
中長期経営戦略のアップデート および2022年3月期 決算の概要

2022年4月28日

1. 業績サマリー

・2022年3月期 決算の概要	4
-----------------	---

2. 中長期経営戦略・アップデート

・中長期経営戦略2022	6
・国内基準行への転換	7
・ROE目標の設定	8
・株主還元方針	9
・政策保有株式の縮減方針	10
・役員報酬制度、最長任期	11
・従業員向け株式付与制度	12
・プライベートエクイティを通じた成長支援	13
・中長期的に目指す水準	14
・中長期的に目指す水準（詳細内訳・連結）	15
・アップデートのポイント	16
・中長期経営戦略 ～カード事業～	17
・中長期経営戦略 ～リース事業～	18
・中長期経営戦略 ～コンサルティング&アドバイザー～	19
<参考> シンガポール現地法人設立	20
・中長期経営戦略 ～システム投資～	21
・中長期経営戦略 ～与信関係費用～	22
・貸倒引当方法の変更（格付・債務者区分の共有）	23
・2023年3月期 業績予想	24

3. ビジネスモデル

・北國フィナンシャルホールディングスの価値創造プロセス	26
・北國FHDのグループシナジー	27
・サステナビリティ方針とマテリアリティ	28

・北國FHDのビジネスモデル	29
①コンサルティング&アドバイザー	30
②地域活性化のためのプラットフォーム&システム	31
③融資&リース&エクイティの一体運用へ	32
④資金運用はコア業務へ	33
⑤法人・個人向け資産運用	34
・ビジネスモデル実現のための3つの柱	35
①-【デジタル】	36
②-【人】	37
③-【ファシリティ-1】	38
【ファシリティ-2】	39

4. 2022年3月期 決算の概要

・貸出金 ～セグメント別残高・利回り～	41
・貸出金 ～セグメント別利回り～	42
・有価証券運用	43
・市場部門のポートフォリオ	44
・重点取組み業務収益推移 ～カード・リース・コンサルティング～	45
・カード事業	46

5. 参考資料

・業務改革・生産性向上への取組み	48
・サステナビリティの取組み①	49
・サステナビリティの取組み②	50
・サステナビリティの取組み③	51
・主要計数推移①	52
・主要計数推移②	53

1. 業績サマリー

2022年3月期 決算の概要

【北國フィナンシャルホールディングス連結 概要】

<経常利益 19,167百万円 前期比 +6,277百万円>

<当期純利益 9,387百万円 前期比 +2,635百万円>

北國銀行において、有価証券利息配当金、有価証券売買損益が前年同期比増加。
一部ソフトウェアの処分損や不良債権処理費用を計上したものの、前年比で増収増益となった。

(1) 損益の概要

【北國フィナンシャルホールディングス連結】

(単位：百万円)

	21年3月期	22年3月期	増減	増減率
経常収益	79,098	84,730	5,632	7.1%
経常利益	12,890	19,167	6,277	48.6%
当期純利益*	6,752	9,387	2,635	39.0%

* 親会社株主に帰属する当期純利益

【北國銀行単体】

(単位：百万円)

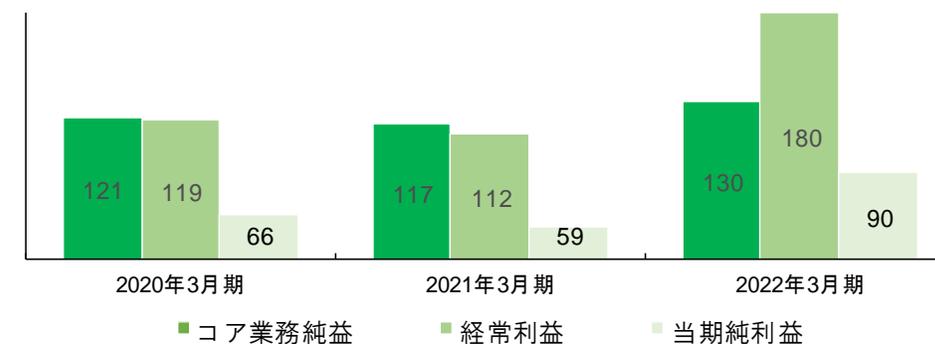
	21年3月期	22年3月期	増減	増減率
経常収益	68,414	73,918	5,504	8.0%
経常利益	11,283	18,091	6,808	60.3%
当期純利益	5,954	9,043	3,089	51.8%
コア業務純益	11,778	13,033	1,255	10.6%

(2) 自己資本比率

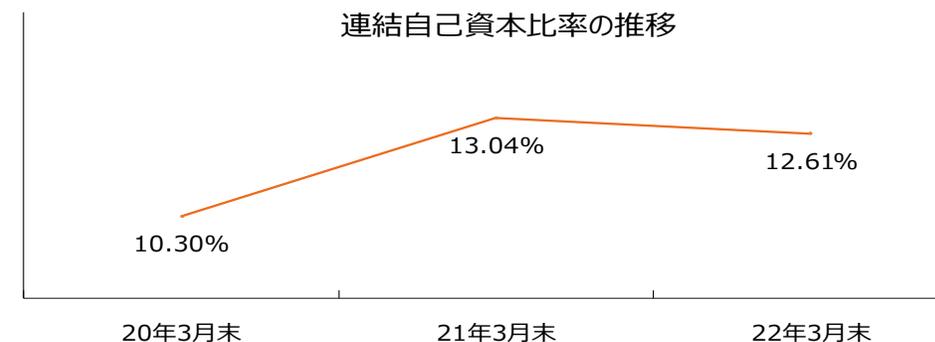
	20年3月末	21年3月末	22年3月末	増減
連結自己資本比率	10.30%	13.04%	12.61%	△ 0.43%

億円

北國銀行単体 損益の推移



連結自己資本比率の推移



2. 中長期経営戦略 ～アップデート～

中長期経営戦略 ～アップデートプラン～

※ 1年毎にアップデートしていきます

- 2021年より、中長期で目指すべき水準、戦略を每期アップデートしている
- 当社は成長を志向し、2022年4月～2025年3月までを企業価値向上にむけての集中期間とする

企業価値向上にむけての3つの施策

1. 資本効率の改善

- ・国内基準行への転換による余剰資本の創出
- ・総還元性向40%以上と、地方銀行最高水準のPBRまでの自社株買い
- ・政策保有株式を保有しない方針、3年で50%を売却する

2. 経営陣、社員、株主のインセンティブの同一化

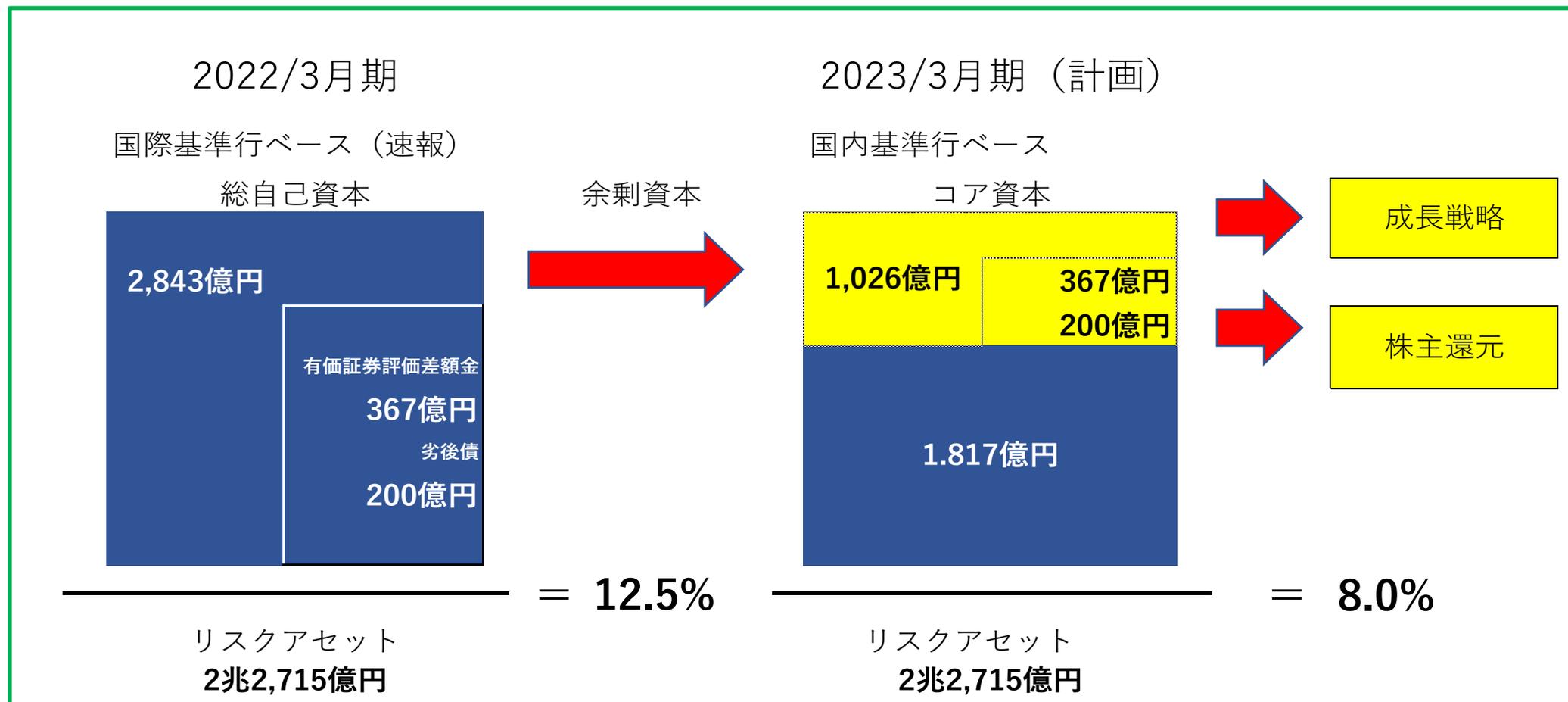
- ・2年後のROE5.0%、10年後のROE8.0%を目指し、ROEに連動した報酬制度を導入

3. プライベートエクイティを通じた成長支援

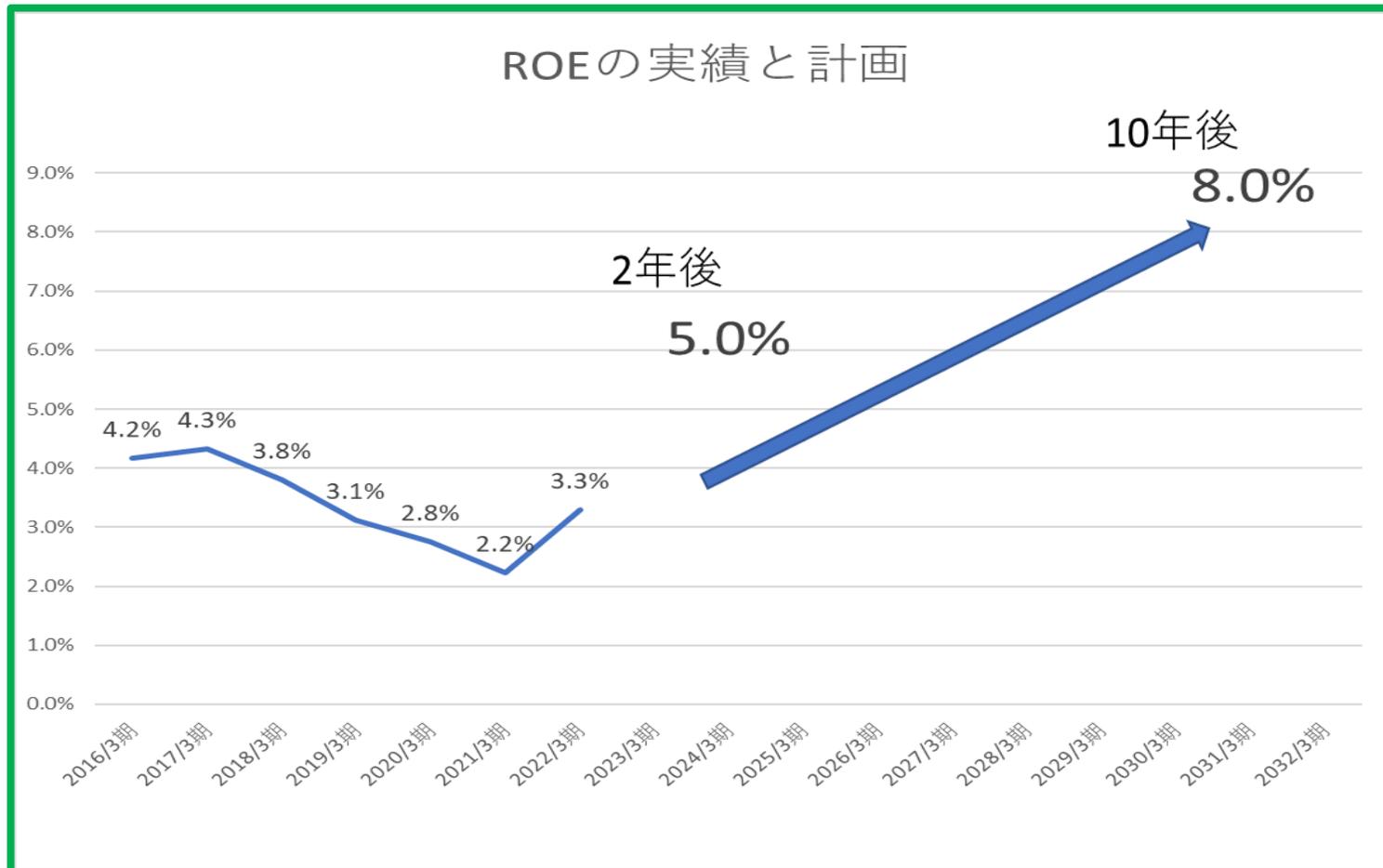
- ・100%子会社の株式会社QRインベストメントを通じ、積極的に資本投入

国内基準行への転換

- シンガポール支店を閉鎖することにより、国際基準行から国内基準行へ転換
- 新たに生まれる1,026億円の余剰資本を有効活用する



国内基準行に転換し、自己資本比率を安定的に保ちながら、
ROE5.0%（2年後）、ROE8.0%（10年後）を目指す



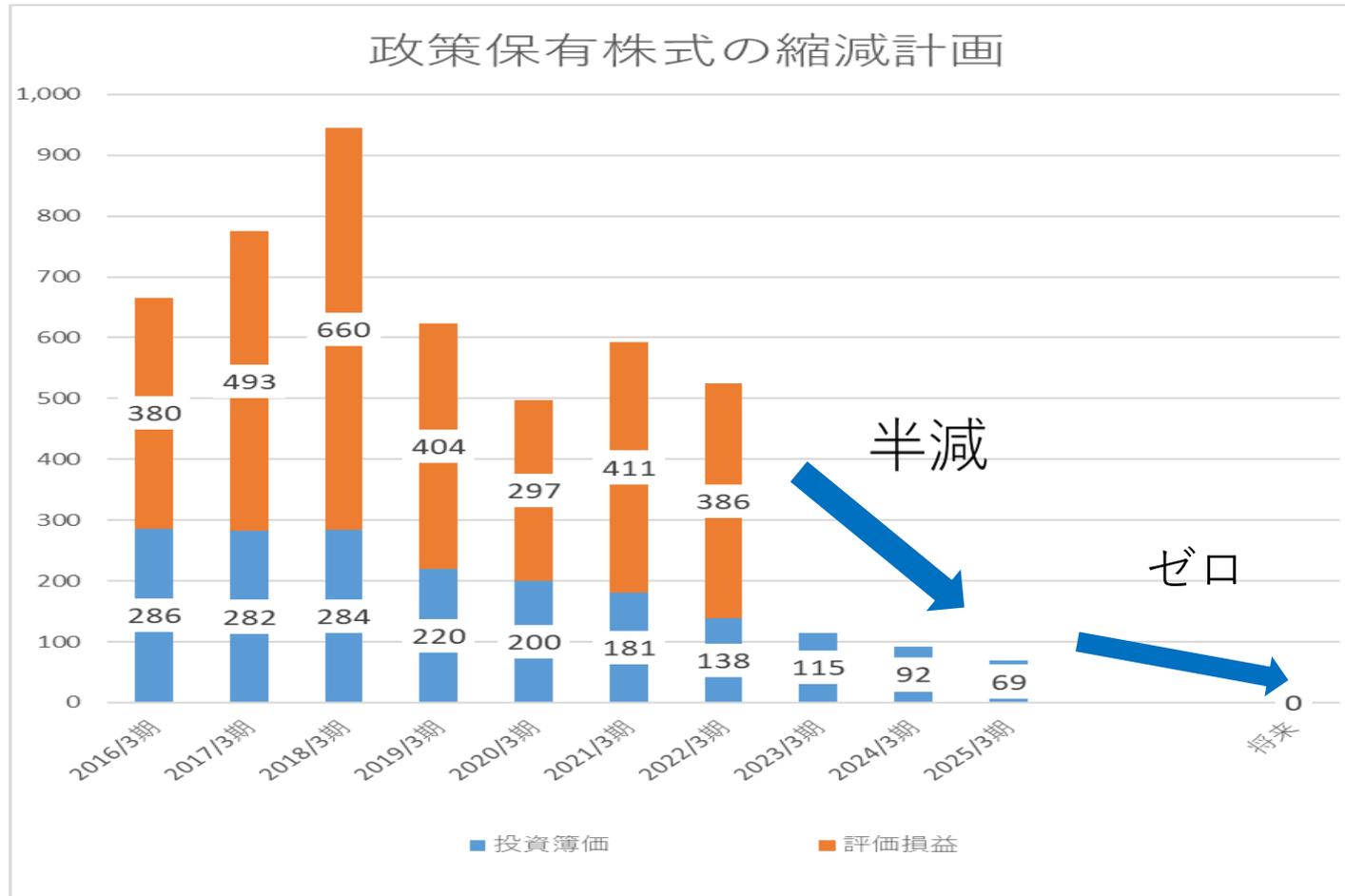
※ ROEは、2022年3月期以前は国際基準行ベース、2023年3月期以降は国内基準行ベースで計算しています。

配当および自己株式取得により、総還元性向 40%以上を目指す

項目	2022/3期 実績	2023/3期 1年後	2024/3期 2年後	2025/3期 3年後	2027/3期 5年後	2032/3期 10年後
総還元性向	60%	115%	40%以上	⇒	⇒	⇒
配当総額	24 億円	25 億円	—	—	—	—
自己株式取得額	30 億円	90 億円	—	—	—	—
連結自己資本比率 (国内基準)	9.94%	9.66%	8.0%以上	⇒	⇒	⇒
連結 R O E (国内基準)	4.2%	4.5%	5.0%	⇒	⇒	8.0%

政策保有株式の縮減方針

- 政策保有株式のうち、上場株式はすべて保有しない方針
- 2025年3月期（3年後）までに半減を目指す



※ 政策保有株式は、北國銀行が保有する上場株式

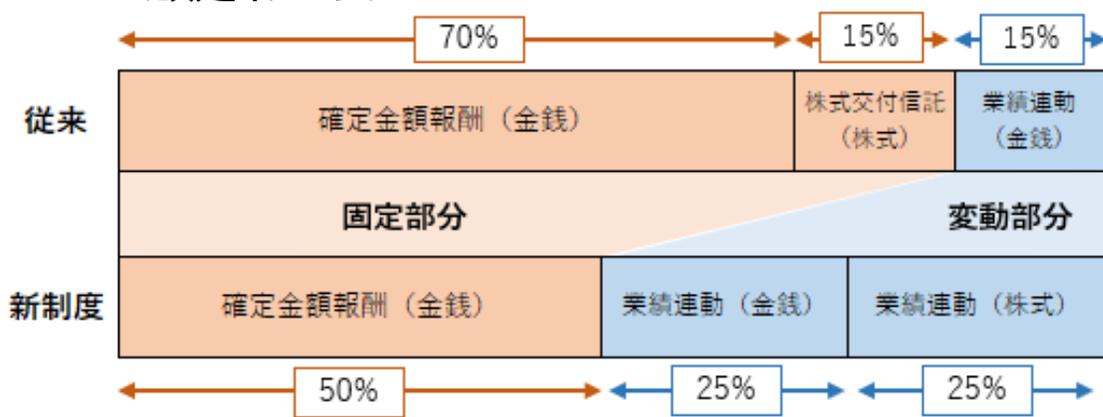
※ 単位：億円

役員報酬制度、最長任期

- 業績連動の割合を高め、持続的な企業価値向上を志向するインセンティブとする
- 併せて、ガバナンス体制強化のため、役員之最長任期を定める

役員報酬制度

<改定イメージ>



※業績連動株式報酬は退任時までの譲渡制限付

<構成比率>

ROE	取締役社長				取締役 (社長除く)			
	確定 金銭	業績連動 金銭	株式	計	確定 金銭	業績連動 金銭	株式	計
8%以上	45%	30%	105%	180%	50%	25%	90%	165%
7~8%未満	45%	30%	75%	150%	50%	25%	65%	140%
6~7%未満	45%	30%	45%	120%	50%	25%	40%	115%
5~6%未満	45%	30%	25%	100%	50%	25%	25%	100%
4~5%未満	45%	25%	20%	90%	50%	20%	20%	90%
3~4%未満	45%	20%	15%	80%	50%	15%	15%	80%
2~3%未満	45%	15%	10%	70%	50%	10%	10%	70%
1~2%未満	45%	10%	5%	60%	50%	5%	5%	60%
1%未満	45%	0%	0%	45%	50%	0%	0%	50%

中期的に
目指す水準

役員最長任期

監査等委員でない取締役(社長)	任期1年。但し、 10年 を超えて任期満了時は取締役候補者として選任しない
監査等委員でない取締役(社長除く)	任期1年。但し、 65歳 を超えて任期満了時は取締役候補者として選任しない

■ 従業員向け株式付与制度を導入し、モチベーション向上・オーナーシップ醸成を図る

従業員向け株式付与制度

	ROE	給与以外の報酬		報酬の構成比(※)			目安 付与額
		賞与	株式付与	固定	株式	計	
	8%以上	500%	430%	95%	24%	119%	30億円
	7~8%未満	500%	315%	95%	17%	112%	22億円
中期的に	6~7%未満	500%	210%	95%	12%	107%	15億円
目指す水準	5~6%未満	500%	100%	95%	5%	100%	7億円
	4~5%未満	500%	50%	95%	2%	97%	3.5億円
	3~4%未満	500%	50%	95%	2%	97%	3.5億円
	2~3%未満	500%	25%	95%	1%	96%	1.7億円
	1~2%未満	500%	0%	95%	0%	95%	—
	1%未満	500%	0%	95%	0%	95%	—

(※)2022年3月の支給水準を固定報酬95%として計算

【参考】ROE水準5%、月収30万円の場合の株式配布のイメージ

賞与 : 30万円×500%=150万円 → 固定報酬は30万円×12か月+150万円=510万円

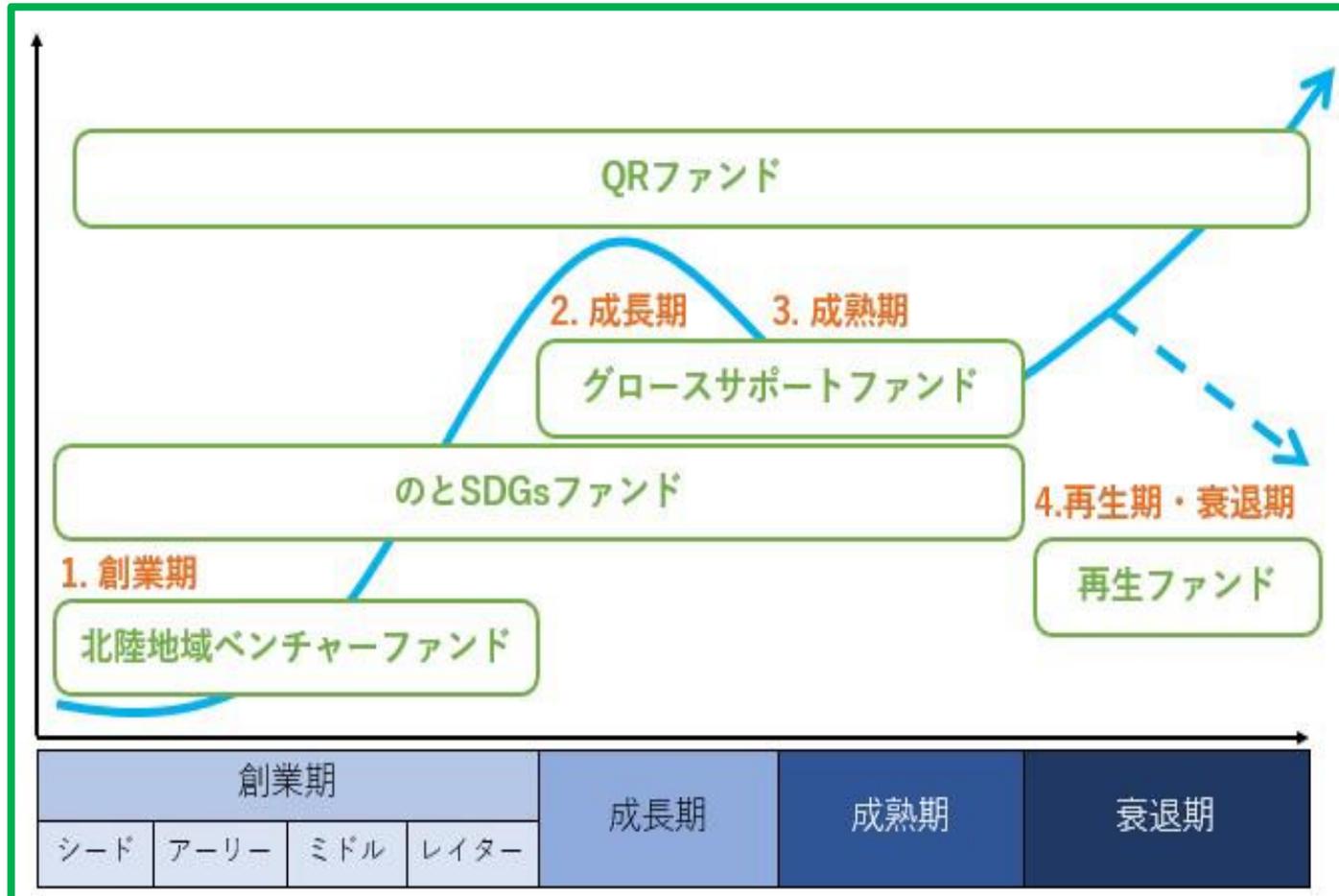
株式付与 : 30万円×100%=30万円

報酬合計 : 510万円+30万円=540万円 → 株式部分は5% (30万円/540万円)

業績指標	ROE
交付株式	譲渡制限付株式

ROEが8%を超える場合、株式付与額を含むと、地銀トップレベルの報酬水準となる。

株式会社QRインベストメント ライフステージごとに5つのファンド（総額140億円超）を運営



- 北陸地域ベンチャーファンド -----
- のとSDGsファンド 10億円
- QRIグロースサポートファンド 10億円
- いしかわ中小企業再生ファンド 20億円
- QRファンド 100億円

中長期的に目指す水準

～将来の環境予想と、取組み方針に基づき中長期的にイメージする水準～

項目	2022/3期 実績	2025/3期 3年後	2027/3期 5年後	2032/3期 10年後
経常利益（連結）	192億円	210億円	231億円	377億円
当期純利益（連結）	94億円	129億円	144億円	240億円
重点取組事業収益（連結） （カード・リース・コンサルティングを含む 新事業収益）	32億円	79億円	95億円	125億円
ROE（連結）※	4.2%	5.7%	5.9%	8.0%

※ ROEは、国内基準行ベースのバーゼルⅢコア資本に対する親会社株主に帰属する当期純利益額により算出

中長期的に目指す水準（詳細内訳・連結）

項目	2022/3期 実績	2025/3期 3年後	2027/3期 5年後	2032/3期 10年後
預貸金利息	238億円	240億円	243億円	248億円
役務利益等	72億円	114億円	133億円	174億円
カード事業	12億円	30億円	33億円	34億円
リース事業	12億円	18億円	20億円	27億円
コンサルティング&アドバイザー	6億円	24億円	30億円	40億円
市場運用	294億円	190億円	160億円	221億円
与信関係費用	118億円	30億円	30億円	30億円
経費	303億円	310億円	289億円	254億円
うちシステムコスト※	69億円	80億円	63億円	43億円
当期純利益	94億円	129億円	144億円	240億円

※：ソフトウェア開発費（減価償却費）とランニングコスト（事務委託費等）の合計

	アップデートのポイント
■ 資本戦略	自己資本比率を維持しつつ、資本の効率性を高める 2年後のROE5.0%、10年後のROE8.0%を目指す
■ 事業性融資	プライシングを重視し顧客との対話を強化 利回り0.1%改善を目指す
■ カード事業	長期的にBaaSをイメージした次世代プラットフォームの形成 デビットカードの普及率・取引件数増加、市場毎の加盟店営業戦略・稼働率向上
■ リース事業	ファイナンスリース・延払のシェア拡大 新規収益機会創出への取組み
■ コンサルティング & アドバイザリー	拠点増加、コンサルティング領域の拡大 セグメント別アプローチの展開
■ システム	開発と運用の内製化 協力会社⇒北國FHD社員への人材シフトによるシステムコストの削減
■ 与信関係費用	執行役員レベルを中心に経営改善支援人材を投入、ランクダウン削減、ランクアップを目指す 貸倒引当方法の変更、格付・債務者区分の共有

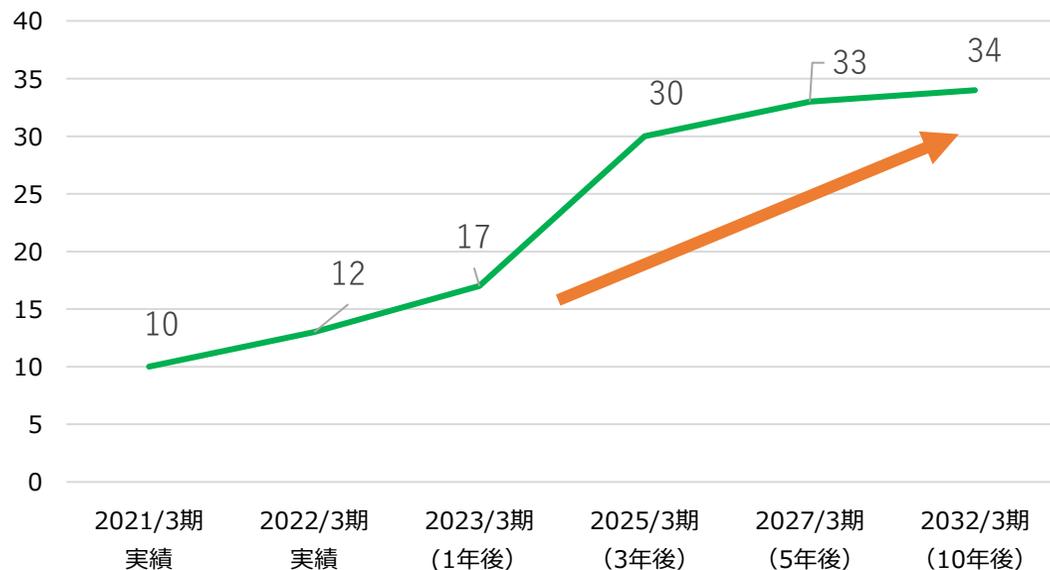
■ 全体戦略

- ・ BaaSをイメージした次世代プラットフォームの活用
- ・ 地域価値の向上（地方創生・業務効率化）を見据えたキャッシュレス環境の創出

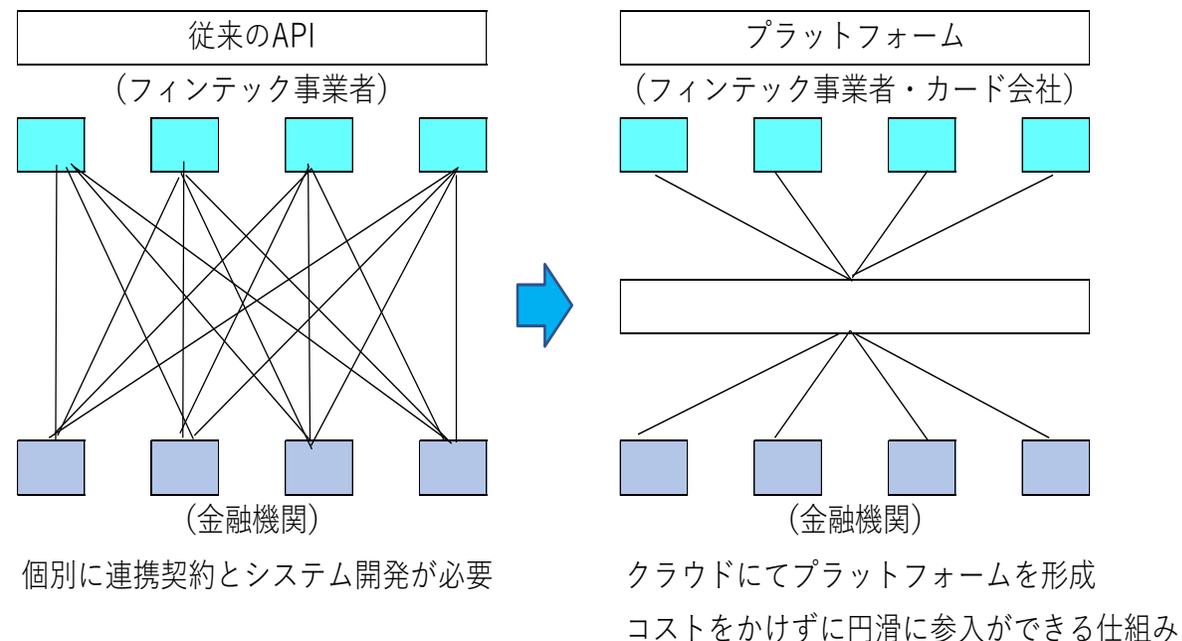
■ 戦略詳細

- ・ 法人デビット・個人デビットの普及率、取引件数増加へ注力
- ・ 市場毎に差別化した戦略により、加盟店件数増強、稼働率向上へ注力

カード事業収益（億円）

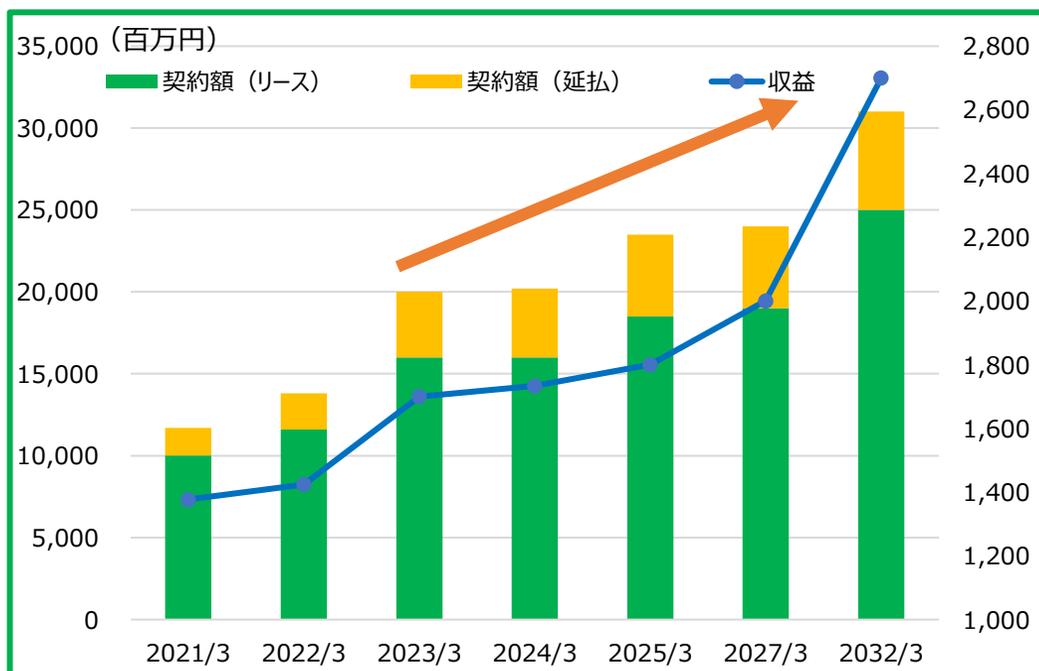


BaaSのイメージ



■ 全体戦略

- ・ 既存商品のシェア拡大：HD一体営業（銀行・北国総合リース）のメリットを活用
営業部制によるリース専担者の地域拠点での常駐体制構築
- ・ 新規収益機会の創出：新規マーケットへの参入



既存商品シェア拡大

- ・ ファイナンスリース
- ・ 延払いマーケット

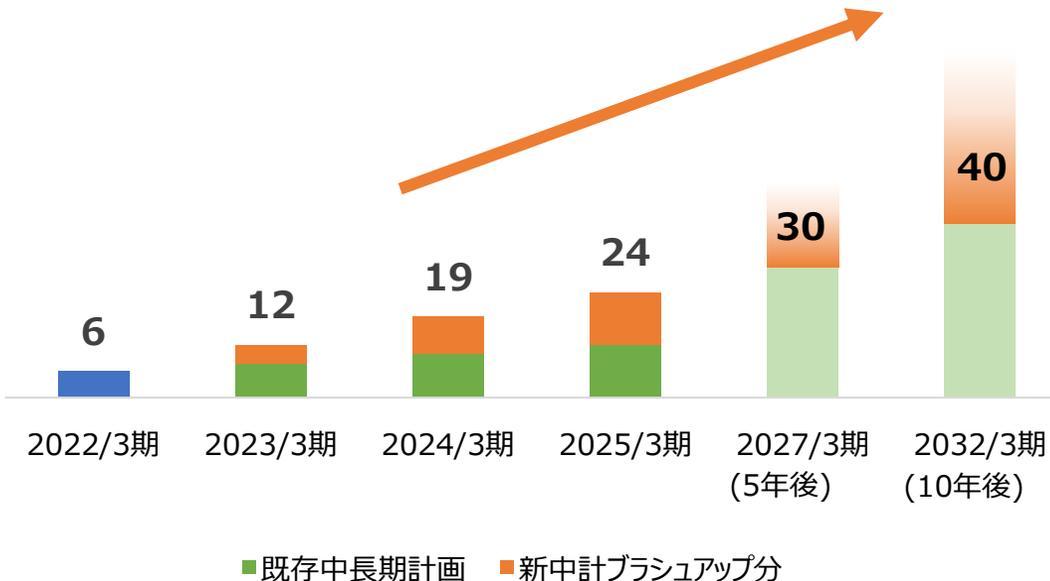
新規収益機会の創出

- ・ リユース体制構築⇒出口収益増強
- ・ 新規隣接マーケットへの参入

■ 基本戦略

- ・総合的なコンサル&アドバイス：複数課題への対応により顧客の成長に寄り添ったコンサルティングを提供、拠点も拡大
- ・顧客基盤の拡大：大企業/自治体、純預金先/未取引先、北陸以外の全国・海外へ
- ・課題解決領域の拡大：外部パートナーとの連携強化

CCI_中長期経営戦略 (単位：億円)



<2023年3月期の戦略>

- 相談件数増加への取組み (800⇒1200件)
- ・業種別組織体制によるコアクライアントアプローチ
- ・HD自らの経験・知見を活かした新たなメニュー導入
- ・純預金先、未取引先等へのアプローチ強化
- コンサルティング単価引き上げに向けた取組み
- ・時間単価からバリューを基準にしたフィー設定へ
- ・大企業、自治体へのアプローチ強化

<中長期的な戦略>

- ハンズオン支援による全社改革サポート
- QRIとの連携による企業価値向上支援
- ITツール内製開発による大規模/基幹系システム開発販売

<参考> シンガポール現地法人設立

■コンサルティング会社CCイノベーションの子会社として、シンガポール現地法人設立準備に着手

【背景と設立の目的】

- ・FHDグループ戦略として、金融機能に合わせてコンサルティング機能の強化に注力
- ・シンガポール支店の形態に比べ、コンサルティング機能を発揮しやすい
- ・融資等の業務は現地法人および国内銀行業務でカバー可能

国内基準行への転換で、より柔軟な資本戦略が可能に

シンガポール現法の概要

商号	(仮) CC Innovation Singapore Pte. Ltd.
開業日	2022年10月（設立日2022年7月）
主な業務	コンサルティング業務、投融資業務他

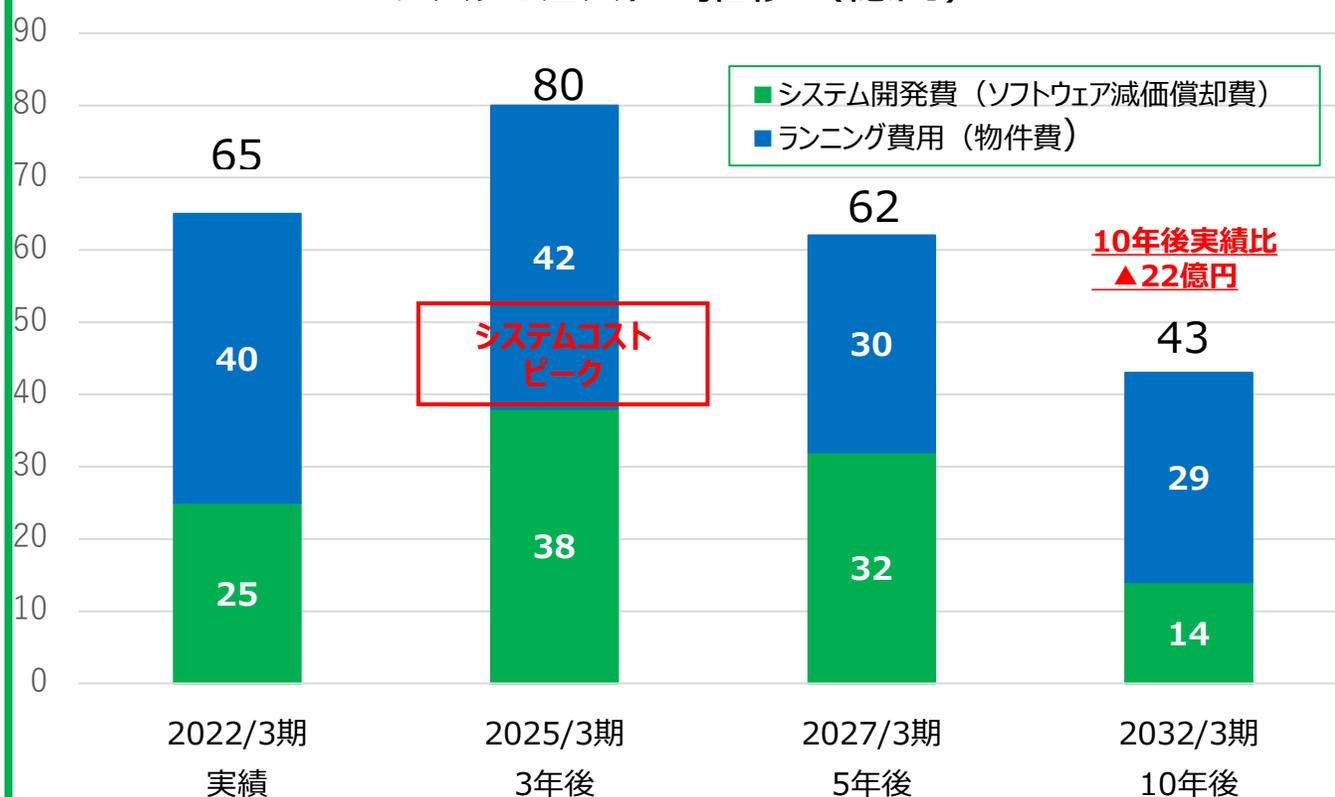
北國フィナンシャルホールディングス 海外ネットワーク



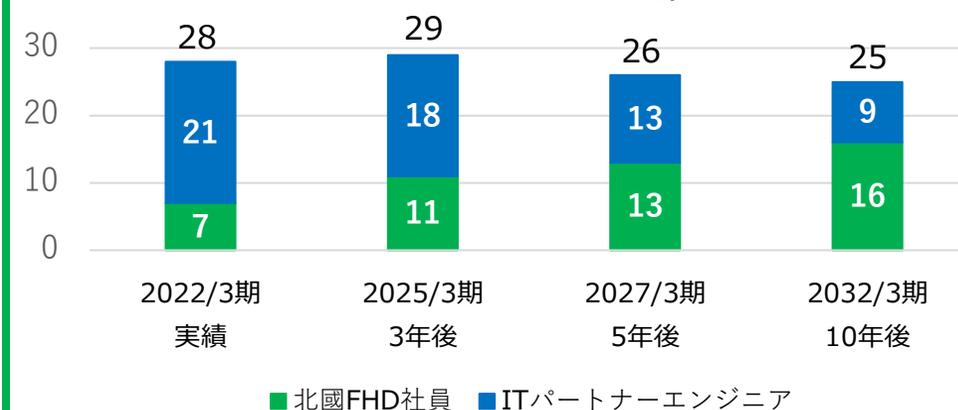
中長期経営戦略 ～システム投資～

- システム開発費：システム部門の開発体制を維持しながら、北國FHD社員の比率を高めることでコストを削減
- ランニング費用：120あるサブシステムの9割を内製化もしくは廃止することでコストを削減
- 開発の生産性：アジャイル開発、DevOpsにより、開発現場の生産性向上を実現

システムコストの推移（億円）



システム開発人件費（億円）



システム開発人員（人）



中長期経営戦略 ～与信関係費用～

■ 全体戦略

- ・お客さまへの早期サポートによる改善支援
- ・お客さまとの財務内容、課題の共有によるリレーションの向上
- ・リレーションに応じた引当金計上へ

＜参考＞ 貸出金の保全率(*1) (2021.3期)

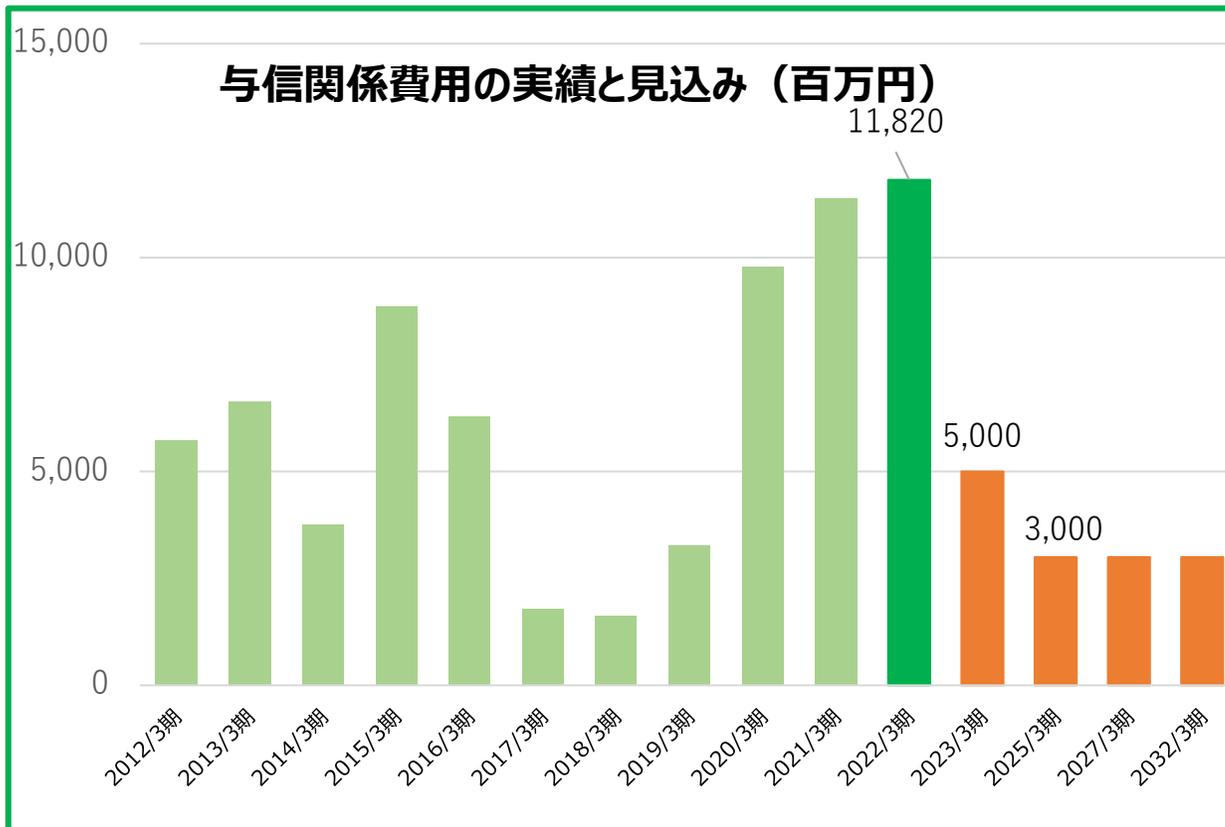
北國銀行：96.5%

地方銀行平均(*2)：79.0%

*1 貸出金=金融再生法開示債権の保全率

計算式：(担保・保証等による保全額+貸倒引当金) / 貸出金

*2 出所：金融庁HP「金融再生法開示債権の状況等について」



■ お客さまへの早期サポートによる改善支援

- ・法人部内に執行役員を含む専担者を設置。
CCイノベーション、営業店とともに直接お客さまと話し、改善支援を行う

■ 財務内容、課題の共有によるリレーション向上

- ・財務内容をもとに過去、現在、未来のありたい姿を共有し、そのための課題解決を目指す

■ リレーションに応じた引当金計上

- ・リレーションレベルに応じて引当金計算における区分をノッチ調整して引当金へ反映

お客さまとのリレーション、事業性理解を踏まえた営業の取組みを、貸倒引当金の計上基準にも拡大

貸倒引当金の計上基準の変更

- 実態に即した適切な引当金の計上を実施するため、貸倒実績率（金額ベース）による方法から倒産確率（件数ベース）による方法に変更
- お客さまの将来性や成長性を踏まえた引当金の計上を実施するため、これまでの財務情報に加え、お客さまとのリレーション、事業性理解を踏まえた基準に変更

お客さまとの格付・債務者区分の共有

- 希望されるお客さまへ、格付（債務者区分）の共有を行い、今後のありたい姿や、目指す姿の達成に伴走する



2023年3月期 業績予想

- ・2023年3月期は、引き続き新型コロナウイルス感染症の経済全般への影響がある程度続くことを想定するも、各施策の効果により、当期利益は増益を予想。
- ・配当予想は10円増配の1株当たり100円を予定。（総還元性向114%）

○2023年3月期 業績予想

（百万円）

【北國フィナンシャルホールディングス連結】（通期）

（中間期）

	2022年3月期 実績	2023年3月期 予想		2021年9月期 実績*2	2022年9月期 予想
経常利益	19,167	16,500	経常利益	15,817	9,000
当期純利益*1	9,387	10,000	中間純利益	9,875	5,500

* 1:親会社株主に帰属する当期（中間）純利益

* 2: 2021年9月期は株式会社北國銀行の連結数値になります。

【株式会社北國銀行単体】（通期）

（中間期）

	2022年3月期 実績	2023年3月期 予想		2021年9月期 実績	2022年9月期 予想
経常利益	18,091	14,500	経常利益	15,255	8,000
当期純利益	9,043	9,000	中間純利益	9,618	5,000
コア業務純益	13,033	11,500	コア業務純益	6,344	6,000

○一株当たり配当金*3

（予想）

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
年間配当	80円	70円	80円	90円	100円
うち中間配当	40円	35円	30円	40円	50円
うち期末配当	40円	35円	50円	50円	50円

* 3: 2019年3月期から2021年3月期は北國銀行の配当実績を記載しております。

2022年3月期は北國銀行による中間配当、北國フィナンシャルホールディングスによる期末配当を記載しております。

3. ビジネスモデル

北國フィナンシャルホールディングスの価値創造プロセス

企業理念・ブランド・サステナビリティ方針



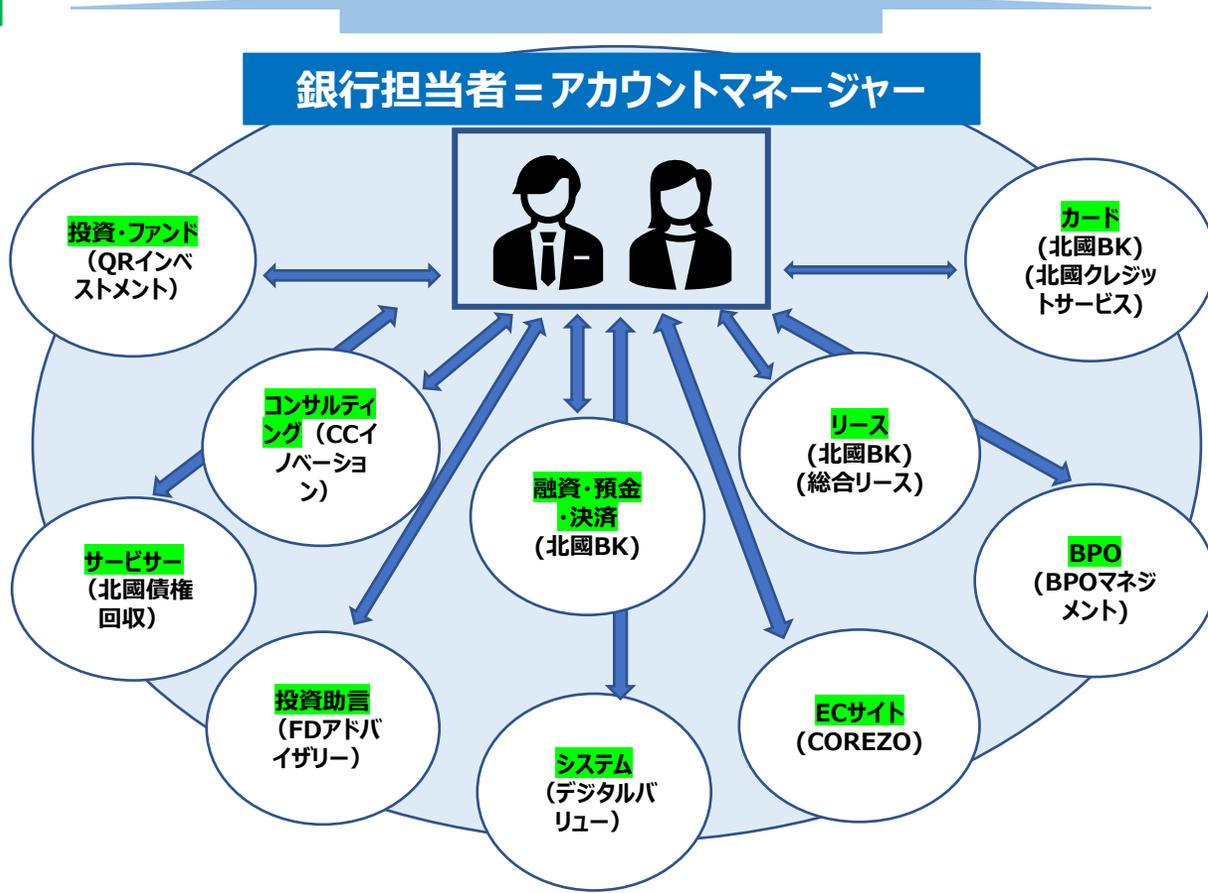
価値創造を支える土台

- ESG（経営理念&ブランド理念の徹底）
- コミュニケーションコラボレーションイノベーション
- コーポレート・ガバナンス及びリスク管理・コンプライアンス体制強化

北國FHDのグループシナジー

- ・銀行担当者はアカウントマネージャーとして、北國FHDの各機能を効果的に活用し、お客さまへよりクオリティの高いサービスを提供
- ・コンサルティング、投資助言、地域投資銀行、運用助言、カード・キャッシュレス、システム開発・運用の機能は、北陸から日本・世界へ
- ・価値観の合う他金融機関へも展開・シェアし、新しい地域金融機関のオープンなエコシステムの創出へ貢献していく

お客さま



北國FHDの主な機能

事業領域

銀行（北國銀行）

リース（北國銀行・北国総合リース）

コンサルティング（CCイノベーション）

地域投資銀行（QRインベストメント）

投資助言（FDアドバイザー）

システム開発・運用（デジタルバリュー）

カード・キャッシュレス

■北陸3県中心

■北陸3県から
日本・世界へ展開
■他金融機関

サステナビリティ方針とマテリアリティ

【サステナビリティ方針】

- ・北國フィナンシャルホールディングスは、事業活動を通じてESG（環境・社会・ガバナンス）課題の解決に積極的に取り組むことで、地域社会をはじめとした全てのステークホルダーの皆さまと共に、持続可能な社会を実現することを目指します。
- ・事業活動を通じたESG課題解決と、それによってもたらされる持続的な収益向上の好循環により、企業理念「豊かな明日へ、信頼の架け橋を～ふれあいの輪を拡げ、地域と共に豊かな未来を築きます～」の実現につながると考えています。

マテリアリティ（優先的に取り組むべき重要課題）		リスクと機会の認識	具体的な取り組み
E（環境）	① 気候変動対応、環境保全	<p><リスク></p> <ul style="list-style-type: none"> ・脱炭素社会に向けた技術革新や、投融資先の行動変化への対応の遅れによる企業の業績悪化に起因する与信コストの増加 ・投融資先へのソリューション不足による機会損失 <p><機会></p> <ul style="list-style-type: none"> ・率先した環境保全への取り組みによる、地域の環境意識の醸成 ・気候変動・環境保全につながるコンサルティングの提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・本業を通じた環境保全への取り組み ・企業活動を通じた環境負荷の低減 ・気候変動シナリオ分析の実施とリスク管理への反映
S（社会）	② 地域経済活性化への貢献	<p><リスク></p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域企業の生産性が向上しないことによる競争力の低下、業績悪化による与信コストの増加 ・キャッシュレス、デジタル化進展への対応不足によるサービスの競争力低下 <p><機会></p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業性理解を起点とし、課題の共有・解決を目指すコンサルティングの展開 ・地域での資金循環を通じた、キャッシュレス、デジタル戦略の展開による生産性向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・コンサルティング機能の発揮 ・ライフプラン・資産形成サポート ・キャッシュレス・デジタル社会創出への貢献 ・金融機能の安定性の維持
	③ 地域のクオリティ向上に貢献できる人材の育成	<p><リスク></p> <ul style="list-style-type: none"> ・職場環境や人事制度の魅力の欠如による人材流出や、人材不足に起因する戦略遂行の停滞 ・不十分な人材育成による顧客サービスの悪化に起因する、地域への提供価値の悪化 <p><機会></p> <ul style="list-style-type: none"> ・プロフェッショナル人材や、多様な人材の活躍促進による高付加価値のサービス提供、地域の魅力向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロフェッショナル人材の育成 ・ワークライフバランスの充実 ・インクルージョン&ダイバーシティの推進 ・リカレント教育への注力 ・キャリア型人事制度の導入
G（ガバナンス）	④ 株主・投資家との対話による経営の透明性の向上	<p><リスク></p> <ul style="list-style-type: none"> ・株主・投資家ニーズ把握の欠如による、経営の透明性の悪化 ・デジタル対応の不足による、社内生産性の低下 ・不適切な企業統治やシステム障害等による社会的信用失墜 <p><機会></p> <ul style="list-style-type: none"> ・DX、システム戦略を起点とした全社改革による戦略遂行力の強化 ・積極的なR活動による、株主・投資家ニーズの把握、開示の充実による企業価値の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・DXを活用したコーポレート・トランスフォーメーションによる社内情報および社内議論プロセスの見える化 ・コーポレートガバナンス体制 ・リスク管理体制・コンプライアンス ・業務効率化 ・資本戦略

北國FHDのビジネスモデル

規制業種としての ビジネスモデル

- ①プッシュ&業績査定ありきの融資
- ②横並びありきの決済手数料
- ③Buy&Hold主体の余資運用

2017~ 顧客起点の 「次世代版 地域商業銀行」モデル

- ①戦略的コスト削減&生産性向上
- ②リース&カードビジネスによるフィービジネスの拡大
- ③法人向け有料コンサルティングのスタート

2020~ HD体制下での顧客起点の 「次世代版 地域総合会社」モデル

- ①コンサルティング&アドバイザリー
- ②広義のプラットフォーム&システム
- ③融資+リース+エクイティの一体運用
- ④資金運用はコア業務へ
(市場部門)
- ⑤法人、個人、地方公共団体向け資金・資産運用コンサルティング

【推進力】

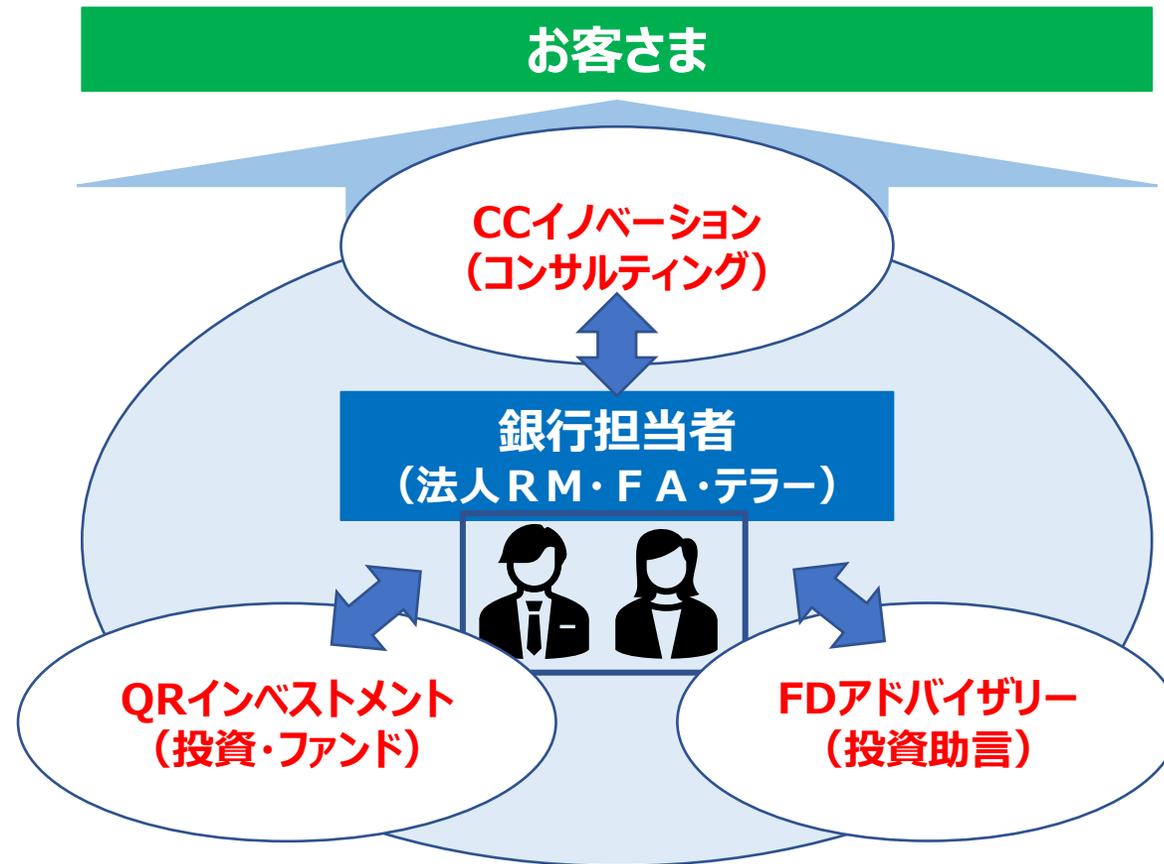
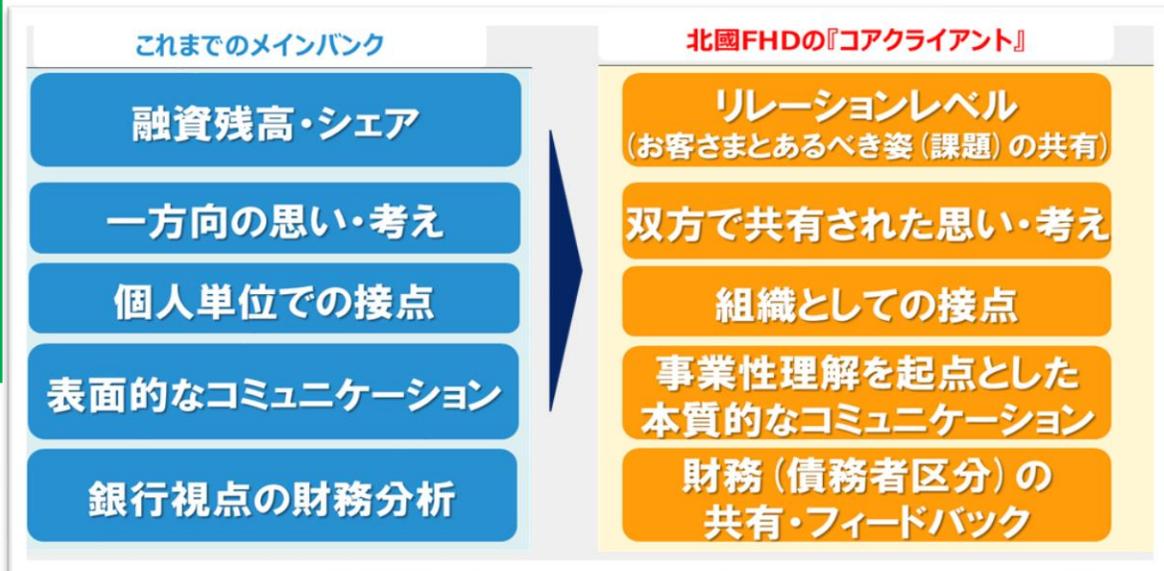
①リカレント教育 ②システム投資

【ベースコンセプト】

①ESG（経営理念&ブランド理念の徹底）

②コミュニケーション×コラボレーション×イノベーション

①コンサルティング & アドバイザリー



- 融資残高・シェアではなく、お客さまとのリレーションレベルを重視
- 事業性理解を起点とした営業を徹底
(融資は課題解決手段の一つ)
- 業種別、規模別、レベル別、フェーズ別のコミュニケーション

②地域活性化のためのプラットフォーム&システム



デジタルバンク・カード システム開発



コンサルティング



ECサイト



BPO

北國FHDのクラウドレベルの高度化

- 業種別プラットフォーム構築支援
(kintone、Dynamics365、
パブリッククラウドアーキテクチャ等)
- 総務、経理部門のSaaS化、BPO支援
- COREZO・デジタルバンクの融合
⇒地域のシステムプラットフォーム
⇒API連携によるオープンなデジタル地域主義、
地域デジタルワールドの実現へ
- カードを含めた決済システムの高度化
(パブリッククラウド) BaaS対応
- 価値観・戦略を共有する地域金融機関との協業

③ 融資&リース&エクイティの一体運用へ

融資



エクイティ



リース



- 事業性理解、取引方針を前提とし、融資・リース・投資銀行機能を一体運用
- 法人デジタルバンクの機能高度化への取組み
⇒
(お客さまへ)
生産性向上、資金効率化、資金の可視化、内部管理体制強化
- リース・エクイティ業務の拡大とプロセスの内製化によるシステム化

④ 資金運用はコア業務へ

- 国内基準行への転換による余剰資本の創出 ■ 運用戦略・組織・人材の改革
⇒ 市場運用はコア業務へ
- 北國 FHDグループ会社・パートナー企業との協業により、事業領域を拡大

北國銀行市場運用部門

北國銀行 法人部門



株式会社CCイノベーション



株式会社QRインベストメント



FD ADVISORY

パートナー企業

- 政策保有株式の定量評価
- 業界分析
- 私募ファンド設立
- 投資対象の評価
- 市場戦略コンサルティング
- 資産運用コンサルティング
- ファンド組成
- マルチアセットファンドの導入
- RAF導入

⑤ 法人・個人向け資産運用

- ・自社のサービスに限定しない、包括的かつ中立的なアドバイスの必要性
- ・有価証券運用に課題を抱える地域金融機関が、運用の一部を外部委託する動き

投資助言会社 FDアドバイザリー設立



FD ADVISORY

2021.10.1事業開始

FDアドバイザリーの事業内容

個人向け ライフプランニング

- ・ 資産運用
- ・ 資産承継、事業承継
- ・ 保険・不動産
- ・ 遺言信託・家族信託等

特定投資家向け コンサルティング

- ・ 運用ソリューション提供
- ・ 運用体制構築支援
- ・ 業務プロセス見直し支援

ファンド組成 助言

- ・ ファンド運用戦略の助言
- ・ ファンド投資判断の助言

ビジネスモデル実現のための3つの柱

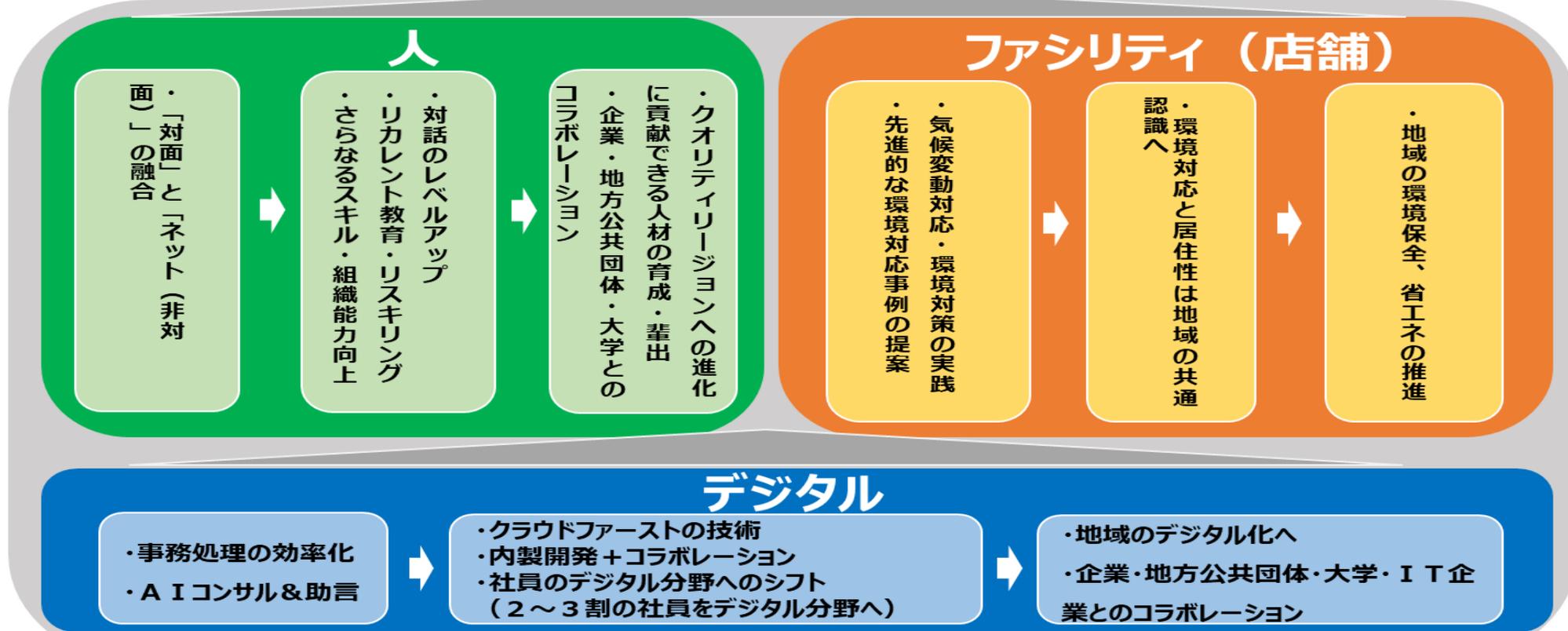
地域の価値創造・持続的な成長へ～サステイナブルな社会の実現～

【デジタルは・？】 デジタルバンクの浸透 ⇒ 全てのお客さまに、利便性と高い生産性を

【人は……？】 コンサルティング・助言・アドバイス・勉強会 ⇒ “人”にしか出来ないことを

【店舗は……？】 土日営業、居住性重視デザイン ⇒ face to faceでコンサルや助言、コラボレーションや教育の場へ

全てのお客さま



ITをビジネス展開のベースに ⇒ 「オープンなデジタル地域主義」の実現

— 統合ビジネスプラットフォーム —

ビジネスモデル実現のための3つの柱 ~1-【デジタル】~

一般的な「デジタルバンク」

- ✓ 対象顧客と機能を絞ることでスピーディーな開発を実現

デジタルバンク (インターネット支店)



- ・デジタルリテラシーの高い人・企業のみが対象
- ・機能は限定される

従来型の銀行 (商品・サービス)



- ・複雑だが社会インフラとして必要な業務(口座振替など)
- ・デジタル弱者(高齢者や零細企業など)



ビジネスモデル変革

当社の考える「デジタルバンク」

- ✓ すべてのお客さまへの商品・サービスをデジタル化
- ✓ 地域全体のデジタル化を推し進める

北國クラウドバンキング (個人) 北國デジタルバンキング (法人)



- ・全ユーザーをデジタル化
- ・全機能をデジタル化

地域の全てのお客さまにデジタルのメリットを!

北國DX
キャッシュレス
ファンド

全店でクラウド
バンキング教室

ゼロからのウェブ
アクセス (法人
IB) 教室

基本手数料は
法人・個人とも
無料に

- ✓ 24時間ウェブ口座開設
- ✓ ハンコなし
- ✓ 通帳なし
- ✓ リアル店舗不要
~店舗の存在意義は変化~



ビジネスモデル実現のための3つの柱 ~2-【人】~

北國FHDの人事戦略フレーム

- キャリア自律をサポートし、価値創造に貢献できるプロフェッショナル人材を育成
- 対話のレベルアップ、コラボレーション力の向上

納得性の高い キャリアレビューと賃金体系

- ・業績評価+人事考課→キャリアレビュー(振り返り)
キャリア自律と人材育成をバックアップ
- ・スキル・役割・貢献度重視の賃金体系
- ・賞与：安定支給+業績連動株式付与

多様な価値観の尊重 キャリア自律をサポート

- ・キャリアプランを尊重した処遇・人員配置
- ・副業の解禁
- ・障がい者も共に活躍できる環境整備

企業理念の実現

地域の価値創造 ・クオリティ向上へ

価値観の共有

働きやすい環境

スキルアップの仕組

人材輩出

- ・北國FHDで培った知見を持って、
地域の価値創造に貢献

採用

柔軟な採用

- ・通年採用、キャリア採用の強化
- ・退職金前払いの実施
- ・初任給含む若手中堅層の賃金
ベースアップ

人材育成体系の高度化

- ・外部の高度な知見を有効に活用
- ・MBA取得のサポート
- ・自社開発のHRMシステムによるス
キルの見える化(柔軟なアレンジ可能)³⁷

ビジネスモデル実現のための3つの柱 ~3-【ファシリティ①】~

北國FHDが考える「デジタル」の中の「リアル」店舗

「モノ」を売らない

お客さま1人1人に合った
サービスを提供する場

CX・UXを最大化する場

※CX:カスタマーエクスペリエンス (顧客体験)
UX:ユーザーエクスペリエンス (ユーザー体験)

デジタルバンク
+ 店舗



※OMO : Online Merges with Offline (オンラインとオフラインが融合した世界)

デジタルを通じてお得な(役に立つ)情報を提供 = 価値提供

カーボンニュートラルに向けた取組み

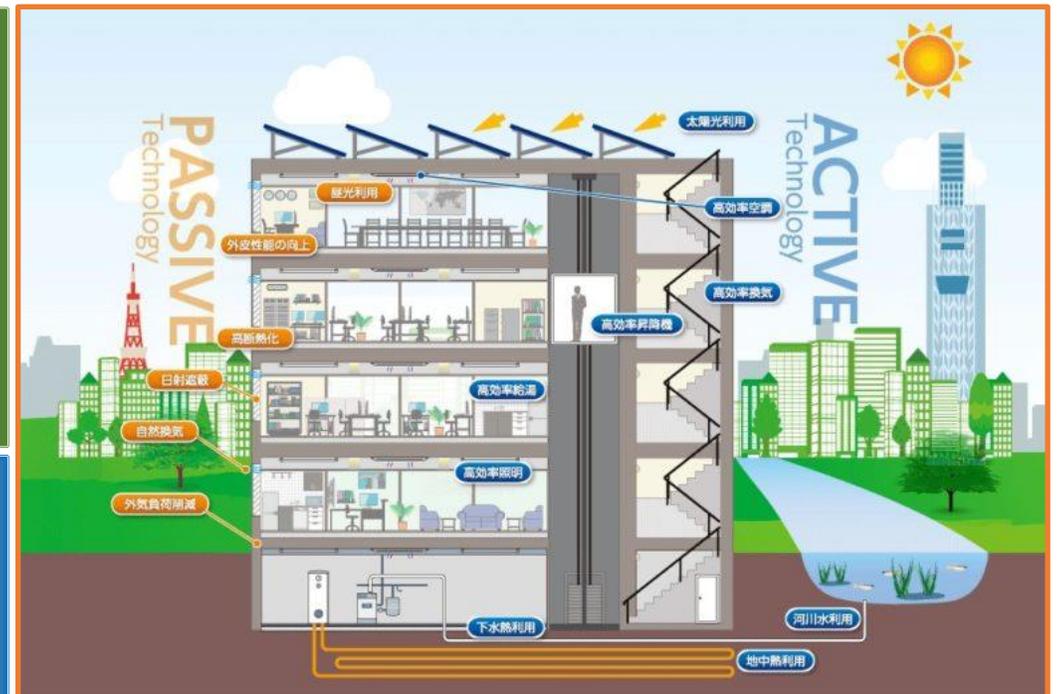
▶ 店舗設計に「ZEB」の考え方を導入 ～地域でのESG経営を率先して実践～

フルバンキング店

- 基本方針：**Nearly ZEB**
(1次エネルギー消費量を75%以上削減)
- 導入設備
太陽光発電、高効率空調・換気、自然光
外皮性能向上、日射遮蔽、地下水の活用

リテール店

- 基本方針：**ZEB Ready**
(1次エネルギー消費量を50%以上削減)



- 地域の環境保全
- 省エネの推進

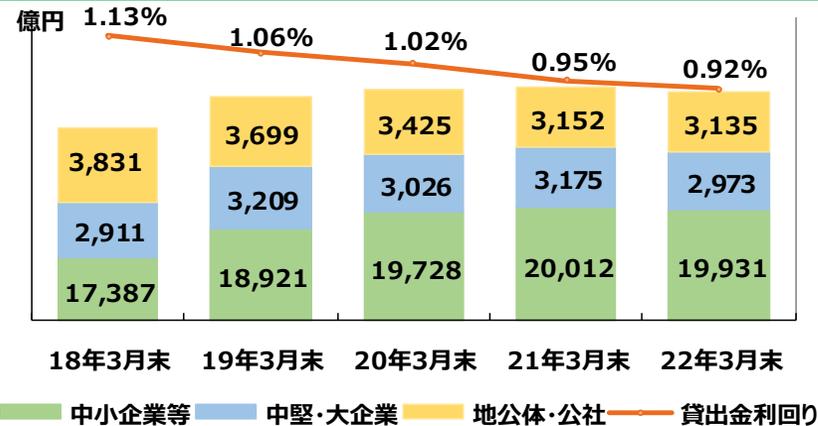
サステナブルな社会の実現

4. 2022年3月期 決算の概要

貸出金 ～セグメント別残高・利回り～

- ・個人向けの貸出が増加。事業性融資はやや減少するも、中小企業向け貸出比率は76.1%と高水準。
- ・比較的利回りの低い住宅ローン貸出が増加し、事業性融資は減少したため利回りは低下。

貸出金残高及び利回り



地域別内訳

(億円)

	20年3月末	21年3月末	22年3月末	21年3月比増減	21年3月比増減率
北陸3県合計	23,990	24,089	23,956	△133	△0.6%
うち石川県	18,202	18,167	18,119	△48	△0.3%
うち富山県	4,622	4,718	4,645	△73	△1.5%
うち福井県	1,165	1,202	1,190	△12	△1.0%
その他	2,189	2,250	2,083	△167	△7.4%

規模別内訳

(億円)

	20年3月末	21年3月末	22年3月末	21年3月比増減	21年3月比増減率
貸出金計	26,179	26,339	26,039	△300	△1.1%
うち中小企業等	19,728	20,012	19,931	△81	△0.4%
(中小企業等比率)	75.3%	75.9%	76.5%	—	—
うち中堅・大企業など	3,026	3,175	2,973	△202	△6.3%
うち地公体・公社	3,425	3,152	3,135	△17	△0.5%

属性別内訳

(億円)

	20年3月末	21年3月末	22年3月末	21年3月比増減	21年3月比増減率
事業性貸出	12,867	13,180	12,757	△423	△3.2%
消費者ローン	9,886	10,006	10,146	140	1.4%
うち住宅ローン	9,480	9,642	9,819	177	1.8%
うちその他ローン	405	363	327	△36	△9.9%
地公体・公社	3,425	3,152	3,135	△17	△0.5%

貸出金 ～セグメント別利回り～

属性別利回り

(%)

	19年3月期	差異 →	20年3月期	差異 →	21年3月期	差異 →	22年3月期
事業性貸出	1.276	-0.039	1.237	-0.069	1.168	-0.029	1.139
消費者ローン	0.912	-0.058	0.854	-0.014	0.840	-0.021	0.819
うち有担保	0.768	-0.044	0.724	0.005	0.729	-0.008	0.721
うち無担保	3.359	-0.054	3.305	-0.078	3.227	-0.054	3.173
地公体・公社	0.581	-0.062	0.519	-0.140	0.379	-0.075	0.304

地域別利回り（事業性貸出）

(%)

	19年3月期	差異	20年3月期	差異	21年3月期	差異	22年3月期
北陸3県合計	1.428	-0.063	1.365	-0.080	1.285	-0.037	1.248
うち石川県	1.410	-0.059	1.351	-0.077	1.274	-0.035	1.239
うち富山県	1.506	-0.076	1.430	-0.097	1.333	-0.046	1.287
うち福井県	1.375	-0.088	1.287	-0.066	1.221	-0.025	1.196
その他	0.553	-0.001	0.552	-0.018	0.534	-0.008	0.526

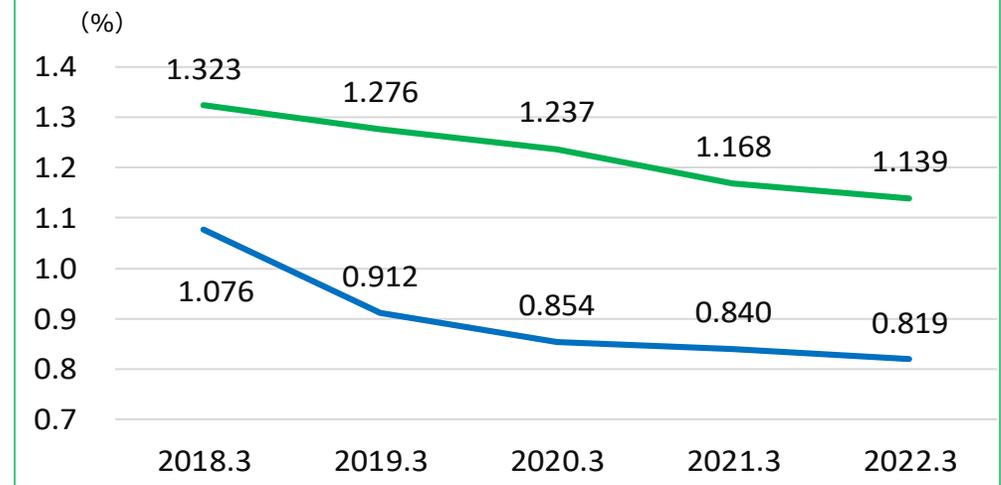
平均新規実行金利（属性別）

(%)

	19年3月期	20年3月期	21年3月期	22年3月期
事業性貸出	1.157	1.127	0.899	0.894
消費者ローン	0.646	0.694	0.575	0.526

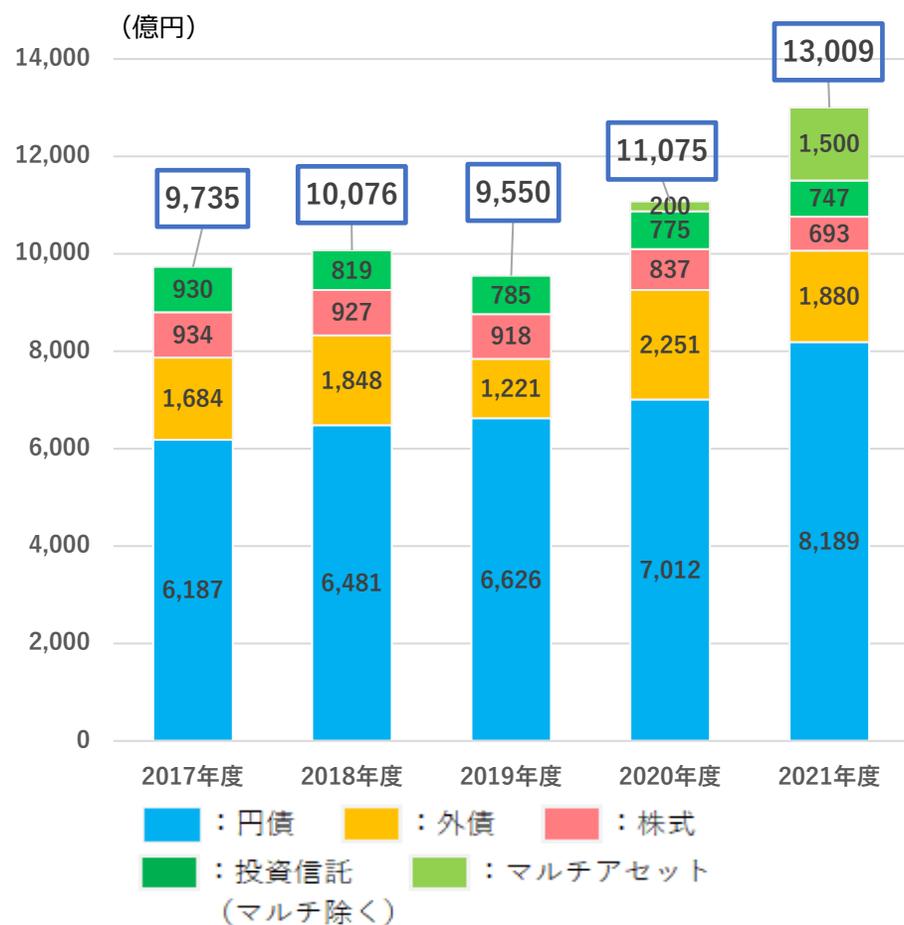
属性別利回りの状況

— 事業性貸出

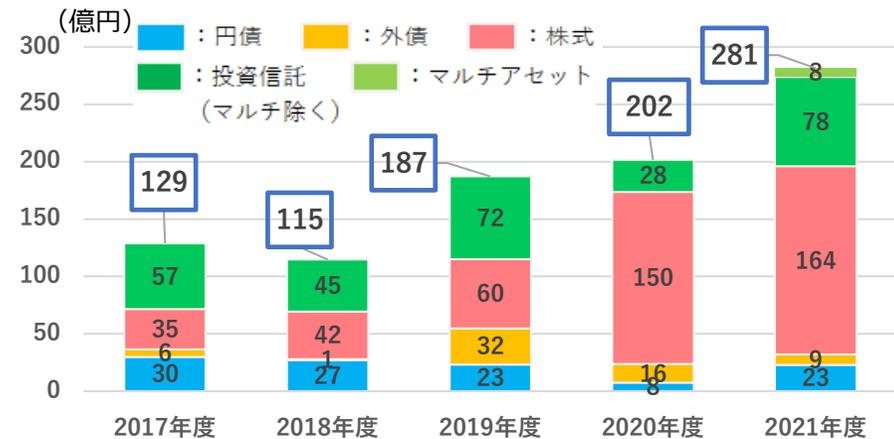


- 中長期的な目線で分散投資を行うとともに、機動的売買による収益確保を図る
- 2021年度は投資増強により、投資残高は1兆3,009億円となり、収益は281億円を確保

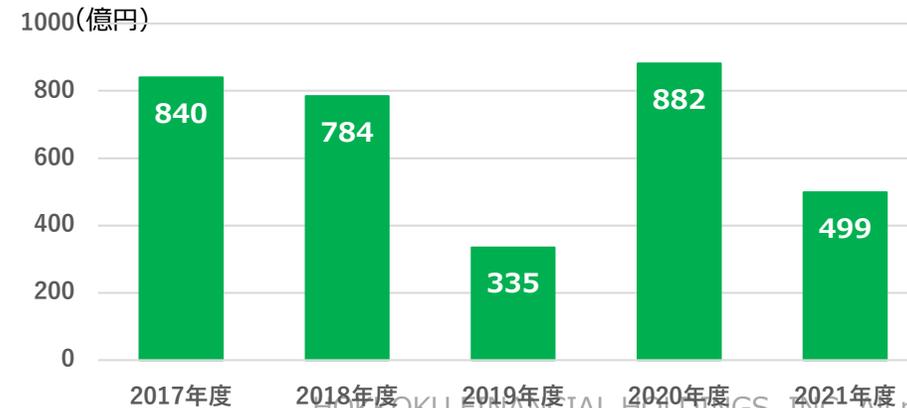
有価証券残高（簿価）



資産別実現損益の推移



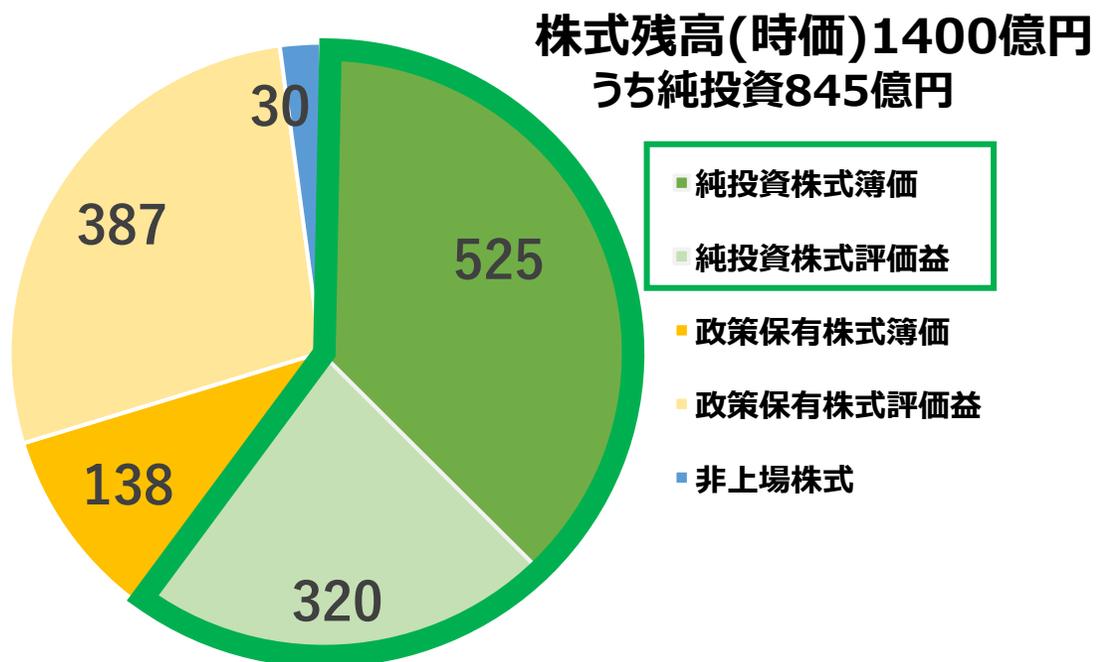
有価証券評価損益



市場部門のポートフォリオ(除く政策保有株式)

- 株式残高のうち、純投資目的株式は約6割(時価ベース)
- 政策保有株式を除いた市場部門のポートフォリオは、分散投資戦略の効果から評価損益は112億円
- マルチアセットファンドへの投資を増額し、分散投資強化と資金利益安定化を図る

株式投資状況 2021年度末時点



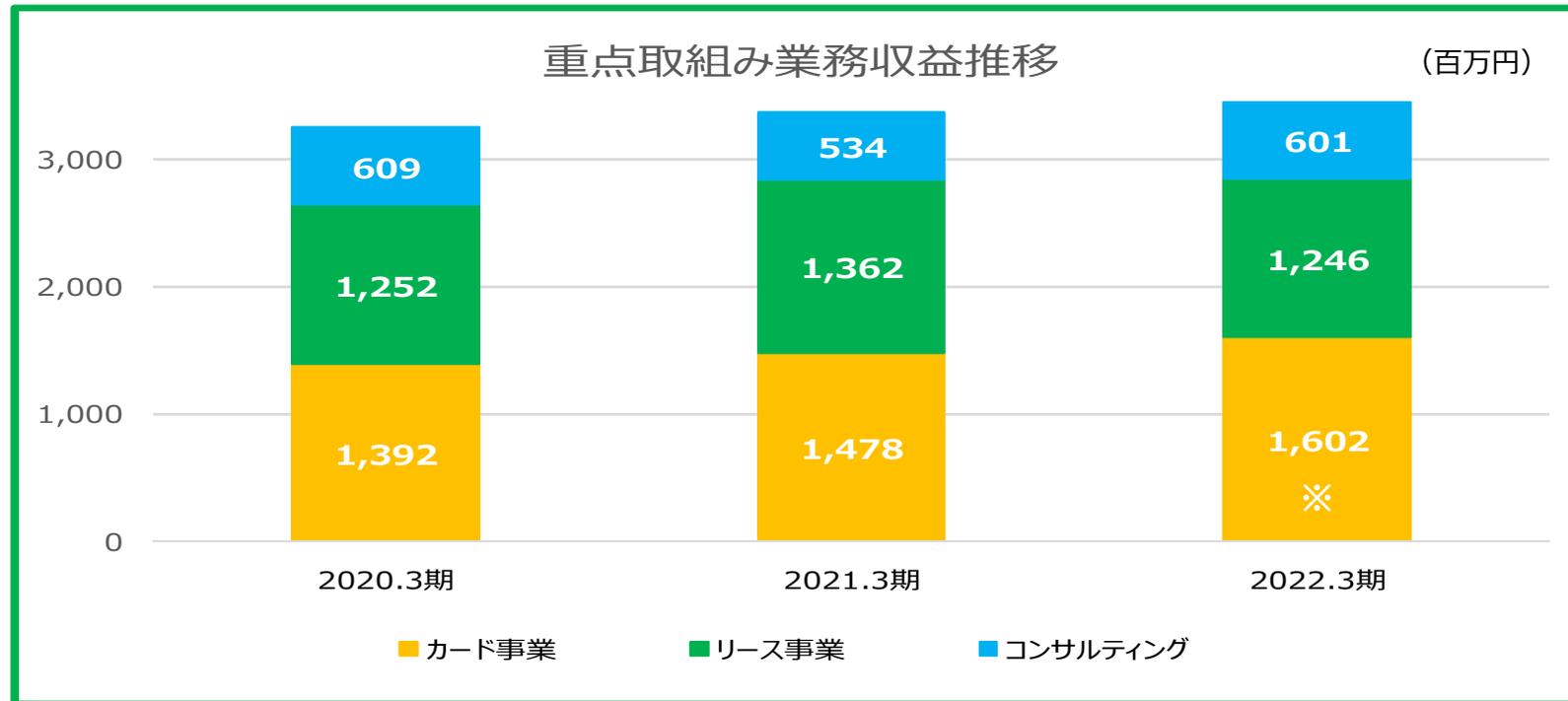
2021年度運用状況 (除く 政策保有株式)

	期末簿価 (億円)	評価損益 (億円)
純投資 目的株式	525	320
円 債	8,189	▲55
外 債	1,880	▲115
投資信託	746	▲1
マルチア セット	1,500	▲37
合計	12,841	112

2022年度見込み

期末残高 (億円)
475
9,220
1,866
824
2,500
14,885

重点取組み業務収益推移 ～カード・リース・コンサルティング～

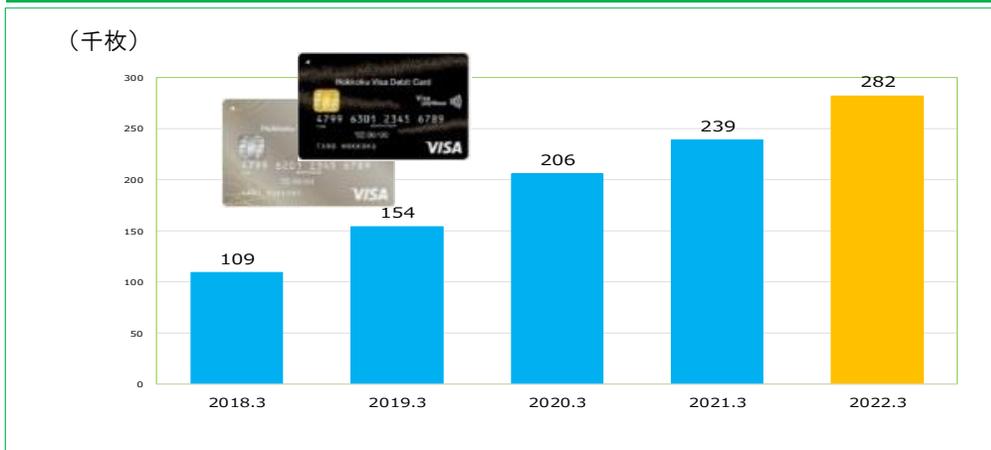


※2022.3期カード事業には
会計基準変更による影響
373百万円を含む

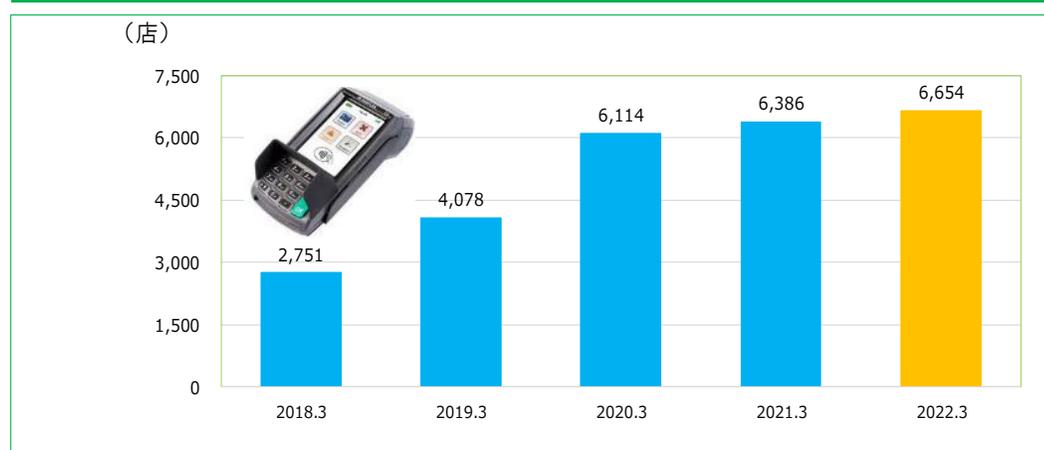
	2020.3 (実績)	2021.3 (実績)	2022.3 (実績)	(百万円)
コンサルティング	609	534	601	
リース事業	1,252	1,362	1,246	
カード事業	1,392	1,478	1,229	
合計	3,253	3,374	3,076	

■ 北國銀行が自らカード加盟店業務を担うことで、小規模事業者がコストメリットも享受でき、
 当地のキャッシュレス環境は着実に広がりを見せている

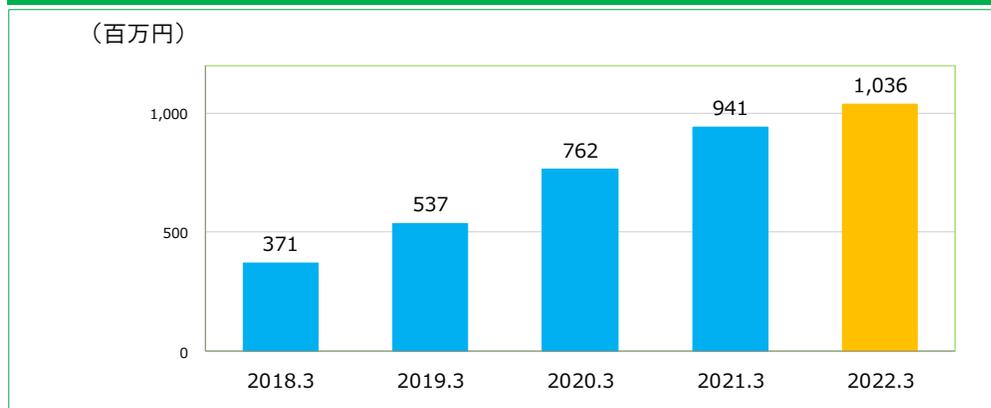
デビットカード発行枚数（累計推移）



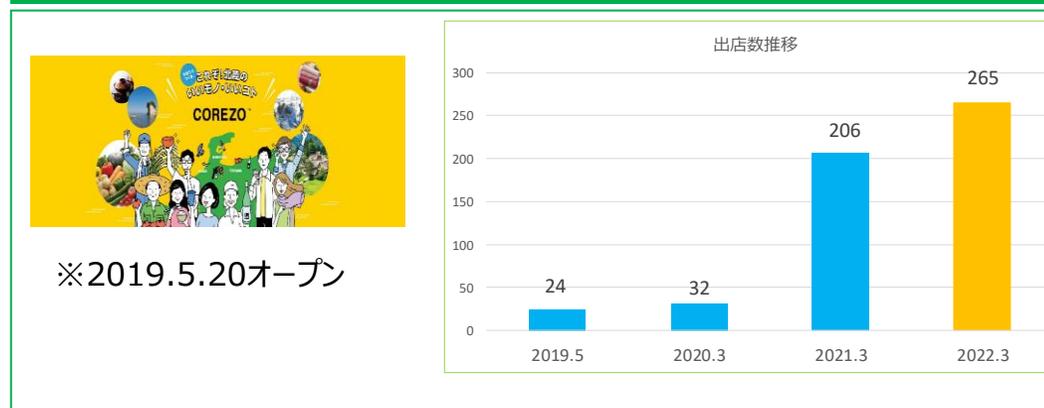
カード加盟店数（累計推移）



カード業務利益の推移



ECモール（COREZO）



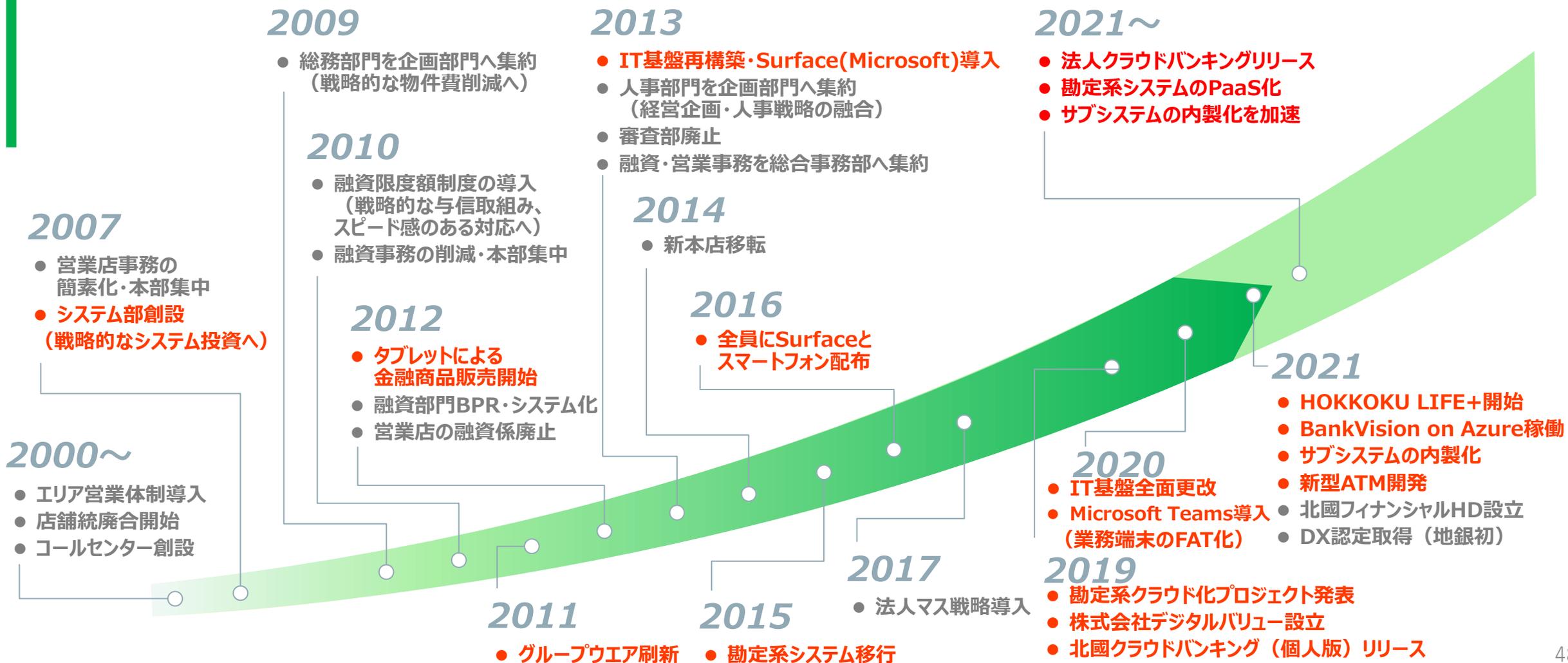
※2022.3：新会計基準適用前の基準により算出

5. 参考資料

業務改革・生産性向上への取組み

内なるDX (～2015)

対顧客のDX (2015～)



サステナビリティの取組み①

- ・「気候変動対応、環境保全」を、マテリアリティに設定
- ・お客さま・地域のESG対応のコンサルティングのメニュー化を実施、地域でのESG機運醸成への貢献に向けて取り組んでいく方針

TCFD提言への賛同・投融資方針・セクターポリシー

- ◆北國銀行は2021.5にTCFD提言への賛同を表明（FHDでも賛同予定）
シナリオ分析（移行リスク・物理的リスク）結果の公表を予定
- ◆2020年度のCO2排出量は、2014年の本店ビル移転新築等を中心とした、消費電力削減効果により、2013年度比約37%削減
- ◆店舗統廃合や、建替店舗のZEB化等の取組みにより、**2030年度CO2排出量削減目標を2013年度比△60%に設定**



投融資方針

積極的に支援する事業

- お客さまの環境・社会・ガバナンスにかかる取組み及びその事業

投融資を禁止する事業

- 反社会的勢力及び事業
- 児童労働・強制労働を行っている事業
- 核兵器・化学兵器等の大量破壊兵器やクラスター弾等の非人道的な兵器を開発・製造する事業

特定セクター

- 石炭火力発電セクター・クラスター弾製造セクター・森林セクター・パーム油農園開発セクター

セクターポリシー

対象セクター	内容
石炭火力発電事業	気候変動リスクへの対応や環境保護、持続可能なエネルギーへの取組みを踏まえ、石炭火力発電事業に対する投融資については、個別案件毎に慎重に対応を検討します。
クラスター弾製造関連事業	クラスター弾の非人道性を踏まえ、クラスター弾を製造している企業向け投融資については禁止します。
森林伐採事業	大規模な森林伐採事業に対する投融資については、お客さまの環境・社会への配慮の状況や地域の環境・社会への影響を踏まえて、慎重に対応を検討します。
パーム油農園開発事業	森林資源や生物多様性の保全、人権保護の観点から、パーム油農園開発向け投融資について禁止します。

サステナビリティの取組み②

- ・当社の事業活動（コンサルティング、キャッシュレス環境整備等）自体がサステナビリティにつながる
- ・お客さま・地域のESG対応をコンサルティングのメニューとしており、地域でのESG機運醸成への貢献に向けて取り組む

SDGs達成に貢献

ビジョンの達成

トIGGER

G (グリーン)

GX

(グリーントランスフォーメーション)

ESG

SDGs

トIGGER

D (デジタル)

DX

(デジタルトランスフォーメーション)

新たなトIGGER

H (ヒューマン)
など...

企業の取組み

5ステップ

コスト削減

マネジメント

ICT、BPR

マーケティング

人事、育成

X : Transformation

(トランスフォーメーション)

トランスフォーメーションに必要なパーツ

GXメニュー

ESG関連

脱炭素関連

...

DXメニュー

ICT

人材育成

コスト削減

経営戦略

海外ビジネス

事業承継

業務効率化

人事制度

...

その他

補助金

マッチング

...

「コンサルティング」



中長期での取組み

エンジン

組織/システム近代化
マインドセットの進化
リカレント教育

「X : トランスフォーメーション」を土台に、旗（G : グリーン、D : デジタルなど）を立て、目指す姿に向けて取り組む結果としてSDGs 達成に貢献します。

当社の取組み ESG・SDGs

サステナビリティの取組み③

・ESG・SDGsの取組みを「経営への統合」、「全社改革の実践」、「PDCA」・・・等まで深化
SDGs宣言にとどまらず、実効性のあるコンサルティングへ

ESG経営・SDGsの達成につながる
コンサルティングメニュー

	コスト削減	マネジメント	ICT,BPR	マーケティング	人事	その他
E 環境	原価管理 各種コスト見える化		事務BPR ICT利活用 グループウェア導入 システム選定入替	新規事業計画 商圏分析		各種マッチング
S 社会		組織力強化研修 組織規程整備 アクションプラン実行 支援 業績管理制度構築 組織風土改革 人材育成体系整備	ICT勉強会	アンケート、 インタビュー調査	テーマ別研修開催 人材育成支援 人事制度構築 退職金制度構築	経営計画策定 SDGs導入 海外進出
G 統治	財務勉強会	経営理念策定 内部管理体制構築 BCP策定 コンプライアンス研修	プロジェクト マネジメント支援	営業マネジメント	人材紹介	事業承継 資本戦略

主要計数推移①

(百万円)

損益の推移（単体）		2018.3期	2019.3期	2020.3期	2021.3期	2022.3期	前年比
業務粗利益		43,911	42,882	47,538	38,727	43,190	4,463
〈除く債券関係損益（5勘定戻）〉		(45,041)	(41,509)	(41,584)	(40,954)	(41,836)	882
資金利益		39,197	35,556	34,876	34,259	35,509	1,250
役務取引等利益		5,332	5,604	5,938	5,737	4,918	△ 819
その他業務利益		△ 618	1,722	6,723	△ 1,269	2,761	4,030
うち債券関係損益（5勘定戻）		△ 1,129	1,372	5,953	△ 2,226	1,353	3,579
経費	(△)	28,346	28,256	29,422	29,175	28,802	△ 373
人件費		14,441	14,372	14,261	13,958	13,326	△ 632
物件費		11,958	12,004	13,062	12,975	13,479	504
税金		1,946	1,879	2,098	2,241	1,996	△ 245
コア業務純益		16,694	13,253	12,162	11,778	13,033	1,255
一般貸倒引当金繰入額	(△)	△ 469	203	2,674	3,060	3,074	14
業務純益		16,034	14,422	15,441	6,491	11,312	4,821
臨時損益		△ 1,293	△ 1,642	△ 3,464	4,792	6,778	1,986
うち株式等損益（3勘定戻）		1,636	1,309	3,975	13,239	15,246	2,007
うち不良債権処理額	(△)	2,095	3,062	7,103	8,335	8,772	437
うち償却債権取立益		63	69	17	72	27	△ 45
経常利益		14,741	12,780	11,977	11,283	18,091	6,808
特別損益		△ 629	△ 710	△ 1,154	△ 897	△ 3,203	△ 2,306
税引前当期純利益		14,112	12,070	10,823	10,385	14,887	4,502
当期純利益		9,479	8,023	6,676	5,954	9,043	3,089

主要計数推移②

(億円、%)

平残、利回等	2018.3期		2019.3期		2020.3期		2021.3期		2022.3期	
	平残	利回								
うち貸出金	23,456	1.13	24,655	1.06	25,577	1.02	26,215	0.95	26,069	0.92
うち有価証券	9,803	1.52	10,080	1.31	9,389	1.09	9,857	0.93	11,853	0.95
うちコールローン等	7,752		10,676		11,058		11,666		14,888	
運用勘定合計	41,012	1.03	45,412	0.88	46,025	0.80	47,739	0.73	52,810	0.68
うち預金	32,507	0.01	33,833	0.01	35,077	0.00	38,252	0.00	41,007	0.00
うち譲渡性預金	1,036	0.02	919	0.01	1,164	0.00	976	0.00	532	0.00
うちコールマネー等	7,528		10,704		9,883		9,062		12,003	
調達勘定合計	41,071	0.07	45,458	0.10	46,126	0.04	48,290	0.01	53,542	0.00

(%)

	2018.3期	2019.3期	2020.3期	2021.3期	2022.3期	前期比
総資金利鞘	0.27	0.16	0.12	0.12	0.14	0.02
預貸金利回差	1.12	1.05	1.01	0.95	0.92	△ 0.03
経費率	0.84	0.81	0.81	0.74	0.69	△ 0.05
OHR (コア業務粗利ベース)	62.93	68.07	70.75	71.24	68.85	△ 2.39
ROA (当期純利益ベース)	0.20	0.16	0.13	0.11	0.16	0.05
ROE (当期純利益ベース)	3.81	3.12	2.75	2.39	3.53	1.14

事前に株式会社北國フィナンシャルホールディングスの許可を得ることなく、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又は一部は予告なく修正又は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、経営環境の変化等により、目標対比異なる可能性があることにご留意下さい。

本資料に関するお問い合わせ先
株式会社北國フィナンシャルホールディングス 総合企画部 広報 I Rグループ
TEL : 076-223-9705
E-mail : cyosa@hokkokubank.co.jp