

サステナビリティ経営を 実践し、企業価値を 向上させる

代表取締役社長 中澤 宏



ワンチームの力と新たなチャレンジによって、 ほくほくフィナンシャルグループは次のステージを目指します

私が北陸銀行に入行した1986年は、のちにバブル経済と呼ばれる資産価格上昇と景気拡大が続いた時代の真っ只中でした。その後、1990年代前半にバブル経済が崩壊、安定成長期が終焉を迎えると株価や不動産などの資産価格が一転急激に下落、各金融機関は不良債権処理に苦しみました。

このバブル崩壊後の「空白の10年」を埋めるべく金融機関の経営基盤安定化が叫ばれる中、他行に先駆け2004年に発足したのが「ほくほくフィナンシャルグループ」です。富山と札幌に本店を置く遠隔地の銀行同士が、金融持株会社「ほくほくフィナンシャルグループ」のもとで経営統合し、お互いの経営資源を相互に有効活用する

ことで経営基盤の強化に取り組みました。

同時に、「北陸銀行」「北海道銀行」という二つのブランドのもとで連携して営業活動に取り組み、プライムエリアである北陸・北海道における営業基盤の更なる強化を進めました。

このような我々の経営統合の取り組みは、当時、日本初のケースとして社会の注目を集めました。

それまで競争してきた2行の力を結集した営業活動で地域のご支持を頂き、預金・貸出金の規模は順調に拡大しました。また、勘定系システムの基盤統一や資本の質の改善など、目に見える形で統合シナジーを実現してまいりました。

ほくほくフィナンシャルグループの前身となるほくぎんフィナンシャルグループ設立からこれまでを振り返ると、外部環境を含め決して平坦な道のりではありませんでしたが、2行で切磋琢磨し共に成長することで、乗り越えてきました。今後も「ワンチーム」として結束を強めることで、更なるシナジー効果を追求していきたいと考えます。

今日の日本は、人口減少・高齢化の進展などの構造的な変化に直面しており、その影響が我々のプライムエリアでも顕在化していると感じております。また、世界的な脱炭素の流れ、生物多様性や循環経済への意識の高まり、人権尊重やダイバーシティ&インクルージョンなど、経済活動におけるESG課題への対応も必要な状況です。

さらに、足元では約3年にわたる新型コロナウイルス感染症への対応がひと段落し、停滞した経済が動き出したことで、長期的なトレンドが転換期を迎えています。デフレからインフレへ、低金利から世界的な金利上昇へ、グローバル化からディグローバル化へ。

これまでは過去に答えを求めることができましたが、今は予測がつかない時代です。一方で、変化が起こるタイミングではリスクも存在しますが新たな機会を掴むことも出来ます。外部環境の変化に対してレジリエントに対応し、今までのしがらみにとらわれず、新たな機会を逃さないよう、果敢にチャレンジをしていくべき

2022年度を振り返って

昨年新たに設定した「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」という長期ビジョンは、ステークホルダーが何を我々に求めているかを起点に議論を重ねて策定しました。地域金融機関である我々にとって、何よりも大切な存在である「地域・お客さま」の課題解決に貢献することで、地域・お客さまとともに発展していくという意味を含んでいます。これは、魅力的な地域を作ることに携わることで、そこに携わっている我々

と認識しております。

新たなチャレンジのカギとなるのは、「DX(デジタルトランスフォーメーション)」と「SX(サステナビリティトランスフォーメーション)」、そして我々が従来から強みとしている「コンサルティング」の分野であると考えており、それらを支える人材の確保・育成に向けた取り組みを進めています。ビジネスモデルを進化させ、変革することは容易ではありませんが、役職員が時代の変化に合わせて必要なスキルを身に付けられるようサポートする体制を強化していきたいと考えています。

変化する社会に対応するべく、「DX」「SX」「コンサルティング」の機能をさらに高めることで、地域経済・産業の発展を支え、持続可能な地域社会の実現に貢献してまいります。この取り組みを通じて、我々が地域から必要とされる存在になり、魅力的で多様な人材から働く場として選ばれることで、当社グループの持続的な成長と企業価値の向上も実現すると考えています。

北陸銀行の147年、北海道銀行の73年の歴史の中で、銀行業から総合金融グループへの変革など業務領域の拡大に取り組み、経営理念である「地域共栄」「公正堅実」の考え方とリンクした、持続可能な経営を実践してきました。そしてほくほくFGとして培ったワンチームの強みは、これからの変革とさらなる成長に向けた原動力として、今後も生き続けるものと確信しています。

も魅力的な企業になるという「共創」の考え方を取り入れております。

中期経営計画「Go forward with Our Region」(以下現中計)では、計画期間の3年間を長期ビジョン実現のため「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り組むとともに、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、重点戦略を定め取り組んでまいりました。

現中計の1年目である2022年度は、ロシア・ウクライナ情勢に端を発した資源・サプライチェーンの混乱により、約40年ぶりにインフレ懸念が台頭し、欧米の金利が高騰しました。その結果、外国債券運用において収支が大幅に悪化するなど、厳しい経営環境に晒されました。しかし、そのような状況下でもコンサルティングサービスの提供による役務益の増強や、DXを活用した業務プロ

コンサルティング力のさらなるレベルアップ～SXとDXへの取り組み～

我々が重点的に取り組んできたことに対して、決算の内容や各種KPIの達成状況から、一定の成果が出ていると評価しています。

SX、特に環境分野においては、我々自身の脱炭素化とお客さまの支援に取り組んでおり、お客さまの支援においては、この1年間で約1,800億円のサステナブル関連投融資の実行や、SDGs・環境関連サービス利用件数が前年比約7倍の1,762件となるなど大幅に増加しました。これは、当社グループが環境分野において地域のリーディングカンパニーとして認知されてきた証左であると感じています。この環境への取り組みを更に加速させるべく、2050年度としていたカーボンニュートラル達成を2030年度に前倒しました。今後も、地域・お客さまへの取り組みを加速させていくことで、地域の脱炭素化に貢献したいと考えています。

人的資本経営により、人材の価値を最大化する

これまで述べてきたことに対応していくためには、有望な事業領域に対し、経営資源を果敢に投入していく必要があります。そのためには継続的な人づくりが不可欠となります。

現中計においても、役職員一人ひとりがウェルビーイングを実感しながら働き、仕事に対するエンゲージメン

セス見直しによる経費削減などに取り組み、前年を上回る当期純利益を計上することができました。

また、中期経営計画で掲げた主要なKPIについても、役職員一人ひとりが組織における自身の役割をしっかりと認識して着実に実行した結果、ほぼ全項目を達成することができました。

DXの分野においては、法人・個人事業主向けのSaaS型ERPパッケージの販売を開始しており、お客さまの新しい収益機会の獲得・課題解決に役立つサービスの提供など、新たな領域に着手してきました。2023年度は、銀行の内部事務の効率化を進めるとともに、データ連携基盤を活用してお客さまに提供するアプリの機能をさらに高度化し、顧客利便性を高めていきます。営業店舗での対面でのコンサルティングやアプリを通じた銀行取引など、お客さまとの接点を拡充・強化して、お客さまのニーズに即した高度なサービスを提供できる体制を構築したいと考えています。

これまで以上にSXやDXを営業戦略や成長戦略に組み込んでいくために、SX推進部、DX推進部を設立しました。体制の再構築により、更なるレベルアップを図ります。

トや組織へのコミットメントを高め、自発性や創造性のある行動を実践することで、地域やお客さまの課題解決につながる経営理念である『進取創造』の実現を進めるという重点戦略を掲げております。

金融機関である我々の競争力の源泉は役職員であり、「人」は最も大切な経営資源という認識のもと、経営の成

長戦略に合致した専門人材を確保・育成し、「人」が従来以上に生き活きと活躍できるよう組織風土の改革を図り、スピード感を持って、組織の力へと昇華させていく必要があります。

これらを実現するにあたっては、人的課題の整理を更に深掘りする必要があると考え、今般、両行人事部と連携し「人」に関する課題解決を図る人事戦略部を新設しました。

人的資本の課題を、必要人材の確保、必要人材の育成、組織風土という3つの視点から整理し、人的資本経営取

新たな価値の創造から、企業価値の向上へ

当社の株価は、株主還元充実に向けた取り組みもあり足元では堅調な動きも見られますが、PBRは0.2倍台と、地銀セクターや東証プライム市場全体の中で低位にあります。このPBRの状況は経営課題と認識しており、ほくほくFG一丸となって、改善を図りたいと考えています。そのためには、成長戦略と資本戦略の両方にしっかりと取り組み、その状況を積極的に開示していくことがポイントになると考えています。

当社は上場する地方銀行グループの中で5位の資産規模を誇りますが、ROEが示す通り収益性は見劣りしており、これが株価の評価に反映されています。収益力の向上に向けた成長戦略が何よりも重要であり、本業強化や新分野への取り組みに注力していきます。具体的には、お客さまのニーズや課題にマッチしたサービスを、資金供給や資産形成支援、ビジネスマッチングやM&Aなどの各種コンサルティングを通じて提供することで、お客さまに満足頂きながら、当社としてもビジネスの採算性を高めていきたいと考えています。加えて、お客さまのDX化支援や環境対策支援など、当社グループのビジネスの柱に育ちつつあるソリューションも、専担組織・専担人材の整備を通して更に強化していきます。また、再生エネルギーや社会インフラにかかるプロジェクトファイナ

組方針「地域・取引先をつなぎ 価値創造の原動力となる ひとづくり」およびそれを実現するための3つの柱「経営戦略を体現する自律的人材の継続的創出」「イノベーションを生み出す多様な人材の活躍(DE&I)」「挑戦と成長を促し、能力を最大限引き出す環境の整備」を定めました。

役職員一人ひとりがやりがいや誇りを持って自律的に働くことのできる環境づくりこそが、当社の企業価値向上、ひいては地域社会のサステナブルな成長という好循環に繋がっていくと考えています。

ンス、地域におけるデジタル化や脱炭素支援のプロジェクトに参画していくなど、新たな事業領域にも取り組んでいきます。そして、そのような取り組みの実践に必要な人材の確保・育成に向けて、人事戦略部が中心となり人的資本への投資を加速していきます。

資本政策では、資本効率の改善を重視して政策保有株式の縮減を継続していきます。また、成長原資となる内部留保とのバランスをとりながら、株主還元に積極的に取り組んでいきます。配当に加えて、普通株式や優先株式の規模の適正化につながる機動的な自己株式取得も選択肢となると考えています。

そして、これらの取り組みについて、考え方や目標、そして進捗状況をしっかりと開示し、ステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントに注力することで、安心できる金融グループというイメージを確立していきたいと考えています。

当社グループは、長い歴史に裏打ちされたお客さまの信頼・取引基盤と、広域にわたる店舗網・情報網を有しており、これは当社グループの最大の資産だと考えています。この資産を最大限活かすことで、継続的な企業価値向上を目指してまいります。皆さまには、引き続きご支援並びにご愛顧賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。