

# 「経営の健全化のための計画」

(金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第5条)

平成 15 年 9 月

株式会社 北陸銀行

本計画は、当行が平成 15 年 9 月に設立を予定しております持株会社「(株)ほくぎんフィナンシャルグループ」にかかる関係当局の認可を前提として策定しております。

なお、計画に記載された事項について重大な変更が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。

## 目次

ページ

・経営の健全化のための計画の前提条件	...	1
1．金額・条件等	...	2
(1)根拠		
(2)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	...	3
(1)経営の現状及び見通し		
(2)平成 15 年 3 月期業務改善命令への対応		
(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	...	45
(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	...	53
(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	...	53
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	...	56
(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		
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	...	57
(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		
(7)劣後債の引受け又は劣後ローンによる貸付けその他の方法による子会社財務内容の健全性の確保		
8．地域経済における位置づけ	...	72
(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		

・ 経営の健全化のための計画の前提条件

	15/3 月期	16/3 月期	17/3 月期	18/3 月期	19/3 月期
--	---------	---------	---------	---------	---------

(金利) ( % )

無担O / N	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
T I B O R 3 M	0.080	0.080	0.080	0.080	0.080
10 年国債	0.700	0.700	0.700	0.700	0.700

(為替・株価) (円)

為替 (円 / ドル)	120.20	120.20	120.20	120.20	120.20
日経平均株価	7,972	7,972	7,972	7,972	7,972

計画期間中の前提は、平成 15 年 3 月末の水準で横這いとしております。

## 1. 金額・条件等

### (1) 根拠

当行は平成 15 年 9 月に持株会社「ほくぎんフィナンシャルグループ」を設立し、関連会社を含むグループ経営体制を再編いたします。今回の経営再編に伴い、当行が提出している「経営の健全化のための計画」につきましては、金融再生委員会より平成 11 年 9 月 30 日付で発表された経営健全化計画の見直しについての基本的考え方及び金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律施行令第 1 条の 2 の規定に基づき、ほくぎんフィナンシャルグループを中心とした傘下銀行および関連企業の統合ベースの計画に変更いたします。

なお、ほくぎんフィナンシャルグループは、「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律」（以下、「早期健全化法」）第 5 条第 4 項の規定に従い、金融庁に対して本計画の履行状況を報告してまいります。

### (2) 発行金額、発行条件、商品性

当行が平成 11 年 9 月に早期健全化法第 4 条第 2 項に基づいて発行した優先株式 750 億円については、株式移転により、ほくぎんフィナンシャルグループが発行する下記の優先株式となります。

#### < 優先株式の概要 >

種類	第 1 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%）
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
転換価額・転換条件	172 円 30 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 15 年 9 月 26 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 15 年 7 月 31 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

当行および関連会社はこれまでも地域経済に深く関わり、総合金融サービスを提供することで、営業地域内の幅広い層の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ます。

## 2. 経営合理化のための方策

### (1) 経営の現状及び見通し

#### イ. 財務体質の強化

平成9年11月に端を発した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健全化計画に引き継ぎ、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業況が悪化する取引先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たことに伴い株式関係損失が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ったほか、利益の内部留保に努めてまいりました。また、株式残高の圧縮を進めるとともに、住宅ローン等の低リスク貸出の推進によりリスクアセットの低減に努めてまいりました。この結果、平成15年3月末の自己資本比率は7.51%に回復しております。引き続き、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・自営業者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、資金利益は横這いから若干マイナスで推移しております。

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・賞与の減額・福利厚生の見直しなど踏み込んだリストラ策を実施し、平成 14 年度の経費は平成 8 年度のピーク時と比較して約 270 億円の削減（ 33% ）となっております。

この結果、平成 14 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）は過去最高の 480 億円（前年比 +33 億円、計画比 +9 億円）となり、本業部門では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

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不動産価格の下落に伴い、平成 11 年度、12 年度は計画を上回る不良債権処理損失額を計上し、さらに平成 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。この抜本処理により、ストックの不良債権については相応の引当処理が行われましたが、取引先企業を取り巻く環境は依然厳しく、平成 14 年度の不良債権処理損失額は計画を約 54 億円上回りました。

一方、不良債権残高については、最終処理の促進と企業再生支援により、平成 15 年 3 月末の金融再生法開示債権は平成 14 年 3 月末比 572 億円減少し 3,636 億円に圧縮されました。

経済環境が厳しく、取引先の業況悪化や担保不動産等の価格の下落が予想されるなか、今後の不良債権処理コストについても引き続き予断を許さない状況ではありますが、企業実態の把握を一段と強化し不良債権発生 of 未然防止に努めるとともに、従来以上に再生支援に注力していくことで、不良債権処理コストの圧縮と資産の健全化に努めてまいります。

（注）不良債権比率（リスク管理債権 / 貸出金未残）は、平成 14 年 3 月末 9.45%、平成 15 年 3 月末 8.39% 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、大幅な前倒し処理を実施したことにより平成 13 年度 2.64% となっておりますが、平成 14 年度は 0.80% へ低下しております。

平成 13 年 3 月末で 542 億円となっておりましたその他有価証券の含み損(ネット)は、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 月末の減損処理前で 894 億円にまで拡大いたしました。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適用により、13 年度中間期に 782 億円、期末に更に 73 億円を減損処理いたしました。

平成 14 年度も株価変動リスク低減のため、株式残高の圧縮に努めてまいりましたが、10 月以降の想定域を超えた株価下落のなか株式の売却等を進めたことにより、株式関係損失 252 億円を計上し、平成 15 年 3 月末におけるその他有価証券の含み損は 237 億円となりました。

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	
要注意先	減損処理する		
破綻懸念先 以下	減損処理する		

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	減損処理する		

## (2)平成 15 年 3 月期業務改善命令への対応

前述の株式関係損失の計上を主因として、平成 15 年 3 月期の当期利益は、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。

本業部門の収益力改善は着実に達成してきており、不動産売却に伴う再評価差額金取り崩しもあったことから期末剰余金は計画を 64 億円上回る 201 億円、また、自己資本比率は、リスクアセットの低下要因もあり、計画を 0.27% 上回る 7.51% となっております。現行の収益計画を確実に実行していくことで、公的資金の償還財源の確保と十分な自己資本の維持が可能となっております。

しかしながら、計画策定時には市場金利の緩やかな上昇を前提としていたことから、現状の金利環境が継続すれば、今後、資金利益の下振れが予想され、また、経済環境を勘案すれば、株価変動による損失の発生と不良債権処理損失額の上振れといったリスクについても、引き続き予断を許さない状況であります。こうした環境を踏まえ、以下のとおり対応してまいります。

### イ．収益改善に向けた対応

#### A) 収益計画の見直しについて

平成 15 年度以降の収益計画については、金利シナリオの見直しおよび前述の保有株式残高圧縮にともなう損失計上により、一旦、従来計画を下回る利益計画といたしますが、経営体制の見直し・再編を含めた徹底的な営業力強化と更なる業務の効率化・リストラにより平成 17 年度以降は従来計画を上回る業務純益の確保を目指してまいります。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、持株会社と銀行の合算では、優先株式の一斉転換日の前々年度である平成 20 年度末までに公的資金の償還に十分な期末剰余金の積み上げを図る計画としております。

#### B) 粗利益増強への取り組み

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、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。

また、手数料体系の見直しや投資信託・保険の窓口販売等の推進により役務益の拡大を図り、金利環境等に左右されない安定収益源を確保してまいります。

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、平成 18 年度には 1,081 億円のコア業務粗利益を目指してまいります。

取り組みの詳細は、P19「(3)業務再構築のための方策」を参照願います。

### Ｃ) 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 15 年 3 月末で計画 3,250 人を達成し 3,196 人となっております。従来計画では平成 17 年 3 月までに 2,870 人（平成 2 年ピーク比 2,170 人、43%）体制を目指すとしておりましたが、更なる効率化を進め、平成 17 年 3 月では 2,790 人、平成 18 年 3 月までに 2,590 人（平成 2 年ピーク比 2,450 人・約 50%、平成 15 年 3 月末比 606 人・約 20%）体制を目指してまいります。

#### 店舗

支店数は、平成 15 年 3 月末で計画を下回る 141 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 月末の支店数を従来計画より更に 1 カ店削減して 128 カ店以下、平成 19 年 3 月末の支店数を 124 カ店（平成 7 年ピーク比 60 カ店、33%）以下といたします。

#### 経費

経費については、ピークの平成 8 年度比で約 270 億円削減してきており、平成 14 年度の実績は計画を 18 億円下回る 532 億円で、OHR（経費/業務粗利益）は 50.05% 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更に前倒しで進め、平成 19 年 3 月期の経費を従来計画から更に削減し、500 億円（平成 8 年度ピーク比 302 億円、38%）にまで圧縮する計画としております。これにより、OHR を 46% 程度に引き下げること为目标に努力してまいります。

### □. 責任ある経営体制確立に向けた対応

#### A) 経営体制の見直しについて

更なる営業力強化と経営合理化を図り、本計画の履行をより確実なものとしていくとともに、今後の金融再編に機動的に対応し地域金融安定のため中核的な役割を担うため、地区別事業部制の導入と持株会社の設立を軸とした経営体制の再編を行ってまいります。

また、平成 16 年度中を目処に北海道銀行と持株会社方式による経営統合を進めてまいります。両行で設置しております統合準備委員会で詳細を詰め、両行の得意分野を活かしグループとしての営業力強化を図るとともに、両行合算での顧客基盤の維持・拡大を大前提としつつ、重複するインフラの整理・統合により更なる効率化を目指してまいります。

## 【地区別事業部制の導入】

### 1. 地区別事業部制の概要

主要営業地域を北陸三県・北海道・三大都市（東京・名古屋・大阪）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してまいります。

### 2. 地区別事業部制の狙い

#### 【地区別営業戦略展開と責任体制明確化による収益追求】

- 営業地域別に、産業構造・競合金融機関など異なる営業環境に的確に対応した戦略を展開する。
- 組織面・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化し各々の収益極大化を目指す。

### 3. 事業部別戦略

《北陸事業部》	地元中小企業、事業主、個人など幅広い層のお客さまに質の高いフルラインの金融サービスを提供することで安定的な収益基盤を構築し、地域ナンバーワンの総合金融機関という地位を確固たるものにする。
《北海道事業部》	100年を超える歴史のなかで築いてきた信用とブランドを活かしつつ、原点に返って北陸三県と関係のある取引先の掘り起こしを行い、取引基盤の充実に努める。一方で、店舗インフラと人員体制の効率化を行い、中小企業取引と職域等の周辺取引に重心を置くことで収益力向上を図る。
《三大都市事業部》	北陸や北海道のお客さまの都市圏へのパイプ役を担い、その中で関連取引の吸収に努める。また、店勢圏を中心とした中小企業取引を発展させ、信用コスト控除後収益の極大化を追求した貸出資産を構築する。

### 4. 事業部経営体制

北陸事業部には富山・高岡・石川・福井の4地区事業部を設置、三大都市事業部には東京・大阪の2地区事業部を設置し、北海道と合わせて7地区事業部の経営管理体制とします。各地区事業部に営業推進を統括する地区事業部長（常務執行役員／執行役員）を配置し、業績に対する責任を明確にしております。地区事業部の予算策定や地区事業部内の人事異動・評価など営業戦略の遂行に必要な権限の一部は、順次、地区事業部長に委譲し、戦略の独自性が発揮される体制へと見直しいたします。また、地区事業部長の報酬体系につきましては、地区事業部の業績に連動したものとまいります。

## 5. 事業部営業体制

《北陸事業部》	従来のエリア営業体制を発展させ、融資・渉外をより広範な店舗グループで集中管理するブロック営業体制を導入し、更なる効率化を図る。一方で、地元金融機関とのATM相互開放や、ローソンとの業務提携によるチャンネルの拡大と多様化により、利便性の向上に努める。
《北海道事業部》 《三大都市事業部》	店舗を戦略的に統合し、少数精鋭による質の高いオペレーションを展開する。同時に、インターネットバンキングや北海道銀行とのATM相互開放、イーネットとの提携によるコンビニATM等によりインフラを補完し、利便性向上を図る。また、企業再生支援体制を強化するとともに、集中管理による不良債権の早期処理を目指す。

## 【「株式会社ほくぎんフィナンシャルグループ」の設立】

### 1. 経営体制再編の概要

持株会社となる「株式会社ほくぎんフィナンシャルグループ」を設立し、平成15年9月末までに、当行、北銀リース(株)、北陸キャピタル(株)、(株)北陸カード、北陸保証サービス(株)、北銀ソフトウェア(株)を持株会社の子会社等といたします。また、平成15年度中に子会社としてサービサーの設立を検討してまいります。

また、今後、北陸三県・北海道を中心とする営業地域における金融再編に際し中核的な役割を担っていくことで、株主と地域のお客さまに支持される総合地域金融グループを形成してまいります。

### 2. 経営体制再編の狙い

#### (1) グループ経営体制の再構築

##### 【ヘッドクォーター機能の強化・管理部門効率化】

- 企画部門を集約し、マネジメントコミッティによる一元的戦略のもと、持株子会社各社がグループ企業価値向上に向けた施策を展開する。
- 人事・総務等の経営管理組織の集約により、効率的経営体制を構築する。
- 能力実績主義の人事運用を子会社各社に浸透させ、モラル向上を図る。

##### 【経営資源の傾斜配分によるグループ戦略の遂行】

- グループ横断的に事業の収益性・将来性の判断により重点部門・重点地域への経営資源傾斜配分を行う。
- グループ企業間の人事交流により各社の営業力強化を図る。

#### (2) 地域金融再編への対応

##### 【統合・再編を通じた営業力強化・経営合理化と地域金融安定化】

- 北陸・北海道で営業地域を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。
- 地域のお客さまへの金融機能の安定供給を保持し、地域経済の発展に資する。

### 3. 持株会社・子会社の連携体制

持株会社は、子会社の経営企画・管理部門を吸収し、共通の収益管理・リスク管理等に基づき、グループ経営方針の決定や経営資源配分、子会社業務運営の根幹にかかる事項の決定などの役割を担ってまいります。

銀行を含めた営業部門各社は、各業務分野（銀行、リース、VC、カード）での外部提携により営業力強化を図るとともに、連携して、幅広い選択肢の中からお取引先に最適な金融サービスを提供する体制を構築してまいります。また、サービサーを設立し、グループ各社の不良債権管理回収を集中的に行うことで、より効率的・専門的な対応を目指してまいります。

## 【北海道銀行との経営統合】

### 1. 経営統合の概要

北陸銀行と北海道銀行は、株主の承認と関係当局の認可を前提として、持株会社方式による経営統合を進めていくことについて平成15年5月に基本合意いたしました。両行が「経営健全化計画」に基づき収益力強化とリストラを推し進めることによりスリムで強靱な経営体質を構築し、平成16年度中を目処に統合を目指してまいります。具体的な方法およびスケジュールの詳細については、両行で構成する統合準備委員会において検討してまいります。

今後、両行は相互に協力し、広域地域金融グループとして他の地域金融機関に類の無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とともに、北陸・北海道の地域経済の発展に貢献してまいります。

### 2. 経営統合の狙い

#### 【経営の効率化】

- 両行のお客さまとの良好なお取引関係を維持・発展させていくことに重点を置きながら、北海道地区で重複するインフラを統合・再編するなどにより、経営資源をより有効に活用し、効率的で収益性の高い営業体制を構築する。

#### 【営業力の強化】

- 北海道銀行の北海道内におけるきめ細かい金融サービスと、北陸銀行の北陸地方のほか三大都市圏を含めた本州における幅広いネットワークを結合させることにより、特に北海道内における営業力を飛躍的に向上させる。

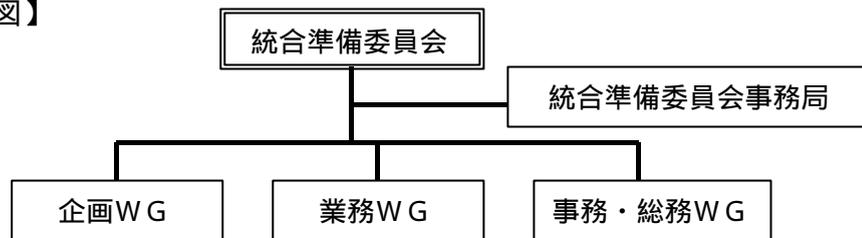
#### 【経営基盤の安定化】

- 経済環境の異なる地域にまたがる営業基盤を包含することにより、より安定性のある資産ポートフォリオを構築し、市場から高い信認を受け、お客さまから支持される地域金融グループを目指す。

### 3. 経営統合に向けた体制

経営統合に向けた準備体制として、平成 15 年 6 月に両行頭取を委員長とする「統合準備委員会」を設置するとともに、下部組織として事務局、ワーキンググループ（企画、業務、事務・総務の 3WG）を置き、具体的な統合の方法・統合比率、スケジュールの詳細、統合までの協力体制、統合後の経営体制・営業戦略等の検討に着手しております。

#### 【組織図】



#### 【各組織の役割】

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

統合時期、商号および持株会社の形態（スキーム）につきましては、経営統合の意義や経済合理性などの観点からよく検討し、9 月中をメドに決定してまいります。また、持株会社の経営体制については本年 12 月中の決定を目指すほか、統合比率の算定など経営統合に向けた具体的な手続きについても、統合日が決定され次第、作業スケジュールを固めて粛々と準備を進めてまいります。

また、北海道内の店舗統廃合につきましては、グループ全体での利益を維持・拡大していくという観点から、当面は 2 ブランドで営業を行っていくという基本方針であり、市場調査や統廃合の効果などを見極めつつ、お客さまの意向も踏まえたくうえで検討してまいります。

一方、統合前にも両行が共同で実施できる事項、例えばビジネス・マッチングや共同での企業再生支援、あるいは研修の相互派遣やバックオフィス部門の共同化などは、前倒しで実施してまいります。

## B) 客観性を持った経営計画のフォローアップ体制の整備

業務改善計画の進捗状況につきましては、常務会には必要に応じて随時、取締役会には4半期毎に報告し、機動的に必要な対策を講じる体制とするとともに、経営諮問委員会や監査役会を活用した客観的なフォローアップの体制も整備してまいります。

当行では、従来より、年2回程度、地域経済界・学会・地方公共団体の代表等で構成される経営諮問委員会を開催し、経営健全化計画の進捗状況やその他経営にかかる重要な事項について報告するとともに、各界からの意見をいただき、経営に反映させることを目指しております。この経営諮問委員会を活用して、業務改善計画につきましても、進捗状況を社外の委員の皆さまに報告し、意見をいただき、透明性のある経営を目指してまいります。

また、ほくぎんフィナンシャルグループの監査役会は常勤監査役1名に加え、社外監査役3名で構成する計画としておりますが、今後は、4半期毎に業務改善計画の進捗状況について監査役会への報告を行い、社外からの意見も十分に踏まえ、必要な対応を実施してまいります。

## 八．財務リスクの低減に向けた対応

### A) 株価変動リスクの低減

株価変動リスクの低減のために保有株式残高の圧縮を進めてまいりましたが、安定的収益確保のためには、更なる株価変動リスクの低減が急務となっております。従来計画では平成13年9月末で約2,050億円(時価)の株式残高を平成17年3月末までに1,500億円以下、Tier1比率70%以下とする計画としておりましたが、更に踏み込んで平成17年3月末までに保有株式(上場・店頭株)の簿価(取得原価)を900億円にまで圧縮してまいります。

#### 【保有株式残高圧縮計画】

	13/3 月末 実績	14/3 月末 実績	15/3 月末 実績	17/3 月末 計画
株式残高(簿価)	2,841	2,051	1,727	1,263
“(時価)	(2,270)	(1,902)	(1,451)	
うち上場株(簿価)	2,665	1,869	1,364	900
“(時価)A	(2,094)	(1,719)	(1,088)	
Tier1 残高 B	2,503	1,472	1,605	1,700
A / B 比率	83.6%	116.8%	67.8%	約 53%

## B) 信用リスクの低減

### 大口与信限度額の見直し

大口グループ与信管理については、従来は一律のグループ与信限度ラインに基づく管理を行っていましたが、平成14年9月から格付別のウォッチラインを設定いたしました。

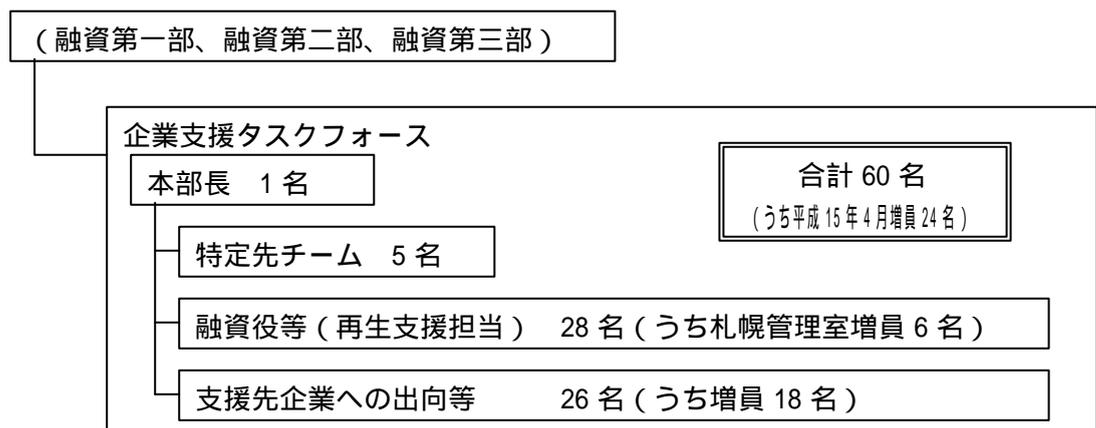
更に、平成15年5月には信用リスク定量化の手法により、想定される最大予想損失が期間損益ならびに自己資本の対比で適正な水準に収まるよう格付別の総与信・無担保与信限度ラインを設定するとともに、与信限度ラインの範囲内でウォッチラインの水準の見直しを行っております。

与信限度ラインは新規に限度超過を認めないラインとして位置づけておりますが、既存の限度ライン超過先も計画的に限度ライン内に抑えていくことを基本として運用しております。個別先の限度額の目処設定に当たっては、半期ごとに常務会において総与信・無担保与信額の目処を定め、大口与信リスクの低減を図ってまいります。

### 企業再生支援の取り組み強化

企業再生支援機能の強化を目的に、平成15年4月に関連部署への大幅な人員増強を行い、組織横断的な「企業支援タスクフォース」を設置いたしました。対象企業への支援担当者の出向や札幌管理室の人員増強等により、従来以上に機動的でスピーディーな再建支援を進めるとともに、不良債権の早期処理・残高圧縮に努めてまいります。

#### 【企業支援タスクフォースの概要】



(図表1 - 1)収益動向及び計画[(株)ほくぎんフィナンシャルグループ]

持株会社 平成15年9月 設立

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
(規模)<資産、負債は平残、資本勘定は末残> (億円)					
総資産		900	1,810	1,810	1,814
貸出金		-	-	-	-
有価証券		892	1,785	1,785	1,785
総負債		9	0	0	0
資本勘定計		1,811	1,808	1,812	1,816
資本金		500	500	500	500
資本準備金		1,251	1,251	1,251	1,251
その他資本剰余金		-	-	-	-
利益準備金		-	-	-	-
剰余金(注)		51	57	61	65
自己株式		-	-	-	-
(収益) (億円)					
経常利益		51	43	35	40
受取配当金		51	43	35	40
経費		1	2	2	2
人件費		0	0	0	0
物件費		0	1	1	1
特別利益		-	-	-	-
特別損失		-	-	-	-
税引前当期利益		51	43	35	40
法人税、住民税及び事業税		0	0	0	0
法人税等調整額		-	-	-	-
税引後当期利益		51	43	35	40
(配当) (億円、円、%)					
配当可能利益		51	57	61	65
配当金総額(中間配当を含む)		21	31	31	41
普通株配当金		9	19	19	29
優先株配当金<公的資金分>		11	11	11	11
優先株配当金<民間調達分>					
1株当たり配当金(普通株)		1.0	2.0	2.0	3.0
同(第1種優先株)		7.7	7.7	7.7	7.7
配当率(優先株<公的資金分>)		1.54	1.54	1.54	1.54
配当率(優先株<民間調達分>)					
配当性向		41.92	71.30	88.91	102.59
(経営指標) (%)					
ROE(当期利益/資本勘定<平残>)		5.73	2.42	1.94	2.21
ROA(当期利益/総資産<平残>)		5.67	2.42	1.94	2.21

(注) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

(図表 1 - 1)収益動向及び計画 (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
(規模)資産、負債は平残、資本勘定は末残> (億円)					
総資産	54,507	55,701	55,857	55,624	56,126
貸出金	40,800	40,534	40,239	39,979	40,219
有価証券	7,732	9,117	10,058	10,123	10,511
特定取引資産	55	25	25	25	25
繰延税金資産<未残>	1,061	1,008	903	813	663
総負債	52,469	53,826	53,810	53,329	53,641
預金・NCD	48,751	50,201	50,389	50,189	49,989
債券	-	-	-	-	-
特定取引負債	4	4	4	4	4
繰延税金負債<未残>	-	-	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債<未残>	100	91	83	83	83
資本勘定計	1,762	1,796	1,826	1,992	2,183
資本金	1,404	1,404	1,404	1,404	1,404
資本準備金	149	149	149	149	149
その他資本剰余金	-	-	-	-	-
利益準備金	0	9	16	21	28
剰余金 (注)	201	193	206	367	551
土地再評価差額金	148	136	115	115	115
その他有価証券評価差額金	141	96	66	66	66
自己株式	0	-	-	-	-
(収益) (億円)					
業務粗利益	1,064	1,016	1,047	1,057	1,081
資金運用収益	1,004	981	1,005	990	982
資金調達費用	120	104	107	87	65
役務取引等利益	106	114	119	124	134
特定取引利益	10	11	13	13	13
その他業務利益	63	14	17	17	17
国債等債券関係損( )益	50	0	0	0	0
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	531	493	531	551	580
業務利益	554	493	531	551	580
一般貸倒引当金繰入額	23	0	0	0	0
経費	532	523	515	505	500
人件費	256	251	254	246	239
物件費	276	272	261	259	261
不良債権処理損失額	328	330	330	240	180
株式等関係損( )益	156	75	50	0	0
株式等償却	91	0	0	0	0
経常利益	95	60	123	283	372
特別利益	62	0	0	0	0
特別損失	239	11	10	0	0
法人税、住民税及び事業税	2	0	0	0	0
法人税等調整額	110	13	77	90	150
税引後当期利益	27	36	36	192	221
(配当) (億円、円、%)					
配当可能利益	49	80	116	251	404
配当金総額(中間配当を含む)	11	60	21	31	31
普通株配当金	0	49	9	19	19
優先株配当金<公的資金分>	11	-	-	-	-
優先株配当金<民間調達分>	-	11	11	11	11
1株当たり配当金(普通株)	0.00	5.00	1.00	2.00	2.00
配当率(優先株<公的資金分>)	1.54	-	-	-	-
配当率(優先株<民間調達分>)	-	1.54	1.54	1.54	1.54
配当性向	-	165.89	59.51	16.24	14.12

(注) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
(経営指標)					(%)
資金運用利回(A)	2.03	1.94	1.97	1.94	1.89
貸出金利回(B)	2.15	2.17	2.19	2.18	2.16
有価証券利回	1.52	1.14	1.11	1.06	0.99
資金調達原価(C)	1.29	1.21	1.20	1.15	1.10
預金利回(含むNCD)(D)	0.16	0.15	0.14	0.11	0.09
経費率(E)	1.09	1.04	1.02	1.00	1.00
人件費率	0.52	0.50	0.51	0.49	0.48
物件費率	0.56	0.54	0.46	0.51	0.52
総資金利鞘(A)-(C)	0.73	0.73	0.78	0.79	0.79
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.89	0.98	1.03	1.06	1.07
非金利収入比率	16.88	13.68	14.23	14.56	15.17
OHR (経費/業務粗利益)	50.05	51.47	49.18	47.77	46.25
ROE (一般貸引前業務純益/資本勘定<平残>)	29.89	27.71	29.32	28.86	27.78
ROA (一般貸引前業務純益/総資産<平残>)	0.97	0.90	0.97	1.01	1.06

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

(図表 1 - 2)収益動向 (連結ベース)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績	16/3月期 見込み
(規模)<未残>			(億円)
総資産	59,410	56,208	57,556
貸出金	43,770	42,536	41,996
有価証券	8,135	7,021	9,575
特定取引資産	62	24	70
繰延税金資産	1,040	1,068	1,016
少数株主持分	7	1	1
総負債	57,611	54,449	55,724
預金・NCD	52,535	51,906	51,651
債券	-	-	-
特定取引負債	5	5	7
繰延税金負債	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債	226	100	91
資本勘定計	1,792	1,757	1,830
資本金	1,404	1,404	500
資本剰余金	1,153	149	1,063
利益剰余金	994	206	236
土地再評価差額金	320	148	136
その他有価証券評価差額金	81	141	96
為替換算調整勘定	-	-	-
自己株式	10	10	9

	(収益)		
	(億円)		
経常収益	1,541	1,545	1,366
資金運用収益	1,070	984	975
役務取引等収益	131	144	176
特定取引収益	2	10	-
その他業務収益	22	73	155
その他経常収益	314	332	60
経常費用	3,094	1,452	1,300
資金調達費用	176	123	100
役務取引等費用	34	36	40
特定取引費用	-	-	-
その他業務費用	20	10	99
営業経費	594	561	564
その他経常費用	2,268	719	496
貸出金償却	328	255	258
貸倒引当金繰入額	820	77	82
一般貸倒引当金純繰入額	26	22	-
個別貸倒引当金純繰入額	789	99	80
経常利益	1,552	93	66
特別利益	3	65	1
特別損失	20	240	11
税金等調整前当期純利益	1,569	81	56
法人税、住民税及び事業税	2	2	2
法人税等調整額	220	109	14
少数株主利益	4	2	0
当期純利益	1,356	23	40

(図表2)自己資本比率の推移 ... 採用している基準(国内基準)

(北陸銀行単体)

(億円)

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
資本金	1,404	1,404	1,404	1,404	1,404
うち非累積的永久優先株	375	375	375	375	375
資本準備金	149	149	149	149	149
その他資本剰余金	-	-	-	-	-
利益準備金	2	14	18	25	31
任意積立金	-	-	-	-	-
次期繰越利益	187	162	194	349	533
その他	-	-	-	-	-
うち優先出資証券	-	-	-	-	-
その他有価証券の評価差損	141	96	66	66	66
自己株式	0				
営業権相当額	-	-	-	-	-
Tier 計	1,602	1,634	1,700	1,861	2,051
(うち税効果相当額)	(1,061)	(1,008)	(903)	(813)	(663)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	112	102	89	89	89
一般貸倒引当金	303	303	303	303	303
永久劣後債務	465	465	265	250	250
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier 計	881	871	658	643	643
期限付劣後債務・優先株	235	184	133	85	40
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	235	184	133	85	40
Tier 計	1,116	1,056	792	729	683
(うち自己資本への算入額)	(1,031)	(966)	(698)	(631)	(581)
Tier	-	-	-	-	-
控除項目	0	0	0	0	0
自己資本合計	2,633	2,601	2,398	2,492	2,632

(億円)

リスクアセット	35,040	34,340	33,640	32,940	32,240
オンバランス項目	34,147	33,450	32,750	32,050	31,350
オフバランス項目	892	890	890	890	890
その他(注)	-	-	-	-	-

(%)

自己資本比率	7.51	7.57	7.13	7.56	8.16
Tier 比率	4.57	4.76	5.05	5.65	6.36

(注)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

(連結)

(億円)

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
資本金	1,404	500	500	500	500
うち非累積的永久優先株	375	-	-	-	-
資本剰余金	149	1,063	1,070	1,075	1,082
利益剰余金	195	215	242	408	592
連結子会社の少数株主持分	1	2	3	5	7
うち優先出資証券	-	-	-	-	-
その他有価証券の評価差損	141	96	66	66	66
自己株式	10	9	0	0	0
為替換算調整勘定	-	-	-	-	-
営業権相当額	-	-	-	-	-
連結調整勘定相当額	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Tier 計	1,599	1,675	1,750	1,923	2,115
(うち税効果相当額)	(1,068)	(1,016)	(911)	(821)	(671)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	112	102	89	89	89
一般貸倒引当金	310	310	310	310	310
永久劣後債務	465	465	265	250	250
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier 計	887	877	664	649	649
期限付劣後債務・優先株	235	184	133	85	40
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	235	184	133	85	40
Tier 計	1,122	1,062	798	735	689
(うち自己資本への算入額)	(1,031)	(967)	(699)	(631)	(581)
Tier	-	-	-	-	-
控除項目	2	1	1	1	1
自己資本合計	2,628	2,641	2,447	2,553	2,695

(億円)

リスクアセット	35,098	34,407	33,707	33,007	32,307
オンバランス項目	34,279	33,590	32,890	32,190	31,490
オフバランス項目	818	817	817	817	817
その他(注)	-	-	-	-	-

(%)

自己資本比率	7.48	7.67	7.26	7.73	8.34
Tier 比率	4.55	4.86	5.19	5.82	6.54

(注)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するため、平成 13 年度に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し、ま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の増強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、地元中小企業、事業主、個人など幅広い層のお客さまに質の高いフルラインの金融サービスを提供することで安定的な収益基盤を構築し、地域ナンバーワンの総合金融機関という地位を確固たるものとすべく、努めてまいります。

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、ATMやメール便など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ATMの設置や他行とのATM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。

##### <北海道>

北海道においては、100年を超える歴史のなかで築いてきた信用とブランドを活かしつつ、原点に返って北陸三県と関係のある取引先の掘り起こしを行い、取引基盤の充実に努めてまいります。一方で、北海道銀行との経営統合を展望しつつ、店舗インフラと人員体制の効率化により経営資源の有効活用を進め、メール便や事務の共同化により業務の効率化を行ってまいります。

平成 15 年 4 月に北海道地区融資担当執行役員を配置、札幌管理室も 8 名から 14 名に

増強、さらに中核店舗を中心に専門性を備えた人材を 8 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、北陸や北海道のお客さまの都市圏へのパイプ役を担い、その中で関連取引の吸収に努めてまいります。また、店勢圏を中心とした中小企業取引を発展させ、信用コスト控除後収益の極大化を追求した貸出資産の構築に努めてまいります。

営業拠点については、思い切った戦略的集約を進め、平成 16 年 3 月には 14 カ店体制（ピーク 22 カ店比 8 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 4,700 台のコンビニ A T M 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。

#### 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> |
|--|

#### a . 中小企業貸出の増強

地元企業の事業資金ニーズに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、引き続き

地域産業への円滑な資金供給に取り組んでまいります。

支店部では、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・シェアの拡大につなげるなど、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、非金融ニーズにも幅広く対応することで、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まいりました。また、現在、融資関連情報の一元化と審査プロセスの効率化のため「融資支援システム」の導入に向け準備を進めております。財務相談・業務効率化支援・海外進出支援など、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活用し、お取引先に対して当行グループ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 年度に既存事業者ローンの見直しにより金利選択の幅を広げ、また、スモールビジネス向け商品として借入手続きが簡単でスピード審査の「クイックエース 300」の取り扱いを開始しました。更に平成 14 年 8 月に、事業者の財務内容等を計量化した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「クイックエース 1000」の取り扱いを開始しております。なお、クレジットスコアリングモデルを活用した商品といたしましては、信用保証協会と提携した「クイックエース V」があり、順次取り扱いエリアを広げてまいります。

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、CMS（キャッシュマネジメントサービス）、M&A、アセットファイナンス、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、これまで十分に取り組みできていなかった小口資金ニーズにも「中小企業事業資金相談デー」を設けるなど接点を広げ、従来から取り組んでいる保証協会保証付貸出に加え、新型ビジネスローンを活用してきめ細かく対応しております。新型ビジネスローンについては、従来の営業店に加え、インターネットや FAX 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、顧客セグメントに応じた推進体制を整備することで、渉外のローコスト化と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。

#### b．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。

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、行内の信用コスト控除後利益に対する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、平成 15 年度からは信用コスト控除後利益の業績評価でのウエイトを更に引き上げております。さらに、与信集中に伴う潜在的損失変動額をカバーするため必要となる自己資本に対するコスト（資本コスト）を業績評価に組み入れ、大口与信集中の排除、信用コスト・資本コスト控除後利益の極大化を図っ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。

#### c．役務益の増強

平成 13 年度に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設置し、手数料の新設・改定、A T Mキャッシング提携先の追加や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。現在はプロジェクトチームに代わりフィービジネスヘルプデスクを設けて営業店と協力して役務益の増強に取り組んでおります。

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、大口取引先や地方公共団体等との個別交渉による手数料減免状況の改善や集金・両替手数料の徴収等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。

## 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

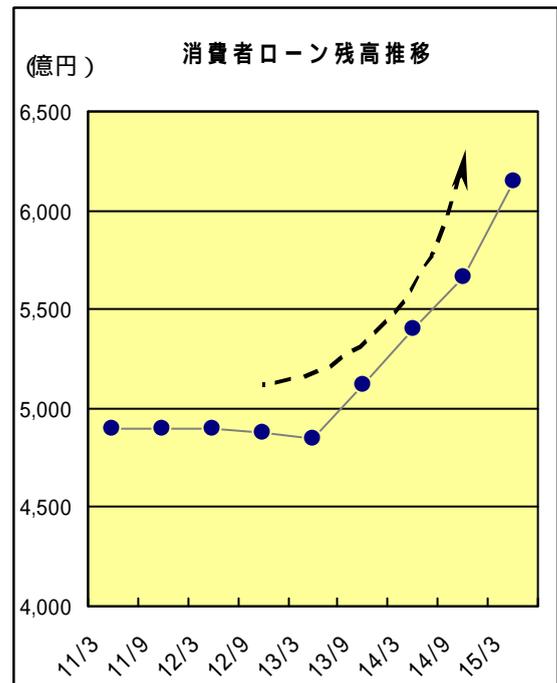
### a. 消費者ローンの推進

消費者ローンについては、商品の拡充、クイックレスポンス体制の構築、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を図り、平成 17 年 3 月末消費者ローン残高を 7,000 億円とする計画を 1 年前倒しし、平成 16 年 3 月末の達成を目標に努力してまいります。

顧客利便性向上、顧客接点増強のため「ほくぎんローンプラザ」の増設および休日営業の拡大を進めております。ローンプラザの数は、平成 14 年度は 2 カ所、平成 15 年度は 7 月までに 5 カ所増設し、合計で 22 カ所となりました。うち、休日営業のローンプラザは富山地区 4 カ所、高岡地区 4 カ所、

石川地区 5 カ所、福井地区 1 カ所、北海道地区 1 カ所の合計 15 カ所となりました。また、「夜間・休日ローン相談会」を開催してまいりましたが、相談会は年間で 119 カ店、延べ 188 回開催いたしました。今後も、ローンプラザの増設や夜間・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。

商品面では、新築案件吸収を目的とした住宅ローン「夢ホーム」に「定期借地権口」を設けたほか、保留地上の住宅案件にも弾力的な対応を可能にしています。さらに、商品性において一層の充実を図るべく、平成 15 年 3 月に保証料金利内枠型住宅ローン「夢ホーム A (エース)」の発売を開始し、北陸三県、札幌地区の 9 会場で 400 社を超える住宅業者等に対して、商品説明会を実施してまいりました。その結果、平成 14 年度は借り換え案件が減少するなか、年間で 6,171 件 1,139 億円の住宅ローンを実行し、石川銀行からの承継分を除いても、住宅ローンの年伸率は 17%となりました。カードローンにつきましても、主力商品の「スーパーNOW」に加え、多様なチャネルから申込ができ、審査時間が短い「クイックNOW」により、平成 14 年度は両商品を



合わせ約 48,000 件の実行により平成 15 年 3 月末の契約件数は約 34 万先となり、融資残高も年間で約 30 億円増加いたしました。引き続きお客さまのニーズに応じた商品の充実に努めてまいります。

#### b．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 4,700 ヲ所のコンビニ 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。

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。

#### c．富裕者層対応

富裕者層取引につきましては、相続・事業承継、不動産の有効活用や金融資産運用等にかかるコンサルティング機能の強化により、お客さまとの信頼関係を醸成することで取引拡大を図ってまいります。特にニーズの高いと思われるお客さまを対象として平成 13 年 1 月より特定富裕者登録制度を導入しており、平成 15 年 3 月末で 2,209 先（うち北陸三県では 1,562 先）を対象に登録しております。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に努めてまいります。

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 15 年 3 月末現在 CA 認定者 222 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）、個人年金保険等

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、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、ニーズにあ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。

#### d．ダイレクトチャネルの拡充・新サービスの提供

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」を開始しておりますが、平成15年3月末現在加入者数は約4万2千人となっております。平成14年10月にはリアルタイム化やモバイルバンキングについて対応機種拡大など大幅な機能追加を行いました。更に、平成16年1月よりマルチペイメントネットワークへの対応を予定しており、引き続き、より利便性の高いサービスを目指してまいります。

平成15年3月に株式会社ローソンと業務提携に関する基本合意し、6月よりローソン店舗の専用端末Loppiを利用したローン借入申込書の受け取りや外貨宅配サービスの申込書受け取りなどのサービスを提供しているほか、8月には東京支店で共同店舗を開設いたしました。今後、提携業務の拡大を検討するとともに、北陸での共同店舗開設に向けて準備を進めてまいります。

#### e．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14年度は年間で2,439件の成約で265百万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。また、平成14年10月には店舗併用住宅火災保険の販売を開始いたしました。生命保険分野につきましては、平成14年10月より個人年金保険の販売を全営業店で取り扱いしております。平成14年度は変額年金保険796件2,821百万円、定額年金保険1,592件3,461百万円の成約で計169百万円の手数料収入の実績となりました。今後も顧客ニーズに対応するため、取扱商品の拡大し、手数料収入の拡大を図ってまいります。

確定拠出年金については、平成13年11月に厚生労働省に対する運営管理機関登録を済ませ、以降積極的に制度の普及に取り組んでおります。企業型年金については、北陸三県を中心にこれまで250社以上の取引先に対して導入提案を行い、既に運営管理機関として4社で制度をスタートしております。また、商品提供機関として、北陸三県の導入企業を中心に、運用商品として預金等の提供を行っております。引き続き導入企業の拡大に努め、安定調達基盤を構築してまいります。

#### f . 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。

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、平成 15 年 2 月から 3 月にかけて株式会社北陸カードとの提携カードを 2 商品発行いたしました。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。

#### 営業体制

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

#### a . 業務提携

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 年度には道内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 4,700 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、また平成 15 年 1 月には振込手数料優遇サービスを実施し、道内での利便性が飛躍的に向上いたしました。さらに、北陸三県においても当行の A T M網を平成 15 年 4 月より新川水橋信金と相互開放し効率化を図っております。

今後も引き続き、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他金融機関等との提携を進めてまいります。

## b . 本部営業推進体制

### ・支店部のリテール推進体制を強化

支店部では、お客さまのセグメント別に「個人推進室」と「中小企業取引推進室」で営業店の取引推進をサポートするとともに、お客さまのニーズを把握し、よりよい商品やサービスの提供に努めております。

平成 15 年 1 月には、消費者ローンの重点推進を目的として「ローンタスクフォース」を設置しておりますが、平成 15 年 6 月に、この名称を改めて「消費者ローンタスクフォース」とするとともに、事業性の中小口ローンの推進強化を図るため、「中小口ローンタスクフォース」を新設いたしました。

更に、これらのリテール業務推進セクションを総括して「リテール推進本部」とし、総合的なリテール業務の推進強化に取り組んでおります。当行が従来より得意としてまいりました企業取引に加え、個人や中小規模事業者のお客さまへの取り組みを一層強化し、厚みのある営業活動を展開してまいります。

### ・金融サービスタスクフォースの設置

シンジケートローン、M & A、私募債、富裕者対応、E B、ファクタリング、デリバティブ、国際業務等の専門的なアドバイスなど、お客さまのニーズに個別対応する部署の本部横断的組織として、平成 15 年 6 月に「金融サービスタスクフォース」を設置いたしました。従来は、各専門部署がそれぞれお客さまへ商品を提案するなど、銀行サイドの都合による対応となりがちでありましたが、よりお客さま本位の一元的な体制を整備し、ニーズに合わせて、機動的・包括的な提案や商品・サービスの提供を行ってまいります。専門的サービスを担当する各部署の総力を結集して、地域ナンバーワンの総合金融サービスを提供してまいります。

## c . 店舗体制

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 15 年 3 月時点で北陸三県・北海道で 33 エリア 81 ヲ店が対象となっております。今後は、従来のエリア営業体制を発展させ、融資・渉外担当行員をより広範囲なグループで集約するブロック営業体制の導入を検討し、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さらに推し進めてまいります。

北海道においては、既に札幌市・函館市以外の都市では、順次、1 支店体制へと移行してまいりました。今後、北海道銀行との経営統合を睨み、両行のお客さまとの取引を維持・拡大していくことを前提としつつ、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も、営業拠点の戦略的集約をすすめ、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は、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。引き続き、費用対効果を検証し、より効果的な配置を進めてまいります。

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」の拡充やコンビになどのお他業態との融合店舗であるインプランチストア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15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(出)、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)、YKK(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(出)、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(出)
<b>3エリア 6カ店</b>		
福井地区	福井支店	福井駅前(出)
	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	苗穂支店	元町(出)
	豊平支店	西岡(出)
	小樽支店	奥沢(出)
	旭川支店	旭川四条支店
	釧路支店	釧路南(出)
	五稜郭支店	函館東(出)
	麻生支店	東篠路(出)
	7エリア	14カ店
合計	33エリア	81カ店

#### d . 人材育成

「地元回帰・リテール強化」を打ち出す中で、行員の意識・行動面の変革に取り組んでまいりました。若手行員および中堅行員に対しては、従来の知識集約型研修・基礎的な推進セールス研修に加え、高度な金融サービスの提案・提供に繋がる実践的な研修の拡充に取り組んでおります。また、ハウスメーカーを中心とした異業種への派遣研修についても積極的に展開しております。中堅行員・管理職以上については、マネジメント研修と合わせて、リレーションシップ・バンキングの機能強化計画に則り、企業発掘・企業再生支援等の研修に注力しております。職場において、お客さまを十分に理解し的確なアドバイス・フォローを繰り返し経験していく中で、行員全体のレベルアップを図ってまいります。

また、行員一人一人の自信・働き甲斐を引き出すものとして、個々の適性に応じた「得意分野を持った人材育成」への取り組みを続けております。今後は、行内資格制度の拡充および資格保持者の効果的活用を図ってまいります。

一方、パートスタッフについても、その役割は重要性を増しており、事務レベルの向上に取り組んでおります。各担当業務に細分化した研修を大幅に拡充し、事務手順・オペレーション業務の習熟、コンプライアンスの理解・徹底を図っております。引き続き、行員と合同での研修の企画・運営により、行員とパートスタッフの事務知識水準の統一・互換性の向上を図ってまいります。

#### e . 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・北海道の基盤強化に向けて、大都市圏・本部からの人員シフトを進め、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

定を実施しました。

今後とも、人事制度の充実を図り、意識改革と能力主義・実績主義を徹底し、行員のやる気、励みや緊張感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上、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。

#### 持株会社傘下の関連会社の収益増強

##### a．北陸カード

JCB・VISAのデュアルブランドを掲げ、それぞれの特性や強みを生かした営業活動を展開し、カード会員数の増強を図ってまいります。また、提携カード発行により、提携会社と共有する顧客情報を活用し、更なる営業基盤の拡大を図っていくとともに、ICカード化に向けての研究を進め、新たなビジネスチャンスを模索してまいります。グループ全体としては、銀行のリテール戦略推進と並行してJCB・VISAカード会員増強運動も展開し、クレジットカードにつきましても重要なパーツとして銀行の商品・サービスと一体的に強力な推進体制を築いてまいります。

この結果、両ブランドを合わせたカード会員数を、18年3月末までに現状の約27万名から32万名（約18%増）にまで増加させる計画としております。

銀行の主要カードローン商品である「スーパーNOW」の保証業務については、銀行のカードローン増強施策により保証残高が20%増加すると見込んでおり、また代弁率の実態に合った保証料率に見直すことにより、現状比250%増の保証料収入を計画しております。

##### b．北銀リース

従来より様々な角度からバックアップを受けてきたオリックスとの連携・協力関係をより一層強化し、ファイナンス・リース部門の更なる増強を図ってまいります。一つには、現在財務部門に係る人材の派遣をオリックスより受けておりますが、今後はリースに関するノウハウがあり、営業推進力の高い人材の派遣を受け、営業力強化を図ってまいります。また、従来は銀行からの転籍者主体の人員構成で営業活動を展開してまいりましたが、今後は銀行から若手行員を派遣しその活動力を高めることで営業基盤を拡大していく方針としております。現在堅調に伸びているオリックスオートリースへのオートリース取次業務を更に増強すべく、グループ内企業はもとより、グループ企業の取引先や北海道銀行のお取引先等への取り次ぎを強化してまいります。

以上の施策等により、同社は年間250百万円～350百万円の最終利益を計上する計画としております。

#### c．北陸キャピタル

北陸・北海道地区を中心としたベンチャーキャピタル会社としての役割をより一層強化すべく、地方公共団体や地域の研究機関等と連携して、再生ファンドやベンチャーファンドを組成し、地域のベンチャー企業の発掘・育成や新規事業の支援に特化した活動に専念いたします。

#### d．北陸保証サービス

銀行の信用保証会社として、適正な審査基準のもとクイックレスポンス体制を整えることはもちろんのこと、お客様のライフプランに合わせたローン販売促進の一翼を担うべく、審査体制を充実させてまいります。また現在、銀行は徹底したリテール戦略のもと、住宅ローンなどを中心とした消費者ローン増強策を展開しており、18年3月末までに有担保保証残高50%増を目指してまいります。

#### e．北銀ソフトウェア

グループ全体のコンピュータ・システム関連事業を一括して請け負うIT関連企業として、そのシステム開発及び運用スキルを高めていくと同時に、ローコストオペレーションの実現に向けて注力してまいります。また、地公体等のシステム開発を中心とした外部向け営業部門への人員の傾斜配分を行い、外部販売比率を現状の14%（過去3年の平均）から20%台に引き上げていく中から、収益力を高めると同時に、グループ全体のシステム関連費用を低減してまいります。

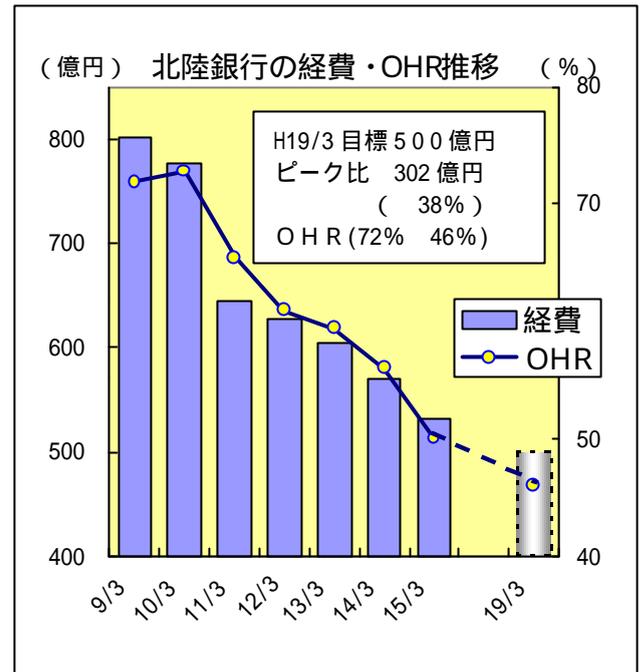
#### f．新会社・サービサー

関係当局の認可を前提として、16年3月を目処に弁護士法の特例に基づく債権回収会社（サービサー）を設立し、グループ全体の不良債権の早期回収を目指してまいります。具体的には、グループ全体の不良債権を集約するとともに各社の管理部門を一極に集中し、管理・回収業務を一元的に管理することにより、不良債権回収の極大化を図ってまいります。

## 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、平成 13 年度の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、その役割を明確化させるとともに、パートスタッフの活用・業務のアウトソーシング・業務そのものの効率化等を進め、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・定例的な個人のお客さまへの渉外部門のパートスタッフ化を図り、きめ細かいサービスを提供してまいります。本部では、専門分野への知識・経験豊富なパートスタッフの投入や事務・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。

当行では、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、営業推進力を最大限に引き出す一方で、リスク管理の徹底を図るため、企画・管理部門と営業部門を分離し専任の地区担当常務執行役員を配置する体制へと移行し、平成 15 年 6 月には取締役 7 人体制とし、取締役会の機能を強化してまいりました。

ほくぎんフィナンシャルグループの取締役については、当行の取締役 6 人（うち社外取締役 1 名）が兼務する形でスタートし、株主の意向を反映してグループ総体の基本戦略等の重要事項を決定し、銀行をはじめとする傘下事業会社の経営を管理・監督してまいります。

### 正行員数の削減

当行では、従来より、ローコストオペレーション体制の確立を目指し、パート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等を図り、平成 15 年 3 月末人員は、前年度比 222 人減少し、3,196 人となりました(パートスタッフ 1,734 人、前年度比 + 167 人)。今後も、店舗・組織・業務の見直しを進め、効率的な業務運営体制を構築していくことにより、平成 19 年 3 月には 2,590 人体制、パート化比率 51%を目指してまいります。

### B) 人件費の削減

平成 14 年度の人件費は、ピークの平成 9 年度比 167 億円減少し、256 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、人員削減ならびに平成 15 年 1 月に導入した職務に見合った給与体系の定着などにより、平成 18 年度人件費は、平成 14 年度比さらに約 16 億円の圧縮を図り、240 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、優先株式の無配に対応して、平成 14 年 1 月より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、今後は業績貢献度を反映した報酬制度・退職金制度の導入等を検討してまいります。

なお、平成 15 年 3 月期の普通株式無配を受けて、当面の間は役付役員の役職手当相当を自主返納しております。

### 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、さらに踏み込んで、平成 14 年 4 月から定期昇給を廃止、平成 15 年 1 月から新給与体系へと移行しております。また、職務手当については、優先株式の無配に対応して、平成 14 年 3 月から、支店長以上は 20%、副支店長以上は 10%減額で運用いたしております。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早期定着させ、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、優先株式の無配に対応して、13 年度下半期から前年比さらに 45%程度を削減して支給しております。

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、平成12年度より予定利率・給付利率の引下げを主体にした給付設計変更を実施しております。また、平成15年2月には、厚生年金基金代行部分を返上し、年金財政の安定・将来負担の軽減を図っております。今後、退職金・年金制度については、新しいスキーム等も踏まえて総合的な改定を検討してまいります。

### 平均給与月額

行員一人当たり平均給与月額につきましては、副支店長以上の職務手当減額もあり、計画通りの404千円となりました。平成15年度以降につきましては、更なる人員削減を進め人件費総額の圧縮に重点をおいていくことから、内部事務のパートスタッフへの移行や行員の平均年齢上昇にともない行員の平均給与月額は一旦上昇する見込みとなっております。職務と成果に応じた処遇の定着・徹底により、平成19年3月には411千円の水準を目指してまいります。

### 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年度には、営業店端末機をWindows2000搭載の最新機種へ切り替え一層の業務の効率化を図るとともに、平成15年1月より、自動機を365日稼働させることといたしました。

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。

自動機の24時間稼働を展望するとともに、コンビニATMの設置場所の拡大、ローソンとの提携などお客さまとの取引接点の拡充を図っていきます。

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

全行的な節減意識の徹底、諸制度の見直し、優先順位をつけた投資などにより、支出削減に努め、平成14年度の物件費は276億円と、計画比10億円、前年比11億円の実績となっております。

引き続き、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

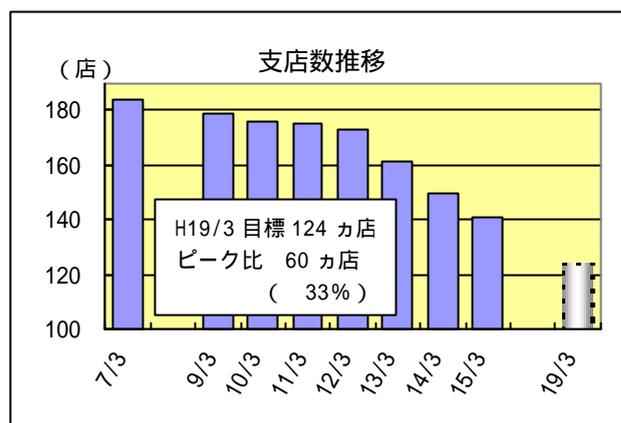
### a. 国内店舗の見直し

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、三大都市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 3 支店の廃止・21 支店の出張所化、北海道で 1 支店の廃止・5 支店の出張所化、三大都市で 3 支店の廃止を実施し、平成 15 年 3 月末時点の国内本支店数は 141 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。

更に、平成 15 年 8 月には三大都市で 3 支店を廃止しております。

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 19 年 3 月末までに 124 カ店以下の体制にしてまいります。



### b. 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、よりニーズが高い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、82 カ所の廃止と 30 カ所の新設を行いました。なお、お客さま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。

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 25,000 台の郵貯 A T M と約 4,700 カ所のコンビニ 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、平成 15 年 4 月には新川水橋信用金庫との A T M 相互開放を順次実施し、相互開放 A T M は 470 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

営業活動のために必要度の低い設備については、順次売却をすすめてまいりました。平成 14 年度には社宅・寮等で 30 件 68 億円を売却し、平成 11 年度以降では 91 件 149 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、売却可能な社宅・寮の処分を前倒しにすすめてまいります。

### 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・福井事務推進センター、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ビジネスサービス㈱に委託しております。また、平成 14 年 10 月、大阪（名古屋を含む）地区の後方事務に携わってきた大阪・名古屋支店の事務集中担当を廃止して富山事務推進センター（北銀ビジネスサービス㈱）に委託しております。平成 15 年 8 月には東京地区についても東京事務推進センターを廃止して富山事務推進センター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㈱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。今年度は名古屋地区、および石川地区について、都銀、地元信金と共同化すべく検討中です。

#### 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、現金捕填、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

お客さまとの接点を大切にするきめ細かい外訪活動により、地域密着・リテール営業を進めるため、自動車主体の機動力を見直し、屋根付オートバイ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 14 年度までに 4 輪リース車を 185 台減車し、屋根付オートバイを 82 台導入してまいりました。

引き続き、お客さまに親しまれ、あたたかくきめ細かいサービスの提供を目指し、行用車の見直しをすすめてまいります。

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、単独では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 年度以降、店舗スペースの有効利用・異業種との複合サービスの提供を目的として、賃貸による店舗の有効活用をすすめてまいりました。平成 14 年度にはファーストフード店・旅行代理店の併設など 5 店舗で立地環境を有効に活用したインプラントストア化を実現しており、現在 7 店舗 8 業者と年間賃料収入 76 百万円の賃貸契約を締結しております。

また、コンビニエンスストアと銀行が融合した新しいビジネスモデルの確立を目指し、平成 15 年 3 月に株式会社ローソンとの業務提携に関する基本合意を発表いたしました。8 月に東京支店で第一号の共同店舗を開設し、現在、北陸での実施に向けて対象店舗の検討を進めております。新しい店舗スタイルの導入・お客さまへの新しいサービスの提供などにより、一層利便性の高い、魅力ある店づくりに努めてまいります。

(図表6) リストラの推移及び計画 (ほくぎんフィナンシャルグループ+北陸銀行)

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

(役職員数)

役員数 (人)	13	12	12	12	12
うち取締役(( )内は非常勤) (人)	9( 1)	7( 1)	7( 1)	7( 1)	7( 1)
うち監査役(( )内は非常勤) (人)	4( 3)	5( 3)	5( 3)	5( 3)	5( 3)
従業員数(注) (人)	3,196	2,994	2,794	2,594	2,594

(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)

国内本支店(注1) (店)	141	134	128	126	124
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、外為集中店、ローン専門ダイレクト支店、払込専門支店を除く。

(注2)出張所、駐在員事務所を除く。

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

(人件費)

人件費 (百万円)	25,638	25,222	25,522	24,722	24,022
うち給与・報酬 (百万円)	20,036	20,217	20,517	19,817	19,217
平均給与月額 (千円)	404	411	411	411	411

(注)平均年齢39.0歳(平成15年3月末)。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1) (百万円)	152	144	163	163	163
うち役員報酬 (百万円)	149	141	160	160	160
役員賞与 (百万円)	3	3	3	3	3
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	14	16	18	18	18
平均役員退職慰労金(注2) (百万円)	0	0	30	30	30

(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)平均役員退職慰労金計画は常務(取締役3年、常務3年)、取締役(4年)が退職の場合の平均。

(物件費)

物件費 (百万円)	27,631	27,228	26,138	25,938	26,138
うち機械化関連費用(注) (百万円)	7,569	7,500	7,500	7,500	7,500
除く機械化関連費用 (百万円)	20,062	19,728	18,638	18,438	18,638

(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、リース費用、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。

(人件費+物件費)

人件費+物件費 (百万円)	53,269	52,450	51,660	50,660	50,160
---------------	--------	--------	--------	--------	--------

## 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行い、14年度中に関連会社（特別目的会社を除く）を11社から7社に集約いたしました。

また、グループとしての総合金融サービス力を高めるため、銀行業務に隣接するリース、カード、信用保証業務等の信用分野との連携・協力が緊密かつ迅速にできる機動的な関係を築き、現下の時代環境に即応できる体制を構築すべく、平成15年3月に北銀リース(株)、(株)北陸カードおよび北陸保証サービス(株)の当行による持株比率を高め、子会社および子法人等といたしました。

ほくぎんフィナンシャルグループの設立により、北銀リース、北陸保証サービス、北陸カード、北陸キャピタル、北銀ソフトウェアは銀行と並列的に持株会社傘下へ再編いたします。今後は持株会社による企画部門の統合等を通じて、更なる合理化・効率化に努めてまいります。

### [関連会社整理統合について]

11社（14/3現在）		7社（15/3現在）	
1．北銀事務代行	統合 (H14.10.1)	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	持株比率5% 70.25% 子会社化（H15.3.28）
6．北陸保証サービス		4．北陸保証サービス	持株比率5% 45% 子法人等化（H15.4.7）
7．北陸カード	統合 (H14.10.1)	5．北陸カード	持株比率5% 87.39% 子会社化（H15.3.28）
8．北陸クレジットサービス			
9．北陸キャピタル	統合 (H14.12.10)	6．北陸キャピタル	
10．北銀投資顧問			
11．北銀ソフトウェア		7．北銀ソフトウェア	
・北銀資産管理	特別目的会社等	・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(注1)

(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	総資産	借入金	うち		資本勘定	うち		当期利益	連結又は持分法の別
							当行分	当行出資分		経常利益	当期利益		
北銀ビジネスサービス(株)	S28/3	河口 脩一	印刷・DM発送 文書・帳票等管理	15/3	5	-	-	-	3	0	0	0	連結
北銀オフィス・サービス(株)	S61/3	松井 泰治	人材派遣業務	15/3	2	-	-	-	0	0	0	0	連結
北銀不動産サービス(株)	S63/9	松井 泰治	不動産賃貸管理業務	15/3	223	37	20	-	168	84	0	0	連結
北銀資産管理(株)	H12/3	加世多 達也	自己競落業務	15/3	3	-	-	-	3	3	0	0	連結
Hokuriku International Cayman Limited(億ドル)	H5/4	松本 雅登	金融業務	15/3 (注3)	3	3	3	-	0	0	0	0	連結
(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	15/3	112	58	49	-	16	0	1	0	連結
北銀リース(株)	S58/7	小谷 徹夫	リース業、貸金業 割賦販売	15/3	596	536	532	-	6	6	2	2	連結
北陸保証サービス(株)	S53/12	石黒 達郎	保証業務	15/3	74	-	-	-	9	0	1	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	15/3	79	74	74	-	3	0	7	0	重要性の原則 適用
北銀ソフトウエア(株)	S61/5	桜井 康	ソフトウエアの開発	15/3	8	4	4	-	2	0	0	0	重要性の原則 適用

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

(注2) 借入金のうち、当行分は保証を含む。

(注3) 連結決算に使用した個別財務諸表の(仮)決算日を記載している。

(注4) 平成15年3月28日付で(株)北陸カード、北銀リース(株)の株式の当行保有割合を、それぞれ5%から87.39%と70.25%に引き上げた。このため両社ともに子会社となり、(株)北陸カードが連結対象に新たに加わった。これにより北陸銀行グループとしての総合金融サービス力の一層の向上を図る。

会社名	今後の見通し・グループ戦略上の位置づけ等
北銀ビジネスサービス(株)	14年10月の合併に伴う費用負担もあり、赤字を計上いたしました。今後は合併によるスリム化の追求と銀行からの事務受託等の範囲を拡大するよう努めてまいります。
北銀オフィス・サービス(株)	当行のパート化推進施策に則り、派遣人員を順調に伸ばしているが、若干計画を下回ったため赤字を計上いたしました。今後は更なるパート化を実現すべく注力いたします。
北銀不動産サービス(株)	テナント入居率の低下等も影響し、赤字を計上いたしました。今後は、現物出資で取得した不動産物件の賃貸管理を通して安定的な収益を計上してまいります。
北銀資産管理(株)	14/9 期に引き続き不動産市場の低迷により赤字を計上いたしました。今後とも当行の不良債権の整理促進を円滑に行うよう努力してまいります。
(株)北陸カード	景気低迷によるショッピング、キャッシング請求額の減少や代弁発生の増加に加え、14年10月の合併に伴う費用負担もあり赤字を計上しました。15年度は、会員へのサービス向上や新商品の対応・利用促進策を強力に推し進め、収益増強を図ってまいります。
北陸キャピタル(株)	株式市況の急激な悪化により赤字決算となりました。今後は営業推進体制の強化、ポートフォリオ改善の他、収益構造の再構築や新たな収入の道を探るなど全力を尽くしてまいります。

## 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、当行で今年度より導入しております事業部門制を踏まえた戦略的な経営資源の投入や、体力に見合ったリスク管理を実践するため早急に整備、高度化を進め、リスク管理の強化と収益力の極大化を目指します。

原価計算制度(ABC = 活動基準原価)の再構築	経費当たり収益の極大化 O H R 50%以下
事業部門別収益管理の実施	地域の特性を踏まえた戦略目標の設定と経営資源の投入
信用リスク管理の高度化	リスクに見合う収益の確保 R A R O A 0.7%以上

### B) 原価計算制度の再構築

#### 現状と問題点

経営資源の適正な配分や一層の経営の効率化を推進するためには、地区別・店別の採算性に加え、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把握する仕組みが不可欠です。これらのニーズに応えるためA B C (活動原価基準)の考え方にた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のコスト把握の手当てが遅れていること、また活動原価基準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と認識しており、今後、活用体制を含め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・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、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・商品別利益動向の分析、把握により、お取引先のニーズに併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、事業部門ごとの採算性を的確に把握するため、地域別にコスト構造が異なる店舗・社宅等のコストや本部経費の配賦基準の見直しを14年度に実施いたしました。これにより、地区別、店舗別の採算実態は従来より明確化されており、今後の店舗施策等の判断材料として活用してまいります。

### C) 事業部門別収益管理体制

事業部門をそれぞれ独立したビジネスユニットとして捉え、各事業部門が抱える信用リスク量等を勘案して、それぞれの事業部門に自己資本および資本コストを賦課し、事業部門毎の独立採算管理を徹底いたします。また、各事業部には営業推進を統括する事業部長を配置し、業績に対する責任を明確化するとともに、事業部門ごとの予算策定、事業部門内の人事異動・評価等の営業戦略遂行に必要な権限の一部を委譲することなど、部門別に戦略の独自性が発揮される体制へ見直しを図ってまいります。

事業部門の業績評価は貸出金償却、引当等信用コストを加味した「経常利益」、および、経常利益から更に配賦した資本に対して、安定的な配当原資や適正な内部留保利益を確保するために必要と想定される資本コストを控除した「付加価値」（資本コスト控除後経常利益）で行い、事業部門が各々「付加価値」額の極大化を目指す収益管理体制の確立・定着を図ってまいります。

$$\text{付加価値} = \text{経常利益（粗利益 - 経費 - 信用コスト）} - \text{資本コスト}$$

### D) 信用リスク管理の高度化

貸出資産ポートフォリオの信用リスク量（＝潜在的予測損失額）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」を使用して四半期毎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。

信用リスク量把握の基礎となる信用格付別のデフォルト率は、平成12年度に改定した新信用格付毎のデフォルト実績を踏まえ、平成14年4月から低格付先の予想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、信用リスク算定上の回収率につきましては、正式担保については回収原資ごとに収集蓄積を開始しておりますが、正式担保以外の担保や実質的に担保機能がある、代手や保証人預金等の情報についても、より精緻に把握できるよう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

格付別の予想デフォルト率の見直しに併せ、低格付先のリスクプレミアムを引き上げるとともに、貸出経費率も原価計算の実態に合わせ見直し、「金利検討表」（ガイドライン金利）を平成14年4月に改訂しております。

14年10月には「保証料率検討表」を新設し、支払承諾にかかわる保証料率についても、従来の一律のガイドラインから「金利検討表」同様、リスクに見合った料率の適用を図っております。

さらに、平成15年4月からは「業種別・資金使途別ガイドライン」を新設、業種別デフォルト率格差を金利体系に反映させ、特定業種について業種別リスクプレミアム上乗せを求めるほか、特定の資金使途等に対し適用金利の上乗せを指導しております。

#### 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R A R O Aについては、従来試行的に店別、個社別採算に組み入れておりましたが、平成14年度からは正式に店別収益管理制度に信用コストを織り込み、利益予算策定、実績管理、業績評価は全て「信用コスト控除後利益」により行っております。

更に、平成15年度からは収益管理制度の高度化と事業部門別の独立採算制度の徹底を図るため、事業部門毎の信用リスク量等を勘案した自己資本、資本コストを配賦することとし、事業部門別の収益管理体制の整備に努めております。

#### 大口与信集中リスクの管理

体力に比し過大な信用リスクを取ることがないように、大口先、特定業種への与信集中リスクを排除するため体制整備を行っております。個社およびグループの与信限度ラインの設定は、従来、信用格付、保全状況等にかかわらず一律の金額となっておりますが、平成14年9月に「グループ与信限度ライン管理規定」を改定し、ウォッチラインとしての無担保与信限度ラインを格付別に定めるとともに、限度ラインに満たない先でも一定の与信残高がある先に対し定例的にモニタリングを行っております。更に、平成15年5月からは、信用リスク定量化手法に基づき、格付別の総与信・無担保与信限度ラインを設定するとともにウォッチラインの水準の見直しを行い、一段の与信集中リスクの削減を図ってまいります。

また、業種別のポートフォリオについても残高、信用リスク量について定例的にモニタリングを行うことで、特定業種への偏りを是正してまいります。

### 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。ほくぎんフィナンシャルグループによるグループ経営体制再編後も、この経営理念をグループの経営理念として、地域のお客さまから支持される経営を目指してまいります。

#### イ. 経営理念の明示とグループ内での徹底

##### A) 経営理念

**【地域共存】** 社会的使命を実践し、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グループ発展の源がある」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、安定した財務基盤によ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) グループ内への周知徹底

当行では、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、役職員の行動指針の徹底を図っております。当行以外のグループ各社においても、「北陸銀行員の行動規範」の内容に準拠したコンプライアンス・マニュアルを作成し、各社で役職員への浸透に努めております。今後は、持株会社のコンプライアンス・マニュアルとして「ほくぎんフィナンシャルグループの行動規範」を作成し、その基本方針に沿って各社のコンプライアンス・マニュアルの見直しを行うとともに、全社員に配布する準備を進めております。また、グループの経営理念については、カードサイズに印刷し、全社員が携行するとともに、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することで、経営理念に基づいた行為・行動を常に心がけるよう意識の定着を図ってまいります。

## 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

当行グループは、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) 当行の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「なんでも相談窓口」を設置
平成 13 年 3 月	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
平成 15 年 3 月	「北陸銀行員の行動規範」の一部改正、項目追加を実施

### C) 現在の当行のコンプライアンス体制

当行では、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

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、法務統括部署を経営管理部法務室とし、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。

#### 検査部

当行のコンプライアンスの徹底状況に関し、監査役会とも連携をとりながら、定例的・機動的な検査を組み合わせることで実施することにより、行内のコンプライアンス体制を監視し、徹底状況を経営や統括部署に報告しております。

#### 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、各部署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) ほくぎんフィナンシャルグループのコンプライアンス体制

ほくぎんフィナンシャルグループでは、グループ全体のコンプライアンス体制を確立するため、次のとおり組織体制を整備してまいります。

#### 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、グループのコンプライアンスに関する事項について、監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。

#### 経営会議

経営会議は、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マネジメント・コミッティ等から報告を受け、適切な方策を講じます。

#### マネジメント・コミッティ

マネジメント・コミッティは、グループのコンプライアンスにかかる組織横断的な取り組みを図り、ほくぎんフィナンシャルグループおよび子会社等のコンプライアンス統括部署からの報告に基づいてコンプライアンスに関わる適切な諸施策・対応を審議した上で、必要に応じて経営会議に具申を行います。

#### コンプライアンス統括部署

当グループのコンプライアンスに関する統括部署を経営企画管理部とし、コンプライアンス体制の企画・立案およびモニタリングを行います。経営企画管理部は、子会社等のコンプライアンス統括部署との連携・報告窓口としての役割を担い、グループのコンプライアンス態勢確立のために必要な施策を指示し、その実施状況の把握に努めます。

#### 監査部

グループのコンプライアンスの徹底状況に関する監査を行い、その結果を取締役会や経営会議を通して、経営陣やマネジメント・コミッティに報告し、コンプライアンス体制の徹底を図ります。

#### コンプライアンス統括担当者

経営企画管理部にコンプライアンス統括担当者を配置し、グループ内のコンプライアンスに関する諸施策の実施責任者といたします。

#### マルボ対対応統括管理者

当行グループは、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。主管部である経営企画管理部内にマルボ対対応統括管理者を置き、所轄警察署と緊密な連携をとり断固とした対決姿勢を貫いてまいります。また、全ての子会社と、当行の各営業店にマルボ対対応担当者を配置し、グループが一体となって反社会的勢力への毅然とした対応をとるべく指導・助言・報告体制を整えてまいります。

#### E) 今後の課題

より一層の顧客満足度の向上を実現させるため、グループ一体となって全役職員・全パートスタッフにコンプライアンスのさら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、体制強化に努めてまいります。

### (2) 経営の意思決定と相互牽制体制

#### イ. 経営の意思決定プロセス

ほくぎんフィナンシャルグループでは、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といたします。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、経営会議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まいります。また、平成14年1月に設置した第三者機関「経営諮問委員会」（アドバイザー・ボード）において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、社内取締役5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まいります。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まいります。

## B) 経営会議

ほくぎんフィナンシャルグループでは、常勤取締役を構成員とする経営会議を設置いたします。取締役会決議事項以外の社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まいります。

## C) マネジメント・コミッティ

ほくぎんフィナンシャルグループの常勤取締役、当行地区事業部長および本部部长、銀行以外の子会社社長を構成員として、マネジメント・コミッティを設置いたします。取締役会・経営会議で決定した経営方針に基づき、グループ営業の方向性・基本戦略を決定し、各地区事業部・子会社の業務執行に反映いたします。

## D) 経営諮問委員会

経営諮問委員会（アドバイザー・ボード）は、当行の取締役会の助言機関としての位置づけとし、地元企業経営者や、学界・行政などの有識者等から 14 名の委員を招聘して平成 14 年 1 月に設置いたしました。

平成 14 年度は委員会を 2 度開催し、委員の方々には、当行が策定した「改新プログラム」の進捗状況に応じて適宜意見を伺い、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が、引き続き報告・諮問の対象をグループ全体に広げ、グループ経営の透明性を高めるとともに、グループ外からの客観的な意見を反映させていくことにしております。

## E) 今後の課題

当行は、その広域営業という特長を活かし、収益を最大限に引き出す経営体制として地区別事業部制を導入しております。マーケットごとに異なるお取引先のニーズに応じた生産性の高い営業活動を展開することで企業価値を向上させてまいります。また、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、監査役会には社外監査役を 3 名置き、業務執行の違法性に関するチェック機能を強化しております。さらに、常勤監査役は、コンプライアンスおよびリスク管理に関する経営会議または常務会へ出席し、牽制機能の強化を図っております。ほくぎんフィナンシャルグループにおいても同様の体制で牽制機能を強化してまいります。

## B) 今後の課題

グループ全体のコンプライアンスおよびリスク管理態勢さらにはその実施状況に対する監査機能の充実のために、ほくぎんフィナンシャルグループの監査役会、監査部、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

金融環境が激変し、市場の評価が金融機関の経営に及ぼす影響が甚大となっており、ディスクロージャーの拡充、即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、当行の全営業店ならびにその他のグループ会社の営業所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まいります。

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まいります。さらに、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まいります。

今年度から経営情報の四半期開示も実施しており、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グループ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 ( 北陸銀行 )

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	頭取	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	本店内本部 在勤の役付 取締役	総合企画部	随時 (112)	・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 研究所特別 研究員)	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 (2)	・取締役会への助言機関 ・外部有識者や地域の方々の声を経営に反映させる
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 経営管理部 (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 国際業務部 市場金融部 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 (2)	・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	本店内本部 在勤役員 常任監査役 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 常任監査役	総合企画部	随時 (7)	・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14年4月~平成15年3月)の開催実績

(図表 8 - ) 経営諸会議・委員会（ほくぎんフィナンシャルグループ）

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	社長	取締役 (監査役)	経営企画 管理部	月1回	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法令や定款に定める事項を決議</li> <li>・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</li> </ul>
経営会議	社長	常勤取締役	経営企画 管理部	随時	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役の決議した基本方針に基づく業務執行</li> <li>・各部門の特に重要な業務執行に関する事項を審議</li> </ul>
監査役会	常勤監査役	監査役	監査役室	原則として 年3回	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>
経営諮問委員会	事務局 (北陸経済 研究所特別 研究員)	学界・経済 界・行政等に 関係する14名 の委員	経営企画 管理部	半期 1~2回	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会への助言機関</li> <li>・外部有識者や地域の方々の声を経営に反映させる</li> </ul>
マネジメント・ コミッティ	経営企画 管理部担当 取締役	常勤取締役、 常勤監査役、 北陸銀行地区 事業部長およ び本部部長、 子会社等社長	経営企画 管理部	随時	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会で決定した経営方針ならびに経営会議で決定された業務執行方針等に基づきグループ営業の方向性・基本戦略の徹底、情報の交換・共有化を図り、各地区事業部・子会社の業務遂行に反映</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>

#### 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 15 年 3 月末時点の自己資本は、平成 14 年 3 月末比 0.44%増加し 7.51%となりましたが、今後も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、早期に自己資本比率 8%確保を目指してまいります。

##### (2) 配当、役員報酬、賞与についての考え方

配当につきましては、マーケットにおける信頼という観点にも十分留意しつつ、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点を置き、内部留保がある程度蓄積されるまでは極力抑制してまいります。

また、役員報酬・賞与については、業績貢献度を反映する形の報酬制度導入を検討し、成果主義・実績主義の企業風土を醸成してまいります。

#### 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。

大企業を中心に企業の財務リストラが進んでいることや不良債権の回収等により、平成 14 年度の国内貸出は実勢ベースで 156 億円の減少となりましたが、石川銀行の資産引受等も含め地域の資金ニーズに積極的に対応してきた結果、中小企業向け貸出は 32 億円の増加となっております。また、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 740 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。

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、国際業務の拠点を東京から富山に移転いたしました。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。

エリア営業体制のもと、「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。平成15年度以降は地区別事業部制の導入により、営業地域のマーケット環境に応じた効果的な営業展開を図ってまいります。

### (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、貸出資産の良質化とボリュームの維持・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、貸出資産の増強とリスクに見合った適正貸出金利の徴収に注力しております。

中小企業向けを中心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・保金を考慮しつつ、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、住宅関連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、残高の増強を図ってまいります。

(図表10-2)貸出金の推移

(残高)	(億円)	
	15/3月末 実績 (A)	16/3月末 計画 (B)
国内貸出	42,848	41,976
中小企業向け貸出(注)	25,508	24,805
個人向け貸出(事業用資金を除く)	7,223	7,930
その他	10,116	9,241
海外貸出	77	75
合計	42,926	42,051

(注)中小企業向け貸出とは、資本金又は出資金3億円(但し、卸売業は1億円、小売業・飲食業・サービス業は50百万円)以下の法人または常用する従業員が300人(但し、卸売業・サービス業は100人、小売業・飲食業は50人)以下の法人向け貸出(個人に対する事業用資金を含む)を指す。ただし、当社の連結子会社・持分法適用会社向け貸出を除く。

(増減額 実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因考慮後)	(億円)	
	15/3月期 実績 (注)	16/3月期 計画 (B)-(A)+(7)
国内貸出	156	10
中小企業向け貸出	32	5

(注)履行状況報告書の図表10-1より引用。

(実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因)  
(億円、( )内はうち中小企業向け貸出)

	15年度中 計画 (7)
不良債権処理	( )
貸出金償却(注1)	( )
部分直接償却実施額(注2)	( )
CCPC(注3)	( )
協定銀行等への資産売却額(注4)	( )
上記以外への不良債権売却額	( )
その他の処理額(注5)	( )
債権流動化(注6)	( )
私募債等(注7)	( )
子会社等(注8)	( )
計	882 (708)

(注1)無税化(法人税基本通達9-6-1、9-6-2、9-4-1、9-4-2)を事由とする直接償却額。

(注2)部分直接償却当期実施額。

(注3)共同債権買取機構に売却した債権に関する最終処理額。

(注4)金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却額。

(注5)その他の不良債権処理による残高減少額。

(注6)主として正常債権の流動化額。

(注7)私募債の引受等、実質的に貸出と同様の信用供与が行われているものの取組額。

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

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) 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 (持株会社・銀行合算) (億円)

	14/3	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3
剰余金積上額	-	201	43	20	165	188	183	178
剰余金残高	0	201	244	264	429	617	800	978

保有株式残高圧縮に伴う含み損処理や経済環境を勘案した不良債権処理損失計画額の上積み一方で、更なる収益力増強と合理化努力により、優先株式の一斉転換期限までに十分な剰余金の積み上げを図ってまいります。

## 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

当行グループは、リスク管理を経営の最重要課題の一つと位置づけ、リスク管理を重視した経営に努めております。各種リスクを十分に認識し、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、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」に基づいてほくぎんフィナンシャルグループの経営企画管理部をグループ全体のリスク管理の統括部署として位置づけ、責任体制と報告体制を明確化しております。

#### 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。

資産・負債の総合的な管理について、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、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

		当期における改善状況
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> <li>・グループ与信限度ライン管理規定</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、再生支援先)</li> <li>・融資第三部(与信管理先)</li> <li>・市場金融部(対外与信(非日系)および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> </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>・貸出金取扱規定の見直し 自行株式の担保取得を制限</li> <li>・リスク管理方針の見直し 大口グループ与信管理において、予想最大損失額にもとづく格付別金額基準を導入</li> <li>・デフォルト実績にもとづく貸出金利・保証料率体系を導入</li> <li>・業種別、資金使途別の貸出金利体系を新設</li> <li>・信用コスト控除後収益による営業店評価を開始</li> <li>・企業支援チームを融資第二部へ統合し、企業再生支援活動を強化</li> <li>・小口ローンのスコアリング審査を開始</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>・ALM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>・ALM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>・市場金融部(市場業務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市場金融部の部内モデ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ALM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、VaR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>・株式残高圧縮計画再見直しと、株式等の大口保有限度ラインを新設</li> <li>・組織改正により、(旧)国際部の市場業務部門と(旧)資金証券部を統合し、市場金融部に一本化</li> <li>・「ALM委員会規定」を改定</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>・ALM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>・ALM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>・市場金融部(円貨および外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議し、それに則った管理・運営を実施</li> <li>・「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</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>・流動性リスク管理手法を見直し</li> <li>・市場金融部への組織改正後の業務要領の見直しと部内管理ルール整備の実施</li> </ul>

		当期における改善状況
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 預貸金計画を流動性の観点で踏まえて検討</li> <li>・ リスク顕現化の兆候があれば、資金会議を招集</li> </ul>	
カントリー リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>【規定・基本方針】</li> <li>・ 貸出金取扱規定</li> <li>・ 市場業務取扱規定</li> <li>【体制・リスク管理部署】</li> <li>・ 市場金融部（情報収集は海外駐在員事務所と連携）</li> <li>【リスク管理手法】</li> <li>・ 国別と信枠は、半期毎に常務会決裁</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ カントリーリミットの設定基準を見直し</li> </ul>
オペレー ショナル リスク (EDP リスクも 含む)	<ul style="list-style-type: none"> <li>【規定・基本方針】</li> <li>・ システムリスク管理の基本方針</li> <li>・ 情報資産の安全性確保に関する基本方針</li> <li>・ コンティンジェンシープラン</li> <li>【体制・リスク管理部署】</li> <li>・ 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）</li> <li>・ 総合企画部（セキュリティー統括部署）</li> <li>・ 融資第一部（融資業務）</li> <li>・ 国際業務部（国際業務、サブシステム管理）</li> <li>・ 市場金融部（投信業務、サブシステム管理）</li> <li>・ 経営管理部（不祥事件等の人事管理）</li> <li>・ 支店部（インターネットバンキング等）</li> <li>【リスク管理手法】</li> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> <li>・ 適切な頻度で人事ローテーション実施</li> <li>・ 検査部が定例検査およびシステム監査で牽制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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業務部、市場金融部などにあるサブシステムの管理に関与</li> <li>・ システムリスク防止対策の基本原則を整備</li> </ul>
法務リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>【規定・基本方針】</li> <li>・ コンプライアンス規程</li> <li>・ コンプライアンス委員会規定</li> <li>【体制・リスク管理部署】</li> <li>・ コンプライアンス委員会</li> <li>・ 総合企画部（コンプライアンス統括）</li> <li>・ 経営管理部法務室（法務統括）</li> <li>・ 本部各々が所管業務に係るコンプライアンスを主管</li> <li>【リスク管理手法】</li> <li>・ 法務リスクは、本部各々が所管業務について主管し、経営管理部法務室が全体を統括</li> <li>・ コンプライアンスは、総合企画部が統括</li> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コンプライアンス委員会開催</li> <li>・ 年度毎に「コンプライアンス・プログラム」を制定</li> <li>・ コンプライアンス・マニュアル「北陸銀行員の行動規範」の一部改訂および項目追加</li> <li>・ コンプライアンスチェックシートの一部改訂および一斉点検実施</li> </ul>
レピュ テ ー シ ョ ナ ル リ ス ク	<ul style="list-style-type: none"> <li>【規定・基本方針】</li> <li>・ 金融システム不安等危機対応マニュアル</li> <li>【体制・リスク管理部署】</li> <li>・ 総合企画部</li> <li>【リスク管理手法】</li> <li>・ 総合企画部が中心となり機動的に対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「金融システム不安等危機対応マニュアル」を制定</li> </ul>

## (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

当行では、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収益計画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。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、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

貸出運用については「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。

また15年4月には、取引に注意を要する業種を「要注意業種」に指定し、さらに与信リスクの高い業種およびポートフォリオ上残高を圧縮すべき業種を「抑制業種」に指定し、業種別ポートフォリオ管理の徹底を図っております。

平成15年5月には信用リスク定量化の手法により、想定される最大予想損失が期間損益ならびに自己資本の対比で適正な水準に収まるよう格付別の総与信・無担保与信限度ラインを設定するとともに、与信限度ラインの範囲内でウォッチラインの水準の見直しを行っております。

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。

#### 八．有価証券等市場運用について

半期毎に取締役会において定める「市場リスク・流動性リスク管理の基本方針」に則って有価証券等の運用計画を策定し、個々の業務執行にあたっては「市場業務取扱規定」「本部職務権限明細書」に従って厳格な運用を行っております。

損益計画と実績の月次管理や金融市場の変動に対応する運用方針のレビューなど具体的な業務運営・管理に関しては、横断的な組織であるALM委員会での検討を経て、取締役会に報告するものとしております。

また、平成15年4月からは財務に与える株価変動リスクの大きさを勘案し、株式の大口保有限度および評価損限度ルール等の管理を厳正化いたしました。

今後とも、市場業務遂行にあたっては、自己資本や収益力に見合ったリスク量となるよう有価証券ポートフォリオを見直してまいります。

### (3) 資産内容

(図表13)金融再生法開示債権の状況

(億円)

	14/3月末 実績 (単体)	14/3月末 実績 (連結)	15/3月末 実績 (単体)	15/3月末 実績 (連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	1,779	1,796	1,174	1,191
危険債権	1,601	1,669	1,537	1,585
要管理債権	826	832	924	933
小計	4,208	4,298	3,636	3,711
正常債権	41,763	41,260	40,970	40,553
合計	45,972	45,559	44,606	44,264

### 引当金の状況

(億円)

	14/3月末 実績 (単体)	14/3月末 実績 (連結)	15/3月末 実績 (単体)	15/3月末 実績 (連結)
一般貸倒引当金	327	326	303	310
個別貸倒引当金	1,234	1,254	693	709
特定海外債権引当勘定	6	6	7	7
貸倒引当金 計	1,568	1,587	1,005	1,026
債権売却損失引当金	60	60	10	10
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小計	1,628	1,647	1,016	1,037
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-	-
小計	-	-	-	-
合計	1,628	1,647	1,016	1,037

(図表14)リスク管理債権情報

(億円、%)

	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	1,071	1,073	608	615
延滞債権額(B)	2,273	2,320	2,078	2,119
3か月以上延滞債権額(C)	26	26	20	20
貸出条件緩和債権額(D)	800	800	897	897
金利減免債権	33	33	115	115
金利支払猶予債権	17	17	21	21
経営支援先に対する債権	-	-	-	-
元本返済猶予債権	686	686	649	649
その他	63	63	110	110
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	4,170	4,220	3,605	3,653
部分直接償却	1,920	1,958	1,570	1,608
比率 (E)/総貸出	9.45	9.64	8.39	8.58

## (4)償却・引当方針

## イ．現在の償却・引当方針

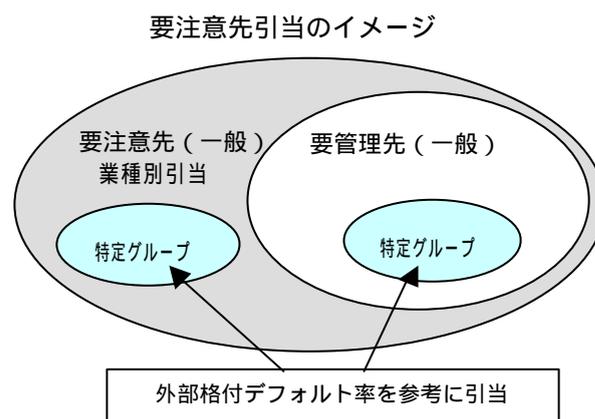
取締役会において「貸倒償却及び貸倒引当金等計上に関する基準」および「有価証券等償却・引当基準」を定め、それに基づいて償却・引当を行っております。

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。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、株価等、市場価格の変化を通じて信用リスクの動向がより早期に反映される上場企業等の特定先を別途グルーピング(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区分として引当金を計上しております。要注意先の一般先グループについては業種別の貸倒実績率をもとに、要管理先の一般先グループについてはグループでの貸倒実績率をもとに、また特定先グループについては格付機関が公表しているデフォルト率等を参考に、それぞれの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。



正常先債権・要注意先債権の予想損失率は、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を基準として設定しております。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基準としております。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必要な修正を行って算出しております。

#### 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貸倒引当金に計上しております。

#### 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

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スコアリングの見直しを行っております。格付区分毎のデフォルト率、貸倒実績率の検証は信用リスクの計量的測定のため每期実施しており、相応の信頼性があることを確認しておりますが、14年度までは格付と直接リンクさせた償却・引当は行っておりません。今後、さらに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を確立させていくとともに、貸倒引当金の計上についても格付毎に算定する方法を検討してまいります。

#### ハ．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 of 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、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・融資第三部）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・前線対応強化のため、平成10年4月以降「東京管理室(7名)」「札幌管理室(13名)」「福井地区駐在(1名)」「金沢管理室(4名)」「富山管理室(6名)」をはじめ、大阪融資二課、函館融資二課、旭川融資二課、釧路融資二課、名古屋融資二課を順次設置し、早期処理・残高圧縮に努めております。

また、企業再生支援に対しては、平成13年10月以降「企業支援チーム」「特定先チーム」等を設置し強化を進めてまいりましたが、さらに平成15年4月には組織横断的な「企業支援タスクフォース」を計60名(24名増員)の体制を敷きました。当タスクフォースでは、本部の企業支援担当セクションと支援企業への出向者が一体となって企業再生に向けた取り組みを行うとともに、専門的分野では外部コンサルタント等との連携も行き、従来以上に機動的でスピーディーな再生支援を進めてまいります。

##### 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まいります。

### 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・営業店が行内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、持込残高累計799億円に対しまして、平成15年3月末現在での未処理残高は12億円となっております。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14年度は45先113億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直接償却を行ってまいります。

### サービサーの設立

グループ各社の不良債権管理・回収業務を集約し、一層の処理促進を図るために、平成15年度中に持株会社の子会社としてサービサーの設立を検討してまいります。

## 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)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績	16/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	1,132	328	330
個別貸倒引当金繰入額	786	98	75
貸出金償却等(C)	321	253	255
貸出金償却	321	253	255
CCPC向け債権売却損	0	0	0
協定銀行等への資産売却損(注)	-	0	0
その他債権売却損	0	0	0
債権放棄損	-	-	0
債権売却損失引当金繰入額	38	3	0
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	0
特定海外債権引当勘定繰入	5	0	0
その他	19	28	0
一般貸倒引当金繰入額(B)	26	23	0
合計(A) + (B)	1,158	304	330

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	369	690	125
グロス直接償却等(C) + (D)	690	944	380

(連結)

(億円)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績	16/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	1,140	336	338
個別貸倒引当金繰入額	788	98	76
貸出金償却等(C)	328	261	262
貸出金償却	328	255	262
CCPC向け債権売却損	0	0	0
協定銀行等への資産売却損(注)	-	0	0
その他債権売却損	0	6	0
債権放棄損	-	-	0
債権売却損失引当金繰入額	38	3	0
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	0
特定海外債権引当勘定繰入	5	0	0
その他	19	28	0
一般貸倒引当金繰入額(B)	26	22	0
合計(A) + (B)	1,166	313	338

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	371	696	130
グロス直接償却等(C) + (D)	699	958	392

(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。

(5) 評価損益の状況と今後の処理方針

平成 14 年度は、想定の域を超えて株価が下落するなかで、株式残高圧縮のための売却を進めたことと期末の減損処理により 252 億円の損失処理を実施いたしました。その他有価証券の評価損益(ネット)は平成 15 年 3 月末現在で 237 億円となっております。

株価変動という外的要因による財務リスクを低減するためには、保有株式残高および評価損の圧縮が必要であり、今後も計画的に株式残高と評価損の削減を進めてまいります。

従来計画では平成 17 年 3 月末までに時価ベースで 1,500 億円以下、Tier1 比率 70%以下に圧縮する計画としておりましたが、15 年 3 月末で既に 1,451 億円、Tier1 比率 67.8%と計画を上回って圧縮いたしました。今後は更に踏み込んで、平成 17 年 3 月末までに保有株式(上場・店頭株)の簿価(取得原価)を 900 億円、Tier1 比率 53%にまで圧縮してまいります。

【保有株式残高圧縮計画】

	13/3 月末 実績	14/3 月末 実績	15/3 月末 実績	17/3 月末 計画
株式残高(簿価)	2,841	2,051	1,727	1,263
“(時価)	(2,270)	(1,902)	(1,451)	
うち上場株(簿価)	2,665	1,869	1,364	900
“(時価)A	(2,094)	(1,719)	(1,088)	
Tier 1 比率 B	2,503	1,472	1,605	1,700
A / B 比率	83.6%	116.8%	67.8%	約 53%

(6) 金融派生商品等取引動向

デリバティブ取引については、従来より資産負債の総合的管理(ALM)の観点から中長期的な収益増強と金利・価格変動リスク量の最適化のために行ってまいりましたが、近年においては時価会計の導入・定着の動きと併行して地域のお取引先においても金利・為替等市場リスクのヘッジニーズが増大しており、これらのニーズにきめ細かくお応えすることが総合地域金融機関を目指す当グループとして重要な責務となっております。

財務基盤強化のために引き続き市場リスク管理体制の強化を図るとともに、市場業務に強い行員を主要な店舗や担当部署に配置し、地域のお取引先に対し、懇切なリスク管理上のコンサルティングとデリバティブ商品のご提案を行っております。今後も、お取引先のニーズに合ったデリバティブ取引を適正な価格によりご提供すべく、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15年3月末、単体)

有価証券		(億円)			
		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	-	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	185	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	185	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	6,984	237	156	393
	債券	4,620	98	101	2
	株式	1,266	276	33	309
	その他	1,096	59	22	81
	金銭の信託	-	-	-	-

その他		(億円)				
		貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)		507	298	209	0	209
その他不動産		-	-	-	-	-
その他資産(注2)		-	-	9	-	-

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づき事業用不動産の再評価を実施している<実施時期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。

(図表18)評価損益総括表(平成15年3月末、連結)

有価証券		(億円)			
		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	-	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	2	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	2	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	7,018	236	157	393
	債券	4,620	98	101	2
	株式	1,301	276	33	309
	その他	1,096	59	22	81
	金銭の信託	-	-	-	-

その他		(億円)				
		貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)		625	415	209	0	209
その他不動産		-	-	-	-	-
その他資産(注2)		-	-	9	-	-

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づき事業用不動産の再評価を実施している<実施時期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。

(7) 劣後債の引受け又は劣後ローンによる貸付けその他の方法による子会社の財務内容の健全性の確保

(株)ほくぎんフィナンシャルグループは、グループの自己資本充実を目的として、劣後債又は劣後ローンその他の方法による資金調達を行うことがあります。当該資金は子会社の財務内容の健全性を確保するため、子会社が発行する社債の引受け又は子会社への貸付金に使用されるものであります。

( 持株会社の劣後特約付債務の残高 )

( 億円 )

	15/3 月期 実績	16/3 月期 計画	17/3 月期 計画	18/3 月期 計画	19/3 月期 計画
劣後特約付 債務残高		-	-	-	-

( 注 ) 設立時において、ほくぎんフィナンシャルグループによる子会社の劣後特約付債務の引受けはありません。

## 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 15 年 3 月
富 山 県	75(33)	59( - )	73(19)	57(30)
石 川 県	29( 9 )	24( - )	35( - )	30( 3 )
福 井 県	12( 3 )	15( - )	22( - )	16( 6 )
北 陸 三 県	116(45)	98( - )	130(19)	103(39)
北 海 道	11(11)	20( - )	26( - )	18( 6 )
三大都市他	5( - )	14( - )	25( - )	20( - )
海 外	-	-	3( - )	-
合 計	132(56)	132( - )	184(19)	141(45)

( )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。

当行グループ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 ( % )

	12年3月	13年3月	14年3月
融資残高シェア	50.8	52.7	54.4
(信金・信組含む)	41.4	42.8	44.6

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14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	137	42.0	205	53.4	342	48.2
うち当行	88	27.0	147	38.3	235	33.1
第二地銀	61	18.7	86	22.4	147	20.7
信用金庫	122	37.4	93	24.2	215	30.3
合計	326	100.0	384	100.0	710	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15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	10,964	1,042	104	12,110
うち当行取引先	7,584(4,381)	938( 620)	93( 60)	8,615(5,061)
当行取引シェア	69.2( 40.0)	90.0( 59.5)	89.4( 57.7)	71.1( 41.8)

( )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度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 ( % )

	12 年 3 月	13 年 3 月	14 年 3 月
融資残高シェア	20.0	19.7	20.1

( 信金・信組含む ) 15.4 15.1 15.6

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 14 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	173	44.1	267	44.0	440	44.0
うち当行	33	8.4	72	11.9	105	10.5
第二地銀	63	16.1	103	17.0	166	16.6
信用金庫	147	37.5	237	39.0	384	38.4
合計	392	100.0	607	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 15 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	11,104	1,006	107	12,117
うち当行取引先	3,457(1,675)	645( 197)	73( 19)	4,175(1,891)
当行取引シェア	31.2( 15.2)	64.1( 19.6)	68.2( 17.8)	34.4( 15.6)

( )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 ( % )

	12 年 3 月	13 年 3 月	14 年 3 月
融資残高シェア	22.8	22.1	22.1
( 信金・信組含む )	16.4	16.0	16.3

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 14 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	119	41.9	195	53.4	314	48.4
うち当行	22	7.7	38	10.4	60	9.2
第二地銀	47	16.5	72	19.7	119	18.3
信用金庫	115	40.5	98	26.8	213	32.8
合計	284	100.0	365	100.0	649	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 15 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	10,075	782	69	10,926
うち当行取引先	3,010(1,468)	463( 172)	39( 12)	3,512(1,652)
当行取引シェア	29.9( 14.6)	59.2( 22.0)	56.5( 17.4)	32.1( 15.1)

( ) 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、平成15年3月には石川銀行から一部営業の譲り受けを行っており、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 ( % )

	12年3月	13年3月	14年3月
融資残高シェア	32.8	33.2	34.0
(信金・信組含む)	25.4	25.7	26.7

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14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	1.8	0	0.0	18	0.8
地方銀行	429	42.8	667	49.2	1,096	46.5
うち当行	143	14.3	257	19.0	400	17.0
第二地銀	171	17.1	261	19.2	432	18.3
信用金庫	384	38.3	428	31.6	812	34.4
合計	1,002	100.0	1,356	100.0	2,358	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15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	32,043	2,830	280	35,153
うち当行取引先	14,051(7,524)	2,046( 989)	205( 91)	16,302(8,604)
当行取引シェア	43.8( 23.5)	72.3( 34.9)	73.2( 32.5)	46.4( 24.5)

( )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ますが、今後は北海道銀行との経営統合を展望しつつ、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 ( % )

	12年3月	13年3月	14年3月
融資残高シェア	6.6	6.4	7.0

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) 北海道における店舗状況 (平成14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	24	2.4	0	0.0	24	1.1
地方銀行	173	17.2	334	29.5	507	23.7
うち当行	24	2.4	29	2.6	53	2.5
第二地銀	253	25.1	517	45.7	770	36.0
信用金庫	557	55.3	280	24.8	837	39.1
合計	1,007	100.0	1,131	100.0	2,138	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15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	37,059	4,130	372	41,561
うち当行取引先	3,949(1,912)	878( 216)	98( 12)	4,925(2,140)
当行取引シェア	10.6( 5.2)	21.3( 5.2)	26.3( 3.2)	11.9( 5.1)

( )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 151 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。

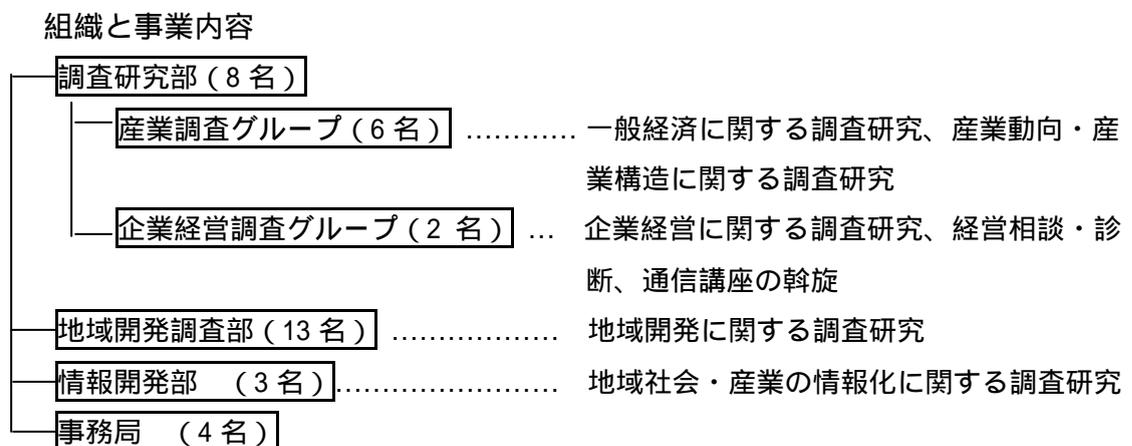
### 「(財)北陸経済研究所による情報活動」

(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 25 年経過、現在 300 号～
- 「北陸 3 県会社要覧」（年刊）の編集・発行 発行部数7,000 部  
約 2,600 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