

# 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4条)

平成21年9月

株式会社第三銀行

# 目次

1. 経営強化計画の策定にあたって	.....2
2. 経営戦略～基本方針、基本戦略～	.....3
3. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化	.....4
(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方策	
(4)経営改善の取組み	
(5)地域経済の活性化に資する方策	
4. 経営の改善目標とその達成のための方策	.....6
(1)コア業務純益の改善額	
(2)業務粗利益経費率の改善幅	
(3)トップライン収益の強化	
(4)経営資源の再配置	
(5)コスト削減、合理化の徹底	
(6)リスク管理の強化	
5. 責任ある経営体制の確立	.....11
6. 協定銀行による株式等の引受け等に係る事項	.....12

# 1. 経営強化計画の策定にあたって(現状認識)

## 経営理念

- ▶ 当行の経営理念「地域に役立つ銀行」  
地域社会に奉仕し、顧客に信頼され親しまれる第三銀行

大正元年の創業以来、地域に一番密着している地域金融機関の実現に向け、中小規模事業者等への円滑な資金供給、地域経済の活性化に注力してまいりました。

## 当行を取巻く経済情勢

- ▶ 米国の「サブプライムローン問題」に端を発した世界的な金融市場の混乱は、昨年秋以降一段と厳しさを増し、実体経済も急速に悪化しました。
- ▶ 主要なお取引先である『東海・近畿の中小規模事業者等』の資金繰りも厳しい状況にあります。

## これを踏まえた当行の認識

厳しい経済情勢にあっても、金融仲介機能を安定的かつ持続的に発揮し、中小規模事業者等に円滑に資金供給を行うことが、地域金融機関の最大の責務であると認識しています。

この責務を果たし、真に地域経済活性化のお役に立つためには、フォワードルッキングの経営という考え方の下、資本増強の必要があるとの考えから、国からの資本参加をいただくことにより、財務基盤の強化を図ることといたしました。

## 今後の取組み

資本増強を図ることで財務基盤を一層強固にし、厳しい状況に直面する地域経済の活性化に向けて、地域密着型金融を強力に推進してまいります。

従来以上に中小規模事業者等の皆様のお役に立てるよう努めてまいります。

## 2. 経営戦略～基本方針、基本戦略～

現状認識を踏まえ、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、「お客様に選ばれる銀行～好感度No.1～」の実現に向けて、中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化を図るため、以下の4つの基本方針を掲げ、さらなる経営改善に取り組んでまいります。

基本方針	基本戦略
1. トップライン収益の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 貸出金の増強</li> <li>(2) 非金利収入の増強</li> <li>(3) 人材育成</li> <li>(4) 本部支援体制の強化</li> </ul>
2. 経営資源の再配置	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 事業先担当者の再配置</li> <li>(2) 店舗の新設・統廃合</li> </ul>
3. コスト削減・合理化の徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 人件費の抑制</li> <li>(2) 物件費の削減</li> </ul>
4. リスク管理の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 統合的なリスク管理の強化</li> <li>(2) 信用リスク管理の強化</li> <li>(3) 市場リスク管理の強化</li> </ul>

地域での金融仲介機能の発揮

- ★財務基盤の安定および収益力の強化
- ★中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化

### 3. 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

お客様とのリレーションシップをさらに深め、中小規模事業者等のニーズに適した商品・サービスの提供や、これまで培ってきた事業再生に係る取組みの強化等を通じ、中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化を図るとともに、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、%)

	19/3期 実績	20/3期 実績	21/3期 実績	21/9期 計画	22/3期 計画	22/9期 計画	23/3期 計画	23/9期 計画	24/3期 計画
中小規模事業者等向け貸出残高	5,592	5,725	5,595	5,635	5,673	5,711	5,749	5,787	5,825
始期(21/3)からの増加額	—	—	—	40	78	116	154	192	230
総資産	16,948	17,308	17,227	17,347	17,457	17,567	17,677	17,787	17,897
総資産に対する比率	32.99	33.08	32.48	32.48	32.50	32.51	32.52	32.53	32.55

※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

#### (3) 信用供与の円滑化のための方策

①信用供与の実施体制の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 法人推進担当者・事業先担当者による積極的な融資アプローチ</li> <li>▶ 事業先に対する目利き能力の向上に向けた人材育成</li> </ul>
②担保又は保証に過度に依存しない融資の促進等	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 審査スキルの向上</li> <li>▶ ABL、コベナンツ活用型融資の取扱等信用供与手法の多様化への対応</li> </ul>
③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	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 融資重点推進地域への事業先担当者の重点的な配置</li> <li>▶ 法人推進担当者、事業先担当者の有効訪問の強化</li> </ul>

### 3. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化②

#### (4) 経営改善の取組み

(単位:先)

	19/3期 実績	20/3期 実績	21/3期 実績	21/9期 計画	22/3期 計画	22/9期 計画	23/3期 計画	23/9期 計画	24/3期 計画
創業・新事業開拓支援	5	4	3	2	6	3	6	4	5
経営相談	2	2	15	21	11	23	17	27	21
早期事業再生支援	8	7	1	1	3	1	3	1	3
事業承継支援	1	1	1	2	3	2	3	2	3
担保・保証に過度に依存しない融資促進	251	78	106	104	109	107	109	107	109
<b>合計【経営改善支援等取組数】</b>	<b>267</b>	<b>92</b>	<b>126</b>	<b>130</b>	<b>132</b>	<b>136</b>	<b>138</b>	<b>141</b>	<b>141</b>
取引先	13,293	13,228	13,156	13,170	13,170	13,200	13,250	13,300	13,300
経営改善等支援取組率 (=経営改善等支援取組数/取引先)	<b>2.00</b>	<b>0.69</b>	<b>0.95</b>	<b>0.98</b>	<b>1.00</b>	<b>1.03</b>	<b>1.04</b>	<b>1.06</b>	<b>1.06</b>

#### (5) 地域経済の活性化に資する方策

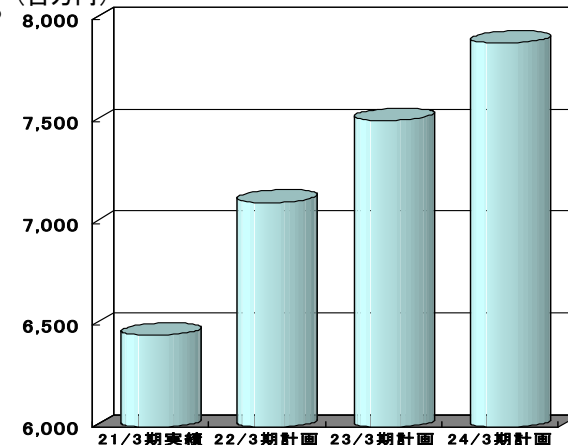
①創業・新事業の開拓に対する支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 地元大学との産学連携強化</li> <li>➢ 政府系金融機関等との連携による協調融資</li> </ul>
②経営相談その他の取引先企業に対する支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 本部専担部署を中心に、営業店、取引先企業が一体となって経営改善に取り組む「Scrum3 2nd」の継続実施</li> <li>➢ 当行の持つ情報機能やネットワークの活用等による取引先企業の問題解決に必要な専門家の紹介等の実施</li> </ul>
③早期の事業再生に資する支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ハンズオン型事業再生の取組みの推進</li> <li>➢ 中小企業再生支援協議会等との連携強化</li> </ul>
④事業承継に対する支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 事業承継セミナー等の実施によるニーズの発掘と事業承継支援</li> <li>➢ M&amp;A専門会社との連携強化</li> </ul>

## 4. 経営の改善目標とその達成のための方策①

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4条第1項の規定に基づき、平成21年4月より平成24年3月までの経営強化計画を策定し、実施いたします。本経営強化計画における経営改善の目標を以下のとおりとし、その達成に向けて全行一丸となって取組んでまいります。(百万円)

### (1) コア業務純益の改善額 (単位:百万円)

	21/3期 実績(始期)	21/9期 計画	22/3期 計画	22/9期 計画
コア業務純益	6,452	3,318	7,103	3,663
	23/3期 計画	23/9期 計画	24/3期 計画	始期より の改善額
コア業務純益	7,505	3,754	7,883	1,431

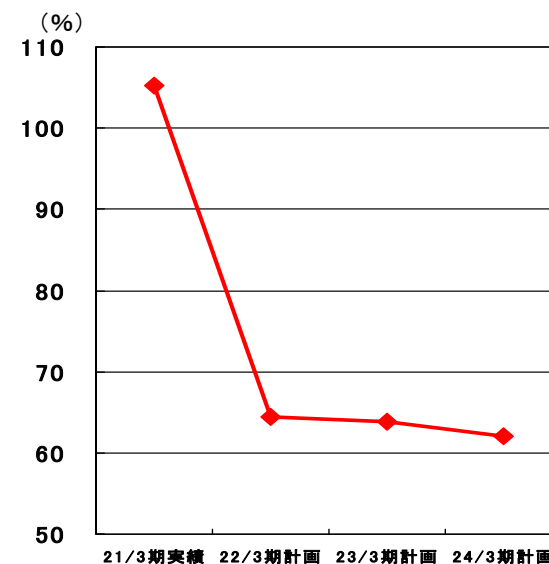


\* コア業務純益 = 業務純益 + 一般貸倒引当金繰入額 - 国債等債券関係損益

\* 21/3期が計画始期

### (2) 業務粗利益経費率の改善幅 (単位:%)

	21/3期 実績(始期)	21/9期 計画	22/3期 計画	22/9期 計画
業務粗利益 経費率	105.21	65.30	64.48	64.47
	23/3期 計画	23/9期 計画	24/3期 計画	始期より の改善幅
業務粗利益 経費率	63.92	63.33	62.03	△43.18



\* 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

\* 21/3期が計画始期

## 4. 経営の改善目標とその達成のための方策②

### (3) トップライン収益の強化

#### ① 貸出金の増強

渉外担当者の役割分担、エリア営業体制の整備、融資重点推進地域の設定と経営資源の重点的な配置により、中小規模事業者等向け貸出の増強を図るとともに、住宅ローンをはじめとした個人向けローンの増強を図ってまいります。

施策	内容	実施時期
(a) 人員体制の再編成	渉外担当者を、「事業先担当者」、「個人先担当者」、「混在型担当者」に改編のうえ、事業先担当者を大幅に増員 増員した事業先担当者をエリアの中心である中核店に集約	平成20年5月
(b) 融資重点推進地域の設定	経済基盤が大きく、当行の店舗網も比較的充実している三重県北勢地域、愛知県、大阪府を「融資重点推進地域」と設定のうえ、事業先担当者を重点的に配置	平成20年5月
(c) 先進的信用供与手法の推進	コベナンツ活用型融資の取扱開始 ABLの取扱開始	平成21年5月 平成21年7月
(d) 住宅ローンの取組強化	「住宅ローンプラザ大阪(仮称)」の新設、名古屋地区のローンプラザの人員増員	平成22年3月

#### ② 非金利収入の増強

事業先担当者による中小規模事業者等とのリレーション強化を通じた提案型渉外活動の強化や、個人先担当者、窓口担当者による顧客の資産運用ニーズへの的確な対応により、受入手数料の増強を図ってまいります。

施策	内容
(a) アレンジメント手数料等の増強	私募債、シンジケートローン、コベナンツ活用型融資等提案型営業の推進
(b) 預かり資産の増強	商品ラインアップの拡充とタイムリーな見直し、顧客フォロー体制の整備、資産運用相談ブースの充実



## 4. 経営の改善目標とその達成のための方策③

### ③人材育成

融資重点推進地域へ事業先担当者を増員し、重点的に配置していくため、目利き能力の向上等融資に強い人材の育成を図るほか、個人のお客様の資産運用相談等に適切に対応できるよう、個人先担当者や窓口担当者の育成を図ってまいります。

施策	内容
(a)事業先担当者の育成	事業先担当者としての能力を身に付けさせるための「目利き塾」の継続取組
(b)個人先担当者、窓口担当者の育成	FP技能士資格取得の奨励、金融商品運用相談担当者(FA)の増員

### ④本部支援体制の強化

法人ソリューションチームの新設や、渉外担当者の営業活動を支援するための営業活動支援システムの活用等本部支援体制の強化を図ってまいります。

施策	内容	実施時期
(a)法人ソリューションチームの新設	ビジネスマッチング、M&A、日本版401k、シンジケートローン組成業務、ABL業務等の一元的な取扱	平成21年8月
(b)システムを活用したサポート体制	営業カルテ、営業活動支援システムの活用による提案型営業の強化	平成20年5月

### (4)経営資源の再配置

人材や店舗等経営資源の再配置を効率的に推進してまいります。

施策	内容
(a)事業先担当者の再配置	事業融資に強い人材育成を図ることによる事業先担当者の増員と事業融資が見込める地域である融資重点推進地域への重点的な再配置
(b)店舗の新設、統廃合	経済発展が見込める地域への店舗の新設、利用件数の少ないATMの見直し検討、エリア営業体制の更なる効率化

## 4. 経営の改善目標とその達成のための方策④

### (5) コスト削減、合理化の徹底

収益力に応じた効率的な人件費の配分の実施による人件費の抑制のほか、物件費についても可能な限り投資額の抑制を図ってまいります。

項目	内容
①人件費	賞与ファンドの引下げを図るほか、従業員の役付手当のカットを実施 新規採用の計画的な実施による必要人員の確保と高年齢層の構成比の引下げによる人件費の抑制 営業店への適正な人員配置、嘱託・パート職員の行内教育によるレベルアップ
②物件費	顧客利便性を損なわない範囲でのATMの見直し 次期システムの導入の繰り延べ(必要なハードの更新は実施) 顧客サービスや利便性の維持向上のために不可欠な投資は積極的に実施

#### 人件費の実績及び推移

(単位:百万円)

	21年3月 期実績	22年3月 期計画	23年3月 期計画	24年3月 期計画
人件費	12,234	12,144	12,274	12,287

#### 物件費の実績及び推移

(単位:百万円)

	21年3月 期実績	22年3月 期計画	23年3月 期計画	24年3月 期計画
物件費	9,135	9,152	9,545	9,883
うち機械化関連費用	3,196	3,279	3,410	3,886

- 平成24年3月期の人件費の計画は、平成20年3月期の人件費の実績との比較では、194百万円の削減
- 次期システム導入の検討を繰り延べ(必要なハードの更新は実施)
- 顧客サービスや利便性維持向上のため、機械化関連費用を中心に物件費は増加する予定

## 4. 経営の改善目標とその達成のための方策⑤

### (6) リスク管理の強化

収益力の強化と財務基盤の安定化を図るため、統合的なリスク管理における資本配賦方法を変更するとともに、中小規模事業者等とのリレーション強化による信用リスク管理の強化を図るほか、市場リスク管理体制の充実・強化を図ってまいります。

#### ① 統合的なリスク管理の強化

施策	内容	実施時期
(a) 資本配賦方式の変更	リスクに対する資本配賦を、Tier1+Tier2-オペレーショナルリスクから、Tier1-オペレーショナルリスクに変更	平成21年10月

#### ② 信用リスク管理の強化

施策	内容
(a) 経営面の管理・アドバイスの実施	財務診断分析の提案や実現性の高い抜本的な経営改善計画の策定への関与から、進捗状況のチェックなどの実施
(b) 破綻事例の検証	破綻事例の検証結果を活用した取組時や管理面での問題点の改善
(c) 信用コストの削減	ポートフォリオの分析・検証による与信集中リスクの抑制 セーフティネット制度の積極的な活用

#### ③ 市場リスク管理の強化

項目	内容
(a) 株式・受益証券の運用の抑制	平成21年3月期決算で思い切った減損処理を実施。運用方針は慎重化
(b) 海外企業の信用リスクの抑制	依然として不安定な状況にあることから、リスクテイクは抑制

## 5. 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の体制の強化

経営に対する評価の客観性を確保するため、平成22年度上期を目途に社外の有識者等第三者で構成する「経営評価委員会(仮称)」を新設

### (2) リスク管理の体制の強化

#### ① 信用リスク管理強化

信用リスク計量化システムの導入による組織対応力の強化

#### ② 不良債権の適切な管理

本部・営業店が一体となったランクアップの推進  
大口債権、長期延滞債権を中心に、個別に回収計画を策定し、回収を促進

#### ③ 市場リスク管理強化

3ヶ月毎に定期的なストレステストを実施、ロスカット基準の厳格化、事前審査制度の新設

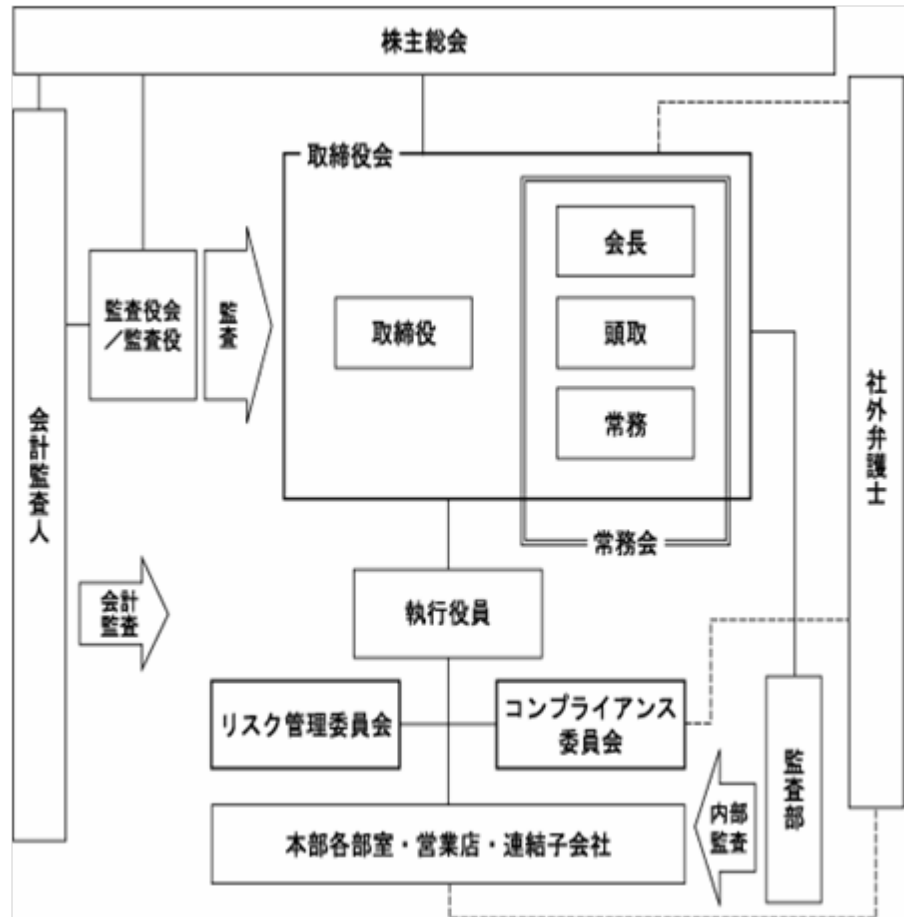
### (3) 法令遵守の体制の強化

### (4) 経営に対する評価の客観性の確保

### (5) 情報開示の充実

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、役付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実施します。

経営管理体制図



\*取締役の一部は執行役員を兼務しております。

## 6. 協定銀行による株式等の引受け等に係る事項

### (1) 金額の算定根拠

今回の申請額300億円は、地域経済及び中小規模事業者等の状況がさらに厳しさを増す中、金融市場の急激な変動が生じた場合でも、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の円滑な資金供給を行うために必要な額といたしました。

なお、平成21年3月期決算では、保有する有価証券の今後の下落リスクを極力排除するために保守的な減損処理を実施しておりますが、今回の国の資本参加を受けることによって、平成21年9月末の自己資本比率は10.3%程度となる見込みであります。

また、計画始期(平成21年3月末)における自己資本比率7.26%は、劣後社債の償還や貸出増強によるリスクアセットの増加要因などから、計画終期(平成24年3月末)には9.0%程度となる見込みですが、本計画に基づき、平成25年3月末以降については、上昇に転じる見通しです。

### 自己資本比率の見込み

	21/3期 実績	22/3期 計画	23/3期 計画	24/3期 計画
単体自己資本比率	7.26%	9.2%程度	9.1%程度	9.0%程度

### (2) 発行金額・条件

項目	内容
種類	株式会社第三銀行A種優先株式
発行総額	30,000百万円
発行株式数	60百万株
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)の支払い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い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。
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)
累積・参加条項	非累積・非参加
残余財産の分配	普通株主に先立ち本優先株主が有する本優先株式1株あ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分配は行わない。
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	平成24年10月1日～平成36年9月30日