

ほくほくFGの付加価値創造力は  
これから更に進化していきます。  
特に環境やDX分野においては、  
「進取創造」の実践と挑戦を進めて  
まいります。

代表取締役社長 中澤 宏

## 前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画「ALL for the Region」(以下、前中計)の3年間は、「持続可能なビジネスモデルの構築に向けた基礎固め」を意識しながら、眼前の課題であった、超低金利環境継続や円建債券大量償還に伴う「貸出金や有価証券の利息・配当金収入の減少」をカバーするための各種施策に取り組んでまいりました。振り返ってみると、良いところも、不十分なところもありましたが、トータルで見れば及第点であったと捉えています。

まず、新型コロナウイルス感染症という前中計の策定時に想定していなかった事象に対して、何よりもお客さまの本業を支援することを最優先に考え、4,500億円の実質無利子・無担保融資を実行したことで、お客さまや地域の期待に応えることができたと考えています。その一方で、効率化や環境対策に向けた様々な設備投資の需要に対して、お客さまへの事業改革の提案が思うようには行えなかったため、伸び悩んでしまったことが反省点です。

前中計の重点戦略であった「コンサルティング機能の強化」と「生産性の向上」には、しっかりと取り組んだと考えています。

## 進化するほくほく連携

前中計における特筆すべき成果は、北陸銀行と北海道銀行が連携してお客さまをサポートする活動、通称「ほくほく連携」の大幅な増加です。

当社の子会社である北陸銀行の創業は1877年、北海道銀行の設立は1951年と、いずれも長い歴史を持ち、地域のお客さまにご愛顧いただいております。2004年9月の両行の経営統合、そして、ほくほくフィナンシャルグループの設立以降も、両行はお互いに切磋琢磨し、お客さまのサポートに取り組んでまいりました。その結果、グループとして預金13兆円、貸出金9兆円まで、その規模を拡大することができました。

一方で、両行の共通の営業基盤である北海道においては、お客さまのニーズに両行が連携して応えるという観点で、まだまだ改善の余地が残されていました。同じく両行の営業

お客さまの多様化するニーズを的確に捉えた提案が行えるよう、「コンサルティング機能の強化」に向けて本部渉外担当者を増員し、お客さまに寄り添った提案活動を徹底した結果、M&Aの成約件数は過去最高を記録しました。加えて、ITコンサルティングや人材紹介業務、信託業務の取り扱い開始などの新たなソリューションメニューも拡充し、最終年度の役務取引等利益の増加を牽引する原動力となりました。

「生産性の向上」に関しては、お客さまの利便性の維持・向上を重視しながら、店舗の再配置や統廃合を進めました。また、お客さまへの質の高い提案を効率的に行えるように、渉外活動のあり方を根本から見直しました。マーケットを踏まえた適切な人員数の確保と、担当者の適性を踏まえた適切な配置に徹底的に拘り、限られた時間により多くの提案活動を行える体制を構築しました。また、グループ会社の北銀ソフトウエアとともにRPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)を活用した社内業務のデジタル化・効率化の推進に取り組み、前中計の3年間で、約9万時間に相当する労働時間の削減を実施することができました。

基盤である北陸三県や三大都市圏においても、両行が連携しながらシナジーを追求する取組みは十分とは言えませんでした。お客さまへの質の高いサービスの提供の面だけでなく、業務効率化や生産性の向上の面においても課題があったと認識しています。

そのような中、両行間の連携を促進し、新たなシナジー効果を創出するために、2021年6月に当社内に「営業戦略部」を設置しました。両行が連携して営業戦略を定め、営業推進施策を立案し、お互いの営業リソースを今まで以上に共有しながらお客さまに提案活動を行う体制の構築に取り組みました。その結果、他の地域金融機関にはない強みである、両行の広域店舗網を活用したビジネスマッチングの提案等、競合他社と差別化できる活動が一層充実しました。



## 長期ビジョンに込めた想い

当社は、2025年3月期を最終年度とする新中期経営計画「Go forward with Our Region」(以下、新中計)の公表に際し、併せて、長期ビジョン「課題解決を通じて地域・お客さまとともに持続的成長を実現する」も公表しております。

長期ビジョンの策定に際しては、経営陣はもちろんですが、社外取締役からも数多くの意見をいただきました。また、当社グループの未来を担う若手職員のワーキンググループも新設し、議論してもらいました。策定に際しては、将来の経営環境の変化を想定し、ステークホルダーが何を我々に求めるかを起点に検討を重ねてきました。

長期ビジョンをご覧になり、当たり前のことを言っている、

と感じられる方もいらっしゃるかもしれませんが、しかし、激変する世の中で、自分たちが当たり前と考えることを当たり前に行うことは、簡単なことではないと考えています。当たり前のことを行うためには、「常に新たなことにチャレンジすること」「自分たちも世の中に合わせて改革を続けること」「グループとしての最適解を常に追求すること」が重要なのです。

当社は「地域共栄」を経営理念として掲げています。地域金融機関である我々にとって、我々が根ざす「地域」がより魅力的な社会となるように貢献することで、我々も魅力的な企業となることができるといふ「共創」の意味を、この長期ビジョンに込めています。

## 新中期経営計画で実行する6つの重点戦略

当社グループの強みは、長い歴史の中で培ってきた「営業基盤」と「多様な人財」、地銀グループでは類をみない「広域店舗網」、そして「地域との連携」です。一方で、強固な営業基盤を持つがゆえの「保守的な発想」や、遠隔地に拠点を持つ北陸銀行と北海道銀行を中心としたグループであるがゆえの「意思決定に時間を要する、重複する業務をそれぞれが行っている」など、解決すべき課題が多いことも認識しています。

そのような課題を解決していくうえで、経営理念にある「進取創造」がますます重要になると考えています。役職員が、保守的な発想に捉われずに自由に考え、積極的に新しい意見を

述べることができ、その実現に向けていかに取組むことができるような企業でありたいと考えています。そのような姿により近づけるよう取組みたいという想いを込めて、新中計の3年間で「長期ビジョンの実現に向けて、コンサル対応力の向上やDXの推進等による生産性の向上に取組むとともに、環境分野など新たな事業領域に挑戦する期間」と位置づけ、6つの重点戦略を立てました。特に、お客さまのニーズやお悩みを的確に捉え、適切なソリューションを提案するために「コンサルティング力を更に強化すること」が、新中計の実行において鍵になると考えています。

### 重点戦略① 総合的なコンサル対応力の向上

当社グループでは、法人向けコンサルティング人員として約150人、個人向けコンサルティング人員として約600人を擁しており、全員を本部に配置し、切磋琢磨しながら日々スキル向上に取り組む体制としています。

法人向けコンサルティングにおいては、事業承継やM&Aへの支援体制が当社グループの強みです。一方、それ以外のお客さまのニーズに対応できる資金調達メニューの拡充や資本政策への提案は、踏み込みできていなかった領域でした。当社グループでは、事業承継のサポートに向けて事業承継ファンドを組成してきましたが、LBOファイナンスやベンチャー企業支援なども今後需要が増加すると予想しています。これらの新たな領域への対応も含めて、多種多様な資金調達手段を提供していくことで、地域経済の成長、発展に一層貢献していきたいと考えています。

個人向けコンサルティングにおいては、お客さまのライフ

ステージに応じた提案を実践しています。若年層のお客さまには、初期の資産形成をサポートすべく、積立型の運用商品を含む資産運用方法の提案を行っています。富裕層や高齢層のお客さまには、資産の承継に関するニーズ・お悩みも視野にいれ、信託商品の活用なども提案しています。信託業務に関しては、現在は北陸銀行で取り扱っていますが、更なるシナジー創出に向けて、両行で取組むことも検討したいと考えています。

また、お客さまのIT化推進を支援すべく、北陸銀行では本年4月にITコンサルティンググループをコンサルティング営業部に設置し、担当人員を増員しています。北海道銀行ではデジタル戦略部が中心となり取組みを進めています。お客さまへのサービスの質の向上や社内業務の効率化に向けたIT化のニーズは大きく、体制を整備してお客さまへのIT化提案の質・量の向上に取り組んでいます。

### 重点戦略② 環境分野への取組み

地域のお客さまと接する中で、日々、環境対応に関するニーズの高まりを感じています。そのようなニーズにお応えするために、お客さまのSDGs達成を支援する「SDGs評価サービス」や、CO<sub>2</sub>排出量の見える化につながるビジネスマッチング、SDGsの取組み促進につながる資金調達の支援する「ほくほくサステナブルファイナンス」「サステナビリティ・リンク・ローン型」「グリーン・ローン型」「ほくほくThree Targets」の取り扱いを行っています。

また、当社自身が温室効果ガス排出量の削減等、課題に一つ一つ取組むことで、地域の脱炭素化を牽引していきたいと考えています。2024年1月竣工予定のほくほく札幌ビル(北海道銀行本部ビル、北陸銀行札幌支店)、2026年度竣工予定のほくほくFG本社ビル(北陸銀行本部ビル)は、最先端の環境基準を意識した仕様としてまいります。

当社では、2021年2月に、環境方針の制定およびTCFD

提言への賛同を行っております。また、グループとしてサステナビリティ経営を推進するために体制を強化すべく、2021年11月には当社内に役員、部長級からなるサステナビリティ推進委員会を新設するとともに、両行横断の40名以上からなるサステナビリティ推進チームを組成いたしました。「TCFD提言に沿った情報開示の強化」「自社におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減」「お取引先への脱炭素支援の強化」「地域との連携強化」の4つの視点を基本的な考え方とし、チーム全員が連携しながら各種施策を進めています。また、現在環境省を含む専門機関への外部出向も積極的に行っており、様々なノウハウの蓄積にも努めています。

当社グループでは、このような取組みを通じて、地域のカーボンニュートラルを先導する「環境先進金融グループ」を目指してまいります。

### 重点戦略③ DXの推進

お客さまに提供するサービスの向上や、グループ各社の社内業務の効率化を進めるうえで、DXへの取組みは不可欠です。

お客さまのニーズ・お悩みをしっかりと捉えるべく、お客

さまの膨大な情報を、堅牢なセキュリティと情報管理体制のもとでデータベースとして整理・活用させていただき、カスタマーエクスペリエンスの向上と社内業務の効率化、渉外活動の高度化の実現を目指しています。

また、個人のお客さま向けのアプリの機能を拡充し、銀行窓口へのご来店を不要とし、アプリで完結できる手続きを広げていきたいと考えています。加えて、当社グループ全体で個人のお客さま約60万人が加入されているポータルについて、将来的には公共交通など地域のサービスと連携するなど、様々な場面で生活の利便性を高める機能を付加し、より多くのお客さまがその機能を活用していただけるように取組んでまいります。

法人のお客さま向けのポータルサイトの機能についても、現在の振込み、残高照会、電子書類の閲覧に加えて、各種お取引に関する予約機能など、お客さまの銀行取引に関する手続きのご負担を軽減できる機能を拡充したいと考えています。

グループ各社の業務の効率化の観点では、IT化を通じてこれまで人の手により処理していた単純事務作業を極小

#### 重点戦略④ ウェルビーイングのある働き方の実現

持続的に成長していく強い組織づくりには、職員がウェルビーイングを実感できる職場環境を構築することが不可欠です。我々が考えるウェルビーイングの実現には、これまで以上に「働きがいの向上」「働きやすさの向上」「スキルの向上」が必要と考えています。

これまで、ワークライフバランスやダイバーシティの推進と、充実した研修体制・学びの場の構築に取組んでおり、社外評価でも、2022年度健康経営優良法人に北陸銀行、北海道銀行ともに選定されています。この歩みを止めることなく、これからも従業員一人ひとりの希望や悩みを理解しながら、挑戦する意思のある人たちを支援する取組みを充実させることで、「働きがい」を向上させていきます。

「働きやすさ」については、当社グループの本部ビルを、2019年の東京に加えて、2024年には札幌に、2026年には富山に新築いたします。これにより、本部拠点を主要な営業基盤である北海道・北陸三県・三大都市圏の三地区に有する

#### 重点戦略⑤ グループ総合力の強化

広域地域金融グループならではの強みでもある、北陸銀行と北海道銀行が連携してお客さまを支援する「ほくほく連携」を、更に加速させていきたいと考えています。

新中計期間においては、両行の同一営業エリアである

化し、新中計期間内に行員約150人の労働時間に相当する約31万時間の事務時間削減を目指します。

DXの推進においては、外部との連携も重要です。2021年11月に、勘定系システム「MEJAR」を共同利用している両行を含む5行が、他の陣営である「地銀共同センター」の13行と、それぞれの陣営の枠組みを超えてシステム運用の効率化を検討するワーキンググループを立ち上げました。各行共通の課題に対して、それぞれの強みを生かしながらシステム運用の効率化を検討する場であり、これまで以上にDXの取組みをスピード感を持って展開することが可能となりました。

一方で、DXを推進するための人財が不足しているという課題もあります。今後、中途採用も含めて、銀行や当社グループの北銀ソフトウェアによるDX人財の確保を強化していきます。

こととなります。ほくほくFGを象徴する拠点として、ウェルビーイングを実感できるような職場にしていきたいと考えています。

世の中の働き方のスタイルの変化にも積極的に対応していきたいと思えます。そのためには、テレワークのさらなる活用やビジネスカジュアルの導入なども、考えていきたいと思えます。

また、業務運営の観点でも従業員の「スキルの向上」は重要です。特に、新中計に盛り込んだ各種の重点戦略を実行していくためには人財の育成が大きなポイントになると考えています。専門的な知識の習得や、新たな業務経験を得るための支援体制を強化するとともに、銀行だけではなく、ソフトウェア、証券、カード、リースなどのグループ会社間での人事交流を活性化し、高度な専門的知識と多様な業務経験を有する人財を増強すべく取組んでいます。そのような人財が増えていくことで、他社とは差別化された当社グループ独自の戦略が生み出されると期待しています。

「北海道」でのお取引のシェア拡大にしっかりと取組みます。そのために、両行での協調融資や、両行の取引先間での広域ビジネスマッチング等、「ほくほく連携」の実現件数を新中計のKPIとして掲げています。



両行の本部機能の統合も更に進める必要があると考えています。グループとして最適な戦略を立案し、合理的な本部運営を実現するうえで、できる限り本部機能はほくほくFGでの一本化を目指すことが肝要であると考えており、議論を進めているところです。

#### 重点戦略⑥ グループガバナンスの強化

新中計で掲げた重点戦略をしっかりと進めていくためにも、グループガバナンスは非常に重要だと考えています。経営理念の「公正堅実」を、全従業員に地道に浸透させるとともに、従業員が当社グループで働くことにプライドを持ちながらお客さまに接することができるようなグループを目指したいと考えています。

そのために、コンプライアンスやアンチ・マネー・ローンダリングの強化にしっかりと取組んでいます。また、高度化するサイバー攻撃や、災害・気候変動リスクへの対応に

#### 長期ビジョンを実現する

少子高齢化の進展、地方の人口減少、IT・技術革新を通じた金融サービスの多様化など、経営環境は劇的に変化しています。そのような環境の変化に対応し、進化していかなければ地域金融機関として生き残ることは難しいと考えています。

環境の変化にしっかりと対応し、「長期ビジョン」課題解決を通じて地域・お客さまとともに持続的成長を実現する」を実現するためには、「挑戦する意欲」「固定観念に捉われない発想」「スピード感のある意思決定」を行える組織に進化していくことが重要であり、このことに、私自身が率先して取組

我々のグループは、ソフトウェア、証券、カード、リースの機能を持つ子会社を擁し、総合的な金融機能を有しています。これらの機能を更に活用し、お客さまに総合的な金融ソリューションを幅広く提供できるように、グループ総合力強化の努力を重ねていきたいと考えています。

ついても、グループ各社がその事業継続・金融機能の維持を最優先に考え、日頃から取組んでいます。

内部統制の面では、両行の監査を統括する当社の「監査部」の指揮下で、両行が共同・一本化して監査を実施しており、相互チェック機能を発揮しています。また、本年6月より当社の社外取締役を増員し、社外からの多様な意見を積極的に取り入れることで、一層柔軟で強い組織づくりに取組んでいます。

んでまいります。役職員一人一人が、何事にも、より能動的に取組むことで、新しい「ほくほくFG」を創ることができると考えています。

新中計では「優先株式の償還および配当を含め、総還元性向50%を目標とする」という目標を掲げました。これまで説明した取組みを進め、本業でしっかりと成果を出し、自己資本と株主還元の充実に取組んでまいります。

皆さまには、引き続きご支援並びにご愛顧を賜りますよう、よろしくご願ひ申し上げます。

## 副社長メッセージ(財務メッセージ)



本年度より新中期経営計画「Go forward with Our Region」がスタートいたしました。

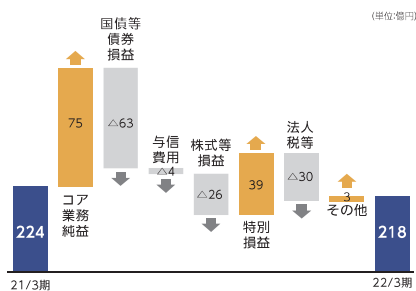
本計画での取組みを通じて“地域とともに未来へ進む”という強い想いをもち、株主・投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーの当社グループに対する期待・ニーズにしっかりと応えてまいります。

代表取締役副社長  
兼 間 祐二

## 2021年度業績

2021年度決算の損益概要について、連結経常利益は302億円、親会社株主に帰属する当期純利益は、業績予想を5億円上回る205億円となりました。2行合算ベースの損益内訳については、資金利益および役員取引等利益の増加に加え、経費が減少したことから、コア業務純益は前期比75億円増加し460億円となりました。当期純利益は、リスクコントロールのため低利回りの外債を一部売却したことなどから、有価証券関係損益(国債等債券損益と株式等損益の合計)が前期比89億円減となり、概ね業績予想並みの218億円となっております。

### 当期純利益 増減要因 2行合算



## 前中期経営計画「ALL for the Region」

連結/2行合算	2018年度実績	2021年度(公表)中計目標	2021年度実績	
			実績	2018年度比
本業利益(2行合算)	180億円	220億円以上	277億円	+97億円
親会社株主に帰属する当期純利益	243億円	220億円以上	205億円	△38億円
自己資本比率(連結)	9.09%	8%台維持	9.54%	+0.45%
OHR(2行合算) ※コア業務純益ベース	68.85%	60%台維持	63.15%	△5.70%

2019年度から2021年度までの3年間を期間としておりました前中期経営計画「ALL for the Region」の結果についてご説明します。計数目標として掲げていた4つの重点指標について、コロナ影響など、外部環境が当初想定と大きく変わり、与信費用が当初の想定であった2行合算60億円を約75億円上回ったことなどから、当期純利益につきましては目標をやや下回りました。

一方、当社基準の本業利益は、策定時想定していなかった日銀の特別付利などを除いても、目標を達成しております。OHRも大幅に改善しており、コンサルティング機能の強化や業務効率化の結果として、ベースとなる収益力を着実に向上させることができたことが最大の成果と考えております。自己資本比率も当初の想定を上回っており、外部環境の悪化に備えた経営基盤の強化も実現することができました。

## 新中期経営計画 「Go forward with Our Region」

新中計の重点指標については、最終年度の2024年度目標に加えて、10年後の長期目標を設定しています。

重点指標	2021年度(実績)	2024年度(中計最終年度)	長期目標(10年後)
親会社株主に帰属する当期純利益	205億円	250億円以上	350億円以上
連結自己資本比率	9.54%	9%台後半	12%以上
OHR	63.15%	60%台前半	50%台
非金収入比率(非金収入額)	15.14%(189億円)	16%台(200億円以上)	18%以上(250億円以上)
環境関連投資実行額(累計)	371億円	2,100億円	7,000億円

収益面では、課題解決力の強化等により資金利益や役員取引等利益を増強するとともに、職員の処遇改善も含め人材への投資を行いつつ、10年後には、FG連結当期純利益350億円以上を目指すこととしています。

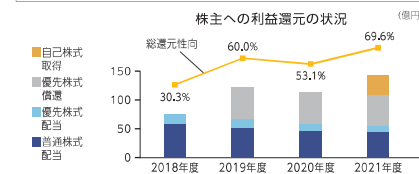
中計最終年度の2024年度には、FG連結当期純利益を250億円以上まで押し上げる計画としています。

事業性貸出やコンサル収益額の増強などにより収益力を向上させつつ、人材への投資に伴う人件費の増加やDXの推進に伴うデジタル投資の増加を、生産性の向上でカバーし、トータルの利益を拡大させていく計画としています。

## 資本政策・株主還元

収益力・生産性の向上により収益力を高め、経営基盤の強化とともに、株主さまへの利益還元も充実させてまいりますと考えております。新中計においては、初めて定量的な還元の目処として、総還元性向50%を掲げさせていただきます。

### 株主還元



普通株式1株当たり配当 44円 40円 35円 35円  
※総還元性向=(株式配当額+株式償還額+自己株式取得額)/親会社株主に帰属する当期純利益

## 政策保有株式の縮減

政策保有株式に関しては、保有意義が低下した銘柄などについては、当社の取得・保有基準に則り、相手先との交渉の上で、一部または全部の売却をすすめており、銘柄数、簿価残高は着実に減少しています。

新中期経営計画においても「自己資本および株主還元の充実」の一環として、相手先との対話を通じて、縮減を目指すこととしております。

### 政策保有株式(上場)残高推移 2行合算

	2019年3月末	2020年3月末	2021年3月末	2022年3月末
銘柄数	223	211	203	176
簿価残高(億円)	919	853	842	758

※みなし保有株式を含む2行単純合算

## 株主・投資家の皆さまとの対話の強化

企業と株主・投資家との関わり方は、大きく変化してきており、株主・投資家の関心も、事業戦略や資本政策に留まらず、サステナビリティなどいわゆる非財務の分野を含めた様々な角度からの持続的企業価値向上へと深化しています。

このような背景を踏まえ、当社でのIR活動は、「株主との建設的な対話の促進に努める」こととし、投資家向けIRや個人IRはもちろんのこと国内機関投資家個別面談も積極的に実施しております。また、統合報告書をはじめ各種開示情報の一層の充実に取り組んでいます。

引き続き、株主・投資家の皆さまとの対話に積極的に取り組むとともに、いただいたご意見は経営にも取り入れ、当社グループの企業価値向上に努めてまいります。

### 国内機関投資家個別面談数

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
社数	35社	40社	36社	26社	52社