

「経営の健全化のための計画」の概要

平成21年10月
株式会社 岐阜銀行

1. 経営合理化のための方策等

(1) ビジネスモデル、経営戦略等

- イ. 経営指針
 - . 透明性の高い経営
 - . 特色と存在感ある経営
 - . お客さまの好感度と満足度を高める経営

ロ. 経営課題

- 取組むべき課題...収益力強化、資産ポートフォリオ改善、株式会社十六銀行（以下、十六銀行という。）との業務提携の推進
- 対処すべき課題...経済環境・金利環境変化への対応、金融行政・制度をめぐり動きへの対応

ハ. 経営戦略の骨子等

- (イ) 地域密着型金融の推進
- (ロ) 市場性収益の安定確保
- (ハ) 経営合理化の推進
- (ニ) 経営管理体制の整備・充実
- (ホ) 経営インフラの構築
- (ヘ) 財務体質の強化
- (ト) 提携銀行等との協業・連携

(2) 平成21年3月期業務改善命令への対応

イ. 平成21年3月期の収益目標と実績とが大幅に乖離した理由

実体経済の悪化等を背景に与信関係費用が大幅に増加したこと、および世界的な金融市場の混乱を受けて国内株式相場が大幅に下落し多額の有価証券減損処理費用を計上したことなどから、当期純利益は58億円の損失となり、経営健全化計画の目標値(11億円)に対し大幅な未達となりました。

これにより、2期連続の計画の大幅未達、および前期決算において公的優先株式が無配となったことから、平成21年7月28日に金融庁より業務改善命令を受け、今回、経営の改善に向けた責任ある経営体制の確立、抜本的な収益改善のための方策を織り込んだ本計画を策定いたしました。

今後は、本計画に掲げる諸施策への取組みを着実に履行し、収益力の強化と財務体質の改善に努めてまいります。

ロ. 抜本的な収益改善のための方策

(イ) 十六銀行との実効性ある業務提携の推進

「業務提携検討委員会」における協議を通じて、投資信託共同販売や協調融資の取上げなど営業面での提携、及び行内メール便の共同運行やATM入出金提携など業務面での提携に関する検討を引続き進めてまいります。

(ロ) 収益力の強化に向けた取組み

A. 貸出ボリューム拡大による預貸利益増強

(A) 事業融資の増強

貸出方針協議会の開催

主要取引先(中核取引先、育成支援先)を主体として、営業店と本部が個社別の包括的な融資方針(金額、条件等)を協議する「貸出方針協議会」を期初に実施し、事業先の多様な資金ニーズに一層迅速かつ適切に対応するよう努めてまいります。

なお、平成21年度下期からは、これまでの一定基準(与信額等)に基づく協議対象先の選定に加えて、現状では選定基準には該当しないものの、事業融資取引の強化・拡大が今後大いに見込まれる先等についても協議対象に加える予定であります。

営業体制の強化

平成21年度下期から、法人営業において高度なスキルを有する事業融資強化ミッションのエリアマネージャーを、一部のエリアに新規配置(3名)する考えであります。事業融資エリアマネージャーには、エリア母店に常駐させながら、主にエリア内の新規事業融資先の開拓および既往事業融資先との取引拡大、ならびに渉外担当者の業務サポートを重点とした活動に専念させる予定であります。

これにより、事業先への融資取引のアプローチがこれまで以上に強化され、エリア全体の事業融資増強に繋がるものと考えております。

行内キャンペーンの展開

事業融資の増強を目的とした各種行内キャンペーンを展開し、目標の達成店や達成店の上位店舗を表彰するとともに、個人の業績評価にも色

濃く反映される設計としており、事業融資に対する店長および渉外職員
のモチベーション向上に繋げております。

医療・福祉事業者向け融資の増強

法人営業グループ内の担当者による営業店支援強化のほか、株式会社
G・V・E・Cとの協業、独立行政法人福祉医療機構や株式会社日医リース
等との連携など体制整備を進め、独立開業資金等良質な事業融資の増強
を図ってまいります。

また、医療事業者向け貸出については十六銀行が得意とする分野であ
り、当行が強化している福祉・介護事業者向け貸出との連携による協調
融資取上げ等についても検討を進めてまいります。

(B)住宅ローン拡大

営業体制の強化

平成20年4月に、愛知県内のエリアを中心にフリーエリアマネージャ
ー（住宅ローンや金融商品販売の専任担当者。エリア店長に代わり住宅
ローンや預り資産業務等個人営業部門のエリア目標の責任を担う）5名
に加え、住宅業者営業担当者を3名配置しております。第2ステップと
して、平成21年度には、フリーエリアマネージャー2名を追加配置する
予定であります。これにより、店長や渉外役席には従来以上に事業融資
先のシェアアップや新規開拓など法人営業の強化活動に特化させてまい
ります。

商品開発

平成20年6月より、「他行口座振替サービス（集金代行）を利用した
住宅ローン」（口座レス住宅ローン）の取扱いを開始しております。当
初、愛知県内2店舗（天白支店、岡崎支店）で試行していましたが、
平成21年1月からは取扱店舗を名古屋市内4店舗（名古屋支店・中川
支店・池下支店・名東支店）にも拡大しております。当行は近隣他行に
比べ店舗網が少ないため、当行以外の口座からの返済を可能とするサー
ビスを提供することで、住宅ローン需要の大きい愛知県下を中心に持込
み案件の増加を図ってまいります。

B.市場性収益の安定確保

有価証券運用にあたっては、平成20年度後半にかけての株価急落などを
背景に有価証券の評価損益が大幅に悪化、平成21年3月期において多額の有
価証券減損処理を余儀なくされたことを踏まえ、国内債券運用を中心に安
定的な資金繰り運営に留意したボリュームコントロールを図り、安定的な
収益確保を行ってまいります。

なお、金融市場環境が不安定な状況が続いていることを踏まえ、引続き、
金利・株式・為替・信用等の分散投資を通じた相場変動に左右されにくい
有価証券ポートフォリオの構築に努め、インカム収益の確保と有価証券ポ
ートフォリオの改善を図っていくとともに、市場関連リスク管理の強化に
向けた取組みを行ってまいります。

C.役務利益増強に向けた取組み

役務利益増強については、顧客保護や顧客説明に十分留意した対応を行
いつつ、投資信託や保険を中心とした金融商品販売の強化により収益増強
を図ってまいります。十六銀行との業務提携による共同販売等についても
検討を進めてまいります。

また、平成21年度においては、店頭営業強化店において、金融商品販売
等に秀でたスキルを有する人材を店頭営業強化要員として2名（うち1名は4
月に配置済み）配置する予定であります。

(八)経営合理化に向けた取組み

(P3)「(3)経営合理化計画」において記載しております。

(二)不良債権処理費用の削減と信用リスク管理強化に向けた取組み

平成20年度においては平成19年度に引き続きシ・ローン先を中心とし
た不良債権発生が続いたことから、シ・ローン先に関する与信管理の強化
（取上げ基準の一層の厳格化等）を図ってまいります。

与信集中管理強化の一環として、与信集中の傾向が見られる業種につい
ては、従来の業種別個別審査の対応方針による与信管理に加え、期末残高
の目標水準を設定してモニタリングしております。

審査体制については、既に、シ・ローン等の融資案件審査において業種
別審査体制を一部導入しておりますが、平成20年度下期から営業店の融

資案件審査においても業種別審査体制を一部導入しております。

そのほか、引続き、融資管理グループによる不良債権の管理・回収、経営支援チームによる企業再生支援への取組みに努めてまいります。

(ホ) 経営改善委員会による計画進捗管理の強化

経営健全化計画の着実な履行など経営改善を進めるための行内審議機関として、頭取を始めとする取締役と常勤監査役、および執行役員のほか、本部室グループ長によって構成される経営改善委員会を設置し、原則月1回の頻度で開催しております。引続き、本委員会の開催等を通じて、フォローアップ体制の充実に努めてまいります。

(ヘ) 責任ある経営体制の確立

平成21年1月に、当地域のトップバンクである十六銀行との間で業務資本提携契約を締結、同年3月には50億円の資本出資を受けております。現時点では、本件業務提携の更なる深化に向けた検討を進めることが重要と考えております。

平成21年3月期決算を踏まえた経営責任に関しては、現在進めている十六銀行との業務提携の更なる深化を含め、現頭取が当行の業務再構築を主導している途上にあることから、これをしっかりと定着させていくことが頭取としての経営責任を果たすことに繋がると考えており、現頭取については、当面は現職に留まり、当行の最重要課題である業務再構築の実現に向けて、努力してまいりたいと考えております。

(3) 経営合理化計画

物件費については効率化推進室を中心とした調達慣習の見直しへの取組みを継続するほか、人件費については業務の効率化促進や人員数の抑制等を図ってまいります。また、十六銀行との業務提携による経費削減策についても検討を進めてまいります。

単位：%	21/3	22/3	23/3	24/3	25/3
OHR	100.38	71.12	78.24	75.86	73.96

- ・OHRの目標 平成25年3月期73%台
- ・OHRの平均(第二地銀協加盟行)平成21年3月期95.2%

単位：億円	21/3	22/3	23/3	24/3	25/3
人件費+物件費	87	88	85	83	82

・下記 および に要因を記載。

人件費

単位：億円、人	21/3	22/3	23/3	24/3	25/3
人件費	41	41	41	41	41
従業員数	597	594	594	594	594

- ・人件費は、平成21年3月期の職員賞与の支給水準を平成25年3月期まで据え置くことなどにより、ほぼ横這いで推移する見込みです。
- ・従業員数は、毎期の退職者数を考慮し計画的採用に努めるなど、平成22年3月期以降594人(前期比3人)の体制を維持してまいります。

物件費

単位：億円	21/3	22/3	23/3	24/3	25/3
物件費総額	46	46	44	42	40
除く機械化関連	29	30	28	27	26

- ・前期に投資した融資支援システムの償却負担等により平成22年3月期は前期とほぼ同水準になりますが、以降は投資計画や事務費等の徹底した見直し等により漸次減少推移する見込みです。

単位：店	21/3	22/3	23/3	24/3	25/3
店舗数	38	36	36	36	36

- ・経営合理化の一環として、平成21年度中に店舗の出張所化(2カ店)を予定しており、以降36カ店体制を維持していく方針であります。

子会社・関連会社

- ・当行は、金融・経済環境の変化に即応しお客さまに様々な金融サービスを提供するとともに、銀行経営の効率化と設備投資負担の軽減などを目的に、子会社・関連会社を設立しております。
- ・なお、子会社・関連会社の見直し等の予定はございません。

2. 図表1 ダイジェスト版

(単位：億円)

	21/3月期 実績	22/3月期 計画	23/3月期 計画	24/3月期 計画	25/3月期 計画
業務粗利益	92	131	116	117	118
経費	93	93	91	89	87
実質業務純益(注1)	0	38	25	28	30
与信関係費用(注2)	55	47	23	22	23
株式等関係損益	10	18	0	0	0
経常利益	66	26	2	7	7
当期利益	58	24	5	10	11
OHR	100.38%	71.12%	78.24%	75.86%	73.96%

(注1) 実質業務純益は、一般貸倒引当金繰入前の業務純益

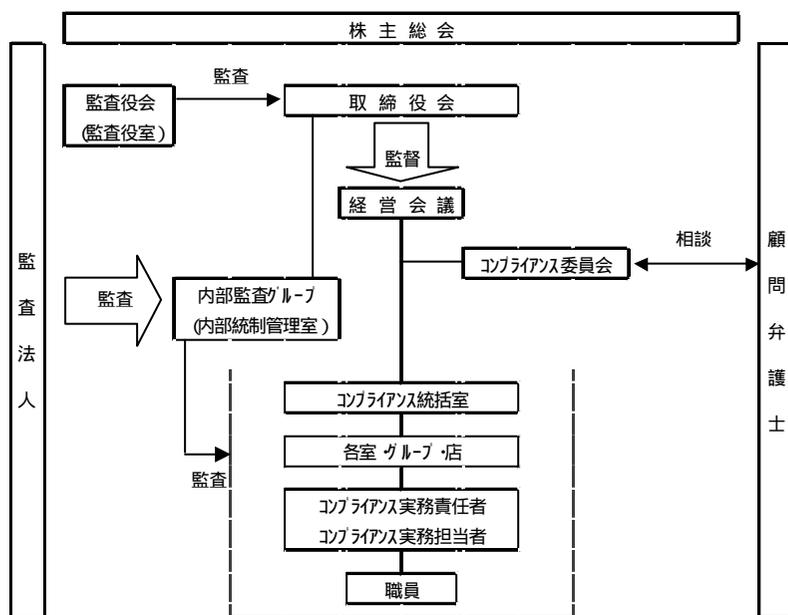
(注2) 与信関係費用は、一般貸倒引当金繰入額 + 不良債権処理損失額

3. 責任ある経営体制の確立のための方策

(1) ガバナンス体制

イ. 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

取締役会は経営の執行方針、法令で定められた事項や経営に関する重要事項を決定し、取締役の業務執行を監督しております。監査役会は監査役3名(うち2名は社外監査役)で構成され、監査役は取締役会など重要な会議に出席し、取締役の業務遂行を監査しております。また、取締役会の下に経営会議を設置し、経営に関する全般的な重要事項を協議・決定しております。



ロ. コンプライアンス態勢

法令等遵守については、「倫理綱領」および「行動規範」、「コンプライアンス規程」を取締役会の決議により制定しております。役職員は、これら倫理綱領などを踏まえ、コンプライアンスを経営の最重要課題と認識した上で、業務執行にあたることとしております。

なお「倫理綱領」および「行動規範」については、平成20年1月より当

行ホームページにおいて公表しております。

(2) 自主的・積極的なディスクロージャー

経営指針である「透明性の高い経営」の実現に向けて、ディスクロージャー誌の発行及び誌面・内容の充実、インターネットでのタイムリーな情報提供のほか、経営トップによるIRを兼ねての経済講演会なども実施しております。

4. 配当等により利益の流出が行われないうための方策等

(1) 基本的考え方

健全化計画に掲げる業務再構築と経営合理化を着実に推進することにより収益力を高め、本計画の利益目標の達成と内部留保の蓄積を図っていくとともに、地域金融機関として地域経済の発展に努めてまいります。

(2) 配当、役員報酬、賞与についての考え方

優先株式については、利益計画および剰余金計画を着実に達成していくことで、所定の配当実施を目指してまいります。併せて、普通株式の配当については、足元の業績水準や内部留保蓄積等による自己資本の充実度などを踏まえて、将来に亘る安定的な配当等を総合的に勘案しつつ、業績の進展に応じた適正な配当水準を検討してまいります。

なお、平成21年度においては、平成20年度に引き続き、不良債権処理や有価証券の減損処理等により最終損失が発生し、剰余金が減少する見込みであることから、大変遺憾ながら優先株・普通株ともに無配とさせていただきます。

また、株式相場の先行きが依然として不透明なため、今計画期間中の日経平均株価の前提を足許の水準(10,000円程度)で横置きしており、その水準を前提とした場合には、その他有価証券評価差損の影響で平成23年度まで分配可能額を確保できないこととなりますが、今後、利益計画の着実な履行に努める中で、利益の計画上振れや国内株式相場の上昇等があり分配可能額が確保できることとなった場合には、上記の方針を踏まえた上で、配当実施を検討したいと考えており、現時点においては平成22年度、23年度の配当を未定とさせていただきます。

役員報酬については、平成20年度における大幅な赤字決算、公的優先株式の無配に対する経営責任を明確化するため、報酬の一部返上およびカット継続を実施いたします。

具体的には、平成20年度において、前年度決算（平成19年度）の利益計画の大幅な未達を受け、追加的措置として実施した報酬の一部返上（頭取は平成19年度対比5%、その他役員は同比3%の返上を6ヶ月間実施）を、今年度においても継続するとともに、頭取については報酬返上幅を5%から10%に拡大させることとします。

また、業績の向上や内部留保の充実のため、全体の収益状況等を踏まえつつ、引続き抑制基調を維持していく考えであり、今年度を実施した役員報酬の一部返上を翌期以降も延長して実施する予定であります。

5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

(1) 基本的な取組み姿勢

「地域に根ざし、知恵と汗の営業に徹する」ことを経営理念のひとつに掲げ、徹底したフェイス・トゥ・フェイスによる営業を展開し、地域のお客さまの資金需要に的確にお応えし円滑な資金供給に努めてまいります。

(2) 具体的な方策

イ. 法人向け貸出

地域の事業先の資金ニーズや経営相談等に迅速かつ的確に対処し、お客さまとの強固な信頼関係を構築していくため、引続き地域密着型金融の推進に向けた積極的な取組みに努めてまいります。

ロ. 個人向け貸出

お客さまの多様な資金ニーズ（住宅、マイカー、学資等）にお応えするため商品ラインナップの充実を図るほか、お客さまの利便性向上を目的としたダイレクトセンター支店の機能強化などを図ってまいります。

(3) 組織・体制の見直し

・組織の見直しでは、平成20年4月に、個人営業グループの「一宮オフィス」を「ローン推進室」に改称、住宅ローン推進拠点としての位置付けを明確化しております。

・営業体制では、平成20年4月に、名古屋地域の営業体制見直しとして名古屋中エリアの再編成を行いました。具体的には、エリア母店であった名古屋支店を単独店とし、中川支店を母店に変更、桑名支店をエリアの構成店に加えました。

・平成20年4月に、愛知県内のエリアを中心にフリーエリアマネージャーを5名配置、「ローン推進室」の住宅チームを5名から7名に増員、また、岡崎支店の住宅業者営業担当者を1名から2名に増員しております。

さらに、第2ステップとして、平成21年4月にフリーエリアマネージャー2名を増員しておりますが、引続き、地域事業先への資金供給の円滑化に資する営業体制強化策として、一部のエリアに事業融資エリアマネージャー（事業融資の専門担当者）を新規配置（3名）する予定であります。

(4) 地域経済の発展を支援する商品の提供

イ. 法人向け商品

平成20年1月に、ABLスキームを活用したスコアリング融資商品「トラック商用車応援ダン」(オリックス自動車㈱保証)の取扱いを開始しております。

引続き、ABLスキームの活用等多様な手法を活用したプロパー商品や付保商品等の開発・推進に努めてまいります。

ロ. 個人向け商品

住宅ローンでは、商品ラインナップ充実の観点から、平成20年6月に、愛知県内の2カ店（天白支店、岡崎支店）において「他行口座振替サービス付き住宅ローン」の販売を試行的に開始し、平成21年1月からは、名古屋市内の4カ店（名古屋支店、中川支店、池下支店、名東支店）を取扱店に追加しております。

(5) 融資に対する取組み姿勢

引続き、営業体制の整備、商品の開発・見直し、経営相談・経営支援の機能を強化していくなか、リスク管理態勢の充実・強化を図りつつ、地域のお客さまの資金ニーズに積極的にお応えしてまいります。

6. 株式等の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもってする消却、払戻し、償還又は返済に対応することができる財源を確保するための方策

(1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方

イ. 基本的な考え方

「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律」の主旨を踏まえ、健全化計画の着実な履行を實踐し、収益力と経営効率のさらなる向上を図り内部留保の蓄積に努めつつ、早期返済を目指してまいります。

ロ. 剰余金の推移

公的資金の消却原資となる剰余金計画（利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの）については、以下の見通しとしております。なお、資本増強策に関する研究等も引続き行っていく考えであります。

(億円)

21/3期実績	22/3期計画	23/3期計画	24/3期計画	25/3期計画
35	10	16	26	37

(注) 公的資金(優先株)の概要

注入額 120億円

一斉転換時期 平成23年4月1日

7. 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) 各種リスク管理の状況

- ・リスク管理態勢については、銀行全体のリスクを統合的に管理する「リスク統括室」を経営会議直轄部署として設置しているほか、リスク種類毎にリスク管理所管部署を定めております。

- ・多岐にわたるリスクを的確に把握・管理・コントロールするため、「リスク運営規程」のほか、リスク種類毎のリスク管理方針及び規定を制定するなどリスク管理態勢の整備を図るとともに、環境の変化に対応するためリスク管理手法の高度化に努めております。

- ・銀行業務から生じるリスクを取締役会等が統制する範囲内で止めるリスク管理活動が重要と認識しており、自己資本を裏付けとするリスク資本を定め各リスクに配分するとともに、多岐に亘るリスクを可能な限り統合的に把握し、リスク全体のモニタリングと資本充実度の検証を行うなど、リスクの統制に努めております。

(2) 資産運用に係る決裁権限の状況

イ. 貸出運用

平成20年4月に全面改訂した「クレジットポリシー」を基本方針として、貸出の基本原則である安全性、収益性、成長性、流動性ならびに公共性に則り、「融資通則」に貸出業務の運営について定めております。

また、大口信用供与規制とは別に、「信用リスク管理規程」に基づく「与信上限規程」を制定し、信用格付毎のリミットを設定することで、与信集中リスク管理を強化するとともに、要監視業種の基準を明確にし、特定業種への与信集中をモニタリングする体制としております。

さらに、「与信上限規程」において上場またはこれに準ずる企業と未上場企業に区分のうえ各々のリミットを設定、またシ・ローンやローン・パ等のみの先のリミットも制定し、貸出運用の厳格化を図っております。

ロ. 有価証券運用

有価証券運用については、収益予算をベースに期毎の運用方針・計画を策定し、頭取を委員長とするALM委員会での審議を経た上で経営会議協議により決定、その審議内容について取締役会に報告しております。

また、月次で開催されるALM委員会においては、運用実績・金利見通しなどが報告され、資金繰り状況も勘案したうえで運用状況のフォローアップを行い、以降の運用方針を随時見直すこととしております。

なお、市場環境が大きく変動し運用方針変更の必要性が生じた場合は、臨時ALM委員会を開催し以降の運用方針について再検討するとともに、その結果を経営会議と取締役会に報告しております。

(3) 償却・引当方針

当行の保有する資産について個別に自己査定を行い、自己査定の債務者区分・資産分類などに基づき、その結果として予想される損失額を、早期健全化法第3条第2項第2号の規定に金融庁が定めるところによるほか、日本公認会計士協会の実務指針、会社法および企業会計原則に照らし監査法人との協議に従い、期末時点における与信関連資産などが内包する信用リスクに応じた十分な水準で償却・引当を行うことで、資産の健全性を保持することとしております。

8. その他(地域経済における位置づけ)

(1) 地域の金融市場における融資比率等

岐阜県内における当行のシェア(平成21年3月末現在)は、融資量が6%程度、資金量が4%程度に止まるものの、小粒でも地域において特色と存在感のある金融機関を目指して、地域に密着したきめ細かな金融サービスの提供に努めております。

(2) 地域経済への貢献

・平成21年3月末現在、当行全体の預金・貸出金のうち岐阜県・愛知県における残高の構成比率は、預金が96%程度、貸出金が75%程度となっております。

[県別預金・貸出金残高(平成21年3月末)] (億円)

	預 金		貸 出 金	
	残 高	割合(%)	残 高	割合(%)
岐阜県	3,795	54.1	2,157	39.8
愛知県	2,946	42.0	1,901	35.1
その他	274	3.9	1,355	25.1
合 計	7,015	100.0	5,413	100.0

・また、平成21年3月末の貸出金残高5,413億円のうち中小企業等貸出残高は4,111億円あり、その割合は全体の76%程度を占めております。

・さらに、「豊かなシルバー社会を応援する」を経営理念の一つに掲げ、地域のシニア層やアクティブシニア層の方々との取引拡大にも努めております。その一環として、これまでも取扱いを行っている金利優遇定期預金商品(「年齢優遇定期預金」や「なも定期預金」など)の提供等により、当行の個人預金の8割近くを占める個人定期預金については、50歳以上の年齢のお客さまからの受入残高が全体の75%近くを占めております。

[個人定期預金残高に占める50歳以上の預入残高] (億円)

	21年3月末残高	シェア(%)
個人定期預金合計	4,649	-
うち50歳以上の先	3,476	74.7

以 上