



平成 26 年 5 月 14 日

各 位

会 社 名 株式会社 北 洋 銀 行  
代 表 者 取締役頭取 石 井 純 二  
(コード番号 8524 東証第一部 ・ 札証)  
問合せ先責任者 取締役経営企画部長 藤井 文世

## 新中期経営計画「『挑戦』～北海道の新しい価値を創造し、ともに成長するステージへ～」について

北洋銀行は、今後 3 年間（平成 26 年度～平成 28 年度）の経営計画として「『挑戦』～北海道の新しい価値を創造し、ともに成長するステージへ～」を策定いたしましたので、下記のとおり概要をお知らせいたします。

記

### 「『挑戦』～北海道の新しい価値を創造し、ともに成長するステージへ～」の概要

新中期経営計画は、中長期的な北洋銀行のあるべき姿「中長期ビジョン」を明確にし、「北海道の可能性」と「北洋銀行の強み・独自性」の相乗効果により、北海道のポテンシャルを実現するとともに、お客さまや地域の発展に寄与することをメインテーマとしています。

新中期経営計画期間は、平成 29 年 8 月に到来する北洋銀行 100 周年直前の重要な 3 年間であり、役職員一人ひとりが、お客さま目線を重視し、新しい価値や方向性、北洋銀行が果たすべき役割に対して果敢に『挑戦』してまいります。

## I. 中長期ビジョン

### 北海道の新たな道標と価値の創造を担う銀行へ

お客さま満足・地域貢献・従業員満足で地銀No. 1を目指す

## II. 中長期ビジョンの実現に向けた戦略の方向性

「北海道の可能性」と「北洋銀行の強み・独自性」の相乗効果により、地域経済の活性化とデフレ脱却にむけ『挑戦』し、北海道の新たな道標と価値の創造を目指す。

#### 北海道の可能性

- ◆ 高齢者増加によるシルバービジネスの進展
- ◆ 高品質な食品産地としての可能性
- ◆ 再生可能エネルギー利用の拡大
- ◆ 観光のポテンシャル
- ◆ 地政学的優位性
- ◆ 外部環境の変化に伴う機会の増加

#### 北洋銀行の強み・独自性

- ◆ 道内最大顧客基盤＝最大のデータ・情報量
- ◆ 道内最大の店舗・ATM網
- ◆ 多彩なコンサルティング機能
- ◆ 高い地域密着力
- ◆ 豊富な人材



相乗効果の発揮

人材のフル活用

域内を還流する形での資金供給

蓄積・分析した情報の迅速な発信

北海道のポテンシャルを実現し、お客さまや地域の発展に寄与

### Ⅲ. 4つの基本方針

- ◆ お客さま・地域・株主・従業員のための企業価値向上
- ◆ 組織・システム・ネットワーク・プロセスの最適化
- ◆ PDCAサイクルの徹底による自己革新的経営
- ◆ コンプライアンス経営の徹底とCSR経営の実践

### Ⅳ. 6つの経営目標と具体的戦略

- ◆お客さまとのリレーション拡大による収益力の向上  
道内最大の顧客基盤の活用、  
EBM・CRMシステムによる総合取引・コンシューマーファイナンスの強化、  
コンサルティング機能の強化（成長分野・事業承継・海外ビジネス等）など
- ◆地域の成長支援  
本部横断施策による地域活性化支援・マーケット縮小への対策、  
PPP/PFIの提案、相続・贈与の相談力強化など
- ◆人材の活性化  
スペシャリスト養成、研修等による基本スキルの向上、  
女性職員・シニア行員・パート職員等の活躍の場の拡大など
- ◆ローコスト体質の確立  
営業店事務の効率化（人員余力を創出し、主にリテール部門等へ再配置）、  
通常経費の削減、リスク管理強化・高度化による信用コスト削減など
- ◆経営基盤の強化  
コンプライアンス経営の徹底、CSR活動の積極的な展開、お客さま保護の向上、  
金融犯罪への対応強化、有価証券ポートフォリオの再構築など

◆株主価値  
の向上

### Ⅴ. 計数計画

連結	平成25年度	平成28年度計画	3年間増減 (②-①)	
	実績値 *特殊要因を除く実質ベース ①	②		
経常利益	981億円	209億円	240億円	+31億円
当期純利益	869億円	133億円	155億円	+22億円

単体	平成25年度	平成28年度計画	3年間増減 (②-①)	
	実績値 *特殊要因を除く実質ベース ①	②		
コア業務純益	764億円	255億円	260億円	+5億円
経常利益	950億円	178億円	230億円	+52億円
当期純利益	858億円	122億円	150億円	+28億円
自己資本比率（パーセルⅢベース）	10.0%（SAベース）	12%程度（FIRBベース試算）		
預金平残（NCD含む）	7兆1,058億円	7兆2,800億円		+1,742億円
貸出金平残	5兆4,236億円	5兆5,500億円		+1,264億円

\*特殊要因として有価証券の売却・解約益等772億円のほか、法人税等調整額の増加等が約36億円発生しておりこれを控除しております。

本資料には当行の業績、その他経営全般に関する将来の見通し・計画についての記載が含まれておりますが、これらは発表時点で入手可能な情報に基づく一定の仮定のもとに検討したものであり、潜在的なリスクや不確実性が含まれていることから、実際の業績は今後の様々な要因によって異なる可能性があります。

計画の詳細に関しましては、当行のホームページ <http://www.hokuyobank.co.jp/> をご覧ください。

以上

## 中期経営計画

# 『 挑 戦 』

～北海道の新しい価値を創造し、ともに成長するステージへ～

(平成26年4月～平成29年3月)

1. 中長期ビジョン……………P1
2. 前中期経営計画『変革の加速』の総括……………P4
3. 中期経営計画『挑戦』の位置づけ……………P5
4. 中期経営計画『挑戦』の概要……………P6
5. 計数計画……………P7
6. 損益増減要因……………P8
7. 基本戦略マップ……………P9
8. 基本戦略……………P10
  - 経営目標(1)お客さまとのリレーション拡大による収益力の向上……………P10
  - 経営目標(2)地域の成長支援……………P15
  - 経営目標(3)人材の活性化……………P17
  - 経営目標(4)ローコスト体質の確立……………P18
  - 経営目標(5)経営基盤の強化……………P20

# 1. 中長期ビジョン

## (1) 経営理念

### 【グループ経営理念】

- お取引先に良質なサービスを提供し、お客様と共に発展する
- 企業価値の増大を図り、株主と市場から高い信認を得る
- 職員がその能力を十分に発揮できる働きがいのある職場をつくる

### 【北洋銀行経営理念】

- 北海道の洋々たる発展の礎となる銀行

## (2) 中長期ビジョン

**北海道の新たな道標と価値の創造を担う銀行へ**

**お客さま満足・地域貢献・従業員満足で地銀No.1を目指す**

## (3) 現状の環境認識

### 【外部環境】

- 北海道の優位性の高まり(食・観光・再生I初ギ-)
- 人口減少、高齢化⇔シルバービジネスの進展
- ITの進展による競合激化、チャネルの変化
- 海外展開の進展によるビジネスチャンスの拡大

### 【内部環境】

- 道内最大のネットワーク(175ヶ店・470ヶ所のATM)\*
- 厚い顧客基盤(国内地銀でX取引先数No.1)
- 低い貸出金利回り、経費率の高止まり
- お客さまとのリレーション拡大余地あり

\*平成26年3月31日現在

## (4) 経営課題

- ◆お客さまとのリレーション拡大とブランド価値の向上
- ◆地域の成長支援
- ◆人材の活性化
- ◆ローコスト体質の確立
- ◆経営基盤の強化



◆株主価値の向上

## (5) 中長期ビジョンの実現に向けた戦略の方向性

「北海道の可能性」と「北洋銀行の強み・独自性」の相乗効果により、地域経済の活性化とデフレ脱却にむけ『挑戦』し、北海道の新たな道標と価値の創造を目指します。

### 北海道の可能性

- ◆高齢者増加によるシルバービジネスの進展
- ◆高品質な食品産地としての可能性
- ◆再生可能エネルギー利用の拡大
- ◆観光のポテンシャル
- ◆地政学的優位性
- ◆外部環境の変化に伴う機会の増加



### 北洋銀行の強み・独自性

- ◆道内最大顧客基盤＝最大のデータ・情報量
- ◆道内最大の店舗・ATM網
- ◆多彩なコンサルティング機能
- ◆高い地域密着力
- ◆豊富な人材

相乗効果の発揮

人材のフル活用

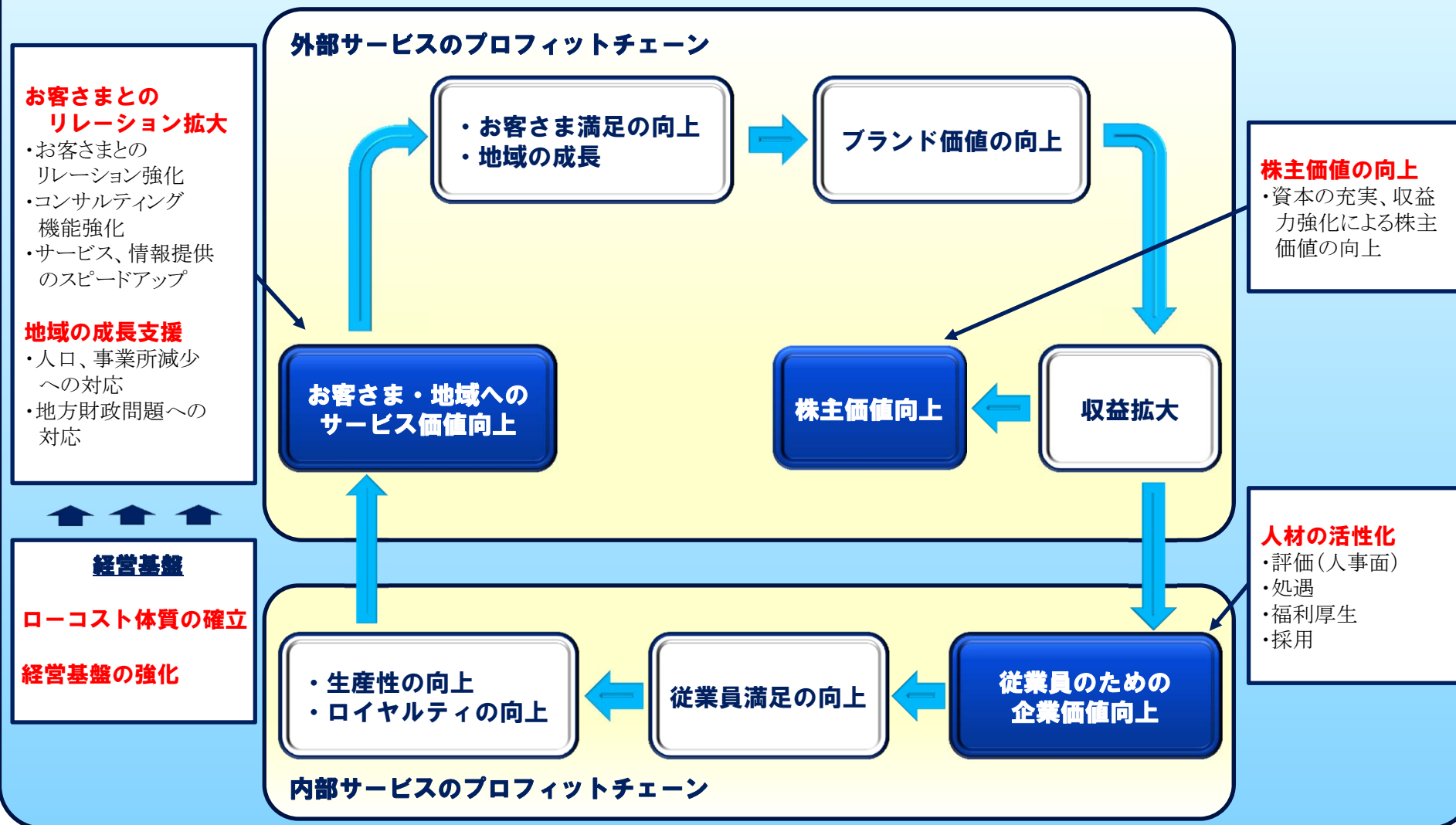
域内を還流する形での資金供給

蓄積・分析した情報の迅速な発信

北海道のポテンシャルを実現し、お客さまや地域の発展に寄与

## (6) 中長期ビジョンの実現に向けたビジネスモデル

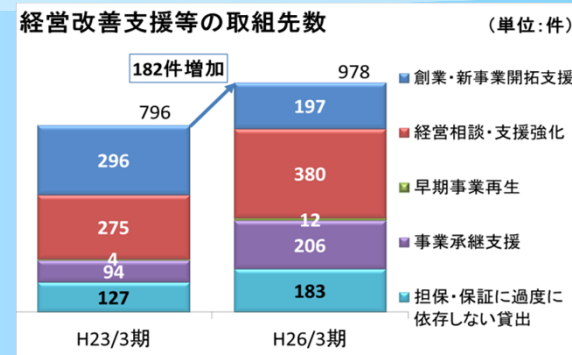
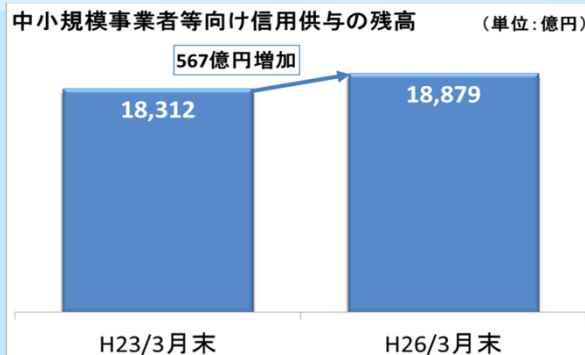
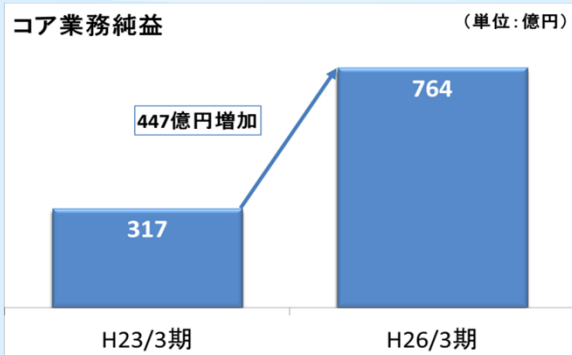
### 高収益の実現



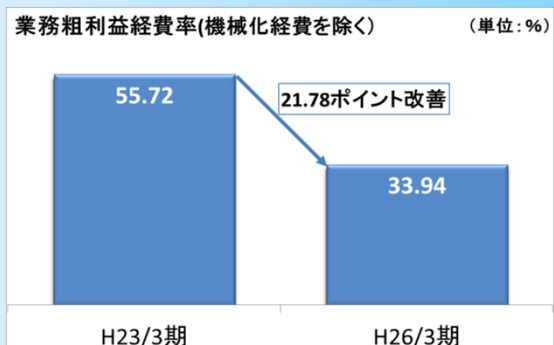


## 2. 前中期経営計画『変革の加速』の総括

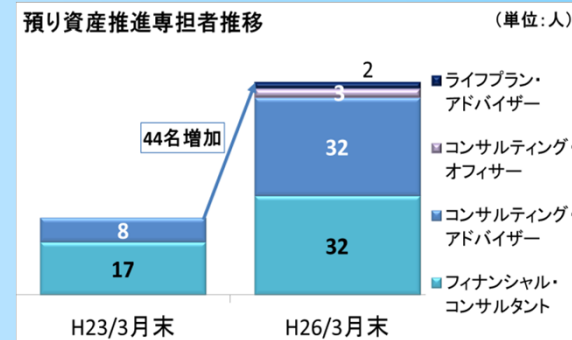
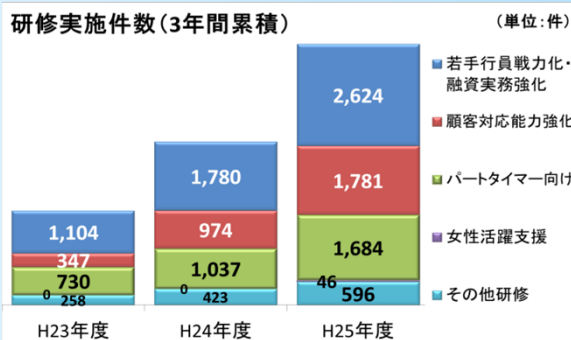
### 変革の柱(1) お客さまとのより密接な関係構築



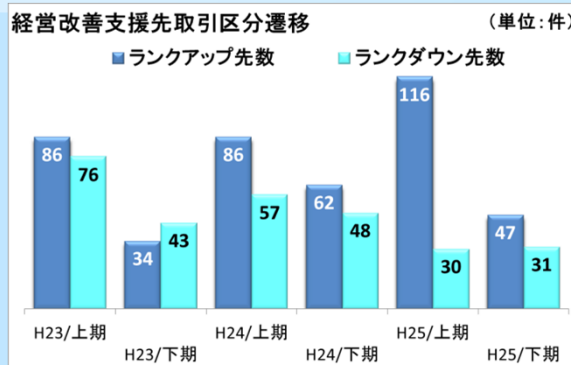
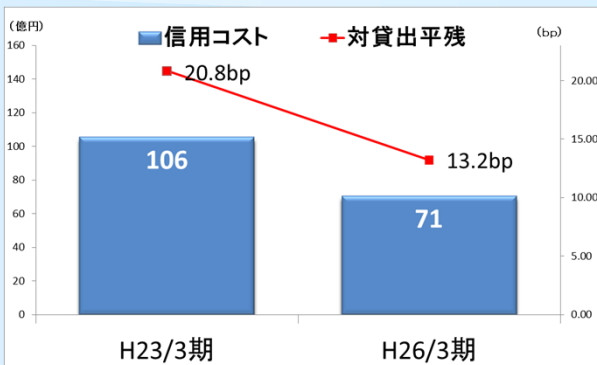
### 変革の柱(2) 効率化の徹底



### 変革の柱(3) 人材の活性化



### 変革のベース 内部管理態勢の強化とCSRへの取組み



### CSR推進





### 3. 中期経営計画『挑戦』の位置づけ



**『変革の加速』**  
(平成23年4月～平成26年3月)

- 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
- 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
- 業務プロセス見直しによる効率化の徹底
- 人材の活性化
- 内部管理態勢強化とCSRの取組み強化

**『挑戦』**  
(平成26年4月～平成29年3月)


- ◆お客さまとのリレーション拡大による収益力の向上
- ◆地域の成長支援
- ◆人材の活性化
- ◆ローコスト体質の確立
- ◆経営基盤の強化

◆株主価値の向上

中長期ビジョンの実現

**コンプライアンス経営の徹底・CSR経営の実践**

## 4. 中期経営計画『挑戦』の概要

<b>名称</b>	<p style="text-align: center;"><b>『 挑 戦 』</b> ～北海道の新しい価値を創造し、ともに成長するステージへ～</p>
<b>計画期間</b>	<p style="text-align: center;">平成26年4月～平成29年3月の3年間</p>
<b>4つの 基本方針</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆お客さま・地域・株主・従業員のための企業価値向上</li><li>◆組織・システム・ネットワーク・プロセスの最適化</li><li>◆PDCAサイクルの徹底による自己革新的経営</li><li>◆コンプライアンス経営の徹底とCSR経営の実践</li></ul>
<b>6つの 経営目標</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆お客さまとのリレーション 拡大による収益力の向上</li><li>◆地域の成長支援</li><li>◆人材の活性化</li><li>◆ローコスト体質の確立</li><li>◆経営基盤の強化</li></ul> <div style="text-align: right;"><p>◆株主価値の向上</p></div>

## 5. 計数計画

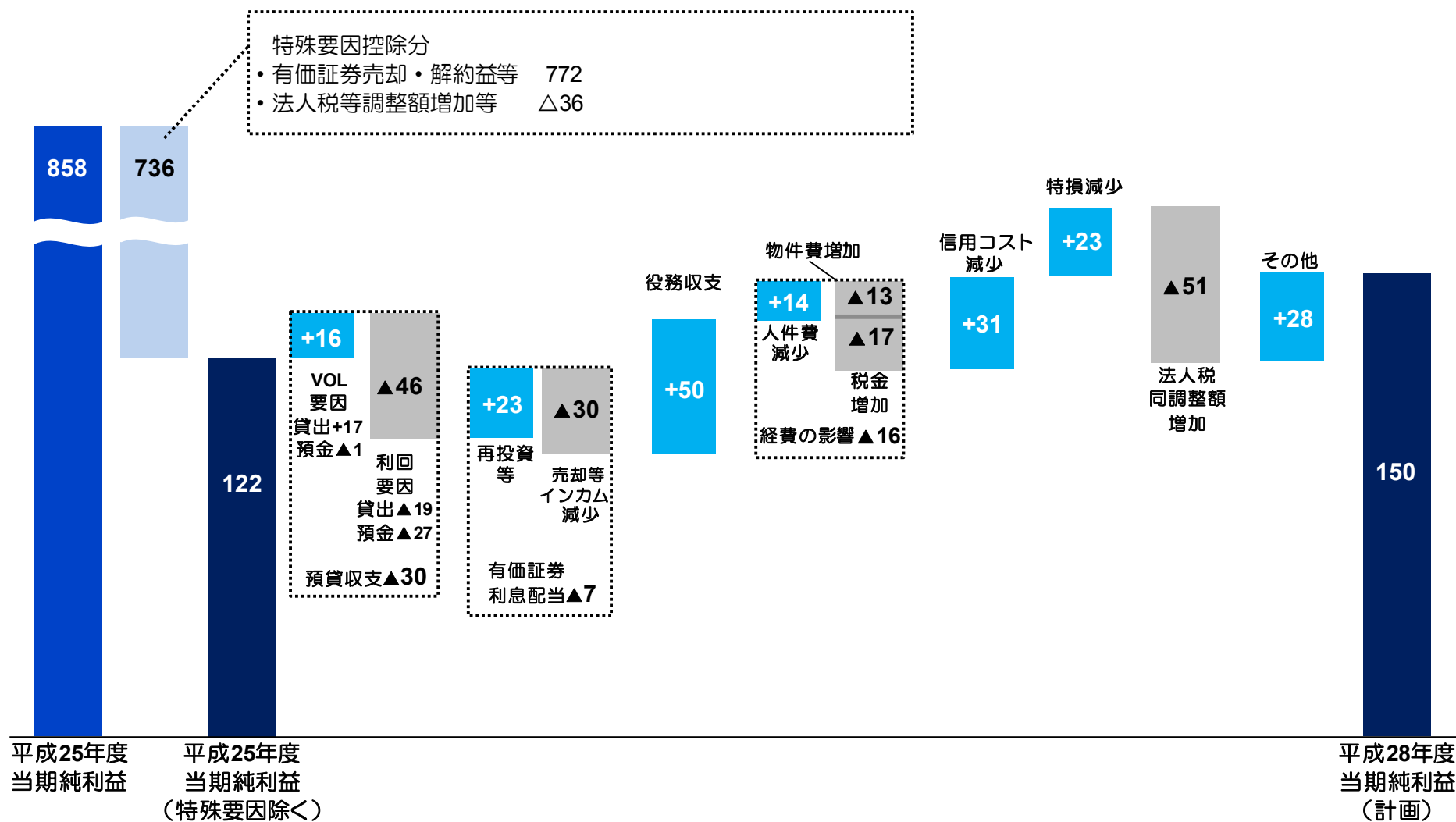
連結	平成25年度		平成28年度計画	3年間増減
	実績値	*特殊要因を除く実質ベース ①	②	②-①
経常利益	981億円	209億円	240億円	+31億円
当期純利益	869億円	133億円	155億円	+22億円

単体	平成25年度		平成28年度計画	3年間増減
	実績値	*特殊要因を除く実質ベース ①	②	②-①
コア業務純益	764億円	255億円	260億円	+5億円
経常利益	950億円	178億円	230億円	+52億円
当期純利益	858億円	122億円	150億円	+28億円
自己資本比率（バーゼルIIIベース）		10.0%（SAベース）	12%程度（FIRBベース試算）	
預金平残（NCD含む）		7兆1,058億円	7兆2,800億円	+1,742億円
貸出金平残		5兆4,236億円	5兆5,500億円	+1,264億円

\*特殊要因として有価証券の売却・解約益等772億円のほか、法人税等調整額の増加等が約36億円発生しておりこれを控除しております。

# 6. 損益増減要因

(北洋銀行単体)



# 7. 基本戦略マップ

	(1) お客さまとのリレーション 拡大による収益力の向上	(2) 地域の成長支援	(3) 人材の活性化	(4) ローコスト体質の確立	(5) 経営基盤の強化
全社戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆サービス・情報提供のスピードアップ</li> <li>◆チャネルの最適化</li> <li>◆お客さま満足度の向上と高度化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆本部横断施策による地域活性化支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆従業員満足度の一層の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆効率化の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ガバナンスの強化</li> <li>◆コンプライアンス経営の徹底</li> </ul>
法人公金戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆総合取引の強化</li> <li>◆アライアンスの強化</li> <li>◆コンサルティング機能の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆マーケット減少への対応強化</li> <li>◆地方財政問題への対応強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆経営相談力の向上</li> <li>◆活躍の場の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆リスク管理の強化・高度化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆お客さま保護の向上</li> <li>◆システム基盤の維持向上</li> <li>◆CSR活動の積極的な展開</li> </ul>
リテール戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆総合取引の強化</li> <li>◆コンシューマーファイナンスの強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆相続・贈与の相談力強化</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>◆有価証券ポートフォリオの再構築</li> <li>◆グループ総合力の発揮</li> </ul>

株主価値の向上

# 8. 基本戦略

経営目標(1) お客さまとのリレーション拡大による収益力の向上 ①

## 全社戦略

### ◆サービス・情報提供のスピードアップ

DWHの構築

CRMシステムの活用

EBMの導入

各システムのデータを一元化し、情報を整理・活用することで、お客さまへのサービスを高度化し、「親密な信頼関係」を構築

それぞれのお客さまに、最適なタイミングで最適な商品やサービスを提供

DWH (Data Warehouse=データ・ウェアハウス) 時系列に蓄積された大量の業務データの中から、各項目間の関連性を分析するシステム。

CRM (Customer Relationship Management = カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)

主に情報システムを用いてお客さまの取引内容やお問合せなどを記録・管理し、お客さまに応じたきめ細かい対応を行うことで長期的かつ良好な関係を築き、お客さま満足度を向上させる取り組み。

EBM (Event Based Marketing = イベント・ベース・マーケティング)

お客さまの重要な出来事に際して、最適なタイミングで最適な商品やサービスを最適な手段で提案するマーケティング手法。

### ◆チャネルの最適化

地域マーケット、  
経済環境変化、  
お客さまの行動分析を強化

店舗機能・業務集約、統廃合、店舗新設の実施

ATM機能の充実

ホームページの見直し、ネットサービスの充実

CRMシステムと連動したコールセンターの充実

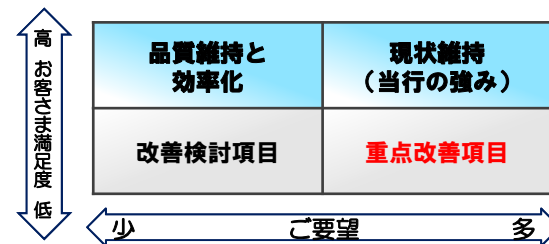
### ◆お客さま満足度の向上と高度化

アンケート・外部調査機関  
からお客さまの声を収集

要望を抽出し改善策を検討

改善策を業務施策に反映

パートタイマーも含めた研修・勉強会を励行しユニバーサル・サービスを向上



「お客さま満足度」が低く「ご要望が多い」改善項目を抽出し改善策を検討、具現化いたします。

**経営目標 (1) お客さまとのリレーション拡大による収益力の向上 ②**
**法人公金戦略**
**◆総合取引の強化 (H28年度収益寄与額11億円)**

地域銀行のメイン取引先数

順位	銀行	メイン取引先数
1	北洋銀行	24,701
2	千葉銀行	20,502
3	西日本シティ銀行	19,681
4	福岡銀行	19,032
5	静岡銀行	16,779

 出所：帝国データバンク  
 「全国メインバンク調査」  
 (H25.11月公表)

**メイン取引先との取引深耕**
**本支店一体となった推進の強化**

役員・本部職員の営業店訪問により、経営方針の浸透と営業店の声を吸収

**お取引先の役職員との取引拡大**
**振込指定等周辺取引拡大**

 お客さま毎の取引内容を確認  
 本支店で情報を共有し取引深耕

**◆アライアンスの強化**
**外部機関との連携強化**

北海道中小企業支援センター等

経営相談、財務相談等支援

中小企業再生支援協議会等

経営改善支援

他金融機関

マッチング等地域活性化支援

その他外部専門機関

お客さまの様々なニーズ対応

**国際業務における連携強化**
**海外銀行との連携強化**
**道内信用金庫等との連携強化**

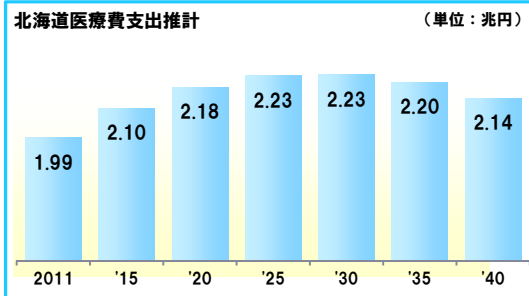


法人公金戦略

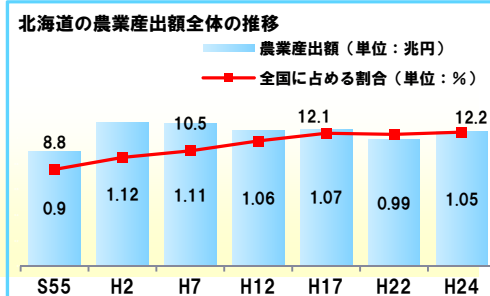
◆コンサルティング機能の強化 (H28年度収益寄与額33億円、平残寄与額1,946億円)

○成長分野支援の強化

「医療」  
「食・農業」  
「観光」  
「環境」など  
北海道の成長分野  
を積極支援



出所: 国立社会保障・人口問題研究所、厚生労働省データより推計



出所: 北海道農政事務所「北海道農業の概要」

	H21	H22	H23	H24	H25
1位	北海道	北海道	北海道	北海道	北海道
2位	京都府	京都府	京都府	京都府	京都府
3位	沖縄県	沖縄県	沖縄県	沖縄県	沖縄県
4位	東京都	東京都	東京都	東京都	東京都
5位	奈良県	奈良県	奈良県	奈良県	神奈川県

出所: ブランド総合研究所「地域ブランド調査」

病院設備資金需要への対応強化…道内ブロック店舗に医療担当者を配置し本部と連携したサポートを実施  
 食品関連産業の支援強化…ファンドを利用した6次産業化支援、商談会、ビジネスマッチング、商品開発相談  
 観光関連分野支援…道内各自治体、観光関連団体との連携による観光PR・地域活性化  
 再生可能エネルギー分野の対応強化…本支店連携による情報提供と事業計画精査などアドバイスの実施

○事業承継・M&Aの対応強化

経営者の高齢化や後継者不在などを背景として、潜在的ニーズが高まっていることから、重要施策の一つに位置付け。

外部提携先の活用

事業承継セミナーの開催

本部専担者による営業店職員と連携した渉外活動

○地方公共団体との取引推進

縁故債の取込強化

第三セクター等改革推進債などの取込み

一時借入の取込強化

繰替運用先に対する交渉強化

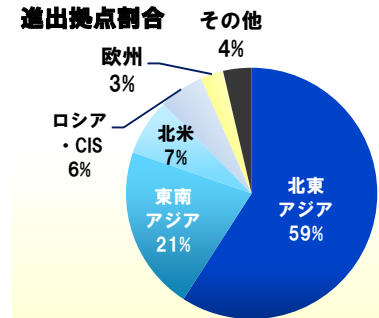
新規取引の推進

- 一部事務組合、広域連合新設に係る情報収集の強化
- 収納契約のある自治体へのアプローチ強化

法人公金戦略

◆コンサルティング機能の強化

○海外ビジネス支援の強化



出所: 日本貿易振興機構「道内企業の海外事業活動実態調査」

輸出入拡大支援

外国人観光ニーズの実現

外国人医療ニーズの実現

○多様な資金調達手段の提案

ストラクチャードファイナンス等の推進

債権・不動産の流動化、プロジェクトファイナンス、シンジケート・ローン、私募債、でんさい、デリバティブ等の提案強化

ABL推進体制の強化

外部研修等によるスキルアップ

○目利き力の向上

推進部門と審査部門の連携強化

情報共有により質の高いソリューションを提供

研修内容の充実

地域	目標	推進策
ASEAN	消費市場開拓	<ul style="list-style-type: none"> <li>・バンコクを基点に地域全体の情報収集</li> <li>・オール北海道での事業取り組み</li> <li>・バンコック銀行との連携強化</li> <li>・商談機会の提供、マッチング</li> </ul>
中国（上海）	消費市場開拓	<ul style="list-style-type: none"> <li>・継続して食、観光の拡大を図る</li> <li>・香港、台湾との関係強化</li> </ul>
中国（大連）	企業情報集積	<ul style="list-style-type: none"> <li>・継続して企業進出ニーズに対応</li> <li>・大連銀行等との連携強化</li> </ul>
極東ロシア	個別実績積上げ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サハリン派遣職員によるサポート</li> </ul>

○ビジネスマッチングの強化

有償ビジネスマッチングの推進

提携先を活用した不動産等の有効活用提案

実効性の高いビジネス機会の提供

- ・具体的買い手ニーズの収集に基づくマッチングの強化
- ・成功事例のデータベース化等本支店の連携強化

○新規融資の取組み強化

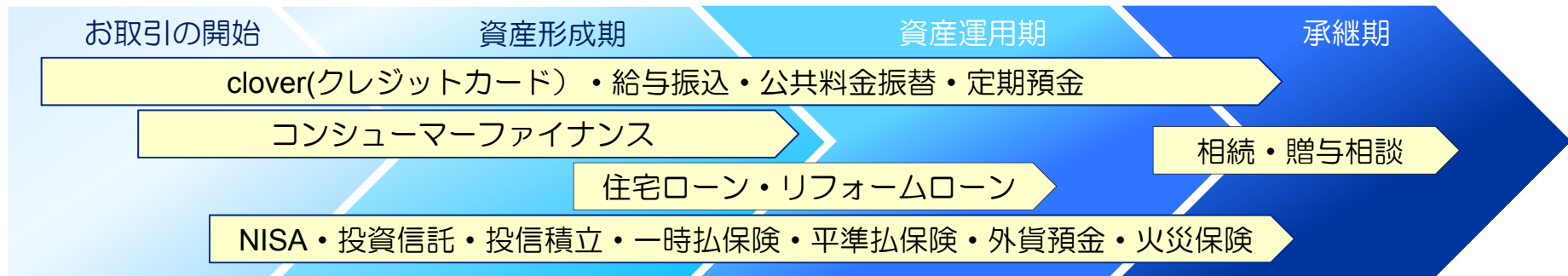
新商品、ファンドによる新規融資の取組み推進

中小企業の経営体質強化に貢献する新規貸出への取組みを強化

リテール戦略

◆総合取引の強化 (H28年度収益寄与額43億円、平残寄与額289億円)

○ライフステージに応じた生涯取引強化



CRMシステム・チャネル整備による提案力の強化

- 交通、流通、医療、教育機関と連携したクレジットカードによる利便性の向上
- JCBデビットの導入

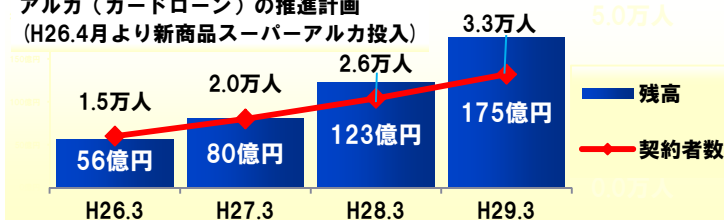
- ローンプラザ整備、休日稼働プラザ活用
- ハウスメーカー、住宅流通会社との連携強化

- 資産運用相談の担当者を増強し提案力を強化
- エリア別推進体制の整備によるリレーション強化
- 法人のお客さまへの提案力強化

- お客さまの海外取引拡大に伴う外貨預金の増強
- 職員向け研修による提案力向上

◆消費者金融ファイナンスの強化 (H28年度収益寄与額15億円、平残寄与額304億円)

アルカ(カードローン)の推進計画 (H26.4月より新商品スーパーアルカ投入)



ダイレクトチャネルの最適化 EBMによる提案力強化

- アルカ(カードローン)商品性全面刷新
- cloverのファイナンス機能増強
- ATMカードローン増強

## 経営目標(2) 地域の成長支援 ①

### 全社戦略

#### ◆本部横断施策による地域活性化支援

○地域経済の活性化や発展のために、金融仲介機能を強化するほか、外部専門機関と連携を図ったコンサルティング機能の発揮により、お客さまの経営努力を積極的に支援してまいります。

#### 北海道の強みを実現する施策の提案

- ・食料、観光、エネルギー等のマーケットの拡大
- ・多様なファイナンス
- ・情報提供

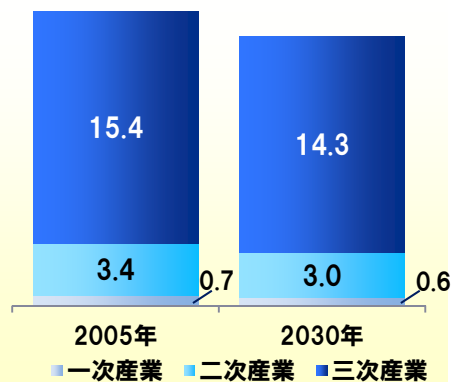
← 本部横断的に実施

地方公共団体、及び道内主要企業への複合提案力強化

### 法人公金戦略

#### ◆マーケット減少への対応強化 (H28年度収益寄与額1億円、平残寄与額63億円)

北海道の将来GDP推計 (単位：兆円)



出所：北海道経済連合会「人口減少・少子高齢化社会における社会資本整備の必要性」  
北海道庁「道民経済計算」

創業・新事業・成長産業支援の強化

青函連携を通じた支援

観光振興支援の強化

ものづくり産業支援

海外ビジネス支援の強化

出資等を通じた支援の強化

青函産業振興室による新幹線開業準備への支援強化

観光ビジネスマッチング強化

国内外でのPR支援

外部連携強化（旅行代理店等）

観光と食・ものづくり等のコラボ支援

商談会・技術相談等の本業支援

海外市場開拓支援、外国人観光ニーズの実現

法人公金戦略

◆地方財政問題への対応強化

OPPP/PFIをはじめとする多様な資金調達方法による公共インフラの整備を提案いたします。



PPP (Public Private Partnership : 官民連携)

公共サービスに市場メカニズムを導入することを旨に、サービスの属性に応じて民間委託、PFI、独立行政法人化、民営化等の方策を通じて、公共サービスの効率化を図ることをいう。

PFI (Private Finance Initiative)

PPPの実施手段のひとつ。公共サービス(公共施設の建設、維持管理、運営等)に民間の資金、経営能力及び技術能力を導入し、国や地方公共団体等が直接実施するよりも効率的かつ効果的に公共サービスを提供することをいう。

リテール戦略

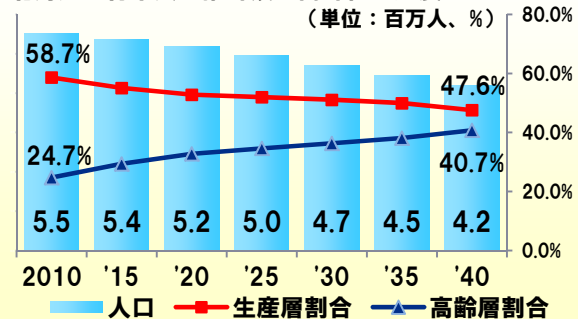
◆相続・贈与の相談力強化

(遺言信託取扱い(計画期間累計) 1,300件、教育贈与資金取扱い(H27/12制度終了迄累計) 255億円/3,500件)

○高齢化進展に伴う金融資産の次世代への移転に最適な提案をいたします。

北海道の将来人口推計及び高齢化の進展

(単位: 百万人、%)



出所: 国立社会保障・人口問題研究所

ご高齢の方、及び法人オーナーの皆さま等を対象に遺言信託を提案

教育資金贈与非課税制度を活用したお孫さま等への資産移転の提案

年金受取予約サービスなどによるシニア・シルバー層とのリレーション強化

### 経営目標(3) 人材の活性化

#### ◆従業員満足度の一層の向上

○従業員満足度の一層の向上を行い、今後も心を入れた質の高いサービスを提供してまいります。

従業員満足度調査の実施

要望を抽出し改善策を検討

改善策を人事施策に反映



「満足度」が低く「重要度」が高い項目を抽出し改善策を検討、具現化いたします。

#### ◆経営相談力の向上

スペシャリスト養成  
高度な相談に対応できる人材  
情報技術を活用できる人材  
国際人材

公的資格取得補助対象拡大  
外部先端機関への派遣制度  
情報分析スペシャリスト養成

基本スキル向上  
多様化するニーズへの対応  
研修機会の創出

研修内容の充実  
公募制、推薦・指名研修の活発化  
成長分野に対するカリキュラム強化

#### ◆活躍の場の拡大

意欲のある従業員  
に対する活躍の場  
を拡大

本部企画部門・融資部門への女性職員の積極的配置、キャリア意識向上による女性管理職の養成促進

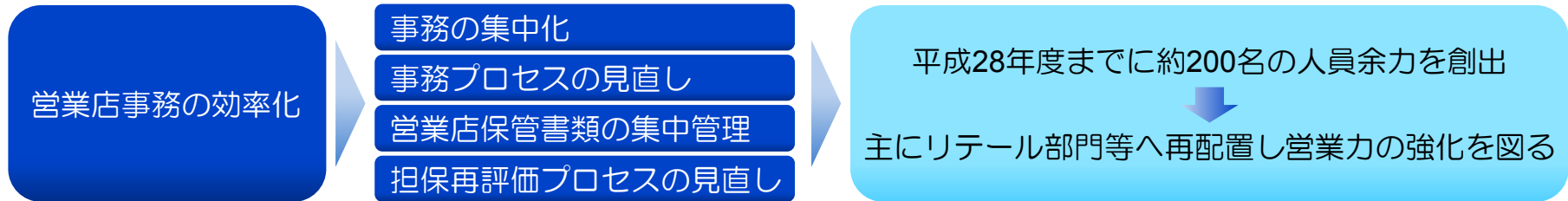
シニア行員の能力・経験を活かせる検証業務等の活躍の場拡大とキャリアデザイン策定支援

営業店業務の事務簡素化・推進体制の変化を踏まえたパート職員・障がいを持った職員の活躍拡大

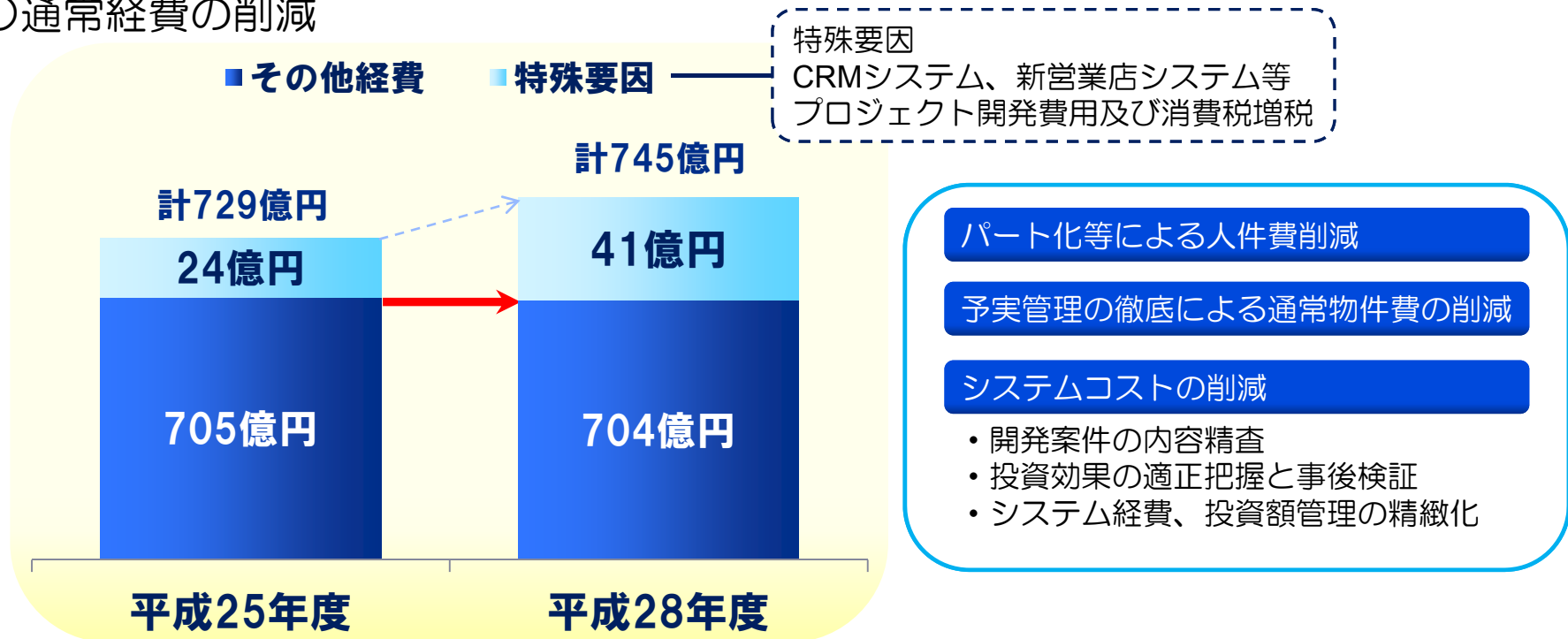


◆効率化の推進

○事務の効率化



○通常経費の削減





◆リスク管理の強化・高度化

- 内部管理態勢の強化を通じてお客さまに良質なサービスを提供します。
- 信用コストの削減を通じた収益力の強化を図り、ローコスト体質の確立を図ってまいります。

統合リスク管理の高度化

複雑化するリスクのより精緻な把握・計量やストレステスト実施による適切なリスク管理

信用コストの削減

信用リスク管理の高度化と適切な審査運営の実現

内部管理態勢の強化

法務リスク、オペレーショナルリスク他各種リスク管理を強化した業務運営

審査力の向上

- データ活用の高度化
- 事例研究の強化
- 行内情報共有による感度強化

お客さまとの  
リレーション強化

- コンサルティング機能の強化
- 事業内容変化への早期対応

経営改善支援の強化

- 経営改善支援の早期着手
- 外部専門機関との連携
- 再生ファンドの活用

経営改善の実現

- 健全な資金需要への対応

リスク管理の強化・高度化  
による信用コストの削減

**経営目標 (5) 経営基盤の強化 ①**
**◆ガバナンスの強化**
**監査による自己規律の強化**

- 内部監査態勢の整備  
監査部員のスキルアップと専門性の確保、監査役及び外部機関等との連携強化
- リスクベース監査の進化  
「頻度」「深度」と「リソース」のバランス確保、経営陣とのリスク認識の共有及び監査ニーズの把握

**◆コンプライアンス経営の徹底**
**コンプライアンス文化の定着**

- リスクアプローチによる重点項目選定
- 研修の充実と強化、所管部による指導の徹底

**不祥事件等未然防止対応**

- リスクアプローチによる重点項目へのリソース傾斜配分
- 機会の排除⇒未然防止策の充実と早期発見態勢の向上
  - 正当化の排除⇒研修の強化、発生時の適正な懲戒・対応
  - 動機の排除⇒人事諸施策の充実

**金融犯罪への対応強化**

- ネット経由の不正送金防衛のためのセキュリティ強化
- 事件別管理部署との連携強化
- アンチマネーロンダリング、反社会的勢力に対する対応強化

**◆お客さま保護の向上**
**営業店事務の堅確化**

- 本支店の情報を共有し事務事故防止を徹底
- フロントコンプライアンスシステムの稼働（H27/4月予定）

**お客さまへのきめ細かな対応**

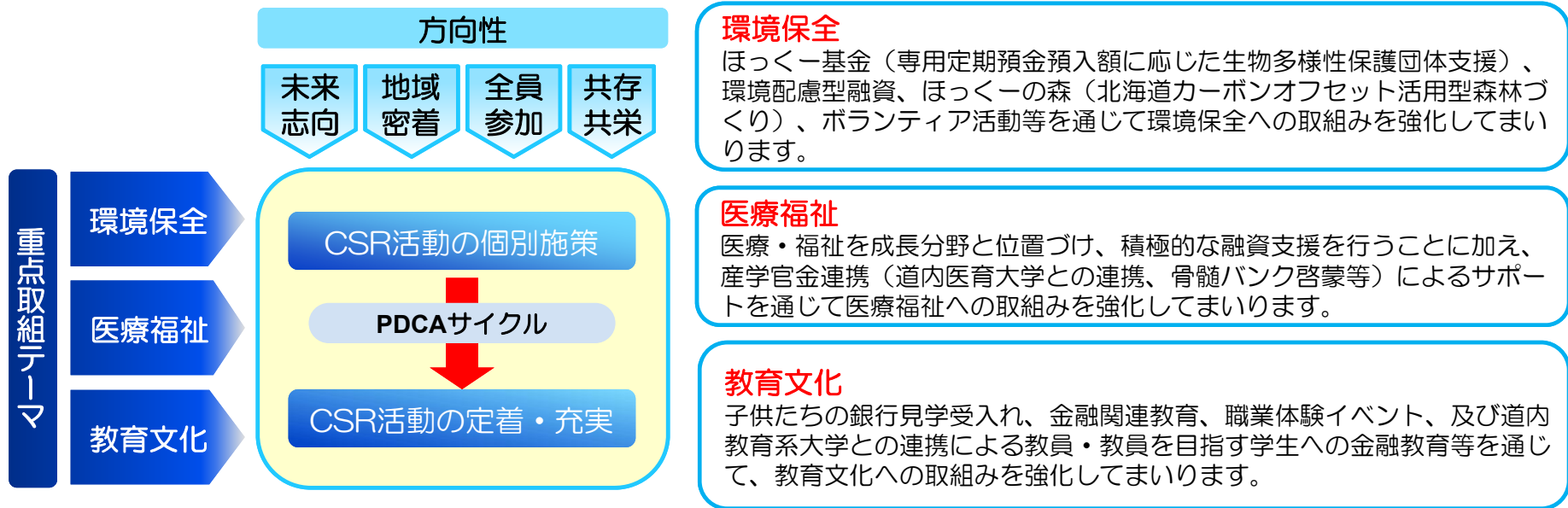
- 預り資産販売等におけるお客さまご意見の一元管理
- 丁寧、適切なアフターフォローの実施

**◆システム基盤の維持向上**
**予兆管理、訓練等によるシステム基盤の維持向上**

- システム障害分析による再発防止策と改善対応
- 他行障害事例の研究
- システム障害訓練の実施
- 新災害対策バックアップシステムの検討
- 主要ベンダーへのモニタリング、チェック機能の強化

◆CSR活動の積極的な展開

○基本方針 「グループ経営理念」に基づき、当グループを支えていただいている全てのステークホルダーの持続的発展に資する行動を全行で実践し、金融商品・サービス・情報等の提供支援活動に努めます。



ほっくー基金贈呈式



医療セミナー



子供たちへの金融関連教育



雪かきボランティア

## 経営目標(5) 経営基盤の強化 ③

### ◆有価証券ポートフォリオの再構築

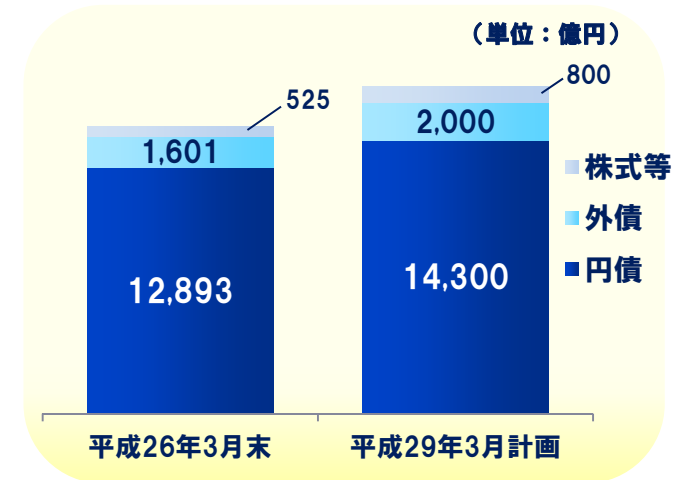
#### 運用スタンス

有価証券運用リスクテイクポリシーの「ローリスク運用」を遵守しつつ、リスクテイク可能な範囲内で、安定的なリターンを目指します。

#### 中期経営計画期間中で目指す有価証券ポートフォリオ

健全性と収益性の両立を目指した有価証券ポートフォリオを構築します。具体的には、時間分散などを考慮しつつ、円債・外債への追加投資と、株式等への慎重な再投資を実施する計画です。

なお、構築にあたっては、市場環境の変化に即応し、機動的に見直しを行ってまいります。



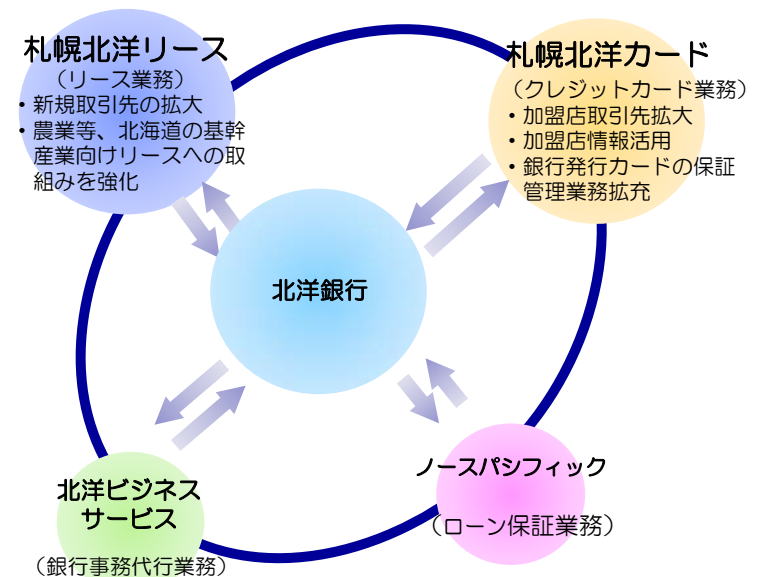
### ◆グループ総合力の発揮

#### 総合金融サービスの提供

- ・リースなど、融資だけに依存しない総合的事業支援を実施
- ・道内最大規模のクレジットカード会員を有しており、総合的なコンシューマーファイナンスを実施

#### 事務集約による効率化

- ・銀行事務の集約による効率化  
(フロント処理以外の業務をグループ会社へ集約)
- ・カード関連業務の集約による効率化  
(会員募集業務⇒北洋銀行、管理業務⇒札幌北洋カード)
- ・ローン管理業務の集約を検討  
(北洋銀行⇒ノースパシフィック)





本資料には当行の業績、その他経営全般に関する将来の見通し・計画についての記載が含まれておりますが、これらは発表時点で入手可能な情報に基づく一定の仮定のもとに検討したものであり、潜在的なリスクや不確実性が含まれていることから、実際の業績は今後の様々な要因によって異なる可能性があります。