

# 中長期経営戦略のアップデート 2024年3月期 決算の概要

2024年4月26日

# 目次

## 1. 業績サマリー

・2024年3月期 決算の概要	4
-----------------	---

## 2. 能登半島地震の当社財務への影響および復興への取組み

・能登半島地震の影響と復興への取組み	6
--------------------	---

## 3. 中長期経営戦略アップデート ～企業価値向上に向けて～

・中長期的に目指す水準	8
・中長期経営戦略2024～アップデート～	9
・企業価値向上に向けて～現状分析・評価～	10
・企業価値向上に向けて～方針・取組み～	11
・株主還元	12
・リスクアセットコントロール	13
・政策保有株式の削減	14
・重点ビジネスの推進	15
・新たな収益エンジン	16
・システム店舗戦略のコスト削減	17
・市場運用戦略の大幅アップデート	18
・ガバナンスの高度化	19
・情報開示と対話	20

・人的資本の取組み	21
・気候変動の取組み	22

## 4. 各戦略と資料

・重点ビジネスの進捗状況	24
・融資・リースの一体運用	25
・与信コスト実績と今後の見込み	26
・貸出金（セグメント別利回り）	27
・金利上昇の影響	28
・キャッシュレスの進展	29
・法人コンサル	30
・個人コンサル・投資助言	32
・投資業務の拡大	33
・システム戦略	34
・人的資本の強化	35
・環境関連数値	37
・預金・貸出金セグメント別残高	38
・有価証券運用・外債・マルチアセットの状況	40
・ROE・業績連動報酬について	43
・2025年3月期 業績予想	44

# 1. 業績サマリー

# 2024年3月期決算の概要

## (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)

	23年3月期	24年3月期	増減	増減率
経常収益	84,743	90,839	6,096	7.1%
経常利益	16,046	14,461	▲ 1,585	▲ 9.8%
当期純利益*	8,741	9,055	314	3.5%

\* 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)

	23年3月期	24年3月期	増減	増減率
経常収益	72,105	73,449	1,344	1.8%
経常利益	15,651	11,185	▲ 4,466	▲ 28.5%
当期純利益	9,054	8,233	▲ 821	▲ 9.0%
コア業務純益	9,677	6,162	▲ 3,515	▲ 36.3%

## (2) 自己資本比率

	23年3月末	23年9月末	24年3月末
連結自己資本比率	10.08%	10.14%	10.37%

2022年9月末までは国際統一基準、2023年3月末以降は国内基準

### ■ 総括

- ▶ 当期純利益は前年実績を上回るも、能登半島地震の影響により計画（110億円）を下回る

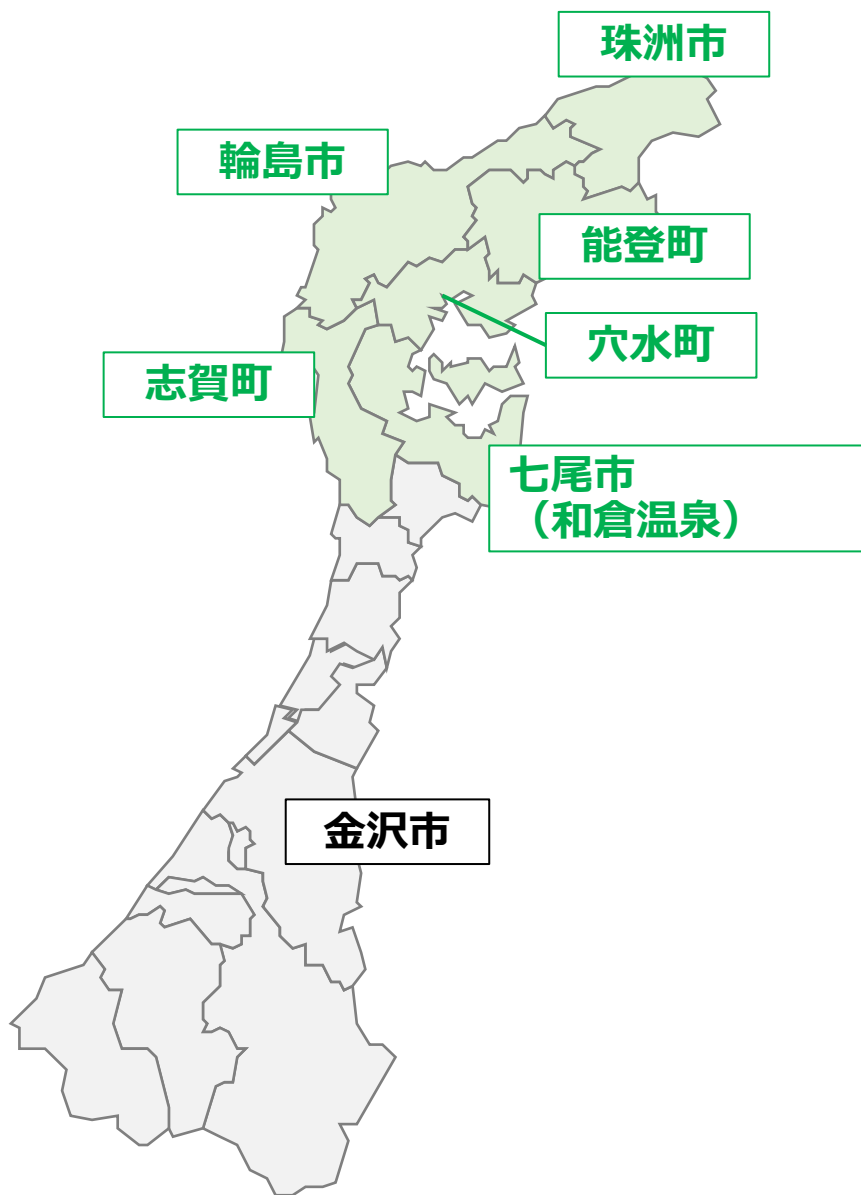
### ■ 概要

- ▶ 重点ビジネス全体では計画をやや下回る。  
事業性貸出では利回りの改善が図られるなどの点もあったが、各事業については一段のブラッシュアップが必要な状況。
- ▶ 物件費はシステム投資費用が計画を上回るが、システム内製化を前倒して実施したことによるもの。今後も必要な経費は支出していく計画。
- ▶ 人件費は震災対応で従業員向けの業績連動株式報酬に150百万円の上乗せを実施したことによりやや増加。
- ▶ 有価証券ポートフォリオは政策保有株式の売却益を利用した外債売却を実施。
- ▶ 能登半島地震により引当金を積み増し、不良債権処理は計画を上回る。  
(詳細はP.6)

## 2. 能登半島地震の当社財務への影響

# 能登半島地震の当社財務への影響

## ・各市町の与信状況



	事業性貸出	個人向けローン
珠洲市	約18億円	約23億円
輪島市	約55億円	約52億円
能登町	約44億円	約34億円
穴水町	約6億円	約24億円
志賀町	約36億円	約48億円
七尾市	約207億円	約180億円
計	818先 / 約366億円	6,378先 / 約361億円
全体に占める割合	約3%	約3%

## ・与信コストへの影響 (2024/3期)

・14億円

事業性貸出金は、被害が大きい地域で影響が想定される先に対し、一定の仮定で追加引当を実施  
 個人向けローン（住宅ローン）は市町別の被害割合を考慮して追加引当を実施

## ・復興に向けた取組み

- ・相談窓口の設置、担当地区での個別相談・緊急融資対応等
- ・なりわい補助金（上限15億円）の情報提供・活用サポート
- ・「能登半島地震復興支援ファンド（総額100億円）」設立による2重ローン解消支援
- ・奥能登SDGs2号ファンド（愛称：のとBeyond復興ファンド、総額100億円）設立による創造的復興支援。

# 3. 中長期経営戦略アップデート ～企業価値向上に向けて～

# 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～

(昨年からの主な変更点) 能登半島地震の影響により、直近2年は昨年計画を下方修正。  
一方、各事業のブラッシュアップにより、ROE8%の達成時期は前倒し(2029年3月)  
(メイン金利シナリオ) 足元2年で政策金利0.25%水準の上昇を想定。10年国債利回りは1%程度

項目	2024/3期 実績	2025/3期 1年後	2027/3期 3年後	2029/3期 5年後	2034/3期 10年後
経常利益(連結)	145億円	152億円	212億円	313億円	457億円
当期純利益(連結)	91億円	102億円	134億円	207億円	305億円
重点ビジネス事業収益(連結)	343億円	391億円	423億円	553億円	697億円
ROE(連結) ※	4.1%	4.5%	5%以上	8%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)	4.2%	4.6%	5%以上	8%以上	8%以上
----------------------	------	------	------	------	------



## 企業価値向上に向けた施策

### ROE向上と資本コスト抑制によるPBR1倍以上の早期達成

#### 1. ROE向上に向けて

- ・自己資本比率は、連結9%～10%前後、総還元性向50%以上とし自社株買い継続
- ・重点ビジネス（ファイナンス、キャッシュレス、コンサルティング・投資助言、投資）の推進
- ・新高度化等会社設立により重点ビジネスと新分野の収益力を向上
- ・伝統的な銀行業務の物件費削減を加速

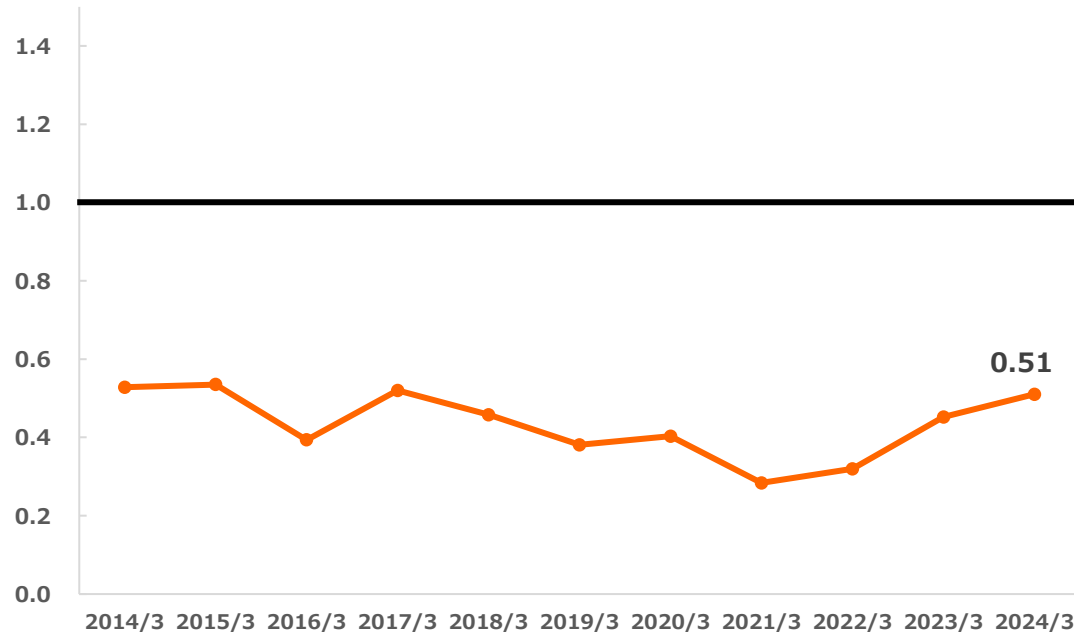
#### 2. 資本コスト抑制

- ・ガバナンスの高度化
- ・対話と情報開示
- ・人的資本の取組み
- ・気候変動への取組み

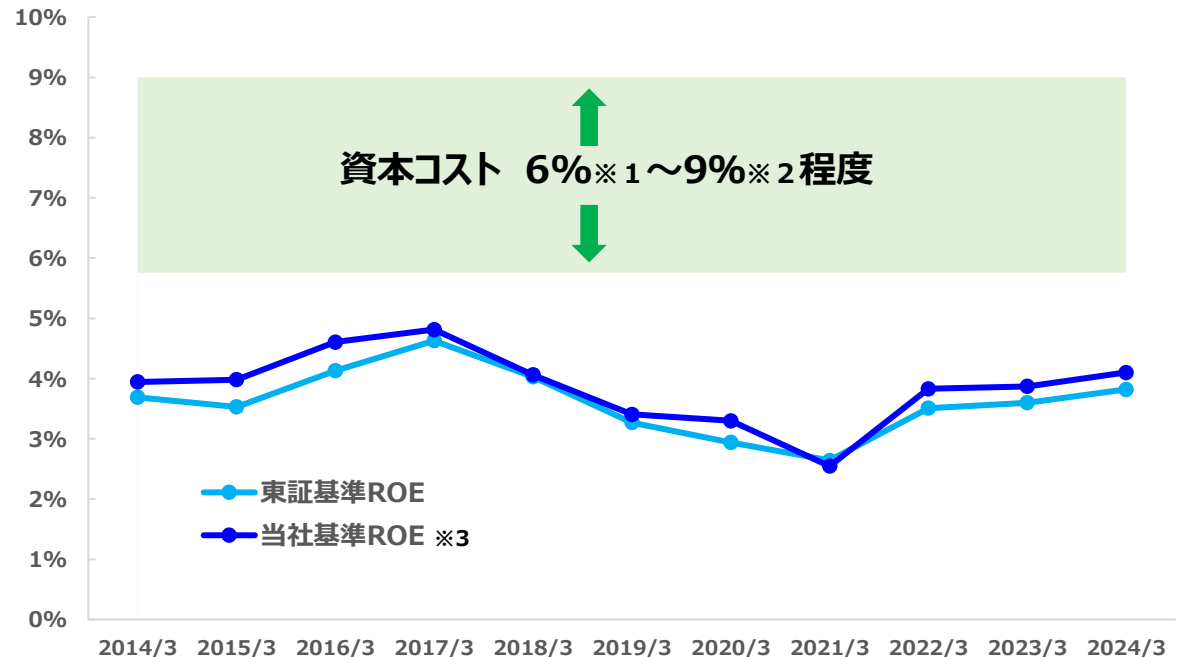
# 企業価値向上に向けて ～現状分析・評価～

- PBRは1倍割れの水準で低位推移。
- 低PBRの要因は、ROEが資本コストを下回っているため。

## ■ PBRの推移



## ■ ROEの推移と資本コスト



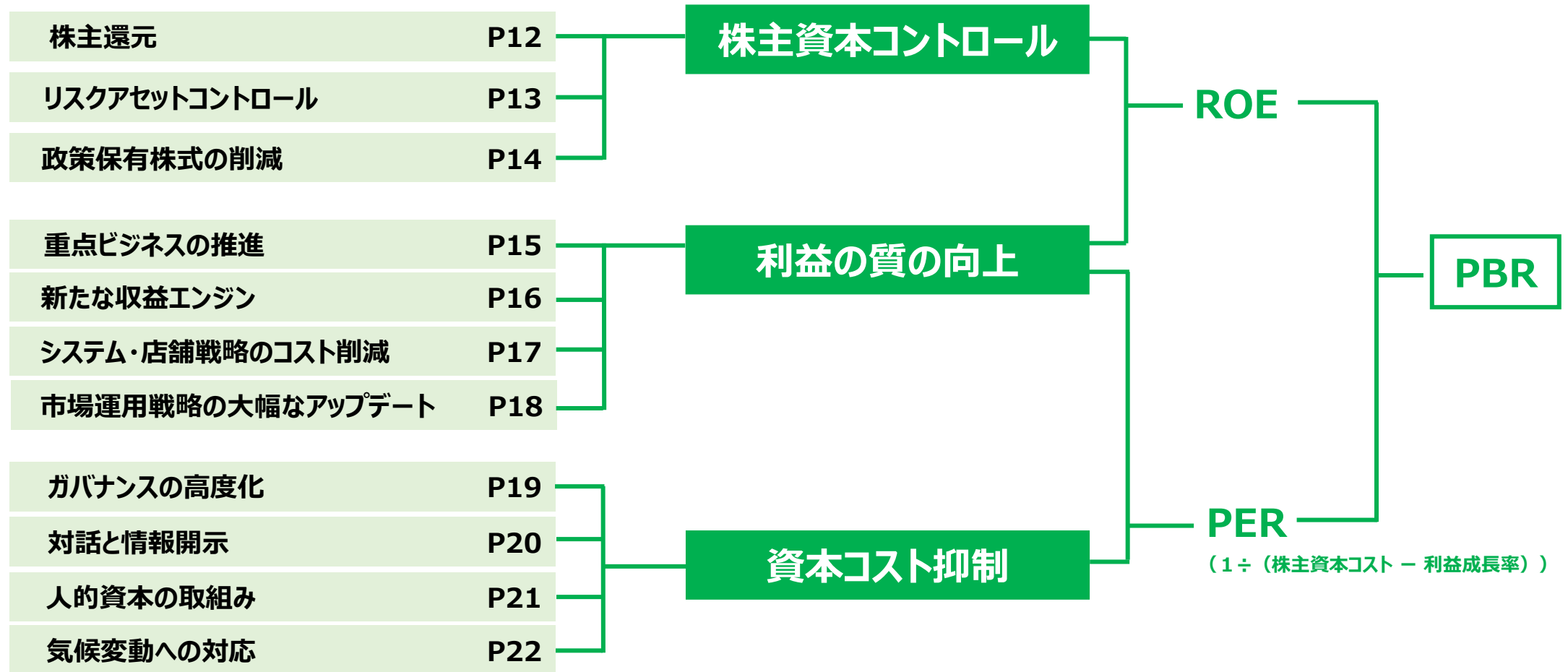
$$\boxed{\text{PBR}} = \text{ROE} \times \text{PER}$$
$$= 1 \div (\text{株主資本コスト} - \text{利益成長率})$$

- ※1 CAPMを参考に当社グループで算出値 (5.7%)
- ※2 成長率を0%として、3月末の予想PERの逆数 (9.4%)
- ※3 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

**ROEが当社が考える資本コストを下回る状況**

# 企業価値向上に向けて ～方針・取組み～

■ 株主資本や利益の質を重視したROEの向上、ガバナンス高度化や情報開示等による資本コスト抑制のための施策実行により、企業価値（PBR）の向上を目指す。



- 総還元性向は50%以上を維持（更なるリスクテイクのための資本増強も同時に）
- 2024年3月末までの自己株式取得額 2百万株 約99億円
- 2025年3月期は自己株式取得30億円・1株あたり配当120円（10円増配）を予定

項目	2024/3期 実績	2025/3期	2027/3期 3年後	2029/3期 5年後	2034/3期 10年後
総還元性向	138.3%	56.7%	総還元性向 50%以上		
配当総額	26 億円	27 億円	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。		
自己株式取得額	99 億円	30 億円			
資本コスト			6%程度（当社算出値）		
ROE	4.1%	4.5%	5.0%以上	7%以上	8%以上
コア資本	2,209億	2,241億	2,325億	2,555億	3,300億
リスクアセット	21,293億	21,331億	23,740億	25,507億	30,000億
自己資本比率	10.4%	10.5%	9%～10%前後		
PBR	0.5	0.6以上	0.7以上	1.0以上	1.0以上

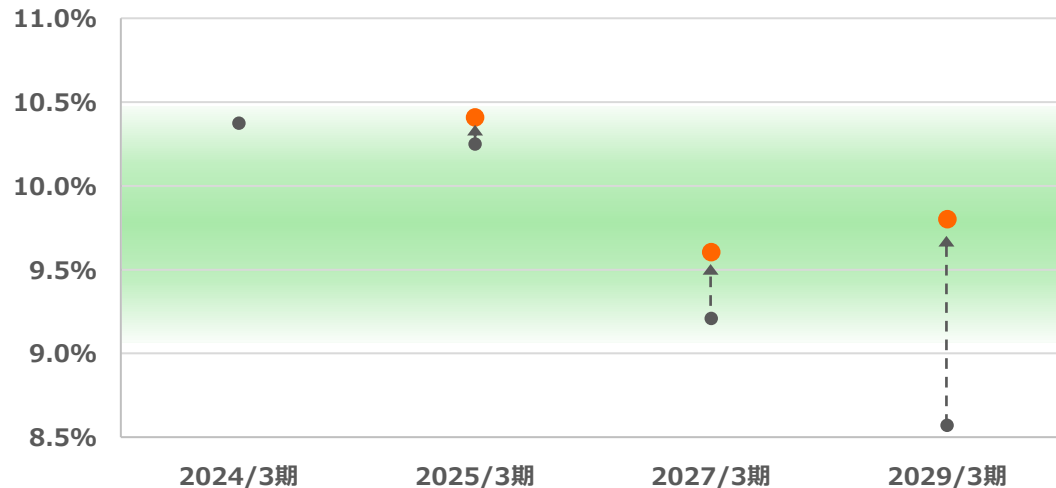
# リスクアセットコントロール

## 株主資本コントロール

- 自己資本比率の目安は9%~10%前後（財務レバレッジ※約10倍） ※自己資本比率の逆数
- 伝統的な貸出は現状維持、有価証券運用・エクイティ投資は増加
- バーゼルⅢ最終化などのリスクアセット増加に備え、足元は株主還元をやや抑制的に運営予定

### コア資本計画と許容リスクアセット

	2024/3期	2025/3期	2027/3期	2029/3期
コア資本	2,209	2,241	2,325	2,555
財務レバレッジ 約10倍				
許容 リスクアセット	21,000~23,000	21,000~23,000	22,000~24,000	24,000~26,000



● 自己資本比率 (24/3期のコア資本額で推移した場合) ● 自己資本比率 (計画)

### リスクアセット計画

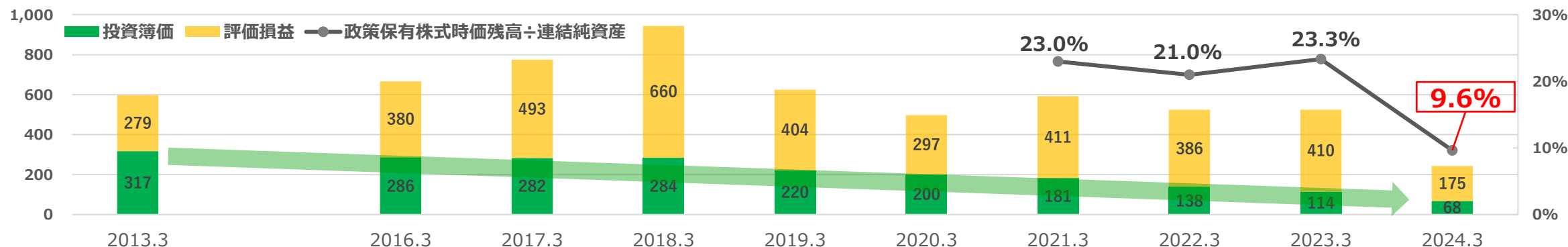
	2024/3期	2025/3期	2027/3期	2029/3期
全体	21,293	21,331	23,740	25,507
有価証券運用	2,021	2,798	4,152	5,507
エクイティ投資	441	601	1,068	1,296
貸出	16,651	15,982	16,420	16,603
その他	2,180	1,950	2,100	2,100

# 政策保有株式の削減

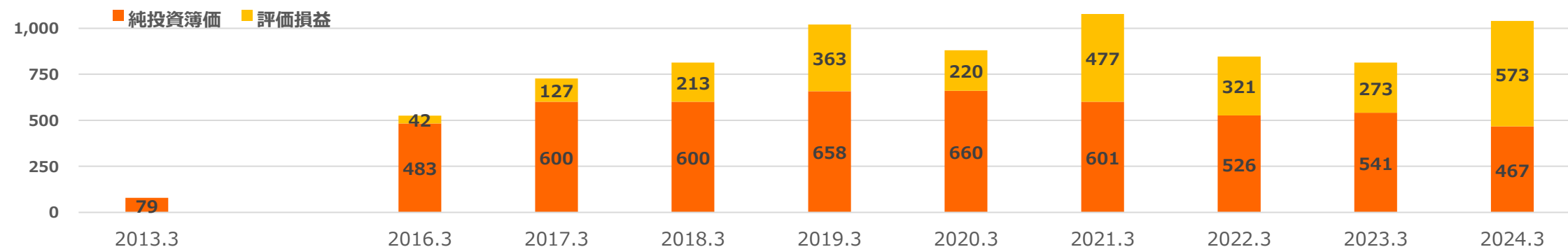
## 株主資本コントロール

- 2025年3月末に投資簿価を半減（2022.3比）する計画は前倒しで達成
- 保有残高ゼロに向けた取組みを継続し、取引先の資本政策や企業価値向上の対話を深める
- 収益性など投資対象を厳選した純投資目的株式の運用は強化

### 上場政策保有株式の残高推移（億円）



### 純投資株式の残高推移（億円）



- 全社共通のマーケティング戦略策定によるシナジー効果を高めた戦略の遂行
- デジタルカード×ステーブルコインの推進による地域のキャッシュレス比率を90%以上に

(単位：億円)

項目	2024/3期			2025/3	2027/3	2029/3	2034/3
	計画	実績	達成率	計画	計画	計画	計画
<b>重点ビジネス</b>	<b>351</b>	<b>343</b>	<b>98%</b>	<b>391</b>	<b>423</b>	<b>553</b>	<b>697</b>
事業性融資・リース (P25~28)	148	144	97%	146	169	182	205
キャッシュレス (P29)	17	15	88%	16	22	31	72
コンサルティング (P30~31)	20	12	60%	21	31	38	51
投資助言 (P32)	2	3	150%	5	10	12	16
投資ファンド (P33)	4	1	25%	28	22	86	113
市場運用 (P18、40~42)	161	168	104%	174	169	204	240

- 新高度化等会社（検討中）による他業種展開・同業種へのシステム販売
- 先進的・特徴的なクオリティリレーションへ向けた石川県のリデザイン・成長戦略サポート

### <既存事業領域>

- ・預金、為替、融資・リース
- ・市場運用
- ・コンサルティング
- ・投資助言
- ・キャッシュレス
- ・投資ファンド
- ・EC、地域商社

### <新たな事業構想>

#### システム構築・高度IT人材育成支援、システム販売（他業種含む）

→マネージドサービス(保守・運用・エンハンス開発)

→プラットフォーム化したSaaS事業展開

(勘定系・統合サブシステム・個人&法人インターネットバンキング・  
ステーブルコイン・デジタルカード・Kintoneアプリ、その他アプリ)

\* 価値観を共有している大手システムパートナーと連携も

#### 地域の新たな賑わい・魅力の創出

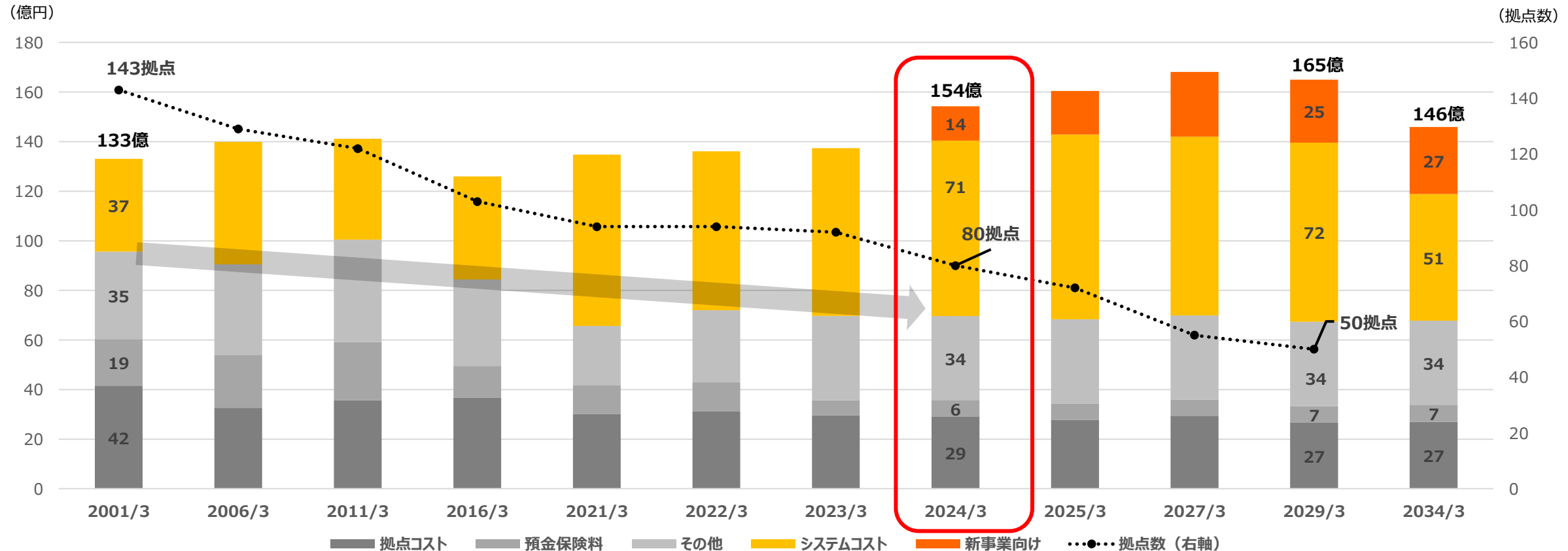
小松アリーナプロジェクト・不動産活用

#### 地域資源・地域インフラへの主体的な関与

- 地域の活性化のキー：SE×5K（スポーツ×エンタメ×観光×環境×教育×健康×国際化）



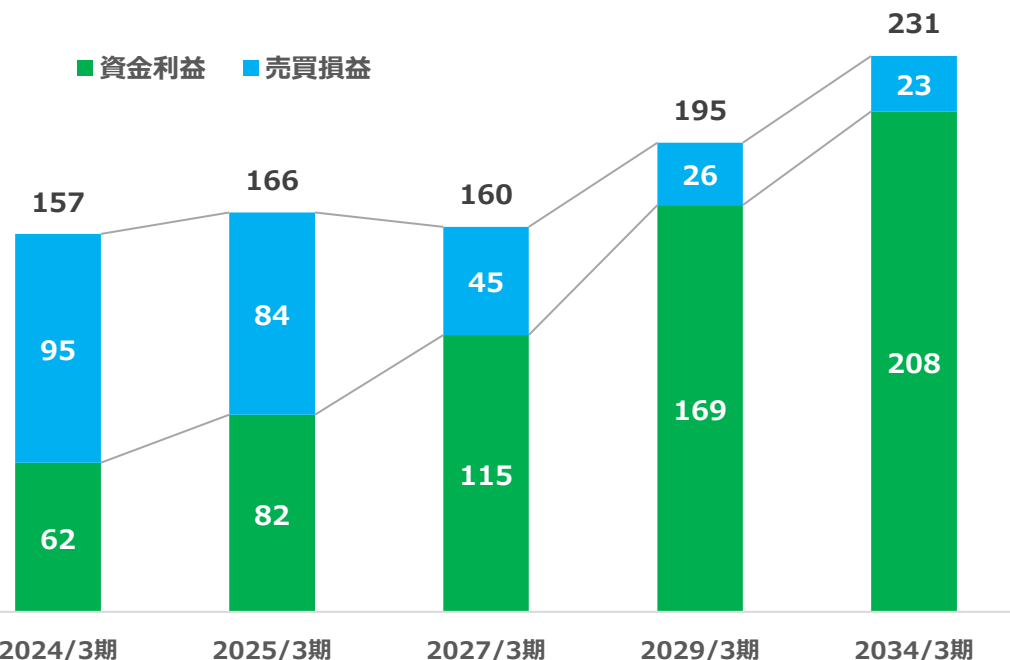
- システムのモダナイズ、パブリッククラウド化は最終段階（システムコストの透明度アップ）
- 店舗集約は最終局面へ 50拠点体制により店舗は事務処理中心から相談中心拠点へ
- 伝統的な銀行業務の物件費削減を加速させながら、新たな成長分野への投資に



- モデルポートフォリオを踏まえた運用計画やハウスビューに基づく投資行動など、安定的な収益確保と評価損益の改善に向け、有価証券運用体制を再構築。
- 低利回りの円債・外債の圧縮・入替売買により、ポートフォリオの効率を改善。

### ■ 収益計画（実現損益）

（単位：億円）



※資金利益は、有価証券利息・配当金のみ（調達コスト含む）

### ■ 重点取り組み内容

#### 1. モデルポートフォリオを踏まえた運用計画策定

- 中長期視点でリスク・リターンが最も良い、目指すべき有価証券ポートフォリオ（モデルポートフォリオ）を明確化
- ポートフォリオ全体のパフォーマンスを意識した投資計画・戦略の策定

#### 2. ハウスビューに基づく投資行動

- FDI/Coアナリスト・エコノミストによる独自の相場見通し・想定レンジに基づく、投資計画・戦略の策定、執行

#### 3. 有価証券ポートフォリオの効率改善

- 低利回り債の売却、入替売買による債券利回りの改善

- 執行と監督の分離の実効性向上のため取締役会議長、指名報酬委員会委員長を交代
- 主要ポストの人材要件を定め、候補者プールの設定、後継者の育成に取り組む  
指名報酬委員会、取締役会において状況を常に確認し、適切な後継者選定に繋げる

### 取締役会

議長： **社外取締役**

2024年6月(予定) 取締役社長から交代

構成：取締役9名

社内4名(45%)、社外5名(55%)

### 指名報酬委員会

委員長： **社外取締役**

2023年11月 取締役社長から交代

構成：取締役9名

社内4名(45%)、社外5名(55%)

### 監査等委員会

議長：社外取締役

構成：取締役6名

社内1名(17%)、社外5名(83%)

### サクセッションプラン

プラン策定

- ・人材要件
- ・候補者プール
- ・対象ポスト
- ・育成プログラム

候補者プール

- ・プロファイリング
- ・個人評価

人材育成

- ・リカレントプログラム
- ・経営者1on1
- ・外部研修
- ・人事異動

状況確認

- ・指名報酬委員会
- ・取締役会

取締役会実効性評価 交代時期・要否の協議

後継者選定

- 社内外の情報開示 & 利益の質向上に向けたビジネスプロセスの見える化  
企業文化の進化・アジャイルの進展・顧客起点・投資家目線の重視・リスク管理にも大きな効果
- あらゆるカウンターパーティ（お客さま・投資家・社内等）との対話の深化  
透明性のある情報開示が大前提

### （情報開示例）

#### 利益の源泉やプロセス・質を重視する （サステナブルな企業の前提条件）

- 年間30～40億円の手数料無料化の是非と目的
  - ・ATM時間外手数料無料（5億円/年）
  - ・インターネットバンキング（法人・個人）の基本手数料無料（10億円/年）、北國銀行間送金無料（15億円/年）
  - ・投資信託の購入時手数料完全無料化：～10億円/年
- 外貨建保険、仕組債等はどのセグメント顧客にも販売せず
- 社内会議、情報の見える化（インサイダー、プライバシーは除く）
- 戦略・戦術も守秘義務等あるもの以外は対外的に開示

### （対話）

会話	友好的な挨拶、話を交わし、オープンに情報共有する。
対話	お互いの意見や考え方の背景、思考プロセスを理解し尊重しながら意見を交わし、最適解を創り上げる。
討論	価値観や意見を主張して相手を説得する。

#### ビジネスにおいては、「対話」を最も重要視

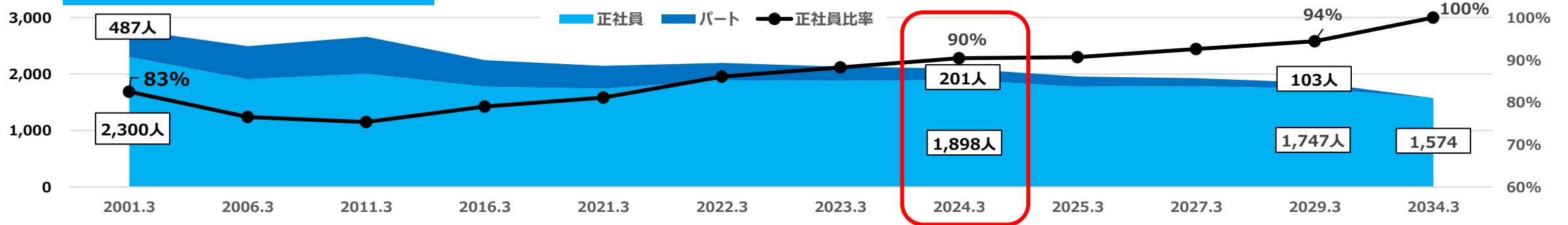
- 年間50回以上のCEOと機関投資家との1on1MT
- 個人投資家様向けのオンライン説明会

# 人的資本の取組み

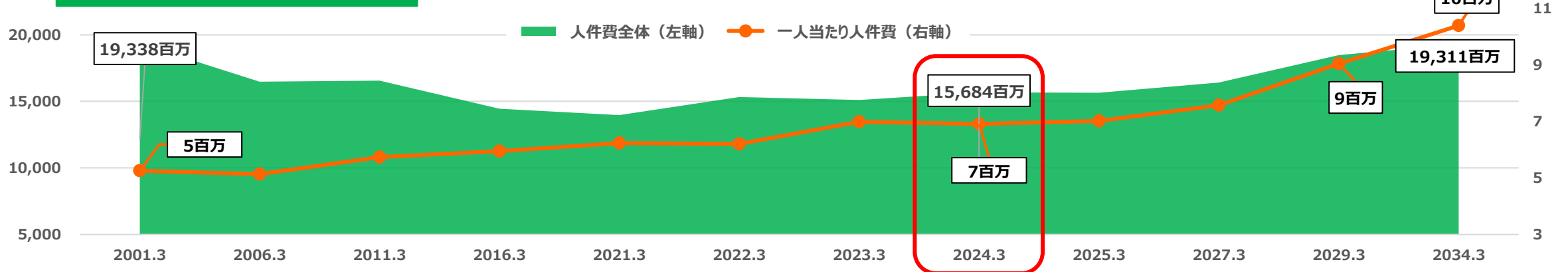
## 資本コスト抑制

- 業績連動の自社株付与により平均年収も増加。  
DXからAIトランスフォーメーション、人材育成投資の継続・強化、正規雇用化を図り、金融機関最高レベルの平均年収へ。

社員数と正社員比率の推移



人件費推移 (百万円)

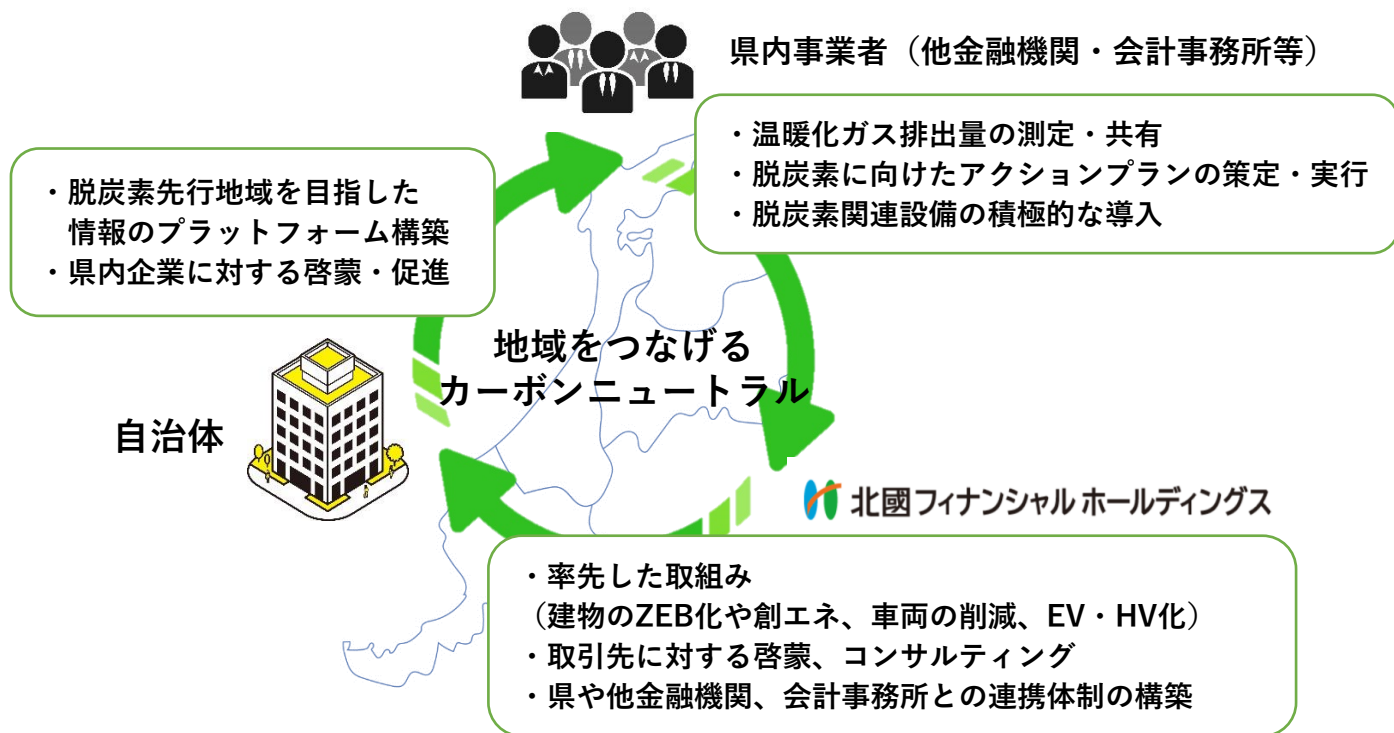


# 気候変動の取組み

## 資本コスト抑制

- 自社サプライチェーンでのCO2排出量削減に向けた取組み（Scope 3の計測開始）
- 取引先の対応状況の定性&定量把握、自治体や他金融機関とも連携したコンサルティング&アドバイザーによるGXの実現へ

### 地域GXに向けた取組み



GX 1.0	<b>情報収集と理解</b> ・気候変動の現状と影響を理解するための情報収集 ・自治体や事業者が直面している具体的な問題を把握
GX 2.0	<b>現状把握と目標設定、行動計画の策定</b> ・温室効果ガスの排出量を測定し、排出削減目標を設定 ・エネルギー効率の改善や再生可能エネルギー導入、廃棄物の削減など目標達成に向けた具体的な行動計画を策定
GX 3.0	<b>実行と評価</b> ・行動計画の実行と結果の定期的な評価 ・評価結果をもとに、行動計画を見直し改善策を検討・実施
GX 4.0	<b>サプライチェーン・地域全体への広がり</b> ・自社の取組みをサプライチェーンへ広げる ・取組みの見える化により、地域に共有できる事例創出
GX 5.0	<b>地域全体でのGX基盤構築、カーボンニュートラルの実現</b> ・地域全体での取組みが浸透し、それに伴う効果・メリットを地域全体で享受できる基盤の構築 ・結果的に地域全体でのカーボンニュートラルを達成

## 4. 各戦略と資料

# 重点ビジネスの進捗状況

項目	
事業性融資・リース	<ul style="list-style-type: none"><li>・主に大企業向け貸出が減少、利回りは改善するも収益は248百万円の減少 事業性貸出（末残）11,427億円（前年同期比 ▲792億円）</li><li>・グループ一体営業により成約件数が増加、収益は40百万円の増加 リース債権及びリース投資資産（末残）377億円（前年同期比+22億円）</li></ul>
キャッシュレス	<ul style="list-style-type: none"><li>・新たなキャッシュレス基盤（アクワイアリング・イシューング）の構築を開始</li><li>・決済額：加盟店 31,149百万円/年（▲2,421M）カード決済 74,666百万円/年（+9,589M）</li><li>・預金型ステーブルコイン「トチカ」を4月にサービス開始</li></ul>
コンサルティング&アドバイザー	<ul style="list-style-type: none"><li>・法人コンサルティングはコンサルティング件数が前年同期を上回って推移 コンサルティング件数 295件（前年同期比+44件）</li><li>・ケニアにCCイノベーションの現地法人設立にむけた準備を開始</li></ul>
投資助言	<ul style="list-style-type: none"><li>・投資助言に基づく運用残高は3,700億円</li></ul>
投資ファンド	<ul style="list-style-type: none"><li>・投資先 74件、279億円（2022/12末比 +45件、+230億円）</li><li>・投資倍率 1.07倍（2023/12）</li></ul>
市場運用	<ul style="list-style-type: none"><li>・ポートフォリオ改善に向けた円債・外債の圧縮、入替、株式運用の高度化等により、評価損益は+376億円、前期末対比+241億円増加した。</li><li>・総合損益は+398億円となり、総合損益率も+2.8%と目標とする2.0%を上回った。</li><li>・政策保有株式売却は、82億円/21銘柄の売却益を計上。</li></ul>



# 重点ビジネス（融資・リースの一体運用）

- 事業性理解を起点とした資金調達や資金繰り等の課題解決への取組み
- プライシングに関する対話の継続。市場金利を基準とした融資への切替を進める
- デジタルバンキング当座貸越の提供によるお客さまの利便性と生産性向上

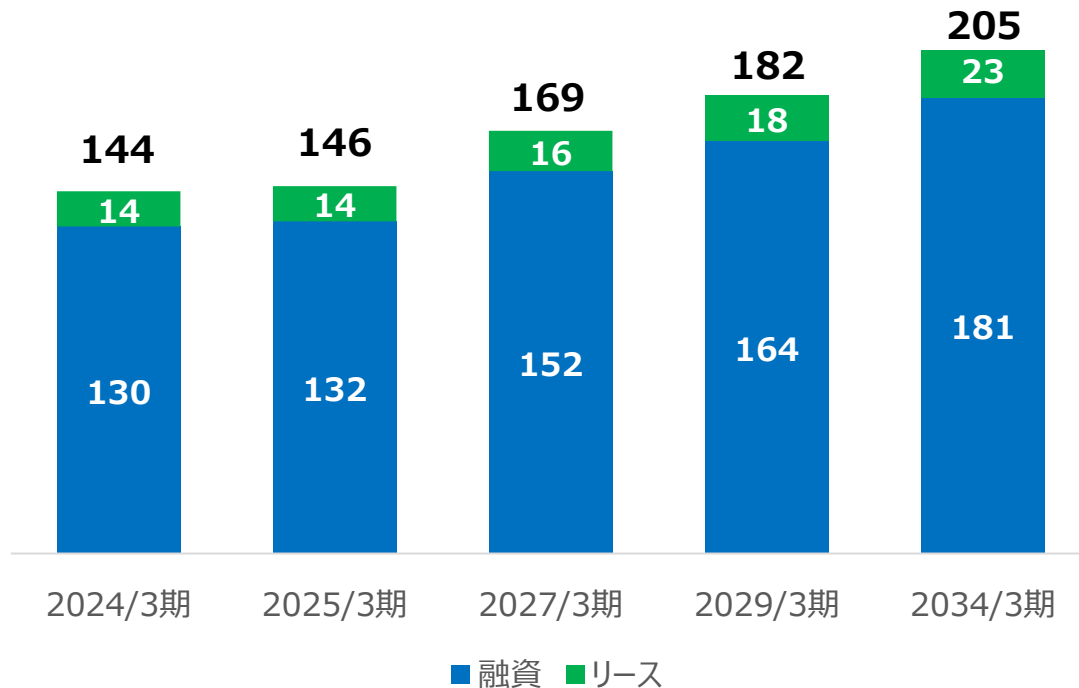
## ■ 事業性理解を通じたファイナンス機能の発揮

- ・事業性理解・財務の共有による対話
- ・金沢地区の業界別営業による事業性理解の深化
- ・早期関与先への取組み
- ・既存リース商品のシェア拡大
- ・補助金等活用したESGファイナンスへの取組み
- ・能登半島地震被災者への伴走支援

## ■ デジタルによるお客さまの利便性と生産性向上

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

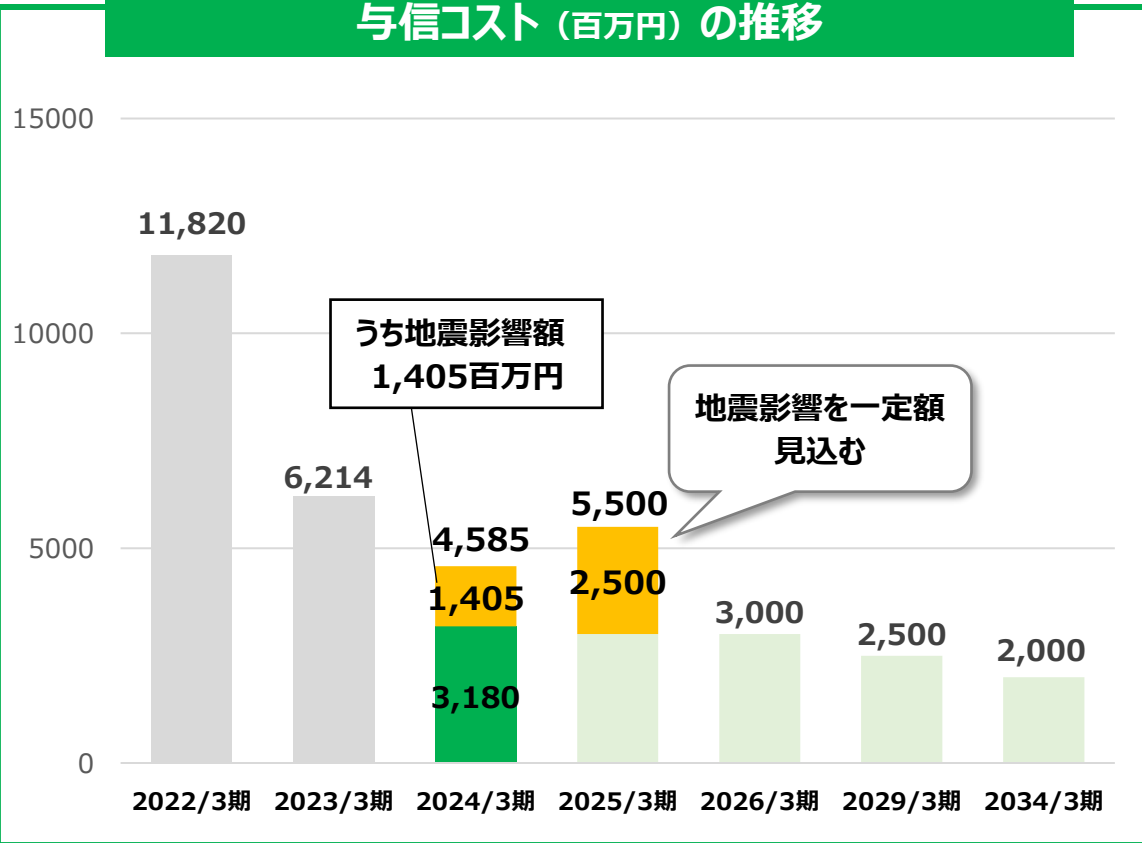
収益計画 (単位：億円)



# 与信コスト実績と今後の見込み

- 2024年3月期の与信コストは、45億円を計上。(うち地震による影響14億円)
- 2025年3月期は、震災後の取引先財務状況悪化の可能性を踏まえ一定額を見込む
- 開示債権の保全率は高水準。顧客への関与を早めて、新規発生抑制や残高減少にも取り組む

与信コスト (百万円) の推移

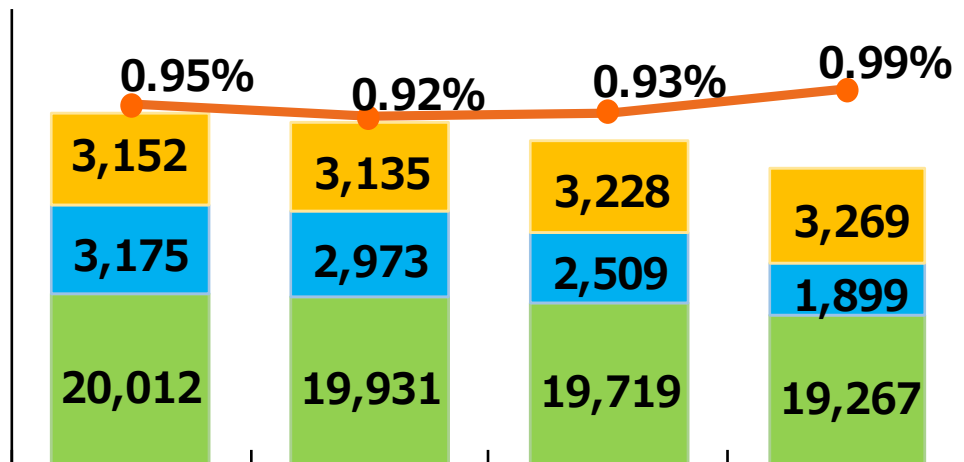


<保全状況>	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3
金融再生法開示債権 (億円)	561	608	758	734	683
保全額 (億円)	534	587	659	706	645
保全率 (%)	95.1	96.5	86.9	96.2	94.4

# 貸出金 ～セグメント別利回り～

■ プライシングを重視した対話、住宅ローンの金利引き上げにより、全体・セグメント別で利回りは上昇

## 貸出金残高及び利回り



2021/3 2022/3 2023/3 2024/3

中小企業等 中堅・大企業 地公体・公社 貸出金利回り

## 平均新規実行金利（属性別）

(%)

	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
事業性貸出	0.899	0.894	1.174	1.304
消費者ローン	0.575	0.548	0.489	0.679

## 属性別利回り (%)

	2021/3	→	2022/3	→	2023/3	→	2024/3
事業性貸出	1.168	▲0.029	1.139	+0.013	1.152	+0.044	1.196
消費者ローン	0.840	▲0.021	0.819	▲0.020	0.799	+0.068	0.867
内、有担保	0.729	▲0.008	0.721	▲0.011	0.710	+0.074	0.784
内、無担保	3.227	▲0.054	3.173	+0.008	3.181	+0.006	3.187
地公共・公社	0.379	▲0.075	0.304	▲0.020	0.284	+0.036	0.320

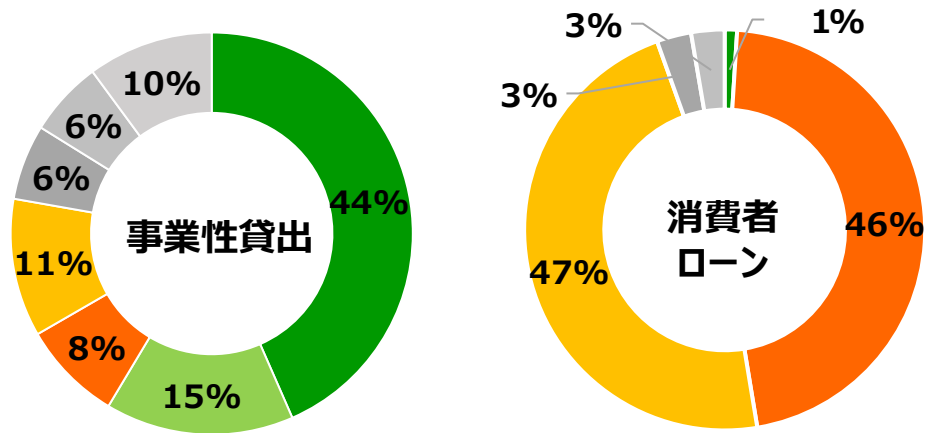
## 地域別利回り（事業性貸出） (%)

	2021/3	→	2022/3	→	2023/3	→	2024/3
北陸3県	1.285	▲0.042	1.248	▲0.005	1.243	+0.015	1.258
内、石川県	1.274	▲0.030	1.239	+0.005	1.244	+0.008	1.252
内、富山県	1.333	▲0.073	1.287	▲0.027	1.260	+0.026	1.286
内、福井県	1.221	▲0.045	1.196	▲0.020	1.176	+0.040	1.216
その他	0.534	+0.040	0.526	+0.048	0.574	+0.136	0.710

# 金利上昇の影響

- 金利上昇による年間利息影響額を今回の計画に反映
- 今後も透明性のある金利体系についての対話を継続
- 利便性・効率化の観点からも市場連動体系の貸出へのシフトを進めていく

## 貸出金の金利構成



- 変動金利 (短期プライム)
- 変動金利 (市場連動)
- 固定金利 (1年未満)
- 固定金利 (1年以上3年未満)
- 固定金利 (3年以上5年未満)
- 固定金利 (5年以上)
- その他

## 円金利上昇による年間利息影響額

1年目	2年目	3年目
9億円	29億円	42億円

・今回の中長期経営計画アップデートに反映

<試算条件>

・YCC撤廃+マイナス金利解除され、2025年度末までに政策金利は0.25%、10年国債利回りは1.00%程度に上昇する想定

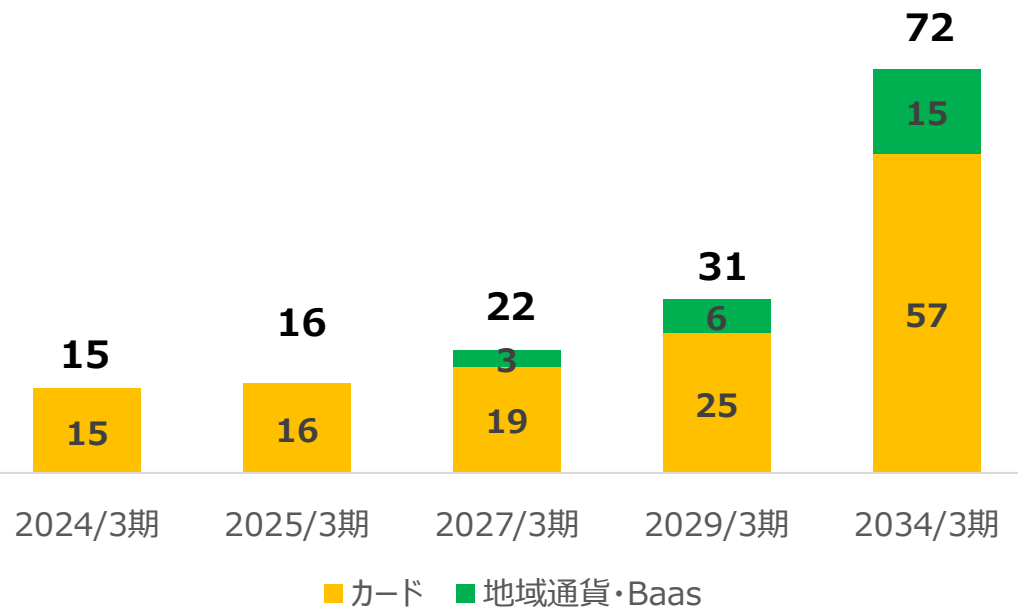
・貸出残高は、中長期経営戦略における各年度計画値で試算

# 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新キャッシュレス/BaaS基盤構築による事業領域の拡大。
- 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）浸透。
- 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

- ・新たなキャッシュレス基盤（アクワイアリング・イシューング）、BaaS基盤の構築
- ・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・リカーリングを組み合わせた提案による収益拡大

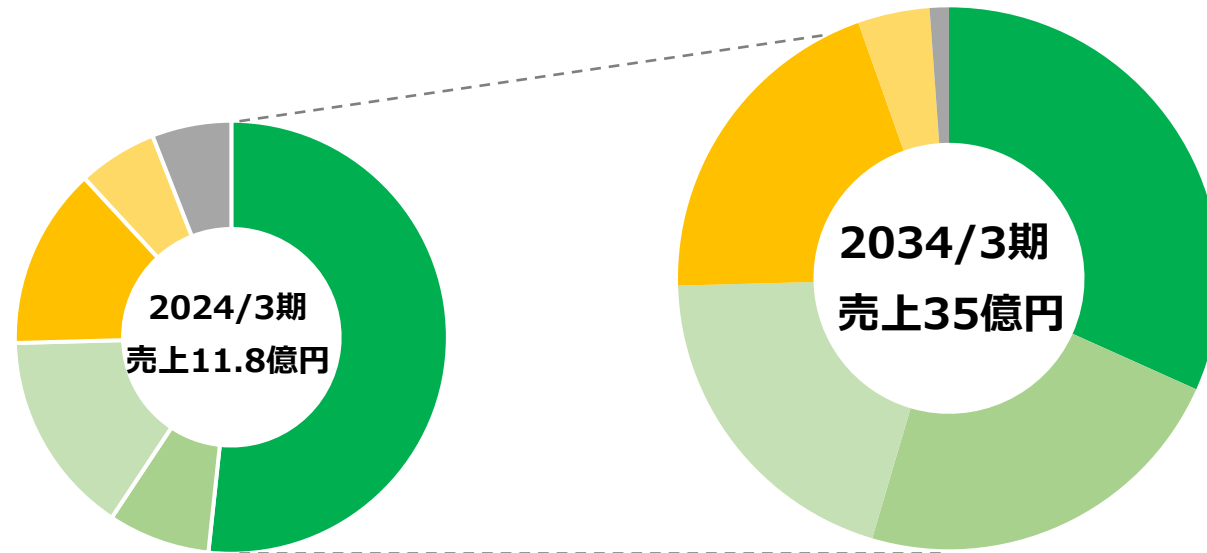
## ■ デジタル地域通貨の発行

- ・国内最低水準の決済手数料0.5%で加盟店増加
- ・利用環境の向上、リワード提供の仕組み構築しユーザー増加
- ・各自治体「トチポ」導入しポイント事業取込、デジタルシフト進展

# 重点ビジネス（法人コンサル）

## ■ 基本戦略「顧客セグメント別取組み方針の実行体制確立」

- ・セグメント別の取組み方針を明確化し、収益性を踏まえた対応により生産性を向上。
- ・新たな分野への対応、新規顧客開拓に向けて外部との連携を拡大。



- 北陸地域中小企業（6億円 → 11億円）
- 都市部アプローチ（1億円 → 8億円）
- 大企業/自治体/金融機関（2億円 → 7億円）
- M&A（1.6億円 → 7億円）
- 人材紹介（0.7億円 → 1.5億円）
- その他（0.7億円 → 0.4億円）

### ■ 大企業/自治体/金融機関

- ・クライアントのニーズに応じて、対応領域を拡大

### ■ 地域中小企業

- ・効率的なコンサル実施の推進と、取引のない顧客へのアプローチに向けて、各種団体とも連携

### ■ 都市部アプローチ

- ・信用金庫等との連携により、顧客開拓を実施。

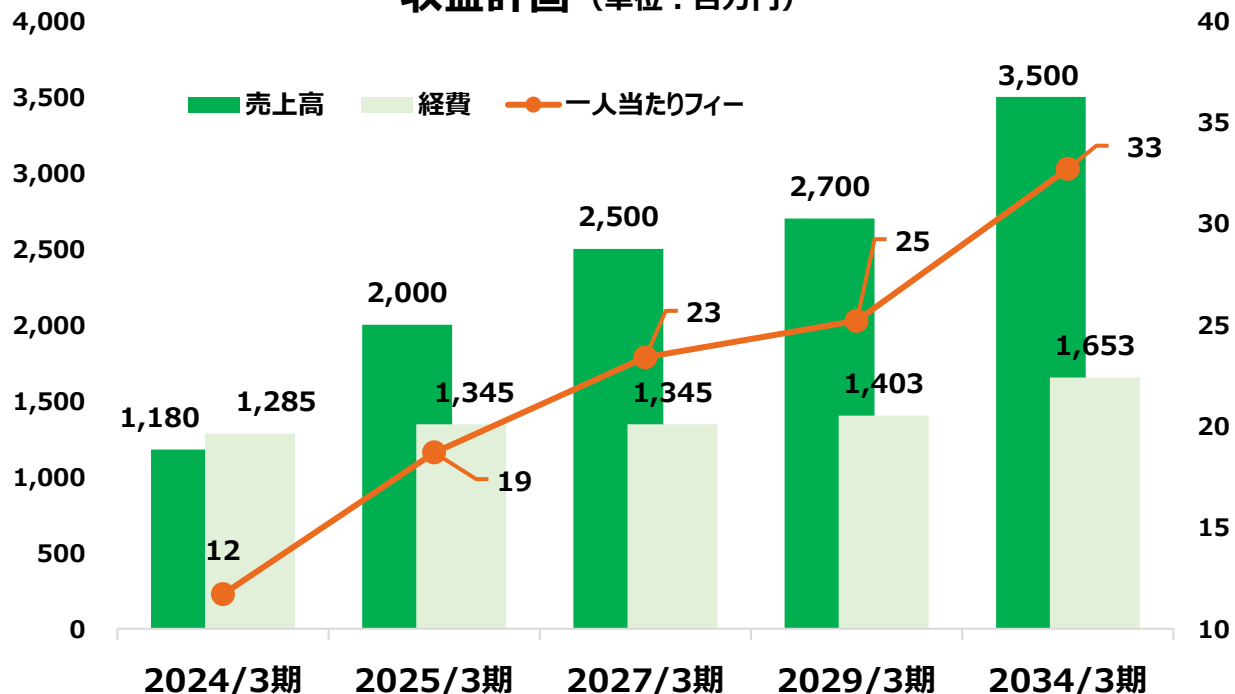
### ■ M&A、人材紹介

- ・クライアントの成長戦略を踏まえた、ニーズに対応。

# 重点ビジネス（法人コンサル）

- 主な取り組み
  - ・大企業向けに、ダイバシティやガバナンス強化などの高度な課題への対応
  - ・中小企業向けには、業種・業界別に特化したメニューを充実し、バリュー拡大
  - ・プライシングを精緻化することにより、適正なフィー水準へ展開
  - ・分野を拡大することで、クライアントごとに複数課題に対応できる体制へ

収益計画（単位：百万円）



## 主な提供メニュー

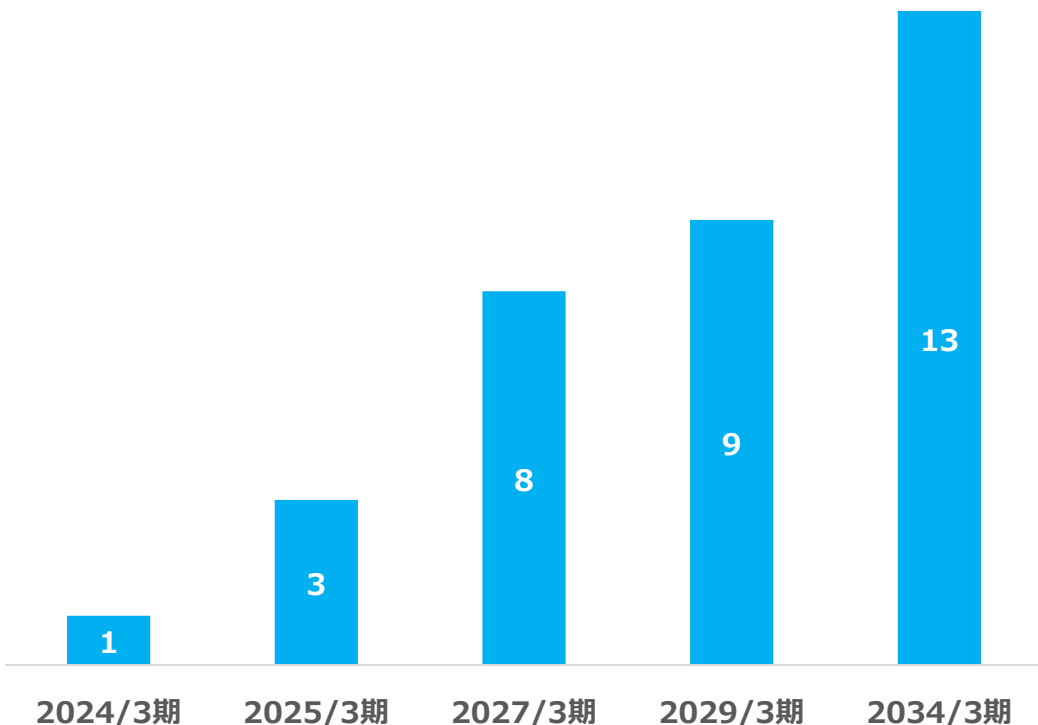
- 経営戦略策定領域 232件（経営戦略183+営業店コンサル49）
- 業務効率化・ICT利活用領域 114件
- 人材育成・人的資本領域 90件
- 事業承継・資本戦略・M&A領域 14件
- 海外ビジネス領域 25件
- その他 78件（法人ソリューション41件+営業店コンサル37件）

# 重点ビジネス（個人コンサル・投資助言）

- 中立的な立場で顧客の最善の利益を追求する、顧客本位の投資助言ビジネスを確立。
- 有価証券運用で培った専門知識を個人・事業法人へのアドバイスに活用。

## ■ 利益計画

（単位：億円）



## ■ 投資助言ビジネスの確立に向けた取組み

### 1. 主要拠点へのアドバイザーの配置

- 主要拠点に専門知識を持ったアドバイザーが常駐、個人・事業法人との接点を強化した。
- 市場運用で培った専門知識を個人・事業法人向けの投資助言にも活用。

### 2. 事業法人への取組み

- 事業法人へ余剰資金の運用アドバイスやオーナーの相続・事業承継対策などのアドバイスも強化。
- 上場企業への企業価値向上コンサルティングも開始。



# 重点ビジネス（投資業務の拡大）

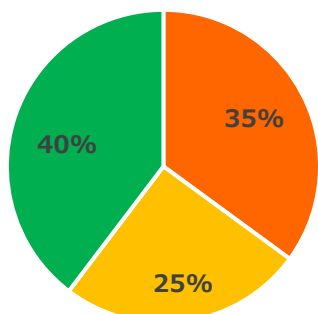
- 震災復興ファンドによる能登半島の再生と成長 ⇒ 100億円のファンドを2本新設
- 共同GPとのインパクト投資 ⇒ 地域活性化分野、再生可能エネルギー分野などへ投資する
- 上場株式へも投資 ⇒ 200億円規模へ
- 新興国などの外部ファンドにもLP出資 ⇒ 100百万ドル規模へ

## 【投資計画】

	2023/12	5年後	10年後
投資残高（億円）	279	950	1,000
投資倍率	1.07	1.20	1.48

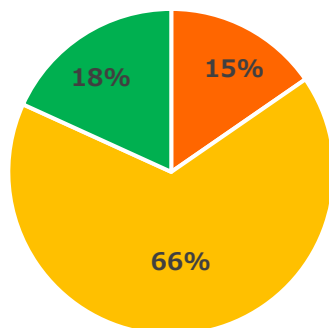
## 【投資残高279億円の内訳】

カテゴリ別



■ 非上場企業 ■ 上場企業 ■ LP出資

地域別



■ 北陸三県 ■ 北陸以外の国内 ■ 海外

## 【ファンド投資状況（2023/12時点）】

ファンド名	総額（億円）	件数	簿価（億円）
北陸地域ベンチャーファンド	10	9	5
のとSDGsファンド	7	13	5
QRIグロースサポートファンド	10	2	1
いしかわ中小企業再生ファンド	20	7	16
QRファンド	500	43	253
合計	537	74	279

IRR 約14%

# システム戦略

- 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・AI活用により開発の生産性を向上し、品質の向上とコスト削減を実現
- 新たな収益源として戦略システムの他行販売を推進

## 開発中の戦略システム

### 次世代コアバンキングシステム（2027年1月リリース予定）

- ・マルチクラウド対応による勘定系システムの可用性向上
- ・オープン言語・クラウドネイティブによる外部サービスとの連携強化
- ・運用・保守の内製化によるコスト削減

### API & BaaS基盤（2024年10月リリース予定）

- ・フィンテック企業・地域の事業会社に金融機能を提供

### 新カード基盤（2025年3月リリース予定）

- ・加盟店：スマホ・タブレットを決済端末として活用(Tap to Phone)
- ・利用者：デジタルカードを決済手段の新たな選択肢を提供

## 稼働済戦略システムの他行・他業種への販売

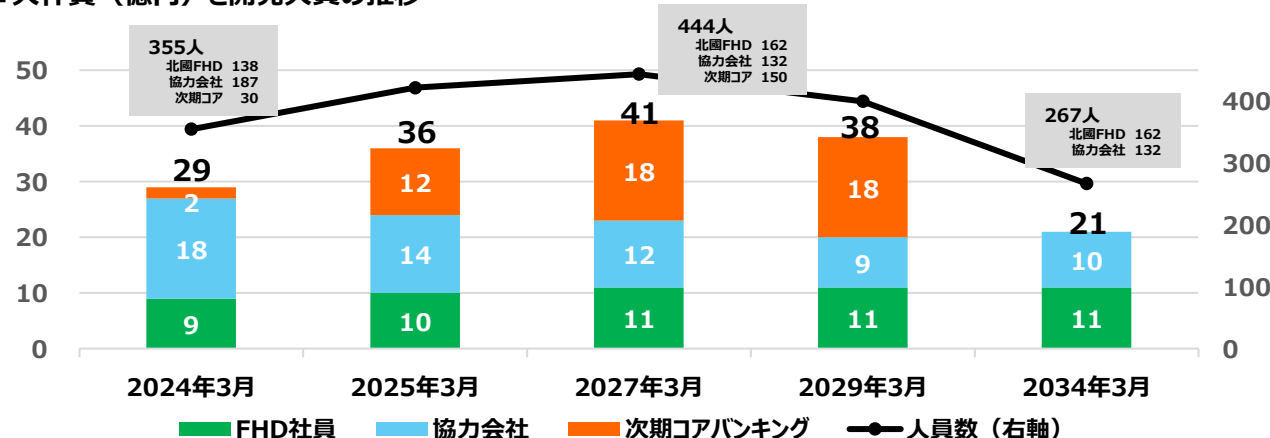
- 新高度化等会社（検討中）によるシステム販売

法人・個人インターネットバンキング	タレントマネジメントシステム
統合顧客管理システム	内製ATM・各種事務管理システム等
kintoneアプリ等	

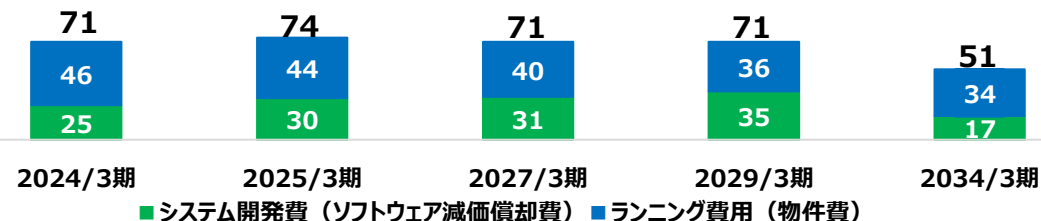
## システム部門のプロパー化とシステムコストの削減

AI活用・システムモダナイズによる生産性向上で人員・人件費を約30%削減  
 （次世代コアバンキングシステムは2029/3期まで集中投資）

■ 人件費（億円）と開発人員の推移



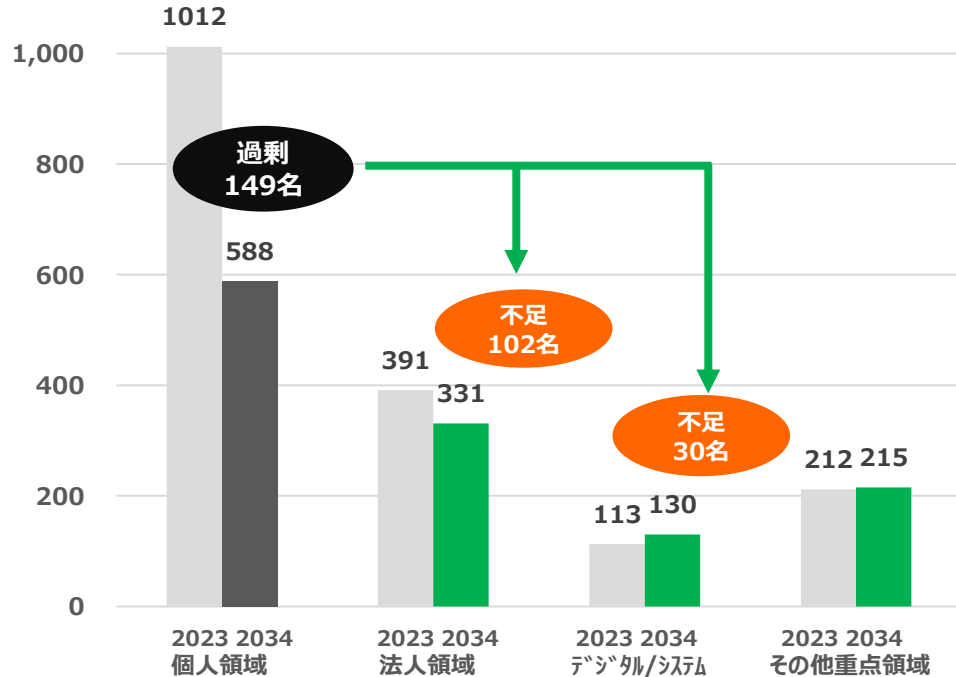
■ システムコストの推移（億円） ※ システムコストは事務機器・ATM機器の金額を含めず計算しております。



# 人的資本の強化

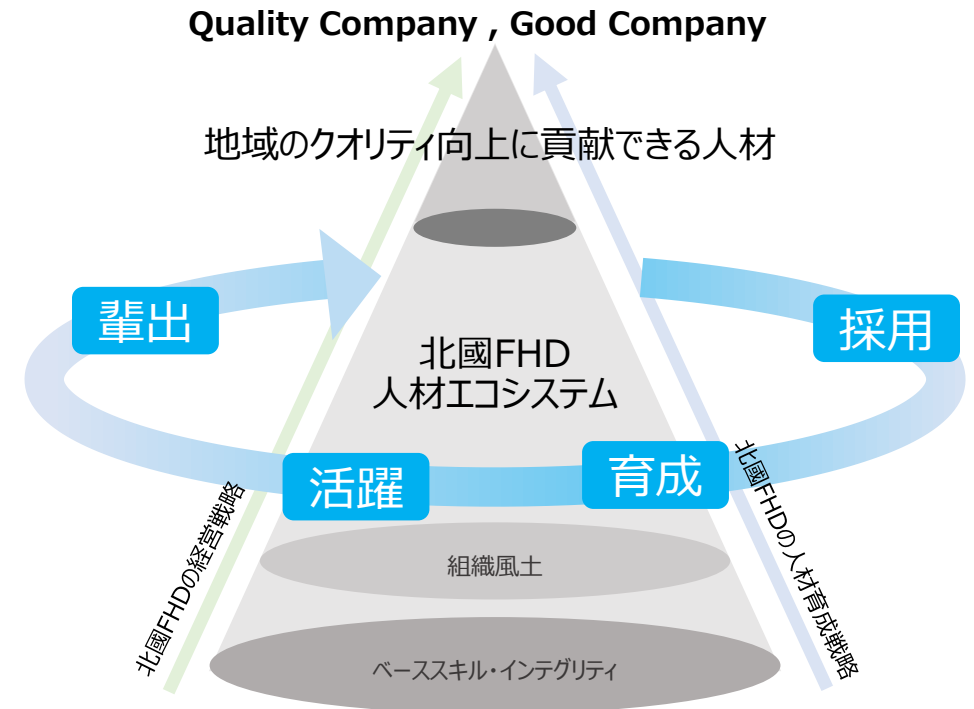
■ビジネス領域の拡大を支える「人材ポートフォリオの実現」に向けて  
中長期で個人領域から重点領域（法人・デジタル）への大規模な人員シフトが必要

## ■人材ポートフォリオの変化（2023→2034）



定年なども考慮すると法人領域・デジタルの人材が不足

## ■北國FHDの「人材エコシステム」



採用から輩出までの一貫したフレームワークで育成へ

## ■ 多様なプロフェッショナル人材を採用・育成する「人材エコシステム」のフレームワーク

採用

育成

活躍

輩出

### 採用 ■ 多様性ある人材の採用

・キャリア採用比率

2020年度25.0% → 2023年度75.0%

(管理職の6.5%がキャリア採用)

・新卒「エキスパートコース」新設

### 育成 ■ 人材育成の強化

・「ジョブ・チャレンジ制度」導入 → 重点分野へ加速

・人材育成費用総額

2020年度58百万円 → 2023年度97百万円

大学・大学院通学・修了者数

2020年度2名 → 2023年度60名

### 活躍 ■ 「キャリア型人事制度」でキャリア自律意識醸成

・全社対話による“キャリア給見直し”で脱・年功序列

63.9%の社員の給与引き上げ

・社内副業制度を活用したパラレルキャリアの推進

社内副業参加者 延べ675人 (全社員の35.6%)

・社員のキャリアプラン見える化

希望部署への配置率94% (2024年3月人事異動実績)

・「ウェルネスサポートチーム」社員心身健康をサポート

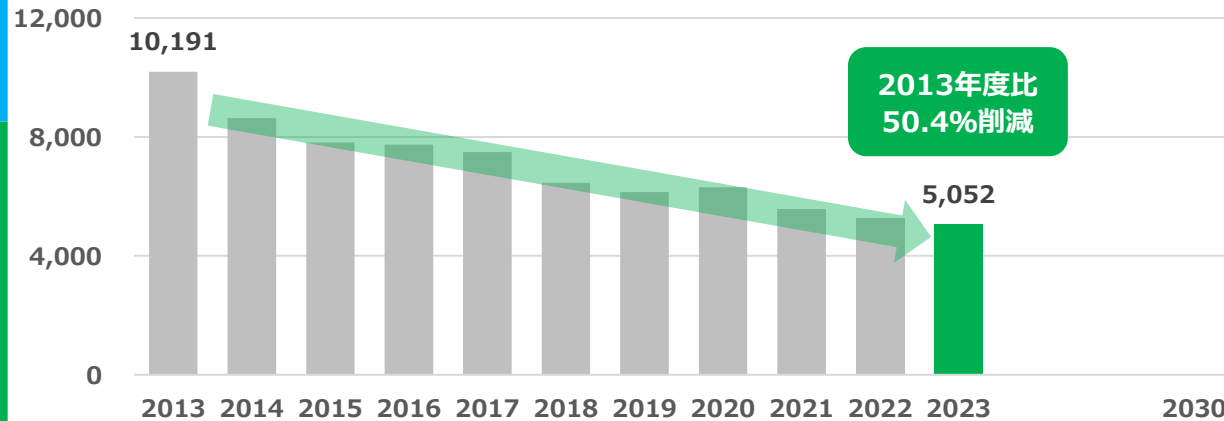
被災社員等へのカウンセリング 191件 (能登地震発生後3か月)

### 輩出 ■ 地域へのナレッジ共有

・自治体・民間企業への出向 2024/356名 → 2023/3122人

# 環境関連数値

## ■ CO<sub>2</sub>排出量の推移 (t)



## ■ 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)	4℃	2℃
2050年までの与信費用増加額	— (移行対応なし)	約40億
(物理的リスク)	4℃	2℃
2050年までの与信費用増加額	約55億	約18億
当社建物の影響額	約5億	約2億

(移行リスク) 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」「機械」「繊維」「建設土木」の3セクターの与信額上位10社で実施

(物理的リスク) 北陸3県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

## ■ Scope 3 の算出について

### 計算方法

$$\text{投融資先の売上高} \times \text{排出係数} \times \frac{\text{投融資額}}{\text{投融資先の株式・負債総額}}$$

### (主な業種の排出量)

業種	排出量 (単位: t-CO <sub>2</sub> )
一般機械	308,222
金属製品	302,124
建築工事業	264,747
卸売業	232,830
小売業	179,252
食料	162,283
⋮	
全体	2,734,150

# 預金 ～セグメント別残高～

## 預金残高（属性別）

(億円)

	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	23/3比 増減	23/3比 増減率
個人	26,626	27,812	28,709	29,519	+810	+2.8%
法人	11,117	11,554	11,434	12,303	+869	+7.6%
公金・金融	2,775	3,360	3,697	5,293	+1,596	+43.2%
全体	40,520	42,727	43,841	47,116	+3,275	0.5%

## 取組み

・当社の基盤サービスであるLIFE+、北國デジタルバンキングなどの決済サービスの充実による粘着性のある預金増強

### ■ 個人向けサービス



- ・提携コンビニ手数料無料 (※)
- ・他行宛振込手数料無料 (※)
- ・当行宛振込手数料無料

※月3回まで

### ■ 法人向けインターネットバンキング



- ・基本手数料無料
- ・当行宛振込手数料無料
- ・低価格の他行宛振込手数料
- ・24時間・365日利用可

# 貸出金 ～セグメント別残高～

## 貸出金残高（属性別）

(億円)

	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	23/3比 増減	23/3比 増減率
中小企業等	20,012	19,931	19,719	19,267	▲452	▲2.3%
（中小企業 等比率）	75.9%	76.5%	77.5%	78.8%	—	+3.3%
中堅・大企業	3,175	2,973	2,509	1,899	▲610	▲24.3%
地公体・公社	3,152	3,135	3,228	3,269	+41	+1.3%
全体	26,339	26,039	25,456	24,436	▲1,020	▲4.0%

## 貸出金残高（種類別）

(億円)

	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	23/3比 増減	23/3比 増減率
事業性貸出	13,180	12,757	12,060	11,265	▲795	▲6.6%
消費者ローン	10,006	10,146	10,168	9,901	▲267	▲2.6%
内、有担保	9,642	9,819	9,867	9,609	▲258	▲2.6%
内、無担保	363	327	301	291	▲10	▲3.3%
地公体・公社	3,152	3,135	3,228	3,269	+41	+1.3%

## 貸出金残高（地域別）

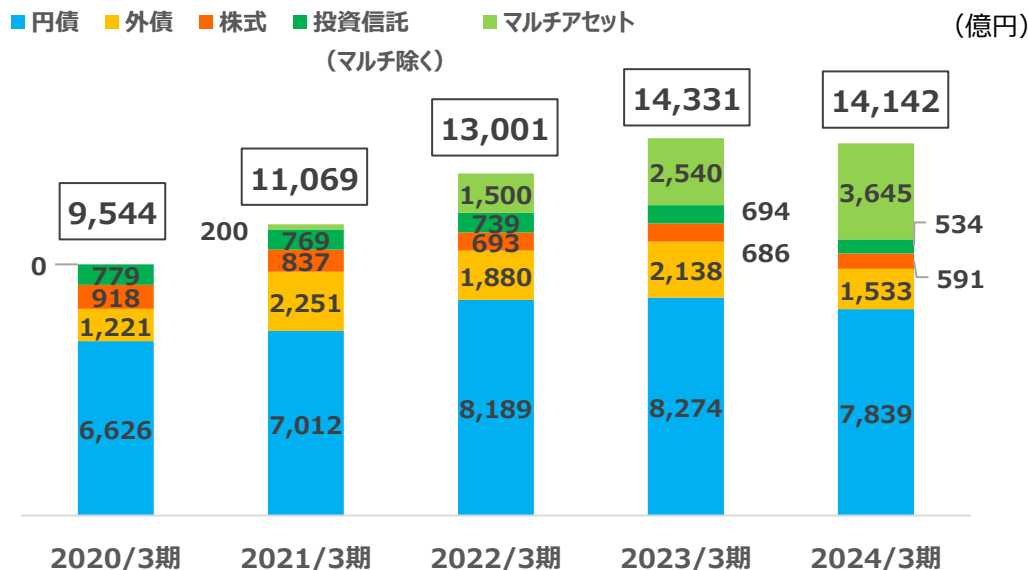
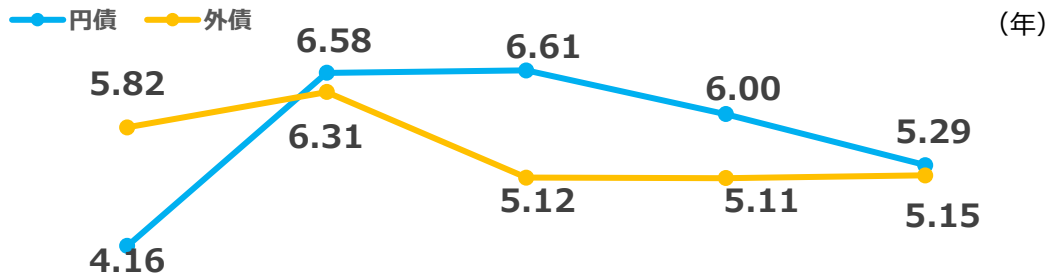
(億円)

	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	23/3比 増減	23/3比 増減率
北陸3県合計	24,089	23,956	23,794	23,067	▲727	▲3.1%
内、石川県	18,167	18,119	18,139	17,758	▲381	▲2.1%
内、富山県	4,718	4,645	4,511	4,227	▲284	▲6.3%
内、福井県	1,202	1,190	1,144	1,081	▲63	▲5.5%
その他	2,250	2,083	1,662	1,368	▲294	▲17.7%

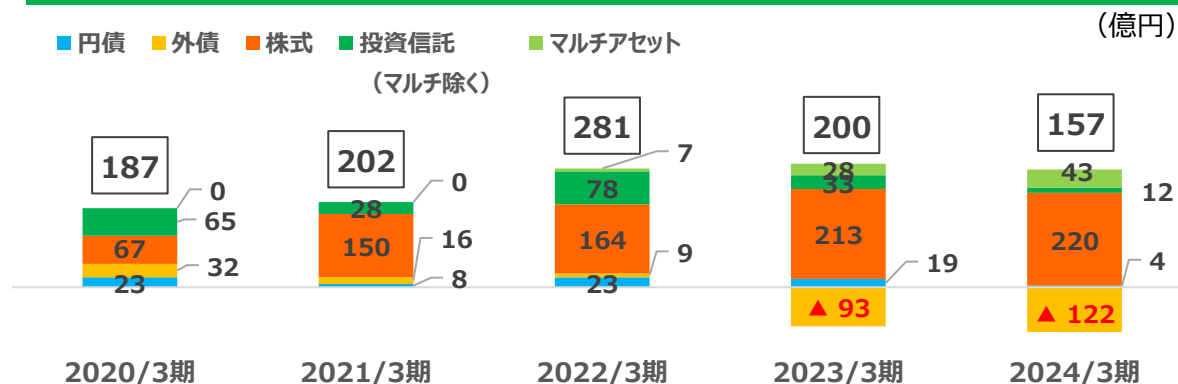
# 有価証券運用状況

- 2023年度は円債・外債の残高を圧縮し、マルチアセットファンドを増額。
- 円債は売却に伴いデュレーション低下、金利リスクの低減に取り組んだ。

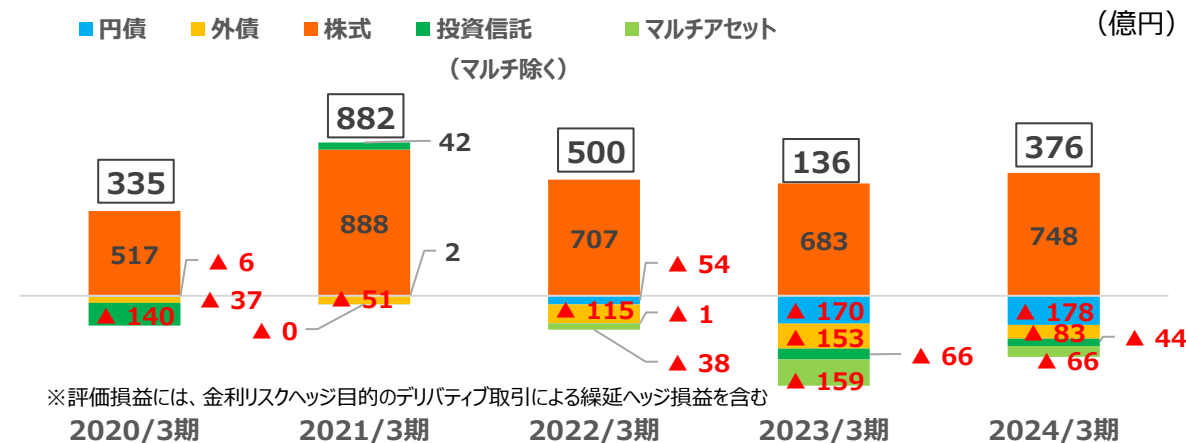
## 有価証券残高（簿価）とデュレーションの推移



## 資産別実現損益の推移



## 有価証券評価損益の推移



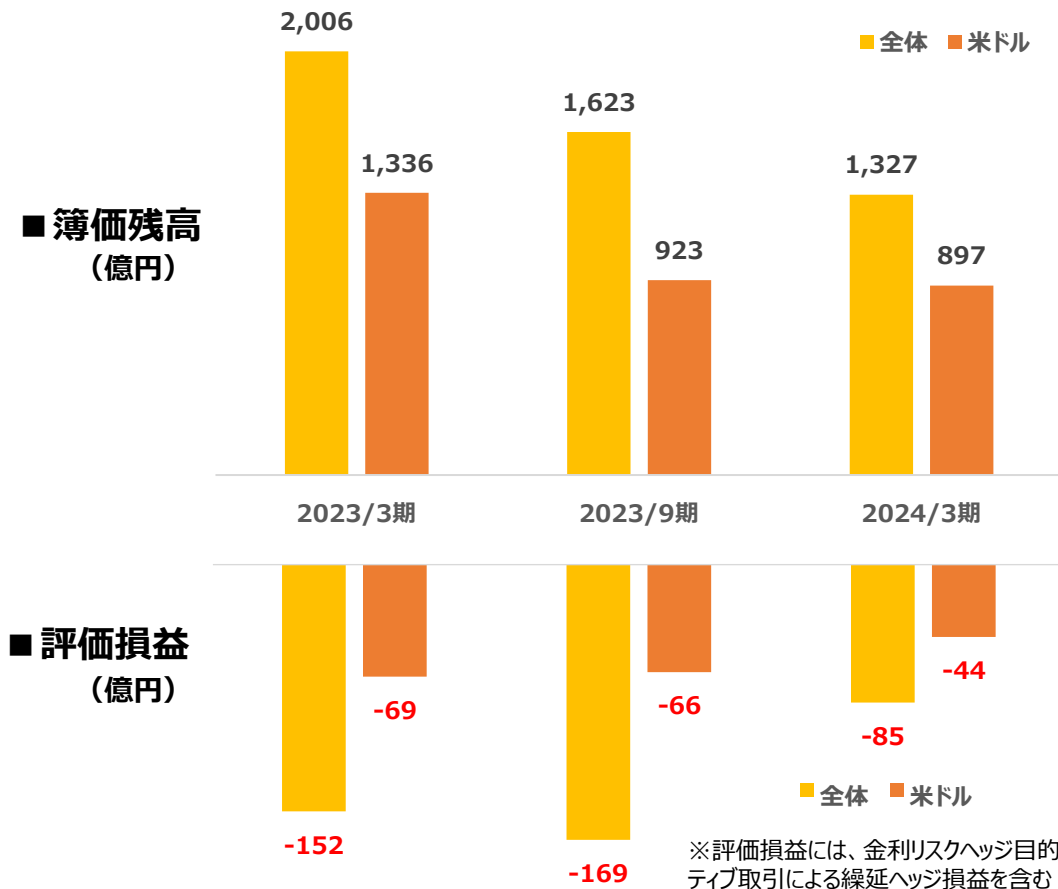
※評価損益には、金利リスクヘッジ目的のデリバティブ取引による繰延ヘッジ損益を含む



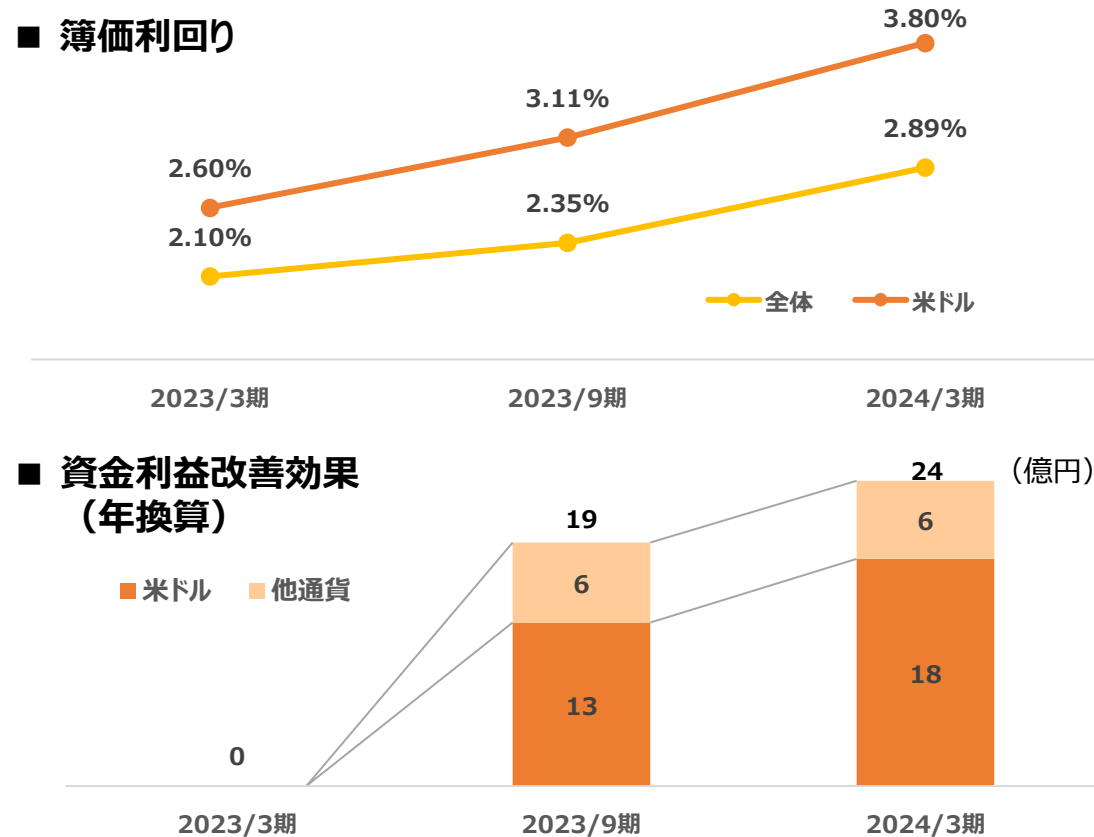
# 外債の状況

- 資金利益や評価損益の改善を図るべく、米ドル建を中心に年限の短い低利回り債を売却。
- 今後も各国の金融政策の行方等を注視し、継続してポートフォリオの利回り改善に取り組む。

## 外債簿価・評価損益の状況



## 外債売却による改善効果



# マルチアセットファンドの状況

- 流動性の高い伝統的資産のみに投資するシンプルかつ低コストな商品内容。
- 投資助言会社FDAIcoが助言するファンドであり、グループの戦略を反映した運用が可能。

## ■ マルチアセットファンドの商品性

### 1. シンプルかつ低コスト

- 日米を中心とした先進国の債券、株式およびその先物といった、伝統的資産のみに投資。
- 北國銀行の運用方針や有価証券全体の資産配分を考慮した商品を低コストで設計することが可能。

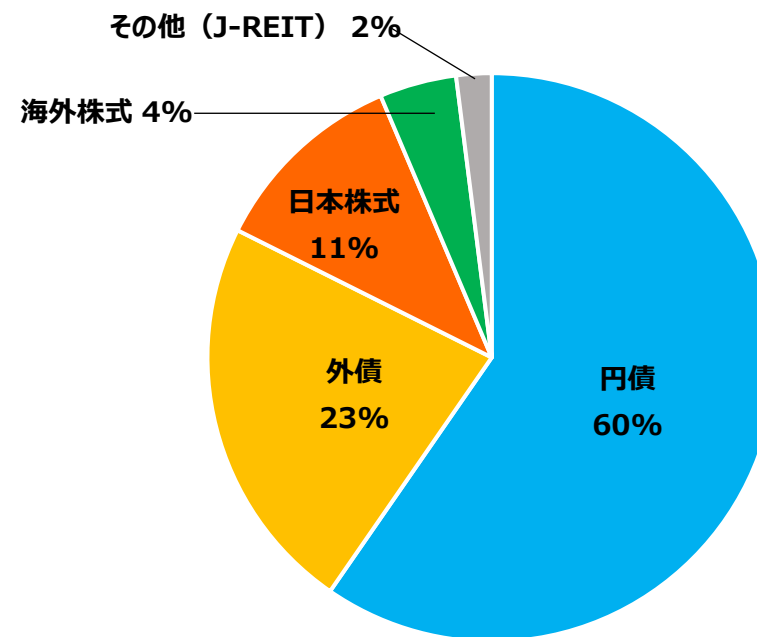
### 2. 投資助言会社FDAIcoの助言力

- 北國FHDグループの投資助言会社FDAIcoの助言によりファンドを組成。

### 3. 良好なパフォーマンス

- 設定来のマルチアセット全体での総合損益はプラスを確保。

## ■ 有価証券全体のアセットアロケーションの状況 (マルチアセットファンドをルックスルー後：時価)



(2024年3月31日時点)

# 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%	4%	99%
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%)
----------------	--------------

# 2025年3月期 業績予想

- 2025年3月期は、引き続き能登半島地震の影響による不良債権処理コストの増加を見込むものの、重点ビジネスのブラッシュアップ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120円を予定。自己株式の取得を含めた総還元性向は50%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】 (百万円)

	(通期)		(中間期)		
	2023年度 実績	2024年度 予想		2023年度中間期 実績	2024年度中間期 予想
経常利益	14,461	<b>15,000</b>	経常利益	9,862	<b>8,500</b>
当期純利益 <sup>*1</sup>	9,055	<b>10,000</b>	中間純利益 <sup>*1</sup>	6,846	<b>5,500</b>

\* 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年度 実績	2024年度 予想		2023年度中間期 実績	2024年度中間期 予想
経常利益	11,185	<b>14,500</b>	経常利益	9,645	<b>8,000</b>
当期純利益	8,233	<b>9,500</b>	中間純利益	6,940	<b>5,000</b>
コア業務純益	6,162	<b>9,000</b>	コア業務純益	2,901	<b>4,000</b>

一株当たり配当金 (予想)

	2020年度	2021年度 <sup>*2</sup>	2022年度	2023年度	2024年度
年間配当	80円	80円	100円	110円	<b>120円</b>
うち中間配当	30円	30円	50円	55円	<b>60円</b>
うち期末配当	50円	50円	50円	55円	<b>60円</b>

\* 2：2021年度中間配当までは、株式会社北國銀行で実施

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 経営企画部 広報 I Rグループ  
E-mail : cyosa@hokkokubank.co.jp