

# 02

## 私たちは どのような価値を 届けていくのか

### Contents

#### 事業性理解を出発点にしたソリューション

- 31 事業性理解とファイナンス
- 36 コンサルティング&アドバイザー
- 42 投資助言
- 44 情報プラットフォーム「COREZO」

#### ライフプランに合わせた豊かな生活のサポート

- 48 個人向けコンサルティング

#### より先進的より特徴的な地域の創造

- 52 投資事業
- 56 キャッシュレス・デジタル



「お客さまをよく理解し、  
良きパートナーとして  
様々な価値提供を」

株式会社 北國銀行  
常務執行役員 法人部長  
米谷 治彦

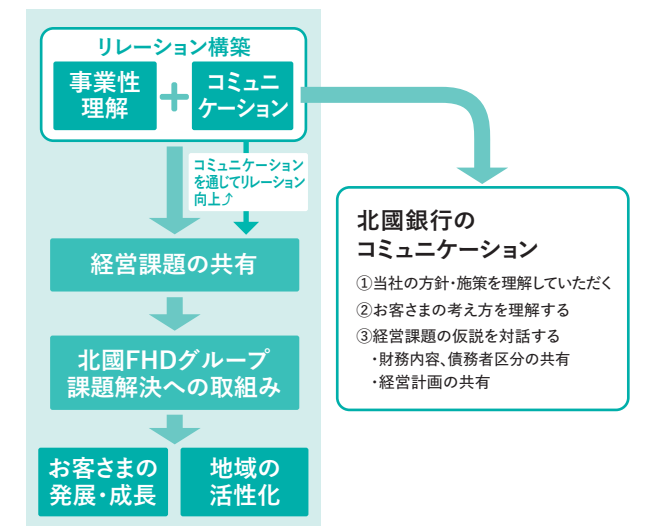
### 法人営業の起点は事業性理解

#### 事業性理解とコミュニケーション

北國銀行の法人営業は、お客さまとの対話を通じて事業内容や社内体制等を深く理解する「事業性理解」（一般的には「事業性評価」と言われています）の取組みを起点としています。お客さまの財務内容といった定量的な側面だけでなく、事業性理解を通じた定性的な側面も継続的な対話や各種コミュニケーションを通じてしっかり把握することで、お客さまにとっての真の経営課題や優先して解決すべき課題が見えてくると考えています。

この「事業性理解」は具体的に以下のように進めていきます。まずは、各営業拠点の営業部長、支店長を含むアカウントマネージャー（法人担当者）がそれぞれ担当するお客さまのビジネスモデルや製品・サービスとそのサプライチェーン、そして経営陣をはじめとする組織体制やESG・SDGsの取組みに至るまでインタビューを通じて情報収集します。また会社を将来どのようにしていきたいかといった経営者の思いを経営計画も含めてヒアリングすることで将来の目指す姿と現在のギャップも明確にしていきます。これらの情報を基にお客さまの経営課題やその解決策について当社グループ内で徹底的に議論を行い、出てきた仮説についてお客さまと対話・共有を深め、そして当社グループ全体にて課題解決に向けたソリューションを提供しております。このように「事業性理解」を起点とした日々のお客さまとの各種コミュニケーションからソリューション提供までの一連のサイクルを回すことにより、お客さまとのリレーション（関係性）を高め、我々が何でも相談される真のパートナーとなることを目指しています。

このお客さまとの「各種コミュニケーション」の取組みについては、①当社の方針・施策を理解いただく、②お客さまの経営の考え方、目指す姿を理解する、③経営課題について議論する、これら主に三つの対話があり、この対話や実際のソリュー



ション提供を通じてリレーションの向上に取り組んでいます。北國銀行ではこのお客さまとの「リレーション」の状況が企業の持続性に大きく影響すると考えており、当行決算における引当金の計上基準にも導入するほど営業面だけでなく与信管理面でも重要な位置づけとしております。

#### 経営計画を共有し、債務者区分の開示や中長期の目指す姿まで踏み込んだ議論をする

このお客さまとのリレーションの構築や経営課題の共有・解決に大きく寄与するコミュニケーションとして「財務内容、債務者区分の共有」、「経営計画の共有」があります。「財務内容、債務者区分の共有」「経営計画の共有」とは、財務内容、経営計画を基に「過去」「現在」「将来」について対話し、当社がお客さまの会社をどのようにみているかについてもしっかりフィードバックする取組みです。

これまでもお客さまの財務内容や経営計画については開示いた



だき共有してきましたが、債務者区分の開示や中長期の目指す姿まで踏み込んで議論するケースはほとんどありませんでした。そこまで踏み込まなかったために、現状認識でお客様とギャップが生じ、お客様と将来について議論する際の足かせとなるケースも散見されました。お客様にとっては耳の痛い話となる場合もありますが、双方が正しく現状を認識しなければ、どれだけ分析をして対策を実行しても意味がありません。当社としては、双方が胸襟を開いて対話をする事でしか、真のリレーション構築はできないと考え、今後もこの取組みを積極的に進めていく方針であります。

【債務者区分とは】お客様の財務状況、資金繰り、収益力等により、返済能力を判定して、その状況等により正常先、要注意先、破綻懸念先等に区分すること

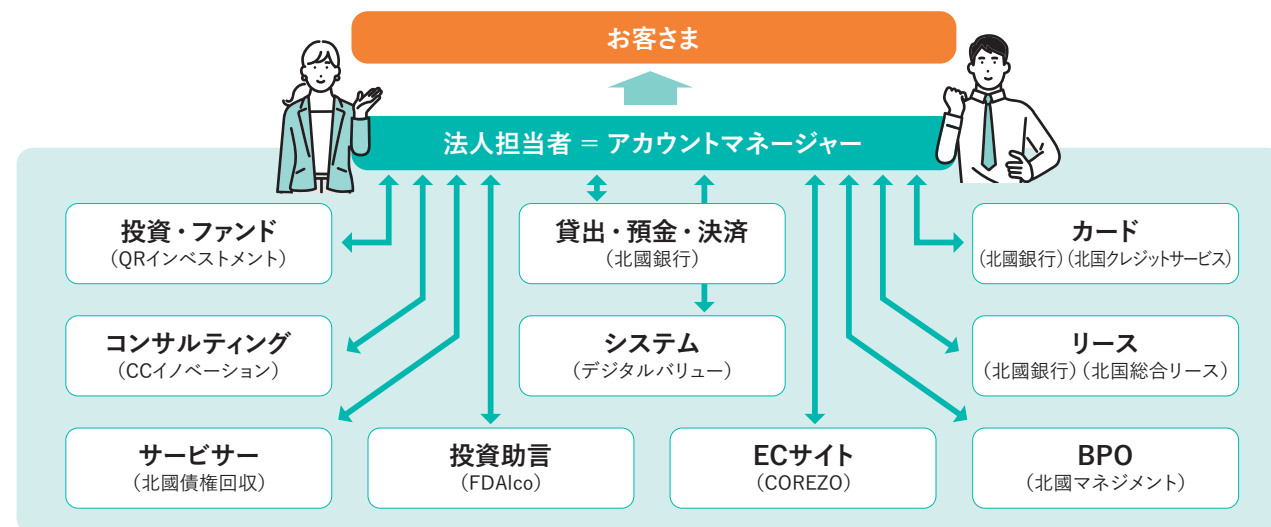
### アカウントマネージャーのミッションと業界別担当者制度

アカウントマネージャーとは北國銀行の法人担当者を指し、銀

行に限らず当社グループ全体が提供するサービスをご紹介する役割を担っています。また、お客様に適切なサービスを提供するにあたっては先述のような事業性理解を深く行うことは当然のこと、お客様から信頼を得る真のリレーションを構築することも大きな役割を果たしています。これを推し進めるには豊富な知識、経験、情報に加え、高度なコミュニケーション能力や周囲を巻き込み人を動かす能力、そしてお客様の課題に対する問題解決能力が求められます。2024年度からはより専門性を高めるため、金沢エリアを中心に「業界別担当者制度」を導入しました。アカウントマネージャーが特定の業種・業界のお客様を担当することで、『今まで以上に深い対話ができ相談しやすくなった』といったお客様からの好意的な声も多くいただいております。今後の対象エリア拡大も検討しております。今後もアカウントマネージャーは、お客様をよく理解し良きパートナーとしてお客様の成長と地域の発展のため、伴走しながら様々な価値提供することを目指してまいります。

#### アカウントマネージャーがグループ会社の機能を最大限に活用

北國銀行社員であるアカウントマネージャーが、北國FHDの窓口となり、各社のあらゆる機能を活用して、お客様・地域の広いニーズにお応えします。



各営業拠点ごとに、各営業拠点の法人取引先を担当

|        |   |        |       |
|--------|---|--------|-------|
| 本店営業部  | → | 本店営業部  | 法人取引先 |
| 香林坊支店  | → | 香林坊支店  | 法人取引先 |
| 犀川中央支店 | → | 犀川中央支店 | 法人取引先 |
| 金石支店   | → | 金石支店   | 法人取引先 |
| 間屋町支店  | → | 間屋町支店  | 法人取引先 |
| 金沢城北支店 | → | 金沢城北支店 | 法人取引先 |
| 小立野支店  | → | 小立野支店  | 法人取引先 |
| 森本支店   | → | 森本支店   | 法人取引先 |
| 内灘支店   | → | 内灘支店   | 法人取引先 |
| 大徳支店   | → | 大徳支店   | 法人取引先 |
| 金沢西部支店 | → | 金沢西部支店 | 法人取引先 |
| 伏見台支店  | → | 伏見台支店  | 法人取引先 |
| 野々市支店  | → | 野々市支店  | 法人取引先 |

法人営業拠点の統合(13拠点⇒1拠点)、業界担当制を導入



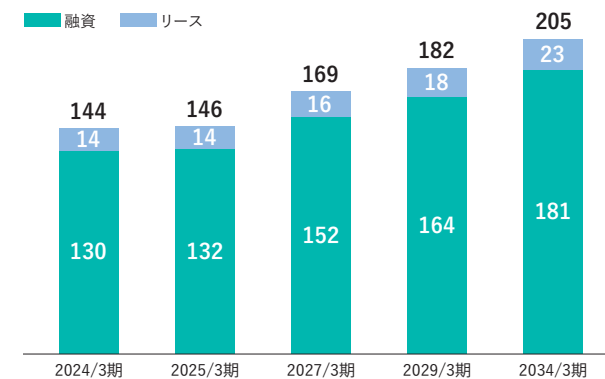
※複数業界にまたがる事業を展開されている企業グループさまに関しては、中核企業の属する業界別チームにて担当させていただきます。

### ファイナンスは量から質へ

今回、中長期経営戦略をアップデートし、融資・リースの収益計画を策定しました。

過去の資金需要が旺盛な時代のように融資シェアを拡大させるビジネスモデルは今後成り立たなくなっていく中で、今年度は①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、②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、③デジタルバンキング当座貸越の提供による利便性・生産性向上、以上3点に注力してまいります。

収益計画 (単位: 億円)



営業ノルマを廃止して9年が経ちましたが、私たちはお客様を起点をベースにお客様の課題解決に徹したことで、これだけ安定した収益を確保することができました。「事業性理解」から始まるこの一連の取組みを継続して深化させることこそが唯一の方法だと考えています。

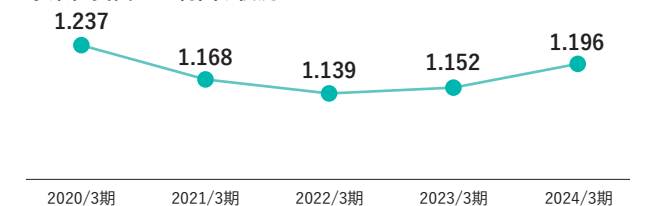
ボリューム志向ではなく、採算重視(量から質へ)に転換することで北陸3県を中心とした中小企業への融資にシフトしてきました。都市部を中心とした低スプレッドでの融資が減少し、採算を意識したことで貸出金残高は減少しましたが、コロナ禍においても地域の資金需要には十分に対応することができたと考えています。

また、原価を意識した取組みにより、貸出金利回りについても底を打って上昇に転じています。

平均新規実行金利(属性別) (%)

|        | 2021/3期 | 2022/3期 | 2023/3期 | 2024/3期 |
|--------|---------|---------|---------|---------|
| 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   |

事業性貸出金の利回り状況 (%)



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

### 適切な与信リスクへの対応について

このように「事業性理解」「コミュニケーション」「財務の共有」の取組みを進めることは、与信リスク低減にも大きく貢献すると考えています。

これまででも他行に先駆けて担保・保証に依存しない融資を推進し、経営者保証依存度は全国的にもトップレベルの低い水準ではありましたが、2022年11月より法人のお客様向けの新規プロパー融資における経営者保証の取扱いを廃止し、担保保証に頼らない融資実現に向けて取組みを進めています。

また、「早期関与先」(業績が低迷しており早めのサポートが必要と思われるお客様)に対しても、この「事業性理解」の

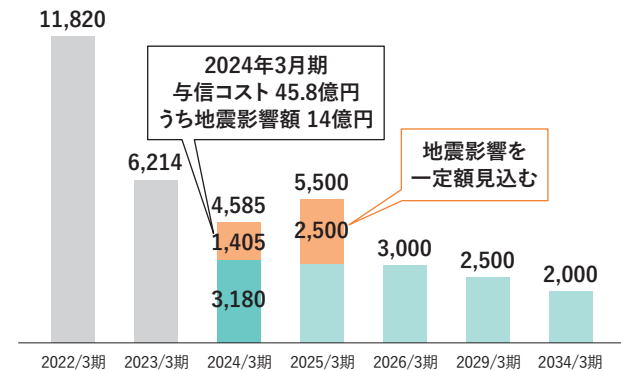
地域別利回り(事業性貸出) (%)

|       | 2021/3期 | →      | 2022/3期 | →      | 2023/3期 | →      | 2024/3期 |
|-------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|
| 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   |



取組みを深めることで真の課題を共有し、課題解決に向けて伴走する体制を整えています。具体的には法人部長4名が各拠点を担当し、拠点長だけでなく随時法人部長が取引先を訪問するなど法人部一体でのリレーション構築・課題の共有、対話を深めております。また新たな取組みとして口座入出金情報を活用した資金繰りのアラート通知、事業再生への取組みを強化するためDIPファイナンスの取扱いなども開始しております。これらの取組みにより能登半島地震の直接的影響を除いた与信コストを30億円程度にしていきたいと考えています。尚、能登半島地震で被災されたお客さまに対しては、能登半島地震復興支援ファンドの活用、コンサルティングの提供なども通じて、地域の復興・活性化に努めてまいります。

与信コストの推移 (単位: 百万円)



経営者保証ガイドラインの取組状況 (2023年10月～2024年3月末)

| 項目                | 件数                |
|-------------------|-------------------|
| 新規融資件数            | 6,603             |
| 新規に無保証で融資した件数(比率) | 5,686<br>(86.11%) |

●経営者保証に関するガイドラインに対する取組み状況の詳細はHP (<https://www.hokkokubank.co.jp/company/fsm/>) で公表しております。



## 法人向けインターネットバンキングによるお客さまの生産性向上

法人向けインターネットバンキングでは、2024年4月より、お客さまの更なる業務効率化、生産性向上に貢献すべく新法人向けインターネットバンキング「北國デジタルバンキング」をリリースいたしました。従来のサービスに比べデザイン性や操作性、セキュリティを大幅に向上させるとともに、グループ会社内での完全内製開発により、より柔軟でスピーディーな機能拡充ができる体制を実現いたしました。2024年冬には、当座貸越機能の追加を予定しており、その後も順次機能を拡張し、銀行店舗同様の取引を実現してまいります。

また、費用面においても、2021年10月より基本手数料の無料化および振込手数料の引き下げを行い、お客さまの負担を軽減し、デジタル化の更なる進展の一助となるよう取り組んでおります。

### 北國デジタルバンキングの特長

#### 操作性の高いデザインと強固なセキュリティ

“すべてのお客さまに無料で当たり前に使っていただけるプラットフォーム”をコンセプトに、画面デザインを全面刷新し「視認性」「操作性」の向上を図るとともに、より安全にご利用いただけるよう「強固なセキュリティ機能」を導入

#### パブリッククラウド基盤を採用

パブリッククラウドプラットフォームであるMicrosoft Azure(※)を基盤として利用することで、堅牢なセキュリティを確保しつつ運用管理コストの削減と迅速なサービス拡充を実現

※Microsoft Azureは、Microsoft Corporationの米国およびその他の国における商標または登録商標です。

#### 内製開発の実現

北國FHDのグループ会社である株式会社デジタルバリューと共同でアジャイル型の開発手法により内製開発を行い、多様なお客さまニーズにあわせスピーディーにサービスの拡充ができる体制を構築

## 今後について

より複雑化するお客さまの課題や専門的なニーズに対応すべく、グループのコンサルティング会社であるCCイノベーションとも連携することでシナジーを発揮し、スピード感を持ったグループ一体での付加価値提供を目指してまいります。

これまでも高い生産性によって生み出された時間は、お客さまとの対話のためにあるべきだと考え、実践してきました。今後も生産性を追求することでお客さまと対話をする時間を生み出し、より多くの課題解決に向けてお客さまとともに取り組んでまいります。今まで以上にお客さまと当社双方の企業価値向上につなげ、地域の発展に貢献していきたいと考えています。

## 参考データ

### 預金～セグメント別残高～

|       | 2021/3期 | 2022/3期 | 2023/3期 | 2024/3期 | 2023/3期比増減 | 2023/3期比増減率 |
|-------|---------|---------|---------|---------|------------|-------------|
| 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%        |

### 預金増強への取組み

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り、粘着性のある預金増強に取り組めます。



- 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)

|           | 2021/3期 | 2022/3期 | 2023/3期 | 2024/3期 | 2023/3期比増減 | 2023/3期比増減率 |
|-----------|---------|---------|---------|---------|------------|-------------|
| 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%   | —          | +1.3%       |
| 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(地域別)

|        | 2021/3期 | 2022/3期 | 2023/3期 | 2024/3期 | 2023/3期比増減 | 2023/3期比増減率 |
|--------|---------|---------|---------|---------|------------|-------------|
| 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%      |

#### 貸出金残高(種類別)

|        | 2021/3期 | 2022/3期 | 2023/3期 | 2024/3期 | 2023/3期比増減 | 2023/3期比増減率 |
|--------|---------|---------|---------|---------|------------|-------------|
| 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         | 1.30%       |