

平成 29 年 3 月 17 日

各 位

会 社 名 株式会社 北 洋 銀 行
 代 表 者 取締役頭取 石 井 純 二
 (コード番号 8524 東証第一部 ・ 札証)
 問合せ先責任者 経営企画部長 進藤 智

新中期経営計画『共創』～ 地域、お客さまとともに新たな 100 年へ ～ について

北洋銀行は、今後 3 年間（平成 29 年度～平成 31 年度）の経営計画として『共創』～ 地域、お客さまとともに新たな 100 年へ ～ を策定いたしましたので、下記のとおり概要をお知らせいたします。

記

新中期経営計画『共創』は、「お客さま第一主義」を徹底し、お客さまと共通する価値を創造することを基本方針としております。

そのために、マーケティングの高度化によりお客さまの潜在ニーズを発掘するとともに、最適なサービスを提供するためコンサルティング能力の一層の向上を図ります。加えて、事業性評価を通じたお客さまの課題解決や地方創生に主体的に取り組めます。さらに、業務の効率化による生産性の向上や、より良いタイミングでサービスを提供するため FinTech について戦略的に対応いたします。

北洋銀行は、おかげさまをもちまして平成 29 年 8 月に創業 100 周年を迎えます。新創業の志を持って、地域、お客さまとともに新たな 100 年に向かって共通する価値の創造を目指すべく、新中期経営計画『共創』に取り組んでまいります。

1. 中長期ビジョン

北海道の新たな道標と価値の創造を担う銀行へ

お客さま満足・地域貢献・従業員満足で地銀No.1を目指す

2. 計画の概要

【基本方針】「お客さま第一主義」を徹底し、お客さまと共通する価値を創造する

【5つの基本戦略】

①お客さまの潜在ニーズ発掘と最適なサービスの提供

マーケティングによりお客さまの潜在ニーズを発掘し、最適なサービスを、最適なチャネルでタイムリーに提供

②事業性評価と地方創生に向けた主体的な取組みの強化

事業性評価を通じた金融仲介機能の強化と課題解決によりお客さまと北海道の成長を実現

サービスの提供を支える組織・人材・IT戦略

③安定した収益を生み出す 生産性の高い強靱な組織への 変革

良質なサービスを提供するバック
ボーンとして組織を変革

④多様化するニーズに即応する 人材の育成・活性化

多様なニーズにお応えできる人材
を育成すべく、人事制度や研修
体系を見直し

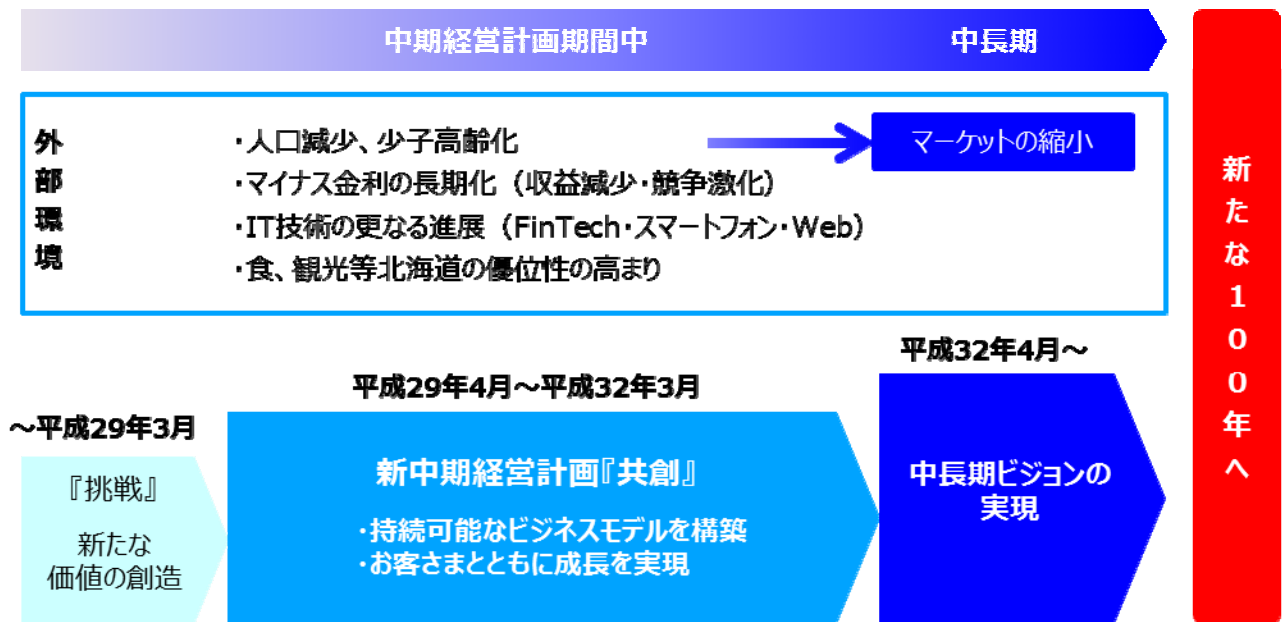
⑤FinTechへの戦略的な対応

TSUBASA金融システム高度化
アライアンスや他業態との連携で
積極的に対応

持続可能なビジネスモデルの構築

3. 経営環境と中期経営計画『共創』の位置付け

外部環境の大きな変化に対応した持続可能なビジネスモデルを築き、お客さまとともに成長する3年間



4. 計数計画

(1) 株主の皆さまへのコミットメント

- A. 業績連動配当制度 ①を継続いたします。
- B. 長期的に連結 ROE ②5%以上を目指してまいります。

(2) 計数計画

【連結】	平成28年度 (計画)	平成31年度 (計画)	3年間増減
経常利益	227億円	235億円	8億円
親会社株主に帰属する当期純利益	155億円	160億円	5億円
自己資本比率	13%程度	12%程度	▲1%程度

【単体】	平成28年度 (計画)	平成31年度 (計画)	3年間増減
経常利益	222億円	230億円	8億円
当期純利益①	155億円	160億円	5億円
一人あたり生産性(①÷年度末人員数)	5,050千円	5,695千円	645千円
自己資本比率	13%程度	12%程度	▲1%程度
預金平均残高(譲渡性預金含む)	7兆9,000億円	8兆7,900億円	8,900億円
貸出金平均残高	5兆8,000億円	6兆5,000億円	7,000億円

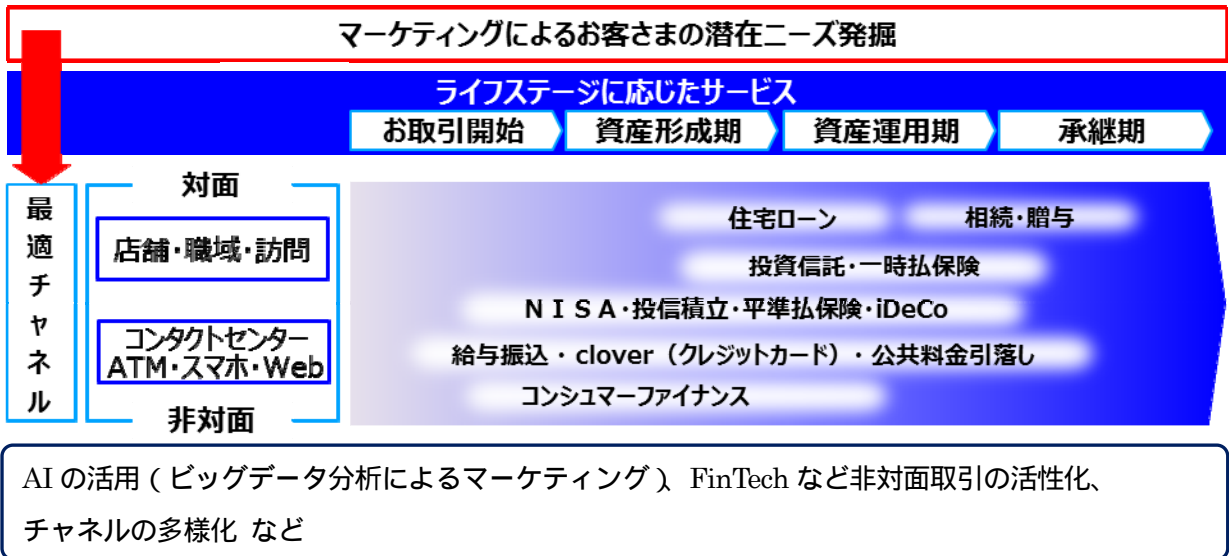
① 安定的にお支払いする年間10円/株の普通配当金に加え、通期の親会社株主に帰属する当期純利益が150億円を上回る場合にその超過額の30%を用途に配当する制度

② 平成28年度(計画)の連結ROEは4%程度となる見込み

5. 基本戦略

(1) お客さまの潜在ニーズ発掘と最適なサービスの提供

お客さまのニーズをしっかりと捉えた上で、最適なチャネルを通して、ライフステージに応じた最適なサービスをタイムリーにご提供し、フィデューシャリー・デューティを実践します。



(2) 事業性評価と地方創生に向けた主体的な取組みの強化

事業性評価を通じた金融仲介機能の強化と、地域の課題解決を通して、お客さまと北海道の成長を目指します。

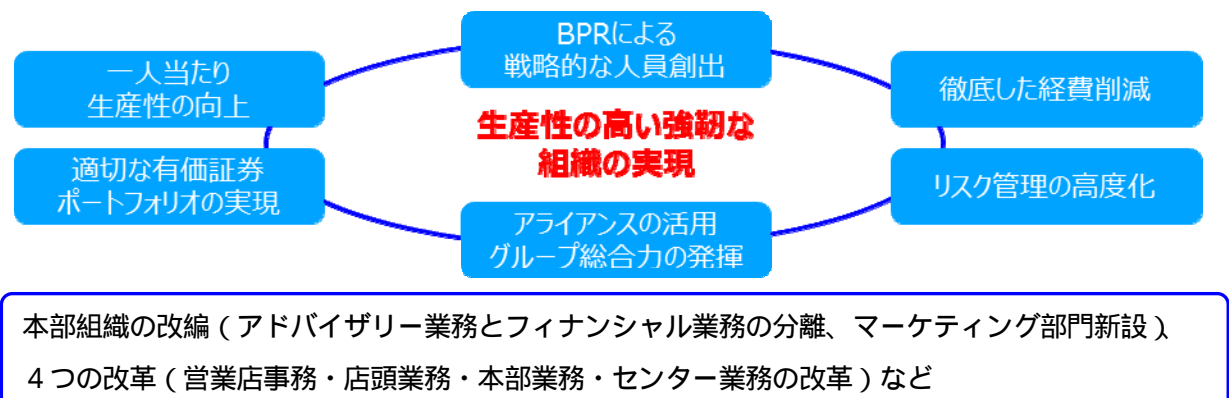


¹ 産業をInbound、Local、Outboundに分類し、地域の産業別の特徴や成長産業を明確化する分析手法

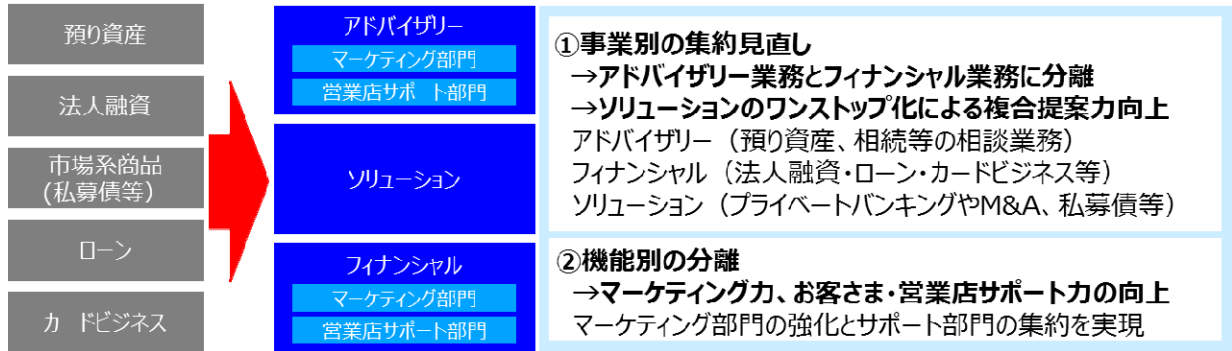
² RESAS(地域経済分析システム)で地域の中核企業を抽出し、当行の財務データと掛合わせ、産業・企業の「稼ぐ力」向上に役立てる

(3) 安定した収益を生み出す生産性の高い強靭な組織への変革

お客さまに良質なサービスをご提供するバックボーンとして、安定した収益を生み出す生産性の高い強靭な組織への変革を目指します。

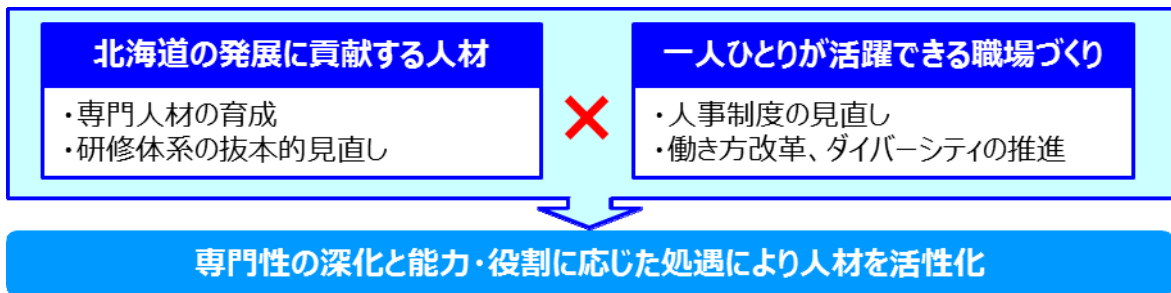


本部組織の改編(抜粋)



(4) 多様化するニーズに即応する人材の育成・活性化

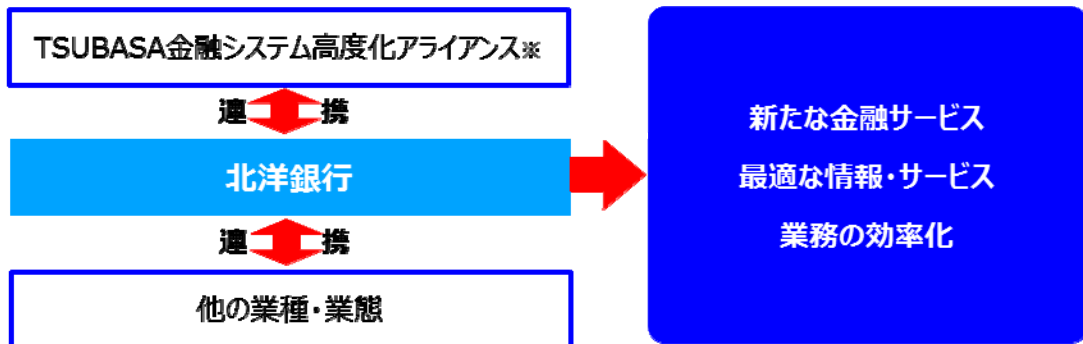
多様化するお客さまのニーズにスピーディに応えられる人材を育成すべく、人事制度や研修体系の見直しに取り組めます。



専門人材（アドバイザー業務や事業性評価など）の育成と活性化、人事制度の見直し（アドバイザー業務の専門コース設置）など

(5) FinTech への戦略的な対応

金融とテクノロジーが融合した「FinTech」に対し、他行や他業態との連携によるシナジーを追求しながら、積極的に対応してまいります。

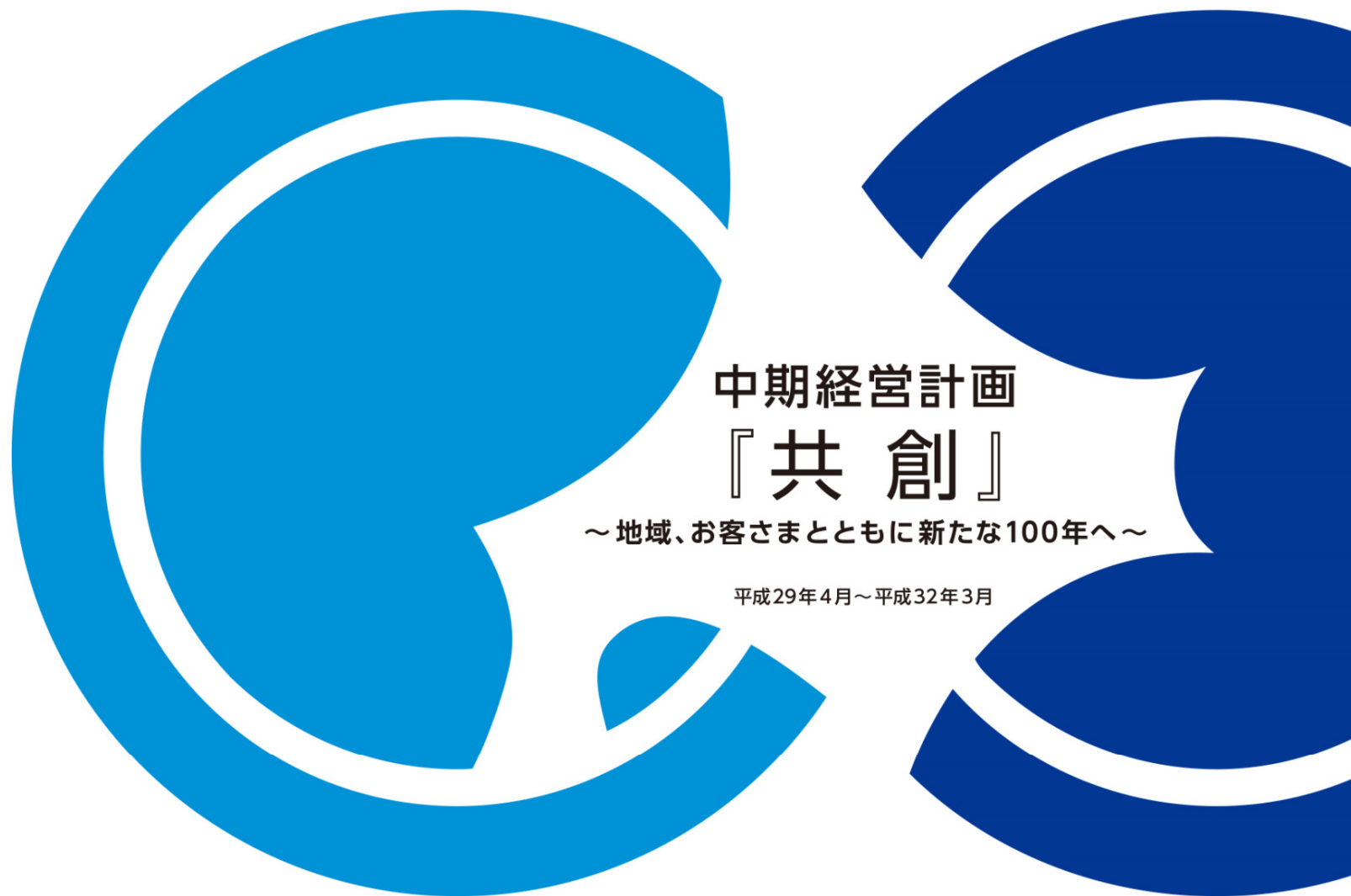


千葉、第四、中国、伊予、東邦、当行でFinTechをはじめ先進的なIT技術を調査・研究する連携

家計簿アプリ、生体認証による本人確認、ロボアドバイザー（ライフスタイルにあわせ資産運用をアドバイス）など

本資料には当行グループの将来の業績、経営目標などに関する記述が含まれていますが、これらは発表時点で入手可能な情報に基づく一定の仮定のもとに検討したものであり、潜在的なリスクや不確実性を内包していることから、経営環境の変化などにより実際の業績と異なる可能性があります。

以上



中期経営計画

『共創』

～地域、お客さまとともに新たな100年へ～

平成29年4月～平成32年3月



1. 経営理念と中長期ビジョン

P1

2. 中期経営計画『共創』の概要

P2

3. 中期経営計画『共創』の位置づけ

P3

4. 計数計画

P4

5. 基本戦略

- (1) お客様の潜在ニーズ発掘と最適なサービスの提供 P5-7
- (2) 事業性評価と地方創生に向けた主体的な取組みの強化 P8-11
- (3) 安定した収益を生み出す生産性の高い強靱な組織への変革 P12-16
- (4) 多様化するニーズに即応する人材の育成・活性化 P17
- (5) FinTechへの戦略的な対応 P18

(ご注意事項)

- 資料には当行グループの将来の業績、経営目標などに関する記述が含まれています。こうした記述は将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。将来の業績は経営環境の変化などにより、予想と異なる結果となる可能性があることにご留意ください。
- 当行以外の金融機関に関する情報は一般に公知の情報に依拠しています。
- 表示金額は特にことわりのない場合、表示金額未滿を切り捨てしています。そのため、グラフ等の各項目の和と、合計金額が一致しない場合があります。

(1) 経営理念

【グループ経営理念】

- ・お取引先に良質なサービスを提供し、お客さまと共に発展する
- ・企業価値の増大を図り、株主と市場から高い信認を得る
- ・職員がその能力を十分に発揮できる働きがいのある職場をつくる

【北洋銀行経営理念】

北海道の洋々たる発展の礎となる銀行

(2) 中長期ビジョンと実現に向けた戦略の方向性

北海道の新たな道標と価値の創造を担う銀行へ

お客さま満足・地域貢献・従業員満足で地銀No.1を目指す

北海道の可能性



北洋銀行の強み・独自性

相乗効果の発揮

北海道のポテンシャルを実現し、お客さまや地域の発展に寄与

(1) 名称

『共創』～地域、お客さまとともに新たな100年へ～

(2) 計画期間

平成29年4月～平成32年3月の3年間

(3) 基本方針・戦略

【基本方針】

「お客さま第一主義」を徹底し、お客さまと共通する価値を創造する

【5つの基本戦略】

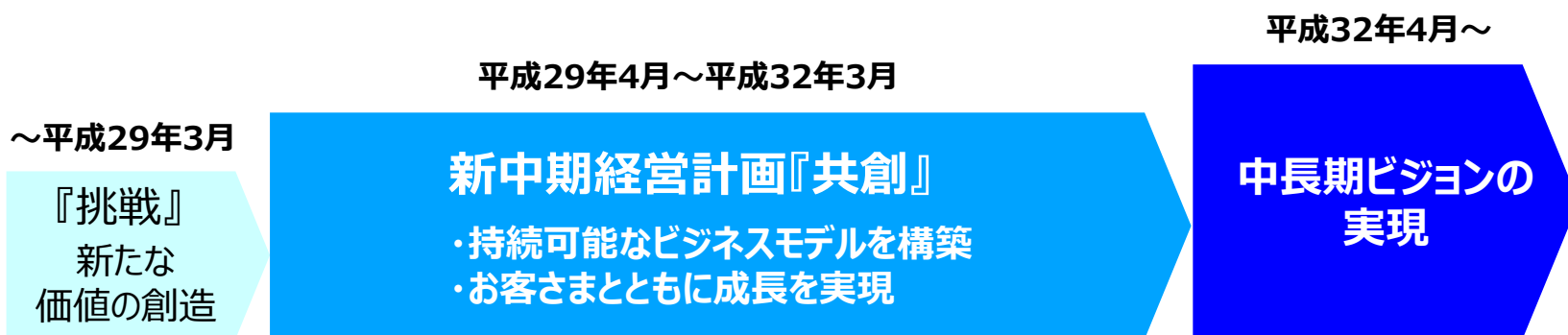
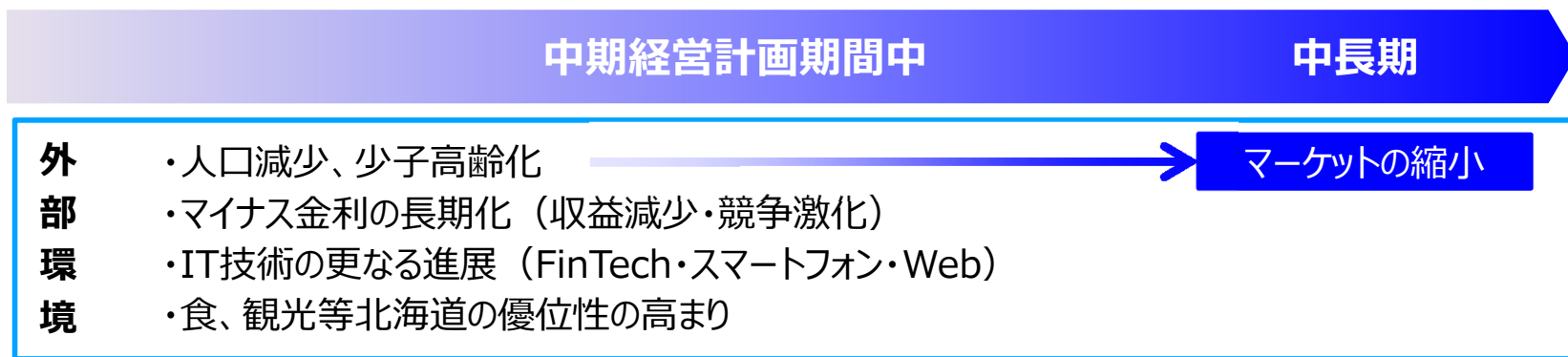
- ・お客さまの潜在ニーズ発掘と最適なサービスの提供
- ・事業性評価と地方創生に向けた主体的な取組みの強化
- ・安定した収益を生み出す生産性の高い強靱な組織への変革
- ・多様化するニーズに即応する人材の育成・活性化
- ・FinTechへの戦略的な対応



持続可能なビジネスモデル

3. 中期経営計画『共創』の位置づけ

外部環境の大きな変化に対応した持続可能なビジネスモデルを築き、お客さまとともに成長する3年間



前		平成28年度	平成31年度	増減	
提	貸出マーケット※	108,200	114,800	6,600	(億円)
条	3ヶ月Tibor	0.057%	0.157%	0.100%	
件	国債(10年)	0.050%	0.150%	0.100%	

※貸出マーケットは地方公共団体向け貸出を除く北海道内における年度毎の平均残高、北海道財務局北海道金融月報から北洋銀行推定

新たな100年へ

4. 計数計画

お客さまニーズに応え、預金・貸出資産を増加させるとともに、一人あたり生産性を向上させ、利益の増加を目指します。

【連結】	平成28年度 (計画)	平成31年度 (計画)	3年間増減
経常利益	227億円	235億円	8億円
当期純利益※1	155億円	160億円	5億円
自己資本比率	13%程度	12%程度	▲1%程度

【単体】	平成28年度 (計画)	平成31年度 (計画)	3年間増減
経常利益	222億円	230億円	8億円
当期純利益	155億円	160億円	5億円
一人あたり生産性※2	5,050千円	5,695千円	645千円
自己資本比率	13%程度	12%程度	▲1%程度
預金平均残高※3	7兆9,000億円	8兆7,900億円	8,900億円
貸出金平均残高	5兆8,000億円	6兆5,000億円	7,000億円

株主の皆さまへの コミットメント

**業績連動配当制度※4
を継続します**

**長期的に連結ROE※5
5%以上を目指します**

※1 親会社株主に帰属する当期純利益 ※2 当期純利益÷年度末人員数 ※3 預金平均残高は譲渡性預金を含む

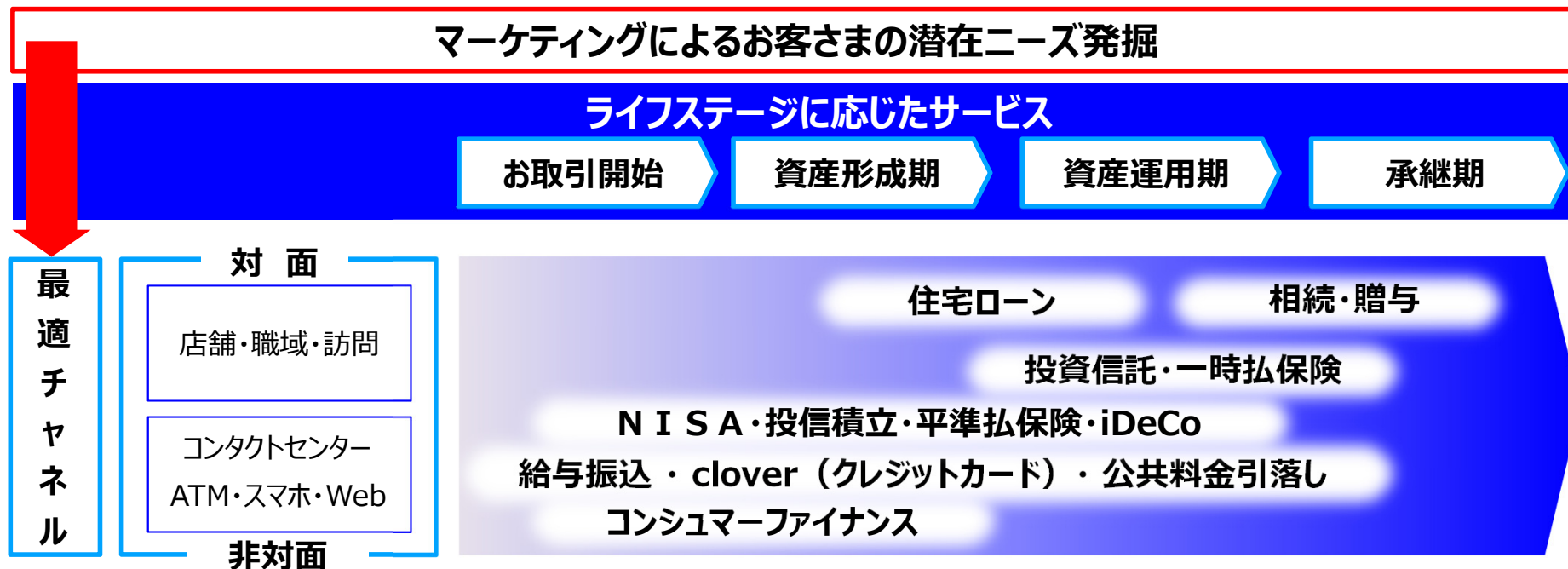
※4 安定的にお支払いする年間10円/株の普通配当金に加え、通期の親会社株主に帰属する当期純利益が150億円を上回る場合に、その超過額の30%を目途に配当する制度

※5 平成28年度（計画）の連結ROEは4%程度の見込み

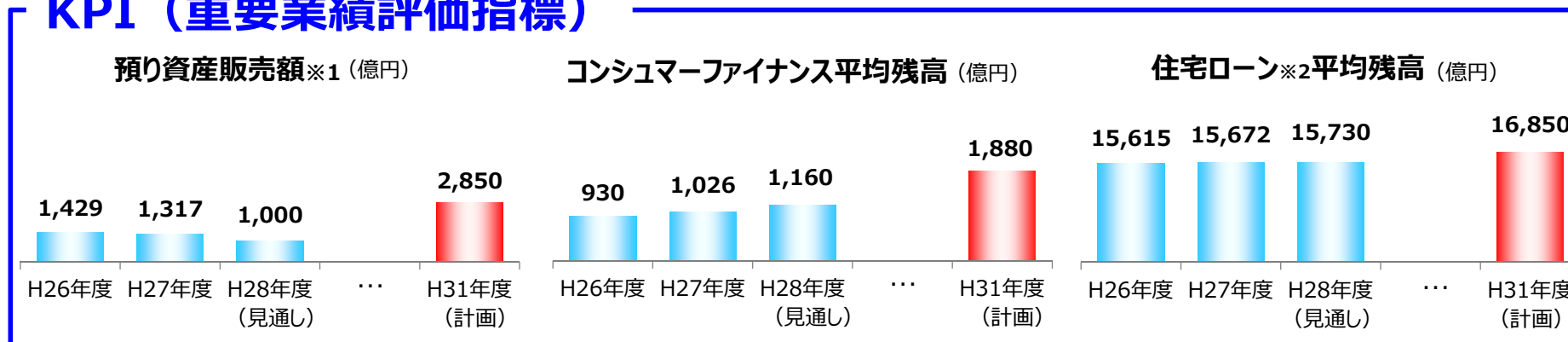
5. 基本戦略 (1)お客さまの潜在ニーズ発掘と最適なサービスの提供①

概要とKPI (重要業績評価指標)

お客さまのニーズをしっかりと捉えた上で、最適なチャネルを通して、ライフステージに応じた最適なサービスをタイムリーにご提供し、フィデューシャリー・デューティーを実践します。



KPI (重要業績評価指標)



※1 投資信託、一時払い保険の販売額合計 ※2 アパートローン平均残高を含む

5. 基本戦略 (1)お客さまの潜在ニーズ発掘と最適なサービスの提供②

施策詳細

マーケティングに基づくアプローチ

AIの活用

・ビッグデータ分析

お客さまニーズの発掘

・アンケート、グループインタビューによる分析
・蓄積されたCRMデータの活用

マーケティング部署の新設

・マーケティング部門を専門化

ライフステージに応じた最適なサービスの提供①

カードビジネス

・JCBデビットWeb申込み
・スマートフォンを活用した、お客さまニーズに合致したレコメンド※1情報の提供
・企業規模や利用ニーズ等に応じた各種法人カードの提案

住宅ローン

・ハウスメーカーとの連携強化
・住宅ローン利用者専用フリーローンによりお客さまの当行選択率アップ
・成長期待値の高い中古住宅市場の取込み

※1 お客さまが興味を示す商品・サービスを予測し、個別に情報を提供すること

お客さま接点の拡大

非対面取引の活性化

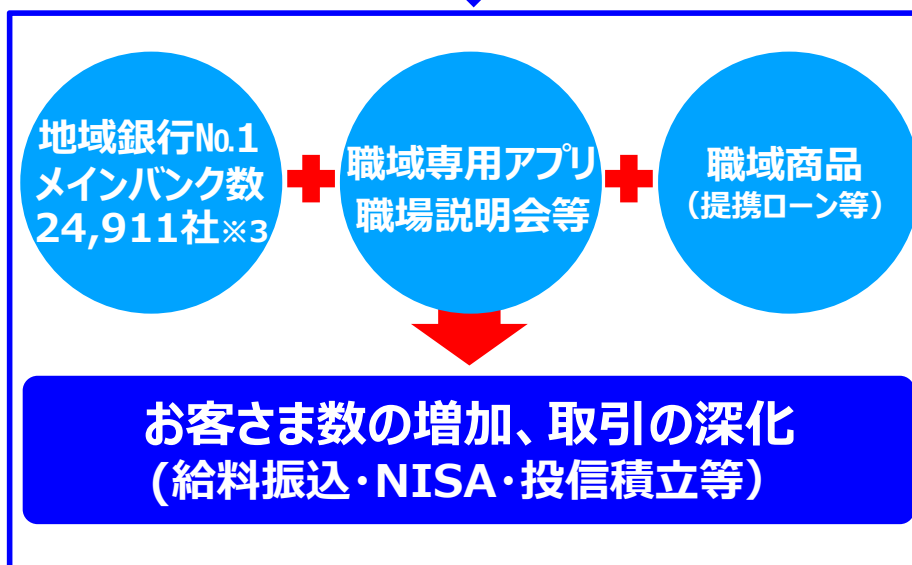
・スマートフォンやWeb、コンタクトセンターの活用による接点増加

対面取引の活性化

・アドバイザー業務※2の専担化など業務集中化による面談数増加
・法人向け生命保険等の販売担当者増員と地方配置

総合取引の強化

・対面でのニーズ発掘によるクロスセル
・職域取引の推進



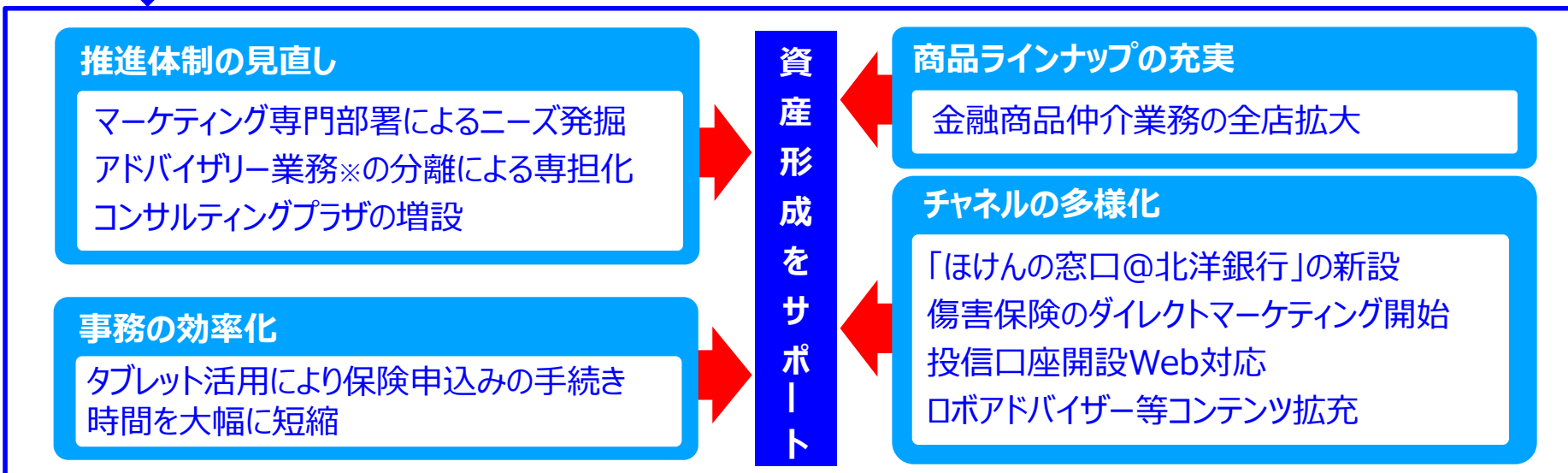
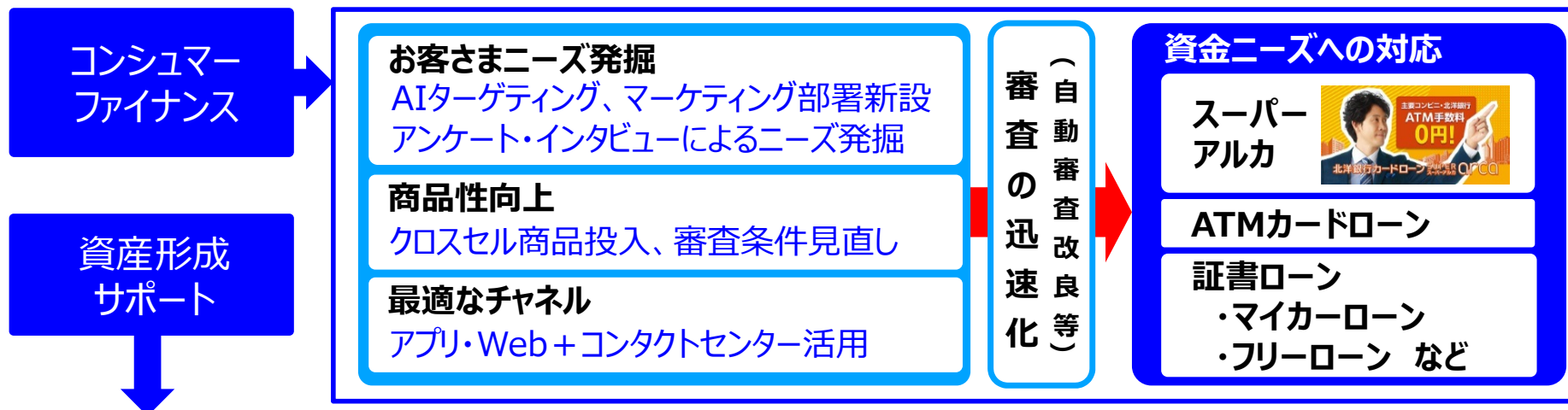
※2 預り資産、相続等の相談業務

※3 出典 帝国データバンク 全国メインバンク調査2016年

5. 基本戦略 (1)お客さまの潜在ニーズ発掘と最適なサービスの提供③

施策詳細

ライフステージに応じた最適なサービスの提供②



- 資産承継サポート**
- ・プライベートバンキング（資産運用や相続等の資産承継）ワンストップ対応部署の新設
 - ・専門人材の育成

※預り資産、相続等の相談業務

5. 基本戦略 (2) 事業性評価と地方創生に向けた主体的な取組みの強化①

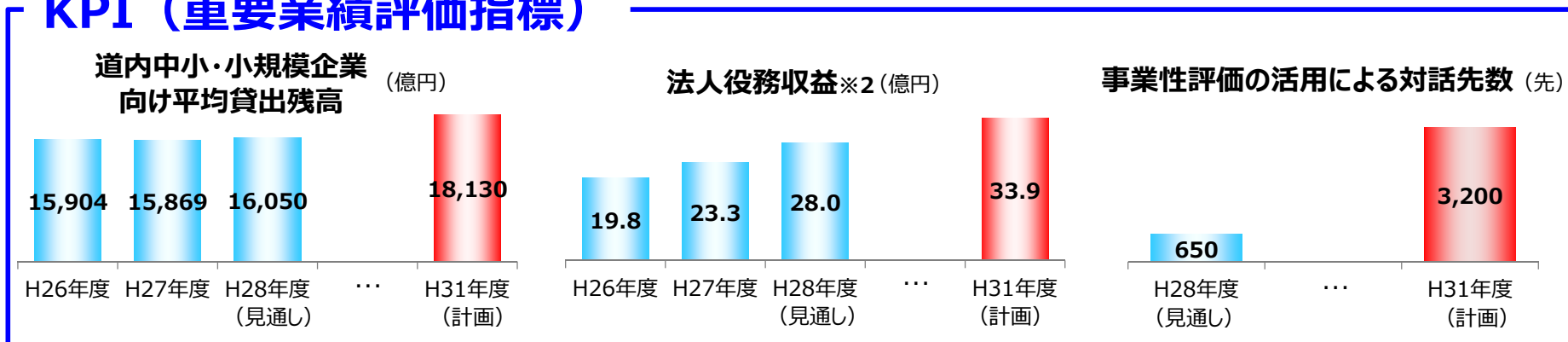
概要とKPI (重要業績評価指標)

事業性評価※1を通じた金融仲介機能の強化と、地域の課題解決を通して、お客さまと北海道の成長を目指します。



※1 財務内容のみならず、お客さまの事業内容や成長性・将来性を適切に評価すること

KPI (重要業績評価指標)



※2 M&A、ビジネスマッチング、私募債、シンジケートローン、ファクタリング、法人向け生命保険、デリバティブ収益の合算
デリバティブ収益はその他業務利益に計上

5. 基本戦略 (2) 事業性評価と地方創生に向けた主体的な取組みの強化②

施策詳細

道内中小・小規模企業への金融仲介機能の強化

事業性評価

- ・お客さまの事業、将来性に着目した融資の徹底
- ・採択したベンチマークに基づいた取組み

中小・小規模企業向け

- ・地域、お客さま別のニーズ発掘のための態勢強化

金融仲介機能のベンチマーク※

採択したベンチマーク

- 創業支援
- お客さまとの対話
- 経営改善提案
- M&A支援
- ソリューション提案 等

自己点検と評価

お客さまの
経営改善・
更なる成長
など

事業性評価への取組み

事業性評価の流れ

お客さまの
実態把握

課題の抽出と
解決策の検討

ソリューションの
提供

最重点企業
400社

地域への影響が強い
お取引先

重点企業
1,000社

営業店の重点お取引先

一般企業
25,000社

事業者全先

全企業中

200社

800社

2,000社

専門部署
「事業性評価
グループ」を
中心に本部が
営業店を
バックアップ

期間中に3,000社の事業性評価を実施

※北洋銀行の「金融仲介機能のベンチマーク」への取組みについてはホームページに掲載しております <http://www.hokuyobank.co.jp/>

5. 基本戦略 (2) 事業性評価と地方創生に向けた主体的な取組みの強化③

施策詳細

北海道の強みの実現と課題解決のサポート①

成長分野支援

・食、医療、観光等成長分野への支援強化

創業支援

・イノベーションファンド等の各種ファンド活用
・クラウドファンディングによるサポート

地方創生への積極関与

・地方公共団体および信用金庫、信用組合との連携強化
・PPP/PFI推進
・ILO分析を活用した地域の「稼ぐ力」強化

成長分野支援

ニーズの高いエリアに本部の推進専担者を派遣するなど、重点的にサポート

食品

業態別(水産・菓子等)の支援
補助金等による設備投資をサポート

農業

ファンド活用による6次化サポート
動産担保等酪農・畜産向け商品開発

観光

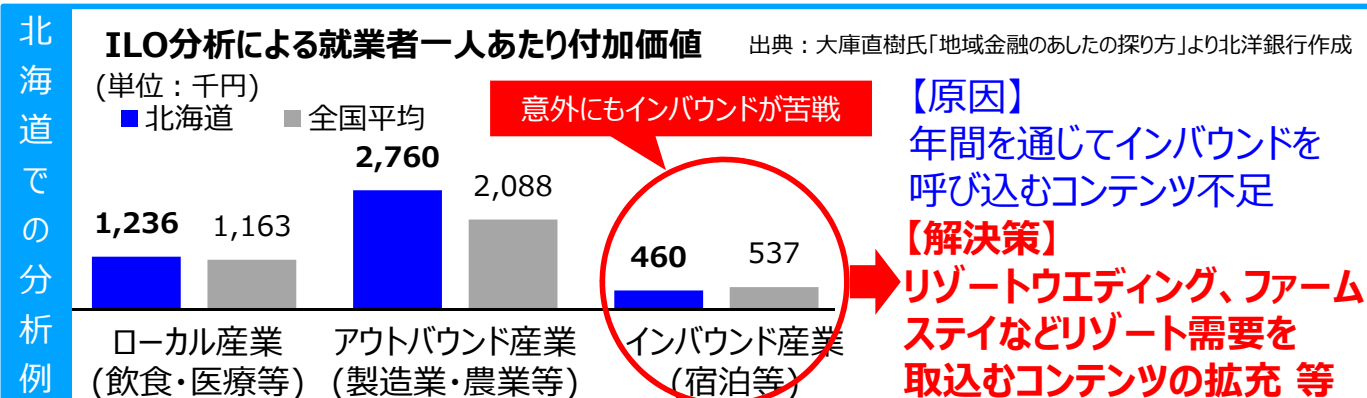
業態別(宿泊・お土産販売等)の支援
外部連携による新ソリューション開発

医療

営業店医療担当がカバーする先数増加
本部専門部署との接点強化

北洋銀行の先進的な取組み

ILO分析とは、産業をInbound(インバウンド・他地域から需要を呼び込む)、Local(ローカル・地産地消)、Outbound(アウトバウンド・他地域市場を狙う)に分け、地域の産業別の特徴や成長産業を明確化する分析手法



道内市町村へ展開し、地域毎に成長産業育成

RESASも活用※、個社別の支援に展開

※政府が運用するRESAS(地域経済分析システム)で地域の中核企業を抽出し、当行の財務データと掛け合わせ、産業・企業の「稼ぐ力」向上に役立てる

5. 基本戦略 (2) 事業性評価と地方創生に向けた主体的な取組みの強化④

施策詳細

北海道の強みの実現と課題解決のサポート②

経営改善支援



多彩なソリューションの提供

事業承継・M&A

- ・専門人材の育成
- ・外部機関との提携強化

本業支援

- ・海外ビジネスサポート
- ・外部と連携した本業支援 (ビジネスマッチング等)

資金調達手段の多様化

- ・デリバティブ内包型ローン
- ・私募債
- ・シンジケートローン
- ・資産流動化

ソリューションの提供

新たなソリューションの例

海外ビジネスサポート

- ・ASEAN進出支援で、ベトナムへ職員派遣
- ・特定エリア(ニセコ・倶知安等)へリソース投入

外部と連携した本業支援

- ・ホームページ(HP)の開設や改善をサポート (ショッピングモールから自社HPでの販売割合増加 等)

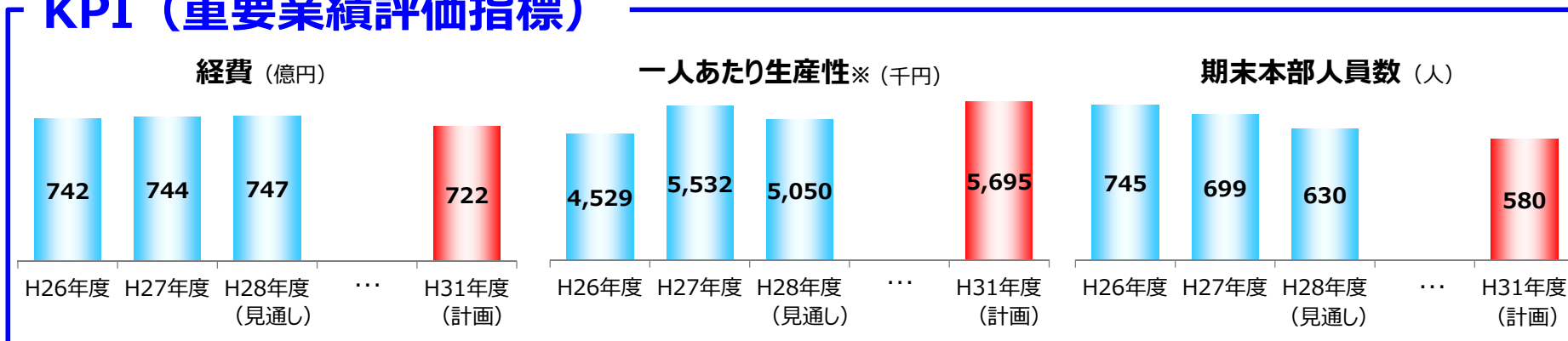
5. 基本戦略 (3) 安定した収益を生み出す生産性の高い強靱な組織への変革①

概要とKPI (重要業績評価指標)

お客さまに良質なサービスをご提供するバックボーンとして、安定した収益を生み出す生産性の高い強靱な組織への変革を目指します。



KPI (重要業績評価指標)



※ 当期純利益 ÷ 年度末人員数

5. 基本戦略 (3) 安定した収益を生み出す生産性の高い強靱な組織への変革②

施策詳細

BPRによる戦略的な人員の創出

営業店事務改革	<ul style="list-style-type: none"> ・事務改革の実効性向上 ・BPRの範囲拡大
店頭業務改革	<ul style="list-style-type: none"> ・インターネットバンキング等の利用促進 ・セルフ端末、電子記帳台等による業務改革
本部業務改革	<ul style="list-style-type: none"> ・ペーパーレスシステム導入
センター業務改革	<ul style="list-style-type: none"> ・イメージ化による事務の迅速化 ・標準化等による効率化

徹底した経費の削減

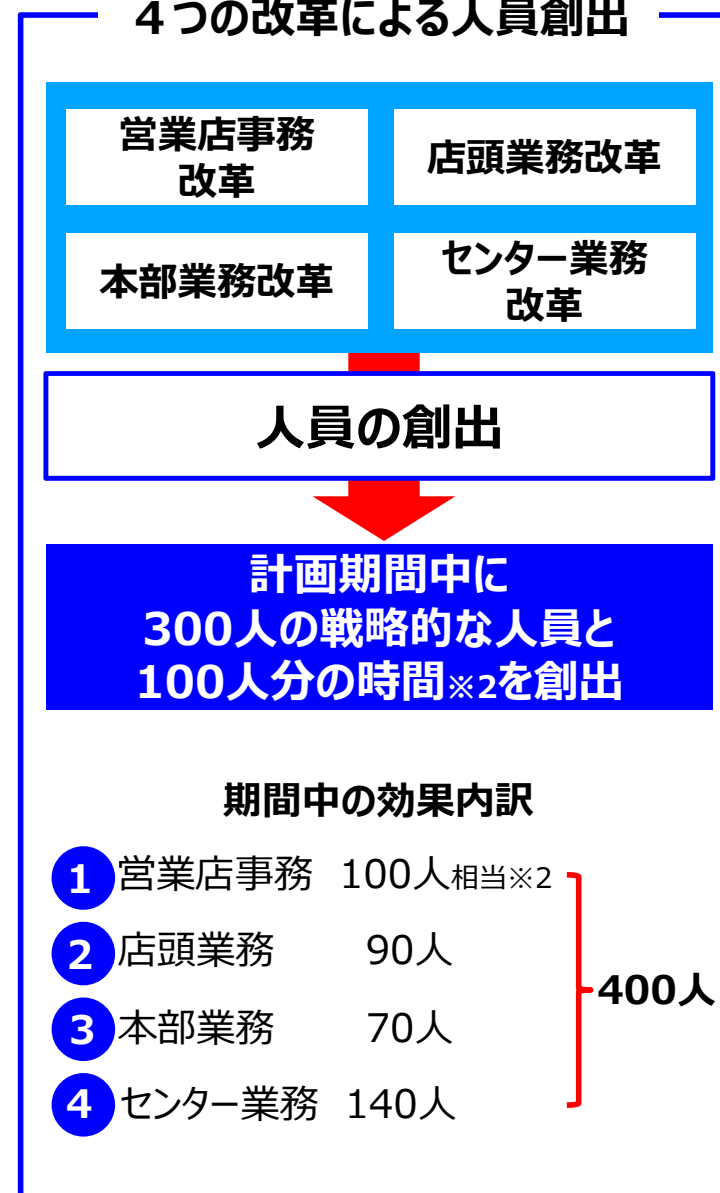
システムコスト削減	<ul style="list-style-type: none"> ・ATM、端末、事務機器等の削減 ・サブシステムの共同化検討 ・既存システムの効率化
アウトソース効果の発揮	<ul style="list-style-type: none"> ・アウトソース先の互換性向上等による連結での経費圧縮

本部スリム化

課制の廃止	<ul style="list-style-type: none"> ・決裁ライン短縮によるレスポンススピードの向上
本部制^{※1}の廃止	<ul style="list-style-type: none"> ・決裁ラインの短縮と部門間連携の向上

※1 リテール戦略部・資産運用推進部・ローン推進部を束ねる「リテール推進本部」など、5つの本部を業務別に定めた制度

4つの改革による人員創出



※2 事務量換算での創出された時間の合計

5. 基本戦略 (3) 安定した収益を生み出す生産性の高い強靱な組織への変革③

施策詳細

一人あたり生産性の向上

業務の専門化

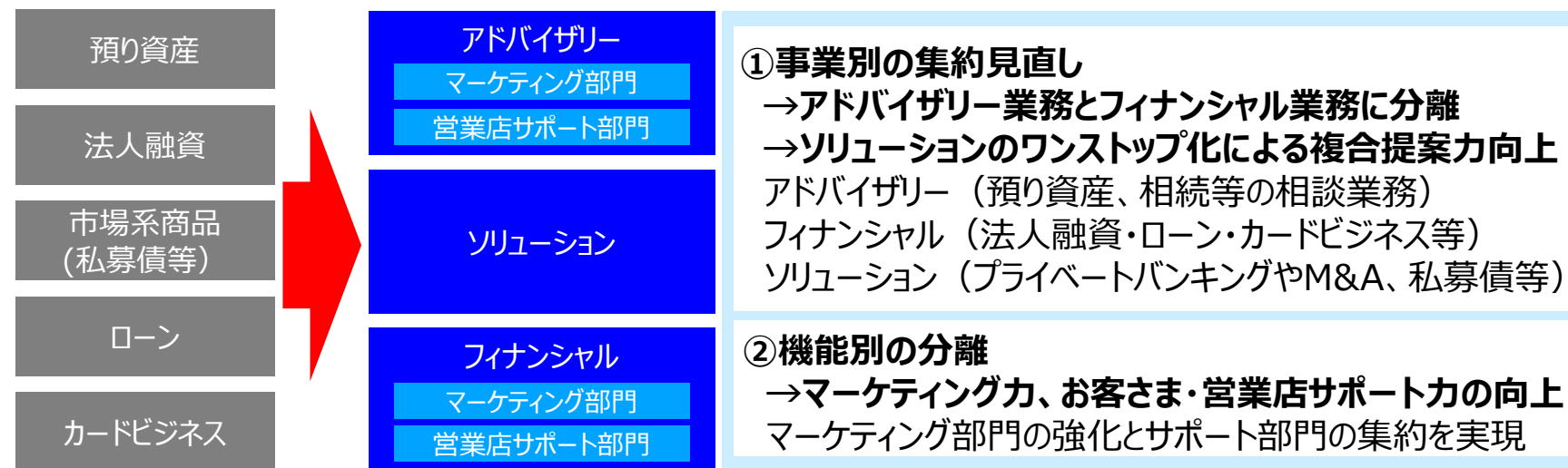
- ・アドバイザー業務の分離
- ・機能別組織への変革

業務の集中

- ・アドバイザー業務、融資業務の集中
- ・TV相談端末によるローン業務集中

業務の集中・集約化と専門化による生産性の向上

1. 本部組織の見直し



2. 店舗機能の見直し

業務集約を含めた営業店の機能見直し

例：コンサルティングプラザ※の増設等を期間中に検討、実行

※エリア内のアドバイザー業務担当者を本部直轄としてアドバイザー業務に特化させるとともに、経験豊富なエリア所長が統括する営業所

5. 基本戦略 (3) 安定した収益を生み出す生産性の高い強靱な組織への変革④

施策詳細

適切な有価証券ポートフォリオの実現

有価証券運用リスクテイクポリシーにかかげる「ローリスク運用」を遵守しつつ、リスクテイク可能な範囲で、安定的なリターンを目指します。

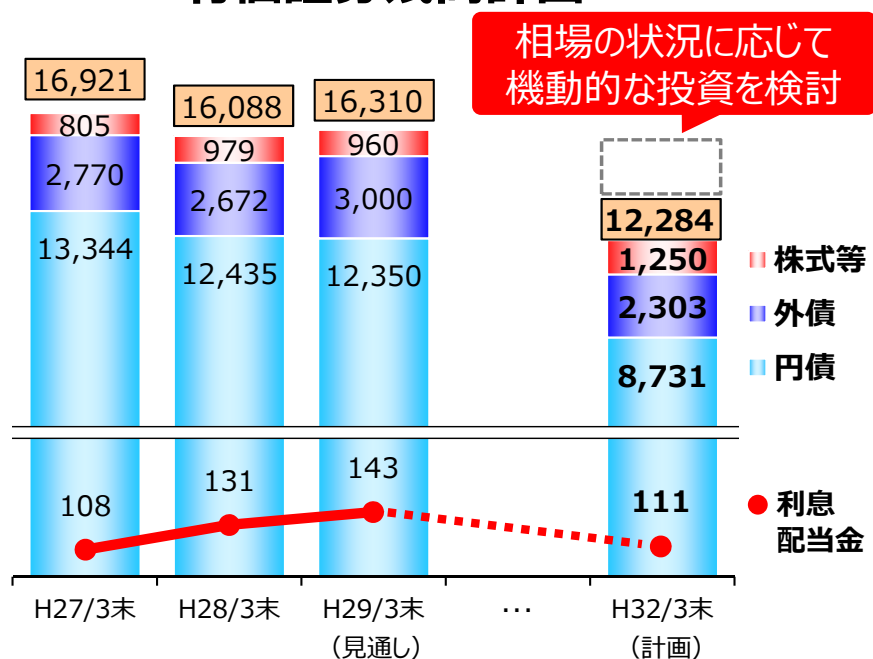
超長期債の購入

・計画期間中に300億円を購入

株系資産への追加投資

・計画期間中に300億円を追加投資

有価証券残高計画 (億円)



リスク管理の高度化

リスクコントロール強化

- ・組織的なリスク感応度向上
- ・信用コスト反転への備え
- ・有価証券へのリスク対応
- ・サイバー攻撃への対応

戦略的リスクテイクへの転換

- ・資本、収益、リスクの観点で施策とポートフォリオを評価

リスクコントロールの強化

早期予兆管理態勢の確立

環境の変化

ポートフォリオの状況

シナリオ分析

早期予兆把握

迅速性
アクション
実効性

損失の縮小と
未然の防止

5. 基本戦略 (3) 安定した収益を生み出す生産性の高い強靱な組織への変革⑤

施策詳細

アライアンス等の活用

TSUBASA(翼) プロジェクト

【千葉・第四・中国・伊予・東邦・北國・北洋】

TSUBASA金融システム 高度化アライアンス 【千葉・第四・中国・伊予・東邦・北洋】

- ・将来の基幹系システムの共同研究・検討
- ・サブシステムの共同化検討
- ・市場・国際部門業務連携協定
- ・参加行共同での商品開発 等

- ・FinTechをはじめ、先進的なIT技術を調査・研究

基幹系システム更新の検討

効率化と
コスト削減

災害対策
の充実

更なる
安定稼働

FinTech
への対応

共同化も含めた更改を期間中に検討

協業・協働など

- ・北海道二十一世紀総合研究所 ILO分析による地域振興
- ・北栄保険サービス 商品ラインアップ拡充
- ・北洋システム開発 システム開発等を効率化
- ・T&Iイノベーションセンター※ FinTechの調査・研究

※TSUBASA金融システム高度化アライアンス参加6行とIBMが共同出資して設立

グループ総合力の発揮

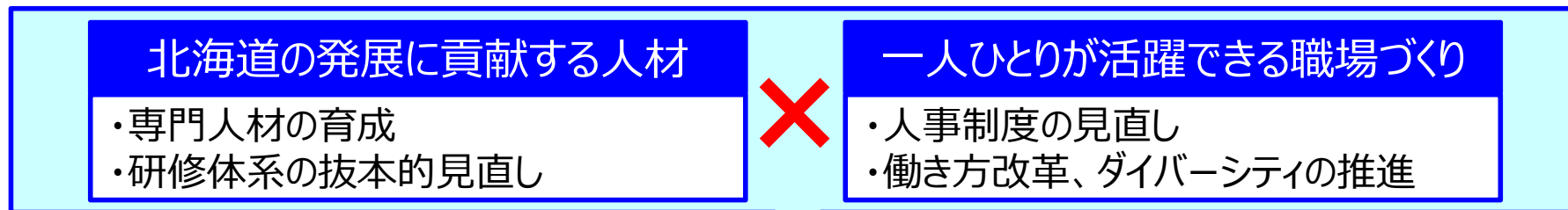
グループ会社

- ・グループ間連携強化によるソリューション提供
→リースなど融資以外の総合的な支援の実現
- ・グループ最適による生産性向上
→銀行事務の集中化の深化 (集中化の業務範囲拡大) (集中効果の更なる追求)

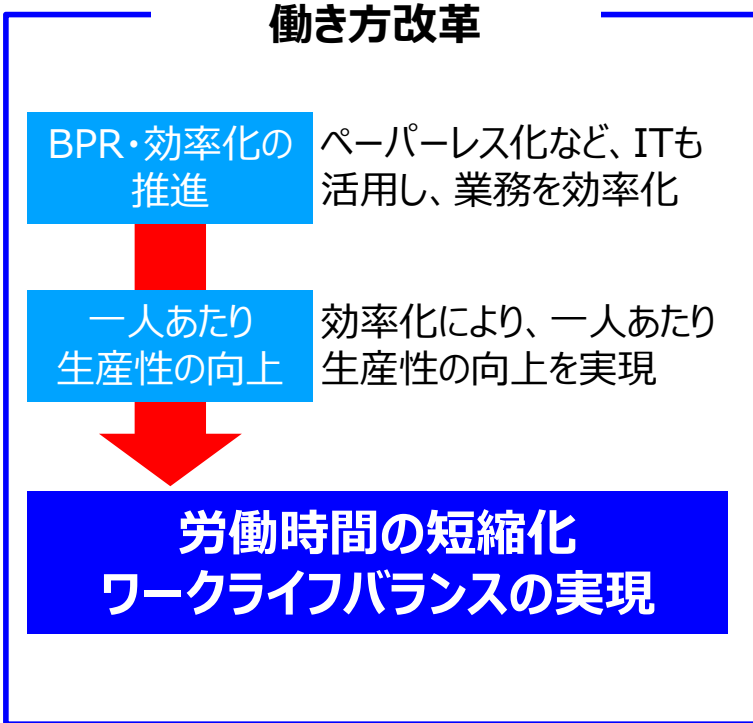
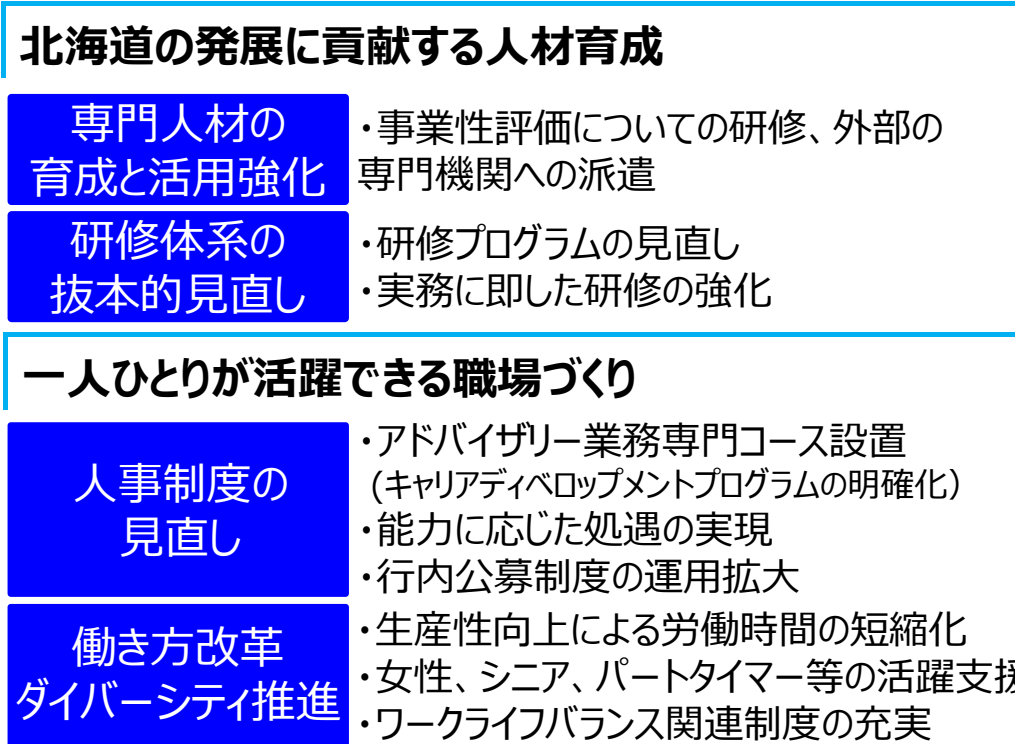
5. 基本戦略 (4) 多様化するニーズに即応する人材の育成・活性化

概要と施策詳細

多様化するお客さまのニーズにスピーディに応えられる人材を育成すべく、人事制度や研修体系の見直しに取り組めます。

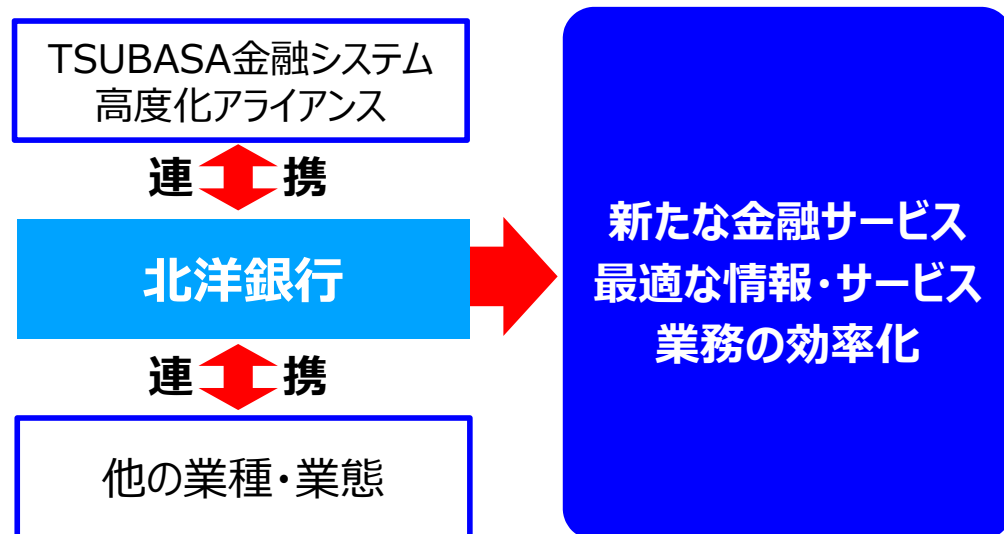


専門性の深化と能力・役割に応じた処遇により人材を活性化



5. 基本戦略（5）FinTechへの戦略的な対応 概要と施策詳細

金融とテクノロジーが融合した「FinTech」に対し、他行や他業態との連携によるシナジーを追求しながら、積極的に対応します。



方向性の事例（例えばこんなサポート）

個人のお客さま



- ① **ロボアドバイザー**
ライフスタイルにあわせ、
資産運用をアドバイス
- ② **バーチャルコンシェルジュ**
スマートフォンが不明な点を
ご回答
- ③ **生体認証による本人確認**
パスワード漏洩の心配が不要
本人確認がより確実に

資産形成のサポートと利便性向上

法人のお客さま



- ① **トランザクション融資**
会計情報を根拠とした融資
- ② **AIを活用した融資**
AIを企業分析に活用し、
融資決裁をスピード化
- ③ **新たな決済スキーム**
国内・海外向け送金など、安価
でスピーディな企業間決済実現

**スムーズな資金のご提供と
利便性向上**

検討の方向性

新サービスの提供

- ・家計簿アプリ、ロボアドバイザー
- ・クラウド会計※1、新たな決済スキーム

利便性向上

- ・生体認証による本人確認

マーケティングの 高度化

- ・AIを活用したビッグデータ分析、
オートレコメンド※2

効率化の推進

- ・自動応答、トランザクション融資、
バーチャルコンシェルジュ

※1 預金、融資や決済履歴等から自動で会計データを作成し、確定申告等を簡便化する仕組み

※2 お客さまが興味を示す商品・サービスを予測し、個別に情報を提供すること