

「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12年3月

株式会社 北海道銀行

弊行は、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従い、無担保
転換社債（劣後特約付）の引受けの申請を行います。

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、遅滞なく金融再生委員会に報告いたします。

経営の健全化のための計画の前提条件

計画期間中の金利、為替、株価等の設定水準につきましては、以下を前提に
考えております。

景気につきましては、平成11年度前半に下げ止まったと考えられますが、
内需は依然として低迷が続いており、公共事業及び外需依存の状況といえます。

しかしながら、平成12年度後半からは、リストラの進展により徐々に設備
投資需要が顕在化し始め、平成13年度には一進一退の状況を見せつつ、平成
14年度以降、民需主導の自立的な景気回復軌道に乗るものと考えております。

このような経済環境予想にもとづき、計画の前提条件として金利・為替・株
価を下記のとおり予想いたします。

〔金利〕

平成12年度前半までは現状の金利政策のもと、長短期ともに現状とほぼ横
這い、平成12年度後半から上昇するものと予想いたしております。

〔為替〕

先行きの見通しにつきましては、景気動向以外にも不確定要因が多いため、
申請時点における直近期末のレートを横這いといたしました。

〔株価〕

先行きの見通しにつきましては、景気動向以外にも不確定要因が多いため、
申請時点における直近期末の日経平均株価を横這いといたしました。

(単位：%、円)

	11年9月末	11年度	12年度	13年度	14年度
金 利					
無担コール翌日物	0.05	0.03	0.03~0.25	0.50	0.75
T I B O R 3 M	0.28	0.20	0.20~0.50	0.75	1.25
10年国債	1.71	1.75	1.75~2.25	2.50	3.00
日経平均	17,605	17,605	17,605	17,605	17,605
為 替 (円/ドル)	105	105	105	105	105

目 次

	(ページ)
1 . 金額・条件等	1 ~ 4
(1) 根拠	1
(2) 発行金額、発行条件、商品性	3
(3) 金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針	4
2 . 経営の合理化のための方策	5 ~ 4 1
(1) 経営の現状及び見通し	5
(2) 業務再構築のための方策	9
3 . 責任ある経営体制の確立のための方策	4 2 ~ 4 9
(1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念	4 2
(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制	4 5
(3) 自主的・積極的ディスクロージャー	4 7
(4) 従来 of 経営責任についての考え方	4 8
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	5 0 ~ 5 1
(1) 資本注入前の資本政策	5 0
(2) 資本注入後の資本政策	5 1
5 . 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策	5 2 ~ 5 4
(1) 基本的な取組み姿勢	5 2
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	5 5 ~ 5 6
(1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方	5 5
(2) 収益見通し	5 6
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	5 7 ~ 6 8
(1) 各種リスク管理の状況	5 7
(2) 資産運用に係る決裁権限の状況	5 9
(3) 資産内容	6 1
(4) 償却・引当方針	6 3
(5) 含み損益の状況と今後の処理方針	6 7
(6) 金融派生商品等取引動向	6 8
8 . 地域経済における位置づけ	6 9 ~ 8 2
(1) 地域の金融市場における融資比率等	6 9
(2) 地域経済への貢献	7 3
別紙 株式会社北海道銀行第 2 回無担保転換社債 (劣後特約付) 要項	8 3 ~ 9 1

1. 金額・条件等

(1) 根拠

当行は、「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律」第7条に規定する申請要件を満たすものと判断したことから、同法第4条第2項に基づき株式等の引受け等を申請いたします。

イ．「健全な自己資本の状況にある旨の区分」に該当すること

当行の平成11年3月末の自己資本比率は、海外営業拠点を有しない銀行に係る自己資本比率基準（以下「国内基準」という。）で3.03%でありましたが、平成11年7月末に537億円の第三者割当増資を実施したこと等により、平成11年9月末の同比率は5.68%の実績となり、当行は、同法第2条第3項に規定する「健全な自己資本の状況にある区分」に該当いたします。

ロ．法定要件ならびに基準を充足すること

当行は、以下のとおり、同法第7条各項に規定する各法定要件ならびに基準を充足いたしております。

(イ) 同法第7条第1項第1号

当行が営業基盤としている北海道では、平成9年11月に北海道拓殖銀行が経営破綻し、道内金融システムは大きな混乱と不安を招く事態となりました。道内経済が、景気低迷による企業業績の悪化や地価の下落等により、大きく落ち込んでいた中でこの事態の発生は、民間企業間での信用収縮も併発し、近時やや落ち着きを取り戻してきてはおりますものの、その影響は容易ならざるものがございます。

当行におきましては、平成5年度以降、深刻化した不良債権問題を最大の経営課題と認識し、できる限り前倒し処理を行ってまいりましたが、上記のような状況の中では、そのスピードを一層早めることが必要と判断し平成11年3月期決算までに処理をほぼ終えたところであります。しかしながら、この結果、自己資本比率を大きく毀損することとなり、平成11年5月に銀行法第26条第1項の規定に基づき、金融監督庁より「経営の健全性を確保するための合理的と認められる改善計画（原則として、資本の増強に係る措置を含むものとする）」の提出命令をお受けするに至りました。

当行といたしましては、本命令に先立ち予定しておりました優先株式による第三者割当増資を直ちに実行し、平成11年9月末における国内基準の自己資本比率は、5.68%まで回復いたしました。業界水準との比較では依然低位にあり、このことが、市場やお客さまからの評価を十分に得られない一因と考えております。

北海道経済が非常に厳しい環境下にあつて、地元金融機関の核の一つとして、当行に期待されている役割や責務には非常に大きいものがあり、そのためには、安定した資金調達により、地元での資金需要に対して円滑な資金供給を続け、道内金融機能の維持・向上を目指さなければならないものと認識いたしております。

このことから、当行としてはこの使命を全うするためには、早期に自己資本の更なる増強を図り、市場や道民の皆さまから十分なご信認をいただくことが不可欠であると判断しており、その要件を充足していると考えております。

(ロ) 第7条第1項第2号

当行のコアの収益力は地銀トップクラスにまで高まっており、平成11年3月期の修正業務純益(債券5勘定戻及び一般貸倒引当金繰入を除くベース)は303億円を計上、平成12年3月期は、333億円の計上を予定いたしております。

また、税引後当期利益は、不良債権の出来得る限りの前倒し処理を行ってきたことから、過去4期において損失計上のやむなきに至りましたが、平成11年3月期までに処理をほぼ終了したこともあり、今後は安定した利益を確保できる見通しにあります。

したがって、今後の収益計画をもとに、今回申請いたします無担保転換社債(劣後特約付)の消却を適宜実施することは十分可能であり、その要件を充足していると考えております。

(ハ) 第7条第1項第3号ならびに第2項

当行は平成5年度より、他行に先駆けて抜本的な経営合理化に取り組んでまいりました。当行に課せられた金融機関としての機能を維持するためには、既に限界までの合理化を実施しているものもございますが、本計画において、更にでき得る限り、役職員数及び経費の抑制等を含む経営の合理化、経営責任・株主責任の明確化、資金の貸付その他信用供与の円滑化のための諸方策を講じるとともに、利益の流出を必要に応じて抑制することを明確にしており、その要件を充足していると考えております。

(ニ) 第7条第1項第5号ロ

当行は北海道内において、預貸金ともに約20%のシェアがあり、道内金融機能の維持・向上に重要な使命を担っているものと認識いたしております。

一方、道内金融システムは北海道拓殖銀行の破綻以降、十分安定しているとは言いがたく、今後、当行株価の更なる下落あるいは預金等の流出等が発生した場合は、急激かつ大幅な信用供与の収縮が生ずる恐れがございます。

このような状況を回避するためには、協定銀行による株式等の引受け等による当行の自己資本増強が不可欠であり、その要件を充足していると考えております。

(2) 発行金額、発行条件、商品性(詳細は別紙)

発行条件に関しましては、「個別金融機関において、普通株式の配当利回りは、優先株式の配当率以下とすることを原則とする」とした金融再生委員会の考え方を踏まえて申請いたします。

<無担保転換社債(劣後特約付)の概要>

社債の総額	45,030百万円
利率	年1.16%
発行価額	額面100円につき金100円
償還価額	額面100円につき金100円
払込期日	平成12年3月31日
償還日	定めない
劣後特約	あり
優先株式への転換を 請求し得べき期間	平成12年7月3日 ~平成21年7月31日
優先株式への転換価額	570円

(転換により発行する優先株式の内容)

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
発行価額	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
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	年1回上下方修正
下限転換価額	110円
一斉転換日	平成22年8月1日

(3) 金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針

イ. 算定根拠

当行は、これまでの不良債権処理により自己資本を大きく毀損いたしましたが、平成11年7月に実施いたしました第三者割当増資により、平成11年9月末の国内基準の自己資本比率は5.68%まで回復いたしております。

しかしながら、同比率が業界水準との比較では依然低位にあり、市場やお客さまから、より高い信認を得るためには、更なる自己資本の充実が必要と考え、公的資金450億30百万円の申請を行うものであります。これにより、国内基準の自己資本比率は、平成12年3月末には、8.18%にまで改善されることとなります。

<自己資本比率の状況> (単位：億円)

	11年9月末	12年3月末見込	差異
Tier	1,112	1,144	32
Tier	137	582	445
自己資本計	1,249	1,726	477
リスクアセット	21,987	21,095	-892
自己資本比率	5.68%	8.18%	2.50%

ロ. 自己資本の活用方針

今回の申請に基づき受け入れる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. 概況

(イ) 経営全般の現状認識

当行は、戦後復興期である昭和26年3月に、道内商工業者を中心とした普通銀行設立への強い要望を背景として設立されました。

爾来、「北海道の未来とともに」を経営理念とし、道内金融サービスの円滑な供給に努め、幅広いお客さまの支持を得て、着実に成長を続けてきたものと自負いたしております。

しかしながら、平成3年前後のいわゆるバブル経済の崩壊を機に、取引先企業の業績の悪化、地価の下落等を要因とし、当行貸出資産の劣化を招くに至りました。

当行といたしましては、増加する不良債権に対処すべく、審査体制の一層の強化を図るとともに、平成5年を「経営改革元年」と位置づけ、抜本的な経営合理化を推進してまいりました。この結果、営業努力とも相まって、処理原資となるコア業務純益は、平成4年度には120億円台であったものが、現状300億円を確実にする体質となっております。

こうした中で、不良債権処理をできる限り前倒しで進め、貸出資産の改善を着実に図ってまいりましたが、長引く不況もアゲインストとなり、処理原資は期間の利益では賄いきれず、平成7年度からは4期連続の赤字決算のやむなきに至りました。

この過程においては、平成9年度には、自己査定により将来に向けての予防的引当の積増しを実施し、一般先についての処理に大方の目処をつけ平成10年度には「金融検査マニュアル」の趣旨に沿った償却・引当を行いました。また、この際には現下の金融機関を取り巻く環境等を勘案し、関連ノンバンクを含め、不良債権問題に決着をつけております。

このことは、一方で当行の経営体力にダメージを与え、平成11年3月末の国内基準自己資本比率は、単体・連結ともに3.03%となりましたことから、地元の幅広いお取引先のご支援のもと、平成11年7月に優先株式の発行を実施し、自己資本の増強を図りました。これによりまして、平成11年9月末の同比率は5.68%（連結ベース5.66%）まで回復いたしました。

このように多大な犠牲を払いましたものの、当行の最大の経営課題でありました不良債権問題に決着をつけたことは、今後の経営改善に向けて、確実な道筋をつけることができたものと認識いたしております。

(ロ) 平成10年度業務運営の概況

経営環境

平成10年度の国内経済は、総事業費ベース40兆円に上る大規模な財政発動にもかかわらず、景気は総じて下降基調で推移いたしました。

当行の営業基盤であります北海道についても、個人消費、住宅投資が低調に推移したほか、企業活動も萎縮気味で設備投資が抑制されるなど

低迷を続けました。このため、空前の金融緩和の環境下でありながら、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。しかしながら秋口以降はウエートの高い公共投資が大きく増加し、関連資材の需要・生産がやや上向いたほか、企業倒産も小康状態となるなど、全国同様、一部に下げ止まりの兆しもみえはじめました。

資産・負債の状況

（預金）

預金の年度末残高は3兆3,190億円となりました。円貨預金は個人におきましては給与振込・年金受取口座等の基盤取引拡大、法人はファームバンキングの推進等による決済資金の集中化に特に努めました結果、総体では前年度末に比べ2,056億円の増加となりました。

（貸出金）

貸出金の年度末残高は2兆7,796億円となりました。一般事業法人の資金需要は弱含みで推移いたしましたが、住宅ローンを中心とする個人向け貸出増強及び公共部門向け貸出増強に特に努めました結果、総体では前年度末に比べ1,058億円の増加となりました。

なお、道内の資金ニーズ対応に注力する方針のもと、地域別では道外向け貸出は267億円減少し、道内向け貸出が1,325億円増加いたしました。

（有価証券）

有価証券の年度末残高は5,159億円となりました。運用は慎重な姿勢のもとに行い、株式・外国証券が減少、地方債・社債が増加し、総体では前年度末に比べ602億円の増加となりました。

損益の状況

当期につきましても資産の効率的運用による資金収支の改善、お取引先数の増加等による手数料収入の拡大及び経営合理化の推進による経費の削減など収益力の強化に努めました。このことにより、修正業務純益（債券5勘定戻と一般貸倒引当金の増減を除いたベース）では、302億93百万円と前期比31億45百万円の増益となり、過去最高益を確保いたしました。

一方で、不良債権処理による資産の健全化について、当期をその最終的局面として捉え、金融監督庁から示された「金融検査マニュアル（最終とりまとめ）」等の趣旨を十分に踏まえて、償却・引当基準の見直しを行い、大幅な引当を実施いたしました。

この結果、一般貸倒引当金繰入を含む不良債権処理額は、1,210億31百万円、有価証券の償却等が73億33百万円となり、経常損失810億86百万円、当期純損失468億79百万円の計上のやむなきに至りました。

自己資本比率

多額の不良債権処理を実施したことにより、国内基準による自己資本比率は3.03%となりました。これに伴い、平成11年度上期中に優先株式発行による第三者割当増資を実施することといたしました。

(八)平成11年度9月期業務運営の概況

経営環境

国内経済は、政府による経済対策効果の浸透などから景気の悪化に歯止めがかかり、一部に回復に向けた動きもみられるようになりました。

一方、道内経済は、ウエートの高い公共投資が増加したほか、建築資材・輸出関連を中心とする生産水準の上昇、住宅投資の持ち直し、道外からの観光客数の増加、軽自動車、パソコン等にみられる一部個人消費の盛り上がりなど、全国同様、明るい兆しもみえはじめております。

しかしながら、設備投資、所得・雇用環境の改善が大幅に遅れているほか、先行き公共投資の落ち込みが予想されるなど不安材料も多く、民間主導の自立回復に至るまでには、なおしばらくの時間を要するものとみられております。このため、金融緩和の環境下でありながら、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。

資産・負債の状況

(預金)

円貨預金は、引き続き基盤取引拡大に努めました結果、個人・法人とも順調に増加いたしました。総体では、外貨預金の減少はありましたものの、前年同期に比べ1,270億円、4.0%増加し、3兆3,341億円となりました。

(貸出金)

景気が底這い状態にあることを反映し、企業の資金需要は力強さを欠きましたが、住宅ローンを中心に個人向け貸出の増強を強力に推し進めました結果、総体では前年同期に比べ1,280億円、0.5%増加し、2兆7,506億円となりました。

(有価証券)

引き続き、リスクを大きく取らない運営方針のもと、国債・地方債の残高増加を主因とし、総体では前年同期に比べ、547億円増加いたしました。

損益の状況

資金の効率的な運用・調達による資金利益や手数料関係を中心とした役務取引等利益の増加、経費の削減により、当期の業務純益は、169億4百万円となり、前年同期に比べ45億25百万円の増益となりました。

また、修正業務純益(債券5勘定戻と一般貸倒引当金の増減を除いたベース)では、156億67百万円で、前年同期に比べ18億32百万円の増益となり、いずれのベースでも過去最高益を計上いたしました。

このように順調な業務純益を背景に、所要の貸倒引当金の繰入れと

もに、有価証券の含み損の処理など積極的に資産内容の改善を図り、当期の経常利益は62億78百万円、中間純利益は38億10百万円を計上いたしました。

自己資本比率

平成11年7月に、主要なお取引先合計2,037先を引受先とした総額537億16百万円の優先株式発行による資本増強を行ったこと等により、平成11年9月末の国内基準による自己資本比率は、5.68%（単体）まで回復いたしました。

ロ．経営の合理化・効率化への取組み

経営の合理化に関しましては、当行は他行に先駆けて取り組んでまいりました。

平成5年度からスタートさせた「第一次合理化計画」では、当初の計画より一年前倒しで、平成4年度対比62億円の経費削減を達成することができました。

さらに平成7年度からは、「第二次合理化計画」に取り組み、平成9年度までの3年間に平成6年度対比42億円の経費削減を達成いたしております。

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、300億円台を安定的に確保できる体質となっております。

この間の具体的な合理化策といたしましては、人員の削減と給与水準の見直しによる人件費の削減に取り組み、人員数につきましては、平成10年度末2,614人、ピーク時対比約2割削減となっております。また、給与水準の見直しにつきましては、平成8年度以降、ベースアップを凍結するとともに、賞与支給率の減率を実施いたしております。

一方、役員に関しましては、取締役数の減員を行ってきたほか、役員賞与の全額辞退を継続するとともに、報酬につきましても、その役職に応じて35~50%の減額を実施いたしております。

合理化・効率化につきましては、役職員全員が一丸となって取り組んでおり、経費につきましては、今後もあらゆる角度から引き続き見直しを行い、徹底した削減を図ってまいります。

(2) 業務再構築のための方策

イ．今後の経営戦略

今後の経営戦略の概要

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) チャンネルの多様化
- 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
 - (3) 人員の効率的配置
- 3．新人事制度の導入

1．リテール取引基盤の強化

(1) 法人リテール取引の強化

当行は、道内金融機関の核の一つとして、道内企業の健全な資金ニーズに対する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地場産業の育成・振興を図ることが、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おける今後の重点取引対象といたしましては、道内中堅・中小企業とし、特にマーケット規模の大きい札幌地区及び主要8都市におきましては、本支店一体となった渉外活動により、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、お取引の拡大を目指してまいります。

その他の地区におきましては、信金・信組等の地域金融機関との共存を図りつつ、当行のもつ金融サービス機能やノウハウ・情報を活用し、お取引の

拡大を図ってまいります。

【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な預金の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、コンサルティング機能や情報提供力を駆使しお客様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り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

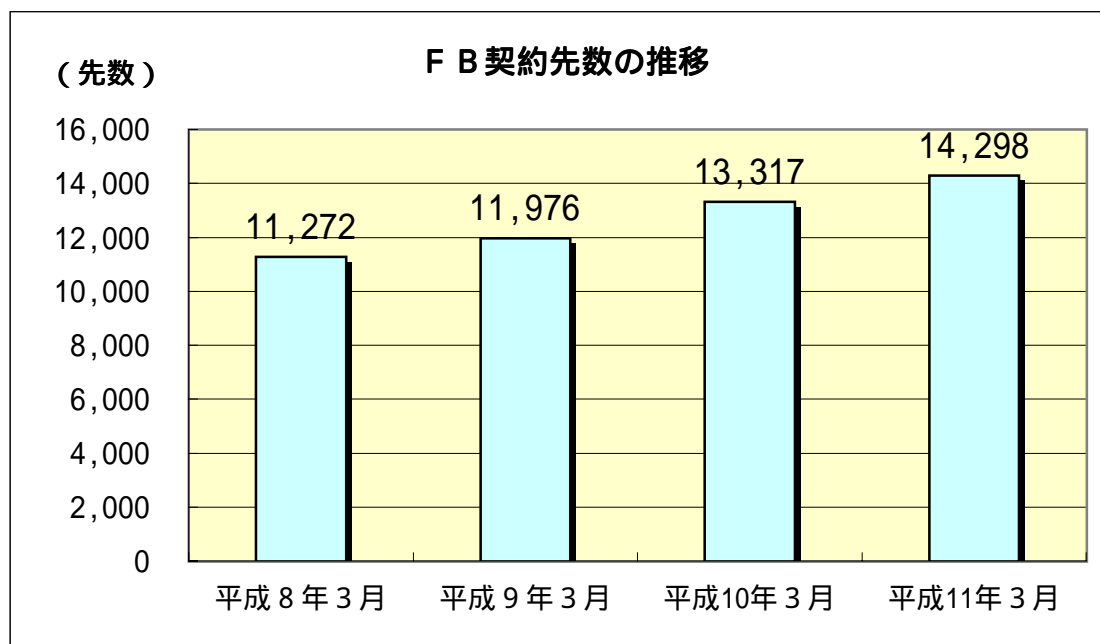
ファームバンキングサービスにつきましては、企業の決済資金を中心とした低コスト預金の集中及び振込件数の増加による手数料収入の増強のための重要なサービスとして位置づけております。

併せて、ファームバンキングサービスは、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は、サービス機能の向上に取り組むとともに、「ファームバンキング専担チーム」の陣容を強化し、営業店の推進をバックアップいたしてまいります。

F B 契約先数の推移 (単位：先)

	平成8年3月	平成9年3月	平成10年3月	平成11年3月
パソコンサービス	5,418	5,751	6,131	6,660
データ伝送サービス	120	135	148	167
アンサーサービス	4,205	4,420	5,058	5,286
ファクシミリバンクサービス	1,208	1,269	1,346	1,241
ワイドネット	309	365	493	540
新型資金管理サービス	12	36	141	404
合 計	11,272	11,976	13,317	14,298



平成 10 年 12 月現在での F B 契約先数 () は地銀 64 行中第 6 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・アンサーサービス及びファクシミリ
バンク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の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、ロシア人アドバイザーの採用、国際弁護士・会計士との顧問契約などお取引先のニーズにお応えできますよう体制の充実に取り組んでおります。

また、輸出入通関業務の省力化・迅速化を目的とした N A C C S (通関情報処理システム) を道内行として唯一導入し、新規のお取引先拡大を推進いたしております。

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より、お取引の拡大に取り組んでまいります。

新たなサービス

今後導入が予定されております「確定拠出型年金制度(日本版 401K)」や「デビットカード」をはじめとした新たな業務につきましては、フィージビリティ強化の観点から、積極的に取り組んでまいります。

北海道信用保証協会保証付貸出

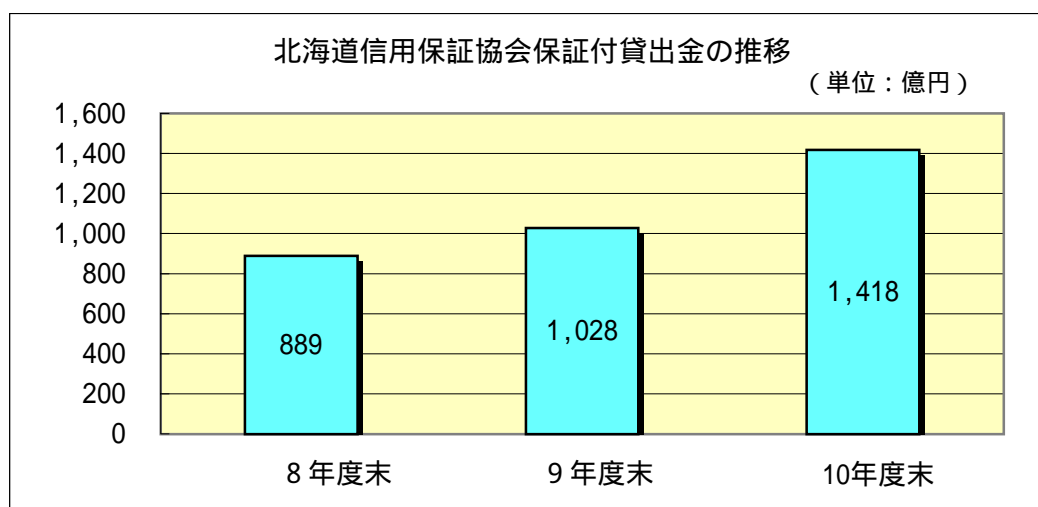
平成10年度につきましては、「中小企業金融安定化特別保証制度」の新設とともに、北海道信用保証協会の保証を活用した「道銀事業活性化ローン」の取扱いを開始し、積極的な取り組みを行った結果、平成10年度末の残高は1,418億円と前年に比べ390億円増加いたしました。

「道銀事業活性化ローン」につきましては、道内の中小企業の資金繰りの安定を図り、事業の活性化を支援することを目的とし、低利で固定金利の商品となっておりますことから、中小企業向け貸出増強の主力商品として位置づけております。平成10年度末の取扱い実績につきましては、1,105件、211億円の実績となっております。

今後につきましても、北海道信用保証協会保証付貸出の増強に努めるとともに、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積極的な増強を推進いたしてまいります。

北海道信用保証協会保証付貸出金残高推移 (単位：億円)

8年度末	増加額	9年度末	増加額	10年度末	増加額
889	68	1,028	139	1,418	390



コンサルティングサービス

当行では、預貸金の増強と法人新規及び既往のお取引先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コンサルティングを重要なサービスとして位置づけております。

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いたしております。

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。

また、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。

今後につきましては、ISO（品質保証の国際規格）やHACCP（食品衛生管理の手順）の取得に向けたコンサルティング、セミナーの開催など、当行独自の取り組みを通じて、道内企業のサポートを行ってまいります。

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]

法人新規取引拡大体制

当行では、取引基盤と良質な貸出資産拡大の観点から、将来にわたって、当行の核取引先となり得る特定重要法人を「キーバンク先」として定め、本支店一体となった積極的な取引拡大・深耕を行ってまいります。

また、キーバンク先とともに、重点新規先等のリストアップを行ないコンサルティングや外国為替サービス、営業情報の提供など本部機能を活用し、新規のお取引獲得に向けて営業店・本部一体となって積極的な推進を行ってまいります。

特に、マーケット規模の大きい札幌市内及び地方主要都市のエリア母店につきましては、本部所属の機動的専担チームであります「法人新規チーム」を重点配置いたします。この「法人新規チーム」は、経験豊富でスキルの高い役席クラスを中心に編成し、法人取引獲得の集中活動を展開してまいります。

ファームバンキング担当グループの増員

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、本部「ファームバンキング専担チーム」の陣容を強化いたしてまいります。

(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、今後も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「エリア営業体制」の導入により効果的・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。

【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、取引優遇サービス「ステップD0」、各種年金層向けサービスなどを活用して積極的に推進いたしてまいります。

【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。

なかでも住宅ローンにつきましては、将来にわたって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、「住宅ローンプラザ」の設置をはじめ「住宅ローン特別推進チーム」を配置するなど、体制面の強化を図っております。

また、消費者ローン及びカードローンにつきましては、今後、収益を拡大する主力商品として、テレホンバンキングなど低コストチャネルを活用し、効率的に推進いたしてまいります。そのため、商品性におきましても手続が簡単で、内容のわかりやすいシンプルな商品の開発に努め、お客さまのニーズに積極的にお応えいたしてまいります。

今後は、審査手続の迅速化を図るために、「個人ローンの自動審査システム」を導入するとともに、事務面の本部集中を図るために、本部セクションの人員増強を行ってまいります。

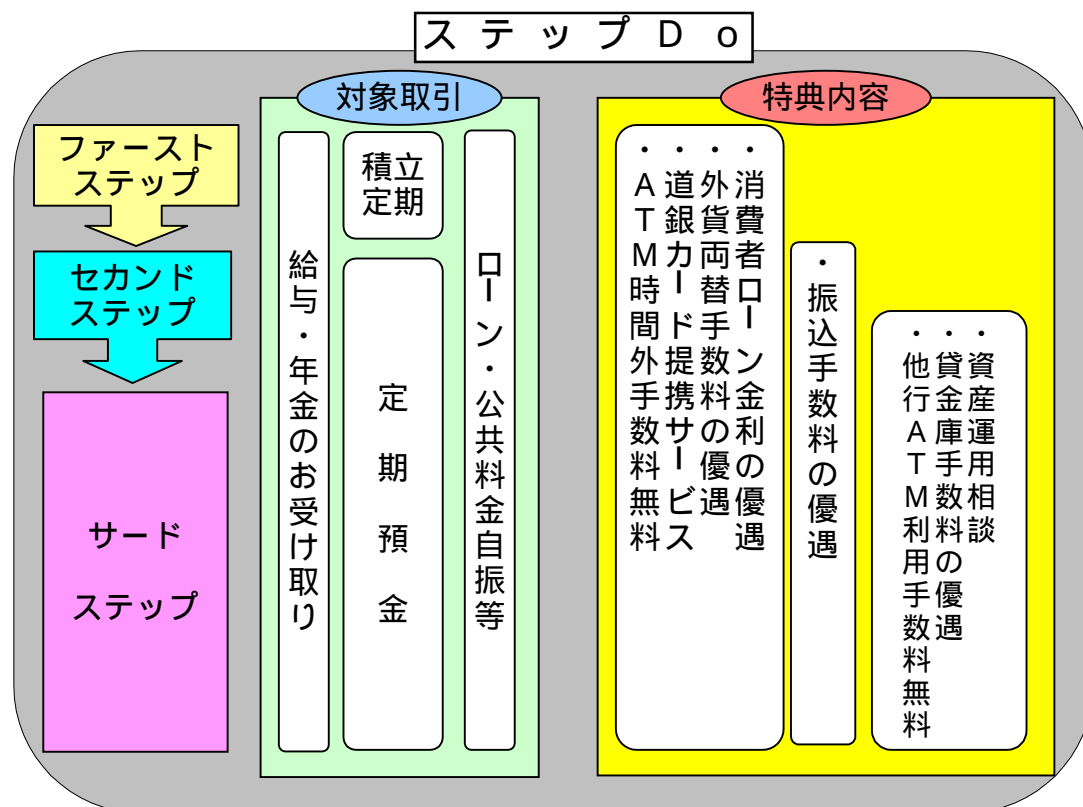
[商品・サービス]

道銀取引優遇サービス「ステップD0」

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D0」のお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11年9月末現在で134千件の契約数となっております。



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 o」のほか、年金ご予約安心サービス、道銀健康ホットラインなど、各種サービスの提供とともに、渉外パートの活用を中心に積極的に展開いたしてまいります。

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、年金を安心してお受け取りいただくために当行がお手伝いさせていただきサービスを提供いたしております。
道銀健康ホットライン	健康・医療・介護に関するさまざまなご相談にお応えするフリーダイヤルを設置し、サービス面において他行との差別化を図っております。
年金裁定請求書代行サービス	厚生年金・国民年金について、受給権の有無の確認から裁定請求手続きまで当行がお手伝いさせていただき、年金受取口座の獲得を推進いたしております。
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1%上乘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11年上期の外貨両替（外貨現金及びトラベラーズチェック売買）取扱高は、約46百万米ドルで、地銀64行中第6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。

b．道内の大学生協との提携

将来にわたってお取引をいただけるよう、学生の皆さまを対象に道内14大学14生協と提携いたしまして、適用レート・手数料の優遇を行っております。

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ております。

平成11年12月からは、品揃えを強化するとともに、同商品を来年度以降導入される確定拠出型年金制度（日本版401K）の運用面における主力商品として位置づけてまいります。

デビットカード

新たな資金決済機能の提供によるサービスの向上と加盟店からの手数料収入の増強、売上代金の集中による流動性預金の増強を図るために、平成12年3月より本サービスを開始し、道内金融機関のトップを切って展開いたしております。

保険窓口販売

本部プロジェクトチームにて具体的な参入形態、営業体制等の検討、準備を進めております。

投資信託の窓口販売、確定拠出型年金制度とともに、将来のフィージビネスの柱と位置づけ、積極的に取り組んでまいります。

[体制]

住宅ローンプラザ

「住宅金融公庫・住宅ローン等の住宅関連融資の増強」と「営業店業務の本部集中」を目的に、平成11年7月に「道銀住宅ローンプラザ北二十四条」を開設し、体制面の強化を図っております。

本プラザは、平日・土曜日の9:30～16:30を営業時間とするとともに、専門のスタッフを配置し、住宅関連業者・お客さまのニーズに対応した迅速な業務処理ときめ細かな相談業務を行い、サービスの向上を図っております。

今後は、札幌市内の他地区、地方都市への設置をすすめるとともに、土曜日の実績等を勘案しつつ日曜日営業も検討いたしてまいります。

「住宅ローン特別推進チーム」の配置

住宅ローンのお取扱いにつきましては、全店をあげて強力的に推進いたしております。特にお取引拡大が見込めるマーケットには、平成11年4月から「住宅ローン特別推進チーム」を配置し、集中的渉外活動による住宅ローンの増強に積極的に取り組んでおります。平成11年度下期から札幌市外へもその対象地区を順次拡げております。

本部審査セクションの強化

個人ローンの本部集中による事務の効率化及び審査のスピードアップを図るため、本部担当人員の増強を予定いたしております。

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、担当セクションでありますテレマーケティングセンターの増員によりセールス力の強化を図ってまいります。

(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。

とりわけ、財政規模の拡大により増加傾向となっております地方公共団体の資金需要に対し、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、各地方公共団体で制定されております各種制度融資のお取扱いを通じ、地域企業への資金供給につきましても、積極的な対応を行ってまいり所存であります。

(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○」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的に推進いたしてまいります。

今後は、担当セクションでありますテレマーケティングセンターの増員によりセールス力の強化を図るとともに、ローン受付、外貨定期預金、投資信託、現金宅配サービス等への対応を検討いたしてまいります。

インターネットバンキング

本部プロジェクトチームにて行内的な諸整備・システム対応を進めており、平成12年6月より、モバイルバンキング機能を含めた、本サービスの提供を予定いたしております。

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、郵貯との自動機オンラインの提携により、サービス力の向上を図っております。

郵貯ATM・CD利用手数料につきましては、取引優遇サービス「ステップD^o」のサードステップ「他行ATM利用手数料無料」の対象となり、道内他行に比して、当行の優位性が高まっております。

また、信販会社との提携によるキャッシングの開放により、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

渉外活動の補完とサービスの拡充を目的に、本部に専門セクションを設置し、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。

インスタブランチ

営業形態多様化の一環として、集客力の高いスーパーマーケット等への出店を通して、多様化する資産運用ニーズや個人ローンニーズへ積極的にお応えすべく、検討いたしてまいります。

2. ロ - コ ス ト 営 業 体 制 の 確 立

新時代に向けて、経営資源を効果的・効率的に配分し、競争力を高めていくことは今後の経営戦略において重要な事項であると認識いたしております。

このために、当行は、営業面での体制、人員の配置等を以下のようにすすめてまいります。

(1) 店舗機能とネットワークの見直し

札幌市内及び主要 8 都市

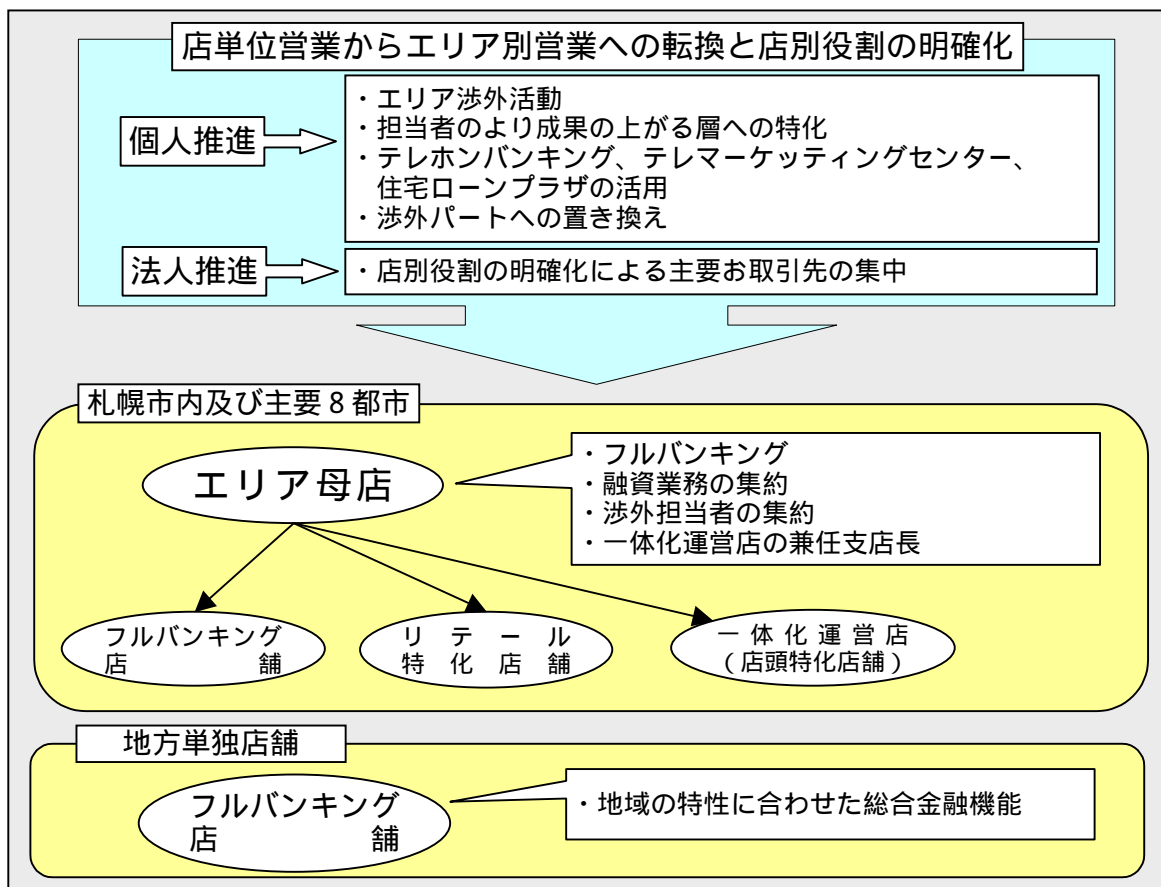
エリア営業体制を導入し、従来のような全店舗フルバンキング機能を見直し、「リテール特化店舗」「店頭特化店舗」等役割及び機能の特徴づけるとともに、効率化の観点から店舗ネットワークの再編を積極的にすすめてまいります。

地方単独店舗

道内各地の単独立地店舗につきましては、従来どおり地域のニーズ及び特性に合わせた金融機能を維持し、総合的な営業を行ってまいります。

本州店舗

道内関連企業との取引上必要最小限の店舗のみといたします。



(2) エリア営業体制

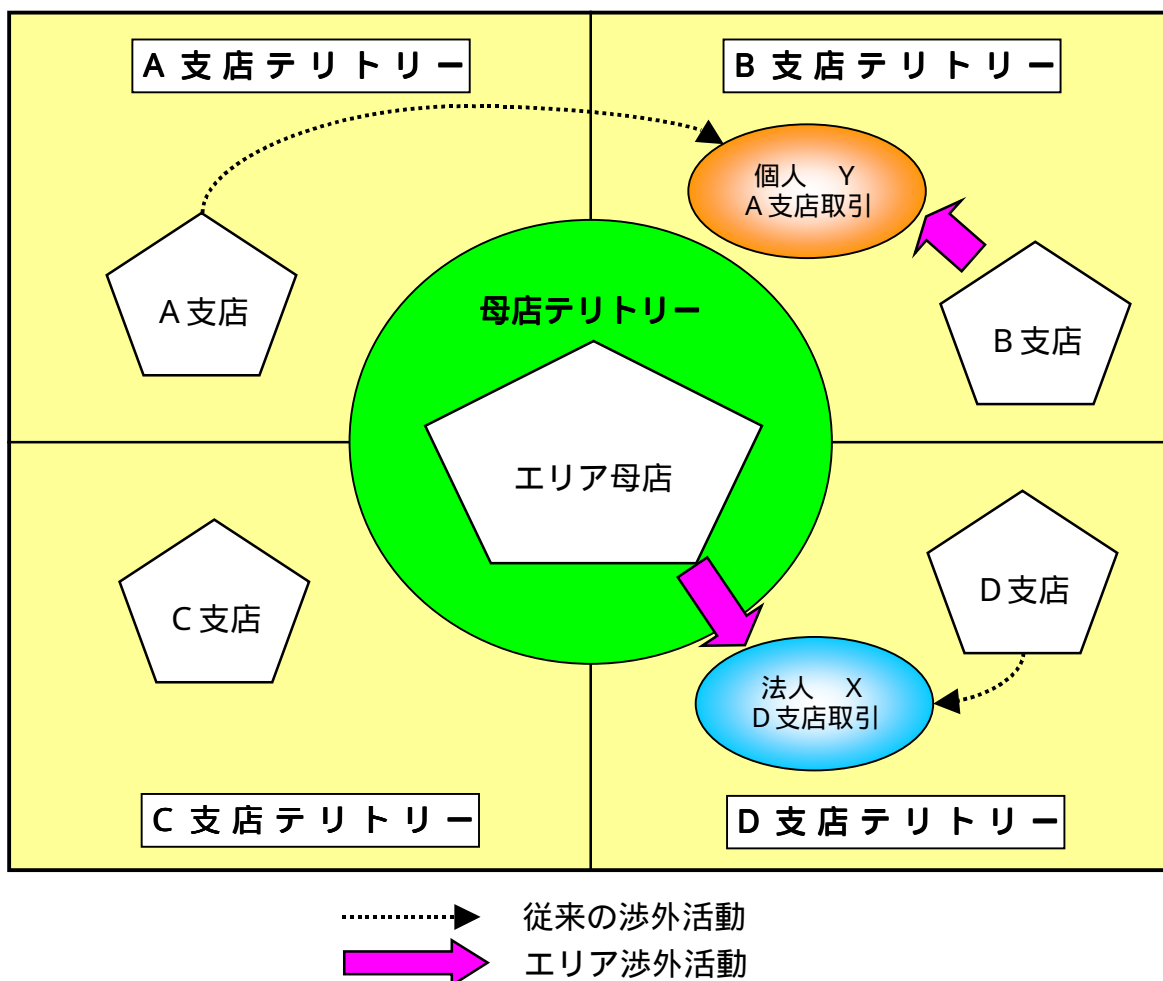
概要

札幌をはじめ、市内に複数店舗を擁する道内主要9都市を対象に、エリア営業体制を導入し、個々の「店」単位から、「エリア」単位への営業に転換を図ってまいります。

本体制は、テリトリーが隣接しております2～4カ店程度でひとつの「エリア」を形成し、エリア母店を核とし、傘下店が一致協力しながらエリア内での業容の拡大を図っていくものであります。

当行のエリア営業体制で、他行にはあまり例がみられない最も特徴的な点は、個人のお客さまへの渉外対応でございます。お客さまの口座開設店にかかわらず、お住まいの地区を担当するエリア店渉外担当者が対応することといたしております。一方、法人取引につきましては、原則エリア母店に集中し、効率化を図るとともに、エリア母店には人的・物的装備を充実いたしてまいります。

【今後の渉外活動のイメージ図】



効 果

この体制により、個人のお客さまに対する渉外活動の飛躍的な効率化が図られますとともに、各エリア内のお客さまとの接点がより一層強化されることとなります。また、法人取引面におきましては、エリア母店における金融サービス力強化により、同一エリア内他行との差別化を図っていくことが可能となります。

スケジュール

平成10年6月に函館地区からスタートし、平成11年10月より地方7都市（小樽、室蘭、苫小牧、旭川、北見、釧路、帯広）へ拡大いたしており、平成12年度より札幌地区へ展開いたしてまいります。

(3) 人員の効率的配置

基本的な考え方といたしましては、行員数につきましては、今後も削減してまいります。その中で営業力やサービスの質を落とすことなく、むしろ向上させていくことを目指しております。

そのためには、主要都市におきますエリア営業体制、為替OCR集中発信システムや個人ローン事務に代表される営業店事務のセンター集約化等により、必要人員の絶対数を削減してまいります。一方で、これらにより捻出いたします人員を戦略的意図をもちまして、効率的・効果的に再配置いたしてまいります。

併せて、行員につきましては、より高度なセールス・判断を必要とする業務に配置するとともに、パートタイマーの積極的活用を行い、戦力の補完を図ってまいります。

営業店

特に、マーケット規模の大きい札幌市内及び地方主要都市のエリア母店につきましては、本部所属の機動的専担チームであります「FP（ファイナンシャルプランナー）チーム」及び「法人新規チーム」を重点配置いたします。具体的には、「FPチーム」によりコンサルティング機能の強化を図り、他行との差別化をすすめるとともに、経験豊富でスキルの高い役席クラスを中心に編成しました「法人新規チーム」により、法人取引獲得の集中活動を展開いたしてまいります。

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いたしましたが、今後の戦略展開に必要な営業店サポートに人員配置を充実し、サポート体制を強化いたしてまいります。

[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まいります。

b．個人ローンセクションの増員

本部審査部門及びローンプラザの増員により、個人ローンの本部集中による効率化及び審査のスピードアップを図ってまいります。

c. 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増員により、セールス力の強化を図ってまいります。

パートタイマーの積極的活用

パートタイマーを積極的に活用し、「行員からパートへの置き換え」により、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。また、渉外分野におきましては、定例的に訪問を要する「職場での個人取引」や訪問頻度を高めることによりお取引拡大が見込まれるマーケット層を担当いたします。

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"> 新規融資 既往お取引先ランクアップ 私募債受託 	<ul style="list-style-type: none"> ファームバンキング 振込、給与振込の元受 信託代理業務 	<ul style="list-style-type: none"> 住宅ローン アパートローン 大型ローン 	<ul style="list-style-type: none"> 大口定期性預金セールス 富裕層取引拡大 退職金、保険金土地代金 大型職域
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"> 集配金業務 	<ul style="list-style-type: none"> 情報収集 	<ul style="list-style-type: none"> 定期性預金セールス 店舗近隣取引 他行預金 年金、年金予約 給与振込受給者 職域 ボーナス預金 情報収集
チャネルの多様化	オートコール		<ul style="list-style-type: none"> 個人ローンの管理 	<ul style="list-style-type: none"> 定期性預金セールス
	テレホンバンキング		<ul style="list-style-type: none"> 消費者ローン カードローン 	<ul style="list-style-type: none"> 定期性預金セールス ボーナス預金 普通預金大口残高先 年金、年金予約 給与振込 ステップD○ 積立定期預金 振込受付
	メールオーダー			<ul style="list-style-type: none"> 普通預金、積立定期、クレジットカード等の基盤取引
	インターネットバンキング			<ul style="list-style-type: none"> 定期預金 振込受付

3. 新 人 事 制 度 の 導 入

金融機関を取り巻く経営環境に対応し、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し、持てる能力を最大限に発揮して、期待される役割を全うできる、より一層活力ある企業風土を醸成することが必要であると考え、平成12年上期中に新人事制度（複線型人事制度）の導入を予定いたしております。

従来の「職能資格制度を前提とした能力主義」から「職務重視の成果主義」を人事施策の基本理念に据えることといたします。

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、「査定給」及び「資格給あるいは職務給」による構成といたしております。

また、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。

リストラの概要

【実績と計画】

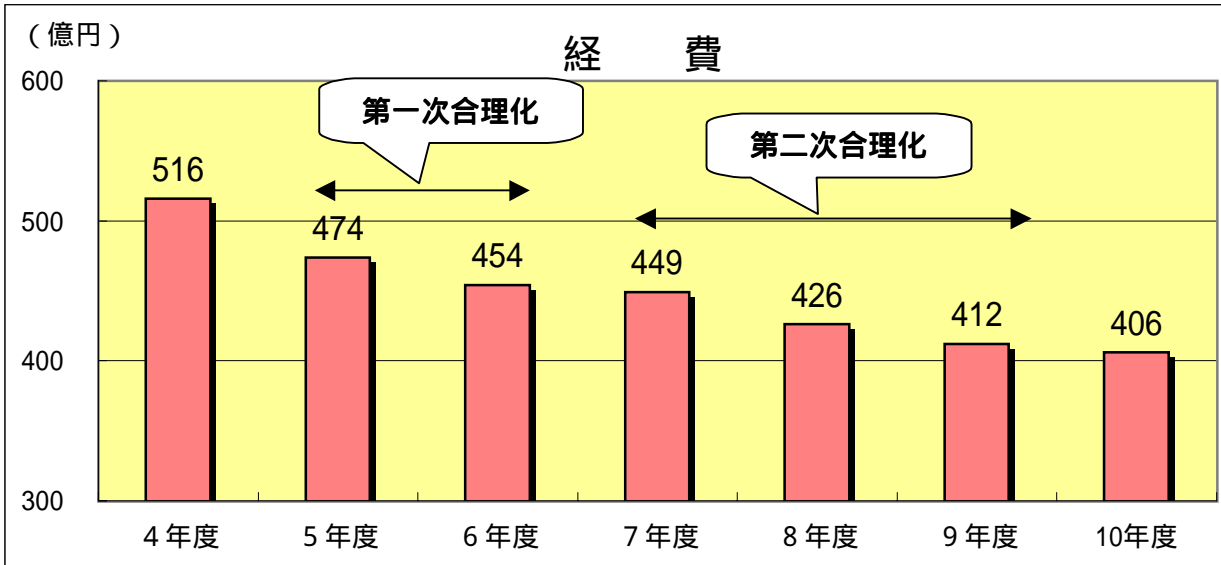
1．経費計画(5/3月期実績)	(11/3月期実績)	(15/3月期計画)	(5年3月対比削減率)	
経費	516億円	406億円	409億円	20.7%
人件費	252億円	206億円	200億円	20.6%
		退職給付費用を除く (175億円)	30.6%	
物件費	233億円	175億円	183億円	21.5%
2．人員計画(5/3月期実績)	(11/3月期実績)	(16/3月期計画)	(5年3月対比削減率)	
行員数	3,235人	2,614人	2,250人	30.4%
3．店舗計画(5/3月期実績)	(11/3月期実績)	(15/3月期計画)	(5年3月対比削減率)	
店舗数	148店	136店	130店	12.2%
	出張所・代理店・駐在員事務所を含む			

【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)体制の構築
 - エリア渉外体制の定着による渉外人員の削減
 - 事務の集中化・効率化による人員の削減
 - 行員からパートへの置き換え促進
 - 賞与支給率の削減継続・ベースアップの凍結継続
 - 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
 - システムの他行共同化の検討
 - 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
 - (2) 取締役数の削減 ～ ピーク18名から6名体制へ
 - (3) 役員報酬等の削減継続

経費の推移 (単位：億円)

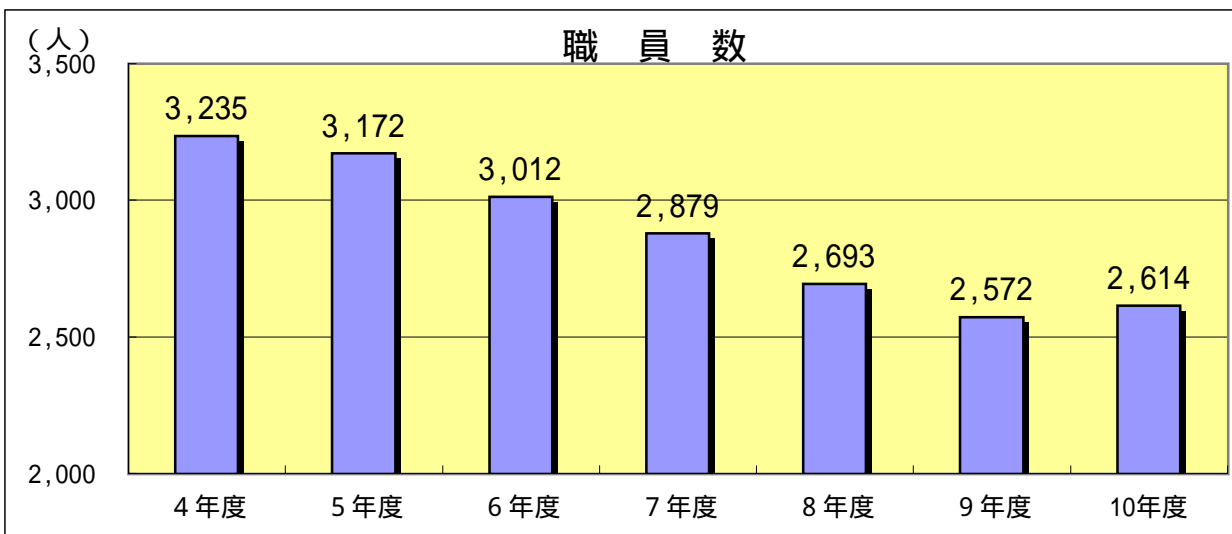
	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度
税金	29	28	26	26	24	25	24
人件費	252	243	239	239	205	211	206
うち給与・報酬	145	140	135	132	124	123	118
平均給与月額(千円)	331	332	347	358	368	376	370
物件費	233	202	189	183	197	175	175
うちシステム関連経費	96	78	70	67	63	56	50
経費合計	516	474	454	449	426	412	406
除システム関連経費	420	396	384	382	363	356	356



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
役員数	18	20	17	16	16	16	16
うち取締役数	15	17	14	12	12	12	12
職員数(注)	3,235	3,172	3,012	2,879	2,693	2,572	2,614
うち銀行本体	3,133	3,064	2,880	2,729	2,546	2,456	2,457
うち在籍出向者等	102	108	132	150	147	116	157

(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、各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、ほぼ限界まで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11年3月期のOHR（営業経費/債券5勘定戻を除く業務粗利益）は、57.4%と地銀64行中第1位となっております。

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、コスト競争力を一層高めるために、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）」及び「第二次合理化計画（平成7～9年度）」での人員の削減と給与水準の見直しにより、平成10年度実績では平成4年度に比して、46億円の削減効果をあげております。

行員一人当たりの諸データについて、同規模地銀12行平均と比較いたしますと、下記のとおりになっております。

（単位：千円）

	平成4年度		平成10年度	
	当行	同規模行平均	当行	同規模行平均
一人当り預金等平均残高	923,443	937,183	1,261,281	1,117,069
一人当り貸出金平均残高	773,750	725,694	1,058,948	843,277
一人当り人件費	7,717	8,103	8,087	9,095

同規模地銀12行平均

各年度の預金・譲渡性預金の期中平均残高が当行と同規模の12行の平均値

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、為替OCR集中発信システムの全店展開等による事務効率化等の取り組みにより、今後さらに364人削減し、平成15年度末には2,250人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985人(30.4%)の削減となります。

また、「事務効率化プロジェクト」において、「行員から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、これらについて業務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。

賞与支給率の削減継続・ベースアップの凍結継続

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

今後も、当行の業績を十分に鑑み、賞与の減額を実施、継続するとともに、平成12年度より導入する「新人事制度」に基づきまして、職員一人ひとりの目標達成度合いに応じたメリハリのある賞与を実施いたしてまいります。

年 度	5年度~6年度	7年度	8年度~11年度
対 象	管 理 職	管理職	全 職 員
削減率	7~9	3	27~30

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、家賃補助の見直しにつきましても、新人事体系の導入とともに検討いたしてまいります。

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、閉鎖のうえ、売却いたします。

道内3カ所~定山溪保養所(平成11年9月末廃止済)

洞 爺保養所(")

大 沼保養所

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も、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月末までに廃止を検討いたしております。

(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り組んでおり、平成12年3月末には、平成5年3月末対比で13カ店（道内支店 1、道外支店 2、海外支店 1、海外駐在員事務所 2、出張所 6、代理店 1）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、「エリア営業体制」を目指すなかでの一体化運営（出張所形態への転換）への見直しや、統廃合に取り組んでまいります。

店舗数（平成5年3月末～15年3月末の実績と計画）

(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
支店数	136	137	137	137	134	133	133	132	128	121	121
（うち道内）	130	131	131	131	129	129	129	129	125	118	118
（うち道外）	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3
（うち海外）	1	1	1	1	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
出張所	9	6	5	5	4	4	3	3	7	9	9
代理店	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
計	148	146	145	144	138	137	136	135	135	130	130
（前年比）	—	-2	-1	-1	-6	-1	-1	-1	0	-5	0
海外現地法人	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0

店舗の統廃合等の推移

平成5年度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 東山出張所を支店へ昇格 ・ 札幌市交通局出張所廃止 ・ 夕張出張所廃止
平成6年度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 滝の上出張所廃止
平成7年度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 南の沢代理店廃止
平成8年度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 真駒内本町支店廃止 ・ 千歳空港支店廃止 ・ ニューヨーク支店廃止 ・ 山の手出張所廃止 ・ ロンドン駐在員事務所廃止 ・ 香港駐在員事務所廃止 ・ 香港現地法人廃止
平成9年度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新宿支店廃止
平成10年度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 旭橋出張所廃止
平成11年度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 八戸支店廃止

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の検討

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、今後さらに、これを他行との共同化に移行することを検討いたしてまいります。

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）が行ってまいり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いたしております。

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25物件について、平成13年3月末までに売却いたします。

なお、これまでに、25物件のうち14物件の売却を完了いたしております。

(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あります。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ろ積極的に対応してまいります

具体的には、インターネット等を中心とする新チャネルの構築、自動機機能・サービスの充実、為替OCR集中発信システムの全店展開（現在は札幌地区のみ対応）、中小企業・個人向け金融商品の開発等があげられます。

(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、平成11年7月に本部組織の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4部門（企画管理・営業推進・リスク管理・審査）に属する21グループ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いたしております。

組織の概要（33頁「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．営業推進部門

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等の業務を担当するグループ群といたしております。

c．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。

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、「取締役会」に一本化いたしております。

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。

[プロジェクトチーム組成状況]

プロジェクト名	活 動 内 容
西暦2000年対応プロジェクト	コンピュータ西暦2000年問題にかかる行内及びお取引先への諸対応を検討、実施いたしております。
確定拠出型年金プロジェクト	「確定拠出型年金制度（日本版401K）」開始予定を視野に、401Kビジネスへの参入に向けた行内的な諸整備及び道内対象企業へのアプローチを進めてまいります。
為替OCR集中発信システム全店展開プロジェクト	札幌市内支店で導入済の為替OCR集中発信システムを全店へ展開いたします。
保険窓口販売プロジェクト	銀行による保険窓口販売の参入形態、営業体制等を検討いたしております。
事務効率化プロジェクト	営業店事務の本部への集中化、機械化対応による事務の合理化を促進し、より効率的な人員体制を検討いたしてまいります。
退職給付会計プロジェクト	平成12年4月1日以降開始する事業年度から実施される「退職給付会計」にかかる退職給付債務等、新会計基準への対応を行っております。
金融商品の時価会計プロジェクト	平成12年4月1日以降開始する事業年度から実施される「金融商品の時価会計」への対応を行っております。
インターネットバンキングプロジェクト	チャネル充実の一環として、将来のインターネットを活用したさまざまな業務を見据え、インターネットバンキング及びモバイルバンキングの平成12年6月からの開始を目指しております。
個人ローンプロジェクト	無担保ローンを中心とする商品開発及び受付・審査・管理・回収スキームを新たに構築いたしてまいります。
サービスチャネル24時間化プロジェクト	自動機・ファームバンキングなどにおける利用時間の24時間化をスムーズに実現するため、運営管理の体制充実、基盤の整備を図ってまいります。

2. 経営の刷新

(1) 執行役員制の導入

平成11年6月より、取締役数を12名から6名に削減し、社外取締役を迎えるとともに、新たに執行役員制を導入いたしております。

本体制下においては、経営（取締役会）と業務執行（執行役員）との役割・責任が明確になるほか、意思決定及び業務執行のスピードアップが図られております。

(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平成8年6月からは12名とし、さらに平成11年6月からは6名（うち1名は社外取締役）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 6月	5年 6月	6年 6月	7年 6月	8年 6月	9年 6月	10年 6月	11年 6月
役員数	21	20	20	18	16	16	16	10
うち取締役数	18	17	16	14	12	12	12	6

(3) 役員報酬等の削減継続

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35～50%の削減を実施しており、当面継続を予定いたしております。

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

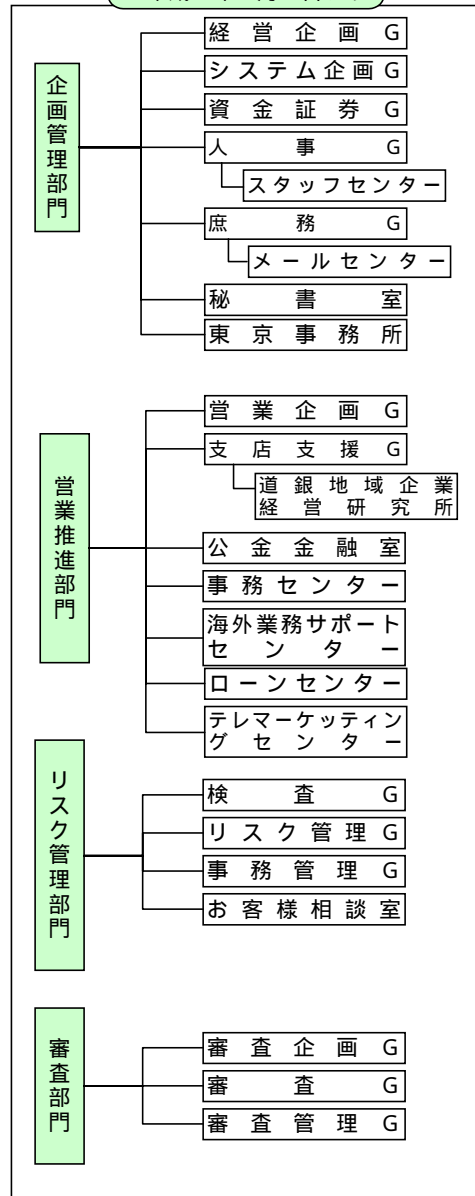
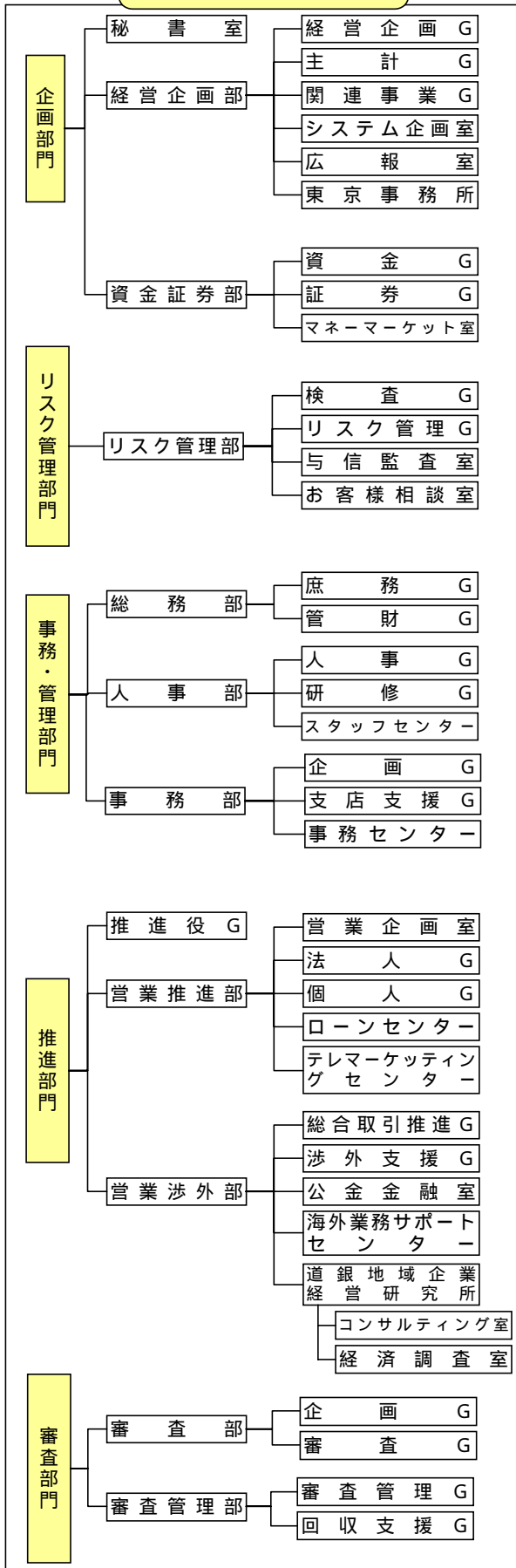
執行役員制の導入に際して、任期途中の者も含め、一旦、全員辞任しており、その際の退職慰労金については、見送りとする事といたしました。

なお、平成9～10年度は取締役退任の実績はございません。

本部組織図新旧対照表

旧体制
(10部1室37グループ)

新体制
(21グループ)
*平成11年7月1日より



G：グループ

(図表1-1) 収益動向及び計画

	10/3月期 実績	11/3月期 実績	11/9月期 実績	12/3月期 見込み	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画
--	--------------	--------------	--------------	---------------	--------------	--------------	--------------

(規模) < 資産、負債は平残、資本勘定は未残 >

(億円)

総資産	34,121	35,816	37,378	36,940	37,390	37,760	38,180
貸出金	26,648	27,077	26,779	27,259	27,323	27,480	27,356
有価証券	4,613	4,796	5,268	5,191	4,998	5,142	5,475
繰延税金資産(未残)	-	816	791	759	707	589	450
総負債	32,898	35,077	36,502	35,872	36,000	36,064	36,355
預金・NCD	30,131	32,250	33,488	33,447	33,556	34,147	34,710
繰延税金負債(未残)	-	-	-	-	-	-	-
資本勘定計	537	537	1,112	1,144	1,638	1,756	1,897
資本金	441	441	710	710	935	935	935
資本準備金	312	95	364	364	589	589	589
利益準備金	-	-	-	2	7	13	19
剰余金	-216	-	38	67	106	218	353

(収益)

(億円)

業務純益	303	149	169	360	324	358	385
資金運用収益	799	781	377	753	715	761	862
資金調達費用	195	158	58	105	85	104	188
国債等債券関係損()益	9	-10	-7	9	-	-	-
経費	412	406	205	401	412	412	409
人件費	211	206	104	204	208	203	200
(除、退職給付費用)	(211)	(206)	(104)	(204)	(183)	(178)	(175)
物件費	175	175	85	173	179	184	183
一般貸倒引当金繰入額	-23	143	-19	-16	-	-	-
不良債権処理損失額	893	1,210	105	239	150	70	50
株式等関係損()益	41	-45	-2	17	-50	-	-
株式等償却	0	49	10	10	50	-	-
経常利益	-533	-810	62	138	124	287	335
特別利益	19	1	1	6	0	0	0
特別損失	0	6	0	5	1	1	0
法人税、住民税及び事業税	0	0	0	0	0	0	0
法人税等調整額	-	-348	25	57	51	118	138
税引後当期純利益	-515	-468	38	80	71	166	195

(配当)

(億円、円、%)

配当可能利益	0	0	38	80	139	238	355
配当金	0	0	0	-	-	-	-
一株当たり配当金(普通株)	0	0	0	-	-	-	-
配当率	0	0	0	-	-	-	-
普通株配当率	0	0	0	-	-	-	-
第二種優先株配当率				3.0	3.0	3.0	3.0
第一種優先株配当率					1.16	1.16	1.16
配当性向	-	-	-	-	-	-	-

注：普通株の配当については、今後の業績の状況により実施してまいります。

(経営指標)

(%)

資金運用利回(A)	2.48	2.30	2.16	2.15	2.02	2.12	2.36
貸出金利回(B)	2.44	2.36	2.29	2.29	2.27	2.38	2.67
有価証券利回	2.81	2.52	2.46	2.35	1.82	1.67	1.64
資金調達原価(C)	1.94	1.71	1.56	1.49	1.48	1.51	1.72
預金利回(含むNCD)(D)	0.58	0.46	0.33	0.30	0.25	0.31	0.54
経費率(E)	1.36	1.25	1.22	1.20	1.23	1.21	1.18
人件費率	0.70	0.64	0.62	0.61	0.62	0.60	0.58
物件費率	0.58	0.54	0.50	0.52	0.53	0.54	0.53
総資金利鞘(A)-(C)	0.54	0.59	0.60	0.66	0.55	0.60	0.64
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.49	0.64	0.73	0.80	0.79	0.87	0.95
非金利収入比率	12.84	10.87	10.42	13.08	14.52	14.80	15.11
ROE(業務純益/資本勘定)	24.85	20.25	38.51	40.82	23.31	21.12	21.10
ROA(業務純益/総資産)	0.89	0.42	0.90	0.97	0.87	0.95	1.01

(図表 1 - 2) 収益動向 (連結ベース)

	10/3月期 実績	11/3月期 実績	12/3月期 見込み
--	--------------	--------------	---------------

(規模) < 未残 >

(億円)

総資産		37,909	37,662
貸出金		27,794	27,500
有価証券		5,160	4,957
繰延税金資産		816	759
総負債		37,372	36,061
預金・NCD		33,243	33,000
繰延税金負債		—	—
資本勘定計		537	1,143
資本金		441	710
資本準備金		312	364
連結剰余金		-216	68

(収益)

(億円)

経常収益		1,108	963
資金運用収益		781	753
役務取引等収益		122	126
経常費用		1,918	825
資金調達費用		158	105
役務取引等費用		32	32
営業経費		405	403
その他経常費用		1,273	257
貸出金償却		169	1
貸倒引当金繰入額		976	221
一般貸倒引当金純繰入額		144	-16
個別貸倒引当金純繰入額		832	238
経常利益		-809	138
特別利益		1	6
特別損失		6	5
税金等調整前当期純利益		-815	139
法人税、住民税及び事業税		0	0
法人税等調整額		-347	58
少数株主利益		—	—
当期純利益		-468	80

(図表 2) 自己資本比率の推移 (国内基準)

	(億円)						
	10/3月期 実績	11/3月期 実績	11/9月期 実績	12/3月期 見込み	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画
資本勘定	957	537	1,112	1,144	1,638	1,756	1,897
税効果相当額	419	816	791	759	707	589	450
その他	—	—	—	—	—	—	—
Tier 計	957	537	1,112	1,144	1,638	1,756	1,897
負債性資本調達手段等	—	—	—	450	—	—	—
有価証券含み益	—	—	—	—	—	—	—
土地再評価益	—	—	—	—	—	—	—
貸倒引当金	55	139	137	131	133	136	139
その他	—	—	—	—	—	—	—
Upper Tier 計	55	139	137	582	133	136	139
負債性資本調達手段等	—	—	—	—	—	—	—
その他	—	—	—	—	—	—	—
Lower Tier 計	—	—	—	—	—	—	—
Tier 計	55	139	137	582	133	136	139
Tier 計	—	—	—	—	—	—	—
自己資本合計	1,012	676	1,249	1,726	1,772	1,892	2,037
	(億円)						
リスクアセット	22,504	22,256	21,987	21,095	21,415	21,777	22,342
オンバランス項目	21,775	21,532	21,298	20,425	20,745	21,107	21,672
オフバランス項目	728	724	688	670	670	670	670
その他	—	—	—	—	—	—	—
	(%)						
単体自己資本比率	4.50	3.03	5.68	8.18	8.27	8.68	9.11
連結自己資本比率 (参考)	—	3.03	5.66	8.17	8.27	8.68	9.11

上場株式の評価方法	原価法	原価法	原価法	原価法	原価法	時価法	時価法
-----------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

注) 平成12年3月期以降の計画は、無担保転換社債(劣後特約付)450億30百万円の調達を織り込んでおります。なお、無担保転換社債(劣後特約付)450億30百万円については、平成13年3月期に優先株へ転換されることを想定いたしております。

(図表 3) リストラ計画

	10/3月末 実績	11/3月末 実績	12/3月末 見込み	13/3月末 計画	14/3月末 計画	15/3月末 計画
--	--------------	--------------	---------------	--------------	--------------	--------------

(役員数)

役員数 (人)	16	16	10	10	10	10
(うち取締役数) (人)	12	12	6	6	6	6
従業員数(注) (人)	2,572	2,614	2,594	2,396	2,332	2,280

(注) 事務職員、庶務職員合算。在籍出向者含む。嘱託、パート、派遣社員は除く。

(国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注1) (店)	133	133	132	128	121	121
海外支店(注2) (店)	0	0	0	0	0	0
(参考)海外現地法人 (社)	0	0	0	0	0	0

(注1) 出張所、代理店を除く。

(注2) 出張所、駐在員事務所を除く。

	10/3月期 実績	11/3月期 実績	12/3月期 見込み	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画
--	--------------	--------------	---------------	--------------	--------------	--------------

(人件費)

人件費 (百万円)	21,181	20,679	20,411	20,859	20,350	20,051
(制度変更等に伴う年金・退職金関連費用) (百万円)	-	-	-	2,500	2,500	2,500
(上記費用控除後の人件費) (百万円)	21,181	20,679	20,411	18,359	17,850	17,551
うち給与・報酬 (百万円)	12,341	11,954	11,808	10,953	10,652	10,520
平均給与月額 (千円)	376	370	367	355	352	349

(役員報酬・賞与・退職慰労金)

役員報酬・賞与・退職慰労金 (百万円)	234	165	165	165	165	165
うち役員報酬 (百万円)	234	165	165	165	165	165
役員賞与(注) (百万円)	0	0	0	0	0	0
役員退職慰労金 (百万円)	0	0	0	0	0	0

(注) 人件費及び利益金処分によるものの合算。使用人兼務の場合、使用人部分を含む。

(物件費)

物件費 (百万円)	17,566	17,502	17,317	17,908	18,423	18,384
うち機械化関連費用(注) (百万円)	5,630	5,070	5,283	5,709	6,049	6,052
機械化関連費用控除後の物件費 (百万円)	11,936	12,432	12,034	12,199	12,374	12,332

(注) リース等を含む実質ベース。

八．子会社・関連会社の収益等の動向

(イ) 国内外における子会社・関連会社設立の目的と管理の状況

設立の目的

多様化するお客様の金融関連ニーズに対応するため、当行業務を補完し、総合金融サービスの提供を図ること、また、銀行業務に係る大量の事務負担に対応し、業務の専門性を高め、事務の効率化により、グループ全体でのコストの削減を図ることを目的に設立いたしております。

管理の状況

子会社・関連会社は、当行と一体と捉え、当行の経営戦略にリンクした経営を行うことを基本的な考えといたしております。

子会社・関連会社の経営に係る基本事項に関しましては、経営企画グループが管理を担当し、本部職務権限規程に則り「グループ会社運営ルール」を制定、それに基づき協議・報告を受けております。

なお、これらの基本事項の協議につきましては、原則として頭取の決裁権限といたしております。

(ロ) 子会社・関連会社の収益等の動向

銀行業務に係る従属業務を営む子会社については、今後も業務の効率化を図り、収益性の向上に努めてまいります。

金融関連業務を営む関連会社は、総合金融サービスを提供するために設立しており、当行が特化しておりますリテール業務を補完する役割を担っており、単独で収益を確保することができるよう付加価値が高く、競争力のある会社を目指しております。

(ハ) 子会社・関連会社の整理・統合等

平成10年10月、北海道カードサービス(株)、北海道クレジット(株)、北海道ローン保証(株)の3社を合併し、道銀カード(株)といたしました。無担保と有担保に分離しておりました保証業務を一元化するとともに、UCとVISAのブランド別になっておりましたクレジットカード会社を統合することにより、業務の効率化と経費削減をすすめ、企業体力の強化を図っております。

平成11年3月、銀行の関連会社としての必要性、投資顧問会社に対する資産運用ニーズや採算性を勘案し、道銀投資顧問(株)を解散いたしました。

平成11年10月、道銀ビジネスサービス(株)と道銀総合サービス(株)の2社を合併し、銀行の周辺業務を行っております100%出資会社の抜本の見直しを図っております。

道銀抵当証券(株)につきましては、平成12年4月以降に抵当証券業務を廃業し、貸金業務のみとなることより、正常債権を銀行本体で引き継ぎ、平成12年度中に解散する予定といたしております。

これにより、当行の子会社・関連会社は2社のみとなります。

会社名	設立目的	管理の現状	収益の動向
道銀ビジネスサービス(株)	当行現金等の精査・整理	業務の抜本的見直しを図り、自動機関連の管理・現金装填及び取引先の集配金対応等を外部会社にアウトソーシングし、効率化を図っております。	業務の効率化をすすめ、収益性向上に努めてまいります。
道銀カード(株)	クレジットカード業務 信用保証業務	当行口座のメイン化のツールとして、当行のリテール戦略部門の一つと位置づけるとともに、経営合理化を図っております。また、信用保証業務におきましては、財務面の健全化を図るために、保証債務等に対する引当の増額に努めております。	デビットカード業務の展開等今後も個人取引基盤の拡大に不可欠であり、当行としても引続き会員の増強、利用率の向上を図り、収益の増強に努めてまいります。信用保証部門はリスク管理・債権回収の強化を図り、更なる資産内容の向上に努めてまいります。
道銀 抵当証券(株)	抵当証券業務 貸金業務	同社の貸出債権については、当行の連結決算上、適切に引当を実施しており、当行の全面支援により財務内容の改善に努めております。しかし、抵当証券は既に販売を中止しており、平成12年3月で発行残高もなくなることにより、12度中に解散する予定といたしております。	

(図表4) 子会社・関連会社一覧(注1)

(単位:億円)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算	総資産	借入金	うち当行分		資本勘定	うち当行出資分	経常利益	当期利益
							(注2)					
道銀ビジネスサービス(株)	昭和54年 6月	佐賀山博	現金等の精査整理	平成11年 3月	0	0	0	0	0	0	0	0
道銀カード(株)	昭和52年 6月	吉田 準	クレジットカード 信用保証	平成11年 3月	95	9	6	11	0	-2	0	0
道銀抵当証券(株)	平成元年 6月	吉田 準	抵当証券 貸金業務	平成11年 3月	64	58	58	1	0	-11	0	0

(注1) 海外の子会社・関連会社については該当ございません。

(注2) 借入金のうち、当行分は保証を含んでおります。

(注3) 上記各社の当行出資比率は次のとおりとなっております。

道銀ビジネスサービス(株)	100.00%	連結子会社
道銀カード(株)	5.00%	持分法適用の関連会社
道銀抵当証券(株)	5.00%	持分法適用の関連会社

二．管理会計の確立とその活用の方策

(イ) 収益管理

平成8年度上期より新・損益管理方法を導入し、従来の本支店勘定レート方式から個別仕切方式へ変更いたしております。

本方式では、個々の取引の損益を、約定時から最終期日（または金利期日）まで確定させますので、各営業店では、取引実施後の金利変動リスクが生じないことから、金利情勢の変化にかかわらず、損益の客観的な時系列比較が可能となっております。

仕切レートは預貸金の種類・期間に応じて決定されますので、単純にレートが高い低いということではなく、いかに新規実行あるいは預入時点で適正なスプレッドを確保しているかがポイントとなっております。

資金損益計画

預貸金ボリューム計画と預貸金種類に応じたスプレッド計画を策定し資金損益を把握いたしております。

預貸金の種類によって仕切りレートやスプレッドが異なるため、特に種類別ボリューム構成が重要となっております。

管理損益計画

役務損益・経費・不計上利息調整等の目標値を加え、資金損益や役務取引の収入と経費等の支出を総合的に管理いたしております。

こうして算出された収益管理にかかるデータは月次・期次ベースで、本部・営業店へ還元され、計数目標の進捗状況の把握や支店経営を行う上での指針として活用いたしております。

今後の課題

エリア営業体制の導入に伴い、従来の「勘定店」をベースにした収益管理のほか、「エリア」をベースにした収益管理手法の確立が課題と考えており、今後早急に検討をすすめてまいります。

(ロ) A L M

資産の運用、負債の調達等について、トータルリスク管理も含めた総合的な観点からの方針と実施事項を決定するとともに、その管理・統制を通じて収益力の強化と資産・負債の適性化を図るべく取り組んでおります。

毎週開催される「A L M小委員会」及び毎月の「A L M委員会」において、金利予測に基づく預貸金や有価証券にかかる諸施策、運用調達構造の確認・検討、収益目標の進捗状況、リスクヘッジの検討等を実施いたしております。

A L M委員会

企画管理担当役員を委員長とし、営業推進、審査、リスク管理の各担当役員を委員といたしております。また、「A L M小委員会」メンバーがオブザーバー参加いたしております。

ここでは、金利予測や運用・調達の状況に基づく具体的な対応、施策を検討し、各種リスクをコントロールしての「収益向上」に取り組んで

おります。原則として毎月定例的に開催するほか、必要に応じ、随時開催いたしております。

A L M小委員会

「A L M委員会」の補佐機関と位置づけ、経営企画グループ調査役を委員長とし、本部関係部署（営業推進、審査、資金証券及びリスク管理にかかる各部署）の諸役を委員といたしております。

金利予測の検討、自由金利商品の基準金利や仕切レート、資産・負債のボリューム及びリスク管理等、機動的な対応が必要な事項について決定いたしております。また、重要度の高い案件につきましては、委員会へ付議いたしております。原則として毎週定例的に開催するほか、必要に応じ、随時開催いたしております。

（八）行内格付

債務者格付制度

従来より、信用リスクの適正な把握と多面的活用による債務者別方針の徹底を目的に、「企業格付制度」を導入しており、平成9年4月より個人を含む全貸出先を対象に、企業格付も取り込んだ「債務者格付制度」を導入いたしております。

平成11年1月には、金融監督庁の「金融検査マニュアル（中間取りまとめ）」に沿った債務者区分への抽出基準と、債務者区分にリンクした債務者格付の決定基準を設けるとともに、債務者格付の区分を16から25区分に細分化し、自己査定により一層の厳格化、効率化を図っております。また、同マニュアル（最終とりまとめ）を受け、さらに改定を行っております。

「企業格付」につきましては、原則年1回（業況等によって、随時）の見直しを行い、下記の活用を図っております。

- ・債務者格付の一部として貸出の自己査定に使用
- ・お取引先の業況等の把握と取組方針・付利方針の徹底
- ・個社別採算管理
- ・信用リスクの計量化
- ・行内の融資企画の策定、実行、フォロー

今後につきましても、さらなる精度向上を目指し、順次見直しを実施いたしてまいります。

ローングレーディング

ローングレーディングについては、自己査定において、貸出条件に応じた、例えば、条件変更や極端に返済期間が長い債権等についての査定は、債権単位で実施するなどの考え方を取り入れたものとなっております。

今後につきましては、信用リスク管理における重要課題と位置づけ、取り組んでまいります。

3. 責任ある経営体制の確立のための方策

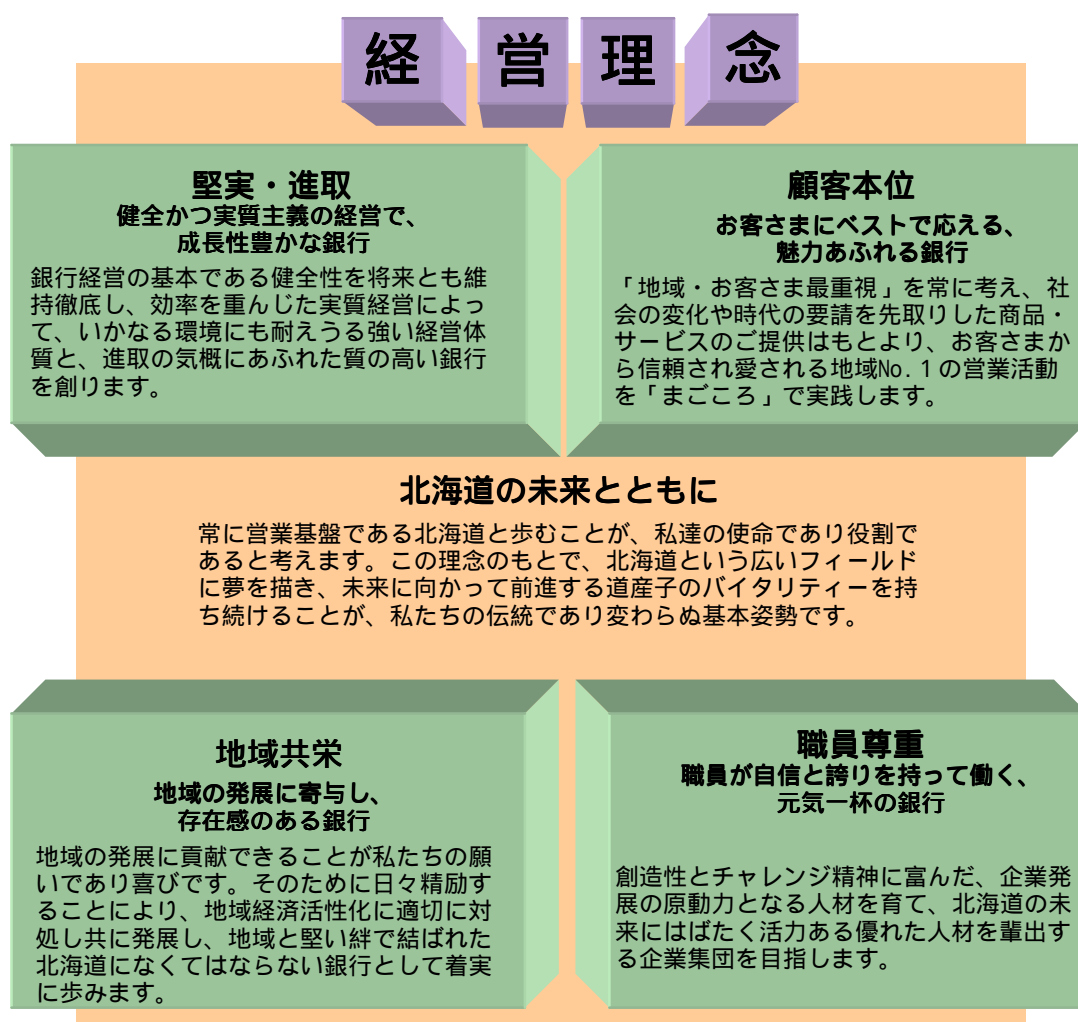
(1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

イ. 当行の経営理念

当行は創業以来、「お客さま第一主義」「地場信頼感の確立」の姿勢を経営の基本に捉え、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）体制について

銀行はその社会的使命から、一般企業に比べてより高いレベルで公共性、社会性が求められるものと認識いたしております。

当行役職員も、その職務の公共性、社会性から、個々人の行動に自己管理が求められるとともに、組織としても法令はもとより、社会規範や倫理をも含めたルールを遵守する体制づくりが不可欠であると考えております。

当行としては、このような基本的な考え方に基づき、ルール遵守の意識徹底を図るために、従前より『行員の心得』を策定しており、携行冊子として全役職員に配布いたしております。その後、平成10年10月には、法令等の遵守に向けた銀行としての姿勢を明確にし、その取組みを一層強化するため体制全般の整備を実施いたしました。

（イ）組織体制

コンプライアンス委員会の設置

リスク管理担当役員を委員長、本部諸役・支店長数名を委員とし、コンプライアンスの行内徹底状況や問題点の把握に努めております。委員会は原則として半年に1回開催し、コンプライアンスに関して実施した事項のレビューと今後の重点実施事項を検討し、その内容を取締役及び監査役に報告いたしております。

なお、委員会の事務局を本部リスク管理グループ内に設置し、コンプライアンスにかかる全行的啓蒙活動を実施するとともに、行内からの相談に対応いたしております。

コンプライアンス管理者の配置

全ての本支店にコンプライアンス管理者を配置し、コンプライアンス委員会や事務局等との窓口として、職場内において啓蒙、教育をすすめるとともにコンプライアンスに関する相談等に対応いたしております。

コンプライアンス統括部署の設置

平成10年7月にコンプライアンス担当部署を設置し、本部組織改編を経て平成11年7月以降は、リスク管理グループがコンプライアンス等の法務問題を一元管理する体制といたしております。

（ロ）「倫理規定」、『コンプライアンス・マニュアル』の制定

当行役職員が守るべきルールを「倫理規定」として新たに定め、明確にいたしております。また、コンプライアンスの基本方針や行動指針等をまとめた『コンプライアンス・マニュアル』を全役職員に配布し、法令遵守意識の向上に努めております。

（ハ）行内啓蒙

職場単位での勉強会の実施

全役職員に配布している『コンプライアンス・マニュアル』、事例問題、地銀協発行のテキスト等を活用の上、各職場において定例的な勉強会の開催を義務づけております。

各種研修会の実施

支店長研修会、役席研修会等の全ての階層別研修のほか、業務別研修の機会にも必要に応じてカリキュラムに組み込み、徹底を図っております。研修にあたっては、弁護士を講師に迎えるなど内容の充実に努めております。

(ニ) コンプライアンス検査の実施

平成11年4月より、検査グループによる行内検査実施時に、コンプライアンスへの取組姿勢、ルール遵守の状況を点検・指導いたしております。

(ホ) 今後の課題

今後も金融機関を取り巻く環境の変化に対応し、『コンプライアンス・マニュアル』については継続して見直しを行うとともに、より実効性のあるコンプライアンス・プログラムを実施し、環境の整備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いたしました。

(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。

当行の取締役数は平成11年6月から6名体制とし、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) 執行役員会

執行役員による以下の会議を開催いたしております。

経営会議

経営会議は、本部在籍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。なお、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。

営業推進会議

営業推進会議は、本部在籍の営業推進担当執行役員及び営業店長兼務の執行役員により構成されております。

営業推進業務執行全般にわたる重要方針の協議や、主要営業地域に関する情報交換を主たる目的とし、必要に応じて本部施策への迅速な反映を行っております。なお、営業推進会議は原則として、4半期に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。

(口) 社外取締役

当行では平成11年6月から、社外取締役1名を経営陣に加えております。銀行業務が多様化するなかにあって、外部の目で見た新しい発想を経営戦略に反映させることと、経営の意思決定のプロセスにおいて、チェック機能をより強化することを目的といたしております。

(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。金融ビッグバンが進展し、ペイオフ凍結解除も予定されている中であって、その重要性はますます高まってい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て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、自己査定の債務者区分が「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ます。引き続き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。

(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におきましては、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。

(ハ) 会社説明会（IR）の継続的实施

当行は平成10年より年1回の「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が、引き続きその充実を図ってまいります。

(ニ) 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を開設し、インターネットの活用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) 従来の経営責任についての考え方

イ．不良債権問題に対する経営責任

当行の経営体力が低下いたしました直接の要因は、いわゆるバブル経済崩壊後に増大した不良債権処理に長期の時間を要したことによるものであります。

このように多額の不良債権を発生させたことは、経済環境の大きな変化があったとはいえ、バブル期の経営姿勢に根本的な問題があったものと認識しこれを厳粛に受け止めておりますとともに深く反省いたしております。

すなわち、当時の営業推進面での量的拡大指向、審査面での不動産担保偏重、特定業種・特定グループ先への過度な信用供与、これらを経営としてチェック、コントロールする体制等が不十分であったものと考えております。

また、特に関連会社への管理面での関与や指導が十分に行き届かなかったことが、関連ノンバンクにおいて、多額の不良債権の発生を招く結果に繋がったものと認識いたしております。

ロ．経営責任への対応

上記のような経営責任に対し、まずは、問題を解決することに全力を傾注することがその責任の一端であると考え、平成5年を「経営改革元年」と位置づけ、以降、抜本的な経営合理化と不良債権の前倒し処理に取り組んでまいりました。この間、長引く景気低迷、地価下落の継続等により、不良債権処理には相当の負担を伴いましたものの、平成11年3月期決算までに、その処理をほぼ終了いたしました。

役員の出遇対応につきましては、平成4年7月から役員賞与の全額返上を継続いたしているほか、役員報酬につきましても、平成4年10月より削減を実施し、その後3回にわたり削減幅を拡大しつつ、現在は役職に応じて、35～50%の削減を行っております。

また、平成10年6月の定時株主総会において、定款変更のうえ、相談役制度を廃止いたしました。

さらに、平成11年6月の定時株主総会においては、4期連続赤字決算の責任を明確にするため、頭取を含め12名の取締役全員が辞任し、うち5名を改めて選任いただくことを株主にお諮りし、ご承認をいただいております。この際の12名全員の役員退職慰労金は、見送りとすることといたしました。

ハ．経営としてのチェック体制強化

これまでの反省を踏まえ、特に信用リスク面における経営としてのチェック体制については、次のように強化いたしております。

まず、特定先・グループへの信用供与が当行体力以上に拡大しないよう、目処としてのクレジットラインを制定いたしましたほか、取締役会への付議案件である「信用リスク、法務リスクの観点から重要な貸出案件」の具体的な行内基準を従来以上に厳格なものに変更いたしました。また、取締役会付議

を要しない案件につきましても、一定基準以上の案件につきましては、決裁権限にかかわらず、経営会議での合議を経るよういたしました。これにより、重要な貸出案件につきましては、十分議論・検討がなされる体制となっておりますが、引き続きこれらの体制を機能させ、信用リスクの極小化に努めてまいります。

4. 配当等により利益の流出が行われなかったための方策等

(1) 資本注入前の資本政策

イ. 基本的考え方

当行は、平成7年度以降の不良債権処理に伴う損失の計上により、自己資本を毀損することとなり、平成10年度決算において自己資本比率が国内基準である4%を下回ったことから、金融監督庁より銀行法第26条第1項の規定に基づき、「経営の健全性を確保するための合理的と認められる改善計画（原則として、資本の増強に係る措置を含むものとする）」の提出の命令をお受けいたしました。

上記資本増強のための方策として、平成11年6月の取締役会において第一回第二種優先株式の発行を決議し、募集を行いましたところ2,037のお取引先より合計537億16百万円の出資を受けることができ、この結果平成11年9月末の自己資本比率は国内基準の4%を達成いたすことができました。

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。

ロ. 発行済株式の資本組入額の減少、株式の併合、消却等を行わない場合、その理由

平成11年9月期における当行の貸借対照表の純資産の額は資本金の額を上回っておりますので、発行済株式の資本組入額の減少を行う予定はございません。

また、現状での当行の自己資本の状況を勘案し、消却の実施は困難であると考えております。

八. 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が、多額の不良債権処理を行いました結果、平成5年度より年間5円から4円に減配、平成7年度からは年間2円に、さらには平成9年度からは無配とし、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。

今後につきましては、内部留保の蓄積に意を用いつつ、早期に配当を従来レベルに戻し、ご期待に応えたいと考えております。

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35～50%まで削減いたしております。

また、平成11年6月より執行役員制を導入し、取締役数はこれまでの12名から6名を削減し、6名体制といたしました。

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。

(2) 資本注入後の資本政策

イ．基本的考え方

本申請により、自己資本の充実が図られた後は、より一層の収益力強化と効率性の追及により、内部留保を蓄積いたしてまいります。

今般の資本注入を機に、地域金融機関としての当行の役割を改めて認識し地域経済の活性化に全力を注ぐことで新生道銀としての新たな一歩を踏み出したいと考えております。

ロ．配当、役員報酬・賞与についての考え方

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、役員一丸となり、なお一層の収益力の向上に努め、配当につきましては、業績の状況などを踏まえた総合的な判断のもとに、できるだけ早期に安定配当の実現に向け努力してまいります。

役員報酬及び役員賞与につきましては、引き続き抑制いたしてまいります。

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

イ. 中小企業向け貸出の増強

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。

中小企業等向け貸出金の推移

(単位：億円、件)

		平成8年3月末	平成9年3月末	平成10年3月末	平成11年3月末
中小企業等向け 貸出(A)	貸出先数	192,787	196,499	193,440	196,854
	(A)/(B)	99.54%	99.55%	99.59%	99.62%
	金額	19,620	20,122	19,773	20,039
	(A)/(B)	74.45%	74.25%	73.96%	72.09%
総貸出金(B)	貸出先数	193,670	197,371	194,221	197,602
	金額	26,350	27,097	26,732	27,797

- 1 本表の貸出金残高には、特別国際金融取引勘定分を含んでおりません。
- 2 中小企業等とは、資本金1億円(但し、卸売業は30百万円、小売業、飲食業、サービス業は10百万円)以下の会社または常用する従業員が300人(但し、卸売業は100人、小売業、飲食業、サービス業は50人)以下の会社及び個人

ロ. 道外融資の回収・圧縮状況

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ってまいりました。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。

道内・道外貸出金残高推移(国内ベース)

(単位：億円)

	平成8年3月末	平成9年3月末	平成10年3月末	平成11年3月末
道内貸出金	22,941	24,003	24,432	25,758
道外貸出金	3,409	3,093	2,299	2,038

八．個人ローンの増強

個人ローンにつきましては、「道銀住宅ローンプラザ」の設置をはじめ、住宅ローン特別推進チームの配置、テレホンバンキングの活用などにより積極的に取り組んでおります。

また、住宅金融公庫の取扱いにつきましても、道内の取扱件数の23.2%、残高では24.8%となっており、お客さまの住宅取得のお手伝いに積極的に取り組んでおります。

個人ローンの残高推移（全店ベース）（単位：億円）

	平成8年3月末	平成9年3月末	平成10年3月末	平成11年3月末
消費者ローン	682	646	592	525
住宅ローン	3,220	3,929	4,182	4,918
合計	3,902	4,575	4,775	5,443

(図表 5) 貸出金の推移
(残高)

(億円)

	11/3月末 実績 (A)	11/9月末 実績 (B)	未平比率	12/3月末 見込み (C)	13/3月末 計画 (D)
国内貸出	27,797	27,507	102.8%	27,100	27,500
中小企業向け (注 1)	14,099	13,765	100.0%	13,180	13,250
個人向け	5,940	6,441	106.6%	6,680	7,000
その他	7,758	7,301	104.9%	7,240	7,250
合計	27,797	27,507	102.8%	27,100	27,500

(同・実勢ベース<下表の増減要因を除く>)

(億円)

	11/3月末 実績 (A)	11/9月末 実績 (B)+(F)	未平比率	12/3月末 見込み (C)+(G)	13/3月末 計画 (D)+(G)+(H)
国内貸出	27,797	27,529		27,404	28,004
中小企業向け (注 1)	14,099	13,781		13,269	13,539

(注 1) 中小企業とは、資本金 1 億円 (但し、卸売業は 30 百万円、小売業、飲食業、サービス業は 10 百万円) 以下の会社または常用する従業員が 300 人 (但し、卸売業は 100 人、小売業、飲食業、サービス業は 50 人) 以下の会社を指しております。

(不良債権処理等に係る残高増減)

(億円 () 内はうち中小企業向け)

	10年度中 実績 (E)	11/上期中 実績 (F)	11年度中 見込み (G)	12年度中 計画 (H)
貸出金償却	304 (304)	15 (15)	43 (43)	30 (30)
C C P C 向け債権売却額	()	()	()	()
債権流動化 (注 2)	102 (56)	5 (-)	226 (46)	170 (170)
会計上の変更 (注 3)	()	()	()	()
協定銀行等への資産売却額 (注 4)	()	()	()	()
その他不良債権処理関連	46 (31)	0 (-)	35 (-)	()
計	452 (391)	21 (15)	304 (89)	200 (200)

(注 2) 一般債権流動化のほか、債権の証券化を含んでおります。

(注 3) 会計方法の変更により資産から控除される間接償却部分等であります。

(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であります。

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

イ．基本的な考え方

金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第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。

ロ．公的資金以外の資本調達分に対する考え方

当行は、平成11年7月、第三者割当により537億16百万円の第二種優先株式を発行いたしました。本優先株式につきましては、平成17年3月31日以降、強制償還が可能となっております。

平成12年度以降の内部留保の蓄積額は、本優先株式が償還可能となる平成16年度終了時まで、約644億円となり、十分な償還原資を確保する見通しであります。

[内部留保の見通し]

(単位：億円)

	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度
内部留保額	67	39	97	118	162	161
剰余金残高	67	106	203	321	483	644

(2) 収益見通し

イ. 今後4年間の収益見通しとその前提条件

景気につきましては、平成11年度前半に下げ止まったと考えられますが、内需は依然として低迷が続いており、公共事業及び外需依存の状況といえます。しかしながら、平成12年度後半からは、リストラの進展により徐々に設備投資需要が顕在化し始め、平成13年度には一進一退の状況を見せつつ平成14年度以降、民需主導の自立的な景気回復軌道に乗るものと考えております。

このような経済環境予想にもとづき、計画の前提条件として金利・為替・株価を下記のとおり予想いたします。

〔金利〕

平成12年度前半までは現状の金利政策のもと、長短期ともに現状とほぼ横這い、平成12年度後半から上昇するものと予想いたしております。

〔為替〕

先行きの見通しにつきましては、景気動向以外にも不確定要因が多いため申請時点における直近期末のレートを横這いといたしました。

〔株価〕

先行きの見通しにつきましては、景気動向以外にも不確定要因が多いため申請時点における直近期末の日経平均株価を横這いといたしました。

(単位：%、円)

	11年9月末	11年度	12年度	13年度	14年度
金利					
無担コール翌日物	0.05	0.03	0.03~0.25	0.50	0.75
TIBOR 3M	0.28	0.20	0.20~0.50	0.75	1.25
10年国債	1.71	1.75	1.75~2.25	2.50	3.00
日経平均	17,605	17,605	17,605	17,605	17,605
為替(円/ドル)	105	105	105	105	105

収益見通し

(単位：億円)

	11年度	12年度	13年度	14年度
業務粗利益	745	738	770	794
業務純益()	343	324	358	385

業務純益は、一般貸倒引当金繰入を除くベース。

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

存在リスク	管理グループ	現在の管理体制	過去1年間の改善事項の概要
信用リスク	審査	<ul style="list-style-type: none"> ・個別取引先の審査 ・個別別クレジットラインの制定 ・業種別管理方針の制定 ・債務者格付の実施と活用 ・管理貸出先からの「事業計画書」の取入とフォロー ・信用リスクの計量化 ・自己査定実施の統括 ・与信ポートフォリオ分析 	<ul style="list-style-type: none"> ・企業実態把握強化（債務者格付要領・企業格付要領の改正と継続循環査定の実施） ・大口与信先への管理強化 ・個別別クレジットライン既超過先への対応 ・地価下落等のダウンサイドリスクへの対応 ・オフバランス取引を含めた、信用リスクの統合管理体制の確立への取り組み
	審査管理	<ul style="list-style-type: none"> ・破綻先、実質破綻先債権の管理・回収・整理 ・特定先の審査管理 ・物件処分支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・破綻先、実質破綻先債権の保全部分の早期回収と引当部分の直接償却・流動化の促進
	リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> ・自己査定結果の監査 	<ul style="list-style-type: none"> ・金融検査マニュアルに沿った自己査定基準書、償却・引当基準書の改定
カントリーリスク	リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> ・国別クレジットラインの設定・管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・国別格付、与信限度額の見直し
金利リスク	経営企画	<ul style="list-style-type: none"> ・ALM関係会議の運営、事務局（ALM委員会、ALM小委員会） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ALM体制の強化（11年7月の本部組織改編に基づき、従来の三つの委員会をALM委員会・小委員会に変更、実効性向上を図った） ・ALM体制の高度化（機動的な収益シミュレーション、ギャップモニタリング強化等を目的に、新ALMシステムの導入を決定、12年3月の稼働を目指し構築中）
	資金証券	<ul style="list-style-type: none"> ・金利予測会議を日次、月次で実施 ・ALM関係会議の方針に沿った運営 	
	営業企画	<ul style="list-style-type: none"> ・大口定期性預金のレーティング ・預貸金個別仕切レート案作成（週次）、ALM委員会付議 	
マーケットリスク	資金証券	<ul style="list-style-type: none"> ・フロントとしての日常的なリスク管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・証券部門のフロントとバック双方への責任者配置による相互牽制強化 ・ストレス・テストの開始
	リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> ・リスク量の測定、モニタリング、管理 ・マーケットリスク管理日報、リスク管理会議議事録等による経営への報告 ・フロント、バックの牽制 ・マーケットリスク管理体制の検査 	

存在リスク	管理グループ	現在の管理体制	過去1年間の改善事項の概要
流動性 リスク	経営企画	<ul style="list-style-type: none"> 資金調達にかかる期間構成の管理 非常事態発生、予想時の対応統括（緊急時対応マニュアル） 	<ul style="list-style-type: none"> 緊急時の資金対応マニュアルの整備（年末年始のY2Kにかかる現金対応の策定）
	資金証券	<ul style="list-style-type: none"> 日常の資金繰りオペレーション 担保差入による有担コールマネー等の取入枠確保のほか、第三線準備として流動性のある有価証券を保有 調達余力が一定水準を下回った際の対応策を協議 	
	事務管理	<ul style="list-style-type: none"> 営業店での現金保有高の管理 現送体制の統括 	
事務リスク	事務管理	<ul style="list-style-type: none"> 営業店事務全般の指導、リスク管理（融資事務を含む） 	<ul style="list-style-type: none"> 資金決済リスクの管理強化 『特別高齢者との取引マニュアル』の制定 新任役席発令店、要レベルアップ店への臨店指導の強化 各階層別研修会での研究会実施 「特定検査」「一般検査」の二本立てによる新検査体系の導入 不祥事故防止検査の趣旨徹底等による相互牽制の機能強化 外国為替取引の仕向為替に係る取次店資金集中方法の変更 ディーリング、デリバティブ取引に係るバックオフィスの照合範囲の拡大強化 国内円建市場性取引については、個社別格付による放出限度枠管理に変更
	検査	<ul style="list-style-type: none"> 臨店検査の実施による事務取扱の検証、指導 不祥事故の調査、再発防止 	
	海外業務サポートセンター	<ul style="list-style-type: none"> 外貨建市場性取引、営業店の外国為替取引に関わる事務のリスク管理 	
	資金証券	<ul style="list-style-type: none"> 国内円建市場性取引、営業店での債券等売買に関わる事務のリスク管理 	
システム リスク	システム企画	<ul style="list-style-type: none"> EDPリスク全般の管理 	<ul style="list-style-type: none"> アウトソーシング運営の危機管理計画の見直し Y2K危機管理計画の策定と全店訓練の実施 部門システム運営規程の整備 重要なシステムのオフサイト・バックアップシステムの検討
	検査	<ul style="list-style-type: none"> EDP部門に対するシステム監査 	
	庶務	<ul style="list-style-type: none"> 東札幌ビルの施設などハード面の管理 	

存在リスク	管理グループ	現在の管理体制	過去1年間の改善事項の概要
法務リスク	リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> ・個別事案は原則として担当部署が所管、法務担当セクションが銀行全体の法務リスクを把握 ・各担当部署を含めて、顧問弁護士との緊密な連絡姿勢を維持 ・コンプライアンス委員会の運営 ・行内倫理規定の遵守徹底 	<ul style="list-style-type: none"> ・担当部署の増員によるコンプライアンス体制の強化（コンプライアンス委員会・コンプライアンス管理者の設置、倫理規定の制定は10年10月に実施） ・11年8月より担当業務分野別勉強会を実施 ・金融サービス法、消費者契約法の本部向け説明会の実施
レピュテーションリスク	経営企画	<ul style="list-style-type: none"> ・株価、風評等、当行の信認に影響を与える可能性のある情報の収集と対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・積極的ディスクロージャーの実施やIR活動の実施

（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、「個社別クレジットライン」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。

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．金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第3条第2項の措置後の財務内容

(図表6) 法第3条第2項の措置後の財務内容

	10/3月末 実績 (億円)	11/3月末 実績 (億円)	12/3月末 見込み (億円)	引当方針
破産更生債権及び これらに準ずる 債権	-	1,329	1,297	破綻先・実質破綻先の 分類の全額について償却または個別貸倒引当金を計上する。
危険債権	-	1,467	1,294	破綻懸念先の 分類額に対し、3年分の倒産確率を乗じて得た額を、個別貸倒引当金に計上する。 グルーピングに馴染まない先に対しては、債務者毎に個別に予想損失額を見積もり、個別貸倒引当金を計上する。
要管理債権	-	299	383	債権額全体に対し、要注意先の3年分の予想損失率を乗じて得た額を、一般貸倒引当金に計上する。
正常債権	-	25,507	24,850	要管理先を除く要注意先の債権額全体に対し、要注意先の1年分の予想損失率を乗じて得た額を一般貸倒引当金に計上する。 正常先の債権額全体に対し、正常先の1年分の予想損失率を乗じて得た額を一般貸倒引当金に計上する。

引当金の状況

	10/3月末 実績 (億円)	11/3月末 実績 (億円)	12/3月末 見込み (億円)
一般貸倒引当金	55	199	182
個別貸倒引当金	1,014	1,599	1,477
特定海外債権引当勘定	-	-	-
貸倒引当金 計	1,070	1,798	1,659
債権売却損失引当金	36	64	83
特定債務者支援引当金	-	-	-
小計	1,106	1,863	1,743
特別留保金	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-
小計	-	-	-
合計	1,106	1,863	1,743

ロ．銀行法第 21 条に基づく開示

リスク管理債権情報

	10 / 3 月末 実績 (億円)	11 / 3 月末 実績 (億円)	12 / 3 月末 見込み() (億円)
破綻先債権 (A)	591	995	847
延滞債権 (B)	540	336	1,735
3ヶ月以上延滞債権 (C)	66	39	9
貸出条件緩和債権 (D)	812	1,160	371
合計 (E) = (A)+(B)+(C)+(D)	2,011	2,531	2,964
比率 = (E) ÷ 総貸出	7.52%	9.11%	10.93%
個別貸倒引当金 (F)	1,014	1,599	1,477
引当率 (F) ÷ (E)	50.43%	63.18%	49.83%
貸倒引当金 (G)	1,070	1,798	1,659
引当率 (G) ÷ (E)	53.21%	71.04%	55.97%

開示基準の変更(平成11年度より)

当行では、未収利息の資産計上基準を、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基準に変更いたしました。この結果、自己査定の債務者区分が「破綻懸念先」「実質破綻先」又は「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」又は「延滞債権」のいずれかに区分されることとなります。

平成12年3月末の「延滞債権」の残高が増加いたしております主要因は、この基準変更によるものであります。

(4) 償却・引当方針

イ．従来の償却・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、金融監督庁制定の「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．算定期間最終日現在の「実質破綻先」及び「破綻先」先数
- b．算定期間中「実質破綻先」及び「破綻先」で回収・償却した先数
- c．算定期間最終日現在で正常先及び要注意先から「破綻懸念先」となった先数に破綻懸念先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算定期間の倒産確率に基づき算定することを原則といたしますが、十分なデータの蓄積がなされるまでは、可能な限りそれに準じた方法で算定することといたしております。

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、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 . 算定期間最終日現在の「実質破綻先」及び「破綻先」先数
 - b . 算定期間中「実質破綻先」及び「破綻先」で回収・償却した先数
- 当行連結決算対象会社、再建支援のため債権放棄等が予定される先、過去に債権放棄等を行うなどのほかグルーピングに馴染まない債務者（「特定先」）に対しては、自己査定結果に基づき個別に必要な額を引当計上いたしております。

(八) 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。

(二) 特定ノンバンク 4 社（道銀抵当証券、北海道リース、北友商事、北栄興産）について

当該ノンバンクの資産（営業貸付金・リース債権・割賦債権・保有有価証券他）について、当行と同様に自己査定を行い、その結果に基づき必要と認められる額を個別貸倒引当金に計上いたしております。

(ホ) 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) × 99% ÷ 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。

(ヘ) 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。

なお、申請日現在、本件引当金の対象となる債務者はございません。

ロ . 公的資金による株式等の引受等を踏まえた自主的・積極的な償却・引当方針

平成 11 年 4 月、金融監督庁より「金融検査マニュアル(最終取りまとめ)」において、償却・引当の指針が示されたことから、平成 11 年 3 月期決算より、本内容の趣旨を踏まえて資産査定及び償却・引当を行っております。

今後も、債務者格付毎の予想損失率のデータの蓄積等に基づき、より精度の高い、合理的な方法による償却・引当を行うことにより資産内容のさらなる健全化を図ってまいります。

平成 12 年 3 月以降は、3 算定期間の倒産確率のデータに基づく予想損失率の計上が可能となる予定でございます。

ハ . 行内企業格付けごとの償却・引当の目途

当行の債務者格付は、25 に区分されており、それぞれの格付けが自己査定 of 債務者区分に対応いたしておりますので、格付け毎の償却・引当方針は「金融検査マニュアル(最終取りまとめ)」の考え方に基づいた債務者区分毎

のそれと同様であります。

当行の予想損失額の算出は、倒産確率を主体としておりますので、今後のデータの蓄積により、その精度は更に高まる予定であります。

二．不良債権の売却等による処理、回収の方針

当行はこれまでも、本部担当部署（審査グループ・審査管理グループ）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が、今後さらに管理を強化し、不良債権の回収促進、任意売却や法的措置による担保処分による最終処理のスピードアップを図ってまいります。

また、回収が長期化する見通しである債権やそれに伴い二次損失の発生の懸念がある債権につきましては、一括売却（バルクセール）等を活用した最終処理をすすめてまいります。

当行では、平成10年度に合計102億円のバルクセールを行っており、平成11年度中にも、合計220億円程度の売却を検討いたしております。今後もこうした手法を活用し、不良債権の本源的なオフバランス化を図り、資産内容の改善に取り組んでまいります。

ホ．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。

(図表 7) 不良債権処理状況

(億円)

	10/3月期 実績	11/3月期 実績	12/3月期 見込み
不良債権処理損失額 (A)	893	1,066	239
貸出金償却	5	169	1
個別貸倒引当金繰入額	603	834	238
CCPC向け債権売却損	—	—	—
協定銀行等への資産売却損 (注)	—	—	—
その他債権売却損	18	3	—
その他	265	59	0
一般貸倒引当金繰入額 (B)	-23	143	-16
合計(A)+(B)	870	1,210	222

(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であります。

(図表 8) 不良債権償却原資

(億円)

	10/3月期 実績	11/3月期 実績	12/3月期 見込み
業務純益 (一般貸倒引当金繰入前)	280	292	343
国債等債券関係損益	9	-10	9
株式等損益	41	-45	17
不動産処分損益	0	-5	1
内部留保利益	298	216	—
その他	33	816	—
合計	653	1,275	361

(注) 10/3月期の合計額が (図表 7) の処理額に満たないのは、当期決算において216億円の損失を翌期に繰り越したためであります。

また11/3月期の「その他」の816億円は税効果会計の導入によるものであります。

(5) 含み損益の状況と今後の処理方針

(図表 9) 含み損益総括表

(億円)

	1 1 / 3 月末				
	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
有価証券 (注 1)	4,068	3,998	-70	150	221
債券	3,026	3,112	86	111	24
株式	817	693	-123	38	162
その他	224	192	-32	1	34
金銭の信託	-	-	-	-	-
再評価差額金	-	-	-	-	-
不動産含み損益	-	-	-	-	-
その他資産の含み損益 (注 2)	-	-	1	-	-

	1 1 / 9 月末				
	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
有価証券 (注 1)	3,970	4,014	43	196	153
債券	3,093	3,192	98	112	13
株式	720	685	-35	82	118
その他	156	136	-20	0	20
金銭の信託	49	49	-0	0	0
再評価差額金	-	-	-	-	-
不動産含み損益	-	-	-	-	-
その他資産の含み損益 (注 2)	-	-	1	-	-

(注 1) 有価証券は、時価情報開示対象外のものを除いているため、貸借対照表の有価証券残高と上表の貸借対照表価額とは一致しておりません。

(注 2) 「その他資産の含み損益」にはデリバティブ取引の評価損益を計上いたしております。

(債務保証等の偶発債務に係る損益は算出していないので、未計上)

有価証券の評価損益は平成 1 1 年 3 月期で 7 0 億円の評価損となっておりましたので、平成 1 1 年度及び平成 1 2 年度でネットベースの損を解消させるべく、株式の強制評価減や含み損を有する債券の売却処理等をすすめてまいりました。

この間、相場の好転もあり、平成 1 1 年 9 月中間期での有価証券の評価損益はネットベースでプラスに転じております。

今後も、時価会計の導入を視野に入れ、含み損を有する外貨建永久債の売却、株式持合いの見直しにより、更なるポートフォリオの改善を図ってまいります。

(6) 金融派生商品等取引動向

当行が行っているオフバランス取引は、金利・為替等のリスクヘッジを主たる目的としており、今後も同様の方針で取り組んでまいります。

現在保有しているデリバティブについては、ヘッジにより既に利鞘が確定しているもの、及び残存期間の短いものが中心となっており、時価会計導入に伴う影響は軽微であると認識いたしております。

(億円)

種 類	契約金額・想定元本額		与信相当額	
	11 / 3月末	11 / 9月末	11 / 3月末	11 / 9月末
金利及び通貨スワップ	492	451	6	4
先物外国為替取引	204	218	3	19
金利及び通貨オプション	10	-	0	-
その他の金融派生商品	-	-	-	-
合 計	707	669	10	23

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	
	11 / 3月末	11 / 9月末
金利及び通貨スワップ	-	-
先物外国為替取引	45	15
金利及び通貨オプション	-	-
その他の金融派生商品	-	-
合 計	45	15

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いたしてまいります。

道内における貸出金・預金のシェアは、平成11年3月末でともに約20%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11年3月末で20.3%（除く信金ベースでは26.8%）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8年3月末	平成9年3月末	平成10年3月末	平成11年3月末
道内貸出金	137,715	140,078	143,499	126,600
うち当行	22,941	24,004	24,433	25,758
当行のシェア	16.7	17.1	17.0	20.3
当行のシェア（除信金）	21.0	21.6	21.5	26.8

北海道財務局「北海道金融月報」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

(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11年3月末で21.6%（除く信金ベースでは26.0%）を確保しており、地域に密着した営業を展開いたしてまいります。

道内9大都市における貸出金シェア（平成11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	68,248	6,685	2,255	1,858	3,169
うち当行	15,425	1,759	485	298	672
当行のシェア	22.6	26.3	21.5	16.0	21.2
当行のシェア（除信金）	24.5	29.6	27.9	28.3	33.9
	旭川市	北見市	釧路市	帯広市	主要都市計
主要都市貸出金	7,435	2,392	4,297	5,081	101,420
うち当行	1,306	502	824	658	21,929
当行のシェア	17.6	21.0	19.2	13.0	21.6
当行のシェア（除信金）	36.2	43.8	25.7	24.6	26.0

北海道財務局「北海道金融月報」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

(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11年3月末で19.4%と年々増加しており、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8年3月末	平成9年3月末	平成10年3月末	平成11年3月末
道内残高	6,769	8,075	9,827	11,636
うち当行	884	1,306	1,772	2,260
当行のシェア	13.1	16.2	18.0	19.4

北海道財務局「北海道金融月報」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、貸出金と同じく平成11年3月末で約20% (除く信金ベースでは28.8%) を確保いたしております。

道内預金シェア推移 (単位：億円、%)

	平成8年3月末	平成9年3月末	平成10年3月末	平成11年3月末
道内預金	152,652	155,190	156,812	163,856
うち当行	27,600	28,395	30,552	32,650
当行のシェア	18.1	18.3	19.5	19.9
当行のシェア(除信金)	25.4	25.8	28.0	28.8

北海道財務局「北海道金融月報」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11年3月末で21.8% (除く信金ベースでは27.0%) 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11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	69,377	8,840	3,833	3,116	3,951
うち当行	16,897	1,865	679	602	795
当行のシェア	24.4	21.1	17.7	19.3	20.1
当行のシェア（除信金）	26.3	23.4	23.8	35.1	37.2
	旭川市	北見市	釧路市	帯広市	主要都市計
主要都市預金	9,712	3,349	4,727	5,837	112,743
うち当行	1,381	564	839	909	24,531
当行のシェア	14.2	16.8	17.7	15.6	21.8
当行のシェア（除信金）	31.4	40.1	26.0	28.9	27.0

北海道財務局「北海道金融月報」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11年3月末で246万2千口座となっており、単純平均すると道民の約43%（5人に2人）の方にお口座をお持ちいただいていることとなります。

道内個人普通預金口座数推移（単位：千件、％）

	平成8年3月末	平成9年3月末	平成10年3月末	平成11年3月末
口座数	2,316	2,340	2,400	2,462
当行の浸透率	40.7	41.1	42.2	43.3

道内の人口 5,691,737人（1999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11年3月末で19万口座となっており道内の65歳以上人口から推定すると、約20%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いたしております。

道内年金受取口座数推移（単位：件、％）

	平成8年3月末	平成9年3月末	平成10年3月末	平成11年3月末
年金受取口座数	163,582	168,370	179,939	190,047
当行の浸透率	16.9	17.4	18.6	19.6

道内の65歳以上人口 967,305人（1999年住民基本台帳）に対する浸透率

(八) 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11年3月末で8万6千件、約1兆円となっており、道内の利用者の23.2%、残高では24.8%の方に当行をご利用いただいております。

住宅金融公庫取扱い推移 (単位：件、億円、%)

	平成8年3月末	平成9年3月末	平成10年3月末	平成11年3月末
道内取扱件数	441,666	419,938	405,481	372,035
うち当行	100,223	93,931	91,515	86,144
当行のシェア	22.7	22.4	22.6	23.2
道内残高	42,550	44,119	44,538	41,789
うち当行	10,404	10,541	10,720	10,358
当行のシェア	24.5	23.9	24.1	24.8

(二) 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11年3月末の残高では5,878億円、23.8%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各種商品を取りそろえ、豊かで潤いのある生活設計のお手伝いをいたしてまいります。

道内個人向け貸出金推移 (単位：件、億円、%)

	平成8年3月末	平成9年3月末	平成10年3月末	平成11年3月末
道内個人向け貸出金	20,677	22,550	23,827	24,649
うち当行	4,306	4,970	5,184	5,878
当行のシェア	20.8	22.0	21.8	23.8

北海道財務局「北海道金融月報」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

(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り組み、業容の拡大に注力いたしてまいりました。

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り組み、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26万7千事業所となっており、道内の全事業所数の98.7%を占めております。また、従業者数は約192万人となっており、全従業者数の80.4%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、北海道経済に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：千力所）			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（8年）	270	267	98.7	2,387	1,920	80.4
（3年）	275	272	99.0	2,240	1,866	83.3
増減率(8年/3年)	-1.5	-1.8	-	6.6	2.9	-
全国のシェア(8年)	4.2	4.2	-	4.2	4.3	-
全国のシェア(3年)	4.2	4.2	-	4.1	4.3	-
全国（8年）	6,502	6,433	98.9	57,346	44,492	77.6
（3年）	6,541	6,484	99.1	54,791	43,399	79.2
増減率(8年/3年)	-0.6	-0.8	-	4.7	2.5	-

- 1 北海道経済部「1998商工労働観光白書」より
- 2 「事業所・企業統計調査」（総務庁、平成8年度）より
- 3 農林水産業及び公務を除いた民営事業所について集計

（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11年3月末の残高は、1兆9,084億円、25.0%のシェアを占めております。

今後につきましても、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11年3月末で18万社となっており、道内民営事業所数から推定すると約65%の企業にお取引をいただいていることとなります。

道内中小企業向け貸出金推移

（単位：億円、%）

	平成8年3月末	平成9年3月末	平成10年3月末	平成11年3月末
道内中小企業向け貸出金	93,094	92,758	92,410	76,356
うち当行	17,948	18,674	18,606	19,084
当行のシェア	19.3	20.1	20.1	25.0

北海道財務局「北海道金融月報」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

法人取引先数推移

（単位：件、%）

	平成8年3月末	平成9年3月末	平成10年3月末	平成11年3月末
法人取引先数	166,358	166,745	168,850	180,114
当行の浸透率	60.8	61.0	61.7	65.8

道内民営事業所数 273,572（1996年総務庁統計局）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11年3月末の保証債務残高ベースで1,459億円、17.1%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8年3月末	平成9年3月末	平成10年3月末	平成11年3月末	
	残高	残高	残高	残高	シェア
当行	853	939	1,080	1,459	17.1
他地銀・第二地銀	1,113	1,197	1,710	3,209	37.7
信金	1,450	1,594	2,071	2,952	34.6
その他	1,403	1,464	1,455	900	10.6
合計	4,819	5,194	6,316	8,520	100.0

北海道信用保証協会保証債務残高ベース

(二) 地場産業への取り組み

帝国データバンクの調査(COSMOS)では、北海道内の業種別上位30社(計1,934社)のうち、当行とお取引いただいている先が1,153社(59.6%)、また当行メイン先及び準メイン先が841社(43.5%)となっております。

また、平成2年以降の道内の店頭・上場企業30社のうち、17社、56.7%の企業が当行メイン先となっております。

今後につきましても、建設・不動産・営業等の情報をはじめ、お取引先に対する事業化支援や株式公開などのノウハウの提供を通じて、地場産業のサポートに取り組んでまいります。

道内の店頭・上場企業(平成2年以降の公開先)

主力銀行	店頭企業	上場企業
当行	14社	3社
その他	6社	7社
合計	20社	10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」を经营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 18 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 5 市町村、「収納事務取扱金融機関」として 9 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、16 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	19	5	92	9	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	18	21	99	9	147	7
村	24	0	0	13	2	15	9
合計	212	19	37	129	11	196	16

地方債の引受

当行は、地域金融機関として、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、地域社会の発展に寄与し、また、銀行の持つ公共的使命の観点からも重要であると考えております。

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おります。

地方債（北海道債）の引受状況

（単位：億円）

	平成6年度	平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度
債券	455	490	325	398	398
縁故	427	450	273	345	345
市場公募	28	40	52	53	53
縁故債証貸	2	68	0	110	35
合計	457	558	325	508	433

地方債（札幌市債）の引受状況

（単位：億円）

	平成6年度	平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度
縁故	105	97	100	65	71
市場公募	29	32	32	35	30
合計	134	129	132	100	101

（ハ）信用金庫・信用組合への対応

北海道拓殖銀行の破綻に伴い、道内の信用金庫・信用組合の現金手配業務を16信用金庫・6信用組合から新たに受託いたしました。日本銀行の各支店から遠隔地にある信用金庫や直接日本銀行と取引のない信用組合などの現金の手配・搬送業務を当行が引き受けることで、道内金融システムの安定化に貢献すべく取り組んでおります。

（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プロジェクトに参画いたしてまいりました。第3セクターへの出資、財団・社団法人への出捐・寄付・会費負担等の他、人材派遣などにより支援・協力を行っております。

主要なプロジェクトといたしましては、現在建設中の全天候多目的施設の運営会社となる「(株)札幌ドーム」や上砂川町の旧三井砂川炭鉱の縦坑を利用した落下実験施設である「(株)地下無重力実験センター」、道内の通信・放送・映像分野の人材研修と通信・映像ソフト製作の実践指導を目的として設立された「(株)北海道テレコムセンター」などの第3セクターへの出捐・人材派遣等を通じて地域社会の活性化に取り組んでおります。

また、北海道開発局が主導するスカイスports事業への支援、協力といたしまして「(社)北海道スカイスports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しております。

現在、100名を超える行員を約80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り組んでおります。

(リ) 企業誘致への活動

北海道の工業団地の開発は、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、また、産炭地域・過疎地域・テクノポリス地域・頭脳立地地域など地域の産業経済の振興、発展のための企業立地の受け皿として整備が進められている他、リサーチパーク・ソフトパークなどの企業ニーズの多様化・高度化に対応した産業団地等の計画、整備もすすんでおります。

北海道への企業進出は昭和63年から平成4年までは景気の拡大等を背景に好調に推移してきましたが、平成5年以降は長引く景気の低迷から、企業の設備投資は抑制されており、さらには、国内生産拠点の海外移転が増加するなど、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、北海道の立地環境をPRするための企業立地セミナーをはじめとする各種事業の拡充強化を図るなど、積極的な誘致活動を展開いたしております。

進出企業に対しましては、「北海道企業立地促進条例」に基づく制度融資を活用した金融支援のほか、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・斡旋を行う等、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り組みや先端産業・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取り組みを行っております。

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。

(ヌ) 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。

ISO9000S 講習会

建設業界では、品質保証の国際規格であるISO9000Sの公共工事入札制度への適用が建設省において検討されていることから、規格取得に向けたニーズが高まっております。

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るISO審査登録を目的とした実践的な「ISO9000S 講習会」（計6回シリーズもの）の開催に積極的に取り組んでおります。

I S O 9000S 講習会の実績

平成10年度開催実績

稚内地区	のべ53社	182名参加
空知地区	13社	90名参加
足寄地区	22社	69名参加
函館地区	47社	112名参加

平成11年度上期開催実績

札幌地区	のべ56社	132名参加
北見地区	38社	57名参加
帯広地区	54社	141名参加
苫小牧地区	62社	131名参加

I S O 審査員養成講習会

20社 20名参加

I S O 個社別セミナー

80社 131名参加

I S O 9000 認証取得企業7社 (平成11年度下期取得予定44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11年度上期)

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	9	94	254
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	6	19	19
ビジネスマナー実践セミナー	心のこもった感じの良い接客について学んでいただく研修会	1	12	29
営業社員スキルアップ研修	営業活動に必要な基本スキルの習得・向上を目的とした研修会	1	17	28
中堅社員研修会	職場の核となる中堅社員の意識改革を目的とした研修会	1	13	19
管理能力開発研修	新任管理者や管理者候補を対象としたアセスメント研修会	1	8	16
道銀・経営塾	戦略及び経営計画立案に重点をおき、具体的に中期計画を策定	1	14	14
個別研修	企業単位の個別研修会	3	3	106

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11年度上期）	
経営相談	121件
税務相談	339件
法律相談	122件
年金相談（一般相談）	527名
（講演会出席）	455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、その時々話題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BP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11年度上期）

セミナー名	内 容	参加企業数	参加者数
コンピュータ2000年 問題対策セミナー	「西暦2000年問題」への対応策をわかりやすく解説	12	18
キャッシュフロー 経営セミナー	キャッシュフローをベースとした経営感覚の重要性と具体的活用方法を解説	44	48
介護サービス 戦略セミナー	介護保険導入に伴い、社会福祉法人の今後の対応策について講演	12	13
マネー・メンタル 講座	「マネー」「メンタル」の2点をキーワードとし個人・会社経営に役立つ情報を提供	57	60
経審対策セミナー	平成11年度改正の経営事項審査制度の内容の解説と今後の対応策を検討	160	191

(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に取り組んでおります。

道銀地域企業経営研究所とのタイアップにより、ISO（品質保証の国際規格）をはじめとする各種セミナーの開催などを行っております。

(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」を通じて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年より協力いたしております。

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、皆さまのご家庭の苗木として愛されております。

また、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、地域社会への貢献に努力いたしております。

株式会社北海道銀行第2回無担保転換社債(劣後特約付)要項

1. 社債の名称 株式会社北海道銀行第2回無担保転換社債(劣後特約付)
2. 社債の総額 金45,030百万円
3. 各社債の金額 15億1百万円の1種
4. 社債券の形式 無記名式利札なしに限る。
5. 利率 年1.16%
6. 発行価額 額面100円につき金100円
7. 償還価額 額面100円につき金100円
8. 払込期日 平成12年3月31日
9. 募集の方法
国内における一般募集(「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律」(平成10年10月22日法律第143号)に定める協定銀行により当初取得・保有されるが、その後販売により拡販される可能性がある)
10. 償還の方法及び期限
 - (1) 本社債は、以下のいずれかの事由が生じた場合にその総額を償還する。
 - イ. 日本において当行について解散判決、株主総会の解散の決議、その他法の定める清算事由が発生し、一定の期間内に届出られた債権または当行に知られたる債権のうち、本社債に基づく債権及び第16項(1)乃至(3)と実質的に同じ条件を付された債権並びにその他本社債と支払に関して同順位または劣後順位にある債権を除く全ての債権が、その債権額(協定案のある場合は、その条件による)につき全額の弁済を受けたこと。
 - ロ. 第16項(1)乃至(3)に規定する劣後事由が発生し、かつ当該事由にかかる停止条件が成就したこと。
 - (2) 当行は、金融監督庁の承認を得たうえで、平成18年4月1日以降第11項に定める利息を支払うべき日に、本社債の全部または一部を第7項に定める償還価額をもって期限前償還を行うことができる。この場合、当行は償還期日の少なくとも20日前に必要な事項を第22項に定める公告もしくはその他の方法により社債権者に通知する。
 - (3) 本社債の一部償還は抽選の方法によるものとする。
 - (4) 償還すべき日が東京における銀行休業日にあたる時は、その前日にこれを繰り上げる。
 - (5) 本社債の買入消却は、発行日の翌日以降、金融監督庁の承認を得たうえでこれを行うことができる。
 - (6) 本社債の償還については、本項のほか第16項に定める劣後特約に従う。
11. 利息支払の方法及び期限
 - (1) 本社債の利息は、発行日の翌日から償還期日までこれをつけ、平成12年9月30日を第1回の支払期日としてその日までの分を支払い、その後毎年3月及び9月の各末日にその日までの前半か年分を支払う。または、期中転換がなされた

場合には、前半か年以内の4月1日もしくは10月1日から転換の効力発生日前日までの利息を日割り計算でこれを支払う。

- (2) 支払期日が東京における銀行休業日にあたる時は、その前日にこれを繰り上げる。
- (3) 本社債の利息を計算するときは、各社債の額面金額に第5項に基づく利率を乗じて得られる金額に当該利息計算期間の実日数を分子として360を分母とする分数を乗じることによりこれを計算し、円位未満の端数が生じた場合にはこれを切り捨てる。
- (4) 償還期日後は利息をつけない。
- (5) 本社債の利息の支払については、本項のほか第16項に定める劣後特約に従う。

12. 元利金の支払

本社債の元利金は、当行がその支払時に支払能力を有し、かつ支払後においても支払能力を有している場合に限り、支払をすることができるものとする。なお、当該支払日においてかかる条件が満たされなかったために支払わなかった利息は繰延べるものとする。「支払能力を有する」とは、破産法上支払不能ではなく、かつ、当行の株主総会において法令に従い承認または報告された公認会計士の監査証明を受けた当行の最新の非連結貸借対照表上、資産の部の合計金額が負債の部の合計金額（ただし、第16項(4)に定義する上位債権者以外の者に対する債務の額を控除するものとする）を超えていることをいう。ただし、本項の目的上、資産の部の合計金額及び負債の部の合計金額は、いずれも当行の代表取締役、監査役または管財人の決定に従い、偶発債務及び後発事象を考慮して調整されるものとする。

13. 物上担保・保証の有無

本社債には物上担保並びに保証は付されておらず、また本社債のために特に留保されている資産はない。

14. 社債の管理

本社債には商法第297条ただし書きに基づき、社債管理会社は設置されておらず、社債権者は本社債を管理し、または債権の実現を保全するために必要な行為を行う。

15. 財務上の特約

本社債には財務上の特約は付されていない。

16. 劣後特約

本社債の償還及び利息の支払は、当行につき破産宣告または会社更生手続開始の決定があり、あるいは日本法によらない破産手続、会社更生手続またはこれに準ずる手続が外国において行われる場合には、以下の規定に従って行われる。

(1) 破産の場合

本社債につき定められた元利金の弁済期限以前において、当行について破産宣告決定がなされ、かつ破産手続が継続している場合、本社債に基づく元利金の支払請求権の効力は、以下の条件が成就したときに発生する。

(停止条件)

その破産手続の最後の配当のための配当表（更正された場合は、更正後のもの）に記載された配当に加えるべき債権のうち、本社債に基づく債権及び本項(1)

乃至(3)と実質的に同じ条件を付された債権を除くすべての債権が、各中間配当、最後の配当及び追加配当によって、その債権額につき全額の満足(配当、供託を含む)を受けたこと。

(2) 会社更生の場合

本社債につき定められた元利金の弁済期限以前において、当行について更生手続開始の決定がなされ、かつ更生手続が継続している場合、本社債に基づく元利金の支払請求権の効力は、以下の条件が成就したときに発生する。

(停止条件)

当行について更生計画認可の決定が確定したときにおける更生計画に記載された債権のうち、本社債に基づく債権及び本項(1)乃至(3)と実質的に同じ条件を付された債権を除くすべての債権が、その確定した債権額について全額の弁済を受けたこと。

(3) 日本法以外による倒産手続の場合

当行について、日本法によらない破産手続、会社更生手続またはこれに準ずる手続が外国において本項(1)または(2)に準じて行われる場合、本社債に基づく元利金の支払請求権の効力は、その手続において本項(1)または(2)の停止条件に準ずる条件が成就したときに、その手続上発生するものとする。ただし、その手続上そのような条件を付することが認められない場合には、本社債に基づく元利金の支払請求権の効力は当該条件にかかることなく発生する。

(4) 上位債権者に対する不利益変更の禁止

第10項乃至第12項、本項及び第17項の規定は、いかなる意味においても上位債権者に対して不利益を及ぼす内容に変更されてはならず、そのような変更の合意はいかなる意味においても、またいかなる者に対しても効力を生じない。この場合に、上位債権者とは、当行に対し、本社債に基づく債権及び本項(1)乃至(3)と実質的に同じ条件を付された債権を除く債権を有するすべての者をいう。

(5) 劣後特約に反する支払の禁止

本社債に基づく元利金の支払請求権の効力が、本項(1)乃至(3)に従って発生していないにもかかわらず、その元利金の全部または一部が社債権者に対して支払われた場合には、その支払は無効とし、社債権者はその受領した元利金を直ちに当行に返還する。

(6) 相殺禁止

当行について破産宣告決定がなされ、かつ破産手続が継続している場合、会社更生手続開始決定がなされ、かつ会社更生手続が継続している場合、または日本法によらない破産手続、会社更生手続またはこれに準ずる手続が外国において行われている場合には、社債権者は、当行に対して負う債務と本社債に基づく元利金の支払請求権を相殺してはならない。

17. 期限の利益喪失に関する特約の有無

当行は本社債につき、本社債の優先株式への転換を請求し得べき期間の初日の時点で、適用法令及び定款によって定められる当行の発行可能な優先株式の数及び内容

が、転換により発行すべき優先株式の数及び内容を満たしていない場合を除き期限の利益を喪失しない。ただし、第10項(1)の適用は妨げられないものとする。

18. 優先株式への転換

(1) 転換を請求し得べき期間

平成12年7月3日から平成21年7月31日までとする。

(2) 転換の条件

本転換社債は、下記の転換の条件で当行の無額面第一種優先株式(以下「優先株式」という)に転換することができる。

(3) 転換価額 570円

(4) 転換により発行すべき優先株式数

本転換社債の転換により発行すべき優先株式数は、以下のとおりとする。

$$\text{転換により発行すべき優先株式数} = \frac{\text{各社債権者が転換請求のために提出した本転換社債額面金額の総額}}{\text{転換価額}}$$

(5) 転換により発行する優先株式の内容

株式会社北海道銀行第一回第一種優先株式

(6) 転換請求受付場所

第一勧業富士信託銀行株式会社本店証券代行部
東京都千代田区丸の内一丁目6番2号

(7) 転換の効力発生

転換の効力は、転換請求に要する書類及び本転換社債券が上記(6)に記載する転換請求受付場所に到達したときに発生する。

ただし、本転換社債券が発行されていないときは、社債券の提出を要しない。

(8) 期中転換があった場合の取扱

本転換社債の転換により発行された優先株式に対する最初の利益配当金は、転換請求が平成13年3月31日までになされた時には転換の効力発生日から平成13年3月31日までの日割り計算でこれを支払う。または、転換の請求が平成13年4月1日以降になされた時には転換の効力発生日から最初に到来する3月31日または9月30日までの日割り計算で最初の利益配当金または中間配当金を支払う。

19. 転換により発行される優先株式の概要

(1) 株式の種類 株式会社北海道銀行第一回第一種優先株式

(2) 発行株式数 無額面第一種優先株式 79,000,000株

(3) 発行価額 1株につき570円

(4) 発行価額中資本に組入れない額 1株につき285円

- (5) 優先配当金
- イ．優先配当金 本優先株式1株につき6円62銭とする。
- ロ．非累積条項 ある営業年度において、本優先株式の株主（以下「本優先株主」という）に対して支払う利益配当金の額が優先配当金の額に達しないときは、その不足額は翌営業年度以降に累積しない。
- ハ．非参加条項 本優先株主に対しては、優先配当金を超えて配当は行わない。
- (6) 優先中間配当金 本優先株式1株につき3円31銭とする。
- (7) 残余財産の分配 当行は、残余財産を分配するときは、本優先株主に対し、普通株主に先立ち、本優先株式1株につき570円を支払う。本優先株主に対しては、上記570円のほか、残余財産の分配は行わない。
- (8) 優先順位 本優先株式の優先配当金、優先中間配当金及び残余財産の分配順位は、当行が発行するすべての優先株式と同順位とする。
- (9) 消却 当行は、いつでも本優先株式を買い入れ、これを株主に配当すべき利益をもって当該買入価額により消却することができる。
- (10) 議決権 本優先株主は、法令に別段の定めがある場合を除き、株主総会において議決権を有しない。
- (11) 新株引受権等 当行は、法令に別段の定めがある場合を除き、本優先株式について株式の併合または分割は行わない。
当行は、本優先株主には新株の引受権または転換社債もしくは新株引受権付社債の引受権を与えない。
- (12) 普通株式への転換
本優先株主は、下記の転換の条件で当行の普通株式への転換を請求することができる。
- イ．転換を請求し得べき期間
平成13年8月1日から平成22年7月31日までとする。
ただし、当行株主総会において権利を行使すべき株主を確定するための一定の日（以下「基準日」という）の翌日から当該基準日の対象となる株主総会終結の日までの期間を除く。
- ロ．転換の条件
- (イ) 当初転換価額
当初転換価額は、平成13年8月1日の時価とする。ただし、当該時価が110円を下回る場合は、当初転換価額は110円（以下「下限転換価額」という）とする。「平成13年8月1日の時価」とは、平成13年8月1日に先立つ45取引日目に始まる30取引日の東京証券取引所における当行の普通株式の普通取引の毎日の終値（気配表示を含む）の平均値（終値のない日数を除く）とし、その計算は円位未満小数第2位まで算出し、その小数第2位を四捨五入する。
なお、上記45取引日の間に、下記（ハ）に定める転換価額の調整事由が生じた

場合には、上記の時価は（八）に準じて調整される。

（ロ）転換価額の修正

転換価額は、平成14年8月1日以降平成21年8月1日までの毎年8月1日（以下それぞれ「転換価額修正日」という）に、当該転換価額修正日現在の時価に修正される。ただし、当該時価が下限転換価額を下回る場合は、修正後転換価額は下限転換価額とする。「転換価額修正日現在の時価」とは、各転換価額修正日に先立つ45取引日目に始まる30取引日の東京証券取引所における当行の普通株式の普通取引の毎日の終値（気配表示を含む）の平均値（終値のない日数を除く）とし、その計算は円位未満小数第2位まで算出し、その小数第2位を四捨五入する。

なお、上記45取引日の間に、下記（八）に定める転換価額の調整事由が生じた場合には、上記の時価は（八）に準じて調整される。

（ハ）転換価額の調整

本優先株式発行後、次の各号のいずれかに該当する場合には、転換価額（下限転換価額を含む）を次に定める算式（以下「転換価額調整式」という）により調整する。ただし、転換価額調整式により計算される転換価額が普通株式の額面金額の2倍の額を下回る場合には、普通株式の額面金額の2倍の額をもって調整後転換価額とする。

$$\text{調整後転換価額} = \text{調整前転換価額} \times \frac{\text{既発行普通株式数} + \frac{\text{新規発行普通株式数} \times \text{1株当たり払込金額}}{\text{1株当たり時価}}}{\text{既発行普通株式数} + \text{新規発行普通株式数}}$$

転換価額調整式の計算については、円位未満小数第2位まで算出し、その小数第2位を四捨五入する。

- a. 転換価額調整式に使用する時価を下回る払込金額をもって普通株式を発行する場合

調整後の転換価額は、払込期日の翌日以降、または募集のための株主割当日がある場合はその日の翌日以降これを適用する。

- b. 株式の分割により普通株式を発行する場合

調整後の転換価額は、株式の分割のための株主割当日がある場合はその翌日以降、また株式の分割のための株主割当日がない場合は商法第220条にて準用する商法第215条第1項に規定された一定の期間満了の日の翌日以降これを適用する。ただし、配当可能利益から資本に組入れられることを条件としてその部分をもって株式の分割により普通株式を発行する旨取締役会で決議する場合で、当該配当可能利益の資本組入の決議をする株主総会の終結の日以前の日を株式の分割のための株主割当日とする場合には、調整後の転換価額は、当該配当可能利益の資本組入の決議をした株主総会の終結の日の翌日以降これを適用する。

- c. 転換価額調整式に使用する時価を下回る価額をもって当行の普通株式に転換また

は新株引受権を行使できる証券を発行する場合

調整後の転換価額は、その証券の発行日に、または募集のための株主割当日がある場合はその日の終わりに、発行される証券の全額が転換またはすべての新株引受権が行使されたものとみなし、その発行日の翌日以降またはその割当日の翌日以降これを適用する。

- d. 普通株式に転換または新株引受権を行使できる証券であって、転換価額または新株引受権の行使価額が発行日に決定されておらず後日一定の日（以下「価額決定日」という）の時価を基準として決定されるものとされている証券を発行した場合において、決定された転換価額または行使価額が転換価額調整式に使用する時価を下回る場合

調整後の転換価額は、当該価額決定日に残存する証券の全額が転換またはすべての新株引受権が行使されたものとみなし、当該価額決定日の翌日以降これを適用する。

上記（八）に掲げる場合のほか、合併、資本の減少または普通株式の併合等により転換価額（下限転換価額を含む）の調整を必要とする場合には、当行取締役会が適当と判断する転換価額に変更される。

転換価額調整式に使用する1株当たり時価は、調整後転換価額を適用する日（ただし、上記（八） b.ただし書きの場合には株主割当日）に先立つ45取引日目に始まる30取引日の東京証券取引所における当行の普通株式の普通取引の毎日の終値（気配表示を含む）の平均値（終値のない日数を除く）とし、その計算は円位未満小数第2位まで算出し、その小数第2位を四捨五入する。なお、上記45取引日の間に、上記（八）または に定める転換価額の調整事由が生じた場合には、調整後転換価額は上記（八） または に準じて調整される。

転換価額調整式に使用する調整前転換価額は、調整後転換価額を適用する前日において有効な転換価額とし、また、転換価額調整式で使用する既発行普通株式数は、株主割当日がある場合はその株主割当日の、また、株主割当日がない場合は次に定める日における当行の発行済普通株式数とする。

- a. 株式の分割を行う場合は、商法第220条にて準用する商法第215条第1項に規定された一定の期間満了の日
b. その他の場合には、調整後転換価額を適用する日の1カ月前の日

転換価額調整式に使用する1株当たりの払込金額とは、(A)上記（八） a.の時価を下回る払込金額をもって普通株式を発行する場合には、当該払込金額（金銭以外の財産による払込の場合には適正な評価額）、(B)上記（八） b.の株式分割により普通株式を発行する場合は0円、(C)上記（八） c.の時価を下回る価額をもって普通株式に転換または新株引受権を行使できる証券を発行する場合には、当該転換価額または新株引受権の行使価額、(D)上記（八） d.の決定された転換価額または行使価額が転換価額調整式の時価を下回る場合には、当該転換価額または新株引受権の行使価額をそれぞれいうものとする。

(二) 転換により発行すべき普通株式数

本優先株式の転換により発行すべき当行の普通株式数は、以下のとおりとする。

$$\text{転換により発行すべき普通株式数} = \frac{\text{本優先株主が転換請求のために提出した本優先株式の発行価額総額}}{\text{転換価額}}$$

転換により発行すべき普通株式数の算出にあたって1株に満たない端数が生じたときは、これを切り捨てる。

(ホ) 転換により発行する株式の内容

株式会社北海道銀行額面普通株式(現在1株の額面金額50円)

(ヘ) 転換請求受付場所

第一勧業富士信託銀行株式会社本店証券代行部
東京都千代田区丸の内一丁目6番2号

(ト) 転換の効力発生

転換の効力は、転換請求に要する書類及び本優先株式の株券が上記(ヘ)に記載する転換請求受付場所に到達したときに発生する。

ただし、本優先株式の株券が発行されていないときは、株券の提出を要しない。

(13) 普通株式への一斉転換

平成22年7月31日までに転換請求のなかった本優先株式は、平成22年8月1日(以下「一斉転換日」という)をもって、本優先株式1株の払込金相当額を一斉転換日に先立つ45取引日目に始まる30取引日の東京証券取引所における当行の普通株式の普通取引の毎日の終値(気配表示を含む)の平均値(終値のない日数を除く)で除して得られる数の普通株式となる。ただし、平均値の計算は、円位未満小数第2位まで算出し、その小数第2位を四捨五入する。この場合、当該平均値が普通株式の額面金額または110円のいずれか高い金額を下回るときは、本優先株式1株の払込金相当額を当該いずれか高い金額で除して得られる数の普通株式となる。

上記の普通株式数の算出にあたって1株に満たない端数が生じたときは、商法に定める株式併合の場合に準じてこれを取り扱う。

(14) 期中転換または一斉転換があった場合の取扱

本優先株式の転換により発行された普通株式に対する最初の利益配当金または中間配当金は、転換の請求または一斉転換が4月1日から9月30日までになされたときは4月1日に、10月1日から翌年3月31日までになされたときは10月1日に、それぞれ転換があったものとみなしてこれを支払う。

20. 登録の抹消による社債券の交付

当行は、社債権者より登録した本社債について登録機関を経由して登録を抹消し、社債券の発行を請求された場合には、当該社債券を交付する。

21．社債券の喪失等

- (1) 本社債の社債券を喪失した者が、その種類、記番号及び喪失の事由等を当行に届け出て、かつ、公示催告のし、その無効宣言があった後、除権判決の確定謄本を添えて請求したときは、当行は、これに代り社債券を交付する。
- (2) 本社債の社債券を毀損または汚染したときは、その社債券を提出して代り社債券の交付を請求することができる。ただし、真偽の鑑別が困難なときは喪失の例に準ずる。
- (3) 代り社債券を交付する場合は、当行は、これに要した実費（印紙税を含む）を徴収する。本社債の登録を抹消し、社債券を交付する場合も同様とする。

22．社債権者に通知する場合の公告の方法

本社債に関して社債権者に通知する場合の公告は、法令に別段の定めがある場合を除いては、当行の定款所定の新聞紙に掲載する。

23．社債要項の公示

当行は、その本店に本要項の謄本を備え置き、その営業時間中、一般の閲覧に供する。

24．社債要項の変更

- (1) 本要項に定められた事項（ただし、第26項を除く）の変更は、法令に定めがあるときを除き、裁判所の許可を得たうえ、社債権者集会の決議を要するものとし、さらに当該決議に係る裁判所の認可を必要とする。
- (2) 前号の社債権者集会の決議は、本要項と一体をなすものとする。

25．社債権者集会に関する事項

- (1) 本社債の社債権者集会は、当行がこれを招集するものとし、会日より少なくとも3週間前に社債権者集会を開く旨及び会議の目的たる事項を公告する。
- (2) 本社債の社債権者集会は、北海道においてこれを行う。
- (3) 社債総額の10分の1以上に当たる社債権者は、会議の目的たる事項及び招集の理由を記載した書面を当行に提出して社債権者集会の招集を請求することができる。

26．元利金支払事務取扱者及び元利金支払場所

株式会社北海道銀行 本店

27．登録機関

株式会社北海道銀行

- 28．上記各項については、「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律」に基づく承認、並びに各種の法令に基づく届出、許認可の効力発生を条件とする。

以 上