

# 「経営の健全化のための計画」の概要

平成 20 年 11 月

株式会社ほくほくフィナンシャルグループ

# 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

### ① 経営戦略

当社は平成15年9月に株式会社北陸銀行およびグループ会社の持株会社として設立され、平成16年9月1日に株式会社北海道銀行と経営統合いたしました。広域地域金融グループとして、他の地域金融機関には類のない広域ネットワークを活用し、営業力の強化と経営の効率化に努めてまいります。

#### A. 営業力の強化

- ・ 広域ネットワークを活用したビジネスマッチングの取組強化
- ・ 両行道内インフラ活用による企業周辺取引(取引先、従業員等)の取り込み
- ・ 両行ノウハウ共有による提案力・ソリューション機能の強化

#### B. 経営の効率化

- ・ ほくほくグループとして効率的・効果的な店舗ネットワーク構築
- ・ 道内メールカー、バックオフィス業務の共同化
- ・ 当社グループと横浜銀行による3行システム共同利用に向けたシステム構築

#### C. 経営基盤の安定化

- ・ 広域営業を活かし、地域的・業種的に分散された資産ポートフォリオを構築
- ・ 持株会社により、子銀行・子会社収益の変動を吸収し、安定資本政策実施
- ・ 着実な公的資金の返済継続

### ② 営業施策

#### A. 法人対応

- ・ 貸出増強～イ.10億円以上売上企業のメイン化、シェアアップ  
ロ.小規模企業層への取引拡大  
※「SS運動」「ビジネスローンプラザ」を通じた顧客接点の拡大

- ・ 適正な金利対応～リスクに応じた金利適用を徹底
- ・ ソリューション営業の展開～広域営業エリアを活かした北海道、北陸、三大都市圏を結ぶビジネスマッチング等の積極的な提案

#### B. 個人対応

- ・ 個人ローン増強～個人ローン比率を30%へ  
(住宅ローン)ローンプラザの機能活用による業者工作強化  
(消費者ローン)カードローンの増強
- ・ 給与、年金受取口座の増強～取引優遇サービス、アドバイス機能の向上
- ・ 預かり資産の強化～資産運用ニーズへの適切な対応による販売強化

## (2) 経営合理化計画

子銀行は公的資金注入前からリストラに取り組んでおり、注入後もそれを加速させ、計画を上回る実績をあげてまいりました。この結果、経営の効率性を示す指標のOHR(=経費/業務粗利益)は、地方銀行のなかでもトップクラスの水準となっております。今後についても、ローコスト運営を徹底し、引き続き効率的な経営体質の構築に努めてまいります。

### OHR(北陸銀行+北海道銀行)

単位：%	12/3	20/3	21/3	22/3	23/3	24/3
OHR	62.06%	49.45%	53.76%	53.45%	53.02%	52.03%

- ・ 平成20年3月期地銀平均63.54%。
- ・ 平成23年5月に運用を開始する当社と横浜銀行での3行システム共同利用に向け、経費(特に機械化費用)支出が増加しますが、それ以外の経費支出の抑制対応を継続し、地銀トップクラスを維持。

### 人件費+物件費(持株会社+北陸銀行+北海道銀行)

単位：億円	12/3	20/3	21/3	22/3	23/3	24/3
人件費+物件費	967	848	876	896	900	896

- ・ システムの高度化への適切な対応、営業力強化に向けた人員増加による態勢強化のため最低限の経費支出増加を見込むが、効率性を維持しつつ営業力の強化を図っていく。

①人件費（持株会社＋北陸銀行＋北海道銀行）

単位：億円、人	12/3	20/3	21/3	22/3	23/3	24/3
人件費	542	407	414	416	416	416
従業員数	6,560	4,318	4,365	4,395	4,425	4,425

※持株会社から子銀行に支払う出向社員事務協力費を含む。

- ・ 従業員数は、公的資金注入以降（平成12年3月末）、平成20年3月末で2,200人以上削減。新計画では、営業力強化のため107名増員。
- ・ 人件費は、定期昇給の廃止、ベースアップの未実施及び賞与の抑制を継続するなど、従業員増加に伴う増加幅を圧縮。

②物件費（持株会社＋北陸銀行＋北海道銀行）

単位：億円	12/3	20/3	21/3	22/3	23/3	24/3
物件費総額	424	441	462	480	484	479
除く機械化関連	302	306	317	314	315	313

- ・ 物件費は、平成23年5月の3行システム共同利用に向けた更新投資が集中するため増加するが、除く機械化関連を中心に抑制方針を継続し、引き続き支出内容の見直しの徹底を図り、物件費総体での抑制に取り組む。
- ・ 店舗配置については、リテール営業力強化を図るため新規出店も行い、今後4年間で支店数を4ヵ店増加し、現計画と同じ250ヵ店とする。

③子会社・関連会社

当社では、北銀リース、北陸保証サービス、北陸カード、ほくほくキャピタル、北銀ソフトウェア、日本海債権回収の6社を子銀行と並列的に持株会社傘下に再編しております。

子会社である北海道銀行には道銀カード、道銀ビジネスサービスの2社が連結会社としてございます。

また、北陸銀行には、現在、北銀ビジネスサービスをはじめ5社の連結対象会社がございますが、事業目的が概ね終了した2社（北銀コーポレート：平成21年9月予定、北銀資産管理：平成21年3月予定）については解散する方針を決定しております。

2. 図表1 ダイジェスト版（北陸銀行+北海道銀行）

（単位：億円）

	20/3 月期 実績	21/3 月期 計画	22/3 月期 計画	23/3 月期 計画	24/3 月期 計画
業務粗利益	1,818	1,730	1,778	1,803	1,829
経費	899	930	950	956	952
実質業務純益（注1）	918	799	827	847	877
与信関係費用（注2）	255	280	220	220	220
株式等関係損益	▲38	▲60	0	0	0
経常利益	650	440	587	601	634
当期利益	390	490	347	353	373
OHR	49.45%	53.76%	53.45%	53.02%	52.03%

[分離子会社合算ベース：北陸銀行+北海道銀行+(株)北銀コーポレート]

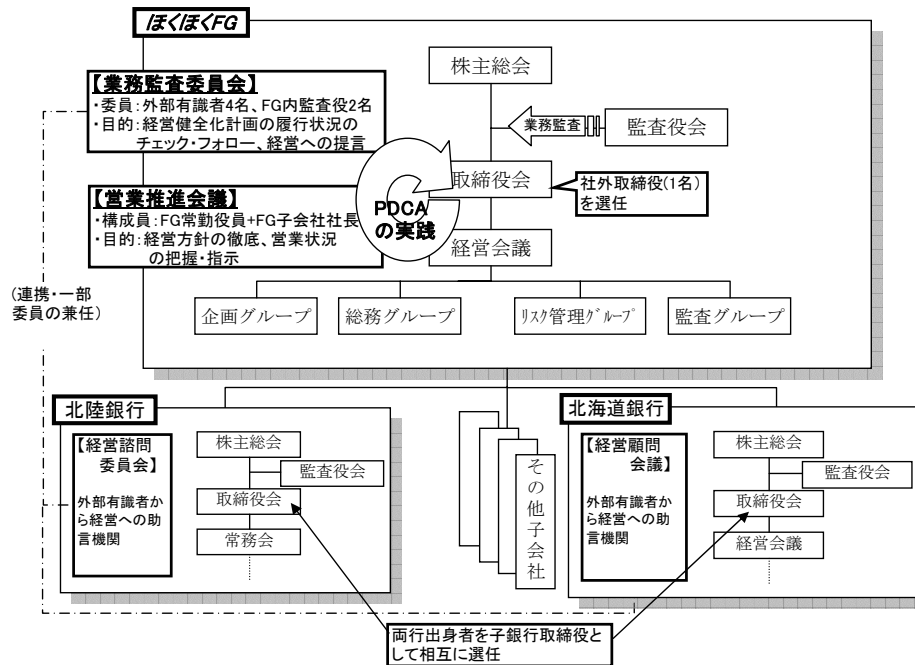
実質業務純益（注1）	922	802	828	847	877
与信関係費用（注2）	247	282	221	220	220
株式等関係損益	▲38	▲60	0	0	0
経常利益	662	440	587	601	634
当期利益	402	490	347	353	373

（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



#### ① 持株会社でのガバナンス強化

- 平成 16 年 9 月から、持株会社としてのリスク管理機能強化のため、常勤取締役 1 名を追加するとともに、監査役 4 名（子銀行兼務なし、社外 3 名）を新たに配置し、持株会社+2 銀行では役員数を 5 名追加
  - 社外取締役 1 名、社外監査役 3 名の選任により、外部からの視点による経営監督機能を強化
  - 持株会社、子銀行の監査役は各々を兼務せず、全て専任とし、経営監視機能を強化
  - 「営業推進会議」を設置し、グループ各社に営業方針を徹底
  - 外部専門家による「業務監査委員会」を設置し、健全化計画のチェック・フォローを担う
- 以上で、意思決定、業務執行、評価・修正を循環的に行う体制を構築

#### ② 子銀行でのガバナンス強化

- 両行出身者を子銀行取締役として相互に選任
- 北陸銀行、北海道銀行では、それぞれ「経営諮問委員会」および「経営諮問会議」を開催し、各地域の外部有識者の意見を経営に反映

### 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

内部留保の蓄積を図り、公的資金の返済後においても連結での自己資本比率 9% 以上を目指してまいります。

#### (2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

- 配当：社外流出の抑制、内部留保の蓄積の方針を堅持しつつ、マーケットからの信頼確保にも配慮した安定配当を実施
- 役員報酬：公的資金注入時（北陸銀行ベース）を上限に抑制対応
- 役員賞与：引続き支給見送り（使用人部分を除き）

### 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

中小企業・個人のお取引先の健全な資金需要に応えていくことは地域金融機関としての使命であり、円滑な資金供給を行っていくために、お客さまのニーズに合った商品の品揃え、組織・営業体制の整備・改善に努め、地元の皆さまのお役に立つ地域の銀行として、今後も地元を重視した資金供給を実施してまいります。

北海道・北陸・三大都市圏に跨るネットワークを活用したビジネスマッチング機能の強化等により、従来以上にお客さまのビジネスのサポートを行い、資金需要の発掘に努めるとともに、共通商品の開発を行うなど、グループ一体となって取り組んでまいります。

## (2) 組織・体制の見直し

### ① 中小企業向け

「本部渉外機能の強化」、「店舗機能の見直し」、「チャネルの多様化」により、お客様のニーズに合わせた営業体制の強化を実現いたします。

#### 【本部渉外機能の強化】

- ・ 平成 16 年 9 月に「中小企業貸出推進タスクフォース」を設置し、取り組みを強化（陸）
- ・ 法人プロダクトの営業店支援体制を構築（道）

#### 【店舗機能の見直し】

- ・ エリア制定着によるお取引先の規模・難易度に応じた渉外人員の効率的配置（陸、道）
- ・ 営業店長への大幅な融資決定権限の委譲によるお取引先の実情を踏まえた臨機応変な対応（道）

#### 【チャネルの多様化】

- ・ 平成 20 年 9 月末現在 44 ヲ所を「ほくぎんプラザ」とし、中小企業・個人事業主向けビジネスローンの取り組みを強化（陸）
- ・ 中小企業向け貸出増強に特化した戦略的なデリバリーチャネル「ビジネスローンプラザ」（原則来店不要）にて全道をフルカバー（道）

### ② 個人向け

「ローンプラザ、リモートチャネルを拠点とした推進体制」を確立してまいります。

#### 【ローンプラザ、リモートチャネルを拠点とした推進体制】

- ・ ローン専門店である「ほくぎんローンプラザ」の増設・休日営業化を進め、平成 20 年 9 月末現在で 53 ヲ所、うち休日営業箇所は 29 ヲ所の体制（陸）
- ・ 全道 12 ヲ所で「住宅ローンプラザ」（うち、札幌市内 2 ヲ所は土曜営業）を展開（道）
- ・ 消費者ローンの一部で「自動審査システム」を活用し、窓口営業時間外にも受付、審査等の対応を行う体制を構築（陸、道）

#### 【その他】

- ・ 「消費者ローングループ」が中心となって、住宅ローン、カードローンを柱とする推進体制を構築（陸）

## (3) 地域経済の発展を支援する商品の提供

お客様のニーズや特性に合った商品の提供を積極的に進めており、グループ独自の共通商品の開発にも取り組んでまいります。

### ① 中小企業向け

#### 【共通商品】

- ・ 経営統合を記念し開始した両行共通商品「ほくほくファンド」の取扱いを継続（陸、道）

#### 【中小企業向け商品】

- ・ 平成 20 年 10 月から保証協会貸出との併せ貸し商品「サポートパック」取扱開始等（陸）
- ・ 固定金利かつ低金利な長期資金「ターゲット」等の取扱い（道）

#### 【小規模事業者向け商品】

- ・ 「ビジネスローンプラザ」では「Mind o（マインドウ）」等の独自商品の取扱い（道）

### ② 個人向け

#### 【住宅関連ローン】

- ・ 平成 19 年 1 月に証券化前提住宅ローン「夢ホームワイド」、同 4 月及び 20 年 4 月に通期優遇型住宅ローン 2 商品をラインナップ（陸）
- ・ 8 疾病保障付・全国保証（株）保証付住宅ローン等（道）

#### 【その他消費者ローン】

- ・ アパートローンの完済時年齢や担保掛目等の商品改定、「アパートローン推進タスクフォース」の設置による態勢強化（陸）
- ・ ラピッド支店で取扱う来店不要型無担保カードローン「ラピッド」の取扱い、平成 19 年 6 月より「ATMカードローン」の取扱い（道）

### (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

当社は、「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、できる限り早期に公的資金を返済することを目指してまいります。

### (2) 剰余金の推移 (単位:億円)

20/3	21/3	22/3	23/3	24/3
1,339	1,493	1,756	2,027	2,309

・持株会社、子銀行2行合計で公的資金優先株式の償還等に十分な剰余金がすでに積み上がっております。

#### (注) 公的資金(優先株)の概要

種類	現存額(当初発行総額)	一斉転換日
第1回第1種優先株式	250億円(750億円)	H22.7.30
第1回第4種優先株式	349.98億円(450.3億円)	H22.8.1

## 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

当社グループはリスク管理を経営の最重要課題の一つと位置づけ、リスク管理を重視した経営に努めております。各種リスクを十分に意識し、リスクと求める利益とのバランスに留意してリスクの分散・軽減を図り、体力と対比して過大なリスクテイクを行わないことを基本方針としております。

### (2) 不良債権への対応

経営統合の目的である「経営基盤の安定化」の実現に向けて両行の持つ情報、ノウハウを結集し、企業再生・不良債権処理に取り組んでまいります。

#### ① 企業再生支援

両行のもつ情報・ノウハウを共有するとともに、外部機関とも連携し早期の事業再生を目指してまいります。

- ・「融資戦略会議」の設置～併行取引先の再生支援策の協議
- ・企業再生組織の体制～「企業支援タスクフォース」(陸)、「企業支援室」(道)を中心とした取り組み
- ・外部機関との提携～ノウハウの高度化
- ・「北海道企業再生ファンド」の活用～今後も積極活用

#### ② 不良債権処理・回収業務

両行の処理ノウハウの活用と協力態勢により、スピード感を持って実施してまいります。破綻先、実質破綻先に分類されている債権については、子会社である日本海債権回収(株)(サービサー)を活用し、回収業務の強化を図っております。

### (3) 資産運用に係る決裁権限の状況

#### ① 資産運用の基本方針

当社では、グループの信用リスク管理基本方針を定め、統一的な信用リスク管理の枠組みを構築しております。適正な与信運営を図るため、傘下銀行間で重複する大口取引先や、銀行以外の子会社も含めたグループ全体の与信体制の整備に努めてまいります。

#### ② 貸出運用について

貸出案件については、上記のグループ基本方針に基づく各行の内部規定に定められた決裁権限に則り、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。

### ③ 有価証券運用について

当社の定める「市場リスク・流動性リスク管理の基本方針」「同リスク管理規定」に則って、グループの各銀行は各業務特性に応じたリスク管理方針・規定を制定しており、それに基づいた厳格な運用を実施しております。

### (4) 償却・引当方針

#### ① 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

##### A. 基本的な考え方

傘下銀行は、金融庁の「金融検査マニュアル」、企業会計原則などに準拠して、銀行間で統一した「自己査定基準」「償却・引当基準」を制定し、これらの基準にもとづき、厳格な自己査定を実施し、その結果にもとづき、適正な償却・引当を実施しております。

##### B. 償却・引当方法の概要

傘下銀行各行の貸出金等の債権については、自己査定の債務者区分に応じ、以下の基準により償却・引当を行っております。

#### ・「破綻先」・「実質破綻先」～

Ⅲ・Ⅳ分類債権全額を貸倒償却するか、または、貸倒引当金（個別引当金）を計上

#### ・「破綻懸念先」～

Ⅲ分類債権に予想損失率を乗じた額を予想損失額とするなど、適切な方法により予想損失額を見積もり、貸倒引当金（個別引当金）を計上

#### ・「正常先」、「要注意先」～

「正常先」、「（その他の）要注意先」、「要管理先」に区分し、各々の債権額に予想損失率を乗じた額を予想損失額として貸倒引当金を計上

#### ② 不良債権の売却等による処理、回収の方針

傘下銀行各行は不良債権発生の未然防止を図るとともに、業況が悪化

した企業については、本部・支店が一体となり企業再生を進める体制を整備し、資産の健全化を図っております。

一方、不良化した債権につきましては管理回収の体制を整備するとともに、早期のオフバランス化を行ってまいります。

#### (5) 評価損益の状況と今後の処理方針

従来より両子銀行は、資産効率向上・価格変動リスクの軽減の観点から株式残高の圧縮と評価損の削減に取り組んでまいりましたが、平成20年3月期グループ連結の有価証券の評価損益は、90億円の評価損となりました。今後とも、有価証券の償却・引当基準に基づき適切に対処してまいります。

## 8. その他

### 地域経済における位置付け

#### 地域の金融市場における融資比率等

当社グループは、営業基盤である北陸三県、北海道、三大都市部を結ぶ、他の地銀グループには例を見ない広域金融ネットワークを有していることを大きな特徴といたしております。

北陸三県および北海道における北陸銀行・北海道銀行合算でのシェアについては、平成20年3月末では預金シェア25.4%（含む信用金庫ベースでは19.4%）、貸出金シェア33.5%（同25.7%）を確保しており、地域金融機関として求められる金融機能や役割を十分に果たしてまいります。

以上