

経営強化計画の履行状況報告書

平成23年6月



目 次

1.平成 23 年 3 月期決算の概要	
(1)経営環境	1
(2)決算の概要	1
2.経営改善に係る数値目標の実績	
(1)コア業務純益の改善幅	5
(2)業務粗利益経費率の改善幅	5
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	6
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の体制の強化のための方策	18
(2)リスク管理の体制の強化のための方策	
信用リスク管理強化のための方策	18
市場リスク管理強化のための方策	19
(3)法令遵守の体制の強化のための方策	19
(4)経営に対する評価の客観性の確保のための方策	20
(5)情報開示の充実のための方策	20
5.中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他の北海道経済の活性化に資する方策の進捗状況	
(1)中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画の進捗状況	21
(2)北海道経済の活性化に資する方策の進捗状況	26
6.利益又は剰余金の処分の方針	32
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	33

1. 平成 23 年 3 月期決算の概要

(1) 経営環境

当行が基盤としている北海道の経済情勢は、海外経済の改善などを背景としたゆるやかな持ち直しの動きがみられたものの、雇用情勢が厳しい状況が続くなど、回復ペースはごく緩やかなものとなりました。また、平成 23 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災の発生後は外国人観光客が減少するなど基幹産業である観光関連をはじめ幅広い業種で需要の落ち込みが懸念され、先行きの警戒感が強まりました。

このような経済環境のもと、当行は営業基盤である地元北海道の中小企業に対し、平成 21 年 12 月に施行された金融円滑化法への対応と併せ、金融仲介機能を発揮した中小企業への安定的かつ円滑な資金提供を行うとともに、お取引先企業のライフサイクルに応じたコンサルティング機能の充実など地域密着型金融の推進に取り組んでまいりました。

当行では、「経営強化計画」の着実な履行により、一人ひとりのお客さまとのリレーションシップを強化し、地域経済をしっかりとサポートするとともに、自らの効率化や人材の活性化などの変革を加速することによって、お客さまや当行の営業基盤である北海道とともに持続的成長を実現してまいります。

(2) 決算の概要

A. 主要勘定(未残)

(単位:億円)

	22/3末 実績	22/9末 実績	23/3末 実績	対比	
				22/3末対比	22/9末対比
資金量	68,331	66,926	68,415	+ 83	+1,488
貸出金	52,428	51,770	52,284	143	+514
有価証券	15,145	15,538	14,951	193	586

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 8,415 億円となり、前年比で+83 億円、年率 0.1%の増加となりました。主体別の増減内訳では、法人預金は+120 億円、個人預金は+116 億円となり、公金・金融預金は 153 億円の減少となりました。

(b) 貸出金

貸出金は5兆2,284億円となり、前年比で143億円、年率0.2%の減少となりました。個人向けローンと地方公共団体向け貸出が増加した一方、法人向け貸出については、道内景気の低迷による企業業績の悪化の影響もあり、前年比630億円の減少となりました。

(c) 有価証券

有価証券残高は1兆4,951億円となり、有価証券相場下落により時価が減少したことに加え、価格変動リスクの高い有価証券の削減を進めたことで、前年比193億円の減少となりました。

B. 収益状況 (計数は別表1に記載)

平成23年3月期は、市場金利の低下を背景として、預金金利の低下により調達コストが減少した一方、価格変動リスクの高い有価証券を売却したことに伴う投信解約損の計上など有価証券利息配当金の減少等により、資金利益が前年比61億円の922億円となりました。

役務取引等利益は、個人年金保険等の販売が順調に推移したものの、有価証券市況の低迷により投資信託の販売が計画を下回ったことなどから、前年比2億円の147億円となりました。この結果、業務粗利益は前年比54億円の1,100億円となりました。

経費は、旧札幌銀行との合併・システム統合による土地建物賃借料・機器賃借料・通信交通費等の削減が進んだ一方、「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)の竣工に伴う減価償却費等の増加や、キャッシュ&クレジットICカード「clover」の会員増加に伴う業務委託費の増加により、前年比+21億円の761億円となりました。

この結果、コア業務純益は、前年比99億円の317億円となりました。

信用コストにつきましては、金融円滑化法や緊急保証制度などの政策効果もあって、道内の企業倒産件数は減少しているものの、震災の影響で経済の先行き不透明感が増したため、信用コストを保守的に見積もった結果、前年比+6億円の106億円となりました。

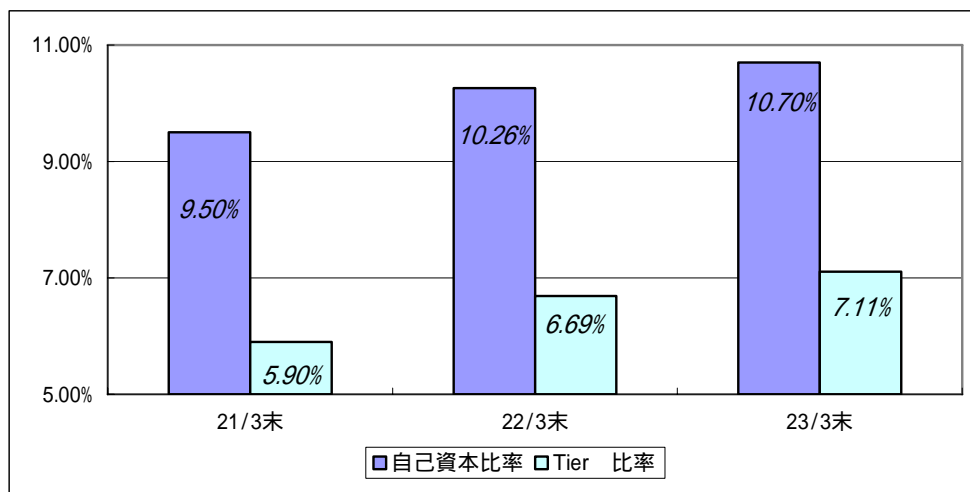
以上により、経常利益は前年比59億円の262億円となりました。

また、当期純利益は、将来課税所得の見積額を保守的に見直したことから、法人税等調整額を113億円計上したため、前年比178億円の124億円となりました。

C. 自己資本比率の状況

平成23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、10.70%となり、前年比0.44ポイント上昇しました。

【自己資本比率(当行単体)の推移】



D. 不良債権の状況

平成23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155億円の1,799億円となりました。また、部分直接償却後の開示債権比率は2.61%となり、前年比0.14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)

	22/3末 実績	23/3末	
		実績	22/3末対比
破産更生等債権	772	686	86
危険債権	822	793	28
要管理債権	360	319	40
合計	1,955	1,799	155
部分直接償却後	1,462	1,384	78
開示債権比率	3.65%	3.37%	0.28%
部分直接償却後	2.75%	2.61%	0.14%

【別表1】

(単位:億円)

	22/3期	23/3期	23/3期		
	実績	計画	実績	22/3期比	計画対比
業務粗利益	1,155	1,165	1,100	54	64
資金利益	983	998	922	61	76
うち貸出金利息	913	945	868	45	76
うち預金・譲渡性預金利息	99	104	50	49	53
役務取引等利益	150	166	147	2	18
その他業務利益	21	0	30	+ 9	+ 30
うち国債等関係損益	1	0	22	+ 23	+ 22
経費	740	790	761	+ 21	28
うち人件費	305	315	309	+ 3	5
うち物件費	378	430	409	+ 30	20
一般貸倒引当金繰入額	7	0	3	10	3
業務純益	407	375	342	65	32
コア業務純益	416	375	317	99	58
臨時損益	85	190	79	+ 5	+ 110
うち不良債権処理損失額	92	200	109	+ 17	90
(参考)信用コスト	99	200	106	+ 6	93
うち株式等関係損益	10	0	20	+ 9	+ 20
経常利益	322	184	262	59	+ 77
当期純利益	302	115	124	178	+ 9

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	23/3期 計画	23/3期		
				実績	計画対比	始期対比
コア業務純益	235	351	375	317	58	34

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。

平成23年3月期のコア業務純益は、計画比 58億円の317億円となりました。「ローンプラザ」による推進や各種キャンペーン等が奏功し、個人向けローンの残高は増加しましたが、資金需要の弱さから法人向け貸出残高が減少しており、市場金利の低下と相俟って貸出金利息が計画を下回ったことに加え、価格変動リスクの高い有価証券の売却を進めたことにより、資金利益が計画を76億円下回りました。

一方、経費については、合併・システム統合による効率化を進めたことにより、土地建物賃借料・機器賃借料・通信交通費等の物件費が計画を下回っており、経費全体では計画比 28億円と削減が図られました。

以上により、平成23年3月期は、計画策定時よりも市場金利の低下が進んだことに加え、価格変動リスクの高い有価証券の売却により、コア業務純益は計画を下回りました。平成23年3月期の実績を踏まえ、平成23年上期からは中小規模事業者向け信用供与の拡大に加え、経費の一層の削減に取り組むことにより、計画の着実な履行に努めてまいります。

(2) 業務粗利益経費率の改善幅

(単位:億円、%)

項目	20/9期実績 (始期の水準)	23/3期 計画	23/3期		
			実績	計画対比	始期対比
経費 a (機械化関連費用除く)	315	600	613	+ 13	17
業務粗利益 b	424	1,165	1,100	64	+ 252
業務粗利益経費率 (a/b)	74.39	51.49	55.72	+ 4.23	18.67

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期末実績は、北洋銀行と旧札幌銀行の単体計数を合算しております。

始期の水準は半期ベースのため、22/3期における「始期対比」は、始期の水準を2倍して比較しております。

平成 23 年 3 月期の業務粗利益は、資金利益が計画策定時よりも市場金利が低下していることを主因として計画を 76 億円下回ったことに加え、価格変動の高い有価証券を売却したことに伴う投信解約損の計上など有価証券利息配当金が減少したことなどにより、計画比 64 億円の 1,100 億円となりました。

一方、機械化関連費用を除く経費は、合併・システム統合による土地建物賃借料・通信交通費等の削減が進んだ一方、「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)の竣工に伴う減価償却費等の増加や、キャッシュ&クレジット IC カード「clover」の会員増加に伴う業務委託費の増加により、計画比+13 億円の 613 億円となりました。

この結果、業務粗利益経費率は、計画を 4.23 ポイント上回る 55.72%となり、計画を下回りました。

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

当行は平成 21 年 3 月に策定しました「経営強化計画」に沿って、地元北海道の中小規模事業者適切かつ迅速な資金供給を行うなど、金融仲介機能の積極的な発揮に取り組んでまいりました。

具体的には、金融仲介機能の積極的な発揮に向けて、一層の財務・収益体質の改善を図るべく、以下の 4 項目に重点的に取り組みました。

- A. 金融仲介機能の強化等によるトップライン収益の向上
- B. 経費削減の徹底
- C. 信用コストの削減
- D. 適切な有価証券ポートフォリオへの転換

A. 金融仲介機能の強化等によるトップライン収益の向上

当行はリレーションシップを重視した営業推進態勢の強化策として、本部のスリム化による営業人員余力を創出し、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、金融仲介機能の積極的な発揮により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、経営改善のご支援を行うことを通じ、トップライン収益の向上に取り組んでまいりました。また、お客さまの様々なニーズに応える本部専門部署を設置し、地域経済の活性化に向けて専門性の高い分野での幅広い事業支援を行っております。

具体的な対応としては、平成 21 年 6 月に、営業推進体制・経営改善支援体制・事務管理体制の強化を目的として、本部組織を改編しました。特に、中小企業取引の推進に向けては、営業推進部門を横断的に統括する「営業

推進統括本部」の下、マーケット別の「リテール部」「法人部」を設置し、多様化・高度化・専門化するお客さまのニーズに対応する体制としました。また、融資第一部内に「経営改善支援室」を新設し、お客さまの経営改善を支援する態勢を整えました。

さらに、平成 22 年 7 月には個人資産運用相談態勢を一層強化するため、本部リテール部直轄の「コンサルティングセンター」を設置し、本部直轄による専門性の高いサービスの提供を行っているほか、平成 23 年 4 月からは、計 18 カ店において、預り資産営業を専門に担当とする「コンサルティング課」を新設し、態勢面を整え、お客さまへの適切な商品・サービスのご提供に努めてまいります。

(a)各主体共通の取り組み

ア.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 月から平成 23 年 1 月までに 43 カ店実施）、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配置しており、営業部門全体として平成 23 年 4 月 1 日までに延べ 139 名を増員しております。特に平成 22 年度からは、当行において成長分野と位置づけている医療分野に専担者 6 名を配置し積極的に取り組んでおります。

新たに投入した営業人員により、お客さまとの密接な関係構築を図り、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】

(平成23年4月1日現在)

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	52名
ローンプラザ等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	32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	29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・中規模営業店に法人担当部長を配置	13名
医療・介護・福祉分野専担者の新設	本部専担者に加え、医療推進店を選定し、専担者を配置	6名
延べ増員数		139名

増員人数は、平成21年4月から平成23年4月までの延べ人員となっております。

イ.人材の育成

「提案型渉外」の実践に加え、リーディングバンクとして「選ばれる銀行」の実現に向け、職員の能力を最大限引き出すため、人材育成に関する態勢面の整備について継続的に取り組んでおります。

特に平成22年度は、中小規模事業者に対する円滑な金融仲介機能の発揮、および信用コストの圧縮も研修のメインテーマに選定し実務能力の向上に取り組みました。

具体的には、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「融資トレーニー」制度を実施しており、平成22年度12名(うち女性4名)、平成23年度には既に4月に5名(うち女性2名)を本部審査セクションに1年間配属しております。

また、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、平成22年度上期延べ230名、下期延べ203名が受講したほか、平成23年1月には女性融資担当者の育成を目的とした『融資スキルアップ研修【女性対象】』を実施し21名が受講しま

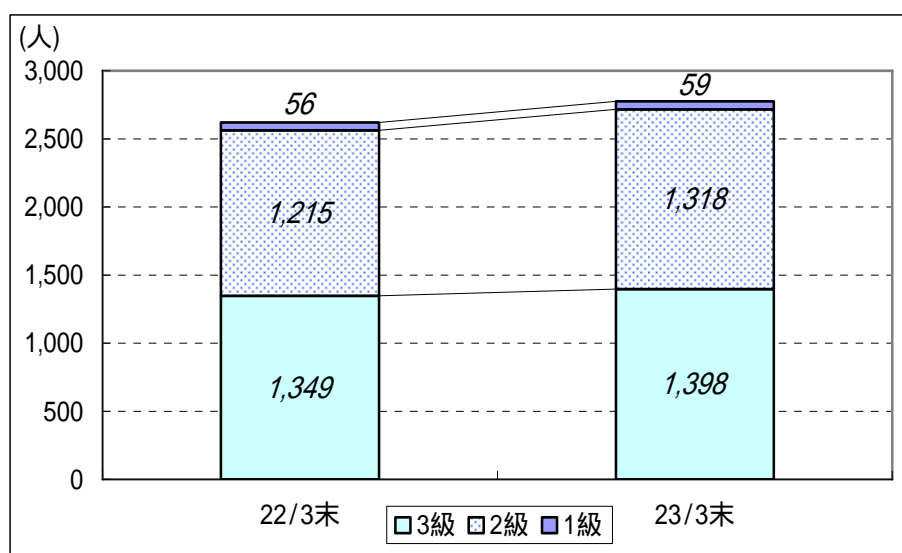
した。

こうした研修に加え、本部専門スタッフが講師として営業店に出向き、ストラクチャード・ファイナンスや外為取引等、他行との差別化商品・サービスの研修を行う『出前塾』を平成22年度は計8回実施し、延べ663名が参加しております。

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23年3月末時点において、平成22年3月末比155名増加の2,775名となったほか、中小企業診断士は同2名増加の28名となりました。

このような研修を通じ、金融の円滑化に資する人材の育成を行い、顧客対応能力の更なる向上に努めることで、お客さまに「選ばれる銀行」を目指してまいります。

【FP資格取得者数の推移】



(b)法人取引の取り組み

ア. 中小企業取引推進室の設置

中小企業取引全般を推進するため、平成21年6月に法人部内に「中小企業取引推進室」を設置しました。平成22年5月には、これまで兼務者が担当していた中小企業取引推進室長を専任者に変更し、態勢を強化しました。

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。

法人部

経営者の高齢化や後継者不在を理由とする廃業の増加など、中小規模事業者にとって、「事業承継」が重要な経営課題として浮上しております。

当行では、こうしたニーズを背景に、平成 21 年度下期より、「事業承継支援業務」を重点項目として位置づけ取り組んでおり、事業承継支援等の専門部署として法人部内に「事業承継・M&A チーム」を設置し、専門的なご相談・ご提案を行うとともに、公認会計士・税理士等の外部専門家とも連携を図り、様々なご提案を行っております。

具体的には「法人部」内に事業承継専担で 6 名を配置し、推進態勢を強化したほか、高度な専門性を有する監査法人など 6 先と提携し、コンサルティング機能の充実を図っております。また、「事業承継・M&A チーム」による本部渉外の実施や顧客向け事業承継セミナーの開催などにより、事業承継ニーズの獲得に取り組んでおります。

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。

また、平成 22 年 4 月からは、環境配慮型企業向け私募債「北洋エコボンド」の取り扱いを開始し、平成 22 年度下期で 54 億円の成約、平成 22 年度通期では 108 億円の成約に至っており、多くの環境配慮型企業のお客さまにご利用いただいております。

国際部

道内の中小規模事業者の更なる成長を図る上で、海外展開に活路を求めることは、益々重要なポイントになっております。一方、道内の中小規模事業者にとっては、単独で海外市場を拡大するには、ノウハウ・資金・人材等の面で多くの困難が伴います。こうしたことから、当行では中国を中心とした海外展開に必要なノウハウ、資金、人材等の面で支援体制を構築し、お取引先の様々なニーズに応えるサービスの提供に取り組んでおります。

具体的には、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、平成 23 年 2 月に北海道機械工業会と連携し、「日中ものづくり商談会 上海 2011」に参加しました。

また、平成 22 年 11 月には、中国大連市において最大のネットワーク

を持つ「大連銀行」と業務協力協定を締結しました。「大連銀行」との協定締結を通じて、ビジネスパートナーの紹介や、金融・法令・貿易関連の情報提供、大連銀行への視察などを行い、道内企業と大連市との経済交流、貿易促進の一層の強化を目指しております。

さらに、平成 23 年 3 月には、道内企業の海外進出支援をより一層強化すべく、国際部「中国デスク」から「アジアデスク」へ発展的に改称し、専門人員を 2 名増員したほか J E T R O シンガポールセンターへの職員派遣、香港貿易発展局との連携などアジア全域での情報提供力の強化に取り組んでおります。

地域産業支援部

製造業の弱い北海道の産業構造において、道内経済の活性化には、「ものづくり産業」の育成強化は不可欠となっております。当行では、平成 19 年から、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、道内製造業の底上げをサポートしており、ビジネスマッチングによる販路拡大のほか産官学連携に取り組んでおります。

また、道内の基幹産業である「農業・食品産業」をフードビジネスと捉え、川上（生産）・川中（加工）・川下（販売）の各フェーズで最適な支援を実施しており、道内の豊かな地域資源を活かした、「道産食品の商品力の強化」と「強固な商流構築」に取り組んでおります。

具体的には、昭和 59 年から当行主催のビジネスマッチング商談会「インフォメーション・バザール」を継続的に開催し、道外企業との販路拡大・商流構築に取り組んでいるほか、平成 22 年度の開催においては、「食」と「観光」の融合を図り、十勝および道南の観光プロモーションを併せて実施しました。

また、「道産食品」における課題として、統合的な商品力強化が急務となっていることから、「道産食品」の「新たな価値創造」＝「商品力強化による付加価値向上」を目指し、平成 22 年度から「食のプロダクト・デザイン」(F P D) 事業に取り組みました。本事業は、当行が委嘱する食の専門家＝「食のプロダクト・デザイナー」の中から技術的課題、プロモーション課題、経営的課題等、課題に応じた適任者を配置し、「道産食品」の商品力強化に向けて適切なアドバイスを受けられる仕組みであり、食品加工を行う企業の 課題抽出、 課題解決、 効果測定（販路支援）の 3 ステップによるトータル支援を行うものです。

このほか、道内中小企業が行なう新技術・新製品の研究開発に対し「北洋銀行ドリーム基金」による助成支援を継続しており、平成 22 年度においては、助成先を 5 先（昨年度 3 先）に増枠し、「環境・省エネ」に対する助成を強化しました。

【平成22年度の主な当行主催の商談会等】

名 称	内 容
インフォメーション・バザール (北海道産食品の商談会)	<ul style="list-style-type: none"> ・インフォメーションバザール in Tokyo (H22/9/2～3) ・出展企業 145社 ・来場者数 延べ約4,000名 ・インフォメーションバザール in Kansai (H23/2/17) ・出展企業 106社 ・来場者数 約400名
食のプロダクト・デザイン	<ul style="list-style-type: none"> ・道内の素材・食材の生産者を対象に、道内外の食の専門家がアドバイスを実施。 ・東京・札幌・旭川で開催。
ものづくりテクノフェア	<ul style="list-style-type: none"> ・開催日 H22/8/30 (札幌開催) ・出展企業 132社 ・来場者数 約3,200名 ・道内のものづくり企業を対象とした大規模展示型商談会。
個別技術相談会	<ul style="list-style-type: none"> ・公的研究機関と連携し、中小企業の技術的課題を解決する相談会。 ・札幌・室蘭・旭川で開催。

融資第一部

平成21年6月に経営改善支援と早期事業再生の取り組み強化を目的に融資第一部内に「経営改善支援室」を設置しており、現在15名体制でお取引先の個々の事情を踏まえた経営改善支援を行っております。

また、個社別の経営改善支援・再生支援への対応のほか、支援能力の向上を図るため営業店のレベルアップに取り組んでおり、行内向け「経営改善支援マニュアル」の制定、取り組み事例などの営業店宛還元、営業店臨店指導および各種研修などを実施しております。

ウ.成長分野支援の強化

当行では、「医療」「環境」等を成長分野と位置づけ、積極的に支援を行っております。

「医療」分野では、医療取引推進専担者の配置、医療法人取引推進店の選定、行内向け研修・顧客向けセミナーの実施等の施策を実施しており、平成22年10月からは医療取引推進専担者を4名配置したほか、平成23年4月に更に2名を配置し態勢を強化しております。

「環境」分野では、平成22年4月から環境配慮型企业向けの私募債「北洋エコボンド」の取り扱いを開始したほか、平成23年2月には日本政策投資銀行との業務協力協定に基づき、道内初となる「環境格付評価」を実施

し、同評価を受けて「ほくよう環境配慮型融資」を取り扱いました。

また、平成 22 年 10 月からは、日本銀行の成長基盤支援資金の活用を視野に入れた総額 700 億円の「北洋成長基盤強化ファンド 飛翔(はばたき)」の取り扱いを開始しました。「医療」「環境」「事業承継」「観光」「農林水産」「国際」分野を中心に、長期・低利・固定金利での資金をご提供することにより、お客さまの成長基盤の強化に取り組んでおります。

(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 22 年度は、休日も営業しているローンプラザを、札幌市外に初めて千歳市に開設し(「千歳ローンプラザ」)、合計で 6 ヶ所に増設しました。また、各営業店において「休日ローン相談会」を計 5 回、延べ 418 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 22 年 7 月に北洋大通センター内に本部直轄の組織である「コンサルティングセンター」を設置したほか、「ローンプラザ」「アパートローンプラザ」「コンサルティングセンター」に 32 名の専門スタッフを配置し、これまで以上に幅広いローンサービスのご提供と、質の高い資産運用サービスのご提供を図る態勢を整備しました。

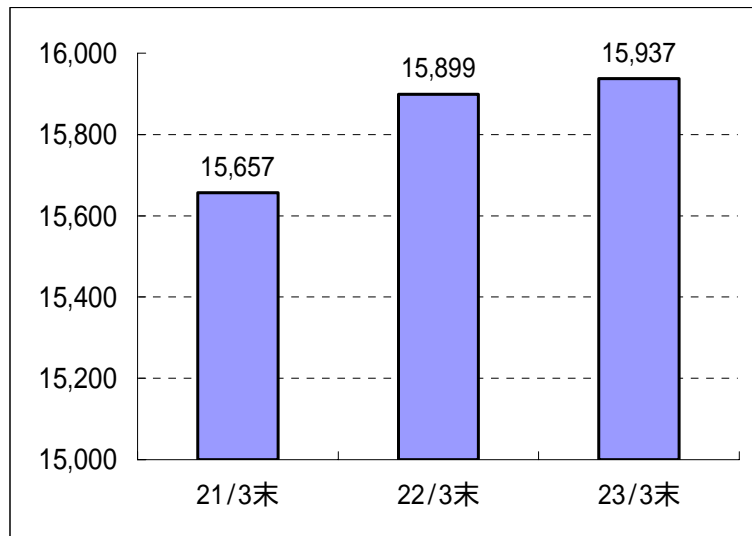
そのほか、これまでに住宅ローン等をお借り入れいただいているお客さまへのサポートとして、平成 20 年 5 月に住宅ローンの返済方法についてのご相談窓口を設け、休日もご相談を受け付ける態勢を整えております。

こうした取り組みにより、個人向けローンの貸出残高は每期堅調に増加しており、トップライン収益の増強に寄与しております。

ローンプラザ	28ヶ所
うち休日営業	6ヶ所
アパートローンプラザ	1ヶ所

【個人向けローンの残高推移】

(単位:億円)



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・保険の取扱商品を拡充したほか、預かり資産推進専担者 29 名(前年比+4 名)を札幌市内支店中心に配属するなど、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。

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、個人年金保険等の取り扱いが順調に伸張しました。

【預かり資産の推移】

(単位:億円)

	22/3期	23/3期	22/3期対比
	実績	実績	
預かり資産	5,282	5,198	83
公共債保護預かり	3,530	3,568	+37
投資信託	1,751	1,630	121
個人年金保険等	1,635	2,222	+ 586

(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取り扱いに積極的に対応した結果、平成 23 年 3 月末の地方公共団体向け貸出金は 1 兆 799 億円となり、前年比 540 億円と大幅に増加しました。当行は北海道・札幌市をはじめとした地方公共団体に対する積極的な資金供給を行うことにより、地域の社会資本整備や地方財政の安定化に取り組んでおります。

また、こうした地方公共団体への貸出等は、地域の社会資本整備につながるだけでなく、地元中小企業の活性化や地域経済への貢献が見込まれるものであり、間接的に地域経済活性化に貢献するものと考えております。

B. 経費削減の徹底

平成 23 年 3 月期の経費は、前年比 21 億円増加の 761 億円となりました。

人件費は、前年比 3 億円増加の 309 億円となりました。これは、平成 21 年度は賞与支給率を引き下げたため、賞与引当金に戻りが発生しましたが、平成 22 年度はその効果がなくなったことによるものです。

物件費は、前年比 30 億円増加の 409 億円となりました。合併・システム統合により土地建物賃借料・機器賃借料・通信交通費・機器保全費等の削減が進みました。一方、キャッシュ&クレジット IC カード「clover」の会員数増加に伴い業務委託費が増加したほか、「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、減価償却費・移転費用等のプロジェクト関連経費が 24 億円増加した結果、前年実績を上回りました。

平成 23 年度以降は、現在進めている営業店端末の更新、次期システムの開発負担等が増加してまいりますが、以下の方策等により経費の抑制を図ってまいります。

第一に、平成 20 年 10 月の合併以降行ってきた 43 カ店の店舗統合が、平成 23 年 1 月で完了したことから、業務委託費の削減や遊休資産の売却など一層の物件費削減を図ってまいります。また、店舗統合から創出された人員の再配置により、トップライン収益の増強も行ってまいります。

第二に、従来から BPR (業務プロセスの抜本的な見直し) に取り組んでまいりましたが、不採算商品・サービスからの撤退も含め、一層の業務効率化を行ってまいります。

【経費実績】

(単位:億円)

経費	22/3期 実績	23/3期 実績	22/3期対比
経費	740	761	+ 21
うち人件費	305	309	+ 3
うち物件費	378	409	+ 30
うち通常物件費	350	357	+ 7
うちプロジェクト関連経費	28	52	+ 24
うち税金	55	42	13

C.信用コストの削減

平成 22 年度は、金融円滑化法や緊急保証制度などの政策効果もあり、道内における企業倒産は落ち着いた動きとなりました。一方、平成 23 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災の発生後は外国人観光客が減少するなど基幹産業である観光関連をはじめ幅広い業種で需要の落ち込みが懸念され、先行きの警戒感が強まりました。

このような状況を背景として、平成 23 年 3 月期の信用コストは、新規倒産発生件数およびランクダウンの減少等があったものの、震災の影響により経済の先行き不透明感が高まったことを考慮して、信用コストを保守的に見積もったところ、106 億円と前年比 6 億円増加しました。

信用コストの削減に向け、当行では以下の 3 点に重点的に取り組んでおります。

第一に、データ分析の強化を図り、その結果を審査に反映させる態勢を整えました。平成 22 年 6 月の本部組織改編により、融資審査部門である融資第一部内に「与信企画室」を設置し、貸出分析結果を直ちに審査に活用できる態勢としました。

第二に、お客さまの経営改善、金融円滑化への取り組みを強化しております。平成 21 年 6 月に融資第一部内に設置した「経営改善支援室」が中心となり、経営改善支援によるランクアップや、金融円滑化による延滞等の抑制を通じ、お客さまの業況改善を支援しております。

第三に、モニタリングの強化を図っております。特に、大口与信先や特定業種先について、融資・渉外人員の増強による顧客接点の増加や、「業種別マニュアル」の改定による業種別審査の強化等を通じ、モニタリングを重点的に実施し、お客さまのきめ細やかな実態把握に努めております。問題点の早期発見、早期対応により、お客さまの経営改善を図り、信用コストの圧縮を図っております。

【信用コストの構成推移】

(単位:億円)

	22/3期 実績	23/3期 実績	22/3期対比
信用コスト計	99	106	6
新規倒産・ランクダウン	183	139	44
最終処理・担保下落	39	23	16
回収・ランクアップ()	98	62	36
貸倒実績率の変動	24	5	29

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、計画的にローリスクポートフォリオに移行しております。

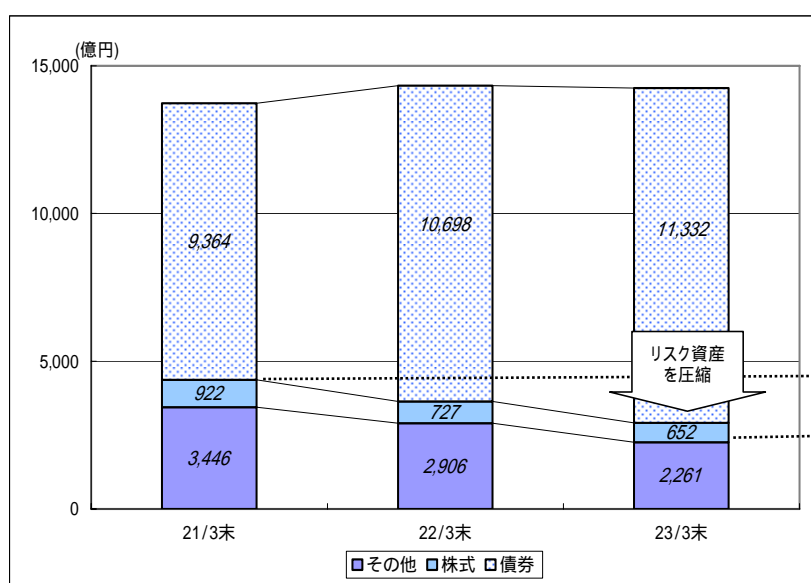
平成 22 年度では、海外資産・株式を中心に約 719 億円の圧縮を進め、国債を中心とする国内債券へ転換しました。これにより、保有有価証券のうち、約 8 割が国内債券となり、価格変動リスクを抑制しました。一方、債券中心のポートフォリオに転換する中で、債券デュレーションの調整等により、金利リスクのコントロールにも留意しております。

有価証券の売却・購入にあたっては、四半期ごとにポートフォリオ計画を見直し、同計画に基づき企画担当・運用担当・リスク管理担当の各役員が出席する「有価証券運用会議」において、週次ベースで協議・決定しております。

また、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 月には市場リスク計測の信頼性・正確性を高めるため、保有期間や観測期間等の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に為替リスクを含めた他、過去のストレス事象をシナリオに採用し、信用リスクも併せた統合ストレステストを実施するなど、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。

【その他有価証券のポートフォリオ推移(取得原価)】



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、従来から検討を進めていた社外取締役について、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において制度を導入し、平成22年6月に2名を新たに選任しました。また、株式会社札幌北洋ホールディングスでは、監査役を1名増員し5名態勢としました。これにより、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ました。

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」を設置しました。平成23年2月に第一回目の意見交換会を開催しており、以後は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

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、営業店融資・渉外の増員により、お客さまとの接点を増加させるとともに、取り組み事例の情報発信および研修等の実施により、コンサルティング機能の発揮に向けた営業店職員のレベルアップに取り組んでおります。

モニタリングの徹底では、平成21年3月にモニタリング基準の整理・変更を行い、対象先を拡大したほか、「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。また、「業種別マニュアル」の改定等を通じ、業種別審査能力の向上を図っております。

また、経営改善・早期事業再生支援への取り組みを強化することにより、ランクダウンの防止を図っております。

体制面では、平成22年6月に融資第一部内に「与信企画室」を新設し、営業店を通じたお客さまのお取引情報等を直ちに施策に活かし、リスク管理の強化を図る体制としました。また、リスク統括部内の「信用リスク管理室」から、資産査定部門を分離・独立させた「資産査定室」を新設し、

資産査定 の 独立性 を より 高めると同時に、信用リスク管理体制の強化を図りました。

また、不良債権の発生防止に向け、これまでの事例の調査・分析結果を各施策に活かすため、従来から実施している「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。具体的な事例とその分析結果を営業店に還元することにより、不良債権の発生を未然に抑制してまいります。

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計画のもと、企画担当・運用担当・リスク管理担当の各役員が出席する「有価証券運用会議」を毎週開催し、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 月には市場リスク計測の信頼性・正確性を高めるため、保有期間や観測期間等の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」に昇格させ、体制の強化を図りました。

また、コンプライアンス委員会は、お客様相談室や監査部、事務統括部などとの連携を一層密とし、お客さまからの苦情・要望、臨店結果等から幅広く問題点の抽出を行い、課題の早期発見に努めております。

平成 22 年度下期には、コンプライアンス委員会を計 6 回実施したほか、「コンプライアンスプログラム」の進捗について、コンプライアンス委員会を経て、取締役会に報告しております。

(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

当行の経営戦略および重要な施策等について、外部の視点から評価・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」の設置を決定し、平成 23 年 2 月に第一回目の意見交換会を開催しました。

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、以後は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、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。

特に平成 22 年度は、北海道内での個人向け IR 活動を充実させ、これまでに札幌、旭川、函館、釧路、帯広の 5 ヶ所にて計 6 回実施しました。

今後もディスクロージャー・ポリシーに基づき、四半期決算報告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。

【平成22年度の主な情報開示】

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)	2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)	8回	札幌・東京
機関投資家向け個別ミーティング	16回	札幌・東京
個人向け説明会	6回	札幌・旭川・函館 釧路・帯広
ディスクロージャー誌	2回	
ミニディスクロージャー誌	2回	
CSRレポート	1回	
四半期決算報告	4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) 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画の進捗状況

平成 23 年 3 月期における実績

平成 23 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、%)

	20/9期	23/3期	23/3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)	17,427	18,240	18,298	+ 58	+ 870
総資産 (b)	71,849	72,850	73,784	+934	+ 1,935
割合 (a)/(b)	24.25	25.03	24.79	0.24	+ 0.54

「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 SP、不動産関連地方公社、政府出資法人を除いております。

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 23 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+58 億円、計画の始期(平成 20 年 9 月期)対比+870 億円の 1 兆 8,298 億円となりました。

信用供与が増加した主な要因は、第一に、道内中核企業のメイン取引先増加に向け、約 200 社を「コア法人」として選定し、本支店一体となりリレーションシップとソリューション機能提供の強化に努めました。

具体的には、取引先の課題やニーズに的確に対応するため、平成 22 年度下期において、30 ヶ店・59 先を対象に営業店と関係本部が延べ 8 回に亘り個別に最適なアプローチを協議・検討し、通常の貸出業務に留まらず、後継者問題への対応やビジネスマッチングの提案など、課題に対する適切な対応策の検討を行いました。

第二に、法人新規事業所先の開拓を積極的に進めました。平成 22 年度下期では、法人新規貸出先数が目標 1,400 件に対し 1,670 件の実績となり、目標を大きく上回りました。新規貸出先の開拓に着実に取り組むことにより、収益基盤となる取引先の裾野拡大を図るとともに、小口分散による信用コストの圧縮に努めております。

第三に、成長分野にターゲットを絞った推進を行いました。特に「医療」分野に対しては、医療取引推進専担者を平成 22 年 10 月に 4 名、平成 23 年

4月に新たに2名配置したほか、医療法人取引推進店の選定、行内向け研修・顧客向けセミナーの実施等の施策を実施し、同分野における信用供与の増加につながりました。

加えて、平成22年10月からは、日本銀行の成長基盤支援資金の活用を視野に入れた総額700億円の「北洋成長基盤強化ファンド 飛翔(はばたき)」の取り扱いを開始しており、「医療」「環境」「事業承継」「観光」「農林水産」「国際」の6分野を重点的に取り組みました。平成23年3月末までの実行累計は215件、171億円の実績となっており、資金供給面から更なるサポートを行うことで、お取引先の成長を支援しております。

また、国の緊急保証制度の積極的な活用もあり、中小規模事業者の取引総数についても、計画を1,077先上回る33,027先となりました。取引先企業数の増加は、与信の小口分散化とともに、幅広い業種に対する信用供与の増加となり、信用コストの抑制にもつながっております。

これらの取り組みにより、中小規模事業者等に対する信用供与の残高は、1兆8,298億円となり、計画を58億円上回りました。

一方、総資産については、個人預金や地方公共団体の預金の伸張により、資金量は計画比4,241億円の増加となったことから、総資産は7兆3,784億円と計画を934億円上回りました。

上記より、総資産に占める割合は計画を下回りましたが、地方公共団体向けの信用供与を加えた割合は、計画を上回っており、地域の社会資本整備に向けて今後も地域の資金需要に積極的にお応えしてまいります。

また、中小規模事業者等に対する信用供与に加え、経営改善支援や経営に役立つ情報の収集・分析・提供の仲介機能など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。

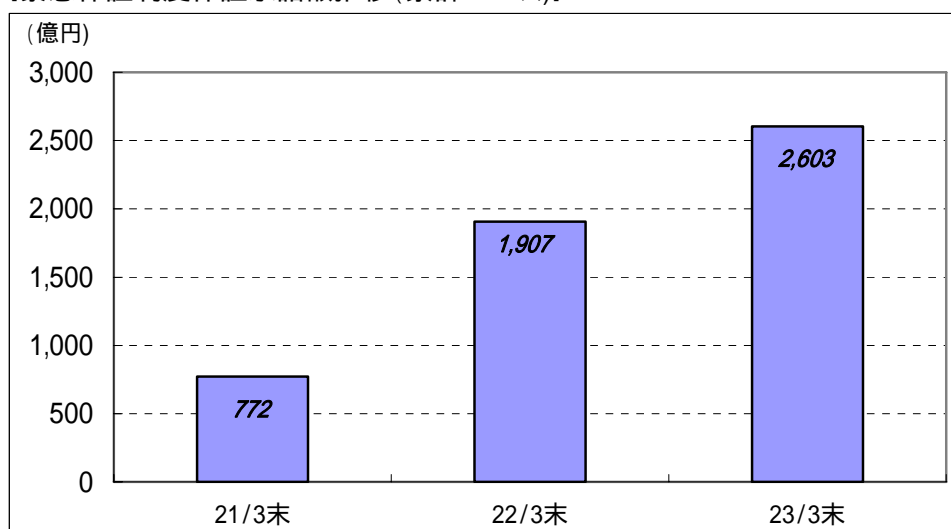
【ご参考】

中小規模事業者+地方公共団体向け信用供与の総資産に対する割合

(単位:億円,%)

		20/9期	23/3期	23/3期		
		実績(始期)	計画	実績	計画対比	始期対比
中小規模事業者向け 信用供与額	a	17,427	18,240	18,298	+58	+870
地方公共団体向け 信用供与額	b	7,925	9,643	10,799	+1,156	+2,874
合計	c = a+b	25,352	27,883	29,097	+1,214	+3,745
総資産	d	71,849	72,850	73,784	+934	+1,935
割合	e=c/d	35.28	38.27	39.43	+1.16	+4.15

【緊急保証制度保証承諾額推移(累計ベース)】



信用供与の拡大に向けた取り組み状況

A. 平成 22 年度下期の取り組み

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 月から平成 23 年 4 月までの間に、札幌市内の法人推進店・地方ブロック店を中心に融資・渉外担当者を延べ 56 名増員したほか、札幌市内のローンプラザを中心に専門スタッフを 32 名配置しました。

また、道内中小企業向け施策では、道内中核企業のメイン取引先増加に向け、約 200 社を「コア法人」として選定し、リレーションシップとソリューション機能提供の強化に努めるとともに、新規事業先開拓を積極的に進めました。これらの取り組みが取引先数の拡大につながり、より幅の広いお客さまに対し、金融仲介機能を発揮することができました。

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の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、営業店での勉強会や、本部専門スタッフによる「出前塾」を適宜実施しました。

また、平成 21 年 6 月に本部組織の改編を実施し、エリア別の業務推進役を 7 名配置し、地域情報の一元化や営業店サポートの強化を図ったほか、本部専門スタッフによる顧客訪問等、本部での営業店支援態勢を強化しました。

【信用供与拡大に向けた、平成22年度の主な取り組み内容】

施策		内容
営業人員の増強	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延べ56名増員
	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延べ32名増員
	エリア別業務推進役の配置	営業推進統括部内に7名配置
提案型渉外の実践	私募債・債権流動化の推進	本支店一体での顧客ニーズの発掘
	事業承継支援の強化	顧客向けセミナーの開催
	本部の活用	本部専門スタッフによる顧客提案
商品・サービスの拡充	休日相談態勢の強化	休日営業のローンプラザを増設 休日ローン相談会の開催
	ストラクチャード・ファイナンス商品の拡充	小口債権の流動化等
人材の育成	本部集合研修の開催	「融資研修」「法人取引推進研修」など延べ433名が参加
	営業店での勉強会の開催	本部スタッフが講師として営業店に出向き、「出前塾」を開催 (8回 延べ663名参加)

B. 今後の取り組み

当行では、平成 23 年 4 月に『新中期経営計画「変革の加速～持続的成長の実現」』を策定・公表しました。新中期経営計画は、当行がお客さまや地域とより密接な関係を築くことで地域経済をしっかりサポートするとともに、自らの効率化や人材の活性化などの変革を加速することによって、お客さまや当行の営業基盤である北海道とともに持続的成長を目指すことをメインテーマとしております。

平成 23 年度上期においても、中小規模事業者向け信用供与の拡大に向けお客さまのニーズにお応えするよう、平成 22 年度下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まいります。

【信用供与拡大に向けた、平成23年度上期の主な取り組み内容】

項目	内容
成長分野への取り組み	・医療・介護・福祉分野への支援 ・環境格付融資・エコ私募債等、環境対策資金の支援 ・北洋成長基盤強化ファンド「飛翔(はばたき)」の活用等
事業承継支援の強化	・お客さま向け事業承継セミナーの開催 ・「事業承継チーム」による本部渉外の実施等
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
地方公共団体取引の推進	・公募地方債発行の支援 ・PFI等導入の支援等
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
人材の育成	・若手、女性行員の融資実務能力の向上 ・次課長クラスの経営支援力強化等

(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23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、%)

	20/9期	23/3期	23/3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	367	390	368	22	+ 1
経営相談・支援強化	398	497	1,045	+ 548	+ 647
早期事業再生	3	4	4	+ 0	+ 1
事業承継支援	18	12	94	+ 82	+ 76
担保・保証に過度に依存しない貸出	139	160	202	+ 42	+ 63
合計 (a)	925	1,063	1,713	+ 650	+ 788
取引先企業総数 (b)	33,494	31,950	33,027	+ 1,077	467
割合 (a/b)	2.76	3.32	5.18	+ 1.86	+ 2.42

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。

当行では、経営改善支援等取組先として、創業・新事業開拓支援先、経営相談・支援強化先、早期事業再生先、事業承継支援先、担保・保証に過度に依存しない融資促進先、の5項目を対象としておりますが、平成23年3月末においては、創業・新事業開拓支援先の項目を除き、計画を上回る実績となりました。

また、取引先企業の総数は、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月末よりは467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などにより、計画を1,077先上回る33,027先となりました。

この結果、取引先企業に対する割合については、計画を1.86ポイント上回る5.18%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、ライフステージに応じたコンサルティング機能の発揮により、多様化するお客さまのニーズに積極的にお応えす

ることで北海道経済の活性化に取り組んでまいります。

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 22 年度下期は、顧客基盤の拡大を目指し、法人新規開拓に特に注力し、新規獲得目標 1,400 件に対し 1,670 件と目標を大きく達成したものの、創業・新事業支援先については、新設法人先の減少に加え、平成 22 年度下期は、中小規模事業者等に対する信用供与の拡大に傾注したことから、計画 320 先に対し、実績 291 先と計画を下回りました。

一方、道内中小企業が行なう新技術・新製品の研究開発に対し「北洋銀行ドリーム基金」による助成支援を継続しており、平成 22 年度においては、助成先を 5 先(昨年度 3 先)に増枠し、環境に取り組んでいる企業を評価すべく「環境・省エネ」に対する助成を強化しました。

また、産学官連携等による支援仲介では、当行主催の個別技術相談会を平成 22 年 10 月に旭川市で開催したほか、平成 23 年 3 月に札幌市で開催し、北海道立総合研究機構(道総研)への支援仲介を行いました。その他、フードビジネスの育成強化のため平成 22 年 12 月に札幌で個別事業相談会を開催し、フードビジネスに関する課題解決支援を行いました。この結果、計画を 7 件上回る 17 件の産学官連携等による支援仲介を行うことが出来ました。

平成 23 年度上期は、道総研との連携強化や、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」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

経営改善支援は、お客さまの業績向上につながるほか、当行の信用コストの抑制にも資することを諸会議等で徹底し、平成 22 年度の重点施策に位置づけております。

具体的には、平成 22 年度上期には営業店向け「経営改善支援マニュアル」を改定し、推進方法をより明確化したほか、平成 22 年 11 月に「進捗管理表」を制定し進捗管理の強化を図っております。

また、コンサルティング機能の発揮に向けて担い手である人材の育成に取り組んでおり、各種研修による実務能力の向上を図っております。平成 22 年度においては、若手・女性行員の融資審査能力の向上を目的として、「融資トレーニー」制度を開始し、平成 22 年度 12 名(うち女性 4 名)、平成

23年度には既に4月に5名(うち女性2名)を本部審査セクションに1年間配属したほか、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、平成22年度上期延べ230名、下期延べ203名が受講しております。さらに、平成23年1月には女性融資担当者の育成を目的とした『融資スキルアップ研修【女性対象】』を実施し21名が受講しました。

こうした取り組みにより、お客さまの経営改善計画の策定ご支援件数が計画を460件上回る837件の実績となりました。

また、本部専門スタッフによる情報提供等のご支援も、着実に成果を上げており、平成22年度下期においては計画を1件上回る61件の実績を上げることができました。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、お客さまの経営上の課題に、的確にお応えできる態勢を整えており、平成22年12月には「TKC経営改善計画策定支援サービス」(以下、「支援サービス」)の提供に関して、TKC北海道会と提携しました。「支援サービス」は、TKC北海道会会員である税理士・公認会計士が、中小企業に対し経営コンサルタントとして「現状診断・予測」「経営改善計画作成」「モニタリング支援」の各サービスを提供し、お取引先の経営改善計画の策定を支援するものであります。

アパート経営の相談については、計28カ所の「ローンプラザ」や札幌市内に専門窓口として設置している「アパートローンプラザ」にて、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、計画を1件上回る61件の実績となりました。

これらの取り組みにより、経営相談・支援強化の分野では、計画を548件上回る1,045件の実績となりました。

平成23年度上期においても、お客さまとのリレーションシップ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を図り、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、北海道中小企業再生支援協議会など外部機関との連携強化により、早期事業再生のご支援に取り組んでおります。

平成22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など外部機関の積極的な活用に取り組んだほか、外部コンサルタントの活用により早期の事業再生に結びついた事案が3件、当行主導によるプリパッケージ型民事再生を活用した先が

1件となり、4件の実績（計画比±0）となりました。

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、優先取り組み課題と位置づけております。今後も、「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、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。平成22年度下期においては、お客さま向けの「事業承継セミナー」を7回開催したほか、従来からの札幌地区に加え、釧路・函館地区も重点地区に加え、本部専門スタッフによる支援業務を展開しました。

本部専門スタッフによる下期累計訪問件数は467件と前期対比で55件増加しており、事業承継に関するお客さまのニーズに積極的に対応しているほか、お客さま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」による相談先が91件、M&Aアドバイザー契約先が3件の実績となるなど、事業承継やM&Aのご相談が下期計画の12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23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融資の促進

平成22年度下期においては、平成22年4月から取り扱いを開始した、環境配慮型企業向けの私募債「北洋エコボンド」のニーズが高く、私募債等の提案先が計画を大きく上回る103件となりました。「北洋エコボンド」については、従来の大型店中心の取り扱いから、本部支援などにより比較的規模の小さな店舗においても取り扱いが増加しており、対象先の間口の拡大に取り組んでおります。

また、平成22年12月に「特定債務者型ABL」の取り扱いを開始しており、小口債権の流動化に取り組みました。

こうした取り組みにより、担保・保証に過度に依存しないご融資の提案先が、計画を42件上回る202件の実績となりました。

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 年度においては、稚内市における生ごみ中間処理設備整備 PFI 事業のファイナンス契約 1 件を行っております。

平成 23 年度上期も、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一次産業向け 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

CSRと地域貢献への取り組み

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。

第一に、「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。

平成 22 年度においては、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」を発売するなど、環境に配慮した商品や金融サービスの提供に努めました。また、北海道がすすめる「北海道カーボンオフセット活用型森林づくり(ほっくーの森)」へ参画しているほか、世界銀行が発行する環境問題への対策事業を支援する債券である「グリーンボンド」を購入しました。

第二に、「地域医療」に関しては、平成 22 年 10 月に北洋フィナンシャルプラザのロビーにおいて、がんに関する正しい知識の普及・啓発を目的とした「がんを知る展～自分らしく生きるために」を開催し、がん撲滅に向けた取り組みを行いました。また、平成 23 年 4 月より前北海道大学病院病院長の浅香正博教授が、当行の「医療総合アドバイザー」に就任しており、地域医療への支援や市民への健康増進方策啓発などの社会貢献活動に関して、具体的なアドバイス等をいただいているほか、平成 23 年 5 月から 2 年間に亘り、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」を開催してまいります。

第三に「金融教育」では、金融教育ができる職員を育てることを目的として、北海道教育大学との共同研究を実施したほか、研究を活かして児童・生徒の営業店の見学の受け入れを行っております。

金融円滑化への取り組み

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。

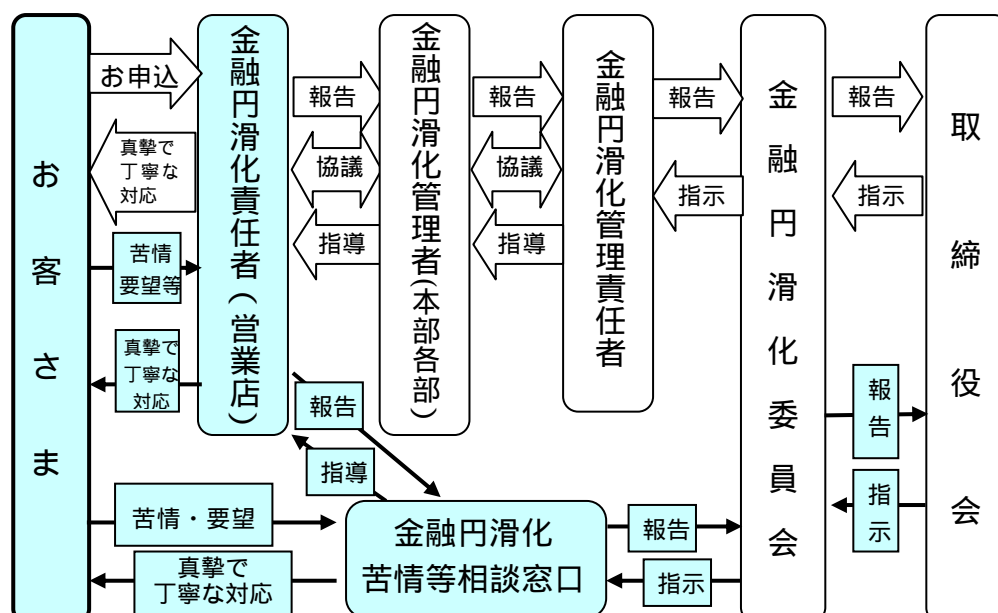
今般、平成 21 年 12 月に施行された「中小企業金融円滑化法」の趣旨を踏まえ、金融の一層の円滑化に向けて取り組むため、取締役会の指示のもと、特命担当役員を委員長とする「金融円滑化委員会」を設置するとともに、全営業店に「金融円滑化責任者」を配置するなど体制を強化しました。

併せて、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。

具体的な取り組み内容

- ・平成 21 年 12 月に「中小企業等に対する金融円滑化に関する基本方針」を策定し、公表しました。
- ・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」を、平成 21 年 4 月から土・日・祝日もご相談できる態勢に拡充しました。また、ご相談専用のフリーダイヤルも併せて開設しました。
- ・中小企業・個人事業主のお客さまの年末、年度末の資金繰り、および住宅資金の返済相談にお応えするため、平成 22 年 12 月および平成 23 年 3 月の土曜日に「休日相談フリーダイヤル」を設置しました。

【金融円滑化にかかる組織体制】



6. 利益又は剰余金の処分の方針

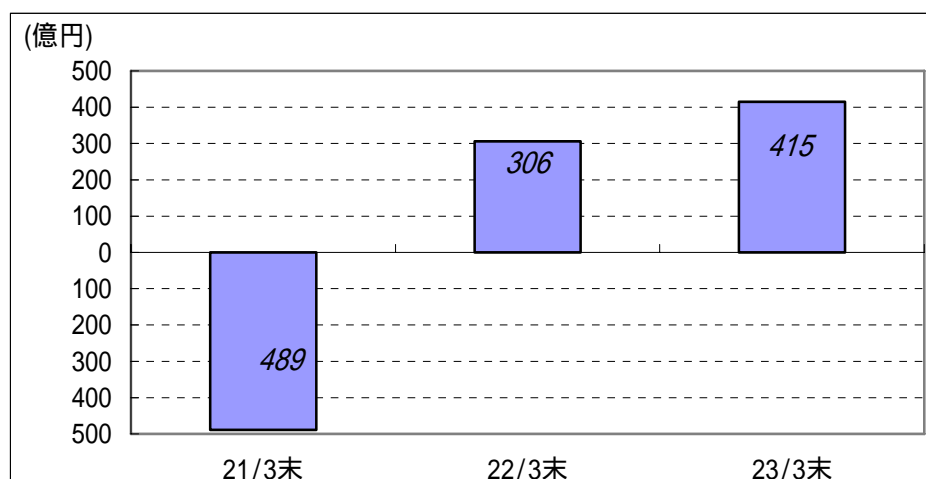
平成 23 年 3 月期においては、「経営強化計画」の実践による収益力強化と業務の効率化を進め、内部留保となる利益剰余金は着実に蓄積しておりますが、公的資金の早期返済を目指すため、当行は持株会社である株式会社札幌北洋ホールディングスへの普通株式配当は見送りしております。

一方、第 1 種優先株式に対する配当は、予定通り実施しました。

なお、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。

また、内部留保の確保に向け、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

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、オペレーショナル・リスクの管理向上に向け、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、オペレーショナル・リスクが顕現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・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。

- ・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、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(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