

# 企業価値向上に向けた取り組みについて

ほくほくフィナンシャルグループ  
執行役員  
浦崎 滋



## 金利環境の転換を踏まえた企業価値向上への決意

2024年3月のマイナス金利解除を契機に、当社グループを含む金融機関全体に対し、収益環境の改善に対する市場の期待が一層高まっています。2年前、2023年度の統合報告書では、当社のPBR(株価純資産倍率)は0.26倍と同業他社と比しても低位にあり、収益力の弱さ、利益成長への期待の乏しさ、資本効率の低さが、評価の低迷を招く主因であると述べました。

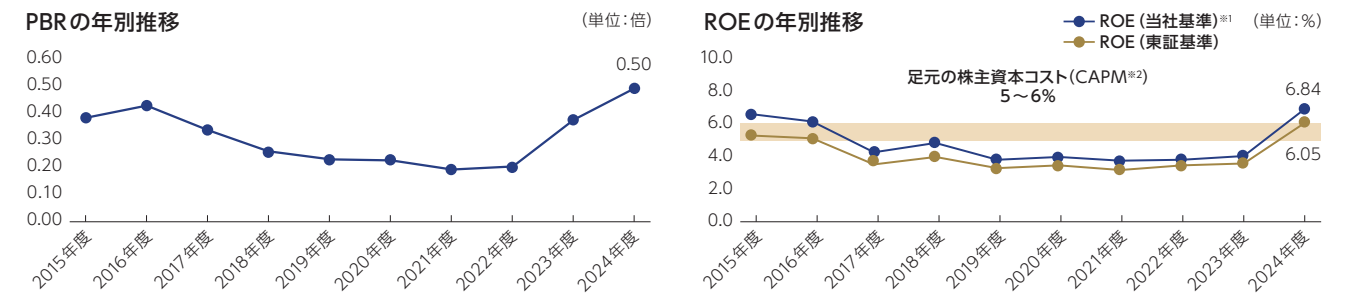
その後、日本銀行の政策転換を受けて金利環境が上昇基調に転じたことで、当社グループの持つ資産規模が活かされる局面が到来しています。今後、アセット運用の方向性や預金調達力の巧拙が、金融機関の収益性を大きく左右することは明白であり、銀行業の中核的な業務にしっかりと軸足を置いた事業戦略の推進が不可欠であると考えています。

このような環境変化を受け、企業価値向上に向けた取り組みはまだ途上ではあるものの、2025年3月末ではPBRが0.50倍まで改善しており、着実な前進を実感しています。本項では、これまでの取り組みの成果と課題を振り返るとともに、2025年4月に始動した新たな中期経営計画における財務戦略の方向性についてお伝えいたします。

## 現状分析と改善の手応え

収益性の面では、金利環境の追い風を受け、事業性貸出や公金貸出を中心に利回りの改善が顕著に表れています。有価証券運用においても、過年度に実施したポートフォリオの入れ替えの効果もあり、利回りが着実に改善しました。こうした要因により、2024年度のRORA(総資産利益率)は0.63%と、前年度比で0.26ポイント改善しています。

一方、資本効率については、当社の株主資本コスト(CAPMベース)を5~6%と試算しており、これまでのROE(自己資本利益率)はこの水準を下回る状態が続いてきました。しかし、2024年度のROEは6.05%と、ようやく株主資本コストを上回る水準が視野に入ってきています。今後、国内金利の上昇に伴いリスクフリーレートが高まれば、株主資本コスト自体も上昇する可能性はありますが、それを上回るペースで資本効率を高めていくことが重要であると認識しています。



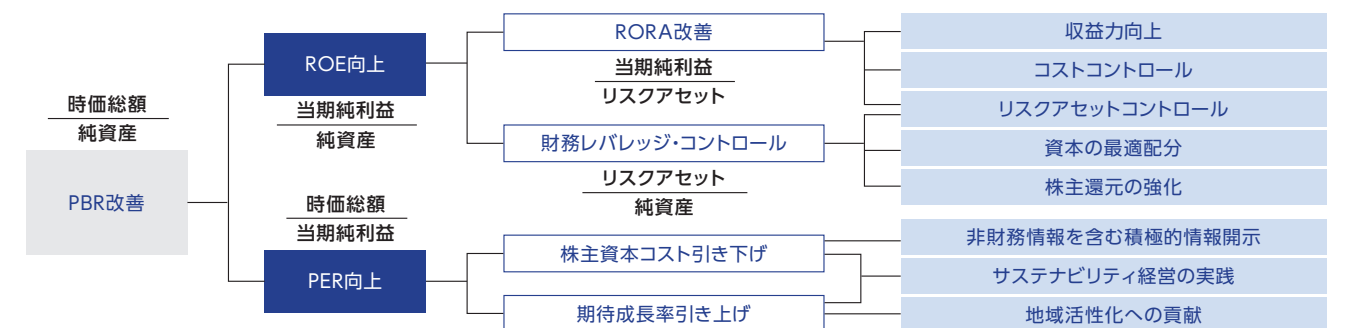
※1 ROE(連結、株主資本ベース)  
=連結当期純利益(優先株式配当控除後)/(期首株主資本(優先株式除く)+(期末株主資本(優先株式除く)))/2  
※2 CAPM=国債金利+β×TOPIXリスクプレミアム※当社基準で算定

## PBR1倍に向けた中期的な戦略の転換と重点施策

新たな中期経営計画では、3年間でPBRを1倍に近づけることを目標に掲げ、その実現に向けて、ロジックツリーで分解された各種施策の強化に取り組んでまいります。2024年度までの前中期経営計画との最大の違いは、事業性貸出を核としたマーケット戦略に明確にフォーカスしている点です。

長らく続いた低金利環境下で策定された前中期経営計画では、「新たな事業領域への挑戦」を主要テーマとしていましたが、その重点分野に「貸出」は明示していませんでした。金利が低迷する中ではやむを得ない面もあったとはいえ、当時は貸出業務の相対的な重要性が後退していたのも事実です。

今般の計画では、金利環境の変化を追い風とし、地域金融機関としての本源的な価値創造に改めて真正面から向き合い、グループ全体での企業価値向上に力強く取り組んでいきます。

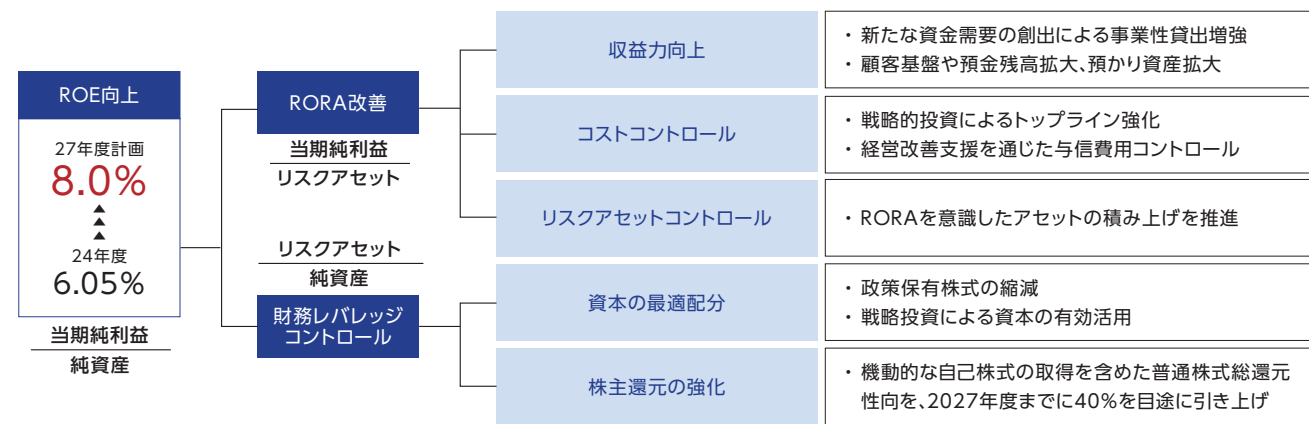


## ROE8%実現に向けた経営戦略の全体像

ROE向上に向けて、当社グループでは、収益力の強化を主軸としたRORAの改善と、資本効率の観点からの財務レバレッジの適切なコントロールに取り組んでいます。

収益力強化においては、事業性貸出を核としたマーケット戦略に加え、その原資となる預金の安定的な獲得、グループ一体となったワンストップソリューションの提供による預かり資産の増強を図っています。さらに、グループ内のシナジーを最大限に発揮したコンサルティング機能の高度化を通じて、持続的な収益基盤の拡充に努めています。

2027年度までにROE8%台の達成を目指し、中期経営計画に掲げた各種施策を着実に実行していきます。

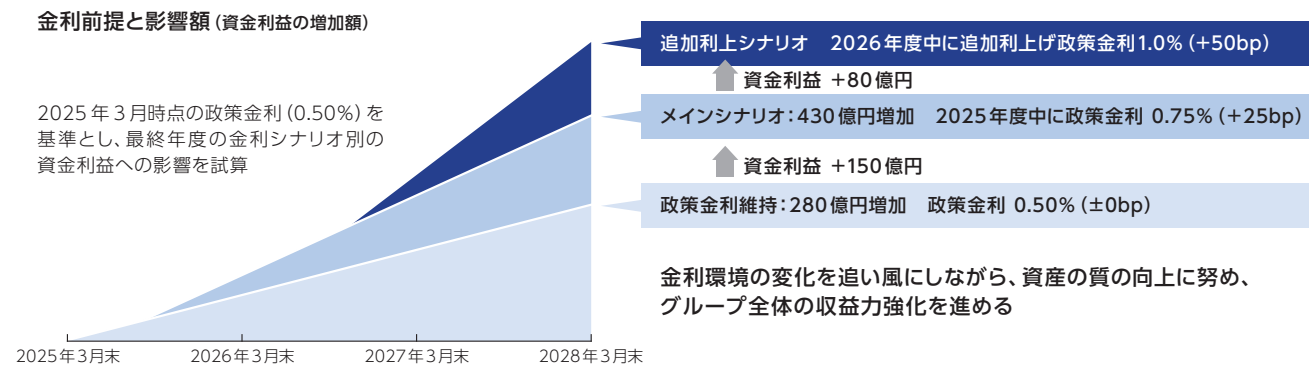


### ・収益力向上 – 資金利益の強化 –

金利のある市場環境へと移行したことで、当社グループの持つ資産規模の優位性が、これまで以上に活かされる局面を迎えていると認識しています。この強みを最大限に発揮すべく、貸出残高の積み上げに加え、各アセットのRORA改善や、変動金利型貸出の推進など、資産の質的向上にも取り組んでいます。

中期経営計画の期間において、金利上昇による資金利益の変化についてシミュレーションを実施しており、その結果に基づき、金利上昇のメリットを最大限享受できるポートフォリオの構築を進めています。計画最終年度にあたる2027年度には、2024年度比で資金利益が430億円増加の見通しを立てています（政策金利が2025年度中に0.75%へ上昇する前提に基づく）。

一方で、米国の関税政策を含む外部環境の不確実性にも留意しており、仮に政策金利が現在の水準に据え置かれた場合でも、アセットアロケーションの見直しを通じて、280億円の資金利益増加を見込んでいます。



### 預金

リテールマーケット戦略においては、広域に展開する店舗網という当社グループならではの強みを活かし、リアルチャネルと非対面チャネルを効果的に融合させた戦略を展開しています。これにより、顧客基盤の拡大と堅実な預金の増加を実現していきます。具体的には、業態の垣根を超えた預金獲得競争が加速する中で、従来型店舗の機能を進化させつつ拠点数を維持し、アプリやポータルサービスなど非対面チャネルとの組み合わせを強化しています。個人向けアプリのユーザー数も堅調に増加しており、2025年2月には100万人を突破し、さらなる機能拡充を図ることで、2027年度末には140万人への拡大を目指します。これらの取り組みを通じて、2027年度には預金残高15兆円(2024年度比+1兆円)まで増加させる計画としています。

### 貸出金

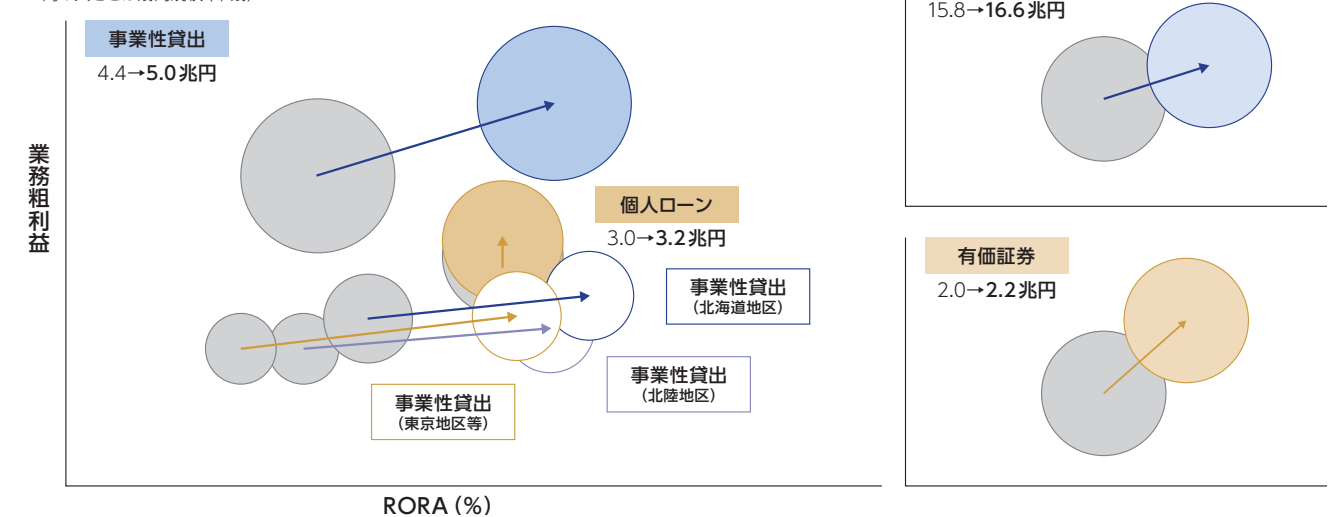
事業性貸出については、コンサルティング機能を活用して新たな資金需要を創出し、地域の成長ポテンシャルを引き出す好循環の確立に取り組んでいます。金利上昇局面では、適切な金利設定により採算性を確保するとともに、ストラクチャードファイナンスなどの新たな投資機会の開拓によって、収益性およびRORAの向上を図ります。また、SX・GX関連の投融資におけるポテンシャルにも注目しており、需要のあるエリアに専門的な人材を重点的に配置することで、2025年度から2027年度にかけて、累計1兆円の実行を目標としています。こうした取り組みにより、2027年度には事業性の貸出残高を5兆円(2024年度比+6,000億円)へ引き上げる計画です。

### 有価証券

有価証券運用については、グループ全体での効率化とリスク管理の高度化を目的に、専担部署としてFG内に市場金融部を設置し、体制強化を進めてきました。運用面では、さらなる金利上昇に備え、残存期間の長い債券を中心にポートフォリオの入れ替えを行い、デュレーションの短期化を図っています。中期経営計画の期間においては、金利上昇による評価損益の悪化を最小限に抑えるとともに、金利が一定程度上昇した段階では、適切なリスクテイクを行うことで、中長期的に安定的な収益を確保できるポートフォリオの構築を目指していきます。

### 事業分野別イメージ (2024年度→2027年度)

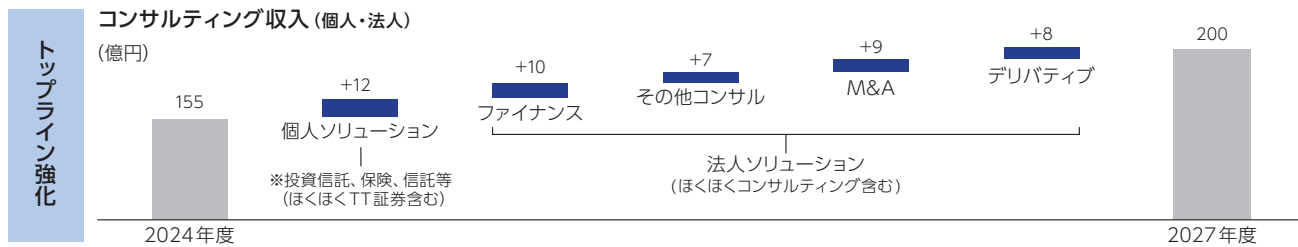
※円の大きさは残高規模(平残)



・収益力向上 –非金利利益–

非金利収益の分野は、マイナス金利導入以降、当社グループが重点戦略として特に強化してきた領域です。法人分野では、M&A、事業承継、経営コンサルティングといった分野における専門人材の育成を進め、お取引先との接点を拡大してきた結果、コンサルティング収益は堅調に推移しています。地域企業が抱える後継者不在や人手不足といった課題の解決に向けて、当社グループのコンサルティング機能のさらなる高度化は不可欠であると認識しています。2024年5月には「ほくほくコンサルティング」を設立し、これまで2行で培ってきた人的リソースを集約しました。これにより、ニーズのある地域への人的資源の最適配置が可能となり、より効果的なアプローチによって、コンサルティング機能の拡充と収益の拡大を図っていきます。

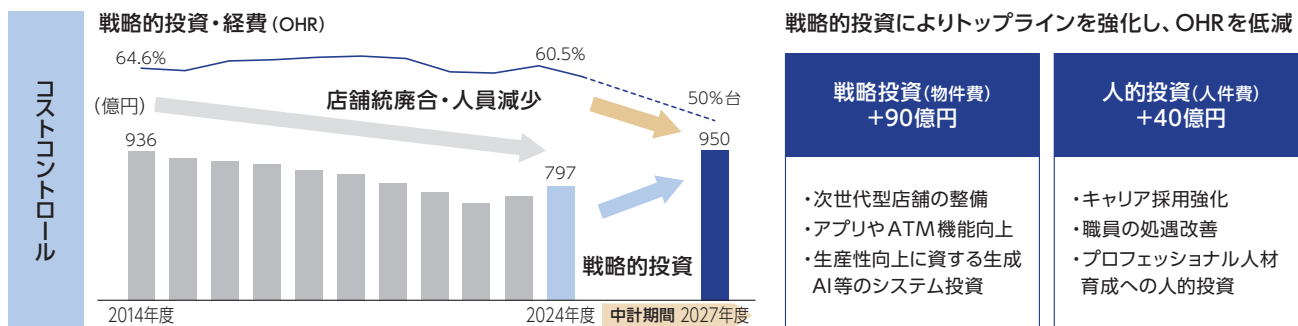
個人分野においては、顧客セグメントの分析を進め、セグメントごとのニーズに即したサービス展開に取り組んでいます。たとえば、面談の時間確保が難しい現役層には非対面チャネルやオンライン説明会の充実を図る一方で、資産管理ニーズの高い富裕層には、銀行・証券・コンサルティング会社が連携したワンストップソリューションを提供しています。とりわけ富裕層へのアプローチについては、これまで課題があったと認識しており、今後は重点的に取り組む分野として、リソースとサービスの強化を進めていきます。



・コストコントロール

これまで当社グループでは、業務改革や店舗網の見直しなどを通じて、人件費・物件費の大幅な削減を進めてきました。今後は、企業価値の向上に資する「選択と集中」による成長投資を見極め、実行していく方針です。具体的には、次世代型店舗の整備や、アプリ・ATM機能の向上など、お客さまの利便性を高めるための投資を計画しています。また、生成AIをはじめとするシステム投資による業務の効率化に加え、キャリア採用の強化やプロフェッショナル人材の育成といった人的投資にも注力していきます。これらの戦略的投資により一定のコスト増は見込まれるものの、引き続き適切にコストをコントロールしつつ、トップラインの成長を通じてOHR(業務粗利益費用率)の着実な改善を図っていきます。

なお、与信関係費用については、金利上昇や物価高騰の影響により増加する可能性もありますが、当社グループでは従来より、事業性評価などを通じたお取引先の実態把握や伴走型の支援体制の構築に取り組んできました。今後も地域金融機関としての役割を果たし、お取引先に寄り添った支援を継続することで、与信費用の抑制に努めていきます。



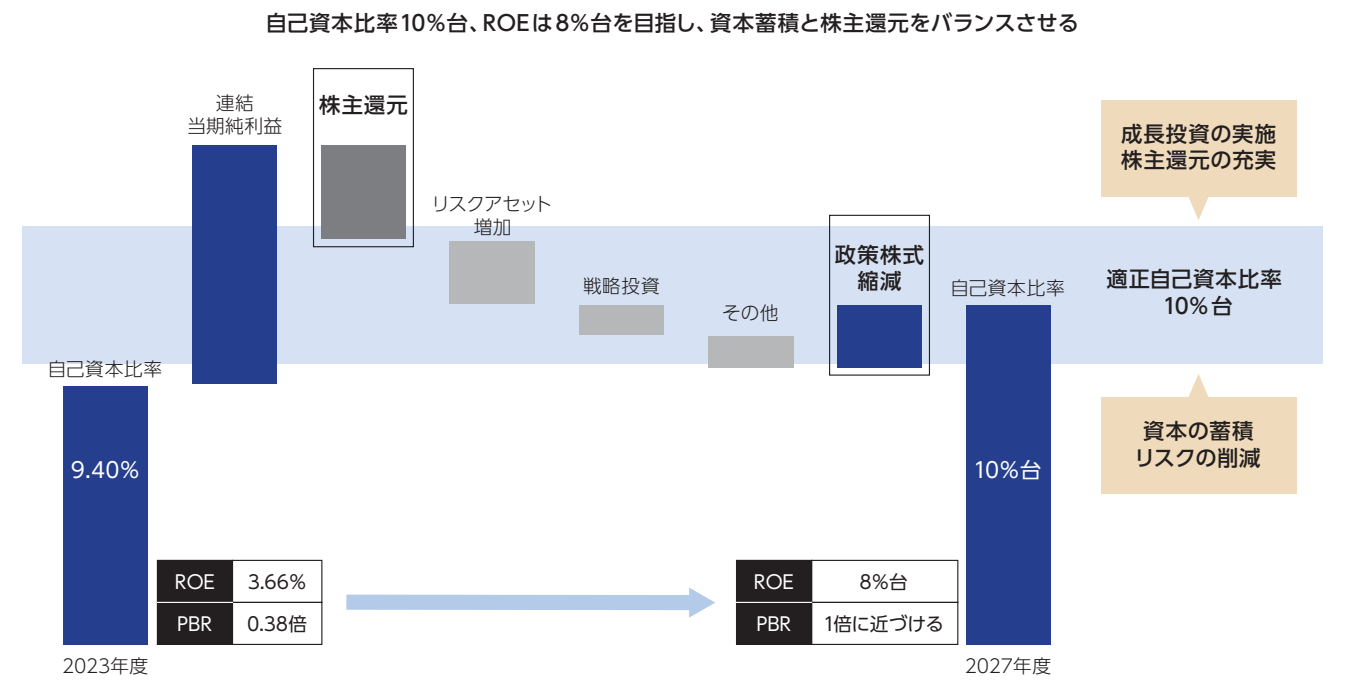
戦略的投資によりトップラインを強化し、OHRを低減

戦略的投資(物件費) +90億円	人的投資(人件費) +40億円
<ul style="list-style-type: none"> <li>次世代型店舗の整備</li> <li>アプリやATM機能向上</li> <li>生産性向上に資する生成AI等のシステム投資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア採用強化</li> <li>職員の処遇改善</li> <li>プロフェッショナル人材育成への人的投資</li> </ul>

・キャピタルアロケーション

持続的な成長の実現に向けては、成長投資の推進、株主還元の実現、資本の蓄積という3つの要素のバランスを図りながら、適正な自己資本比率の維持・向上を目指しています。

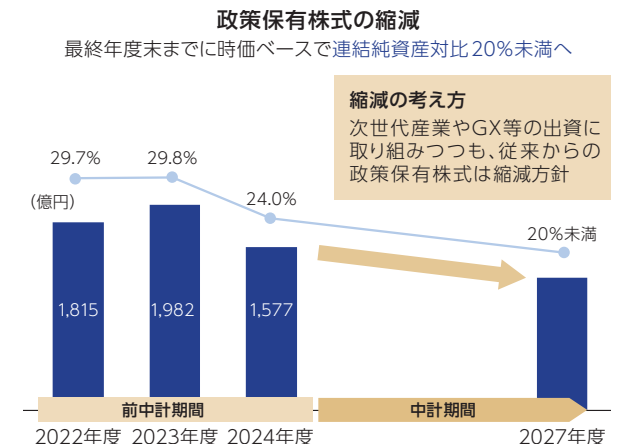
中期経営計画期間中は、事業性貸出を中心としたリスクアセットの積み上げや、戦略的な成長投資を進めることで、ROE8%の実現を目指します。また、同時に株主還元の実現と政策保有株式の着実な縮減にも取り組み、地域金融機関として安定的な資金供給機能と一定のリスクへの備えを果たすためにも、自己資本比率については10%台を維持することを見据えています。



・資本の最適配分 –政策保有株式の縮減–

政策保有株式については、前中期経営計画期間(3年間)において、簿価ベースで約156億円(政策保有株式の25%相当)の削減を目標に設定し、保有先企業との対話を重ねてきました。その結果、2024年度までに簿価ベースで180億円、時価ベースでは405億円の削減を達成し、目標を大きく上回る成果を挙げています。

中期経営計画では、2027年度末までに政策保有株式の時価ベースでの残高を連結純資産の20%未満とすることを目標に掲げています。次世代産業やGX関連事業などへの戦略的な投資も想定される中、政策株式の縮減は引き続き重要な経営課題であり、早期達成に向けて今後も保有先企業との対話を継続していきます。

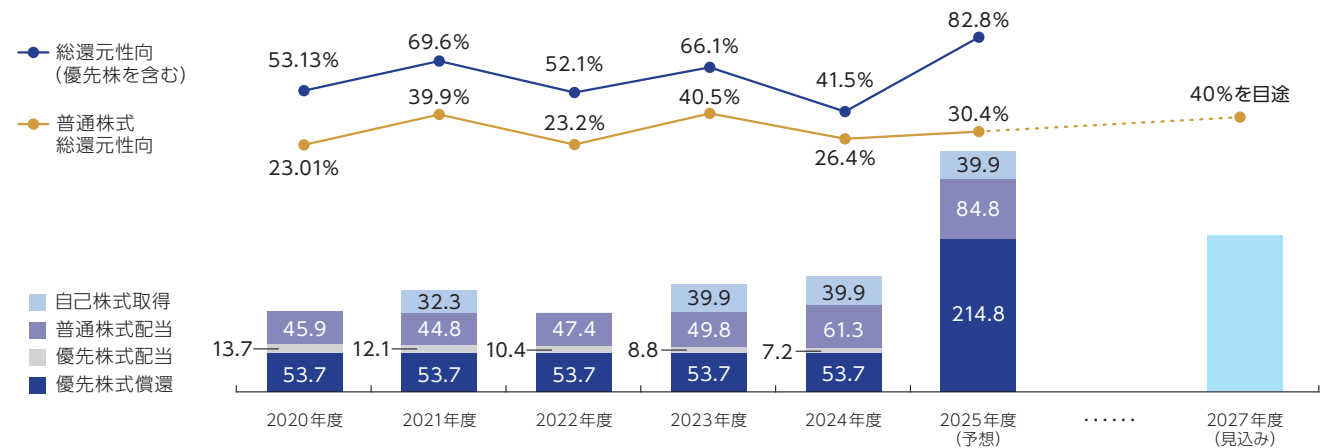


・株主還元強化

2025年3月、当社は株主還元方針を見直し、これまで掲げていた「優先株式を含め総還元性向50%を目指す」という方針から、「2027年度までに普通株式ベースの総還元性向を40%まで引き上げる」方針へと変更しました。この見直しは、2025年4月に優先株式をすべて取得したことにより、普通株主の皆さまへの還元を一層強化する狙いがあります。

また、株主の皆さまにとって当社株式の魅力を高めるべく、新たに株主優待制度を導入しました。あわせて、安定的な配当の継続とともに、2025年5月には上限40億円の自己株式取得を決定し、取得を完了しています。

引き続き、内部留保の着実な蓄積と株主還元バランスを適切に図りながら、普通株主の皆さまへの持続的な利益還元を充実させていきます。

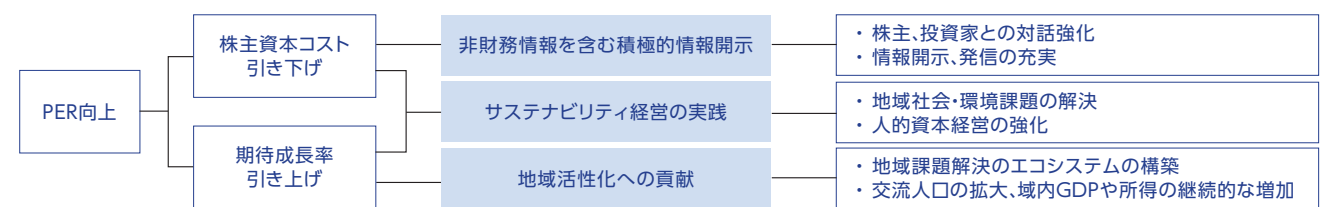


普通株式配当	35円	35円	37円	40円	50円	70円
	(期末35円)	(期末35円)	(期末37円)	(期末40円)	(中間22.5円) (期末27.5円)	(中間35円) (期末35円)
自己株式取得	-	32億円	-	40億円	40億円	40億円

※総還元性向 = (株式配当額 + 株式還元額 + 自己株式取得額) / (親会社株主に帰属する当期純利益)  
 ※普通株式総還元性向 = (普通株式配当額 + 自己株式取得額) / (親会社株主に帰属する当期純利益 - 優先株式配当)

PERの向上 - 株式市場からの期待に応えるために

PER(株価収益率)は、株価が一株当たり利益(EPS)の何倍であるかを示す指標であり、端的に言えば、当社業績に対する市場の期待を表すバロメーターです。理論的には「PER=1÷(株主資本コスト-期待利益成長率)」とも表されるため、PERを高めるには、「株主資本コストの引き下げ」と「期待利益成長率の引き上げ」が重要な鍵となります。以下では、これら二つの視点から当社の取り組みをご説明します。



・株主資本コスト引き下げ

非財務情報を含む積極的情報開示

投資家との情報の非対称性を解消し、株価の変動幅(=リスク)を抑えるうえで、非財務情報を含む積極的な情報開示は有効な手段です。当社では、統合報告書や決算説明資料の充実に加え、IR・SR面談の件数を増やしています。こうしたコミュニケーションを通じ、投資家との信頼関係が着実に深まりつつあります。ホームページの刷新なども含め、今後も対話を基軸とした情報開示を強化していきます。

IR活動回数

		2023年度 (実績)	2024年度 (実績)	2025年度 (計画)
国内機関投資家	国内IR	2	2	2
	1on1	38	45	50~60
個人投資家	個人投資家向けIR	1	2	3~4
海外機関投資家	海外IR	-	1	1~2

サステナビリティ経営の実践

サステナビリティ経営の実践は、当社グループの事業の持続可能性を高め、利益水準の安定化につながるため、資本コストの引き下げに寄与すると考えています。当社において、まず最優先課題として取り組みを進めているのは気候変動対応です。当社では、グループ・お取引先・地域社会の脱炭素化支援を重点目標に掲げ、サステナブルファイナンスの提供に加え、専門性の高い外部パートナーと連携しながら、地域全体の温室効果ガス排出量の削減に取り組んでいます。これらの取り組みを通じて、お客さま・地域の持続可能性とともに、当社グループ自身の持続可能性も高めていくことを目指しています。

・期待成長率の引き上げ

期待成長率を引き上げていくためには当社・地域の持続的な成長が不可欠です。足元では、北海道において、Rapidus社進出に伴う新たな産業の形成やデータセンター・再生可能エネルギー集積地としてかつてない期待が高まっています。北陸においては、北陸新幹線延伸に伴い、インバウンドをはじめとして観光地としての魅力に注目が集まっています。当社はこうした地域が発展していく機会をさらに拡大していくために中期経営計画にて地域活性化戦略を重点戦略に掲げ、はじめて交流人口や域内GDPをKPIとして設定しています。地域のポテンシャルを最大限伸ばす取り組みを行い、それが当社グループの発展にもつながっていくという好循環を生み出すことで、投資家の皆さまから期待される企業へ成長していきます。

財務戦略を軸に企業価値のさらなる向上を目指して

金融環境の構造的な変化が進む中、当社グループは、地域金融グループとしての使命を果たしつつ、投資家の皆さまから選ばれる企業へと進化していく必要があります。企業価値の源泉は、持続的な利益成長と、それを支える経営基盤、そして資本の最適な活用にあります。当社では、PBR・ROE・PERといった評価指標の改善を、単なる数値目標ではなく、経営の質を高めていくための道標と捉え、今後も全社一丸となって改革と実行を積み重ねてまいります。

引き続き、誠実かつ透明性の高いコミュニケーションを通じて、皆さまの信頼に応えていく所存です。今後とも、変わらぬご支援とご期待を賜りますようお願い申し上げます。