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24年6月

株式会社第三銀行

目次

キラリと光るあなたの銀行
第三銀行

1. 前計画の総括と今計画の経営戦略	1
2. 前計画の数値計画の達成状況	2
（1）収益性を示す指標（コア業務純益の改善額）	
（2）業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率の改善幅）	
（3）中小規模事業者等向け信用供与の残高・比率	
（4）経営改善支援等の取組み	
3. 経営の改善目標	3
（1）収益性を示す指標（コア業務純益の改善額）	
（2）業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率の改善幅）	
4. 経営の改善目標を達成するための方策	4
（1）コンサルティング機能の一層の発揮と営業力の強化	
（2）経営の効率化	5
（3）人材力の強化	6
（4）内部管理態勢の強化とCS経営の実践	
5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化	7
（1）基本方針	
（2）中小規模事業者等向け信用供与の残高・比率	
（3）信用供与の円滑化のための具体的方策	8
（4）経営改善支援等の取組み	9
（5）地域経済の活性化に資する方策	
6. 責任ある経営体制の確立	10

1．前計画の総括と今計画の経営戦略

キラリと光るあなたの銀行
第三銀行

前経営強化計画の実績

前経営強化計画では、財務基盤の安定を維持しつつ収益力の強化を図るとともに、金融仲介機能を安定的かつ持続的に発揮するため、以下の基本方針のもと、さらなる経営改善に取組んでまいりました。

基本方針と主な取組実績

1．トップライン収益の強化
- ➢渉外担当者の役割分担明確化と事業先担当者の増員
- ➢エリア営業体制の整備と融資重点推進地域の設定
- ➢コベナンツ活用型融資やABL等の積極的な推進
- ➢法人ソリューションチームの設置

2．経営資源の再配置
- ➢事業先担当者の融資重点推進地域への重点的な配置
- ➢事務集中化イノベーションチームの設置

3．コスト削減・合理化の徹底
- ➢コスト削減PTの設置、コスト削減策の立案
- ➢業務改革推進PTによるコスト削減の実行と業務体制の見直し

4．リスク管理の強化
- ➢リスクに対する資本配賦をTier1ベースとするとともに、Tier1の10%をバッファーとして控除
- ➢貸出先の短期倒産事例の定期的な行内公表
- ➢信用リスク管理部門における組織変更の実施
- ➢投資有価証券に対するロスカットルールの整備と実効性向上

★課題
- リレーションシップの一層の強化による取引先の経営課題の把握・分析力の強化と取引先の経営課題の解決に資する最適なソリューションの提案・実行
- 営業店事務等の本部集中化による効率化と営業力の強化
- リスク耐久力の強化による財務基盤の安定の確保と中小規模事業者等に対する安定的かつ円滑な資金供給の維持・拡大

本経営強化計画の基本方針、基本戦略

前経営強化計画の実績等を踏まえ、以下の基本方針等のもと、これまで以上に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ってまいります。
また、平成24年6月に組成した「経営戦略PT」を中心として、経営戦略全般にわたる改革を立案・実施し、計画の着実な達成を図ってまいります。

基本方針と基本戦略

1．コンサルティング機能の一層の発揮と営業力の強化
- ➢事業先向けコンサルティング機能の一層の発揮
- ➢事業先向けソリューション営業力の強化
- ➢個人先向け営業力の強化
- ➢本部による営業店支援体制の強化

2．経営の効率化
- ➢審査体制・事務体制の高度化・効率化
- ➢コスト削減・合理化の徹底

3．人材力の強化
- ➢事業先に最適なソリューションを提案できる人材の増強
- ➢個人先に最適なソリューションを提案できる人材の増強

4．内部管理態勢の強化とCS経営の実践
- ➢コンプライアンス態勢の強化
- ➢リスク管理態勢の強化
- ➢お客様の視点に立ったCS向上への取組強化
- ➢顧客保護等管理態勢の強化

2. 前計画の数値計画の達成状況

キラリと光るあなたの銀行 第三銀行

（1）収益性を示す指標（コア業務純益の改善額）　（単位：百万円）

	21/3期（始期）	24/3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	6,452	7,883	6,759	△1,124	1,431	307

＊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）業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率の改善幅）　（単位：%）

	21/3期（始期）	24/3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	105.21	62.03	61.15	△0.88	△43.18	△44.06

＊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）中小規模事業者等向け信用供与の残高・比率　（単位：億円、%）

	21/3期（始期）	24/3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	5,595	5,825	5,828	3	230	233
総資産に対する比率	32.48	32.55	31.68	△0.87	0.07	△0.80

（4）経営改善支援等の取組み　（単位：先、%）

	21/3期（始期）	24/3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	126	141	207	66	15	81
経営改善支援等取組率	0.95	1.06	1.55	0.49	0.11	0.60

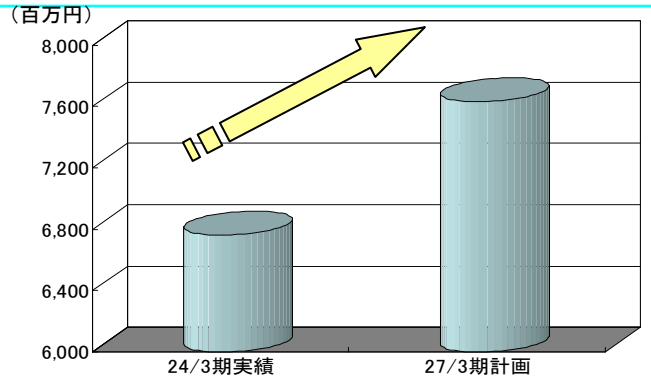
3. 経営の改善目標

（1）収益性を示す指標（コア業務純益の改善額）

（単位：百万円）

	24/3期 実績 （始期）	27/3期 計画 （終期）	始期から の改善額
コア業務純益	6,759	7,630	871

＊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



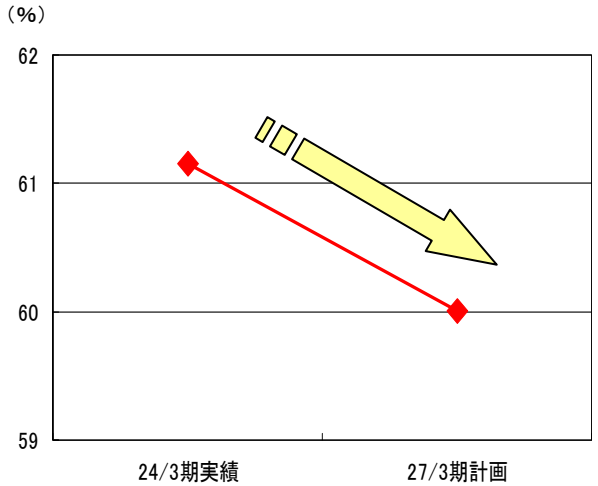
貸出金利回りは市場金利の低下や金融機関間の競合の激化等から低下傾向が続き、本計画期間においても、引続き金融機関を取り巻く環境は厳しい状況が続くものと想定しております。こうした中、本計画においては、地域密着型金融の推進を通じて、中小規模事業者等向け貸出や住宅ローンを中心とした貸出金の増強に努めるとともに、事務体制の効率化等の推進と合わせた個人向け営業力の強化に取組むことなどによって、トップライン収益の強化を図ってまいります。

（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、％）

	24/3期 実績 （始期）	27/3期 計画 （終期）	始期から の改善幅
経費	17,765	17,326	△439
業務粗利益	29,051	28,869	△182
業務粗利益経費率	61.15	60.01	△1.14

＊業務粗利益経費率　＝（経費－機械化関連費用）／業務粗利益
＊機械化関連費用は、事務機器等の減価償却費、機械賃借料、機械保守料等を計上
＊経費は機械化関連費用を除く



前計画期間において、業務改革推進PTを中心に実施した物件費削減のための施策の定着化を図るとともに、効率的な人件費の配分を実施することにより、経費の削減を図ってまいります。

本経営強化計画で掲げる基本方針、基本戦略に基づく収益力の強化に向けた施策を着実に実行することにより、業務粗利益経費率の改善を図ってまいります。

4. 経営の改善目標を達成するための方策①

キラリと光るあなたの銀行
第三銀行

（1）コンサルティング機能の一層の発揮と営業力の強化

施策	内容
①事業先向けコンサルティング機能の一層の発揮	➢経営改善が主体的に見込まれる事業取引先に対する経営実態や課題の把握・分析力の強化 ➢本部・営業店が一体となって経営課題を解決するための具体的なソリューション提案力を強化 ➢抜本的な事業再生が見込まれる事業取引先に対する事業再生支援の取組みを強化
②事業先向けソリューション営業力の強化	➢医療・介護等の成長分野に対する取組強化を通じた事業先向け貸出金の増強 ➢コベナンツ活用型融資、ABL等の多様な信用供与手法の積極的な活用を通じた事業先向け貸出金とアレンジメント手数料の増強 ➢経済圏を越えた店舗網を活かしたビジネスマッチング支援やM&Aの推進を通じた取引先のバックアップ、地域経済の活性化及び当行の収益力の強化 ➢融資重点推進地域（三重県北勢、愛知県、大阪府）に対する事業先担当者等の重点的な配置 ➢地域や店舗のマーケット環境を踏まえた適切な渉外担当者の配置
③個人先向け営業力の強化	➢融資重点推進地域を中心とした住宅ローンの推進と需要が見込める地域への新たな拠点の開設、ローンプラザの休日営業の拡充及び人員増員 ➢投資信託や保険の商品ラインアップの拡充、資産運用セミナーの開催等を通じた預かり資産の増強によるフィービジネスの増強 ➢事務体制の効率化等と合わせた預かり資産販売推進者（セールスアテンダント（SA））等の増員と活動地区の拡大 ➢「暮らしのコンサル広場」（ほけんの窓口、ローンプラザ、資産運用相談ブース）でのワンストップ型サービスの提供
④本部による営業店支援体制の強化	➢法人ソリューションチームの活動強化による創業・新事業支援、ビジネスマッチング支援、ABL・コベナンツ活用型融資取組支援、事業承継支援等 ➢エリアマーケティングの活用を通じた地域や店舗の特性を活かした営業戦略の立案と実施 ➢外部機関との連携強化等による取引先の海外進出支援

4. 経営の改善目標を達成するための方策②

キラリと光るあなたの銀行 第三銀行

（2）経営の効率化

施策	内容
①審査体制・事務体制の高度化・効率化	➢融資を推進する予定の新規融資先やメイン取引等を推進する重点推進先等に対する事前審査の実施による審査のスピードアップ ➢WEB評価システムの導入による不動産担保評価事務の効率化 ➢「事務集中化イノベーションチーム」の活動を通じた営業店事務の本部集中化と事務品質の向上
②コスト削減・合理化の徹底	➢「管理センター」の建設に合わせた伝票等の本部集中化、物流機能の一元化、地区センターの統廃合を通じた業務の効率化 ➢営業店・本部の業務効率化を通じた人的リソースの営業へのシフトによる経営リソースの有効活用 ➢管理センターの建設と合わせた営業店業務の効率化等を通じた生産性の向上による物件費の削減 ➢計画的な採用と嘱託・パート職員の比率向上による人件費の効率的な配分の実施 ➢お客様に対する利便性の向上とサービスの高度化、業務継続態勢の実効性の向上、経営の効率化に資する基幹系システムの全面更改の実施

人件費の実績及び推移　（単位：百万円）

	24年3月期実績	25年3月期計画	26年3月期計画	27年3月期計画
人件費	11,881	11,837	11,734	11,652

物件費の実績及び推移　（単位：百万円）

	24年3月期実績	25年3月期計画	26年3月期計画	27年3月期計画
物件費	8,301	9,417	9,652	8,697
うち機械化関連費用	3,288	4,580	4,850	3,915

- 平成27年3月期の人件費の計画は、平成24年3月期の人件費の実績との比較では、229百万円の削減
- 基幹系システムの全面更改を実施（平成25年度下期稼動予定）
- 基幹系システムの全面更改の実施により、機械化関連費用は増加する見込み
- 平成27年3月期の機械化関連費用を除く物件費の計画は、平成24年3月期の機械化関連費用を除く物件費の実績との比較では、231百万円の削減

4. 経営の改善目標を達成するための方策③

キラリと光るあなたの銀行 第三銀行

（3）人材力の強化

施策	内容
①事業先に最適なソリューションを提案できる人材の増強	➢「目利き入門塾」、「目利き師範塾」の実施による目利き能力の向上 ➢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セットにしたインターバル研修の実施 ➢若年層の養成と高度な与信判断能力を持った管理者の養成
②個人先に最適なソリューションを提案できる人材の増強	➢住宅ローンや消費者ローン等に対する高度な知識とスキルを持って説明できる「ローンアドバイザー（LA）」を養成 ➢「FA入門塾」、「FA指南塾」の実施を通じた金融商品運用相談担当者（FA）の養成とセールスアテンダント（SA）の養成 ➢女性渉外トレーニーの実施による女性職員の活性化

（4）内部管理態勢の強化とCS経営の実践

施策	内容
①コンプライアンス態勢の強化	➢コンプライアンス態勢の強化とPDCAサイクルの改善
②リスク管理態勢の強化	➢当行の収益力の強化に向けた取組みを実質的に下支えするとともに、後押しするものとして一体的に捉え、リスク管理に対する取組みを強化
③お客様の視点に立ったCS向上への取組強化	➢外部委託によるCS覆面調査と、調査結果に基づく各営業店での改善に向けたミーティングの開催 ➢PDCAサイクルの確立（覆面調査⇒結果通知⇒CSミーティング⇒CS改善方針決定⇒改善実行⇒覆面調査）
④顧客保護等管理態勢の強化	➢業務継続態勢の整備確立によるお客様の利便性の維持確保 ➢情報セキュリティ管理の強化、金融犯罪防止に向けた態勢の強化等

5. 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

コンサルティング機能の積極的な発揮に努め、地域の中小規模事業者等の事業拡大や経営改善等を通じて地域の経済活動を活性化していくとともに、外部機関等との連携を強化しながら中小規模事業者等の経営努力を積極的にサポートしてまいります。

基本方針と基本戦略

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
- ➢人員体制の強化
- ➢人材育成の強化
- ➢本部による営業店支援体制の強化

②担保・保証に過度に依存しない融資の促進
- ➢多様な信用供与手法の取組強化
- ➢ソリューション提案型融資の取組強化

③信用供与円滑化計画の適切かつ円滑な実施
- ➢中小規模事業者等とのリレーションシップの強化
- ➢成長分野に対する取組強化

④地域経済活性化への貢献
- ➢創業・新事業支援
- ➢経営相談支援
- ➢早期事業再生支援
- ➢事業承継支援

（2）中小規模事業者等向け信用供与の残高・比率　（単位：億円、%）

	24/3期 実績	24/9期 計画	25/3期 計画	25/9期 計画	26/3期 計画	26/9期 計画	27/3期 計画	24/3期比
中小規模事業者等向け貸出残高	5,750	5,765	5,780	5,795	5,810	5,825	5,840	90
始期(24/3)からの増加額	—	15	30	45	60	75	90	—
総資産	18,394	18,494	18,524	18,569	18,614	18,654	18,674	280
総資産に対する比率	31.26	31.17	31.20	31.20	31.21	31.22	31.27	0.01

＊計画期間中における当行の預金残高は、中小規模事業者等向け貸出残高を上回る推移を計画していることから、中小規模事業者等向け貸出残高の総資産に対する比率は、平成24年9月期には若干低下する計画としていますが、その後は比率の着実な上昇を図ってまいります。

5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化②

（3）信用供与の円滑化のための具体的方策

①中小規模事業者等に対する信用供与の実施体制の整備	➢融資重点推進地域への事業先担当者、法人推進担当者の重点的な配置 ➢中小規模事業者等への有効訪問の増加による潜在的な資金需要の喚起 ➢渉外担当者の役割の見直しの実施による中小規模事業者等とのリレーションの強化と高度化するニーズへの的確な対応 ➢営業店OJTの制度化による人材育成のための環境整備 ➢「目利き入門塾」、「目利き師範塾」の実施を通じた目利き能力の向上と事業先に対して最適なソリューションを提案できる人材の育成 ➢本部の法人ソリューションチームの活動強化による営業店の積極的なサポート
②担保・保証に過度に依存し ない融資の促進	➢コベナンツ活用型融資やABL等の多様な信用供与手法の取組強化 ➢中小規模事業者等の財務データ等に基づく信用格付を活用したソリューション提案型融資の取組強化
③信用供与円滑化計画の適切かつ円滑な実施	➢一定取引のある中小規模事業者等への支店長席（支店長、副支店長）による全先訪問の実施 ➢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案と実現に向けた取組強化 ➢医療・介護・健康関連事業等を成長分野と位置付けたうえで、積極的な支援を実施 ➢事業者向けローンである「K・L」の取扱いを通じた最適な資金調達手段の提案強化

5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化③

キラリと光るあなたの銀行 第三銀行

（4）経営改善支援等の取組み　　（単位：先、%）

	24/3期 実績	24/9期 計画	25/3期 計画	25/9期 計画	26/3期 計画	26/9期 計画	27/3期 計画	24/3期比 増減
創業・新事業開拓支援	13	11	11	10	11	10	11	△2
経営相談	21	47	48	47	48	47	48	27
早期事業再生支援	3	4	6	5	5	5	6	3
事業承継支援	3	2	3	2	3	2	3	0
担保・保証に過度に依存しない融資促進	167	145	143	148	147	152	150	△17
合計【経営改善支援等取組数】	**207**	**209**	**211**	**212**	**214**	**216**	**218**	**11**
取引先	13,316	13,340	13,370	13,390	13,420	13,450	13,480	164
経営改善支援等取組率 (=経営改善支援等取組数/取引先)	**1.55**	**1.56**	**1.57**	**1.58**	**1.59**	**1.60**	**1.61**	**0.06**

（5）地域経済の活性化に資する方策

①創業・新事業の開拓に対する支援	➢地元大学との産学連携強化 ➢商工会議所、経済産業省、産業支援センター、保証協会等の連携強化
②経営相談その他の取引先企業に対する支援	➢本部・営業店が一体となって取引先の経営実態や課題の把握・分析を実施 ➢経営実態や課題の把握・分析を行うために必要な分析資料やガイド集を整備 ➢経営実態や課題を把握した分析資料等に基づく最適なソリューションの具体的な立案と実現のための外部機関との連携強化、外部専門家の知見の活用
③早期の事業再生に資する支援	➢抜本的な事業再生を必要とする先の選定と具体的な取組方針の決定 ➢中小企業再生支援協議会等とのより一層の連携強化 ➢事業再生が困難な取引先に対する最も望ましいソリューションの提案と実施
④事業承継に対する支援	➢提案活動を行う先の基準の引き下げによる幅広い事業承継支援 ➢事業承継セミナー等の実施とM&A専門会社やコンサルタントとの連携強化

6. 責任ある経営体制の確立

（1）業務執行に対する監査又は監督体制の強化と経営に対する評価の客観性の確保
- ➢より一層取締役会の監督機能の強化を図るため、本経営強化計画期間中に社外取締役を選任
- ➢平成22年6月に設置した、社外の有識者等第三者で構成する「経営評価委員会」の継続開催
- ➢業績連動型報酬制度の導入及び役員退職慰労金制度の廃止並びに株式報酬型ストック・オプションの導入

（2）リスク管理体制の強化

【信用リスク管理体制の強化】
- ➢平成23年6月に設置した融資本部内の連携強化と牽制機能の強化による組織対応力の強化
- ➢大口与信先のモニタリングの継続実施と適切なポートフォリオ管理
- ➢ランクダウン等のシナリオによるストレステストの実施を通じた合理的な信用リスク管理
- ➢不良債権の適切な管理、延滞管理の徹底、コンサルティング機能の一層の発揮を通じたランクアップの推進

【統合的リスク管理体制の強化】
- ➢株価の下落、取引先のランクダウン、金利上昇など、複数事象の同時発生を踏まえたストレステストの定期的な実施
- ➢関連会社を含めた一体的なリスク管理体制の構築

【市場リスク管理体制の強化】
- ➢今後も、価格変動リスクの高い株式や受益証券に対しては、慎重な運用方針を継続
- ➢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ことで、ロスカットルールの実効性を確保
- ➢フォワードルッキングなシナリオに基づくストレステストの実施、ミドル部門の牽制機能の一層の発揮

【システムリスク管理体制の強化】
- ➢基幹系システムの全面更改を円滑に行うため、「次期システム移行推進プロジェクト」を設置

（3）法令遵守の体制の強化
- ➢コンプライアンス関連教育の充実、インサイダー取引や反社会的勢力への対応強化
- ➢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の確保

（4）情報開示の充実
- ➢当行の創立100周年を記念し、地区別に開催している「ふれあいミーティング」について、「感謝のつどい」として規模を拡大して開催（平成24年度）

（5）経営強化計画の適切な運営管理
- ➢「経営強化計画WG」での月次での進捗管理、「リスク管理委員会」での3ヶ月毎での進捗管理