



平成 25 年 5 月 10 日

各 位

上場会社名 株式会社ほくほくフィナンシャルグループ
代表者 取締役社長 高木 繁雄
(コード番号 8377)
問合せ責任者 企画グループ長 北川 博邦
(TEL 076-423-7331)

中期経営計画 “GO for IT!” について

株式会社ほくほくフィナンシャルグループ（社長 高木 繁雄）は、2013年4月から2016年3月までの3年間にわたる、「中期経営計画“GO for IT!”」を策定いたしましたのでお知らせいたします。

1. 計画の概要

名称	中期経営計画 “GO for IT!”
計画期間	3年間（2013年4月～2016年3月）
計画の位置付け	持続的な成長に向けた事業戦略の最適化に取り組む期間
目指すグループ像	地域から親しまれ、頼りにされる金融グループ
基本方針	1. 地域のお客さまとのリレーション強化と内部態勢の強化・再構築により、変化する環境のなかで持続的に成長するための態勢を構築する。 2. 「営業力の強化」「経営の効率化」の施策を更に推し進めるとともに、「経営基盤の強化」に取り組む。 3. 地域の信頼を得て地域活性化に資することを通じて企業価値を高める。

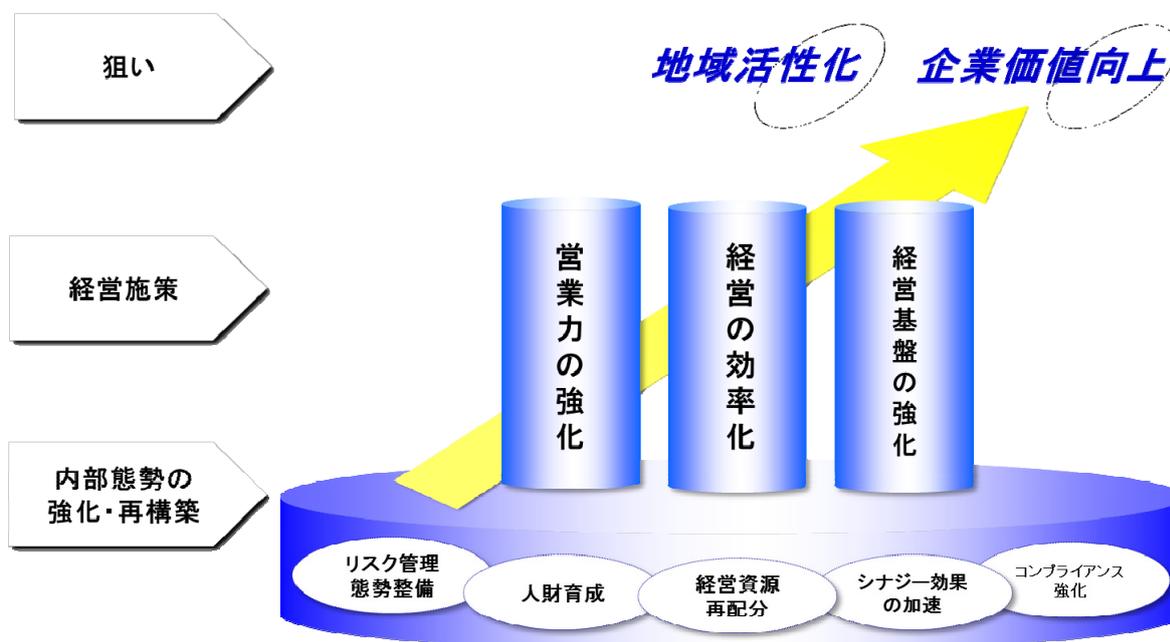
当社グループは、前中期経営計画“Road to 10”（2010年4月～2013年3月）で「預金量10兆円金融グループへの足固め」に取り組んでまいりました。厳しい経営環境のなか収益項目は計画未達となりましたが、2013年3月末で預金残高10兆81億円と10兆円に到達し、将来の成長の基礎となる取引基盤を構築することができました。また、3行共同利用システムの安定稼働など経営の効率化においても一定の成果を得ることができました。自己資本比率も目標水準をクリアし、2012年度には5,000万株の自己株取得を実施するなど、資本政策面においても株主価値向上に向けて新たな取り組みを実施してまいりました。

現在、当社を取り巻く経営環境は、地域の人口、世帯数減少によるマーケットの縮小、低金利の継続、他行との競争激化に加え、原発問題や新興国の成長鈍化など不確実性も内包し、従来にも増して厳しい環境が続くと予想されます。

こうした中、これからの3年を「持続的な成長に向けた事業戦略の最適化に取り組む期間」と位置付け、変化する環境のなかで持続的に成長するために、地域のお客さまとのリレーション強化と内部態勢の強化・再構築に取り組めます。経営施策では、従来から取り組んできた「営業力の強化」「経営の効率化」を更に推し進めるとともに、「経営基盤の強化」を図ってまいります。地域の信頼を得て地域活性化に資することを通じて企業価値を高めてまいります。

中期経営計画 “GO for IT!” 基本方針

持続的な成長に向けた事業戦略の最適化に取り組む期間



2. 施策の概要

営業力の強化	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 顧客取引基盤の強化 ➤ コンサルティング営業の強化 ➤ 広域グループの優位性発揮 ➤ 個人取引マーケットの取組強化 ➤ 有価証券運用の強化
経営の効率化	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 業務集約化・共同化の取組強化 ➤ 共同利用システムのメリット追求 ➤ 事務効率化、本部・営業店運営の見直し
経営基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> ➤ バーゼルⅢに対応した資本の質の向上 ➤ 資産の質の向上 ➤ 企業再生支援の取組強化

「営業力の強化」、「経営の効率化」、「経営基盤の強化」の各施策を着実に実施していくため、ベースとなる内部態勢の強化・再構築に取り組んでまいります。

若手行員の増加・定年延長への対応や女性行員の活躍の場を広げるために、各層に応じた人材育成に取り組み、効果や中長期的な継続性の観点から、本部・営業店あるいは営業エリアごとの配置の最適化を図ってまいります。

また、リスク管理態勢の整備やコンプライアンスの強化に取り組み、各施策を実施していく根底となる公正堅実な企業文化を確立してまいります。

効果的・効率的なグループ経営態勢構築について継続的に検討し、シナジー効果の拡大を追求してまいります。

3. 2016年3期 目標とする計数

【目標計数の背景】

- ・ 取引の質にも重点を置き、預金量 10 兆円の取引基盤を維持・拡大する。
- ・ 法人貸出先数の増加と個人ローン増強により貸出金を積み増す。地域金融機関としての役割を果たし、企業再生支援の取組みを強化し地域経済の活性化に貢献する。
- ・ 中長期的観点から人財育成や金融商品販売態勢の再構築に重点を置き、態勢整備を踏まえつつ並行して販売強化を図る。
- ・ 低金利の継続による粗利益低下に歯止めをかけ、経費コントロールや与信コストの低減により収益を確保する。
- ・ 新自己資本比率規制に対応して、必要な内部留保の積み上げを図り、収益状況に応じて普通株式の段階的増配を検討する。

中期経営計画 “GO for IT!” 計数計画

計画期間（2013年4月～2016年3月：3ヵ年）

(連結／2行合算)	13年3期(実績)	16年3期(計画)
総預金平残	9兆7,903億円	10兆1,100億円
貸出金平残	7兆2,778億円	7兆4,800億円
コア業務純益	503億円	470億円
(連結)当期純利益	181億円	185億円
(連結)自己資本比率	11.88%	(連結)自己資本比率 10%以上
(連結)Tier I 比率	8.20%	
OHR (コア業務粗利益ベース)	65.37%	67%
不良債権比率	3.11%	2%台

以 上

＜本件に関するお問い合わせ先＞
企画グループ 三宅・鈴木
TEL 076-423-7331

中期経営計画
“ *GO for IT!* ”



株式会社 ほくほくフィナンシャルグループ
Hokuhoku Financial Group, Inc.

2013年5月

目次

・前中期経営計画“Road to 10”の総括……………	1	・経営の効率化……………	11
・新中期経営計画“GO for IT!”の基本方針…	3	・経営基盤の強化……………	12
・営業力の強化……………	5	・人財戦略&リスク管理・コンプライアンス……	13
広域グループの優位性発揮……………	6	・ステークホルダーとの関係強化……………	14
個人取引マーケットの取組強化……………	8	・計数計画……………	15
コア業務粗利益……………	9	・北陸銀行……………	17
貸出金、預金、有価証券……………	10	・北海道銀行……………	29

前中期経営計画 “Road to 10” の総括

中期経営計画 “Road to 10” (2010年4月～2013年3月:3カ年) ～預金量10兆円金融グループへの足固め～

目指す
グループ像

「地域から親しまれ、頼りにされる金融グループ」

- 従来から取り組んできた経営の3つの柱「**営業力の強化**」「**経営の効率化**」「**経営基盤の安定化**」をさらに進め、**公的資金完済後の経営ステージ**にあわせた施策を展開し、**預金量10兆円**へ向けての足固めとする。

➤ 成果と課題

	成 果	課 題
営業力の強化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 取引先数拡大 ✓ BM, 各種セミナー、経営改善支援等ソリューション営業は活発化 ✓ 預金量10兆円への足固め完了 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 個社別採算性の向上 ✓ ソリューション営業の成果をビジネスに繋げる態勢整備 ✓ 若年行員層の育成
経営の効率化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 3行共同利用システムの安定稼働 ✓ 経費実額は計画内に抑制 ✓ 営業人員の増強 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経費率の更なるコントロール ✓ 共同化拡大による機能強化、コストメリットの追求 ✓ 本部・営業店業務の最適化による効率運営の実現
経営基盤の安定化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 自己資本比率改善 ✓ 自己株式取得により株主価値向上 ✓ 安定配当の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 新規制に対応した資本の質向上 ✓ 企業再生支援の取組強化による貸出資産の劣化防止、与信コストの抑制 ✓ リスク管理(AML等)の高度化

前中期経営計画 “Road to 10” の総括

中期経営計画 “Road to 10” 主要計数の実績 (2010年4月～2013年3月:3カ年)

(連結／2行合算)	10年3期 (実績)	13年3期 (計画)	13年3期 (実績)	達成 項目
総預金平残	8兆9,348億円	9兆5,500億円	9兆7,903億円	※
貸出金平残(部直前)	7兆967億円	7兆2,000億円	7兆3,878億円	※
コア業務純益	664億円	700億円	503億円	
(連結)当期純利益	192億円	255億円	181億円	
(連結)自己資本比率	10.83%	11.5%以上	11.88%	※
(連結)Tier I 比率	7.05%	7.5%以上	8.20%	※
OHR (コア業務粗利益ベース)	58.68%	58%	65.37%	
ROA (コア業務純益ベース)	0.68%	0.68%	0.47%	
ROE (連結当期純利益ベース)	5.12%	6%以上	4.01%	
不良債権比率	2.98%	3%程度	3.11%	※

新中期経営計画 “GO for IT!” 基本方針

2013年4月 ～ 2016年3月(3カ年)

～持続的な成長に向けた事業戦略の最適化に取り組む期間～

名称

“GO for IT!”

➤ “Go for it!” は「頑張れ！」の意。一人ひとりが更なる成長に向けて努力する、そして、地域とお取引先の発展を応援するという決意を込めた名称です。目指す姿である「親しまれ」(Intimate)、「頼りにされる」(Trustworthy) 地域金融グループに向って前進してまいります。

目指す グループ像

「地域から親しまれ、頼りにされる金融グループ」

◆ 環境認識

➤ 地域経済・マクロ環境

アベノミクス(超緩和政策)、TPP参加交渉、企業の海外移転(チャイナ+1)、地域の人口減・世帯数減、エネルギー(電力)問題、新幹線整備

➤ 営業環境

事業性貸出ニーズの低迷、低金利の競争激化、有価証券運用の環境変化
ゆうちょ、ネットBKの貸出業務参入、地域他行の店舗移転

➤ 規制・制度

新自己資本比率規制、金融円滑化法終了、IFRS
消費税増税、日本版ISAの導入

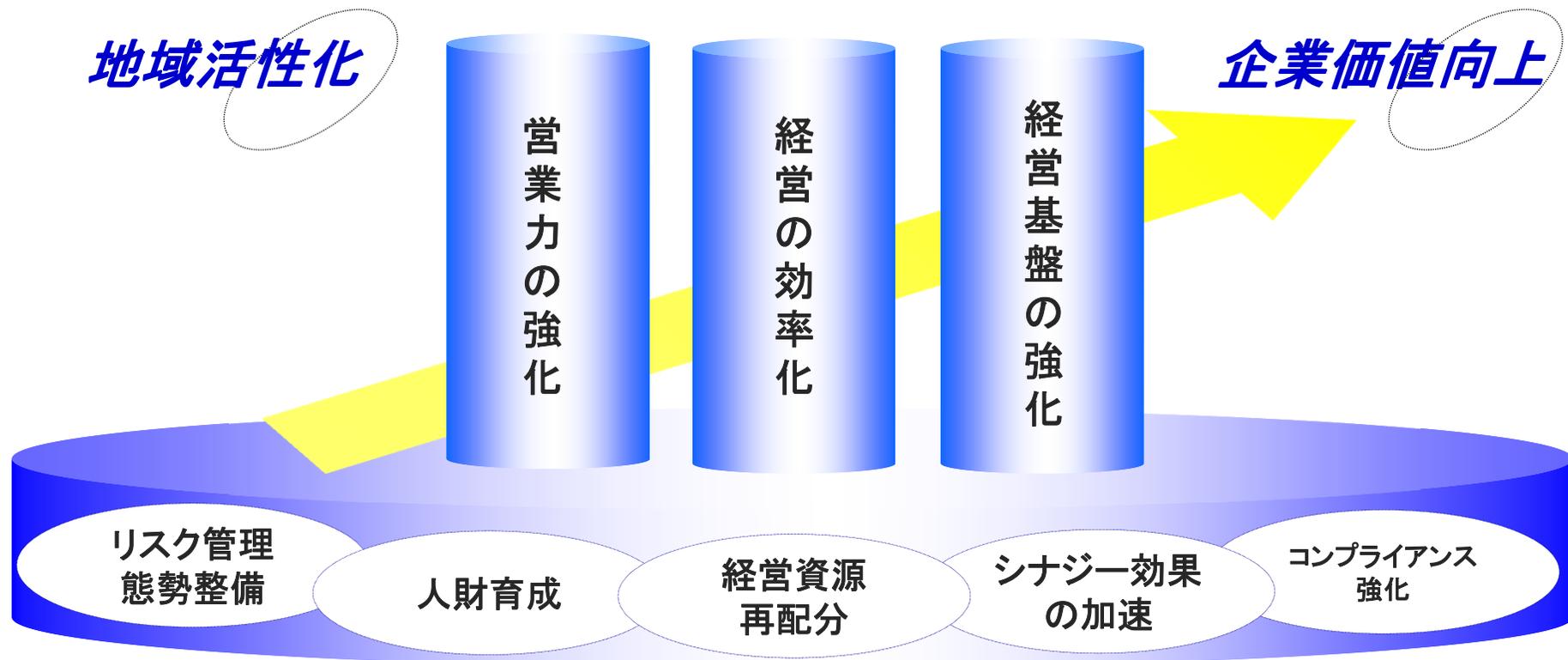
◆ 当社グループの状況

- 金利収益の低下、役務収益の伸び悩み
- システム投資費用の高止まり、経費率上昇
- 若年層行員の増加、人員構成の歪み
- コンプライアンス態勢の整備、AML対応

新中期経営計画 “GO for IT!” 基本方針

基本方針

- 地域のお客さまとのリレーション強化と内部態勢の強化・再構築により、変化する環境のなかで持続的に成長するための態勢を構築する。
- 「営業力の強化」「経営の効率化」の施策を更に推し進めるとともに、「経営基盤の強化」に取り組む。
- 地域の信頼を得て地域活性化に資することを通じて企業価値を高める。



営業力の強化	施策
顧客取引基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 取引先数の更なる増強 ➤ メイン化、クロスセルの取組強化
コンサルティング 営業の強化	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 重点分野等の知識武装と推進強化 (農業、医療・福祉、環境・再生エネルギー分野) ➤ PB、M&A、事業承継等への取組強化
広域グループ の優位性発揮	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ビジネスマッチングの進化、質の向上 ➤ 海外進出先等支援の質の向上
個人取引マーケット の取組強化	<ul style="list-style-type: none"> ➤ セグメントに対応した施策展開 ➤ 非対面チャネルの活用 ➤ 投信・保険販売態勢の整備と推進強化
有価証券運用の強化	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 事業性貸出の資金需要低迷による資金益減少を補完

広域グループの優位性発揮

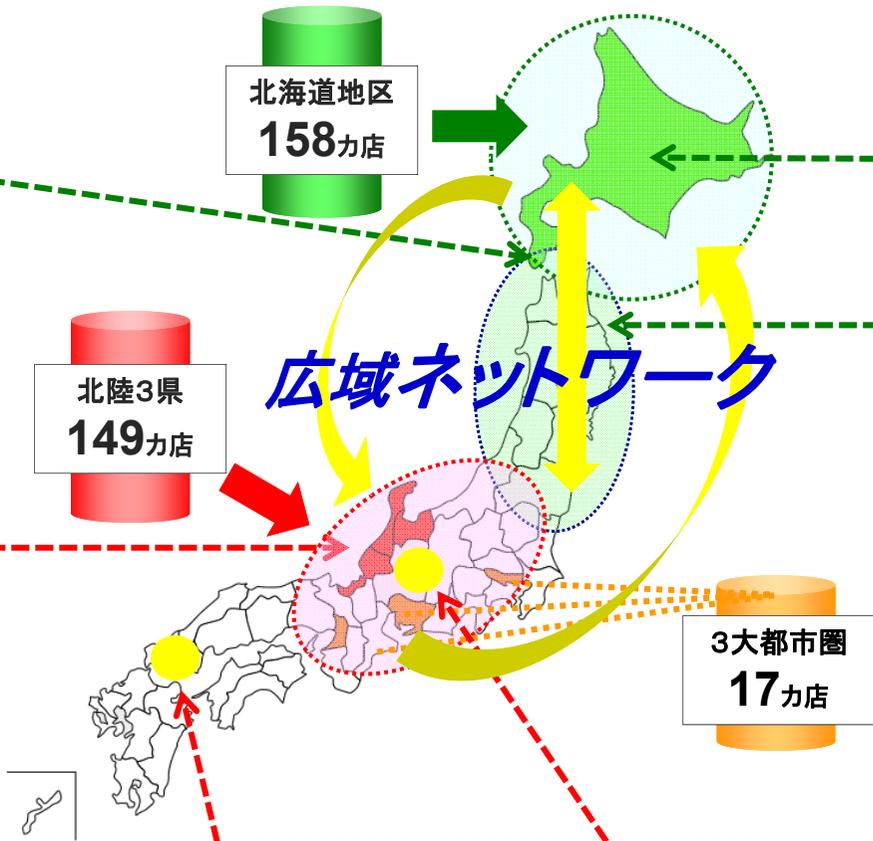
ビジネスマッチングの進化、質の向上 グループ及び他行連携を活用した地域企業へのメリット提供

北海道新幹線開業
2015年度開業(予定)
新青森⇄新函館
2035年度開業(予定)
新函館⇄札幌

北陸新幹線開業
2015年春開業
富山⇄東京2:07

沿線間の交流増加で観光消費や雇用拡大に期待

国際線定期便就航
2012.4 中華航空
(富山⇄台湾)
2012.10 ハワイアン航空
(新千歳⇄ホノルル)
2012.10 タイ国際航空
(新千歳⇄バンコク)



北海道フード特区
2012.4 始動
食糧供給基地として企業集積を図り、東南アジアへの輸出拠点化を目指す

地銀連携
2013.3 北海道銀行と東北地区に本店を置く地銀10行の業務提携
 ・青森銀行
 ・みちのく銀行
 ・岩手銀行
 ・東北銀行
 ・七十七銀行
 ・秋田銀行
 ・北都銀行
 ・荘内銀行
 ・山形銀行
 ・東邦銀行
 北海道新幹線の開業を控え、東北地区と北海道地区との相互交流を支援

地銀連携
北陸銀行と山口銀行
両行の海外拠点を相互活用し、お取引先企業の支援体制を充実

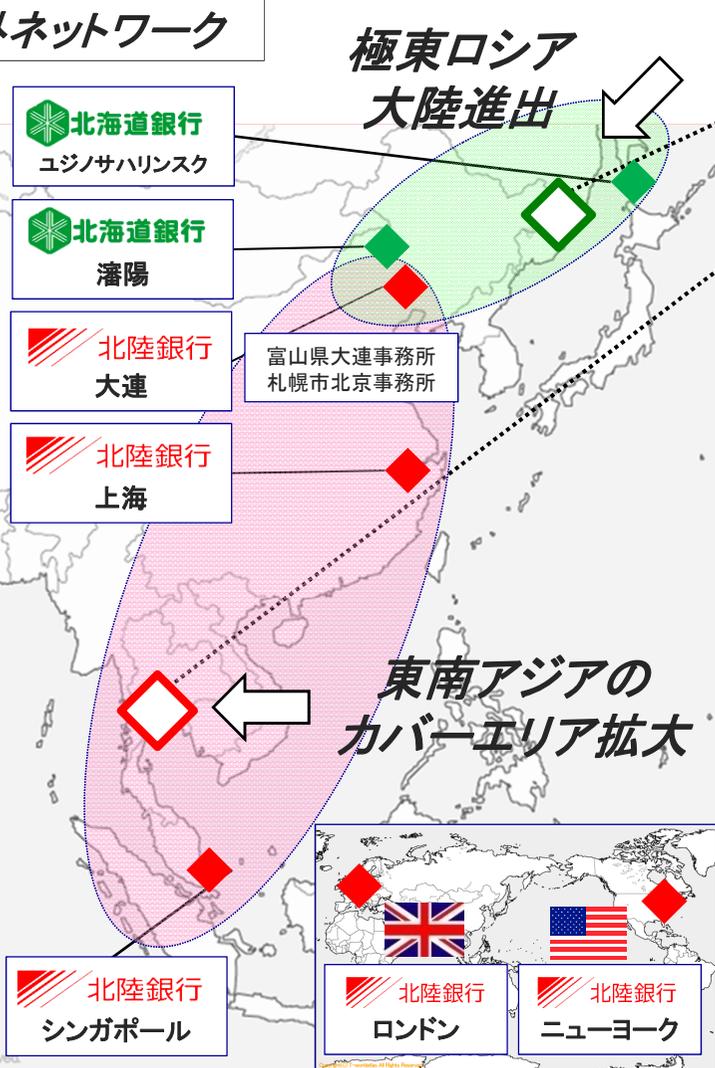
地銀連携
北陸銀行と大垣共立銀行
東海地方と北陸地方のビジネス商談会を共同開催

広域グループの優位性発揮

海外進出先等支援の質の向上 グループ海外拠点を活用した幅広いサービス提供

地銀随一の海外ネットワーク

提携外国金融機関	
アジア 全域	スタンダード チャータード 銀行
中国	中国銀行 中国交通銀行 上海銀行
タイ	カシコン銀行
インド	インドステイト 銀行
ベトナム	ベトコム銀行
インド ネシア	バンク・ネガラ・ インドネシア
ロシア	VTB銀行 ガスプロム ズベルバンク



- 13年度中
開設予定 北海道銀行 ウラジオストク
駐在員事務所
- 12年3月
開設 北陸銀行 バンコク
駐在員事務所

- ◆ **海外駐在員事務所・行員の派遣**
 - ・8拠点、総勢21名のスタッフ、その他外部機関等へ6名の行員を派遣
- ◆ **取引先へのサポート機能**
 - ・外部専門機関との業務提携（税務、財務、法務などのコンサル）
 - ・ビジネスマッチング、セミナーの開催
 - ・現地法人への直接貸付
 - ・貿易保険・海外リース案件の取次
- ◆ **人財育成**
 - ・語学留学、研修生派遣、語学習得支援

国際業務に係る連携 北陸銀行と山口銀行
両行の海外拠点を相互活用し、お取引先企業の支援体制を充実「青島」「香港」「釜山」

個人取引マーケットの取組強化

セグメントに対応した
施策の展開

非対面チャネルの強化

投信・保険販売の
態勢整備と推進強化

施策

- 共同MCIFシステム(EBM情報)を活用した効果的なアプローチを開始
- 若年層、資産形成層、資産運用層、資産承継層に応じた商品・サービスの拡充

- 個人IBサービスの機能拡充
- ホームページのリニューアル

- 日本版ISA対応
- IB投信の推進
- 各種プラザ機能の強化

投信・保険の販売計画(2行合算)

(億円)

	26/3期	27/3期	28/3期
投信	962	1,415	1,670
保険	662	815	970

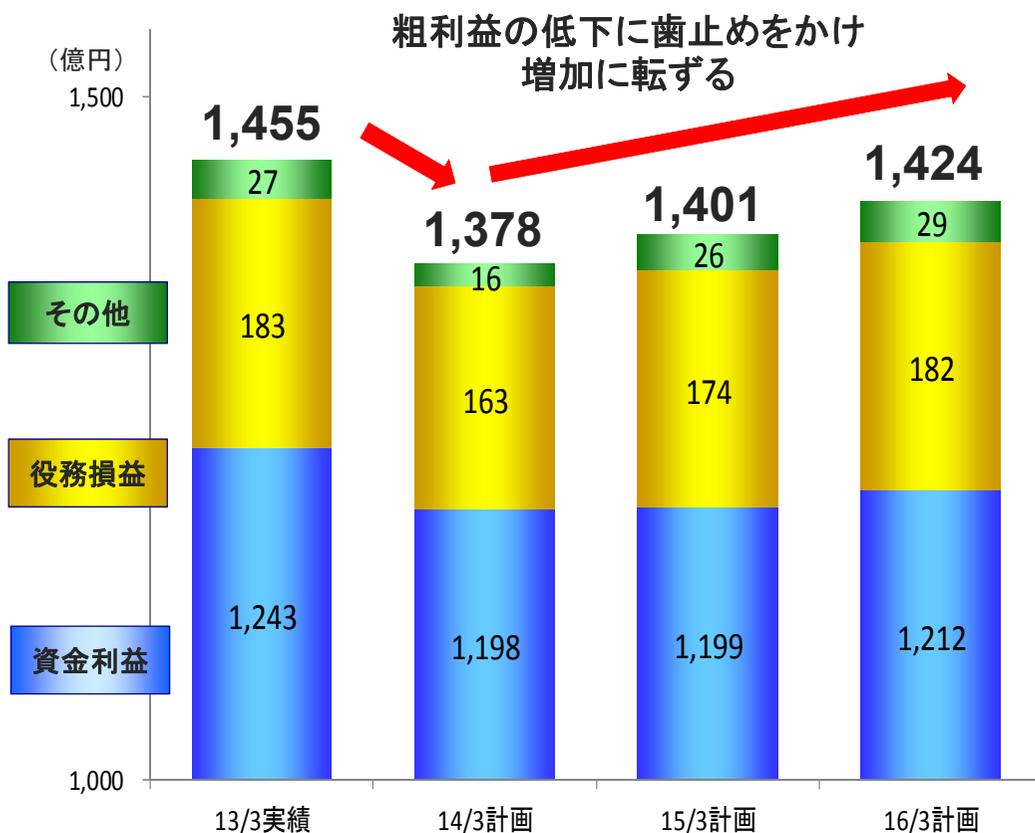
2013年4月開設
どうぎん保険プラザ大通

保険専門アドバイザー
がお客様の幅広い
ニーズにお応えし、ライフ
ステージに合わせた最
適な提案を実施。

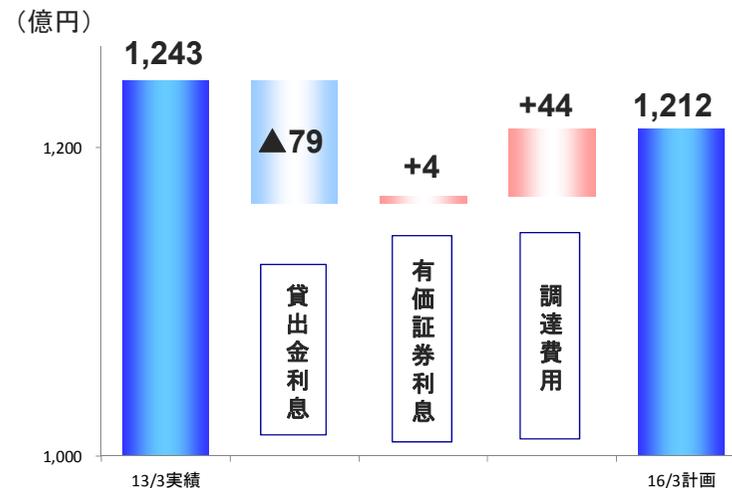


新中期経営計画 “GO for IT!” 営業力の強化

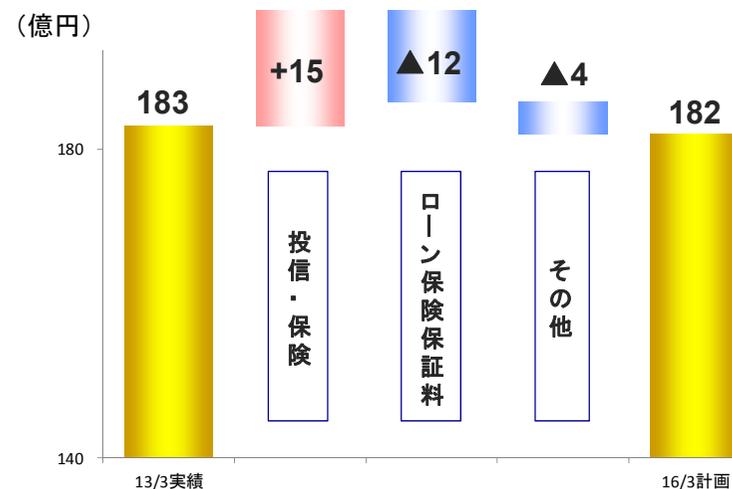
コア業務粗利益 (2行合算)



資金利益 (2行合算)



役員損益 (2行合算)

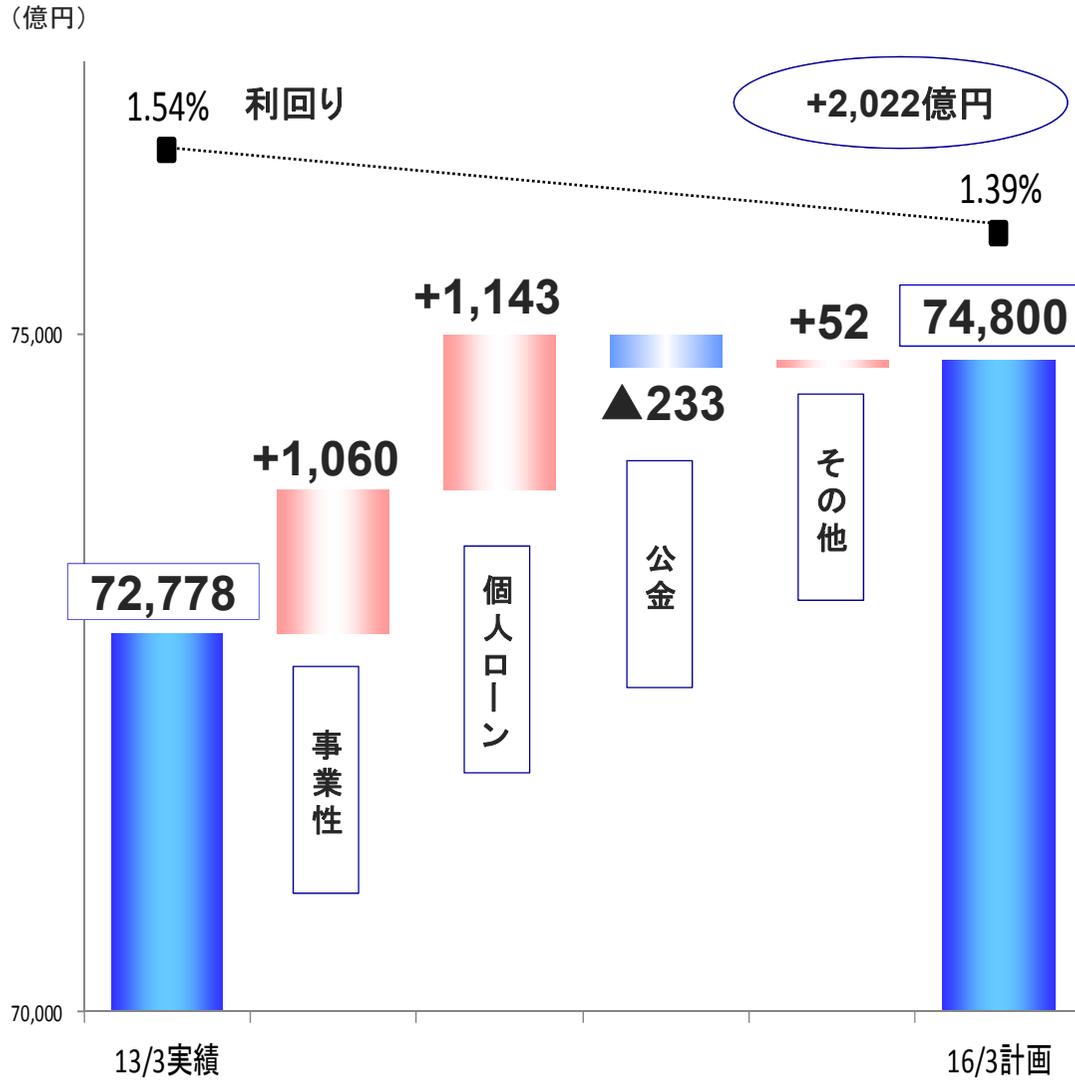


コア業務純益 (2行合算)

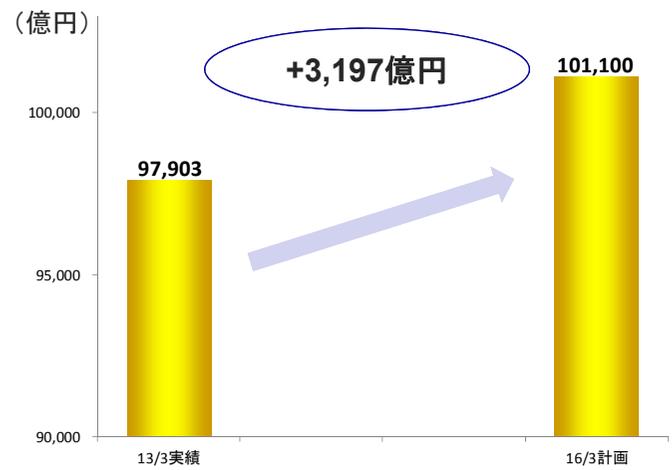
13/3期実績	14/3期計画	15/3期計画	16/3期計画
503億円	427億円	447億円	470億円

新中期経営計画 “GO for IT!” 営業力の強化

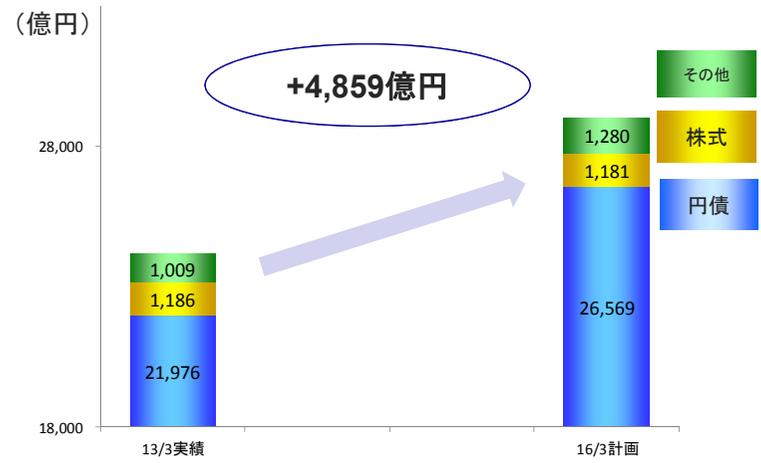
貸出金(平残)(2行合算)



預金・NCD(平残)(2行合算)



有価証券(平残)(2行合算)



経営の効率化

施策

業務集約化
共同化の取組強化

- FG規模に見合ったコスト構造構築に向けた取り組み
本部機能集約化、バックオフィス共同化、商品・広告等の共同化
- 統合管理による態勢強化

共同利用システムの
メリット追求

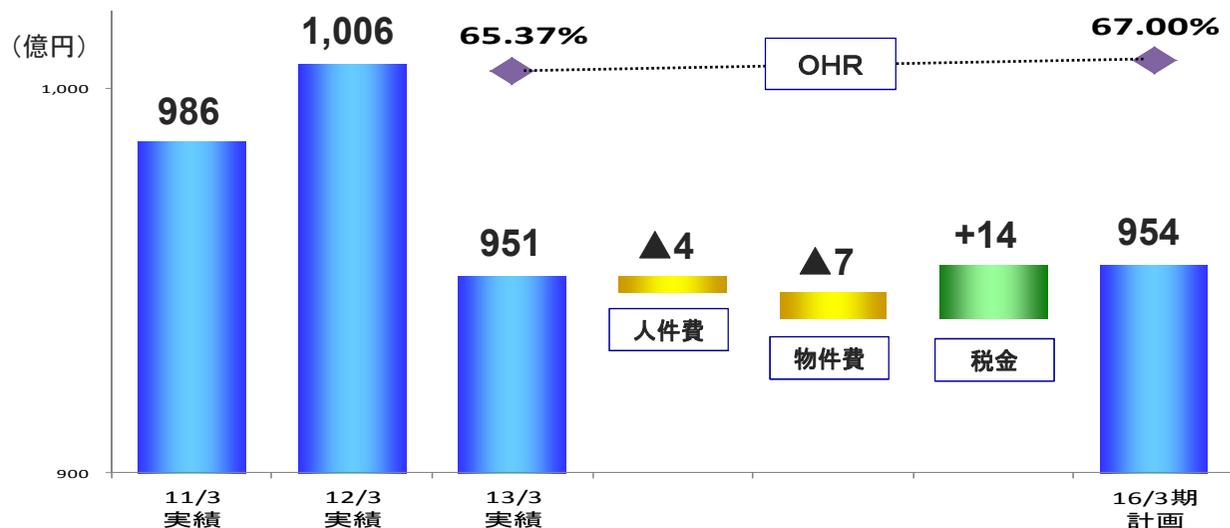
- 3行共同 ⇒ 4行共同態勢による更なるコスト削減
- グループ内サブシステム、事務統合への継続取組

事務効率化
本部・営業店運営の見直し

- 本部・営業店業務の最適化による効率運営の実現
- 重点営業地域への戦略的人員配置

経費・OHR（2行合算）

- システム関連経費は12/3期でピークアウト
- 人件費、物件費の削減図るも消費増税の影響により経費は横ばい。
- OHRはトップラインの低下により現状程度で推移



経営基盤の強化

施策

資本政策

- バーゼルⅢに対応した質の向上
- 株主価値向上に向けた政策の実施

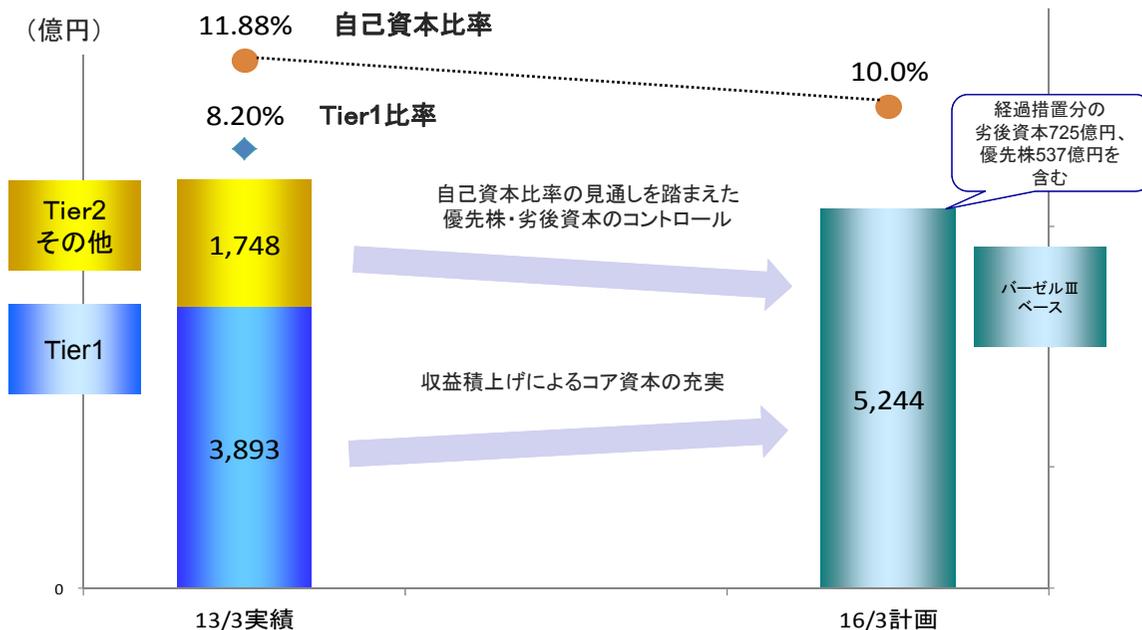
資産の質の向上

- リスクウエイトの低い良質資産の積上げ

企業再生支援の取組強化

- 外部機関との連携
- 地域再生ファンド活用

自己資本比率(FG連結)



還元方針

普通株配当 段階的増配

- 配当性向30%以上を基本に収益増強により段階的増配を目指す。
- バーゼルⅢの段階適用による劣後資本等の算入低減を踏まえ、連結自己資本比率10%程度を確保するよう内部留保を積み上げる。

新中期経営計画 “GO for IT!” 人財戦略 & リスク管理・コンプライアンス

人財戦略

◆ 顧客の信頼を得て、頼りにされる人財の育成

- コンサルティング営業力の向上
- 融資・目利き能力の向上

◆ 人員構成の歪みを補完するための各層の教育態勢を整備

- 若年層行員の戦力化、女性行員、シニア層の戦略的活用

◆ 本部、営業店人員配置の最適化

- 重点営業地域への戦略的
人員配置

リスク管理・コンプライアンス

◆ 公正堅実の企業文化の醸成

- 北陸銀行の業務改善計画の確実な履行とグループ経営への展開
- リスクベースアプローチによる内部監査の実施

◆ グループとしての統合的なリスク管理態勢の強化

- 共通与信先の管理強化
- バーゼルⅢを見据えたリスク資本配賦運営態勢の構築

◆ 顧客保護への取組み

- オンサイト・オフサイトモニタリングの機能強化

株主とのコミュニケーションの充実

- IR活動の充実
- 株主総会
- 情報開示

CS向上と顧客保護の徹底

- CS向上活動
- お客さま相談体制の強化
- 顧客保護の徹底

従業員満足を高める雇用環境の整備

- 若年層行員、女性行員、ベテラン層行員の活躍機会拡大
- 子育て支援、介護支援
- 能力開発支援

地域社会への貢献

- 金融教育活動
- スポーツ・芸術文化振興
- 環境保護活動

個人投資家向けIR



金融教育活動



芸術文化振興



中期経営計画 “GO for IT” 計数計画 (2013年4月～2016年3月:3カ年)

(連結／2行合算)	13年3期(実績)	16年3期(計画)	3年間の増減
総預金平残	9兆7,903億円	10兆1,100億円	+3,197億円
貸出金平残	7兆2,778億円	7兆4,800億円	+2,002億円
コア業務純益	503億円	470億円	▲33億円
(連結)当期純利益	181億円	185億円	+4億円
(連結)自己資本比率	11.88%	(連結)自己資本比率 10%以上	(14/3期より バーゼルⅢ)
(連結)Tier I 比率	8.20%		
OHR (コア業務粗利益ベース)	65.37%	67%	+1.63%
不良債権比率	3.11%	2%台	

本件に係る照会先

株式会社 ほくほくフィナンシャルグループ
企画グループ(担当:鈴木)

TEL:076-423-7331

FAX:076-423-9545

E-MAIL:honsha2@hokuhoku-fg.co.jp

<http://www.hokuhoku-fg.co.jp/>

事前に株式会社ほくほくフィナンシャルグループの許可を書面で得ることなく、本資料を転写・複製し、又は第三者に配布することを禁止いたします。本資料は、情報の提供のみを目的として作成されたものであり、特定の証券の売買を勧誘するものではありません。本資料に記載された事項の全部または一部は、予告なく修正・変更されることがあります。本資料には、将来の業績に関する記述が含まれておりますが、これらの記述は将来の業績を保証するものではなく、経営環境等の変化等により、実際の数値と異なる可能性があります。

中期経営計画

ネクスト チャレンジ
“Next CHALLENGE 2013”

2013年5月

・新中期経営計画 “Next CHALLENGE 2013” の基本方針……………	19
・営業力の強化……………	20
・経営の効率化……………	25
・経営基盤の強化……………	26
・計数計画……………	28

基本
理念

“もっと” 地域に『親しまれ・頼りにされる銀行』を目指して

～厳しい環境下でも持続的成長を可能にする基盤（顧客基盤・組織基盤・人的基盤）の構築に“挑戦”する3年間～

“もっと” 『親しまれる銀行』

～SS運動の深化と徹底～

“もっと” 『頼りにされる銀行』

～地域密着型金融の推進～

基本
戦略

公正堅実の実践とお客さま目線の徹底

経営の両軸

I 営業力の強化

III 経営基盤の強化

総合力

最適配分

最適配分

II 経営の効率化

地域社会への貢献

地域からの信頼獲得／“もっと”地域の活性化に貢献

基盤拡大

収益増強

自己資本
比率向上

堅実経営
身の丈経営

リスク耐性
強化

ブランド力
向上

営業力の強化

施策

SS運動の見直しと再徹底

- 営業力強化の根本施策であるSS運動の再徹底
- お客さま接点の『質』に拘った訪問活動の展開

家計・企業のメイン化と貸出先数の増強

- 本部サポート強化による貸出増強と貸出先の発掘
- シェア拡大を目指すエリアへの重点的戦力投入
- 助成金活用サポートの一層の強化
- 個人取引へのマーケティング強化(非対面取引の強化)
- ローンプラザでの保険見直し提案の強化

コンサルティング営業強化

- 北陸新幹線開業を見据えた特色ある商談会の開催
- PB、M&A専門人財の増員
- 次世代経営者の会OB会の発足

海外進出・貿易支援

- 海外の情報提供能力の強化(質・量・提供可能エリア拡大)
- 海外テレビ会議システムの刷新
- 行政機関・経済団体との紐帯強化による商談会・セミナー開催
- アンチマネーロンダリング体制の整備と定着化

有価証券運用の強化

- 補助エンジンとしての有価証券運用の一層の強化

営業力の強化

導入・信頼関係構築

お客さまを良く知る
当行を良く知ってもらう

ニーズキャッチ

お客さまのニーズ・課題の
把握と認識の共有

提案と実現

効果的な提案の実施
提案実現に向けた取組み

成果

法人取引

個人取引

- ◆SS運動の見直しと徹底 **根本施策**
→面談の“質”の向上、情報を組織で共有化
- ◆行員のコミュニケーション能力向上
シェア拡大を目指すエリアへの重点的戦力投入（効率化を通じた活動）

- ◆コンサルティング機能の一層の強化
 - 特色ある商談会の開催
 - 海外進出・貿易サポート体制の強化
 - PB・M&A要員増強 など

◆個人取引マーケティング強化
↓非対面層との取引拡大

**共同M-CIFの有効利用
タブレット端末の活用**

お客さま満足の上

- ◆事業性貸出の増強
- ◆貸出先数の増加
- ◆総合取引の推進（採算向上）

- ◆給振年金先数の増強
- ◆消費者ローン増強
- ◆預かり資産残高増加

コンサルティング営業の強化

◆企業ライフステージを見極めた的確なコンサルティングの実践

目利き力の鍛錬

本部サポートの強化

地公体・行政機関との紐帯強化

産学官金連携(新事業開発)
事業再生支援

転換期

成熟期

PB、M&A
コンサルティング

成長期

海外進出・貿易サポート
ビジネスマッチング(販路拡大)

創業期
新事業

助成金アドバイス・財務コンサルティング

◆海外進出・貿易サポート体制の強化◆

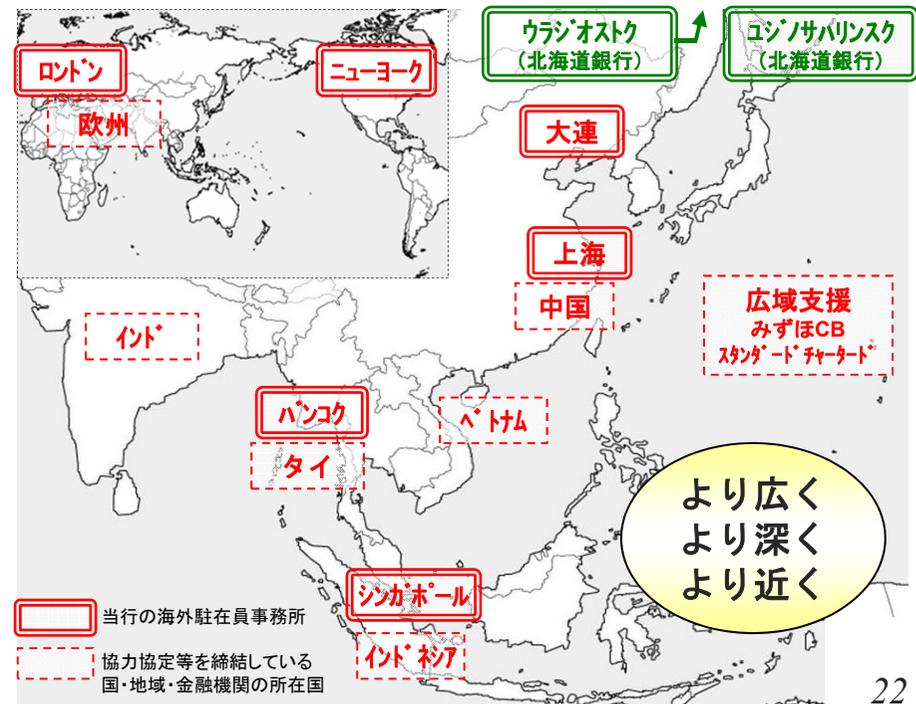
海外進出・貿易支援は地域密着型金融の延長線上
海外の成長を取り込むお客さまをどこまでも支援する

〔海外進出支援の強化〕

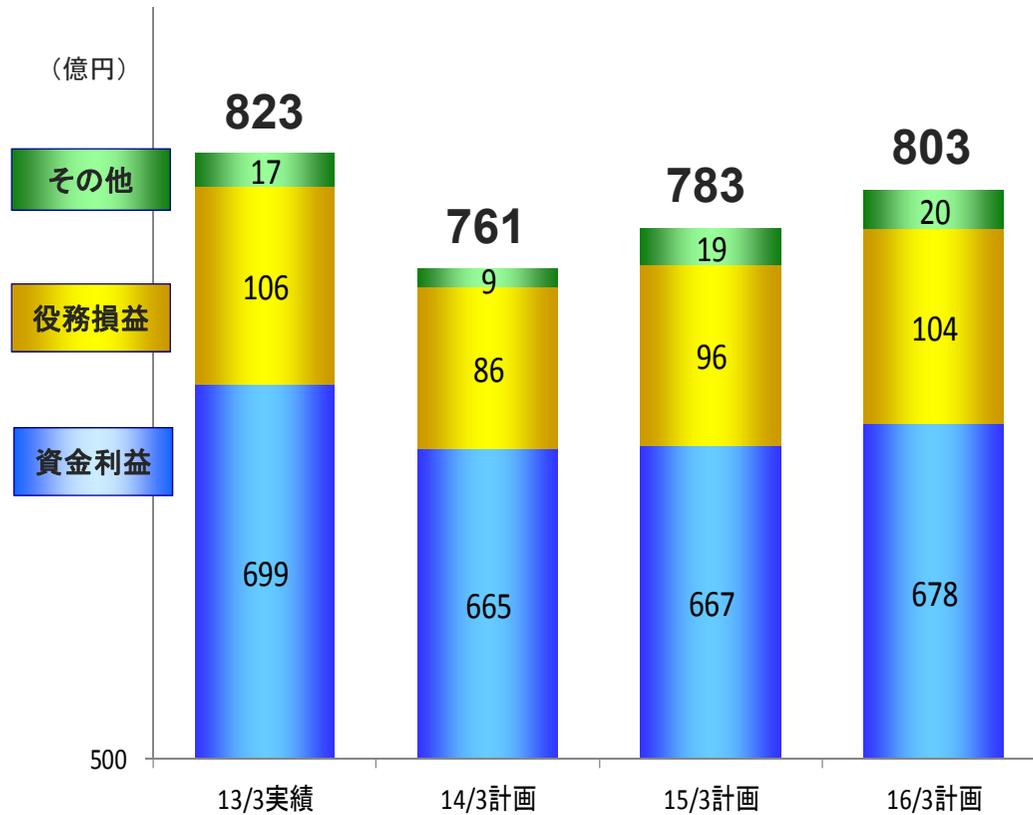
- ✓海外情報提供力の強化
- ✓アライアンス先の活用による提供可能サービスの拡大と質の向上
- ✓『タブレット型』海外テレビ会議システム導入

〔貿易支援の強化〕

- ✓行政機関、商工会議所等と連携した貿易セミナー、海外バイヤー商談会の開催
- ✓外国為替エキスパート人財の育成



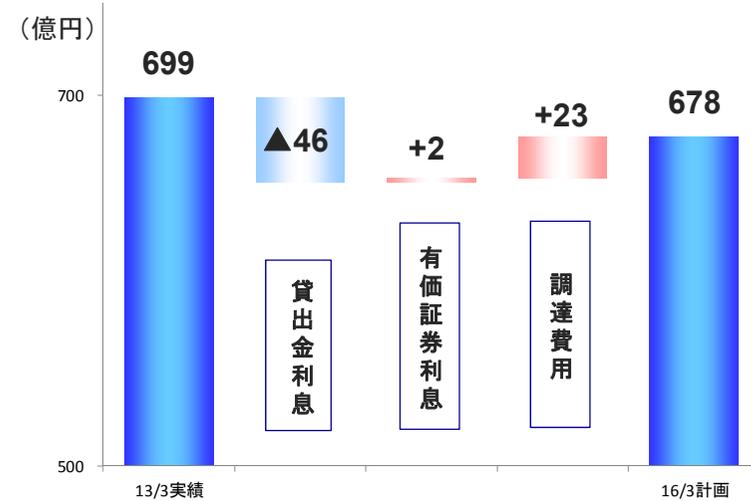
コア業務粗利益



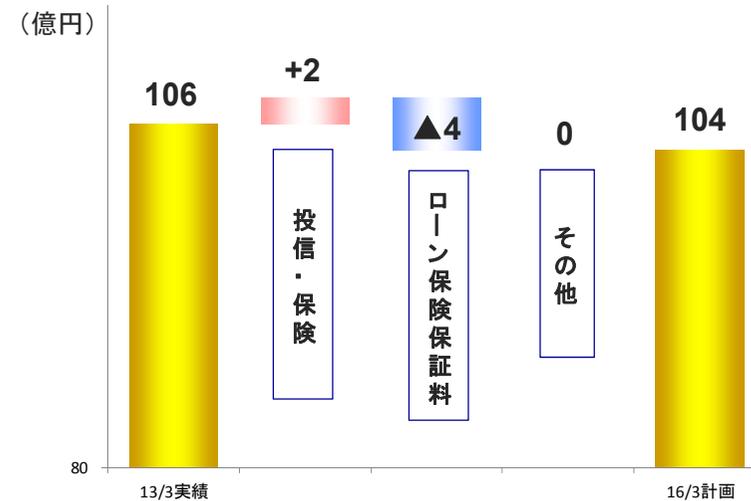
コア業務純益

13/3期実績	14/3期計画	15/3期計画	16/3期計画
314億円	251億円	270億円	283億円

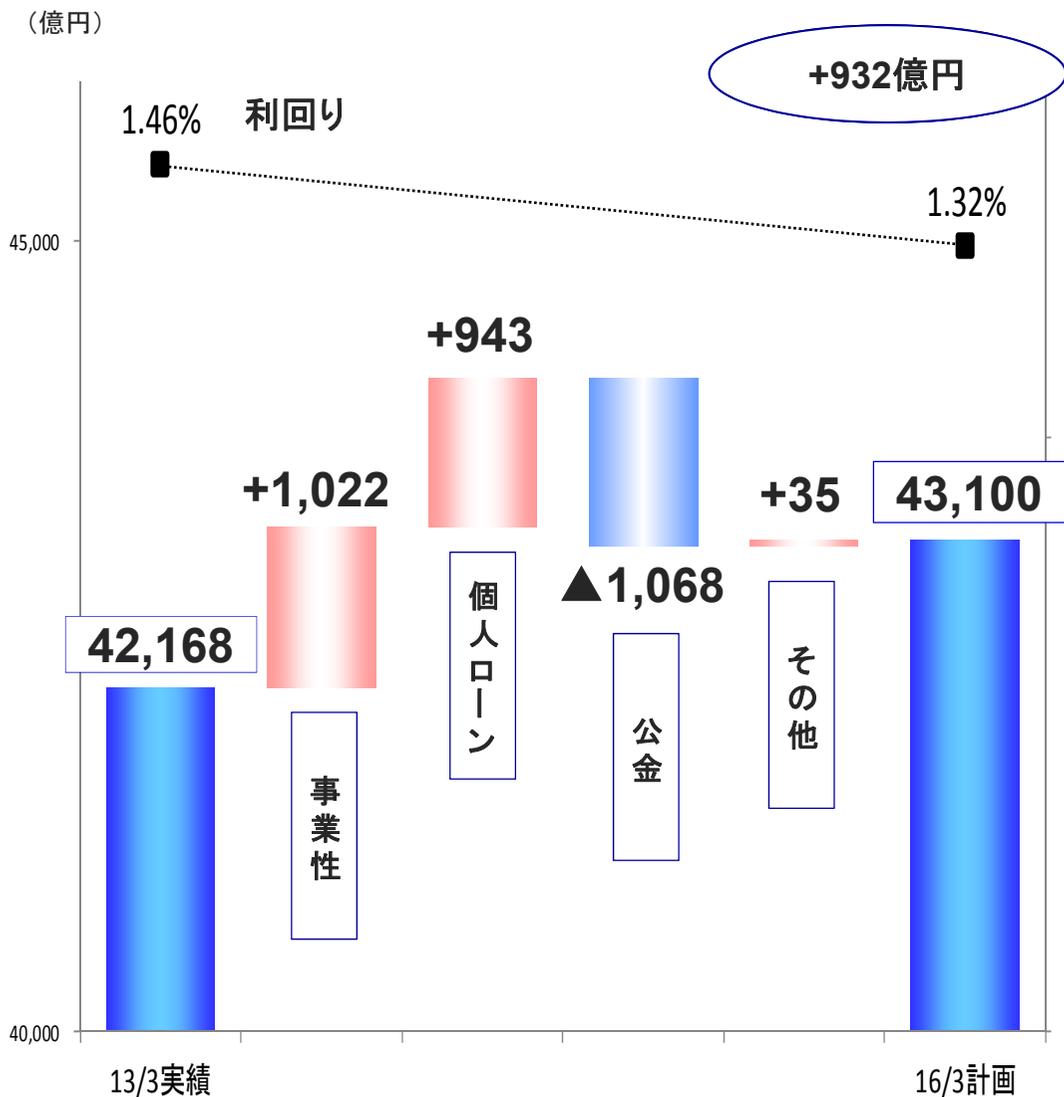
資金利益



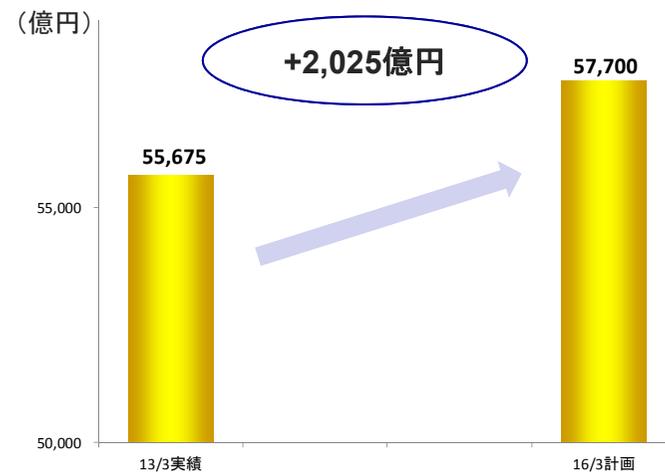
役務損益



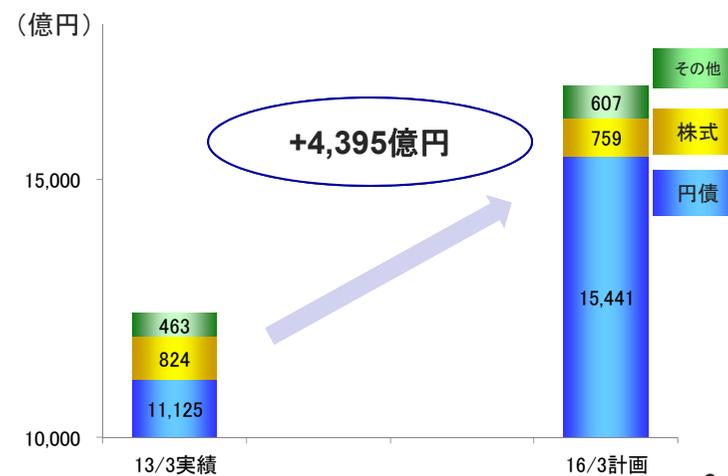
貸出金(平残)



預金・NCD(平残)



有価証券(平残)



経営の効率化

施策

人員配置の最適化

- 営業店・本部人員の最適配置により総合力(攻めと守りの両立)が最大発揮できる体制の構築

人口動態・競争環境を見据えた店舗再配置

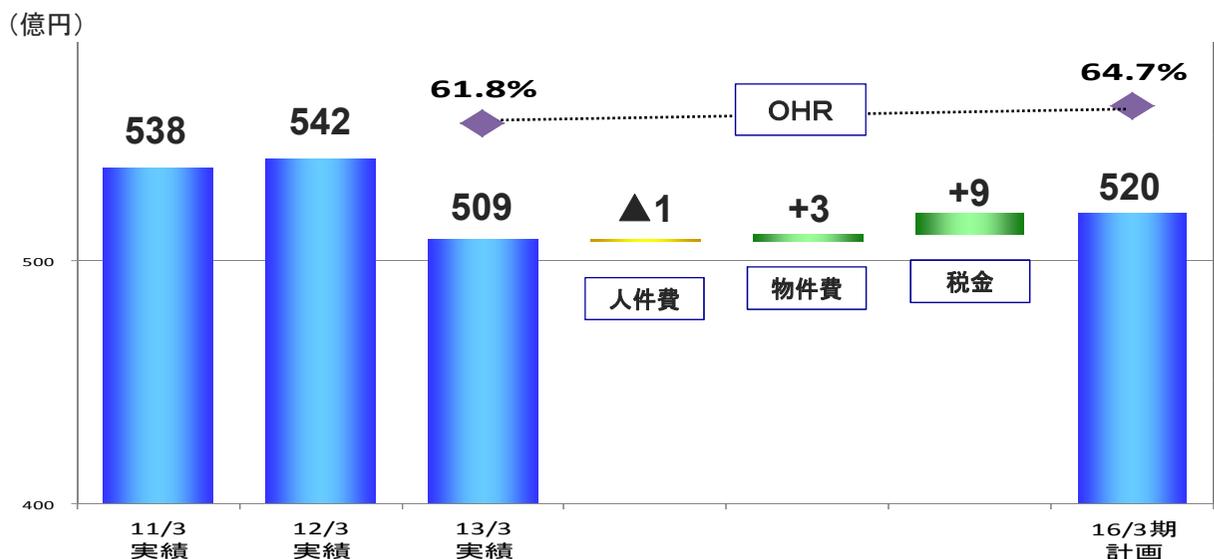
- 将来の人口動態・厳しい競争環境を戦い抜くための最適店舗配置の実現

営業店事務・渉外活動の効率化

- 内部事務の省力化によるコスト削減と店頭営業の強化
- 遠方のお客さまに、より近くの営業店でお取引をしていただくなど、お客さまの利便性と効率を両立できる渉外活動体制の構築

経費・OHR

- ローコストオペレーションの実践
- 物件費は共同M-CIF、タブレット端末コスト、店舗統廃合コスト等により増加するが、それ以外の一般経費は約2億円の削減を実施



**コンプライアンス
態勢の充実・強化**

- 業務改善計画の着実な履行を通じた経営管理態勢・内部統制態勢の整備

**“お客さま目線”
経営の実践**

- お客さまの声を集める機能の強化と改善の“見える化”

人財育成・活用

【課題認識】

- お客さまとのコミュニケーションの円滑化
- お客さまへの更なる高付加価値提案の提供
- 中堅～マネジメント適齢層の人員が少ない
- 2015年3月の北陸新幹線開通による首都圏との時間的距離が短縮
⇒ 競合金融機関の地方進出が加速

お客さまと共に成長
“地域共栄”

“進取創造”
の精神に富む
業務推進

両軸の
バランス

業務推進を支える
“公正堅実”
な事務・管理

【課題解決に向けたキーワード】

<p>若手行員 早期戦力化</p>	<p>女性行員 活躍機会の拡大</p>	<p>ベテラン 戦略的活用</p>
------------------------------	--------------------------------	------------------------------

- 能力・適性に応じた処遇・キャリアの明確化（モチベーションの向上）
- 専門性ある人財の養成（事務管理含む）
- 若手行員を中心とした徹底的な鍛錬（早期戦力化）

企業再生支援を通じた
開示債権の圧縮

- 外部専門機関(中小企業再生支援協議会、地域経済活性化支援機構など)の積極活用による企業再生支援の質的・量的強化

金融円滑化法終了後もお取引先の経営改善支援には積極的に対応

将来を見据えた
リスク管理の強化

- 市場環境変化を見据えたリスクへの適切な対応
- オペリスクへの対応強化
- リスクベースアプローチに基づく内部監査の実施

地域貢献活動の充実

環境活動



富山地区全店一斉クリーン活動
(2012/09)

芸術文化振興



ほくぎんギャラリー・ミレー
(写真は2013/03 来場者1万人達成セレモニー)

金融教育活動



金沢大学・富山大学合同上海研修
(2013/03)

中期経営計画 “Next CHALLENGE 2013” 計数計画(2013年4月～2016年3月:3カ年)

(北陸銀行)	13年3月 (実績)	16年3月 (計画)	3年間の増減
総預金平残	55,675億円	57,700億円	+2,025億円
貸出金平残	42,168億円	43,100億円	+932億円
コア業務純益	314億円	283億円	▲31億円
当期純利益	123億円	120億円	▲3億円
自己資本比率	11.78%	9.70%以上	(14/3期より バーゼルⅢ)
OHR	61.84%	65%未満	
不良債権比率	3.34%	2%台	

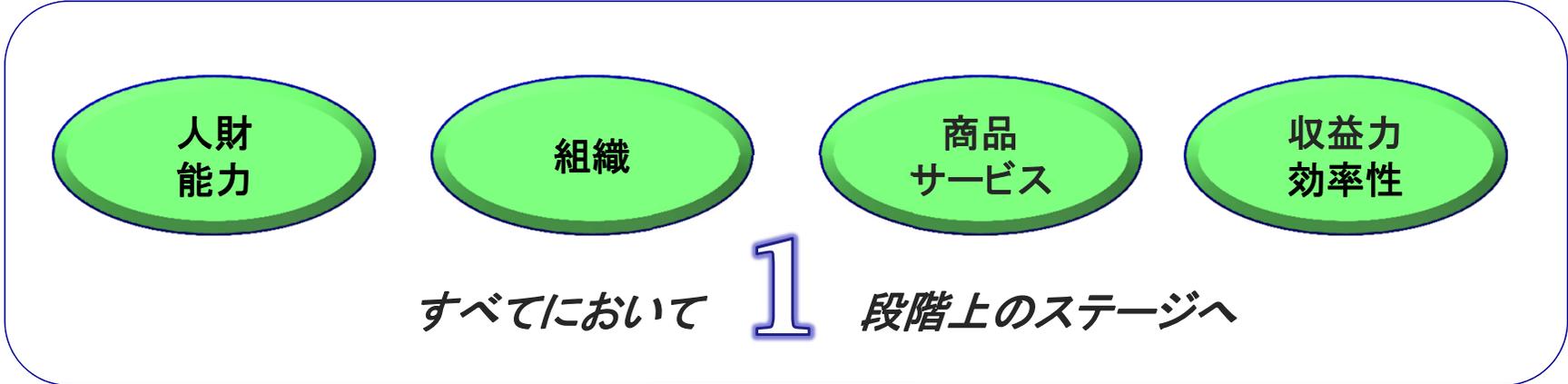
中期経営計画

“ALL 1 UP”

2013年5月

・新中期経営計画“ALL 1 UP”の基本方針	31
・営業力の強化	32
・経営の効率化	37
・経営基盤の強化	38
・計数計画	40

ALL 1 UP



基本戦略

- 取引基盤 拡大
- 適切なリスク コントロール
- 経営資源の 再配分
- 人財の 戦略的創出
- アライアンスの 強化・活用
- コンプライアンス の徹底
- CS・CSR の充実

営業力強化・効率運営の徹底による収益力の向上に取り組み、
長期に亘りお客さまから信頼される金融機関であり続けます。

営業力の強化

マーケットインを重視した推進体制の構築と施策展開

個人戦略

- ライフステージ毎(若年層、資産形成層、資産運用層、資産承継層)のセグメント戦略の構築
- ライフイベントに応じた商品・サービスの拡充とポートフォリオ提案の実践

法人戦略

- コンサルティング力の強化による企業課題へのアプローチ
(お取引先との経営課題、成長戦略、長期ビジョンの共有)
- 海外進出企業への支援拡充(極東ロシア・ASEANの支援拡充)
- 成長マーケット(農業・食関連、医療・福祉関連等)への取組強化

有価証券運用の強化

- 各種リスクを極小化、安定的な有価証券ポートフォリオの構築
- 収益性と効率性を重視した有価証券運用

チャネル強化

- インターネットを活用したサービス機能の強化
- 店舗機能や新規出店
- 保険プラザの新設、住宅ローンプラザの機能強化

アライアンスの強化および活用

- グループ会社等との緊密な連携による総合力の発揮
- 東北地方の地方銀行との連携強化によるビジネスマッチングの強化

個人戦略

ライフステージにおけるセグメント戦略の構築商品・サービスの拡充

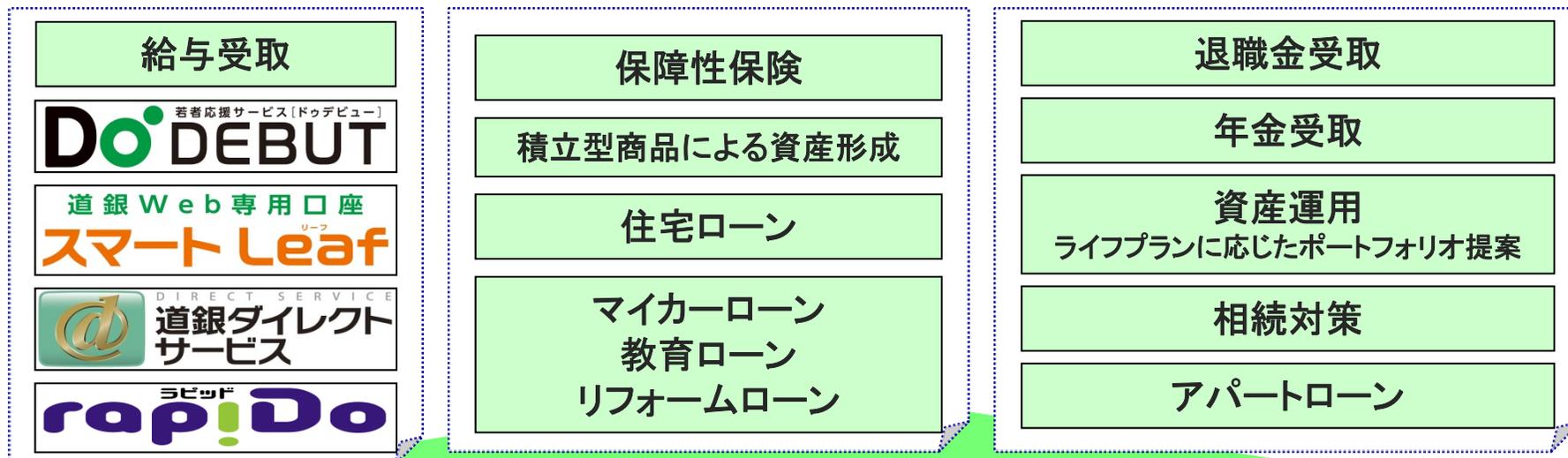
◆ ライフステージにおけるセグメント



◆ ライフイベント

学生－社会人－結婚－子育て－住宅取得－子供の進学・結婚－退職－年金－資産承継

◆ 商品・サービス



MCIFを活用したEBM(イベント・ベースド・マーケティング)によるマーケティング戦略の実践

法人戦略

企業課題へのアプローチ

【コンサルティング力の強化】

お取引先と経営課題・成長戦略・長期ビジョンを共有
(企業課題へのアプローチ)
各種コンサルティングメニューの活用

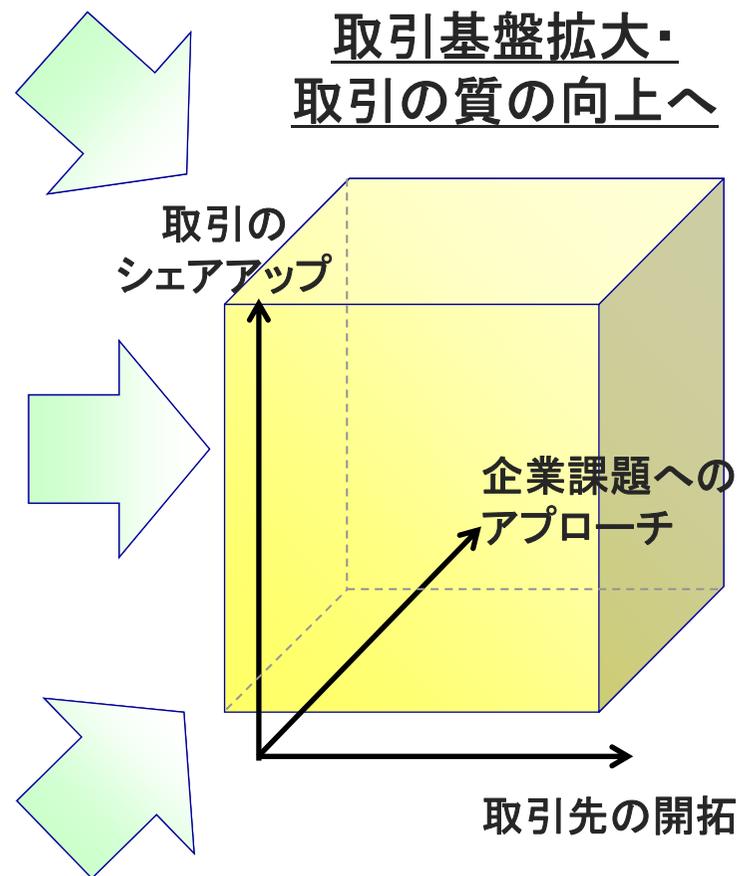
【海外事業展開支援】

○ASEAN諸国、中国を中心としたアジア諸国への
進出支援体制強化
○ウラジオストク駐在員事務所開設等、極東ロシア
進出支援体制強化

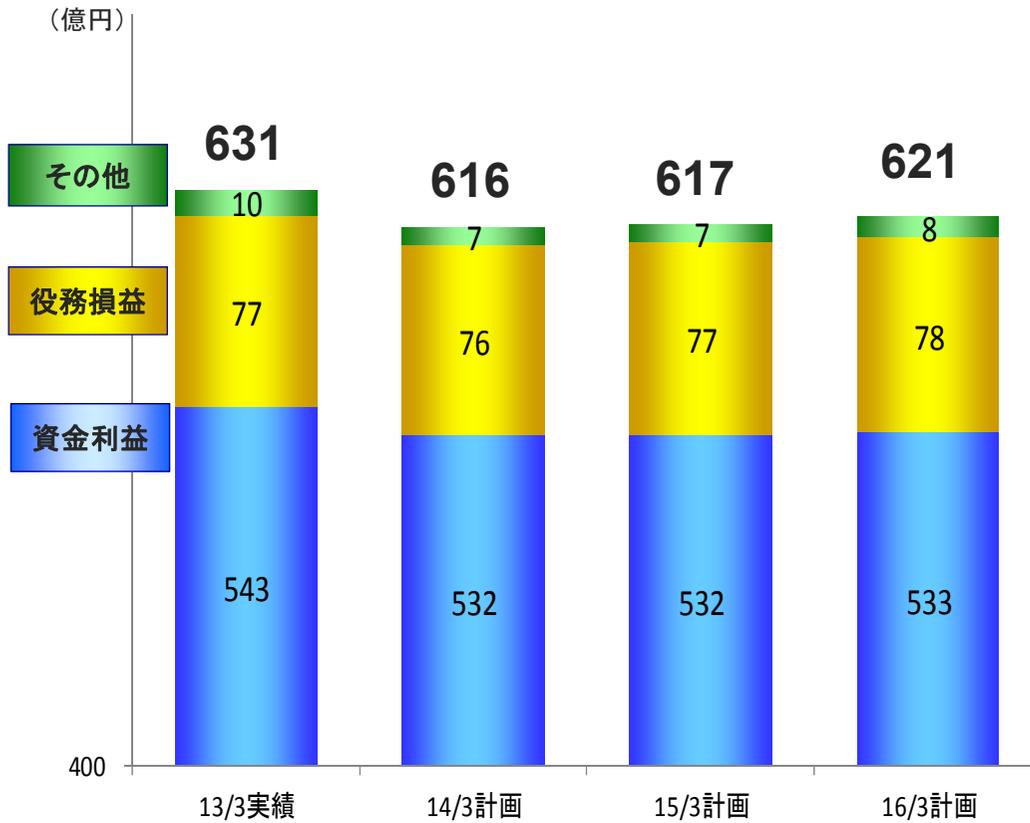
【成長マーケットへの取組強化】

○6次化支援等、農業・食関連への取組み
○各種セミナー等の開催、外部機関も含めたコンサル
ティング機能を発揮した医療・福祉への取組み

取引基盤拡大・
取引の質の向上へ



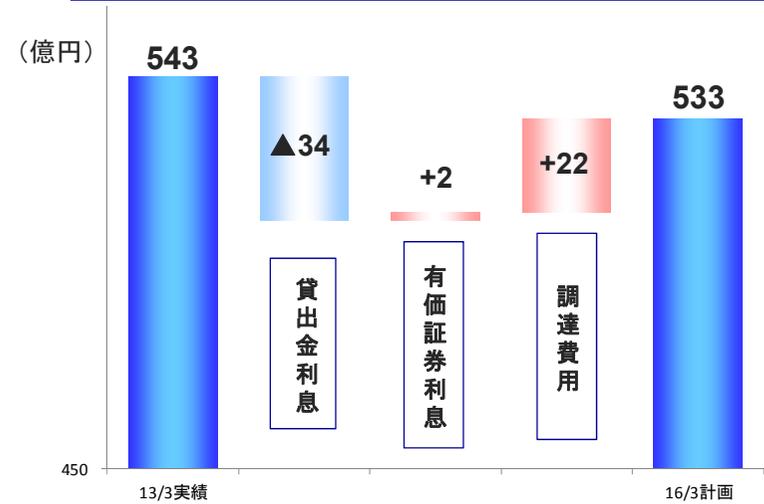
コア業務粗利益



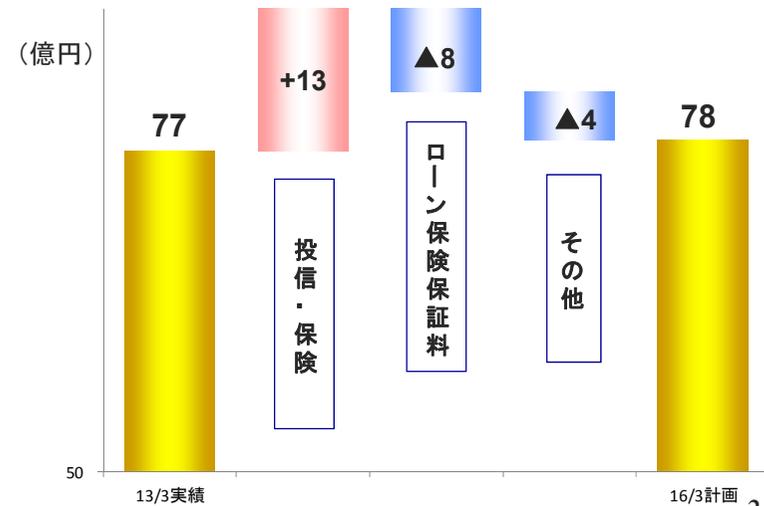
コア業務純益

13/3期実績	14/3期計画	15/3期計画	16/3期計画
189億円	175億円	177億円	186億円

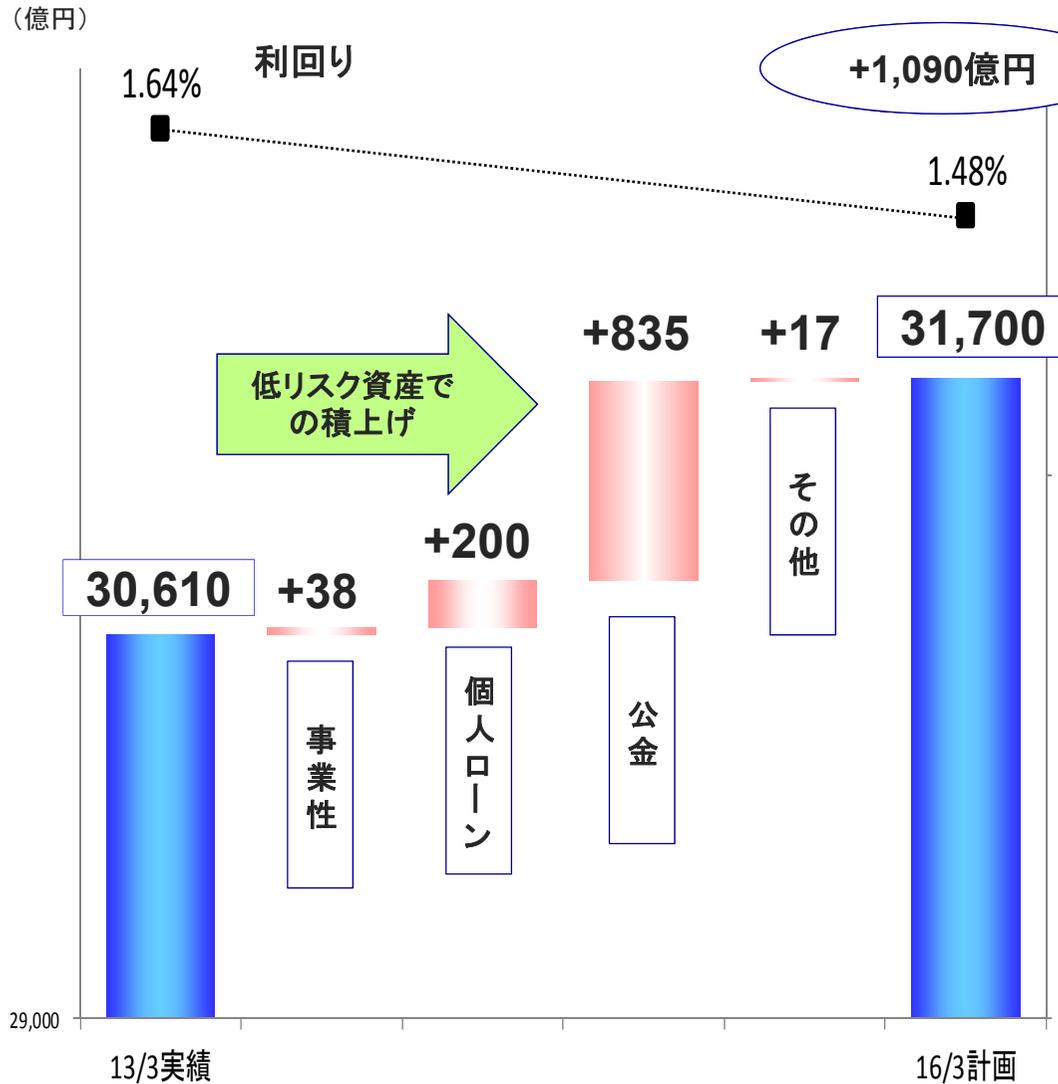
資金利益



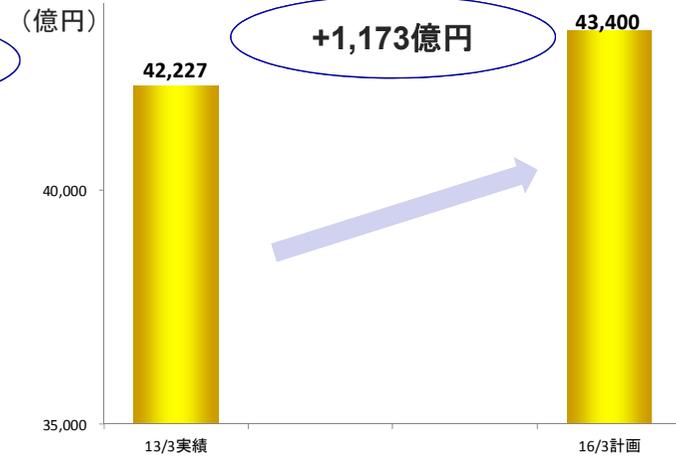
役務損益



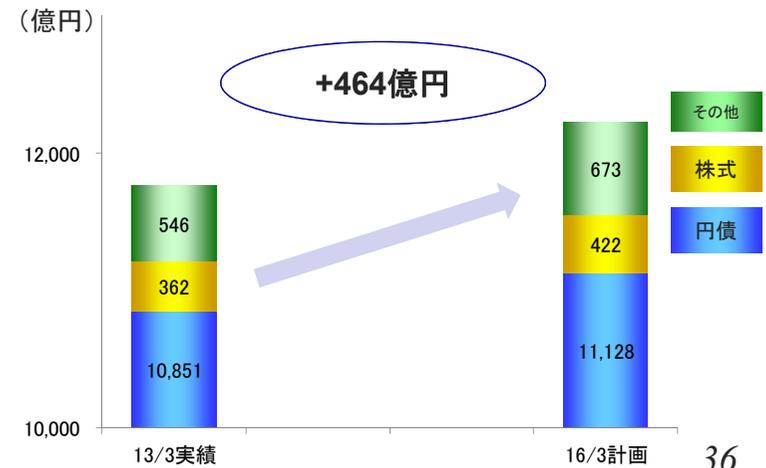
貸出金(平残)



預金・NCD(平残)



有価証券(平残)



経営の効率化

施策

営業店運営の見直し
(経営資源の再配分)

- リテール部門への戦略的人員配置
- 重点営業地域に対する戦略的人員配置
- 効率的な営業店運営の追求

経費コントロールの徹底

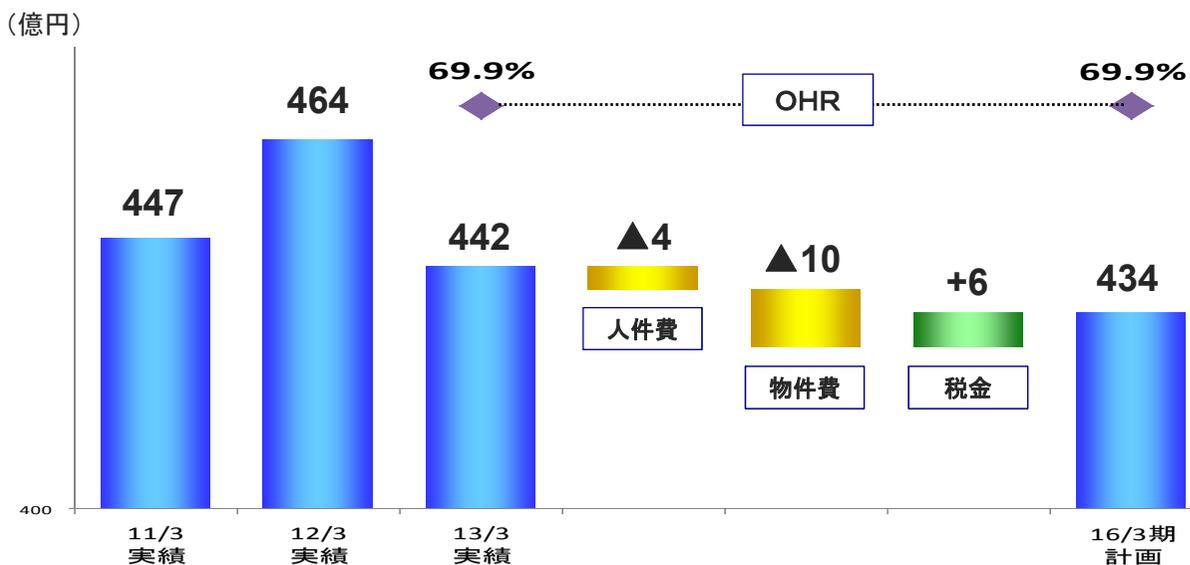
- 業務・経費の最適化を通じたコストコントロール
- バックオフィスのグループ内共同化

事務効率化

- 本部バックオフィスへの業務集約拡大

経費・OHR

- 経費は物件費の削減により8億円減少
- トップラインの低下影響を、効率運営の徹底により打ち消し、OHRの上昇を抑制



コンプライアンスの徹底

教育の充実

- 各種研修会等におけるコンプライアンス教育の充実
- 営業店における勉強会の実施

顧客保護への取組み

- オンサイト・オフサイトモニタリングの機能強化

人財の戦略的創出

能力開発・
育成室の新設

- 各部署から横断的に任命された委員による“能力開発・育成委員会”を組成
- バランス良く組織全体の底上げを図るとともに、業務の多様化に対応できる専門スキルを備えた人財育成強化

求められる人財の育成

- 求められる能力・スキルを備えた人財を「創り出す」育成
- 高度なコンサルティング能力・目利き力を備えた人財
- リテール分野のスペシャリストや成長分野を担う人財

企業再生支援 / 組織改編

企業再生支援

- 円滑化法案終了後のサポート体制の充実と実効性の向上
- 外部機関との連携、ビジネスマッチングやM&Aの活用

地区担当役員の再配置

- 北海道内を8地区に分けて営業担当役員を配置
- 役割と権限を委譲することで地域密着型営業を加速
- スピーディーかつタイムリーにお客さまや地域に高品質のサービスを提供可能な体制の構築

地域貢献活動の充実

環境活動



第4回「道銀の森」植樹活動
(2012/09)

スポーツ振興活動



北海道銀行フォルティウス
2012年度全日本選手権準優勝(2013/02)

金融教育活動



あさひかわキッズタウン
(2012/11)

中期経営計画 “ALL 1 UP” 計数計画(2013年4月～2016年3月:3カ年)

(北海道銀行)	13年3期(実績)	16年3期(計画)	3年間の増減
総預金・NCD平残	42,227億円	43,400億円	+1,173億円
貸出金平残	30,610億円	31,700億円	+1,090億円
コア業務純益	189億円	186億円	▲3億円
当期純利益	72億円	80億円	+8億円
自己資本比率	11.23%	9.50%以上	(14/3期より バーゼルⅢ)
OHR	69.98%	70%未満	
不良債権比率	2.79%	2%台	

本件に係る照会先

株式会社 ほくほくフィナンシャルグループ
企画グループ(担当:鈴木)

TEL:076-423-7331

FAX:076-423-9545

E-MAIL:honsha2@hokuhoku-fg.co.jp

<http://www.hokuhoku-fg.co.jp/>

事前に株式会社ほくほくフィナンシャルグループの許可を書面で得ることなく、本資料を転写・複製し、又は第三者に配布することを禁止いたします。本資料は、情報の提供のみを目的として作成されたものであり、特定の証券の売買を勧誘するものではありません。本資料に記載された事項の全部または一部は、予告なく修正・変更されることがあります。本資料には、将来の業績に関する記述が含まれておりますが、これらの記述は将来の業績を保証するものではなく、経営環境等の変化等により、実際の数値と異なる可能性があります。