

中期経営計画 「NEXT STAGE」に 込めた思い

代表取締役副社長 兼間 祐二



当社グループは、2025年度から新中期経営計画「NEXT STAGE」を始動しました。地域のありたい姿を踏まえ、当社の目指す姿を明確にしたうえで、その実現に向け、今後3年間に取り組むべき施策と目標をまとめています。

当社グループは昨年、統合20周年を迎えましたが、過去からの延長線で未来を予測するのではなく、「ありたい姿」

からのバックキャストで、計画の核となる「3つの戦略のエンジン」を打ち出しました。自らの存在意義を問い直し、社会や地域の変化を前提としながら「どのような価値を、誰のために、どのように創り出していくのか」を考え抜くことが、持続的な企業価値向上につながると考えています。

地域のポテンシャル

2024年1月に発生した能登半島地震、同年9月の奥能登豪雨から、復興途上にあるものの、北陸地域の経済全体は緩やかに持ち直しています。日本海側有数の工業集積地であり、世界に誇る技術を持つ企業も少なくなく、2027年度までに北陸3県で約3兆円(当社試算)の設備投資を見込んでいます。当社グループは、地元のお取引先との信頼関係と課題解決力を活かし、地域全体の成長支援に注力して、マーケットシェア拡大を図っていきます。

北海道はいま、最も注目を集める地域の一つです。最先端半導体の量産を目指すRapidus社が千歳市に進出し、2034年度までに関連分野の投資額は7.7兆円に上るとみられています。洋上風力などの再生エネルギーやデータセンター、海底直流送電網などを含めたSX・GX関連分野では、累計で約27兆円の投資が見込まれており、我が国

のSX・GXをリードする大きなポテンシャルを持っています。

周辺地域では、サプライチェーン(供給網)の構築やまちづくりに伴い、既に資金需要が生まれています。中期経営計画の期間中(2025~2027年度)には、約5兆円のSX・GX関連投融資を見込んでおり、当社はグループとして、周辺需要を含め1兆円を目標に投融資を実行していきます。

東京・大阪・名古屋の三大都市圏にも、長年の取引で培った顧客基盤があります。都市圏だけでなく北海道でのSX・GX関連などの新規取引につなげるべく、専任担当者の配置により、ストラクチャードファイナンス(仕組み金融)を強化します。

このような広域金融機関としての強み、地方銀行グループで第5位の資産規模というスケールメリットを、従来以上に活かすことができるフェーズだと考えています。

3つの戦略のエンジン

地域のポテンシャルを踏まえつつ、私たちは今後3年間ににおける価値創造の方針を、3つの戦略エンジンとして体系化しました。それぞれテーマは異なりますが、いずれも

「地域やお客さまの課題を起点に、私たち自身の変革と企業価値の向上を実現していく」という共通の思想に貫かれています。

1. 金融・非金融の融合による課題解決力の深化

第一のエンジンは、「金融・非金融の融合による課題解決力の深化」です。現在、地域を取り巻く環境は、人口減少や産業構造の変化、脱炭素やデジタル化への対応など、構造的かつ多様な変化の渦中にあります。こうした変化は、地域企業にとっては大きな挑戦であると同時に、成長のチャンスにもなり得るものです。

北陸、北海道、三大都市というすべてのエリアにおいて、マーケット戦略の中核を成すのが「事業性貸出」です。単なる資金供給ではなく、お客さまの事業や経営課題を深く理解したうえで、成長に向けた戦略策定や事業変革を、金融・非金融の知見を融合させながら、お客さまとともに構想し、形にしていきます。地域固有のニーズに応じた

施策により、グループ全体で事業性貸出残高を6,000億円以上増加させることを目標としています。

また、「サステナビリティ戦略」も極めて重要な役割を担っています。地域の脱炭素化、産業のGX、エネルギーの地産地消など、環境・社会課題の解決は、もはや「対応すべきリスク」ではなく、「価値を創出する機会」として捉えるべき時代に入りました。私たちは、そうした視点からファイナンス、コンサルティング、アライアンス等のあらゆる手段を用いて、地域社会の持続可能な発展に貢献

2. 持続的な成長を支える経営基盤の強化

第二のエンジンは、「持続的な成長を支える経営基盤の強化」です。金融サービスにおける競争環境が厳しさを増す中、選ばれ続ける存在であるためには、日々の業務変革が不可欠です。本計画では、特にリテールマーケット戦略を2層に分けて位置づけています。

一つ目が、顧客接点の利便性向上、つまり、時間・場所・手段を問わず、お客さまがストレスなくサービスを受けられる環境づくりです。デジタルチャネルの拡充やアプリの機能強化、店舗の最適化といった取り組みは、生活者の視点で再構築すべき課題と認識しています。

二つ目が、セグメントを明確化した上でのワンストップ

3. 多様な人材が活躍する企業文化の定着

第三のエンジンは「多様な人材が活躍する企業文化の定着」です。当社グループの戦略を推進するのは「人」です。経営資源の中で、長期的な視点で価値を生み続けるのは人的資本であり、その力を引き出す企業文化こそが、成長の持続可能性を決定づけます。

本計画では、人的資本経営を基軸に、社員一人ひとりの能力開発やキャリア支援、多様性を活かした組織運営

してまいります。

さらに重要なのが「地域活性化戦略」です。課題解決のエコシステムを創り、世界と戦えるくらいの地域の「稼ぐ力」を育てていきたいと考えております。地域の人口減少が続く中、プライムエリアの活性化をどう図るか。1人当たり所得や、地域を応援したい人を含む関係人口、訪日外国人などの交流人口をどう継続的に増やしていくか。中長期的な視点で、観光振興、スタートアップ支援などに取り組んでまいります。

ソリューションの提供です。顧客を適切にセグメント化し、それぞれの特性やニーズに応じたマーケティングを行うことで、より深い顧客理解に基づくサービス提供を目指します。特に、富裕層を中心とした資産管理ニーズの高まりに対応すべく、コンサルティング機能やグループ内の専門性を活かし、資産運用・相続・不動産などの領域における総合的な提案力を高めていきます。併せて、デジタルと対面の双方を活用した多面的なアプローチにより、さらに幅広いお客さま層との接点を拡充することで、中長期的な信頼関係の構築を図ります。

に注力します。特に、次世代人材の育成や女性のエンパワメント、エンゲージメント向上といった施策により「成果を出せる組織」を目指します。また、取り組みを一過性に終わらせることなく、企業文化として定着させること、失敗を許容し、挑戦を歓迎する空気が自然と生まれるような風土を醸成していくことが、今後の成長の土台になると確信しています。



「地域のありたい姿」からのバックキャスト

3つの戦略エンジンは、過去や現在の延長線上に並べたものではありません。当社グループが見据える地域のありたい姿や当社のあるべき姿から、未来の社会構造や顧客ニーズを先取りし、そこから導き出した戦略です。

人口減少や高齢化、産業の空洞化といった構造的課題が深刻化する一方で、北陸・北海道・三大都市圏には、豊かな自然環境、多様な産業基盤、次世代を担う人材など、地域ごとに異なるポテンシャルが内在しています。私たちは、こうした強みを活かしながら、持続可能で活力ある地域の未来像―「潤いと活気あふれる地域」「活力ある地域産業に支えられた豊かな地域」「SX・GX先進地域」などを構想し、そこから今取り組むべき課題や挑戦の方向性を決めました。

同時に、当社自身も変化を迫られています。経営統合から20年という節目を迎え、これまで築き上げてきた経営

資源・ネットワーク・信頼関係を土台としながら、次のステージに進んでまいります。今年4月に優先株式のすべてを取得したことにより、資本政策の柔軟性と機動力が高まりました。こうした企業としての節目と環境変化を前向きな契機と捉え、「地域とともに成長する企業グループ」としての進化を加速していきます。

中期経営計画のタイトル「NEXT STAGE」には、そうした私たちの意志が込められています。当社グループが「どのような社会に貢献し、どのような企業として価値を提供していくか」という、より本質的な問いに向き合う道程でもあります。変化の激しい時代において、目の前の成果に一喜一憂するのではなく、少し先の未来から自らを見つめ直す。その視座を持ち続けることにより、変革の道筋を描きながら、地域やお客さまとともに、新たな価値づくりに取り組んでまいります。