

2021年11月8日（月）から11月24日（水）までに実施した、「北國 FHD の経営戦略および2022年3月期 第2四半期決算の概要」に関する個別説明における主な質疑応答は下記のとおりです。

Q.機関投資家向けの決算説明会（ラージミーティング）について

A.2021.3 期決算時より、決算発表と同時に詳細な IR プレゼンテーション資料をホームページ上に開示し、機関投資家の皆さまに個別にご案内する方法に変更しました。コストや効率性を勘案し、より幅広く深い内容の対話を重視するために個別ミーティングを積極的に実施しています。尚、オンラインでの投資家向け説明会は随時開催を検討しております。

Q.通期決算の見通しについて

A.コロナの第6波が起きる想定で保守的に見ております。有価証券運用が好調ですが、一部減損の可能性も見据えて計上しています。

Q.貸出について

A.ボリュームを追うのではなく、プライシングに拘った取組みを継続しており、施策は浸透しつつあります。ただ融資に対する社内のマインドについては、ニーズが減少していく中、今後もう一段階リセットしていかなければならないと考えています。債権者としてではなく、コンサルタントや投資家の目線でのアプローチも必要です。

貸出利回りについては、ゼロゼロ融資を1%で約1,000億円対応しており、プロパー融資も短期が多かったことから低調でした。ただし、新規の長期貸出や短期融資枠の増枠の際には、お客さまとの対話により見直していく取組みを行っております。

Q.有価証券運用について

A.以前より戦略的な取組みを行っており比較的好調に推移しています。市場運用部門は補助的な業務ではなく、主要業務であるという位置づけに変わっており、バイ&ホールドだけではなく、マルチアセット、ディーリングタッチも含めた運用へシフトしています。預金は増えていく傾向にあり、市場運用業務の重要性は増しています。2022.3 期決算以降は有価証券運用についての方針も明確に出していきます。

2021.5 に投資助言会社 FD アドバイザリーを設立しました。フィデューシャリー・デューティー（FD）の考えに基づき個人、法人、他金融機関、地方公共団体、学校等への投資助言を行っていく方針で、北國 F H D として地域の皆さまの資産形成のお手伝いを行っていきます。

Q.新業務収益（コンサルティング、カード、リース）について

A.全般的に好調で巡航速度となっている認識です。

コンサルティングは当社自身のビジネスモデルを考える中で行ってきた DX 等への取組みを、お客さまに提供しており、他社・他行が行うコンサルティングとは大きく違っている認識です。7年前には他社に丸投げしない、自前の有償コンサルティングを開始、その後外部も活用した人材育成により、コンサルティングのレベルは大幅に上がってきています。今後、システム、事務 B P R 等での他金融機関へのコンサルティング収益の寄与も期待できます。

カード事業は、概ね計画通りの進捗です。これまで加盟店事業に関して、石川県内の中小事業者中心でしたが、今後は富山県、福井県にも拡大するとともに、大手小売業や病院等との提携も進めていきます。加盟店は取引先ですので、コンサルティングや EC サイト（COREZO）を活用した販促も合わせてサポートできる強みもあります。

リースは大手リース会社等との競争が激しく苦戦していますが、融資とのワンストップでの提案も定着しており、目標達成は十分可能と考えています。

#### Q.与信コストについて

A.決算上はコロナの第 6 波を懸念し保守的な見方をしております。製造業についてはコロナの影響は少なく、観光業や、温泉旅館、ホテル等の与信上の影響も軽微です。与信コスト増加のピークは越えていると考えており、今年度は 90 億円と高水準ですが、来年度 50～60 億円程度、その後 30～40 億円程度に落ち着いていくと想定しています。

直近 3 年間でクレジットコスト約 300 億円を積んでおりますが、他行と比べて、破綻先・破綻懸念先の引当を含めた保全率は非常に高い水準にあります。HDで債権回収会社や再生ファンド、経営改善等のコンサルティング機能を持っており、地域産業の持続的な成長に向けた支援を行っていきます。

#### Q.デジタルバンク、システム戦略全般について

A.既存の銀行の全ての取引をデジタルでカバーするのが当社の考えるデジタルバンクです。事務処理はデジタルで完結させ、社員はコンサルティングや助言・アドバイスを提供していく流れになっていきます。

個人のデジタルバンクは既に 9 割の取引をカバーしており、3 年以内に 100%のカバーを目指します。

法人のデジタルバンクは来年 4 月頃には試行開始、12 月にはリリースしたいと考えています。当初の計画より遅れている理由は、セキュリティの高度化とリスク管理への対応を行っているためです。デジタルバンクに関しては稼働率が重要で、現状法人は 80%、個人は 50%程度の水準まで上がっています。一般的に個人は 15%程度と言われており、稼働率を上げる施策に継続的に取り組んでいます。

デジタルバンクは銀行業務だけにとどまらず、各事業者の提供サービスとの連携を通して地域のプラットフォームとしていく方針です。

今後のシステム投資で大規模なものは、法人のデジタルバンクと次世代 CRM システムです。2024 年までに各サブシステムをクラウドへ上げていく予定で、2026 年頃には減価償却も進み、損益への影響は少なくなっていく想定です。コストも含めたシステム投資の戦略は次回決算発表時を目途にアップデートを予定しています。

#### Q.店舗や営業店の役割について

A.店舗の役割は大きく変わってきています。地域の全てのお客さまにデジタルのメリットを届けることが使命ですので、法人・個人向けのデジタルバンク教室なども大変好調です。事務処理のデジタル化はかなり進んでおり、法人向けのインターネットバンキングの手数料を無料化したことも奏功し、今後さらに浸透していくと考えます。営業店はお客さまにデジタルを体験していただいたり、コンサルティングや助言・アドバイスを提供する場にシフトしていきます。

Q.自社株買い、還元方針について

A.持株会社設立のタイミングでもあり、自社株買いが進んでいませんでしたが、今後は継続的に実施していきます。これまで持合い株の解消は進めてきており、生保の売りも予想されることから今後も継続的に自社株買いを行っていきます。自社株買いの目途がたち、最終的には総還元性向ではなくて配当性向で示すことも検討したいと考えています。80円/株配当が最大とは思っていません。

Q.人事制度改定、グループ人材の流動化について

A.新会社（CC イノベーション、QR インベストメント、FD アドバイザリー）は HD からの出向者であり高い生産性の中でスタートできています。従来からの子会社についても、2022年3月にリセットして再スタートする準備を進めています。約5年間にわたり議論をしながら進めており、一人当たりの給与も増えることから、特に大きな反対意見は無い認識です。改訂に伴う財務上の負担は退職金を含めて約15億円であり、計画に織り込み済みです。

業績連動報酬については、現在議論し、様々な意見を収集しつつ進めており最終段階にきています。年功色を減らし、キャリア型を目指し地域貢献、ESG、インセンティブやモチベーションの向上、ROEも意識してもらおうことを狙いとしています。

Q.人材戦略：長期的に目指す姿とのギャップを埋めるための取組みについて

A.リカレント教育の浸透により議論の活発化への結びつき、考えて議論して方向性を決めていく組織になってきていると感じます。まだ一部にギャップはありますが徐々に埋まってきている感触です。

リカレント教育については入社時から必要性を説明しており、若手から社長を含めた役員全てに必要な取組みだと考えます。ビジネス人材、マネジメント人材の強化は地域の生産性、地域人材の底上げにつながるという考えです。真剣な対話をどんどん進化させていくことが、お客さまとのビジネス上の対話の向上にもつながる、という文化を作っていきます。

Q.人的資本に対する考え方について

A. 議論しており、企業文化や人材戦略の開示は、統合報告書で第三者の社員レビューも含めて開示していきます。資本コストと ROE の定義を出して新たな KPI とする準備も進めています。役員報酬のリンクや役員報酬の固定部分を半分以下にすること、社員への株式報酬の付与等と併せて検討、協議しています。

Q.ガバナンス体制について

A.一定程度進んでいる認識ですが、まだまだ改善余地はあると認識しています。社内取締役については3人で良いと考えており、今後はITやコンサルティングのスキルのある社外取締役が必要です。

事前に行内での議論や社外取締役への説明を十分行った上で、取締役会に臨んでおり実効性の向上に努めています。取締役会はQ&A形式になっており改善が図られています。

Q.気候変動対応への考えについて

A. リスク面だけでなく、コンサルティング等の収益機会であることも踏まえて、形だけの ESG ではなく、本気で取り組んでいく方針です。

1- 新築店舗の ZEB 対応等の環境配慮、人的資本への対応等、自社としてやるべきことに取り組み開示していきます。

2- 自社の取り組みのノウハウを活かしつつ、お客さまの ESG/SDGs サポートを積極的に行っていきます。コンサルティングメニューにも ESG/SDGs コンサルティングをラインナップしております。法人担当者やコンサルタントのスキルの向上が必要であり、コンサルティング・融資・システム等 HD 全体のノウハウ等を組み合わせた提案が必要だと考えます。

3- 融資についても事業性理解を十分踏まえた対応が不可欠です。例えば石炭関連の融資であっても事業性理解を通じて、社会的に必要な案件であれば取り組むべきだと考えます。KPI についても設定して随時開示していく方針です。