

中期経営計画「ALL for the Region」

地域とともに成長・発展する 総合金融グループを目指して

2019年4月、当社グループは新たな3年間の中期経営計画「ALL for the Region」をスタートさせました。

経営理念に掲げる「地域共栄」「公正堅実」「進取創造」に基づき、お客さまや株主をはじめとするステークホルダーの期待に応えるとともに地域の発展に持続的に貢献していくため、当社グループの全役職員が一丸となり、地域No.1の金融サービスの提供によりお客さまと地域社会に貢献することで、お客さま・地域社会と当社グループの「共通価値」を創造し、地域と共に成長・発展する総合金融グループを目指してまいります。

取締役副社長 笹原 晶博

(北海道銀行 頭取)



中期経営計画「ALL for the Region」の考え方について

当社グループのプライムエリアである北陸と北海道は、全国的な傾向でもある少子高齢化や都市部への人口流出の動きから、将来的な経済規模の縮小も懸念される状況にあります。また金融業界においては、金融緩和政策により超低金利環境が継続するなか、デジタル化の進展など競合環境も激変しており、伝統的な銀行のビジネスモデルでは生き残りも難しくなってきました。

中期経営計画「ALL for the Region」においては、計画期間を「Face to Faceのお客さまに寄り添ったサービスと利便性を追求したデジタル金融サービスの両面で進化し、持続的に地域に貢献する体制の構築に取り組む期間」と位置づけ、「地域社会発展への貢献」「未来への進化・変革」「グループ総合力の発揮」を3つの基本方針とし、お客さま・

地域社会と当社グループの共通価値を創造すべく、各重点施策に取り組んでまいります。

「地域社会発展への貢献」は、少子高齢化や人口減少などの地域課題にお客さまと共に向き合い、地域とお客さまの発展に資するソリューションの提供に努めていくこと、「未来への進化・変革」は、技術革新やニーズの変化を捉えたお客さまの期待に応える金融サービスを提供すること、「グループ総合力の発揮」は、北陸銀行、北海道銀行を中心としたほくほくフィナンシャルグループ各社間の連携を強化するとともに、グループ最適の推進・管理体制を構築することであり、この基本方針に基づく各重点施策を着実に推し進めていくことで、地域と共に環境の変化に打ち勝ち、成長・発展していくことを目指しています。

2019年度の取り組みについて

中期経営計画「ALL for the Region」の2019年度の取り組みについてご説明いたします。

法人分野においては、お客さまの事業性評価を積極的

に推進することで、様々な資金ニーズに対応し、金融仲介機能を発揮いたしました。お客さまの課題に対するソリューションなどのメニュー拡充を行うとともに、外部

研修を通じた専門人材の育成、北陸銀行・北海道銀行共通のビジネスマッチングシステムの導入などインフラ整備を行い、コンサルティング機能をさらに強化いたしました。

個人分野においては、住宅ローンの商品内容見直しによりお客さまの利便性を高めるとともに、当社グループにおける銀証連携の強化、信託業務の取り扱い開始、行内資格制度を活用した渉外担当のレベルアップ等、資産形成層から資産承継層までお客さまのライフステージに合わせて幅広いニーズにお応えできる態勢整備を行いました。また、「ほくほくPay」「J-Coin Pay」導入や各種アプリ機能改善による非対面取引の充実、住宅ローンの電子契約など、IT技術の活用による更なる顧客利便性の向上に取り組みました。

地域社会活性化に向けては、地域金融機関として、ESG（環境・社会・ガバナンス）・SDGs（持続可能な開発目標）に積極的に取り組みました。自治体との連携協定締結、若年層向けの金融経済教育の推進等、地域社会の持続的な発展に向けた取り組みを行うほか、環境改善効果のある事業に対するグリーンボンドへの投資や、災害に遭われた事業者さまがスムーズに事業継続を行えるように震災時元本免除特約付き融資の取り扱いを開始しました。

経営態勢強化に向けては、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）を含むIT化や営業店事務の本部集中

部門への集約といった業務効率化に努めました。また子銀行企画部門の一体運営による意思決定の迅速化や、両行の営業基盤を跨いだビジネスマッチングなど、当社グループの経営資源を従来以上にお客さまの利益のために活用する取り組みを行いました。さらに、ガバナンス態勢においては、コーポレート・ガバナンス委員会や取締役会において社外役員の客観的な意見も積極的に取り入れ、中長期戦略等の議論を充実させました。

なお、中期経営計画において定めている各重点指標の2019年度実績については、本業利益[※]は前期比10億円減少の169億円、当期純利益は前期比41億円減少の202億円、自己資本比率は前期末比0.15ポイント低下の8.94%、OHRは前期比0.42ポイント上昇の69.27%となりました。

【重点指標】

	2018年度実績	2019年度実績
本業利益(2行合算)※	180億円	169億円
当期純利益(連結)	243億円	202億円
自己資本比率(連結)	9.09%	8.94%
OHR(2行合算)	68.85%	69.27%

※本業利益については、当社独自の基準として「コア業務利益－有価証券利息損益」にて算出しております。

2020年度に向けて

2020年度は、予期せぬ新型コロナウイルス感染症の影響が全国に拡大し、足下では景気も急減速する中、中期経営計画「ALL for the Region」を折り返すこととなりました。

この中で当社グループは、地域No.1の金融サービスの提供によりお客さまと地域社会に貢献することで、お客さま、地域社会と当社グループの共通価値を創造し、地域と共に成長・発展する総合金融グループを目指すという中期経営計画の原点にあらためて立ち返った活動を展開してまいります。

まずは、中期経営計画の中で強化したソリューションや事業性評価に基づく課題解決型の提案力といった経営資源を集中させ、全力を挙げて地域のお客さまをサポートしてまいります。また、お客さまの利便性向上と当社グループの業務効率化を両立すべくすすめてきたインターネットバンキングやキャッシュレスなど利便性を追求したデジタル

金融サービスについても、今後求められている新しい生活様式に資するものであり、引き続き強化してまいります。



中期経営計画「ALL for the Region」

中期経営計画(2019年4月～2022年3月)の概要

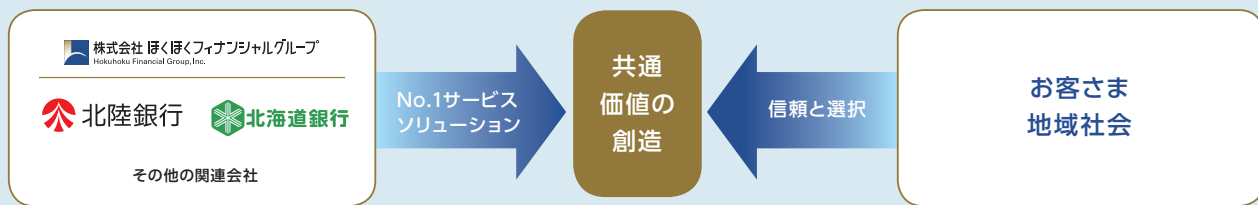
当社グループのプライムエリアである北陸と北海道では、全国的な傾向である少子高齢化や都市部への人口流出の動きから、将来的な経済規模の縮小も懸念される状況にあります。また、ESG、SDGsといった地域社会の持続的成長に向けた課題への対応も求められております。

金融業界においては、金融緩和政策による超低金利環境の継続、デジタル金融サービスを提供する他業態との競合の激化、政府が目標とするキャッシュレス決済比率の引き上げを見据えた電子マネー・モバイル決済サービスの急増など環境が激変する中、伝統的な銀行のビジネスモデルだけでの生き残りは難しくなっています。

これらの課題の解決を目指し、2019年4月より中期経営計画「ALL for the Region」をスタートさせております。

目指す姿

地域No.1の金融サービスの提供によりお客さまと地域社会に貢献することで、
共通価値を創造し、地域と共に成長・発展する総合金融グループ



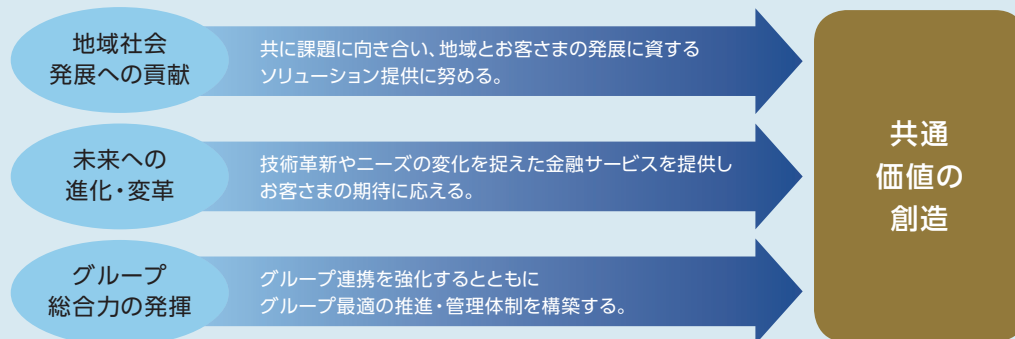
中期経営計画

ALL for the Region

位置付け

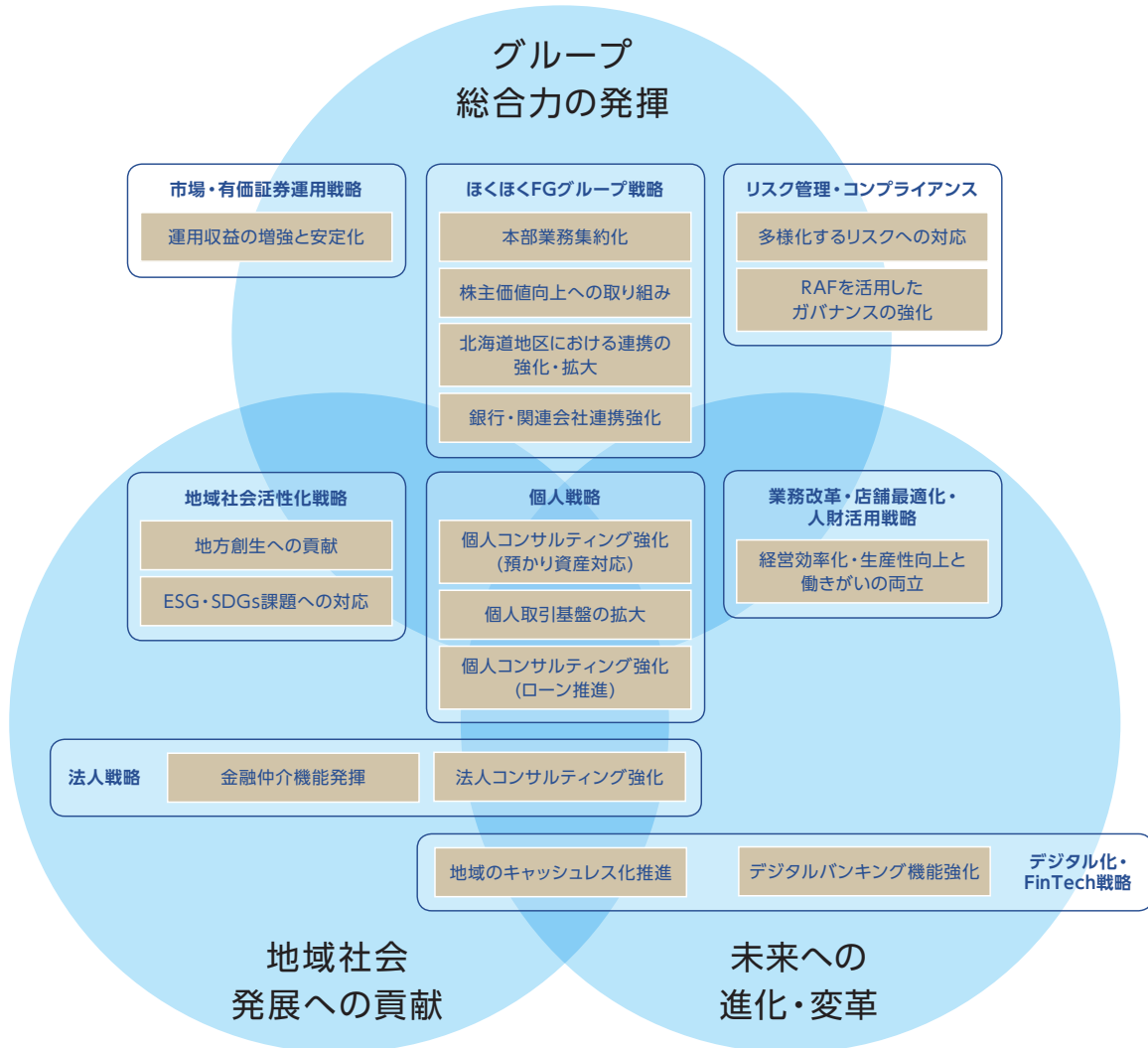
当社グループ全役職員が、「Face to Faceのお客さまに寄り添ったサービス」と、「利便性を追求したデジタル金融サービス」の両面で進化し、持続的に地域に貢献する体制構築に取り組む期間

基本方針



中期経営計画の基本方針と各重点戦略の位置づけ

前回の中期経営計画「Best for the Region」(2016年4月～2019年3月)では、「営業力の強化～お客さまの期待を上回る提案力・サービス力～」、「経営の効率化～競争を勝ち抜ける機能的な組織～」、「経営基盤の強靱化～地域から信頼される安定した財務基盤～」の実現に向けた重点施策に取り組み、一定の成果を上げることができました。一方で今回の中期経営計画に持ち越した課題も多くあります。残された課題を解決し、当社グループの持続的成長を達成していくために、下図の通り中期経営計画の各重点戦略を組み立てております。



中期経営計画の重点指標 2021年度(最終)

本業利益(2行合算)*

220 億円
以上

当期純利益(連結)

220 億円
以上

自己資本比率(連結)

8% 台
維持

OHR(2行合算)

60% 台
維持

*本業利益については、当社独自の基準として「コア業務純益－有価証券利息損益」にて算出しております。

中期経営計画「ALL for the Region」

基本方針に基づく各戦略区分における重点施策及び進捗状況

短期的には、利回り低下による貸出金利息の減少、円債の大量償還による有価証券収益減少といった収益の減少を補う施策が必要となっております。また、長期的には、持続可能なビジネスモデルの構築に向けた基礎を作る施策が必要となっております。これらを踏まえて当社グループは各種施策に取り組んでおります。

1. 法人戦略



■ 金融仲介機能発揮

- ・地区(プライムエリア)別・顧客セグメント(ビジネスステージ・取引内容等)別戦略に基づく推進体制を整備する
- ・事業性評価に基づく融資戦略を展開し、ミドルリスクへの対応を強化する

■ 法人コンサルティング強化

- ・ビジネスステージに応じたコンサルティング提案を推進するソリューションのメニューを拡充する
- ・外為業務におけるコンサルティング、ファイナンスの拡大により国際業務を推進する

	2018年度実績	2019年度実績
プライムエリア 貸出金残高(億円)※	51,597	52,636
事業性評価に基づく 融資先数(先)	6,219	7,372

※プライムエリア(北陸+北海道)における事業性貸出+住宅ローン

	2018年度実績	2019年度実績
法人ソリューション 収益(億円)※	27	36
外為関連収益(億円)	16	17

※法人ソリューション…ビジネスマッチング、私募債、シンジケートローン、M&A、事業承継

2. 個人戦略



■ 個人コンサルティング強化(預かり資産対応)

■ 個人取引基盤の拡大

- ・ライフステージや対面・非対面チャネルに応じた商品を拡充し、資産形成の支援と富裕者層への対応を強化する

■ 個人コンサルティング強化(ローン推進)

- ・推進拠点の最適化とライフステージや対面・非対面チャネルに応じた商品の拡充により、様々な資金ニーズに対応する

	2018年度実績	2019年度実績
積立型投資信託 保有先数(先)	31,782	38,258
信託取り扱い 件数(件)	38	301

	2018年度実績	2019年度実績
住宅ローン 期末残高(億円)	20,824	22,105

3. デジタル化・FinTech戦略



■ デジタルバンキング機能強化

- ・スマホアプリ等非対面チャネルの機能を強化し、デジタルバンキング化を推進する
- ・お客さまにとっての利便性向上(印鑑レス・ペーパーレス・キャッシュカードレス)を推進する

■ 地域のキャッシュレス化推進

- ・地域のキャッシュレス化を推進するためインフラ(プリペイ・リアルペイ・ポストペイ基盤)の構築に取り組む

	2018年度実績	2019年度実績
個人IB契約先数(先)	367,402	410,436

	2018年度実績	2019年度実績
キャッシュレス 加盟店数(先)※	—	11,592

※ほくほくPay、J-Coin Payの加盟店舗数

4. 地域社会活性化戦略



■ 地方創生への貢献

■ ESG・SDGs課題への対応

- ・地方公共団体・地域企業・教育機関との連携により、地域経済の活性化を図る
- ・ESG・SDGsを踏まえたCSR活動により、地域経済・地域社会の持続的な発展を目指す

	2018年度実績	2019年度実績
ESG・SDGs関連 投融資件数(件)	406	446

5. 市場・有価証券運用戦略

■ 運用収益の増強と安定化

- ・運用対象の多様化による分散投資をベースとした運用によりベース収益の引き上げを図る
- ・戦略的・機動的な運用実践によりフローの収益を確保する
- ・総合損益を重視した管理体制の確立と相場急変時の対応力強化によりリスクコントロール体制を整備する

6. リスク管理・コンプライアンス



■ RAFを活用したガバナンスの強化

- ・RAFを活用した経営戦略の策定とリスク管理体制の強化

■ 多様化するリスクへの対応

- ・職員教育を通して適切なリスクテイク姿勢・法令違反等根絶に向けたリスクカルチャーを醸成する
- ・各種シミュレーション・ストレステストの充実により環境変化に即応するリスク管理体制を強化する

7. 業務改革・店舗最適化・人財活用戦略



■ 経営効率化・生産性向上と働きがいの両立

- ・限られた経営資源の中でベストパフォーマンスを上げるため、業務スリム化、本部集中化・アウトソース促進、遠隔対応による合理化を推進する
- ・ICT活用(デジタル化、RPA、ペーパーレス)による業務の効率化を推進する
- ・適正人員に基づく人財配置の最適化と機動的な採用・出向施策による人件費の適正化を図る
- ・地域金融インフラを維持するため、各拠点の役割・機能の明確化による店舗体制の整備とATM運営の見直しを図る
- ・顧客対応力、専門性、マネジメント能力の向上に向けた人財育成を行う
- ・多様な人財が活躍できる職場環境を整備する

	2018年度実績	2019年度実績
RPAによる事務削減量(時間)	39,366	77,743
経費(億円)	865	853
うち物件費	384	385
うち人件費	419	405

8. ほくほくフィナンシャルグループグループ戦略

■ 北海道地区における連携の強化・拡大

- ・コンサルティング・金融サービスの共同活用、両行共通のビジネスマッチングシステムの導入等により営業推進力を強化する
- ・両行道内店舗の共同化(今後リニューアルする店舗の共同化)を進める
- ・本部機能・バックオフィスを含めた道内拠点の共同化を拡大する

■ 銀行・関連会社連携強化

- ・銀行・関連会社同士の連携により総合力で金融サービスを提供する

■ 本部業務集約化

- ・FGへの機能集約により更なるシナジー効果を追求する

■ 株主価値向上への取組(自己資本の充実・安定的な株主還元)

- ・安定的配当を維持しつつ利益の積み上げによりリスクテイクに必要な資本の充実を図る

	2018年度実績	2019年度実績
北海道内貸出金残高(億円)※	29,582	29,938
※事業性貸出+個人ローン		
関連会社経常利益(億円)	19.1	32.1
うち与信費用	15.9	3.5
(参考)経常利益(除く与信費用)(億円)	35.0	35.6