平成 25 年 8 月 2 日

各　　位

株 式 会 社　　北 洋 銀 行
（コード番号 8524　東証第１部・札証）

平成 25 年 3 月期における経営強化計画の履行状況について

当行は、「金融機能の強化のための特別措置に関する法律」に基づき、平成 25 年 3 月期における経営強化計画の履行状況をとりまとめ、別添のとおり公表しましたので、お知らせいたします。

記

1.経営改善の目標

(1)コア業務純益

市場金利の低下の影響等により資金利益が計画を下回りましたが、役務取引の増加、経費の減少などにより、コア業務純益は計画を 16 億円上回る 338 億円となりました。

(2)業務粗利益経費率

経費（機械化関連費用を除く）が計画を下回ったこと、業務粗利益が国債等債券売却益の計上により計画を上回ったことから、業務粗利益経費率は計画よりも 3.71 ポイント改善し 51.38%となりました。

2.中小企業金融の円滑化の目標

(1)中小規模事業者向け信用供与の残高・総資産に対する割合

新規先の開拓、成長分野（医療、食品、観光等）への信用供与の増強に取り組んだことから、貸出残高は計画を 96 億円上回る 1 兆 8,608 億円となりました。

一方、預金の増加、保有有価証券の評価額の増加などにより総資産額が増加し、総資産に対する割合は計画を 0.96 ポイント下回る 23.88%となりました。

(2)経営改善支援等取組先の割合

経営改善計画の策定支援や、お客さま同士のマッチング支援等の経営相談・支援強化、外部提携先を活用した事業承継支援に取り組んだことから、計画を 0.50 ポイント上回る 3.11%となりました。

以 上

本件に関するお問い合わせ先
経営企画部　広　報　室　伏 屋　　TEL　011-261-1317
経営企画部　経営企画課　谷　　TEL　011-261-1693

経営強化計画の履行状況報告書

平成 25 年 6 月

北洋銀行

目 次

1. 平成 25 年 3 月期決算の概要
(1) 経営環境 ・・・・・・・・ 1
(2) 決算の概要 ・・・・・・・・ 1

2. 経営の改善に係る数値目標の実績
(1) コア業務純益 ・・・・・・・・ 5
(2) 業務粗利益経費率 ・・・・・・・・ 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) 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 ・・・・・・・・ 29
(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 ・・・・・・・・ 29
B 市場リスク管理強化のための方策 ・・・・・・・・ 30
C 不良債権の適切な管理のための方策 ・・・・・・・・ 30
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策 ・・・・・・・・ 30
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策 ・・・・・・・・ 31
(5) 情報開示の充実のための方策 ・・・・・・・・ 31

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 ・・・・・・・・ 32
(2) 北海道経済の活性化に資する方策の進捗状況 ・・・・・・・・ 38

6. 利益又は剰余金の処分の方針 ・・・・・・・・ 43

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 ・・・・・・・・ 44

1. 平成 25 年 3 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、国内経済の停滞や政策効果の剥落などから夏場以降は足踏み感もみられましたが、年度を通してみれば、ゆるやかに持ち直しました。公共投資は、北海道新幹線関連工事などが寄与し、前年を上回りました。住宅投資は、サービス付高齢者向け住宅など、貸家を中心に持ち直しました。設備投資は、輸送用機械の能力増強やエネルギー関連投資などが見られたものの、国内経済の低迷を反映し、動きは徐々に弱まりました。観光関連は、国内 LCC（格安航空会社）の新千歳空港就航や国際定期便の拡充が追い風となり、来道者数は震災前の水準を上回って推移しました。個人消費は、所得環境に改善がみられず、総じて弱い動きとなりました。

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

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）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

A. 主要勘定（末残）

（単位:億円）

	24/3末 実績	24/9末 実績	25/3末 実績	24/3末対比	24/9末対比
資金量	71,287	69,553	71,920	+ 633	+ 2,367
貸出金	54,281	55,614	56,327	+ 2,045	+ 712
有価証券	15,280	14,696	15,619	+ 339	+ 922

※ 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 1,920 億円、前期末比 633 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+735 億円、個人預金は+553 億円、公金・金融預金は△656 億円と法人預金、個人預金で増加となりました。

(b)貸出金

貸出金は 5 兆 6,327 億円、前期末比 2,045 億円の増加となりました。事業者向け貸出が 397 億円、地方公共団体向け貸出が 1,487 億円、個人ローンが 161 億円それぞれ増加し、全ての主体別貸出で増加となりました。

(c)有価証券

有価証券残高は 1 兆 5,619 億円、前期末比で 339 億円の増加となりました。有価証券相場の上昇により時価が増加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、1,133 億円と前年比 2 億円増加いたしました。貸出金の利回り低下などにより資金利益が前年比 18 億円減少いたしましたが、お客様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 3 億円増加したこと、および国債等の売却に伴い、その他業務利益が前年比 17 億円増加したことなどにより増益となったものです。

コア業務純益は 338 億円と前年比 20 億円増加いたしました。減価償却費、預金保険料、業務委託費の減少などにより経費が減少したことが主因です。

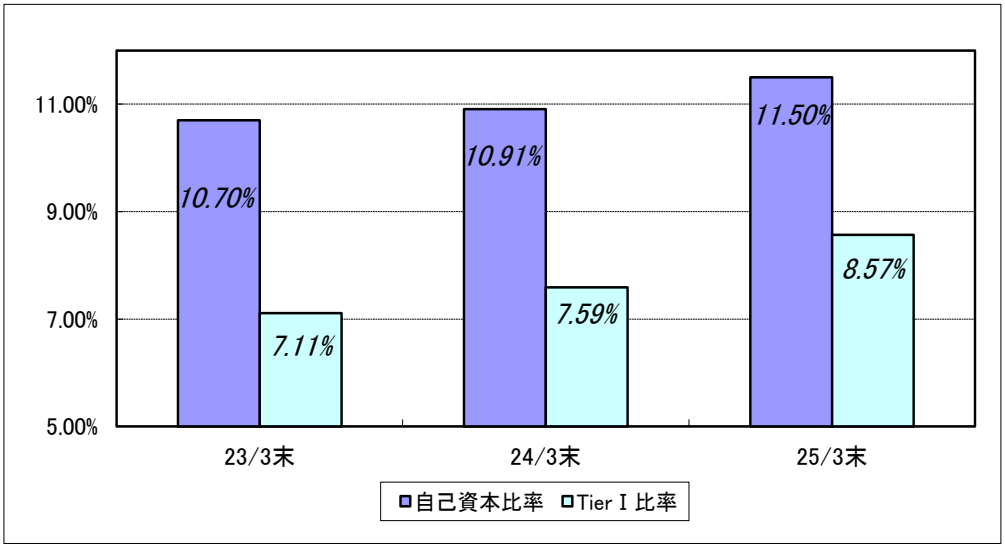
経常利益は、277 億円と前年比 178 億円減少いたしました。これは、株式等の減損処理により有価証券関係損益が減少したこと、及び、貸倒償却引当費用について、平成 24 年 3 月期が戻入益となっていたのに対し平成 25 年 3 月期は貸倒引当金繰入額を計上したことなどによります。なお、貸倒償却引当費用についてはお客様の経営改善支援の取組みなどを推進した結果、想定した水準を下回って推移し、経営強化計画対比では 56 億円の減少となりました。

以上の結果、当期純利益は 179 億円と前年比 61 億円減少いたしました。

C. 自己資本比率の状況

平成 25 年 3 月末の自己資本比率は、11.50%となり、前期末比 0.59 ポイント上昇しました。また、Tier Ⅰ比率は 8.57%となり、前期末比 0.98 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 25 年 3 月末の開示債権は、最終処理の進展等により、前期末比 155 億円減少し、1,604 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 2.09%となり、前期末比 0.41 ポイント改善しました。

【金融再生法に基づく開示債権】

(単位:億円)

	23/3末 実績	24/3末 実績	25/3末 実績	24/3末対比
破産更生等債権	686	595	603	+ 8
危険債権	793	866	756	△ 110
要管理債権	319	298	244	△ 53
合 計	1,799	1,760	1,604	△ 155
部分直接償却後	1,384	1,379	1,199	△ 179
開示債権比率	3.37%	3.17%	2.78%	△0.39%
部分直接償却後	2.61%	2.50%	2.09%	△0.41%

【別表1】

（単位:億円）

	24/3期 実績	25/3期 計画	25/3期 実績	24/3期比	計画対比
業務粗利益	1,130	1,110	1,133	+ 2	+ 22
資金利益	923	919	905	△ 18	△ 13
うち貸出金利息	827	827	787	△ 39	△ 39
うち預金・譲渡性預金利息	29	40	23	△ 6	△ 16
役務取引等利益	147	180	151	+ 3	△ 29
その他業務利益	59	11	77	+ 17	+ 66
うち国債等関係損益	50	0	66	+ 15	+ 66
経費	761	789	728	△ 33	△ 60
うち人件費	303	304	302	△ 0	△ 1
うち物件費	410	439	381	△ 29	△ 57
一般貸倒引当金繰入額	0	0	△ 23	△ 23	△ 23
業務純益	368	321	428	+ 59	+ 106
コア業務純益	317	321	338	+ 20	+ 16
臨時損益	87	△ 106	△ 150	△ 237	△ 44
うち不良債権処理損失額(△)	△ 78	120	86	+ 165	△ 33
(参考)信用コスト（△）	△ 78	120	63	+ 141	△ 56
うち株式等関係損益	△ 3	0	△ 77	△ 73	△ 77
経常利益	455	215	277	△ 178	+ 61
当期純利益	241	200	179	△ 61	△ 20

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）	25/3期 計画	25/3期 実績		
				計画対比	始期対比
コア業務純益	317	321	338	+ 16	+ 21

平成 25 年 3 月期のコア業務純益は、計画を 16 億円上回り、338 億円となりました。

平成 25 年 3 月期の資金利益は 905 億円で計画を 13 億円下回りました。このうち貸出に関しては地域密着型金融を推進した結果、事業者向け貸出及び地方公共団体向け貸出を中心に全ての主体の貸出が増加したものの、市場金利低下の影響などから利回りも低下したため、貸出金利息収入は減少し、計画を 39 億円下回りました。一方、投資信託解約益等の計上（前年比+26 億円）により有価証券利息配当金は計画を 9 億円上回りました。この結果、資金利益は減益となったものです。

また、役務取引等利益は、お客様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が増加したことなどから前年比増加基調で推移しましたが、計画に対しては 29 億円下回りました。

経費については、計画比 60 億円の削減となりました。人件費を計画比 1 億円圧縮したほか、節電による水道光熱費削減や店舗統廃合による賃借料の減少、システム委託費の削減など幅広く支出削減に努めたことに加え、預金保険料の戻入、有形固定資産の一部について減価償却方法を定率法から定額法へ変更したことによって、物件費を計画比 57 億円圧縮いたしました。

以上の通り資金利益の減少を経費削減などによりカバーした結果、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)	25/3期 計画	25/3期 実績	25/3期	
				計画対比	始期対比
経費 a (機械化関連費用除く)	613	612	582	△ 29	△ 31
業務粗利益 b	1,100	1,110	1,133	+ 22	+ 32
業務粗利益経費率 (a/b)	55.72	55.09	51.38	△ 3.71	△ 4.34

※ 業務粗利益経費率 ＝ 機械化関連費用除く経費 ／ 業務粗利益

機械化関連費用を除く経費は、人件費を計画比 1 億円、物件費を計画比 26 億円減少し、全体で計画比 29 億円の減少となりました。

業務粗利益は、1,133 億円と計画比 22 億円増加いたしました。貸出金の利回り低下などにより資金利益が計画比 13 億円減少したことに加え、役務取引等利益が計画比 29 億円減少しましたが、国債等の売却に伴い、その他業務純益が計画比 66 億円増加したことなどによります。

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 3.71 ポイント改善し 51.38%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・継続的な関係を通じて醸成される「お客さまとの信頼関係」の構築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 24 年度においては、トップライン収益の向上を図るため、営業店や本部の営業支援部署に人員の再配置を進めたことに加え、成長分野への支援、多様なソリューションの提供、海外ビジネスの支援など、金融仲介機能の発揮に向けて、以下の 5 項目について重点的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」

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。今後も新規融資を含む積極的な資金供給により、お客さまをサポートしてまいります。

(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、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。

① 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 3 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取り組んでいるほか、「法人部」内に医療担当チーム 4 名を配置し、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様々な営業店支援に取り組んでおります。

また、札幌圏の病院への本部渉外を強化したほか、「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り、当行は地域医療への貢献の観点から、道内 3 医育大学である北海道大学、札幌医科大学及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。

【医育大学との連携事業】

連携大学	連携事業
北海道大学	・「市民医療セミナー」の開催 （平成 24 年度は計 8 回実施） ～身近な健康情報を市民の皆様に還元するため、各分野の専門医を招聘し、本店セミナーホールにて定期的に開催。
札幌医科大学	・ラジオ番組「医の力～札幌医科大学最前線」の提供 （平成 23 年 10 月より開始） ～番組提供に加え、記念公開講座の実施などにより健康情報を発信。
旭川医科大学	・ラジオ番組「旭川医大メディカルナビ」の提供 （平成 24 年 4 月より 9 月まで放送）～ラジオを通じて医療情報を発信。

② 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、道内の太陽光発電事業など再生可能エネルギーへの総投資額は 1,000 億円規模が想定されています。「太陽光発電」「風力発電」については今後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」内に再生可能エネルギー専担者を配置して、発電事業への参入を検討されるお客さまに対してタイムリーな情報提供とアドバイスを行い、再生可能エネルギーの融資商材の取り込みを図っております。

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 24 年度下期の取り扱いは 134 件・93 億円となったほか、運送会社の環境・省エネ対策として「エコトラック」への入替に伴う資金面でのサポートなど、環境に配慮した融資商品の拡充に取り組んでおります。

さらに、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、平成 24 年 10 月には、第 1 号投資案件として、6 百万円の出資を決定しました。

③ 農業･食品

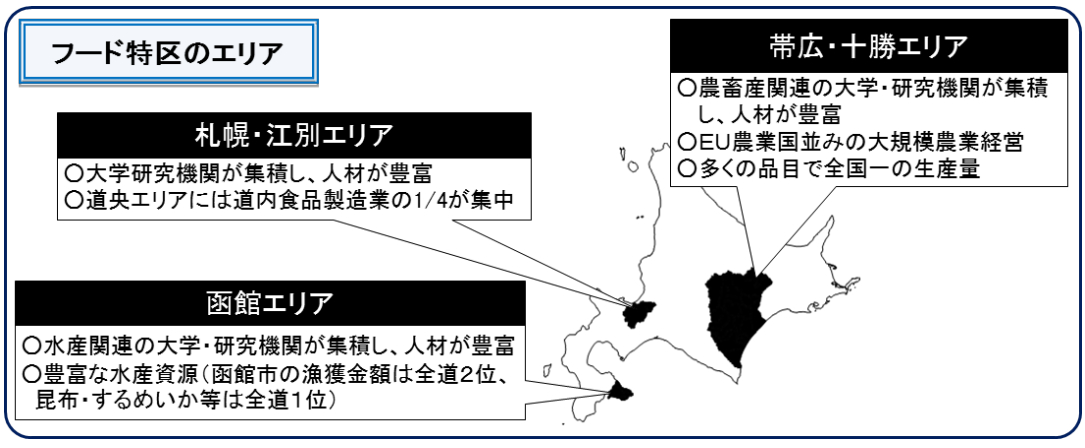
ア. 「北海道フード・コンプレックス国際戦略総合特区」推進について

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することにより、フードビジネスの育成・強化に取り組んでおります。

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」といいます。）の認定を受けました。フード特区は、3 つのエリアが相互に連携を図り、食の生産性と付加価値の向上による国際競争力の強化を先駆的に推進し、北海道経済の活性化と、食産業による東アジアの海外需要の発掘を目指しております。

当行は、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の活用に積極的に取り組んでおり、同制度を活用した融資実績は 673 百万円、また、ご相談を受け付けている案件は約 4,500 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。

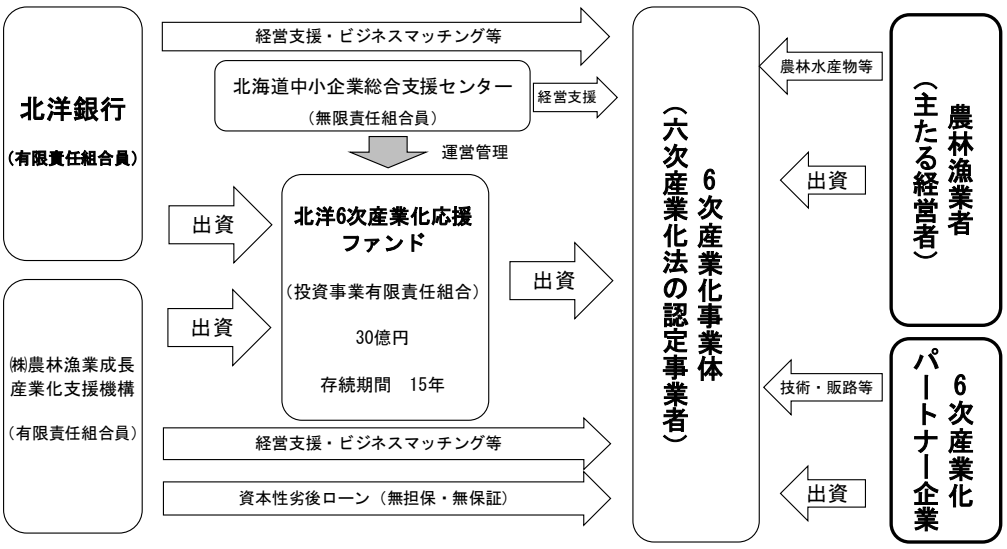
平成 24 年度においては、平成 24 年 9 月に東京で、平成 25 年 2 月には大阪で開催し、合計で出展企業 232 社、来場者数約 4,554 名を迎え、平成 25 年 3 月末時点で商談件数約 3,759 件のうち 505 件が成約となりました。

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 24 年度は 22 社が参加しました。「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 24 年度は 29 社が参加しました。

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」を新たに展開しております。

「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るものであり、販路拡大支援ツールとして、ニーズの発掘から商談までの一連の流れをサポートしております。

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次産業と連携することによ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組みとして、当行は、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」を平成25年4月に設立しました。

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・3次業者をサポートしてまいります。

④ 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及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24年度においては、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。

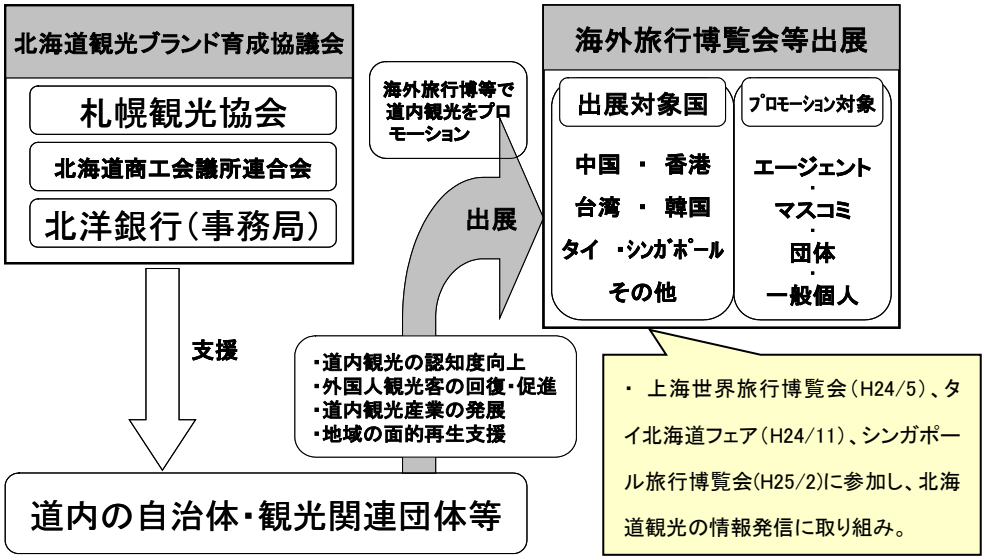
また、函館を中心とした道南エリアでは、平成27年度の新青森・新函館（仮称）間の北海道新幹線開業を控え、新幹線開業に係る食と観光を絡めた地域の面的再生支援に取り組んでおります。具体的には、平成24年3月に渡島総合振興局と「食と観光振興」に関する連携協定を締結したほか、平成24年12月に、青函を基軸とした北海道、青森の両地域の活性化をより一層推進するため、株式会社青森銀行と産業及び地域振興に資する事業等の実施において連携協定を締結し、平成25年4月からはATMの利用手数料を相互に無料化しております。また、平成25年4月より、地域産業支援部内に「青函産業振興室」を設立し、青森と函館両地域の産業振興へ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24年9月）において、道内観光関連団体等7団体と首都圏の観光エージェント10社による個別相談会を実施し、平成25年3月時点で旅行商品を3件作成いたしました。

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 24 年 5 月に上海世界旅行博覧会に出展したほか、平成 24 年 11 月にはタイで開催した北海道フェアに、平成 25 年 2 月にはシンガポールで開催した NATAS TRAVEL 2013 旅行博覧会にそれぞれ出展し北海道観光の情報発信に取り組みました。

【北海道観光ブランド育成事業スキーム】



⑤ 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・新事業及び成長が期待できる企業に対して、従来の枠組みにとらわれない手法により、持続的にサポートしていくことが重要と考えております。このため、当行では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様の株式を引受け、財務体質強化をサポートする「北洋イノベーションファンド」を総額 5 億円で組成しました。本ファンドは、原則、無議決権の種類株式を活用し、発行株数の 5% 超の株式取得を可能としているほか、株式公開を目的としないお客さまも対象としており、株式引受による支援を通じ、新たな成長企業を創出することを目指しております。平成 24 年度においては、本ファンドを活用し、今後成長が期待できる企業 5 社に対して、約 89 百万円の出資を行いました。

また、「ものづくり・新事業推進室」が中心となり、企業のライフサイクルに応じた、技術支援および販路・受注開拓支援を行っており、北海

道立総合研究機構（以下「道総研」という。）と連携協定を締結し、道総研の専門家による「技術相談」や道内各地で開催する「個別技術相談会」等を通じて技術支援を行っているほか、道総研の協力を得て、製造業に対する行内の「目利き人材養成」を目的とした勉強会を平成 24 年度下期は 3 回開催しました。

さらに、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 24 年 8 月に開催し、出展企業 172 社、来場者 3,800 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。

上記の取り組みに加え、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、及び、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。

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

また、大連市で最大のネットワークを持つ「大連銀行」との業務協力協定を通じて、ビジネスパートナーの紹介など道内企業と大連市との経済交流、貿易促進に取り組んでおり、「大連銀行」の職員 3 名を受け入れ研修を行う一方、当行職員 4 名を「大連銀行」に派遣し現地研修を行うなど、両行間の相互連携を深めております。

平成 23 年 12 月からは、フード特区が設置され、北海道の主要産業であ

る一次産品や食品を東アジア市場に向けて販路拡大を図る全道的な動きがスタートしており、当行も既存の海外ネットワークを活用して、フード特区事業に積極的に携わっております。

具体的には、中国に加え、東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1名、また、平成24年4月からはジェトロ北海道貿易情報センターに新たに職員1名を派遣し、東アジア市場の情報収集に努めています。

さらに、平成24年10月にタイ最大手の銀行であるバンコック銀行と業務協力協定を締結し、北海道の食の国際化を含め、両地域の経済交流を支援しているほか、バンコク市内で開催されたタイ初の「北海道フェア」への出展（平成24年11月）、当行職員1名のバンコック銀行への派遣（平成25年6月）など、現地企業とのネットワーク構築に取り組んでおります。

加えて、平成25年2月には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それぞれ業務提携を締結したほか、平成26年1月を目処にバンコクに北海道など関係機関と協力して「北海道ASEANビジネスセンター」を開設する予定にあります。

東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中心に周辺各国へネットワークを拡大することで、企業の海外ビジネス展開をサポートしてまいります。

(b)お客さまのニーズに応えるための各種商品・サービスの提供

① 多様なソリューションの提供

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

平成24年度下期においては、「事業承継・M&Aチーム」による本部渉外件数は延748件、事業承継に係る融資実行は、計52億円となりました。

また、資産流動化などの担保・保証に過度に依存しない融資手法に加え、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。

このほか、環境配慮型企業向け私募債「北洋エコボンド」は、平成24年度下期で93億円の成約があり、多くの環境配慮型企業の皆さまにご利用いただいております。

さらに、地域の社会資本整備に向け、各自治体が実施するPFI事業へ積極的に参画しており、道内16件のPFI事業のうち、9件の事業に対して

ファイナンスを行っており、このうち平成 24 年 12 月には、釧路市における PFI 事業に対して、地域金融機関協調による債権流動化の手法を活用したファイナンスを実施しました。本案件は地元金融機関のみで組成した協調支援案件であり、従来、大手企業が中心となっていた 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積極的なサポートを行っております。

② 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 ヵ所、道内主要都市に 11 ヵ所の計 23 ヵ所体制で営業しております。このうち、9 ヵ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 24 年 10 月に 71 ヵ店で「休日ローン相談会」を一斉開催したほか、毎月店舗を特定し休日の相談会を実施しております。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。

さらに、平成 24 年 4 月より、お客さまに、よりわかりやすい住宅ローン商品を提供するため、商品ラインナップを 15 商品から 6 商品に整理し、審査基準を一部公開したほか、ホームページ上の商品案内も併せてリニューアルしました。

このほか、平成 25 年 4 月からは住宅ローン利用者のお子さまが大学、専門学校へ在学中の場合、最大 4 年間、住宅ローンの返済額を指定（減額）できるサービスを開始しました。

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

【ローンプラザ】　（平成 25 年 4 月 1 日現在）

ローンプラザ	23ヵ所
うち休日営業	9ヵ所

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・保険の取り扱い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しました。以降、順次拡大し、平成25年4月には「コンサルティング課」設置店を、40ヵ店体制（約190名）としております。

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、支店管理職に販売体制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。

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

こうした推進態勢の強化により、平成24年度下期の投資信託と一時払保険の販売額合計は前年同期比＋249億円の686億円となりました。

平成25年4月1日付人員

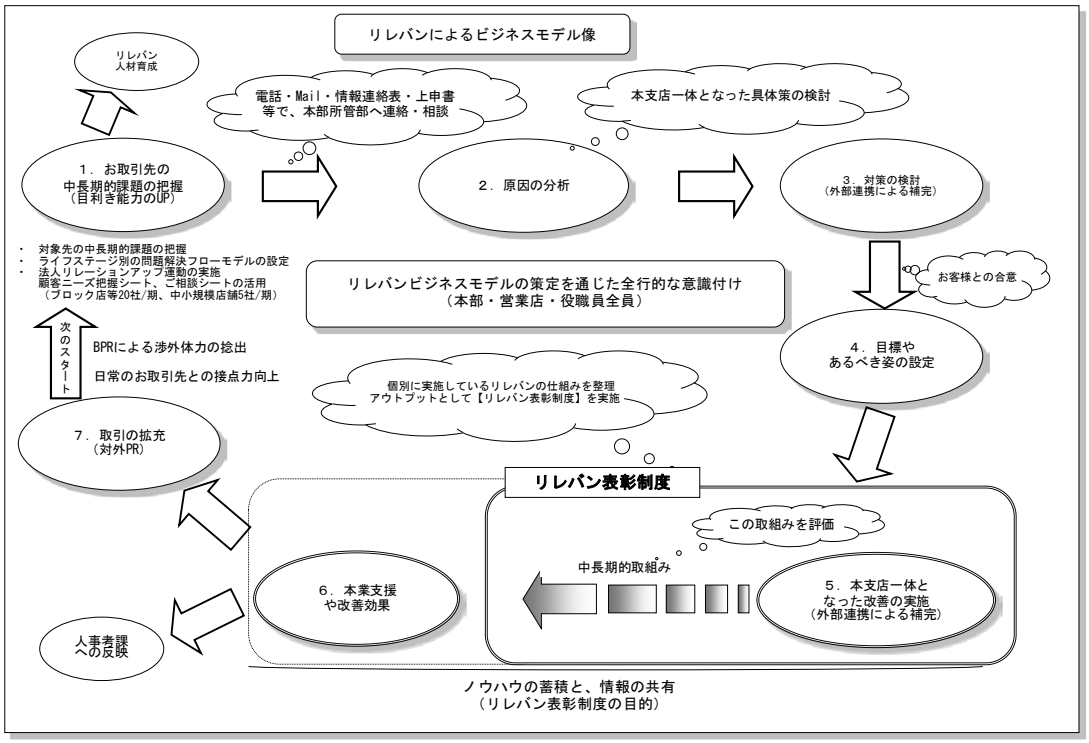
コンサルティング・オフィサー	3名
コンサルティング・アドバイザー	30名
フィナンシャル・コンサルタント	32名

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70万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、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、平成24年6月からは、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」の発行を開始しました。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「clover Kitaca」がより利便性の高いカードとなりました。

B. 企業ライフステージに応じた「コンサルティング機能強化」

お客さまが企業ライフステージ毎（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、コンサルティング機能の組織内への定着化に向けて、リレバン表彰制度を実施しています。



(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いるほか、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」と連携し、平成 24 年度下期はそれぞれ 8 件と 6 件のコンサルティングを行ったほか、道内各地で開催する「個別技術相談会」等を通じて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、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。

平成 24 年度においては、フードビジネスを中心とした商談会「インフォメーションバザール」を平成 24 年 9 月に東京で、平成 25 年 2 月に大阪で開催し、合計で出展企業 232 社、来場者数約 4,500 名となりました。ものづくり企業を中心とした商談会では、「ものづくりテクノフェア」を平成 24 年 8 月に開催し、出展企業 172 社、来場者 3,800 名となりました。

また、国際部が中心となり、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を行っており、各種セミナーや海外事務所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）」』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。（実行額は 33 ページを参照願います。）

(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に位置づけ取り組んでおります。

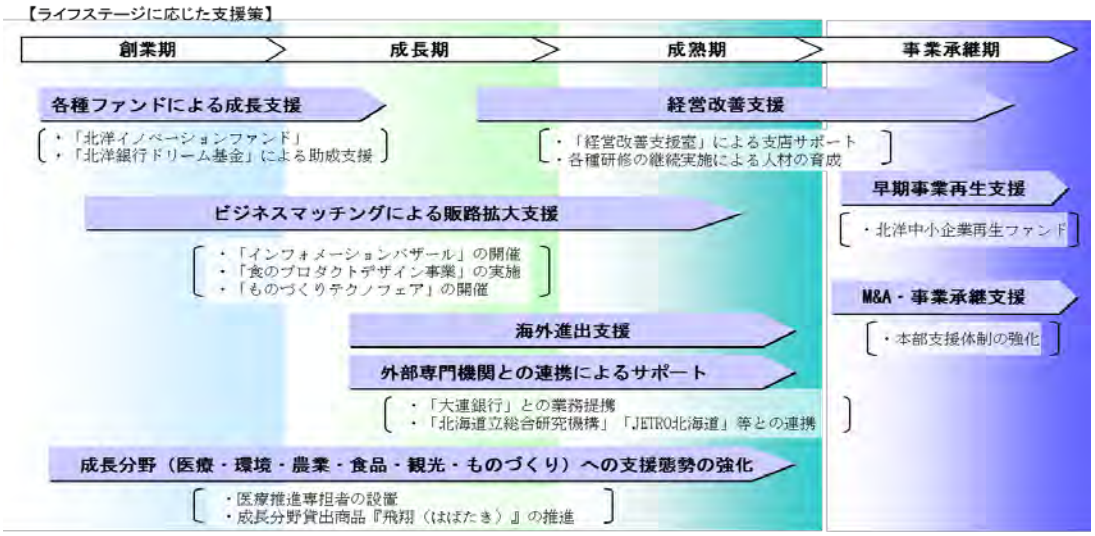
「法人部」内に事業承継・M&A の専担チーム（7 名体制）を設置しているほか、高度な専門性と承継ノウハウを有する監査法人など 8 先と連携し、「事業承継支援」を展開しております。

平成 24 年度下期の事業承継に関する本部渉外は 748 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 250 先（M&A アドバイザリー契約先を除く）あり、13 件の事例（株式買取資力に乏しい後継者に対する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 24 年度は 13 回、うち中小企業家同友会など外部機関と連携したセミナーは 5 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」（スキーム図は 37 ページを参照願います。）を創設したほか、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「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。



(d)リレバン表彰制度の制定

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

平成23年度の取り組みに対し、178ヵ店、219の事例がエントリーされ、平成24年7月の営業店長会議にて、8ヵ店の取り組みについて表彰を行いました。表彰された事例などは、全店で内容を共有し、組織のノウハウとして根付かせるため、事例集として営業店に還元しております。

C. 業務プロセス見直しによる「効率化の徹底」

(a)業務プロセスの見直し

物件費をはじめとした経費削減に引き続き努めており、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、一部店舗で試験的に導入していた「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、お客さまの書類記入負担の軽減と端末入力の簡素化など、営業店事務の効率化が可能となり、待ち時間削減等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24年4月から平成25年3月までに、12ヵ店を6ヵ店に統合したほか、今後1年以内を目処に18ヵ店を9ヵ店に統合する予定であります。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まいります。

【平成 24 年度 店舗統廃合実績】

統合店	業務承継店	統合実施日
新琴似西支店 新川中央支店	新川中央支店	平成24年7月9日
平岸南支店 平岸中央支店	平岸中央支店	平成24年7月9日
麻生東支店 麻生支店	麻生支店	平成24年10月9日
北栄支店 栄町支店	栄町支店	平成24年10月9日
花川支店 花川北支店	花川北支店	平成24年10月15日
札幌営業部 本店営業部	本店営業部	平成25年3月11日

【平成25年6月末現在決定している統廃合予定店舗】

統合店	業務承継店	統合実施日（予定）
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

(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」及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部署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、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組んでおります。

さらに、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、以降、順次拡大し、平成 25 年 4 月には「コンサルティング課」設置店を、40 ヵ店体制

（約 190 名）としました。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、支店管理職に販売体制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。

D.「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」を目指した顧客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。

①若手行員の戦力化・融資実務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 24 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。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、2 名を選抜して実際の案件をベースに個別指導を行っています。

また､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」を実施し、平成 24 年度は合計 50 回 480 名が受講しました。平成 25 年度からは受講対象者を「入行３年目」「中堅」「役付」「支店長」の階層毎に設定し、よりきめ細かい研修内容としております。

入行 2 年目の行員を対象とした「窓販・ローン導入研修」では 145 名が受講し、業務の基本知識や担当者としての心構えを習得したほか、「法人取引推進研修」では 51 名が受講し、医療・事業承継・外為のほか各種金融商品による法人取引推進の基礎力向上を図りました。

②顧客対応能力の強化について

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)」を実施しているほか、平成 24 年度上期からは顧客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、計 12 回 220 名が受講しました。

また､お客さまへの資産運用相談の能力向上のための｢窓販アカデミー」では 170 名の行員が 1 年を通して定期的に受講いたしました。

平成 25 年度からは「営業検証者研修」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、平成 24 年度は 307 名が受講しました。平成 25 年度からは「パートタイマースキルアップ研修」を開始し、パートタイマーのさらなる戦力活用を図っております。

③その他集合研修について

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」「債権管理研修」「ローン担当者研修」等を実施しました。

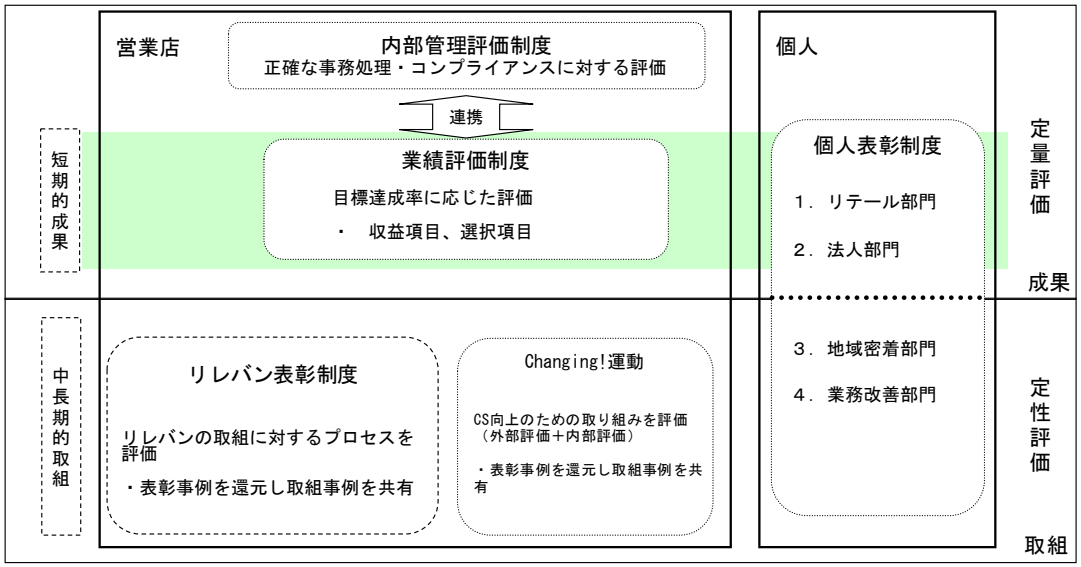
集合研修では闊達な議論ができる組織風土を醸成するため、一方通行の講義だけではなく、事例を用いた意見交換やグループワークによる参加型を志向しており、今後も、人材育成に関する態勢の整備を継続し、コンサルティング能力の向上を図ってまいります。

平成24年度研修等実績

研修名		人数
若手戦力化・融資実務能力強化		
	融資トレーニー	12名（うち女性4名）
	経営改善トレーニー	2名
	窓販・ローン導入研修	延べ145名
	法人取引推進研修	延べ 51名
	融資実践力・基礎力強化研修	延べ480名
顧客対応能力強化		
	ＣＲＭ	延べ237名
	窓販アカデミー	延べ170名
	パートタイマーCS研修	延べ307名
	営業役付者研修	延べ220名
その他集合研修		
	融資研修	延べ165名
	次課長融資研修	
	企業調査研修	
	債権管理研修	
	ローン担当者研修	
資格等		
	フィナンシャル・プランニング技能士（平成25年3月末時点）	3,087名
	中小企業診断士（平成25年3月末時点）	30名
	農業経営アドバイザー（平成25年3月末時点）	11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。

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を明確化するなど、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。

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「お客さまの声」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、リスク管理態勢の強化に取り組んでおります。

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

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

(c)CSR への取り組み

当行は、CSR への取り組みを経営の重点課題の一つとしており、地域社会の活性化と持続的成長のため、「環境」「地域医療」「金融教育」の三つの分野を重点取り組みテーマとして、様々な活動をしております。平成 24 年 6 月からは CSR の取り組みを一層推進するため、「CSR 推進室」を新設し、組織体制面の強化を図りました。今後は「CSR 推進室」が中核となり、本業を通じて地域社会の貢献に取り組むとともに、CSR 活動を通じた企業価値の向上に取り組んでまいります。

①「環境」について

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、北海道の希少野生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、環境保護にご賛同いただいた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」の取り扱いを拡充しております。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 24 年度上期には、平成 23 年度分として「釧路市動物園」「黒松内町」「ユウパリコザクラの会」の 3 団体に対して、計 450 万円の寄付を実施しました。平成 24 年度分としては「北海道大学植物園」「尻別川の未来を考えるオビラメの会」「猛禽類医学研究所」「NPO 法人サロベツエコネットワーク」「釧路市動物園」「辻井達一ラムサール湿地基金」の 6 団体へ計 590 万円の寄付を予定しております。

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。平成 24 年 10 月には第 1 号を実行し、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。

②「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 180 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。

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。

また、平成 25 年 3 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。

その他、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、前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、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いております。

また、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24年度は計8回実施いたしました。

札幌医科大学とは、平成22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しています。平成24年5月には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しました。

旭川医科大学とは、平成24年4月より半年間、先端医療を中心に紹介するラジオ番組を放送しました。

③「金融教育」について

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

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。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応対のレベルアップ、お客さまへのサポート充実に努めております。

平成24年度下期の具体的な取り組み内容は、次の通りです。

①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24年度下期において139名（年間307名）が参加しました。

②各営業店では、セルフチェック及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。

③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。

④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24年11月）しており、180名の職員が、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）	425台 （全営業店最低1台導入）
うち店舗外ＡＴＭ	187台
店舗入り口までの点字ブロック	56ヵ店
代筆・押印代行・代読の事務取扱要領制定	平成23年5月制定
筆談ボード・耳マークの設置	全営業店
窓口振込受付時の振込手数料減額対応	平成23年1月より
ユニバーサルサービス研修	平成24年11月実施 （延180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	41ヵ店
車椅子用スロープ設置	9ヵ店
車椅子対応トイレ設置	10ヵ店
車椅子対応エレベーター設置	7ヵ店

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 3 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、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 24 年度下期においては、3 月に開催しており、今後も半期に一度開催することで引き続き監視機能の充実・強化に取り組んでまいります。

(2)リスク管理の体制の強化のための方策

A. 信用リスク管理強化のための方策

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

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

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

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

また、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枠とアラームポイントを設定して日次管理しているほか、投資対象としているソブリン及び海外金融機関の 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」「地域経済活性化支援機構」や、公認会計士、コンサル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専担者を配置しております。平成 24 年度は「北海道中小企業再生支援協議会」へ持ち込んだうち 17 先、および、「地域経済活性化支援機構」は 1 先の事業再生支援協議が完了し、全金融機関合意のもと再生計画を実施しています。

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

(3)法令遵守の体制の強化のための方策

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

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、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24年度下期は3月に開催しました。今後も半期に一度の開催を予定しております。

(5)情報開示の充実のための方策

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24年度下期においては、機関投資家向け説明会を、個別ミーティングを含めて計9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24年度下期の主な情報開示】

方　法	回　数	備　考
機関投資家向け説明会 （ラージ･ミーティング）	1回	東　京
機関投資家向け小規模説明会 （スモール･ミーティング）	2回	札　幌
機関投資家向け個別ミーティング	6回	東京、札幌
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 3 月期における中小規模事業者等に対する信用供与の残高、および総資産に占める割合の実績は以下のとおりです。

(単位:億円、%)

	H23/3期 実績(始期)	H25/3期 計画	H25/3期 実績	計画対比	始期対比
信用供与の残高 (a)	18,312	18,512	18,608	+ 96	+ 296
総資産 (b)	73,784	74,508	77,903	+ 3,395	+ 4,119
割合 (a)/(b)	24.81	24.84	23.88	△ 0.96	△ 0.93

※「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ＳＰＣ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 25 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＋96 億円、計画の始期(平成 23 年 3 月期)対比＋296 億円の 1 兆 8,608 億円となりました。

また、総資産については、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、総資産残高が計画比＋3,395 億円となり、7 兆 7,903 億円となりました。

この結果、総資産に対する信用供与の残高の比率は計画を 0.96 ポイント下回る 23.88%となりました。

新規取引先の開拓に加え、新たな資金需要の高まりが期待できる成長分野への支援を強化しております。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的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。

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

(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3月末までの実行累計は1,186件・575億円の実績となり、円滑な資金供給により、成長分野の支援を実施しております。

【「飛翔（はばたき）」の実行額】

（単位：件、億円）

	H22下期		H23上期		H23下期		H24上期		H24下期		累計	
		件数		件数		件数		件数		件数		件数
医療関連	57	61	49	83	39	83	32	79	32	77	208	383
食品・農林水産関連	34	43	13	33	26	41	12	43	13	39	98	199
環境・エネルギー関連	22	50	18	45	20	57	16	55	17	63	94	270
その他	58	63	23	57	26	59	34	81	34	74	174	334
合　計	171	217	103	218	110	240	95	258	96	253	575	1,186

(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.(a)成長分野への支援」（7ページ～14ページ）にて説明している通り、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、集合研修について各階層（年次）別、各業務別に実施しております。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。

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.(1)D.人材の活性化」（21 ページ～23 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、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」の先への提案内容の検討などを議題に、原則週一回開催しています。「法人リレーションアップ運動」では、お客さまの具体的ニーズを把握するための「ご相談シート」と、お客さまの実態を把握するための「取引先概要書」を作成し、「コンサルティング担当者会議」において、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し、本部各部で情報を共有することが可能となっております。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

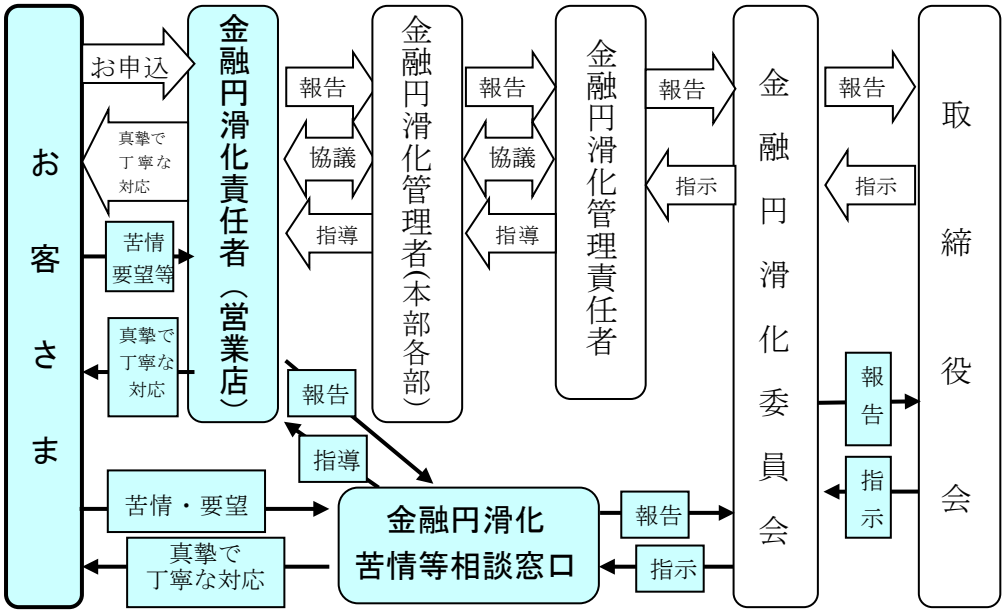
当行は、北海道のリーディングバンクとして、地域において金融仲介機能を円滑に発揮することを経営の重要な課題とし、金融の円滑化に努めてまいりました。

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。基本方針については、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」終了後もこの考えに変化はありません。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まいります。

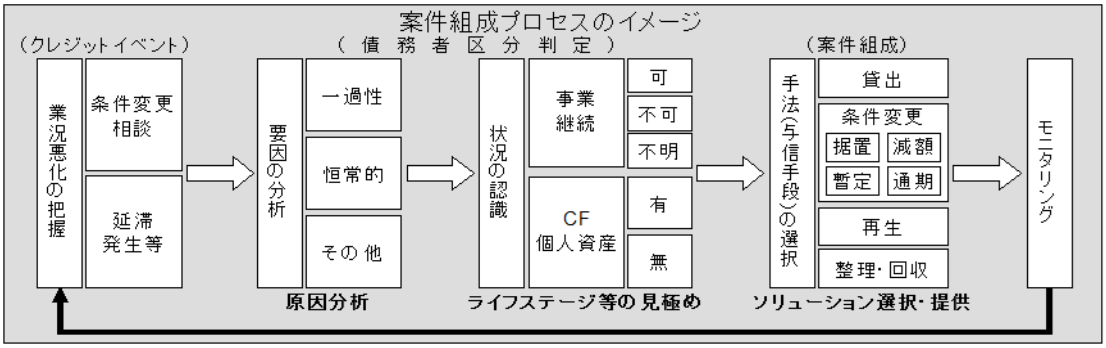
一方で、銀行の財務健全性を維持する観点からは、フォローアップを強化し、引き続き適切な引当てを実施してまいります。

【金融円滑化にかかる組織体制】



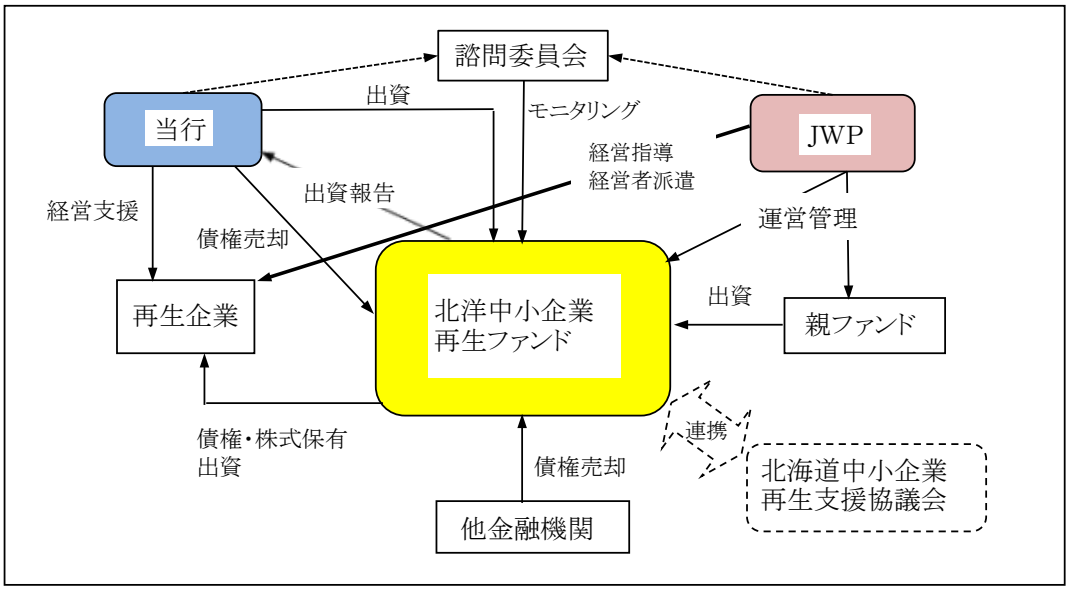
具体的には、お客さまの事業計画の策定支援に加え、業況が悪化しているお客さまについては、悪化要因の分析に基づいた事業の継続性の検討を行った上で、新規貸出の実行、再リスケの検討など、状況に応じた最適なソリューションの提供に取り組んでおります。

【案件組成のプロセス】



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。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図】



さらに、平成 24 年 11 月には「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を最大限に活用し支援を行ってまいります。

(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3月期における経営改善支援等取り組み先数の取引先の企業の総数に占める割合の実績は、以下のとおりです。

(単位:先、%)

	23/3期 実績(始期)	25/3期 計画	25/3期 実績	計画対比	始期対比
創業・新事業開拓支援	296	305	147	△ 158	△ 149
経営相談・支援強化	275	324	422	+ 98	+ 147
早期事業再生	4	4	13	+ 9	+ 9
事業承継支援	94	96	259	+ 163	+ 165
担保・保証に過度に依存しない貸出	127	128	149	+ 21	+ 22
合計 (a)	796	857	990	+ 133	+ 194
取引先企業総数 (b)	33,027	32,750	31,787	△ 963	△ 1,240
割合 (a/b)	2.41	2.61	3.11	+ 0.50	+ 0.70

平成25年3月期における経営改善支援等取り組み先数は、「創業・新事業開拓支援」の分野について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133先上回る990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、事業所数減少等の要因から、計画を963先下回る31,787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0.50ポイント上回る3.11%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、地方公共団体の創業貸付などを活用して創業・新事業支援に取り組んでまいりましたが、経済環境の停滞による新事業案件の減少などから、計画 305 先に対し、実績 147 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、平成 24 年 4 月から「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（詳細は 12 ページを参照願います)。

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し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 24 年度下期は、計画 324 先に対し、実績 422 先となり計画を上回りました。

① 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 24 年度下期においては、営業店の経営改善支援業務のレベルアップに注力し、経営改善支援ガイドの発行（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ております。

具体的には、経営改善計画の策定未了先の発生を防止するため、重点管理先を選定し、「経営改善支援室」と「各営業店」が一体となって、「進捗状況管理表」による管理を行っており、平成 24 年度上期には、コンサルティング機能の発揮状況を本部と営業店が一元管理できるよう、一部改訂をいたしました。また、期中における営業店の取り組み事例を業績評価

へ反映したほか、平成 24 年度上期より、債務者区分のランクアップ増加を目的として、評価体系を見直しました。

この結果、平成 24 年度下期には対象先の全てが計画を策定し経営改善に取り組んでおります。

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 3 月末の「融資トレーニー」の在籍者は 12 名（うち女性 4 名）となっております。

さらに、本部集合研修として「融資研修」「次課長融資研修」「企業調査研修」「債権管理研修」等を実施しており、平成 24 年度は、延べ 136 名が受講しました。

こうした取り組みにより、平成 24 年度下期の経営改善計画の策定支援件数は、54 件となりました。

② 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・福祉関連については、4 名の担当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、154 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.(a)成長分野への支援」（7 ページ～14 ページ）を参照願います。

③ 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。）及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開始し、平成 24 年度下期は支援センター6 件、道総研 8 件のコンサルティングを行いました。

具体的には、「相談シート」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、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を訪

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、29 件となりました。

④ 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 24 年度下期における行内ビジネスマッチングを活用した商談成立件数は、126 件となりました。

なお、成長分野へのビジネスマッチングについては「項目 3.(1)A.(a) 成長分野への支援」(7 ページ～14 ページ) を参照願います。

⑤ 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みました。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。

また、中国の大連銀行、タイのバンコック銀行との業務提携により双方の取引先のマッチング、事業進出等に対するより深いコンサルティングサービスを実施しています。

これらにより、平成 24 年度下期における海外ビジネスに関する提案は、55 件となりました。

詳細は「項目 3.(1)A.(a)⑥海外ビジネスの支援」(13 ページ～14 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 24 年度下期においては、再生計画の早期策定と事業再生の透明性を高めるため、北海道中小企業再生支援協議会の機能を活用したほか、外部コンサルタントの活用に取り組み、事業再生完了先は計画 4 件に対し、実績 13 件となり計画を上回りました。

加えて、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。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。
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、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積極的に推進しております。
平成 24 年度下期においては、事業承継・M&A の本部専門スタッフ 5 名に加え事業承継トレーニーを 2 名配置し 7 名の体制で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平成 24 年度下期の累計訪問件数は 748 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 8 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。
また、営業店へのノウハウの共有を目的に平成 24 年 2 月より成功事例を随時発信し商材発掘の事例研究に活用しております。
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 250 件、M&A アドバイザリー契約先が 9 件の計 259 件の実績となり、「事業承継支援」の下期計画 96 件を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 25 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 24 年度下期においては、環境配慮型企業向けの私募債「北洋エコボンド」が 93 億円の成約実績となったほか、債権流動化を 13 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。
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 21 先上回る 149 先の実績となりました。

平成 25 年度上期においても、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

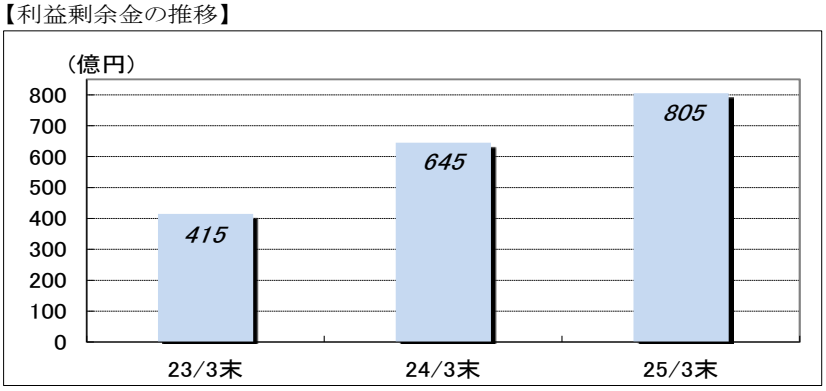
平成 24 年 9 月まで持株会社であった札幌北洋ホールディングス（平成 24 年 10 月 1 日付で当行に吸収合併済み）は平成 20 年に「業績連動配当ルール」を導入いたしました。しかし、リーマンショック後の平成 21 年 3 月期に赤字決算となり、当行が公的資金を注入したことを受け配当を見送った後は、このルールに拠らず内部留保の充実が最大の課題との趣旨から、年間配当を 3 円としており、平成 24 年度は、中間配当とあわせ 3 円の配当を実施いたしました。

上記の方針については合併後も継続し、内部留保の蓄積による公的資金の早期返済を目指しておりますが、平成 25 年度は公的資金を一部返済する予定であり、この配当負担が減少する見込みであることに加え、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、年間配当は中間配当と合計で 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、段階的な増配を目指すとともに、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、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 24 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」(29 ページ～30 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。

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」及び「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