

経営強化計画の履行状況報告書

平成23年12月



目次

1.平成 23 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	5
3.経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	
(1)基本戦略に基づく諸施策の実施状況	7
4.従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項 の進捗状況	
(1)業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策	21
(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	21
B 市場リスク管理強化のための方策	22
C 不良債権の適切な管理のための方策	22
(3)法令遵守の体制の強化のための方策	22
(4)経営に対する評価の客観性の確保のための方策	23
(5)情報開示の充実のための方策	23
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	25
(2)北海道経済の活性化に資する方策の進捗状況	29
6.利益又は剰余金の処分の方針	34
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	35

1. 平成 23 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は、一部に持ち直しの動きもみられましたが、総じて低調に推移しました。住宅投資は、新設住宅着工戸数では持家を中心に増加したほか、設備投資は、製造業での能力増強投資や小売業での新規出店などから持ち直しの動きとなりました。一方、公共投資は、国および地方公共団体の予算縮小により減少したほか、個人消費は、雇用・所得環境に明確な改善がみられず、弱い動きとなりました。また、観光は、来道客数が回復傾向にありますが、外国人観光客の戻りは鈍く低調に推移しており、回復ペースはごく緩やかなものとなりました。

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

当行は、「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

A. 主要勘定(未残)

(単位:億円)

	22/9末 実績	23/3末 実績	23/9末 実績	対比	
				22/9末対比	23/3末対比
資金量	66,926	68,415	67,857	930	558
貸出金	51,770	52,284	52,336	565	51
有価証券	15,538	14,951	15,375	162	423

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 7,857 億円、前期末比 558 億円の減少となりました。主体別の増減内訳では、法人預金は+445 億円、個人預金は+93 億円、公金・金融預金は 1,097 億円となりました。

(b) 貸出金

貸出金は 5 兆 2,336 億円、前期末比 51 億円の増加となりました。法人向け貸出については、大中堅企業向け貸出が伸びたことにより、前期末比 310

億円の増加となりました。一方、住宅ローンなどの個人向け貸出は東日本大震災に伴う資材調達のずれ込みによる着工遅れの影響もあり、前期末比176億円の減少となりました。

(c)有価証券

有価証券は1兆5,375億円、前期末比423億円の増加となりました。価格変動リスクの高い有価証券の削減を進める一方、安定した利息配当金による収益を確保する観点から国債等への投資を増加させております。

B. 損益状況 (計数は別表1に記載)

資金利益は、貸出金利回り低下に伴う貸出金利息の減少を主因に前年同期比43億円減少し、458億円となりました。

役務取引等利益は、預かり資産の販売体制強化により、個人年金保険等の販売が順調に推移したものの、為替受入手数料等の減少により、前年同期比3億円減少し、70億円となりました。

その他業務利益は、国債等の売却に伴い国債等債券関係損益を44億円計上したことより、前年同期比46億円増加し、49億円となりました。

一方、経費は、「北洋大通センター(新本店ビル)」、「はまなすセンター(新コンピューターセンター)」の竣工に伴い償却負担が増加したものの、通常経費の削減に努めたことにより、前年同期比1億円減少し、385億円となりました。

これらの結果、コア業務純益は前年同期比44億円減少し、148億円となりました。

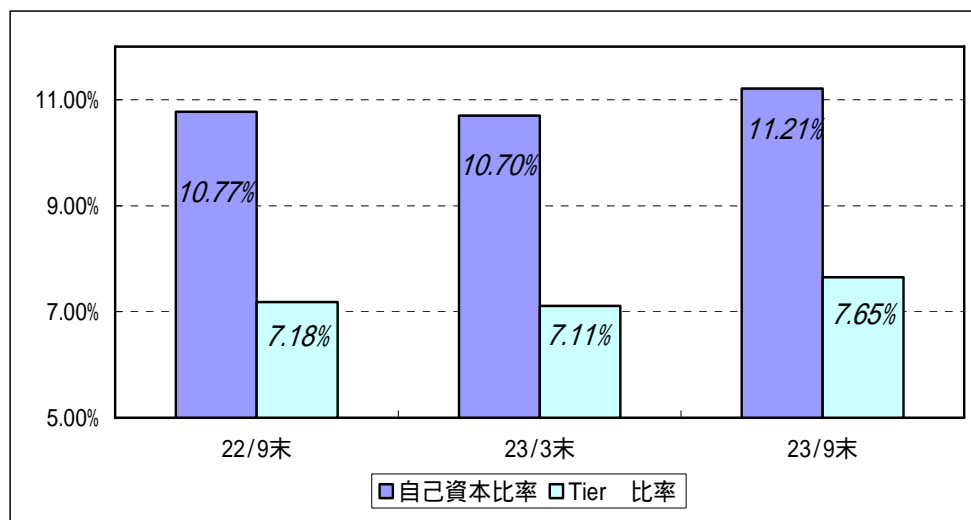
また、経常利益は貸倒実績率の低下による貸倒引当金繰入額の減少を主因に前年同期比45億円増加し、226億円となりました。

一方、中間純利益は法人税等調整額の減少を主因として前年同期比60億円増加し、189億円となりました。

C. 自己資本比率の状況

平成23年9月末の自己資本比率は、利益剰余金の積み上げにより、11.21%となり、前年同月末比0.44ポイント上昇しました。また、Tier 比率は7.65%となり、前年同月末比0.47ポイントの上昇となりました。

【自己資本比率(当行単体)の推移】



D. 不良債権の状況

平成23年9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、前年同月末比69億円減少し、1,792億円となりました。また、部分直接償却後の開示債権比率は2.61%となり、前年同月末比0.12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)

	22/9末 実績	23/3末 実績	23/9末 実績	対比	
				22/9末対比	23/3末対比
破産更生等債権	656	686	641	15	45
危険債権	863	793	817	46	+ 23
要管理債権	341	319	333	7	+ 13
合計	1,861	1,799	1,792	69	7
部分直接償却後	1,436	1,384	1,389	47	+ 5
開示債権比率	3.52%	3.37%	3.35%	0.17%	0.02%
部分直接償却後	2.73%	2.61%	2.61%	0.12%	0.00%

【別表1】

(単位:億円)

	22/9期	23/9期	23/9期		
	実績	計画	実績	22/9期比	計画対比
業務粗利益	577	541	578	+ 0	+ 36
資金利益	501	462	458	43	3
うち貸出金利息	439	420	415	23	4
うち預金・譲渡性預金利息	29	18	16	13	1
役務取引等利益	73	75	70	3	4
その他業務利益	2	4	49	+ 46	+ 44
うち国債等関係損益	2	0	44	+ 46	+ 44
経費	386	397	385	1	11
うち人件費	156	154	152	4	1
うち物件費	202	210	202	0	7
一般貸倒引当金繰入額	14	0	0	+ 14	+ 0
業務純益	205	144	192	13	+ 47
コア業務純益	193	144	148	44	+ 3
臨時損益	24	14	34	+ 58	+ 20
うち不良債権処理損失額	36	7	36	73	29
(参考)信用コスト	21	7	36	58	29
うち株式等関係損益	2	0	10	13	10
経常利益	181	158	226	+ 45	+ 67
中間純利益	128	118	189	+ 60	+ 70

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)	23/9期 計画	23/9期		
			実績	計画対比	始期対比
コア業務純益	317	144	148	3	20

始期の水準は通期ベースのため、H23/9期における「始期対比」は、H23/9期(6ヶ月間の実績値)を2倍して比較しております。

平成23年9月期のコア業務純益は、計画比+3億円の148億円となりました。平成23年度上期における貸出金の平均残高は、地方公共団体向け貸出が順調に増加となる一方、資金需要の弱さから法人向け貸出が減少したほか、個人向けローンは、東日本大震災に伴う資材調達のずれ込みによる着工遅れの影響などから減少となりました。この結果、資金利益については、貸出金利息が減少したことを主因として、計画を3億円下回りました。

また、役務取引等利益は、預かり資産の販売体制強化により、個人年金保険等の販売が順調に推移したものの、為替受入手数料等の減少により、計画を4億円下回りました。

一方、経費については、人員の減少等により人件費が計画比1億円となったほか、物件費は平成22年3月竣工の新店ビルなどの償却負担が前年比5億円増加したものの、システム関連経費の削減を進めたことにより、計画比7億円となり、経費全体では計画比11億円と削減が図られました。

これらの結果、コア業務純益は計画を上回りました。

(2) 業務粗利益経費率

(単位:億円、%)

項目	23/3期実績 (計画始期)	23/9期 計画	23/9期		
			実績	計画対比	始期対比
経費 a (機械化関連費用除く)	613	301	314	+12	+14
業務粗利益 b	1,100	541	578	+36	+55
業務粗利益経費率 (a/b)	55.72	55.60	54.31	1.29	1.41

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、H23/9期における「始期対比」は、H23/9期(6ヶ月間の実績値)を2倍して比較しております。

平成23年9月期の業務粗利益は、計画比+36億円の578億円となりました。資金利益は、貸出金利回り低下に伴う貸出金利息の減少を主因に計画を3億円下回ったことに加え、役務取引等利益は、預かり資産の販売体制強化により、個人年金保険等の販売が順調に推移したものの、為替受入手数料等の減少により、計画を4億円下回りました。一方、その他業務利益は、国債等の売却に伴い国債等債券関係損益を44億円計上したことより、計画を44億円上回りました。

機械化関連費用を除く経費は、人件費の削減に努めたものの、物件費の増加により、計画比+12億円の314億円となりました。

この結果、機械化関連費用を除く業務粗利益経費率は、計画を1.29ポイント下回る54.31%となりました。

3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

(1) 基本戦略に基づく諸施策の実施状況

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

平成23年度上期においては、「お客さまへのコンサルティング機能の発揮」に向けて態勢面の整備に注力したほか、地域密着型金融の推進を当行のビジネスモデルとして確立することを掲げ、お客さまの事業支援と地域経済の活性化に向けて、以下の5項目を重点に取り組んでまいりました。

基本戦略

- A. 多様化するお客さまのニーズに応えるための「金融仲介機能の強化」
- B. 企業ライフステージに応じた「コンサルティング機能強化」
- C. 業務プロセス見直しによる「効率化の徹底」
- D. 「人材の活性化」
- E. 内部管理態勢強化とCSRの取り組み強化

A. 多様化するお客さまのニーズに応えるための「金融仲介機能の強化」

(a) 成長分野への支援

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

項目毎の具体的な取り組みは、以下のとおりです。

医療

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

また、医療法人との取引開拓、財務分析に必要な専門知識を高めるため、外部専門家を研修講師として招き、行内研修を行っているほか、顧客向けセミナー等を実施しております。これらの取り組みにより平成23年度上期においては、新規開拓で病院13先、その他医療関連先等で70先を獲得し、専担者の配置や研修等の効果が徐々に現れております。

環境

環境配慮型企業向けの私募債「北洋エコボンド」の取り扱いを強化しているほか、平成 23 年 7 月より環境分野での新事業を展開するお客さまに対し、当行が出資を行う「環境ビジネス支援ファンド」の取り扱いを開始しました。

また、環境・省エネ対策の機運の高まりを背景に「エコトラック」への入替に伴う資金ニーズが高まっており、こうしたニーズを着実に捉えることで、環境に配慮した融資商品の拡充に取り組んでおります。

農業・食品

当行は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して捉えており、道内の豊かな地域資源を活かした、フードビジネスの育成・強化と商品の新たな価値創造に向けた企業の取り組みに対して「食のプロダクトデザイン事業」を立ち上げ支援を行っております。

平成 23 年度上期は、参加 46 社のうち、29 社のセールスサポートを行い道産食品の商品力強化へ向けた課題を取引先へフィードバックしました。下期以降においても引き続き営業店と連携しながら参加企業をフォローし、お客さまの事業支援に取り組んでまいります。

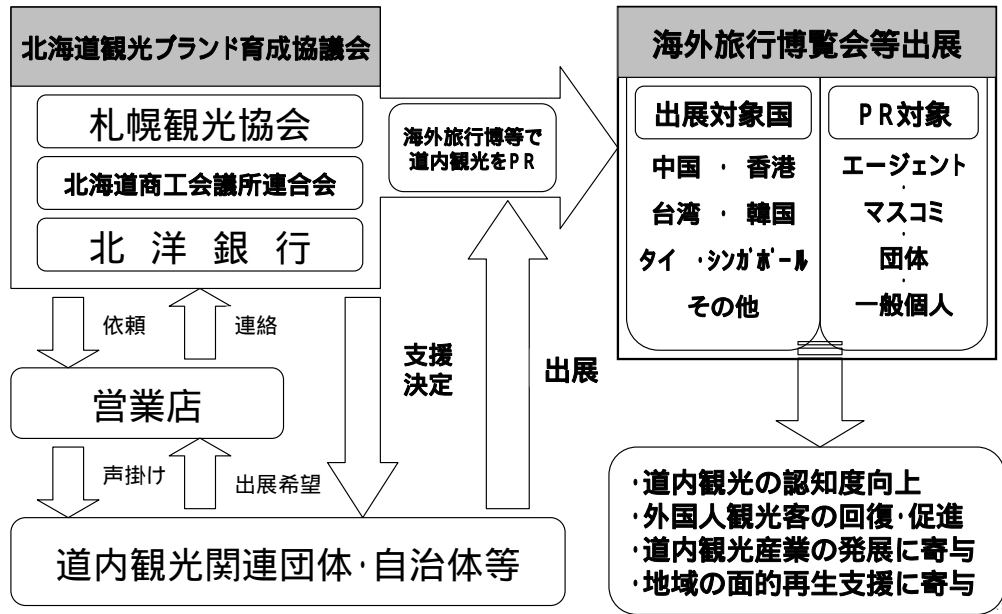
観光

北海道の農産品等を利用したスイーツを観光消費が旺盛な中国人向け観光商品として売り出すため、運輸局、自治体、地元観光協会等と連携して、中国から旅行雑誌社や旅行会社の担当者を招聘する「VJ（ビジットジャパン）地方連携事業の「北海道スイーツ・ロード招聘事業」を実施しました。また、当行本店の「北洋大通センター」1 階スペースを道内の観光振興に取り組む自治体や観光協会等に観光プロモーションの場として提供しており、平成 23 年度上期においては、観光プロモーションを計 8 回実施しました。このほか、観光ビジネスマッチング（「インフォメーションバザール in 東京」での個別商談会）などにも取り組んでおります。

さらに、道内各地域と連携した海外インバウンド事業に対する取り組みを強化していくため、当行・（社）札幌観光協会・（社）北海道商工会議所連合会が連携し、平成 23 年 11 月に「北海道観光ブランド育成協議会」を設立しました。

本協議会は海外インバウンド促進と観光産業・地域振興支援を目的とし、今後、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出展し、北海道観光の情報を発信することで地域の面的再生支援に取り組んでまいります。

北海道観光ブランド育成事業 事業実施体制



ものづくり支援

製造業の弱い北海道の産業構造において、道内経済の活性化には、「ものづくり産業」の育成強化が不可欠となっております。当行では、平成19年から、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継続して取り組んでおります。

平成23年度上期は、「食とものづくりのマッチング」と「環境技術の導入促進」を重点テーマとし、6月に連携協定を締結した「財団法人北海道中小企業総合支援センター」と「ほっかいどう受発注拡大商談会」を共同開催し、過去最高となる149社の企業に出展いただきました。うち22件が商談成約および成約見込みとなり、当行単独で実施した昨年実績(14件)を上回るものとなりました。継続して交渉中の商談についても、アフターフォローを通じた進捗管理を行い出展企業の販路拡大を支援してまいります。

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2先増枠の5先にし、「環境・省エネ」に対する助成を強化しました。平成23年度も5先に対する助成先の検討を行っております。

[平成23年度上期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)	・インフォメーションバザール in Tokyo (平成23年10月19日～20日) ・出展企業 116社 ・来場者数 延べ約4200名
食のプロダクト・デザイン	・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	・開催日 平成23年8月19日 (札幌開催) ・出展企業 149社 ・来場者数 約3,700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。 ・食品加工機械、環境関連を重点テーマ

海外ビジネスの支援

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

具体的には、海外駐在員事務所(中国大連市・上海市)や、サハリン「北海道ビジネスセンター」の機能を活用し、現地商談会などを通じ、中国・アジア諸国ならびに極東ロシアを中心としたエリアで、お客さまの海外ビジネスへの支援を行っております。平成23年9月には「(社)北海道機械工業会」との連携により「日中ものづくり商談会 上海2011」を共催し、道内企業15社が参加しました。

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

さらに、アジア進出に関心のあるお客さまを対象にJETRO北海道と連携し、「アジア展開セミナー」を開催したほか、JETROシンガポール事務所へ職員を出向派遣し、シンガポールおよび周辺国の情報収集を図っております。

こうした取り組みに加え、平成23年4月に国際部内に「アジアデスク」を設置し、従来の外為推進グループを統合して体制を強化したほか、外為インストラクターを1名配置するなど、営業店支援態勢の充実を図っております。

(b)お客様のニーズに応えるための各種商品・サービスの提供

多様なソリューションの提供

多様化するお客様のニーズにお応えするため、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様にご提案・ご提供しております。

平成 22 年から取り扱いを開始している、環境配慮型企業向け私募債「北洋エコボンド」は、平成 23 年度上期で 72 件、48 億円の成約があり、多くの環境配慮型企業の皆さまにご利用いただいております。

また、事業承継支援については、本部専門スタッフによる個別の提案型渉外に取り組んでおり、平成 23 年度上期においては、「事業承継・M & A チーム」に新たに 2 名配置（計 7 名）し態勢面の強化を図りました。

さらに地域の面的再生に向け PFI ファイナンスに積極的に取り組んでおり、平成 23 年度上期においては公務員宿舍整備事業に対して PFI ファイナンスを実行したほか、地方公共団体および地場建設会社等からの要請に応じた PFI 勉強会を開催しております。

リテール向け商品・サービスの拡充

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

ア.住宅ローン・アパートローン・各種無担保ローン

現在ローンプラザは、札幌市内に 14 カ所、道内主要都市に 13 カ所の計 27 カ所体制で営業しております。このうち、6 カ所では休日営業を行い、住宅ローン等のご相談に応じております。また、平成 23 年度上期は各営業店において「休日ローン相談会」を計 3 回、延べ 227 カ店で実施し、平日の来店が難しいお客様の利便性向上に取り組みました。

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

また、インターネットの活用によるお客様の利便性向上に取り組んでおり、平成 23 年 8 月より住宅ローン（お借換え専用）の事前審査を開始したほか、既にご利用いただいているお客様の固定金利特約再選択の受付を開始しました。事前審査のお申し込みは、入力内容確認後 3 日以内に結果回答を行い、また、固定金利特約再選択は原則郵送でのお手続きを行うことで、お客様のご来店負担を軽減しております。

さらに、平成 23 年 11 月からは、これまで健康上の理由から団体信用生

命保険に加入いただけなかったお客さまを対象に、加入対象範囲を拡大した団体信用生命保険による住宅ローンの取り扱いを開始しました。

いずれもお客さまのニーズにお応えする商品・サービスとして道内で初の取り組みであり、今後も「お客さまから選ばれる銀行」を目指して商品・サービスの拡充に努めてまいります。

【ローンプラザ、住宅ローン相談会の状況】 (平成23年10月1日現在)

ローンプラザ	27ヵ所
うち休日営業	6ヵ所
住宅ローン相談会	
3回(5月、7月、9月)	延べ227ヵ店

イ. 預かり資産

多様化するお客さまのニーズにお応えするため、投資信託・保険の取扱商品の拡充に取り組んでおります。平成23年4月より札幌市内の店舗を中心に預かり資産を専門に担当する「コンサルティング課」を設置(28ヵ店)し、預かり資産の推進専担者を増員(+4名、計144名)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。推進態勢の強化により、平成23年度上期の預かり資産の販売額は前年比+118億円の587億円となったほか、投資や相続等をテーマにしたお客さま向けの資産運用セミナーや年金セミナーを開催しました。

【預かり資産の推移】 (単位:億円)

	22/9末 実績	23/9末	
		実績	22/9末対比
預かり資産	5,239	5,225	14
公共債保護預かり	3,547	3,637	89
投資信託	1,692	1,588	103
個人年金保険等	1,982	2,509	527

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 62 万人のお客さまにご利用いただいております。平成 23 年 4 月からは、この clover カードの機能にさらに札幌市営地下鉄の乗車券、加盟店で電子マネーとしてご利用いただける「SAPICA」機能を搭載した「cloverSAPICA」を発行しました。

さらに、現在、clover カードと北海道旅客鉄道(株)様が発行している「Kitaca」の諸機能を搭載した「clover Kitaca (仮称)」の発行にむけて、北海道旅客鉄道(株)様と協議を進めております。

B. 企業ライフステージに応じた「コンサルティング機能強化」

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

平成 23 年度上期においては、コンサルティング機能発揮に向けた態勢整備に注力しており、a. 推進態勢の整備、b. 各種提案ツールの拡充、c. 情報インフラの整備、d. リレバン表彰制度の制定に取り組んでまいりました。

項目毎の具体的な取り組みは以下のとおりです。

(a) 推進態勢の整備

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

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

(b) 各種提案ツールの拡充

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

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

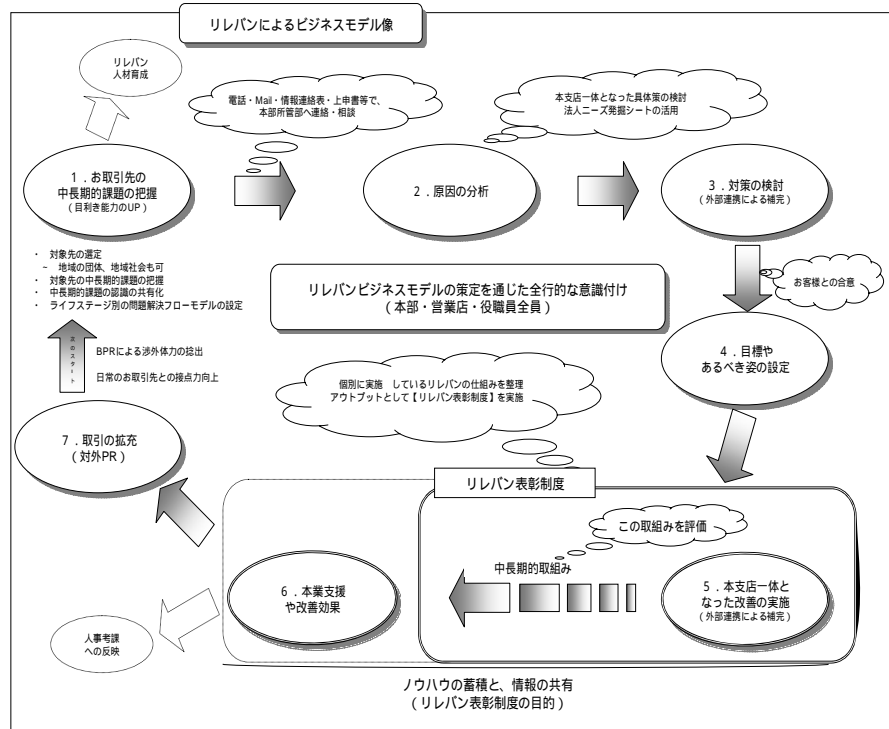
(c) 情報インフラの整備

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

今後は、営業店が収集したお客さまの情報の報告方法など事務体制面でのルール化など、有用な情報の活用方法について検討してまいります。

(d) リレバン表彰制度の制定

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



C. 業務プロセス見直しによる「効率化の徹底」

(a) 業務プロセスの見直し

物件費をはじめとした経費削減に引き続き努めております。これら費目毎の削減に加え、行内システムの整備、業務のプロセス自体の変革により、プロセスに内在する経費の削減にも取り組んでおります。

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

(b) 店舗機能の見直し

各店舗のマーケット、顧客事情、近隣当行営業店の設置状況等を検証し、店舗統廃合や融資業務の集約を順次検討しております。近隣エリアにある店舗について、連合店を導入して支店長の兼務発令や業務の集約などにより店舗運営の効率化を図っているほか、平成 24 年 2 月には、近隣エリア 2 カ店を店舗統廃合する予定であり、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まいります。

(c) 効果的な人員の配置

業務プロセスや店舗機能の見直し等で発生した人員や本部管理部門の人員を中心に、収益部門や推進部門へ再配置し、営業力の強化を図っております。札幌市内の店舗を中心に預かり資産を専門に担当する「コンサルティング課」を平成 23 年 4 月に設置したほか、営業役付の増員や預かり資産推進の専担者を配置し、預かり資産の推進に取り組んでおります。(計 28 カ店、144 名)

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

その他、従来関連会社等へ出向するケースが多かった管理職経験者について、お客さまとの接点の豊富な経験を活かした効果的な配置や、本部・営業店での専門的な技能を有効に活用できる部門への配置を行うべく、「上席調査役」、「専任調査役」の職位を平成 23 年 8 月に新設しました。

D. 「人材の活性化」

(a) 人材の育成

平成 23 年度は、若手行員の戦力化、融資実務能力の強化、「お客さまに

「選ばれる銀行」を目指した顧客対応能力の向上を重点テーマとした研修を実施しております。若手・女性行員の融資審査能力の向上を目的として、平成22年度から実施している「融資トレーニー」は、平成23年度は4月に5名(うち女性2名)、10月に7名(うち女性2名)を発令し、本部審査セクションに1年間配属しております。また、若手・女性融資担当者の育成を目的とした合宿形式の「融資実践力強化研修」を実施し、平成23年度上期は延べ400名が受講しました。

また、地域金融機関として「お客さまに選ばれる銀行」を目指すためには営業店長層の顧客対応能力の向上が不可欠と考え、当該層のスキルアップを目的とした、「CRM(Customer Relationship Meeting)研修」を実施したほか、お客さまと接する機会が多いパートタイマーを対象に、マナー・接遇のレベルアップのための「パートタイマーCS研修」を実施しました。

さらに、本部集合研修として「融資研修」「次課長融資研修」「企業調査研修」「法人取引推進研修」等を実施しました。

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9月末時点において、平成23年3月末比75名増加の2,850名、中小企業診断士は同1名増加の28名となりました。

平成23年度下期以降も研修等、人材育成に関する態勢の整備を継続し、地域密着型金融を担う人材の育成と「お客さまに選ばれる銀行」の実現を目指したコンサルティング能力の向上を図ってまいります。

平成23年上期研修等実績

研修名	人数
若手戦力化・融資実務能力強化	
融資トレーニー	12名(うち女性4名)
融資実践力強化研修	延べ400名
顧客対応能力強化	
CRM研修	延べ144名
パートタイマーCS研修	延べ176名
ローン担当者研修	延べ171名
その他集合研修	
融資研修	延べ143名
次課長融資研修	
企業調査研修	
法人取引推進研修	
資格等	
ファイナンシャル・プランナー(平成23年9月末時点)	2,850名
中小企業診断士(平成23年9月末時点)	28名

(b) 職員のやりがい向上

人材能力の発揮には、職員のやりがいを向上させることが重要と認識し、研修等の人材育成との相乗効果で「人」の質を高めるべく、業務貢献度の高い職員に対するメリハリのきいたインセンティブの付与を実施いたします（平成 23 年度下期賞与支給から実施予定）。

(c) 人材の活性化

当行関連会社を含む当行グループ全体の組織力を最大限に発揮するため、本部・営業店別、年齢別、業務範囲別、などの観点から人材の活性化に取り組んでおります。上記 C (c) 「効果的な人員の配置」に掲載のとおり、従来関連会社等へ出向するケースが多かった管理職経験者について、お客さまとの接点の豊富な経験を活かした効果的な配置や、本部・営業店での専門的な経験や技能を有効に活用できる部門への配置を行うべく、平成 23 年 8 月より「上席調査役」、「専任調査役」の職位を新設しており、平成 23 年 10 月より合計 19 名を発令しました。

E. 内部管理態勢強化と CSR の取り組み強化

(a) コンプライアンス態勢・顧客保護等管理態勢の強化

コンプライアンス態勢、顧客保護等管理態勢の強化は、常に当行の信用の基礎にあるとの強い認識のもと、態勢の強化と PDCA による業務改善に努めております。

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

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

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

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

(b) リスク管理態勢の強化

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

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

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

(c) CSR への取り組み

当行は、CSR への取り組みを経営の重点課題の一つとしており、地域社会の活性化と持続的成長のため、「環境」「地域医療」「金融教育」の三分野を重点取り組みテーマとして、様々な活動をしております。

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

また、国連が定めた「国際生物多様性年」に対応し、北海道の希少野生動物の保護を目的とする「ほっくー基金」を設立（平成 22 年）し、環境保護にご賛同いただいたお客さまの預金残高に応じて「ほっくー基金」へ拠出を行う「ほっくー定期預金」の取り扱いを拡充しております。平成 23 年 5 月には、「ほっくー基金」より道内 4 動物園に対して、計 600 万円の寄付を実施しました。

平成 23 年 7 月には、環境商品の開発や環境分野での新事業を展開するお客さまに対し、当行が出資を行う「環境ビジネス支援ファンド」の取り扱いを開始しました。通常資金供給に加え、出資による環境ビジネス支援についても積極的に取り組んでまいります。

「地域医療」の充実、地域活性化の面において必要不可欠であり、全道各地に 189 の店舗網を有する当行が積極的に取り組むことで、地域の面的支援に資すると認識しております。

具体的には、平成 22 年 10 月より函館、旭川などの地方ブロック店に医療取引推進専担者を 6 名配置したほか、本部推進部門に医療担当者を 5 名配置し、医療関連の取引推進に注力しております。また、平成 23 年 4 月より、産学官連携による地域医療サポートを図るため、前北海道大学病院長が当行の「医療総合アドバイザー」に就任しており、市民への健康増進方策啓発等の社会貢献活動に関して、具体的なアドバイスを頂き、平成 23 年 5 月から、

北海道大学大学院医学研究科の医師らによる「市民医療セミナー」を計5回開催しております。

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

今後は、通常の見学受入等に留まらず、様々な視点からの「金融教育」を展開してまいります。

(d)お客さま満足度(CS)の深化

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

具体的には、日々寄せられる「お客さまの声」を毎月全営業店へフィードバックし、現状認識や勉強会の材料として活用しています。また、個々人のスキルアップを図るため、僚店での業務実地体験を可能とした行内短期留学制度の活用を行っており、平成21年8月の開始から平成23年9月末までに延べ62名が参加しております。

また、職員・パートタイマー等の意識の共有を図り、事務・対応レベルの向上を目的としたパートタイマーCS研修やローン担当者研修を集中実施し、平成23年度上期において176人が参加しました。

さらに、視覚障がい者等に配慮した態勢整備も順次拡大しております。店舗外ATMの視覚障がい者対応ATMへの入替えや店舗の点字ブロックの新設などハード面での整備、役付者立会いのもとお客さまの面前での代筆・押印代行を行う等を定めた事務取扱要領の制定(平成23年5月)や、障がいをお持ちのお客さま等へのサポート充実のための「ユニバーサル・サービス研修」の実施(平成23年3月)など、ソフト面での態勢整備も実施しました。

視覚障がい者等に配慮した態勢整備状況

項目	状況
視覚障がい者対応A T M (ハンドセット方式)	385台 (全営業店最低1台導入)
店舗外A T M45台入替え予定	~平成24年4月
店舗入り口までの点字ブロック	62カ店
残り約70カ店	~平成24年度
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23年3月実施 (延180名参加)
車椅子等へのバリアフリー対応	
出入口フラット化	38カ店
車椅子用スロープ設置	9カ店
車椅子対応トイレ設置	9カ店
車椅子対応エレベーター設置	6カ店

4. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況

(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

ガバナンス強化、ならびに経営の透明性・客観性の確保に向け、当行の持株会社である株式会社札幌北洋ホールディングスにおいて、平成22年6月より社外取締役制度を導入しております。平成23年9月末時点で、株式会社札幌北洋ホールディングスの取締役9名中2名、および監査役5名中3名が社外からの人材となり、幅広い見地から経営をチェックする態勢としております。

上記に加え、当行の経営戦略及び重要な施策等について、外部の視点から客観的な評価・助言を頂戴することで、経営の透明性を高めることを目的として、株式会社札幌北洋ホールディングスの社外取締役・社外監査役の5名、および当行の頭取・副頭取にて構成される「経営戦略等に関する意見交換会」を平成22年10月に設置しております。平成23年2月より意見交換会を開催しており、平成23年度上期は7月に開催しました。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。

また、経営管理部門の一層の連携の強化（ガバナンス強化）と危機管理態勢の組織対応力の強化を目的に、本部管理部門を統括する「経営管理・危機管理統括本部」を平成23年6月に設置し、原則、毎週「経営管理・危機管理統括本部会議」を開催し、本部管理部門の連携強化を図っております。

(2) リスク管理の体制の強化のための方策

A. 信用リスク管理強化のための方策

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

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

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

また、特定の企業や同一グループへ与信が集中して大きな損失が発生するリスクを抑止するため、1社あるいは1グループあたりのクレジットライン（与信上限）を設けておりますが、与信集中リスク管理の高度化を図

る目的で、平成 23 年 1 月にクレジットラインの見直しを実施し、上限超過先の管理方針を明確にしました。また、クレジットラインの運用状況はリスク統括部が四半期毎にモニタリングし、リスク管理委員会を通じて経営陣に報告しております。

B. 市場リスク管理強化のための方策

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

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

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

C. 不良債権の適切な管理のための方策

不良債権の適切な管理を行うため、緊急性、地域経済への影響度合い等から早期事業再生の「重点取組先」を選定し、営業店と連携を取りながら個社別に事業再生に向けたスキームを検討しております。再生計画の策定と事業再生の透明性を高め、他金融機関との調整を円滑にするため、公正・中立な立場となる「北海道中小企業再生支援協議会」や、公認会計士、コンサル等外部専門家と連携しながら、不良債権の適切な管理を行っております。

また、不良債権の発生防止に向け、これまでの事例の調査・分析結果を活かすため、「不良債権調査委員会」を定期的で開催し、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事故事例等を開示共有するなど、職員の意識強化を図っております。

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

修や個別臨店研修を実施しました。

利益相反管理態勢については、平成 23 年 9 月に「利益相反管理マニュアル」を一部改正し、対象取引について幅広い検証を行う取扱いに見直したほか、法務コンプライアンス部が検証結果について、定期的または必要に応じて随時「顧客保護等管理委員会」に報告しております。また、専門弁護士との面談や各種セミナーへの参加を通じて情報収集を行うとともに、関係部署との情報共有に努めております。

(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

当行の経営戦略および重要な施策等について、外部の視点から客観的な評価・助言を行う機関として、平成 22 年 10 月に「経営戦略等に関する意見交換会」を設置しております。同意見交換会は株式会社札幌北洋ホールディングスの社外取締役・社外監査役の 5 名、および当行の頭取・副頭取にて構成し、上期は 7 月に開催しました。今後も半期に一度の開催を予定しております。

(5) 情報開示の充実のための方策

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

道内での個人向け IR 活動の充実を図るため、平成 18 年 10 月から個人向け説明会を実施しており、平成 23 年度上期においては、札幌、函館、帯広の 3 ヶ所で個人向け説明会を実施したほか、機関投資家向け説明会については、個別ミーティングを含めて計 7 回開催しました。

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、CSR・地域貢献に関するディスクロージャー誌「環境・社会・経営レポート 2011」の発行（平成 23 年 9 月）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23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)	1回	札幌
機関投資家向け個別ミーティング	5回	札幌、東京
個人向け説明会	3回	札幌、函館、帯広
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	
CSRレポート	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 23 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	H23/9期	H23/9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	18,317	18,489	+172	+ 176
総資産 (b)	73,784	73,784	73,174	610	610
割合 (a)/(b)	24.81	24.82	25.26	+0.44	+ 0.45

「中小規模事業者等向け信用供与」とは、銀行法施行規則別表第一における「中小企業等」から個人事業主以外の個人を除いた貸出で、且つ次の貸出を除外しております。

政府出資主要法人向け貸出及び特殊法人向け貸出

土地開発公社向け貸出、地方住宅供給公社向け貸出、及び地方道路公社向け貸出

大企業が保有する各種債権又は動産・不動産の流動化スキームに係る S P C 向け貸出

当行の子会社向け貸出、及び当行を子会社とする銀行持株会社等（その子会社も含む。）向け貸出

上記のほか金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

平成 23 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、計画比 + 172 億円、計画の始期（平成 23 年 3 月期）対比 + 176 億円の 1 兆 8,489 億円となりました。

一方、総資産については、計画及び計画の始期（平成 23 年 3 月期）と比べ主に地方公共団体向けの預金が減少したことから、総資産残高が 610 億円となり、7 兆 3,174 億円となりました。

この結果、総資産に対する比率は計画を 0.44 ポイント上回る 25.26%となりました。

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

(a) 新規開拓の推進

中小規模事業者等向け信用供与を拡大するため、既存先の資金需要を取り込むことに加え、新規先の開拓による営業基盤の拡充に取り組んでおり、

各営業店において将来的な基盤（コア）となる先について、「コア新規」先として選定し、対象先に新規開拓のアプローチを行っております。

具体的には、平成 23 年 10 月より、札幌市内ブロック店および地方ブロック店に「コア新規推進専担者」を 9 名配置し、本支店一体となった提案型渉外を実施しており、当行の基盤となる新たなお客さまの開拓に努めております。

(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 23 年 9 月末までの実行累計は 427 件・271 億円の実績となり、成長分野支援に向けた円滑な資金供給に資することができました。

(c) 成長分野支援

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

加えて、医療分野に関する行内向け研修、顧客向けセミナー等を実施し、同分野における信用供与の増強に取り組みました。

また、環境分野に関しても、環境関連会社をターゲットに資金ニーズの把握に努めたほか、省エネ改正法適用会社の環境配慮対応や補助金制度の利用サポートを積極的に行いました。さらに環境格付評価等に関し外部機関との連携にも努めております。

上記の取り組みに加え、主に建設関連の中小規模事業者等に対する信用供与の拡大に向けて、平成 23 年 9 月に国土交通省と「建設企業のための経営戦略アドバイザー事業」のパートナー協定を締結しました。この事業は、道内の建設業者が抱える経営上の様々な課題に対して、建設業の経営革新などを推進することを目的に、国土交通省が各地の専門化と連携し実施するものです。

道内においてはマーケットが縮小基調にある業界も多く、かかる中であって、持続的な信用供与の拡大を図るためには、個社別の提案型渉外の実施に加え、外部機関との連携により地域の面的再生に取り組むことが重要と認識しており、こうした事業に当行が積極的に参画することで、地域経済の活性化に貢献してまいります。

B. 中小規模事業者に対する信用供与の実施体制の整備の進捗状況

中小規模事業者等に対する円滑な信用供与を実施するため、「地域密着型金融推進」の基本的な考え方を踏まえ、担う人材の育成・活用と中長期的な推進態勢の構築に取り組んでおります。

(a) 「地域密着型金融推進」を担う人材の育成・活用

地域密着型金融推進の組織内の意思統一を図るため、平成 23 年度上期営業店長会議において、人材育成の重要性を徹底したほか、地域密着型金融の課題や当行の取り組み状況などを周知しました。加えて、本部役職員を対象に外部コンサルタントによるリレバン研修を実施し、地域密着型金融推進のポイントを再認識しました。

また、お客さまとの信頼関係の構築には営業店長の意識改革が必要との認識の下、営業店長の顧客対応力の向上を目的に、「CRM (Customer Relationship Meeting)」研修を実施しました。平成 23 年度上期は計 6 回・144 名の営業店長が受講しており、営業店長のコンサルティング能力向上に取り組んでおります。

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

(b) 中長期的な取り組みに向けた推進態勢の強化

営業店や本部各部に分散する個社別の経営課題やお客さまのニーズを会議体にて一元管理し、組織横断的な対応を行うため、既存の「中小企業取引推進会議」の下部組織として実務者クラスによる「コンサルティング担当者会議」を平成 23 年 11 月に設置したほか、地域密着型金融の一層の推進に向けて「リレバン表彰制度」を制定しました。

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

さらに、お客さま情報の整備においては、お客さまとの交渉履歴などの情報の蓄積・検索・管理を行うことの出来る営業店支援システム「セールスサポートツール」を平成 23 年 7 月より全店に導入しました。蓄積された情報を取引種別、支店、担当者、取引先名などの項目で任意に検索可能となり、本部各部で情報を共有化することが可能となりました。今後は、営業店が収集したお客さまの情報の報告方法など事務体制面でのルール化な

ど、有用な情報の活用方法について検討してまいります。

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

(c) 信用供与の実施状況の検証態勢

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

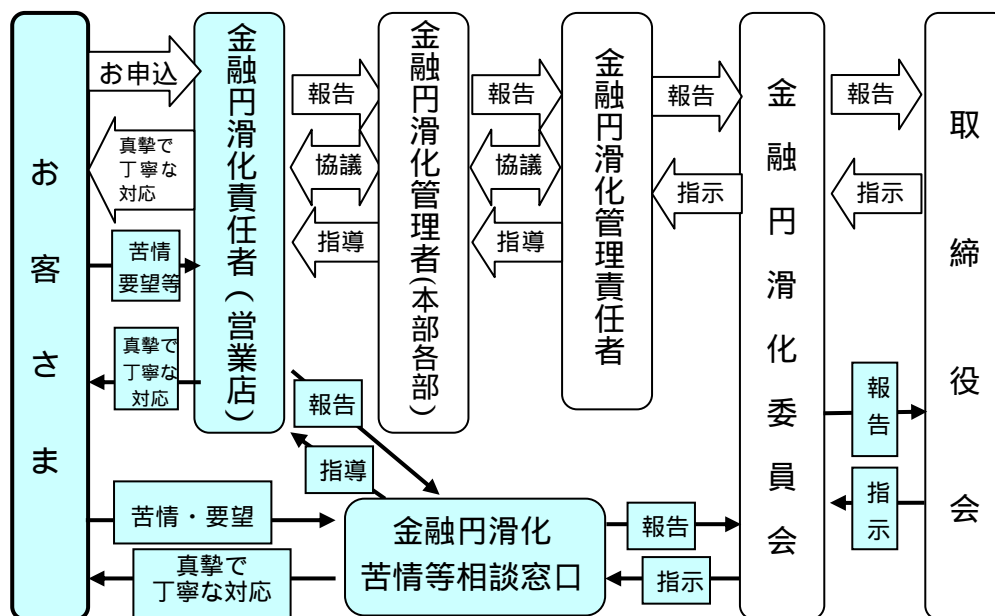
また、「中小企業取引推進会議」や「金融円滑化委員会」において、コンサルティング機能に関わる対応状況の協議・検討を行っております。

C. 中小規模事業者に対する金融の円滑化を図るための取り組み

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

平成21年12月に施行された「中小企業金融円滑化法」の趣旨を踏まえ、金融の一層の円滑化に向けて取り組むため、取締役会の指示の下、特命担当役員を委員長とする「金融円滑化委員会」を設置するとともに、全営業店に「金融円滑化責任者」を配置するなど体制を強化しているほか、当行へのご相談等にあたり、当行の基本的な姿勢等をお客さまにご理解いただくために、基本方針を策定し公表しております。

【金融円滑化にかかる組織体制】



(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23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、%)

	23/3期	23/9期	23/9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	296	245	51	51
経営相談・支援強化	275	295	548	+ 253	+ 273
早期事業再生	4	4	4	+ 0	+ 0
事業承継支援	94	94	181	+ 87	+ 87
担保・保証に過度に依存しない貸出	127	114	86	28	41
合計 (a)	796	803	1,064	+ 261	+ 268
取引先企業総数 (b)	33,027	33,100	32,832	268	195
割合 (a/b)	2.41	2.42	3.24	+ 0.82	+ 0.83

平成23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」及び「担保・保証に過度に依存しない貸出」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261先上回る1,064先となりました。

また、取引先企業の総数は、法人に対する新規貸出先開拓を積極的に進めているものの、新設法人先の減少や後継者不在による廃業の増加等の要因などから、計画を268先下回る32,832先となりました。

この結果、経営改善支援等取り組み先数の取引先企業に対する割合については、計画を0.82ポイント上回る3.24%となりました。

経営改善支援等の取り組みは、基本戦略に掲げる「企業のライフステージに応じたコンサルティング機能の発揮」の柱と位置づけており、お客さまの個々の事業と経営課題をしっかりと把握し、経営課題への対応や販路拡大等の事業支援に積極的に取り組んでまいります。

B. 経営改善支援等の取り組みの具体的な進捗状況

(a) 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

創業・新事業支援先については、道内における新設法人先の減少に加え、経済環境の停滞による新事業案件の減少などから、計画 296 先に対し、実績 245 先となり計画を下回りました。

特に創業1年未満のお客さまを対象とした「ほくようセットアップローン」や、地方公共団体の創業貸付などの活用に取り組んでまいりましたが、対象となる新規事業者の減少もあり計画対比 51 先となりました。

一方、ベンチャー向け企業育成ファンドである「北洋ベンチャーファンド」による新事業支援が1件の実績となったほか、本ファンドの拡充・活用を目的に投資対象の追加やファンド期限を延長するなど、投資スキームの変更を行い、成長企業支援に向けた支援ツールの充実に取り組みました。

また、TKC北海道会と連携し、会員税理士との連携強化に取り組んでおり、平成23年6月に会員税理士と当行支店長を対象とした「連携強化セミナー」を開催するなど、TKC北海道会との関係構築を通じて創業支援案件の取り込みを図っております。

地域経済発展のためには、企業の構造転換を含む創業・新事業支援に継続的に取り組むことが重要であり、貸出による信用供与に加え、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。

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

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

平成23年度上期における以下の6項目合計は、計画295先に対し、実績548先となり計画を上回りました。

経営改善支援

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

平成23年度上期においては、営業店の経営改善支援業務のレベルアップに注力し、平成23年3月に制定及び改訂した「経営改善支援マニュアル(対応・管理編)」「経営改善計画書」「検証シート」などの各種管理ツールの営業店への定着を図るとともに、「経営改善支援室」による経営

改善計画の早期策定に係る営業店指導に取り組んでまいりました。

具体的には、経営改善計画の策定未了先の発生を防止するため、「経営改善支援室」において重点的な管理が必要な先を「重点管理先」として選定し、対象先の管理を強化したほか、営業店の進捗管理を強化するため、「経営改善支援室」による営業店臨店指導の実施（平成 23 年 7 月）に加え、期中における営業店の取組事例を業績評価へ反映（平成 23 年 8 月）しております。

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

特に、若手・女性行員の融資審査能力の向上に努めており、平成 22 年度からは「融資トレーニー」制度を開始し、本部審査セクションに 1 年間の配属を行うことで担当者の融資審査能力の向上を図っており、平成 23 年 9 月末の「融資トレーニー」の在籍者は 12 名（うち女性 4 名）となっております。

さらに、本部集合研修として「融資研修」「次課長融資研修」「企業調査研修」「法人取引推進研修」等を実施しており、平成 23 年度上期は、延べ 143 名が受講しました。

こうした取り組みにより、平成 23 年度上期の経営改善計画の策定支援件数は、69 件となりました。

お客さまの経営課題などへのご支援

お客さまの様々な経営課題にお応えするため、本部専門スタッフによる情報提供等に取り組んでおります。特に成長分野である医療関連を推進するため、平成 23 年 4 月と 10 月に医療取引推進専担者を計 4 名増員し態勢面を強化したほか、地元北海道の強みである食関連のコンサルティングに注力したことから、当行のコンサルティング機能を活用したアドバイス件数は、252 件となりました。

外部専門機関への支援仲介

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

具体的には、新たに「相談シート」を制定し、お客さまの経営課題・技術課題を把握するとともに、相談内容を支援センター又は道総研に随時取

り次ぎ、支援センター又は道総研の職員が当行職員と連携して直接お客さまに訪問するなどにより、具体的な相談に応じます。本スキームを積極的に活用することで、当行が備えていない専門的な経営相談・技術相談についても、積極的に対応してまいります。

こうした取り組みにより、外部専門機関への支援仲介は、20件となりました。

行内ビジネスマッチング

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

こうした取り組みにより、平成23年度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、101件となりました。

アパート経営へのご支援

アパート経営の相談については、道内計27カ所の「ローンプラザ」において、専門スタッフによる資金計画全般のご相談・アドバイスをきめ細かく行っております。平成23年度上期において、「ローンプラザ」でアパート経営の相談を受けて実行した貸出は、計21件となりました。

海外ビジネスへのご支援

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

これらにより、平成23年度上期における海外ビジネスに関する提案は、計85件となりました。

(c) 早期の事業再生に資する方策

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

お客さまの事業再生は、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、金融機関調整や事業価値の見極めに相当の時間を要すことが見込まれます。

したがいまして、今後においてもプレパッケージ型事業再生や再生ファンドを活用した事業再生、DES・DDS・DIP ファイナンス等を活用した事業再生、北海道中小企業再生支援協議会や外部コンサルタント等との連携による事業再生など、様々な手法を選択し、早期かつ効率的な事業再生を目指してまいります。

(d) 事業承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

経営者の高齢化を背景として、後継者不在を理由とする事業売却のニーズが高まっております。当行では平成 21 年度下期より「事業承継支援」を法人施策の柱の一つに位置づけており、約 1,200 社に訪問し、延べ 400 社以上に株式移転等の具体的な提案を実施してまいりました。

平成 23 年度上期においては、事業承継の本部専門スタッフを新たに 2 名配置（計 7 名）して態勢を強化し、事業承継に対する支援を積極的に展開しました。

本部専門スタッフによる上期の累計訪問件数は 554 件となり、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」による相談件数が 177 件、M&A アドバイザリー契約先が 4 件の計 181 件の実績となり、「事業承継支援」の上期計画 94 件に対し大幅に上回る結果となりました。

速やかな事業承継は、地域経済の発展・維持に不可欠であることから、平成 23 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に位置づけ、円滑な事業承継のご支援を行ってまいります。

(e) 担保又は保証に過度に依存しない貸出

平成 23 年度上期においては、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」の推進に取り組んだほか、公務員社宅の PFI 案件の実行、道内初となる買切方式の特定債務者型 ABL の成約など、多様な資金調達手法の提供に取り組みました。

一方、私募債の推進について、対象となる見込み先が一巡し、新たな対象先の開拓が進まなかったことから、担保・保証に過度に依存しない貸出先は、計画を 28 先下回る 86 先の実績となりました。

平成 23 年度下期においては、お客さまの事業をしっかりと把握し、最適な提案を行うことに加え、本部と営業店がよりコミュニケーションの密度を高めることで、各種スキームの活用について幅広いお客さまにご提案を行ってまいります。

6. 利益又は剰余金の処分の方針

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

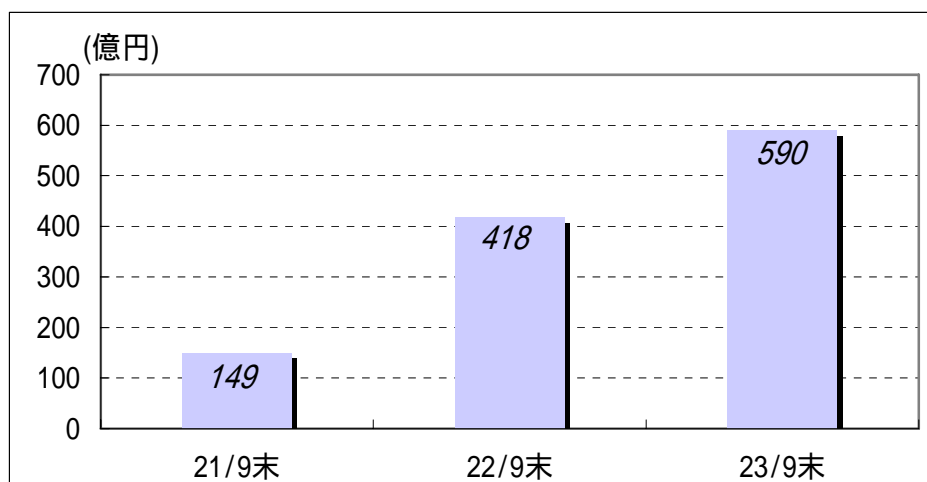
平成23年9月期においては、「経営強化計画」の履行による収益力強化と業務効率化の実践を図り、内部留保となる利益剰余金の積み上げを行っておりますが、公的資金の早期返済を目指すため、当行は持株会社である株式会社札幌北洋ホールディングスへの普通株式配当、並びに第1種優先株式に対する配当は、双方とも見送りしております。

今後についても内部留保の蓄積による公的資金の早期返済を目指すとともに、株主価値の向上のため、安定した業績を確保することで財務体質の強化に取り組んでまいります。

なお、持株会社である株式会社札幌北洋ホールディングスの平成24年度の配当方針につきましては、通期の利益水準と今後の安定的な財務基盤の維持を勘案し、当初公表とおり、1株あたり年間3円とする予定であります。

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

【利益剰余金の推移】



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

(1) 各種のリスク管理の状況の状況および今後の方針等

信用リスク管理、市場リスク管理については、「項目4.(2)リスク管理の体制の強化のための方策」に記載のとおりです。

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

A. 流動性リスク管理

(a) 態勢

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

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

(b) 方針

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

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

B. オペレーショナル・リスク管理

(a) 態勢

「リスク管理委員会」の下部組織として、「オペリスク管理検討会」を設置し体制を強化、オペレーショナル・リスク管理態勢の向上に向け、実効性ある議論を指向しています。

(b) 方針

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

- ・オペレーショナル・リスク管理向上のため導入した新システムでのデータ蓄積を進め、リスク管理部署での活用を図ります。
- ・「オペリスク管理検討会」を活用し、オペレーショナル・リスク管理向上に向けての実効性ある議論を行い、オペレーショナル・リスク削減へ

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

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

(c) 管理方法

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

< 潜在的オペレーショナル・リスク管理 >

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

< 顕在化したオペレーショナル・リスク管理 >

オペレーショナル・リスク情報を収集してデータベース化し、それを分析して対策を講じることで、オペレーショナル・リスクの管理・削減を行っております。

(2) 内部統制システムの整備

株式会社札幌北洋ホールディングスおよび当行では、会社法および会社法施行規則に基づき、取締役会において「内部統制基本方針」を決議しております。

持株会社である株式会社札幌北洋ホールディングスは、子会社について「経営管理に関する契約」、および「グループ運営規程」により、重要な業務の決定について株式会社札幌北洋ホールディングスが管理し、随時報告を受ける体制としております。

当行では、子会社管理に関する規程により各子会社を適切に管理しております。

また、株式会社札幌北洋ホールディングスでは、金融商品取引法に基づく「内部統制報告制度」への対応として、取締役会において「財務報告に係る内部統制の基本方針」を決議しているほか、「財務報告に係るグループ内部統制管理規程」を制定しております。

以上