



2020年3月期 北國銀行 決算説明会



2020年6月5日
代表取締役専務 杖村 修司

本資料について

本資料には、株式会社北國銀行（以下「当行」という）に関する将来の業績等の記述が含まれております。こうした記述は、本資料作成時点における入手可能な情報及び将来の業績に影響を与える不確実な要因に係わる仮定を前提としております。よって、かかる記述及び仮定は将来実現する保証はなく、実際の結果と異なる可能性があります。このような事態の原因となりうる不確実性やリスクは多数ありますが、これらに関する追加情報につきましては、当行が公表する決算短信・有価証券報告書・ディスクロージャー誌等の各種資料のうち最新のものを参照ください。なお、本資料における将来情報に関する記述は、本資料の作成時点のものであり、それらの情報を随時更新するという義務も方針も有しておりません。業績予測の修正等将来の見通しの変更に関する公表につきましては、金融商品取引等の会社情報開示に関する関係法令及び上場金融商品取引所規則等に基づいて実施いたします。

また、本資料に記載されている当行以外の情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について、当行は何らの検証も行っておらず、また、これを保証するものではありません。

なお、本資料に記載されている情報は情報提供のみを目的としており、証券の勧誘のためのものではありません。

本日のご説明内容（目次）

1 北國銀行について

北國銀行の概要	5
---------	---

2 2020年3月期 決算の概要

1. 2020年3月期決算の概要	7
2. 貸出金 ～セグメント別残高・利回り～	8
3. 貸出金 ～セグメント別利回り～	9
4. 有価証券運用	10
5. 新業務収益 ～コンサルティング・リース事業・カード事業～	11
6. リスク性金融商品の販売状況	12
7. 経費 ～物件費・人件費の推移～	13
8. 与信コストの推移と見込み	14
9. 2021年3月期 業績予想	15
10. 資本充実と株主還元 ～自己資本比率の状況とROE～	16
11. 政策保有株式（金融機関株式）への対応	17

3 新中期経営計画の進捗

1. 新型コロナウイルス感染症への対応	19
2. 中期経営計画の基本方針	20
3. 中期経営計画の戦略	21
4. 目標とする経営指標と進捗	22
5. 自己資本比率・ROE	23

4 北國銀行の経営戦略

1. 業務改革・生産性向上への取組みの推移	25
2. 営業戦略	26
3. コンサルティング	27
4. 海外ビジネスサポート	28
5. リース事業	29
6. 北國銀行の目指すキャッシュレス	30
7. カード事業	31
8. 事業再生・経営改善支援への取組み	32
9. システム戦略①～目指す方向性～	33
10. システム戦略②～新たな取組み～	34
11. システム戦略③～今後の展開～	35
12. 人事戦略	36

5 ESGへの取組み

1. ESGへの取組み	38
2. ESGへの取組み（E）	39
3. ESGへの取組み（S）	40
4. ESGへの取組み（G）	41

6 参考資料

1. 主要計数推移①	43
2. 主要計数推移②	44

1. 北國銀行について

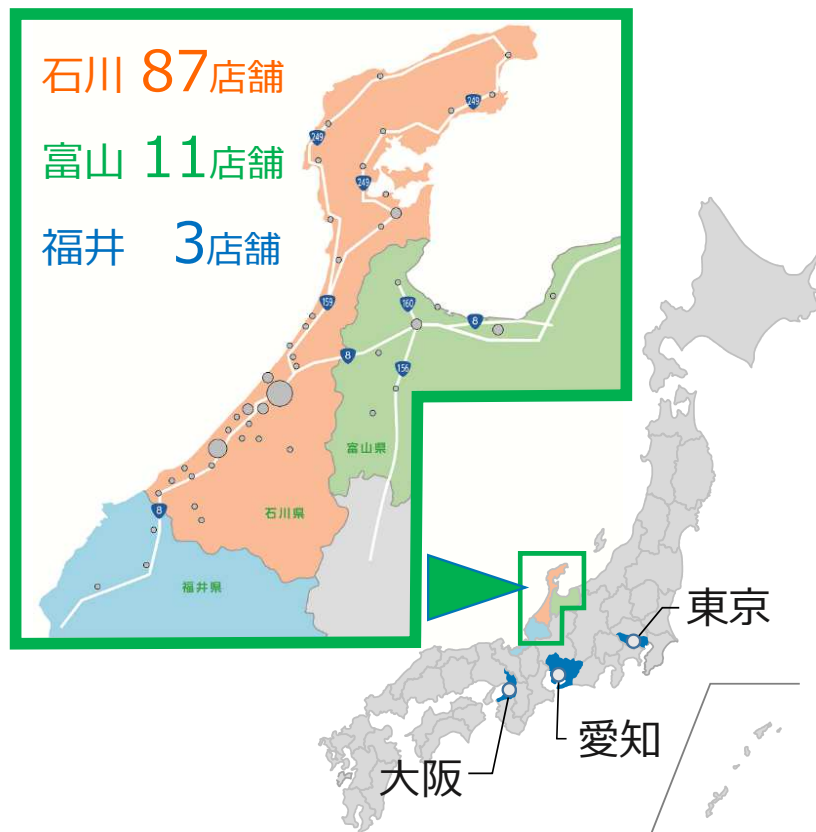


1. 北國銀行の概要

会社概要(2020.3月期)

名称	株式会社北國銀行
証券コード	8363 (東証一部)
本店所在地	石川県金沢市広岡 2丁目12番6号
設立	1943年12月18日
総資産	5兆821億円
貸出金	2兆6,179億円
預金 (含む譲渡性預金)	3兆7,126億円
格付け	S&P : A- (長期) R&I : A+ (長期)
発行済 株式総数	29,110千株
関連会社	北国総合リース(株) (株)北国クレジットサービス 北国保証サービス(株) 北国マネジメント(株) 北国債権回収(株) (株)デジタルバリュー

店舗ネットワーク



都市・海外支店

東京都	1店舗
大阪府	1店舗
愛知県	1店舗
シンガポール	1店舗

海外駐在員事務所

上海	1か所
バンコク	1か所

マネープラザ 9か所

店舗数 : **105**店舗 (うち、店舗内店舗:**8**店舗) ⇒ 拠点数は**97**店舗



2. 2020年3月期 決算の概要

2-1. 2020年3月期 決算の概要

(1) 損益の概要 【単体】

(単位：百万円)

	19年3月期	20年3月期	増減	増減率
経常収益	56,610	64,050	7,440	13.1%
経常利益	12,780	11,977	△ 803	△ 6.2%
当期純利益	8,023	6,676	△ 1,347	△ 16.7%
コア業務純益	13,253	12,162	△ 1,091	△ 8.2%

【連結】

(単位：百万円)

	19年3月期	20年3月期	増減	増減率
経常収益	67,114	74,740	7,626	11.3%
経常利益	14,165	13,181	△ 984	△ 6.9%
当期純利益*	8,583	7,310	△ 1,273	△ 14.8%

* 親会社株主に帰属する当期純利益

(2) 自己資本比率

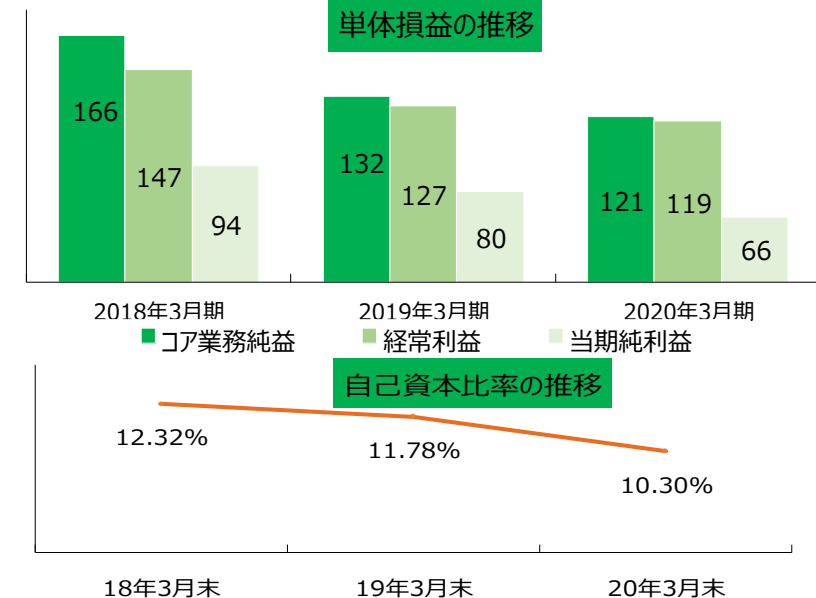
	18年3月末	19年3月末	20年3月末	増減
連結自己資本比率	12.32%	11.78%	10.30%	△ 1.48%

(3) 単体の業績

(百万円)

	19年3月期	20年3月期	増減
コア業務粗利益	41,509	41,584	75
資金利益	35,556	34,876	△ 680
貸出金利息	26,302	26,260	△ 42
有価証券利息配当金	13,263	10,326	△ 2,937
預金等利息 (△)	351	310	△ 41
短期運用・調達利息等	△ 3,658	△ 1,399	2,259
役員取引等利益	5,604	5,938	334
その他業務利益(除く債券関係損益)	349	769	420
経費 (△)	28,256	29,422	1,166
人件費 (△)	14,372	14,261	△ 111
物件費 (△)	12,004	13,062	1,058
コア業務純益	13,253	12,162	△ 1,091
有価証券関係損益	2,681	9,929	7,248
不良債権処理額 (△)	3,195	9,759	6,564
経常利益	12,780	11,977	△ 803
特別損益	△ 710	△ 1,154	△ 444
法人税等 (△)	4,047	4,147	100
当期純利益	8,023	6,676	△ 1,347

億円



<コア業務純益 △1091百万円>

- ・コア業務粗利益は、有価証券利息配当金の減少により資金利益が減少するも、役員取引等利益やその他業務利益の増加により、前期比75百万円増加の41,584百万円。
- ・経費は、物件費が増加し、前期比1,166百万円増加の29,422百万円。

<経常利益 前期比 △803百万円 >

- ・有価証券関係損益は、債券売却益、株式売却益がともに増加し前期比7,248百万円増加の9,929百万円。
- ・不良債権処理額は、前期比6,564百万円増加の9,759百万円。

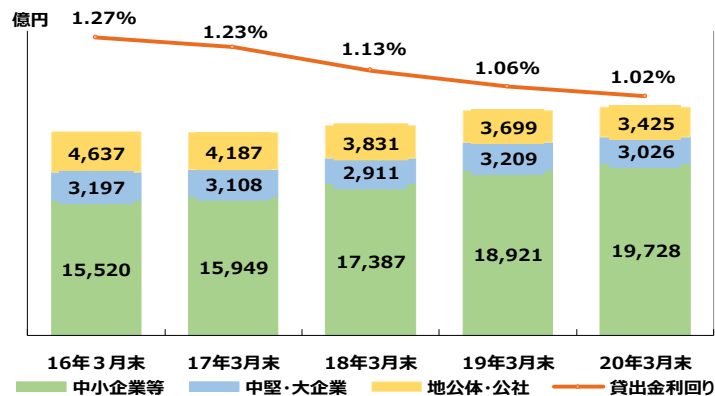
<当期純利益 前期比 △1,347百万円 >

- ・減損損失及び法人税等の増加により、前期比1,347百万円減少の6,676百万円。

2-2. 貸出金 ～セグメント別残高・利回り～

- ・北陸地区の中小企業や個人向けの貸出が増加。中小企業向け貸出比率は75.3%と高水準。
- ・利回り低下は続くが、住宅ローン基準金利引き上げの効果等により、低下幅は徐々に緩和。

貸出金残高及び利回り



規模別内訳

	(億円)					
	18年3月末	19年3月末	20年3月末	19年3月比 増減	19年3月比 増減率	
貸出金計	24,129	25,829	26,179	350	1.3%	
うち中小企業等	17,387	18,921	19,728	807	4.2%	
(中小企業等比率)	72.0%	73.2%	75.3%	2.1%	-	
うち中堅・大企業など	2,911	3,209	3,026	△ 183	△ 5.7%	
うち地公体・公社	3,831	3,699	3,425	△ 274	△ 7.4%	

地域別内訳

	(億円)					
	18年3月末	19年3月末	20年3月末	19年3月比 増減	19年3月比 増減率	
北陸3県合計	21,942	23,508	23,990	482	2.0%	
うち石川県	17,327	18,128	18,202	74	0.4%	
うち富山県	3,816	4,343	4,622	279	6.4%	
うち福井県	798	1,035	1,165	130	12.5%	
その他	2,187	2,321	2,189	△ 132	△ 5.6%	

属性別内訳

	(億円)					
	18年3月末	19年3月末	20年3月末	19年3月比 増減	19年3月比 増減率	
事業性貸出	11,796	12,686	12,867	181	1.4%	
消費者ローン	8,501	9,443	9,886	443	4.6%	
うち住宅ローン	8,071	9,018	9,480	462	5.1%	
うちその他ローン	430	425	405	△ 20	△ 4.7%	
地公体・公社	3,831	3,699	3,425	△ 274	△ 7.4%	

2-3. 貸出金 ～セグメント別利回り～

属性別利回り

(%)

	17年3月期	差異 →	18年3月期	差異 →	19年3月期	差異 →	20年3月期
事業性貸出	1.352	-0.029	1.323	-0.047	1.276	-0.039	1.237
消費者ローン	1.323	-0.247	1.076	-0.164	0.912	-0.058	0.854
うち有担保	1.170	-0.245	0.925	-0.157	0.768	-0.044	0.724
うち無担保	3.600	-0.207	3.393	-0.034	3.359	-0.054	3.305
地公体・公社	0.716	-0.079	0.637	-0.056	0.581	-0.062	0.519

地域別利回り（事業性貸出）

(%)

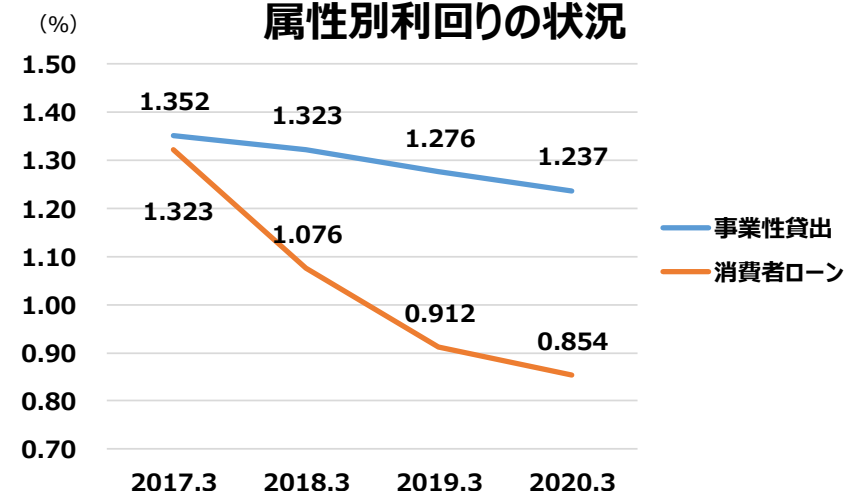
	17年3月期	差異	18年3月期	差異	19年3月期	差異	20年3月期
北陸3県合計	1.582	-0.070	1.512	-0.084	1.428	-0.063	1.365
うち石川県	1.574	-0.077	1.497	-0.087	1.410	-0.059	1.351
うち富山県	1.613	-0.038	1.575	-0.069	1.506	-0.076	1.430
うち福井県	1.586	-0.102	1.484	-0.109	1.375	-0.088	1.287
その他	0.535	0.007	0.542	0.011	0.553	-0.001	0.552

平均新規実行金利（属性別）

(%)

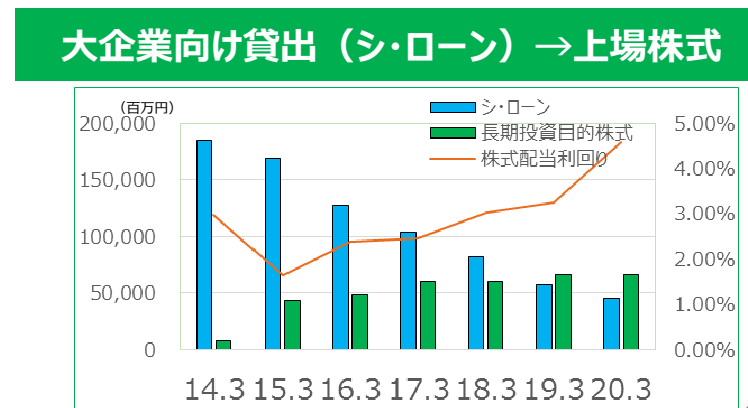
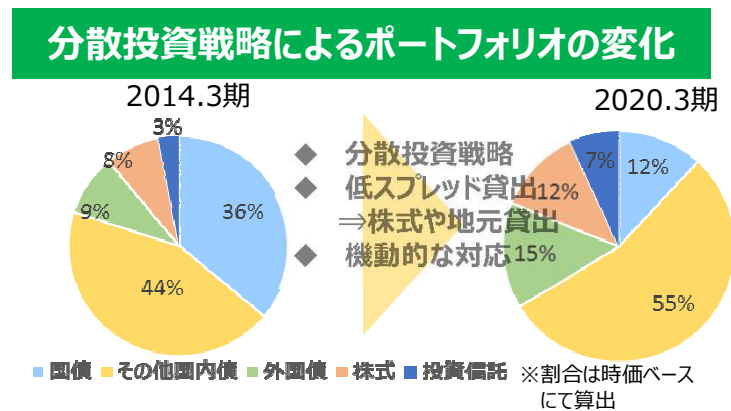
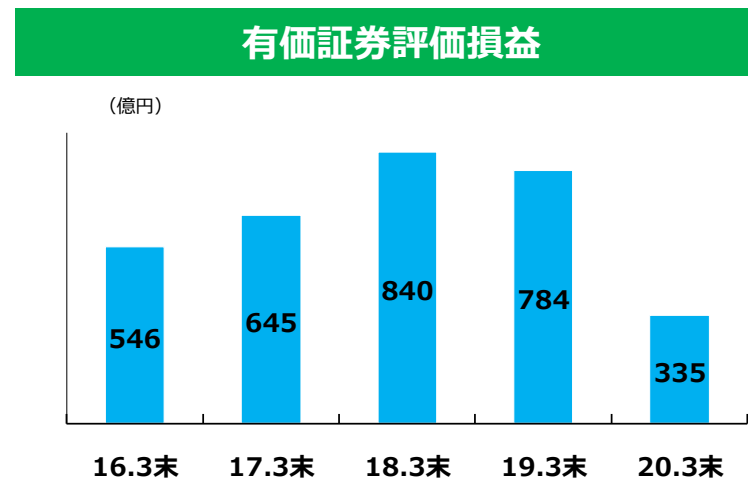
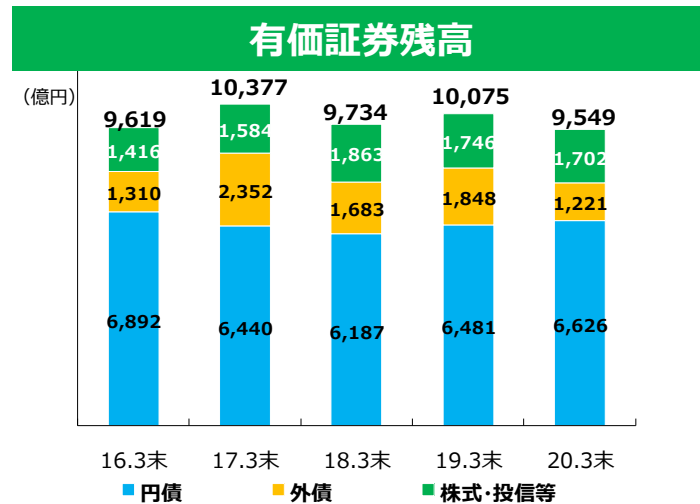
	17年3月期	18年3月期	19年3月期	20年3月期
事業性貸出	1.428	1.275	1.157	1.127
消費者ローン	0.782	0.650	0.646	0.694

属性別利回りの状況



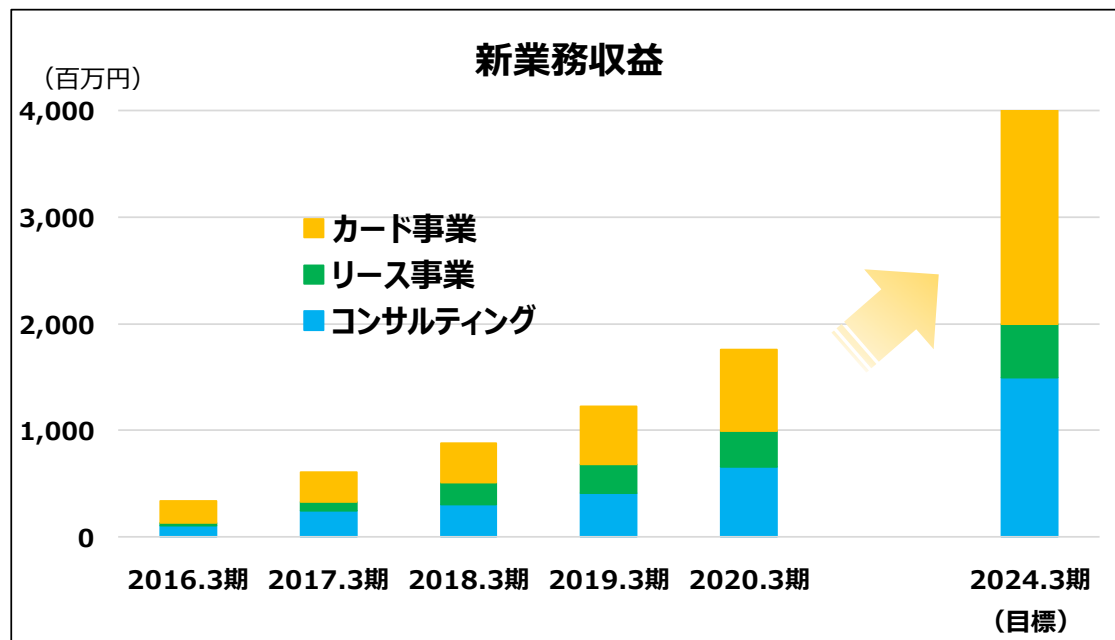
2-4. 有価証券運用

- ・長期的な目線で分散投資戦略による収益性及び質の向上に注力。
- ・投資環境の変化に対応し機動的売買による収益確保を図る。



2-5. 新業務収益

～コンサルティング・リース事業・カード事業～



	2016.3 (実績)	2017.3 (実績)	2018.3 (実績)	2019.3 (実績)	2020.3 (実績)	2024.3 (目標)
コンサルティング	110	245	309	410	661	1,500
リース事業	26	88	203	275	332	500
カード事業	200	275	371	537	762	2,000
合計	336	608	884	1,224	1,756	4,000

コンサルティング

- ・全員がコンサルティング営業可能な体制へ。
- ・事業性理解を基にした総合的に提案可能なコンサルへ。
- ・サブスクリプションモデルコンサルの確立。
- ・海外拠点を生かしたコンサルティングの強化。

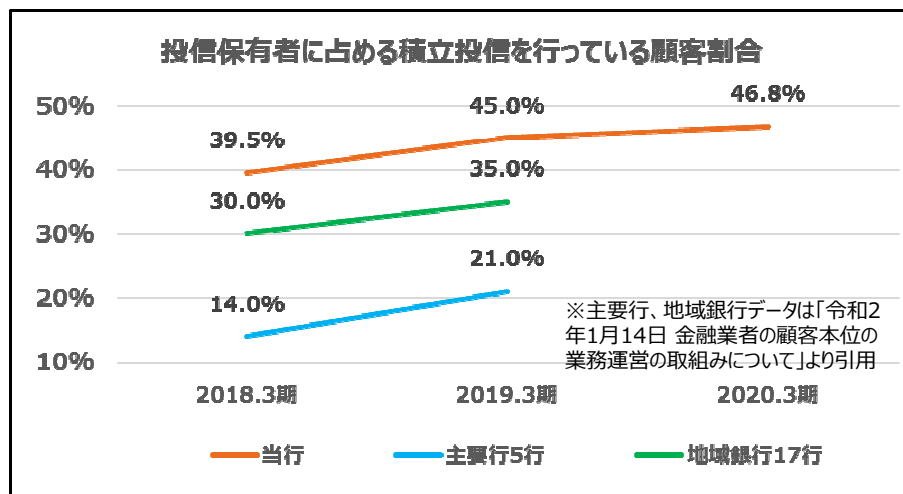
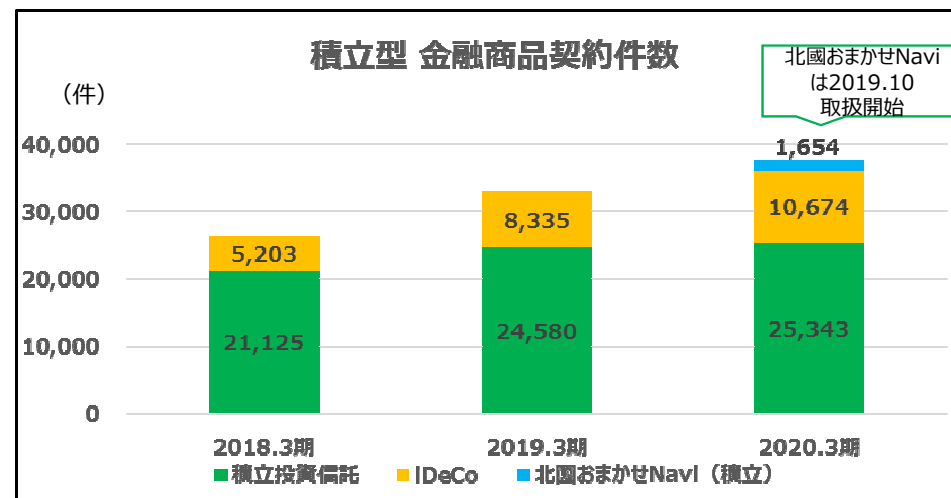
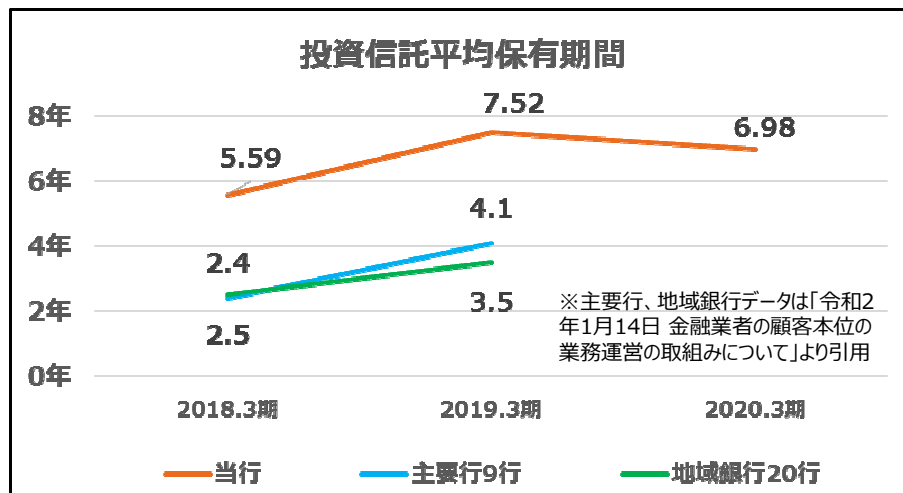
リース事業

- ・融資とリースのベストミックス体制を強化。
- ・統括部署（リース事業課）設置によるグループ営業体制の強化。

カード事業

- ・銀行本体でアクワイアラ、イシューとも運営
- ・デビットカード会員数、加盟店は順調に増加
【加盟店】
- ・2020.3時点契約数6千件（前期比+2千件）
- ・2020.3期決済額329億円（前期比+181億円）
【カード会員】
- ・会員数212千人（前期比+54千人）

2-6. リスク性金融商品の販売状況

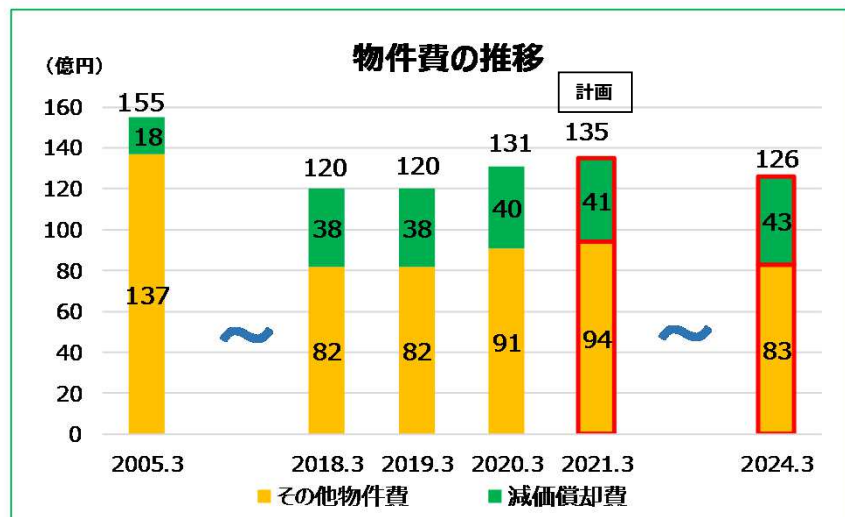
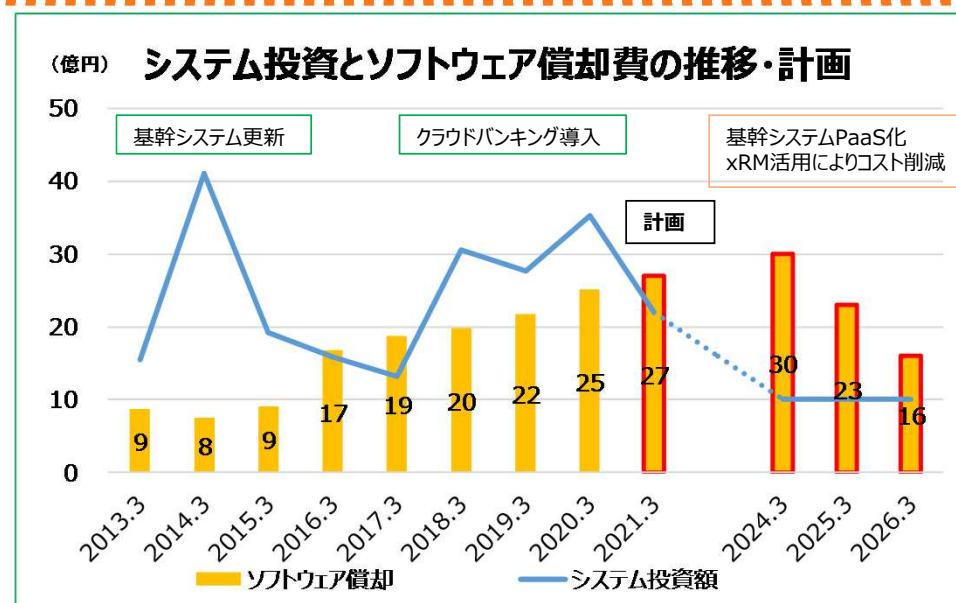


- お客さまの「安定した生活」「豊かな生活」「幸せな生活」のための、サービスとアドバイスを継続。
- リスク性金融商品の販売については、中長期的なお客さまの資産形成に資することを大前提としている。



- 上記の考えに基づいて、リスク性金融商品の販売を継続。
- 投資信託平均保有期間、積立投資信託を行うお客様の割合、積立型金融商品の契約件数増加に繋がっている。

2-7. 経費 ～物件費・人件費の推移～



- ・サービス向上と業務効率化のためのシステム投資を積極化。ソフトウェア償却費は増加しているが、全体の物件費は抑制している。
- ・2013.3期～2015.3期は基幹システム開発投資を実施。
- ・2016.3期以降、サービス向上のための開発を加速。(個人法人クラウドバンキング)
- ・事務委託費の削減や、ペーパーレス化等による効率化により減価償却費を除く物件費は15年間で約30%削減。
- ・クラウドバンキングのサービスレベル向上により、顧客接点チャネルの最適化、もう一段の支店内支店化の進展が可能。

2-8.与信コストの推移と見込み

- ・2020年3月期は一部大口先のランクダウン影響により与信コスト増加。
- ・2021年3月期は新型コロナウイルス感染症の影響をある程度織り込み60億円程度を見込む。
- ・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。

<与信コスト>	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3
与信コスト合計（億円）	11	16	33	98	60
一般貸倒引当金（億円）	10	-5	2	27	10
不良債権処理額（億円）	1	21	31	71	50
<与信コストの属性内訳>	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3
事業性融資（億円）	1	3	20	83	45
消費者ローン（億円）	10	12	12	14	15

<保全状況>	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3
金融再生法開示債権（億円）	691	638	564	553	561
保全額（億円）	654	597	534	524	534
保全率	94.6%	93.6%	94.7%	94.8%	95.2%

- ・2020年3月期の不良債権処理額は大口先（4社）のランクダウンで前期比大幅増加となった。一般貸倒引当金の増加もこのランクダウンが大きく影響（全体で約62億円の影響）。
- ・2021年3月期は前期のような大口のランクダウン影響は無い前提下、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた中小企業等に対する与信コストの増加を一定程度織り込んだ。

2-9. 2021年3月期 業績予想

- ・2021年3月期は、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し、経常利益、当期純利益、コア業務純益とも前期比減少を予想。
- ・配当予想は、1株当たり60円を予想。（配当性向 41%）

○2021年3月期 業績予想 (百万円)

	【単体】(通期)		(中間期)		
	2020年3月期 実績	2021年3月期 予想		2019年9月期 実績	2020年9月期 予想
経常利益	11,977	7,500	経常利益	8,339	5,500
当期純利益	6,676	4,000	中間純利益	5,018	3,000
コア業務純益	12,162	11,000	コア業務純益	6,317	6,000

	【連結】(通期)		(中間期)		
	2020年3月期度 実績	2021年3月期 予想		2019年9月期 実績	2020年9月期 予想
経常利益	13,181	8,500	経常利益	8,746	6,000
当期純利益 ^{*1}	7,310	4,500	中間純利益 ^{*1}	5,229	3,500

* 1:親会社株主に帰属する当期（中間）純利益

○一株当たり配当金 (予想)

	2017年3月期	2018年3月期 ^{*2}	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
年間配当	9円00銭	—	80円00銭	70円00銭	60円00銭
うち中間配当	4円50銭	4円00銭	40円00銭	35円00銭	30円00銭
うち期末配当	4円50銭	50円00銭	40円00銭	35円00銭	30円00銭

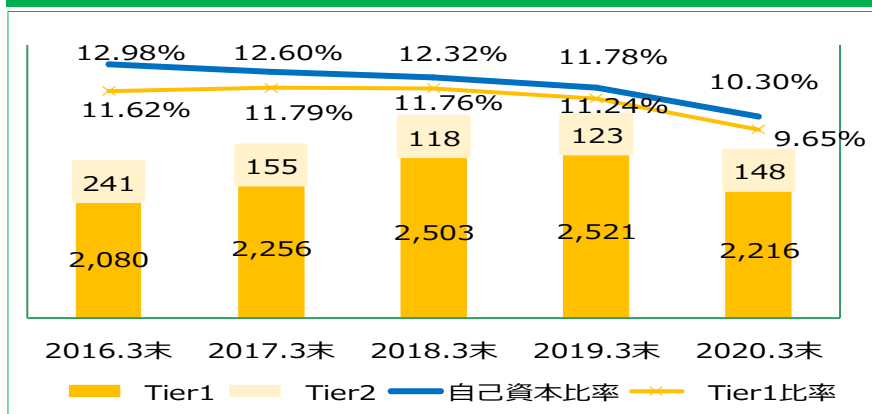
* 2: 2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施いたしました。
2018年3月期の1株当たり期末配当金につきましては、当該株式併合の影響を考慮した金額を記載し、年間配当金合計は「—」として記載しております。

2-10. 資本充実と株主還元

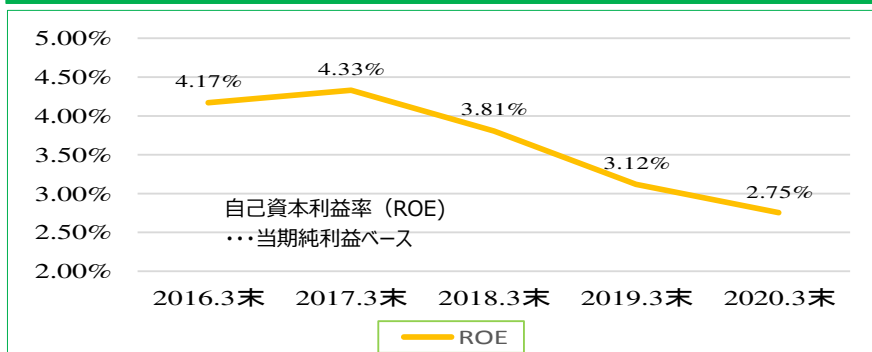
～自己資本比率の状況とROE～

- ・自己資本比率とのバランスを重視しながら配当性向・ROEの上昇を目指す
- ・安定配当（年間60円）＋業績連動配当をあわせた配当性向は25～30%を目途
- ・自己株取得・消却は継続的に実施方針

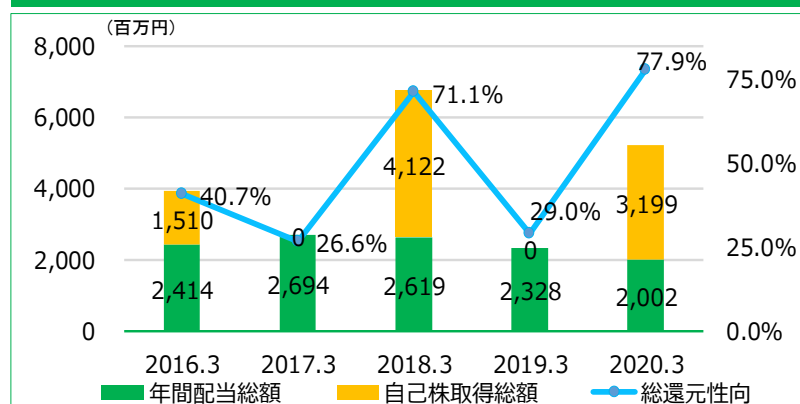
<連結> 自己資本比率の推移



<単体> 自己資本利益率（ROE）の推移



配当額等の推移



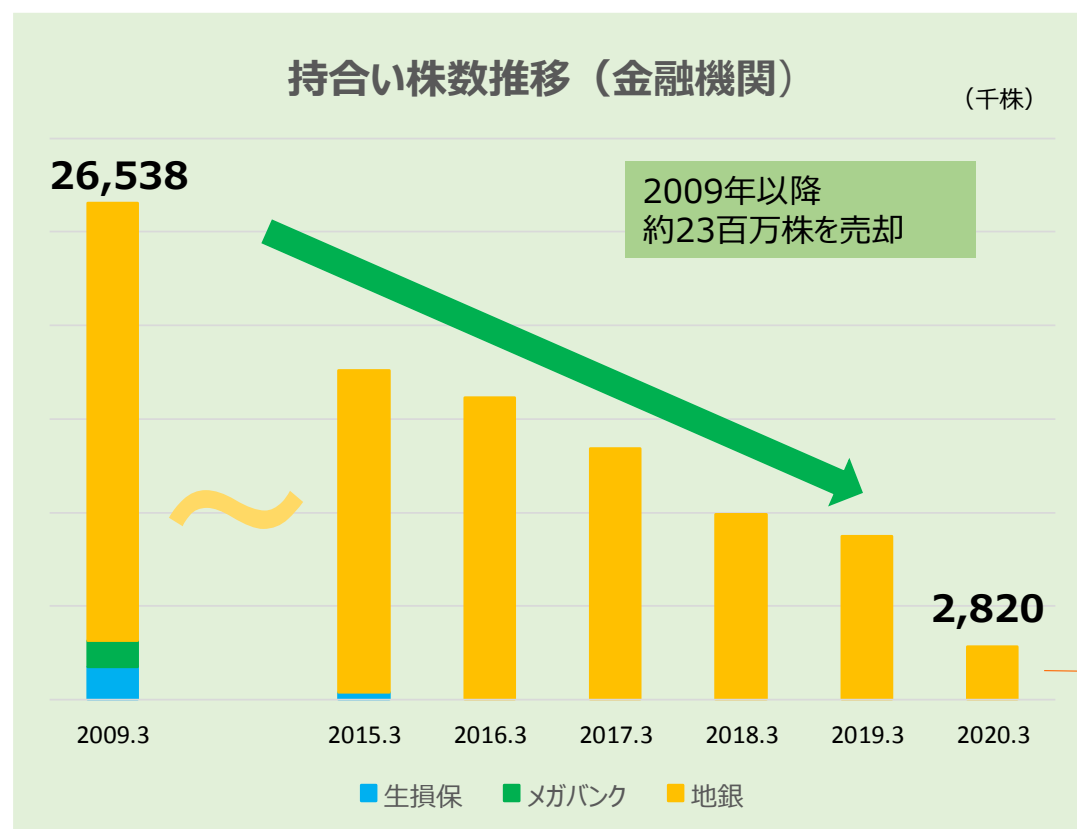
1株当たり配当額等の推移

	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3予想
1株当たり年間配当額	8円00銭	9円00銭	9円00銭 ※	8円00銭 ※	7円00銭 ※	6円00銭
自己株式取得	5,000千株	-	850千株 ※	-	991千株 ※	-
自己株式の消却	14,700千株	-	-	880千株	-	995千株
配当利回り（配当/期末株価）	2.70%	2.12%	2.17%	2.30%	2.07%	-
1株当たり純資産額	754.42円	803.92円	8,857.72円 ※	8,902.33円 ※	8,140.54円 ※	-
株価純資産倍率（PBR）	0.39倍	0.52倍	0.46倍	0.41倍	0.35倍	-

※2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しました。
2018年3月期以降は株式併合実施後の金額、株数で記載しております。

2-11. 政策保有株式（金融機関株式）への対応

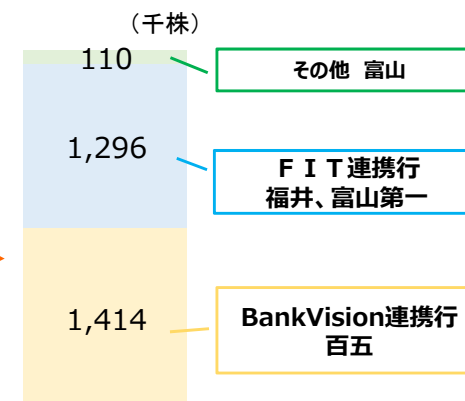
- ・持合い株は継続的に削減を進めており、生損保株は売却済。
- ・「政策保有に関する方針」を変更：持合い解消に向けて、投資先企業との対話を行っていく



【上場株式の政策保有に関する方針】

上場株式の政策保有について、上場会社の株式を保有することにより、当該上場会社との業務提携や取引が一層円滑かつ強固なものとなり、ひいては当行および当該上場会社双方の企業価値向上につながる場合に限り、行うことを基本方針としています。

この方針にそぐわない政策保有株式については縮減を原則として、投資先企業との対話を随時行っております。



※上記記載に証券会社は除く。

3. 中期経営計画の進捗



3-1. 新型コロナウイルス感染症への対応

新型コロナウイルス感染症に罹患された方々と、ご家族・関係者の皆さま、および感染拡大により影響を受けた皆さまに、心よりお見舞い申し上げます。

社会・経済の回復およびさらなる発展に向けて、地域金融機関としての役割をしっかりと果たして行く方針であり、以下の取組みを実施しております。

お客さまに対して

- 相談窓口、専用ダイヤルを設置
- 本部の各部署から対応人員を派遣
- 事業者に対して、事前の資金繰り状況ヒアリングの徹底
- 融資事務の簡素化による迅速な対応
- 来店不要なお取引の周知
(HP、デジタルサイネージ、ポスター等)
- 窓口に飛沫防止用パーテーションを設置
- ATM待ち時間の混雑を避けるべく足跡ステッカーを設置
- 医療機関への消毒液の寄贈

従業員に対して

- テレワーク・スプリット勤務
- 2016年より全行員にタブレットPC、携帯電話を配布しており、体制は構築済
- オンライン会議の活用
- 本部行員の約7割となる400名超が実施
- 営業店もテレワーク・スプリット勤務で柔軟に対応
- 妊娠中の行員は100%テレワーク実施
- 新入行員は初日よりオンライン研修実施
- インナーマスクを全員に配布
- 営業店窓口に飛沫防止用パーテーションを設置
- 行員のストレスケアの実施



テレワーク時のオンライン会議の様子



本部と新入行員自宅をつないだ、オンライン研修の様子

3-2. 中期経営計画の基本方針

- ・ 2019.11 金融機関を取り巻く環境を踏まえ、前中計をリバイズ。
- ・ 名称、コンセプトは前中計を引き継ぎ、計画期間を6年間に延長。

名称	コミュニケーション×コラボレーション×イノベーション2024
計画期間	2018年4月～2024年3月
コンセプト	目指す姿「次世代版 地域商業銀行」 お客さま目線を深化させ、行内および地域とのコミュニケーション・コラボレーションを深め、地域全体のイノベーションに貢献する。
基本方針	お客さまとのコミュニケーション、リレーションのさらなる進化を図り、北國ブランドを確立するとともに、地域の発展に寄与する。

3-3. 中期経営計画の戦略

営業強化

- 非金利収入の増強（カード、リース、コンサルティング）

信用リスク管理の強化

- 事業性理解を起点とした与信判断と適切なリスク認識
- 営業店、本部のコンサルティング機能強化による経営改善

さらなる経営効率化

- 支店内支店、メリハリをつけた人員再配置とスリム化
- システムの運用・保守コスト削減
（コストの配分割合を維持・コストから戦略的開発にシフト）

人材育成の強化

- プロフェッショナル人材の育成
（多様化・高度化するニーズに対応できる高付加価値・高生産性な人材の育成）

3-4. 目標とする経営指標と進捗

項目	2019/3期 実績	2020/3期 実績	2024/3期 新中計目標
経常利益（連結）	141億円	131億円	160億円
当期純利益（連結）	85億円	73億円	100億円
新業務収益（単体） ＜カード・リース・コンサルティング＞	12億円	17億円	40億円
OHR（単体）	68.1%	70.8%	60%台前半
ROE（単体）	3.1%	2.7%	4.0%

中長期的に目指す指標

- OHR（単体） 中計目標60%台前半 中長期的には50%台へ
- ROE（単体） 中計目標4.0% 中長期的には5%以上へ

3-5. 自己資本比率・ROE

- ・リスクアセット抑制、金融機関持ち合い株削減、劣後債⇒自己資本比率11%台を維持
- ・自己株取得による資本スリム化、ROEの向上を目指す

- 地域への円滑な資金供給
 - 適切なリスクテイクによる収益確保
- ➔
- 一定範囲のリスクアセット増加と
 - 自己資本比率低下は避けられない

<自己資本比率維持>

- ①リスクアセットの過度な増加を抑制しつつ
 - ②金融機関持ち合い株式を削減し
 - ③劣後債を導入することで
- ⇒ 自己資本比率11%台を維持

<さらに>

自己株取得・消却を継続的に実施していく

直近の実施状況

2019.10.1～2020.2.25

取得した株式の総数 991,400株（上限1,000,000株）

ROE向上へ

2024.3期目標4.0% 中長期的には5%以上をめざす

4. 北國銀行の経営戦略



4-1. 業務改革・生産性向上への取組みの推移

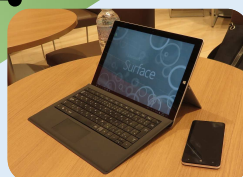
■ 業務改革・生産性向上への取組み

・デジタルトランスフォーメーション

・全行員にSurfaceとスマートフォン配布
⇒ ワークスタイル変革加速 **2016**

・IT基盤再構築に着手Surface(Microsoft)導入 **2013**
⇒ワークスタイル変革へ

・タブレットによる金融商品販売開始 **2012**
⇒ 効率化、ペーパーレス



地域経済を取り巻く環境
・人口減少による市場縮小
・労働力不足
・マイナス金利
・価値観の多様化

2011 ・グループウェア導入により情報共有化、見える化、電子化
⇒ 効率化、生産性向上へ

2010 ・融資事務の削減・本部集中
営業店の小さな事務も効率化
⇒ お客さまとの接点増加、融資係廃止へ

2007 ・営業店事務の簡素化・本部集中
⇒ 営業店を「相談・セールス」の場に

■ 生産性向上への取組み結果

収益環境が大きく変化、資金利益の減少を経費削減でカバー

	1998年3月期	2020年3月期	増減 (1998→2020)
コア業務粗利益	552.5億円	415.8億円	△136.7億円
資金利益	507.1億円	348.7億円	△158.4億円
役員利益	42.3億円	59.3億円	17.0億円
経費	354.0億円	294.2億円	△59.8億円
コア業務純益	198.5億円	121.6億円	△76.9億円
預金	23,766億円	37,126億円	13,360億円
貸出金	20,038億円	26,179億円	6,141億円
貸出金利回り	2.48%	1.02%	△1.46%
有価証券利回り	3.93%	1.09%	△2.84%
預金利回り	0.53%	0.00%	△0.53%
経費率	1.50%	0.81%	△0.69%
店舗数	150店舗+4代理店	97店舗	△57店舗
		店舗内店舗8店舗 ⇒支店数105店舗	
行員数	2,496人	1,759人	△737人

4-2. 営業戦略

- ・ITを活用した顧客データ分析の進化・効率化
- ・お客さまとの接点を多様化し、メリハリをつけた営業スタイルを確立

クラウドバンキングの浸透

xRMに顧客データを集約

AIで顧客データを分析

行内の生産性は飛躍的に向上

顧客との面談時間は増加

コミュニケーションレベルを更に引き上げ

フェイス・トゥ・フェイスで プロフェッショナルのコンサルティングを地域へ

個人営業

顧客ニーズに合わせて接点を多様化

営業店・マネープラザ

職域営業

非対面チャネル

本部
FA

FA

連携

法人
RM

クラウドバンキング

データマーケティングで営業をサポート

預り資産の増加

ローン営業の
多面化

非対面の
接点強化

法人営業

すべての取引先に総合取引営業を

法人RM

連携・協働

本部営業

xRM

AI

顧客データ

データ分析

顧客を理解し全員コンサルタントへ

個社別収益の
最大化

富山・福井で
取引の裾野拡大

カード・リース・
コンサルを進化

4-3. コンサルティング

～北國銀行のコンサルティングの考え方～

- ・お客さまの課題解決能力の向上をサポートすることが「お客さまの経営力向上⇒地域活性化への貢献」に繋がる。
- ・お客さまとの対話による課題の共有を重視、行員が直接課題解決をお手伝い。（提携先への丸投げはしない）
- ・クオリティ向上のための人材育成と、営業店行員も含めた全員コンサルティング営業体制の構築へ。

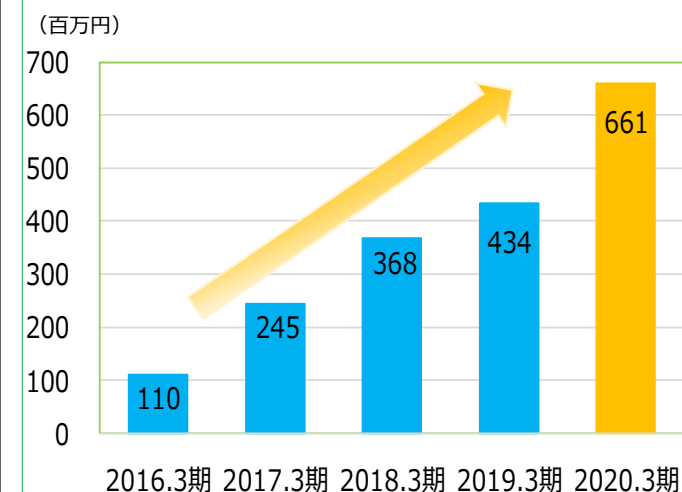
北國銀行のコンサルティング



主なコンサルティングメニュー

経営戦略	事業承継・資本戦略	M&A
業務効率化	経営強化	ICT
ビジネスマッチング	不動産	海外展開
創業	医療・介護	補助金
人材育成	人事制度	退職金制度
人材紹介	←2020.1開始	

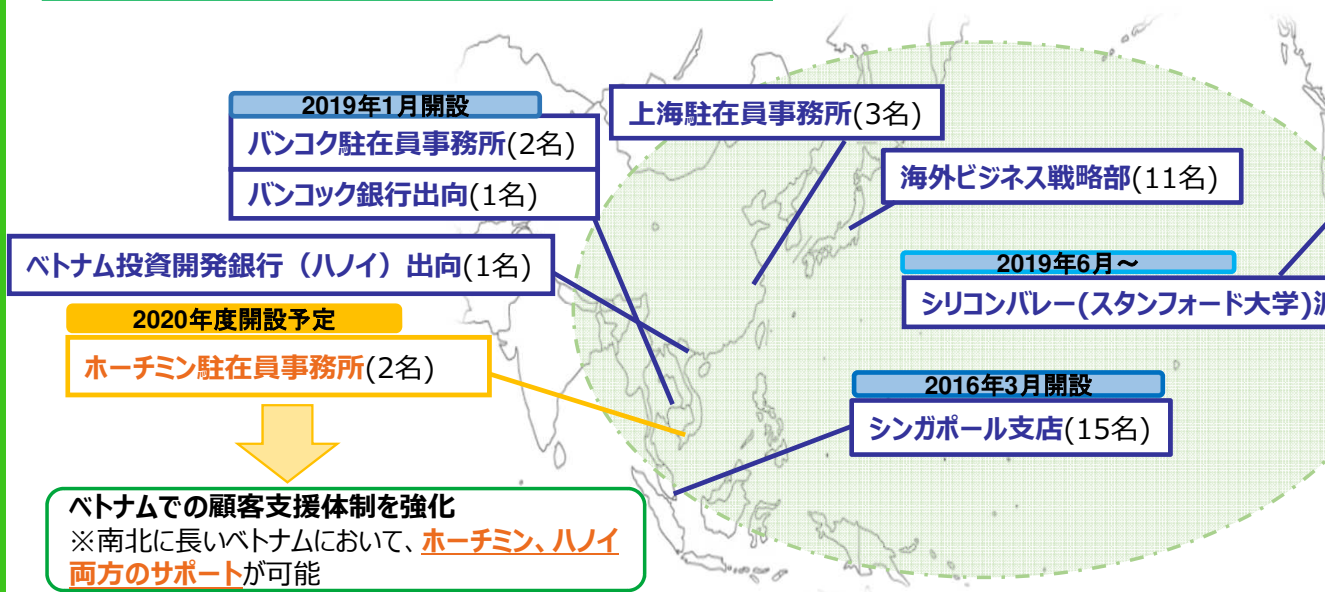
コンサルティング業務収益



4-4. 海外ビジネスサポート

- 海外拠点を有する強みを活かした金融サービスの提供と販路開拓等のコンサルティング
- 東南アジア、アメリカ西海岸との直接ネットワーク強化により、地域のクオリティ向上に貢献

北國銀行の海外ネットワーク



<販路開拓サポート>
 海外ビジネス商談会
 現地視察の様子

北國銀行の海外ビジネスサポート



2020.3期の海外コンサルティングの実績

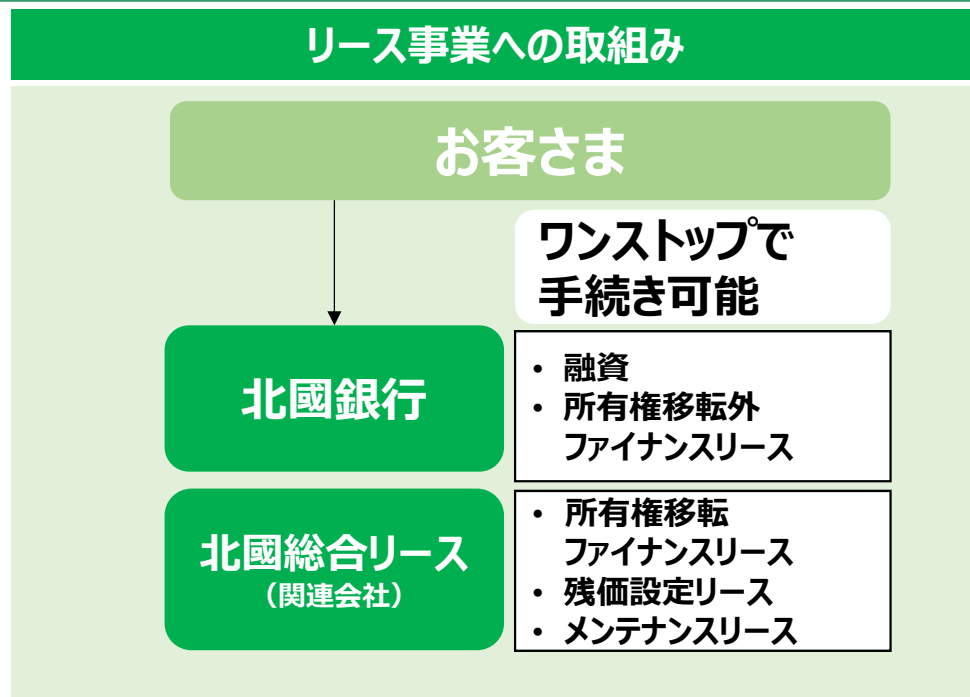
- 1 タイ向けコンサルティングの拡大 2 ベトナム進出案件の増加

	シンガポール	タイ	ベトナム	その他
販路開拓	4件	2件	-	2件
拠点設立	1件	2件	3件	1件
その他 ※撤退支援・調達支援など	1件	3件	1件	3件
合計	6件	7件	4件	6件

4-5. リース事業

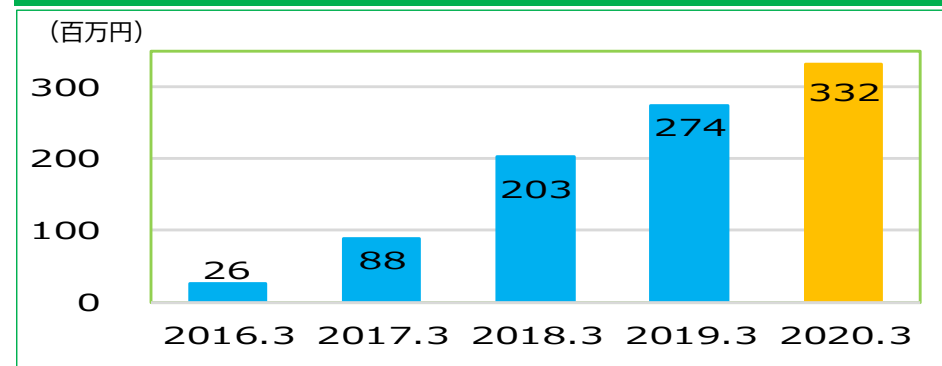
- ・銀行担当者が、融資とリースをワンストップで提案可能な体制。
- ・グループ全体の営業体制強化のため、2020.4 グループのリース事業統括を行うリース事業課を新設。

リース事業への取組み

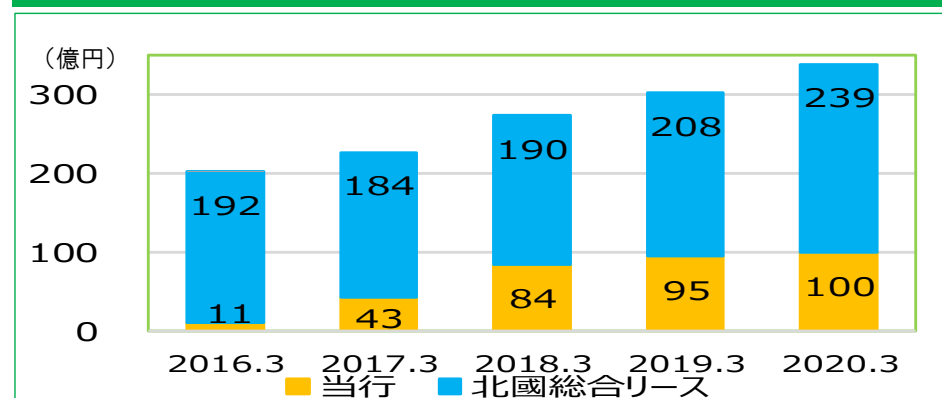


当行法人RMが融資・リースの窓口として
ベストミックス提案を実現

リース業務利益の推移（単体）



リース投資資産の推移（グループ累計）



4-6. 北國銀行の目指すキャッシュレス

- ・企業の生産性向上、消費者の利便性向上、外国人観光客のカード決済ニーズ対応による地域活性化への貢献。
- ・当行の取り扱うソリューションを組み合わせることで、顧客獲得機会の創出、事務負担軽減へ。

「どこでも使える」カード環境の構築

※Visaカード利用可能店舗

日本国内 **500万**店舗
世界 **5,400万**店舗

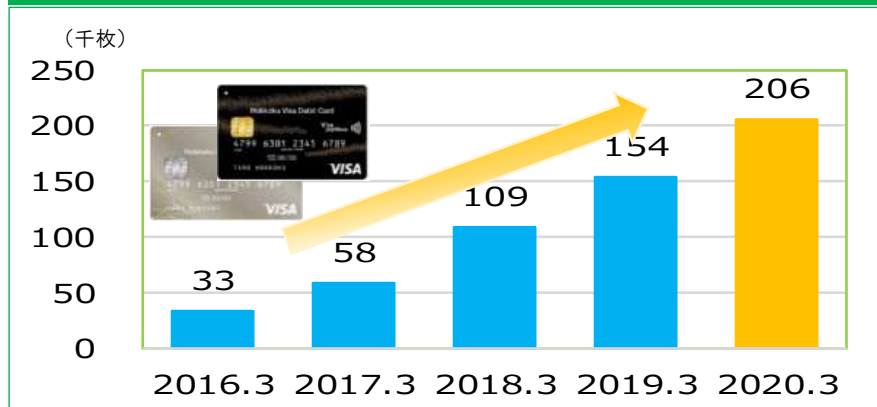


非対面でもVisaデビット
とポイントが利用可能に

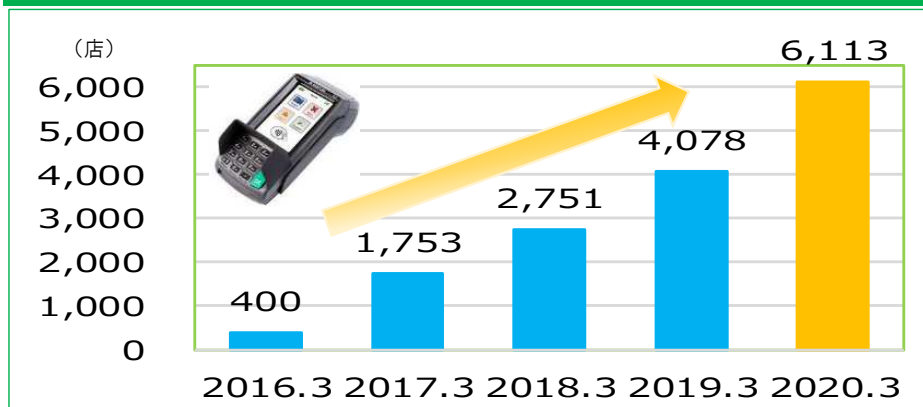
4-7. カード事業

・当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。

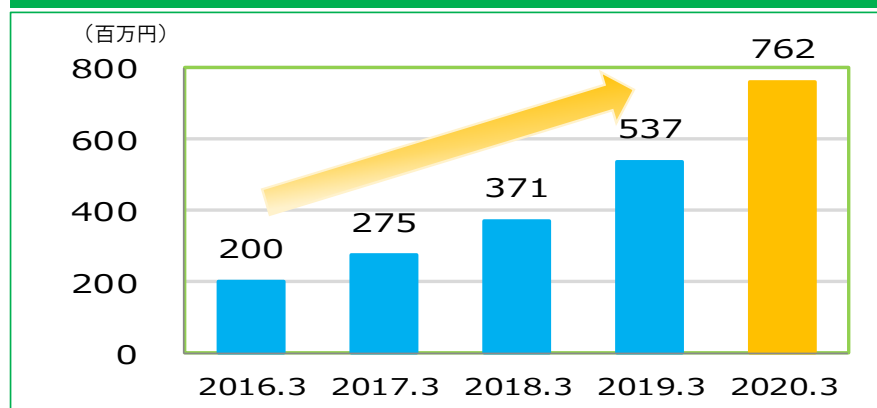
デビットカード発行枚数（累計推移）



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）



※2019.5.20オープン
子会社の北國マネジメント(株)
が運営

「みんなでつくる。北陸のモノ・コト発掘サイト」がコンセプトの参加・共創型ECサイトです。COREZOが他のECサイトと違うのは、「モノ」と「コト」を一緒に売るというところ。「モノ」を売るだけだった従来の通販。「モノ」と一緒に特産・体験などの「コト」を売り、商品・事業開発などビジネス機会を創出させる新しい形の通販です。

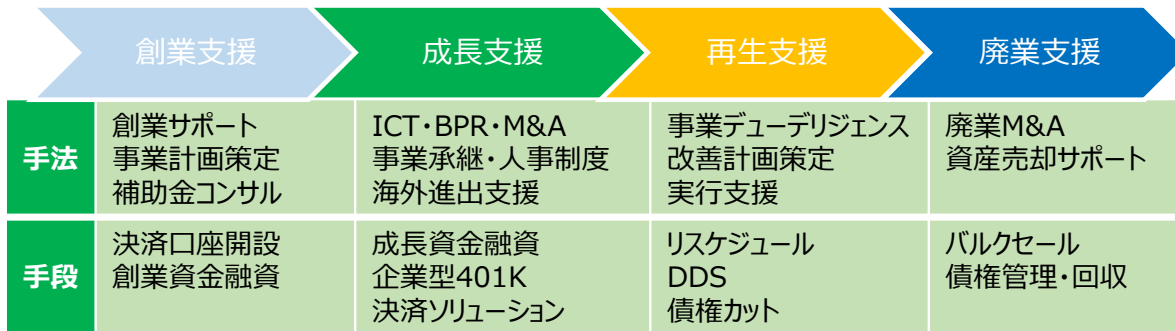
COREZOとは？

- 商品に付加価値をつける「コト」発掘
- 企業と消費者をつなげる参加型企業
- メディアとともに認知度UP

「モノ」ではなく共感できる「コト」にお金を使う、今の時代の消費スタイル。時代にあった売り方を、企業とヒトと北國銀行がともにつくる通販サイト「COREZO」が始まります。

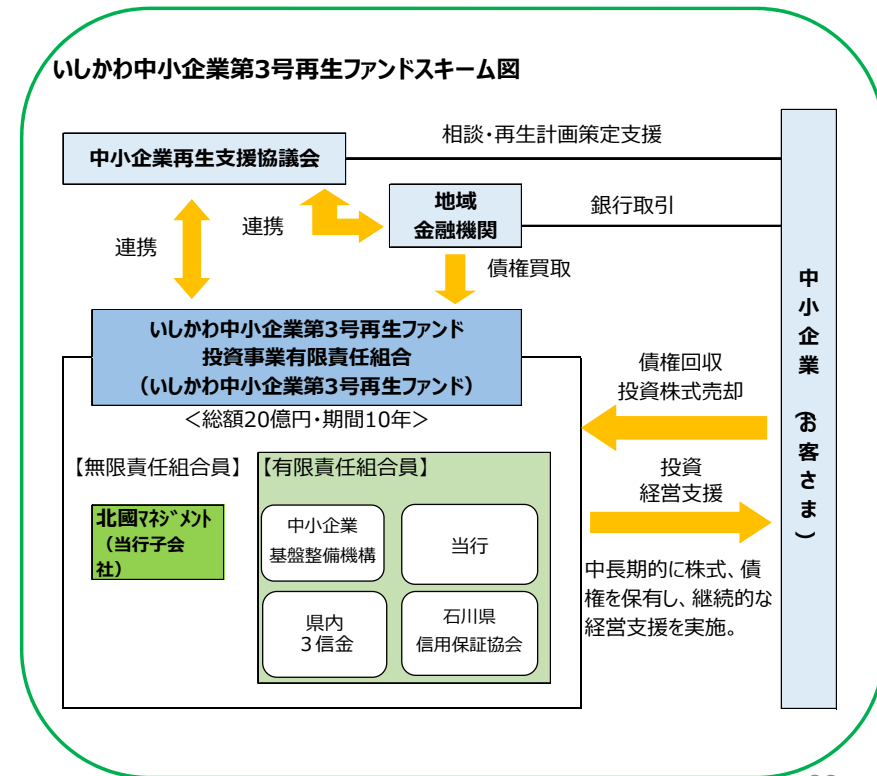
4-8. 事業再生・経営改善支援への取り組み

- ・コンサルティング機能により、創業から事業再生・廃業支援までを継続してサポート。
 - ・地域企業への長期的視点に立った再生支援に積極的に関与するため、北國銀行グループで再生ファンドを運用。
- 2020年4月、追加組成を実施。



【いしかわ中小企業第1号・第2号ファンドの実績】

	第1号ファンド	第2号ファンド	第3号ファンド
設立日	平成22年5月31日	平成28年5月31日	令和2年4月30日
投資枠	30億円	20億円	20億円
期間	10年	10年	10年
投資先	温泉旅館、製造業、料亭、電気工事業等	温泉旅館、製造業、酒造業、サービス業等	-
投資実績	13社 (再生手続完了)	4社 (内1社再生手続完了)	-
投資効果	<ul style="list-style-type: none"> ・地域を支える基幹産業の存続 ・従事している従業員の雇用継続や就業機会の確保 ・取引先や下請企業との取引維持 		-



4-9. システム戦略① ～目指す方向性～

▶ 日本の金融界

- 人口減少、マイナス金利政策、キャッシュレス政策
- 新型コロナウイルス感染症拡大に伴う景気後退
- 来店客数の減少、インターネットでの取引完結

収益環境の悪化
収益構造の変化
ITの加速度的な進化

▶ 当行が目指す方向性

方向性

- システムをトリガーとした経営戦略の実行
- 行内だけでなく、顧客向けシステムへのIT投資

最終目標

- 地域を巻き込んだデータ連携のエコシステム構築
- BaaS (Banking as a Service) の提供による利便性の高い新たなサービスの創造

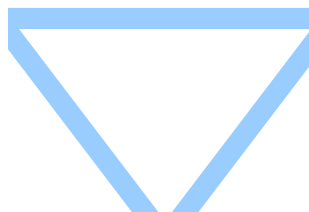
厳しい経営環境下でもしっかり利益を計上し、地域の発展に
継続的に貢献できるよう、さらなる進化を目指していく

4-10. システム戦略② ～新たな取り組み～

・2019年11月 北國銀行グループのシステム開発力強化、高度IT人材確保のため(株)デジタルバリューを設立。

株式会社デジタルバリュー

UNISYS



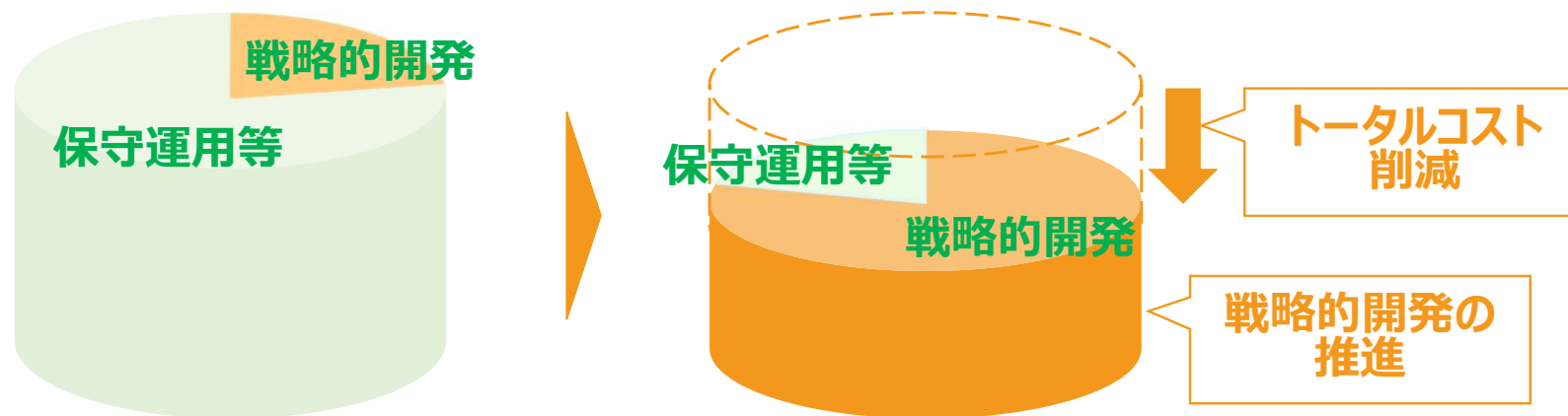
FIXER

- ・ 勘定系のIaaS化、PaaS化推進
- ・ データ活用基盤の構築推進
- ・ API連携機能の高度化（双方向型）

- ・ 新インターネットバンキングシステム内製化支援
- ・ Web面談等の機能拡大

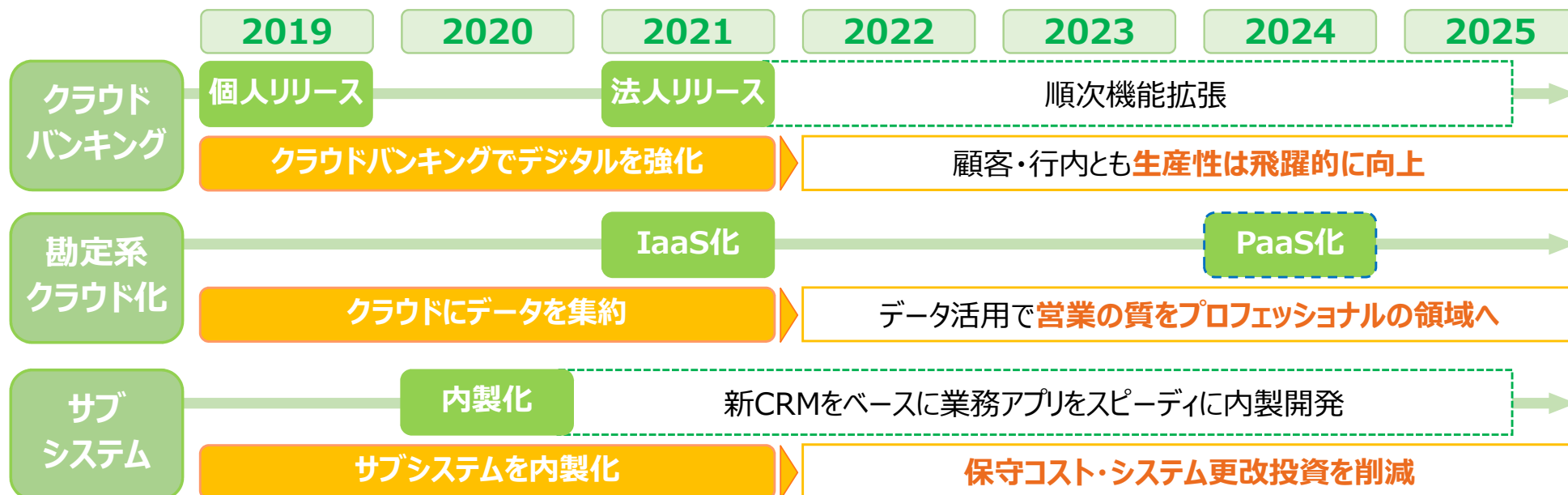


・トータルでのシステムコストの削減を図るため、100を超えるサブシステムの統合、内製化に着手。



4-11. システム戦略③ ～今後の展開～

・戦略システムをクラウド化 ～IT活用で営業強化とコスト削減～



サブシステムの統合と内製開発

- ▶ サブシステム統合・内製化で「システム償却」、「更改投資」、「運用・保守コスト」を削減

償却額推移 予想/億円	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	25	27	31	31	30	23	16

4-12. 人事戦略

・地域の価値創造に貢献できるプロフェッショナル人材の育成 ⇒ 全員をプロフェッショナル人材へ

北國銀行の人事戦略

【背景】

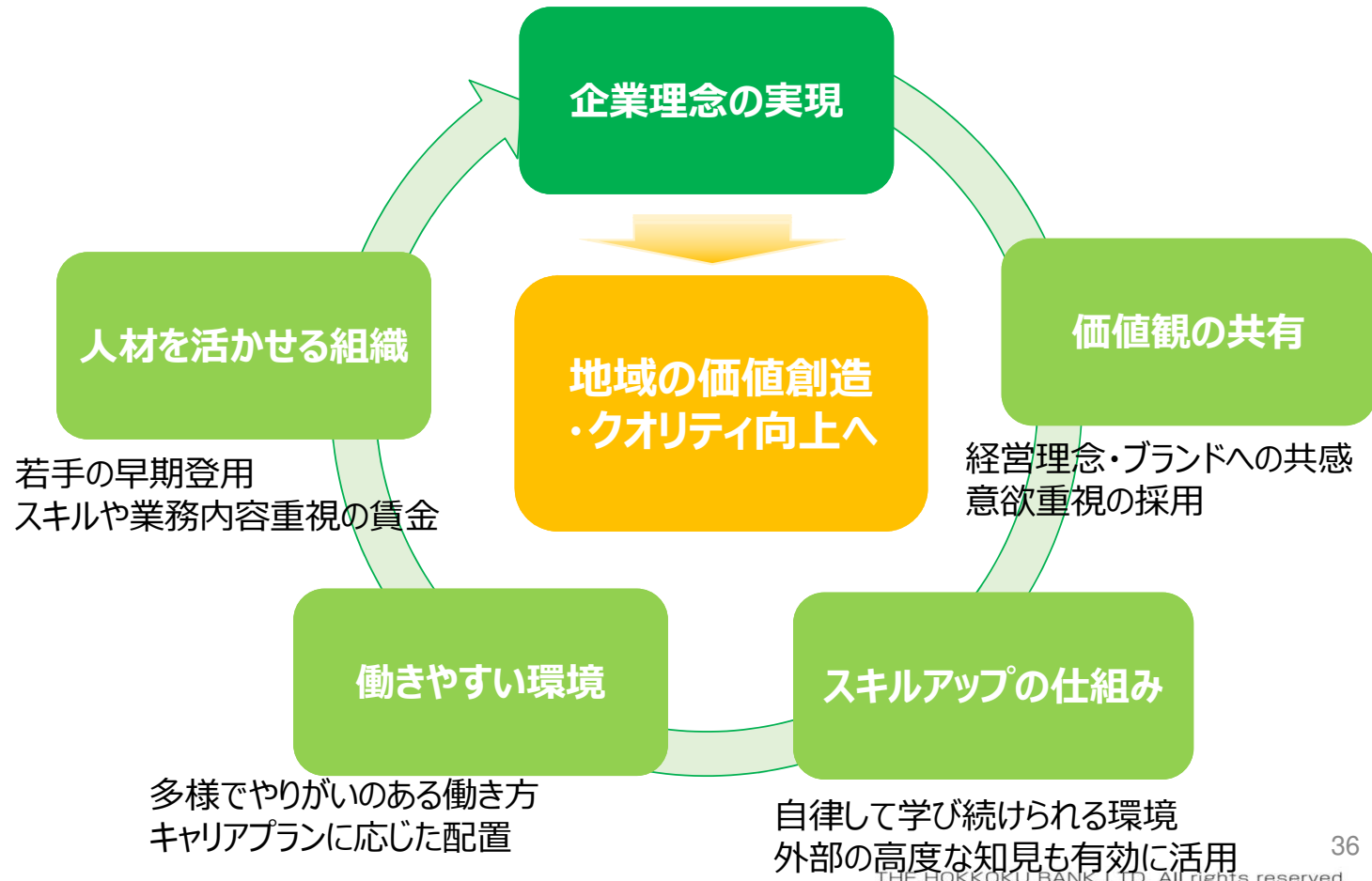
- ▶ 変化の激しい、先が見えない時代
- ▶ 顧客ニーズの多様化・高度化
- ▶ カスタマーセントリックな高付加価値の提供の必要性

➤ **プロフェッショナル人材の育成が不可欠**

- ▶ 高付加価値・高生産性
- ▶ 価値創造 ▶ 自律 ▶ リカレント

※北國銀行が考えるプロフェッショナル人材とは・・・

- ▶ 難易度の高い案件を高い生産性で数多くこなせる
- ▶ 経営者目線で新たな価値を創造できる
- ▶ 学び続ける

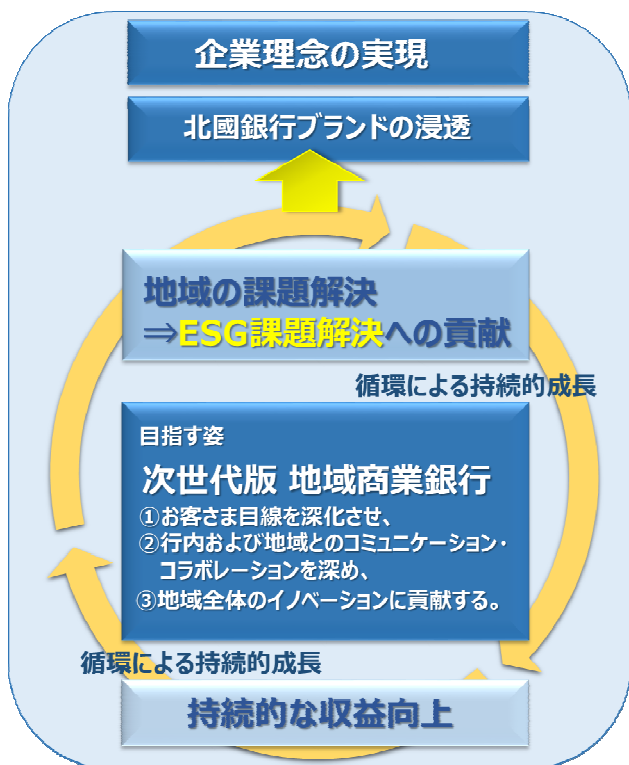
















5. ESGへの取り組み

5-1. ESGへの取り組み

- ・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～」の実現を目指した、当行の事業活動自体がESG課題解決へ貢献。
- ・CSR基本方針に基づく、ESG課題への取り組みによりSDGs達成に貢献。



CSR基本方針	テーマ	SDGsのゴール
<p>時代と共生する金融サービス 地域社会との共有価値の創造につながるサービスの提供</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・コンサルティング機能の発揮 ・キャッシュレス社会の創出 ・ライフプランニングのサポート ・地域経済の持続的な成長への貢献 	   
<p>明日を支える存在へ 柔軟で時代の変化に対応できる組織態勢・企業風土を醸成</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ダイバーシティマネジメント ・ワーク・ライフ・バランスの充実 ・コーポレートガバナンス体制 	   
<p>地域のために 次世代に向けた環境・教育・文化・スポーツ等の支援 地域社会との接点強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・金融リテラシー向上支援 ・環境に配慮した取り組み ・社会貢献を通じた接点強化 	   

5-2. ESGへの取り組み（E）

環境ファイナンス等への対応

- 地域での環境保全意識向上への貢献
 - お客さまの省エネニーズへの対応による、地域の環境保全への貢献
 - コンサルティングによるお客さまのコスト削減への貢献
- ・省エネルギー設備投資に係る利子補給金制度を活用した融資実績
2019年度：4件369百万円
((一社)環境共創イニシアチブによる制度で、2019年度より指定金融機関に認定)
 - ・いしかわエネルギーマネジメント協会（IEMA）との業務提携（2019年度）による多様化する省エネニーズへの対応
(石川県内で唯一の省エネ相談地域プラットフォーム事業者、省エネルギー化支援事業)
 - ・ICTコンサルティング 2019年度：63件（契約ベース）
 - ・省エネ関連のセミナー等によるニーズ喚起、環境保全意識喚起

石川県中小企業団体中央会共催

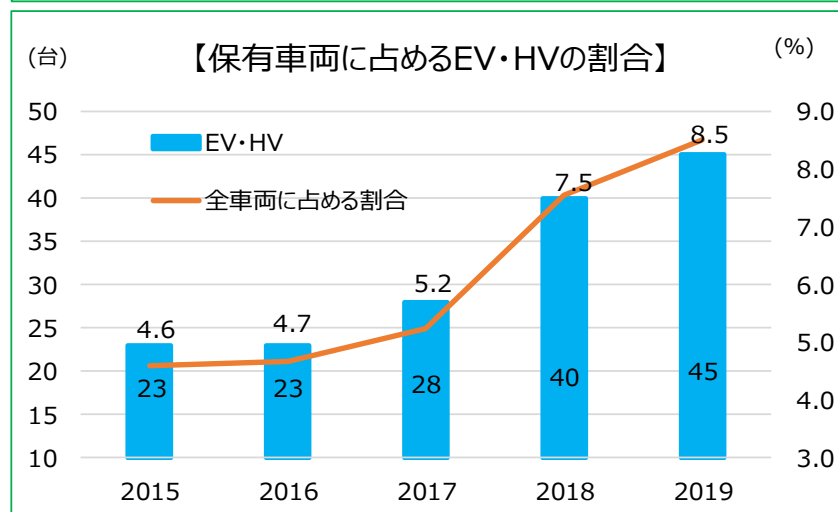
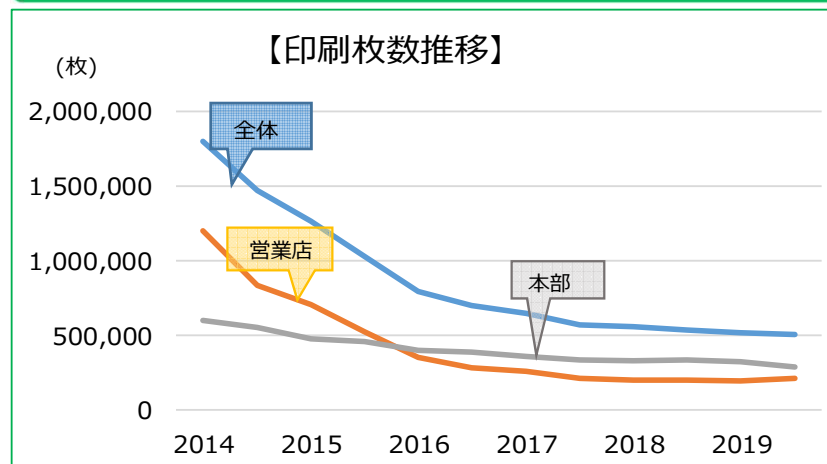
参加無料 経営力強化セミナー

～BCP対策と補助金（省エネ関連）活用のポイント～

過去に例のない自然災害の発生は企業にとって大きなリスクであり、BCP策定の重要性はこれまで以上に高まっています。2019年5月末に「中小企業強靱化法」が成立し、国は中小企業に「事業継続力強化計画」の策定を推進しています。また、災害時に備えた省エネ設備・機器の導入も健全な企業経営には欠かせない課題となっており、各省エネ関連補助金の有効活用が重要です。BCP対策及び省エネ関連補助金に関心のある方は、お気軽にご参加ください。

開催日時	令和2年2月6日（木） 13:30～16:30（開場13:00）
会場	北國銀行本店3階メインホール（金沢市広岡2丁目12番6号）
定員	80名（先着順）
プログラム	第1部 13:30～15:00 【講演】『中小企業強靱化法とBCP対策の必要性について』 【講師】 SOMPOリスクマネジメント株式会社 高橋 孝一氏 第2部 15:10～16:30 【講演】『令和2年度の省エネ関連補助事業について』 【講師】 ES株式会社 関 一幸氏
主催	北國銀行、石川県中小企業団体中央会、いしかわエネルギーマネジメント協会、損害保険ジャパン日本興亜かが能登かなざわ中小企業支援プラットフォーム

北國銀行の環境への取り組み

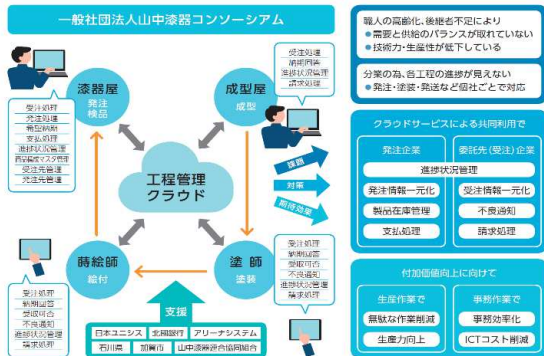


5-3. ESGへの取り組み (S)

- ・目指す姿である「次世代版 地域総合会社」に向けた事業活動によりESG課題の解決へ貢献。
- ・柔軟に時代の変化に対応できる組織態勢、企業風土の醸成、様々な働き方への対応。

個別企業だけでなく業界、公益団体等地域全体へ面でのコンサルティング

【ICTを活用した山中漆器生産性向上プロジェクト】 【いしかわPPP/PFI地域プラットフォームへの取り組み】



■ 地域プラットフォームとは



地域の企業、金融機関、地方公共団体等が集まり、PPP/PFI事業のノウハウ習得と案件形成能力の向上を図り、具体的な案件形成を目指した取組み

- 主な取り組み
- 事例研究を通じたノウハウ習得
 - 異業種間のネットワーク形成
 - 具体案件の官民対話
 - 民間提案の試行 等

キャッシュレス環境創出により地域の生産性向上等の課題解決

【カード事業を基点としたキャッシュレス環境創出】

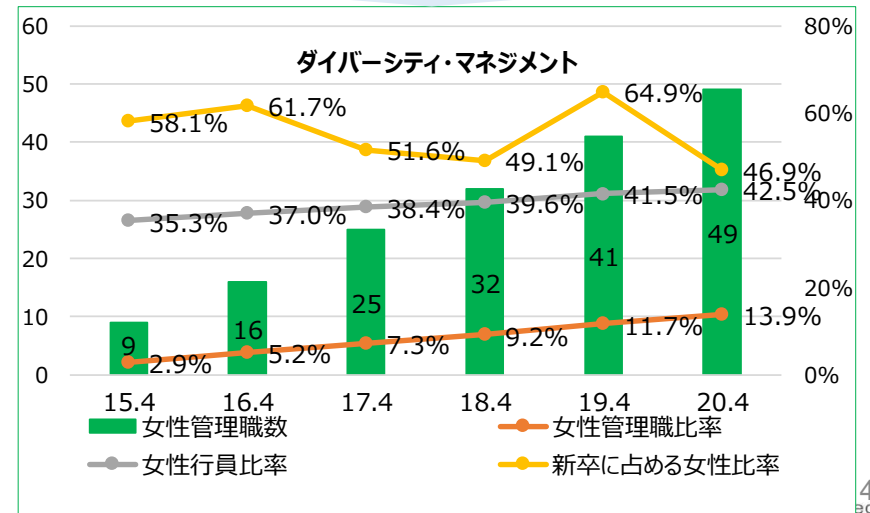
【地域活性化を目的としたプラットフォーム(ECモール)】



女性が活躍できる環境整備への取組み

主な取組み

- ・育児短期間勤務の推奨（小学校3年まで）
- ・育児休業期間の延長（2年取得可）
- ・時差出勤制度の推奨
- ・復職者向け研修の実施
- ・自宅学習ツールの充実

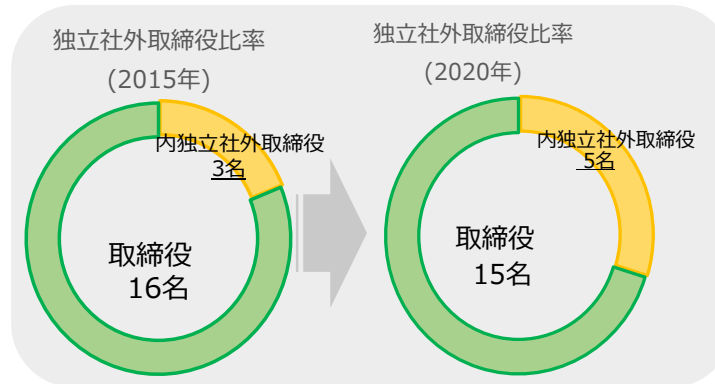
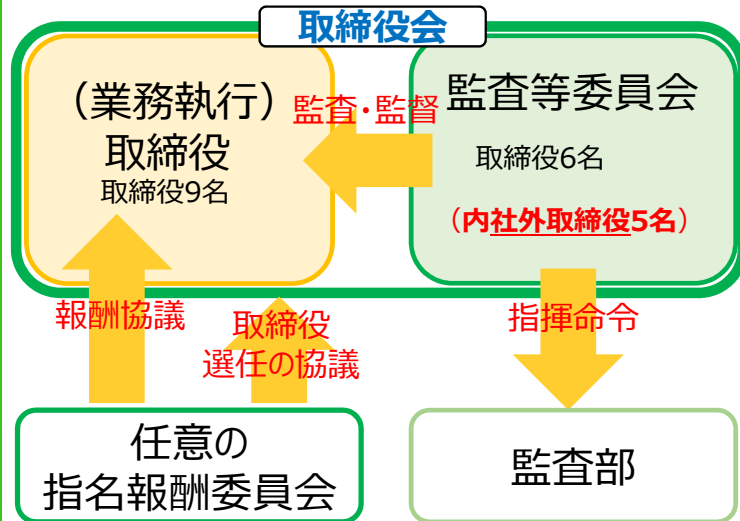


5-4. ESGへの取り組み (G)

- ・社外取締役の経営参画により、業務決定プロセスの透明性向上。独立社外取締役比率は33%へ。
- ・当行の株式価値と取締役等の連動性をより明確にできる制度を選択。

コーポレートガバナンス体制

業務執行決定の一部を取締役に委任
 →取締役会では経営戦略について建設的な議論を図る



	2015	2016	2017	2018	2019	2020 (※)
取締役 (人)	16	16	17	17	17	15
社外取締役 (人)	4	4	4	4	5	5
内 独立社外取締役 (人)	3	3	3	3	5	5
独立社外取締役比率 (%)	18.7	18.7	17.6	17.6	29.4	33.3

※2020の数値は2020.6.19株主総会により正式決定予定

役員報酬制度

監査等委員でない取締役 執行役員	月額報酬+業績連動型報酬+株式交付信託 ※現在の役員報酬構成比 6:2:2 (2019年度実績)
監査等委員である取締役	月額報酬のみ

年度	主な取組み
2006	執行役員制度導入
2009	株式報酬型ストックオプション制度を導入
2015	監査等委員会設置会社へ移行 社外取締役選任 女性取締役 (社外) 1名選任 任意の指名報酬委員会を設置
2016	取締役会の実効性評価制度導入
2017	株式交付信託を導入
2019	女性取締役 (社外) 2名選任 独立社外取締役 3名から5名に増加
2020	独立社外取締役比率が33%へ (※)

(※) 2020 は2020.6.19株主総会により正式決定予定

6. 参考資料



6-1. 主要計数推移①

(百万円)

損益の推移 (単体)		2016.3期	2017.3期	2018.3期	2019.3期	2020.3期	前年比
業務粗利益		48,043	44,004	43,911	42,882	47,538	4,656
(除く債券関係損益 (5勘定戻))		(46,414)	(43,949)	(45,041)	(41,509)	(41,584)	75
資金利益		40,881	38,457	39,197	35,556	34,876	△ 680
役務取引等利益		5,186	5,071	5,332	5,604	5,938	334
その他業務利益		1,975	475	△ 618	1,722	6,723	5,001
うち債券関係損益 (5勘定戻)		1,628	55	△ 1,129	1,372	5,953	4,581
経費	(△)	28,439	28,806	28,346	28,256	29,422	1,166
人件費		14,445	14,284	14,441	14,372	14,261	△ 111
物件費		12,131	12,702	11,958	12,004	13,062	1,058
税金		1,862	1,819	1,946	1,879	2,098	219
コア業務純益		17,974	15,142	16,694	13,253	12,162	△ 1,091
一般貸倒引当金繰入額	(△)	335	1,037	△ 469	203	2,674	2,471
業務純益		19,267	14,160	16,034	14,422	15,441	1,019
臨時損益		△ 2,628	△ 140	△ 1,293	△ 1,642	△ 3,464	△ 1,822
うち株式等損益 (3勘定戻)		2,841	378	1,636	1,309	3,975	2,666
うち不良債権処理額	(△)	5,949	754	2,095	3,062	7,103	4,041
うち償却債権取立益		555	692	63	69	17	△ 52
経常利益		16,638	14,020	14,741	12,780	11,977	△ 803
特別損益		△ 770	△ 333	△ 629	△ 710	△ 1,154	△ 444
税引前当期純利益		15,868	13,687	14,112	12,070	10,823	△ 1,247
当期純利益		9,629	10,107	9,479	8,023	6,676	△ 1,347

6-2. 主要計数推移②

(億円、%)

平残、利回等	2016.3期		2017.3期		2018.3期		2019.3期		2020.3期	
	平残	利回	平残	利回	平残	利回	平残	利回	平残	利回
うち貸出金	23,208	1.27	22,867	1.23	23,456	1.13	24,655	1.06	25,577	1.02
うち有価証券	10,299	1.21	9,899	1.19	9,803	1.52	10,080	1.31	9,389	1.09
うちコールローン等	5,090		5,441		7,752		10,676		11,058	
運用勘定合計	38,597	1.10	38,208	1.06	41,012	1.03	45,412	0.88	46,025	0.80
うち預金	30,326	0.02	31,135	0.01	32,507	0.01	33,833	0.01	35,077	0.00
うち譲渡性預金	1,189	0.04	1,031	0.02	1,036	0.02	919	0.01	1,164	0.00
うちコールマネー等	5,971		5,161		7,528		10,704		9,883	
調達勘定合計	37,486	0.05	37,327	0.05	41,071	0.07	45,458	0.10	46,126	0.04

(%)

	2016.3期	2017.3期	2018.3期	2019.3期	2020.3期	前期比
総資金利鞘	0.30	0.24	0.27	0.16	0.12	△ 0.04
預貸金利回差	1.25	1.22	1.12	1.05	1.01	△ 0.04
経費率	0.90	0.89	0.84	0.81	0.81	0.00
OHR (コア業務粗利ベース)	61.27	65.54	62.93	68.07	70.75	2.68
ROA (当期純利益ベース)	0.23	0.24	0.20	0.16	0.13	△ 0.03
ROE (当期純利益ベース)	4.17	4.33	3.81	3.12	2.75	△ 0.37

本資料に関するお問い合わせは、下記担当までお願いいたします。

株式会社 北國銀行 総合企画部 広報CSR課

Tel : 076-223-9705

E-Mail : cyosa@hokkokubank.co.jp