

# 「経営の健全化のための計画」の概要

平成 15 年 9 月

株式会社 北陸銀行

## 1. 経営の合理化のための方策

### (1) ビジネスモデル、経営戦略等

#### 基本的考え方

- ・「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きております。
- ・今後は、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、家業・個人も含めたりテール部門の運用を強化してまいります。
- ・加えて、グループ総体での収益力強化を図るため、持株会社を軸として経営体制を再編するとともに、平成 16 年度中には北海道銀行との経営統合を進め、更なる営業力強化と効率化を図ってまいります。

#### 経営体制の見直しについて

##### A. 地区別事業部制の導入

###### (a) 概要

- ・主要営業地域を北陸三県・北海道・三大都市の 3 事業部に区分し、各営業地域のマーケット環境に応じた戦略を策定し、効果的な営業施策を展開する。

###### (b) 狙い

営業地域別に異なる経営環境に的確に対応した戦略を展開する。組織・予算面から各地区事業部の独立性を高めることにより、業績に対する責任を明確にし、収益の極大化を目指す。

##### B. 「株式会社ほくぎんフィナンシャルグループ」の設立

###### (a) 概要

- ・H15.9.26 に単独株式移転により株式会社ほくぎんフィナンシャルグループを設立。
- ・H15.9.末までに株式会社ほくぎんフィナンシャルグループは北銀リース等関連 5 社の株式を取得し子会社等とする。
- ・なお、H16 年度中には、北海道銀行と持株会社方式で経営統合する予定。

###### (b) 狙い

企画部門を集約し、グループ全体での企業価値向上を目指した施策を展開。人事・総務等の経営管理組織を集約し、効率的経営体制を構築する。営業地域の同じくする金融機関との経営統合等を通じ、更なる営業力強化と経営合理化を図る。

##### C. 北海道銀行との経営統合について

###### (a) 概要

- ・H15.5 に経営統合に関する基本合意を締結。
- ・スケジュール詳細は、統合準備委員会で検討。
- ・今後は、広域地域金融グループとして他の地域金融機関に類のないビジネスモデルにより経営の効率化と営業力の強化を図る。

###### (b) 狙い

両行の取引先との関係維持に重点を置きながら、重複するインフラを統合・再編することなどにより、経営資源を有効に活用し、効率的で収益性の高い営業体制を構築。両行の特色を生かし、特に北海道内における営業力を飛躍的に向上。経済環境の異なる地域に跨る営業基盤を包含することで、より安定性のある資産ポートフォリオを構築。

### (2) 平成 15 年 3 月期業務改善命令への対応

#### 業務改善命令について

- ・株式市場の低迷を背景とした株式関係損失の計上を主因として、平成 15 年 3 月期の当行の当期利益は、計画 137 億円を 110 億円下回る 27 億円となり、収益目標と実績が大幅に乖離したことから銀行法に基づく業務改善命令を受けました。

#### 収益目標と実績とが大幅に乖離した理由

- ・一般貸引前業務純益は 531 億円と過去最高水準（計画比+56 億円）。
- ・しかし、株価低迷の中、株式残高圧縮を進めたことなどから株式関係損失 252 億円計上（計画比 252 億円）。
- ・加えて、将来の処理に備え引当率引き上げ等の要因により、不良債権損失処理額は 304 億円計上（計画比 54 億円）。
- ・以上により、当期利益実績が計画から大幅乖離。

抜本的収益改善策

- ・消費者ローンの増強・貸出金利適正化（プライシング）・経費削減を柱に、H19.3期業務純益（一般貸倒引当金繰入前）580億円を目指す。
- ・株価変動リスクの低減を優先し、今後2年間で株式残高の圧縮を進める。（H15.3末 上場株簿価：1,364億円 H17.3末 上場株簿価：900億円）
- ・信用リスク低減のための限度ライン・ウォッチラインの見直しや企業再生支援チーム「企業支援タスクフォース」の設置等により企業再生支援・不良債権の残高圧縮に努める。

(3) 経営合理化計画

< 基本的考え方 >

人員や店舗の削減がサービスの低下に繋がらないよう留意しながら、今まで以上に聖域を設けずに全行一丸となって合理化に取り組んでまいります。

単位：%	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
OHR	50.05	51.47	49.18	47.77	46.25

15/3 月期の国債等債券関係損益 50 億円を除くコア業務粗利益ベースのOHRは、52.5%であり、実質的には16/3 月期以降も順調に改善する計画としております。

- ・OHRの目標（19年3月期に46.25%を達成）
- ・OHR46.25%は、現状地銀の中でもトップクラスの水準であるため、目標としては適当であると考えております。

単位：億円	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
人件費 + 物件費	532	524	516	506	501

人件費

単位：億円	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
人件費	256	252	255	247	240

- A. 役員数の削減（H15.3実績 13名 H19.3計画 12名）
  - ・H15.6には執行役員制度を積極的に活用し、取締役7名体制とした。
- B. 正行員の削減（H15.3実績 3,196名 H19.3計画 2,594名）
  - ・パート、スタッフ労働力の活用により14年度は222名減少。
  - ・更なる効率化を図り、H19.3には2,594名体制、パート化比率51%を目指す。
- C. 役員報酬・賞与の削減
  - ・H14.1より役員は最大55%カット（役員賞与は引き続き見送り）
  - ・H15.3普通株無配を受け、役付役員の役付手当分は自主返納。

D. 行員処遇の見直し

- < 給与 >
  - ・H14.3から支店長以上20%、副支店長以上10%職務手当を減額。
  - ・H14.4から定期昇給廃止（H15.1から新給与体系へ移行）
- < 賞与 >
  - ・H10年度から約50%カット H13年度下半期から更に45%カットで運用。
- E. 平均給与月額（H15.3実績 404千円 H19.3計画 411千円）
  - ・パート化促進により行員の平均給与は増加。

物件費

単位：億円	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
物件費	276	272	261	259	261

- A. 店舗見直し
  - ・H15.3末 141カ店（目標比 1カ店）
  - ・H15.8には三大都市圏で3店舗廃止し、H19.3末までに124カ店以下。

B. その他

- ・必要度の低い施設の売却（社宅・寮、直営保養所等）
- ・業務のアウトソーシング（後方事務、コンピュータ運用部門、メール共同運行等）
- ・行用車の見直し
- ・店舗外ATMの共同化
- ・店舗の有効活用（インフラリストア、ローンとの業務提携等）

子会社・関連会社

- A. 見直し方針
  - ・営業力強化と事業統合による効率化推進の観点から見直しを実施。
  - ・今後は、持株会社化による企画部門の統合等を通じて、更なる合理化・効率化に努める。
- B. 見直し実績
  - ・H12.3末～H14.3末 11社 H15.3末 7社

## 2. 図表1 ダイジェスト版（北陸銀行）

	15/3 月期 実績	16/3 月期 計画	17/3 月期 計画	18/3 月期 計画	19/3 月期 計画
業務粗利益	1,064	1,016	1,047	1,057	1,081
経費	532	523	515	505	500
実質業務純益（注1）	531	493	531	551	580
与信関係費用（注2）	305	330	330	240	180
株式等関係損益	156	75	50	0	0
経常利益	95	60	123	283	372
当期利益	27	36	36	192	221
OHR	50.05%	51.47%	49.18%	47.77%	46.25%

（注1）実質業務純益は、一般貸倒引当金繰入前の業務純益

（注2）与信関係費用は、一般貸倒引当金繰入額 + 不良債権処理損失額

15/3 月期の利益には国債等債券関係損益 50 億円を含むため、これを除いたベースのコア業務粗利益は 1,013 億円、コア業務純益は 480 億円となっており、16/3 月期以降も順調に増益の計画としております。

### 3. 責任ある経営体制の確立のための方策

#### (1) ガバナンス体制（ほくぎんフィナンシャルグループ）

##### < 基本的な考え方 >

取締役会を頂点として、業務分掌規定等の社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。  
取締役会の基本方針に沿った専門的事項は経営会議等に対応。  
外部有識者や地域の声を経営に反映させるため、「経営諮問委員会」を設置。

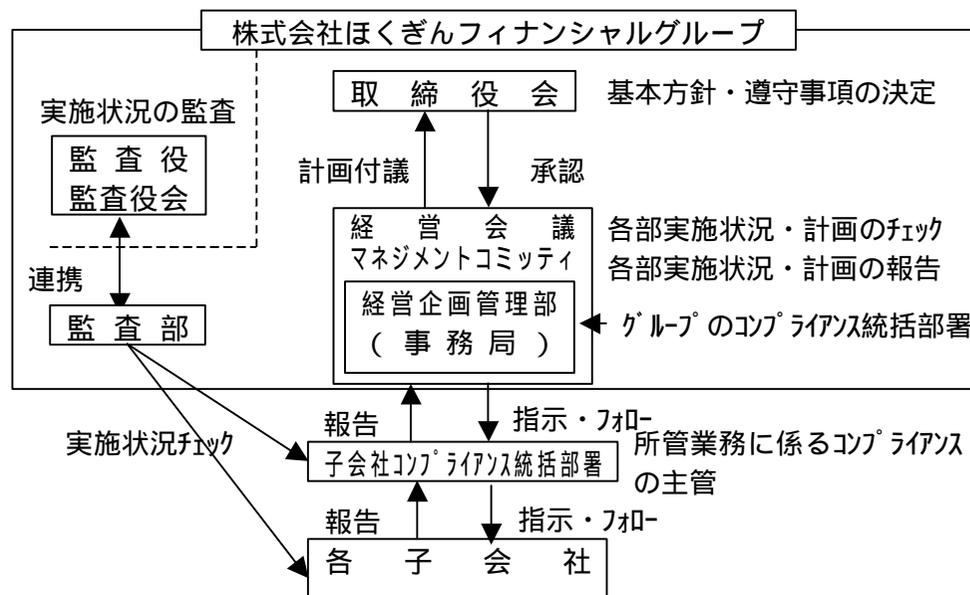
##### < 諸機関の実施内容 >

会議名	メンバー	開催頻度	目的・討議の内容
取締役会	取締役 (監査役)	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
経営会議	常勤取締役	随時	・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	監査役	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、監査役職務の執行等を協議・決議
経営諮問委員会	学界・経済界・行政等に関係する14名の委員	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の声を経営に反映させる

##### 客観性を持った経営計画のフォローアップ体制を整備

- ・北陸銀行の常務会に随時、取締役会には4半期毎に報告し、機動的に対応
- ・経営諮問委員会に年2回程度、監査役会（常勤1名、社外3名）に4半期毎に進捗状況を報告し、社外からの意見を経営に反映

#### (2) コンプライアンス体制（グループ全体）



今後は、グループ全社員・全スタッフにコンプライアンスの更なる徹底を図っていくとともに、必要な部分は随時見直しを行い、体制強化に努める。

### 4. 配当等により利益の流出が行われないための方策等

#### (1) 基本的取り組み姿勢

- ・収益力強化による内部留保蓄積を図り、自己資本比率8%確保を目指す。

#### (2) 配当、役員報酬、賞与について

配当：内部留保がある程度蓄積されるまでは、極力抑制。  
役員報酬：最大55%カット、役付役員の役付手当相当を自主返納。  
役員賞与：支給の見送り継続。

## 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応えていくことは地域金融機関としての使命であり、円滑な資金供給を行っていくために、お客さまのニーズに合った商品の品揃え、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うとともに、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) 具体的方策

#### 中小企業向け貸出

- A. 商品の拡充：小規模企業・個人事業主向け貸出の開発・販売  
(スクラップメールを活用した商品、保証協会との提携商品等)  
DM、FAX等のチャネルを活用した新商品の検討
- B. インフラ：中小企業相談デー開催、移動経営相談室(商工会共催)等  
ビジネスプラザの設置検討
- C. 本部体制：法人推進室の設置(H12.1) 国際部の富山移転(H14.6)  
金融サービススクワース、中小口ローンスクワースの立上げ(H15.6)

#### 個人向け貸出

- A. 商品の拡充：新型カードローン(審査期間短縮) 新型住宅ローン(定借対応型等)  
の開発・販売
- B. インフラ：休日・夜間相談会開催、ローンプラザ機能強化(営業時間延長等)  
住宅業者説明会の開催 等
- C. 本部体制：ローンスクワースの立上げ(H15.1)

## 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

(注) 公的資金の概要(注入額、転換時期、等)

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
発行総額	750億円
優先配当金(優先配当率)	7円70銭(1.54%)
転換価額・転換条件	172円30銭 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

### (1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方

優先株式 750億円

- ・現在具体的な消却計画はないが、本計画を着実に実行し剰余金の積上げを図っていく。

永久劣後ローン 200億円

- ・計画遂行による自己資本積上げを勘案し、H17.3にコールオプション行使による返済を予定。

### (2) 剰余金の推移(持株会社+北陸銀行)

(億円)

	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3
内部留保額	201	43	20	165	188	183	178
剰余金残高	201	244	264	429	617	800	978

## 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) リスク管理の状況

#### 基本方針

- ・「リスク管理規定」に基づき各種リスク管理の基本方針を取締役会にて決議。
- ・本部職務権限明細書にてリスクに関する権限を職責に応じて委譲。
- (リスクに関する諸施策の実施は、常務会あるいは担当役員の権限で実施)

#### 資産運用に係る決裁権限の状況

##### A. 貸出運用

- ・本部職務権限明細書に基づく決裁。(営業店長への一部決裁権限委譲あり)
- ・グループ与信限度ライン制度：限度ラインを超えた与信を行わない。  
(超過先は対処方針を明確にして、常務会に報告)
- ・業種別ポートフォリオ管理：取引に注意を要する業種、残高を圧縮すべき業種を指定し管理を強化。

##### B. 有価証券等市場運用

- ・本部職務権限明細書に基づく決裁。
- ・業務運営・管理は、ALM委員会での検討を経て取締役会へ報告。
- ・H15.4には株式大口保有限度及び評価損限度ルールを厳正化。

### (2) 償却・引当・回収方針

#### 償却・引当方針

##### A. 正常先

- ・業種別貸倒実績率に基づいた引当を実施。

##### B. 要注意先

- ・一般先(要注)：業種別貸倒実績率に基づく引当
- ・一般先(要管)：グループの貸倒実績率に基づく引当
- ・特定先(要注・要管)：外部格付のデフォルト率を参考にした予想損失率に基づく引当

##### C. 破綻懸念先

- ・個別債権(分類)に予想損失率を乗じた額を引当。

##### D. 実質破綻先・破綻先

- ・分類について全額引当。

今後は、格付け別のデフォルト率、貸倒実績率の検証を進め、信用リスクの計量的管理体制の確立を目指す。

#### 回収・処理方針

- ・管理室(本部)：東京、札幌、富山、金沢
- ・地区駐在：福井
- ・支店(融資二課)：大阪、函館、旭川、釧路、名古屋
- ・サービスの設置(H15年度中)

不良債権の集中化を図り、早期処理・回収に努める。

### (3) 有価証券評価損益と処理方針

#### <保有株式残高压縮計画>

	13/3末	14/3末	15/3末		(億円)
株式残高(簿価)	2,841	2,051	1,727	⇒	17/3末
うち上場株(簿価)	2,665	1,869	1,364		1,263
Tier 比率	83.6%	116.8%	67.8%		900
					約53%

株価変動リスクを回避するためには、株式残高压縮が必要であり、今後も計画的に圧縮を進める。(H17.3末までに上場株(簿価)を900億円まで圧縮)

## 8. 地域経済における位置づけ

### (1) 北陸三県

融資シェアは30%程度だが、売上10億円以上企業では70%以上の先と取引あり。  
石川銀行一部営業譲受もあり、今後も積極的に営業展開を図る。

#### 北陸三県内における融資シェアの推移

	12/3 末	13/3 末	14/3 末
融資残高シェア	32.8%	33.2%	34.0%

#### 北陸三県下における法人取引状況 (H15.5 末)

	売上高区分			合計
	10億円未満	10～100億円	100億円以上	
当行取引シェア	43.8%	72.3%	73.2%	46.4%

### (2) 北海道

融資シェアは10%未満だが、歴史的にみても当地経済との結びつき深い。  
北海道銀行との経営統合により、より一層当地経済に寄与していく。

#### 北海道における融資シェアの推移

	12/3 末	13/3 末	14/3 末
融資残高シェア	6.6%	6.4%	7.0%

#### 北海道下における法人取引状況 (H15.5 末)

	売上高区分			合計
	10億円未満	10～100億円	100億円以上	
当行取引シェア	10.6%	21.3%	26.3%	11.9%