

「経営の健全化のための計画」の概要

平成 20 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

① 経営戦略

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。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広域ネットワークを活用し、営業力の強化と経営の効率化に努めてまいります。

A. 営業力の強化

- ・ 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

B. 経営の効率化

- ・ 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構築
- ・ 道内メールカー、バックオフィス業務の共同化
- ・ 当社グループと横浜銀行による3行システム共同利用に向けたシステム構築

C. 経営基盤の安定化

- ・ 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
- ・ 着実な公的資金の返済継続

② 営業施策

A. 法人対応

- ・ 貸出増強～イ.10億円以上売上企業のメイン化、シェアアップ
ロ.小規模企業層への取引拡大
※「SS運動」「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

- ・ 個人ローン増強～個人ローン比率を30%へ
(住宅ローン)ローンプラザの機能活用による業者工作強化
(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～資産運用ニーズへの適切な対応による販売強化

(2) 経営合理化計画

子銀行は公的資金注入前からリストラに取り組んでおり、注入後もそれを加速させ、計画を上回る実績をあげてまいりました。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。今後についても、ローコスト運営を徹底し、引き続き効率的な経営体質の構築に努めてまいります。

OHR(北陸銀行+北海道銀行)

単位：%	12/3	20/3	21/3	22/3	23/3	24/3
OHR	62.06%	49.45%	53.76%	53.45%	53.02%	52.03%

- ・ 平成20年3月期地銀平均63.54%。
- ・ 平成23年5月に運用を開始する当社と横浜銀行での3行システム共同利用に向け、経費(特に機械化費用)支出が増加しますが、それ以外の経費支出の抑制対応を継続し、地銀トップクラスを維持。

人件費+物件費(持株会社+北陸銀行+北海道銀行)

単位：億円	12/3	20/3	21/3	22/3	23/3	24/3
人件費+物件費	967	848	876	896	900	896

- ・ システムの高度化への適切な対応、営業力強化に向けた人員増加による態勢強化のため最低限の経費支出増加を見込むが、効率性を維持しつつ営業力の強化を図っていく。

①人件費（持株会社＋北陸銀行＋北海道銀行）

単位：億円、人	12/3	20/3	21/3	22/3	23/3	24/3
人件費	542	407	414	416	416	416
従業員数	6,560	4,318	4,365	4,395	4,425	4,425

※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。

- ・ 人件費は、定期昇給の廃止、ベースアップの未実施及び賞与の抑制を継続するなど、従業員増加に伴う増加幅を圧縮。
- ・ 従業員数は、公的資金注入以降（平成12年3月末）、平成20年3月末で2,200人以上削減。新計画では、営業力強化のため107名増員。

②物件費（持株会社＋北陸銀行＋北海道銀行）

単位：億円	12/3	20/3	21/3	22/3	23/3	24/3
物件費総額	424	441	462	480	484	479
除く機械化関連	302	306	317	314	315	313

- ・ 物件費は、平成23年5月の3行システム共同利用に向けた更新投資が集中するため増加するが、除く機械化関連を中心に抑制方針を継続し、引き続き支出内容の見直しの徹底を図り、物件費総体での抑制に取り組む。
- ・ 店舗配置については、リテール営業力強化を図るため新規出店も行き、今後4年間で支店数を4カ店増加し、現計画と同じ249カ店とする。

⑤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社を子銀行と並列的に持株会社傘下に再編しております。

子会社である北海道銀行には道銀カード、道銀ビジネスサービスの2社が連結会社としてございます。

また、北陸銀行には、現在、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が、事業目的が概ね終了した2社（北銀コーポレート：平成21年9月予定、北銀資産管理：平成21年3月予定）については解散する方針を決定しております。

2. 図表1 ダイジェスト版（北陸銀行+北海道銀行）

（単位：億円）

	20/3 月期 実績	21/3 月期 計画	22/3 月期 計画	23/3 月期 計画	24/3 月期 計画
業務粗利益	1,818	1,730	1,778	1,803	1,829
経費	899	930	950	956	952
実質業務純益（注1）	918	799	827	847	877
与信関係費用（注2）	255	280	220	220	220
株式等関係損益	▲38	▲60	0	0	0
経常利益	650	440	587	601	634
当期利益	390	490	347	353	373
OHR	49.45%	53.76%	53.45%	53.02%	52.03%

[分離子会社合算ベース：北陸銀行+北海道銀行+(株)北銀コーポレート]

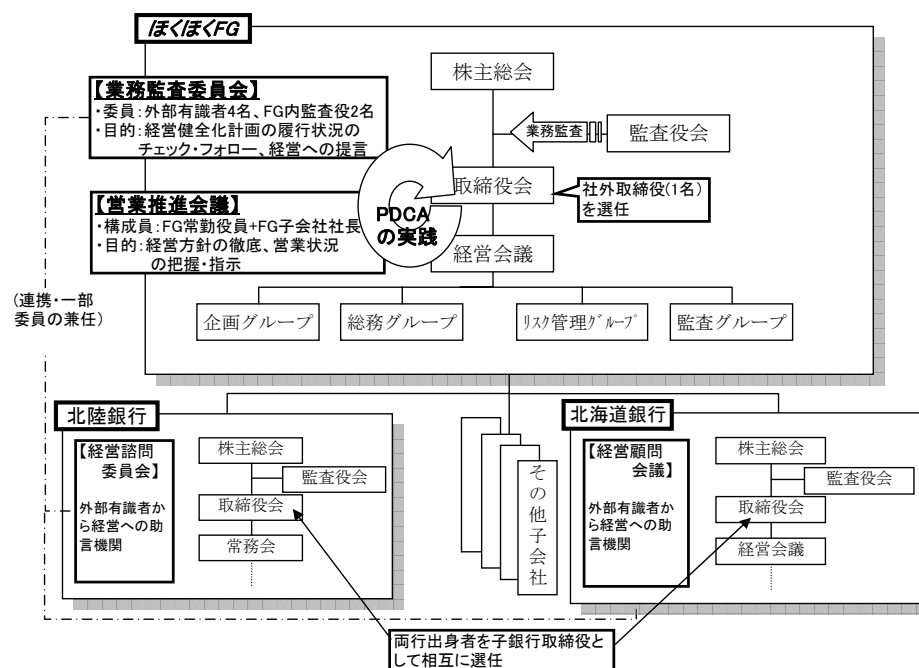
実質業務純益（注1）	922	801	828	847	877
与信関係費用（注2）	247	282	221	220	220
株式等関係損益	▲38	▲60	0	0	0
経常利益	662	440	587	601	634
当期利益	402	490	347	353	373

（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

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



① 持株会社でのガバナンス強化

- 平成 16 年 9 月から、持株会社としてのリスク管理機能強化のため、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、社外 3 名）を新たに配置し、持株会社+2 銀行では役員数を 5 名追加
 - 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を徹底
 - 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
- 以上で、意思決定、業務執行、評価・修正を循環的に行う体制を構築

② 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「経営諮問会議」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、公的資金の返済後においても連結での自己資本比率 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：公的資金注入時（北陸銀行ベース）を上限に抑制対応
- 役員賞与：引続き支給見送り（使用人部分を除き）

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。

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

① 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】

- ・ 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）
- ・ 法人プロダクトの営業店支援体制を構築（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）

【チャネルの多様化】

- ・ 平成 20 年 9 月末現在 44 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）
- ・ 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ネル「ビジネスローンプラザ」（原則来店不要）にて全道をフルカバー（道）

② 個人向け

「ローンプラザ、リモートチャ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 20 年 9 月末現在で 53 ヲ所、うち休日営業箇所は 29 ヲ所の体制（陸）
- ・ 全道 12 ヲ所で「住宅ローンプラザ」（うち、札幌市内 2 ヲ所は土曜営業）を展開（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】

- ・ 「消費者ローングループ」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。

① 中小企業向け

【共通商品】

- ・ 経営統合を記念し開始した両行共通商品「ほくほくファンド」の取扱いを継続（陸、道）

【中小企業向け商品】

- ・ 平成 20 年 10 月から保証協会貸出との併せ貸し商品「サポートパック」取扱開始等（陸）
- ・ 固定金利かつ低金利な長期資金「ターゲット」等の取扱い（道）

【小規模事業者向け商品】

- ・ 「ビジネスローンプラザ」では「Mind o（マインドウ）」等の独自商品の取扱い（道）

② 個人向け

【住宅関連ローン】

- ・ 平成 19 年 1 月に証券化前提住宅ローン「夢ホームワイド」、同 4 月及び 20 年 4 月に通期優遇型住宅ローン 2 商品をラインナップ（陸）
- ・ 8 疾病保障付・全国保証（株）保証付住宅ローン等（道）

【その他消費者ローン】

- ・ アパートローンの完済時年齢や担保掛目等の商品改定、「アパートローン推進タスクフォース」の設置による態勢強化（陸）
- ・ ラピッド支店で取扱う来店不要型無担保カードローン「ラピッド」の取扱い、平成 19 年 6 月より「ATMカードローン」の取扱い（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、できる限り早期に公的資金を返済することを目指してまいります。

(2) 剰余金の推移 (単位:億円)

20/3	21/3	22/3	23/3	24/3
1,339	1,493	1,756	2,027	2,309

・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ります。

(注) 公的資金(優先株)の概要

種類	現存額(当初発行総額)	一斉転換日
第1回第1種優先株式	250億円(750億円)	H22.7.30
第1回第4種優先株式	349.98億円(450.3億円)	H22.8.1

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・不良債権処理に取り組んでまいります。

① 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
- ・企業再生組織の体制～「企業支援タスクフォース」(陸)、「企業支援室」(道)を中心とした取り組み
- ・外部機関との提携～ノウハウの高度化
- ・「北海道企業再生ファンド」の活用～今後も積極活用

② 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実施してまいります。破綻先、実質破綻先に分類されている債権については、子会社である日本海債権回収(株)(サービサー)を活用し、回収業務の強化を図っております。

(3) 資産運用に係る決裁権限の状況

① 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。

② 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。

③ 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

① 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、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、銀行間で統一した「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。

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」～

Ⅲ・Ⅳ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」～

Ⅲ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

② 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の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

従来より両子銀行は、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まいりましたが、平成20年3月期グループ連結の有価証券の評価損益は、90億円の評価損となりました。今後とも、有価証券の償却・引当基準に基づき適切に対処してまいります。

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。

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20年3月末では預金シェア25.4%（含む信用金庫ベースでは19.4%）、貸出金シェア33.5%（同25.7%）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を十分に果たしてまいります。

以上

「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 20 年 11 月

株式会社 ほくほくフィナンシャルグループ

計画に記載された事項について重要な変更が生じた場合や生じることが予想される場合は、遅滞なく金融庁に報告します。

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. 経営合理化のための方策	3
(1) 経営の現状及び見通し	
(2) 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	43
(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・積極的な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
(1) 基本的な取り組み姿勢	
(2) 組織・体制の見直し	
(3) 地域経済の発展を支援する商品の提供	
(4) 融資に対する取り組み姿勢	
6. 株式等の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもってする消却、払戻し、償還又は返済に対応することができる財源を確保するための方策	58
(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	59
(1) 各種リスク管理の状況	
(2) 不良債権への対応	
(3) 資産運用に係る決裁権限の状況	
(4) 資産内容	
(5) 償却・引当方針	
(6) 評価損益の状況と今後の処理方針	
(7) 金融派生商品等取引動向	
8. 地域経済における位置付け	81
(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

	20/3 月期	21/3 月期	22/3 月期	23/3 月期	24/3 月期
(金利)					(%)
無担〇／N	0.641	0.544	0.544	0.544	0.544
T I B O R 3 M	0.839	0.865	0.865	0.865	0.865
10 年国債	1.275	1.480	1.480	1.480	1.480

					(円)
(為替・株価)					
為替 (円／ドル)	99.35	104.75	104.75	104.75	104.75
日経平均株価	12,525.54	11,259.86	11,259.86	11,259.86	11,259.86

(注)前提条件は、平成 20 年 9 月末時点の値で推移するものと想定しております。

1. 金額・条件等

(1) 根拠

株式会社北陸銀行は「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律」(以下、「早期健全化法」)に基づき、平成 11 年 9 月に協定銀行を引受人として優先株式 750 億円を発行いたしました。株式会社北海道銀行は同法に基づき、平成 12 年 3 月に無担保転換社債 450 億 3 千万円を発行し、その後、優先株式へ転換いたしました。経営再編にともなう株式移転・株式交換を経て、現状は、協定銀行に当社の優先株式として引受けいただいております。

今般、平成 11 年 9 月 30 日付け金融再生委員会の「経営健全化計画の見直しについての基本的考え方」および「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、平成 24 年 3 月期までの計画を策定いたしました。

なお、当社は、「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

当社の優先株式は、平成 19 年 8 月に第 1 回第 1 種優先株式 350 億円（発行価額ベース）、平成 20 年 6 月に第 1 回第 1 種優先株式 150 億円（発行価額ベース）と第 1 回第 4 種優先株式 100 億 32 百万円（発行価額ベース）を取得・消却しており、現存額は第 1 回第 1 種優先株式が 250 億円、第 1 回第 4 種優先株式が 349 億 98 百万円となっております。

【優先株式の概要】

種類	第 1 回第 1 種優先株式	第 1 回第 4 種優先株式
現存株式数（当初発行株数）	50 百万株（150 百万株）	61.4 百万株（79 百万株）
発行価額	1 株につき 500 円	1 株につき 570 円
現存額（当初発行総額）	250 億円（750 億円）	349.98 億円（450.3 億円）
優先配当金（優先配当率）	7 円 70 銭（1.54%）	6 円 62 銭（1.16%）
優先中間配当金	3 円 85 銭	3 円 31 銭
残余財産の分配額	1 株につき 500 円	1 株につき 570 円
取得価額	314 円 40 銭 取得請求期間中、毎年 7 月 31 日の時価（注）で修正	313 円 90 銭 取得請求期間中、毎年 8 月 1 日の時価（注）で修正
取得請求期間	平成 15 年 9 月 26 日 ～平成 22 年 7 月 29 日	平成 16 年 9 月 1 日 ～平成 22 年 7 月 31 日
下限取得価額	146 円 70 銭	136 円 20 銭
一斉取得日	平成 22 年 7 月 30 日	平成 22 年 8 月 1 日

(注) 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

本公的資金につきましては、主として北海道・北陸の地場企業や個人向け貸出の増強に活用してまいります。また、多様化するお客さまのニーズに対応する金融サービス機能の充実の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. 経営統合について

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。以来、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に努めてまいりました。

【経営統合の目的と経営戦略】

営業力の強化
北海道・北陸三県を主要営業基盤としつつ、三大都市圏を含めた幅広いネットワークを結合させることにより、他の地域金融機関との差別化を図り、営業力を向上させる。
・ ネットワークの活用
<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り組み強化 北陸・北海道と三大都市圏（東京・名古屋・大阪）とのビジネスのパイプ役を担うことで営業力強化。● 両行海外拠点の連携によるビジネス支援態勢強化 [中国・ロシア] 北陸銀行上海駐在員事務所、 北海道銀行瀋陽駐在員事務所 富山県大連事務所、北海道銀行駐在員（北京、サハリン） [その他の拠点] 北陸銀行ニューヨーク駐在員事務所 北陸銀行シンガポール駐在員事務所
・ 共用化インフラの活用
<ul style="list-style-type: none">● ほくほくグループとしてのリレーションシップマネジメントの徹底 両行の道内インフラを活用し、企業単体取引から仕入・販売先、従業員取引までをグループ内に取り込んだ総合取引化による取引効率向上。● 店舗網・A T M網の補完による利便性向上 A T M相互開放（手数料の同一行扱い）

	<p>・共有ノウハウの活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 両行のノウハウ共有による提案力・ソリューション機能の強化 共同研修の開催、相互トレーニーの派遣。 ● 新種業務等への共同での取り組み M&A、シンジケートローン、確定拠出年金、デリバティブ等の専担部署の連携により、幅広いニーズに応える態勢を構築。 新種業務の検討・準備等、共同化により、効率的・効果的に対応。
<p>経営の効率化</p>	
<p>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。</p>	
<p>・営業店舗インフラの再編</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ● 道内店舗体制の見直し ほくほくグループとしての道内資産を拡大増強するために、顧客ニーズを尊重しつつ効率的かつ効果的な店舗ネットワークを再構築。 ● 三大都市圏店舗施設の統合・共同利用等 移転・統廃合等により、北海道銀行の道外店舗施設・機能の北陸銀行との共同化を実施。 	
<p>・バックオフィス機能の共同化</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ● 道内メールカーの共同化 ● バックオフィス業務の共同化 夜間金庫の精算業務、お取引先の集金現金精算、両替金準備や現送金業務を共同化。 	
<p>経営基盤の安定化</p>	
<p>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。</p>	
<p>・資産ポートフォリオのリスク低減</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ● 貸出金構成の分散 広域営業基盤を活かし、地域的・業種的あるいは個人・法人に分散された資産ポートフォリオの構築によりリスクを低減。 	
<p>・統合資本政策による安定化</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ● より柔軟な資本政策 公的資金の早期返済を目指し、統合による収益増強効果により内部留保の蓄積を進めるとともに、外部資本の調達等、資本政策の選択肢を拡大。(経営統合以降の実施事項：公的劣後ローン 200 億円を返済、銀行持株会社による劣後債 400 億円発行、公募増資の実施、公的優先株式の取得・消却) ● より安定的な資本政策 持株会社制により、子銀行・子会社収益の変動を吸収した安定的資本・配当政策を実施する。 	

	<p>・ガバナンス態勢の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 両行取締役の相互就任 両行が相互に取締役を派遣し、ガバナンスの強化、相互理解の促進を図る。 ● 社外有識者による経営監視体制 持株会社：業務監査委員会の設置 社外取締役の選任 銀行：外部諮問機関を継続設置 (北陸銀行：経営諮問委員会、北海道銀行：経営顧問会議)
--	--

ロ. 収益の状況

北陸銀行ならびに北海道銀行は、リテール取引の取り組み強化を柱とした資金利益や役員取引利益等の増強と、店舗・人員体制の見直し等による経営の合理化・効率化により、収益力の強化を図ってまいりました。

北海道銀行は、平成5年度から取り組んだ「合理化計画」(第一次：平成5～6年、第二次：平成7～9年)により経費構造の抜本的な見直しを図り、年間500億円を超えていた経費を約100億円以上圧縮し、330億円を上回るコア業務純益(業務純益－国債等債券関係損益＋一般貸倒引当金繰入額)を計上できる高収益体質を構築してまいりました。北陸銀行においても、平成9年の金融システム不安以降、「地元回帰とリテール強化」という経営方針を明確に打ち出し、財務体質の抜本的な改善に取り組んでまいりました。ピークで800億円を超えていた経費を500億円台にまで圧縮し、コア業務純益で約500億円の収益力を築いております。

経営統合後も両行が協力して収益力強化に取り組むとともに、主に北海道内での店舗統廃合や営業バック事務の共同化など効率化にも努めてまいりました。この結果、平成20年3月期の2行合算でのコア業務純益は886億円、OHR(業務粗利益に占める経費割合)は49.45%と、地方銀行トップクラスの収益性・効率性となっております。

ハ. 財務の状況

北陸銀行ならびに北海道銀行は、バブル経済の崩壊後の大口取引先の破綻や取引先企業の財務内容の悪化、担保不動産等の価値下落を主因として、平成7年度以降、断続的に大幅な不良債権処理損失を計上いたしました。また、株価の暴落により保有株式に大幅な評価損が発生し、売却・減損処理等による損失処理を実施し、自己資本を大きく毀損する結果となりました。

この間、両行では、公的資金の導入や地域を中心とした第三者割当増資等による資本増強に努めてまいりました。北陸銀行では、平成11年9月に公的資金750億円を導入し、平成14年2月には391億円の普通株式第三者割当増資を実施いたしました。北海道銀行では、平成11年7月に537億円の優先株式第三者割当増資を行い、平成12年3月に公的資金450億円を導入しております。

銀行単体での自己資本比率は、北陸銀行が平成 13 年 9 月末で 6.57%、北海道銀行が平成 15 年 3 月末で 6.07%にまで低下しましたが、その後の内部留保の積み上げとリスクアセットの圧縮により自己資本比率の改善に努めてまいりました。

業績の安定化に伴い、資本市場からの資金調達も可能な環境となったことから、平成 17 年 3 月、9 月には持株会社で 400 億円の劣後債の発行を行い、子銀行に劣後ローンを貸し付けすることにより資本の増強を図りました。更に、平成 18 年 10 月には公募増資を実施し、これに付随した第三者割当増資とあわせて 415 億円の資本調達により公的資金の返済に向けて財務基盤の一段の強化を図ってまいりました。

平成 19 年 8 月には公的優先株式 350 億円（発行価額ベース）を自社株取得により返済し、自己資本比率の低下要因となりましたが、20 年 3 月末で、自己資本比率は北陸銀行 10.10%、北海道銀行 10.13%、当社連結で 10.39%となりました。

二. 不良債権の状況

北陸銀行ならびに北海道銀行では、経営健全化に向けた取り組みのなかで、取引先の債務者区分や償却・引当の基準、担保不動産等の評価の厳格化を実施してまいりました。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ておりますが、平成 20 年度については、国内外の景気低迷を踏まえ、2 行合算ベースで前年度並みの 280 億円の不良債権処理損失額の計上を見込んでおります。

不良債権残高については、2 行合算（含む分割子会社）での金融再生法開示債権は 14 年 3 月末の 6,777 億円から 4,000 億円以上圧縮し、20 年 3 月末には 2,607 億円となっております。今後、更に企業再生や最終処理に注力し、不良債権比率の低減に努めてまいります。

（注）2 行合算（含む分割子会社）での不良債権比率（金融再生法開示債権／貸出末残）は、平成 20 年 3 月末 3.64%となっております。また、2 行合算（含む分割子会社）での与信費用比率（不良債権処分損／貸出金平残）は、平成 19 年度は 0.36%となっております。

(図表1-1)収益動向及び計画[(株)ほくほくフィナンシャルグループ]

持株会社 平成15年9月 設立

	20/3月期 実績	21/3月期 計画	22/3月期 計画	23/3月期 計画	24/3月期 計画
(規模)〈資産、負債は平残、純資産は末残〉 (億円)					
総資産	3,758	3,436	3,397	3,402	3,420
貸出金	546	400	400	400	400
有価証券	3,143	2,947	2,886	2,886	2,886
総負債	402	402	402	402	402
純資産	3,242	3,009	3,016	3,043	3,055
資本金	708	708	708	708	708
資本準備金	1,620	820	820	820	820
その他資本剰余金	800	1,299	1,299	1,299	1,299
利益準備金	—	—	—	—	—
剰余金(注)	116	184	191	218	230
自己株式	▲ 3	▲ 4	▲ 4	▲ 4	▲ 4
(収益) (億円)					
経常利益	73	76	75	91	85
受取配当金	73	76	75	91	85
経費	6	6	6	6	6
人件費	1	1	1	1	1
物件費	5	5	5	5	5
特別利益	—	55	—	—	—
特別損失	—	—	—	—	—
税引前当期利益	73	132	75	91	85
法人税、住民税及び事業税	3	3	3	3	3
法人税等調整額	0	0	0	0	0
税引後当期利益	70	129	72	88	82
(配当) (億円、円、%)					
分配可能額	913	1,480	1,486	1,513	1,525
配当金総額(中間配当を含む)	62	65	65	70	70
普通株配当金	34	41	41	54	54
優先株配当金<公的資金分>	11	7	7	0	0
優先株配当金<民間調達分>	16	16	16	16	16
1株当たり配当金(普通株)	2.50	3.00	3.00	3.00	3.00
同(第1種優先株)	7.70	7.70	7.70	0.00	0.00
同(第4種優先株)	6.62	6.62	6.62	0.00	0.00
同(第5種優先株)	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00
配当率(優先株<公的資金分>)	1.33	1.31	1.31	0.00	0.00
配当率(優先株<民間調達分>)	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
配当性向	88.16	50.90	91.35	79.28	85.58
(経営指標) (%)					
ROE(当期利益/(純資産-新株予約権)<平残>)	2.05	4.13	2.39	2.93	2.70
ROA(当期利益/総資産<平残>)	1.87	3.75	2.11	2.61	2.40

(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 [2社合算ベース : 北陸銀行 + 北海道銀行]

	20/3月期 実績	21/3月期 計画	22/3月期 計画	23/3月期 計画	24/3月期 計画
(規模) <資産、負債は平残、純資産は末残> (億円)					
総資産	94,510	97,129	99,604	100,976	101,841
貸出金	67,785	69,451	70,844	71,866	72,858
有価証券	17,338	17,961	19,471	19,617	19,732
特定取引資産	30	30	30	30	30
繰延税金資産<末残>	656	855	705	560	409
総負債	90,694	93,006	94,751	95,872	96,481
預金・NCD	84,518	86,060	87,430	88,899	89,700
債券	—	—	—	—	—
特定取引負債	27	27	27	27	27
繰延税金負債<末残>	—	—	—	—	—
再評価に係る繰延税金負債<末残>	90	90	90	90	90
純資産	4,054	4,050	4,322	4,584	4,872
資本金	2,339	2,339	2,339	2,339	2,339
資本準備金	317	317	317	317	317
その他資本剰余金	—	—	—	—	—
利益準備金	67	82	97	116	133
剰余金 (注)	1,223	1,308	1,565	1,809	2,079
自己株式	—	—	—	—	—
その他有価証券評価差額金	16	▲ 87	▲ 87	▲ 87	▲ 87
繰延ヘッジ損益	▲ 0	▲ 0	▲ 0	▲ 0	▲ 0
土地再評価差額金	89	89	89	89	89
新株予約権	—	—	—	—	—
(収益) (億円)					
業務粗利益	1,818	1,730	1,778	1,803	1,829
資金運用収益	1,660	1,668	1,720	1,746	1,766
資金調達費用	296	331	347	351	353
役員取引等利益	305	294	303	307	310
特定取引利益	11	13	13	13	13
その他業務利益	137	85	88	88	92
国債等債券関係損(▲)益	32	▲ 15	0	0	0
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	918	799	827	847	877
業務純益	937	799	827	847	877
一般貸倒引当金繰入額	▲ 18	0	0	0	0
経費	899	930	950	956	952
人件費	400	409	411	411	411
物件費	445	467	485	489	484
不良債権処理損失額	274	280	220	220	220
株式等関係損(▲)益	▲ 38	▲ 60	0	0	0
株式等償却	87	63	0	0	0
経常利益	650	440	587	601	634
特別利益	1	3	0	0	0
特別損失	34	1	0	0	0
法人税、住民税及び事業税	2	82	90	103	110
法人税等調整額	224	▲ 129	150	144	151
税引後当期利益	390	490	347	353	373
(配当) (億円、円、%)					
分配可能額	1,223	1,221	1,478	1,721	1,992
配当金総額(中間配当を含む)	89	75	75	85	85
普通株配当金	57	45	45	69	69
優先株配当金<公的資金分>	—	—	—	—	—
優先株配当金<民間調達分>	32	29	29	16	16
1株当たり配当金(北陸銀行普通株)	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50
1株当たり配当金(北海道銀行普通株)	6.00	3.00	3.00	3.00	3.00
配当率(優先株<公的資金分>)	—	—	—	—	—
配当率(優先株<民間調達分>)	1.89	1.97	1.97	3.00	3.00
配当性向	23.02	15.29	21.60	24.15	22.88

(注) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

	20/3月期 実績	21/3月期 計画	22/3月期 計画	23/3月期 計画	24/3月期 計画
(経営指標)					(%)
資金運用利回(A)	1.86	1.82	1.82	1.83	1.83
貸出金利回(B)	2.07	2.04	2.05	2.05	2.05
有価証券利回	1.14	1.12	1.17	1.19	1.19
資金調達原価(C)	1.36	1.40	1.41	1.41	1.39
預金利回(含むNCD)(D)	0.28	0.32	0.32	0.33	0.33
経費率(E)	1.06	1.08	1.08	1.07	1.06
人件費率	0.47	0.47	0.47	0.46	0.45
物件費率	0.52	0.54	0.55	0.55	0.54
総資金利鞘(A)-(C)	0.50	0.41	0.41	0.41	0.43
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.72	0.64	0.63	0.64	0.66
非金利収入比率	24.96	22.71	22.78	22.65	22.74
OHR(経費/業務粗利益)	49.45	53.76	53.45	53.02	52.03
ROE(注1)	22.72	19.74	19.76	19.02	18.55
ROA(注2)	0.99	0.84	0.84	0.85	0.88

(注1)一般貸引前業務純益/(純資産-新株予約権)<平残>

(注2)一般貸引前業務純益/(総資産-支払承諾見返)<平残>

(図表1-1)収益動向及び計画[分離子会社合算ベース:北陸銀行+北海道銀行+(株)北銀コーポレート]

	20/3月期 実績	21/3月期 計画	22/3月期 計画	23/3月期 計画	24/3月期 計画
(収益)					(億円)
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	922	802	828	847	877
与信関係費用(注1)	247	282	221	220	220
株式等関係損(▲)益	▲ 38	▲ 60	0	0	0
株式等償却	87	63	0	0	0
経常利益	662	440	587	601	634
税引後当期利益	402	490	347	353	373
(経営指標)					(%)
ROE(注2)	22.80	19.79	19.79	19.02	18.55

(注1)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

(注2)一般貸引前業務純益/(純資産-新株予約権)<平残>

(図表1-2)収益動向(連結ベース)

	19/3月期 実績	20/3月期 実績	21/3月期 見込み
(規模)〈末残〉 (億円)			
総資産	96,381	95,679	
貸出金	68,134	68,713	
有価証券	16,498	16,611	
特定取引資産	92	79	
繰延税金資産	720	646	
総負債	91,457	91,135	
預金・NCD	84,582	84,356	
債券	—	—	
特定取引負債	7	15	
繰延税金負債	—	—	
再評価に係る繰延税金負債	90	90	
純資産	4,923	4,544	
資本金	708	708	
資本剰余金	2,932	2,532	
利益剰余金	930	1,259	
自己株式	▲ 4	▲ 4	
その他有価証券評価差額金	260	▲ 47	
繰延ヘッジ損益	▲ 0	▲ 0	
土地再評価差額金	89	89	
為替換算調整勘定	—	—	
新株予約権	—	—	
少数株主持分	5	5	

(収益) (億円)

経常収益	2,422	2,612	2,460
資金運用収益	1,552	1,658	
役務取引等収益	476	472	
特定取引収益	14	12	
その他業務収益	311	344	
その他経常収益	67	123	
経常費用	1,722	1,949	2,030
資金調達費用	176	294	
役務取引等費用	106	112	
特定取引費用	—	—	
その他業務費用	180	173	
営業経費	935	967	
その他経常費用	323	401	
貸出金償却	10	12	
貸倒引当金繰入額	256	244	
一般貸倒引当金純繰入額	▲ 67	▲ 10	
個別貸倒引当金純繰入額	323	255	
経常利益	700	663	430
特別利益	35	3	
特別損失	9	36	
税金等調整前当期純利益	725	630	
法人税、住民税及び事業税	20	13	
法人税等調整額	297	229	
少数株主利益	1	0	
当期純利益	406	386	465

(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)

	20/3月期 実績	21/3月期 計画	22/3月期 計画	23/3月期 計画	24/3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	284	284	—	—
資本準備金	149	149	149	149	149
その他資本剰余金	—	—	—	—	—
利益準備金	34	43	52	62	72
その他利益剰余金	681	778	926	1,065	1,219
その他	—	—	—	—	—
うち優先出資証券	—	—	—	—	—
その他有価証券の評価差損	—	▲ 26	▲ 26	▲ 26	▲ 26
自己株式	—	—	—	—	—
社外流出予定額	▲ 5	▲ 4	▲ 4	—	—
営業権相当額	—	—	—	—	—
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	▲ 36	▲ 28	▲ 19	▲ 11	▲ 3
Tier I 計	2,228	2,316	2,482	2,644	2,816
(うち税効果相当額)	(427)	(587)	(454)	(319)	(178)
有価証券含み益	—	—	—	—	—
土地再評価益	80	80	80	80	80
一般貸倒引当金	174	174	174	174	174
永久劣後債務	265	265	265	265	265
その他	—	—	—	—	—
Upper Tier II 計	520	520	520	520	520
期限付劣後債務・優先株	496	493	463	402	329
その他	—	—	—	—	—
Lower Tier II 計	496	493	463	402	329
Tier II 計	1,016	1,013	983	922	849
(うち自己資本への算入額)	(1,016)	(1,013)	(983)	(922)	(849)
Tier III	—	—	—	—	—
控除項目	1	0	0	0	0
自己資本合計	3,243	3,329	3,465	3,566	3,665

(億円)

リスクアセット	32,094	32,242	32,787	33,269	33,754
オンバランス項目	28,767	28,915	29,460	29,942	30,427
オフバランス項目	1,364	1,364	1,364	1,364	1,364
その他(注)	1,962	1,962	1,962	1,962	1,962

(%)

自己資本比率	10.10	10.32	10.57	10.72	10.85
Tier I 比率	6.94	7.18	7.57	7.94	8.34

(注)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額+オペレーショナル・リスク相当額を8%で除して得た額。

(北陸銀行 連結)

(億円)

	20/3月期 実績	21/3月期 計画	22/3月期 計画	23/3月期 計画	24/3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	284	284	—	—
資本剰余金	149	149	149	149	149
利益剰余金	734	839	996	1,146	1,309
連結子会社等の少数株主持分	—	—	—	—	—
うち優先出資証券	—	—	—	—	—
自己株式	—	—	—	—	—
社外流出予定額	▲ 5	▲ 4	▲ 4	—	—
その他有価証券の評価差損	—	▲ 26	▲ 26	▲ 26	▲ 26
為替換算調整勘定	—	—	—	—	—
営業権相当額	—	—	—	—	—
のれん相当額	—	—	—	—	—
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	▲ 36	▲ 28	▲ 19	▲ 11	▲ 3
その他	—	—	—	—	—
Tier I 計	2,246	2,335	2,500	2,662	2,834
(うち税効果相当額)	(428)	(588)	(455)	(320)	(179)
有価証券含み益	—	—	—	—	—
土地再評価益	80	80	80	80	80
一般貸倒引当金	183	181	224	224	224
永久劣後債務	265	265	265	265	265
その他	—	—	—	—	—
Upper Tier II 計	529	527	570	570	570
期限付劣後債務・優先株	496	493	463	402	329
その他	—	—	—	—	—
Lower Tier II 計	496	493	463	402	329
Tier II 計	1,025	1,020	1,033	972	899
(うち自己資本への算入額)	(1,025)	(1,020)	(1,012)	(954)	(884)
Tier III	—	—	—	—	—
控除項目	1	0	0	0	0
自己資本合計	3,270	3,355	3,512	3,616	3,718

(億円)

リスクアセット	31,856	32,003	32,549	33,030	33,516
オンバランス項目	28,515	28,663	29,208	29,690	30,175
オフバランス項目	1,364	1,364	1,364	1,364	1,364
その他(注)	1,975	1,975	1,975	1,975	1,975

(%)

自己資本比率	10.26	10.48	10.79	10.94	11.09
Tier I 比率	7.05	7.29	7.68	8.06	8.45

(注)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額＋オペレーショナル・リスク相当額を8%で除して得た額。

(図表2)自己資本比率の推移 … 採用している基準(国内基準)

(北海道銀行 単体)

(億円)

	20/3月期 実績	21/3月期 計画	22/3月期 計画	23/3月期 計画	24/3月期 計画
資本金	935	935	935	935	935
うち非累積的永久優先株	493	455	455	268	268
資本準備金	167	167	167	167	167
その他資本剰余金	—	—	—	—	—
利益準備金	33	39	45	53	61
その他利益剰余金	541	530	639	743	860
その他	—	—	—	—	—
うち優先出資証券	—	—	—	—	—
その他有価証券の評価差損	▲ 5	▲ 60	▲ 60	▲ 60	▲ 60
自己株式	—	—	—	—	—
社外流出予定額	▲ 10	▲ 10	▲ 10	▲ 8	▲ 8
営業権相当額	—	—	—	—	—
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	—	—	—	—	—
Tier I 計 (うち税効果相当額)	1,661 (228)	1,601 (268)	1,717 (250)	1,831 (240)	1,955 (231)
有価証券含み益	—	—	—	—	—
土地再評価益	—	—	—	—	—
一般貸倒引当金	113	113	113	113	113
永久劣後債務	—	—	—	—	—
その他	—	—	—	—	—
Upper Tier II 計	113	113	113	113	113
期限付劣後債務・優先株	400	480	452	400	320
その他	—	—	—	—	—
Lower Tier II 計	400	480	452	400	320
Tier II 計 (うち自己資本への算入額)	513 (513)	593 (593)	565 (565)	513 (513)	433 (433)
Tier III	—	—	—	—	—
控除項目	0	0	0	0	0
自己資本合計	2,174	2,194	2,281	2,344	2,388

(億円)

リスクアセット	21,460	21,940	22,290	22,570	22,850
オンバランス項目	19,393	19,873	20,223	20,503	20,783
オフバランス項目	719	719	719	719	719
その他(注)	1,347	1,347	1,347	1,347	1,347

(%)

自己資本比率	10.13	10.00	10.23	10.38	10.45
Tier I 比率	7.74	7.30	7.70	8.11	8.55

(注)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額+オペレーショナル・リスク相当額を8%で除して得た額。

(北海道銀行 連結)

(億円)

	20/3月期 実績	21/3月期 計画	22/3月期 計画	23/3月期 計画	24/3月期 計画
資本金	935	935	935	935	935
うち非累積的永久優先株	493	455	455	268	268
資本剰余金	167	167	167	167	167
利益剰余金	596	591	706	819	943
連結子会社等の少数株主持分	—	—	—	—	—
うち優先出資証券	—	—	—	—	—
自己株式	—	—	—	—	—
社外流出予定額	▲ 10	▲ 10	▲ 10	▲ 8	▲ 8
その他有価証券の評価差損	▲ 5	▲ 60	▲ 60	▲ 60	▲ 60
為替換算調整勘定	—	—	—	—	—
営業権相当額	—	—	—	—	—
のれん相当額	▲ 9	▲ 9	▲ 9	▲ 9	▲ 9
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	—	—	—	—	—
その他	—	—	—	—	—
Tier I 計 (うち税効果相当額)	1,674 (231)	1,614 (271)	1,729 (253)	1,844 (243)	1,968 (234)
有価証券含み益	—	—	—	—	—
土地再評価益	—	—	—	—	—
一般貸倒引当金	152	152	152	152	152
永久劣後債務	—	—	—	—	—
その他	—	—	—	—	—
Upper Tier II 計	152	152	152	152	152
期限付劣後債務・優先株	400	480	452	400	320
その他	—	—	—	—	—
Lower Tier II 計	400	480	452	400	320
Tier II 計 (うち自己資本への算入額)	552 (534)	632 (617)	604 (591)	552 (541)	472 (463)
Tier III	—	—	—	—	—
控除項目	14	14	14	14	14
自己資本合計	2,194	2,217	2,307	2,371	2,417

(億円)

リスクアセット	21,540	22,020	22,370	22,650	22,930
オンバランス項目	19,444	19,924	20,274	20,554	20,834
オフバランス項目	718	718	718	718	718
その他(注)	1,377	1,377	1,377	1,377	1,377

(%)

自己資本比率	10.18	10.07	10.31	10.46	10.54
Tier I 比率	7.77	7.33	7.73	8.14	8.58

(注)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額＋オペレーショナル・リスク相当額を8%で除して得た額。

(株)ほくほくフィナンシャルグループ 連結)

(億円)

	20/3月期 実績	21/3月期 計画	22/3月期 計画	23/3月期 計画	24/3月期 計画
資本金	708	708	708	708	708
うち非累積的永久優先株	—	—	—	—	—
資本剰余金	2,532	2,231	2,231	2,231	2,231
利益剰余金	1,259	1,665	1,922	2,190	2,468
連結子会社等の少数株主持分	5	5	5	5	5
うち優先出資証券	—	—	—	—	—
自己株式	▲ 4	▲ 4	▲ 4	▲ 4	▲ 4
社外流出予定額	▲ 48	▲ 53	▲ 53	▲ 62	▲ 62
その他有価証券の評価差損	▲ 47	▲ 151	▲ 151	▲ 151	▲ 151
為替換算調整勘定	—	—	—	—	—
営業権相当額	—	—	—	—	—
のれん相当額	▲ 354	▲ 330	▲ 306	▲ 282	▲ 261
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	▲ 36	▲ 28	▲ 19	▲ 11	▲ 3
その他	—	—	—	—	—
Tier I 計	4,015	4,043	4,333	4,624	4,932
(うち税効果相当額)	(646)	(846)	(696)	(551)	(400)
有価証券含み益	—	—	—	—	—
土地再評価益	80	80	80	80	80
一般貸倒引当金	379	379	379	379	379
永久劣後債務	265	265	265	265	265
その他	—	—	—	—	—
Upper Tier II 計	725	725	725	725	725
期限付劣後債務・優先株	896	973	915	802	649
その他	—	—	—	—	—
Lower Tier II 計	896	973	915	802	649
Tier II 計	1,621	1,698	1,640	1,527	1,374
(うち自己資本への算入額)	(1,577)	(1,657)	(1,605)	(1,497)	(1,349)
Tier III	—	—	—	—	—
控除項目	17	16	16	16	16
自己資本合計	5,575	5,685	5,923	6,106	6,265

(億円)

リスクアセット	53,626	54,254	55,149	55,911	56,676
オンバランス項目	48,087	48,714	49,610	50,371	51,137
オフバランス項目	2,081	2,081	2,081	2,081	2,081
その他(注)	3,458	3,458	3,458	3,458	3,458

(%)

自己資本比率	10.39	10.47	10.74	10.92	11.05
Tier I 比率	7.48	7.45	7.85	8.27	8.70

(注)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額+オペレーショナル・リスク相当額を8%で除して得た額。

(2) 業務再構築のための方策

イ. 今後の経営戦略

(A) 当グループの現状と課題

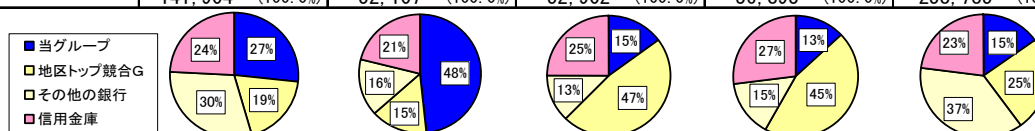
①地域の競合状況

当グループの主たる営業基盤である北海道、北陸三県における競合状況は以下の通り富山県では地域シェアトップ、石川県、福井県および北海道においては地域シェア2位の位置にあります。また、いずれの地域でも信用金庫が相応のシェアを占めております。今後は富山県でのシェア堅持、石川県、福井県および北海道ではシェア拡大を目指してまいります。

預金残高・シェア (20/3月、銀行+信用金庫)

(億円)

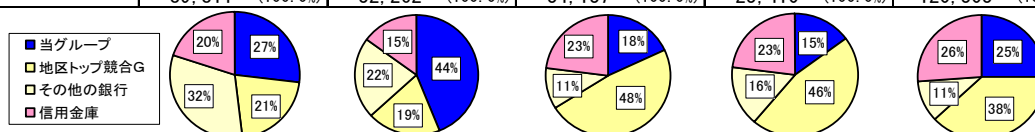
	北陸三県				北海道
	富山	石川	福井		
銀行	107,614 (75.8%)	41,129 (78.9%)	39,665 (75.0%)	26,819 (72.7%)	199,067 (76.9%)
当グループ	37,994 (26.8%)	25,171 (48.3%)	7,926 (15.0%)	4,896 (13.3%)	39,887 (15.4%)
北陸銀行	37,994 (26.8%)	25,171 (48.3%)	7,926 (15.0%)	4,896 (13.3%)	5,088 (2.0%)
北海道銀行	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	34,799 (13.4%)
地区トップ競合グループ	26,482 (18.7%)	7,865 (15.1%)	24,923 (47.1%)	16,411 (44.5%)	63,825 (24.7%)
信用金庫	34,290 (24.2%)	10,978 (21.1%)	13,237 (25.0%)	10,074 (27.3%)	59,718 (23.1%)
合計	141,904 (100.0%)	52,107 (100.0%)	52,902 (100.0%)	36,893 (100.0%)	258,785 (100.0%)



貸出金残高・シェア (20/3月、銀行+信用金庫)

(億円)

	北陸三県				北海道
	富山	石川	福井		
銀行	71,477 (79.6%)	27,318 (84.7%)	26,166 (76.6%)	17,993 (76.9%)	89,198 (74.1%)
うち当グループ	24,002 (26.7%)	14,211 (44.0%)	6,154 (18.0%)	3,635 (15.5%)	29,895 (24.8%)
北陸銀行	24,002 (26.7%)	14,211 (44.0%)	6,154 (18.0%)	3,635 (15.5%)	5,126 (4.3%)
北海道銀行	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	24,769 (20.6%)
地区トップ競合グループ	18,696 (20.8%)	6,074 (18.8%)	16,477 (48.3%)	10,685 (45.6%)	46,279 (38.5%)
信用金庫	18,334 (20.4%)	4,944 (15.3%)	7,971 (23.4%)	5,417 (23.1%)	31,105 (25.9%)
合計	89,811 (100.0%)	32,262 (100.0%)	34,137 (100.0%)	23,410 (100.0%)	120,303 (100.0%)



※「地域トップ競合グループ」、「その他の銀行」の残高・シェアは、預金・貸出金とも推定値

(B) 基本方針と地区別の戦略

当グループは、「地域の発展の中にこそ当グループ発展の源がある」という基本理念のもとに、北海道、北陸三県を重点地域とし、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。経営統合によって拡大した北海道、北陸、三大都市にまたがる広域店舗網を武器とし、グループ全体で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。

①北海道

北海道においては、北海道銀行と北陸銀行の協調体制のもと、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し、地域の主要金融グループとしての役割を果たしてまいります。また、両行の強みを活かした更なる営業力の強化とバックオフィス業務等の共同化による効率化を図ってまいります。

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、道内のお客さまのビジネスマッチングのニーズに応えるなど、従来以上にお客さまのビジネスサポートを強力に行ってまいります。また、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、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してまいります。

②北陸三県

北陸三県においても、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しての地位を確固たるものにすべく努めてまいります。

富山県では、店舗ネットワーク等のインフラの充実と企業・世帯取引カバー率の高さといった優位性を十分に活用し、更なるサービスの向上を目指すとともに、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、地域における金融サービスの向上に繋がる施策を展開し、効率化にも努めてまいります。

石川県・福井県では、中堅・中小企業との取引を軸に、その企業にお勤めの個人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。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、より充実したサービスの提供を目指してまいります。

③三大都市圏

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、店舗近隣を中心とした中小企業との取引を発展させ、良質な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、従来より、戦略的に集約を進めてまいりました。引き続き、店舗スペースの有効活用を含め、効率的な営業体制の構築を図ってまいります。

(C) 法人対応

- ① 貸出の増強
- ② 適正な金利対応
- ③ その他の商品・サービス等

①貸出の増強

(増強の方針)

- ・ 10 億円以上売上企業のメイン化、シェアアップ
- ・ 小規模事業者層との取引拡大

地元企業の事業資金ニーズに幅広く対応していくため、法人マーケットを企業規模に応じてセグメントし、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提供できる体制を整備すると共に、より地域に密着した活動を展開してまいります。また、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、北海道、北陸三県においては、経営統合によって拡大したネットワークをフルに活用しソリューション営業の強化を通じて、地域のリーディングバンクとして、両行の特色を活かしつつ、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。

【二行共同の取り組み】

ほくほくフィナンシャルグループが持つ広域金融グループとしての情報の優位性を活用し、北海道と北陸、首都圏を結び、お取引先の販路拡大、拠点進出のニーズにお応えする営業紹介・斡旋を行なってまいります。経営統合以降継続して北陸、北海道で「ほくほくFGビジネスフォーラム」、「北海道ビジネスフォーラム」を両行で開催し、両行相互のお取引先紹介・共同での渉外活動を展開いたしております。また、平成17年度以降上海で地銀合同での商談会を開催し、多くの企業に会場いただいております。平成18年3月からは、横浜銀行と北海道銀行との間で3行海外情報ネットワークを立ち上げており、引き続き、地銀としては有数の海外ネットワークを活かして商談会等、お取引先のニーズにお応えできる取り組みを実現してまいります。今後もこうした活動を継続し、北海道・北陸・三大都市圏および海外にまたがるビジネスマッチングに取り組み、地域間のビジネス活性化を支援してまいります。

また、商品面においては、両行共通商品「ほくほくファンド」（北海道信用保証協会と提携）を取り扱っているほか、シンジケートローン等においても両行協調した取組みを行っております。引き続き、共通商品の開発を行い、お客さまの様々なニーズにお応えしてまいります。

【北陸銀行の取り組み】

地域金融機関として、各地域において企業取引を核とした法人本体取引とそこから

派生するオーナーや従業員との個人取引等を一体のものとして捉える総合取引推進の展開に努めております。運用面では、中小企業貸出および個人ローン増強を柱として、リテール推進による安定的な営業基盤の構築を図っております。

また、広域にまたがる支店網を最大限に活用し、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。さらには、高度な金融サービスも駆使して取引先ニーズに親身に応えることで紐帯強化に努めるなど、地域密着型金融の実践に注力しております。

< 具体的施策 >

- ・顧客接点の拡大と融資マーケット拡大施策として、平成 18 年度下期から「S S 運動（シェースピリット/スピード&サービス）」を展開中。
- ・同様に、取引先の実態を知り、デリバティブ、事業承継、401K、M&A などの業務やビジネスマッチング業務を駆使した付加価値提案によるリレバンの実践を目指し、「付加価値提案増強作戦」を展開中。
- ・取引裾野拡大および保証協会保証付貸出の増強に向け、北陸三県において「マル保 F S T（フィールド・セールス・トレーニング）」で営業店周辺取引先の悉皆ローラーを定期的実施（本部からの支援部隊も派遣）。

【北海道銀行の取り組み】

地元企業の資金ニーズに対し、円滑な資金供給を行うことで、地域経済の活性化を果たすことが、地域金融機関としての最大の責務と考え取り組んでおります。

法人マーケットの「セグメント」と営業店における「渉外体制」をシンクロさせることで、効率的な人員配置を行っており、アドバイザー機能や情報提供を駆使するソリューション営業を行う中で、お取引先との接点強化に努めております。

< 具体的施策 >

- ・お取引先の利便性を勘案した商品として、固定金利かつ低金利な長期資金を提供する「ターゲット」、保証協会との連携により担保に依存しない「アドバンスⅢ」等の商品を提供。
- ・小口融資向の利便性と迅速性を兼ね備えた「ビジネスローンプラザ」の営業エリアを全道に拡大し、担保・保証に過度に依存しない中小企業融資を実施。既往のお取引先向けのスコアリング商品「マインドゥ」のほか、農業法人向けの商品「マインドゥ アグリ」、新規開業向けの「マインドゥ チャレンジ」等、幅広い業種、成長ステージに対応した商品を提供。
- ・道内の貸出シェアアップ、間口拡大を目的に、新規融資を推進。本支店における情報、工作ノウハウの共有化をすすめ、本支店一体となって実施。

②適正な金利対応

両行ともに、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た取り組みを強化して

おり、今後も、金利適用の仕組み・考え方をお取引先に十分に説明し、コストに見合う収益確保にご理解を得ながら、地域における健全な資金供給の役割を担ってまいります。

【北陸銀行の取り組み】

平成 19 年 3 月末より「案件格付制度」を導入し、案件単位での保全率をガイドライン金利に反映しております。

なお、ガイドライン金利を構成する調達コストについては、実績に応じて定期的に見直しするとともに、20 年 10 月には期間別 S P や経費率等についても実績を反映する形で金利検討表を改定しております。

【北海道銀行の取り組み】

お取引先の財務状況等から総合的に判断される区分に応じ、貸出金利の運用ルールに照らし決定しており、この区分と貸出金利が連動するよう、今後もコストに見合う収益確保のご理解を得ながら、地域における健全な事業資金のニーズに対応してまいります。

また「財務の健全性」の改善を目指すお取引先に対し、「財務診断資料」を活用し、問題提起と解決へのアドバイスを実施しております。

③その他の商品・サービス等

お客さまの多様なニーズにお応えするためにソリューション営業を行ってまいりますが、そのために貸出以外につきましても、様々な銀行業務に付随するアドバイス業務等の役務提供を積極的に展開してまいります。

【北陸銀行の取り組み】

長年に亘って築き上げてきた広域ネットワークを活かして、ビジネス・マッチング業務の推進や国内外における商談会の開催による販路拡大支援等を通して情報提供機能の一層の強化に努めてまいります。また、外部機関等との業務提携等を通してコンサルティング機能やソリューション営業を多角的に展開してまいります。

<具体的施策>

「ビジネス・マッチングの推進」

- ・平成 16 年からお客さまの販路拡大支援を目的として、ビジネスフォーラムを開催し回数を重ねてきましたが、平成 18 年度以降は「医と薬とバイオ」「食」等テーマを絞った商談会や東海北陸自動車道の全線開通に伴う商圈拡大を展望した商談会、物産展を開催し好評を得ました。今後とも、地域に関連性の深いビジネスフォーラムの開催を通して、お取引先の販路拡大等の支援に努めてまいります。

「コンサルティング機能の強化」

- ・海外進出支援ビジネスについては、商談会の開催だけでなく、タイ国カシコン銀行やスタンダード・チャータード銀行と業務提携し、ASEAN 諸国等へのお取引先

の進出支援を強化いたしました。これにより、アドバイス業務に加え、お取引先の現地での資金ニーズにもお応えできる体制が整いました。また、平成 20 年 6 月にはイスラムセミナー、平成 20 年 9 月にはベトナムセミナーを開催しておりますが、今後も各種セミナーの開催等を通してお取引先のニーズに応じてまいります。

- ・国内においては、金融サービス室が中心となって中堅・中小企業のニーズに沿った個別コンサルティングを実施しているとともに、事業承継、金融資産運用、M&A、確定拠出年金などの顧客向けセミナーを数十回にわたり各地区で開催しております。今後も、高度な金融知識を持った人材を育成し、お取引先に高度な金融サービスを提供できるよう一層の強化を図ってまいります。

「ネット環境による法人向ビジネスポータルサイトの活用」

- ・平成 17 年 1 月より、法人向けインターネットによる会員制経営情報提供サービスを開始し、時機を得たテーマに関するタイムリーな情報提供および相談業務を行っております。平成 19 年 1 月よりインターネット上のフードビジネスにおける国内最大のビジネスマッチング業者であるインフォマートと提携し、食品業界向けに販路拡大支援を行っております。

【北海道銀行の取り組み】

平成 19 年 11 月に作成した「地域密着型金融の推進に関する方針」にも掲げておりますが、お客さまの多様なニーズにお応えするため、お取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化に取り組んでおります。

<具体的施策>

「ビジネスマッチングの推進」

- ・ビジネスマッチングサービス「マッチ・ゲー」により、お取引先企業からの真のニーズを掘り起こし、当行の持つネットワークを活用することにより、企業の問題解決と、業容の拡大に貢献しております。

「コンサルティング機能の強化」

- ・ビジネス交流会・商談会の開催によるお取引先企業の販路拡大支援に取り組んでおります。また、お取引先企業の成長を支援するために各種コンサルティングサービスを提供しております。
- ・海外ビジネス支援については、中国・ロシアデスクや瀋陽駐在員事務所の設置、札幌市の「北京事務所」等への人材派遣を通じて、現地情報、進出のお手伝いを行っております。また、一層の経済発展が見込まれる極東ロシアについては、平成 20 年度中に開設を予定をしているユジノサハリンスク駐在員事務所を通して道内企業とロシアビジネスニーズに対し、きめ細やかな対応を図ってまいります。
- ・お取引先の資産効率化ニーズへの対応として、債権流動化スキームを提供。特別目的会社（SPC）の活用・買い取りによる「診療報酬債権」「手形債権」等各種債権の流動化に取り組んでおります。
- ・原油価格高騰への対応、飼料、非鉄金属等の仕入コストの安定化のため、コモデ

ィティ・デリバティブのサービスを提供しております。

「ネット環境による法人向ビジネスポータルサイトの活用」

- ・日々のビジネスから経営戦略の構築まで、企業に必要な情報と機能を満載した法人向ポータルサイト「道銀ビジネストレジャー」を運営。国内最高水準のデータベースによる有益な「最新情報」、専門化への無料「相談」や「商談」「交流」など更なる飛躍のための経営ツールを提供し、約 2,100 社の企業で活用いただいております。

(D) 個人対応

- ① 個人ローン増強
- ② 給与受取口座、年金受取口座の増強
- ③ 預かり資産の取入強化、その他の商品・サービス等

①個人ローン増強

(増強の方針)

- ・個人ローン比率目標（両行合算）：30%

個人ローンについては、住宅金融公庫の業務縮小に伴いマーケットが大きく拡大している住宅ローンを中心に推進を行ってまいります。個人ローン相談拠点の充実、商品の拡充、クイックレスポンス体制の構築など、お客さまの利便性向上およびニーズへの対応強化を図ってまいります。

個人ローン残高目標

(億円)

	20/3	21/3	22/3	23/3	24/3
残高	17,954	18,757	19,446	20,147	20,815
前年比		+803	+689	+701	+668

○地域シェア：北陸三県 1位
北海道 2位

<ローン相談専門コーナーの充実>

【北陸銀行の取り組み】

個人ローンにかかる相談の専門窓口であります「ほくぎんローンプラザ」につきましては、平成 20 年 9 月末までに 53 ヶ所体制（うち休日営業 29 ヶ所）となっており、経験豊富な専門スタッフによるきめ細かいアドバイスを提供するとともにスムーズな受付体制を整えております。また、ローンプラザ設置のない営業店におきましても、「夜間・休日ローン相談会」を順次開催し、お客さまのニーズへの対応を図っております。

【北海道銀行の取り組み】

住宅ローン推進拠点として、道内主要 10 都市に 12 カ店の「住宅ローンプラザ」を

を展開しており、住宅ローンおよびアパートローンの推進、提携業者工作の拠点として体制を強化しております。また、「住宅ローン～提携プラン」を取り扱い、提携業者との連携を強化するとともに、「住宅ローン借換相談会」を開催する等、お客様の借換ニーズにも積極的に対応しております。

<商品の拡充>

【北陸銀行の取り組み】

住宅ローン関連商品につきましては、平成19年1月にモルガンスタンレー証券と提携し、証券化を前提とした住宅ローン「夢ホームワイド」を発売。同4月および20年4月に通期優遇型住宅ローン2商品をラインナップに加えました。更にお子様の数により優遇幅が増加する家族割引制度の充実や、ローン返済資金について他行口座からの口座振替サービスの導入、カーボンオフセット付環境配慮型住宅ローンの発売等、お客さまのニーズに合った商品を拡充してまいりました。また現在は「8大疾病保障付団体信用生命保険」の無償セットを実施中であります。

アパートローンにつきましては、17年11月に完済時年齢や担保掛目等の商品改定をして以来、実行高が大きく伸びてまいりました。更に、ハウスメーカー大手との北陸・北海道地区の提携により更なる増強を図ってまいります。

その他のローンにつきましては、ガソリンドラム缶1本分のギフト券をプレゼントするマイカーローン・キャンペーンなどを通して更なる増強に努めるとともに、カードローンに関しても引き続き給与振込先へのセットを推進しながら契約数を増やしてまいります。

【北海道銀行の取り組み】

住宅関連資金につきましては、住宅及びアパート新築資金や借換資金へのニーズに対応すべく、新規受付優遇金利期間を設け、低金利にてお客様に商品を提供しております。「3大疾病と5つの重度慢性疾患」の保障を付けた「8疾病保障付住宅ローン」や「カーボンオフセット付環境配慮型住宅ローン」、「全国保証(株)保証付住宅ローン」の取り扱い等、お客様の幅広いニーズに応えるべく商品の充実を図っております。

24時間・年中無休で受付できる非来店型のカードローン「ラピッド」、キャッシュカードをお持ちのお客様が当行ATMからお申込みいただける「ATMカードローン」、自由な目的でご利用いただける「道銀ベストフリーローン」等、お客様のライフシーンに合わせた商品を提供しております。

<クイックレスポンス体制の構築>

【北陸銀行の取り組み】

自動審査によるローン審査のスピードアップを徹底し、審査担当者は住宅ローン等の審査結果を当日または翌日までに回答しております。このクイックレスポンス体制はハウスメーカーやお客さまからもご好評をいただいております、強みの一つとなっております。

【北海道銀行の取り組み】

電話・インターネットなど、ローコストチャネルを活用した効率的な推進に力を入れております。無担保カードローンの「ラビット」は、24時間・年中無休で受付できる非来店型の商品として、当行に口座のないお客さまにもご利用いただいております。また「ATMカードローン」は、キャッシュカードをお持ちのお客さまが当行ATMからお申込みいただける商品となっております。

②給与受取口座、年金受取口座の増強

確固たる調達基盤確立のため、引き続き給与振込口座・年金振込口座の獲得による流入機能を強化し、家計取引のメイン化を引き続き図ってまいります。

流入機能の獲得から、公共料金自動引落しやクレジットカード支払いなど決済機能のセットおよびカードローンをはじめとする融資機能をさらにセットすることで将来のローンニーズを取り込み、各種取引が集約された生涯口座の獲得に繋がる活動を展開します。なお、両行とも、時間の都合で窓口を利用できないお客さまに対する利便性向上を図るためコンビニATMを利用できる体制を整えております。

【北陸銀行の取り組み】

取引優遇サービス「ほくぎんポイント倶楽部」を活用して給与・年金振込口座をお持ちのお客さまへのクロスセルを展開しながら、取引多面化および顧客の囲い込みを図っております。

また、平成16年6月から無通帳制のWEBアカウントを発売したほか、給与・年金をお受取りのお客さまの利便性向上のため、コンビニATM網の拡充、横浜銀行・高山信金・大垣共立銀行・福邦銀行・にいかわ信用金庫・能登信用金庫・富山県信用組合とのATM相互無料開放などに取り組んでおります。

年金受取口座については、「ほくぎんほがらか定期預金」で金利面の優遇を行う他、随時開催している「年金相談会」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」により増強を図っております。また、新入社員の給与受取口座獲得を目的としたスプリング・キャンペーン等により、将来にわたってお取引いただけるお客さまの獲得に努めております。

【北海道銀行の取り組み】

給与振込・年金の受取りなどお取引内容に応じて、ATM時間外引出手数料無料や振込手数料無料等の各種特典をご提供する「ステップD○」を道内金融機関の中でいち早く導入し、多くのお客様に高い評価をいただいております。また、平成20年4月より、「ステップD○」の優遇条件に該当するお客様へ、提携企業のポイントサービスをご利用いただける「ポイント」を毎月ご提供する「D○ポイントクラブ」の取り扱いを開始しました。

また年金のお受取り手続きがスムーズに行なえるよう「年金お受取安心サービス」、「年金講演会」を行なっており、裁定請求のお手伝いのほか、年金に関するさまざまなお相談に応じております。既に年金をお受取りのお客さまには「道銀年金定期預金」をご利用いただき、金利面での優遇をご提供しております。

③預かり資産の推進強化、その他の商品・サービス等

お客さまのニーズや利便性にお応えするため、保険・投資信託等の他業態商品の取扱強化やインターネットバンキング等のダイレクトチャネルの充実を図ってまいります。

(推進の方針)

・預かり資産（投信、公共債）の増強

【北陸銀行の取り組み】

団塊世代の退職金等の吸収とお客さまの資産運用ニーズの高まりに対応し、定期預金に加え、投資信託、国債、外貨預金および保険商品等をラインナップに並べ、預かり資産の増強に努めております。SS運動(シユースピリット運動)と称して活動量倍増運動を行っており、3ヶ月以上未訪問世帯への接点強化を行い、お客さまとの信頼関係構築と長期継続取引に向けて取り組んでおります。

定期預金では、「宝くじ付き定期預金」の販売を行ったほか、デリバティブ内包型の期日延長特約付定期預金「ロング・バリュー」を平成17年9月に取扱開始しました。平成18年9月からは退職金専用定期「Gエイジ」、平成19年1月からは新規取引専用定期預金「レッツビギン」を発売するなど、ニューマネー吸収に向けて積極的に取り組んでおります。

投資信託につきましては市場環境・運用状況の変化を受け、投信推進チームを組成し、行員向けの研修、お客さま向けの資産運用セミナーの実施や運用報告会開催によるアフターフォローなどに努めております。今後も、行員の販売ノウハウを高めつつ、利用者保護の立場に立った販売体制を強化してまいります。

個人年金保険につきましては、顧客ニーズに応じて随時商品の新規投入、入れ替えを実施しております。平成17年12月には、北陸三県の地銀では初めて一時払の個人終身保険を導入し、平成19年12月には医療・がん保険の販売を開始しました。

今後も多様化する資産運用ニーズに対し、お客さまの適合性を勘案した提案を実践してまいります。

平成12年6月より取り扱いを開始いたしましたインターネット/モバイルバンキングサービス「ほくぎんダイレクトA」は、平成20年8月末現在で加入者は約118千人となっております。

また、ほくぎんダイレクトAの機能を活用したサービスとして、平成16年3月には通帳を発行しない総合口座「Webアカウント」の取り扱いを開始するとともに、キャッシュカード・カードローン・クレジットカードの機能を1枚にセットした「Core 1(コアワン)」を発売しており、お客さまのライフスタイルの変化などに対応したより利便性の高いサービスの提供に努めております。

【北海道銀行の取り組み】

お客さまの金利に対する選好の高まりや資産運用ニーズに対応すべく、定期預金のキャンペーン等に加え、投資信託、外貨預金、および保険商品等のラインナップの充

実に努めております。

定期預金では、話題性のある商品として「宝くじ付き定期預金」のほか、ご退職金の運用を金利でサポートする「プライムD o」を販売しております。また、銀行側が期日延長権を有している代わりにお客様へは一般の定期預金よりも高い金利を提供するデリバティブ内包型の預金として、期日延長特約付定期預金「ワンダフル・ワン」を取り扱いしております。

資金運用での多様なニーズにお応えするため、公共債のほか投資信託・変額年金保険を販売しております。平成 18 年 2 月に一時払い終身保険、平成 20 年 6 月に医療保険・がん保険の取り扱いを開始し、商品ラインナップ及び販売体制の充実を図っております。また、平成 17 年 4 月より野村証券株式会社と提携して証券仲介業務を開始。その後、みずほ証券株式会社、三菱UFJ証券株式会社とも提携し、証券口座の開設や外債・仕組債等の販売を行っております。

お客様のライフプランに沿って的確かつ最適な提案を行うよう心がけるとともに、利用者保護の視点に立って、コンプライアンスを重視した販売体制の構築を図っております。また、投資信託をご購入いただいたお客様向けの運用報告会を定期的に開催する等、アフターフォローの充実にも努めております。

(E) 営業体制

- | |
|---------------|
| ① 本部営業推進部署の体制 |
| ② 営業店の体制 |
| ③ その他のチャネル |

①本部営業推進部署の体制

【北陸銀行の取り組み】

平成 17 年 6 月に本部営業推進部署を明確化し、更なる営業力強化を図るため、営業企画・営業推進部門を総括する「営業推進本部」を新設いたしました。平成 18 年 6 月の組織改正をもって、営業推進本部の元に支店部、情報・IT 企画室、金融サービス室を設置いたしました。

平成 20 年 5 月には、情報・IT 企画室を営業企画室と名称変更し、そこにビジネスマッチンググループ、CSR 推進グループ、情報・IT グループを設置いたしました。また、金融サービス室の財務支援グループをコンサルティング推進グループと改称いたしました。

○ 支店部

営業推進部署。中小企業取引推進グループや個人推進グループなどから構成されており、国内預貸金業務・営業店業務運営に係る企画立案・営業店支援を行っております。また、支店部長がヘッドとなった「営業店支援タスクフォース」を設置し、業績の伸び悩んでいる営業店へのステイ型臨店指導を行い、営業店の渉外力等のボトムアップを図る一方、「アパートローンタスクフォース」を組成して、消費者ローンの更なる残高増強を目指すなど、法人・個人取引の牽引役を担っております。

○ 営業企画室

ビジネスマッチンググループ、情報・ITグループおよびCSR推進グループから構成されております（CSR推進グループは、20年5月新設）。主として、情報・ITの活用等を含めた営業企画・PRおよびビジネスマッチングに関する情報のコントロールセンターとしての役割を担うほか、CS向上およびCSR推進の専担部署としての役割を果たしております。

○ 金融サービス室

M&A、債権流動化、ファクタリング、EB、デリバティブ、国際業務、富裕者対応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として設置いたしました。お客さま本位に一元的・機動的・包括的な提案や商品・サービスの提供を行っており、地域ナンバーワンの総合金融サービスを提供しております。

【北海道銀行の取り組み】

平成11年7月に本部組織の抜本的な組織改編を行い、スリムでフラットな体制（部門別のグループ制）としておりましたが、平成17年10月に更なるスリム化と各所属長の権限を明確にするために「部制」としました。営業推進部署の体制としては、営業部門の中に4つの部を設け、マーケット毎の戦略展開を実施しております。

○ 営業企画部

部内室として、ITによるチャネルの多様化に対応する「ダイレクトバンキングセンター」を有し、国内預貸金業務・営業店業務運営に係る企画立案・営業店支援を行っております。

○ 法人営業部

部内室として、国際業務の基本方針の立案や中国・ロシアビジネス支援を行う「国際業務室」を有し、法人マーケットに係る企画立案・営業店支援を行っております。

○ 個人営業部

部内室として、お客様の運用ニーズの多様化への対応と営業店支援を行う「リテール推進室」、住宅資金ニーズにお応えするとともに住宅業者との連携強化を図る「住宅ローンプラザ」を有し、個人マーケットに係る企画立案・営業店支援を行っております。

○ 地域振興部

部内室として、官公庁等とのお取引の本部渉外・営業店支援を行う「公務室」を有し、道内産業の活性化・技術力向上支援のための情報収集や産学官との連携を図りながら地域開発案件をサポートしております。

②営業店の体制

営業店においても、エリア制の定着、機能特化店舗の拡充等を通じて営業力の強化と効率化を両立させる体制を構築してまいります。

【北陸銀行の取り組み】

営業店の体制につきましては、多様化するお客さまのニーズにきめ細かく対応する

とともに、限られた人的資源の戦略的配置の観点から、平成 11 年 4 月よりエリア営業体制を導入し、平成 20 年 10 月 1 日現在、北陸三県・北海道で 32 エリア 82 カ店での体制となっています。また、事務係長制導入による管理役席者数の適正化、店内事務におけるスタンディングオペレーションの導入、融資業務等のシステム支援および後方事務の本部集中化等の効率化を進めてまいりました。今後も営業店事務処理の更なるシステム化・後方事務の本部集中化を図るとともに、渉外業務の効率化も進めていく方針であります。また、出張所のうち 44 カ店の呼称を「ほくぎんプラザ」として、中小企業向け取引や個人向け取引に特化した拠点として、役割分担を明確にし効率性を高めております。

ローン専門店である「ほくぎんローンプラザ」については、増設・休日営業化を進め、平成 20 年 9 月末現在で 53 カ所、うち休日営業箇所は 29 カ所の体制となっています。今後は、マーケット環境等に応じて、金沢市内の「ほくぎんドリームセンター武蔵」のようにローン相談だけでなく資産運用相談も行う拠点の設置も検討してまいります。

なお、小規模事業者等への貸出業務を集中的に行い、営業店活動をフォローすることを目的として、平成 17 年 4 月、富山市内に「ほくぎんビジネスセンター富山」を設置しております。今後は、マーケット環境等に応じた店舗戦略・配置を展開してまいります。

【北海道銀行の取り組み】

平成 14 年度から、全店一律フルバンキング体制を改め、地域およびお客さまのニーズに応じて各店舗の機能を見直し、渉外・融資業務の集約化を通じて業務効率化を図るとともに、競争力ある渉外・融資体制を構築するために「新営業店運営体制（エリア渉外体制）」を導入しております。また、平成 20 年度には、従来のフルバンキング型店舗・店頭特化型店舗のほかに機能特化型の店舗として、個人のお客様がよりご来店・ご相談いただきやすい店舗を基本コンセプトとした「パーソナル支店」を開設し、魅力ある店舗づくりを行っております。

また、役割分化型の店舗体制を補完する目的で機能集約型営業拠点を設置しております。比較的小規模な中小企業・個人事業主の資金ニーズに迅速に応える「ビジネスローンプラザ」、住宅ローンの戦略的拠点である「住宅ローンプラザ」、個人ローン専門ネット支店「ラピッド支店」が、効果的に機能する体制としております。

③その他のチャネル

既存店舗を補完しお取引先の利便性を高めるため、郵貯・イーネットやローソンとの提携により、ATM 網の拡充を積極的に実施しており、ダイレクトチャネルにつきましても、取引項目の拡大、利便性の向上に向け検討してまいります。

【北陸銀行の取り組み】

従来からイーネット提携コンビニ ATM、ローソン ATM と提携し、コンビニ ATM 網を増設してまいりました。平成 19 年 10 月には福邦銀行と、平成 20 年 9 月には富山県信用組合と ATM 相互無料開放を開始した他、平成 20 年 2 月より北海道銀行、10 月より大垣共立銀行と ATM での入金業務提携を行い ATM 網の拡充を進めております。引き続き

コンビニ ATM の拡充、他金融機関との ATM 相互無料開放により、ネットワークの拡大、お客さまの利便性向上を図ってまいります。

インターネットバンキングにおいては、セキュリティにも配慮した形での機能追加による利便性向上を図り、個人向け「ダイレクト A(エース)」の平成 20 年 8 月末契約先数は前年同期比 11 千先増加の約 118 千先となっております。

【北海道銀行の取り組み】

A T Mにつきましては、北陸銀行・横浜銀行・荘内銀行との A T M相互利用無料化を実施し、お客様の利便性向上に努めております。また、コンビニ A T Mにつきましては、イーネット・ローソン・セブン銀行と提携し、ネットワークの拡大を進めております。

ダイレクトバンキング機能につきましては、インターネットバンキング、モバイルバンキング、テレフォンバンキングサービスを提供しております。インターネットバンキングでは、総合振込機能等をご利用いただける「ビジネス W E B」、対外貿易にかかる「グローバル W E B」等の商品を提供しているほか、マルチポイントによるモバイルを活用した料金払込サービス「P a y - e a s y (ペイジー)」をご提供しております。

ロ. リストラの推移及び計画

リストラにつきましては、従来より聖域を設けず取り組んでまいりました。

北海道銀行では、他行に先駆け平成 5 年度から「第一次合理化計画」（平成 5～6 年度）、「第二次合理化計画」（平成 7～9 年度）の実施により抜本的な経営合理化に取り組む、その後も人員削減と給与水準の見直しを進めてまいりました。この結果、平成 19 年度の経費は 388 億円となり、ピークの平成 4 年度（516 億円）比で 128 億円の削減を達成しております。

北陸銀行においても、人事制度の改定による職務に見合った給与体系の構築、店舗配置の見直しや優先順位を付けた投資など、徹底した合理化策を推し進めてまいりました結果、平成 19 年度の経費はピークの平成 8 年度（802 億円）比で 291 億円削減し、511 億円となっております。

【経費の推移】

(億円)

	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3	24/3
北陸銀行（経費）	505	511	520	529	541	539
人件費	237	240	243	244	244	245
物件費	241	244	251	259	269	265
北海道銀行（経費）	374	388	409	420	414	412
人件費	156	160	165	166	166	166
物件費	191	201	216	225	220	219
2行合算（経費）	879	899	930	950	956	952
人件費	394	400	409	411	411	411
物件費	433	445	467	485	489	484

現行計画比（経費）	▲16	▲14	+5	+22	累計▲3
-----------	-----	-----	----	-----	------

【OHR（北陸銀行＋北海道銀行）の推移】

	12/3	20/3	21/3	22/3	23/3	24/3
OHR	62.06%	49.45%	53.76%	53.45%	53.02%	52.03%

(公的注入時)

経営の効率性を示す指標のOHR（経費／業務粗利益）は、両行ともピーク時には70%を超えておりましたが、20/3期では、両行合算で49.45%まで低下しております。

現在、平成 23 年 5 月の運用開始を目指し、当社と横浜銀行による 3 行システム共同利用の戦略的な取り組みを進めており、そのため今後物件費が増加しOHRは上昇しますが、引き続き他の経費抑制に努め、ローコスト運営を徹底し、地方銀行のなかでもトップクラス水準のOHRを維持してまいります。

(A) 人件費の削減

①行員数の適正化と行員処遇の見直し

ローコストオペレーションの確立を目指し、営業体制の効率化とともにパート・スタッフの活用、新規採用の抑制、出向等により正行員数の削減を進めてまいりました。持株会社と2行合算のベースでは、平成20年3月末の人員は前年度末比29人増加し、計画比▲12人の4,318人となりました。

北陸銀行では、平成11年9月に策定した「経営の健全化のための計画」以降抜本的な合理化に取り組んでおり、平成20年3月末行員数は2,545名で平成11年3月末比1,710名減少しております。

北海道銀行においても、平成5年度から開始した「第一次合理化計画」以降抜本的な合理化に取り組んでおり、平成20年3月末行員数は1,773名でピーク（平成5年3月期）比1,462名減少しております。

今後も効率的な業務運営体制を構築しつつ、リテール力強化のために必要な人員を手当していくこととし、平成24年3月末で107人増の、4,425人の体制としてまいります。

行員の処遇につきましては、両行において人事制度の見直しにより職務に見合った給与体系の構築を図ってきたほか、賞与支給率の見直しも実施し、能力・実績主義を徹底してまいりました。

北陸銀行では、新人事制度（平成15年1月導入）による定昇完全廃止等、給与体系の見直しにより、職務遂行能力や能力開発状況に見合った処遇体系に移行しており、引き続き適切な水準の人件費運用を行う方針です。賞与については、平成10年度より約50%の支給率削減を実施し、13年度下半期からは優先株式の無配に対応して前年比で更に45%程度を削減しました。以降、収益状況に照らしつつ、賞与の支給率の復活については、引き続き抑制的な対応としており、今後もメリハリのある運用を行ってまいります。

北海道銀行でも、給与体系は、平成13年1月に導入した「職務重視の成果主義」を基本理念とする複線型人事制度により、定期昇給や管理職層以上の家族手当を廃止し、各職務・資格に求められるスキル・管理力基準の明確化、年功色の排除を実施しております。その後、平成20年7月に一部改正を行い、「職務重視」の考え方を維持しつつ、職員個々人の評価がより処遇に適正に反映される制度とし、メリハリのある厳格な人事運用を行っております。賞与については、平成5年度より順次削減を実施しており、平成12年度より50%の削減に拡大、平成15年度には優先株式の無配に対応して支給率を前年比で更に30%程度削減、平成16年度より復配したことを受け平成14年度の支給実績としております。今後も引続き抑制方針としておりますが、健全化計画を踏まえ適切に対応してまいります。

なお、ベースアップについては、両行とも平成8年度以降実施しておりません。

行員一人当たり平均給与月額につきましては、持株会社と2銀行の合算ベースで、平成20年3月末は414千円となっております。時間管理の徹底、職務と成果に応じた処遇の定着により、平成20年度以降減少させる計画としております。

②役員数の適正化と役員報酬・賞与の見直し

北陸銀行の取締役数は、ピークの18人(平成9年)から順次減員してまいりました。平成15年6月には、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、従来の取締役が担当地区を持つ体制から、営業部門には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、取締役は7人(うち社外取締役1人)といたしました。16年6月には、一旦、取締役数を6人としましたが、経営統合に際し、16年9月には北海道銀行出身の持株会社取締役1人を非常勤取締役として、7人体制としております。

北海道銀行においても、取締役数はピークの18人(平成4年)から順次減員を行い、平成11年度の執行役員制度導入時に6人といたしました。更に、15年6月からは取締役4人の体制に移行いたしましたが、16年9月の経営統合後では、持株会社の取締役(北陸銀行取締役兼務)1人を非常勤取締役に加え、5人体制となっております。

持株会社では、経営統合に際し、ガバナンス強化の観点から常勤取締役に1人増員し、取締役8人(うち社外取締役1人)体制となっております。うち7人は子銀行の取締役に兼務しておりますので、持株会社と両子銀行合算での取締役数は12人となっております。また、経営監視機能を強化するため、監査役数については、持株会社、両子銀行での兼務を行わないこととし、4人(うち社外監査役3人)を配置いたしました。この結果、持株会社と両子銀行合算では12人となっております。

役員報酬については、北陸銀行では、平成10年度以降、役付役員は規定比30%減額、取締役は25%減額で運用してまいりましたが、13年度の優先株式の無配に対応して、14年1月より減額率を更に拡大して最大55%といたしました。15年6月には優先株式の復配をしましたが、14年度決算での利益計画の未達を受け、減額率は据え置き対応としました。優先株式無配前水準の減額率適用については、抑制対応を継続するため19年度まで先送りし、16年6月からは規定比最大50%の減額率で対応、18年7月からは最大40%の減額率運用とし、以降引き続き抑制対応を継続しております。

北海道銀行では、「第一次合理化計画(平成5年度から2ヵ年)」をスタートさせる前年度である平成4年度から順次減額を実施し、平成14年度には最大50%の減額率で運用しておりましたが、同年度の優先株式無配に対応して、15年7月より最大55%の減額率での運用といたしました。なお、16年6月には優先株式を復配し、16年7月より最大50%の減額率の運用とし、その後16年9月の経営統合を受け、北陸銀行の減額対応水準をベースに見直し、抑制対応を継続しております。

持株会社の役員報酬については子銀行の役員報酬水準をベースとしており、兼務の常勤取締役にについては、持株会社と子銀行の折半で支給しております。役員報酬については、北陸銀行の公的資金導入時のベースを上限とした抑制対応を継続していく計画としております。なお、利益処分による役員賞与は支給していません。

(B) 物件費の削減

①店舗の見直し

北陸銀行では、従来より、北陸・北海道においてはエリア営業体制を順次拡大し、お取引先の利便性に配慮しつつ、支店のエリア店や出張所への移行を進めることで、より効率的な店舗体制の構築を目指してまいりました。また、三大都市においても、効率化と戦力の集中化のため、店舗の統廃合を進めてまいりました。この結果、国内支店数は、平成7年のピーク184カ店から平成20年3月末には126カ店に減少しております。今後は引き続き効率化を進める一方で、営業拡大の見込める地域では新規出店をによる営業力強化を検討してまいります。

北海道銀行においても、道内主要8都市では全店一律フルバンキング体制を見直し、地域およびお客さまのニーズに応じて各店舗の機能を見直し、「新営業店運営体制（エリア渉外体制）」の定着によるお客さまの利便性確保と効率的な営業店運営の両立に取り組んでおります。また、店舗数については、平成5年度からの合理化計画以降、店舗の統廃合に取り組み、支店数は平成6年のピーク137カ店から平成20年3月末には120カ店に減少しております。今後は、長期的観点から、営業拡大が見込まれる地域について、個人取引を主体としたミニマム運営の店舗を現計画どおり数カ店新設することとしており、顧客利便性の向上と競争力強化につなげてまいります。

また、経営統合以降、経営資源の有効かつ効率的な配分の観点から、両行の間で店舗統廃合、再配置を実施しております。具体的には北陸銀行北見支店、網走支店を北海道銀行に、北海道銀行大阪支店を北陸銀行にそれぞれ譲渡したほか、グループ内の店舗立地の効率化を図るため、北陸銀行清田支店のローンプラザ化、あるいは北海道銀行光星出張所を札幌駅北口支店内へ店舗内店舗として移転、この跡地に北陸銀行苗穂支店が移転し、さらに同所に北海道銀行創成支店が移転いたしました。今後も統合基幹店舗の設置・再配置や戦略的な統合など店舗の見直しを進め、グループ総体としての効果的な店舗ネットワークの構築を目指し、両行のお客さまとの取引を拡大してまいります。2行合算の支店数は、統廃合や出張所化の一方で、営業力強化のための新規出店も行い、4年間で4カ店増加し、現計画と同じ250カ店とする計画です。

②店舗外自動機の設置見直し

店舗外自動機については、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おります。平成11年度以降20年3月末までで、北陸銀行では157カ所の廃止と47カ所の新設、北海道銀行では66カ所の廃止と125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、夜間・休日稼働時間の延長箇所や取扱業務の拡大について逐次実施しております。

プロパーの店舗外自動機の見直しとあわせて、他金融機関との提携やコンビニATM提携によるキャッシュポイントの拡充を図っております。北陸銀行と北海道銀行は平成14年7月からATM相互開放を実施しているほか、北陸銀行では横浜銀行（北海道銀行とも実施）や大垣共立銀行といった地方銀行の他、にいかわ信用金庫等の地元金融機関との相互開放を実施しております。また、両行は郵貯ATMとの提携やコンビニATMの提携拡大を図っております。

③業務のアウトソーシング・共同化等

【二行共同の取り組み】

- ・平成18年3月に北陸銀行、北海道銀行、横浜銀行およびNTTデータの4社間でシステム共同利用に関する基本契約を締結し、平成23年5月の利用開始を目指して開発中であります。このシステム共同化により、当社単独で開発する場合よりもコストを抑制したうえで機能の高度化が見込まれます。

【北陸銀行の取り組み】

- ・平成16年4月より、北陸銀行本体の総務、給与厚生部門を子会社の北銀オフィス・サービス㈱にアウトソースしております。また、17年度より㈱ほくほくフィナンシャルグループの子会社・関連会社および北陸銀行の子会社の一部の会社の給与厚生関連の事務を北銀オフィス・サービス㈱に委託しております（シェアード・サービス）。
- ・平成16年5月に札幌事務推進センターを廃止し、北海道地区におけるメール便の一部および後方事務の一部を北海道銀行にアウトソースいたしました。また、平成18年1月より、札幌市内・函館市内におけるメール便共同化の範囲を拡大いたしました。
- ・平成20年度より、本部出状の郵便物について窓口1本化によるコスト削減を狙いとし、封入・発送業務など全面的に北銀ビジネスサービス㈱に業務委託することといたしました。
- ・今後は、北陸保証サービス㈱へ委託している不動産担保調査部門の北海道地区における調査を北海道銀行のアウトソース先であり子会社である道銀カード㈱へ委託する予定であります。

【北海道銀行の取り組み】

- ・平成10年5月より、システム経費の削減と開発のスピードアップを目的に、基幹システムの開発および運営を全面的にアウトソーシングしております。
- ・平成13年9月より、施設の効率的かつ適正な維持・管理・コスト削減を目的に、管財業務を全面的にアウトソーシングしております。
- ・平成16年9月より、東京支店の手形交換業務を北陸銀行に委託しております。

④必要度の低い施設等の売却

資産の効率化の観点から、営業活動に必要な度の低い設備については、順次売却してまいりました。平成19年度（平成11～19年度実績）までの福利厚生施設や低利用不動産等の処分実績は、北陸銀行で134件、北海道銀行で118件となっております。

引き続き、店舗戦略や人員計画に沿って、売却可能な社宅・寮も含めた処分を進めてまいります。

⑤店舗の有効活用

【北陸銀行の取り組み】

- 三大都市部の店舗を中心に、営業フロア面積の適正化を図るため、店舗インフラの見直しを実施しております。空中店舗化(1階フロアを外部に賃貸する方法)やコンビニ等への一部賃貸など営業店舗の有効活用に努めております。
- 余剰スペースの活用策として、駐車場の一部賃貸や壁面広告スペースの賃貸等も実施しております。

(図表6)リストラの推移及び計画[3社合算ベース:持株会社+北陸銀行+北海道銀行]

	20/3月末 実績	21/3月末 計画	22/3月末 計画	23/3月末 計画	24/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(役職員数)

役員数 (人)	24	24	24	24	24
うち取締役(()内は非常勤) (人)	12(1)	12(1)	12(1)	12(1)	12(1)
うち監査役(()内は非常勤) (人)	12(9)	12(9)	12(9)	12(9)	12(9)
従業員数(注) (人)	4,318	4,365	4,395	4,425	4,425

(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)	246	249	250	250	250
海外支店(注2) (店)	—	—	—	—	—
(参考)海外現地法人 (社)	1	1	1	1	1

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

(注2)出張所、駐在員事務所を除く。

	20/3月末 実績	21/3月末 計画	22/3月末 計画	23/3月末 計画	24/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(人件費)

人件費(注1) (百万円)	40,758	41,400	41,641	41,612	41,666
うち給与・報酬 (百万円)	34,358	34,726	34,902	34,857	34,873
平均給与月額 (千円)	414	412	408	404	402

(注1)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。

(注2)平均年齢39.3歳(平成20年3月末)。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注) (百万円)	262	273	273	273	273
うち役員報酬 (百万円)	261	270	270	270	270
役員賞与 (百万円)	1	3	3	3	3
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	16	16	16	16	16
平均役員退職慰労金 (百万円)	—	30	30	30	30

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

(物件費)

物件費 (百万円)	44,116	46,228	48,027	48,448	47,955
うち機械化関連費用(注) (百万円)	13,457	14,499	16,589	16,905	16,583
除く機械化関連費用 (百万円)	30,659	31,729	31,438	31,543	31,372

(注)リース等を含む実質ベースで記載している。

(人件費+物件費)

人件費+物件費 (百万円)	84,874	87,628	89,668	90,060	89,621
---------------	--------	--------	--------	--------	--------

ハ. 子会社・関連会社の収益等の動向

(A) 子会社・関連会社設立の目的と管理の状況

北陸銀行では、平成 15 年 9 月に持株会社として当社を設立し、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（20 年 8 月より「ほくほくキャピタル」に商号変更）、北銀ソフトウェアの 5 社を銀行と並列的に持株会社傘下に再編いたしました。

平成 15 年 12 月には、グループ内の不良債権管理回収をより効率化し、一層のスピードアップを図ることを目的として、当社子会社としてサービサーの日本海債権回収を設立し、平成 16 年 4 月より営業を開始しております。

平成 16 年 9 月の経営統合後は、当社が持株会社として、北陸銀行、北海道銀行および上記 6 社を管理する体制としております。なお、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、北海道銀行には道銀カードと道銀ビジネスサービスの 2 社の連結対象会社がございます。

子会社・関連会社については、従来より、北陸銀行、北海道銀行の両グループ内でそれぞれ再編等を進めてまいりました。

平成 20 年 9 月、当初の事業目的をほぼ完了したことから、北陸銀行子会社である北銀コーポレート（再生専門会社）および北銀資産管理（自己競落会社）の解散方針を決定しております。

(B) 子会社・関連会社の収益等の動向

北陸銀行、北海道銀行を除く主な子会社・関連会社の収益等については、以下のとおりとなっております。

①北陸カード

平成 19 年度は、営業収益 2,892 百万円、経常利益 309 百万円、当期純利益 147 百万円を計上しております。

クレジットカード部門では、カード会員の新規獲得に注力いたしましたが、平成 20 年 3 月末では前期比微減の 241 千会員にとどまりました。20 年度下期は、カード会員数の増強を図るべく、大型キャンペーンを展開することとしております。なお、19 年度のショッピング請求額は前年度比 5.4%増加し、会員請求額は 374 億円となっております。

保証部門では、19 年度末の保証債務残高が前年度比 8.7 億円減の 266.3 億円となりました。

②北銀リース

平成 19 年度は、営業収益 17,777 百万円、経常利益 363 百万円、当期純利益 158 百万円を計上いたしました。

リース会計基準の変更や料率競争の激化に伴い、リース・割賦販売の実行額は低調に推移しているものの、業務提携先であるオリックスとの連携を強化し、相応の収益を確

保いたしました。貸付業務に関しては、平成 17 年度に貸付金債権を全て売却し、当該業務を廃止するとともに抵当証券業務からも撤退いたしました。

今後は、リース業に特化し、オリックスとの連携を深めながら、中小口案件を中心に裾野拡大を図ってまいります。

③ほくほくキャピタル（平成 20 年 8 月 1 日より商号変更）

平成 19 年度は、営業収益 420 百万円、経常利益 69 百万円、当期純利益 6 百万円を計上いたしました。

平成 19 年度には、投資先 1 社が新規上場を果たし、キャピタルゲインを確保したとともに、ベンチャーキャピタルとして新産業等の発展に向けた活動を展開しました。金沢大学などとの産学連携による創業・新事業支援をはじめ、今後とも地域のベンチャー企業の発掘やコンサルティング機能を発揮し、地域の事業育成や新規事業支援に特化してまいります。

④北陸保証サービス

平成 19 年度は、北陸銀行の住宅ローン残高の堅調な伸びを受け、営業収益は 1,772 百万円、経常利益 455 百万円、当期純利益 3 百万円を計上いたしました。

引き続き銀行との連携を強化し、初期の延滞整理を含む途上与信管理の徹底を図り、安定的な収益計上を目指してまいります。

⑤北銀ソフトウェア

平成 19 年度は、営業収益 1,642 百万円、経常利益 27 百万円、当期純利益 15 百万円を計上いたしました。今後につきましては、北海道銀行と横浜銀行との 3 行共同システム開発の一翼を担い、スムーズな移行作業が出来るようバックアップしてまいります。

⑥日本海債権回収

平成 19 年度は、営業収益 87 百万円、経常損失 15 百万円、当期純損失 17 百万円を計上いたしました。期中には、北陸銀行等から委託を受けた債権のうち 10 億円を回収したほか、再生ファンドの受託も開始いたしました。

今後も、引き続きグループ内の不良債権回収・整理に努めてまいります。

⑦道銀カード

平成 19 年度は、営業収入 3,050 百万円、経常利益 207 百万円、当期純利益 63 百万円となっております。

クレジット部門については、平成 20 年 3 月末の会員数は 15 万 2 千名。利用促進キャンペーン実施等によりショッピング取扱高は前年比 5.3%増加しましたが、キャッシング取扱高は前年比 8.5%減少しております。

保証部門については、北海道銀行の住宅ローン残高の堅調な伸びを受け、平成 20 年 3 月末の保証債務残高は前年度末比 187 億円増加の 8,120 億円となりました。

(図表7) 子会社・関連会社一覧 (注1)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算	総資産	借入金 (注2)	うち北陸銀行分、北海道銀行分		資本勘定	うちグループ会社出資分		経常利益	当期利益	連結又は持分法の別

㈱ほくほくフィナンシャルグループの子会社・関連会社

北銀リース㈱	S58/7	羽黒 敏雄	リース業、割賦販売	20/3	454	396	370	15	1	4	2	連結
㈱北陸カード	S58/3	谷内 正立	クレジットカード、貸金業・保証業務	20/3	123	57	54	11	0	3	1	連結
北陸保証サービス㈱	S53/12	川田 文人	保証業務、不動産担保調査業務	20/3	126	-	-	6	1	5	0	連結
北銀ソフトウェア㈱	S61/5	松井 泰治	ソフトウェアの開発	20/3	4	0	0	2	0	0	0	連結
日本海債権回収㈱	H15/12	柳原 博明	債権管理回収業務	20/3	5	-	-	5	5	▲0	▲0	連結
ほくほくキャピタル㈱	S60/1	浅井 辰雄	ベンチャーキャピタル、貸金業、経営相談業務	20/3	97	82	81	10	1	1	0	持分法

日本海債権回収㈱につきましては、回収受託件数の減少等を主に営業収入が減少し赤字となりましたが、今後は回収の強化を図り黒字転換を目指します。
北陸キャピタル㈱につきましては、平成20年8月1日付けで株式会社ほくほくキャピタルに改称いたしました。

㈱北陸銀行の子会社

北銀ビジネスサービス㈱	S28/3	松井 泰治	文書・帳票等管理、印刷・DM発送、人材派遣業務	20/3	6	-	-	3	0	0	0	連結
北銀オフィスサービス㈱	S61/3	杉木 正人	人材派遣業務	20/3	2	-	-	2	0	▲0	▲0	連結
北銀不動産サービス㈱	S63/9	杉木 正人	不動産賃貸管理業務	20/3 (注3)	311	11	11	291	1	2	6	連結
北銀資産管理㈱	H12/3	南部 勝	自己競落業務	20/3	2	-	-	2	1	0	0	連結
㈱北銀コーポレート	H16/12	上山 嘉昭	貸金業	20/3	272	-	-	272	1	3	12	連結
Hokuriku International Cayman Limited(億ドル)	H5/4	川合 哲	会社に準ずる事業体(劣後債発行のための会社)	20/3 (注3)	2	2	2	0	0	0	0	連結

北銀オフィスサービス㈱は、派遣者研修の強化による費用増加もあり赤字となりましたが、今後は黒字転換を目指します。

㈱北海道銀行の子会社

道銀ビジネスサービス㈱	S54/6	桐木 盛人	現金等の整理精算	20/3	1	-	-	1	1	0	0	連結
道銀カード㈱	S52/6	村上 則好	クレジットカード、保証業務	20/3	187	-	-	37	24	2	1	連結

(注1) 20/3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) 借入金のうち北陸銀行分、北海道銀行分は保証を含む。

(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。

※単位：億円、単位未満四捨五入

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、戦略的な経営資源の投入や体力に見合ったリスクテイクの管理を実践するため、引き続き整備、高度化を進め、適正なリスクコントロールのもとで収益力の極大化を目指してまいります。

- 原価計算制度（ABC＝活動基準原価計算）の再構築
⇒ 経費あたり収益の極大化
- 部門別収益管理の実施
⇒ 各部門の特性を踏まえた戦略目標の設定と経営資源の投入（地域別、顧客層別、商品別 ほか）
- 信用リスク管理の高度化
⇒ リスクに見合う収益の確保

当社の中核的子会社である北陸銀行と北海道銀行では、この方向性に沿ってそれぞれの管理会計システムを構築あるいは修正しております。

持株会社においては、これらのシステム等を通じて得られる両行の分析結果をグループ全体としての戦略の決定に活用してまいります。

(B) 原価計算制度

経営資源の適正な配分や一層の経営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となっております。これらのニーズに応えるため、両行ともにABC（活動基準原価計算）の考え方に立って原価計算システムを採用しております。

近年の保険・投信窓販等の新サービス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、活動基準原価計算の基礎となる事務量システム見直し等を含め、原価計算システムの再構築を進めてまいります。

(C) 部門別収益管理

様々な切り口（地域別、顧客層別、商品別 他）によってセグメントを捉え、セグメントごとの収入・経費・信用リスク量等を勘案して、採算管理を徹底するとともに、各部門への目標設定や経営資源の投入の判断に活用してまいります。

また、地区事業部等のビジネスユニットの業績評価は、貸出金償却、引当等信用コストを加味した「経常利益」で行い、将来的には経常利益から更に配賦した資本に対して安定的な配当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）を用い、セグメントごとに各々「付加価値」額の極大化を目指す収益管理態勢の確立に向け検討してまいります。

(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・収益を全行から各店舗までトータルに管理する態勢を目指しております。

店別・個社別収益管理制度に信用コストを組み入れし、「信用コスト控除後利益」「R A R O A」等をグループ共通の利益予算策定、実績管理、業績評価の基礎指標として活用すべく検討を行ってまいります。

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

イ. 経営理念

従来、北陸銀行、北海道銀行はそれぞれの経営理念を定めておりましたが、経営統合を機会に、新たな広域地域金融グループとしての統一した経営理念を制定いたしました。今後はこれをグループ全体としての新たな座標軸とし、グループ力を総合して地域経済に貢献してまいります。

経営理念

「ほくほくフィナンシャルグループ」は、広域地域金融グループとしてのネットワークと総合的な金融サービス機能を活用して、地域とお客さまの繁栄に貢献し、ともに発展しつづけます。

「**地域共栄**」・・・社会的使命を実践し、地域社会とお客さまとともに発展します。

「**公正堅実**」・・・公正かつ堅実な経営による健全な企業活動を目指し、信頼に応えます。

「**進取創造**」・・・創造と革新を追求し活力ある職場から魅力あるサービスを提供します。

ロ. コンプライアンス

(A) 基本的な考え方

〔コンプライアンスの基本方針〕

1. 地域金融機関としての公共的使命と社会的責任を認識し、健全な業務運営により内外の信頼確立に努めます。
2. 質の高い総合金融サービスの提供により、地域経済・社会の安定的発展やお客さまの生活の充実・向上に貢献します。
3. 法令やルールを厳格に遵守し、企業倫理・社会通念を逸脱することのないよう公正かつ堅実に行動します。
4. 社会の秩序や安全を脅かす反社会的勢力を許さず、毅然とした対応で臨むことで健全な地域社会づくりに寄与します。
5. 的確で円滑な情報開示と意思決定に努め、透明性の高い経営・組織風土をめざします。

当グループは、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、基本方針を上記のとおり定め、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) グループとしての体制

当グループでは、グループ全体のコンプライアンス体制を確立するため、組織体制を整備するとともに、グループ会社のコンプライアンスの基本方針・諸規定を策定し、持株会社とグループ会社が連携して対応しております。

持株会社において、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してコンプライアンス統括管理者を配置しております。また反社会的勢力を排除し、毅然とした対応をとるべくマルポー対応統括管理者を配置し、警察と連携を密にしております。

(C) 各社の体制

当グループでは、コンプライアンスを実現するための具体的な実践計画である「コンプライアンス・プログラム」を策定し、計画的にコンプライアンス体制の整備、役職員の意識の向上を図っております。

北陸銀行、北海道銀行の各部店およびグループ各社には、コンプライアンスの責任者を配置し、コンプライアンスに関する職場内の教育・啓蒙等の諸施策を中心的に遂行しております。

(D) 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意識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) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

イ. 経営の意思決定プロセス

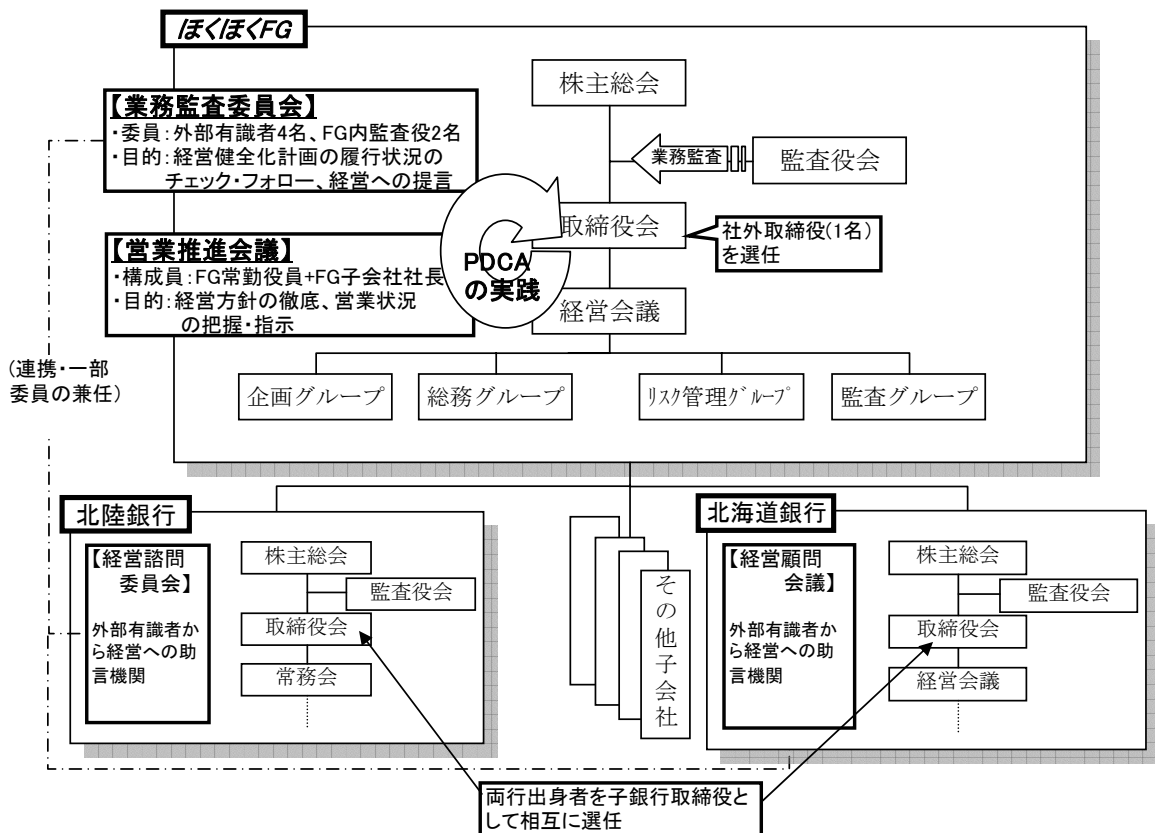
ほくほくフィナンシャルグループでは、意思決定機関である取締役会を頂点として組織規程総則、職務権限明細書等の社内規定の厳格な運用により適切な権限の委譲を行い迅速に意思決定する体制を構築しております。取締役会の基本方針に基づく細目

ないし専門的事項に係る案件は経営会議をはじめとする機関において迅速に対応しております。

決議機関である取締役会、経営会議とは別に営業方針の徹底を図る「営業推進会議」、健全化計画のチェック・フォローを担う外部専門家による「業務監査委員会」を設置し、意思決定、業務執行、評価・修正を循環的に行う体制としてまいります。

なお、グループの中核的子会社である北陸銀行、北海道銀行におきましてもそれぞれ「経営諮問委員会」および「経営顧問会議」を継続設置し、外部有識者や各地域の方々の声を経営に反映させてまいります。

【ほくほく FG ガバナンス体制】



(A) 取締役会

取締役会は、経営統合に際し常勤取締役1名を追加し、8名（うち社外取締役1名）をもって構成しており、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社内所定の規程運営基準に基づいて運営してまいります。

(B) 経営会議

経営会議は、常勤取締役 7 名をもって構成し、取締役会決議事項以外の社内規定に定めた経営上の重要事項の決定を行っております。

(C) 営業推進会議

ほくほくフィナンシャルグループの常勤取締役と子会社社長を構成員として、営業推進会議を設置し、原則 3 ヶ月に 1 回開催いたします。取締役会、経営会議で決定した方針をグループ全体に徹底するほか、各社の営業状況の確認を目的に開催し、適切な業務執行に反映してまいります。

(D) 業務監査委員会

当社の取締役会の提言機関として経営健全化計画の履行状況のフォロー・チェック、およびこれに関する経営への提言を目的に業務監査委員会を設置いたしており、委員には有識者（学者、法律家、会計士等）を中心に当社監査役も加え、6 ヶ月に 1 回の頻度で開催しております。同委員会では、専門的観点から提言いただき、これを経営に反映させ健全化計画の履行の確実性を高めるとともに、グループ経営の透明性を高めてまいります。

※【子銀行でのガバナンス体制】

・取締役会

経営統合と同時に両行において、それぞれ他方の銀行出身者が非常勤取締役に就任しております。これによって、相互の理解を深めるとともに、グループ全体としてのガバナンス機能の充実も図ってまいります。

・経営諮問委員会・経営顧問会議

両行においては、従来より、外部の有識者の方々から経営に対する助言をいただくため経営諮問委員会（北陸銀行）、経営顧問会議（北海道銀行）を設置しておりますが、経営統合後も、これを継続しております。両行は主たる営業地域が離れていることもあり、地域の実情に基づく提言を頂戴し、これを各行の営業に反映させてまいります。

ロ. 相互牽制機能

当社では、経営戦略の多様化に対応し、業務執行の妥当性に関するチェック機能を強化するため、社外取締役 1 名を選任し、外部の客観的意見を取締役に反映させる体制といたしました。また、監査役会には社外監査役を 3 名置き、監査機能の透明性

を高めております。また、持株会社、子銀行の監査役は各々兼務せず、各社の専任とすることで、経営監視機能を強化しております。

更に、常勤監査役は経営会議に出席するほか、子会社への往査も実施し、牽制機能の強化を図っております。

(3) 自主的・積極的なディスクロージャー

イ. 基本的な考え方

経営情報の適切な開示を通じて、経営の透明性を高め、かつ当社の自己規律を促すことが、株主、お取引先および市場の理解と信頼を確保するための経営の基本姿勢と認識しております。

金融機関を取り巻く環境の変化が激しいなか、ディスクロージャーの重要性はますます高まるものと考えており、今後とも自主的・積極的なディスクロージャーの実践に取り組んでまいります。

ロ. 具体的方策

ディスクロージャー誌に加えて、経営内容をコンパクトにまとめたミニディスクロージャーを半期毎に発行し、グループ会社の営業窓口に備え置くほかホームページでも開示しております。

また、アナリスト向け会社説明会（IR）につきましても継続的に開催しております。加えて、各営業地域におきましてもお取引先の懇親の場等でも株主・お取引先を対象とする会社説明会を開催してまいります。

このほか、四半期情報開示、ホームページ等を通じて適切かつタイムリーな経営情報の提供に積極的に取り組んでまいります。

(図表 8-①) 経営諸会議・委員会 (株)ほくほく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 8 [社外メンバー-1] (監査役 4) [社外メンバー-3]	企画グループ	月 1 回	<ul style="list-style-type: none"> ・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	社長	常勤取締役 (常勤監査役)	企画グループ	随時	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会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	常勤監査役	監査役 4 [社外メンバー-3]	監査役室	原則として年 4 回	<ul style="list-style-type: none"> ・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
業務監査委員会	社長	外部専門家 4 FG 内監査役 2 [社外メンバー-5]	企画グループ	原則として 6 ヶ月に 1 回	<ul style="list-style-type: none"> ・外部有識者による経営健全化計画の履行状況のチェック・フォローを行うとともに、経営への提言を通じて持株会社のガバナンスを強化
営業推進会議	社長	常勤取締役 (常勤監査役) 子会社・関連会社社長	企画グループ	原則として 3 ヶ月に 1 回	<ul style="list-style-type: none"> ・経営会議等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、情報の共有化を図り、子会社等の業務遂行に反映
融資戦略会議	リスク管理グループ長	経営会議メンバー、子銀行融資関連部長	リスク管理グループ	年 2 回	<ul style="list-style-type: none"> ・対象取引先への当面の取組方針の決定および取組状況の報告

(図表 8-②) 経営諸会議・委員会 (株)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 7 (監査役 4) [社外メンバー-3]	秘書室	月 1 回	<ul style="list-style-type: none"> 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	頭取が指名する本店内本部在勤役付役員	総合企画部	随時	<ul style="list-style-type: none"> 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 4 [社外メンバー-3]	監査役室	月 1 回	<ul style="list-style-type: none"> 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・行政等に関する 8 名の委員 [社外メンバー-8]	総合企画部	年 1 回	<ul style="list-style-type: none"> 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	担当役付役員	本部部長 顧問弁護士 (常任監査役)	コンプライアンス統括室	月 1 回	<ul style="list-style-type: none"> 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	役付役員	総合企画部長 支店部長 国際業務部長 市場金融部長 融資第一部長 金融公金部長 リスク統括部長 営業企画室長	リスク統括部	月 1 回	<ul style="list-style-type: none"> 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	総合事務部担当役付役員	本部部長	総合事務部	原則として半期に 1 回	<ul style="list-style-type: none"> 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
事務堅確化推進委員会	総合事務部担当役付役員	総合事務部長、総合企画部長、リスク統括部長、監査部長、支店部長、経営管理部長、融資第一部長、国際業務部長	総合事務部	原則として四半期に 1 回	<ul style="list-style-type: none"> 事務堅確化施策検討・実行状況の把握 事故への対応と再発防止の検討、実施 規定の内容や体制の検討
統合リスク管理委員会	役付役員	本部部長 主計室長	リスク統括部	原則として四半期に 1 回	<ul style="list-style-type: none"> 信用リスク、統合リスク、オペリスク管理の徹底

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
全店長会議	副頭取	常勤役員 部長・全支店 長・出張所長	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 役付役員 常任監査役 本部部長・担当 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 部長	本部部長 常任監査役	総合企画部	随時	・緊急案件についての検討
月曜会	総合企画部 総合企画 グループ長	本部グループ長	総合企画部	随時	・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
関係部連絡会	監査部長	常任監査役 本部部長 お客さま相談室 長 F G 監査 G	監査部	月1回	・監査・検査結果の報告 ・監査で見られた重大な不備、コンプライアンス・手続き面での不備の発生動向等の報告 ・問題解決にあたる主管部を決定し、主管部から検討結果を報告 ・各部から監査に対する要望事項検討
地区事業部長会議	事務局（支店部）	支店部担当役付 役員 地区事業部長 支店部地区駐在 副部長 関係本部部長	支店部	半期2回 程度	・地区別総合予算策定 ・業績表彰店選定

(図表 8-③) 経営諸会議・委員会 (株北海道銀行)

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	取締役頭取	取締役 (監査役) [社外/パ-2]	秘書室	月1回 その他必要に応じて随時	・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	頭取執行役員	本部執行役員 常任監査役	経営企画部	毎月曜日 その他必要に応じて随時	・取締役会より委任された業務事項を決定
監査役会	常任監査役	監査役 [社外/パ-2]	監査役会事務局	月1回 その他必要に応じて随時	・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
経営顧問会議	頭取執行役員	経営顧問、取締役・各部門長 [社外/パ-6]	経営企画部	年4回	・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
経営健全化推進委員会	頭取執行役員	頭取、副頭取、各部門長、常任監査役、経営企画部長 必要に応じ各部諸役	経営企画部	年4回	・経営健全化計画の進捗状況の把握 ・評価と体制等の機動的な見直し
ALM委員会	企画管理部部長	各部門長、経営企画部長、経済産業調査部長、市場金融部長、統合リスク管理部長、営業企画部長、融資企画室長	経営企画部	月1回 その他必要に応じて随時	・金融・債券市場金利の予測 ・資金運用・調達基本方針・実績検討 ・市場関連リスク管理の徹底 ・業務計画、収益管理に係る事項の審議
統合リスク管理委員会	リスク管理部門長	各部門長、経営企画部長、人事総務部長、市場金融部長、システム企画部長、統合リスク管理部長、信用リスク管理室長、コンプライアンス統括部長、総合事務部長、営業企画部長、融資部長、監査部長	統合リスク管理部	毎月1回 その他必要に応じて随時	・リスク管理の基本方針の起案 ・各種リスク管理の統括 ・リスク管理上の課題の洗い出しと整備方法の検討
コンプライアンス委員会	リスク管理部門長	経営企画部長、人事総務部長、市場金融部長、システム企画部長、統合リスク管理部長、コンプライアンス統括部長、総合事務部長、営業企画部長、融資部長、法事営業部長、個人営業部長、個人融資部長、お客様相談室長、モニタリング室長、監査部長	コンプライアンス統括部	毎月1回 その他必要に応じて随時	・コンプライアンス態勢整備に係る課題の明確化と対応方針・施策の協議 ・法務リスク管理に係る方針の協議、個別案件の審議

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
全店長会議	頭取執行役員	本部執行役員 常任監査役 全支店長 他	経営企画部	年1回	・上期総合業務計画および重点施策の徹底
支店長会議	頭取執行役員	本部執行役員 常任監査役 全支店長 他	経営企画部	年1回	・下期総合業務計画および重点施策の徹底
営業会議	副頭取執行役員	頭取、副頭取、地区 営業担当役員、各部門長	営業企画部	3ヵ月毎	・業務推進の重要方針の協議 ・各地域の情報交換 等
部長会議	経営企画部長	本部部室長	経営企画部	毎月1回	・本部間での情報交換等
システム開発 案件協議会	経営企画部長	経営企画部長・人事 総務部長・システム 企画部長・統合リス ク管理部長・総合事 務部長・営業企画部 長・融資部長	経営企画部	随時	・システム開発案件についてその必要性、妥当性等を協議

4. 配当等により利益の流出が行われなための方策等

(1) 基本的考え方

20年3月末時点での自己資本比率は、北陸銀行 10.10%、北海道銀行 10.13%、ほくほくフィナンシャルグループ連結で 10.39%となっております。

今後につきましては、金融機関としての公共性・社会性を十分に考慮し、公的資金の返済後においても連結ベースでの自己資本比率 9%以上を目指し、内部留保の蓄積を図ってまいります。

(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、従来同様社外流出の抑制、内部留保の蓄積を原則として、マーケットからの信頼確保にも配慮しつつ、安定配当を実施してまいります。また、役員報酬・賞与につきましては、健全化計画を踏まえ削減を行っておりますが、今後も収益、内部留保の蓄積状況等を勘案し、適切に対応してまいります。

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・改善に努めてまいります。

両行の有する金融機能を通じて地域開発の促進に参画し、地場産業・地場関連企業の育成・深耕と地域の皆さまとの密着化を図ることを基本方針として、地域の皆さまの豊かな生活づくりへの貢献に努力いたしております。地元の個人、中堅・中小企業の健全な資金ニーズに積極的に対応し、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に取り組んでまいります。

当社の特長であるグループの北海道・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

イ. 中小企業向け

北陸銀行では、平成 17 年 6 月に本部営業推進部署を明確化し、更なる営業力強化を図るため、営業企画・営業推進部門を総括する「営業推進本部」を新設いたしました。

平成 18 年 6 月の組織改正をもって、営業推進本部の元に支店部、情報・IT 企画室、金融サービス室を設置いたしました（情報・IT 企画室は、平成 20 年 5 月に営業企画室に改称）。

支店部においては、地元中堅・中小企業から家業・商店までの幅広い層に対して、独自の広域ネットワークの情報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おりますが、その支店部内に 16 年 9 月に「中小企業貸出推進タスクフォース」を組成し、企画・推進管理と営業店臨店指導の強化を図っております。

営業拠点においては、新たなお客さまとの接点拡大のための施策として、20 年 9 月末現在、北陸三県と北海道の 44 ヶ所の出張所を「ほくぎんプラザ」とし、従来、個人客主体であった出張所での中小企業・個人事業主向けビジネスローンの取り組み強化を図っております。

北海道銀行では、営業部門の担当部署である法人営業部が中心となり推進体制を構築しております。「工作ターゲット」の明確化のため、法人セグメントに取り組み、お取引先の規模・難易度に応じた渉外人員を効率的に配置しております。本部に市場営業やコンサルティング、プライベートバンキングなどの営業店支援体制を構築し、営業店における法人プロダクトの工作支援を通じて、お取引先の内在する様々なニーズを発掘し解決へと導くソリューション営業を展開しております。また、比較的小規模なお取引先の資金ニーズに対応するチャンネルとして「ビジネスローンプラザ」を開設しており、全道をフルカバーする営業を展開しております。お借入れのご希望にスピーディーにお応えする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としてご利用いただいております。

人員の効率配置を可能とする「新営業店運営体制」、融資業務の効率化のための本部への業務集約等に取り組み、融資の業務変革と体制構築を行っております。貸出案件の権限について、営業店長への大幅な融資決定権限の委譲を行うなど、営業店における融資取り組みを通じた営業力強化と、お取引先の実情を踏まえた臨機応変な対応により、円滑な資金供給を行っております。

また、お取引先の多様なニーズにお応えするために本部機能の強化を図っており、各本部関連セクションに戦略的な人員配置を行っております。

ロ. 個人向け

北陸銀行では、営業推進の担当部署である支店部内に「消費者ローングループ」を設置し、そこ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し、個人向け貸出の増強に取り組んでおります。また、ローン審査のスピードアップを図るべく、平成 15 年度よりローン自動審査を開始し、遅くとも申し込み翌日までに審査結果を回答する仕組みを構築しております。

営業体制面では、ローン専門店である「ほくぎんローンプラザ」については、増設・休日営業化を進め、平成 20 年 9 月末現在で 53 ヶ所、うち休日営業箇所は 29 ヶ所の体制となっています。

北海道銀行においても、営業部門の担当部署である個人営業部が中心となり推進体制を構築しております。お客さまの利便性向上とクイックレスポンス体制の強化策として機能集約型の拠点の整備を行なっており、住宅資金のニーズには全道 10 都市・12 店の「住宅ローンプラザ」において、専門スタッフにご相談をいただける体制としております。一部の住宅ローンプラザでは土曜日営業を行なっているほか、「住宅ローン借換相談会」の開催により、お客さまの生活設計のお手伝いを行なっております。

また、無担保カードローンを取り扱うラピッド支店につきましては、「多様なチャネル」を活用し、非来店型にて、24 時間・365 日、ご相談・受付できる体制としております。

(3) 地域経済の発展を支援する商品の提供

イ. 中小企業向け

【北陸銀行の取り組み】

中小企業向けの長期固定金利商品「SSファンド」の取り扱いを平成 18 年 1 月から開始し、20 年 3 月末時点で 720 億円となっております。また、無担保商品としては平成 20 年 10 月から保証協会付貸出との併せ貸し商品「サポートパック」の新規開始を予定しております。

加えて、中小企業の資金調達方法の多様化への取り組みの一環として動産担保の「営業車担保ローン」と「機械担保融資保証制度」の取り扱いを平成 19 年 7 月から開始しております。

【北海道銀行の取り組み】

お取引先の利便性を勘案した商品として、固定金利かつ低金利な長期資金を提供する「ターゲット」、保証会社との連携により担保に依存しない「アドバンスⅢ」等の商品をお取り扱いしております。

小口融資向の利便性と迅速性を兼ね備えた「ビジネスローンプラザ」の営業エリアは全道をフルカバーしており、既往のお取引先向けの「マインドゥ」のほか、農業や創業分野への取り組み等、幅広い業種、成長ステージに対応した円滑な資金供給に取り組んでおります。

創業・新事業支援機能の強化を目的に、ベンチャー企業向の北海道銀行オリジナルファンド「道銀どさんこファンド」を活用した資本参加による金融支援にも取り組んでおります。当ファンドからは 2 社が株式上場（IPO）を実現しており、出資を通じて IPO 支援に取り組んでまいります。

今後は、広域金融グループとして、ネットワークを最大限活用し、仕入・販売先の紹介や工場・営業所進出のお手伝いなど、さまざまな営業情報を提供し、ビジネスマッチング機能を強化してまいります。

ロ. 個人向け

【北陸銀行の取り組み】

住宅ローン関連商品につきましては、平成19年1月にモルガンスタンレー証券と提携し、証券化を前提とした住宅ローン「夢ホームワイド」を発売。同4月および20年4月に通期優遇型住宅ローン2商品をラインナップに加えました。更にお子様の数により優遇幅が増加する家族割引制度の充実や、ローン返済資金について他行口座からの口座振替サービスの導入、カーボンオフセット付環境配慮型住宅ローンの発売等、お客さまのニーズに合った商品を拡充してまいりました。また現在は「8大疾病保障付団体信用生命保険」の無償セットを実施中であります。

アパートローンにつきましては、17年11月に完済時年齢や担保掛目等の商品改定をして以来、実行高が大きく伸びてまいりました。更に、ハウスメーカー大手との北陸・北海道地区の提携により更なる増強を図ってまいります。

その他のローンにつきましては、ガソリンドラム缶1本分のギフト券をプレゼントするマイカーローン・キャンペーンなどを通して更なる増強に努めるとともに、カードローンに関しても引き続き給与振込先へのセットを推進しながら契約数を増やしてまいります。

【北海道銀行の取り組み】

住宅関連資金につきましては、「住宅ローン」「住宅金融支援機構・フラット35」を取り扱いしております。住宅ローンにつきましては8大疾病保障付住宅ローン、カーボンオフセット付環境配慮型住宅ローン、全国保証(株)保証付住宅ローン等、お客さまのニーズに合わせた商品の提供に努めております。

お使いみちに応じたローンにつきましては、「マイカーローン」「教育ローン」「リフォームローン」「ライフローン」等を取り扱いしております。電話・FAX・郵送・インターネットからお申込みいただけ、スピーディーな審査回答と、非来店でのご融資手続きが可能となっております。また、「ステップD0」の優遇条件に該当するお客様にはご融資金利の優遇もご用意しております。

お使いみちが自由なローンにつきましては、「ベストフリーローン」や「ATMカードローン」等を取り扱いしております。また、ラピッド支店で取り扱いしておりますカードローン「ラピッド」につきましては、24時間・年中無休での受付体制、スピード審査でのカード発行、非来店でのご融資手続き等、使い勝手を重視した商品性としております。

(4) 融資に対する取り組み姿勢

お客さまの資金ニーズに的確にお応えするとともに、お取引先への経営指導も含めたさまざま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、収益力強化の取り組みの一環として、貸出に伴う引当コストを意識し、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。

(図表10)貸出金の推移[3社合算ベース:北陸銀行+北海道銀行+北銀コーポレート]

(残高)	(億円)	
	20/3月末 実績 (A)	21/3月末 計画 (B)
国内貸出	68,976	70,200
中小企業向け貸出(注)	30,071	29,465
個人向け貸出(事業用資金を除く)	19,199	19,844
その他	19,705	20,890
海外貸出	—	—
合計	68,976	70,200

(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500万円)以下の法人または常用する従業員が300人(但し、卸売業・サービス業は100人、小売業・飲食業は50人)以下の法人向け貸出(個人に対する事業用資金を含む)を指す。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)	
	20/3月末 実績	21/3月末 計画 (B)-(A)+(7)
国内貸出	2,348	2,083
中小企業向け貸出	250	63

(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)

	20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)	()
協定銀行等への資産売却額(注3)	()
上記以外への不良債権売却額	()
その他の処理額(注4)	()
債権流動化(注5)	()
私募債等(注6)	()
子会社等(注7)	()
計	860 (670)

(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)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4)その他の不良債権処理による残高減少額。

(注5)主として正常債権の流動化額。

(注6)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7)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

「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。当社といたしましては、法の趣旨を踏まえ、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、市場からの評価の向上を図るとともに、できる限り早期に返済することを目指してまいります。

北陸銀行が平成10年3月に協定銀行から借入いたしました永久劣後ローン200億円につきましては、平成17年9月および平成18年3月に各々100億円返済し、完済いたしております。

優先株式につきましては、平成19年8月に第1回第1種優先株式350億円（発行価額ベース）、平成20年6月に第1回第1種優先株式150億円（発行価額ベース）と第1回第4種優先株式100億32百万円（発行価額ベース）を取得・消却しており、現存額は第1回第1種優先株式が250億円、第1回第4種優先株式が349億98百万円となっております。

(2) 剰余金の推移

【剰余金の積み上げ計画】（持株会社・北陸銀行・北海道銀行合算） (億円)

	20/3	21/3	22/3	23/3	24/3
剰余金積上額		※154	263	270	282
剰余金残高	1,339	1,493	1,756	2,027	2,309

※21年3月期の剰余金につきましては、平成20年6月に第1回第1種優先株式150億円と第1回第4種優先株式100億32百万円を取得する際に、北陸銀行・北海道銀行の剰余金312億円を使用しております。

公的資金返済の主たる原資である剰余金については、平成20年9月末現在（平成20年6月の公的資金返済考慮後）1,407億円となっており、第1回第1種優先株式と第1回第4種優先株式合算の現存額599億98百万円を上回る剰余金を確保しております。公的優先株式の返済については、関係当局の承認を前提に、返済後においても連結自己資本比率9%、連結Tier1比率6%を目処にして早期返済を目指しております。

加えて、市場環境の激変等も勘案し、公的優先株式にかかる潜在株式への対応として、当社普通株式の市場での取得も検討してまいります。当社普通株式の取得を実施する場合には、上記自己資本比率の水準を確保してまいります。

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。

具体的には、「リスク管理規程」に基づいて当社のリスク管理グループ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. グループのリスク管理

当社は、「信用リスク」「市場リスク」「流動性リスク」「オペレーショナル・リスク」「法務リスク」等金融機関が晒されている各種リスクについてリスク管理の基本方針を策定しており、グループ全体のリスク状況を一元的に把握するためのモニタリング・分析を行い、傘下銀行等に適切な指示を行ってまいります。

傘下銀行においては、持株会社が定めるリスク管理方針に基づいて、各々の業務特性を踏まえたリスク管理を行っております。

(図表 12) リスク管理の状況 [ほくほくフィナンシャルグループ]

リスク区分	現在の管理体制	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"> ・信用リスク管理の基本方針 ・信用リスク管理規定 ・クレジットポリシー ・グループ与信限度ライン管理規定 ・融資戦略会議規定 ・共通先信用格付調整規定 ・自己査定基準 ・信用格付基準 ・案件格付基準 ・償却・引当基準 ・開示基準 ・統合リスク管理規定 ・自己資本管理規定 <p>【体制・リスク管理部署】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理グループ <p>【リスク管理手法】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・信用リスク管理の基本方針を年度ごとに取締役会で決議し、それに則った管理・運営を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・基準の改定を実施（信用格付基準、自己査定基準、開示基準、償却引当基準） ・内部格付制度に向けた体制整備 ・子銀行のデフォルト基準の統一
マーケットリスク	<p>【規定・基本方針】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理の基本方針 ・市場リスク管理の基本方針 ・市場リスク管理規定 ・金利リスク管理規定 ・統合リスク管理規定 <p>【体制・リスク管理部署】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理グループ <p>【リスク管理手法】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市場リスク管理の基本方針を年度ごとに取締役会で決議し、それに則った管理・運営を実施 ・半期毎に行われるリスク資本配賦をベースにしたリスク管理・運営を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・投資有価証券の状況（証券化商品含む）、銀行勘定の金利リスク（アウトライヤー比率含む）に、20年4月からはリスク資本配賦の状況も加え、マーケットリスクを包括的に経営会議へ報告。 ・リスク管理の基本方針を見直し、「リスクの実態・特性を十分に把握・管理」する態勢向上を重点項目に加える。
流動性リスク	<p>【規定・基本方針】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・流動性リスク管理の基本方針 ・流動性リスク管理規定 <p>【体制・リスク管理部署】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理グループ <p>【リスク管理手法】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・流動性リスク管理の基本方針を年度ごとに取締役会で決議し、それに則った管理・運営を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・子銀行のリスク資本配賦案検証時に、流動性リスクとして想定される極端な事象と自己資本との規模比較を行い、経営会議へ報告。
カンントリーリスク	<p>【体制・リスク管理部署】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理グループ <p>【リスク管理手法】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・子銀行において格付機関の格付を基準に限度額を設定しており、遵守状況を管理 	

リスク区分	現在の管理体制	当期における改善状況
オペレーショナル・リスク(EDPリスクも含む)	<p>【規定・基本方針】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・オペレーショナル・リスク管理の基本方針 ・システムリスク管理の基本方針 ・事務リスク管理の基本方針 ・情報資産の安全性確保に関する基本方針 ・コンティンジェンシープラン ・オペレーショナル・リスク管理規定 ・事務リスク管理規定 ・システムリスク管理に関する基本規定 <p>【体制・リスク管理部署】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理グループ ・企画グループ <p>【リスク管理手法】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事務リスク管理の基本方針、システムリスク管理の基本方針を年度ごとに取締役会で決議し、それに則った管理・運営を実施 ・緊急時にはコンティンジェンシープランに基づき、企画グループが主管グループとして全体を統括 	<ul style="list-style-type: none"> ・事務リスクやシステムリスク等に、苦情トラブル等も含めたオペレーショナル・リスク全体の発生状況について、子銀行間の比較・分析も含めて経営会議へ包括的に報告。 ・新型インフルエンザ対応の課題を経営会議へ報告し、BCP策定の必要性を認識共有化。 ・3行システム共同化に向けた態勢整備スケジュールについて、各子銀行が「システム統合リスク管理態勢のチェックリスト」を策定し、現状と対応方針・実施時期などをチェック・明確化。
法務リスク	<p>【規定・基本方針】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンスの基本方針 ・コンプライアンス遵守規準 ・コンプライアンス規程 ・コンプライアンス・マニュアル ・リーガルチェック規定 ・顧客保護等管理基本規程 <p>【体制・リスク管理部署】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理グループ <p>【リスク管理手法】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンスに関する情報を一元管理し、コンプライアンス上の諸問題・遵守状況をモニタリング、都度および定期的に経営への報告を実施 ・年度毎にグループ各社のコンプライアンス・プログラムを策定し、半期ごとに集約および見直しを実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・「コンプライアンスの基本方針」の1つとして、「反社会的勢力の排除」を東京証券取引所のコーポレートガバナンス状況報告に組入れ開示。 ・「振り込め詐欺被害者救済法」施行に伴い、子銀行の態勢整備を進め、7月より公告申請を順次実施。
レピュテーションリスク	<p>【規定・基本方針】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コンティンジェンシープラン <p>【体制・リスク管理部署】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企画グループ <p>【リスク管理手法】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企画グループが中心となり機動的に対応 	

(図表 12) リスク管理の状況 [北陸銀行]

リスク区分	現在の管理体制	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"> ・信用リスク管理の基本方針 ・信用リスク管理規定／クレジットポリシー ・貸出金取扱規定／信用格付基準 ・案件格付基準／自己査定基準 ・グループ与信限度ライン管理規定 ・統合リスク管理規定 <p>【体制・リスク管理部署】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・統合リスク管理委員会 ・与信企画室（信用リスク管理の企画・立案） ・融資第一部（融資業務運営の企画・立案、一一般先・大口与信先） ・融資第二部（与信管理先、再生支援先） ・支店部（消費者ローン） ・市場金融部（対外与信および市場取引） ・リスク統括部（統合リスク管理） <p>【リスク管理手法】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年度毎に取締役会で決議「信用リスク管理の基本方針」をベースに管理・運営を実施 ・信用格付制度の整備により、信用リスクに応じた債務者および与信取引を区分し、信用リスク計量化の有効性の確保を図る。 ・各種システムサポートによる信用格付をベースとした個社管理を基本に与信判断 ・信用格付・自己査定結果を監査部が監査・検証 ・与信集中リスクに関するものは、グループ与信限度ライン管理規定に基づきコントロール 	<ul style="list-style-type: none"> ・信用リスク管理体制を整備・強化し、信用リスク計測の信頼性を高めるため、リスク計測上のデフォルト認識準を修正破懸基準から要管理基準に変更するとともに、大企業用の財務モデル「RADAR」の使用を開始（20年3月） ・企画と審査の分離、制度設計と検証の分離の徹底を図るため、リスク統括部信用リスク管理グループを与信企画室として独立室化（20年5月）
マーケットリスク	<p>【規定・基本方針】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市場リスク管理の基本方針 ・統合リスク管理規定／市場業務取扱規定 ・市場リスク管理規定／金利リスク管理規定 <p>【体制・リスク管理部署】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ALM委員会 ・リスク統括部（当行全体のマーケットリスク管理） ・市場金融部（市場業務に係るマーケットリスク管理） <p>【リスク管理手法】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「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 ・独立したリスク管理部署であるリスク統括部および市場金融部の部内ミドルで牽制体制を確保 ・ポジション枠・損失限度は半期毎に常務会決裁 ・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 ・統合市場リスク管理システムにより、各種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 	<ul style="list-style-type: none"> ・「市場リスク管理の基本方針」を半期毎に制定 ・金利リスク計測の精緻化を図るため、「金利リスク管理規定」「金利リスク認識基準」を改訂

リスク区分	現在の管理体制	当期における改善状況
流動性リスク	<p>【規定・基本方針】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・流動性リスク管理の基本方針 ・流動性リスク管理規定 ・緊急時の現金等対応マニュアル <p>【体制・リスク管理部署】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ALM委員会 ・リスク統括部 ・市場金融部 ・総合事務部 <p>【リスク管理手法】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「流動性リスク管理の基本方針」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 ・「流動性リスク管理規定」に基づいてガイドラインを設定のうえ、日次ベースで管理 ・預貸金計画を流動性の観点で踏まえ検討 ・リスク顕現化の兆候があれば、流動性危機対策会議を招集して対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・半期毎に「流動性リスク管理の基本方針」を制定
カントリーリスク	<p>【規定・基本方針】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・貸出金取扱規定 ・市場業務取扱規定 <p>【体制・リスク管理部署】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市場金融部(情報収集は海外事務所と連携) ・リスク統括部(カントリーリスク管理を統括) <p>【リスク管理手法】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国別与信枠は、半期毎に常務会決議し、遵守状況を管理 	
オペレーショナル・リスク (EDPリスクも含む)	<p>【規定・基本方針】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・システムリスク管理の基本方針 ・オペレーショナル・リスク管理規定 ・情報資産の安全性確保に関する基本方針 ・コンティンジェンシープラン ・事務リスク管理規定 <p>【体制・リスク管理部署】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・統合リスク管理委員会(オペリスク部会) ・リスク統括部(オペリスクの統括部署) ・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) ・経営管理部(不祥事件等の人事管理) <p>【リスク管理手法】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年度ごとに取締役会で決議した基本方針に則った管理・運営を実施 ・本部各部署が所管業務について主管し、リスク統括部および総合事務部が全体を統括 ・適切な頻度で人事ローテーション実施 ・監査部が定例監査およびシステム監査で牽制 	<ul style="list-style-type: none"> ・「オペリスク管理の基本方針」「システムリスク管理の基本方針」、「事務リスク管理の基本方針」を年度ごとに取締役会で決議 ・事務リスク管理の徹底を図るため、「事務リスク管理規定」を新設し、事務ミス発生状況の分析の改善に取り組み ・オペリスク専門部会を月次で開催し、オペリスク全体の認識・評価に活用

リスク区分	現在の管理体制	当期における改善状況
法務リスク	<p>【規定・基本方針】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンスの基本方針 ・コンプライアンス遵守基準 ・コンプライアンス規程 ・コンプライアンス・マニュアル <p>【体制・リスク管理部署】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス委員会 ・法務室(コンプライアンスおよび法務リスクの統括) ・お客さま相談室(苦情・トラブルの統括) ・本部各部(所管業務に係る法務リスク及びコンプライアンスを主管) <p>【リスク管理手法】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンスおよび法務リスクは、本部各部が所管業務について主管し、コンプライアンス統括室(法務室)が全体を統括 ・事故・トラブル等はお客さま相談室へ情報集中し、同室が中心となって対応 ・年度毎に本部各部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 	<ul style="list-style-type: none"> ・「顧客説明マニュアル(金融商品)」を制定 ・「取引の適切性確保への取組」に関する検証を実施
レピュテーションリスク	<p>【規定・基本方針】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コンティンジェンシープラン ・金融システム不安等危機対応マニュアル <p>【体制・リスク管理部署】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスク統括部、総合企画部 <p>【リスク管理手法】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスク統括部と総合企画部が中心となり機動的に対応 	

(図表 12) リスク管理の状況 [北海道銀行]

リスク区分	現在の管理体制	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"> ・クレジットポリシー ・信用リスク管理規程 ・年度毎の信用リスク管理方針 ・信用格付基準書 ・自己査定基準書、開示基準書、償却引当基準書 <p>【体制・リスク管理部署】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・信用リスク管理室 ・報告、信用格付基準書の改廃・報告、信用格・報告、信用格付基準書の改廃、バーゼルⅡ基礎的內部格付手法対応、決算時のリスクアセット計測 ・融資部、融資企画室 個別取引先の審査、特定先の審査管理、信用格付の実施・活用 ・融資部債権管理室 破綻先・実質破綻先債権の管理・回収・整理 ・融資部企業支援室 主要な要注先（要管理先）・破綻懸念先の企業に対する実態調査、支援方針策定および再建・経営改善のための助言、指導、提言 <p>査定査定室</p> <ul style="list-style-type: none"> 自己査定総括、信用格付の決定 <p>・監査部</p> <ul style="list-style-type: none"> 自己査定結果の監査 <p>【リスク管理手法】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・信用リスクに応じ、債務者を区分する信用格付制度を整備 ・信用リスクに応じた信用格付を用いてリスクを計量化し、資本に見合うようにリスク量のコントロール ・信用格付制度の有効性を確保するため、リスク管理に関する規定等の整備 	<ul style="list-style-type: none"> ・自己査定基準書、償却引当基準書、信用リスク算定要領、ストレス・テスト実施要領の改定 ・大企業向け格付モデルRADARによる信用格付付与の実施 ・信用リスク量に市場性取引・株式等を含めて計測することとした ・四半期毎に「融資ポートフォリオと信用リスクの状況」を報告 ・バーゼルⅡ基礎的內部格付手法導入を目指し、予備計算実施 ・企業支援活動において、20年度は支援先305社のうち37社について上方遷移を実現

リスク区分	現在の管理体制	当期における改善状況
マーケットリスク	<p>【規定・基本方針】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市場リスク管理規程 ・市場リスク管理要領 ・銀行勘定の金利リスク管理規程 ・銀行勘定の金利リスク管理要領 ・年度毎の市場リスク管理方針 ・市場取引の基本方針 ・有価証券運用の基本方針 ・公正価値・清算金算定要領 ・仕組貸出のリスク管理要領 <p>【体制・リスク管理部署】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ALM委員会 ・統合リスク管理委員会 ・統合リスク管理部、市場金融部、経営企画部 法人営業部、国際業務室、公務室 <p>【リスク管理手法】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市場リスク管理規程に基づき年度毎に市場リスク管理方針を見直し、取締役会にて決議のうえ管理・コントロールを実施 ・統合リスク管理部が市場部門のミドルオフィスとして、有価証券関係の評価損益、感応度、VaR等のリスク指標を計測し、日次で頭取宛に報告。また、月次で統合リスク管理委員会、ALM委員会に報告し、四半期報告として取締役会に報告する ・ALM委員で預貸金を含む運用・調達金利リスク、価格変動リスクを分析・討議 ・半期毎に決定される市場リスクに対する配賦資本をベースにしながら、有価証券運用限度、ロスカットルール等、諸規程に定めるリスクリミットの範囲でコントロールを行う ・政策株式については、必要に応じて総合的取引採算を考慮した見直しを実施 ・預貸金を含めた市場リスクは評価損益、bpv、VaR等を計測し、月次で統合リスク管理委員会、ALM委員会に定例報告。また、四半期報告として取締役会に報告する 	<ul style="list-style-type: none"> ・市場リスク管理規程改訂を実施 ・市場リスク管理要領を実施し、市場リスク量の定義等を見直し ・銀行勘定の金利リスク管理規程及び銀行勘定の金利リスク管理要領を改訂し、金利感応度の算定方法を見直し ・20年度の市場リスク管理方針を策定 ・北陸銀行と共通の固定シナリオに基づくストレステストの定期的な実施 ・公正価値・清算金算定要領改訂を実施

リスク区分	現在の管理体制	当期における改善状況
流動性リスク	<p>【規定・基本方針】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・流動性リスク管理規程 ・流動性リスク管理要領 ・年度毎の流動性リスク管理方針 ・緊急時の資金等対応マニュアル <p>【体制・リスク管理部署】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ALM委員会を中心とするALM管理体制 ・市場金融部、経営企画部、統合リスク管理部 <p>【リスク管理手法】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「流動性リスク管理方針」を毎年度見直し経営会議で決議し、適切な管理・コントロールを実施 ・「流動性リスク管理要領」に基づき日次で管理 ・流動性危機が想定される状況にある場合は、流動性危機対策会議を招集 	<ul style="list-style-type: none"> ・20年度の流動性リスク管理方針を策定 ・「緊急時の資金等対応マニュアル」について、行員託送ルートの見直し緊急時への警戒の追記、現送時の事務処理方法の見直し等の改訂を実施 ・市場金融部において資金ポジションに関するストレス・シミュレーションを定期的に実施
カントリーリスク	<p>【規定・基本方針】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市場リスク管理規程 ・市場リスク管理要領 ・流動性リスク管理要領 <p>【体制・リスク管理部署】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・統合リスク管理部、市場金融部、国際業務室 <p>【リスク管理手法】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自己資本に対応した国別限度額の設定 ・市場流動性の低い通貨の取扱いを制限 	<ul style="list-style-type: none"> ・カントリーリミットの見直しを実施

リスク区分	現在の管理体制	当期における改善状況
<p>オペレーショナル・リスク（EDPリスクも含む）</p>	<p>【規定・基本方針】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・オペレーショナルリスク管理規程 ・年度毎の事務リスク管理方針 ・年度毎のシステムリスク管理方針 ・年度毎のその他リスク管理方針 ・事務リスク管理規程 ・システムリスク管理規程 ・コンピュータシステムの大規模障害対策要綱 ・商品・サービス等開発規程 ・情報資産取扱基本規程 ・事務規程 ・顧客保護等管理規程 ・顧客サポート等管理規程 ・顧客説明管理規程 ・顧客情報保護管理規程 ・外部委託管理規程 ・内部監査規程 <p>【体制・リスク管理部署】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・統合リスク管理委員会 ・統合リスク管理部・総合事務部・システム企画部・お客様相談室・監査部 <p>【リスク管理手法】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年度のリスク管理方針に基いた個別施策の展開 ・リスクアセスメント、金融検査マニュアルチェックリストフォローアップ実施によるリスク認識、評価 ・統合リスク管理委員会においてリスクの認識、評価、管理手法を検討 ・監査部監査を通じた事務取扱の検証、指導 	<ul style="list-style-type: none"> ・オペレーショナルリスク管理規程の改正 ー毎の管理方針ー毎の管理方針を制定 ・オペレーショナルリスク損失報告の一元化によるデータベースの蓄積を継続し、損失情報を統合リスク管理委員会へ報告 ・新商品取扱にあたっては統合リスク管理委員会でリスク評価、検討を継続実施 ・金融検査マニュアルチェックリストのフォローアップ実施 ・事務リスク管理規程を制定 ・システムリスク管理規程を制定 ・オペレーショナルリスクに関する営業店等からの報告について、パソコンによるワークフローを構築すべく準備中

リスク区分	現在の管理体制	当期における改善状況
法務リスク	<p>【規定・基本方針】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス体制について ・倫理規定 ・リーガルチェック規程 ・内部者取引の未然防止について ・コンプライアンス・マニュアル ・顧客情報保護管理規程 ・顧客情報の安全管理に関する取扱規程 ・公益通報者保護規程 ・フィナンシャルグループ企業内での顧客情報の共有化管理について ・優越的地位の濫用防止に係る基本方針の制定について ・顧客説明管理規程 ・「広告等及び景品類の提供」の実施及び管理に関する規程 <p>【体制・リスク管理部署】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス委員会 ・コンプライアンス統括部 (コンプライアンス、法務リスクの統括) ・コンプライアンス管理者(本部各部署、営業店) <p>【リスク管理手法】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・モニタリング室による営業店におけるコンプライアンスのモニタリング・指導 ・コンプライアンス自己点検による本部、営業店でのチェック ・統括部署であるコンプライアンス統括部にコンプライアンス相談窓口を設置 ・リーガルチェックは各部署で実施し、コンプライアンス統括部へ報告 ・顧問弁護士との緊密な連絡体制を維持 ・各部室店におけるコンプライアンス勉強会の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・リーガルチェック規程の改訂 ・内部者取引の未然防止についての改正 ・フィナンシャルグループ企業内での顧客情報の共有化管理についての改正 ・「広告等及び景品類の提供」の実施及び管理に関する規程の制定 ・コンプライアンス・マニュアルの改訂 ・セクシャルハラスメント防止・対応マニュアルの制定
レピュテーションリスク	<p>【規定・基本方針】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・災害等対策マニュアル ・緊急時の広報対応マニュアル ・年度毎の災害リスク管理方針 ・年度毎の風評リスク管理方針 <p>【体制・リスク管理部署】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営企画部 <p>【リスク管理手法】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当行の信認に影響を与える可能性のある情報等への対応 ・株価、風評等に係る情報の収集 	<ul style="list-style-type: none"> ・積極的なディスクロージャーの継続実施 ・IR活動の一環として、地域IRに継続取り組み ・インターネットのモニタリングを継続実施

(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・不良債権処理に取り組んでまいります。

イ. 企業再生支援

両行が強みを持つ地域別あるいは業種別の情報、ノウハウを共有するとともに、外部機関とも連携し、M&A等の実現等具体的な再生手法に活かして再生支援への取り組みを強化し、不良債権残高の圧縮を図ります。

【二行共同の取り組み】

二行の併行取引先に関する対処方針を検討する協議機関として「融資戦略会議」を平成16年12月に設置しており、この会議のなかで、併行取引先の再生支援策について、両行のもつ情報、ノウハウを活かした具体的方策を検討しております。

【北陸銀行の取り組み】

平成15年4月に「企業支援タスクフォース」を設置し、本支店の企業再生担当者、支援先企業への出向者を横断的に組織して、お取引先企業の経営状況等の実態把握、再生計画の策定支援、および各種改善策の実施の支援に取り組んでおります。人員は、当初の60名から増員し、平成18年4月にはピーク155名としましたが、不良債権の圧縮に伴い、平成20年3月末には129名体制として企業再生支援に注力しております。

企業再生支援にあたっては、本部以外に各地区に管理室（金沢・福井・東京・札幌・大阪）を設置し、地域の中小企業再生支援協議会との連携を強化し、現場ニーズに迅速に対応できる体制としております。また、平成19年12月には大和証券SMB C P. I. ならびに㈱ルネッサンスキャピタルグループと提携し、事業再生ファンド（北陸銀行10%出資）を設立し、再生ファンドを活用した中長期的な再生支援にも取り組んでおります。

【北海道銀行の取り組み】

企業再生支援については、平成13年に専門部署として「企業支援チーム」を組成以来、数度の組織改編を経て、現在は「融資部企業支援室」として活動しており、そのメンバーは融資部門経験者を配置しております。

再生支援対象先は、平成20年度305社を選定しており、格付及び与信残高等から企業支援室主導先と営業店主導先に明確化し、経営改善に向けた指導を行なっております。営業店の提案力向上および問題解決の促進を図るため外部機関との提携も積極的に行っております。

また、平成15年に「北海道企業再生ファンド」を設立、平成19年には同2号ファ

ンドとして「北海道中小企業チャレンジファンド」等を設立。出資・人材派遣を行い、実際に同ファンドを活用した再生案件も手がけており、今後も積極的に活用してまいります。

ロ. 不良債権処理・回収業務

地域における地価の下落など引き続き厳しい経済環境に鑑み、早急に財務の健全化を図るため、破綻先債権等の不良債権の最終処理については、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実施してまいります。

また、破綻先、実質破綻先に分類されている債権については、子会社である日本海債権回収㈱（サービサー）を活用し、回収業務の強化を図っております。

(3) 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。

貸出運用は、地域共栄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. 北陸銀行の貸出運用について

北陸銀行の貸出運用については、「クレジットポリシー」および「貸出金取扱規定」を業務規範としております。貸出案件の審査は、一部決裁権限を営業店長に委譲しておりますが、原則として本部所管部の決裁としており、リスクに応じ担当役員または常務会決裁としております。これらの本部における決裁権限については「本部職務権限明細書」に明示をして運用を行っております。

与信集中リスクへの対応は最重要課題の一つと認識しており、「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し全部店への周知徹底を図っています。また、融資第一部内に大口与信管理グループを設けて、方針の

徹底を図っております。

業種別ポートフォリオ管理におきましては、平成15年4月より業種ごとの現状や将来性などの観点から取引に注意を要する「要注意業種」を指定、更に「抑制業種」の指定も行い、管理の徹底を図っています。

ハ. 北海道銀行の貸出運用について

北海道銀行の貸出運用においては、貸出業務に関して守るべき規範や基本方針を定めた「クレジットポリシー」を制定し、地域経済との共栄を目指し健全かつ適切な貸出運用を図るとともに信用リスク管理の強化に努めております。具体的な融資取扱にかかる業務要領としては「融資業務の手引」を定めており、それに基づき適切な貸出運用を行っております。

また、特定のグループや業種に偏らない健全なポートフォリオの構築のために、毎年「与信額に対する融資方針」や「業種別の貸出方針」等を定めた「信用リスク管理方針」を制定し、方針の遵守により適切な信用リスクの管理に努めております。

営業店長の決裁権限については「諸貸出金の店長専行限度規程」や「店長専行貸出取扱準則」により行い、基本的には信用リスク（債務者区分・格付）と店別ランクに応じた権限となっております。また、本部申請案件については「本部職務権限規程」により、個社別の信用リスクや案件の重要度合いに応じて決裁者毎の権限を定め厳格な審査を行っております。

二. 有価証券等市場運用について

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、各子銀行はリスク管理方針・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。

各銀行においては、方針・規定に基づいた運用に対し、フロントおよびバックから独立したリスク管理部署がリスクを統括・モニタリングしております。横断的な組織であるALM委員会を定期的開催し、市場運用の報告・検討を通して、リスクの把握とコントロールおよび変動する市場対応を検討しております。

当社では、ポジション・損益・リスク指標等についてグループのリスクを一元的に把握・管理する体制とし、リスクの状況について定期的に取り締役会等に報告しております。

(4) 資産内容

平成 20 年 3 月期における子銀行合算の開示債権額および引当金の状況については(図表 13)、リスク管理債権については(図表 14)の通りであります。

(図表13)金融再生法開示債権の状況[単体は北陸銀行、北海道銀行と㈱北銀コーポレートの合算]

(億円)

	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	585	667	636	714
危険債権	1,944	1,952	1,493	1,499
要管理債権	620	622	478	479
小計	3,150	3,241	2,607	2,692
正常債権	67,919	68,366	68,883	69,254
合計	71,069	71,607	71,490	71,946

引当金の状況

(億円)

	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	315	390	296	379
個別貸倒引当金	737	804	591	651
特定海外債権引当勘定	—	—	—	—
偶発損失引当金	—	—	5	5
貸倒引当金 計	1,052	1,195	894	1,037
債権売却損失引当金	—	—	—	—
特定債務者支援引当金	—	—	—	—
小 計	1,052	1,195	894	1,037
特別留保金	—	—	—	—
債権償却準備金	—	—	—	—
小 計	—	—	—	—
合 計	1,052	1,195	894	1,037

(図表14) リスク管理債権情報 [単体は北陸銀行、北海道銀行と北銀コーポレートの合算]

(億円、%)

	19/3月末 実績(単体)	19/3月末 実績(連結)	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	224	235	215	227
延滞債権額(B)	2,263	2,336	1,871	1,933
3か月以上延滞債権額(C)	2	2	1	1
貸出条件緩和債権額(D)	618	618	476	476
①金利減免債権	152	152	77	77
②金利支払猶予債権	2	2	2	2
③経営支援先に対する債権	14	14	—	—
④元本返済猶予債権	449	449	396	396
⑤その他	—	—	—	—
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	3,108	3,192	2,565	2,639
部分直接償却	1,638	1,638	1,355	1,355
比率 (E)/総貸出	4.54	4.68	3.71	3.84

(5) 償却・引当方針

イ. 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」および公認会計士協会の「銀行等金融機関の資産の自己査定に係る内部統制の検証並びに貸出償却並びに貸倒引当金の監査に関する実務指針」、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」を制定しております。

傘下銀行は、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。

現在、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月期には子銀行の「自己査定基準」「償却・引当基準」等の統一を実施いたしました。また、平成18年4月には不動産担保の評価方法についてもより合理的なものに改定し、更に財務基盤の健全化に努めております。

(B) 償却・引当の体制

自己査定から償却・引当に至る一連の手續や結果については、傘下銀行の資産監査部署が検証を行うとともに、監査法人による外部監査を実施しております。

(C) 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。

債務者区分が「破綻先」・「実質破綻先」の債権については、Ⅲ・Ⅳ分類債権に相当する額を貸倒償却するか、または、貸倒引当金（個別引当金）を計上しております。

債務者区分が「破綻懸念先」の債権については、Ⅲ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）を計上しております。

債務者区分が「正常先」、「要注意先」の債権については、「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しております。

ロ. 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の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。

ハ. 債権放棄についての考え方

取引先に対する経営支援に際し、債権放棄の手法を用いるにあたっては、平成 11 年 1 月に金融再生委員会が発表した「金融再生委員会の運営の基本方針」並びに平成 13 年 9 月に私的整理に関するガイドライン研究会が公表した「私的整理に関するガイドライン」に示されていますが、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。

- ① 取引先の再建計画（経営改善計画）が妥当かつ実現性が高く、債権放棄後の残存債権の回収が確実に見込まれる等、債権放棄により傘下銀行の損失が最小限に抑えられる経済合理性が認められること。
- ② 取引先の破綻による、地域経済への影響が多大であり、債権放棄により社会的損失が抑制できる等公共性が認められること。
- ③ 取引先の経営者の退任等、経営責任が明確化されており、利害関係人間の公平性が損なわれず、モラルハザードが回避できること。

(図表15) 不良債権処理状況 [3社合算ベース：北陸銀行＋北海道銀行＋北銀コーポレート]

(単体)

(億円)

	19/3月期 実績	20/3月期 実績	21/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	316	265	282
個別貸倒引当金繰入額	307	244	282
貸出金償却等(C)	9	15	0
貸出金償却	0	4	—
協定銀行等への資産売却損(注)	—	—	—
その他債権売却損	8	10	0
債権放棄損	—	—	—
未払費用	—	—	—
債権売却損失引当金繰入額	—	—	—
特定債務者支援引当金繰入額	—	—	—
特定海外債権引当勘定繰入	—	—	—
偶発損失引当金繰入額	—	5	—
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲ 60	▲ 18	0
合計(A)+(B)	256	247	282

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	721	776	630
グロス直接償却等(C)+(D)	730	791	630

(連結)

(億円)

	19/3月期 実績	20/3月期 実績	21/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	351	291	294
個別貸倒引当金繰入額	323	255	294
貸出金償却等(C)	28	30	0
貸出金償却	10	12	—
協定銀行等への資産売却損(注)	—	—	—
その他債権売却損	17	17	—
債権放棄損	—	—	—
未払費用	—	—	—
債権売却損失引当金繰入額	—	—	—
特定債務者支援引当金繰入額	—	—	—
特定海外債権引当勘定繰入	—	—	—
偶発損失引当金繰入額	—	5	—
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲ 67	▲ 10	0
合計(A)+(B)	284	280	294

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	723	777	630
グロス直接償却等(C)+(D)	750	807	630

(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

(6) 評価損益の状況と今後の処理方針

株式については、従来から両銀行ともに、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まいりましたが、20年3月期グループ連結の有価証券の評価損益は、90億円の評価損となりました。

有価証券の減損処理については、自己査定区分ごとに実施しており、①正常先については、時価が取得原価の50%以上下落、または30%超50%未満下落かつ市場価格が一定水準以下で推移、②要注意先以下については、時価が取得原価に比べ下落した場合に減損処理しており、適正に処理しております。今後とも、適正に残高をコントロールし、資産内容の健全性を維持してまいります。

(図表18 評価損益総括表に記載しております。)

(7) 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、地域のお取引先に対し、きめ細やか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。今後ともお客さまニーズにお応えできるよう、斯種商品の開発と適正なプライシングに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20年3月末、単体) [2社合算ベース: 北陸銀行+北海道銀行]

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	1,299	0	4	4
	債券	1,128	2	4	2
	株式	—	—	—	—
	その他	171	▲ 1	0	2
	金銭の信託	—	—	—	—
子会社等	有価証券	575	—	—	—
	債券	—	—	—	—
	株式	575	—	—	—
	その他	—	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
その他	有価証券	15,273	9	360	350
	債券	12,548	▲ 157	45	202
	株式	1,609	226	304	78
	その他	1,115	▲ 59	9	69
	金銭の信託	24	▲ 0	0	0

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)		568	261	▲ 307	13	321
その他不動産		0	1	0	0	—
その他資産(注2)		—	28	291	721	430

(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

(北陸銀行: 実施している<実施時期 10/3月>・実施していない)

(北海道銀行: 実施している<実施時期 / 月>・実施していない)

(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20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	1,319	0	5	4
	債券	1,148	2	4	2
	株式	—	—	—	—
	その他	171	▲ 1	0	2
	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	15,289	▲ 90	283	373
	債券	12,498	▲ 160	49	210
	株式	1,674	132	225	93
	その他	1,115	▲ 62	7	69
	金銭の信託	24	▲ 0	0	0

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)		634	434	▲ 199	63	263
その他不動産		1	1	0	0	—
その他資産(注2)		—	27	290	720	430

(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

(北陸銀行: 実施している × 実施時期 10/3月 > 実施していない)

(北海道銀行: 実施している < 実施時期 / 月 < × 実施していない)

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含む。

8. 地域経済における位置付け

(1) 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。

そのなかで、当社グループのキャッチフレーズである「地域とあなたのために、もっと。」を合言葉に、北陸銀行および北海道銀行の両行がもつノウハウ、情報、ネットワークなどを最大限に活用して、地域の皆さまにもっとお役に立てる金融サービスを提供してまいりたいと考えています。

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20年3月末で預金シェア25.4%（含む信用金庫ベースでは19.4%）、貸出金シェア33.5%（同25.7%）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を十分に果たしてまいります。

北陸三県および北海道における北陸銀行、北海道銀行合算の預金シェア推移

	平成16年3月末	平成17年3月末	平成18年3月末	平成19年3月末	平成20年3月末
北陸三県・北海道内預金シェア	33.4%	33.5%	33.3%	33.7%	25.4%
（含む信金）	24.0%	24.0%	23.7%	24.1%	19.4%

※ 北陸三県内金融機関預金残高は北陸財務局「北陸経済調査月報・北陸地域主要経済指標」による。

※ 北海道内金融機関預金残高は北海道財務局「北海道金融統計」による。

平成20年3月調査対象先が1行増加しているため、数値に過去からの連続性はない。

※ 北陸三県・北海道内預金シェアは都銀、地銀、第二地銀、信託銀行、長信銀でのシェア。

北陸三県および北海道における北陸銀行、北海道銀行合算の貸出金シェア推移

	平成16年3月末	平成17年3月末	平成18年3月末	平成19年3月末	平成20年3月末
北陸三県・北海道内貸出金シェア	35.4%	34.1%	32.7%	34.2%	33.5%
（含む信金）	27.0%	25.9%	24.9%	26.1%	25.7%

※ 北陸三県内金融機関貸出金残高は北陸財務局「北陸経済調査月報・北陸地域主要経済指標」による。

※ 北海道内金融機関貸出金残高は北海道財務局「北海道金融統計」による。

平成20年3月調査対象先が1行増加しているため、数値に過去からの連続性はない。

※ 北陸三県・北海道内貸出金シェアは都銀、地銀、第二地銀、信託銀行、長信銀でのシェア。

※ 17年3月期以降は北陸銀行貸出金よりRMB Sを控除して算出。

イ. 富山県

富山県は北陸銀行の本店所在地であり、県内の10市4町のすべてに同行の店舗を配してあります。富山県内における同行のシェアは、平成20年3月末では預金シェア61.2%（含む信用金庫ベースでは48.3%）、貸出金シェア52.0%（同44.0%）となっております。

同行は県内の主要企業の大半とお取引頂いていることや、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いることから、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。

富山県内における北陸銀行の預金シェア推移

	平成16年3月末	平成17年3月末	平成18年3月末	平成19年3月末	平成20年3月末
富山県内預金シェア	62.8%	61.9%	61.7%	62.2%	61.2%
（含む信金）	49.8%	48.9%	48.5%	49.0%	48.3%

※県内金融機関預金残高は北陸財務局「北陸経済調査月報・北陸地域主要経済指標」による。

※県内預金シェアは都銀、地銀、第二地銀、信託銀行、長信銀でのシェア。

富山県内における北陸銀行の貸出金シェア推移

	平成16年3月末	平成17年3月末	平成18年3月末	平成19年3月末	平成20年3月末
富山県内貸出金シェア	55.5%	52.6%	52.3%	52.6%	52.0%
（含む信金）	46.6%	43.9%	43.9%	44.4%	44.0%

※県内金融機関貸出金残高は北陸財務局「北陸経済調査月報・北陸地域主要経済指標」による。

※県内貸出金シェアは都銀、地銀、第二地銀、信託銀行、長信銀でのシェア。

※17年3月期以降は北陸銀行貸出金よりRMB Sを控除して算出。

富山県内における北陸銀行の法人取引先状況

	売上高区分		合計
	10億円未満	10億円以上	
企業数	11,821先	1,114先	12,935先
うち北陸銀行取引先	8,208先	1,014先	9,222先
北陸銀行取引シェア	69.4%	91.0%	71.3%

※帝国データバンクの調査（COSMOS II）による企業数および北陸銀行取引先数

ロ. 石川県

石川県における北陸銀行の歴史は、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、石川県は北陸銀行発祥の地であります。現在は県内の10市すべてと2町に北陸銀行の店舗を配しておりますが、大正年間には既に現在の同行店舗網の骨格が形成されておりました。

石川県内における同行のシェアは、平成20年3月末では預金シェア20.0%（含む信用金庫ベースでは15.0%）、貸出金シェア23.5%（同18.0%）となっております。いずれも20%前後のシェアではありますが、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、主要産業における同行との取引割合は高いものとなっております。今後につきましても地域発展に役立つべく、地域金融機関としての営業活動を展開していきたいと考えております。

石川県内における北陸銀行の預金シェア推移

	平成16年3月末	平成17年3月末	平成18年3月末	平成19年3月末	平成20年3月末
石川県内預金シェア	19.9%	20.1%	19.6%	19.9%	20.0%
（含む信金）	15.0%	15.0%	14.6%	14.9%	15.0%

※県内金融機関預金残高は北陸財務局「北陸経済調査月報・北陸地域主要経済指標」による。

※県内預金シェアは都銀、地銀、第二地銀、信託銀行、長信銀でのシェア。

石川県内における北陸銀行の貸出金シェア推移

	平成16年3月末	平成17年3月末	平成18年3月末	平成19年3月末	平成20年3月末
石川県内貸出金シェア	23.0%	22.5%	23.0%	23.5%	23.5%
（含む信金）	17.8%	17.3%	17.6%	18.0%	18.0%

※県内金融機関貸出金残高は北陸財務局「北陸経済調査月報・北陸地域主要経済指標」による。

※県内貸出金シェアは都銀、地銀、第二地銀、信託銀行、長信銀でのシェア。

※17年3月期以降は北陸銀行貸出金よりRMB Sを控除して算出。

石川県内における北陸銀行の法人取引先状況

	売上高区分		合計
	10億円未満	10億円以上	
企業数	12,208先	1,089先	13,297先
うち北陸銀行取引先	4,029先	743先	4,772先
北陸銀行取引シェア	33.0%	68.2%	35.9%

※帝国データバンクの調査（COSMOS II）による企業数および北陸銀行取引先数

ハ. 福井県

福井県における北陸銀行の歴史は、明治11年の武生第五十七国立銀行（現北陸銀行武生支店）創業をはじめとしており、現在は県内の若狭方面を除く8市に同行の店舗を配しております。

福井県内における同行のシェアは、平成20年3月末では預金シェア18.3%（含む信用金庫ベースでは13.3%）、貸出金シェア20.2%（同15.5%）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、大切な営業基盤のひとつであります。

福井の繊維業界は、時代の推移とともに様々な変遷を迎えますが、北陸銀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の記録が残されております。この精神は今日でも福井県における同行の営業展開の基本姿勢として受け継がれております。

福井県内における北陸銀行の預金シェア推移

	平成16年3月末	平成17年3月末	平成18年3月末	平成19年3月末	平成20年3月末
福井県内預金シェア	18.6%	18.7%	18.6%	18.7%	18.3%
（含む信金）	13.7%	13.7%	13.6%	13.6%	13.3%

※県内金融機関預金残高は北陸財務局「北陸経済調査月報・北陸地域主要経済指標」による。

※県内預金シェアは都銀、地銀、第二地銀、信託銀行、長信銀でのシェア。

福井県内における北陸銀行の貸出金シェア推移

	平成16年3月末	平成17年3月末	平成18年3月末	平成19年3月末	平成20年3月末
福井県内貸出金シェア	21.5%	20.4%	21.2%	20.3%	20.2%
（含む信金）	16.0%	15.3%	16.0%	15.5%	15.5%

※県内金融機関貸出金残高は北陸財務局「北陸経済調査月報・北陸地域主要経済指標」による。

※県内貸出金シェアは都銀、地銀、第二地銀、信託銀行、長信銀でのシェア。

※17年3月期以降は北陸銀行貸出金よりRMB Sを控除して算出。

福井県内における北陸銀行の法人取引先状況

	売上高区分		合計
	10億円未満	10億円以上	
企業数	11,408先	840先	12,248先
うち北陸銀行取引先	3,183先	531先	3,714先
北陸銀行取引シェア	27.9%	63.2%	30.3%

※帝国データバンクの調査（COSMOS II）による企業数および北陸銀行取引先数

二. 北陸三県

北陸三県総体での北陸銀行のシェアは、平成 20 年 3 月末では預金シェア 35.3% (含む信用金庫ベースでは 26.8%)、貸出金シェア 33.6% (同 26.7%) といずれも 30%強で推移しております。

また同行は北陸三県の法人取引において、売上高 1 億円以上の企業の約 40%、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、個人取引に関しても、平成 15 年 3 月の石川銀行からの一部営業譲渡やローンプラザの開設、コンビニ A T M との提携拡大などにより、地域にとって本当に役立つ金融機能の提供を目指して、積極的な営業活動を図っております。

北陸三県における北陸銀行の預金シェア推移

	平成 16 年 3 月末	平成 17 年 3 月末	平成 18 年 3 月末	平成 19 年 3 月末	平成 20 年 3 月末
北陸三県内預金シェア	36.1%	35.9%	35.5%	35.7%	35.3%
(含む信金)	27.5%	27.2%	26.8%	27.1%	26.8%

※北陸三県内金融機関預金残高は北陸財務局「北陸経済調査月報・北陸地域主要経済指標」による。

※北陸三県内預金シェアは都銀、地銀、第二地銀、信託銀行、長信銀でのシェア。

北陸三県における北陸銀行の貸出金シェア推移

(%)

	平成 16 年 3 月末	平成 17 年 3 月末	平成 18 年 3 月末	平成 19 年 3 月末	平成 20 年 3 月末
北陸三県内貸出金シェア	35.5%	33.5%	33.8%	33.9%	33.6%
(含む信金)	28.1%	26.4%	26.7%	26.9%	26.7%

※北陸三県内金融機関貸出金残高は北陸財務局「北陸経済調査月報・北陸地域主要経済指標」による。

※北陸三県内貸出金シェアは都銀、地銀、第二地銀、信託銀行、長信銀でのシェア。

※17 年 3 月期以降は北陸銀行貸出金より R M B S を控除して算出。

北陸三県における北陸銀行の法人取引先状況

	売上高区分		合計
	10 億円未満	10 億円以上	
企業数	35,437 先	3,043 先	38,480 先
うち北陸銀行取引先	15,420 先	2,288 先	17,708 先
北陸銀行取引シェア	43.5%	75.2%	46.0%

※帝国データバンクの調査 (COSMOS II) による企業数および北陸銀行取引先数

ホ. 北海道

北海道は、北陸銀行、北海道銀行の両行にとって重要な営業地域であります。

北陸銀行においては、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、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なってまいりました。

北海道銀行は、戦後の新興産業の勃興と人口の急激な増加などによる旺盛な資金需要を受けて、昭和 26 年 3 月に全道各地各層より 400 名に及ぶ設立発起人を集め、「北海道に根差した銀行」として設立されました。

北海道内での両行合算のシェアは、平成 20 年 3 月末では預金シェアは 20.0%（含む信用金庫ベース 15.4%）、貸出金シェアは 33.5%（同 24.8%）となっており、当社グループと当地経済との結びつきはとて大きなものとなっております。

北海道内における北陸銀行、北海道銀行合算の預金シェア推移

	平成 16 年 3 月末	平成 17 年 3 月末	平成 18 年 3 月末	平成 19 年 3 月末	平成 20 年 3 月末
北海道内預金シェア	31.0%	31.6%	31.5%	32.1%	20.0%
（含む信金）	21.2%	21.6%	21.4%	21.8%	15.4%

※道内金融機関預金残高は北海道財務局「北海道金融統計」による。

平成 20 年 3 月調査対象先が 1 行増加しているため、数値に過去からの連続性はない。

※道内預金シェアは都銀、地銀、第二地銀、信託銀行、長信銀でのシェア。

北海道内における北陸銀行、北海道銀行合算の貸出金シェア推移

	平成 16 年 3 月末	平成 17 年 3 月末	平成 18 年 3 月末	平成 19 年 3 月末	平成 20 年 3 月末
北海道内貸出金シェア	35.3%	34.5%	34.1%	34.4%	33.5%
（含む信金）	26.0%	25.6%	25.4%	25.5%	24.8%

※道内金融機関貸出金残高は北海道財務局「北海道金融統計」による。

平成 20 年 3 月調査対象先が 1 行増加しているため、数値に過去からの連続性はない。

※道内貸出金シェアは都銀、地銀、第二地銀、信託銀行、長信銀でのシェア。

※17 年 3 月期以降は北陸銀行貸出金より RMB S を控除して算出。

北海道内における北陸銀行、北海道銀行の法人取引先状況

	売上高区分		合計
	10 億円未満	10 億円以上	
企業数	39,374 先	3,698 先	43,072 先
うち北陸銀行取引先	3,873 先	914 先	4,787 先
北陸銀行取引シェア	9.8%	24.7%	11.1%
うち北海道銀行取引先	14,140 先	2,554 先	16,694 先
北海道銀行取引シェア	35.9%	69.1%	38.8%

※帝国データバンクの調査（COSMOS II）による企業数および北陸銀行、北海道銀行取引先数

(2) 地域経済への貢献

イ. 地域経済への関わり

当社グループ総体の北陸三県、北海道での預金・貸出金シェアなどから、当社グループが地域金融機関として求められている金融機能や役割は十分に果たしているという認識はございますが、当社グループとしては地域のお取引先に対して更なる総合的金融機能を提供していくことを目指しております。

具体的には地域を跨ぐお取引先同士を結びつけるビジネスマッチングの機会を提供していくことなどで、北陸三県、北海道、三大都市圏を繋ぐ「地域経済の架け橋」となるべく努めてまいります。

ロ. 地方公共団体との取引

地方公共団体は、「地域の最大企業」として豊富な資金や情報を有していることから、地域における影響力は絶大であり、地方公共団体との関係強化は、「地域共栄」を経営理念とする当社グループにとっては重要な課題と考えております。

北陸銀行では、北陸三県、北海道および三大都市圏を中心に、87の地方公共団体の公金を取り扱っており、このうち富山県および北海道において16（事務組合等を含む）の地方公共団体から指定金融機関の指定を受けております。

北海道銀行においては、道内180市町村のうち、105の地方公共団体の公金を取り扱っており、そのうち士別市をはじめとする1市15町の指定金融機関の指定を受けております。

北陸銀行および北海道銀行における公金取扱業務一覧

(件)

	指定金融機関	指定代理金融機関	収納代理金融機関	収納事務取扱金融機関	合計
北陸銀行資格	16	2	66	3	87
北海道銀行資格	16	6	78	5	105
グループ合計	38	8	144	7	197

- ・ 指定金融機関 : 地方自治体のメインバンクとして、公金の収納および支払等を取り扱う。複数の金融機関を指定できず、指定にあたっては議会の議決が必要。
- ・ 指定代理金融機関 : 公金（一部）収納および支払等を取り扱う。
- ・ 収納代理金融機関 : 公金（一部）収納等を取り扱う。
- ・ 収納事務取扱金融機関 : 指定金融機関制度を実施していない市町村において、公金（一部）収納等を取り扱う。

ハ. 地域への情報提供活動について

【財団法人 北陸経済研究所】

財団法人北陸経済研究所は、北陸銀行が創業 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、当時の北陸銀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 3,493 先（平成 20 年 3 月末）を数え、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、コンサルティング業務などを幅広く展開するとともに、平成 17 年 9 月にはみずほ総合研究所(株)と包括業務提携契約を締結し、従来以上に優良で幅広い情報やコンサルティングを提供できる体制を整えました。

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きております。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。

【道銀地域企業経営研究所の活動】

北海道銀行が運営してきた道銀地域企業経営研究所は平成 20 年 4 月に発展的に解消。これに伴い、経済調査部門は、産業別調査分野の強化を含めた調査研究機能の充実を図るべく、新たに設置した経済産業調査部が引継ぎ、地域に対する調査研究情報提供の態勢を整備いたしました。

また、同研究所のコンサルティング機能は法人営業部が継承し、道内企業の経営戦略の構築と諸問題を解決するアクティブな企業支援組織として、各種相談や経営コンサルティング実施など多岐にわたる情報サービスを提供いたしております。

【財団法人 北海道銀行中小企業人材育成基金】

北海道銀行は、昭和 56 年に道内経済発展のための主要課題である産業の高度化、特に機械工業の振興に寄与することを目的として、「(財)北海道銀行中小企業人材育成基金」を設立いたしました。

同財団では、北海道の産業の技術力強化により、自立性ある経営基盤を確立するため、第 2 次産業を中心とした経営者及びその従業員・研究者等の技術水準向上を目的とした事業や新技術分野の開発能力等を養成するための事業を行っております。

具体的には、ISO 講習会のほか、HACCP 認証取得支援活動、IT 化推進支援事業などを行うほか、道内ものづくり企業を中心とした技能スキルアップ支援事業、5S 導入に向けたものづくり講習会、匠の技を引き継ぐための技能伝承セミナー等も開催（一部予定）し、地元中小企業の活性化のための活動を展開しております。

以上