

# 「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14年8月

株式会社 北陸銀行

株式会社北陸銀行は、平成 14 年 3 月期に優先株式無配となったことにより、現在当行が提出している「経営の健全化のための計画」を今回提出する本計画に変更いたします。

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

主要前提項目

	14/3 月期	15/3 月期	16/3 月期	17/3 月期
--	---------	---------	---------	---------

(金利) ( % )

無担O / N	0.007	0.001	0.150	0.500
T I B O R 3 M	0.091	0.080	0.250	0.750
10 年国債	1.363	1.400	1.800	2.400

(注)期中平均

(為替・株価) (円)

為替(円/ドル)	133.25	133.25	133.25	133.25
日経平均株価	11,024	11,024	11,024	11,024

(注)平成14年3月末の水準を前提とする。

(実質GDP・地価) ( % )

実質GDP成長率	1.3	0.0	1.5	1.8
地価(公示地価・住宅地)	5.2	5.0	3.0	3.0

## 目次

ハ° -ジ°

1 . 金額・条件等	...	1
(1)根拠		
(2)発行金額、発行条件、商品性		
(3)当該自己資本の活用方針		
2 . 経営の合理化のための方策	...	2
(1)優先株無配について		
(2)経営の現状及び見通し		
(3)業務再構築のための方策		
3 . 責任ある経営体制の確立のための方策	...	36
(1)金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念		
(2)経営の意思決定プロセスと相互牽制体制		
(3)自主的・積極的ディスクロージャー		
4 . 配当等により利益の流出が行われないための方策等	...	41
(1)基本的考え方		
(2)配当、役員報酬、賞与についての考え方		
5 . 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策	...	41
(1)基本的な取り組み姿勢		
(2)具体的な方策		
(3)組織・体制の見直し		
(4)地域経済の発展を支援する商品の提供		
(5)融資に対する取り組み姿勢		
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		
(2)剰余金の推移		
(3)収益見通し		
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	...	46
(1)各種リスク管理の状況		
(2)資産運用に係る決裁権限の状況		
(3)資産内容		
(4)償却・引当方針		
(5)評価損益の状況と今後の処理方針		
(6)金融派生商品等取引動向		
8 . 地域経済における位置づけ	...	61
(1)地域の金融市場における融資比率等		
(2)地域経済への貢献		

## 1. 金額・条件等

### (1) 根拠

当行は、平成 11 年 9 月に「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律」(以下、「金融早期健全化法」) 第 4 条第 2 項に基づいて公的資金を申請し、(株)整理回収機構の引受けにより優先株式 750 億円を発行いたしました。

### (2) 発行金額、発行条件、商品性

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引き続き踏まえたものとしております。

平成 11 年 9 月に当行が発行し、(株)整理回収機構が引受けた優先株式の概要については、以下の通りです。

#### < 優先株式の概要 >

種類	第一回第 1 種優先株式
発行株数	1 億 5 千万株
発行価額	1 株につき 500 円
うち資本に組み入れない額	1 株につき 250 円
発行総額	750 億円
優先配当金 (優先配当率)	7 円 70 銭 (1.54%)
優先中間配当金	3 円 85 銭
残余財産の分配額	1 株につき 500 円
当初転換価額・転換条件	222 円 70 銭 (注 1) 転換請求期間中、毎年 7 月 31 日の時価で修正
転換請求期間	平成 13 年 3 月 1 日 ~ 平成 22 年 7 月 29 日
下限転換価額	150 円
一斉転換日	平成 22 年 7 月 30 日

(注 1) 平成 14 年 2 月 12 日の時価 (時価とは、当該日に先立つ 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普通株式終値の平均値)

### (3) 当該自己資本の活用方針

当行はこれまでも地域経済に深く関わり、域内の津々浦々にまで総合金融サービスを提供することで、お客さまのニーズにお応えすることに努めてまいりました。

本公的資金につきましては、引き続き、主として地場企業や個人向け貸出の増強に活用していくとともに、多様化するお客さまのニーズにお応えするための投資資金としても活用してまいり所存です。

## 2. 経営合理化のための方策

### (1) 優先株無配について

当行は、「経営の健全化のための計画」に掲げた収益増強策とリストラ策の実践により着実に収益力の改善を果たし、平成 13 年度は過去最高水準のコア業務純益を確保いたしました。

しかしながら、株価動向を踏まえて中間期よりその他有価証券の含み損について厳格な減損処理ルールを適用したこと、「改革先行プログラム」等の考え方を踏まえ要注意先債権等に対する区分・引当を見直したこと、更に、下半期には大口取引先が破綻したことなどにより、最終損益は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・普通株式の配当は見送りさせていただきました。

当行は、この抜本処理による健全化計画の利益目標の未達と優先株式の配当見送りという事態を真摯に受け止め、経営責任を明確化するとともに、14 年度以降着実に安定的収益を確保し、優先株式配当を確実に履行するため、抜本的経営改新を断行することといたしました。

### (2) 経営の現状及び見通し

#### イ. 財務体質の強化

平成 9 年 11 月以降の金融システム不安から金融市場が機能不全に陥る中で、当行においてもバブル崩壊後の体質転換の遅れが浮き彫りとなり、株価の急落、預金者の動揺といった事態を経験いたしました。その後、外資や他業態も絡めた金融再編が進み、ますます競争激化が予想され、また一方ではペイオフの解禁を控えるなか、早急な財務体質強化が必要であるとの認識のもとに経営の合理化に努めてまいりました。

平成 10 年度よりスタートした第 15 次長期計画においては「地元回帰、リテール強化」という経営の方向性を明確に打ち出すとともに、喫緊の課題である「財務体質の抜本的改善」と「不良債権問題の完了」を成し遂げることを目的に各種施策を着実に実践してまいりました。

財務バランス面においては、個人預金を中心に順調に預金残高が回復した一方、貸出金については不良債権の圧縮や大都市圏での大企業取引の見直しを進めたこと、長引く不況のため資金需要が低調に推移したことから減少傾向が続き、この結果、バブル期以前のオーバーローン体質を是正し、外部資金に依存しない安定した運用・調達構造を構築することができました。更に、平成 11 年 9 月には公的資金 750 億円を導入し、財務基盤の強化を図るとともに、長期計画の基本理念を「経営の健全化のための計画」に引き継ぎ、地元を基盤とした安定的収益を確保するための業務再構築に取り組んでまいりました。

しかしながら、景気低迷の長期化を背景に取引先の業況悪化が広がるとともに担保資

産の減価が進んだことにより、不良債権発生の勢いが衰えず、処理コストは計画を上回って推移いたしました。また、予想の範囲を越えた株価の下落により保有有価証券の含み損が拡大し、時価会計の導入の結果、利益を大きく下振れさせることとなりました。

平成 13 年度中間期には、将来の安定的収益確保を図るため、不良債権と有価証券含み損の抜本的処理を行い大幅な損失を計上したことにより、自己資本比率は 6.57%まで低下いたしました。減少した自己資本を早急に補完し財務の安定性を確保するため、平成 14 年 2 月に 391 億円の第三者割当増資を行い、平成 14 年 3 月末の自己資本比率は 7.07%まで回復しております。今後は、更なる収益強化により内部留保を積み上げ、健全な自己資本の水準を確保してまいります。

#### ロ. 安定収益の確保

収益面においては、地元中小企業・家業および個人向けを中心とした貸出資産の増強および信用リスクに応じた適正な利回り確保に努めてまいりましたが、資金需要が低調に推移しているなか、資金益は計画比横這いから若干マイナスへと推移しております。

一方、経費面では、徹底した無駄の排除に努めるとともに、人員削減・賞与の半減・福利厚生の見直しなど踏み込んだリストラ策を講じてまいりました。優先株式の無配期間中については更に踏み込んで賞与は 70%カットの水準とし、副支店長以上の職務手当についても 10~20%の減額運用を実施しております。平成 13 年度の年間経費は平成 8 年度のピーク時と比較して約 230 億円の削減となっております。

この結果、平成 13 年度のコア業務純益（業務純益 - 国債等債券関係損益 + 一般貸倒引当金繰入額）は 447 億円（前年比 +34 億円、計画比 +25 億円）となり、預貸金業務を中心に安定的収益を確保しております。

#### ハ. 不良債権と有価証券含み損の抜本処理

不良債権の処理につきましては、P52「償却・引当方針」に基づき償却・引当を実施しております。

景気の長期低迷による取引先企業の財務内容の悪化や担保地価下落に伴い引当積み増しが必要となったことから、平成 11 年度、12 年度は計画を上回る不良債権処理損失額となり、更に、平成 13 年度には「改革先行プログラム」等の考え方を踏まえ要注意先債権等に対する区分・引当を見直すなど抜本的な処理を実施したこと、下半期には大口取引先が破綻したことなどにより、計画を大きく上回る不良債権処理コストを計上いたしました。

取引先企業を取り巻く環境は依然厳しいものの、今般の抜本処理により、現状の不良債権については相応の引当処理が行われており、平成 14 年度以降の不良債権処理コストは低減されると考えております。企業実態の把握を一段と強化し不良債権発生の未然防止に努めるとともに、一層の収益力強化により上積みした不良債権処理コストの吸収に

努めてまいります。

不良債権につきましては、対象取引先の個々の状況をみながら速やかな最終処理に努めてまいりましたが、景気に回復感が見られずデフレ傾向が一層強まるなかで新たに業況悪化する先など新規の発生もあり不良債権比率は上昇いたしました。

(注) 不良債権比率(リスク管理債権/貸出金未残)は、平成13年3月末9.10%、平成14年3月末9.45%となっております。

(注) 与信費用比率(不良債権処分損/貸出金平残)は、平成12年度0.80%、平成13年度2.64%となっております。平成13年度に大幅な前倒し処理を実施したことにより、14年度は0.59%、15年度は0.47%に低下する計画となっております。

その他有価証券の含み損(ネット)は、平成13年3月末で542億円となっておりますが、その後、米国における同時多発テロの影響もあり株価が大幅に下落した結果、平成13年9月末では894億円と前期比352億円の含み損の拡大となりました。引き続き株式市場の回復材料も乏しいといった状況を考慮し、踏み込んだ減損処理ルールを適用し、13年度中間期に783億円、期末に更に73億円を減損処理いたしました。この結果、平成14年3月末で、その他有価証券の含み損は138億円にまで減少しております。

当行の保有株式の減損処理

	0%以上～ 30%未満下落	30%以上～ 50%未満下落	50%以上下落
正常先	減損処理しない	回復可能性判断により 13年度は約70%減損	
要注意先	減損処理する		
破綻懸念先以下			

大手都市銀行グループの減損処理例

	0%以上～ 30%未満下落	30%以上～ 50%未満下落	50%以上下落
正常先	減損処理しない		
要注意先	減損処理する		
破綻懸念先以下			

株価変動という外的要因による収益変動リスクの低減のためには、保有株式残高の圧縮が不可欠であり、これまでも保有意義を勘案しつつ順次圧縮に努めてまいりました。今後、引き続き計画的に残高圧縮を進め、平成14年3月末で約1,900億円の株式残高を平成17年3月末までに1,500億円を下回る水準とし、時価/Tier1比率7割を目指してまいります。

## 二．収益計画等の見直し

### A) 収益計画

平成 14 年度以降の収益計画については、経営体制の見直しを含めた徹底的な営業力強化と更なる業務の効率化・リストラにより現行計画を上回る業務純益の確保を目指してまいります。不良債権処理損失額については、引き続き厳しい環境ではありますが、平成 13 年度に前倒し処理を実施したこともあり、現行計画と同水準で計画しております。

本計画を着実に実践することにより内部留保の確保に努め、優先株式の一斉転換日の前々年度である平成 20 年度末までには当初計画を上回る期末剰余金の積み上げを図る計画としております。

### B) 追加的なリストラ

収益計画の達成のため、一層の収益力強化に向けて、スリムで強靱な経営体質の構築に取り組んでまいります。

#### 人員

正行員数については、平成 14 年 3 月末で計画 3,440 人を前倒しで達成し 3,418 人としておりますが、今後、更に営業事務の効率化、パート戦力の活用等により、16%削減し、平成 17 年 3 月末までに 2,870 人（平成 2 年ピーク比 2,170 人、43%）体制を目指します。

#### 店舗

支店数は、平成 14 年 3 月末で現行計画を下回る 150 カ店となっておりますが、北陸三県での戦略的統合・再配置、北海道・三大都市圏での戦略的集約により平成 17 年 3 月末の支店数を現計画より更に 11 カ店削減し 129 カ店（平成 7 年ピーク比 55 カ店、30%）以下といたします。

#### 経費

経費については、前述のとおりピークの平成 8 年度比で約 230 億円削減してきており、平成 14 年度の実績は計画を 27 億円下回る 570 億円で、OHR（経費/コア業務粗利益）は 56%となっております。今後、営業体制の効率化、人員削減を中心とするリストラを従来計画より更に前倒しで進め、平成 17 年 3 月期の経費を現計画から更に削減し、550 億円（平成 8 年度ピーク比 252 億円、31.4%）にまで圧縮する計画としております。これにより、OHR を 50%以下に引き下げることが目標に努力してまいります。

### Ｃ）責任ある経営体制の確立

本計画を責任持って履行していく経営体制の確立のため、以下の施策を実施してまいります。

#### 営業力強化に向けた経営体制の刷新

営業力強化のため、業績責任をより明確にし、営業部門(地区)専任の担当役員を配置する体制に移行してまいります。営業担当役員は、地区の業績に対する総括責任者として、主要取引先や新規取引見込み先を訪問・交渉するなど営業店を強力にバックアップする活動を行ってまいります。お客さまとの接点を拡大することで、お客さまの声を反映した経営を実践し、営業力強化と意思決定のスピードアップを図ってまいります。

#### 経営が計画の進捗を継続的に把握し、機動的に判断・指示できる体制の構築

計画の履行状況については、フォローすべき施策や計数・指標等を明確に定め、主要項目の進捗については月次で常務会に報告し、機動的に対応が行える体制を整備いたします。取締役会への報告についても、計画の履行に大幅な乖離が発生する可能性がある場合には、適宜報告を行う体制としてまいります。

#### 計画の達成に向けた意識向上のための施策

役員処遇については、業績貢献度を反映する形で、株価連動報酬制度（株価を基準とした後払い報酬）の導入を検討し、成果主義・実績主義の企業風土を醸成してまいります。また、行員の給与についても見直しを行い、年功的要素の削減とより能力の発揮や成果・実績を反映する体系への転換を検討してまいります。企業業績向上への直接的なインセンティブにより計画達成に向けた意識を更に高め、本支店が一丸となって取り組んでいく体制を整備してまいります。

(図表 1 - 1) 収益動向及び計画

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3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	59,062	58,292	56,911	57,419	57,409
貸出金	43,149	42,842	42,139	42,185	42,185
有価証券	9,078	9,080	8,229	8,608	8,598
特定取引資産	56	67	50	50	50
繰延税金資産<未残>	768	1,034	969	912	792
総負債	56,045	55,786	53,967	53,975	53,864
預金・NCD	52,012	51,522	49,664	49,752	49,841
債券	-	-	-	-	-
特定取引負債	13	11	10	10	10
繰延税金負債<未残>	-	-	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債<未残>	236	226	226	226	226
資本勘定計	2,846	1,793	1,930	2,108	2,284
資本金	1,208	1,404	1,404	1,404	1,404
資本準備金	957	1,153	149	149	149
その他資本剰余金	-	-	-	-	-
利益準備金	156	157	0	5	11
剰余金	186	1,161	137	309	479
再評価差額金	336	320	320	320	320
その他有価証券評価差額金	-	81	81	81	81
自己株式	-	0	0	0	0
(収益)					
業務粗利益	1,036	1,011	1,026	1,045	1,100
資金運用収益	1,164	1,082	1,040	1,067	1,161
資金調達費用	254	171	134	140	181
役務取引等利益	92	96	101	103	105
特定取引利益	4	2	3	3	3
その他業務利益	29	2	16	12	12
国債等債券関係損( )益	17	6	4	0	0
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	431	441	475	485	550
業務純益	484	414	475	485	550
一般貸倒引当金繰入額	53	26	0	0	0
経費	605	570	551	560	550
人件費	312	282	264	269	261
物件費	292	287	287	291	289
不良債権処理損失額	346	1,132	250	200	200
株式等関係損( )益	2	830	0	0	0
株式等償却	34	843	0	0	0
経常利益	104	1,559	203	263	328
特別利益	3	2	0	0	0
特別損失	91	18	0	0	0
法人税、住民税及び事業税	0	1	1	1	1
法人税等調整額	42	219	65	57	120
税引後当期利益	57	1,356	137	205	207
(配当)					
配当可能利益	155	0	46	190	331
配当金(中間配当を含む)	11	0	11	11	11
1株当たり配当金(普通株)	0	0	-	-	-
配当率(優先株<公的資金分>)	1.54	0.00	1.54	1.54	1.54
配当率(優先株<その他>)	-	-	-	-	-
配当性向	-	-	-	-	-

(注) 配当金には優先株式の配当額のみを記載しております。普通配当については未定としております。

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画
(経営指標)					
資金運用利回(A)	2.11	2.00	1.97	2.01	2.18
貸出金利回(B)	2.27	2.15	2.17	2.21	2.40
有価証券利回	1.43	1.48	1.33	1.37	1.45
資金調達原価(C)	1.60	1.39	1.32	1.35	1.42
預金利回(含むNCD)(D)	0.39	0.24	0.19	0.20	0.29
経費率(E)	1.16	1.10	1.10	1.12	1.10
人件費率	0.60	0.54	0.53	0.54	0.52
物件費率	0.49	0.49	0.51	0.52	0.51
総資金利鞘(A)-(C)	0.50	0.61	0.65	0.66	0.76
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.72	0.80	0.88	0.89	1.01
非金利収入比率	12.20	9.89	11.69	11.29	10.90
ROE(一般貸引前業務純益/資本勘定<平残>)	15.25	19.01	25.51	24.02	25.04
ROA(一般貸引前業務純益/総資産<平残>)	0.72	0.76	0.83	0.84	0.95

(図表1 - 2) 収益動向 (連結ベース)

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	15/3月期 見込み
(規模) <未残> (億円)			
総資産	60,284	59,410	59,431
貸出金	44,146	43,770	43,078
有価証券	8,638	8,135	8,505
特定取引資産	71	62	70
繰延税金資産	774	1,040	976
少数株主持分	2	7	10
総負債	57,436	57,611	57,492
預金・NCD	53,858	52,535	52,696
債券	-	-	-
特定取引負債	7	5	7
繰延税金負債	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債	236	226	226
資本勘定計	2,844	1,792	1,929
資本金	1,208	1,404	1,404
資本剰余金	957	1,153	149
利益剰余金	352	994	146
再評価差額金	336	320	320
その他有価証券評価差額金	-	81	81
為替換算調整勘定	-	-	-
自己株式	10	10	10

	(収益) (億円)		
経常収益	1,698	1,541	1,490
資金運用収益	1,148	1,070	1,063
役務取引等収益	128	131	137
特定取引収益	4	2	3
その他業務収益	36	22	27
その他経常収益	379	314	258
経常費用	1,596	3,094	1,284
資金調達費用	260	176	166
役務取引等費用	34	34	35
特定取引費用	0	-	-
その他業務費用	7	20	11
営業経費	633	594	576
その他経常費用	660	2,268	493
貸出金償却	207	328	41
貸倒引当金繰入額	143	820	218
一般貸倒引当金純繰入額	54	26	0
個別貸倒引当金純繰入額	198	789	218
経常利益	101	1,552	206
特別利益	3	3	0
特別損失	95	20	0
税金等調整前当期純利益	8	1,569	206
法人税、住民税及び事業税	0	2	1
法人税等調整額	43	220	64
少数株主利益	5	4	2
当期純利益	56	1,356	137

(図表2)自己資本比率の推移  
(単体)

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画
資本金	1,208	1,404	1,404	1,404	1,404
うち普通株式	833	1,029	1,029	1,029	1,029
うち優先株式(非累積型)	375	375	375	375	375
優先出資証券	-	-	-	-	-
資本準備金	957	1,153	149	149	149
利益準備金	157	157	2	8	14
其他有価証券の評価差損	-	81	81	81	81
任意積立金	-	-	-	-	-
次期繰越利益	179	1,161	123	291	460
その他	-	0	0	0	0
Tier 計	2,503	1,472	1,598	1,772	1,948
(うち税効果相当額)	(768)	(1,034)	(969)	(912)	(792)
優先株式(累積型)	-	-	-	-	-
優先出資証券	-	-	-	-	-
永久劣後債	315	295	295	295	295
永久劣後ローン	200	200	200	200	-
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	258	245	245	245	245
貸倒引当金	254	241	241	240	240
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier 計	1,027	982	982	981	781
期限付劣後債	52	49	38	27	16
期限付劣後ローン	314	232	176	120	64
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	366	281	214	147	80
Tier 計	1,394	1,263	1,196	1,128	861
Tier	-	-	-	-	-
控除項目	0	0	0	0	0
自己資本合計	3,898	2,735	2,793	2,900	2,808
リスクアセット	40,783	38,679	38,573	38,546	38,409
オンバランス項目	39,593	37,570	37,464	37,437	37,300
オフバランス項目	1,189	1,109	1,109	1,109	1,109
その他(注2)	-	-	-	-	-
自己資本比率	9.55	7.07	7.24	7.52	7.31
Tier 比率	6.13	3.80	4.14	4.59	5.07

(注1)国内基準により算定。

(注2)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

(連結)

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画
資本金	1,197	1,393	1,393	1,393	1,393
うち普通株式	822	1,018	1,018	1,018	1,018
うち優先株式(非累積型)	375	375	375	375	375
優先出資証券	-	-	-	-	-
資本準備金	957	1,153	149	149	149
其他有価証券の評価差損	-	81	81	81	81
為替換算調整勘定	-	-	-	-	-
剰余金	346	994	134	308	484
その他	2	7	10	12	14
Tier 計	2,505	1,478	1,607	1,783	1,962
(うち税効果相当額)	(774)	(1,040)	(976)	(919)	(799)
優先株式(累積型)	-	-	-	-	-
優先出資証券	-	-	-	-	-
永久劣後債	315	295	295	295	295
永久劣後ローン	200	200	200	200	-
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	258	245	245	245	245
貸倒引当金	255	241	241	241	240
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier 計	1,028	982	982	982	781
期限付劣後債	52	49	38	27	16
期限付劣後ローン	314	232	176	120	64
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	366	281	214	147	80
Tier 計	1,395	1,263	1,196	1,129	861
Tier	-	-	-	-	-
控除項目	1	1	1	1	1
自己資本合計	3,900	2,741	2,802	2,911	2,822

リスクアセット	40,824	38,645	38,611	38,584	38,446
オンバランス項目	39,814	37,708	37,674	37,647	37,509
オフバランス項目	1,010	937	937	937	937
その他(注2)	-	-	-	-	-

自己資本比率	9.55	7.09	7.25	7.54	7.34
Tier 比率	6.13	3.82	4.16	4.62	5.10

(注1)国内基準により算定。

(注2)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

### (3)業務再構築のための方策

#### イ.今後の経営戦略

##### A)地域総合金融機関を目指して

当行は、安定した財務体質を構築し、将来の不安材料を払拭すべく不良債権と有価証券の含み損について抜本的な処理を実施いたしました。競争激化のなかで勝ち残るための低コスト構造への変革を成し遂げてまいりましたが、今後の課題は、預貸金業務を中心とした資金利益、新種業務を含めた役務益等による一層の収益力強化であります。地域のお客さまのニーズに対して、さまざまな金融サービスを的確かつタイムリーに提供していくことにより、お客さまの支持のもとに収益力の強化を図ってまいります。

##### B)地区別基本方針

「地域の発展の中にこそ当行発展の源がある」という基本理念のもとに、北陸三県・北海道を重点地域とし、中小企業および個人を中心に地域に密着した営業活動を展開することで、堅固な営業基盤と安定的収益の確保を図るべく事業の再構築に取り組んでおります。北陸地区・北海道地区・三大都市地区にまたがる広域店舗網を武器とし、お客さまに幅広いサービスを提供するとともに、今後は、各地区のマーケットに応じた、地区毎の独自性のある営業戦略を展開してまいります。

#### <北陸三県>

北陸三県においては、地域のトップ企業から中小企業・個人のお客さまに至るまで幅広いお客さまのニーズにお応えするため、商品・サービスの充実を図り、地域のリーディングバンクとして地域経済の発展に資する総合金融機能の提供を目指してまいります。

富山県内ではお客さまの更なる利便性の向上を目指し、各店舗チャネルの役割を明確にしたエリア営業体制を展開することで安定した収益基盤を構築してまいります。また、A T Mやメール便など当行のインフラを地元の金融機関にも開放し、地域の皆さまの利便性向上と更なる業務の効率化に努めてまいります。

石川県・福井県では、中堅・中小企業との取引を軸とし、その企業にお勤めの個人との取引ならびに店週の事業主や個人の取引を中心とした営業を展開してまいります。(株)イーネットとの提携によるコンビニA T Mの設置や他行とのA T M提携等により、営業インフラを強化し、より充実した顧客サービスを提供いたします。平成14年4月には、5名からなる審査管理部金沢管理室を設置し、事業再構築に取り組むお取引先企業の再生支援にも積極的に対応しております。

#### <北海道>

北海道においては、中堅・中小企業との取引ならびに取引先企業にお勤めの個人との取引を中心に営業を展開してまいります。

より効率的な営業体制構築に向け、営業拠点の戦略的統合を進め、メール便や事務の

共同化により業務の効率化を図ってまいります。一方で、道内の店舗チャネルを補完するため、道内一円に店舗・ATM網を有する北海道銀行と提携しお客さまの利便性の向上を図ってまいります。

また、平成14年4月から、札幌管理室8名に加え中核店舗を中心に専門性を備えた人材を3名配置しており、企業再生の支援および不良債権の最終処理体制を強化してまいります。

#### <三大都市圏>

東京・名古屋・大阪の三大都市圏については、情報・資金ネットワークの中核的営業基盤として北陸三県・北海道関連取引の企業、店勢圏の中小企業を中心に主力・準主力取引を展望した営業を展開してまいります。

営業拠点については、思い切った戦略的集約を進め、平成17年3月までに15ヵ店体制（ピーク24ヵ店比9支店）とし、効率的で強靱な営業体制を構築してまいります。一方で、営業インフラを強化するため、平成14年2月に㈱イーネットと提携し、全国に約4,000台のコンビニATMを拡充しました。

また、不良債権処理を進めるため、平成10年4月に東京管理室を設置し、平成13年10月には企業再生支援機能を強化し体制整備を図ってまいりましたが、今後は、外部コンサルティング会社・会計士と連携し、M&Aなどの高度金融技術なども活用しながら、企業再生・不良債権の圧縮を積極的に実施してまいります。

#### C) 具体的施策について

今後更に顧客層を拡大し、収益力の強化を図っていくため、従来の事業金融を中心とした運用体制に加え、公共部門や家業・個人も含めたりテール部門の運用を強化し、それぞれのマーケットにおいてリスクに見合った収益を確保する体制としてまいります。

地域金融機関としてバランスの取れたポートフォリオの構築を目指し、以下の具体的施策に取り組みながら新しいビジネスモデルを創り上げてまいります。

##### a. 法人対応

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>・ 中小企業貸出の増強</li><li>・ リスクに見合った適正な金利対応</li><li>・ 役務益の増強</li></ul> |
|--|

##### ・ 中小企業貸出の増強

地場企業の資金ニーズに対して幅広く対応していくため、法人マーケットを「スモールビジネス」「中小企業」「大・中堅企業」にセグメントし、各セグメントに、最適な商品・サービスを最適なチャネルで機動的に提供できる体制を整備するとともに、より地域に密着した活動を展開してまいります。従来、営業活動があまり行き届いて

いなかったスモールビジネスマーケットにおいても積極的に取引の開拓を行い、融資対象マーケットの拡大を図ってまいります。特に、北陸三県においては、地域のリーディングバンクとして、取引先数の着実な増加と取引シェアの拡大を図り、地域産業への円滑な資金供給に取り組んでまいります。

平成 12 年 1 月に設立した法人推進室では、広域にまたがる支店の約 35 万社に上る顧客企業情報を集中管理し、顧客ニーズのマッチングや、資金の流れを全店的に捕捉して取引の開拓や取引シェアの拡大につなげるといった、広域地銀ならではの活動に注力しております。また、関連部署や外部機関などと連携し、移動経営相談室や行内外向けの各種セミナーなどを実施し、地域中小企業の金融ニーズのみならず非金融ニーズにも幅広く対応し、取引開拓と紐帯強化に努めております。平成 13 年度には新渉外支援システムと行内 LAN を本格稼働させ、行内のインフラ整備を進めてまいりました。財務相談・業務効率化支援・海外進出支援などといったこれまでの本部サポート機能に加え、今後は、本部・支店間、支店相互間での情報共有体制を整備し、お取引先に対して当行の総合力を結集したサービスを一層充実させてまいります。

商品・サービス面においては、平成 13 年 6 月に既存の事業者ローンを見直し、最長 7 年の固定金利型を含め、お客さまのニーズや金利予測に応じた資金調達スタイルがお選びいただける体制を整えてまいりました。また、平成 13 年 10 月には、スモールビジネス向け商品として、借入手続きが容易でスピーディーな審査を行う、「クイックサポート 300」の取り扱いを開始しました。更に平成 14 年上半期を目処に、事業者の財務内容等を計量化するクレジットスコアリングモデルを活用することで、リスクに見合ったプライシングと審査業務のローコスト化を可能とした新型ビジネスローン「クイックサポート 1000（仮称）」の取り扱い開始を予定しております。

大・中堅企業においては、バランスシート調整のため借入圧縮の動きが進んでおり、地元企業においても、より低コストの資金調達やグループ企業間での効率的資金管理などのニーズが強くなっております。コミットメントラインや CMS（キャッシュマネジメントサービス）、M & A、ストラクチャードファイナンス、デリバティブなどのサービスにも積極的に取り組み、お取引先のニーズにお応えし、総合的な取引拡大のなかで収益を確保してまいります。

融資マーケットの拡大施策としては、従来より取り組んでいる保証協会保証付貸出の活用のほか、新型ビジネスローンを主体に、これまで十分に対応できなかった小口資金ニーズにきめ細かく対応してまいります。新型ビジネスローンについては、従来の営業店チャネルに加え、インターネットや F A X などの新たなチャネルも活用し、幅広くお客さまのニーズを取り込んでまいります。また、主にスモールビジネスを対象に D M やテレホンバンキングなどによるダイレクトマーケティングを行う、専門窓

口の設置や中小企業を対象とした新規開拓チームの配置も試行検証するなど、顧客セグメントに応じた最適な推進体制を整備し、渉外のローコスト化と同時にエリア中核店を中心とした営業力の強化に努めてまいります。

広域店舗網を背景とした顧客情報の有効活用、総合金融機能の発揮と顧客セグメントに応じた営業力強化により、北陸三県を中心に取引先の開拓や取引シェアの拡大に努め、引き続き地域中小企業を中心に円滑な信用供与に最大限努力してまいります。

#### ・リスクに見合った適切な金利対応

当行は、ボリュームに重点を置いた収益管理から、貸出資産の「質」を重視し、それに対応した「適正な利回り」の適用による収益確保に向け、行内体制の転換を図っております。

具体的には、平成 12 年 6 月に見直しを行った行内格付制度の運用実績をもとに、平成 14 年 4 月に金利ガイドラインの見直しを実施いたしました。この改定により、お取引先の信用状況や保全状況等に応じてガイドライン金利の幅が広がり、よりリスクに即したものとなりました。実際の金利適用については、お取引先に金利適用の考え方を十分に説明しご了承を得ながら対応してまいります。また同時に、平成 13 年度に設置した企業支援チームを中心にお取引先企業の支援・再生にも従来以上に注力してまいります。

収益管理面では、平成 14 年度から行内格付別残高と保全状況に基づき予想される潜在的損失（信用コスト）を営業店業績評価の中に組み入れ、行内の意識付けを図っております。信用コストを十分にカバーできる収益力があってこそ、お客さまの信頼とご要望にお応えできるものであり、今後は信用コスト控除後利益の業績評価でのウェイトを引き上げていく計画としております。

引き続き信用リスクの計量化のため、倒産実績や倒産後の回収データを充実、与信集中リスクの計量化など、より高度な信用リスク管理体制を構築し、貸出資産ポートフォリオ管理の高度化を図ってまいります。

#### ・役務益の増強

保険の窓販等の新種業務推進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益の増強に努めております。

平成 13 年 10 月には専担部署としてフィービジネス増強プロジェクトチームを新設し、19 項目に渡る手数料の新設・改定を実施したほか、ATMキャッシング提携先の追加や日通CSDサービスなど新形態の集金サービスを導入するなど、各種手数料収益の更なる拡大に向けた施策を実施してまいりました。また、大口取引先や地方公共団体等との個別交渉を進め、手数料減免状況の改善や集金・両替手数料の徴収に成果

を上げてまいりました。この結果、平成 13 年度の役務取引利益は前年比 4 億円増加し 96 億円となりました。

今後も、顧客ニーズにあった新サービス・新商品の開発、利便性の向上による量的拡大やコストに見合った手数料体系の導入により役務益の増強に努め、預貸金業務に依存した収益構造からの転換を図ってまいります。

#### b. 個人対応

- ・消費者ローンの推進
- ・生涯口座の獲得
- ・富裕者層対応
- ・ダイレクトチャネル等の充実・新サービスの提供
- ・保険業務、確定拠出年金への取り組み
- ・顧客の総合的管理体制の強化

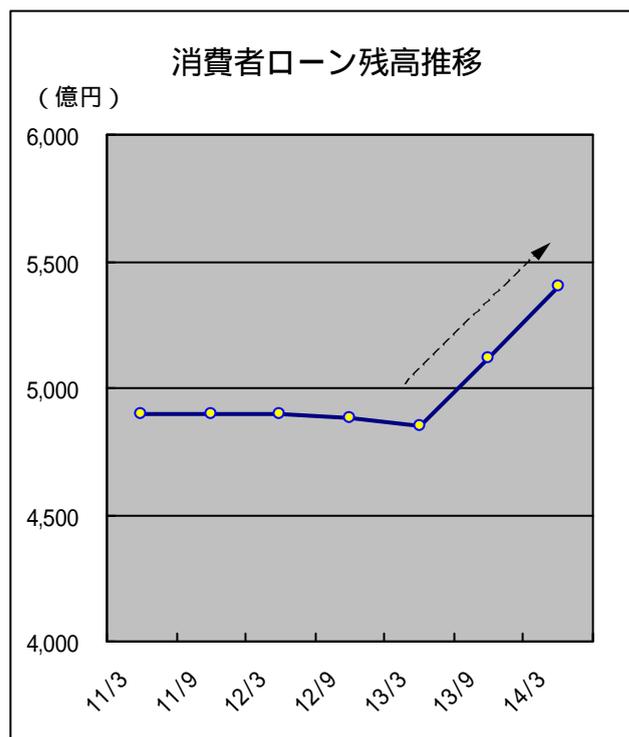
#### ・消費者ローンの推進

消費者ローンについては、クイックレスポンス体制の構築と休日営業箇所の拡大など、お客さまのニーズへの対応強化によりマーケットの開拓に取り組んでおります。

平成 12 年の「ほくぎんローンプラザアピタ富山店」での休日営業開始を皮切りに、富山地区 1 カ所、高岡地区 1 カ所、石川地区 1 カ所においてローンプラザの休日営業を拡大しました。また、より相談しやすい窓口として北陸三県を中心に「ローン A B C デスク」を 44 カ店に設置し、設置店を中心に顧客利便性向上、顧客接点増強のため「夜間・休日ローン相談会」を開催してまいりました。今後も、休日営業ローンプラザの福井地区への拡大を含め、北陸三県拠点へのローンプラザの増設、夜間・休日ローン相談会の開催により営業体制の強化を図ってまいります。

審査体制においては、平成 13 年 10 月に、審査時間の短縮と審査の精度向上のため「ローン自動審査システム」を導入し、同時に申込フォームなど受付体制と商品の見直しを実施しております。

商品面では、従来、住宅金融公庫が大きなシェアを占めた新築案件の取り込みを目



的として、平成 13 年 2 月に公庫の融資条件と遜色の無い新型住宅ローン「夢ホーム」の取り扱いを開始し、「ご相談承り書」による仮審査制度の導入により、より簡単に、よりスピーディーにご相談に対応する体制を整備してまいりました。更に、平成 14 年 4 月には住宅金融公庫との協調商品である「すまい・るパッケージ」の取り扱いを開始し、14 年 5 月までに北陸三県を中心に 8 会場、288 社の住宅業者向け説明会を実施いたしました。一方、住宅資金の借り換えニーズ対応商品として、平成 12 年 9 月に発売した「借換達人」についても、ローン自動審査システムでの審査により審査精度の向上を図り、一部条件緩和も行い案件吸収に努めました。

平成 13 年度は、新築案件・借換案件をあわせて年間で 6,090 件 1,103 億円の住宅ローンを実行し、実行額では前年の 2.4 倍と大きく成果を伸ばしております。

生活密着型ローンやカードローンにつきましても、お客さまの多様なニーズに合った商品開発を進め、併せてメールオーダー、FAX、インターネット等ダイレクトチャネルの充実を図りました。カードローンについては、主力商品の「スーパーNOW」に加え、多様なチャネルで申込が可能で審査時間の短い「クイックNOW」も品揃えし、幅広いお客さまのニーズにお応えすることでホルダーの増強に努めております。平成 13 年度は両商品あわせて約 6 万 7,000 件を実行し、平成 14 年 3 月末の契約先数は約 29 万 2,000 先となりました。

引き続きお客さまのニーズに応じた商品の充実と受付・審査体制の整備により案件の取り込みを図り、平成 17 年 3 月末消費者ローン残高 7,000 億円とする計画としております。

#### ・生涯口座の獲得

給与振込口座・年金振込口座の獲得が賢固たる調達基盤の確立に不可欠と捉え、この二つを柱とした流入機能の強化を推進してまいりました。今後についても引き続き、給与振込口座・年金振込口座の獲得を柱に流入機能を強化していく方針であります。

給与振込先については、平成 14 年 2 月から㈱イーネットとの提携により全国で約 4,000 ヶ所のコンビニ ATM が利用可能な体制とし、店舗ネットワークの充実と顧客利便性の向上を図りました。引き続き、カードローンやインターネット・モバイルバンキングサービス「ダイレクトA」、公共料金自動引き落とし等のセット化を推し進め、取引の複合化と利便性向上を図ってまいります。

年金振込先については、「年金相談会」（年間約 80 回開催）による相談受付（社会保険労務士へ取次ぎ）、「ほくぎんほがらかクラブ（会員サービス）」や「ほくぎんポイント倶楽部（各種優遇サービス）」により年金振込先口座の増加を図ってまいります。また涉外による紐帯強化の観点から、「お客さまパートナー」配置による体制面強化や研修による人材育成等、お取引先ニーズへの対応に努めてまいります。（平成 13 年度 お客さまパートナー採用実績 51 名）

また同時に、取引内容に応じて各種優遇サービスを提供する「ほくぎんポイント倶楽部」の優遇内容・優遇取引項目の拡充、ダイレクトAの機能充実等、一層の利便性向上に努め、お客さまの各種生活取引が集約された生涯口座として利用いただけるように努力してまいります。

#### ・富裕者層対応

富裕者層につきましては、コンサルティング機能拡充を狙い、特定富裕者（本部渉外対象先）登録制度を平成13年1月に導入しております。この制度では、登録したお取引先に対し、本部・営業店一体となった活動を積極的・継続的に実施することで、的確なサービス提供を行い、組織力強化を図りつつプライベートバンキングの充実を図ってまいります。

人材育成・活用についても、カスタマー・アドバイザー（CA）認定後のフォローアップ研修の実施、エリア中核店への適正配置など、人材の有効活用を進めてまいります。（平成14年3月現在 CA認定者207名）

また、多様化するお客さまのニーズに対応するため、資産運用商品についても投資信託、国債、外貨建て商品（外貨預金・デリバティブ内在型商品）等幅広く提供できるよう努めてまいります。預金商品においても、金利優遇型3年物定期預金「ドリームA」の発売や、投資信託とのパック商品「夢パック」の取り扱い等、今後も多様な資産運用を志向するお客さまに対し、ニーズに合った商品提供やコンサルティングが行えるよう積極的に商品開発を行ってまいります。

#### ・ダイレクトチャネルの拡充・新サービスの提供

平成11年4月より、個人顧客の紐帯強化を狙いとし、取引項目・預金残高をポイント化しポイントに応じて各種優遇を行う「ほくぎんポイント倶楽部」を開始いたしました。平成14年3月末までに加入者数は約40万4千人となっております。今後も、よりお客さまに支持されますようポイント項目・優遇項目を順次追加・見直ししてまいります。

平成12年3月には決済手段の多様化に対応し、キャッシュカードで買い物等の代金を決済できる「デビットカードサービス」を開始いたしました。また、平成12年4月より、将来のマルチカードの第一歩となるキャッシュカード、クレジットカード、デビットカードを1枚のカードにした一体型カード「ホクリクカードA」をいち早く発売いたしました。

更に、平成12年6月より、パソコンや携帯電話で銀行取引が可能なインターネット・モバイルバンキングサービス「ほくぎんダイレクトA」を開始いたしました。平成14年3月末現在加入者数は約1万7千人となっております。平成14年9月にはリアルタイム化や対応機種拡大など大幅な機能追加を行うとともに、今後、サービス提供の

強化とローコスト化を狙いとしたテレホンバンキングの実施についても検討してまいります。

・保険業務、確定拠出年金への取組

保険業務につきましては、平成 13 年 4 月より損害保険代理店として本体参入し、住宅ローン関連火災保険の窓口販売を全営業店で取り扱いしております。平成 13 年度は年間で 1,551 件の成約で 158 百万円の手数料収入の実績となりました。平成 13 年 9 月にはインターネットのホームページを通じて海外旅行傷害保険の販売を開始し、10 月には債務返済支援保険の販売も開始いたしました。引き続き他の損害保険商品や生命保険分野につきましても、法改正による取り扱い開始に備え、必要な資格の取得など積極的に準備を進めてまいります。

確定拠出年金については、平成 12 年 10 月より準備チームを設置し推進・事務体制を整備してまいりました。企業型年金については、平成 13 年 11 月には運営管理機関として厚生労働省へ必要な登録を完了し運営管理機関および商品提供機関として業務を行う体制を整備いたしました。北陸三県を中心に 130 社以上への訪問・提案を行ってきた結果、当行を運営管理機関として、既に平成 14 年 4 月から 1 社で制度スタートしているほか、今秋を目処に 2 社で導入を予定しております。個人型年金につきましても平成 14 年 4 月より取り扱いを開始しております。

・顧客の総合的管理体制の強化

顧客情報につきましては、従来から営業店で登録される主要な属性情報と取引情報によるデータベースを営業推進に活用しております。今後は、様々なチャネルから得られる情報を蓄積し、それらを総合的に分析することにより、効率的・効果的な営業推進施策に繋げるといった活動に注力してまいります。

顧客情報の収集手段としては、従来の店頭・渉外による情報収集に加え、お客さまとの双方向コミュニケーションが可能かつ鮮度の高い情報収集が可能なインターネットバンキングを活用してまいります。平成 12 年 4 月にはカード情報の営業面での活用も展望し、キャッシュカードとクレジットカードを一体化した「ホクリクカード A」を発行しました。また、平成 13 年 10 月に稼働したローン自動審査システムも活用し、行内・関連会社に分散しているローン情報を統合・一元管理し、個人ローン統合データベースを構築してまいります。

これらの情報蓄積と管理会計の精度向上により、長期的に収益に寄与する可能性の高い取引層を明確にし、お客さまとの長期的な取引展望に立って、ライフサイクルに合わせた適時・適切な商品提供など効果的な営業施策を図ってまいります。また、お客さまのニーズや取引収益に応じた取引チャネルの提供といった対応に努めてまいります。

### c . 営業体制

- ・業務提携
- ・エリア営業体制
- ・店舗網
- ・人材育成
- ・人的資源の有効活用

#### ・業務提携

より良いサービス提供による営業力強化と共同化によるコスト削減の観点から A T M提携やメールカーの共同運行といった形で他金融機関等との提携を進めております。

メール便については、平成 12 年度から都市銀行や地元地方銀行との共同化を実施しているほか、北海道では平成 13 年度には北洋銀行・札幌銀行との間で共同運行を実施いたしました。更に、富山県内では、平成 14 年 4 月から新川水橋信用金庫、富山県信連との共同運行、6 月からは富山銀行を加えた共同運行を実施しております。

A T M提携では、平成 13 年 5 月からは郵貯 A T Mとの提携をスタートし、平成 14 年 2 月には㈱イーネットとの提携により全国で約 4,000 台のコンビニ A T Mが利用可能な体制としております。また、北海道においては平成 14 年 7 月より北海道銀行と A T Mの相互無料開放を実施し、道内での利便性が飛躍的に向上いたしました。今後、富山県内では当行の A T M網を地域の他金融機関に開放していくことで効率化を図ってまいります。

#### ・エリア営業体制

営業店の運営体制においては、多様化するお客さまのニーズにきめ細かく対応するため、また、限られた人材を最大限有効に活用するため、平成 11 年 4 月から、店舗の役割や機能を見直し複数店を一体として運営するエリア営業体制を導入してまいりました。平成 14 年 3 月時点で北陸三県・北海道で 31 エリア 77 カ店が対象となっております。

平成 13 年度上半期には、エリア内店舗の一体運営体制をより強化するため、一部エリアで、渉外担当行員を中核店へ集約した形での運営を開始いたしました。今後も、お客さまのニーズに応じたサービス提供と効率的営業を目指し、エリア営業体制の運営方法について随時見直しを行ってまいります。

#### ・店舗網

店舗網をマーケットや経営環境の変化に即応した効率的な体制に再構築していくため、北陸三県ではエリア営業体制を順次拡大し、地域における面の営業を押し進めることで、これまで以上にスピーディーかつ充実した顧客サービスの提供に取り組んで

おります。北海道においては、既に札幌市以外の都市では、順次、1支店体制へと移行してきており、今後、札幌市内店の再配置も含め、戦略的な集約を進めてまいります。また、三大都市圏においては、営業拠点の思い切った戦略的集約をすすめ、平成17年3月末までに15カ店体制（ピーク24カ店比9カ店）とし、効率的で強靱な営業体制を構築してまいります。

無人店舗につきましても、費用対効果を検証し、平成13年度は低稼働箇所を12箇所廃止する一方で、8箇所を設置するなど、より効果的な配置を進めてきております。更に、既存の店舗を補完しお取引先の利便性を営業拠点・営業時間双方の面から従来にはない形で高めるために、郵貯提携・イーネット提携・他行共同化によるATM網の拡充を積極的に実施してまいりました。

今後は、都市計画の展開やお取引先ニーズの多様化に伴うマーケット環境や立地条件の変化に沿った店舗の新設や再配置を進めるとともに、ローン専門店である「ほくぎんローンプラザ」の拡充や窓口営業時間を延長する「フレックスタイム営業」の展開について前向きに取り組んでまいります。

エリア営業体制導入店舗一覧（平成14年3月末現在）

	エリア中核店	エリア店
富山地区	本店営業部	富山市役所(出)
	富山駅前支店	橋北(出)、北電ビル(出)
	越前町支店	中野支店、西田地方(出)
	清水町支店	高原町(出)、藤の木(出)、中央病院(出)
	新庄支店	富山問屋町(出)、金泉寺(出)
	岩瀬支店	東富山(出)
	奥田支店	豊田(出)、中島(出)
	向川原町支店	稲荷町(出)
	黒部支店	生地(出)、Y K K(出)
	富山南中央支店	富山中央市場支店、南富山支店、熊野(出) 富山市民病院(出)、月岡(出)
	<b>10エリア 31カ店</b>	
高岡地区	高岡支店	高岡駅前支店、高岡市役所(出)
	昭和通支店	羽広(出)、西高岡(出)
	高岡広小路支店	能町(出)
	新湊支店	堀岡(出)、新湊西(出)
	砺波支店	油田(出)
	小杉支店	太閤山(出)
	高岡南支店	高岡清水町支店、高岡総合市場支店
<b>7エリア 18カ店</b>		
石川地区	金沢駅前支店	英町(出)
	野町支店	光が丘(出)
	新神田支店	西金沢支店
<b>3エリア 6カ店</b>		
福井地区	福井支店	福井駅前支店
	福井松本支店	開発(出)
	木田支店	花堂(出)
	武生支店	武生東(出)
	敦賀支店	敦賀西(出)
	福井東支店	米松(出)
<b>6エリア 12カ店</b>		
北海道地区	小樽支店	奥沢(出)
	旭川支店	旭川四条支店
	釧路支店	釧路南支店
	五稜郭支店	函館東(出)
	麻生支店	東篠路(出)
<b>5エリア 10カ店</b>		
<b>合計</b>	<b>31エリア</b>	<b>77カ店</b>

## ・人材育成

「地元回帰・リテール強化」を打ち出すなかで、当行は行員の意識・行動面の変革に取り組んでまいりました。引き続き、若手主体の階層別によるボトムアップ型・知識集積型の研修に留まらず、マネジメント能力を発揮できる管理者育成の能力別かつ実践的研修にその軸足を置き、職場において経験を積ませるなかで過去の経験からお客さまを十分に理解した的確なアドバイス・フォローを繰り返していくことにより、行員全員のレベルアップに取り組んでまいります。

またリテール強化のため、個々の適性に応じた「得意分野を持った人材育成」については、行員一人一人の自信・働き甲斐、ひいては当行人的資源の最大効果を引き出すものとして取り組みを続けてまいりました。今後は、行内資格制度の高度化および行内資格保有者の活用を図るとともに、資格取得へのインセンティブと行員相互の連携を促していきたいと考えております。

一方でスタッフについても、事務レベルの向上を図るべくコンプライアンスへの理解やオペレーション業務の習熟等を中心に、スタッフ向けの独自の研修を実施するとともに、行員の集合研修にも参加させ、更にレベルアップを図っております。

## ・人的資源の有効活用

### 人的資源の戦略的配置

引き続き北陸・北海道の基盤強化へ向けて、大都市圏・本部から人員シフトを進め、再配置の際には、地元出身者を積極的に配置するとともに、地区内異動の実施、異動サイクルの長期化等、より地域に根ざした活動を徹底いたします。

### 新人事制度の見直しと定着化

人事制度については、平成12年4月に複線型人事制度を導入し、行員の適性・能力にふさわしい人材育成・配置、職務と成果に応じた処遇体系への転換を図り、能力主義の徹底、処遇面における年功的要素の削減を行うために、制度の抜本的改定を実施いたしました。

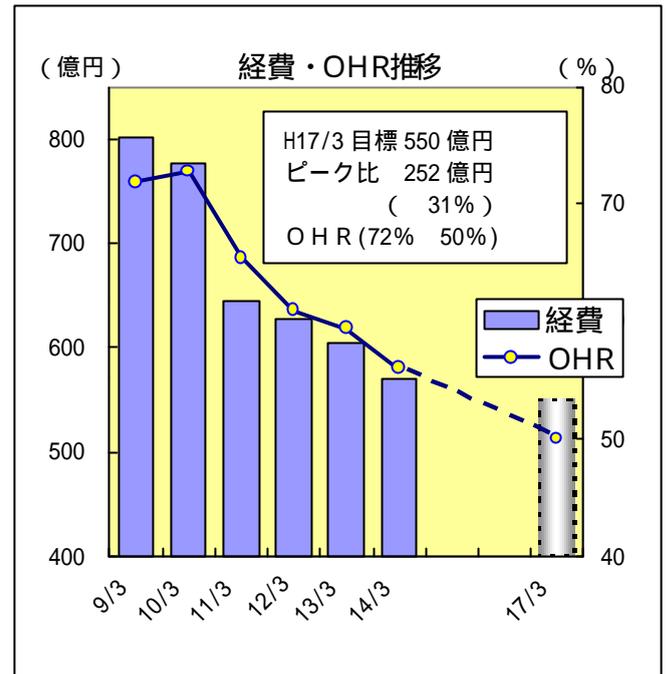
今後は、人事制度の見直しと充実を行い、意識改革と能力主義・実績主義を徹底し、行員のやる気と励みを醸成するとともに、人事評価・配置等を含めた適正かつ厳正な運用に努め、早期定着化を図ります。

また、職務・職責の明確化を図るために、管理者の増加によって人員構成の逆ピラミッド化・硬直化を招きがちであった組織の簡素化・スリム化を行うとともに適正な管理者数へと引き続き見直しを進めます。

## ロ. リストラ計画

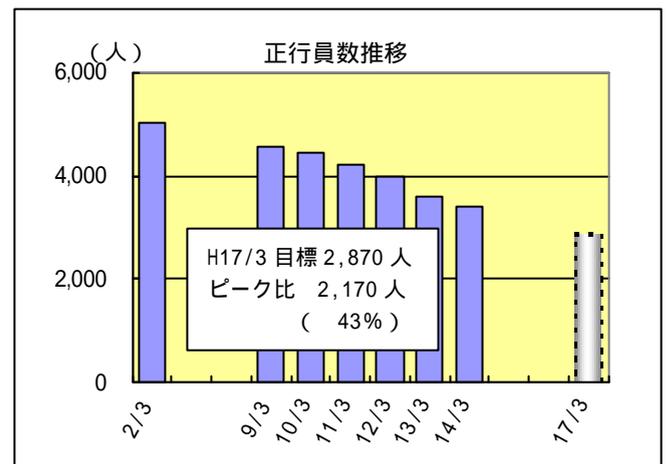
リストラにつきましては、従来より聖域を設けず本支店一丸となって取り組んできた結果、計画を大きく上回る経費削減を行ってまいりましたが、優先株式の配当見送りという事態を真摯に受け止め、平成13年度下半期以降更に踏み込んだリストラ策に取り組んでおります。

今後とも、人員や店舗の削減がサービスの低下に繋がることの無いよう留意しながら、引き続き効率的な経営体質の構築に努めてまいります。



### A) 人員の削減

人員については、各行員の担当業務を見直し役割を明確化させるとともに、スタッフの活用、業務のアウトソーシング等を進め、引き続き人員の削減を進めてまいります。営業店では、内部事務部門、個人のお客さまへの渉外部門のスタッフ化を図り、きめ細かいサービス提供を図ってまいります。本部では、専門分野への知識・経験豊富なスタッフの投入・増員、事務・総務業務のアウトソーシング等により、営業店支援機能の維持・向上を図りつつ、本部人員の削減を図ってまいります。



### 役員削減

取締役数は、ピークの18人体制から平成10年度、11年度に各2人減員、12年6月には3人減員、平成14年6月には更に2名減員し取締役9名体制(うち社外取締役1名)といたしました。

役員を担当業務については、従来、専・常務取締役全員が企画・管理部門担当と営業部門担当(地区担当)を兼務することでバランスのある経営を目指してまいりましたが、今後は、営業推進力を最大限に引き出すため、企画・管理部門と営業部門を分離し専任の地区担当役員を配置する体制へと移行してまいります。理事制度(執行役員制度)も活用し、従来計画を3名下回る平成17年3月までに取締役7人体制とし、取締役会の機能を強化してまいります。

### 正行員数の削減

当行では、ローコストオペレーション体制の確立を目指し、スタッフ労働力の積極的活用、新規採用の抑制ならびに出向促進・退職割増金制度の対象者拡大により、従業員数の抑制を図り、平成14年3月末人員は、前年比180人減少し3,418人となりました。（スタッフ1,562人（前年比+142人））今後も、店舗・組織の見直しを進め、効率的な業務運営体制を構築していくことにより、平成17年3月には従来計画を230人下回る2,870人体制を目指してまいります。

### B) 人件費の削減

平成13年度の人件費は、平成9年度比141億円減少し282億円となりました。

今後は、人員構成の変化（平均年齢の上昇）にともなう増加要因もありますが、人員削減ならびに職務に見合った給与体系の構築などにより、平成16年度人件費は、平成13年度比更に約20億円の圧縮を図り、従来計画を19億円下回る261億円としてまいります。

#### 役員報酬・賞与の削減

役員報酬については、従来、役付役員30%、取締役25%のカットで運用しておりましたが、平成14年1月より優先株式無配期間中は削減率を更に拡大して最大55%としております。役員賞与は引き続き支給を見送っており、また、現行の年功的要素の大きい退職慰労金制度については見直し、今後は株価を基準とした報酬制度・退職金制度の導入等を検討してまいります。

#### 行員処遇の見直し

行員の給与につきましては、平成12年度より新人事制度のもとに職務や能力・実績を重視した処遇へと改定してまいりましたが、更に踏み込んで、平成14年4月からは定期昇給を廃止いたしました。また、職務手当については平成14年3月から優先株式復配までの期間は、支店長以上は20%、副支店長は10%減額で運用しております。今後は、人事コースの役割の明確化を図るとともに、職務に見合った給与体系を構築し、実績主義を徹底した人事政策を実践してまいります。

賞与につきましては、平成10年度より約50%の削減を実施しておりますが、13年度下半期から優先株式無配中は前年比更に45%程度の削減で支給しております。

なお、ベースアップについては、平成8年度以降実施しておりません。

#### 年金制度の見直し

厚生年金基金（加算部分）・退職年金については、12年度より予定利率・給付利率の引き下げを主体とした給付設計変更を実施しております。これにより、年金財政上の将来負担の削減を図っております。今後、新企業年金制度の導入等を検討してまいります。

#### 平均給与月額

昼食手当の廃止、副支店長以上の職務手当減額等の給与体系見直し等により、行員1人当たり平均給与月額につきましては、計画を7千円下回る407千円となりました。平成14年度以降につきましては、行員の平均年齢上昇にともなう増加要因はありますが、職務と成果に応じた処遇の徹底等により、従来計画を6千円下回る404千円(H15/3)、401千円(H16/3)、399千円(H17/3)としてまいります。

#### C) コンピュータ関連投資

情報ネットワークの進展に対応し、地域のお客さまが望む最高水準の商品・サービスをタイムリーに提供する体制を強化するため、平成10年から新コンピュータセンターの建設とコンピュータの全面更改を進めてきており、平成13年1月より新センターにおいて最新コンピュータの稼働を開始いたしました。更に、平成13年度以降、営業店端末機をWindows2000搭載の最新機種へ切り替えることで一層の業務の効率化を図るとともに、サービス面においても、郵貯とのオンライン提携やインターネット・モバイルバンキングの取扱業務の拡大を進めてまいります。

長期的には、ますます多様化するお客さまのニーズに的確・迅速に対応するため、以下の投資を行っていく計画であります。

システムの24時間365日稼働を展望し、ATMの稼働時間延長やコンビニATM、インターネット・モバイルバンキング、デビットカードの利用時間拡大を図ります。印鑑ネット検索システムの導入により、副印鑑の不正使用防止と、僚店取引の拡大に伴う利便性の向上を図ります。

データベースマーケティングなどの情報システムの充実により、お客さま一人一人のニーズによりマッチしたサービスをスピーディーに提供いたします。

インターネットやICカードを使った電子商取引・電子決済への対応を準備してまいります。

#### D) 物件費の削減

全行的に無駄の排除、不要不急の支出削減に取り組むと同時に、支店スペースの有効活用(インブランチストア化)、メールカーをはじめとした他行との共同化などの施策を講じ、平成13年度の物件費は287億円と、計画比12億円、前年比約5億円の実績となっております。

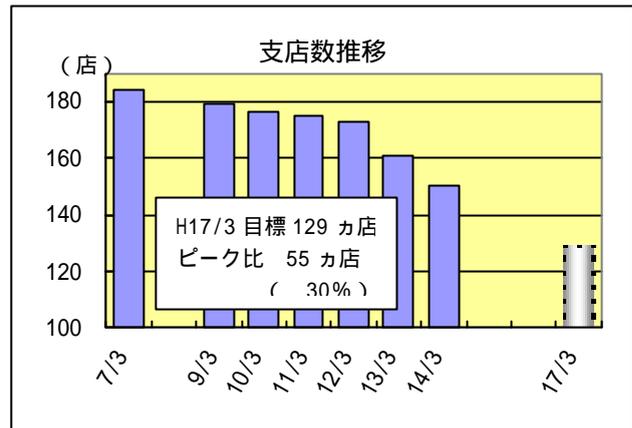
お客さまの利便性向上・サービスの充実に向けた投資は積極的に行う一方、無駄の排除、他行・他業態との共同化、アウトソーシングにより、物件費の削減を行ってまいります。

## 店舗の見直し

### a. 国内店舗の見直し

北陸・北海道においてはエリア営業体制の対象を順次拡大するなかで、お取引先の利便性にできる限り配慮し、エリア店や出張所への移行による店舗の見直しを進める一方、大都市圏においても店舗集約による効率化と戦力の集中化を目的として統廃合を実施しております。

この結果、平成 11 年度以降、北陸三県で 2 支店の廃止・17 支店の出張所化、北海道で 1 支店の廃止・3 支店の出張所化、大都市圏で 2 支店の廃止を実施し、平成 14 年 3 月末時点の国内本支店数は 150 カ店となり、計画を 1 カ店上回るペースで見直しを進めております。平成 14 年 8 月には北陸三県 4 支店、北海道 1 支店の計 5 支店の出張所化を予定しております。



今後とも、引き続きお取引先の利便性に配慮し、経営資源の有効かつ効率的な再配分の観点から、地元での基幹店舗の設置や大都市圏での戦略的な統合など店舗の見直しを進め、平成 17 年 3 月末までに、従来計画を 11 カ店下回る 129 カ店以下の体制にまいります。

### b. 海外店舗の全廃

海外店舗については、平成 10 年 3 月末にニューヨーク、ロンドン、香港の 3 支店と北陸財務（香港）有限公司の 1 海外現法を廃止し、海外営業拠点は全廃しております。

### c. 店舗外自動機の設置見直し

稼働件数の低い箇所を廃止し、より需要が見込まれる場所へ設置するというスクラップアンドビルドを積極的に進めてきた結果、平成 11 年度以降、47 箇所の廃止と 26 箇所の新設を行いました。なお、お客様の利便性向上に向け休日サービス時間の延長箇所や取扱業務の拡大については逐次実施しております。

当行プロパーの A T M 見直しとあわせて、平成 13 年 5 月からは郵貯 A T M との提携、平成 14 年 2 月にはイーネットとのコンビニ A T M 提携をスタートし、全国で約 2 万 5 千台の郵貯 A T M と約 4 千箇所のコンビニ A T M 網を拡充いたしました。更に、平成 14 年 7 月には北海道銀行との A T M 相互開放を実施し、北海道内 A T M は 53 カ所から 462 カ所に拡大いたしました。今後も、効率的な A T M 網の拡充、利便性向上に向け他行との提携や再配置を積極的に進めてまいります。

#### 営業活動のために必要度の低い施設等の売却

##### a．社宅・寮等について

社宅・寮等の営業活動のために必要度の低い施設については、順次売却を進めてまいりました。平成 13 年度には売却実績は 10 件 16 億円を売却し、平成 11 年度以降 49 件 63 億円の売却を行ってまいりました。引き続き店舗戦略・人員計画に沿って不要な社宅・寮等の売却を進めてまいります。

##### b．直営保養所・保養所用地等について

3カ所保有しておりました直営保養所は平成 11 年度にすべて閉鎖いたしました。現地の情報を収集しながら売却を進めてまいります。

##### c．ゴルフ会員権の売却

ゴルフ会員権については、平成 9 年度から売却を進めており、平成 11 年度以降 25 件 195 百万円の会員権を売却いたしました。

##### d．野球部、卓球部の廃止

野球部は平成 11 年 10 月、卓球部は平成 12 年 10 月に各々廃止いたしました。

#### 業務のアウトソーシング

##### a．事務部門・電算部門の業務委託拡大

平成 11 年 7 月に金沢・福井事務センター、平成 13 年 4 月に富山事務推進センターの業務をそれぞれ北銀事務集中(株)に委託しております。

また、平成 14 年 4 月より総合事務部のコンピュータ運用部門を北銀ソフトウェア(株)にアウトソーシングいたしました。

##### b．メールカーの共同運行(運行体制の見直し)

既に実施済みの地域に加え、平成 12 年度・13 年度には大阪府下全域と石川・北海道の一部地域でメールカーの共同運行を実施いたしました。また、平成 14 年 4 月からは富山県内のメール便について地元他行との共同化を実施いたしました。

メール便共同化による物件費削減効果は、年間約 60 百万円となっております。

##### c．店舗外 A T M の管理業務の合理化

店舗外 A T M の監視、清掃、現金補填、回収等の管理業務につきましては、業務内容別に複数の業者にアウトソーシングしておりますが、今後は委託業者の一元集中化、委託業務範囲の拡大、他行との共同化を進め合理化を図ってまいります。

#### 効果的・効率的な資産活用と設備投資

##### a．行用車の見直し

より多くのお客さまへのきめ細かなサービス提供を目指し、従来の自動車主体の機動力を見直し、屋根付きオートバイ等へのシフトを進めてまいりました。その結果、平成 11 年度から平成 13 年度までに 4 輪リース車を 183 台減車し、屋根付きオートバ

イを 53 台導入してまいりました。

引き続き、訪問頻度の向上や機動的な外訪活動を目指し、屋根付きオートバイ 100 台導入を早期に達成すべく行用車の見直しを進めてまいります。

b．店舗外 A T M の共同化

店舗外 A T M の他行との共同設置により、ランニングコスト削減に努めるとともに、従来の基準では単独設置が困難と判断されるケースにおいても、共同設置によるコスト抑制により、前向きに設置を検討してまいります。

c．店舗の有効活用

平成 13 年度には、店舗スペースの有効活用・異業種との複合サービスの提供を目的として、大泉出張所、英町出張所、大阪南支店の各店舗の一部をコンビニエンスストアに賃貸し、削減効果は年間約 30 百万円となっております。更に、平成 14 年 6 月以降、ファーストフード店・旅行代理店の併設など、当行店舗の立地環境を有効に活用したインプラチストア化を計画しており、新しい店舗スタイル導入による魅力ある店づくりに努めてまいります。

(図表6) リストラ計画

	13/3月末 実績	14/3月末 実績	15/3月末 計画	16/3月末 計画	17/3月末 計画
(役職員数)					
役員数 (人)	15	15	13	12	11
うち取締役( )内は非常勤 (人)	11( 1)	11( 1)	9( 1)	8( 1)	7( 1)
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)	3,598	3,418	3,250	3,050	2,870

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

## (国内店舗・海外拠点数)

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画
国内本支店(注1) (店)	161	150	142	134	129
海外支店(注2) (店)	0	0	0	0	0
(参考)海外現地法人 (社)	1	1	1	1	1

(注1)出張所、代理店、インスタブランチ、払込専門支店、共同利用ATM管理専門支店を除く。

(注2)出張所、駐在員事務所を除く。

(注3)Hokuriku International Cayman Limited(劣後債発行)

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画
(人件費)					
人件費 (百万円)	31,283	28,284	26,460	26,900	26,100
うち給与・報酬 (百万円)	25,170	22,717	21,700	22,500	21,700
平均給与月額 (千円)	416	407	404	401	399

(注)平均年齢39.1歳(平成14年3月末)。

## (役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1) (百万円)	236	211	160	165	155
うち役員報酬 (百万円)	228	205	156	161	153
役員賞与 (百万円)	8	5	4	4	2
平均役員(常勤)報酬・賞与(百万円)	18	17	15	18	18
平均役員退職慰労金(注2) (百万円)	24	48	(未定) -	(未定) -	(未定) -

(注1)使用人兼務の場合、使用人部分を含む。なお、利益処分による役員賞与はない。

(注2)現行の年功型による退職慰労金は廃止。実績連動型制度を検討中。

## (物件費)

物件費 (百万円)	29,254	28,733	28,700	29,100	28,900
うち機械化関連費用(注) (百万円)	8,122	7,714	8,000	8,000	7,600
除く機械化関連費用 (百万円)	21,132	21,019	20,700	21,100	21,300

(注)コンピュータ端末、自動機にかかるハード、ソフトの償却費用、リース料、保守料ならびにソフト開発費用その他通信費、センターにかかる減価償却費等。

## 八．子会社・関連会社について

子会社・関連会社につきましては、営業力強化と事業統合による効率化推進の観点から各社の役割の見直しを進めており、特別目的会社等を除く関連会社 11 社は 7 社以下に集約していく計画としております。北銀投資顧問(株)については、平成 14 年 2 月までに投資顧問契約は全て解約済みであり、5 月に投資顧問業の廃業届を提出いたしました。その他の統合等については平成 14 年度中の完了を目指し、準備を進めております。同種同様の業務や機能の統合によるスリム化を図ると同時に、人材の戦略的再配置を実施し、グループとしての総合力を高めてまいります。

### ( 関連会社整理統合計画 )

11 社	→	7 社
1. 北銀事務代行	14/9 統合予定	1. 北銀ビジネス・サービス
2. 北銀ビジネス・サービス		
3. 北銀事務集中		
4. 北銀オフィス・サービス		2. 北銀オフィス・サービス
5. 北銀リース		3. 北銀リース
6. 北陸保証サービス		4. 北陸保証サービス
7. 北陸カード	14/9 統合予定	5. 北陸カード
8. 北陸クレジットサービス		
9. 北陸キャピタル		6. 北陸キャピタル
10. 北銀投資顧問	14/11 清算	/
11. 北銀ソフトウェア		7. 北銀ソフトウェア
北銀資産管理	特別目的会社	北銀資産管理
北陸ケイマン		北陸ケイマン
北銀不動産サービス		北銀不動産サービス

(図表7) 子会社・関連会社一覧

(億円：単位未満四捨五入)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算	負債			資本		経常利益	当期利益	連結又は持分法の別
					総資産	借入金	うち当行分(注1)	本勘定	うち当行出資分			
北銀事務代行(株)	S28/3	瀧田 利夫	印刷・DM 発送 文書・帳票等管理	14/3	7	-	-	6	0	0	0	連結
北銀ビジネス・サービス(株)	S55/7	松本 雅登	CD 機等の監視業務 現金の整理・精算	14/3	1	-	-	1	0	0	0	連結
北銀オフィス・サービス(株)	S61/3	清水 昭男	人材派遣業務	14/3	2	-	-	0	0	0	0	連結
北銀不動産サービス(株)	S63/9	田辺 義治	不動産賃貸管理 業務	14/3	40	31	21	1	1	0	0	連結
北銀事務集中(株)	H10/6	杉林 繁	文書・帳票等の作成 等計算業務	14/3	1	-	-	0	0	0	0	連結
北銀資産管理(株)	H12/3	水持 雄一	自己競落業務	14/3	3	-	-	3	3	0	0	連結
Hokuriku International Cayman Limited(億ドル)	H5/4	高木 繁雄	金融業務	14/3	3	3	3	0	0	0	0	連結
北銀リース(株)	S58/7	金井 源市	リース業、貸金業 抵当証券業、割賦販売	14/3	675	591	583	5	0	7	2	連結
北陸保証サービス(株)	S53/12	吉村 知明	保証業務	14/3	64	0	0	10	0	0	0	重要性の原則 適用
(株)北陸カード	S58/3	加納 十久雄	クレジットカード 貸金業、保証業務	14/3	92	56	47	14	0	2	0	重要性の原則 適用
北陸キャピタル(株)	S60/1	千田 宗之	ベンチャーキャピタル 貸金業、経営相談業務	14/3	82	80	80	0	0	1	3	重要性の原則 適用
北銀ソフトウェア (株)	S61/5	松波 拓見	ソフトウェアの開発	14/3	5	2	2	2	0	0	0	重要性の原則 適用
北銀投資顧問(株)	S61/10	吉江 篤	投資顧問業	14/3	3	-	-	3	0	0	0	重要性の原則 適用
北陸クレジットサ ービス(株)	H1/2	瀧澤 靖雄	クレジットカード 貸金業、保証業務	14/3	45	28	28	3	0	0	0	重要性の原則 適用

(注1) 借入金のうち、当行分は保証を含む。

(注2) 連結決算に使用した個別財務諸表の(仮)決算日を記載。

会社名	今後の見通し・グループ戦略上の位置づけ等
北銀オフィス・サービス(株)	スタッフ研修体制拡充による費用負担等により経常赤字となるも、当期利益は黒字となりました。引き続き銀行のスタッフ化推進のため、良質なスタッフの獲得とそのフォローに努めてまいります。
北銀資産管理(株)	13/9 期に引き続き、不動産市場の低迷により赤字を計上しました。引き続き、計画的な競落物件の取得と保有物件の早期転売により、当行の不良債権早期処理推進を目指します。
北陸保証サービス(株)	13年10月からの「ローン自動審査システム」の導入と銀行の消費者ローン推進努力により、保証残高は大幅に増加し、営業収入も増加しましたが、多額の代弁発生等により、14/3 期は赤字を計上しました。15/3 期につきましては、保証残高増加による増収増益を見込んでおります。今後とも、当行の関連信用保証会社として、当行リテール業務の一翼を担ってまいります。
北陸キャピタル(株)	株式市況の低迷、時価会計導入による大幅な減損処理により、14/3 期は赤字を計上しました。今後とも、地域に根差したベンチャーキャピタル会社として、優良企業の発掘と投資活動を積極的に展開するとともに、ポートフォリオの改善、新事業の開拓に努めてまいります。
北銀投資顧問(株)	14年度内の廃業に向けて、手続きを進めております。

## 二．管理会計の確立とその活用の方策

### A) 管理会計制度の見直しの方向性

管理会計制度については、収益力の抜本的強化のための経営資源配賦や、体力に見合ったリスク管理を実践する上での指針として早急に整備・高度化を進めると共に、今後、経営戦略に活用し、リスク管理の強化と収益力の極大化を目指します。

・経費当り収益の極大化 17/3 月期業務純益 550 億円・OHR 50%以下	原価計算制度（ABC）の再構築 （ABC = 活動基準原価計算）
・リスクに見合った収益の確保 17/3 月期経常利益 328 億円・RAROA 0.7%以上	信用リスク管理の高度化

### B) 原価計算制度の再構築

#### 現状と問題点

経営資源配分の適否や経営の効率化状況を測定するためには、地区別・店別の採算性に加えて、商品別やお取引先との接点（チャンネル）別に人員や経費投入状況を利益と対比して把握する仕組みが必要です。当行ではこれらのニーズに応えるためABC（活動基準原価計算）の考え方に立って原価計算システムを開発し、行内の収益管理制度のインフラとして運用してまいりました。しかしながら近年の保険・投信窓販等の新商品への対応やインターネットバンキング等のチャンネル別コスト把握への手当てが遅れていること、また活動基準原価計算の基礎となる事務量や渉外活動量分析システムなどの見直しがこの間不十分であったことなどにより、現状では算定結果の信頼性が損なわれていると認識しており、14 年度中に活用体制を含めて再構築を進めてまいります。

#### 活用体制

活用体制としては、事務量分析および渉外活動量分析システムの更新により部店別・マーケット別必要人員の算定を可能とし、適正人員配置の判断材料とするほか、活動基準原価計算の精度向上を図ってまいります。あわせて従来サービス業務として無料で提供していた業務の適正な原価把握により手数料化を進めてまいります。

またチャンネル別の人員・経費投入状況と取引先別・商品別利益動向の把握によりお取引先のニーズに合わせた商品別マーケティング施策に活用してまいります。

更に当行の広域店舗の採算性をより適確に把握するため、地域別にコスト構造が異なる店舗・社宅等のコストや融資の審査・管理部門経費など本部経費の賦課範囲と配賦基準を厳格に見直し、地区別・店舗別の採算実態を明確化することで店舗施策等の判断材料としてまいります。

### C) 信用リスク管理の高度化

当行の資産ポートフォリオの信用リスク量(=潜在的損失予想額)を計量的に求め、期間収益力や自己資本と対比してリスク・収益を全行から各部店までトータルに管理する体制を目指してまいります。

#### 信用リスク計量化

現在、全行信用リスク量の把握については、地銀共同開発の「信用リスク計量化共同システム」を使用して四半期ごとに予測損失と予測損失変動額を算出し、自己資本や期間収益力と対比して管理しております。

デフォルト率は、これまで帝国データバンクのコスモス評点別倒産確率と内部格付を対応させた上で推測したものを利用しておりましたが、12年度に改定した新信用格付毎の行内デフォルト実績データを検証した結果、相応の信頼性が得られたことから、14年4月に格付別デフォルト率の見直しを行い信用リスク量の精度向上を図りました。また回収率算定においては、現在、債務者の正式担保のみを回収原資と見做しておりますが、今後は略式担保や実質的に担保機能がある代手や保証人を含めた債務者定期預金も回収率算定に反映し、実態に合わせたリスク量の把握を行うことを検討してまいります。

#### 信用リスクに見合った貸出金利体系の見直し

12年度の信用格付改定に合わせて金利検討表(ガイドライン金利)を改定いたしました。低格付先に対するガイドライン上のリスクプレミアムは実績デフォルト率と比較して大きく下回るものとなっております。このため、新信用格付別の13年度デフォルト実績率の検証に基づき、14年4月から低格付先のリスクプレミアムの見直し・引き上げを実施いたしました。また貸出経費率については、小口貸出に対し政策的に低水準で設定しておりましたが、原価計算で把握している実態に合わせて細分化・引き上げを行い、リスクプレミアムの見直しと合わせて新金利検討表(ガイドライン金利)を改定いたしました。

#### 信用リスクを織り込んだ収益管理体制の構築

信用コスト控除後利益およびRAROAについては12年度から店別・取引先別データを月次で還元し、業績評価上も一部試行的に組み入れておりましたが、14年度からは正式に収益管理制度に信用コストを織り込み、地区・部店別利益予算の策定と実績管理および業績評価は、信用コスト控除後利益を中心に実施するものとしたしました。これにより信用コスト控除後利益の極大化とRAROAの改善を最重要目標として本部・営業店の業績向上に向けた活動に注力してまいります。

更なる収益管理制度の高度化を図るため、信用リスク量を期間収益でカバーすべき信用コスト(予想損失)部分と自己資本等でカバーされる予測損失変動額に区分し、

地区・部店別の予測損失変動額に応じて割り当てた所要資本と信用コスト・資本コスト控除後利益を対比するR A R O Cでの業績管理方式の導入を検討してまいります。

リスク量に見合った所要資本の地区・部店別配賦によるR A R O Cでの業績管理方式の導入については、資本配賦方法や資本コスト率の妥当性の検討を進め、14年度中に試行を開始してまいります。

特に大口与信については「グループ与信限度ライン管理規定」を定めることにより与信集中リスクの抑制に取り組んでいるところでありますが、クレジットリミットの設定については、所要資本の制約を考慮して検討すべきものであり、R A R O C導入と併行して検討を進めてまいります。

### 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

当行は創業以来、公共性、社会性を基軸とした経営を心掛けており、その伝統的な考え方をとりまとめ経営理念として制定しております。（平成5年4月）

#### イ. 経営理念の明示と行内での徹底

##### A) 経営理念

【地域共存】 社会的使命を實踐し、地域社会、お客さまの信頼に応えます。

「地域の発展の中にこそ当行発展の源がある」との考え方を基本とし、地域、お客さまの発展のため積極的に支援を行い、金融機関としての社会的責務を果たすことを目指します。

【公正堅実】 つねに将来を正しく見通し、公正かつ堅実な経営による健全な発展を目指します。

地域・お客さまのニーズに応えるためには、安定した収益を基盤とする堅実な経営でなければならず、そのために、経営効率を高め、公明正大な営業活動に努め、お客さまから真に信頼される銀行を目指します。

【積極進取】 絶えず創造と革新を追及し、活力ある職場をつくります。

地域金融機関としての「地域性」、営業の基本としての「健全性」を維持しつつ、銀行経営の「公共性」という大原則のなかで、当行の伝統的行風である「積極進取」の精神を発揮し、多様化するお客さまのニーズに応えていきます。

##### B) 行内への周知徹底

経営理念をカードサイズに印刷し、コンプライアンス・マニュアルである「北陸銀行員の行動規範」を全行員に配布し、経営理念・役職員の行動指針の徹底を図っております。また、役職員の行為・行動が経営理念と整合的であるよう、企業倫理、法令等遵守をあらゆる研修の場や各種会議等の場を通し徹底しております。

#### ロ. コンプライアンスについて

##### A) コンプライアンスの基本方針

当行は、コンプライアンスを経営の最重要課題の一つとして位置づけ、コンプライアンスの不徹底が当行の経営基盤を揺るがすことを強く認識し、誠実かつ公正な企業活動を遂行するように努めております。

##### B) コンプライアンス体制の整備状況（平成11年9月以降）

平成11年9月以降、コンプライアンス体制を次のように整備してまいりました。

平成 11 年 10 月	全部店にコンプライアンス担当者を配置
平成 11 年 11 月	コンプライアンス・プログラムを策定 (年度毎に策定・半期毎にフォロー)
平成 12 年 7 月	総務部法務室内に、行員の悩みや相談を受け付ける
平成 13 年 3 月	「なんでも相談窓口」を設置 コンプライアンス規程を制定 コンプライアンス委員会を設置
平成 13 年 5 月	「コンプライアンス・チェックシート」を制定

### C) 現在のコンプライアンス体制

具体的には、コンプライアンス体制を次のとおり強化・充実しております。

#### 取締役会

取締役会は、コンプライアンスを経営の最重要課題の一つとして認識し、その実践に係る基本方針および遵守基準を決定あるいは見直しいたします。

#### 監査役・監査役会

監査役および監査役会は、当行のコンプライアンスに関する事項について、検査部や会計監査人と連携しつつ独立性をもって監査を行います。

#### 常務会

常務会は、取締役会の委任に基づき、コンプライアンスの徹底状況、コンプライアンスに関する諸施策の実施状況についてコンプライアンス委員会から報告を受け、適切な方策を講じます。

#### コンプライアンス委員会

コンプライアンス委員会は、総合企画部担当役員を委員長、総合企画部長を幹事、本部各部長を委員、常任監査役をオブザーバーとして構成され、組織横断的にコンプライアンス上の諸問題に取り組んでまいります。

#### 統括部署・法務統括部署・主管部

当行のコンプライアンスに関する統括部署を総合企画部総合企画グループ、法務統括部署を総務部法務室とし、本部各部を、所管業務に係るコンプライアンスの主管部としております。

#### コンプライアンス担当者

全部店にコンプライアンス担当者を配置し、各部店におけるコンプライアンスに関する諸施策の実施責任者としております。

#### マルボー対応担当者

当行は、反社会的勢力の排除のために警察との連携を密にしております。所轄警察署と緊密な連携をとり本支店一体となって断固とした対決姿勢を貫いております。主管部である総務部内に対応の管理者を置くとともに、全ての営業店にマルボー対応担当者を配置しております。

#### D) 今後の課題

誠実かつ公正な企業活動を遂行するため、コンプライアンスの定着化、実効性の向上を目指すとともに、必要な部分は随時見直しを行い、体制強化に努めてまいります。

### (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

意思決定機関である取締役会を頂点として、業務分掌規定、決裁権限規定等の行内規定の厳格な運用により適切な権限の委譲を行い迅速に意思決定する体制としております。取締役会の基本方針に基づく細目ないし専門的事項に係る案件については、常務会をはじめとする機関を個別に設置し迅速に行動する体制を組んでおります。

また、平成 14 年 1 月に第三者機関「経営諮問委員会」（アドバイザー・ボード）を設置し、外部有識者や地域の方々の声を経営に反映させるように努めております。

#### A) 取締役会

取締役会は、平成 14 年 6 月現在、社内取締役 8 名・社外取締役 1 名をもって構成し、経営に関する重要な事項、方針および業務の執行を決定しております。取締役会は法令、定款で定められた事項および行内所定の規定、運営基準に基づいて運営しております。

#### B) 常務会

当行では、頭取、専常務取締役等の役付取締役を構成員とする常務会を設置しております。取締役会決議事項以外の行内規定に明定した経営上の重要事項の決定、取締役会決議案件の事前討議を行っております。

#### C) 経営諮問委員会

経営諮問委員会（アドバイザー・ボード）は、取締役会の助言機関として位置づけ、学界・経済界・行政などの分野から 14 名の委員を招聘させていただき、平成 14 年 1 月に設置いたしました。

委員の方々には、「改新プログラム XXI」の進捗状況に応じて適宜提言していただくとともに、地域に密着した金融機関として地域経済にどのように貢献していくかなどを提言いただいております。

#### D) 今後の課題

当行は、代表取締役が業務執行部門と管理部門を兼務することでバランスある経営を目指してまいりましたが、平成 14 年 6 月より営業力強化に向け、業績責任をより明確にし、営業部門（地区）専任の担当役員を配置する体制に移行してまいります。理事制度（執行役員制度）を活用し、業務執行部門と管理部門を分離することで、スピーディー

な意思決定とチェック&バランスの強化を図りながら、営業力強化とコーポレートガバナンスの確立を目指してまいります。

今後とも最適な経営の意思決定プロセスを検討してまいります。

#### ロ．相互牽制機能

##### A) 相互牽制体制

当行では、経営戦略の多様化、取締役会への外部意見の反映をはじめ、経営上の観点から業務執行の妥当性に関するチェック機能の強化のため、社外取締役 1 名を招聘いたしております。また、平成 14 年 6 月には、社外監査役を 2 名から 3 名とし、業務執行の違法性に関するチェック機能の更なる強化を図りました。常任監査役は、コンプライアンスおよびリスク管理に関する常務会へ出席し、牽制機能の強化を図っております。

##### B) 今後の課題

コンプライアンスおよびリスク管理態勢、更にはその実施状況に対する監査機能の充実のために、監査役会、検査部、会計監査法人の連携を強化してまいります。

### (3) 自主的・積極的ディスクロージャー

#### イ．基本的考え方

金融環境が激変するなかで、ディスクロージャーの拡充すなわち透明性ある経営情報の開示は、経営の自己規律を促すとともに、株主、お取引先、投資家の支持を得るための基本姿勢と認識しております。

#### ロ．具体的方策

ディスクロージャーに加え、株主、お客さま、投資家の関心の高い点をコンパクトにまとめたミニディスクロージャー誌を半期毎に作成し、全営業店に備え置くとともに、その内容をインターネットホームページで開示しております。

また、決算発表記者会見（年 2 回）をはじめ、新聞・テレビ等マスコミからの取材申し込みに応じ、マスコミを通じた幅広い株主、お客さま、投資家への経営方針の伝達、経営情報の開示に努めております。更に、今年 1 月に設置した第三者機関である経営諮問委員会も活用し、地域に対する経営情報の開示に積極的に取り組んでおります。

平成 14 年度からは経営情報の四半期開示を実施する予定であり、今後とも、様々なツールを利用して広範かつタイムリーな情報の開示に努めてまいります。

( 図表 8 ) 経営諸会議・委員会

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議の内容
取締役会	会長	取締役 (監査役)	秘書室	月1回	・法令や定款に定める事項を決議 ・経営の基本方針ならびに業務執行に関する重要事項を審議
常務会	頭取	会長 専・常務	総合企画部	随時 ( 83 )	・取締役の決議した基本方針に基づく業務執行 ・各部門の特に重要な業務執行に関する事項を審議
監査役会	常任監査役	監査役	監査役室	原則として 年3回	・監査の方針、監査計画、監査の方法、監査業務の分担、監査役の職務の執行等を協議・決議
経営諮問委員会	事務局 (北陸経済研究所常務理事)	学界・経済界・行政等に関係する14名の委員	総合企画部	半期 1~2回	・取締役会の助言機関 ・外部有識者や地域の方々的心声を経営に反映させる
コンプライアンス委員会	総合企画部担当役員	本部部長 (常任監査役)	総合企画部 総務部(法務室)	四半期に1回	・コンプライアンスについての具体的な計画の策定とその実施状況のモニタリング ・コンプライアンスに関する事項を組織横断的に意見交換し、コンプライアンスを徹底
ALM委員会	総合企画部担当役員 (リスク管理担当役員)	総合企画部 支店部 国際部 資金証券部 融資第一部 営業渉外部	総合企画部	月1回	・金融・債券市場金利の予測 ・資金の運用・調達の基本方針・実績検討 ・リスク管理の徹底 ・収益管理に関する事項の審議
総合機械化委員会	総合事務部担当役員	本部部長	総合事務部	随時 ( 1 )	・システムの導入・開発・運用計画策定、進捗状況確認 ・事務合理化計画策定・モニタリング
全店長会議	専務	常勤役員 本部部長 全支店長 他	総合企画部	年2回	・経営方針・業務運営方針の全支店長への徹底
火曜会	頭取	常勤取締役 常勤監査役 本部部長	総合企画部	月1回	・業務運営に関する各部実績についての検討
部長会	総合企画部長	本部部長 常勤監査役	総合企画部	随時 ( 6 )	・緊急案件についての検討
月曜会	総合企画グループ長	本部副部長 グループ長	総合企画部	月1回	・経営方針に基づく具体的施策についての本部各部への徹底 ・コンプライアンスおよびリスク管理に係る事項の意見交換

\* 開催頻度欄の( )は、過去1年間(平成13年4月~平成14年3月)の開催実績

#### 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) 基本的考え方

平成 13 年度の赤字決算により、平成 14 年 3 月末時点の自己資本は 7.07%（平成 13 年 3 月末比 2.48%）に低下いたしました。今後は、収益力の強化に努め、内部留保の蓄積を第一義的な方針とし、自己資本比率 8%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

本経営健全化計画の着実な実践により、社外流出の抑制、内部留保の充実による経営体質改善に重きを置いており、内部留保がある程度蓄積されるまでは、配当については極力抑制していくものとします。

また、引き続き取締役数の削減を図るとともに、役員報酬・賞与については、実績主義・成果主義の考え方を取り入れ、収益向上による内部留保強化に向けて取り組んでまいります。

#### 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) 基本的な取り組み姿勢

中小企業・個人のお取引先の健全な資金需要に添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、営業体制の改善、ならびに、個人・法人各層に最適なサービス提供を行う組織体制の整備を行ってまいりました。景気の低迷を背景とした企業の資金需要の減少や不良債権回収による貸出の減少要因等により、平成 13 年度は中小企業・家業向け貸出金が 401 億円減少（国内向け中小企業貸出の実勢ベース）いたしました。北陸三県を中心に個人のお客さまの住宅資金などライフステージに適した資金ニーズに積極的にお応えしてまいりました結果、消費者ローン残高は前年比 552 億円増加いたしました。

今後とも引き続き、中小企業・個人のお客さまの資金計画に応じて、早い時期からの資金ニーズ把握に努め、積極的な融資推進による地域への円滑な資金供給に努めてまいります。

##### (2) 具体的な方策

中小企業の皆さまの声に耳を傾け、その時々々の市場環境やお客さまのニーズに対応し、地域活性化・振興に役立つ商品開発やファンドの設定、借入申込へのクイックレスポンス体制の構築に努めてまいります。

また、個人のお客さまの銀行窓口での相談や借入手続きの利便性向上を図るために、ローン申し込みチャネルの多様化と相談機能の充実に努めてまいります。

### (3)組織・体制の見直し

平成12年1月に法人推進室を新設し、地場中堅・中小企業から家業・商店までの幅広い層に対して、当行独自の広域ネットワークと地縁・人縁をフルに活用した各種施策を企画立案し、組織的な取り組みを展開してまいりました。

更に、よりお客さま指向の本部組織を目指し、従来各担当部に跨っていた本部渉外セクションの一元化を図り、機動力と金融ソリューション機能を強化し、本部・営業店が一体となってお客さまの一層多様化・高度化している様々なニーズに対応してまいります。平成14年6月には、北陸三県企業に対する外為サポート体制を強化するため、国際部拠点を東京から富山に移転いたしました。

一方、エリア営業体制における役割分担を明確化し「エリア中核店」では中堅・中小企業のお取引先に対して、外為・E B・証券業務などの高度なサービスも提供して、総合金融機能面における地域 1 のサービスを提供いたします。

### (4)地域経済の発展を支援する商品の提供

地域経済の発展、活性化に寄与し、事業拡大や多角化に積極的に取り組む中小企業を支援していくために、新しい金融サービスの提供に努めてまいります。具体的には、中小企業の資金ニーズに迅速にお応えするためのスモールビジネスローンの開発、シンジケートローン(コミットメントライン含む)・CMS(キャッシュマネジメントサービス)・ファクタリング業務等の新種業務への取り組みなど、多種多様化・高度化するお取引先のニーズに積極的に対応してまいります。

### (5)融資に対する取り組み姿勢

融資の取り扱いにあたっては、経営理念の遵守、法令等の遵守、および成長性・安全性・収益性・流動性・公共性という5原則の遵守を基本原則としております。その上で、地域金融機関として中小企業育成という役割を果たし、安定的な収益を計上していくために、ストックとしての貸出資産の良質化と維持・確保を図っていかねばならないと考えております。そのために、お客さまの健全な資金ニーズの開拓に努め、貸出資産の増強に注力しております。

中小企業の方々をはじめとする事業性貸出につきましては、融資用途に応じた融資条件と信用リスクに見合った金利・保全を考慮しつつ、スモールマーケットへの展開や小口資金ニーズの取り込みも含めて、積極的な積み上げに取り組んでおります。また消費者ローンにつきましても、その拡充は貸出増強の重要な課題であり、住宅をはじめとした借入ニーズを素早く吸収するとともに、生涯口座へのカードローンセット化等によりお取引先の利便性向上に努めつつ、営業店・ローンプラザ・本部が一体となって、業者対応強化・クイックレスポンス体制構築を柱として、推進の強化を図っております。

( 図表10 ) 貸出金の推移

(残高)

(億円)

	13/3月末 実績 (A)	14/3月末 実績 (B)	15/3月末 計画 (C)
国内貸出	44,366	44,037	43,217
中小企業向け貸出(注1)	27,535	26,482	26,163
個人向け貸出(事業用資金を除く)	6,277	6,629	7,003
その他	10,553	10,924	10,051
海外貸出	87	80	80
合計	44,454	44,117	43,297

(増減額・実勢ベースを算出するうえ考慮すべき要因考慮後) (億円)

	14/3月期 実績 (B)-(A)+(7)	15/3月期 計画 (C)-(B)+(1)
国内貸出	435	10
中小企業向け貸出(注1)	361	5

(注1) 中小企業向け貸出とは、資本金又は出資金3億円(但し、卸売業は1億円、小売業・飲食業・サービス業は500万円)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。

(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)

	13年度中 実績 (7)	14年度中 計画 (1)
貸出金償却(注1)	19( 16)	10( 8)
CCPC(注2)	2( 2)	30( 30)
債権流動化(注3)	-( -)	-( -)
部分直接償却実施額(注4)	670( 633)	750( 256)
協定銀行等への資産売却額(注5)	-( -)	-( -)
バルクセールその他(注6)	0( 0)	-( -)
その他(注7)	70( 38)	40( 30)
計	764( 692)	830( 324)

(注1) 無税化(法人税法基本通達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) 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3) 主として正常債権の流動化額。

(注4) 部分直接償却当期実施額。

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

(注6) 不良債権のバルクセール実施額及びその他の不良債権処理関連。

(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。

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

A) 金融早期健全化法第 10 条には、本法律に基づき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ことが必要である旨規定されております。

B) 当行は、優先株式の取得原資が貴重な公的資金であることを十二分に認識し、協定銀行ができる限り早期に譲渡その他の処分を行うことができるよう、あらゆる経営努力により収益力の向上と財務内容の健全化を図ることを通じて、市場からの評価向上を実現してまいり所存であります。

ロ. 優先株式について

A) 優先株式は永久的な基本的項目の資本であるということなどから、現時点において優先株式の具体的な消却計画はございません。

B) 但し、上記の基本的な考え方に従い、本計画にもあるように事業再構築や経費削減等合理化努力などにより、更なる収益力及び財務体質の強化を図っていく所存であります。

C) 役職員一丸となり着実に実績を上げ、本計画を達成した状況下では、相応に市場評価も期待でき、その時点の市場環境にもよりますが、協定銀行による優先株式の処分も可能なものになると考えております。

ハ. 劣後ローンについて

平成 10 年 3 月に整理回収銀行から借入しました永久劣後ローン 200 億円につきましては、今後の計画の遂行による自己資本の積み上げを勘案し、平成 17 年 3 月にコールオプション行使により返済する予定としております。

(2) 剰余金の推移

(億円)

	14/3	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3
内部留保額		137	172	170	190	170	149	141
剰余金残高	0	137	309	479	669	839	988	1,129

(参考 H13 / 8 月公表計画)

内部留保額	159	84	117	90	138	119	109	115
剰余金残高	345	429	547	636	774	893	1,002	1,117

### (3)収益見通し

今後 3 年間の収益計画と主要前提条件

#### A) 基本的考え方

今後 3 年間の収益計画を展望するうえで、長短金利見通し、株価・為替・景気動向により運用計画や収益計画が変化する可能性があります。昨今の状況に鑑み、最も蓋然性の高いケースを想定いたしました。

#### B) シナリオ

物価が弱含みを続けるなか、現在実施されている量的緩和は平成 15 年度まで継続。構造調整に取り組む日本経済は景気後退圧力に晒されながらもマイナス成長を回避し、その後、景気は徐々に上向きに転じるとともに、物価上昇率も平成 16 年度にはマイナスから脱却するものと予想いたしました。

収益見通し

(億円)

	14/3	15/3	16/3	17/3	14/3 比
業務粗利益	1,011	1,026	1,045	1,100	+ 89

(前提条件)

現在の実質ゼロ金利は平成 15 年度まで継続した後、徐々に引き上げられ、3 カ月物金利や 10 年国債利回り等の市場金利についても、緩やかな上昇を見込んでおります。

## 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

#### イ. リスク管理の基本方針

当行は、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認識し、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、経営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。

具体的には、「リスク管理規定」に基づいて総合企画部を全行リスク管理の統括部署として位置づけ、リスクの種類毎に、取締役会において各基本方針を定め、責任体制（担当部）と報告体制（報告内容、報告先、報告頻度等）を明確化するとともに、本部職務権限明細書において、リスク管理に関する権限を職責に応じて適切に委譲するようにしております。なお業務毎のリスク管理は、図表 12 にある各種規定、基本方針等に基づいて実施しております。

#### ロ. 経営陣のリスク管理への関与状況

取締役会はリスク管理の重要性を認識し、各種リスク管理の基本方針について策定しております。またリスク管理の基本方針に基づく諸施策の実施は、常務会あるいは担当役員が付与された権限に基づいて行っております。

全行の資産・負債の総合的な管理については、市場部門担当役員、リスク管理担当役員が出席するALM委員会を毎月開催し、金利リスク、マーケットリスク、流動性リスク等への対応を審議し、所定の決裁区分に基づき実施に移しております。

( 図表 12 ) リスク管理の状況

		平成 13 年度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>・信用リスク管理の基本方針</li> <li>・融資運営方針</li> <li>・貸出金取扱規定(クレジットポリシー)</li> </ul> <p>【体制・リスク管理部署】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・融資第一部(信用リスク管理の統括、一般与信先、消費者ローン)</li> <li>・融資第二部(大口与信先)</li> <li>・審査管理部(与信管理先)</li> <li>・国際部(対外与信(非日系))</li> <li>・資金証券部(市場取引に係る信用リスク管理)</li> <li>・営業渉外部(金融・公金)</li> <li>・総合企画部(国内金融機関)</li> </ul> <p>【リスク管理手法】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・貸出金取扱規定をクレジットポリシーとして明確化し、これを踏まえた信用リスク管理の基本方針を年度毎に取締役会で決議し、それに則った管理・運営を実施</li> <li>・信用格付をベースとした個社別の管理が基本</li> <li>・信用格付状況・自己査定結果を検査部が監査・検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・決裁権限の一部見直し 私募債、株式、オフバランス与信を合算した基準金額へ</li> <li>・「平成 13 年度信用リスク管理の基本方針」を制定</li> <li>・企業支援チーム設置(特定先チームの拡充)と活性化チーム増強</li> <li>・信用コスト控除後収益管理の開始</li> <li>・地元発祥の準大手ゼネコン破綻に伴う対策支援チームの設置</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・流動性リスク管理の基本方針</li> <li>・市場業務取扱規定</li> <li>・A L M委員会規定</li> </ul> <p>【体制・リスク管理部署】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・A L M委員会</li> <li>・総合企画部(当行全体のマーケットリスク管理)</li> <li>・国際部(外貨に係るマーケットリスク管理)</li> <li>・資金証券部(円貨に係るマーケットリスク管理)</li> </ul> <p>【リスク管理手法】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市場リスク管理の管理方針を半期毎に取締役会で決議し、それに則った管理・運営を実施</li> <li>・主として「市場業務取扱規定」により管理</li> <li>・独立したリスク管理部署である総合企画部および国際部・資金証券部の部内ミドルで牽制体制を確保</li> <li>・ポジション枠・損失限度は半期毎に常務会決裁</li> <li>・毎月のA L M委員会で、全行的なリスク状況について分析・討議</li> <li>・統合市場リスク管理システムにより、ポジション、損益、V a R等のリスク指標の状況をモニタリングし、日次で担当取締役あて、月次で常務会あて報告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・半期毎に「市場リスク・流動性リスク管理の基本方針」を制定</li> <li>・リスク計測モデルに係るルールを整備</li> <li>・「有価証券等減損処理・引当基準」を改定(厳格化)</li> <li>・上記基準に沿って、有価証券含み損の大半を処理</li> <li>・金融機関別クレジットラインの日次管理を実施</li> </ul>
流動性リスク	<p>【規定・基本方針】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・流動性リスク管理の基本方針</li> <li>・流動性リスク管理規定</li> <li>・市場業務取扱規定</li> <li>・A L M委員会規定</li> </ul> <p>【体制・リスク管理部署】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・A L M委員会</li> <li>・総合企画部(当行全体の流動性リスク管理)</li> <li>・国際部(外貨に係る資金繰り管理)</li> <li>・資金証券部(円貨に係る資金繰り管理)</li> <li>・支店部(預貸金動向に関する分析)</li> <li>・総合事務部(決済システムの運用・管理)</li> </ul> <p>【リスク管理手法】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・流動性リスク管理の管理方針を半期毎に取締役会で決</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・半期毎に「市場リスク・流動性リスク管理の基本方針」を制定</li> </ul>

		平成 13 年度における改善等の状況
	議し、それに則った管理・運営を実施 ・「流動性リスク管理規定」に基づき、日次ベースで資金繰りを管理 ・預貸金計画を流動性の観点を踏まえて検討 ・リスク顕現化の兆候があれば、資金会議を招集	
カントリー リスク	<b>【規定・基本方針】</b> ・貸出金取扱規定 ・市場業務取扱規定 <b>【体制・リスク管理部署】</b> ・国際部（情報収集は海外駐在員事務所と連携） <b>【リスク管理手法】</b> ・国別与信枠は、半期毎に常務会決裁	
オペレー ショナル リスク (EDP リスクも 含む)	<b>【規定・基本方針】</b> ・システムリスク管理の基本方針 ・情報資産の安全性確保に関する基本方針 ・コンティンジェンシープラン <b>【体制・リスク管理部署】</b> ・総合事務部（事務リスク、システムリスク管理に係る統括部署） ・総合企画部（セキュリティー統括部署） ・融資第一部（融資業務） ・国際部（国際業務、サブシステム管理） ・資金証券部（投信業務、サブシステム管理） ・人事部（不祥事件等の人事管理） ・支店部（インターネットバンキング等） <b>【リスク管理手法】</b> ・システムリスク管理の基本方針を年度毎に取締役会で決議し、それに則った管理・運営を実施 ・本部各々が所管業務について主管し、総合事務部が全体を統括 ・適切な頻度で人事ローテーション実施 ・検査部が定例検査およびシステム監査で牽制	・総合事務部は、システムリスク管理の統括部署として国際部、資金証券部などにあるサブシステムの管理に関与 ・「平成 13 年度システムリスク管理の基本方針」を制定 ・「西暦 2000 年対応のコンティンジェンシープラン」を発展させ、リスクの範囲を拡大した新「コンティンジェンシープラン」を制定 ・パートナー・スタッフ用マニュアルの改定
法務リスク	<b>【規定・基本方針】</b> ・コンプライアンス規程 ・コンプライアンス委員会規定 <b>【体制・リスク管理部署】</b> ・コンプライアンス委員会 ・総合企画部（コンプライアンス統括） ・総務部法務室（法務統括） ・本部各々が所管業務に係るコンプライアンスを主管） <b>【リスク管理手法】</b> ・法務リスクは、本部各々が所管業務について主管し、総務部法務室が全体を統括 ・コンプライアンスは、総合企画部が統括 ・事故・トラブル等は総合企画部へ情報集中し、同部が中心となって対応 ・年度毎に本部各々のコンプライアンス・プログラムを策定し、半期毎に集約および見直しを実施	・コンプライアンス委員会開催 ・毎月の本部グループ長会議でコンプライアンスについて意見交換
レピュ テーション リスク	<b>【規定・基本方針】</b> ・金融システム不安等危機対応マニュアル <b>【体制・リスク管理部署】</b> ・総合企画部 <b>【リスク管理手法】</b> ・総合企画部が中心となり機動的に対応	・「金融システム不安等危機対応マニュアル」を制定

## (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

取締役会で決議された各種リスク管理の基本方針を踏まえ、常務会において総合予算を策定するとともに、貸出・有価証券の運営方針や保有枠などを討議しております。更に業務運営計画において各部の施策として具現化しております。

貸出運用は、地域共存の経営理念に基づき、地域中小企業や個人に対する貸出に重点的に取り組み、地域の資金ニーズにきめ細かく対応していくことに努めております。特に平成13年度～平成16年度については住宅ローンの増強を重点施策に掲げており、従来以上に地域密着を心掛けてまいります。

有価証券運用は、金利・相場見通しに基づいて市場リスク面に留意しながら、資産規模に見合った適正規模での慎重な運用に努めております。

支払準備資産としての短期金融市場での運用についても、信用リスクと流動性リスクに配慮した運用に努めております。

### ロ．貸出運用について

貸出については「貸出金取扱規定」を定めて日々の業務の規範としておりますが、平成12年11月に改訂を行い、クレジットポリシーとしての位置づけの明確化を図っております。

個別案件に関しては、貸出金取扱規定において営業店長に一部権限の委譲を行っておりますが、原則としては本部所管部による決裁を必要としております。本部内においては、本部職務権限明細書に基づいて融資役および各部長が職責に応じた決裁を行うとともに、本部所管部の決裁権限を超える案件については担当役員が決裁を行っております。

更に大口与信の集中排除は経営健全化の最重要課題の一つであるとの認識から、平成11年10月よりグループ与信限度ライン制度を導入し、原則として新たに限度ラインを超過させないこととし、既に超過している先についても個別に対処方針を明確化するとともに、一定額以上の先については常務会へ定期的に報告しております。また、平成14年5月には「グループ与信限度ライン管理規定」を制定し、大口与信集中排除に対する当行の方針を明確化するとともに、全部店への周知徹底を図っております。

従来決裁権限を決定する際に基準となる与信額の範囲はいわゆる貸出金・支払承諾・外国為替等でありましたが、平成13年6月本部職務権限明細書の改訂により与信額の範囲を株式・社債・デリバティブ取引・コミットメント等にまで拡大し、更に平成13年10月より与信限度ライン管理においてもこれら市場性与信のリスクについても貸出金等と合算のうえ管理することとしております。

上記のルールを厳格に運用していく一方で、不良債権化した案件についてはその取上姿勢や与信管理上の仕振りに問題点がなかったのかを検証する体制をとることで、運用の厳正化に努めております。

今後につきましては、審査のスピードアップと審査深度の充実を図るべく、行内格付や保全状況等の考え方を加味して信用リスクに応じた決裁権限委譲項目や決裁金額の見直しを行ってまいります。

#### 八. 有価証券等市場運用について

「市場リスク・流動性リスク管理の基本方針」を取締役会において半期毎に定め、業務執行にあたっては「市場業務取扱規定」に従って運用を行っております。具体的な業務運営に関しては、横断的な組織であるALM委員会での討議を経て、市場部門方針常務会で決定される保有枠や損失拡大時の対応ルールに基づいて実施しております。

個別の投資については、十分な検討を行った上で、本部職務権限明細書に定める決裁区分に基づいて決裁を行っております。

### (3)資産内容

(図表13)法第3条第2項の措置後の財務内容

(億円)

	13/3月末 実績(単体)	13/3月末 実績(連結)	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	932	970	1,779	1,796
危険債権	2,086	2,153	1,601	1,669
要管理債権	1,070	1,080	826	832
正常債権	42,338	41,841	41,763	41,260

### 引当金の状況

(億円)

	13/3月末 実績(単体)	13/3月末 実績(連結)	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	300	299	327	326
個別貸倒引当金	817	836	1,234	1,254
特定海外債権引当勘定	1	1	6	6
貸倒引当金 計	1,119	1,138	1,568	1,587
債権売却損失引当金	23	23	60	60
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
その他引当金	0	0	-	-
小 計	1,143	1,161	1,628	1,647
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-	-
小 計	-	-	-	-
合 計	1,143	1,161	1,628	1,647

(図表14)リスク管理債権情報(注)

	(億円、%)			
	13/3月末 実績(単体)	13/3月末 実績(連結)	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	326	342	1,071	1,073
部分直接償却	705	712	715	718
延滞債権額(B)	2,659	2,709	2,273	2,320
部分直接償却	1,004	1,038	1,204	1,239
3か月以上延滞債権額(C)	25	25	26	26
貸出条件緩和債権額(D)	1,038	1,038	800	800
金利減免債権	16	16	33	33
金利支払猶予債権	23	23	17	17
経営支援先に対する債権	556	556	-	-
元本返済猶予債権	379	379	686	686
その他	63	63	63	63
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	4,048	4,115	4,170	4,220
比率 (E)/総貸出	9.10	9.32	9.45	9.64

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

#### (4)償却・引当方針

##### イ.現在の償却・引当方針

取締役会において「貸倒償却及び貸倒引当金等計上に関する基準」および「有価証券等償却・引当基準」を定め、それに基づいて償却・引当を行っております。

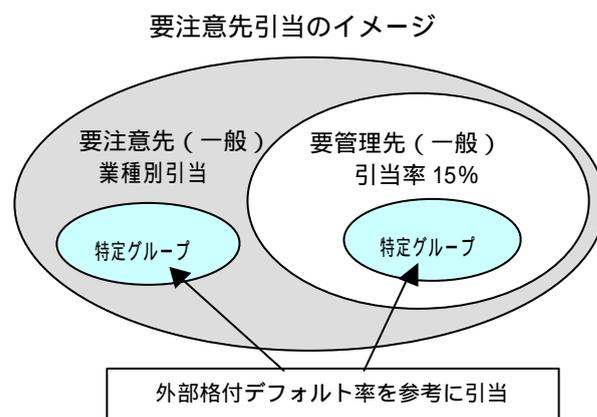
償却は、法人税基本通達9-6-1または9-6-2に該当する場合に実施しております。資産計上未収利息については、国税庁長官通達「金融機関の未収利息の取扱について」に準拠して直接償却を実施しております。

引当は、自己査定における債務者区分に従って、以下の通り行っております。

##### A)正常先債権および要注意先債権

正常先債権については、業種別の貸倒実績率をもとに予想損失率を計算し、債権額に乗じた金額を一般貸倒引当金に計上しております。

要注意先債権については、要管理債権のある債務者とそれ以外の債務者に区分し、それぞれの区分の中で、更に市場に晒されるリスクのある特定先をグルーピング(特定先グループ)し、要注意先(一般先グル



ープ/特定先グループ)、要管理先(一般先グループ/特定先グループ)の4区分としております。一般先グループについては、各債務者区分別、業種別の貸倒実績率をもとに予想損失率を計算し債権額に乗じた金額を、特定先グループについては、外部デフォルトデータを参考に予想損失率を計算し債権額に乗じた金額を一般貸倒引当金に計上しております。

予想損失率は、ある一定期間における期首の各区分毎の債権額を分母とし、そのうち期間内に毀損した額(償却および引当した額のほか、債権売却損等の損失額を含む)を分子として計算した貸倒実績率に基づいております。要管理先債権については過去の3年間貸倒実績率を、それ以外については過去の1年間の貸倒実績率を、それぞれ3期間にわたって求めた平均値を用いております。ただし、経済状況の変化、ポートフォリオ構成の変化等を勘案のうえ将来の予測を踏まえた修正が必要な場合には、監査法人とも協議の上、直近最大値を適用するなど、より厳格な引当に努めております。

#### B) 破綻懸念先債権

自己査定において 分類とされた個別債権毎に、予想損失率を乗じた額を予想損失額として個別貸倒引当金に計上しております。

予想損失率は、過去の3年間の倒産確率を3期間にわたって求めた平均値に基づき、経済状況の変化、業種の今後の見込み、地域経済の状況や、貸倒実績率を勘案のうえ必要な修正を行って算出しております。

#### C) 実質破綻先債権および破綻先債権

自己査定において 分類および 分類とされた債権額全額を予想損失額として個別債権毎に個別貸倒引当金を計上しております。

#### D) 貸倒引当金以外の引当

(株)共同債権買取機構あて売却済債権については、「貸倒償却および貸倒引当金等計上に関する基準」に基づいて算出した損失見込額を債権売却損失引当金に計上し、また将来発生する可能性が高い偶発損失等については、予想される損失相当額を損失見込額としてその他偶発損失引当金に計上しております。

#### ロ. 行内企業格付毎の償却・引当の目処

当行の行内企業格付については、平成12年6月に格付を細分化して自己査定の債務者区分との整合を図るとともに、定性面での恣意性を排除するために評点の見直しを行っております。これまでも行内格付と自己査定債務者区分とは一定の相関関係を有してはありましたが、個別与信の取上げ検討や適正な金利水準に係る方針決定に活用するに留まり、格付そのものと償却・引当の直接リンクには至っておりません。今後信用リスクの計量化を踏まえて、一般貸倒引当金の計上や倒産確率の検証において、また、自己査定の査定作業との一体化等において格付制度の活用を検討していく方針であります。

## 八．不良債権の売却等による処理・回収の方針

当行は、不良債権発生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・支店が一体となり該当企業の抱える課題解決に取り組み、再生・再建を進めることにより、当行資産の健全化を目指すことを基本方針としております。一方、不良化した貸出資産の処理については、個別企業の状況を見極めたうえで早期に対応を行ってまいります。不良債権の処理・回収を進め、資産の健全化を図るとともに、地域の健全な事業活動に資源を有効に活用することで、地域経済の活力に繋げるよう努力してまいります。

### A) 現行の管理・回収における体制と方策

不良債権の発生防止および早期回収が本質的に重要な事項であり、以下のような体制・方策によって取り組みに注力しております。

#### 分別管理体制

本部においては、不良債権およびその予備金を正常債権とは区別し、審査関連部（融資第一部・融資第二部・審査管理部）にて分別管理する体制をとっております。

不良債権処理の集中化・前線化に向け、平成10年4月以降「東京管理室(10名)」「札幌管理室(8名)」「大阪融資二課(3名)」「福井地区駐在員(1名)」を設置し、また、企業再生に向け「企業支援チーム」を20名規模とし強化し、分別管理体制を構築してまいりました。平成14年4月には、「金沢管理室」を新設し5名配置、北海道地区の回収体制強化に向け3名配置し、平成14年6月には、審査関連部に跨る特定先対応部署を集約いたしました。より効率的かつ実効性のある組織体制への見直しを図ってまいります。

#### 問題先の整理・回収方針の明確化

大口問題先に関する経営レベルでの検討会を定例的に実施し、再建計画の妥当性等を検討の上で与信方針および対応策を明確化しております。

具体的な整理・回収活動としては、担当部と営業店とが共同して半期毎に圧縮計画を策定し、個社別の具体的対処策に基づき整理回収をスケジュール化することで早期処理を図っております。本部サイドとしても「取引先フォロー表」の徹底活用や債権管理臨店など営業店と一体となり対応策の策定から実行までをサポートし、早期回収に努力しております。

### B) 今後の処理・回収方針

上記の管理・回収方針に加え、以下の諸施策により回収活動を強化し、最終処理のスピードアップを図っております。

#### 担保不動産処分による不良債権処理促進

担保不動産のデータベース化により、本部・営業店が本部 LAN を活用して情報を共有化することで、効果的に早期売却促進に努めます。また任意売却の長期化が懸念される場合は、競売申立並行により早期売却に努めております。また自己競落会社である「北銀資産管理(株)」を活用した処理促進も図ってまいります。

共同債権買取機構に関しては、従来より積極的な活用を行ってまいりましたが、平成 14 年 3 月末現在での持込残高は 65 億円となっております（債権売却累計額 799 億円）。この最終処理につきましても上記と同様に早期実現を図ってまいります。

#### 不良債権の売却等による最終処理

不良債権最終処理のために投資家に対する債権売却として、平成 13 年度は 9 先 151 億円の売却を実施しております。今後につきましても、整理回収機構への売却を含め、引き続き効果的な方法を検討してまいります。

#### 直接償却の実施

平成 11 年度より部分直接償却を実施しておりますが、既引当先の処理・回収を進めるとともに、税法基準に基づいて積極的な直接償却を行ってまいります。

## 二. 債権放棄についての考え方

債権放棄については、昨年「私的整理ガイドライン」が公表されておりますが、あくまでも例外的な処理として以下の要件を総合的に勘案の上、極めて限定的に対応すべきものと考えております。

#### 地域経済・雇用等地域社会への影響

借り手企業が倒産に至った場合に、地域経済・雇用面において大きなマイナス影響を及ぼし地域社会全体が大きな打撃を被ること。

#### 経済合理性、再建計画の妥当性

債権放棄を行うことが借り手企業の再生につながり、かつ残存債権の回収がより確実となる等の経済合理性が存在すること。

#### 要請してきた取引先企業の経営責任の明確化

借り手企業、債権者など利害関係人の公平性が維持でき、要請してきた取引先企業の経営者のモラルハザードにつながらないこと。

(図表15)不良債権処理状況  
(単体)

(億円)

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	15/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	346	1,132	250
個別貸倒引当金繰入額	187	786	40
貸出金償却等(C)	206	321	210
貸出金償却	199	321	210
CCPC向け債権売却損	0	0	-
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	-
その他債権売却損	-	0	-
債権放棄損	7	-	-
債権売却損失引当金繰入額	11	38	-
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	0	5	-
その他	59	19	-
一般貸倒引当金繰入額(B)	53	26	-
合計(A) + (B)	292	1,158	250

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	258	369	550
グロス直接償却等(C) + (D)	465	690	760

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

(連結)

(億円)

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	15/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	362	1,140	259
個別貸倒引当金繰入額	198	788	41
貸出金償却等(C)	214	328	218
貸出金償却	207	328	218
CCPC向け債権売却損	0	0	-
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	-
その他債権売却損	-	0	-
債権放棄損	7	-	-
債権売却損失引当金繰入額	11	38	-
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	0	5	-
その他	59	19	-
一般貸倒引当金繰入額(B)	54	26	-
合計(A) + (B)	307	1,166	259

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	262	371	552
グロス直接償却等(C) + (D)	477	699	770

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

(図表16)不良債権償却原資

(単体)

(億円)

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	15/3月期 見込み
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	431	441	475
国債等債券関係損益	17	6	-
株式等損益	2	830	-
不動産処分損益	5	16	-
内部留保利益	-	566	-
その他	-	1,003	-
合計	423	1,158	475

(連結)

(億円)

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	15/3月期 見込み
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	407	446	466
国債等債券関係損益	17	6	-
株式等損益	2	830	-
不動産処分損益	5	16	-
内部留保利益	-	572	-
その他	-	994	-
合計	399	1,166	466

(5) 評価損益の状況と今後の処理方針

平成 13 年度に 856 億円の有価証券減損処理を実施し、その他の有価証券の評価損益(ネット)は平成 14 年 3 月末現在で 138 億円となっております。株価変動という外的要因による収益変動リスクを低減するためには、保有株式残高の圧縮が必要であり、今後引き続き保有意義を勘案しつつ順次圧縮に努めてまいります。平成 14 年 3 月末で約 1,900 億円(時価)の株式残高を平成 17 年 3 月末までに 1,500 億円を下回る水準とし、時価 / Tier1 比率 7 割を目指してまいります。

(6) 金融派生商品等取引動向

デリバティブの取引については、当行の資産負債の総合的管理(A L M)の観点から中長期的な収益とリスク量の最適化を図るため、金利・価格変動リスクのヘッジ目的のために行うものと、地域のお取引先の金融ニーズにお応えすることを主眼として特定取引勘定で行うものがあります。

今後とも、当行の市場リスク管理体制強化を図るとともに、お取引先の高度化・複雑化する金融ニーズに適切にお応えすべく、積極的に取り組んでまいります。

(図表18)評価損益総括表(平成14年3月末、単体)

## 有価証券

(億円)

		残高	評価損益	評価損益	
				評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	716	11	11	0
	債券	716	11	11	0
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	4	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	4	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	7,414	138	217	356
	債券	4,627	73	80	6
	株式	1,897	149	127	276
	その他	884	62	9	72
	金銭の信託	-	-	-	-

## その他

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価損益	
				評価益	評価損
事業用不動産(注1)	825	544	281	2	284
その他不動産	-	-	-	-	-
その他資産(注2)	-	-	1	-	-

(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おります。&lt;10/3月&gt;

(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14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	716	11	11	0
	債券	716	11	11	0
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	4	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	4	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	7,414	138	217	356
	債券	4,627	73	80	6
	株式	1,897	149	127	276
	その他	884	62	9	72
	金銭の信託	-	-	-	-

## その他

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)	825	544	281	2	284
その他不動産	-	-	-	-	-
その他資産(注2)	-	-	1	-	-

(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おります。<10/3月>

(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。

## 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、北陸三県はもとより、北海道、三大都市圏など 12 都道府県に及ぶ広範な営業基盤を有しており、他の地方銀行には例を見ない広域店舗ネットワークを大きな特徴としております。

当行は昭和 18 年に富山県下の 4 銀行が合併して創立されましたが、地方銀行の多くが主として本店所在県内に店舗を配置していったのとは対照的に、当行の前身銀行は県外への進出に積極的でありました。前身銀行である十二銀行の発祥の地であり、繊維で栄えた金沢を中心とする石川県、その石川県と共に繊維産業が盛んであった福井県へと、当行はその前身の時代から富山県のみならず両県に進出することによって、北陸三県にまたがる経済活動を金融面から支援してまいりました。また当時日本海経済の大動脈としての役割を果たしていた「北前船」による活発な経済交流・人的交流が北海道進出への大きな誘因となりました。

戦後は日本経済の発展に伴って大都市圏での拡充を進めて、北陸・北海道地域とのネットワーク強化を図る一方で、地域のニーズにもきめ細かく対応すべく、店舗網の整備に取り組んでまいりました。

#### [ 地区別店舗数の推移 ]

	昭和 18 年 7 月	昭和 39 年 3 月	平成 5 年 3 月	平成 14 年 3 月
富 山 県	75(33)	59( - )	73(19)	60(28)
石 川 県	29( 9 )	24( - )	35( - )	31( 2 )
福 井 県	12( 3 )	15( - )	22( - )	17( 5 )
北 陸 三 県	116(45)	98( - )	130(19)	108(35)
北 海 道	11(11)	20( - )	26( - )	21( 3 )
三大都市他	5( - )	14( - )	25( - )	21( - )
海 外	-	-	3( - )	-
合 計	132(56)	132( - )	184(19)	150(38)

( )は出張所数、外書き

当行の主要な営業基盤は、富山県を中心とし、北陸三県、北海道に及んでおりますが、創業の明治時代から「富山の売薬商人」と同様に長い時間を経て、地域と深く結びついた結果として築き上げられたネットワークであります。それぞれの営業基盤において地銀他行との差別化を図りながら、地域との結びつきを一層深め、ネットワークを活かしながら、お客さまのニーズに応えるべく注力しております。

## イ．富山県

富山県は当行の本店所在地であり、9市18町のすべてに店舗を配置しております。県内における融資シェア（都銀、長信銀、信託銀行、地銀、第二地銀）は50%を上回り、主要企業の大半は当行とお取引を頂いております。中小企業取引や家計取引においても相当のウエイトを占めており、地域のリーディングバンクとして幅広く地域に金融機能を提供しております。

当行の提供する金融機能の重要性については地域の皆さまからも評価をいただいております。平成14年2月の第三者割当増資にあたっては、地域の多くのお取引先に加え、富山県ならびに富山市・高岡市からも出資いただいております。

### A) 富山県内における融資シェアの推移 ( % )

	11年3月	12年3月	13年3月
融資残高シェア	50.6	50.8	52.7
(信金・信組含む)	40.6	41.4	42.8

県内金融機関融資残高は全国地方銀行協会「金融銀行諸統計」による。  
都銀、長信銀、信託銀行、地銀、第二地銀でのシェア。

### B) 富山県下における店舗状況 (平成13年3月末現在) (カ店、%)

	有人店舗		無人店舗		有人・無人計	
	店舗数	シェア	店舗数	シェア	店舗数	シェア
都長銀・信託銀	6	1.8	0	0.0	6	0.8
地方銀行	138	41.9	231	55.1	369	49.3
うち当行	88	26.7	149	35.6	237	31.7
第二地銀	62	18.8	90	21.5	152	20.3
信用金庫	123	37.4	98	23.4	221	29.5
合計	329	100.0	419	100.0	748	100.0

共同設置の無人店舗は金融機関ごとに1カ店としてカウント。

### C) 富山県下における法人取引先状況 (平成14年5月) (先、%)

	売上高区分			合計
	10億円未満	10～100億円	100億円以上	
企業数	10,402	1,113	110	11,625
うち当行取引先	7,245(4,087)	994( 653)	101( 65)	8,340(4,805)
当行取引シェア	69.7( 39.3)	89.3( 58.7)	91.8( 59.1)	71.7( 41.3)

( )内は当行主力取引先

ロ．石川県

当行の歴史は、明治 10 年 8 月 26 日の金沢第十二国立銀行開業を起点としており、石川県は当行発祥の地であります。現在県内の 8 市すべてと 6 町に店舗を配しておりますが、大正年間には既に現在の当行店舗網の骨格が形成されておりました。

融資シェアとしては 20%前後ではありますが、繊維産業を出発点とする当地の経済成長に密接に関わってきたため、富山県と同様に、主要企業における当行との取引割合は高いものとなっております。今後につきましても地域発展に役立つべく、地元銀行としての営業を展開していきたいと考えております。

A) 石川県内における融資シェアの推移 ( % )

	11 年 3 月	12 年 3 月	13 年 3 月
融資残高シェア	19.9	20.0	19.7

( 信金・信組含む ) 15.1 15.4 15.1

県内金融機関融資残高は全国地方銀行協会「金融銀行諸統計」による。  
都銀、長信銀、信託銀行、地銀、第二地銀でのシェア。

B) 石川県下における店舗状況 ( 平成 13 年 3 月末現在 ) ( カ店、 % )

	有人店舗		無人店舗		有人・無人計	
	店舗数	シェア	店舗数	シェア	店舗数	シェア
都長銀・信託銀	9	2.3	0	0.0	9	0.9
地方銀行	175	44.1	272	45.2	447	44.7
うち当行	35	8.8	70	11.6	105	10.5
第二地銀	64	16.1	103	17.1	167	16.7
信用金庫	149	37.5	227	37.7	376	37.6
合計	397	100.0	602	100.0	999	100.0

共同設置の無人店舗は金融機関ごとに 1 カ店としてカウント。

C) 石川県下における法人取引先状況 ( 平成 14 年 5 月 ) ( 先、 % )

	売上高区分			合計
	10 億円未満	10 ~ 100 億円	100 億円以上	
企業数	11,103	1,091	111	12,305
うち当行取引先	3,349(1,675)	700( 216)	77( 21)	4,126(1,912)
当行取引シェア	30.2( 15.1)	64.2( 19.8)	69.4( 18.9)	33.5( 15.5)

( ) 内は当行主力取引先

## 八．福井県

明治 11 年の武生第五十七国立銀行（現武生支店）創業をはじめとして歴史は古く、若狭方面を除く 6 市 4 町に店舗を配しております。融資シェアは 20%以上を占めており、地場産業である繊維産業との関わりも深く、富山県・石川県と同様に大切な営業基盤であります。

福井の繊維業界は、時代の推移と共に様々な変遷を辿りますが、当行の前身である武生第五十七国立銀行、福井第九十一国立銀行は、常に地元商工業者の利便を優先した姿勢を貫いたことで、業界からの信頼は絶大であったと記録に残されております。この精神は今日でも福井県における当行の営業展開の基本姿勢として受け継がれております。

### A) 福井県内における融資シェアの推移 ( % )

	11 年 3 月	12 年 3 月	13 年 3 月
融資残高シェア	23.0	22.8	22.1
( 信金・信組含む )	16.4	16.4	16.0

県内金融機関融資残高は全国地方銀行協会「金融銀行諸統計」による。  
都銀、長信銀、信託銀行、地銀、第二地銀でのシェア。

### B) 福井県下における店舗状況 ( 平成 13 年 3 月末現在 ) ( カ店、 % )

	有人店舗		無人店舗		有人・無人計	
	店舗数	シェア	店舗数	シェア	店舗数	シェア
都長銀・信託銀	3	1.1	0	0.0	3	0.5
地方銀行	120	42.1	200	54.3	320	49.0
うち当行	22	7.7	39	10.6	61	9.3
第二地銀	47	16.5	67	18.2	114	17.5
信用金庫	115	40.4	101	27.4	216	33.1
合計	285	100.0	368	100.0	653	100.0

共同設置の無人店舗は金融機関ごとに 1 カ店としてカウント。

### C) 福井県下における法人取引先状況 ( 平成 14 年 5 月 ) ( 先、 % )

	売上高区分			合計
	10 億円未満	10 ~ 100 億円	100 億円以上	
企業数	10,005	832	74	10,911
うち当行取引先	2,998(1,461)	495( 181)	44( 14)	3,537(1,656)
当行取引シェア	30.0( 14.6)	59.5( 21.8)	59.5( 18.9)	32.4( 15.2)

( ) 内は当行主力取引先

## 二．北陸三県

北陸三県総体での融資シェアは30%強で推移しておりますが、法人取引については、3分の1以上の企業において主力銀行として、また売上高10億円以上の企業の70%以上とお取引をいただいております。一方個人取引に関しては、店舗数等の関係もあって富山県と石川県・福井県とでは、当行の浸透度は異なっておりますが、地域の方々にとって本当に役立つ銀行を目指して、積極的な営業活動を図っていきたくと考えております。

### A)北陸三県における融資シェアの推移 ( % )

	11年3月	12年3月	13年3月
融資残高シェア	32.2	32.8	33.2
(信金・信組含む)	24.7	25.4	25.7

県内金融機関融資残高は全国地方銀行協会「金融銀行諸統計」による。  
都銀、長信銀、信託銀行、地銀、第二地銀でのシェア。

### B)北陸三県における店舗状況(平成13年3月末現在) (カ店、%)

	有人店舗		無人店舗		有人・無人計	
	店舗数	シェア	店舗数	シェア	店舗数	シェア
都長銀・信託銀	18	1.6	0	0.0	18	0.7
地方銀行	433	37.5	703	50.6	1,136	44.6
うち当行	145	12.5	258	18.6	403	15.8
第二地銀	173	15.0	260	18.7	433	17.0
信用金庫	387	33.5	426	30.7	813	31.9
合計	1,156	100.0	1,389	100.0	2,545	100.0

共同設置の無人店舗は金融機関ごとに1カ店としてカウント。

### C)北陸三県における法人取引先状況(平成14年5月) (先、%)

	売上高区分			合計
	10億円未満	10～100億円	100億円以上	
企業数	31,510	3,036	295	34,841
うち当行取引先	13,592(7,223)	2,189(1,050)	222( 100)	16,003(8,373)
当行取引シェア	43.1( 22.9)	72.1( 34.6)	75.3( 33.9)	45.9( 24.0)

( )内は当行主力取引先

ホ．北海道

北前船による活発な経済交流と北陸から北海道への移住など盛んな人的交流を背景として、当行の前身銀行は古くから北海道への進出を果たし、開拓の進展とともに店舗網の拡大を行ってまいりました。

道内合計での融資シェアとしては10%に満たない水準であり、11年3月以降そのシェアは低下傾向にあります。取引の歴史や深さを勘案すると当地経済との結びつきは決して小さいものではなく、一部の地区においては相応のシェアを保持しており、地域金融機関としての役割の一端を担っております。

現在は10市に店舗を配し、北海道地区を準地元として位置づけており、地元行と切磋琢磨しつつ、地域からの信頼をより確固たるものとし、北海道経済の発展に寄与していきたいと考えております。

A) 北海道における融資シェアの推移 ( % )

	11年3月	12年3月	13年3月
融資残高シェア	6.9	6.6	6.4

県内金融機関融資残高は全国地方銀行協会「金融銀行諸統計」による。  
都銀、長信銀、信託銀行、地銀、第二地銀でのシェア。

B) 北海道における店舗状況 (平成13年3月末現在) (カ店、%)

	有人店舗		無人店舗		有人・無人計	
	店舗数	シェア	店舗数	シェア	店舗数	シェア
都長銀・信託銀	25	2.4	0	0.0	25	1.1
地方銀行	175	16.8	361	31.1	536	24.3
うち当行	24	2.3	31	2.7	55	2.5
第二地銀	290	27.8	508	43.8	798	36.2
信用金庫	552	53.0	292	25.2	844	38.3
合計	1,042	100.0	1,161	100.0	2,203	100.0

共同設置の無人店舗は金融機関ごとに1カ店としてカウント。

C) 北海道下における法人取引先状況 (平成14年5月) (先、%)

	売上高区分			合計
	10億円未満	10～100億円	100億円以上	
企業数	36,097	4,275	372	40,744
うち当行取引先	3,901(1,884)	913( 230)	99( 10)	4,913(2,124)
当行取引シェア	10.8( 5.2)	21.4( 5.4)	26.6( 2.7)	12.1( 5.2)

( )内は当行主力取引先

## (2)地域経済への貢献

### A) 北陸経済への関わり

北陸地域は、各自動車道や空港の整備工事が進むとともに、北陸新幹線についてもフル規格による富山までの新規着工が認可されたことで、今後交通インフラが飛躍的に進む等、今後一層の発展が期待できる地域であります。

また北陸三県は、各種の経済・文化交流が盛んで実質的に一体化した地域であります。今後北陸地域がその総合力を高めるには、さらなる地域間交流の促進が大前提になると考えられます。その中で、当行は北陸三県の主要都市(小浜市を除く)全てに店舗を有しており、今後行政・経済の広域化が進展する時代において、当行の役割は一層大きくなると予想されます。

当行は「北陸」という地域社会との共存共栄なくしては存立しえない銀行であり、「北陸」の発展のために全力を傾注してまいります。

### B) 企業進出への対応

交通インフラの整備が進む中で、今後北陸・北海道地域と大都市圏との経済交流が一層活発になると予想されますが、当行は引き続き広域店舗網を活用して、企業の進出や情報提供等の顧客支援活動を強化してまいります。

### C) 地域開発プロジェクトへの取組

現在北陸三県を中心に、地域経済の発展・活性化につながる多くの地域開発プロジェクトに携わり、その進捗をフォローしています。これからも地元と行政が一体となって取り組む第三セクター方式の、地域開発プロジェクトには、出資・人材派遣を含めた支援・協力を検討してまいります。社会の変化とともに地域開発の形や手法も変わってきておりますが、地域金融機関として事業収支計画に対する調査・分析を強化しつつ、地域振興および活性化に寄与してまいります。

### D) 地方公共団体への協力

富山県と、県内 35 市町村のうち未指定の 6 村を除く 29 市町村の指定金融機関となっております。富山県外においては、北海道釧路町の指定金融機関を始めとして石川県・福井県・北海道内の主要市町村と収納代理契約を結んでいます。

収納事務手続きにおいて、口座振替や媒体の電子化を進め、効率化・合理化に寄与するとともに、今後とも当行は指定金融機関・収納代理金融機関として、縁故債の引受等を通して、地域振興に協力してまいります。

## E) セミナー等

規制緩和の進展が著しい中、経済・金融環境や社会環境の変化に関する情報ニーズは一段と高まっており、当行は各種セミナー、講演会を企画してこれに応えてまいりました。

中でも昭和 62 年 2 月、富山県内の若手経営者を対象に幅広い情報と異業種経営者との交流の場を提供するため「北陸青年経営者セミナー」を開催しました。このセミナーは現在「100 社会」として組織化され、現在 119 社が参加、今日まで 30 回の開催実績があります。この他北陸三県を統括する地方シンクタンク、データバンクである(財)北陸経済研究所の協力を得ながら、各地区、営業店単位において随時セミナーを開催しております。

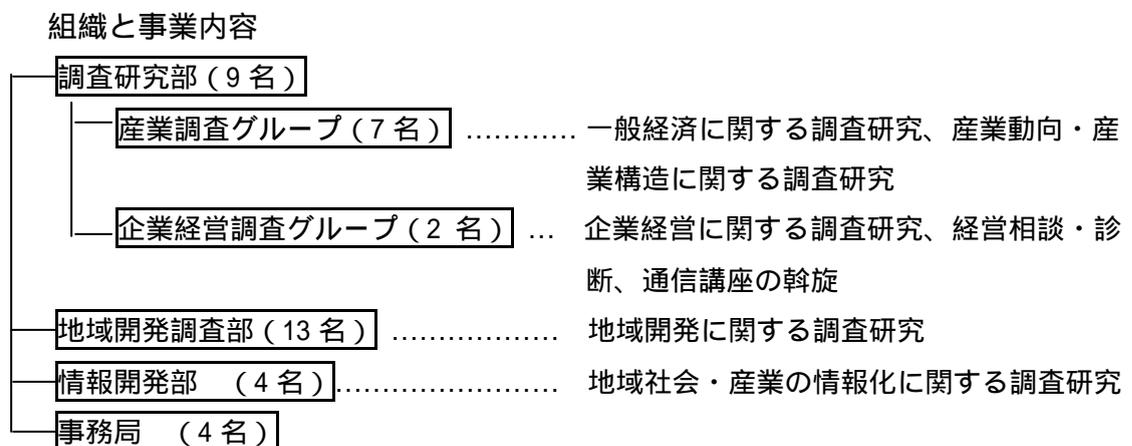
### 「(財)北陸経済研究所による情報活動」

(財)北陸経済研究所は、当行創業 100 周年記念事業の一つとして、調査研究成果の還元やコンサルティング機能の充実を図ることにより、地域社会に貢献することを目的として、当行調査部と経営相談所の機能を発展的に吸収し、昭和 53 年に設立されました。

現在、その賛助会員は 4,654 先(平成 14 年 3 月末)を数え、富山・石川・福井の北陸三県を活動地域とし、設立主旨に沿った調査・研究事業、情報提供活動、経営相談業務などを幅広く展開するとともに、総合研究開発機構(NIRA)会員となる等、その情報ルートの多面化にも努めております。

近年は、地域シンクタンクとして、地方公共団体との連携強化を図る中で産業のみならず生活・教育・文化・福祉等地域の様々なテーマに取り組んでおり、中央官庁、地方公共団体およびその外郭団体等からの受託調査の依頼も増加しております。

地方公共団体との信頼関係も厚く、地域経済研究機関として引き続きその役割を果たしてまいります。



### 主な活動実績

- 月刊誌「北陸経済研究」の発行  
～発刊以来 23 年経過、現在 286 号～
- 「北陸 3 県会社要覧」（年刊）の編集・発行 発行部数7,000 部  
約 2,700 社を収録した北陸の企業情報資料として好評を得ております。
- 国・地公体・民間団体等からの受託調査
- 経営相談や講演会等の実施  
企業診断・経営指導・経営相談、アジア経済研究所との共催による講演会の開催  
講演会や研修会への講師派遣等
- 報道機関等への対応  
報道機関からの寄稿依頼や出演依頼、調査研究成果の発表や地域開発への提言
- その他  
各種資格取得のための通信講座の斡旋  
富山県内地公体から研修生を受入れ

以上