

中長期経営戦略のアップデート および2023年3月期 決算の概要

2023年5月8日

目次

1. 業績サマリー

- ・2023年3月期 決算の概要 4
- ・2024年3月期 業績予想 5

2. 中長期経営戦略 ～アップデート～

- ・中長期経営戦略 2 0 2 3 7
- ・アップデートのポイント 8
- ・株主還元方針とROE・PBR目標について 9
- ・資本コスト・ROE・業績連動報酬について 10
- ・資本の活用について 12
- ・政策保有株式の削減について 13
- ・中長期的に目指す水準 15
- ・経費推移・OHR 17
- ・今後の物件費について 18
- ・重点ビジネス（融資・リースの一体運用） 19
- ・重点ビジネス（キャッシュレスの進展） 20

- ・重点ビジネス（法人コンサル） 21
- ・重点ビジネス（個人コンサル・投資助言） 22
- ・重点ビジネス（投資業務の拡大） 23
- ・重点ビジネス（市場運用戦略） 24
- ・システム戦略 25
- ・サステナビリティ（E:環境） 26
- ・サステナビリティ（S:社会・人的資本の強化） 28
- ・サステナビリティ（G:ガバナンス） 29

3. 2023年3月期 決算の概要（参考データ）

- ・貸出金 ～セグメント別残高・利回り～ 32
- ・貸出金 ～セグメント別利回り～ 33
- ・与信コストの推移と見込み 34
- ・有価証券運用 35
- ・市場部門のポートフォリオ 36

1. 業績サマリー

2023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 16,046百万円 前期比 △3,121百万円＞

＜当期純利益 8,741百万円 前期比 △ 646百万円＞

不良債権処理費用は減少したが、外貨調達コスト上昇、外債入替等に伴う売却損計上により、
経常利益、当期純利益ともに減少した。

(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)

| | 22年3月期 | 23年3月期 | 増減 | 増減率 |
|--------|--------|--------|---------|---------|
| 経常収益 | 84,730 | 84,743 | 13 | 0.0% |
| 経常利益 | 19,167 | 16,046 | △ 3,121 | △ 16.2% |
| 当期純利益* | 9,387 | 8,741 | △ 646 | △ 6.8% |

* 親会社株主に帰属する当期純利益

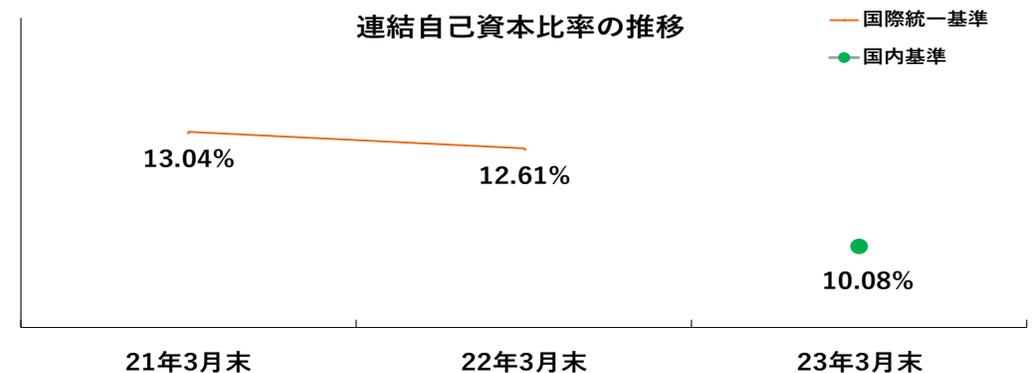
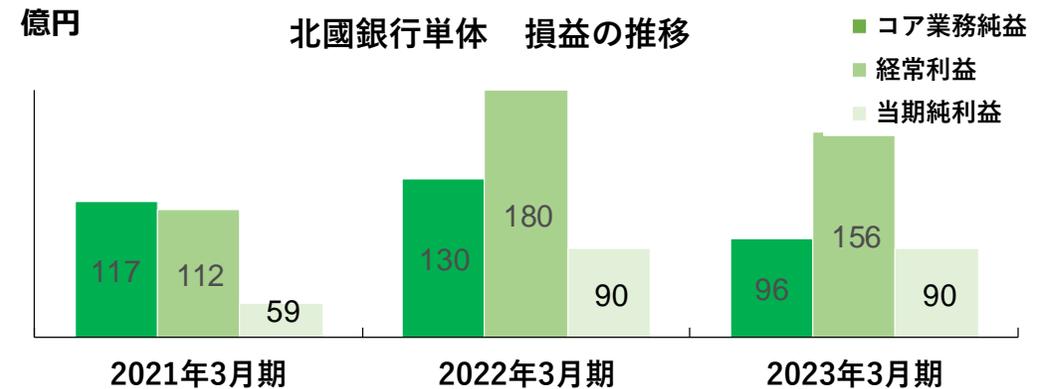
【北國銀行単体】 (単位：百万円)

| | 22年3月期 | 23年3月期 | 増減 | 増減率 |
|--------|--------|--------|---------|---------|
| 経常収益 | 73,918 | 72,105 | △ 1,813 | △ 2.4% |
| 経常利益 | 18,091 | 15,651 | △ 2,440 | △ 13.4% |
| 当期純利益 | 9,043 | 9,054 | 11 | 0.1% |
| コア業務純益 | 13,033 | 9,677 | △ 3,356 | △ 25.7% |

(2) 自己資本比率

| | 21年3月末 | 22年3月末 | 23年3月末 | 増減 |
|----------|--------|--------|--------|---------|
| 連結自己資本比率 | 13.04% | 12.61% | 10.08% | △ 2.53% |

2022年3月末までは国際統一基準、2023年3月末以降は国内基準



2024年3月期 業績予想

- 2024年3月期は、引き続き外貨金利の上昇による外貨調達コスト増加を想定するも、政策保有株式削減の継続など各施策の効果により当期純利益は増加を予想。
- 配当予想は10円増配の1株当たり110円を予定。自己株式の取得を含めた総還元性向は100%超となる見込み。

【北國フィナンシャルホールディングス 連結】

| | (通期) | | (中間期) | | |
|---------------------|----------------|----------------|---------------------|--------------------|--------------------|
| | 2023年3月期 実績 | 2024年3月期 予想 | | 2023年3月期 中間期 実績 | 2024年3月期 中間期 予想 |
| 経常利益 | 16,046 | 16,500 | 経常利益 | 20,463 | 9,000 |
| 当期純利益* ¹ | 8,741 | 11,000 | 中間純利益* ¹ | 12,895 | 6,000 |

* 1：親会社株主に帰属する当期(中間)純利益

【北國銀行 単体】

| | (通期) | | (中間期) | | |
|--------|----------------|----------------|--------|--------------------|--------------------|
| | 2023年3月期 実績 | 2024年3月期 予想 | | 2023年3月期 中間期 実績 | 2024年3月期 中間期 予想 |
| 経常利益 | 15,651 | 14,500 | 経常利益 | 19,996 | 8,000 |
| 当期純利益 | 9,054 | 10,000 | 中間純利益 | 12,819 | 5,500 |
| コア業務純益 | 9,677 | 6,000 | コア業務純益 | 7,343 | 3,000 |

一株当たり配当金

| | 2020年3月期 | 2021年3月期 | 2022年3月期* ² | 2023年3月期 | 2024年3月期 (予想) |
|--------|----------|----------|------------------------|----------|------------------|
| 年間配当 | 70円 | 80円 | 90円 | 100円 | 110円 |
| うち中間配当 | 35円 | 30円 | 40円 | 50円 | 55円 |
| うち期末配当 | 35円 | 50円 | 50円 | 50円 | 55円 |

* 2：2022年3月期中間配当までは、株式会社北國銀行で実施

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～

※ 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

■ 2023年4月～2026年3月までを新ビジネスモデル確立に向けた集中期間とする

企業価値向上に向けた施策

1. 資本効率の改善

- ・株主還元の基本方針を総還元性向50%以上に引き上げ
- ・自社株買いの継続（2024年3月期 90億円）
- ・自己資本比率は10%前後を保持し、期間損益・余剰資本は新事業投資と株主還元へ

2. 重点ビジネス領域の拡大（3本柱 → 新7本柱へ）

- ・重点取組3事業（「カード」・「融資・リース」・「コンサルティング」）に「デジタル地域通貨」・「投資助言」・「投資ファンド」・「市場運用」等を重点ビジネスに加え、5年後収益を498億円に。（+約110億円、2023/3比）

アップデートのポイント

■ 資本効率の改善

自己資本比率を10%前後に維持しつつ、余剰資本は株主還元・新事業投資を強化する。
 5年目にROE 7%超え、早期 8%の達成を目指す。

■ 重点ビジネス領域の拡大

① コンサルティング&アドバイザー

自治体・北陸地域を超えたセグメント別アプローチの展開
 個人・事業法人・金融機関へ資産運用の投資助言ビジネス強化

② 融資とリースの一体運用

事業性理解を通じたファイナンスおよびインターネットバンキングを活用したデジタルによるスピードと効率化の実現

③ キャッシュレスの進展

カード・デジタル地域通貨によるキャッシュレス比率向上

④ 投資業務の拡大

投資枠・投資地域・対象業種の大幅拡大

⑤ 市場部門の更なる高度化

2%前後の期待リターンを目指したリスク管理レベルと収益性向上

⑥ DXとシステムモダナイゼーション

次期バンキングシステム開発と内製化戦略の進捗による質の向上とコスト削減

⑦ ESGの取組み強化

人的資本への更なる資源投下、ガバナンスの強化と環境配慮への取組強化

株主還元方針とROE・PBR目標について

- 総還元性向は50%以上を目標とする。
- 資本コスト7%を上回るROE8%を達成し、PBR1.0倍を目指す。

| 項目 | 2023/3期 実績 | 2024/3期 1年後 | 2026/3期 3年後 | 2028/3期 5年後 | 2033/3期 10年後 |
|---------|---------------|----------------|--|----------------|-----------------|
| 総還元性向 | 122% | 115% | 総還元性向 50%以上 自己株式取得や配当の増額については、自己資本比率と戦略投資機会を踏まえ、定期的に検討・実施する。 | | |
| 配当総額 | 26 億円 | 27 億円 | | | |
| 自己株式取得額 | 81 億円 | 99 億円 | | | |
| 資本コスト | 7.0% | | | | |
| ROE | 3.9% | 5.0% | 5.0%以上 | 7%以上 | 8%以上 |
| コア資本 | 2,260 億 | 2,238 億 | 2,387 億 | 2,557 億 | 3,000 億 |
| リスクアセット | 22,402 億 | 22,050 億 | 24,765 億 | 27,965 億 | 30,000 億 |
| 自己資本比率 | 10.1% | 10.1% | 10%前後 | | |
| PBR | 0.5 | 0.6以上 | 0.7以上 | 1.0以上 | 1.0以上 |

資本コスト・ROE・業績連動報酬について

- 資本コストは、CAPM（資本価値価格モデル）に基づき7%と想定。
- ROEの計算基準に基づき、各水準に応じた全社員への株式付与。

・資本コストは7%と想定

- ・ CAPM（資本価値価格モデル）に基づいて算出
- ・ マーケットリスクプレミアムは7.5%

・ROEの計算式

$$\text{ROE} = \frac{\text{親会社株主に帰属する当期純利益}}{\text{コア資本}} \quad (\text{バーゼルⅢ国内基準})$$

・役員、従業員に対する業績連動報酬の付与基準

(単位：億円)

| ROE水準 | | 1～2% 未満 | 2～3% 未満 | 3～4% 未満 | 4～5% 未満 | 5～6% 未満 | 6～7% 未満 | 7～8% 未満 | 8%以上 |
|-------------------|----|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------|
| 役員 ^(※) | 金銭 | 0.8 | 1.5 | 2.3 | 3.0 | 3.8 | 4.5 | 4.5 | 4.5 |
| | RS | 0.1 | 0.8 | 1.6 | 2.3 | 3.1 | 4.1 | 5.9 | 7.7 |
| 従業員 RS | | — | 1.7 | 3.5 | 3.5 | 7.0 | 15.0 | 22.0 | 30.0 |

※北國FHDの取締役・執行役員その他、各グループ会社の取締役・執行役員を含む

資本コスト・ROE・業績連動報酬について

・報酬の構成と割合

[役員] ※北國FHDの取締役・執行役員その他、各グループ会社の取締役・執行役員を含む

| ROE | 取締役社長 | | | | 取締役（社長除く） | | | | グループ役員 | | | | | | |
|--------|-------|-----|------|------|-----------|-----|-----|------|--------|-----|-----|------|------|----|---|
| | 確定 | | 業績連動 | | 計 | 確定 | | 業績連動 | | 計 | 確定 | | 業績連動 | | 計 |
| | 金銭 | 金銭 | 株式 | 金銭 | | 金銭 | 株式 | 金銭 | 金銭 | | 株式 | 金銭 | 金銭 | 株式 | |
| 8%以上 | 45% | 30% | 105% | 180% | 50% | 25% | 90% | 165% | 55% | 30% | 45% | 130% | | | |
| 7~8%未満 | 45% | 30% | 75% | 150% | 50% | 25% | 65% | 140% | 55% | 30% | 35% | 120% | | | |
| 6~7%未満 | 45% | 30% | 45% | 120% | 50% | 25% | 40% | 115% | 55% | 30% | 25% | 110% | | | |
| 5~6%未満 | 45% | 30% | 25% | 100% | 50% | 25% | 25% | 100% | 55% | 25% | 20% | 100% | | | |
| 4~5%未満 | 45% | 25% | 20% | 90% | 50% | 20% | 20% | 90% | 55% | 20% | 15% | 90% | | | |
| 3~4%未満 | 45% | 20% | 15% | 80% | 50% | 15% | 15% | 80% | 55% | 15% | 10% | 80% | | | |
| 2~3%未満 | 45% | 15% | 10% | 70% | 50% | 10% | 10% | 70% | 55% | 10% | 5% | 70% | | | |
| 1~2%未満 | 45% | 10% | 5% | 60% | 50% | 5% | 5% | 60% | 55% | 5% | 0% | 60% | | | |
| 1%未満 | 45% | 0% | 0% | 45% | 50% | 0% | 0% | 50% | 55% | 0% | 0% | 55% | | | |

■ 中期的に目指す水準

ROE 5%の報酬イメージ（取締役社長の場合）

| | | |
|-----------------|-------------------|-------------------|
| 確定金額報酬 (45%) | 業績連動（金銭） (30%) | 業績連動（株式） (25%) |
|-----------------|-------------------|-------------------|

[従業員]

| ROE | 報酬の構成比(※) | | |
|--------|-----------|-----|------|
| | 固定 | 株式 | 計 |
| 8%以上 | 95% | 24% | 119% |
| 7~8%未満 | 95% | 17% | 112% |
| 6~7%未満 | 95% | 12% | 107% |
| 5~6%未満 | 95% | 5% | 100% |
| 4~5%未満 | 95% | 2% | 97% |
| 3~4%未満 | 95% | 2% | 97% |
| 2~3%未満 | 95% | 1% | 96% |
| 1~2%未満 | 95% | 0% | 95% |
| 1%未満 | 95% | 0% | 95% |

(※)2022年3月の支給水準を固定報酬95%として計算

■ 中期的に目指す水準

ROE 5%の報酬イメージ

| | |
|----------------|--------------|
| 給与・賞与 (95%) | 株式付与 (5%) |
|----------------|--------------|

資本の活用について

■ 自己資本比率を10%前後に維持しつつ、余剰資本は新たな戦略投資に。

2022/3月期

2026/3月期

2028/3月期

(単位：億円)

| | |
|-----------|--------|
| 総自己資本 | 2,864 |
| 有価証券評価差額金 | 367 |
| 劣後債 | 200 |
| <hr/> | |
| リスクアセット | 22,715 |
| = 12.6% | |

コア資本 2,387
リスクアセット 24,765

| | |
|----------------|---------|
| 総自己資本 | 2,864 |
| 有価証券評価差額金 | △367 |
| 劣後債 | △200 |
| 当期利益 (23~26/3) | +425 |
| 自己株取得※1 (＼) | △180 |
| 配当※2 (＼) | △175 |
| RS株式交付 | + 20 |
| <hr/> | |
| リスクアセット | 22,715 |
| 貸出 | △ 650 |
| 有価証券 | + 200 |
| ファンド (QRI) | + 800 |
| アリーナ | - |
| 広岡テラス | + 200 |
| 戦略投資 | + 1,500 |
| <hr/> | |
| = 10%前後 | |

コア資本 2,557
リスクアセット 27,965

| | |
|----------------|---------|
| 総自己資本 | 2,864 |
| 有価証券評価差額金 | △367 |
| 劣後債 | △200 |
| 当期利益 (23~28/3) | +730 |
| 自己株取得※1 (＼) | △180 |
| 配当※2 (＼) | △350 |
| RS株式交付 | + 60 |
| <hr/> | |
| リスクアセット | 22,715 |
| 貸出 | △ 850 |
| 有価証券 | + 2,200 |
| ファンド (QRI) | + 2,000 |
| アリーナ | + 200 |
| 広岡テラス | + 200 |
| 戦略投資 | + 1,500 |
| <hr/> | |
| = 10%前後 | |

※1：公表済の自己株取得のみを表示しております。

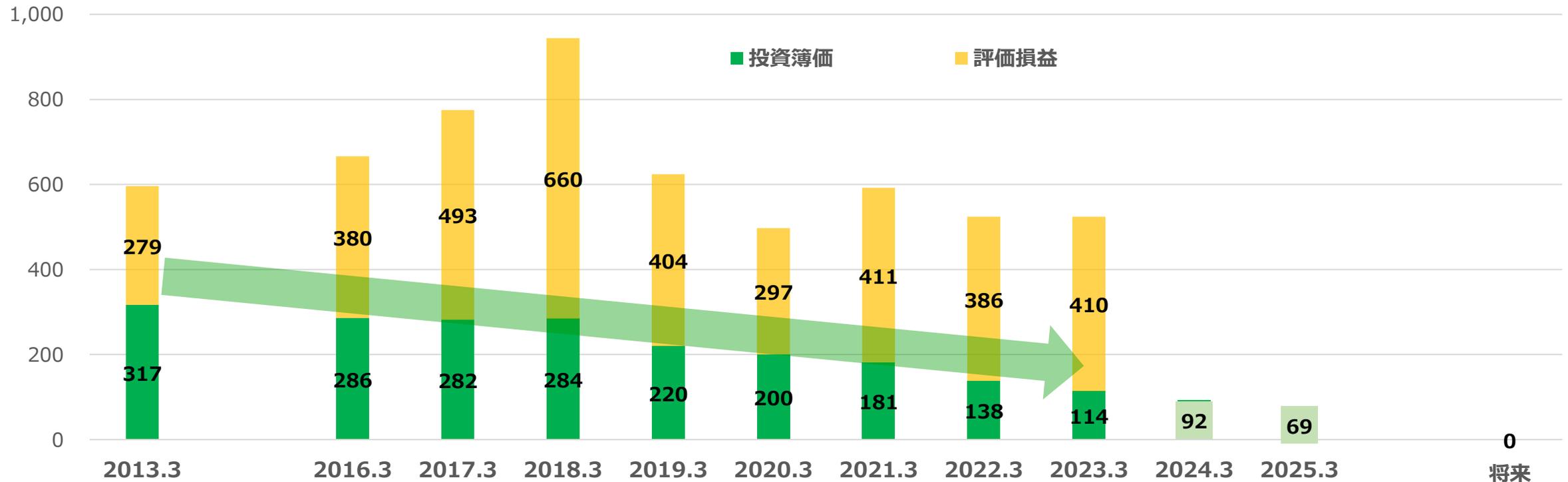
※2：配当額は公表済の24/3期までは予定金額を、それ以降は単年度総還元性向が50%以上となる金額を仮定して計算しております。25/3期以降の配当額は未定であり、配当金額をお約束するものではありません。

新たな戦略投資がない場合、対応するコア資本を配当・自己株取得に充当

政策保有株式の削減について

- 2009年以降、持ち合い株（金融機関・保険会社等）を継続的に売却。
- 2025年3月末に投資簿価を半減（2022年3月比）する計画は、1年間で24億円削減（進捗率35%）

上場政策保有株式の残高推移（億円）



政策保有株式の削減について

- 2025年3月期の半減目標（△69億）の約94%まで、交渉は進捗。
- 交渉が難航している先についても、資本政策等の対話を継続していく。
- 収益性など投資対象を厳選し、純投資目的株式の運用は強化。

上場政策保有株式の削減・交渉状況

| | 銘柄数 | 簿価額（億円） |
|---------|-----|---------|
| 2022.3 | 50 | 138 |
| 2023.3 | 37 | 114 |
| 削減数 | 13 | ▲24 |
| 2025年目標 | - | ▲69 |
| 進捗率 | - | 35% |

| | 先数 | 簿価額（億円） |
|-----------------|----|---------|
| 売却対応確約 | 2 | 1 |
| 2025/3期までの売却見込み | 23 | 40 |
| 2025/4以降の売却見込み | 7 | 19 |
| 継続交渉先 | 5 | 54 |

純投資目的株式運用方針

■ 運用方針

- ・中長期的な成長が見込まれる日本株優良銘柄に投資して、企業価値向上による収益を狙う

■ 運用戦略

- ・マクロ経済環境や株価バリュエーション等を勘案し、80～100銘柄に厳選したポートフォリオを運用し株価値上がり益と安定的な配当収入を確保。

■ 運用手法

- ・マクロ経済分析、企業財務などの定量分析、業績見通しなどの定性分析により、投資対象を厳選。
- ・毎月リバランスを実施し、利益確定とポートフォリオ改善を図る。

中長期的に目指す水準

※2023.5.8公表内容

～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 | 2023/3期 実績 | 2024/3期 1年後 | 2026/3期 3年後 | 2028/3期 5年後 | 2033/3期 10年後 |
|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| 経常利益（連結） | 160億円 | 167億円 | 181億円 | 283億円 | 404億円 |
| 当期純利益（連結） | 87億円 | 110億円 | 114億円 | 184億円 | 269億円 |
| 重点ビジネス事業収益（連結） | 388億円 | 351億円 | 391億円 | 498億円 | 600億円 |
| ROE（連結）※ | 3.9% | 5.0% | 5%以上 | 7%以上 | 8%以上 |

※ 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

| | | | | | |
|-------------------------|------|------|------|------|------|
| <参考：株主資本ベース> ROE（連結） | 4.0% | 5.1% | 5%以上 | 7%以上 | 8%以上 |
|-------------------------|------|------|------|------|------|

中長期的に目指す水準（詳細内訳・連結）

※2023.5.8公表内容

(単位：億円)

| 項目 | 2023/3期 実績 | 2024/3期 1年後 | 2026/3期 3年後 | 2028/3期 5年後 | 2033/3期 10年後 |
|-----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| 重点ビジネス | 388 | 351 | 391 | 498 | 600 |
| 事業性融資・リース | 148 | 148 | 160 | 162 | 167 |
| キャッシュレス | 14 | 17 | 26 | 40 | 89 |
| コンサルティング&アドバイザー | 10 | 20 | 31 | 40 | 62 |
| 投資助言 | 1 | 2 | 5 | 8 | 11 |
| 投資ファンド | 2 | 4 | 7 | 85 | 101 |
| 市場運用 | 212 | 161 | 161 | 163 | 169 |
| その他収益（消費者ローン等） | 145 | 170 | 174 | 191 | 202 |
| 与信関係費用 | 62 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| 経費 | 310 | 324 | 354 | 376 | 368 |
| うちシステムコスト※ | 68 | 69 | 62 | 62 | 48 |
| 経常利益 | 160 | 167 | 181 | 283 | 404 |

※：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

経費推移・OHR

(単位：億円)

| 項目 | 2023/3期 | 2024/3期 | 2026/3期 | 2028/3期 | 2033/3期 |
|---------|---------|---------|---------|---------|------------|
| 人件費 | 151 | 155 | 158 | 186 | 190 |
| 業績連動報酬 | 6 | 9 | 9 | 33 | 43 |
| その他 | 145 | 146 | 149 | 153 | 148 |
| 物件費・税金 | 159 | 169 | 195 | 190 | 177 |
| システムコスト | 68 | 69 | 62 | 62 | 48 |
| その他 | 91 | 100 | 134 | 128 | 129 |

①コアOHR（コア業務粗利益ベース）

コア業務粗利益：資金利益＋役務利益＋その他業務利益－国債等債券損益（債券5勘定）

| 2023/3期 | 2024/3期 | 2026/3期 | 2028/3期 | 2033/3期 |
|---------|---------|---------|---------|---------|
| 77.2% | 86.1% | 72.7% | 67.9% | 56.2% |

②OHR（売上総利益ベース）

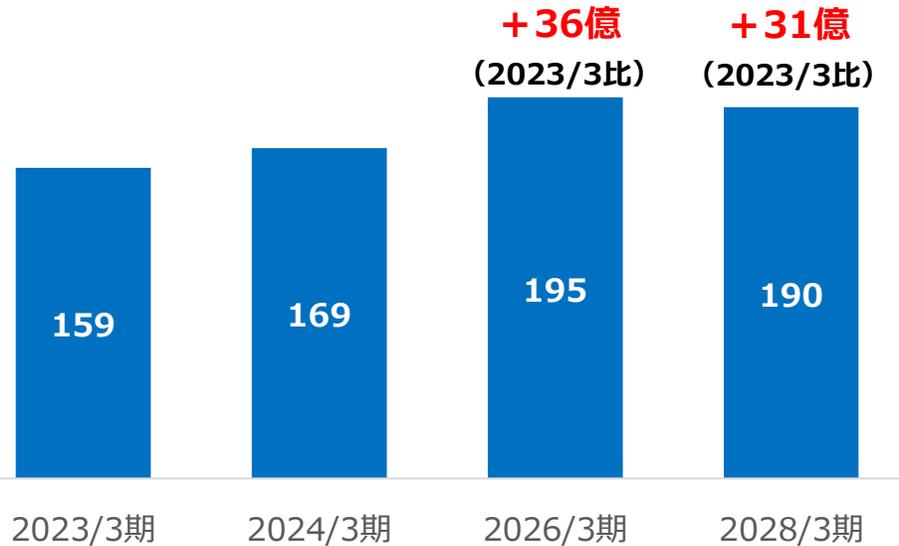
売上総利益：コア業務粗利益＋国債等債券損益＋株式等損益（株式3勘定）

| 2023/3期 | 2024/3期 | 2026/3期 | 2028/3期 | 2033/3期 |
|---------|---------|---------|---------|---------|
| 59.6% | 63.3% | 63.6% | 56.5% | 47.4% |

今後の物件費について

- 物件費は、銀行機能のデジタル化に伴い、ATM・システムコストを中心に削減。
- 新たな拠点の環境対応やアリーナ・不動産関連の投資強化により全体では増加。

物件費の推移 (単位：億円)



2026/3月期 (2023/3比)

戦略的削減

| | |
|-----------|------------|
| システム | △ 6 |
| 店舗統廃合 | △ 1 |
| ATM・事務機器 | △ 4 |
| 車両リース | △ 1 |
| 合計 | △12 |

戦略投資

| | |
|---------------|------------|
| 環境投資 (EV・ZEB) | + 5 |
| 広岡テラス | +28 |
| アリーナ事業 | + 4 |
| 有休不動産活用 | - |
| デジタル地域通貨等 | + 9 |
| その他 | + 2 |
| 合計 | +48 |

2028/3月期 (2023/3比)

戦略的削減

| | |
|-----------|------------|
| システム | △ 6 |
| 店舗統廃合 | △ 2 |
| ATM・事務機器 | △ 4 |
| 車両リース | △ 1 |
| 合計 | △13 |

戦略投資

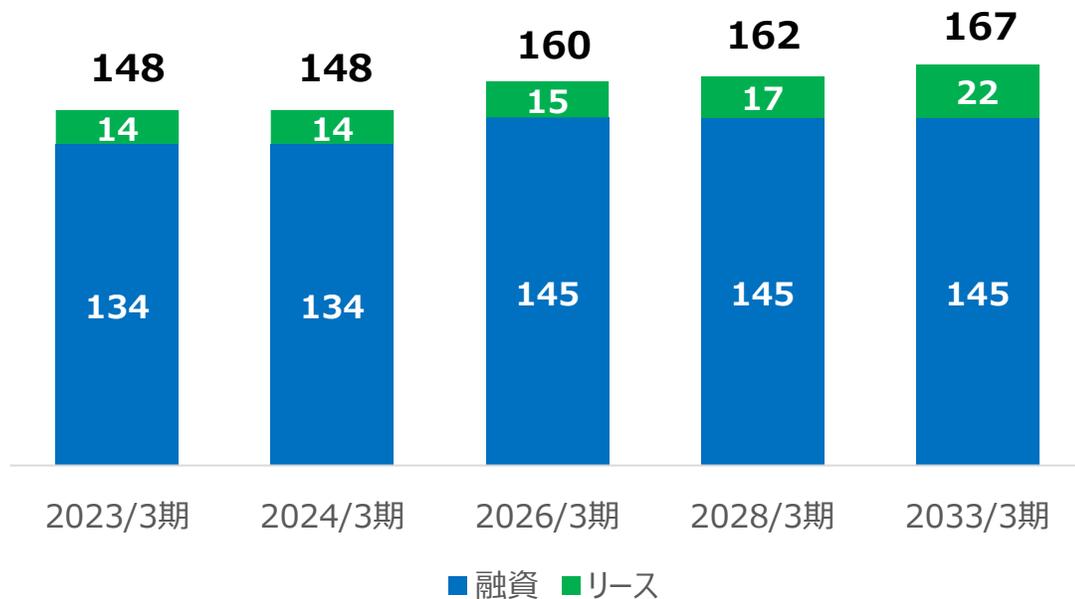
| | |
|---------------|------------|
| 環境投資 (EV・ZEB) | + 6 |
| 広岡テラス | + 8 |
| アリーナ事業 | +11 |
| 有休不動産活用 | + 3 |
| デジタル地域通貨等 | +11 |
| その他 | + 5 |
| 合計 | +44 |

重点ビジネス（融資・リースの一体運用）

- 事業性理解・財務の共有による対話の継続。
- リレーションレベル向上による課題・ニーズの把握とプライシングの適正化。
- インターネットバンキングを活用したデジタルによるスピードと効率化の実現。

(単位：億円)

収益計画



■ 事業性理解を通じたファイナンス機能の発揮

- ・事業性理解・財務共有による対話
- ・セグメント別のコミュニケーションプランの実践
- ・リレーションレベル向上・コアクライアント増加
- ・引当区分 早期関与先への取組み
- ・既存リース商品のシェア拡大
- ・新規収益機会（オートリース）の創出

■ デジタルによるスピードと効率化に向けた取組み

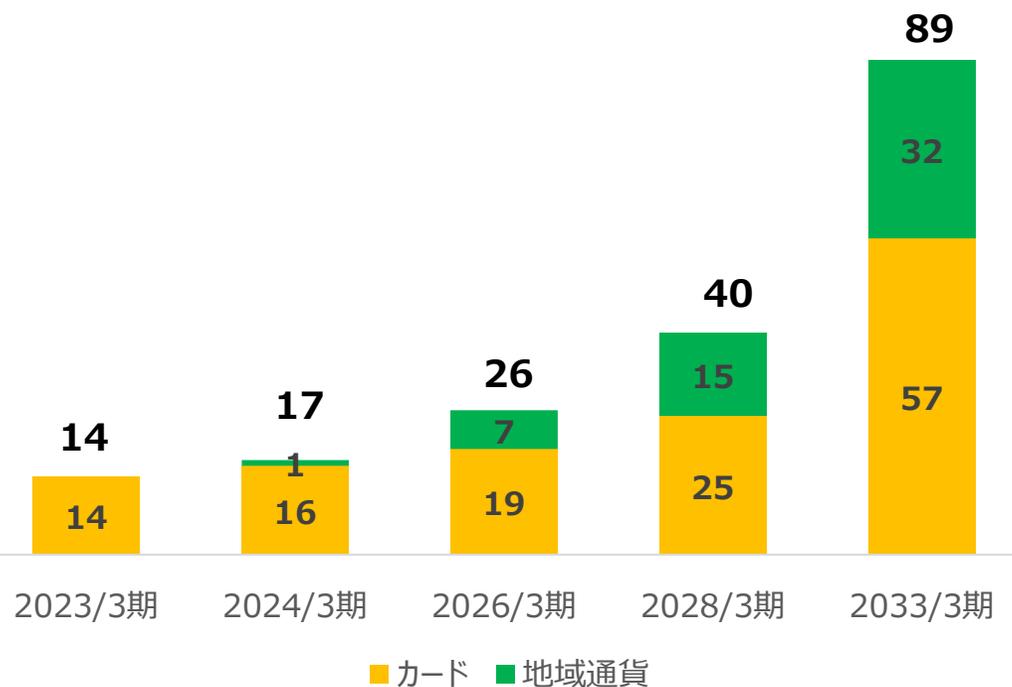
- ・法人インターネットバンキングへの当貸機能の実装（2024年 リリース予定）

重点ビジネス（キャッシュレスの進展）

- 地域の事業者とつながるプラットフォーム構築による決済領域の拡大。
- 自治体・他金融機関との連携強化によるデジタル地域通貨（ステーブルコイン）発行。
- 上記施策実行による更なるキャッシュレス比率向上。

収益計画

（単位：億円）



■ 決済領域の拡大

- ・法人デビット・個人デビットの普及率、取引件数増加
- ・加盟店端末に加え、レジ・精算機を組み合わせた提案による加盟店の拡大
- ・新端末導入（QR対応等）、リカーリング対応による収益拡大

■ デジタル地域通貨の発行

- ・分散型ID・ブロックチェーンを活用し、珠洲市と連携したデジタル地域通貨（ステーブルコイン）発行を2023年度冬頃で準備中
- ・石川県、他の自治体への展開に向けた取組み

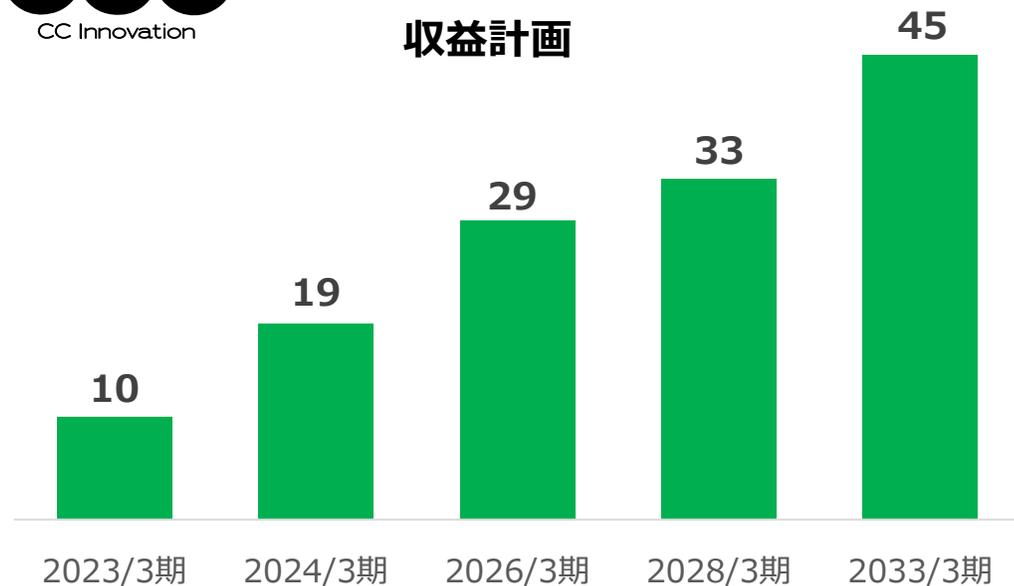
■ 基本戦略「クライアント数増加×顧客単位でのフィー増加」

- ・事業性理解・財務の共有を起点とした複数課題への対応によるコンサルティングを提供。
- ・大企業や自治体等、北陸地域を超えた新たなセグメント別アプローチの展開。



収益計画

(単位：億円)



■ 主な取組み

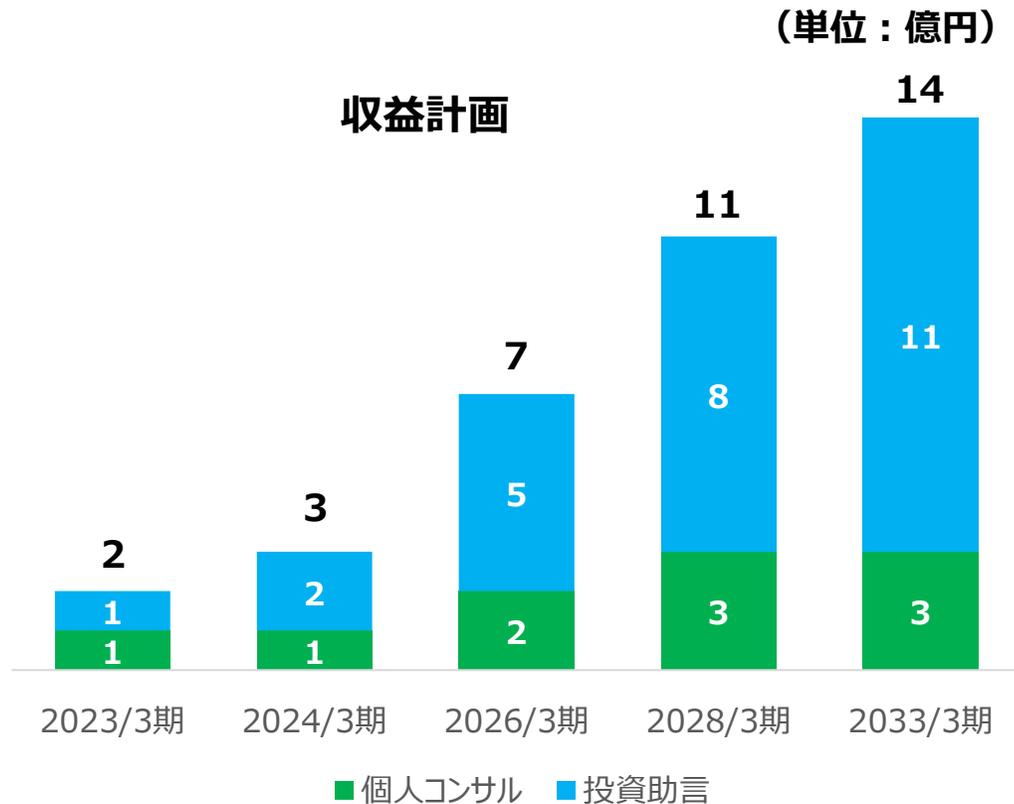
- ・都市店舗でのアプローチ、メディア活用や業界団体との接点増加
- ・マーケティング、自社ITツール外販などのコンサル領域の拡大
- ・バリューフィーの拡大等の適切なプライシングの推進
- ・コンサルタントの早期育成とシニアコンサルタントのスキルアップ

■ 3年後（2026/3期）にむけた指標

- ・相談件数 1,200件 ⇒ 2,400件以上
- ・事業性理解先の契約実績割合増加 13% ⇒ 26%
- ・複数コンサルの契約先の割合増加 43% ⇒ 70%
- ・人員体制 97名 ⇒ 130名

重点ビジネス（個人コンサル・投資助言）

- 顧客本位で顧客の最善の利益を追求し、日本で初めて助言ビジネスの確立。
- 投資助言会社ALCOLABとの経営統合。
- 経営統合により専門性を高め、事業法人・金融機関等にもコンサルティングを実施。



■ 助言ビジネスの確立に向けた取組み

- ・当社の市場運用の専門知識を個人の助言にも活用。
- ・北國銀行の市場運用の主要機能を移管。
⇒運用とリスク管理の高度化
- ・価値観を共有する金融機関に経営課題を起点としたソリューション（投資戦略・運用計画・予算策定支援）の提供
- ・専門人材を集約し、助言会社での採用・育成

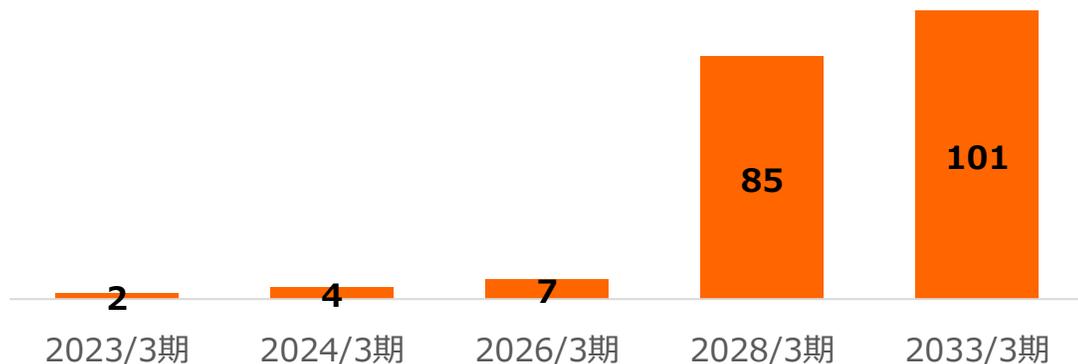
重点ビジネス（投資業務の拡大）

- エクイティ投資により地域エコシステムのリーダーとして機能し、クオリティリージョン（QR）創出
- 主たる投資対象は北陸地域としながら、全国や海外へも投資先を拡大
- 外部連携により知見（人材派遣、経営関与等）を取得



収益計画

（単位：億円）



【投資計画】

| | 3年後 | 5年後 | 10年後 |
|----------|-----|-----|-------|
| 投資件数 | 110 | 170 | 250 |
| 投資残高（億円） | 700 | 900 | 1,000 |

【ファンド投資状況（2023/3時点）】

| ファンド名 | 総額（億円） | 件数 | 金額（億円） |
|----------------|--------|----|--------|
| 北陸地域ベンチャーファンド | — | 4 | 2 |
| のとSDGsファンド | 7 | 11 | 3 |
| QRIグロスサポートファンド | 10 | 1 | 1 |
| いしかわ中小企業再生ファンド | 20 | 5 | 14 |
| QRファンド | 200 | 14 | 96 |
| 合計 | — | 35 | 116 |

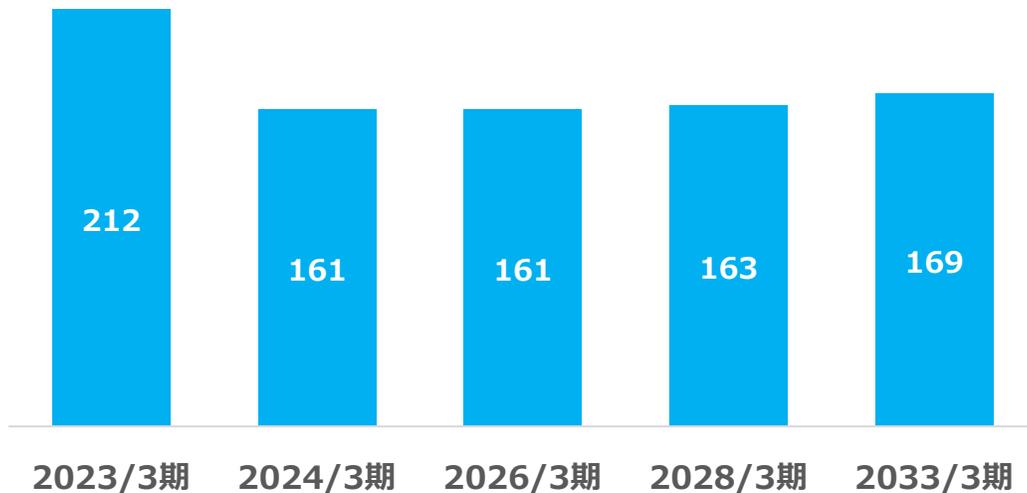
IRR 約 14%

重点ビジネス（市場運用戦略）

- 市場運用にかかる中核的業務を、投資助言会社（FDA）へ移管し、運用体制を見直し。
- ポートフォリオ全体のリスク・リターンを意識した投資計画・戦略を策定する。
- 安定収益を確保し、総合損益で2%前後を目指す。

収益計画（実現損益）

（単位：億円）



※総合損益 = 実現損益 + 評価損益増減額

中長期モデルポート策定



中長期シナリオに基づき、制約条件（収益/リスク/規制等）による修正を加えながら、中長期モデルポートを策定する。

投資計画・予算策定・ポートフォリオ構築



中長期ポートフォリオを目指しながらも、短期的な市場シナリオ、予算やリスク制約を加味し、短期的なポートフォリオを構築する。

見通し修正



中長期ポードには拘りすぎず、市場シナリオの変動が予想される、相場が急変した際は機動的にポートを修正していく。

ポートフォリオ修正

■ 重点ビジネスを支える戦略システムを内製開発

アジャイル開発、クラウド活用、AI活用 により開発の生産性を向上 → 質の向上とコスト削減を実現

戦略システムにより重点ビジネスを推進

インターネットバンキング
 法人：北國デジタルバンキング
 個人：北國クラウドバンキング

- 全ての取引を非対面で完結
- お客様の生産性向上に貢献

**IBプラットフォーム
 (Integrated Business Platform)**

- 顧客情報をIBプラットフォームに統合
- グループ一体でデータを活用し、お客様への価値提供を進化

**次世代地域デジタル
 プラットフォーム
 (地域エコシステム)**

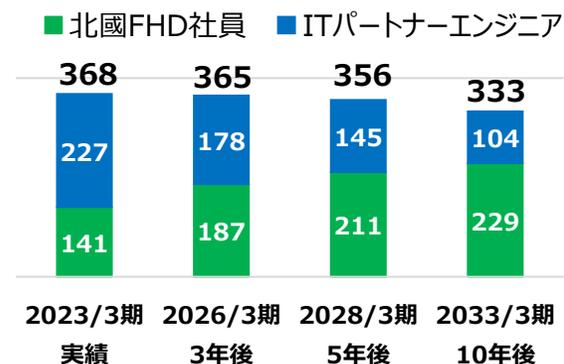
- 地域の事業法人に銀行機能、カード決済基盤を提供 (API/BaaS)
- 上記を支える次期勘定系システム

地域デジタル通貨

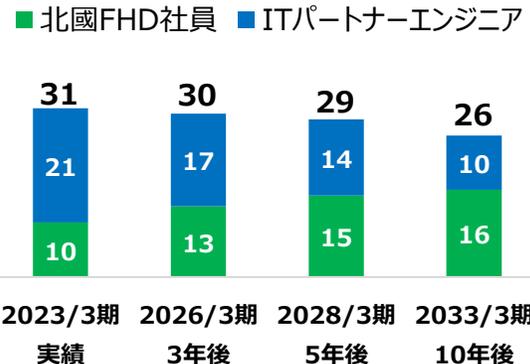
- 自治体と連携しステーブルコイン発行
- キャッシュレスの新たな選択肢を提供し、北陸をキャッシュレス先進地域に

開発人員のプロパー化とシステムコストの削減

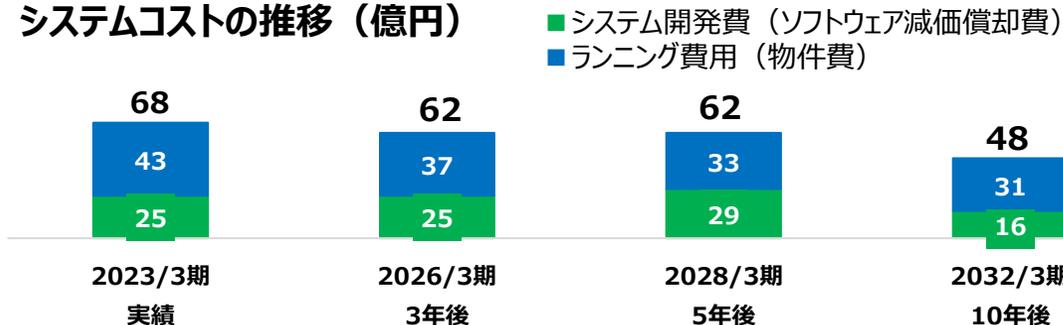
開発人員の推移 (人)



人件費の推移 (億円)



システムコストの推移 (億円)

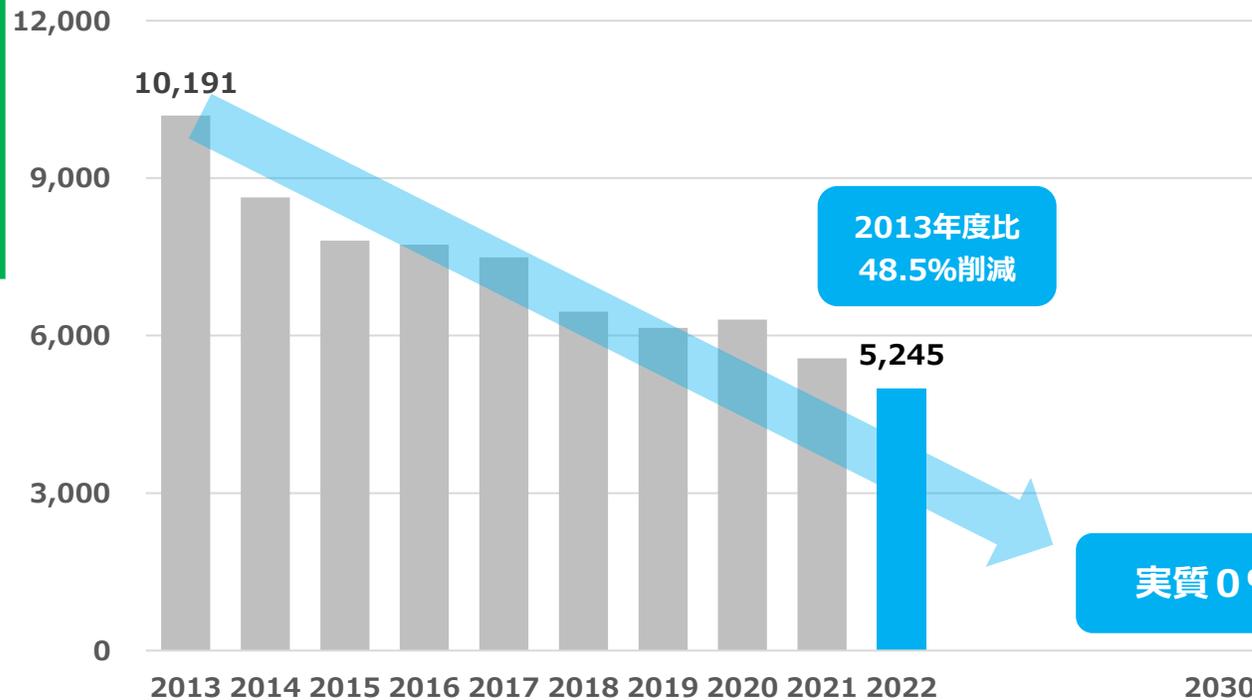


システムコストピークは2025/3期 70億円

10年後▲19億円

・サステナビリティ（E：環境）

- 2030年度CO2排出量の削減目標を▲60%（2013年比）から▲100%に。
- TCFD提言に基づき、気候変動に対するシナリオ分析。（移行リスク・物理的リスク）



■ CO2排出のアクションプラン

- ・店舗集約と併せ新築時のZEB対応の実施
- ・既存店舗設備の省エネ設備化の実施
- ・遊休地や既存店舗屋上に太陽光発電設置
- ・営業車両の削減およびEV（HV）車への入替
- ・カーボンオフセット電力（※）への切替

※再エネの電気や環境価値(非化石証書)を活用したCO2排出量ゼロの電気

■ TCFD提言に基づく対応

- ・移行リスク・物理的リスクのシナリオ分析
- ・分析結果を対象業種のお客さまとも共有し、コンサルティングのメニュー化にも取り組む

サステナビリティ（E：環境）

（参考）移行リスク・物理的リスクのシナリオ分析結果

■ 移行リスク

| | |
|-------------|--|
| シナリオ | IPCCの2℃シナリオ |
| 分析内容 | 移行リスクを評価し、各社財務への影響を調査 |
| 対象 | 与信額及び移行リスクの影響度合いを考慮し、「金属鉱業」「食品」「陸運鉄道/航空物流サービス」の3セクターの与信額上位10社で実施 |
| 期間 | 2050年まで |

■ 影響額

| | 4℃ | 2℃ |
|------------------------|---------------|-------------|
| 2050年までの与信費用増加額 | — (移行対応なし) | 約32億 |

■ 物理的リスク

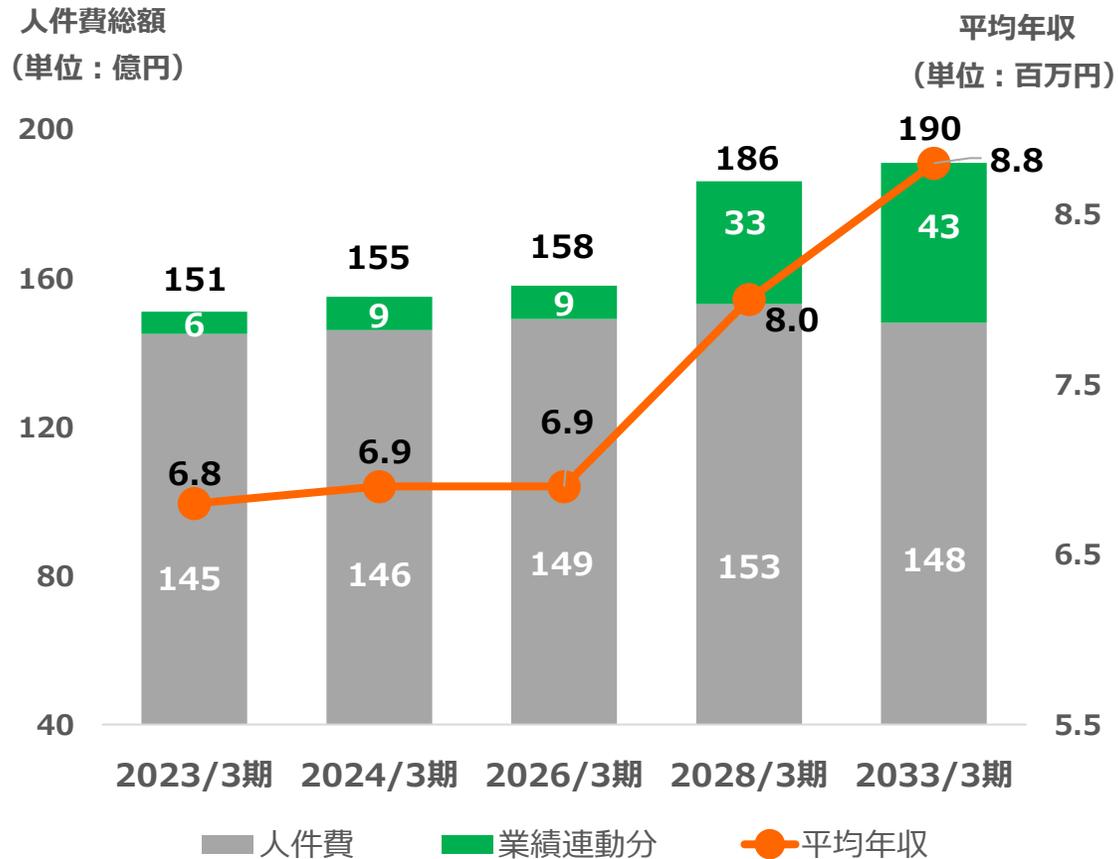
| | |
|-------------|---|
| シナリオ | IPCCの2℃シナリオ及び4℃シナリオ |
| 分析内容 | 営業停止による業況悪化に伴う引当金の増加額 洪水発生時の建物毀損額を調査 |
| 対象 | 石川県内の事業性与信先の建物（本社および担保物件）石川県内の当社保有物件 |
| 期間 | 2050年まで |

■ 影響額

| | 4℃ | 2℃ |
|------------------------|-------------|-------------|
| 2050年までの与信費用増加額 | 約47億 | 約24億 |
| 当社建物の影響額 | 約2億 | 約1億 |

サステナビリティ（S：社会・人的資本の強化）

■ 業績連動の自社株付与により平均年収も増加。リカレント教育等の投資も継続し人的資本の強化を図り、地域への人材輩出も進めていく。



■ 人的資本の強化

・人材育成費用総額

2020年度 58百万円 → 2022年度 73百万

・大学、大学院通学者数

33名（前年比+9名）※修了者・通学中の合計

■ 正規雇用の推進

社員比率

2013/3 77.2% → **2023/3 84.4%** → **2033/3 97.5%**

■ 地域への人材輩出

地域企業・自治体への出向者の増加

2023年3月 46名 → **2030年3月 190名~200名**

サステナビリティ（G：ガバナンス）

- 業務拡大、専門性の深化に伴い、法令・リスク対応の重要性も増加
- データ利活用や伴走型サポートによりスピード感を持って対応
- 経営戦略・戦術を深く理解した経営目線の監査による更なる監査品質の向上

経営管理部（リスク管理・法令対応）

【目指す姿】

戦略
アジャイルな業務拡大



経営管理
レジリエンス強化

- 社外への情報開示
 - ・ガバナンス、コンプライアンスの透明性を主体的に開示
- データ利活用
 - ・データレイク・AIを活用し、モニタリング精度向上
- 専門家の有効活用・内製化
 - ・専門人材（弁護士など）採用。外部専門家の知見蓄積
- 伴走型による問題解決力の向上
 - ・最終段階だけでなく、案件進捗状況に応じた対応

監査部（内部監査）

【目指す姿】

経営戦略・戦術を深く理解した経営目線の監査
取引先の業務監査・内部統制コンサルも実施

- 監査品質の向上
 - ・インタビューなど対話重視の監査
 - ・リスクアプローチを深め、原因分析を通じた内部統制の改善へ
- プロフェッショナル人材育成
 - ・豊富な経験と深い知識で、外部の会社を監査できるレベルへ
- 効率化・DX
 - ・全社的なDXによりリモート完結できる監査体制を整備
 - ・今後はデータ活用によるリアルタイムのリスク分析に取り組む

(ご参考) 認定・受賞実績

人的資本関連



DX関連

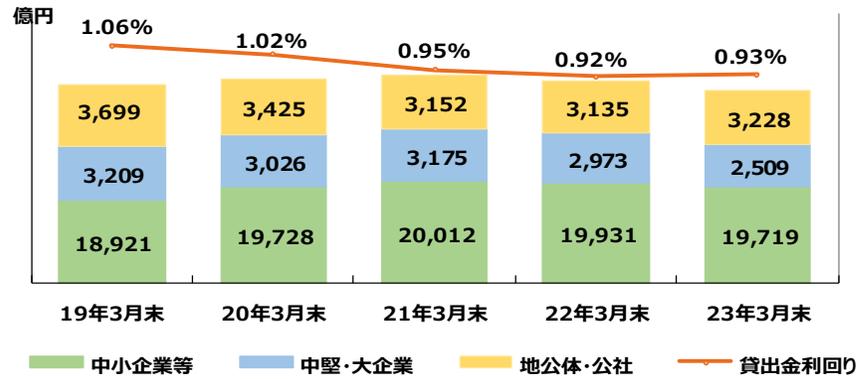


3. 2023年3月期 決算の概要（参考データ）

貸出金 ～セグメント別残高・利回り～

- ・個人向けの貸出で住宅ローンが増加。事業性融資はやや減少するも、中小企業向け貸出比率は77.5%と高水準。
- ・事業性融資でプライシングを重視した対話が進み利回りが改善した結果、全体では利回りはやや上昇。

貸出金残高及び利回り



地域別内訳

(億円)

| | 21年3月末 | 22年3月末 | 23年3月末 | 22年3月比 増減 | 22年3月比 増減率 |
|--------|--------|--------|--------|--------------|---------------|
| 北陸3県合計 | 24,089 | 23,956 | 23,794 | △ 162 | △ 0.7% |
| うち石川県 | 18,167 | 18,119 | 18,139 | 20 | 0.1% |
| うち富山県 | 4,718 | 4,645 | 4,511 | △ 134 | △ 2.9% |
| うち福井県 | 1,202 | 1,190 | 1,144 | △ 46 | △ 3.9% |
| その他 | 2,250 | 2,083 | 1,662 | △ 421 | △ 20.2% |

規模別内訳

(億円)

| | 21年3月末 | 22年3月末 | 23年3月末 | 22年3月比 増減 | 22年3月比 増減率 |
|------------|--------|--------|--------|--------------|---------------|
| 貸出金計 | 26,339 | 26,039 | 25,456 | △ 583 | △ 2.2% |
| うち中小企業等 | 20,012 | 19,931 | 19,719 | △ 212 | △ 1.1% |
| (中小企業等比率) | 75.9% | 76.5% | 77.5% | — | — |
| うち中堅・大企業など | 3,175 | 2,973 | 2,509 | △ 464 | △ 15.6% |
| うち地公体・公社 | 3,152 | 3,135 | 3,228 | 93 | 3.0% |

属性別内訳

(億円)

| | 21年3月末 | 22年3月末 | 23年3月末 | 22年3月比 増減 | 22年3月比 増減率 |
|----------|--------|--------|--------|--------------|---------------|
| 事業性貸出 | 13,180 | 12,757 | 12,060 | △ 697 | △ 5.5% |
| 消費者ローン | 10,006 | 10,146 | 10,168 | 22 | 0.2% |
| うち住宅ローン | 9,642 | 9,819 | 9,867 | 48 | 0.5% |
| うちその他ローン | 363 | 327 | 301 | △ 26 | △ 8.0% |
| 地公体・公社 | 3,152 | 3,135 | 3,228 | 93 | 3.0% |

貸出金 ～セグメント別利回り～

属性別利回り

| | 20年3月期 | 差異 → | 21年3月期 | 差異 → | 22年3月期 | 差異 → | 23年3月期 |
|--------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------------|
| 事業性貸出 | 1.237 | -0.069 | 1.168 | -0.029 | 1.139 | 0.013 | 1.152 |
| 消費者ローン | 0.854 | -0.014 | 0.840 | -0.021 | 0.819 | -0.020 | 0.799 |
| うち有担保 | 0.724 | 0.005 | 0.729 | -0.008 | 0.721 | -0.011 | 0.710 |
| うち無担保 | 3.305 | -0.078 | 3.227 | -0.054 | 3.173 | 0.008 | 3.181 |
| 地公体・公社 | 0.519 | -0.140 | 0.379 | -0.075 | 0.304 | -0.020 | 0.284 |

(%)

平均新規実行金利（属性別）

| | 20年3月期 | 21年3月期 | 22年3月期 | 23年3月期 |
|--------|--------|--------|--------|--------------|
| 事業性貸出 | 1.127 | 0.899 | 0.894 | 1.174 |
| 消費者ローン | 0.694 | 0.575 | 0.548 | 0.489 |

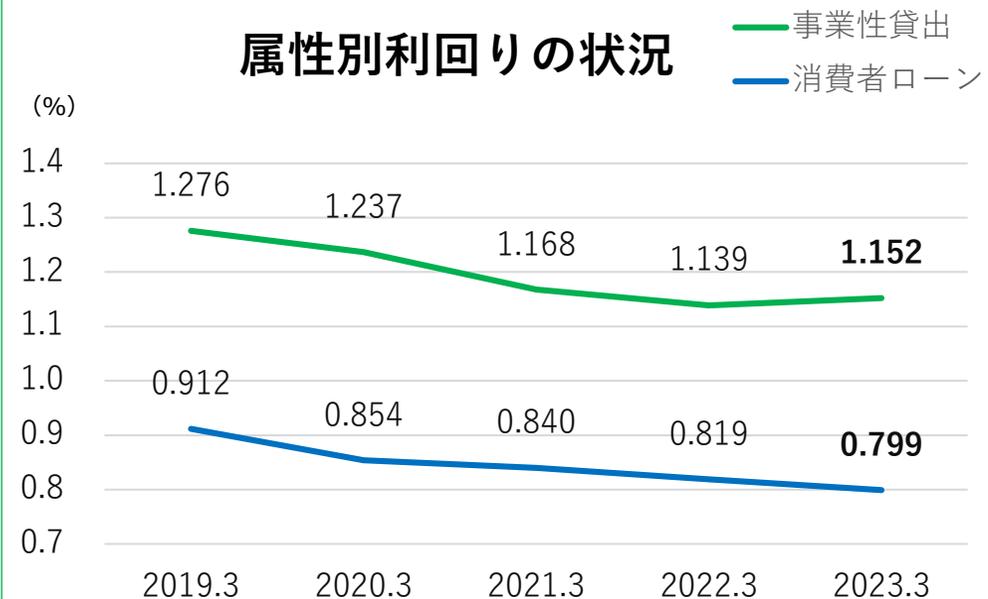
(%)

地域別利回り（事業性貸出）

| | 20年3月期 | 差異 → | 21年3月期 | 差異 → | 22年3月期 | 差異 → | 23年3月期 |
|--------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
| 北陸3県合計 | 1.365 | -0.080 | 1.285 | -0.042 | 1.248 | -0.005 | 1.243 |
| うち石川県 | 1.351 | -0.077 | 1.274 | -0.030 | 1.239 | 0.005 | 1.244 |
| うち富山県 | 1.430 | -0.097 | 1.333 | -0.073 | 1.287 | -0.027 | 1.260 |
| うち福井県 | 1.287 | -0.066 | 1.221 | -0.045 | 1.196 | -0.020 | 1.176 |
| その他 | 0.552 | -0.018 | 0.534 | 0.040 | 0.526 | 0.048 | 0.574 |

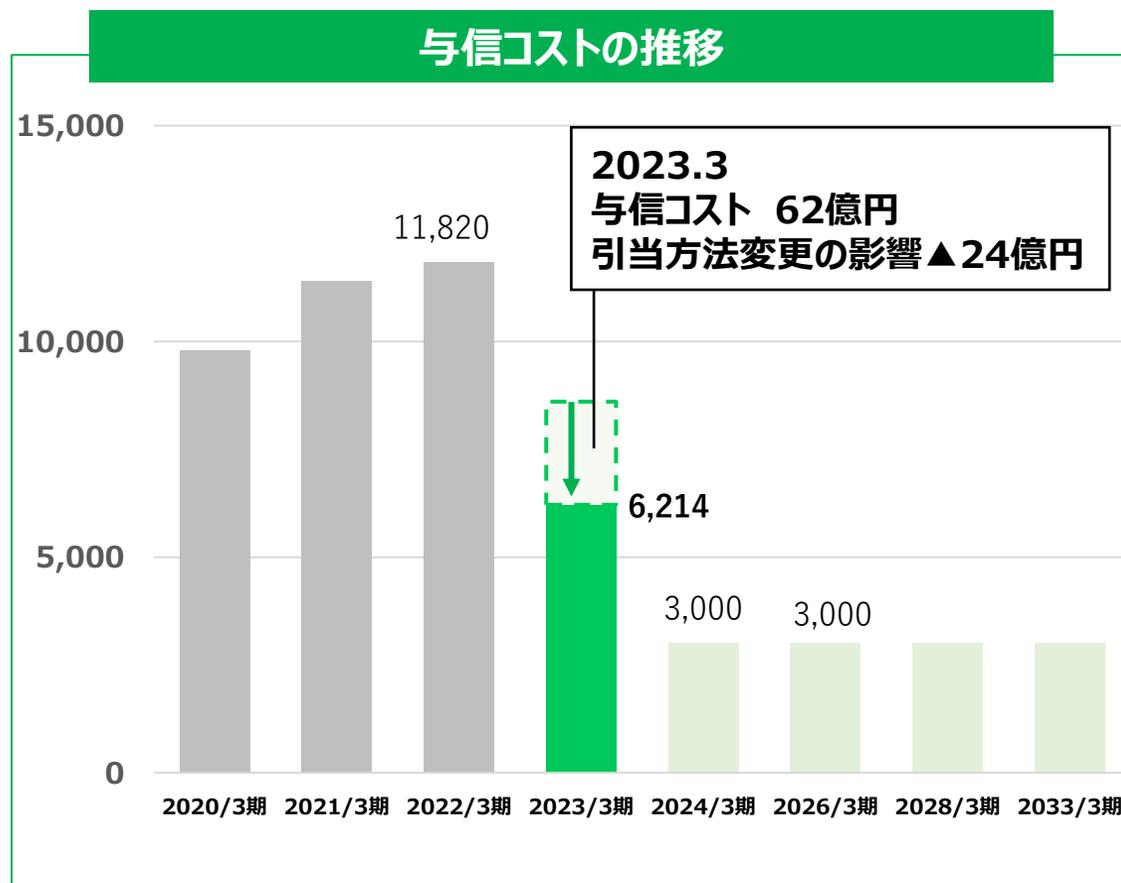
(%)

属性別利回りの状況



与信コストの推移と見込み

- 2023年3月期の与信コストは引当方法変更による影響（約▲24億円）もあり、約62億円で計上。
- 今後も十分な引当の実施により、高い保全率を維持し、将来的な損益への影響リスクを低減する方針。

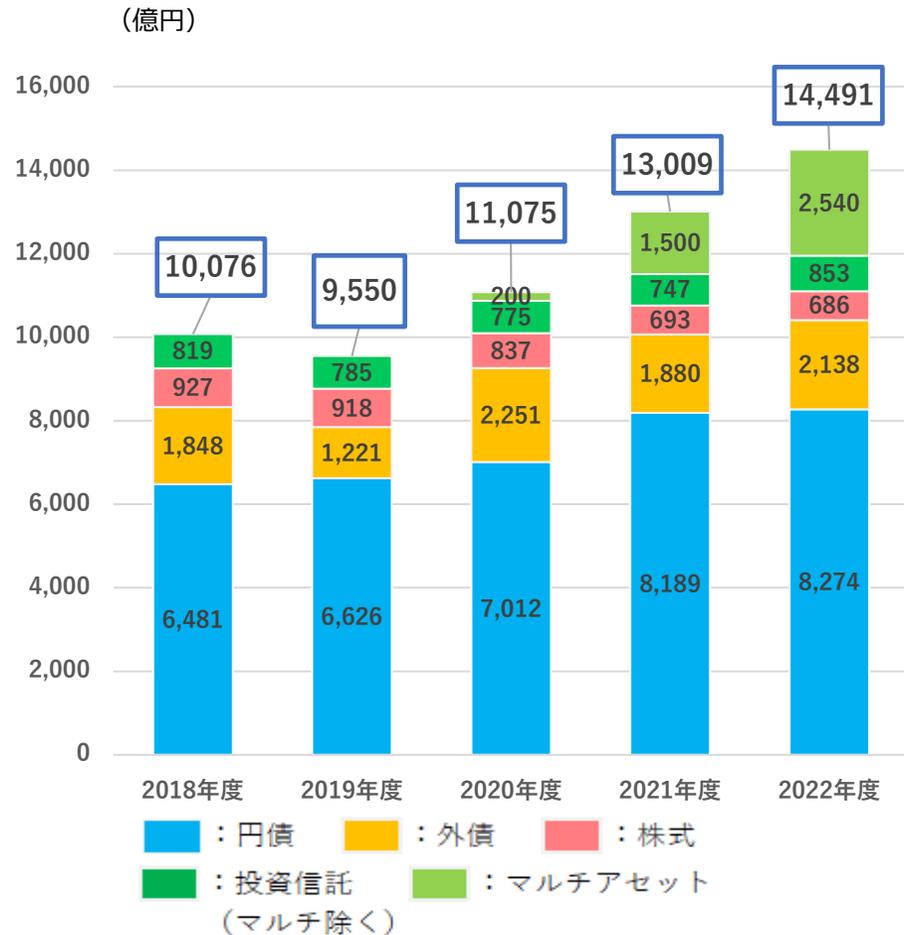


| <保全状況> | 2020.3 | 2021.3 | 2021.9 | 2022.3 | 2023.3 |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 金融再生法開示債権 (億円) | 561 | 608 | 645 | 758 | 734 |
| 保全額 (億円) | 534 | 587 | 619 | 659 | 706 |
| 保全率 (%) | 95.1 | 96.5 | 95.8 | 86.9 | 96.2 |

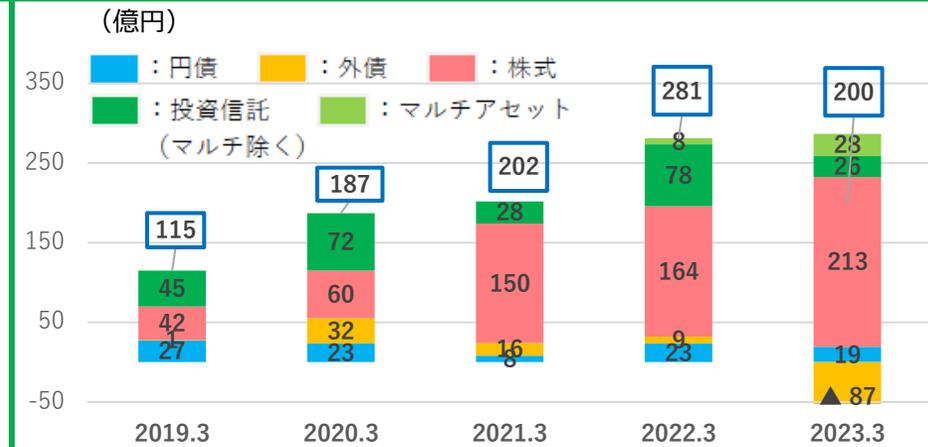
有価証券運用

- 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。
- 2022年度は、純投資株式および政策保有株式で売却益を、外債入替で売却損を計上。

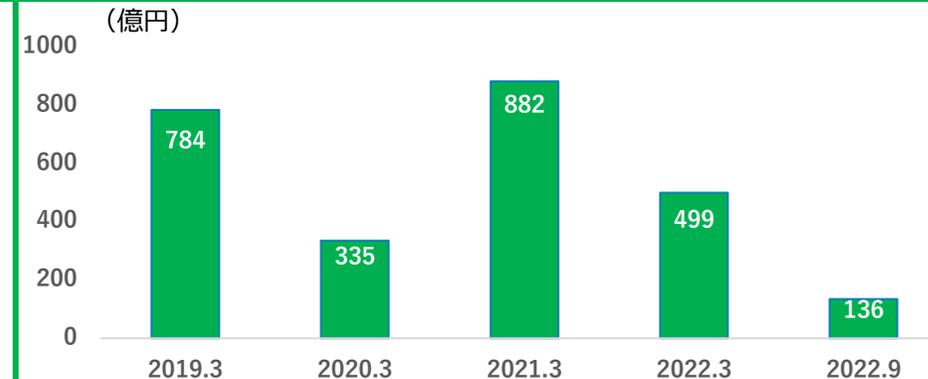
有価証券残高（簿価）



資産別実現損益の推移



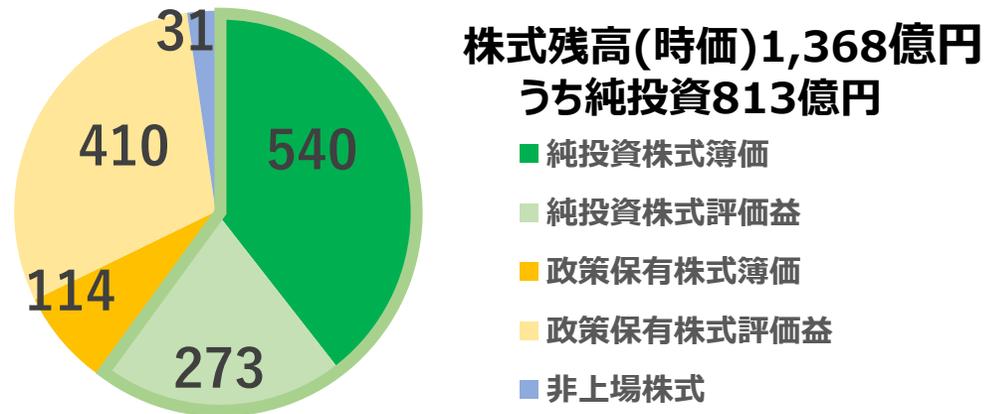
有価証券評価損益



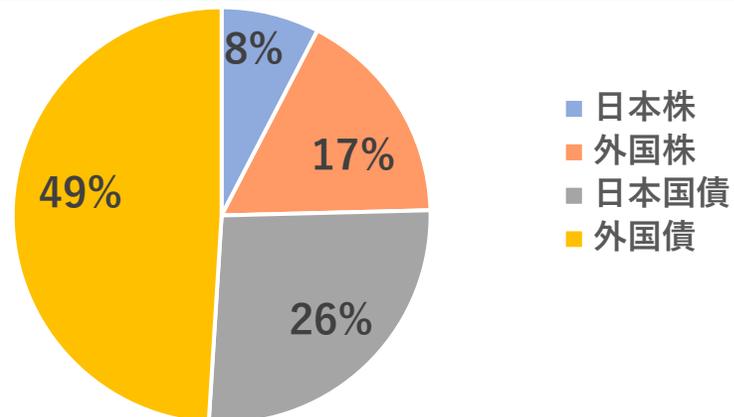
市場部門のポートフォリオ (除く政策保有株式)

- 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、金利上昇の影響を受け全体で含み損となる。
- 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 2023年3月末時点



マルチアセットアロケーション 2023年3月末時点



2023年3月末運用状況 (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 | 540 | 273 |
| 円債 | 8,274 | ▲170 |
| 外債 | 2,138 | ▲152 |
| 投資信託 | 853 | ▲66 |
| マルチアセット | 2,540 | ▲159 |
| 合計 | 14,345 | ▲274 |

2024年度見込み

| 期末残高 (億円) |
|-----------|
| 575 |
| 8,010 |
| 2,485 |
| 846 |
| 3,040 |
| 14,956 |

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
E-mail : cyosa@hokkokubank.co.jp