



平成 22 年 5 月 14 日

各 位

会 社 名 株式会社ほくほくフィナンシャルグループ
代表者名 取締役社長 高木 繁雄
(コード番号 8377 東証第一部・札証)
問合せ先 企画担当取締役 庵 栄伸
TEL (076) 423-7331

中期経営計画 “Road to 10” について

株式会社ほくほくフィナンシャルグループ（社長 高木 繁雄）は、平成 22 年 4 月から平成 25 年 3 月までの 3 年間に亘る、「中期経営計画 “Road to 10”」を策定いたしましたのでお知らせ申し上げます。

■ 計画の概要

名称	中期経営計画 “Road to 10”
期間	3年間(2010年4月～2013年3月)
位置付け	持続的成長に向けた新たな挑戦の期間 ～預金量10兆円金融グループへの足固め～
目指す グループ像	地域から親しまれ、頼りにされる金融グループ
取り組む 課題	1. 不透明な経済環境に対応できる安定的収益 基盤の構築 2. 3行共同利用システム安定稼動・戦略的活用 と人員・店舗の営業インフラ整備 3. 新自己資本比率規制、増配、民間優先株償 還に向けた剰余金積上げ

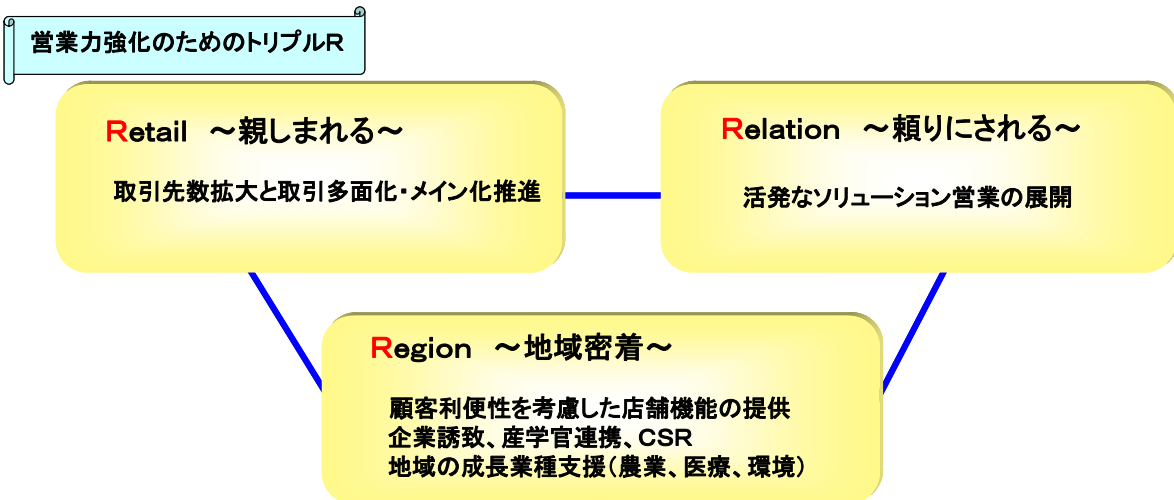
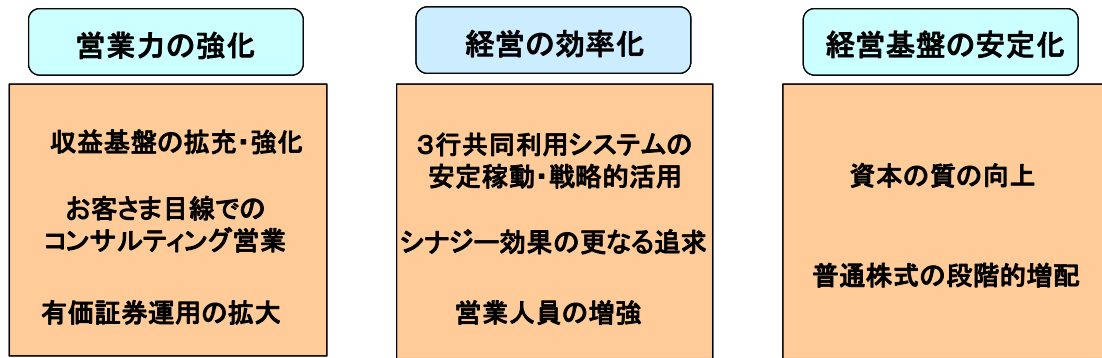
当社グループは、平成 10 年 3 月、平成 11 年 9 月および平成 12 年 3 月に、総額 1,400 億 3 千万円の公的資金のご支援を受け、「経営の健全化のための計画」に基づき、収益力の強化を図るとともに、経営の効率化、財務体質の強化に取り組んでまいりました。

計画を実行し、経営の健全化につとめることにより、平成 21 年 8 月に前倒しで公的資金の返済を完了することが出来ました。

現在当社を取り巻く経営環境は、マーケットの縮小と競争の激化に加え、不透明な経済環境を反映しリスクの増大も懸念され、従来にも増して困難な状況と認識しております。

厳しい経営環境の中、これからの 3 年間で「持続的成長に向けた新たな挑戦の期間」と位置付け、新しい中期経営計画 “Road to 10” を策定いたしました。従来から取り組んできた経営の 3 つの柱「営業力の強化」「経営の効率化」「経営基盤の安定化」を更に進め、公的資金完済後の経営ステージにあわせた施策を展開し、預金量 10 兆円へ向けての足固めといたします。

■ 計画の基本方針



営業力を強化していくために、「Retail（リテール）～親しまれる～」 「Relation（リレーション）～頼りにされる～」 「Region（リージョン）～地域密着～」の、「トリプルR」を実践してまいります。

「リテール」においては、顧客セグメント別マーケティング、保証協会保証付貸出を中心としたスモールビジネス取引拡大、金融円滑化への対応強化、住宅ローンの推進、給振・年金振込先の増強などにより、取引先数拡大と取引多面化・メイン化を進めてまいります。

「リレーション」においては、顧客のライフサイクルに応じた相談・提案、地銀随一の充実したネットワーク活用による海外ビジネス支援など、活発なソリューション営業を展開してまいります。

「リージョン」においては、農業・医療・環境などの地域の成長業種支援や、企業誘致、産学官連携の取り組み、CSRへの取り組みなどを通じて、地域金融グループとして一層地域に密着した活動を行ってまいります。

平成23年5月より横浜銀行と共同開発の新システム（MEJAR）の稼働を予定しております。システムの安定稼働に向けて万全な態勢をとるほか、システムの戦略的活用により、事務の共通化、バックオフィスの共同化、開発コストの低減、経費抑制、人員捻出による営業力増強などを進め、グループのシナジー効果を加速化させてまいります。

以上により、効率的な経営のもとに安定的な収益を確保し積上げることで、自己資本の質の向上を図り、収益状況に応じて、普通株式の段階的増配を目指してまいります。

■ 2013/3期 目標とする計数 (2行合算・連結)

<目標計数の背景>

- ・ 預金量10兆円金融グループへの足固めとして、取引基盤を拡大していく。
- ・ 法人貸出先数の増加と個人ローン増強により貸出金を積み増し。地域金融機関としての役割を果たし、金融円滑化への取り組みを強化、地域経済に貢献する。
- ・ 3行共同利用システム安定稼働に向けて2012年3月期をピークに経費は増加するも、その後はシステムの戦略的活用により経費は抑制。
- ・ 新自己資本比率規制・IFRSをにらみ、自己資本比率12%・Tier1比率8%へ向けての土台を固めながら、収益状況に応じて、普通株式の段階的増配も検討。

総預金平残	9兆5,500億円	OHR	58%
貸出金平残(部直前)	7兆2,000億円	ROA (コア業務純益ベース)	0.68%
コア業務純益	700億円	ROE (連結当期純利益ベース)	6%以上
連結当期純利益	255億円	不良債権比率	3%程度
連結自己資本比率 (連結Tier1比率)	11.5%以上 (7.5%以上)		

以 上

本件についての照会先

(株)ほくほくフィナンシャルグループ 三宅、東田 TEL 076-423-7331

中期経営計画 “Road to 10”



株式会社 ほくほくフィナンシャルグループ
Hokuhoku Financial Group, Inc.

2010年5月

目次

中期経営計画 “Road to 10”

・経営環境	1
・計画の概要	2
・計画の基本方針	3
・営業力の強化	4
・営業力の強化～強固な貸出基盤の構築	5
・営業力の強化～海外ビジネス支援	6
・営業力の強化～預貸金・有価証券平残計画	7
・営業力の強化～コア業務粗利益計画	8
・経営の効率化	9
・経営の効率化～経費・OHR計画	10
・経営基盤の安定化	11
・ステークホルダーとの関係強化	12
・計画主要計数	13

北陸銀行

・計画の基本方針	14
・Ⅰ.質・量を伴った収益基盤の確立	15
・Ⅱ.戦略的リソース再配置と早期戦力化	17
・Ⅲ.深度あるリスク管理と企業再生支援	18
・Ⅳ.ローコストオペレーションの徹底	19
・Ⅴ.お客さま目線の徹底	20
・計画主要計数	21

北海道銀行

・計画の基本方針	22
・Ⅰ.顧客基盤拡大による収益力増強	23
・Ⅱ.資産・収益構造の改善	24
・Ⅲ.効率運営の追求	25
・Ⅳ.人財活用、育成の強化	26
・Ⅴ.アライアンスの強化	27
・Ⅵ.CS・環境・地域貢献活動の強化	28
・計画主要計数	29

【社会経済環境】

- ①浮揚力の弱い景気
- ②国内需要低迷、外需依存構造
- ③雇用環境・社会保障不安
- ④財政悪化・公共事業縮小

【地域経済】

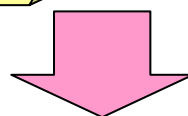
- ①地域経済の低迷
- ②少子・高齢化の進行
- ③住宅着工件数の減少
- ④地域企業のグローバル化
- ⑤地方財政逼迫

【競合状況】

- ①ゆうちょ銀行との競合
- ②中小企業貸出等の争奪
- ③競争激化による利鞘縮小

【会計制度・法規制等】

- ①中小企業金融円滑化法
- ②金融商品の時価評価・開示
- ③新自己資本比率規制
- ④国際会計基準(IFRS)



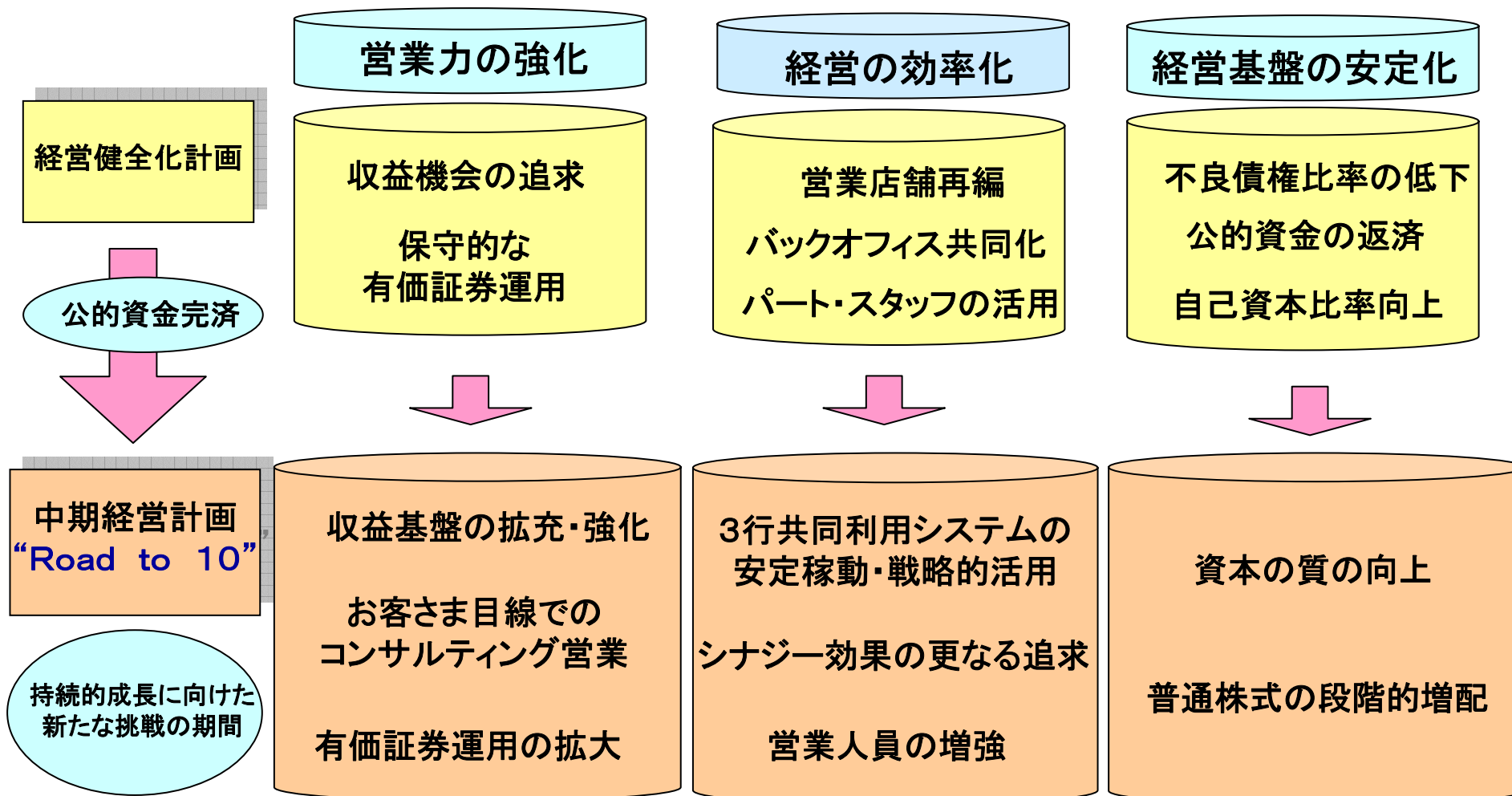
マーケットの縮小と競争の激化に加え、不透明な経済環境を反映し、リスクの増大も懸念され、経営環境は従来に増してシビアに

計画の概要

名称	中期経営計画 “Road to 10”
期間	3年間(2010年4月～2013年3月)
位置付け	持続的成長に向けた新たな挑戦の期間 ～預金量10兆円金融グループへの足固め～
目指す グループ像	地域から親しまれ、頼りにされる金融グループ
取り組む 課題	<ol style="list-style-type: none">1. 不透明な経済環境に対応できる安定的収益 基盤の構築2. 3行共同利用システム安定稼動・戦略的活用 と人員・店舗の営業インフラ整備3. 新自己資本比率規制、増配、民間優先株償 還に向けた剰余金積上げ

計画の基本方針

従来から取り組んできた経営の3つの柱「**営業力の強化**」「**経営の効率化**」「**経営基盤の安定化**」を更に進め、**公的資金完済後の経営ステージ**にあわせた施策を展開し、預金量10兆円へ向けての足固めとする。



営業力の強化

▶ “トリプルR”の実践により、「地域から親しまれ、頼りにされる金融グループ」を目指す

Retail ~親しまれる~

取引先数拡大と取引多面化・メイン化推進
顧客セグメント別マーケティング
スモールビジネス取引拡大(マル保など)
住宅ローン推進
給振・年金振込先の増強

Relation ~頼りにされる~

活発なソリューション営業の展開
顧客ライフサイクル別ソリューション営業
法人: 創業 → 成長 → 事業拡大 → 事業承継
個人: ライフステージ別相談
本部PB(プライベートバンキング)チーム
海外駐在員事務所活用

Region ~地域密着~

顧客利便性を考慮した店舗機能の提供
店舗の戦略的再配置(形態変更・移転)
ビジネスセンター、相談専用ラウンジ
企業誘致、産学官連携、CSR
地域の成長業種支援(農業、医療、環境)

戦略的人員配置

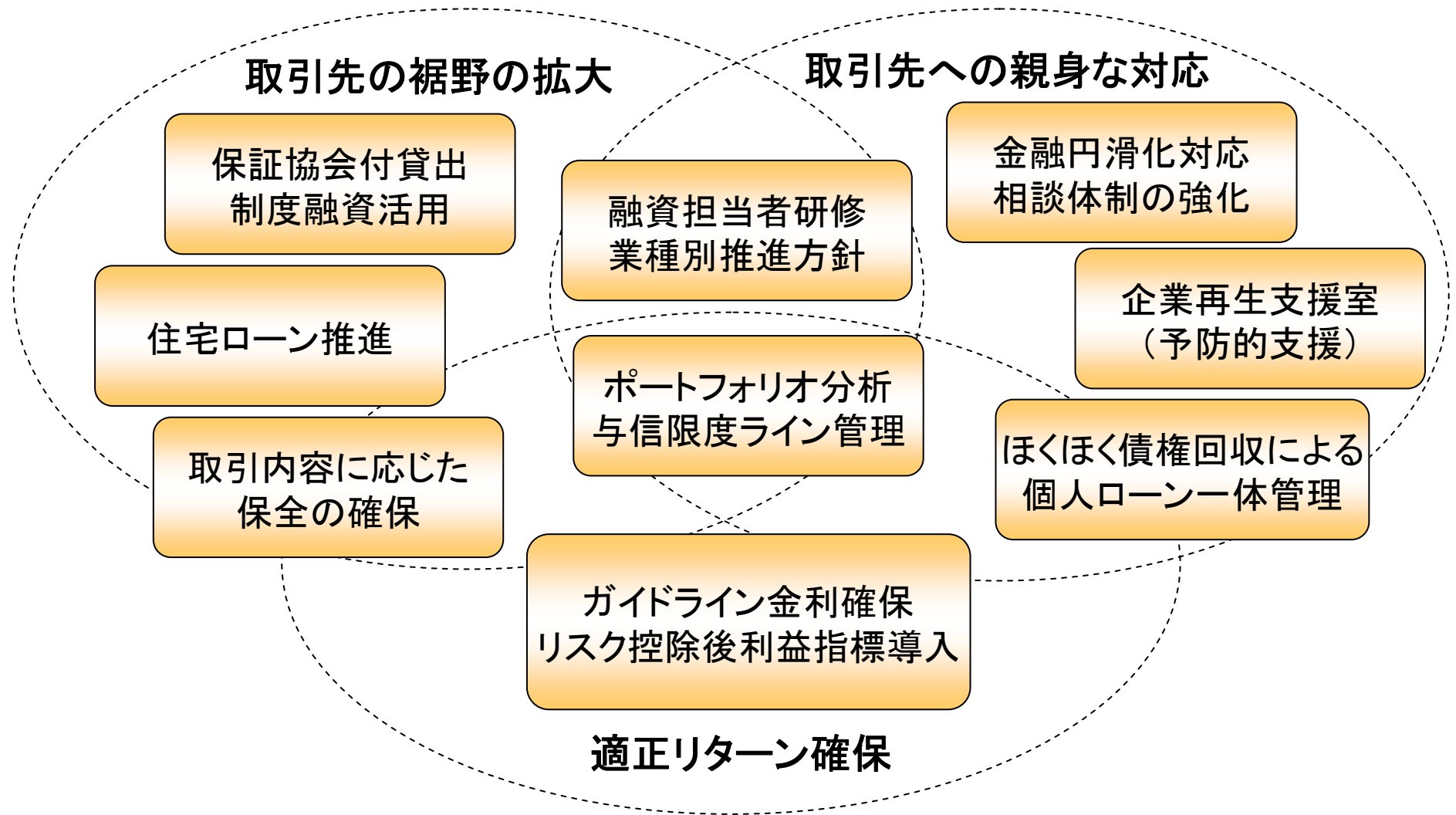
行員渉外能力の向上
グループ内人材交流によるノウハウ共有

アライアンス強化

グループ会社活用(ほくほく債権回収)
他行・信金信組、コンビニ等との連携

営業力の強化 ～強固な貸出基盤の構築

➤「リテール」と「リレーション」の徹底により、強固な貸出基盤を構築する



営業力の強化 ～海外ビジネス支援

▶アジア・極東ロシアの成長を取り込み、地域経済の活性化を図る

環日本海を中心に位置し、地銀随一の充実したネットワークを活用

情報提供力の強化

外銀等との提携

中国銀行、交通銀行
台湾FISC社
タイ・カシコン銀行
ベトナム銀行
スタンダードチャータード銀行
インドステイト銀行
ロシア連邦外国貿易銀行
ドイツ銀行

海外の行政機関との協定



サービス提供力の強化

台湾キャッシュカード
北海道で利用可能

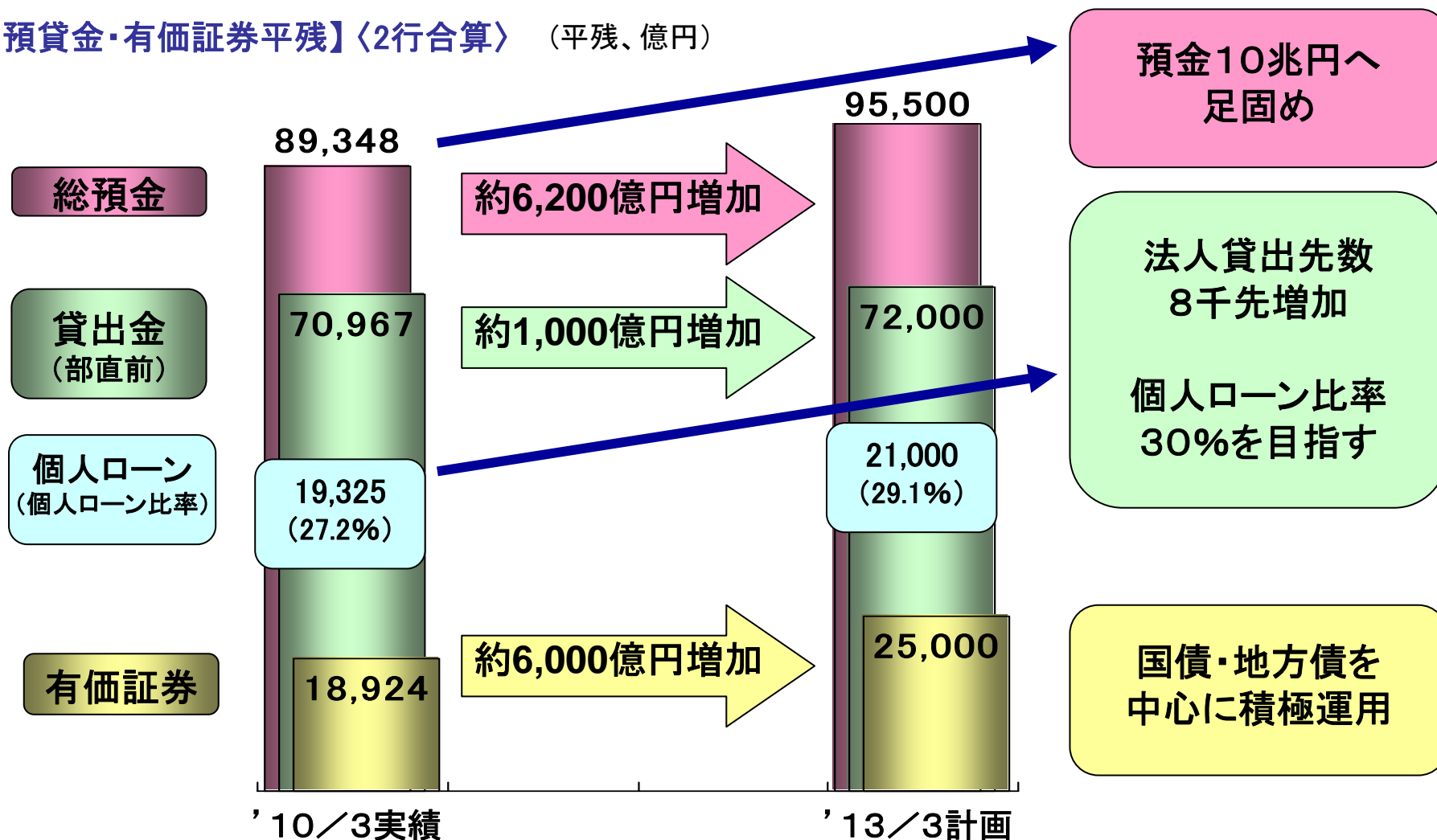
現地通貨(ルーブル)
による為替機能

商談会・セミナー
開催活発化

営業力の強化 ～預貸金・有価証券平残計画

- 取引先数の増加と取引メイン化の推進により預金10兆円への足固め
- 法人貸出先数の増加と個人ローン増強により貸出金を積み増し
- 有価証券は国債・地方債を中心に積極運用

【預貸金・有価証券平残】〈2行合算〉 (平残、億円)

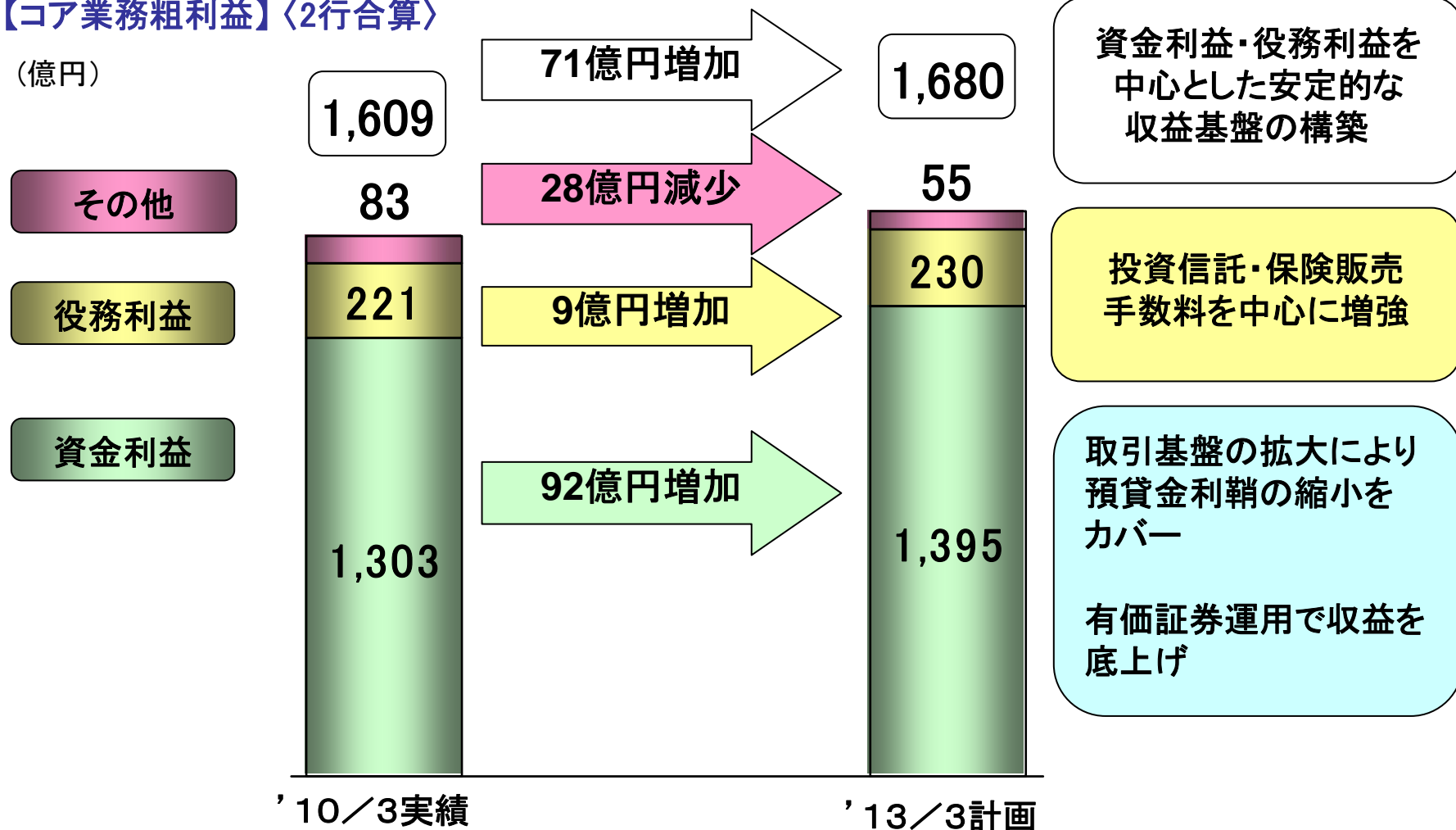


営業力の強化 ～コア業務粗利益計画

➤ベースとなる取引基盤の拡大により、資金利益・役務利益の増強を図る

【コア業務粗利益】〈2行合算〉

(億円)

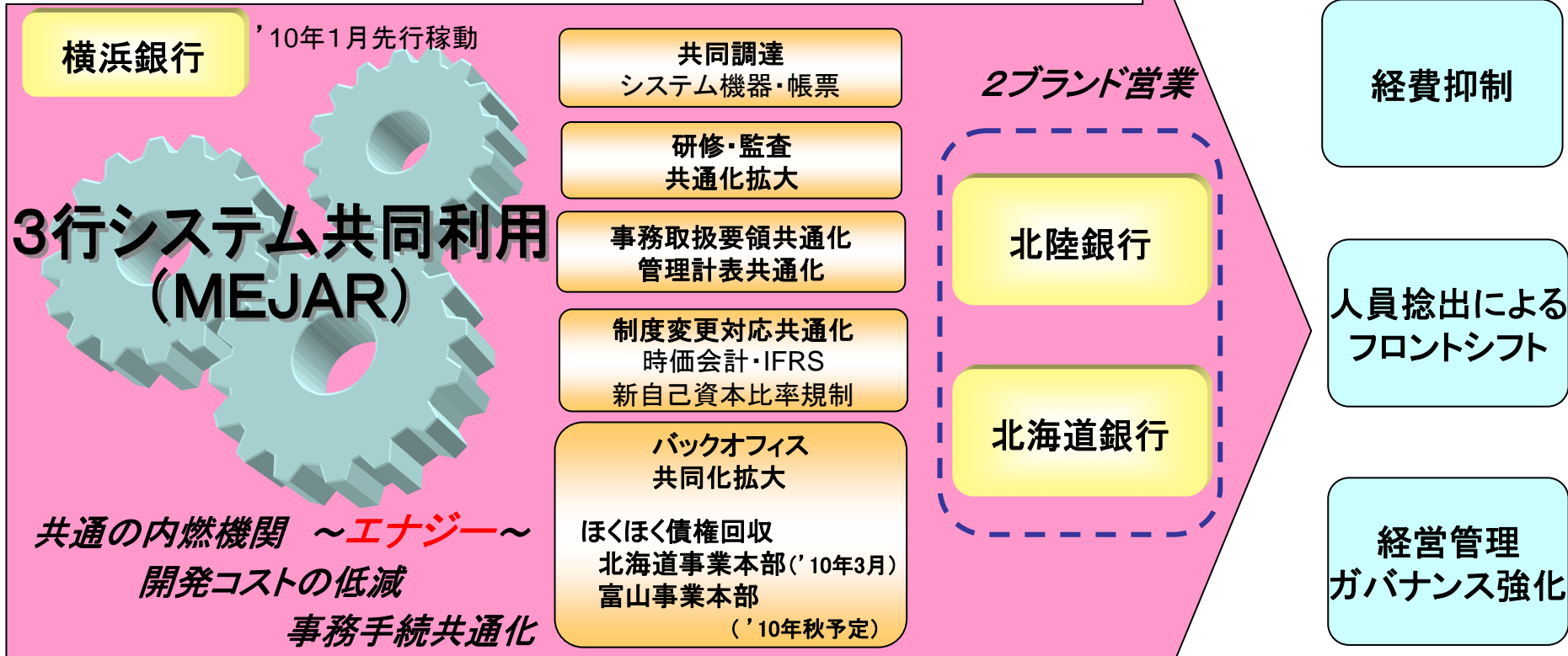


経営の効率化

3行共同利用システムの安定稼働・戦略的活用

'11年5月稼働開始

シナジー効果の加速

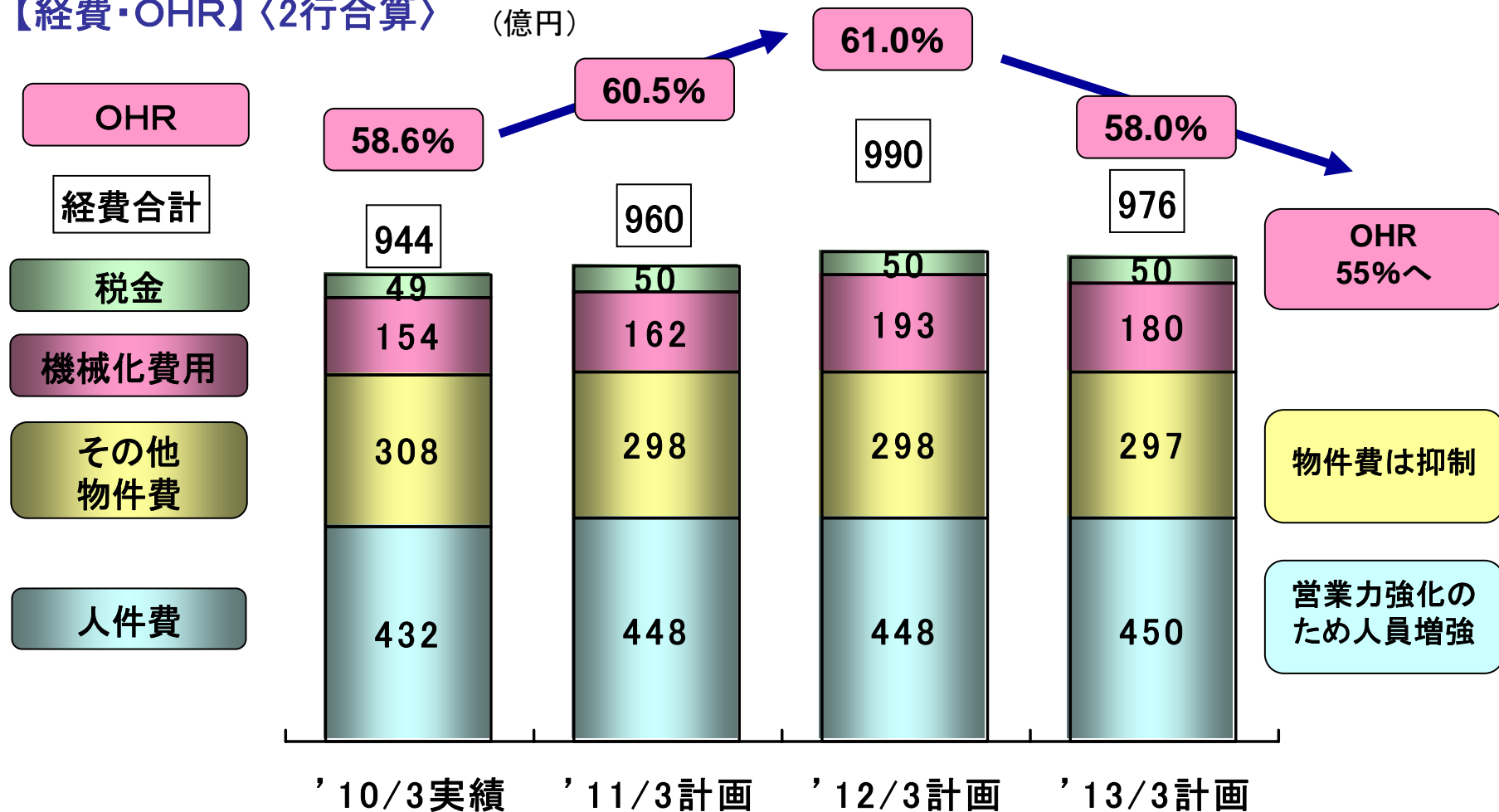


経営の効率化 ～経費・OHR計画

- '11年5月 3行共同利用システムへ移行 ⇒ 経費は'12/3期にピークアウト
- OHRは 58.0%('13/3期)を経て、55%へ('16/3期)

【経費・OHR】〈2行合算〉

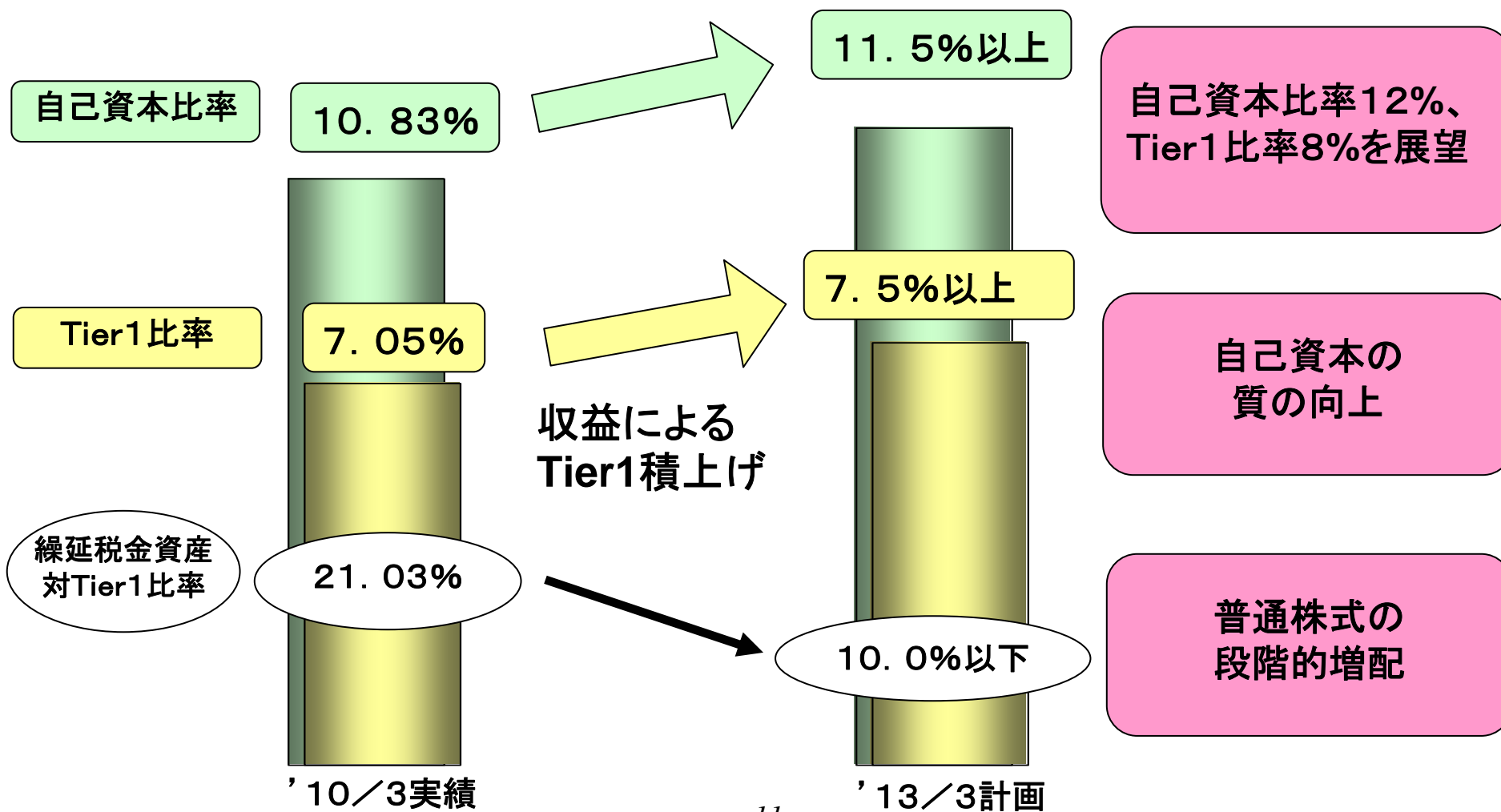
(億円)



経営基盤の安定化

➤ 収益の積上げによる資本の質の向上

【自己資本比率・Tier1比率】〈FG連結〉



ステークホルダーとの関係強化

- 社会的責任・コンプライアンスを意識した施策を展開
- ステークホルダーには公的資金導入中の支援に感謝し、良好な関係を維持・発展させる

【株主】

株主とのコミュニケーションの充実

- ・IR活動の充実
 - 個人投資家説明会
- ・株主総会
 - 株主総会の開催(富山・札幌)
- ・情報開示
 - ディスクロージャー誌の充実

【お客さま】

CSの向上と顧客保護の徹底

- ・CS向上活動
 - マナー研修、両行店頭相互観察
- ・お客さま相談体制の強化
 - 金融円滑化窓口
- ・顧客保護の徹底

地域共栄

【従業員】

従業員満足を高める雇用環境の整備

- ・若年層、女性、高齢者活用
- ・ワークライフバランス(子育て支援、介護支援)
- ・コミュニケーション重視の職場風土づくり
- ・能力開発支援
 - 海外・行外研修、マネジメント教育

【社会】

地域社会への貢献、企業市民としての活動

- ・金融教育
 - 次世代経営者養成講座、寄付講座など
- ・芸術・文化活動
- ・環境保護活動
 - 植樹、太陽光発電対応店舗

計画主要計数

2行合算	'10/3期 実績	'13/3期 計画
総預金平残	8兆9,348億円	9兆5,500億円
貸出金平残(部直前)	7兆967億円	7兆2,000億円
コア業務純益	664億円	700億円
連結当期純利益	192億円	255億円
連結自己資本比率 (連結Tier1比率)	10.83% (7.05%)	11.5%以上 (7.5%以上)
OHR	58.68%	58%
ROA (コア業務純益ベース)	0.68%	0.68%
ROE (連結当期純利益ベース)	5.12%	6%以上
不良債権比率	2.98%	3%程度

北陸銀行

ハイブリッド I・S・M 2010

I : Innovative (革新的な)
S : Sustainable (継続的な)
M : Management (経営)

基本
理念

地域に『親しまれ・頼りにされる銀行』を目指して
～激変する金融環境下、地銀の原点である「地域密着・顧客指向」を徹底～

『親しまれる銀行』～リテールの徹底実践～

- ・顧客接点拡大(SS運動)
- ・メイン化推進 / 総合取引推進

『頼りにされる銀行』～リレバンの徹底～

- ・質の高い付加価値提案 / 海外進出支援
- ・広域店舗網を生かした情報提供 / 地域の産業医

基本
戦略

I. 質・量を伴った収益
基盤の確立

II. 戦略的リソース再配置
と早期戦力化

III. 深度あるリスク管理と
企業再生支援

IV. ローコストオペレーションの徹底

V. お客さま目線の徹底

健全経営
身の丈経営

収益増強

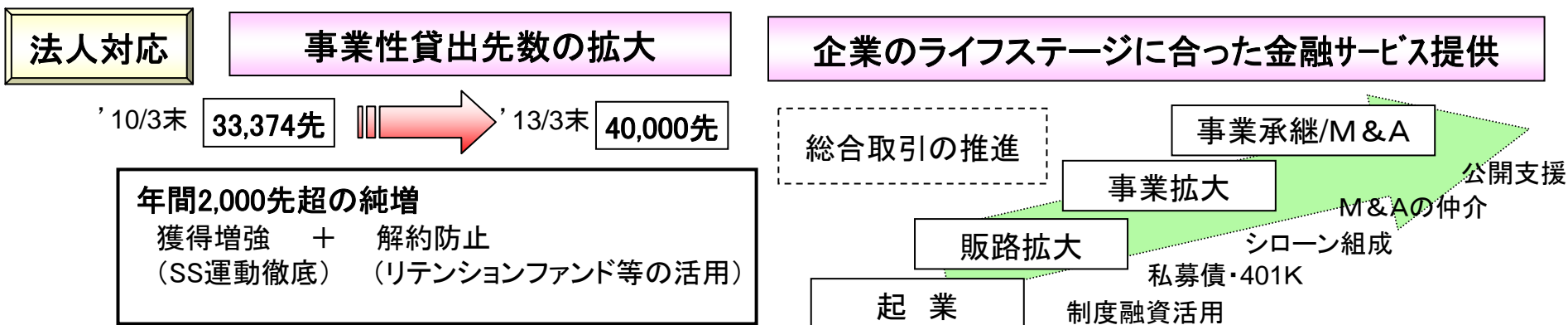
リスク管理
徹底

基盤拡大

自己資本
増強

地域からの信頼獲得 / 地域活性化

I. 質・量を伴った収益基盤の確立



業種別融資戦略の推進 ～成長分野への取組強化～

- 行内統一の業種別融資戦略の策定
- 法人営業推進研修
「業界の達人養成講座」の開始
- 元気なモノづくり企業育成

➢ 成長分野への取組強化

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #fff9c4; margin-bottom: 5px;">農業</div> 農業経営アドバイザーを 20名に(現在7名)	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #fff9c4; margin-bottom: 5px;">医療介護</div> 各地区事業部・新規チームを 専担と位置づけ	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #fff9c4; margin-bottom: 5px;">環境</div> 日本政策投資銀行との 提携
---	--	--

個人対応

総合取引推進による「家計メイン化」と生涯取引の獲得

- 総合取引の推進 … 給振・年金口座数の拡大(合算で800千先目標)
 - 生涯取引の獲得 … ライフステージに応じたサービス・商品の提供
 - ゆうちょ銀行との対抗…預金獲得強化継続(投信・保険のベースとして)
 - パーソナルラウンジの整備
 - 総預金平残目標 … ('13/3期)55,000億円

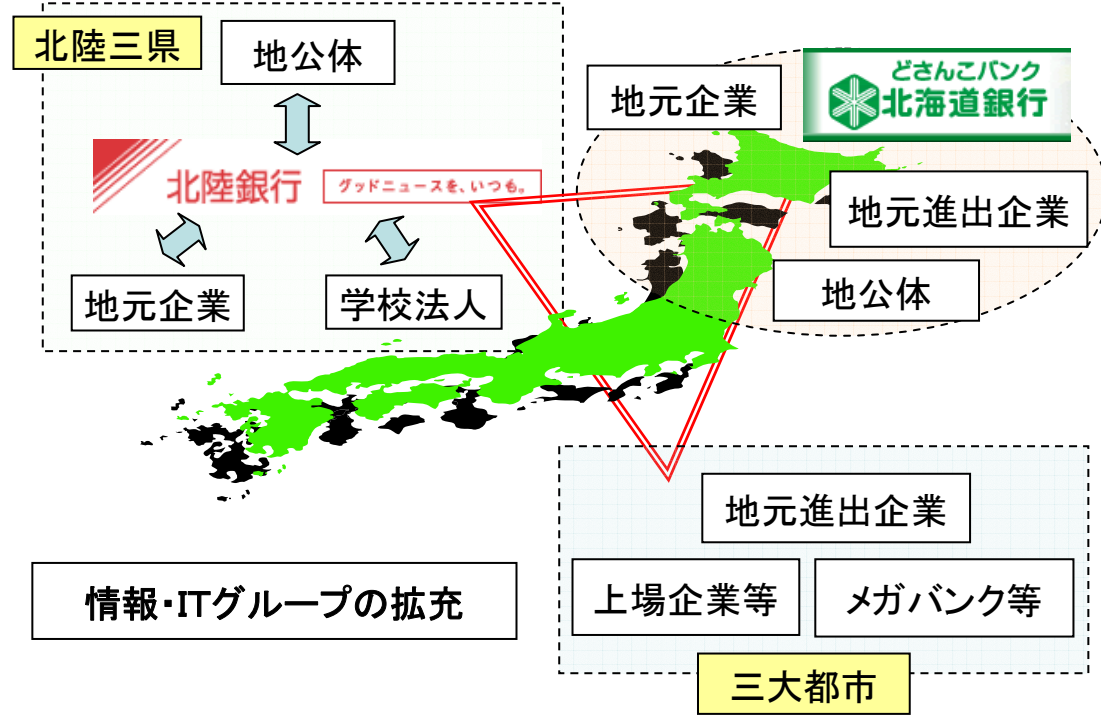
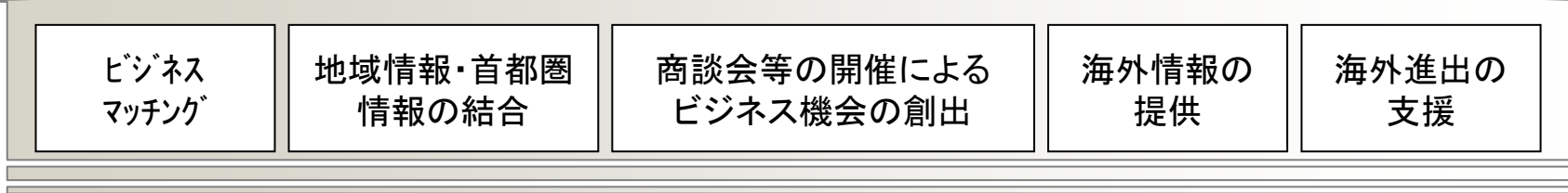
**流入機能
決済機能強化**
…他業態への
流出防止

国内外の広域ネットワークおよびアライアンス網の活用による差別化

販路拡大・新技術導入は、
中小企業の大命題

お客さま

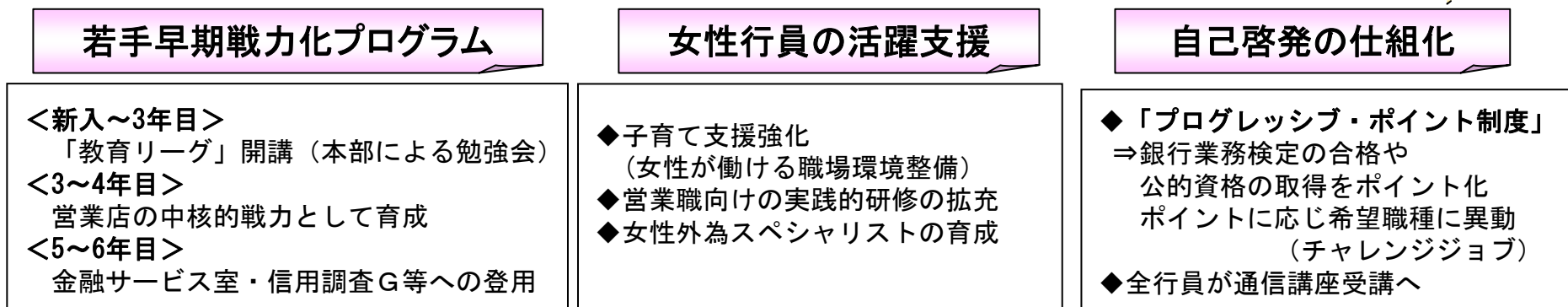
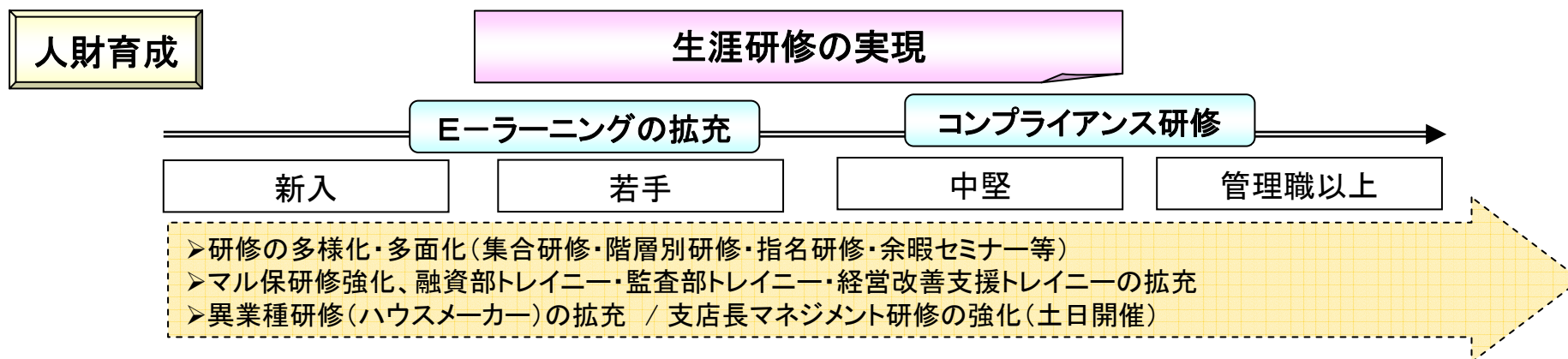
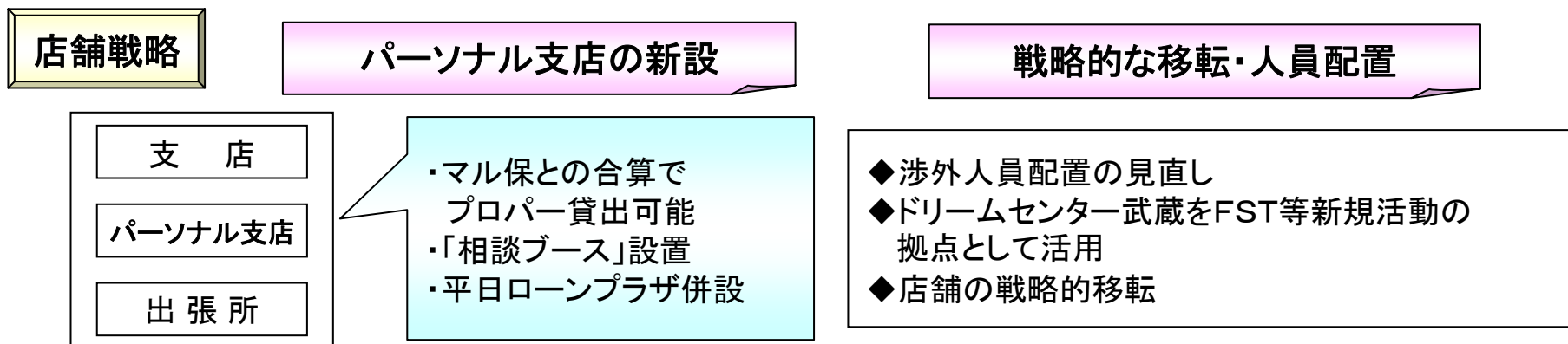
取引先の海外進出支援は、
地域密着の延長線



取引先進出状況に合わせ事務所開設検討

海外行政機関・外銀との提携拡充

Ⅱ. 戦略的リソース再配置と早期戦力化



Ⅲ. 深度あるリスク管理と企業再生支援

貸出金残高の積み上げ

- ・売上規模、格付等に応じた貸出残高の積み上げ
- ・保証協会貸出、消費者ローンの積み上げ
- ・制度融資等の活用

信用コストの抑制

- ・保証協会貸出の積極的な活用
- ・保全バランスに考慮した貸出の推進
- ・再生支援等によるランクアップ
- ・限度ライン管理(大口偏重抑制)



リスクとリターンの
バランス確保

格付に過度に偏重しない
適正な与信審査

利回りの改善

- ・適正金利の確保
⇒実態把握に基づくリスクに応じた金利
設定の徹底(ガイドライン金利)

- 信用リスク管理の高度化
- ・貸出資産ポートフォリオ充実
- ・RAROA・RAROCの有効活用

金融円滑化対応

- ①金融円滑化に向けた取り組みを通して、「実態把握」を強化
- ②相談窓口を充実させ、条件変更対応を強化
⇒貸し拡げのチャンスとして、営業推進にも結びつける。

地域金融機関としての意識改革の契機

企業再生支援

- ①経営改善支援室による中小企業の経営改善に注力。
- ②「ステイ型支援」を通して、短期間で格付ランクアップを図る。
- ③中小企業再生支援協議会と企業再生支援機構との連携強化

IV. ローコストオペレーションの徹底

- 1. MEJAR導入による更なる事務堅確化
- 2. 提案制度等による更なる経費削減
- 3. バックオフィスの統合による効率化

MEJAR導入による事務堅確化

- ① 営業店事務マニュアルの統一（北海道銀行）
- ② ペーパーレス化・現物レス化（イメージ保管）
- ③ オープン出納機の導入
- ④ バックオフィスの集中化拡大

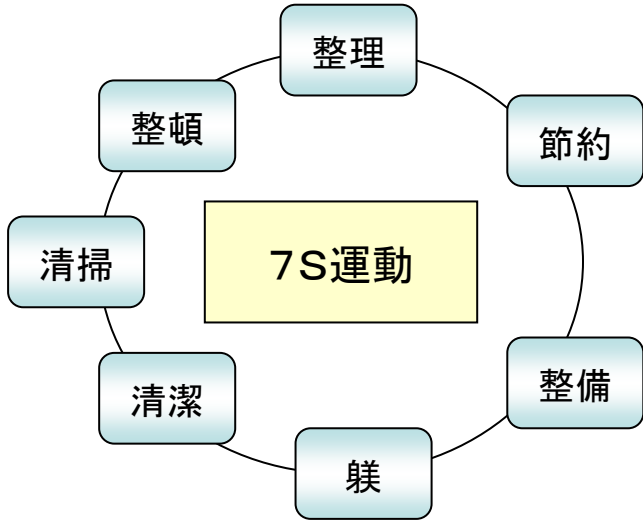
- 営業店事務フロー改善
⇒ 事務削減
- 事故等の撲滅
- 将来コストの軽減

提案制度（経費削減部門：7S運動）の継続

- 平常の業務中の「ちょっとした気付き」を経費削減に生かす
- インセンティブの拡充：「提案マイルージ制度」導入検討

バックオフィスの統合による効率化

- 事務集中室への更なる集中化
… 投信業務・保険業務・ローン自動審査関連業務等



V. お客さま目線の徹底

ホスピタリティ(心からのおもてなし)の強化

新たな取組

①「お客さまのうれしいを、私たちのうれしいに。」のCS17キーワードを小冊子に編集・配布
⇒ おもてなしの意識の徹底を図る

②金融商品説明能力の向上:「金融商品説明ロールプレイング大会」の実施
⇒ お客さまへの商品説明をきっちり行うことで顧客満足度の向上を図る

③「CSマイスター制度」導入
⇒ CS向上に関する頭取賞授賞者を対象に「マイスター」の称号を与え、マイスターは各地区・僚店でCS向上研修講師や指導に当たる。

④「キッズルーム」の設置
⇒ 土日営業のローンプラザに簡易型キッズルームセットを設置

CSRへの積極的な取組

地域密着の実践＝地域市民としての「市民権」確立

新たな取組

■シニア向け対応の強化 … ロビー展の開催頻度拡大、芸術・スポーツ関連行事等の開催
「てるてる亭・ほくほく通り」の開設

計画主要計数

	'10/3期 実績	'13/3期 計画
総預金平残	5兆1,587億円	5兆5,000億円
貸出金平残(部直前)	4兆2,036億円	4兆1,800億円
コア業務純益	383億円	400億円
当期純利益	156億円	160億円
OHR	57.48%	57%台
不良債権比率	3.42%	3%台維持
自己資本比率	10.80%	12%以上
事業性貸出先数 給振・年金先数	33,374先 734,372先	40,000先 800,000先

北海道銀行

DASH

D: Development (発展、進展)
A: Aggressive (積極的な、攻撃的な)
S: Speedy (迅速な)
H: Hospitality (歓待)

“Road to No.1”

～長期に渡って顧客から信頼、評価される**道内トップブランドの構築**～

目指す姿

「**地域のお客様から揺るぎない信頼と支持を得るベストバンク**」

No. 1の収益力
(RAROA・OHR)

No. 1の人材

No. 1の
商品力・提案力

No. 1の利便性

No. 1の安定性
(自己資本比率)

ファースト・コール・バンクとしての評価

基本戦略

I.顧客基盤拡大による
収益力増強

II.資産および収益構造の
改善

III.効率運営の追及

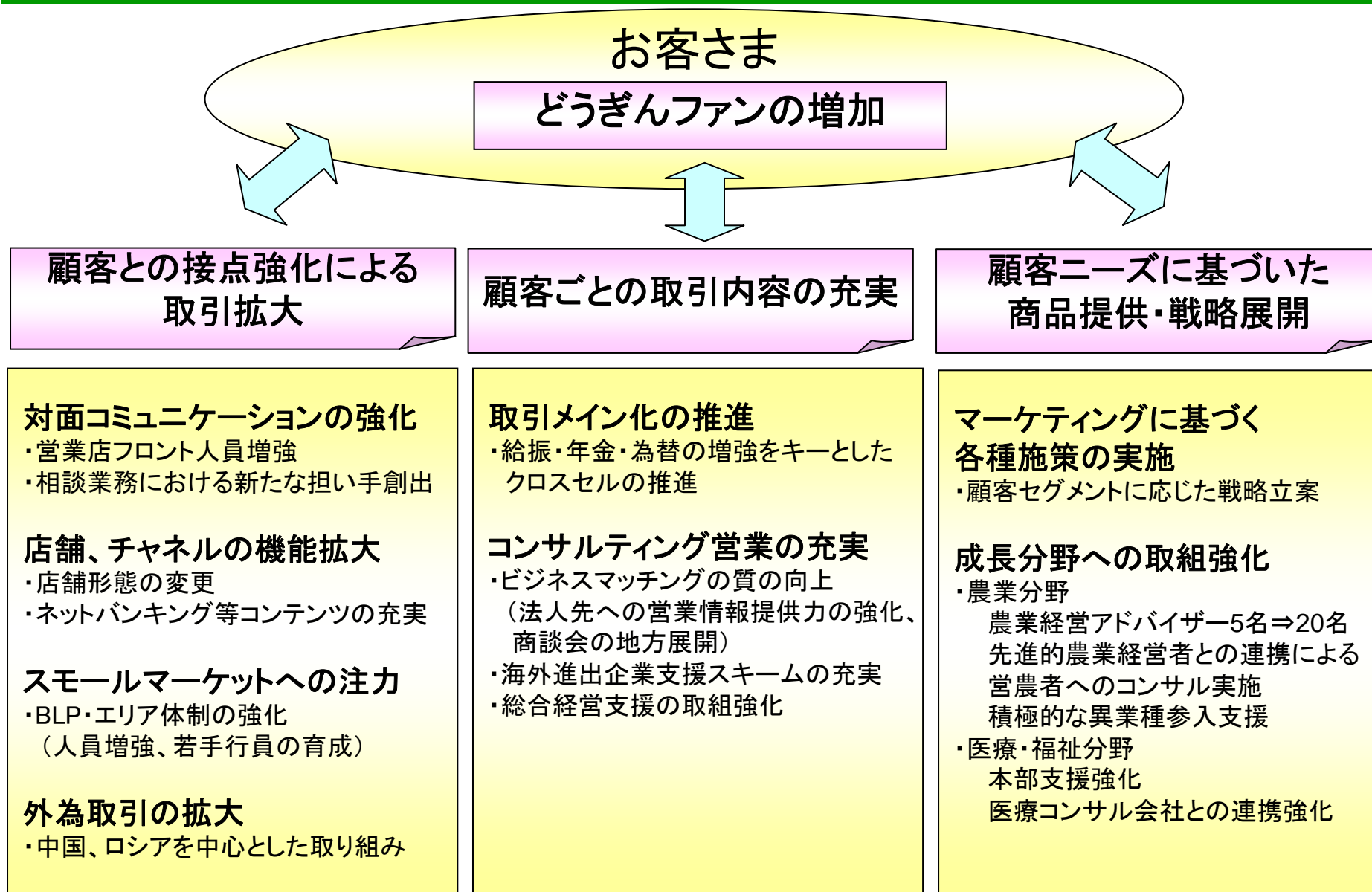
IV.人材活用・育成の強化

V.アライアンスの強化

VI.CS、環境・地域貢献
活動の推進

優位性のある収益性・効率性を維持しつつ**選択と集中**を進め、不透明な環境にも耐え得る**人財、資産および収益構造の再構築**を図る。

I . 顧客基盤拡大による収益力増強



Ⅱ.資産・収益構造の改善

適切なリスクアセット・コントロール

リスク管理手法の
高度化・精緻化

個人ローンの推進

・借換を中心とした住宅ローン推進強化、他行商品への対抗策

公金貸出の推進

・道内シェア拡大、道外での積極運用

有価証券の効率的運用

・安全性、リスクアセットを重視しながらの利益機会追求

リスク控除後収益の拡大

保証付貸出の推進

・保証協会付貸出の推進
・優良保証付融資商品の開発・推進

適切な貸出プライシングの徹底

・信用コストと保全状況に見合った金利設定

長期安定収益の 確保・拡大

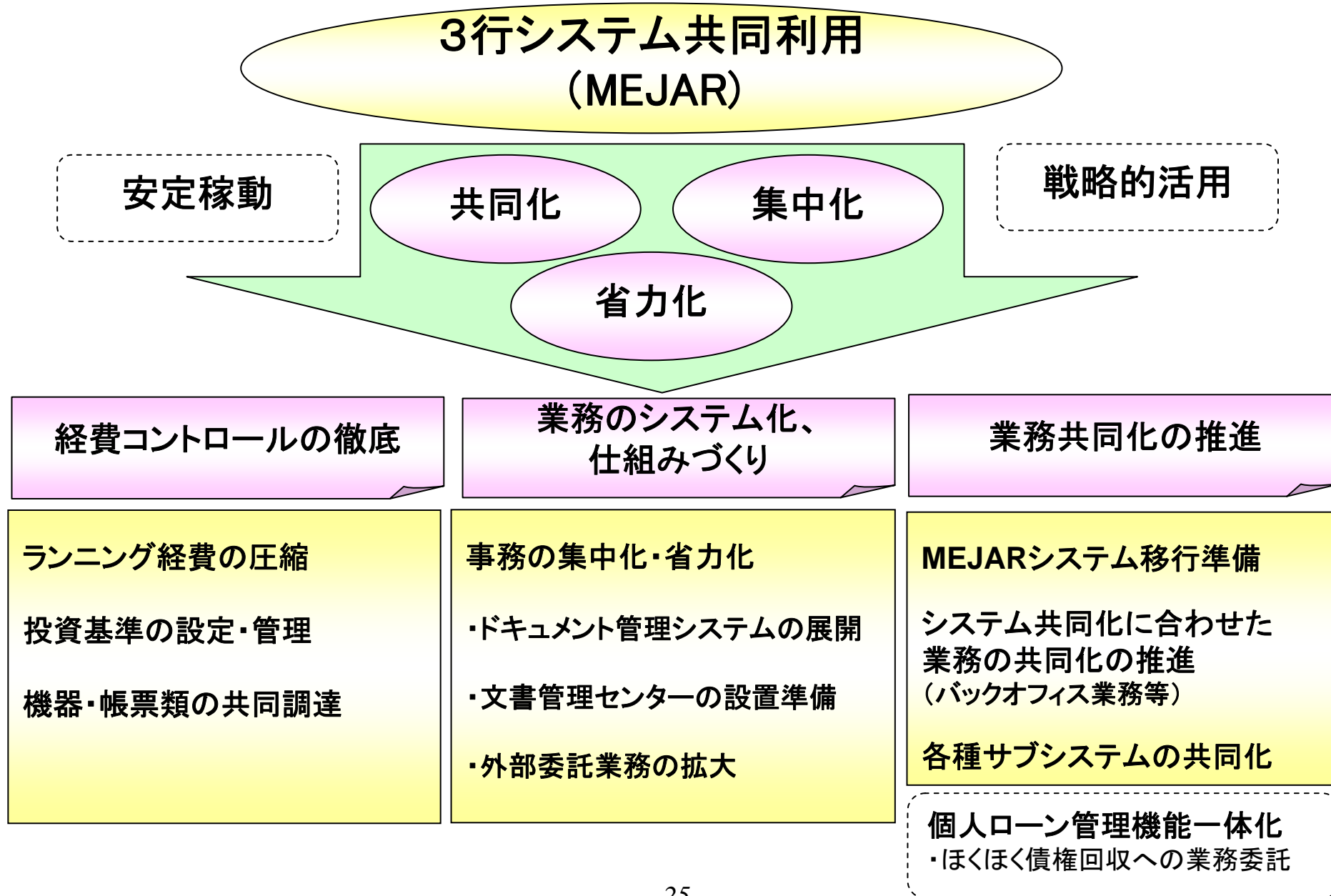
与信集中リスクへの対応強化

小口分散

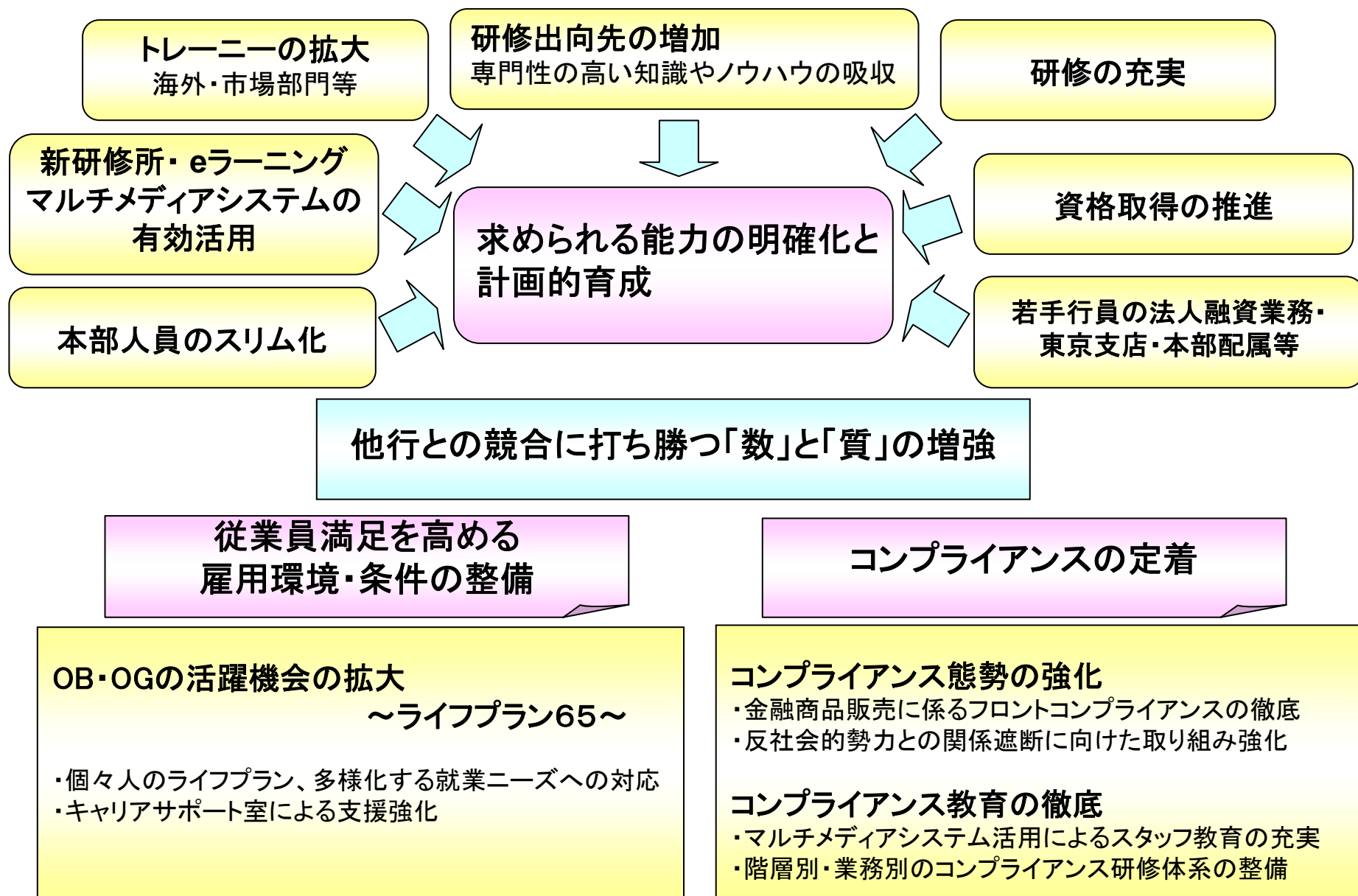
・法人取引先の間口拡大
・与信限度額を意識した適切な管理

経営改善支援

・事業計画策定支援等のサポート体制強化
・審査能力の向上



IV.人財活用、育成の強化



地銀間の連携を活用した機能強化

各種研究会での活動を通じた連携強化、
ノウハウ活用

- ・マーケティング研究会
- ・リース業務研究会
- ・リサーチ・コンサル研究会

マーケティングモデルの共同化に向けた検討

信金・信組との関係強化

地域金融セミナーの継続開催

⇒これらを契機とした個別業務での相互協力

バックオフィス業務の受託・委託

⇒手形代理交換・手形小切手帳の集中発行
ATM運行管理業務・メール便運行業務 等

オール道銀・FG全体での総合力発揮

道内バックオフィス業務の共同化

グループ会社・親密先を含めた周辺業務の協調

⇒総合金融サービスの提供

ほくほく債権回収による個人ローン業務一体化

VI.CS・環境・地域貢献活動の強化



CS向上活動の展開

どさんこバンク運動による好感度向上

「どさんこバンク運動」の展開

“CSベーシック”の定着



“CSスタンダード”の育成

DOOR等お客様からの提言を活用

投稿型意見の識別・活用

環境問題への取り組み強化

CO₂削減への取り組み

「環境配慮行動宣言」の継続
行内エコ活動への取り組み
「道銀フォレスト運動」の継続



オリジナル環境キャラクター「エコDo」

環境対応金融商品

環境配慮型企业へのインセンティブ提供

地域貢献活動への取り組み強化

教育活動への取り組み

職場体験学習、インターンシップ等継続・拡充
各種イベントへの参画・開催

顧客保護の取り組み強化

利益相反管理態勢のモニタリング実施
金融ADR発足に向けた態勢整備
デリバティブ取引の顧客説明態勢の整備・向上

文化活動への取り組み

地域振興策への取り組み

企業誘致とモノづくり支援
新事業・ベンチャー支援

金融円滑化法への対応

DOORの活用

事務リスクの削減
蓄積されたデータベースの活用

計画主要計数



	' 10/3期 実績	' 13/3期 計画
総預金平残	3兆7,760億円	4兆500億円
貸出金平残(部直前)	2兆8,930億円	3兆円
コア業務純益	281億円	300億円
当期純利益	103億円	120億円
OHR	60.21%	59%台
不良債権比率	2.32%	2%台維持
自己資本比率	10.19%	10.5%以上
事業性貸出先数 給振・年金先数	10,175先 864,490先	12,300先 950,000先

本件に係る照会先

株式会社 ほくほくフィナンシャルグループ
企画グループ(担当:丸谷)

TEL:076-423-7331

FAX:076-423-9545

E-MAIL:honsha2@hokuhoku-fg.co.jp

<http://www.hokuhoku-fg.co.jp/>

事前に株式会社ほくほくフィナンシャルグループの許可を書面で得ることなく、本資料を転写・複製し、又は第三者に配布することを禁止いたします。本資料は、情報の提供のみを目的として作成されたものであり、特定の証券の売買を勧誘するものではありません。本資料に記載された事項の全部または一部は、予告なく修正・変更されることがあります。本資料には、将来の業績に関する記述が含まれておりますが、これらの記述は将来の業績を保証するものではなく、経営環境等の変化等により、実際の数値と異なる可能性があります。