

「経営強化計画」

(ダイジェスト版)

平成23年6月
株式会社 北洋銀行

目 次

1. 前計画の総括と今計画の基本方針	1
2. 前計画の数値計画の達成状況	2
(1) 収益性を示す指標	
(2) 業務の効率性を示す指標	
(3) 中小規模事業者等に対する信用供与及び総資産に占める割合	
(4) 経営改善支援等取組先企業の数取引先企業総数に占める割合	
3. 経営の改善の目標	3
(1) 収益性を示す指標	
(2) 業務の効率性を示す指標	
4. 経営の改善の目標を達成するための方策	4
(1) 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」	5
(2) 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」	6
(3) 業務プロセス見直しによる「効率化の徹底」	7
(4) 「人材の活性化」	8
(5) 内部管理態勢強化とCSRの取り組み強化	
5. 信用供与の円滑化と北海道経済の活性化	9
(1) 信用供与の円滑化	
A. 中小規模事業者等に対する信用供与及び総資産に占める割合	10
B. 信用供与円滑化計画を適切かつ円滑に実行するための方策	
C. 信用供与の実施体制の整備のための方策	
(2) 北海道経済の活性化に資するための方策	11
A. 経営改善支援等取組先企業の数取引先企業総数に占める割合	
B. 今後の方策	
6. 内部管理態勢、リスク管理態勢の整備	12

1. 前計画の総括と今計画の基本方針

前経営強化計画

- 財務基盤の強化
- 中小規模事業者等向けの積極的な信用供与
- 地域密着型金融の積極的推進

重点取組事項

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
2. 経費削減の徹底
3. 信用コストの削減
4. 適切な有価証券ポートフォリオへの転換

課題等

1. 「お客さま目線」で「お客さまとともに」課題解決を目指す中長期的な取り組みを、より一層強化
2. 中長期的な視点で経費支出の必要性・優先度を見極め、経費を抑制
3. お客さまの個々の経営課題を組織的・継続的な取り組みにより早期発見・早期対応し、信用コストを削減
4. 金融市場に急激な変動が生じた場合でも磐石な財務基盤を維持

本経営強化計画

- 「お客さまとの信頼関係」の構築
 - 組織的・継続的な「お客さまの事業支援」
 - ビジネスモデルである「地域密着型金融」の確立
- ⇒ 「お客さまに選んでいただける銀行」を目指す

基本認識

「お客さま目線」「お客さまと接点を持つ営業店重視の徹底」に向け、『変革』を加速

基本方針

お客さまの課題の理解、共有、解決への取り組みを、中長期的、組織的、継続的に実施
⇒中長期的に当行の健全性・収益力の向上に着実に寄与

方策と課題

1. 方針の継続的な周知
2. お客さまとの接点強化とお客さまの課題に関する情報収集・分析
3. より一層のソリューションの検討、カスタマイズ強化
4. 本部組織・態勢上のサポート（業績評価、人事評価、人材育成等）の検討・実施
5. 与信管理、リスク管理態勢の検討
6. 課題解決の事例等の行内、地域への積極的な情報発信

基本戦略

1. 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」
2. 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」
3. 業務プロセス見直しによる「効率化の徹底」
4. 「人材の活性化」
5. 内部管理態勢とCSRの取り組み強化

2. 前計画の数値計画の達成状況

(1) 収益性を示す指標

コア業務純益の改善幅

(単位: 億円)

	20/9期 (始期)	23/3期 (終期)	始期からの 改善幅
コア業務純益	351	317	△ 34

コア業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額－国債等債券関係損益

(2) 業務の効率性を示す指標

業務粗利益経費率

(単位: 億円、%)

	20/9期 (始期)	23/3期 (終期)	始期からの 改善幅
経費 (機械化関連費用除く)	315	613	△ 17
業務粗利益	424	1,100	252
業務粗利益経費率	74.39	55.72	△ 18.67

業務粗利益経費率＝(経費－機械化関連費用) / 業務粗利益

※ 1 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。

※ 2 始期の水準は半期ベースのため、始期からの改善幅は、始期の水準を2倍して比較しております

(3) 中小規模事業者等に対する信用供与及び総資産に占める割合

(単位: 億円、%)

	20/9期 (始期)	23/3期 (終期)	始期からの 改善幅
信用供与	17,427	18,298	870
総資産	71,849	73,784	1,935
総資産に占める割合	24.25	24.79	0.54

(4) 経営改善支援等取組先企業数の取引先企業総数に占める割合

(単位: 先、%)

	20/9期 (始期)	23/3期 (終期)	始期からの 改善幅
創業・新事業開拓支援	367	368	1
経営相談・支援強化	398	1,045	647
早期事業再生	3	4	1
事業承継支援	18	94	76
担保・保証に過度に依存しない貸出	139	202	63
経営改善支援等取組先数合計	925	1,713	788
取引先企業総数	33,494	33,027	△ 467
割合	2.76	5.18	2.42

3. 経営の改善の目標

(1) 収益性を示す指標

コア業務純益の改善幅

(単位: 億円)

	23/3期 実績 (始期)	26/3期 計画 (終期)	始期からの 改善幅
コア業務純益	317	332	14

コア業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額－国債等債券関係損益

環境・前提

- ・ 貸出金利回りは低下傾向（市場金利の低下、他行との競合）
- ・ 有価証券利回りは足元で低下（価格変動リスクの高い有価証券の削減）
- ・ 厳しい経済環境、事業者の資金需要の一層の低迷を見込む
- ・ 金利・株価は、横ばいを予想

取り組み方針

- ・ 通常の貸出業務に留まらず、お客さまの課題やニーズを的確に捉えた個社別のアプローチを強化
- ・ お客さまの事業支援に向けた様々な金融仲介機能の発揮

⇒貸出金利息収入の増強を図る

(2) 業務の効率性を示す指標

業務粗利益経費率

(単位: 億円、%)

	23/3期 実績 (始期)	26/3期 計画 (終期)	始期からの 改善幅
経費 (機械化関連費用除く)	613	604	△ 9
業務粗利益	1,100	1,111	10
業務粗利益経費率	55.72	54.36	△ 1.36

業務粗利益経費率＝(経費－機械化関連費用) / 業務粗利益

※ 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。

経費

- ・ 商品・サービスの見直し、業務プロセスの見直し（BPR）の進展を中心とした経費削減
- ・ 大型プロジェクト投資（新本店ビル、新システムセンター）の減価償却費負担が平成23年度から徐々に減少

業務粗利益

- ・ 上記コア業務純益改善策の確実な実施

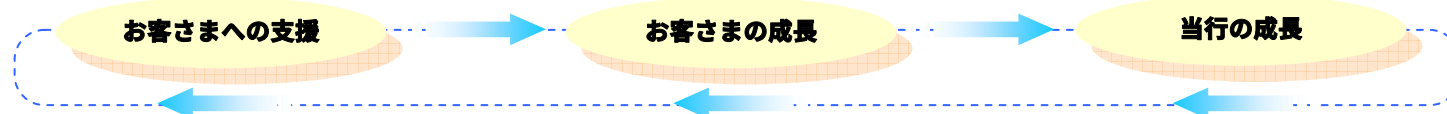
業務粗利益経費率

- ・ 計画始期対比1.36ポイントの改善

4. 経営の改善の目標を達成するための方策 ①

(1) 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」

成長の循環・・・「お客さまへの課題解決の支援がお客さまの成長、当行の成長をもたらし、当行の成長がさらにお客さまの課題解決の源となる」



お客さま・地域の成長のための『変革』を加速

基本認識

- 「お客さま目線」「お客さまと接点を持つ営業店重視」の徹底に向け、『変革』を加速する
- 当行の成長は、お客さま、地域の成長とともにある
- 当行の最大の責務は、地域経済、地域のお客さまの事業支援

基本方針

- お客さまの課題の十分な理解と共有
- ソリューションの充実
- 中長期的、組織的、継続的な実施

方策と課題

- 基本方針の継続的な周知
- お客さまとの接点の強化、情報収集・分析等に関する施策の検討・実施
- お客さまの課題を解決するためのソリューションの開発等
- 中長期的、組織的、継続的な取り組みへの本部組織・態勢上のサポート（業績評価、人事評価、人材育成等）の検討・実施
- 与信管理、リスク管理態勢の検討
- 行内・地域への積極的な情報発信

成長分野への支援

- 資金供給は「北洋成長基盤強化ファンド 飛翔（はばたき）」（日本銀行の成長基盤支援資金の活用を視野）による長期・低利・固定金利での資金提供を強化
- 重点分野を「医療」、「農業・食品」、「環境」、「観光」等の成長分野とする
 - － 「医療」は医療取引推進専担者の追加配置による体制強化を実施
 - － 「農業・食品」は、北海道の基幹産業である「農業・食品産業」をフードビジネスととらえた「道産食品の商品力強化」「強固な商流構築」に努める
 - － 「環境」は環境配慮型企業向けの私募債「北洋エコボンド」の推進強化等を実施
 - － 「観光」は、観光に関する北海道・自治体・関係団体と構成する意見交換会の試行、北海道の農産品等を利用したスイーツを中国人向け観光商品として売り出すための中国旅行雑誌のメディア、旅行関係者、バイヤー等を招聘

多様なソリューションの提供

- 多様なファイナンス手法（ノンリコースローン、債権流動化、ABL等）担保・保証に過度に依存しない多様なファイナンス手法を提供
- 本部「事業承継・M&Aチーム」の体制強化と本部渉外の強化、外部専門家のノウハウの活用等による「事業承継」に関するコンサルティングを強化
- オーナー・役員等の個人取引の深耕

海外ビジネスの支援

- 「アジアデスク」、中国駐在員事務所、中国「大連銀行」との業務協力協定、サハリン「北海道ビジネスセンター」等の機能を最大限発揮した「ノウハウ」、「資金」、「人材」の支援や現地商談会等を通じた海外ビジネス支援の実施
- コンサルティング機能発揮のための人材・ノウハウの強化

4. 経営の改善の目標を達成するための方策 ②

(2) 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」

A. お客さまの経営課題の解決

お客さまのライフステージ	ラ イ フ ス テ ー ジ 別 に	お客さまの経営課題の解決 (PDCA)
1. 創業期		A. お客さまとの日常的・継続的な関係を強化し、情報を収集
2. 成長期		B. お客さまの経営目標や課題の把握・分析
3. 成熟期・事業承継		C. お客さまへ最適なソリューションを策定、提案
(1) 事業再生の段階		D. お客さまと共同でのソリューションの実行
(2) 持続見込みのない段階		E. 進捗状況の管理、ソリューションの効果を確認・検証
(3) 事業承継の段階		F. 課題抽出と改善手法の見直しや改善

B. お客さまのライフステージ別の施策

創業期の施策	成長期の施策	成熟期・事業承継期 (事業再生の段階)	成熟期・事業承継期 (持続見込みのない段階)	成熟期・事業承継期 (事業承継の段階)
○ 大学、中小企業基盤整備機構等との関係強化による起業情報の収集 ○ 当行独自ファンドによる各企業の信用力の向上 ○ 技術力や製品内容に対して助成 ○ 食品関連企業等向けの個別技術相談会の開催 ○ 「中小企業支援ネットワーク事業」の活用	○ ほくよう成長基盤強化ファンド「飛翔（はばたき）」による成長分野への積極的な資金供給とコンサルティング機能の強化 ○ 多様なファイナンス手法の提供 ○ PFI等地域開発事業への支援	○ 経営改善 - ーお客さまと問題認識を共有 - ー経営改善支援策の策定サポート - ー進捗管理や助言 - ー計画と実績の乖離要因の分析と計画のPDCA ○ 事業再生 - ー早期の取り組みを促進 - ーDD Sや会社分割など高度なスキームの活用（外部専門家、中小企業再生支援協議会等のノウハウも活用）	○ 資産処分の価値の極大化を踏まえ、ソフトランディングに向けた取り組みを強化 ○ お客さまへの事業終了の見極めや決断にあたっての判断に必要な情報・助言の提供 ○ 民事再生等法的スキームの助言 ○ スポンサー候補への仲介	○ 本部・営業店の一体渉外による事業承継の概要や対策の個別提案を継続強化 ○ 外部専門家との協働、紹介もあわせて実施 ○ お客さま向けの事業承継セミナーの開催 ○ 事業承継対策にかかる資金支援 ○ M&Aにかかるマッチングの支援

4. 経営の改善の目標を達成するための方策 ③

(3) 業務プロセス見直しによる「効率化の徹底」

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削減に取り組む



経費削減に加え、見直しによって発生した人員を「コンサルティング機能発揮」のための人員として、収益部門（営業推進部門）に再配置

業務プロセスの見直し

- 事務集中とアウトソーシング
 - ー 大量・単純事務に加え、少量・専門事務も集中・アウトソーシングを実施
- 既存の事務処理にかかる外部委託費の見直し
- 融資業務と営業店の事務処理に関するシステム導入
 - ー 融資支援システムにより稟議プロセスを電子化し、稟議時間を短縮化
 - ー 新営業店システムによりお客さまの書類記入負担を軽減するとともに、端末入力 of 簡素化等事務の効率化に取り組む

店舗機能見直し

- 店舗機能の見直し
 - ー 平成23年1月までに43ヵ店の店舗統合を実施
 - ー 今後、各店舗のマーケット、お客さまの事情、近隣の当行支店の設置状況等を検証
 - ー 一部店舗で融資業務の集約を検討
- ※ その他、効率化の一環として、本部事務集中部門・関連会社を主要4施設（①北洋大通ビル（新本店）、②はまなすセンター（新システムセンター）、③北洋ビル（旧本店）、④東屯田センター（旧システムセンター））に集約

効果的な人員の配置

- 人員を収益部門（営業推進部門）に再配置（特に本部管理部門の人員を中心に再配置）
- パートタイマーの戦力化と業務範囲拡大
- 新入行員の安定採用と総人員の抑制

4. 経営の改善の目標を達成するための方策 ④

(4) 「人材の活性化」

- 「お客さまとの接点を強化する」「お客さまの事業を知る」「お客さまの経営課題を共有する」「お客さまとともに課題の解決に取り組む」というコンサルティング機能の発揮
- お客さまに選ばれる銀行となるための取り組み

お客さまの課題を把握し、解決するための「人」の質の高度化が必要

人材育成

- 専門性の高い分野に対して行われる研修の充実・深化等
- 融資能力強化のための研修の新設（若手行員・女性行員の能力向上）
- 行内短期留学制度
- パートタイマーを対象としたマナー・接遇のレベルアップ
- ユニバーサルサービス研修の実施

職員のやりがい向上

- 業務貢献度の高い職員に対するメリハリの効いたインセンティブの付与
- 特定専門職への評価・報酬の体系の新設を検討

人材の活性化

- 当行、関連会社の当行グループ全体の組織力を最大限に発揮するため変革を実施
 - ー 本部管理部門から営業店、本部営業推進部門への人員シフト
 - ー 支店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
 - ー 事務処理にとどまらないパートタイマーの業務範囲の拡大と技能に着目した採用・処遇の検討

4. 経営の改善の目標を達成するための方策 ⑤

(5) 内部管理態勢強化とCSRの取り組み強化

コンプライアンス態勢・
顧客保護等管理態勢の強化

お客さまに役立つ銀行となるための大前提である「信用」の基礎

リスク管理態勢の強化

様々なリスクの顕在化に対する十分な態勢、備え

CSRへの取り組み

地域社会の活性化と持続的成長のための活動～「環境」「地域医療」「金融教育」

○ 「環境」

- 環境関連商品（環境配慮型企業向けの私募債（北洋エコボンド）、北海道の希少野生動植物の保護を目的とする基金（ほっくー基金）への拠出等）
- 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）へ参画を継続

○ 「地域医療」

- 医療分野への信用供与の拡大を通じた地域医療への貢献
- 産学官連携によるサポート（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、具体的なアドバイスをいただくほか、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」を主催）

○ 「金融教育」

- 北海道教育大学との金融教育に関する共同研究の実施と児童・生徒の営業店の見学の受け入れ
- 地元の商工会議所等と連携した小学生を対象とした体験型学習プログラムへの参画

お客さま満足度（CS）の
深化

接遇・応対などにおいてお客さまに満足いただき、企業として選ばれる銀行になる必要がある

5. 信用供与の円滑化と北海道経済の活性化 ①

(1) 信用供与の円滑化

A. 中小規模事業者等に対する信用供与及び総資産に占める割合

(単位: 億円、%)

	23/3期 実績 (始期)	26/3期 計画 (終期)	始期からの 改善幅
信用供与	18,312	18,712	400
総資産	73,784	75,272	1,488
総資産に占める割合	24.81	24.85	0.04

注：当行では、資金供給手法の多様化の一環として、私募債に積極的に取り組んでいることを踏まえ、本計画より中小規模事業者等向けの私募債を信用供与として含めることとしております。

お客さまとの
接点の強化

お客さまの事業、経営
課題を知り、お客さま
と共有

お客さまとともに経営
課題を解決し、必要な
資金を円滑に供給

中長期にわたって継続的に、かつ組織的に取り組みを行う

○ 信用供与の増加幅

お客さまとの中長期的なリレーションシップの強化により、計画期間の後半にかけ、信用供与を増加させる計画

○ 中小規模事業者等向け信用供与の純増額の内訳

A. 中小企業貸出

「医療」、「環境」、「農林水産」、「観光」、「国際関連（中国ビジネス等）」等の各分野と、「事業承継・M&A」を中心

B. アパート事業者向けの貸出金

高齢化社会を背景とした地域の課題解決への取り組みの一環として、介護付高齢者専用賃貸住宅等を中心

C. 中小規模事業者等向け私募債

環境に配慮した取り組みを自主的・積極的に行っているお客さまに対し、有利な私募債発行条件を提供する「北洋エコボンド」を中心

○ 中小規模事業者等向け信用供与の計画策定の考え方

A. 前経営強化計画

中小規模事業者等への信用供与の増加が地域活性化に資するとの位置づけ

B. 本経営強化計画

景気低迷、資金需要の低迷が続く状況下、信用供与の前提として、まずはお客さまの事業支援に重点的に取り組み、その取り組みを通じて円滑な信用供与を実施

5. 信用供与の円滑化と北海道経済の活性化 ②

(1) 信用供与の円滑化

B. 信用供与円滑化計画を適切かつ円滑に実行するための方策

○ お客さまとの関係強化

- お客さまの事業、経営課題を当行の店舗網を通じ把握
- 組織的に展開することで情報に付加価値を与える

○ 成長分野支援

- 「医療」、「環境」、「農林水産」、「観光」、「国際関連（中国ビジネス等）」等を成長分野と位置づけ、積極的に支援

○ 多様な資金調達手法の推進

- お客さまの事業をしっかりと把握し、お客さまに適した担保や保証に過度に依存しない様々な資金供給手段を提供
- 営業店と本部のコミュニケーションの密度を高め、各種スキームの活用を現場に定着

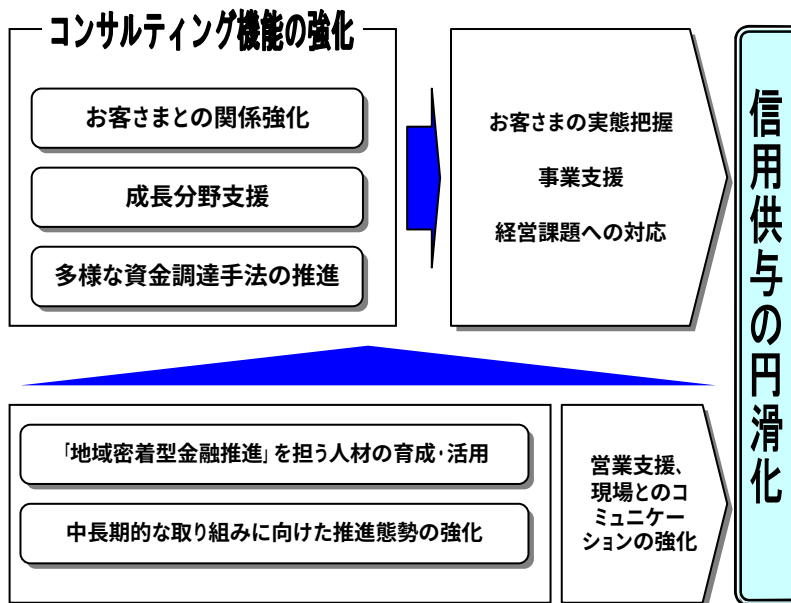
C. 信用供与の実施体制の整備のための方策

○ 「地域密着型金融」を担う人材の育成・活用

- 組織内に人材育成の重要性を意識付け
- 研修の強化（量と質）
- O J T の継続的な実施

○ 中長期的な取り組みに向けた推進態勢の強化

- 業績評価基準の検討
- 情報の蓄積、一元化、活用



5. 信用供与の円滑化と北海道経済の活性化 ③

(2) 北海道経済の活性化に資するための方策

A. 経営改善支援等取組先企業の数取引先企業総数に占める割合

(単位: 先、%)

	23/3期 実績 (始期)	26/3期 計画 (終期)	始期からの 改善幅 (増減)
創業・新事業開拓支援	296	305	9
経営相談・支援強化	275	346	71
早期事業再生	4	4	0
事業承継支援	94	98	4
担保・保証に過度に依存しない貸出	127	128	1
経営改善支援等取組先数合計	796	881	85
取引先企業総数	33,027	32,550	△ 477
割合	2.41	2.70	0.29

注1 前計画では、実績の一部を「每期継続的に支援を行っている」という考えから累計で計上。本計画では、支援先の間口の拡大等を重視する考えから、各期における新たな取組先を計上。

注2 前計画では、実績の一部を、「お客さまへの幅広い提案が重要」と考え提案ベースで計上。本計画では「提案を実績につなげていく」との考えから実行・契約・組成依頼書の取り交わしをもって計上。

B. 今後の方策

創業・新事業開拓支援

- 「北洋銀行ドリーム基金」を通じた助成支援
- 「北洋ベンチャーファンド」「札幌元気ファンド」を通じた企業育成
- 北海道経済産業局、北海道総合研究機構等との連携による個別技術相談会等による技術支援

経営相談・支援強化

- お客さまとの日常的・継続的な接触
- 各種研修の実施による人材育成の強化
- お客さまへの経営改善計画策定の支援や本部スタッフによる情報提供の強化

早期事業再生

- 高度な再生手法の活用（DES・DDS・DIPファイナンス等）
- 北海道中小企業再生支援協議会や外部コンサルタントとの連携強化

事業承継支援

- 既存の態勢の継続・強化によるお客さまとの日常的・継続的な信頼関係の強化

担保・保証に過度に依存しない貸出

- お客さまの事業の把握、ニーズと課題の抽出
- 幅広いお客さまに多様な資金調達手段を提案
 - ー シンジケートローン、コミットメントライン、財務制限条項（コベナンツ）を活用した融資
 - ー 中小企業向け私募債
 - ー ABL、動産・債権担保融資、債権流動化等

6. 内部管理態勢、リスク管理態勢の整備

○ 責任ある経営体制の確立

- A. 経営の透明性を高めることを目的に、持株会社である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名と当行の頭取・副頭取により構成される「経営戦略等に関する意見交換会」を継続実施
- B. 「経営管理・危機管理統括本部」を設置し、管理部門の一層の連携強化と危機時における組織対応力を強化
- C. 常務会のガバナンス上の位置づけの強化、経営管理態勢強化としての経営陣による重要取組事項の適切な管理、フォローアップの態勢を強化

○ リスク管理態勢

【統合リスク】

リスク・リターン管理の高度化、統合ストレステストによるリスク耐性の把握など、統合リスク管理態勢の強化

【信用リスク】

従来以上に正確・適切に格付判定に反映させ、信用格付制度に基づいた信用リスク管理上の各施策の実効性を確保

【市場リスク】

ストレステストについて、対応策の提言などの充実を図り、より具体的、実践的な協議に結びつくよう内容を高度化

○ 内部管理態勢

【法令等遵守態勢】

営業店のコンプライアンスプログラムに対する検証・モニタリングを通じた本部の検証指導を強化

【顧客保護等管理態勢】

お客さまの声を活かす態勢の構築

【金融円滑化の強化】

お客さまへの説明態勢を強化

【不良債権の適切な管理】

与信管理上のポイントを営業店に十分理解させる仕組みの構築と、本部による個店別指導態勢を強化

【流動性リスク】

各種マニュアルについて、定期的な訓練を通じて実効性を確保

【オペレーショナル・リスク】

訓練の実施等を通じて、業務継続体制のPDCAを強化することで、一層の実効性を確保

【システムリスク】

新システムセンターのプロジェクト管理、危機管理の体制を強化