

NEXT STAGE グループ成長戦略の進化

— 地域を超えて、輝く未来を創る —

代表取締役社長 中澤 宏



プライムエリアの成長性

世界経済や国際金融市場の先行きは、地政学リスクや米国の関税政策を背景とした米中貿易摩擦の再燃、欧州の輸出主導型経済への下押し圧力などにより、不確実性が高まっています。日本国内においても、物価高に伴う消費行動の変化、人材不足の深刻化、企業設備の老朽化といった多くの課題への対応が求められており、景気の持続的回復には不透明感が残ります。特に米国の通商政策やグローバルな需給バランスの変動は、日本の輸出産業に少なからぬ影響を及ぼす可能性があります。「金利のある世界」が到来したとはいえ、金融政策は依然緩和的な状況で、経済成長を前提とした政策としてはまだ入り口に立ったばかりです。

このような中においても、当社グループの事業基盤である北陸・北海道を中心としたプライムエリアには、将来

への明るい期待も数多く存在しています。北海道では、観光産業の持ち直しに加え、洋上風力やデータセンターといったGX(グリーン転換)関連投資の動き、2ナノ半導体の試作に成功したRapidus社に代表される次世代半導体産業の進展など、地域経済の中長期的な成長を牽引する新たな潮流が形成されつつあります。また、日本海側随一の製造業を擁する北陸においては、設備投資の回復に加え、北陸新幹線の敦賀延伸を契機とした首都圏との人的・物的な結びつきの強化が期待されます。豊富な水資源を活かした工業分野のポテンシャルも地域の成長を後押ししており、外部環境の不透明感が続く中であっても、当社グループの主要エリアには確かな発展余地が存在していると捉えています。

広域地域金融グループの特色を活かす — パーパスの策定と実践 —

当社は2024年に北陸銀行と北海道銀行の経営統合から20年という節目を迎えました。北陸と北海道という「飛び地」統合とも称された歩みは、決して容易なものではありませんでした。しかしこの20年、両行はそれぞれの地域で着実にスケールを拡大し、北陸銀行、北海道銀行のそれぞれのブランドを最大限活かしつつ、本部機能やバック部門の統一を図ってきました。足元では預金14兆円台、貸出金10兆円台まで拡大しています。こうしたスケールメリットや当社のグループ総合力をいかに地域の課題解決やポテンシャルの拡大に活かせるかが問われる重要

な局面であると認識しています。

地域の課題は、人口減少や産業の成熟化、脱炭素・デジタル化といった構造変化の中で、一段と複雑化しており、私たち金融機関の役割も変えていく必要があります。地域によって直面する課題はさまざまであり、求められる役割は異なります。たとえば、産業の担い手不足が顕著な地域では、企業の事業承継や経営改善への支援を通じて、その産業が次の世代につながっていくような取り組みが求められます。また、地域の脱炭素化に向けたGX支援や、住民の金融リテラシー向上に資する活動など、従来の金融業

の範囲を超えて、地域に深く根差した支援を継続していくことが重要です。

こうした複雑化する課題に、グループ各社がより一体感を持ち、大きな力となって対応していく必要があると考えています。

組織面では、社長に就任以降の3年間で様々な改革を行い、意思決定や人的リソースの配置など最適化を図ってきました。2024年7月には、ほくほくコンサルティングが営業を開始し、北陸銀行と北海道銀行のシナジー効果により、M&A(合併・買収)や事業承継など非金融の領域で収益を拡大しています。また、2024年10月には北海道リースが北海道銀行の持分法適用会社となり、グループ総合力の強化を図っています。

意識面では、私たちの仕事の軸となる理念や価値観について整理し、わかりやすい言葉で共有することが大事であると考え、2025年3月、「地域を超えて、輝く未来を創る。」というパーパス(存在意義)を定めました。パーパスには、総合的な広域地域金融グループとして、地域の枠を

超えて新たな価値を創出していく姿勢と、従来の金融の枠にとらわれず柔軟な発想で社会課題に挑んでいこうという意志が込められています。

パーパスの策定にあたっては、全職員にアンケートを実施し、職場内、職場横断と段階を踏み、何度もディスカッションをして職員の声を集め、意識を合わせていきました。その過程で共有されたのは、お客さまの嬉しい瞬間に寄り添いたいという普遍的な想いです。この想いこそが、私たちの仕事の根源であり、パーパスの核心でもあります。



パーパス策定のためのワークショップを終えて

「挑戦」から「実現」へ

2025年度は、パーパスを組織文化の核として定着させていくと同時に、第6次中期経営計画「NEXT STAGE」を始動させます。

2024年度までの第5次中期経営計画「Go forward with Our Region」を振り返ると、連結純利益や自己資本比率など、当初掲げたKPI(重要業績評価指標)の多くで目標を達成することができました。M&Aや事業承継といった地域の課題に対応するコンサルティング力の強化、

環境分野での取り組み、お客さまの利便性を高めるためのDX(デジタルトランスフォーメーション)推進など、戦略の着実な実行によって本業収益は好調に推移しました。

ただ、多様化する地域課題への対応力やグループ連携、顧客との接点におけるリアルとネットの融合、資本政策、ウェルビーイングの実現においては、まだ改善の余地があると認識しています。こうした課題認識のもと新たに策定した「NEXT STAGE」は、地域・お客さまの課題に



対する解決力を深化させ、さらに当社の企業価値向上を目指す期間と位置付けています。前中期経営計画が「挑戦」というステージであったとすれば、「実現」へと一段上がり、さらにその先もステップアップしていくイメージです。

企業価値向上を目指すための戦略のエンジンとして、「金融・非金融の融合による課題解決力の深化」「持続的な成長を支える経営基盤の強化」「多様な人材が活躍し活力あふれる企業文化の定着」の3つを体系化しました。

「金融・非金融の融合による課題解決力の深化」では、SX(サステナビリティトランスフォーメーション)・GXを中核と位置づけ、新たな資金需要の創出を目指します。AI(人工

知能)やデジタル活用によって業務を効率化し、最適なリソース配分を図ることで、取引先への提案力向上やストラクチャードファイナンスの推進等につなげてまいります。

「持続的な成長を支える経営基盤の強化」におけるポイントは預金拡大を目標としたリテールマーケット戦略です。リアルとネットの両面で顧客の利便性を高め、シニア層だけでなく若年層との接点を広げます。また法人オーナーを中心とした富裕層に対しては、資産承継など多様なニーズに応えるべく、当社グループ一体で高度なコンサルティングサービスを提供してまいります。

人材ポートフォリオと経営基盤の強化

事業戦略を実行するには人材の適正な配置・育成が不可欠です。法人・個人向けのコンサルティングや、お取引先および自社に対してSX・GXを推進していけるような資格、業務知識を持つソリューション人材を2027年度には2,400名と300名以上増やし、関連部門に配置します。営業店においても戦略店舗には法人渉外人員を厚く配置する計画です。もちろん、地域の人口減少が加速する中、すべての部門で人員を増やすことはできません。AIやデジタル活用とともに、地域内のパートナー、金融機関との連携を広げることで、地域金融機能を維持し、顧客基盤を強化します。

ステークホルダーとともに築く企業価値

中期経営計画において、企業価値向上に向けた重要な柱として資本政策を見直しました。具体的には、2024年度に26%であった普通株式の総還元性向を、2027年度までに40%を目途に引き上げます。2025年4月1日に実施した優先株式の全部取得により、従来優先株式の還元に充当していた原資を普通株式に振り向けるとともに、中期経営計画で目指す利益目標を達成することで、株主還元を強化していく考えです。このほかにも、多様化する株主のニーズに応えるべく2024年度から中間配当を開始し、2025年2月には新たに株主優待制度を導入しました。今後も持続的な成長に向けた投資と自己資本比率の維持・向上に向けた資本の蓄積を図ると同時に、株主還元の強化に取り組んでいきます。

生産性を高めていくには職員一人ひとりの働きがい、働きやすさの向上も大切です。お客さまから感謝される喜びを感じ、自身のやりがい、成長に結び付けてもらいたいと考えています。経営としても、従来の枠組みにとらわれずに採用活動を実施し、キャリア形成支援や健康経営の実践を通じて働きやすい職場環境を整え、「多様な人材が活躍し活力あふれる企業文化」を定着させていきます。また、職員が挑戦できる風土、失敗から学べる文化、そして互いの多様性を尊重し合える関係性を育むことが、より重要であると考えています。

政策保有株式の縮減にも取り組み、自己資本比率10%台、ROE(自己資本利益率)8%台と地銀上位行に引けを取らない水準を目指します。日本銀行による政策金利の引き上げを追い風にしながら、コンサルティングなどの非金利利益の拡大により収益体質を強固にし、10年後にはROE10%台を目標としています。

企業価値の向上においてROEやPBR(株価純資産倍率)といった財務指標は、私たちの経営成果を客観的に評価するために欠かせない指標であり、その向上に向けた取り組みは継続的に実施していく必要があります。その上で私たちが目指すのは、地域社会とともに持続的な成長を実現し、真に価値ある企業として存在し続けることです。そのためには、地域のお客さまや職員、投資家の皆さまをはじめ

としたすべてのステークホルダーの期待と信頼に応え、広く社会に対して価値を創造していくことが何よりも重要です。これこそが、当社グループの存続と発展の根幹をなすものであり、揺るぎない経営の使命であると強く認識しています。

地域とのつながりをさらに強固なものとし、ステークホルダーの皆さまとともに、地域の持続的な発展と豊かな未来の実現に向けて歩んでまいります。今後とも、ほくほくフィナンシャルグループへの一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

