

# 「経営の健全化のための計画」の概要

平成17年8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

#### 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 地域の中小企業や個人のお客さまとのリレーションシップ（間柄）強化を目指す一方、UFJグループ（17年10月以降三菱UFJグループ）を中心とする金融のプロ集団からの金融技術やノウハウの採入れ。
- C. 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の実現

#### 経営戦略の骨子

##### A. 地域密着型金融の推進

お客さまからの提言・要望いただくため「直言を承る会」の開催。創業・新事業の支援として、「経営相談窓口」の設置、「ニーズシート」の活用など。

経営相談・支援機能の強化として、「法人営業グループ」による経営相談、取引先企業の支援、「経営支援チーム」による取引先企業の再生支援など。

早期事業再生に資する方策として、「経営支援チーム」による各種支援組織の積極的な活用による支援活動。

シルバー関連ビジネスへの取組みとして、「ぎふぎんシニアネットワーク」の事業者会員および個人会員へのサービスの充実などのほか、社内ベンチャー会社（G-V E C）の設立（16年11月）。

##### B. 市場型間接金融への取組

シンジケート・ローン、私募債、プライベート・エクイティファンドなどの取組みを通じて、最新の金融技術やノウハウを取得。また、新たな顧客層の開拓。

##### C. エリア体制の推進・強化

市場の特性に応じた効率的な業務運営と意思決定のスピードアップを図るための「エリア体制」の導入。

渉外営業、店頭営業の強化を目的とした店性格別の営業店体制・渉外人員の配置など。

本部組織営業の強化として、「法人営業グループ」の体制強化、「個人営業グループ」や「ダイレクトセンター」の機能強化など。

ビジネスローンセンター構想実現のための体制整備。

##### D. 経営効率のさらなる向上

本部組織の一部改編（16年8月）…業務再構築に関わる主要グループを機能別に再編。

- ・営業統括グループ 営業統括グループ、法人営業グループ、個人営業グループに再編。
- ・融資グループ 融資統括グループ、融資管理グループに再編。

##### E. 信用リスク管理体制の強化

「経営支援チーム」の体制強化による企業再生のスピードアップ、ならびに企業再生支援の実効性向上など。

「管理チーム」の業務を継承、独立した部署となった「融資管理グループ」による不良債権処理のスピードアップなど。

「融資支援システム」の開発による信用リスクに関するデータベースの蓄積、充実など。

##### F. 経営インフラ（人事、収益管理、経営管理の各システム）の構築

新人事制度の導入（17年1月）。

人材育成プログラムに基づく学習体系の構築など。

収益管理システム、経営管理システムの構築。

##### G. UFJグループ（17年10月、三菱東京FGと統合予定）との協業

の強化

同グループからの業務支援、資本支援、人的支援などをはじめとして、各種協業をさらに強化。

(2) 経営合理化計画

14年3月期の優先株式無配を受け、平成14年度と平成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いましたが、16年度は平成13年度並みの給与水準まで回復し、賞与も一部復活。

今後につきましては、本計画に記載する経営合理化策と収益向上策を着実に履行し、18年3月期以降、計画期間に亘りOHRは着実に低下。

単位：%	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3
OHR	58.87	65.26	65.18	64.88	63.98

・OHR（経費/業務粗利益）63%台を目標。

（参考：16年9月期第二地銀平均64.02%）

・17年3月期は、債券売買益・住宅ローン売却益の寄与などの特殊要因により、60%を割り込む実績。

単位：億円	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3
人件費+物件費	82	88	89	88	88

・下記 および を参照。

人件費

単位：億円、人	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3
人件費	37	39	40	40	40
従業員数	607	594	594	594	594

・14年3月期の優先株式無配を踏まえた給与等カット（年収ベースで、15年3月期は平均25%、16年3月期は平均10%程度のカット実施）を17年3月期に解消（計画に沿った対応）

給与水準は14年3月期並みに回復。

・14年3月期の優先株式無配によりゼロとした賞与水準を段階的に緩和するも、抑制的な運用を継続。

物件費

単位：億円	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3
物件費総額	45	48	49	48	48
除く機械化関連	30	30	30	30	30

- ・偽造カード対策にかかるATM更改やICカード対応や、融資システム関連の投資を計画する一方、店舗統廃合の実施等により物件費を抑制。
- ・15年4月設置の「効率化推進室」による徹底した調達慣習の見直しなどにより、物件費は計画を8億円下回る45億円の実績。引き続き、効率化推進室を中心として、物件費の抑制に注力。

子会社・関連会社

- ・カード会社を100%子会社化するなど、子会社・関連会社の業務効率化を推進。
- ・ファクタリング会社は業務から撤退済み。解散を前提とした現有資産（本社ビル、担保物件）の処分にも概ね目処が立ち、具体的な解散時期等を検討中。

2. 図表1ダイジェスト版

(単位：億円)

	17/3月期 実績	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3月期 計画
業務粗利益	149	143	146	145	147
経費	88	93	95	94	94
実質業務純益(注1)	61	50	50	51	53
与信関係費用(注2)	41	26	25	24	23
株式等関係損益	2	0	0	0	0
経常利益	23	23	26	27	29
当期利益	19	24	28	29	31
OHR	58.87%	65.26%	65.18%	64.88%	63.98%

(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

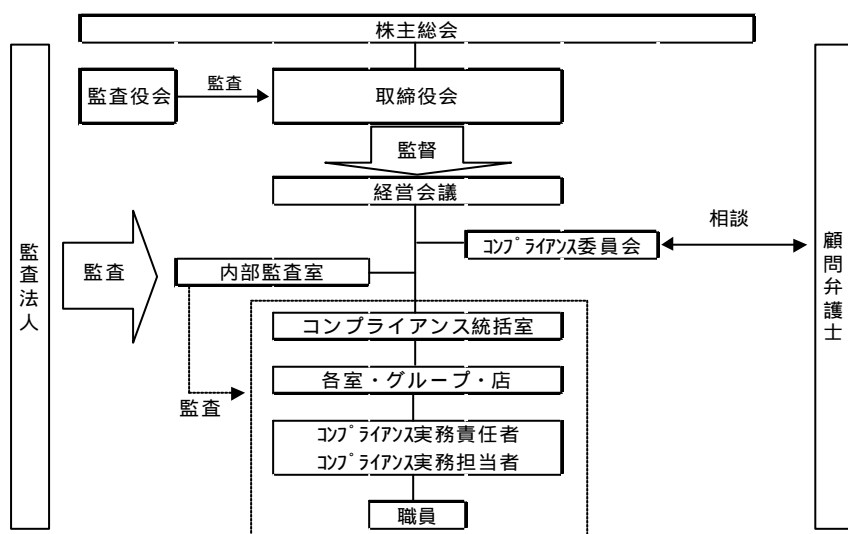
経営の意思決定プロセスと相互牽制体制（内部統制システムの整備）

取締役会では当行の業務執行を決定。経営会議では経営に関する全般的な重要事項を協議・決定。監査役会では監査方針、監査計画などを協議・決定。監査役（ ）は取締役会など重要な会議に出席、取締役の業務遂行を監査。

( ) 監査役のうち1名は社外監査役（非常勤監査役...弁護士）

なお、コンプライアンス体制に係る内部統制システムは以下に記載。

#### 【内部統制システム（コンプライアンス体制）】



#### コンプライアンス体制の充実

16年4月、内部監査室のコンプライアンスチームを経営会議直轄部署「コンプライアンス統括室」として独立させるとともに、内部監査部門の専門性を高めることで監査機能を強化。

16年11月、頭取を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置。関係役員の出席のほか、必要に応じて顧問弁護士等の招聘を検

討するなど、当行（グループ企業含む）のコンプライアンス体制を一層充実。

#### (2) 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の達成、内部留保の蓄積を通じて、公的資金の早期返済に努めていく。

#### (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。18年3月期以降は、1株当たり50銭の水準を計画。

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、役員報酬は引続き抑制基調を維持し、賞与支給も当面見送り。

## 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、地域の中小企業と個人のお客さまの資金需要に的確かつ円滑に 대응していく。

### (2) 具体的な方策

従来の店性格区分による営業体制（ツーショップ：GS・RS）にS（ショップ）を加え、店性格別の営業施策を一層明確化。

市場の特性に応じた効率的な業務運営と意思決定のスピードアップを図るため営業体制（エリア体制）を導入。これに併せてエリアマネージャーの活動地域も拡大。

組織改編（「法人攻略チーム」を「法人営業グループ」として独立させるなど）による営業店支援機能の強化

本部と営業店の情報共有化を目的とした「融資案件事前協議会」などの開催による貸出増強のための営業店支援強化。

### (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

24時間以内に借入可能な「ぎふぎんセレクト保証ローン」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

### (4) 融資に対する取組み姿勢

「融資案件在庫管理システム」の活用および「融資案件事前協議会」の開催による資金ニーズの早期把握と対応

「事業融資増強キャンペーン」の展開による中小企業向け貸出強化

「法人営業グループ」によるシンジケートローンなどの取組み強化（UFJ銀行との連携など）ならびに私募債の引受。

信用リスクに見合った利鞘の確保（取引先毎の目標金利設定）

UFJ銀行出身者など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」の活用による融資事務の効率化

RM（リレーションシップ・マネージメント）研修による人材育成

## 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）

17/3	18/3	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3
33	56	82	109	138	167	196

（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

コンプライアンスとともにリスク管理の強化・充実が重要課題と認識。

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。

「リスク統括室」と「内部監査室」を分離し、牽制機能を確保。

### (2) 信用リスク管理体制の強化・整備

#### 与信管理体制の強化

UFJ銀行からの人材(出向者(転籍者含む)計8名)受入れなど。  
...融資担当取締役、融資統括グループ(審査・融資企画担当、経営支援チーム)および融資管理グループ。

#### 信用リスク管理体制の整備

16年8月、融資部門の運営をより効率的かつ専門性の高いものとするため、融資グループを融資統括グループと融資管理グループに分離。  
17年2月、「信用リスク管理委員会」の運営ルールを一部見直し。「信用リスク管理小委員会」を新たに設置。

#### 貸出審査体制の整備

16年12月、四半期決算(自己査定)への対応、融資事務の合理化・効率化等を目的として、融資支援システムの開発方針を決定。

#### ポートフォリオ管理

大口与信供与・要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半期毎に見直しを実施  
信用格付別デフォルト率による将来の信用リスク量を管理。

#### 問題先の管理体制

債務者区分に応じ、融資管理グループ、経営支援チーム、および一般審査役が管理・審査する体制に整備。

16年10月より、大口主要先の一部を対象として経営支援チームが再建・改善に向けたロードマップを作成、経営改善計画および方針・進捗状況を経営会議メンバーに報告。

#### 不良債権の発生防止と回収強化

##### (経営支援チーム)

16年8月、経営支援チームの対象先をより再生の可能性が高い先に絞り込み、支援活動を一層集中するほか、営業店の支援取組み活動もサポート。

##### (融資管理グループ)

融資管理グループは、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実施。また、法的措置を含めた回収策なども策定。

### (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・有価証券運用などの運営方針・運用額等を経営会議において決定し、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、「与信上限規程」を制定。信用格付毎のリミットを設定し与信集中リスク管理を強化。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。

17年1月、1社およびグループリミット額を上場・未上場先に区分、未上場先のリミット額を減額するなど、さらにリミット管理を強化。

#### 有価証券運用について

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

運用方針の変更については、ALM委員会で再検討した後、経営会議で審議・決定の上、取締役会に報告。

## 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

貸出金・預金シェア（都銀を除く）

岐阜県全体での貸出金・預金シェアは 4～5%程度。なお、当行が主要営業エリアとする岐阜市、岐阜県南部、岐阜県中東濃地域および名古屋市中心とした愛知県尾北地域の三角形地域では、シェアが10～30%超の地域もあります。

[主要営業地域の貸出金・預金シェア（平成16年9月末）]

（単位：億円，%）

	市町村名	当行 店舗数	融資残高		預金残高	
			残高	シェア	残高	シェア
岐 阜 県	恵那市	1	120	16.28	155	12.70
	柳津町	1	56	12.79	99	13.56
	瑞浪市	1	63	11.01	113	8.27
	羽島市	1	134	9.94	204	7.88
	中津川市	1	112	9.23	150	9.01
	岐阜市	13	1,602	8.29	1,576	5.70
	可児市	2	93	6.09	217	7.91
	各務原市	2	102	3.65	333	6.61
	岐阜県計（注）	34	2,937	5.46	3,916	4.35
愛 知 県	清洲町	1	68	31.78	235	39.10
	師勝町	1	92	12.38	262	21.48
	扶桑町	1	60	15.71	184	21.25
	岩倉市	1	44	6.88	122	11.18

（注）岐阜県計は、表中にない岐阜県内市町村所在の店舗も含めた計数  
出所：ニッキン

### 個人取引

当行の主要営業エリアでは、取引先数・軒数ともに高いシェアを確保。市町村の50%以上の居住世帯と取引のある地域も複数あります。

[主要営業地域の個人取引先数・軒数シェア（17年3月末）]

（単位：千人，世帯，%）

	人口	個人取 引先数	シェア	世帯数	個人取 引先数	シェア
岐阜市	405	97	24.12	148	69	46.84
羽島市	66	12	18.93	21	8	39.72
柳津町	13	2	18.73	4	1	33.23
各務原市	134	23	17.39	46	15	34.06
可児市	96	12	13.47	32	8	26.16
恵那市	35	10	28.43	11	7	59.58
瑞浪市	42	5	13.64	13	3	29.29
中津川市	55	11	21.03	19	8	43.70
岐阜県内	2,117	269	12.72	710	190	26.82
師勝町	43	9	22.56	16	5	35.54
扶桑町	32	4	14.17	11	2	25.17
清洲町	19	8	43.48	7	4	63.72
愛知県内	7,205	147	2.04	2,723	106	3.90

（注1）人口、世帯数は、岐阜県統計調査課「岐阜県人口動態統計調査」  
など（16年10月1日現在）から出所。

（注2）当行の個人取引先数、個人取引軒数は17年3月末現在。  
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ついても協力。

### （2）地域活性化の支援

地域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し出資、ならびに人材を提供。当行とのお取引先により「ぎふぎん会」などを組織。