

経営強化計画の履行状況報告書

平成21年12月



目 次

1.平成 21 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	15
(2)リスク管理態勢の強化のための方策	
信用リスク管理強化のための方策	15
市場リスク管理強化のための方策	15
(3)法令遵守の体制の強化のための方策	16
(4)経営に対する評価の客観性の確保のための方策	16
(5)情報開示の充実のための方策	16
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	17
(2)北海道経済の活性化に資する方策の進捗状況	20
6.利益又は剰余金の処分の方針	25
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	26

1. 平成 21 年 9 月期決算の概要

(1) 経営環境

当行が営業基盤としております北海道経済は、平成 20 年秋以降の世界的な景気後退による影響が払拭できず、依然厳しい状況が続いております。

平成 21 年度上期は、政府の景気対策などにより、公共投資に一部持ち直しの動きがみられるものの、企業業績の不振から民間の設備投資が弱いことに加え、住宅投資も将来への不安から個人の住宅購入意欲が衰えており、大幅な落ち込みが続いております。

特に北海道の雇用・所得環境は、企業収益の悪化を背景に回復が遅れており、個人消費も雇用環境が一段と厳しくなる見込みから、消費者の家計防衛意識の高まりにより、弱い動きが続いております。

こうした環境のもと、当行は、平成 21 年 3 月に公表しました「経営強化計画」の着実な履行に努め、適切かつ積極的な金融仲介機能の発揮により、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、計画の達成に向け取り組んでまいりました。

(2) 決算の概要

A. 主要勘定(未残)

(単位:億円)

	20/9末 実績	21/3末 実績	21/9末 実績	対比	
				20/9末対比	21/3末対比
資金量	64,942	65,651	65,956	+ 1,014	+ 304
貸出金	48,261	49,897	50,985	+ 2,723	+ 1,087
有価証券	16,209	13,750	15,584	624	+ 1,834

20/9 末実績は、北洋銀行と旧札幌銀行の単体計数を合算しております。

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 6 兆 5,956 億円となり、前年比で 1,014 億円、年率 1.5%の増加となりました。主体別の増減内訳では、法人預金は+864 億円、個人預金は +219 億円となり、順調に残高の積み上げを図りました。

(b) 貸出金

貸出金は 5 兆 985 億円となり、前年比で 2,723 億円、年率 5.6%の増加となりました。主な要因としては、緊急保証制度の活用など、中小規模事業者向け貸出の増強に積極的に取り組んだほか、地方公共団体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1兆5,584億円となり、前年比で624億円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)

資金利益は、平成20年12月、平成21年1月の2回の短期プライムレートの引き下げの影響や、市場金利低下による貸出金利の低下により、貸出金収入が減少したことに加え、市場金利の低下および有価証券を低リスクポートフォリオへ移行したことにより、有価証券利息配当金が減少したことなどにより、前年比50億円の485億円となりました。

一方経費については、人件費は賞与支給率の圧縮等、物件費は合併効果による機器賃借料、建物管理費、印刷費等を中心に削減に取り組んだ結果、前年比21億円の366億円となりました。

以上により、コア業務純益は、前年比26億円の208億円となりました。

信用コストは、前年比151億円と大幅に減少し、64億円となった結果、経常利益は前年比+293億円の168億円、中間純利益は前年比+220億円の146億円と、黒字回復を実現いたしました。

C. 自己資本比率の状況

平成21年9月末の自己資本比率は、中間期利益剰余金の積み上げにより、9.86%と平成21年3月期比0.36ポイント上昇いたしました。

D. 不良債権の状況

平成21年9月末の開示債権比率(部分直接償却後)は、不良債権処理の進展等により2.65%と、平成21年3月期比0.23ポイント改善いたしました。

	21/3末 実績	21/9末 実績	21/3末対比
破産更生債権	987	843	144
危険債権	705	766	61
要管理債権	309	315	6
合計	2,002	1,924	78
部分直接償却後	1,451	1,367	84
開示債権比率	3.93%	3.69%	0.24%
部分直接償却後	2.88%	2.65%	0.23%

【別表1】

(単位:億円)

	20/9期	21/9期			
	実績	実績	計画	計画対比	20/9期対比
業務純益	22	190	185	5	168
資金利益	535	485	500	14	50
うち貸出金収入	489	459	475	15	29
うち預金・譲渡性預金利息	86	54	55	0	32
役務取引等利益	76	72	80	7	3
その他業務利益	188	19	0	19	207
うち国債等関係損益	198	2	0	2	200
一般貸倒引当金繰入額	14	20	0	20	5
経費	387	366	395	29	21
うち人件費	165	151	160	8	14
うち物件費	192	187	205	17	4
業務粗利益	424	577	580	2	152
国債等債券関係損益	198	2	0	2	200
コア業務純益	235	208	185	23	26
臨時損益	147	22	119	96	124
うち不良債権処理損失額	201	44	120	76	157
(参考)信用コスト	215	64	120	55	151
うち株式等関係損益	47	9	0	9	37
経常利益(損失)	125	168	65	102	293
税引前当期純利益(損失)	125	156	60	95	282
法人税、住民税及び事業税	98	0	2	2	97
法人税等調整額	149	9	24	14	159
税引後当期純利益(損失)	74	146	33	113	220

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

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	21/9期 計画	21/9期		
				実績	計画対比	始期対比
コア業務純益	235	351	185	208	+ 23	+ 66

20/9 期実績は、北洋銀行と旧札幌銀行の単体計数を合算しております。

始期の水準は通期ベースであるため、21/9 期における「始期対比」は、21/9 期（6 ヶ月間の実績値）を2倍して比較しております。

平成 21 年 9 月期は、計画対比+23 億円の 208 億円となりました。貸出金利回りの低下等により、資金利益が計画比 14 億円となったものの、賞与支給率の圧縮や、合併による効率化が進み、機器賃借料、建物管理費、印刷費等が削減できたことをはじめ、物件費の削減に広く努めたことにより、計画を上回りました。

(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)	21/9期 計画	21/9期		
			実績	計画対比	始期対比
経費 a (機械化関連費用除く)	315	305	293	12	22
業務粗利益 b	424	580	577	2	+ 152
業務粗利益経費率(注1) (a/b)	74.39	52.57	50.84	1.73	23.55

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

20/9 末実績は、北洋銀行と旧札幌銀行の単体計数を合算しております。

平成 21 年 9 月期は、業務粗利益が、預貸利鞘の縮小等により、計画を 2 億円下回る 577 億円となりました。一方、機械化関連費用を除く経費について、賞与支給率の圧縮や合併による効率化を進めた結果、建物管理費・印刷費等が減少するなど、幅広く経費削減に努めたことにより、計画を 12 億円下回る 293 億円となりました。

このため、業務粗利益経費率は、計画より 1.73 ポイント改善し、50.84% となりました。

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「経営強化計画」に沿って、厳しさを増す中小規模事業者に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。

金融仲介機能の積極的な発揮のためには、一層の財務・収益体質の改善を図る必要があると認識いたしており、以下の4項目に重点的に取り組んでおります。

- A. 金融仲介機能の強化等によるトップライン収益の向上
- 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

道内の景気は依然として低迷を続けていることから、中小規模事業者のお客さまとのリレーションシップを今まで以上に強化し、資金需要への対応や経営改善のご支援を行うことを通じ、トップライン収益を向上させていくことが重要であると認識いたしております。

このため当行では、推進態勢の整備のほか、人材の育成、本部の専門機能の活用などにより、お客さまとのリレーションシップの強化や適切な商品・サービスのご提供に努めてまいりました。

(a) 各主体共通の取り組み

ア. 本部組織の改編

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。

本部組織改編のポイントは以下のとおりです。

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・強化を図っております。
- ・ 「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おります。
- ・ 「中小企業取引推進室」を新設し、中小規模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、特命担当役員および会議体との連携など、

組織横断的な推進体制に強化しております。

- ・「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っております。
- ・中小企業へ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おります。

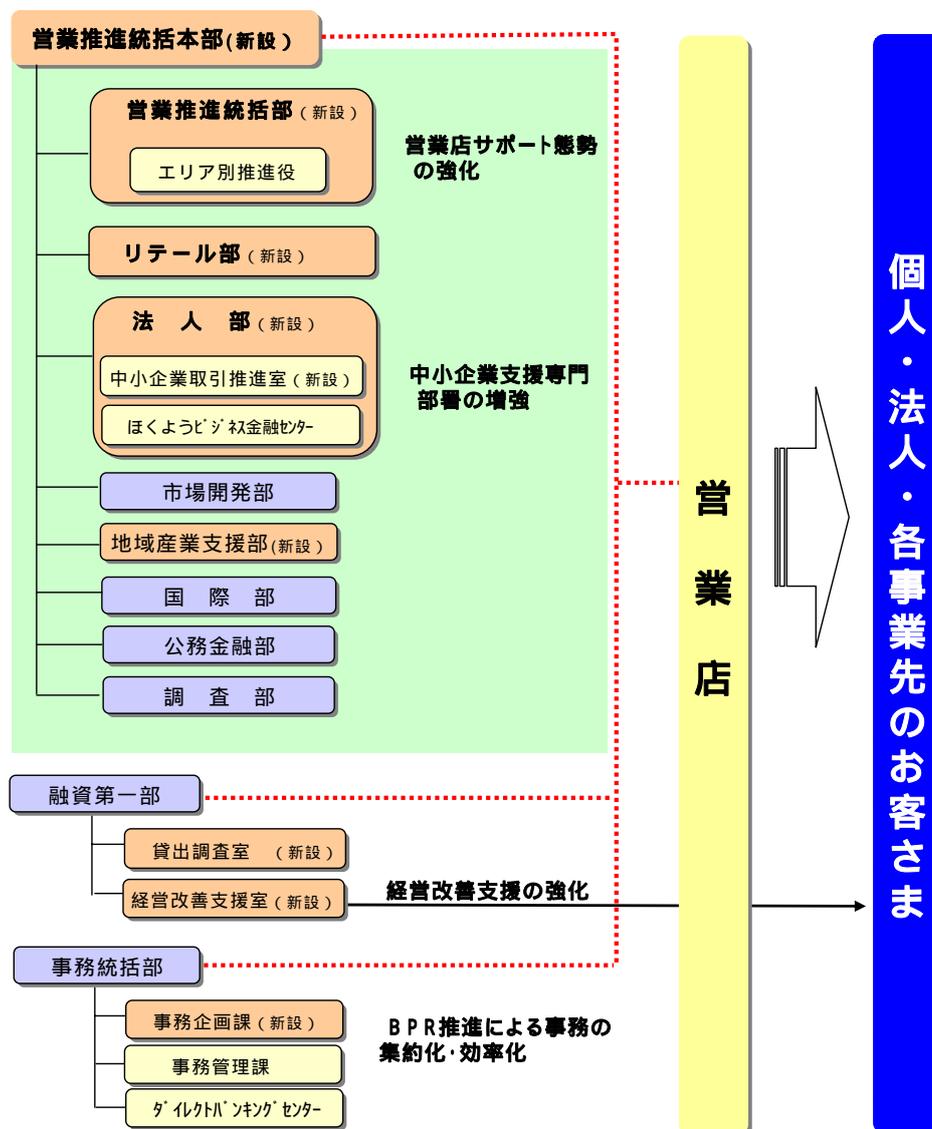
経営改善支援体制の強化

- ・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ております。

事務効率化の促進

- ・「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・効率化の促進を図っております。
- ・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おります。

【本部によるお客さまサポート体制】



イ. 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）等により人員余力を創出し、営業店の融資・渉外担当や本部の営業店支援部門へ、平成 21 年 11 月までに 91 名を増員いたしました。今後も営業部門の増強に向け、営業店長経験者を営業店部長職として法人店舗に対し、さらに増員していく予定です。

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

案型渉外」を実践しております。

【営業部門人員の増強内容】

施策	内容	増員人数
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増員	38名
ローンプラザの専門スタッフの増員	札幌市内のローンプラザを中心に専門スタッフを増員	21名
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配置	20名
エリア別業務推進役の配置	営業推進統括部内に配置	7名
営業店部長職の新設	大・中規模支店に法人担当部長を配置	5名

ウ.人材の育成

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、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。

ファイナンシャル・プランナー（FP）資格者数は、21年9月末時点において、前年対比308名増加の2,523名となりました。

また、中小企業診断士は、前年対比4名増加の26名となりました。

引き続き、各種研修・外部派遣などを通じ、専門性の高い人材の育成を行い、お客さまへのご提案の高度化に努めてまいります。

(b)法人取引の取り組み

ア.特命担当役員の配置

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、特命担当役員を任命いたしました。

併せて平成21年6月に設置した「法人部中小企業取引推進室」が中心となり、中小規模事業者への円滑かつ迅速な資金供給や、条件変更への対応など、経営改善支援への対応にあっております。

イ.本部の専門機能の活用

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、当行では以下のような本部専門機能を用意し、お客さまへ様々なサービス・情報・ノウハウの提供を行っております。

市場開発部

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を、中小規模事業者のお客さまにご提案・ご提供しております。

国際部

本店「中国デスク」をはじめ、海外駐在員事務所（中国大連・上海）や、サハリン「北海道ビジネスセンター」の機能を活用し、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、「マーケットデスク」では、各種為替相場情報のご提供を行うとともに、為替変動リスクヘッジ手法のご提案を行っております。

地域産業支援部

昭和 59 年から行っている当行主催のビジネスマッチング商談会の「インフォメーション・バザール」は、平成 17 年から開催地を東京に移し、広く道内企業と本州バイヤーとの橋渡しを行っております。

また、平成 19 年からは、北海道内の「ものづくり」に特化した商談会「ものづくりテクノフェア」を開催し、販路拡大のほか産官学連携などの支援を行っております。

特に平成 21 年度は、「農業・食品産業」「ものづくり産業」を重点産業と位置づけ、様々なご支援を行っております。

融資第一部

平成 21 年にお客さまの事業再生をご支援する「経営改善支援室」を設置し、専門スタッフによる早期事業再生のご支援を行っております。

法人部

平成 12 年に事業承継支援の専門部署として「M&A チーム」を発足させ、専門的なご相談・ご提案を行うとともに、会計士・税理士等の外部専門家とも連携を図り、具体的なご提案を行っております。さらに平成 21 年 10 月より態勢を強化し（4 名から 8 名に増員）M&A を含め幅広く事業承

継のご支援を行っております。

また、平成 17 年に事業改善コンサルタント部署として「ほくようビジネス金融センター」を設置し、お客さまの経営診断をはじめ、経営改善計画等の策定や市場調査などのご支援を行っております。

加えて、平成 21 年 6 月には中小規模事業者のお客さまに対する円滑かつ迅速な資金供給に資するため、「中小企業取引推進室」を設置し、各営業店を通じ中小規模事業者のお客さまからのご意見・ご要望等を分析し、各施策の実施にあたっております。

(c)個人取引の取り組み

ア.住宅ローン・アパートローン

平成 21 年 4 月から 9 月までに、住宅資金全般のご相談・資金計画のアドバイスをを行う「ローンプラザ」を札幌市内に 2 ヶ所、アパート経営のご相談を専門にご提供する「アパートローンプラザ」を札幌市内に 1 ヶ所増設いたしました。さらに、休日も営業しているローンプラザも 1 ヶ所増設し、お客さまの利便性の向上を図りました。また、「ローンプラザ」「アパートローンプラザ」に 21 名の専門スタッフを増員し、相談体制を強化いたしました。

そのほか、平成 21 年度上期では「休日ローン相談会」を 3 回、のべ 269 カ店で開催いたしました。

また、平成 21 年 5 月には、保証会社の保証を不要とした「ほくようプロパーアパートローン」の取り扱いを開始し、商品性の充実を図りました。

加えて、これまでに住宅ローン等をお借り入れいただいているお客さまへのサポートとして、平成 20 年 5 月に設置した住宅ローンの返済方法についてのご相談窓口を、平成 21 年 4 月に本店ビルに移設し、土・日・祝日もご相談を受け付ける態勢へ拡充いたしております。

【ローンプラザの状況】		(12月1日現在)
ローンプラザ		29ヶ所
うち休日営業		5ヶ所
アパートローンプラザ		2ヶ所

イ.預かり資産

預かり資産推進専担者 20 名を、札幌市内支店を中心に配属し、これまで以上に専門的なアドバイスを行える態勢を整備し、積極的に取り組んでまいりました。また、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・保険の取扱商品も拡充いたしました。

有価証券市況の低迷から、投資信託の販売は落ち込みましたが、個人年金保険が順調に伸張いたしました。

【預かり資産の推移】

(単位:億円)

	20/9期	21/9期	20/9期対比
	実績	実績	
預かり資産	5,603	5,434	169
公共債保護預かり	3,666	3,622	44
投資信託	1,936	1,811	125
個人年金保険(販売累計額)	959	1,352	393

ウ. キャッシュ&クレジット IC カード「clover」

「clover」は、1枚のICカードに、キャッシュカード機能とクレジットカード機能を搭載し、お客さまに便利さと安全性を提供するカードとして、平成18年3月に販売を開始しました。

順調に会員数は増加し、平成21年9月末には約30万人となりました。

また、平成21年10月には、コープさっぽろ様との提携により、銀行本体発行クレジットカードとしては全国初の、流通系提携カードを発行しました。

(d) 地方公共団体取引の取り組み

財投資金等繰上償還債の積極的取り込みを行った結果、平成21年9月末の貸出金は8,998億円と、前年同月比1,064億円増加いたしました。地方公共団体に対する資金提供を通じ、地方財政の安定化に資するとともに、地元経済の活性化に貢献いたしました。

B. 経費削減の徹底

平成21年9月期の経費は、前年比21億円減少の366億円となりました。人件費は、賞与支給率の圧縮等により、前年比14億円減少の151億円となりました。また物件費は、合併・システム統合による機器賃借料の削減を中心に、建物管理費、印刷費などで経費削減を進め、前年比4億円減少の187億円となりました。

今後、店舗統合の進捗とともに合併・システム統合の効果が一層現れてくることに加え、システム統合の償却費が漸減していくことにより、通常経費の削減を進めてまいります。

また、平成22年度以降、大型プロジェクト投資(北洋大通センター、新コンピューターセンター、次期システム)に伴う償却費用の増加が見込まれますが、投資内容・時期等の再精査を実施しており、適切な投資を行ってまいります。

さらに、グループ内での業務の効率化を目指し、平成21年4月には、リース会社、保証会社の再編成を実施いたしました。今後ともグループ内企業の再編成を通じ、グループ全体のスリム化、効率化を検討してまいります。

【経費実績】

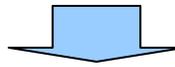
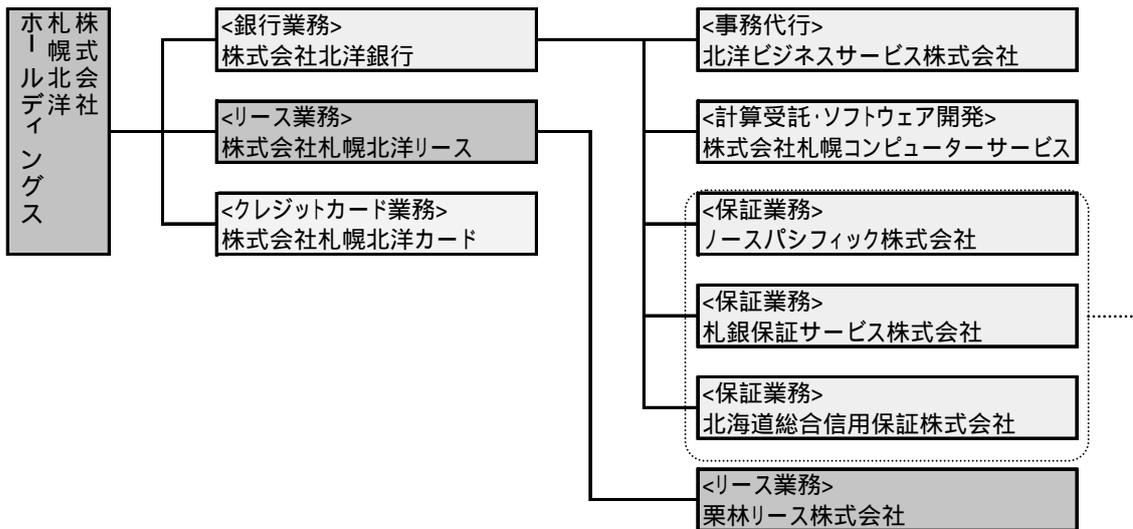
(単位:億円)

	20/9期 実績	21/9期 実績	20/9期対比
経費	387	366	21
うち人件費	165	151	14
うち物件費	192	187	4

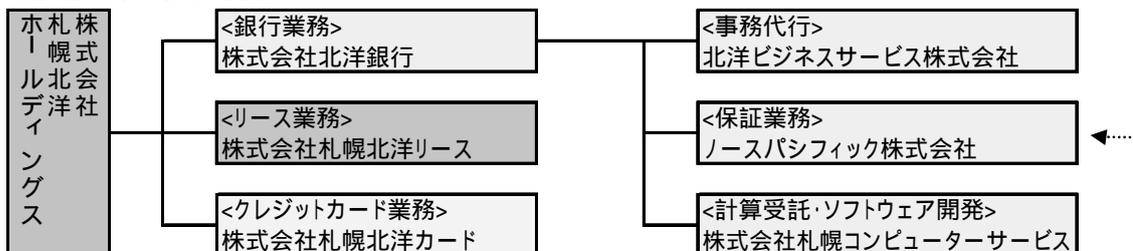
20/9 末実績は、北洋銀行と旧札幌銀行の単体計数を合算しております。

【札幌北洋グループの概要】

<平成21年3月31日まで>



<平成21年4月1日以降>



C.信用コストの削減

平成 21 年 9 月期の信用コストは、新規倒産件数とランクダウンの減少を主要因として、前年比 151 億円減少の 64 億円となりました。

政府の景気浮揚策による公共投資の大幅増加や、緊急保証制度の効果もあり、道内企業の業況感は小幅ながら改善の方向に向かっています。

また、平成 21 年 3 月に設置した「貸出調査室」による営業店指導や、平成 21 年 6 月に設置した「経営改善支援室」による経営改善計画の策定支援等の効果もあり、信用コストは前年比大幅な減少となりました。

【信用コストの状況】

(単位:億円)

	20/9期 実績	21/9期 計画	21/9期		
			実績	計画対比	20/9期対比
信用コスト	215	120	64	55	151

D.適切な有価証券ポートフォリオへの転換

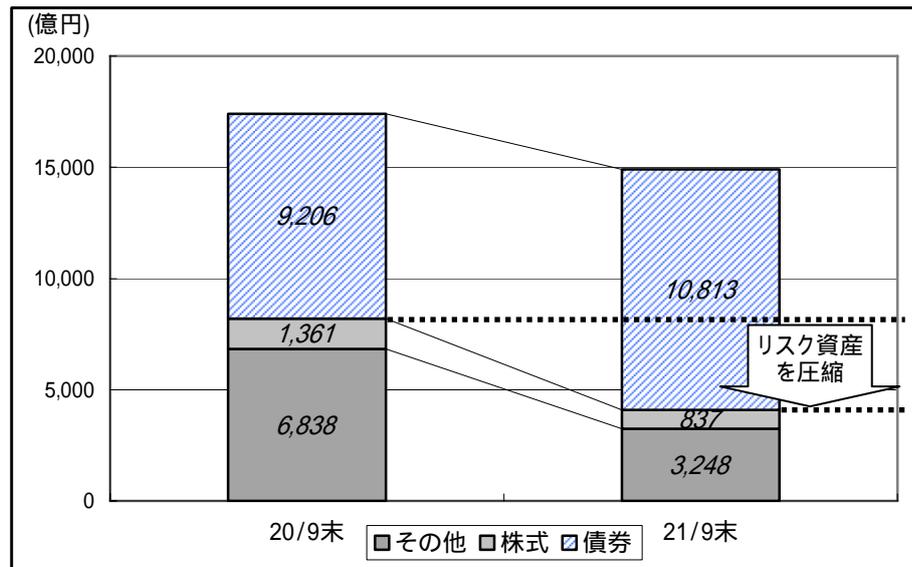
平成 20 年 11 月制定の「有価証券運用・リスクテイクポリシー」に基づき、順次ローリスクな有価証券ポートフォリオに移行しております。平成 21 年度上期では、海外資産を中心に価格変動リスクの高い有価証券等、約 2,500 億円の売却を進めました。これにより、保有有価証券のうち約 7 割が国債等低リスク資産となり、価格変動リスクが減少するとともに、安定的なインカム収益を確保することが可能となりました。

加えて、平成 21 年度第 3 四半期には有価証券を約 1,100 億円売却しており、国債等国内債券を中心としたローリスクポートフォリオへの転換を、計画的に進めております。

リスク削減の進捗状況は、適宜リスク統括部でモニタリングを実施し、その状況を毎月のリスク管理委員会、ALM 委員会に報告しております。

さらに、平成 21 年 11 月に市場リスク計測方法を、より信頼性・正確性を高めるため見直しを行いました。これを踏まえ、平成 21 年度第 4 四半期より、より適切なリスク管理に資するため、損失限度・アラームポイントの基準を再度見直しするとともに、新たなリスクリミットでの管理を行うこととしました。加えて、ストレステストの対象範囲、ストレステストの再検討を実施するなど、市場リスク管理について、より精緻化・高度化を進めております。

【その他有価証券ポートフォリオの推移】



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

監督体制の強化のため、平成 21 年 6 月に常勤社外監査役 1 名を選任し、常勤監査役 2 名体制といたしました。

また、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、札幌北洋ホールディングスまたは銀行に、平成 22 年度を目途として、第三者により構成される「経営諮問委員会(仮称)」や社外取締役制度等の導入を、引き続きの検討課題としてまいります。

(2) リスク管理態勢の強化のための方策

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、および変化の分析・検証を行っております。また、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。

また、足下の道内の景気状況を踏まえ、不良債権の発生防止に向け、これまでの事例の調査・分析結果を各施策に生かすため、従来より実施している「不良債権調査委員会」の機能を、充実・向上させてまいります。

市場リスク管理強化のための方策

平成 20 年 11 月にローリスクポートフォリオを基本方針とする「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。

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を進め、国債等国内債券を中心とするローリスクポートフォリオへ移行するとともに、「有価証券運用会議」を適時開催し、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おります。

また、平成 21 年 11 月に市場リスク計測方法を、より信頼性・正確性を高めるため見直しを行いました。これを踏まえ、平成 21 年度第 4 四半期より、より適切なリスク管理に資するため、損失限度・アラームポイントの基準を再度見直しするとともに、新たなリスクリミットでの管理を行うこととしました。加えて、ストレステストの対象範囲、ストレステストの再検討を実施するなど、市場リスク管理について、より精緻化・高度化を進めております。

(3)法令遵守の体制の強化のための方策

平成 21 年 6 月に、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。

コンプライアンス委員会は、監査部や事務統括部などとの連携を一層密とし、問題の早期発見に努めております。また、関係各部は、コンプライアンス委員会での検討を踏まえ、具体的に対応を行っております。

平成 21 年度上期には、コンプライアンス委員会を計 7 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

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、札幌北洋ホールディングスもしくは銀行へ、平成 22 年度を目途として、第三者により構成される「経営諮問委員会（仮称）」や社外取締役制度等の導入を、引き続きの検討課題としてまいります。

(5)情報開示の充実のための方策

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は、四半期決算報告、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

平成 21 年 9 月期における実績

平成 21 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、%)

	20/9期 実績(始期)	21/9期 計画	21/9期		
			実績	計画対比	始期対比
信用供与の残高 (a)	17,427	17,828	18,482	+ 654	+ 1,055
総資産 (b)	71,849	72,050	71,133	917	716
割合 (a)/(b)	24.25	24.74	25.98	+ 1.24	+ 1.73

(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。

なお、20/9 期の計数は、北洋銀行と旧札幌銀行の合算値です。

平成 21 年度上期の中小規模事業者等に対する信用供与は、計画比+654 億円、計画の始期（平成 20 年 9 月期）対比+1,055 億円と、大幅に増加いたしました。

主な増加要因は、第一に、平成 21 年 6 月に営業力の強化を目指し本部組織を改編し、中小規模事業者等向け営業推進体制や、経営改善支援体制を強化したことが奏功してきたことがあります。特に、旧札幌銀行との合併に際し、借入シェアの調整を行われたお客さまに対し、営業店融資・渉外の増員や、大・中規模法人店への営業店部長職の新規配置等の施策も実施し、全店を挙げてきめ細かなフォローを行ってまいりました。

第二に、緊急保証制度の活用をはじめ、特別ファンドなど各種戦略商品の推進により、中小規模事業者の資金需要に的確にお応えすることが出来たことが要因と認識しております。

第三に、これらの戦略商品を活用した法人取引先の新規開拓や、創業・新事業開拓に対する支援を強化したことにより、中小規模事業者の取引先企業総数は 33,181 先と、計画比 581 先の増加となったことにより、中小規模事業者等への信用供与額が増加いたしました。取引先企業数の増加は、小口分散化が図れるとともに、幅広い業種に対する信用供与額の増加となり、信用

コストの抑制ともなっております。

総資産は、貸出金が計画比約 1,500 億円増加した一方、リスク削減に向け有価証券の売却を進めたこと等により、総資産が計画比 917 億円となりました。

以上の結果、中小規模事業者等向け信用供与額の総資産に占める割合は、計画比+1.24 ポイントの 25.98%となりました。

今後も、お客さまとのリレーションを一層密にし、的確な情報収集・提供するという、地域密着型金融の基本取組姿勢の継続・推進を通じ、道内中小規模事業者に対する円滑な金融サービスの提供を続けてまいります。

【緊急保証制度保証承諾累計額(平成21年度上期)】

21年4月	21年5月	21年6月	21年7月	21年8月	21年9月
99億円	210億円	357億円	470億円	552億円	666億円

信用供与の拡大に向けた取り組み状況

A．平成 21 年度上期の取り組み

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、「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、営業部門の人員を増強し、平成 21 年 4 月以降、札幌市内の法人推進店・地方ブロック店に融資・渉外担当者を 38 名増員したほか、札幌市内のローンプラザ中心に計 21 名を配置いたしました。

また、大・中規模法人店に、5 名の営業店長経験者を営業店部長職として配置し、お客さまとのコミュニケーションの深度を一層増すことにより、お客さまの課題やニーズの深部に渡る発掘に努めております。

加えて、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」の実践に取り組むため、例えば私募債や債権流動化、事業承継支援先の対象基準を変更し、提案対象先を大・中堅先から中小規模事業者に拡大いたしました。

このほかには、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、および商品・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。

これらの取り組みをより確実なものにするため、本部・外部での研修を行ったほか、営業店での勉強会を適宜実施いたしました。また、平成 21 年 6 月に本部組織の改編を実施し、本部での営業店支援態勢を強化いたしました。

B. 今後の取り組み

中小規模事業者向け信用供与の拡大に向け、平成 21 年度下期は、道内のお客さまのニーズにお応えするよう、平成 21 年度上期の取り組みを継続するとともに、特に以下の項目に重点を置き推進しております。

項 目	内 容
ストラクチャード・ファイナンス商品の推進	・対象先拡大による推進 ・本部専門スタッフによる対応 等
アパートローンの推進	・「アパートローンプラザ」の活用 ・新型アパートローンの推進 等
地方公共団体取引の推進	・財投資金等繰上償還債等への取り組み ・PFI等導入支援 等
事業承継支援の強化	・お客さま向けセミナーの開催 ・本部専門スタッフによる対応 等
外為取引の推進	・海外駐在員事務所の活用(中国ビジネスの強化) ・輸出入企業のフォロー 等
地域産業支援の強化	・「農業・食品産業」「ものづくり産業」への重点取組み 等

(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

平成 21 年 9 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、%)

	20/9期	21/9期	21/9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	367	356	471	+ 115	+ 104
経営相談・支援強化	398	427	635	+ 208	+ 237
早期事業再生	3	4	7	+ 3	+ 4
事業承継支援	18	12	17	+ 5	1
担保・保証に過度に依存しない貸出	139	137	191	+ 54	+ 52
合計 (a)	925	936	1,321	+ 385	+ 396
取引先企業総数 (b)	33,494	32,600	33,181	+ 581	313
割合 (a/b)	2.76	2.87	3.98	+ 1.11	+ 1.22

20/9 末実績は、北洋銀行と旧札幌銀行の単体計数を合算しております。

平成 21 年 9 月末では、経営改善支援等取り組み項目のすべてにおいて、計画を上回る実績を上げることが出来ました。一方、お取引企業の総数は、平成 20 年 10 月の北洋銀行と旧札幌銀行の合併により、共通取引先の集約化が進んでいることから、合併前の平成 20 年 9 月末実績よりは 313 先減少しているものの、法人に対する新規貸出先開拓を積極的に進めたことに加え、創業・新事業開拓に対する支援を強化したことなどにより、計画を 581 先上回る 33,181 先となりました。

この結果、取引先企業に対する割合も、計画を 1.11 ポイント上回る 3.98% となりました。

経営改善支援等の取り組みは、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。

引き続き、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

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

平成 21 年度上期は、顧客基盤の拡大を目指し、法人新規開拓に特に注力したことにより、創業・新事業支援先が増加いたしました。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、地方公共団体の制度融資などを活用した結果、計画を 112 件上回る 412 件の創業・新事業支援を行うことが出来ました。

また、産学官連携による支援仲介では、当行主催の個別技術相談会の開催などを通じ、道立工業試験場、(財)十勝圏振興機構との連携の強化、および中小規模事業者からの IT 活用に関するご相談に対しては、経済産業省からの専門家派遣支援などを行い、産学官支援機関との連携強化を図りました。

これらの取り組みにより、計画を 115 件上回る 471 件の実績となりました。

下期においても、信用保証協会との連携強化や、当行独自の中小企業への助成制度「北洋銀行ドリーム基金」「地域密着型金融推進ファンド」のほか、「北洋ベンチャーファンド」「札幌元気ファンド」など各種ファンドを通じた企業育成に引き続き取り組むことにより、創業・新事業の支援に注力してまいります。また、産学官連携による支援など、中小規模事業者のお客さまに対し、資金と情報のご提供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

営業店向け「経営改善計画書策定マニュアル」の活用が定着し、お客さまの経営改善計画の策定ご支援件数が 450 件の実績となるなど、大幅に増加いたしました。

また、本部の経営コンサルティング専門部署である「ほくようビジネス金融センター」での経営コンサルティング先も 3 件となるなど、着実な成果を挙げております。このほかにも、中小企業基盤整備機構や、北海道中小企業支援センター等との連携や、ご相談の内容に応じ、適宜弁護士、公認会計士、税理士、経営コンサルタント等、外部専門家の紹介などを通じ、お客さまの経営上の問題解決を積極的にご支援しております。

行内ビジネスマッチングも、平成 21 年度上期に 2 回実施した当行主催の商談会・技術相談会「ものづくりテクノフェア」等を通じ、情報のご提供や産学官の連携のご支援が出来、計画を大きく上回る 34 件の商談が成立いた

しました。

アパート経営の相談については、平成 21 年 8 月に「アパートローン札幌東プラザ」を開設し、アパートローン経営専門のプラザが札幌市内 2 ヶ所となりました。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う態勢を強化いたしました。

下期においても、当行独自の商談会として昭和 59 年より継続している「インフォメーション・バザール」の東京開催や、札幌市内 2 ヶ所に増設した「アパートローン・プラザ」での賃貸住宅経営のご相談などを通じ、お客さまの経営支援を行ってまいります。

平成 21 年 12 月の「中小企業金融円滑化法」の施行も踏まえ、営業店融資・渉外担当の増員などを通じ、お客さまとのリレーションをこれまで以上に密にすることに加え、これまでの経営改善支援事例を分かりやすく営業店に還元し、お客さまの経営上の問題点を早期に発見するポイントや、その解決策の共有化などを行っていくことにより、本支店一体となり、お客さまの経営改善計画策定のご支援や、本部専門スタッフによる情報提供を継続してまいります。

C. 早期の事業再生に資する方策

平成 21 年 6 月にお客さまの事業再生をご支援する「経営改善支援室」を設置し、専門スタッフによる取り組みを強化したほか、中小企業再生支援協議会との連携強化により、計画を上回る早期事業再生のご支援が出来ました。

下期においても、「経営改善支援室」の専門的なノウハウの活用を中心に、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、中小企業再生支援協議会や整理回収機構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。

また、平成 21 年 12 月の「中小企業金融円滑化法」の施行も踏まえ、お客さまの経営の実態をよくお伺いさせていただき、経営改善計画の策定をご支援するとともに、同計画に沿って既存貸出の条件変更等も柔軟に対応してまいります。

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り、本部 M&A チームによる相談先が 14 件、M&A アドバイザリー契約先が 3 件となるなど、事業承継や M&A のご相談が増加いたしました。

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、下期においては、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融資の促進

私募債や債権流動化、動産・債権担保融資の対象先を拡大し、幅広くご提案を行うことにより、多様な資金調達手段をご提供いたしました。また、当行内においても勉強会の開催を行うなど、より幅広いお客さまへのご提案が出来る態勢を整えました。

私募債は、従来大型店での取り扱いが中心でしたが、上記対象先の拡大や行内勉強会の成果が現れ、小型店での取り扱いが増加し、裾野が広がってまいりました。

また債権流動化では、小口の調剤報酬債権の流動化や、長期債権（オートローン・リース債権）の流動化を新たに開発し、ご提供いたしました。

この結果、担保・保証に過度に依存しないご融資の提案先が、計画比 54 件増の 191 件となりました。

また、PFI への理解を深めていただくため、地方公共団体向けや民間事業者向けに勉強会を開催し、ニーズの発掘にもつなげております。平成 22 年度上期では、旭川市における小学校整備 PFI 事業など、2 件の PFI 契約を行っております。

下期においても、私募債・債権流動化などの基準変更による対象先の拡大を受け、幅広いお客さまに多様な資金調達手段のご提案を行ってまいります。また、当行の強みである第 1 次産業向け ABL の推進も継続してまいります。

F.その他北海道経済の活性化に資する取り組み

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。

今般、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、取締役会の指示のもと、特命担当役員を委員長とする「金融円滑化委員会」を設置するとともに、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いたしました。

併せて、当行へのご相談等にあたり、速やかに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。

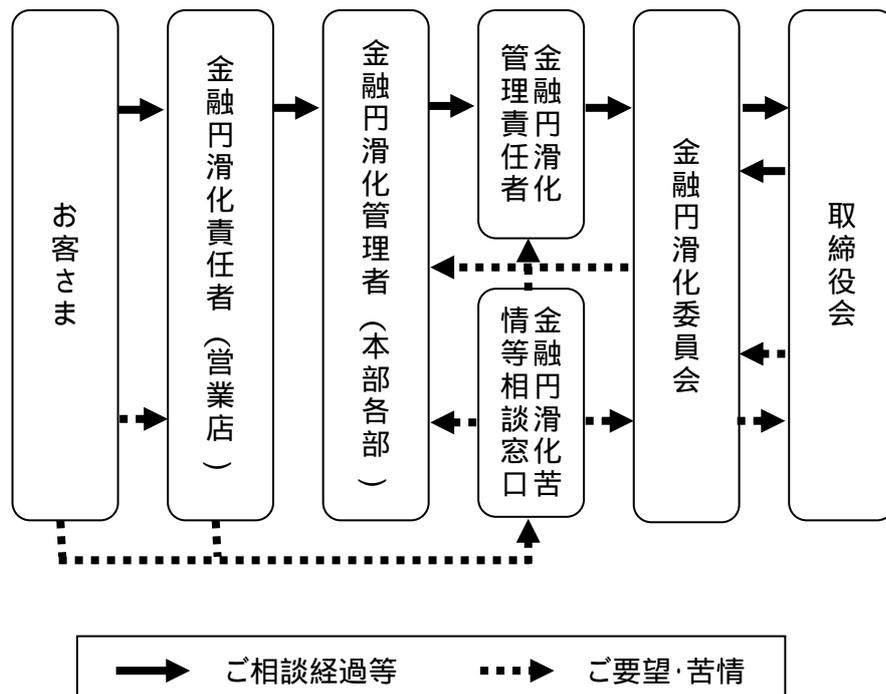
当行は、今後も必要に応じて方針の見直しを行うとともに態勢の強化を図りながら、全行一丸となって地域金融の一層の円滑化に取り組んでまいります。

具体的な取り組み

- ・法の制定に先駆け平成 20 年 5 月から設置している「住宅ローンご返済相談窓口」の態勢を、平成 21 年 4 月から拡充し、土・日・祝日もご相談を受け付ける態勢といたしております。

- ・平成 20 年に引き続き、中小企業・個人事業主のお客さまの年末の資金繰り、ならびに住宅資金のご相談に幅広く対応するため、12 月の全土・日曜日に道内 23 ヶ所に「休日融資相談窓口」を設置するとともに、ご相談専用のフリーダイヤルもご用意いたしました。
- ・経営改善計画等の策定にあたり、実現可能性や課題の解決などについてお打合せをさせていただき、場合によってはお客さまと一緒に計画を策定させていただきます。
- ・当行以外の金融機関からお借入がある場合、それらの金融機関と連携して対応を進めてまいります。
- ・経営改善計画等の進捗状況に応じて、商材斡旋等の経営サポートや、業績改善に向けたアドバイス等をさせていただくよう努めてまいります。
- ・お借入条件の変更にあたっては、お客さまが将来にわたって無理のないご返済が可能となるよう、お客さまの状況を勘案し、対応させていただきます。

【金融円滑化にかかる組織態勢】



6. 利益又は剰余金の処分の方針

平成 21 年 9 月期において、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への普通株式配当、ならびに優先株式配当は、実施いたしませんでした。なお、株式会社札幌北洋ホールディングスは、普通株式 1 株あたり 1.5 円の間配当を実施いたします。

平成 22 年 3 月期においては、優先株式に対する配当は実施する予定です。

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)リスク管理態勢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

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

バーゼル 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。さらに、オペリスクについて、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、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リスク管理を指向してまいります。

- ・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および北洋銀行では、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」の締結および「グループ運営規程」により、重要な業務の決定については札幌北洋ホールディングスが管理し、随時報告を受ける体制としております。

当行では、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