



2021年9月28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 東証第一部、名証第一部
問合せ先	経営企画部長 青山 歩
	Tel 059-354-7172

### 2021年3月期における「経営強化計画の履行状況報告書」の公表について

当社及び当社子会社の株式会社三十三銀行は、「金融機能の強化のための特別措置に関する法律」に基づき、2021年3月期における経営強化計画の履行状況を取りまとめましたのでお知らせいたします。

以上

# 経営強化計画の履行状況報告書

2021年6月

株式会社 三十三フィナンシャルグループ  
株式会社 三十三銀行  
(株式会社第三銀行)

## 目 次

1. 2021年3月期決算の概要 .....	2
(1) 経営環境 .....	2
(2) 決算の概要 .....	2
2. 経営の改善に係る数値目標の実績 .....	7
(1) コア業務純益 .....	7
(2) 業務粗利益経費率 .....	8
3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況 .....	9
(1) リレーシヨンの構築とソリューションの提供 .....	9
(2) 経営の効率化・最適化 .....	20
(3) 人材力の強化 .....	22
(4) 内部管理態勢の強化と地域社会への貢献 .....	24
4. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況 .....	26
(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 .....	26
(2) リスク管理の体制の強化のための方策 .....	27
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策 .....	30
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策 .....	31
(5) 情報開示の充実のための方策 .....	31
(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 .....	32
5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況 .....	33
(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の残高および総資産に占める割合 .....	33
(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策の進捗状況 .....	34
(3) 主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況 .....	35
(4) 中小規模事業者等に対する金融円滑化を図るための取組(新型コロナウイルス感染症拡大への対応) .....	38
6. 剰余金の処分の方針 .....	40
(1) 配当に対する方針 .....	40
(2) 役員に対する報酬および賞与についての方針 .....	40
(3) 財源確保の方策 .....	41
7. 財務内容の健全性および業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の進捗状況 .....	42
(1) 経営管理に係る体制および今後の方針等 .....	42
(2) 各種のリスク管理の状況および今後の方針等 .....	44
(3) 経営強化計画の適切な運営管理 .....	46

## 1. 2021年3月期決算の概要

### (1) 経営環境

2020年度の国内経済は、新型コロナウイルスの流行に伴う経済活動の停滞により、景気は急激に悪化しました。その後は、内外経済の持ち直しを受け、企業の生産活動や輸出を中心に回復が進んだものの、足許では新型コロナウイルス第3波の拡大などを受け、再び弱い動きとなっています。

株式会社三十三フィナンシャルグループ（以下、「33FG」といいます。）及び株式会社第三銀行（以下、「当行」または「第三銀行」といいます。）の主たる営業基盤である三重県内の経済についても、主力産業である電子部品・デバイスや自動車関連工業を中心とした生産活動の回復等により持ち直しがみられましたが、足許では飲食、観光などサービス業を中心に弱さがみられ、総じてみると、景気は最悪期を脱し、緩やかな持ち直し傾向にあるものの、厳しい状況が続いています。

金融面においては、金融機関間の競争が一段と激化する中、金融緩和政策の長期化などにより私ども地域金融機関を取り巻く経営環境は、これまで以上に厳しい状況にあります。

こうした中、33FG及び当行は、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、地域経済活性化に貢献するため、「経営強化計画」に掲げた各施策に取り組んでまいりました。

### (2) 決算の概要

#### ① 資産・負債の状況(当行単体ベース)

##### イ. 貸出金

貸出金は、新型コロナウイルス感染症対応資金等を中心に中小企業等向け貸出等に注力した結果、2020年3月末比374億円増加し、1兆3,404億円となりました。

##### ロ. 預金

預金は、個人預金、法人預金が増加したことなどから、2020年3月末比1,182億円増加し、1兆9,060億円となりました。

##### ハ. 有価証券

有価証券は、リスクアセットコントロールを意識しつつ機動的な運用に努めたことなどから、2020年3月末比161億円減少し、4,821億円となりました。

【資産・負債の推移（表1）】（単体）（単位：百万円）

	2021/3末			2020/9末	2020/3末
	実績	2020/9末比	2020/3末比	実績	実績
資産	2,183,691	45,033	217,148	2,138,658	1,966,543
うち貸出金	1,340,441	5,006	37,444	1,335,435	1,302,997
うち有価証券	482,196	△ 10,356	△ 16,153	492,552	498,349
負債	2,067,035	39,616	207,538	2,027,419	1,859,497
うち預金	1,906,097	8,833	118,278	1,897,264	1,787,819
うち社債・借入金	138,800	31,700	88,600	107,100	50,200
純資産	116,656	5,417	9,610	111,239	107,046

## ② 損益の状況(当行単体ベース)

### イ. 資金利益

資金利益は、マイナス金利政策の長期化や低金利下における他行競合の激化による貸出金利回りの低下が続く中、事業性貸出金の増加に伴い貸出金利息が増加したことに加え、有価証券利息配当金も増加したことなどから、前期比 5 億 90 百万円増加し、203 億 98 百万円となりました。

### ロ. 役務取引等利益

役務取引等利益は、コロナ禍における営業活動の自粛や企業活動の低下の影響もあり、ソリューション関連手数料が減少したことなどから、前期比 2 億 52 百万円減少し、42 億 7 百万円となりました。

### ハ. その他業務利益

その他業務利益は、国債等債券損益を 29 億 55 百万円計上したことを主因に、前期比 23 億 14 百万円増加し、33 億 81 百万円となりました。

## ニ. 経費

経費は、人件費は減少したものの、物件費が合併・システム統合関連費用の負担増加等により増加したことなどから、経費トータルでは、ほぼ前期並みとなり、199 億 73 百万円となりました。

### ホ. 一般貸倒引当金繰入額

一般貸倒引当金繰入額は、新型コロナウイルス感染症の拡大を含む経済環境の変化等による信用コストの増加に備えた結果、前期比 24 億 45 百万円増加し、18 億 68 百万円の繰入となりました。

以上の結果、コア業務純益は、前期比 5 億 89 百万円増加し、50 億 59 百万円となりました。また、業務純益は、前期比 2 億 69 百万円増加し、61 億 45 百万円となりました。

### ヘ. 臨時損益

臨時損益のうち、不良債権処理額が前期比 9 億 85 百万円増加した一方、

株式等関係損益が前期比 19 億 1 百万円増加したことなどから、臨時損益トータルでは、前期比 7 億 4 百万円改善し、12 億 68 百万円のマイナスとなりました。

以上の結果、経常利益は前期比 9 億 72 百万円増加し、48 億 76 百万円となり、当期純利益は固定資産の譲渡による特別利益を計上したことなどから、前期比 48 億 97 百万円増加し、80 億 41 百万円となりました。

【損益状況の推移（表2）】（単体）（単位：百万円）

	2021年3月期		2020年3月期	2019年3月期
	実績	2020年3月期比	実績	実績
業務粗利益	27,987	2,652	25,335	25,894
（コア業務粗利益）	（ 25,032 ）	（ 525 ）	（ 24,507 ）	（ 25,368 ）
資金利益	20,398	590	19,808	21,066
役務取引等利益	4,207	△ 252	4,459	4,213
その他業務利益	3,381	2,314	1,067	614
（うち国債等債券損益）	（ 2,955 ）	（ 2,127 ）	（ 828 ）	（ 526 ）
経費（除く臨時処理分）	19,973	△ 63	20,036	19,897
（うち人件費）	（ 10,444 ）	（ △ 185 ）	（ 10,629 ）	（ 10,920 ）
（うち物件費）	（ 8,323 ）	（ 147 ）	（ 8,176 ）	（ 7,817 ）
一般貸倒引当金繰入額	1,868	2,445	△ 577	142
業務純益	6,145	269	5,876	5,854
（コア業務純益）	（ 5,059 ）	（ 589 ）	（ 4,470 ）	（ 5,470 ）
臨時損益	△ 1,268	704	△ 1,972	△ 800
（うち不良債権処理額）	（ 2,383 ）	（ 985 ）	（ 1,398 ）	（ 667 ）
（うち株式等関係損益）	（ 1,446 ）	（ 1,901 ）	（ △ 455 ）	（ △ 180 ）
経常利益	4,876	972	3,904	5,053
特別損益	3,718	3,542	176	△ 68
税引前当期純利益	8,595	4,514	4,081	4,985
法人税、住民税及び事業税	1,279	△ 143	1,422	453
法人税等調整額	△ 724	△ 239	△ 485	256
法人税等合計	554	△ 382	936	709
当期純利益	8,041	4,897	3,144	4,276

### ③ 不良債権の状況(当行単体ベース)

当行では、本部と営業店が一体となって、地域における金融の円滑化に向け、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、新型コロナウイルス感染症の影響などにより計画通り経営改善が進捗していない先の債務者区分をより慎重に精査した結果、金融再生法開示債権残高は、前期末比 64 億 72 百万円増加し、355 億 37 百万円となりました。また、金融再生法開示債権比率は、前期末比 0.42 ポイント上昇し、2.61%となりました。

【金融再生法開示債権比率の推移（表3）】（単体）（単位：百万円）

	2021/3末			2020/9末	2020/3末
	実績	2020/9末比	2020/3末比	実績	実績
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	5,037	569	455	4,468	4,582
危険債権	26,761	2,570	5,055	24,191	21,706
要管理債権	3,738	80	962	3,658	2,776
合計（A）	35,537	3,219	6,472	32,318	29,065
正常債権	1,325,337	2,150	30,731	1,323,187	1,294,606
総与信（B）	1,360,875	5,370	37,204	1,355,505	1,323,671
金融再生法開示債権比率(A)/(B)（%）	2.61	0.23	0.42	2.38	2.19

（注）2020年3月末には部分直接償却6,188百万円、2020年9月末には6,605百万円を、2021年3月末には3,853百万円をそれぞれ実施しております。

#### ④ 自己資本比率の状況（当行単体ベース）

自己資本比率は、経営強化計画に基づき収益力の強化とコスト削減・合理化の徹底などにより利益剰余金の蓄積を図るとともに、貸出金や有価証券運用に係る適切なリスクアセットコントロールを行ったことなどから、前期末比1.06ポイント増加し、8.99%となりました。

【単体自己資本比率の推移（表4）】（単位：%）

	2018/3末	2019/3末	2020/3末	2021/3末	2020/3末比
自己資本比率	8.16	7.99	7.93	8.99	1.06

#### ⑤ 33FGの連結業績

経常収益は、貸出金利息やその他経常利益が増加したことなどから、前期比51億29百万円増加し、762億45百万円となりました。

また、経常費用は、信用コスト、及び合併・システム統合関連費用の増加などから、前期比78億93百万円増加し、728億31百万円となりました。

その結果、経常利益は前期比27億65百万円減少し、34億13百万円となり、親会社株主に帰属する当期純利益は、固定資産の譲渡による特別利益を計上したことなどから、ほぼ前期並となり、41億79百万円となりました。

連結財政状態については、総資産は4兆3,128億円となり、純資産は2,384億円となりました。主要な勘定残高につきましては、預金等（譲渡性預金を含む）の残高は3兆7,778億円、貸出金残高は2兆8,012億円、有価証券残高は8,424億円となりました。

また、連結自己資本比率は8.71%となりました。

【2021年3月期における33FGの連結業績（表5）】

（単位：百万円）

		2021年3月期(末)		2020年3月期(末)
		実績	2020年3月期(末)比	実績
損 益	経常収益	76,245	5,129	71,116
	業務純益	2,671	△ 5,263	7,934
	コア業務純益	6,574	△ 639	7,213
	経常利益	3,413	△ 2,765	6,178
	親会社株主に帰属する当期純利益	4,179	28	4,151
連結財政状態	総資産	4,312,845	375,912	3,936,933
	純資産	238,491	11,026	227,465
主要勘定残高 (末 残)	預金等（譲渡性預金を含む）	3,777,866	228,637	3,549,229
	貸出金	2,801,203	91,435	2,709,768
	有価証券	842,422	△ 36,954	879,376
自己資本比率	連結自己資本比率（%）	8.71	0.30	8.41



## 2. 経営の改善に係る数値目標の実績

### (1) コア業務純益

当行の主たる営業基盤である三重県においては、主力産業である電子部品・デバイスや自動車関連工業を中心とした生産活動の回復等により持ち直しの動きがみられましたが、足許では飲食、観光などサービス業を中心に弱さがみられ、総じてみると、景気は最悪期を脱し、緩やかな持ち直し傾向にあるものの、厳しい状況が続いています。

こうした中、マイナス金利政策の長期化や低金利下における他行競合の激化により、貸出金利回りが当初想定した水準を下回って推移し、2021年3月期は計画を0.09ポイント下回ったことなどから、貸出金利息は計画を12億2百万円下回りました。また、有価証券利息配当金は計画を2億4百万円下回ったことなどから、資金運用収益は計画を13億54百万円下回りました。

一方、資金調達費用は預金金利の低下に加え、定期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2億21百万円下回りました。

以上により、資金利益は計画を11億33百万円下回りました。

役務取引等利益は、コロナ禍における営業活動の自粛や企業活動の低下等の影響もあり、計画を5億43百万円下回りました。

また、その他業務利益（国債等債券損益を除く）は、金融派生商品収益が増加したことなどから、計画を4億66百万円上回りました。

経費は、人件費が計画を5億93百万円下回ったものの、物件費が計画策定時には織り込んでいなかった合併・システム統合関連費用（7億17百万円）の発生等により計画を7億51百万円上回ったことなどから、経費全体では計画を1億41百万円上回りました。

その結果、コア業務純益は、計画を13億50百万円下回る5億59百万円となりました。

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、当行と株式会社三重銀行（以下、「三重銀行」といい、三重銀行と第三銀行を総称して、以下、「両行」といいます。）は2021年5月に合併し、株式会社三十三銀行（以下、「三十三銀行」といいます。）としてスタートいたしました。

三十三銀行では、合併シナジーを最大限に発揮し、ビジネスモデルであるリレーション&ソリューションの更なる深化（金融仲介機能の強化）、経営の効率化・最適化、強固な経営基盤の確立に取り組むことで、地域経済の活性化に貢献するとともに、収益力の強化を図ってまいります。

#### 【コア業務純益の計画と実績（表6）】

（単位：百万円）

	2018/3期実績 (計画始期)	2020/9期 実績	2021/3期			
			計画	実績	計画対比	計画始期 対比
コア業務純益	5,082	2,015	6,409	5,059	△1,350	△23

※ 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

## (2) 業務粗利益経費率

2021年3月期の機械化関連費用を除く経費は、人件費が計画を下回ったものの、計画に織り込んでいなかった合併・システム統合関連費用により物件費が増加したことから、計画を98百万円上回る166億53百万円となりました。

一方、業務粗利益は、マイナス金利政策の長期化等の影響を受け、貸出金利息及び有価証券利息配当金の減少により資金利益が計画を11億33百万円下回り、役員取引等利益も計画を5億43百万円下回ったものの、その他業務利益が計画を34億21百万円上回ったことから、計画を17億46百万円上回る279億87百万円となりました。

その結果、業務粗利益経費率は、計画を3.58ポイント下回り、59.50%となりました。

【業務粗利益経費率の計画と実績（表7）】 (単位：百万円、%)

	2018/3期 実績 (計画始期)	2020/9期 実績	2021/3期			
			計画	実績	計画対比	計画始期 対比
経費(機械化関連費用を除く)	16,713	7,970	16,555	16,653	98	△60
業務粗利益	25,661	12,288	26,241	27,987	1,746	2,326
業務粗利益経費率	65.13	64.86	63.08	59.50	△3.58	△5.63

※ 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

### 3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

当行は、前経営強化計画の取組評価と課題を踏まえ、2018年6月に策定した「経営強化計画」に沿って、地域における金融仲介機能を安定的かつ持続的に発揮し、地域の中小規模事業者等の皆様へ円滑に資金供給を行うことが地域金融機関としての最大の責務であるとの認識の下、中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化への取組みを強化してまいりました。

具体的には、以下の4項目を経営戦略上の基本方針として掲げ、内部管理態勢を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対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した。

- (1) リレーシヨンの構築とソリューションの提供
- (2) 経営の効率化・最適化
- (3) 人材力の強化
- (4) 内部管理態勢の強化と地域社会への貢献

#### (1) リレーシヨ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ヨンとソリューションの強化

当行は、33FGの傘下銀行として、三重銀行とともに互いの経営資源やノウハウを融合し、統合効果の最大化と早期実現に取り組むとともに、地域に寄り添う「かかりつけ医」として、お客さま一人ひとりの本業支援に尽力することで、地域経済活性化への貢献に取り組んでまいりました。

具体的には、事業先に対するリレーシヨンとソリューションの強化を基本戦略の一つに掲げ、3つの重要施策（事業性評価に基づく融資や本業支援の強化、経営改善計画策定先等のミドルリスク先<sup>(注)</sup>への経営改善支援、三重県中南部地域活性化推進プロジェクト）を中心に経営資源を投下し、様々なライフステージにある中小企業者等とのリレーシヨンを強化するとともに、融資やソリューションの提供に取り組んでまいりました。

(注) 正常先下位等のお客さま

#### イ. 事業性評価に基づく融資や本業支援の強化

前経営強化計画期間中の事業性貸出先数の減少等を踏まえ、これまで以上に事業先のお客さまとのリレーシヨンの強化を通じてお客さまのニーズや経営課題の解決に資する融資をはじめ、本業支援に取り組むことで、事業先取引基盤の拡充に努めてまいりました。

2020年度下期は、引き続き、新型コロナウイルス感染症対応の金融支援に迅速に取り組むとともに、営業店は経営者と経営課題等を共有するためのツールであるリレーシヨンシートなどを活用した取引先の実態把握、課題解決支援に努めてまいりました。

また、本部の営業推進部法人営業課の事業性評価担当者3名によるリレーシヨンシート策定先に対する営業店の取組状況のフォローアップや情報

の一元管理を行うとともに、蓄積した情報を営業店や営業本部内のソリューションを提供する専門チームと共有し、お客さまの多様なニーズや課題に対応したソリューションの提供に繋げてまいりました。

この結果、事業性評価シート活用先は計画期間累計 4,111 先となり、同先に対する 2021 年 3 月期におけるビジネスマッチングや事業承継支援など本業支援の成約実績は 381 件（計画期間累計 1,185 件）となりました。

【事業性評価シート活用先数推移（表 8）】（単位：先）

	2018 年度 上期	2018 年度 下期	2019 年度 上期	2019 年度 下期	2020 年度 上期	2020 年度 下期
事業性評価シート 活用先数	1,197	746	541	454	758	415

※ 事業性評価シート活用先：リレーションシート及び事業性評価サービスを活用した先

## A. 事業先向け貸出金の増強

事業性評価に基づく融資やソリューションの提供を更に強化することで、33FG が地元と定義する三重県、愛知県を中心に事業先向け貸出金の増強に取り組んでまいりました。

2020 年度下期は、引き続き新型コロナウイルス感染症により影響を受けたお客さまに対して迅速な資金繰り支援を実施するとともに、事業性評価に基づく融資や本部専門チーム等による貸出金の増強に努めてまいりました。

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

こうした取組みにより、2021 年 3 月末の中小規模事業者等向け貸出金は 6,971 億円と 2018 年 3 月末比 597 億円増加し、そのうち地元である三重県・愛知県合算では 438 億円増加いたしました。

今後も、地元を中心とした中小企業向け貸出金の増強を図ってまいります。

【地域別の中小規模事業者等向け信用供与の残高推移（表 9）】（単位：億円）

	2018/3 末	2019/3 末	2020/3 末	2021/3 末	2018/3 末 対比
三重県	3,487	3,501	3,433	3,761	273
うち中南部地域 (中勢、南勢、東紀州)	1,890	1,890	1,848	1,989	98
愛知県	1,457	1,497	1,546	1,622	164
大阪府	520	599	635	705	185
その他の地域	908	805	824	882	△26
合計	6,374	6,404	6,439	6,971	597

## B. 事業先との安定した取引基盤の構築

事業先との安定した取引基盤を構築するため、事業性評価に基づく融資

や本業支援を一層強化するとともに、事業性貸出先数の増加に取り組んでまいりました。

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

このほか、当行のお客さま向け会員組織である「さんぎんビジネスクラブ」と三重銀行の「三重銀経営者クラブ」を統合した「三十三ビジネスクラブ」において、グループのシンクタンクである三十三総研主催による共同セミナーや研修会を開催し、経営情報やお客さま間の相互交流の機会を提供することにより、お客さまとの緊密な関係構築に努めてまいりました。

こうした取組みの結果、2021年3月末の経営改善支援等取組率に掲げる取引先数は、計画始期対比（2018年3月末）で地元の三重県、愛知県でそれぞれ78先、103先増加したことにより、トータルで37先増加いたしました。

今後も、お客さまとのリレーションとソリューションの強化に資する取組みを推進することで、強固な取引基盤の構築を図ってまいります。

【地域別取引先数推移（表10）】

（単位：先）

	2018/3末	2019/3末	2020/3末	2021/3末	2018/3末 対比
三重県	8,510	8,684	8,362	8,588	78
うち中南部地域 (中勢、南勢、東紀州)	4,968	5,037	4,854	5,021	53
愛知県	2,843	2,949	2,905	2,946	103
大阪府	797	764	697	680	△117
その他の地域	1,320	1,316	1,267	1,293	△27
合計	13,470	13,713	13,231	13,507	37

※ 取引先：経営改善支援等取組みの計画に掲げる取引先

## ロ. 地域経済活性化への取組強化

### A. 経営改善計画策定先等のミドルリスク先への経営改善支援

地域に寄り添う「かかりつけ医」として、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した。

2020年度下期は、引き続き、新型コロナウイルス感染症対応の資金繰り支援を迅速に実施するとともに、本部と営業店が一体となってミドルリスク先に対してリレーションシートを活用した事業性評価を233先に対して実施し、資金繰り支援や経営課題解決に資するソリューションの提案・実

行に取り組んでまいりました。

また、ミドルリスク先に対する融資については、審査部が制定した「要注意先等への融資取組に関するガイドライン」に沿って、当行が主体的かつ持続的にリレーションを図ることが可能な取引先に対して、営業推進部・法人営業課と審査部が連携して取り組んでおり、同ガイドラインに沿った融資取組実績は、8先11億円となりました。

さらに、新型コロナウイルス感染症対応の資金繰り支援について、審査部との協議が必要な案件（破綻懸念先等）については「新型コロナ案件事前協議書」を活用し、審査部と営業店との協議を事前に行い早期に方針を決定することで、迅速な支援に取り組んだほか、地区別に案件協議会を開催し、お客さまの実態把握と営業店サポートを通じた融資案件の早期実行に努めました。

こうした取組みにより、2020年度下期のミドルリスク先に対する融資実行額は496億円となりました。

今後も、支援を必要としている事業先に対する経営改善支援や本業支援を強化し、地域経済の活性化に貢献してまいります。

## B. 三重県中南部地域活性化推進プロジェクト

当行の主たる営業基盤である三重県中南部地域（中勢地域、南勢地域、東紀州地域）については、三重県北勢地域や愛知県などと比較すると、人口・事業所数の減少が加速しています。こうした中、当行は、2018年4月に「三重県中南部地域活性化推進プロジェクト」（以下、「プロジェクト」といいます。）を始動し、これまで以上に同地域の活性化に資する融資や本業支援の取組みを強化してまいりました。

2020年度下期は、引き続き、三重県内の津、松阪、伊勢、志摩、紀州各地区に配置した「中南部地域活性化推進チーム（総勢6名）」（以下、「中南部チーム」といいます。）の専担者と営業店が地区営業部（津、松阪、伊勢・志摩、紀州地区）やソリューション営業部等とも連携を図りつつ、ミドルリスク先を中心とした事業先に対する融資や本業支援に取り組んでまいりました。

また、地域の事業者に与えた新型コロナウイルス感染症の影響は大きく、売上不振、資金繰り問題に加え、将来の先行きが見通せない中で事業の継続、事業承継に対する不安がこれまでになく顕在化、深刻化しており、当行はこうした経営課題に対応するため、中南部チームに事業承継・M&A支援の専担者1名を配置し、事業承継・M&A支援への対応力を強化いたしました。

このほか、営業本部副本部長をプロジェクトリーダーとする「三重県中南部地域活性化推進プロジェクトワーキンググループ」を毎月開催し、プロジェクトの進捗管理や経営課題に対する解決策の検討等を実施しているほか、半期毎には常務会へ取組実績や課題等について報告するなどプロ

ジェクトの実効性の向上を図ってまいりました。

こうした取組みの結果、2020年度下期は同地域でミドルリスク先に対して融資を358億円、ビジネスマッチング支援を74先（成約）、事業承継支援を39件取り組むなどいたしました。また、中南部チームが主体的に関与した実績は、融資実行額19先20億円、ビジネスマッチング等本業支援50件（成約）となりました。

今後、三十三銀行においてプロジェクトを継続し、事業者の経営改善や本業支援を通じて同地域の経済活性化に貢献してまいります。

#### 【中南部地域活性化推進チームによる支援事例】

##### 信用保証協会の事業承継特別保証制度を活用した事例

三重県内で土木工事業を営んでいるA社の代取は、従来から事業承継問題を抱え、2023年頃までに同社専務の子息に事業を承継したい意向がある一方、メイン行からの既存借入金に係る経営者保証の承継が課題となっていました。

同課題に対しメイン行からは特段提案もないことから、当行（従来の取引振は付合程度）は、経営者保証を不要とする新たな信用保証制度である「事業承継特別保証制度」（2020年4月創設）を提案し、借入金全額のリファイナンスを実行いたしました。また、同制度は経営者保証コーディネーターの確認により保証料率が軽減されるため、産業支援センターのコーディネーターとの連携による支援となりました。

本事例は代表者の経営者保証に関する課題も解決でき、A社のスムーズな事業承継実現に貢献出来た事例となりました。

### C. 地方創生に関する取組

地方版総合戦略の実現に向けた取組支援はもとより、より一層地方創生に資する取組みを強化してまいりました。

2020年度下期は、引き続き、「地方創生推進プロジェクト」が中心となり、地元の特産品・観光資源のインバウンド・アウトバウンドの促進を図ったほか、グループネットワークを活用した地域の商流拡大支援等に取り組んでまいりました。

具体的には、当行、三重銀行、三十三総研とともに、鈴鹿市、吉本興業株式会社と締結した包括連携協定に基づき、同市の新商品創造プロジェクトの支援に引き続き取り組むとともに、三十三総研が運営している地場商品の販売サイトである「リージョネット三重」への掲載を支援するなどいたしました。

また、11月には、持続可能な観光地づくりの推進を目的に「三重県における観光による地域活性化」に関する連携協定を三重県、REVIC、地元金融機関3行の五者で締結いたしました。今後、三重県等と連携した「観光遺産産業化ファンド」の活用による投融資やハンズオン支援などを通じて三重県の観光振興に取り組んでまいります。

このほか、松阪DMO<sup>(注)</sup>構築プロジェクトにおいて、地元事業者、観光

協会等の関係者と連携・調整を行い、一般社団法人「伊勢商人」の設立（2021年3月）に参画いたしました。

今後も、地方自治体等との連携を強化しつつ、33FGが一体となって地方創生の実現に取り組んでまいります。

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

## ハ. 営業推進体制の強化

### A. 本部営業推進体制の強化

2020年度下期は、引き続き、外部専門家等との提携拡充などにより、本部専門チームのソリューション提供力の強化を図るとともに、合併後の営業推進体制の構築に向けた準備を進めてまいりました。

今後は、三十三銀行において実効性のある営業推進体制の構築と早期安定稼働に向けた取組みを進めてまいります。

#### 【営業本部専門チームの概要】

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

### B. お客様本位の業務運営に適う業績評価制度の整備

業績評価制度については、2017年4月より、お客様本位の業務運営に適う業績評価体系を整備し、お客様の利益と営業店等の営業推進に対するモチベーションの向上に取り組んでまいりました。

2020年度業績評価については、三十三銀行の業績評価制度の円滑な運用開始に向け、両行の評価体系の平仄を合わせる形で上期から年間評価に変更いたしました。

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



## ニ. ソリューション営業力の強化

### A. ソリューション手法の多様化・高度化

ソリューション手法の多様化・高度化を図り、付加価値を創造するコンサルティング機能の強化に取り組んでまいりました。

2020年度下期は、事業承継、M&A業務などに関する外部機関や専門家との提携を拡充し、これらの業務のソリューション提供力の強化を図りました。

今後も、ソリューション手法の多様化・高度化に取り組んでまいります。

### B. ソリューション手数料の増強

本部と営業店が一体となって、事業先のニーズや経営課題の解決に最適なソリューションの提供を通じてソリューション手数料の増強に取り組んでまいりました。

具体的には、コベナンツ活用型融資、ABL、私募債など担保・保証に必要以上に依存しない融資等の取り組みを引き続き積極的に推進するとともに、本部専門チームと営業店が連携して多様なソリューションの提供に取り組んでまいりました。

この結果、2020年度下期のコンサルティング等斡旋手数料等のソリューション手数料収入は、コロナ禍における営業活動の制約がある中で11億79百万円となりました。

今後も、本部と営業店が連携して経営課題解決に最適なソリューションを提供することによりソリューション手数料の増強を図ってまいります。

#### 【ソリューション手数料の推移(表11)】

(単位:百万円)

	2018年度 上期	2018年度 下期	2019年度 上期	2019年度 下期	2020年度 上期	2020年度 下期
ソリューション 手数料	623	1,274	1,133	1,415	729	1,179

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

### C. ライフステージに応じた最適なソリューションの提供

事業先とのリレーションを構築し、様々なライフステージ(創業・新事業段階、成長段階、安定期、衰退期)にある事業先の課題やニーズに対して最適なソリューションを提供することで、お客さまの成長・発展を支援してまいりました。

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

また、2020年2月に設立したファンド総額20億円(最大総額30億円)とする「第2号さんぎん成長事業応援投資事業有限責任組合」を活用し、1先30百万円の出資を行い、事業先の成長を積極的に支援いたしました。

このほか、お客さまとともに持続可能な社会づくりに対する取組みへの参画の一つとして、SDGs 私募債を 30 件 20 億円の取組みを行いました。

今後も、これらの取組みを強化し、お客さまの成長・発展を支援することで、地域経済の活性化に貢献してまいります。

地域を創る投資家としての取組～ファンド(エクイティ)による事業先の成長支援～	
<b>ファンド名</b>	<b>さんぎん農業法人投資事業有限責任組合</b>
設立日	2014年9月9日
ファンド総額	3億円
出資額	有限責任組員: 当行…1億50百万円 有限責任組員: 日本政策金融公庫…1億47百万円 無限責任組員: 山田コンサルティンググループ㈱…3百万円
運営会社	山田コンサルティンググループ㈱
投資対象	農業法人
<b>ファンド名</b>	<b>さんぎん成長事業応援投資事業有限責任組合</b>
設立日	2016年8月2日
ファンド総額	6億円(2018年4月増枠)
出資額	有限責任組員: 当行、他…5億98百万円 無限責任組員: 山田コンサルティンググループ㈱…2百万円
運営会社	山田コンサルティンググループ㈱
投資対象	観光、医療・介護、環境・エネルギー、新事業展開、地方創生に関連する事業者(特産品製造・販売等)等
備考	※投資上限に達する見込のため、今後は第2号ファンドにて対応
<b>ファンド名</b>	<b>第2号さんぎん成長事業応援投資事業有限責任組合</b>
設立日	2020年2月10日
ファンド総額	当初20億円(最大投資30億円)
出資額	有限責任組員: 当行…19億97百万円 無限責任組員: ㈱Bricks&UK…3百万円
運営会社	(株)Bricks&UK
投資対象	当行営業エリア内で企業が行う新たな成長・発展を目指す成長事業

【ファンド活用実績：(表 12)】

(単位：先、百万円)

		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	累計
さんぎん農業ファンド	先数	0	0	2	1	8
	金額	0	0	30	5	165
さんぎん成長事業応援 ファンド(第2号含む)	先数	2	5	5	2	15
	金額	50	170	345	180	745

※累計は、各ファンドの設立時からの実績

#### D. ビジネスマッチング支援の強化

本部と営業店が一体となってお客さまのニーズや課題解決に向けた最適なソリューションの提供を行うための手段の一つとして、ビジネスマッチング支援の強化に取り組んでまいりました。

2020年度下期は、引き続き、当行と三重銀行のビジネスマッチング情報を定期的に交換するとともに、商談会や各種セミナーの共同開催を通じてお客さまの販路拡大や事業譲渡など多様なニーズに対応したほか、営業店

や中南部チームなどによるビジネスマッチング支援を積極的に実施してまいりました。

また、10月には、地域・金融機関の垣根を超えたビジネスチャンスを創出することを目的に、株式会社三井住友銀行と日本電気株式会社が共同で運営を行うデジタル技術を活用したビジネスマッチングサービス「Biz-Create」に地方銀行で初めて両行が参画し、オンライン上でのプラットフォーム型ビジネスマッチングサービスの提供を開始いたしました。

こうした取組みの結果、2020年度下期のビジネスマッチング成約先は216先となりました。

今後も、こうした取組みを通じて取引先のビジネス機会の創出に貢献するとともに、営業基盤の拡充や収益の増加に繋げてまいります。

### 【Biz-Createの概要】

大手から有望ベンチャー企業まで  
全国規模の  
ビジネスマッチングは **Biz-Create**

Biz-Createをご利用いただいているお客さまへ

こんなお悩みございませんか？

東海地区での営業を強化したいが、地元  
のネットワークがなくて販路拡大に苦労  
している・・・

地方ならではの商材・技術・情報に  
注力中！東海地区での特産品や、  
地元の有力企業ならではの技術・  
情報がほしい！

お客さまのお声にお応えし、  
**三重銀行・第三銀行との連携を開始いたしました！**

三重銀行 × SMBC × 第三銀行

本連携により可能になること

三重銀行・第三銀行の  
お客さまに向けた  
ニーズ登録が可能となります

三重銀行・第三銀行のお客さまが  
登録したニーズに対し  
商談のエントリーが可能となります

Biz-Createは今後も地域金融機関連携を拡大して参ります

## ② 個人先に対するリレーションとソリューションの強化

### イ. 営業チャネルの強化による顧客基盤の拡充

#### A. 対面チャネルの強化

少子高齢化の加速や金融 IT の進展に合わせ、お客さまのニーズやライフスタイルも益々多様化しています。こうした変化に的確に対応し、個人先取引基盤の拡充を図るため、顧客接点の拡充に資する営業チャネルの強化に取り組んでまいりました。

2020年度下期は、上期に三重県内の桑名、四日市、津、鈴鹿、松阪、伊勢地区内の営業店を対象に試行を開始した営業推進部個人営業課による保険証券分析システムを活用した営業店サポートについて、支援体制を確立のうえ、「保険内容ご確認キャンペーン」を実施し、お客さまへの営業店の渉外担当者等による保障性保険の提案機会の拡充を図りました。

また、三重銀行年金サポートデスクによる当行営業店からの問合せ窓口を開設し（10月）、シルバー世代との取引間口の拡大に努めたほか、将来の給与振込等の取引に繋げるとともに、保護者の取引拡充を図ることを目的として「お年玉口座開設キャンペーン」を実施するなどいたしました。

今後も、対面チャネルを強化し個人取引基盤の拡充を図ってまいります。

## B. 非対面チャネルの強化

渉外担当者等や店舗等での接触が困難であるお客さまとの接点の拡充やデジタルイゼーションの加速的な進展への対応を図るため、Web・モバイルを活用したサービスの提供やFinTech企業との連携を強化し、お客さまの利便性向上に繋がる新しいサービスの検討・提供に取り組んでまいりました。

2020年度下期は、電子決済等代行業者とのAPI連携として、ソリマチ、ミロク情報サービスと契約を新たに締結し、FinTech企業との連携拡充を図るとともに、個人向けインターネットバンキングサービスにおいて、定期預金口座開設、定額自動送金、住宅ローン一部繰上返済、ソフトトークン認証、メールワンタイムパスワードの導入といった新機能を追加するなど非対面チャネルの強化に資する取組みを実施いたしました。

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

今後も、Web・モバイル、ダイレクトコールセンター等の非対面チャネルを強化するとともに、FinTechを活用したサービスの拡充に取り組むことで、お客さまの多様化するニーズに的確に対応してまいります。

## ロ. 個人先向け貸出金の増強

個人先向け貸出金の増強については、総合取引や将来にわたるリレーションの構築が期待できる取組みとして位置づけ、収益性に配慮しつつ貸出金の増強に取り組んでまいりました。

2020年度下期は、住宅ローンについて、引き続き収益性に配慮しつつ、ハウスメーカーや地元業者との連携強化を通じた良質な案件の取組みに注力することで住宅ローンの増強に努めてまいりました。

目的別ローンや消費者ローンについては、顧客データを分析のうえ、DM、SMS、Web広告などを通じた個人向けローンの推進を行うとともに、Web・モバイル取引での契約を推進することにより、申込手続の簡素化や審査スピ

ードの向上等に取り組む、お客さまの利便性向上を図ってまいりました。

今後も、顧客保護にも十分配慮しつつ、これらの取り組みを着実に推進し、個人先向け貸出金の増強を図ってまいります。

## ハ. ソリューション提供力とフィービジネス等の強化

### A. ライフニーズに対応した商品・サービスの提供

お客さまの多様化・高度化するニーズに的確に応えるため、個人のお客さまのライフニーズに応じた最適な商品を拡充するとともに、お客さま本位の良質で付加価値の高いサービスの提供に取り組んでまいりました。

2020年度下期は、三重銀行との合併を踏まえ、両行の取扱商品を統一するため、投資信託については、2021年2月に84銘柄追加、29銘柄を停止するとともに、生命保険については、2021年3月末で14商品の取り扱いを停止いたしました。

また、33FGの「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」に基づき、資産形成・資産運用に資するつみたてNISA等について引き続き積極的に推進するなどいたしました。

今後も、同方針に基づき、「お客さま本位」で考動し、最適な金融サービスの提案を通じてお客さまの安定した資産形成・資産運用の実現をサポートしてまいります。

【NISA口座数、iDeCo取次件数推移（表13）】 (単位：件)

	2018/3末	2019/3末	2020/3末	2021/3末
NISA	9,272	10,351	11,447	11,915
うちつみたてNISA	453	1,373	2,270	2,723
うちジュニアNISA	263	339	384	389
iDeCo（累計）	5,316	6,220	7,009	7,654

### B. 預かり資産の増強

お客さま本位の営業を実践し、お客さまのニーズに最適な商品やソリューションを提供できる人材の拡充等を図ることで、預かり資産の増強に取り組んでまいりました。

2020年度下期は、引き続き、渉外担当者や営業店窓口担当を兼任しつつ、預かり資産を販売する「SA」（セールスアテンダント）やSAを指導する「SAM」（セールスエリアマネージャー）の拡充に努めるとともに、証券会社、保険会社から受入した出向者とSAMや渉外担当者等との連携により預かり資産の増強を図ったほか、資産承継ニーズのある経営者等を対象とした相続個別相談会の開催や弁護士による相続対策セミナーなどを通じた資産承継の提案を積極的に行いました。

また、投資信託及び生命保険を購入し保有されているお客さまへのアフ

ターフォローを継続的に実施し、金融商品の損益状況や市場環境等の情報提供とともにお客さまの意向やニーズの把握などに努めました。

この結果、2020年度下期の投資信託と生命保険の販売額合計は278億円となりました。

今後も、これらの取組みにより、預かり資産の増強を図ってまいります。

【個人渉外等の配置状況（表14）】 (単位：人)

	2018/3末	2019/3末	2020/3末	2021/3末
個人渉外	45	39	33	36
SAM	8	13	14	13
SA	28	43	33	30

【投資信託実績推移（表15）】 (単位：百万円)

	2018年度 上期	2018年度 下期	2019年度 上期	2019年度 下期	2020年度 上期	2020年度 下期
販売額	5,759	4,847	6,134	7,881	7,206	13,234
期末残高	53,335	50,289	49,107	40,280	44,833	47,353
日経平均 株価(円)	24,120	21,205	21,755	18,917	23,185	29,178

※日経平均株価は、それぞれの期末時点の終値です。

【生命保険実績推移（表16）】 (単位：百万円)

	2018年度 上期	2018年度 下期	2019年度 上期	2019年度 下期	2020年度 上期	2020年度 下期
販売額	16,529	16,712	12,477	12,794	9,834	14,591

【預かり資産保有世帯数推移（表17）】 (単位：世帯)

	2017/3末	2018/3末	2019/3末	2020/3末	2021/3末
預かり資産保有世帯	37,493	38,847	40,872	41,809	40,030

※投資信託、外貨預金、生命保険（一時払）、国債のうち、いずれか1つでも残高がある世帯

## （2）経営の効率化・最適化

### ① 最適な営業体制の確立

#### イ. 効率的な営業体制の構築

基本方針の一つであるリレーシヨンの構築とソリューションの提供を図るため、統合効果や営業戦略を踏まえた効率的で強力な営業体制の構築に取り組んでまいりました。

2020年度下期は、営業推進部個人営業課による保険証券分析システムを活用した営業店サポート体制を確立し運用の定着に努めたほか、三重銀行年金サポートデスクによる当行営業店からの問合せ窓口を10月に開設するなど、三十三銀行の営業体制を見据えた取組みを推進いたしました。

今後は、三十三銀行において実効的な営業体制の構築に取り組んでまい

ります。

## ロ. 店舗の効率化・最適化

三重銀行との合併を見据えた店舗ネットワークの最適化や店舗の効率化に取り組んでまいりました。

2020年度下期は、当行名古屋支店と三重銀行名古屋法人営業部との店舗共同化を実施（2020年11月）し、店舗運営の効率化を図りました。

また2021年3月には、33FGにおいて「子銀行の合併に伴う店舗統合（移転）に関するお知らせ」として、合併後、29店舗を対象に店舗統合（移転）を2021年7月から約1年間で完了させる予定であることをリリースいたしました。

今後も、33FGの最適な店舗ネットワークの構築に向け、店舗の効率化・最適化に取り組んでまいります。

## ② ローコストオペレーションの実現

### イ. 本部業務等の共通化・効率化

これまで取り組んできたBPRを引き続き推進するとともに、統合効果を最大限発揮し、三重銀行とのノウハウ・リソースの共有・相互活用により本部業務等の共通化・効率化に取り組んでまいりました。

2020年度下期は、合併を見据え、両行の事務取扱の統一化や効率化に向けた取組みを進めるとともに、合併直後のオンライン事務処理を円滑に遂行できるよう、営業店リハーサルを計5回実施し、三十三銀行の事務体制への移行に対応した取組みを実施いたしました。

今後は、三十三銀行において、デジタル化によりBPR等を推進し、銀行業務全体の合理化・効率化に取り組むとともに、コストマネジメントの強化を図ってまいります。

### ロ. 物件費等のコスト削減

2021年3月期における物件費は、外部コンサルタント会社の支援で得た経費削減ノウハウを活用するとともに、三重銀行との協働によるコストシナジー施策の早期実現により銀行全体の経費削減に取り組んだものの、経営強化計画策定時には織り込んでいなかった合併・システム統合関連費用の発生を主因に、計画を7億51百万円上回る83億23百万円となりました。

【物件費の計画・実績（表18）】

（単位：百万円）

	2020/3期 実績	2020/9期 実績	2021/3期	
			計画	実績
物件費	8,176	4,031	7,572	8,323
うち機械化関連費用	3,855	1,934	3,276	3,320

2021年3月期における人件費は、効率的な人件費の配分に努めた結果、計画を5億93百万円下回る104億44百万円となりました。

【人件費の計画・実績（表19）】 (単位：百万円)

	2020/3期 実績	2020/9期 実績	2021/3期	
			計画	実績
人件費	10,629	5,242	11,037	10,444

【従業員数の計画・実績（表20）】 (単位：人)

	2020/3末 実績	2020/9末 実績	2021/3末	
			計画	実績
期末従業員数	1,890	1,880	2,015	1,872
正行員	1,302	1,321	1,353	1,331
嘱託・パート	588	559	662	541

### (3) 人材力の強化

#### ① 高いコンサルティング力を有する人材の育成

##### イ. コンサルティング営業ができる人材の育成

お客さまのニーズに的確に対応し、最適なソリューションを提供するため、高度なコンサルティング力を有する人材の育成を図ってまいりました。

2020年度下期は、上期に続き、新型コロナウイルス感染症の拡大により研修の多くを中止する中、渉外担当者全般を対象とした7講座から成る「事業融資スキルアップ講座」（債権管理編、企業再生編、外為ソリューション編、アプローチ編、与信判断編、マーケティング編、財務分析編）のうち、「与信判断編」「マーケティング編」を開催したほか、審査部への審査トレーニーを実施するなどにより、企業分析能力やコンサルティング力の向上に努めました。

また、金融商品運用相談担当者（行内FA）や住宅ローン等に対する高度な知識や推進のスキルを有するローンアドバイザー（LA）を育成しており、2021年3月末時点で行内FAは204名、LAは28名となりました。

今後も、高度なコンサルティング力を発揮できる人材の育成を図ってまいります。

【行内FA・LAの人員推移（表21）】 (単位：人)

	2018/3末	2019/3末	2020/3末	2021/3末
行内FA	240	234	222	204
LA	15	22	28	28

#### ロ. 若年職員の能力向上

若年職員の能力向上を図るため、預かり資産の販売や融資の推進に関する研修とOJTの充実に取り組んでまいりました。



2020年度下期は、新入行員研修の中で外部機関主催の預かり資産基礎研修を実施するとともに、若手渉外行員の融資分析能力・判断能力・顧客対応能力の向上を目的とした渉外融資能力向上研修を開催するなどいたしました。

今後も、若年職員の能力向上を図ってまいります。

## ② 働き方の改革等による組織の活性化

### イ. 働き方の改革と女性職員の活躍促進

働き方の改革や女性職員の更なる活躍機会拡充に取り組むことで、職員一人ひとりが最大限に能力を発揮できる機会の拡充を図るとともに、多様な人材を受け入れる環境整備に取り組んでまいりました。

2020年度下期は、引き続き、2018年に策定した行動計画「Lady Go! Next Work Style プログラム」(女性職員だけでなく全職員が働きやすい職場づくりを目指すとともに、働き方の改革を推進)等に沿って、女性管理職の育成・登用等女性職員の活躍促進、育児・介護と仕事の両立、柔軟な働き方の促進、若手職員の育成など働きやすい環境整備を進めてまいりました。

また、こうした取組みに加え、長時間労働の是正、年次有給休暇制度の取得率向上の取組み、定期健康診断やストレスチェック制度の実施などを戦略的に実践してきた結果、当行は、昨年引き続き経済産業省及び日本健康会議が実施する「健康経営優良法人認定制度(注)」において、「健康経営優良法人2021(大規模法人部門)」の認定を受けました。

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

(注) 地域の健康課題に即した取組みや日本健康会議が進める健康増進の取組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している法人を顕彰する制度

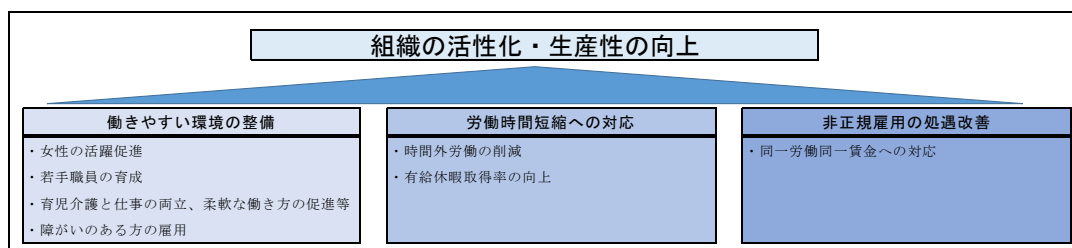
### 【女性管理職の推移(表22)】

(単位:人)

	2018/3末	2019/3末	2020/3末	2021/3末
管理職	111	106	110	113

※ 女性管理職:代理以上及び担当席以上の職員

### 【Lady Go! Next Work Style プログラム】



## ロ. 職員等の意欲・能力向上に向けた職場環境の整備

職員等の意欲・能力向上に向けた取組みを強化し、職場環境の充実に取り組んでまいりました。

2020 年度下期は、引き続き、2 名のゼネラルカウンセラー（悩みなど心理的な問題の解決をサポートする相談員で、人事総務部に配置）が営業店等を訪問し、仕事や人間関係等の悩みを聞き取り、アドバイスを行うことにより、女性や若手を中心とした職員等のメンタルケアに努めるとともに、保健師 2 名による健康相談を定期的実施し、役職員の健康の保持・増進に努めたほか、長時間労働の是正、年次有給休暇制度の取得励行、定期健康診断の実施などに取り組みいたしました。

このほか、三重銀行との合併を見据え、職員のモチベーション向上に繋がる三十三銀行の人事制度の導入準備を完了いたしました。

今後も、職員等の意欲・能力向上に向けた取組みを強化してまいります。

## （４）内部管理態勢の強化と地域社会への貢献

### ① コンプライアンス態勢の強化

業務の健全性及び適切性を確保するための最重要課題の一つとして、強固なコンプライアンス態勢の維持・構築に引き続き取り組んでまいりました。

2020 年度下期は、引き続き、集合研修にコンプライアンス関連の講座を組み入れ、関連部等が講師となって職員に対して指導するなどコンプライアンス意識の向上を図りました。

また、コンプライアンス統括部所属の臨店指導員等による延べ 109 店舗の臨店指導を通じて営業店の法令等遵守状況、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関する事務取扱の点検及び職員面接により、コンプライアンスの取組状況を検証いたしました。

また、3 月には、インサイダー取引規制・法人関係情報管理に関する勉強会を三重銀行と共同開催し、役員及び本部部長等に法人関係情報管理の重要性について周知徹底いたしました。

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

今後も、業務の健全性及び適切性の確保に向け、コンプライアンス態勢の強化を図ってまいります。

### ② リスク管理態勢の強化

将来にわたり金融仲介機能を安定的に発揮し、地域経済活性化に貢献するとともに、安定した収益を確保していくため、景気・金利等見通しを前提に、適正な流動性を保持しつつ、市場リスク、信用リスク、事務リスク、システムリスク等を統合的に管理する体制の維持・向上に引き続き取り組んでまいりました。

2020年度下期は、引き続き、統合リスク管理におけるリスク資本と信用リスク、市場リスクを可能な限り統一的な尺度で算定したリスク量との差額（バッファ）、及びバッファに有価証券の含み損益を加減算した額（最終バッファ）を月次でモニタリングすることで、自己資本の十分性を確認するとともに、33FG 共通のテクニカル・ヒストリカルストレステスト等を定期的の実施し、ストレス時における自己資本の十分性を検証いたしました。

また、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う企業業績の悪化や各種マーケットの変動によりリスク量が大きく変動する中、厳格な資本配賦運営を行ったほか、新商品、新業務のリスク審査の徹底を図るなどリスク管理態勢の強化に継続的に努めてまいりました。

今後も、多様化・複雑化する金融手法や事業継続に伴う各種リスクに対するリスク管理の強化を図ってまいります。

### ③ 顧客保護等管理態勢の強化

お客さまの正当な利益の保護や利便性の向上に向けた取組みを引き続き強化してまいりました。

2020年度下期は、引き続き、33FGの「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」に則って業務が遂行されているかについて、コンプライアンス統括部が延べ109店舗を臨店指導したほか、投資信託の販売が特定商品に偏っている営業店について、証券国際部が実施したモニタリングに基づき、該当店の取扱いの適切性を検証いたしました。

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

今後も、顧客保護管理態勢の強化に資する取組みを実施してまいります。

### ④ CSR の取組強化

地域金融機関として、地域の持続的な発展に向け、地域社会が抱える少子高齢化等の社会問題への対応について積極的に取り組んでまいりました。

2020年度下期は、33FGにおいて、三重県内で環境保全、次世代育成支援、ダイバーシティに取り組むNPO団体の活動を応援するため、「三十三フィナンシャルグループNPO応援基金」を通じて両行で12団体に対して寄付を実施いたしました。また、三重県の小学生を対象にしたサッカー大会を支援するとともに、当行では亀山市内の小学校において「お金に関する勉強会」を実施するなどいたしました。

今後も、グループのCSRの基本方針や「三十三フィナンシャルグループSDGs宣言」に基づく取組みを積極的に推進してまいります。

#### 4. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況 (1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

##### ① 33FGの経営管理体制

###### イ. 取締役会

業務執行に対する監査・監督機能の強化及び業務執行の意思決定の迅速性・機動性の向上を実現しうる経営管理体制を構築するため、監査等委員会設置会社としております。

取締役会は、取締役14名（うち監査等委員である取締役6名（うち社外取締役5名）、2021年3月末）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。

このほか、取締役会の業務執行に関する権限の一部を委任し、重要事項を協議・決定する機関としてグループ経営会議、コンプライアンス委員会及びALM・リスク管理委員会を設置しております。

また、2020年6月には、監査等委員である社外取締役を2名（うち女性社外取締役1名）増員し、取締役会における独立社外取締役の割合を1/3以上に高めることで、コーポレートガバナンス体制の更なる強化を図っております。

なお、2021年5月より、コンプライアンス委員会及びALM・リスク管理委員会について、名称をそれぞれコンプライアンス経営会議、リスク管理経営会議に変更いたしました。

今後、より一層ガバナンス体制の強化を図ってまいります。

###### ロ. 監査等委員会

監査等委員会は、監査等委員である取締役6名（うち社外取締役5名、2021年3月末時点）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、諮問機関として指名委員会を、取締役会の内部機関として報酬委員会をそれぞれ設置し、取締役候補者の選定や取締役の報酬等に関する社外取締役の関与・助言の機会を適切に確保する体制としております。

##### ② 第三銀行の経営管理体制

###### イ. 取締役会

取締役会の牽制機能の強化を図るため、会長・頭取体制とし、会長は取締役会の議長として経営全般の管理にあたり、頭取は執行部門の最高責任

者としての立場で直接経営の陣頭指揮を執っております。

また、監査等委員会設置会社として、取締役会の決議によって重要な業務執行の決定の一部を常務会に委任することで、業務執行の意思決定の迅速性・業務執行の機動性の向上を図っております。

さらに、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、2018年6月より女性の監査等委員である社外取締役1名を選任しております。

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

さらに、2020年度下期には、両行の子会社の業務の統合・効率化を図る観点から、三銀不動産調査㈱を清算するとともに、同社の全業務、三銀コンピューターサービス㈱及び三銀ビジネス・サービス㈱の業務の一部について銀行本体で内製化いたしました。

今後も、より一層ガバナンス体制の強化を図ってまいります。

## ロ. 監査等委員会

監査等委員会は、監査等委員である取締役3名（うち社外取締役2名（うち女性社外取締役1名、2021年3月末時点））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。

## （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、社長を議長とし、グループ経営会議の構成員及びリスク統括部長、経営企画部長、業務統括部長で構成され、グループ全体のリスクを組織横断的に統括する「リスク管理経営会議」を設置し、原則毎月1回及び必要が生じた場合に開催して、グループリスク管理の運営方針や重要な対応策、子銀行の資本使用計画等について協議し、リスクを能動的にコントロールすることで、安定した収益の確保に努めております。

### ② 第三銀行のリスク管理態勢

銀行内業務の中で発生するリスク全体をモニタリングし、適切な管理を行うため、頭取を委員長とし、取締役を中心に構成する「リスク管理委員会」を

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

また、同委員会では、3ヶ月毎に経営強化計画の進捗管理を行い、適切な計画の実施を確保しているほか、金融機能強化法の趣旨を踏まえ、地域経済の活性化の観点から、事業性融資の地域別の信用リスク量の状況を把握・管理しております。

なお、「リスク管理委員会」での協議をより深度のあるものとするため、取締役及びリスク管理委員会の構成員並びに関係者に各種リスクと管理の現状を記載した行内資料である「Sangin Risk Report」を配布しております。

## イ. 統合的リスク管理態勢強化のための方策

33FG のグループリスク管理体制の下、子銀行共通の統合的リスク管理態勢の構築に取り組んでまいりました。

具体的には、2018年4月から統合リスク管理における自己資本額を、バーゼルⅢ経過措置ベースから、同完全実施ベースの自己資本の額から一般貸倒引当金を控除したものに改め、これを信用リスク、市場リスク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した。

また、資本配賦方法について、これまでのリスクカテゴリー別に配賦していたものを、事業部門別に配賦する方法に変更するとともに、リスクの評価方法の見直しも行うなど当行と三重銀行の統合リスク管理の枠組みを統一のうえ、2020年度より運用を開始いたしました。

このほか、銀行勘定の金利リスクについて、毎月 $\Delta$ EVE等を計測し、リスクレポートを通じて状況を経営陣に報告するなどリスク管理諸規制への適切な対応を実施いたしました。

今後も、33FGと連携しつつ、統合的リスク管理態勢の強化を図ってまいります。

## ロ. 信用リスク管理態勢強化のための方策

「リスク・マネージメント・トータル・プラン」に信用リスク管理の基本方針、信用リスク管理規定、クレジットポリシーをそれぞれ定め、リスク管理を行ってまいりました。

具体的には、大口与信集中リスクについて、大口与信先管理規程のクレジットリミットに基づくモニタリングを行い、常務会における大口与信先レビューで個社・グループ別に今後の取組方針を決定のうえ、適切に事業先を管理してまいりました。

与信ポートフォリオについては、大口与信先の動向や業種別、格付別、地域別の与信残高構成の推移等を分析・検証のうえ、月次でリスク管理委員会に報告するとともに、定例的なシナリオに基づくストレステストを毎

月実施し、ストレス時における信用リスク量を計量することなどにより信用リスク管理の強化を図ってまいりました。

個別与信案件の審査については、要資事情を正確に把握のうえ、事業先の実態把握を行い、的確な与信判断に努めているほか、審査部門による短期倒産・短期のリスケジュール（返済計画の見直し）が発生した店舗、案件組成・融資管理面で指導が必要と判断した店舗を中心に臨店指導を行うとともに、拠点研修、審査トレーニーを実施し、営業店における第一次審査の能力向上を図ってまいりました。

さらに、短期倒産や突発破綻の事例について、倒産要因や取組経緯等の傾向分析を行ったうえで行内周知し、与信判断のノウハウを職員全員が共有することにより、職員の目利き能力の向上に取り組んでまいりました。

今後も、信用リスク管理態勢の強化を図ってまいります。

## ハ. 不良債権の適切な管理のための方策

実質破綻先・破綻先のうち大口債権、延滞が長期化している債権を中心に個別に回収計画を策定し、常務会への報告（管理債権上位 20 社のレビュー）等を通じ、債務者の実態把握を強化するとともに、本部・営業店が連携して回収促進を図ってまいりました。

また、突発破綻や短期倒産などデフォルト事象抑制に向けた債務者の信用力に応じた中間管理を徹底するなど予兆管理の高度化を図ることで、不良債権の発生防止に努めるとともに、本部の企業支援部が所管する特定債権先等の中でランクアップが見込める先に対して、本部・営業店が一体となり、経営改善計画の策定支援や外部支援機関の活用等コンサルティング機能の発揮を通じてランクアップを推進してまいりました。

一方で、これらの取組みを着実に推進する中で、新型コロナウイルス感染症の影響などにより計画通り経営改善が進捗していない先の債務者区分をより慎重に精査したことから、2021 年月 3 月末の金融再生法開示債権残高（単体）は 355 億円、不良債権比率は 2.61%となりました。

今後も、不良債権の管理を強化することにより、健全な資産の維持・向上等に努めてまいります。

【金融再生法開示債権残高の実績推移（表 23）】（単位：百万円、%）

項目	2018/3 末 実績	2020/9 末 実績	2021/3 末	
			計画	実績
金融再生法開示債権残高	29,157	32,318	25,100	35,537
不良債権比率	2.25	2.38	1.85	2.61

※当行は部分直接償却を実施しております。部分直接償却前の不良債権比率は、2018/3 末 2.78%、2020/9 末 2.85%、2021/3 末 2.88%となります。

## ニ. 市場リスク管理態勢強化のための方策

金融市場の急激な変動が生じた場合でも、財務基盤の安定を確保し、従来以上に中小規模事業者等への安定的かつ円滑な資金供給を維持・拡大す

る体制を構築するため、より一層市場リスク管理態勢の強化を図る必要があるとの認識の下、投資有価証券の種類別ロスカット管理や有価証券の損失限度管理を日次で行うなど市場リスク管理の実効性の確保を図ってまいりました。

また、バリュアットリスクによる市場リスク量の計測結果の妥当性の検証について、リスク統括部が株式等の VaR 計測結果に対するバックテストを月次で実施するとともに、感応度分析によるストレス評価を実施し、市場リスクの多面的な分析を行ってまいりました。

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

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

### **(3) 法令遵守の体制の強化のための方策**

#### **① 33FG の法令等遵守体制**

法令等遵守をグループ経営の最重要課題の一つとして位置づけ、法令等遵守態勢の基本方針として、取締役会で「経営理念」、「企業倫理」及び「行動規範」を制定するとともに、グループの役職員の法令等遵守の着実な実践を図るため、「コンプライアンスマニュアル」及び「コンプライアンス規程」を制定しております。

また、社長を議長とし、グループ経営会議構成員をもって構成する「コンプライアンス経営会議」を設置のうえ、原則毎月 1 回及び必要が生じた場合に開催し、コンプライアンスプログラムの策定のほか法令等遵守全般及び顧客保護等管理全般に関する事項等について協議・決定する体制としております。

#### **② 第三銀行の法令等遵守体制**

法令等遵守を経営の最重要課題の一つとして位置づけ、全行的なコンプライアンス意識の醸成及び法令等遵守の実効性の向上を目的に、コンプライアンス委員会を原則月 1 回開催し、コンプライアンスマニュアルの改定やコンプライアンス・プログラムの策定、発生した法務問題等に対応しております。

また、コンプライアンスプログラムを年 1 回策定し、その成果や改善状況の評価・検証をより長期的かつ継続的に実施しております。

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



#### **(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**

33FG は、監査等委員会設置会社として、複数の社外取締役の配置による透明かつ公正な意思決定機能と高い監査・監督機能の確保を図っております。

監査等委員会は、監査等委員である取締役 6 名（うち社外取締役 5 名（うち女性社外取締役 1 名）：2021 年 3 月末）で構成しており、客観的かつ独立した立場から取締役に対して監査・監督を行っております。

また、諮問機関として指名委員会を、取締役会の内部機関として報酬委員会をそれぞれ設置し、取締役候補者の選定や取締役の報酬等に関する協議・決定を行うこととしております。

両委員会とも、代表取締役 2 名及び社外取締役 5 名の計 7 名で構成（2021 年 3 月末時点）され、社外取締役が過半数を占めることにより、取締役候補者の選定や取締役の報酬等の決定プロセスの透明性の確保を図っております。

今後も、経営に対する評価の客観性の確保に努めてまいります。

##### **② 第三銀行の経営に対する評価の客観性確保のための方策**

当行は、33FG と同じく監査等委員会設置会社としております。

監査等委員会は、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）：2021 年 3 月末）で構成しており、客観的かつ独立した立場から取締役に対して監査・監督を行っております。

また、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、監査部や 33FG の監査等委員会との連携強化を図るなど、より一層、監査等委員会の監査・監督機能の強化を図ってまいります。

#### **(5) 情報開示の充実のための方策**

##### **① 33FG の四半期毎の情報開示の充実**

証券取引所への適時開示、プレスリリース、ホームページへの掲載等を通じ、迅速かつ正確な四半期情報の開示を行いました。

今後も、迅速かつ正確で、より広く分かりやすい開示に努めてまいります。

##### **② 第三銀行の主として業務を行っている地域への貢献に関する情報開示の充実**

33FG として、2020 年度末決算に関する機関投資家向け IR を 6 月に実施し、地域への貢献に関する取組等の情報開示を行いました。

また、地域密着型金融の推進に向けた取組、「三十三フィナンシャルグループ SDGs 宣言」に基づく SDGs の達成に向けた取組等について、ディスクロージャー誌、ホームページで開示いたしました。

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

#### イ. 取締役

取締役 14 名（2021 年 3 月末）のうち監査等委員である取締役 6 名を除く取締役は、子銀行となる第三銀行または三重銀行の取締役等を兼職しております。

なお、代表取締役 2 名については、第三銀行及び三重銀行の代表取締役頭取が兼職しております。

また、監査等委員である取締役を除く取締役は、子銀行における取締役または執行役員としての経験及び知見を有していることから、ガバナンス機能を発揮するうえで、子銀行の経営管理を的確・円滑・公正に遂行することができ、かつ十分な社会的信用を有しております。

#### ロ. 監査等委員

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

また、監査・監督機能を強化するため、常勤の監査等委員を選定しており、当該常勤監査等委員がグループ経営会議など重要な会議に出席し、業務執行取締役等から情報収集を行い、監査等委員会において情報共有を図っております。

以上により、子銀行の管理をより確かなものとし、適切な経営管理と運営並びに銀行業務の健全かつ適切な運営に資する体制としております。

## 5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況

### (1) 中小規模の事業者に対する信用供与の残高および総資産に占める割合

【中小規模事業者等向け信用供与の残高、比率（表 24）】（単位：億円、％）

	2018/3 期 実績 (計画始期)	2020/9 期 実績	2021/3 期			
			計画	実績	計画比	計画始期 対比
中小規模事業者等向け貸出残高	6,374	6,947	6,524	6,971	447	597
総資産	20,286	21,386	20,585	21,836	1,251	1,550
総資産に対する比率	31.42	32.48	31.69	31.92	0.23	0.50

※中小規模事業者等向け貸出とは、銀行法施行規則第 19 条の 2 第 1 項第 3 号ハに規定する別表第一における中小企業等から個人事業者以外の個人を除いた先に対する貸出で、かつ次の貸出を除外しております。政府出資主要法人向け貸出および特殊法人向け貸出、土地開発公社向け貸出等、大企業が保有する SPC 向け貸出、当行関連会社向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

事業性評価に基づく融資や本業支援の強化を重要施策の一つとして掲げ、リレーションシート等を活用した事業性評価に基づく融資などを通じて事業先向け貸出金の増強に取り組んでまいりました。

また、2020 年度下期は、新型コロナウイルス感染症の拡大への対応として、引き続き事業者への迅速な資金繰り支援を実施いたしました。

こうした取組みの結果、2021 年 3 月期における中小規模事業者等向け信用供与の残高は 6,971 億円と計画を 447 億円上回り、計画始期対比では 597 億円増加いたしました。

また、総資産に対する比率は 31.92% となり、計画を 0.23 ポイント上回りました。

【事業性融資の信用リスク量（UL）（表 25）】（単位：百万円）

	2018/3 末		2019/3 末		2020/3 末		2021/3 末	
	UL	構成比	UL	構成比	UL	構成比	UL	構成比
三重県	5,865	48.9%	6,285	41.0%	5,826	37.5%	7,704	48.3%
うち中南部地域	3,812	31.8%	3,628	23.7%	3,376	21.7%	4,196	26.3%
愛知県	1,829	15.3%	1,904	12.4%	1,744	11.2%	2,545	15.9%
大阪府	1,316	11.0%	4,464	29.1%	4,477	28.8%	3,414	21.4%
その他の地域	2,975	24.8%	2,686	17.5%	3,488	22.5%	2,303	14.4%
合計	11,986	100%	15,339	100%	15,536	100%	15,966	100%

【貸出金、中小企業等向け貸出残高の計画・実績（表 26）】（単位：億円）

	2020/3 末 実績	2020/9 末 実績	2021/3 末	
			計画	実績
貸出金	13,029	13,354	13,305	13,404
中小企業等向け貸出残高	10,510	10,916	10,614	11,108

※中小企業等向け貸出とは、銀行法施行規則第 19 条の 2 第 1 項第 3 号ハに規定する別表第一における中小企業等に対する貸出金

## (2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策の進捗状況

### ① 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

地域に寄り添う「かかりつけ医」として、様々なライフステージにある事業先のニーズや経営課題を的確に把握し、地域の事業先の成長・発展に資する融資や最適なソリューションを提供するため、融資や本業支援に対する推進体制の強化に引き続き取り組んでまいりました。

また、地域金融機関として、最も支援を必要としているミドルリスク先への経営改善支援等の本業支援や三重県中南部地域活性化推進プロジェクトを推進するなど地域経済活性化への取組みを強化してまいりました。

このほか、三重銀行とのソリューションノウハウの共有に加え、外部機関や外部専門家との連携強化に取り組んでまいりました。

これらの取組みの進捗状況等の詳細につきましては、「3. - (1) -①事業先に対するリレーションとソリューションの強化」に記載しております。

### ② 担保又は保証に必要以上に依存しない融資の促進その他の中小規模の事業者の需要に対応した信用供与の条件又は方法の充実のための方策

柔軟な融資スキームで競合他行との差別化を可能とするコベナンツ活用型融資、在庫や売掛債権等の流動資産を担保とする ABL を積極的に活用するとともに、クレジットポリシーに経営者保証に依存しない融資の促進を図り、経営者または経営者に準ずる者以外の第三者による保証は原則として求めないことを方針として掲げ、「経営者保証に関するガイドライン」(以下、「ガイドライン」といいます。)に沿った融資などに積極的に取り組んでまいりました。

また、2020 年度下期は、融資取組時に活用している「個人保証チェックシート」を活用し、保証人を求める場合の適切な対応を徹底するとともに、事業承継時等の代表者交代時や債務整理時におけるガイドラインの活用促進に取り組んだほか、「店舗総合評価」の中で担保又は保証に必要以上に依存しない融資の好事例を加点項目の対象といたしました。

こうした取組みの結果、2020 年度下期は、コベナンツ活用型融資を 117 件 358 億円、ABL を 11 件 10 億円実行したほか、2020 年度の新規融資に占める経営者保証に依存しない融資割合は 22.2%となりました。

【経営者保証に関するガイドラインの活用実績 (表 27)】 (単位: 件、%)

	2018 年度	2019 年度	2020 年度
新規に無保証で融資した件数	2,601	2,741	3,134
保証契約を変更・解除した件数	83	406	193
ガイドラインに基づく保証債務整理の成立件数	3	3	5
新規融資に占める経営者保証に依存しない融資割合	15.6	18.5	22.2

### ③ 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画を適切かつ円滑に実施するための方策

中小規模事業者等向け貸出残高の着実な増加を図るため、中小規模事業者等とのリレーションを一層強化し、事業性評価に基づく融資や本業支援の取組みを強力的に推進してまいりました。

取組みの進捗状況等の詳細につきましては、「3.-(1)-①-イ、ロ」に記載しております。

また、医療・健康関連、農業、環境・エネルギー等を成長分野と捉え、積極的にこれらの分野の貸出金増強に取り組んでまいりました。

具体的には、医療・介護担当者など各分野に精通した職員を本部の法人総合戦略チーム等に配置し、これらの専門の担当者が直接事業先等に営業活動を行うとともに、営業店サポートを積極的に実施いたしました。

こうした取組みの結果、2020年度下期は、これらの成長分野で57件145億円の融資を実行いたしました。

## (3) 主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況

### ① 経営改善支援等取組先の数の取引先の総数に占める割合

【経営改善支援等の取組数・比率の計画と実績 (表 28)】 (単位：先，%)

	2018/3 期 実績 (計画始期)	2020/9 期 実績	2021/3 期			
			計画	実績	計画比	計画始期 対比
創業・新事業開拓支援	121	258	153	157	4	36
経営相談	176	268	303	318	15	142
早期事業再生支援	27	7	20	20	0	△7
事業承継支援	40	125	100	132	32	92
担保・保証に必要以上に依存しない 融資促進	308	168	248	190	△58	△118
合計 [経営改善支援等取組数]	672	826	824	817	△7	145
取引先	13,470	13,484	13,670	13,507	△163	37
経営改善支援等取組率 (=経営改善支援等取組数/取引先)	4.98	6.12	6.02	6.04	0.02	1.06

※「取引先」とは、企業および消費者ローン・住宅ローンのみの先を除く個人事業者の融資残高のある先で、政府出資主要法人、特殊法人、地方公社、大企業が保有する各種債権又は動産・不動産の流動化スキームに係るSPC、および当行の関連会社を含んでおります。

リレーションシート等を活用した融資や本業支援に加え、三重県中南部地域活性化推進プロジェクトやミドルリスク先等に対する経営改善支援に積極的に取り組んだことなどから、2021年3月期の経営改善支援等取組率は、6.04%と計画を0.02ポイント上回りました。

### 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

ページに応じた本業支援に取り組んでまいりました。

取組みの進捗状況等の詳細につきましては、「3. - (1) -①-ニ. -C. ライフステージに応じた最適なソリューションの提供」に記載しております。

【地域別経営改善支援の状況（表 29）】

（単位：先）

創業・新事業開拓支援	2018年度 上期	2018年度 下期	2019年度 上期	2019年度 下期	2020年度 上期	2020年度 下期	2020年度 上期対比	構成比
三重県	115	83	68	92	174	106	△ 68	67.5%
うち中南部地域	59	44	37	55	88	58	△ 30	36.9%
愛知県	31	28	30	36	69	39	△ 30	24.8%
大阪府	2	1	1	1	3	6	3	3.8%
その他地域	4	7	1	4	12	6	△ 6	3.8%
計	152	119	100	133	258	157	△ 101	
経営相談	2018年度 上期	2018年度 下期	2019年度 上期	2019年度 下期	2020年度 上期	2020年度 下期	2020年度 上期対比	構成比
三重県	263	215	236	219	175	208	33	65.4%
うち中南部地域	149	119	143	158	81	120	39	37.7%
愛知県	105	175	85	104	76	65	△ 11	20.4%
大阪府	8	13	18	14	2	12	10	3.8%
その他地域	19	23	13	26	15	33	18	10.4%
計	395	426	352	363	268	318	50	
早期事業再生支援	2018年度 上期	2018年度 下期	2019年度 上期	2019年度 下期	2020年度 上期	2020年度 下期	2020年度 上期対比	構成比
三重県	14	11	13	8	7	13	6	65.0%
うち中南部地域	8	4	7	7	3	13	10	65.0%
愛知県	2	1	2	4	0	3	3	15.0%
大阪府	0	0	0	0	0	0	0	0.0%
その他地域	1	1	1	2	0	4	4	20.0%
計	17	13	16	14	7	20	13	
事業承継支援	2018年度 上期	2018年度 下期	2019年度 上期	2019年度 下期	2020年度 上期	2020年度 下期	2020年度 上期対比	構成比
三重県	70	73	68	54	78	81	3	61.4%
うち中南部地域	39	26	38	28	41	48	7	36.4%
愛知県	38	55	23	32	33	32	△ 1	24.2%
大阪府	11	3	1	9	1	5	4	3.8%
その他地域	9	6	11	11	13	14	1	10.6%
計	128	137	103	106	125	132	7	

### ③ 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

当行の主要営業エリアである三重県などにおける人口・事業所数の減少傾向を踏まえ、これまで以上に地域の成長、発展に持続的に貢献するためには、創業・第二創業、新事業支援の取組みの一層の強化が不可欠であるとの認識の下、ソリューション営業部と営業推進部が中心となり創業・新事業の開拓に対する支援を実施してまいりました。

2020年度下期は、33FGとしてビジネスプランコンテストを開催し、地元である三重県、愛知県の創業・新事業をグループ一体となって支援いたしました。

また、このコンテストの受賞者に対しては、三十三総研による事業実現に向けた経営指導を1年間実施するとともに、三重の特産品販売サイト「リージョネット三重」を活用した販路開拓支援、経営者団体等とのマッチング機会の

提供などを実施しております。

このほか、創業計画策定支援を32先に対して実施するとともに、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた創業・第二創業後5年未満の事業先の資金ニーズに積極的に対応いたしました。

こうした取組みの結果、2020年度下期における創業・新事業開拓支援に係る先数は157先となりました。

#### 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うとともに、担当する特定債権先以外に与信額50百万円以上かつ信用貸20百万円以上等の事業先のうち、貸付条件の変更等対応先で優先的に管理が必要な先を本部・営業店一体支援先として選定し、営業店と一体となった深度ある経営改善支援に取り組んでまいりました。

また、事業先の成長・発展に資する経営相談やサポートなどは、本部のソリューション営業部や営業推進部が中心となり取り組んでまいりました。

2020年度下期は、新型コロナウイルス感染症への対応を継続し、特定債権先等に対する資金繰り支援を実施するとともに、特定債権先や本部・営業店一体支援先として選定した取引先の経営実態の把握・分析、経営改善計画のモニタリング・策定支援のほか、ソリューションの提案・実行を行いました。

また、営業店の経営改善・事業再生支援能力の向上を支援するため、企業支援部はREVICの専門家を活用した事業性評価に基づくソリューションの提案を4先に対して実施し、その結果についてREVICの専門家と営業店が連携して代替案の検討・策定を行ったほか、経営改善や事業再生の好事例を行内周知するなどいたしました。

なお、こうした取組みを重ねた結果、当行は企業支援部が所管している特定債権先及び本部と営業店が一体となって経営改善を支援している178先の事業先に勤務している従業員約9,300人の雇用維持を図るとともに、このうち85先の事業先において、2009年1月以降最初に到来する決算と直近の決算との比較で、約306億円の売上高増加に寄与するなど地域経済活性化に貢献することができたものと認識しております。

一方、ソリューション営業部や営業推進部においては、外部機関や外部専門家との連携を図りつつ多様なソリューションの提案・実行に営業店と一体となって取り組んでまいりました。

こうした取組みの結果、2020年度下期における経営相談に係る先数は318先となりました。

#### ⑤ 早期の事業再生等に資する方策

早期の事業再生等については、企業支援部が中心となって取り組んでまい

りました。

具体的には、個社別に事業再生の取組方針を定め、中小企業再生支援協議会等の外部機関との連携による経営改善支援や債権放棄、DDS 等を活用した事業再生支援などに取り組んでまいりました。

2020 年度下期は、引き続き、新型コロナウイルス感染症への対応として、特定債権先等の資金繰り支援に取り組むとともに、新型コロナ特例リスクスケジュール支援を活用した特例リスク計画の策定支援などを実施いたしました。

また、事業再生の可能性がある事業先について、中小企業再生支援協議会や経営改善支援センターなど外部機関との連携による事業再生支援に取り組んだ結果、中小企業再生支援協議会及び経営改善支援センターを活用した取組みはそれぞれ 12 先、1 先となりました。

さらに、事業先の着実な再生を支援するため、債権放棄や DDS 等の抜本的な再生支援を実施した先で引き続き融資残高がある先について、再生状況のフォローアップやビジネスマッチング支援を実施いたしました。

こうした取組みの結果、2020 年度下期は、早期事業再生支援に係る先数は 20 先となりました。

なお、2009 年 9 月の国の資本参加以降、適切なリスク管理の下、地域の事業者に対する円滑な資金供給や本業支援を中心に地域に密着した金融仲介機能の発揮に取り組んでおり、地域の事業先に対する事業再生支援を目的とした債権放棄や DDS 等を累計で 31 億円実施するなど公的資金を地域の活性化に向けた取組みに有効活用しております。

#### ⑥ 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

事業先の持続的な成長・発展を通じた地域経済の活性化に貢献していくため、事業承継支援に積極的に取り組んでまいりました。

2020 年度下期は、引き続き「事業承継支援・M&A（売り）情報申請書」を活用し、営業店からの事業承継、M&A 情報を積極的に収集・蓄積するとともに、提携先のコンサルティング会社や税理士など外部専門家等との連携を図りつつ、ソリューション営業部が中心となって事業承継に係るファイナンスやソリューションの提供に取り組んでまいりました。

具体的には、取引先の株価を簡易算定できる株価算定ツールを活用し、事業承継ニーズを収集・蓄積するとともに、M&A 案件毎に専門会社との連携を強化し、支援案件の増加に取り組んだほか、保証協会の事業承継特別保証制度を活用した事業承継支援などを実施いたしました。

こうした取組みの結果、2020 年度下期における事業承継支援に係る先数は 132 先となりました。

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

当行は、中小企業金融円滑化法終了後（2013 年 3 月末期限）においても、



お客さまに対する取組方針に変更はなく、「中小企業者等に対する金融の円滑化に関する基本方針」に基づき、中小企業者及び住宅ローン借入者の様々なニーズに的確に対応してまいりました。

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

2020年度下期については、引き続き、新型コロナウイルス感染症関連の制度融資等を活用した資金繰り支援や融資の返済条件の見直しに真摯に対応するとともに、事業先の経営改善や事業再生に資する本業支援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、2021年3月末時点で5,656件の新型コロナウイルス感染症関連の融資を実行するなどいたしました。

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

【新型コロナウイルス感染症への対応状況（2021年3月末）（表30）】 (単位：先、件、億円)

融資実行						
相談先数	申込件数	申込金額	実行件数	実行額	うちマル保件数	うちマル保金額
6,544	6,462	1,332	5,656	1,133	5,422	938

※営業店報告ベース（初回報告日：2020年2月28日）

(単位：件、億円)

条件変更					
申込みを受けた貸付債権の数及び金額	うち中小企業者		実行に係る貸付債権の数及び金額	うち住宅資金借入者	
	うち中小企業者	うち住宅資金借入者		うち中小企業者	うち住宅資金借入者
1,036	939	97	850	772	78
260	248	12	224	214	10

※新型コロナウイルス感染症の影響を主因とする条件変更(対象期間：2020年3月10日～2021年3月末)

※上段が数、下段が金額

## 6. 剰余金の処分の方針

### (1) 配当に対する方針

#### ① 33FGの配当に対する方針

株主に対する利益還元を最重要施策の一つと位置づけ、内部留保による自己資本の充実と長期安定的な経営基盤の拡充を図りつつ、安定した配当を維持することを基本方針としております。

なお、2021年3月期は、普通株式については1株当たり72円（中間配当金36円、期末配当金36円）の配当を実施し、第一種優先株式については定款及び発行要項の定めに従い配当を実施することを予定しております。

#### ② 第三銀行の配当に対する方針

当行は、持株会社である33FGの完全子会社であり、配当については、当行から持株会社に対して行われることとなります。

今後も、経営強化計画の着実な実現に取り組むとともに、安定的な配当の実施に努めてまいります。

なお、33FGの配当原資の確保のため、2020年6月に期末配当を実施（普通株式1株当たり25円20銭、A種優先株式1株当たり28.40005円）するとともに、2020年12月には中間配当（普通株式1株当たり25円20銭、A種優先株式1株当たり28.6503円）を実施いたしました。

### (2) 役員に対する報酬および賞与についての方針

#### ① 33FGの報酬及び賞与に対する方針

33FGは、2021年2月の取締役会において決議した「取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針」に基づき、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るとともに、グループの安定的かつ持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上に向けた意欲を高めることができるよう、適切、公正かつバランスの取れたものとするとしております。また、株主総会で承認された報酬額の範囲内で、社外取締役を委員長とする報酬委員会が公正かつ透明性をもって審議を行い、取締役会において承認された方法に従って決定しております。

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。

監査等委員である取締役の報酬は、業務に関与する時間と職責が反映され、かつ、株式関連報酬その他の業績連動型の要素を含まない体系とし、株主総会で承認された報酬額の範囲内で、監査等委員である取締役の協議に従って決定しております。

## ② 第三銀行の報酬及び賞与に対する方針

当行は、親会社と同様、2021年2月の取締役会において「取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針」を決議し、方針の内容は親会社に準じるものとしております。また、取締役会の任意の諮問機関として報酬諮問委員会を設置しており、報酬諮問委員会において、毎年、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等の額について審議を実施しております。

なお、役員（監査等委員である取締役は除く。）に対する報酬等は、確定金額報酬、業績連動型報酬及び株式給付信託（BBT）の構成とすることで、役員の業績向上と企業価値の増大に対する貢献意欲を一層高めるとともに、経営に対する評価の客観性の確保を図っております。

監査等委員である取締役の報酬は、業務に関与する時間と職責が反映され、かつ、株式関連報酬その他の業績連動型の要素を含まない体系とし、株主総会で承認された報酬額の範囲内で、監査等委員である取締役の協議に従って決定しております。

## （3）財源確保の方策

当行は、経営強化計画の着実な実行により、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。

2021年3月期における当行の利益剰余金は308億円となっております。

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

	2009/3末	2010/3末	2011/3末	2012/3末	2013/3末	2014/3末	2015/3末	2016/3末	2017/3末	2018/3末
	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績
当期純利益	△276	22	32	23	19	44	41	36	32	43
利益剰余金	7	18	39	49	54	87	111	134	154	187

	2019/3末	2020/3末	2020/9末	2021/3末	
	実績	実績	実績	計画	実績
当期純利益	42	31	24	45	80
利益剰余金	211	231	250	273	308

※各年度末の利益剰余金は、普通株および優先株の配当額を当期純利益に対応する年度から控除しております。

## 7. 財務内容の健全性および業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の進捗状況 (1) 経営管理に係る体制および今後の方針等

### ① 33FG の財務報告に係る内部統制

33FG は、金融商品取引法に基づく「内部統制報告制度」への対応として、取締役会において「財務報告に係るグループ内部統制規程」を制定のうえ、経営企画部がグループにおける財務報告に係る内部統制に関する全社的な管理を行うことで、グループにおける財務報告の信頼性を確保しております。

### ② 33FG 及び第三銀行の内部監査、監査等委員会監査体制

#### イ. 33FG の内部監査、監査等委員会監査体制

取締役会直轄の組織として監査部を設置し、グループ内会社の内部監査部門を統括するとともに、33FG 各部門が行う業務を対象として監査を実施するほか、必要に応じて、法令等に抵触しない範囲で、グループ内会社の業務について直接監査を実施することとしております。

また、監査部は、取締役会で制定した「内部監査規程」に基づき、監査対象部門から不当な制約を受けることなく独立した組織として監査業務を遂行し、33FG 及びグループ内会社の業務全般にわたり、法令・規程・コンプライアンス違反等の有無を厳格に監視するとともに、リスク管理態勢や内部統制の有効性及び効率性の検証を行い、監査結果を定期的に取り締役員及び監査等委員会へ報告しております。

なお、監査部は、監査等委員会や外部監査人と協力関係を維持し、情報交換を行うなど有効かつ効率的な監査の実施に努めております。

監査等委員（会）は、監査等委員会で制定した「監査等委員会規程」及び「監査等委員会監査等基準」に基づき、33FG 及びグループ内会社への業務監査を通じて内部管理態勢を検証するとともに、取締役会での議決への関与を行い、取締役の職務執行の適法性と妥当性に関する監査・監督を行うこととしております。

#### ロ. 第三銀行の内部監査、監査等委員会監査体制

取締役会直轄の組織として監査部を設置し、監査部は取締役会で制定した「内部監査規程」に基づき、執行部門から独立した内部監査部門として効率的かつ実効性のある監査を実施し、当行及び連結子会社の業務全般にわたり、法令・規程・コンプライアンス違反等の有無を厳格に監視するとともに、リスク管理態勢や内部統制の有効性及び効率性の検証を行い、監査結果を定期的に取り締役員及び監査等委員会へ報告するほか、監査にて把握した要改善事項への改善方法の積極的な提言やフォローアップを実施しております。

また、監査部は、監査計画について当行の監査等委員会に定期的に報告するとともに、随時、意見・情報交換等を実施しているほか、本部各部の監査結果示達時には常勤の監査等委員である取締役も同席し認識の共有化

を図っております。

さらに、2018 年度上期より営業店監査における全般監査について、リスクカテゴリー別評価を実施する手法に変更し、リスクベース監査を実施することで内部監査のアシュアランス機能を更に強化するとともに、営業店に対して監査アンケートを実施し、内部監査の品質改善に努めております。

このほか、33FG 監査部が子銀行に対して実施する監査について子銀行の監査部として連携を図っており、2020 年度下期は合併プロジェクトに対する業務監査、システム監査、AML/CFT 監査を 33FG 監査部として実施いたしました。

また、監査部は、業務の複雑化、高度化に伴い、当該業務等を十分検証できる専門性と必要な知識を有する人材の育成に継続的に取り組んでおり、2021 年 3 月末における監査部内の監査業務に係る資格取得者は、公認内部監査人 2 名、公認情報システム監査人 1 名、公認不正検査士 2 名、金融内部監査士 16 名となっております。

監査等委員（会）は、監査等委員会で制定した「監査等委員会規程」及び「監査等委員会監査基準」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。

今後も、監査等委員会、33FG の監査等委員会及び監査部との連携や人材育成を強化し、監査機能の充実・発揮に努めてまいります。

## A. コンプライアンス態勢の監査

法令等遵守態勢、法令等違反の有無、職員のコンプライアンス認識・理解度、浸透度などを監査項目とし、監査を実施しております。

2020 年度下期においても、法令等遵守態勢の適切性の検証を重要課題として厳格な監査を実施するとともに、ヒアリング等により全職員のコンプライアンスに対する認識度の検証を行いました。

今後も、コンプライアンス態勢の浸透度について、適正と判断されるまでコンプライアンス態勢の検証強化に努めてまいります。

## B. 顧客保護等管理態勢の監査

リスク商品等に係る監査項目については、必要に応じ随時見直しを行い、顧客説明態勢監査の充実を図っているほか、顧客サポート等に係る苦情、相談への対応、顧客情報管理、外部委託先管理を中心として検証強化に努めております。

2020 年度下期においても、顧客説明管理、顧客サポート等管理、顧客情報管理、業務委託先管理、利益相反管理の適切性の検証を実施したほか、臨店監査にてリスク商品説明、融資謝絶、苦情対応、情報管理について厳格な検証を行いました。

今後も、顧客の保護及び利便性の向上に係る実効性の確保を図るため、顧客保護等管理態勢の検証強化に努めてまいります。

## C. 各種リスク管理態勢の監査

信用リスク、市場リスク、流動性リスク、事務リスク、システムリスク、法務リスクについて、担当部及び営業店での管理状況と有効性の検証強化に努めるとともに、監査の実効性の確保と不備不適事項の改善を図るため、監査で認識された不備不適事項について所管部との議論を通じて改善策の提言・検証を行うなど各種リスク管理態勢の検証強化に努めております。

2020年度下期においても、クレジットポリシーの認識度や遵守度の検証を行ったほか、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策の管理態勢の適切性の監査を行うなど厳格な検証を実施いたしました。

今後も、各種リスク管理態勢の検証強化に努めてまいります。

### (2) 各種のリスク管理の状況および今後の方針等

統合的リスク管理、信用リスク管理及び市場リスク管理については、前記「4. (2) リスク管理の体制の強化のための方策」に記載のとおりです。

その他のリスク管理の状況は次のとおりです。

#### ① 流動性リスク管理

流動性リスク管理の基本方針に基づき、資金繰りリスク及び市場流動性リスクから成る流動性リスクについて月次でのモニタリングを通じて適切に管理しております。また、流動性カバレッジ比率（簡易 LCR30 日考慮型）に基づく管理基準を設けております。

今後も、流動性リスクを適切に管理してまいります。

#### ② 事務リスク管理

事務リスクを適切に評価し軽減させるため、部室店内検査体制及び事務指導体制を整備し、その結果に基づく改善・指導を行うことで堅確な事務体制を構築しております。

具体的には、部室店内検査結果、本部監査結果、事務事故発生状況等を勘案したうえで指導店舗を選定し、それぞれの店舗の状況に応じた改善指導を実施しております。

また、事務事故発生原因の分析を実施したうえで再発防止策を講じていくことに加え、CSA (Control Self-Assessment) の視点を取り入れ、事務事故等の発生事象毎に想定損失や発生頻度等を指標とした事務リスクの計量化を実施し、リスク管理委員会にその結果を報告するとともに、リスクの高い事務事故については、事務プロセス上や事務体制上の課題等の検証を実施するなど再発防止策を講じております。

今後も、上記取組みを実施することで、事務リスクの低減を図ってまいり

ます。

### ③ システムリスク管理

情報資産の保護及びシステム全般に係るリスクを把握し管理するという基本方針に基づき、開発の委託先である株式会社日立製作所との定例会（週次、月次）の実施、EUCシステムを含むシステムリスク評価（年1回）の実施、システム性能及び資源容量の評価（年2回）の実施などにより、勘定系及び情報系のシステム全般に係るリスクを適切に把握し管理しております。

また、2020年度下期は、サイバー攻撃に対する探知機能を強化するため、「SOC サービス」（各種ログの相関分析）やサイバー攻撃の探知状況評価を実施するなどセキュリティ管理態勢の強化を図りました。

なお、基幹系システム「NEXTBASE」に対するシステムリスク管理は以下の態勢で取り組んでおります。

#### イ. 運用状況の把握

システムの運用状況の把握は、毎月、㈱日立製作所と共同で稼働報告会を実施し、システムの稼働状況、障害の発生状況や原因・対策、サービス水準に関する合意（SLA）の遵守状況、開発案件の進捗状況等の評価報告を受け、問題がないか確認する態勢としております。

#### ロ. システム監査

「NEXTBASE」に対するシステム監査については、加盟行共同による FISC（公益財団法人 金融情報システムセンター）のシステム監査指針に基づいたシステム監査を毎年実施する態勢としております。

#### ハ. 業務継続計画

業務継続計画画面では、「NEXTBASE」は大規模災害等に備え、ミラーサイト方式（平常の処理と非同期にファイルが更新される方式）のバックアップセンターを確保しており、現用共同センター（NEXTBASE センター）被災時の業務復旧時間（バックアップ用勘定系システムの立ち上げによるオンライン業務再開）について、5時間以内を目標とする態勢となっております。

今後も適切なシステムリスク管理を実施してまいります。

### ④ 法務リスク管理

新商品・新業務に係る規程や契約をはじめ各種文書や契約書類等について、法務リスク面からのチェックを強化することなどにより適切な法務リスク管理を行っております

今後も、法務リスクの適切な管理を実施してまいります。

### **(3) 経営強化計画の適切な運営管理**

頭取を委員長とし、取締役を中心に構成する「リスク管理委員会」において、3ヶ月毎に計画の進捗管理を行い、適切な計画の実施を確保しております。

また、毎月「経営強化計画WG（ワーキンググループ）」を開催のうえ、収益状況、中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化のための方策、中小規模事業者等向け信用供与の残高及び経営改善支援等の取組状況の進捗管理を行うとともに、経営強化計画で掲げる施策について、地域別の収益状況を算出したうえで施策相互の関連分析や検証を実施しているほか、リスク管理態勢の強化に係る各施策に対する工程表を策定のうえ、その進捗管理を実施しております。

さらに、33FGでは、取締役会及びグループ経営会議において、経営強化計画の策定及び履行状況について決議・報告を受ける体制を構築しており、PDCAサイクルを有効に機能させ、経営強化計画の進捗管理を適切に実施しております。

以上