



2019年4月1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 庵 栄伸
(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『ALL for the Region』の策定について

株式会社ほくほくフィナンシャルグループ（社長 庵 栄伸）は、2019年4月から2022年3月までの3年間の計画期間とする中期経営計画を策定しましたので概要をお知らせいたします。

1. 名称 『ALL for the Region』

「当社グループの全役職員が一丸となり、地域 No. 1 の金融サービスの提供によりお客さまと地域社会に貢献することで、お客さま・地域社会と当社グループの「共通価値」を創造し、地域と共に成長・発展する総合金融グループとなる」という決意を込めた名称です。

2. 計画期間

3年間（2019年4月～2022年3月）

3. 計画の位置付け

当社グループの主たる営業エリアである北陸と北海道では、北陸新幹線の延伸や訪日旅行者数の増加といった明るい話題もありますが、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。

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、ICT技術を用いた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での生き残りは難しくなっています。

本中期経営計画においては、当社グループ全役職員が、「Face to Face のお客さまに寄り添ったサービス」と、「利便性を追求したデジタル金融サービス」の両面で進化し、持続的に地域に貢献する体制の構築に取り組むことで、ビジネスモデルの変革とグループシナジー効果の拡大を成し遂げ、地域と共に環境の変化に打ち勝ち、成長・発展することを目指します。

4. 基本方針と重点施策

本中期経営計画では、3つの基本方針のもと、お客さま・地域社会と当社グループの「共通価値」を創造すべく、重点施策に取り組んでまいります。

(1) 基本方針

「地域社会発展への貢献」	共に課題に向き合い、地域とお客さまの発展に資するソリューション提供に努めます。
「未来への進化・変革」	技術革新やニーズの変化を捉えた金融サービスを提供しお客さまの期待に応えます。
「グループ総合力の発揮」	グループ連携を強化するとともにグループ最適の推進・管理体制を構築します。

(2) 重点施策

	重点施策
法人マーケット戦略	<ul style="list-style-type: none"> ◆金融仲介機能の発揮 ・営業エリアの特性やお客さまのビジネスステージ等に応じた戦略・推進体制を整備し、事業性評価に基づく融資戦略を展開します ◆法人コンサルティングの強化 ・ソリューションメニューを拡充し、お客さまの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します
個人マーケット戦略	<ul style="list-style-type: none"> ◆個人コンサルティングの強化と個人取引基盤の拡大 ・ライフステージや対面・非対面チャネルに応じた商品を拡充し、資産形成の支援、富裕者層への対応、様々な資金ニーズへの対応を強化し、取引基盤拡大を図ります
デジタル化・Fintech 戦略	<ul style="list-style-type: none"> ◆デジタルバンキング機能の強化 ・スマホアプリ等非対面チャネルの機能を強化し、デジタルバンキング化を推進します ・お客さまの利便性向上(印鑑レス・ペーパーレス・キャッシュカードレス)を推進します ◆地域のキャッシュレス化の推進 ・地域のキャッシュレス化を推進するためのインフラの構築に取り組みます
地域社会活性化戦略	<ul style="list-style-type: none"> ◆地方創生への貢献と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ります ・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します
市場・有価証券運用戦略	<ul style="list-style-type: none"> ◆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と、戦略的・機動的な運用により、収益の増強を図ります ・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の強化により、リスクコントロール体制を整備します
リスク管理・コンプライアンスへの取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ◆RAF(リスクアペタイト・フレームワーク)を活用したガバナンスの強化と多様化するリスクへの対応 ・RAFを活用した経営戦略の策定とリスク管理体制の強化を図ります ・職員教育を通して、適切なリスクテイク姿勢と法令違反等の根絶に向けたリスクカルチャーを醸成します ・各種シミュレーションや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します
業務改革・店舗最適化・人財活用戦略	<ul style="list-style-type: none"> ◆経営効率化・生産性向上と働きがいの両立 ・業務スリム化、本部集中化、アウトソース促進による業務の合理化を推進します ・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します ・地域の金融インフラを維持するため、役割・機能の明確化による店舗体制の整備とATM運営の見直しを図ります ・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います ・多様な人材が活躍できる職場環境を整備します
ほくほくFGグループ戦略	<ul style="list-style-type: none"> ◆北海道地区における連携の強化・拡大 ・コンサルティングや金融サービス機能の共同活用により営業推進力を強化します ・両行が北海道内において今後リニューアルする店舗の共同化を進めます ・本部機能やバックオフィスを含めた北海道内の拠点の共同化を拡大します ◆持株会社であるほくほくFGへの機能集約により更なるシナジー効果を追及します ◆子銀行・関連会社が連携・総合力を発揮して、金融サービスを提供します ◆株主価値向上への取り組み ・安定的配当を維持しつつ、利益の積み上げを通して資本の充実を図ります

以上の詳細については、別添のプレゼンテーション資料「中期経営計画」をご覧ください。

以 上

中期経営計画

2019年4月～2022年3月

ALL for the Region

1. 中期経営計画概要

- 1-1 お客さま・地域社会と金融機関の課題
- 1-2 『目指す姿（価値創造プロセス）』と『中期経営計画』
- 1-3 価値創造プロセス
- 1-4 中期経営計画の重点指標

2. 重点施策

- 2-1 中期経営計画の基本方針と重点戦略
- 2-2 中期経営計画の計数計画と施策
- 2-3 法人戦略
- 2-4 個人戦略
- 2-5 デジタル化・Fintech戦略
- 2-6 地域社会活性化戦略
- 2-7 市場・有価証券運用戦略、リスク管理・コンプライアンス
- 2-8 業務改革・店舗最適化・人財活用戦略
- 2-9 ほくほくFGグループ戦略

1. 中期経営計画概要

地域社会が直面している課題

少子高齢化・人口減少

生産年齢人口減少・企業数減少

<北陸三県+北海道の生産年齢人口推計>
2015年度 4,960千人
⇒ 2025年度：4,376千人(▲11.7%)

都市部一極集中

地域間格差の拡大懸念

ESG・SDGsの課題

環境・社会問題への対応



金融機関が直面している課題

超低金利の長期化

量的・質的大規模金融緩和の副作用による収益基盤の脆弱化

異業種からの参入

流通系やネット専業系等の金融機関による攻勢

公的金融機関等の業務拡大

預け入れの上限額の増加や業務の拡大による競争激化

法人のお客さまが直面している課題

事業承継問題

後継者不在により事業の継続が困難

成長戦略

新規創業や業務拡大に向けた施策立案が困難

AI・IoTへの対応

人財不足や知識不足により対応が困難

個人のお客さまが直面している課題

資産形成

社会保障制度の持続性への不安

次世代への資産承継

円滑な次世代への承継に対する不安

目指す姿

地域No.1の金融サービスの提供によりお客さまと地域社会に貢献することで、共通価値を創造し、地域と共に成長・発展する総合金融グループ



《中期経営計画》

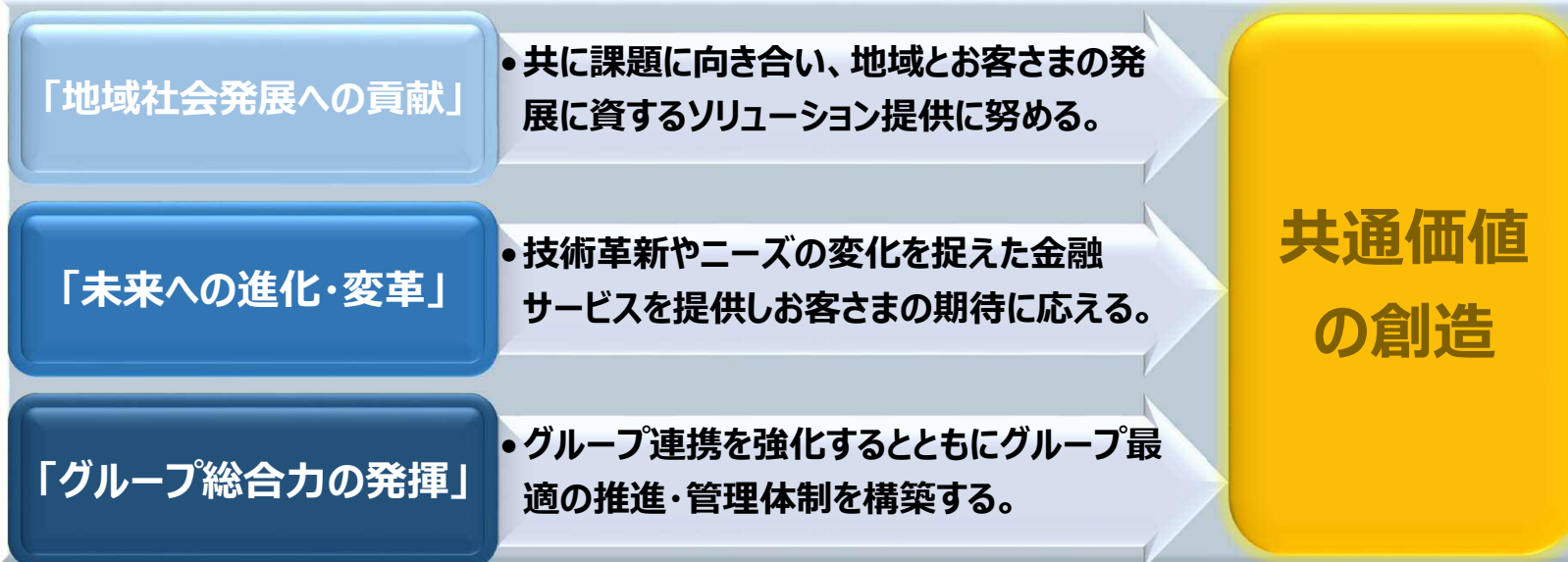
名称

ALL for the Region

位置付け

当社グループ全役職員が、「Face to Faceのお客さまに寄り添ったサービス」と、「利便性を追求したデジタル金融サービス」の両面で進化し、持続的に地域に貢献する体制構築に取り組む期間

基本方針



お客さまと地域社会の課題に応えるサービス提供により、共通価値を創造する

お客さまの課題

資産形成
次世代への資産継承
成長戦略
事業承継問題
AI・IoTへの対応

地域社会の課題

少子高齢化
人口減少
都市部一極集中
ESG・SDGsの課題



金融機関の課題

超低金利の長期化
異業種からの参入
公的金融機関等の業務拡大



経営理念

地域共栄

公正堅実

進取創造

活用する資本

財務資本

地銀No.5の資産規模

人的資本

勤勉で強固な人材

知的資本

地銀トップクラスの
ノウハウと外部連携活用

社会・関係資本

厚い地域シェアと
広域ネットワーク

自然資本

北海道・北陸の
豊かな自然

中期経営計画

グループ総合力の
発揮

地域社会
発展への貢献

未来への
進化・変革

各ステークホルダー へ提供する価値

株主

- 株主還元の充実
- 中長期的な株主価値の創造
- 透明性の高い情報開示

地域社会

- 地域活性化
- 責任ある投融資の推進
- 金融リテラシーの向上
- 環境負荷軽減
- 循環型社会の実現

お客さま

- 金融資産の活性化
- 円滑な事業、資産の承継
- 事業成長支援
- 地域中核産業支援
- 利便性の高い充実したサービスの提供

従業員

- 働きがいのある職場
- ダイバーシティ推進
- ワークライフバランス推進

経営理念の実践

=

お客さまと地域社会の
課題解決

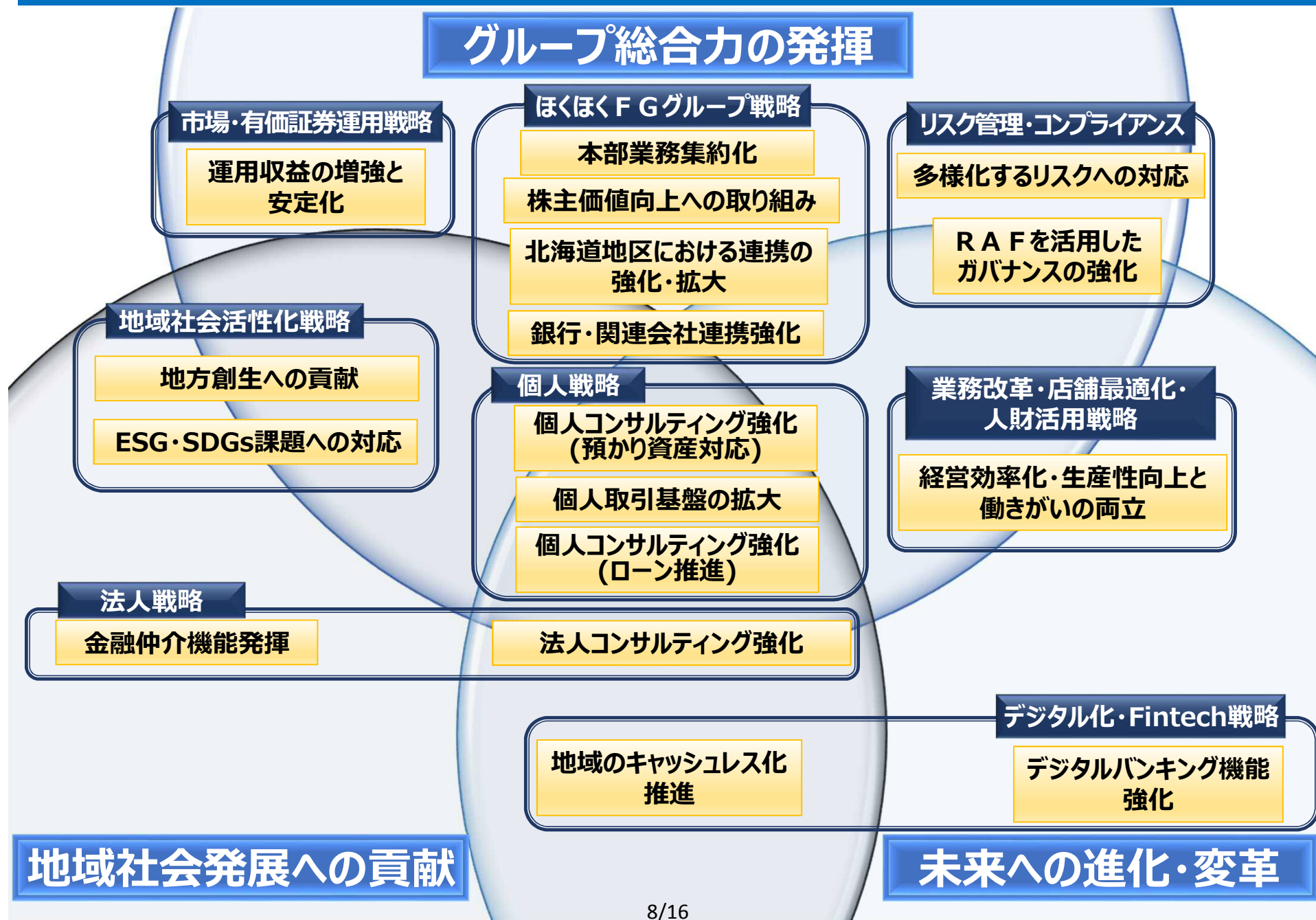
地域社会への還元、各ステークホルダーとの対話による課題の共有

重点指標

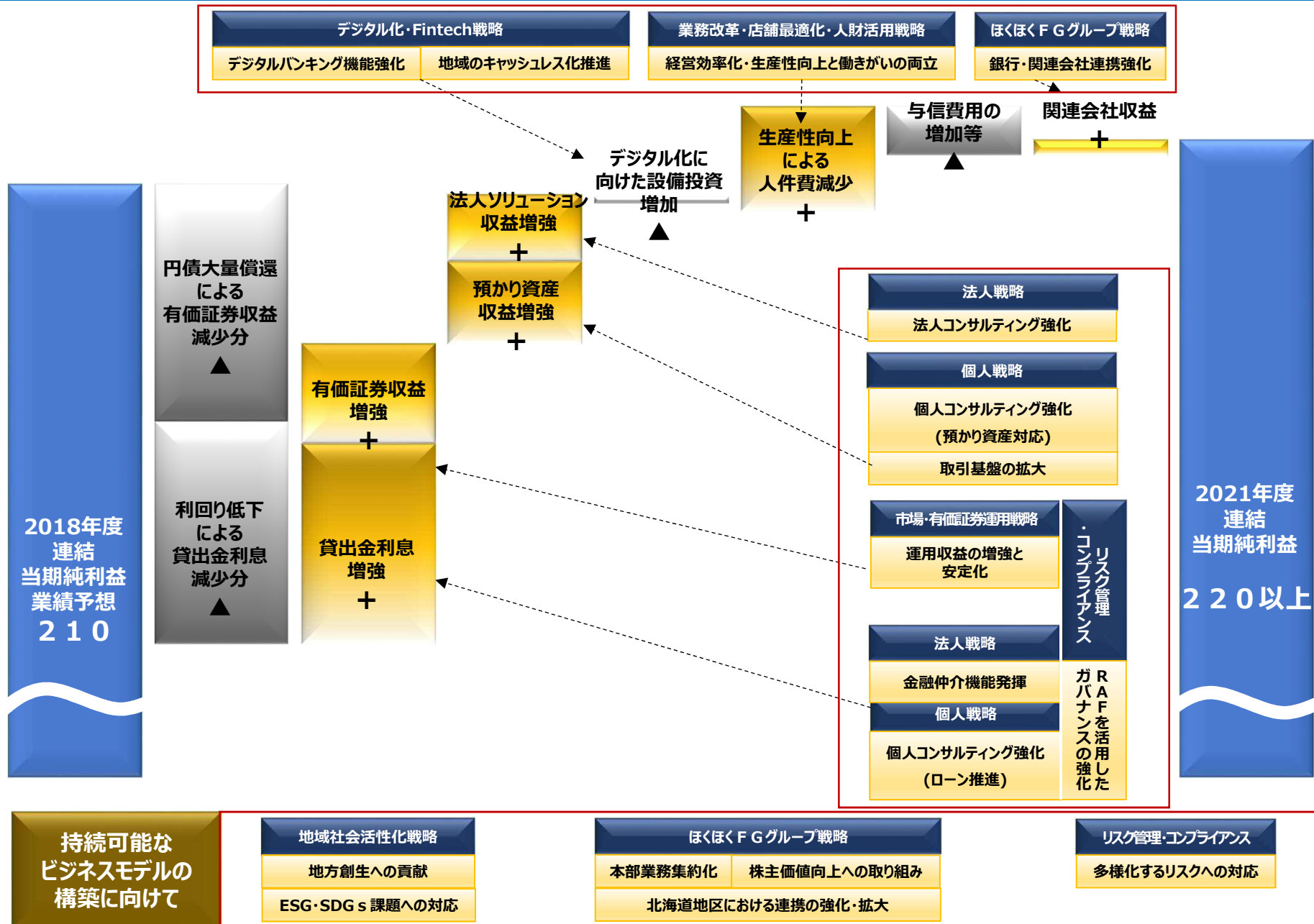
	2021年度 (最終)
本業利益 (2行合算) *	220億円以上
当期純利益 (連結)	220億円以上
自己資本比率 (連結)	8%台維持
OHR (2行合算)	60%台維持

* 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

2. 重点施策



2-2中期経営計画の計数計画と施策



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

- 各地区毎の特性に応じた戦略によりそれぞれ最適な金融仲介機能を発揮する
- 顧客のセグメントに応じた戦略によりそれぞれ最適な金融仲介機能を発揮する
- 経営者との対話から経営課題を共有し、事業性評価の推進、目利き力の向上に努め、担保や経営者保証に過度に依存しない融資の促進やミドルリスク層への対応を強化

事業性貸出平均残高（億円）

■プライムエリア（北海道+北陸3県）貸出残高



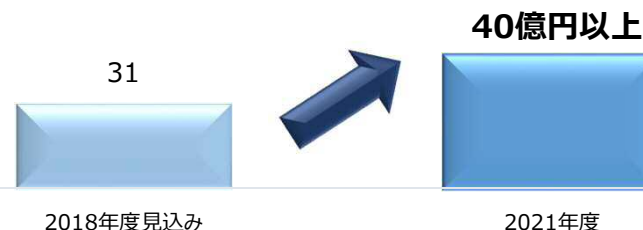
法人コンサルティング強化

- ◆ 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

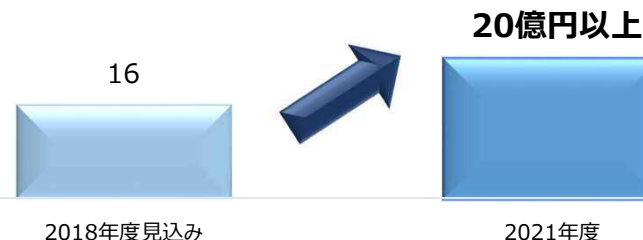


- 取引先のライフステージにおけるあらゆる課題に対し、ソリューション提案を通じた総合的なコンサルティング機能を発揮する
- 海外進出支援、貿易業務支援、インバウンドの取り込みにより、「国際業務に強い地域金融グループ」として地域企業のさらなる活性化に寄与する

法人ソリューション収益（億円）



外為関連収益（億円）



個人コンサルティング強化（預かり資産） 個人取引基盤の拡大

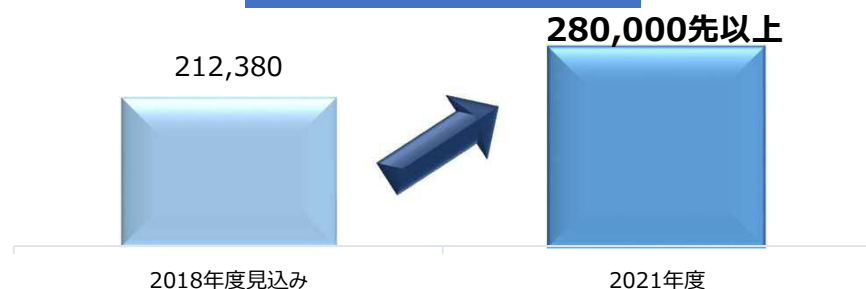
- ◆ ライフステージや対面・非対面チャネルに応じた商品を拡充し、資産形成の支援と富裕者層への対応を強化する
- ◆ 非対面チャネルの活用により顧客取引基盤を拡大する



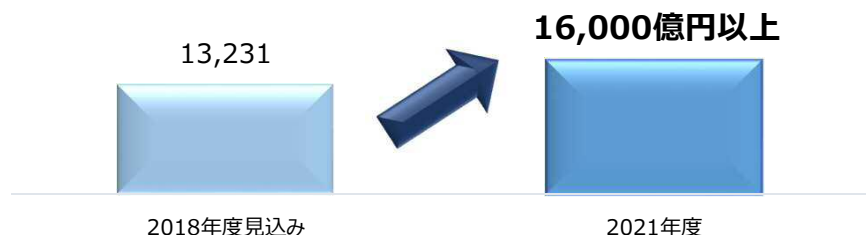
- 総合金融グループとして、お客さまのライフステージに応じたトータルソリューションを提供する
- 非対面チャネルの利活用により幅広い顧客取引基盤の拡大を図る



個人預かり資産*保有先数（先）



個人預かり資産*期末残高（億円）



個人コンサルティング強化（ローン推進）

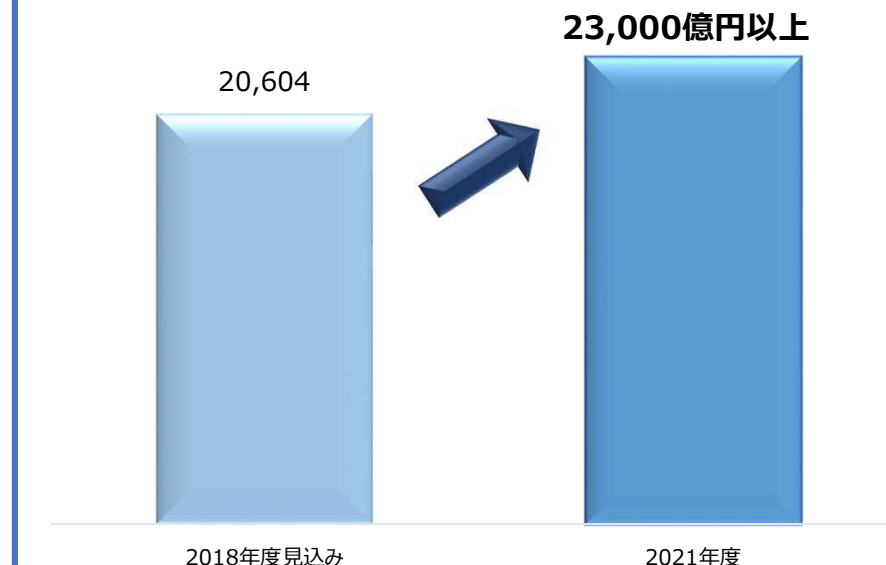
- ◆ 推進拠点の最適化とライフステージや対面・非対面チャネルに応じた商品の拡充により、様々な資金ニーズに対応する



- 付加価値の高い商品ラインナップの構築による収益増強
- 非対面チャネルの拡充、審査体制・事務の見直しによる、推進力の向上・効率化
- 人材育成によるお客さま・ハウスメーカーへの提案力の強化



住宅ローン期末残高（億円）



*銀行：外貨預金、公共債、投資信託、保険 ほくほくTT証券：個人向け取扱商品すべて

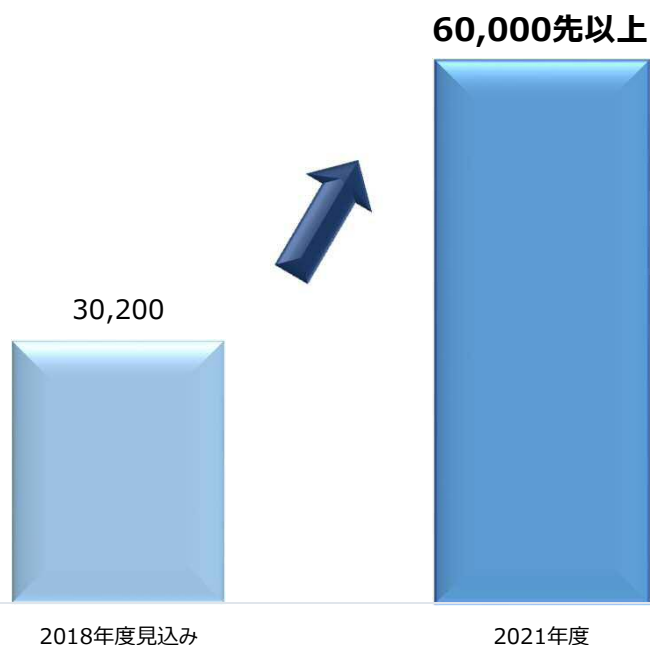
デジタルバンキング機能強化

- ◆ 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



➢ デジタルトランスフォーメーションを通じて顧客サービス向上 × 業務プロセス改革 を実現

WEB口座保有先数（先）



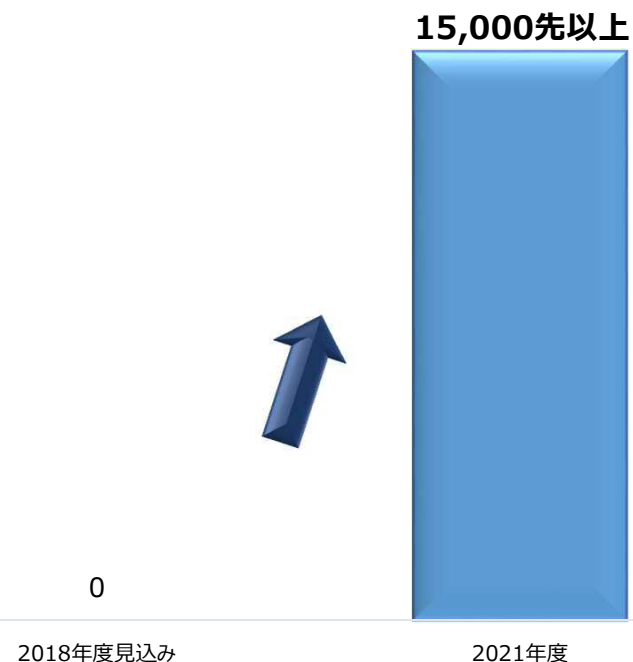
地域のキャッシュレス化推進

- ◆ 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



- 銀行が運用するスマホ決済サービス「ほくほくPay」「J-Coin Pay」を導入
- 北陸・北海道エリアでキャッシュレス決済の取扱可能店舗を増やす

キャッシュレス加盟店数（先）



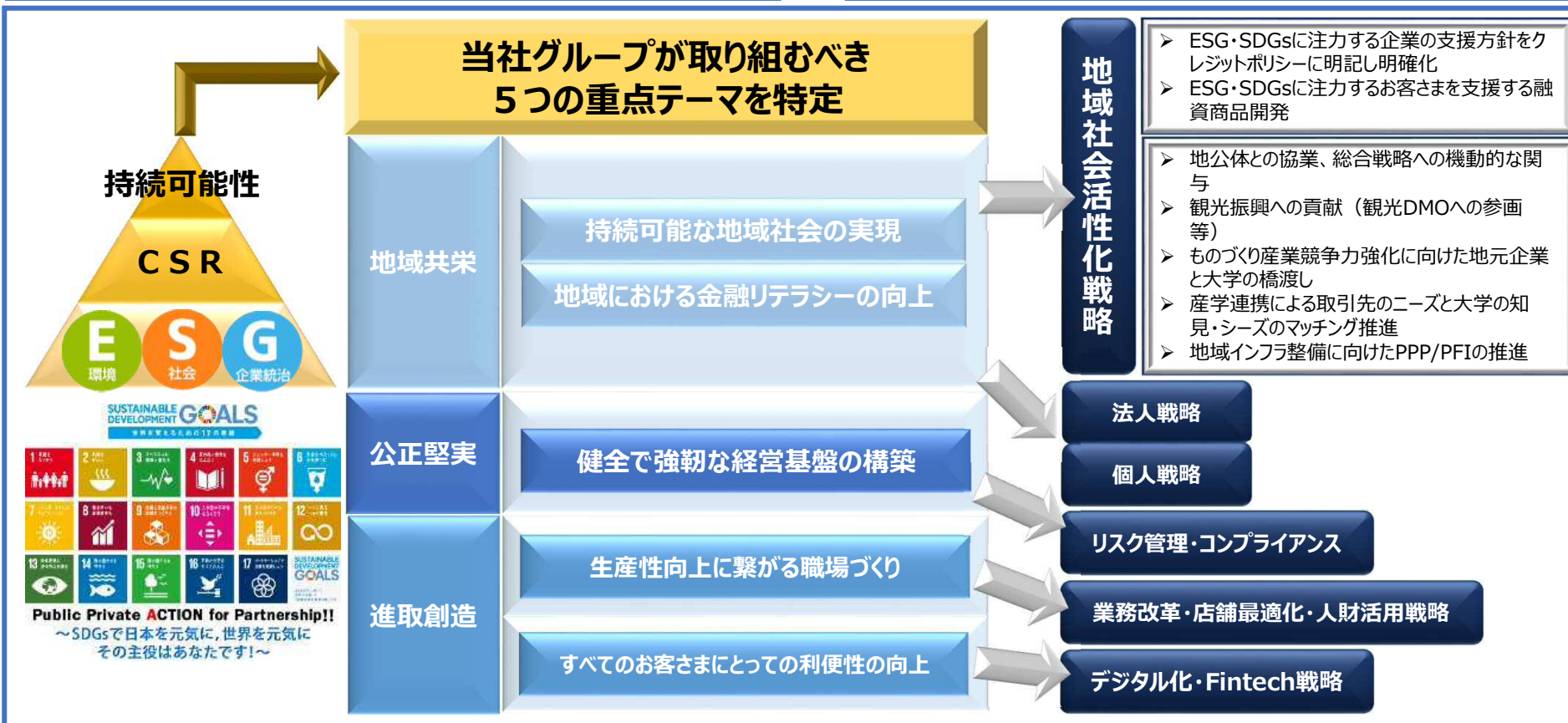
2-6地域社会活性化戦略

地方創生への貢献 ESG・SDGs課題への対応

- ◆ 地公体・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



➤ ESG・SDGsを意識した活動を通じて、地域経済の持続的な成長に貢献し続ける



運用収益の増強と安定化

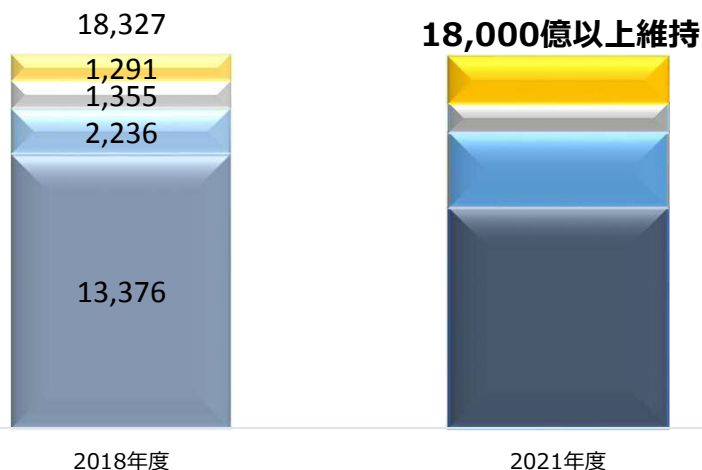
- ◆ 運用対象の多様化による分散投資をベースとした運用によりベース収益の引き上げを図る
- ◆ 戦略的・機動的な運用実践によりフローの収益を確保する
- ◆ 総合損益を重視した管理体制の確立と相場急変時の対応力強化によりリスクコントロール体制を整備する

- 機動性の重視
- 運用商品の多様化
- 総合損益重視の運用
- 相場急変時の対応力強化



有価証券残高（億円）

■ 投信 ■ 株式 ■ 外債 ■ 円債



R A F (リスクアパタイト・フレームワーク)を活用したガバナンスの強化 多様化するリスクへの対応

- ◆ R A Fを活用した経営戦略の策定とリスク管理体制の強化
- ◆ 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



経営戦略の策定

- 収益・リスクテイク・自己資本のバランスを意識した経営戦略の策定

リスク管理体制の強化

- 持ち株会社への機能集約によるグループベースの管理体制の強化
- ストレステスト等を活用したフォワードルッキングな観点でのビジネスモデル検証
- R A Fの観点を踏まえた収益・リスク状況のモニタリング体制の高度化

統合的リスク管理の高度化

- リスクベースアプローチとフォワードルッキングな管理の実践
- リスクモニタリングの高度化に向けた取り組み

リスクの的確な認識・管理水準の向上と現場における浸透・徹底

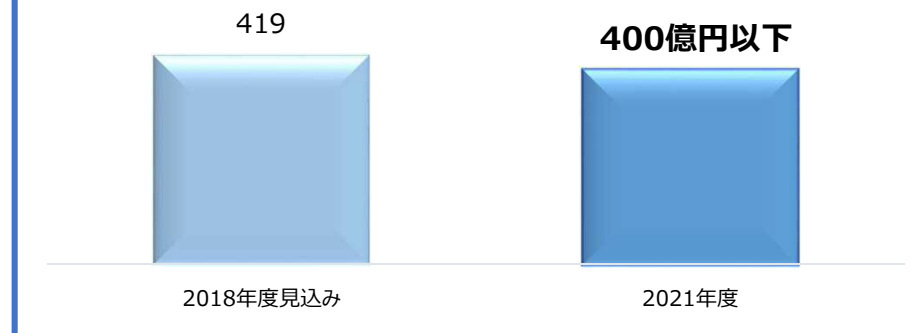
- 環境変化・各種規制への対応、リスクカルチャーの醸成
- 顧客情報漏えい発生撲滅へ向けた取り組み

経営効率化・生産性向上と働きがいの両立

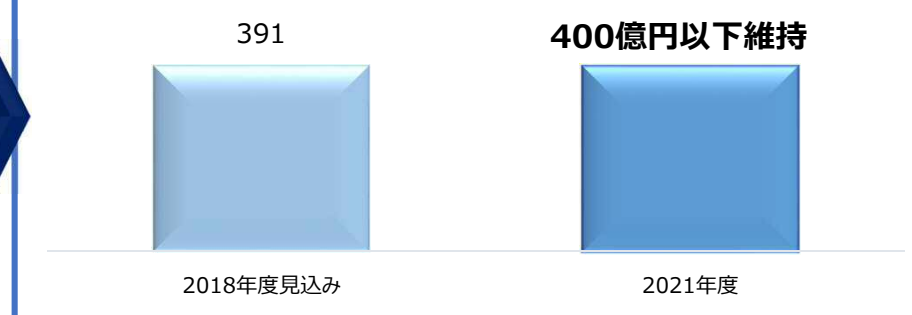
- ◆ 限られた経営資源の中でベストパフォーマンスを上げるため、業務スリム化、本部集中化・アウトソース促進、遠隔対応による合理化を推進する
- ◆ ICT活用（デジタル化、RPA、ペーパーレス）による業務の効率化を推進する
- ◆ 適正人員に基づく人財配置の最適化と機動的な採用・出向施策による人件費の適正化を図る
- ◆ 地域金融インフラを維持するため、各拠点の役割・機能の明確化による店舗体制の整備とATM運営の見直しを図る
- ◆ 顧客対応力、専門性、マネジメント能力の向上に向けた人財育成を行う
- ◆ 多様な人財が活躍できる職場環境を整備する



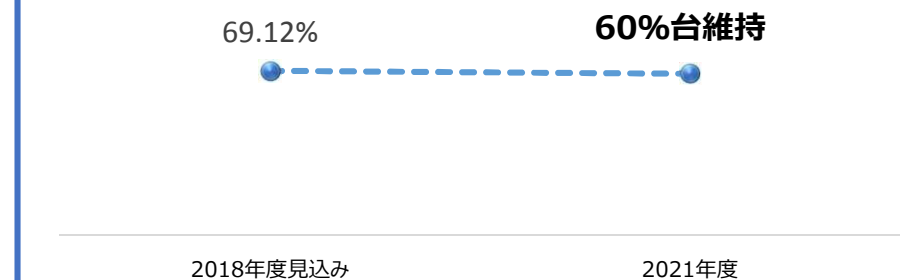
人件費（億円）



物件費（億円）



OHR



- 人員・活動の適正化により経営効率化・生産性向上を図る
- 将来へ向けた店舗移転、新形態の店舗出店
- 法人・個人等、機能別の特化を含めた店舗網効率化
- インフラ維持へ向けた少人数店舗運営体制の確立
- 新たなATM戦略によるキャッシュポイントの提供
- 生産性向上により創出した余力により、仕事と生活の充実を実現する
- 女性経営職と管理職（支店長・副支店長・課長クラス）の配置数を増加させる

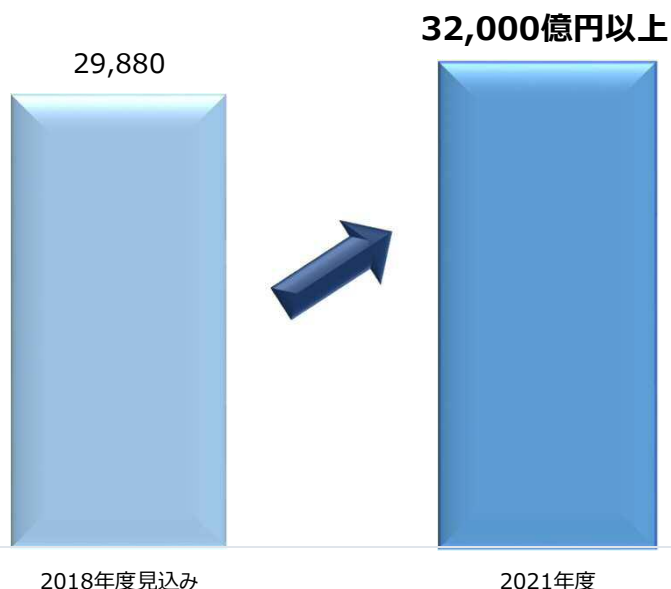
北海道地区における連携の強化・拡大

- ◆ 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

- 両行のブランドによる強みを活かしながら最先端のコンサルティングや金融サービスは共同で活用する
- 道内における子銀行の本部機能・バックオフィス等の拠点の共同化をさらに推進していく



北海道内貸出金（事業性+個人ローン）残高（億円）



本部業務集約化

- ◆ F Gへの機能集約により更なるシナジー効果を追求する

業務・組織

- 各種委員会・本部部署の機能の統一により更なる経費適正化とガバナンスの強化を目指す

デジタル・システム

- MEJAR行での連携強化によるデジタル化を推進する
- 基幹システム・サブシステムの共同運営によるグループでの投資の適正化を図る

子銀行・関連会社連携強化

- ◆ 子銀行・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

- グループ内の連携により、営業力を強化する

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

- リスクアセット対比の収益性を重視し安定的に利益を蓄積することで自己資本比率は、8%台以上を維持
- 安定的な配当を継続することを第一とし、将来の利益水準や自己資本比率見通しに配慮して配当を決定する

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。