

「経営の健全化のための計画」の概要

平成 15 年 9 月

北海道銀行

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

当行は、より一層の収益拡大を図るべく、「道内リテール取引への特化」を基本方針とするビジネス戦略に引き続き取り組んでまいります。

基本戦略

【道内リテール取引への特化】
 当行は、道内中堅・中小企業及び個人のお客様のニーズにマッチした金融サービスを提供するとともに、円滑な資金供給を行ってまいります。

基本方針

1. リテール取引基盤の強化
 - (1) 法人リテール取引の強化
 - (2) 個人リテール取引の強化
 - (3) 地方公共団体等取引の強化
 - (4) チャネルの多様化
2. ローコスト営業体制の確立
 - (1) 店舗機能とネットワークの見直し
 - (2) エリア営業体制導入効果の極大化
 - (3) 人員の戦略的・効率的配置
3. 新人事制度の定着・徹底

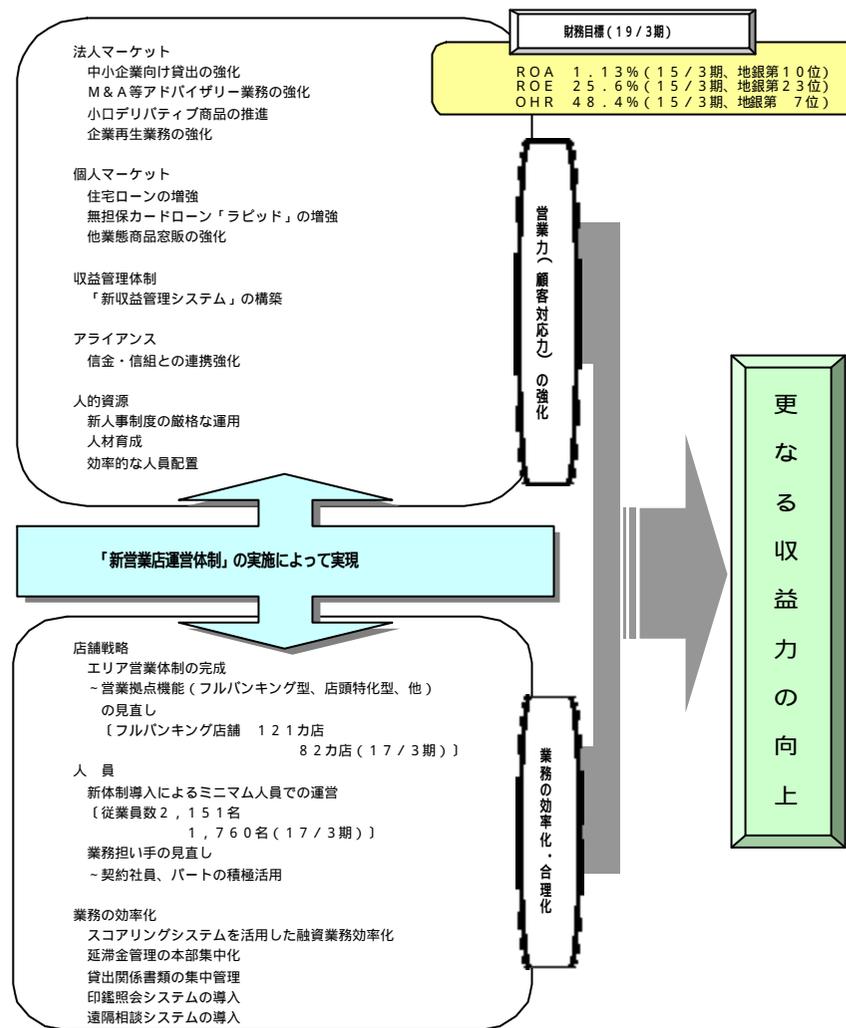
(2) 平成 15 年 3 月期業務改善命令への対応

平成 14 年度につきましては、資産面での課題を一掃すべく、不良債権に対する引当強化、有価証券の含み損の圧縮を図るとともに、繰延税金資産計上の前提となる収益計画を保守的に見積り、これを取り崩しましたことから、優先株式および普通株式を無配とし、株主の皆様には大変ご迷惑をお掛けしております。

また、「経営の健全化のための計画」における収益計画に対し、実績が大幅に乖離したことにより、業務改善命令をお受けしたことを真摯に受け

止め、今後は「営業力の強化」と「業務の効率化・合理化」を柱とする「更なる収益力の向上」のための具体的戦略に取組み、本計画を着実に履行し、平成 15 年度以降の安定的収益確保と優先株式の確実な配当を行ってまいります。

今後の収益力強化に向けた具体的戦略



(3) 経営合理化計画

当行は収益体質強化のため、他行に先駆け、抜本的な合理化に取り組み、平成5年度からの6年間で110億円の経費削減を実現しております。

今後も物件費の規模の大小を問わない徹底した見直しへの取り組み、および新人事制度の厳格運用と賞与支給率の削減継続（平成4年度比50%の削減）を行ってまいります。また、収益力の一層の向上と、人員面での効率化を図るため、新営業店運営体制定着によるもう一段の見直しを行ってまいります。

1. 経営の合理化・効率化

- (1) 人件費 行員数削減～ 2,250人(16/3期)体制の前倒し達成
1,740人(19/3期)体制構築
新営業店運営体制定着による効率的渉外体制の確立
事務の集中化・効率化による人員の削減
行員から契約社員・パートへの置き換え促進
賞与等の抑制継続
福利厚生制度の見直し
- (2) 物件費 システム部門のアウトソーシング(10年5月より実施)
システムの他行共同化に向けた取り組み
その他のアウトソーシング
利用度の低い不動産の売却
- (3) 投資 ～ 必要最小限に抑制するが、リテール推進関連および効率化への取り組みには積極対応
- (4) 本部組織の改編 ～ 部制の廃止によるフラットな組織への移行

2. 経営の刷新

- (1) 執行役員制の導入(平成11年6月より導入)
- (2) 取締役数の削減 ～ ピーク18名から4名体制へ
- (3) 役員報酬等の抑制継続

単位：%	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
OHR	56.33	54.98	53.38	50.43	48.41

- ・ 19年3月期に50%を下回る水準を目指しております。
- ・ 15年3月期地銀平均65.53%、当行は地銀第7位。

単位：億円	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
人件費+物件費	364	355	354	353	352

- ・ 15年3月期以降不増加方針にて、取り組みいたします。

人件費

単位：億円、人	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
人件費	178	161	163	161	160
従業員数	2,151	1,890	1,760	1,750	1,740

- ・ 給与体系につきましては、13年1月に「新人事制度」を導入しており、「職務重視の成果主義」の体系に変更しております。同時に「新総合退職金制度」の導入により、年功色を排除しております。
- ・ 賞与につきましては、平成5年度以降支給率削減の継続と、無配期間中の更なる賞与削減を織り込んでおります。

物件費

単位：億円	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
物件費総額	185	194	191	192	192
除く機械化関連	128	135	132	132	134

- ・ 物件費につきましては、「新営業店運営体制」定着のための業務集約・効率化の取り組みに関する費用が増加いたしますが、人件費での削減効果により経費総体での不増加方針による取り組みといたします。
- ・ 国内営業店数は、「新営業店運営体制」定着を目指すなかで、全店フルバンキング体制を見直し、機能別店舗戦略を展開してまいります。

	フルバンキング型			店頭特化店			機能特化店		
	エリア統括店	エリア傘下店	単独運営店	エリア傘下店	出張所		住宅ローンプラザ	ビジネスローンプラザ	個人ローン専門ラビド支店
15/3	121	21	57	43	10	10	9	8	1
17/3	82	23	6	53	48	39	9	12	1

子会社・関連会社

当行の子会社・関連会社は、銀行関連業務子会社2社の合併および抵当証券業務関連会社の解散により、現在は現金整理精査業務を行う道銀ビジネスサービス(株)(連結子会社)と主にクレジットカード業務を行う道銀カード(株)(持分法適用関連会社)の2社のみであり、見直し等の方針は現状ございません。

2 . 図表 1 ダイジェスト版

(単位 : 億円)

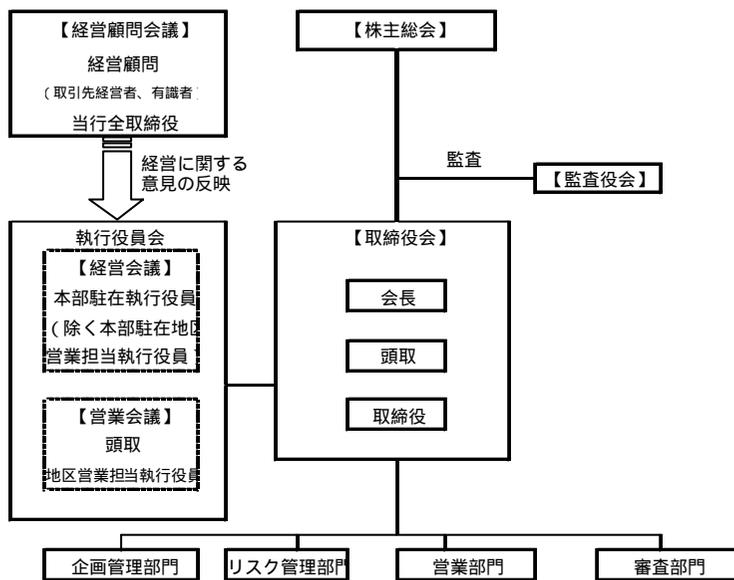
	15/3 月期 実績	16/3 月期 計画	17/3 月期 計画	18/3 月期 計画	19/3 月期 計画
業務粗利益	686	688	707	746	775
経費	386	378	377	376	375
実質業務純益 (注 1)	299	310	330	370	400
与信関係費用 (注 2)	658	180	120	80	80
株式等関係損益	203	0	0	0	0
経常利益	563	109	200	280	310
当期利益	550	103	190	186	185
O H R	56.33%	54.98%	53.38%	50.43%	48.41%

(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



当行では、取締役会を経営の意思決定機関とし、取締役会規程のほか、行内諸規程の厳格な運用により、適切な権限委譲を行い、迅速な意思決定を行う体制といたしております。

平成11年6月には「執行役員制」を導入し、これにより、取締役会は本来の役割である経営の意思決定と業務執行の監督機能に徹し、業務執行については、執行役員が取締役会により決議された業務について、代表取締役のもと、その執行責任者として機能する体制といたしました。

取締役数につきましては、執行役員制度の導入と取締役会での実質的かつ活発な議論ができる体制の確立のため、平成15年6月より4名体制としております。また、公的資金を含む優先株式の無配の期間中の役員報酬につきましては、平成4年度以降段階的に行っております減額幅を拡大し、35～55%の削減としてまいります。

(2) 「経営顧問会議」の設置

本年7月に「経営顧問会議」を設置しております。同会議は、経営への助言機関として、銀行を外から見ておられる経営顧問の方々から、本計画への取組みを含めた経営全般に対するご意見、ご提言をいただくことで、経営に対するチェック機能を向上させ、より透明性の高い経営を実現してまいります。

「経営顧問会議」の実施要領

1. 目的	経営戦略・組織・人事等に係る基本方針ならびに営業上の具体的諸問題についてご意見をお伺いし、経営に反映させる。
2. 機能	経営への助言機関と位置付ける。 その活用については、議事内容を経営会議にレビューし、採用すべきと判断された提言については、経営企画グループより所管グループに具体案の策定を指示する。
3. 開催地	札幌
4. 開催方法	経営顧問会議および懇談会を開催する。 【経営顧問会議】原則、半期に一回全メンバーにて開催する。 【懇談会】毎月、定例取締役会の終了後に開催する。
5. 審議範囲	経営全般ならびに営業・役員・職員に関する事項の基本方針等について討議する。
6. 提供情報	営業実績、財務状況等審議テーマに即した情報を開示する。
7. メンバー	【経営顧問】主として、札幌および道内主要都市の当行取引先経営者および地元有識者 【当行】全取締役

4. 配当等により利益の流出が行われないための方策等

(1) 基本的考え方

公的資金をお受けしたことを鑑み、従来より自己資本の充実を第一義とする方針であり、これを当面継続してまいります。

(2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

平成15年度以降の配当につきましては、まず優先株式への所定の配当を確実にを行うことを最優先に取組んでまいります。

また、普通株式につきましては、業績の状況等を勘案し、配当方針を決定してまいります。

なお、役員賞与につきましては、平成4年度以降全額を返上いたしておりますが、引き続き収益動向、内部留保の充実状況等を勘案しながら適切に対応してまいります。

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

当行の有する金融機能を通じて地域開発の促進に参画し、地場産業・地域関連企業の育成・深耕と地域の皆さまとの密着化を図ることを基本方針として、道民の皆さまの豊かな生活づくりへの貢献に努力いたしております。

(2) 組織・体制の見直し

中小企業向け

法人向け貸出増強のための体制といたしまして、将来にわたって当行の核取引先となる法人融資新規および既往お取引先のランクアップ・シェアアップに積極的に取組んでおります。また、「工作ターゲット」の明確化のため、法人セグメントの見直しに取組み、お取引先の規模・難易度に応じた渉外人員を効率配置いたします。

また人員の効率配置を実現すべく「新営業店運営体制」、融資業務の効率化のため本部への業務集約等に取組み、融資業務の変革を行ってまいります。

また、本年4月には営業部門の正式部署として「企業支援グループ」を設置し、「リレーションシップバンキングの機能強化計画」に織り込みました中小企業支援、再生業務に積極的に取組む体制としております。

貸出案件の権限についても、お客さまをよく知る支店長に融資決定権限の大幅な委譲を行い、営業店における融資取組みを通じた営業力強化

と、お取引先の実情を踏まえた臨機応変な対応により、円滑な資金供給を行ってまいります。

個人向け

個人向け貸出増強のための体制といたしましては、札幌市内の「住宅ローンプラザ」につきましては、土曜日の営業も行っており、またラピッド支店につきましては「自動審査システム」を活用し24時間365日受付・審査・ご相談・残高照会等に対応できる体制としております。

(3) 地域経済の発展を支援する商品の提供

中小企業向け

本年2月にスコアリングモデルを活用し迅速な資金供給を特徴とする保証協会提携クイックローン「アドバンス」の取扱いを開始いたしました。また、より低利な資金を提供する商品「ターゲット」等、中小企業向けの貸出強化に向けた商品の提供に取組んでおります。

個人向け

マイカー、教育、リフォームローンにつきましては、適用金利の引き下げを実施しており、カードローンにつきましては、極度枠の多様化や非来店型等の商品性を見直しを行っております。

住宅関連資金につきましては、住宅およびアパート新築資金や借換資金へのニーズにお応えすべく、借入後10年間は住宅金融公庫より金利の低い「住宅ローンスペシャル」等の取扱いを行っております。

また、ラピッド支店で取扱いしております無担保カードローンにつきましては、使い勝手を重視いたしました商品性（年中無休のコールセンターによる有人対応、多チャネルからのアクセス、お申込みから融資まで来店不要、スピード審査&デリバリー等）としております。

(4) 融資に対する取組み姿勢

お客さまの資金ニーズに的確にお応えするとともに、既往お取引先への経営指導も含めた様々なコンサルティング活動を通して、資産の良質化に取組んでまいります。

また、収益力強化の取組みの一環として、貸出に伴う引当コストを意識した、信用リスクに見合ったプライシングの強化に取組んでまいります。

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) 償却、払戻し、償還又は返済についての考え方

当行は、「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項六」の趣旨を踏まえ、収益力の向上と経営の効率化を推進し、消却を行ってもなお十分な自己資本水準が維持できるよう、内部留保の蓄積に努めてまいります。

(2) 剰余金の推移 (単位：億円)

15/3	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3	22/3
	77	243	404	564	742	921	1,099

(注) 公的資金(優先株)の概要

注入額 450億30百万円

一斉転換時期 平成22年8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

金融の自由化、金融技術の革新、高度情報化社会の到来にともない、銀行業務を取り巻くリスクも多様化しており、経営の健全性確保のため、各種リスクの管理を経営の重要課題と位置づけ取り組んでおります。

(2) 資産運用に係る決裁権限の状況

資産運用の基本方針

資産運用につきましては、中期経営計画において中長期的な運用・調達方針を、また半期毎にALM委員会を経て、経営会議において貸出、有価証券運用の運営方針や保有枠等を盛り込んだ総合業務計画を決定いたしております。

貸出運用について

a. 貸出運用の基本方針

当行では、安全性、収益性、成長性、流動性、公共性の融資の基本原則に則り、融資業務を行うためのガイドラインとしての融資基本方針及び業種別や融資対象区分別の融資方針等を定めております。

また、大口信用供与規制とは別に、「一企業、一企業グループあたりの貸出限度額」等を定め、特定層・特定業種への与信集中・偏重の是正を図っております。

b. 貸出案件の決裁権限

貸出案件については、『本部職務権限規程』において決裁権限を定め、対外融資や私募債を含め、そのルールに基づき、審査担当部署において案件の厳格な審査・処理を行っております。

営業店長の決裁権限については、『諸貸出金の部店長専行限度規程』『部店長専行貸出取扱準則』により運用しておりますが、基本的に信用リスク(債務者区分・格付)及び店別ランクに応じた権限委譲といたしております。

有価証券運用について

半期毎に、経営会議およびALM委員会において、有価証券運用方針及び運用限度を決定し、月次のALM委員会において、状況に応じた運用スタンスを決定いたしております。

(3) 償却・引当方針

公的資金による株式等の引受け等を踏まえた自主的・積極的な償却・引当方針

償却及び引当につきましては、当行が定める『償却・引当基準書』に基づき行っております。また平成14年度に破綻懸念先債権について、より一層積極的な引当方針としたことから、個別貸倒引当金の算出について以下の基準を加えております。

a. 金額階層別の倒産確率に基づく算定を行う。

b. グルーピングに馴染まない先(特定先)の債務者ごとの自己査定結果に基づき、合理的な方法による算定を行う。

不良債権の売却等による処理、回収の方針

本年4月に「債権管理グループ」を設置し、「延滞金の管理回収」業務

を集中しております。専門担当者とノウハウの集約により、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) 評価損益の状況と今後の処理方針

平成14年度につきましては、国債・株式等償却で209億円の有価証券の含み損の圧縮を図っております。この結果、平成15年3月期の「「其他有価証券」の評価損益は、前期比154億円改善しております。

また、平成15年3月期の時価のある株式の取得原価は、前期末比190億円減少し410億円となりました。今後とも保有目的を勘案し、残高の圧縮を図ってまいります。

8. その他

(1) 北陸銀行との経営統合について

本年5月、当行は北陸銀行との間で持株会社方式による経営統合を行うことについて、基本合意いたしております。その目的は、以下に記載のとおりであります。両行が経営健全化計画に基づき収益力の強化とリストラを推し進めることにより、スリムで強靱な経営体制を構築し、平成16年度中を目処に統合を目指してまいります。

なお、具体的な方法およびスケジュールの詳細については、両行で構成する統合準備委員会において現在検討を進めておりますが、そのなかでは、経営統合を待たずに両行が協力して実施できる顧客サービスの向上施策や合理化施策についても逐次検討し、実施してまいります。

統合の目的

a. 経営の効率化

両行のお客さまとの良好なお取引関係を維持・発展させていくことに重点を置きながら、北海道地区で重複するインフラを統合・再編するなどにより、経営資源をより有効に活用し、効率的で収益性の高い営業体制を構築する。

b. 営業力の強化

当行の北海道内におけるきめ細かい金融サービスと、北陸銀行の北陸地方のほか三大都市圏を含めた本州における幅広いネットワークを結

合させることにより、特に北海道内における営業力を飛躍的に向上させる。

c. 経営基盤の安定化

経済環境の異なる地域にまたがる営業基盤を包含することにより、より安定性のある資産ポートフォリオを構築し、市場から高い信認を受け、お客さまから支持される地域金融グループを目指す。

統合に向けた体制

統合準備に向けた体制については、本年6月に両行頭取を委員長とする「「統合準備委員会」を設置し、下部組織として事務局、WG（企画、業務、事務・総務の3WG）を置き、検討に着手しております。

今後のスケジュール

統合時期、商号および持株会社の形態（スキーム）につきましては、経営統合の意義や経済合理性などを十分考慮し、本年9月中を目処に決定してまいります。また、持株会社の経営体制等を同12月中の決定を目指すほか、統合比率の算定など具体的な手続につきましても、統合日を決定次第、作業スケジュールを固め準備を進めてまいります。

北海道内の店舗展開につきましては、持株会社トータルでの利益を維持・拡大していくという観点から、当面2ブランドでの営業を行う基本方針ではありますが、市場調査や統廃合の効果などを見極め、お客さまの意向も踏まえたくえで検討を行ってまいります。

【組織図】

