

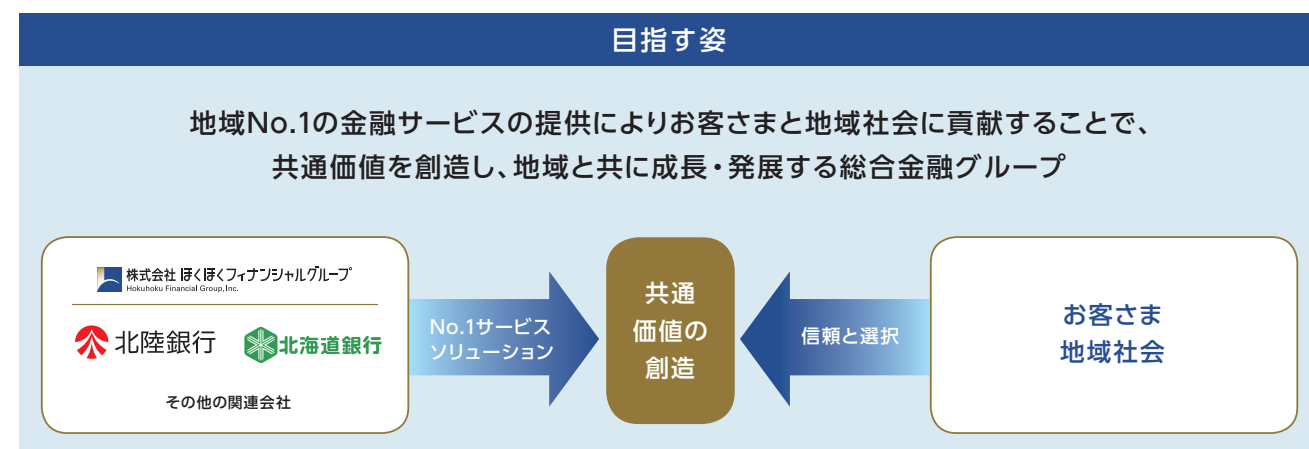
# 中期経営計画「ALL for the Region」

## 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。

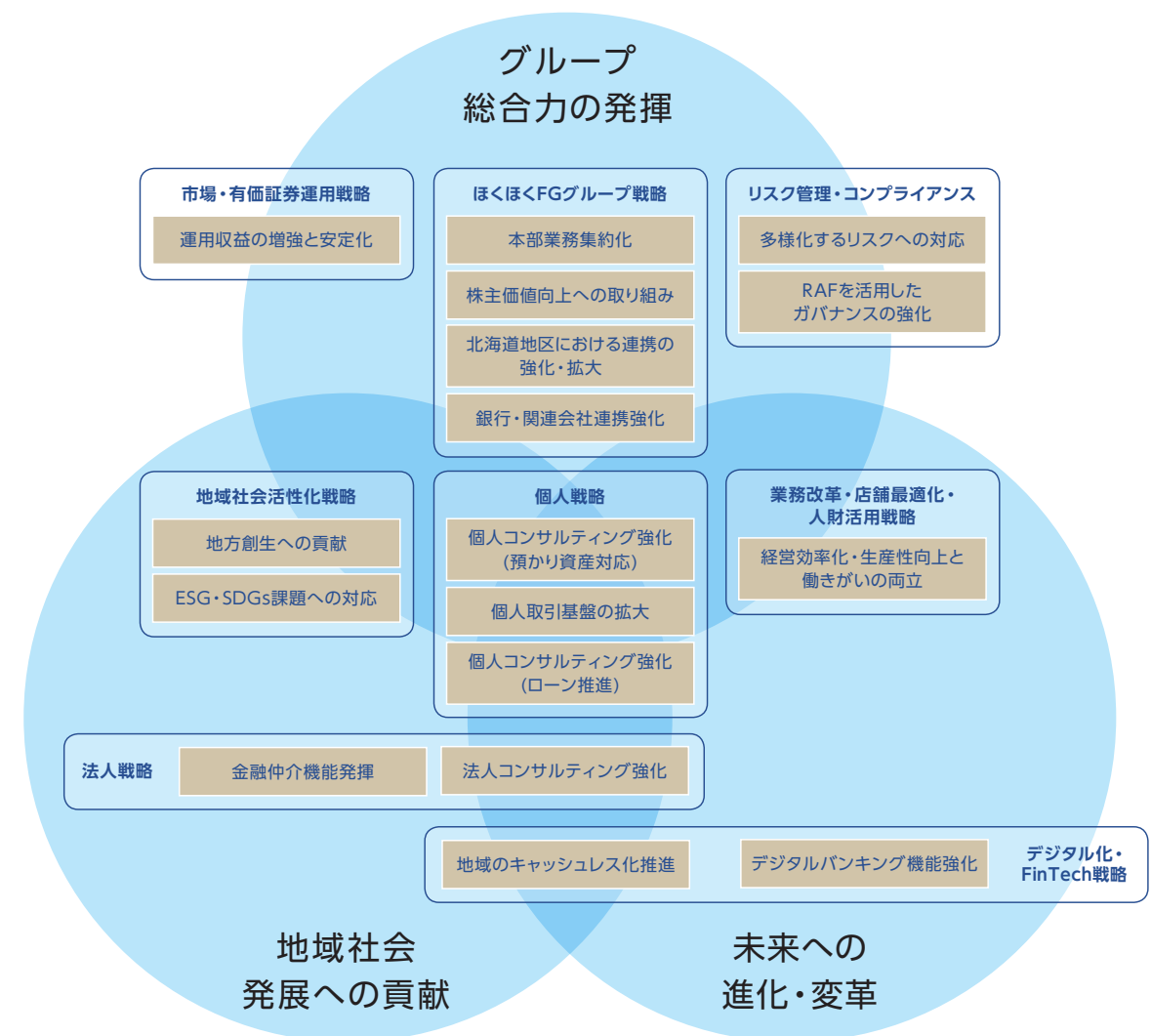
金融業界においては、金融緩和政策による超低金利環境の継続、デジタル金融サービスを提供する他業態との競合の激化、政府が目標とするキャッシュレス決済比率の引き上げを見据えた電子マネー・モバイル決済サービスの急増など環境が激変する中、伝統的な銀行のビジネスモデルだけでの生き残りは難しくなっています。

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。



## 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)* <b>220</b> 億円以上	当期純利益(連結) <b>220</b> 億円以上	自己資本比率(連結) <b>8%</b> 台維持	OHR(2行合算) <b>60%</b> 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。

### 2020年度実績

<b>196</b> 億円 (前期比+27億円)	<b>213</b> 億円 (前期比+10億円)	<b>9.45%</b> (前期比+0.51ポイント)	<b>68.19%</b> (前期比△1.08ポイント)
-----------------------------	-----------------------------	--------------------------------	---------------------------------

## 基本方針に基づく各戦略区分における重点施策および進捗状況

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。

### 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	2020年度実績
プライムエリア 貸出金残高(億円)※	51,597	52,541	57,098

	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績
事業性評価に基 づく融資先数(先)	6,219	7,372	8,848

※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	2020年度実績
法人ソリューション 収益(億円)※	30	36	32

	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績
外為関連収益(億円)	16	17	14

※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

### 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・非対面チャン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・非対面チャン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	2020年度実績
住宅ローン 期末残高(億円)	20,824	22,105	23,913

### 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ン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	2020年度実績
個人ID契約先数(先)	83,019	93,008	117,275

\*3か月に1度以上ログインした先

### 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	2020年度実績
ESG・SDGs関連 投資融資件数(件)	406	446	383

## 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

## 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

## 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	2020年度実績
経費(億円)	865	853	823
うち物件費	384	385	367
うち人件費	419	405	392

## 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

	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績
北海道内 貸出金残高(億円)※	29,582	29,938	32,586

※事業性貸出+個人ローン

### ■ 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

	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績
関連会社 経常利益(億円)	19.1	32.1	35.4

### ■ 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