

「経営の健全化のための計画」の概要

平成 16 年 11 月

株式会社ほくほくフィナンシャルグループ

1. 経営合理化のための方策等

(1) ビジネスモデル、経営戦略等

経営統合

当社は平成 15 年 9 月に株式会社北陸銀行およびグループ会社の持株会社として設立され、平成 16 年 9 月 1 日に株式会社北海道銀行と経営統合いたしました。今後、広域地域金融グループとして、他の地域金融機関には類のないビジネスモデルにより、営業力の強化と経営の効率化を図ってまいります。

【経営統合の目的と戦略】

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。
	<ul style="list-style-type: none"> ● 広域ネットワークを活用したビジネスマッチングの取組強化 ● 両行道内インフラ活用による企業周辺取引(取引先、従業員等)の取り込み ● 両行ノウハウ共有による提案力・ソリューション機能の強化
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結合・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。
	<ul style="list-style-type: none"> ● ほくほくグループとして効率的・効果的な店舗ネットワーク再構築 ● 道内メールカー、バックオフィス業務の共同化 ● 企画・リスク管理等のグループ総体にかかる部分を持株会社に集約
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。
	<ul style="list-style-type: none"> ● 広域営業を活かし、地域的・業種的に分散された資産ポートフォリオを構築 ● 持株会社により、子銀行・子会社収益の変動を吸収し、安定資本政策実施 ● ノウハウ共有と広域営業による M & A 機能向上等、企業再生支援能力強化

収益向上策

北海道、北陸、三大都市にまたがる広域店舗網を武器とし、お客さまに幅広い金融サービスを提供するとともに、各地域のマーケット環境に応じた営業戦略を展開してまいります。

a. 法人対応

- 貸出増強～1.10 億円以上売上企業のメイン化、シェアアップ
両行共同の取引先拡大運動を展開
- 小規模企業層への取引拡大
「ほくぎんプラザ」「どうぎんビジネスローンプラザ」を通じた顧客接点の拡大
- 適正な金利対応～リスクに応じた金利適用を徹底
- ソリューション営業の展開～広域営業エリアを活かした北海道、北陸、三大都市圏を結ぶビジネスマッチング等の積極的な提案

b. 個人対応

- 個人向けローン増強～消費者ローン比率を 25%へ
(住宅ローン)ローンプラザの増設・増員による営業強化
(消費者ローン)カードローンの増強
- 給与、年金受取口座の増強～取引優遇サービス、アドバイス機能の向上
- 預かり資産の強化～投信・公共債残高目標 4,300 億円
富裕層をターゲットに販売強化
「遠隔相談システム」の増設

営業体制

a. 本部・営業店体制

- 本部～営業店支援、本部渉外機能の強化
- 営業店～お客様のニーズに合った店舗機能の見直し
(エリア制、ローンプラザ、他業態との融合店舗等)

b. その他のチャネル戦略

- ATM網の拡充(コンビニATM約 8,300 カ所等)ダイレクトバンキング機能強化(インターネット等)による利便性向上

(2) 経営合理化計画

リストラにつきましては、従来から聖域を設けず取り組んでまいりました。この結果、経営の効率性を示す指標のOHR（＝経費／業務粗利益）は、地方銀行のなかでもトップクラスの水準となっております。今後も、人員や店舗の削減がサービスの低下につながることをないよう留意しつつ、引き続き効率的な経営体質の構築に努めてまいります。また、新たに、経営統合のメリットを活かしたコスト削減を図るべく、北陸銀行と北海道銀行での業務やインフラの共同化を検討・実施してまいります。

OHR（北陸銀行＋北海道銀行）

単位：％	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3
OHR	46.56	51.83	50.19	48.46	46.48

- ・ 平成 16 年 3 月期地銀平均 65.68%、当社は地銀第 2 位。
- ・ 平成 16 年 3 月期はALM上の観点から実施した住宅ローン債権に係る売却益 87 億円等の要因により業務粗利益が増加したため低下。

人件費（持株会社＋北陸銀行＋北海道銀行）

単位：億円、人	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3
人件費	405	404	398	392	390
従業員数	4,832	4,550	4,300	4,280	4,280

持株会社から子銀行に支払う出向社員事務協力費を含む。

- ・ 給与体系は、両行とも職務重視の「新人事制度」を導入済。
- ・ 賞与は、ピーク実績比 50%の水準で運用。
- ・ 従業員数は、経営統合による業務効率化により、平成 20 年 3 月期には平成 16 年 3 月比 552 名削減。

物件費（持株会社＋北陸銀行＋北海道銀行）

単位：億円	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3
物件費総額	434	441	436	435	431
除く機械化関連	304	311	305	305	302

16/3 実績は、北陸銀行の従来計画において含めて表記していた税金を控除。持株会社から子銀行に支払う出向社員事務協力費および子銀行から持株会社に支払う経営管理料を除く。

- ・ 物件費は、新種業務への対応、正社員削減に伴うパート等の増加により増加する一方、人件費圧縮効果により経費総体として抑制方針。
- ・ 引き続き支出内容の見直しを徹底し、物件費単体での削減に取り組む。
- ・ 店舗配置については、経営統合により、お客様の意向を考慮しつつ、グループ全体として効率的な店舗配置を実現する。

【北海道内】～（両行合算で出張所を含めた店舗数）
148 カ店（16/3） 138 カ店（20/3）にまで集約。
【その他】
東京支店、大阪支店の共同店舗化もしくは統廃合

人件費＋物件費（持株会社＋北陸銀行＋北海道銀行）

単位：億円	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3
人件費＋物件費	840	846	834	827	822

- ・ 平成 17 年 3 月期は統合に係る一時費用が発生するも、平成 18 年 3 月期以降は減少し、平成 20 年 3 月期には平成 16 年 3 月期比 18 億円の削減。

子会社・関連会社

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

なお、北海道銀行には道銀カード、道銀ビジネスサービスの二社が銀行の連結対象会社としてございます。また、北陸銀行には北銀ビジネスサービスをはじめ 5 社の連結対象会社がございます。

子会社等の業務は一部（道内のバックオフィス業務等）を地区別に集約を進めておりますが、今後も重複する業務の効率化などに取り組んでまいります。

2. 図表1 ダイジェスト版（北陸銀行+北海道銀行）

（単位：億円）

	16/3 月期 実績	17/3 月期 計画	18/3 月期 計画	19/3 月期 計画	20/3 月期 計画
業務粗利益	1,905	1,736	1,767	1,815	1,879
経費	887	900	887	879	873
実質業務純益（注1）	1,017	836	880	935	1,005
与信関係費用（注2）	915	535	390	310	310
株式等関係損益	77	0	0	0	0
経常利益	173	287	476	607	673
当期利益	157	141	259	361	421
OHR	46.56	51.83	50.19	48.46	46.48

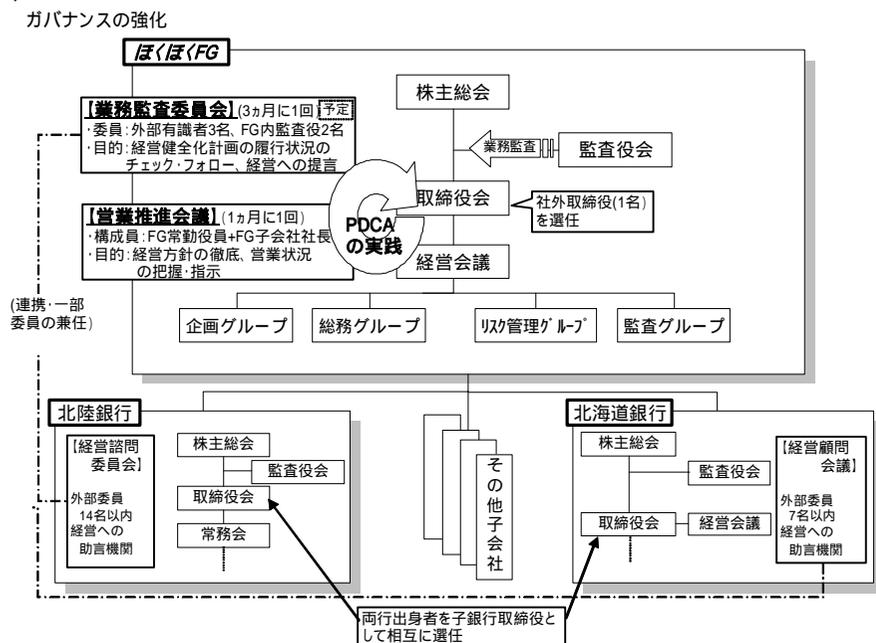
（注1）実質業務純益は、一般貸倒引当金繰入前の業務純益

（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

平成16年3月期の業務粗利益が、ALM上の観点から実施した住宅ローン債権に係る売却益87億円等の要因により増加したため、OHRは低下しております。（なお、これらの要因を控除したベースでのOHRは50.77%となります。）平成17年3月期では経営統合に係る一時費用等の影響により一旦上昇いたしますが、その後低下させ、最終年度の平成20年3月期には平成16年3月の実績を下回る水準を目指す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



持株会社でのガバナンス強化

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

子銀行でのガバナンス強化

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

4. 配当等により利益の流出が行われないための方策等

(1) 基本的考え方

内部留保の蓄積を図り、平成20年3月末までに連結ベースでの自己資本比率9%以上を目指してまいります。

(2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

- 配当：社外流出の抑制、内部留保の蓄積の方針を堅持しつつ、マーケットからの信頼確保にも配慮した安定配当を実施
- 役員報酬：現在ピーク比30～50%の削減を当面継続
- 役員賞与：引続き支給見送り

5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

(1) 基本的な取組み姿勢

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

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

(2) 組織・体制の見直し

中小企業向け

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

【本部渉外機能の強化】

- ・ 「中小口ローンタスクフォース」を発展させ、平成 16 年 9 月に「中小企業貸出推進タスクフォース」を設置し、取り組みを強化（陸）
- ・ プロダクト別チームの設置（道）

【店舗機能の見直し】

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

【チャンネルの多様化】

- ・ 北陸、北海道地方の出張所 39 ヲ所を「ほくぎんプラザ」とし、中小企業・個人事業主向けビジネスローンの取り組みを強化（陸）
- ・ 札幌地区に中小企業向け貸出増強に特化した戦略的なデリバリーチャンネル「ビジネスローンプラザ」（原則来店不要）を設置（道）

個人向け

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

【ローンプラザ、リモートチャンネルを拠点とした推進体制】

- ・ ローン専門店である「ほくぎんローンプラザ」の増設・休日営業化を進め、平成 16 年 9 月末現在で 42 ヲ所、うち休日営業箇所は 23 ヲ所の体制（50 ヲ所体制を展望）（陸）
- ・ 全道 12 ヲ所に展開する「住宅ローンプラザ」（うち、札幌市内 3 ヲ所は土曜営業）の人員増員（5 名）し、推進体制を強化（道）
- ・ 消費者ローンの一部で「自動審査システム」を活用し、窓口営業時間外にも受付、審査等の対応を行う体制を構築（陸、道）

【その他】

- ・ 「消費者ローンタスクフォース」が中心となって、住宅ローン、カードローンを柱とする推進体制を構築（陸）

(3) 地域経済の発展を支援する商品の提供

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

中小企業向け

【共通商品】

- ・ 経営統合を記念し、両行共通商品「ほくほくファンド 2004」の取扱いを本年 7 月に開始（陸、道）

【中小企業向け商品】

- ・ 中小企業向け商品として新型ビジネスローン「クイックエース 1000」、信用保証協会と提携した「クイックエース V」の取り扱い（陸）
- ・ 固定金利かつ低金利な長期資金を提供する「ターゲット」、保証協会提携クイックローン「アドバンス」の取扱い（道）

【小規模事業者向け商品】

- ・ 家業・小規模事業者等向け商品として「クイックエース 300」（平成 13 年 10 月取扱開始）に加え、平成 16 年 3 月には融資限度額を 500 万円にまで拡大した「クイックエース 500」の取り扱いを開始（陸）
- ・ 「ビジネスローンプラザ」では「Mind o（マインドウ）」（平成 16 年 4 月取扱開始）、「Do i t」（同年 7 月取扱開始）を独自商品として取扱い（道）

個人向け

【住宅関連ローン】

- ・ 平成 15 年 9 月に住宅ローンへの「ガン特約保障特約付団体信用生命保険」・「失業信用費用保険」の付加機能を追加（陸）
- ・ 「住宅ローンスペシャル」「アパートローンスペシャル」「住宅ローン借換スペシャル」等住宅関連ローンの取扱い強化（道）

【来店不要型消費者ローン】

- ・ 来店不要型商品「クイックマン」（平成 15 年 10 月発売、アコム株との提携）、「サポートマン」（平成 16 年 6 月発売、アイフル株との提携）を発売（陸）
- ・ ラビッド支店で取扱う来店不要型無担保カードローン「ラビッド」の増強（道）

(4) 融資に対する取組み姿勢

お客さまの資金ニーズに的確にお応えするとともに、既往お取引先への経営指導も含めた様々なコンサルティング活動を通して、資産の良質化に取り組んでまいります。

また、収益力強化の取組みの一環として、貸出に伴う引当コストを意識した、信用リスクに見合ったプライシングの強化に取り組んでまいります。

6. 株式等の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもってする消却、払戻し、償還又は返済に対応することができる財源を確保するための方策

(1) 償却、払戻し、償還又は返済についての考え方

当社は、「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第10条第2項六」の趣旨を踏まえ、収益力の向上と経営の効率化を推進し、消却を行ってもなお十分な自己資本水準が維持できるよう、内部留保の蓄積に努めてまいります。

(2) 剰余金の推移 (単位:億円)

16/3	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3	22/3
378	450	647	940	1,299	1,613	1,928

・平成22年3月までに持株会社、子銀行2行合計で公的資金優先株式の償還等に十分な剰余金が積み上がる見込み

(注) 公的資金(優先株)の概要

種類	発行総額	一斉転換日
第1回第1種優先株式	75,000百万円	平成22年7月30日
第1回第4種優先株式	45,030百万円	平成22年8月1日

7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

(1) 各種リスク管理の状況

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

(2) 不良債権への対応

経営統合の目的である「経営基盤の安定化」の実現に向けて両行の持つ情報、ノウハウを結集し、企業再生・不良債権処理を加速させてまいります。特に今後2年間は積極的に前倒しで取り組み、平成20年3月期までに両行合算の不良債権比率を5%台以下にしております。

企業再生支援

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

- ・「融資戦略会議」の設置～併行取引先の再生支援策の協議
- ・両行の企業再生組織の体制強化～「企業支援タスクフォース」(陸)、「企業支援グループ」(道)の人員増員
- ・「北銀コーポレート」の設立～首都圏の再生ニーズがあるお取引先の債権を分離し、早期再生
- ・「北海道企業再生ファンド」の活用～実績2社、今後も積極活用

不良債権処理・回収業務

両行の処理ノウハウの活用と協力態勢により、スピード感を持って前倒しで実施してまいります。

既に両行で破綻先、実質破綻先に分類されている債権については、持株会社の子会社である日本海債権回収㈱(サービサー)の共同活用を検討し、回収業務の強化を展望してまいります。

自己査定、償却・引当基準の統一

経営統合を機に策定したグループの信用リスク管理基本方針に基づき平成 17 年 3 月末を目処として子銀行の基準類の統一を進めております。不動産担保評価方法など基本的な目線をより合理的なものにし、さらに財務基盤の健全化に努めてまいります。

(3) 資産運用に係る決裁権限の状況

資産運用の基本方針

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

貸出運用について

貸出案件については、上記のグループ基本方針に基づく各行の内部規定に定められた決裁権限に則り、審査担当部署において案件の厳格な審査・処理を行っております。

有価証券運用について

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

(4) 償却・引当方針

公的資金による株式等の引受け等を踏まえた自主的・積極的な償却・引当方針

a. 基本的な考え方

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

また、現在、傘下銀行間で統一した「自己査定基準」「償却・引当基準」を制定するため検討を進めております。

b. 償却・引当方法の概要

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

- ・「破綻先」・「実質破綻先」～
 - ・ 分類債権全額を貸倒償却するか、または、貸倒引当金（個別引当金）を計上
- ・「破綻懸念先」～
 - ・ 分類債権に予想損失率を乗じた額を予想損失額とするなど、適切な方法により予想損失額を見積もり、貸倒引当金（個別引当金）を計上
- ・「正常先」、「要注意先」～
 - ・ 「正常先」、「（その他の）要注意先」、「要管理先」に区分し、各々の債権額に予想損失率を乗じた額を予想損失額として貸倒引当金を計上

不良債権の売却等による処理、回収の方針

傘下銀行各行は不良債権発生未然防止を図るとともに、業況が悪化した企業については、本部・支店が一体となり企業再生を進める体制を整備し、資産の健全化を図っております。

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

(5) 評価損益の状況と今後の処理方針

保有有価証券の中でも株式については、従来からグループ内の両銀行とともに、資産効率向上・価格変動リスクの軽減の観点から株式残高の圧縮と評価損の削減に取り組んでおります。昨年度は株価回復もあり、平成 16 年 3 月期グループ合算の有価証券の評価損益は 90 億円の評価益と前年度比 352 億円改善しております。今後とも、圧縮を図りつつ資産内容の改善に努めてまいります。

8 . その他

地域経済における位置付け

地域の金融市場における融資比率等

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

当社グループの営業基盤地域である北陸三県および北海道における北陸銀行・北海道銀行合算でのシェアについては、平成 16 年 3 月末では預金シェア 33.4%(含む信用金庫ベースでは 24.0%) 貸出金シェア 35.4% (同 27.0%) を確保しており、地域金融機関として求められる金融機能や役割は十分に果たしてまいります。

以 上