

## 経営統合20周年を機に さらなる進化を遂げる

代表取締役社長 中澤 宏



### はじめに

はじめに、令和6年能登半島地震により被災された皆さまに心からお見舞い申し上げます。2024年元旦、突然の大きな地鳴りの後、立てないほどの揺れが続き、和やかなお正月の風景が一変しました。この予期せぬ自然災害は、北陸地域に甚大な被害をもたらし、当社グループは一部の店舗およびATMで臨時休業または短縮営業を余儀なくされましたが、各方面より多大なご支援を賜り、お客さまへの支援体制を持続することができました。現在も復旧が進まず、不便な生活を余儀なくされている方も少なくなく、地域社会の完全な復興は時間を要するものと思われませんが、地域に根差してきた金融機関としての重要な役割を全うするため、復旧・復興支援に向け全力を尽くしていきます。

当社グループのプライムエリアには、明るい話題もあります。1つは北陸新幹線の金沢―敦賀間開業です。これに伴い、福井県と首都圏が一本でつながったほか、北陸3県が新幹線でつながり、富山―福井駅間は1時間以内で往来可能となりました。これにより、ビジネスや観光における交流人口が増加し、北陸地域の経済が大いに活性化されるものと期待しています。

※地域のポテンシャル P15-18

もう1つは、北海道への「Rapidus社」進出決定です。昨年2月、半導体製造の最先端企業「Rapidus社」が千歳市に工場建設を決定しました。本年は工場建設が本格化し、関連産業も含めた経済波及効果が大きいと期待されます。工場運営に伴う道内事業者や他地域企業の道内進出などサプライチェーン企業への支援、さらにはまちづくりに関わる支援など対象は多岐にわたり、相応のインパクトが出てくると考えています。

他方、金融市場では「マイナス金利政策」が解除され、17年ぶりの利上げが行われました。この利上げにより、足元の金利動向は強弱があるものの、全体としては緩やかな上昇が予測されています。「金利のある世界」では、生活や企業活動にさまざまな影響を及ぼす可能性があります。これは日本経済の長期的低迷からの脱却と、持続的な成長への重要な転換点といえます。

このような市場環境の変化の中、当社グループは本年、発足から20年を迎えます。2004年の経営統合以来、そのスケールメリットを活かし、公的資金を速やかに返済し、経営基盤の統一化や連携を進めてきました。現在では地方銀行グループの中で総資産5位、預金は13兆円を超え、貸出金も10兆円規模に成長しており、20年という年月をかけて、当社グループ全体の健全性や推進力を高めてきました。今後も現状に満足せず、全役職員が一丸となって、更なる成長を目指していきます。

※私たちの強み P13-14

### 重点戦略の着実な実践

2022年度にスタートした中期経営計画「Go forward with Our Region」においては、コンサル機能の強化やDX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への挑戦を着実に進めてきました。市場環境は、海外金利の急激な上昇など想定外の動きも多くありましたが、ポートフォリオの見直しを柔軟に行い、重点戦略を着実に実践してきたことが、財務面での成果につながっています。

※中期経営計画  
「Go forward with Our Region」  
KPI進捗状況 P31-32

### 総合的なコンサル対応力の向上

コンサルティングのニーズは年々増え、当社グループには様々なご相談の声が寄せられています。お客さまが抱える経営課題は高度化・多様化しており、そのニーズや課題に対応するために、本年5月にほくほくコンサルティング株式会社を設立しました。業務と人材を集約し、効率性と専門性を高め、グループ内におけるシナジー効果を発揮しながら、質の高いサービスを提供していきます。

※総合的なコンサル対応力の向上 P37-44

※グループ総合力の強化-コンサルティング子会社「ほくほくコンサルティング」設立 P76

### 環境分野への取り組み

当社グループは「環境先進金融グループ」を標榜し、グループ一体となって自社・お取引先・地域社会全体の脱炭素化実現に向け、体制を強化してきました。自社の脱炭素化に向けては、2030年度までのカーボンニュートラル達成に向け、民間企業では全国初となる森林由来の地産地消クレジットを活用してカーボンオフセットされたガスの供給を受けるなど意欲的に取り組んでいます。お取引先への支援では、ファイナンスやコンサルティングの商品・メニューの拡張に取り組んできました。「環境関連投融资」の累計金額は2022年の取り扱い開始から約7倍まで伸びています。地域の脱炭素化推進においても意欲的に取り組んでおり、自治体事業の受託やアライアンスの強化を通じて、各地域における事業者の「脱炭素経営」を支援していきます。

※GX戦略「環境分野への取り組み」 P45-52

### DX分野の推進

地域社会が抱える人口減少などの構造的な問題に対し、デジタル技術を活用した行動変容が最重要の課題と認識しています。当社は、昨年6月にDX推進部を立ち上げ、DX戦略を再構築し、「社内の変革」と「お客さま・地域社会への価値提供」の両面から積極的に取り組んでいます。社内の業務改革では、生成AIの活用やローコード開発ツールをアプリの画面開発に採用したことで、業務効率化と生産性向上を実現しました。これによる余剰リソースを戦略分野へ充当していきます。

※DXの推進 P59-62

個人のお客さまに対しては、来店時と同じサービスを提供できるアプリを目指し、第一弾として口座開設機能を本年3月にリリースしました。4月にはアプリ経由での口座開設数が昨年比で2倍に増加しており、その必要性・重要性を改めて感じています。

地域社会においては、デジタル技術を通じて社会課題を解決し、生活者のウェルビーイング向上を図るため、行政機関や地域の事業者と連携した「価値共創プラットフォーム」の構築に挑戦しています。本年4月より、富山県政策「Digi-PoC TOYAMA」の受託事業者として、地域の社会課題解決にともに取り組んでいます。こうした活動を通じて、地域社会の持続的成長に貢献していきます。



### 人的資本経営への取り組み

コンサルティング機能、SX、DXをはじめとする重点戦略の実践に向けて、原動力となるのは「人的資本」と考えています。「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」を人的資本経営の取組方針として掲げ、自律的な人材育成の環境整備に取り組んでいます。昨年6月に新設した「人事戦略部」を中心に、As is - To beギャップを整理し、これを解消する6つの具体的アクションを実行しています。その中でも重要なアクションが「挑戦する風土」の醸成です。職員一人ひとりの自己変革にはそれを促す環境づくりが必要不可欠であり、企業価値向上に資する人的資本経営の土台となるアクションであると考えています。挑戦する機会としては、人事異動を伴わず、希望の業務を短期間経験できる「お試しインターン・シップ」から、人事異動により、希望のキャリアを実現する「チャレンジ・ジョブ」までバリエーションに富んだ手挙げの仕組みを用意しています。昨年度はこれら公募形式に対して、グループ全体で531名の応募がありました。昨年比で375名増加しており、「挑戦する風土」が根付いてきていると実感しています。世の中の変化が加速し、地域の課題が複雑化する中で、多様な能力を持つ人材一人ひとりのポテンシャルを最大限に引き出すことで生まれる活力をもとに、個人、組織そして地域がともに成長できるよう人的資本経営を進めていきます。

※人的資本経営の取り組み P63-74

## 財務基盤のさらなる強化

昨年度の当社グループの株価は堅調に推移しました。中期経営計画に掲げる施策の着実な遂行と、その結果としての業績、株主還元の充実に向けた取り組みが評価されたものと考察しています。PBR(株価純資産倍率)は地方銀行グループの平均水準に到達しましたが、東証プライム市場全体ではまだまだ低位であり、更なる改善が必要です。当面の目標としてROE(自己資本利益率)を株主資本コストと同水準まで引き上げる方針です。

### トップラインの向上～アセットアロケーションの強化～

ROEの改善に向けて、トップラインの向上、コストコントロール、株主還元の強化の3つに注力しています。トップラインの向上では、中期経営計画の重点施策であるコンサルティング対応力の向上や環境分野への取り組み、DXの推進に加え、金利のある世界に向けた「貸出金の増強」や「有価証券ポートフォリオの再構築」を進めています。当社グループの強みの一つに資産規模の大きさが挙げられますが、預金量に対する貸出金や有価証券の割合(預貸率、預証率)は同業他社と比較して低位であり、資産を効率的に運用することが収益力向上の要であると考えています。

貸出金の増強に向けては、当社プライムエリアでのリスクテイクを最優先しつつ、低利回りの貸出資産から収益性の高い資産へのシフトを進めています。具体的には、ストラクチャードファイナンスなど本部が主導で行う貸出を強化し、中長期的に目指すべき残高の目線をもってリスクに対するリターン(RORA)が高い資産を戦略的に積み上げています。また、プライムエリアである北海道では、半導体産業や再生可能エネルギーにおける官民の投資がかつてない規模で計画されており、周辺地域のまちづくりも含めた大きな資金需要が見込まれます。このビジネスチャンスを取り込むため、体制を強化しています。

有価証券に関しては、金利動向を見ながら、中長期的に安定した収益を確保できるポートフォリオの構築を進めています。本年6月には、北陸銀行および北海道銀行の市場部門の企画機能を集約すべく持株会社内に「市場金融部」を新設しました。グループ一体的な運用体制を構築し、有価証券運用におけるリスク・リターンの最適化を図っていきます。

### 戦略的投資／コストコントロール

経費については、様々な効率化施策により、これまでの10年間で約200億円の縮減を実現しました。今後は、システムや人的資本に対する積極的な投資でトップライ

※財務担当役員メッセージ  
「企業価値向上に向けた取り組みについて」 P33-36

ンの引き上げを図り、持続的成長につなげていきます。経費の増加は数年続くことが想定されますが、OHRは低減を見込んでいます。戦略的な投資を行う一方で、効率化・合理化への取り組みを継続し、コスト全体をコントロールしていきます。金利が上昇する局面では、与信費用は増加する可能性が高まりますが、当社はこれまでもお取引先の実態把握に努め、適切な支援と対応を行ってきました。事業性評価の体制や知見はこれまでの経験もあって整っており、地域金融機関としての役割を引き続き発揮し、与信費用の抑制を図っていきます。

### 株主還元強化

株主還元については、優先株式の配当、償還を含めた総還元性向50%を目途とし、普通株主への還元も重視する観点から昨年に続いて増配と自己株式取得を実施しました。今年度より中間配当を行う予定とするなど多様化する株主のニーズにも応えながら、成長に向けた内部留保と業績のバランスを重視し、株主還元を強化していきます。

## さらなる進化を遂げるための挑戦

グループ発足からの20年間、さまざまな困難がありましたが、お客さま、株主の皆さま、そして地域社会をはじめとするさまざまなステークホルダーの皆さまのご支援のおかげで、今日の私たちがあります。ここに心より感謝申し上げます。企業価値向上を高めることにより、ステークホルダーのご期待に応えていきます。

次の世代に向けて、私たちはさらなる進化を遂げるための挑戦を続けていきます。先行きが不透明な時代だからこそ、組織一丸となって地域・お客さまとともに持続的成長を実現することを目指します。

来年度からの中期経営計画の策定にあたり、全職員が原点に立ち返り、当社グループが大事にすべき価値観やありたい姿について改めて検討をスタートしています。このプロセスを通じて、私たちのパーパス(存在意義)やビジョンを明確に示し、全てのステークホルダーと共有することで、共通の目標に向かって進んでいきたいと考えています。ほくほくフィナンシャルグループのさらなる挑戦に、皆さまからの変わらないご支援とご指導を賜りますよう、何卒よろしく願い申し上げます。私たちは、次の世代に向けて、未来への道を切り拓いてまいります。