

# 「経営の健全化のための計画」の概要

平成19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) 今後の経営戦略

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

### ロ. 経営課題

取り組むべき課題...収益力の強化、不良債権残高の圧縮、剰余金の積上げ  
対処すべき課題...経済・金利環境変化への対応、制度変更への対応

### ハ. 経営戦略の骨子等

#### (イ) 地域密着型金融の推進

##### 地域経済の活性化に向けた取り組み

お客様からの提言・ご要望をいただくための「直言を承る会」の開催や「お客様アンケート」の実施。

お客様からの経営相談やビジネス情報提供のニーズにお応えするため、法人営業グループ内に設置する「経営相談窓口」やニーズ情報を一元管理するための「ニーズシート」の活用等を強化。

「経営支援チーム」による企業再生支援への取り組みを強化するほか、各種支援組織の中小企業再生スキーム活用による実効性の向上。

##### 営業力強化への取り組み

##### 個人分野

融資面では住宅ローン・消費者ローンの効率的な獲得に注力、預金面では個人預金や投信等預り資産の商品拡充などにより受入れを強化。

##### 法人分野

主要お取引先（マル核・マル育先）を主体に事業性資金需要の早期把握と迅速な対応や問題解決型の営業に努め、融資を一層増強するとともに、貸出金利回りの確保にも注力。

##### シルバー関連ビジネスへの取り組み

「ぎふぎんシニアネットワーク」の事業者会員・個人会員向けサービスの充実、社内ベンチャー企業（G・V・E・C）との協業強化等。

### (ロ) 市場性収益の安定確保

#### 有価証券運用強化

金融市場の環境変化に迅速かつ的確に対応すべく、リスク面に配慮しつつ安定的にインカム収益等が確保できるポートフォリオを構築。

#### 市場型間接金融への取り組み

シンジケート・ローン、不動産リスク商品、プライベート・エクイティファンド等について、より一層リスク管理に重点を置いた運用を実施。

### (ハ) 営業体制の見直し・強化

#### 「エリア体制」の高度化

現在9つのエリアに区分しエリア体制を推進中。エリア運営のさらなる高度化に向けて、エリアマネージャーのミッション見直し等を検討。

#### 渉外体制の見直し

店性格や職員個々の業務特性に応じて、人員の適正配置（傾斜配置を含む）を指向。

#### 店頭営業体制の見直し

「笑顔はつらつ明るい店頭づくり」を目指し、お客様満足度向上のための「店頭CS活動強化運動」の展開や店頭営業推進体制の見直し等を実施。

#### 本部組織営業の強化

「ダイレクトセンター」の機能強化によるお客様の利便性向上、個人営業グループの拡充検討などによる営業店支援の強化など。

### (ニ) 経営管理体制の整備・充実

コンプライアンス体制等に加え、リスク管理体制の強化が必要との認識の下、統合的リスク管理態勢の整備に注力。

### (ホ) 財務体質の強化

#### 資本の充実

自己資本の充実に向けて、トップライン（業務粗利益）の着実な積上げにより内部留保の蓄積に努めつつ、資本政策も継続的に検討。

不良債権残高の圧縮

経営支援チームによる企業再生支援活動の強化、融資管理グループによる不良債権の回収やオフバランス化等最終処理の促進。

(ヘ) 経営インフラの構築・整備

人事システム

個人の目標達成度を中心に評価する「新人事制度」の定着化や、職員個々のキャリアプランを意識し構築した学習体系「人材育成プログラム」の充実、業績評価制度の高度化などに注力。

経営インフラ

渉外職員の行動管理・営業活動支援を目的とする「営業支援システム」、信用リスク統合データベースの構築に向けての「融資支援システム」などの整備・充実。

(ト) 三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)との協業強化

引続き、MUFGからの人的支援、営業・業務支援、経営管理支援を受けるなど同グループとの協業を強化。

(2) 経営合理化計画

14年3月期の優先株式無配を受け14年～15年度に賞与・給与のカット等を実施、その後の業績回復に応じて職員の処遇を段階的に改善する一方、人件費・物件費全体での抑制と店舗統廃合など合理化策に注力。

20年3月期は、前期比で業務粗利益の減少と経費の増加によりOHRが悪化するものの、以降、収益力向上策の取組強化に努めていくことなどで、順次低下させていく方針。

単位：%	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3
OHR	65.24	69.77	69.51	69.49	67.78

・OHR(経費/業務粗利益)67%台を目標。  
(参考：19年3月期第二地銀平均64.28%)

単位：億円	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3
人件費+物件費	85	89	92	94	95

・下記 および に要因を記載。

人件費

単位：億円、人	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3
人件費	40	40	41	42	43
職員数	602	594	594	594	594

- ・職員数は、毎期の退職者見込みを勘案しつつ計画的な採用に努めることで、20年3月期以降594人体制を維持。
- ・人件費は、今後の安定的な人材確保の観点から職員賞与の段階的な引上げを予定し、漸次増加する見込み。

物件費

単位：億円	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3
物件費総額	45	48	50	52	52
除く機械化関連	30	31	32	33	33

- ・偽造カード対策にかかるATM更改やICカード対応、融資関連システムなど機械化関連投資の増加を主因として物件費は増加する計画。
- ・なお、投資計画については、優先順位・金額の規模・必要性等について十分検討を重ねていくなかで、定期的な見直しを図る予定。

単位：店	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3
店舗数	38	38	38	38	38

- ・18年度において3店舗の出張所化を実施し、現在は38店舗体制。今後は現店舗数を維持しつつ、効率的な業務運営を図っていく。

子会社・関連会社

- ・ローン保証会社は、18年3月期に債務超過となったものの、当行による増資支援の実施により19年3月期に債務超過を解消、今後は安定した業務運営が見込まれる。
- ・カード会社は、グレーゾーン金利対応などにより、19年3月期に少額の赤字を計上したものの、その影響度は軽微であり、今後の収益確保は十分に可能と判断。
- ・ファクタリング会社は、19年3月に特別清算を結了。

2. 図表1 ダイジェスト版

(単位：億円)

	19/3 月期 実績	20/3 月期 計画	21/3 月期 計画	22/3 月期 計画	23/3 月期 計画
業務粗利益	139	135	140	144	148
経費	90	94	97	100	100
実質業務純益(注1)	48	40	42	44	48
与信関係費用(注2)	12	15	15	14	14
株式等関係損益	0	0	0	0	0
経常利益	32	26	27	30	34
当期利益	34	28	29	31	36
OHR	65.24%	69.77%	69.51%	69.49%	67.78%

(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

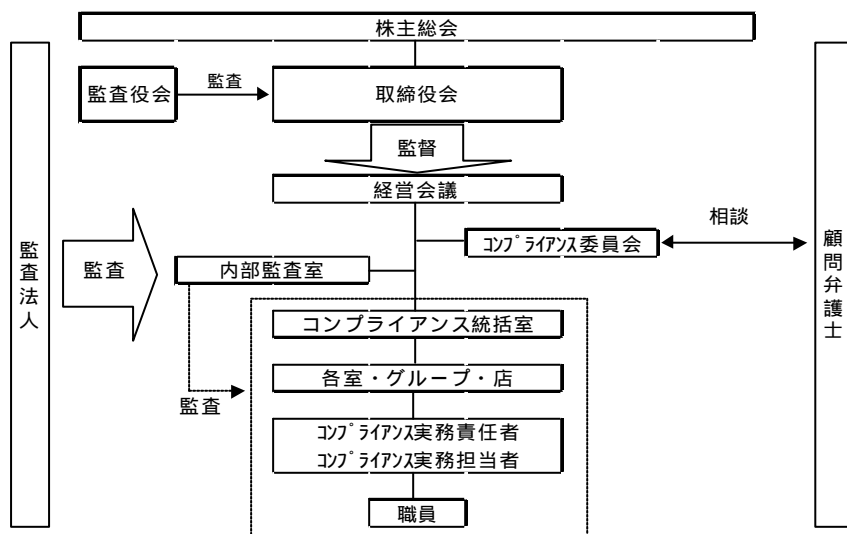
##### イ. 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

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2名は社外監査役(非常勤監査役)。

なお、当行の法令等遵守に係る体制図は以下のとおり。

【岐阜銀行のコンプライアンス体制】



##### ロ. コンプライアンス体制の整備

- ・法令等遵守については、「倫理綱領」、「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、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位置付け業務執行に注力。

- ・「コンプライアンス委員会」では、頭取ほか関係役員が出席、必要に応じて顧問弁護士等を招聘するなど、経営レベルで当行(グループ企業含む)のコンプライアンス向上への取組みを継続。
- ・今後は、取引等の適切性確保や金融商品取引法の施行への対応を重点課題として、金融商品販売態勢を整備。

#### ハ. 内部管理体制、リスク管理体制

- ・内部統制全般の強化を重要課題と位置付け、内部監査室および内部統制管理室を中心として内部管理体制の整備への取組みを一層強化。
- ・各部署のリスク管理を統括するリスク統括室は、ALM委員会・信用リスク管理委員会等への参加を通じて、リスクの統制に注力。

#### (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活動や名証主催のIRエキスポへの出展なども実施。

### 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

健全化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と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方針。

#### (2) 配当、役員報酬、賞与についての考え方

普通株の配当は、足元の業績水準や内部留保の蓄積等による自己資本の充実などを踏まえ、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いく方針。

役員報酬・賞与は、業績の向上や内部留保の充実のため、役員報酬は引き続き一定のカットを継続、役員賞与も当面見送る方針。

## 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（個人事業主含む）向け貸出

法人営業グループによる経営相談やビジネスマッチングの強化、不動産担保や保証に過度に依存しない融資としてスコアリング関連融資の取扱商品の見直しや新商品の開発などの検討、事業再生支援では経営支援チームを主体にお取引先企業のランクアップ支援活動に注力 など。

#### 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の品揃えの充実を図るほか、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の機能強化など。

### (3) 組織・体制の見直し

- ・組織面では、16年8月に営業統括グループから独立させた法人営業グループ（旧法人攻略チーム）と個人営業グループ（旧住宅チーム等）の体制拡充を検討。
- ・営業体制では、渉外営業体制や店頭営業体制の見直し等を図りつつ、17年4月に導入した「エリア体制」の高度化に努め、地域の特性に応じた柔軟かつ効率的な営業を展開。

### (3) 地域経済の発展を支援する商品の提供

#### イ. 法人向け商品

##### 付保商品

当行格付やCRD（中小企業信用リスク情報データベース）スコアを活用した「セレクト保証ローン」、「ぎふ無担保スピード資金」など。

##### SBL（スモールビジネスローン）

無担保・第三者保証人不要のプロパー商品「スーパーガンバル企業ロ

ーンPART2」やオリックス㈱保証付きのスピード審査商品「ヤル気応援ダン」の提供など。

#### ロ. 個人向け商品

住宅ローンでは、住宅取得等に係る諸費用への対応も可能な「新・だ・か・ら・大好き。」を主体に、消費者ローンでは、資金用途自由の「フリーローン韋駄天」・「おまとめローン」のほか、ATMでの返済が可能なカードローン「ユウカ」などを提供。

### (4) 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・経営支援の強化等を図る一方、リスク管理体制の充実・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応えていく方針。

## 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实践し、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いくもの。

#### ロ. 剰余金の推移

公的資金の消却原資となる剰余金について、21年3月期には優先株式120億円（13年4月発行）を上回り、また、計画最終年度の23年3月期には203億円まで積上げる計画。（億円）

19/3実績	20/3計画	21/3計画	22/3計画	23/3計画
91	116	143	171	203

(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

- ・健全経営の堅持と安定収益の確保のためには、リスク管理の強化・充実が経営の重要課題のひとつと認識し、銀行業務から発生するリスクの適切な把握・管理に注力。
- ・リスク管理体制では、銀行全体のリスクを統合的に管理する部署として「リスク統括室」を設置しているほか、リスク種類毎にリスク管理所管部署を明確化。
- ・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、リスク種類毎の規定も制定するなどリスク管理体制の整備を図るとともに、環境の変化に対応するためのリスク管理手法の高度化に注力。
- ・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、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、計量可能なリスクについてはVaR（バリュー・アット・リスク）により統一的な尺度でモニタリングするほか、計量化困難なリスクについては予防的対策を講じることによりリスクの極小化を図るなど、リスクの統制に注力。

### (2) 貸出金運用体制の整備

#### イ. 与信管理体制の強化

三菱東京UFJ銀行からの当行融資部門への人材受入れ（計7名：出向者・転籍者）など。

融資部門担当取締役のほか、融資審査グループ、融資企画グループ、融資管理グループに受入れ。

#### ロ. 信用リスク管理体制の整備

14年10月、信用格付の精度・信用リスク管理の向上を目的としてCARM（信用リスク計量化システム）を導入した後、16年4月、P/L（損益計算書）のみの先についてもCARM格付の対象先とし

#### リスク管理を一層精緻化

16年8月、融資部門の組織運営をより効率的かつ専門性を高めるため、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、

18年8月には、融資統括グループの機能・専門性を一層高めるべく、信用リスク管理等を統括する融資企画グループと一般審査・経営支援等を所管する融資審査グループに再編。

17年2月、「信用リスク管理委員会」運営ルールの見直し実施（副頭取ほか役員、室グループ長など、参加メンバーを追加）のほか、実務的なレベルでの事項を討議する「信用リスク管理小委員会」を設置。

### 八. 貸出審査体制の整備

15年10月、当行信用格付やCRD（中小企業信用リスク情報データベース）スコアを審査基準に採り入れたスコアリング融資商品の取扱を本格化。

16年12月、融資支援システムの開発方針を決定し、17年1月からプロジェクトチームを立ち上げ開発に着手、同年7月から自己査定をシステム化、また、18年9月からは信用格付のシステム化を開始。業種別融資審査能力の向上のため、一部の業種について業種別審査をスタート、現在審査ノウハウの蓄積に努めている段階。

18年8月、審査機能のさらなる充実を図るため、構成メンバーを主要役員および関係専門部署の室・グループ長に絞り込んだ「投融資協議会」を設置し、経営会議に代えて本協議会で集中審議を開始。

### 二. 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し毎月経営会議に報告。また、要監視業種の指定について半期毎に見直しを実施。さらに、信用格付別デフォルト率による信用リスク量の管理にも注力。

### へ. 不良債権の発生防止と回収強化

引続き、経営支援チームがお取引先の事業再生支援に努めていくほか、融資管理グループは不良債権の回収・保全強化およびバルクセール等オフバランス化も含めた最終処理の促進に注力。

## 8. その他（地域経済における位置づけ）

当行は、岐阜県と愛知県北部および名古屋市を中心とする地域を主要営業エリアと位置づけ、このエリアに経営資源を投入して、地域のお客さまに積極的に金融サービスを提供し、様々なニーズにお応えすることで、地域の発展に寄与し地域とともに歩む金融機関を目指しております。

### （1）地域の金融市場における融資比率等

・岐阜県における当行シェア（ ）は、貸出金が6.3%、預金が4.4%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。  
（ ）シェアデータの出所：ニッキン

・また、岐阜県・愛知県内における当行の店舗ネットワーク（出張所を含む）は、19年3月末現在で、岐阜県内に32ヶ店、愛知県内に14ヶ店、また、店舗外ATM・CDは、岐阜県内32ヶ所、愛知県内6ヶ所に設置しているほか、日本郵政公社とのATM相互開放（入金業務を含む）や、三菱東京UFJ銀行を中心とする東海3県下の地方銀行5行とのATM相互提携（計7行間）を実施しているなど、ATMネットワーク拡大を通じて地域のお客さまの利便性を高めるための取組みを展開しております。

### （2）地域経済への貢献

19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、預金が約95%、貸出金が約72%であります。

[ 県別預金・貸出金残高（19年3月末） ] (億円)

	預 金		貸 出 金	
	残 高	割合 (%)	残 高	割合 (%)
岐阜県	3,866	54.3	2,255	40.6
愛知県	2,943	41.3	1,761	31.7
その他	312	4.4	1,542	27.7
合 計	7,121	100.0	5,558	100.0

また、19年3月末の貸出金残高5,558億円のうち中小企業等貸出は4,147億円（全体に占める割合は75%近く）と、地域の中小企業や個人のお客さまへの円滑な資金提供に努めております。

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、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）の提供などが奏功し、当行の個人預金の70%以上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約74%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)

	19年3月末残高	シェア (%)
個人定期預金合計	4,507	100.0
うち50歳以上	3,344	74.1

以 上