

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成24年6月



## 目次

1.平成 24 年 3 月期決算の概要	
(1)経営環境	1
(2)決算の概要	1
2.経営の改善に係る数値目標の実績	
(1)コア業務純益	5
(2)業務粗利益経費率	5
3.経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	
(1)基本戦略に基づく諸施策の実施状況	7
4.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 の進捗状況	
(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	25
(2)リスク管理の体制の強化のための方策	
A 信用リスク管理強化のための方策	25
B 市場リスク管理強化のための方策	26
C 不良債権の適切な管理のための方策	26
(3)法令遵守の体制の強化のための方策	26
(4)経営に対する評価の客観性の確保のための方策	27
(5)情報開示の充実のための方策	27
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の方策の進捗状況	28
(2)北海道経済の活性化に資する方策の進捗状況	33
6.利益又は剰余金の処分の方針	38
7.財務内容の健全性およ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	39

## 1. 平成 24 年 3 月期決算の概要

### (1) 経営環境

当事業年度における北海道の経済情勢は、震災の影響を受けた観光関連産業が徐々に回復するなど、ゆるやかな持ち直しの動きがみられましたが、総じて低調に推移しました。住宅投資は、新設住宅着工戸数では持家及び貸家が牽引し低水準ながらも前年を上回ったほか、設備投資は、製造業の生産能力増強に向けた投資や医療・福祉施設の新増築、小売業・飲食業の新規出店などから増加しました。一方、公共投資は、国および地方公共団体の予算縮小により減少したほか、個人消費は、一部の耐久消費財に政策効果がみられましたが、所得環境が依然として厳しい状況にあり、総じて弱い動きとなりました。

このような経済環境のもと、当行は新中期経営計画『変革の加速～持続的成長の実現(平成 23 年 4 月～平成 26 年 3 月)』に基づき、地元中小規模事業者等向けの円滑な資金供給の維持・拡大に取り組むとともに、お客さまとの密接な関係を通じたコンサルティング機能を発揮することにより、「地域密着型金融」の推進に注力してまいりました。

当行は、「経営強化計画」に掲げた各種施策を着実に履行することにより、「地域密着型金融」のビジネスモデルを確立するとともに、地域の面的再生への積極的な参画により地域の持続的成長に貢献してまいります。

### (2) 決算の概要

#### A. 主要勘定(未残)

(単位:億円)

	23/3末 実績	23/9末 実績	24/3末 実績	対比	
				23/3末対比	23/9末対比
資金量	68,415	67,857	71,287	2,872	3,430
貸出金	52,284	52,336	54,281	1,996	1,944
有価証券	14,951	15,375	15,280	328	95

資金量には譲渡性預金残高を含んでおります。

#### (a) 資金量

資金量は 7 兆 1,287 億円となり、前年比で+2,872 億円、年率 4.1%の増加となりました。主体別の増減内訳では、法人預金は+802 億円、個人預金は+595 億円、公金・金融預金は+1,473 億円となりました。

#### (b) 貸出金

貸出金は 5 兆 4,281 億円となり、前年比で+1,996 億円、年率 3.8%の増加

となりました。法人向け貸出については、大中堅企業向け貸出が伸びたことにより、前年比+1,355億円の増加となりました。一方、住宅ローンなどの個人向け貸出は東日本大震災に伴う資材調達のずれ込みによる着工遅れの影響もあり、前年比66億円の減少となりました。

(c)有価証券

有価証券は1兆5,280億円となり、前年比+328億円、年率2.1%の増加となりました。価格変動リスクの高い有価証券の削減を進める一方、安定した利息配当金による収益を確保する観点から国債等への投資を増加させております。

B. 損益状況（計数は別表1に記載）

資金利益は、貸出金利回り低下に伴い貸出金利息が減少しましたが、有価証券利息配当金の増加により、前年同水準の923億円となりました。

役務取引等利益は、預かり資産の販売体制強化により、個人年金保険等の販売が順調に推移したものの、為替受入手数料等の減少により、前年同水準の147億円となりました。

その他業務利益は、国債等の売却に伴い国債等債券関係損益を50億円計上したことにより、前年比28億円増加し、59億円となりました。

経費は、「北洋大通センター（新本店ビル）」、「はまなすセンター（新コンピューターセンター）」の竣工に伴い償却負担が増加したものの、人件費など通常経費の削減に努めたことにより、前年同水準の761億円となりました。

これらの結果、コア業務純益は317億円となり、前年とほぼ同水準の内容となりました。

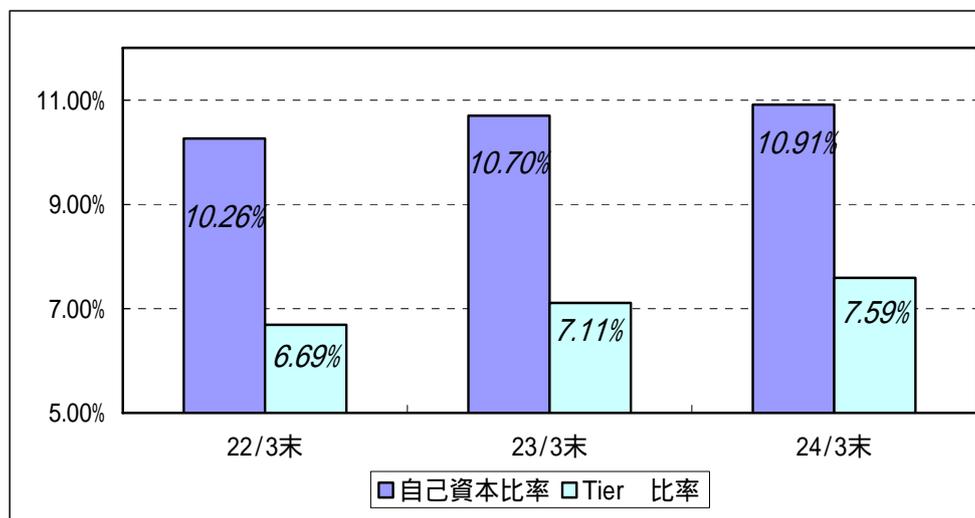
一方、経常利益は貸倒実績率の低下による信用コストの減少を主因に前年比192億円増加し、455億円となりました。

また、当期純利益は上記の信用コストの減少を主因として前年比116億円増加し、241億円となりました。

### C. 自己資本比率の状況

平成24年3月末の自己資本比率は、利益剰余金の積み上げにより、10.91%となり、前年比0.21ポイント上昇しました。また、Tier 比率は7.59%となり、前年比0.48ポイントの上昇となりました。

【自己資本比率(当行単体)の推移】



### D. 不良債権の状況

平成24年3月末の開示債権は、不良債権の新規発生が抑制されたこと等により、前年比39億円減少し、1,760億円となりました。また、部分直接償却後の開示債権比率は2.50%となり、前年比0.11ポイント改善しました。

【金融再生法に基づく開示債権】

(単位:億円)

	23/3末 実績	24/3末 実績	23/3末対比
破産更生等債権	686	595	91
危険債権	793	866	+ 73
要管理債権	319	298	20
合計	1,799	1,760	39
部分直接償却後	1,384	1,379	5
開示債権比率	3.37%	3.17%	0.20%
部分直接償却後	2.61%	2.50%	0.11%

【別表1】

(単位:億円)

	23/3期	24/3期	24/3期		
	実績	計画	実績	23/3期比	計画対比
業務粗利益	1,100	1,096	1,130	+ 29	+ 33
資金利益	922	924	923	+ 0	0
うち貸出金利息	868	840	827	40	12
うち預金・譲渡性預金利息	50	33	29	20	3
役務取引等利益	147	163	147	0	16
その他業務利益	30	9	59	+ 28	+ 50
うち国債等関係損益	22	0	50	+ 28	+ 50
経費	761	775	761	+ 0	13
うち人件費	309	308	303	6	4
うち物件費	409	421	410	+ 1	10
一般貸倒引当金繰入額	3	0	0	+ 3	+ 0
業務純益	342	321	368	+ 26	+ 47
コア業務純益	317	321	317	+ 0	3
臨時損益	79	4	87	+ 166	+ 83
うち不良債権処理損失額	109	10	78	188	88
(参考)信用コスト	106	10	78	185	88
うち株式等関係損益	20	0	3	23	3
経常利益	262	325	455	+ 192	+ 130
当期純利益	124	250	241	+ 116	8

信用コスト = 一般貸倒引当金繰入額 + 不良債権処理損失額

## 2. 経営の改善に係る数値目標の実績

### (1) コア業務純益

(単位:億円)

項目	23/3期 実績 (計画始期)	24/3期 計画	24/3期 実績	24/3期	
				計画対比	始期対比
コア業務純益	317	321	317	3	+ 0

平成 24 年 3 月期のコア業務純益は、計画比 3 億円の 317 億円となりました。平成 23 年度における貸出金の平均残高は、地方公共団体向け貸出が順調に増加となる一方、資金需要の弱さから法人向け貸出が減少したほか、市場金利の低下の影響等により、貸出金利息は計画を 12 億円下回りました。一方、有価証券利息配当金は、国債等の積み上げにより、計画を 7 億円上回りました。この結果、資金利益については、貸出金利息が減少したことを主因として、計画を 75 百万円下回りました。

また、役務取引等利益は、預かり資産の販売体制強化により、個人年金保険等の販売が順調に推移したものの、為替受入手数料やカード関連手数料が計画を下回ったことから、計画を 16 億円下回りました。

一方、経費については、人員の減少等により人件費が計画比 4 億円となったほか、物件費は機械賃借料などのシステム関連経費の削減を進めたことにより、計画比 10 億円となり、経費全体では計画比 13 億円と削減が図られました。

以上により、平成 24 年 3 月期は、一層の経費削減に努めたものの、市場金利の低下の影響等により、貸出金利息が計画を下回ったことを主因として、コア業務純益は計画を下回りました。

### (2) 業務粗利益経費率

(単位:億円、%)

項目	23/3期実績 (計画始期)	24/3期 計画	24/3期 実績	24/3期	
				計画対比	始期対比
経費 a (機械化関連費用除く)	613	608	611	+ 3	1
業務粗利益 b	1,100	1,096	1,130	+ 33	+ 29
業務粗利益経費率 (a/b)	55.72	55.50	54.14	1.36	1.58

業務粗利益経費率 = 機械化関連費用除く経費 / 業務粗利益

平成 24 年 3 月期の業務粗利益は、計画比+33 億円の 1,130 億円となりました。資金利益は、貸出金利回り低下に伴い貸出金利息が減少しましたが、有価証券利息配当金の増加により、計画比 75 百万円の 923 億円となりました。また、役務取引等利益は、為替受入手数料やカード関連手数料等が計画を下回ったことにより、計画比 16 億円の 147 億円となりました。一方、その他業務利益は、国債等の売却に伴い国債等債券関係損益を 50 億円計上したことにより、計画比+50 億円の 59 億円となりました。

機械化関連費用を除く経費は、人件費の削減に努めたものの、物件費の増加により、計画比+3 億円の 611 億円となりました。

この結果、機械化関連費用を除く業務粗利益経費率は、計画を 1.36 ポイント下回る 54.14%となりました。

### 3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

#### (1) 基本戦略に基づく諸施策の実施状況

当行は平成 23 年 8 月に公表しました「経営強化計画」に基づき、お客さまとの日常的・継続的な関係構築に注力するとともに、成長分野への支援、多様なソリューションの提供、海外ビジネスの支援など、金融仲介機能の発揮に向けて、以下の 5 項目を重点に取り組んでおります。

#### 基本戦略

- 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

平成 23 年度下期においては、「お客さまへのコンサルティング機能の発揮」に向けて、推進態勢の整備による営業店支援の強化に取り組んだほか、本部や営業店に専担者を配置し、お客さまの経営課題の把握に努めてまいりました。また、法人のお客さまに対しては、「創業期」「成長期」「成熟期」といった企業ライフサイクルにあわせ、外部機関とも連携を図りながら、ニーズ合わせた最適な提案を行ってまいりました。

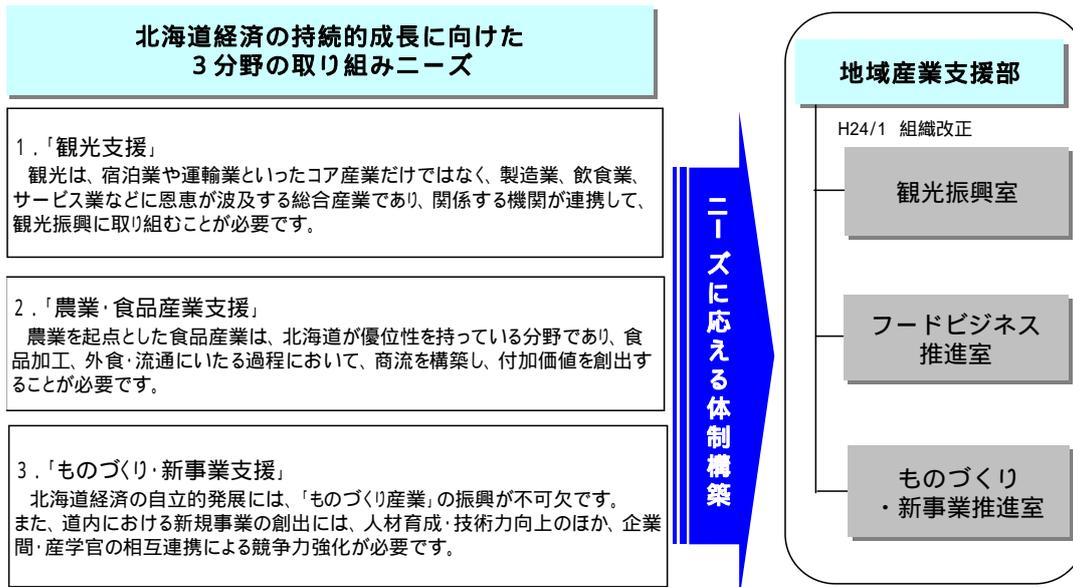
基本戦略における進捗状況は以下のとおりであり、お客さまの事業支援と地域経済の活性化に向けて、引き続き注力してまいります。

#### 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」

##### (a) 成長分野への支援

当行では、「観光」、「農業・食品」、「医療」、「環境」等を地域の成長分野と位置づけ、積極的に事業支援を行っているほか、第二次産業の育成に向けた「ものづくり支援」、アジアを中心とした「海外進出支援」についても同様に積極的な取り組みを行っております。

平成 23 年度下期においては、特に北海道が優位性を持つ「食」と「観光」分野及び付加価値を生み出す「ものづくり」分野に重点的に取り組むため、平成 24 年 1 月に従来から地域産業の活性化に取り組んでいる「地域産業支援部」の中に、「観光振興室」「フードビジネス推進室」「ものづくり・新事業推進室」の 3 室を専門部署として設置し、この 3 つの成長分野の支援を促進する体制の構築を図りました。



項目毎の具体的な取り組みは、以下のとおりです。

### 医療

平成22年10月より各エリアの中核となるブロック店を中心に医療専担者を配置し、病院など医療分野の新規取引開拓を推進しております。平成23年4月と10月に医療取引推進専担者を増員（計4名）し、計9名の専担者を各ブロック店に配置しているほか、本部推進部門に医療担当者を5名配置し、医療関連の取引推進に注力しております。

また、平成23年度下期においては、医療法人との取引開拓、財務分析に必要な専門知識を高めるため、外部専門家を研修講師として招き、行内研修を計4回行ったほか、顧客向けセミナーを2回実施しております。

さらに、道内の医育大学と連携を強化しており、既に協定を結んでいる北海道大学と札幌医科大学に加え、平成24年3月に旭川医科大学と包括連携協定を締結し、医療分野における連携事業の強化に取り組んでおります。

#### 【医育大学との連携事業】

連携大学	連携事業
北海道大学	・「市民医療セミナー」の開催（平成23年度は計5回実施） ～身近な健康情報を市民の皆様に還元するため、各分野の専門医を招聘し、本店セミナーホールにて定期的に開催。
札幌医科大学	・ラジオ番組「医の力～札幌医科大学最前線」の提供（平成23年10月より開始） ～番組提供に加え、札幌医科大学と連携して記念冊子の発行、市民セミナーの開催などにより健康情報を発信。
旭川医科大学	・ラジオ番組「旭川医大メディカルナビ」の提供（平成24年4月より開始） ～ラジオを通じて医療情報を発信。

また、高齢化の伸展に伴い、道内各地域で介護施設の需要が高まっていることから、平成24年1月より「サービス付き高齢者向け住宅」を運営するお客さま向けに、専用ローンの取り扱いを開始しました。

これらの結果、平成23年度下期においては、新規先病院8先、その他医療関連先等で96先を獲得するなど、施策効果が徐々に現れております。

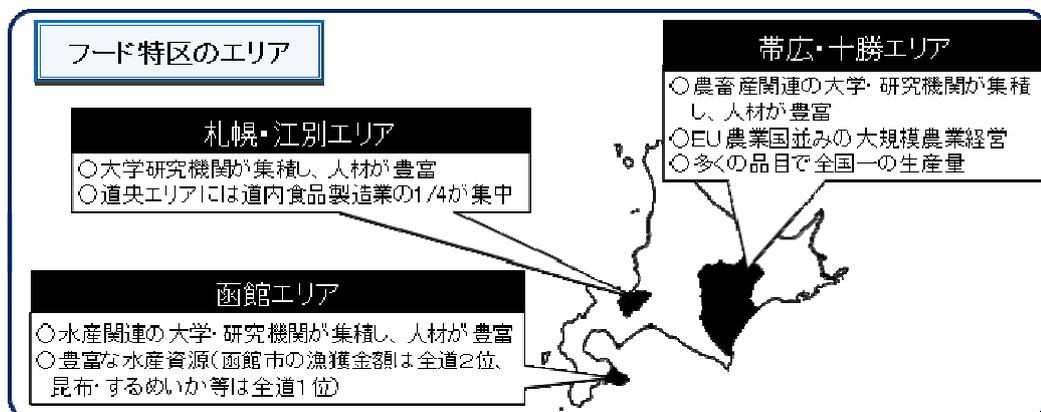
### 環境

環境分野への取り組みといたしましては、環境配慮型企業向けの私募債「北洋エコボンド」の推進に注力しており、平成23年度下期の取り扱い件数は124件、79億円となりました。

また、運送会社の環境・省エネ対策として「エコトラック」への入替に伴う資金ニーズが増加しており、こうしたニーズを着実に捉えることで、環境に配慮した融資商品の拡充に取り組んでいるほか、平成23年7月より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」の取り扱いを開始しております。

### 農業・食品

北海道及び各市町村は、平成23年12月に「北海道フード・コンプレックス国際戦略総合特区」(以下、フード特区といいます)の認定を受けました。フード特区は、「札幌・江別エリア」「函館エリア」「帯広・十勝エリア」の3つのエリアが相互に連携を図り、食の生産性と付加価値の向上による国際競争力の強化を先駆的に推進し、北海道経済の活性化と、食産業による東アジアの海外需要の発掘を目指しております。特区制度における優遇措置として 税制支援、財政・金融支援、規制等の特例措置が講じられており、当行は、フード特区の金融支援制度の提案を通じた貸出に加え、フード特区の推進機関である「フード特区機構」に人材を3名派遣するなどにより、道内企業、関係機関と連携して食の総合産業化に取り組んでおります。



さらに、当行では、昭和 59 年から首都圏バイヤーをターゲットにした北海道産食品の商談会「インフォメーションバザール」を展開しており、道内中小企業の道内外への販路拡大を支援しております。

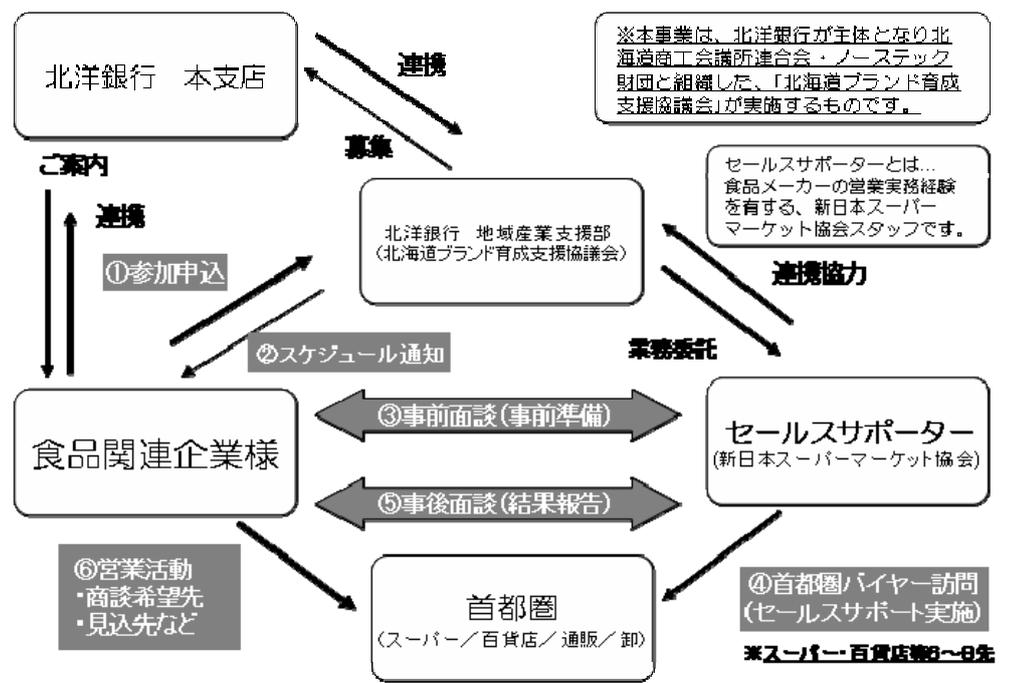
平成 23 年度下期においては、平成 23 年 10 月に東京で「インフォメーションバザール in Tokyo」を開催し、出展企業 116 社、来場者数約 4,200 名を迎え、盛況を呈したほか、平成 24 年 2 月に大阪で「インフォメーションバザール in Kansai」を開催し、出展企業 83 社、来場者数約 400 名を迎え、道産食品のブランド力向上と販路拡大に努めております。

一方、全国への販路拡大を進める上では、個別のビジネスマッチングに加え、商品力の強化 = 新たな価値の創出が必要となります。こうした点を踏まえ、当行では、お客さまの本業支援となる「食のプロダクトデザイン事業」を実施しており、「商品の課題抽出」「課題解決支援」「効果測定」の 3 つのステップを踏んで、商品の新たな価値の創出に向けてのセールスサポートを行っております。

平成 23 年度は、参加 46 社に対してセールスサポートを実施し、道産食品の商品力強化へ向けた課題をフィードバックしており、フードビジネスの本業支援ツールとして、引き続き取り組んでまいります。

【食のプロダクトデザイン事業】 セールスサポート(3rd ステップ)

実施前に参加企業様とセールスサポーターが事前面談し、商品や取引条件を確認  
 事後面談でセールスサポート結果を報告、面談結果を踏まえた個別に参加企業様をサポート  
 参加企業様は、セールスサポート結果に基づき首都圏スーパー等に直接営業を実施



## 観光

観光は国内外において北海道が優位性を持つ分野であり、関連する産業も多岐にわたることから、経済への波及効果が大きく、北海道の基幹産業に位置付けられます。

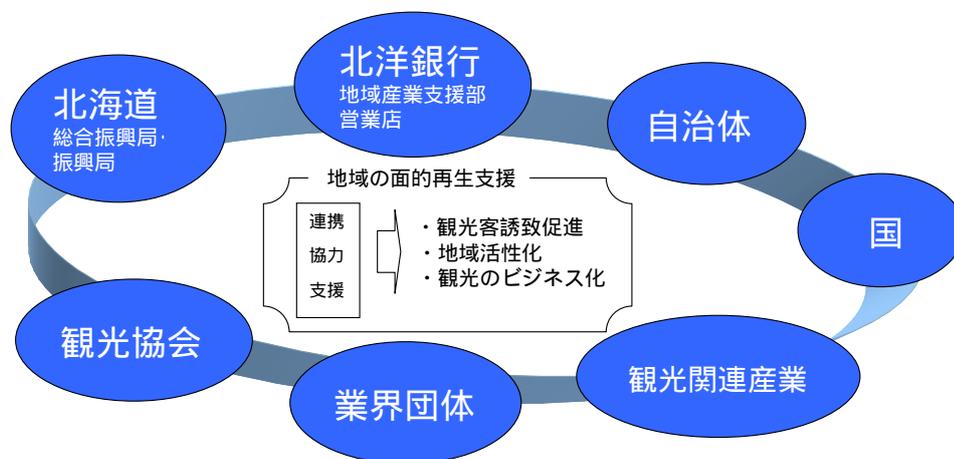
観光振興を図っていくには、当行の本部や各営業店が、道内各地域の自治体、観光関連団体等と、連携・協力しながら取り組んでいくことが、重要と考えており、道内外及び海外からの観光客誘致促進に向けて様々な取り組みを行っております。

具体的には、一日最大で約7千人が来場する当行本店の「北洋大通センター」1階フロアを、道内の観光振興に取り組む自治体や観光協会等に観光プロモーションの場として提供しており、平成23年度においては、延べ18の団体様に活用いただきました。

また、道内各地域と連携した海外インバウンド事業に対する取り組みを強化していくため、当行・(社)札幌観光協会・(社)北海道商工会議所連合会が連携し、平成23年11月に「北海道観光ブランド育成協議会」を設立し、アジア各国で開催されるフェア等に道内各地域の観光関連団体等と連携して出展しており、当行は同協議会の事務局として、平成24年2月にタイ旅行博覧会に出展したほか、平成24年5月に上海世界旅行博覧会に出展し、北海道観光の情報発信に取り組みました。

さらに、函館を中心とした道南エリアでは、平成27年度の新青森・新函館(仮称)間の北海道新幹線開業を見据え、平成24年3月に渡島総合振興局と「食と観光振興」に関する連携協定を締結したほか、函館中央支店では、平成23年12月より、渡島総合振興局、函館市と連携を図り、支店内に独自に「道南広域観光推進委員会」を設置し、新幹線開業に係る地域振興など、道南エリア全体の連携を図っております。

こうした自店のみ「点」の動きから、道南エリアの僚店・外部団体等と連携による道南エリア全体の「面的」な動きに展開することで、観光振興による地域の面的再生支援に取り組んでおります。



## ものづくり支援

製造業の弱い北海道の産業構造において、新たな産業基盤を構築するには、起業、イノベーション活動が不可欠と考えており、当行では、中小企業の起業・新事業活動を積極的に支援し、新たな成長企業と雇用創出を積極的にサポートしております。

具体的な取り組みとして、平成24年4月に道内中小企業の創業・新事業、イノベーション案件等、今後成長が期待できるお客様の株式を引受け、財務体質強化をサポートする「北洋イノベーションファンド」を総額5億円で組成しました。本ファンドは、原則、無議決権の種類株式を活用し、発行株数の5%超の株式取得を可能としているほか、株式公開を目的としないお客さまも対象としており、株式引受による支援を通じ、新たな成長企業を創出することを目指しております。

また、道内中小企業が行なう新技術・新製品の研究開発に対し「北洋銀行ドリム基金」による助成支援を継続しており、平成23年度においては、道内各地の企業から計24件の応募があり、うち5件の先に対して、各100万円の助成を行いました。

このほか、「ものづくり・新事業推進室」が中心となり、企業のライフサイクルに応じた、技術支援および販路・受注開拓支援を行っており、製品・技術開発段階においては、北海道立総合研究機構（道総研）と連携協定を締結し、道総研の専門家による「技術相談」や道内各地で開催する「個別技術相談会」等を通じて技術支援を行っているほか、開発期間を経て、事業化に至るお客さまには、当行が主催する商談会「ものづくりテクノフェア」や個別のビジネスマッチングによる販路開拓支援を行っております。

さらに、若手フリーランスや社会起業家向けの新たな取り組みとして、平成24年3月より、全国初となる金融・大学・行政機関が連携した「コワーキング」応援組織「札幌コワーキング・サポーターズ」に参加し、「コワーキング（組織に所属しない様々な能力や価値観を持つ人たちが集い、共有スペースで仕事を行う新しい働き方）」を支援しております。

「札幌コワーキング・サポーターズ」は、当行、北海道経済産業局、札幌市、北海道大学の4機関が連携し結成した組織であり、コワーキング・スペース運営者と連携しながら、「コワーキング」という新しい働き方に合わせた、新たな起業支援に取り組んでおります。

道内経済の活性化には、創業・新事業及び成長が期待できる企業に対して、従来の枠組みにとらわれない手法により、持続的にサポートしていくことが重要と考えており、ビジネスマッチングによる販路拡大支援のほか、新たなファンドの組成、外部機関との連携などにより、特色ある企業の発掘・育成に取り組んでまいります。

## 海外ビジネスの支援

道内の中小企業が単独で海外市場に進出するには、ノウハウ・資金・人材等の面で多くの困難が伴うことから、当行では中国を中心とした海外進出の支援体制を構築し、お客さまの海外進出ニーズ等に迅速に対応しております。

具体的には、国際部内「アジアデスク」に専門スタッフ7名を配置し、海外進出への相談・提案に取り組んでいるほか、海外駐在員事務所（中国大連市・上海市）や、サハリン「北海道ビジネスセンター」の機能を活用し、現地商談会などを通じ、中国・アジア諸国ならびに極東ロシアを中心としたエリアで、お客さまの海外ビジネスへの支援を行っております。

また、大連市で最大のネットワークを持つ「大連銀行」との業務協力協定を通じて、ビジネスパートナーの紹介など道内企業と大連市との経済交流、貿易促進に取り組んでおり、当行主催の「インフォメーション・バザール in 東京」に大連銀行から視察団を招聘したほか、当行職員4名を大連銀行に派遣し現地研修を行っております。

平成23年12月からは、フード特区が設置され、北海道の主要産業である一次産品や食品を東アジア市場に向けて販路拡大を図る全道的な動きがスタートしており、当行も既存の海外ネットワークを活用して、フード特区事業に積極的に携わっております。

具体的には、中国に加え、東南アジア地域への販路拡大支援を図るべく、平成23年10月からジェトロシンガポール事務所に1名、また、平成24年4月からはジェトロ北海道貿易情報センターに新たに職員1名を派遣することで、北海道内外の架け橋としての役割を強化しました。

また、シンガポール及びタイは道産品の輸出先として重要なマーケットに位置付けられることから、平成24年1月には地域産業支援部と国際部が協力してバンコク市内の百貨店・スーパー・食品卸・日本食レストランなど現地企業を訪問し調査を行い、道産品の輸出可能性など現地マーケットの情報収集に努めております。

さらに、平成24年5月に台湾ビジネスの展開に関心のあるお客さまを対象に、新日本有限責任監査法人と連携し、「日台企業の連携セミナー」を開催したほか、平成24年度においては、中小企業の海外ビジネス展開支援に向けた、「海外ビジネスセミナー」を計5回実施する予定です。

アジアは今後も経済成長が期待出来る地域であり、現地事務所や提携先などを活用して情報の精度を高めるとともに、シンガポールを中心にタイ・ベトナムなどへネットワークを拡大することで、企業の海外ビジネス展開をサポートしてまいります。

(b)お客さまのニーズに応えるための各種商品・サービスの提供

多様なソリューションの提供

中小企業においては、経営者の高齢化等により、「事業承継」が重要な経営課題となっています。当行では、この重要な経営課題の解決のため、「事業承継・M & Aチーム」(7名)による個別の提案型渉外に取り組んでおり、平成21年10月より、株価評価・株式移転など具体的な資産承継のアドバイスに取り組んでおります。

平成23年度下期においては、263先のお客さまに対して、事業承継に関する個別提案を行っており、この結果、事業承継に係る融資実行は、計28億円となりました。

また、資産流動化などの担保・保証に過度に依存しない融資手法、およびABLなど商品・債権等を担保とする融資手法の提供に取り組んでおり、環境配慮型企業向け私募債「北洋エコボンド」は、平成23年度下期で124件、79億円の成約があり、多くの環境配慮型企業の皆さまにご利用いただいております。

さらに、地域の面的再生に向けて、道内各自治体との連携を強化しており、ニセコ町(平成24年2月)、倶知安町(平成24年4月)、江別市及び函館市(平成24年5月)と各々連携協定を締結しました。地域の各自治体が手がける各種の事業に対し、積極的な連携協力を行うことで、地域経済の活性化に貢献してまいります。

リテール向け商品・サービスの拡充

当行は、道内での営業基盤をより強固なものにしていくため、様々な商品・サービスの拡充に努めております。

ア.住宅ローン・アパートローン・各種無担保ローン

現在ローンプラザは、札幌市内に13カ所、道内主要都市に13カ所の計26カ所体制で営業しております。このうち、6カ所では休日営業を行い、住宅ローン等のご相談に応じております。また、平成23年度下期は各営業店において「休日ローン相談会」を計6回、延べ195カ店で実施し、平日の来店が難しいお客さまの利便性向上に取り組みました。

さらに、「ローン」「資産運用」に係るお客さまの様々なニーズにお応えするため、平成23年1月に当行本店内に本部直轄の組織である「コンサルティングセンター」を設置しており、専門スタッフを42名配置し、幅広いローンサービスと質の高い資産運用サービスのご提供を行っております。

また、平成23年11月からは、これまで健康上の理由から団体信用生命保険に加入いただけなかったお客さまを対象に、加入対象範囲を拡大した団体信用生命保険による住宅ローン商品「ハートフル団信付住宅ロー

ン「ワイド型」の取り扱いを道内で初めて開始しました。

さらに、平成24年4月より、お客さまに、よりわかりやすい住宅ローン商品を提供するため、商品ラインナップの全面的な見直しを行い、ホームページ上の商品案内も併せてリニューアルしました。

今後もお客さまの利便性向上と様々なニーズにお応えするため、商品・サービスの拡充に努めてまいります。

【ローンプラザ、住宅ローン相談会の状況】 (平成24年4月1日現在)

ローンプラザ	26カ所
うち休日営業	6カ所
住宅ローン相談会	
6回(毎月実施)	延べ195カ店

#### イ. 預かり資産

多様化するお客さまのニーズにお応えするため、投資信託・保険の取扱商品の拡充に取り組んでおります。平成23年4月より札幌市内の店舗を中心に預かり資産を専門に担当する「コンサルティング課」を設置し、預かり資産の推進専担者を増員しており、平成24年4月より「コンサルティング課」設置店を7カ店増設し、計35カ店体制(約170名)とし、これまで以上に専門的なアドバイスを行えるように態勢面を整備しました。

また、平成24年5月より、「保険コールセンター」を新設し、店頭へご来店不要で保険加入ができるダイレクトマーケティング方式の保険販売を開始しました。本サービスは、従来の窓口での「対面形式」とは異なり、「保険コールセンター」による電話によるご説明と資料送付で契約募集を完結する「非対面形式」による保険販売であり、店頭へのご来店が難しいお客さまへの利便性向上に資するものです。

こうした推進態勢の強化により、平成23年度下期の預かり資産の販売額は前年同期比+82億円の437億円となりました。

【預かり資産の推移】

(単位:億円)

	23/3末 実績	24/3末 実績	23/3末対比
預かり資産	5,198	5,029	168
公共債保護預かり	3,568	3,571	3
投資信託	1,630	1,458	171
個人年金保険等	2,222	2,791	568

ウ.カード事業

平成 18 年よりキャッシュカード機能とクレジットカード機能を 1 枚に搭載したキャッシュ&クレジットカード「clover」を発行し、現在約 66 万人のお客さまにご利用いただいております。平成 23 年 4 月からは、この clover カードの機能に加え、札幌市営地下鉄の乗車券、加盟店で電子マネーとしてご利用いただける「SAPICA」機能を搭載した「cloverSAPICA」を発行しました。

さらに、平成 24 年 6 月からは、北海道旅客鉄道(株)様が発行している IC カード「Kitaca」の諸機能を搭載した「clover Kitaca」の発行を開始しました。「clover Kitaca」の発行により、clover カードは、「JR の列車へのご乗車」や「JR 北海道の駅構内の店舗等での買い物」にもご利用が可能となり、通勤・通学・ビジネス・ショッピング等の様々な場面で、幅広く活躍できる利便性の高いカードとなりました。

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」

お客さまが企業ライフステージ毎（創業期、成長期、成熟期、事業承継期）に抱える経営課題のスムーズな解決に向けて、当行は様々なソリューションメニューを用意し、お客さまに提案型渉外を実施しております。

平成 23 年度下期においては、コンサルティング機能発揮に向けた態勢整備と組織内への定着化に取り組んでおり、a. 推進態勢の整備、b. 各種提案ツールの拡充、c. 情報インフラの整備、d. リレバン表彰制度の制定に取り組んでまいりました。

項目毎の具体的な取り組みは以下のとおりです。

(a) 推進態勢の整備

お客さまとの日常的・継続的な関係を強化するため、提案型渉外の実践に取り組むとともに、提案ツールの活用などにより、お客さまが抱える経営課題の収集に取り組みました。

また、営業店や本部各部に分散する個社別の経営課題やお客さまの二一

ズを会議体にて一元管理し、組織横断的な対応を行うため、既存の「中小企業取引推進会議」の下部組織として実務者クラスによる「コンサルティング担当者会議」を平成 23 年 11 月に設置しました。従来、本部推進部門と管理（審査）部門が別々に管理していた個社別の課題やニーズを本部間で共有化することで、お客さまに最適なソリューションを提供してまいります。

#### (b) 各種提案ツールの拡充

平成 23 年 10 月より、札幌市内ブロック店および地方ブロック店に「コア新規推進専担者」を 9 名配置し、各営業店において将来的な基盤（コア）となる先に対して提案型渉外に取り組んでおりますが、このなかで、当行が用意する様々なソリューションメニューの中からお客さまのニーズに合致するメニューをご提案し、お客さまの経営課題を共に解決していくため、「経営サポートメニュー」を平成 23 年 11 月より試行導入しました。

本ツールの導入により、若手・ベテラン関係なく、全渉外マンが当行のソリューションメニューをお客さまにご提案できるようになり、若手渉外マンの人材育成にも資するものです。お客さまがどのような経営課題をお持ちなのか、お悩みは何か、「お客さまを知る」ための「経営サポートメニュー」をご紹介しながら、お客さまのニーズをヒアリングし、収集した情報を基に本部各部が連携し、最適なソリューションを提供してまいります。

#### (c) 情報インフラの整備

お客さまとの交渉履歴などの情報の蓄積・検索・管理を行うことの出来る営業店支援システム「セールスサポートツール」を平成 23 年 7 月より全店に導入しました。蓄積された情報については、取引種別、支店、担当者、取引先名などの項目で任意に検索可能であり、本部各部で情報を共有化することが可能となりました。

営業店が収集した情報を本部内で共有することで、お客さまのニーズに適切にお応えしてまいります。

また、現在導入を進めている「融資支援システム」などのシステム対応を講じることにより、お客さま情報の組織的・継続的な蓄積に取り組んでまいります。

#### (d) リレバン表彰制度の制定

地域密着型金融の一層の推進に向けて「リレバン表彰制度」を平成 23 年 11 月に制定しました。本制度は、各営業店において、お客さまの事業支援への中長期的な取り組みや地域の経済活性化への積極的な参画など短期的には成果が現れにくい営業活動に対し一定の評価を行うとともに、各営業店で実施しているリレバンのノウハウを全店で共有し活用することを目的

とするものです。

平成 23 年度は、表彰制度の対象として、178 カ店から 219 の事例が自店の取り組みとしてエントリーされており、この中より、優秀事例を選抜し、7月の営業店長会議で 8 カ店の取り組みの表彰を行うほか、表彰された事例などは、全店で内容を共有し、組織のノウハウとして根付かせるため、事例集としてまとめ、営業店に還元してまいります。

### C. 業務プロセス見直しによる「効率化の徹底」

#### (a) 業務プロセスの見直し

物件費をはじめとした経費削減に引き続き努めております。これら費目毎の削減に加え、行内システムの整備、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の削減にも取り組んでおります。

具体的には、職員が利用する行内システム環境の再構築を進めているほか、現在「融資支援システム」と「新営業店システム」の導入を進めており、平成 25 年より順次導入を予定しております。導入後は、融資稟議プロセスの電子化による稟議時間の短縮に加え、お客さまの書類記入負担の軽減と端末入力の簡素化など、営業店事務の効率化が可能となり、待ち時間削減によるお客さま満足度の向上が図られます。

#### (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、店舗統廃合や融資業務の集約を順次検討しております。

平成 24 年 2 月には、近隣エリア 2 カ店を店舗統合したほか、平成 24 年 7 月に更に 4 カ店の店舗統合を実施する予定であります。こうした店舗統廃合により創出された人員の再配置により、営業力の強化に繋げてまいります。

統合店	業務承継店	統合実施日
北広島支店	北広島中央支店	平成24年2月20日
北広島中央支店		

統合店	業務承継店	統合実施日(予定)
新琴似西支店	新川中央支店	平成24年7月9日
新川中央支店		
平岸南支店	平岸中央支店	平成24年7月9日
平岸中央支店		

### (c)効果的な人員の配置

業務プロセスや店舗機能の見直し等で発生した人員や本部管理部門の人員を中心に、収益部門や推進部門へ再配置し、営業力の強化を図っております。札幌市内の店舗を中心に預かり資産を専門に担当する「コンサルティング課」を平成23年4月に設置したほか、営業役付の増員や預かり資産推進の専担者を配置し、預かり資産の推進に取り組んでおります。(計35カ店、約170名)

また、平成23年4月以降、「医療」「環境」「事業承継」の本部専担者を4名増員し、本部渉外による推進を強化しております。加えて、平成23年10月より、7ブロック店に「コア新規推進専担者」を9名配置し、地域の中核企業に対し中期的な新規開拓渉外を行っております。

その他、従来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や、本部・営業店での専門的な技能を有効に活用できる部門への配置を行うべく、「上席調査役」、「専任調査役」の職位を平成23年8月に新設しました。

### D.「人材の活性化」

#### (a)人材の育成

平成23年度は、若手行員の戦力化、融資実務能力の強化、「お客さまに選ばれる銀行」を目指した顧客対応能力の向上を重点テーマとした研修を実施しております。若手・女性行員の融資審査能力の向上を目的として、平成22年度から実施している「融資トレーニー」は、平成23年度は4月に5名(うち女性2名)、10月に7名(うち女性2名)を発令し、本部審査セクションに1年間配属しております。また、若手・女性融資担当者の育成を目的とした合宿形式の「融資実践力強化研修」を実施し、平成23年度は延べ1,104名が受講しました。

また、地域金融機関として「お客さまに選ばれる銀行」を目指すためには営業店長層の顧客対応能力の向上が不可欠と考え、当該層のスキルアップを目的とした、「CRM(Customer Relationship Meeting)研修」を実施したほか、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のための「パートタイマーCS研修」を実施しました。平成23年度下期からは、札幌地区に加え、道内の全地区に関係部の講師が出向き展開しており、平成23年度は営業店パート総数1,300名の約6割となる730名が受講しました。

さらに、本部集合研修として「融資研修」「次課長融資研修」「企業調査研修」「法人取引推進研修」等を継続的に実施しております。

こうした取り組みにより、ファイナンシャル・プランナー(FP)資格者数は、平成24年3月末時点において、前年比188名増加の2,963名、中小企業診断士は同1名増加の29名となりました。

平成 24 年度以降も研修等、人材育成に関する態勢の整備を継続し、地域密着型金融を担う人材の育成と「お客さまに選ばれる銀行」の実現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。

平成23年度研修等実績

研修名	人数
若手戦力化・融資実務能力強化	
融資トレーニー	12名(うち女性4名)
融資実践力強化研修	延べ1,104名
顧客対応能力強化	
CRM研修	延べ176名
パートタイマーCS研修	延べ730名
ローン担当者研修	延べ171名
その他集合研修	
融資研修	延べ258名
次課長融資研修	
企業調査研修	
法人取引推進研修	
資格等	
フィナンシャル・プランナー（平成24年3月末時点）	2,963名
中小企業診断士（平成24年3月末時点）	29名

(b) 職員のやりがい向上

人材能力の発揮には、職員のやりがいを向上させることが重要と認識し、研修等の人材育成との相乗効果で「人」の質を高めるべく、業務貢献度の高い職員に対するメリハリのきいたインセンティブの付与を実施しており、優績者に対する研修の実施など、職員のモチベーションアップに努めております。

(c) 人材の活性化

当行関連会社を含む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、年齢別、業務範囲別、などの観点から人材の活性化に取り組んでおります。上記C(c)「効果的な人員の配置」に掲載のとおり、従来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や、本部・営業店での専門的な経験や技能を有効に活用できる部門への配置を行うべく、平成 23 年 8 月より「上席調査役」、「専任調査役」の職位を新設しており、平成 24 年 6 月末時点で計 23 名の職員が発令されております。

## E. 内部管理態勢強化とCSRの取り組み強化

### (a) コンプライアンス態勢・顧客保護等管理態勢の強化

コンプライアンス態勢、顧客保護等管理態勢の強化は、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による業務改善に努めております。

具体的には、営業店コンプライアンスプログラムにおいて、顧客情報管理態勢強化への取り組みを項目に組み入れし、コンプライアンスマニュアル等を活用した研修の実践および法務コンプライアンス部による臨店などを通じて不正防止等の職業倫理強化に取り組んでおります。また、営業店コンプライアンス担当者研修等の各種集合研修において顧客情報管理にかかる事事例等を開示共有するなど、職員の意識強化を図っております。

このほか、平成23年10月にインサイダー情報の管理態勢強化を目的にインサイダー関連規程の改正を実施し、本改正内容の周知を目的とした集合研修や個別臨店研修を実施しました。

従来、お客さまからのご相談・苦情等は「苦情対応記録」によりお客様相談室へ報告され、お客様相談室は遅滞無く所管部室へ回覧し、対応および再発防止策・未然防止策・改善策の策定・周知を指示しておりました。

今般、更なる顧客サポート等管理態勢の機能強化を図るため、平成23年10月より業務管理部業務管理課の顧客サポート部門を「顧客サポート課」として独立させ、当行に寄せられる様々な「お客さまの声」を一元管理し、改善対応を行う体制としました。今後も「お客さまに選ばれる銀行」を目指して、顧客サポート等の顧客保護等管理態勢を強化してまいります。

### (b) リスク管理態勢の強化

当行は地域とともに持続的な成長を遂げるため、将来発生し得る様々なリスクに備えるため、リスク管理態勢の強化に取り組んでおります。

統合的リスクでは、従来から進めてまいりましたリスク削減計画について、リスク削減が相応に進捗し、銀行全体のリスク量が経営体力内に収まりつつあることから、平成23年10月に「有価証券運用・リスクテイクポリシー」の改正を実施し、通常のリスク管理・ALM管理態勢へ移行しているほか、平成24年度上期より資本配賦を再開しております。

また、信用リスク・市場リスクを対象に、過去に起こったストレス事象や今後発生する蓋然性が高い経済環境の急変を想定したストレステストを実施し、当行の損益および自己資本に与える影響や、ストレス時の資本とリスク量の対比等を行っております。

### (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、「環境」「地域医療」「金融教育」の三つの分野を重点取り組みテーマとして、様々な活動をしております。

「環境」については、地球温暖化防止の観点から、二酸化炭素及び窒素化合物の排出量削減計画を策定し、温暖化ガス削減の取り組みを実施しているほか、「環境格付融資」や「北洋エコボンド」等を取り扱っております。

また、国連が定めた「国際生物多様性年」に対応し、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（平成22年）し、環境保護にご賛同いただいた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ます。平成23年5月には、「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しました。

平成23年7月には、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」の取り扱いを開始しました。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」の充実は、地域活性化の面において必要不可欠であり、全道各地に189の店舗網を有する当行が積極的に取り組むことで、地域の面的支援に資すると認識しております。

具体的には、平成22年10月より函館、旭川などの地方ブロック店に医療取引推進専担者を6名配置したほか、本部推進部門に医療担当者を5名配置し、医療関連の取引推進に注力しております。また、平成23年4月より、産学官連携による地域医療サポートを図るため、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、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を頂き、平成23年5月から、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」を計5回開催しております。

また、道内の医育大学と連携を強化しており、既に協定を結んでいる北海道大学と札幌医科大学に加え、平成24年3月に旭川医科大学と包括連携協定を締結し、医療分野における連携事業の強化に取り組んでおります。

「金融教育」では、地域金融機関として、地域の小中学校等の児童・生徒の営業店の見学の受け入れを行い、次世代を担うこどもたちへ銀行の役割やお金の大切さなどの講義を行うほか、職員が講師として高校に出向き「金融教育」のほか、「社会人・職業人」としての講話などを行っております。

平成23年度は、小・中・高等学校の生徒を対象として、見学の受け入れなどを行ったほか（計24校、延べ313名参加）、札幌市内の大学生を対象に金融に関する講義を行いました（計2校、延べ176名参加）。

平成24年度においては、CSRの取り組みを一層推進するため、平成24年6月に「CSR推進室」を新設し、組織体制面の強化を図りました。今後は「CSR推進室」が中核となり、本業を通じて地域社会の貢献に取り組む

とともに、CSR活動を通じた企業価値の向上に取り組んでまいります。

(d)お客さま満足度(CS)の深化

当行は従前より、お客さま満足度向上のための取り組みとして、全店で「Changing!運動」を実施し、お客さま目線の接遇や、職場環境の改善等に取り組んできております。お客さまに「選ばれる銀行」となるためには、更なるお客さま満足度の向上が必須と認識し、平成23年度からは従来の取り組みを深化させ、営業店・本部が一体となって、研修や対応のレベルアップ、お客さまへのサポート充実に努めております。

具体的には、日々寄せられる「お客さまの声」を毎月全営業店へフィードバックし、現状認識や勉強会の材料として活用しているほか、営業店の取り組みの好事例や本部の対応状況を定期的に還元しております。

平成23年度下期においては、顧客対応能力の向上を目的に、窓口研修用のDVDを新たに作成し全店に配備したほか、個々人のスキルアップを図るため、マナー・接遇対応レベルの向上を目的としたパートタイマーCS研修を実施し、平成23年度下期において延べ554名が参加しました。

また、札幌市内の中核店を対象として、各営業店がお客さま目線に立って、CSセルフチェックを行うとともに、外部調査機関による調査や本部臨店時にCSチェックを行うことで各店のCS上の弱点を把握し、具体的改善に取り組んでおります。

さらに、視覚障がい者等に配慮した態勢整備も順次拡大しております。店舗外ATMの視覚障がい者対応ATMへの入替えや店舗の点字ブロックの新設などハード面での整備を進めているほか、ユニバーサルサービスの観点から「耳マーク・筆談ボード・コミュニケーションボード(英語・中国語・韓国語対応)」の3点セットを全店に配備するなど、ソフト面での態勢整備にも取り組んでおります。

また、障がいをお持ちのお客さま等へのサポート充実のための「ユニバーサル・サービス研修」を昨年に引続き実施(平成24年3月)しており、約180名の職員が「手話」や模擬体験に取り組みました。

視覚障がい者等に配慮した態勢整備状況

項目	状況
視覚障がい者対応 A T M (ハンドセット方式)	426台 (全営業店最低1台導入済)
うち店舗外 A T M	190台
店舗入り口までの点字ブロック敷設店	62カ店
代筆・押印代行・代読の事務取扱要領制定	平成23年5月制定
筆談ボード・耳マークの設置	全営業店
窓口振込受付時の振込手数料減額対応	平成23年1月より
ユニバーサルサービス研修	平成24年3月実施 (約180名参加)
車椅子等へのバリアフリー対応	
出入口フラット化	38カ店
車椅子用スロープ設置	9カ店
車椅子対応トイレ設置	9カ店
車椅子対応エレベーター設置	6カ店

#### 4. 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の進捗状況

##### (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

ガバナンス強化、ならびに経営の透明性・客観性の確保に向け、当行の持株会社である株式会社札幌北洋ホールディングスにおいて、平成22年6月より社外取締役制度を導入しております。平成24年3月末時点で、株式会社札幌北洋ホールディングスの取締役9名中2名、および監査役5名中3名が社外からの人材となり、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、株式会社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、および当行の頭取・副頭取にて構成される「経営戦略等に関する意見交換会」を平成22年10月に設置しております。平成23年度下期においては、平成24年3月に開催しており、今後も半期に一度開催することで引き続き監視機能の充実・強化に取り組んでまいります。

##### (2) リスク管理の体制の強化のための方策

###### A. 信用リスク管理強化のための方策

個社別の信用リスク管理強化に向け、お客さまとのリレーションシップ強化による業況把握の徹底と、定期的なモニタリングの徹底に取り組んでおります。

リレーションシップの強化では、融資・渉外人員の増強により、お客さまとの接点拡大を図るとともに、経営改善支援に係る取り組み事例を営業店に還元しているほか、研修等の実施により、営業店職員のレベルアップに取り組んでおります。

営業店においては、「取組方針策定シート」「モニタリングシート」などの管理ツールを活用し、お客さまの経営上の問題点の「早期発見、早期対策」に努めているほか、フォローアップの内容は業績把握に留まらず、計画との乖離要因の分析を踏まえ、計画の実現性についてお客さまとの共通の認識を形成することに取り組んでおります。

また、特定の企業や同一グループへ与信が集中して大きな損失が発生するリスクを抑止するため、1社あるいは1グループあたりのクレジットライン（与信上限）を設けておりますが、与信集中リスク管理の高度化を図る目的で、平成23年1月にクレジットラインの見直しを実施し、上限超過先の管理方針を明確にしました。また、クレジットラインの運用状況はリスク統括部が四半期毎にモニタリングし、リスク管理委員会を通じて経営陣に報告しております。

## B. 市場リスク管理強化のための方策

市場リスク管理については、市場 VaR に個別リスクを加味して総市場リスク量とし、これに信用リスク、オペリスク相当額を合算した統合リスク量を資本水準（Tier1）と比較し管理しているほか、VaR に加え BPV、含み損益動向、ストレステストなどの総合的な管理も合わせて行っております。

ストレステストについては、国内外の金融経済状況を勘案し、複数のシナリオを設定するなど、ストレステストの高度化に取り組んでおります。

また、損失限度枠については、有価証券全体に加えて円建外債、外貨建債券、為替といった種類別、個別銘柄別に損失限度とアラームポイントを設定して管理しているほか、各種の限度枠は日次で管理を行っており、有価証券運用会議やリスク管理委員会などを通じて経営陣に報告しております。

## C. 不良債権の適切な管理のための方策

不良債権の適切な管理を行うため、緊急性、地域経済への影響度合い等から早期事業再生の「重点取組先」を選定し、営業店と連携を取りながら個別別に事業再生に向けたスキームを検討しております。再生計画の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「北海道中小企業再生支援協議会」や、公認会計士、コンサル等外部専門家と連携しながら、不良債権の適切な管理を行っております。

また、不良債権の発生防止に向け、これまでの事例の調査・分析結果を活かすため、「不良債権調査委員会」を定期的に開催し、倒産事例における与信管理上の問題点や改善策についての協議を踏まえ、具体的な事例を営業店に還元しております。

## (3) 法令遵守の体制の強化のための方策

営業店におけるコンプライアンスマニュアル等を活用した研修の実践および法務コンプライアンス部による臨店を通じて不正防止等の職業倫理強化に取り組んでいるほか、営業店コンプライアンス担当者研修等の各種集合研修において顧客情報管理にかかる事故事例等を開示共有するなど、職員の意識強化を図っております。

このほか、平成 23 年 10 月にインサイダー情報の管理態勢強化を目的にインサイダー関連規程の改正を実施し、本改正内容の周知を目的とした集合研修や個別臨店研修を実施しました。

利益相反管理態勢については、平成 23 年 9 月に「利益相反管理マニュアル」を一部改正し、対象取引について幅広い検証を行う取扱いに見直したほか、法務コンプライアンス部が検証結果について、定期的または必要に応じて随時「顧客保護等管理委員会」に報告しております。また、専門弁護士との面

談や各種セミナーへの参加を通じて情報収集を行うとともに、関係部署との情報共有に努めております。

#### (4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

当行の経営戦略および重要な施策等について、外部の視点から客観的な評価・助言を行う機関として、平成 22 年 10 月に「経営戦略等に関する意見交換会」を設置しております。同意見交換会は株式会社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、および当行の頭取・副頭取にて構成し、平成 23 年度下期は平成 24 年 3 月に開催しました。今後も半期に一度の開催を予定しております。

#### (5) 情報開示の充実のための方策

株式会社札幌北洋ホールディングスは、財務・業績情報の証券取引所への適時開示のほか、プレスリリース、ディスクロージャー誌、IR、ホームページへの掲載などを通じ、適時適切な開示を行っております。

道内での個人向け IR 活動の充実を図るため、平成 18 年 10 月から個人向け説明会を実施しており、平成 23 年度上期において、札幌、函館、帯広の 3 カ所で個人向け説明会を実施したほか、平成 23 年度下期においては、機関投資家向け説明会を個別ミーティング含めて計 12 回開催しました。

また、タイムリーなプレスリリースの実施、ホームページへの財務・業績情報、各種商品・サービスの掲載等を通じ、積極的な情報発信に努めているほか、地域密着型金融の推進の取り組み状況や CSR 活動をお客さまや地域の皆様にご理解いただくために、地域貢献に関するディスクロージャー誌「環境・社会・経営レポート 2011」を発行（平成 23 年 9 月）しております。

#### 【平成23年度下期の主な情報開示】

方法	回数	備考
機関投資家向け説明会 (ラージ・ミーティング)	1回	東京
機関投資家向け小規模説明会 (スモール・ミーティング)	5回	札幌、東京
機関投資家向け個別ミーティング	6回	札幌、東京
ディスクロージャー誌	1回	
ミニディスクロージャー誌	1回	
四半期決算報告	2回	
ホームページへの掲載	適宜	
プレスリリース	適宜	

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の方策の進捗状況

A. 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画の進捗状況

平成 24 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、および総資産に占める割合の実績は以下のとおりです。

(単位:億円、%)

	H23/3期	H24/3期	H24/3期		
	実績(始期)	計画	実績	計画対比	始期対比
信用供与の残高 (a)	18,312	18,362	18,655	+293	+ 343
総資産 (b)	73,784	73,945	76,798	+2,853	+3,014
割合 (a)/(b)	24.81	24.83	24.29	0.54	0.52

「中小規模事業者等向け信用供与」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貸出で、且つ次の貸出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 S P C 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

平成 24 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は、計画比 + 293 億円、計画の始期（平成 23 年 3 月期）対比 + 343 億円の 1 兆 8,655 億円となりました。

一方、総資産については、地方公共団体向けの預金が増加したことから、総資産残高が計画比 + 2,853 億円となり、7 兆 6,798 億円となりました。

総資産残高が計画を大きく上回った結果、総資産に対する信用供与の残高の比率は計画を 0.54 ポイント下回る 24.29%となりました。

当期における中小規模事業者等向け信用供与の増強に向けた主な取り組みは、次のとおりです。

(a) 新規開拓の推進

中小規模事業者等向け信用供与を拡大するため、既存先の資金需要を取り込むことに加え、新規先の開拓による営業基盤の拡充に取り組んでおり、各営業店において将来的な基盤（コア）となる先について、「コア新規」先

として選定し、対象先に新規開拓のアプローチを行っております。

具体的には、平成 23 年 10 月より、札幌市内ブロック店および地方ブロック店に「コア新規推進専担者」を 9 名配置し、本支店一体となった提案型渉外を実施しており、平成 23 年度下期において新規専担活動から成約となった新規貸出は 140 億円となりました。

また、TKC北海道会との連携を強化しており、営業店と会員税理士をパートナー選定（ペアリング）し、創業支援や経営改善支援も含めた幅広い相談を受け付ける体制を構築しております。平成 24 年 5 月時点で、会員税理士 70 名と当行本支店 55 カ店がペアリングしており、こうしたTKC会員税理士とのペアリングによる新規先アプローチにより、平成 23 年度下期のペアリングによる新規紹介案件は計 70 件となりました。

#### (b) 戦略商品の推進

日本銀行による成長基盤強化を支援するための資金供給制度の導入と合わせ、平成 22 年 8 月より成長分野貸出商品「飛翔（はばたき）」の取り扱いを開始し、成長基盤強化に資する事業を行うお客さまの資金ニーズを積極的に取り込んでおります。

平成 23 年度においては、医療、食品・農林水産、環境・エネルギー、観光分野へ重点的に取り組んでおり、同分野への平成 23 年度の実行件数 349 件、実行金額 165 億円となり、成長分野支援に向けた円滑な資金供給に資することができました。

【「飛翔（はばたき）」の成長分野における実行額】

(単位:件、億円)

	件数		金額	
		(前年比)		(前年比)
医療関連	166	(105)	88	(32)
食品・農林水産関連	74	(32)	38	(4)
環境・エネルギー関連	103	(53)	37	(14)
観光関連	6	( 3)	2	( 2)
合 計	349	(187)	165	(48)

#### (c) 成長分野支援

成長分野における信用供与の増強については、特に医療分野に重点的に取り組んでおり、平成 23 年 4 月と 10 月に医療取引推進専担者を増員（計 4 名）し、計 9 名の専担者を各ブロック店に配置しているほか、本部推進部門に医療担当者を 5 名配置し、医療関連の取引推進に注力しております。

平成 23 年度下期においては、札幌圏の病院への本部渉外を強化したほか、平成 24 年 1 月より「サービス付き高齢者向け住宅」を運営するお客さま向けに、「ほくようサ高住ローン」の取り扱いを開始しました。本商品は、「サ

ービス付き高齢化向け住宅」として登録を受ける賃貸住宅の建設・購入・改築に必要な資金を支援するローン商品であり、本商品の推進により、介護・福祉事業に携わるお客さまの資金ニーズの取り込みを図っております。

また、環境分野に関しても、環境関連会社をターゲットに資金ニーズの把握に努めたほか、環境・省エネ対策の機運の高まりを背景に「エコトラック」への入替に伴う資金ニーズが高まっており、こうしたニーズを着実に捉えることで、環境配慮型融資商品の拡充に取り組んでおります。

上記の取り組みに加え、「北海道フードコンプレックス国際戦略総合特区（フード特区）」認定に伴い、「食品」「農林水産」「観光」に係る資金ニーズを重点的に取り込んでおり、平成24年4月にフード特区の金融制度を活用した融資案件を道内で初めて実行しました。

道内においては、少子高齢化の影響等により各業界のマーケットが縮小基調にありますが、今回のフード特区認定を機に道内のフードビジネス全般に対して、当行が積極的に参画することで、地域経済の活性化と持続的な信用供与の拡大に努めてまいります。

## B. 中小規模事業者に対する信用供与の実施体制の整備の進捗状況

中小規模事業者等に対する円滑な信用供与を実施するため、「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に取り組んでおります。

### (a) 「地域密着型金融推進」を担う人材の育成・活用

地域密着型金融推進の組織内の意思統一を図るため、平成23年度下期営業店長会議において、地域密着型金融の位置付けや具体的取り組み状況、また、新たに制定した「リレバン表彰制度」の概要などを周知しました。

また、お客さまとの信頼関係の構築には営業店長の意識改革が必要との認識の下、営業店長の顧客対応力の向上を目的に、「CRM (Customer Relationship Meeting)」研修を実施しており、平成23年度は計8回・176名の営業店長が受講いたしました。本研修は平成24年度以降も継続実施し、営業店長のコンサルティング能力向上に取り組んでまいります。

さらに、お客さまとの接点の強化に向け、本部スリム化によって人員余力を創出し、営業店や本部の営業支援部署に人員の再配置を進めており、「医療」「環境」「事業承継」の本部専担者を4名増員したほか、平成23年10月より、札幌市内ブロック店および地方ブロック店に「コア新規推進専担者」を9名配置し、本支店一体となった提案型渉外を実施しております。

### (b) 中長期的な取り組みに向けた推進態勢の強化

営業店や本部各部に分散する個社別の経営課題やお客さまのニーズを会

議体にて一元管理し、組織横断的な対応を行うため、既存の「中小企業取引推進会議」の下部組織として実務者クラスによる「コンサルティング担当者会議」を平成 23 年 11 月に設置したほか、地域密着型金融の一層の推進に向けて「リレバン表彰制度」を制定しました。

本制度は、各営業店において、お客さまの事業支援への中長期的な取り組みや地域経済の活性化への積極的な参画など短期的には成果が現れにくい営業活動に対し一定の評価を行うとともに、各営業店で実施しているリレバンのノウハウを全店で共有し活用することを目的とするものです。

平成 23 年度においては、表彰制度の対象として、178 カ店から 219 の事例が自店の取り組みとしてエントリーされており、この中より、優秀事例を選抜し、7 月の営業店長会議で 8 カ店の取り組みの表彰を行うほか、表彰された事例などは、全店で内容を共有し、組織のノウハウとして根付かせるため、事例集としてまとめ、営業店に還元してまいります。

さらに、お客さま情報の整備においては、お客さまとの交渉履歴などの情報の蓄積・検索・管理を行うことの出来る営業店支援システム「セールスサポートツール」を平成 23 年 7 月より全店に導入しました。蓄積された情報を取引種別、支店、担当者、取引先名などの項目で任意に検索可能となり、本部各部署で情報を共有化することが可能となりました。営業店が収集した情報を本部内で共有することで、お客さまのニーズに適切にお応えしてまいります。

また、現在導入を進めている「融資支援システム」などのシステム対応を講じることにより、お客さま情報の組織的・継続的な蓄積に取り組んでまいります。

#### (c) 信用供与の実施状況の検証態勢

中小規模事業者等向け信用供与の進捗状況については、毎月の経営会議において報告・協議が行われているほか、本部内の内部監査、営業推進所管部によるモニタリングにより対応状況の検証を行っております。

また、「中小企業取引推進会議」や「金融円滑化委員会」において、コンサルティング機能に関わる対応状況の協議・検討を行っております。

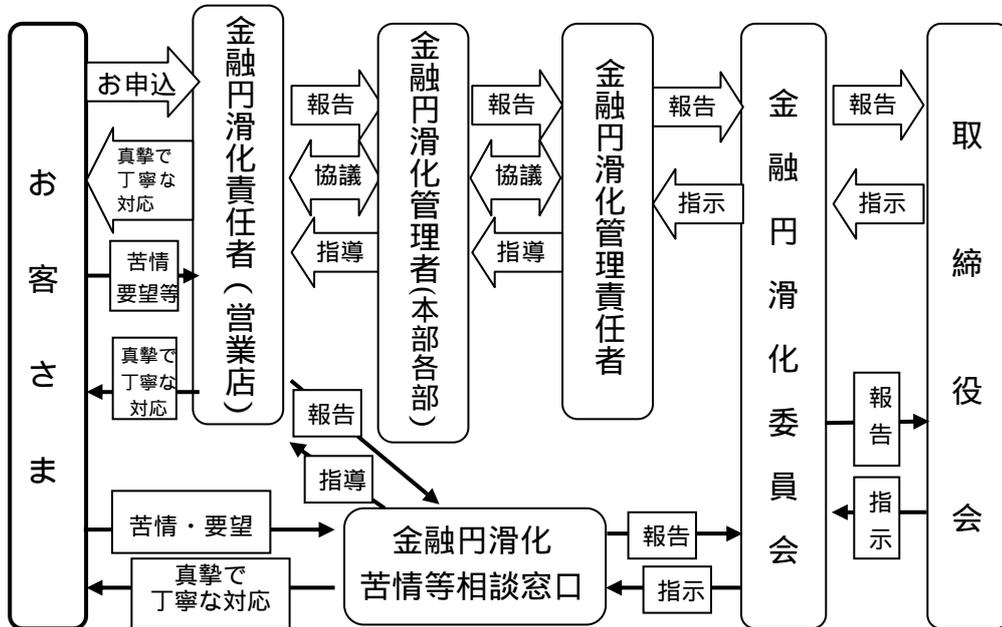
### C. 中小規模事業者に対する金融の円滑化を図るための取り組み

当行は、北海道のリーディングバンクとして、地域において金融仲介機能を円滑に発揮することを経営の重要な課題とし、金融の円滑化に努めてまいりました。

平成 21 年 12 月に施行された「中小企業金融円滑化法」の趣旨を踏まえ、金融の一層の円滑化に向けて取り組むため、取締役会の指示の下、特命担当役員を委員長とする「金融円滑化委員会」を設置するとともに、全営業店に

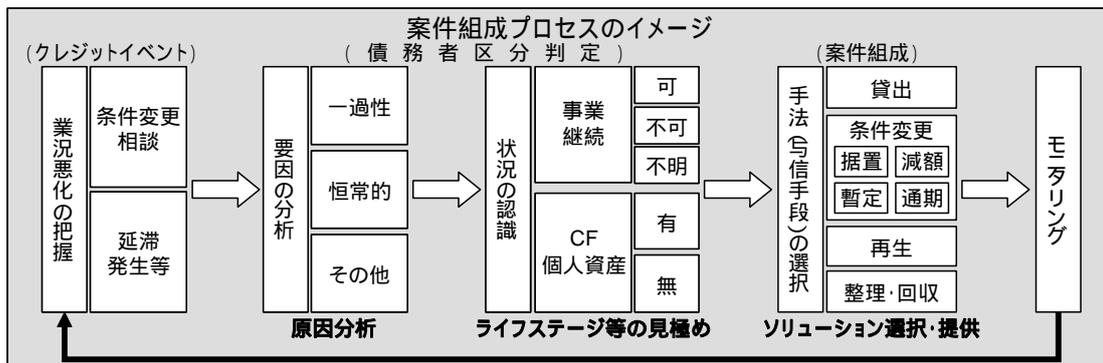
「金融円滑化責任者」を配置するなど体制を強化しているほか、当行へのご相談等にあたり、当行の基本的な姿勢等をお客さまにご理解いただくために、基本方針を策定し公表しております。

【金融円滑化にかかる組織体制】



また、金融円滑化法終了後の態勢への移行を円滑に進めるために、お客さまの事業計画の策定支援に加え、業況が悪化しているお客さまについては、悪化要因の分析に基づいた事業の継続性の検討を行った上で、新規貸出の実行、再リスクの検討等の継続支援など、お客さまの業況に応じた最適なソリューションの提供に取り組んでまいります。

【案件組成のプロセス】



## (2) 北海道経済の活性化に資する方策の進捗状況

### A. 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

平成24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は、以下のとおりです。

(単位:先、%)

	23/3期	24/3期	24/3期		
	実績(始期)	計画	実績	計画対比	始期対比
創業・新事業開拓支援	296	300	209	91	87
経営相談・支援強化	275	299	478	+ 179	+ 203
早期事業再生	4	4	4	+ 0	+ 0
事業承継支援	94	94	194	+ 100	+ 100
担保・保証に過度に依存しない貸出	127	127	147	+ 20	+ 20
合計 (a)	796	824	1,032	+ 208	+ 236
取引先企業総数 (b)	33,027	33,000	32,579	421	448
割合 (a/b)	2.41	2.49	3.16	+ 0.67	+ 0.75

平成24年3月期における経営改善支援等取り組み先数は、「創業・新事業開拓支援」の分野について、道内における新設法人先の減少などから、計画を下回ったものの、医療など成長分野への経営相談・支援強化や事業承継支援の取り組み強化が奏功し、全体では計画を208先上回る1,032先となりました。

また、取引先企業の総数は、法人に対する新規貸出先開拓を積極的に進めているものの、新設法人先の減少や後継者不在による廃業の増加等の要因などから、計画を421先下回る32,579先となりました。

この結果、経営改善支援等取り組み先数の取引先企業に対する割合については、計画を0.67ポイント上回る3.16%となりました。

経営改善支援等の取り組みは、基本戦略に掲げる「企業のライフステージに応じたコンサルティング機能の発揮」の柱と位置づけており、お客さま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んでまいります。

## B. 経営改善支援等の取り組みの具体的な進捗状況

### (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・新事業支援先については、道内における新設法人先の減少に加え、経済環境の停滞による新事業案件の減少などから、計画 300 先に対し、実績 209 先となり計画を下回りました。

特に創業1年未満のお客さまを対象とした「ほくようセットアップローン」や、地方公共団体の創業貸付などの活用に取り組んでまいりましたが、対象となる新規事業者の減少もあり計画対比 92 先となりました。

一方、ベンチャー向け企業育成ファンドである「北洋ベンチャーファンド」による新事業支援が1件の実績となったほか、道内中小企業の新技術への助成制度「北洋銀行ドリーム基金」による助成支援を継続しており、平成23年度においては、5先を助成先として選定しており、併せて計画対比+1先となりました。

また、TKC北海道会と連携し、会員税理士との連携強化に取り組んでおり、会員税理士と当行支店長を対象とした「連携強化セミナー」の開催、会員税理士と営業店とのペアリング体制の構築など、TKC北海道会との関係構築を通じて、新たな創業支援案件の取り込みを図っております。

さらに、創業・新事業・イノベーション案件など、今後成長が期待できる先への新たな支援の一つとして、平成24年4月より「北洋イノベーションファンド」を組成いたしました。

北海道経済の発展のためには、新技術の開発、新たな事業の展開など、まさにイノベーションを積極的に支援し、北海道に新たな成長企業と雇用を創出する必要があり、このためには、銀行の本業である運転資金や設備資金といった貸出業務を通じた資金供給面のサポートの他に、多くの中小企業の課題である過小資本を是正し、財務体質を強化するため、株式の引受といった手法を駆使することが支援策として有効であると考えております。

こうしたことから、通常の貸出以外のファイナンスの手法として、総額5億円の投資枠を組成し、技術・商品・ビジネスモデル等に優位性を有する道内中小企業への株式引受による支援を通じ、新たな成長企業を創出してまいります。

### (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・支援は、コンサルティング機能の中心となる分野となることから、当行では以下の6項目を掲げ、具体的な金融仲介機能の発揮に取り組んでおります。

平成23年度下期における以下の6項目合計は、計画299先に対し、実績478先となり計画を上回りました。

### 経営改善支援

経営改善支援の取り組みは、お客さまへのコンサルティング機能の発揮に向けた重点分野として位置づけており、従来から本支店一体となり取り組んでおります。

平成 23 年度下期においては、営業店の経営改善支援業務のレベルアップに注力し、経営改善支援ガイドの発行（平成 23 年 11 月）や階層別研修の実施、また「経営改善支援室」による臨店指導を通して経営改善支援の実効性を高めております。

具体的には、経営改善計画の策定未了先の発生を防止するため、「経営改善支援室」において重点的な管理が必要な先を「重点管理先」として選定し、「進捗状況管理表」による進捗管理を行っているほか、「進捗管理表」の利用状況の調査・分析を実施しました（平成 23 年 12 月）。また、期中における営業店の取組事例を業績評価へ反映したほか、平成 24 年度上期より、債務者区分のランクアップ増加を目的として、評価体系を見直しました。

また、コンサルティング機能の担い手となる人材の育成に取り組んでおり、各種研修を継続的に実施し、実務能力の向上を図っております。

特に、若手・女性行員の融資審査能力の向上に努めており、平成 22 年度からは「融資トレーニー」制度を開始し、本部審査セクションに 1 年間の配属を行うことで担当者の融資審査能力の向上を図っており、平成 24 年 3 月末の「融資トレーニー」の在籍者は 12 名（うち女性 4 名）となっております。

さらに、本部集合研修として「融資研修」「次課長融資研修」「企業調査研修」「法人取引推進研修」等を実施しており、平成 23 年度下期は、延べ 115 名が受講しました。

こうした取り組みにより、平成 23 年度下期の経営改善計画の策定支援件数は、91 件となりました。

### お客さまの経営課題などへのご支援

お客さまの様々な経営課題にお応えするため、本部専門スタッフによる情報提供等に取り組んでおります。特に成長分野である医療関連を推進するため、平成 23 年 4 月と 10 月に医療取引推進専担者を計 4 名増員し態勢面を強化したほか、地元北海道の強みである食関連のコンサルティングに注力したことから、当行のコンサルティング機能を活用したアドバイス件数は、153 件となりました。

### 外部専門機関への支援仲介

外部専門機関への仲介については、ご支援内容に応じて、弁護士・公認

会計士・税理士・経営コンサルタント等の外部専門家の紹介を行い、お客さまの経営課題に的確にお応えできる態勢を整えております。また、お客さまの専門的な経営相談にお応えするため、平成 23 年 10 月より、北海道を代表する中小企業総合支援機関である「財団法人北海道中小企業総合支援センター（以下支援センター）」及び「独立行政法人北海道立総合研究機構（以下、道総研）」の経営コンサルティング機能、技術支援機能を活用する経営相談を開始しました。

具体的には、新たに「相談シート」を制定し、お客さまの経営課題・技術課題を把握するとともに、相談内容を支援センター又は道総研に随時取り次ぎ、支援センター又は道総研の職員が当行職員と連携して直接お客さまに訪問するなどにより、具体的な相談に応じます。本スキームを積極的に活用することで、当行が備えていない専門的な経営相談・技術相談についても、積極的に対応してまいります。

こうした取り組みにより、外部専門機関への支援仲介は、23 件となりました。

#### 行内ビジネスマッチング

お客さまのビジネスマッチングのニーズに的確にお応えするため、具体的な商材情報の蓄積と本支店間での情報の共有に積極的に取り組んでおります。平成 23 年度上期から、ビジネスマッチングの商談成立件数等を業績評価の対象に加えたほか、商談成立の好事例を営業店に還元するなど、ノウハウの共有に取り組んでおります。

こうした取り組みにより、平成 23 年度下期における行内ビジネスマッチングを活用した商談成立件数は、131 件となりました。

#### アパート経営へのご支援

アパート経営の相談については、道内計 26 ヲ所の「ローンプラザ」において、専門スタッフによる資金計画全般のご相談・アドバイスをきめ細かく行っております。平成 23 年度下期において、「ローンプラザ」でアパート経営の相談を受けて実行した貸出は、計 16 件となりました。

#### 海外ビジネスへのご支援

道内企業の海外進出を支援するため、平成 23 年 4 月に国際部内に「アジアデスク」を設置し、本部と営業店との連携強化に取り組ましました。行内体制の強化によりタイムリーな渉外活動が可能となり、お客さまの海外進出ニーズ等に迅速に対応しております。

これらにより、平成 23 年度下期における海外ビジネスに関する提案は、計 64 件となりました。

(c) 早期の事業再生に資する方策

平成 23 年度下期においては、再生計画の早期策定と事業再生の透明性を高めるため、北海道中小企業再生支援協議会の機能を活用したほか、外部コンサルタントの活用に取り組み、事業再生完了先は計 4 件の実績（計画比±0）となりました。

お客様の事業再生は、雇用等地域経済への影響も大きいことから、「経営改善支援室」の専門的なノウハウの活用を中心に、取り組んでおりますが、大口の与信先が増加し、再生の難易度も高まっていることから、今後、金融機関調整や事業価値の見極めに相当の時間を要することが見込まれます。

したがって、今後においても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、DES・DDS・DIP 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など、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。

(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

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ます。当行では平成 21 年度下期より「事業承継支援」を法人施策の柱の一つに位置づけており、約 2,100 社に訪問し、延べ約 550 社に株式移転等の具体的な提案を実施してまいりました。

平成 23 年度下期においては、事業承継の本部専門スタッフを計 7 名配置して態勢を強化し、事業承継に対する支援を積極的に展開しました。

本部専門スタッフによる下期の累計訪問件数は 600 件となり、事業承継に関するお客様のニーズに積極的に対応しているほか、お客様が抱える様々な課題に対し幅広く対応するため、高度な専門性と承継ノウハウを有する監査法人など 6 先と提携し、外部提携先の積極的な活用に取り組みました。

こうした取り組みにより、本部「事業承継・M&A チーム」による相談件数が 191 件、M&A アドバイザリー契約先が 3 件の計 194 件の実績となり、「事業承継支援」の下期計画 94 件に対し大幅に上回る結果となりました。

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、平成 24 年度上期においても、事業承継支援を法人施策の柱の一つに位置づけ、円滑な事業承継のご支援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貸出

平成 23 年度下期においては、環境配慮型企業向けの私募債「北洋エコボンド」が 79 億円の成約実績となったほか、分譲マンションプロジェクト資金 6 億円のシンジケートローン成約など、多様な資金調達手法の提供に取り組みました。また、北海道向け完成工事未収金の債権流動化（債権買取に対

するコミットメント契約)を推進しており、平成24年2月に道内の建設会社3社と成約となりました。

こうした取り組みにより、担保・保証に過度に依存しない貸出先は、計画を20先上回る147先の実績となりました。

平成24年度上期においては、お客さまの事業をしっかりと把握し、最適な提案を行うことに加え、本部と営業店がより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について幅広いお客さまにご提案を行ってまいります。

## 6. 利益又は剰余金の処分の方針

当行は、持株会社である株式会社札幌北洋ホールディングスの子会社であり、第1種優先株式を除く普通株式への配当は100%株式会社札幌北洋ホールディングスへの配当となっております。

平成24年3月期においては、「経営強化計画」の履行による収益力強化と業務効率化の実践を図り、内部留保となる利益剰余金の積み上げを行っておりますが、公的資金の早期返済を目指すため、当行は持株会社である株式会社札幌北洋ホールディングスへの普通株式配当は見送りしております。

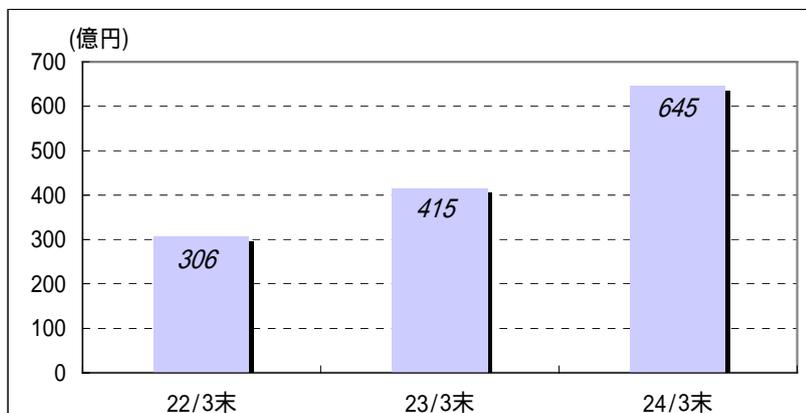
一方、第1種優先株式に対する配当は、当初の発行要綱に則り実施しております。

今後についても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、株主価値の向上のため、安定した業績を確保することで財務体質の強化に取り組んでまいります。

なお、持株会社である株式会社札幌北洋ホールディングスは、中間配当と合わせ、普通株式1株あたり3円の配当を実施しました。平成24年度の配当方針につきましては、通期の利益水準と今後の安定的な財務基盤の維持を勘案し、1株あたり年間3円とする予定であります。

また、株主の皆さまへの利益還元に向け、役員賞与の支給は本年度も見送りしております。

【利益剰余金の推移】



## 7. 財務内容の健全性およ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および今後の方針等

信用リスク管理、市場リスク管理については、「項目4.(2)リスク管理の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を「リスク統括部」、資金繰り管理部門を「資金証券部」「国際部」とし、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等について、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

「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、オペレーショナル・リスク管理態勢の向上に向け、実効性ある議論を指向しています。

##### (b) 方針

当行は、バーゼル 対応として、平成 19 年 3 月に TSA（粗利益配分手法）を採用し、従来の管理手法に加え、オペレーショナル・リスクが顕在化しないように事前にオペレーショナル・リスク削減策を実施する予防的管理を行うとともに、オペレーショナル管理態勢の実効性向上に向けて下記の内容を実施しております。

- ・オペレーショナル・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。
- ・「オペリスク管理検討会」を活用し、オペレーショナル・リスク管理向上に向けての実効性ある議論を行い、オペレーショナル・リスク削減へ

の施策を実施しております。さらに、オペレーショナル・リスクについて、より深度ある原因分析、ならびに対応策の有効性の検証を高めるために、平成 22 年 2 月より、「オペリスク管理検討会」の開催頻度をこれまでの 3 ヶ月ごとから毎月開催に変更し、より迅速かつ高度なオペレーショナル・リスク管理を指向しております。

- ・関係各部署は、「オペリスク管理検討会」での協議を踏まえ、具体的対応策を検討・実施しております。

#### (c) 管理方法

当行では、オペレーショナル・リスクを下記のとおり、「潜在的なリスク」と「顕在化したリスク」の二つの側面から管理しており、リスク統括部がこれを管理しております。

##### < 潜在的オペレーショナル・リスク管理 >

RCSA (リスクとコントロールの自己評価) 手法により、オペレーショナル・リスクを特定、評価、把握、管理・削減を行っております。

##### < 顕在化したオペレーショナル・リスク管理 >

オペレーショナル・リスク情報を収集してデータベース化し、それを分析して対策を講じることで、オペレーショナル・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

株式会社札幌北洋ホールディングスおよび当行では、会社法およ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。

持株会社である株式会社札幌北洋ホールディングスは、子会社について「経営管理に関する契約」、および「グループ運営規程」により、重要な業務の決定について株式会社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、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。

また、株式会社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」を決議しているほか、「財務報告に係るグループ内部統制管理規程」を制定しております。

以上