



平成 30 年 9 月 26 日

各 位

会社名	株式会社三十三フィナンシャルグループ
代表者名	代表取締役社長 渡辺 三憲
コード番号	7322 東証・名証第一部

「経営強化計画」の公表について

当社及び当社子会社の株式会社第三銀行は、「金融機能の強化のための特別措置に関する法律」（以下、「金融機能強化法」といいます。）に基づき、2018 年 4 月から 2021 年 3 月を計画期間とする「経営強化計画」を金融庁に申請していましたが、本日、金融庁において計画の承認が決定されるとともに、公表されましたのでお知らせいたします。

今後におきましても、金融機能強化法の趣旨に則り、経営強化計画に盛り込んだ具体的施策の着実な実行を通じ、これまで以上に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で、地域経済活性化に積極的に貢献してまいります。

記

1. 計画期間

2018 年 4 月から 2021 年 3 月までの 3 年間

2. 計画内容

別紙資料のとおり

- (1) 経営強化計画（本文）
- (2) 経営強化計画（ダイジェスト版）

以上

【本件に関するお問い合わせ先】

三十三フィナンシャルグループ	経営企画部	Tel 059-357-3355
第三銀行	総合企画部	Tel 0598-25-0363

(別紙)

経 営 強 化 計 画

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第 12 条)

平成 30 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 第 三 銀 行

目 次

はじめに.....	1
1. 前経営強化計画の実績についての総括.....	3
(1) 資産・負債の状況	3
(2) 損益の状況	3
(3) 不良債権の状況.....	5
(4) 自己資本比率の状況.....	6
(5) 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標に対する実績.....	6
(6) 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の指標に対する実績	8
2. 経営強化計画の実施期間	11
3. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標	11
(1) 収益性を示す指標	11
(2) 業務の効率性を示す指標	12
4. 経営の改善の目標を達成するための方策	13
(1) 前計画の総括	13
(2) 今後の経営戦略.....	19
(3) 今後の基本戦略と主要施策.....	20
5. 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.....	40
(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.....	40
(2) リスク管理の体制の強化のための方策.....	41
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策	44
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	45
(5) 情報開示の充実のための方策	46
(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	46
6. 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.....	48
(1) 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ための方針	48
(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.....	49
(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	56
7. 剰余金の処分の方針.....	62
(1) 配当に対する方針	62
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	62
(3) 財源確保の方策.....	63
8. 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.....	64
(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等.....	64
(2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等	66
(3) 経営強化計画の適切な運営管理	68
9. 協定銀行が現に保有する取得株式等に係る事項	69
10. 機能強化のための計画の前提条件	73

はじめに

株式会社第三銀行（以下、「当行」または「第三銀行」といいます。）と株式会社三重銀行（以下、「三重銀行」といいます。）は、平成 30 年 4 月 2 日に共同持株会社である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。）を設立いたしました。

前経営強化計画の計画期間（平成 27 年 4 月～平成 30 年 3 月）の経済環境につきましては、日本銀行による大胆な金融緩和政策が続く中、公共投資や住宅建設が増加基調で推移したほか、世界経済の回復により輸出が持ち直すなど、景気は緩やかな回復基調で推移しました。このような中、当行が本店を置く三重県では、鉱工業生産は持ち直しの動きがみられたほか、雇用情勢についても有効求人倍率が全国水準を上回って推移するなど改善しました。

一方で、近年、人口減少や高齢化の進展等社会の構造的な問題が及ぼす地域経済への影響の増大に加え、市場金利の低下等の金融環境変化がもたらす金融機関同士の競争激化等、地域金融機関の経営環境は大きく変化してきており、こうした環境変化への対応が求められる中、地域金融機関として地域経済の発展・成長に向けて持続的に貢献していくためには、地域におけるプレゼンスをこれまで以上に発揮できる強固な経営基盤を確立していくという取組みが、これまで以上に重要性を増しています。

こうした地域金融機関に共通する経営課題を発展的に解決していくため、当行と三重銀行は経営資源やノウハウを相互活用し、将来を見据えた新たなビジネスモデルを確立していく必要があるとの判断のもと、経営統合を行いました。

33FG では、「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。」を経営理念として掲げ、4 月より第 1 次中期経営計画をスタートさせております。

第 1 次中期経営計画では、地域のお客さまと圧倒的なリレーションを構築し、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することで、地域に貢献する信頼度ナンバー 1 のグループを目指してまいります。

当行はグループの総合力を活かして、これまで以上に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で、地域経済活性化に積極的に貢献するとともに、地域社会、地域経済、そして新金融グループがともに成長する好循環を実現してまいります。

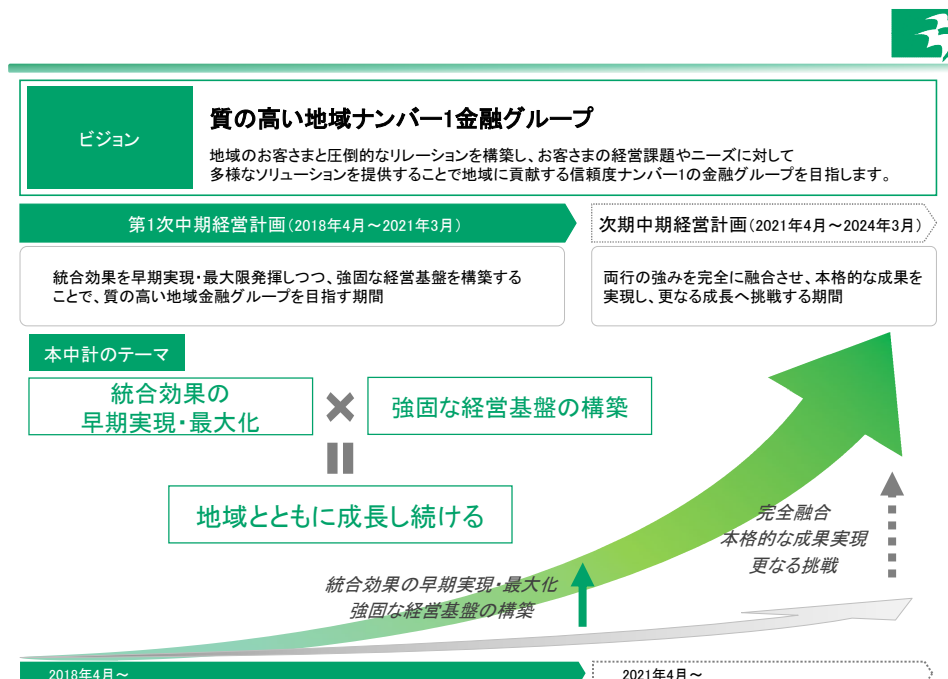
【各種指標（表 1）】

指標	27/3 実績	28/3 前提	28/3 実績	28/3 計画比	29/3 前提	29/3 実績	29/3 計画比	30/3 前提	30/3 実績	30/3 計画比
無担保コール翌日物(%)	0.015	0.07	△0.002	△0.072	0.07	△0.060	△0.13	0.07	△0.068	△0.138
TIBOR 3M(%)	0.171	0.17	0.099	△0.071	0.17	0.057	△0.113	0.17	0.069	△0.101
新発 10 年国債利回り(%)	0.400	0.40	△0.050	△0.450	0.40	0.065	△0.335	0.40	0.045	△0.355
ドル/円 為替レート(円)	120.17	123	112.68	△10.32	123	112.19	△10.81	123	106.24	16.76
日経平均株価(円)	19,206	20,000	16,758	△3,242	20,000	18,909	△1,091	20,000	21,454	1,454

【33FG の概要とビジネスモデル】



【33FG の中期経営計画の概要】



1. 前経営強化計画の実績についての総括

(1) 資産・負債の状況

① 貸出金

貸出金は、中小規模事業者等向け貸出や住宅ローンを積極的に推進した結果、平成 30 年 3 月末では 1 兆 2,765 億円と、前期末比 163 億円増加し、計画始期対比では 530 億円の増加となりました。

② 預金

預金は、法人預金を中心に預金の積み上げに努めたことなどから、平成 30 年 3 月末では 1 兆 8,120 億円と、前期末比 150 億円増加し、計画始期対比では 301 億円の増加となりました。

③ 有価証券

有価証券は、市場動向に注視しつつ機動的な運用に努めた一方、国債償還分の再投資を抑制したことなどから、平成 29 年 3 月末比 223 億円減少し、計画始期対比では 396 億円の減少となりました。

【資産・負債の推移（表2）】（単体）（単位：百万円）

	27/3末 実績	28/3末 実績	29/3末 実績	30/3末 実績	29/3末比	27/3末比
資産	1,951,610	2,011,992	2,009,423	2,028,647	19,224	77,037
うち貸出金	1,223,513	1,249,377	1,260,183	1,276,526	16,343	53,013
うち有価証券	607,625	608,668	590,315	568,007	△ 22,308	△ 39,618
負債	1,840,911	1,902,933	1,900,802	1,915,492	14,690	74,581
うち預金	1,781,918	1,788,453	1,797,029	1,812,092	15,063	30,174
うち社債・借入金	30,037	38,976	75,454	76,579	1,125	46,542
純資産	110,698	109,059	108,620	113,155	4,535	2,457

(2) 損益の状況

① 資金利益

資金利益は、平成 30 年 3 月期では 221 億 79 百万円となり、前期比 2 億 95 百万円増加しましたが、計画期間を通して預金利回りの低下等により資金調達費用は減少したものの、貸出金利回りの低下を主因とした資金運用収益の減少分をカバーするには至らず、計画始期対比では 16 億 70 百万円の減少となりました。

② 役務取引等利益

役務取引等利益は、計画期間のうち平成 28 年 3 月期及び平成 29 年 3 月期の 2 期間は、預かり資産やソリューション関連手数料を中心に増加基調で推移しましたが、平成 30 年 3 月期は、生命保険販売手数料の受取方法の変更に伴う預かり資産関連手数料の減少や消費者ローンの取組強化による保証料の増加により役務取引等費用が増加したことなどから、前期比 5 億 45 百万円減少し、計画始期対比では 26 百万円の減少となりました。

③ その他業務利益

その他業務利益は、前期比 79 百万円減少し、国債等債券損益を 12 億円計上した計画始期対比では 12 億 70 百万円の減少となりました。

④ 経費

物件費は、引き続き業務の合理化、効率化に取り組むとともに、平成 28 年 7 月からは、外部コンサルタント会社の支援のもと、永続的な物件費の削減を図ることを目的に「経費削減プロジェクト」を開始し、コストデータを整備するとともに、削減余地の特定を行い、削減施策を実施することにより、計画始期対比では 6 億 95 百万円の減少となりました。

また、人件費は、計画期間中に健康保険料の引上げや初任給の見直しなど、増加要因があったものの、収益力に応じた効率的な配分を実施してきたことなどから、計画始期対比では 1 億 71 百万円の減少となりました。また、税金は、平成 28 年 4 月からの外形標準課税の税率引上げの影響などにより、計画始期対比では 2 億 47 百万円の増加となりました。

その結果、経費トータルでは、計画始期対比 6 億 20 百万円減少し、205 億 15 百万円となりました。

⑤ 一般貸倒引当金

一般貸倒引当金は、平成 30 年 3 月期では 2 億 36 百万円の繰入となり、65 百万円の戻入となった前期との比較では、利益に対して 3 億 1 百万円のマイナス要因となり、15 億 61 百万円と大幅な戻入であった計画始期対比でも 17 億 97 百万円のマイナス要因となりました。

以上の結果、平成 30 年 3 月期の業務純益は、49 億 8 百万円と、資金利益の減少、一般貸倒引当金繰入によるマイナス影響により、前期比 5 億 97 百万円の減少となり、計画始期対比では、国債等債券損益の減少影響もあり 41 億 44 百万円の減少となりました。

また、平成 30 年 3 月期のコア業務純益は、50 億 82 百万円と、前期比 1 億 92 百万円の減少となり、計画始期対比でも 12 億 1 百万円の減少となりました。

⑥ 臨時損益

臨時損益のうち、平成 30 年 3 月期の不良債権処理額は、13 億 25 百万円と、前期比 2 億 86 百万円の減少となり、計画始期対比でも 16 億 25 百万円の減少となりました。

また、株式等関係損益は、16 億 25 百万円と、前期比 1 億 88 百万円の増加となり、計画始期対比でも 9 億 15 百万円の増加となりました。

これらにより、平成 30 年 3 月期の臨時損益は、5 億 7 百万円のプラスと、前期比 6 億 67 百万円の改善となり、計画始期対比では 26 億 65 百万円の改善となりました。

以上の結果、平成 30 年 3 月期の経常利益は、54 億 15 百万円と、前期比 71

百万円の増加となりましたが、計画始期対比では 14 億 79 百万円の減少となりました。

また、平成 30 年 3 月期の当期純利益は、43 億 47 百万円と、税金費用等が減少したことなどから、前期比 11 億 35 百万円の増加となり、計画始期対比では 1 億 49 百万円の増加となりました。

【損益状況の推移（表3）】（単体）（単位：百万円）

	27年3月期 実 績	28年3月期 実 績	29年3月期 実 績	30年3月期 実 績
業務粗利益	28,626	27,809	25,990	25,661
（コア業務粗利益）	（ 27,419 ）	（ 27,527 ）	（ 25,824 ）	（ 25,598 ）
資金利益	23,849	23,477	21,884	22,179
役務取引等利益	3,413	3,868	3,932	3,387
その他業務利益	1,364	464	173	94
（うち国債等債券損益）	（ 1,207 ）	（ 281 ）	（ 165 ）	（ 62 ）
経費（除く臨時処理分）	21,135	20,903	20,550	20,515
（うち人件費）	（ 11,651 ）	（ 11,817 ）	（ 11,476 ）	（ 11,480 ）
（うち物件費）	（ 8,564 ）	（ 8,103 ）	（ 7,917 ）	（ 7,869 ）
一般貸倒引当金繰入	△ 1,561	△ 298	△ 65	236
業務純益	9,052	7,204	5,505	4,908
（コア業務純益）	（ 6,283 ）	（ 6,624 ）	（ 5,274 ）	（ 5,082 ）
臨時損益	△ 2,158	△ 1,277	△ 160	507
（うち不良債権処理額）	（ 2,950 ）	（ 1,482 ）	（ 1,611 ）	（ 1,325 ）
（うち株式等関係損益）	（ 710 ）	（ 406 ）	（ 1,437 ）	（ 1,625 ）
経常利益	6,894	5,926	5,344	5,415
特別損益	△ 108	△ 41	△ 119	△ 431
税引前当期純利益	6,786	5,885	5,224	4,984
法人税、住民税及び事業税	678	223	495	489
法人税等調整額	1,909	1,981	1,516	147
当期純利益	4,198	3,680	3,212	4,347

（3）不良債権の状況

営業店及び本部が一体となって、地域における金融の円滑化に向け、事業先の経営実態の把握に努めるとともに、経営改善支援への取組みを着実に推進する中で、お客さまが作成する経営改善計画が計画通り進捗していない先の債務者区分をより慎重に精査し、経営改善支援は継続しつつ、引当てについては保守的に実施しました。

その結果、平成 30 年 3 月末の金融再生法開示債権残高は、計画始期対比では 46 億 5 百万円増加し 291 億 57 百万円、金融再生法開示債権比率は、計画始期対比では 0.27 ポイント上昇し 2.25%となりました。

【金融再生法開示債権比率の推移（表4）】（単体）（単位：百万円）

	27年3月末 実績	28年3月末 実績	29年3月末 実績	30年3月末 実績	27年3月末 対比
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	4,217	3,317	3,245	4,447	230
危険債権	19,075	17,564	19,633	24,110	5,035
要管理債権	1,259	1,342	995	599	△ 660
合 計（A）	24,552	22,224	23,874	29,157	4,605
正常債権	1,210,557	1,236,469	1,248,776	1,266,618	56,061
総 与 信（B）	1,235,110	1,258,693	1,272,650	1,295,775	60,665
金融再生法開示債権比率(A)/(B)（%）	1.98	1.76	1.87	2.25	0.27

（注）27年3月末には部分直接償却 16,116百万円、28年3月末には13,551百万円、29年3月末には9,834百万円、30年3月末には7,118百万円をそれぞれ実施しております。

（４）自己資本比率の状況

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・合理化の徹底など効率的な経営を実践し、内部留保となる利益剰余金の蓄積に努めておりますが、貸出金の増加等に伴いリスクアセットが増加したことに加え、バーゼルⅢの経過措置による負債性調達手段の算入額の減少などから、平成30年3月末では計画始期比1.53ポイント低下し8.16%となりました。

【単体自己資本比率の推移（表5）】（単位：%）

	27年3月末実績	28年3月末実績	29年3月末実績	30年3月末実績	27年3月末対比
自己資本比率	9.69	9.21	8.33	8.16	△ 1.53

（５）経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標に対する実績

① コア業務純益

前経営強化計画期間を通じて、三重県や愛知県を中心に中小規模事業者等向け貸出及び住宅ローン等に積極的に取り組んでまいりましたが、マイナス金利政策の導入に加え、他行との激しい競合等により、特に、貸出金利回りが平成29年3月期以降、当初想定した水準を大きく下回って推移し、平成30年3月期は計画を0.14ポイント下回ったことから、貸出金利息は計画を19億87百万円下回りました。加えて、平成30年3月期の有価証券利息配当金は、計画を4億26百万円下回り、資金運用収益としては、計画を23億81百万円下回りました。

一方、資金調達費用は、預金金利の低下に加え、大口預金等の金利上乘せ抑制などにより、預金利息が計画を下回ったことを主因として、計画を7億33百万円下回りました。

以上により、資金利益全体では、計画を16億47百万円下回りました。

役務取引等利益については、生命保険販売手数料の受取方法の変更に伴い、預かり資産関連手数料が減少したことや消費者ローンの取組強化による保証料の増加により役務取引等費用が増加したことなどから、計画を5億54百万円下回りました。

経費については、計画策定時には想定していなかった三重銀行との経営統合に係る費用が発生したものの、引き続き業務の合理化、効率化を推進し、人件費が 5 億 48 百万円、物件費が 2 億 34 百万円それぞれ計画を下回ったことから、経費トータルでは計画を 7 億 92 百万円下回りました。

以上のように、経費の削減に努めたものの、資金利益の未達分や役務取引等利益の落ち込み分をカバーするまでには至らず、コア業務純益は、計画を 16 億 78 百万円下回る 50 億 82 百万円となりました。

平成 30 年 3 月期のコア業務純益の実績を踏まえ、今後、当行は 33FG の傘下銀行として、経営統合によるシナジー効果の早期発現を目指し、中期経営計画に掲げる諸施策の着実な実行を通じて収益力の強化を図ってまいります。

【コア業務純益の計画・実績（表6）】 (単位：百万円)

	27/3期 (始期)	27/9期	28/3期	28/9期	29/3期	29/9期	30/3期	始期対比
計画		3,140	6,300	3,150	6,326	3,386	6,760	477
実績	6,283	3,226	6,624	2,703	5,274	2,611	5,082	Δ 1,201
計画比		86	324	Δ 447	Δ 1,052	Δ 775	Δ 1,678	

(単位：百万円、%)

	27年3月期 実 績	28年3月期		29年3月期		30年3月期	
		強化計画	実 績	強化計画	実 績	強化計画	実 績
コア業務粗利益	27,419	27,461	27,527	27,665	25,824	28,067	25,598
資金利益	23,849	23,572	23,477	23,580	21,884	23,826	22,179
貸出金利息	18,926	18,483	18,286	18,238	17,036	18,080	16,093
平残	1,181,844	1,219,540	1,217,677	1,244,524	1,242,119	1,265,526	1,250,073
利回(%)	1.60	1.51	1.50	1.46	1.37	1.42	1.28
預金利息	2,095	2,016	2,017	1,841	1,418	1,482	739
平残	1,748,069	1,769,890	1,768,121	1,795,872	1,771,838	1,818,875	1,767,705
利回(%)	0.11	0.11	0.11	0.10	0.08	0.08	0.04
有価証券利息	7,158	7,240	7,328	7,218	6,276	7,193	6,767
役務取引等利益	3,413	3,615	3,868	3,785	3,932	3,941	3,387
経費	21,135	21,161	20,903	21,340	20,550	21,307	20,515
うち人件費	11,651	11,907	11,817	12,018	11,476	12,028	11,480
うち物件費	8,564	8,251	8,103	8,232	7,917	8,103	7,869
コア業務純益	6,283	6,300	6,624	6,326	5,274	6,760	5,082

② 業務粗利益経費率

平成 30 年 3 月期の機械化関連費用を除く経費は、引き続き業務の合理化、効率化に努めた結果、計画を 7 億 85 百万円、計画始期を 6 億 22 百万円それぞれ下回り、167 億 13 百万円となりました。

一方、マイナス金利の影響を受け、貸出金利の低下により貸出金利息が減少したことに加え、有価証券利息配当金が計画を下回ったことなどから、資金利益が計画を 16 億 47 百万円下回ったほか、国債等債券損益が計画を 8 億 38 百万円下回ったことなどを主因として、業務粗利益は、計画を 33 億 6 百万円、計画始期を 29 億 65 百万円それぞれ下回り、256 億 61 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 4.73 ポイント、計画始期を 4.58 ポイントそれぞれ上回り、65.13%となりました。

【業務粗利益経費率の計画・実績（表7）】

（単位：百万円、％）

		27/3期 (始期)	27/9期	28/3期	28/9期	29/3期	29/9期	30/3期	始期対比
経費（機械化関連費用を除く）	計画		8,756	17,220	8,816	17,341	8,853	17,498	163
	実績	17,335	8,605	16,909	8,501	16,609	8,561	16,713	△ 622
業務粗利益	計画		14,345	28,361	14,522	28,565	14,632	28,967	341
	実績	28,626	14,105	27,809	13,364	25,990	13,165	25,661	△ 2,965
業務粗利益経費率	計画		61.03	60.71	60.70	60.70	60.50	60.40	△ 0.15
	実績	60.55	61.00	60.80	63.61	63.90	65.02	65.13	4.58
	計画比		△ 0.03	0.09	2.91	3.20	4.52	4.73	

（６）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の指標に対する実績

① 中小規模事業者等向け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増強に向けた取組みは、コベナント活用型融資、ABL など担保・保証に必要以上に依存しない融資への取組みを強化したことに加え、日本銀行による成長基盤強化を支援するための資金供給制度を利用した「成長基盤分野応援ファンドⅡ」や、日本銀行による貸出金増加支援資金供給制度を利用した融資のほか、小規模な法人及び個人事業主向け融資商品「K・L」、地方創生、地域産業・経済の発展に資する事業を取り組む事業者に対する融資商品「Charge（チャージ）」などを活用し、取引基盤の強化に取り組むとともに、経済規模の大きい取引基盤拡充地域（愛知県、大阪府、三重県北勢地域）に、事業融資先の開拓を専門とする法人推進担当者や、主に事業先を担当する融資渉外担当者を手厚く配置するなど、貸出金の増強に加え、付随取引を含めた総合的な取引を推進いたしました。

さらに、平成 29 年 4 月より本格的に開始したリレーションシート（事業性評価シート）を活用した事業評価に基づく融資や本業支援に積極的に取り組んでまいりました。

これらの取組みを積極的に実施してきた結果、中小規模事業者等向け信用供与の残高は、6,374 億円と、計画始期より 382 億円増加し、計画期間を通じて、目標値を達成いたしました。

また、総資産に対する比率においては、中小規模事業者等向け融資の増加に伴う日銀借入金（貸出増加支援資金）が増加したことなどから、平成 30 年 3 月期における総資産は計画を 451 億円上回ったものの、中小規模事業者等向け信用供与の残高が計画を 282 億円上回ったことから、総資産に対する比率は 31.42%となり、計画を 0.71 ポイント上回り、計画始期対比においても 0.72 ポイント上回りました。

今後も、地域での円滑な金融仲介機能を発揮し、地域経済の活性化に積極的に取り組んでまいります。

【中小規模事業者等向け信用供与残高・比率の計画・実績（表8）】（単位：億円、％）

		27/3期 (始期)	27/9期	28/3期	28/9期	29/3期	29/9期	30/3期	始期対比
中小規模事業者 等向け貸出残高	計画		6,006	6,021	6,041	6,061	6,076	6,091	100
	実績	5,991	6,073	6,185	6,283	6,352	6,359	6,374	382
	計画比		67	163	241	290	283	282	
総資産	計画		19,516	19,607	19,610	19,684	19,746	19,835	319
	実績	19,516	19,624	20,119	20,057	20,094	20,238	20,286	770
	計画比		108	512	447	410	492	451	
総資産に対する 比率	計画		30.77	30.71	30.80	30.79	30.77	30.71	0.01
	実績	30.70	30.95	30.74	31.32	31.61	31.42	31.42	0.72
	計画比		0.18	0.03	0.52	0.82	0.65	0.71	

② 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

平成30年3月期における経営改善支援等の取組数は、創業・新事業開拓支援、経営相談、早期事業再生支援及び事業承継支援並びに担保・保証に必要以上に依存しない融資促進件数の全ての項目で計画を達成し、トータルでは計画を203先上回ったほか、計画始期対比216先増加し、511先の実績となりました。

また、取引先総数に占める割合も、計画を1.68ポイント上回る3.79%の実績となりました。

創業・新事業開拓支援では、三重大学や信用保証協会等の関係機関との連携を積極的に強化するとともに、ソリューション営業部内に農業経営アドバイザーや環境・エネルギー担当者を配置し、アグリビジネス等への創業・新事業開拓支援を実施するなど、地域における創業・新事業に取り組む事業者の支援に積極的に取り組んでまいりました。

経営相談支援では、本部の企業支援部が中心となり、取引先の中から企業支援部が所管する先を特定債権先として選定し、営業店と協力しながら、経営課題の洗い出し、解決策の検討・提案等を実施するとともに、ビジネスマッチングや産学官連携、中小企業再生支援協議会などの外部機関の積極的な活用などを通じ、本部と営業店が一体となって取引先の経営改善支援に取り組んでまいりました。

早期事業再生支援では、地域における事業再生の重要なパートナーである中小企業再生支援協議会との連携による支援に取り組んだほか、事業再生支援を目的とした債権放棄やDDS等を実施するなど事業先の事業再生に取り組んでまいりました。

事業承継支援では、事業承継セミナーの定期的な開催などにより事業承継ニーズの把握に努めるとともに、弁護士、税理士等の専門家、外部コンサルタント等との連携による事業承継支援に積極的に取り組んでまいりました。

担保・保証に必要以上に依存しない融資促進では、中小規模事業者等の多様化するニーズに的確に対応するとともに、コベナント活用型融資やABLなど、信用供与手法の多様化に向けた取組みを強化してまいりました。

【経営改善支援等取組みの計画・実績（表9）】

（単位：先、％）

		27/3期 (始期)	27/9期	28/3期	28/9期	29/3期	29/9期	30/3期	始期対比
創業・新事業開 拓支援	計画		30	30	30	30	30	30	△ 8
	実績	38	40	39	43	32	53	53	15
	計画比		10	9	13	2	23	23	-
経営相談	計画		64	64	65	66	66	66	34
	実績	32	82	123	99	102	113	90	58
	計画比		18	59	34	36	47	24	-
早期事業再生支 援	計画		7	7	8	8	9	9	1
	実績	8	7	7	12	18	19	27	19
	計画比		0	0	4	10	10	18	-
事業承継支援	計画		3	3	3	3	3	3	0
	実績	3	4	2	3	5	11	33	30
	計画比		1	△ 1	0	2	8	30	-
担保・保証に必 要以上に依存し ない融資促進	計画		194	195	196	197	198	200	△ 14
	実績	214	231	266	290	491	336	308	94
	計画比		37	71	94	294	138	108	-
合計	計画		298	299	302	304	306	308	13
	実績	295	364	437	447	648	532	511	216
	計画比		66	138	145	344	226	203	-
取引先	計画		14,000	14,030	14,070	14,110	14,140	14,170	213
	実績	13,957	13,859	13,860	13,855	13,754	13,617	13,470	△ 487
	計画比		△ 141	△ 170	△ 215	△ 356	△ 523	△ 700	-
経営改善支援等 取組率	計画		2.12	2.13	2.14	2.15	2.16	2.17	0.06
	実績	2.11	2.62	3.15	3.22	4.71	3.90	3.79	1.68
	計画比		0.50	1.02	1.08	2.56	1.74	1.62	-

2. 経営強化計画の実施期間

当行は、金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条第1項の規定に基づき、平成30年4月より平成33年3月までの経営強化計画を策定、実施いたします。

なお、今後計画に記載された事項について重要な変化が生じた場合、または生じることが予想される場合には、遅滞なく金融庁に報告いたします。

3. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標

(1) 収益性を示す指標

【コア業務純益の改善額（表10）】

（単位：百万円）

	30/3期 実績	30/9期 計画	31/3期 計画	31/9期 計画	32/3期 計画	32/9期 計画	33/3期 計画	始期から の改善額
コア業務純益	5,082	3,070	5,901	3,147	6,148	3,252	6,409	1,327

※ コア業務純益 = 業務純益 + 一般貸倒引当金繰入額 - 国債等債券損益

※ 30/3期が計画始期

前経営強化計画期間において、日本銀行によるマイナス金利政策の導入や金融機関間の競合の激化等から貸出金利回りは低下傾向が続き、資金利益が減少いたしました。

本経営強化計画期間においても、金融機関を取り巻く環境は引き続き厳しい状況が続くものと考えておりますが、三重銀行との統合効果の早期実現・最大化に取り組むとともに、地域のお客さまとの圧倒的なリレーションを構築し、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することで、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。

具体的には、事業性評価に基づく融資や本業支援を本部と営業店が一体となって強力に推進する体制を構築し、地域の事業先に対する融資や本業支援を強化するとともに、様々なライフステージにある事業者のニーズや経営課題に対するソリューション提供力の強化を通じて、ソリューション手数料の増強を図ってまいります。

このほか、富裕層や経営者等に対する資産形成・資産承継ニーズへの取組みを強化し、預かり資産販売の増強を図るとともに、顧客接点の拡充に資する「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）の強化や非対面チャネルの拡充のほか、個人ローンの増強などに取り組んでまいります。

加えて、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を図るとともに、業務プロセス改革（BPR）を引き続き推進し、融資事務を中心とした営業店事務の効率化や本部業務の集約化・効率化に取り組んでまいります。

これら施策の着実な実現を図ることによって、平成33年3月期におけるコア業務純益は、計画始期対比13億27百万円上回る64億9百万円を確保する計画としております。

(2) 業務の効率性を示す指標

【業務粗利益経費率の改善幅 (表 11)】

(単位：百万円、%)

	30/3 期 実績	30/9 期 計画	31/3 期 計画	31/9 期 計画	32/3 期 計画	32/9 期 計画	33/3 期 計画	始期から の改善額
経費(機械化関連費用を除く)	16,713	8,627	16,833	8,524	16,660	8,485	16,555	△158
業務粗利益	25,661	13,428	26,151	13,271	26,046	13,372	26,241	580
業務粗利益 経費率	65.13	64.24	64.36	64.22	63.96	63.44	63.08	△2.05

※ 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

※ 30/3 期が計画始期

本計画期間中の経費については、三重銀行との経営統合によるシナジー効果の早期実現に取り組むとともに、引き続き収益力に応じた効率的な人員配置を実施するほか、本部業務の集約化・効率化など BPR を推進し、人件費及び物件費の削減に努めることで、機械化関連費用を除く経費は、平成 33 年 3 月期において、計画始期対比 1 億 58 百万円の減少を計画しております。

業務粗利益については、貸出金利回りや有価証券利回りの低下幅は縮小するものの、資金運用利回りの低下により資金利益は計画始期対比 6 億 48 百万円減少を見込む一方、役務取引等利益をソリューション関連手数料の増強により計画始期対比 13 億 63 百万円増加を図ることにより、計画始期対比 5 億 80 百万円の増加を計画しております。

以上の結果、平成 33 年 3 月期において、業務粗利益経費率は計画始期対比 2.05 ポイント改善の 63.08%を計画しております。

【収益計画 (表12)】

(単位：百万円)

	30年3月末 実績	30年9月末 計画	31年3月末 計画	31年9月末 計画	32年3月末 計画	32年9月末 計画	33年3月末 計画
業務粗利益	25,661	13,428	26,151	13,271	26,046	13,372	26,241
資金利益	22,179	11,026	21,666	10,903	21,543	10,900	21,531
うち貸出金利息	16,093	7,959	15,848	7,911	15,812	7,913	15,811
うち預金利息	739	339	659	298	594	282	563
役務取引等利益	3,387	2,384	4,432	2,388	4,543	2,492	4,750
その他業務利益	94	18	53	△ 20	△ 40	△ 20	△ 40
経費	20,515	10,359	20,251	10,124	19,898	10,120	19,832
うち人件費	11,480	5,699	11,234	5,620	11,093	5,597	11,037
うち物件費	7,869	3,982	7,866	3,816	7,620	3,798	7,572
一般貸倒引当金繰入額	236	26	△ 130	5	△ 17	25	14
業務純益	4,908	3,043	6,031	3,142	6,166	3,227	6,395
コア業務純益	5,082	3,070	5,901	3,147	6,148	3,252	6,409
臨時損益	507	83	123	△ 8	△ 33	0	△ 18
うち不良債権処理額	1,325	500	1,000	500	1,000	500	1,000
経常利益	5,415	3,126	6,154	3,134	6,131	3,227	6,377
当期(中間)純利益	4,347	2,106	4,110	2,219	4,340	2,290	4,520

4. 経営の改善の目標を達成するための方策

(1) 前計画の総括

当行は、前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安定的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してまいりました。

具体的には、財務基盤の安定を維持しつつ収益力の強化を図るため、以下の4項目を経営戦略上の基本方針として掲げ、更なる経営改善に取り組んでまいりました。

- (1) 営業力と地域サポート力の強化
- (2) 経営の合理化・効率化
- (3) 人材力の強化
- (4) 内部管理態勢の強化と CSR の取組強化

これらの基本方針に基づく諸施策に着実に取り組んだ結果、一定の成果をあげることができたものと認識しておりますが、より一層、地域経済の活性化に貢献するためには、33FG の設立による統合効果を最大限発揮し、より高度で安定的かつ持続的な金融仲介機能の発揮を通じて、中小規模事業者等への円滑な資金供給の取組みを強化していく必要があると認識しております。

① 営業力と地域サポート力の強化

事業先を担当する渉外担当者の人員配置は、平成 27 年 3 月末の 227 名（法人推進担当 24 名、事業先担当 130 名、混在型担当 73 名）体制から、平成 30 年 3 月末には 304 名（法人推進担当 13 名、融資渉外 86 名、地区渉外 205 名）体制へと大幅に増加（＋77 名）させ、事業先向け営業力の強化を図ってまいりました。

地域別営業戦略については、経済規模の大きい三重県北勢地域、愛知県、大阪府を「取引基盤拡充地域」として設定し、同地域での融資の増強や総合的な取引基盤の拡充、及び企業ニーズ等情報の収集・蓄積に取り組んでまいりました。

また、経済環境が厳しい状況にあると認識している三重県中勢地域、伊賀地域、南勢地域、紀州地域（和歌山県の一部を含む）については、「活性化推進地域」として設定し、当行のネットワークを最大限地域の商流に活用し、ビジネスマッチングによる販路拡大支援や農業の 6 次産業化支援などの本業支援に加え、農業・環境エネルギー分野等への融資に積極的に取り組んでまいりました。

こうした取組みにより、中小規模事業者等向け貸出金について、取引基盤拡充地域は計画始期対比 158 億円増加するとともに、減少傾向が続いていた活性化推進地域についても、前計画期間中に増加に転じ、計画始期対比 122 億円増加するなど、営業エリア全般で増加いたしました。

一方、事業融資先数は計画始期対比 487 先減少いたしました。事業融資先数の減少については、地域の事業所数の減少に加え、過度な金利競争による

新規融資の抑制や取引先の廃業等のほか、大口事業先等を担当する融資渉外を除く地区渉外に融資経験の浅い職員が多く、事業先の資金ニーズ等に対する融資やソリューションの提案不足のケースもあったことなども要因と認識しております。

さらに、日本銀行による低金利政策の長期化や金融機関間の競争激化により貸出金利回りの低下傾向が続く中、当行の主たる営業基盤である活性化推進地域においては、本業支援による事業先の成長・発展に取り組んでまいりましたが、依然、愛知県等の他地域と比較して経済環境も厳しく、人口・事業所数の減少が進んでおり、当行の事業先のお客さまには業況改善が図られていない先も多く存在します。

こうしたことから、低金利競争とは一線を画し、お客さまの事業内容や成長性などを適切に評価したうえで、地域の事業者に対する積極的なリスクテイクを行う方針のもと、地域金融機関として活性化推進地域のお客さまはもとより、支援を必要としているお客さまに対する本業支援に経営資源を投下し、地域の事業者の持続的な成長・発展にこれまで以上に取り組んでいく必要があると認識しております。

さらに、事業先とのリレーションを強化し、事業先のニーズや課題に最適なソリューションを提供するとともに、新規事業先開拓等を引き続き強化することで、事業融資先数の増加を図っていくほか、コンサルティング機能をより一層発揮できる人材の育成に取り組んでまいります。

このほか、地方創生等の取組みとして、平成27年4月には、銀行全体として「まち・ひと・しごと創生」に取り組むため、「まち・ひと・しごと創生推進プロジェクト」を開始し、各自治体の地方版総合戦略策定会議に参画するとともに、松阪市をはじめ各自治体と「地方創生に係る包括連携協力に関する協定」等を締結のうえ、各自治体と連携して地方創生に取り組んでまいりました。

今後も、各地方自治体と連携を図ったうえで、策定した地方版総合戦略の実践についても積極的に関与するとともに、地方版総合戦略のみならず地方創生に関する取組みを一層強化していくことで、地域経済の活性化に貢献し、いって収益力の強化を図る必要があると認識しております。

また、地域金融機関として中小規模事業者等に対する資金供給者としての役割だけでなく、外部機関等との連携も最大限に活用しつつ、当行の持つコンサルティング機能を発揮し、事業先のライフステージ（創業・新事業段階、成長段階、経営改善、事業再生、自主廃業や債務整理、事業承継）のそれぞれの段階で必要な支援に取り組んでまいりました。

しかしながら、三重県中南部地域における経済環境は愛知県など大都市地域と比較して厳しい状況にあることに加え、地域経済活性化を図る観点から、創業期や再生期など、本業支援が特に必要とされるお客さまに対する支援を強化するとともに、お客さまのライフステージに対応した多様なソリューションの提供をより一層強化していく必要があると認識しております。

個人先向け営業力の強化については、女性渉外体制を強化し、預かり資産

販売の増強など個人取引基盤の拡充を図ってまいりました。

また、インターネットを活用したサービスや電子マネーチャージサービスの導入等により、インターネット等を利用するお客さまの利便性向上を図るなど、様々なお客さまのニーズへの機動的な対応を図ってまいりました。

このほか、顧客接点の拡充として、平成 27 年 7 月より、平田駅前支店の休日営業の開始や「暮らしのコンサル」広場の「ほけんの窓口」の専門職員の増員を行うなど営業体制の強化を図ってまいりました。

個人先向け貸出金の増強については、住宅ローンの増強をコア融資戦略と位置づけ、渉外担当者による担当エリア内の住宅ローンの推進はもとより、「ローンプラザ」の職員の増員、ハウスメーカーへの営業活動強化、休日営業の拡充、全店統一住宅ローン日曜相談会の開催など、住宅ローンの増強に取り組んでまいりました。

こうした取組みにより、預かり資産残高、住宅ローン残高等も順調に増加いたしました。

一方、住宅ローン残高は増加したものの、他行競合による収益性の低下などが課題となっており、採算を考慮した取組みも必要であると認識しております。

また、少子高齢化が加速する中、今後は、相続・資産承継ビジネスに加え、現役世代の将来を見据えた資産形成に対する取組みを強化する必要があると認識しております。

さらに、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おり、こうした変化を的確に捉え、お客さま本位の付加価値のあるサービスの提供等を一層強化するとともに、営業チャネルの拡充を図ることで、渉外担当者に偏ることのない効率的な営業体制の構築に取り組む必要があると認識しております。

本部の営業店支援体制の強化については、本部のソリューション営業部等の担当者による営業店担当者との帯同訪問のほか、アドバイス・ノウハウの提供などを通じて営業店を積極的にサポートするなど、営業店の支援体制を強化してまいりました。

今後も、本部の営業店支援体制の強化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 13）】 （単位：億円）

	27/3末実績 (計画始期)	28/3末実績	29/3末実績	30/3末実績	計画始期 対比
取引基盤拡充地域	3,202	3,303	3,325	3,360	158
三重県北勢地域	1,363	1,381	1,393	1,382	18
愛知県	1,351	1,428	1,439	1,457	105
大阪府	486	494	492	520	33
活性化推進地域	2,051	2,122	2,199	2,174	122
その他の地域	737	759	827	839	101
合計	5,991	6,185	6,352	6,374	382

【地域別取引先数推移（表 14）】

（単位；先）

	27/3末実績 (計画始期)	28/3末実績	29/3末実績	30/3末実績	計画始期 対比
取引基盤拡充地域	7,022	7,013	6,947	6,765	△257
三重県北勢地域	3,160	3,151	3,133	3,125	△35
愛知県	2,946	3,001	2,976	2,843	△103
大阪府	916	861	838	797	△119
活性化推進地域	5,840	5,747	5,727	5,673	△167
その他の地域	1,095	1,100	1,080	1,032	△63
合計	13,957	13,860	13,754	13,470	△487

※取引先：経営改善支援等取組みの計画に掲げる取引先

② 経営の合理化・効率化

当行の経営課題である「収益力の強化」を実現するため、平成 27 年 4 月より、抜本的な業務プロセス改革（BPR）に取り組んでまいりました。

これまでの渉外担当者の店内事務の負担軽減策として、信用格付稟議書や融資稟議書作成の簡素化・省力化や融資契約事務の見直し等に加え、預かり証などの店舗外収納事務を簡素化するなど、渉外担当者の事務負担を一層軽減することにより、お客さまとの面談機会の増加を図りました。

また、平成 28 年 9 月には、店舗政策を含む営業チャンネル戦略、エリア営業体制の拡大、本部組織の見直しなどの方向性を定めた「営業力強化に向けた基本方針」を策定いたしました。

この基本方針に基づき、平成 28 年 10 月には、本部組織の変更を行い、営業本部の体制強化、BPR 推進体制とコスト管理体制の強化を図ったほか、これまでの取組みを通じて創出された人員を渉外担当者等として再配置し、渉外担当者等の人員を平成 27 年 3 月末比 30 名増加（平成 30 年 3 月末時点）させるとともに、「経費削減プロジェクト」によるコスト削減の取組みにより平成 30 年 3 月期には 94 百万円の経費削減効果が発現いたしました。

今後も、低金利政策の長期化や金融機関競争の激化等による資金利益の減少等を踏まえ、引き続き BPR を推進するとともに、統合効果の早期実現・最大化に取り組むことで、更なる経営の合理化・効率化を図ってまいります。

③ 人材力の強化

中小規模事業者等のニーズに的確に対応するとともに、中小規模事業者等向け貸出の増強を推進するため、係長以下の行員を対象とした「目利き入門塾」と主に係長から支店長代理の行員を対象とした「目利き師範塾」の 2 講座体制で、事業先に対する目利き能力を持った人材の育成に取り組んでまいりました。

このほか、支店長の与信判断能力の向上や預かり資産の販売や個人向け融資の推進に関する研修の充実を図り、個人のお客さまのニーズに応じた最適なソリューションの提案ができる人材の増強を図ってまいりました。

具体的には、集合研修の充実や「ローンプラザ」における個人向け融資の実務研修の実施による「LA」（ローンアドバイザー）の養成のほか、行内イントラネット上の研修メニュー「e ラーニングシステム」のコンテンツを充実

させ、商品知識や販売スキル等の向上を図りました。加えて、新入行員の初任店舗でのジョブローテーションをより高度化するなど、若年職員に対する育成プログラムを見直し、渉外担当者としての早期戦力化に取り組んでまいりました。

しかしながら、地区渉外として事業先を担当している渉外担当者は融資経験の浅い職員が多く、事業先の資金ニーズの掘り起こしや的確な融資提案など、依然、融資スキルの向上に課題があると認識しており、今後も融資スキルの向上を図るため、若年職員に対する育成を強化してまいります。

また、女性職員の活用については、平成 27 年 5 月に再編した「新渉外体制」において、「個人渉外」として積極的に営業部門に配置するとともに、女性管理職の増加に取り組むなど、活躍機会の拡充を図ってまいりました。

さらに、転居を伴う人事異動がない一般職コースの職員の昇格について、「代理」までとしていた職位を、平成 27 年 6 月に「支店長席」として登用することができるよう変更するなど、人事制度面から女性職員のキャリアアップを支援し、更なる活躍機会の拡充を図りました。

今後は、ますます高度化・多様化するお客さまのニーズや課題に対して高度な専門知識を備えた確かなソリューションを提供できる人材の育成に一層取り組むとともに、女性の活躍機会の更なる拡充や働き方の改革などにより、組織力の向上に取り組んでまいります。

【女性管理職の推移（表 15）】

（単位：人）

	平成 27 年 3 月末	平成 28 年 3 月末	平成 29 年 3 月末	平成 30 年 3 月末	平成 27 年 3 月末比
管理職	96	97	101	111	15

※女性管理職：代理以上及び担当席以上の職員

④ 内部管理態勢の強化と CSR の取組強化

当行にとって、強固なコンプライアンス態勢を維持・構築していくことは、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取り組んでまいりました。

このため、コンプライアンス委員会の機能を強化するとともに、コンプライアンスマニュアル等、法令等遵守基本方針の周知徹底を図ってまいりました。

具体的には、インサイダー取引、利益相反管理等の強化を図ったほか、反社会的勢力との取引排除に向けた取組みを強化し、関係遮断等適切に対応いたしました。

このほか、支店長会議において外部の弁護士によるコンプライアンス研修を実施したほか、各地区での拠点研修や集合研修等においてコンプライアンス研修のプログラムを当該集合研修のプログラムに組入れるなど、コンプライアンス教育の徹底を図りました。

今後も、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。

リスク管理態勢については、銀行経営に係る各種リスクを掌握し、問題点及び課題を抽出のうえ、対応策を検討するとともに、銀行全体のリスクを管理・統括するため、リスク管理の基本方針（リスク・マネージメント・トータル・プラン）に基づき、リスク管理統括部署であるリスク統括部が中心となり、リスク管理態勢の充実・強化を図ってまいりました。

また、銀行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、毎月1回及び必要が生じた場合に開催してまいりました。

さらに、平成29年3月より、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」を事前に取り締役及びリスク管理委員会の構成員並びに関係者に配布し、「リスク管理委員会」での協議の実効性向上を図りました。

今後も、多様化・高度化する金融手法や地域の成長企業の育成や事業再生など、地域産業の活力向上の支援を行う過程で高まるリスクが経営体力で許容できるリスクかを見極めながら、リスク管理に対する取組みを引き続き強化してまいります。

CSRの取組みについては、お客さまの視点に立ったCS向上を図るため、三重県内の北牟婁郡紀北町、南牟婁郡紀宝町、志摩市、鳥羽市、名張市など、当行の営業エリア内の自治体と高齢者等支援事業に関する協定を締結し、各行政機関との連携をさらに強化するとともに、徘徊 SOS ネットワークへの参画及び認知症サポーターへの登録等の対象店舗の拡大を図りました。

これらの地域の一部店舗では、店内ロビースペースを改装し、高齢者の方々をはじめとした地域の皆様の交流の場として、また、行政等地域の情報発信の場として、店舗のロビーを提供することにより、お客さま満足度の向上を図るとともに、地域コミュニティの活性化を支援いたしました。

また、伊勢市が三重県の支援を受けて設立した「電気自動車等を活用した伊勢市低炭素社会創造協議会」の低炭素社会に向けた取組みに賛同し、平成27年9月には、走行中にCO₂を排出しない超小型電気自動車を5台導入するなど地球温暖化対策への貢献活動を展開したほか、平成28年4月には、80店舗のロビーに介助用の「車いす」を設置し、お身体の不自由な方や高齢者の方に配慮した取組みを行いました。

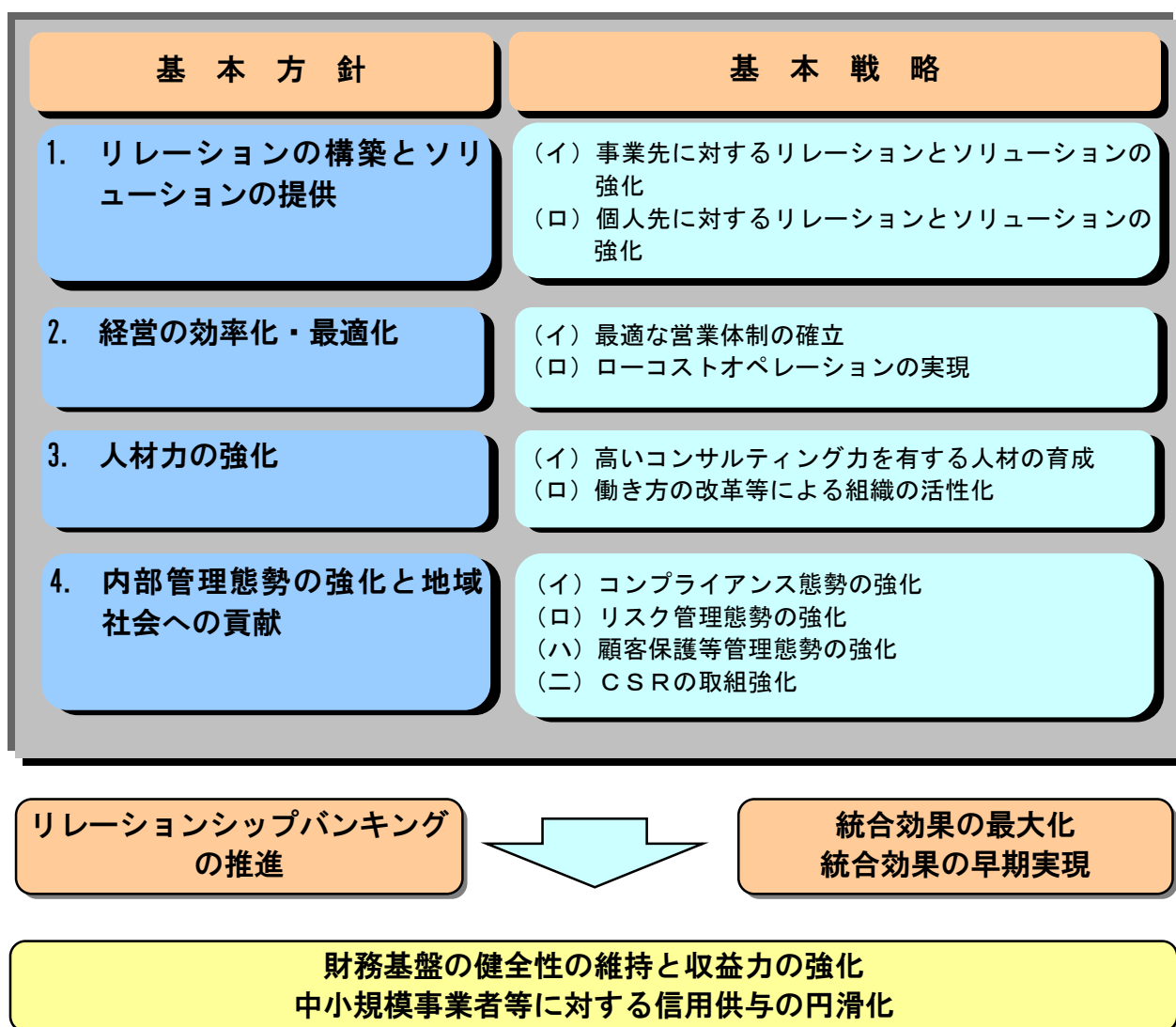
今後も、各行政機関との連携強化を図りつつ、こうした取組みを推進するとともに、33FGのプレゼンス強化の一環として、三重銀行との協働による取組みも検討・実施してまいります。

（２）今後の経営戦略

当行は、前経営強化計画において、地域での金融仲介機能の発揮を通じて、「財務基盤の安定及び収益力の強化」、「中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化」の実現を図るため、前述した基本方針及びそれに基づく基本戦略を設定のうえ、各施策に取り組んでまいりました。

この間、日本銀行による大胆な金融緩和政策の長期化や金融機関間の競争激化など、地域金融機関を取り巻く経営環境は、大きく変化してきております。

こうした厳しい収益環境や、前経営強化計画の取組評価と課題を踏まえ、本計画においては、次の基本方針及び基本戦略の下、内部管理態勢をより一層強化し、財務基盤の健全性を維持しつつ、中小規模事業者等に対する安定的かつ円滑な資金供給に資する取組みを強化することで、地域経済の活性化に貢献してまいります。



(3) 今後の基本戦略と主要施策

① リレーシンの構築とソリューションの提供

イ. 事業先に対するリレーシンとソリューションの強化

本計画期間において、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まいります。

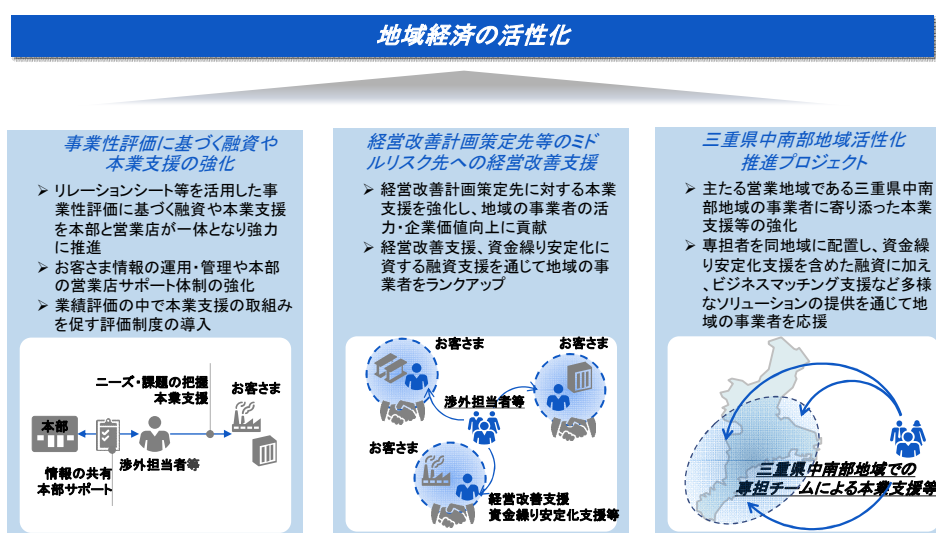
また、地域金融機関として、様々なライフステージにある中小企業者等の事業内容や成長可能性等を適切に評価したうえで、円滑な資金供給や最適なソリューションの提供を行うなど、金融仲介機能をより一層発揮してまいります。

このため、事業先とのリレーシンの構築とソリューションの提供を基本方針の一つとして掲げ、地域経済の活性化への貢献とともに、当行自らも成長することで収益力の強化を図ってまいります。

さらに、本計画で掲げる諸施策を着実に実現するため、経営統合による統合効果を最大限発揮するとともに、経営資源を地域に寄り添う「かかりつけ医」として取り組む以下の重要施策（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）に投下してまいります。

【重要施策の概要】

3つの重要施策の推進



A. 事業性評価に基づく融資や本業支援の強化

前計画期間中の事業性融資取引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ンを強化し、お客さまのニーズや経営課

題に対する融資や本業支援に取り組むことで、事業取引基盤の拡充を図ってまいります。

このため、当行は平成 29 年 4 月に 3 ヶ月間の試行期間を経て、取引先のニーズや経営課題を把握し、経営者と課題等を共有するためのツールとして本格的に導入したリレーションシートや事業性評価サービスを活用した取組みを強化し、本部と営業店が一体となって事業性評価に基づく融資や本業支援に取り組んでまいります。

具体的には、リレーションシートなどのツールの高度化を図るとともに、お客さま情報のデータ化、一元管理を実施してまいります。

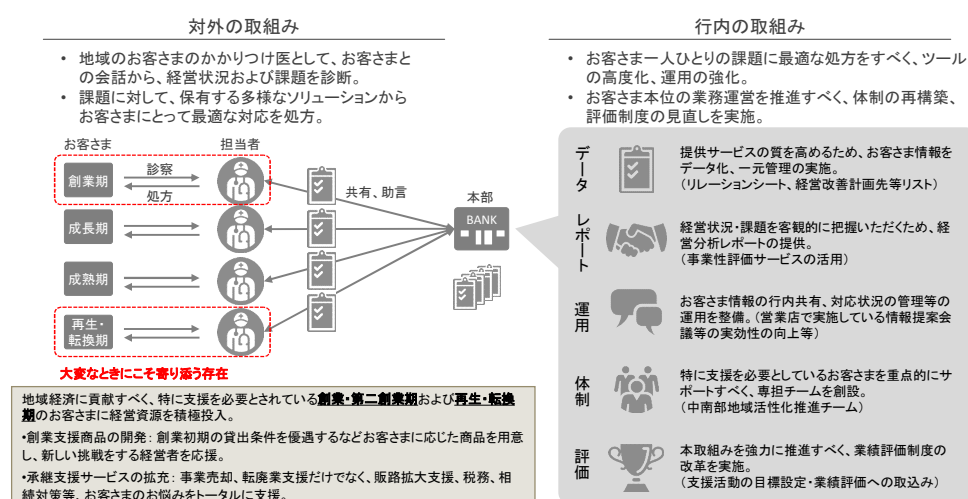
また、お客さま情報の行内共有、対応状況の管理など運用体制の整備を図るとともに、事業性評価サービスを活用した経営分析レポートに基づくソリューションの提供に取り組んでまいります。

さらに、地域の「かかりつけ医」として、支援を必要としているお客さまを重点的にサポートするため、専担チームによる経営改善支援等の本業支援や創業期・第二創業期及び再生・転換期のお客さまに対する本業支援に積極的に取り組んでまいります。

このほか、お客さま本位の本業支援の取組みを評価する業績評価体系を整備することで、営業店の本業支援の取組みを促してまいります。

【本業支援体制の整備】

地域の「かかりつけ医」として本業支援の強化



(a) 事業先向け貸出金の増強

これまで取引基盤拡充地域を中心とした事業融資の増強により事業先向け貸出金残高は堅調に増加させてまいりました。本計画においては、33FG の設立を受け、三重銀行と一体で捉えた地域別営業戦略

を立案することにより、より効率的かつ地域のニーズを捉えたきめ細やかな営業を実践していくため、「取引基盤拡充地域」と「活性化推進地域」の2つの区分を廃止のうえ、お客さまとのリレーションを構築し、事業性評価に基づく融資を更に強化するとともに、お客さまのニーズや経営課題に対して最適なソリューションを提供することで、33FG が地元と定義する三重県、愛知県を中心に事業融資の増強を図ってまいります。

具体的には、リレーションシート等を活用した融資や本業支援の推進体制を強化し、これまで捉えきれなかった資金ニーズを掘り起こすなど、リレーションをベースにした事業性評価に基づく貸出金の増強に取り組むとともに、本部のソリューション営業部営業課に新たに設置したデリバティブチーム（金利・為替デリバティブ業務）による推進や、営業推進部に配置している医療・介護担当者による融資サポートなど、本部のソリューション営業部等によるソリューションの提供を通じて新たなニーズの発掘に努めてまいります。

また、小規模事業先に対する取組みを強化するとともに、引き続き、ABL やコバナンツ付融資など多様な信用供与手法を活用し、担保・保証（経営者保証に基づくガイドラインの活用を含む）に必要以上に依存しない事業性評価に基づく融資の促進を図るほか、農業分野、医療・健康関連分野、環境・エネルギー分野等を成長産業と捉え、積極的にこれらの分野の融資を推進してまいります。

このほか、8つの地区営業部体制のもと、三重銀行との店舗ネットワークを踏まえた地域の特性に応じたきめ細やかな地域別営業戦略を立案・実行するとともに、支店長席から担当者を含めた重層管理を通じた推進により貸出金の増強に取り組んでまいります。

【33FG の店舗ネットワーク（平成 30 年 6 月末）】



【三重県内の地域の区分け（表 16）】

北勢地域	桑名市、いなべ市、四日市市、鈴鹿市、亀山市、桑名郡、員弁郡、三重郡
伊賀地域	伊賀市、名張市
中勢地域	津市、松阪市、多気郡
南勢地域	伊勢市、鳥羽市、志摩市、度会郡
紀州地域	尾鷲市、熊野市、北牟婁郡、南牟婁郡

【地域別貸出金の推移と計画（表 17）】

（単位：億円）

	28年3月 末実績	29年3月 末実績	30年3月 末実績	31年3月 末計画	32年3月 末計画	33年3月 末計画	30年3月 末対比
三重県	6,656	6,710	6,657	6,735	6,794	6,853	196
うち中南部地域 （中勢、南勢、紀州）	3,788	3,793	3,717	3,744	3,760	3,776	59
愛知県	2,581	2,614	2,624	2,702	2,782	2,862	238
大阪府	930	904	949	988	1,009	1,030	81
その他の地域	2,324	2,371	2,533	2,518	2,538	2,558	25
計	12,493	12,601	12,765	12,945	13,125	13,305	540

【三重県及び愛知県の経済水準等のデータ（表 18）】

	全国	三重県	愛知県	大阪府	出所等
総面積（k m ² ）	377,973	5,774	5,172	1,905	平成 29 年国土地理院
構成比（％）	100.00	1.52	1.36	0.50	—
人口（千人）	127,907	1,841	7,532	8,861	平成 29 年住民基本台帳
構成比（％）	100.00	1.43	5.88	6.92	—
製造品出荷額等 （億円）	2,999,173	98,768 （全国 9 位）	446,416 （全国 1 位）	156,962 （全国 4 位）	平成 29 年工業統計（速報） （従業者 4 人以上）
構成比（％）	100.00	3.29	14.88	5.23	—
製造業事業所数 （従業者 4 人以上）	189,799	3,466 （全国 19 位）	15,724 （全国 2 位）	15,844 （全国 1 位）	平成 29 年工業統計（速報）
構成比（％）	100.00	1.82	8.28	8.34	—

【三重県の地域別経済データ（表 19）】

	三重県	北勢	伊賀	中勢	南勢	紀州
総面積（k m ² ）	5,774	1,108	688	1,841	1,145	990
構成比（％）	100.00	19.19	11.91	31.89	19.84	17.15
人口（千人）	1,841	850	173	496	247	73
構成比（％）	100.00	46.18	9.43	26.94	13.43	3.99
製造品出荷額等（億円） （従業者 4 人以上）	98,768	70,871	9,754	13,207	4,120	813
構成比（％）	100.00	71.75	9.87	13.37	4.17	0.82
製造業事業所数 （従業者 4 人以上）	3,466	1,761	401	800	405	99
構成比（％）	100.00	50.80	11.56	23.08	11.68	2.85

出所：三重県戦略企画部統計課、平成 29 年住民基本台帳

（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、事業融資先数の増加に取り組んでまいります。具体的には、三重銀行との連携による取組み（お

客さまの紹介等)、新規取引先開拓、創業支援等を強化するとともに、支店長席から担当者を含めた重層管理を通じたリレーション強化により強固な取引関係を構築することで事業融資先数の増加を図ってまいります。

さらに、地域の若手経営者や事業の後継者等向け経営塾の開催等を通じて次世代の経営者とのリレーションの構築を図るとともに、事業承継支援を強化することで、取引基盤の拡充を図ってまいります。

また、本部のソリューション営業部営業課にコンサルティング営業チーム(M&A、ファンド業務等)、デリバティブチームを新設し、事業先の多様化・高度化するニーズに対して的確なソリューションを提供するとともに、営業推進部法人営業課にも経営者等に対する資産運用コンサルティングに特化した法人FAチームを新設し、同チームによる推進等を通じた取引先とのリレーションを強化することで、取引基盤の拡充を図ってまいります。

このほか、ビジネスマッチング等による販路拡大支援や産官学連携強化による農業等の6次産業化支援など、お客さまの多様なニーズに最適なソリューションを提供することで、安定した取引基盤の構築を図ってまいります。

B. 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

地域の「かかりつけ医」として、ミドルリスク先に対する真正面の本業支援として、経営改善計画策定先等に対する経営改善支援を最優先事項として取り組むとともに、この取組みを通じて培われた能力・ノウハウを新たなお客さまへと活用することで、地域と当行の持続的な発展を図ってまいります。

具体的には、本部と営業店が一体となって、合実計画策定先等に対して、リレーションシートや事業性評価サービス等を活用して経営課題を把握したうえで、販路拡大支援など経営改善支援に取り組んでまいります。

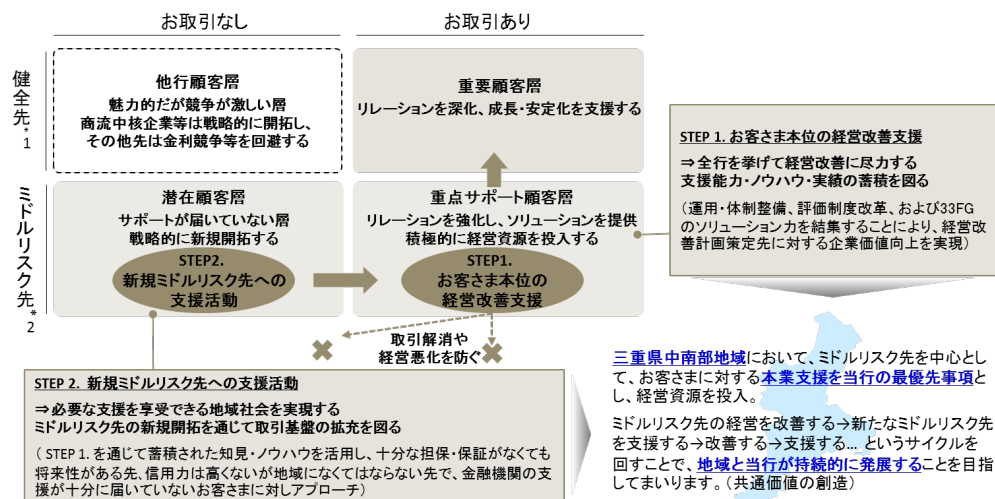
また、営業推進部法人営業課の事業性評価担当者を増員し、ミドルリスク先等に対する事業性評価に基づく融資や本業支援の営業店サポートを強化するとともに、従来の発想では融資の取組み等が困難な先について、事前協議書を制定のうえ、本部と営業店が一体となって取組方針を決定し、その方針に沿って取引先の課題解決に向けた資金繰りの安定化に資する融資支援を実施してまいります。融資支援を行うにあたっては、効果の最大化を図るうえで、信用貸の増加を伴う金融支援が必要な場合もあり得ることも踏まえ、審査部が制定した「要注意先等へのガイドライン」に沿って、当行が主体的にリレーションを持続的に図られる先に対して、営業推進部法人営業課がリレーションシートの内容を精査のうえ、全行レベルで取り組んでまいります。

さらに、経営改善支援のノウハウを有する企業支援部が知見やノウハウを営業店に積極的に提供するなど営業店サポートを一層強化するほか、外部機関、専門コンサルタントや弁護士、公認会計士などの専門家等との連携による経営改善支援に取り組んでまいります

このほか、ミドルリスク先に対する経営改善支援の取組みについて、行内で独自に設定した経営改善提案支援先数などの KPI に対する取組みの進捗管理を、営業店での情報提案会議や各部横断的な会議等を通じて PDCA サイクルを有効に機能させていくほか、業績評価の中で割り増し評価を行うなど、全行挙げて強力的に推進してまいります。

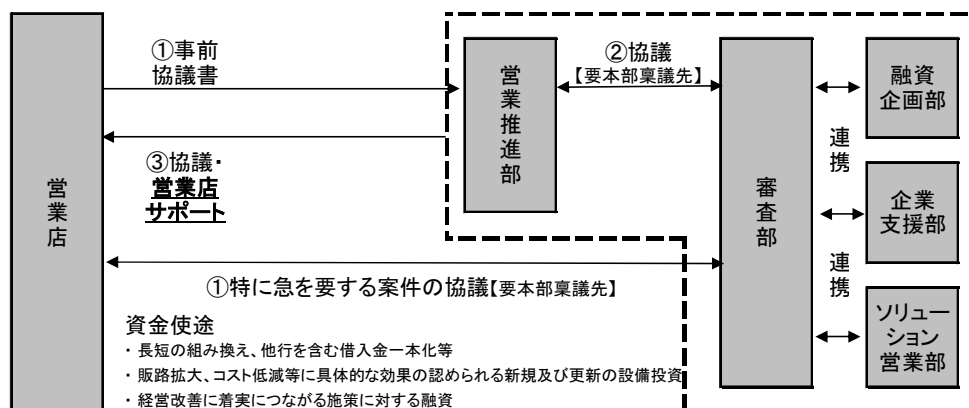
【ミドルリスク先に対する支援イメージ】

ミドルリスク先への真正面の本業支援



*1 正常先上位のお客さま
*2 正常先下位等のお客さま

【取組方針事前協議書のフロー図】



(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・事業所数の減少は進展が早いことから、これまでも地域の活性化に資する 6 次化産業支援やビジネスマッチングによる販路拡大支援などの取組みを強化してまいりました。

これらの取組みをより実効性のある取組みとするため、平成 30 年 4 月には、「三重県中南部地域活性化推進プロジェクト」を始動し、本部関係各部が緊密に連携するとともに、本部・営業店が一体となって同地域のミドルリスク先を中心とした事業先に対して融資や経営改善支援等の本業支援に取り組んでいくことといたしました。

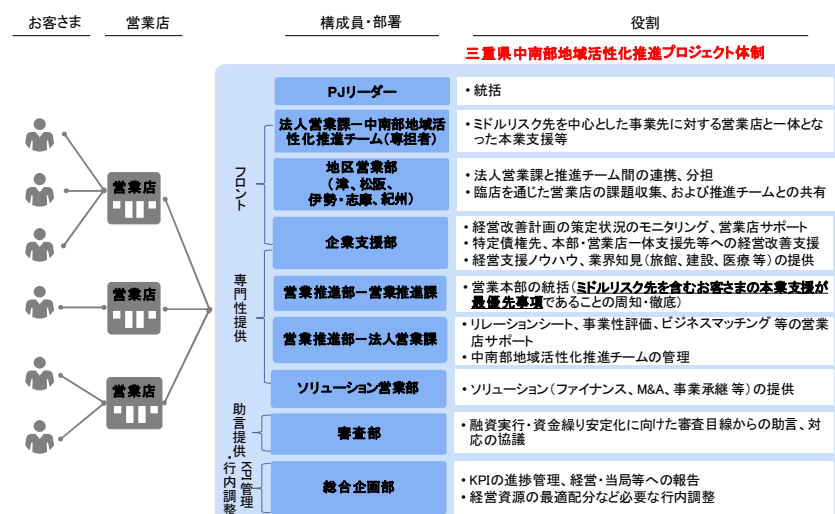
具体的には、営業推進部法人営業課に中南部地域活性化推進チーム（専担者 5 名）を設置のうえ、三重県内の津、松阪、伊勢・志摩、紀州各地区に専担者を配置し、ミドルリスク先を中心とした事業先に対して本部、営業店及び各地区営業部と連携を図りながら資金繰り安定化に資する融資支援や経営改善支援などの本業支援に取り組んでまいります。

さらに、この取組みをより実効性あるものとするため、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組成し、プロジェクトの進捗管理や課題に対する解決策の検討等を実施するなど、PDCA サイクルの確立によりプロジェクトの実効性の向上を図ってまいります。

このほか、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とともに、三重銀行ともノウハウを共有し、協働による取組みを検討していくなど、プロジェクトの段階的な拡大を検討してまいります。

【三重県中南部地域活性化推進プロジェクトの概要】

三重県中南部地域活性化推進プロジェクトの発足



（c）地方創生に関する取組

前計画期間において、銀行全体として「まち・ひと・しごと創生」に取り組むため、「まち・ひと・しごと創生推進プロジェクト」を開始し、積極的に地方版総合戦略に参画してまいりました。

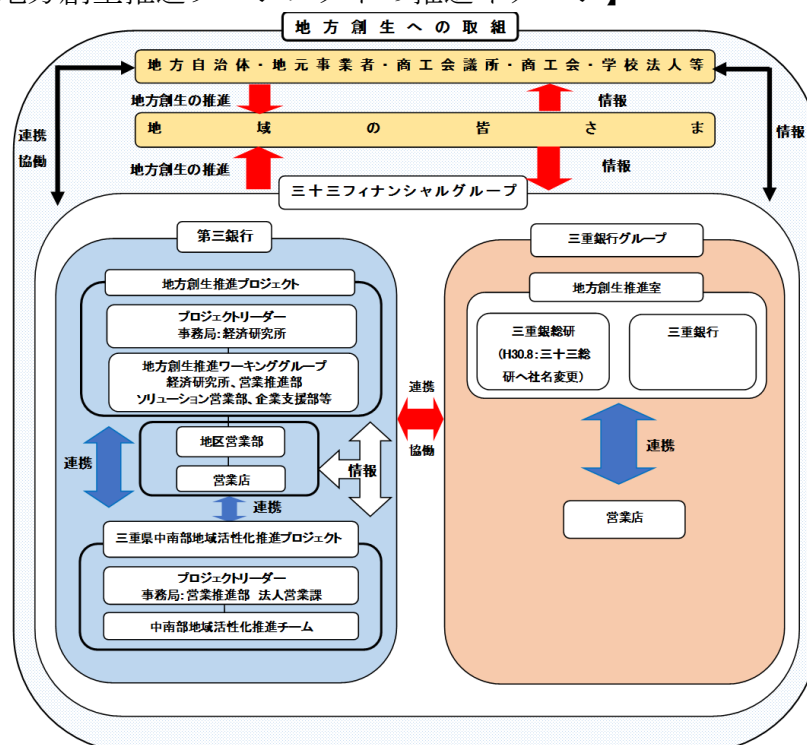
本計画期間においては、地方版総合戦略の実現に向けた取組支援はもとより、より一層地方創生に資する取組みを強化してまいります。

具体的には、これまでの取組みに加え、地方版総合戦略のみならず、地方創生全般に関する諸施策を検討・実施するとともに、33FG の総合力を発揮し、三重銀行及び同行子会社である株式会社三重銀総研（平成 30 年 8 月に株式会社三十三総研へ社名変更）と地方創生に関する取組みについて連携・協働していくため、「まち・ひと・しごと創生推進プロジェクト」を発展的に再編し、平成 30 年 6 月から「地方創生推進プロジェクト」を開始いたしました。

このプロジェクトにおいて、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るほか、グループネットワークを活用した地域の商流拡大支援などの具体的な施策の策定・推進に取り組むとともに、株式会社地域経済活性化支援機構との連携や、政府系金融機関との協働案件の発掘・組成等を通じて、地域における金融機能の高度化を図ってまいります。

こうした取組みを通じて地方自治体等との連携を強化しつつ、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。

【地方創生推進プロジェクトの推進イメージ】



C. 営業推進体制の強化

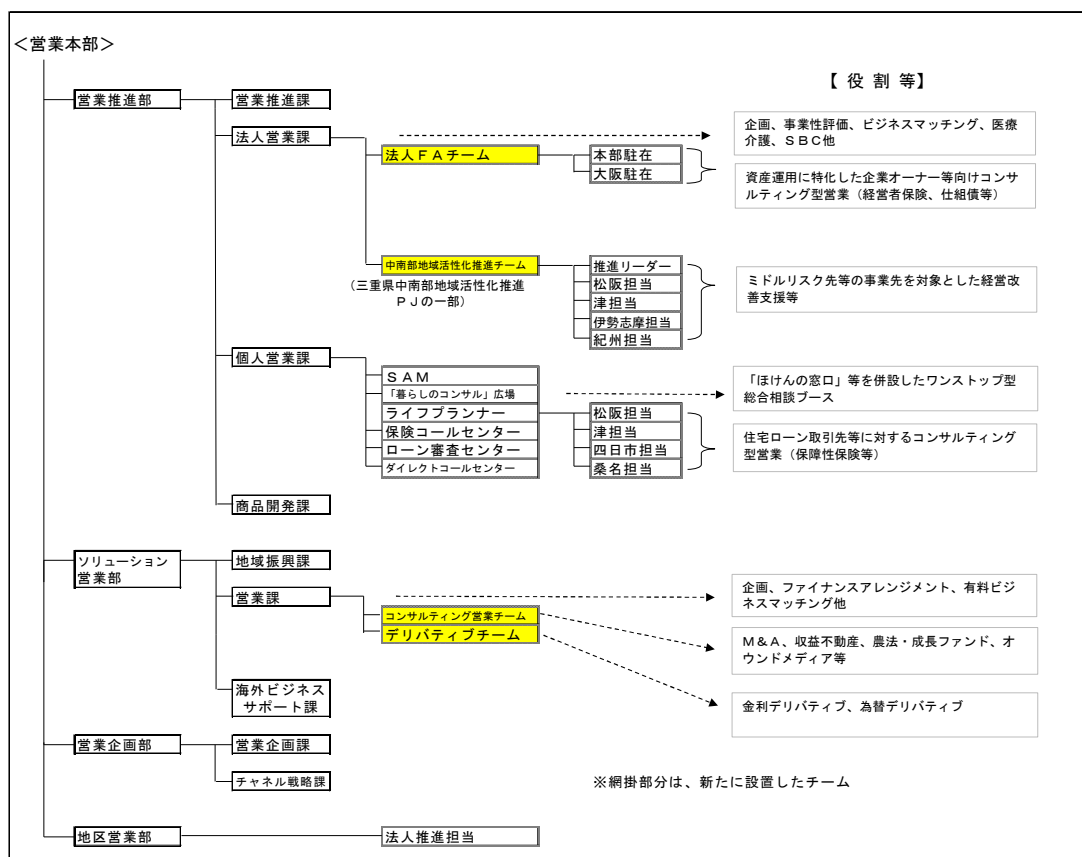
(a) 本部営業推進体制の強化

これまで以上に営業戦略を迅速に実行し、地域の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ことで、地域経済の活性化への貢献と自らの収益力の強化を図るため、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す。

具体的には、前述した本業支援体制や三重県中南部地域活性化推進プロジェクトの推進体制の整備に加え、平成30年4月には、ソリューション営業部にコンサルティング営業チーム、デリバティブチームを、営業推進部に法人FAチームを新設し、ソリューション提供力の強化を図ってまいります。

また、既にソリューション営業部に設置している医療・介護・健康関連事業の担当者や「農業経営アドバイザー」の資格を持つ農林水産業・農商工連携事業の担当者、海外進出支援等に精通した担当者などによる取組みを引き続き強化するとともに、8つの地区営業部を含めた本部と営業店との更なる連携強化や三重銀行との協働による営業推進体制の構築に取り組んでまいります。

【営業本部の体制図】



(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、平成 29 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の整備に取り組むことで、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した。

本計画期間中においても、お客さま本位の業務運営に資する業績評価制度の実効性の向上に取り組んでまいります。

具体的には、経営強化計画等に掲げる本業支援等の取組みの着実な実現を図るため、これまで業績評価体系の中で本業支援に関する評価は、「加減点項目」で評価していたのを改め、業績評価項目に「本業支援項目」として新設するとともに、本項目の中で、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ほか、三重県中南部地域活性化推進プロジェクトにおいて顕著な取組みに対して「中南部地域活性化賞」として表彰するなど、本業支援を促す評価体系の整備に継続的に取り組んでまいります。

D. 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

多様化・高度化する事業先のニーズに的確に対応するため、担保・保証に必要以上に依存しない融資であるコベナント活用型融資や ABL 等多様な信用供与手法をさらに積極的に活用するとともに、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を図ってまいります。

具体的には、これまで取り組んできたコベナント活用型融資や ABL 等の手法の拡充を図ることはもとより、三重銀行が有するデリバティブ業務などのソリューションノウハウの共有・相互活用に取り組んでまいります。

このため、三重銀行に職員をトレーニーとして派遣し、ソリューションノウハウを蓄積するとともに、協働による取組みを推進してまいります。

さらに、高度な専門知識を有する人材の育成を強化するため、外部の専門機関や専門家との連携を強化するとともに、外部機関等への職員の派遣等を通じてソリューションノウハウの蓄積に努めるほか、ソリューションの取組事例を広く行内に周知することで、取組ノウハウを当行全体で共有してまいります。

(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を図ってまいります。

具体的には、コベナント活用型融資、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引き続き積極的に推進するほか、ソリューション営業部に設置したコンサルティング営業チーム、デリバティブチームや営業推進部に設置した法人 FA チームなど本部の専門チームによるソリューションの提供力の強化を図ってまいります。

（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、様々ライフステージ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の提供を強化してまいります。

具体的には、本部に設置したコンサルティング営業チーム、デリバティブチーム、法人 FA チーム、中南部地域活性化推進チームなどによる多様なソリューション（M&A 業務、為替・金利デリバティブ、ビジネスマッチング支援、経営改善支援等）の提供に取り組むとともに、外部機関や外部専門家等との連携を一層強化し、外部機関、外部専門家等を活用した支援を実施してまいります。

【ライフステージに応じた多様な支援】

	主要施策等
創業・新事業支援	・ 創業計画の策定支援、6 次産業化支援、創業向け融資商品の拡充 ・ 保証協会、政府系金融機関、商工会議所等を活用した支援
成長支援	・ ABL やコベナント付融資など多様な信用供与手法による支援 ・ ファンドやクラウドファンディングによる支援 ・ ビジネスマッチングを活用した販路拡大支援 ・ 補助金等申請支援、知財ビジネス評価書を活用した支援 ・ クロスボーダーローンの推進、提携先の活用等による事業先のアジア事業へのファイナンスや外為取引に対する支援 ・ 東南アジア（タイ、ベトナム、インドネシア、フィリピン等）を中心とした取引先の海外進出支援
経営相談	・ 経営改善計画の策定支援 ・ 外部機関、外部専門家との連携等を通じた経営改善支援
事業再生・転廃業支援	・ 中小企業再生支援協議会等の外部機関、専門コンサルタント等を活用した支援 ・ DDS 等の金融支援 ・ 債務者の負担軽減と再スタートを図るための早期の転廃業支援
事業承継支援	・ 「企業オーナーonline」や提携専門家等を活用した企業経営者の事業承継等の課題解決支援 ・ M&A アドバイザリー業務 ・ 自社株評価の実施など、株式承継に関する支援 ・ 「経営者保証に関するガイドライン」を活用した支援

（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事業先とのリレーション強化を図り、事業先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を図ってまいります。

具体的には、三重銀行とビジネスマッチング情報を共有するととも

に、マッチング契約先の相互活用や取引先の相互紹介を実施することにより、お客さまの販路拡大や事業譲渡など多様なニーズに応えてまいります。

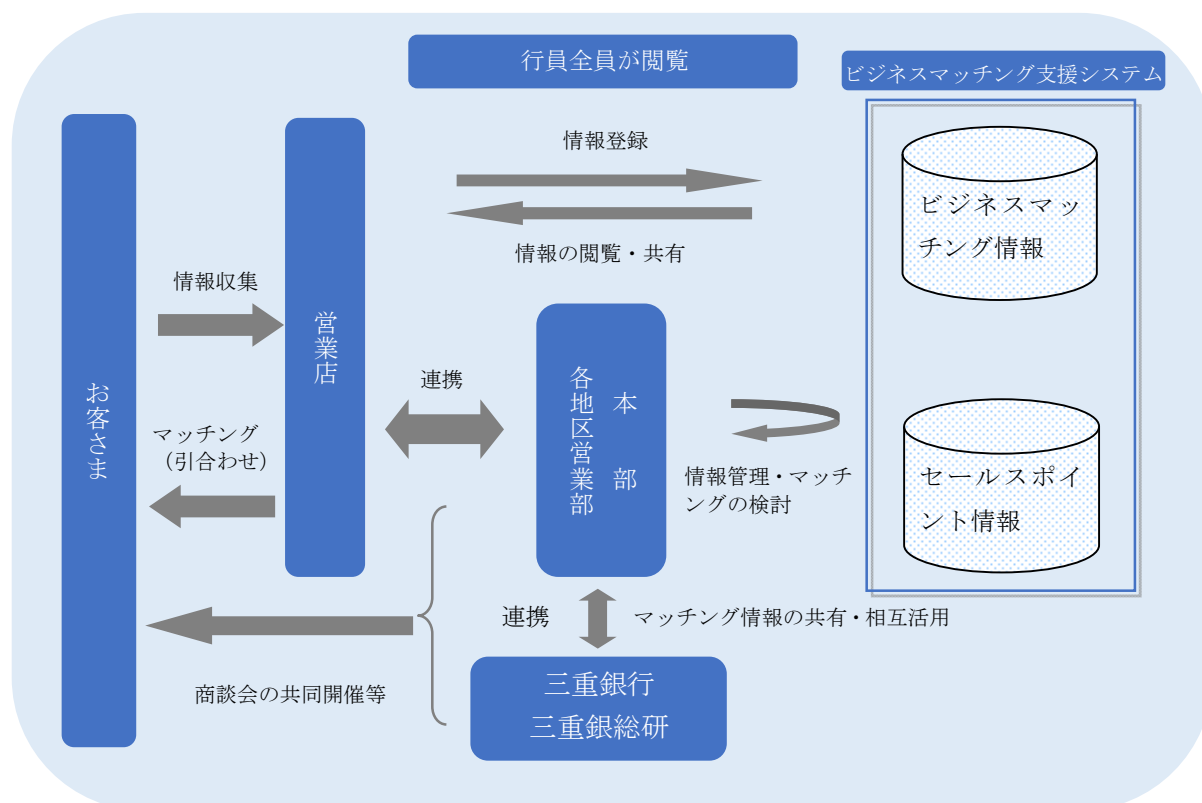
さらに、33FG の持つあらゆるネットワークや経営資源を活かして、その他の金融機関等との連携による商談会を実施するほか、マッチング情報の質と量を向上させるため、両行でビジネスマッチング支援の諸施策の検討やマッチング情報を定期的に交換するなど、33FG グループ一体となってビジネスマッチング支援に取り組んでまいります。

また、渉外担当者等が顧客管理等に活用している営業支援システムにおいて、営業推進部が一元管理しているビジネスマッチング情報に対して、平成 29 年 12 月にキーワード検索機能を付加したうえで、カテゴリー別に一覧できるようバージョンアップしたほか、事業内容・他社へのセールスポイントなどの情報を共有できるシステムを導入いたしました。

今後は、このシステムの利用促進を図り、ビジネスマッチング情報等の収集と一元管理体制を強化してまいります。

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。

【ビジネスマッチング推進イメージ】



ロ. 個人先に対するリレーションとソリューションの強化

A. 営業チャネルの強化による顧客基盤の拡充

個人先向け取引基盤の拡充を図るため、営業チャネルの強化による顧客接点の拡充に取り組んでまいります。

(a) 対面チャネルの強化

対面チャネルの強化として、「暮らしのコンサル」広場を併設している徳重支店（名古屋市緑区）において、平成 26 年 7 月より平日の営業時間延長及び土・日・祝日の休日営業を開始したことに加え、平成 27 年 7 月より平田駅前支店（三重県鈴鹿市）で、土・日の休日営業を開始するとともに、「暮らしのコンサル」広場を設置したほか、「ほけんの窓口」の専門職員の増員を図るなど、お客さまのライフニーズに合わせてご利用いただける営業体制の整備に取り組んでまいりました。

本計画期間中においては、「暮らしのコンサル」広場の拠点拡充を検討するとともに、住宅ローン等のご相談・お申込み窓口である「ローンプラザ」の機能強化を図ってまいります。

具体的には、「ほけんの窓口」で培った保障性保険の販売ノウハウを有する職員を新たに「ライフプランナー」として配置し、住宅ローン等のご相談・お申込みのお客さまに対して保険証券分析システムを活用した保障性保険等を提案するなど、お客さまの資産形成等を含めたライフプラン設計の総合相談窓口として機能させることで、「ローンプラザ」の「暮らしのコンサル」広場化を推進してまいります。

さらに、お客さまのニーズや市場の状況等を踏まえたうえで、休日営業店舗の拡充の検討や店舗の営業時間を柔軟に設定するなど、お客さま本位の対面チャネルの整備に取り組むほか、三重銀行の休日営業チャネルなども活用し、お客さまの相互紹介を通じた顧客基盤の拡充を図ってまいります。

また、お客さまとのリレーションの強化として取り組んできた職域営業の推進や各種相談会の開催などを継続して実施するとともに、高齢者や富裕層等に対するリレーションを一層強化し、預かり資産の保有世帯数や預かり資産残高の増加を図ってまいります。

このほか、対面チャネル（渉外担当者等）と非対面チャネル（eメール、DM 等）との連携を強化し、顧客接点の拡充を図ってまいります。

具体的には、対面チャネルではアプローチが難しい層の顧客ニーズを、Web・モバイルやダイレクトコールセンター、ATM、DM などの非対面チャネルの活用を通じて収集し、渉外担当者等は、これらの非対面チャネルを通じて収集した情報をもとに営業活動を効果的に行う取組みを推進してまいります。

(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顧客接点の拡充を図るため、Web・モバイルを活用したサービスを強化し、若年層をはじめ、これらを利用するお客さまの利便性向上を図るとともに、様々なお客さまのニーズに積極的な対応を図ってまいります。

また、FinTech 企業との連携を強化し、お客さまサービス向上に繋がる新しいサービスの提供を検討してまいります。

このほか、その他のマス取引層に対しては、Web・モバイル、保険コールセンター等のダイレクトチャネルを活用した効率的な推進を行うなど、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。

B. 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す。

具体的には、住宅資金需要のあるお客さまのニーズに的確に対応した住宅ローン商品のラインアップの拡充を図るとともに、ハウスメーカー等との連携を強化してまいります。

これらの取組みに加え、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を引き続き養成し、住宅ローンに的確に対応できる人材を育成してまいります。

目的ローンや消費者ローンについては、商品ラインアップの拡充を図るほか、Web・モバイル取引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す。

また、過剰な借入れに対しては、注意喚起を行うとともに、適切な広告や審査の実施など顧客保護にも十分配慮しつつ、個人先向け貸出金の増強を図ってまいります。

C. ソリューション提供力とフィージビリティ等の強化

(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を行ってまいります。

具体的には、少子高齢化がますます加速する中、資産形成・資産承継ニーズがこれまで以上に高まっていることを踏まえ、暦年贈与関連等の商品ラインアップの拡充や資産承継関連サービスの強化を図るとともに、つみたて NISA、i DeCo 等の推進を強化してまいります。

このほか、ブランドデビットの導入など決済サービスの多様化を推進することで、お客さまの利便性の向上を図ってまいります。

(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強化を図ることで、預かり資産の増強に引き続き取り組んでまいります。

具体的には、女性渉外が中心となる「個人渉外」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）の拡充を図ってまいります。

さらに、渉外担当者や「SA」を指導する「SAM」（セールスエリアマネージャー）を拡充するとともに、「SAM」に預かり資産販売の役割を新たに加え、SAMによる預かり資産販売の増強を図るほか、ライフプランナーによる保障性保険等の推進を強化してまいります。

また、定期的に「資産運用セミナー」や「運用報告会」を開催し、お客さまの資産運用ニーズを的確に把握するとともに、お客さまの資産運用ニーズに真に適う投資信託、生命保険等の商品ラインアップを拡充し、様々なライフステージにあるお客さまのニーズに的確に対応するほか、投資信託等をご購入いただいたお客さまへのアフターフォローを通じて、お客さまとのリレーションの強化に引き続き取り組んでまいります。

これらの取組みにより、預かり資産保有世帯数や預かり資産残高の増加を図ってまいります。

② 経営の効率化・最適化

イ. 最適な営業体制の確立

リレーションの構築、多様なソリューションの提供に向け、強力な営業体制の構築とローコストオペレーションの実現に取り組んでいくことで、収益力の強化を図ってまいります。

A. 効率的な営業体制の構築

平成 28 年 10 月に策定した「営業力強化に向けた基本方針」に基づき、営業力の強化や BPR の推進による営業人員の創出など収益力強化に取り組んでまいりました。

本計画期間においては、三重銀行との経営統合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むとともに、「営業力強化に向けた基本方針」に基づき取り組んできた施策の中で、統合後においても有効な施策については、引き続き取り組んでまいります。

具体的には、リレーションシート等を活用した本業支援体制を整備するとともに、営業本部内に新たにコンサルティング営業チーム、デリバティブチーム、法人 FA チーム等を設置するほか、能力や適性に応じて機動的な人員配置を実施してまいります。

また、これまで取り組んできた「暮らしのコンサル」広場の拡充を図るほか、三重銀行との経営統合後においても店舗網が重複しない三重県内の鵜方エリア（志摩市）でのエリア制（効率的な営業活動の実現と融資事務

をエリア母店へ集中化させることにより創出される融資事務人員を営業部門へ再配置し、営業力の強化を図ることを目的とした取組）の試行を継続し、店舗の軽量化等による効率化を進める地域（志摩・紀州地域等）において、地域特性、お客さまのニーズ等を踏まえたエリア制の確立を図ってまいります。

このほか、預かり資産販売において、事務処理等の手続きの効率化を図るため、タブレット端末を活用した金融商品の販売など、ITを活用した効率的な営業体制の構築に取り組んでまいります。

B. 店舗の効率化・最適化

前述した「営業力強化に向けた基本方針」において、店舗の統廃合等を検討するなど店舗の効率化・最適化に取り組んでまいりました。

本計画期間中においても、三重銀行との将来的な合併を踏ま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す。

具体的には、平成30年6月に阿倍野支店を大阪支店へ統合するとともに、同年9月に岐阜支店を大垣支店へ統合することを予定しているほか、三重銀行と重複する店舗・店舗外ATMの統廃合を検討・実施してまいります。

さらに、店舗やATMの統廃合に加え、お客さまの利便性に配慮しつつ、店舗営業時間の柔軟な設定などの店舗軽量化を推進することにより、顧客ニーズや営業戦略に合致した最適な店舗ネットワークの構築に取り組んでまいります。

このほか、店舗ネットワークへの影響や顧客ニーズなどを十分調査したうえで、新しいコンセプトの店舗等の出店について検討してまいります。

ロ. ローコストオペレーションの実現

A. 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、両行のノウハウ・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す。

具体的には、融資事務等の営業店事務の本部集中化やペーパーレス化を推進するとともに、RPA（Robotic Process Automation）の導入を検討してまいります。

さらに、統合効果が期待できる取組みとして、商品やサービスの統一化・共同開発を推進するとともに、手形交換事務の共同化など本部業務の共同化・一元化に取り組むほか、三重銀行とのシステム統合に向けた準備を開始し、効率的な諸システムの運用体制の構築に取り組んでまいります。

B. 物件費等のコスト削減

経費削減に向けた取組みとして、平成28年7月より開始した「経費削減プロジェクト」により特定した削減施策により、不動産管理費や店舗警備料を中心に経費削減を実現するとともに、三重銀行との経営統合を踏まえ、

事務機器等の投資について経営統合後の有用性を判断し、新規投資を抑制した結果、ATM 等に係る減価償却負担の減少などにより物件費の削減を図りました。

人員については、定年退職と依願退職による人員の減少を新規採用で計画的に補充し、嘱託・パート職員の採用により補完するとともに、平成 29 年 4 月より新規採用者及び若手職員の給与引上げを実施し、人件費の効率的な配分を図ってまいりました。

引き続き、「経費削減プロジェクト」により特定した削減施策の実現については総合企画部コストマネジメント課が引継ぎ、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物件費全体へと段階的に拡大し活用することにより、経費の一層の削減を目指してまいります。

また、三重銀行との経営統合によるシナジー効果の早期実現に取り組むとともに、引き続き収益力に応じた効率的な人員配置を実施するほか、お客さまへのサービスや利便性向上、セキュリティ強化などに向け、必要なシステム投資は行いつつ、本部業務の集約化・効率化など BPR を推進し、人件費及び物件費の削減に努めてまいります。

人員については、今後も引き続き、定年退職と依願退職による人員の減少を新規採用で計画的に補充しつつ、嘱託・パート職員の比率を高めながら、三重銀行との経営統合による 33FG 全体の人員の最適化を検討することにより、人件費の効率的な配分を図ってまいります。

【物件費の実績・計画（表 20）】 (単位：百万円)

	30 年 3 月期 実績	31 年 3 月期 計画	32 年 3 月期 計画	33 年 3 月期 計画
物件費	7,869	7,866	7,620	7,572
うち、機械化関連費用	3,802	3,417	3,238	3,276

【人件費の実績・計画（表 21）】 (単位：百万円)

	30 年 3 月期 実績	31 年 3 月期 計画	32 年 3 月期 計画	33 年 3 月期 計画
人件費	11,480	11,234	11,093	11,037

【従業員数の実績・計画（表 22）】 (単位：人)

	30 年 3 月末 実績	31 年 3 月末 計画	32 年 3 月末 計画	33 年 3 月末 計画	30 年 3 月末 比較
期末従業員数	2,036	2,042	2,031	2,015	△21
正行員	1,392	1,380	1,368	1,353	△39
嘱託・パート	644	662	663	662	18

③ 人材力の強化

イ. 高いコンサルティング力を有する人材の育成

A. コンサルティング営業ができる人材の育成

お客さまとの強固なリレーションを構築するとともに、中小規模事業者

や個人のお客さま等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、高い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す。

具体的には、係長以下の行員を対象とした「目利き入門塾」と主に係長から支店長代理の行員を対象とした「目利き師範塾」の2講座体制で開講している目利き能力向上研修及び渉外担当者全般を対象とした7講座の「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）を継続して開催してまいります。

また、資産承継・資産形成ニーズに的確なコンサルティングができる人材の育成を図るため、店頭FA（ファイナンシャル・アドバイザー）研修や証券会社など外部機関主催の預かり資産研修等を継続して実施するほか、支店長の与信判断能力の向上やマネジメントスキルの強化等を図ることで、高度な与信判断能力を有し、適切に店務を運営できる経営職の養成に取り組んでまいります。

さらに、三重銀行が単独で実施する研修への参加や当行と三重銀行の共同開催による研修を実施するとともに、ソリューション業務に係るノウハウの共有を図るため、平成30年4月からトレーニーとして三重銀行に職員を派遣いたしました。

このほか、研修内容の高度化・充実化に取り組むとともに、外部研修等の活用により、ソリューション等の専門知識を持った人材の育成を図ってまいります。

これらの取組みを継続して実施することにより、高い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。

B. 若年職員の能力向上

預かり資産の販売や融資の推進に関する研修の充実を図ってまいります。

具体的には、若手渉外行員向けの渉外融資能力強化研修を継続的に実施するとともに、個人渉外等の実務研修の実施や融資渉外等による若手職員等との帯同訪問など、OJTによる若手職員の能力向上に継続的に取り組んでまいります。

これらの取組みを通じ、若年職員の融資等に対するコンサルティング力の強化を図ってまいります。

ロ. 働き方の改革等による組織の活性化

A. 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す。

具体的には、有給休暇の取得率向上や適切な労働時間の管理の徹底等により、総労働時間短縮に向けた取組みを強化してまいります。

また、女性職員を幅広い職域に配置するとともに、より一層女性管理職の育成・登用を図るほか、多様な働き方を検討し、子育てや介護など家庭と仕事の両立をこれまで以上に支援してまいります。

これらの取組みにより、組織の活性化、生産性の向上を図ってまいります。

B. 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す。

具体的には、集合研修やOJT等を通じて若年職員の能力向上をサポートするとともに、意欲や能力を備えた若年職員の登用や本部等への配置を実施するほか、職員の希望や職務遂行能力及び職員の適性等に応じた適材適所の人員配置を実施し、労働意欲の向上に取り組んでまいります。

さらに、将来的な三重銀行との合併を踏まえ、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、三重銀行とともに検討してまいります。

このほか、シニア職員の職域開発、適正配置等により、活躍機会の拡充に取り組むとともに、非正規雇用者の処遇改善を図り、全職員がいきいきと働きやすい職場環境を整備してまいります。

④ 内部管理態勢の強化と地域社会への貢献

イ. コンプライアンス態勢の強化

当行にとって、強固なコンプライアンス態勢を維持・構築していくことは、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であると認識しております。

今後も、当行の社会的責任と公共的使命に鑑み、長期間に亘って、清廉で透明性の高い経営の確保を図るとの認識の下、引き続きこれまでの取組みを実施し、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まいります。

このため、コンプライアンス委員会の機能強化を図り、コンプライアンスマニュアル等、法令等遵守基本方針の周知徹底を図ってまいります。

具体的には、各地区での拠点研修や集合研修等を実施するなど、コンプライアンス教育の充実に図ってまいります。

さらに、インサイダー取引、利益相反管理、外部委託先管理の強化を図るほか、反社会的勢力との取引排除に向けた取組みを強化し、関係遮断等適切に対応してまいります。

また、営業店は具体的に実践する「支店コンプライアンス・プログラム」を年1回策定し、本部による検証やモニタリングを通じた指導を強化のうえ、実効性の確保を図ってまいります。

ロ. リスク管理態勢の強化

当行にとって、リスク管理を強化していくことは、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に必要であると認識しております。

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してリスク管理の強化を図ってまいります。

ハ. 顧客保護等管理態勢の強化

お客さまの様々なライフステージや多様化するニーズを踏まえ、最適な商品・サービス等を提供するとともに、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引き続き強化してまいります。

具体的には、リスク商品等の販売に係る説明態勢を強化し、お客さまとのトラブルを未然に防止するとともに、お客さまからの苦情等に適切かつ迅速に対応するほか、対応事例等を行内周知し、再発防止を図ってまいります。

また、振り込め詐欺や預金等の不正な払い戻し及びマネー・ローンダリング等の金融犯罪並びにテロ資金供与を防止する態勢を一層強化し、適正かつ安全な金融取引の保護を図るとともに、被害者救済にも適切に対応してまいります。

さらに、個人情報などの情報セキュリティ管理を強化し、お客さま情報の適切な保護・管理体制の実効性の向上を図ってまいります。

二. 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に対して、積極的な役割を果たしてまいります。

このため、高齢のお客さまに配慮した取組みや次世代を担う若年層の育成支援に取り組んでまいります。

具体的には、営業店舗のバリアフリー改装など高齢者に配慮した店舗づくりなど、身体に障がいをお持ちのお客さまや高齢のお客さまが安心して金融サービスが受けられる態勢の充実を図るとともに、地域の若年層に対して金融セミナーや青少年スポーツ支援等を実施するほか、森林保全など環境保全に対する取組みを引き続き強化してまいります。

また、33FG のプレゼンス強化の一環として、三重銀行との協働による取組みも検討・実施してまいります。

5. 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

(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

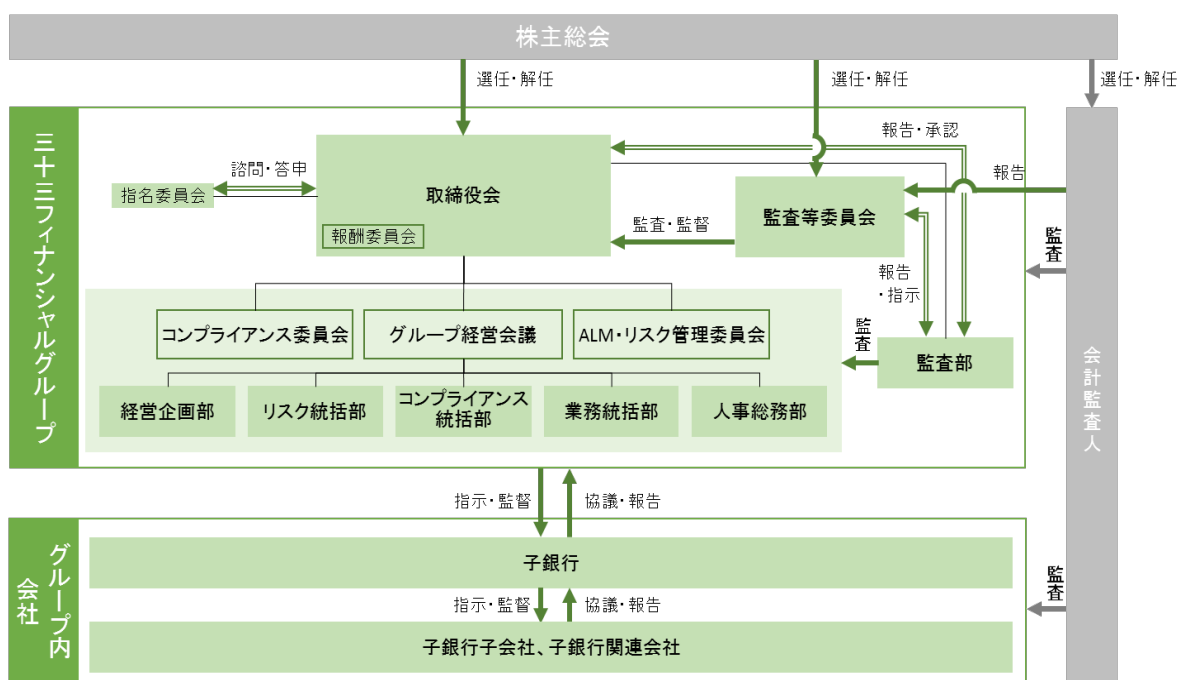
イ. 取締役会

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 12 名（うち監査等委員である取締役 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。

【33FG のガバナンス体制】



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 4 名（うち社外取締役 3 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、平成 27 年 6 月に監査等委員会設置会社へ移行し、監査等委員である取締役に議決権を付与することで、監査・監督機能の強化を図るとともに、重要な業務執行の決定の一部を、本店に勤務する常務取締役以上の取締役全員をもって構成する常務会に委任することで、業務執行の意思決定の迅速性・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、経営の迅速な意思決定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、平成 30 年 6 月に、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、女性の監査等委員である社外取締役 1 名を選任いたしました。

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、毎月 1 回及び必要が生じた場合に開催して、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

銀行経営に係る各種リスクを掌握し、問題点及び課題を抽出のうえ、対応策を検討するとともに、銀行全体のリスクを管理・統括するため、リスク管理の基本方針（リスク・マネージメント・トータル・プラン）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、銀行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、毎月1回及び必要が生じた場合に開催しております。

なお、このリスク管理委員会において、3ヶ月毎に経営強化計画の進捗管理を実施しております。

今後も、3ヶ月毎にリスク管理委員会において本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まいります。

さらに、「リスク管理委員会」の下部組織として、関連各部長を構成員とする「リスク管理小委員会」を設置し、毎月1回及び必要が生じた場合に開催しております。

なお、当行では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、事業性融資の地域毎の信用リスクについて管理を実施しております。

具体的には、事業性融資について、毎月、地域毎のUL（非期待損失）を算出のうえ「Sangin Risk Report」に掲載し、「リスク管理委員会」において地域別の信用リスク量の状況を把握するとともに、適切なリスクテイクを通じて地域経済の活性化に取り組んでおります。

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を実施してまいります。

具体的には、統合リスク管理における自己資本額を、これまでの経過措置ベースから、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す。

また、引き続き、自己資本額を信用リスク、市場リスク、オペレーショナル・リスクにそれぞれ配賦し、各リスクの資本使用率をモニタリングすることにより、リスクカテゴリー毎の自己資本の十分性も管理してまいります。

さらに、テクニカル・ヒストリカル等の定例的なストレステストを月毎に実施するほか、各リスクカテゴリーを横断的な視野で捉えたストレスシナリオをリスク管理委員会で適宜に策定し、これに基づくストレステストの結果を踏まえて、リスク耐性を確認するとともに、実効的なリスク対応策の検討・実行に取り組むなどして、過大なリスクをとることがないように管理してまい

ります。

このほか、大口信用供与等規制や銀行勘定の金利リスク（IRRBB）等のリスク管理諸規制への対応も含めて、リスクを総体的に捉え、自己資本等の経営体力と比較対照することにより、自己管理型のリスク管理を実践してまいります。

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おります。

今後も、「リスク・マネージメント・トータル・プラン」で定めた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に基づき、融資企画部による牽制機能を強化しつつ、融資本部内はもとより 33FG との連携を一層強化し、信用リスク管理態勢の強化を図ってまいります。

大口与信集中リスクについては、大口与信先管理規程のクレジットリミットに基づき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す。

与信ポートフォリオ管理については、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を分析・検証するなどして、与信集中リスクを管理してまいります。

個別与信案件の審査については、引き続き、審査部門による営業店への臨店指導や拠点研修並びに主要先の個別管理を継続して実施し、営業店における第一次審査の能力向上を図るとともに、リレーションシート等を活用して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まいります。

これらの取組みのほか、本部と営業店の連携をより一層強化するとともに、支店長席、渉外担当席、融資渉外及び地区渉外による重層的な事業先管理を強化することにより、短期倒産や突発破綻を防止するなど、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

大口債権の管理の強化、延滞管理の徹底、事業先の経営改善支援等ランクアップの推進、不良債権の適切な管理を引き続き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。

具体的には、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るなど管理を強化してまいります。

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担当する特定債権先や経営改善計画策定先などに対しては、より一層リレーションを強化し、本部と営業店が一体となり、経営改善支援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す。

このほか、短期倒産の検証・分析を実施のうえ、短期倒産事例として行内周知を行うことで、事業先に対する目利き力の向上を図ってまいります。

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体制の強化を図る必要があるとの認識の下、価格変動の大きい株式や受益証券に対してはリスクを適切に把握し管理していくほか、保有する投資有価証券種類別のロスカット管理や、有価証券の損失限度管理を実効的に行うなど、ロスカットルールの実効性の確保を図ってまいります。

なお、33FGのグループリスク管理体制の下、これまで市場リスクとして定義してきた市場性信用リスクについては、信用リスクに含めて一元管理してまいります。

今後も、これまでの取組みを引き続き実施するとともに、投資信託や仕組系ローン等のリスク性資産の管理、及び低金利の長期化や金利の突発変動に対するデュレーション管理などを更に強化するとともに、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の牽制機能をより一層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討議しております。

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、企業倫理の確立並びにコンプライアンス態勢の充実・強化を図っており、法令等遵守に係る管理を総合的・体系的に実施するため、基本方針として「コンプライアンスマニュアル」を制定しております。

今後も、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を高めるため、頭取を委員長とし、取締役を中心に構成する「コンプライアンス委員会」を最低月 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・プログラムの策定等に取り組むとともに、個別のコンプライアンスに関する事案に対する協議や再発防止策の検討を実施してまいります。

また、営業店に対して日常業務における法令等遵守の意識の醸成を図るなど、組織的かつ職員全員が一丸となってその実現に取り組んでまいります。

具体的には、コンプライアンス・プログラムを年 1 回策定のうえ、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、翌期のコンプライアンス・プログラムへ有効に反映させてまいります。

また、コンプライアンス関連の研修を引き続き実施するとともに、本部は営業店が具体的に実践する「支店コンプライアンス・プログラム」に対して、検証やモニタリングを通じた指導を強化してまいります。

このほか、インサイダー取引、利益相反管理、外部委託先管理等管理体制の強化を図るとともに、反社会的勢力への対応等についても、取引排除に向け、関係遮断等適切な対応を通じ、より一層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。

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・決定を行っております。

両委員会とも、代表取締役 2 名及び社外取締役 3 名の計 5 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 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、監査等委員でない取締役の指名や報酬等について、監査等委員会の意見の決定を行うなどにより、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、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 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

取引先との交流や情報開示の場として、33FG が実施する地域別の取引先との懇親会を活用し、当行の地域への貢献に関する取組等の情報開示を行ってまいります。

また、地域密着型金融の推進を通じた地域の経済活性化への様々な取組みや、地域への積極的かつ円滑な資金供給の取組み、CSR の取組み等については、33FG のディスクロージャー誌のほか、当行のプレスリリース、ホームページ等で開示してまいります。

今後も開示内容及び活動の充実を図るとともに、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 子会社の経営管理を担当する役員の配置

33FG は、グループに適用される各種法令の概要、顧客保護及び利便性の向上、グループが有する各種リスクの特性を理解するとともに、経営管理体制の構築を重要課題として位置付け、次のとおり子会社の経営管理を担当する役員を配置しております。

イ. 取締役

取締役 12 名のうち監査等委員である取締役 4 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、4名のうち3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。

6. 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

(1) 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ための方針

① 基本方針

当行は、三重県を中心として、中京圏と関西圏という2つの経済圏を結ぶ広い店舗網を有しており、この近隣他行にはない広い店舗網において、8つの地区営業部体制の下、地区特性に応じた営業戦略をきめ細かく立案・実践し、33FGの有するあらゆるネットワークを各地の商流に活用するとともに、グループ総合力の発揮を通じて地域経済の活性化に貢献してまいります。

具体的には、地域のお客さまとの圧倒的なリレーションの構築に取り組むとともに、33FGが有するノウハウや経営資源を最大限活用して地域の事業者のニーズや経営課題に対して最適なソリューションの提供により、中小規模事業者等の成長・発展を支援してまいります。

また、これまでの取組みの成果と課題及び33FGの営業戦略等を踏まえ、当行の主たる営業地域である三重県・愛知県を中心とした地域の中小規模事業者等の皆様へ円滑に資金供給を行ってまいります。

さらに、ミドルリスク先等に対する本業支援を強化することに加え、当行の従来からの営業基盤である三重県中南部地域のミドルリスク先を中心とした事業先に対する事業性評価に基づく融資や本業支援を強化することで、地域経済の活性化に積極的に貢献してまいります。

② 今後の具体的施策

少子高齢化など地域を取り巻く環境が厳しさを増す中で、お客さま一人ひとりの課題に対して最適な処方すべく、支援ツールの高度化や支援体制を整備することにより、お客さまとの対話を通じて地域の事業先とのリレーションを強化し、事業性評価に基づく融資や本業支援に取り組むとともに、ミドルリスク先に対する資金繰りの安定化に資する融資や経営改善支援などの本業支援に経営資源投下することで、地域経済の活性化に貢献してまいります。

そのため、具体的には次の取組みを強化してまいります。

イ. 中小規模事業者等とのリレーションを通じた事業性評価に基づく融資や本業支援の強化

- ・ リレーションシート等を活用した中小規模事業者等の経営課題等の把握と事業性評価に基づく融資や本業支援に向けた取組み
- ・ 非格付先や小規模事業先に対する事業性評価に基づく融資の取組み
- ・ ミドルリスク先に対する融資や経営改善支援等の本業支援の取組み
- ・ 資金需要の頻度の高い先等に対する支店長席及び渉外担当席による重層的な管理と取引基盤の拡充に向けた取組み
- ・ 中小規模事業者等のライフステージを踏まえた最適なソリューション

の提供等を通じた経営課題等の解決に向けた取組み

- ・ 産学官、政府系金融機関等との連携による創業・新事業支援の取組み
- ・ ビジネスマッチング支援や経営改善計画の策定支援等コンサルティング機能の活用等による経営改善支援の取組み
- ・ 地域経済活性化支援機構等の外部機関やコンサルタント等の専門的なノウハウを有する人材の活用などを通じた早期事業再生支援の取組み
- ・ 提携 M&A 専門会社等専門機関による事業性評価を活用した事業再生、事業承継、M&A など事業先のニーズ発掘とソリューション提案に向けた取組み

ロ. 地域の面的再生への積極的な参画

- ・ 産官学金労の連携の下、33FG の有するノウハウやネットワーク等を活用した地方版総合戦略等の推進に向けた取組み
- ・ 地域における金融機能の高度化に向けた取組みとして、地方創生推進プロジェクトによる具体的な施策の立案と推進に向けた取組み
- ・ 三重県中南部地域活性化推進プロジェクトによる三重県中南部地域での地域経済活性化への取組み
- ・ 地元大学との連携強化による研究会等への積極的な参画を通じた各種地域情報等の提供と地域資源の活用推進に向けた取組み
- ・ ビジネスマッチング支援を通じた地域経済活性化への取組み

(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

① 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画策定にあたっての考え方

前計画において、取引基盤拡充地域では、融資増強をはじめ付随取引を推進することにより総合的な取引基盤の拡充を図るとともに、ビジネスマッチング等の企業情報の収集・蓄積をさらに強化するなど、これまで築いてきた取引基盤のより一層の拡充を図り、当行の有するあらゆるネットワークを経済規模の小さい活性化推進地域等の地域の商流に活用してまいりました。

また、活性化推進地域では、高齢化が進む中で成長が期待できる医療・介護分野や、地域の重要な産業である農林水産業及び地形等環境を活用した再生エネルギー事業などに対し、ソリューション営業部等の本部と営業店が一体となって、積極的に融資を推進するとともに、多様化する事業先のニーズに最適なソリューションを提供してまいりました。

こうした取組みの結果、取引基盤拡充地域と活性化推進地域の中小規模事業者等向け貸出金が増加したほか、広域ネットワークを活かしたビジネスマッチングの成約件数が中期経営計画で掲げる目標を上回るなど取組みが成果となって表れているものと評価しております。

一方で、収益面について、金融緩和政策が長期化する中、取引基盤拡充地域では、金融機関間の競争が一段と激化しており、三重県中南部地域と比較して、貸出金利回りは一段と低い水準となっており、採算の確保が課題となっております。

また、事業取引先数は、前計画期間中に全営業エリア合計で 487 先（約 3.5%）減少し、地域に対して円滑な資金供給を幅広く行う観点からは、事業先に対するリレーションや本業支援の更なる強化が必要と認識しております。

こうした課題や評価を踏まえ、当行では、本計画において、人口や事業所数の減少が加速している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支援に対して経営資源を投下し、適切なリスク管理の下、同地域でこれまで以上にリスクテイクすることに加え、リレーションの強化とソリューションの提供を通じて 33FG が地元としている三重県、愛知県を中心に中小規模事業者等向け貸出金の増強を図ってまいります。

こうした取組みにより公的資金を有効に活用し、地域経済の活性化に貢献してまいります。

また、事業所数の減少率が大きく市場規模も小さい三重県中南部地域を中心とした融資の取組みは、大阪府等の経済規模も大きく事業所数の多い大都市での融資の取組みと比較して、小口融資が多くなることに加え、経営改善支援等の取組みには相応の時間を要することから、短期間のうちに結果が伴うものではないと認識しております。

加えて、本計画における中小規模事業者等向け貸出残高計画は、前計画における増加計画より 50 億円上乘せし 150 億円増加させる計画としており、決して容易な目標ではないものと捉えております。

このため、住宅ローンの採算が厳しい名古屋地区のローンプラザ 2 ヶ所の統合や新規事業融資開拓を担当する法人推進担当者の削減を行い、そこから創出した人員を、三重県中南部地域活性化推進プロジェクトなどに振り分けるなど経営資源の再配分を実施するとともに、本部と営業店が一体となって事業性評価に基づく融資や本業支援に積極的に取り組んでいくこととしております。

【事業性融資の信用リスク量（UL）（表 23）】

（単位：百万円）

	平成27年3月末		平成28年3月末		平成29年3月末		平成30年3月末	
	UL	構成比	UL	構成比	UL	構成比	UL	構成比
三重県	6,414	48.6%	5,637	47.4%	5,472	49.2%	5,865	48.9%
うち中南部地域	3,830	29.0%	3,557	29.9%	3,755	33.8%	3,812	31.8%
愛知県	2,237	17.0%	1,773	14.9%	1,436	12.9%	1,829	15.3%
大阪府	1,486	11.3%	1,360	11.5%	1,025	9.2%	1,316	11.0%
その他	3,047	23.1%	3,119	26.2%	3,185	28.7%	2,975	24.8%
合計	13,187	100%	11,890	100%	11,120	100%	11,986	100%

【国内銀行の貸出金残高推移と当行の貸出金残高推移（表 24）】（単位：億円）

三重県		27/3 末 (計画始期)	28/3 末	29/3 末	30/3 末	計画始期 対比	増減率
全体	貸出金推移	33,230	33,467	34,527	35,228	1,998	6.01%
	対前年伸び率	0.90%	0.71%	3.16%	2.03%	-	-
当行	貸出金推移	6,639	6,656	6,710	6,657	18	0.27%
	対前年伸び率	△0.07%	0.25%	0.81%	△0.78%	-	-
	中小規模事業者等向け残高	3,333	3,423	3,514	3,487	154	4.62%
	対前年伸び率	△0.68%	2.70%	2.65%	△0.76%	-	-
	北勢地域貸出金推移	2,531	2,524	2,563	2,582	51	2.01%
	対前年伸び率	1.28%	△0.27%	1.54%	0.74%	-	-
	北勢地域中小規模事業者等向け残高	1,363	1,381	1,393	1,382	18	1.32%
	対前年伸び率	1.03%	1.32%	0.86%	△0.78%	-	-
	中南部地域貸出金推移	3,760	3,788	3,793	3,717	△43	△1.14%
	対前年伸び率	△0.58%	0.74%	0.13%	△2.00%	-	-
	中南部地域中小規模事業者等向け残高	1,805	1,860	1,907	1,890	85	4.70%
	対前年伸び率	△1.58%	3.04%	2.52%	△0.89%	-	-

愛知県		27/3 末 (計画始期)	28/3 末	29/3 末	30/3 末	計画始期 対比	増減率
全体	貸出金推移	171,989	172,965	178,901	179,559	7,570	4.40%
	対前年伸び率	2.55%	0.56%	3.43%	0.36%	-	-
当行	貸出金推移	2,476	2,581	2,614	2,624	148	5.97%
	対前年伸び率	6.03%	4.24%	1.27%	0.38%	-	-
	中小規模事業者等向け残高	1,351	1,428	1,439	1,457	105	7.77%
	対前年伸び率	4.24%	5.69%	0.77%	1.25%	-	-

大阪府		27/3 末 (計画始期)	28/3 末	29/3 末	30/3 末	計画始期 対比	増減率
全体	貸出金推移	380,161	376,983	377,923	384,782	4,621	1.21%
	対前年伸び率	2.03%	△0.83%	0.24%	1.81%	-	-
当行	貸出金推移	896	930	904	949	53	5.91%
	対前年伸び率	19.14%	3.79%	△2.79%	4.97%	-	-
	中小規模事業者等向け残高	486	494	492	520	33	5.69%
	対前年伸び率	12.76%	1.64%	△0.40%	5.69%	-	-

※日本銀行都道府県別貸出

【事業所数の推移（表 25）】（単位：事業所）

	平成 24 年	平成 28 年	増減	増減率
三重県	79,050	77,402	△1,648	△2.08%
うち中南部地域	39,053	37,630	△1,423	△3.64%
愛知県	316,912	310,992	△5,920	△1.87%
大阪府	408,713	395,929	△12,784	△3.13%

※総務省統計局調査

中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化のための方策

基 本 方 針

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
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
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
4. 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

基 本 戦 略

- (イ) 融資や本業支援に対する推進体制の強化
 - (ロ) 地域の事業先の成長・発展への取組強化
 - (ハ) ソリューション提供力の強化
- (イ) 多様な信用供与手法の取組強化
 - (ロ) 経営者保証に関するガイドラインへの積極的な取組
- (イ) 事業性評価に基づく融資取組強化
 - (ロ) 成長分野向け貸出等に対する取組強化
- (イ) 創業・新事業支援
 - (ロ) 経営相談支援
 - (ハ) 早期事業再生支援
 - (ニ) 事業承継支援

★中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化
★地域経済の活性化

② 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画

【中小規模事業者等向け信用供与の残高・比率（表 26）】（単位：億円、％）

	27/9 期 実績	28/3 期 実績	28/9 期 実績	29/3 期 実績	29/9 期 実績	30/3 期 実績
中小規模事業者等向け貸出残高	6,073	6,185	6,283	6,352	6,359	6,374
総資産	19,624	20,119	20,057	20,094	20,238	20,286
総資産に対する比率	30.95	30.74	31.32	31.61	31.42	31.42

	30/9 期 計画	31/3 期 計画	31/9 期 計画	32/3 期 計画	32/9 期 計画	33/3 期 計画
中小規模事業者等向け貸出残高	6,384	6,394	6,424	6,459	6,489	6,524
始期（30/3）からの増加額	10	20	50	85	115	150
総資産	20,298	20,322	20,327	20,420	20,491	20,585
総資産に対する比率	31.45	31.46	31.60	31.63	31.66	31.69

* 中小規模事業者等向け貸出比率＝中小規模事業者等向け貸出残高／総資産

* 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及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

【（参考）中小企業等向け貸出の残高・比率（表 27）】（単位：億円、％）

	27/9 期 実績	28/3 期 実績	28/9 期 実績	29/3 期 実績	29/9 期 実績	30/3 期 実績
中小企業等向け貸出残高	9,582	9,769	9,911	10,017	10,155	10,224
総資産に対する比率	48.83	48.55	49.41	49.85	50.17	50.40
	30/9 期 計画	31/3 期 計画	31/9 期 計画	32/3 期 計画	32/9 期 計画	33/3 期 計画
中小企業等向け貸出残高	10,274	10,324	10,394	10,469	10,539	10,614
総資産に対する比率	50.61	50.80	51.13	51.26	51.43	51.56

* 中小企業等向け貸出比率＝中小企業等向け貸出残高／総資産

* 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

③ 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

イ．融資や本業支援に対する推進体制の強化

コンサルティング機能をより一層発揮し、様々なライフステージにある事業先のニーズに的確に対応するため、融資や本業支援に対する推進体制を強化してまいります。

具体的な取組み施策等については、「4. - (3) -①-イ．事業先に対するリレーションとソリューションの強化」に記載のとおりです。

ロ. 地域の事業先の成長・発展への取組強化

地域の事業先の成長・発展に資する取組みとして、事業性評価に基づく融資や本業支援の推進に加え、本部のソリューション営業体制を強化し、多様なソリューションの提供に取り組んでまいります。

さらに、ミドルリスク先等に対する資金繰りの安定化に資する融資支援や経営改善支援等の本業支援を強化するとともに、三重県中南部地域活性化推進プロジェクトによる取組みを推進してまいります。

また、これらの取組みについては、行内で独自に設定した経営改善提案支援先数などの KPI に対する取組みの進捗管理を適切に実施するとともに、業績評価の中で割り増し評価することで、実効性のある取組みとしてまいります。具体的な取組み施策等については、「4. - (3) -①-イ. 事業先に対するリレーションとソリューションの強化」に記載のとおりです。

ハ. ソリューション提供力の強化

三重銀行とのノウハウの共有などによりソリューション提供力をこれまで以上に強化するとともに、本部によるソリューション営業体制をより充実してまいります。

具体的な取組み施策等については、「4. - (3) -①-イ. 事業先に対するリレーションとソリューションの強化」に記載のとおりです。

④ 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

中小規模事業者等の多様化するニーズに的確に対応するとともに、担保又は保証に必要以上に依存しない融資の促進を図るため、柔軟な融資スキームの設計が可能なコベナント活用型融資や在庫や売掛債権等の流動資産を担保とする ABL など、事業性評価に基づく融資の促進及び信用供与手法の多様化に向けた取組みを引き続き強化してまいります。

具体的には、次の施策を実施し、中小規模事業者等に対する円滑な資金供給を実施してまいります。

イ. 多様な信用供与手法の取組強化

中小規模事業者等とのリレーションの強化を通じて、事業先のニーズや課題に対して事業性評価に基づくコベナント活用型融資や ABL 等の多様な信用供与手法の積極的な取組みを図ってまいります。

さらに、三重銀行とのノウハウの共有や相互活用を通じたソリューション手法の多様化・高度化を図るとともに、本部にコンサルティング営業チームやデリバティブチーム等を設置することにより、ソリューション提供力を強化してまいります。

ロ. 経営者保証に関するガイドラインへの積極的な取組

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」に基づき、経営者保証に過度に依存しない融資の取組みのほか、同ガイドラインに則した保証契約の解除などに引き続き積極的に取り組んでまいります。

さらに、「店舗総合評価」における「管理部門評価」において、事業者とリレーションを構築することで、事業内容や成長の可能性、事業ニーズ・課題・今後の展開についての的確に把握し、課題等の共有認識等に努めた結果、融資取組等を行った事例に対して加点項目を設けるなど、担保又は保証に必要以上に依存しない融資の促進を促す評価制度を引き続き実施してまいります。

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。

⑤ 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するほか、小規模事業者に対する貸出や成長分野への取組みを強化してまいります。

具体的には次のような施策を実施し、中小規模事業者等向け貸出残高の着実な増加を図ります。

イ. 事業性評価に基づく融資取組強化

地域の「かかりつけ医」として、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業支援を強化してまいります。さらに、最も支援を必要としている地域のみドルリスク先に対する融資や本業支援を強化することで、地域の事業先の成長・発展に貢献してまいります。

具体的な取組み施策等については、「4. - (3) -①-イ. 事業先に対するリレーションとソリューションの強化」に記載のとおりです。

ロ. 成長分野向け貸出等に対する取組強化

医療・健康関連分野、農業分野、環境・エネルギー分野等の成長分野について、積極的にこれらの分野の貸出金増強を図るとともに、貸出残高の少ない非格付先や小規模事業先に対する融資取組みを強化してまいります。

具体的には、ソリューション営業部に配置している「農業経営アドバイザー」の資格を持つ担当者、環境・エネルギー担当者及び海外進出支援業務の担当者に加え、法人営業課の医療・介護担当者など各分野の専門の担当者が、直接事業先等へ営業推進活動を行うほか、営業店に対する積極的なサポートにより、成長分野に対する融資増強を図ってまいります。

また、非格付先や小規模事業先に対する融資取組みについては、これらの対象先に対する渉外担当者等のリレーションを強化することで、資金需要の掘り起こしによる融資増強や取引基盤の拡充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

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

本計画においては、地域の事業先に対する事業性評価に基づく融資や本業支援、経営改善計画策定先等のミドルリスク先に対する経営改善支援等に経営資源を投下し、全行挙げてこれらの取組みを推進していくことで、地域経済の活性化に一層貢献していくこととしております。

そのため、これらの取組みの着実な実現と実効性の向上を図る観点から、経営改善支援等取組み先の定義やカウント方法を一部見直ししております。

主な変更点として、創業・新事業支援を強化する観点から、創業・新事業開拓支援において、創業時の融資支援のみならず、創業・第二創業から5年までのお客さまに対する融資支援先を定義に含めカウントするとともに、33FGが主催するビジネスプランコンテストを通じて事業化に向けたサポートを実施した先や創業・新事業に係る補助金・助成金の申請を支援した先などを定義に追加しております。

また、経営相談について、本部と営業店が一体となって取組みするリレーションシートや事業性評価サービスを活用し、取引先の経営課題の把握・分析を行ったうえで、具体的なソリューションを提案した先をカウントに含めてまいります。

このほか、事業承継支援として、M&A支援先や株式承継等の事業承継ニーズに対応した先を定義に追加し、これまで以上に事業承継支援に対する取組みを強化してまいります。

【経営改善支援等の取組み(表28)】

(単位: 先、%)

	27/9 期 実績	28/3 期 実績	28/9 期 実績	29/3 期 実績	29/9 期 実績	30/3 期 実績
創業・新事業開拓支援	40	39	43	32	53	53
経営相談	82	123	99	102	113	90
早期事業再生支援	7	7	12	18	19	27
事業承継支援	4	2	3	5	11	33
担保・保証に必要以上に依存しない融資促進	231	266	290	491	336	308
合計〔経営改善支援等取組数〕	364	437	447	648	532	511
取引先	13,859	13,860	13,855	13,754	13,617	13,470
経営改善支援等取組率 (=経営改善支援等取組数/取引先)	2.62	3.15	3.22	4.71	3.90	3.79

	30/3 期 実績	30/9 期 計画	31/3 期 計画	31/9 期 計画	32/3 期 計画	32/9 期 計画	33/3 期 計画
創業・新事業開拓支援	121 (53)	150	150	150	150	155	153
経営相談	176 (90)	298	302	300	300	297	303
早期事業再生支援	27 (27)	15	16	17	18	19	20
事業承継支援	40 (33)	100	100	100	100	100	100
担保・保証に必要以上に依存しない 融資促進	308	240	240	244	248	248	248
合計〔経営改善支援等取組数〕	672 (511)	803	808	811	816	819	824
取引先	13,470	13,500	13,535	13,570	13,603	13,635	13,670
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 (3.79)	5.94	5.96	5.97	5.99	6.00	6.02

(注1)「取引先」とは、企業及び消費者ローン・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、及び当行の関連会社を含んでおります。

(注2)計画始期(30/3期)の()の計数は、前計画の算出基準による実績を記載しております。

(注3)「経営改善支援取組先」とは、次の5項目への取組先といたします。

1. 創業・新事業開拓支援先

- (1) 三重大学との産学連携による農林水産品の商品化、販路開拓等のマーケティングの共同研究の対象として当行が紹介し具体的な取組みを行った先
- (2) 産学官連携による創業・新事業開拓支援として公的機関(大学、中小企業基盤整備機構等)に紹介を行った先
- (3) 創業期(創業、第二創業から5年まで)のお客さまに対して融資支援を行った先
- (4) 当行が創業計画の策定を支援した先、及びビジネスプランコンテストへの参加を支援した先
- (5) 創業・新事業開拓にかかる各種補助金・助成金の申請支援を行った先

2. 経営相談支援先

- (1) 当行が取引先の経営課題の把握・分析を行い、ビジネスマッチング等の課題解決に向けたソリューションを提案した先
- (2) 当行が取引先の課題解決に向けたソリューション等を織り込んだ経営改善計画の策定を支援した先
- (3) 当行が産学官連携による技術支援や、経営革新制度の策定・申請等を支援した先
- (4) 当行が紹介した外部の専門家(コンサルタント、公認会計士、税理士、弁護士等)により、経営改善計画策定支援や、課題解決に向けたソリューションを実行した先
- (5) 海外ビジネスに関するニーズがある取引先に対して、担当部が具体的に提案・アドバイスを実施した先
- (6) 事業性評価などのノウハウを活かした経営支援として、「さんぎん成長事業応援投資事業有限責任組合」等からの出資を行った先

3. 早期事業再生先

- (1) 当行の職員を出向等により長期間派遣し、経営改善計画の策定や経営課題解決に向けたソリューションを実行した先
- (2) 当行が主体となって、外部機関(中小企業再生支援協議会、㈱地域経済活性化支援機構、経営改善支援センター、RCC、事業再生ADR、再生ファンド等)や専門家(弁護士、公認会計士、コンサルタント等)を活用して事業再生取組みを行った先
- (3) 当行が主体となって、DDS(資本性借入金を含む)、DES、DIPファイナンス、債権放棄等を伴う事業再生取組みを行った先
- (4) 当行が外部専門家等の活用を通じて転廃業や債務整理等を支援した先

4. 事業承継支援先

- (1) 事業承継ニーズを持つ取引先に対して、専門家（弁護士、税理士、コンサルタント、投資育成会社等）を紹介し共同して問題解決支援を行った先
 - (2) 取引先のM&A支援を行った先
 - (3) 取引先の株式承継等の事業承継ニーズに対応した先
5. 担保・保証に必要以上に依存しない融資促進先
- (1) シンジケートローン、コミットメントライン、財務制限条項（コベナンツ）を活用した融資商品で融資の取組みを行った先
 - (2) 財務諸表精度が高い中小企業者への特別プログラムの融資先として、当座貸越等、信用格付を利用した信用供与の取組みを行った先
 - (3) ABL（Asset Based Lending）手法の活用等、動産・債権担保融資を行った先
 - (4) 診療報酬、オートローン債権等、債権流動化の取組みを行った先
 - (5) PFIまたは地域開発プロジェクトの組成に向け、当行が地方公共団体または民間事業者に対して提案・アドバイス（研修会開催を含む）を行った先
 - (6) スコアリングモデル等を活かした無担保、第三者保証人不要のビジネスローンで融資商品の取組みを行った先（保証付ローンを含む）

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を強化してまいります。

具体的には、外部機関や三重銀行等との連携強化を図るとともに、コンサルティング機能を発揮し、事業先のライフステージ（創業・新事業段階、成長段階、経営改善、事業再生、転廃業や債務整理、事業承継）のそれぞれの段階で事業先のニーズや経営課題を適切に把握し、最適なソリューションを提供することにより、中小規模事業者等の成長・発展を通じて地域経済の活性化に貢献してまいります。

【当行の提携先等（抜粋）〔創業・新事業、事業承継、M&A、産学官連携〕（表 29）】

	提携先・外部機関	コンサルティング、ソリューションの内容	
創業・新事業支援	国立大学法人 三重大学	産学官連携	- 農商工学連携を前提とした新製品マーケティング研究会 - 地域の活性化に必要な人材教育と三重県外に流出した人材の三重県への帰属
	(財) 三重県産業支援センター	中小企業支援	- 農商工連携推進ファンド、地域コミュニティ応援ファンド - 高度人材イノベーションセンター
	(独) 中小企業基盤整備機構	中小企業支援（新事業）	農商工連携、新連携、地域資源
	日本政策金融公庫	業務協力	創業、新事業支援、農業者向け融資
経営相談	(株)タナベ経営	コンサルティング業務	経営全般に係るコンサルティング業務
	(株)名南経営コンサルティング	コンサルティング業務	企業再編、相続事業承継コンサルティング等
	上海良図商務諮詢有限公司（上海 LT 社）	コンサルティング業務（中国ビジネス）	中国への製品販売、投資、その他中国ビジネス全般にわたる様々な問題に関するコンサルティング業務
	(株)エスネットワークス	コンサルティング業務（ベトナムビジネス）	ベトナムビジネスに関するコンサルティング業務
	(株)FSI ASIA BUSINESS CONSULTING Co., Ltd	コンサルティング業務（タイビジネス）	タイビジネスに関するコンサルティング業務

	提携先・外部機関	コンサルティング、ソリューションの内容	
	日本土地建物㈱	コンサルティング業務	・ CRE 戦略、不動産評価に係るコンサルティング業務
	㈱サーキュレーション	コンサルティング業務	・ 人材派遣業、経営コンサルティング業務
事業再生	中小企業再生支援協議会	事業再生支援	・ 財務、事業のデューデリジェンス ・ 事業再生計画の策定
	㈱地域経済活性化支援機構	事業再生支援	・ 財務、事業のデューデリジェンス ・ 事業再生計画の策定
	経営改善支援センター	事業再生支援	・ 財務、事業のデューデリジェンス ・ 事業再生計画の策定
事業承継	名古屋中小企業投資育成㈱	事業承継支援	・ 事業承継支援のための資本政策の提案、株式評価等
	㈱日本M&Aセンター	M&A 業務	・ M&A 業務全般
	㈱名南M&A	M&A 業務	・ M&A 業務全般
	山田コンサルティンググループ㈱	M&A・事業承継	・ M&A、事業承継、企業再編、資本戦略等
	㈱グラックス・アンド・アソシエイツ	M&A・事業承継	・ M&A、事業性評価、財務、事業デューデリジェンス等
	セレンディップ・コンサルティング㈱	M&A・事業承継	・ 事業承継支援のための M&A 及び資本政策の提案

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の人口・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・第二創業期、新事業支援の取組みの一層の強化が不可欠であります。

そのため、次の取組みを実施してまいります。

- ・ 三重大学との産学連携による地元農水産品の商品化や販路拡大等の共同研究及び 33FG のネットワークを活用した 6 次産業化支援など新事業の創出支援等
- ・ 地元大学、政府系金融機関や中小企業基盤整備機構等への紹介など産学官連携による創業・新事業開拓支援
- ・ 創業・新事業の価値の見極めと、事業立ち上げに必要な融資支援、創業・第二創業後 5 年未満の事業者に対する融資支援
- ・ 信用保証協会の創業・新分野進出等の保証制度活用のほか、政府系金融機関との連携等による創業・新事業支援
- ・ 創業計画策定支援や 33FG が主催するビジネスプランコンテストを通じて事業化に向けたサポートを実施
- ・ 創業・新事業開拓にかかる各種補助金・助成金の申請支援
- ・ 創業初期の貸出条件を優遇するなど創業・第二創業期の事業先に対する新たな融資商品の提供

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 百万円以上の事業先等円滑化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を実施しております。

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が中心となり実施しております。

地域に寄り添う「かかりつけ医」として、これまで以上に経営相談支援を一層強化していく必要があるとの認識の下、次の取組みを実施してまいります。

- ・ 企業支援部、営業店一体となった取引先の改善・再生方針の策定、モニタリングの実施、及び具体的なソリューションの実行支援
- ・ 企業支援部、営業店一体となった取引先の実態把握と、外部専門家・コンサルタント等の積極的な活用、及び実効性のある経営改善支援
- ・ 経営改善計画策定先等に対する経営改善支援に係る本部によるノウハウの営業店への提供
- ・ 正常化が見込まれる事業先に対するリファイナンスの検討・実施
- ・ 企業支援部やソリューション営業部によるビジネスマッチングや産学官連携、中小企業再生支援協議会などの外部機関との連携強化、弁護士、税理士、中小企業診断士等の外部専門家の知見の積極的な活用支援
- ・ 外部支援機関等や取引先への人材派遣を通じた経営改善支援等のノウハウの吸収

⑤ 早期の事業再生等に資する方策

地域経済の活性化を図る観点から、創業・第二創業期に対する支援とともに、早期の事業再生・転換に対する取組みに対しこれまで以上に経営資源を投入することとし、具体的には、次の取組みを実施してまいります。

- ・ 抜本的な事業再生が必要と判断する先を選定するとともに、企業支援部による具体的な事業再生の取組方針等の検討
- ・ 「経営者保証に関するガイドライン」の活用による保証契約の解除など事業先のきめ細かい再生支援
- ・ 事業先毎の事業再生の取組方針の策定や、中小企業再生支援協議会等との連携、及び債権放棄、DES 及び DDS(資本性借入金を含む)等を活用した取組など実効性のある事業再生支援の実施
- ・ 中小企業再生支援協議会、地域経済活性化支援機構の特定専門家派遣制度活用による専門的なノウハウの吸収や、外部機関、専門コンサルタント、弁護士、公認会計士などの専門家等との連携の強化と積極的な活用
- ・ 事業継続の可能性が低く事業の転廃業や債務整理が必要と判断した先に対する債務者の負担軽減と再スタートを図るための支援

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

創業・第二創業支援と並び事業再生・転換支援がとりわけ重要な支援と位置づけており、適切に事業承継支援を実施することで、事業先の成長・発展を通じた地域経済の活性化に貢献していくことが、ますます重要な課題であると認識しております。

こうした認識の下、外部機関等との連携を強化し、事業承継に関する様々な課題の認識や課題解決能力の向上を図り、積極的に事業承継問題等の解決を支援してまいります。

そのため、次の取組みを実施してまいります。

- ・ リレーションシート等を活用した事業承継ニーズの情報収集と、本部と営業店が一体となった事業先の事業承継問題の解決に向けたソリューションの提案・実行
- ・ 外部専門家、提携 M&A 専門会社、コンサルタント等との連携強化と、M&A アドバイザリー業務の強化
- ・ 取引先の自社株評価の実施と、株式承継に関するソリューションの強化
- ・ 事業承継セミナーや M&A セミナー、次世代向け経営塾の定期的な開催と、事業承継ニーズの把握の強化

7. 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、平成 31 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、平成 30 年 3 月期の配当については、普通株式、優先株式とも期末配当のみとし、普通株式については 1 株あたり 50 円の配当を実施し、優先株式については定款及び発行要項の定めに従い、所定の配当を実施いたしました。

(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針

① 33FG の報酬及び賞与に対する方針

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します。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ます。

また、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なっておりますが、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。

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報酬型ストック・オプションの構成としておりましたが、33FG の設立に伴い、株式報酬型ストック・オプション制度に代わるインセンティブ報酬として、平成 30 年 8 月より「株式給付信託（BBT）」を新たに導入する予定です。

また、監査等委員である取締役の報酬制度は、確定金額報酬のみとしております。

（３）財源確保の方策

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。

経営強化計画の着実な達成を確保するため、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」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。

今後、経営強化計画の着実な実行により収益力を強化し、コア業務純益の安定的な増加を図ることによって、平成 36 年 3 月末において、利益剰余金は 355 億円まで積み上がる見込みで、公的資金 300 億円の返済原資となります。

【当期純利益、利益剰余金残高の実績・計画（表 30）】（単位：億円）

	21/3 月末 実績	22/3 月末 実績	23/3 月末 実績	24/3 月末 実績	25/3 月末 実績	26/3 月末 実績	27/3 月末 実績	28/3 月末 実績
当期純利益	△276	22	32	23	19	44	41	36
利益剰余金	7	18	39	49	54	87	111	134
	29/3 月末 実績	30/3 月末 実績	31/3 月末 計画	32/3 月末 計画	33/3 月末 計画	34/3 月末 計画	35/3 月末 計画	36/3 月末 計画
当期純利益	32	43	41	43	45	37	41	42
利益剰余金	154	187	209	240	273	297	325	355

*利益剰余金は、普通株式及び優先株式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。

*第 4 次経営強化計画期間においては、有価証券関係損益を各期 11 億円として試算しておりますが、第 4 次経営強化計画終了後の平成 34 年 3 月期の当期純利益について、有価証券関係損益を織り込んでいないため、平成 33 年 3 月期計画の水準を一旦は下回る見込みとしていますが、平成 34 年 3 月期以降についても、経営強化計画の諸施策の継続的な実行による収益増を見込み、当期純利益は、徐々に増加していく計画としています。

8. 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

(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等

① 33FG 及び第三銀行の内部統制基本方針

イ. 33FG の内部統制基本方針

33FG では、業務の適正を確保する体制を整備するにあたり、会社法及び会社法施行規則に基づき、取締役会において「内部統制システムの基本方針」を決議制定しております。

また、「グループ経営管理規程」に基づき、子銀行の意思決定及び業務執行に関して協議または報告を求めることとしております。

ロ. 第三銀行の内部統制基本方針

会社法及び会社法施行規則に基づき、取締役会において「内部統制システムの基本方針」を決議制定しております。

また、連結子会社については、総合企画部が責任部署として、関連会社管理規程に基づき各連結子会社を適切に管理するとともに、関連会社に所在する各種リスクについては、リスク統括部が総合的に管理する仕組みとしております。

当行グループにおいては、取締役会及び監査等委員会による経営のモニタリングについて、主要な監督対象であるリスク管理態勢・コンプライアンス態勢を包括した内部管理態勢を構築しております。

② 33FG の財務報告に係る内部統制の基本方針

33FG は、「内部統制システムの基本方針」の中で、グループにおける財務報告の信頼性を確保するため、財務報告に係る内部統制の適正な整備と運用を図るための態勢の構築を掲げております。

そのため、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」を制定し、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としております。

③ 33FG 及び第三銀行の内部監査、監査等委員会監査及び会計監査

イ. 33FG の内部監査、監査等委員会及び会計監査

33FG では、監査体制を充実させるため、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。

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することとしております。

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、情報の交換を行うなど、有効かつ効率的な監査の実施に努めることとしております。

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。

33FG の会計監査人は、有限責任あずさ監査法人です。

ロ．第三銀行の内部監査、監査等委員会及び会計監査

取締役会直轄の組織として監査部を設置し、行内の全般監査を実施しております。

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監査を遂行し、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っており、監査結果を定期的に取り締役会へ報告しております。

また、監査部は、監査計画、監査結果について当行の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。

今後も、経営強化計画を本部及び営業店が実践する中で、監査やオフサイトモニタリングを実施し、各リスク管理態勢の適切性及び有効性について、深度ある検証・評価するなど内部監査のアシュアランス機能を強化するとともに、要改善事項に対する改善方法の積極的な提言やフォローアップを行うなどコンサルティング機能を強化してまいります。

また、監査等委員会との連携を引き続き図るとともに、33FG の監査等委員会や監査部との連携を強化し、監査機能の発揮に努めてまいります。

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。

当行の会計監査人は、新日本有限責任監査法人です。

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。

今後も、コンプライアンス態勢の検証の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、見直しによる顧客説明態勢監査の充実を図る体制としております。

また、顧客サポート等に係る苦情、相談への対応、顧客情報管理、外部委託管理を中心として検証の強化に努めております。

今後も、お客さま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の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、オペレーショナル・リスク（事務リスク、システムリスク、その他オペレーショナル・リスク）について、担当部及び営業店での管理の状況と有効性の検証強化に努めるとともに、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を検討するなど、監査の実効性の確保と不備不適事項の改善を図るため、各種リスク管理態勢の検証の強化に努めております。

（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「5. (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を適切に把握しております。

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。

今後も、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を適切に把握してまいります。

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に、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・指導を行っております。

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高度化し、事務事故等発生者の属性分析

や時系列分析により、発生傾向や原因を分析し、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試行的に実施のうえ、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、事務プロセス上の課題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。

さらに、事務事故等削減会議等において、事後のフォローや再発防止策の検討を行い、適宜必要な対策を実施しております。

今後も、上記取組みを継続的に実施するとともに、試行的に実施している事務リスクの計量化について、これまで得られた情報の分析・精緻化を図り、より実効性のある再発防止策の検討・実施に繋げていくなど、事務品質の向上に向けた取組みを強化してまいります。

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、自営システムにおいては、開発の委託先である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、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、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。

A. 運用状況の把握

毎月、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、システムの運用状況を把握しております。

B. システム監査

加盟行共同によるFISC（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、「NEXTBASE」に対するシステム監査を実施しております。

今後も、上記取組みを継続し、システム障害やサイバー攻撃による顧客情報漏洩などシステムリスクに対する取組みを強化するとともに、適切な管理を実施してまいります。

④ 法務リスク管理

法令等の遵守違反及び取引上の契約関係において、法律関係における不確実性等が生じることにより被るリスクの軽減を図るという法務リスク管理の基本方針を「リスク・マネージメント・トータル・プラン」に定めるととも

に、その下位規定として「法務リスク管理規定」を制定し、全ての業務に存在する法務リスクについて適切に把握するため、行内文書、行外向文書、契約書類、その他リーガルチェックを必要とする取引及び業務について網羅的にリーガルチェックを実施する体制としております。

今後も、上記体制の下、チェックを一層強化すること等により、法務リスクの軽減に努めてまいります。

（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、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等については、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）」で月次で管理するとともに、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するなど、今後の安定的な収益確保に向けた取組みを実施しているほか、リスク管理態勢の強化に関する関連部長を「経営強化計画WG」に加え、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。

また、本計画における重要施策である「三重県中南部地域活性推進プロジェクト」、「事業性評価に基づく融資や本業支援の強化」並びに「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」に関する諸施策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」を組成のうえ、同ワーキンググループの中で、適切な進捗管理を実施しております。

本経営強化計画においても、「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実施していくほか、毎月「経営強化計画WG」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はもとより、リスク管理態勢の強化策の進捗状況など、現計画で掲げる諸施策の取組状況を管理し、経営強化計画の着実な達成を確保してまいります。

また、33FGでは、取締役会及びグループ経営会議において、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まいります。

9. 協定銀行が現に保有する取得株式等に係る事項

平成 30 年 4 月の持株会社設立による三重銀行との経営統合に伴い、優先株式にかかる株式移転にあたり、株式移転比率に基づき、第三銀行 A 種優先株式 1 株につき三十三フィナンシャルグループ第一種優先株式 0.7 株の割合をもって割当交付いたしました。

種類		株式会社第三銀行 A 種優先株式	株式会社三十三フィナンシャルグループ 第一種優先株式	
払込期日／発行日		平成 21 年 9 月 30 日	平成 30 年 4 月 2 日	株式移転効力発生日に発行
発行済株式数（株）		60,000,000 [6,000,000]	4,200,000	株式移転比率 1:0.7 で移転
発行総額（百万円）		30,000	30,000	第三銀行 A 種優先株式と同条件
1 株あたり払込額（円）		500 [5,000]	(5,000÷0.7)	株式移転比率で調整
剰余金の 配当	優先配当金（円）	第三銀行 A 種優先株式 1 株につき、500 [5,000] × (日本円 TIBOR12 ヶ月物 +1.00%)	三十三フィナンシャルグループ第一種優先株式 1 株につき、5,000 円 ÷ 0.7 × (日本円 TIBOR12 ヶ月物 +1.00%)	第三銀行 A 種優先株式と同条件
	累積／非累積	非累積	非累積	第三銀行 A 種優先株式と同条件
	参加／非参加	非参加	非参加	第三銀行 A 種優先株式と同条件
残余財産 の分配	交付財産	金銭	金銭	第三銀行 A 種優先株式と同条件
	1 株あたり優先分配額（円）	500 [5,000] + 経過優先配当金相当額	(5,000 ÷ 0.7) + 経過優先配当金相当額	株式移転比率で調整
	参加／非参加	非参加	非参加	第三銀行 A 種優先株式と同条件
議決権		なし（但し、優先配当支払停止時には議決権が発生）	なし（但し、優先配当支払停止時には議決権が発生）	第三銀行 A 種優先株式と同条件
取得請求 権（株式 対価）	請求期間	平成 24 年 10 月 1 日 ～平成 36 年 9 月 30 日	平成 30 年 4 月 2 日 ～平成 36 年 9 月 30 日	新設持株会社設立の日より
	交付財産	第三銀行普通株式	株式会社三十三フィナンシャルグループ普通株式	新設持株会社株式に変更
	取得価額 修正期間	平成 24 年 10 月 1 日 ～平成 36 年 9 月 30 日	平成 30 年 4 月 2 日 ～平成 36 年 9 月 30 日	新設持株会社設立の日より
	取得価額 修正頻度	月次	月次	第三銀行 A 種優先株式と同条件
	取得価額 修正方法	毎月第 3 金曜日（決定日）までの 5 連続取引日の終値の平均値を、決定日の翌日以降次回決定日まで適用（但し、下限取得価額を下回る場合は下限取得価額を適用）	毎月第 3 金曜日（決定日）までの 5 連続取引日の終値の平均値を、決定日の翌日以降次回決定日まで適用（但し、下限取得価額を下回る場合は下限取得価額を適用）	第三銀行 A 種優先株式と同条件
取得請求 権（株式 対価）	当初取得価額（円）	148	2,271	
	決定方法	平成 24 年 10 月 1 日に先立つ 5 連続取引日の終値の平均値（但し、下限取得価額を下回る場合は下限取得価額を適用）	平成 30 年 3 月の第 3 金曜日までの直近の 5 連続取引日の第三銀行の普通株式の終値の平均値 ÷ 0.7（但し、下限取得価額を下回る場合は下限取得価額を適用）	
	下限取得価額（円）	101 [1,005]	1,005 ÷ 0.7	株式移転比率で調整
	一般的な調整条項	あり	あり	第三銀行 A 種優先株式と同条件
取得条項 （株式対 価）	一斉取得日	平成 36 年 10 月 1 日	平成 36 年 10 月 1 日	第三銀行 A 種優先株式と同条件
	交付財産	第三銀行普通株式	株式会社三十三フィナンシャルグループ普通株式	新設持株会社株式に変更
	一斉取得価額	一斉取得日に先立つ 45 取引日目に始まる 30 連続取引日の終値の平均値に相当する金額（但し、下限取得価額を下回る場合は下限取得価額を適用）	一斉取得日に先立つ 45 取引日目に始まる 30 連続取引日の終値の平均値に相当する金額（但し、下限取得価額を下回る場合は下限取得価額を適用）	第三銀行 A 種優先株式と同条件
取得条項 （金銭対	取得可能期間	平成 31 年 10 月 1 日～	平成 31 年 10 月 1 日～	第三銀行 A 種優先株式と同条件
	取得条件	取得の決議をする取締役会	取得の決議をする取締役会	第三銀行 A 種優先株式と同条件

価)		開催日までの 30 連続取引日の全ての日において終値が下限取得価額を下回る場合で、かつ、金融庁の事前承認を得ている場合	開催日までの 30 連続取引日の全ての日において終値が下限取得価額を下回る場合で、かつ、金融庁の事前承認を得ている場合	
	1 株あたり交付財産 (円)	500 [5,000] +経過優先配当金相当額	(5,000÷0.7) +経過優先配当金相当額	株式移転比率で調整

平成 28 年 10 月 1 日付で A 種優先株式 10 株につき 1 株の割合で株式併合を実施しております。

[] 内の数値は当該株式併合を実施した後の数値です。

① 33FG が株式会社整理回収機構に対して発行した株式の発行金額・条件
発行金額・条件については、下記の通りです。

	項目	内容
1	種類	株式会社三十三フィナンシャルグループ第一種優先株式
2	申込期日（払込日）	平成 30 年 4 月 2 日
3	発行価額	1 株につき 5,000 円 ÷ 0.7
4	発行総額	30,000 百万円
5	発行株式数	4,200,000 株
6	議決権	本優先株主は、全ての事項につき株主総会において議決権を行使することができない。ただし、本優先株式の発行時に第三銀行が発行する A 種優先株式の株主が同銀行株主総会において全ての事項について議決権を行使することができるときはその発行時より、定時株主総会に本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払を受ける旨の議案が提出されないときはその定時株主総会より、本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払いを受ける旨の議案が定時株主総会において否決されたときはその定時株主総会終結の時より、本優先配当金の額全部の支払を受ける旨の決議がなされる時までの間は、全ての事項について株主総会において議決権を行使することができる。
7	優先配当年率	12 ヶ月 日本円 TIBOR+1.00% ただし、8%を上限とする
	優先中間配当	本優先配当金の 2 分の 1 を上限
	累積条項	非累積
	参加条項	非参加
8	残余財産の配分	普通株主に先立ち本優先株主が有する本優先株式 1 株につき、5,000 円を 0.7 で除した金額に経過本優先配当金相当額を加えた額を支払う。このほかの残余財産の配分は行わない。
9	取得請求権 （転換予約権）	本優先株主は、取得請求期間中、当会社が本優先株式を取得するのと引換えに当会社の普通株式を交付することを請求することができる。
	取得請求期間の開始日	平成 30 年 4 月 2 日
	取得請求期間の終了日	平成 36 年 9 月 30 日
	当初取得価額 （当初転換価額）	平成 30 年 4 月 2 日の時価 ただし、当該時価が下限取得価額を下回る場合は、下限取得価額とする。平成 30 年 4 月 2 日の時価とは、平成 30 年 3 月の第 3 金曜日（当日を含む。）までの直近の 5 連続取引日の株式会社東京証券取引所における第三銀行の普通株式の毎日の終値の平均値に相当する金額を 0.7 で除した金額。（※終値：第三銀行の普通株式の終値。気配表示を含む。以下同様）
	取得請求期間中の取得価額修正	毎月第 3 金曜日の翌日以降、決定日（当日を含む。）までの直近の 5 連続取引日の当会社の普通株式の毎日の終値の平均値に相当する額
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	1,005 円 ÷ 0.7
10	金銭を対価とする取得条項	当会社は、平成 31 年 10 月 1 日以降、取締役会が別に定める日（当該取締役会開催日までの 30 連続取引日（当該日含む）の全ての日において当会社の普通株式の終値が取得価額の下限を下回っており、かつ金融庁の事前承認を得ている場合に限り）が到来したときに、法令上可能な範囲で、本優先株式の全部または一部を金銭を取得することができる。
	対価となる金額	本優先株式 1 株につき、5,000 円を 0.7 で除した金額に経過本優先配当金相当額を加えた金額
11	普通株式を対価とする取得条項	当会社は、取得請求期間の末日までに当会社に取得されていない本優先株式の全てを取得請求期間の末日の翌日（以下「一斉取得日」という）をもって取得する。当会社は、かかる本優先株式を取得するのと引換えに、各本優先株主に対し、その有する本優先株式に 5,000 円を 0.7 で除した金額を乗じた額を一斉取得価額で除した数の普通株式を交付する。
	一斉取得価額	一斉取得日に先立つ 45 取引日目に始まる 30 連続取引日の当会社の普通株式の毎日の終値の平均値（終値が算出されない日を除く。）に相当する金額。ただし、かかる計算の結果、一斉取得価額が下限取得価額を下回る場合は、一斉取得価額は下限取得価額とする。
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	1,005 円 ÷ 0.7

② 第三銀行が 33FG に対して発行した株式の発行金額・条件

発行金額・条件については、下記の通りです。

	項目	内容
1	種類	株式会社第三銀行 A 種優先株式
2	申込期日（払込日）	平成 21 年 9 月 30 日
3	発行価額	1 株につき 500 円 [5,000]
	非資本組入れ額	1 株につき 250 円 [2,500]
4	発行総額	30,000 百万円
5	発行株式数	60 百万株 [6 百万株]
6	議決権	本優先株主は、全ての事項につき株主総会において議決権を行使することができない。ただし、定時株主総会に本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払を受ける旨の議案が提出されないときはその定時株主総会より、本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払いを受ける旨の議案が定時株主総会において否決されたときはその定時株主総会終結の時より、本優先配当金の額全部の支払を受ける旨の決議がなされる時までの間は、全ての事項について株主総会において議決権を行使することができる。
7	優先配当年率	12 ヶ月 日本円 TIBOR+1.00% (平成 22 年 3 月 31 日を基準日とする期末の剰余金の配当の場合は、払込期日から平成 22 年 3 月 31 日までの間の日数で日割計算により算出される割合とする) ただし、8%を上限とする
	優先中間配当	本優先配当金の 2 分の 1 を上限
	累積条項	非累積
	参加条項	非参加
8	残余財産の配分	普通株主に先立ち本優先株主が有する本優先株式 1 株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた額を支払う。このほかの残余財産の配分は行わない。
9	取得請求権 (転換予約権)	本優先株主は、取得請求期間中、当銀行が本優先株式を取得するのと引換えに当銀行の普通株式を交付することを請求することができる。
	取得請求期間の開始日	平成 24 年 10 月 1 日
	取得請求期間の終了日	平成 36 年 9 月 30 日
	当初取得価額 (当初転換価額)	取得請求期間の初日に先立つ 5 連続取引日の毎日の終値の平均値に相当する金額とする。 (※5 連続取引日は、取得請求期間の初日を含まず、東京証券取引所における当銀行の普通株式の終値が算出されない日を除く。)
	取得請求期間中の取得価額修正	取得価額請求期間において、毎月第 3 金曜日の翌日以降、取得価額は、決定日まで(当日を含む。)の直近の 5 連続取引日の終値の平均値に相当する金額に修正
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	発行決議日から(当該日含まない)の 5 連続取引日における終値の平均値の 50%に相当する金額
10	金銭を対価とする取得条項	当銀行は、平成 31 年 10 月 1 日以降、取締役会が別に定める日(当該取締役会開催日までの 30 連続取引日(当該日含む)の全ての日において終値が取得価額の下限を下回っており、かつ金融庁の事前承認を得ている場合に限り)が到来したときに、法令上可能な範囲で、本優先株式の全部または一部を金銭を対価として取得することができる。
	対価となる金額	本優先株式 1 株につき、本優先株式 1 株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた金額
11	普通株式を対価とする取得条項	当銀行は、取得請求期間の終了日までに当銀行に取得されていない本優先株式の全てを取得請求期間の終了日の翌日(以下、「一斉取得日」という)をもって取得する。当銀行は、かかる本優先株式を取得するのと引換えに、本優先株主が有する本優先株式数に本優先株式 1 株当たりの払込金額相当額を乗じた額を一斉取得価額で除した数の普通株式を交付する。
	一斉取得価額	一斉取得日に先立つ 45 取引日目に始まる 30 連続取引日の毎日の終値の平均値(終値が算出されない日を除く。)に相当する金額
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	発行決議日から(当該日含まない)の 5 連続取引日における終値の平均値の 50%に相当する金額

平成 28 年 10 月 1 日付で A 種優先株式 10 株につき 1 株の割合で株式併合を実施しております。

[] 内の数値は当該株式併合を考慮した数値です。

10. 機能強化のための計画の前提条件

（前提となる経済環境）

国内経済は、世界の IT 需要の増加や中国経済の改善を背景に、外需主導で緩やかに回復し、企業収益は改善していることに加え、公共投資の下支えもあることから、景気は回復基調を維持しております。

一方、平成 31 年 10 月に予定されている消費増税による駆け込み需要の反動減から落ち込む時期も想定されますが、計画期間における国内経済は、全般に緩やかな回復基調で推移するものと予想しております。

（金利）

デフレ脱却に向け、日本銀行による金融緩和政策は長期化していることから、政策金利は引き続き低水準で据え置かれると予想しております。

こうしたことから、計画期間における国内金利は、現行程度の水準で推移するものと予想しております。

（為替）

日本の貿易収支は、世界経済の緩やかな回復を受け、先行き黒字基調にて推移すると予想されることから、貿易を通じた為替需給の面からは、円安圧力が加わるものと予想されます。また、米国の政策金利の上昇も予想されますが、計画期間における為替（円／ドル）は、現状の水準で推移するものと予想しております。

（株価）

世界経済の緩やかな回復及びオリンピック関連の投資等による企業業績の更なる改善が期待されるものの、平成 31 年 10 月に予定されている消費税増税後の国内景気の見通しも不透明であることから、計画期間における株価は、保守的に予想しております。

【各種指標（表 31）】

指標	30/3 実績	30/5 実績	30/9 前提	31/3 前提	31/9 前提	32/3 前提	32/9 前提	33/3 前提
無担保コール翌日物(%)	△0.068	△0.065	△0.065	△0.065	△0.065	△0.065	△0.065	△0.065
TIBOR 3M(%)	0.069	0.069	0.069	0.069	0.069	0.069	0.069	0.069
新発 10 年国債利回り(%)	0.045	0.030	0.030	0.030	0.030	0.030	0.030	0.030
ドル/円 為替レート(円)	106.24	108.70	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00	108.00
日経平均株価(円)	21,454	22,171	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000

*平成 30 年 3 月及び平成 30 年 5 月の各実績値は、以下によります。

1. 無担保コール翌日物は、短資協会が公表する加重平均レート
2. TIBOR 3M は、全国銀行協会が公表する全銀協 TIBOR
3. 新発 10 年国債利回りは、日本相互証券(株)が公表する終値（単利）レート
4. ドル/円 為替レートは、三菱 UFJ 銀行が公表する午前 10 時時点の仲値レート
5. 日経平均株価は、終値

(別紙)

経営強化計画(ダイジェスト版)

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条)

平成30年6月

株式会社三十三フィナンシャルグループ

株式会社第三銀行



三十三フィナンシャルグループ



目次

1．三十三フィナンシャルグループの設立	… 1
2．前経営強化計画の総括	… 2
3．今次計画の経営戦略	… 4
4．経営の改善の目標	… 5
5．経営の改善目標を達成するための方策	… 6
6．中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化	… 13
7．責任ある経営体制の確立	… 15

1. 三十三フィナンシャルグループの設立

当行と株式会社三重銀行（以下、「三重銀行」といいます。）は、平成30年4月2日に共同持株会社である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。）を設立いたしました。33FGでは、「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。」を経営理念として掲げ、4月より第1次中期経営計画をスタートさせております。

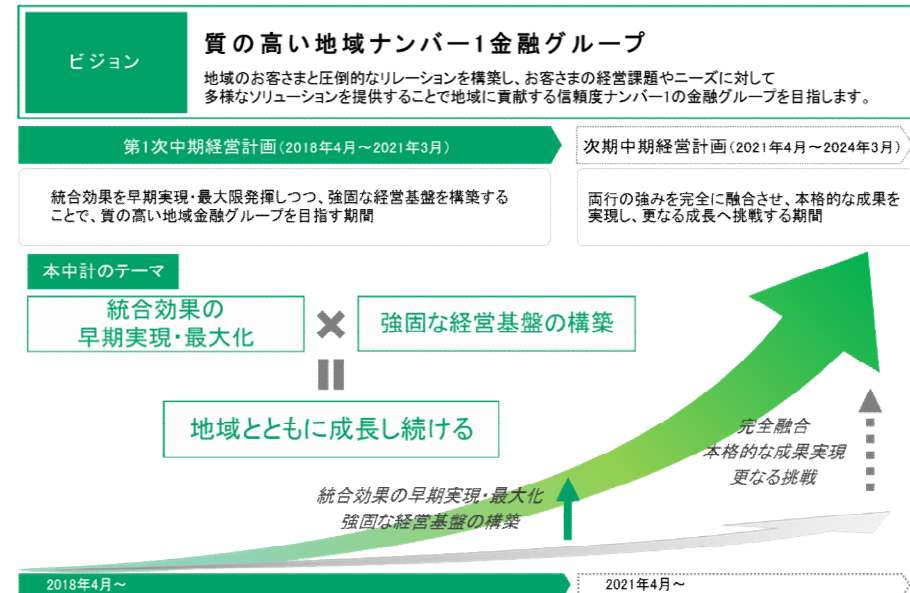
第1次中期経営計画では、地域のお客さまと圧倒的なリレーションを構築し、お客さまの経営課題やニーズに対して多様なソリューションを提供することで、地域に貢献する信頼度ナンバー1のグループを目指してまいります。

当行はグループの総合力を活かして、これまで以上に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で、地域経済活性化に積極的に貢献するとともに、地域社会、地域経済、そして新金融グループがともに成長する好循環を実現してまいります。

33FGの概要とビジネスモデル



33FGの中期経営計画の概要



2. 前経営強化計画の総括①

前経営強化計画では 地域密着型金融の取組みを強化し、地域経済の活性化を図るため、4つの基本方針(①営業力と地域サポート力の強化、②経営の合理化・効率化、③人材力の強化、④内部管理態勢の強化とCSRの取組強化)のもと、更なる経営改善に取り組んだ結果、中小規模事業者等向け信用供与の残高・比率、経営改善支援等取組率は計画を達成いたしました。一方で、経費は計画以上に削減したものの、マイナス金利政策の長期化等による貸出金利回りの低下傾向が続いたことなどにより、資金利益等の減少をカバーするには至らず、コア業務純益及び業務粗利益経費率は、計画未達成となりました。

(1) 収益性を示す指標(コア業務純益の改善幅)

(単位:百万円)

	27/3期 (始期)	30/3期(終期)			始期からの改善額	
		計画	実績	計画比	計画	実績
コア業務純益	6,283	6,760	5,082	△1,678	477	△1,201

* 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

マイナス金利政策の長期化等により、貸出金利息が計画を19億87百万円下回ったことなどから、資金利益が計画を16億47百万円下回ったことを主因として、コア業務純益は、計画を16億78百万円下回りました。

(2) 業務の効率性を示す指標(業務粗利益経費率の改善幅)

(単位:%)

	27/3期 (始期)	30/3期(終期)			始期からの改善幅	
		計画	実績	計画比	計画	実績
業務粗利益経費率	60.55	60.40	65.13	4.73	△0.15	4.58

* 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

機械化関連費用を除く経費は、合理化・効率化により、計画を7億85百万円下回ったものの、資金利益が計画を下回ったほか、国債等債券損益が計画を8億38百万円下回ったことを主因として、業務粗利益が計画を33億6百万円下回ったことから、業務粗利益経費率は計画を4.73ポイント上回りました。

(3) 中小規模事業者等向け信用供与の残高・比率

(単位:億円、%)

	27/3期 (始期)	30/3期(終期)			始期からの増減	
		計画	実績	計画比	計画	実績
中小規模事業者等向け貸出残高	5,991	6,091	6,374	282	100	382
総資産に対する比率	30.70	30.71	31.42	0.71	0.01	0.72

渉外体制の見直しによる事業先担当者の増員やコベナンツ活用型融資の積極的な推進などにより、中小規模事業者等向け信用供与の残高は計画を282億円上回りました。また、総資産に対する比率についても、計画を0.71ポイント上回りました。

(4) 経営改善支援等の取組み

(単位:先、%)

	27/3期 (始期)	30/3期(終期)			始期からの改善幅	
		計画	実績	計画比	計画	実績
経営改善支援等取組先数	295	308	511	203	13	216
経営改善支援等取組率	2.11	2.17	3.79	1.62	0.06	1.68

経営相談や担保・保証に必要以上依存しない融資取組などすべての項目に積極的に取り組んだことにより、経営改善支援等取組率は、計画を1.62ポイント上回りました。

2. 前経営強化計画の総括②

前経営強化計画期間を通じて見えてきた課題

地域の人口・事業所数の減少など当行を取り巻く環境が厳しい中、前経営強化計画においては、リレーションシップバンキングの取組みを強化しつつ、取引基盤拡充地域（三重県北勢地域、愛知県、大阪府）において貸出金の増強や総合的な取引を推進するとともに、活性化推進地域（三重県中勢地域、伊賀地域、南勢地域、紀州地域、及び和歌山県の一部）においては、地域経済の活性化に繋がる販路拡大支援や経営改善支援などの本業支援に加え、地域の特性を活かした農業、環境・エネルギー分野への融資などに取り組んでまいりました。こうした取組みを通じて、中小規模事業者等向け貸出の増強を図るとともに、収益力の強化を図ってまいりました。また、これらの着実な実現に資する取組みとして、全営業の実践と業務プロセス改革（BPR）を推進するとともに、渉外体制の見直しなどにより、営業力の強化を図ってまいりました。

基本方針

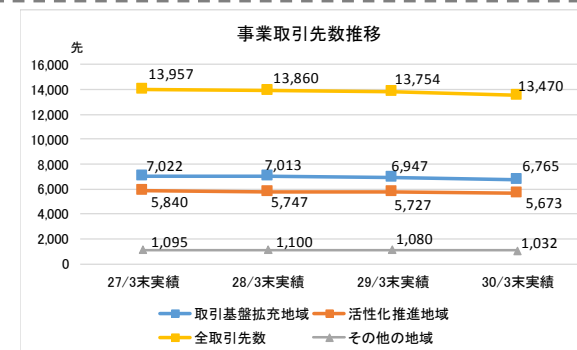
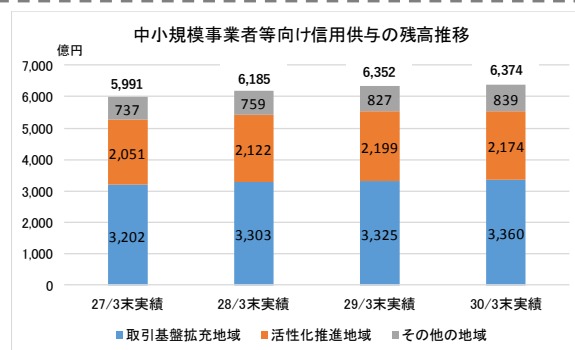
1. 営業力と地域サポート力の強化

【事業先向け営業力の強化】

- 事業取引先数は、地域の事業所数の減少や過度な金利競争による新規融資の抑制等のほか、融資経験の浅い担当者による取引先の資金ニーズ等に対する融資やソリューションの提案不足のケースもあったことなどにより始期対比487先減少。地域の事業先に対するリレーションとソリューションの更なる強化が必要と認識。
- とりわけ、積極的なリスクテイクのもと、地域に根ざした支援を強化し、地域経済の活性化に向けた踏み込んだ取組みを行うことで、当行の地域でのプレゼンスの向上を図る必要があると認識。
- 低金利政策の長期化等による貸出金利息の減少を抑制するため、金融仲介機能の発揮及びソリューションの提供によるソリューション関連手数料の増加が必要と認識。

【個人先向け営業力の強化】

- 女性渉外体制を強化するなどにより預かり資産販売は順調に増加しているが、少子高齢化を踏まえた資産形成・資産承継ニーズへの取組み、ライフサイクルの変化を捉えた最適なサービスの提供、及び営業チャネルの強化が必要と認識。



2. 経営の合理化・効率化

- 融資事務等の簡素化・合理化等による業務プロセス改革の取組みや「経費削減プロジェクト」による経費削減などについては、一定の成果が表れていると評価しており、経営資源の最適化を図る観点から、引き続き合理化・効率化に取り組んでいく。

3. 人材力の強化

- お客さまの課題やニーズに対して的確に対応するため、コンサルティング（ソリューションの提供）ができる人材の育成を引き続き強化していく。
- 組織の活性化を図るため、女性の管理職への登用など女性の活躍機会の拡充に引き続き取り組んでいく。

4. 内部管理態勢の強化とCSRの取組強化

- 強固な経営基盤を構築する観点から、コンプライアンス態勢、リスク管理態勢等の強化に継続的に取り組んでいく。
- 地域金融機関として地域社会に貢献するため、環境や高齢者・若年層に対する支援を引続き実施していく。

3. 今次計画の経営戦略

本計画においては、前経営強化計画の評価と課題を踏まえ、次の基本方針及び基本戦略のもと、内部管理態勢をより一層強化し、財務基盤の健全性を維持しつつ、中小規模事業者等に対する安定的かつ円滑な資金供給に資する取組みを強化することで、地域経済の活性化に貢献してまいります。

さらに、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ため、経営資源を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)に投下してまいります。

本計画の基本方針・基本戦略

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
- (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

2. 経営の効率化・最適化

- (1) 最適な営業体制の確立
- (2) ローコストオペレーションの実現

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
- (2) 働き方の改革等による組織の活性化

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
- (2) リスク管理態勢の強化
- (3) 顧客保護等管理態勢の強化
- (4) CSRの取組強化

本計画の3つの重要施策

1. 事業性評価に基づく融資や本業支援の強化

- リレーションシートや事業性評価サービスを活用した事業性評価に基づく融資や本業支援を本部と営業店が一体となり強力に推進
- お客さま情報の運用・管理や本部の営業店サポート体制を強化
- 業績評価の中で本業支援の取組みを促す評価制度を導入

2. 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

- 経営改善計画策定先に対する本業支援を強化し、地域の事業者の活力・企業価値向上に貢献
- 経営改善支援、資金繰り安定化に資する融資支援を通じて地域の事業者をランクアップ

3. 三重県中南部地域活性化推進プロジェクト

- 主たる営業地域である三重県中南部地域の事業者に寄り添った本業支援等の強化
- 専担者を同地域に配置し、資金繰り安定化支援を含めた融資に加え、ビジネスマッチング支援など多様なソリューションの提供を通じて地域の事業者を応援

リレーションシップバンキングの推進

統合効果の最大化・早期実現

財務基盤の健全性の維持と収益力の強化・中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化

4. 経営の改善の目標

(1) 収益性を示す指標(コア業務純益の改善額)

(単位: 百万円)

	30/3期 実績	30/9期 計画	31/3期 計画	31/9期 計画	32/3期 計画	32/9期 計画	33/3期 計画	始期からの 改善額
コア業務純益	5,082	3,070	5,901	3,147	6,148	3,252	6,409	1,327

* 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

本計画期間においても、日本銀行による低金利政策の長期化など金融機関を取り巻く環境は引き続き厳しい状況が続くものと想定しております。こうした中、三重銀行との統合効果の早期実現・最大化に取り組むとともに、地域のお客さまとの圧倒的なリレーションを構築し、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することで、収益力の強化を図ってまいります。

具体的には、リレーションシート等を活用した融資や本業支援を強化するとともに、様々なライフステージにある事業者のニーズや経営課題に対するソリューション提供力の強化を通じて、ソリューション関連手数料の増強を図ってまいります。

さらに、富裕層や経営者等に対する資産形成・資産承継ニーズへの取組みを強化し、預かり資産販売の増強などに取り組むほか、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を図るとともに、業務プロセス改革に引き続き取り組んでまいります。

これら施策の着実な実現を図ることによって、平成33年3月期におけるコア業務純益は、計画始期対比13億27百万円上回る64億9百万円を確保する計画としております。

(2) 業務の効率性を示す指標(業務粗利益経費率の改善幅)

(単位: 百万円、%)

	30/3期 実績	30/9期 計画	31/3期 計画	31/9期 計画	32/3期 計画	32/9期 計画	33/3期 計画	始期からの 改善幅
経費(機械化関連費用を除く)	16,713	8,627	16,833	8,524	16,660	8,485	16,555	△158
業務粗利益	25,661	13,428	26,151	13,271	26,046	13,372	26,241	580
業務粗利益経費率	65.13	64.24	64.36	64.22	63.96	63.44	63.08	△2.05

* 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、機械保守料等を計上

* 経費は機械化関連費用を除く

本計画期間中の機械化関連費用を除く経費は、三重銀行との経営統合によるシナジー効果の早期実現に取り組むとともに、本部業務の集約化・効率化などBPRを推進することで、平成33年3月期において、計画始期対比1億58百万円の減少を計画しております。

業務粗利益については、資金利益は計画始期対比6億48百万円の減少を見込む一方、役務取引等利益はソリューション関連手数料の増強により計画始期対比13億63百万円の増加を図り、計画始期対比5億80百万円の増加を計画しております。

以上により、平成33年3月期における業務粗利益経費率は、計画始期対比2.05%下回る63.08%を計画しております。

5. 経営の改善目標を達成するための方策①

基本方針1. リレーシンの構築とソリューションの提供

基本戦略	施策
事業先に対するリレー (1) シンとソリューションの強化	➤ リレーシンシート等を活用した推進体制を強化し、本部と営業店が一体となって事業性評価に基づく融資や本業支援を推進 ➤ コンサルティング営業チーム（M&A、ファンド業務等）、デリバティブチーム（金利・為替デリバティブ）、法人FAチーム（資産運用コンサルティング）等を新設し、事業先等の多様化・高度化するニーズに対して最適なソリューションを提供するとともに、各チームによる推進等を通じた取引先とのリレーシンを強化 ➤ ミドルリスク先に対する真正面の本業支援として、経営改善計画策定先等に対する経営改善支援を最優先事項として推進 ➤ 「三重県中南部地域活性化推進プロジェクト」を始動し、本部と営業店が一体となって同地域のミドルリスク先を中心とした事業先に対して融資や経営改善支援等の本業支援を強化 ➤ 「まち・ひと・しごと創生推進プロジェクト」を発展的に再編のうえ、平成30年6月から「地方創生推進プロジェクト」を始動し、地方創生全般に関する諸施策を検討・実施 ➤ お客さま本位の業務運営に資する業績評価制度の実効性向上 ➤ 担保・保証に必要以上に依存しない融資であるコベナント活用型融資やABL等多様な信用供与手法を引続き積極的に推進するとともに、三重銀行とのソリューションノウハウの共有と相互活用 ➤ 本部に設置した専門チーム等によるソリューションの提供や外部機関・外部専門家との連携を強化し、様々なライフステージ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 ➤ 三重銀行とのビジネスマッチング情報の共有やマッチング契約先の相互活用、及びビジネスマッチングシステムの情報検索機能の積極的な活用などにより、お客さまのビジネス機会の創出等に資するビジネスマッチング支援を強化
個人先に対するリレー (2) シンとソリューションの強化	➤ 「暮らしのコンサル」広場の拠点拡充等を検討 ➤ ローンプラザに保障性保険等を提案するライフプランナーを新たに配置し、お客さまのライフステージに応じた資産形成等を含めたライフプラン設計の総合相談窓口化を推進 ➤ 対面チャネル（渉外担当者等）と非対面チャネル（eメール、DM等）との連携強化による顧客接点の拡充 ➤ Web・モバイルを活用したサービスの強化やFinTech企業との連携を通じた新サービスの提供 ➤ 商品ラインアップの拡充、Web・モバイル取引の推進等による個人先向け貸出金の増強 ➤ 暦年贈与関連等の商品ラインアップや資産承継関連サービスの拡充、資産形成に資するつみたてNISA、iDeCo等の推進強化 ➤ 「SAM」（セールスエリアマネージャー）、「SA」（セールスアテンダント）の拡充等による預かり資産の増強

5. 経営の改善目標を達成するための方策②

①事業性評価に基づく融資や本業支援の強化(重要施策)

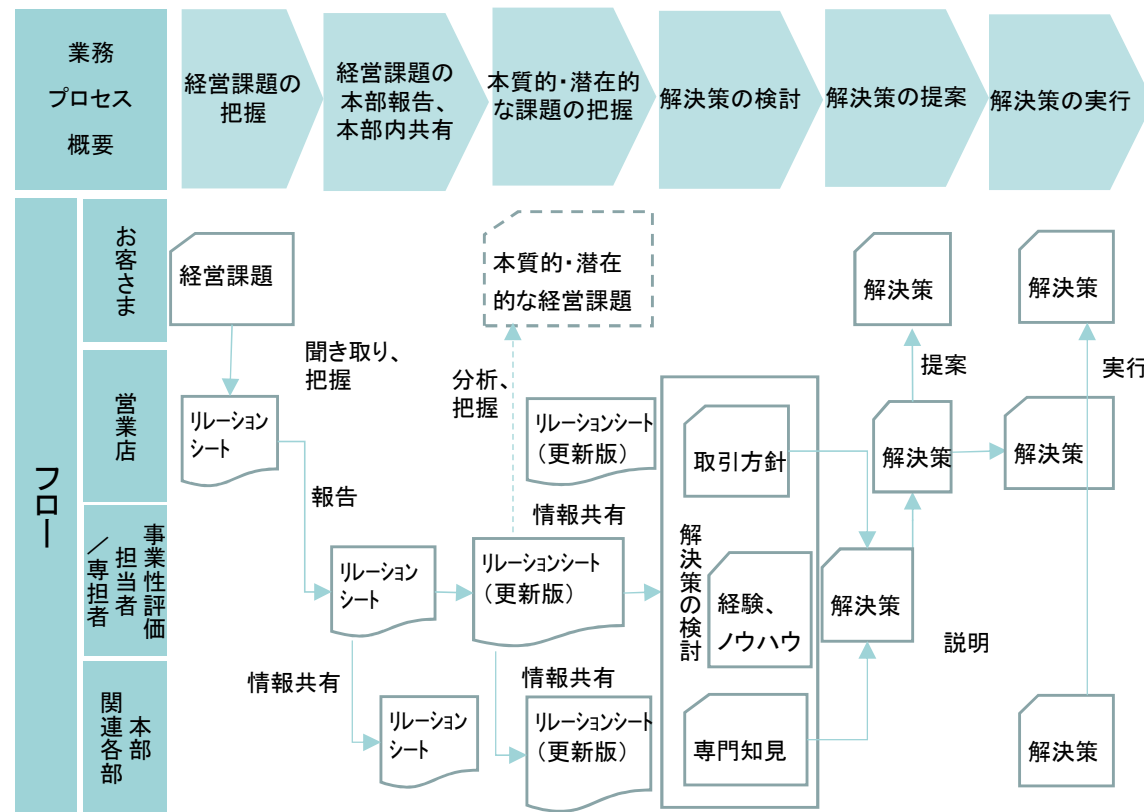
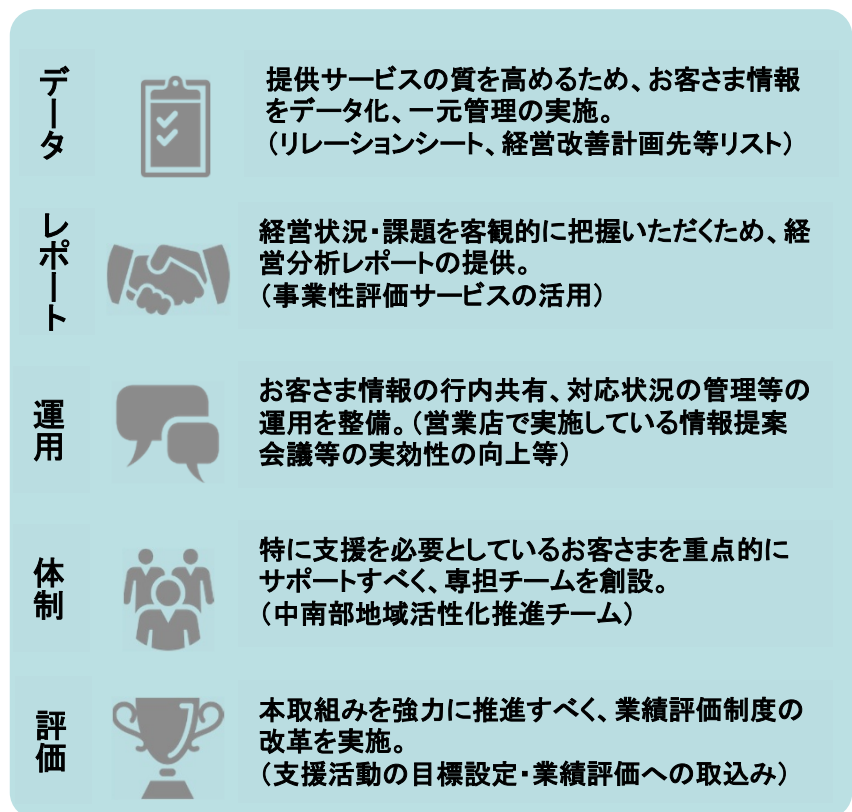
地域に寄り添う「かかりつけ医」として、リレーションシートや事業性評価サービスを活用した融資や本業支援の推進体制を整備のうえ、お客さまのニーズや経営課題に対する融資や本業支援を本部・営業店が一体となって強力に推進してまいります。

行内の推進体制の整備

- お客さま本位の業務運営を推進すべく、体制の再構築、評価制度の見直しを実施。
- お客さま一人ひとりの課題に最適な処方をすべく、ツールの高度化、運用の強化。

リリースシートを活用した業務フロー

- 情報・知見・専門性等を最大限に活用すべく、営業店、事業性評価担当者等（営業推進部法人営業課）、及び関連各部はリレーションシートを基に緊密な連携を図りつつ、融資や本業支援を推進。

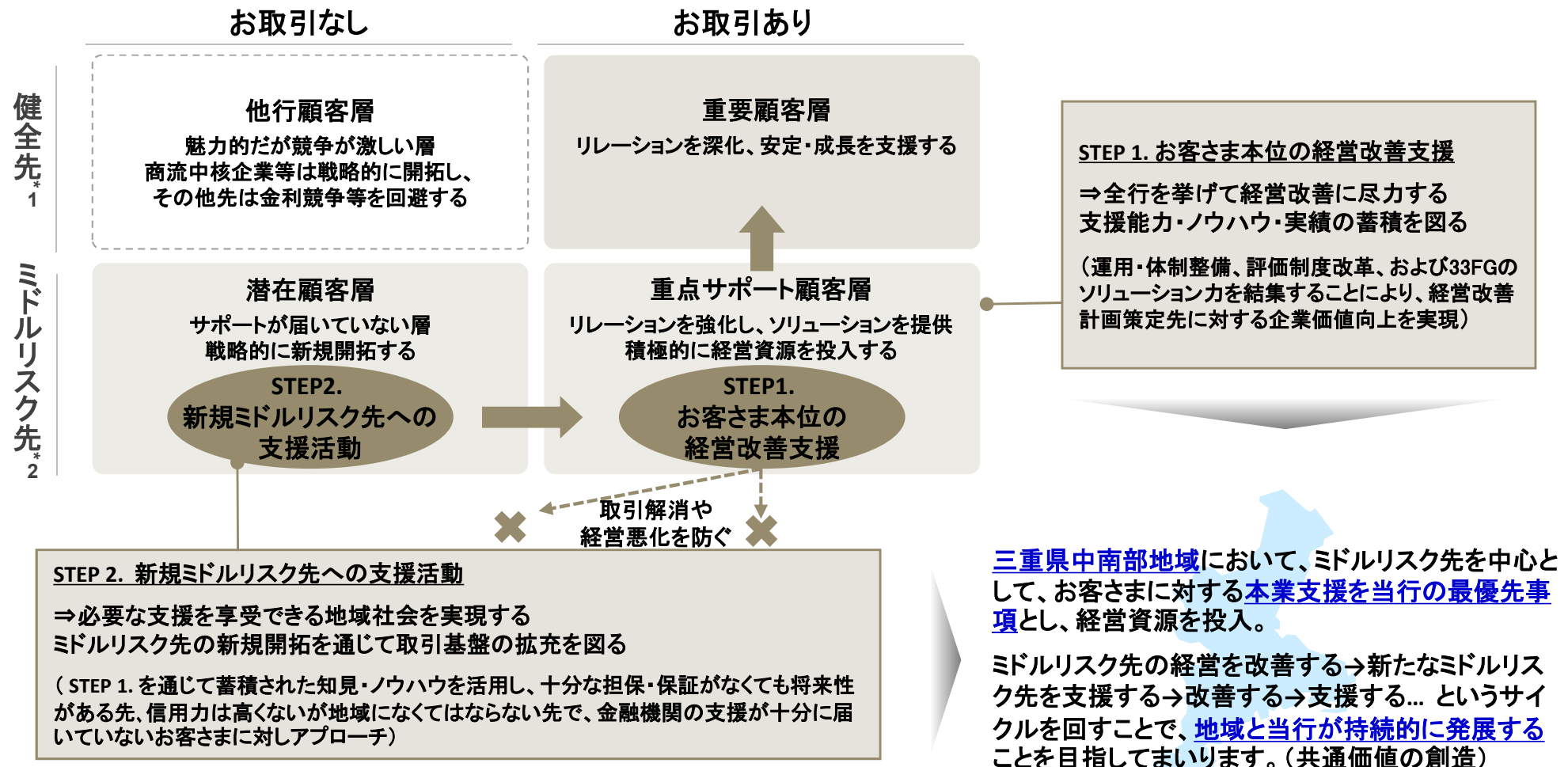


5. 経営の改善目標を達成するための方策③

基本方針1. リレーションの構築とソリューションの提供: 事業先に対するリレーションとソリューションの強化

②地域経済活性化への取組強化(1/3): 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(重要施策)

ミドルリスク先に対する真正面の本業支援として、経営改善計画策定先等に対する経営改善支援を最優先事項として取り組んでまいります。
具体的には、本部と営業店が一体となって、合実計画策定先等に対して、リレーションシートや事業性評価サービス等を活用して経営課題を把握したうえで、販路拡大支援などの経営改善支援や資金繰り安定化に資する融資支援に取り組んでまいります。



*1 正常先上位のお客さま

*2 正常先下位等のお客さま

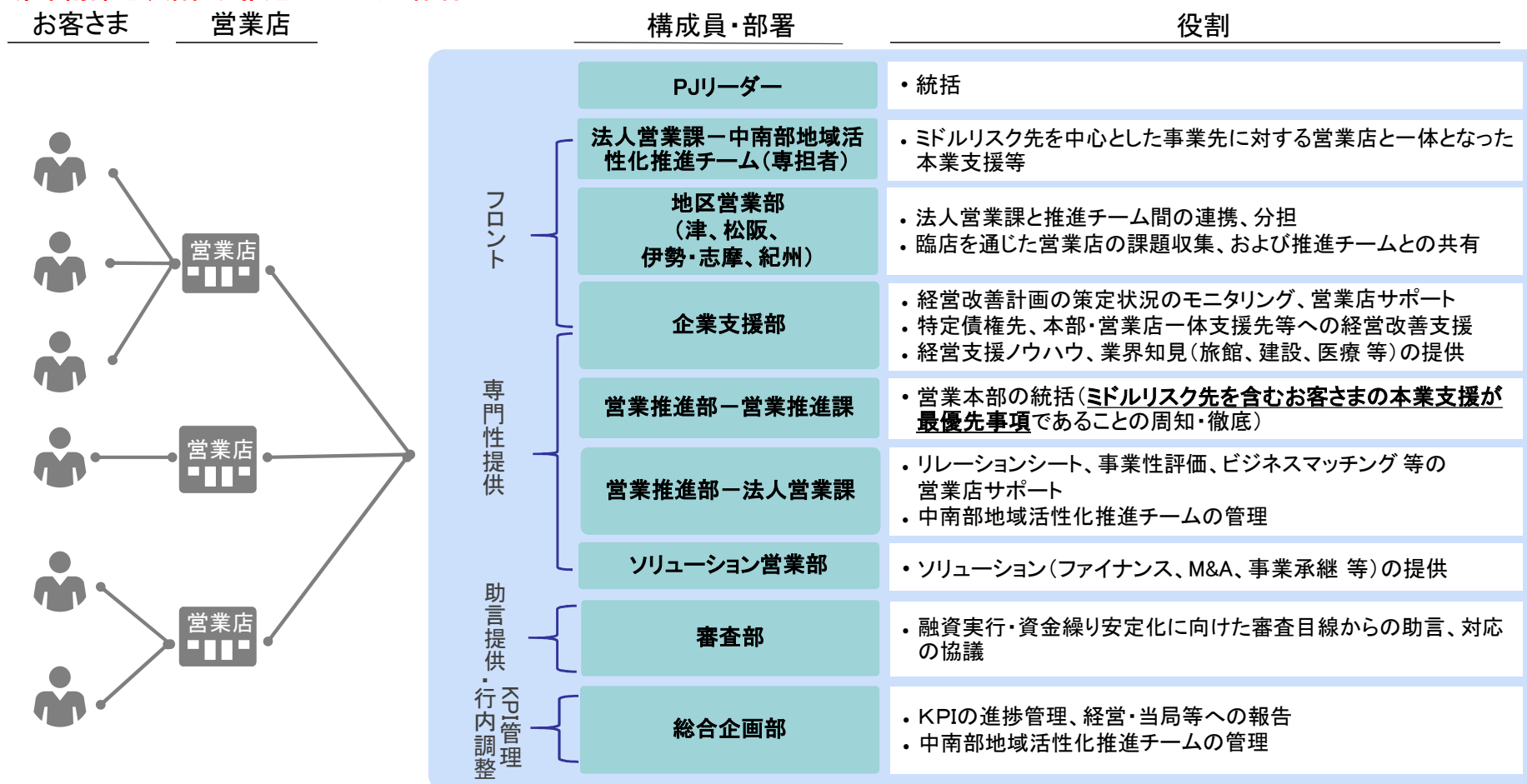
5. 経営の改善目標を達成するための方策④

基本方針1. リレーションの構築とソリューションの提供: 事業先に対するリレーションとソリューションの強化

②地域経済活性化への取組強化(2/3): 三重県中南部地域活性化推進プロジェクト(重要施策)

人口・事業所数の減少が加速している三重県中南部地域(中勢地域、南勢地域、紀州地域)において、「三重県中南部地域活性化推進プロジェクト」を始動し、本部関係各部が緊密に連携するとともに、本部と営業店が一体となって同地域のミドルリスク先を中心とした事業先に対して融資や経営改善支援等の本業支援に取り組んでまいります。また、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組成し、プロジェクトの進捗管理や課題に対する解決策の検討等を実施するなど、PDCAサイクルの確立によりプロジェクトの実効性の向上を図ってまいります。

三重県中南部地域活性化推進プロジェクト体制



5. 経営の改善目標を達成するための方策⑤

基本方針1. リレーションの構築とソリューションの提供: 事業先に対するリレーションとソリューションの強化

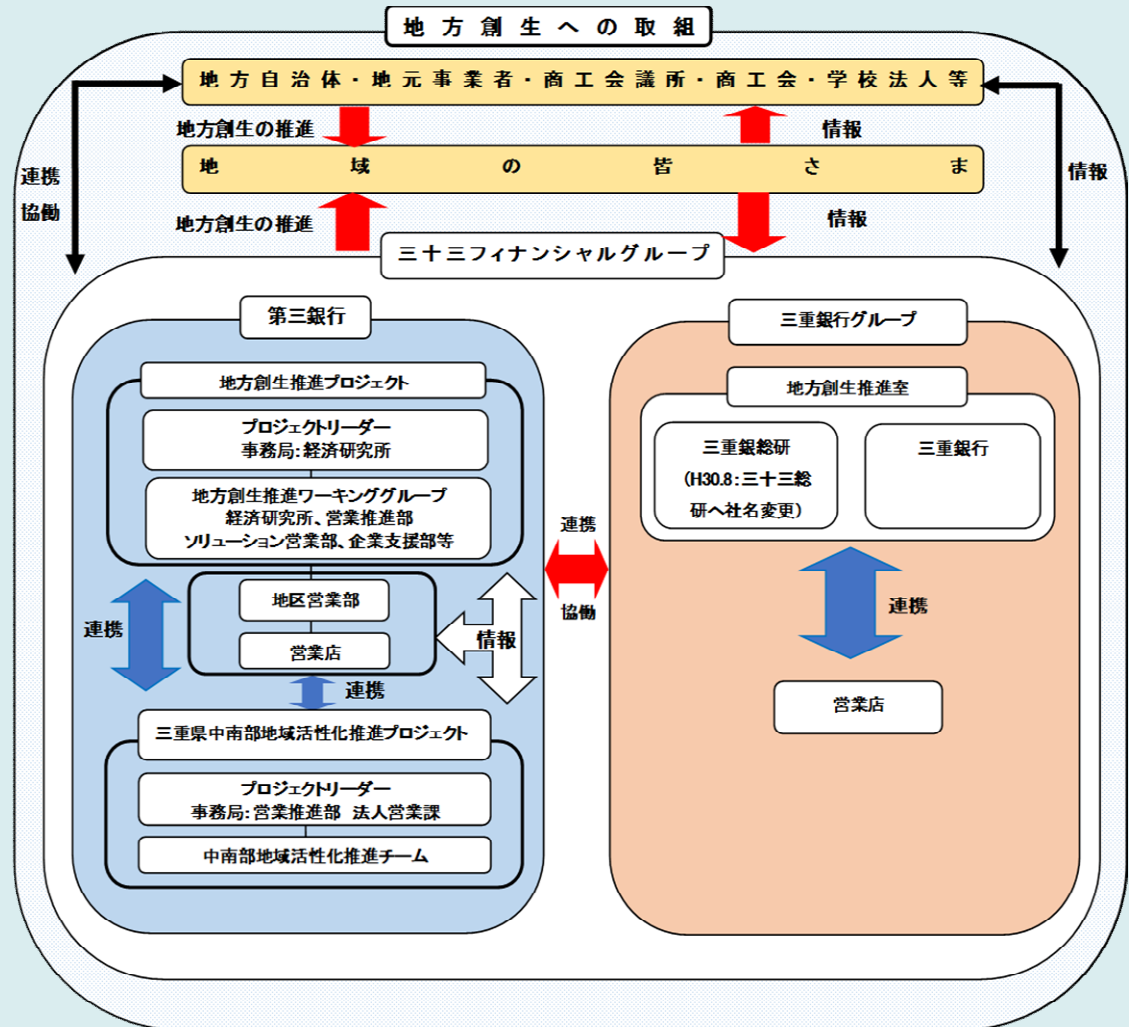
②地域経済活性化への取組強化(3/3): 地方創生に関する取組

前計画期間において、「まち・ひと・しごと創生推進プロジェクト」を組成のうえ、各地方自治体の地方版総合戦略会議に参画するとともに、三重県松阪市をはじめとする各自治体と連携して地方創生に取り組んでまいりました。

本計画期間においては、地方版総合戦略のみならず、地方創生全般に関する諸施策を検討・実施するとともに、33FGの総合力を発揮し、三重銀行及び同行子会社である株式会社三重銀総研(平成30年8月に株式会社三十三総研へ社名変更)と地方創生に関する取組みについて連携・協働していくため、「まち・ひと・しごと創生推進プロジェクト」を発展的に再編し、平成30年6月から「地方創生推進プロジェクト」を開始いたしました。

このプロジェクトにおいて、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るほか、グループネットワークを活用した地域の商流拡大支援などの具体的な施策の策定・推進に取り組むことで、地方創生の実現に貢献するとともに、自らの収益力の強化を図ってまいります。

【地方創生推進プロジェクトの推進イメージ】



5. 経営の改善目標を達成するための方策⑥

基本方針1. リレーションの構築とソリューションの提供：事業先に対するリレーションとソリューションの強化

③営業推進体制の強化

1. 本部営業推進体制の強化

- 法人FAチーム（企業オーナー等向けの資産運用に特化したコンサルティング型営業）、コンサルティング営業チーム（M&A支援、農法・成長ファンドを活用した支援等）、デリバティブチーム（金利・為替デリバティブの推進）の設置
- 三重県中南部地域活性化推進プロジェクトの推進体制の整備（専担チームの設置等）

2. お客さま本位の業績評価制度の整備

- 業績評価項目に「本業支援項目」を新設
- ミドルリスク先に対する取組みの割り増し評価の実施等
- 本業支援を促す評価体系の継続的な整備

④ソリューション営業力の強化

1. ソリューション手法の多様化・高度化

- 三重銀行が有するデリバティブ業務などのノウハウの共有・相互活用などを通じたソリューション手法の多様化・高度化

2. ソリューション手数料の増強

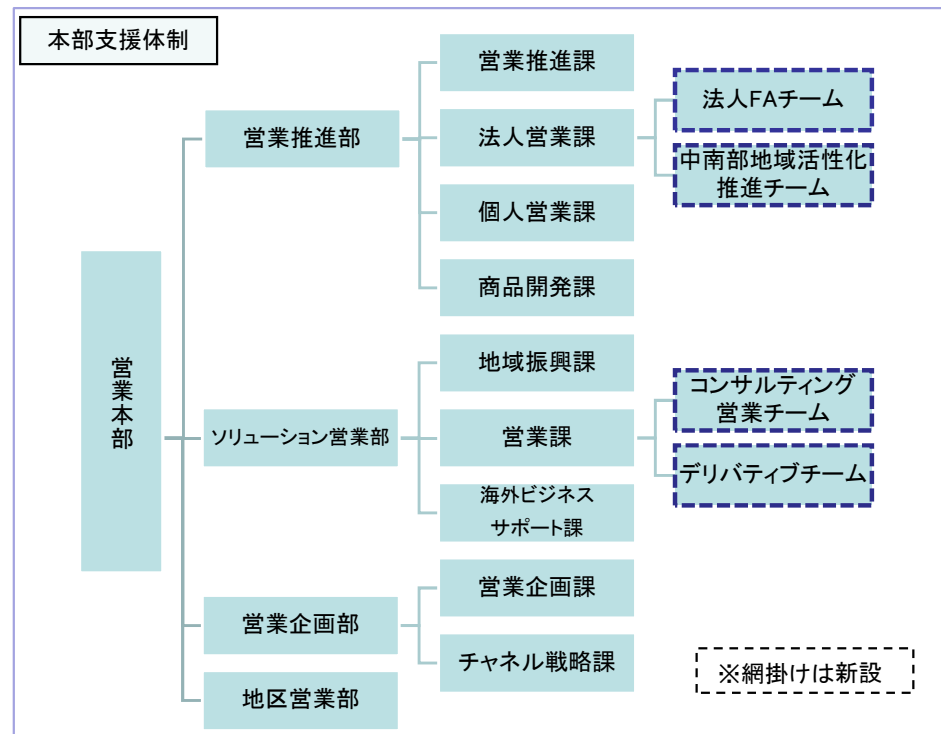
- コベナント活用型融資やABL等の推進、及びコンサルティング営業チーム等本部の専門チームによるソリューション提供力の強化

3. ライフステージに応じた最適なソリューションの提供

- 本部の専門チームによる最適なソリューションの提供、及び外部機関・外部専門家等を活用した支援

4. ビジネスマッチング支援の強化

- 三重銀行とのマッチング情報の共有・相互活用を図るなど、33FGのネットワークを活用したビジネスマッチング支援の推進



5. 経営の改善目標を達成するための方策⑦

基本方針2. 経営の効率化・最適化

基本戦略	施策
(1) 最適な営業体制の確立	➢ リレーションシート等を活用した本業支援体制やコンサルティング営業チーム、デリバティブチームの設置等による営業推進体制を強化 ➢ 店舗の軽量化や三重銀行と重複する店舗・店舗外ATMの統廃合の検討・実施による店舗ネットワークの最適化・効率化を推進 ➢ 店舗の軽量化等効率化を進める地域におけるエリア制の確立 ➢ タブレット端末を活用した金融商品の販売など、ITを活用した効率的な営業体制を構築
(2) ローコストオペレーションの実現	➢ 三重銀行との商品・サービスの統一化・共同開発を推進 ➢ 当行と三重銀行のノウハウ・リソースの共有・相互活用による本部業務の共同化・一元化を推進 ➢ 営業店事務の本部事務集中化などBPRの継続的な推進 ➢ 三重銀行とのシステム統合に向けた準備の開始

基本方針3. 人材力の強化

基本戦略	施策
(1) 高いコンサルティング力を有する人材の育成	➢ 「目利き入門塾」、「目利き師範塾」、外部機関主催の研修等の実施、及びトレーニーとして三重銀行への職員派遣等を通じた高いコンサルティング力を有する人材の育成を強化 ➢ 店頭FA(ファイナンシャル・アドバイザー)研修や証券会社など外部機関主催の預かり資産研修等を継続し、資産承継・資産形成ニーズに的確なコンサルティングができる人材の育成を強化 ➢ 事業先に対するアプローチ話法から融資案件組成と与信判断までを7講座で構成する「事業融資スキルアップ講座」(マーケティング編、アプローチ編、財務分析編、与信判断編、外為ソリューション編、企業再生編、債権管理編)の継続実施 ➢ 若手渉外行員向けの渉外融資能力強化研修の実施やOJT等を通じた若手職員の育成を強化
(2) 働き方の改革等による組織の活性化	➢ 有給休暇の取得率向上や適切な労働時間の管理の徹底等により、総労働時間短縮に向けた取組みを強化 ➢ 女性管理職の育成・登用をより一層図るなど、女性職員の更なる活躍機会拡充への取組みを強化 ➢ 多様な働き方を検討し、子育てや介護など家庭と仕事の両立をこれまで以上に支援 ➢ 意欲や能力を備えた若年職員の登用や本部等への配置を実施するほか、職員の希望や職務遂行能力及び適性等に応じた適材適所の人員配置の実施

基本方針4. 内部管理態勢の強化と地域社会への貢献

基本戦略	施策
(1) コンプライアンス態勢の強化	➢ コンプライアンス委員会の機能強化、コンプライアンスマニュアル等の周知徹底などコンプライアンス態勢の強化を図るとともに、営業店が実践する「支店コンプライアンス・プログラム」の本部によるモニタリングを通じた指導の実施
(2) リスク管理態勢の強化	➢ 多様化・複雑化する金融手法や各種リスクに対する継続的なリスク管理の取組みを強化
(3) 顧客保護等管理態勢の強化	➢ リスク商品等販売時の説明態勢強化によるトラブルの未然防止や再発防止等の取組みを強化 ➢ 振り込め詐欺や預金等の不正な払い戻し及びマネー・ローンダリング等の金融犯罪並びにテロ資金供与を防止する態勢を強化
(4) CSRの取組強化	➢ 営業店舗のバリアフリー改装など、高齢者や身体に障がいをお持ちのお客さまに配慮した取組みを強化 ➢ 金融セミナーや青少年スポーツ支援等の実施、環境保全に対する取組みのほか、三重銀行との協働によるCSRの取組みの検討・実施

6. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化①

(1) 基本方針

地域のお客さまとの圧倒的なリレーシンの構築に取り組むとともに、33FGが有するノウハウや経営資源を最大限活用して地域の事業者のニーズや経営課題に対して最適なソリューションを提供することにより、中小規模事業者等の成長・発展を支援してまいります。

本計画においては、人口や事業所数の減少が加速している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支援に対して経営資源を投下し、適切なリスク管理のもと、同地域でこれまで以上にリスクテイクすることに加え、リレーシンの強化とソリューションの提供を通じて33FGが地元と定義している三重県、愛知県を中心に中小規模事業者等向け貸出金の増強を図ってまいります。

こうした取組みにより公的資金を有効に活用し、地域経済の活性化に貢献してまいります。

(2) 中小規模事業者等向け信用供与の残高・比率

(単位: 億円、%)

	30/3期 実績	30/9期 計画	31/3期 計画	31/9期 計画	32/3期 計画	32/9期 計画	33/3期 計画	30/3期比
中小規模事業者等向け貸出残高	6,374	6,384	6,394	6,424	6,459	6,489	6,524	150
始期(30/3)からの増加額	—	10	20	50	85	115	150	—
総資産	20,286	20,298	20,322	20,327	20,420	20,491	20,585	299
総資産に対する比率	31.42	31.45	31.46	31.60	31.63	31.66	31.69	0.27

本計画における中小規模事業者等向け貸出残高計画は、前計画における増加計画より50億円上乘せし、150億円増加させる計画としております。

このため、「三重県中南部地域活性化推進プロジェクト」等を始動させ、営業推進体制の強化を図り、事業性評価に基づく融資や本業支援を強化するとともに、住宅ローンの採算が厳しい名古屋地区のローンプラザ2ヶ所の統合や新規事業融資開拓を担当する法人推進担当者の削減を行い、そこから創出される経営資源を重要施策に再配分することにより、これまで以上に中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化に取り組んでまいります。

6. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化②

(3) 経営改善支援等の取組み

(単位: 先、%)

	30/3期 実績	30/9期 計画	31/3期 計画	31/9期 計画	32/3期 計画	32/9期 計画	33/3期 計画	30/3期比
創業・新事業開拓支援	121 (53)	150	150	150	150	155	153	32
経営相談	176 (90)	298	302	300	300	297	303	127
早期事業再生支援	27 (27)	15	16	17	18	19	20	△7
事業承継支援	40 (33)	100	100	100	100	100	100	60
担保・保証に必要以上に依存しない融資促進	308	240	240	244	248	248	248	△60
合計【経営改善支援等取組数】	672 (511)	803	808	811	816	819	824	152
取引先	13,470	13,500	13,535	13,570	13,603	13,635	13,670	200
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 (3.79)	5.94	5.96	5.97	5.99	6.00	6.02	1.04

※計画始期(30/3期)の()の計数は、前計画の算出基準による実績を記載しております。

本計画においては、地域の事業先に対する事業性評価に基づく融資や本業支援、経営改善計画策定先等のミドルリスク先に対する経営改善支援等に全行挙げて推進していくことで、地域経済の活性化に一層貢献していくこととしております。

そのため、これらの取組みの着実な実現と実効性の向上を図る観点から、経営改善支援等の取組みの定義やカウント方法を一部見直ししております。

主な変更点として、創業・新事業支援を強化する観点から、創業・新事業開拓支援において、創業時の融資支援のみならず、創業・第二創業から5年までのお客さまに対する融資支援先を定義に含めカウントするとともに、33FGが主催するビジネスプランコンテストを通じて事業化に向けたサポートを実施した先などを定義に追加したほか、経営相談について、本部と営業店が一体となって取組みするリレーションシートや事業性評価サービスを活用し、取引先の経営課題の把握・分析を行ったうえで、具体的なソリューションを提案した先をカウントに含めてまいります。

本計画では、計画始期対比1.04ポイント上回る計画としており、これまで以上に信用供与の円滑化に積極的に取り組んでまいります。

7. 責任ある経営体制の確立

①経営管理体制	33FG	➤ 監査等委員会設置会社とし、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態勢を構築 ➤ 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を構築
	第三銀行	➤ 監査等委員会設置会社とし、監査・監督機能の強化、及び業務執行の意思決定の迅速性・機動性の向上を確保 ➤ 平成30年6月に女性の社外監査等委員である取締役を1名選任し、取締役会の多様性の向上を確保
②リスク管理体制	33FG	➤ 「ALM・リスク管理委員会」を設置し、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
	第三銀行	【統合リスク管理態勢】 ➤ 33FGのグループリスク管理体制のもと、子銀行共通の統合的リスク管理を実施 ➤ 各リスクカテゴリーを横断的な視野で捉えたストレスシナリオを策定のうえ、そのシナリオに基づくストレステストを適宜実施 ➤ 大口信用供与等規制や銀行勘定の金利リスク(IRBB)等のリスク管理諸規制への対応も含めて、リスクを総体的に捉え、自己資本等の経営体力と比較・対照することにより、自己管理型のリスク管理を実践 【信用リスク管理態勢】 ➤ 大口与信集中リスクについて、クレジットリミットに基づきモニタリングを行うとともに、常務会において大口与信先レビューを実施 ➤ 与信ポートフォリオ管理について、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分析・検証などを通じた与信集中リスク管理を実施 【市場リスク管理態勢】 ➤ 価格変動の大きい株式や受益証券に対してはリスクを適切に把握し管理していくほか、保有する投資有価証券種類別のロスカット管理や有価証券の損失限度管理を実効的に行うなど、ロスカットルールの実効性を確保 ➤ 投資信託や仕組系ローン等のリスク性資産の管理、低金利の長期化や金利の突発変動に対するデュレーション管理等を強化
③法令等遵守体制	33FG	➤ 「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討議
	第三銀行	➤ コンプライアンス・プログラムに対する検証やモニタリングを通じた実効性確保 ➤ コンプライアンス関連研修の実施、インサイダー取引や反社会的勢力への適切な対応
④情報開示の充実	33FG	➤ 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た迅速かつ正確な四半期情報の開示 ➤ 交流や情報開示の場として、取引先との地域別懇親会を開催
	第三銀行	➤ 地域密着型金融の推進を通じた地域の経済活性化への様々な取組み、CSRの取組み等については、33FGのディスクロージャー誌のほか、プレスリリース、ホームページ等で積極的に開示
⑤経営強化計画の管理	33FG	➤ 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
	第三銀行	➤ 「経営強化計画WG」での月次での進捗管理、及び「リスク管理委員会」での3ヶ月毎の進捗管理を実施