

2022年11月1日（火）から12月9日（金）までに実施した、「北國フィナンシャルホールディングスの経営戦略および2023年3月期第2四半期決算の概要」に関する機関投資家の皆さまとのミーティングにおける主な質疑応答は下記のとおりです。

【資本戦略全般】

Q.（資料P.6-7）5年後、10年後の収益計画があるが、現在議論されている戦略はいつ頃から、効果が見えてくるのか？

A. 今後3年間で出していきたいと考えています。

Q.（資料P.9）成長投資の376億円の根拠について

A. 余剰資本から、有価証券評価差額金と劣後債の返済を差引いて算出しています。ただし劣後債200億円の返済については確定したのではなく、投資の制約にはならないように対応を検討していきます。

Q.（資料P.9）M&A、新会社のイメージについて

A. 現時点では申し上げられない部分が多いですが、システム関連等を含めて3年以内で投資していくことを考えています。2023年3月期の決算発表のタイミングまでには、開示していく予定です。新しい形での地域への貢献につながる施策を考えています。

Q.（資料P.11）”10年後のROE8.0%目標の前倒し”の道筋について

A. 経費に関して、法人・個人のインターネットバンキングの浸透により、来店客数は引き続き減少しています。お客さまの利便性にも配慮しつつ、さらに店舗統廃合を進めていく方針です。

従来の銀行業務は”銀行機能”として強化し、地域での重点取組業務（カード・リース・コンサルティング）に引き続き注力することで、ROE5.0%は十分達成可能と考えています。コンサルティング領域の拡大や、成長投資による新たな事業の創出による議論は既に行っており、これらがROE8.0%到達への道筋になると考えます。2023年3月期決算発表のタイミングまでには、より解像度の高い計画を開示していく予定です。

Q.（資料P.11）自己株式取得（2023.3期90億円）のペースが遅いように見えるが

A. 持合い解消の流れもあり、枠は使い切る予定です。継続的な自己株式取得の方針は変更ありません。

Q.（資料P.12）QRインベストメントのプライベートエクイティに関する考えは

A. 地域企業に対するライフステージに応じた成長支援はもちろんですが、投資範囲を限定するのではなく、地域外であってもIRRを意識しながら投資を行っていく方針です。地域外での投資収益を地域に還元し、さらなる投資を行うという循環を作っていきたいと考えています。

Q.（資料P.13）国内基準行への転換のスケジュール、テクニカルなハードルは無いか

A. 2022年12月には完了する予定です。事務レベルでも問題無いと認識しています。

【政策保有株式】

Q. 政策投資株式の売却の状況について

A. 順調であり 3 年での半減については十分可能だと考えます。既に応諾を得ている保有先も多く、先方とのコミュニケーションと社内エスカレーションがしっかり行われていると認識しています。プライム市場への移行も踏まえて、コーポレートガバナンスに関する保有先の意識の浸透も良い方向に働いていると考えます。

【有価証券運用】

Q. 外債の評価損への対応について

A. 12 月を予定している国内基準行への移行も見据えて、バッファーもあることから評価損についてはそれほど大きな影響があるとは考えていません。来年いっぱいにはネガティブキャリーを予想しており、市場部門全体の収益や他部門の収益状況を考慮しながら、外債の入替えを進めていく方針です。

Q. 有価証券投資の方向性について

A. 市場運用はコア事業であり、外債やマルチアセットファンドへの投資は増やしていく方向です。これらのノウハウは投資助言葉など新しい事業に活かしていけると考えます。

【重点取組業務収益】

Q. 重点取組業務（カード・リース・コンサルティング）の状況について

A. コンサルティング、カード、リースの順で順調であると認識しています。

・カードに関して、個人消費が回復基調であり今後決済額も順調に推移すると予想しております。今後は大規模店舗の加盟店への取込みの強化や稼働率を上げる取組みの強化が必要だと考えています。

・コンサルティングに関して、ノウハウが蓄積され実績が積みあがってきていることが、バリューを生み、プライシングにも良い影響を与えています。スピード感のある顧客対応が必要ですので、生産性の向上が不可欠であると考えます。伝統的な銀行業務は”機能”として強化していきますが、現在 100 名体制のコンサルティング人員は、グループ総人員は抑えながら、顧客ニーズに合わせて増やしていきます。今後、都市圏でのニーズ発掘や、QR インベストでの投資案件への波及なども期待できると考えます。

・リースに関して、半導体不足等もあり、市場が低迷する中では健闘した認識です。北國銀行のプロパーリースと北國総合リースの体制整備も進めながら、リユース体制の構築等新たな収益機会の創出への取組みを強化していきます。

Q. コンサルティングの強みについて

A. 取組みの実績も約 8 年と長くなり、ノウハウと実績が積みあがってきています。システム・DX に関しては自社の DX のノウハウ提供が可能であり、経営陣も近い存在で関与できることが強みであると認識しています。船井総研様等とも連携してカバー範囲を拡大するとともに、地域にとどまらず、東京・大阪・名古屋での展開も行っていきます。

【システム戦略】

Q. (資料 P.7) システムコストの見通しについて

A. 2025 年以降、殆どのシステムがパブリッククラウドに移行し、システムコスト（減価償却費）は減っていき
ます。

Q. ネットバンクについて

A. ゼロからネットバンクを立ち上げたのではなく、リアルとネットとの融合を進めていることが他社との違い
であると思います。法人・個人のインターネットバンキングは浸透してきており、来店客数の減少を勘案して店
舗統廃合についても、もう一段踏み込んで検討しています。

【人材育成、人事戦略】

Q. 人材育成や人材の流動化に関してどう考えるか

A. 流動化は当然の流れですし、アルムナイ採用も行っています。この流れを踏まえて退職金の廃止や社員のキ
ャリア形成を意識した人事制度への改革を 2022 年 3 月に行っており、給与水準も上がっています。リカレント
教育も浸透しており人材に関して問題は無いと考えます。プライベートエクイティの分野に関しては、育成や中
途採用による強化が必要だと感じています。

Q. 自社の人材の評価に対する考え

A. 1on1 による面談の積み重ねが不可欠だと考えています。上司だけでなく周囲の評価も勘案して、評判の高い
人材を登用していく傾向にあります。外部知見も入れながら 1on1 のスキル向上にも取り組んでおり、お客さま
とのコミュニケーションスキルの向上にもつながると考えています。

Q. 人事制度変更に伴う社内の反応はどうか

A. 社員向けの株式付与制度の導入なども含めて、企業価値を上げていくことに共感できる社員も増えてきてい
ると感じています。統合報告書で開示した eNPS の結果自体は悪く見えますが、素直に発言し正直に開示できて
いることから、心理的安全性も確保できていると考えています。

Q. 社員向け株式付与制度について社員の反応はどうか

A. まだ受け取った実績が無いので、実感がわいていない状況かと思いますが、株価や ROE への関心は高まって
いると感じており、概ね受け取り方はポジティブな印象です。モチベーションアップにもつながると考えます。
今後反応を確認していく予定です。

【その他】

Q. デジタル戦略に関する他社との違いは何か

A. 既存の銀行のお客さまを取り残すことが無いよう、既存の銀行のデジタル化を進めていく点が他社・他行と
の違いであると認識しています。店舗戦略と合わせて考えていく必要があります。

Q. 気候変動対応について

A. 取締役会でどこまでやっていくのかを議論しています。取組み自体は出来ているが、整理が出来ていないと

いう認識です。お客さまとのコミュニケーションへの活用が最重要ですので、各種データ収集の方法等についても今後検討していく方針です。

Q. 課題と感じている点はあるか

A. 今後のキーポイントとしてはシステム戦略のスピード感が重要であると考えています。これまで順調に進めてきましたが、加速していくフェーズであると思います。デジタル化の進展に伴うセキュリティリスクと、事業拡大に伴う法務リスクも認識しており、攻めと守りのバランスが重要と考えます。

また、地域で一体となった取組みとするために、自治体との連携・相乗効果を高めていく必要があります。

以上