

# 経営の健全化のための計画

(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5条)

平成15年9月  
株式会社 北海道銀行

## 目次

	(ページ)
・経営の健全化のための計画の前提条件	1
1．金額・条件等	2
（1）根拠	2
（2）発行金額、発行条件、商品性	2
（3）当該自己資本の活用方針	2
2．経営の合理化のための方策	3～37
（1）経営の現状及び見通し	3
（2）平成15年3月期業務改善命令への対応	10
（3）業務再構築のための方策	10
3．責任ある経営体制の確立のための方策	38～42
（1）金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念	38
（2）経営の意思決定プロセスと相互牽制体制	39
（3）自主的・積極的ディスクロージャー	41
4．配当等により利益の流出が行われないための方策等	42
（1）基本的考え方	42
（2）配当、役員報酬、賞与についての考え方	42
5．資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策	43～44
（1）基本的な取組み姿勢	43
（2）組織・体制の見直し	43
（3）地域経済の発展を支援する商品の提供	43
（4）融資に対する取組み姿勢	44
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	44
（1）消却、払戻し、償還又は返済についての考え方	44
（2）剰余金の推移	44
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	45～49
（1）各種リスク管理の状況	45
（2）資産運用に係る決裁権限の状況	45
（3）資産内容	46
（4）償却・引当方針	46
（5）評価損益の状況と今後の処理方針	48
（6）金融派生商品等取引動向	48
8．地域経済における位置づけ	50～60
（1）地域の金融市場における融資比率等	50
（2）地域経済への貢献	53

( 図表 )

1 . 収益動向及び計画	( 図表 1 - 1 ・ 1 - 2 )	6 1 ~	6 3
2 . 自己資本比率の推移	( 図表 2 単体 ・ 同連結 )	6 4 ~	6 5
6 . リストラの推移及び計画	( 図表 6 )		6 6
7 . 子会社 ・ 関連会社一覧	( 図表 7 )		6 7
8 . 経営諸会議 ・ 委員会の状況	( 図表 8 )	6 8 ~	7 0
1 0 . 貸出金の推移	( 図表 1 0 )		7 1
1 2 . リスク管理の状況	( 図表 1 2 )	7 2 ~	7 4
1 3 . 金融再生法開示債権の状況	( 図表 1 3 )		7 5
1 4 . リスク管理債権情報	( 図表 1 4 )		7 6
1 5 . 不良債権処理状況	( 図表 1 5 )		7 7
1 8 . 評価損益総括表	( 図表 1 8 単体 ・ 同連結 )	7 8 ~	7 9

幣行は、「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律」に基づき、平成12年3月31日に、協定銀行により無担保転換社債（劣後特約付）450億3千万円の引受けをいただいております。

この度、平成11年9月30日付金融再生委員会の「経営健全化計画の見直しについての基本的考え方」に基づき、平成19年3月期までの計画を策定いたしました。

なお、今後、計画に記載された事項について重大な変更が生じた場合や生じることが予想される場合は、遅延なく金融庁に報告いたします。

## 経営の健全化のための計画の前提条件

計画期間中の経済環境については、構造改革に伴う一時的な調整圧力、世界情勢混乱の余波等から当面低迷が続くと予想されます。しかしながら、金融改革プログラムによる金融システムの安定、超低金利政策効果等により、平成16年度以降は徐々に持ち直しに向かうものと考えております。

このような情勢判断に基づき、計画の前提となる金利・為替・株価等につきましては以下の通りといたしました。

### 金利

短期金利につきましては、当面の景気低迷を背景に、現行の超低金利政策が続くとの見通しから、平成16年度までは現状水準がつづき、その後やや上向きに転じる予想としております。長期金利につきましては平成15年度下期以降長期的な回復トレンドのもとなだらかな上昇を予想しております。

### 為替

為替の先行き見通しにつきましては、景気要因以外にも不確定要因が多いため、計画見直し時点（平成15年8月末）におけるレートを横這いとしております。

### 株価

株価の先行き見通しにつきましては、景気要因以外にも不確定要因が多いため、保守的な考え方にに基づき、平成15年3月末における水準を横這いとしております。

### 主要前提条件

	15/3月期	16/3月期	17/3月期	18/3月期	19/3月期
無担0/N (%)	0.001	0.001	0.001	0.150	0.150
TIBOR 3M (%)	0.080	0.090	0.090	0.300	0.450
SWAP 5Y (%)	0.271	0.400	0.700	1.000	1.250
10年国債 (%)	0.745	1.000	1.500	1.800	2.000
為替 (円/ドル) (円)	119.15	117.15	117.15	117.15	117.15
日経平均株価 (円)	7,972.71	7,972.71	7,972.71	7,972.71	7,972.71

## 1. 金額・条件等

### (1) 根拠

この「経営の健全化のための計画」は、平成11年9月30日付金融再生委員会の「経営健全化計画の見直しについての基本的考え方」に基づき、平成19年3月期までの計画を策定いたしております。

### (2) 発行金額、発行条件、商品性

発行金額、発行条件、商品性につきましては以下のとおりです。

#### 【優先株式の概要】

株式の種類	普通株式への転換型優先株式
発行株数	79百万株
発行価格	1株につき570円
うち資本に組入れない額	1株につき285円
発行総額	450億30百万円
優先配当金	1株につき6円62銭
優先中間配当金	1株につき3円31銭
残余財産の分配額	1株につき570円
消却	消却条項あり
議決権・新株引受権等	なし
普通株式への転換を 請求し得べき期間	平成13年8月1日 ～平成22年7月31日
転換条件	転換請求期間中、 毎年8月1日の時価で修正(注)
下限転換価格	110円
一斉転換日	平成22年8月1日

(注) 時価とは、8月1日に先立つ45取引日目に始まる30日取引日の東京証券取引所における普通株式終値の平均値

### (3) 当該自己資本の活用方針

本公的資金につきましては、自己資本の増強に大きく寄与することとなり、これを道内企業・個人への一層安定的かつ円滑な資金供給に活用いたしてまいります。

また、道内のお客さまのニーズに対応する金融サービス機能の充実に向けた投資にも振り向けてまいります。

## 2. 経営の合理化のための方策

### (1) 経営の現状及び見通し

#### イ. 平成15年3月期決算の概況

##### (イ) 経済金融環境

平成14年度の国内経済を顧みますと、景気は輸出に支えられ一部に持ち直しの兆しもみられましたが、内需低迷を主因に総体では回復の実感がないまま推移いたしました。すなわち、年度前半は個人消費が比較的底堅く推移したほか、企業部門もアジア向けを中心とした輸出の伸び、収益改善などから、設備投資が下げ止まりに向かう動きがみられました。しかし、年央以降は、所得・雇用環境の厳しさを背景に、個人消費が伸び悩んだほか、住宅投資、公共投資の減少、米国向け輸出の鈍化などから、需要総体が低迷し、回復傾向にあった製造業の生産活動も停滞してまいりました。さらに、大幅な株安、イラク戦争等を主因とした先行き不透明感を背景に企業の設備投資意欲が慎重化するなど、景気下振れリスクが高まりつつあります。この間、政策面では金融緩和が継続されたほか、デフレ対策として約3兆円の補正予算が組まれました。

一方、当行の営業地域である本道経済についてみますと、所得減を背景に個人消費、住宅投資が低迷したほか、設備投資、公共投資が落ち込みました。こうした中で、製造業での対アジア輸出向け生産増や東アジアからの観光客の増加、3月に開業したJRタワーの賑わいなど一部に明るい動きもみられました。しかしながら、輸出関連業種が少ないことや公共投資減少の打撃が大きいことなど産業構造上の問題から、道内景気は全国と比べてより厳しさが目立っております。このため、企業の資金需要は総じて手控え傾向で推移いたしました。

##### (ロ) 主要勘定（平残）

###### 貸出金

貸出金の期中平残は、前年同期比1,159億円減少の2兆4,412億円、計画対比では1,964億円下回る実績となりました。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、事業性資金需要の発掘、各種商品・サービスの充実に積極的に取り組んでまいりましたが、長引く景気低迷により、設備投資意欲が冷え込むなど地元企業の前向きな資金需要が低調であったこと、バランスシートの改善を目的とした財務リストラの進展に伴う借入金の返済等の要因によるものであります。

###### 有価証券

有価証券の期中平残は、前年同期比188億円増加の6,086億円となり、計画対比では156億円上回る実績となりました。

期間が短めの国債を中心とする流動性を重視したポートフォリオを維持しつつ、利回り確保を目的とした社債及び外国証券の購入を行っているほか、「運用のアウトソーシングの一環」として私募投信の購入を行っていることが増加の要因となっております。

###### 預金（NCD含む）

預金の期中平残は、前年同期比2,031億円減少の3兆1,259億円となり、計画対比3,030億円下回る実績となりました。

「運用に見合った調達」のスタンスのもと、コスト圧縮のため高レートの大口定期預金の取り入れを抑制しましたことが要因となっております。また、個人預金につきましては、お客様のニーズにあわせた提案型セールスによる預かり資産の拡大を図っており、個人預金と

個人預かり資産を合わせました残高は、2兆2,025億円となり前年度末に比べますと、197億円の増加となっております。

#### (八) 損益

##### 業務粗利益

業務粗利益は686億円となり、計画で見込んでおりました804億円を118億円下回りました。

##### (資金利益)

資金運用収益は614億円となり、計画対比145億円下回る実績となりました。この要因といたしましては、貸出金の利回が計画を0.31%下回ったほか、ボリューム面では住宅ローンが順調に増加したものの、景気低迷を反映して事業性貸出が減少したことにより、利息収入が計画を下回ったことが挙げられます。また、有価証券利回低下に伴いません、利息収入の減少も一因となっております。

一方、資金調達費用は、コストの高い大口預金の取り入れを抑制したこと、金融緩和政策の継続による超低金利水準が続いたことなどから、預金利回が低下していることを主な要因といたしまして、計画を26億円下回る実績となりました。

この結果、資金利益は、計画を119億円下回っております。

##### (役務取引等利益)

役務取引等利益は、FB関連手数料、投信および保険販売手数料、キャッシングATM提携手数料の増強に努めました結果、94億円となり計画どおりの実績となりました。

##### (その他業務利益)

外国為替売買益を中心に54百万円の実績となりました。

##### 経費

経費につきましては、お客様へのサービス向上につながる投資に積極的に取り組む一方、より効率的な業務運営に努めました結果、前年同期比6億円減少の386億円となり、計画との対比では30億円下回る実績となりました。

内訳としましては、人件費は人員削減、業務の担い手の見直しを主因に、前年同期比5億円減少の178億円、物件費は本店ビル売却に伴い賃借料が増加しましたが、施設にかかる管理業務のアウトソーシング等により横這いの185億円、税金も前年並みの22億円となりました。

計画との対比では、人件費で14億円、物件費で14億円、それぞれ下回っております。

##### 業務純益

以上により、一般貸倒引当金繰入前の業務純益は299億円となりました。一般貸倒引当金は、債務者格付のより一層の厳格化および引当強化を実施したこと等により71億円繰入れし、繰入れ後の業務純益は、228億円となり、計画対比で160億円下回る実績となりました。

なお、一般貸倒引当金の繰入れと国債等債券関係損益を除くベースの修正業務純益は305億円となり、資金需要低迷下、さらには超低金利下にあっても、本業実力ベースの収益力は300億円を超えるレベルを維持しております。

##### 経常利益

不良債権処理につきましては、当行の資産面での課題を解決すべく、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格の実勢を反映させた担保評価等

を実施いたしましたことで、個別貸倒引当金繰入587億円、一般貸倒引当金繰入71億円、計658億円と計画を468億円上回る処理を行いました。

また、有価証券につきましては、積極的な減損処理を行いましたことから、株式等償却は202億円となりました。

以上の結果、当期の経常利益は563億円となり、計画対比では754億円下回る実績となりました。

#### 当期利益

特別利益として、主に本店ビル売却による47億円を計上しております。

また、昨今の厳しい経済環境を踏まえ、繰延税金資産を計上する前提となります。今後の収益計画につきまして、より一層保守的な見積もりをいたしましたことから、繰延税金資産を約100億円取崩しましたことによる、法人税等調整額32億円を計上しております。

この結果、当期利益は550億円となり、計画を662億円下回ることとなりました。

## (二) 配当

当行は、計画に掲げた収益増強策および経営合理化策を実践し、業務純益300億円体制を維持してまいりました。

しかしながら、平成14年度におきましては、金融再生プログラムの趣旨に則り、財務体質の健全化を図るべく、不良債権および有価証券含み損を抜本的に処理いたしましたことから、最終損益は前述のとおり大幅な損失計上となりました。これに伴い、誠に遺憾ながら優先株式及び普通株式の配当は見送りさせていただきました。

当行は、この抜本的処理による利益目標の未達、優先株式の配当見送りという事態を真摯に受け止め、その経営責任を明確にするとともに、平成15年度以降安定的な収益を確保し、優先株式への配当の履行を確実にするため、業績回復に向け「第二次中期経営計画」を策定し、取組んでおります。

## (ホ) 自己資本比率

自己資本比率(国内基準)は、単体、連結共6.07%となり、平成14年3月末の単体8.18%、連結8.17%に対しましてそれぞれ2.11%、2.10%低下しております。

計画(15年3月末:連単共に8.12%)に対しましては、2.05%下回ることとなりました。

## ロ. 経営の合理化・効率化への取組み

経営の合理化・効率化に関しましては、当行は他行に先駆けて取組んでまいりました。平成5年度から取組んだ「合理化計画」(第一次:平成5~6年度、第二次:平成7~9年度)では、経費構造の抜本的な見直しを図り、5年後の平成9年度には平成4年度対比、年間104億円の経費削減を達成いたしました。

この結果、営業努力とも相まって、平成4年度には120億円台であったコア業務純益は、300億円以上を安定的に確保できる体質となっております。その後におきましても、この体質の定着化を図り、お客様へのサービス向上に資する前向きな投資は積極的に行っておりますものの、経費総体は、減少傾向で推移いたしております。

このことは、投下資本に対する収益性を示すROA(コア業務純益/総資産)、投下経費の効

率性指標であるOHR（経費／コア業務粗利益）に表れており、平成15年3月期の比率はそれぞれ0.87%、55.89%となり、地方銀行64行中、第5位、第4位の実績となっております。

この間の主要な合理化策といたしましては、人件費関連では人員の削減と給与水準の見直しに取組みました。人員数につきましては、平成15年3月末は前年同期比86人の2,151人となり、健全化計画対比129人の実績となりました。平成17年3月までの目標としております正行員（除く出向者）1,600名体制に向け順調な実績となっております。

給与水準の見直しにつきましては、平成13年1月に人事・給与制度、退職金・年金制度を抜本的に改正いたしました。なかでも、人事・給与制度は年功序列による給与の上昇を排除し、ポストと実績にリンクする体系としました。本制度は効率化を図る一方、人事評価の透明性を確保し、職員の意欲を高めることにもつながることから、引き続き制度の定着・徹底を図ってまいります。賞与につきましても、平成12年度以降、全職員を対象に支給率の削減幅を50%とし、これを継続しております。

一方、役員に関しましては、執行役員制度を導入しており、平成15年6月より取締役数を4名（ピーク時18名）にまで減員いたしましたほか、制度導入時の役員退職金の支給見送り、役員報酬の減額（役職に応じて30～50%減額）継続、役員賞与の全額辞退継続等を行ってまいりました。

また、物件費関連では、平成13年9月より、当行施設にかかる管理業務をアウトソーシングし、施設維持や建設コストの削減を図っております。

今後につきましても、経営の合理化・効率化に役職員一丸となって取り組んでまいり所存であります。

## 八．不良債権処理損失額の見通し

当行の営業基盤であります北海道経済は、公共投資依存度が高いという構造上の特徴等から、ここ数年は緊縮財政の影響が大きく、道内需要、生産活動ともに萎縮気味となっております。また、雇用所得環境も改善の兆しがみられず、全般に厳しい状態が続いています。

また、地価の動向につきましても、一時期に比べ下落率は鈍化しましたが商業地を中心に低下傾向に歯止めがかからない状況です。

こうした情勢を考慮いたしますと、今後も一定の不良債権処理損失は避けられないとみられますが、平成14年度におきまして不良債権処理を促進させましたことから、平成15年度の不良債権損失額は年間で180億円程度の計上を見込んでおります。

今後も適切なリスク管理体制のもと、不良債権の新規発生防止に努めますとともに、不稼働資産となっております破綻先債権・延滞債権につきましては、直接償却や売却によるオフバランス化に努め、縮小に努めてまいります。

（注1）不良債権比率（リスク管理債権／貸出金）

14年3月期9.26%      15年3月期11.30%

（注2）与信費用比率（不良債権処分損／貸出金）

14年3月期0.53%      15年3月期2.69%

16年3月期0.73%      17年3月期0.48%

18年3月期0.31%      19年3月期0.30%

## 二．当期利益の見通し

前述の不良債権処理の見通しに加え、昨今の厳しい経済環境を踏まえ、今後の収益計画につい

て、より一層保守的な見積もりを行った結果、平成15年度の税引後当期利益につきましては103億円、平成16年度につきましては190億円の見通しであります。

#### ホ．長期ビジョン・中期経営計画

平成13年4月より長期ビジョン及び中期経営計画をスタートさせました。長期ビジョンは、向こう10年以内に当行が到達すべき理想像ともいえる「あるべき姿」を示したものであり、中期経営計画はこれを達成するための具体的戦略であります。中期経営計画は、健全化計画を骨子としつつ、より詳細な施策を織り込むとともに、環境の変化にも柔軟に対応した内容となっており、現在は平成14年度下期から平成16年度を期間とする第二次中期経営計画に取り組んでおります。

#### ヘ．経営統合

##### (イ) 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質を構築し、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の統合・再編などにより、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。

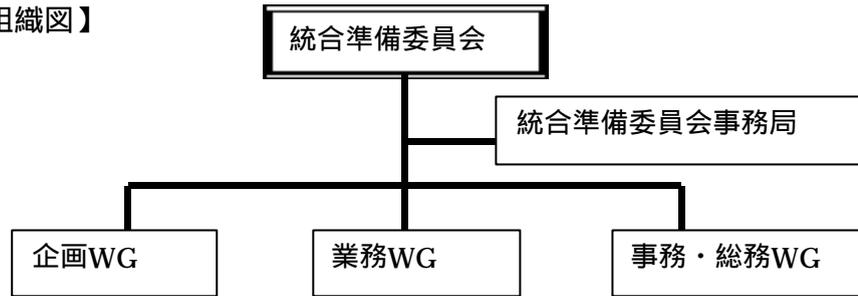
##### c．経営基盤の安定化

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」を設置するとともに、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。

【組織図】



【各組織の役割】

組織名称	役割および検討事項(例)
統合準備委員会	重要事項の決定
同 事務局	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全体の方針に基づく連絡、調整</li> <li>・工程表の進捗把握</li> </ul>
ワーキンググループ(WG)	テーマごとの詳細分析、工程表作成、実施状況フォロー
企画WG	<ul style="list-style-type: none"> <li>・持株会社設立関連(統合時期、形態、統合比率等)</li> <li>・持株会社の組織関連(機能、戦略、運営形態等)</li> </ul>
業務WG	<ul style="list-style-type: none"> <li>・店舗政策</li> <li>・情報連絡体制の整備</li> <li>・商品サービスの共同開発</li> <li>・顧客の相互紹介 等</li> </ul>
事務・総務WG	<ul style="list-style-type: none"> <li>・インフラの共同化(事務センター、手形交換、メールカー、店舗外ATM等)</li> <li>・共同研修等の実施 等</li> </ul>

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につきましては同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うえで検討を行ってまいります。



## (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集中すべく、不良債権に対する引当を大幅に強化し、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、今後は後述の「営業力の強化」と「業務の効率化・合理化」を柱とする「更なる収益力向上」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。

## (3) 業務再構築のための方策

### イ．収益拡大のための基本方針、基本戦略

当行では、業務改善命令の趣旨を踏まえ、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。

#### 基本方針

##### 【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さま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。

#### 基本戦略

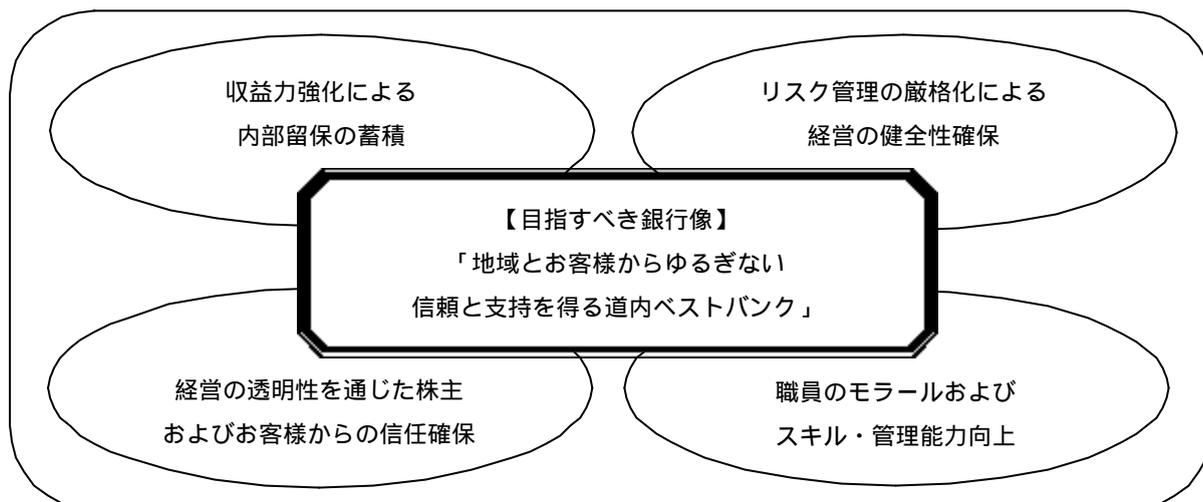
- 1．リテール取引基盤の強化
  - (1) 法人リテール取引の強化
  - (2) 個人リテール取引の強化
  - (3) 地方公共団体等取引の強化
  - (4) チャネルの多様化
- 2．ローコスト営業体制の確立
  - (1) 店舗機能とネットワークの見直し
  - (2) エリア営業体制導入効果の極大化
  - (3) 人員の戦略的・効率的配置
- 3．新人事制度の定着・徹底

### ロ．「プログレスプラン 10」第二次中期経営計画

経営の基本方針をベースとし、先に公表されております「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」の趣旨も踏まえて、平成 16 年度までを期間といたします中期経営計画を策定いたしました。

当行の資産面での課題の一掃と、地域とともに成長を遂げていくための独創的かつ積極的な戦略により、経営の健全性を確保しつつ、収益力の抜本的向上を図ってまいります。

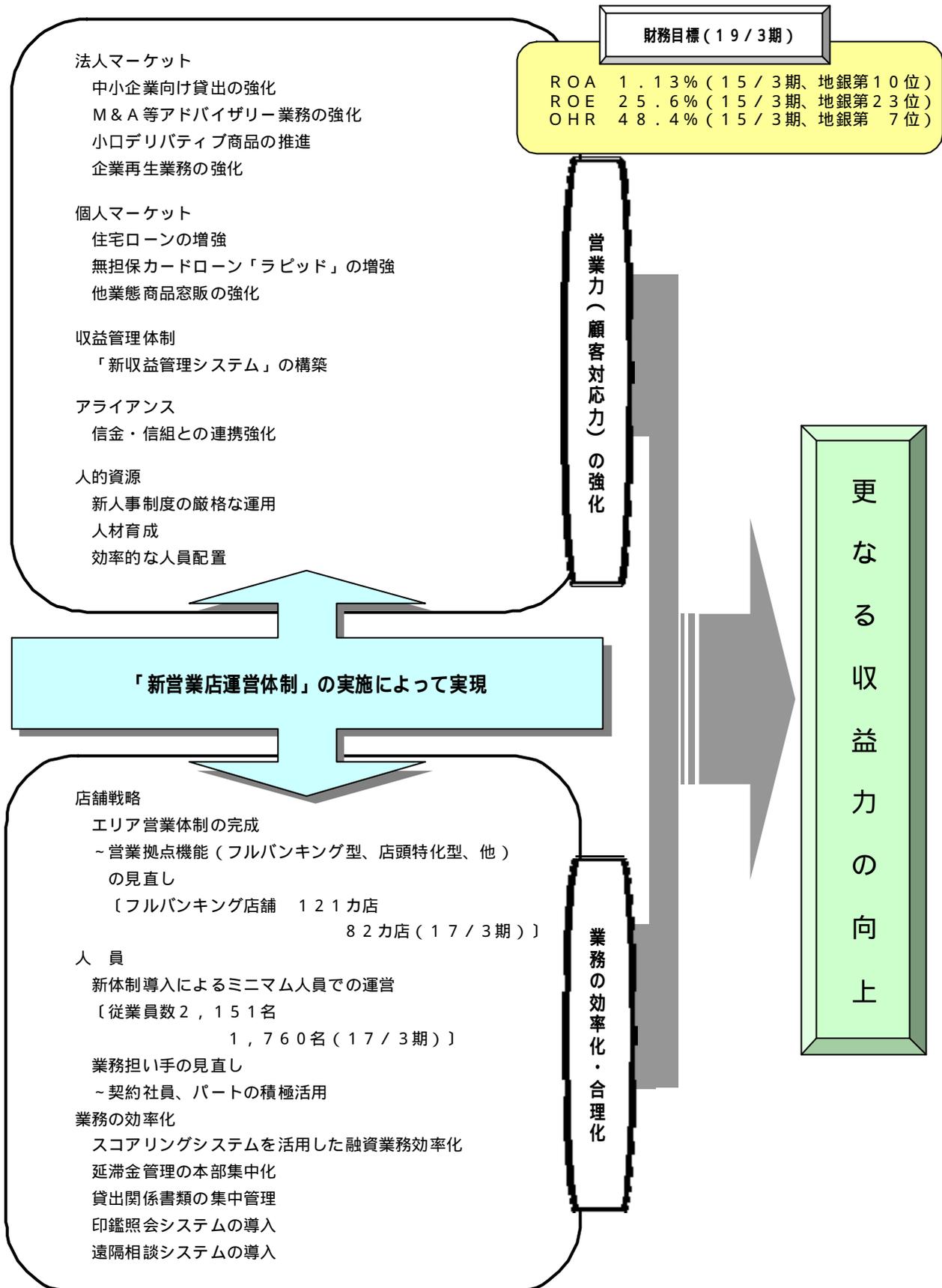
中期経営計画における目指すべき銀行像と課題



「プログレスプラン10～第二次中期経営計画」方策の骨子

経営の課題	方策の骨子
1．収益力強化による内部留保の蓄積	(1) 営業力強化を通じた収益力強化
	融資業務の実質的収益の向上
	フィービジネスの強化・拡大
	渉外体制の再構築
	アライアンスによる営業力強化
	余資運用業務の収益力改善
	(2) 業務効率化・合理化を通じた収益力強化
	新営業店運営体制の完全実施・定着
	営業店業務の本部集中化の推進
	業務の担い手の見直し
(3) 収益管理体制の構築	
2．リスク管理の厳格化による経営の健全性確保	(1) 信用リスクの低減
	(2) 企業再生業務の強化
	(3) 各種リスクの適正な管理
	株価変動リスクの抑制
	オペレーショナルリスクの抑制
	(4) 内部監査を通じたリスク評価・管理の充実
(5) コンプライアンスの徹底	
3．経営の透明性を通じた株主およびお客さまからの信頼確保	(1) IR活動の充実
	(2) 外部（お客さま等）評価の活用
4．職員のモラルおよびスキル・管理能力向上	(1) 新人事制度の厳格な運用
	(2) 業務遂行能力の向上

## 今後の収益力強化に向けた具体的戦略



# 1. リテール取引基盤の強化

## (1) 法人リテールの取引強化

当行は、北海道を営業基盤とする地方銀行として、道内企業の健全な資金ニーズに対し円滑な資金供給を行うとともに、当行の有する金融機能を通じて産業の育成・振興を図り、地域社会・経済の活性化に貢献することが、最大の存在意義であると認識いたしております。

法人リテール取引につきましては、従来のアプローチ手法を見直し、基本となる預貸金取引に加え、アドバイザリー業務など各種サービス機能をフル活用することにより、新規取引先の開拓や既往取引先のシェアアップを強力に推進し、本支店一体となってお取引の拡大を目指してまいります。

また、信金・信組等の地域金融機関との共存を図り、当行のもつ金融サービス機能やノウハウ・情報を活用し、取引の裾野を拡大してまいります。

### 【預金】

資金調達面につきましては、企業の決済資金を中心とした流動性預金の資金集中による低コストの預金増強及び親密取引先の拡大によりお取引のベースとなります定期性預金の獲得に取り組んでまいります。

### 【貸出】

資金運用面につきましては、アドバイザリー機能や情報提供力を駆使し、お客さまの資金ニーズに的確にお応えし、良質な貸出資産の増強を図ってまいります。

また、融資収益力強化への取組みといたしまして、貸出にともなう引当コストを認識し、当行の基準に基づいた金利体系の徹底により、信用リスクに応じたプライシングの強化を図ってまいります。

## [商品・サービス]

### ファームバンキングサービス

ファームバンキングサービスにつきましては、企業の決済資金を中心とした低コスト預金の集中及び振込件数の増加による手数料収入の増強のための重要なサービスであるとともに、インターネット時代における重要な顧客アプローチのツールと位置づけております。

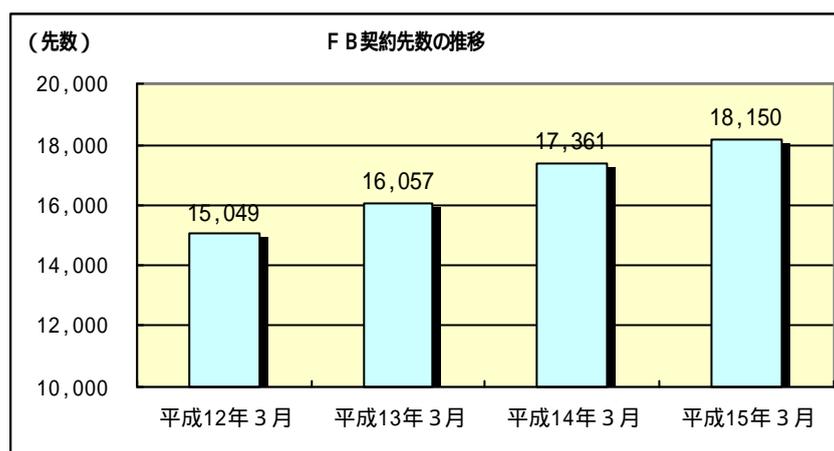
併せて、当サービスは、お客様の業務の効率化に資することから、新規のお取引先拡大のための切り口としても積極的な活用を図ってまいります。

このための体制といたしまして「ファームバンキング専担チーム」を置いておりますが、サービス機能の一層の向上に取り組むとともに、営業店の推進をバックアップしてまいります。

F B 契約先数の推移 (単位：先)

	平成12年3月	平成13年3月	平成14年3月	平成15年3月
パソコンサービス	7,566	8,771	9,557	9,947
ビジネスウェブサービス	0	0	0	521
データ伝送サービス	169	176	181	176
アンサーサービス	5,139	4,902	4,632	4,336
ファクシミリバンクサービス	1,046	891	1,479	1,530
新型資金管理サービス	536	601	673	719
ワイドネット	593	693	796	853
コンビニ収納サービス	0	23	43	68
合 計	15,049	16,057	17,361	18,150

アンサーサービスにつきましては、レベルアップしているパソコンサービス等への契約シフトがあり、減少傾向となっております。



平成15年3月現在でのF B契約先数( )は地銀64行中第2位の実績となっております。

#### パソコンサービス・データ伝送サービスの合計契約数

##### 外国為替サービス

外国為替サービスにつきましては、貿易取引に関する決済性資金や貸出金の増強と道内貿易関連企業の新規取引及び既往お取引先のシェアアップのための重要なサービスとして位置づけております。

このため、「海外業務サポートセンター」に専任のスタッフを配置し貿易実務のお手伝いやコンサルティング業務を行うほか、平成15年5月には「中国・ロシア」デスクを設置し、現地情報の提供、進出のお手伝いを強化しております。国際弁護士・会計士との顧問契約も締結しており、お取引先のニーズにお応えする体制を整えております。

また、輸出入通関業務の省力化・迅速化を目的としたNACC S(通関情報処理システム)を道内行として唯一導入し、お取引先を支援するとともに、お取引の拡大を図っております。

さらには、外国為替に関する各種勉強会・セミナーの開催など、お客さまのニーズにマッチしたサービスの提供に取り組んでまいります。

##### デリバティブ商品等

本年4月より市場営業機能強化のため、支店支援グループ内に市場営業チームを組成しており、近年ニーズの高まる金利スワップを含めたストラクチャードファイナンスに関する業務の取組み強化を行ってまいります。

現状想定元本を1億円程度として取り扱っております金利スワップにつきましては、お取引先からのご要望も多く想定元本50百万円での取扱いを開始いたします。

また、シンジケートローンのアレンジメント業務やプロジェクトファイナンス(含むPFI)の組成事業、公募・私募債受託業務、証券化・流動化業務等を取り扱ってまいります。現状十分なノウハウが蓄積されていない業務に関しては、先進的立場にある親密先とのアライアンスによる補完を行い、当行ノウハウ蓄積に向けた外部機関への人材派遣を通じて、業務への精通・構築を行ってまいります。

##### 401K導入支援サービス

従来から確定拠出年金の導入支援を行ってまいりましたが、平成13年12月には、「確定拠出年金運営管理機関」として登録を受け、本格的に日本版401K業務に参入いたしました。昨年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、平成14年度は6社の受託実績を挙げました。

本年3月には、複数の中小企業が相乗りする形態の総合型プラン「道銀DCらいらっくプラン」を設立しております。通常1つのプランを立ち上げる際に要する期間(約6ヶ月)と導入費用を大幅に抑制する商品であり、中小企業が確定拠出年金を導入しやすいスキームを提供しております。今後も道内企業の企業年金導入を積極的に支援してまいります。

#### 北海道信用保証協会保証付貸出

当行は、従来から北海道信用保証協会保証付貸出の増強に努めますとともに、北海道、札幌市をはじめとした道内各市町村制度融資を活用するなど道内中堅・中小企業向け貸出の増強を積極的に推進いたしております。また、平成12年度からは、同協会保証付私募債の発行業務を行っており、企業の資金調達手段の多様化を支援しております。

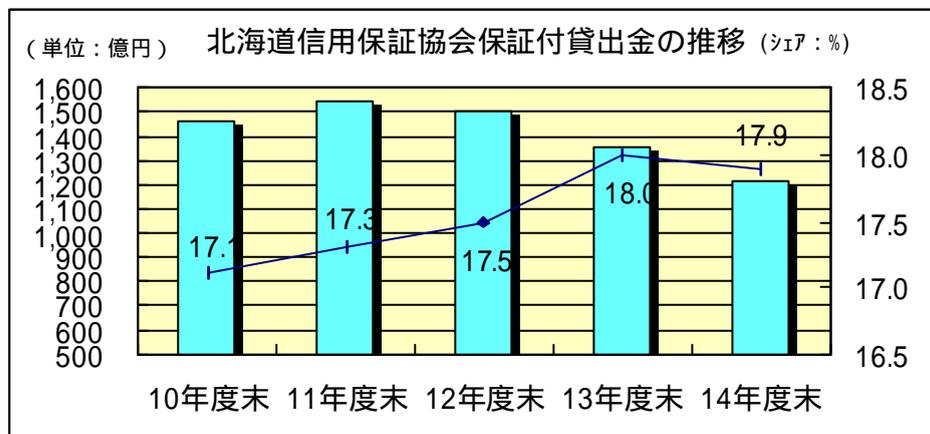
平成14年度は、資金需要が低迷するなか、道内全体の同貸出残高が減少いたしました。当行のシェアはほぼ横這いとなりました。

私募債につきましては、平成14年度実績が25億円(32件)となり、道内取扱額の35.4%を占めております。

本年2月には、保証協会との新たな提携融資「アドバンス」の取扱いを開始いたしました。アドバンスにつきましては、迅速な資金供給を特徴とするクイックローンとなっており、中小企業向けの貸出増強に向けた商品として、積極的に取組んでまいります。

今後も、北海道信用保証協会との連携強化を図り、引き続き道内中小企業の資金繰り安定、事業の活性化を支援してまいります。

	10年度末	11年度末	12年度末	13年度末	14年度末
貸出残高	1,459	1,539	1,499	1,357	1,214
当行シェア	17.1	17.3	17.5	18.0	17.9



#### アドバイザー業務

当行では、預貸金の増強と法人新規及び既往のお取引先とのお取引拡大のために、多様化・複雑化するお客さまニーズに対応したアドバイザー業務を重要なサービスとして位置付けております。

このために、地域企業に対する専門的なサポートセクションとして「道銀地域企業経営研究所」を設置し、法人取引の拡大を推進いたしております。

当研究所の特徴といたしましては、企業が直面するさまざまな問題や課題について、当行が長年にわたって蓄積した独自のノウハウをもとに現状に即した最も効果的なご提案を行う個別コンサルティングなど、地元企業の営業活動に密着しており、大手都市銀行等のいわゆるシ

ンクタンク機能とは性格を異にしております。

総合的な経営診断の実施をはじめ、最適な資産運用、事業承継、不動産の有効利用、新規事業の展開、企業の人事制度や福利厚生制度の整備・充実といった、個別コンサルティングにより、お取引拡大に取り組んでおります。

最近時では、特にISO（国際標準規格）やHACCP（食品衛生管理手法）の認証取得に向けたコンサルティング、セミナーの開催が、当行独自の取組みとして大変ご好評をいただいております。当行がサポートさせていただいたISO9000（品質システム）、ISO14000（環境システム）の認証取得企業は累計で167社となりました。平成15年度は新たに62社の取得を予定しております。また、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積極的にお応えするため「M&A仲介サービス」にも取り組んでおります。

この他、地域への情報提供機関として、道内・国内の経済分析・予測や産業調査などの経済調査活動を行うほか、弁護士・税理士・年金コンサルタントによる法律・財務・年金に関するご相談をお受けするなど、サービスの充実に努めております。

#### 情報提供サービス

当行の強みである全道に広がるネットワークを活用し、企業に対する情報提供サービスを切り口とした法人取引の拡大を推進いたしてまいります。

道内企業に対する営業面でのサポートといたしまして、営業情報や不動産情報の提供を行っております。また、私募債、信託代理店業務などの各種情報による事業支援につきましても充実を図ってまいります。

### [体制]

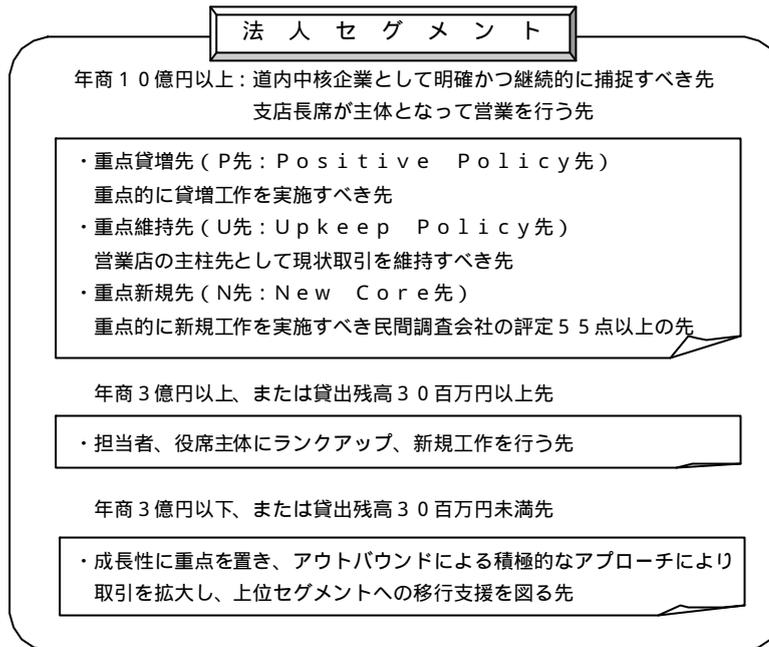
#### 法人渉外体制の見直し

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、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。

当行はこれまで、法人融資に関しましてキーバンク先、重点新規先等のセグメントはございましたが、規模の大小に関わらず渉外人員を振り向けた営業活動を行ってまいりました。

今後は、新営業店運営体制のもと工作すべき先の優先度に応じて、しかるべき力量の人員を効率配置してまいります。渉外担当者を基本的に統括店に集約し、渉外・融資役席についてもお取引先企業の規模・難易度に応じて配置いたします。

小口貸出先に対する融資業務の変革を行い、セグメント別のアプローチを行ってまいります。札幌地区におきましては、平成15年度中に「ビジネスローンプラザ（仮称）」を立ち上げ、中小企業、個人事業主のお客さまのお借入のご希望に、スピーディーにお応えするビジネスモデルを構築いたします。札幌市内で既にお取引を頂いているお客さまの約4割の先が同センターを、ご利用いただくことが可能となり、チャネルの多様化とサービス向上の両面からのアプローチを行ってまいります。さらに、貸出関係書類の集中管理、延滞金管理の本部集約、スコアリングモデルを活用した融資業務の効率化に取組み、渉外余力による貸出残高・年商上位先へのアプローチを強化し、「融資新規」「融資ランクアップ」の実効性を高めてまいります。

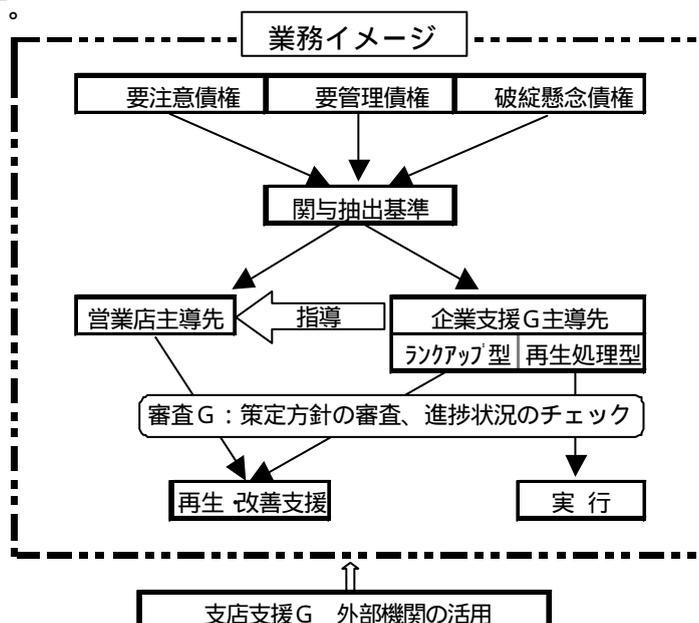


### 企業再生業務の体制

企業再生を通じた債務者区分の改善は、お客さま・当行の双方にとって重要な課題であり、また公表いたしました「リレーションシップバンキングの機能強化計画」の実効性を高めるため、体制面の強化を行っております。

平成13年10月に副頭取直轄の「企業支援チーム」を設置しておりますが、これを発展的に解消し、新たに営業部門の正式部署として「企業支援グループ」を本年4月に設置いたしております。人員の大幅増員、対象先の拡大、金額階層による企業支援グループと営業店の主管先の明確化を行っております。営業店の指導・支援についても積極的に取り組む体制としております。

さらに、外部機関によるコンサル導入についても積極的に行う方針であり、より実効性を高めてまいります。



## ファームバンキング担当チームの設置

営業店の推進をバックアップし、他行との差別化を図るため、支店支援グループ内に設置した「ファームバンキング専任チーム」が中心となり、引き続きサービスの拡大に努めております。

### (2) 個人リテール取引の強化

個人マーケットにおきましては、資金調達面での安定的基盤、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、ローコストチャネルの活用と「ローコスト営業体制」の定着により効果的・効率的な営業活動を展開し、積極的な拡大を図ってまいります。

個人渉外活動におきましては活動基準をあらため、「人的パワーのかけどころ」を変革してまいります。

これまでは定期性預金をベースにお客さまへの対応を行う基準を設け、満期対応主体の活動を基本とした行動計画を組み立ててまいりました。

「新営業店運営体制」においては、預り資産を含めて一千万円以上の預金取引世帯を、担当者1人当たり350世帯の担当を目安として個人渉外担当者を配置いたします。担当者はお客さまが持つ金融商品に対する嗜好を把握し、金融動向や商品提案、キャンペーン案内など、お客さまのニーズに合わせた、競合他行とは一味違う付加価値情報を提供することで、当行に対するロイヤリティを高めてまいります。一方で集金等の渉外活動に制約が伴う業務につきましては、効率性の観点から見直しを行ってまいります。

「人的パワーのかけどころ」は、工作ターゲットを明確にしたうえで取組みいたします。先数増加に向けては、ニューマネーが発生する退職者や地主等への工作を主体とします。既往の大口預金先につきましては、預金から投資信託・保険等預り資産へのシフトにとどめず、他行資産の取り込みを最大の工作目标といたします。

一方、これから取引拡大を図るべき先に対しましては、主たる第一工作をDMおよびテレマーケティングセンターが担うこととし、新商品や新サービスの機会を捉えてのアプローチを強化してまいります。預金の取り込みにあたっては、マスチャネルをより強化するため、商品やキャンペーンの内容、話題性などこれまで以上に商品企画を充実してまいります。

#### 【預 金】

資金調達面につきましては、低コストの流動性預金の増強を図るために家計のメイン口座、特に給与振込口座及び年金受取口座の獲得に最も重点を置いて取り組んでまいります。

そのために、取引優遇サービス「ステップD<sub>o</sub>」に今後も様々なサービスを付加・充実させていくほか、各種年金層向けサービスなどを活用して積極的に推進してまいります。

#### 【貸 出】

資金運用面につきましては、住宅ローン、消費者ローン、カードローンなどの個人ローンを収益及び取引基盤拡大におけるリテール戦略の重要な柱の一つと位置づけております。

住宅ローンにつきましては、生涯にわたっての取引基盤を確保する重要な商品と捉え、積極的に推進いたしております。そのため、各地に「道銀住宅ローンプラザ」を設置し、推進体制の強化を図っております。

消費者ローンにつきましては、電話やインターネットなど、ローコストチャネルを活用した効率的な推進に力をいれております。24時間受付・年中無休・非来店型のローン専門ネット支店「ラピッド支店」(平成13年5月開設)は、4万人を超える方々のご利用をいただき順調に推

移しております。

平成14年1月には、「自動審査システム」を活用して融資枠の事前供与を行う「道銀ローン倶楽部」の取扱いを開始いたしており、引き続きシンプルかつ利便性の高い商品の開発に努めてまいります。

今後とも「住宅ローン」「道銀ローン倶楽部」「ラピッド」を中心に個人ローンへの取組みを一層強化し、平成17年3月末までに1,000億円(平成14年3月末比)の残高積み上げを当面目指してまいります。

#### [ 商品・サービス ]

##### 道銀取引優遇サービス「ステップD○」

他行との差別化を図り、「集まる預金」の仕掛けづくりの一環として平成10年10月より、道内金融機関としては初めてのサービスとなる取引優遇サービス「ステップD○」の取扱いを開始いたしました。

本サービスは、給与振込口座、年金受取口座をお持ちの方を対象にお取引内容に応じて振込手数料の優遇等を行うものであります。

当行は、本サービスを個人取引基盤、特に給与振込口座、年金受取口座を獲得する最大のサービスと位置づけ積極的に推進し、平成15年3月末現在で403千件の契約数となっております。

##### 道銀ローン倶楽部

平成14年1月より「自動審査システム」を活用して融資枠の事前供与を行う「道銀ローン倶楽部」の取扱いを開始しております。インターネットで手軽に申し込みができるほか、供与した融資枠については2年間有効であることから好評を博しております。また、本商品は住宅ローンとのセット販売を強力に推進しており、平成14年度末現在での累計は、会員数5,528名、通知極度額121億76百万円(実行額35億28百万円)の実績となっております。

##### 年金層向けサービス

年金受取口座の獲得につきましては、給与振込口座とともに、個人基盤取引拡大の柱の一つとして、強力に推進いたしております。

推進にあたっては、取引優遇サービス「ステップD○」のほか、「年金ご予約安心サービス」など、各種サービスの提供とともに、専門スタッフ・渉外パートが中心となり積極的に展開してまいります。

年金ご予約安心サービス	年金のお受取開始まで5年以内のお客さまを対象に、無料相談、裁定請求のお手伝い、法解説等の情報提供など年金を安心してお受け取りいただくための総合的なサービスを提供いたしております。
年金講演会	年金のお受け取りを控えたお客さまを対象に、講演会を開催し、年金に関するさまざまなご相談に応じております。
道銀年金定期預金	当行で年金をお受け取りのお客さまを対象に、通常の定期預金金利に0.5%上乗せするサービスを提供いたしております。(お一人1百万円以内)

## 外貨両替業務

手数料収入を増強するサービスとして積極的に推進し、平成14年下期の外貨両替（外貨現金及びトラベラーズチェック売買）実績は、約88百万米ドルで、地銀64行中第2位の実績となっております。

### a. 外貨宅配サービスの取扱い

平成11年1月より、全国の金融機関では初めての「外貨宅配サービス」の取扱いを開始し、サービスの向上を図っております。本サービスは当行本支店窓口、外貨両替プラザのほか、テレホンバンキングでもお申込みでき、現在27種類の外貨を取り扱っております。

### b. 外貨両替プラザ

外国通貨の両替に関するお客さまのご要望に幅広くお応えすべく平成13年4月に開設した「外貨両替プラザ」は、平日（10時～19時）のほか、土曜日（10時～17時）も営業しております。本年1月には道内行初となる中国元の両替を開始いたしました。これにより、販売・買取りについては、通貨15種類、トラベラーズチェック7種類となり、外貨宅配サービスの取扱いと併せて、お客さまから大変ご好評をいただいております。

### 投資信託窓口販売

平成10年12月より、お客さまの資金運用面での多様なニーズにお応えするため、道内で唯一、全店において投資信託の窓口販売業務を開始いたしました。

平成13年6月からは、資産運用の疑問、相談にお応えすべく、IT技術を取り入れた「遠隔相談システム」を導入し、専門スタッフによるご相談を承っております。平成15年3月末現在、当行では、31種類のファンドを取扱っており、お客様の様々なニーズにお応えできる体制を整えております。

### 道銀キャッシュ・クレジットカード

平成14年3月より、道内金融機関初となるキャッシュカードとクレジットカードの一体型カード「道銀キャッシュ・クレジットカード」の取扱いを開始しました。新たな資金決済機能の提供によるサービス向上を通じ、お取引先数の増加と手数料収入の増強を図ってまいります。

### 保険窓口販売

平成13年4月に当行の住宅ローンをご利用されるお客さまを対象とする「住宅関連長期火災保険」の販売を開始したことに加え、平成14年10月には「個人変額年金保険」の取扱いを始めております。

変額年金保険については、取扱い開始から半年で約40億円のご契約をいただいております。ファイブビジネスの柱と位置づけ、今後も積極的に取り組んでまいります。

## [体制]

### 住宅ローンプラザ

安定的な収益基盤の構築のため、「個人向けローン」への取組みを強化し、平成17年3月末までに個人ローン残高1,000億円の増加（平成14年3月末対比）を目指して取り組んでおります。

個人ローンの核となる住宅ローンにつきましては、年度実行額目標1,000億円を掲げ取り組んでまいります。

従来、低金利環境による借換需要掘り起こしにより住宅ローン実行額を積み上げてまいりましたが、今後はその商材の枯渇が見込まれます。一方で、住宅金融公庫の業務縮小に伴い、新築住宅での銀行ローンの申込が増加しております。

当行では、平成11年度に新築住宅ローンを専門に扱う「住宅ローンプラザ」を札幌で開設し、以降地方中核都市への拡大を図り、住宅ローンの「取組体制」を強化・充実しております。また「商品性」優位なローンを開発・投入しております。

「住宅ローンプラザ」では、業者工作を主体としたローン増強に取り組んでおり、先発しました札幌地区を始め主要都市での当行住宅ローンシェアが増加しております。

本年4月には、更に拡大を図り全道12プラザの体制としております。

また、平成14年度には、業者との連携強化のため「住宅ローン（提携プラン）」の取扱いを開始し、当行の「提携業者」として優遇による差別化を図っております。

「住宅ローン（提携プラン）」

【商品内容】

既存ローン商品全てに以下の利便性を付与

- ・つなぎ融資の実行
- ・事前審査の翌日回答
- ・担保評価にかかる簡易査定
- ・業者の代理受領 等

債券・投信・保険センター

営業店における「債券」「投資信託」「損害保険」「生命保険」の販売をバックアップするため、平成14年7月に「債券・投信・保険センター」を設置いたしました。多様化するライフスタイルに合致した金融商品のご提案ができるよう債券、投信、保険の各々について、専門スタッフを配置し、商品ラインナップの充実、サービスの向上に努めております。

### (3) 地方公共団体等取引の強化

地方公共団体等につきましては、預金・貸出金のお取引はもとより、当行が地域金融機関として地域の振興や活性化に貢献させていただくうえで今後とも一層連携を密にしていくべき先として位置づけております。

最近では、税収の伸び悩みを背景に、地方公共団体の資金調達手段も多様化しており、地域金融機関の最大の使命として、でき得る限りの対応を行い、地域の発展に貢献してまいりたいと考えております。

また、各地方公共団体では、地域の経済環境や産業構造に応じた制度融資を制定していますが、こうした各種制度融資のお取扱いを通じて、地域企業への円滑な資金供給、ひいては、地域活性化に貢献してまいります。

### (4) チャネルの多様化

お客さまのライフスタイルやニーズの多様化に対応し、サービスの向上を図るとともに、広大な北海道でのローコストチャネルの構築を展開すべく、ダイレクトバンキング等のチャネルの多様化をすすめてまいります。

テレホンバンキング

平成11年11月より、道内行初の「道銀テレホンバンキングサービス」を開始し、取引優遇サービス「ステップD o」とともに、他行との差別化のサービスとして、新規のお客さまの獲得、既存のお客さまの取引拡大に取り組んでおり、平成15年3月末現在、26,368件のご契約をいただいております。

当行は、特に、テレホンバンキングを活用したセールスに力をいれており、給与振込口座、年

金受取口座、定期預金などの基盤取引の獲得を強力に推進いたしております。

#### インターネット・モバイルバンキング

平成12年6月より照会サービスを開始し、同年9月より振込・振替、定期預金入金・解約、住所変更、公共料金口座振替申込のメニューを提供しております。また、「ラピッド」を始めとする各種ローンのほか、融資枠の事前供与を行う「道銀ローン倶楽部」の受付もインターネットで取扱っています。

#### 自動機

店舗ネットワークを補完する一環として、自動機ネットの拡充をすすめるとともに、機能サービスの充実に努めております。平成14年7月より、北陸銀行との間でATM出金時の相互無料開放を実施しました。さらに、本年1月には両行の提携範囲を拡大しキャッシュカードによるATM振込手数料を相互に優遇するサービスを導入しております。

また、平成14年9月には、ATM・CDで数字選択式宝くじの販売を開始いたしました。稼働時間の延長も適宜行っており、自動機サービスの向上を通じた手数料収入の増強を図っております。

#### メールオーダーサービス

お客さまの利便性の向上及び取引基盤の拡大を図るため、自動サービスコーナーに専用の申込書を設置し、個人ローン・普通預金・積立定期預金・クレジットカード等の申込みを郵送でお受けいたしております。

#### オートコール

渉外活動の支援と一層のサービス向上を目的に、本部に専門セクション「オートコールセンター」を設置し、お客さまへの定期預金の満期のご案内などの情報提供及び定期預金のご継続の依頼、個人ローンの管理を行っております。

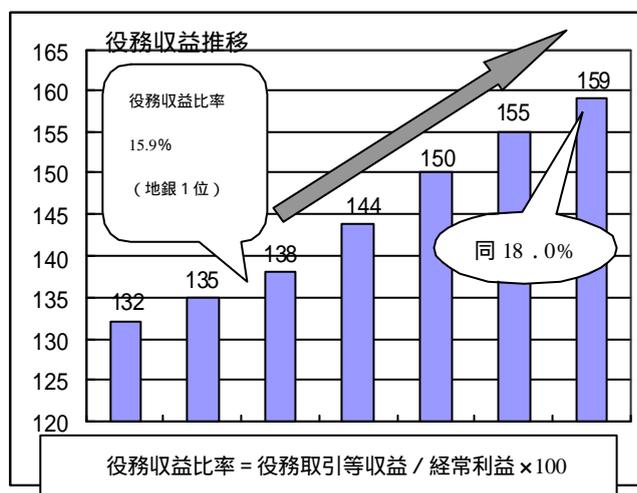
### (5) 役務収益の強化・拡大

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」となっております。引き続き他業態商品販売、M&A等のアドバイザー業務の強化と、サービスコストに見合った手数料体系への見直しにより、役務収益の強化・拡大に取り組んでまいります。

他業態商品販売では、すでに取り組んでおります「生保・損保窓口販売」で相応の実績をあげております。今後も住宅ローン取組み強化による火災保険取扱手数料

での増強、富裕層に対する預り資産との位置付けのもと変額年金保険の取組み強化を行ってまいります。

「M&Aサービス」、「日本版401K」、「財務戦略サービス」等のアドバイザー業務でのサービス提供による手数料収入の増収に取組みいたします。さらに、金利スワップ等のデリバティブ商品の小口化によりお取引先さまの利便性を高めた商品提供やシンジケートローンのアレンジメント等による新たな役務収益の拡大を積極的に展開してまいります。



また昨年9月よりATM宝くじ販売を行っており大変ご好評をいただいております。

#### (6) アライアンスによる営業力強化

平成14年5月に北陸銀行との間で業務提携について合意し、ATMの相互開放およびATM為替手数料の本支店扱い(減免)等を進めてまいりました。両行では、さらにこれを進展させ、持株会社方式による経営統合を進めていくことについて平成15年5月に基本合意しており、平成16年度中を目処に統合を目指してまいります。これまでの協力関係の一層の緊密化を図るとともに、共同営業戦略の展開による経営の効率化と営業力の強化を図ってまいります。

また、平成14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、従来の現金手配業務、自動機管理、メール業務等の事務周りでの提携を越えた取組みを行ってまいりました。

今後も、当行の持つM&A、ISO取得支援等コンサルティングノウハウの提供、シンジケートローンアレンジによる協調等、地元信用金庫・信用組合とのアライアンス強化を行ってまいります。

一方、当行においては、ストラクチャードファイナンス等の先進行における取組みノウハウ蓄積のため、親密先への人材派遣を行っております。今後も当行の金融機能の高度化と道内企業への新商品・サービス提供に努めてまいります。

#### (7) 収益管理体制の構築

平成15年1月より、収益管理システム構築に向けたプロジェクトチームを組成しております。

現状の収益管理システムは、平成8年4月より稼動しておりますが、根幹をなす営業店損益では、個別スプレッド方式によります資金損益の算出、従来方式の原価計算等による損益管理を行っております。

今後は更なる収益管理の高度化のため、個別スプレッド方式によるスプレッドバンキングに加え、ABC原価計算、信用コストの計量化等の手法を取り入れ、納得性の高い収益管理システムの構築を行ってまいります。

個別採算管理につきましても、同様の手法を用い高度化を図ることから、プライシング等の基礎資料としての効力を発揮できるものといえます。現状把握をしておりません商品別・チャネル別・セグメント別・部門別の収益管理を行い、収益性・採算性からの「取組強化」、「撤退」といった方針判断のツールとしての活用も検討してまいります。

営業店は、従来のボリューム重視の取組みから、よりスプレッドを意識した取組みを行い、コスト面では不採算・非効率業務を営業店ベースで見直しを行う等の効果が期待できます。業績評価については信用コスト控除後収益が指標となることから、行動基準が大幅に変革することとなります。

## 2.ロ - コ ス ト 営 業 店 運 営 体 制 の 確 立

V字回復を実現するためには、経営資源を従来以上に効果的・効率的に配分し、競争力を高めていくことが今後の経営戦略において重要な課題であると認識いたしております。

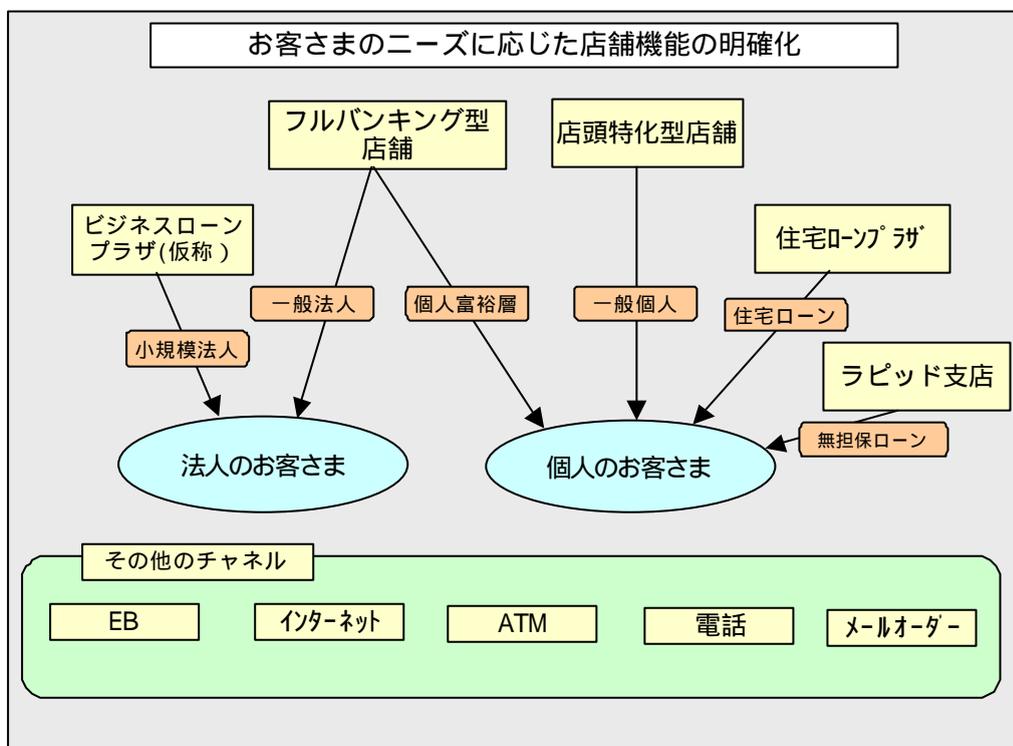
今後、店舗および営業面での体制を以下のようにすすめてまいります。

### (1) 店舗機能の見直し

従来の全店一律フルバンキング体制を見直し、地域およびお客さまのニーズに応じ各店ごとに機能の見直しを図ってまいります。

具体的には、新営業店運営体制による「フルバンキング型店舗」「店頭特化型店舗」への既存店舗の分割、「住宅ローンプラザ」「個人ローン専門ネット支店（ラピッド支店）」「ビジネスローンプラザ（仮称）」の設置・拡大によって、お客さま・商品別での機能分類を進めてまいります。

これにより、お客さまの利便性を確保しつつ、効率的な店舗体制を構築いたします。



### (2) 新営業店運営体制の導入・定着

当行は、従来より組織のスリム化・フラット化を進めており、本部組織につきましては平成11年に部制を廃止し、多重構造になっていた決裁ラインのフラット化を実現しておりますが、この考え方を営業店にも準用し、よりスピーディーな業務運営を目指してまいります。

また、札幌市内を始め、道内主要8都市で実施しております「エリア営業体制」の最終形となる店別機能の分別化に、今年度着手し平成16年度の早期実現に取り組んでおります。

これにより、個々の営業店においては、より効率的かつスピーディーな業務運営が図られるとともに、当行全体では従来のフルバンキング体制から、マーケットに応じた店舗機能への変更による柔軟な経営資源の配分が可能となり、この結果として人件費を中心に大幅な経費削減を実現してまいります。

『新営業店運営体制』

[Phase 1] ~平成14年度より実施

- ・ 従来、支店長は支店業務全般について統括を行ってまいりましたが、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」の役割を担うこととし、「店頭グループ」は別に指名するグループリーダーに大幅に権限を委譲し、業務を完結させることといたしました。この体制により、支店長は従来以上にお客さまとの深耕に時間を費やすことが可能となるほか、渉外・融資担当役席者の削減と決裁ラインの簡素化を図っております。

[Phase 2] ~平成16年度まで実施

- ・ 平成10年より進めてまいりました「エリア営業体制」につきまして、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いたします。これにより、柔軟な人員配置が可能となり、高度化する金融サービスをエリア内で機動的に提供してまいります。

「エリア営業体制」~個々の支店ではなく、テリトリーが近接する支店の連合体である「エリア」を単位として、共同してエリア内の業容拡大を図る営業体制

この結果、これまで121カ店のフルバンキング店舗は、平成16年度末までに、39カ店減少(平成14年度末比)させ、82カ店の体制といたします。

(3) その他機能集約型営業拠点の設置・拡大

ビジネスローンプラザ(仮称)の設置

中小企業・個人事業主のお客さまのお借入のご希望に、よりスピーディにお応えし、かつ業務の効率化を進めるため、スコアリングシステムを活用した原則来店不要(ご契約時を除く)の営業拠点を平成15年度中に設置する予定であります。

同センターにおきましては、

- a. 比較的小規模な既往お取引先に対する新たなチャネルの提供
- b. 新商品の開発によるお取引先の拡大

を図ってまいります。

【ビジネスローンプラザ概要】

顧客セグメント	既往お取引先~与信残高30百万円未満 新規お申込先~年商300百万円未満
申込方法	電話・FAX(将来的にはインターネット利用を検討)
契約手続き	お近くの当行本支店(希望によりセンターでも対応)
拠点	当面札幌市内1カ所 (札幌市外への展開は札幌のセンター運用状況により検討)

住宅ローンプラザの拡大

「住宅関連融資の増強」および「営業店業務の本部集中」を目的に、平成11年7月に「住宅ローンプラザ北二十四条」を開設以来、平成15年3月末時点で6都市8カ所まで拡大してまいりました。

平成14年度では500億円近い実行実績をあげ、当行全体の約50%の住宅ローンは「住宅ローンプラザ」での取扱いとなっており、設置効果を十分確保しております。本年4月には4カ

所（千歳、小樽、室蘭、北見）の開設を行っており、住宅ローン推進の拠点として道内主要都市を網羅しております。

個人ローン専門ネット支店（ラピッド支店）

平成13年5月に開設いたしました同支店では、従来型の店舗と異なり、24時間365日受付・非来店型の個人ローン特化店として特徴的機能を有しております。この機能を活かし、平成15年3月末現在で4万人を超えるお客さまにご利用いただき、顧客数の拡大が図られております。引続き取引基盤の拡大に取り組んでまいります。

【機能別店舗数推移】

店舗機能分類	12/3期 実績(A)	15/3期 実績	17/3期 計画(B)	(B) - (A)
フルバンキング型	132	121	82	50
エリア統括店	7	21	23	+16
エリア傘下店	22	57	6	16
単独運営店	103	43	53	50
店頭特化店			39	+39
エリア傘下店			39	+39
小計	132	121	121	11
出張所	3	10	9	+6
住宅ローンプラザ	1	8	12	+11
スモールビジネスセンター（仮称）			1	+1
個人ローン専門「ラピッド支店」		1	1	+1
合計	136	140	144	+8

エリア渉外体制店舗一覧

エリア名	統括店	傘下店
南一条エリア	南一条支店	行啓通支店、石山通出張所
月寒エリア	月寒支店	西岡支店
平岸エリア	平岸支店	澄川支店、真駒内支店
白石エリア	白石支店	菊水元町出張所、東札幌支店 北郷支店、北都支店
流通センター前エリア	流通センター前支店	大谷地支店
琴似エリア	琴似支店	西野支店、西野二股出張所 八軒支店、宮の沢支店
鳥居前エリア	鳥居前支店	旭ヶ丘支店、西線支店
札幌駅北口エリア	札幌駅北口支店	光星出張所、東苗穂支店、 札幌支店、北十五条支店
麻生エリア	麻生支店	四番通出張所、篠路支店 新川中央支店
清田エリア	清田支店	美しが丘出張所
野幌エリア	野幌支店	大麻支店
手稲エリア	手稲支店	星置支店
川沿エリア	川沿支店	ふじの支店
北二十四条エリア	北二十四条支店	新川支店
美香保エリア	美香保支店	北栄支店、栄町支店、元町支店
函館エリア	函館支店	函館駅前支店、十字街支店、亀田支店 美原支店、湯川支店、東山支店
小樽エリア	小樽支店	入船支店
室蘭エリア	室蘭支店	輪西支店、東室蘭支店
苫小牧エリア	苫小牧支店	緑町支店、糸井支店
旭川エリア	旭川支店	銀座通支店、神楽支店、豊岡支店 永山支店、大町支店
釧路エリア	釧路支店	鳥取支店、釧路西港支店
帯広エリア	帯広支店	西五条支店、帯広西支店

#### (4) 人員の戦略的・効率的配置

行員数につきましては、平成15年度末の2,250名体制を1年前倒しで達成しており、さらに現在進めております「新営業店運営体制」の定着、業務担い手の見直しによる「契約社員・パートの積極的活用」および「営業店業務の本部集約化」を通じましてさらに削減に取組みいたします。また人員の戦略的、効率的配置により、営業店の営業力と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ます。

##### 営業店

新営業店運営体制においては、工作すべき先の優先度に応じて、しかるべき力量の人員を効率配置してまいります。渉外担当者を基本的に統括店に集約し、渉外・融資役席についてはお取引先の規模・難易度に応じ配置いたします。

また、本部では営業店サポートチームを編成し、高度化する金融機能の中でも特に専門性の高い分野を補完する体制を構築しております。

##### 本部

抜本的な組織改編（平成11年7月実施済）により、スリムでフラットな体制としており、今後の戦略展開に必要な営業店サポートに人員の充実を図り体制を強化しております。

##### [ 具体的人員配置 ]

###### a．ファームバンキング担当グループの増員

本部担当グループを増員し、他行との差別化を図っております。

###### b．市場営業チームの配置

近年ニーズの高まるデリバティブ取引等の推進強化と営業店サポートを行っております。

###### c．個人ローンセクションの増員

本部審査部門及び住宅ローンプラザ（全道12カ所）の増員により個人ローンの本部集中による効率化およびスピードアップを図っております。

###### d．投資信託チームの配置

投資信託販売にかかる推進、行内教育（含、コンプライアンス）について、営業店サポートを行っております。

###### e．保険窓販チームの配置

住宅関連長期火災保険、変額年金保険にかかる推進、行内教育（含、コンプライアンス）について、営業店サポートを行っております。

###### f．日本版401Kチームの配置

確定拠出型年金（日本版401K）業務にかかる推進、行内教育について、営業店サポートを行っております。

###### g．テレマーケティングセンターの増員

テレホンバンキングを店舗に代わる取引基盤拡大の拠点と位置づけアウトバウンドによるセールス力の強化を図っております。

上記の他、IT施策専担者やデビットカードサービス推進にかかる増員等を行っております。

##### 契約社員・パートタイマーの積極的活用

契約社員、パートタイマーを積極的に活用し、「業務担い手の見直し」による、効率性を高めてまいります。

営業店事務分野におきましては、定型的あるいは比較的簡易な事務を担当いたします。

## マーケット別チャネル

チャネル	法人取引		個人取引	
	貸出	預金	貸出	預金
渉外係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規融資</li> <li>・既往お取引先ランクアップ</li> <li>・私募債受託</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ファームバンキング</li> <li>・振込、給与振込の元受</li> <li>・信託代理業務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・住宅ローン</li> <li>・アパートローン</li> <li>・大型ローン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大口定期性預金セールス</li> <li>・富裕層取引拡大</li> <li>・退職金、保険金土地代金</li> <li>・大型職域</li> </ul>
コンサルティング(資産運用相談)				
渉外パート・嘱託		<ul style="list-style-type: none"> <li>・集配金業務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報収集</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定期性預金セールス</li> <li>・店舗近隣取引</li> <li>・他行預金</li> <li>・年金、年金予約</li> <li>・給与振込受給者</li> <li>・職域</li> <li>・ボーナス預金</li> <li>・情報収集</li> </ul>
オートコール			<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人ローンの管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定期性預金セールス</li> </ul>
テレホンバンキング			<ul style="list-style-type: none"> <li>・消費者ローン</li> <li>・カードローン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定期性預金セールス</li> <li>・ボーナス預金</li> <li>・普通預金大口残高先</li> <li>・年金、年金予約</li> <li>・給与振込</li> <li>・ステップD o</li> <li>・積立定期預金</li> <li>・振込受付</li> </ul>
メールオーダー				<ul style="list-style-type: none"> <li>・普通預金、積立定期、クレジットカード等の基盤取引</li> </ul>
インターネットバンキング				<ul style="list-style-type: none"> <li>・定期預金</li> <li>・振込受付</li> </ul>
【機能集約型営業拠点】				
住宅ローンプラザ			住宅ローン特化	
個人ローン専門 rapido支店			カードローン特化	
ビジネスローンプラザ(仮称)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規融資</li> <li>・既往お取引先ランクアップ</li> </ul>			

既往先 :与信残高 30万円未満先  
 新規先 :年商 3億円未満先  
 アウトバウンドによる積極的アプローチ

チャネルの多様化

### 3. 人 的 資 源 の 最 適 化

より効率的・合理的な体制のもとで、お客さまの信頼を得て地域経済に貢献するためには、全職員が意欲を持って業務に挑戦するとともに、能力開発を行い、それを最大限発揮できる企業風土の定着が、重要な課題であると認識しております。また、同時に人的資源の効果的な配分につきましても状況に応じてスピーディーに対応してまいります。

#### (1) 職員モラルの向上

平成13年1月より新人事制度（複線型人事制度）を導入し、人事施策の基本理念を「職務重視の成果主義」としております。これによりまして各職員の勤労観に応じた勤務体系のなかで、職務および実現された成果をより正当に評価し、職員の意欲・意識の向上を図ってまいります。

同制度では、職員の自主性を尊重すべく、期待される職務・役割や勤務地の範囲を勘案し、4つのコース（総合職・専門職・エリア職・一般職）を設け本人の希望により選択することといたしております。

また、給与体系につきましては、年功的な考え方が強い「基本給」主体の構成を抜本的に見直し、「行動考課」を通じた、「査定給」及び「職務給あるいは資格給」による構成といたしております。本年2月には、登用および昇降格の基準をより明確にするため、「スキル・管理力基準」を大幅に改定し、今後の人事考課の透明性を高めるとともに、職員の能力開発の目安としております。

今後とも、本制度の厳格な運用による「実力主義の人事配置、処遇の実現」により、組織の活性化を図ってまいります。

#### (2) 人材育成

お客さまの多様化するニーズに適切にお応えするため、今後とも人材の育成に積極的に取り組んでまいります。

特に、今後は職員の専門性を高める観点での、研修・教育を重視してまいります。貸出審査・企業再生・新種業務および商品の分野を中心に、一部外部トレーニーの派遣も含めて育成を進めてまいります。

また、今後積極的に活用してまいります「契約社員・パート」の職員に対しましても、集合研修の実施等を通じまして能力開発を行い、お客さまへのサービスおよび事務レベルの維持・向上を図ってまいります。

ロ．リストラの推移及び計画

リストラの概要

【実績と計画】

1．経費計画(5/3月期実績)	(15/3月期実績)	(19/3月期計画)	(5年3月対比 削減率)	
経費	516億円	386億円	375億円	27.3%
人件費	252億円	178億円	160億円	36.5%
物件費	233億円	185億円	192億円	17.5%
2．人員計画(5/3月期実績)	(15/3月期実績)	(19/3月期計画)	(5年3月対比 削減率)	
行員数	3,235人	2,151人	1,740人	46.2%
3．店舗計画(5/3月期実績)	(15/3月期実績)	(19/3月期計画)	(5年3月対比 削減率)	
店舗数	148店	131店	130店	12.1%
出張所・代理店・駐在員事務所を含む、ローン専門・振込専用店舗を除く				

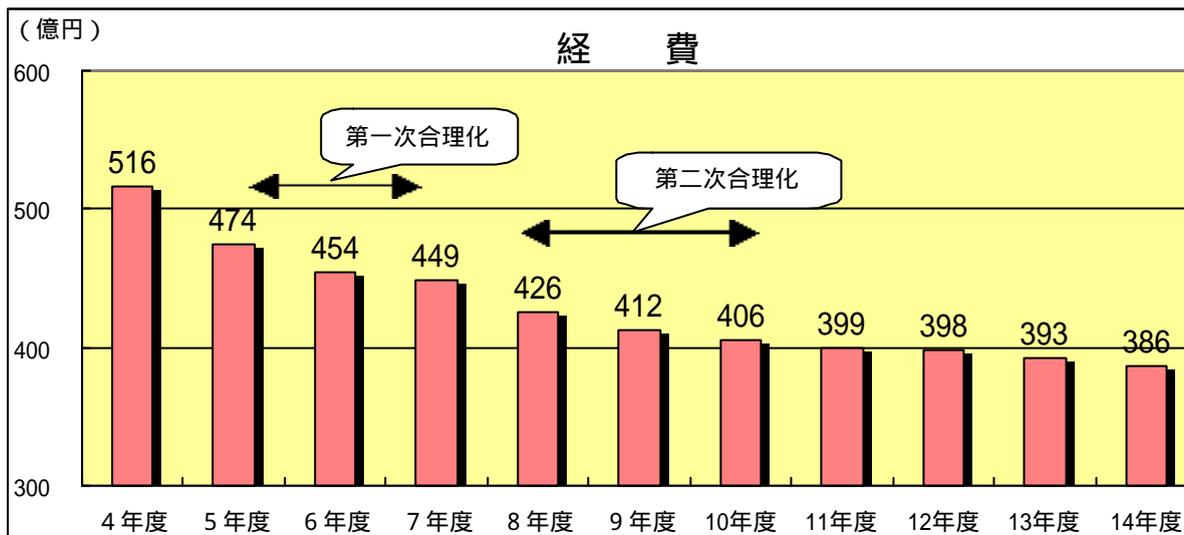
【主要施策】～平成11年度以降の取組み

- 1．経営の合理化・効率化
  - (1) 人件費 行員数の削減～2,250人(平成16年3月末)体制の前倒し達成  
1,740人(平成19年3月末)体制構築  
エリア渉外体制の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 店舗の統廃合  
システム部門のアウトソーシング(平成10年5月より実施)  
システムの他行共同化に向けた取組み  
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

### 経費の推移

(単位：億円)

	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度
税金	29	28	26	26	24	25	24	23	23	23	22
人件費	252	243	239	239	205	211	206	204	198	183	178
うち給与・報酬	145	140	135	132	124	123	118	118	113	110	103
平均給与月額(千円)	331	332	347	358	368	376	370	366	375	357	349
物件費	233	202	189	183	197	175	175	171	176	186	185
うちシステム関連経費	96	78	70	67	63	56	50	47	55	57	56
経費合計	516	474	454	449	426	412	406	399	398	393	386
除システム関連経費	420	396	384	382	363	356	356	352	343	336	330

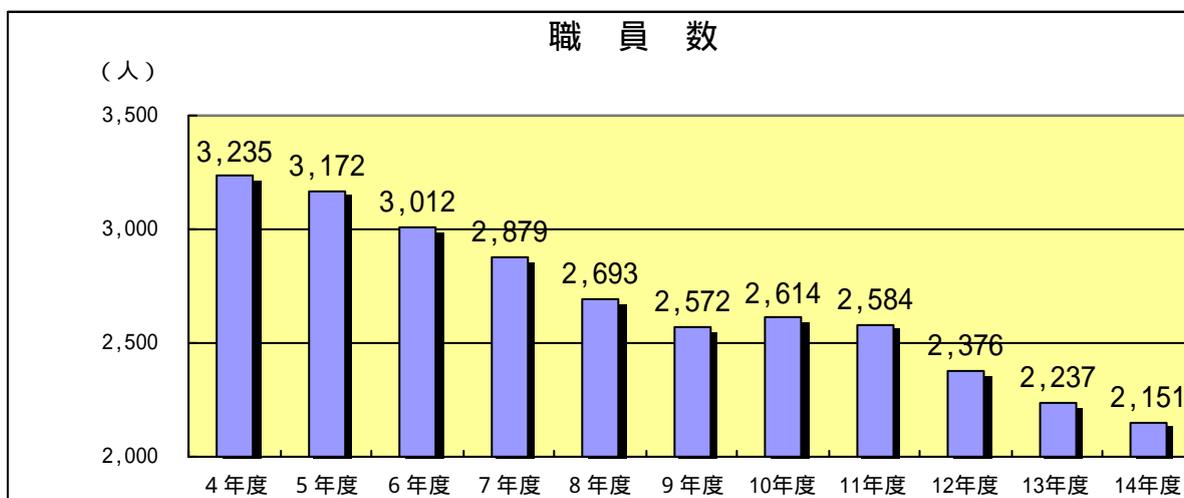


### 役員数の推移

(単位：人)

	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度
役員数	18	20	17	16	16	16	16	10	10	9	9
うち取締役数	15	17	14	12	12	12	12	6	6	5	5
職員数(注)	3,235	3,172	3,012	2,879	2,693	2,572	2,614	2,584	2,376	2,237	2,151
うち銀行本体	3,133	3,064	2,880	2,729	2,546	2,456	2,457	2,481	2,284	2,166	2,035
うち在籍出向者等	102	108	132	150	147	116	157	103	92	71	116

(注)各年度末での人員。「銀行本体」職員数には庶務行員を含み、嘱託・パートは除く。



### 【基本的な考え方】

当行は収益体質強化のため、他行に先駆け、平成5年度から抜本的な経営の合理化に取り組み、平成10年度実績では平成4年度対比で110億円の経費削減を達成いたしました。

これまでの取り組みでは、物件費につきましては基幹システムのアウトソーシングをはじめとする大規模な見直しから、経費科目毎の徹底した見直しなど、お客さまへのサービスの質を低下させず、当行の金融機能を維持するために、徹底した削減を図ってまいりました。

また、人件費につきましても大幅な人員削減を実施するとともに、平成8年度より、全職員を対象に賞与支給率の削減等により圧縮を図ってまいりました。その結果、平成15年3月期のOHR（経費/業務粗利益）は、56.3%と地方銀行64行中、第7位の実績となっております。

今後につきましては、金融機関の競争が激化していくなかで、一層収益力を高めるため、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

「第一次合理化計画（平成5～6年度）」「第二次合理化計画（平成7～9年度）」及び平成10年度以降の人員の削減と給与水準の見直しにより、平成14年度実績では平成4年度に比べ74億円の削減効果をあげております。

#### 行員数の削減

エリア渉外体制の定着による渉外活動の効率化、業務担い手の見直しによる契約社員・パートへの置換えにより、今後さらに400名以上を削減し、平成19年度末には1,740名体制を目指しております。これにより平成5年3月末対比では1,495名（46.2%）の削減となります。

また、「業務効率化プロジェクト」において、「行員から契約社員・パートへの置き換え」を促進すべく、置き換えのネックとなる手作業処理や行員依存業務の洗い出しを行い、これらについて革新的発想を取り入れた効率化・集中化策を策定いたしております。

#### 賞与等の抑制継続

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、さらに平成12年度からは50%の削減を実施しております。

なお、公的資金により引受けいたしました優先株式無配の期間中の賞与支給率は、さらに30%程度の削減を行ってまいります。

また、平成13年1月より導入いたしました「新人事制度」の運用につきましても、各職務・資格に求められるスキル・管理能力基準を明確にし、基準に則したメリハリのある厳格運用を行っております。

### 【 賞与削減率推移 】

（単位：％）

年度	5～6年度	7年度	8～11年度	12～14年度	15年度
対象	管理職	管理職	全職員	全職員	全職員
削減率	7～9	3	27～30	50	67

福利厚生制度の見直し

a. 社宅・独身寮及び家賃補助の見直し

札幌市内を中心に、処分を含めた合理的な運営を検討いたしております。また、新人事体系の導入に併せ、家賃補助の見直しを行っております。また平成14年4月からは、独身寮のアウトソーシングを実施しております。平成15年3月末現在、39物件（うち道内35物件、道外4物件）の処分を行っております。

b. 保養所等の福利厚生施設の見直し

当行及び当行健康保険組合の所有する全ての保養所について、処分（売却）に取り組んでおります。

道内3カ所～定山溪保養所（平成11年9月末廃止済、処分取組中）

洞 爺保養所（取壊し済み）

大 沼保養所（処分取組中）

道外1カ所～勝 浦保養所（平成11年11月売却済）

また、お取引先との懇親や職員用に使用しておりましたクラブにつきましては、平成11年10月に廃止・売却いたしております。

c. 社内預金制度の廃止

平成12年3月末をもって廃止いたしております。

(2) 物 件 費

店舗の統廃合

第一次合理化計画の開始年度である平成5年度から、国内店舗の統廃合及び海外拠点の廃止などに取組んでおり、平成15年3月末には、平成5年3月末対比で17カ店、及び海外現地法人1法人の統廃合を実施いたしております。

特に海外拠点は、他地銀に先駆け、平成8年6月にニューヨーク、香港、ロンドンの拠点を廃止し、完全撤退いたしております。

今後は、「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、効率的運営に取り組んでまいります。

店舗数（平成5年3月末～19年3月末の実績と計画 除く、ローン専用ネット支店、振込専用支店）

	5年 3月末	6年 3月末	7年 3月末	8年 3月末	9年 3月末	10年 3月末	11年 3月末	12年 3月末	13年 3月末	14年 3月末	15年 3月末	16年3月末 以降
支店数	136	137	137	137	134	133	133	132	132	121	121	121
（うち道内）	130	131	131	131	129	129	129	129	129	118	118	118
（うち道外）	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	3
（うち海外）	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
海外駐在員事務所	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0
出張所	9	6	5	5	4	4	3	3	3	10	10	9
代理店	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
計	148	146	144	144	138	137	136	135	135	131	131	130
（前年比）		-2	-2	0	-6	-1	-1	-1	0	-4	0	-1
海外現地法人	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0

#### システム部門のアウトソーシング

平成10年5月より、「システム経費の削減」及び「システム開発のスピードアップ」を目的に、銀行業界としては初めて、オンラインシステムを(株)エヌ・ティ・ティ・データに全面的にアウトソーシングいたしております。

#### [目的]

##### a. システム経費の削減

システムの開発、運用、保守、維持管理などに関する経費につきまして、大幅な削減を図ってまいります。特に、開発費につきましては、(株)エヌ・ティ・ティ・データが運営しております共同センター「STAR-ACE」と、開発ニーズの合致する案件についての共同開発を実施し、大幅な削減をすすめてまいります。

##### b. 開発スピードの向上

優先度の高い開発につきましては、スケールメリットにより、人員の集中投入が可能となりますことから、開発スピードが向上いたします。

#### [対象システム]

##### a. 勘定系システム(外国為替システムを含む)

##### b. 対外・ファームバンキング系システム

##### c. 情報系システム

##### d. 営業店システム(勘定系など)

システムの他行共同化に向けた取組み

上記のように、当行はすでに基幹システムの開発及び運営をアウトソーシングいたしておりますが、システム投資・運営コストのさらなる効率化のため「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、現在、詳細について協議いたしております。なお、加盟の時期は平成18年度を計画しております。

#### その他のアウトソーシング

従来100%子会社(道銀ビジネスサービス株式会社)が行ってございました自動機関連の監視、障害対応、現金装填・撤去、取引先の集配金対応について、効率化・採算性の観点から、平成11年7月より、外部会社へアウトソーシングいたしております。

また、自動機のメンテナンス、メール業務の共同化について、道内の信金・信組等、ご要望のある金融機関と検討してまいります。

#### 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・必要性の低い物件について、その処分に取り組んでおります。平成15年3月末現在、31物件(うち道内29物件、道外2物件)の処分を行っております。

福利厚生施設および低利用不動産の合算処分実績は、平成15年3月末現在、70物件(うち道内64物件、道外6物件)。

### (3) 投資

投資につきましては、引き続き必要最小限に抑制する方針ではありますが、リテール取引推進にあたり、人的労力の削減効果が図れる等、全行的観点から効率化に資する投資や、情報化時代に対応する新サービス等、お客さまへのサービス向上、他行との差別化に向けた投資にはむしる積極的に対応してまいります

具体的には、新チャネルの構築、自動機機能・サービスの充実、中小企業・個人向け金融

商品の開発等があげられます。

また、現在取組んでおります「新営業店運営体制」の完全定着に向けた本部への業務集約等への取組みにつきましても、積極的に対応してまいります。

#### (4) 本部組織の改編

経営陣の「執行役員制」導入に合わせ、本部組織についても、よりフラット化し、スピーディーな意思決定ができる体制とすべく、随時本部組織の見直し、改編を実施いたしております。

##### 基本的考え方

従来の「部制（10部1室とこれに属する37グループ体制）」を廃止し、各執行役員が担当する各部門（企画管理・リスク管理・営業・審査）に属する20グループ（平成15年7月1日現在）を業務運営の主体といたしております。

「部制」廃止の大きな目的は、業務の難易度にかかわらず同一的にライン決裁を行うことを改めることにあります。本改編により、「部長」職を廃止し、各グループは原則として「諸役」をはじめとするスタッフ職による運営とし、一層の権限委譲とこれに伴う責任の明確化を図っております。但し、担当段階でリスク管理の観点等、ダブルチェックが不可欠な業務、高度な判断を要する業務におきましては、上級権限者の決裁を仰ぐものとしたしております。

組織の概要（P37「本部組織図新旧対照表」参照）

##### a．企画管理部門

経営の基本方針の企画立案、経営資源の配分・運用・管理、対外折衝、秘書等の業務を担当するグループ群といたしております。

##### b．リスク管理部門

経営を取り巻くさまざまなリスクを管理・コントロールするための企画立案、監査、営業店支援・指導等の業務を担当するグループ群といたしております。

##### c．営業部門

営業推進にかかる具体策の企画立案・管理、営業店支援及び営業店業務の本部集中化、企業再生等の業務を担当するグループ群といたしております。

##### d．審査部門

融資業務に係わる基本方針の企画立案、審査、管理及び延滞金の管理、回収・整理に関する営業店指導並びに回収支援等の業務を担当するグループ群といたしております。

##### 「経営会議」の設置

取締役会から委任された業務執行について、本部執行役員により構成される「経営会議」にて協議・決定いたしております。

また、従来の「常務会」は廃止しております。

##### プロジェクト方式

本部各グループ間で横断的に取り組む業務・検討課題等についてはプロジェクトチームにおいてその遂行、方向づけを行っております。

本チームはその組成時に「期限」を明確にし、その運営及び進捗管理は「チームリーダー」の責任のもと行われるとともに、順次、経営会議に報告するものとしたしております。

プロジェクト名	活 動 内 容
業務効率化プロジェクト	「新営業店運営体制」導入に向けての、体制・事務の整合性を図り、より効果的な合理化・効率化策を立案・実行を行っております。
収益管理システム構築プロジェクト	A B C原価計算、信用リスクの計量化手法を取り入れ、納得性の高い収益管理・個社別採算管理のシステム構築の検討を行っております。
スモールビジネスプロジェクト	中小企業・個人事業主先との融資取引拡大を図り、業務集約化を含めた融資事務の効率化の検討を行っております。
ペイオフ対応プロジェクト	ペイオフにかかわる名寄せ状況等の整備を含め、行内での取組み体制の整備を検討・実行しております。

## 2. 経 営 の 刷 新

### (1) 執行役員制の導入

平成11年6月に執行役員制を導入しており、意思決定および業務執行のスピードアップを図るとともに、経営（取締役会）と業務執行（執行役員）との役割・責任が明確になる体制としております。

### (2) 取締役数の削減

取締役数（ピーク時18名）は、平成5年度から段階的に減員を行い、執行役員制度導入時に大幅な削減により6名体制とし、本年6月からは4名に削減いたしております。

なお、相談役制度は平成10年4月に廃止し、定款も改正いたしております。

役員数の推移

(単位：人)

	4年	5年	6年	7年	8年	9年	10年	11年	12年	13年	14年	15年
	6月	6月	6月	6月	6月	6月						
役 員 数	21	20	20	18	16	16	16	10	10	10	9	8
うち取締役数	18	17	16	14	12	12	12	6	6	6	5	4

### (3) 「経営顧問会議」の設置

お取引先や地元有識者をメンバーといたします「経営顧問会議」の設置により、経営のチェック、提言をいただく場を設け、外部の立場からの忌憚ない意見をいただき、実際の経営に反映させる体制といたします。(詳細は、P40に記載)

### (4) 役員報酬等の抑制継続

役員報酬

平成4年度以降、段階的に削減し、現在その役職に応じて30～50%の削減を実施しております。優先株式無配の期間中は、更に削減率を35～55%に拡大いたします。

役員賞与

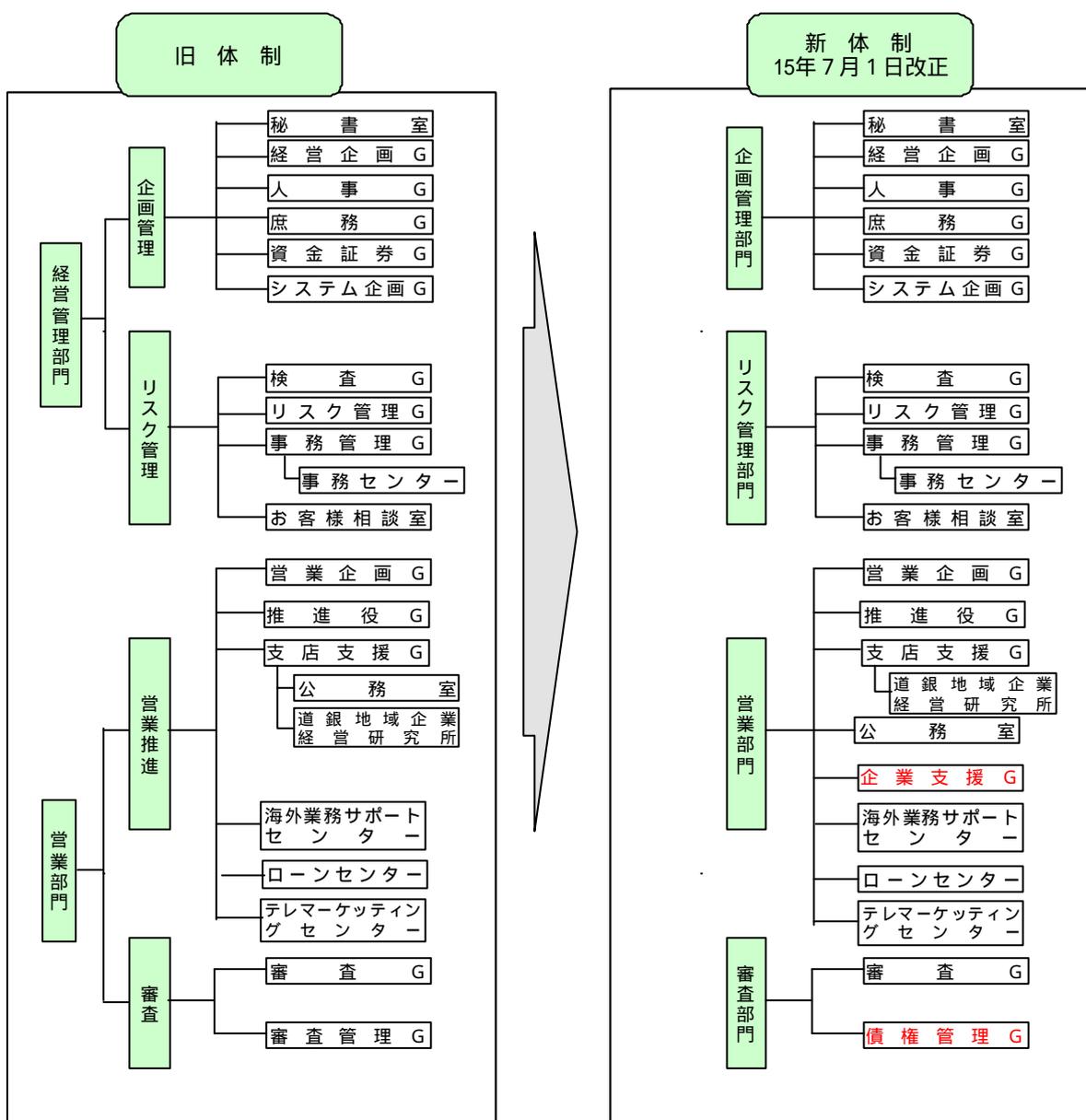
平成4年度以降、支給いたしておりません。

### 退職慰労金

平成11年6月の執行役員制の導入に際して、任期途中の者も含め、一旦、全員辞任しており、その際の退職慰労金については見送りし、以降業績の回復を待って支給することといたしました。

役員報酬等につきましては、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。

### 本部組織図新旧対照表



G : グループ

### 3. 責任ある経営体制の確立のための方策

#### (1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

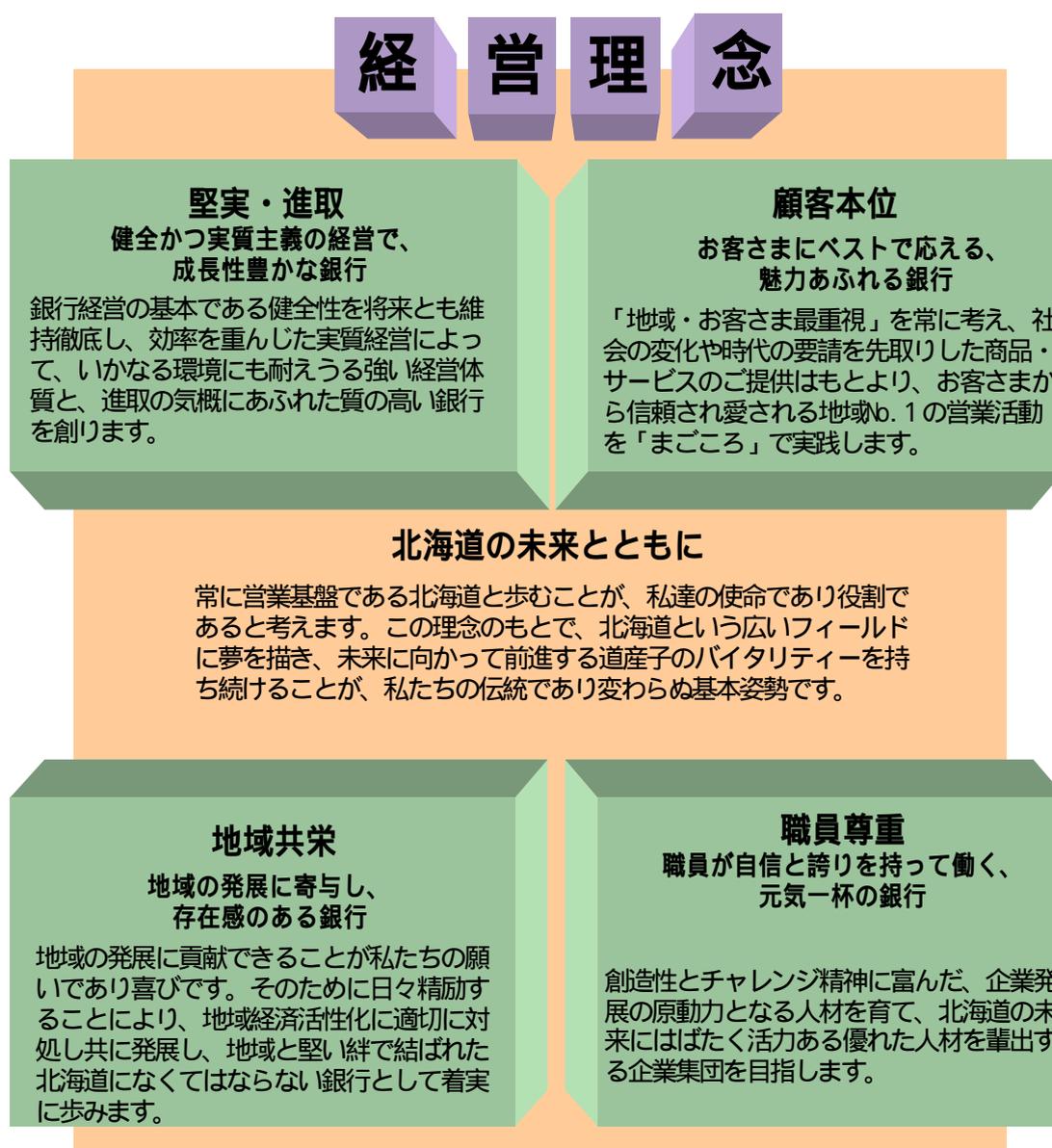
##### イ. 当行の経営理念

##### (イ) 経済金融環境

当行は創業以来、「お客さま第一主義」「地場信頼感の確立」の姿勢を営の基本に捉え、職員一人ひとりが経営を担う気概を持って、自ら学び成長する「自学の風」の醸成に努め、「少数精鋭」による効率的かつ実質を重んじた業務運営を心掛けてまいりました。

平成6年4月には、当行の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再確認し、「北海道の未来とともに」発展する当行の姿勢を明確にした、新しい経営理念を定めております。

この経営理念を当行の社是として、そしてあらゆる判断・行動の座標軸として、将来とも維持徹底するよう、役職員一同不断の努力を続けております。



## ロ．コンプライアンス（法令等遵守）について

企業倫理の確立、コンプライアンスは経営の最重要課題の一つであり、当行においてもこの考えに基づき、体制を整備し、施策を実行しております。

### （イ）組織体制

#### コンプライアンス委員会

コンプライアンスに係る最高意思決定機関として、リスク管理部門担当役員を委員長として設置しております。コンプライアンス全般に係る課題、施策等を協議、決定するとともに、必要に応じて個別案件も審議しております。

#### コンプライアンス管理者

コンプライアンス管理者を各本支店毎に1名を配置しており、職場内の教育、啓蒙を担当しております。また、職場内のコンプライアンスに関する相談の窓口でもあり、必要な場合はコンプライアンス統括部署と連携して活動を行っております。

#### コンプライアンス統括部署

コンプライアンスを統括する部署として、リスク管理グループを設置しております。マニュアル、ニュース等の発行による全行的啓蒙活動を実施するとともに、コンプライアンス委員会事務局としてコンプライアンス関連施策の立案を行っております。また、コンプライアンスに関する行内からの相談窓口となっております。

### （ロ）現在の実施事項

#### 職場単位での勉強会の実施

各職場における毎月の勉強会の開催を義務付けております。勉強会の題材はリスク管理グループ発行のマニュアル、ニュース等を活用するとともに、必要な都度、本部からの提供を行っております。

#### 各種研修会の実施

新任支店長研修会、新入行員基礎教育研修会においてリスク管理グループが講師となり、事例研究等を中心にしてコンプライアンスに係る講義を行っております。

その他の階層別・業務別研修会においても、可能な限りコンプライアンスの時間をカリキュラムに組み込むとともに、その内容の充実を図っております。

### （ハ）今後の課題

#### 契約社員、パート社員向け教育プログラムの策定

現在、契約社員、パート社員をコンプライアンス教育の対象に加えたことから、マニュアル、研修（勉強会）体系の整備を進めております。

また、契約社員、パート社員のコンプライアンス意識を向上させ、当行全体のレベルアップを図るとともに、自主学習の定着化を図ってまいります。

## (2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

### イ．経営の意思決定プロセス

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、事務分掌規程、本部職務権限規程等の行内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。

なお、こうした趣旨を徹底する観点から、これまでの常務会は廃止しております。

#### (イ) 取締役会

取締役会は、経営に関する重要な事項、方針及び業務の執行を決定しており、法令、定款、取締役会規程等に則り運営いたしております。

当行の取締役数は執行役員制度導入時に大幅な削減を実施し、本年6月以降は4名体制としており、規模的にも実質的かつ活発な議論ができる体制となっております。

なお、取締役会は原則として毎月開催いたしております。

#### (ロ) 経営会議

経営会議は、本部在籍執行役員（除く本部駐在地区営業担当執行役員）により構成され、取締役会が決定した基本方針に基づく業務執行に関する具体的方策等の重要事項を協議・決定いたしております。また、経営会議にて決定できる具体的な事項範囲については、取締役会にて決議のうえ、明確化いたしております。

なお、経営会議は原則として、毎週1回開催いたしております。

### ロ．相互牽制体制

#### (イ) 監査役（会）

2名の社外監査役を含む監査役全員が取締役会に出席いたしておりますほか、常勤監査役は経営会議に出席し、内部牽制機能の強化に努めております。さらには、貸出関連稟議を含めた重要決裁書類の閲覧のルール化、営業店・グループ会社への往査等を行い、独立性・実効性のある監査を行っております。

監査役会は年度監査方針に基づき、法令、定款で定められた事項及び行内所定の規程、運営基準により運営されております。

また、監査役による監査機能が十分に発揮されるためのサポート体制として、監査役スタッフである「監査役会事務局」を設置いたしております。

#### (ロ) 「経営顧問会議」の設置

本年7月、お取引先や地元有識者のなかから7名に経営顧問に就任いただき、「経営顧問会議」を設置しました。同会議は、経営への助言機関とし、経営顧問の方々に銀行を外から見る立場から、本計画への取組みを含めた経営全般に対するご意見、ご提言をいただき、実際の経営に反映させてまいります。これによりまして、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

### (3) 自主的・積極的ディスクロージャー

#### イ. 基本的な考え方

経営情報の適切な開示により、経営の透明性を高め、かつ当行自らの行動を律していくことは、株主・お取引先及び市場の理解と信頼を確保するための経営の基本姿勢と認識いたしております。会計諸制度の変更、ペイオフ完全実施等を含めた金融機関を取り巻く情勢の変化が一段とスピードを増している現在、その重要性はますます高まるものと考えております。

このような情勢を踏まえ、当行といたしましては、今後とも、より自主的・積極的なディスクロージャーの実践に取り組んでまいり所存であります。

#### ロ. 具体的な方策

##### (イ) 決算内容の公表における開示情報の充実

平成11年3月期から、「金融機能の再生のための緊急措置に関する法律」に基づき、平成11年9月期からの開示が義務づけられた「新開示基準」による資産査定公表を前倒しで実施いたしております。

また、平成11年9月期からは、リスク管理債権情報につきまして、未収利息の計上基準を金融検査マニュアル等の趣旨に則り、従来の税法基準から自己査定結果に基づくものに変更し、自己査定債務者区分が「破綻懸念先」「実質破綻先」または「破綻先」である債務者向けの貸出金であれば、延滞の有無にかかわらず、「破綻先債権」または「延滞債権」に区分し、開示いたしております。

さらには、経営合理化の進捗状況を示す経費（人件費、物件費）推移、「保全・引当率」の開示など、当行の経営実態の理解に参考となる情報も併せて開示いたしており、決算内容の公表に際し、開示情報の充実に努めてまいります。

昨年度からは、経営対策閣僚会議「改革先行プログラム」および金融庁「証券市場の構造改革プログラム」の趣旨等を踏まえ「四半期情報の開示」をいたしており、タイムリーな情報開示にも努めてまいります。

##### (ロ) ディスクロージャー誌の充実

平成11年7月発行のディスクロージャー誌より、改正銀行法に基づく開示項目に加え、これまで開示してききました「全銀協統一開示基準」による開示項目も網羅いたしております。

また、経営内容を簡潔にまとめたミニディスクロージャー誌も、平成10年から発行しており、今後もディスクロージャー誌につきましては、その内容及び形態の拡充を検討いたしてまいります。

#### (八) 会社説明会（IR）の継続的实施

当行は平成10年より「会社説明会」を実施いたしており、投資家に対する正確な情報提供に取り組んでおります。本年1月からはお取引先の親睦の場をお借りして、各役員が当行の現状・今後の戦略等をご説明いたしており、今後も道内各地の株主・お取引先を対象とする「会社説明会」の拡大に取り組みたいです。

また「リレーションシップバンキングの機能強化のためのアクションプログラム」の趣旨に則り、地域貢献に関するディスクロージャーについて検討してまいります。

#### (二) インターネットの活用による情報開示促進

当行はホームページによる的確でタイムリーな経営情報の提供に尽力いたしておりますが、今後につきましても他の情報開示ツールとの連携をとりながら、さらにその効果的な活用を図ってまいります。

### 4. 配当等により利益の流出が行われなないための方策等

#### (1) 基本的考え方

平成11年7月の第一回第二種優先株式の発行および平成12年3月の公的資金の導入により自己資本の充実が図られております。

今後も、金融機関としての公共性・社会性を十分に考慮し、金融の円滑化を通じ地域経済の発展に資するため、収益力を一層強化し、内部留保を高めることにより適切な水準の自己資本の維持に努めてまいります。

#### (2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

配当につきましては、収益状況に対応しつつ、安定した配当を行うことを基本方針としてまいりました。平成13年度には5期ぶりの復配（年間1円）を果たすことができましたが、平成14年度につきましては、不良債権、有価証券の含み損の抜本的処理をおこない、さら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、大幅な損失を計上するに至り、誠に遺憾ながら優先株式、普通株式ともに配当を見送りさせていただくこととなり、株主の皆さまにもご負担をおかけしているところでございます。

今後におきましては、公的資金注入をお受けしたということを鑑み、自己資本の充実を第一義といたしますが、平成14年度に実施いたしました不良債権および有価証券含み損の抜本的処理によって、資産面での「課題」の解決を図っており、今後は「営業力の強化」および「業務の効率化・合理化」を柱とする「更なる収益力向上」に役職員一丸となり取り組み、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確実なものとするとともに、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。

役員報酬につきましては、平成4年度以降段階的に減額を行っており、現在では役職に応じてピーク時の約30～50%まで削減しており、役員賞与につきましても、平成4年度以降全額を返上いたしております。また優先株式無配の期間中は、役員報酬の削減幅を更に拡大し、35～55%の削減といたします。今後も収益動向、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

当行は中小商工業者の金融機関として設立され、一貫して地元中小企業向け融資に取り組んでまいりました。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・地場関連企業の育成・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。

地元の個人、中堅・中小企業の健全な資金ニーズに積極的に対応し、円滑な資金供給が地域金融機関の重要な使命と捉え、地元の皆さまのお役に立つ「どさんこバンク」として一層の努力を重ねてまいります。

また、道内の個人・中小企業に対する円滑な資金供給を行うため、北海道と関連の薄い、採算性の低い大手企業取引の見直しを行い、今後とも、地元を重視した資金供給に取り組んでまいります。

### (2) 組織・体制の見直し

#### イ. 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、全店的に法人融資新規に積極的に取り組んでおりますとともに、既往お取引先につきましては、将来にわたって当行の核取引先となり得るお取引先のランクアップ・シェアアップに積極的に取り組んでおります。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。

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の本部への業務集約等に取り組みし、融資業務の変革を行ってまいります。

また、本年4月には従来の「企業支援チーム」を発展的に解消し、新たな営業部門の正式部署「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のためのアクションプログラム」の趣旨に則り、中小企業支援、再生業務に積極的に取り組む体制としております。

貸出案件の権限についても見直しの検討を行っており、お客さまをよく知る支店長の判断を尊重し、融資決定権限の大幅な委譲を行います。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。

また、お取引先の多様なニーズにお応えするために本部機能の強化を図っており、各本部関連セクションに戦略的な人員配置を行っております。

#### ロ. 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すとともに、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

#### イ. 中小企業向け

本年2月には、保証協会との新たな提携融資「アドバンス」の取扱いを開始いたしました。アドバンスにつきましては、スコアリングモデルを活用した迅速な資金供給を特徴とするクイック

ローンとなっており、中小企業向けの貸出増強に向けた商品として、積極的に取組んでおります。  
 また、より低利な資金を提供する商品「ターゲット」、お取引の振込入金明細と売掛金明細との照合業務を効率化・堅確化する商品「マッチングレポート」等、お取引の多様化するニーズへ対応する商品群の提供に取り組んでおります。

#### ロ．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」「アパートローンスペシャル」「住宅ローン借換スペシャル」等の取扱いを行っており、ご好評をいただいております。

また、r a p i D o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、資産の良質化に取り組んでまいります。

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り組んでまいります。

## 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) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方

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項六には、協定銀行が取得した株式等については、できる限り早期に譲渡その他の処分を行うよう努める旨が定められております。

当行といたしましては、今後、上記規定の趣旨を踏まえ、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

[ 内部留保の見通し ]		( 単位：億円 )				
	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	
内部留保額	77	166	161	160	178	
剰余金残高	77	243	404	564	742	

	20年度	21年度
内部留保額	179	178
剰余金残高	921	1,099

## 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などに伴い、銀行業務を取り巻くリスクも多様化しております。このような状況下、当行は、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。

詳しくは図表12「リスク管理の状況」に記載しております。

### (2) 資産運用に係る決裁権限の状況

#### イ. 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・調達方針を決定いたしております。また、半期毎にALM委員会を経て、経営会議において貸出運用や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。

#### ロ. 貸出運用について

##### (イ) 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、具体的に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。さらに、融資取扱に係る業務要領や取扱要領につきましては、『融資業務の手引』に明記し、貸出の運用にあたっております。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」及び「業種別管理方針」を定め、特定層への与信集中の防止や特定業種への与信偏重の是正を図っております。

##### 「融資基本方針」

当行の有する金融機能を通じ、

- 1) 地域開発の促進に参画し、
- 2) 地場産業・地場関連企業の育成・深耕、
- 3) 地域住民との密着化、

を図る。

もって地場信頼感を確立し、融資基盤を強化・拡大しつつ、当行の発展を期する。

##### (ロ) 貸出案件の決裁権限

###### 本部職務権限

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。

なお、本部職務権限につきましては、個社別の信用リスク及び案件の重要度合いに応じ、正常先、要注意先、破綻懸念先以下の債務者区分及び通常の案件、重要な案件、特殊な案件等の区分に基づき、決裁者毎の権限を定めております。

###### 営業店長の決裁権限

営業店長の決裁権限は、『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。

#### 貸出案件の決裁権限の見直し

中小企業取引体制の強化のため、お取引先を最もよく知る支店長の判断を尊重した貸出権限へ見直しいたします。これまで貸出権限の大部分は、審査部門に委ねておりましたが、これを営業部門に移行いたします。具体的には、貸出決定権限を有するのは支店長であり、一定条件を超える融資案件・特殊案件につきましては、地区営業担当役員、経営会議での決定といたします。

支店長への貸出決定権限の大幅な委譲を行うことから、営業店における迅速な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。

審査部門は、お取引先の財務分析や業界動向等を通じ、より客観的な意見・指摘を行う牽制機能を有することから、融資手続きの健全性と透明性を確保し、信用リスク管理を行う体制といたします。

同時に支店長の指導・バックアップを目的に、地区営業担当執行役員を増員し、サポート体制・機能強化を行っております。

### 八．有価証券運用について

#### (イ) 投資有価証券

半期毎に、経営会議において、有価証券運用方針及び運用限度を決定いたしております。また、月次のALM委員会において、証券業務運用実績（残高・損益）を報告するとともに、金利見通し、全体の収益状況、資金繰り状況に合わせた運用スタンスを決定いたしております。

#### (ロ) 商品有価証券

半期毎に、経営会議において、お客さまの需要動向を踏まえ、店頭販売を目的とした現物債券の購入・引受等の運用限度を決定いたしております。

### (3) 資産内容

#### イ．金融再生法開示債権の状況

図表 13．金融再生法開示債権の状況に記載しております。

#### ロ．リスク管理債権の状況

図表 14．リスク管理債権情報に記載しております。

### (4) 償却・引当方針

#### イ．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。

本基準書は、金融庁制定の「金融検査マニュアル」及び日本公認会計士協会による「銀行等金融機関の資産の自己査定に係る内部統制の検証並びに貸倒償却及び貸倒引当金の監査に関する実務指針」、企業会計原則、銀行法並びに金融機能の再生のための緊急措置に関する法律等に準拠いたしております。

#### (イ) 正常先債権及び要注意先債権

「期末債権額×予想損失率」によって得られた数値を一般貸倒引当金に計上いたしております。

「予想損失率」は、算定期間毎の「倒産確率（件数ベース）×無担保比率（算定期間最終日現在）」とし、それらを平均して算定いたしております。

「倒産確率」は、以下の a・b・c の件数の合計を算定期初の債務者区分毎の総先数で除した数値といたしております。

- a．算定期間中に「実質破綻先」及び「破綻先」に移行した先数
- b．算定期間中に「実質破綻先」及び「破綻先」となった後、回収・償却した先数
- c．算定期間最終日現在で「破綻懸念先」となった先数に、50百万円以上と50百万円未満の2つの金額階層に分けて算出した破綻懸念先の「倒産確率」のうち高いほうの「倒産確率」を乗じた件数

なお、算定期間は3年間とし、過去3算定期間の平均値を使用いたしております。

算定にあたっては、「正常先」・「要注意先」とも事業性貸出及び個人ローンに区分を行い、各々について今後1年間の予想損失額を見積もることといたしております。

但し、「要注意先」のうち、銀行法施行規則に定める「三ヶ月以上延滞債権」または「貸出条件緩和債権」を有する先（「要管理先」）については、今後3年間の予想損失額を見積もることといたしております。また、「要管理先」については、事業性・個人のグルーピングを行っておりません。

#### (ロ) 破綻懸念先債権

後述の「特定先」を除く先（「一般先」）に対しては、「自己査定 分類額×過去3年間の倒産確率（算定期間毎の倒産確率の平均値）」によって得られた数値を個別貸倒引当金に計上いたしております。

上記の「倒産確率」は、期初貸出残高を50百万円以上と50百万円未満とにわけて、各々において後記 a 及び b の件数の合計を算定期初の破綻懸念先数で除した数値とし、算定期間の考え方については正常先・要注意先と同様といたしております。

- a．算定期間中に「実質破綻先」及び「破綻先」に移行した先数
- b．算定期間中に「実質破綻先」及び「破綻先」になった後、回収・償却した先数

破綻懸念先のうち、グルーピングに馴染まず、債務者独自の自己査定結果に基づく償却・引当が適当である先を「特定先」として、債務者ごとに合理的な方法をもって個別貸倒引当金を算定しております。

#### (ハ) 実質破綻先債権及び破綻先債権

自己査定において 分類及び 分類とされた金額の全額に対し、個別貸倒引当金を計上するか、直接償却を行うことといたしております。

#### (ニ) 共同債権買取機構への売却債権の引当

売却債権毎の毀損率 =  $\{(貸出残高 - 担保力) \times 99\% \div 貸出残高\}$  が 50% を超えるものについて、その全額相当を債権売却損失引当金に計上いたしております。

#### (ホ) 特定債務者支援引当金

経済的困難に陥った債務者の再建・支援を図るため債権放棄・現金贈与等の方法による支援を行っている場合において、支援に伴う損失見込額が当該債務者に対する債権額を超える場合には、債権額を超えた損失見込額を特定債務者支援引当金に計上いたしております。

### ロ．不良債権の売却等による処理、回収の方針

当行はこれまで、本部担当部署及び営業店の連携により不良債権の回収・整理をすすめてまいりました。さらに、平成15年4月に本部組織を改編し、従来、各営業店で行っていた「延滞金の

管理回収」業務につきまして、新設した「債権管理グループ」に集中いたしております。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。

## 八．債権放棄についての考え方

取引先に対する経営支援の手段として、債権放棄を実施する場合は、平成11年1月に発表されました「金融再生委員会の運営の基本方針」で示されております趣旨を十分に踏まえ、債権放棄を行うことによって、借り手企業が再生し残存債権の回収がより確実となる等の経済合理性があることに加え以下の3点を基本的原則として対応する所存であります。

- (イ) 借り手企業が破綻した場合に、地域経済に与える影響が大きく、債権放棄の実施により社会的損失が回避できる等、公共性が認められること。
- (ロ) 借り手企業の経営者の経営責任を明確にすること。
- (ハ) 借り手企業をはじめとする利害関係人間の公平性を損なわないこと及びモラルハザードが回避できること。

なお、債権放棄を伴う経営再建計画が提示された場合は、その計画の妥当性・合理性を精査し、その必要性を厳正に判断するとともに、債権の放棄がやむを得ないと認められる先については、予め十分な引当を行って健全性の確保に努めてまいります。

### (5) 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、有価証券の含み損の圧縮を図り、国債等償却で6億円、株式等償却で202億円の有価証券の減損処理を行いました。この結果、平成15年3月期の「その他有価証券」の評価損益は、平成14年3月期に比べ154億円改善し、30億円の評価損となりました。(図表18. 評価損益総括表に記載しております。)また、平成15年3月期の時価のある株式の取得原価は、平成14年3月期に比べ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。

### (6) 金融派生商品等取引動向

お客様の多様なニーズにお応えするため行っているデリバティブ取引は、原則として銀行間市場でカバー取引を行っております。当行の資産・負債の総合的管理(いわゆるALM)のために行っているデリバティブ取引は、金利・為替等のリスクヘッジを目的としております。また、短期的な売買差益を獲得する目的で行っているデリバティブ取引は、当行の定めるリスク管理基準に則り、限定的な範囲で取組んでおります。

(億円)

種 類	契約金額・想定元本額		与信相当額	
	14/9月末	15/3月末	14/9月末	15/3月末
金利及び通貨スワップ	350	433	3	4
先物外国為替取引	352	463	19	5
金利及び通貨オプション	0	0	0	0
その他の金融派生商品	-	-	-	-
合 計	702	897	22	9

上記計数は自己資本比率に基づくものであります。

なお、自己資本比率算出において対象となっていない取引所取引、原契約期間が14日以内の外国為替関連取引等の契約金額・想定元本額は次の通りであります。

(億円)

種 類	契約金額・想定元本額	
	14/9月末	15/3月末
金利及び通貨スワップ	-	-
先物外国為替取引	3	23
金利及び通貨オプション	1	0
その他の金融派生商品	-	-
合 計	3	23

## 8. 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

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15年3月末で約20%程度を確保しており、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. 道内における融資比率

#### (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15年3月末で20.6%(除く信金ベースでは27.7%)を確保しており、道内の中核銀行としての役割を担っております。

#### 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15年3月末
道内貸出金	126,600	123,094	122,332	117,038	116,550
うち当行	25,758	24,644	25,027	23,991	24,057
当行のシェア	20.3	20.0	20.5	20.5	20.6
当行のシェア(除信金)	26.8	26.5	26.9	27.4	27.7

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) 道内主要都市における貸出金シェア

道内の主要都市における貸出金のシェアは、平成15年3月末で21.9%(除く信金ベースでは26.9%)を確保しており、地域に密着した営業を展開しております。

#### 道内9大都市における貸出金シェア(平成15年3月末)

(単位：億円、%)

	札幌市	函館市	小樽市	室蘭市	苫小牧市
主要都市貸出金	60,731	6,903	2,259	1,869	3,002
うち当行	14,202	1,707	425	302	648
当行のシェア	23.4	24.7	18.8	16.2	21.6
当行のシェア(除信金)	25.8	27.8	27.6	26.6	35.2
	旭川市	北見市	釧路市	帯広市	主要都市計
主要都市貸出金	7,047	2,159	4,092	4,616	92,678
うち当行	1,349	323	772	605	20,333
当行のシェア	19.1	15.0	18.9	13.1	21.9
当行のシェア(除信金)	38.6	35.6	26.5	25.4	26.9

北海道財務局「北海道金融統計」より

主要都市貸出金：都銀・地銀・第二地銀・信託銀行・長期信用銀行・信用金庫

当行計数は部分直接償却反映済であります。

(八) 道内地方公共団体向け貸出金シェア

道内の地方公共団体向け貸出金のシェアは、平成15年3月末で19.4%となっており、地元金融機関として地域経済への貢献に取り組んでおります。

道内地方公共団体向け貸出金シェア推移 (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15年3月末
道内残高	11,636	10,669	11,017	10,343	12,402
うち当行	2,260	2,181	2,655	2,217	2,400
当行のシェア	19.4	20.4	24.1	21.4	19.4

北海道財務局「北海道金融統計」より

道内地方公共団体向け貸出金：都銀・地銀・第二地銀・信託銀行・長期信用銀行・信用金庫

ロ．道内における預金比率

(イ) 道内預金シェア

道内における預金のシェアは、平成15年3月末で17.4%（除く信金ベースでは25.4%）となっております。

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15年3月末
道内預金	163,856	166,994	172,178	175,376	176,025
うち当行	32,650	32,527	33,332	31,403	30,638
当行のシェア	19.9	19.5	19.4	17.9	17.4
当行のシェア（除信金）	28.8	28.2	28.1	26.0	25.4

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

(ロ) 道内主要都市における預金シェア

道内主要都市における預金のシェアは、平成15年3月末で18.6%（除く信金ベースでは23.3%）となっており、地域金融機関としての重要な役割を担っております。

道内9大都市における預金シェア（平成15年3月末）（単位：億円、%）

	札幌市	函館市	小樽市	室蘭市	苫小牧市
主要都市預金	76,308	9,173	3,988	3,309	4,274
うち当行	15,798	1,641	589	574	741
当行のシェア	20.7	17.9	14.8	17.3	17.3
当行のシェア（除信金）	22.4	19.8	21.1	32.5	33.1

	旭川市	北見市	釧路市	帯広市	主要都市計
主要都市預金	10,913	3,611	4,960	6,255	122,791
うち当行	1,389	453	780	873	22,838
当行のシェア	12.7	12.5	15.7	14.0	18.6
当行のシェア（除信金）	29.7	33.4	24.1	27.5	23.3

北海道財務局「北海道金融統計」より

主要都市預金：都銀・地銀・第二地銀・信託銀行・長期信用銀行・信用金庫

## 八．道内における基盤項目

### (イ) 道内個人普通預金口座数

道内の個人普通預金口座数は、平成15年3月末で256万9千口座となっており、単純平均すると道民の半数近くの方にお口座をお持ちいただいていることとなります。

	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15年3月末
口座数	2,462	2,489	2,521	2,555	2,569
当行の浸透率	43.3	43.8	44.4	45.0	45.3

道内の人口 5,667,024人(2002年住民基本台帳)に対する浸透率

### (ロ) 道内年金受取口座数

道内の年金受取口座数は、平成15年3月末で23万2千口座となっており、道内の65歳以上人口から推定すると、21.5%のお客さまにご利用いただいていることとなります。ご家庭のメイン銀行としてご利用いただいているお客さまが着実に増加しています。

	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15年3月末
年金受取口座数	190,047	198,049	206,567	218,966	232,291
当行の浸透率	18.9	19.7	20.6	21.8	21.5

道内の65歳以上人口1,079,398人(2002年住民基本台帳)に対する浸透率

### (ハ) 住宅金融公庫取扱件数

住宅金融公庫のお取扱いにつきましては、平成15年3月末で6万4千件、約7,880億円となっており、道内の利用者の22.7%、残高では23.8%の方に当行をご利用いただいております。

	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15年3月末
道内取扱件数	372,035	342,022	323,479	304,959	282,295
うち当行	86,144	78,909	74,432	69,609	64,103
当行のシェア	23.2	23.1	23.0	22.8	22.7
道内残高	41,789	39,736	38,417	36,126	33,099
うち当行	10,358	9,859	9,389	8,718	7,880
当行のシェア	24.8	24.8	24.4	24.1	23.8

### (ニ) 道内個人向け貸出

当行では、住宅ローンをはじめとする個人向け貸出金の積極的な増強に取り組んでおり、平成15年3月末の残高では7,821億円、25.4%のシェアを確保いたしております。今後につきましても、お客さまのライフステージに合わせた魅力ある商品を取りそろえ、豊かで潤いのある生活設計のお手伝いをしてまいります。

	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15年3月末
道内個人向け貸出金	24,649	27,456	28,672	29,477	30,754
うち当行	5,878	6,661	7,122	7,382	7,821
当行のシェア	23.8	24.3	24.8	25.0	25.4

北海道財務局「北海道金融統計」より

道内個人向け貸出金：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。

## (2) 地域経済への貢献

### イ．北海道の未来とともに

第二次大戦によって日本経済は壊滅的に破壊され、とりわけ全国の中小商工業者は深刻な痛手を受けておりました。北海道においても資金難を訴える企業が急増し、戦時中の整理統合によって金融機関の店舗が非常に少なくなっていた背景もあり、普通銀行設置への非常に強い期待がありました。

昭和25年8月、旭川市で開催された全道中小企業者大会、全道商工会議所大会において、北海道に新銀行設置を要望する件が満場一致で可決されました。

そして、全道各地各層より400名に及ぶ設立発起人のもと、昭和26年3月3日、創立総会が札幌市で開催され、道民の皆さまによってつくられた北海道の純民間銀行として「北海道銀行」が誕生いたしました。

当行は、中小商工業者の金融機関として設立された経緯から、戦後の復興、発展過程にあった北海道経済において、より多くの安定した資金を供給することが求められ、この期待にお応えすべく、一貫して中小企業向け融資に取組み、業容の拡大に注力してまいりました。

創業精神であります「北海道の未来とともに」に基づき、営業エリアである北海道経済の発展のために、地元金融機関として円滑な金融機能の提供に取組み、良質な金融サービスの提供により、地域社会の発展に貢献いたしてまいります。

### ロ．北海道経済への当行の貢献

#### (イ) 北海道内の中小企業

北海道の中小企業は、事業所数が24万9千事業所となっており、道内の全事業所数の98.4%を占めております。また、従業者数は約175万人となっており、全従業者数の78.3%を占めております。

このように道内の中小企業は、地域経済の担い手として、また、雇用機会の提供等を通じ、北海道経済のなかで大きな役割を果たしております。

中小企業の事業所数と従業者数

	全事業所数（単位：千カ所）			全従業者数（単位：千人）		
		うち中小企業	シェア(%)		うち中小企業	シェア(%)
北海道（13年）	253	249	98.4	2,235	1,750	78.3
（8年）	270	267	98.7	2,387	1,920	80.4
増減率(13年/8年)	-6.3	-6.7	-	-6.4	-8.9	-
全国シェア(13年)	4.1	4.1	-	4.1	4.2	-
全国シェア(8年)	4.2	4.2	-	4.2	4.3	-
全国（13年）	6,119	6,031	98.6	54,680	41,251	75.4
（8年）	6,502	6,433	98.9	57,346	44,492	77.6
増減率(13年/8年)	-5.9	-6.2	-	-4.6	-7.3	-

1 「平成13年事業所・企業統計調査」（総務省）より

2 農林水産業及び公務を除いた民営事業所について集計

3 中小企業は卸小売飲食業は従業員数49人以下、その他業種は従業員数299人以下

#### (ロ) 道内中小企業向け貸出

当行は創業以来一貫して地元中小企業向け融資に取り組んでおり、地域経済の担い手である中小企業の皆さまの健全なニーズに適正な資金供給を行い、地域社会との一体的発展をめざして努力いたしてまいりました。

平成15年3月末の残高は、1兆9,088億円、28.3%のシェアを占めており、今後も

道内の健全な資金需要に積極的にお応えしてまいります。

また、当行とお取引をいただいている法人のお取引先数は、平成15年3月末で19万1千社となっています。道内民営事業所数から推定すると約76%の企業にお取引をいただいております。

道内中小企業向け貸出金推移 (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15年3月末
道内中小企業向け貸出金	76,356	73,711	75,585	70,766	67,405
うち当行	19,084	19,993	19,885	19,205	19,088
当行のシェア	25.0	27.1	26.3	27.1	28.3

北海道財務局「北海道金融統計」より

道内中小企業向け貸出金：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。

法人取引先数推移 (単位：件、%)

	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15年3月末
法人取引先数	180,114	188,984	195,762	195,513	191,162
当行の浸透率	69.6	73.0	75.6	77.1	75.5

道内民営事業所数 253,333 (総務省 平成13年事業所・企業統計調査) に対する浸透率

(八) 北海道信用保証協会保証付貸出

北海道信用保証協会保証付貸出金につきましては、平成15年3月末の保証債務残高ベースで1,214億円、17.9%のシェアとなっております。

北海道信用保証協会保証付貸出金残高推移 (単位：億円、%)

	平成12年3月末	平成13年3月末	平成14年3月末	平成15年3月末	
	残高	残高	残高	残高	シェア
当行	1,539	1,499	1,357	1,214	17.9
他地銀・第二地銀	3,415	3,326	2,966	2,611	38.5
信金	3,013	2,901	2,559	2,303	34.0
その他	905	833	665	648	9.6
合計	8,872	8,559	7,547	6,776	100.0

北海道信用保証協会保証債務残高ベース

(二) 地場産業への取組み

帝国データバンクの調査(COSMOS)では、北海道内の売上高1億円以上の法人(計24,801社)のうち、当行とお取引をいただいている先が12,577社(51%)、売上高10億円以上では4,789社中、3,046社(64%)となっております。

また、平成5年度以降の道内の店頭・上場企業40社のうち、16社、40%の企業が当行メイン先となっております。

道内の店頭・上場企業(平成5年度～14年度の公開先)

主力銀行	店頭企業	上場企業
当行	13社	3社
その他	12社	12社
合計	25社	15社

(ホ) 地方公共団体との取引

地方公共団体は、「地域の最大企業」として豊富な資金や情報を保有していることから、地域における影響力は絶大であり、地方公共団体との関係強化は、「地域共栄」を経営理念

とする当行にとって重要な課題と考えております。

#### 指定金融機関等

道内212市町村のうち、当行は、士別市をはじめとする1市17町の「指定金融機関」を受託いたしております。また「指定代理金融機関」として6市町村、「収納事務取扱金融機関」として8町村の公金業務をお取扱いいたしております。

事業会計につきましては、札幌市交通事業会計をはじめとする札幌市の6事業会計の他、道内主要都市の16の事業会計の「出納取扱金融機関」を受託いたしております。また、消防組合や水道企業団などの一部事務組合につきましては、15組合（企業団）の「指定金融機関」を受託いたしております。

このほか、当行の各支店所在地の営業エリアにおきましては、「収納代理金融機関」として公金の収納事務等により、地域との結びつきを強めております。

#### 当行公金取引資格（市町村本体）

	指定金融機関	指定代理	収納代理	収納事務	合計	指定率
当行資格	18	6	93	8	125	59.0%

#### 指定金融機関を指定する場合

指定金融機関 = 地方公共団体の公金の収納及び支払を受託

指定代理金融機関 = 地方公共団体の公金の収納及び支払の一部の事務を受託

収納代理金融機関 = 地方公共団体の公金の収納事務の一部を受託

#### 指定金融機関を指定しない場合（区市町村のみ）

収納事務取扱金融機関 = 地方公共団体の公金の収納事務の一部を受託

出納取扱金融機関 = 企業会計の収納及び支払を受託

#### 金融機関別指定金融機関状況

		指定金融機関採用市町村				合計	未採用市町村
		当行	他地銀・第二地銀	信金	その他		
市	34	1	16	17	0	34	0
町	154	17	21	101	10	149	5
村	24	0	0	14	2	16	8
合計	212	18	37	132	12	199	13

#### 地方債の引受

地方公共団体・地方公営企業・地方公社等の資金需要への協力は、地域社会の安定的な発展に寄与するほか、銀行の持つ公共的使命の観点からも重要であると認識しております。

当行は北海道や札幌市をはじめとする道内市町村が発行する地方債の引受や地方公共団体・地方公営企業・地方公社等の資金需要である「一時借入金」への対応等により、地域社会への貢献に取り組んでまいります。

#### 地方債（北海道債）の引受状況

（単位：億円）

	平成10年度	平成11年度	平成12年度	平成13年度	平成14年度
債券	398	242	202	174	108
縁故	345	180	135	90	-
市場公募	53	62	67	84	108
縁故債証貸	35	117	51	68	578
合計	433	359	253	242	686

	平成10年度	平成11年度	平成12年度	平成13年度	平成14年度
債券	101	91	62	57	42
縁故	71	52	26	21	-
市場公募	30	39	36	36	42
縁故債証貸				2	111
合計	101	91	62	59	153

(ハ) 信用金庫・信用組合への対応

中小金融機関の円滑な業務運営を支援するため、道内の信用金庫・信用組合の現金手配業務を受託し、現在は、15信用金庫・9信用組合の同業務を取扱いしております。

また、店舗外ATMの共同設置、シンジケートローンでの協調、預金の相互紹介等の面でも、信金・信組との関係強化を図りながら、道内金融システムの安定化に貢献すべく取組んでおります。

(ト) 地域開発への対応

当行は、創立以来、各種金融サービスの拡充はもとより、北海道の地域振興・活性化に繋がると期待されるさまざまな地域戦略プロジェクトに参画してまいりました。最近では、「(株)札幌ドーム」、本年3月にオープンした札幌の新たな玄関口の開発主体「札幌駅南口再開発(株)」等に出資いたしました。この他、第3セクターへの出資、財団・社団法人への出捐・寄付・会費負担、人材派遣などの支援・協力を行っております。

また、道内体験型観光の貴重な資源の一つであり、北海道開発局が普及・振興を主導しておりますスカイスポーツへの協力事業といたしまして、「(社)北海道スカイスポーツ協会」の事務局を務めております。

(チ) 人材派遣

当行では、お取引先企業・経済団体等からの人材要請に積極的に対応いたしております。

現在、約100名の行員を約60先に出向派遣いたしており、地域経済や地元企業の発展に寄与すべく取組んでおります。

(リ) 企業誘致への活動

北海道では、苫小牧東部や石狩湾新港のような国家的プロジェクトとして工業団地が整備されてきたほか、産炭地域・過疎地域などで地域の活性化を目的とする工業団地の造成が行われてきました。また、リサーチパークやテクノパークなど、企業ニーズの多様化・高度化に対応した産業団地の計画・整備も進められてきました。

一方、北海道への企業進出は、景気の拡大等を背景に昭和63年から平成3年まで、毎年60件を超え好調に推移してきました。しかし、平成4年以降は長引く景気の低迷による設備投資の抑制、国内生産拠点の海外移転の流れ等から、企業誘致をめぐる情勢は厳しさを増しております。

当行では、北海道庁が中心となって組織している「北海道企業誘致推進会議」に参画し、企業誘致の取組みに積極的に協力しております。また、進出企業に対しましては、「北海道企業立地促進条例」に基づき各自治体が制定した制度融資活用による金融支援のほか、道内で事業活動を行っていくうえで必要な営業情報として、仕入・販売先の紹介・斡旋を行うなど総合的な支援活動を行っております。また「日本政策投資銀行」や「日本貿易振興会（JETRO）」等とタイアップした外資系進出企業への取組みや先端産業・ベンチャー関連進出企業に対する金融アドバイス等、道内経済の活性化に向けて積極的な対応を行っております。

企業誘致活動は、地域経済の振興・発展に大きな影響を与えるものであり、当行といたしましては、本部機能や東京事務所を中心として、北海道企業誘致東京事務所などの地方公共団体等関係機関との連携を一層密にして企業誘致活動を推進いたしてまいります。

(又) 道銀地域企業経営研究所の活動

道銀地域企業経営研究所では、経営コンサルティング、人材育成、情報提供・各種ご相談の3つを柱に、道内企業の経営戦略の構築と諸問題を解決するアクティブな企業支援組織として、多岐にわたる情報サービスを提供いたしております。

ISO講習会

品質保証や環境配慮に対する企業の取組みについて、社会的ニーズが高まってきております。特に建設業界では、入札制度や経営事項審査制度に国際規格であるISO9001やISO14001の適用が開始されており認証取得へのサポートが必要不可欠となっております。

当研究所では、財団法人北海道銀行中小企業人材育成基金との共催により、ISO認証取得と取得後の経営ツールとしての活用を目的とした「ISO9001講習会」や「ISO14001講習会」等の開催に積極的に取り組んでおります。

ISO講習会の実績	
平成14年度開催実績	
9001	のべ207社 592名参加
14001	57社 158名参加
内部監査員養成	87社 228名参加
審査員研修	19社 19名参加
ISO認証取得企業25社・累計168社(平成15年度取得予定62社)	

各種階層別研修会の開催

当研究所では、実践的なカリキュラムによる各種階層別研修会を開催し、企業の人材育成のお手伝いをいたしております。

各種階層別研修会開催実績(平成14年度)

研修会名	内容	開催回数	参加企業数	参加者
新入社員研修会	グループ討議・教育ゲーム・実技指導を主体とした実践研修	10	109	335
新入社員フォローアップ研修会	新入社員の戦力アップと定着化のため入社半年後に行う研修会	2	29	67
個別研修	企業単位の個別研修会	18	16	900

各種相談業務

法律・財務・年金の3つの相談部門を設けております。また、当研究所の年金コンサルタントが最寄りの当行本支店でご相談を承る「年金講演会」も行っております。いずれも経験豊かな専門家がご相談にお応えいたしております。

各種相談の実績(平成14年度)	
経営相談	163件
税務相談	373件
法律相談	120件
年金相談(一般相談)	4,120名
(講演会出席)	1,863名

### 経営コンサルティング

当研究所では、長年にわたって蓄積したノウハウをもとに、企業の課題に対し、最も効果的で実情に即した最善の解決策をご提案いたしております。

### 経済調査活動

道内・国内の経済分析・予測や産業調査などの経済調査活動を通じて地域への情報提供機関としての役割を果たしております。

道銀地域企業経営研究所の主な刊行物等

刊行物名	発行	内 容
北海道経済の見通し	年 2 回	地域景況に関する判断資料
調査ニュース	月 刊	道内及び国内外の産業・経済・金融の動向に関する、その時々のお話や調査結果などをコンパクトに編集
あなたの年金早わかり Q & A	年 1 回	国民年金・厚生年金・共済年金について、どうすればいつから、どれだけ受給できるかをわかりやすく説明
新しい税金の知識	年 1 回	税制改正に伴い、どのような点が変わったのか、さまざまな税金についてわかりやすく説明
知っておきたい年金の知識	年 1 回	年金とはどういう制度なのかを中心に、受給の資格期間や支給開始など、ポイントをおさえて説明
確定申告のしかた	年 1 回	確定申告のポイントと申告書の書き方をわかりやすく説明

### 道銀・日経ベンチャー経営者クラブ

中堅・中小企業を対象に、日経 B P 社と提携し、経営戦略、意思決定、経営実務などビジネスに直結する価値ある情報とネットワークづくりのサポートを行っております。

各種ビジネスリポートの提供や「道銀 NVC セミナー」をはじめとする講演会やセミナーの開催、経営相談等のサービスを提供いたしております。

道銀NVC・マネジメントスクールの開催実績（平成14年度）

セミナー名	内 容	参加企業数	参加者数
経営セミナー 転換期の企業改革	「企業再編」「事業継承」「人事戦略」をキーワードに中小企業の経営改革について解説	42	52
成果主義導入 の考え方	実績・成果主義を反映した人事・賃金制度の導入、 運用手法について解説	76	100
ニュービジネス 創出セミナー	経営多角化、収益源確保としての飲食店開業、FC 活用について解説	30	39
企業再編セミナー	M&A（企業の合併・分割・営業譲渡）について 具体的事例を交えて解説	39	47
人材マネジメント セミナー	変革の時代に求められる組織活性化、人材マネジメ ント手法について解説	75	90
～ITはこう使う～ 営業力強化・効率化 促進セミナー	「営業力強化」と「効率化促進」に着目したITの 効果的活用法を解説	18	24
退職予定者向け ライフプラン セミナー	定年退職を迎える年齢層に対し、退職後のライフプ ランについて、心理カウンセラー、社労士が解説	15	17
管理会計の実務と 戦略的活用法	会計制度を取り巻く環境変化について解説し、具体 的な経営戦略としての管理会計活用法を紹介	33	38
人材・賃金制度 構築セミナー	インターバル形式（6回）の研修を通じて「新制度（試作 版）」を作成することにより、自社に適した人材・賃金 制度の構築方法を習得	8	14
パブリックスピーキング &メンタルケアセミナー	第一部：メンタルケアを通じた社員のやる気を引き出す「心のマ ネジメント」について解説 第二部：相手に好感を与える話し方を講習、実践を交え習得	23	24
北海道ビジネス フォーラム2002	「経営力強化」「ニュービジネス」をキーワードとして 各種セミナー、交流会を実施し、企業同士のビジネス マッチングの機会を提供	-	約2,300
経理マン 養成ギブス	決算書の作成から税務申告まで一連の決算業務習得 を目指す「経理・財務スペシャリスト」養成講座	10	15
社内インストラク ター養成講座	社内インストラクターとして必要な知識・スキルを実践 を中心としたカリキュラムで身に付け「新入社員基礎教 育研修」「マナー研修」のノウハウを習得	6	6
経営力強化のための 個別経営相談会	実務経験豊富な経営コンサルタントが、企業の抱え ている経営課題を「個別指導方式」でアドバイス	4	4
事業継承セミナー	後継者対策、資産対策、生命保険を活用した事業継 承法について、基本対策と最近の手法、動向を解説	31	36
CSマネージャー 養成セミナー	グループ研究やディスカッションを通じ「CS経営」の 考え方を徹底的に理解した上で自社の「CS戦略」を見 直し「CS評価」の把握、設計方法を理解する	8	9
委託生産加工に関す る中国ビジネスセミ ナー	食品委託加工のケースを題材として、生産拠点を中国に 求めた場合の問題点や成功、失敗事例を紹介し、中国進 出に関する総合的な情報を提供	54	56
企業経営者のための 退職金・企業年金 セミナー	確定給付型退職金制度の有するリスクについて説明する とともに、確定拠出型制度の移行に係る留意点を解説	29	38
中間管理職のための マネジメントスキル アップセミナー	総務、事務部門等の中間管理職に求められる管理能 力について解説し、マネジメント能力を向上する	13	20
事業再構築セミナー	厳しい経営環境の中で、経営力を強化するための事 業再構築について、着眼点、具体的手法を解説	31	34
経営セミナー 不況に勝つ 高付加価値戦略	不況の環境下において、高付加価値戦略で業績を拡 大させる秘訣を解説	300	300

(ル) 財団法人 北海道銀行中小企業人材育成基金

昭和56年、北海道の経済発展のための主要課題である工業の高度化、特に機械工業の振興に寄与することを目的として、「(財)北海道銀行中小企業人材育成基金」を設立いたしました。

同財団では、北海道の産業の技術力強化による自立性ある経営基盤確立のため、第2次産業を中心とした経営者及びその従業員・研究者等の技術水準向上、新技術分野の開発能力等の養成を図る事業を行っております。

最近では、道銀地域企業経営研究所とタイアップしたISO講習会のほか、HACCPシステム導入に向けた支援活動、IT導入セミナーの開催など、地元中小企業の活性化を図るための活動を展開しております。

(ロ) 財団法人 道銀文化財団

当行創立40周年を記念して設立いたしました「(財)道銀文化財団」は優れた芸術文化の普及を推進することを目的とし、「感動」を通じた新しい地域社会の創造をめざしております。

講演会・鑑賞会等の開催事業といたしましては、平成2年から継続して開催し、お客さまからご好評をいただいております「道銀ライラックコンサート」をはじめ、札幌市・札幌交響楽団との共催による「さっぽろ市民コンサート」や美術鑑賞会等を開催いたしております。また、奨励事業といたしましては、道内で優れた芸術活動を行う若手の芸術家を顕彰する「道銀芸術文化奨励賞」を制定し表彰を行っておりますほか、芸術文化団体との連携・支援事業といたしまして、道内各分野の芸術文化団体への助成や、その主催する事業に協賛助成を行っております。

(ワ) 地域社会への貢献

当行では、「札幌をライラックの花につつまれた美しい街に」との願いを込めて札幌4大まつりの一つである「さっぽろライラックまつり」に昭和34年より、毎年協賛しております。

ライラックの植樹、ミニコンサートの開催のほか、昭和50年からはライラックの苗木をプレゼントさせていただいており、ご家庭での観賞用の庭木として大変喜ばれております。

地域におきましては、留萌管内で行われる「日本海オロロンライントライアスロン国際大会」の大会運営のボランティアや小樽市で行われる「潮祭り」、函館市の「港まつり一万人パレード」をはじめ地域のイベントにも積極的に参加しております。

また、当行創立50周年を迎えた平成13年には、地域企業との人材相互交流、中学生向け「体験学習会」、北海道ジュニアクラシックオーデションへの協賛等を実施しました。その後も社会見学等の学生・生徒を適宜受け入れており、地域の青少年の育成にも積極的に協力しております。

(図表 1 - 1)収益動向及び計画

	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
(規模)<資産、負債は平残、資本勘定は末残> (億円)					
総資産	35,073	33,471	34,020	35,006	35,714
貸出金	24,412	24,418	24,888	25,425	26,020
有価証券	6,086	6,194	6,428	6,672	6,688
特定取引資産	-	-	-	-	-
繰延税金資産<末残>	619	625	640	551	470
総負債	33,253	32,343	32,779	33,613	34,153
預金・NCD	31,259	30,822	30,779	31,313	31,953
債券	-	-	-	-	-
特定取引負債	-	-	-	-	-
繰延税金負債<末残>	-	-	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債<末残>	-	-	-	-	-
資本勘定計	1,085	1,171	1,310	1,475	1,646
資本金	935	935	935	935	935
資本準備金	589	167	167	167	167
その他資本剰余金	-	-	-	-	-
利益準備金	11	-	4	8	12
剰余金 (注)	433	103	268	430	590
土地再評価差額金	-	-	-	-	-
その他有価証券評価差額金	17	35	64	65	58
自己株式	0	0	0	0	0
(収益) (億円)					
業務粗利益	686	688	707	746	775
資金運用収益	614	600	625	670	728
資金調達費用	22	17	19	26	53
役務取引等利益	94	98	97	97	95
特定取引利益	-	-	-	-	-
その他業務利益	0	7	4	4	4
国債等債券関係損( )益	5	0	0	0	0
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	299	310	330	370	400
業務純益	228	310	330	370	400
一般貸倒引当金繰入額	71	0	0	0	0
経費	386	378	377	376	375
人件費	178	161	163	161	160
物件費	185	194	191	192	192
不良債権処理損失額	587	180	120	80	80
株式等関係損( )益	203	0	0	0	0
株式等償却	202	0	0	0	0
経常利益	563	109	200	280	310
特別利益	47	0	0	0	0
特別損失	1	0	0	0	0
法人税、住民税及び事業税	0	0	3	3	48
法人税等調整額	32	5	5	89	76
税引後当期利益	550	103	190	186	185
(配当) (億円、円、%)					
配当可能利益	-	56	169	303	442
配当金総額(中間配当を含む)	-	21	21	21	21
普通株配当金	-	-	-	-	-
優先株配当金<公的資金分>	-	5	5	5	5
優先株配当金<民間調達分>	-	16	16	16	16
1株当たり配当金(普通株)	-	-	-	-	-
配当率(優先株<公的資金分>)	-	1.16	1.16	1.16	1.16
配当率(優先株<民間調達分>)	-	3.00	3.00	3.00	3.00
配当性向	-	-	-	-	-

(注1) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のものを記載しております。

(注2) 配当金には優先株式の配当額のみを記載しております。16/3月期以降の普通株の配当は収益状況に応じて検討してまいります。

	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
(経営指標) ( % )					
資金運用利回(A)	1.91	1.86	1.90	1.98	2.12
貸出金利回(B)	2.30	2.26	2.30	2.39	2.54
有価証券利回	0.78	0.75	0.81	0.88	0.97
資金調達原価(C)	1.26	1.24	1.23	1.21	1.27
預金利回(含むNCD)(D)	0.07	0.05	0.05	0.07	0.15
経費率(E)	1.23	1.22	1.22	1.20	1.17
人件費率	0.57	0.52	0.52	0.51	0.50
物件費率	0.59	0.63	0.62	0.61	0.60
総資金利鞘(A)-(C)	0.65	0.62	0.67	0.77	0.85
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	1.00	0.99	1.03	1.12	1.22
非金利収入比率	13.83	15.31	14.35	13.60	12.90
O H R ( 経費/業務粗利益 )	56.33	54.98	53.38	50.43	48.41
R O E ( 一般貸引前業務純益/資本勘定<平残> )	16.46	27.47	26.58	26.55	25.62
R O A ( 注 )	0.85	0.94	0.98	1.07	1.13

(注) 15/3月期は(一般貸引前業務純益/総資産<平残>)、16/3~19/3月期は(一般貸引業務純益/(総資産-支払承諾見返)<平残>)。

(図表1 - 2) 収益動向 (連結ベース)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績	16/3月期 見込み
(規模)<未残> (億円)			
総資産	36,085	34,483	33,783
貸出金	25,070	25,116	24,430
有価証券	5,636	5,905	6,306
特定取引資産	-	-	-
繰延税金資産	717	619	625
少数株主持分	-	-	-
総負債	34,514	33,398	32,612
預金・NCD	31,919	30,893	30,112
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	1,570	1,084	1,171
資本金	935	935	935
資本剰余金	589	589	167
利益剰余金	153	421	103
土地再評価差額金	-	-	-
その他有価証券評価差額金	107	18	35
為替換算調整勘定	-	-	-
自己株式	0	0	0

	(億円)		
経常収益	853	779	764
資金運用収益	649	614	600
役務取引等収益	135	136	144
特定取引収益	-	-	-
その他業務収益	23	8	7
その他経常収益	45	19	10
経常費用	726	1,341	655
資金調達費用	60	22	17
役務取引等費用	36	42	46
特定取引費用	-	-	-
その他業務費用	5	7	0
営業経費	399	396	399
その他経常費用	224	872	192
貸出金償却	10	-	0
貸倒引当金繰入額	122	658	180
一般貸倒引当金純繰入額	3	71	0
個別貸倒引当金純繰入額	125	587	180
経常利益	126	562	109
特別利益	4	47	0
特別損失	2	1	0
税金等調整前当期純利益	128	516	109
法人税、住民税及び事業税	0	0	0
法人税等調整額	81	32	5
少数株主利益	-	-	-
当期純利益	46	550	103

(図表2) 自己資本比率の推移 (国内基準)

(単体)

(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
資本金	935	935	935	935	935
うち非累積的永久優先株	493	493	493	493	493
資本準備金	589	167	167	167	167
その他資本剰余金	-	-	-	-	-
利益準備金	11	4	8	12	17
任意積立金	-	-	-	-	-
次期繰越利益	433	77	243	404	564
その他	-	-	-	-	-
うち優先出資証券	-	-	-	-	-
その他有価証券の評価差損	17	35	64	65	58
自己株式	0	0	0	0	0
営業権相当額	-	-	-	-	-
Tier 計	1,085	1,150	1,289	1,454	1,625
(うち税効果相当額)	(619)	(625)	(640)	(551)	(470)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	-	-	-	-	-
一般貸倒引当金	124	125	125	126	128
永久劣後債務	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier 計	124	125	125	126	128
期限付劣後債務・優先株	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	-	-	-	-	-
Tier 計	124	125	125	126	128
(うち自己資本への算入額)	(124)	(125)	(125)	(126)	(128)
Tier	-	-	-	-	-
控除項目	0	0	0	0	0
自己資本合計	1,208	1,274	1,414	1,580	1,753

(億円)

リスクアセット	19,892	20,000	20,000	20,190	20,550
オンバランス項目	19,398	19,500	19,500	19,690	20,050
オフバランス項目	493	500	500	500	500
その他(注)	-	-	-	-	-

(%)

自己資本比率	6.07	6.37	7.07	7.82	8.53
Tier 比率	5.45	5.75	6.44	7.20	7.90

(注)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

(連結)

(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
資本金	935	935	935	935	935
うち非累積的永久優先株	493	493	493	493	493
資本剰余金	589	167	167	167	167
利益剰余金	421	82	251	417	581
連結子会社の少数株主持分	-	-	-	-	-
うち優先出資証券	-	-	-	-	-
その他有価証券の評価差損	18	35	64	65	58
自己株式	0	0	0	0	0
為替換算調整勘定	-	-	-	-	-
営業権相当額	-	-	-	-	-
連結調整勘定相当額	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Tier 計	1,084	1,150	1,289	1,454	1,625
(うち税効果相当額)	(619)	(625)	(640)	(551)	(470)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	-	-	-	-	-
一般貸倒引当金	124	125	125	126	128
永久劣後債務	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier 計	124	125	125	126	128
期限付劣後債務・優先株	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	-	-	-	-	-
Tier 計	124	125	125	126	128
(うち自己資本への算入額)	(124)	(125)	(125)	(126)	(128)
Tier	-	-	-	-	-
控除項目	0	0	0	0	0
自己資本合計	1,208	1,274	1,414	1,580	1,753

(億円)

リスクアセット	19,891	20,000	20,000	20,190	20,550
オンバランス項目	19,397	19,500	19,500	19,690	20,050
オフバランス項目	493	500	500	500	500
その他(注)	-	-	-	-	-

(%)

自己資本比率	6.07	6.37	7.07	7.82	8.53
Tier 比率	5.45	5.75	6.44	7.20	7.90

(注)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

(図表6) リストラの推移及び計画

	15/3月末 実績	16/3月末 計画	17/3月末 計画	18/3月末 計画	19/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

## (役職員数)

役員数 (人)	9	8	8	8	8
うち取締役( )内は非常勤 (人)	5 (1)	4 (0)	4 (0)	4 (0)	4 (0)
うち監査役( )内は非常勤 (人)	4 (3)	4 (3)	4 (3)	4 (3)	4 (3)
従業員数(注) (人)	2,151	1,890	1,760	1,750	1,740

(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)	121	121	121	121	121
海外支店 (店)	0	0	0	0	0
(参考)海外現地法人 (社)	0	0	0	0	0

(注)出張所およびローン専用ネット支店・振込専用支店を除いております。

	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
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

## (人件費)

人件費 (百万円)	17,855	16,100	16,300	16,100	16,000
うち給与・報酬 (百万円)	10,334	9,500	8,900	8,700	8,600
平均給与月額 (千円)	349	354	364	365	365

(注)平均年齢36.6歳(平成15年3月末)。

## (役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与 (百万円)	66	62	64	64	64
うち役員報酬 (百万円)	66	62	64	64	64
役員賞与 (百万円)					
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	12	12	12	12	12
平均役員退職慰労金 (百万円)					

## (物件費)

物件費 (百万円)	18,558	19,465	19,185	19,218	19,209
うち機械化関連費用(注) (百万円)	5,668	5,916	5,979	5,920	5,773
除く機械化関連費用 (百万円)	12,890	13,549	13,206	13,298	13,436

(注)リース等を含む実質ベースで記載しております。

## (人件費+物件費)

人件費+物件費 (百万円)	36,413	35,565	35,485	35,318	35,209
---------------	--------	--------	--------	--------	--------

(図表7)子会社・関連会社一覧(注1)

(億円)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算 (注3)	総資産	借入金	うち		資本勘定	経常利益	当期利益	連結又は 持分法の 別	
							当行分 (注2)	当行 出資分					
道銀デジタルサービス㈱	昭和54 / 6月	佐賀山 博	現金等の整理精査	平成15 / 3月	1				0	0	0	0	連結
道銀カード㈱	昭和52 / 6月	後藤 寿衛	クレジットカード・信用保証	平成15 / 3月	135				12	0	2	0	持分法

(注1) 15/3月期連結決算において対象とされた子会社・関連会社すべてについて記載している。

(注2) 借入金のうち、当行分は保証を含む。

(注3) 連結決算に使用した個別財務諸表の(仮)決算日を記載している。

( 図表 8 ) 経営諸会議・委員会の状況

( 注 ) 開催頻度が不定期の場合は、開催頻度欄 ( ) に、過去 1 年間の開催回数を記載しております。

G : グループの略称

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	取締役頭取	取締役 監査役	秘書室	毎月 1 回 その他必要に応じ随時	法令及び定款に定める事項のほか、重要な戦略を立案決定し、その業務を執行する取締役及び執行役員の職務の執行を監督する。
経営会議	取締役頭取	本部執行役員 ( 除く本部駐在地区 営業担当役員 )	経営企画 G	毎週月曜日 その他必要に応じ随時	取締役会の決議せる事項につき、その具体的細目を定め、取締役会より委任された日常の業務を決定する。
営業会議	執行役員副頭取	営業部門担当役員 審査部門担当役員	営業企画 G	3 カ月毎	推進業務の重要方針の協議 各地域の情報交換 等
全店長会議	頭取執行役員	本部執行役員 常任監査役 全店長	経営企画 G	年 1 回 ( 4 月 )	上期総合業務計画及び重点 施策の徹底
支店長会議	頭取執行役員	本部執行役員 常任監査役 全店長	経営企画 G	年 1 回 ( 10 月 )	下期総合業務計画及び重点 施策の徹底
A L M 小委員会	企画管理部門担当役員	経営企画 G ・ 資金証券 G ・ リスク管理 G ・ 営業 企画 G ・ 審査 G の各 諸役 必要に応じ他のメン バー参加	経営企画 G	毎週 1 回 その他必要に応じ随時	A L M 委員会の補佐機関 以下の事項に関して A L M 委員会からの権限委譲によ り決定することができる。 仕切りレート 店頭表示レート

( 図表 8 ) 経営諸会議・委員会の状況

( 注 ) 開催頻度が不定期の場合は、開催頻度欄 ( ) に、過去 1 年間の開催回数を記載しております。

G : グループの略称

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
A L M委員会	頭取執行役員	企画管理部門担当役員 リスク管理部門担当役員 営業部門担当役員 ( 除く本部駐在地区 営業担当役員 ) 審査部門担当役員 経営企画 G リーダー 必要に応じ各 G 諸役	経営企画 G	毎月 1 回 その他必要に応じ 随時	取締役会が決定した「中長期 経営計画」「年度総合業務計 画」及び市場関連リスク管理 の基本方針に基づき運営す る。 年度、期次 総合業務計画の策定、経営会 議・取締役会への総合業務計 画の実績報告 月次で経営会議に報告、四 半期毎に取締役会に報告 資産・負債の状況、損益実 績、資金繰りの状況、金利・ 株価・為替等の状況、市場関 連リスク量の状況等
グループリーダー会議	経営企画 G 調査役	各 G リーダー	経営企画 G	毎月 1 回	各グループ間での情報交換等
システム開発案件協議会	経営企画 G 調査役	経営企画 G ・ 庶務 G ・ システム企画 G ・ 事務 管理 G ・ 営業企画 G ・ 審査 G の各諸役	経営企画 G	随時 ( 2 3 回 )	システム開発案件について その必要性、妥当性等を協 議
不良債権検討会	リスク管理部門担当役員	審査部門担当役員 審査 G ・ 審査管理 G ・ ローンセンター・リス ク管理 G の各諸役	審査 G	毎月 1 回	先月中に発生した倒産先及 び 6 カ月超延滞先について 協議
賞罰委員会	委員の互選	頭取が指名	人事 G	随時 ( 5 回 )	就業規則に定める職員の賞 罰につき頭取の諮問に答え 又は意見を具申

( 図表 8 ) 経営諸会議・委員会の状況

( 注 ) 開催頻度が不定期の場合は、開催頻度欄 ( ) に、過去 1 年間の開催回数を記載しております。

G : グループの略称

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
暴力団対策委員会	リスク管理部門担当役員	経営企画 G・庶務 G・ 検査 G・リスク管理 G・事務管理 G・お客 様相談室・営業企画 G・審査 G・審査管理 Gの各 G リーダー	お客様相談室	随時 ( 0 回 )	暴力団取引排除のための 情報収集 営業店の対応指導 暴力団対策研修会等の企 画・実施 その他暴力団に関連する 事案対応
店舗企画連絡会	営業企画 G 調査役	営業企画 G・庶務 G・ 経営企画 G・支店支援 G・事務管理 G の各諸 役	営業企画 G	随時 ( 2 1 回 )	店舗及び店舗外自動機の設 置等にかかる検討
コンプライアンス委員会	リスク管理部門担当役員	リスク管理 G・経営企 画 G・人事 G・検査 G・営業企画 G・事務 管理 G・お客様相談 室・審査 G の各 G リー ダー 必要に応じ他 G を加え る。	リスク管理 G	3 カ月毎 その他必要に応 じ随時	コンプライアンス態勢整 備に係る課題の明確化と対 応方針・施策の協議 法務リスク管理に係る方 針の協議、個別案件の審議
経営健全化推進委員会	頭取執行役員	本部執行役員 ( 除く本部駐在地区 営業担当役員 ) 常任監査役 経営企画 G リーダー	経営企画 G	毎月 1 回	経営健全化計画の進捗状況 の把握・評価と体制等の機 動的な見直し
経営健全化推進委員会 事務局	企画管理担当役員	経営企画 G・資金証券 G・リスク管理 G・営 業企画 G・支店支援 G・審査 G の各諸役	経営企画 G	毎月 1 回	経営健全化推進委員会の補 佐機関 経営健全化計画の進捗状況 の把握・評価と体制等の機 動的な見直し

(図表10-2) 貸出金の推移

(残高)	(億円)	
	15/3月末 実績 (A)	16/3月末 計画 (B)
国内貸出	25,116	25,510
中小企業向け貸出(注)	11,528	11,410
個人向け貸出(事業用資金を除く)	7,859	8,500
その他	5,729	5,600
海外貸出		
合計	25,116	25,510

(注) 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)を指す。ただし、当社の連結子会社・持分法適用会社向け貸出を除く。

(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)

	15/3月期 実績 (注)	16/3月期 計画 (B)-(A)+(ア)
国内貸出	336	554
中小企業向け貸出	289	42

(注) 履行状況報告書の図表10-1より引用。

(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)

	15年度中 計画 (ア)
不良債権処理	( )
貸出金償却(注1)	( )
部分直接償却実施額(注2)	( )
CCPC(注3)	( )
協定銀行等への資産売却額(注4)	( )
上記以外への不良債権売却額	( )
その他の処理額(注5)	( )
債権流動化(注6)	( )
私募債等(注7)	( )
子会社等(注8)	( )
計	160 ( 160)

(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。

(注2) 部分直接償却当期実施額。

(注3) 共同債権買取機構に売却した債権に関する最終処理額。

(注4) 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。

(注5) その他の不良債権処理による残高減少額。

(注6) 主として正常債権の流動化額。

(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。

(注8) 連結子会社・持分法適用会社向け貸出のうち、中小企業向け信用供与の円滑化に資するもの。

(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"> <li>・「融資業務の手引」</li> <li>・「自己査定基準書」「償却・引当基準書」</li> </ul> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・審査グループ</li> <li>～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</li> <li>・債権管理グループ(旧審査管理グループ)</li> <li>～破綻先・実質破綻先債権の管理・回収・整理</li> <li>・支店支援グループ</li> <li>～物件処分支援</li> <li>・リスク管理グループ</li> <li>～自己査定結果の監査</li> </ul> <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"> <li>・債務者・企業格付要領改正</li> <li>・自己査定実施要領改正</li> <li>・部店長専行限度規定改正</li> <li>・グループ管理先に関する規定の改正</li> <li>・管理貸出に管理方法改正</li> <li>・不動産担保評価関連規定改正</li> <li>・短期貸出金利の運用方針改正</li> <li>・延滞金回収業務の本部集約体制への準備完了</li> </ul>
マーケットリスク	<p>[ 規定・基本方針 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「市場リスク管理基準書」</li> <li>・「ALM委員会運営要綱」</li> <li>・「ALMの基本戦略とリスク管理基本方針」</li> </ul> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]</p> <p>資金証券グループ、リスク管理グループ</p> <p>[ リスク管理手法 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・短期売買を目的とする市場取引</li> <li>～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。</li> <li>・投資有価証券及び資金取引等</li> <li>～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。</li> <li>・金利リスク</li> <li>～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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「ALMの戦略目標(平成14年下期)(平成15年上期)」を制定</li> <li>・定例見直しの実施</li> </ul>

(図表12) リスク管理の状況

		当期における改善等の状況
マーケットリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 株価変動リスク</li> <li>～ 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。</li> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 政策保有株式の見直しを実施</li> </ul>
流動性リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>[ 規定・基本方針 ]</li> <li>・ 「市場リスク管理基準書」</li> <li>・ 「緊急時の資金等対応マニュアル」</li> <li>～ 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</li> <li>[ 体制・リスク管理部署 ]</li> <li>資金証券グループ、事務管理グループ、経営企画グループ</li> <li>[ リスク管理手法 ]</li> <li>・ 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</li> <li>・ 営業店での現金保有高の管理強化</li> <li>・ 迅速、確実な現送体制の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 円資金繰り業務規定の改正</li> <li>・ 円資金管理システム稼働による資金繰り状況把握の迅速化と安定化</li> <li>・ 流動性準備高の日次把握体制の厳格化</li> <li>・ 流動性管理基準における調達余力の精緻な把握</li> </ul>
カントリーリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>[ 規定・基本方針 ]</li> <li>・ 「市場リスク管理基準書」</li> <li>[ 体制・リスク管理部署 ]</li> <li>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</li> <li>[ リスク管理手法 ]</li> <li>自己資本に応じた限度額の設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コルレス契約の見直し実施</li> </ul>
オペレーショナルリスク (EDPリスクも含む)	<ul style="list-style-type: none"> <li>[ 規定・基本方針 ]</li> <li>・ 検査規程、検査基準書、事務規程</li> <li>・ 「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</li> <li>[ 体制・リスク管理部署 ]</li> <li>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</li> <li>[ リスク管理手法 ]</li> <li>・ 臨店検査による運営・管理・事務取扱の検証、指導</li> <li>・ システム毎のリスク認識、評価、安全対策の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 基幹システムの外部システム監査を実施</li> <li>・ 「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」の改正</li> <li>・ 「本部におけるコンピュータ利用基準」を制定</li> </ul>

(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"> <li>・コンプライアンスに対する基本的考え方、行動の基準として「倫理規定」を制定</li> <li>・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</li> </ul> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コンプライアンス委員会</li> <li>～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</li> <li>・リスク管理グループ</li> <li>～コンプライアンス、法務リスクの統括</li> <li>・コンプライアンス管理者</li> <li>～本部各グループ、営業店へ配置</li> </ul> <p>[ リスク管理手法 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・顧問弁護士との緊密な連絡体制を維持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・倫理規定改正</li> <li>・コンプライアンスマニュアルの改正</li> </ul>
レピュテーションリスク	<p>[ 規定・基本方針 ]</p> <p>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> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]</p> <p>経営企画グループ</p> <p>[ リスク管理手法 ]</p> <p>株価、風評等に係る情報の収集</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・積極的なディスクロージャーの継続実施</li> <li>・IR活動の一環として、地域IRに取組み</li> </ul>

(図表13)金融再生法開示債権の状況

(億円)

	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)	15/3月末 実績(単体)	15/3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	353	353
危険債権	1,360	1,360	1,621	1,621
要管理債権	871	871	1,077	1,077
小計	2,552	2,552	3,052	3,052
正常債権	23,089	23,089	22,599	22,599
合計	25,642	25,642	25,651	25,651

## 引当金の状況

(億円)

	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	219	219	297	297
個別貸倒引当金	239	239	591	591
特定海外債権引当勘定	-	-	-	-
貸倒引当金 計	459	459	888	888
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	901	901
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-	-
小 計	-	-	-	-
合 計	485	485	901	901

(図表14) リスク管理債権情報

(億円、%)

	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	99	99	143	143
延滞債権額(B)	1,351	1,351	1,619	1,619
3か月以上延滞債権額(C)				-
貸出条件緩和債権額(D)	871	871	1,077	1,077
金利減免債権	39	39	61	61
金利支払猶予債権				-
経営支援先に対する債権	249	249	311	311
元本返済猶予債権	504	504	489	489
その他	78	78	214	214
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	2,323	2,323	2,839	2,839
部分直接償却	942	942	794	794
比率 (E)/総貸出	9.26%	9.26%	11.30%	11.30%

(図表15)不良債権処理状況

(単体)

(億円)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績	16/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	139	587	180
個別貸倒引当金繰入額	125	587	180
貸出金償却等(C)	10	0	-
貸出金償却	10	-	-
CCPC向け債権売却損	0	-	-
協定銀行等への資産売却損(注)	-	-	-
その他債権売却損	0	0	-
債権放棄損	-	-	-
債権売却損失引当金繰入額	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)	3	71	-
合計(A) + (B)	135	658	180

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	198	262	100
グロス直接償却等(C) + (D)	208	262	100

(連結)

(億円)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績	16/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	139	587	180
個別貸倒引当金繰入額	125	587	180
貸出金償却等(C)	10	0	-
貸出金償却	10	-	-
CCPC向け債権売却損	0	-	-
協定銀行等への資産売却損(注)	-	-	-
その他債権売却損	0	0	-
債権放棄損	-	-	-
債権売却損失引当金繰入額	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)	3	71	-
合計(A) + (B)	135	658	180

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	198	262	100
グロス直接償却等(C) + (D)	208	262	100

(注) 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。

(図表18)評価損益総括表(平成15年3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	210	1	1	0
	債券	210	1	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	5,695	30	78	108
	債券	4,736	52	59	6
	株式	400	47	16	63
	その他	559	35	2	37
	金銭の信託	-	-	-	-

## その他

(億円)

	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)	144	80	64	14	79
その他不動産	1	2	1	1	0
その他資産(注2)	-	1	1	2	4

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づき事業用不動産の再評価を

(実施している<実施時期 / 月>・実施していない)

(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む。

(図表18)評価損益総括表(平成15年3月末、連結)

## 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	210	1	1	0
	債券	210	1	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	5,695	30	78	108
	債券	4,736	52	59	6
	株式	400	47	16	63
	その他	559	35	2	37
	金銭の信託	-	-	-	-

## その他

(億円)

	貸借対照表	時価	評価損益	評価損益	
	価額			評価益	評価損
事業用不動産(注1)	144	80	64	14	79
その他不動産	1	2	1	1	0
その他資産(注2)	-	1	1	2	4

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づき事業用不動産の再評価を

(実施している<実施時期 / 月>・実施していない)

(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む。