

平成 23 年 8 月 5 日

各 位

株式会社 札幌北洋ホールディングス  
(コード番号 8328 東証第 1 部・札証)

### 北洋銀行の「経営強化計画」の公表について

当社子会社の株式会社北洋銀行は、「金融機能の強化のための特別措置に関する法律」に基づき、平成 23 年 4 月から平成 26 年 3 月を計画期間とする「経営強化計画」について、別添のとおり公表しましたので、お知らせします。

なお、平成 23 年 4 月 22 日に公表済みの当グループ中期経営計画「変革の加速～持続的成長の実現～」における施策および計数に関しては変更ございません。

### 記

#### 【経営強化計画の数値計画】

	23/3 実績 (計画始期)	24/3 計画	25/3 計画	26/3 計画	始期からの 改善幅
コア業務純益	317億円	321億円	321億円	332億円	+14億円
業務粗利益経費率 (機械化関連費用除く)	55.72%	55.50%	55.09%	54.36%	1.36%
中小規模事業者等に対する 信用供与	18,312億円	18,362億円	18,512億円	18,712億円	+400億円
中小規模事業者等に対する 信用供与の総資産に占める割合	24.81%	24.83%	24.84%	24.85%	+0.04%
経営改善支援等取組先企業の 取引先企業総数に占める割合	2.41%	2.49%	2.61%	2.70%	+0.29%

本計画期間中の無担保コールローン翌日物金利は横ばいと想定しています。

以 上

平成 23 年 8 月 5 日

各 位

株式会社 北洋銀行

「経営強化計画」の公表について

北洋銀行は、「金融機能の強化のための特別措置に関する法律」に基づき、平成 23 年 4 月から平成 26 年 3 月を計画期間とする「経営強化計画」を金融庁に提出していましたが、本日、金融庁において計画の承認が決定され、公表されましたのでお知らせいたします。

北海道経済は、依然厳しい状況が続いておりますが、新たな「経営強化計画」に基づき、今後とも、地域密着型金融を積極的に推進することにより、北海道経済の活性化に貢献してまいります。

記

1 . 計画期間

平成 23 年 4 月 1 日から平成 26 年 3 月 31 日の 3 年間

2 . 計画内容

別添資料のとおり

( 1 ) 経営強化計画 ( 本文 )

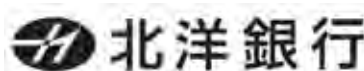
( 2 ) 経営強化計画 ( ダイジェスト版 )

以 上

# 経営強化計画

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条)

平成23年6月



## 目 次

はじめに	1
1．前経営強化計画の実績に関する総括	2
2．経営強化計画の実施期間	10
3．経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標	10
(1) 収益性を示す指標	10
(2) 業務の効率性を示す指標	11
4．経営の改善の目標を達成するための方策	13
(1) 前計画の総括	13
(2) 今後の基本的な考え方	15
(3) 基本戦略と主要施策	17
A 多様化するお客さまのニーズに応えるための「金融仲介機能の強化」	19
B 企業ライフステージに応じた「コンサルティング機能強化」	21
C 業務プロセス見直しによる「効率化の徹底」	29
D 「人材の活性化」	30
E 内部管理態勢強化とCSRの取り組み強化	31
5．従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項	33
(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策	33
(2) リスク管理態勢強化のための方策	34
A 不良債権の適切な管理のための方策	34
B 統合的リスク管理態勢強化のための方策	34
(3) 法令等遵守態勢強化のための方策	35
(4) 経営に対する評価の客観性確保のための方策	36
(5) 情報開示の充実のための方策	36
6．中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他の北海道経済の活性化に資する方策	38
(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化と、その他の北海道経済の活性化に資するための方策	38
(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策	38
A 北海道の経済成長、貸出マーケットの状況	38
B 中小規模事業者向け信用供与円滑化計画	40
C 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画を適切かつ円滑に実行するための方策	43
D 中小規模事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策	45
(3) 北海道経済の活性化に資するための方策	47
7．利益剰余金の処分の方針	55
8．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	56
(1) 各種リスク管理の状況及び今後の方針等	56
(2) 顧客保護等管理態勢強化のための方策	60
(3) 経営相談・経営指導等をはじめとした金融円滑化強化のための方策	61
(4) 内部統制システム強化のための方策	62
9．協定銀行が現に保有する取得株式等に係る事項	65
10．経営強化のための計画の前提条件	66

## はじめに

前経営強化計画の計画期間（平成 20 年 9 月～平成 23 年 3 月）におきましては、国から 1,000 億円の資本参加をいただくことにより、財務基盤の強化を図り、中小規模事業者等向けの積極的な信用供与に取り組んだことに加え、お客さまの実情に合わせた多様な資金調達手法の提供、個別の経営改善支援、経営に役立つ情報の収集・分析・提供の仲介機能等地域密着型金融の積極的な推進により、北海道経済の活性化に取り組んでまいりました。

当行が基盤としております北海道の経済情勢は、東日本大震災の影響から先行き不透明感が高まっており、引き続き金融仲介機能の発揮による中小規模事業者等向けの円滑な資金供給に取り組むことに加え、地域密着型金融のビジネスモデルをより深化させながら、当行が中小規模事業者等の個々の事業と経営課題をしっかりと把握し、経営課題への対応や販路拡大等の事業支援に積極的に取り組むことが課題と考えております。

今般策定しました新たな経営強化計画は、こうした基本的な考え方のもと、お客さまとの日常的・継続的な関係を通じて醸成される「お客さまとの信頼関係」の構築に注力するとともに、組織的・継続的な「お客さまの事業支援」を通じて、当行のビジネスモデルである「地域密着型金融」を確立し、北海道経済の活性化に尽力するものであります。

北海道における当行の成長戦略については、地域密着型金融をビジネスモデルとして確立することにより、コンサルティング機能を十分に発揮しながら、お客さまの企業価値を高めるような価値創造型の金融仲介機能を発揮し、こうした取り組みを当行が全店を挙げて実践していくことにより、「お客さまに選んでいただける銀行」を目指してまいります。

## 1. 前経営強化計画の実績に関する総括 (計表は別表1に記載)

前計画期間においては、金融仲介機能の発揮に向けた態勢整備に重点的に取り組むとともに、財務・収益体質の改善を図るべく、トップライン収益の向上に取り組んでまいりました。具体的には、リレーションシップを重視した営業推進態勢の強化策として、本部のスリム化により営業人員余力を創出し、営業店や本部の営業支援部署に人員の再配置を進めたことに加え、お客さまの課題やニーズを積極的に把握し、適切な解決策の提案を行う「提案型渉外」の実践に取り組みました。

また、平成21年6月に大幅な本部改編を実施し、営業推進部門を横断的に統括する「営業推進統括本部」を設置し、お客さまの様々なニーズを的確に捉えるとともに、「営業推進統括部」による営業推進体制の一元化、「地域産業支援部」による地域経済の活性化に向けての幅広い事業支援等、本部機能の強化による営業店支援態勢の充実に取り組みました。

こうした金融仲介機能の積極的な発揮により、前計画期間においては、預金・貸出ともに大幅に増加しており、業容の拡大による収益基盤の強化に一定の成果がみられるとともに、中小規模事業者等向け信用供与や経営改善支援先等の取り組みについて、計画を達成しました。

前経営強化計画における実績は以下のとおりとなりました。

### (1) 主要勘定の実績(未残)

(単位:億円)

	20/9末 実績	21/3末 実績	22/3末 実績	23/3末 実績	22/3末比		20/9末比	
					増減	伸び率	増減	伸び率
資金量	64,942	65,651	68,331	68,415	83	0.1%	3,473	5.3%
法人	15,659	15,462	16,254	16,375	120	0.7%	715	4.5%
個人	46,145	46,165	46,896	47,012	116	0.2%	867	1.8%
その他(公金など)	3,134	4,024	5,180	5,027	153	-2.9%	1,893	60.4%
貸出金	48,261	49,897	52,428	52,284	143	-0.2%	4,023	8.3%
法人	24,438	24,177	25,487	24,856	630	-2.4%	417	1.7%
個人	15,842	16,196	16,348	16,333	15	-0.0%	490	3.0%
その他(公金など)	7,980	9,523	10,592	11,095	502	4.7%	3,115	39.0%
有価証券	16,209	13,750	15,145	14,951	193	-1.2%	1,257	-7.7%

(注1) 資金量には譲渡性預金残高を含んでおります。

(注2) 20/9実績は、北洋銀行と旧札幌銀行の2行合算の計数を記載しております。

## A．資金量

資金量は平成 23 年 3 月末で 6 兆 8,415 億円となり、前年比で+83 億円、年率 0.1%の増加となりました。主体別の増減内訳では、法人預金は+120 億円、個人預金は+116 億円となり、その他（公金・金融預金等）は 153 億円の減少となりました。

計画始期対比においては、各主体別とも各々増加しておりますが、地方公共団体の歳出減少による資金繰りの改善に伴い、特に地方公共団体の預金が大きく増加したことを主因として、資金量全体で約 3,500 億円の増加となりました。

## B．貸出金

貸出金は平成 23 年 3 月末で 5 兆 2,284 億円となり、前年比で 143 億円、年率 0.2%の減少となりました。地方公共団体向け貸出が順調に増加した一方、個人向け貸出は他行との競争が激しく横ばいで推移しました。また、法人向け貸出については、道内景気の低迷による企業業績の悪化の影響もあり、前年比 630 億円の減少となりました。

計画始期対比においては、各主体別とも各々増加しておりますが、特に地方公共団体の公的資金繰り上償還に係る借換資金を積極的に取り込んだことに伴い、貸出金全体で約 4,000 億円の増加となりました。

## C．有価証券

有価証券残高は平成 23 年 3 月末で 1 兆 4,951 億円となり、株式相場の下落により時価が減少したことに加え、価格変動リスクの高い有価証券の削減を進めたことで、前年比 193 億円の減少となりました。

経営強化計画の取り組み基本方針のひとつに「適切な有価証券ポートフォリオへの転換」を掲げており、平成 20 年 11 月制定の「有価証券運用・リスクテイクポリシー」に基づき、計画的にローリスクポートフォリオに移行してまいりました。

平成 22 年度では、海外資産・株式を中心に約 719 億円の削減を進め、国債を中心とする国内債券へ転換しました。これにより、保有有価証券のうち、約 8 割が国内債券となり、価格変動リスクを抑制しました。

一方、債券中心のポートフォリオに転換する中で、債券デュレーションの調整等により、金利リスクのコントロールにも留意しております。

( 2 ) 収益の状況 ( コア業務純益 )

( 単位 : 億円 )

	20/9 ( 始期 )	計画	21/3	21/9	22/3	22/9	23/3	始期 対比
計画			354	185	370	186	375	24
実績	235	351	376	208	416	193	317	34
計画比			22	23	46	6	58	58

( 注 ) 20/9 期実績は、北洋銀行と旧札幌銀行の単体計数を合算しております。

( 億円、% )

	計画始期	H20年度		H21年度		H22年度	
		強化計画	実績	強化計画	実績	強化計画	実績
コア粗利益	1,138	1,144	1,151	1,147	1,157	1,165	1,078
資金利益	990	991	991	986	983	999	922
貸出金利息	986	977	976	938	913	945	868
平残	48,160	48,160	48,073	49,818	50,377	51,155	51,272
利回 ( % )	2.04	2.03	2.03	1.88	1.81	1.84	1.69
預金・NCD利息 ( )	162	154	153	109	99	104	50
平残	65,223	65,223	65,116	65,239	66,072	65,892	67,093
利回 ( % )	0.24	0.23	0.23	0.16	0.15	0.15	0.07
預金貸出収支	823	823	822	829	814	841	818
有価証券利息	186	187	187	187	203	190	135
役務収支	156	155	155	161	150	166	147
経費 ( )	787	790	774	777	740	790	761
コア業務純益	351	354	376	370	416	375	317

前計画期間においては、市場金利の低下に伴い、貸出金利回りが計画を下回って推移しました。貸出金利回りの低下による貸出金利息収入の減少をカバーするため、中小規模事業者等向けの円滑な資金供給に注力したことに加え、平成 20 年 10 月の旧札幌銀行との合併以降、43 カ店の店舗統合を実施し、経費削減に取り組んだほか、BPR ( 業務プロセスの抜本的な見直し ) の実施による一層の業務効率化を行ってまいりました。

こうした取り組みにより、コア業務純益については、平成 22 年 9 月期までは計画を上回る実績を確保しましたが、平成 23 年 3 月期のコア業務純益は、計画比 58 億円の 317 億円となり、計画を下回る実績となりました。

要因は、貸出残高は計画比増加したものの、貸出金利回りが市場金利の低下により計画を大幅に下回って推移したことに加え、価格変動リスクの高い有価証券の削減に伴う有価証券利回りの低下及び外債等の投信解約損の計上等による受益証券の利息配当金の減少もあり、資金利益が計画を 76 億円下回ったことによります。

また、計画始期対比では、34 億円の未達となりました。



( 3 ) 業務粗利益経費率 ( O H R )

(単位:億円、%)

		20/9 (始期)	21/3	21/9	22/3	22/9	23/3	始期 対比
経費(機械化関連費用を除く)(a)	計画		627	305	597	307	600	
	実績	315	616	293	595	313	613	17
業務粗利益(b)	計画		1,023	580	1,147	589	1,165	
	実績	424	930	577	1,155	577	1,100	252
O H R ( a ) / ( b )	計画			52.57	52.03	52.19	51.49	22.90
	実績	74.39		50.84	51.55	54.33	55.72	18.67
	計画比			1.73	0.48	2.14	4.23	4.23

(注1) 業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) / 業務粗利益

(注2) 20/9期実績は、北洋銀行と旧札幌銀行の単体計数を合算しております。

(注3) 始期の水準は半期ベースのため、23/3期における「始期対比」は、始期の水準を2倍して比較しております。

平成22年3月期までの業務粗利益経費率は、市場金利の低下に伴う預貸金の利ざやの縮小等業務粗利益の減少に対して、合併に伴う効率化の促進や賞与支給率の引き下げ等経費削減の徹底により計画を達成してまいりました。

また、計画始期対比では、いずれの期においても、計画始期の水準を下回る結果となりました。

一方、平成23年3月期においては、貸出金利息が計画を76億円下回ったことに加え、価格変動リスクの高い有価証券を削減したことに伴う有価証券利息配当金が減少したこと等により、業務粗利益が計画比64億円の1,100億円となりました。

また、機械化関連費用を除く経費は、合併・システム統合による土地建物賃借料・通信交通費等の削減が進んだ一方、キャッシュ&クレジットICカード「clover」において計画策定時は予定していなかった流通系カードとの提携による会員増加に伴い業務委託費が増加したため、計画比+13億円の613億円となりました。

この結果、業務粗利益経費率は、計画を4.23ポイント上回る55.72%となり、計画始期対比では、18.67ポイント下回りました。

#### (4) 不良債権の状況

##### 【金融再生法に基づく開示債権】

(単位：億円、%)

	20/9 実績	21/3 実績	21/9 実績	22/3 実績	22/9 実績	23/3 実績	20/9 対比
合計	1,849	2,002	1,924	1,955	1,861	1,799	49
部分直接償却後	1,583	1,451	1,367	1,462	1,436	1,384	199
開示債権比率	3.74	3.93	3.69	3.65	3.52	3.37	0.37
部分直接償却後	3.22	2.88	2.65	2.75	2.73	2.61	0.61

(注) 20/9 期実績は、北洋銀行と旧札幌銀行の単体計数を合算しております。

平成 20 年度においては、所謂リーマンショックに伴う急速な景気悪化の影響を受けたお取引先企業の業績悪化・倒産の増加を反映し、平成 21 年 3 月期の金融再生法開示債権は 2,002 億円、金融再生法開示債権比率は 3.93%となりました。

一方、計画終期である平成 22 年度は、エコカー補助金・エコポイント等の景気対策に加え、金融円滑化法や緊急保証制度等の政策効果もあり、道内における企業倒産は落ち着いた動きとなり、金融再生法開示債権は 1,799 億円、金融再生法開示債権比率は 3.37%まで減少しました。

#### (5) 自己資本比率の状況

(単位：億円、%)

自己資本比率	20/9 実績	21/3 実績	21/9 実績	22/3 実績	22/9 実績	23/3 実績	21/3 対比
自己資本比率	8.62	9.50	9.86	10.26	10.77	10.70	1.20
自己資本額	2,770	3,244	3,392	3,531	3,652	3,633	388
Tier1 比率	6.24	5.90	6.29	6.69	7.18	7.11	1.21
Tier 1 額	2,004	2,016	2,165	2,304	2,435	2,416	399

(注) 20/9 期は北洋銀行単体計数を記載しております。

平成 21 年 3 月期の国からの資本参加以降、経営強化計画の実践による収益力強化と業務の効率化を進めるとともに、持株会社である札幌北洋ホールディングスへの普通株式配当の中止や役員賞与の支給の見送り等、内部留保となる利益剰余金の蓄積に努めてまいりました。

この結果、平成 23 年 3 月期中核的自己資本となる Tier1 は 2,416 億円となり、平成 21 年 3 月期対比では約 400 億円の増加となりました。また、平成 23 年 3 月期の自己資本比率は 10.7%となり、平成 21 年 3 月期対比では 1.20 ポイントの上昇となりました。

( 6 ) 中小規模事業者等向け信用供与円滑化の状況

( 単位：億円、% )

		20/9 ( 始期 )	21/3	21/9	22/3	22/9	23/3	始期 対比
信用供与 ( a )	計画		17,657	17,828	18,024	18,128	18,240	813
	実績	17,427	17,438	18,482	18,804	18,378	18,298	870
	計画比		219	654	780	250	58	58
総資産 ( b )	計画		71,900	72,050	72,550	72,650	72,850	1,001
	実績	71,849	72,104	71,133	73,687	72,188	73,784	1,935
	計画比		204	917	1,137	462	934	934
割合 ( a ) / ( b )	計画		24.55	24.74	24.84	24.95	25.03	0.78
	実績	24.25	24.18	25.98	25.51	25.45	24.79	0.54
	計画比		0.37	1.24	0.67	0.50	0.24	0.24

( 注 ) 20/9 期実績は、北洋銀行と旧札幌銀行の単体計数を合算しております。

中小規模事業者等向け信用供与については、平成 21 年 3 月期において北洋銀行と旧札幌銀行の合併に伴い両行の共通取引先を中心とした借入シェアの見直しやお客さまの財務スリム化の意向による借入圧縮の動きから信用供与、同割合ともに計画を下回りました。

平成 23 年 3 月期における中小規模事業者等向けの信用供与は、計画比+58 億円、計画始期対比+870 億円の 1 兆 8,298 億円となり、ともに上回りました。

一方、中小規模事業者等向け信用供与の総資産に占める割合は、個人預金や地方公共団体の預金の伸張により資金量が計画比 4,241 億円の増加となったことから、総資産が 7 兆 3,784 億円と計画を 934 億円上回ったことを主因に計画を 0.24 ポイント下回る 24.79%となりました。また計画始期対比では 0.54 ポイント上回りました。

総資産に占める割合は計画を下回りましたが、中小規模事業者等向けの信用供与については、計画始期対比 870 億円増加しており、計画終期における資金需要の低迷等による道内の貸出マーケットの縮小を考慮すると、相応の実績を確保できたものと認識しております。

( 7 ) 経営改善支援等取組先企業の数取引先企業総数に占める割合

( 単位：先、% )

		20/9 ( 始期 )	21/3	21/9	22/3	22/9	23/3	始期 対比
創業・新事業開拓支援	計 画		352	356	362	364	390	23
	実 績	367	367	471	437	371	368	1
	計画比		15	115	75	7	22	22
経営相談・支援強化	計 画		393	427	447	477	497	99
	実 績	398	413	635	864	996	1,045	647
	計画比		20	208	417	519	548	548
早期事業再生	計 画		7	4	4	3	4	1
	実 績	3	9	7	6	5	4	1
	計画比		2	3	2	2	0	0
事業承継支援	計 画		17	12	12	12	12	6
	実 績	18	29	17	18	118	94	76
	計画比		12	5	6	106	82	82
担保・保証に過度に 依存しない貸出	計 画		151	137	144	151	160	21
	実 績	139	178	191	210	230	202	63
	計画比		27	54	66	79	42	42
合計(a)	計 画		920	936	969	1,007	1,063	138
	実 績	925	996	1,321	1,535	1,720	1,713	788
	計画比		76	385	566	713	650	650
取引先企業総数(b)	計 画		32,830	32,600	32,400	32,150	31,950	1,544
	実 績	33,494	32,919	33,181	33,403	33,276	33,027	467
	計画比		89	581	1,003	1,126	1,077	1,077
割合(a)/(b)	計 画		2.80	2.87	2.99	3.13	3.32	0.56
	実 績	2.76	3.02	3.98	4.59	5.16	5.18	2.42
	計画比		0.22	1.11	1.60	2.03	1.86	1.86

当行では、経営改善支援等取組先として、創業・新事業開拓支援先、経営相談・支援強化先、早期事業再生先、事業承継支援先、担保・保証に過度に依存しない融資促進先、の5項目を対象とし、幅広く取り組みを行ってまいりました。前計画期間における経営改善支援等取組先企業の数取引先企業総数に占める割合は、いずれの期においても計画を上回る実績となりました。

平成23年3月期においては、お客さまの経営改善支援に重点的に取り組んだことにより、経営相談・支援強化先が計画を大幅に上回ったことに加え、平成21年度下期より事業承継支援の専門部署を設置し、事業承継業務について積極的に取り組んだことから、取組先数が計画始期対比650先増加しました。

また、取引先企業総数は、計画を1,077先上回る33,027先となったことから、取引先企業総数に対する割合については、計画を1.86ポイント上回る5.18%となりました。

【別表1】

(単位:億円)

	20年9月末 実績	21年3月末 実績	21年9月末 実績	22年3月末 実績	22年9月末 実績	23年3月末 実績
業務粗利益	424	930	577	1,155	577	1,100
資金利益	535	991	485	983	501	922
うち貸出金利息	489	976	459	913	439	868
うち預金・譲渡性預金利息	86	153	54	99	29	50
役務取引等利益	76	155	72	150	73	147
その他業務利益	188	2,077	19	21	2	30
うち国債等関係損益	198	2,082	2	1	2	22
経費	387	774	366	740	386	761
うち人件費	165	328	151	305	156	309
うち物件費	192	399	187	378	202	409
一般貸倒引当金繰入額	14	10	20	7	14	3
業務純益	22	1,694	190	407	205	342
コア業務純益	235	376	208	416	193	317
臨時損益	147	872	22	85	24	79
うち不良債権処理損失額	201	521	44	92	36	109
(参考)信用コスト	215	510	64	99	21	106
うち株式等関係損益	47	290	9	10	2	20
経常利益	125	2,568	168	322	181	262
当期純利益	74	2,141	146	302	128	124

## 2. 経営強化計画の実施期間

当行は、金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条第1項の規定に基づき、平成23年4月より平成26年3月までの経営強化計画を策定、実施します。

なお、今後計画に記載された事項について重要な変化が生じた場合、または生じることが予想される場合には、遅滞なく金融庁に報告します。

## 3. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標

(1) 収益性を示す指標 (計表は別表2に記載)

### コア業務純益の改善幅

(単位: 億円)

	21/3期 実績	22/3期 実績	23/3期 実績 (計画始期)	23/9期 計画	24/3期 計画	24/9期 計画	25/3期 計画	25/9期 計画	26/3期 計画	始期 からの 改善幅
コア業務純益	376	416	317	144	321	159	321	159	332	14

前計画期間において、当行の貸出金利回りは市場金利の低下、並びに他行との競合の影響等から低下傾向にあるほか、有価証券の利回りについては、価格変動リスクの高い有価証券の削減により足元で低下しております。

また、本計画期間においては、引き続き厳しい経済環境が見込まれることから、事業者の資金需要は一層の低迷が見込まれ、金利・株価も計画始期対比横ばいで推移するものと見込んでおります。

このような前提条件においては、従来の延長線上で貸出業務を強化しても、他行との競争による利ざやの縮小で適正な収益の確保がますます困難となることを見込まれます。

したがって、通常の貸出業務に留まらず、お客さまの課題やニーズを的確に捉えた個社別のアプローチを図り、お客さまの事業支援に向けた様々な金融仲介機能の発揮を行うことにより、貸出金利息収入の増強を図ってまいります。

またBPRの実施による業務の効率化と経費の削減に取り組むことにより、計画終期におけるコア業務純益を332億円とし、計画始期対比14億円増加させる計画としております。

( 2 ) 業務の効率性を示す指標

業務粗利益経費率

(単位:億円、%)

	21/3期 実績	22/3期 実績	23/3期 実績 (計画始期)	23/9期 計画	24/3期 計画	24/9期 計画	25/3期 計画	25/9期 計画	26/3期 計画	始期 からの 改善幅
経費(機械化関連費用除く)	616	595	613	301	608	307	612	302	604	9
業務粗利益	930	1,155	1,100	541	1,096	555	1,110	553	1,111	10
業務粗利益経費率		51.55	55.72	55.60	55.50	55.39	55.09	54.61	54.36	1.36

(注1) 業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) / 業務粗利益

(注2) 21/3 期の水準については、業務粗利益がマイナスとなっており計測できないため、上表では「 」表示としております。

(注3) 機械化関連費用には、事務機器等の減価償却費、保守関連費用等を計上しております。

本計画期間中の経費については、BPRの進展を中心とした経費削減と、大通センター・はまなすセンターの減価償却費が平成23年度から徐々に減少していくことに伴い、計画終期では計画始期対比9億円の削減を計画しております。

一方で、業務粗利益は後述の施策の着実な実行により、計画終期での業務粗利益は計画始期対比10億円の増加を計画しており、業務粗利益経費率は計画始期対比1.36ポイントの改善を計画しております。

[別表2]

(単位:億円)

	23年3月末	23年9月末	24年3月末	24年9月末	25年3月末	25年9月末	26年3月末
	実績	計画	計画	計画	計画	計画	計画
業務粗利益	1,100	541	1,096	555	1,110	553	1,111
資金利益	922	462	924	462	919	462	916
うち貸出金利息	868	420	840	416	827	415	836
うち預金・譲渡性預金利息	50	18	33	18	40	22	50
役務取引等利益	147	75	163	86	180	83	180
その他業務利益	30	4	9	5	11	7	14
うち国債等関係損益	22	0	0	0	0	0	0
経費	761	397	775	396	789	394	779
うち人件費	309	154	308	152	304	149	299
うち物件費	409	210	421	211	439	212	434
一般貸倒引当金繰入額	3	0	0	0	0	0	0
業務純益	342	144	321	159	321	159	332
コア業務純益	317	144	321	159	321	159	332
臨時損益	79	14	4	53	106	48	96
うち不良債権処理損失額	109	7	10	60	120	55	110
(参考)信用コスト	106	7	10	60	120	55	110
うち株式等関係損益	20	0	0	0	0	0	0
経常利益	262	158	325	106	215	111	235
当期純利益	124	118	250	95	200	101	220



## 4．経営の改善の目標を達成するための方策

### (1) 前計画の総括

当行は平成21年3月に策定しました経営強化計画に沿って、地元北海道の中小規模事業者適切かつ迅速な資金供給を行う等、金融仲介機能の積極的な発揮に取り組んでまいりました。

具体的には、金融仲介機能の積極的な発揮に向けて、一層の財務・収益体質の改善を図るべく、以下の4項目を重点的に取り組みました。

- A 金融仲介機能の強化等によるトップライン収益の向上
- B 経費削減の徹底
- C 信用コストの削減
- D 適切な有価証券ポートフォリオへの転換

前計画期間中において各項目とも一定の成果をあげる一方、お客さまの持続的な成長・発展に対し、当行に期待される役割は極めて重大であり、その期待に応えるべく、なお一層努力していかねばならないものと認識しております。

#### A．金融仲介機能の強化等によるトップライン収益の向上

リレーションシップを重視した営業推進体制の強化策として、店舗統合（平成21年4月から平成23年1月までに43ヵ店実施）、本部のスリム化等により生じる人員余力を、中小規模事業者等の窓口となる営業店の融資・渉外担当や本部の営業店支援部門への配置を進め、営業部門全体として平成23年4月1日までに延べ139名を増員しました。

また、平成21年6月に本部組織を大幅に改編し、中小規模事業者等向けの信用供与円滑化に向けての態勢整備に取り組みました。特に、中小企業取引の推進に向けては、営業推進部門を横断的に統括する「営業推進統括本部」の下に、マーケット別の「リテール部」「法人部」を設置したほか、融資第一部内に「経営改善支援室」を新設し、お客さまの経営改善を重点的に支援する態勢を整えました。

一方、前計画期間においては、上記の態勢整備に加え、お客さまのニーズや課題を把握し適切な対応策の提案や、様々な金融仲介機能の発揮を行う「提案型渉外」の実践に取り組んでまいりました。

今後は、当行の提案に合致するお客さまのニーズに応えるだけでなく、お客さまや地域の課題に対して、リレーションシップの強化を図ってまいります。「お客さまの課題を十分に理解する」「お客さまと課題を共有する」という点に重きを置き、理解・共有した各課題に対して、当行のソリューションを活用しながら、中長期的な取り組みによって、お客さまとともに解決を目指す「お客さま目線」「お客さま発」の推進が課題と認識しており

ます。

#### B．経費削減の徹底

経費削減につきましては、合併効果の早期実現、大型プロジェクト投資（新本店ビル、新コンピューターセンター）の一部見直し、通常経費の見直しを軸とし、旧札幌銀行とのシステム統合に伴う償却負担の吸収を図るとともに、大型プロジェクト投資について、対応の必要性と重要性を十分に精査し、投資抑制に努めてまいりました。

具体的には、平成23年1月までに43カ店の店舗統合を実施し、土地建物賃借料等の削減に取り組んだほか、BPRの実施による一層の業務効率化に取り組んでまいりました。

こうした取り組みにより、平成22年度の経費実績については、計画比28億円の761億円となり、一定の成果をあげることができました。

一方、本計画期間においては、経費全体に占める大型プロジェクト投資の負担度合いが大きいことから、他の経費支出については中長期的な視点で必要性・優先度の見極めを適切に行い、経費の抑制を図っていくことが課題と認識しております。

#### C．信用コストの削減

信用コストについては、前計画期間において、いずれも計画を下回る水準で推移しましたが、平成23年3月11日の東日本大震災の発生後は外国人観光客が減少する等北海道の基幹産業である観光関連をはじめ幅広い業種で需要の落ち込みが懸念され、先行きの警戒感が強まっております。

信用コストの削減については、お客さまへの経営改善支援の取り組みに加え、計画的なモニタリングの実施によるきめ細やかな実態把握が重要と考えており、お客さまの個々の経営課題の早期発見・早期対応に組織的・継続的に取り組んでいくことが課題と認識しております。

#### D．適切な有価証券ポートフォリオへの転換

当行は平成20年度における有価証券評価損の拡大を踏まえ、価格変動リスクの大きい有価証券が財務諸表等に与える影響を排除し、安定的な財務体質を構築するため、より保守的な減損処理を実施するとともに、ダウンサイドリスクの排除のため、価格変動リスクの高い有価証券の削減に取り組みました。

こうした対応に加えて、経営陣を含め有価証券運用方針を協議する「有価証券運用会議」の新設、ローリスク・ローリターンを基本方針とする「有価証券運用・リスクテイクポリシー」を新たに制定する等、有価証券運用に関するリスク管理態勢の一段の強化に取り組みました。

同ポリシーに従い、株式や海外資産等価格変動リスクの高い有価証券を

削減し、国債等を中心とするポートフォリオへの転換を進め、平成 22 年度においては、保有有価証券のうち、約 8 割を国内債券に転換し、一定の成果をあげることができました。

こうしたポートフォリオの転換により、有価証券利息配当金収入及び国債等債券売却益は減少しておりますが、今後においても、金融市場に急激な変動が生じた場合でも、磐石な財務基盤を確保し、地元中小規模事業者等向けの円滑な資金供給の維持・拡大が課題と認識しております。

## ( 2 ) 今後の基本的な考え方

前計画期間に引き続き、今後の見通しにおいても、中小規模事業者向け貸出については、マーケットの縮小と他行との競争による利ざやの縮小で、コストに見合った適正な収益の確保はますます困難となることを見込んでおります。

このため、地域密着型金融のビジネスモデルをより深化させながら、当行が中小規模事業者等の個々の事業と経営課題をしっかりと把握し、経営課題への対応や販路拡大等の事業支援に積極的に取り組むことにより、収益の向上に取り組んでまいります。

また、こうした取り組みの基本となるのが個社別の顧客情報となりますが、情報の収集においては、当行は道内最大の店舗網と営業基盤を有しております。この強みを最大限に活用し、当行の店舗網を通じて収集される情報を、組織的に展開し、お客さまの事業の拡大等事業支援に積極的に活用することにより、当行とお客さまとの双方にメリットのある関係を構築することで、当行の新たな収益源につなげてまいります。

さらに、中小規模事業者においては、日常的な接点の充実を通じて醸成される「お客さまとの信頼関係」が、個社別に適切なアプローチを行う上で最も重要なポイントとなることから、『お客さまを知る』ことを徹底し、コンサルティング機能等を十分に発揮しながら、『お客さまの企業価値向上』に発展させることにより、価値創造型の金融仲介機能の発揮に取り組んでまいります。

こうした取り組みは短期的には収益に結びつかない場合もありますが、リレーションシップの強化については、お客さまの経営課題の把握や業況の変化を早期に発見することによる対応等、信用リスク管理上も重要であり、中長期的に、当行の健全性・収益力の向上に着実に寄与するものと考えております。

「お客さまを知る」ことから「お客さまの企業価値向上」に展開

「お客さまを知る」こと

事業と課題・ニーズの把握

- ・お客さまの事業(商流)を知る
- ・財務情報や他のお客さまの商流と統合する
- ・当行との取引実績よりニーズを把握する

提案活動への展開

個社別の最適なアプローチの実施

- ・事業支援
  - :売上高向上・・・国内外のビジネスマッチング
  - :コストダウン・・・効率化支援

お客さまの企業価値向上

営業店・本部機能による各種ソリューション提供

- ・販路拡大への支援
- ・収益性向上への支援
- ・ビジネスモデルの再構築への支援

地域密着型金融を当行のビジネスモデルとして確立

- ・お客さまの成長支援による当行との関係強化
  - 適正利回り確保
- ・融資先のランクアップによる貸出ポートフォリオの良質化
  - 信用コスト削減

### (3) 基本戦略と主要施策

リレーションシップを重視した営業推進体制を強化し、お客さまとの日常的・継続的な接点を充実するとともに、成長分野の支援、多様な資金調達手段やソリューションの提供、海外ビジネス進出への支援強化を中心に積極的に金融仲介機能の発揮に努めます。

その前提として、特に「お客さまへのコンサルティング機能の発揮」を最重点施策と位置づけ、また従前の取り組み姿勢を抜本的に見直すことで「お客さま目線」「お客さまと接点を持つ営業店重視」の体制へ当行の姿勢、発想そのものを『変革』します。『変革』の概要は以下のとおりです。

#### 全行的な意識改革

##### 基本認識

- ・ 当行の成長は、お客さま、地域の成長とともにあり、当行の最大の責務は地域経済、地域のお客さまの事業支援にあることを認識します。
- ・ お客さまの課題を解決し、地域の関係者との結節点となることで地域情報・人材・ノウハウ等で連携・協力しながら、経営努力を積極的に支援することの結果として当行の成長がもたらされることを認識します。

##### 基本方針

- ・ 従来は当行のソリューションを様々な課題やニーズを持つお客さまに提供してまいりました。
- ・ 今後は、ソリューションに合致するお客さまのニーズに応えるだけでなく、お客さまや地域の課題に対して、リレーションシップの強化を図ってまいります。「お客さまの課題を十分に理解する」、「お客さまと課題を共有する」という点に重きを置き、理解・共有した各課題に対して、当行のソリューションを活用しながらお客さまとともに解決を目指すという「お客さま目線」「お客さま発」の推進に発展させてまいります。
- ・ お客さまの課題を理解し、解決に取り組んでいくために、当行が保有する多様なソリューションをお客さまの課題解決にあわせカスタマイズしたり、外部専門家（公認会計士、コンサルティング会社等）のノウハウを活用する等、ソリューションの充実に注力します。
- ・ お客さまの課題を解決することは、当行の成長と一体であり、お客さまの課題の理解、共有、解決への取り組みを、ビジネスモデルの中心と位置づけ中長期的、組織的、継続的に実施してまいります。

##### 方策と課題

- ・ 当行の組織全体が一体となった取り組みが不可欠であり、基本方針を継続的に、かつ組織網羅的に周知徹底してまいります

- 例： - 方針の組織全体への令達  
- 諸会議等での継続的な啓蒙・指示  
- 本部・営業店での方針の周知徹底度合いについての実態把握、周知不足の場合の対策実施  
- 業務計画や戦略が本方針と整合的であるかの継続的な確認等
- ・ お客さまの課題を把握するために不可欠な営業店におけるお客さまとの接点の強化、お客さまの課題に関する情報収集・分析等に関する施策を検討・実施してまいります。

- 例： - 情報収集に関する営業店の取り組みに対する評価  
- 地域、お客さまの課題を認識し、解決を行う責務を営業店長が負う等、営業店長の自覚、位置づけの明確化  
- お客さまの課題を整理・分析するための帳票・インフラの導入検討  
- 現在各本部機能に基づき分散しているお客さまの課題やソリューションの一元管理を行う方法の検討  
- 本施策を推進するにあたっての現在の営業店業務・事務の優先度・負担度の全体感の検証・見直し 等

- ・ お客さまの課題を解決するためのソリューションを検討し、また、カスタマイズを強化してまいります。

- 例： - お客さまのライフサイクルと個別の経営課題に応じた最適なソリューションの検討 等

- ・ お客さまの課題の解決への取り組みにかかる、当行の中長期的、組織的、継続的な取り組みを可能とする業績評価・人事評価、人材育成、本部組織サポート等を検討・実施してまいります。

特に人材育成については、当行全体の各層に対して、以下の内容での取り組みを予定しております。

< 重点項目 >

- 若手行員の戦力化
- 融資実務能力の強化
- 「選ばれる銀行」を目指した顧客対応能力の向上

< 新規実施予定の研修 >

- 「CRM」・・・営業店長対象  
営業店長層の顧客対応能力の向上のため、平成23年度中に12回約300名の受講によりスキルアップを図る。
- 「融資実践力強化研修」・・・若手・女性対象  
お客さまからの融資相談、受付から実行までのプロセスのケースワークを合宿形式で1人あたり年4回受講。平成23年度は50回約250名の受講を予定。

- 「ローン担当者研修」・・・ローン担当者対象  
複雑化するローン業務について、お客さまへの対応の注意点、受付に関する知識等のアップを図る。平成 23 年 6~7 月に全店のローン担当者約 180 名を対象に開催。
- 「パートタイマーCS研修」・・・パートタイマー対象  
「お客さまから選ばれる銀行」の「入り口」としてお客さまと接する機会の多いパートタイマーを対象に、マナー・接遇のレベルアップを目的として実施。平成 23 年上期は約 160 名が受講予定。
- ・ お客さまの課題の解決への取り組みにかかる、与信管理、リスク管理態勢の検討を行ってまいります。  
例： - 審査基準等の与信判断基準や方針の見直し・策定  
- リスクに対する資本配賦の見直しを検討 等
- ・ 行内・地域への課題事例、取り組み事例にかかる情報発信を積極的に行ってまいります。  
例： - 成功事例、失敗事例  
- 最適なソリューション 等

上記の全行的な意識改革及びお客さまとの日常的・継続的な接点の強化、お客さまの経営課題の理解と共有をもとに、お客さまの課題解決、地域経済の活性化のための取り組みの基本戦略を以下の 5 項目とします。

- A . 多様化するお客さまのニーズに応えるための「金融仲介機能の強化」
- B . 企業ライフステージに応じた「コンサルティング機能強化」
- C . 業務プロセス見直しによる「効率化の徹底」
- D . 「人材の活性化」
- E . 内部管理態勢強化とCSRの取り組み強化

A . 多様化するお客さまのニーズに応えるための「金融仲介機能の強化」

( a ) 成長分野への支援

「医療」, 「農業・食品」, 「環境」, 「観光」等を地域の成長分野と位置づけ、積極的に支援を行ってまいります。

資金の円滑な供給に関しては、平成 22 年 10 月から取り扱いを実施している日本銀行の成長基盤支援資金の活用を視野に入れた「北洋成長基盤強化ファンド 飛翔(はばたき)」による長期・低利・固定金利での資金のご提供を引き続き強化してまいります。

特に「農業・食品」に関しては、北海道の基幹産業である「農業・食品産業」をフードビジネスととらえ、川上(生産)・川中(加工)・川下(販売)の各フェーズで最適な支援を実施し、道内の豊かな地域資源を活かし

た「道産食品の商品力の強化」と「強固な商流構築」に努めてまいります。

「医療」においては、医療取引推進専担者の追加配置により、推進体制強化を図ります。

「環境」においては環境配慮型企業向けの私募債「北洋エコボンド」の推進強化、日本政策投資銀行との業務協力協定に基づく環境格付評価の実施と「ほくよう環境配慮型融資」の取り扱い等を通じて支援を強化してまいります。

「観光」においては、北海道、自治体、関係団体及び当行等とで構成する意見交換会（仮称）を3地域程度で試行します。また、世界に誇る北海道の農産品等を利用したスイーツを、観光消費の旺盛な中国人向け観光商品として売り出すため、国、自治体、観光協会及び洋菓子協会等と連携して、中国旅行雑誌のメディア、旅行関係者及びバイヤーを招聘します。さらに、北洋大通センターのエントランスホール等を、道（本庁及び総合振興局等）と連携して、自治体等が行う観光プロモーションの場として提供する等、地域の観光客誘致の促進、観光産業・地域振興を支援してまいります。

#### （b）多様なソリューションの提供

大・中堅企業取引で培った、ノンリコースローンや債権流動化、ABL等を中小規模事業者等のお客さまへ提案・提供する等、担保・保証に過度に依存しない多様なファイナンス手法の提案を行ってまいります。

特に、経営者の高齢化や後継者不在を理由とする廃業の増加等、中小規模事業者等にとって「事業承継」が重要な経営課題となっております。「事業承継・M&Aチーム」の体制強化と本部渉外の強化を図るとともに、高度な専門性を有する監査法人等との提携による外部専門家のノウハウの活用やお客さま向けの事業承継セミナーの開催により、事業承継に関するコンサルティングを強化してまいります。

また、お客さまの事業に限らず、お客さまが事業主として抱える事業以外の課題についても、例えば退職金に関して401Kの導入を支援する、経営者に万一の事が発生した場合に事業が継続できるような法人向け保険を提案する、個人の資産形成ニーズ等に関して、オーナー・役職員等の個人取引の深耕を図ること等を通じて、お客さまの様々な課題を解決するような適切なソリューションを提供してまいります。

#### （c）海外ビジネスの支援

北海道経済が縮小傾向にある中、道内の中小規模事業者等にとって海外展開を図ることは今後の成長を図る上でますます重要になると位置づけております。

中国を中心に海外進出への支援を実施するにあたり、国際部内に「アジ



アデスク」を設置し人員を増員しました。今後も「アジアデスク」、中国駐在員事務所（大連市、上海市）、中国「大連銀行」との業務協力協定、サハリン「北海道ビジネスセンター」等の機能を最大限に発揮し、海外進出に必要な「ノウハウ」、「資金」、「人材」等の面で支援、現地商談会等を通じた海外ビジネスへの支援を強化してまいります。

お客さまへのコンサルティング機能の発揮のため、JETROシンガポールセンターへの職員派遣、海外機関との連携・提携等を通じて人材・ノウハウの強化にも注力してまいります。

## B．企業ライフステージに応じた「コンサルティング機能強化」

お客さまと一体となり、ライフステージに応じた経営に関する諸課題についてコンサルティング機能を発揮してまいります。

### （a）お客さまの経営課題の解決（P D C A）

お客さまの経営課題の解決にあたり、お客さまと当行が一体となった取り組みを強化してまいります。

以下の6段階をP D C Aサイクルにより実施し、中長期的な取り組みにより解決を目指します。

#### 【P D C Aサイクル】

お客さまとの日常的・継続的な関係を強化し、お客さまが抱える経営課題についての情報を収集

お客さまとの対話により、お客さまの経営目標や目標達成に向けての課題を把握、分析を実施

お客さまへ最適なソリューションを策定・提案

お客さまと当行が一体となってソリューションを実行

進捗状況を管理、ソリューションの効果を確認・検証

お客さまの解決の取り組みに関する課題を抽出するとともに、事業の現況や外部環境の変化も勘案し、取り組み方法の見直しの要否を検討

### （b）お客さまのライフステージ

お客さま毎のライフステージにより経営課題は異なることから、「創業期」「成長期」「成熟期・事業承継期（事業再生の段階）」「同（持続見込みのない段階）」「同（事業承継の段階）」と5つに大別して、お客さま毎のライフステージに応じて最適なソリューションを提供してまいります。

#### 創業期の施策

道内の新規開業事業所数は減少傾向にあり、マーケットは今後縮小が見

込まれております。北海道の成長のためには、中小企業の創業・新事業の開拓の後押しが必要との認識の下、地域の起業の発展、地域貢献を主眼に以下の施策に重点的に取り組みます。

各大学、中小企業基盤整備機構、北海道総研、ノーステック財団、さっぽろ産業振興財団、北海道中小企業支援センター、北海道IM連携促進会等とのネットワークを拡大・強化すること、定期的な情報交換の実施（四半期～半年に1回程度）により、各機関が保有する事業シーズや起業情報を収集し、起業支援に活用します。

「北洋ベンチャーファンド」「札幌元気ファンド」等各種ファンド、出資の活用により、道内企業の資本力・信用力の向上に努めてまいります。

企業財務や知名度等ではなく、個々のお客さまの技術力や製品内容を評価し、助成を行っている中小企業への助成制度「北洋銀行ドリーム基金」を活用し、道内中小企業の新技术・新製品の研究開発に助成を継続してまいります。また、対象を技術系以外の企業へ拡大することを検討する等、中小企業への助成を強化してまいります。

道立総合研究機構等と連携した個別技術相談会開催等による起業支援や食品加工研究センターと連携した食品関連企業向け個別技術相談会等、各種機関との連携による支援仲介を強化してまいります。

「中小企業支援ネットワーク強化事業」活用による経営相談、北海道・札幌市の制度融資及びローンの活用、商工会議所や地元税理士との連携を通じ、経営相談支援の強化に努めてまいります。

上記の取り組みにあたって、当行職員の「目利き能力」の向上、支援機関との連携強化を図ってまいります。

### 成長期の施策

お客さまの成長への課題解決にあたり、必要な資金支援、仕入れ・販売等の商流における支援、商品力・営業力の強化に必要な支援、ノウハウ、情報、及びソリューションの提供等、資金の円滑な供給にとどまらず、お客さまの事業そのものへの支援、それを通じた北海道経済の活性化に努めます。

ほくよう成長基盤強化ファンド「飛翔（はばたき）」による成長分野への資金支援を引き続き強化してまいります。特に「医療」、「環境」、「事業承継・M&A」、「農林水産」、「観光」、「国際関連（中国ビジネス等）」の重点6分野に対する積極的な資金供給に努めてまいります。

「医療」における設備投資、新規開業案件について事業性の検証・アドバイス、外部専門家との連携による情報収集と課題の解決を必要とするお客さまへの情報提供を強化します。

「観光」に対する取り組みを強化します。具体的には、商談会、当

行プラットフォームの地域観光プロモーションへ活用、観光客受け入れ体制セミナーの実施等を行ってまいります。さらに北海道の自然を求め来訪する中国人観光客の増加に着目した新たなソリューションの企画・開発を行ってまいります。具体的には、中国国内で人気のある北海道の農産品、当行の中国におけるネットワークを踏まえ、「観光」「農業・食品」「国際ビジネス」の一体化により相乗効果の発揮を目指します。

海外マーケットへの販路拡大機会の提供、委託加工を含む海外製造拠点の設立支援等、多様化するお客さまのニーズに対して対応可能な体制を構築すべく、営業店及び各本部の機能を強化してまいります。

具体的には、以下の取り組みを行ってまいります。

海外情報の提供、相談への対応、マッチング企業の紹介等中国駐在員事務所並びに情報源を活用した海外ビジネス進出・強化への支援

商談会

- 海外バイヤーの招聘等による道内での商談会開催、現地商談会の企画実施等商談機会の提供
- 商談会終了後にアンケートを実施し、国際部で商材管理表を作成するとともに、お客さまの取引店を通じてお客さまから商談の進捗状況をヒアリング。さらに海外駐在員事務所を通じ商談相手先の状況を確認する等、成約に結びつくまでお客さま毎にサポートを実施

中国現地政府機関（省、市、香港特別行政区政府等）、大連銀行との協力体制の確立及びネットワーク化等の情報源の拡大・活用「アジアデスク」等の本部機能を活用した外為相談への対応

大・中堅企業取引でノウハウを蓄積してきた債権流動化手法を中小企業へも活用すること、環境配慮型等の私募債の推進、シンジケートローン等、多様なファイナンス手法の提供により、お客さまの様々な資金調達ニーズに応えてまいります。

地域の発展は、地域を地盤とする中小企業の成長にも資するとの考えから、プロジェクトファイナンスの提案等の地域開発事業への支援を推進してまいります。

資金の円滑な供給にとどまらないお客さまの事業支援の観点から、積極的にお客さまの販路拡大への取り組みを進めます。

具体的には、従来より取り組んできた以下の商談会等を積極的に実施し、お客さまの事業支援を通じた貸出取引等の拡大を図ってまいります。

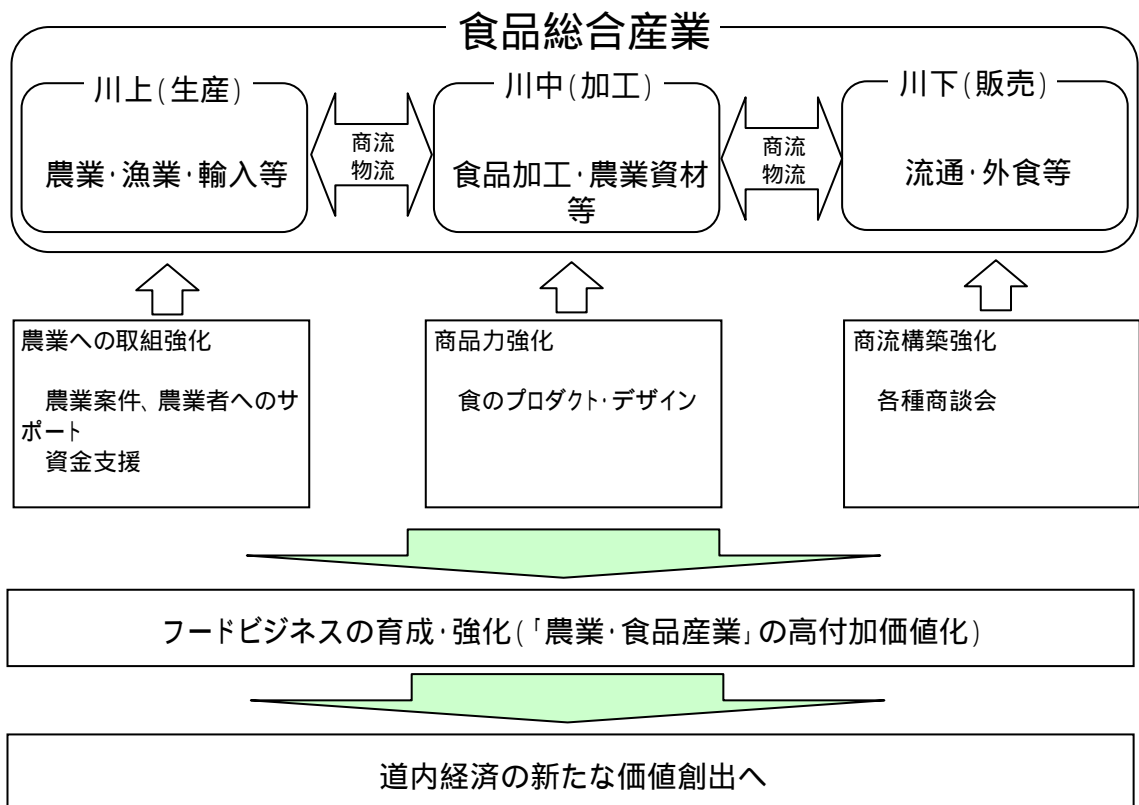
インフォメーションバザール（東京、大阪）

スーパーマーケットトレードショー（東京）

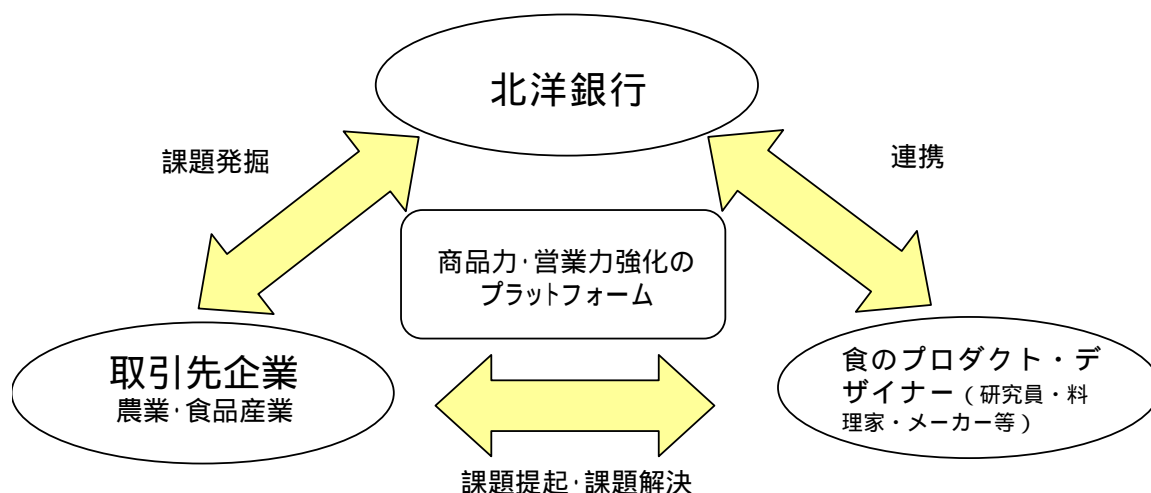
### 我が社の商品売り込み市（札幌）

北海道の強み・特徴である「農業」に着目し、「農業」を起点とする食品産業に対してフードビジネスとしての商流構築のための支援、北海道産の食材・加工品等の用途開発や商品力・営業力の強化への支援として当行の独自性が高い「食のプロダクトデザイン事業」を強化してまいります。特に専門家による商品審査及び問題提起、課題解決、売れる商品づくりに向けた具体的なアドバイス及びフォローアップ事業等、単発の取り組みではなく、課題の抽出から販路拡大までを一貫性をもってトータル支援してまいります。

### 「フードビジネス」支援戦略



## 「食のプロジェクトデザイン」事業



### 目的

「北海道産食品」について、総合的な商品力を強化  
製品から商品へのブラッシュアップ  
独自性の高い価値の創造  
お客さまが対価を支払いたくなる価値の創造

### 3ステップによるトータル支援

- 1st ステップ  
お客さまの課題抽出
- 2nd ステップ  
課題解決支援(実用化・事業家)
- 3rd ステップ  
効果測定(販路支援)

ものづくり企業のビジネスマッチング・販路開拓支援について、お客さまの事業支援、地域の「ものづくり」産業の育成の観点からも重要と認識しており、積極的に実施してまいります。

北海道立総合研究機構と連携した個別技術相談会等を通じ、北海道企業の技術面における課題の解決に注力し、成長基盤の強化を図ります。

### 成熟期・事業承継期（事業再生の段階）の施策

経営改善や事業再生等の経営課題を抱えているお客さまの課題解決を、当行及び外部の専門的なノウハウも活用しながら、お客さまとともに取り組みます。

経営改善を必要としているお客さまに対し、問題認識を共有し、経営改善支援策の策定を支援するとともに、継続的なモニタリングにより経営改善のサポートを継続してまいります。

具体的には以下の取り組みを強化してまいります。

対象先の選定を早め、早期に改善支援に着手

計画策定から進捗フォローに至る、よりきめ細かい対応と計画未策定先に対する支援・助言を強化

計画と実績の差の把握に止まらず、乖離要因及び対策まで踏み込んだモニタリングの実施による、経営改善支援への取り組みの強化

外部環境の悪化により、計画した業績の水準が確保できないことも想定として織り込んだ保守的な計画の策定

計画の策定に当っては、計画の必要性や策定方法等をお客さまに説明（マニュアル、当行フォームの計画書の配布・説明）

T K C北海道会、税理士・弁護士の紹介による経営改善計画策定支援

行内向け「経営改善マニュアル」や取り組み好事例の情報発信及び研修の強化による営業店職員のレベルアップ

事業再生が必要であったり、業種の転換が必要なお客さまに対し、早期の取り組みを促進し、支援を強化します。当行の経営に大きな影響を与える可能性のあるお客さま、当行のメイン取引先或いは融資取引シェア上位の先及び同一企業グループ合計で大口となるお客さま等を「重点取組先」として選定し取り組みを強化してまいります。

なお、リスケジュール案件が増加しており、再生計画は長期化の傾向にあります。このため、再生計画の進捗等のモニタリングを強化し、策定した再生計画と実績の乖離が大きいお客さまについては、更なる再生スキームを早期に検討することも必要と認識しております。

さらにD D Sや会社分割等、従来よりも高度なスキームも必要となってきており、外部専門家のノウハウの活用や、中小企業再生支援協議会の活用もあわせて行ってまいります。

#### 成熟期・事業承継期（持続見込みのない段階）の施策

お客さまにおいて、経営改善や再生の見込みがなくなった場合でも、より望ましい条件で事業を終了できるよう、支援を行ってまいります。

お客さまにとって業況・業態の回復の期待ができない状況となった場合においても、資産処分の価値の極大化を踏まえ、ソフトランディングに向けた取り組みを行います。

また、経営者に対し、事業の終了への見極めや決断にあたっての判断に資する助言や情報提供を行ったり、民事再生等の法的スキームへの助言等も行い再生計画策定へのアドバイス、スポンサー候補への仲介等可能な限りリレーションシップを強化してまいります。

#### 成熟期・事業承継期(事業承継の段階)の施策

経営者の高齢化による後継者不在の問題は、地域経済の脆弱化につながるため、円滑な事業の承継を支援することが重要です。

事業承継対策は中長期に亘る取り組みであり、当行としても継続的なフォロー態勢を構築することが重要と認識しております。

本部・営業店の一体渉外により、事業承継の概要及び対策の個別提案を継続強化し、外部専門家との協働、紹介もあわせて実施してまいります。

またお客さま向けの事業承継セミナーの開催、事業承継対策に係る資金支援、M & Aにかかるマッチングの支援についても強化してまいります。

#### (c) コンサルティング機能の発揮のための当行の体制

##### 本部による営業店支援体制の整備

従来は、お客さまの経営改善を支援する「経営改善支援室」、事業承継・M & Aを支援する「法人部」、多様な資金調達手段を提供する「市場開発部」、お客さまのビジネスに関し商材・取引先・販路拡大を図る「地域産業支援部」、お客さまの海外進出を支援する「国際部」等、各本部がそれぞれ所管するお客さまへの支援機能を各本部毎に提供してまいりました。

この体制では、お客さまの事業にかかる課題の全体を把握しづらいほか、お客さまの課題解決に対する優先度について不明確となり、お客さまのニーズに合致しないケースも想定されます。

今後は、各本部に分散するお客さまの経営課題やニーズを一元的に管理し、よりお客さまの立場にたった上で、課題解決への取り組みが効果的・効率的に実施されるような、当行の本部組織の見直し、お客さまの経営課題に優先順位をつけた上で経営課題を一覧化できるような管理ツールを検討していく予定です。

##### 蓄積された企業情報等の分析、個社別の課題把握力の強化

お客さまの財務諸表、企業内容等当行が保有しているお客さまの情報は、主に融資審査や信用リスク管理に活用されておりますが、お客さまの事業や経営課題の分析への活用は、一層の充実が必要と認識しております。

お客さまの財務諸表、企業内容等には、お客さまの事業の概況だけでなく、時系列分析、同業種分析、財務諸表の内訳を活用すること等で、より詳細な経営課題の分析・抽出も可能であり、事業支援

により一層活用が可能と認識しております。

また、財務諸表を介して、お客さまとの対話を促進し、より密接なリレーションシップの構築も可能と考えており、従来以上にお客さまの情報分析や経営課題の把握に努めてまいります。

#### 不足するノウハウ等外部連携等による補完

お客さまが抱える経営課題のレベルによっては、当行のノウハウのみでは効果的に解決できない事も想定されます。また人材やノウハウの蓄積は多くのコストと時間を要するケースもあります。

お客さまの経営課題の解決の時限性、優先度を十分に考慮し、当行のノウハウで不足する場合は、高度な専門性を有した外部機関とも従来以上に積極的に連携・提携し、補完を図ります。

また、外部専門家のノウハウを活用する場合でも、当行のお客さまに対する主体的な関与を維持し、お客さまとともに課題解決に取り組めます。

#### 長期的な取り組みを評価する評価体系

お客さまの経営課題の解決には中長期的な取り組みが必要となるケースもあります。一方、銀行は、主に半期、年度単位中心の業績評価が中心であり、短期の成果を優先した取り組みになりがちです。

お客さまの経営課題の解決にあたっては、その解決に必要な期間と整合的に当行の業績評価の体系を見直す必要があります。特に短期的な成果が中心になりがちな業績評価の体系に中長期的な観点を取り入れる等、検討が必要と認識しております。

あわせて、お客さまとのリレーションシップの中心となる営業店職員の人事評価についても、お客さまの経営課題の解決への取り組みを評価し、職員のモチベーションを確保する仕組みが必要と認識しております。

#### 業種知識・目利き能力の向上、人材育成

従来の当行のニーズをベースとした審査や商品・サービス提案にかかる知識等では、お客さまの立場にたった経営課題の解決には不十分と考えております。

お客さまの経営課題を解決するには、より深く、お客さまと同じ立場で業種や事業を理解することが必須であり、「コンサルティング能力」強化のための幅広く深い知識や、目利き能力が必要となります。またそれを支えるための人材の育成についても、OJT等の研修の見直し・強化を図っていく必要があると認識しております。



## C. 業務プロセス見直しによる「効率化の徹底」

従来より物件費をはじめとした経費の削減に努めてきました。今後は費目毎の削減に加え、業務のプロセス自体の変革により、プロセスに内在する経費削減に取り組みます。

### (a) 業務プロセスの見直し

当行は業務上発生する大量・単純事務をアウトソーシングしてきましたが、今後は更なるローコストオペレーションを指向し、少量・専門事務も集中・アウトソーシングし、効率化を図ります。また、既存の事務処理にかかる外部委託費等の見直しも含め、事務コストの見直しを実施してまいります。

融資支援システムにより稟議プロセスを電子化し、稟議時間の短縮を図るとともに、お客さまの書類記入負担の軽減と端末入力 of 簡素化等事務の効率化を目的として、新営業店システムの導入を進め、待ち時間削減によるお客さま満足度の向上と営業店事務の効率化に取り組んでまいります。

### (b) 店舗機能の見直し

各店舗のマーケット、顧客事情、近隣当行営業店の設置状況等を検証し、一部の店舗では融資業務の集約を検討します。また効率化の一環として、本部事務集中部門や関連会社を北洋大通センター等主要4カ所に集約する予定です。

#### 【本部集中部門、関連会社の入居先】

移転前	移転後
1. 北洋大通センター（新本店）	1. 北洋大通センター（新本店）
2. はまなすセンター（新システムセンター）	2. はまなすセンター（新システムセンター）
3. 北洋ビル（旧本店）	3. 北洋ビル（旧本店）
4. 東屯田センター（旧システムセンター）	4. 東屯田センター（旧システムセンター）
5. すすきのセンター	
6. 二十四軒センター	
7. 円山センター	
8. 交洋駅前ビル	

### (c) 効果的な人員の配置

業務プロセスの見直しや店舗機能の見直しで発生した人員を収益部門に再配置します。特に本部管理部門の人員を中心に再配置する予定です。

またパートタイマーの戦力化、業務範囲の拡大にも取り組み、総人員は抑制しつつ新入行員は安定採用を継続する予定です。

## D. 「人材の活性化」

お客さまに当行を選んでいただくためには、商品・サービスを提供する「人」の質が重要であり、人材育成と職員の満足度向上に努めます。

また、多様化するお客さまのニーズに対応するために、当行グループ全体の機能を効果的に発揮できるよう人材の活性化に努め、組織力の強化を図ります。

### (a) 人材の育成

地域密着型金融を担う人材の育成と選ばれる銀行を目指したコンサルティング能力の向上を図ってまいります。

専門性の高い分野に対して行われる研修の充実・深化や、重点業務を絞り研修時間・予算を傾斜配分

医療等各業界の特性に応じた研修の充実による専門性強化

営業推進所管部による実践的な研修（帯同研修等）の強化

融資能力強化のための研修新設（若手行員・女性行員の能力向上）

合宿研修実施

融資トレーニーの継続的实施及び女性融資担当の継続参加

行内短期留学制度による全行的なレベルアップ

「お客さまから選ばれる銀行」の「入り口」としてお客さまと接する機会の多いパートタイマーを対象に、マナー・接遇のレベルアップを目的として研修を実施

ユニバーサルサービス研修の実施

### (b) 職員のやりがい向上

人材の能力の発揮には、研修等の育成・教育と同時に、職員のやりがいも重要であり、相乗効果で「人」の質を高めます。

業務貢献度の高い職員に対するメリハリの効いたインセンティブの付与

特定専門職への評価・報酬の体系の新設を検討

### (c) 人材の活性化

当行、関連会社の当行グループ全体の組織力を最大限に発揮するため、本部・営業店別の視点、年齢別の視点、業務範囲別の視点等、人材の活性化について変革を実施します。

本部管理部門から営業店、本部営業推進部門への人員シフト（営業戦力の増強）

関連会社等へ出向するケースが多かった管理職経験者について、お客さまとの接点の豊富な経験を活かした効果的な配置を検討

事務処理にとどまらないパートタイマーの業務範囲の拡大と技能に  
着眼した採用・処遇の検討

## E．内部管理態勢強化とCSRの取り組み強化

内部管理態勢の強化及びCSRへの取り組みを通じて、お客さまに良質なサービスを提供するとともに、持続的に地域とともに発展することを目指します。

### (a) コンプライアンス態勢・顧客保護等管理態勢の強化

お客さまに役立つ銀行となる大前提は、信用にあります。コンプライアンス態勢、顧客保護等管理態勢の強化については、常に当行の信用の基礎にあるとの強い認識のもと、態勢の強化とPDCAに努めます。

### (b) リスク管理態勢の強化

当行がお客さまの役に立ち、地域とともに持続的な成長を遂げるには、将来発生し得る様々なリスクの顕在化に対して、十分な態勢をもって備えておく必要があります。

統合的リスク管理、信用リスク管理、市場リスク管理のほか、各種のリスクに対する平常時の備え、また、金融円滑化への取り組みによる信用コストの抑制等、潜在的な経営悪化事象への備えを強化してまいります。

### (c) CSRへの取り組み

当行は、CSRへの取り組みを経営の重点課題の一つとしており、地域社会の活性化と持続的成長のため、本計画期間においては、「環境」「地域医療」「金融教育」の三つの分野を重点テーマとして、様々な活動に取り組んでまいります。

#### 「環境」

「環境」については、環境に配慮する企業への支援を強化するため、「環境配慮型融資」や環境配慮型企業向けの私募債「北洋エコボンド」等の環境関連融資商品の拡充に努めてまいります。

また、北海道の希少野生動植物の保護を目的とする「ほっくー基金」を設立し、お客さまの預金残高に応じて「ほっくー基金」へ拠出を行う「ほっくー定期預金」の取り扱いを拡充しており、平成23年5月に「ほっくー基金」より道内4動物園に対して、計600万円の寄付を実施する等、今後も本商品の提供を通して地域の希少動物保護や環境保全に取り組んでまいります。

さらに、北海道がすすめる「北海道カーボンオフセット活用型森林づくり(ほっくーの森)」へ参画を継続するほか、平成23年7月より、環

境商品の開発や環境分野での新事業を展開するお客さまに対し、当行が出資を行う「環境ビジネス支援ファンド」の取り扱いを開始する予定等、通常の資金供給に加え、出資による環境ビジネス支援についても積極的に取り組んでまいります。

#### 「地域医療」

「地域医療」の充実は、地域活性化の面で必要不可欠であり、当行がこの分野に積極的に取り組むことで、地域の面的支援に努めてまいります。

具体的には、医療取引推進専担者の配置、医療法人取引推進店の選定、行内向け研修・顧客向けセミナーを実施する等、医療分野に関する信用供与の拡大に取り組むことで地域医療に貢献してまいります。

また、産学官連携による地域医療サポートを図るため、平成23年4月より前北海道大学病院長が、当行の「医療総合アドバイザー」に就任しており、地域医療への支援や市民への健康増進方策啓発等の社会貢献活動に関して、具体的なアドバイス等をいただいているほか、平成23年5月から2年間に亘り、北海道大学大学院医学研究科の医師らによる「市民医療セミナー」を当行が主催してまいります。

#### 「金融教育」

「金融教育」においては、金融教育ができる職員を育てることを目的として、北海道教育大学との共同研究を実施しており、研究を活かして児童・生徒の営業店の見学の受け入れを継続するほか、地元の商工会議所等と連携し、小学生を対象とした体験型学習プログラムに参画してまいります。

#### (d) お客さま満足度(CS)の深化

当行が地域でお客さまに信頼され、頼られる銀行となるためには、事業の前段階として接遇・応対等においてお客さまに満足いただき、企業として選ばれる銀行になる必要があります。

お客さま満足度の向上について、研修の強化、お客さまからのご意見・苦情等または感謝事例の研究による対応レベルのアップ、障がいをお持ちのお客さま等へのサポートの充実等に努め、地域全体から満足いただき、信頼されるよう、確固とした企業風土、企業文化の醸成に努めてまいります。

## 5. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項

### (1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

当行では、充実したコーポレート・ガバナンス態勢の確立を経営上の重要課題と認識し、会社法等の法令の趣旨を尊重しながら、取締役会及び監査役会が取締役の職務執行の監督・監査を行っております。

当行の取締役会は12名の取締役で構成しており、取締役の任期は経営環境の変化に機動的に対応する経営体制を構築するため1年としております。

また、当行及び札幌北洋ホールディングスは監査役設置会社を選択しており、各監査役は監査役会が定めた監査方針及び監査計画に基づき、取締役会への出席をはじめ様々な角度から、取締役の職務の執行状況を監査しております。

監督体制の強化につきましては、現行の監査役制度の枠内で、社外監査役による経営の監視機能を充実・強化することに加え、持株会社である札幌北洋ホールディングスにおいて社外取締役を2名選任し、幅広い見地から経営をチェックする態勢としております。

上記に加え、当行の経営戦略及び重要な施策等について、外部の視点から客観的な評価・助言を頂戴することで、経営の透明性を高めることを目的として、札幌北洋ホールディングスの社外取締役・社外監査役の5名、及び当行の頭取・副頭取により構成される「経営戦略等に関する意見交換会」を設置しており、今後におきましても定期的を開催してまいります。

更に、本部管理部門の一層の連携強化と危機時における組織対応力の強化を目的として、平成23年6月に「経営管理・危機管理統括本部」を設置しており、経営管理に係る所管部を統括することで、ガバナンスの充実・強化に取り組んでまいります。

また、今後は、常務会のガバナンス上の位置づけの強化、経営管理態勢強化としての経営陣による重要取組事項の適切な管理、フォローアップの態勢強化についてもあわせて検討してまいります。

なお、現在、選任されている役員体制は以下のとおりです。

#### 取締役・監査役数

	札幌北洋ホールディングス	北洋銀行
取締役	9名	12名
うち社外取締役	2名	0名
監査役	5名	4名
うち社外監査役	3名	2名

H23/7時点

## (2) リスク管理態勢強化のための方策

### A. 不良債権の適切な管理のための方策

#### (a) 現状

新たな大口不良債権の発生を防止するため、お客さまとのリレーションシップの強化と定期的なモニタリングを実施し、経営上の課題の早期把握と克服への支援を通じて、不良債権の拡大防止に努めております。

破産更生債権は、整理回収機構、中小企業再生支援協議会と連携、また必要に応じて再生専門家を活用し、再生計画の策定を行っているほか、プレパッケージ型事業再生等、個別企業の実態に応じた最適な手法を検討し適切な管理に取り組んでおります。

不良債権の調査は3ヵ月毎に実施しており、当行全体で抽出した問題点を共有し、営業店宛の指示、研修の実施等により、信用コストの極小化に向けた取り組みを実施しております。

#### (b) 主な課題と今後の方策

不良債権の発生防止に向けた取り組みに関し、本部・営業店の改善活動について、より一層の強化が必要と認識しております。

営業店における不良債権の発生防止への取り組みを強化すべく、与信管理上のポイント、留意点を営業店に十分に理解させる仕組みを構築してまいります。また、本部による個店別指導態勢の強化を図ってまいります。

### B. 統合的リスク管理態勢強化のための方策

#### (a) 現状

統合的リスク管理方針に則り、統合的リスク管理規程、資本配賦規程、各カテゴリーのリスク管理規程等を制定し、組織内に周知しております。

年度の収益計画等の策定・遂行にあたっては、リスク量と経営体力の状況もあわせてリスク管理委員会、ALM委員会で協議・検討を実施しております。

市場リスク量の削減により、ポートフォリオの改善は進展し、統合リスク量も経営体力内に安定的に収まっております。

#### (b) 主な課題と今後の方策

前経営強化計画では、価格変動リスクや市場流動性に懸念のある有価証券を削減する等、リスク量の削減を図り経営体力の強化を中心に取り組んでまいりました。しかし、今後は経営体力の範囲内でいかに健全に市場リスク、信用リスク等をリスクテイクし、地域密着型金融の推進を深化して

いくつか、「健全性」と「効率性」を両立させた統合リスク管理態勢の見直し・強化への取り組みが重要な課題であると認識しております。

直面するリスクの網羅的な洗い出しと再評価を通じて、当行が許容できるリスクの水準や内容を検証します。また、地域密着型金融の推進にあたり必要となるリスクテイクの内容や評価についても、あわせて検討します。

さらに、リスク・リターン管理の高度化や、統合ストレステストにより、外部環境の変化に対する当行のリスク耐性を把握する等、統合リスク管理態勢の強化に今後も重点的に取り組んでまいります。

また、新自己資本比率規制の導入も踏まえた、リスク管理態勢の強化もあわせて進めてまいります。

### (3) 法令等遵守態勢強化のための方策

#### A. 方針・規程

取締役会は、法令等遵守規程において行動規範の基本方針を定めております。法令等遵守規程においては、コンプライアンス態勢の確立を経営上の重要課題とし、その態勢整備を統括する旨、ならびにコンプライアンス委員会をコンプライアンス態勢確立のための具体的機関として定めております。

また、取締役会でコンプライアンスマニュアルを定め、全員に配布、周知を行うとともに、毎年度「コンプライアンス・プログラム」を定め、本部、営業店ともプログラムを通じてコンプライアンスの実践に取り組んでおります。

#### B. 組織体制

コンプライアンス統括部門として法務コンプライアンス部を設置し、各本部、営業店にコンプライアンス責任者・担当者を配置し、態勢を整備しております。

法務コンプライアンス部では、コンプライアンス関連情報を収集、管理、分析、検討した上で、必要な事項についてはコンプライアンス委員会に報告し、同委員会で協議・検討を行っております。

#### C. 課題と今後の方策

コンプライアンスの実践を強化していくため策定している営業店のコンプライアンスプログラムの実効性の確保を課題と認識しております。

営業店のコンプライアンスプログラムに対する検証・モニタリングを通じた本部の検証・指導を強化します。

営業店におけるコンプライアンス研修の充実を課題と認識しており

ます。

さらなる充実のために、本部より具体的かつ実務に役立つ研修資料、題材等を継続的に提供し、研修が実際の営業店の活動に活かされる態勢を構築してまいります。

他にも、本人確認にかかる事務取り扱い、インサイダー取引にかかる管理態勢、アームズレングスルール、反社会的勢力への対応等についても管理態勢の継続的な強化により、より強固な法令遵守態勢の確立を目指してまいります。

#### ( 4 ) 経営に対する評価の客観性確保のための方策

当行の経営戦略及び重要な施策等について、外部の視点から客観的な評価・助言を頂戴することで、経営の透明性を高めることを目的として、札幌北洋ホールディングスの社外取締役・社外監査役の 5 名、及び当行の頭取・副頭取により構成される「経営戦略等に関する意見交換会」を設置しており、今後におきましても定期的に関催し、客観性確保のための取り組みを強化してまいります。

また、札幌北洋ホールディングスでは、法定員数を上回る社外監査役を選任し、経営の監視機能を強化しているほか、昨年株主総会では 2 名の社外取締役を選任しました。さらに、経営環境の変化に機動的に対応する経営体制を構築するため、取締役の任期を 1 年としております。

#### ( 5 ) 情報開示の充実のための方策

##### A . 情報開示に関する基本方針

情報開示は、札幌北洋ホールディングスを通じ、取り組みを強化しております。札幌北洋ホールディングスは、情報開示に関する基本方針「ディスクロージャー・ポリシー」を定めて公表し、適時適切かつ透明な開示に努めております。

##### B . 情報開示に関する体制

札幌北洋ホールディングスは、金融商品取引法及びそのほかの法令等に従い、適切かつ公正な情報開示を行うため、重要情報等の開示についての取り扱いを「適時開示要領」として定めております。また、適時開示の状況を検証する「開示委員会」を設置し、定期的に適時開示の状況について事後検証を行うとともに、適時開示体制についても検証しております。

##### C . 開示内容の充実

平成 22 年度には、道内での個人向け I R 活動を充実させ、札幌、旭川、



函館、釧路、帯広で実施しました。

今後もディスクロージャー・ポリシーに基づき、四半期決算報告や地域への貢献に関する情報開示、アナリスト向け説明会、個人向け説明会の開催等情報開示の充実に努めてまいります。

## 6．中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他の北海道経済の活性化に資する方針

### (1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化と、その他の北海道経済の活性化に資するための方針

#### A．中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化に関する方針

お客さまとの日常的な接点を強化することで、個々のお客さまが抱える経営課題をお客さまとともに共有し、事業そのものを支援するという方針のもと、その取り組みを中長期的・継続的・組織的に実施してまいります。

経営課題解決への取り組み、お客さまの事業支援への取り組みによって生じる資金需要に対し積極的に応じ、金利競争に陥ることなくお客さまの多様なニーズや状況に応じたソリューションや資金調達手段の提供を行うことにより、信用供与の円滑化に努めてまいります。

#### B．北海道経済の活性化に資するための方針

当行は、地域のリーディングバンクとして北海道経済を支えていく責務を強く認識し、北海道の地域の活性化、産業の育成に努めてまいります。

当行は、北海道全域に営業店網を整備しており、各営業店を地域活性化の拠点とした地域毎の取り組みを強化してまいります。

また、個々のお客さまへの経営改善等の支援の成功事例等を地域へ積極的に情報発信し、当行の経営課題への取り組みを地域の他のお客さまにも広くご理解いただくことで、他のお客さまからも経営課題の解決のパートナーとして当行を選んでいただけるよう、個々のお客さまに対する支援を、地域全体の支援へと発展させてまいります。

### (2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策

#### A．北海道の経済成長、貸出マーケットの状況

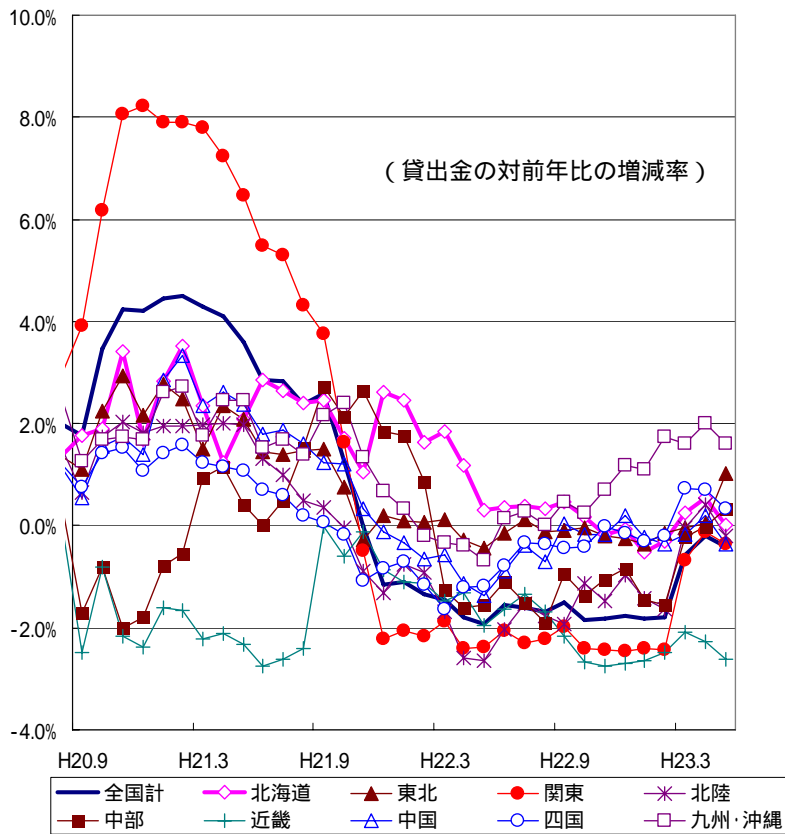
貸出金の対前年比の増減率は一部地域を除き、全国的に年率ゼロ近辺で推移しております。北海道の直近（平成23年5月末）は、0.0%となっております（図1）。

また、北海道の経済成長率は、北海道21世紀総合研究所によれば、平成25年度まではゼロ近辺で推移する見込みにあります（図2）。

このような状況下、前述の方針に則り、当行が主導し北海道の成長を上向きにするという強い意識を持ち、コンサルティング機能の発揮を通じた信用供与の円滑化に努めてまいります。

(図1)

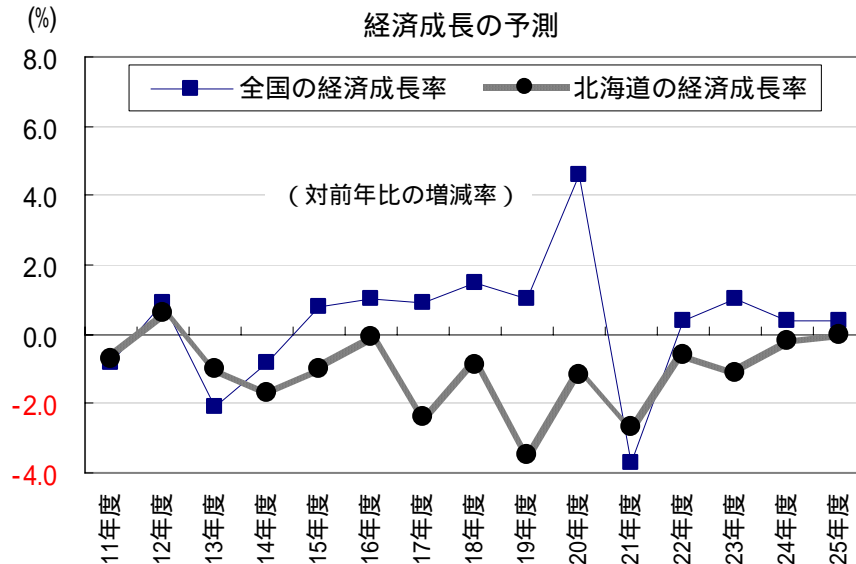
貸出年率推移(地域別)



出所：日本銀行

(図2)

経済成長の予測



出所：実績：全国～内閣府の見通し、北海道：道民経済計算

見通し：全国～政府経済見通し、24年度以降は日本経済研究センター

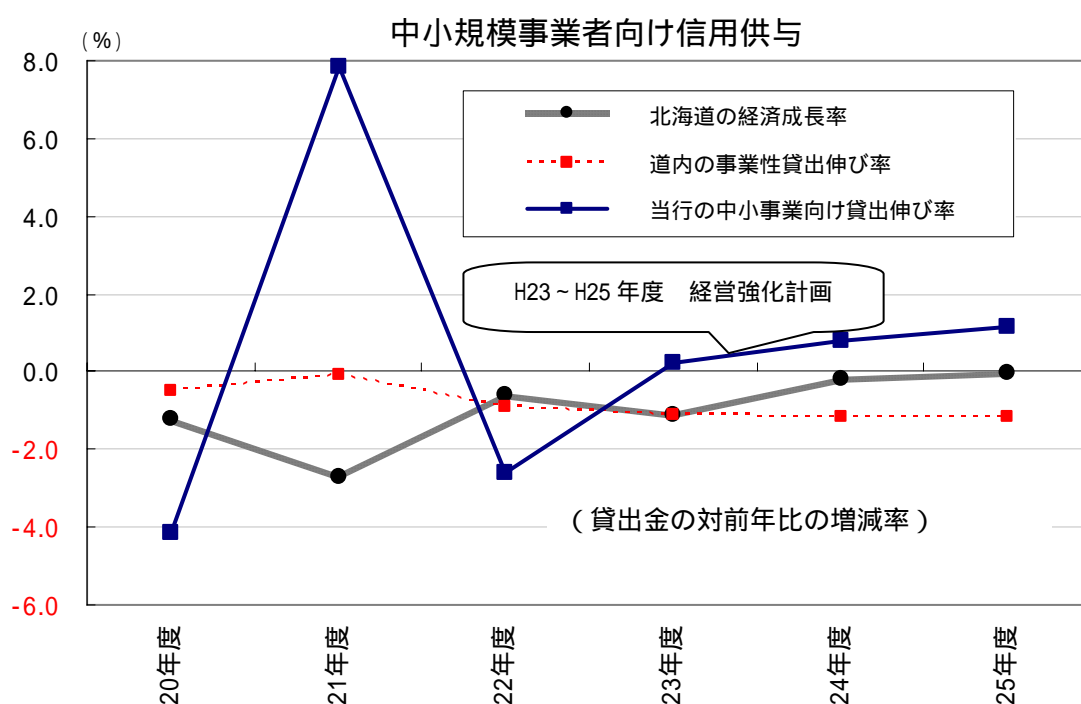
北海道～25年度までは北海道21世紀総合研究所

## B．中小規模事業者向け信用供与円滑化計画

### (a) 計画策定にあたっての考え方

道内の事業性貸出の伸び予想を上回る計画としておりますが、その策定にあたっては北海道の経済成長の予想、また、円滑な信用供与に関する基本方針に沿った数値計画としております。

また、コンサルティング機能の発揮は中長期的な取り組みとなり、貸出の残高として結果が現れるまで時間を要すことから、計画期間後半での増加としております。



- (注1) 北海道の経済成長率：  
20年度は「道民経済計算」実績、21年～22年度は北海道21世紀総合研究所の経済見通し、23～25年度は北海道21世紀総合研究所の予測。
- (注2) 道内の事業性貸出伸び率：  
北海道財務局「北海道金融月報」の平成18年3月から平成22年3月までの貸出計数実績を線形回帰分析を利用し推計。

(b) 中小規模事業者等に対する信用供与及び総資産に占める割合

(単位:億円、%)

	20/9 実績	21/3 実績	21/9 実績	22/3 実績	22/9 実績	23/3 実績(始期)
信用供与(a)	17,501 (17,427)	17,266 (17,438)	18,457 (18,482)	18,451 (18,804)	18,552 (18,378)	18,312 (18,298)
総資産(b)	71,849	72,104	71,133	73,687	72,188	73,784
割合(a)/(b)	24.35 (24.25)	23.94 (24.18)	25.94 (25.98)	25.03 (25.51)	25.69 (25.45)	24.81 (24.79)

	23/9 計画	24/3 計画	24/9 計画	25/3 計画	25/9 計画	26/3 計画
信用供与(a)	18,317	18,362	18,442	18,512	18,612	18,712
総資産(b)	73,784	73,945	74,247	74,508	74,891	75,272
割合(a)/(b)	24.82	24.83	24.83	24.84	24.85	24.85

(注1)「中小規模事業者等」とは、銀行法施行規則別表第一における「中小企業等」から個人事業主以外の個人を除いたものです。

(注2)信用供与については以下のものを除外しております。

- 政府出資主要法人向け貸出、及び特殊法人向け貸出
- 土地開発公社向け貸出、地方住宅供給公社向け貸出、及び地方道路公社向け貸出
- 大企業が保有する各種債権又は動産・不動産の流動化スキームに係るSPC向け貸出
- 当行の子会社向け貸出、及び当行を子会社とする銀行持株会社等(その子会社も含む。)向け貸出
- 個人向け貸出
- 上記のほか金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

(注3)当行では、資金供給手法の多様化の一環として、私募債に積極的に取り組んでいることを踏まえ、本計画より中小規模事業者等向けの私募債を信用供与として含めることとしております。なお、表中、20/9期~23/3期までの( )内の計数は、前計画の定義による実績を記載しております。

計画の内訳

(単位:億円)

	21/9	22/3	22/9	23/3 (始期)	23/9	24/3	24/9	25/3	25/9	26/3	始期 対比
中小規模事業者等向け信用供与(+ +)	18,457	18,451	18,552	18,312	18,317	18,362	18,442	18,512	18,612	18,712	400
うち貸出金( = A - B)	16,659	16,503	16,509	16,198	16,212	16,227	16,270	16,305	16,376	16,427	229
中小向け貸出金(除外項目控除前(A))	18,017	18,008	17,770	17,678	17,509	17,714	17,567	17,792	17,673	17,914	236
上記実行額	1,398	1,420	1,341	1,561	1,200	1,705	1,243	1,745	1,291	1,781	220
上記返済額( )	943	1,465	1,347	1,682	1,369	1,500	1,390	1,520	1,410	1,540	142
中小向け貸出金の除外項目( )(B)	1,358	1,505	1,261	1,480	1,297	1,487	1,297	1,487	1,297	1,487	7
うちアパート事業者向け貸出金( )	1,433	1,564	1,618	1,665	1,640	1,660	1,680	1,700	1,720	1,740	75
うち中小規模事業者等向け私募債( )	365	384	425	449	465	475	492	507	516	545	96

上表では、「除外項目」として「中小企業貸出」より、以下のものを控除しております。

- 政府出資主要法人向け貸出、及び特殊法人向け貸出
- 大企業が保有する各種債権又は動産・不動産の流動化スキームに係るSPC向け貸出
- 当行の子会社向け貸出、及び当行を子会社とする銀行持株会社等(その子会社も含む。)向け貸出
- 上記のほか金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

中小規模事業者等向け信用供与の純増額は、お客さまとの中長期的なりレーションシップの強化による貸出という成果を念頭にしており、計画期間の後半にかけ、計画始期対比の残高が少しずつ積みあがる計画としております。

中小規模事業者等向け信用供与の純増額の内訳は以下のとおりです。

中小企業貸出は、北海道の地域産業の中核として成長が期待される「医療」、「環境」、「農林水産」、「観光」、「国際関連（中国ビジネス等）」等の各分野及び地域の課題となっている「事業承継・M&A」の分野を中心とした中長期的なりレーションシップの強化による貸出金の増加を計画しております。

アパート事業者向けの貸出金に対する取り組みは、高齢化社会を背景とした地域の課題解決への取り組みの一環として、介護付高齢者専用賃貸住宅等に対する資金供給を中心に取り組んでまいります。

中小規模事業者等向け私募債については、環境に配慮した取り組みを自主的・積極的に行っているお客さまに対し、有利な私募債発行条件を提供する「北洋エコボンド」の取り扱い拡大を通じてお客さま・地域への支援を行ってまいります。

中小規模事業者等向け信用供与の純増額の決定プロセス

前経営強化計画では、中小規模事業者等への信用供与の増加が地域活性化に資するとの位置づけで信用供与円滑化計画に取り組んでまいりました。

本経営強化計画では、景気低迷、資金需要の低迷が続く状況下、信用供与の前提として、まずはお客さまの事業支援に重点的に取り組み、その取り組みを通じて円滑な信用供与を実施することとしております。その考えから、コンサルティング機能の発揮を前提とした純増の計画としました。

地域に対して一定の信用供与を実施していく必要性を十分に認識しており、前計画と本計画での合計の信用供与の増加額を1,200億円とし、資本注入以上の信用供与の増加を目指すものとししました。

本計画期間中での純増額を400億円としましたが、コンサルティング機能の発揮への積極的な取り組みにより、早期に成果をあげるよう、計画以上の信用供与の増加を目指してまいります。

## C. 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画を適切かつ円滑に実行するための方策

当行が、お客さまに提供する総合的なサービスの質を以って「お客さまに選んでいただける銀行」を目指すためには、営業店が「お客さまを知る」ことを徹底し、各本部の支援や外部専門機関との連携を図る等コンサルティング機能を発揮し、「お客さまの企業価値向上」に資することが不可欠と考えております。

こうしたことから、お客さまとの日常的・継続的な信頼関係を構築し、お客さまの経営課題への対応や販路拡大等の事業支援を実践することにより、過度な金利競争に陥らない円滑な信用供与に取り組んでまいります。

上記の基本的な考え方を踏まえ、本計画期間においては、以下の3点について重点的に取り組んでまいります。

### (a) お客さまとの関係強化

お客さまとの関係構築のベースとなるのが、お客さまの事業や経営課題等経営内容の実態把握であり、当行の店舗網を通じて収集される情報を組織的に展開することで、情報に付加価値を与え、お客さまの企業価値向上に取り組んでまいります。

具体的には、収集した情報を事業支援に展開するための管理シートを策定するほか、営業店の中長期的な取り組みを評価するため、業績評価の見直しを検討してまいります。

また、電子稟議機能や契約書類作成等の事務支援機能等を備えた「融資支援システム」の導入を進めており、システム導入による効率化効果を見込むほか、案件審査を通じてお客さまの情報の組織的・継続的な蓄積を図ることで、ビジネスマッチング等に活用してまいります。

さらに、顧客基盤の拡大を目指し、法人新規開拓に注力するほか、迅速な資金供給に加え、外部専門機関への支援仲介等産学官連携による課題解決支援に取り組むことで、お客さまの事業を支援してまいります。

### (b) 成長分野支援

当行では、「医療」、「環境」、「農林水産」、「観光」、「国際関連（中国ビジネス等）」等を成長分野と位置づけ、積極的に支援を行っております。

「医療」では、従来から医療取引推進専担者の配置、医療法人取引推進店の選定、行内向け研修・顧客向けセミナーの実施等の施策を実施しておりますが、地域医療に関しては、地域活性化の面で牽引となる分野であり、当行がこの分野に積極的に取り組むことで、信用供与の拡大に加え、地域の面的支援に努めてまいります。

「農林水産」に関しては、成長産業の中でも、特に北海道の基幹産業で

ある「農業・食品産業」をフードビジネスととらえ、川上(生産)・川中(加工)・川下(販売)の各フェーズで最適な支援策を実施し、「道産食品の商品力の強化」と「強固な商流構築」に取り組むことにより、生じる資金需要に積極的に応えてまいります。

また、「環境」では、平成22年4月から環境配慮型企業向けの私募債「北洋エコボンド」の取り扱いを開始したほか、平成23年2月には日本政策投資銀行との業務協力協定に基づき、道内初となる「環境格付評価」を実施し、同評価を受けて「ほくよう環境配慮型融資」を取り扱っております。北海道の地域経済活性化において、「環境」の役割はますます高まっており、「環境」での融資商品を積極的に展開することで、信用供与の拡大に努めてまいります。

#### (c) 多様な資金調達手法の推進

担保や保証に過度に依存しない多様な資金調達手法を促進するためには、お客さまの事業をしっかりと把握し、お客さまに適した様々な資金供給手法を提供することに加え、各種スキームの活用・提案を営業店に着実に浸透させることが不可欠と考えております。

環境配慮型企業向けの私募債「北洋エコボンド」等の私募債、「特定債務者型ABL」「第一次産業向けABL」等債権流動化への取り組みを強化するほか、特にお客さまの資産の流動化については、お客さまの個々の事情と保有する債権の特徴を踏まえ、積立式の割賦債権の流動化や、債権プール型の売掛債権の流動化等独自性の高い商品の開発・提案に注力してまいります。

また、営業店と本部のコミュニケーションの密度を高めることで、各種スキームの活用を営業店に定着させてまいります。

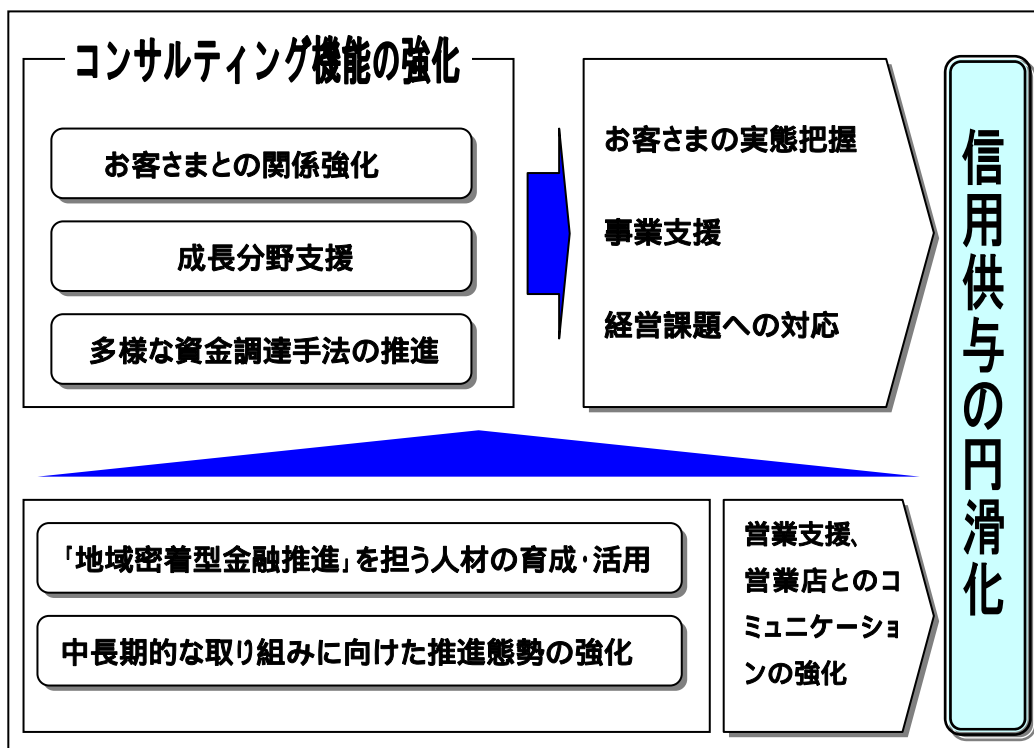


## D．中小規模事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

信用供与の円滑化を実施するためには、「地域密着型金融推進」の基本的な考え方を踏まえ、担う人材の育成・活用と中長期的な推進態勢の構築を図ることが不可欠と考えております。

このことから、信用供与の円滑化に向けて以下の実施体制の整備に取り組んでまいります。

### 【推進イメージ】



#### (a) 「地域密着型金融推進」を担う人材の育成・活用

当行では、リレーションシップを重視した営業推進態勢の強化策として、本部のスリム化による営業人員余力を創出し、営業店や本部の営業支援部署に人員の再配置を進めてまいりました。

本計画期間においては、引き続き営業推進人員の増強を図るとともに、地域密着型金融のベースとなるお客さまとの信頼関係の構築にあたり、重要な要素は「人」にあることを再認識し、本部研修、営業店でのOJTに注力してまいります。

具体的には、営業店長会議等を通して組織内に人材育成の重要性を意識付ける等、経営の意思統一を図っていくことに加え、研修については「質」「量」の両面で強化してまいります。

「質」の向上につきましては、融資業務を中心とした基礎研修の充実による若手・女子職員の即戦力化を目指し、今後2年間で約500名を対象に「融資実践力強化研修」を集中実施してまいります。

また、専門性の向上においては、各本部の専門部署が営業店の職員とお客さまへ同行して訪問する等、営業店とのコミュニケーションを高めることで、ノウハウの浸透に取り組むほか、営業店長を対象としたコンサルティング能力向上の研修を実施してまいります。

さらに、「お客さまから選ばれる銀行」の「入り口」としてお客さまと接する機会の多いパートタイマーを対象に、マナー・接遇のレベルアップを目的として研修を実施してまいります。

「量」の面においては、年間研修実施回数を倍増（約60回→約120回）させ、年間延べ受講者数も約1,000名の増加（約1,500名→約2,500名）を目指してまいります。

こうした取り組みに加え、営業店でのOJTを継続的に徹底することで、組織全体が人材育成に関心を持ち続けてまいります。

地域密着型金融のビジネスモデル確立の成否は、「人材」に大きく依存していることを再認識し、本計画期間において、この部分を徹底して強化することにより、中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化の基礎を着実に築いてまいります。

#### （b）中長期的な取り組みに向けた推進態勢の強化

前計画期間において、一部業績評価基準を法人取引重視の体系に変更したほか、法人訪問のウェイトを高めるため、渉外担当者に一定のインセンティブを付与してまいりました。

本計画期間においては、営業店が「お客さまを知る」ことを徹底し、事業支援に継続して取り組むべく、中長期的なコンサルティング機能を評価する業績評価基準を新たに検討してまいります。

また、お客さまの経営内容の実態把握と事業支援に向け、管理ツールの見直しを行い、当行の店舗網を通じて収集される情報の一元化を図り、組織的な展開を行うことで、信用供与の拡大に努めてまいります。

さらに、現在導入を進めている「融資支援システム」の活用により、案件審査を通じてお客さまの情報の組織的・継続的な蓄積を図る等、システム面の対応を講じてまいります。

こうした営業店を重視した中長期的な推進態勢の構築を図ることで、当行とお客さまとの間に双方メリットのある関係を構築し、過度な金利競争に陥らないビジネスモデルを確立してまいります。

#### （c）信用供与の実施状況の検証態勢

数値計画については、毎月経営会議にて進捗状況をチェックしてまいり

ます。また、内部監査、営業推進所管部によるモニタリングを活用して施策の有効性の検証を行い、認められた問題点については改善策を検討し実施状況のフォローアップを図ってまいります。

### (3) 北海道経済の活性化に資するための方策

#### A. 経営改善支援等取組先企業の数取引先企業総数に占める割合

お客さまの事業を知り、お客さまとともに経営課題への解決に取り組み、個々のお客さまの成長が北海道経済の活性化に資するよう経営改善支援等に積極的に取り組んでまいります。

各方策別の目標を以下のとおりとし、取引先企業総数に占める経営改善支援等取組先数合計の割合を増加させてまいります。

(単位：先、%)

	20/9 実績	21/3 実績	21/9 実績	22/3 実績	22/9 実績	23/3 実績(始期)
創業・新事業開拓支援	323	319	412	362	304	296
経営相談・支援強化	168	149	305	417	330	275
早期事業再生	3	9	7	6	5	4
事業承継支援	18	29	17	18	118	94
担保・保証に過度に依存しない貸出	72	76	115	117	130	127
経営改善支援等取組先数合計(a)	584 (925)	582 (996)	856 (1,321)	920 (1,535)	887 (1,720)	796 (1,713)
取引先企業総数(b)	33,494	32,919	33,181	33,403	33,276	33,027
割合(a/b)	1.74 (2.76)	1.76 (3.02)	2.57 (3.98)	2.75 (4.59)	2.66 (5.16)	2.41 (5.18)

	23/9 計画	24/3 計画	24/9 計画	25/3 計画	25/9 計画	26/3 計画	始期比 増減
創業・新事業開拓支援	296	300	301	305	301	305	9
経営相談・支援強化	295	299	313	324	340	346	71
早期事業再生	4	4	4	4	4	4	0
事業承継支援	94	94	96	96	98	98	4
担保・保証に過度に依存しない貸出	114	127	115	128	116	128	1
経営改善支援等取組先数合計(a)	803	824	829	857	859	881	85
取引先企業総数(b)	33,100	33,000	32,850	32,750	32,650	32,550	477
割合(a/b)	2.42	2.49	2.52	2.61	2.63	2.70	0.29

(注1) 前計画では、『創業・新事業開拓支援』のうち、「企業育成ファンドの組成・出資等を行い、経営支援を行っている先」、『経営相談・支援強化』のうち「経営改善計画を策定し継続的に経営支援を行っている先」を、取り組みから毎期継続的に支援を行っているという考えから、実績を累計で計上しておりました。本計画では、「お客さまの経営課題を知る」という取り組みを通じ、支援先の間口の拡大と課題解決の取り組みを個社から地域全体へ広げていくという考えから、各期における新たな取組先を計上することに変更しております。

(注2) 前計画では、後記「2.(2)」を1.「創業・新事業開拓支援」の一項目として計上しておりましたが、本取り組みはお客さまの経営課題に対する相談との位置づけから、本計画より2.(2)「経営相談・支援強化先」の一項目として計上しており

- ます。
- (注3) 前計画では、第一段階として、お客さまへ幅広く提案を行っていくことが重要と考え、後記「5.(1)～(5)(7)」について、「提案先」を先数としておりました。今後は、第二段階として、お客さまへの提案を実績につなげていくことが重要と考え、本計画より「実行、契約、組成依頼書の取り交わし」をもって先数としてカウントしております。
- (注4) 表中、20/9期～23/3期までの( )内の計数は、前計画の定義による実績を記載しております。
- (注5) 「経営改善支援等取組先」とは次の5項目への取組先とします。

#### 1. 創業・新事業開拓支援先

- (1) 創業・新事業開拓支援として、以下の事業資金融資を行った先  
 北海道・札幌市等制度融資の創業貸付  
 業歴1年未満の先を対象とする「ほくようセットアップローン」  
 創業・設立から3年未満のお客さまへの初めての事業資金融資
- (2) 創業・新事業開拓支援として、以下のファンドによる出資、基金による助成を行った先  
 北洋ベンチャーファンド  
 地域密着型金融推進ファンド  
 札幌元気チャレンジファンド  
 北洋銀行ドリーム基金

#### 2. 経営相談・支援強化先

- (1) お客さまが抱える経営課題について、当行のコンサルティング機能、情報提供機能を活用して、本部の業種別担当者が助言を行った先
- (2) お客さまが抱える経営課題について、各種研究機関、産業支援機関へ当行が能動的に支援の仲介を行った先
- (3) お客さまとの長期的な密度の高い関係から得られる情報を活用して、情報提供・経営改善指導・財務書類作成に係る助言を継続的に行い、情報提供・経営指導・相談のニーズに対応するため経営改善計画書を作成した先
- (4) 本部において営業店からの顧客情報交換を行う行内ビジネスマッチングを活用して商談が成立した件数
- (5) ローンプラザにおいて、アパート経営者からアパートローンの相談を受け、貸出を実行した先
- (6) お客さまが抱える海外ビジネスに関する課題や相談に対して、国際部が具体的に提案・アドバイスを行った先

#### 3. 早期事業再生先

- (1) 人材派遣し再建計画策定を行った先
- (2) プレパッケージ型事業再生または私的整理手続きで関与した先
- (3) 企業再生ファンド組成により現物出資した先
- (4) DES・DDS・DIPファイナンスを活用した先
- (5) 整理回収機構(RCC)信託機能を活用した先
- (6) 中小企業再生支援協議会と連携し再生計画を策定した先
- (7) 弁護士、会計士、税理士、コンサルタント等の外部の再生専門家を活用し再生計画を策定した先

#### 4. 事業承継支援先

- (1) お客さまの事業承継に関する課題に対して、本部の専門部署がお客さまに対して課題解決に向けた情報提供・助言を実施した先
- (2) M&Aアドバイザー契約を行った先

#### 5. 担保・保証に過度に依存しない融資促進先

- (1) シンジケートローンの契約先
- (2) コミットメントラインの契約先
- (3) 財務制限条項(コベナンツ)を活用した融資商品の実行先
- (4) 財務諸表精度が高い中小企業者への特別プログラムの融資先として、中小企業

向け私募債、信用格付を利用した信用供与の契約先

- ( 5 ) A B L ( Asset Based Lending ) 手法の活用、動産・債権担保融資の実行先
  - ( 6 ) 債権流動化の契約先または買取実行先
  - ( 7 ) P F I または地域開発プロジェクトの組成に向け、当行が地方公共団体または民間業者に対して提案・アドバイス ( 研修会開催を含む ) を行ったことによる、組成依頼書 ( マンデート ) の申受先または契約先
- ( 注 6 ) 「取引先の企業の総数」は、当行の信用供与先のうち、地方公共団体・地方公社の先数を含まないほか、政府出資主要法人、特殊法人、資産流動化スキームによる S P C、及び当行関連会社を含んでおります。
- なお、23/3～26/3 期の企業数は、「札幌国税局統計情報」( 札幌国税局 ) 内の道内税務申告事業者数、および当行の貸出先数の実績を、線形回帰分析を利用し推計しております。

## B．創業・新事業開拓支援

### (a) 実績と課題

創業・新事業支援先については、新設法人先の減少に加え、平成 22 年度下期は、中小規模事業者等に対する信用供与の拡大に傾注したことから、計画 320 先に対し、実績 291 先と計画を下回りました。

一方、道内中小企業が行なう新技術・新製品の研究開発に対し「北洋銀行ドリーム基金」による助成支援を 22 年間に亘り継続しており、平成 22 年度においては、助成先を 5 先（昨年度 3 先）に増枠し、環境に取り組んでいる企業を評価すべく「環境・省エネ」に対する助成を強化しました。

また、創業支援については、当行が独自に組成した「北洋ベンチャーファンド 1 号・2 号」による投資による支援を実施しております。

さらに、北海道立総合研究機構（道総研）等産学官との支援仲介を行うことにより、創業・新事業開拓における課題解決に取り組んでまいりました。

お取引先企業が創業・新事業をビジネスモデルとして確立していくためには、事業化に向けた人材の確保・育成や安定的な販路の確立が重要であり、当行が保有するビジネスマッチング情報の提供等、個社のニーズに合わせた適切な提案を継続的に実践していくことが課題であります。

### (b) 今後の方策

本計画期間においては、期中約 300 件の実績を計画しており、前計画期間と同水準の計画となりますが、新たに創業した企業に対して積極的に資金供給を行うことを加え、「北洋銀行ドリーム基金」の助成支援のほか、「北洋ベンチャーファンド」「札幌元気ファンド」等各種ファンドを通じた企業育成に引き続き取り組むことにより、創業・新事業の支援に注力してまいります。

また、北海道経済産業局、北海道総合研究機構等と連携を図り、個別技術相談会等による技術支援を行う等、中小規模事業者のお客さまに対し、経営に役立つ情報のご提供を行ってまいります。

## C．経営相談・支援強化

### (a) 実績と課題

経営相談・支援強化の取り組みについては、お客さまの業績向上につながるほか、当行の信用コストの抑制にも資することから、重点的に取り組んでまいりました。この結果、前計画期間においては、計画を 548 件上回る 1,045 件の実績となりました。

経営改善支援に関する具体的な取り組み内容は以下のとおりであります。

## 取り組み内容

### 組織体制

経営改善支援の取り組み強化を目的に、平成 21 年 6 月に融資第一部内に「経営改善支援室」を設置しました。

人員を事業再生担当と合わせ 16 名体制とし、うち、経営改善支援担当を 6 名としております。

### 主な取り組み

経営改善計画をより策定し易くするため「経営改善計画書」(当行書式)を全面改定したほか、お客さまへの説明のツールとして「経営改善計画策定マニュアル」を作成・活用しました。

営業店支援・目利き力の育成については、ブロック別次課長会議や融資次課長研修等の営業店研修を継続的に開催し、経営改善支援能力の向上を図りました。

外部専門機関との連携として、平成 22 年 12 月に T K C 北海道会と連携し、経営改善計画の策定支援サービスを開始したほか、平成 23 年 6 月に T K C 北海道会との「連携強化セミナー」を開催する等、資金面に加え事業計画等総合的なコンサルティング機能の発揮に向けた態勢の整備に取り組みました。

「与信企画室」と「経営改善支援室」がタイアップを図り営業店臨店を行い、経営改善計画の作成支援・指導を実施したほか、「進捗状況管理表」を新たに策定し、これにより、1 年以上計画未確定先(長期未確定先)の全先解消を目指しております。

### 課題

経営改善計画に実効性を持たせるためには、お客さまとの日常的な関係強化によるモニタリングの徹底が重要であり、計画の達成状況だけでなく、計画と乖離した先に対しては乖離要因及びその対策まで踏み込んでモニタリングを実施することが必要と認識しております。

経営改善支援については、経営者と課題の認識を共有し、課題解決に向けた合意形成が不可欠であり、経営者の問題意識がなく経営改善の必要性に理解を得ることに時間を要することや、理解が得られているが取引先の人的・時間的要因により進展しない等の支障を防ぐため、経営者との日常的・継続的な接触による信頼関係の構築が課題であります。

### (b) 今後の方策

お客さまとの日常的・継続的な接触による信頼関係の構築に注力することに加え、各種研修の実施等による実務能力の向上等、経営改善支援の担い手である人材の育成を強化してまいります。

また、これまでの経営改善支援の事例を分かり易く営業店に還元し、お客さまの経営上の問題点を早期に発見するポイントや、その解決策の共有化を図る等、営業店と本部のコミュニケーションを今まで以上に密にすることで、お客さまの経営改善計画策定の支援や、本部専門スタッフによる情報提供等経営相談・経営支援に取り組んでまいります。

## D．早期事業再生

### (a) 実績と課題

お客さまの事業再生については、雇用等地域経済への影響も大きいことから、本部専門部署である「経営改善支援室」と営業店が連携し、外部機関も有効に活用して早期の再生に取り組んでまいりました。

具体的には、「経営改善支援室」内に早期事業再生担当を9名配置したほか、緊急性並びに地域経済への影響度合いを検討しつつ、「重点取組先」を選定し、営業店と連携を取りながら個社別に事業再生スキームを検討しました。

また、再生計画の早期策定と事業再生の透明性を高め、他金融機関との調整を円滑にするため、公正・中立な立場となる中小企業再生支援協議会の活用を積極的に図ったほか、お客さまの希望に応じT K C税理士・公認会計士をコンサルタントとして紹介してまいりました。

以上により、前計画期間においては、計画始期比、計画比ともに達成しました。

事業再生においては、リスケジュール主体のものから、D D S、会社分割等スキームが高度化し、再生案件の難易度は高まっていることに加え、再生計画についても長期化しております。このため、再生計画の進捗等のモニタリングを強化し、計画達成が困難な先については、別の再生スキームを早期に検討していくことが課題であります。

### (b) 今後の方策

お客さまとのリレーションシップを強化するとともに、「経営改善支援室」の専門的なノウハウの活用を中心に、早期事業再生に取り組んでまいります。プレパッケージ型事業再生や再生ファンドを活用した事業再生、D E S・D D S・D I Pファイナンス等を活用した事業再生、北海道中小企業再生支援協議会や外部コンサルタント等との連携による事業再生等、様々な手法を選択し、早期かつ効率的な事業再生を目指してまいります。

## E．事業承継支援

### (a) 実績と課題



経営者の高齢化を背景として、後継者不在を理由とする事業売却のニーズが高まっており、速やかな事業承継は地域経済の発展・維持に不可欠であるとの認識のもと、法人施策の柱の一つに位置づけ取り組んでまいりました。

平成 21 年度下期より、「事業承継支援業務」を営業店と連携し、重点的に取り組んでおり、「法人部」内に事業承継専担で 6 名を配置したほか、事業承継に係る高度な専門性を有する監査法人等 6 先と提携しました。

また、お客さま向けの「事業承継セミナー」を累計 18 回開催したほか、「事業承継チーム」により、事業承継のニーズが見込まれる対象先を計 3,500 社抽出し毎期 200 社以上を目標に本部渉外を展開しました。

さらに、「事業承継支援業務」に取り組む中で、M & A 案件化や株式譲渡資金、個人所有の事業用資産取得資金の支援、株式譲渡代金の運用等、コンサルティング機能の発揮に取り組んでまいりました。

この結果、前計画期間においては、計画を 82 件上回る 94 件の実績となりました。

事業承継対策は中長期に亘る取り組みが求められていることから、お客さまとの日常的・継続的な関係構築が重要であり、本部専門部署と営業店が連携し、継続的なフォロー体制を構築することが課題であります。

#### ( b ) 今後の方策

速やかな事業承継は、地域経済の発展・維持に不可欠であることから、今後においても、事業承継支援を法人施策の柱の一つに位置づけ、円滑な事業承継の支援を行ってまいります。

また、事業承継支援については、営業店の業績評価に反映させており、お客さまとの信頼関係の強化を意識した営業活動を今後も展開してまいります。

### F . 担保・保証に過度に依存しない貸出

#### ( a ) 実績と課題

担保・保証に過度に依存しない融資を促進するために、多様な資金調達手段を提供すべく、平成 21 年 6 月に「市場開発室」を「市場開発部」に昇格させ、ソリューション機能を強化してまいりました。

また、環境配慮型企業向けの私募債「北洋エコボンド」等の私募債、「特定債務者型をはじめとする債権流動化( A B L )」、「第一次産業向けの動産担保による融資( A B L )」への取り組みを強化しているほか、特にお客さまの資産の流動化については、お客さまの個々の事情と保有する債権の特徴を踏まえ、積立式の割賦債権の流動化や、債権プール型の売掛債権の流動化等独自性の高い商品の開発・提案に注力しました。

また、従来の大型店中心の取り扱いから、本部支援等により比較的規模の小さな店舗においても取り扱いを増加させる等、対象先の間口の拡大に取り組みました。

以上により、前計画期間においては、計画を42件上回る202件の実績となりました。

担保や保証に過度に依存しない融資を促進するためには、お客さまの実態把握と事業計画を精査するうえでの審査スキルが不可欠であり、お客さまの事業をしっかりと把握し、お客さまに適した様々な資金供給手法を提供することに加え、対象先を広げるため、各種スキームの活用・提案を営業店に着実に浸透させることが課題であります。

#### (b) 今後の方策

今後においても、お客さまの事業をしっかりと把握し、ニーズと課題抽出に取り組むとともに、こうした進歩的な資金供給手法の活用により、幅広いお客さまに多様な資金調達手段のご提案を行ってまいります。

また、各種スキームの活用・提案を営業店に浸透させるため、本部専門部署による営業店支援に取り組んでまいります。

## 7. 利益剰余金の処分の方針

### (1) 基本的な考え方

当行は、持株会社である札幌北洋ホールディングスの子会社であり、当行の普通株式への配当は100%札幌北洋ホールディングスへの配当となっております。また、これとは別に、平成21年3月期の国の資本参加による第1種優先株式への配当を行っております。

一方、札幌北洋ホールディングスは、子銀行である当行から受け取る配当額を配当原資としています。札幌北洋ホールディングスの配当方針としては、安定的に配当する「普通配当金」に、連結当期利益が一定の水準を超えた場合には業績に連動して配当する「業績連動配当金」を加えたものを各期の配当金としています。

今後とも、当行及び札幌北洋ホールディングスでは、企業体質の強化と積極的な事業展開のため、内部留保の充実及び株主資本の増大に努めながら、株主重視の観点から総合的な利益還元を努めて参りたいと考えております。

また、内部留保の確保に向け、役員賞与の支給は凍結しております。

### (2) 財源確保の方策

当行は、経営強化計画の着実な履行による収益力強化と業務の効率化による経費圧縮に努め、安定した利益を確保することにより、公的資金の早期返済を目指してまいります。

経営強化計画においては、内部留保の蓄積を基本とする一方、札幌北洋ホールディングスの株主価値の向上を図るため、利益の積み上がりに応じて一定の普通配当を実施することを計画しております。

経営強化計画の実行によりコア業務純益が確実に増加していくこと等により、保守的に見ても当期純利益200億円を確保できる見通しにあります。

その結果、平成29年3月末にはおよそ1,500億円の利益剰余金の積み上がりを見込んでおります。今後、公的資金の早期返済に向けた剰余金の積み上げ、及び普通配当の実施を実現していく所存です。

利益剰余金の推移

(単位：億円)

	21/3 (実績)	22/3 (実績)	23/3 (実績)	24/3	25/3	26/3	27/3	28/3	29/3
当期純利益	2,116	302	124	250	200	220	200	200	200
利益剰余金	489	306	415	649	822	1,015	1,188	1,361	1,534
株主資本合計	2,016	2,322	2,431	2,665	2,838	3,031	3,204	3,377	3,550

## 8．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及び今後の方策等

#### A．信用リスク管理

##### (a) 現状

信用リスク管理にかかる全般的な方針を「信用リスク管理規程」に、融資業務に関する方針は「クレジットポリシー」等に定め、組織に周知徹底しております。

体制面では、リスク統括部信用リスク管理室が統括部署となり、「審査部門」「問題債権の管理部門」「与信管理・企画部門」の各本部が所管業務の信用リスクを管理することとしております。

情報共有化については信用リスク管理検討会等にて報告・提言・協議のうえ施策展開しており、信用コストの極小化に向けて取り組みを継続しております。

ポートフォリオ管理では、クレジットライン管理、信用格付制度、信用リスク計測等により、与信集中リスク、信用格付別・業種別等のリスク管理を実施しております。

個別与信管理では、店別、業種別、経営改善支援先、破綻懸念先以下等に区分した審査体制により、審査、管理・回収を実施しているほか、要管理先以上の大口与信先は、融資取組方針を策定し、取引先の実態把握とモニタリングにより、お客さまへの資金支援と当行の信用リスク管理の両立に努めております。

##### (b) 主要な課題と今後の方策

信用リスク管理に関する各所管部の情報共有化体制は平成22年6月に整備を行いました。今後は報告・提言内容の質を高め、より実効性の高い施策に繋げてまいります。

また、引き続き報告・提言事項からの施策展開を行い、信用コストの極小化に向けて取り組みを継続してまいります。信用リスク管理検討会等での提言・協議事項は、定期的にフォローアップを行い、PDCAの強化を通じてさらに実効性を高めていきます。

具体的な主要課題と方策は以下のとおりです。

信用格付制度は適正な信用リスク量の計測、信用格付制度に連動した貸出限度額、格付毎のクレジットライン、私募債の適債基準、及びシンジケートローン等投資基準の基礎として活用しておりますが、一層の正確性の確保が課題と認識しております。

今後は、お客さまの実態を従来以上に正確・適切に格付判定に反

映させることで、格付制度に基づいた信用リスク管理上の各施策の実効性確保に努めてまいります。

## B．市場リスク管理

### (a) 現状

有価証券運用に関する基本方針として「ローリスク」「分散投資」「過度な相場観によらない」事等を「有価証券運用・リスクテイクポリシー」にて定めております。

市場リスク管理に関する方針は、「市場リスク管理規程」に基本事項を明確化しており、市場リスク管理を重視した態勢の整備を継続的に実施すること、市場リスクの種類・特性、リスク評価・コントロール等の手法の重要性を十分に理解すること、リスク管理委員会は、リスクの状況を的確に分析・検証し実効性を確保すること、としております。

市場リスク管理に関する事項は、リスク管理委員会、ALM委員会にて報告・協議を行っているほか、有価証券運用会議の開催により相場状況や運用資産のリスク内容等を把握し迅速な対応を行っております。

市場リスク量の測定はVaRによって行っているほか、金利リスクについては、アウトライヤー比率、100bpv等の指標も使用し複合的にモニタリングしております。また、有価証券全体・部門別・個別銘柄ごとにアラームポイント・損失限度を設定し価格下落時の対応を明確化しているほか、複雑なリスクのあるものや流動性に懸念のある有価証券に保有枠を設定しております。

### (b) 主要な課題と今後の方策

前経営強化計画においては、「適切な有価証券ポートフォリオへの転換」の構築に向けて、価格変動リスクや市場流動性リスクの高い有価証券を削減し、健全性の強化を図ってまいりました。その状況下、今までの削減の実績、現在のリスクの内容や許容度、今後の取り組みの方向性について、PDCAを強化していく必要性を認識しております。

今後は、上記PDCAの実施により、「効率性」と「健全性」、地域密着型金融の推進と収益力強化等の経営目標と統合的な態勢の枠組みを検討・構築してまいります。

ストレステストを通じ市場リスクが顕在化した場合の経営への影響の試算、対応策の協議を、従来より定期的または必要に応じて実施してまいりました。今後は、よりストレステストを経営に活かすことができるよう、具体的なストレスへの対応策の提言等により、さらに協議内容の充実を図っていく必要があると認識しております。

また、上記に加え、ストレスが顕在化する状況を実例とともに提示し、

その対応を検討する手法（所謂リバースストレステスト）の導入等、より具体的、実践的な協議に結びつくよう、内容を高度化してまいります。

## C．流動性リスク管理

### （a）現状

流動性リスクを適切に管理するために、「流動性リスク管理規程」を制定し、流動性リスク管理に関する基本方針としております。

資金繰り管理部門である資金証券部、国際部は、日次・月次の資金繰りを管理し、流動性リスク管理部門のリスク統括部は、適正に管理されているかについてモニタリングを行っております。

流動性リスクの管理区分に応じて換金性の高い流動性資産を十分確保できるように保有すべき最低流動性準備量を制定し、日次でモニタリングしているほか、万一の流動性危機発生に備え、「流動性リスク危機対応マニュアル」を定め組織全体に周知しております。

### （b）主要な課題と今後の方策

流動性リスク管理については、日常の管理、危機時の管理等をマニュアルとして定めておりますが、継続的なマニュアルの実効性の確認、見直しが必要と認識しております。

今後は、流動性のストレステストの活用等を通じて、適正な最低流動性準備量等のリスク管理指標について継続的な見直しを行ってまいります。

また、流動性リスクが顕在化した場合に備え制定している各種マニュアルについて、定期的な訓練を通じて実効性の確保を図ってまいります。

## D．オペレーショナル・リスク管理

### （a）現状

オペレーショナル・リスクを適切に管理するために「オペレーショナル・リスク管理規程」を制定し、基本方針としております。

オペレーショナル・リスクは5つのカテゴリー毎（事務リスク、システムリスク、人的リスク、有形資産リスク、法務リスク）に管理部署、管理規程を定め、リスクの認識、削減、軽減、予防に努めております。

オペレーショナル・リスク管理部署の担当で組織されるオペレーショナル・リスク担当者会議においてオペレーショナル・リスク事象を特定・削減・管理するための具体的な議論を行い、報告・協議された事案は各管理部署の長で構成されるオペレーショナル・リスク管理検討会に付議しております。さらに経営に影響を及ぼす重要事案についてはリスク管理委員会で協議を行っております。

管理は大きく顕在リスク管理と潜在リスク管理に大別され、両面でリスク管理を行っております。

(b) 主要な課題と今後の方策

顕在化したリスクへの対応だけではなく、潜在リスク管理をRCSA等を通じて強化していくことが課題と認識しております。

今後は、オペレーショナル・リスク削減のための原因分析の充実を図っていくことに加え、重要なオペレーショナル・リスク事象(顕在リスク)とRCSA(潜在リスク)の紐付けにより予防管理を強化してまいります。

また、外部データの活用によるオペレーショナル・リスク管理の高度化についても一層の強化を図ってまいります。

業務継続体制については、津波被害等の発生を踏まえて、業務継続に支障をきたすシナリオや影響度、その対応策の検討について、継続的な見直しが今後も必要と認識しております。

訓練の実施等を通じて、業務継続体制のPDCAを強化することで、一層の実効性の確保に努めてまいります。

E. システムリスク

(a) 現状

システムリスクを適切に管理するために「システムリスク管理規程」を制定し、基本方針としております。

システム戦略方針は、システム関連投資計画案を策定し、システム開発委員会でシステム戦略、システム投資、開発の優先順位を審議しております。

システムリスクは、その損失規模及び発生頻度といった個別リスクの特性に応じてリスクの許容範囲、具体的な対策を講じることによりリスクの削減や費用対効果を勘案し対応しております。

なお、FISCの安全対策基準に準拠した新コンピュータセンターを平成22年1月に建設、平成24年1月にシステムセンターを移転し、ホストコンピュータを稼働させる計画となっております。

(b) 主要な課題と今後の方策

まずは、平成24年1月のシステムセンター移転にあたり、プロジェクト管理体制、危機管理体制に万全を期します。また、耐障害性・高セキュリティを備えた新コンピュータセンターでのホスト稼働により、安定したシステム運用を目指してまいります。

従来から大きな見直しを行っておらず、かつ安定的に長年稼働し

てきたシステムについても、その脆弱性の把握、対応策の検討の実施が必要と認識しております。

今後は、障害事例の分析等も踏まえ、新システムの導入、既存システムの入替に限らず、既存の安定稼働中のシステムに関する脆弱性の把握、対応必要事項への対策強化を検討・実施してまいります。

## ( 2 ) 顧客保護等管理態勢強化のための方策

### A . 現状

顧客保護等管理態勢については、「顧客保護等管理方針」を制定し、基本方針としております。また必要な組織、協議態勢等について定めた「顧客保護等管理規程」を制定するとともに、顧客保護重視の経営態勢構築に関する横断的な組織体として「顧客保護等管理委員会」を設置し、その協議・検討内容について取締役会へ報告しております。

また、5つのカテゴリー毎（顧客説明態勢、顧客サポート等管理態勢、顧客情報管理態勢、外部委託管理態勢、利益相反管理態勢）に管理部署、管理規程を定め、各態勢の強化を図っております。顧客保護等管理委員会では、各カテゴリーにおける現状、課題、今後の対応策をアクションプランとして策定し、その進捗状況を管理するほか、同委員会の下部組織である「顧客サービス向上分科会」の実施報告を受けるとともに、その時々的重要課題について協議・検討を実施しております。

### B . 主要な課題と今後の方策

顧客保護等管理態勢における各カテゴリーの課題に対する取り組みについて横串を入れ、統一的・継続的な管理が可能となるような顧客保護等管理委員会の機能発揮について、一層の強化が必要と認識しております。

今後は、各カテゴリー統括部署が各課題への取り組みを明確化するアクションプランの内容、水準と網羅性のチェック、対応の適切性や見直し等のモニタリング等、顧客保護等管理委員会を中心とした組織的・網羅的・統一的な取り組み強化を図ってまいります。

顧客サポート等管理態勢においては、各チャネルにいただくお客さまの声について、当行のお客さま満足度の向上、サービスの向上につながるための網羅的な把握、分析、改善策の検討について、一層の強化が必要と認識しております。

今後は、各チャネルに寄せられるお客さまの声を網羅的に把握する仕組みの構築、網羅性をチェックする仕組み、対応策等の議論等、お客さまに選んでいただく銀行となるための実効性ある管理態勢を構築してまいります。



顧客情報管理態勢においては、特に当行が保有するお客さまの情報の管理について、一層の態勢強化が必要と認識しております。

今後は、特にお客さまの情報が記載される文書の管理、お客さまの情報の台帳管理の見直し、定期的な見直しの態勢等情報管理の水準をさらに強化し、お客さまの情報の保護を図ってまいります。

外部委託管理態勢において、外部委託先の実態把握について、一層の管理態勢の強化が必要と認識しております。

今後は外部委託先のチェックの厳格化、再委託管理の強化等外部委託先のモニタリング強化を実施してまいります。

### (3) 経営相談・経営指導等をはじめとした金融円滑化強化のための方策

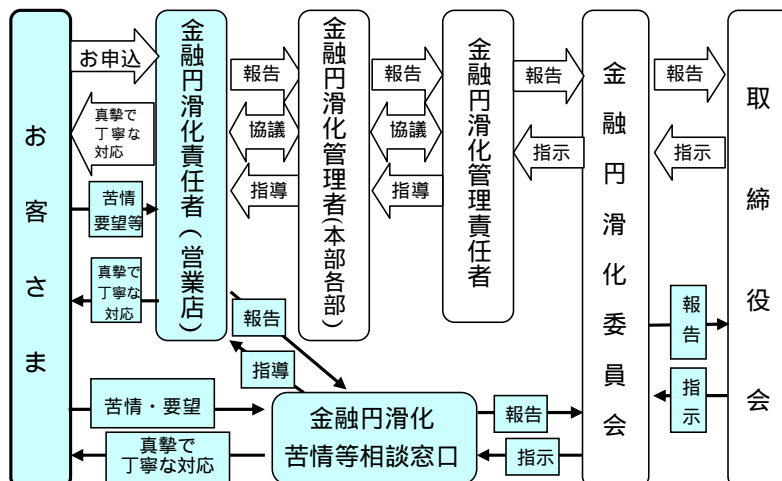
#### A. 当行の体制の現状

金融円滑化態勢については、「金融円滑化基本方針」を制定し、基本方針としております。また取締役会の指示のもと、特命担当役員を委員長とする「金融円滑化委員会」を設置し、同委員会は金融円滑化管理方針及び金融円滑化管理規程を定め、融資第一部担当部長を金融円滑化管理責任者に配置し、融資第一部を同委員会事務局として金融円滑化管理者及び金融円滑化責任者である各本部・営業店から円滑化に関する各種報告を受ける等、体制を強化しております。

「金融円滑化基本方針」において、「健全な事業を営む顧客に対して必要な資金の円滑な供給を通じ、金融仲介機能を積極的に発揮していくこと」を経営上の重要課題としております。

お借入条件の変更等にあたっての基本方針、お客さまの経営改善等に向けたサポートにかかる基本方針、お客さまに対するご説明等についての基本方針を明確化するとともに、基本方針に沿って適切に対応するための態勢についても整備しております。

#### 【金融円滑化にかかる組織体制】(平成 23 年 5 月 31 日時点)



## B. 主要な課題と今後の方策

新規融資の相談・申込みに係る苦情についての再発防止策の検討について一層の強化が必要と認識しております。

今後は、新規融資の相談・申込に係る苦情等の要因分析と再発防止策の検討の深度を深め、特にお客様の要望に当行がどのように応えたのかを検証する仕組みや案件組成過程でのお客様への対応を検証できる仕組みの整備を行うことでより一層の説明態勢の強化を図ってまいります。

経営改善計画と実績の対比の十分性や、経営改善計画と乖離がある場合の対応が課題と認識しております。

今後は、計画数値の達成率にとどまらず、計画と実績の差異を分析した上で計画の継続（再策定）可否を検討することや、改善項目の実施状況のチェックや乖離要因の分析を行い、モニタリングの実効性の確保を図るとともに、個々のお客様と一体となった再策定の支援を行ってまいります。

住宅ローンにおいては、保証会社での取り扱いが困難な案件に対する個別対応の取り組みや、顧客説明等におけるお客様の知識や経験に応じた対応を一層強化してまいります。また返済が困難なお客様について原因分析等を通じて相談・助言を行うとともに条件変更のご案内を早期に行う等、対応を従来同様強化してまいります。

お客様の状況を個々に把握し、再生の見込みがないお客様に対しては、可能な限りお客様にとって望ましい条件でのイグジットについてお客様と対話を強化し、検討・実施してまいります。

条件変更先のデフォルトが増加している現況を踏まえ、潜在的な与信コストの把握、経営への影響度の検討・対応策の実施についてもあわせて実施してまいります。

## (4) 内部統制システム強化のための方策

当行の内部統制システムは、当行単体で整備・運用しているもののほか、札幌北洋ホールディングスにおける内部統制システムに組み込まれているものと併せて、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を図っております。

### A. 基本方針

当行では、当行業務の適正を確保する体制を整備するため、会社法及び会社法施行規則に基づき、「内部統制基本方針」を取締役会の決議により制定しております。

札幌北洋ホールディングスにおいては、同社の「内部統制基本方針」に

基づき、同社取締役会及び監査役（会）による経営のモニタリングについて、主要な監督対象であるリスク管理態勢・コンプライアンス態勢を包括した内部管理体制を構築しております。

また、札幌北洋ホールディングスは、当行を含む直接子会社と「経営管理に関する契約」の締結及び「グループ運営規程」により、重要な業務の決定については札幌北洋ホールディングスが管理し、随時報告を受ける体制としております。

当行では、当行の子会社につき、子会社管理に関する規程により各子会社を適切に管理しております。

#### B．財務報告に係る内部統制の基本方針

札幌北洋ホールディングスは、経営理念の一つとして「企業価値の増大を図り、株主と市場から高い信認を得る」ことを掲げており、有価証券報告書をはじめとする財務報告に関する信頼性の確保は、グループの経営上の重要な要点であります。

そのため、札幌北洋ホールディングスでは、金融商品取引法に基づく「内部統制報告制度」への対応として、取締役会において「財務報告に係る内部統制の基本方針」を決議、「財務報告に係るグループ内部統制管理規程」を制定し、札幌北洋ホールディングス内の「内部統制管理室」による、札幌北洋ホールディングスにおける財務報告に係る内部統制に関する全社的な管理を行っております。

#### C．内部監査及び監査役監査、会計監査

当行の法令等遵守、顧客保護等及びリスク管理等の内部管理態勢の適切性ならびに有効性を検証し、その問題点の指摘とともに、必要に応じて改善に関する提言又は勧告を行う内部監査部署として、当行では監査部を設置しております。監査部は、取締役会が直接所管する内部監査部門として、当行及び子会社の内部監査に従事、監査結果を定期的に同社の取締役会及び監査役に報告しております。

また、札幌北洋ホールディングス及び当行を含む同社子会社の内部監査に従事する部署として、札幌北洋ホールディングスでは内部監査チームを設置しております。内部監査チームは、監査結果を定期的に同社取締役会及び監査役へ報告しております。札幌北洋ホールディングス及び同社子会社の本部組織に対する内部監査は、対象部門の内部管理の状況に応じ、頻度と深度を考慮して実施しております。また、同社子会社の内部監査は、当行監査部をはじめとする同社子会社における監査部門と連携を密にするとともに、同社監査役及び監査役室との情報共有によりグループ全体の内部監査の実効性を高めるよう努めております。

当行及び札幌北洋ホールディングスの監査役（会）は、各社及び各社子

会社への往査、重要書類の閲覧・調査等の業務監査を通じて内部管理体制を検証するとともに、取締役会への出席等により取締役の職務執行の適法性と妥当性に関する監査を行っております。監査役監査の実効性を確保するため、当行の監査役は頭取と、札幌北洋ホールディングスの監査役は取締役社長と定期的に会合を設けて意見交換を実施、会計監査人と2ヵ月に1度程度の頻度で会合を行った上で、情報交換及び意見交換を実施、各社の内部監査部署と定期的に連絡会を開催し、情報交換及び意見交換を実施しております。また、子会社監査役との意思疎通及び情報交換を目的としたグループ監査役協議会を設置し、定期的を開催しております。

当行及び札幌北洋ホールディングスの会計監査人は、あずさ監査法人です。

## 9. 協定銀行が現に保有する取得株式等に係る事項

発行金額・条件については下記のとおりです。

	項目	内容
1	種類	株式会社北洋銀行第1種優先株式
2	申込期日(払込日)	平成21年3月31日
3	発行価額	1株につき500円
	非資本組入れ額	1株につき250円
4	発行総額	100,000百万円
5	発行株式数	200百万株
6	議決権	本優先株主は、全ての事項につき株主総会において議決権を行使することができない。ただし、本優先株主は、定時株主総会に本優先配当金の額全部(本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額)の支払を受ける旨の議案が提出されないときはその定時株主総会より、本優先配当金の額全部(本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額)の支払を受ける旨の議案が定時株主総会において否決されたときはその定時株主総会の終結の時より、本優先配当金の額全部(本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額)の支払を受ける旨の決議がなされる時までの間は、全ての事項について株式総会において議決権を行使することができる。
7	優先配当率	12ヶ月日本円TIBOR+1.00% (平成21年3月31日を基準日とする期末の剰余金の配当の場合は、払込期日から平成21年3月31日までの間の日数で日割計算により算出される割合とする)
	優先中間配当	本優先配当金の2分の1を上限
	累積条項	非累積
	参加条項	非参加
8	残余財産の分配	普通株主に先立ち本優先株主が有する本優先株式1株あたりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた額を支払う。このほかの残余財産の分配は行わない。
9	取得請求権(転換予約権)	本優先株主は、取得請求期間中、当銀行が本優先株式を取得するのと引換えに当銀行の普通株式を交付することを請求することができる。
	取得請求期間の開始日	平成25年 1月 1日
	取得請求期間の終了日	平成36年 3月 31日
	当初取得価額(当初転換価額)	取得請求期間の開始日に先立つ(当該日を含まない)5連続取引日の毎日の基準価格の平均値に相当する金額 (※基準価格：当銀行の普通株式の時価に相当する額。以下同様)
	取得請求期間中の取得価額修正	毎月第3金曜日の翌日以降、当該第3金曜日まで(当該日含む)の5連続取引日の基準価格の平均値に相当する金額
	取得価額の上限	無し
10	金銭を対価とする取得条項	当銀行は、平成31年4月1日以降、取締役会で別に定める日(当該取締役会開催日までの30連続取引日(当該日を含む)の全ての日において基準価格が取得価額の下限を下回っており、かつ金融庁の事前承認を得ていることを条件とする)が到来したときに、法令上可能な範囲で、本優先株式の全部または一部を金銭を対価として取得することができる。
	対価となる金額	本優先株式1株につき、本優先株式1株あたりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた金額
11	普通株式を対価とする取得条項	当銀行は、平成36年3月31日までに当銀行に取得されていない本優先株式の全てを平成36年4月1日をもって取得する。当銀行は、かかる本優先株式を取得するのと引換えに、本優先株主が有する本優先株式数に本優先株式1株あたりの払込金額相当額を乗じた額を一斉取得価額で除した数の普通株式を交付する。
	一斉取得価額	平成36年4月1日に先立つ45取引日に始まる30連続取引日の毎日の基準価格の平均値に相当する金額
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	発行決議日から(当該日を含まない)5連続取引日の毎日の基準価格の平均値の50%に相当する金額

## 10．経営強化のための計画の前提条件

### (前提となる経済環境)

日本経済は、大方の予想される成長率はプラスとなっておりますが、東日本大震災の影響により、足元の経済活動は大幅に落ち込んでいる等、不透明となっております。

道内においては、公共投資が財政面での制約から大幅に減少していることに加え、個人消費は、雇用不安等により消費者マインドが急速に悪化しているため、自立的な景気回復には、時間を要するものと予想しております。

### (金利)

景気回復が進むにつれ、各国中銀の出口戦略議論が活発化しております。景気の先行きに対する楽観論からデフレ懸念が払拭され、内外長期金利は上昇圧力が強まるという観測もある一方、景気回復へのスピードについては慎重な見方もあり、計画期間における見通しは横ばいとしました。

### (為替)

好調な海外経済動向を背景に、日米の金利差拡大期待、リスク選好度の回復が見込まれるものの、この3年間については、欧州の経済情勢、アメリカの出口戦略の見込み等不確定要素も多く、為替相場は横ばいとしました。

### (株価)

新興国等による好調な世界経済からの外需に支えられ、株価は上昇基調に転換することも見込まれる一方、現状は東日本大震災の影響から企業業績の先行きに対し不透明感が強く、計画期間における株価は横ばいとしました。

### (図表)主要指標の推移

(単位：％、円)

	H23/3 (実績)	H23/5 (実績)	H24/3 (前提)	H25/3 (前提)	H26/3 (前提)
無担保コールローン翌日物	0.062	0.067	0.060	0.060	0.060
新発10年国債利回り	1.250	1.155	1.100	1.100	1.100
ドル/円 為替レート	83円15銭	80円88銭	80円	80円	80円
日経平均株価	9,755	9,693	9,700	9,700	9,700

H23/3 および H23/5 の各実績値は、以下によります。

無担保コールローン翌日物…短資協会が公表する加重平均レート

新発10年国債利回り…日本相互証券(株)が公表する終値(単利)レート

ドル/円 為替レート…三菱東京UFJ銀行が公表する午前10時時点の仲値レート

日経平均株価…終値

以上



# 「経営強化計画」

(ダイジェスト版)

平成23年6月  
株式会社 北洋銀行

## 目次

1．前計画の総括と今計画の基本方針	1
2．前計画の数値計画の達成状況	2
（1）収益性を示す指標	
（2）業務の効率性を示す指標	
（3）中小規模事業者等に対する信用供与及び総資産に占める割合	
（4）経営改善支援等取組先企業の数取引先企業総数に占める割合	
3．経営の改善の目標	3
（1）収益性を示す指標	
（2）業務の効率性を示す指標	
4．経営の改善の目標を達成するための方策	4
（1）多様化するお客さまのニーズに応えるための「金融仲介機能の強化」	5
（2）企業ライフステージに応じた「コンサルティング機能強化」	6
（3）業務プロセス見直しによる「効率化の徹底」	7
（4）「人材の活性化」	8
（5）内部管理態勢強化とCSRの取り組み強化	
5．信用供与の円滑化と北海道経済の活性化	9
（1）信用供与の円滑化	10
A．中小規模事業者等に対する信用供与及び総資産に占める割合	
B．信用供与円滑化計画を適切かつ円滑に実行するための方策	
C．信用供与の実施体制の整備のための方策	
（2）北海道経済の活性化に資するための方策	11
A．経営改善支援等取組先企業の数取引先企業総数に占める割合	
B．今後の方策	
6．内部管理態勢、リスク管理態勢の整備	12



## 1. 前計画の総括と今計画の基本方針

### 前経営強化計画

財務基盤の強化  
中小規模事業者等向けの積極的な信用供与  
地域密着型金融の積極的推進

#### 重点取組事項

1. 金融仲介機能の強化等によるトップライン収益の向上
2. 経費削減の徹底
3. 信用コストの削減
4. 適切な有価証券ポートフォリオへの転換

#### 課題等

1. 「お客さま目線」で「お客さまとともに」課題解決を目指す中長期的な取り組みを、より一層強化
2. 中長期的な視点で経費支出の必要性・優先度を見極め、経費を抑制
3. お客さまの個々の経営課題を組織的・継続的な取り組みにより早期発見・早期対応し、信用コストを削減
4. 金融市場に急激な変動が生じた場合でも磐石な財務基盤を維持

### 本経営強化計画

「お客さまとの信頼関係」の構築  
組織的・継続的な「お客さまの事業支援」  
ビジネスモデルである「地域密着型金融」の確立  
「お客さまに選んでいただける銀行」を目指す

#### 基本認識

「お客さま目線」「お客さまと接点を持つ営業店重視の徹底」  
に向け、『変革』を加速

#### 基本方針

お客さまの課題の理解、共有、解決への取り組みを、中長期的、組織的、継続的に実施  
中長期的に当行の健全性・収益力の向上に着実に寄与

#### 方策と課題

1. 方針の継続的な周知
2. お客さまとの接点強化とお客さまの課題に関する情報収集・分析
3. より一層のソリューションの検討、カスタマイズ強化
4. 本部組織・態勢上のサポート（業績評価、人事評価、人材育成等）の検討・実施
5. 与信管理、リスク管理態勢の検討
6. 課題解決の事例等の行内、地域への積極的な情報発信

#### 基本戦略

1. 多様化するお客さまのニーズに応えるための「金融仲介機能の強化」
2. 企業ライフステージに応じた「コンサルティング機能強化」
3. 業務プロセス見直しによる「効率化の徹底」
4. 「人材の活性化」
5. 内部管理態勢とCSRの取り組み強化

## 2. 前計画の数値計画の達成状況

### (1) 収益性を示す指標

#### コア業務純益の改善幅

(単位:億円)

	20/9期 (始期)	23/3期 (終期)	始期からの 改善幅
コア業務純益	351	317	34

コア業務純益 = 業務純益 + 一般貸倒引当金繰入額 - 国債等債券関係損益

### (2) 業務の効率性を示す指標

#### 業務粗利益経費率

(単位:億円、%)

	20/9期 (始期)	23/3期 (終期)	始期からの 改善幅
経費 (機械化関連費用除く)	315	613	17
業務粗利益	424	1,100	252
業務粗利益経費率	74.39	55.72	18.67

業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) / 業務粗利益

- 1 機械化関連費用には、事務機器等の減価償却費、保守関連費用等を計上しております。
- 2 始期の水準は半期ベースのため、始期からの改善幅は、始期の水準を2倍して比較しております

### (3) 中小規模事業者等に対する信用供与及び総資産に占める割合

(単位:億円、%)

	20/9期 (始期)	23/3期 (終期)	始期からの 改善幅
信用供与	17,427	18,298	870
総資産	71,849	73,784	1,935
総資産に占める割合	24.25	24.79	0.54

### (4) 経営改善支援等取組先企業の数取引先企業総数に占める割合

(単位:先、%)

	20/9期 (始期)	23/3期 (終期)	始期からの 改善幅
創業・新事業開拓支援	367	368	1
経営相談・支援強化	398	1,045	647
早期事業再生	3	4	1
事業承継支援	18	94	76
担保・保証に過度に依存しない貸出	139	202	63
経営改善支援等取組先数合計	925	1,713	788
取引先企業総数	33,494	33,027	467
割合	2.76	5.18	2.42

### 3. 経営の改善の目標

#### (1) 収益性を示す指標

##### コア業務純益の改善幅

(単位: 億円)

	23/3期 実績 (始期)	26/3期 計画 (終期)	始期からの 改善幅
コア業務純益	317	332	14

コア業務純益 = 業務純益 + 一般貸倒引当金繰入額 - 国債等債券関係損益

##### 環境・前提

- ・ 貸出金利回りは低下傾向（市場金利の低下、他行との競合）
- ・ 有価証券利回りは足元で低下（価格変動リスクの高い有価証券の削減）
- ・ 厳しい経済環境、事業者の資金需要の一層の低迷を見込む
- ・ 金利・株価は、横ばいを予想

##### 取り組み方針

- ・ 通常の貸出業務に留まらず、お客さまの課題やニーズを的確に捉えた個社別のアプローチを強化
- ・ お客さまの事業支援に向けた様々な金融仲介機能の発揮  
貸出金利息収入の増強を図る

#### (2) 業務の効率性を示す指標

##### 業務粗利益経費率

(単位: 億円、%)

	23/3期 実績 (始期)	26/3期 計画 (終期)	始期からの 改善幅
経費 (機械化関連費用除く)	613	604	9
業務粗利益	1,100	1,111	10
業務粗利益経費率	55.72	54.36	1.36

業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) / 業務粗利益

機械化関連費用には、事務機器等の減価償却費、保守関連費用等を計上しております。

##### 経費

- ・ 商品・サービスの見直し、業務プロセスの見直し（BPR）の進展を中心とした経費削減
- ・ 大型プロジェクト投資（新本店ビル、新システムセンター）の減価償却費負担が平成23年度から徐々に減少

##### 業務粗利益

- ・ 上記コア業務純益改善策の確実な実施

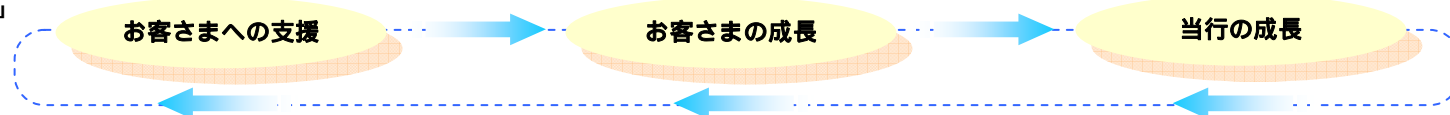
##### 業務粗利益経費率

- ・ 計画始期対比1.36ポイントの改善

## 4. 経営の改善の目標を達成するための方策

### (1) 多様化するお客さまのニーズに応えるための「金融仲介機能の強化」

成長の循環・・・「お客さまへの課題解決の支援がお客さまの成長、当行の成長をもたらし、当行の成長がさらにお客さまの課題解決の源となる」



#### お客さま・地域の成長のための『変革』を加速

##### 基本認識

「お客さま目線」「お客さまと接点を持つ営業店重視」の徹底に向け、『変革』を加速する  
当行の成長は、お客さま、地域の成長とともにある  
当行の最大の責務は、地域経済、地域のお客さまの事業支援

##### 基本方針

お客さまの課題の十分な理解と共有  
ソリューションの充実  
中長期的、組織的、継続的な実施

##### 方策と課題

基本方針の継続的な周知  
お客さまとの接点の強化、情報収集・分析等に関する施策の検討・実施  
お客さまの課題を解決するためのソリューションの開発等  
中長期的、組織的、継続的な取り組みへの本部組織・態勢上のサポート（業績評価、人事評価、人材育成等）の検討・実施  
与信管理、リスク管理態勢の検討  
行内・地域への積極的な情報発信

#### 成長分野への支援

資金供給は「北洋成長基盤強化ファンド 飛翔（はばたき）」（日本銀行の成長基盤支援資金の活用を視野）による長期・低利・固定金利での資金提供を強化

重点分野を「医療」、「農業・食品」、「環境」、「観光」等の成長分野とする

- 「医療」は医療取引推進専担者の追加配置による体制強化を実施
- 「農業・食品」は、北海道の基幹産業である「農業・食品産業」をフードビジネスととらえた「道産食品の商品力強化」「強固な商流構築」に努める
- 「環境」は環境配慮型企業向けの私募債「北洋エコボンド」の推進強化等を実施
- 「観光」は、観光に関する北海道・自治体・関係団体と構成する意見交換会の試行、北海道の農産品等を利用したスイーツを中国人向け観光商品として売り出すための中国旅行雑誌のメディア、旅行関係者、バイヤー等を招聘

#### 多様なソリューションの提供

多様なファイナンス手法（ノンリコースローン、債権流動化、ABL等）担保・保証に過度に依存しない多様なファイナンス手法を提供  
本部「事業承継・M&Aチーム」の体制強化と本部渉外の強化、外部専門家のノウハウの活用等による「事業承継」に関するコンサルティングを強化  
オーナー・役員等の個人取引の深耕

#### 海外ビジネスの支援

「アジアデスク」、中国駐在員事務所、中国「大連銀行」との業務協力協定、サハリン「北海道ビジネスセンター」等の機能を最大限発揮した「ノウハウ」、「資金」、「人材」の支援や現地商談会等を通じた海外ビジネス支援の実施

コンサルティング機能発揮のための人材・ノウハウの強化

## 4. 経営の改善の目標を達成するための方策

### (2) 企業ライフステージに応じた「コンサルティング機能強化」

#### A. お客様の経営課題の解決

お客様のライフステージ	ライフステージを個別に	お客様の経営課題の解決 (PDCA)
1. 創業期		A. お客様との日常的・継続的な関係を強化し、情報を収集
2. 成長期		B. お客様の経営目標や課題の把握・分析
3. 成熟期・事業承継		C. お客様へ最適なソリューションを策定、提案
(1) 事業再生の段階		D. お客様と共同でのソリューションの実行
(2) 持続見込みのない段階	E. 進捗状況の管理、ソリューションの効果を確認・検証	
(3) 事業承継の段階	F. 課題抽出と改善手法の見直しや改善	

#### B. お客様のライフステージ別の施策

創業期の施策	成長期の施策	成熟期・事業承継期 (事業再生の段階)	成熟期・事業承継期 (持続見込みのない段階)	成熟期・事業承継期 (事業承継の段階)
<p>大学、中小企業基盤整備機構等との関係強化による起業情報の収集</p> <p>当行独自ファンドによる各企業の信用力の向上</p> <p>技術力や製品内容に対して助成</p> <p>食品関連企業等向けの個別技術相談会の開催</p> <p>「中小企業支援ネットワーク事業」の活用</p>	<p>ほくよう成長基盤強化ファンド「飛翔（はばたき）」による成長分野への積極的な資金供給とコンサルティング機能の強化</p> <p>多様なファイナンス手法の提供</p> <p>PFI等地域開発事業への支援</p>	<p>経営改善</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- お客様と問題認識を共有</li> <li>- 経営改善支援策の策定サポート</li> <li>- 進捗管理や助言</li> <li>- 計画と実績の乖離要因の分析と計画のPDCA</li> </ul> <p>事業再生</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 早期の取り組みを促進</li> <li>- DDSや会社分割など高度なスキームの活用（外部専門家、中小企業再生支援協議会等のノウハウも活用）</li> </ul>	<p>資産処分の価値の極大化を踏まえ、ソフトランディングに向けた取り組みを強化</p> <p>お客様への事業終了の見極めや決断にあたっての判断に必要な情報・助言の提供</p> <p>民事再生等法的スキームの助言</p> <p>スポンサー候補への紹介</p>	<p>本部・営業店の一体涉外による事業承継の概要や対策の個別提案を継続強化</p> <p>外部専門家との協働、紹介もあわせて実施</p> <p>お客様向けの事業承継セミナーの開催</p> <p>事業承継対策にかかる資金支援</p> <p>M&amp;Aにかかるマッチングの支援</p>

## 4. 経営の改善の目標を達成するための方策

### (3) 業務プロセス見直しによる「効率化の徹底」

業務のプロセス自体の変革により、プロセスに内在する経費削減に取り組む



経費削減に加え、見直しによって発生した人員を「コンサルティング機能発揮」のための人員として、収益部門（営業推進部門）に再配置

#### 業務プロセスの見直し

##### 事務集中とアウトソーシング

- 大量・単純事務に加え、少量・専門事務も集中・アウトソーシングを実施

##### 既存の事務処理にかかる外部委託費の見直し

##### 融資業務と営業店の事務処理に関するシステム導入

- 融資支援システムにより稟議プロセスを電子化し、稟議時間を短縮化
- 新営業店システムによりお客様の書類記入負担を軽減するとともに、端末入力の簡素化等事務の効率化に取り組み

#### 店舗機能見直し

##### 店舗機能の見直し

- 平成23年1月までに43カ店の店舗統合を実施
- 今後、各店舗のマーケット、お客様の事情、近隣の当行支店の設置状況等を検証
- 一部店舗で融資業務の集約を検討

その他、効率化の一環として、本部事務集中部門・関連会社を主要4施設（北洋大通ビル（新本店）、はまなすセンター（新システムセンター）、北洋ビル（旧本店）、東屯田センター（旧システムセンター））に集約

#### 効果的な人員の配置

人員を収益部門（営業推進部門）に再配置（特に本部管理部門の人員を中心に再配置）  
パートタイマーの戦力化と業務範囲拡大

新入行員の安定採用と総人員の抑制



## 4. 経営の改善の目標を達成するための方策

### (4) 「人材の活性化」

「お客さまとの接点を強化する」「お客さまの事業を知る」「お客さまの経営課題を共有する」「お客さまとともに課題の解決に取り組む」というコンサルティング機能の発揮

お客さまに選ばれる銀行となるための取り組み

お客さまの課題を把握し、解決するための「人」の質の高度化が必要

#### 人材育成

専門性の高い分野に対して行われる研修の充実・深化等  
融資能力強化のための研修の新設（若手行員・女性行員の能力向上）  
行内短期留学制度  
パートタイマーを対象としたマナー・接遇のレベルアップ  
ユニバーサルサービス研修の実施

#### 職員のやりがい向上

業務貢献度の高い職員に対するメリハリの効いたインセンティブの付与  
特定専門職への評価・報酬の体系の新設を検討

#### 人材の活性化

当行、関連会社の当行グループ全体の組織力を最大限に発揮するため変革を実施

- 本部管理部門から営業店、本部営業推進部門への人員シフト
- 支店管理職経験者について、お客さまとの接点の豊富な経験を活かした効果的な配置
- 事務処理にとどまらないパートタイマーの業務範囲の拡大と技能に着目した採用・処遇の検討

## 4. 経営の改善の目標を達成するための方策

### (5) 内部管理態勢強化とCSRの取り組み強化

コンプライアンス態勢・  
顧客保護等管理態勢の強化

お客さまに役立つ銀行となるための大前提である「信用」の基礎

リスク管理態勢の強化

様々なリスクの顕在化に対する十分な態勢、備え

CSRへの取り組み

地域社会の活性化と持続的成長のための活動～「環境」「地域医療」「金融教育」

「環境」

- 環境関連商品（環境配慮型企業向けの私募債（北洋エコボンド）、北海道の希少野生動物の保護を目的とする基金（ほっくー基金）への拠出等）
- 北海道がすすめる「北海道カーボンオフセット活用型森林づくり（ほっくーの森）へ参画を継続

「地域医療」

- 医療分野への信用供与の拡大を通じた地域医療への貢献
- 産学官連携によるサポート（前北海道大学病院長が当行の「医療総合アドバイザー」に就任し、具体的なアドバイスをいただくほか、北海道大学大学院医学研究科の医師らによる「市民医療セミナー」を主催）

「金融教育」

- 北海道教育大学との金融教育に関する共同研究の実施と児童・生徒の営業店の見学の受け入れ
- 地元の商工会議所等と連携した小学生を対象とした体験型学習プログラムへの参画

お客さま満足度（CS）の  
深化

接遇・応対などにおいてお客さまに満足いただき、企業として選ばれる銀行になる必要がある



## 5. 信用供与の円滑化と北海道経済の活性化

### (1) 信用供与の円滑化

#### A. 中小規模事業者等に対する信用供与及び総資産に占める割合

(単位: 億円、%)

	23/3期 実績 (始期)	26/3期 計画 (終期)	始期からの 改善幅
信用供与	18,312	18,712	400
総資産	73,784	75,272	1,488
総資産に占める割合	24.81	24.85	0.04

注: 当行では、資金供給手法の多様化の一環として、私募債に積極的に取り組んでいることを踏まえ、本計画より中小規模事業者等向けの私募債を信用供与として含めることとしております。

お客さまとの  
接点の強化

お客さまの事業、経営  
課題を知り、お客さま  
と共有

お客さまとともに経営  
課題を解決し、必要な  
資金を円滑に供給

中長期にわたって継続的に、かつ組織的に取り組みを行う

信用供与の増加幅  
お客さまとの中長期的なリレーションシップの強化により、計画期間の後半にかけ、信用供与を増加させる計画

#### 中小規模事業者等向け信用供与の純増額の内訳

- A. 中小企業貸出  
「医療」、「環境」、「農林水産」、「観光」、「国際関連(中国ビジネス等)」等の各分野と、「事業承継・M&A」を中心
- B. アパート事業者向けの貸出金  
高齢化社会を背景とした地域の課題解決への取り組みの一環として、介護付高齢者専用賃貸住宅等を中心
- C. 中小規模事業者等向け私募債  
環境に配慮した取り組みを自主的・積極的に行っているお客さまに対し、有利な私募債発行条件を提供する「北洋エコボンド」を中心

#### 中小規模事業者等向け信用供与の計画策定の考え方

- A. 前経営強化計画  
中小規模事業者等への信用供与の増加が地域活性化に資するとの位置づけ
- B. 本経営強化計画  
景気低迷、資金需要の低迷が続く状況下、信用供与の前提として、まずはお客さまの事業支援に重点的に取り組み、その取り組みを通じて円滑な信用供与を実施

## 5. 信用供与の円滑化と北海道経済の活性化

### (1) 信用供与の円滑化

#### B. 信用供与円滑化計画を適切かつ円滑に実行するための方策

##### お客さまとの関係強化

- お客さまの事業、経営課題を当行の店舗網を通じ把握
- 組織的に展開することで情報に付加価値を与える

##### 成長分野支援

- 「医療」、「環境」、「農林水産」、「観光」、「国際関連（中国ビジネス等）」等を成長分野と位置づけ、積極的に支援

##### 多様な資金調達手法の推進

- お客さまの事業をしっかりと把握し、お客さまに適した担保や保証に過度に依存しない様々な資金供給手段を提供
- 営業店と本部のコミュニケーションの密度を高め、各種スキームの活用を現場に定着

#### C. 信用供与の実施体制の整備のための方策

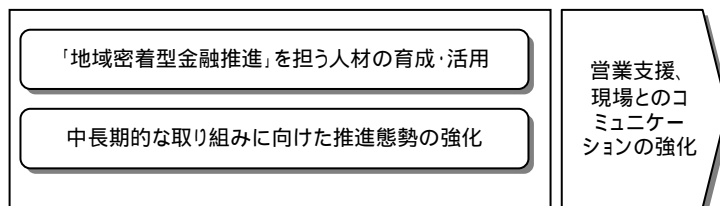
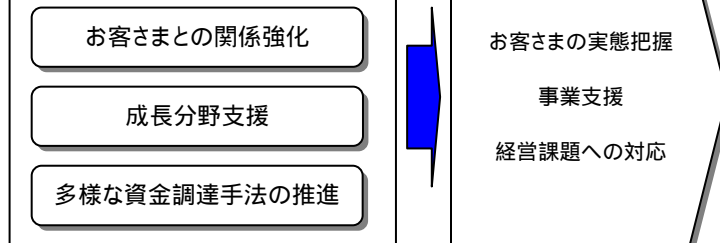
##### 「地域密着型金融」を担う人材の育成・活用

- 組織内に人材育成の重要性を意識付け
- 研修の強化（量と質）
- OJTの継続的な実施

##### 中長期的な取り組みに向けた推進態勢の強化

- 業績評価基準の検討
- 情報の蓄積、一元化、活用

#### コンサルティング機能の強化



## 5. 信用供与の円滑化と北海道経済の活性化

### (2) 北海道経済の活性化に資するための方策

#### A. 経営改善支援等取組先企業数の取引先企業総数に占める割合

(単位:先、%)

	23/3期 実績 (始期)	26/3期 計画 (終期)	始期からの 改善幅 (増減)
創業・新事業開拓支援	296	305	9
経営相談・支援強化	275	346	71
早期事業再生	4	4	0
事業承継支援	94	98	4
担保・保証に過度に依存しない貸出	127	128	1
経営改善支援等取組先数合計	796	881	85
取引先企業総数	33,027	32,550	477
割合	2.41	2.70	0.29

注1 前計画では、実績の一部を「每期継続的に支援を行っている」という考えから累計で計上。本計画では、支援先の間口の拡大等を重視する考えから、各期における新たな取組先を計上。

注2 前計画では、実績の一部を、「お客さまへの幅広い提案が重要」と考え提案ベースで計上。本計画では「提案を実績につなげていく」との考えから実行・契約・組成依頼書の取り交わしをもって計上。

#### B. 今後の方策

##### 創業・新事業開拓支援

「北洋銀行ドリーム基金」を通じた助成支援

「北洋ベンチャーファンド」「札幌元気ファンド」を通じた企業育成

北海道経済産業局、北海道総合研究機構等との連携による個別技術相談会等による技術支援

##### 経営相談・支援強化

お客さまとの日常的・継続的な接触  
各種研修の実施による人材育成の強化  
お客さまへの経営改善計画策定の支援や本部スタッフによる情報提供の強化

##### 早期事業再生

高度な再生手法の活用（DES・DDS・DIPファイナンス等）  
北海道中小企業再生支援協議会や外部コンサルタントとの連携強化

##### 事業承継支援

既存の態勢の継続・強化によるお客さまとの日常的・継続的な信頼関係の強化

##### 担保・保証に過度に依存しない貸出

お客さまの事業の把握、ニーズと課題の抽出  
幅広いお客さまに多様な資金調達手段を提案

- シンジケートローン、コミットメントライン、財務制限条項（コベナンツ）を活用した融資
- 中小企業向け私募債
- ABL、動産・債権担保融資、債権流動化等

## 6. 内部管理態勢、リスク管理態勢の整備

### 責任ある経営体制の確立

- A. 経営の透明性を高めることを目的に、持株会社である札幌北洋ホールディングスの社外取締役・社外監査役の5名と当行の頭取・副頭取により構成される「経営戦略等に関する意見交換会」を継続実施
- B. 「経営管理・危機管理統括本部」を設置し、管理部門の一層の連携強化と危機時における組織対応力を強化
- C. 常務会のガバナンス上の位置づけの強化、経営管理態勢強化としての経営陣による重要取組事項の適切な管理、フォローアップの態勢を強化

### 内部管理態勢

- 【法令等遵守態勢】  
営業店のコンプライアンスプログラムに対する検証・モニタリングを通じた本部の検証指導を強化
- 【顧客保護等管理態勢】  
お客さまの声を活かす態勢の構築
- 【金融円滑化の強化】  
お客さまへの説明態勢を強化
- 【不良債権の適切な管理】  
与信管理上のポイントを営業店に十分理解させる仕組みの構築と、本部による個店別指導態勢を強化

### リスク管理態勢

- 【統合リスク】  
リスク・リターン管理の高度化、統合ストレステストによるリスク耐性の把握など、統合リスク管理態勢の強化
- 【信用リスク】  
従来以上に正確・適切に格付判定に反映させ、信用格付制度に基づいた信用リスク管理上の各施策の実効性を確保
- 【市場リスク】  
ストレステストについて、対応策の提言などの充実を図り、より具体的、実践的な協議に結びつくよう内容を高度化

- 【流動性リスク】  
各種マニュアルについて、定期的な訓練を通じて実効性を確保
- 【オペレーショナル・リスク】  
訓練の実施等を通じて、業務継続体制のP D C Aを強化することで、一層の実効性を確保
- 【システムリスク】  
新システムセンターのプロジェクト管理、危機管理の体制を強化