

「経営の健全化のための計画」の概要

平成 15 年 8 月

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

経営戦略等

- a. 営業エリア 岐阜県（岐阜市周辺、西濃、飛騨中濃、東濃地区）と愛知県北部ならびに名古屋市を中心とする地域。
- b. 営業ドメイン 地銀と信金の中間に位置する「スーパーコミュニティーバンク」を目指してまいります。
- c. 経営指針
 - ・ 透明性のある経営、
 - ・ 個性輝く経営、
 - ならびに
 - ・ お客さま第一主義の経営 の実現

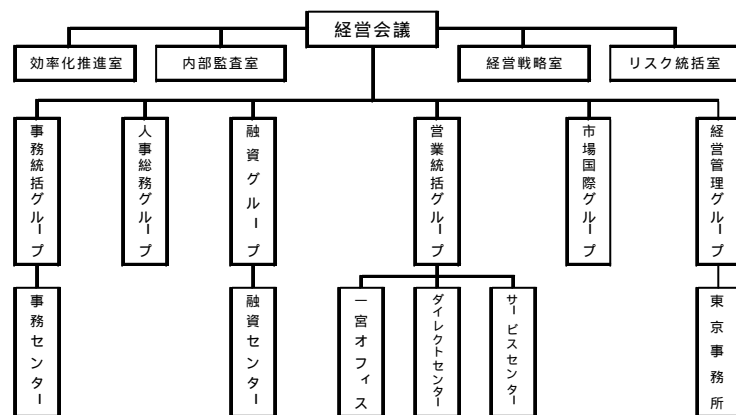
経営改革の骨子

a. 経営改革のための組織体制強化

お客さまからご提言・ご要望をいただくため「直言を承る会」の開催
本部組織の改編（15年4月）

多能的な組織への転換を図るため「グループ制」の導入

経営会議直轄部署（「経営戦略室」、「効率化推進室」他）の設置



b. 本部支援体制ならびに営業体制の強化

本部支援体制の強化

「法人攻略支援チーム」を2チーム体制に強化予定。

販売チャネル強化のため「ぎふぎんダイレクトセンター」の設置。

営業体制の強化

2S（ツーショップ）営業店体制の構築

- ・ GS（グローバルショップ）は幅広い金融サービスを提供するフルバンキング型の店舗。
 - ・ RS（リテールショップ）は専門性の高い金融サービスを提供する個人営業を柱としたリテール型の店舗。
- 「融資開拓グループ」の設置

c. リストラのさらなる推進強化

店舗統廃合により営業店41ヶ店体制に整備。

人件費の削減

- ・ 15年度は、引き続き賞与は支給せず、給与カットを継続。
- ・ 役員賞与は引き続き全額返上、役員報酬カットを継続。

物件費の抑制

アウトソーシング契約料の引き下げ、および調達慣習の見直しなど。

d. 不良債権の抑制・圧縮のための体制強化

「経営支援チーム」の企業再生支援ツールなどの強化

本支店で一貫した対応策を構築するため「問題債権対応協議会」の設置

e. 保有株式圧縮によるリスクの低減

f. 組織風土の刷新による経営改革の推進強化

より成果主義を反映した新人事制度を導入予定

職員の自由な発想を経営改革に採り入れるため「意見交換会」の設置

g. UFJとの協業の強化

新たな協業の強化として、システム投資の負担軽減とシステムリスクの防止を考え、ホストコンピュータをUFJ銀行師勝センターに移設予定。

(2) 経営合理化計画

14年3月期の優先株式無配を受け、14年度と15年度の2年間に期間を定め、賞与および給与カット等を実施しております。14年度は年収ベースで平均25%のカットを実施、15年度は平均10%程度のカットまで緩和し、16年度は13年度並みの賃金水準まで回復予定。

今後につきましては、本計画に掲げる経営改革を着実に履行し、経営合理化と収益向上を図ることで、業界平均を下回るOHRを実現。

単位：%	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
OHR	56.59	61.45	61.74	61.22	61.18

- ・OHR（経費/業務粗利益）62%未満を目標。
第二地銀平均（15年3月期 平均65.26%）を下回る水準。
- ・15年3月期は、人件費の大幅カット・債券売買益の寄与により、60%を割り込む実績。
- ・19年3月期計画（61.18%）は、14年3月期実績（78.65%）を大幅に下回る水準。

単位：億円	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
人件費+物件費	88	89	94	94	92

・下記、を参照。

人件費

単位：億円、人	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
人件費	33	34	40	40	40
従業員数	651	643	628	613	613

- ・17年3月期以降は、冒頭記載のとおり、14年3月期並みの賃金水準まで回復
- ・15年3月期 年収ベースで平均25%、16年3月期 平均10%程度の給与等カット。
なお、15年3月期および16年3月期ともに賞与支給せず。
- ・15年3月期および16年3月期ともに役員報酬はカット。
また、役員賞与、および役員退職慰労金も支給せず。

物件費

単位：億円	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
物件費総額	54	55	54	54	52
除く機械化関連	34	32	34	34	33

- ・17年3月期において、コンピュータセンターの移転などに伴う増加に対し、店舗統廃合（5店舗削減）の実施等により抑制

子会社・関連会社

- ・14年8月 コンピュータサービス会社を清算結了。
- ・15年2月 カード会社を100%子会社化
- ・ファクタリング会社は業務から撤退し、今後、解散時期等を検討。

2. 図表1 ダイジェスト版

(単位：億円)

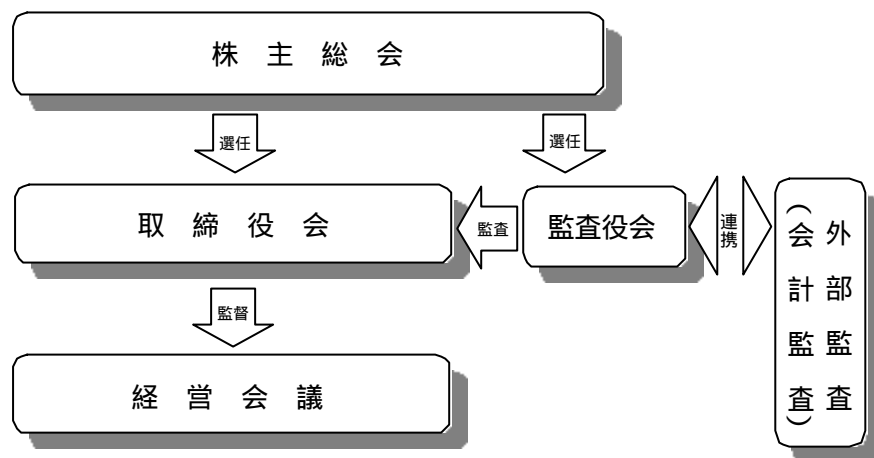
	15/3 月期 実績	16/3 月期 計画	17/3 月期 計画	18/3 月期 計画	19/3 月期 計画
業務粗利益	166	155	161	162	159
経費	94	95	99	99	97
実質業務純益(注1)	72	59	61	63	61
与信関係費用(注2)	53	48	42	27	25
株式等関係損益	6	1	2	2	0
経常利益	12	10	17	33	36
当期利益	8	10	16	33	36
OHR	56.59%	61.45%	61.74%	61.22%	61.18%

(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



取締役会の監査機能の強化

弁護士（1名・非常勤の社外監査役）を含む監査役全員の出席

コンプライアンス体制の整備

内部監査室を経営会議直轄部署とし、その傘下にコンプライアンスチームを設置。全役職員のコンプライアンスに関する意識高揚を目的。

(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

取締役会は業務運営の最高意思決定機関。その下位に業務執行決定を行う経営会議を設置。

14年6月、執行役員制を導入し「意思決定」と「業務執行」を分離。業務執行権限を執行役員に委譲する体制に整備。

15年4月、経営会議のプレーンとして、経営戦略室を設置。

本計画をフォローアップするため、経営改善委員会を毎月開催。

(3) 自主的・積極的なディスクロージャー

14年度第1四半期から四半期情報を開示。また、ディスクロージャー誌およびミニ・ディスクロージャー誌の発行、インターネットでの情報開示のほか、経営トップによるIR活動なども実施。

4. 配当等により利益の流出が行われなかったための方策等

(1) 基本的考え方

当行は、本計画に掲げる業務再構築と経営合理化を着実に進め、収益力を向上することで本計画の利益目標を達成し、内部留保を蓄積して優先株式の消却が万全となるように対応。

(2) 配当、役員報酬、賞与についての考え方

普通株の配当は、内部留保の蓄積により財務基盤の強化を図る観点から、17年3月期までは見送り。

役員報酬・賞与は、業績のさらなる改善・内部留保の充実のため、役員報酬は引き続き抑制し、役員賞与は当面見送り。

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

徹底したフェイス・トゥ・フェイスによる営業を展開し、地域の中小企業と個人のお客さまの資金需要に対し的確かつ円滑に資金供給を図る。

(2) 具体的な方策

営業エリアに応じ店性格区分による営業体制（2S体制（ツーショップ体制（GSとRS））の確立

個人営業スキルの高度化を目的に「エリアマネージャー制度」の導入
「エリアマネージャー制度」対象店舗の営業店長の営業活動強化
個人営業管理から解放されプレーイングマネージャーとして、事業性融資増強の営業に集中。

店性格（GSとRS）に相応しい渉外人員の配置

「法人攻略支援チーム」の設置、および「営業協議会」の開催による本部の営業店支援体制の強化

中小企業貸出増強のための店性格を反映した業績評価制度の導入

(3) 地域経済の発展を支援する商品の提供

無担保扱いも可能な「スペシャルファンド」の提供

新規取引先も可能な「スピードビジネスローン」の提供

ミドルリスク・ミドルリターンの「ガンバル企業ローン」の提供

24時間以内に借入も可能な「ぎふぎんセレクト保証ローン」の提供

(4) 融資に対する取組み姿勢

「営業支援システム」等による資金ニーズの早期把握と対応

お取引先毎に目標金利を制定し信用リスクに見合った利鞘の確保

「融資臨店指導チーム」による営業店融資事務の教育指導

「債権書類管理システム」による融資事務の効率化

RM（リレーションシップ・マネジメント）研修による人材の育成

「提案営業チーム」の提案セールスなどによる私募債の引受

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

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第10条第2項6の規定どおりに協定銀行が取得株式等をできる限り早期に譲渡その他の処分を行うことを前提に、今後、消却財源を早期に確保。

公的資金の資本調達分に対する考え方

本計画に記載する業務再構築ならびに経営合理化を着実に履行し、収益力を向上することで内部留保を蓄積し、優先株式120億円の消却財源を早期に確保。

(2) 剰余金の推移

(単位:億円)

15/3	16/3	17/3	18/3	19/3	...	22/3
8	16	31	63	97	...	155

(注) 公的資金（優先株）の概要

・ 注入額 120億円

・ 一斉転換時期 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

リスク管理の強化・充実はコンプライアンスとともに重要な経営課題。

13年9月、リスク管理の具体的方針を定めた「リスク管理基本規程」のほか、「信用リスク管理規程」を制定。

15年3月、リスク資本を適正・効率的に配分するため「リスク資本管理規程」を制定。

15年4月、リスク管理の統括部署としての機能強化のため、「リスク統括室」を経営会議直轄部署として独立。

(2) 信用リスク管理体制の強化・整備

与信体制の強化

13年11月、営業店の融資事務管理強化のため、「融資臨店指導チーム」を設置。また、14年8月、一般貸出債権書類の本部集中化を円滑に進めるため、「一般債権集中チーム」を設置。

信用リスク管理体制の整備

信用リスクの管理・企画に関する事項は融資グループ融資企画部門、監査に関する事項は内部監査室として担当部署を明確化。

13年11月、「信用リスク管理委員会」を設置。

14年10月、信用リスク計量化システム「CARM」を導入。

ポートフォリオ管理

大口与信供与・監視業種の状況を管理、毎月経営会議に報告。
要監視業種の指定については定期的な見直しを実施。

問題先の審査管理体制

債務者区分に応じ、「融資グループ管理チーム」、「経営支援チーム」および一般審査役が審査管理する体制を構築。

不良債権の発生防止と回収強化

「経営支援チーム」による企業再生支援の強化

13年9月に、取引先企業の経営改善に向けた取組みなどを支援する「経営支援チーム」を融資グループ内に設置。

「管理チーム」による不良債権の回収強化

「管理チーム」は、実回収が見込まれる債務者グループとの交渉を営業店に代わり、直接担当。回収促進先などについては「経営支援チーム」と連携し、法的処置を含めた回収策を作成するなどスピードアップ。

(3) 資産運用にかかる決裁権限の状況

中期経営計画（「健全化計画」に一致）に基づき、半期毎の貸出・有価証券の運用方針・運用額等を経営会議で決定し、総合予算として運営・管理。

貸出運用について

安全性などの基本原則に則り、「融資通則」に貸出業務の運営を規定。
13年11月に「与信上限規程」を制定し、信用格付毎のリミットを定め、与信集中リスクの管理を強化。

また、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を構築。

有価証券運用について

期毎の運用方針・計画をALM委員会で検討の後、経営会議で決定し、取締役会に報告。

毎月のALM委員会では、運用実績、金利見通しなども検討したうえ、運用方針を見直し。

8. その他（地域経済における位置づけ）

（1）地域への貸出状況

貸出取引

15年3月末の総貸出残高5,020億円。うち、個人および中小企業向けのリテール貸出4,091億円、80%超の比率。

（単位：億円，%）

	残 高	総貸出残高に占める 比 率
中小企業向け貸出	2,832	56.4
個人向け貸出	1,259	25.0
合 計	4,091	81.4

個人取引

個人向け貸出残高（事業資金を除く）の総貸出残高に占める比率は第二地銀平均（14年9月現在）並みの25%を確保。

〔個人向け貸出残高（15年3月末）〕 （単位：億円，%）

	個人向け貸出		うち住宅ローン	
	残 高	総貸出に 占める比率	残 高	総貸出に 占める比率
当 行	1,259	25.0	1,025	20.4
第二地銀平均	2,127	26.8	1,735	21.8

出所：第二地銀協（14年9月末現在の計数を使用）

地方公共団体取引

融資・地方債引受を通じ、岐阜県など地方公共団体が行う産業基盤整備および生活基盤整備などの諸施策に積極的に協力。

（2）地域活性化の支援

地元経済団体への役員就任など、地域の経済諸活動に幅広く関与。県内の主要な第三セクターに対するの出資・人材の提供。当行とお取引先により「ぎふぎん会」などを組織。

（3）シルバー社会の応援

「シルバー社会と周辺のシルバー産業を支援すること」を目的として、個人のお客さまとシルバー関連事業者をネットワーク化。

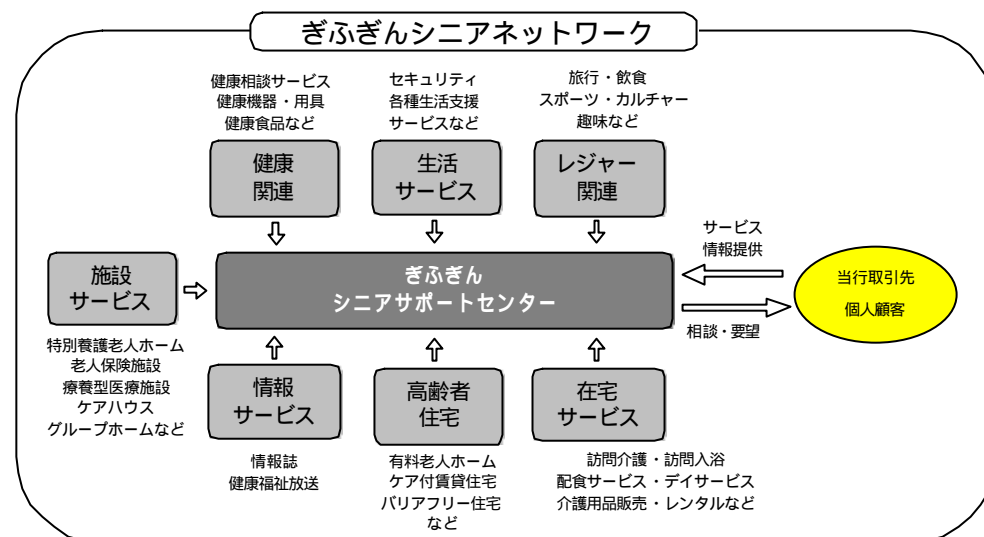
サービスの充実

個人会員向けサービスの充実

情報誌「なも」を発刊、無料配布。

事業者会員向けサービスの充実

13年10月から、介護事業に関する情報提供など、事業展開を支援する「ぎふぎんトータルサポートシステム」を開始。



福祉活動の支援

12年4月には、当行が発起人となってシルバー関連事業者の皆さまと「福祉介護支援ネットワーク協議会ぎふ」を設立。

また、岐阜県から特定非営利活動法人（NPO）の認証を受け、地域の介護基盤整備の調査研究や情報提供を目的に活動。

以 上