

中期経営計画の達成とパーパス浸透に向けて

ほくほくフィナンシャルグループは2025年度、新中期経営計画「NEXT STAGE」をスタートしました。同時に策定したパーパス「地域を超えて、輝く未来を創る。」をグループ全体に浸透させながら、計画をどう実現していくのか。多様なバックグラウンドを持つ5名の社外取締役に、その道筋を聞きました。



社外取締役監査等委員
横井 裕

社外取締役監査等委員
小川 万里絵

社外取締役監査等委員
舟本 馨

社外取締役監査等委員
奥村 浩子

社外取締役監査等委員
牧野 真也

新中期経営計画やパーパス策定のプロセスとその評価を聞かせてください。

舟本 3年前の前中期経営計画の策定にも社外取締役として携わったため、その際の経験を踏まえ、今回の計画で変更された点や、金利ある世界に移りつつある中での利益計画などについて意見し、経営陣と議論しました。当社には社外取締役に交えて会議で丁寧に議論するという素地があり、新しい中期経営計画にも私たちの意見が反映されたと思っています。



小川 2022年に社外取締役に就任して以来、毎月の取締役会でコンサルティング機能やDX(デジタルトランスフォーメーション)の強化、政策保有株式の縮減といった、事業計画における重要なテーマに関して議論してきました。新中期経営計画はこうしたテーマについて、各部署から詳細なデータや情報を集め具体的に数値化し、目標として掲げたものです。

事業計画達成のために何をドライバーとするかについては従来から活発に議論してきた部分があった一方、今回印象的だったのはパーパスの策定です。グループとして目指すゴールを達成するには役職員の一体感を醸成する必要があるとして、パーパスの策定に非常に丁寧に取り組んだ印象です。実際、パーパス策定のプロジェクトで職員による意見交換の現場を傍聴した際には、さまざまな立場の方々が一所懸命に議論されているのを目の当たりにしました。

こうした取り組み全体が組織力を強め、それが競争力や収益性を引き上げて株主還元強化につながり、結果、

株価や企業価値を高める。目標に向けてのプロセスが、しっかり経営陣に共有されていると受け止められたので、納得感がありました。



牧野 私が社外取締役に就任した2024年はまさにパーパス策定の真ただ中でした。ボトムアップ型のオープンな意見交換の場にかなりの人数が参加しており、一般職員から管理職まで非常に自由に意見交換をしていました。そのため風通しのよい社風だというのが、私にとっての第一印象です。

パーパスは共有しなければ機能しません。その意味では、こうした策定のプロセス自体がかなり大きな意味を持ちます。自分たちが何者か、何に向かってどう行動するのかということ、皆が意見を交わし戦わせるというプロセスが大切です。取締役会の場でも、経営陣にはパーパスは共有しなければ機能しない、そしてすべての職員に浸透させ、さらにそれを持続することが大切だと何度もお伝えしました。

横井 中期経営計画とパーパス策定に加えて、当社が目指す姿としてビジョンも見直しました。昨年は経営統合から20周年にあたり、外部環境としては「金利ある世界」が巡ってきた年でした。当社の2024年度決算も目標を上回る良い結果となり、さまざまなものが整理されて、まさに節目を迎えたといえます。

今回の中期経営計画の内容で私が一番強調したいのは、当社の最大の強みであり、またチャレンジともいえる、北陸と北海道、そして三大都市圏での事業展開を「Market Share」「Market Chance」「Market Size」という3つの観点から整理した点です。各地域の位置付けを

わかりやすく説明し、どう活かしていくかをお示したのは当社グループの発足以来初めてではないでしょうか。加えて優先株式の全部取得や株主優待の導入もありました。私たちが取り組むべきチャレンジはまだたくさんありますが、準備は相当程度整ったと考えています。



新中期経営計画やビジョンの実効性を高めるために何が必要でしょうか。

奥村 中期経営計画は、「金利ある世界」に向けて、当社が事業のポートフォリオを整えてきたこと、利益体質を強化するための土台をつくってきたことが伝わる内容になっています。

当社が北陸、北海道、三大都市という各地域に根差し、事業展開したことは伝わっていますが、グループとしてのシナジーをどのように発揮しているかが、投資家などのステークホルダーに十分に伝わっているかどうか、やや懸念が残ります。取締役会としては、各地域における取り組みを有機的に結び付け、グループとしてのシナジーを高めるとともに、情報発信にも注力しながら、計画の着実な実現に向けてモニタリングを強化していくことが重要であると思っています。

舟本 「NEXT STAGE」という中期経営計画のタイトルには当社の意気込みが込められています。北陸銀行と北海道銀行はもちろん、他のグループ会社を含めてどう連携するかについても、新しいステージへと入るわけです。これを実行するためにこの2年間で企画機能を当社に集約し、経営基盤の強化を図ってきました。

計画の策定はゴールではなくスタートです。実働部隊である現場に浸透させていくことと併せ、いわゆるグループ一体経営を進めるためには、グループ全体を俯瞰して人事交流を含めた人材活用をいかに図っていくかが、目標達成に向けた重要なポイントだと考えています。**小川** 取締役会では当社の大半の活動について報告していただいております。経営会議の資料も含め情報は豊富で、経営を客観的に見る内部統制の仕組みは整っていると感じます。これから必要なのは、つくり上げた計画やビジョンを、現場が実行に移していくためのモチベーションです。外部の立場から、職員の方々の視点を経営陣に示していけるよう心掛けていかなければならないと思っています。

牧野 銀行業務はこれまで経済のファンダメンタルズ（基礎的条件）に大きく依存してきました。これからはそれ以外の要因への対応が成長の鍵になると思っています。例えばDXや人的資本、消費者の行動や人口動態の変化といった課題にいかに柔軟に対応するか、変化を価値創造に結び付けていくのが重要になります。

具体例を挙げると、地方銀行には地域密着という強みがありますが、近年の技術進展によって、これが揺るぎかねない状況になっています。デジタル技術を味方につければ、商圈の拡大やサービスの向上も可能になりますが、逆に対応を誤るとプライムエリアが侵食される可能性もあるということです。

中計では描き切れない変化にさらされながら経営する、そういう時代ですから柔軟な対応力が非常に大事になります。



横井 経営環境については「金利のある世界」という追い風が出てきた一方で、国際情勢が足かせとなりつつあります。少し視点が変わりますが、北陸銀行はかねて地方銀行の中でも国際化を積極的に進めてきた銀行でした。バブル経済崩壊後、いったんは国際業務を縮小させましたが、今後当社が国際業務にどう取り組んでいくかについて、経営陣と意見交換をし、経営課題として共有しています。

職員に対する海外研修の機会も昨今改めて広げていると聞いており、中期的な話になるかもしれませんが、当社としての国際展開に期待を持っています。

当社グループが掲げる人的資本経営についてのご意見を聞かせてください。

小川 新中計の達成やビジョンの実現には、グループ職員のスキルやモチベーションの向上、多様な人材が活躍できる環境づくり、必要な人材の採用を加速度的に進めていくことが不可欠です。

ダイバーシティというときに、男性だ女性だというのはもう古いといわれることがありますが、実際には当社に限らず金融業界はまだ男女の役割分担が色濃く残っています。例えば女性は店頭業務や個人営業が中心で、法人営業に携わる経験が少なく、なかなか業務範囲が広がっていかず、結果、支店長になる人材が育ちにくいといったことがあります。業務を男女別に考えず、幅広い分野に挑戦していく女性を増やしていくことが大事で、こういう話を若い女性の方々とすると、もっと経営陣に伝えてくださいと言われる。

北陸・北海道両行の支店長会議で、ダイバーシティについて講演する機会がありました。こうした場もさらに活かしながら、今回、社外取締役に加わった奥村さんとも一緒に、ダイバーシティを体現し、大切さを伝えていければと考えています。

奥村 私はかつて外資系金融企業に身を置き、リーマン・ショックを経て弁護士に転身しました。社外取締役のお話をいただいた際、こうした特異なキャリアの人材を外

部から受け入れるカルチャーが根付いていると感じ、非常に印象的でした。多様なバックグラウンドを持つ人材を受け入れることによって、風通しのよい環境が生まれます。当社にはそれを積極的に進め、現在の良いカルチャーを守りながら、外の風を積極的に取り入れ、変革していこうという意思があり、その姿勢を支えていきたいと考えています。



当社グループに期待されていることは何でしょうか。

横井 昨年末から今年5月にかけて、自己株式取得、優先株式の全部取得、新しい還元方針、増配という一連の資本政策と、パーパス制定・新中期経営計画のスタートという経営戦略についてタイミングよく発表することができました。経営陣のメッセージとともにストーリー立てて戦略的に発表したことが、ステークホルダーの期待につながったと理解しています。

この期待に応えていくのはまさにこれからです。新たなパーパスのもと、打ち出した施策を一つひとつ実践し、企業価値向上に結び付けていく。社外取締役としてその一翼を担っていきたいと考えています。