

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成21年 6月



## 目 次

1. 平成 21 年 3 月期決算の概要	
（ 1 ） 経営環境の変化を巡る当行の対応	..... 1
（ 2 ） 決算の概要	..... 1
2. 経営改善に係る数値目標の実績	
（ 1 ） コア業務純益の改善幅	..... 4
（ 2 ） 業務粗利益経費率の改善幅	..... 4
3. 経営改善の目標を達成するための方策の進捗状況	
（ 1 ） 諸施策の実施状況と今後の取り組み方針	..... 5
4. 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の進捗状況	
（ 1 ） 業務執行に対する監査又は監督体制の強化のための方策	..... 13
（ 2 ） リスク管理態勢の強化のための方策	..... 13
信用リスク管理強化のための方策	..... 13
市場リスク管理強化のための方策	..... 14
不良債権の適切な管理のための方策	..... 14
（ 3 ） 法令遵守の体制の強化のための方策	..... 14
（ 4 ） 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	..... 14
（ 5 ） 情報開示の充実のための方策	..... 15
5. 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の進捗状況	
（ 1 ） 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化計画の進捗状況	..... 16
（ 2 ） 北海道経済の活性化に資する方策の進捗状況	..... 22
6. 利益又は剰余金の処分の方針	..... 26
7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の進捗状況	..... 27

## 1. 平成 21 年 3 月期決算の概要

### (1) 経営環境の変化を巡る当行の対応

一昨年夏の米国サブプライムローン問題に端を発した金融証券市場の混乱が、昨年秋の米大手証券会社の経営破綻により世界規模の金融危機に発展いたしました。その影響は実体経済にも波及し、世界的に景気が後退局面に入り、日本の景気も急速に悪化しました。かかる中、当行は、有価証券相場の急落に伴う保有有価証券の評価損拡大と、取引先企業の業績の急速な悪化に伴う信用コストの急増という 2 つの面で大きな影響を受け、本業である預貸金の収支は前年度比+17 億円と堅調に推移したものの、平成 20 年度決算は最終的に 2,000 億円を超える損失を計上いたしました。

この大幅な赤字決算は、保有有価証券の評価損に対し、保守的な減損処理を実施し評価損を一掃するとともに、価格変動リスクの高い有価証券の売却等により今後の有価証券相場の変動の影響を受けにくい財務体質としたことに加え、取引先の財務内容の悪化に備え保守的に貸倒引当金を計上したことによります。

こうした対応により、金融市場に急激な変動が生じた場合でも、財務基盤の安定を確保し、従来以上に適切かつ積極的な金融仲介機能が発揮できる財務体質へ変革し、地元中小規模事業者への安定的かつ円滑な資金供給を維持・拡大する体制を構築したところです。

また、平成 21 年度以降は、業績回復をより確実なものにするため、安定的なポートフォリオへの移行を進めるとともに、今後は堅調な本業収益をさらに強化し、信用コストの拡大防止に注力しつつ、黒字回復を実現してまいります。

### (2) 決算の概要 (北洋銀行及び旧札幌銀行の 2 行合算ベース)

#### A. 主要勘定(未残)

(単位：億円)

	20/3末 実績	20/9末 実績	21/3末 実績	20/3末比	
				20/3末比	20/9末比
資金量	65,858	64,942	65,651	206	709
貸出金	48,230	48,261	49,897	1,667	1,635
有価証券	19,743	16,209	13,750	5,993	2,459

#### (a) 資金量

資金量は 6 兆 5,651 億円となり、前年度末比で 206 億円、年率 0.3%の減少となりました。主体別の増減内訳では、個人預金は 311 億円の増加となりましたが、法人預金については、道内景気の低迷による企業業績の悪

化の影響もあり、568億円の減少となりました。

(b) 貸出金

貸出金は4兆9,897億円となり、前年度末比で1,667億円、年率3.4%の増加となりました。主な要因としては、地公体向け貸出と住宅ローンを中心とした個人向け貸出が順調に増加したことによります。

(c) 有価証券

有価証券残高は1兆3,750億円となり、前年度末比で5,993億円、年率30.3%の減少となりました。主な要因としては、保有有価証券の下落リスクを極小化すべく、保守的な減損処理を実施したことに加え、保有リスクの削減のため、外国債券を中心に売却を進めたことによります。

B. 収益状況（計数は別表1に記載）

平成20年度は、急激な相場下落の影響等で、保有有価証券の含み損失が大きく拡大することになりました。これに対し、更なる有価証券市場のダウンスイドリスクに備え、含み損を一掃すべく価格変動が高い有価証券の売却や保守的な減損処理を実施したことにより、有価証券等関係損益が前年度比2,510億円の2,429億円となりました。

また、世界的な景気悪化の影響を受け道内景気も急速に冷え込み、取引先企業の業況悪化が進んだことにより、貸倒償却引当費用については、前年度比431億円増加し、510億円となりました。

この結果、経常利益は2,568億円の損失と前年度比3,055億円減少いたしました。また当期純利益は2,141億円の損失となり、前年度比2,424億円減少いたしました。

一方、収益力のコアとなる預貸金収支は、貸出金平残の伸びに支えられ、前年度比17億円増加となっており、いわゆる本業部分の収益は堅調に推移しております。

C. 自己資本比率の状況

平成21年3月末の自己資本比率は、国の資本参加による資本増強及び劣後特約付借入金等により、9.50%と前年度末比1.05ポイント上昇いたしました。

【別表1】

(単位:億円)

	20年3月期 実績 (2行合算)	21年3月期 実績 (2行合算)			
			計画	計画比	前年比
業務純益	461	1,694	1,792	97	2,156
業務収益	1,693	1,459	1,455	4	234
資金運用収益	1,339	1,173	1,174	0	166
うち貸出金収入	957	976	977	1	18
役務取引等収益	262	241	241	0	21
その他業務収益	91	44	38	5	47
うち国債等債券関係	89	26	21	4	63
業務費用	1,234	3,155	3,248	93	1,921
資金調達費用	177	183	183	0	6
うち預金・譲渡性預金利息	151	153	154	1	1
役務取引等費用	88	85	86	0	2
その他業務費用	251	2,122	2,208	86	1,870
うち国債等債券関係	134	2,108	2,188	80	1,974
一般貸倒引当金繰入額	27	10	20	9	16
経費	744	774	790	15	30
うち人件費	318	328	327	0	10
うち物件費	377	399	415	16	21
業務粗利益	1,179	930	1,023	92	2,110
国債等債券関係損益	44	2,082	2,167	85	2,037
コア業務純益	479	376	354	22	102
臨時損益	27	872	760	112	900
うち不良債権処理損失額	105	521	399	121	415
うち株式等関係損益	3	290	363	73	294
経常利益(損失)	487	2,568	2,554	14	3,055
税引前当期純利益(損失)	476	2,587	2,566	21	3,064
法人税、住民税及び事業税	202	2	3	0	199
法人税等調整額	8	448	525	76	440
税引後当期純利益(損失)	282	2,141	2,043	97	2,424

- (注) ・平成20年3月期実績は、北洋銀行と札幌銀行の2行合算の計数を記載しております。  
 ・平成21年3月期実績及び計画は、合併により解散した札幌銀行の平成20年4月1日～10月13日の計数を含んでおります。

## 2. 経営改善に係る数値目標の実績

### (1) コア業務純益の改善幅

(単位:億円)

項目	20/9期実績	始期の水準	21/3期計画	21/3期実績	21/3期計画対比	始期対比
コア業務純益	235	351	354	376	22	25

平成 21 年 3 月期の実績については、計画対比 + 22 億円の 376 億円となりました。主な要因としては、預貸金利息収支、有価証券利息収入、および役員取引等収益がほぼ計画通りに推移したことに加え、通常経費の見直しなど経費削減に一層努めたことにより、物件費が計画対比 16 億円となったことによります。

### (2) 業務粗利益経費率の改善幅

(単位:億円、%)

項目	20/9期実績 (始期の水準)	21/3期 計画	21/3期 実績	21/3期 計画対比	始期対比 (注2)
経費 a (機械化関連費用除く)	315	627	616	11	14
業務粗利益 b	424	1,023	930	92	1,778
業務粗利益経費率(注1) (a/b)	74.39	-	-	-	-

注 1 業務粗利益経費率 = 機械化関連費用除く経費 / 業務粗利益

注 2 計画始期の経費、業務粗利益は半期間の実績のため、始期の値を 2 倍して対比しております。

平成 21 年 3 月期では、機械化関連費用を除く経費は 616 億円となり、計画を 11 億円下回りましたが、分母となる業務粗利益が国債等関係損益 2,082 億円の計上により、930 億円とマイナスとなっているため計測できません。

なお、平成 21 年 3 月期の計画については、計画策定時から上記要因により、計測不能と見込んでおりました。

### 3. 経営改善の目標を達成するための方策の進捗状況

#### (1) 諸施策の実施状況と今後の取り組み方針

当行は先に策定した「経営強化計画」に沿って、厳しさを増す中小規模事業者適切かつ迅速な資金供給を行うなど、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、財務・収益体質の改善を図るべく、以下の4項目に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

#### 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

道内の中小企業等向け貸出マーケットは縮小基調であり、他行との競合も激しさを増しておりますが、この分野は当行の貸出ボリュームの大勢を占める最大の収益源でもあります。したがって景気後退の影響に直面している道内中小規模事業者のみなさまに対し、今まで以上にリレーションを強化し、資金需要に積極的に対応することで、トップライン収益を向上させることが重要と認識しております。

平成21年3月までは、実質的には具体的な施策を策定してきた期間であり、営業推進の強化に向けて本部組織の推進態勢の整備に着手するとともに、合併に伴い同一地域で重複する約40ヶ店の統合(平成21年4月より1年半予定)により生じる人員余力を、中小規模事業者等のお客さまとの窓口である営業店の渉外課・融資課に投入していく計画を策定するなど、お客さまとのリレーションシップ強化策を策定してまいりました。

また、推進態勢の整備に加え、きめ細やかな「提案型渉外」を実践するため、人材育成強化による個々の職員の能力向上に取り組むとともに、営業エリアが広い北海道で地域ごとの特色を把握し、お客さまの多様な資金ニーズに対応するため、専門サービスを担う部署である「市場開発部」や「国際部」等とスムーズに連携しながら、お客さまに適切なサービスを提供する態勢を従来以上に整備してまいりました。

#### (a) 推進態勢の整備状況

##### A. 特命担当役員の配置と営業推進部門に関する会議体の設置

中小企業取引全般を推進するため、平成21年4月より中小企業貸出推進・経営改善支援等責任者として特命の担当役員を配置いたしました。また、平成21年4月より中小企業取引推進に関する進捗管理・対応策の検討を機動的かつ柔軟に協議する会議体を設置し、定期的に会議を実施し、直面する問題点の対応に取り組んでおります。

## イ. 本部組織の改編

平成 20 年 10 月 14 日の北洋銀行と札幌銀行の合併を契機に、本部組織の改編について検討を進めておりましたが、主に中小企業取引に関する営業推進体制の強化のため、平成 21 年 6 月に本部組織の大幅な改編を実施いたしました。

本部組織の改編のポイントは以下のとおりであり、平成 21 年度上期後半より、中小企業取引の取り組みが強化・浸透していくものと考えております。

### 改編のポイント

#### 中小規模事業者向け営業推進体制の強化

- ・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」の新設により、営業推進体制の一元化と営業店サポート機能の充実強化を図ります。
- ・「法人部」「リテール部」を新設し、マーケティング力の強化を図るとともに、多様化・高度化するお客さまニーズに対応してまいります。
- ・「中小企業取引推進室」を新設し、中小企業事業者への円滑かつ迅速な資金供給を強化するとともに、特命担当役員及び会議体との連携など組織横断的な全行一丸となった推進に取り組めます。
- ・「地域産業支援部」を新設し、産学官金の連携、新事業の支援、ビジネスマッチング等の専門性の高い分野での道内中小企業への幅広い事業支援を行います。
- ・中小企業のストラクチャード・ファイナンスを担当してきた「市場開発室」を「市場開発部」に昇格し、多様な資金調達手法の提供に加え、問題解決をお手伝いするソリューション機能を強化してまいります。

#### 経営改善支援体制の強化

- ・融資第一部内に「経営改善支援室」を新設し、主として営業店の目利き能力・審査能力の向上を図るとともに、中小規模事業者の経営改善支援を強化します。

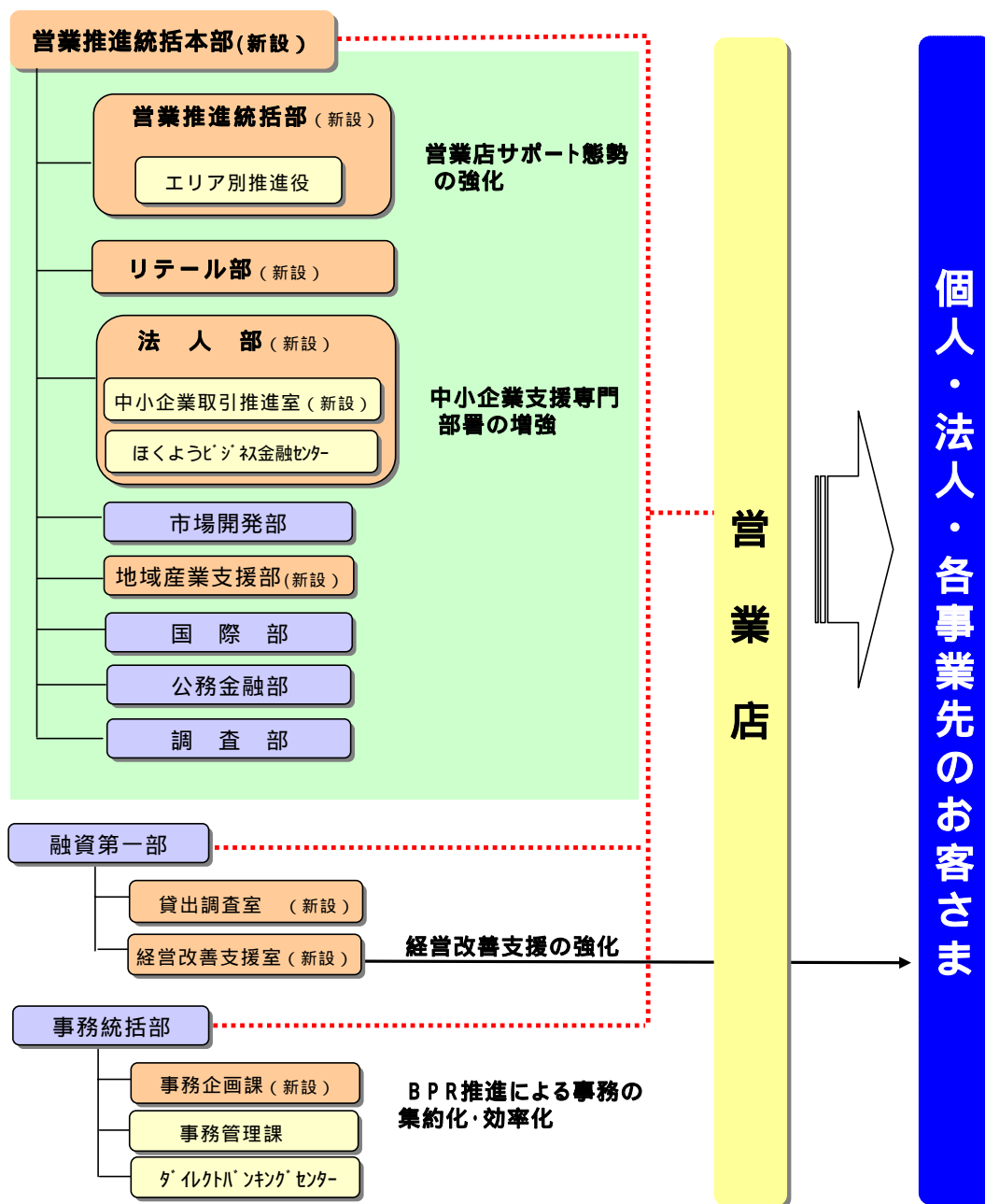
なお、平成 21 年 3 月より融資第一部内に「貸出調査室」を設置し、営業店の適切な貸出運営のため、事業性融資に係る営業店指導を開始しております。

#### 事務効率化の促進

- ・現在の「事務管理部」を発展的に機能強化し「事務統括部」とし、事務管理機能を拡大し、BPR 推進体制の強化による事務の集約化・効率化の促進を図ります。
- ・また、業務の効率化により、営業渉外業務の時間を拡大し、お客さまとの接点を強化してまいります。



【本部によるサポート体制】



ウ．営業部門人員の増強

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月から実施）本部のスリム化（平成21年1月から順次実施）等により営業人員余力を創出し、営業店融資・渉外担当や本部の営業店支援部門等への人員を平成21年4月に39名、6月に25名の計64名再配置いたしました。

新たに投入した営業人員により、お客さまの事業や経営の状況をよく知り、相互理解を深め、お客さまの課題やニーズを積極的に把握して、経営改善支援などの適切な解決策の提案や様々な金融機能の提供を行う「提案

型涉外」を実践しております。

今後においても、更に新たな人員投入を予定しているほか、既にお取引のあるお客さまの資金需要に対してもこれまで以上に積極的にお応えするとともに、これまでお取引のなかったお客さまのニーズに応えるため、新規取引開拓を進め、道内リーディングバンクとして金融仲介機能の積極的な発揮に努めてまいります。

#### 【営業部門人員の増強内容】

施策	内容	実施時期
営業店融資・渉外の増員	札幌市内法人推進店・地方ブロック店等に21/4月に17名、21/6月に10名を増員	平成21年4月 " 6月
ローンプラザの増員	札幌市内のローンプラザ中心に21/4月に12名、21/6月に5名を増員	平成21年4月 " 6月
預かり資産推進の専担者を配置	預かり資産推進の専担者を札幌市内支店を中心に、21/4月に10名、21/6月に5名配置	平成21年4月 " 6月
エリア別業務推進役の配置	本部改編にあわせ、所管の営業推進統括部内に4名を配置	平成21年6月
営業店部長職の新設	大・中規模支店に法人担当部長を2名配置	平成21年4月

H21/4より、営業店の営業推進部門を計59名増員しております。( 27名+ 17名+ 15名)

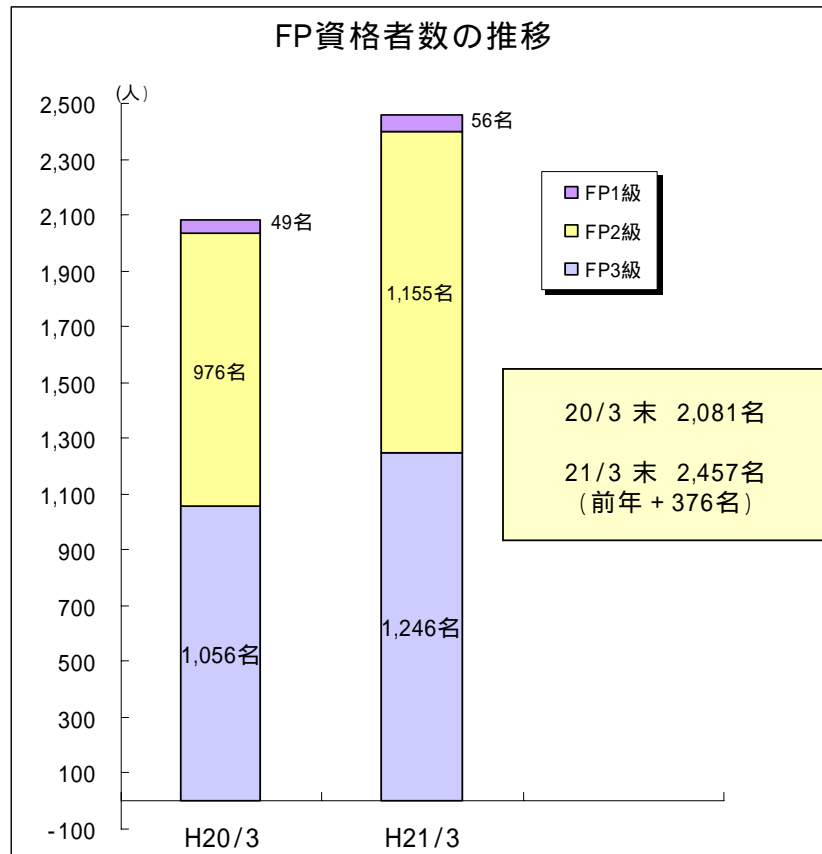
#### (b)人材の育成

上記の営業推進に関する体制整備に加え、きめ細やかな「提案型涉外」を実践するため、人材育成強化による個々の職員の能力向上に取り組むとともに、職員の能力を最大限引き出すため、人材育成に関する体制整備に取り組みました。

具体的には、女性職員の一層の活躍を支援するために、平成21年4月に人事部内に「女性活躍支援室」を設置しました。当室が中心となり、職員全体の4割程度を占める女性職員の能力向上に積極的に関与することで、より活力ある組織風土の醸成を目指しております。

また、専門性の高い人材育成を図るため、行内研修等により資格取得を奨励し、ファイナンシャル・プランナー（FP）資格者数については、21年3月末時点において、前年対比376名増加の2,457名となったほか、農業関連分野の経営サポート体制の充実を図るため、「農業経営アドバイザー」制度の資格取得を奨励し、現在7名の「農業経営アドバイザー」が在籍しております。

このほか、24名の中小企業診断士が在籍しており、多様化・高度化するお客さまのニーズに積極的にお応えしております。



(c) 本部の専門機能の活用

当行では、金融仲介機能の積極的な発揮と中小規模事業者に適した資金調達手法の多様化を図るため、「融資第一部」「市場開発部」「国際部」の機能を有効に活用し、中小規模事業者のみなさまにさまざまなサービス・情報・ノウハウの提供を行っております。

平成 20 年度の実績については、道内金融機関で初めて知的財産権担保融資の取り扱いを開始したほか、シンジケートローンやプロジェクトファイナンス、ノンリコースローン等の融資形態の提案、ABL (Asset Backed Loan) 等の資産流動化スキームの提供、金利スワップ等金利デリバティブの提案、一括ファクタリング導入の提案、私募債・公募債等の起債提案や M & A のマッチング等、最先端の金融機能・サービス及びソリューション機能をご用意し、従来型融資とは異なる金融の仕組みづくりを通じ、円滑な信用供与に取り組みました。

また、「国際部」においては、海外ビジネスの情報提供拠点として、「中国デスク」「マーケットデスク」を設置し、大連・上海の海外駐在員事務所及びサハリンの「北海道ビジネスセンター」との連携のもとに、中国・アジア諸国・極東ロシアを中心としたエリアでの、お客さまの海外ビジネスに関する支援を行っております。

平成 21 年 4 月以降も、「平成 21 年度地域密着型金融推進計画」で公表のとおり、引き続き同様の取り組みを推進してまいります。

## 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、大型プロジェクトの一部見直し、通常経費の見直しを軸とし、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、現在進行中の大型プロジェクトについて、対応の必要性和重要性を十分に精査し、投資抑制に努めております。

平成20年度においては、札幌銀行との合併関連費用の計上に伴い、経費全体では、前年度比30億円の増加となりましたが、通常経費の削減を全行的に徹底することにより、当初計画比16億円の774億円となりました。

来年度以降においては、現在進行中の大型プロジェクト投資（北洋大通センター、新コンピュータセンター、次期システム）の費用負担が期間損益に反映されることから、優先度の見極めを従来以上に適切におこない、新たな投資を必要最小限の範囲内に止めることにより、経費の抑制を図ってまいります。

### 【経費実績】

(単位:億円)

	平成19年度	平成20年度			
	実績	実績	計画	計画比	前年度比
経費	744	774	790	16	30
うち人件費	318	328	328	0	10
うち物件費	377	399	415	16	21
うち通常経費	375	377	393	16	1
うちシステム統合費用	2	22	22	0	20
うち大型プロジェクト投資	0	0	0	0	0
(うち機械化関連費用)	(144)	(158)	(162)	( 3)	(14)

## C. 信用コストの削減

信用コストについては、平成19年度まで減少傾向にありましたが、平成20年度においては、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、計画比+131億円、前年度比+431億円の510億円となりました。

道内経済情勢は、全国的な景気低迷の影響を受け、一層厳しさを増しております。特に最近の建設・不動産業をめぐる社会経済状況の変化は著しく、近年の公共工事の大幅な削減に加え、民間建設投資の急速な減少や資材価格の高騰に伴う利益率の低迷などにより、公共工事の比重が高い建設業においては、一段と厳しい経営環境に直面しております。

こうした北海道の厳しい産業構造を反映し、当行の建設・不動産関連の貸出比率は11.5%と際立って高い比率ではないものの、これらの業種で今年度の信用コスト510億円のうち約5割程度を占める内容となりました。

平成 21 年度については、金融証券市場が徐々に安定化していること、また、補正予算による公共事業の増加など、景気の下支え効果が徐々に顕在化していること等から、景況感是最悪期を脱しつつあります。こうした外部環境の変化を追い風として、「経営改善支援」「早期事業再生」「様々な資金供給手段の提供」など地域密着型金融の実践に一層注力し取り組むことにより、信用コストの圧縮に努めてまいります。

更に、本部においては営業店の適切な貸出運営のため、平成 21 年 3 月に融資第一部内に「貸出調査室」を新設し、事業性融資に係る営業店指導を目的とする臨店指導を開始するとともに、同 6 月に融資第一部に「経営改善支援室」を新設し、経営改善支援について本支店一体となった取り組みを行う組織体制を構築いたしました。こうした態勢整備により、本支店一体となってお客さまとのリレーションを一層密にし、お取引先が抱える経営課題の「早期発見、早期対策」に注力してまいります。

### 【信用コスト実績】

(単位:億円)

	平成19年度	平成20年度			平成21年度
	実績	実績	計画	計画比	前年度比
信用コスト	78	510	379	131	431
					240

#### D.適切な有価証券ポートフォリオへの転換

有価証券運用につきましては、一定の経済環境予測のもと中長期保有を旨とし、リスク分散を図るため、国際分散・商品分散を行ってまいりました。しかしながら、サブプライムローン問題を発端とした金融証券市場の混乱に加え、平成 20 年 9 月のいわゆる「リーマン・ショック」以降の有価証券相場の混乱の影響を強く受け、結果として評価損が拡大いたしました。

このような有価証券評価損の拡大を踏まえ、短期的で過度な価格変動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」を新たに制定するなど、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、国債等低リスク資産中心のポートフォリオへの転換を進めており、平成 21 年度以降も継続して転換を図ってまいります。

こうしたポートフォリオの転換により、平成 21 年度以降の有価証券利息配当金収入及び国債等債券売却益は、平成 20 年度比では減少する見込みに

ありますが、ブレの小さい安定的な収入を得られる一方、金融市場に急激な変動が生じた場合でも、財務基盤の安定を確保し、地元中小規模事業者への安定的かつ円滑な資金供給を維持・拡大してまいります。

【有価証券ポートフォリオの推移状況】

(単位:億円)

	H20/3末		H21/3末					
	取得原価	評価損益	取得原価	前年度末比	簿価減少内訳		評価損益	前年度末比
					減損	売却等		
日経平均(円)	12,525			8,109 (前年度末比 4,416)				
NYダウ(ドル)	12,262			7,608 (前年度末比 4,654)				
新発10年国債利回り	1.275			1.340 (前年度末比 0.065)				
債券	11,477	99	9,364	2,113	0	2,113	26	125
株式	1,682	336	993	689	351	338	165	170
その他	7,423	1,020	3,438	3,985	1,704	2,281	175	846
国内株式投信・ETF	1,621	428	729	892	842	50	0	428
外国債券・外債投信	3,424	109	1,852	1,572	43	1,529	157	48
外国株式投信・ETF	1,083	220	309	774	312	462	7	213
その他	1,295	261	548	747	507	240	9	252
<b>合計</b>	<b>20,583</b>	<b>783</b>	<b>13,796</b>	<b>6,787</b>	<b>2,055</b>	<b>4,732</b>	<b>16</b>	<b>799</b>

札幌北洋HD連結ベース

売却並びに保守的な減損処理により価格下落リスクを極小化

< 株式及びその他有価証券の保有リスク削減 >

減損額 2,055 億円 ~ 株式 351 億円、その他 1,704 億円

売却等 2,619 億円 ~ 株式 338 億円、その他 2,281 億円

合計 4,674 億円 ~ 株式 689 億円、その他 3,985 億円



簿価削減

評価損益はプラスに転換

H20/3 末 783 億円

H21/3 末 16 億円 (+ 799 億円)

#### 4. 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の進捗状況

##### (1) 業務執行に対する監査又は監督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・監査を行っているほか、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さまざまな角度から、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、平成 21 年 6 月より、常勤社外監査役を選任し、常勤監査役 2 名体制とすることにより、経営の透明性の向上と監視機能の充実・強化を図っております。

また、中小企業取引全般を推進するため、平成 21 年 4 月より中小企業貸出推進・経営改善支援等責任者として特命の担当役員を配置し、金融仲介機能の積極的な発揮に向けて態勢を強化しております。

上記に加え、当行の経営戦略及び重要な施策等について、客観的な評価・助言を取締役会に対して行っていく機関として、第三者により構成される「経営諮問委員会（仮称）」を平成 22 年度より設置すべく、構成人員・メンバー・討議内容・開催頻度等の検討を開始しました。

##### (2) リスク管理態勢の強化のための方策

平成 20 年度については、平成 20 年 10 月より「リスク管理室」「信用リスク管理室」を発展的に統合し、リスク管理全般を統括する「リスク統括部」を設置し、その下に「信用リスク管理室」「市場リスク管理室」、及びリスク管理全般の企画・統括として「リスク統括課」を置き、リスク管理に関する権限と態勢の強化を図っております。

##### 信用リスク管理強化のための方策

個別先の信用リスク管理については、お客さまとのリレーションシップによる業況把握の徹底と定期的なモニタリングの強化に取り組んでおり、平成 21 年 3 月にモニタリングの基準の整理・変更を行い、モニタリング対象先を拡充したほか、「取組方針策定シート」「モニタリングシート」などのツールを策定し、経営上の問題点の「早期発見、早期対策」に努めております。

体制面では、リスク管理全般を統括する「リスク統括部」のもとに「信用リスク管理室」を設置し、業種別、格付別の与信残高、信用リスク量等の定期的モニタリングによる与信ポートフォリオの実態及び変化の分析・検証を行っているほか、平成 21 年 3 月より融資第一部内に「貸出調査室」を新設し、営業店の適切な貸出運営のため、事業性融資に係る営業店指導を目的とする臨店指導を開始しております。

#### 市場リスク管理強化のための方策

平成 20 年 11 月にローリスク・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」を制定するとともに、平成 20 年 12 月には従来の市場リスク管理に係る規程・要領の改定を実施し、アラームポイントやロスカットの水準・対応をより厳格なものに変更いたしました。

今後は、ポリシーや改定後の規程・要領に則り、価格変動リスクの高い有価証券の削減等により資産構成をローリスク資産重視へ是正するとともに、「有価証券運用会議」の適時開催により、相場状況や運用資産のリスク内容等を把握し、厳格なロスカットルールの運用等迅速な対応を実施してまいります。

#### 不良債権の適切な管理のための方策

世界的な景気悪化の影響により、お取引先企業の業績悪化・倒産が増加しており、平成 20 年度の信用コストは 510 億円と前年度比大幅に増加し、平成 21 年 3 月末の金融再生法開示債権は前年度末比 378 億円増加の 2,002 億円、開示債権比率は前年度末比 0.64 ポイント増加の 3.93%となりました。

こうした現状を踏まえ、新たな大口不良債権の発生を防止する対策として、再生可能先に対しては、地域経済における影響等を考慮し、本部支援による種々の再生手法を活用し、早急に正常化を図ってまいります。また、通常業務においては、お取引先とのリレーションの強化と定期的なモニタリングの実施により、お取引先が抱える課題を早期に把握し、課題克服を本支店一体となり支援してまいります。

具体的には、平成 21 年 6 月より、融資第一部の「活性・再生グループ」を機能強化し、「経営改善支援室」を新たに設置し、お取引先企業の経営改善支援体制を一層強化するとともに、大口先に対しては、整理回収機構（RCC）や中小企業再生支援協議会と連携した再生計画の策定、外部コンサルタントを導入した抜本的再生計画の策定、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支援手法を検討しております。

#### (3) 法令遵守の体制の強化のための方策

コンプライアンス統括部署として従来の「法務コンプライアンス室」を「法務コンプライアンス部」に昇格し、体制の強化を図りました。

平成 20 年度下期においては、コンプライアンス委員会を計 13 回実施したほか、「コンプライアンスプログラム」の進捗について、コンプライアンス委員会を経て、取締役会に報告しております。

#### (4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

当行の経営戦略及び重要な施策等について、客観的な評価・助言を取締役会に対して行っていく機関として、第三者により構成される「経営諮問委員会（仮称）」を平成 22 年度より設置すべく、構成人員・メンバー・討議内容・開催頻度等の検討を開始いたしました。



(5) 情報開示の充実のための方策

当行の持ち株会社である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」を定め公表し、適時適切かつ透明な開示に努めているほか、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っております。

平成20年度下期におきましては、計5回の「開示委員会」を実施したほか、四半期決算報告、中間ディスクロージャー誌、IR、当行ホームページへの掲載などを通じ、適切に情報開示を行っております。

今後もディスクロージャー・ポリシーに基づき、四半期開示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頻度・開示内容の一層の充実に努めてまいります。

5. 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の進捗状況

(1) 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画の進捗状況

21年3月期における実績

21年3月期における中小規模事業者等に対する信用供与の残高、及び総資産に占める割合の実績については、以下のとおりであります。

(単位:億円、%)

		20/3期 実績	20/9期 (計画始期) 実績	21/3期			
				計画	実績	計画対比	20/9期対比
信用供与 の残高(a)	北洋銀行	14,644	14,377	17,657	17,438	219	11
	札幌銀行	3,549	3,050				
	合算ベース	18,193	17,427				
総資産(b)	北洋銀行	64,777	63,092	71,900	72,104	204	255
	札幌銀行	9,506	8,756				
	合算ベース	74,283	71,849				
割合 (a)/(b)	北洋銀行	22.60	22.78	24.55	24.18	0.37	0.07
	札幌銀行	37.33	34.83				
	合算ベース	24.49	24.25				

(注)「中小規模事業者等」とは、中小企業基本法に定める中小企業の定義に該当するものから、当行関連会社、大企業向け SPC、不動産関連地方公社、政府出資法人を除いております。

平成 20 年度下期の中小規模事業者等に対する信用供与につきましては、北洋銀行と札幌銀行の合併作業を並行して進めながら、平成 20 年 10 月以降 12 月まで順調に残高を伸ばし、以降も平成 21 年 2 月までは概ね見込み通りの水準を維持しました。

具体的には、20 年 12 月以降、21 年 3 月の年度末にかけて、法人向け休日融資相談窓口の設置や緊急保証制度の活用などに積極的に取り組んでおり、特に緊急保証制度については、昨年 11 月の取扱い開始以降、保証承諾額の累計は 772 億円まで拡大し、中小規模事業者等への円滑な資金供給に大きな成果を挙げております。また、当行とお取引のないお客さまとの取引間口の拡大に取り組んでおり、20 年度下期の中小規模事業者の新規取引先数は下期の期中目標 1,200 先に対し、累計で 1,270 先の実績となりました。

しかしながら、21 年 2 月の時点においては、中小規模事業者向け信用供与残高は、計画どおり順調に推移してはいましたが、3 月に入り以下に述べ

る理由により、想定を上回る返済額が発生し、前月対比で 213 億円の減少となりました。この結果、「経営強化計画」の計画始期となる 20 年 9 月末対比では、11 億円上回ったものの、21 年 3 月末計画対比では 219 億円下回りました。また、総資産に対する割合についても、計画対比 0.37 ポイント下回りました。

#### 21 年 3 月期実績が計画を下回った理由

信用供与残高については、計画の策定期間である 1、2 月においては、計画始期に対し約 200 億円以上の増加で推移しており、年度末に向けた資金需要と過年度における実績推移を勘案すると、21 年 3 月末には計画始期に対して 230 億円の増加は十分可能な水準と捉えておりました。

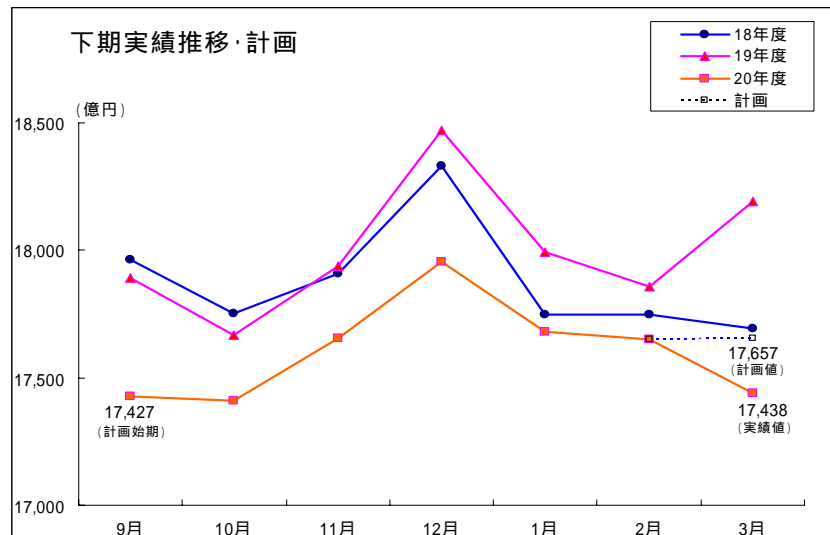
しかしながら、3 月に入り、北洋銀行と旧札幌銀行で共通したお取引先を中心に、お客さまの意向による一部借入シェアの見直しや、預金と借入の一部相殺による借入金利の負担軽減と資金の効率化を図る動き（財務スリム化）が相次いだことにより、21 年 3 月の 1 ヶ月において、当行の予測を大幅に超えた貸出金の返済が発生いたしました。この結果、3 月の貸出実行額については前月対比で 264 億円の増加となったものの、返済額が前月対比で約 450 億円の増加となり、信用供与残高は前月対比 213 億円の減少の 17,438 億円となり、残高計画を 219 億円下回りました。

以上のように、21 年 3 月期は、お客さまの意向による借入シェアの調整や財務スリム化の動きにより、計画を下回る結果となりましたが、こうした動きは、この期間固有の特殊な動きと推測しております。

なお、21 年 4 月以降においては、貸出金の返済は例年並みに推移している一方で、緊急保証制度の活用により同制度の残高が着実に増加していることに加え、貸出実行額、新規貸出先数についても順調に推移しております。

後述する態勢面の強化に加え具体的推進策に注力することなどにより、上期計画の達成を目指してまいります。

【中小規模事業者等向け信用供与残高の月別実績と計画】



【中小規模事業者等向け信用供与などの月別実績】

(単位:億円)

	20/10末	20/11末	20/12末	21/1末	21/2末	21/3末	前月増減	21/4末	21/5末	21/6末 (見込み)
	貸出実行額	1,064	1,138	1,614	992	1,176	1,440	+264	1,110	959
うち緊急保証制度	-	30	211	123	167	182	+15	106	100	138
返済額	1,080	894	1,313	1,269	1,204	1,653	449	1,484	802	1,072
実行返済差	16	244	301	277	28	213	185	374	157	137
<b>月末残高</b>	<b>17,411</b>	<b>17,655</b>	<b>17,956</b>	<b>17,679</b>	<b>17,651</b>	<b>17,438</b>	<b>213</b>	<b>17,064</b>	<b>17,221</b>	<b>17,358</b>
新規貸出先数 (期中累計)	144先 (144先)	133先 (277先)	266先 (543先)	179先 (722先)	195先 (917先)	353先 (1,270先)	+158先	252先 (252先)	290先 (542先)	323先 (865先)
保証債務残高	2,851	2,836	2,951	3,025	3,114	3,210	+96	3,277	3,303	3,377
緊急保証承諾額(累計)	-	40	251	384	568	772	+204	871	982	1,129

20/11より取扱い開始

(a) 借入シェアの見直し

お客様の意向による借入シェアの見直しについては、共通取引先(合併前に北洋銀行および旧札幌銀行の両行と貸出取引のあったお客様)を中心に、合併後の新・北洋銀行からの借入シェアが他行比大きくなることを懸念し、合併を契機とし金融機関との借入シェア見直しによる調整が行われたものと推測されます。具体的には、共通取引先の信用供与残高については、2-3月で約125億円の減少となり、全体の減少額のうち6割を占めております。

(b) 財務スリム化

お客様において、景気悪化への対応として、それまで両行に分散していた預金と借入の総額を見直し、一部を相殺することによって、借入金利の負担軽減と資金の効率化を図る動きが進んでおり、特に各社の決算が集中する3月にはこれが顕著となりました。

ア. 共通取引先

共通取引先は平成21年3月末の信用供与残高ベースで中小規模事業者全体の約33%(5,693億円/17,438億円)となっています。しかしながら、この共通取引先に対する信用供与残高は平成21年3月に前月対比125億円と大きく落ち込んでおり、3月単月の中小規模事業者向けの信用供与残高減少額のうち、約6割を占めております。また、預金残高についても同様に2月から3月にかけて約115億円の減少となっております。

## イ. 非共通取引先

非共通取引先においても中堅規模の事業者を中心に有利子負債の圧縮が進み、各社の決算が集中する平成21年3月には、共通取引先と同様、単月で88億円の信用供与残高が減少いたしました。

### 【共通取引先・非共通取引先別の信用供与残高状況】

(単位: 億円)

	21/2末	21/3末	21/3末		
			構成比	2-3月増減額	構成比
共通取引先	5,817	5,693	32.6%	125	58.5%
非共通取引先	11,833	11,745	67.4%	88	41.5%
合計	17,651	17,438	-	213	-

### 【共通取引先の貸出・預金推移】

(単位: 億円)

	貸出残高			預金残高		
	21/2末	21/3末	2-3月増減額	21/2末	21/3末	2-3月増減額
共通取引先	5,817	5,693	125	1,383	1,268	115
うち貸出増加先	1,512	1,694	182	523	506	17
うち貸出減少先	4,305	3,999	307	860	762	98

なお、中小企業等向け貸出においては、住宅ローンを中心に順調に残高を積み上げ、20年9月期対比455億円増加しました。

また、総資産に占める割合においても、同0.47ポイント上回りました。

### 【参考】中小企業等向け貸出残高

(単位: 億円、%)

	20/9期 実績	21/3期	
		実績	20/9期対比
中小企業等向け貸出残高(a)	33,131	33,586	455
総資産(未残)(b)	71,849	72,104	255
中小企業等向け貸出比率(a/b)	46.11	46.58	0.47

(注)「中小企業等向け貸出」とは、銀行法施行規則第19条の2第1項第3号八に規定する別表第一における「中小企業等に対する貸出金」であります。

### 信用供与の拡大に向けた取り組み状況

当行は、地域のリーディングバンクとして地域密着型金融の一層の推進に取り組むことに加え、先般策定いたしました「経営強化計画」を着実に履行するため、道内中小規模事業者との取引推進を最優先課題とし、全行を挙げて取り組んでおります。

具体的には、営業推進体制の強化に向け、平成21年4月以降、札幌市内の法人推進店・地方ブロック店に27名を増員したほか、札幌市内のローンプラザ中心に計17名を配置いたしました。

また、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、付加価値の高いサービスを行う「提案型渉外」の実践に取り組んでおり、提案対象先を大・中堅先から中小規模事業者に拡大したほか、重点推進店舗における業績評価基準を法人取引重視の体系に変更し、中小規模事業者との取引推進を最優先課題として営業店に徹底いたしました。

さらに、当行が大・中堅企業取引で培った、ノンリコースローンや資産流動化等の担保・保証に過度に依存しない融資手法、及び商品・債権等を担保とする融資手法等、多様な資金調達手法を提案に取り組みました。

今後の貸出以外の信用供与強化策として、私募債適債基準の緩和に伴い私募債の増加額を業績評価制度に取り入れるとともに、外国為替を利用しているお客さまには為替ヘッジ手段として通貨デリバティブの活用をお勧めするなど、当行独自のサービスを提供し経営の安定化にお役立ていただくよう推進してまいります。

## 【信用供与拡大に向けた進捗状況】

1. 推進態勢の強化		実施時期
<b>本部</b>		
特命担当役員の配置	21/4月より、中小企業貸出推進・経営改善支援等責任者として、特命の担当役員を配置	H21/4月
本部組織の改編	・「貸出調査室」を設置し、営業店の適切な貸出運営のため、事業性融資に係る営業店指導の開始	H21/3月
	・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、推進体制の一元化と営業店サポートを強化 ・「法人部」・「リテール部」を新設し、マーケティング力の強化を図るとともに、多様化・高度化するお客さまニーズに対応 ・「中小企業取引推進室」、「経営改善支援室」を新設し、中小規模事業者の支援機能を強化 ・「市場開発室」を「市場開発部」に機能強化し、多様な資金調達手法の提供に加え、中小企業が抱える課題解決に向けたソリューション機能を強化	H21/6月
エリア別推進役の配置	エリア別推進役を新たに4名配置し、中小企業取引推進のサポート・管理を行うほか、営業店と本部関係部との連携・調整を強化	H21/6月
推進会議の設置	中小企業取引推進に関する進捗管理・対応策の検討を機動的かつ柔軟に協議する会議体を設置	H21/4月
<b>営業店</b>		
渉外人員の増強	札幌市内法人推進店・地方ブロック店に21/4月に17名、21/6月に10名を増員	H21/4月、6月
ローンプラザの増員	札幌市内のローンプラザ中心に21/4月に12名、21/6月に5名を増員	H21/4月、6月
<b>2. 「提案型渉外」の強化</b>		
法人渉外のウェイトアップ	・重点推進店舗における業績評価基準を法人取引重視の体系に変更 ・提案対象先を大・中堅から中小事業者に拡大	H21/4月
本部機能の活用	エリア別推進役を中心に本部各部（融資第一部、市場開発部、国際部など）が連携し、私募債発行支援のほか、資産流動化、シンジケートローンをはじめとする多様な資金調達手法をサポート	H21/6月

平成21年3月までは、実質的には具体的な施策を策定してきた期間であり、21年度上期以降の推進に向けての新たに態勢を強化してきた期間でありました。

21年3月期の実績は結果的には計画を下回ったものの、21年度上期においては、上記の進捗状況のとおりお客さまとの重要な接点である営業店及びローンプラザの人員を計44名増員するなど、中小企業貸出の増強に向けて推進態勢を一層強化してまいりました。

こうした態勢面の強化に加え、以下の具体的推進策に注力してまいります。

【今後の具体的推進策】

項目	内容
1. ターゲットの明確化と管理強化	・取引推進管理表の制定し、主要ターゲットを明確化
2. 特別貸出ファンドの推進	・固定金利型商品の推進と本部事前エントリー方式の貸出強化
3. 「緊急保証制度」等の活用など	・「緊急保証制度」等の活用のほか、各地の制度融資を積極的に推進
4. アパートローンの推進強化	・新型アパートローンの発売 ・アパートローンプラザの増設
5. 多様な資金調達手法の提案	・ノンリコースローンや資産流動化など担保・保証に過度に依存しない融資手法の提案 ・商品・債権などを担保とする新たな融資手法の提案

(2) 北海道経済の活性化に資する方策の進捗状況

経営改善支援等取り組み先企業の数の取引先の企業の総数に占める割合

21年3月期における経営改善支援等取り組み先数の取引先の企業の総数に占める割合の実績については、以下のとおりであります。

(単位:先、%)

	20/9期 (計画始期) 実績	21/3期			
		計画	実績	計画対比	20/9期対比
経営改善支援 取組先数(a)	925	920	996	76	71
取引先の企業の 総数(b)	33,494	32,830	32,919	89	575
割合(a)/(b)	2.76	2.80	3.02	0.22	0.26

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項目を対象としておりますが、21年3月末においては、全ての項目において、当初計画を上回る実績を上げており、この結果、取引先企業に対する割合についても、計画対比0.22ポイント上回りました。

経営改善支援等の取り組みについては、当行が従来から取り組んできた



「地域密着型金融」の本質そのものであり、地域のリーディングバンクとして道内経済を支えていくことを責務と考え、ライフサイクルに応じた取引先企業の支援や、多様な資金調達手法の提供などにより、北海道経済の活性化に取り組んでおります。

平成 21 年度につきましては、既に公表している「平成 21 年度地域密着型金融推進計画」にあるとおり、様々な取り組みを多面的に実施し、「経営強化計画」の取り組み項目の目標達成を果たしてまいります。

#### 具体的な経営改善支援等の取り組み実績

(単位:先)

経営改善等への取組方策	20/9実績 (20上)	21/3計画 (20下)	21/3実績 (20下)	計画対比
A 創業・新事業開拓支援	367	352	367	15
B 経営相談・支援強化	398	393	413	20
C 早期事業再生	3	7	9	2
D 事業承継支援	18	17	29	12
E 担保・保証に過度に依存しない貸出	139	151	178	27
<b>合計</b>	<b>925</b>	<b>920</b>	<b>996</b>	<b>76</b>

#### A.創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

創業・新事業支援の取り組みについては、「創業・新事業支援」融資商品等による融資、企業育成ファンドの組成・出資等および経営のフォロー、企業が持つ課題解決を目的とした産学官連携等による支援仲介などお取引先の多様なニーズにお応えしております。

平成 20 年度の実績は、道内景気の後退により、営業基盤・財務基盤が十分に蓄積されていないベンチャー企業にとっては厳しい状況となりましたが、当行独自の出資スキームである「地域密着型金融推進ファンド」をはじめ、「北洋ベンチャーファンド」「札幌元気チャレンジファンド」等各種ファンド等を活用し、計 9 件の投資を行いました。

また、上記に加え、道内中小企業の新技術・新製品の研究開発を広くバックアップするために、中小企業への助成制度「北洋銀行ドリーム基金」を通じて 3 件の助成を行い、平成 21 年 3 月末の出資先の累計は計 46 先となりました。

創業・新事業支援については、お取引先とのリレーションを高め、企業の持つ技術力、商品力を十分に理解することが重要と認識しており、こうしたファンド等により支援した企業に対して、更なる事業発展を支援するうえで引き続きモニタリングを実施し、ベンチャー企業等の経営へのフォ

ローを行ってまいります。

## B.経営に関する相談その他の取引先の企業に対する支援に係る機能の強化のための方策

経営に関する相談については、営業店と本部各部室が連携しお客さまの抱える課題を十分に把握したうえで、外部専門家・外部機関と協働するなど課題解決に向けたさまざまな提案活動をハンドメイドで展開しております。

本部における経営改善支援専門部署として「経営改善支援室」を新たに設置したほか、経営コンサルティングの専門部署である「ほくようビジネス金融センター」において、継続的な経営支援に取り組んでおります。

対象取引先については、「経営改善計画書」および取引先向け「経営改善計画策定マニュアル」を活用し、実効ある改善計画策定を支援し、経営改善支援の進捗状況を定期的に本部において検証するほか、具体的なビジネスマッチングの提案や資産売却、経費節減、財務管理手法等、助言・提案による経営改善支援を実施しております。

また、行内のイントラネット活用により、各営業店からの企業情報収集と蓄積を基にしたビジネスマッチングを行い、お取引先のビジネスチャンス拡大に貢献するほか、当行独自の商談会として昭和59年より行っている「インフォメーションバザール」（平成17年からは食品業に特化し東京で開催）や「ものづくりテクノフェア」（平成19年から食品業以外を対象に札幌で開催）を開催し、地域企業の販路支援・紹介を実施しております。

更に、道内企業の海外ビジネス進出・強化への取り組みとして、中国において当行主催の展示会出展及び北海道庁・札幌市・札幌商工会議所などとの協力による商談会を組成しており、平成20年度については、大連など東北三省の開催のほか、機械製造業向けの「上海ビジネス商談会」及び「日本食品展示商談会 in 上海」を開催いたしました。また、こうした各商談会に向けた「道産品販路拡大セミナー」、北海道、札幌市、商工会議所、北海道国際ビジネスセンター後援による「中国ビジネスセミナー」、「ベトナムセミナー」、「香港食品販路開拓セミナー」も併せて開催いたしました。

## C.早期の事業再生に資する方策

早期の事業再生に関する進捗状況につきましては、21年6月より、融資第一部内の「活性・再生グループ」の機能強化を図り、「経営改善支援室」を設置し、中小企業再生支援協議会、整理回収機構、そのほか再生専門家（弁護士・会計士・税理士・コンサルタント等）等の外部機関とも連携を密にしながら、お客さまの実態にあった再生手法を選択し、早期の事業再生をバックアップしてまいります。

「経営改善支援室」が担当する事業再生支援先の選定にあたっては、支援の緊急度及び地域への影響度合い等の観点により、対象先を見直しなが

ら優先度の高い順に集中的に取り組んでおり、平成 20 年度においては、計 12 先に関与し、早期かつ効率的な再生に取り組みました。

また、当行の事業再生業務におけるレベルアップを図るため、外部の事業再生専門家を招いた勉強会を開催する等、再生支援の新たな知識の吸収とノウハウの共有化に努めております。

#### D. 事業承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

中小企業経営者の高齢化や後継者不足等を背景とした事業承継問題については、本部専門部署において、外部専門家とも連携しながら、円滑な事業承継を支援しております。

平成 20 年度については、事業承継策・M&A チームによる相談対応 35 件、M&A アドバイザリー契約 12 件の実績となり、当初計画を上回る実績を上げております。

今後についても、お取引先との長期的で密度の高いコミュニケーションから得られた事業承継に関する営業店からの情報を集約し、M & A チームが課題解決のためお客さまを訪問する等して、一般的な事業承継手法の提案をするほか、各相談の内容に応じて、会計士・税理士等の外部専門家と連携・紹介して具体的な提案を行ってまいります。

#### E. 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進

担保や保証に過度に依存しない融資を促進するために、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の向上、及び売掛債権や在庫等従来取扱われなかった物件の担保取得に取り組み、事業価値を見極める融資手法をはじめ、中小企業に適した様々な資金供給手法を提供しております。

平成 20 年度の実績については、北海道の強みである「食」に係る製法特許を活用し、道内金融機関で始めて知的財産権担保融資を組成いたしました。また、債権流動化の多様化・量的拡大の促進として地域金融機関単独アレンジとして初スキームとなる調剤報酬債権流動化に取り組みました。

こうしたお客さまの資産（金銭債権、動産等）を活用した流動化資金ニーズは高いことから、お客さまの事業計画や実態把握により、従来は担保として取扱われなかった物件のご活用に取り組み、不動産担保に依存しない融資の取り組みを行ってまいります。

また、動産担保については野菜を担保とした ABL(Asset Based Lending) のように、全国に先駆けた融資手法を開発する等、売掛金や在庫等を担保とする取扱いも拡大しております。

今後においても、こうした進歩的な金融手法の活用により、資産の種類の拡大、小口化による取扱い範囲の拡大など、担保・保証に依存しない中小企業金融の拡大に取り組んでまいります。

## F.その他地域経済の活性化に資する取り組み

当行は、平成 21 年 4 月に北海道経済産業局から「平成 21 年地域力連携拠点事業」の支援拠点として採択されており、中小企業等が抱える経営課題解決に向けて、地域力連携拠点の応援コーディネーターを中心に、経営力の向上、創業・再チャレンジや事業承継等の課題に応じた様々な支援を行ってまいります。

また、地域の社会資本整備に向け、北海道・札幌市をはじめとした道内地方公共団体の資金需要に積極的にお応えしており、平成 21 年 3 月末の地方公共団体向け貸出は前年比大きく増加しました。こうした地方公共団体への貸出等は、地域の社会資本整備ばかりではなく、地域経済の活性化に伴い間接的な地元中小企業へのご支援などに広くつながるものと考えております。

## 6. 利益又は剰余金の処分の方針

当行は、保有有価証券の下落リスクを極小化すべく、保守的な減損処理による抜本的な対応を実施いたしました。この処理に伴う大幅な損失計上の結果、利益剰余金が 489 億円のマイナスとなり、今期の配当財産の原資となる分配可能額が 428 億円のマイナスとなりました。

このため、今期に生じた欠損の填補に充当すること、第 1 種優先株主への剰余金を配当すること、その他機動的かつ柔軟な配当政策に備えることを目的として、21 年 6 月の株主総会決議に基づき、資本準備金および利益準備金を減少させて、その他資本剰余金および繰越利益剰余金を増加させております。

この資本勘定における振替処理により、配当の原資となる分配可能額が 305 億円に復活したことにより、国の資本参加による優先株式について配当を実施しております。

一方、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、連結当期純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おりますが、平成 20 年度決算においては多額の欠損金を計上したため、北洋銀行から札幌北洋ホールディングスへの配当と、札幌北洋ホールディングスから株主様への配当ともに無配としております。

平成 21 年度以降の配当計画については、「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、内部留保の蓄積による公的資金の早期返済を目指すとともに、過年度における配当性向等を参考とし、札幌北洋ホールディングス株主様への復配を行いたいと考えております。

なお、役員に対する報酬等につきましては、平成 20 年 9 月期決算を踏まえ、平成 20 年 11 月より期限を定めず当面の間減額しております。

## 7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の進捗状況

### (1) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等

各種のリスク全般を管理するリスク統括部の組織体制、信用リスク管理、市場リスク管理については、「項目4(2)リスク管理体制の強化のための方策」に記載のとおりです。

そのほかのリスクとして、流動性リスク管理とオペレーショナル・リスク管理は以下のとおりです。

#### A. 流動性リスク管理

##### (a) 態勢

流動性リスク管理部門として「リスク統括部」、資金繰り管理部門として「資金証券部」「国際部」を設置し、流動性リスク管理状況について「リスク管理委員会」に報告を行い、必要に応じて協議を行っております。

また、流動性危機発生時には速やかに「危機管理委員会」を開催し対応を協議することとしております。

##### (b) 方針

流動性リスク管理に関する方針(規程)として「流動性リスク管理規程」を定め、組織全体に周知しております。

また、流動性危機管理に関する方針については「流動性リスク危機管理対応マニュアル」を定め、実際に危機が発生した場合の対応について等、組織全体に周知しております。

#### B. オペレーショナル・リスク管理

##### (a) 態勢

平成20年8月、「リスク管理委員会」の下部組織として、「オペリスク管理検討会」を設置し体制を強化、オペリスク管理向上に向けての実効性ある議論を指向しています。

##### (b) 方針

パーゼル 対応として当行は、平成19年3月、TSA(粗利益配分手法)を採用し、従来の管理手法に加え、オペリスクが顕現化しないように事前にオペリスク削減策を実施する予防的管理を行うとともに、オペリスク管理態勢の実効性向上に向けて下記の内容を実施してまいります。

- ・ オペリスク管理向上のため導入した新システムでのデータ蓄積を進め、リスク管理部署での活用を図ります。
- ・ 平成20年8月に設置したオペリスク管理検討会を活用し、オペリスク管理向上に向けての実効性ある議論を行い、オペリスク削減への施策を

実施してまいります。

(C)管理方法

当行では、オペリスクを下記のとおり、「潜在的なリスク」と「顕現化したリスク」の二つの側面から管理しており、リスク統括部がこれを統括しております。

< 潜在的オペリスク管理 >

RCSA(リスクとコントロールの自己評価)という手法により、オペリスクを特定、評価、把握、管理・削減を行っております。

< 顕在化したオペリスク管理 >

オペリスク(損失)情報を収集しデータベース化し、それを分析して対策を講じることで、オペリスクの管理・削減を行っております。

(2)内部統制システムの整備

札幌北洋ホールディングス及び北洋銀行では、会社法及び会社法施行規則に基づき、取締役会において「内部統制基本方針」を決議しております。

札幌北洋ホールディングスは持株会社のため、直接子会社については「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、随時報告を受け体制としております。

当行では、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。札幌北洋グループにおいては、取締役会・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。

以 上