 持続可能な地域社会の実現 地域の文化活動、福祉活動およびスポーツ振興の支援や金融リテラシー教育等の提供に努めます。	    	・ スポーツ振興支援 ・ 金融リテラシー教育の実施 ・ NP0応援基金の実施、NP0交流会の開催 ・ 三十三ふるさと文化財団の運営 ・ 地公体との協働による取組み
(3) 地域の環境保全 地域における環境活動や環境に配慮した金融商品・サービスの提供に努めます。	    	・ 森林保全活動の実施 ・ EV車用急速充電器の設置 ・ 熊野古道定期による寄付実施 ・ 再生エネルギー活用支援
(4) 働きがいのある職場づくり 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持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めます。	   	・ 子育て、介護支援施策の実施 ・ 女性活躍の推進 ・ 多様な人材の活躍推進 ・ 働き方改革の推進 ・ 銀行敷地内全面禁煙の実施
(5) 健全経営の実践 コンプライアンスの遵守やリスク管理体制の強化を図り、健全経営の実践に努めます。		・ コンプライアンスの徹底 ・ マネー・ロンダリング及びテロ資金供与対策の取組み

5. 計数計画

ビジネスモデルに関するKPI			2021年3月期実績 (単年度、2行合算)	2021年4月～2024年3月 (3年累計)
リレーション	地元（三重県＋愛知県）事業性貸出残高		12,937億円	13,150億円(3年増+213億円)
ソリューション	創業支援	支援先数	93先	350先
		ファイナンス先数	630先	1,275先
	ビジネスマッチング	対応件数	2,103件	5,100件
		成約先数	809先	2,400先
	事業承継支援件数		573件	1,575件
	M&Aアドバイザー一件数		29件	75件

財務計数			2021年3月期見込 (2行合算)	2024年3月期
収益性	当期純利益	単体	※ 88億円	65億円以上
		FG連結	※ 30億円	50億円以上
	ネットシナジー		▲30億円	20億円以上
効率性	コアOHR		82%程度	79%以下

※2020年度第2四半期決算発表時の公表計数