

**北洋銀行による事業再生支援（早期対応等）
取組事例**

**株式会社 北洋銀行
融資部 経営改善支援グループ
担当部長 米原 朋二**

目次

- 1. 北洋銀行 概要**
- 2. 支援体制・組織図**
- 3. 取組事例**

目次

1. 北洋銀行 概要

2. 支援体制・組織図

3. 取組事例

1. 北洋銀行 概要

(2024年3月31日現在)

名称	株式会社北洋銀行 North Pacific Bank,Ltd.
代表者	取締役頭取 津山 博恒 (2024年4月1日現在)
創立	1917 (大正6) 年8月20日
本店所在地	〒060-8661 札幌市中央区大通西3丁目7番地
資本金	1,211億円
従業員数	2,371名
上場証券 取引所	東京証券取引所プライム市場 札幌証券取引所
店舗・ 事業所数	道内169店舗 東京1店舗 振込専用支店1店舗 合計171店舗 海外駐在員事務所3ヵ所(大連・上海・バンコク)
連結子会社	(株)札幌北洋リース(リース業務) (株)札幌北洋カード(クレジットカード・信用保証業務) 北洋ビジネスサービス(株)(銀行事務代行業務) ノースパシフィック(株)(信用保証業務) 北洋証券(株)(証券業務) (株)北海道共創パートナーズ(以下：HKP) (コンサルティング・人材紹介・M&Aアドバイザリー業務)

【道内最大の銀行網】

資金量：111,090億円
貸出金： 75,498億円
店舗数：道内最多(169か所)
貸出金シェア：道内1位(約30%)
メインバンク社数：約24,000社(全国地銀最多)
(帝国データバンク調べ)



目次

1. 北洋銀行 概要

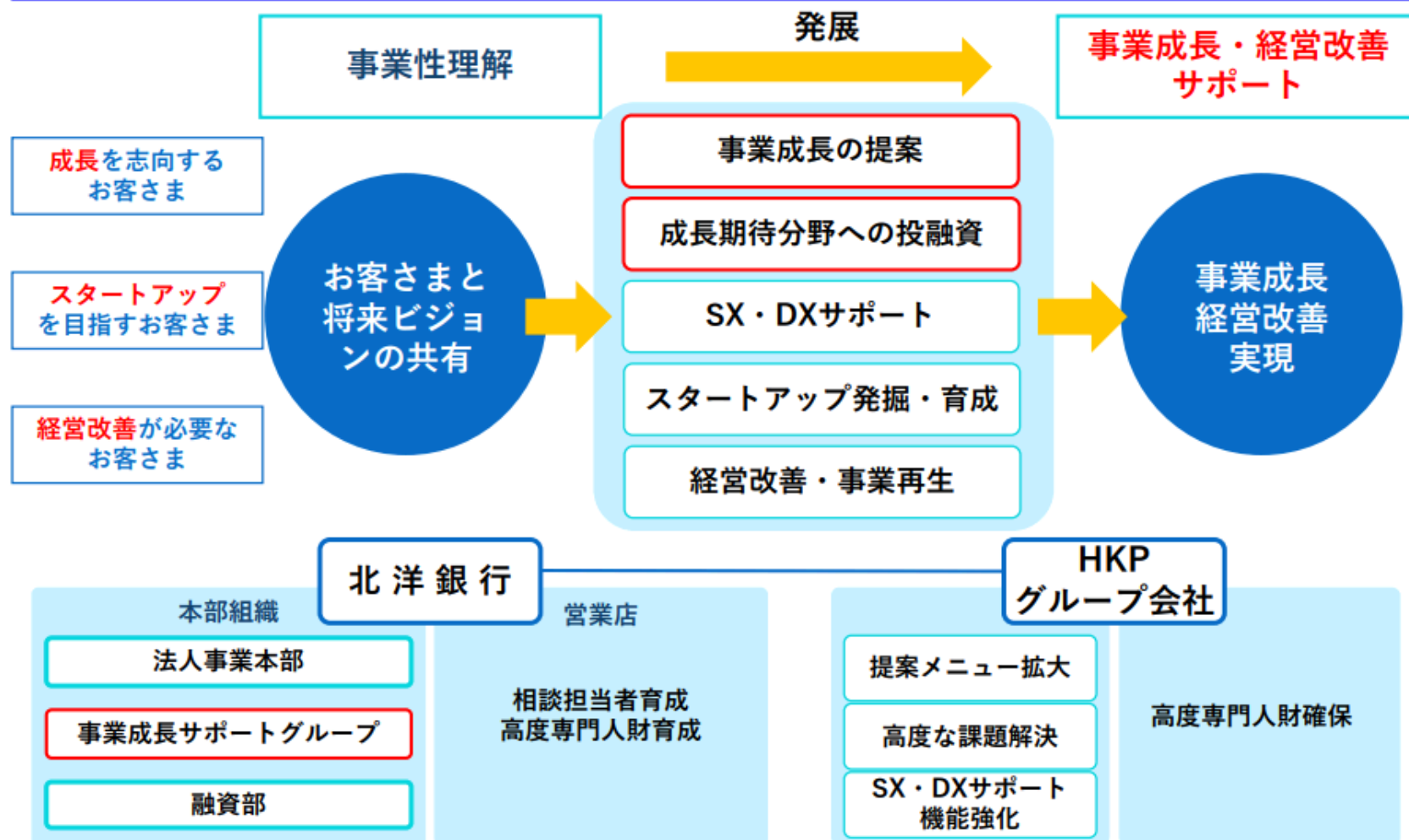
2. 支援体制・組織図

3. 取組事例

2. (1) 支援体制・組織図

■ 事業成長・経営改善サポート

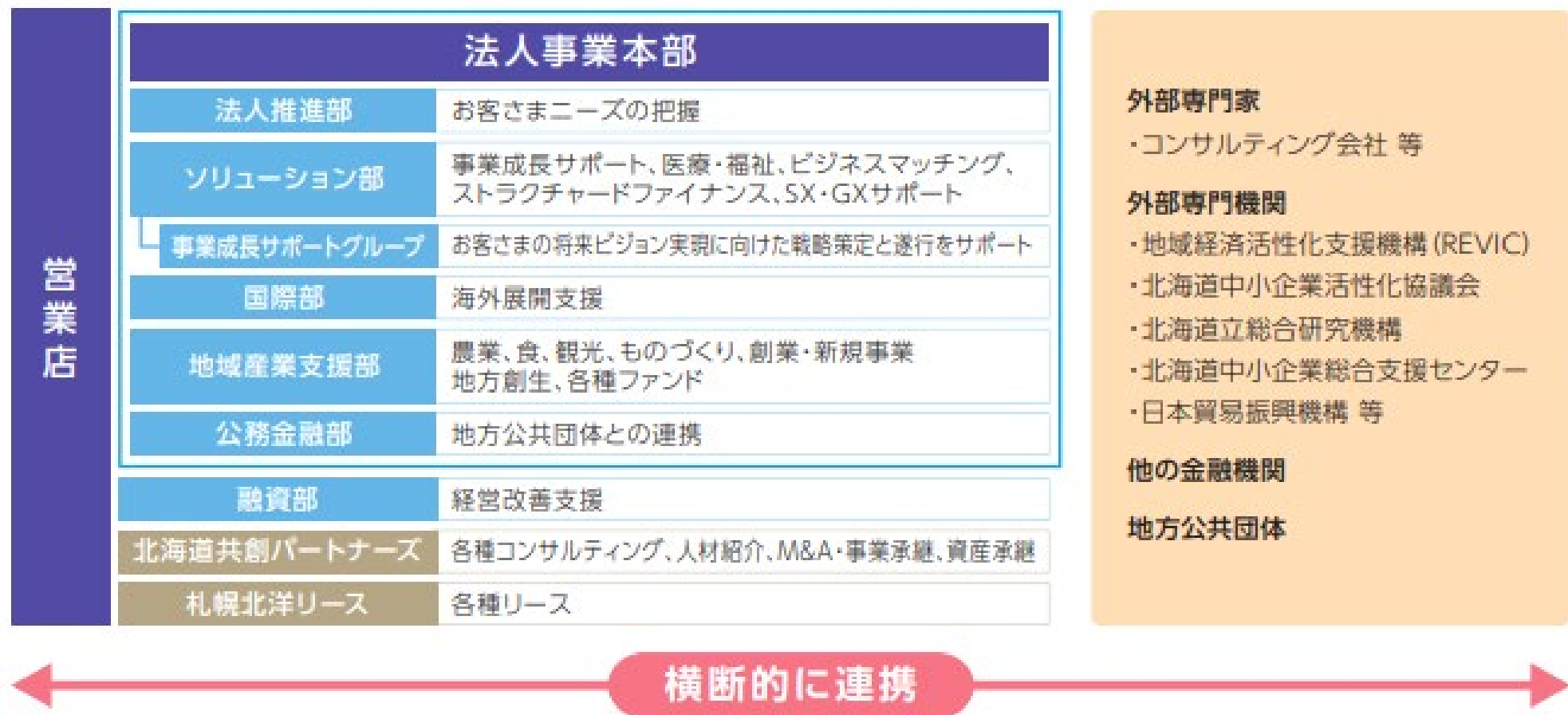
事業性理解を事業成長・経営改善サポートに発展。お客さまの事業成長の提案や成長期待分野への投融資促進、経営改善をサポートします。



出典：北洋銀行HP（中期経営計画『新たな成長へのチャレンジ』～お客さま、地域と共に持続可能な成長を～）

2. (2) 支援体制・組織図

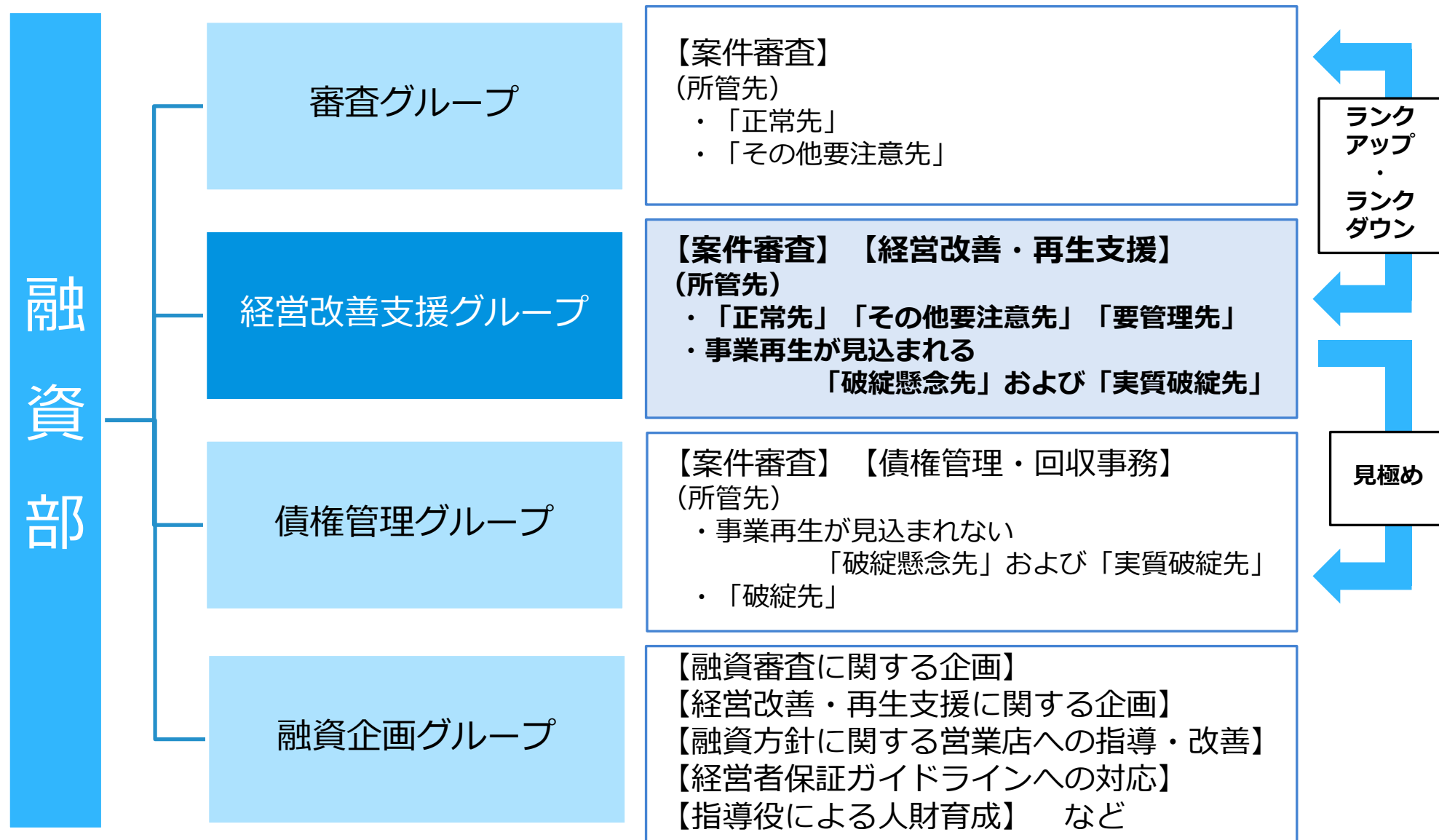
■ 中小企業の経営支援に関する態勢整備の状況



出典：北洋銀行HP（中間ディスクロージャー誌 2023.9）

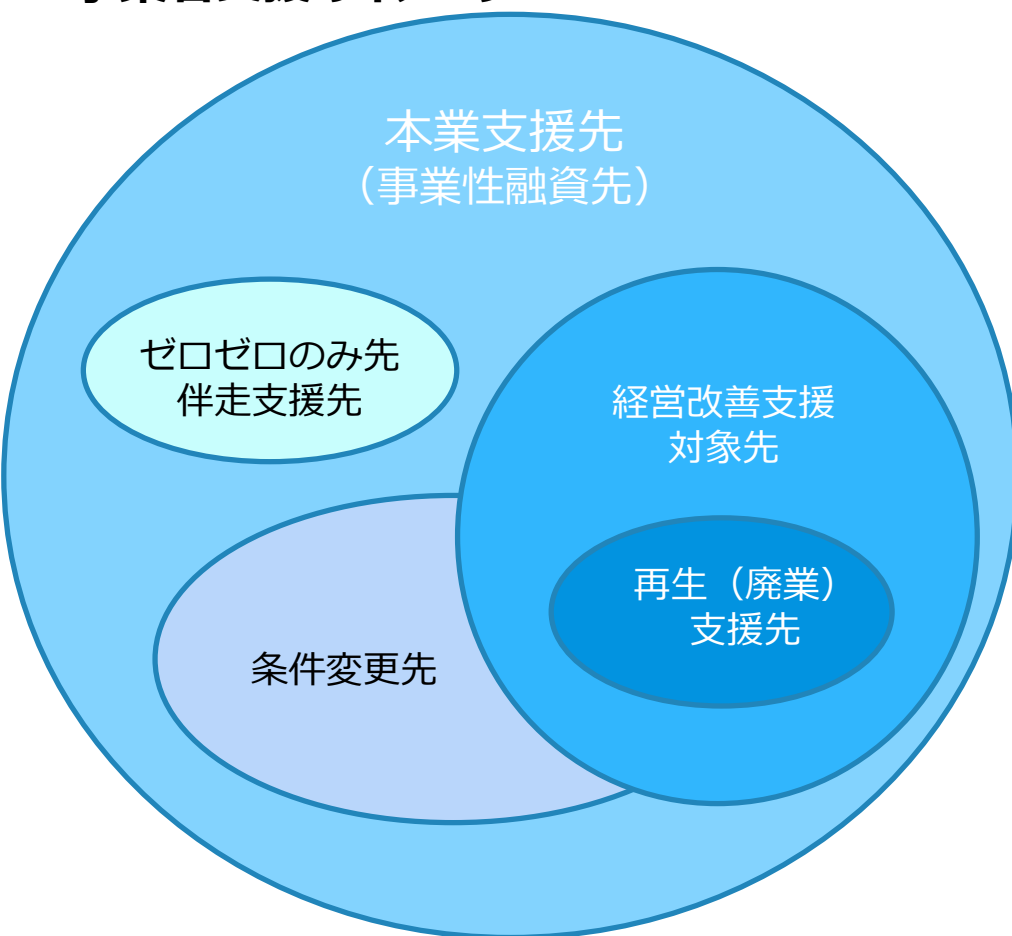
2. (3) 支援体制・組織図

■ 融資部組織図



2. (4) 支援体制・組織図

■ 事業者支援のイメージ



お客さま対応（支援主体）

本業支援（営業店・本部・HKP等）

課題ニーズ発掘・ソリューション提供

対話・業績モニタリング：軽

経営改善支援（本部・営業店）

経営改善計画策定・実行支援

対話・業績モニタリング：中

事業再生（廃業）支援（本部・営業店）

抜本再生・再チャレンジ支援

対話・業績モニタリング：重

条件変更先（本部・営業店）

経営改善計画策定支援

対話・業績モニタリング：軽

ゼロゼロのみ・伴走支援先（営業店・Web）

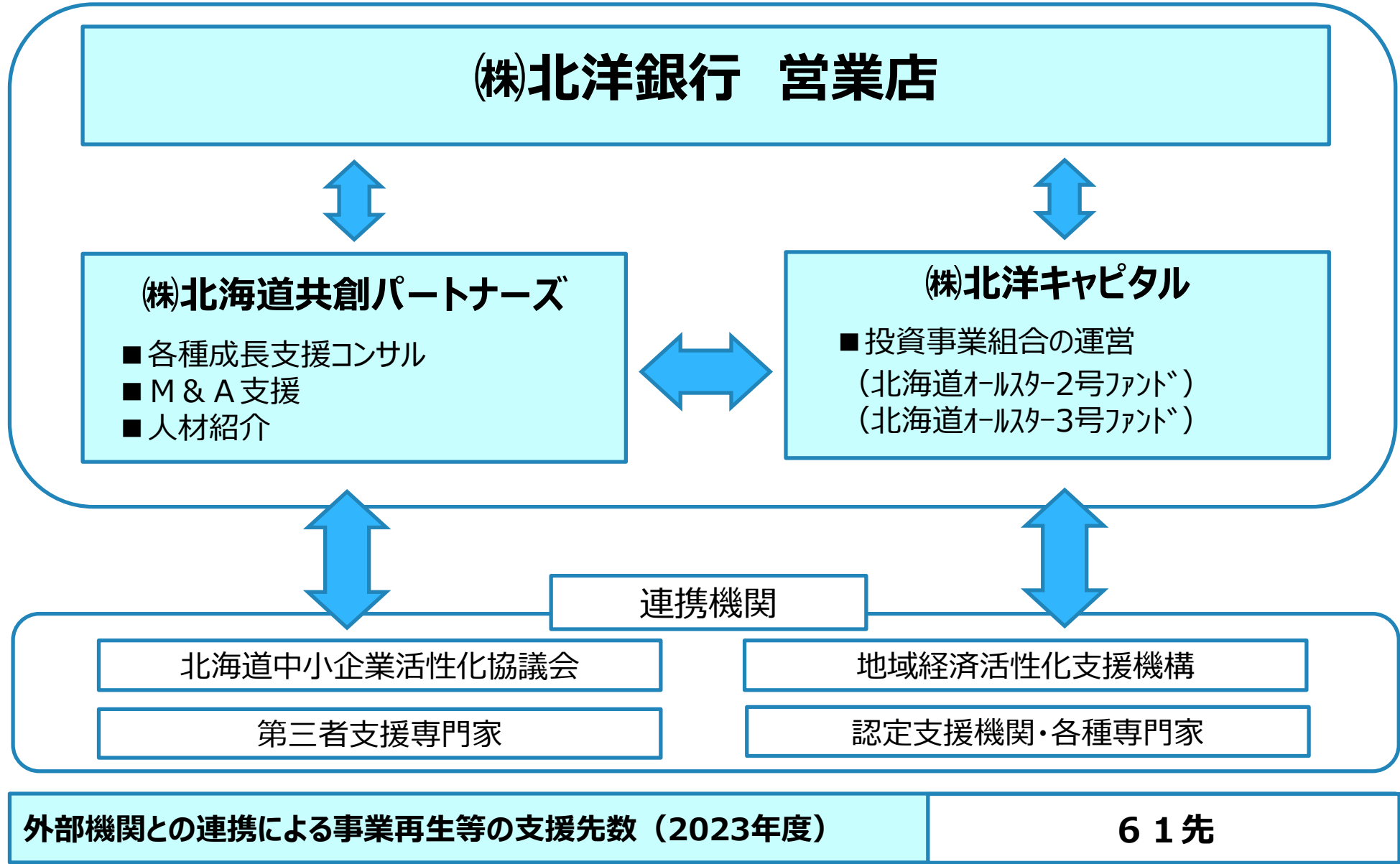
課題ニーズ発掘・ソリューション提供

対話・業績モニタリング：軽
➡アンケート（リアル・Web）

- 経営改善支援対象先および条件変更先に対して原則、**四半期毎のモニタリング実施**
- 業績把握に留まらず経営課題・ニーズを能動的に把握し、本業支援を実施

2. (5) 支援体制・組織図

■ 北洋銀行グループの経営改善・事業再生支援体制



目次

1. 北洋銀行 概要
2. 支援体制・組織図
- 3. 取組事例**

事例① デジタル化支援コンサルティング

～ モニタリングを介した営業店による経営課題の把握
深い業務理解により事業者の潜在ニーズ発掘につなげた事例 ～

3. (1) 事例① デジタル化支援コンサルティング

■ 企業概要

甲社	業種	建設業	従業員数	20名	経営課題
	売上高	900百万円	業歴	40年	
	借入金額		270百万円	✓ 脆弱な内部管理体制	
	信用金庫		120百万円		
	当行		100百万円	✓ 経理人材の不足	
	A地方銀行		30百万円		
	B地方銀行		15百万円	✓ 工事毎の採算管理 が不十分	
	その他		10百万円		

■ 支援概要

支援概要	【支援内容（HKP）】
	・ 採算管理強化
	・ 工事管理システムの活用方法の最適化診断
	【具体的な業務内容】
	① 現行工事管理業務の調査・把握
	② 改善施策検討に向けたディスカッションの実施（月2回想定）
	③ 改善施策の提案

3. (1) 事例① デジタル化支援コンサルティング

1

「人材採用」プロジェクト

- 月次試算表の提出が遅く、「**経理担当の不足**」「**内部管理体制**」に関する経営課題を事業者と共有
- 営業店よりHKPにトスアップ
- **経理担当者1名を採用**

2

「月次決算早期化」プロジェクト

- 経理担当者を充足の上、内部管理体制改善に向けたプロジェクトをHKPが受託
- 業務プロセス・ルールの改善や作業分担見直しを提案
- **試算表作成が大幅に早期化**

3

「デジタル化支援」プロジェクト

- **プロジェクト遂行の中で、残存する課題を抽出**
- ✓ 工事別の予実管理業務が複雑
- ✓ 予実管理は1工事毎に目視で照合が必要で非効率 など

4

工事別の予実管理業務の調査

- 最近、ITベンダー経由で導入した「原価管理ソフト（クラウド型）」の機能不足により、採算管理上、不整合が存在
- **採算管理強化に向けた最適な予実管理のためにソフト変更が必要であることが判明**

5

専用ソフト数社のデモ実施

- 当社業務とマッチする原価管理ソフトを複数サーチ
- **ソフト会社よりデモを受けた上で、ソフト変更予定**

6

運用フォロー（現在進行中）

- 業務面で顕在化するボトルネックを一つひとつ解決し、運用を前に進めていく方針
- **本事例の知見や経験等を踏まえ、当行グループにて「地域デジタル化支援促進事業」の間接補助事業者に応募**

3. (1) 事例① デジタル化支援コンサルティング

■ 事例のポイント

- ✓ 当行準メイン先（小口先）に対するコンサルティング事例
- ✓ モニタリングを介して経営課題を共有し、営業店がHKPにトスアップ^o
- ✓ 事業者支援の内容が、人材紹介 ⇒ 経営コンサル ⇒ DX化へ派生
- ✓ 経営課題の共有と解決に向けた深度ある対話を経て、深い業務理解から事業者の潜在的な課題を把握し、解決提案につながった事例

3. (1) 事例① デジタル化支援コンサルティング

- 当行グループは「地域デジタル化促進事業」の間接補助事業者に採択（第1回公募・2024年3月）。北海道で採択されたのは当行グループのみ

「地域デジタル化支援促進事業」とは

「デジタル田園都市国家構想総合戦略（2023改訂版）」（令和5年12月26日閣議決定）において盛り込まれた「中小・中堅企業DX」の一環として、日常的に地域企業と強固な関係性を持ち、地域企業の事業課題や業務の実態を把握している地域金融機関等が行うデジタル化促進のための伴走支援事業に対して支援を行うもの

デジタル化支援コンサルティングの業務内容

1. 経営課題の抽出

日常的に接点を有する地域企業に係る財務情報等の把握・分析、及び事業性評価等を通じ、当該企業に係る経営課題の分析・調査を行うこと

2. デジタル化支援コンサルティング

分析・調査した地域企業の経営課題に基づき、当該経営課題の解決のために、真に必要となるデジタル化ニーズを明確にした後、当該ニーズに即したデジタル化支援コンサルティングを行うこと

3. フォローアップ・報告

デジタル化支援コンサルティングについて、支援後においても、経営課題の解決が図られ、支援先企業の成長・生産性が向上しているか、フォローアップを行うこと

出典：内閣府地方創生推進事務局HP

3. (1) 事例① デジタル化支援コンサルティング

地域デジタル化支援促進事業 – 令和5年度事業採択先一覧



黒：第一地銀 50

橙：第二地銀 11

青：信用金庫 4

※はFGによる共同申請等

⇒59先(65地域金融機関)を採択

【中国地方】

- ・ 鳥取銀行
- ・ 山陰合同銀行
- ・ 中国銀行
- ・ 広島銀行
- ・ 山口銀行※
- ・ もみじ銀行※
- ・ 西京銀行
- ・ 広島信用金庫

【九州・沖縄地方】

- ・ 福岡銀行
- ・ 西日本シティ銀行
- ・ 北九州銀行※
- ・ 十八親和銀行
- ・ 佐賀銀行
- ・ 肥後銀行
- ・ 大分銀行
- ・ 宮崎銀行
- ・ 鹿児島銀行
- ・ 福岡中央銀行
- ・ 熊本銀行

【北海道地方】

- ・ 北洋銀行

【北陸地方】

- ・ 北陸銀行
- ・ 北國銀行
- ・ 福井銀行
- ・ 富山第一銀行

【四国地方】

- ・ 阿波銀行
- ・ 百十四銀行
- ・ 伊予銀行
- ・ 四国銀行
- ・ 高知銀行

【近畿地方】

- ・ 滋賀銀行
- ・ 京都銀行
- ・ 関西みらい銀行※
- ・ 池田泉州銀行
- ・ 南都銀行
- ・ 紀陽銀行
- ・ みなと銀行※
- ・ 京都信用金庫
- ・ 大阪シティ信用金庫

【東海地方】

- ・ 静岡銀行
- ・ 大垣共立銀行
- ・ 十六銀行
- ・ 三十三銀行
- ・ 百五銀行
- ・ 名古屋銀行
- ・ 碧海信用金庫

【東北地方】

- ・ 青森銀行※
- ・ みちのく銀行※
- ・ 岩手銀行
- ・ 北都銀行※
- ・ 荘内銀行※
- ・ 山形銀行
- ・ 七十七銀行
- ・ 東邦銀行
- ・ 北日本銀行

【関東・甲信越地方】

- ・ 足利銀行
- ・ 常陽銀行
- ・ 武蔵野銀行
- ・ 千葉銀行
- ・ 千葉興業銀行
- ・ 横浜銀行
- ・ 第四北越銀行
- ・ 山梨中央銀行
- ・ 八十二銀行※
- ・ 長野銀行※
- ・ 京葉銀行



出典：内閣府地方創生推進事務局HP

事例② 原価管理システムの構築支援

～ 本部主導によるDD実施等を介した経営課題共有
事業者の実態把握を踏まえた外部コンサル選定・伴走支援事例 ～

3. (2) 事例② 原価管理システムの構築支援

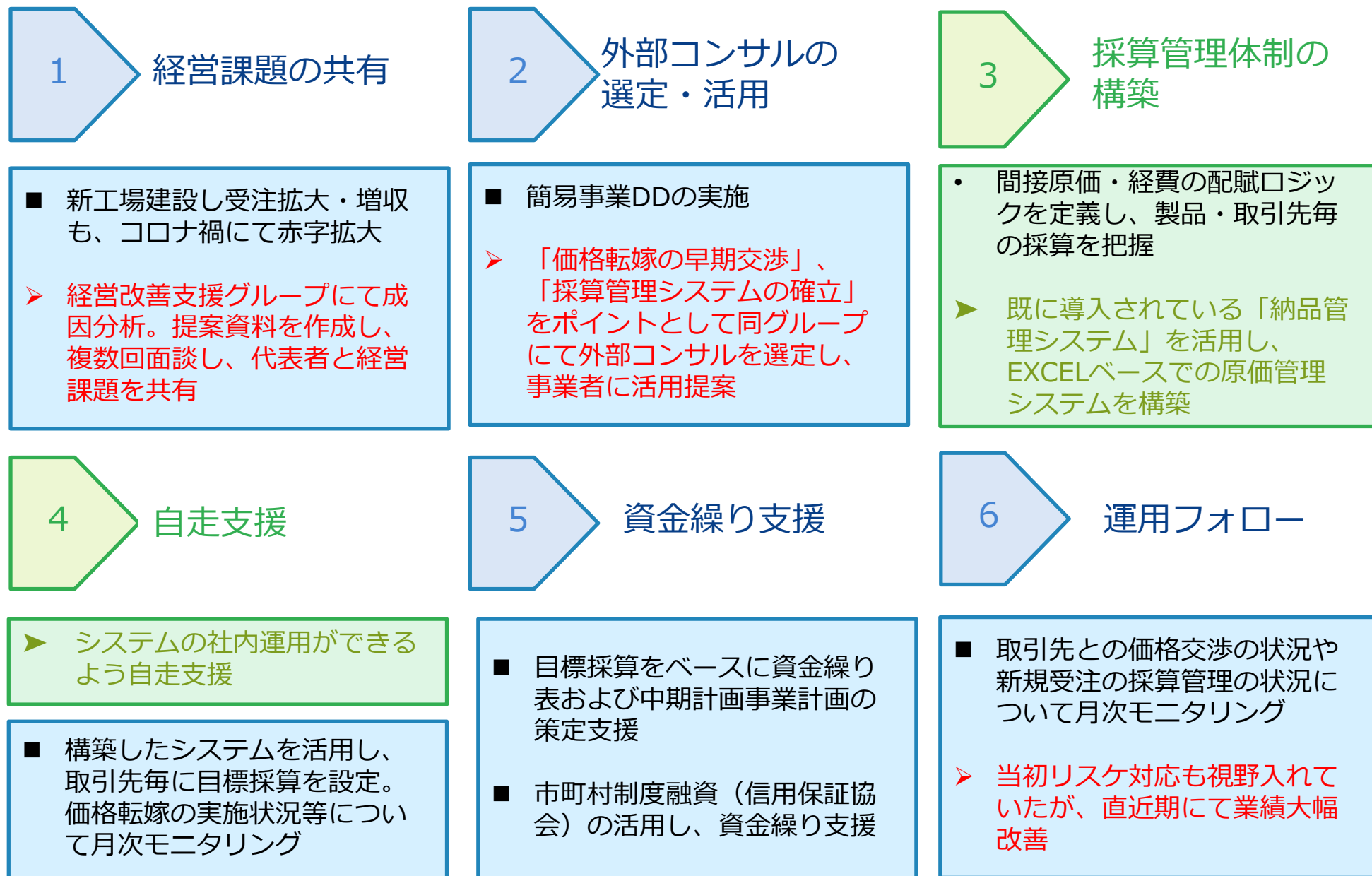
■ 企業概要・経営課題

乙社	業種	食肉加工・卸売業	従業員数	50名	経営課題
	売上高	1,400百万円	営業利益	▲10百万円	✓ 代表者は営業畑（売上重視）
	借入金額		580百万円	うち信用保証協会	✓ 商品・取引先毎の採算管理体制がなく、取引採算が不明
	当行		430百万円	125百万円	
	B政府系金融機関		100百万円	0百万円	
	C地方銀行		50百万円	50百万円	✓ 工場建替後の原価構造未把握

■ 支援概要

支援概要	【当行（経営改善支援グループ）】
	・ 課題共有のための分析資料作成
	・ 簡易事業DD実施による問題点整理
	・ 「価格転嫁の早期交渉」、「採算管理システムの自走」をポイントとして外部コンサル選定
	・ 資金繰り表作成支援
	・ 市町村制度融資（保証協会）活用に向けた計画策定支援
	・ 取引先毎の値上げ状況の月次モニタリング
	【外部コンサル】
	▶ 原価管理システム構築
	▶ システムの社内運用に向けた自走支援

3. (2) 事例② 原価管理システムの構築支援



4. (2) 事例② 原価管理システムの構築支援

■ 事例のポイント

- ✓ コロナ禍に大型設備投資が相まって、業況不芳の要因が不明確な先に対して、事業者の経営課題を仮設立、複数回面談を経て経営課題の共有
- ✓ 経営改善グループ主体で簡易事業DDを実施し、経営課題を検証
- ✓ 経営改善に向けた取組の優先順位、将来的に自走運用が可能なシステム構築等を目指し、経営改善支援グループが外部コンサルを選定
- ✓ PJ進行に伴い代表者の意識が変革し、社内全体で危機意識が醸成
- ✓ 当行はモニタリングを通じ、自走支援および金融支援を実践

事例③ ゼロゼロ融資のみ利用先へのアンケート

事業者との接点強化
～ 小口先への業況・経営課題把握による早期着手に向けた取組事例 ～

3. (3) 事例③ ゼロゼロ融資のみ利用先へのアンケート

金融機関の事業者に寄り添った対応 優良事例

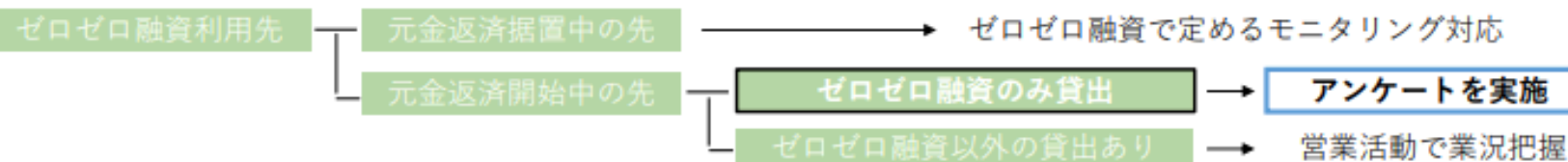
事例④

D 金融機関

～事業者との接点を創出し、事業者に寄り添った支援へ繋げて～

《取組内容》

- 新型コロナウイルス感染症対応資金（いわゆるゼロゼロ融資）を実行した先のうち、**ゼロゼロ融資のみ**の利用かつ元金返済が既に始まっている先に対し、「売上状況」、「資金繰り状況」、「経営課題」などお客様の現在の状況や今後の見通しについて把握する「アンケート」を実施。



- 当該先は、金融機関の利用が初めての先が多く、事業者側も何をして良いか分からないことから、**アンケート結果をきっかけに接点を創出**。アンケートで「資金繰りの状況が厳しい」などの回答があった事業者について、訪問の上、追加融資やビジネスマッチングなどの本業支援の紹介、実際の支援を実施。
- また、アンケート結果については、回答内容をリスト化するとともに、分析することで、事業者の業況把握に役立てているほか、内部でも情報共有している。

《取組の効果》

- ▶ **業況悪化の兆候を早期に把握**することが可能となったことで、今後の事業継続に向け、**早期に追加融資や条件変更のほか、本業支援等**で対応することができた。
- ▶ 事業者との**接点が増加**したことで、**現状の経営課題や今後の事業の方向性について、事業者と共有**することができた。



出典：事業者に寄り添った金融機関の対応 優良事例 令和5年5月（一部改訂）北海道経済部地域経済局中小企業課

事例④ ファンド活用事例

～ 事業者の事業性理解による自主再建
～ ファンド活用による事業再生の取組事例 ～

3. (4) 事例④ ファンド活用事例

■ 企業概要

丙社	業種	冠婚葬祭業	従業員数	25名
	売上高	280百万円	債務超過	1,154百万円
	経営者保証	代表取締役 1名		
	窮境要因	・ 葬儀の小規模化に伴い、減収減益推移しており、キャッシュフローに比して借入過多 ・ 遊休不動産や有価証券などの売却によって返済を継続していたが、他社との競争激化 による受注減により経常赤字が常態化 ・ 過去に経営改善計画書を2度作成していたが、計画水準のキャッシュフローが確保できずに 瓦解計画再策定が必要であった。		
	借入金額		320百万円	うち信用保証協会
	当行		250百万円	220百万円
	B政府系金融機関		50百万円	0百万円
	C地方銀行		20百万円	20百万円

3. (4) 事例④ ファンド活用事例

■ 再生支援の概要

事業再生支援 に至った経緯	・ 新型コロナ特例リスケジュール支援の出口戦略として、事業再生の可能性を判断 すべく外部コンサル活用し、簡易DDを実施 ・ 簡易DDの結果、一定期間のリスケジュールを実施すれば、収益改善が可能と 判断。中小版事業再生GLを活用し、経営改善計画の策定に着手
計画概要	・ 3年目で営業黒字、4年目で経常黒字を目指す計画。5年目の計画終了時にて 債務償還年数13年以内とする計画 ・ アクションプランに基づく計画進捗を3ヶ月毎モニタリング
金融支援	・ ファンドの期限一括返済型の社債引き受けにより運転資金を調達 ・ 全行協調によるリスケジュール（当初3年はフリーキャッシュフローの50%、 以降は70%の残高プロラタ返済）
経営者責任	代表取締役夫妻の役員報酬を段階的に削減。計画の着実な実行により経営者責任履行

3. (4) 事例④ ファンド活用事例

■ 事例のポイント

- ✓ 業況・資金繰り見通しについて十分な把握とスケジュール管理
- ✓ 事業者の将来性や持続可能性など、事業性の十分な把握
- ✓ 代表者との経営課題・中長期ビジョンの共有
- ✓ 計画再策定を繰り返してきた経緯から蓋然性の高い計画策定が金融機関の協調体制維持のポイント
- ✓ 複数の再生案件で連携実績のある外部専門家と協働することで、蓋然性の高い計画策定を短期間で実現

appendix

北洋銀行グループ
会社概要など

株式会社北海道共創パートナーズ（HKP）概要



名 称 株式会社北海道共創パートナーズ

所 在 地 〒060-0042

札幌市中央区大通西3丁目7番地 北洋大通センター13階

電 話 番 号 011-596-7814

設 立 2017年9月27日

資 本 金 4,950万円

役 員 取締役会長 山田 明

代表取締役社長 岩崎 俊一郎

取締役 宮本 光弥

監査役（非常勤） 竹内 巖

出典：株式会社北海道共創パートナーズ(HP)

https://www.h-kyoso.co.jp/assets/pdf/2002_company.pdf

グループ一体での事業成長サポートを通じた実需の取り込み

事業成長サポートへの取組み

- 2023年度取組件数**218**件（KPI比+18件）
- 取組開始後、初年度で約1,400件超の商材を発掘
- HKP※コンサル商材が多く、貸出商材も徐々に増加

商 材 の 内 訳	件 数
HKP コンサルティング（人事・組織・戦略等）	755
HKP M & A・事業承継	163
HKP サステナビリティ関連	118
HKP 人材関連	91
HKP その他	53
ビジネスマッチング・不動産関連	158
その他	50
合 計	1,388

上記のうち貸出関連商材は約**400**億円

※ 北海道共創パートナーズ

出典：北洋銀行HP(2023年度通期・インフォメーション・ミーティング説明資料)

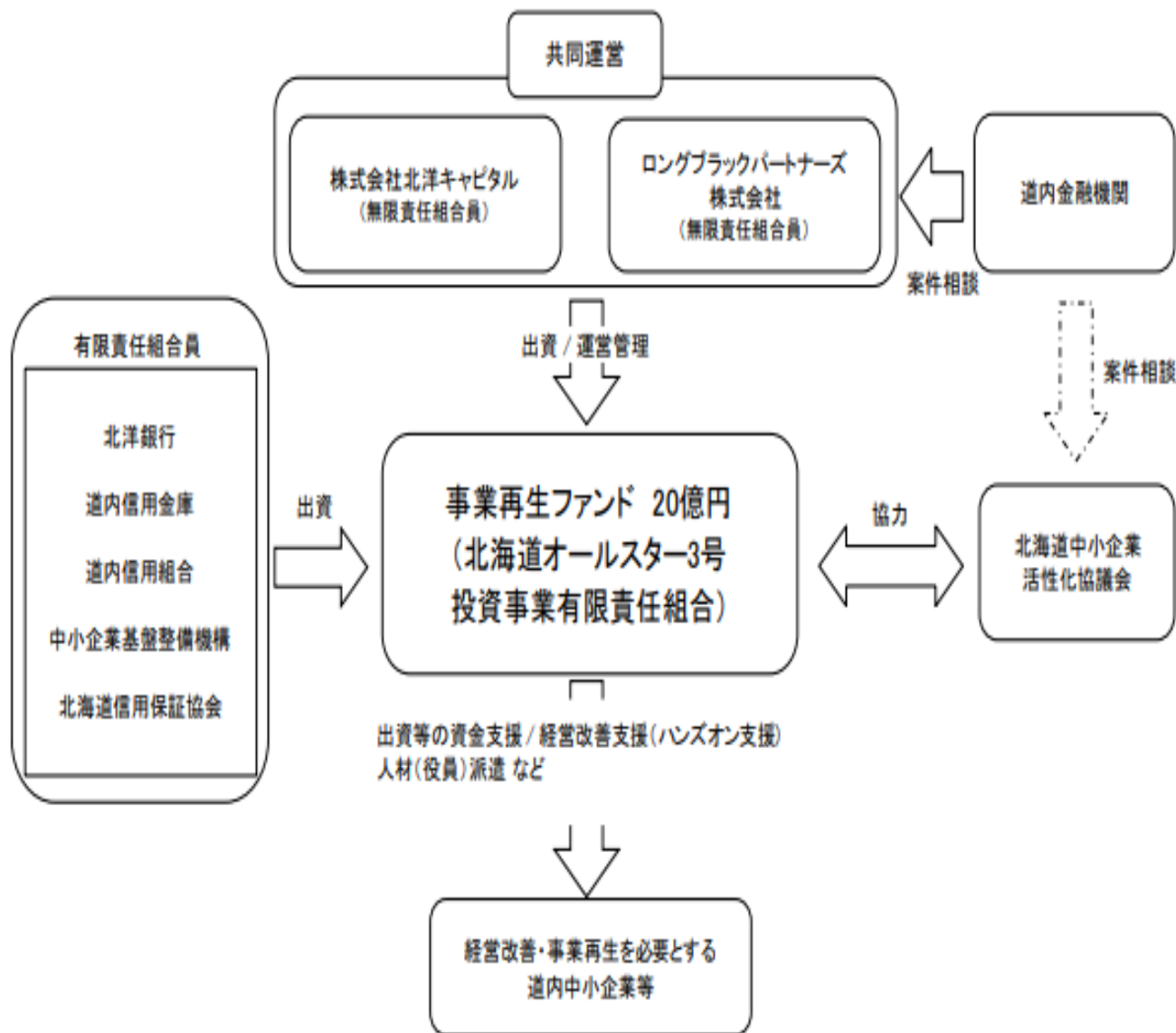
株式会社北洋キャピタル 概要

■ 社名	株式会社 北洋キャピタル
■ 代表取締役	坂内 善則
■ 所在地	〒060-0042 札幌市中央区大通西7丁目1番地1 井門札幌パークフロントビル 3F TEL. 011-251-0111 FAX. 011-251-0114
■ 資本金	4,000万円
■ 設立	2013年11月11日
■ 株主	株式会社 北洋銀行
沿革	
■ 2013年11月	現所在地にて株式会社北洋キャピタル設立
■ 2014年3月	北海道オールスターワン投資事業有限責任組合設立
■ 2014年5月	青函活性化投資事業有限責任組合設立
■ 2016年11月	北海道成長企業応援投資事業有限責任組合設立
■ 2018年7月	北海道オールスター2号投資事業有限責任組合設立
■ 2022年7月	北海道オールスター3号投資事業有限責任組合設立

出典：株式会社北洋キャピタルHP (<https://www.hokuyocapital.co.jp/company/>)

北海道オールスター3号ファンド 概要

名 称	北海道オールスター3号 投資事業有限責任組合
ファンド総額	20 億 円
組 合 員 構 成	【銀 行】 北 洋 銀 行 【信 用 金 庫】 北海道信用金庫 空知信用金庫 北門信用金庫 日高信用金庫 道南うみ街信用金庫 旭川信用金庫 北星信用金庫 帯広信用金庫 大地みらい信用金庫 【信 用 組 合】 北央信用組合 札幌中央信用組合 中小企業基盤整備機構 北海道信用保証協会 北洋キャピタル ロングブラッ クパートナーズ
設 立 日	2022 年 7 月 1 日
存 続 期 間	設 立 日 より 7 年 間
業 務 運 営 者	北洋キャピタル ロングブラッ クパートナーズ



出典：北洋銀行 NEWS RELEASE (2022年7月1日付)
https://www.hokuyobank.co.jp/newsrelease/pdf/20220701_073326.pdf

ご清聴ありがとうございました