



「経営強化計画」

(ダイジェスト版)

平成 21年 3月
株式会社 北洋銀行

目次

1. 経営強化計画の策定にあたって(現状認識)	2
2. 当行の地域密着型ビジネスモデル	3
3. 基本戦略の概要	4
4. 基本戦略 ① 金融仲介機能の強化等によるトップライン収益の向上 ...	5
② 経費削減の徹底	6
③ 信用コストの削減	7
④ 適切な有価証券ポートフォリオへの転換	8
5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策 ①	9
"	② 10
6. 北海道経済の活性化に資する方策 ①	11
"	② 12
7. 経営改善の目標	13
8. 責任ある経営体制の確立	14
9. 協定銀行による株式等の引受け等に係る事項	15

1. 経営強化計画の策定にあたって（現状認識）

一 昨年「サブプライムローン問題」に端を発した世界的な金融危機が实体经济にも波及し、国内景気も急速に冷え込んでおります。地元北海道では景気後退の影響が特に厳しく、昨年のいわゆるリーマンショック以降は企業業績が著しく悪化しており、当行の主要なお取引先である道内の中小企業にも、従来以上の資金供給が必要となっております。

一方、当面の道内経済を展望しましても、当面の経済成長はマイナス成長が続くと予測され、道内における事業所数も減少の一途が見込まれております。

当行では、こうした経済情勢のもと、道内の中小企業に対し金融仲介機能を十分に発揮していくために、自らの体力を強化しておく必要があるとの考えから、自力での資本増強に加え、国からの資本参加をいただくことにより、財務基盤の強化を図ることといたしました。

こうした資本増強により、今後更に大きな金融市場の変動があっても、地域密着型金融を強力に推進し、北海道のリーディングバンクとして金融仲介機能を発揮し続けるとともに、従来以上に北海道の中小企業の皆さまのお役に立てるよう努めてまいります。

2. 当行の地域密着型ビジネスモデル

○ 当行は北海道のリーディングバンクとして、道内経済を支える責務を果たすため、地域密着型金融の本質を追求してまいります。

信用供与の拡大に向けて

合併効果の早期実現・BPR促進



人的資源の再配置



中小企業への営業力強化



地域密着型金融の強力な推進

- ・対面訪問の強化による定性情報の蓄積
- ・個別の取組み・相互理解・課題解決
- ・新たな金融手法の提供
- ・取引コストに見合った適切な収益の確保

3. 基本戦略の概要

○ 経営課題と取り組み方針

当行では、金融市場の急激な変動が生じた場合においても、磐石な財務基盤を構築し、適切かつ積極的な金融仲介機能を発揮していくため、以下の4点に重点的に取り組んでまいります。

① 金融仲介機能の強化等によるトップライン収益の向上

本部のスリム化と合併による営業戦力の強化により、個人と中小規模事業者への円滑かつ迅速な資金供給に取り組めます。

② 経費削減の徹底

通常経費の更なる削減に加え、合併効果の早期実現とBPRの推進、また現在進行中にある大型プロジェクトの見直し等に取り組めます。

③ 信用コストの削減

本支店が一体となり、お客さまとのリレーションを一層密にし、問題点の早期発見と課題克服を支援することにより信用コストの拡大防止を図ります。

④ 適切な有価証券ポートフォリオへの転換

「ローリスク・ローリターン」の投資方針に基づき、価格変動リスクの高い有価証券を削減し、国債等の低リスク資産に順次転換してまいります。

4. 基本戦略 ① 金融仲介機能の強化等によるトップライン収益の向上

(1) 中小規模事業者向け貸出の増強に向けた態勢強化

中小規模事業者に対する貸出の増強に向け、店舗統合、本部のスリム化、BPRの推進により人員余力を創出し、営業店融資・渉外担当や本部営業推進部門などの営業戦略部門人員を強化します。

施策	人数	内容	実施時期
営業店融資・渉外の増員	40名程度	札幌市内法人推進店・ブロック店に配置	平成21年4月～
エリア別業務推進役の配置	5名程度	顧客別収益改善支援等の実施	平成21年4月～
営業店部長職の新設	15名程度	大・中規模支店に法人担当部長を配置	平成21年4月～

(2) 商品・サービスの拡充

合併により拡大した営業基盤と店舗チャネルを最大限に活用するとともに、中小規模事業者向け商品・サービスの拡充により、多様化するお客さまのニーズにお応えしてまいります。

商品	特長等
特別貸出ファンド	・低利3年固定 金額1億円以内
ビジネスオートローン	・車両設備購入資金を対象 ・外部保証商品(無担保扱い)
機械・車両担保ローン	・外部保証付の動産担保商品 ・保証人不要
「知的財産権」を活用した融資商品	・食品の製造特許を活用した融資手法

◎リレーコンシグンプの強化による
地域密着型金融の推進

4. 基本戦略 ② 経費削減の徹底

(1) 経費削減計画

経費削減は、①合併効果の早期実現・BPRの促進、②大型投資プロジェクトの見直し、③通常経費の見直しを進めることにより、札幌銀行とのシステム統合に伴う投資額約150億円に係る償却負担の吸収を図り、平成20年度と同水準に抑える計画としております。

(単位:億円)

	平成20年度	平成21年度		平成22年度	
	見込み	計画	20年度比	計画	20年度比
経費	790	777	△ 13	790	0
うち人件費	328	320	△ 8	315	△ 13
うち物件費	415	410	△ 5	430	15
うち通常経費	393	372	△ 21	362	△ 31
うちシステム統合費用	22	30	8	26	4
うち大型プロジェクト投資	0	8	8	42	42

(2) 大型投資プロジェクトの見直し

現在進行中の大型投資プロジェクトのうち、次期システムの稼働を1年半延期し、当初計画比46億円の経費削減に取り組むことに加え、建設中の「北洋大通センター」と新コンピューターセンター(建物)については、スペック等の見直しを進め、投資金額の抑制に努めてまいります。

大型投資プロジェクト投資計画

(単位:億円)

	20年度 見込み	21年度 計画	22年度 計画	2年間累計 削減額
プロジェクト合計	0	8	42	/
北洋大通センター	0	1	17	
新コンピューターセンター(建物)	0	7	24	
新コンピューターセンター(システム)	0	0	1	
次期システム	0	0	0	
プロジェクト削減効果	0	△ 7	△ 39	△ 46
新コンピューターセンター(システム)	0	△ 2	△ 21	△ 23
次期システム	0	△ 5	△ 18	△ 23

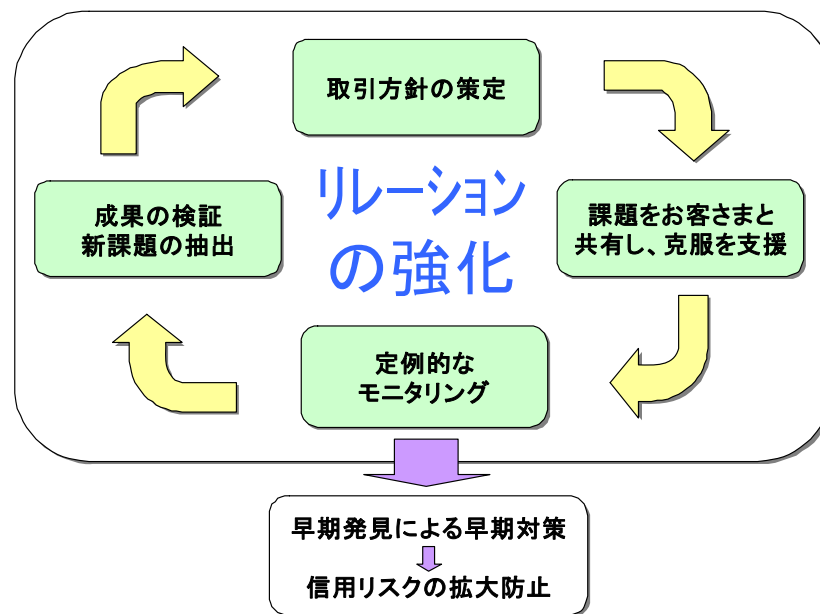
4. 基本戦略 ③ 信用コストの削減

(1) 基本方針

お取引先とのリレーションの強化と定期的なモニタリングの実施により、お取引先が抱える課題を早期に把握し、課題克服を支援することにより信用リスクの拡大防止に努めてまいります。

(2) 具体的対応

- ① 中小企業向け融資・渉外人員の増強
合併及びBPRにより創出される人員を営業店の融資・渉外担当に配置し、お客さまとの接点を強化します。
- ② 「中小企業ご相談窓口」の設置
65ヶ店に経営相談・資金相談専門の窓口を設置し、お客さまのご相談に着実に応えられるよう体制を整備します。
- ③ 「貸出調査室」の設置
「融資第一部」内に「貸出調査室」を新たに設置し、営業店の適切な貸出運営のため、目利き能力の向上など事業性融資に係る営業店指導を目的とする臨店指導を開始いたします。



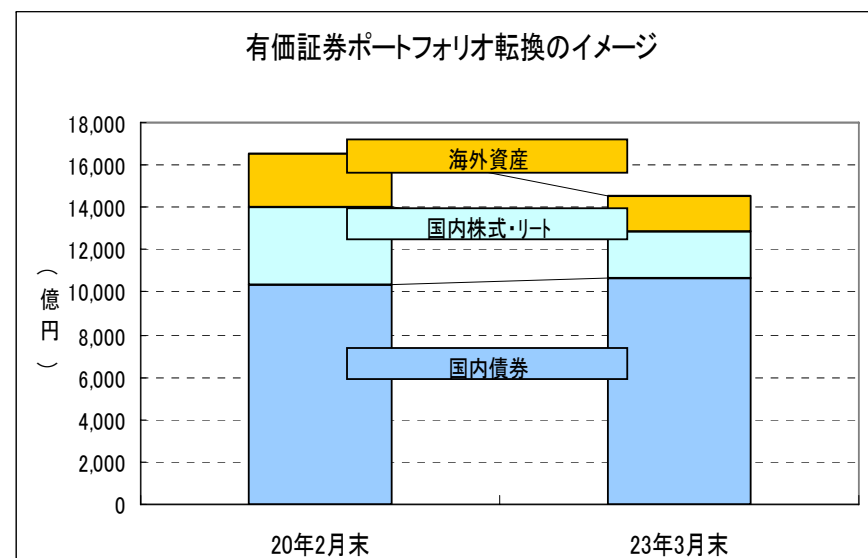
4. 基本戦略 ④ 適切な有価証券ポートフォリオへの転換

(1) 基本方針

- ・昨年秋以降の世界的な金融証券市場の混乱と急激な相場下落の影響等を踏まえ、有価証券投資における基本方針として「有価証券・リスクテイクポリシー」を新たに制定し、国債等低リスク資産中心のポートフォリオへの転換を進めております。
- ・ポートフォリオの転換により、金融市場の急激な変動が生じた場合でも、適切かつ積極的な金融仲介機能が発揮できる磐石な財務基盤を構築し、中小規模事業者への安定的かつ円滑な信用供与の維持・拡大に取り組んでまいります。

(2) 具体的対応

- ① 「有価証券・リスクテイクポリシー」の制定
 - ・株式や海外資産等、価格変動リスクの高い有価証券を削減し、国債等低リスク資産にシフトします。
- ② 「有価証券運用会議」の新設
 - ・経営の関与を高め、相場状況・運用資産のリスク内容等を協議・検討してまいります。
- ③ 市場リスク管理体制の強化
 - ・「市場リスク管理室」を新たに設置し、市場リスクに関する態勢面を強化したほか、規程類の見直しを実施しております。



5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策 ①

(1) 経営強化計画期間における数値目標

中小規模事業者等に対する信用供与の残高及び総資産に占める割合

(単位:億円、%)

		20/9期 実績	21/3期 見込み	21/9期 計画	22/3期 計画	22/9期 計画	23/3期 計画	20/9期 比増減
信用供与 の残高(a)	北洋銀行	14,377	17,657	17,828	18,024	18,128	18,240	813
	札幌銀行	3,050						
	合算ベース	17,427						
総資産(b)	北洋銀行	63,092	71,900	72,050	72,550	72,650	72,850	1,001
	札幌銀行	8,756						
	合算ベース	71,849						
割合 (a)/(b)	北洋銀行	22.78	24.55	24.74	24.84	24.95	25.03	0.78
	札幌銀行	34.83						
	合算ベース	24.25						

(注)「中小規模事業者等」とは、中小企業基本法に定める中小企業の定義に該当するものから、当行関連会社、大企業向けSPC、不動産関連地方公社、政府出資法人を除いた先です。

(2) 基本方針

お客さまとの十分なコミュニケーションを図り、深い相互理解のもと、適切なリスクテイクにより中小規模事業者の資金ニーズに的確にお応えするとともに、「地域密着型金融推進計画」の中での「事業価値を見極める融資手法をはじめとする中小企業に適した資金供給手法の徹底」に引き続き注力してまいります。

5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策 ②

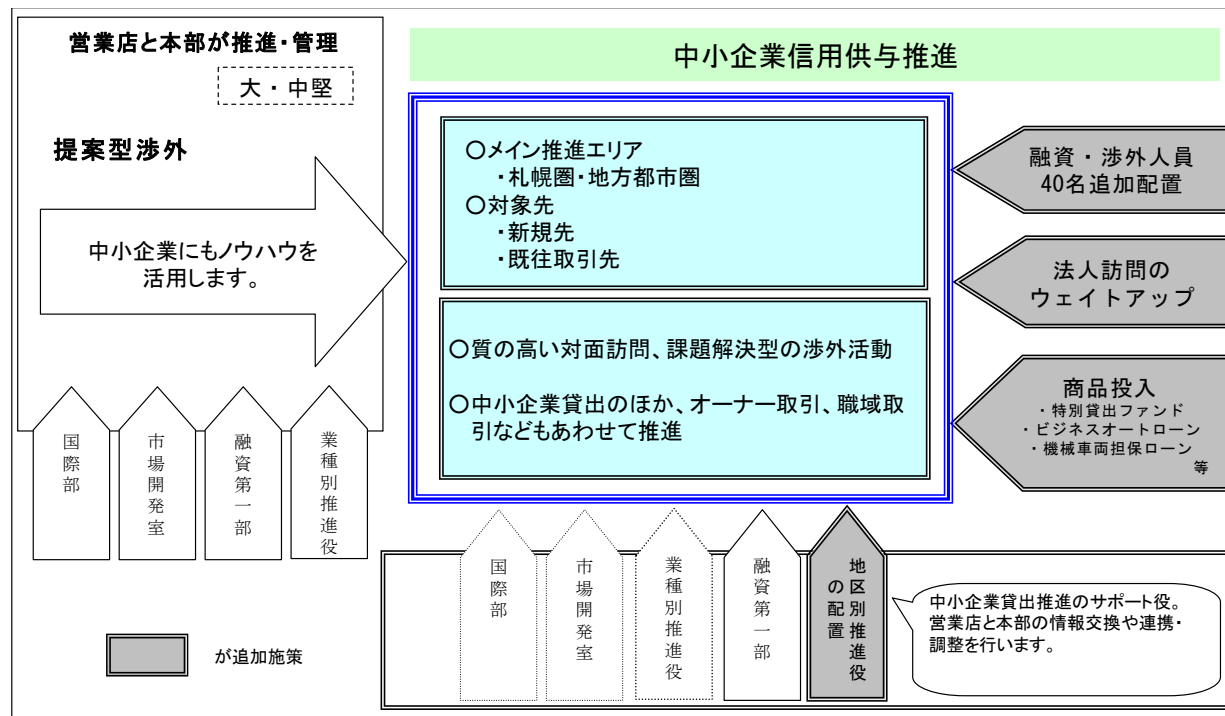
(3) 具体的方策

① 既存取引先の深耕

お客さまとのリレーションの強化、ニーズに応じた多様な資金調達手法の提案により、取引内容の充実に取組みます。

② 新規取引先の推進

法人渉外人員の増強、本部サポートによる提案型渉外、戦略商品の投入などにより、営業基盤の拡大に取組みます。



6. 北海道経済の活性化に資する方策 ①

(1) 経営強化計画期間における数値目標

経営改善支援等取組先の取引先に占める割合

(単位:先、%)

	20/9期 実績	21/3期 見込み	21/9期 計画	22/3期 計画	22/9期 計画	23/3期 計画	20/9期 比増減
経営改善支援等取組先数(a)	925	920	936	969	1,007	1,063	138
総取引先数(b)	33,494	32,830	32,600	32,400	32,150	31,950	△ 1,544
割合(a)/(b)	2.76	2.80	2.87	2.99	3.13	3.32	0.56

(注)「経営改善支援等取組先」とは、次の5項目への取り組み先とします。

①創業・新事業開拓支援先、②経営相談・支援強化先、③早期事業再生先、④事業承継支援先、⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進先

(2) 基本方針

「地域密着型金融推進計画」の中で、「ライフサイクルに応じた取引先企業の支援強化」及び「地域情報集積を活用した持続可能な地域経済への貢献」を中心に、ノウハウの提供・アドバイス、公民連携など、経営改善支援を積極的に行っております。今後もこの活動を通じ、北海道経済の活性化に貢献してまいります。特に、本部組織のスリム化及び店舗統合によって生じる人的余力を、営業店の融資・渉外部門に向けることにより、お客さまとの接点を増やし、新たな取引の開始及び既往取引の拡大に繋げてまいります。

6. 北海道経済の活性化に資する方策 ②

(3) 具体的方策

取組項目	具体的な取組内容	主な本部 専門部署	外部専門機関
① 創業又は新事業の開拓 に対する支援	<ul style="list-style-type: none"> ○各種ファンドによる出資 <ul style="list-style-type: none"> ・「地域密着型金融推進ファンド」等各種ファンドへの出資 ○外部機関との連携 <ul style="list-style-type: none"> ・大学、中小企業基盤整備機構など産学官ネットワークの連携強化 	「新事業支援室」	<p style="text-align: center;">連携強化</p> <p>北海道、各市町村、 道内各商工団体、 北海道経済産業局、 大学、 政府系金融機関、 ノーステック財団、 中小企業再生支援協議会など</p>
② 経営に対する相談その他の 取引先の企業に対する支援	<ul style="list-style-type: none"> ○本支店一体となった経営改善支援 <ul style="list-style-type: none"> ・融資第一部「企業活性G」「企業再生G」による経営改善支援活動を促進 ・「ほくようビジネス金融センター」による事業改善のコンサルティング ・お取引先の商談会「インフォメーションバザール」を継続して開催 	「企業活性G」 「企業再生G」 「ほくようビジネス金融センター」 「東京情報サービス室」 「業種別チーム」	
③ 早期の事業再生に資する支援	○各種再生手法の積極活用		
④ 事業承継に対する支援	<ul style="list-style-type: none"> ○外部専門家との連携による円滑な事業承継 <ul style="list-style-type: none"> ・「業務推進部」内「M&Aチーム」による事業承継手法の提案、各種セミナーの実施 	「M&Aチーム」	
⑤ 担保又は保証に過度に依存 しない融資の促進	<ul style="list-style-type: none"> ○企業価値を重視する融資の取組み <ul style="list-style-type: none"> ・営業店の審査スキル向上及び適切な貸出審査の運営に向け、臨店指導を強化 ○市場商品型の資金調達手法を拡充 <ul style="list-style-type: none"> ・売掛債権流動化の仕組みを利用した「ほくよう売掛債権ローン」など市場商品型金融商品の取扱いを強化 	「市場開発室」 「貸出調査室」	
⑥ その他地域経済の活性化 に資する取組み	<ul style="list-style-type: none"> ○道内各地の面的再生への関与・協力 ○PFIやミニ公募債発行取扱など公民連携の推進 	「業務推進部」 「調査部」	

7. 経営改善の目標

「経営強化計画」における経営改善の目標を以下のとおりとし、その必達に向けて全力を挙げて、取り組んでまいります。

(1) コア業務純益の改善幅

(単位:億円)

	20/9期 実績	計画 始期	21/3期 見込み	21/9期 計画	22/3期 計画	22/9期 計画	23/3期 計画	始期より の改善幅
北洋銀行	220	351	354	185	370	186	375	24
札幌銀行	15							
合算ベース	235							

※ 計画始期の水準については、平成20年度下期の金融市場の大きな変動により、収益環境が一段と厳しい状況にあることを勘案し、平成20年12月期決算までを織り込んで設定しております。

(2) 業務粗利益経費率の改善幅

業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) / 業務粗利益

(単位:%)

	20/9期 実績	計画 始期	21/3期 見込み	21/9期 計画	22/3期 計画	22/9期 計画	23/3期 計画	始期より の改善幅
北洋銀行	76.14	74.39	—	52.57	52.03	52.19	51.49	△22.90
札幌銀行	67.63							
合算ベース	74.39							

※ 計画始期の水準については、平成20年12月期決算では業務粗利益がマイナスとなっており計測できないため、平成20年9月期の実績を採用しております。

※ 機械化関連費用には、事務機器等の減価償却費、保守関連費用等を計上しております。

8. 責任ある経営体制の確立

(1) コーポレート・ガバナンス態勢

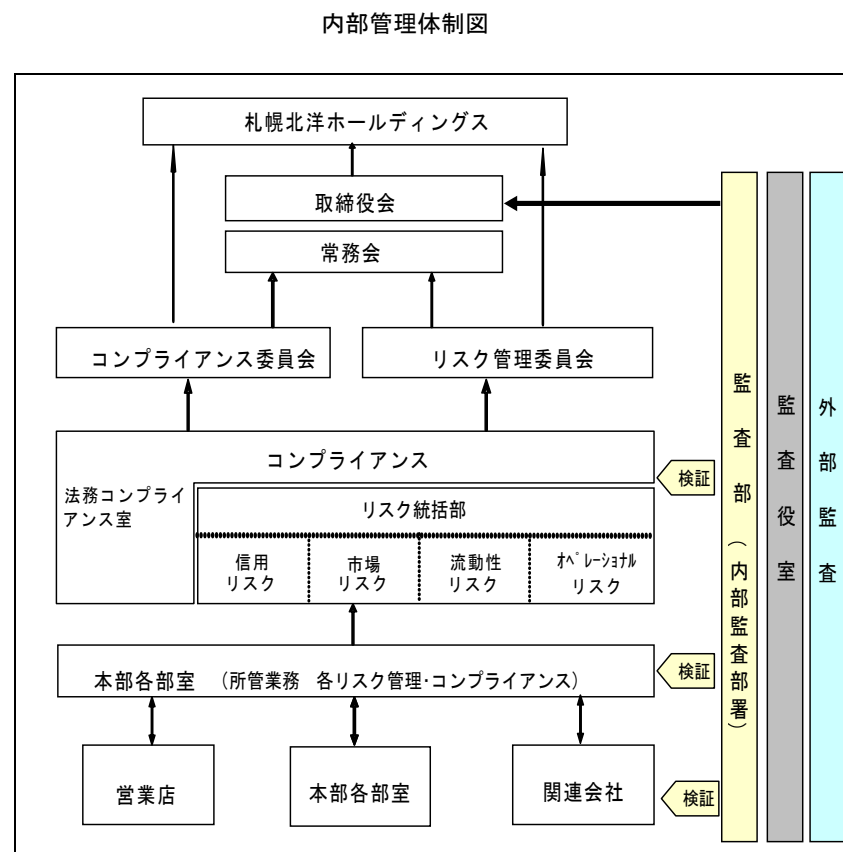
- ・ 経営の透明性を高めるため第三者により構成される「経営諮問委員会(仮称)」の設置を検討してまいります。
- ・ 金融仲介機能を発揮した中小企業への安定かつ円滑な資金供給や、地元企業の経営改善支援等責任者として、特命の担当役員を選任し、確実な施策の実行を担保してまいります。

(2) 法令遵守態勢

- ・ 「法務コンプライアンス室」を事務局とするコンプライアンス委員会を定期的に開催しております。
- ・ 法令遵守のチェック体制については、「法務コンプライアンス室」によるモニタリング強化のほか、監査部の内部監査においても実施し、実効性確保に取り組んでおります。

(3) リスク管理態勢

- ・ 平成20年10月より、リスク管理に関する権限と態勢の強化を図る目的で、リスク管理全般を統括する「リスク統括部」を設置し、その下に「信用リスク管理室」「市場リスク管理室(新設)」、及びリスク管理全般の企画・統括として「リスク統括課」を設置しております。



9. 協定銀行による株式等の引受け等に係る事項

(1) 必要資本額の根拠

平成20年9月末の北洋銀行の単体自己資本比率は8.62%と、経営の健全性の面での懸念はないものの、1,000億円の資本増強により、一段の有価証券価格の下落への耐性を確保し、金融市場に急激な変動が生じた場合でも、財務基盤を安定させ、適切かつ積極的な金融仲介機能が発揮できるようするものです。

なお、平成20年度下期に有価証券評価損の積極的な減損処理の実施を検討しており、これにより有価証券下落リスクを排除するとともに、国の資本参加をいただくことにより、以下のとおり経営強化計画期間を通じ、十分な自己資本水準が確保されます。

自己資本比率の見込み

	20/9末 実績	21/3末 見込み	22/3末 計画	23/3末 計画
単体自己資本比率	8.62%	9.0%程度	9.0%程度	9.1%程度

(2) 発行金額・条件（一部抜粋）

項目	内容
種類	株式会社北洋銀行第1種優先株式
発行総額	100,000百万円
発行株式数	200百万株
議決権	本優先株主は、全ての事項につき株主総会において議決権を行使することができない。ただし、本優先株主は、定時株主総会に本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払を受ける旨の議案が提出されないときはその定時株主総会より、本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払を受ける旨の議案が定時株主総会において否決されたときはその定時株主総会の終結の時より、本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払を受ける旨の決議がなされる時までの間は、全ての事項について株主総会において議決権を行使することができる。
優先配当率	12ヶ月日本円TIBOR+1.00% （平成21年3月31日を基準日とする期末の剰余金の配当の場合は、払込期日から平成21年3月31日までの間の日数で日割計算により算出される割合とする）
累積・参加条項	非累積・非参加
残余財産の分配	普通株主に先立ち本優先株主が有する本優先株式1株あたりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた額を支払う。このほかの残余財産の分配は行わない。
取得請求権 （転換予約権）	本優先株主は、取得請求期間中、当銀行が本優先株式を取得すると引換えに当銀行の普通株式を交付することを請求することができる。
取得請求期間	平成25年 1月 1日 ~ 平成36年 3月 31日