

経営強化計画の履行状況報告書

平成25年12月



目次

1. 平成 25 年 9 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	6
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) 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」	7
(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」	18
(3) 業務プロセス見直しによる「効率化の徹底」	20
(4) 「人材の活性化」	22
(5) 内部管理態勢強化とCSRの取り組み強化	25
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	30
(2) リスク管理の体制の強化のための方策	30
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策	31
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	32
(5) 情報開示の充実のための方策	32
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	33
(2) 北海道経済の活性化に資する方策の進捗状況	39
6. 利益又は剰余金の処分の方針	44
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	45

1. 平成 25 年 9 月期決算の概要

(1) 経営環境

当期における北海道経済をみますと、公共投資や観光関連を中心に持ち直しました。住宅投資は、貸家や分譲が幾分鈍化したものの持家が下支えしました。個人消費は、乗用車販売台数がほぼ前年並みで推移したほか、百貨店販売額が上向くなど底堅く推移しました。公共投資は、予算の拡大に伴い大きく増加しました。観光関連は、前年度の国内 LCC（格安航空会社）の相次ぐ就航や国際定期便の拡充に加え、円高修正の効果もあって来道者数は前年を上回りました。

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。

また、平成 24 年 10 月から株式会社札幌北洋ホールディングス（以下、「札幌北洋ホールディングス」という。）を持株会社とする純粋持株会社制を廃止し、当行を中心としたグループ体制への再編を行いました。これは、意思決定の迅速化、組織・業務効率の向上、持株会社維持コストの削減を図るため実施したものです。当行は今後も多様化するお客さまの要望にスピーディーに対応していくとともに、「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、「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、地域の持続的成長に貢献してまいります。

(2) 決算の概要

当行は平成 21 年 3 月末に、道内の中小企業を中心とするお取引先への円滑な資金供給を目的に、株式会社整理回収機構を引受先として本優先株式 1,000 億円を発行いたしました。

以降当行は、お取引先に向けた資金供給はもとより、ビジネスマッチングや海外進出支援など、地域経済のサポートに取り組んできたほか、収益力の強化と財務健全性の向上に努めてまいりました。

この結果、平成 25 年 7 月には簿価ベースで 300 億円相当の公的資金を部分返済したほか、当行単体の利益剰余金は平成 25 年 9 月末時点で 968 億円まで積み上がりました。

A. 主要勘定(末残)

(単位:億円)

	24/9末 実績	25/3末 実績	25/9末 実績		
				24/9末対比	25/3末対比
資金量	69,553	71,920	71,964	+ 2,410	+ 43
貸出金	55,614	56,327	55,658	+ 43	△ 669
有価証券	14,696	15,619	14,367	△ 329	△ 1,251

※ 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7兆1,964億円、前年比2,410億円の増加となりました。主体別の増減内訳では、法人預金は1,276億円、個人預金は663億円、公金・金融預金は471億円それぞれ増加いたしました。

(b) 貸出金

貸出金は5兆5,658億円、前年比43億円の増加となりました。事業者向け貸出が40億円、個人ローンが147億円それぞれ増加し、地方公共団体向け貸出が144億円減少となりました。

(c) 有価証券

有価証券残高は1兆4,367億円、前年比で329億円の減少となりました。リスク削減のため、有価証券を売却したことが主因です。

B. 損益状況 (計数は別表1に記載)

業務粗利益は、598億円と前年比2億円減少いたしました。お客さまの資産運用相談に対する体制を強化した結果、預かり資産販売に伴う手数料収入の増加によって、役務取引等利益が前年比7億円増加したこと、および国債等の売却益等により、その他業務利益が前年比3億円増加いたしました。貸出金の利回り低下や、リスク削減のため解約した株式投信の解約損などにより資金利益が前年比13億円減少したことが主な要因です。

コア業務純益は150億円と前年比4億円減少いたしました。経費については、効率化を目的としたシステム投資により、システム経費を中心に前年比増加傾向にある中、本支店一丸となった物件費削減運動、広告宣伝費の圧縮等、その他の経費を幅広く削減し、前期並に抑えましたが、業務粗利益の減少によって、減益となったものです。

経常利益は、194億円と前年比97億円増加いたしました。これは、前年に多額の株式等の減損処理が発生したことにより株式等関係損益が△119億円となっていたことの反動によるものです。なお、信用コストについては、経営改善支援の取り組みなどを推進した結果、想定した水準を下回って推移し、前年比では若干の増加となっておりますが、経営強化計画対比

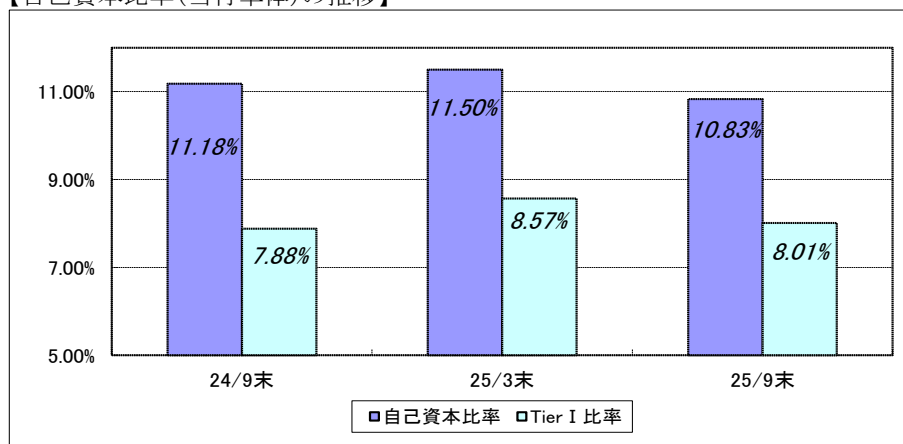
では 28 億円の減少となりました。

以上の結果、中間純利益は 172 億円と前年比 91 億円増加いたしました。

C. 自己資本比率の状況

平成 25 年 9 月末の自己資本比率は、10.83%となり、前期末比 0.67 ポイント低下いたしました。また、Tier I 比率は 8.01%となり、前期末比 0.56 ポイントの低下となりました。これらは平成 25 年 7 月に公的資金を簿価ベースで 300 億円返済したこと等によるものです。

【自己資本比率(当行単体)の推移】



D. 不良債権の状況

平成 25 年 9 月末の開示債権は、大口の新規発生がなかったことに加え、最終処理の進展等により、前期末比 69 億円減少し、1,535 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 1.95%となり、前期末比 0.14 ポイント改善いたしました。

【金融再生法に基づく開示債権】

(単位:億円)

	24/9末 実績	25/3末 実績	25/9末 実績	25/9末	
				24/9末対比	25/3末対比
破産更生等債権	578	603	616	+ 38	+ 13
危険債権	814	756	658	△ 155	△ 97
要管理債権	336	244	259	△ 76	+ 15
合計	1,728	1,604	1,535	△ 193	△ 69
部分直接償却後	1,339	1,199	1,108	△ 231	△ 91
開示債権比率	3.04%	2.78%	2.69%	△0.35%	△0.09%
部分直接償却後	2.37%	2.09%	1.95%	△0.42%	△0.14%

*部分直接償却は未実施ですが、参考値として実施後の計数を記載しております。

【別表1】

(単位:億円)

	24/9期	25/9期	25/9期		
	実績	計画	実績	24/9期比	計画対比
業務粗利益	601	553	598	△ 2	+ 45
資金利益	457	462	443	△ 13	△ 19
うち貸出金利息	397	415	370	△ 27	△ 45
うち預金・譲渡性預金利息	12	22	11	△ 1	△ 11
役務取引等利益	70	83	77	+ 7	△ 5
その他業務利益	73	7	77	+ 3	+ 70
うち国債等関係損益	69	0	70	+ 1	+ 70
経費	376	394	377	+ 0	△ 16
うち人件費	151	149	152	+ 0	+ 2
うち物件費	194	212	197	+ 3	△ 14
一般貸倒引当金繰入額	△ 19	0	△ 5	+ 13	△ 5
業務純益	243	159	226	△ 16	+ 67
コア業務純益	155	159	150	△ 4	△ 9
臨時損益	△ 146	△ 48	△ 31	+ 114	+ 16
うち不良債権処理損失額(△)	31	55	32	+ 0	△ 22
(参考)信用コスト(△)	12	55	26	+ 14	△ 28
うち株式等関係損益	△ 119	0	3	+ 123	+ 3
経常利益	97	111	194	+ 97	+ 83
中間純利益	81	101	172	+ 91	+ 71

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)	25/9期 計画	25/9期 実績	25/9期実績	
				計画対比	始期対比
コア業務純益	317	159	150	△ 9	△ 16

※ 始期の水準は通期ベースのため、H25/9期における「始期対比」は、H25/9期(6ヶ月間の実績値)を2倍して比較しております。

平成25年9月期のコア業務純益は、計画を9億円下回り、150億円となりました。

平成25年度上期における貸出金の末残は、コンサルティング機能の発揮、本業支援による資金需要の掘り起し等により、積極的な中小企業支援を行ったことから、法人向け貸出および個人向け貸出を中心に前年比43億円増加いたしました。期中平残についても前年比705億円の増加となり、貸出ボリュームについては堅調に推移いたしました。市場金利の低下などによる利回り低下の影響により、貸出金利息収入が減少いたしました。また、有価証券利息配当金について、当初計画に入っていなかった海外株式投信を、海外経済の先行き不透明感を受けてリスク削減のため解約し、約9億円の解約損が発生したことなどから、資金利益が経営強化計画比19億円の減少となりました。

これを受け、資金利益減少をカバーするため、預かり資産(投信・保険)販売による手数料収入の増強や、経費の徹底した削減に取り組んでまいりました。このうち、預かり資産販売については、相談窓口の体制を強化するとともに、専門の職員を増強し、積極的に推進した結果、販売額、販売手数料が前年比増加となりましたが、計画に対しては届かず、役務取引等利益全体では費用科目である団信保険料・保証料が住宅ローン増加等のため増加したことも影響し、合計で経営強化計画を5億円下回りました。一方、経費については、効率化を目的としたシステム投資により、システム経費を中心に前年比増加傾向にありましたが強化計画比では抑制したほか、本支店一丸となった物件費削減運動、広告宣伝費の圧縮等、その他の経費を幅広く削減し、経営強化計画を16億円下回りました。

以上のとおり、貸出金利息収入の減少に対して、役務収益の増強、一層の経費削減に努めたものの、リスク削減のための投信解約損計上という特殊要因をカバーするに至らず、最終的に強化計画、および始期(年換算)を下回る結果となりました。

今後は、引き続き中小規模事業者等向け信用供与に努めるとともに、体制強化等による新規融資の取組みを推進するなど、積極的な金融仲介機能を発揮することにより収益力を強化してまいります。

(2)業務粗利益経費率

(単位:億円、%)

項目	23/3期実績 (計画始期)	25/9期 計画	25/9期 実績	25/9期	
				計画対比	始期対比
経費 a (機械化関連費用除く)	613	302	303	+ 1	△ 6
業務粗利益 b	1,100	553	598	+ 45	+ 96
業務粗利益経費率 (a/b)	55.72	54.61	50.69	△ 3.92	△ 5.03

※ 業務粗利益経費率 = 機械化関連費用除く経費 / 業務粗利益

※ 始期の水準は通期ベースのため、H25/9期における「始期対比」は、H25/9期(6ヶ月間の実績値)を2倍して比較しております。

機械化関連費用を除く経費は、計画比1億円増加いたしました。業務粗利益が、国債等の売却に伴い、その他業務利益が計画比70億円増加したことなどにより598億円と計画比45億円増加いたしました。

この結果、機械化関連費用を除く業務粗利益経費率は、計画よりも3.92ポイント改善し50.69%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

当行は平成23年8月に公表いたしました「経営強化計画」に基づき、「お客さまとの信頼関係」の強化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」の推進に取り組んでまいりました。

平成25年度上期においては、中小規模事業者等向け信用供与に努めることはもとより、日常的・継続的な関係強化を図りながら、コンサルティング機能を一層発揮するとともに、体制強化等による新規融資（ニューマネー）の取り組みを推進するなど、以下の5項目について重点的に取り組んでまいりました。

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)内部管理態勢強化とCSRの取り組み強化

(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」

当行では、資金需要の高まりが期待できる成長分野の産業や、潜在的なニーズの高い事業承継相談などに本部担当者を配置し、本部・営業店で情報を共有しながら、お客さまの様々な資金ニーズに対応しております。

また、新規融資（ニューマネー）の取り組みを強化し、主に推進項目を担当する会議体である「中小企業取引推進会議」とその下部組織である「コンサルティング担当者会議」、および、経営改善支援を担当する会議体である「金融円滑化委員会」がそれぞれ連携し、お客さまのニーズを把握できるよう行内体制を整備いたしました。

さらに、コンサルティング機能の組織内への定着化に向けて、リレバン表彰制度の実施、提携先のコンサル会社と連携した企業戦略会議（CSM）の設立など、お客さまとの一層のリレーション強化を図っております。

中小企業取引推進会議

毎月1回の定例会議として開催し、地域別、業種別の貸出動向の分析、新規需要創出についての取り組み、コンサルティング機能発揮の状況などを検討し、新規融資増強に向けた施策展開に活用すべく活動を行っている。

コンサルティング担当者会議

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、実務者クラスにより組織。原則週一回開催し、大口の条件変更先へのサポート状況の確認や、平成 24 年 10 月から実施している「法人リレーションアップ運動」の対象先への提案内容の検討などを議題に、あらゆる角度から提案内容を検討し、本部・営業店で情報を共有することにより、リレーション強化を図っている。

金融円滑化委員会

毎月 1 回の定例会議として開催し、条件変更先への取り組み状況、担保や保証の取扱方針、ABL 等の取り組み状況、中小事業者向けの審査の取り組み状況、定性的な債務者判定の取り組み状況、苦情・相談に対する態勢等について報告・検討を行っている。

法人リレーションアップ運動

- ・コンサルティング機能の一層の発揮を目的とした運動で、お客さまの内容・課題等を改めて確認し、お客さまのニーズに対応することで本業支援、取引増強につなげる事を目的に実施。
- ・「取引先概要書」「ご相談シート」を活用し、本部担当者と営業店が一体となりお客さまのニーズに対応している。

リレバン表彰制度

- ・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。
- ・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て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している。
- ・平成 25 年 7 月の営業店長会議にて、8 カ店の取り組みについて表彰し、表彰された事例を含む 62 事例について、組織のノウハウとして根付かせるため、好事例集として全営業店に還元。

企業戦略会議（CSM）

- ・リレーション強化を目的として、優良基幹先を対象に、事業戦略・経営課題全般のディスカッションを実施。お客さまの事業戦略、経営課題等を抽出し、ソリューション提供により、コンサルティング機能の強化を図る。
- ・お客さま、営業店、本部、外部提携先の 4 者による会議を実施。関係者が一堂に会することで、より具体的、スピーディーな対応が可能となり、M&A に関する意思を引き出すことも可能となっている。

A. 成長分野への支援

当行では、「医療」、「環境」、「農業・食品」、「観光」等を北海道経済の持続的成長に向けて重点的に取り組むべき分野と位置づけ、組織的な推進態勢の整備を図っているほか、第2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、外部専門機関と連携を強化するなど、積極的な事業支援を行っております。

項目毎の具体的な取り組みは、以下のとおりです。

(a) 医療

高齢化社会の進行に伴い、病院や福祉・介護施設の新たな設備投資や既存施設の建替・拡張などの需要が高まっていることから、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担当者を配置し、病院など医療福祉向け分野の取引推進に注力しております。

平成25年9月末時点で計10名の担当者を各ブロック店に配置し、道内各地域の資金ニーズに対して積極的に対応しているほか、「法人部」内に4名の医療担当者を配置し、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の行内研修の実施など、営業店と連携して渉外を実施し、本部ネットワークを活用したソリューション、案件組成サポートを行っております。

また、「サービス付き高齢者向け住宅」の運営を計画しているお客さまに対して、事業計画策定のサポートも含め、支援を強化しております。

その他、医療・介護分野は地域が持続的発展を遂げていくための重要な社会インフラであることから、地域医療への貢献の観点に立ち、道内3医育大学である北海道大学、札幌医科大学および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。

(b) 環境

平成24年7月に開始した再生可能エネルギーの固定買取制度に基づく、道内の「太陽光発電」をはじめとした「風力発電」「バイオマス発電」「地熱発電」への総投資額は5,000億円を超える規模が想定されております。再生可能エネルギーについては成長が期待できる分野であり、当行では、平成24年度上期より、「法人部」内に専担者を配置して、資金支援はもとより、事業計画の精査、ビジネスマッチング等、本支店一体となって、発電事業への参入を検討されているお客さまを支援しております。

また、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25年度上期の取り扱いは160件・101億円となったほか、「エコカーローン」「エコリフォームローン」など、環境に配慮した融資商品の拡充に取り組んでおります。

加えて、当行では、平成23年7月に道内初となる環境関連に特化した「環

境ビジネス支援ファンド」を設立し、地域貢献と環境保全の観点から、環境分野での新事業を展開するお客さまに対し、出資によるお客さまの信用力強化と地域経済の活性化に取り組んでおります。

(c) 農業・食品

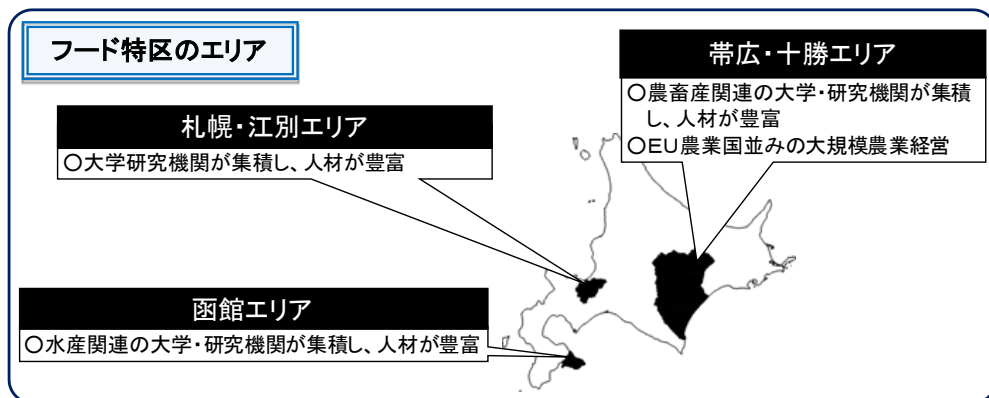
当行は、以下のとおり、北海道の基幹産業である農業・食品産業の支援に向け、生産・加工・販売の各フェーズで最適なコンサルティング機能を発揮し、フードビジネスの育成・強化に取り組んでおります。

ア. 「北海道フード・コンプレックス国際戦略総合特区」推進について

北海道の「札幌・江別エリア」「函館エリア」「帯広・十勝エリア」が、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」という。）の認定を受けました。フード特区は、3 地域各々の拠点機能を活用した横断的なプロジェクトで、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。

東アジア貿易に向け一次産品や食品の販路拡大を図る全道的な動きの中、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るとともに、フード特区の推進機関である「フード特区機構」に職員を 4 名派遣しているほか、フード特区の利子補給金制度、および、札幌市の利子助成制度の活用に取り組んでおり、平成 25 年度上期に同制度を活用した融資実績は 675 百万円、また、ご相談を受け付けている案件は 5,940 百万円となっております。

さらに、フード特区の農業者向けの融資を拡大するため、大規模農業生産法人に対する渉外を強化し、融資商材の取り込みに注力しているほか、農業者向け専用商品「日立キャピタル保証付農業者向け融資」の推進に取り組んでおります。



イ. お客さまの本業支援について

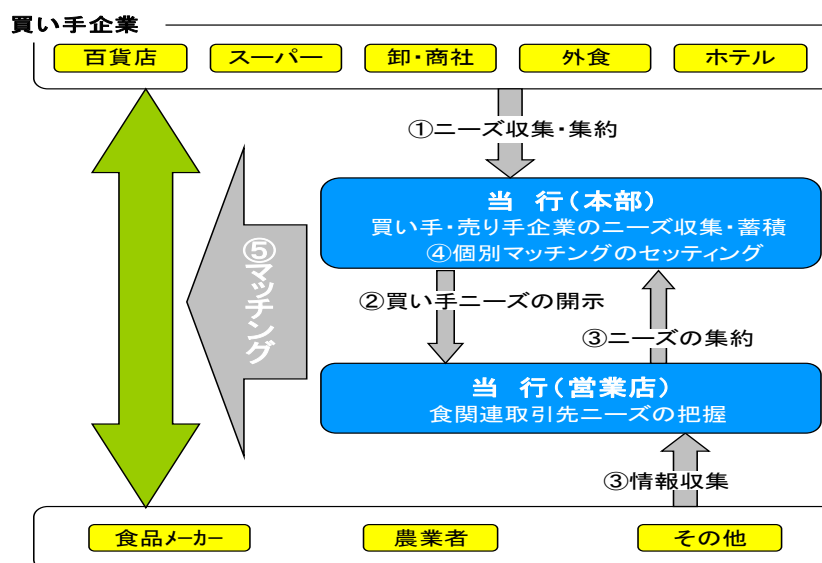
当行では、昭和 59 年から北海道産食品の商談会「インフォメーションバザール」を開催しており、道産品のブランド力向上と本州マーケットへの販路拡大に取り組んでおります。

平成 25 年度上期においては、平成 25 年 9 月に東京で開催し、青森銀行と連携した「青函コーナー」を新設したほか、30 周年記念事業として、一般消費者向けの物産展、百貨店バイヤーを招聘した個別ビジネスマッチングなどの取り組みを実施し、出展企業 173 社、来場者約 7,500 名（うち、一般消費者向け物産展 3,500 名）を迎え、平成 25 年 9 月末時点で商談件数約 3,900 件のうち 525 件が成約となりました。

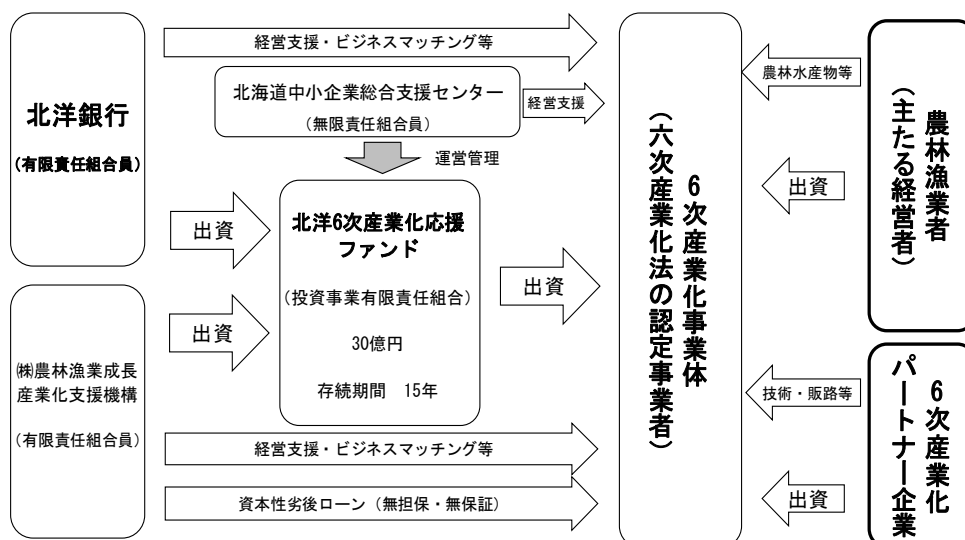
一方、全国への販路拡大を進める上では、個別のビジネスマッチングに加え、商品力の強化＝新たな価値の創出が必要となります。こうした点を踏まえ、当行では「商品ブラッシュアップ個別相談会」と「セールスサポート事業」を主軸とした「食のプロダクトデザイン事業」を展開しております。「商品ブラッシュアップ個別相談会」は、百貨店バイヤー・流通関係者等、食の専門家が、「売れる商品」にするための改善策を提案する個別相談会で、平成 25 年度上期は札幌市と帯広市で開催し、20 社が参加いたしました。「セールスサポート事業」では、外部専門機関と連携して首都圏への商流構築をサポートしており、平成 25 年度上期は 10 社が参加いたしました。

また、平成 24 年 10 月より、フードビジネスと地域活性化に向けた支援ツールとして、道内食品メーカーと流通企業に絞った食のビジネスマッチング、「食の発掘市場」を展開しております。「食の発掘市場」は「買い手企業」の食品・食材等の仕入ニーズを事前に収集・蓄積することで、効果的なビジネスマッチングを図っており、明確な買い手ニーズに基づく取り組みにより商談成約率は約 60%となっております。

【食の発掘市場スキーム】



ウ. 農林漁業の6次産業化の支援について



農林漁業に対し2次、3次産業と統合的かつ一体的な推進を図り新たな付加価値を創出する、いわゆる6次産業化を支援する取り組みとして、当行は、平成25年4月に株式会社農林漁業成長産業化支援機構、公益財団法人北海道中小企業総合支援センターと共同で「北洋6次産業化応援ファンド」を設立し、平成25年9月に全国の6次産業化応援ファンドにおいて初となる第一号の投資を決定いたしました。

このファンドは「株式会社農林漁業成長産業化支援機構法」に基づいて農林水産大臣から認可をうけて設立したもので、北洋銀行と同機構が協調して出資し、公益財団法人北海道中小企業総合支援センターが運営管理機関となっております。

平成25年1月には当行職員2名が道内金融機関として初めて、6次産業化プランナーに認定されており、今後も専門知識を活かしながら、本ファンドを活用した6次産業化へ取り組む農林漁業者、2次・3次産業をサポートしてまいります。

(d) 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、地域経済への波及効果も大きいことから、当行では、道内各地域の自治体および観光関連団体等と連携・協力しながら様々な取り組みを行っております。平成25年5月には株式会社JTB北海道と連携協定を締結し、同社のノウハウ・商品流通力などを活用し、北海道経済の活性化に取り組んでおります。

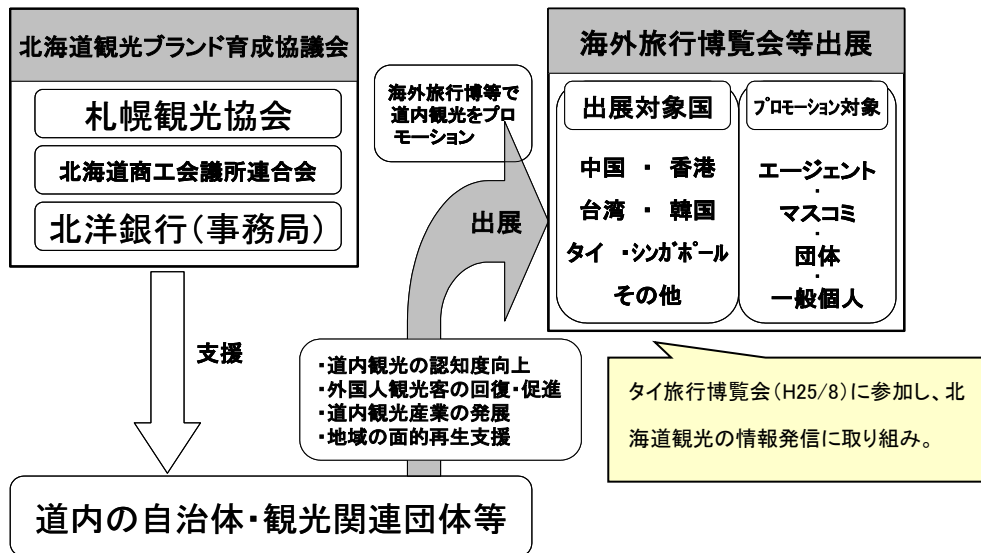
加えて、平成25年度上期においては、道内各地域の観光客誘致促進を目的に、当行本店の「北洋大通センター」を観光プロモーションの場として提供し、観光振興に取り組む自治体や観光協会等延べ25の団体に活用いただきました。

また、函館を中心とした道南エリアでは、平成 27 年度に新青森・新函館（仮称）間の北海道新幹線開業を予定しており、地域産業支援部内に「青函産業振興室」を設立（平成 25 年 4 月）し、青森と函館両地域の産業振興への取り組みを一層強化するなど、食と観光を絡めた地域の面的再生支援に取り組んでおります。具体的には、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、平成 24 年 12 月に、青函を基軸とした北海道、青森の両地域の活性化をより一層推進するため、株式会社青森銀行と産業および地域振興に資する事業等の実施において連携協定を締結し、平成 25 年 4 月からは ATM の利用手数料を相互に無料化しております。

このほか、観光関連企業のビジネスマッチングを目的に、「インフォメーションバザール in Tokyo」（平成 25 年 9 月）において、道内観光関連団体等 11 団体と首都圏の観光エージェント 19 社による個別相談会を実施し、139 件のビジネスマッチングを実施いたしました。

さらに、海外インバウンド事業を強化するため、当行・一般社団法人札幌観光協会・一般社団法人北海道商工会議所連合会が連携し設立した「北海道観光ブランド育成協議会」による観光プロモーションを行っており、当行は同協議会の事務局として、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ます。平成 25 年 8 月にはタイで開催された旅行博覧会に出展し、自治体、観光団体とのリレーション強化と関連企業の支援を行っております。

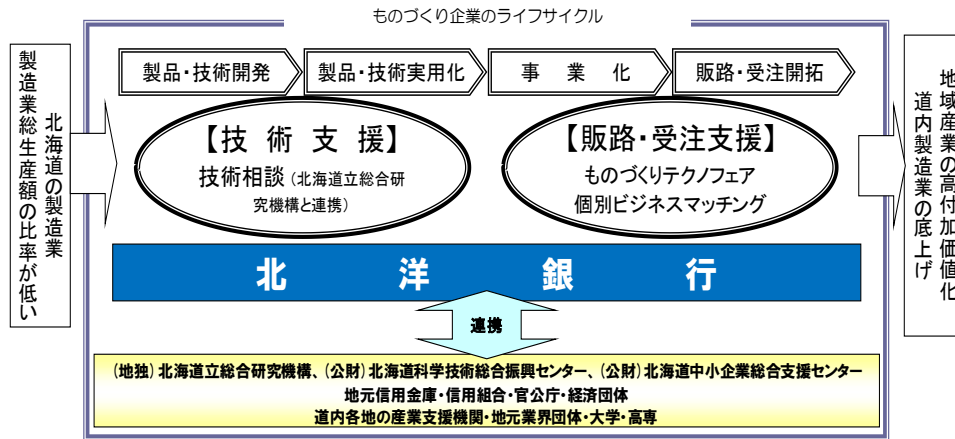
【北海道観光ブランド育成事業スキーム】



(e) ものづくり支援

北海道の産業構造においては、製造業のウェートが他地域と比較して小さく、道内経済の活性化のためには、ものづくり企業を中心に、創業・新事業およ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

手法を用いて、持続的にサポートしていくことが重要と考えております。このため、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・育成に取り組んでおります。



具体的には、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さまの株式を引受け、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5億円で組成いたしました。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。平成25年度上期においては、本ファンドを活用し、3社に対して、約58百万円の出資を行い、累計で8件146百万円となりました。

また、お客さまの専門的な経営相談にお応えするため、北海道を代表する中小企業総合支援機関である公益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」という。）および地方独立行政法人北海道立総合研究機構（以下、「道総研」という。）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実施しており、平成25年度上期は支援センター1件、道総研2件のコンサルティングを行いました。コンサルティングについては、制定のシートを活用し、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次ぎ、同機関の職員と当行職員が連携して直接お客さまを訪問するなど、具体的な相談に応じております。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、対応が可能となっております。

さらに、お客さまとのリレーション強化の有力なツールとして、中小企業の試作開発・設備投資や創業支援等に関する各種補助金の活用を強化しております。当行は国（経済産業省）より「中小企業経営力強化支援法」に基づ

く経営革新等支援機関の認定（以下、「認定支援機関」という。）を取得しており、各種補助金メニューの内容や営業推進方法、採択結果等について、全営業店に通知し、補助金活用について周知徹底を図るとともに、「認定支援機関」の確認書発行が必要な「ものづくり補助金」「創業補助金」「小規模事業者活性化補助金」については、本部帯同渉外も含め、申請手続きから内容のブラッシュアップまでサポートを実施しております。

（平成 25 年 11 月末時点）

		全国	北海道	うち当行扱い
ものづくり補助金 （第1・2回公募計）	申請	23,971	439	108(25%)
	採択	10,516	188	56(30%)
創業補助金 （第1・2回公募計）	申請	2,951	110	45(41%)
	採択	2,460	101	42(42%)
小規模事業者活性化補助金	申請	2,997	107	55(51%)
	採択	1,518	64	35(55%)
合 計	申請	29,919	656	208(32%)
	採択	14,494	353	133(38%)

加えて、ものづくり企業を中心とした商談会「ものづくりテクノフェア」を平成 25 年 7 月に開催し、出展企業 186 社、来場者約 4,000 名を迎え、個別のビジネスマッチングによる販路開拓支援を行いました。本フェアにおいては、営業店と連携して事前に商談マッチングを行ったほか、参加企業の販路拡大支援と、資金面での支援を継続的に行っております。

このほか、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（平成 24 年 8 月からは日本政策金融公庫も参加）であり、当行は、コワーキング・スペース運営者、および、成長企業の支援団体である北海道ニュービジネス協議会（当行事務局）と連携しながら、セミナーの開催や事業相談の実施など「コワーキング」に合わせた、新たな起業支援に取り組んでおります。

(f) 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、当行では道内企業の関心の高いアジアとの貿易拡大や進出などを積極的に支援しております。

具体的には、国際部内「アジアデスク」に専門スタッフを配置し、海外進出への相談・提案に取り組んでいるほか、サハリンの「北海道ビジネス

センター」、中国の大連市、上海市に加え、平成 26 年 1 月からはタイのバンコクに開設予定である海外駐在員事務所の機能を活用し、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」、タイ最大手の銀行である「バンコック銀行」との業務協力協定、インドの「インドステイト銀行」、インドネシアの「バンクネガラインドネシア」との業務提携に加え、平成 25 年 7 月にはフィリピンの「メトロポリタン銀行」と業務提携を行い、北海道の食の国際化を含め、ビジネスパートナーの紹介など、両地域の経済交流を支援しております。

加えて、中国、および、東南アジア市場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」に職員を 1 名、平成 24 年 4 月からは「ジェトロ北海道貿易情報センター」に職員を 1 名、平成 25 年 6 月からは「バンコック銀行」に職員を 1 名それぞれ派遣し、東南アジア市場の情報収集、現地企業とのネットワーク構築に取り組んでおります。

東南アジア市場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、シンガポールとタイを拠点に周辺各国の情報を収集することで、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

(a) 多様なソリューションの提供

当行は本支店一体となりお客さまのニーズを把握し、外部関連機関と連携したご提案により、多様なソリューションを提供しております。

また、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、この課題解決のため、「事業承継・M&A チーム」(8 名)による個別の提案型渉外に取り組んでおります。詳細は「項目 3. (2)C. 事業承継期の対応」(20 ページ)を参照願います。

加えて、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にも積極的に取り組んでおります。詳細は「項目 5. (2)B. (e) 担保又は保証に過度に依存しない貸出」(43 ページ)を参照願います。

(b) 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

現在ローンプラザは、札幌市内に 12 ヲ所、道内主要都市に 11 ヲ所の

計 23 カ所体制で営業しております。このうち、9 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。その他の営業店、ローンプラザにおいても、平成 25 年 5 月と 7 月にそれぞれ、63 カ店、66 カ店で「休日ローン相談会」を一斉開催したほか、随時休日の相談会を実施しております。

【ローンプラザ】

(平成 25 年 9 月 30 日現在)

ローンプラザ	23カ所
うち休日営業	9カ所

また、平成 25 年 5 月からは住宅ローンの事前相談についてインターネットで受付できる範囲を拡大するなど、来店が難しいお客さまの利便性向上に取り組んでおります。

加えて、「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。

このほか、平成 25 年 4 月以降に住宅ローンをご利用いただいたお客さままで、一定の要件を満たす場合、お子様が大学・専門学校に在学中は最大 4 年間、返済額の見直しができるサービスを開始いたしました。

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。

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・保険等の預かり資産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配置いたしました。以降順次拡大し、平成 25 年 10 月の「コンサルティング課」設置店は、40 カ店（約 190 名）となっております。

また、預かり資産販売のための実践指導員であるコンサルティング・アドバイザー、預かり資産販売の専担者であるフィナンシャル・コンサルタントに加え、支店管理職に販売態勢の助言を行うコンサルティング・オフィサーを設置し、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ております。

(平成 25 年 9 月 30 日付人員)

コンサルティング・オフィサー	3 名
コンサルティング・アドバイザー	30 名
フィナンシャル・コンサルタント	32 名

こうした推進態勢の強化により、平成 25 年度上期の投資信託と一時払保険の販売額合計は前年同期比+186 億円の 729 億円となりました。

さらに、平成 25 年 9 月より「教育資金贈与専門預金（愛称：エール）」の取り扱いを開始いたしました。これは「教育資金の一括贈与に係る贈与税の非課税措置」に対応する商品で、お孫様等へ贈与される教育資金について、一定の要件のもと、受贈者お一人につき、最大 1,500 万円が非課税となるものです。

ウ. カード事業

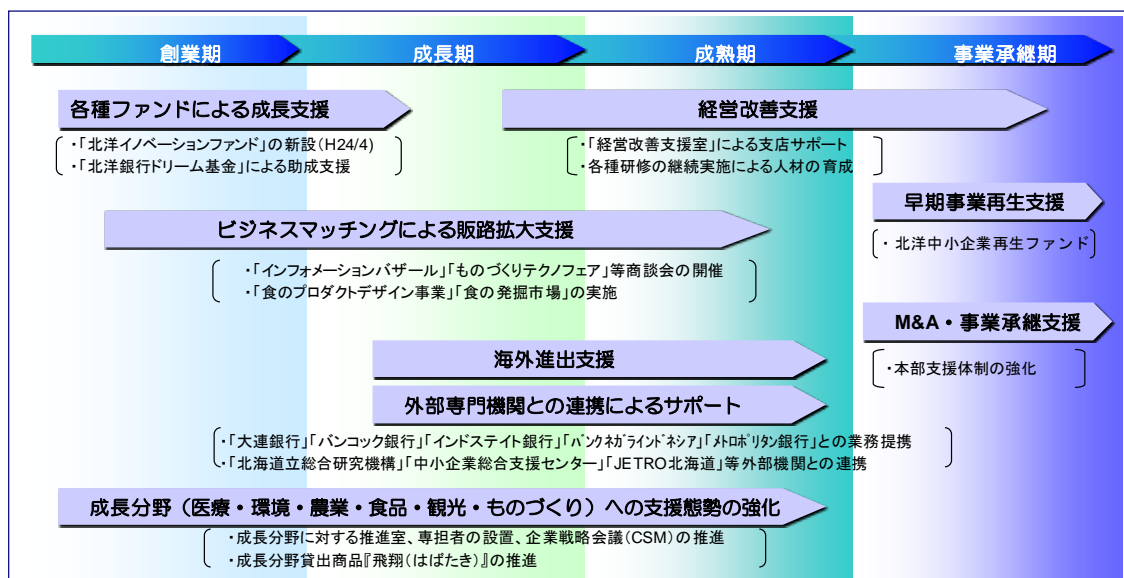
平成 18 年よりキャッシュカード機能とクレジットカード機能を 1 枚に搭載したキャッシュ&クレジットカード「clover」を発行し、現在約 71 万人のお客さまにご利用いただいております。平成 25 年 3 月からは交通系 IC カードの全国相互利用サービスが開始され、北海道旅客鉄道株式会社が発行している IC カード「Kitaca」の諸機能を搭載した「clover Kitaca」の利便性がより向上いたしました。

(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」

お客さまが企業ライフステージ毎（a. 創業期、b. 成長期・成熟期、c. 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。

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ニーズ、大口の条件変更先へのサポート状況を「コンサルティング担当者会議」において一元管理し、組織横断的な対応を行うとともに、「法人リレーションアップ運動」のお客さまへの提案内容の検討など、あらゆる角度から提案内容を検討し、本支店一体となってお客さまをサポートしております。

さらに、コンサルティング機能の組織内への定着化に向けて、リレバン表彰制度の実施、提携先のコンサル会社と連携した企業戦略会議（CSM）の設立など、お客さまとのリレーション強化を図っております。



A. 創業期の対応

地域経済の活性化のためには、地域における中小企業の創業や新事業の開拓が不可欠なことから、ベンチャー企業など今後成長が期待できる企業の発掘と創業期における経営サポートに取り組んでおります。

具体的には、道内中小企業の新技術・新製品の研究開発をバックアップするために、「北洋銀行ドリーム基金」を通じた助成を継続しており、今年度は、地域資源を活用した研究開発助成を強化するため、助成枠をこれまでの5件から10件へと2倍に拡大いたしました。

そのほか、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、優先株を活用した「北洋イノベーションファンド」、札幌市と連携した「札幌元気チャレンジファンド」等各種ファンドの活用により、創業期の企業の信用力向上に取り組んでおります。

また、新事業におけるお客さまの高度な技術相談・経営相談にお応えするため、「地方独立行政法人北海道立総合研究機構」、「公益財団法人北海道中小企業総合支援センター」等の外部機関との連携、補助金の活用などにより、本業支援を行っております。

創業期における支援については、お客さまとの日常的な関係構築を通じて、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、今後も、個々の事業と経営課題をしっかりと把握し、専門知識を有する外部機関との連携等により、経営課題への対応に取り組んでまいります。

B. 成長期・成熟期の対応

成長期・成熟期のお客さまには、円滑な資金供給による信用供与の拡大に加え、お客さまの個々の課題やニーズを把握し、適切な対応策の提案や様々な金融仲介機能の発揮により、本業支援に取り組んでおります。

具体的には、フードビジネス・観光を中心とした商談会「インフォメーションバザール」、ものづくり企業を中心とした商談会「ものづくりテクノフェア」、商品力の強化（＝新たな価値の創出）のための事業「食のプロダクトデザイン事業」（「商品ブラッシュアップ個別相談会」と「セールスサポート事業」を主軸に実施）、明確な買い手ニーズに基づく食のビジネスマッチング「食の発掘市場」を展開しております。

また、今後成長が見込まれるアジア市場への海外ビジネス支援のため、各種セミナーや、海外事務所・提携銀行と連携した現地商談会の実施など、アジア市場への進出をサポートしております。

さらに、成長分野向けの融資商品である『ほくよう成長基盤ファンド「飛翔（はばたき）」』（実績は34ページをご参照願います）の推進により、「医療」「環境・エネルギー」など成長分野への信用供与の拡大に重点的に取り組んでおります。

C. 事業承継期の対応

経営者の高齢化や後継者不在などを背景として、事業承継に係るニーズが高まっていることから、当行では、「事業承継支援」を法人施策の柱の一つと位置づけ、取り組んでおります。

「法人部」内に事業承継・M&Aの専担チーム（8名体制）を設置しているほか、高度な専門性と承継ノウハウを有する監査法人など8先と連携し、「事業承継支援」を展開しております。

平成25年度上期の事業承継に関する本部渉外は807件となりました。このうち、具体的に課題解決に向けた情報提供・助言・提案を行った先は186先（M&Aアドバイザー契約先を除く）あり、12件の事例（自社株の承継スキームの提案等）について、当行と提携しているコンサルタント会社を紹介し、より専門性の高い相談に対応しております。

事業承継対策は、地域経済の発展・維持に不可欠であり、お客さま向けセミナーの開催（平成25年度上期は7回開催）や、成功事例の全営業店共有など、お客さまとのリレーションシップと継続的なフォロー体制を構築しております。

事業承継期におけるお客さまの早期事業再生への対応については、本部専門部署である「経営改善支援室」が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、DES（債務と株式の交換）やDDS（債務と劣後ローンの交換）など様々な手法を用いて取り組んでおります。

また、事業再生スキームにあたっては、経営・財務状況の再構築を必要としているお客さま支援の一環として、平成24年9月に「北洋中小企業再生ファンド」を創設したほか、地域経済活性化支援機構、道内金融機関、公的機関等と連携した北海道地区における再生・活性化ファンドである「北海道オールスターファンド」を平成26年3月に設立すべく協議を開始いたしました。

加えて、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行うため、公正・中立な立場となる「北海道中小企業再生支援協議会」「地域経済活性化支援機構」を積極的に活用しております。

(3)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、直接的な支出削減に加え、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について、異なるシステム、新旧複数のバージョンのソフトを1台の端末で利用可能となる新OA系パソコンを全営業店に配備いたしました。これにより、システム毎に使用

端末を変更する必要がなくなり、端末台数の削減やお客さまへのよりスムーズな対応が可能となりました。平成25年5月には「融資支援システム」を一斉導入いたしました。融資稟議プロセスの電子化による稟議時間の短縮、ペーパーレス化に加え、システムで保有している情報の自動出力、権限等のシステムチェックにより審査の迅速化が可能となりました。

また、端末入力 of 簡素化など、事務リスク・事務負担の軽減が可能な「新営業店システム」を平成26年9月までに全店舗に展開する予定で、営業店事務の効率化も進めております。

加えて、平成25年10月からはインターネットによる投資信託の販売をスタートさせるなどインターネットで可能な取引の範囲を拡大するとともに、「営業店後方事務ゼロ化」をスローガンとして、さまざまな営業店事務フローの見直しや集中化を進めております。

こうした取り組みから、お客さまとの接点を一層拡大するとともに、待ち時間削減等によるお客さま満足度の向上に努めてまいります。

B. 店舗機能の見直し

各店舗のマーケット、お客さまの事情、近隣営業店の設置状況等を検証し、店舗統廃合や連合店の導入（支店長の兼務発令や融資業務等の集約）を順次実施しております。店舗統廃合については、平成25年7月から平成25年11月までに、16カ店（うち1カ店は出張所）を8カ店に統合いたしました。こうした店舗統廃合から創出された人員の再配置により、営業力の強化に繋げております。

【平成25年度 店舗統廃合実績】

統合店	業務承継店	統合実施日
北見とん田支店 北見中央支店	北見中央支店	平成25年7月8日
藻岩北支店 藻岩支店	藻岩支店	平成25年7月8日
北郷中央支店 北郷支店	北郷支店	平成25年7月16日
四番通支店 新琴似支店	新琴似支店	平成25年7月16日
清田西支店 清田区役所前支店	清田区役所前支店	平成25年10月21日
新さっぽろ支店 厚別中央支店	厚別中央支店	平成25年11月11日
旭川支店 旭川中央支店	旭川中央支店	平成25年11月11日
北広島市役所出張所 北広島中央支店	北広島中央支店	平成25年11月18日

C. 効果的な人員の配置

当行では、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。

具体的には、地域の成長分野への支援として、特に北海道が優位性を持つ「食」「観光」および付加価値を生み出す「ものづくり」に重点的に取り組むため、地域産業支援部に専門人員を配置しているほか、「医療・福祉」「環境・エネルギー」については「法人部」に、海外進出支援については「国際部」にそれぞれ専担者を配置しております。

また、経営者の高齢化や後継者不在などを背景として、事業承継に係るニーズが高まっていることから「事業承継支援」の専担者を法人部に、さらに経営改善支援の専担者を「融資第一部」に配置し、営業店と連携し、お客さまのニーズに合わせたコンサルティング機能の発揮に取り組んでおります。

加えて、平成 23 年 4 月より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配置しており、平成 25 年 10 月の「コンサルティング課」設置店は、40 カ店（約 190 名）となっております。その他、預かり資産販売のための実践指導員であるコンサルティング・アドバイザー、預かり資産販売の専担者であるフィナンシャル・コンサルタントに加え、平成 25 年度上期からは支店管理職に販売態勢の助言を行うコンサルティング・オフィサーを設置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ております。

(4)「人材の活性化」

A. 人材の育成

当行では若手行員の戦力化、融資実務能力の強化、資産運用相談能力の強化など「お客さまに選ばれる銀行」を目指したお客さまとの対応能力の向上を重点テーマに、階層別、職能別の研修を組合せ、人材の育成を行っております。

(a) 若手行員の戦力化・融資実務能力・管理能力の強化について

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（研修員）」について、平成 25 年度は 4 月に 5 名（うち女性 3 名）、11 月に 7 名（うち女性 3 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。平成 24 年度上期からは指名制の「融資トレーニー」に加えて行内選抜試験を経た「経営改善トレーニー」を新設し、平成 25 年度も前年に続き 2 名を選抜して、1 年間審査セクションで個別指導を行っ

ております。

また、事業性融資の研修として、平成 23 年度より実施している若手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」「融資基礎力強化研修」に加え、平成 25 年度からは受講対象者を「入行 3 年目」「融資実践力強化研修修了者」「役付」「支店長」の階層毎に新規設定し、よりきめ細かい研修内容としております。

新設の融資研修のうち、平成 25 年度上期には、入行 3 年目を対象とした「融資導入研修」を全 4 回実施し 89 名が受講、融資実践力強化研修修了者を対象とする「融資実践力フォローアップ研修」を全 3 回実施し、57 名が受講いたしました。

そのほか、進行中の研修として、(事業性)融資役付者を対象とする「融資役付者研修」について全 10 回・200 名、営業店長を対象とする「融資管理者研修」について全 4 回・80 名の受講を予定しております。

(b) お客さまとの対応能力の強化について

平成 24 年度上期からはお客さま対応の最前線に位置する役付行員を対象とした「営業役付者研修」を開始し、全 12 回・220 名が受講、平成 25 年度上期は全 2 回 50 名が受講いたしました。

平成 25 年度からは「営業検証者研修」(全 6 回・150 名を予定)を新たに実施し検証能力の向上を図るとともに、「窓販マネジメント研修」を新設し、役付者に対するサポート能力、推進マネジメント能力の向上を図っております。

さらに、パートタイマーを対象に、平成 23 年 3 月からマナー・接遇のレベルアップのための「パートタイマーCS研修」を実施しております。平成 25 年度からは「パートタイマースキルアップ研修」を新たに開始し、札幌から遠隔地にある営業店向けにはテレビ会議システムを活用することで、パートタイマーのさらなる実務力強化を図っております。

(c) 女性の活躍支援について

平成 25 年度より女性の活躍支援策の一環として、管理職を目指す意識を醸成させる「女性マネジメント研修」、役付者登用を目指し自らのキャリアプラン形成をより明確なものとするための「キャリアデザイン研修」を実施しております。

(d) その他集合研修について

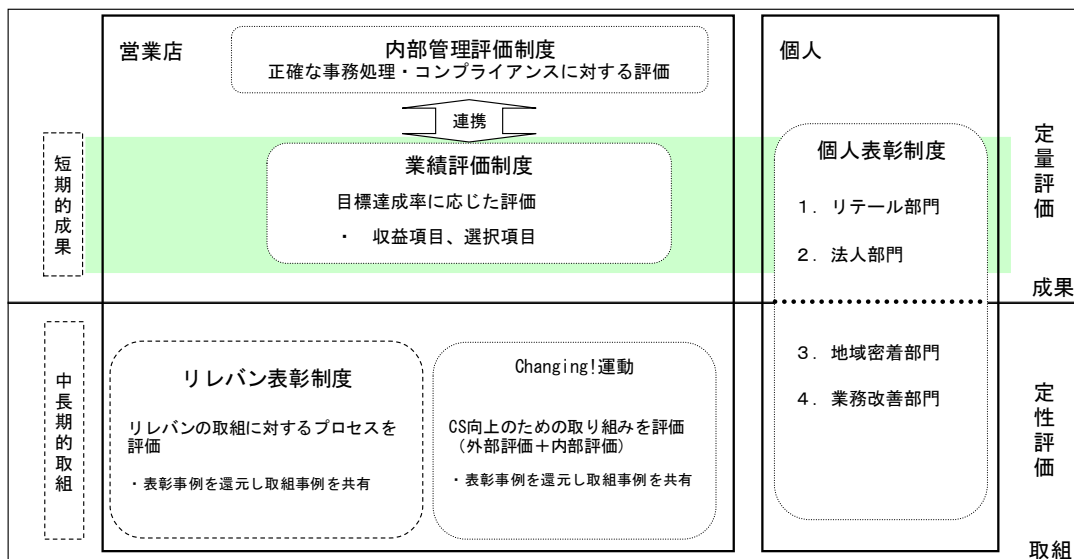
本部集合研修として上記のほか「窓販・ローン導入研修」「融資実務研修」「企業調査研修」「債権管理研修」「法人取引推進研修」等を実施していません。

【平成25年度上期 研修等実績】

研修名	人数
若手戦力化、融資実務能力・管理能力強化	
融資トレーニー	12名(うち女性5名)
経営改善トレーニー	2名
窓販・ローン導入研修	115名
融資導入研修	89名
法人取引推進研修	19名
融資実践力強化研修	延べ310名
融資実践力フォローアップ研修	57名
融資管理者研修	40名
顧客対応能力強化	
営業役付者研修	50名
営業検証者研修	69名
パートタイマーCS研修	189名
パートタイマースキルアップ研修	(TV研修除く)163名
窓販アカデミー	218名
預り資産マネジメント研修	40名
女性活躍支援	
女性マネジメント研修	15名
キャリアデザイン研修	31名
その他集合研修	
融資実務研修	延べ85名
企業調査研修	
債権管理研修	
資格等	
フィナンシャル・プランニング技能士(平成25年9月末時点)	3,148名
中小企業診断士(平成25年9月末時点)	33名
農業経営アドバイザー(平成25年9月末時点)	12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インセンティブの付与を実施しており、個人表彰制度、優績者に対する研修の実施など、職員の意欲向上に努めております。



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。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、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、豊富な経験や、専門的な技能を有効に活躍できる本部・営業店への配置を行っております。

(5)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故事例等を共有するなど、職員の意識強化を図っております。

また、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す。

加えて、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「お客様の声」を一元管理し、苦情に対する改善対応を行うとともに、好事例についても共有できる体制としております。今後も「お客様に選ばれる銀行」を目指して、お客様への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、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。

加えて平成 25 年度下期に入り価格変動リスクの高い有価証券の売却をすすめた結果、リスク量はさらに削減され、財務の健全性は強化されております。

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要課題の一つとしており、地域社会の活性化と持続的発展のため、「環境」「地域医療」「金融教育」の三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。平成 24 年 6 月に立ち上げた「CSR 推進室」に専担スタッフを配置し、本業を通じて地域社会へ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おります。

(a)「環境」について

地球温暖化防止の観点から、二酸化炭素およ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。

環境商品の開発や環境分野での新事業を展開するお客様に対しては、当行が出資を行う「環境ビジネス支援ファンド」も取り扱っており、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

おります。

また、北海道の希少動植物の保護を目的とする「ほっく一基金」を設立（平成 22 年）し、環境保護にご賛同のお客さまからお預け入れいただいた金額に応じて、当行が同基金へ拠出を行う「ほっく一定期預金」を取り扱っております。同基金については、年度毎に官民連携の「ほっく一基金選定協議会」にて寄付先を決定しており、平成 25 年度上期には、平成 24 年度分として「尻別川の未来を考えるオビラメの会」「辻井達一ラムサール湿地基金」「北海道大学植物園」「NPO 法人サロベツエコネットワーク」「釧路市動物園」「猛禽類医学研究所」の 6 団体に対して、計 590 万円の寄付を実施いたしました。

(b)「地域医療」について

地域医療の充実は、地域活性化において必要不可欠であり、全道各地にある当行の店舗網を活かし、積極的に取り組んでおります。

当行では、各エリアの中核となるブロック店を中心に医療担当者を配置し、病院など医療福祉向け分野の取引推進に注力しております。平成 25 年 9 月末時点で医療担当者を「各ブロック店」に 10 名、「法人部」内に 4 名配置し、情報提供や取引推進、開業支援などの地域医療サポートをきめ細かく行っております。

また、平成 23 年 4 月より、産学官金連携による地域医療サポートを図るため、元北海道大学病院長に当行の「医療総合アドバイザー」に就任いただき、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いております。

さらに、道内 3 医育大学（北海道大学、札幌医科大学、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。

北海道大学とは、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開催しており、平成 25 年度は計 8 回の実施を予定しております。

札幌医科大学とは、平成 23 年 10 月より、大学における各診療科の特徴や最新事例、研究成果を紹介するラジオ番組を放送すると共に、放送内容を収録した冊子の発刊、出演教授陣によるリレー公開講座を開催いたしました。

旭川医科大学とは、先端医療や遠隔医療等による地域医療活性化への取り組みを紹介するラジオ番組を放送いたしました。

(c)「金融教育」について

地域金融機関として、地域の小中高校等の児童・生徒に対し営業店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等の講義を行ったほか、当行職員が講師として出向き「金融教育」や「社会人・職業人」等の講話を行っております。また、北海道教育大学と連携して金融

教育ができる教員の育成にも努めております。

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、お客さま目線での接遇や、店内環境の改善等に取り組んでおります。

平成 23 年度からは「～お客さまに選ばれる銀行をめざして～」の取り組みを開始しております。そのためには更なるお客さま満足度の向上が必要と認識し、営業店・本部が一体となって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。

平成 25 年度上期の具体的な取り組み内容は、次のとおりです。

- (a) 職能別および階層別の各種研修を充実させると同時に、その中に CS の考え方を取入れ、意識の共有を図っています。接遇レベルの向上を目的としたパートタイマーCS 研修には平成 25 年度上期において 189 名が参加いたしました。
- (b) 各営業店では、セルフチェックおよび外部調査機関による店頭調査の結果に基づき改善策を立案・実施。その実効性を再度外部調査機関による店頭調査で検証し、それに対しての改善策を立案・実施するという PDCA サイクルを実行することで、具体的改善に取り組んでおります。
- (c) お客さまからいただいた要望や苦情とともに、お褒めの言葉である「プラスの声」を収集・分析し、その要素を共有化することで、さらなる CS 向上を図っていきます。
- (d) 視聴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。視覚障がい者対応 ATM 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 (3ヶ国語対応)」の 3 点セットを全店配備しております。また、「ユニバーサルサービス研修」を昨年度に引き続き実施 (平成 25 年 11 月) しており、34 名のロビーアテンダントが、視覚障がいの模擬体験・手話講習・認知症サポーター養成講座を受講いたしました。

【視聴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ATM (ハンドセット方式)	419台 (全営業店最低1台導入)
うち店舗外ATM	205台
店舗入り口までの点字ブロック	52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25年11月実施 (延34名参加)
車椅子等へのバリアフリー対応	
出入り口フラット化	44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	10カ店
車椅子対応エレベーター設置	7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った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、同社と当行の合併に伴い、当行にも同制度を導入いたしました。平成25年9月末時点で、当行の取締役14名中2名、および監査役5名中3名（うち1名は常勤監査役）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体制としております。

上記に加え、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、社外取締役、社外監査役、および、会長、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25年度上期においては、8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、平成23年1月には、与信集中リスク管理の高度化を図る目的で、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いたしました。また所管部において、融資案件検討時に与信上限を超過しないよう管理するほか、クレジットラインの運用状況は、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、総市場リスク量に信用リスク、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。

有価証券の管理指標として、損失限度額およびアラームポイントを有価証券全体と個別銘柄に設定するほか、足元のトレンド変化を捉えるチェックポイントを有価証券全体と国内外の金利動向にも設定し、日次管理を行っております。また、投資対象としているソブリンおよび海外金融機関のCDS等のモニタリングを実施することで予兆管理に努めております。

なお、有価証券の運用状況や、市場リスクの管理状況については、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いるほか、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」「地域経済活性化支援機構」や、公認会計士、コンサルタント等外部専門家と連携しております。

また、「北海道中小企業再生支援協議会」「地域経済活性化支援機構」とはより一層の連携を図るべく、従来の個別案件毎の対応に加え、検討先の選定と対応のための専担者を配置しております。平成25年度上期は「北海道中小企業再生支援協議会」へ持ち込んだ案件のうち8先の事業再生支援協議が完了し、全金融機関合意のもとで再生計画を実施しています。「地域経済活性化支援機構」へは1先を持ち込みました。

加えて、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」を定期的で開催し、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。

また、「インサイダー取引禁止規程」等の諸規則を定め、インサイダー情報の管理態勢強化に取り組んでいるほか、当行および、子会社の役員等を日本証券業協会が運営する株式売買の確認システム（J-IRISS）に登録し、インサイダー取引を厳正管理しております。

利益相反管理態勢については、「利益相反管理マニュアル」を定め、対象取引について幅広い検証を行っているほか、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、「経営戦略等に関する意見交換会」を設置しております。社外取締役、社外監査役および会長、頭取、副頭取にて構成し、平成25年度上期は8月に開催いたしました。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

当行（平成24年9月30日までは当行の持株会社であった札幌北洋ホールディングス。同社は平成24年10月1日付で当行に吸収合併となりました。）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。

平成25年度上期においては、機関投資家向け説明会を計12回、個人向け説明会を5回開催いたしました。

また、ディスクロージャー・ポリシーに基づき、財務・業績情報の適切な開示を行っているほか、プレスリリースの実施などを通じて、より分かりやすい開示に努めております。

【平成25年度上期の主な情報開示】

方法	回数	備考
株主総会	1回	札幌
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)	3回	東京、札幌
機関投資家向け個別ミーティング	8回	東京、札幌
個人向け説明会	5回	札幌、函館、旭川、帯広、釧路
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 25 年 9 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	H25/9期	H25/9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	18,612	18,887	+ 275	+ 574
総資産 (b)	73,784	74,891	77,812	+ 2,921	+ 4,028
割合 (a)/(b)	24.81	24.85	24.27	△ 0.58	△ 0.54

※「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およ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、およ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、およ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 25 年 9 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、1 兆 8,887 億円と、計画比で 275 億円、計画の始期（平成 23 年 3 月期）対比で 574 億円増加となりました。

また、総資産残高については、流動性預金を中心に資金量が増加したこと、市況の回復により保有有価証券の評価額が増加したこと等から、7 兆 7,812 億円と、計画比 2,921 億円の増加となりました。

この結果、総資産に対する信用供与の残高の比率は 24.27%と計画を 0.58 ポイント下回りました。

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) 新規融資(ニューマネー)の推進

新規融資（ニューマネー）の取り組み強化のために、主に推進項目を担当する会議体である「中小企業取引推進会議」とその下部組織である「コ

ンサルティング担当者会議」、および、経営改善支援を担当する会議体である「金融円滑化委員会」がそれぞれ連携し、お客さまニーズを把握できるよう行内体制を整備いたしました。

また、従前からの企業支援ツールに、企業戦略会議（CSM）を追加し、お客さまとの一層のリレーション強化を図っております。

さらに、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ます。

各営業店においては、将来的な基盤（コア）となる先を、「コア新規」先として推進しているほか、北海道および各市町の制度融資や、北海道信用保証協会の保証などを有効に活用し新規開拓のアプローチを行っております。このほか、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配置していた「コア新規推進専担者」を、平成24年度下期からは新規取引を含む成長分野支援を担当する「成長分野推進担当」として再配置し、本支店一体となった提案型渉外を実施しております。

以上に加えて、お客さまとのリレーション強化の有力なツールとして、各種補助金の活用を積極的に取り組んでおります。各種補助金メニューの内容や営業推進方法、採択結果等について、全営業店に通知し、補助金活用について周知徹底を図るとともに、本部帯同渉外も含め、申請手続きから内容のブラッシュアップまでサポートを実施しております。

なお、新規融資の推進の進捗状況については、取締役会や経営会議で適宜報告しているほか、新規融資への積極的な取り組みについて、営業店長会議などで周知徹底しております。

(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。

本商品の取り扱い開始以降、平成25年9月末までの実行累計は1,321件・638億円の実績となりました。

【飛翔（はばたき）の実行額】

(億円)

	H22年下期		H23年上期		H23年下期		H24年上期		H24年下期		H25年上期		累計	
	件数	件数	件数	件数	件数	件数	件数	件数	件数	件数	件数	件数	件数	
医療福祉	57	61	49	83	39	83	32	79	32	77	16	44	225	427
農林水産・食	34	43	13	33	26	41	12	43	13	39	12	25	110	224
環境	22	50	18	45	20	57	16	55	17	63	11	23	104	293
その他	58	63	23	57	26	59	34	81	34	74	24	43	199	377
計	171	217	103	218	110	240	95	258	96	253	63	135	638	1,321

(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、「項目3.(1)A.成長分野への支援」(9ページ～16ページ)にて説明しているとおり、各分野に本部専

担者を配置し本支店が連携してお客さまとのリレーションを強化し、地域経済の活性化と持続的な信用供与の拡大に努めております。

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、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

当行では、階層別、職能別に集合研修を実施するとともに、事業承継、経営改善、融資審査、海外支援等、専門性の高い分野については、当行本部、外部機関等へトレーニー（研修員）として派遣して専門知識の吸収を図っております。

また、札幌市内ブロック店および地方ブロック店に「医療担当者」を10名配置するなど、専門性の高い分野へ本支店一体となった提案型渉外を実施しております。

さらに、お客さまの資産運用ニーズにお応えするため、ご相談専門の窓口である「コンサルティング課」を40カ店（約190名）に設置するとともに、投資信託・保険等の預かり資産販売のための実践指導員であるコンサルティング・アドバイザー、預かり資産販売の専担者であるフィナンシャル・コンサルタントに加え、支店管理職に販売態勢の助言を行うコンサルティング・オフィサーを設置し、専門的なアドバイスを行えるように態勢面を整備しております。

人材能力の発揮には、職員のやりがいを向上させることも重要と認識し、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を付与しており、個人表彰制度、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。

その他、「リレバン表彰制度」を制定し、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しております。

当行の人材の育成・活用については「項目3.(4)人材の活性化」（22ページ～25ページ）で説明しておりますので詳細は同項目を参照願います。

(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一元管理し、組織横断的な対応を行うため、実務者クラスによる「コンサル

ティング担当者会議」を原則週一回開催し、大口の条件変更先へのサポート状況の確認や、「法人リレーションアップ運動」の対象先への提案内容の検討などを実施しております。

また、お客さま情報の整備においては、平成23年7月より、お客さまとの交渉履歴などの情報の蓄積・検索・管理を行うことが出来る、営業店支援システム「セールスサポートツール」を導入し、平成25年5月からは日誌、商材情報等も一元管理できるように機能を拡張いたしました。蓄積された情報を取引種別、支店、担当者、お取引先名などの項目で任意に検索し、本部各部署で情報を共有することが可能となっており、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。

(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、営業推進所管部によるモニタリング等により対応状況の検証を行っております。

また、「金融円滑化委員会」や「コンサルティング担当者会議」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

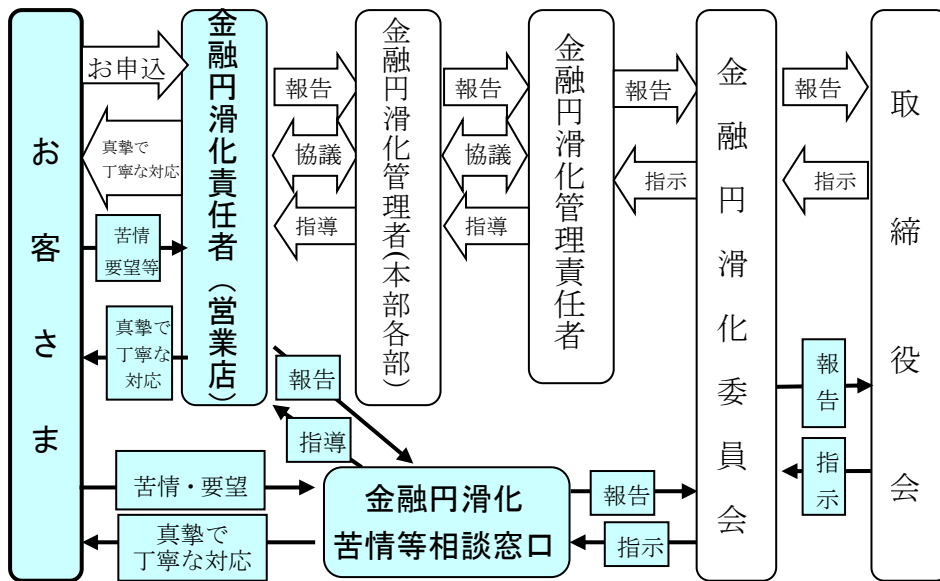
当行は、北海道のリーディングバンクとして、地域において金融仲介機能を円滑に発揮することを経営の重要な課題とし、金融の円滑化に努めてまいりました。

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たほか、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いたしました。平成25年3月に「中小企業金融円滑化法」が終了したことを受け、平成25年4月1日より基本方針の改正を行い、同法が終了後も当行の対応方針は変わらない旨を明文化しております。

当行はお客さまの経営課題解決をサポートすることが銀行の本業と考えており、「中小企業金融円滑化法」終了後もこれまでと同様にコンサルティング機能を発揮しながら、お客さまの経営改善を支援し、地域経済の活性化を図っております。

一方で、銀行の財務健全性を維持する観点からは、フォローアップを強化し、引き続き適切な引当てを実施してまいります。

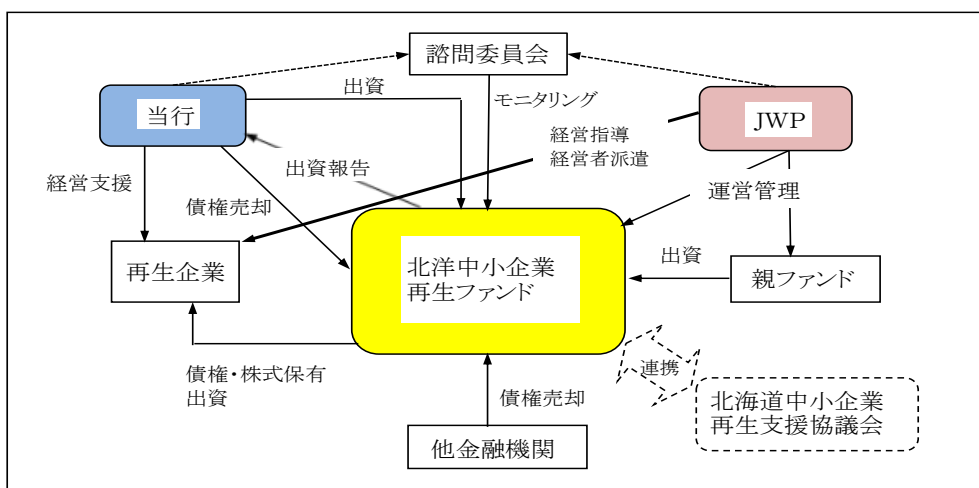
【金融円滑化にかかる組織体制】



具体的には、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、計画再作成の検討など、状況に応じた最適なソリューションの提供に取り組んでおります。

また、経営・財務状況の再構築を必要としているお客さま支援の一環として、平成 24 年 9 月に「北洋中小企業再生ファンド」を創設し、平成 25 年 5 月には第 1 号の出資を行いました。北海道中小企業再生支援協議会、地域経済活性化支援機構などの外部機関とも連携を強化し、お客さまの経営支援に取り組んでおります。

【北洋中小企業再生ファンドのスキーム】

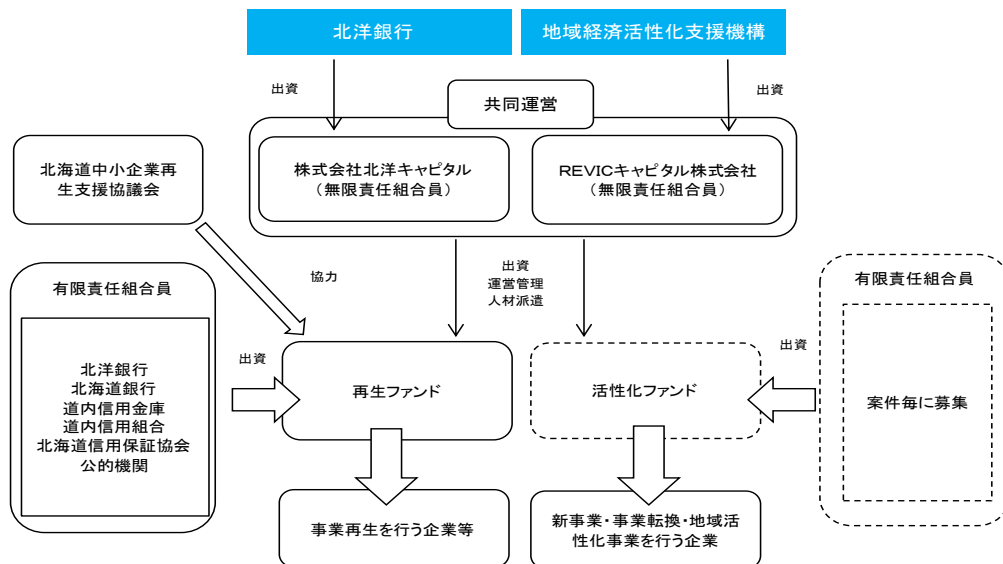


JWP：株式会社ジェイ・ウィル・パートナーズ

さらに、平成 24 年 11 月に「中小企業経営力強化支援法」に基づく「経営革新等支援機関」の認定を取得し、中小企業基盤整備機構からの専門家派遣、北海道信用保証協会の経営力強化保証制度などの活用、補助金申請のサポートなどの支援を行っております。

加えて、地域経済活性化支援機構と北海道地区における再生・活性化ファンドである「北海道オールスターファンド」を平成 26 年 3 月に設立すべく協議を開始いたしました。このファンドは、北海道経済発展のために、北海道銀行、道内信用金庫、道内信用組合、北海道信用保証協会、ならびに公的機関が協調して、中小企業を対象とした事業の再生と活性化を図ることを目的としております。個別企業のみならず地域の面的再生や地域プロジェクトを推進することで、地域の活性化を図り、成功事例を創出するほか、事業再生・活性化の先導的なモデル創出に取り組むことで地域金融機関の役割を果たしてまいります。

【北海道オールスターファンドのスキーム】



(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25年9月期における経営改善支援等取り組み先数のお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	25/9期	25/9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	301	211	△ 90	△ 85
経営相談・支援強化	275	340	487	+ 147	+ 212
早期事業再生	4	4	15	+ 11	+ 11
事業承継支援	94	98	192	+ 94	+ 98
担保・保証に過度に依存しない貸出	127	116	168	+ 52	+ 41
合計 (a)	796	859	1,073	+ 214	+ 277
お取引先企業総数 (b)	33,027	32,650	31,356	△ 1,294	△ 1,671
割合 (a/b)	2.41	2.63	3.42	+ 0.79	+ 1.01

平成25年9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214先上回る1,073先となりました。

また、お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、事業所数減少等の要因から、計画を1,294先下回る31,356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お取引先の企業の総数に占める割合については、計画を0.79ポイント上回る3.42%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・新事業開拓支援先については、地方公共団体の創業貸付、補助金申請のサポートなどを活用して取り組んでまいりましたが、経済の先行不透明感が払拭されず新事業案件が減少しており、計画301先に対し、実績211

先となり計画を下回りました。

このような中、当行では、従来の融資を中心とした手法のみではお客さまのニーズに対応できないと考え、新たな取り組みとして、創業・新事業・イノベーション案件など、成長が期待できる先に対し、「北洋イノベーションファンド」を用いるなど、出資による支援を行っております

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、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しながら支援してまいります。

(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ことから、当行では以下の項目等を掲げ、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 25 年度上期は、計画 340 先に対し、実績 487 先となり計画を上回りました。

ア. 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、本支店一体となり取り組んでおります。

平成 25 年度上期においては、計画の再作成が必要な先に対するサポートのため、「進捗状況管理表」を一部改訂したほか、「計画再作成先リスト兼再作成状況確認書」を新たに制定し、ランクダウン防止に向けた進捗管理態勢の強化に取り組みました。

また、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（4 回）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、勉強会を通して経営改善支援の実効性を高めるとともに、期中における営業店の取り組み事例を業績評価へ反映しております。

このほか、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 25 年 9 月末の「融資トレーニー」の在籍者は 12 名（うち女性 5 名）となっております。

さらに、本部集合研修として「融資実務研修」「企業調査研修」「債権管理研修」等を実施しており、平成 25 年度上期は、延べ 85 名が受講いたしました。

こうした取り組みにより、平成 25 年度上期の経営改善計画の策定支援件数は、65 件となりました。

イ. お客様の経営課題などへのご支援

お客様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・福祉関連については、4 名の専担者で推進しているほか、地元北海道の強みである食関連のコンサルティングにも注力したことから、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、123 件となりました。

成長分野への支援状況については、「項目 3. (1)A. 成長分野への支援」(9 ページ～16 ページ) を参照願います。

ウ. 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、お客様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、お客様の専門的な経営相談にお応えするため、支援センター、および、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実施しており、平成 25 年度上期は支援センター1 件、道総研 2 件のコンサルティングを行いました。コンサルティングについては、制定のシートを活用し、お客様の経営課題・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次ぎ、同機関の職員と当行職員が連携して直接お客様を訪問するなど、具体的な相談に応じております。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、対応が可能となっております。

こうした取り組みにより、外部専門機関への支援仲介は、111 件となりました。

エ. 行内ビジネスマッチング

お客様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。

また、平成 24 年 10 月より、フードビジネスと地域活性化に向けた支援ツールとして、道内食品メーカーと流通企業に絞った食のビジネスマッチ

ング、「食の発掘市場」を展開しております。「食の発掘市場」は「買い手企業」の食品・食材等の仕入ニーズを事前に収集・蓄積することで、効果的なビジネスマッチングを図っており、明確な買い手ニーズに基づく取り組みにより商談成約率は約 60%となっております。

こうした取り組みにより、平成 25 年度上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、109 件となりました。

なお、ビジネスマッチング等成長分野への施策については「項目 3. (1)A. 成長分野への支援」（9 ページ～16 ページ）を参照願います。

オ. 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、海外ネットワークを活用したコンサルティングを実施しております。

これらにより、平成 25 年度上期における海外ビジネスに関する提案は、74 件となりました。

詳細は「項目 3. (1)A. (f) 海外ビジネスの支援」（15 ページ～16 ページ）を参照願います。

(c) 早期の事業再生に資する方策

平成 25 年度上期においては、本部による、経営改善計画未確定先全先に對する個社別フォローを継続するとともに、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画 4 件に対し、実績 15 件となり計画を上回りました。

また、経営・財務状況の再構築を必要としているお客さま支援の一環として、平成 24 年 9 月に「北洋中小企業再生ファンド」を創設し、平成 25 年 5 月には第 1 号の出資を行いました。北海道中小企業再生支援協議会、地域経済活性化支援機構などの外部機関とも連携を強化し、お客さまの経営支援に取り組んでおります。

加えて、地域経済活性化支援機構、道内金融機関、公的機関等と連携した北海道地区における再生・活性化ファンドである「北海道オールスターファンド」を平成 26 年 3 月に設立すべく協議を開始いたしました。

お客さまの事業再生は、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、「事業承継支援」を法人施策の柱の一つに位置づけて積極的に推進しております。

「項目 3. (2)C. 事業承継期の対応」(20 ページ) で説明している取り組みにより、本部「事業承継・M&A チーム」による相談件数が 186 件、M&A アドバイザリー契約先が 6 件の計 192 件の実績となりました。

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 25 年度下期においても、事業承継支援を法人施策の柱の一つと位置づけ、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 25 年度上期においては、環境配慮型企业向けの私募債「北洋エコボンド」が 101 億円の成約実績となったほか、債権流動化を 4 件組成いたしました。

また、債権や、農水産物などの動産を担保とする ABL(Asset Based Lending)にも積極的に取り組んでおります。平成 25 年 8 月に「貸出事務取扱要領」を改定し、「ABL 事務マニュアル」を新たに制定するなど、内部規定の整備を実施するとともに、自己査定基準の見直しにより動産担保を一般担保化いたしました。

その他、PFI 事業に対し、地元企業も主体的に取り組むことができるよう勉強会の開催など積極的なサポートを行っております。資金面においても地元金融機関が参画することで、結果として地域に密着した PFI 事業が成立するよう今後も継続してまいります。

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 52 先上回る 168 先の実績となりました。

平成 25 年度下期においても、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

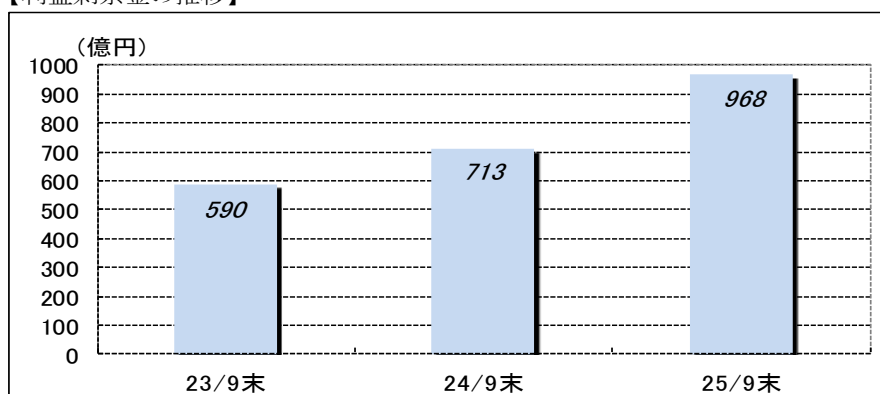
平成24年9月まで持株会社であった札幌北洋ホールディングス（平成24年10月1日付で当行に吸収合併済み）は平成20年に「業績連動配当ルール」を導入いたしました。しかし、リーマンショック後の平成21年3月期に赤字決算となり、当行が公的資金を注入したことを受け配当を見送った後は、このルールに拠らず内部留保の充実が最大の課題との趣旨から、平成24年度までは年間配当を3円としておりました。

上記の方針については当行と札幌北洋ホールディングスの合併後も継続しておりますが、平成25年度はこれまでの内部留保の積み上がりや経済情勢などを考慮し、中間配当を2.5円とし、年間配当は中間配当と合計で2円増配の5円を予定しております。

今後も、収益状況や経済情勢を考慮しつつ、内部留保の積み上がり方などとのバランスを考えた上で、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、株主の皆さまへの利益還元に向け、役員賞与の支給は平成25年度も見送っております。

【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」(30 ページ～31 ページ) に記載のとおりです。

また、その他のリスクとして、流動性リスクとオペレーショナル・リスクに関する管理は以下のとおりとなっております。

A. 流動性リスク管理

(a) 体制

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) 体制

「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Ⅱ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・リスクの特定、評価、把握、管理・削減を行っております。

また、KRI（重要なリスク指標）の設定、分析によりリスク顕在化の抑止・削減に向けた予兆管理を指向しております。

< 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

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。また、「グループ運営規程」および「子会社等管理規程」により、各子会社を適切に管理しております。

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