

経営の健全化のための計画
の履行状況に関する報告書

平成14年12月
株式会社 北海道銀行

目 次

(概要) 経営の概況	(ページ)
1. 平成14年9月期決算の概況	
(1) 経済金融環境	1
(2) 当中間期の業績	1
2. 経営健全化計画の履行概況	
(1) 業務再構築等の進捗状況	10
(2) 経営合理化の進捗状況	14
(3) 不良債権処理の進捗状況	15
(4) 国内向け貸出の進捗状況	15
(5) 配当政策の状況及び今後の考え方	16
(6) その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況 (地域経済における位置づけについて)	17
(図表)	
1 収益動向及び計画	18
2 自己資本比率の推移	21
6 リストラ計画	23
7 子会社・関連会社一覧	24
10 貸出金の推移	25
12 リスク管理の状況	26
13 法第3条第2項の措置後の財務内容	29
14 リスク管理債権情報	30
15 不良債権処理状況	31
16 不良債権償却原資	32
18 評価損益総括表	33
(状況説明について)	35

経営の概況

1.平成14年9月期決算の概況

(1)経済金融環境

当期の国内経済を顧みますと、景気は一部の持ち直しの兆しも見られましたが、総体としては厳しい状況が続いてきました。すなわち、企業部門では、世界的在庫調整の進展等を背景に輸出がけん引役となり、生産の持ち直し、企業収益の下げ止まりなどやや明るさもみられました。しかし、企業の設備過剰感が根強いことや内需低迷を背景に、設備投資は引き続き低迷を余儀なくされました。家計部門では企業リストラ継続などから所得・雇用環境が引き続き厳しく、個人消費、住宅投資が低調に推移いたしました。また、米国景気の減速傾向、大幅な株安などから、景気の先行きについては不透明感が徐々に高まっています。この間、政策面では金融緩和が継続されたほか、幅広いデフレ対策が検討されてきました。

一方、当行の営業地域である本道経済についてみますと、東アジアからの旅行者が堅調に推移しているほか、様々なイベントが開催された札幌ドームの賑わいなど、一部に明るさもみられました。しかしながら、道内企業を中心に設備投資意欲が冷え込んだほか、個人消費、住宅投資が低調のまま推移しました。また、予算の制約から公共投資も減少しています。需要総体の不振を背景に生産活動も一部輸出関連業種等を除き低迷を脱するに至っておりません。このため、企業の資金需要は総じて抑制基調で推移いたしました。

(2)当中間期の業績

このような状況下、引き続き、資金の効率的な運用・調達、様々なサービスやチャネルを通してのお取引先との基盤取引の拡充、経営のさらなる合理化、資産内容の改善等に取り組んでまいりました。

この結果、当中間期の業績は以下のとおりとなっております。

イ.主要勘定

貸出金

貸出金は、昨年5月取扱を開始いたしました非来店型無担保カードローン(「rapid(ラピッド)」)の増加、また3月に商品内容を見直しました住宅ローンの取り組みも相まって、個人向け貸出は引き続き増加の基調を維持いたしております。加えて道内の一般事業法人向け貸出につきましては、新規貸出447社(実行額ベース194億円)と新らたなお取引が実現いたしました。

一方、地元中堅・中小企業及び個人を中心としたリテール取引基盤の強化への取り組み、事業性資金需要の掘り起こし、商品・サービスの充実に努めてまいりましたが、長引く景気の低迷により、企業の前向きな資金需要は総じて低調に推移しており、バランスシート改善を目的とする財務リストラの進展、地方公共団体等向け貸出の減少等を要因といたしまして、総体(平残)では、2兆4,166億円(前年同期比1,140億円、前年度末比1,404億円)となりました。

有価証券

有価証券は、国債を中心に流動性を重視したポートフォリオを確保しつつ、低金利環境が長期化する状況下、利回り確保を目的とした社債の購入を引続き行っております。また「運用のアウトソーシングの一環」として私募投信の購入も行っております。総体（平残）では6,077億円（前年同期比+365億円、前年度末比+178億円）となりました。

総資産（平残）につきましては、3兆5,348億円（前年同期比1,055億円、前年度末比1,013億円）となりました。

預金

「運用に見合った調達」のスタンスおよび従来から取り組んでおります「集まる預金の仕掛けづくり」による基盤取引の拡充に努めました結果、個人・法人流動性預金の年間増減額（末残）は2,606億円となりました。一方コスト圧縮方針から高レート大口定期の取り込みを抑制しましたことから、全マーケットの定期性預金年間増減額（末残）は5,698億円となりました。

総体（平残）では、3兆1,559億円（前年同期比2,095億円、前年度末比1,731億円）となりました。

総負債（平残）につきましては、3兆3,578億円（前年同期比1,110億円、前年度末比1,029億円）となりました。

ロ．収益状況

業務粗利益

業務粗利益につきましては、343億円（前年同期比7億）となりました。

内訳は、資金利益が295億円（前年同期比+2億円）、住宅ローンを主体とする個人ローンの増加、預金レートの低下が主因であります。

当行の強みであります役務取引等利益は46億円（前年同期比2億円）株式市場の低迷により投資信託販売の伸びの鈍化等が要因であります。

その他業務利益が1億円（前年同期比7億円）、国債等債券損益の減少が主因であります。

経費

経費総体では、197億円（前年同期比4億円）となりました。

内訳といたしましては、人件費が91億円（前年同期比2億円）、物件費が91億円（前年同期比2億円）、税金が15億円（前年同期比0億円）となりました。

人件費につきましては、「職務給体系」運用の反映および人員削減効果によるものであります。物件費につきましては、自動機リース見直しと広告宣伝費等の削減取り組みによるものであります。

業務純益

業務純益につきましては、一般貸倒引当金繰入前で145億円（前年同期比 3億円）となりました。

さらに、一般貸倒引当金40億円を繰入いたしました、一般貸倒引当金繰入後の業務純益は105億円（前年同期比 39億円）となりました。

また、業務純益から一般貸倒引当金繰入額および国債等債券損益を除きましたコア業務純益は147億円（前年同期比+7億円）となりました。

臨時損益等

不良債権処理につきましては、大型倒産は発生いたしませんでしたが、不良債権の処理促進のため、債務者格付の一層の厳格化および引当強化、下落傾向にある担保価値の実勢を反映した担保評価の実施により、個別貸倒引当金繰入等で488億円を計上しております。

また、株式等損益につきまして「金融商品の時価会計の実務指針」に則り、時価が著しく低下したものを対象に、94億円の償却を実施いたしました。有価証券総体の減損処理額は、国債等債券の償却2億円を含めまして、97億円となりました。

経常利益

以上により、経常利益は475億円（前年同期比 509億円）となりました。

中間純利益

本店ビル売却等による特別損益44億円、法人税等調整額 38億円等を計上し、中間純利益は392億円（前年同期比 414億円）となりました。

これに、前期繰越利益117億円を加えた中間未処理損失は274億円となり、さらに「その他有価証券」にかかる評価差額金として52億円を中間貸借対照表「資本の部」へ計上しております。

八．中間配当

当行は、平成14年度におきまして財務体質の強化を図るため、不良債権および有価証券含み損を抜本的に処理を行うことといたしましたことから、前述の損失を計上するに至りました。誠に遺憾ながら優先株式および普通株式の配当につきましては、中間・期末とも見送りさせていただくことといたしました。

優先株式配当見送りという事態を真摯に受け止め、経営責任を明確化するとともに、平成15年度以降の安定収益の確保および優先株式配当の履行を一層確実にするため、業績回復に向けた今後の経営戦略（P5～9）として、「資産健全化」「収益強化」に取り組んでまいります。

二．自己資本比率（国内基準）

不良債権、有価証券含み損の抜本処理実施により損失を計上する結果、平成14年9月期における自己資本比率（単体ベース）は6.63%となり、平成14年3月期比1.55%低下いたしました。今期の抜本処理により不良債権処理、有価証券含み損の期間損益に及ぼすリスクが軽減されることから、平成14年度末の自己資本比率は7%台の見込みであります。今後も地域金融機関としての役割を担うために、内部留保を積上げ、自己資本の充実と財務体質の強化に努めてまいります。

ホ．連結決算の概要

当期末における当行のグループ会社は、子会社である道銀ビジネスサービス株式会社と、関連会社である道銀カード株式会社の合計2社となっております。

連結ベースの損益状況につきましては、親会社である当行単体の業績と大差なく経常利益 474億円、当期利益 391億円となっております。

ヘ．平成15年3月期の業績見通し

平成15年3月期の業績予想につきましては、以下のとおり修正しております。

【平成15年3月期業績見通し】 (億円)

	健全化計画	業績予想修正	差異
経常利益	191	476	667
当期利益	112	367	479

下期につきましても、依然として景気の低迷による厳しい経済環境が予想されますが、営業基盤である北海道とその地域の皆さまへの使命と役割を認識し、当行のもつノウハウ、情報、ネットワークを最大限に活用し、道内リアル業務に特化いたします。地元中堅・中小企業向け貸出、個人ローンへの取り組みを一層強化し資金利益の増強を図り、コンサルティングを主体にサービスの充実と提供による役務収益の増強にも取り組みいたします。

通期での広義の不良債権処理額は578億円の計画とし、その大半を中間期で処理をいたします。また保有株式を中心に約97億円の「その他有価証券」等の減損処理を行い、さらに本年度末までに株式の売却等を進め、有価証券の含み損解消を図ることといたしました。

通期での業務純益は290億円、上記不良債権処理、株式等償却後の経常利益 476億円、当期利益 367億円を見込んでおります。

当行は、不良債権処理の促進、有価証券含み損の解消を柱といたします『資産健全化』への取り組み、また、「収益力強化」に向けた業務再構築、更なる「業務効率化・合理化」を柱といたします『収益強化』の取り組みを、業績回復に向けた今後の経営戦略（P5～9）と位置付けいたしまして、役職員一丸となって取り組みいたします。

これにより、デフレ環境下にも耐え得る財務体質を短期間に確立し、平成15年度以降の安定収益の確保および優先株式配当の履行を確実なものとしてまいります。

業績回復に向けた今後の経営戦略

当行では、平成13年4月より長期ビジョン『プログレス プラン10』をスタートさせ、目指すべき銀行像として「地域とお客さまからゆるぎない信頼と支持を得る道内ベストバンク」を掲げ、この実現に向け具体的施策を盛り込んだ第一次中期経営計画（平成13～14年度）を実行中であります。

今般、デフレ環境下にも耐え得る財務体質を短期間に確立していくことが、地域金融機関としての使命を果たしていくうえで不可欠との判断に至り、前倒しで第二次中期経営計画（平成14年度下期～平成16年度）を策定することといたしました。その基本戦略は以下の通りであります。

今後の経営戦略

「資産健全化」への取組み

(1) 不良債権処理の促進

より厳格な「債務者格付」の実施および引当の強化
「企業再生」に向けた取組みの強化
不良債権の管理回収・オフバランス化に向けた取組みの強化

(2) 有価証券含み損の解消

「有価証券含み損」の処理促進
「有価証券（株式）保有残高」の圧縮

「収益強化」への取組み

(1) 「収益力強化」に向けた業務再構築

「信用リスクに応じたプライシング」の徹底
「個人向けローン」の増強
「中小企業取引推進体制」の強化
「フィービジネス」の強化・拡大
「アライアンス（提携）」による営業力の強化

(2) 更なる「業務効率化・合理化」

「エリア営業体制」の完全実施・定着
「営業店業務の本部集中化」への取組み

これら諸施策の実行により、業績のV字型回復を確実なものとし、平成15年度以降安定した収益を確保すべく、役職員一丸となって取り組んでまいります。

1. 「資産健全化」への取組み

(1) 不良債権処理の促進

より厳格な「債務者格付」の実施および引当の強化

従来以上に厳格な「債務者格付」を実施するほか、現下の経済環境を織り込み、将来に備えた引当等を行い、「信用リスク」への対応強化を図ってまいります。

なお、平成14年9月期におきましては、

- a. より一層厳格な「債務者格付」の実施
- b. 「破綻懸念先」債権を中心に大幅な引当強化
- c. 将来の地価下落等に備えた担保評価の見直し等を実施いたします。

これにより、平成14年9月期における当行の「引当・保全状況」は、下表の通り、大幅に強化され、特に「破綻懸念先」に対する保全率は81%程度となり、将来にわたる「信用リスク」にも十分に対応できる水準を確保しております。

引当・保全状況

(平成14年9月期：単体、部分直接償却後)

(億円)

自己査定における債務者区分	金融再生法に基づく開示債権	分類				担保・保証	引当金	引当率	保全率
		非分類	分類	分類	分類				
破綻先 98	破産更生債権およびこれらに準ずる債権	引当金 担保 保証等による保全部分		全額引当	全額償却・引当	233	86	100.0%	100.0%
実質破綻先 221		110	210	0	0				
破綻懸念先 1,814	危険債権 1,814	996	473	344		919	550	61.5%	81.0%
要管理先 4,899	要管理債権 918	要管理先 67	要管理先 1,258			要管理債権 363	要管理債権 95	要管理債権 17.2%	要管理債権 49.9%
	要管理先以外の要 注意先 3,573	正常債権 21,651	要管理先 以外 2,165	要管理先 以外 1,407		(要管理先) (437)	(要管理先) (138)	(要管理先) (15.5%)	(要管理先) (43.3%)
正常先 17,670			17,670			要管理先 以外 1,701	要管理先 以外 73	3.9%	
合計	合計	非分類	分類	分類	分類	合計	合計	要管理債権 以下合計 (償却後)	要管理債権 以下合計 (償却前)
24,705	24,705	21,010	3,350	344	0	12,547	899	73.6%	79.8%

「企業再生」に向けた取組みの強化

平成13年10月に副頭取直轄の「企業支援チーム」を発足させ「要注意先」および「破綻懸念先」から対象企業を絞って、再建に向けた支援業務に取り組んでおります。

「再建計画」の策定に係る助言、資産売却支援および各種コンサルティングの斡旋等を行い、企業再建を通じて債務者区分の改善を実現し、資産健全化を図ってまいります。

不良債権の管理回収・オフバランス化に向けた取組みの強化

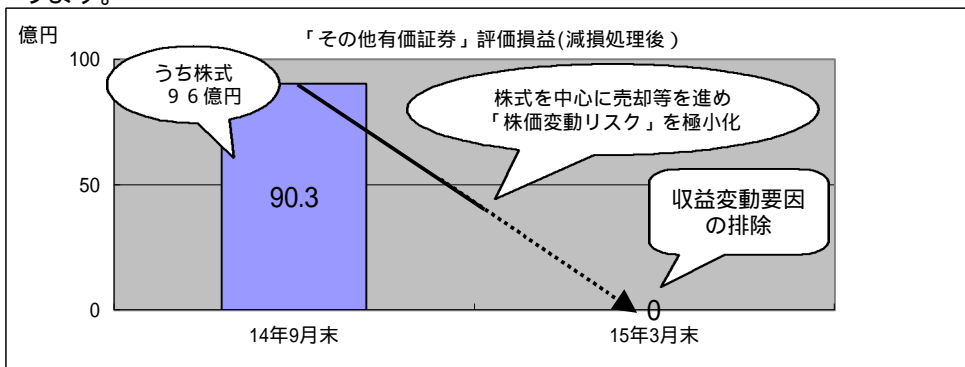
従来、各営業店で行っております「延滞金の管理回収」業務につきまして、来年4月に本部組織を改編し、新設する「債権管理グループ(仮称)」に集中いたします。専門に担当する職員・ノウハウを集約させることによって、不良債権の管理・回収の強化とオフバランス化を促進させてまいります。また、この効果を見極めたうえで、サービスの設立も検討してまいります。

(2) 有価証券含み損の解消

平成13年9月より「金融商品会計基準」(=時価会計)が適用となり、特に株価の変動が財務面に与える影響が大きくなっております。

平成14年度におきましては、中間期の減損処理後の「その他有価証券」評価損益(ネット) 90億円(うち保有株式 96億円)を売却等によって処理し、期末までに評価損を解消する方針でございます。

また、当行の保有する株式の残高は463億円(平成14年9月減損処理後)と自己資本(Tier 1)の約38%の低水準にはありますが、今後とも保有目的等を勘案し、残高を圧縮してまいります。



2. 「収益強化」への取組み

(1) 「収益力強化」に向けた業務再構築

「信用リスクに応じたプライシング」の徹底

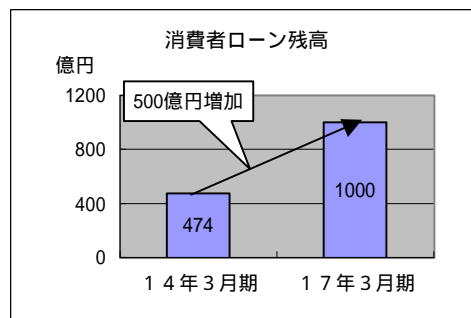
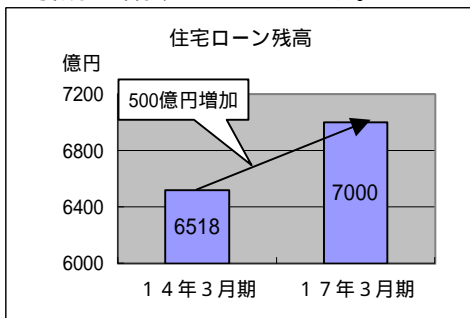
当行では「企業格付」に基づく6段階の金利ガイドラインを設定しており、これに沿ったプライシングに取り組んでおります。今後も、さらにガイドラインに対する連動率を高めるべく、「信用リスクに見合ったプライシング」を徹底してまいります。

「個人向けローン」の増強

個人のお客様へのローンにつきましては、安定的な収益基盤を構築するためにも、一層の増強を図ってまいります。

「住宅ローン」につきましては、現在6都市・8カ所に設置しております「住宅ローンプラザ」を中心に「取組体制」を強化・充実し、「商品性」については優位性を確保すべく開発を進めております。

「消費者ローン」につきましては、自動審査システムを活用した24時間365日営業の小口カードローン「ラピッド」、会員制で自動与信枠を付与する「ローン倶楽部」を引続き増強してまいります。



また、貸出金全体に対する「個人ローン比率」を27.9%(平成14年3月末)から、30%(平成17年3月末)程度まで高めてまいります。

「中小企業取引推進体制」の強化

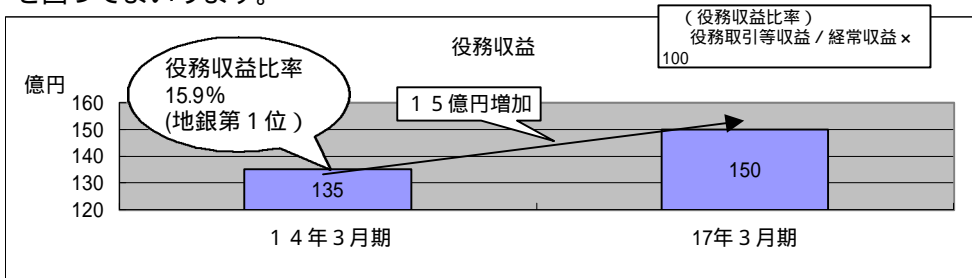
地元中小企業に対する円滑な資金供給は当行の重要な使命であるとの認識のもと、今後とも積極的にアプローチし、増強してまいります。

現在、スコアリングシステムを活用した利便性の高い商品を検討中であり、商品・サービスの提供手段（含、チャンネル）につきましても「スモールビジネスセンター（仮称）」の設置等を検討してまいります。

「フィービジネス」の強化・拡大

当行は、従来より「役務収益比率」が地銀トップクラスの水準を維持しており、まさに当行の「強み」と認識しております。引き続き「新種業務」を中心に「フィービジネス」を強化し、収益基盤の拡大を図ってまいります。

特に、「生損保商品の販売」「日本版401K運営管理業務の受託」「M&A仲介」につきましては、今後ますますニーズの高まりが見込まれる分野であり、積極的に推進を図ってまいります。



「アライアンス（提携）」による営業力の強化

本年5月に北陸銀行との間で業務提携について合意し、現在ATMの相互開放を実施しており、さらにATM為替手数料の本支店扱い（減免）等を進めてまいります。

また、本年7月には北海信用金庫との間で協力関係を深めることとし、シンジケートローンでの協調等に取り組んでおります。

今後とも「アライアンス（提携）」を積極的に行い、広大な北海道での営業力を効率的に補完し、当行の営業力を高めてまいります。

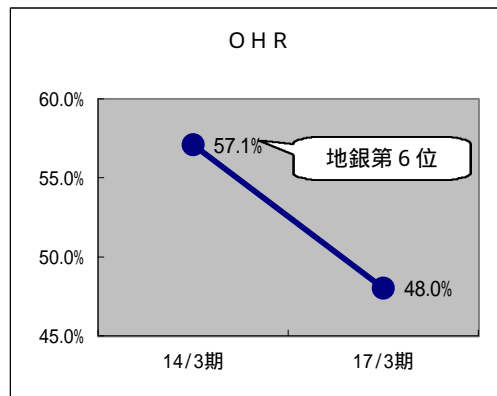
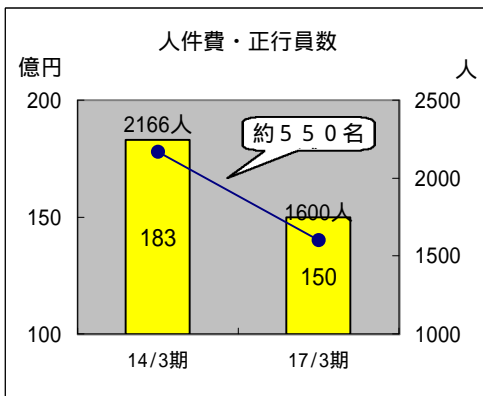
(2) 更なる「業務効率化・合理化」

「エリア営業体制」の完全実施・定着

本年7月より導入しております「新営業店運営体制」につきまして、その第2段階となる「エリア営業体制」の実施・定着を図ってまいります。

従来の全店「フルバンキング」を見直し、渉外・融資をエリア統括店に集中し、エリア内傘下店は「店頭業務」に特化する体制とし、柔軟に人事等の経営資源の最適な配分を行い、高度化する「金融サービス」の提供をより迅速に実施してまいります。これにより正行員数のスリム化も図られますが、一方で業務の担い手の見直しを行い、必要なセクションには「パート・契約社員」の雇用を積極的に進め、お客さまに対するきめ細かなサービスの提供に努めてまいります。

なお、本年度は11月より「苫小牧エリア」、来年2月より「琴似エリア」で「エリア営業体制」の試行を開始し、以降、札幌市および道内主要都市において順次実施いたします。



「営業店業務の本部集中化」への取組み

定型的な業務あるいは高度なノウハウが必要な営業店業務を本部に集中し、業務の効率化・合理化を一層進めてまいります。

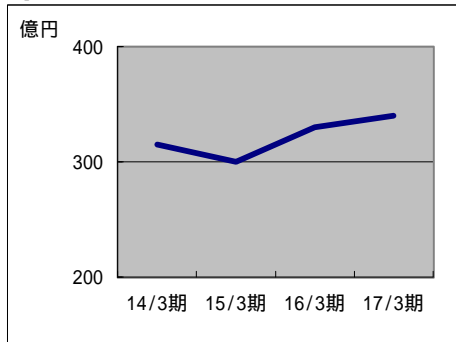
具体的には「債権書類管理システム」の導入による貸出関係書類の本部一括管理の実施、および延滞金管理・回収業務の「債権管理グループ（仮称）」への集中を検討してまいります。

3. 今後の業績について

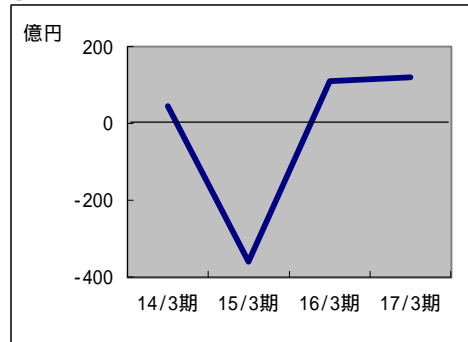
以上の諸施策を着実に実施し、安定した収益の確保、平成15年度以降の安定的な配当を実現してまいります。

主要な計数見通しは以下の通りであります。

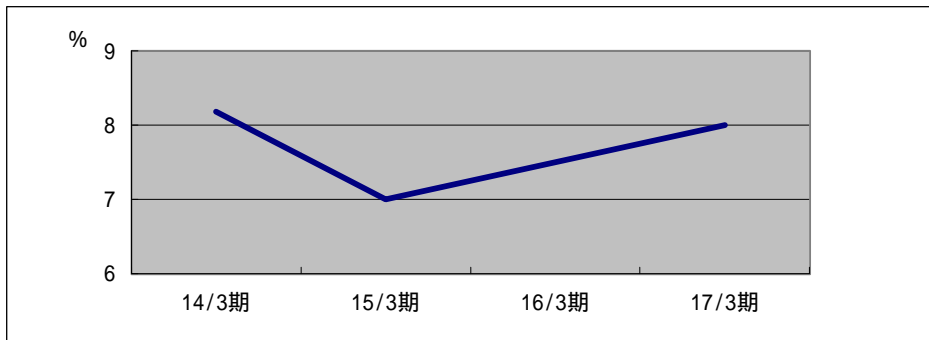
(1) 業務純益



(2) 当期利益



(3) 自己資本比率



以上

2. 経営健全化計画の履行概況

(1) 業務再構築等の進捗状況

当行は、基本方針「道内リテール取引への特化」のもと、基本戦略「リテール取引基盤の強化」「ローコスト営業体制の確立」「新人事制度の定着」に沿った業務再構築に取り組んでおります。

イ. リテール取引基盤の強化

法人リテール取引の強化

道内企業の健全な資金ニーズへの円滑な資金供給と地場産業の育成・振興を図るべく、道内中堅・中小企業を対象に、新規取引先の開拓や既往取引先のシェアアップに積極的に取り組んでおります。

法人新規融資につきましては、各店の取り組みマインドの定着をもって、従来配置を行っていた「法人新規チーム」の配置を見合わせておりますが、今中間期におきましては447社の実績をあげ、着実な成果を上げております。また、当行の強みでありますファームバンキングサービスや外国為替サービスにつきましては、本部各セクションの人員を増員し、本支店一体となって取り組んでおります。

昨年12月には、「確定拠出年金運営管理機関」としての登録を受け、本格的に日本版401k業務に参入いたしました。本年4月には道内初となる企業型年金の運営管理業務を受託し、その更なる普及に向け、一層取り組んでまいります。

また、平成12年10月より、外部専門会社との提携により、事業拡大を図る成長企業や事業の再構築を目指す企業経営者の方々の事業戦略ニーズにお応えすべく「M&A仲介サービス」の取扱いを開始しており、この中間期では3件の成約実績となりました。他にも「財務戦略支援サービス」「飲食店開業・支援サービス」「人事・賃金制度コンサル」等のコンサル業務の充実に注力いたしました。

個人リテール取引の強化

個人マーケットにつきましては、資金調達面での安定的な基盤、資金運用面での高収益基盤として、重要なマーケットと位置づけ、積極的な拡大を図っております。

平成10年10月より道内他行に先駆けて開始いたしました取引優遇サービス「ステップD_o」は大変ご好評をいただいております。給与受取口座・年金受取口座を中心とする個人取引基盤拡大の有効なツールとして、様々なサービスを付加・充実させながら、積極的に取り組んでおります。

個人ローンにつきましては、24時間受付・年中無休・非来店型の個人ローン専門ネット支店「ラピッド支店」（平成13年5月開設）が、引続き好調に推移し、3万人を超える方々にご利用いただいております。

さらに平成14年1月より「自動審査システム」を活用した、融資枠の事前付与を行う「ローン倶楽部」の取扱いを開始しており、無担保ローンを充実させております。

また、従来札幌市内3カ所および旭川・函館に設置しておりました「道銀住宅ローンプラザ」を、苫小牧・帯広・釧路の3都市へ拡大いたしました。住宅ローン推進・業者工作の拠点として充実を図っております。

今後とも「ラピッド」「ローン倶楽部」「住宅ローン」を中心に個人ローンへの取組みを強化し、17年3月末までに更に1,000億円の残高増加を目指してまいります。

平成13年4月の銀行窓口での保険商品販売解禁に伴い、当行の住宅ローンを利用されるお客様に対し「住宅関連長期火災保険」の販売を開始しており、平成14年10月からは新たに変額年金保険商品の取扱いを開始しております。投資信託の窓口販売同様に、今後商品構成を充実させ積極的に取り組んでまいります。

外貨両替業務につきましては、平成13年4月より「外貨両替プラザ」を開設しております。本プラザは、通貨14種類、トラベラーズチェック7種類を取扱い、平日19:00、土曜日17:00まで営業し、お客様よりご好評を頂いております。

チャンネルの多様化

お客さまへのサービス向上を図るとともに、ローコストチャンネルを構築すべく、チャンネルの多様化に取り組んでおります。

平成11年11月より開始いたしました、道内行初の「道銀テレホンバンキングサービス」につきましては、大変ご好評を頂いており、会員数も2万人を超え、順調に増加しております。また、モバイルバンキングにつきましても、平成13年12月より携帯電話会社全社へ提携を拡大、サービスの充実とともに、更にお客様の利便性向上に努めております。

平成13年8月からは、遠隔相談システム導入による投信相談サービスを開始しております。これは、Web画面と音声を同時に送信するシステムを利用し、お客様のご相談を承るもので、高度化するお客様のご希望に対して本部駐在の専門性が高い職員が直接お応えする体制を構築しております。今後はこのシステムを個人ローンのご相談等への活用も検討してまいります。

ロ. ローコスト営業体制の確立

店舗機能とネットワークの見直し

平成12年10月の札幌地区のエリア営業体制の導入に併せ、各店の規模・成長性・立地環境等を勘案し、役割の明確化を図っております。

「エリア渉外体制推進店舗」「札幌市内法人取引推進店舗」「法人・個人総合取引推進店舗」「効率重点・店頭取引推進店舗」「政策店舗」に区分けするとともに、一体化運営（出張所形態への転換）への見直し等、店舗ネットワークの再編を進めております。

エリア営業体制

市内に複数店舗を擁する道内主要9都市（導入時期：平成10年6月函館地区、平成11年10月小樽・室蘭・苫小牧・旭川・北見・釧路・帯広地区、平成12年10月札幌地区）を対象に、エリア営業体制を導入し、「店」単位から「エリア」単位の営業への転換を図っております。

個人のお客さまにつきましては、より一層の接点強化とともに、渉外活動の効率化を図るべく、口座開設店にかかわらず、お住まいの地区を担当するエリア店渉外担当者に対応することとし、法人のお客さまにつきましては、原則、エリア統括店に集中し、人的・物的装備等、金融サービス力強化による他行差別化を図ってまいります。

平成14年度から「新営業店運営体制（ ）」を導入し、平成16年度末までに構築を図り、現行のエリア内全店フルバンキング体制を見直し、渉外・融資業務をエリア統括店に集約し、エリア傘下店は店頭業務特化の役割を担う体制といたします。

新営業店運営体制

- Phase 1 ~ 平成14年度より導入

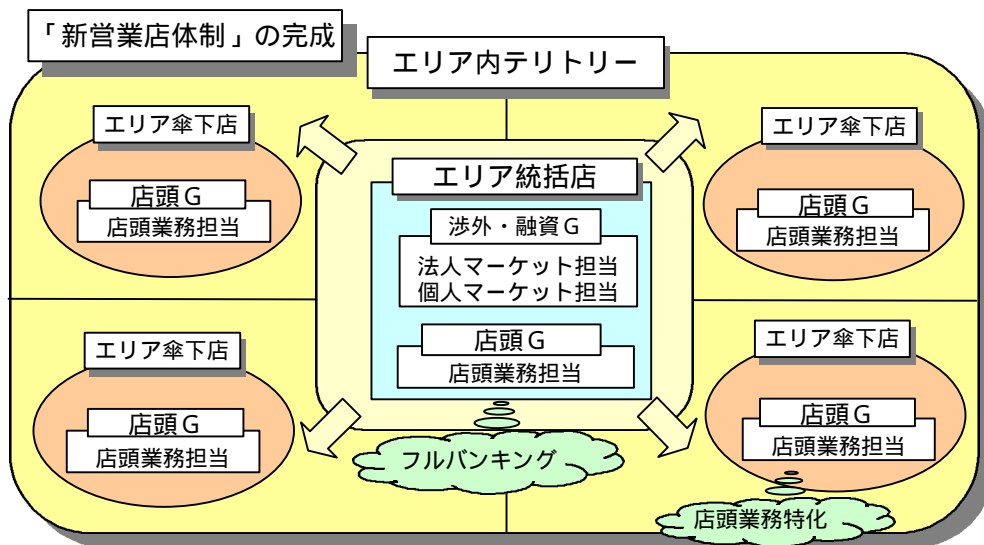
営業店の基本的組織体制を「店頭グループ」と「渉外・融資グループ」に分離し日常業務の運営について、支店長は「渉外・融資リーダー」としての役割を担い、店頭グループにつきましては、別に指名する「店頭リーダー」に権限を大幅委譲し業務を完結させることといたします。

「渉外・融資リーダー」として支店長は、従来以上にお客様との接点強化に注力が可能となり、併せて渉外・融資担当役席者の削減と決裁ラインの簡素化が図れます。

Phase 1につきましては、平成14年7月全店にて実施をしております。
- Phase 2 ~ 平成16年度末までに完了

平成10年度に着手いたしました「エリア営業体制」につきまして、従来のエリア内全店「フルバンキング」体制を見直し、渉外・融資業務をエリア統括店に集中させ、かつエリア傘下店は「店頭業務」に特化する体制とし、柔軟に人事等の経営資源の最適な配分を行い、高度化する「金融サービス」の提供を迅速に実施してまいります。

Phase 2につきましては、本年11月より苫小牧エリアで、15年2月より琴似エリアでの試行を開始し、今後札幌地区、道内主要都市において順次実施いたします。



人員の効率的配置

今後も人員計画に基づく行員数の抑制を図りますとともに、営業力・サービスの質を落とすことなく、むしろ向上させていくことを目指してまいります。

これまでの行員主体の業務体制を見直し、業務の種類や難易度により、その担い手の多様化を一層進めてまいります。平成16年度末までに、人員の構成を行員55%（平成14年9月末行員比率72%）、契約社員、パート45%（平成14年9月末 契約社員・パート比率28%）の体制を目指します。

また、新種業務の対応といたしまして、日本版401Kおよび保険の窓口販売にかかる行内体制構築のための人員を戦略的に配置するとともに、ファームバンキングサービスや投資信託の窓口販売にかかる本部各グループの増員を実施しております。

八．新人事制度の定着

平成13年1月から運用しております新人事制度（複線型人事制度）により、「職務重視の成果主義」の基本理念の浸透と、「実力主義の人事配置、処遇の実現」を行い、組織の活性化を図ってまいります。

(2) 経営合理化の進捗状況

経費総体では197億円(前年同期比 4億円)の実績となりました。

イ. 人件費

人件費につきましては、91億円(前年同期比 2億円)の実績となりました。

行員数

本年9月末現在で2,258人(前年同期比 93名、前年度末比+21名)の実績となりました。今後は、「新営業店運営体制」の完全実施・定着(P12参照)等によって、平成17年3月までに正行員数(除く出向者)1,600名体制を目指してまいります。

賞与支給率の削減継続・ベースアップの凍結継続

賞与につきましては、平成5年度より管理職を対象に支給率の削減を実施し、平成8年度より、全職員を対象に、ベースアップの凍結ならびに賞与支給率の27~30%削減を実施しております。

さらに平成12年度以降は、賞与支給率の削減幅を50%に拡大しており、これを継続しております。

福利厚生制度の見直し

福利厚生施設につきましては、社宅・独身寮の見直しを行っており、当中間期においては、社宅アパート1カ所(札幌)を閉鎖し、売却を行っております。

また、保養所・クラブについても、引き続き2カ所(定山溪・大沼)について処分に取り組んでおります。

なお、人件費・行員数・平均給与月額ともに、平成15年3月期計画は達成見込みであります。

ロ. 物件費

物件費につきましては、91億円(前年同期比 2億円)となりました。

店舗の統廃合

本年9月末の支店数(ローン専門ネット支店を除く)は121カ店であり平成15年3月末計画を達成しております。

システムの他行共同化に向けた取り組み

平成18年5月を目途に「エヌ・ティ・ティ・データ地銀共同センター」への加盟を計画しております。現状、その基本設計・概略が決定しており、機能面の詳細設計、当行側対応につきまして検討・検証作業中であります。

その他のアウトソーシング

平成13年9月より、当行施設にかかる管理業務(店舗等の維持・管理業務、店舗等の新築及びリニューアル計画等、管財業務一般)を、(株)エヌ・ティ・ティファシリティーズへアウトソーシングしています。これにより、施設維持や建設コストの削減が図られます。

利用度の低い不動産の売却

全ての不動産を対象に見直しを行い、利用度・必要性の低い25物件について、その処分に取り組んでおります。

平成14年9月末現在、23物件(うち道内21物件、道外2物件)の処分を完了しております。

なお、物件費の平成15年3月期計画は達成見込みであります。

(3) 不良債権処理の進捗状況

当行では、従来から「金融検査マニュアル」の趣旨に則り、自己査定および償却・引当を実施してまいりましたが、地銀他行に比し、不良債権に対する引当レベルが相対的に低い状況にありました。一方、平成17年4月までのペイオフ完全実施の延期、また「金融再生プログラム」で示された施策等の考え方も踏まえ、私ども地域金融機関としても、平成16年度末までに、できるだけ不良債権処理に目処をつけ、財務体質の強化を図ることが、その使命を果たしていくうえでも不可欠との判断に至りました。

かかる判断に基づき、当中間期の不良債権処理につきましては、債務者格付のより一層の厳格化および引当強化、下落傾向にある近時の担保価値の実勢を反映させた担保評価等を実施し、一般貸倒引当金への繰入額40億円と、個別貸倒引当金への繰入額488億円を合わせました528億円を、この中間期に計上することといたしました。

なお、債権放棄等は実施しておりません。

また、13年10月より、副頭取直轄の「企業支援チーム」を設置し、お取引先の経営改善をサポートする体制を強化し、再建に向けた支援業務に取り組んでおります。

加えて、来年の4月には本部組織の改編を行い、新たに「債権管理グループ（仮称）」を設置のうえ、専門性の高い職員の養成、ノウハウの集約・蓄積により、不良債権の管理・回収の強化とオフバランス化を促進させてまいります。

(4) 国内向け貸出の進捗状況

平成14年9月末の国内向け貸出は、残高ベースで2兆4,134億円（前年度末比 936億円、15年3月末計画比 807億円）となりました。これに貸出金償却、部分直接償却、バルクセール等を反映させた実勢ベースでは、前年度末比 828億円、平成15年3月末計画比 909億円の実績となっております。

中小企業向け貸出につきましては、残高ベースで1兆1,717億円（前年度末比 353億円、平成15年3月末計画比 164億円）、実勢ベースでは、前年度末比 254億円、平成15年度計画比 275億円となっております。

国内向け貸出、中小企業向け貸出ともに、施策面では地元優良事業会社を中心とした融資新規や主力化に向けた積極的取り組みにより相応の効果が上がってきている反面、北海道内の景気の牽引役であります公共工事の落ち込みや、設備投資の回復立ち遅れ等から資金需資の低迷が続いております。厳しい状況下ではありますが、引き続き安定的な信用供与に努めるとともに、平成15年3月期計画達成に向け引き続き取り組んでまいります。

現在、スコアリングシステムを活用した利便性の高い商品を検討中であるほか、「スモールビジネスセンター（仮称）」の設置等デリバリーチャネルの拡大につきましても、今後検討してまいります。

個人向け貸出につきましては、残高ベースで7,609億円（前年度末比 +186億円）となっており、住宅ローンを中心に増加しております。また、その他（中堅・大企業、地方公共団体向け等）につきましては、残高ベースで4,808億円（前年度末比 770億円）となっております。

中小企業向け貸出につきまして『金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律』の趣旨に反するような貸出は含まれておりません。

(5) 配当政策の状況及び今後の考え方

平成14年度につきましては、前述のとおり、誠に遺憾ながら、優先株式・普通株式ともに配当を見送りとさせていただくことといたしました。

今後につきましては、今年度を実施いたします不良債権および有価証券含み損の抜本的処理によって、当行の資産面での「課題」の解決を図ると同時に、「収益力強化に向けた業務再構築」および「更なる業務効率化・合理化」に積極的に取り組み、安定的な収益を確保できる体制を構築してまいります。

これによりまして、平成15年度以降の優先株式への所定の配当を可能とするとともに、普通株式につきましても、公的資金をお受けした主旨を踏まえ、内部留保の充実を図りつつ、従来の安定配当実現を目指してまいります。

(6) その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況

(地域経済における当行の位置づけ)

当行は、営業基盤である北海道とその地域の皆さまへの使命と役割を認識し、「地元の皆さまからゆるぎない信頼と支持を得る道内ベストバンク」の実現に向け、当行のもつノウハウ、情報、ネットワークなどを最大限に活用し、道内リテール業務に特化いたしてまいります。

道内における貸出金・預金のシェアは、平成14年7月末でともに約2割を確保しており、地域金融機関としての役割を十分に果たしているものと認識いたしております。

イ．道内貸出金シェア

道内における貸出金のシェアは、平成14年7月末で20.5%（除く信金ベースでは27.5%）を確保しております。

道内貸出金シェア推移 (単位：億円、%)

	平成11年3月末	平成12年3月末	平成13年3月末	平成14年3月末	平成14年7月末
道内貸出金	126,600	123,094	122,332	117,038	110,323
うち当行	25,758	24,644	25,027	23,991	22,637
当行のシェア	20.3	20.0	20.5	20.5	20.5
当行のシェア(除信金)	26.8	26.5	26.9	27.4	27.5

北海道財務局「北海道金融統計」より

道内貸出金：都銀・地銀・第二地銀・信託銀行・長期信用銀行・信用金庫

12年3月末より当行計数は部分直接償却反映済であります。

ロ．道内預金シェア

道内における預金のシェアは、平成14年7月末で17.8%（除く信金ベースでは25.9%）を確保いたしております。

道内預金シェア推移 (単位：億円、%)

	平成11年3月末	平成12年3月末	平成13年3月末	平成14年3月末	平成14年7月末
道内預金	163,856	166,994	172,178	175,376	175,132
うち当行	32,650	32,527	33,333	31,403	31,107
当行のシェア	19.9	19.5	19.4	17.9	17.8
当行のシェア(除信金)	28.8	28.2	28.1	26.0	25.9

北海道財務局「北海道金融統計」より

道内預金：都銀・地銀・第二地銀・信託銀行・長期信用銀行・信用金庫

(図表1 - 1)収益動向及び計画

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	14/9月期 実績	備考 (注)	15/3月期 計画
(規模)〈資産、負債は平残、資本勘定は未残〉 (億円)					
総資産	36,307	36,362	35,348		37,478
貸出金	25,887	25,571	24,166	(1)	26,376
有価証券	5,920	5,898	6,077		5,930
特定取引資産					
繰延税金資産<未残>	721	717	716		466
総負債	34,795	34,607	33,578		35,689
預金・N C D	33,394	33,291	31,559	(2)	34,289
債券					
特定取引負債					
繰延税金負債<未残>					
再評価に係る繰延税金負債<未残>					
資本勘定計	1,644	1,571	1,208		1,646
資本金	935	935	935		935
資本準備金	589	589	589		589
その他資本剰余金					
利益準備金	4	6	11		14
剰余金	116	147	274	(3)	202
再評価差額金					
その他有価証券評価差額金		107	52	(4)	95
自己株式		0	0		
(収益) (億円)					
業務粗利益	786	704	343		804
資金運用収益	702	649	307		759
資金調達費用	85	60	11		48
役務取引等利益	97	98	46		94
特定取引利益					
その他業務利益	72	18	1		0
国債等債券関係損()益	74	16	1		0
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	388	311	145		388
業務純益	343	314	105		388
一般貸倒引当金繰入額	44	3	40	(5)	0
経費	398	393	197		416
人件費	198	183	91		192
物件費	176	186	91		199
不良債権処理損失額	299	139	488	(5)	190
株式等関係損()益	19	62	94		0
株式等償却	29	58	94	(4)	0
経常利益	69	124	475	(3)	191
特別利益	38	4	44	(6)	0
特別損失	3	2	0		0
法人税、住民税及び事業税	0	0	0		0
法人税等調整額	42	81	38		78
税引後当期利益	61	45	392	(7)	112
(配当) (億円、円、%)					
配当可能利益	116	39		(8)	107
配当金(中間配当を含む)	18	25		(8)	
1株当たり配当金(普通株)	0	1			
配当率(優先株<公的資金分>)	1.16	1.16			1.16
配当率(優先株<その他>)	3.00	3.00			3.00
配当性向		15.79%			

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	14/9月期 実績	備考 (注)	15/3月期 計画
(経営指標)	(%)				
資金運用利回(A)	2.04	1.91	1.89		2.17
貸出金利回(B)	2.33	2.26	2.31	(9)	2.61
有価証券利回	1.55	0.94	0.84		1.11
資金調達原価(C)	1.42	1.35	1.27		1.34
預金利回(含むNCD)(D)	0.24	0.18	0.07	(9)	0.13
経費率(E)	1.19	1.18	1.25		1.21
人件費率	0.59	0.55	0.57		0.56
物件費率	0.52	0.56	0.57		0.58
総資金利鞘(A)-(C)	0.62	0.56	0.62		0.82
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.90	0.90	0.99		1.26
非金利収入比率	21.54	16.54	13.98		11.69
ROE(一般貸引前業務純益/資本勘定<平残>)	25.69	17.74	17.48	(10)	21.68
ROA(一般貸引前業務純益/総資産<平残>)	1.07	0.85	0.83	(10)	1.03

(注)状況説明は備考欄にマークするとともに別紙にまとめて記載いたしました。

(図表 1 - 2)収益動向(連結ベース)

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	14/9月期 実績	備考 (注1)	15/3月期 見込み(注2)
(規模)<未残> (億円)					
総資産	37,275	36,085	33,597		33,740
貸出金	26,246	25,070	24,134	(1)	24,200
有価証券	5,374	5,636	5,801		5,860
特定取引資産					
繰延税金資産	721	717	716		740
少数株主持分					
総負債	35,632	34,514	32,389		30,570
預金・NCD	33,694	31,919	31,275	(2)	30,570
債券					
特定取引負債					
繰延税金負債					
再評価に係る繰延税金負債					
資本勘定計	1,642	1,570	1,208		1,285
資本金	935	935	935		935
資本剰余金	589	589	589		589
利益剰余金	118	153	262	(3)	239
再評価差額金					
その他有価証券評価差額金		107	52	(4)	0
為替換算調整勘定					
自己株式	0	0	0		0

(収益)

経常収益	978	853	392		772
資金運用収益	702	649	307		609
役務取引等収益	132	135	66		135
特定取引収益					
その他業務収益	76	23	4		7
その他経常収益	67	45	13		20
経常費用	912	726	867		1,248
資金調達費用	85	60	11		23
役務取引等費用	34	36	20		41
特定取引費用					
その他業務費用	4	5	2		2
営業経費	405	399	203		404
その他経常費用	382	224	628		776
貸出金償却	25	10	0		0
貸倒引当金繰入額	242	122	528	(5)	578
一般貸倒引当金純繰入額	44	3	40		40
個別貸倒引当金純繰入額	197	125	487		537
経常利益	66	126	474	(3)	476
特別利益	38	4	44	(6)	44
特別損失	3	2	0		0
税金等調整前当期純利益	101	128	430		431
法人税、住民税及び事業税	0	0	0		0
法人税等調整額	37	81	38		65
少数株主利益					
当期純利益	63	46	391	(7)	367

(注1)状況説明は備考欄にマークするとともに別紙にまとめて記載いたしました。

(注2)15年3月期見込については現時点での見込数値を記載いたしました。

(図表2)自己資本比率の推移 (国内基準)

(単体)

(億円)

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	14/9月期 実績	備考 (注2)	15/3月期 計画
資本金	935	935	935		935
うち普通株式	441	441	441		441
うち優先株式(非累積型)	493	493	493		493
優先出資証券					
資本準備金	589	589	589		589
利益準備金	6	11	11		17
その他有価証券の評価差損		107	52		95
任意積立金					
次期繰越利益	102	117	274		185
自己株式		0	0		
その他					
Tier 計	1,634	1,545	1,208	(1)	1,631
(うち税効果相当額)	(721)	(717)	(716)		(563)
優先株式(累積型)					
優先出資証券					
永久劣後債					
永久劣後ローン					
有価証券含み益					
土地再評価益					
貸倒引当金	134	127	125		135
その他					
Upper Tier 計	134	127	125		135
期限付劣後債					
期限付劣後ローン					
その他					
Lower Tier 計					
Tier 計	134	127	125		135
Tier					
控除項目	0	0	0		0
自己資本合計	1,768	1,673	1,333	(1)	1,767

(億円)

リスクアセット	21,570	20,455	20,096	(2)	21,747
オンバランス項目	20,994	19,941	19,563		21,171
オフバランス項目	575	513	532		575
その他(注1)					

(%)

自己資本比率	8.19	8.18	6.63	(3)	8.12
Tier 比率	7.57	7.55	6.01		7.50

(注1)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額です。

(注2)状況説明は備考欄にマークするとともに別紙にまとめて記載いたしました。

(連結)

(億円)

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	14/9月期 実績	備考 (注2)	15/3月期 計画
資本金	935	935	935		935
うち普通株式	441	441	441		441
うち優先株式(非累積型)	493	493	493		493
優先出資証券					
資本準備金	589	589	589		589
その他有価証券の評価差損		107	52		95
自己株式	0	0	0		
為替換算調整勘定					
剰余金	107	128	262		202
その他					
Tier 計 (うち税効果相当額)	1,632 (721)	1,545 (717)	1,208 (716)	(1)	1,631 (563)
優先株式(累積型)					
優先出資証券					
永久劣後債					
永久劣後ローン					
有価証券含み益					
土地再評価益					
貸倒引当金	134	127	125		135
その他					
Upper Tier 計	134	127	125		135
期限付劣後債					
期限付劣後ローン					
その他					
Lower Tier 計					
Tier 計	134	127	125		135
Tier					
控除項目	0	0	0		0
自己資本合計	1,766	1,672	1,333	(1)	1,767

(億円)

リスクアセット	21,567	20,453	20,095	(2)	21,747
オンバランス項目	20,992	19,940	19,562		21,171
オフバランス項目	575	513	532		575
その他(注1)					

(%)

自己資本比率	8.19	8.17	6.63	(3)	8.12
Tier 比率	7.56	7.55	6.01		7.50

(注1)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額です。

(注2)状況説明は備考欄にマークするとともに別紙にまとめて記載いたしました。

(図表6)リストラ計画

	13/3月末 実績	14/3月末 実績	14/9月末 実績	備考	15/3月末 計画
(役職員数)					
役員数 (人)	10	9	9		10
うち取締役()内は非常勤 (人)	6(2)	5(1)	5(1)		6(1)
うち監査役()内は非常勤 (人)	4(3)	4(3)	4(3)		4(3)
従業員数(注) (人)	2,376	2,237	2,258		2,280

(注)事務職員、庶務職員合算、在籍出向者は含み、嘱託・パート・派遣社員は除いております。

(国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注) (店)	132	121	121	(1)	121
海外支店 (店)					
(参考)海外現地法人 (社)					

(注)出張所およびローン専門ネット支店を除いております。

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	14/9月期 実績	備考	15/3月期 計画
(人件費)					
人件費 (百万円)	19,806	18,389	9,117		19,273
うち給与・報酬(注) (百万円)	11,302	11,060	5,351		10,948
平均給与月額 (千円)	356	357	358	(2)	349

(注)執行役員を含んでおります。

平均年齢 36.2 歳(平成14年9月末)。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与 (百万円)	75	82	34		85
うち役員報酬 (百万円)	75	82	34		85
役員賞与(注) (百万円)	0	0	0		0
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	13	12	6		13
平均役員退職慰労金(注) (百万円)	0	0	0		8

(注)役員賞与および退職慰労金の支給実績はございません。

(物件費)

物件費 (百万円)	17,693	18,650	9,153		19,980
うち機械化関連費用(注) (百万円)	5,527	5,741	2,784		5,848
除く機械化関連費用 (百万円)	12,166	12,909	6,369		14,132

(注)リース等を含む実質ベースで記入しております。

状況説明は備考欄にマークするとともに別紙にまとめて記載いたしました。

(図表 7) 子会社・関連会社一覧

(億円)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算 (注5)	総資産	借入金	うち当行分 (注2)	資本勘定		経常利益	当期利益	連結又は 持分法の 別
								資本勘定	うち当行 出資分			
道銀ビジネス サービス(株)	昭和54年 6月	佐賀山 博	現金等の 精査整理	平成14年 9月	0			0	0	0	0	連結
道銀カード(株)	昭和52年 6月	後藤 寿衛	クレジットカード 信用保証	平成14年 9月	126			12	0	0	0	持分法

・海外の子会社・関連会社については該当ございません。

・上記各社の当行出資比率は次のとおりとなっております。

道銀ビジネスサービス(株) 100.00% 完全連結子会社

道銀カード(株) 39.97% 持分法適用の関連会社

(図表10) 貸出金の推移

(残高)

(億円)

	14/3月末 実績 (A)	14/9月末 実績 (B)	備考 (注2)	15/3月末 計画 (C)
国内貸出	25,070	24,134		24,941
中小企業向け貸出(注1)	12,070	11,717		11,881
個人向け貸出(事業用資金を除く)	7,422	7,609		7,742
その他	5,578	4,808		5,318
海外貸出				
合計	25,070	24,134		24,941

(増減額・実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因考慮後)

(億円)

	14/9月期 実績 (B) - (A) + (ア)	備考 (注2)	15/3月期 計画 (C) - (A) + (イ)
国内貸出	828	(1)	81
中小企業向け貸出(注1)	254	(2)	21

(注1) 中小企業向け貸出とは、資本金又は出資金3億円(但し、卸売業は1億円、小売業・飲食業・サービス業は50百万円)以下の法人または常用する従業員が300人(但し、卸売業・サービス業は100人、小売業・飲食業は50人)以下の法人向け貸出(個人に対する事業用資金を含む)を指しています。

(注2) 状況説明は備考欄にマークするとともに別紙にまとめて記載いたしました。

(実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因) (億円、()内はうち中小企業向け貸出)

	14年9月期 実績 (ア)	備考 (注8)	14年度中 計画 (イ)
貸出金償却(注1)	1(1)	(1)	20(20)
CCPC(注2)	20(20)		()
債権流動化(注3)	()		()
部分直接償却実施額(注4)	79(70)		40(40)
協定銀行等への資産売却額(注5)	()		()
バルクセール等(注6)	0(0)	(2)	140(140)
その他(注7)	6(6)		10(10)
計	108(99)		210(210)

(注1) 無税化(法人税基本通達9-6-1、9-6-2、9-4-1、9-4-2)を事由とする直接償却額です。

(注2) 共同債権買取機構に売却した債権に関する最終処理額です。

(注3) 主として正常債権の流動化額です。

(注4) 部分直接償却当期実施額です。

(注5) 金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却額です。

(注6) 不良債権のバルクセール実施額及びその他の不良債権処理関連です。

(注7) 私募債の引受等、実質的に貸出と同様の信用供与が行われているものの取組額です。

(注8) 状況説明は備考欄にマークするとともに別紙にまとめて記載いたしました。

(図表12) リスク管理の状況

		当期における改善等の状況
信用リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「融資業務の手引」 ・「自己査定基準書」「償却・引当基準書」 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・審査グループ <ul style="list-style-type: none"> ～個別取引先の審査、特定先の審査管理、債務者格付の実施・活用、信用リスクの計量化、自己査定統括、与信ポートフォリオ分析 ・審査管理グループ <ul style="list-style-type: none"> ～破綻先・実質破綻先債権の管理・回収・整理 ・支店支援グループ <ul style="list-style-type: none"> ～物件処分支援 ・リスク管理グループ <ul style="list-style-type: none"> ～自己査定結果の監査 <p>[リスク管理手法]</p> <p>個社別クレジットラインの制定、信用リスクの計量化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「債務者格付要領」の改正 <ul style="list-style-type: none"> ～財務分析附表の改正等 ・「不動産担保関連規程」の改正 <ul style="list-style-type: none"> ～納税確認及び実地調査励行の明確化 ・新「銀行取引約定書」の制定と関連帳票の改正および諸規程の改正 ・13年度新規発生先の回収整理計画策定 ・「企業格付要領」の改正 <ul style="list-style-type: none"> ～企業実態に則した格付決定 信用リスクの反映度を高めた付利方針策定 弾力的な貸出方針策定 ・「短期貸出金利の運用方針」の改正 <ul style="list-style-type: none"> ～「企業格付要領」の改正内容に対応 ・エリア渉外体制の試行に伴う決裁権限の見直し検討
マーケットリスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「市場リスク管理基準書」 ・「ALM委員会運営要綱」 ・「ALMの基本戦略とリスク管理基本方針」 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・資金証券グループ、リスク管理グループ <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・短期売買を目的とする市場取引 <ul style="list-style-type: none"> ～期初に業務純益ベースでロス・リミット総額を設定し、リスク管理グループがミドルオフィスとしてVaRにより計量化しているほか、各種遵守状況を日次で管理する。 ・投資有価証券及び資金取引等 <ul style="list-style-type: none"> ～取引種類毎又は個社別の取引限度枠をベースに管理する。 ・金利リスク <ul style="list-style-type: none"> ～円貨建債券は100BPVの値を月次で計測している。週次で評価損益状況を担当役員宛、月次でALM小委員会・同委員会宛、保有額面・クーポン・直利・修正デュレーション・評価損益・1BPV・次期決算時点で金利が0.25%上下した場合のポートフォリオの評価損益予想を報告している。 ・株価変動リスク <ul style="list-style-type: none"> ～保有株の全てが政策目的であり、定例的に預貸金取引も含めた総合的な取引採算を考慮した見直しを実施している。 日次で上場・店頭株式の評価損益状況、等価ポジションを算出しており、週次で担当役員宛、月次でALM小委員会・同委員会宛報告している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・「ALMの戦略目標（平成14年上期）（平成14年下期）」を制定

(図表12) リスク管理の状況

		当期における改善等の状況
流動性リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「市場リスク管理基準書」 ・「緊急時の資金等対応マニュアル」 ～流動性準備高の確保、適正な現金保有と円滑な現送体制の確立 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・資金証券グループ、事務管理グループ、経営企画グループ <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・マーケット運用残高、コールマネー担保余力、流動性国債残高の把握・管理 ・営業店での現金保有高の管理強化 ・迅速、確実な現送体制の確保 	<ul style="list-style-type: none"> ・「円資金繰り業務規定」の追補・改定 ・円資金管理システムの稼働により資金繰り状況把握の迅速化と安定化 ・流動性準備量把握の厳格化（対象項目等の見直し） ・「流動性管理基準」における調達余力の適切な把握 ・資金繰り予想表の形式見直しの検討
カントリーリスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「市場リスク管理基準書」 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理グループ、資金証券グループ、海外業務サポートセンター <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自己資本に応じた限度額の設定 	<ul style="list-style-type: none"> ・コルレス契約見直し実施
オペレーショナルリスク (EDPリスクも含む)	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「検査規程」、「検査基準書」、「事務規程」 ・「金融機関等のコンピュータシステムの安全対策基準」に基づく規定、マニュアル <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・検査グループ、事務管理グループ、システム企画グループ、海外業務サポートセンター <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・臨店検査による運営・管理・事務取扱の検証、指導 ・システム毎のリスク認識、評価、安全対策の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・13年度監査時の「要改善事項」の取組状況の点検を評価に追加して実施 ・プロセス評価を小項目単位へ細分化し評価ウェイトを拡大、併せて13年度結果と新営業店運営体制に合わせ点検項目とリスクレベルの見直しを実施 ・リスクレベルの高い不備・指摘事項について「内部監査調書」で提示、支店長が認識や原因、改善策を記載することで監査の公平性と改善点をより明確化 ・外為事務臨店指導 ・外貨両替プラザスタッフのフォローアップ研修 ・外貨預金の移管規程制定および外貨預金通帳の紛失・盗難等事故届け規程制定 ・還元資料の分析による事務リスク計量化情報の共有（事務正確化・効率化推進状況表） ・日別カレンダー・タイムカードのメンテナンス ・6月ハイリスク事務エラー撲滅キャンペーンの実施 ・事務エラー事例研究会の継続実施 ・実践力向上のための事務研究会の実施 ・研修、臨店指導の継続実施 ・7月より内部システム監査部門とシステム企画Gによる「情報システムに係る情報交換会」を実施 ・最重要システムについて、ハード・ソフト面の総点検と金融検査マニュアルに沿ったリスク管理体制面再点検の実施 ・コンピュータシステム大規模障害時の「障害対策本部」体制見直しと「コンピュータシステムの大規模障害対策要綱」および「大規模障害対応マニュアル」の改訂

(図表12) リスク管理の状況

		当期における改善等の状況
法務リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンスに係る基本的考え方、行動の基準として「倫理規定」を制定 ・法令等の熟知、積極的遵守、報告・相談の励行を基本方針とする「コンプライアンス・マニュアル」を制定 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス委員会 <ul style="list-style-type: none"> ～コンプライアンス、法務リスクに係る事項の協議機関としてリスク管理担当役員を委員長とする本委員会を設置 ・リスク管理グループ <ul style="list-style-type: none"> ～コンプライアンス、法務リスクの統括 ・コンプライアンス管理者 <ul style="list-style-type: none"> ～本部各グループ、営業店へ配置 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス自己点検による本部、営業店におけるチェック ・統括部署であるリスク管理グループにコンプライアンス相談窓口を設置 ・リーガルチェックは各部署で実施し、リスク管理グループへ報告 ・顧問弁護士との緊密な連絡体制を維持 	<ul style="list-style-type: none"> ・「倫理規程」改訂 ・「コンプライアンスマニュアル」改訂
レピュテーションリスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当行の信認に影響を与える可能性のある情報等への対応 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営企画グループ <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・株価、風評等に係る情報の収集 	<ul style="list-style-type: none"> ・6月ミニディスクロ誌発行 ・7月ディスクロ誌発行 ・7月会社説明会実施 ・決算短信・ディスクロ誌・経営健全化計画履行状況はHPにも登録

(図表13)法第3条第2項の措置後の財務内容

(億円)

	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)	14/9月末 実績(単体)	14/9月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	320	320	320	320
危険債権	1,360	1,360	1,814	1,814
要管理債権	871	871	918	918
正常債権	23,089	23,089	21,651	21,651

引当金の状況

(億円)

	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)	14/9月末 実績(単体)	14/9月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	219	219	260	260
個別貸倒引当金	239	239	641	641
特定海外債権引当勘定				
貸倒引当金 計	459	459	901	901
債権売却損失引当金	26	26	12	12
特定債務者支援引当金				
小 計	485	485	914	914
特別留保金				
債権償却準備金				
小 計				
合 計	485	485	914	914

(図表14)リスク管理債権情報(注)

(億円、%)

	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)	14/9月末 実績(単体)	14/9月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	99	99	98	98
部分直接償却	549	549	516	516
延滞債権額(B)	1,351	1,351	1,817	1,817
3か月以上延滞債権額(C)				
貸出条件緩和債権額(D)	871	871	918	918
金利減免債権	39	39	62	62
金利支払猶予債権				
経営支援先に対する債権	249	249	254	254
元本返済猶予債権	504	504	471	471
その他	78	78	129	129
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	2,323	2,323	2,833	2,833
比率 (E)/総貸出	9.26%	9.26%	11.74%	11.74%

(注) 全銀協の「有価証券報告書における「リスク管理債権情報」の開示について」(平成10年3月24日付、平10調々第43号)の定義に従うものとし、貸出条件緩和債権について複数の項目に該当するものについては最も適当と判断した項目に計上いたしました。

(図表15)不良債権処理状況

(単体)

(億円)

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	14/9月期 実績	15/3月期 見込み(注2)
不良債権処理損失額(A)	299	139	488	538
個別貸倒引当金繰入額	197	125	487	537
貸出金償却等(C)	81	10	0	0
貸出金償却	27	10	0	0
CCPC向け債権売却損		0	0	0
協定銀行等への資産売却損(注1)				
その他債権売却損	48	0		0
債権放棄損	5			
債権売却損失引当金繰入額	20	1		
特定債務者支援引当金繰入額				
特定海外債権引当勘定繰入				
一般貸倒引当金繰入額(B)	44	3	40	40
合計(A)+(B)	344	135	528	578

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	544	198	107	180
グロス直接償却等(C)+(D)	625	208	107	180

(注1) 金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却損です。

(注2) 15年3月期見込みにつきましては現時点での見込数値を記載しております。

(連結)

(億円)

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	14/9月期 実績	15/3月期 見込み(注2)
不良債権処理損失額(A)	299	139	488	538
個別貸倒引当金繰入額	197	125	487	537
貸出金償却等(C)	81	10	0	0
貸出金償却	27	10	0	0
CCPC向け債権売却損		0	0	0
協定銀行等への資産売却損(注1)				
その他債権売却損	48	0		0
債権放棄損	5			
債権売却損失引当金繰入額	20	1		
特定債務者支援引当金繰入額				
特定海外債権引当勘定繰入				
一般貸倒引当金繰入額(B)	44	3	40	40
合計(A)+(B)	344	135	528	578

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	544	198	107	180
グロス直接償却等(C)+(D)	625	208	107	180

(注1) 金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却損です。

(注2) 15年3月期見込みにつきましては現時点での見込数値を記載しております。

(図表16)不良債権償却原資

(単体)

(億円)

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	14/9月期 実績	15/3月期 見込み(注)
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	388	311	145	290
国債等債券関係損益	74	16	1	1
株式等損益	19	62	94	185
不動産処分損益	0	1	44	44
内部留保利益	64	102	117	117
その他	79	1	1	2
合計	512	353	213	264

(注) 15年3月期見込みについては現時点での見込数値を記載しております。

(連結)

(億円)

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	14/9月期 実績	15/3月期 見込み(注)
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	385	311	146	290
国債等債券関係損益	74	16	1	1
株式等損益	19	62	94	185
不動産処分損益	0	1	44	44
内部留保利益	60	100	117	117
その他	79	1	1	2
合計	506	351	214	264

(注) 15年3月期見込みについては現時点での見込数値を記載しております。

(図表18)評価損益総括表(平成14年9月末、単体)

有価証券

(億円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	128	0	1	0
	債券	128	0	1	0
	株式				
	その他				
	金銭の信託				
子会社等	有価証券	1			
	債券				
	株式	1			
	その他				
	金銭の信託				
その他	有価証券	5,635	90	60	150
	債券	4,695	41	44	2
	株式	423	96	14	111
	その他	516	35	1	36
	金銭の信託				

その他

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)	146	81	64	14	79
その他不動産	1	3	1	1	
その他資産(注2)		2	2	1	3

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づく事業用不動産の再評価は実施しておりません。

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含みます。

(図表18)評価損益総括表(平成14年9月末、連結)

有価証券

(億円)

		残高	評価損益	評価損益	
				評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	128	0	1	0
	債券	128	0	1	0
	株式				
	その他				
	金銭の信託				
子会社等	有価証券	0			
	債券				
	株式	0			
	その他				
	金銭の信託				
その他	有価証券	5,635	90	60	150
	債券	4,695	41	44	2
	株式	423	96	14	111
	その他	516	35	1	36
	金銭の信託				

その他

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価損益	
				評価益	評価損
事業用不動産(注1)	146	81	64	14	79
その他不動産	1	3	1	1	
その他資産(注2)		2	2	1	3

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づく事業用不動産の再評価は実施していません。

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含みます。

(状況説明について)

(図表1 - 1 : 銀行単体 / 図表1 - 2 : 連結ベース) 収益動向等

(1) 貸出金

長引く景気の低迷により、資金需要は総じて低調に推移しており、財務リス
トラの進展、地方公共団体向け貸出の減少等を要因といたしまして、前年度末
対比 1,404億円(単体)となっております。

(2) 預金・NCD

個人・法人とも流動性預金は増加いたしましたが高レートの大口定期預金
の取込みを抑制しましたことから、前年度末対比 1,731億円(単体)と
なっております。

(3) 剰余金(単体)、利益剰余金(連結)、経常利益

不良債権の処理促進のため、個別貸倒引当繰入額等の増加、および株式等の
減損処理を行ったことで、経常利益が 475億円(単体)となりました。

この結果、剰余金につきましては、前年度末比422億円(単体)減少し、
274億円の損失計上となりました。

(4) その他有価証券評価差額金、株式等償却

株価の低迷を受け、株式につきましては、94億円の償却による減損処理を
行いました。その結果、「その他有価証券」のネット評価損益につきましては
90億円となりました。繰延税金資産に計上いたしました37億円を除いた
52億円をその他有価証券評価差額金として、計上いたしております。前年
度末対比 55億円となっております。

(5) 一般貸倒引当金繰入額、不良債権処理損失額、貸倒引当金繰入額(連結)

不良債権の処理促進のため、債務者格付の一層の厳格化および引当強化等を
行い、合計528億円(含む一般貸倒引当金繰入)の不良債権処理損失額を計
上いたしました。

(6) 特別利益

本店ビル売却による不動産処分益43億円が主たるものです。

(7) 税引後当期利益、当期純利益(連結)

法人税等調整額 38億円を計上し、中間純利益は 392億円(単体)と
なりました。

(8) 配当可能利益、配当金

損失計上の結果、配当可能利益が確保されないため、誠に遺憾ながら優先株
式および普通株式の配当につきましては、見送りすることといたしました。

(9) 貸出金利回、預金利回

貸出金利回につきましては、信用リスク応じたプライシング適用に努めてお
り、その効果によりまして、前年度末対比+0.05%となっております。

預金利回につきましては、高レートの大口定期預金の取込みを抑制している
他、流動性預金が増加していることにより前年度末対比 0.11%となってお
ります。

(10) ROE、ROA

14年9月期の実績は、半期の実績を年間ベースに換算しております。

(図表 2) 自己資本比率の推移 (国内基準 : 単体、連結)

(1) Tier 計、自己資本合計

不良債権の処理促進、および有価証券の減損処理に伴う損失計上によりまして、Tier および自己資本合計が減少いたしました。

(2) リスクアセット

資金需要が低調であり、貸出金が減少していることに加え、不良債権処理に伴う、個別貸倒引当金の増加を要因といたしまして、リスクアセットが減少いたしました。

(3) 自己資本比率

以上によりまして、自己資本比率は前年度末対比 1.55% (単体) 低下しております。

(図表 6) リストラ計画

(1) 国内本支店

本年 9 月末の支店数 (ローン専門ネット支店を除く) は 121 カ店と計画どおりの実績となっております。

(2) 平均給与月額

人員削減の前倒し実施、および更なるリストラに向けた 1,600 名体制への取り組みを実施しておりますことから、人件費総体では 9,117 百万円、前年同期比 241 百万円のリストラ効果が認められる状況となっております。

しかしながら、「経営職・管理職」の人員削減以上に、スタッフ・パートへの置換えが進みました「経営職・管理職以下」の職層での人員削減数が多く、平均給与月額は 15 年 3 月計画に対しまして、当中間期の実績は +9 千円の実績となりました。

(図表 10) 貸出金の推移

(増減額・実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因考慮後)

(1) 増減額 / 国内貸出 (平成 15 年 3 月末計画比 909 億円)

中小企業向け 275 億円、個人向け 133 億円、その他 501 億円
平成 15 年 3 月末計画に対する乖離を記載しております。

(2) 増減額 / 中小企業向け貸出 (平成 15 年 3 月末計画比 275 億円)

当中間期における施策の取り組みにつきましては、融資新規および主力化について積極的に推進してまいりました。その結果、融資新規は 447 社 (実行額ベース 194 億円) のお取引が実現しております。一方長引く景気の低迷を背景に、企業の前向きな資金需要は低調に推移しており、既往のお取引先への貸出が伸び悩みました。

下期につきましては、冒頭の施策をさらに強力に推進し、計画の達成をはかります。

(実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因)

(1) 貸出金償却

部分直接償却対象を含めた、14 年 9 月期の貸出金償却は 78 億円であります。

(2) バルクセール

部分直接償却対象を含めた、14 年 9 月期のバルクセール実施額は 6 億円であります。