

北國銀行

# 統合報告書 2021

ディスクロージャー誌 2021.3

---

HOKKOKU BANK Disclosure 2021

北國銀行

# 統合報告書2021

ディスクロージャー誌2021.3

## CONTENTS

発刊にあたって・プロフィール	1	地域のために	
企業理念・20の心得	2	社会貢献を通じた地域との接点強化	44
北國銀行のあゆみ	4	地域のクオリティ向上に	
北國銀行の地域経済	6	貢献できる人材の育成	
財務・非財務ハイライト	8	人材育成戦略	48
価値創造プロセス	10	お客さまのために	
トップメッセージ	12	CS(お客さま満足度)向上への取組み	52
新型コロナウイルスへの対応	18	株主・投資家との対話による	
価値創造への成長戦略		経営の透明性の向上	
中長期経営戦略	20	デジタルトランスフォーメーション	54
持株会社体制への移行	22	コーポレート・ガバナンス	58
ESG取組み方針とマテリアリティ	24	リスク管理体制への取組み	68
気候変動対応、環境保全		コンプライアンスへの取組み	70
環境を意識した経営戦略	26	企業価値向上への取組み	72
地域経済活性化への貢献		北國銀行について	74
総合企画部長メッセージ	30		
キャッシュレス・デジタル社会の創出に向けた戦略	32		
法人向け戦略	36		
個人向け戦略	40		



## 発刊にあたって

皆さまには、平素より北國銀行をお引き立ていただき、誠にありがとうございます。このたび、「統合報告書2021」を作成いたしました。

当行は、2021年4月、新たに中長期経営戦略を公表いたしました。大きな方向性を中長期で見据えたうえで、急速に変化する社会情勢・経営環境の変化をとらえ、より柔軟かつスピーディーな戦略実行を行っていくことが、実態に即しているという考えに至ったからです。

今後は中長期で目指すべき水準、戦略・取組み方針を毎期ごとに更新し、本報告書や様々な資料にて公表を行う方針です。

また、2021年10月には持株会社体制への移行を予定しており、これまでより幅広い領域においてビジネスを展開し「次世代版 地域総合会社」として、地域の皆さまと共に発展していくことを目指しております。

本書では、持株会社体制における戦略と取組みを中心に、詳しく紹介させていただいております。是非、ご高覧いただければ幸いです。

お客さまや株主の皆さま、地域の皆さまには、引き続きこれからもご支援、ご愛顧を賜りますようお願い申し上げます。

2021年7月

## プロフィール

名 称	株式会社 北國銀行	格 付 け	A- (S&P) A+ (R&I)
証券コード	8363 (東証第一部)	総 資 産	5兆5,104億円
本店所在地	石川県金沢市広岡2丁目12番6号	貸 出 金	2兆6,339億円
設立年月日	1943年12月18日	預 金	4兆520億円 (預金+譲渡性預金)
資 本 金	26,673百万円 (百万円未満切り捨て)	連結子会社	〈リース業務〉 北国総合リース 株式会社 〈クレジットカード業務〉 株式会社 北国クレジットサービス 〈信用保証業務〉 北国保証サービス 株式会社 〈事業再生ファンド運営業務・子会社経理集中業務〉 北国マネジメント 株式会社 〈不良債権の管理・回収業務〉 北国債権回収 株式会社 〈システム開発業務〉 株式会社 デジタルバリュー
店 舗 数	105店 (うち出張所1店) 3海外駐在員事務所 (上海、バンコク、ホーチミン) マネープラザ9店		
従 業 員 数	2,147名 (嘱託、ビジネススタッフおよび海外現地採用者含む)		
発行済株式総数	28,115千株		
株 主 数	9,238名		
自己資本比率	13.04% (連結ベース・国際統一基準)		

2021年3月31日現在

## 企業理念

# 豊かな明日へ、 信頼の架け橋を

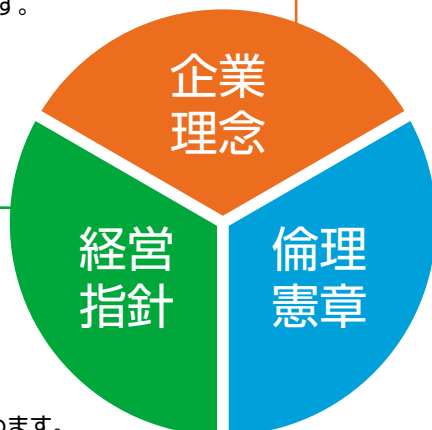
～ふれあいの輪を拡げ、  
地域と共に豊かな未来を築きます～



私たちは、地域の社会運営、経済、文化、生活などに対する高い見識に基づいた、総合的な情報と金融サービスの提供と地域のさまざまな活動の推進のリーダーシップをとることによって、信頼を獲得し、地域の豊かな未来への架け橋となることを目指します。

### 地域経営のリーダーとして

- ① 健全経営を維持し、お客さま・株主・従業員の幸福実現に努めます。
- ② 総合的な金融サービス機能の拡充に努めます。
- ③ 人材の育成と組織の活性化に努めます。



### ① 信頼の確立

私たちは、地域金融機関の社会的責任と公共的使命を認識し、健全な業務運営を通じて、信頼の確立を図ります。

### ② 法令等の遵守

私たちは、法令やルールを遵守し、誠実かつ公正な企業活動を遂行します。

### ③ 地域社会への貢献

私たちは、多様で良質な金融サービスの提供を通じて、地域社会の発展に貢献します。

### ④ 反社会的勢力との対決

私たちは、地域社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力とは、断固として対決します。

### ⑤ 経営の透明性の確保

私たちは、広く地域社会とのコミュニケーションを図り、経営の透明性を確保します。

# 「20の心得」

## ブランドを確立するために

- ① 人々の生活をより良いものにすること、より良い社会にすることが私たち全員の意思であることを表明し、その実現に向けて行動します
- ② 私たちはプロフェッショナルであり、できない理由を言う前に、できるためにどうすれば良いのか、常に考えます
- ③ 地域全体のイノベーションに貢献するため、一人ひとりが主体的に行動します

## イノベーションを継続するために

- ④ お客さまと価値観を共有することを大切にし、長期的な信頼関係を築きます
- ⑤ お客さま中心の発想で考え、議論し、さまざまな付加価値を提供し続けます
- ⑥ お客さまの要望をそのまま受け入れるのではなく、コミュニケーションを重ねることで最適解を導きます
- ⑦ お客さまや全ての関係者と協働し、新しい価値を創造するため、リーダーシップを発揮します
- ⑧ 常に新しいことを学び続け、考える姿勢を大切にします
- ⑨ お互いの違いや多様性を理解し、認め合い、一人ひとりがやりがいのある働き方を実践します
- ⑩ 協力により組織が成り立っていることを理解し、一緒に働く仲間の成功に貢献します



## 私たちの基本原則

- ① 私たちはお客さまの信頼に支えられていることを理解し、決して信頼を裏切る行動はとりません
- ② お客さまや、上司・部下・同僚に対して気持ちの良い挨拶をし、感謝の気持ちを忘れません
- ③ 行内美化に目を配り、職場内の清潔感を常に保ち、自ら整理整頓、掃除に努め、気持ち良くお客さまをお迎えします
- ④ お互いを仕事のパートナーとして尊重し、セクハラやパワハラなど、いかなるハラスメントも、人間の尊厳を傷つける行為であることを認識して、これらを職場から排除します
- ⑤ 業務上のミス・トラブル・苦情等は速やかに相談・報告し、不実の記載、書類の改ざん等、法令・規定を逸脱した行動をとりません
- ⑥ 身の丈に応じた生活をし、華美にならず、お客さまのお金や銀行の公費を決して流用しません
- ⑦ 電子メールやSNSなど、インターネットで発信した情報は取り戻せないことを理解し、利用ルールを守ります
- ⑧ 飲酒運転は社会悪であり、これらの行為を決して許しません
- ⑨ 反社会的勢力に対しては、毅然とした態度で対応します
- ⑩ 私たちの生活や事業の基盤となる環境を守るため、保全活動に取組みます

※外部環境の変化を踏まえ、より一層地域に必要とされる存在となるための行動原則として、「20の心得」を制定しています。組織の変革と従業員の成長による働き方のバージョンアップをさらに加速させ、ブランドを確立し、地域全体のイノベーションに貢献していきます。

# 北國銀行のあゆみ

## 「真のお客さま主義」の

## 実現を目指して

北國銀行は、1943(昭和18)年12月18日、加能合同銀行・加州銀行・能和銀行の三行が合併して誕生しました。地域のリーディングバンクとして、「豊かな明日へ、信頼の架け橋を～ふれあいの輪を拡げ、地域と共に豊かな未来を築きます～」の企業理念のもと、地域のさまざまな活動で、リーダーシップを発揮し、「地域の皆さまに信頼され、愛される銀行」を目指してまいります。



1943年  
北國銀行設立(加能合同、加州、能和の三行合併)



1958年  
旧本店完成



1992年  
CI導入

1981年  
総預金1兆円達成

1985年  
資本金165億円に増資

1989年  
総預金2兆円を達成

1997年  
資本金266億円に増資

1980年 1982年 1984年 1986年 1988年 1990年 1992年 1994年 1996年 1998年

中期経営計画

2012年4月～2015年3月

### QCS'S

基本方針

「クオリティ」「スピード」「コスト」を常に意識してあらゆることにチャレンジ

2015年4月～2018年3月

### NEXT QCS'S

基本方針

次の10年に向け、真のコンサルティング機能を軸に地域の課題解決へ

2021年

- 1月 「コンサルティングバンク×キャッシュレスバンク×クラウドバンク」書籍出版
- 2月 「HOKKOKU LIFE+」サービス開始
- 3月 「地域金融機関のデジタルトランスフォーメーション」書籍出版(株式会社デジタルバリュー)



- 3月 ホーチミン駐在員事務所開設
- 5月 国内初、パブリッククラウドでのフルバンキングシステム「BankVison on Azure」稼働開始
- 5月 株式会社FDアドバイザー
- 6月 株式会社CCイノベーション 株式会社QRインベストメント 設立



ホーチミン駐在員事務所

2004年  
上海駐在員事務所  
開設



2014年  
新本店ビル完成

2020年

- 1月 人材紹介業務の取扱開始
- 10月 オールクラウド化に向けIT基盤システムを全面更改
- 10月 北國DXキャッシュレスファンド設定
- 12月 次世代CRM開発プロジェクト開始

2012年  
タブレット端末導入

2013年  
でんさい  
サービス  
スタート

2010年  
北國マネジメント株式会社設立

2011年  
北國債権回収株式会社  
設立

2015年  
新勘定系システム  
BankVison導入  
監査等委員会  
設置会社移行

2019年

- 1月 バンコク駐在員事務所開設
- 9月 「北國クラウドバンキング」の取扱開始



11月 株式会社デジタルバリュー  
設立

2018年

信託業務取扱開始



2000年  
店舗統廃合開始、  
エリア営業体制導入



2016年  
シンガポール支店  
開設

2017年

「コミュニケーション×コラボレーション×イノベーション」書籍発刊

2000年 2002年 2004年 2006年 2008年 2010年 2012年 2014年 2016年 2018年 2020年 2022年 2024年



2018年4月～2024年3月

コミュニケーション×コラボレーション×イノベーション2024

基本方針

目指す姿「次世代版 地域総合会社」  
伝統的銀行業務への取組み継続と、新しい取組み(カード、リース、コンサルティング)のさらなる強化

2021年 中長期経営戦略2021

中長期経営戦略  
～アップデートプラン～

中期経営計画の3年ごとの公表をとりやめ、毎年「中長期経営戦略」を最新のものにアップデートしていく

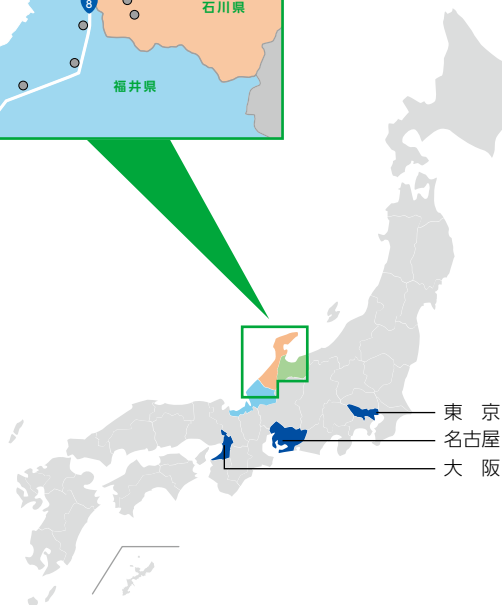
# 北國銀行の地域経済

私たちの営業基盤である北陸3県は、量産型のセットメーカーの集積は少ないものの、電子部品、機械部品等の中間財の供給基地として、川上・川中に位置する企業が多く、精密な加工を可能とする工作機械等の企業群が多く集積しています。これが北陸地域のポテンシャル（多様な技術と特徴ある産業集積）であり、業務効率化による生産性の向上と各種産業のプラットフォーム化（個社だけでなく、業界、地域等への面的なコンサルティング等）により、持続性とさらなる発展を見込んでいます。

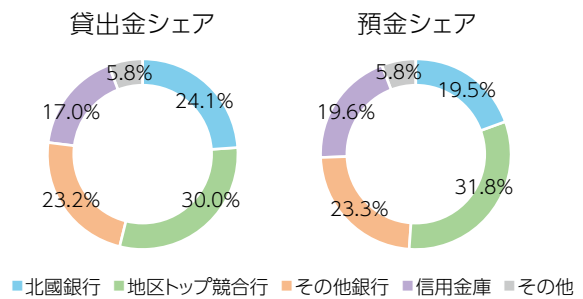
## 北國銀行の事業エリア

石川県を中心に、富山県に11店舗、福井県に3店舗、東京、大阪、名古屋にそれぞれ1店舗、海外にはシンガポールに1店舗、上海・ホーチミン・バンコクに駐在員事務所を構えており、県を跨いだビジネスマッチングをはじめ、お客さまの販路、事業規模拡大ニーズもサポートできる体制を整えています。

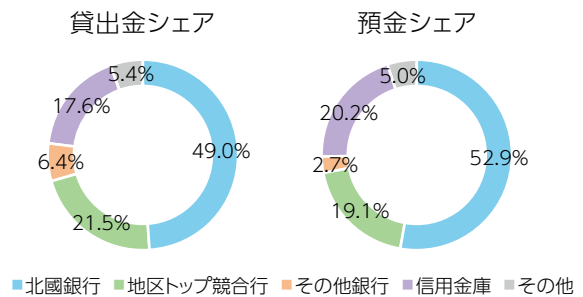
預貸金とも石川県内では約50%を占めており、富山、福井においてもシェアを拡大しています。今後は、持株会社体制への移行による業務軸の拡大等により、顧客基盤の拡大や地域の価値向上に貢献していきます。



### 地域シェア（北陸三県）



### 地域シェア（石川県）



※ニッキン店別データ



## 北陸3県の特徴

「教育水準が高い」「働く女性が多い」「離職率が低い」ことが共通の特徴で、細かな仕事及要求される繊維、電子部品産業が地域の発展を支えてきました。

北陸3県の2015年から2040年までの人口減少率は全国平均を上回ると予想されていますが、2015年に北陸新幹線が東京～金沢間で開業し、2030年度末には、金沢駅から敦賀駅まで延伸される予定であり、インバウンド客を含め内外観光客の増加が期待されています。

### 域内経済

所得環境において、月平均可処分所得は全国的に高い水準にあり、石川県が1位、富山県が3位、福井県が5位と続き、全国47都道府県でも恵まれている地域で、持家比率も高いという特徴があります。このような点から、ライフプランを踏まえた資産形成・運用、保険、相続、ローン等多様なニーズが見込めます。

また北陸地域には100,000超の企業があり、大企業は石川県と富山県に多く、2021年3月末時点の上場企業数は71社（石川県28社、富山県27社、福井県16社）となっています。

### 月平均可処分所得

石川県 約517千円

富山県 約510千円

福井県 約504千円

全国第1位

全国第3位

全国第5位

総務省「家計調査年報（家計収支編）平成29年（2017年）」より作成

### 産業構造

石川・富山・福井の北陸3県は、首都圏・東海・近畿の三大都市圏からほぼ等距離にある日本海随一の工業圏です。精緻さを求められる、繊維、電子部品産業を中心に、機械器具が上位を占めています。北陸新幹線の開通により、当行のネットワークを活かしたビジネスマッチングに期待できます。

### 製造品出荷額等

石川県 約3.1兆円

富山県 約4.0兆円

福井県 約2.2兆円

石川県		富山県		福井県	
上位5業種	製造品出荷額等	上位5業種	製造品出荷額等	上位5業種	製造品出荷額等
生産用機械器具製造業	8,376億円	化学工業	7,437億円	電子部品・デバイス・電子回路製造業	3,399億円
電子部品・デバイス・電子回路製造業	4,157億円	生産用機械器具製造業	5,733億円	化学工業	2,496億円
繊維工業	1,966億円	金属製品製造業	4,144億円	繊維工業	2,422億円
化学工業	1,933億円	非鉄金属製造業	3,992億円	輸送用機械器具製造業	2,096億円
輸送用機械器具製造業	1,820億円	電子部品・デバイス・電子回路製造業	3,602億円	電気機械器具製造業	1,965億円

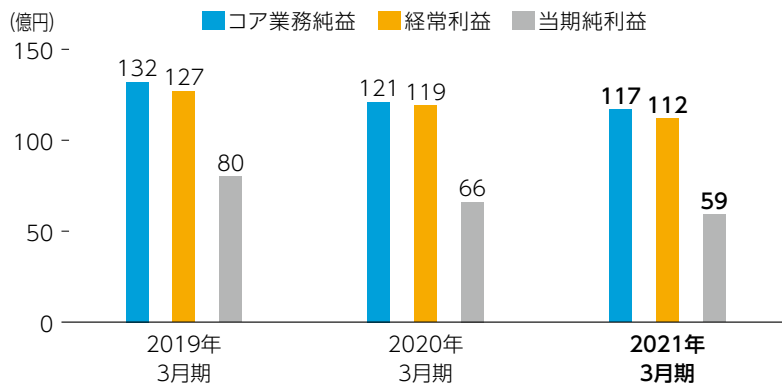
経済産業省「2019年工業統計調査（確報）」より作成

# 財務・非財務ハイライト

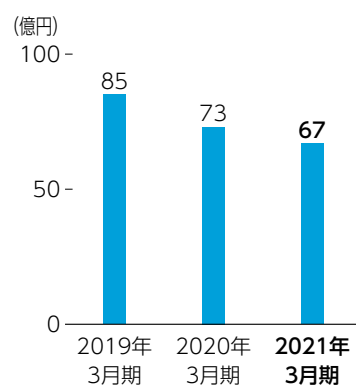
## 財務ハイライト

### 収益状況（単体・連結）

#### コア業務純益・経常利益・当期純利益（単体）

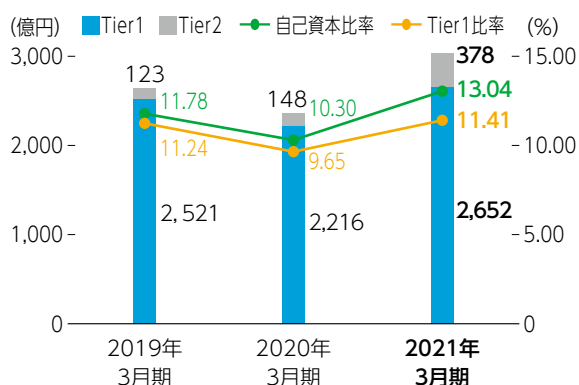


#### 当期純利益（連結）

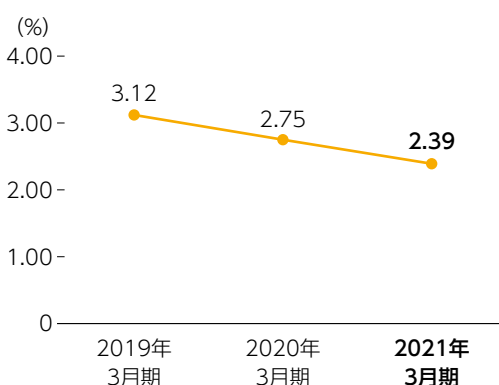


### 自己資本比率（連結）・ROE（単体）

#### 自己資本比率（連結）

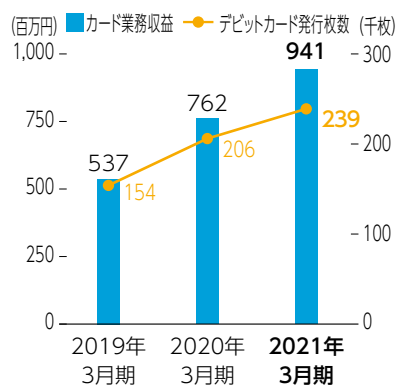


#### ROE（単体）

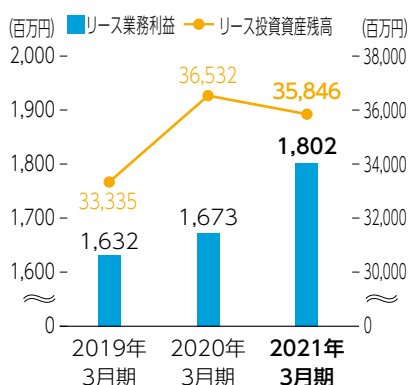


### 新業務収益

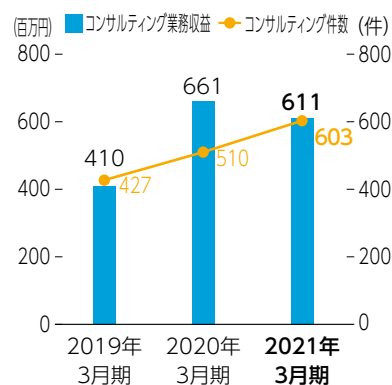
#### カード業務収益



#### リース業務収益（連結）



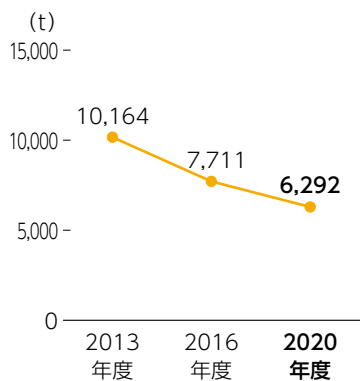
#### コンサルティング業務収益



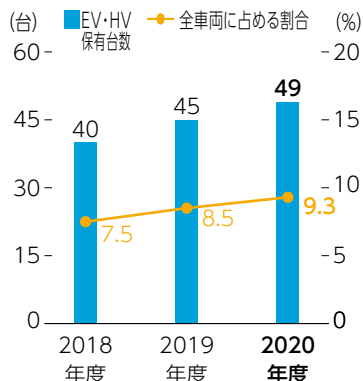
# 非財務ハイライト

## 環境

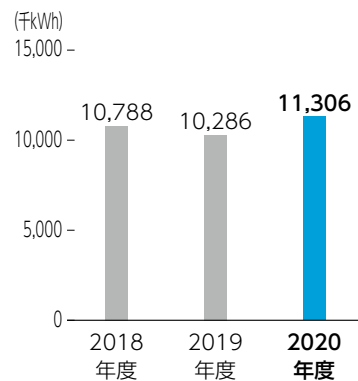
### CO<sub>2</sub>排出量



### 保有車両に占めるEV・HVの割合

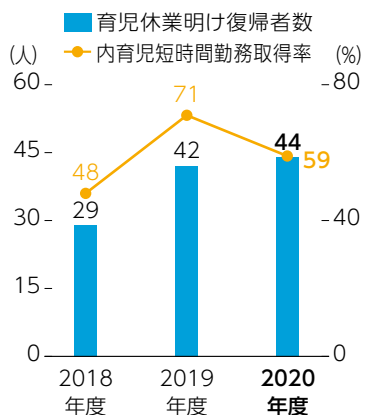


### 電気使用量

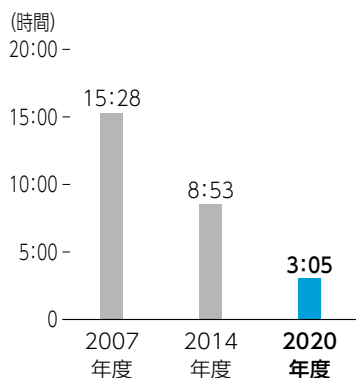


## 社会

### 育児休業明け復帰者数・内育児短時間勤務取得率

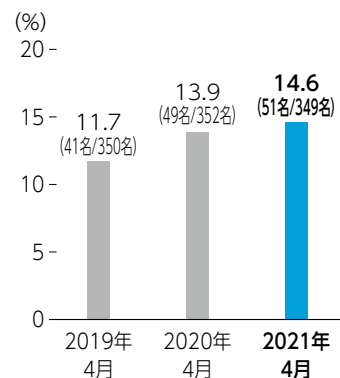


### 1人当たり月間時間外労働時間



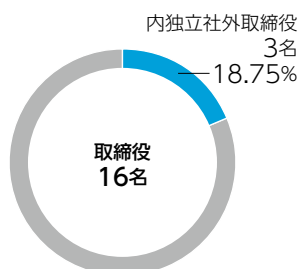
### 女性管理職比率

(女性管理職数/管理職総数)

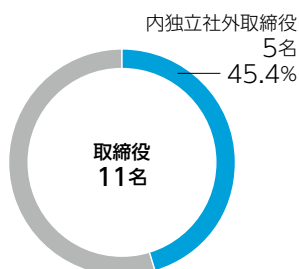


## ガバナンス

### 独立社外取締役比率 (2015年6月)



### (2021年6月)



### 女性取締役比率

2015年: 1名 (8.2%)

2021年: 1名 (9.0%)

# 価値創造プロセス

北國銀行は、これまで培ってきた独自の強みを活かし、コミュニケーションとコラボレーションによりイノベーションを創出することで、「次世代版 地域総合会社」として、経営理念を達成し、ステークホルダーの皆さまとともに地域の価値創造を図ってまいります。

## 企業理念

豊かな明日へ、信頼の架け橋を  
～ふれあいの輪を拡げ、地域と共に豊かな未来を築きます～

## ブランド

北國銀行は、世のため人のために存在し活動する、  
人々の生活をより良いものにする、  
より良い社会にするため活動する。

### 認識する外部環境

- 気候変動問題
- 人口減少による市場縮小
- 首都圏への人口流出
- 高齢化
- 後継者問題
- グローバル化への対応の必要性
- 価値観の多様化
- 新型コロナウイルス対応の長期化

### マテリアリティに 沿った企業活動

1

気候変動対応、  
環境保全

2

地域経済  
活性化への  
貢献

3

地域のクオリティ  
向上に貢献できる  
人材育成

4

株主・投資家との  
対話による経営の  
透明性の向上

### ～北國銀行の目指す姿～ 「次世代版 地域総合会社」

銀行(決済・

コンサルティング

投資助言

カード

リース

債権回収

カスタマージャーニー視点

推進を加速  
するための  
取組み

デジタル  
トランス  
フォーメー  
ション

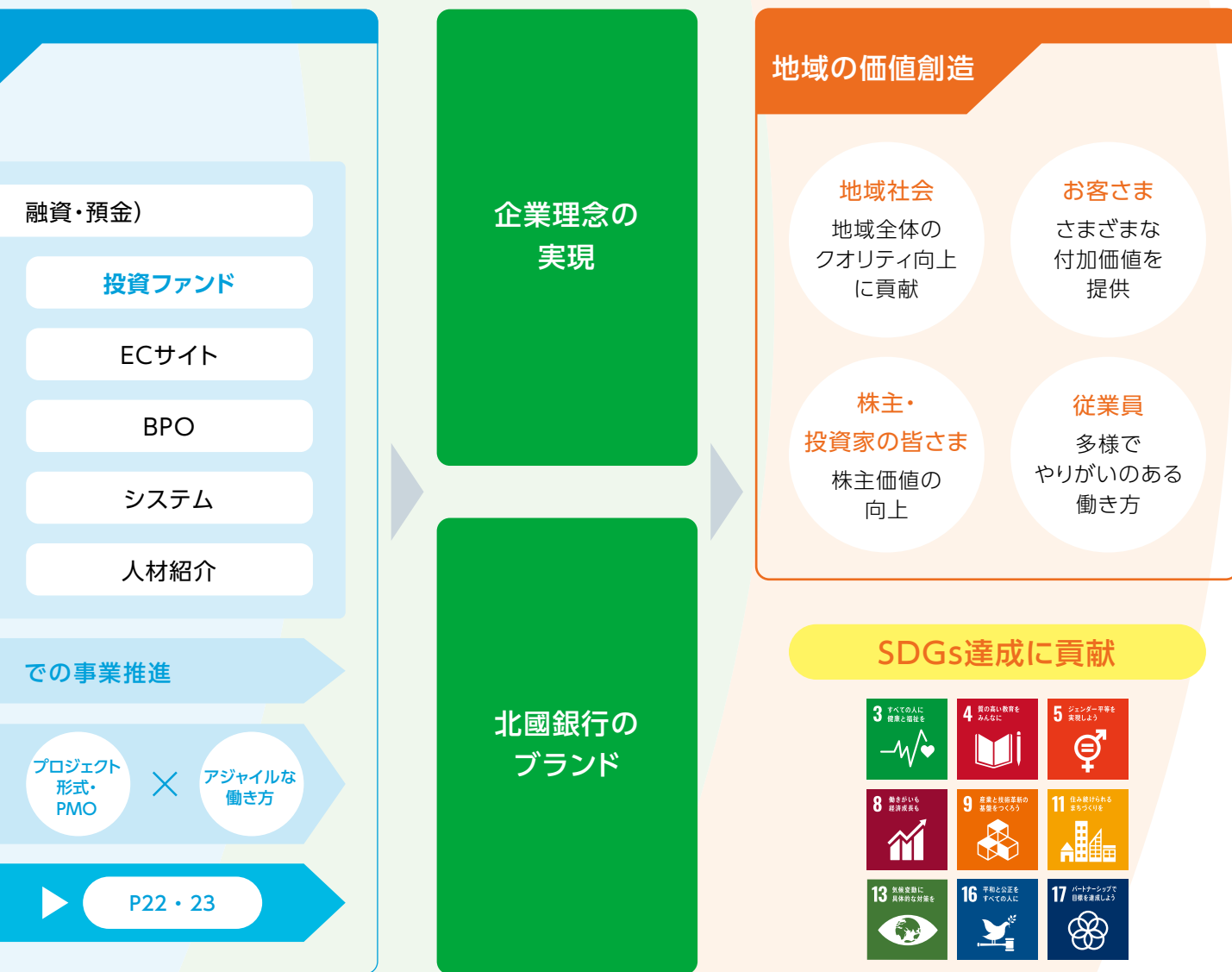


持株会社体制への移行による  
グループシナジーの最大化

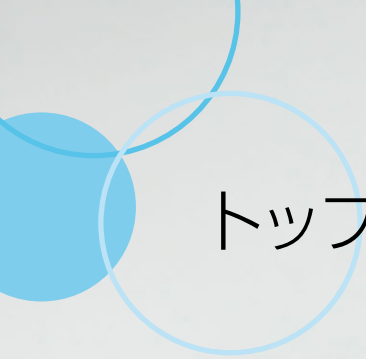
価値創造を支える土台 コーポレート・ガバナンス

## ESG取組み方針

北國銀行は、事業活動を通じてESG（環境・社会・ガバナンス）課題の解決に積極的に取組むことで、地域社会をはじめとした全てのステークホルダーの皆さまと共に、持続可能な社会を実現することを目指します。事業活動を通じたESG課題解決と、持続的な収益向上の好循環により、企業理念「豊かな明日へ、信頼の架け橋を～ふれあいの輪を拡げ、地域と共に豊かな未来を築きます～」の実現につながると考えています。



およびリスク管理・コンプライアンス体制強化



# トップメッセージ



取締役頭取

杖村修司

2020年度はコロナ禍の中、不安定な経済情勢が続きましたが、お客さまのニーズに適切かつ迅速にお応えすべく役職員一同総力を結集し努力してまいりました。結果として2021年3月期決算で、税引後当期純利益(連結)67億円を確保し、1株当たりの配当は80円に増配することができました。お客さま、株主さま、従業員など多くのステークホルダーの皆さまとの長期にわたる信頼関係の賜物であると深く感謝いたしております。

## 持株会社体制へ

北國銀行は2021年10月1日に持株会社体制への移行を予定しております。企業理念として「豊かな明日へ、信頼の架け橋を～ふれあいの輪を拡げ、地域と共に豊かな未来を築きます～」と掲げ「北國銀行は、世のため人のために存在し活動する、人々の生活をより良いものにする、より良い社会にするため活動する」と謳っています。持株会社体制への移行の目的は、この理念とブランドに基づくビジネスをさらに発展深化させることです。お客さまや経済社会に「価値あるもの」をご提供できるプロフェッショナルな働き方を徹底したいと考えます。

お客さまとの接点はこれまで通り、北國銀行の役職員です。新しい会社が持株会社傘下で活動することで、これまでの銀行という枠組みの商品サービスに加え、より幅広く深く、お客さまへのサービスを拡充できると確信しております。

2021年5月以降、持株会社設立を前に、新しい会社を3社設立しました。これまでコンサルティング部として約100名の社員が法人向けのコンサルティングを担当していました。コンサルティング部が独立し新たなスタッフも加わりコンサルティング会社「CCイノベーション」を設立しました。コミュニケーション(Communication)とコラボレーション(Collaboration)を大きな活動方針に掲げ、地域経済が発展しイノベーションを継続していくことをお手伝いするという意味を込めたネーミングです。これまでのコンサルティングに加え、さらに幅広い分野でサービスの高度化を行います。

10年以上前から北國銀行グループでは、業績不振

に陥ったお客さまに立ち直り、再成長していただくために、再生ファンドによるご支援を行ってまいりました。1号ファンドから始まり、昨年は3号ファンドを創設しました。1号から累計して総額で70億円になります。今後、事業承継ニーズの多様化やビジネスモデルの変革など事業の成長に係る資金ニーズは高まる一方です。これまでの再生ファンドに加え、投資専門会社「QRインベストメント」を設立し、成長ファンドを組成します。この会社は、質(Quality)を重視した地域(Region)の発展を目的とした投資を行う、言わば地域密着型投資銀行の位置づけです。コンサルティング会社「CCイノベーション」と協働することで、積極的な株主資本を伴った経営に深く関与させていただく(ハンズオン)サポートを行ってまいります。

また、投資助言会社としてFDアドバイザリーを設立しました。関係当局の認可を確認の上、事業を展開してまいります。FDとはフィデューシャリー・デューティー(Fiduciary Duty)の略称で、顧客本位の業務運営を指し、資産をお預けいただいているお客さまの利益を最大限にすることを目標にしてその利益に反する行為を行わないという意味です。この会社には、お客さまの立場に立って公平な投資助言を行う米国流のRIA(Registered Investment Adviser)を目指したアドバイザリーを多数在籍させてまいります。北國銀行グループの商品サービスだけに限定せず、第三者目線で独立した立場から、ライフプランに合わせ長期・積立・分散を中心とした資産形成や保障性保険、無理のないローン返済計画などをアドバイスさせていただきます。金融商品販売を仲介することで商品サービスを提供している会社から手数料を受け取る仕組みを脱却し、ご助言の対価として手数料を頂戴するという本格的なコンサルティングサービスを拡充してまいります。

## 対面営業と土日営業

これまで特に石川県内のお客さまには営業店の集約でご不便をおかけしてまいりました。施策に対するご理解を賜り改めて感謝申し上げます。営業拠点を統合していく施策は、北國銀行ですすでに最終局面を迎えています。今後、ご来店いただく拠点の重要性はもちろん、リアルな対話や人々の交流の重要性は高まる

## トップメッセージ

一方であると認識しています。平日はもちろんですが、土曜日、日曜日、祝日における拠点の営業を順次拡大していく予定です。本年3月には七尾支店、内灘支店における休日営業をスタートしました。具体的には、商品サービスのご相談だけでなく、スマートフォンを使用した銀行取引を始めていただく際の、設定方法や使用方法についての個別の説明等も行っております。事前予約制ですが、大変ご好評をいただいております。通常の営業店業務だけでなく、手軽に様々なご相談やご説明を行うことができる体制を強化してまいります。

現在、大規模店舗の改修や移転改築の計画を順次進めています。気軽にご来店いただけるよう駐車可能台数を増やすだけでなく1台当たりのスペースを広くとる等の改善を図っています。全店LED照明対応(2021年3月末時点:53.7%)や、ゆっくりとお座りいただいておりますように全席ローカウンター対応を実施してまいりました。(2021年3月末時点:71.0%)これまで以上に相談ブースや応接室コーナーの拡充を実施してまいります。EV車の充電が可能な駐車スペースを増加させ、社用車につきましても順次EV化、ハイブリッド対応を進めていきます。(2021年3月末時点保有車両に占めるEV・HVの割合:9.3%)また、環境と省エネに配慮したネット・ゼロ・エネルギー・ビル(通称ZEB)施策についても展開していく予定です。DX(デジタルトランスフォーメーション)は非常に重要な施策ですが、それに加えGX、いわゆるグリーン・トランスフォーメーションも積極的に推進していきます。

連携等の機能を搭載した、お客さまのデジタル化を進めていくためのサービスです。さらに個人のお客さまの利便性が向上するよう機能を追加していく予定です。

単なるデジタル化にとどまらず、北國銀行ではデジタルを起点にした全社改革、いわゆるデジタルトランスフォーメーションを急ピッチで進めています。5月にはフルバンキングの金融機関として、日本で初めて、コアバンキングシステムと呼ばれる勘定系システムをパブリッククラウドに移行し、稼働を開始しました。今後はより安いコストと速いスピードでシステムの開発と運用を行うことが可能になります。お客さまへの商品サービスのご提供に様々な点で大きなメリットが期待できます。

キャッシュレスについては、Visaデビットカードの発行業務と加盟店業務を始めて5年が経過しました。北國銀行は、地域金融機関では数少ない直接VISAからライセンスを与えられた本会員(プリンシパルメンバー)です。多くのお客さまにご理解いただき、デビットカードの会員数は24万人を超え、加盟店数は7,000先に近づいてまいりました。北國銀行で扱わせていただくキャッシュレス関連決済額は年間1,000億円近くになりました。今後さらにお客さまのデジタル化、DX、キャッシュレス化をお手伝いするべく、北國銀行グループを挙げてサポートしたいと考えています。2020年10月に組成した「北國DXキャッシュレスファンド(10億円)」についても投資先とのコミュニケーションが順次進んでおり、さらなる進展が期待されています。

## デジタル化とDX (デジタルトランスフォーメーション)

北國銀行では2014年の本店移転を機に行内業務のペーパーレス化、印鑑レス、キャッシュレスを実現しました。2017年以降はお客さま向けのデジタル化を本格的に進めています。2019年9月には本格的な個人向けデジタルバンクである「北國クラウドバンキング」をスタートさせ、スマートフォンやパソコンによる銀行取引の100%カバーを目指して順次機能を追加しています。本年2月にスタートした「HOKKOKU LIFE+(北國ライフラス)」も、デビットカード、北國クラウドバンキング、通帳レス、印鑑レス、家計簿アプリ

## 手数料戦略

デジタル化を推進していくうえで、北國銀行の手数料戦略をより明確にしてお客さまのご理解をいただきたいと思いますと考えています。現在、新しい法人向けインターネットバンキングの開発を進めております。ご提供できるシステムは、インターネットバンキングというより法人向けのデジタルバンクであり、経理部門の方が銀行窓口にご来店いただく必要がなくなることを目指しています。お取引いただく法人のお客さまの金融インフラと位置づけています。お客さまにとってデジタルバンクの基盤はもはやなくてはならないものであり、経理事務の生産性向上の切り札だと考えています。



その方針に沿って、現在月額でいただいているインターネットバンキングの基本手数料を無条件で永年無料とする準備をしています。このインターネットバンキングをご利用いただいた場合の北國銀行の本支店向けの送金手数料も無料とし、他行向けの送金手数料については大幅な値下げをいたします。

一方、デジタルではない対応をご希望のお客さまに対しても、よりきめ細かい対応を心がけています。デジタル対応だけを進めていくことは社会分断にもつながります。これまで同様、ケースによってはこれまで以上の対応をご準備しております。ただ、大変恐縮ですが、適切な手数料については、ご説明を尽くしながら頂戴してまいります。是非ともご理解のほどお願い申し上げます。これまでもお客さまの自社内のデジタル化にあたっては様々なサポートをさせていただいております。デジタルを起点に社内改革を実行するお客さまに投資をさせていただき、共にデジタル化を目指すために、既に記載しました「北國DXキャッシュレスファンド」をご用意しております。各営業店において、あるいは法人RMやコンサルタントがデジタル化やDXについて、様々なご説明やご相談もさせていただいております。動画配信等を利用したデジタルサービスのご説明についても大変ご好評をいただいております、さらに拡充してまいります。

これまで一般的に銀行は、投資信託や保険商品等をお客さまにご説明し販売する際に、手数料を頂戴していました。北國銀行は、こういった販売の対価としてコミッションをいただく仕組みからの脱却を10年近く前から標榜し、現在では投資信託の販売の9割以上はノーロードと呼ばれる手数料無料の形をとっています。できるだけ多くの方にライフプランについてのアドバイスや資産運用、相続等の助言をさせていただきたい、そのうえで適切なアドバイス料を頂戴したいと考えています。住宅、教育、老後、相続といったライフステージごとに、金融資産だけでなくローンや不動産等についてもプロフェッショナルとして助言させていただきアドバイザーのニーズはこれまで以上に高まると考えます。

北國銀行は、コンサルティング部を設立し法人や個人自営業のお客さま向けに有料でのコンサルティングサービスを開始して7年目になります。サービスはできるだけ無料という考え方と一線を画し、フィーをいた



だく以上、プロフェッショナル集団としてより良い品質と価値をご提供できるよう万全の体制を整えてまいります。

## 中長期経営戦略の年次更新

これまで中期経営計画については、基本的に3年ごとに見直し作業を行い、公表してまいりました。(現中計のみ期間延長し2024年3月期終了予定)今般、中期経営計画の3年ごとの公表を取りやめ、毎年「中長期経営戦略」を公表することとしました。3年先のみならず、10年先を見据えた中長期の経営戦略プランについて毎年アップデートを行い、年度ごとの差異についてその事由を説明いたします。大きな方向性を中長期で見据えたうえで、急速に変化する社会情勢・経営環境の変化をとらえ、より柔軟かつスピーディな戦略実行を行うためです。プロジェクトチームによるアジャイル(迅速な)型の戦略検討と遂行を行っており、そうした組織体制の進化に合わせ、中長期経営戦略を随時アップデートすることが実態に即しているという考えに基づいています。今後は中長期で目指すべき水準、戦略・取組み方針を毎期アップデートし公表してまいります。

## 新たな資本政策

本年1月末に新たに株主還元方針を発表させていただきました。安定配当 70 円に継続的な自己株式



取得をあわせ、総還元性向40%を目途といたします。機関投資家の皆さまにお集まりいただき、私から直接決算内容をお話させていただき説明会(いわゆるラージミーティング)につきましては、本年より、決算発表と同時に詳細なIRプレゼンテーション資料をホームページ上に開示させていただく方法に変更いたしました。10年以上前より機関投資家の皆さまとの、より幅広く深い内容の対話を重視するため、各機関投資家さまとの個別ミーティングに注力しております。今後も経営トップ層による対話を積極的に実施してまいります。

個人投資家の皆さま向けには、これまで同様、対面での説明会の実施を継続します。に加え、昨年からはスタートしたオンラインでのミーティングも充実させてまいります。頻度を高めると同時に土日、あるいは平日夜間を含めた開催の実施を検討しております。IRの実施内容の開示についても頻度やQ&Aの内容を含め、タイムリーかつ詳細に行うことでディスクロージャーポリシーを遵守してまいります。

## ESGと透明性

今般、北國銀行グループのマテリアリティ(優先的に取り組むべきESG重要課題)を再定義し公表させていただきました。「地域経済活性化への貢献」のためには「地域のクオリティに貢献できる人材の育成」と「DXを活用した経営戦略」が必要であり、それに加え「気候変動対応・環境保全」への取組みが社会の構成員として当然必要であるという認識からです。

ESGにつきましては、マテリアリティは当然のこととして、それに加え情報開示と透明性の確保が大前提であると認識しています。今年度から様々な指標やデータを積極的に共有させていただきます。コーポレートガバナンス・コードの改定にあわせ、役員レベルのスキルマトリックスの開示をスタートしました。ガバナンスの改革については、社外取締役とも積極的に議論を進めており、持株会社としてのガバナンスの高度化に向け新たな施策を実行していく予定です。

多様性に富んだ組織における自由闊達な議論が組織能力を高め、商品・サービスの質を高め、お客さまのニーズへの迅速かつタイムリーな対応につながることは明白です。現状、取締役の中で女性は1名ですが、管理職では15%弱、マネージャークラスでは40%、2021年新卒採用では67%を女性が占めています。ここ数年の業務におけるスピードと質が格段に向上してきた理由は、ITツール導入等多々ありますが、以前よりもさらに多様性が増してきたことが挙げられると考えています。ますます社内における多様性が高まり、組織能力が向上すると期待しています。

## 法令遵守体制とリスク管理体制

持株会社体制への移行による業務範囲の拡大に伴い、関係する法律やルールも拡大します。グループを挙げて法令遵守体制とリスク管理体制を強化しております。特に昨今、個人情報の漏洩や大規模なシステム障害等様々な事象が業種を問わず頻発しています。社内の知見にとどまらず、外部の専門家にも加わっていただき経営資源を投下して、様々な観点から強化を行っております。万が一にもお客さまに被害が

及んだ場合の補償も含めた迅速な対応についても、スピードと品質の両面から常に改善と検証を怠らない体制を築いております。

コンプライアンスの徹底やガバナンスに関しましては、強化するだけでなく、さらに経営の透明性を高め、情報開示を進めることでの体制整備を続けています。システムに関しては、開発分野に投資するだけでなく、システムセキュリティ分野により多くの資源を投下しています。第三者によるシステムリスクのレビューや検知も継続して実施しています。今年度からはグループ全体で稼働しているシステムを重要度別に区分けして、それぞれの区分ごとに稼働率の目標を定めることを検討しています。目標の達成度合い、障害が起こった場合の回復のスピードについても数値を公表していく予定です。お客さまにシステム運用のサービスレベルをこれまで以上にご理解いただくことは、システムを安心安全にご提供させていただくために必要なことであると考えています。

## 人への投資と 先進的なホワイト企業へ

本年10月1日に設立する北國フィナンシャルホールディングスでは、来年3月に新人事制度を導入します。北國銀行の社員はもちろん他の全ての兄弟会社の社員は、一旦退職し全員ホールディングスで一括採用します。ホールディングス所属の社員として、以後、各子会社に出向して勤務します。各社が縦割りの弊害を越えて一枚岩で、お客さま起点のビジネスを展開するために不可欠の施策だと考えています。

新人事制度は一言で申し上げますと、「メンバーシップ型とジョブ型のメリットをパーツとして組み入れ、個々人のキャリア重視を柱に組み立てた制度」です。欧米型の人事制度、日本の戦後の伝統的な人事制度は、双方にメリットとデメリットがあります。私たちの企業文化やビジネスモデルに合うように、欧米型と日本型それぞれの制度のメリットを活かしデメリットを排除した独自の制度です。個々人がプロフェッショナルに徹し、自分で自分の目標を定めキャリアを考え、自分自身を磨いていくことこそ本人のためであり、お客さまのためになるとの考え方から、キャリア重視を謳っています。お客

さまにお勧めしている確定拠出型年金制度については、我々自身が最大限その制度のメリットを享受するモデルとなるべきである、との考えから、退職金の前払い制度や選択制確定拠出年金制度を導入します。

近年、北國銀行は1人当たりの残業時間が少ない上場企業として、ホワイト企業ランキングのトップレベルであるとの記事が増えています。ただ、残業時間が少ないことは1つの構成要素、見方に過ぎません。一般的にホワイト企業とは、福利厚生、研修制度、多様性、働き方の柔軟性、有給休暇取得率、コンプライアンス体制、給与水準、業績の安定性等様々な観点において優れている企業だといわれています。

北國銀行グループ全体が先進的なホワイト企業であることは、お客さまにコンサルティングサービスを中心とした価値あるサービスをご提案ご提供するうえで、何より説得力があると考えております。お客さまへ価値ある満足いただけるサービスをお届けするためには、まず社員一人ひとりが安全で健康に楽しく生き生きと働くことができる環境を、経営者として用意することが大前提です。そのために経営資源をどんどん投下しようというのが経営陣の一致した考え方です。社内の多様性を高めることはもちろんです。ただ、社員一人ひとりが心理的な安全性を感じ取り、オーナーシップを持ち、企業として自由闊達に議論する文化がなければ、その多様性を活かすことができません。そのうえで仮に議論が盛り上がりてもそれをファシリテートしてまとめ上げて、実行していく組織能力がなければ、かえって組織内での不満や停滞が恒常化する可能性もあります。近年、自分の頭で考える社員を増やすという考え方の会社が多くなってきています。私たちも同様で、オーナーシップ・志を持った社員を数多く育てるために、役職員それぞれの階層で社内外でのリカレント教育に大いに力を入れています。教育とコミュニケーション、議論も含めた対話こそが人材育成の要諦であると思います。プロフェッショナルな社員を一人でも増やすことは、中長期の観点からは地域社会・地域経済の未来に寄与することにつながると確信しております。

社会と皆さまに新しい価値を提供し続けるとともに、永続企業として成長していくことができるよう役職員一同一丸となって邁進いたします。今後とも変わらぬご理解とご支援をお願い申し上げます。

# 新型コロナウイルスへの対応

新型コロナウイルス感染症の世界的流行により、市民生活や経済活動に広く甚大な影響が生じています。北國銀行では、お客さまと従業員の健康と安全を最優先に、感染防止に取り組むとともに、お客さまへの円滑な金融サービスのご提供や資金繰りのご支援など、金融機関としての使命を果たしてまいります。

## 地域社会・お客さま

お客さまの生活に必要な不可欠な金融サービスと決済機能を安定的に維持するため、安心・安全に留意しながら店舗運営を継続しています。また、資金決済や事業資金・個人ローンの相談などに、引き続き迅速に対応してまいります。

### 地域に根差した円滑な業務運営の継続・地域社会への貢献

#### 業務運営

- デジタル活用による非対面取引の浸透  
店頭やホームページ、ダイレクトメール等で、インターネットバンキング等を利用した各種取引を推進
- オンラインツールの活用  
セミナーやお客さまとの会議等で、積極的にオンラインツールを活用

#### 地域貢献

- お客さまのリモートワーク環境整備のサポートを行い、感染防止と事業継続の両立に貢献
- 「北國公金電子収納システム」稼働により金沢市の公金収納を電子化し、大幅な事務効率化を実現
- ECモールCOREZOの活用による、能登牛の消費応援施策実施



ECモールCOREZOを活用した、石川県ブランド牛の消費応援施策(2020.9)

### 迅速な資金繰り支援

#### 相談体制

- 相談窓口、専用ダイヤルを設置
- SME部の設置等、小規模事業者まで全ての資金ニーズを把握できる法人営業体制を確立

申込受付状況  
(2020年3月以降、2021年5月までの実績)

申込受付件数 5,352件

#### 資金繰り支援

- 融資事務の簡素化による迅速な対応

#### 自治体、信用保証協会と連携した制度融資の電子化を実現

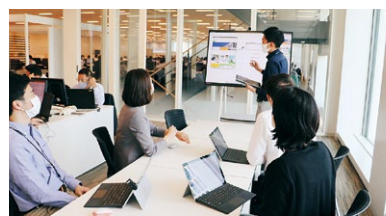
- 県内の金融機関と自治体、信用保証協会がそれぞれの端末から、インターネット上での融資申請手続きを実現。
- 北國銀行が自ら行ってきた、電子化やセキュリティのノウハウを共有することでペーパーレス化と制度融資認定手続き、融資事務の効率化等に貢献。

## 従業員

社会のインフラとして必要な業務を継続するため、従業員の柔軟な働き方を推進し、安全衛生やメンタルヘルスへの配慮等、様々な取り組みを行っています。

### 柔軟な働き方

- テレワーク・スプリット勤務
- 2016年より全従業員にタブレットPC、携帯電話を配布しており、スムーズなテレワーク体制への移行を実現
- 従業員間だけでなく、お客さまともオンライン面談を多用
- 従業員研修のオンライン化



オンライン会議の様子

### 安全衛生・メンタルヘルスへの配慮

- インナーマスクを全員に配布
- 営業店窓口への飛沫防止用パーテーションの設置
- 従業員食堂への飛沫防止用パーテーションの設置
- 従業員のストレスケアの実施



パーテーションの設置

## アフターコロナを事業機会と捉えた今後の展望

新型コロナウイルス感染症の拡大・長期化により、お客さまの課題・ニーズは急速に変化しています。北國銀行ではこの変化を事業機会と捉え、アフターコロナを見据えたDX戦略を推進しています。銀行口座のデジタル化や地域のキャッシュレス化を推し進めることにより、デジタルバンクの実現を目指してまいります。

### コロナにより、顕在化した課題

- 対面チャネルへのこだわり
- 経済の停止(事業の継続性)
- 収入、健康面の将来への不安

急速に変化する  
課題へ対応

### 顧客ニーズへの迅速な対応と深化

- 非対面チャネルの強化  
(法人・個人取引のデジタル化)
- 地域のキャッシュレス戦略
- 資産運用、事業承継
- 業務改革

### デジタルバンクの実現に向けて

既存のお客さまの  
利便性向上

接点レス層との  
コンタクト

デジタルネイティブ層の  
取り込み

店舗にとらわれない  
商圈拡張

# 中長期経営戦略

これまで3年程度の期間を定めた中期経営計画を策定しておりましたが、今後は、急速に変化する社会情勢・環境をとらえて、中長期で目指すべき水準を策定し、戦略・取組み方針のアップデートを毎期行い、より柔軟かつ実態に沿った計画策定を実施してまいります。

## 中長期経営戦略2021 ～アップデートプラン～

### 公表方法の見直しの背景

- 急速に変化する社会情勢・経営環境の変化をとらえ、より柔軟かつスピーディーな戦略実行を行うため大きな方向性を中長期で見据える必要性
- プロジェクトチームによるアジャイル型の戦略検討と遂行を行っており、そうした組織体制の進化に合わせ、中長期経営戦略を随時アップデートすることが実態に即しているという考え

#### これまで

3年程度の期間を定めた  
中期経営計画を策定

#### 今後

中長期で目指すべき水準、  
戦略・取組み方針を毎期アップデート

### 基本的な策定方針

- ① 中長期で目指す水準として5年・10年先のありたい姿をイメージ
- ② 目指す姿の実現に向けた取組み方針・戦略を示す
- ③ 社会・市場環境の変化をスピーディーにとらえ、常にアップデートする

前提となる環境変化を  
示したうえで  
毎期アップデート

## 主な戦略骨子

### ● 業務軸の拡大

- 新会社による業務軸（ビジネス領域）の拡大
- 既存業務の深化による顧客基盤の拡大

### ● 信用リスク管理と支援体制の高度化

- 事業性理解およびリレーション強化による課題認識と適切なリスク管理
- コンサルティング機能強化による経営改善支援

### ● グループシナジーの最大化

- 地域へ提供するサービスのクオリティ向上（意思決定の迅速化と効率的な業務運営）
- グループシナジー最大化による経営の効率化（ガバナンス、経営資源有効活用）

### ● 地域のクオリティ向上に貢献できる人材育成

- グループ内人材の流動化、次世代経営者の育成（多様化・高度化するニーズに対応できる高付加価値・高生産性な人材の育成）

## 中長期的に目指す水準

- 将来の環境予想と北國銀行グループの取組み方針にもとづき中長期的にイメージする水準

項目	2021/3期 実績	2026/3期 5年後	2031/3期 10年後
経常利益(連結)	128億円	160億円	210億円
当期純利益(連結)	67億円	100億円	130億円
新事業収益(連結) (カード・リース・コンサルティング を含む新事業収益)	39億円	75億円	110億円
OHR(連結)*1	70.7%	65.0%	50%台後半
ROE(連結)*2	2.5%	3.5%	4.5%

\*1 OHRは、業務粗利益から債券5勘定戻を控除したコア業務粗利益に対する経費率

\*2 ROEは、(期首純資産の部合計+期末純資産の部合計) ÷ 2に対する親会社株主に帰属する当期純利益額により算出

項目	2021/3期 実績	2026/3期 5年後	2031/3期 10年後
資金利益等*1	346億円	335億円	330億円
役務利益等	81億円	120億円	155億円
カード事業	15億円	34億円	40億円
リース事業	18億円	19億円	25億円
コンサルティング事業	6億円	20億円	40億円
その他新事業*2	0億円	2億円	5億円
人件費	145億円	135億円	130億円
物件費	134億円	140億円	130億円
システム関連経費	58億円	63億円	48億円
当期純利益	67億円	100億円	130億円

\*1 株式会社QRインベストメントの運用収益は資金利益等に計上

\*2 株式会社FDアドバイザー、ECモール事業等の事業収益を計上

# 持株会社体制への移行

北國銀行は、必要な関係当局の認可等が得られることを前提として、2021年10月1日に持株会社である「北國フィナンシャルホールディングス」を設立し、持株会社体制への移行を予定しております。「グループシナジー最大化」・「業務軸の拡大」により、「次世代版 地域総合会社」の実現をさらに加速してまいります。

## 経緯

人口減少や高齢化の進行、デジタル技術の進化や新型コロナウイルス感染症拡大の長期化等により、社会構造の変化が加速

これまでの銀行業の枠にとらわれることなく、規制緩和も含めた経営環境の変化に対応し、お客さま、地域の皆さまの期待に応え貢献するため、持株会社体制への移行が必要であると判断

## 全ての銀行子会社を持株会社直下へ

### 現行



- 北国総合リース
- 北国クレジットサービス
- 北国保証サービス
- 北国マネジメント
- 北国債権回収
- デジタルバリュー

### 持株会社設立・グループ再編後

北國フィナンシャルホールディングス

- 北國銀行
- 北国総合リース
- 北国クレジットサービス
- 北国保証サービス
- 北国マネジメント
- 北国債権回収
- デジタルバリュー
- 新会社
- CCイノベーション
- QRインベストメント
- FDアドバイザー

## 目的① | グループシナジー最大化

### 持株会社



### 子会社群

## 目的② | 業務軸の拡大

### 現在の子会社の業務軸拡大

IT・債権回収の既存領域において、多様化・高度化

#### システム会社 株式会社デジタルバリュー

- 他金融機関や一般事業会社向けへ顧客軸拡大

### 新会社の設立による業務軸拡大

新たに「コンサルティング会社」・「投資専門会社」・

#### コンサルティング会社

【国内】

株式会社CCイノベーション

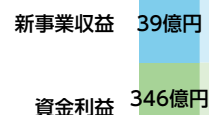
【海外(タイ・ベトナム)】

CC Innovation (Thailand) Co., LTD

CC Innovation Vietnam Co., LTD

- 北國銀行コンサルティング部を会社組織へ発展
- 業界、地域等面的コンサルティングの展開へ
- 取引先現地法人向け現地コンサルティングを強化

## ■ 中長期的に目指す水準



2021年3月期



持株会社がグループの経営を統括し、子会社が事業推進に特化することにより、お客さまへの価値提供および、経営効率の向上を目指す

### HDにグループ経営機能を集約

- 戦略、ガバナンス、リスク管理、経営資源配分等

### 子会社は事業推進に特化

- グループ全体の経営効率向上
- グループ内人材の流動化
- 次世代経営者の育成

ビジネス領域・顧客基盤を拡大することにより、地域の様々な課題を解決し、これまで以上に質の高いサービスを継続的に提供することを目指す

する課題への対応を強化し、地域・お客さまの生産性向上に貢献

#### サービサー 北國債権回収株式会社

- サービサー機能を子会社に持たない他金融機関からの債権買取を強化

「投資助言会社」を設立し、幅広い領域へビジネスを展開

#### 投資専門会社 株式会社QRインベストメント

- 事業再生会社、事業承継会社、地域活性化会社等、幅広い取引先への資本支援を実施

#### 投資助言会社 株式会社FDアドバイザー

- 個人、法人向けの投資助言業の展開  
(関係当局の認可を確認の上、事業開始予定)

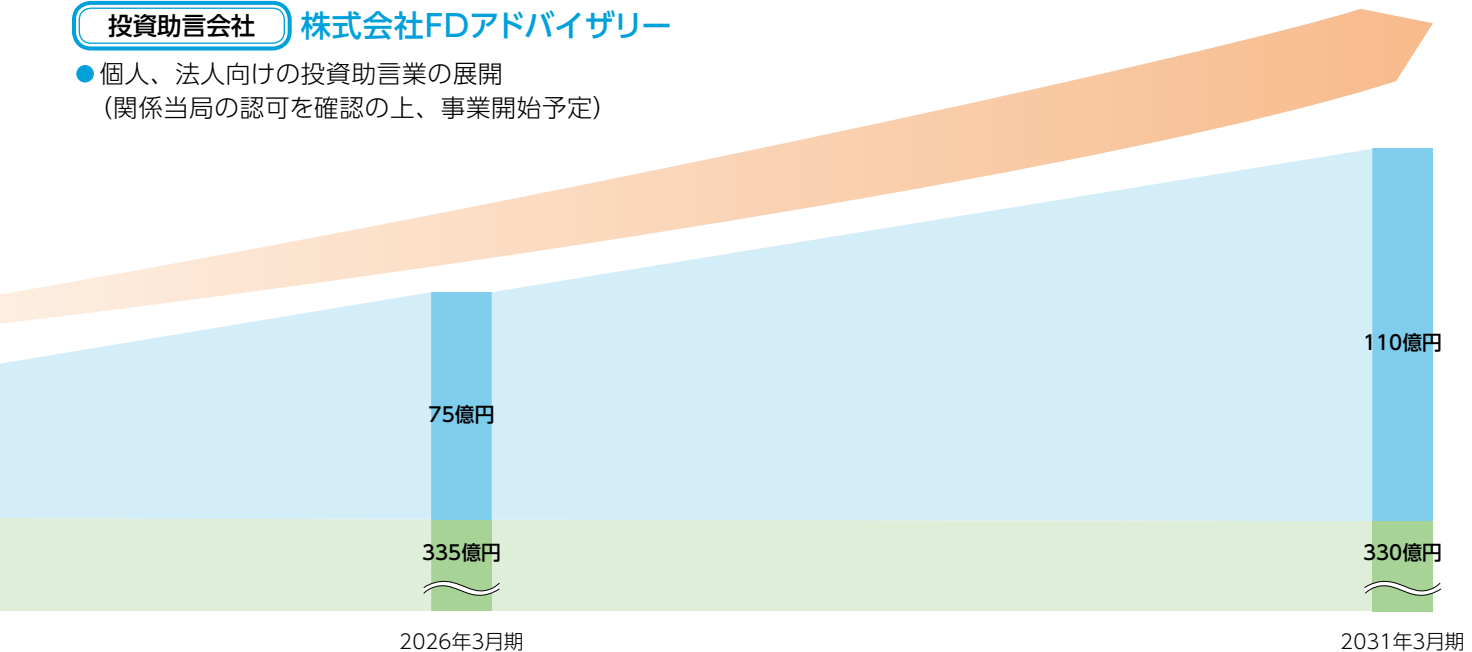
## 北國銀行グループの 目指す姿

### 「次世代版 地域総合会社」

- ① カスタマーセントリック思考で、
- ② 中長期的に高付加価値を提供し、
- ③ 地域社会をクオリティリージョンへ。

各々の事業会社がこれまでより幅広い領域において、お客さま起点で企業理念とブランド理念に基づいたビジネスを展開し、地域の皆さまとの協創、協働もより強化しながら様々な課題解決に関わることで、すなわち「次世代版 地域総合会社」の深化を目指す

実現に向けてさらに加速



ESG取組み方針

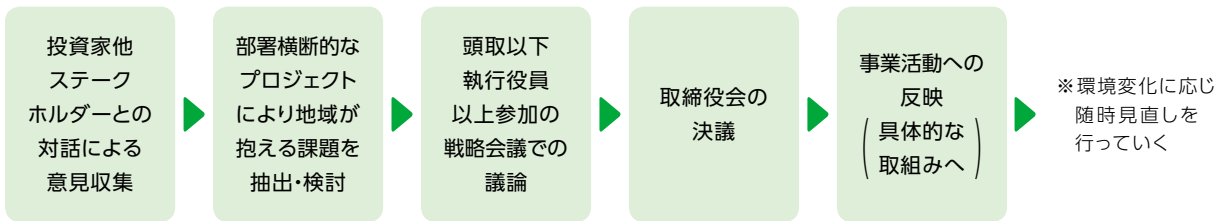
北國銀行は、事業活動を通じてESG（環境・社会・ガバナンス）課題の解決に積極的に取り組むことで、地域社会をはじめとした全てのステークホルダーの皆さまと共に、持続可能な社会を実現することを目指します。

事業活動を通じたESG課題解決と、持続的な収益向上の好循環により、企業理念「豊かな明日へ、信頼の架け橋を～ふれあいの輪を拡げ、地域と共に豊かな未来を築きます～」の実現につながると考えています。

# ESG取組み方針とマテリアリティ

	ESG取組み方針	マテリアリティ
<p><b>環境</b></p> 	<p>地域と共に持続的に成長することを目指し、事業活動において環境へ配慮します。地域金融機関として、全てのステークホルダーと連携・協働を図りながら気候変動リスクへの対応や環境保全活動などに、自主的、継続的に取り組むことで、低炭素循環型社会の実現を目指します。</p>	<p>気候変動対応、環境保全</p>
<p><b>社会</b></p> 	<p>地域の価値創造に貢献できる高い専門性を持つ人材育成、多様性のある人材活用を通じ、全てのステークホルダーと協働することで、社会が抱える課題に取り組むとともに、新しい価値を創造します。</p>	<p>地域経済活性化への貢献</p> <p>↑</p> <p>↓</p> <p>地域のクオリティ向上に貢献できる人材の育成</p>
<p><b>ガバナンス</b></p> 	<p>全てのステークホルダーとの円滑な関係を維持し、コーポレート・ガバナンス体制を充実させ、企業価値向上を図るとともに、経営の透明性の向上とコンプライアンス遵守の経営を徹底します。</p>	<p>株主・投資家との対話による経営の透明性の向上</p>

## マテリアリティの特定プロセス



関連するSDGs	具体的な取組み	参照ページ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>本業を通じた環境保全への取組み</li> <li>企業活動を通じた環境負荷の低減</li> <li>気候変動対策</li> </ul>	<p><b>環境を意識した経営戦略</b> ▶ P26~P29</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャッシュレス・デジタル社会創出への貢献</li> <li>金融機能の安定性の維持</li> <li>コンサルティング機能の発揮</li> <li>ライフプラン・資産形成サポート</li> </ul>	<p><b>キャッシュレス・デジタル社会の創出に向けた戦略</b> ▶ P32~P35</p> <p><b>法人向け戦略</b> ▶ P36~P39</p> <p><b>個人向け戦略</b> ▶ P40~P43</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロフェッショナル人材の育成</li> <li>ワークライフバランスの充実</li> <li>ダイバーシティの推進</li> <li>リカレント教育への注力</li> </ul>	<p><b>人材育成戦略</b> ▶ P48~P51</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務効率化</li> <li>DXを活用したコーポレート・トランスフォーメーションによる社内情報および社内議論プロセスの見える化</li> <li>コーポレートガバナンス体制</li> <li>リスク管理体制・コンプライアンス</li> <li>資本戦略</li> </ul>	<p><b>デジタルトランスフォーメーション</b> ▶ P54~P57</p> <p><b>コーポレート・ガバナンス</b> ▶ P58~P67</p> <p><b>リスク管理体制への取組み</b> ▶ P68~P69</p> <p><b>コンプライアンスへの取組み</b> ▶ P70~P71</p> <p><b>企業価値向上への取組み</b> ▶ P72~P73</p>



# 環境を意識した経営戦略

北國銀行では、地域と共に持続的に成長することを目指し、事業活動において環境へ配慮しています。地域金融機関として、地方自治体をはじめとしたステークホルダーとも連携・協働を図りながら、気候変動リスクへの対応や環境保全活動などに自主的、継続的に取り組むことで、低炭素循環型社会の実現を目指しています。

## 本業を通じた環境保全への取組み

地域での環境保全意識向上への貢献、お客さまの省エネニーズへの対応による地域の環境保全への貢献、コンサルティングによるお客さまのコスト削減への貢献の3つを柱に位置付けています。

省エネルギー設備投資に係る利子補給金制度を活用した融資実績 2019年度～2020年度累計：6件477百万円  
((一社)環境共創イニシアチブによる制度で、2019年度より指定金融機関に認定)

ICTコンサルティング 2017年度～2020年度累計：230件 (契約ベース)

地域の環境配慮型事業への支援

## 合同会社北陸グリーンボンド一号事業の銀行保証付私募債の引受

- 金沢市体育施設等LED化ESCO事業の特別目的会社である合同会社北陸グリーンボンド一号事業が発行する銀行保証付き私募債を総額引受
- 同事業は、地元企業による官民連携事業であるとともに、CO<sub>2</sub>の削減に寄与する環境配慮型事業
- 本件は、金沢市内の小中学校体育館および市営体育館における照明のLED化の施工・維持管理資金に充当
- 償還期間10年6カ月・発行額580百万円 (2021年1月発行)

## 企業活動を通じた環境負荷の低減

2014年の本店ビル新築移転、2016年の全従業員へのタブレット端末導入等を含めた業務改革により、ペーパーレスへの取組みは定着しています。

生産性向上による時間外労働の減少で、電気使用時間の短縮にもつながっており、また、営業車両の入替時は、環境に配慮したEV・HVへの切替を行っており、今後も継続していきます。

これらの取組みにより、CO<sub>2</sub>排出量は着実に減少しています。

## 環境に配慮した店舗

「ZEB」「Nearly ZEB」化の実現も見据えた店舗計画、建築資材の再資源化を考えた施工、ECO資材の導入等を積極的に実施し、サステナブルな店舗づくりを実現していきます。



## 環境に配慮した本店ビル

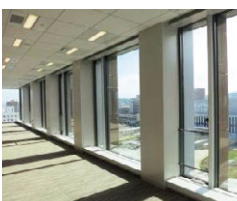
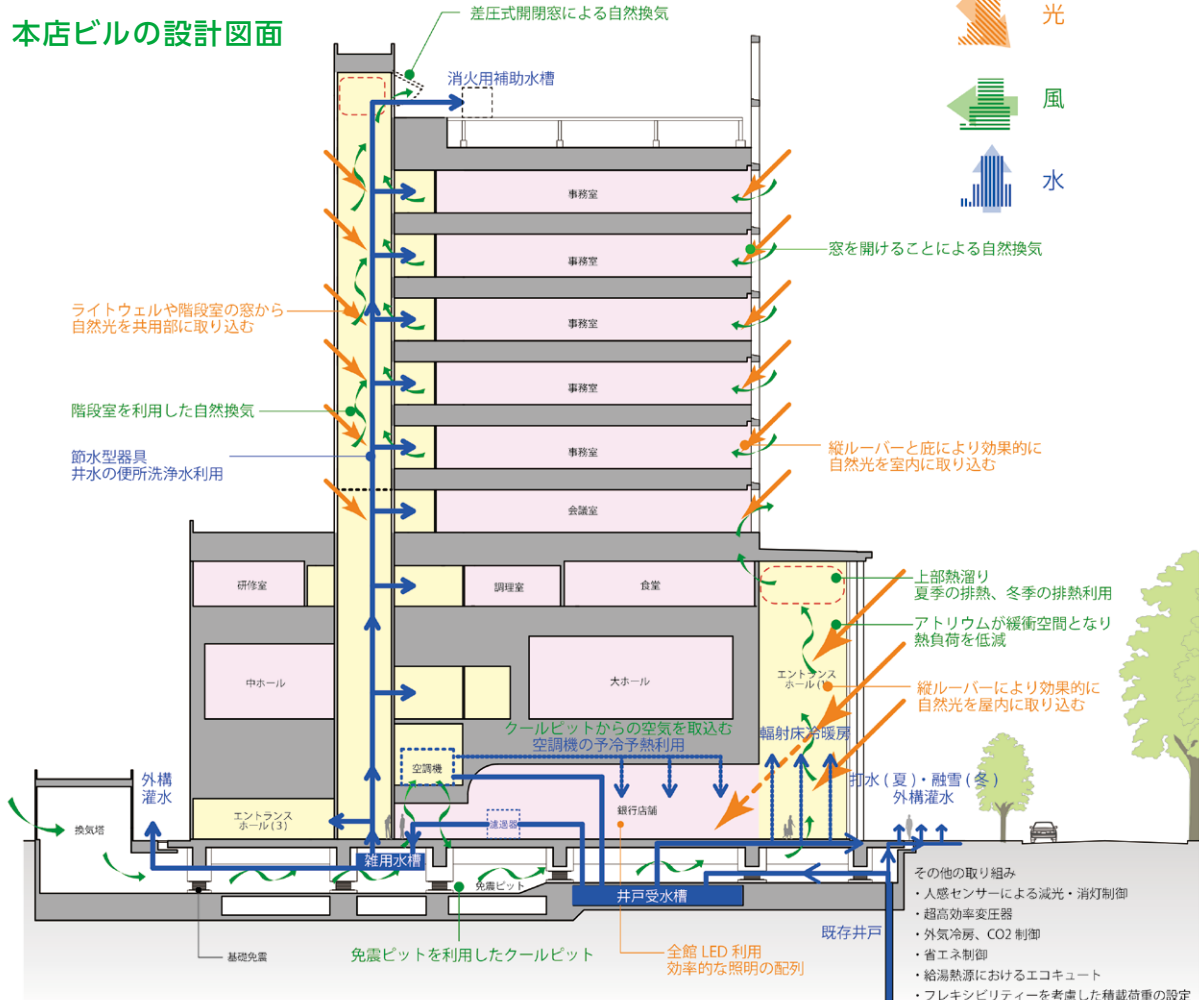
2014年11月に本店ビルを移転しました。サステナブルな建築として、建物基礎免震、既存井戸水を利用した幅射冷暖房、ライトウェルからの自然採光、窓開け自然換気や格子による日射遮蔽等を実現し、空間特性を踏まえた設備負荷の低減に配慮しながら、総合的に環境性能を向上させました。

地産地消にも拘り、石川県産の杉を使ったエントランスホールの縦格子とリブパネル、低階層のベンチ、二俣和紙を使ったサイン、シンボルツリーであるクスノキ等、敷地環境を活かした環境技術や地域の素材を身近に感じられるようになっています。

本店ビルが完成し6年が経過しましたが、人と人が出会い、信頼関係が生まれ、地域と共に歩いていく場を創り上げています。



## 本店ビルの設計図面



自然光を取り込む明るい執務空間



LED照明による空間の演出



テラコッタルーバーを活かしたファサードデザイン

## 気候変動への対応

北國銀行は2021年5月に金融安定理事会（FSB）により設置された「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に賛同しました。これまでの気候変動に関する取組みをより一層推進するとともに、TCFDの提言を踏まえた情報開示の充実を図ってまいります。

### ガバナンス

部署横断的なプロジェクトにより、気候変動問題をはじめとしたESG課題を抽出・議論する体制を構築しております。

また、気候変動に関する対応方針や重要事項を、頭取以下執行役員以上が参加する戦略会議で議論の上、取締役会で決議する体制を整備しております。

### 戦略

「気候変動対応、環境保全」を取締役会での決議のもと、ESGのマテリアリティ（優先的に取り組むべき重要課題）の一つとして設定しています。また「ESG取組み方針」を策定し、全役職員の事業活動の基本方針としています。

今後、TCFDの枠組みに基づき、気候変動が当行の経営にもたらす機会とリスクについて、シナリオ分析等を通じて認識し、開示していきます。

### リスク管理

気候変動に起因する物理的リスクや移行リスクが、事業運営、戦略、財務計画に影響を与えることをトップリスクとして認識しており、今後、統合的リスク管理の枠組みにおける管理態勢を構築していきます。

また、TCFD提言への賛同と併せて、投融資方針およびセクターポリシーを設定しており、環境・社会への影響を低減・回避するための取組みを実施していきます。

### 指標と目標

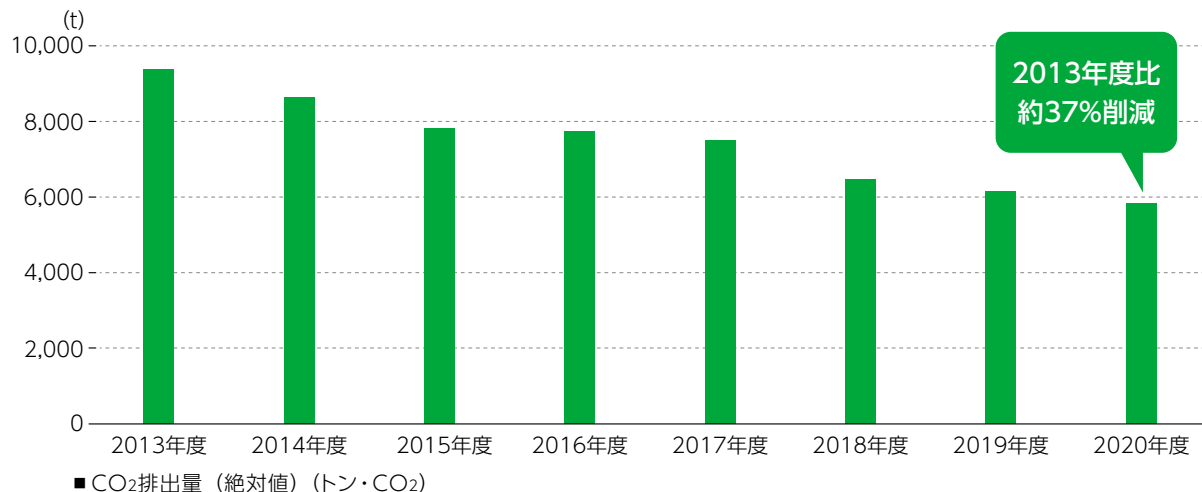
#### CO<sub>2</sub>排出量の削減目標

2020年度のCO<sub>2</sub>排出量は、2014年の本店ビル移転新築、2018年の事務センターサーバールーム再構築等を中心とした消費電力削減効果により、2013年度比約37%削減しています。

店舗統廃合や、建替店舗のZEB化等の取組みにより、2030年度CO<sub>2</sub>排出量削減目標を2013年度比▲60%とします。

※CO<sub>2</sub>排出量（絶対値）は、省エネ法の定期報告書における北國銀行のCO<sub>2</sub>排出量を記載しています。

※2013年度～2016年度はCO<sub>2</sub>換算率が不明のため、2017年度基準にて算出しています。



## 投融資方針およびセクターポリシー

北國銀行では事業性評価（当行では事業性理解と定義しています）は、全ての取引・営業活動の起点となるものと考えています。お客さまとのリレーションレベルを向上させ、課題の共有・解決に繋げることが地域の発展に繋がります。また、地域金融機関として、地域のお客さまにESGやSDGsへの取組みを浸透させることは使命であると考えています。

ESG取組み方針および、マテリアリティに基づき、投融資方針およびセクターポリシーを設定するとともに、リレーションレベル・事業性評価の判定の際にはお客さまのESGやSDGsに関する考え方などをヒアリングし、理解を促す取組みを行っています。

### 投融資方針

#### 積極的に支援する事業

- お客さまの環境・社会・ガバナンスにかかる取組みおよびその事業

#### 投融資を禁止する事業

- 反社会的勢力および事業
- 児童労働・強制労働を行っている事業
- 核兵器・化学兵器等の大量破壊兵器やクラスター弾等の非人道的な兵器を開発・製造する事業

#### 特定セクター

- 石炭火力発電セクター・クラスター弾製造セクター・森林セクター・パーム油農園開発セクター

### セクターポリシー

対象セクター	内容
石炭火力発電事業	気候変動リスクへの対応や環境保護、持続可能なエネルギーへの取組みを踏まえ、石炭火力発電事業に対する投融資については、個別案件ごとに慎重に対応を検討します。
クラスター弾製造関連事業	クラスター弾の非人道性を踏まえ、クラスター弾を製造している企業向け投融資については禁止します。
森林伐採事業	大規模な森林伐採事業に対する投融資については、お客さまの環境・社会への配慮の状況や地域の環境・社会への影響を踏まえて、慎重に対応を検討します。
パーム油農園開発事業	森林資源や生物多様性の保全、人権保護の観点から、パーム油農園開発向け投融資について禁止します。

### 国際的なイニシアティブの支持



# 総合企画部長メッセージ



執行役員 総合企画部長 菊澤 智彦

## 生産性向上の先にあるものは

生産性向上という言葉が頻りに耳にするようになってきました。私はこの言葉を「事業を改善、進化させるための必要条件」と考えています。もう少し具体的に表現するならば、生産性の向上とは、自社内の「ヒト・モノ・カネ」の資源を再配分して、事業の再構築、事業領域拡大を実行するための必要条件と考えています。北國銀行では、10年以上前より自行内で生産性向上に本格的に取り組んでまいりました。

## 北國銀行の存在価値とは、実現に向けて

お客さまの事業の課題にしっかりと向き合い、その改善をしっかりとサポートすることこそがお客さまの成長、そして地域の成長、持続的発展につながる、翻ればこの活動ができないのであれば、北國銀行の存在価値は「無い」と考えていました。そしてこの活動を実践するためには、多くの資源(ヒト・モノ・カネ)が必要であることも紛れもない事実でした。

当たり前ですが、私たちに無尽蔵にこれらの資源があるわけではありません。従って資源を確保するために、業務の見直し、行動の見直しを、デジタルを活用して徹底的に進めることで、生産性を上げるしか選択肢はありませんでした。その結果、お客さまへの訪問活動が手薄になるなど色々のご心配やご迷惑もかけてきた時期もあったことを改めてお詫び申し上げます。皆さまのご協力とご支援により、私たちの生産性は大幅に向上し、本来の目的である課題解決型の付加価値の高いサービスを少しずつ展開できるようになってきたと感じています。



## 地域の現状は、「ペーパーレス」と「キャッシュレス」

改めて、地域全体の生産性に目を向けてみれば、まだまだ改善の余地は大きいと感じています。生産性向上に取り組むに際し、種々の論点があると思いますが、入口として即効性が高い「デジタル」を活用した、「ペーパーレス」と「キャッシュレス」についてお話しさせていただきます。(※「ペーパーレス」は、「紙手続きからデジタル手続きへ」と定義しており、「キャッシュレス」は、「現金から非現金(デジタル支払)へ」と定義しています。)

なぜこの2点に着目するかというと、明らかに「人」が携わる単純作業のウェイトが高く、付加価値を生み出すものではない、そしてデジタルへの置き換えが容易に可能だからです。「ペーパーレス」と「キャッシュレス」により、例えば振込手続用の紙の帳票の作成、それらを銀行窓口を持参する、領収書を保管する、お金を数える、入金する、両替する等々、人の直接的な関わりを減らせることは明らかであり、つまり資源の確保、再配分が可能になるということです。

確かに長年続けているものなど、従来の手続きやフローを変えることは、非常にストレスになります。しかし、生産性を上げ、新たな領域への資源シフト、チャレンジ無しでは進化は望めません。そればかりか、変化の激しい現在では、衰退を余儀なくされるのも、想像に難くありません。コロナ禍の中で企業業績がK字型に分類されるのも、変化に迅速かつ柔軟に対応できる体制があったかどうかが問われているのだと思います。

## 具体的な取組み ～ファンドの活用、手数料改定～

2016年より北國銀行では、カード決済端末の無償提供によるキャッシュレス化を進めてまいりました。これからはこれに加え、自動精算機の導入なども含め、お客さまの現金周辺業務の簡素化、経理事務の簡便化などを進めるための投資に対する助成など、資金面のサポートもコンサルティングと併せて行ってまいります。

また、インターネットバンキングの積極的な利活用による、お客さまの銀行手続き関連の事務削減、ペーパーレスを進めて頂きたいと考えております。そのために、本年10月よりインターネットバンキングの利用手数料、北國銀行間の振込手数料の完全無料化を実施して、お客さまのお手元の業務の、ペーパーレスを一層進めて頂きたいと考えています。一方、現金に関する手数料については、2022年10月より引上げさせていただきますが、これを機に、どのようにしたら効果的なデジタルによるキャッシュレス化ができるのかを、皆さまとともに考えさせて頂きたいと考えております。そして必要なコストについては、前述同様にサポートも行い、よりスムーズなスキームの構築のお手伝いをさせて頂きたいと考えています。

## 目指すべき姿 ～Quality Region～

繰返しになりますが、デジタル化は北國銀行が自ら行った変革です。この取組みにより、資源の再配分を行い、コロナ禍でのスムーズなテレワークの実現もこの成果のひとつですが、何よりもコンサルティング業務や、カードビジネス、ECビジネスなどの数々の新たな事業領域へのチャレンジ、そして働いている従業員自身の意識の変化にも繋がっております。デジタル化による生産性向上を通して、まだまだ途半ばではありますが、変化に対応できる組織変革を実現してきたと考えております。

そして、これらの経験を地域全体に広めて、地域の「デジタル化」(「ペーパーレス」、「キャッシュレス」は導入部分に過ぎません)、生産性向上により、常に新たなチャレンジと進化を続けていける地域へ、そして日本の中のモデルとなる地域へ、クオリティの高い地域とするための活動を皆さまと協働して行っていきたくと考えておりますので、今後ともご理解、ご支援のほど宜しくお願い申し上げます。

# キャッシュレス・デジタル社会の創出に

豊かな地域社会を持続させるために、知恵・資金を活用し、地域の皆さまと協業していきます。お客さまと私たち双方の生産性を大幅にアップし、5年後、10年後もこの地域が持続的に発展、成長していく基盤をつくります。

## Super Cashless Region ～北國銀行のイメージする理想の地域社会～

※「Super Cashless Region」は、ビザ・ワールドワイドとの協業プロジェクトです。

- 北陸地域を日本の「キャッシュレス・デジタル先進地域」へ導き、生産性向上・資金循環による地域活性化を目指します。
- 日常生活において決済を意識することなく、生活行動シーンの全てが滞りなくスムーズにつながり、「いつでも」「どこでも」「誰でも」キャッシュレス決済を安心・安全に利用できるキャッシュレス・デジタル地域社会を創出していきます。

### 生活行動シーンがシームレス化された地域社会



### 北國銀行ができること

ペーパーレス化、キャッシュレスソリューションを活用した地域社会のDXのお手伝い

北國DXキャッシュレスファンド※を活用し  
デジタル化をスピードアップ

※北國DXキャッシュレスファンドの活用例

- ・飲食店での券売機（キャッシュレス決済機能付き）の導入
- ・病院の自動精算機（キャッシュレス決済機能付き）の導入
- ・各種クラウドサービスの導入など

### 主な取組み

カード加盟店端末の  
無償提供  
2016年～

<個人のお客さま向け>  
HOKKOKU LIFE+の開始  
2021年～

法人インターネット  
バンキング  
手数料無料化  
2021年10月予定

効率化して生まれた時間を活用し、新たな価値サービスを創出

# 向けた戦略

## キャッシュレスによる地域活性化

日本のキャッシュレス比率は約2割と諸外国と比較して低いため、政府は2025年までにキャッシュレス比率を40%までに引き上げる目標を掲げています。

こうしたなか、北國銀行はキャッシュレスを広げるだけでなく、先進的な決済サービスの提供と決済データの活用を通じたキャッシュレス社会の創出により、地域が直面する人口減少や少子高齢化といった状況下においても生産性を向上させ、地域の活性化に努めていきます。

### ● キャッシュレス化によるメリット

企業の生産性向上  
(効率化)

顧客利便性向上

資金循環による  
地域活性化

外国人観光客  
への対応

## キャッシュレス・デジタル化に向けた対応

今後一層、地域のキャッシュレスとデジタル化を進め、生産性向上を目指すため、デジタル化に伴う手数料は「安く」、現金に関する手数料は「高く」、メリハリをつけた手数料体系とします。また、現金取扱いの削減に向けた取組みを共に考え、必要に応じて、北國DXキャッシュレスファンドからの費用の拠出も活用したシステム化を検討していきます。

### 引き下げとなる手数料

振込金額	2021年9月まで				2021年10月より	
	3万円未満		3万円以上		金額制限なし	
振込先	北國銀行	他行	北國銀行	他行	北國銀行	他行
個人インターネットバンキング (北國クラウドバンキング)	0	0~330	0	0~550	0	0~330
法人インターネットバンキング (北國ウェブ・アクセス)	110	440	110	440	0	330



法人インターネットバンキング基本手数料0円~3,300円

0円

### 引き上げとなる手数料

振込金額	2022年9月まで				2022年10月より		
	3万円未満		3万円以上		金額制限なし		
振込先	北國銀行	他行	北國銀行	他行	北國銀行	他行	
店頭	330	660	550	880	770	1,100	
自動送金	110	330	330	660	440	770	
ATM	220	550	440	770	440	770	
ファームバンキング	110	440	330	660	330	660	
現金	両替	枚数に応じ無料~660円 (1,001枚以上1,000枚毎330円追加)				枚数に応じ無料~770円 (1,001枚以上1,000枚毎770円追加)	
	大量硬貨取扱	0				枚数に応じ無料~770円 (1,001枚以上1,000枚毎770円追加)	

# キャッシュレス・デジタル社会の創出に向けた戦略

## 北國銀行の商品・サービス

北國銀行の取り扱うソリューションを組み合わせることで、事業者さまのビジネス機会の創出、事務負担の軽減につながります。

2020年度には、さらなる地域活性化の実現のため、「北國DXキャッシュレスファンド」(10億円)を創設し、事業者さまや自治体等の課題解決と生産性向上に向けたデジタル化やキャッシュレス化を積極的に支援しています。

### 「どこでも使える」カード環境の構築



## 地域活性化を目的としたプラットフォーム「COREZO」

北國銀行のグループ子会社・北國マネジメント株式会社は、地元企業の全国に向けた販路拡大をサポートし、地域活性化へ向けたECモール事業を行っています。

「COREZO」は、単にモノを売るだけの通販サイトではなく“銀行だからできる”特集・体験など商品に付加価値をつけたコトを売り、商品・事業開発などビジネス機会を創出させる参加・共創型の新しい通販サイトです。



### Webサイト

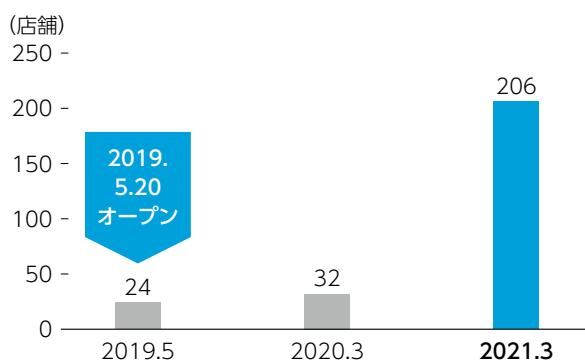
COREZO



北國Visaデビットカードのご利用金額に応じてたまる、「北國Visaデビットカードポイント」でお買物ができます。



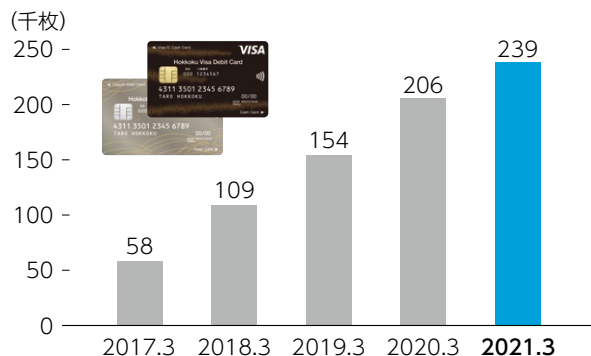
### COREZO出店数推移



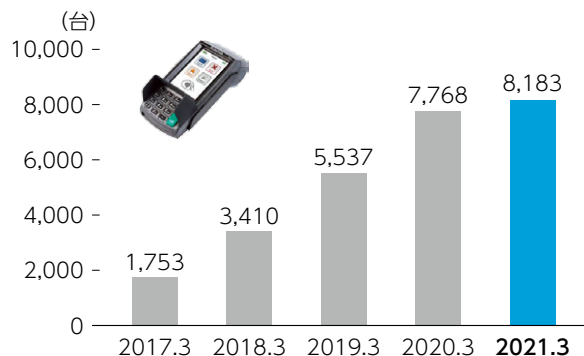
## カード事業の状況

キャッシュレス意識の高まりからカード発行枚数、加盟店の契約数ともに堅調に推移しています。2019年10月から2020年6月まで実施したキャッシュレス・消費者還元事業によりさらに拡大し、北陸3県では15人に1人、特に石川県では6.6人に1人が北國Visaデビットカードを所持しています。

### Visaデビットカード発行枚数（累計推移）



### 加盟店端末提供数（累計推移）



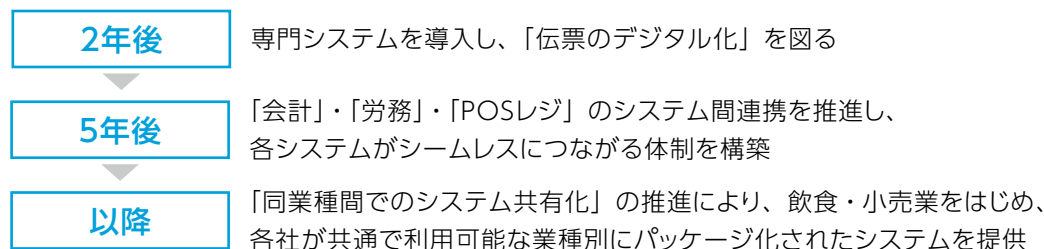
キャッシュレスを中心とした決済市場はさらなる拡大が期待できる反面、競合環境は激化することが予想されます。市場の拡大と並行し、世界的に不正利用が増加している点については、不正対応人員の増員やモニタリング強化により、安心してご利用いただける環境整備を行っています。

また、決済データの分析を進め、多様化する消費スタイルに柔軟かつスピーディーに対応し、カード利用者さま、加盟店事業者さまの立場に沿ったご提案を継続していきます。

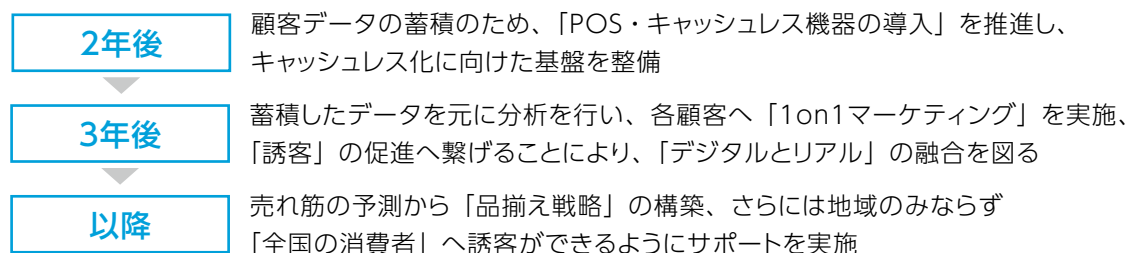
## 今後の展望

北陸地域の生産性向上を図るため、システムの共有化を図り、顧客データの有効活用とマーケティング戦略の実行支援を目指します。

### 業種別・規模別同業種間でのシステム共有化



### 品揃え戦略（マーチャндаイジング）・マスマーケティングの実行支援



# 法人向け戦略



常務執行役員 法人部長 西田 章

## 全員コンサルティング営業体制を確立し、事業性理解を起点としたお客さまの課題解決をサポート

当行の法人営業は、地域金融機関として、日々お客さまの事業を深く理解すること（当行では事業性理解と呼んでいます）を起点とし、お客さまの成長支援や経営改善などの課題解決に協働して取り組むことをミッションとしております。

「どのようなことを望んでおられるか」「どのようなことに困っていらっしゃるか」を、コミュニケーションを重ね、リレーションを深めることで理解していく、その取組みが大切だと考えております。

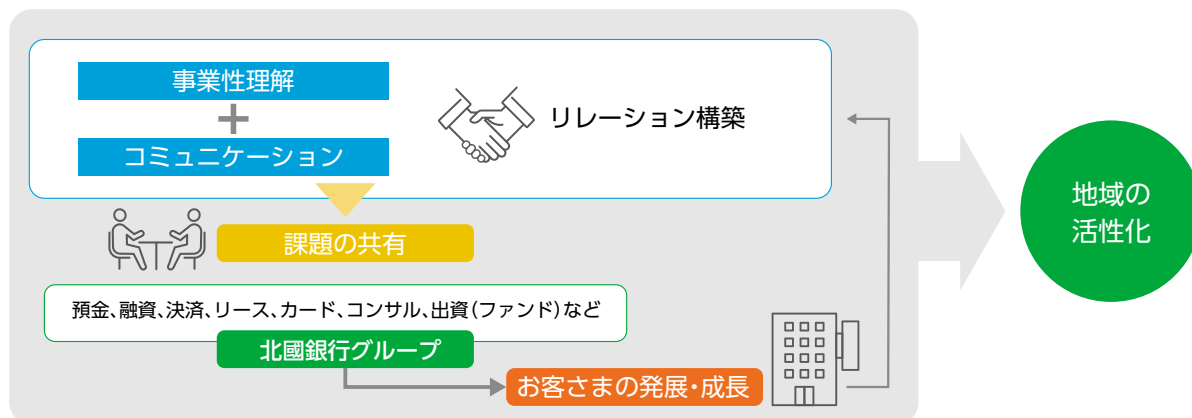
コアビジネスである預金・融資・決済業務だけでなく、当行自身でノウハウを蓄積し、今後さらに重要となる法人コンサルティング、リース、カード、エクイティファンド、サービサー等の業務と合わせて、総合取引営業に取り組んでまいります。

特に法人コンサルティング（経営戦略、事業承継、M&A、ICT、経営強化、人材育成、創業、ビジネスマッチング、海外展開ほか多数）は、実効性のある全員コンサルティング営業体制によって、お客さまの経営力向上ならびに地域の活性化に繋がるものと確信しております。

## 事業性理解を全ての活動の起点に

事業性理解とコミュニケーションを重視した営業活動により、お客さまと課題を共有し、北國銀行グループの提供する様々なソリューションを通じて解決のサポートをしていきます。

この取組みを継続することが、お客さま及び地域の持続的な成長につながると考えています。



## コンサルティング事業

### コンサルティング会社の設立 ～株式会社CCイノベーション～

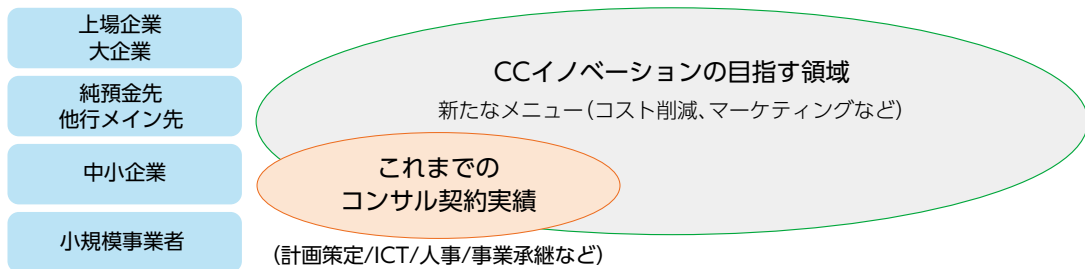
新型コロナウイルス感染症拡大やデジタル化への対応など、地域のお客さまを取り巻く環境はますます厳しくなっており、コンサルティングニーズも年々高度化・多様化しております。さらに多くのお客さまにより幅広く、質の高いコンサルティングを提供するため、新たにコンサルティング会社を設立いたしました。

#### ■ CCイノベーションの特徴

- 事業性理解を起点としたコンサルティングにより、実効性の高い課題解決策の提供が可能
- 個社の課題だけでなく、業種や地域全体を巻き込んだ面的なコンサルティングの提供が可能
- 金融支援とコンサルティングの両面の提供により、お客さまに対する総合的な経営支援が可能（北國銀行・QRインベストメントと連携）

#### ■ コンサルティング領域の拡大

これまでの中小企業を中心としたコンサルティングの提供に加え、より多くのお客さまにより幅広い領域のコンサルティングを提供



### 投資専門会社の設立 ～株式会社QRインベストメント～

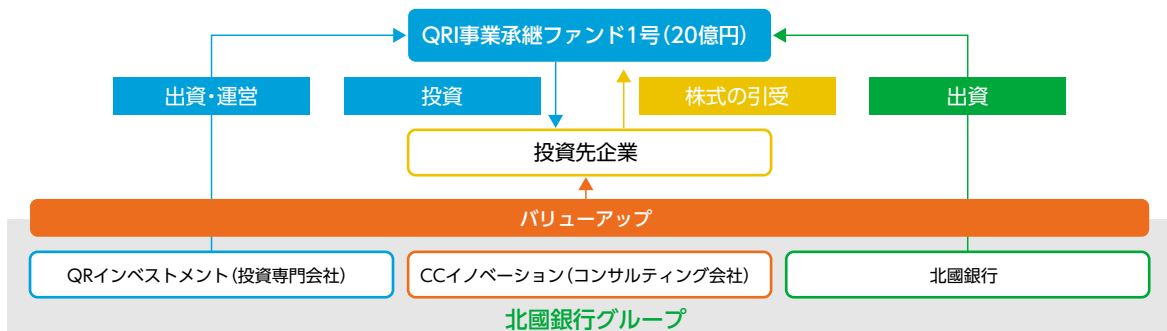
事業承継・ビジネスモデルの変革など、事業成長に係る資金ニーズが多様化しています。企業の様々なステージを応援する地域の投資会社ならではのファンドを随時、組成するため、投資専門会社「QRインベストメント」を設立いたしました。

#### ■ QRインベストメント（ファンド）の特徴

- 収益リターンありきでなく、地域のリーダーとして地域を支えることを投資スタンスとして、創業から再生までのステージに応じたファンドを組成していく方針
- 外部の専門ファンドは大型案件中心なのに対して、同社のファンドは地域発展に軸を置き、投資規模に関わらず取引先を支援

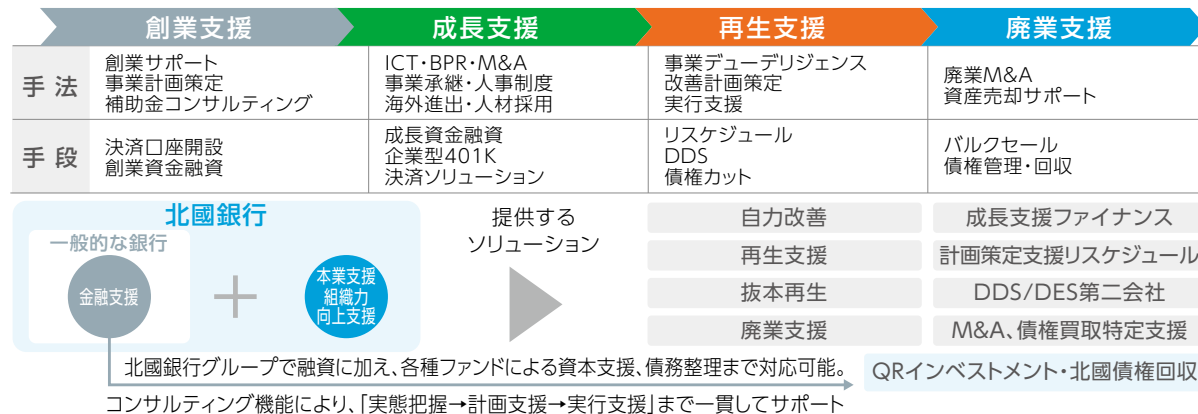
#### ■ QR事業承継ファンド1号の創設

CCイノベーション・北國銀行と連携して投資先企業をバリューアップするため、事業承継ファンド（20億円）を創設（2021年7月1日）



## ライフステージに応じたコンサルティング

- コンサルティング機能により、創業から事業再生・廃業支援までを継続してサポート
- グループ内で再生ファンド運営、債務整理まで対応、地域に根差した企業サポートが可能



## 海外ビジネス

地域企業の海外展開を多面的にサポートすることで、地域経済の活性化に取り組んでいます。

### 北國銀行の海外ネットワーク

シンガポール支店を中心とした独自のアジアネットワークで、お客さまの海外展開をサポートしております。2021年3月にはホーチミン駐在員事務所を開設しました。2021年度中には、タイ、ベトナムにて現地法人の設立を予定しており、東南アジアでのサポート体制をさらに充実させてまいります。



POINT 1

東南アジアの拠点体制

他の地銀に先駆けて開設したシンガポール支店を中心に、お客さまの海外展開をより一層サポートする体制を整えていきます。

POINT 2

豊富な海外人材

海外には駐在員と現地スタッフが24名、国内には海外駐在経験のある従業員が多数在籍し、国内外一体の体制で海外展開をサポートしています。

## コンサルティング事業の今後の展望

CCイノベーション、QRインベストメントの設立により、業務軸を拡大し、コンサルティング機能を強化します。国内では、業界や自治体、地域等の面的なコンサルティングを展開し、海外では、タイ、ベトナムのコンサルティング現地法人を設立することにより、サポート体制を強化します。

QRインベストメントのエクイティ投資による資本支援とFHD機能（融資、コンサル）の連携により、取引先への安定的な資金供給だけでなく、企業価値向上のサポートを通して、地域全体の成長を後押しするなど、地域を変革してまいります。

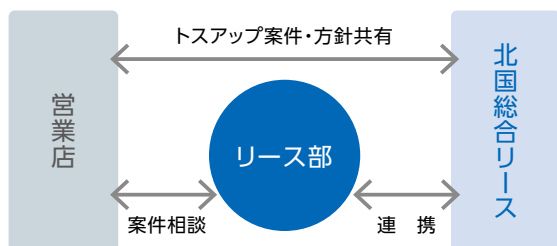


## リース事業

### グループ一体営業によるさらなるシェア拡大

グループ一体の営業体制強化のため、2020年4月に北國銀行グループのリース事業統括を行う、リース事業課（2021年3月組織改革により現在はリース部）を新設。与信判断、対応方針の統一を図り、案件相談から実行までスムーズな運営体制を構築しました。

#### 北国総合リース協働体制



#### 2020年度 協働体制取組施策

- 1 北国総合リース営業担当者の営業店常駐試行開始
- 2 全トスアップ案件のリース部協働
- 3 大口トスアップ案件の北国総合リースとの事前協議（営業店→リース部→北国総合リース）

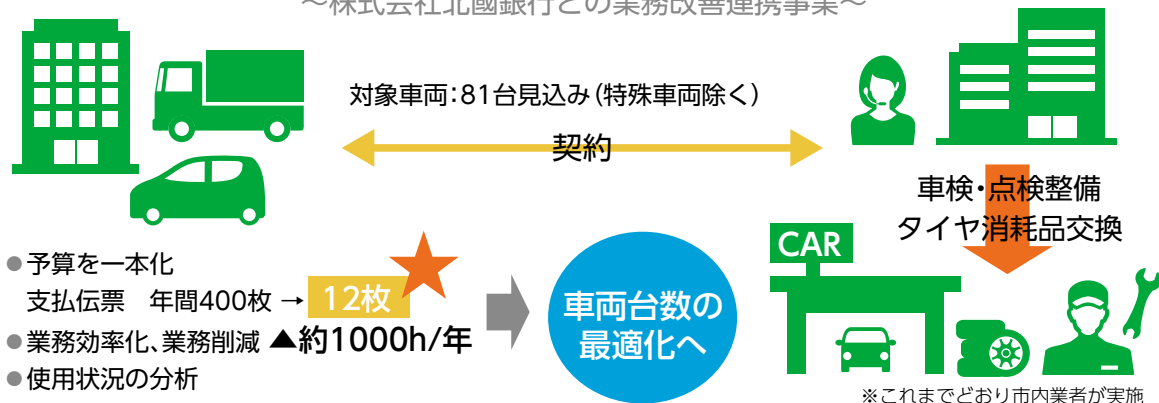
### 小松市の車両管理業務およびコスト削減への取組みについて

#### 社用車管理アプリケーション「Mobility Passport」を導入

スマートフォン等から社用車の予約ができるほか、運転日報や社用車の稼働実績をデジタル管理でき、常務する職員と、管理部門の職員の双方にとって業務改善に繋がります。

#### 公用車維持管理のアウトソーシング

～株式会社北國銀行との業務改善連携事業～



### リース事業の今後の展望

リースは大手リース会社のシェアが高い業界ですが、銀行本体でリースの取り扱いを始めたことで、約300名の法人担当者が融資とリースを提案できるように変わりました。相談の段階から、融資とリース双方の提案と条件比較、さらには事務手続きをスピード感を持って対応可能です。お客様のニーズに、融資とリースのベストミックスの提案ができることが強みと考えています。

今後も、事業性理解を深化させ、北國銀行グループ一体となって、様々な設備投資ニーズを積極的にサポートしていきます。

# 個人向け戦略



執行役員 個人部長 山本 剛行

## お客さまとの中長期的な信頼関係を構築し、人生伴走型サービスの向上に取り組む

私たちを取り巻く環境は、少子高齢化・デジタルシフト加速・雇用形態の見直しなど大きく変化しており、今後もこの傾向は続くものと予想されます。

また、お客さまのライフスタイルやニーズは一人ひとり異なっており、お客さまの数だけライフプランが存在します。お客さまが求める銀行との接点も、店頭やATMのみならずパソコンやスマホなど益々多様化しています。

このような状況下、北國銀行ではお客さまの生活をより良いものにし、より良い社会にすることを目指しております。お客さまの個々のライフスタイルに応じて最適な場所・タイミング・ツールでサービスをご提供して行く必要があると考えます。

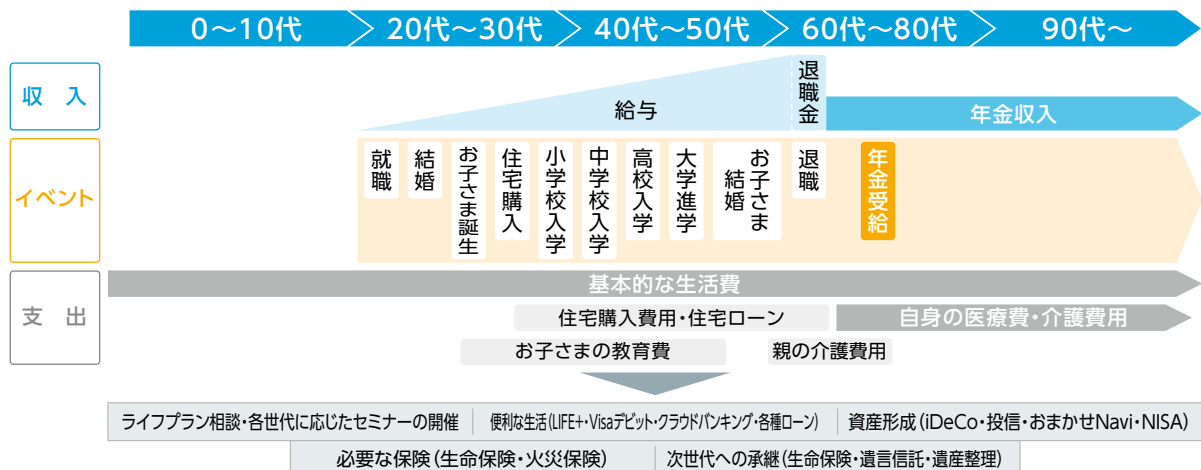
これらの実現のため、最先端のIT技術を駆使した時間や場所を選ばない即時性の高いデジタルサービスと、対面によるリアルな会話でのより質の高いサービスのご提供に努めてまいります。

これからも、お客さま起点で考え、お客さまとの中長期的信頼関係を構築することが、北國銀行及び地域の持続的な発展にも繋がるものと考え、ライフステージに応じた人生伴走型サービスの向上に取り組んでまいります。

## ライフプランニングのサポート

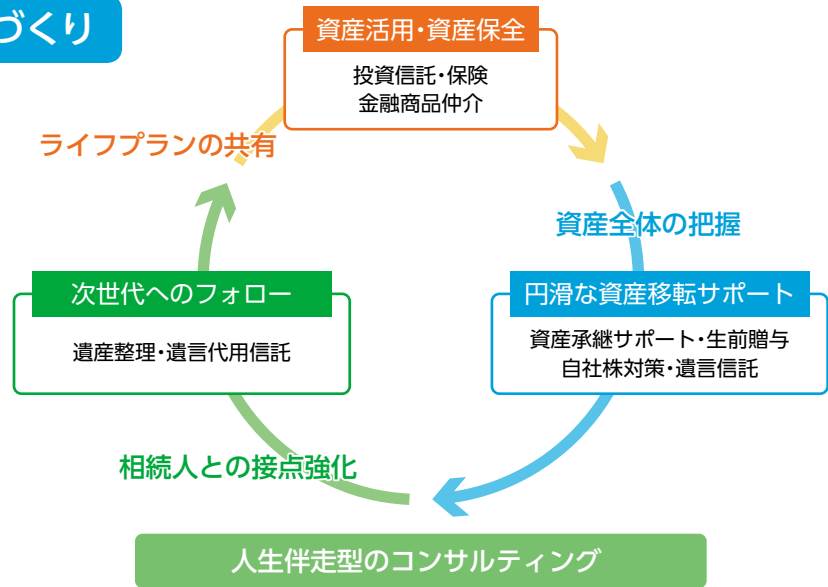
### ライフステージに応じたアドバイスとサービス提案

お客さまのライフイベントやニーズ、悩みは一人ひとり異なります。北國銀行ではライフスタイルや資産状況に応じて最適なアドバイスとサービスの提供を行うことで、お客さまが豊かで安心してくらしを実現いただけるよう取り組んでいます。



## 次世代にわたる関係づくり

北國銀行では「資産活用・資産保全」、「円滑な資産移転サポート」、「次世代へのフォロー」をコンセプトに次世代にわたって未永く安心して暮らしをお過ごしいただけるよう取り組んでいます。2018年10月より信託業務を開始し、遺言信託や遺産整理を中心にお客さまのニーズに対応できるよう取り組んでいます。



## HOKKOKU LIFE+ (北國ライフタス)

HOKKOKU LIFE+ (北國ライフタス) は、通帳レス・印鑑レスの口座にインターネットバンキング・Visa デビットカードをセットした、新しい時代のデジタルコミュニケーション手段を備えた基盤預金口座のサービスです。

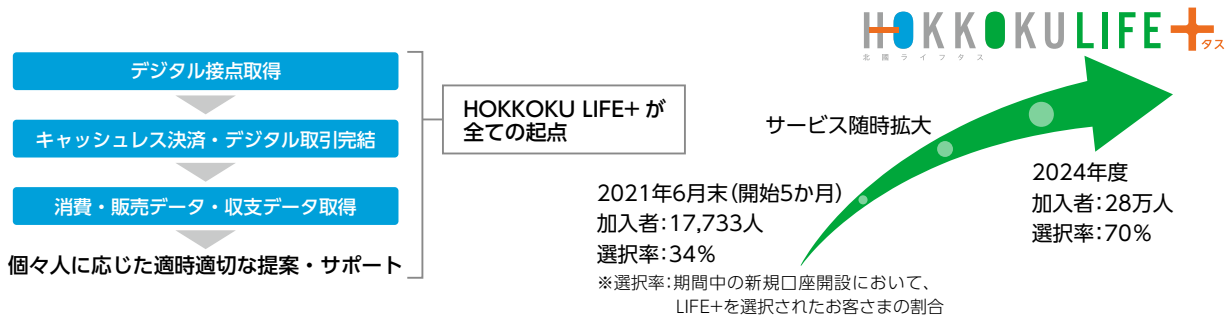
取引手数料無料や各種特典の提供を通じ、より豊かな暮らしに貢献すると共に、既存顧客のデジタル口座シフトを戦略的にサポートし、域内デジタル化を促進してまいります。

困り込みではなく、他金融機関口座と合わせ 生活を便利に



## HOKKOKU LIFE+ (北國ライフラス) の今後の展望

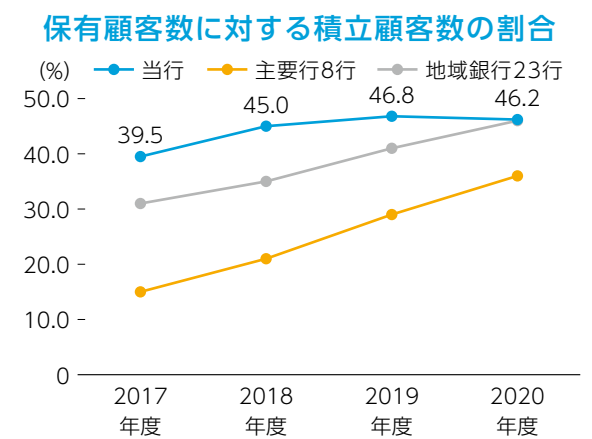
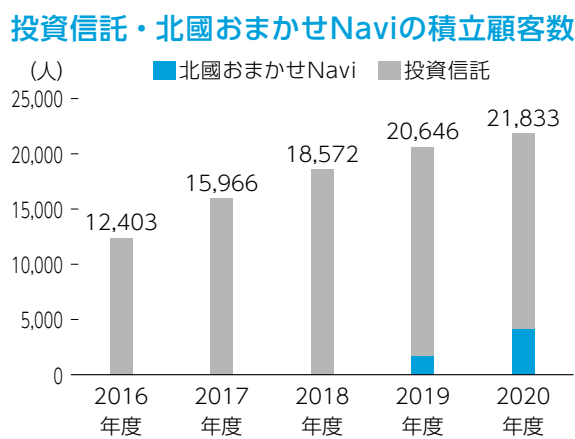
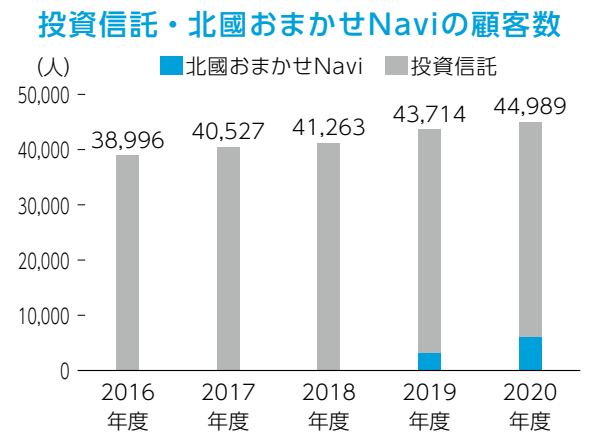
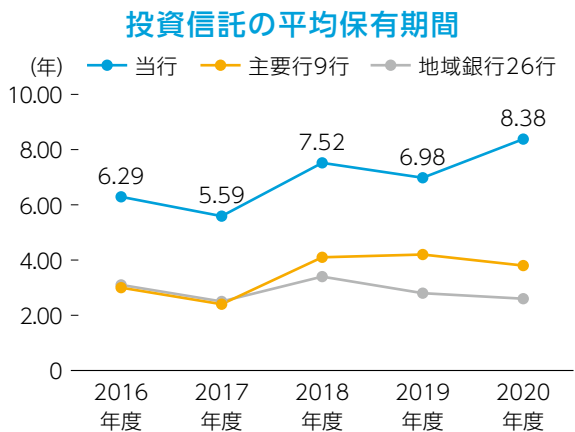
窓口業務中心の営業リソース配置を改め、「非対面デジタルマーケティング業務」・「対面の職域営業」にシフトいたします。デジタル基盤の新口座サービス「HOKKOKU LIFE+」を中核に、デジタル接点を活用した適時適切なコミュニケーションを行い、店舗にとらわれない商圈拡張を目指します。



## 資産形成のサポート

### 地域のお客さまへの資産作りの取組み

お客さまの「安定した生活」「豊かな生活」「幸せな生活」のためのサービスとアドバイスを継続的に行っており、投資信託や北國おまかせNaviを活用して中長期的にお客さまの資産形成に資するよう取り組んでいます。その結果、投資信託・北國おまかせNaviを利用するお客さまの数や積立を行うお客さまの数等は年々増加しています。



## マネープラザ（9店舗）

ライフプランニング相談(ローン、生命保険、資産運用)をワンストップでご相談でき、各分野の専門家による、総合的な金融サービスのご提案やアドバイスをいたします。

## セミナーの開催

お客様のライフプランニングのサポートのために、さまざまなセミナーを開催しております。

今後ともお客さまとの接点の多様化に対応した体制を整え、お客さま一人ひとりに適した情報提供や、コンサルティングができる人材育成に継続的に取り組んでいきます。



### 資産運用 サービス

(北國おまかせNavi)



全自動で、  
世界水準の資産運用。  
北國おまかせNavi



### 相続関連 サービス

(遺言信託等)



## 投資助言会社の設立 ～株式会社FDアドバイザリー～

北國銀行ではこれまでもお客さま本位の考え方でライフプランに応じたアドバイスとサービス提案に取り組んでまいりましたが、多様化するニーズに対し、より一層お客さまの視点に立った中立的で質の高いアドバイスを行い、お客さまの豊かな生活の実現と地域経済の活性化に貢献するべく、投資助言会社「株式会社FDアドバイザリー」を設立しました。

FDアドバイザリーでは、ポートフォリオ構築と個別銘柄選定だけでなく、ライフプランを踏まえた資産形成・運用、保険、相続、ローンなど包括的なアドバイスを目指していきます。

※関係当局の承認が得られることを前提に、本年10月の業務開始を予定しております。

### FDアドバイザリーの助言方針

ゴールベースアプローチに基づいた中立的で質の高いアドバイスを行い、長期にわたり人生の決定のサポートを行います。

#### ■ 資産形成・運用について

資産・収支と運用期間に応じて、リスクをコントロールした効率的なポートフォリオ構築の助言を行います。

#### ■ 保険について

ライフステージに応じた必要最小限の保険加入の助言を行います。

#### ■ 相続について

税制優遇制度も活用し、お客さまとご家族の安心につながる円滑な資産承継の助言を行います。

# 社会貢献を通じた 地域との接点強化

企業理念「豊かな明日へ、信頼の架け橋を ～ふれあいの輪を拡げ、地域と共に豊かな未来を築きます～」の実現に向けて、地域の皆さまと繋がる場・機会を大切に、様々な活動を行っています。



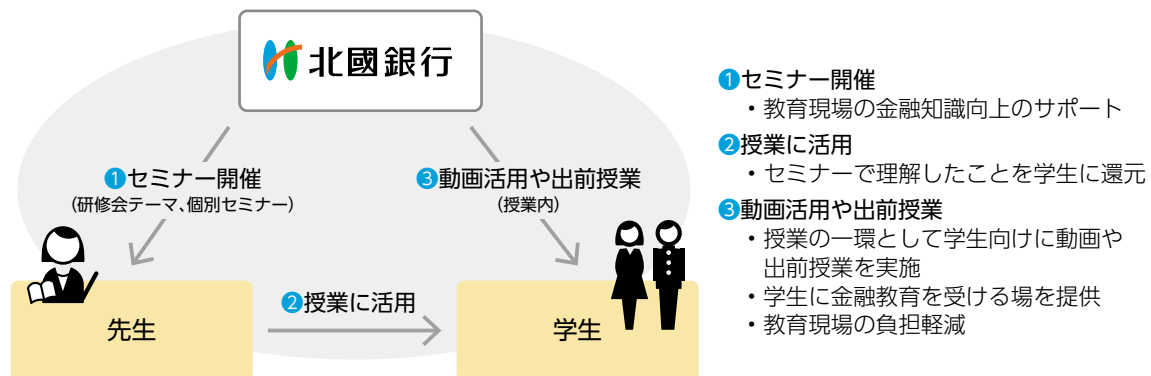
## 地域のクオリティ向上に貢献

### 金融リテラシー向上への取組み

教育機関への講師派遣・金融教育イベントの開催などを通して、地域の皆さまの金融リテラシー向上に向けた取組みを継続しています。

テーマは、「キャッシュレス環境の整備による地域活性化」・「ライフプランの考え方」など、教育機関のニーズや対象年齢に合わせ決定しています。地域の子どもたちに対しては、当行が金融のプロ・社会人としての立場で知識・考え方をお伝えし、子どもたちが将来自立して生きていくため、より良い生活を営んでいくための一助となるよう取り組んでいます。

### ● 北國銀行のサポート体制イメージ



### ● ホームページで金融動画公開

高校～大学生の皆さまの金融リテラシー向上サポートのため、賢いお金の使い方、便利でお得な情報など、5分程度の動画を北國銀行のホームページに複数公開しています。教育機関で活用いただいたり、家庭でご覧いただき、正しい金融知識を身に着ける一助となることを目的としています。

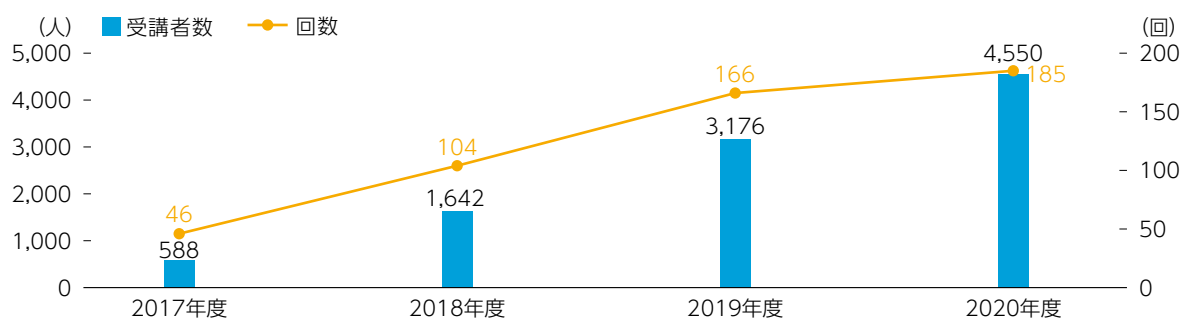


## ●金融授業メニューの一例

分野	内容
1 金融や経済の仕組みに関する分野	キャッシュレス ～決済手段の多様化～
2 生活設計・家計管理に関する分野	ライフプランの考え方 ～安心して充実した人生を送るために～
3 キャリア教育に関する分野	キャリアの考え方、社会人として求められる知識 ～これから豊かな人生を送るために～
4 消費生活・金融トラブル防止に関する分野	ローン ～ローンとの上手な付き合い方～



## ●金融教育開催実績推移（2017年度以降の累計実績）



## ●職場セミナーの開催実績

お取引先の従業員を対象にした金融知識向上セミナーを開催しています。

2020年度

セミナー開催：750回  
参加者：約8,000名

## ITリテラシー向上への取組み

全拠点で完全予約制の「はじめてのクラウドバンキング教室」を開催しています。個人版インターネットバンキング「北國クラウドバンキング」の初期設定のお手伝いや・使い方の説明を行っています。

金融包摂（ファイナンシャルインクルージョン）の考え方に基づき、全てのお客さまに金融サービスをお届けしていきます。また、地域のデジタル化、キャッシュレス化を進めていくには、お客さま一人ひとりのデジタル化が不可欠です。このような取組みを通して、地域全体のデジタルトランスフォーメーションへ繋げることを目指しています。

## 子育て支援事業「Happy!コンサート」

オーケストラ・アンサンブル金沢の協力を得て、地域の子どもたちを対象に「Happy!コンサート」を開催しています。保育園・幼稚園・小学校の子どもたちに「プロが演奏する素晴らしい音楽と出会う喜びを感じてもらいたい」という思いで、継続的に開催しています。子どもたちが目を輝かせて、音楽の世界に魅了されている姿を見せてくれています。

開催年度	回数
2014年度	30回
2015年度	19回
2016年度	20回
2017年度	30回
2018年度	21回
2019年度	21回
2020年度	7回



## 地域社会との協働

### キャッシュレス決済を通じた地域応援キャンペーンの企画

地域商店街・事業者と連携し、キャッシュレス決済を通じた地域応援キャンペーンを企画し、収益機会増加・地域へのキャッシュレス普及推進を図っています。

2020年度は、石川県のブランド牛である能登牛(のとうし)の消費応援キャンペーンや、各商店街・事業者と連携し北國Visaデビットカードポイントを通常の10倍進呈するキャンペーンなどを実施しました。

キャンペーン事業企画数	
2019年度	15件
2020年度	17件

### 地域活性化に向けた協定締結

北國銀行は、アステナホールディングス株式会社と連携協定を締結し、奥能登地域の活性化へ向けた具体的な施策を検討しています。

本連携協定の締結により、奥能登に所在する企業等への出資を行うファンドの組成など、奥能登地域の活性化に向けて連携を図ります。

アステナホールディングスグループは、ファインケミカル、医薬、HBC・食品、化学品の4事業を中心に展開する企業グループで、2021年6月に本社機能の一部を石川県珠洲市に移転しました。現地においては「能登SDGsラボ」に参画する産官学金との連携を通して、社会変革を実現し得る新規事業の創出を目指しています。



### 地域の芸術文化の発展に貢献

北國銀行武蔵ヶ辻支店3階を拠点に、北陸のアート情報を発信するNPO法人「金沢アートグミ」への支援活動を継続して行っています。地域の若手アーティストの育成・支援を通じて、芸術文化の発展に寄与し、地域の活性化を目指しています。

**ART GUMMI** KANAZAWA



武蔵ヶ辻支店



## 地域のスポーツ振興



### ● ハンドボールチーム「HoneyBee」



1975年創部のハンドボールチーム「北國銀行HoneyBee」。現在、日本ハンドボールリーグ7連覇中。日本代表選手も多く在籍し、世界レベルでの活躍が期待されています。

スポーツを通じた地域貢献にとどまらず、日本のハンドボール・スポーツ振興に貢献できる選手やチームを目指し、日々活動しています。

### Honey Beeチーム紹介

創部: 1975年  
活動場所: 北國銀行スポーツセンター(白山市)

国民体育大会 7年連続12回  
日本選手権大会 2年連続5回  
日本ハンドボールリーグ 7年連続8回  
社会人選手権 6年連続7回(実業団選手権大会を含むと9回)

Honey Bee情報は  
こちら→



写真提供: 日本ハンドボール協会

### ● スポーツ教室開催

地域の子どもの競技レベル向上に加え、夢を持つことの大切さ、スポーツの楽しさなどを直接伝え、地域のスポーツ振興を目指し継続的に開催しています。



### ● 地元スポーツチームとのコラボレーション

石川県内を活動拠点とするバスケットボールチーム「金沢武士団」や、バレーボールチーム「PFUブルーキャッツ」と、意見交換やイベントを実施し、連携しながら、スポーツを通じた地域振興を目指しています。

# 人材育成戦略



執行役員 人材開発部長 寺井 尚孝

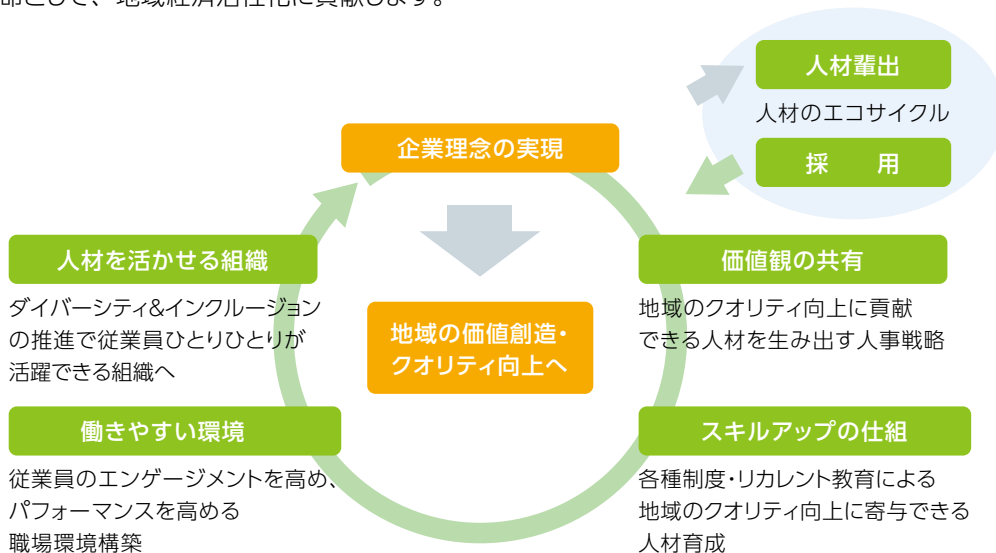
## 地域のクオリティ向上に貢献できる プロフェッショナル人材を育成していく

私たちはサステナビリティ経営（事業の持続可能性向上を図る経営）の実現のために、人材育成をマテリアリティ（重要課題）として位置付けています。それは地域の発展という社会的な課題に本気で取り組む前提として、高い専門性と構想力を身に付けたプロフェッショナル人材や、多様性のある人材が必要だと考えるからです。このような人材が育ち、活躍できる環境となるには何をすべきか。その答えが、2022年度におこなう人事制度の抜本的な見直しです。この新しい人事制度は、「同じ志、同じ価値観でありながらも多様な考え方をもちた社員一人ひとりが、オーナーシップを持って働き、学び続け、成長することでイノベーションを起こし地域のクオリティ向上に貢献する。」このような行動をあと押しする人事制度です。

ここ数年、リカレント教育の促進により、自らの意思で学び続ける人材が増えてきました。まさにプロフェッショナル人材の集まりになってきていると感じています。個人を尊重した働きやすい環境の整備によって多様性を持った人材も活躍しております。もちろん、まだまだ満足できるレベルではありませんが、着実に目指す姿には近づいています。引き続き、多くの従業員が、健康で、楽しく、生き甲斐をもって働き、そして地域とともに成長できるよう邁進していきます。

## 人事戦略フレーム

このフレームにもとづく人事戦略が、地域のクオリティ向上に貢献できる人材を育成し、「次世代版 地域総合会社」の使命として、地域経済活性化に貢献します。



## 価値観の共有

変化の時代において、地域のクオリティ向上の実現には、従業員がより志を高く持ち、より働きやすく、より能力を高め、より力を発揮できる環境を整備する必要があります。

2022年からの新人事制度ではこれを実現することで、多様な人材が価値観を共有しながら生き生きと働くことを推進し、地域のクオリティ向上を人事戦略面から支えます。

## スキルアップの仕組み

### ■ 目指す人材像へ向けたスキルアップ・リカレント教育への取組み

自己啓発奨励金制度を設け、取得にかかる費用補助を行なうことで、難関資格取得へのチャレンジを促しています。また、変化の時代に対応した継続的な学び直し（リカレント）ができる学習コンテンツを準備し、費用補助を行なっています。これらにより、地域を支えるプロフェッショナル人材・経営人材育成に努めています。

#### ● 主な難関資格取得状況（2020年度まで累計）

社会保険労務士 9名	中小企業診断士 18名	宅地建物取引士 110名	証券アナリスト 16名
---------------	----------------	-----------------	----------------

#### ● 自己啓発費用補助累計

2018～2020年度 573名 57百万円
---------------------------

#### ● MBA取得者数・挑戦者数合計

2020年度 24名
---------------

### ■ デジタル人材・グローバル人材の育成

システム・デジタル関連部署だけでなく、全従業員を対象に研修等を通じたDX・システム戦略の浸透を図っています。これら関連部署には相応の人数を配置し、質・量ともに充実した体制が当行の先進的取組みを支えています。また、シンガポール支店をはじめとした国内外の海外ビジネス拠点での勤務は、活躍フィールドの拡大・グローバルで働く広い視野の醸成・チャレンジ精神の育成につながっています。

#### ● デジタル人材比率

2020年度 5.2% 93名
システム・デジタル・ ICT関連部署

#### ● グローバル人材比率

2020年度 6.7% 120名
海外拠点経験者・ TOEIC高得点者等



シンガポール支店

### ■ コラボレーション制度による知見の拡大

本部業務の社内副業をコラボレーション制度で公募し、従業員のキャリア自律を促すとともに、チャレンジを通じた参加者の知見拡大が組織力向上につながっています。

#### コラボレーション制度の一例

- 人材開発部の新卒採用サポート
- カード部のECサイト販促企画
- デジタル部のデジタルマーケティング企画

## 人材育成戦略

### 働きやすい環境

#### ■ 働きやすい職場

従業員がパフォーマンスを最大化するために、柔軟で自律的な働き方ができる環境整備をすすめています。これまでも業務効率化・ペーパーレス・IT基盤整備等の取組みによりお客さまと向き合う時間・自己の向上に充てる時間を創出してきました。コロナ禍にも対応できるリモートワークや各種休暇・勤務制度を有効活用した働きやすい職場環境で、従業員のエンゲージメントを高め、一層の地域価値向上につなげます。

#### ● 年間有給休暇取得日数



#### ● 月間平均時間外労働時間



#### ■ 健康経営の取組み

地域を支える存在として、従業員が持てる能力を最大限発揮するためには、心身の健康が基礎となります。当行では、「北國銀行健康経営宣言」を定め、銀行・健康保険組合・従業員組合が連携して従業員の健康保持増進を図る数々の取組みを実施し、従業員のパフォーマンス最大化・銀行の組織力および生産性向上を図っています。これらの取組みが評価され、「健康経営優良法人2021（大規模法人部門）」に認定されました。

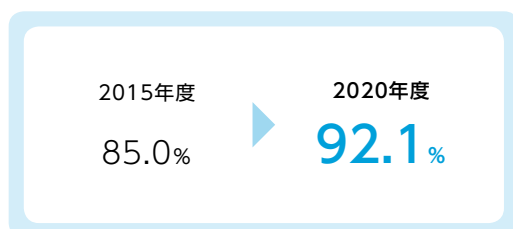
#### 健康経営の具体的な取組み

- 企業理念と結び付けた健康経営の重要性周知
- スポーツイベントを通じた運動習慣定着の取組み
- 定時退行促進によるワークライフバランス充実
- 健康診断受診徹底・保健師による丁寧な特定保健指導
- 本店食堂での栄養管理メニューの提供



2021  
健康経営優良法人  
Health and productivity

#### ● 特定健診受診率



(2020年度速報値:扶養者等含)

#### ● 特定保健指導実施率



(2020年度速報値)

その他のデータ ▶ 「ESGデータ」78・79ページへ

## 人材を活かせる組織

### ■ 女性活躍推進

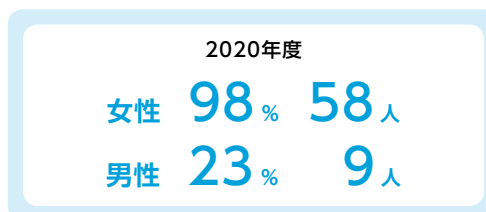
出産育児・介護などのライフイベントがあっても、仕事との両立ができる各種休暇・勤務制度や研修・IT基盤活用により、継続的なキャリア構築を可能としています。また、ジェンダーに関係なく能力に応じた役職登用を推進し、多様な視点・意見を活かすことができる組織づくりに努めています。

特に出産・育児といったライフイベントには各種制度で手厚くサポートしており、その結果、女性役職者の増加が、多様性の浸透を促進し、組織風土改革に大きく寄与しています。

#### ● 女性役席者比率



#### ● 直近の育児休業取得率・人数



外部講師による女性管理職向け研修

#### 育児支援への具体的な取組み

- 育児短時間勤務の推奨（小学校3年まで）
- 育児休業最長2年間取得可能
- 復帰者向け研修・自学ツールによる復帰サポート
- 時差勤務による柔軟な勤務対応



厚生労働省次世代育成支援対策推進法に基づく「子育てサポート企業」



「輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会」行動宣言の策定に参加

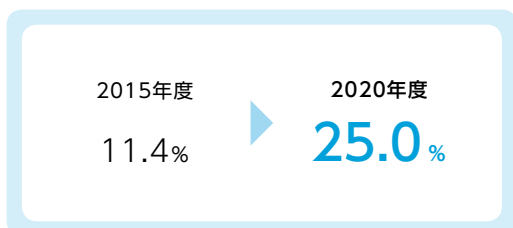


「いしかわ男女共同参画推進推進認定宣言企業」に認定

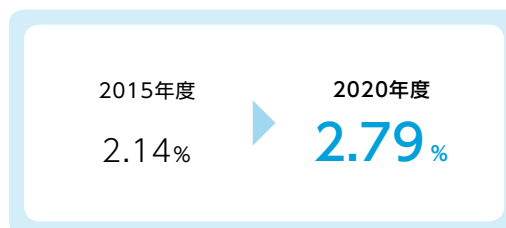
### ■ キャリア採用・障がい者採用

多様なバックグラウンドを持つ従業員それぞれの視点や考え方は、新たな発想の原動力と考えられ、様々な分野で活躍されてきた一人ひとりとコラボレーションすることで、これまでにないイノベーションを生み出します。2020年度も、新卒採用以外にキャリア採用・障がい者採用で16名を採用しており、企画・管理・事務部門等の幅広いフィールドで活躍しています。

#### ● キャリア採用比率



#### ● 障がい者雇用率



(2020年度速報値)

その他のデータ ▶ 「ESGデータ」78・79ページへ

# CS(お客さま満足度) 向上への取組み

お客さまの目線に立ち、地域の発展のために、当行全体で  
お客さまの期待を超える満足(価値)を提供していきます。



## CS向上に向けた日頃の取組み

毎日

### 店頭体制チェック

1日の店頭での行動を振り返り、気づいたこと、改善方法等を共有しています。

毎週

### CSブランディングチェック

あいさつ・身だしなみ等について、従業員がお互いに項目シートに基づき、チェックします。

毎月

### CSセルフチェック

あいさつや身だしなみ、CS意識向上について、店舗ごとに改善に向け自己評価を行っています。

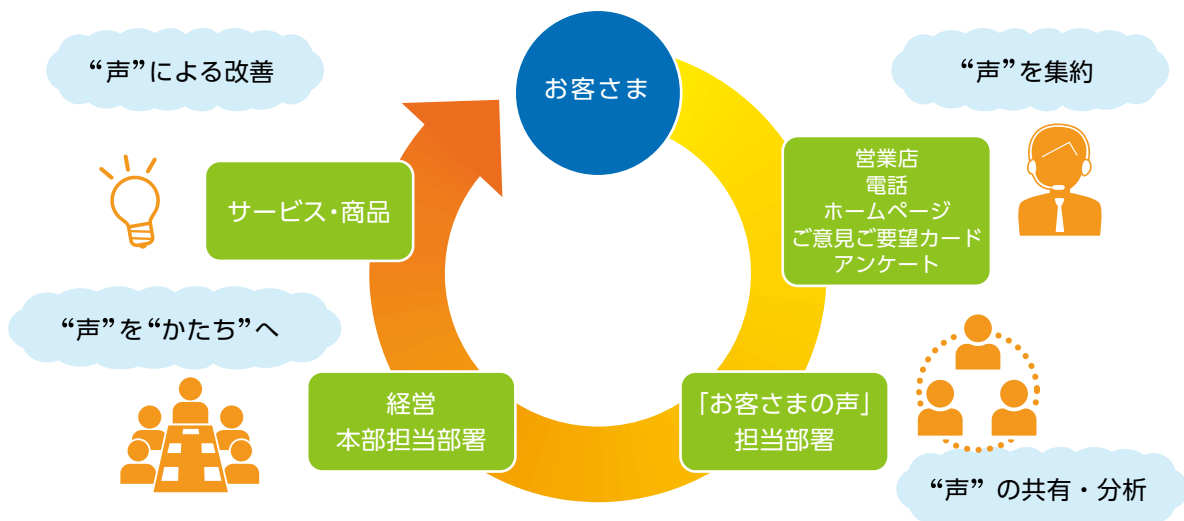
毎月

### CSマンスリーチャレンジ

CSに関して、店舗ごとの課題に対する強化項目を設定し、さらなるCS向上を目指しています。

## お客さまの声を「かたち」に

お客さまの声を真摯に受け止め、サービス・商品の質を継続的に改善するため、お客さまのご意見・ご要望を把握し、「かたち」にする仕組みづくりを進めています。



## タブレット端末を使用した受付

窓口やロビーでタブレット操作を行うことにより、伝票をご記入いただくことなく、普通預金の新規口座開設や振込、各種変更手続きができるようになりました。実際に使用されたお客さまからも書類の記入が減り大変便利だとのお声も多くいただいています。

### タブレット端末受付の特徴

#### 伝票記入不要



※タブレット端末を使用せず、従来通り伝票記入・印鑑押印による受付も可能です。

#### 「通帳 + 印鑑」の代わりに「キャッシュカード + 暗証番号」で取引が可能



#### ● 手続き可能なお取引

普通預金口座開設

普通預金、定期預金入出金

積立定期預金出金

自動送金申込・解約

税金納付

振込

住所変更など各種変更手続き

各種カード発行

など

## 各種カードの店頭発行



上記タブレット端末でのお申込みでは、ICキャッシュカード、Visaデビット（クラシック）カード、北國クラウドバンキングご利用カードを店頭にて発行することができ、ご来店されたお客さまにその場でお渡しできます。

また、従来は店頭でのお手続きが必要だったキャッシュカードの再発行、解約のお手続きがお電話でできるようになり利便性が向上しました。

※個人のお客さまのVisaデビットカード、マルチワンカード、キャッシュカードが対象

## 2020年度の改善例

### 非対面手続きの充実に関するご要望

#### ● WEB口座開設・相続非対面受付

- ・スマホから24時間申込み可能で、最短翌営業日に口座開設が完了するWEB口座開設を開始しました。
- ・ホームページの入力フォームから相続手続きを開始いただけるようになりました。



### 手続き時の押印廃止に関するご要望

#### ● 印鑑レス口座・一部手続きの押印廃止

- ・印鑑の届出をいただかない口座の取扱いを開始しました。
- ・ローンやiDeCoの一部書面において、押印不要で手続きいただけるようになりました。



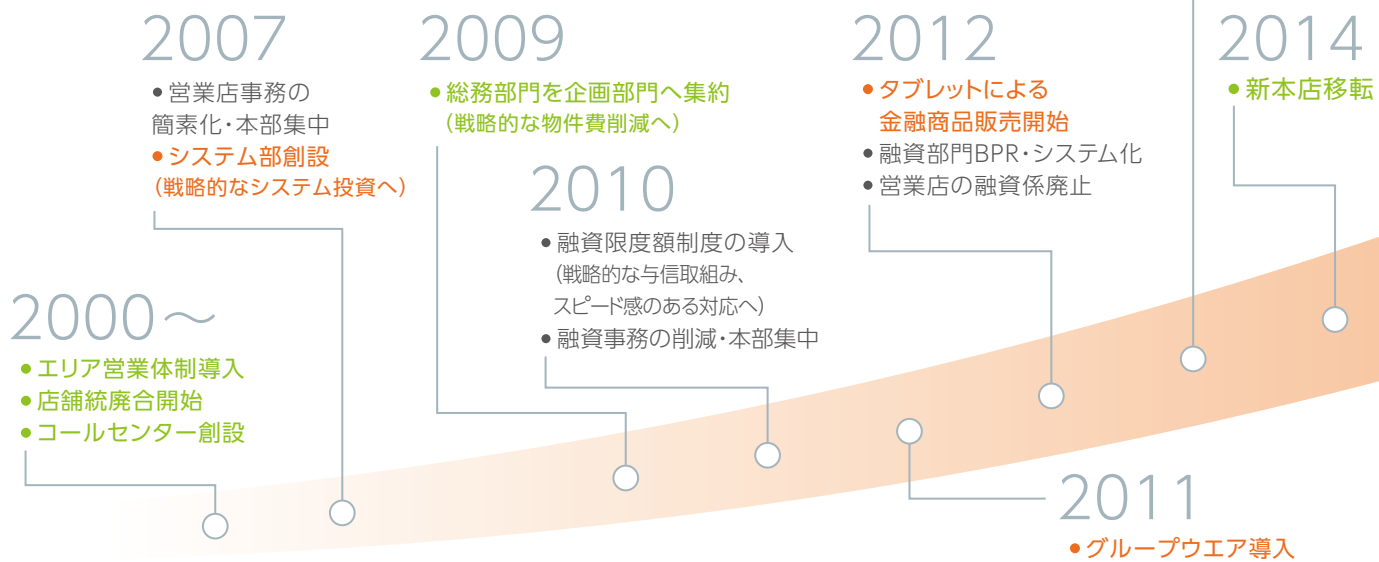
# デジタルトランスフォーメーション

## デジタルトランスフォーメーション、システム戦略をトリガーとした業務改革

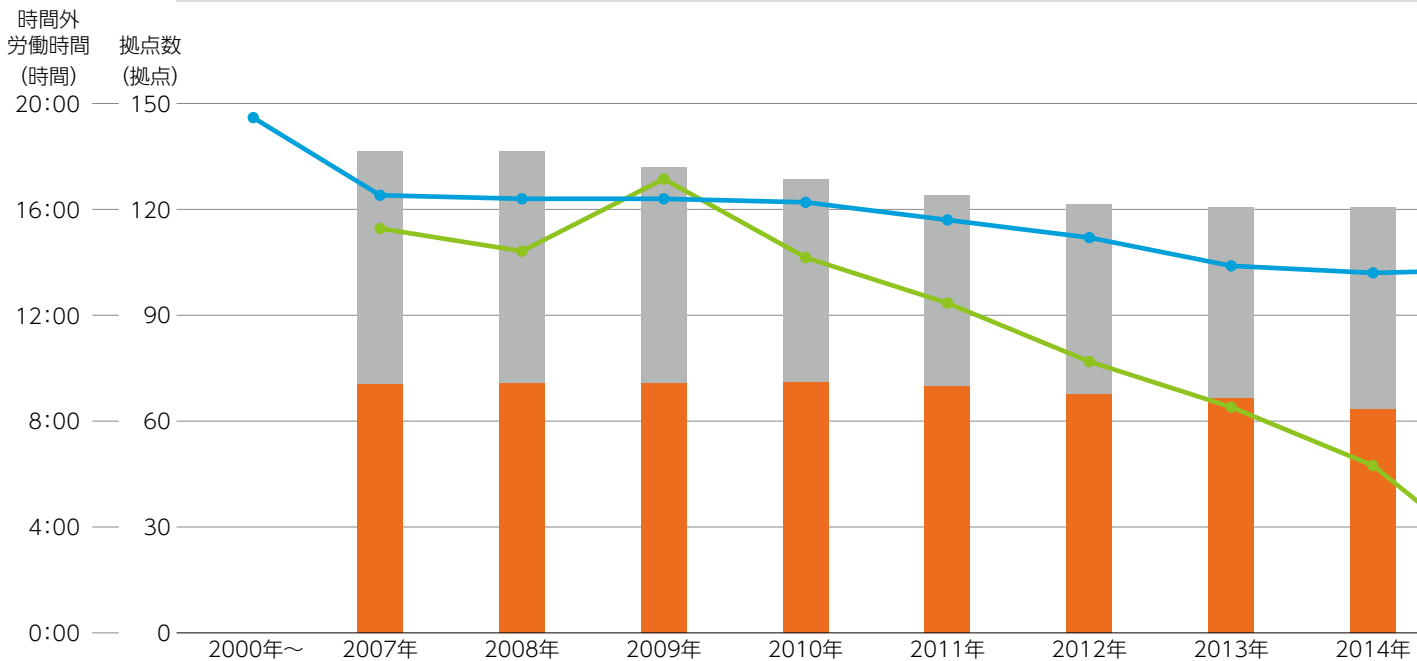
地域経済を取り巻く環境が大きく変化し、お客さまのニーズが多様化していく中、高いサービスレベルの対応を、低コストかつスピーディーに実現することが不可欠です。

当行は20年以上前から、お客さまへのサービスを強化しつつ効率的な業務運営を行うべく、エリア営業体制の導入と店舗統廃合を開始。ゼロベースでの業務効率化の取組みを行い、本部組織体制の集約をはじめ、必要書類の削減や審査体制の見直しによる融資事務の簡略化等、徹底したコスト意識の改革とバックオフィス事務の省力化により、コスト削減を実施してきました。2015年以降は、お客さまに向けたデジタルトランスフォーメーションに軸足をシフトし、利便性を高める戦略を継続的に行っています。

今なお急速に変化していく環境に対応していくために、次ページに続くデジタルトランスフォーメーションへの取組みを加速していきます。

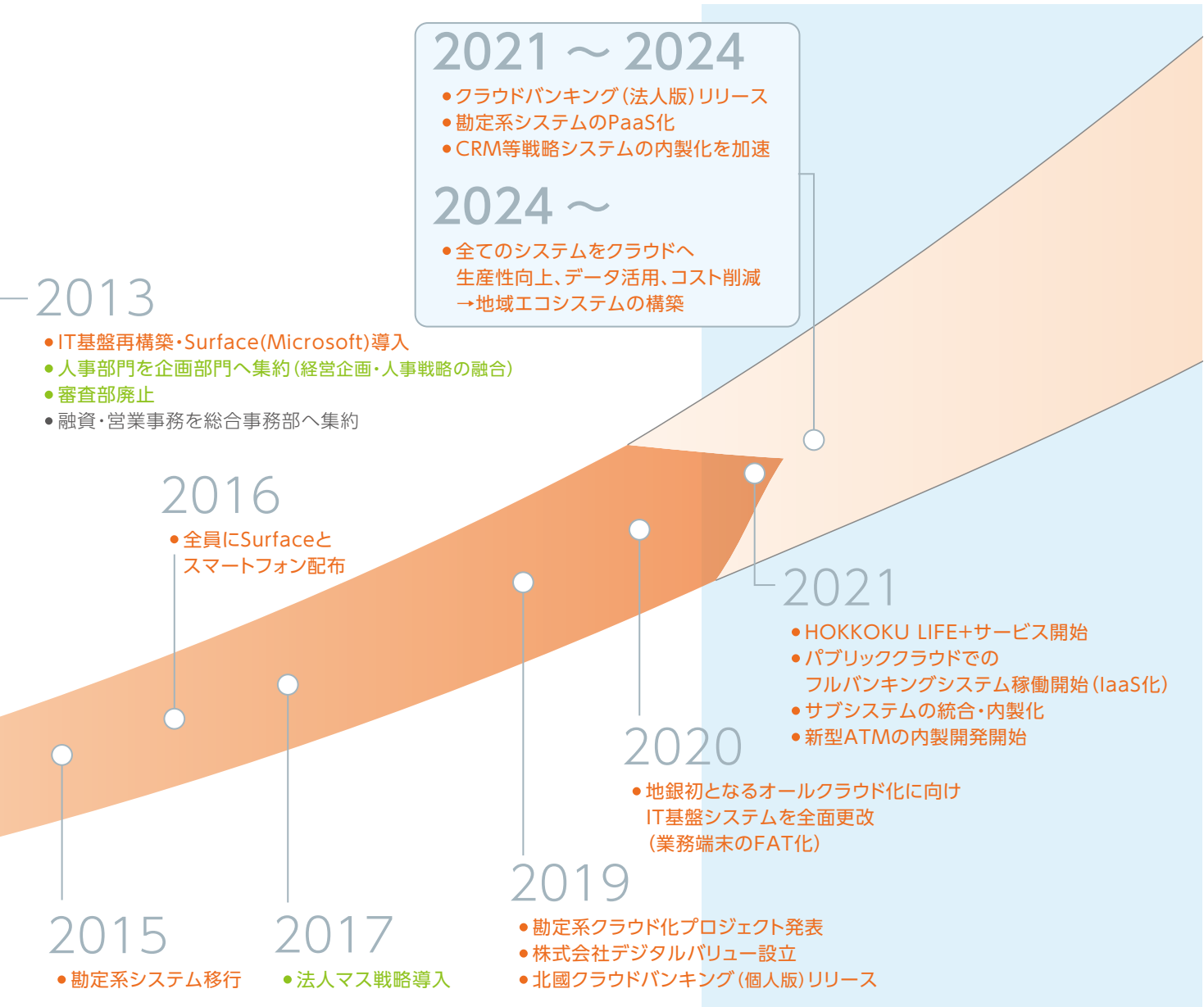


### 内なるDX ～ 2015

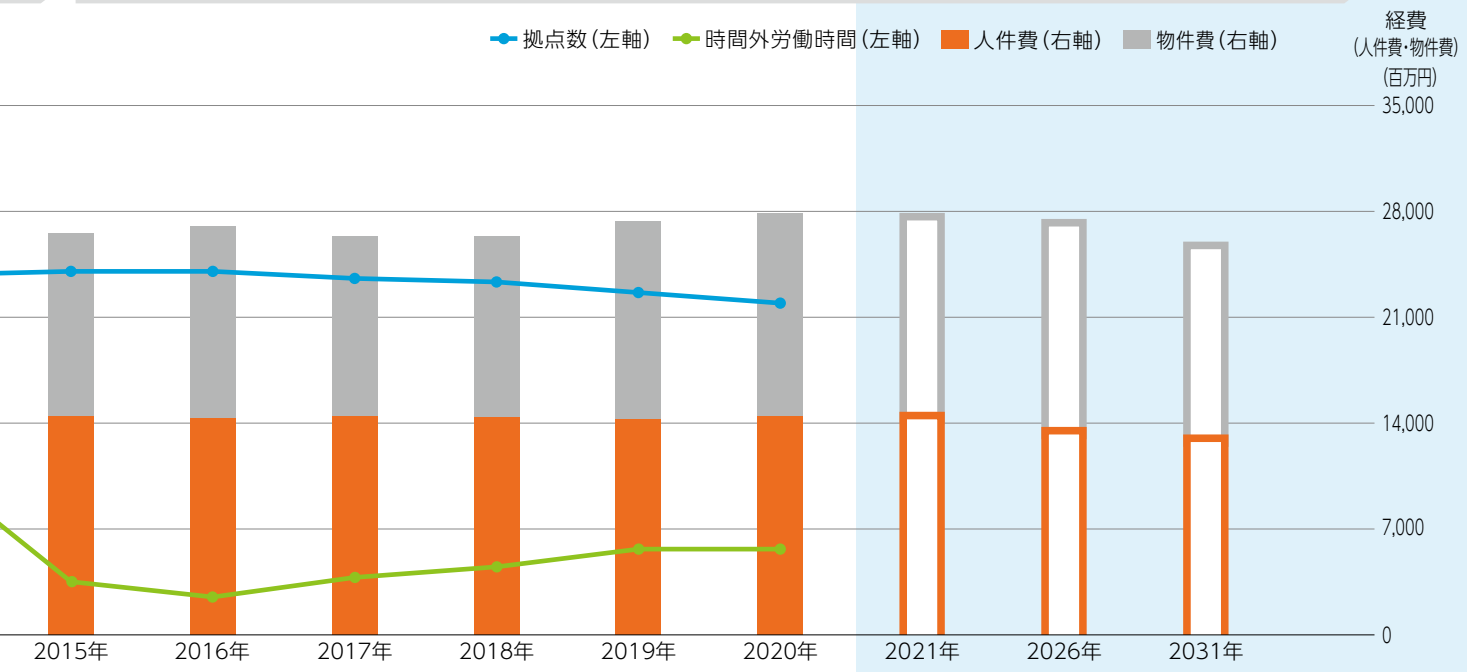




# デジタルトランスフォーメーションにより改革をさらに加速



## 2015 ~お客様のDX

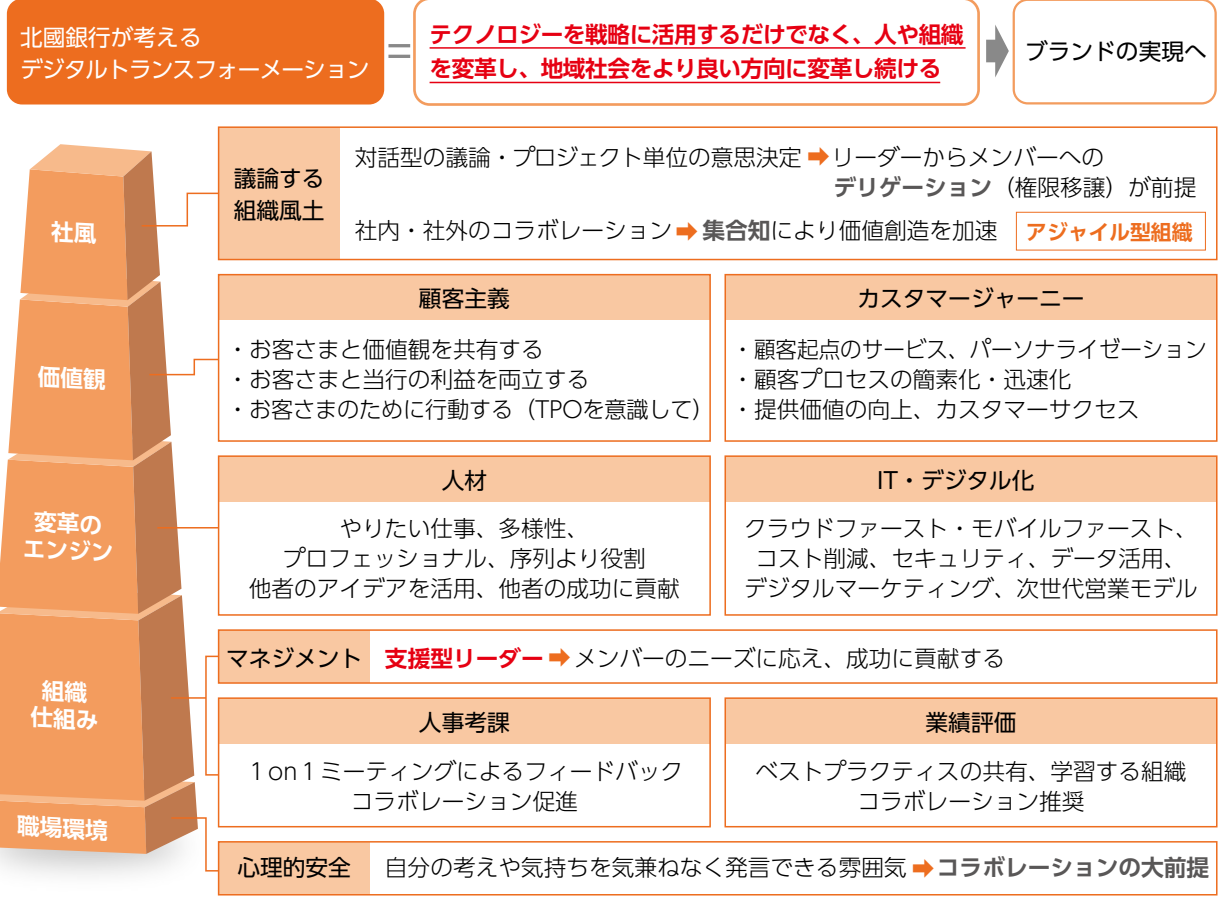


## DX戦略、システム戦略による新しいビジネスモデルの構築

北國銀行が「次世代版 地域総合会社」を目指す上で、デジタルトランスフォーメーション、システム戦略は不可欠です。お客さまのニーズに的確に対応し、企業理念・ブランドの実現を図るため、また次世代にふさわしいビジネスモデルを構築するために積極的に取り組んでいます。

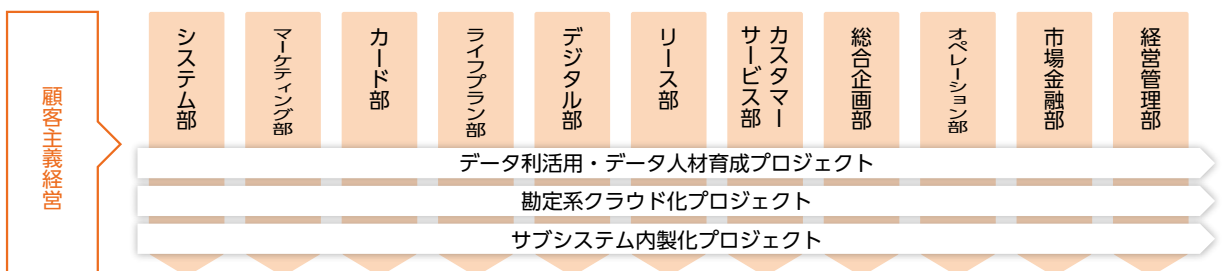
### 北國銀行のデジタルトランスフォーメーション

北國銀行が考えるデジタルトランスフォーメーションは、単なるテクノロジーの活用だけではなく、広い定義での働き方（意思決定プロセス、権限、判断基準、組織文化等）等、銀行そのものをデジタルで根本的に変えていくことです。



### 北國銀行の組織とプロジェクト運用

顧客主義経営を実践するため、部署横断的なプロジェクトを組成し、活発な議論を行うことで、集合知による価値を創造するアジャイル型の組織体制を構築しています。



## Microsoft Teamsの活用

部署横断のチームがフラットなコミュニケーションを行えるように、Microsoft TeamsをはじめとしたITツールを有効活用しています。Teams上の議論には担当者から経営陣まで幅広くオープンに参加しており、常にエスカレーションされた状態で議論を進めることができます。



## システム戦略

北國銀行はシステム戦略を、経営戦略のトリガーであると考えています。スピード、性能、セキュリティの全てにこだわり、カスタマージャーニー視点で、お客さまに継続的に価値を提供し、北國銀行だけでなく地域社会全体のクオリティを向上させていくことが真の目的です。

### 北國銀行が目指す地域エコシステム

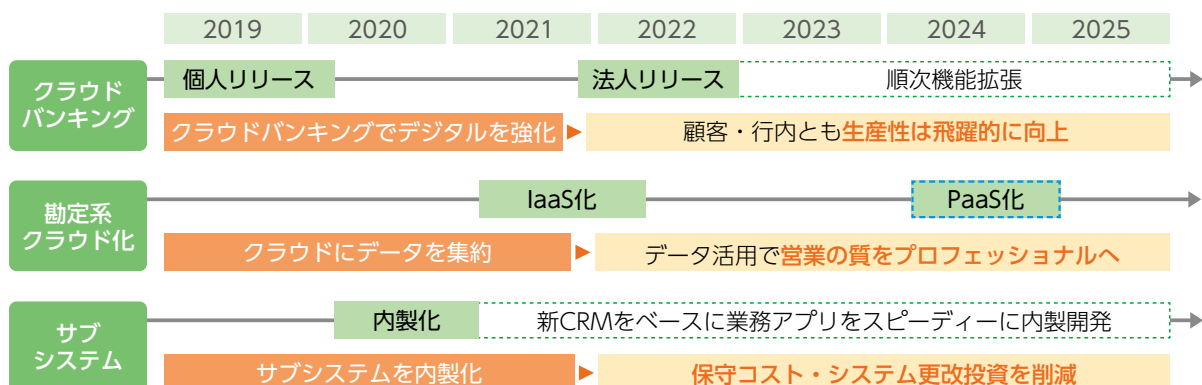
BaaS (Banking as a Service) の提供、地方公共団体・学校・医療機関との連携により、データ連携プラットフォームを構築します。APIの公開等により、異業種との連携も深め、利便性の高い新たなサービスを創造し、地域を巻き込んだデータ連携のエコシステム構築を目指します。



### 今後の展開

戦略的投資の推進とトータルコストの削減を図るため、100を超えるサブシステムの統合、内製化を実行中です。時勢の急激な変化にスピード感をもって対応できるシステム基盤の構築に向け、戦略的投資を加速していきます。

#### ・戦略システムのクラウド化 ～IT活用で営業強化とコスト削減・サブシステム統合と内製開発～



# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

企業理念の実現に向けて、また中長期経営戦略における考え方や目指す水準を実現するために、当行では株主をはじめとするステークホルダー（利害関係者）との円滑な関係を維持し、経営の透明性の向上とコンプライアンス遵守の経営を徹底することが重要であると考えております。当行はコーポレート・ガバナンス体制をより一層充実させ、さらなる企業価値向上を図るために、2015年6月26日に開催した第107期定時株主総会で定款を一部改訂し、監査等委員会設置会社に移行いたしました。監査等委員会を設置することで、監査等委員である取締役（複数の社外取締役を含む）に取締役会の議決権を付与し、監査・監督機能の強化を図っております。

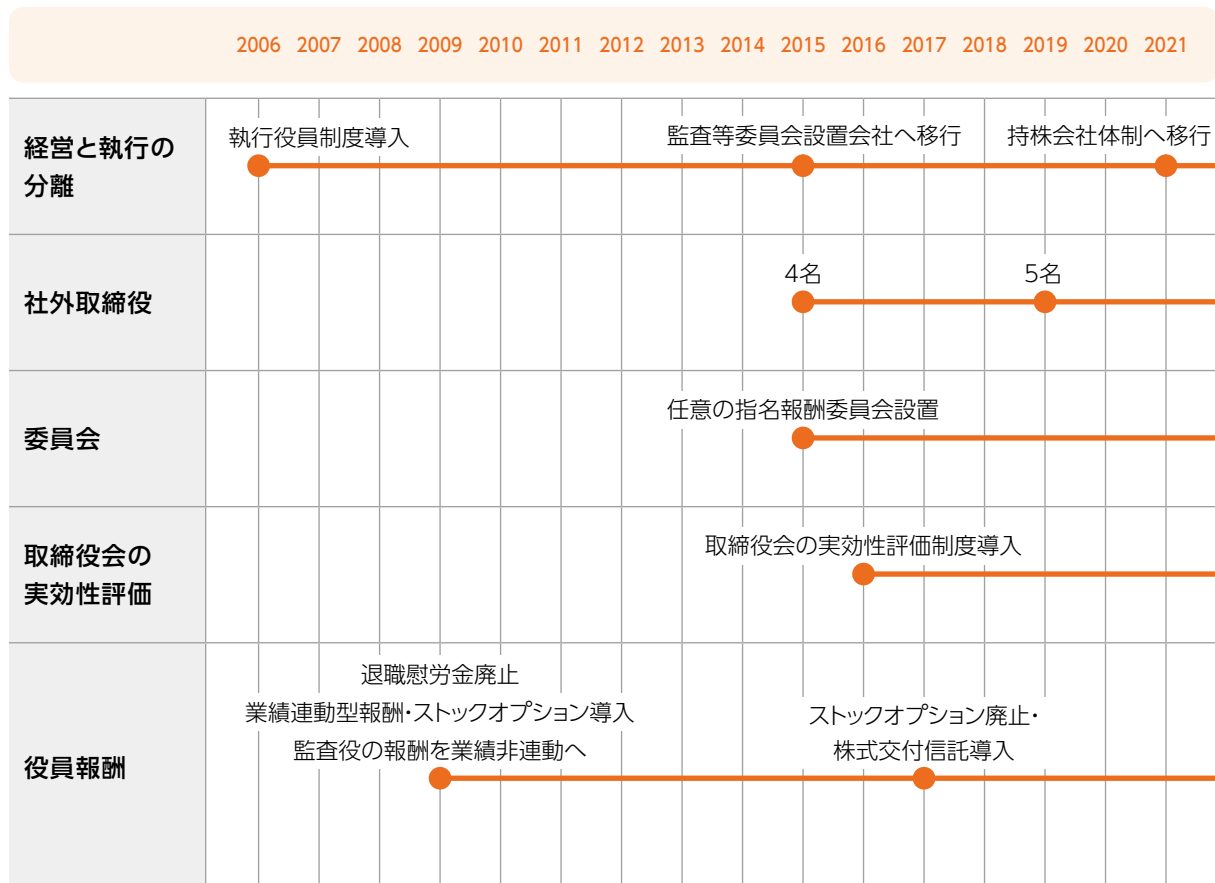
また、当行のコーポレート・ガバナンスに対する取組みを幅広く理解していただくために、引続きIR活動を積極的に行い、ホームページや統合報告書においても、よりわかりやすい情報開示に努め、透明性の高い開かれた企業を目指しております。

## コーポレート・ガバナンス向上のための主な取組み

コーポレート・ガバナンス向上のため、当行は2015年6月に監査等委員会設置会社に移行いたしました。その後、社外取締役の割合を徐々に増やし、現在は全取締役11名のうち5名が社外取締役（社外取締役比率45.4%）となっております。社外取締役は5名全員が独立社外取締役であり、客観的・中立的な立場で業務執行取締役に対する監査・監督を行っております。

また、過半数を社外取締役で構成する任意の指名報酬委員会（委員長：代表取締役頭取）を設置しており、取締役候補者の選任ならびに取締役の報酬に関する決定プロセスの透明性向上に努めております。

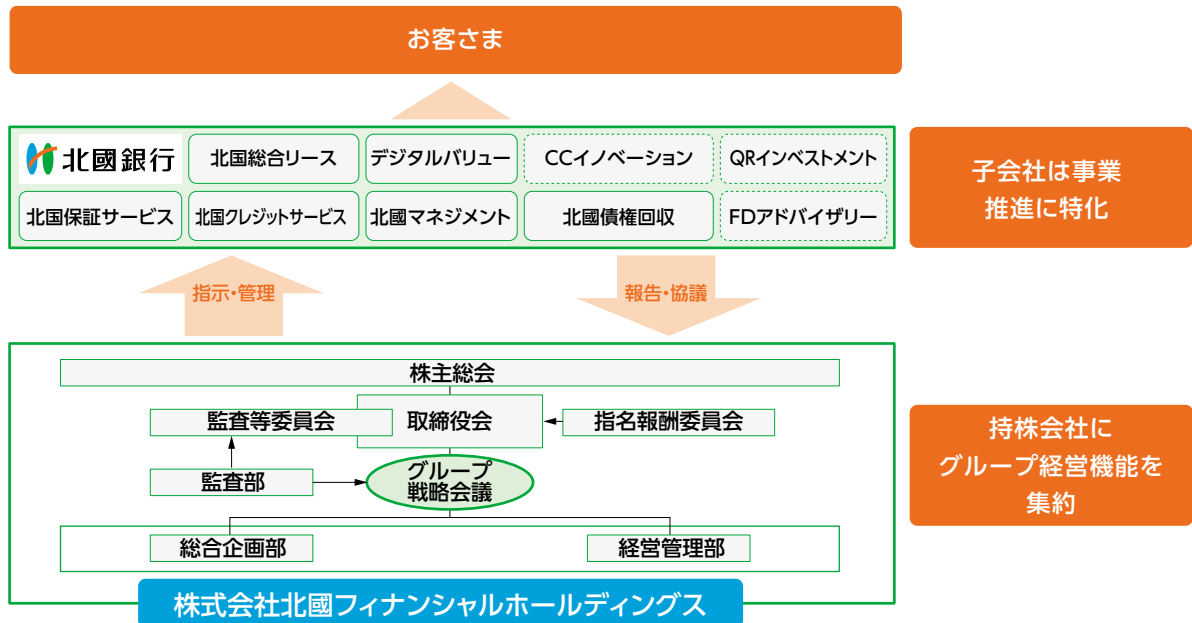
### コーポレート・ガバナンス体制：推移



## 持株会社体制への移行

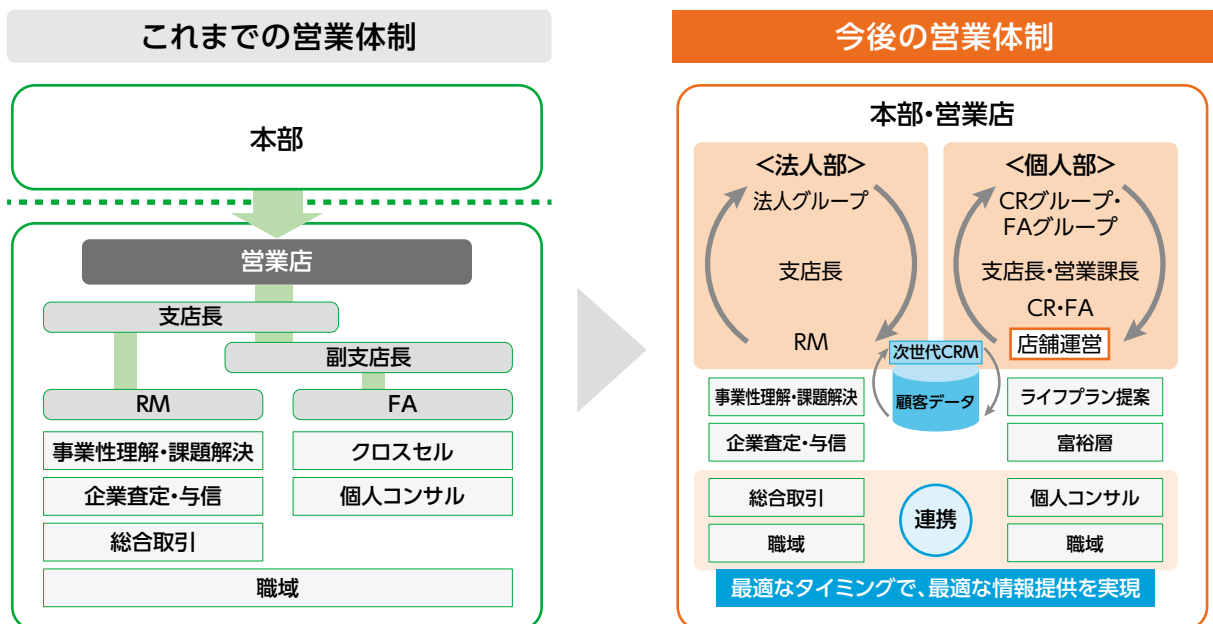
持株会社を監査等委員会設置会社とし、グループ経営と事業執行の分離によりガバナンスを強化します。お客さま起点で、意思決定の迅速化と効率的な業務運営体制を構築し、グループシナジー効果の最大化を目指します。

### 持株会社のガバナンス体制



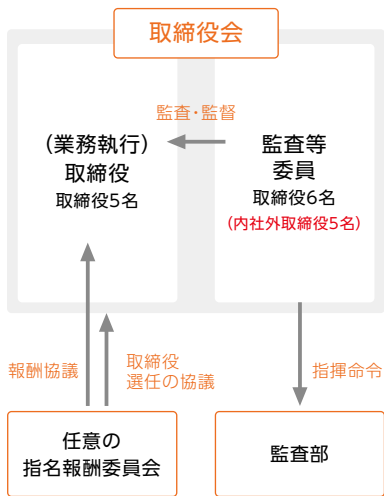
### 営業体制

法人、個人それぞれの部門に特化し、各部門のスキルアップ、施策のスピードアップを図ります。フラットでスリム化された生産性の高い組織によるコラボレーション、次世代CRMによるカスタマージャーニー設計と顧客セグメントを意識した組織へ変革を目指します。

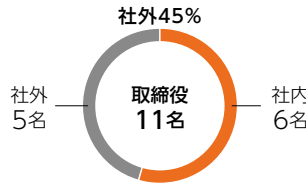


企業統治の体制の概要

業務執行決定の一部を取締役に委任  
 取締役会では経営戦略について建設的な議論を行う

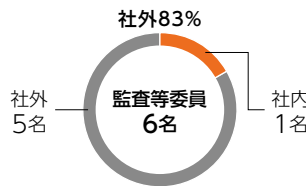


取締役・取締役会



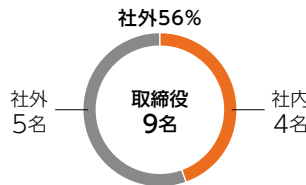
定款上の人数	21名以内
定款上の任期	1年
取締役会の議長	頭取

監査等委員・監査等委員会



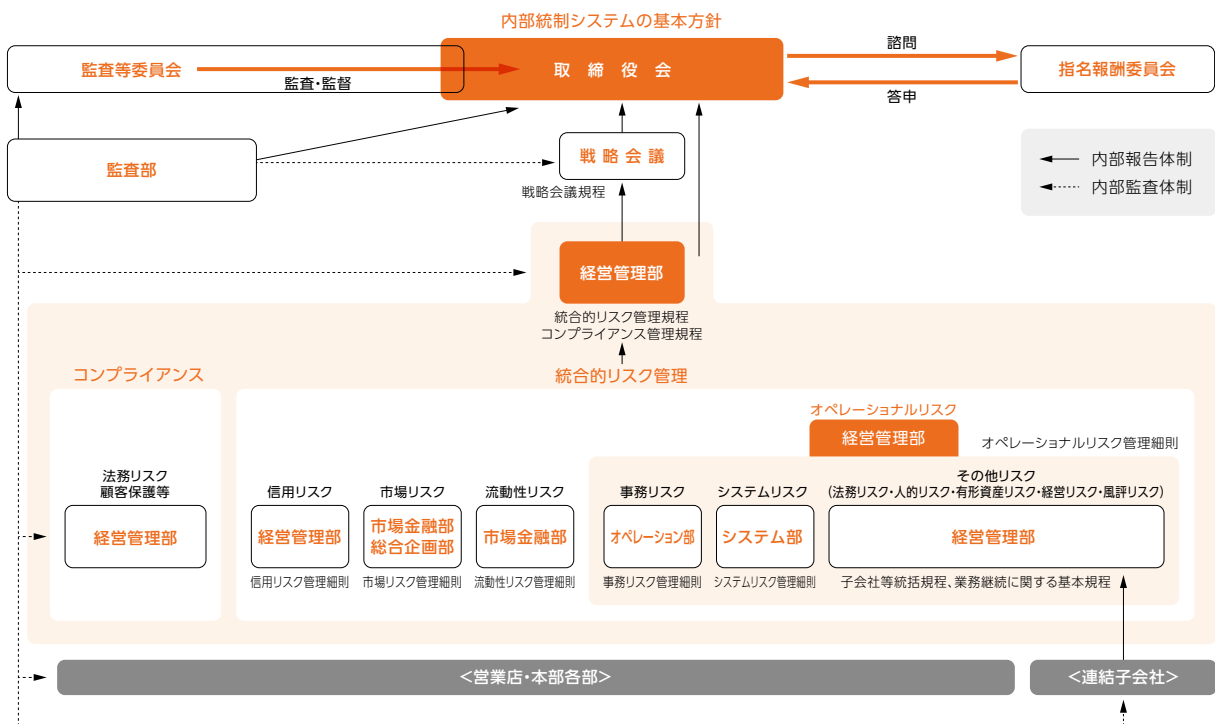
定款上の人数	6名以内
--------	------

指名報酬委員会



委員長	社内取締役の一人 (取締役会決議で選任)
-----	-------------------------

コーポレート・ガバナンス体制図



## コーポレート・ガバナンス体制

### 業務執行、監督の機能

#### 取締役会

20年度開催回数 **11**回

原則として毎月1回開催する他、必要に応じて臨時に開催します。経営方針や経営戦略などの重要な事項を決定するとともに、業務執行状況およびその他重要項目の報告を受けるなど取締役の職務執行を監督する体制としています。

#### 指名報酬委員会

20年度開催回数 **2**回

取締役の選任・報酬に関する協議・意見交換を行うための任意の諮問機関。過半数を社外取締役としており、適切な関与・助言を得ることで客観性や透明性を確保しています。

#### 戦略会議※

20年度開催回数 **53**回

原則として毎週1回開催する他、必要に応じて臨時に開催します。取締役会での決議事項以外の重要な事項、取締役会から委任されている事項を決定するとともに、業務執行状況およびその他重要項目の報告を受ける体制としています。

※2020年8月に経営会議から移行

### 監査・監督の機能

#### 監査等委員会

20年度開催回数 **12**回

原則として毎月1回開催する他、必要に応じて臨時に開催します。取締役の職務の執行の監査および監査報告の作成の他、取締役の選任あるいは報酬等についての意見の決定を行うこととしております。

#### 監査等委員会監査

監査等委員会で定めた監査の方針・計画に従い、取締役会から独立した立場で、会計監査人や内部監査部門とも連携して取締役の意思決定および職務執行を適切に監査しています。代表取締役とも定期的な会合を通じ監査上の重要課題等について意見交換を行っています。

#### 内部監査

内部監査部門は監査等委員会の直属組織とし、取締役会の承認を受けた内部監査方針に基づき、内部監査を実施しています。監査結果については、取締役会に定期的に報告しています。

#### 会計監査

会計監査人として、EY新日本有限責任監査法人を選任し、同監査法人からは、独立監査人としての公正・不偏な立場から監査を受けています。



社外役員の独立性に関する基準

<https://www.hokkokubank.co.jp/company/about/outline/corpgov.html>



## 取締役、社外取締役の選任に対する考え方

取締役候補の指名を行うに当たっては、頭取が、任意の指名報酬委員会での協議を経て、取締役会に諮ることとしております。

このうち、社内取締役候補については、銀行業務に十分に精通しており、銀行の経営を的確、公正かつ効率的に遂行することができる知識および経験を有する人物を選ぶこととしております。また、社外取締役候補については、経営等に関する豊富な経験と幅広い見識を有し、当行の経営全般や業務執行に関する意思決定において適切な助言・提言を行うことができ、当行の経営の合理性と健全性の維持・向上およびコーポレート・ガバナンス強化への寄与を期待できる人物を選ぶこととしております。こうした適性を満たしていないと取締役会が判断した取締役については、取締役候補者に指名しません。また、法令違反や不祥事など、取締役としての適性を著しく欠くと判断される行為が任期途中にあった取締役については、その解任を会議の目的事項とする株主総会の招集を取締役会が決定する場合があります。

なお、当行では、取締役以外の役員として執行役員を、指名報酬委員会での協議の上、取締役会で選任しております。執行役員は、その知識と経験に照らし、銀行業務に十分に精通し、当行の業務を公正かつ効率的に執行できると判断される人物を選ぶこととしております。こうした適性を満たしていないと取締役会が判断した執行役員については、執行役員候補者に指名しません。また、法令違反や不祥事など、執行役員としての適性を著しく欠くと判断される行為が任期途中にあった執行役員については、取締役会が解任を行う場合があります。

## 独立社外取締役

氏名	選任理由	20年度出席状況
西井 繁	弁護士としての永年にわたる活躍や金沢弁護士会会長を務めた経験を通じて培われた、豊富かつ専門的な知見を有しております。当該知見を活かして特にリスクマネジメント、財務戦略、人事労務の分野について専門的な観点から当行の業務執行に対する監督、助言等をいただくことで、当行の経営の透明性と健全性の維持向上およびコーポレートガバナンス強化への寄与が期待できるため、社外取締役として選任しております。	取締役会 11回/11回 監査等委員会 12回/12回
大西 忠	明治安田生命保険相互会社の執行役員副社長としての経験から、企業経営者としての活躍を通じて培われた豊富かつ専門的な知見を有しております。当該知見を活かして特に経営企画、リスクマネジメント、マーケティング、人事労務の分野について専門的な観点から当行の業務執行に対する監督、助言等をいただくことで、当行の経営の透明性と健全性の維持向上およびコーポレートガバナンス強化への寄与が期待できるため、社外取締役として選任しております。	取締役会 11回/11回 監査等委員会 12回/12回
山下 修二	株式会社小松製作所での勤務経験や同社の常務執行役員を務めた経験から、企業経営者としての活躍を通じて培われた豊富かつ専門的な知見を有しております。当該知見を活かして特に、経営企画、リスクマネジメント、海外事業、IT戦略の分野について専門的な観点から当行の業務執行に対する監督、助言等をいただくことで、当行の経営の透明性と健全性の維持向上およびコーポレートガバナンス強化への寄与が期待できるため、社外取締役として選任しております。	取締役会 11回/11回 監査等委員会 12回/12回
大泉 琢	日本銀行にて発券局長を務めるなど金融実務経験が豊富であり、株式会社セブン銀行では取締役常務執行役員を務めた経験から、企業経営者としての活躍を通じて培われた豊富かつ専門的な知見を有しております。当該知見を活かして特に経営企画、リスクマネジメント、マーケティング、海外事業の分野について専門的な観点から当行の業務執行に対する監督、助言等をいただくことで、当行の経営の透明性と健全性の維持向上およびコーポレートガバナンス強化への寄与が期待できるため、社外取締役として選任しております。	—
根本 直子	長年、スタンダード&プアーズ・レーティング・ジャパン株式会社で金融機関に関する格付・調査業務に携わるなど、金融の専門家としての活躍を通じて培われた豊富かつ専門的な知見を有しております。当該知見を活かして特に財務戦略、海外事業、市場運用の分野について専門的な観点から当行の業務執行に対する監督、助言等をいただくことで、当行の経営の透明性と健全性の維持向上およびコーポレートガバナンス強化への寄与が期待できるため、社外取締役として選任しております。	—



## 取締役、執行役員の専門性と経験

当行は、経営の監督をより適切に行い、企業価値の持続的な向上を実現するため、豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する人材を取締役および執行役員に配置しております。取締役、執行役員に期待する専門性と経験は、次の通りです。監査等委員でない取締役には、特に期待する分野について◎で記載しております。

氏名	役職	専門性と経験							
		経営企画 経営戦略	リスク マネジメント	財務戦略	マーケ ティング	海外事業	市場運用	人事労務 人材開発	デジタル IT戦略
浜崎 英明	取締役会長(代表取締役)	◎	●	◎	◎			●	
杖村 修司	取締役頭取(代表取締役)	◎	●	●	●	◎	◎	●	◎
中村 和哉	取締役常務執行役員(代表取締役)	◎		●	◎	●		◎	
中田 浩一	取締役常務執行役員	●	◎	◎				◎	●
角地 裕司	取締役常務執行役員		●	◎	●	◎	◎		
鳥越 伸博	取締役 監査等委員	●		●				●	●
西井 繁	取締役(社外) 監査等委員		●	●				●	
大西 忠	取締役(社外) 監査等委員	●	●		●			●	
山下 修二	取締役(社外) 監査等委員	●	●			●			●
大泉 琢	取締役(社外) 監査等委員	●	●		●	●			
根本 直子	取締役(社外) 監査等委員			●		●	●		
小西 利之	常務執行役員(本店営業部長)		●	●	●	●		●	
西田 章	常務執行役員(法人部長)	●	●	●					
多田 隆保	常務執行役員(法人ソリューション部長 兼コンサルティング部長)	●		●		●		●	●
谷口 進	常務執行役員 (小松エリア統括店長兼小松支店長)	●	●	●					
井川 武	常務執行役員(システム部長)	●	●	●					●
三本松 温賀	執行役員(経営管理部長)		●	●				●	
立野 賢哉	執行役員(福井支店長)	●		●				●	●
新谷 竜雄	執行役員 (高岡エリア統括店長兼高岡支店長)		●	●	●				
細野 豊	執行役員(大阪支店長)		●	●	●				
中惣 大輔	執行役員(小松中央エリア統括店長 兼小松中央支店長)		●	●				●	
菊澤 智彦	執行役員(総合企画部長)	●		●	●			●	●
山森 一喜	執行役員(コンサルティング部長)	●	●	●					●
喜多 雅之	執行役員(富山支店長)		●	●	●	●			
鷺池 誠一	執行役員(市場金融部長)		●	●			●		
山本 剛行	執行役員(個人部長)	●		●	●				
寺井 尚孝	執行役員(人材開発部長)	●	●	●		●		●	
米谷 治彦	執行役員(東京支店長)			●	●	●			
山崎 勝	執行役員 (松任エリア統括店長兼松任支店長)			●	●	●			
北川 利美	執行役員 (七尾エリア統括店長兼七尾支店長)			●	●			●	
新田 晃久	執行役員(オペレーション部長)	●		●	●				●

役員一覧

2021.6.30現在



取締役会長  
(代表取締役)  
**浜崎 英明**



取締役頭取  
(代表取締役)  
**杖村 修司**



取締役常務執行役員  
(代表取締役)  
**中村 和哉**



取締役常務執行役員  
**中田 浩一**



取締役常務執行役員  
**角地 裕司**



取締役  
監査等委員  
**鳥越 伸博**



取締役  
(社外) 監査等委員  
**西井 繁**



取締役  
(社外) 監査等委員  
**大西 忠**



取締役  
(社外) 監査等委員  
**山下 修二**



取締役  
監査等委員  
**大泉 琢**



取締役  
監査等委員  
**根本 直子**

常務 執行役員	小西 利之(本店営業部長)	多田 隆保(法人ソリューション課兼コンサルティング課)	井川 武(システム部長)
	西田 章(法人部長)	谷口 進(小松エリア統括店長兼小松支店長)	
執行役員	三本松 温賀(経営管理部長)	菊澤 智彦(総合企画部長)	寺井 尚孝(人材開発部長)
	立野 賢哉(福井支店長)	山森 一喜(コンサルティング部長)	米谷 治彦(東京支店長)
	新谷 竜雄(高岡エリア統括店長兼高岡支店長)	喜多 雅之(富山支店長)	山崎 勝(松任エリア統括店長兼松任支店長)
	細野 豊(大阪支店長)	鷺池 誠一(市場金融部長)	北川 利美(七尾エリア統括店長兼七尾支店長)
	中惣 大輔(小松中央エリア統括店長兼小松中央支店長)	山本 剛行(個人部長)	新田 晃久(オペレーション部長)

役員報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針

当行の取締役の報酬は、地域社会の発展に貢献し、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして機能するよう株主利益との連動を考慮した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては、各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としております。

具体的には、監査等委員でない取締役の報酬は、固定報酬としての確定金額報酬、業績連動型報酬および株式報酬により構成し、監督機能を担う監査等委員である取締役については、その職務に鑑み、確定金額報酬のみを支払うこととしております。

役員報酬の実績 (2020年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (人)
		確定金額 報酬	業績連動型 報酬	株式交付 信託	
監査等委員でない取締役	257	159	50	47	11
監査等委員である取締役 (うち社外取締役)	49 (29)	49 (29)	—	—	6 (5)

## 取締役会の主な審議事項

中長期的な経営戦略に関する議案を充実させ、社外取締役の専門性や知見も活かした深い議論を踏まえて、経営の意思決定を行っております。2020年度の主な審議事項は以下のとおりです。

### 2020年度の主な審議事項

#### ●持株会社体制移行の検討開始

「次世代版 地域総合会社」を実現するための戦略と、それを遂行するための組織体制について広く議論し、選択肢として、持株会社体制移行の検討を開始することを決定

#### ●劣後特約付社債の発行

機動的な資本政策の遂行、および自己資本比率の安定化のため、劣後債の発行を決定

#### ●株主還元方針の見直し

継続的かつ安定した株主還元を目的として、安定配当70円と自己株式取得を併せた総還元性向を40%を目途として実施することを決定

## 取締役会の実効性評価

当行では、営業店長や本部各部署の部長・担当役員等の経験を有し、当行の経営全般に対する高い見識と管理能力を備えた人物を取締役に登用しております。社内出身者である取締役は業種柄、財務・会計に関して適切な知見を有しております。社外取締役は事業会社を経営した経験や海外での勤務経験、弁護士など専門性の高い知識を有する人材を、ジェンダーの多様性にも配慮し、登用しております。以上により、取締役会の多様性を確保しております。

監査等委員である取締役には、社内出身者である取締役から財務・会計に関する適切な知見を有している者を選任しております。

当行では取締役会の実効性を高めるために、取締役自身による取締役会の実効性に関するアンケート調査を行い、取締役会で分析・評価しております。取締役会の分析・評価に基づき、取締役会は迅速な意思決定および監督機能を高めるための自発的な改善を行うことで、その機能向上に努めております。

### 2020年度の取組み・評価

2019年度の評価結果に基づく改善策として、営業施策の進捗報告に加えて、中長期的な経営戦略に関する議案も審議し、取締役会の議論活性化に取組みました。また、社外取締役の、銀行経営や取締役会議案に対する理解を深めるため、分かりやすい資料の記載や、担当部長から社外取締役に対する事前説明を継続的に行っております。その結果、取締役会全体として、十分な実効性が確保されていると評価しております。

### 今後の取組み

持株会社は、監査等委員会設置会社とし、引き続き取締役会の議論活性化に取り組んでまいります。持株会社の取締役会においては、中長期的なグループ経営戦略に関する議案のほか、子銀行をはじめとする各事業会社の営業施策に関する議論を幅広く行い、グループガバナンスの充実を図ってまいります。

## 社外取締役のサポート体制

- ・社外取締役に対し、取締役会の重要な議案について、事前説明や補足資料の提供を行うなどのサポート体制を確保しております。
- ・社外監査等委員へのサポートとして、監査等委員補助者を配置し、監査等委員の業務の補助を行う体制を確保しております。

## 政策保有株式への対応

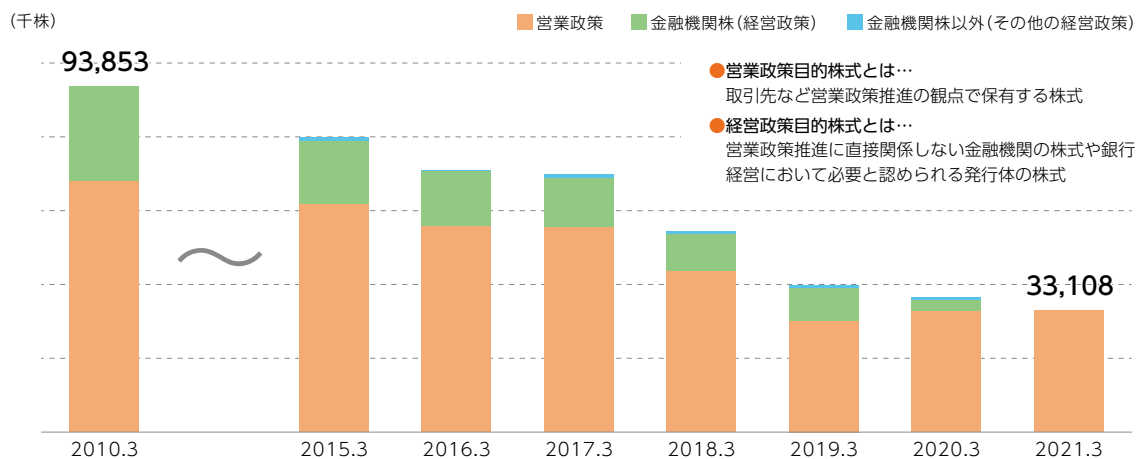
政策保有株式については、業務提携等の状況、企業価値向上への効果等を勘案し、保有に意義が認められる先についてのみ保有することとし、定期的に取り締役会において保有方針について協議しております。金融機関株式の経営政策目的での保有（持ち合い）は2020年度で解消しております。

### 上場株式の政策保有に関する方針

上場株式の政策保有について、上場会社の株式を保有することにより、当該上場会社との業務提携や取引が一層円滑かつ強固なものとなり、ひいては当行および当該上場会社双方の企業価値向上につながる場合に限り、行うことを基本方針としています。

この方針にそぐわない政策保有株式については縮減を原則として、投資先企業との対話を随時行っております。

### 政策保有株数推移



## 内部監査体制

当行では、内部管理体制を充実・強化するために内部監査専任部署として「監査部」を設置しています。監査部は、業務管理・運営部門からの独立性を確保しており、銀行の業務運営や資産の健全性の確保を図ることを目的として、内部管理体制の適切性・有効性について検証を行い、監査結果について取締役会および監査等委員会へ定期的に報告を行う体制としております。また、内部監査部署として、必要に応じ内部管理体制の改善に関する助言・指導を行っています。



コーポレート・ガバナンスに関する詳細および「内部統制システム」、「リスク管理態勢」の整備の状況については、「コーポレートガバナンスに関する報告書」をご参照ください。

<https://www.hokkokuibank.co.jp/company/about/outline/corpgov.html>



## 社外取締役メッセージ



社外取締役 大西 忠

### コーポレートガバナンスの取組みについて

北國銀行の取締役に就任して2年が経過しましたが、この間にもガバナンスの実効性を高める様々な努力がなされていると感じています。

地域金融機関を取り巻く経営環境はますます変化の度合いを増していますが、北國銀行では形式的な会議や社内手続き等を見直しスピード感ある意思決定体制に刷新するとともに、最新のIT活用による政策の検討プロセスや内在リスクの見える化（情報のオープン化）を図ることで、行内の英知を結集し政策立案力を高める業務改革を徹底して進めています。

また、社外取締役比率の向上や指名報酬委員会（過半数が社外取締役）による取締役の選任、持株会社体制への移行などグループガバナンスの強化に向けた態勢整備を積極的に実行に移しているほか、社外取締役会への専門的業務のレクチャーやわかりやすい資料作成と丁寧な事前説明など、ガバナンスの実効性を高める工夫と努力にも余念がありません。

企業のガバナンス向上には、何といたっても経営トップがその向上に強い意欲を持っていることが最も重要であり、それがなければ立派な体制も様々な工夫も形骸化していくと思います。これまでの取締役会での議論や定期的な実施される代表取締

役と社外取締役との意見交換会等を通じて、北國銀行の経営陣からは並々ならぬガバナンス改革への意欲を感じており、今後はさらに改善していくと期待しています。

今後とも社外取締役と経営陣が一体となってガバナンス高度化に努め、各ステークホルダーの期待に応えられるよう取り組んでいきたいと考えています。

### 持続的な企業価値の向上に向けて ～次世代人材の育成に期待～

長期的な社会構造変化に足元のコロナ禍も加わって、成長シナリオがますます描きにくい経営環境の中、北國銀行では「10年後にありたい姿」をリセットし、持株会社体制への移行を梃に規制緩和も積極的に取り込んだ中長期経営戦略を打ち出しました。こういったスピード感ある経営計画見直しの意思決定もガバナンス改革の大きな成果のひとつではないかと思えます。

お客さま志向の徹底追求と地域社会の持続性への貢献により、世の中でなくてはならない存在になることを目指す「次世代版 地域総合会社」構想は、時代の変化を機敏に捉えつつも、業態転換ともいえるダイナミックな改革であり、とてもワクワク感があり、数々の金融機関の中でも光る存在になるのではないかと期待を膨らませています。

この歴史的な大改革を成功させるためには、もちろん強力なリーダーシップと強固なガバナンス体制のバランスが重要ですが、それ以上に改革を支える人材力が必要不可欠となります。グループの役職員一人ひとりに新たな企業ビジョンを浸透させ、個々人が主体的に考えて行動し、チャレンジする企業風土を醸成することにより、持続的な変革と成長がもたらされると思います。

今後は社外取締役の立場から、経営層のみならず多様な役職員との交流等を通じて、次世代を担う経営幹部人材の育成にも貢献できたらと考えています。

# リスク管理体制への取り組み

銀行経営を取り巻く多様化・複雑化するリスクを的確に把握・分析するための情報収集体制を整備し、リスクを適正に管理・コントロールするため、リスク管理体制の強化に努めております。

## リスク管理に関する基本方針・運営体制

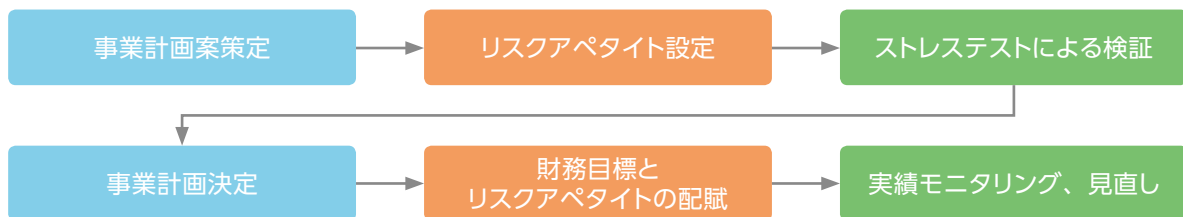
金融の自由化・国際化、規制緩和の進展などにより金融機関のビジネスチャンスが拡大する一方で、銀行業務に伴うリスクは急速に多様化・複雑化しています。今後の銀行経営にとって、自己責任原則のもとにリスクを的確に管理する一方で、リスクに見合った適正な収益を確保することが重要となっております。

当行では、リスク管理に関する基本事項を「統合的リスク管理規程」として制定、各管理部門が「リスク管理細則」により適切なリスク管理を実施したうえで、統括部署として経営管理部が統合的にリスク全体を管理しております。これら「統合的リスク管理」のうち、計量リスク、非計量リスクおよび信用リスクは戦略会議に適宜、協議・報告しております。

## リスクアペタイト・フレームワーク

当行は、リスクを単なる制約式上の扱いとせず、事業遂行のために取るリスク水準をあらかじめ定義し、モニタリングする枠組み（リスクアペタイト・フレームワーク）を活用しています。財務計画・事業戦略と整合したリスクアセットの目標を設定し、融資部門、市場部門にリスクアセットを配賦し、リスクアセットと収益の状況を定期的にモニタリングすることで、自己資本比率の向上に努め、中長期経営戦略の実現に向けてリスクリターンを最適化しています。

### リスクアペタイト・フレームワークのプロセス



## 統合リスク管理体制

当行は、貸出金についての信用リスク、市場関連商品やバンキング勘定の市場リスク（金利リスク、価格変動リスク）について、統一的な指標であるVaRによりリスク計量を行っています。これらの計量リスクについては、年度ごとに統合リスク管理方針を策定したうえで、資本配賦予算を定め、的確なリスクコントロールが行えるように実績値を管理しております。オペレーショナルリスク<sup>(※)</sup>も合わせた統合リスクを、普通株式等ティア1資本をベースとする自己資本と対比することで、資本の充分性が確保できるようリスク管理を行っています。また、急激な金融情勢の変化や不測の事態を想定し、財務の健全性を評価するため、ストレステストを実施しております。通常の総合予算策定においてもリスクアペタイトの評価をストレスベースで実施しております。

※オペレーショナルリスクとは、事務リスク、システムリスク、その他リスク（法務リスク、人的リスク、有形資産リスク、経営リスク、風評リスク）を総称したリスクの概念です。

## 各種リスク管理の基本方針

### 信用リスク管理

信用リスク管理については、業種別・債務者別で与信集中リスク管理、与信ポートフォリオ管理を行っている他、「統合リスク管理」としてのリスク計量のため、最大損失額（VaR）をモンテカルロ・シミュレーション法で計測し、配賦資本との対比で実績を管理しています。

個別与信管理にあたっては、信用格付・保全・資金使途・返済計画等を充分検討のうえ厳正な審査を行うとともに、個別企業に対する経営改善支援や再生支援を行い、破綻あるいは実質的に破綻している企業に対しては債権管理および回収に取り組んでおります。

## 市場リスク 管理

市場リスクについては戦略会議において、経済・金利環境の予測を行い、許容する範囲内に市場リスクを抑制し、収益増加につながるよう協議・検討を行うなど経営に反映させております。また、「統合リスク管理」としてのVaRによるリスク量のほか、有価証券の含み損益の状況、デュレーション（残存年限）管理、10BPV（金利0.1%の変動）、銀行勘定の金利リスク（IRRBB）の枠組みによる金利リスク量計測などを実施し、リスクを統合的に判定しています。

## 流動性リスク 管理

流動性リスクに対し、市場流動性の確保および資金繰りの安定に努めております。また、短期間で資金化できる資産を流動性準備として十分に確保しているほか、流動性リスクに影響を及ぼす様々な要因について常時モニタリングを行い、不測の事態が生じた場合の対応にも万全を期しております。

## 事務リスク 管理

正確で迅速な事務処理を行うため、集合研修やWEB配信を活用した研修等により個々の従業員の事務処理能力の向上に努めています。また、事務リスクに関する報告の電子化・データベース化による体制整備により、事務管理体制の一元化・管理強化を図っております。

## システムリスク 管理

情報資産保護の基本方針としてセキュリティポリシーを制定し、安全対策に万全を期しているほか、システム障害発生時における対応手順やコンピュータ犯罪・事故の未然防止のためのルールを制定しこれらを遵守しております。個人情報保護にも適切に対応し、パソコンに暗号化ソフトを導入するなどの対策を実施しております。

また、基幹回線の二重化・暗号化やバックアップ体制の構築等、障害時においても速やかに業務を継続できるよう危機管理体制の整備・訓練にも努め、システムリスクに対し万全の態勢で臨んでおります。さらに、近年脅威が増加しているサイバー攻撃に対応するため、専門チーム（CSIRT）を設置しております。

# 業務継続に関する基本方針

## 1. 目的

当行は、地域金融機関として業務継続体制を整備することで、リスク管理体制の充実・強化をはかっております。本方針は、内部管理基本方針（「内部統制システムの基本方針」）に基づき、当行およびグループ全体の業務継続体制に関する基本的な考え方を定め、組織全体に周知させることを目的に制定いたします。

## 2. 管理の基本的考え方

緊急事態において業務への影響を極小化し、迅速かつ効率的に業務の復旧を行い、ある一定水準の業務の継続性をはかる中で、以下の点に注意し対応します。

- 1 お客さま、役職員および関係者の安全を確保します。
- 2 業務の継続および早期復旧することで、地域経済活動の維持に貢献するとともに、決済システムへの影響の極小化をはかります。
- 3 業務停止等による機会損失を最小限に抑えます。
- 4 これらの実効性を確保するための必要な体制構築と訓練の実施を行います。

## 3. 想定する緊急の事態

緊急の事態として、災害、新型コロナウイルス感染症等の感染症、システム障害、サイバー攻撃、風評被害などを想定します。

## 4. 優先業務および復旧目標について

公共性の高い金融サービスをご提供する銀行として、社会経済活動を停滞させないために、業務の復旧の中で優先して対応すべき業務を定め、これらの業務に経営資源を集中いたします。復旧を優先させる業務については、目標復旧時間や目標復旧時点を設定し、対応を行います。

## 5. 規程等

本方針に沿って、「業務継続に関する基本規程」を制定し、取り決めに明確にするほか、下位に規定等を制定して周知徹底をはかります。

## 6. 継続的な改善

定期的に業務継続計画に基づく訓練を実施し、当行役職員への緊急時対応行動の浸透度や習熟度を評価するとともに、実効性等に関して定期的に検証を行います。また、外部環境の変化や業務多様化等に対し、業務継続性を高めるため、適宜業務継続に関する規程等を更新していきます。

# コンプライアンスへの取組み

## 基本的な考え方

当行では「法令等遵守方針」に則り、コンプライアンスを「法令だけでなく、社会規範及び行内規程等を遵守すること」と捉え、経営の最重要課題と位置付けています。

法令等遵守態勢の周知徹底を基本の方針として、下記の通り、コンプライアンス態勢の確立に向け取り組んでいます。

### ① 企業理念等の理解・周知

当行の企業理念、経営指針、行動規範を役職員全員が十分理解・周知のうえ、その信用・信頼は日々の積み重ねにより構築されることを肝に銘じ、ひとりひとりが「倫理憲章」を遵守します。

### ② 研修・教育

研修や教育、事例の研究を通じ、コンプライアンス意識の定着をはかるとともに、コンプライアンス統括部門等がモニタリング態勢を整備し、各業務部門、営業店等においてはコンプライアンス責任者が違反行為の未然防止強化に努めます。

### ③ コンプライアンス・プログラムの実践

コンプライアンス・プログラム（活動計画）に基づき、コンプライアンスの活動状況のチェック、報告、評価等を適切に行い、取締役会等を通じて有効な是正策・再発防止策を講じます。

## コンプライアンス運営体制

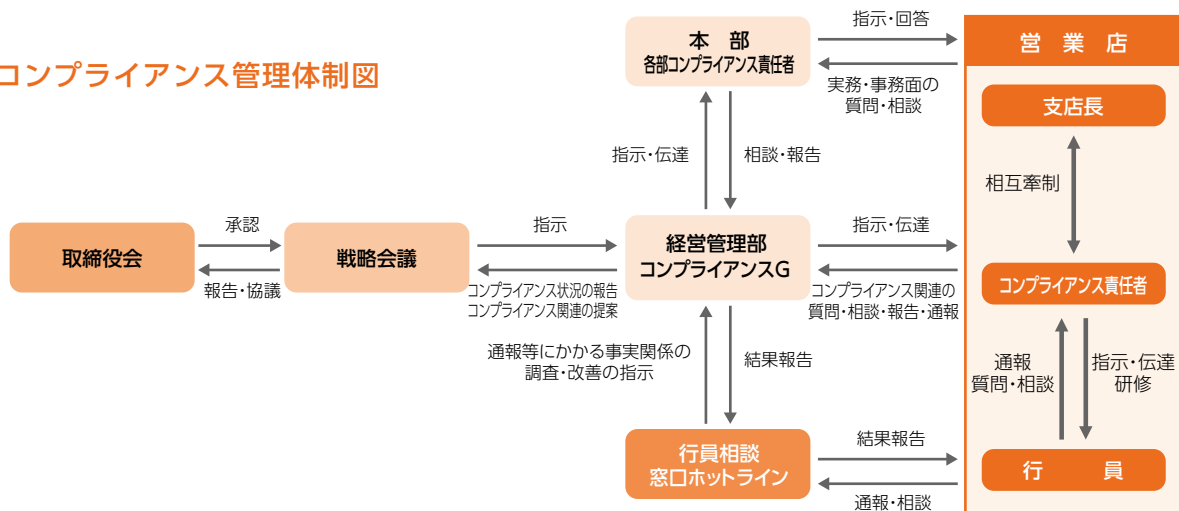
北國銀行では、取締役会、戦略会議、各業務部門・営業店等のコンプライアンス責任者ならびに経営管理部の組織体制により運営しています。

経営管理部は、コンプライアンス統括部門として、コンプライアンスに関する情報を一元的に集約、管理、調査、分析し、必要な施策を講じるとともに、コンプライアンス・プログラム（活動計画）の策定と実践を行っています。

取締役会等は、定期的又は必要に応じて随時、法令等遵守についての報告を受け、重要な施策の審議を行っています。

各業務部門および営業店等に「コンプライアンス責任者」を配置し、各職場において牽制機能を働かせています。

コンプライアンス管理体制図



## コンプライアンス活動

### マネー・ローンダリング/テロ資金供与防止に向けた取組み

近年のマネー・ローンダリング/テロ資金供与の防止に向けた国際的な要請の高まりを受け、北國銀行では、マネー・ローンダリング/テロ資金供与の防止を経営の重要課題の一つと捉え、取引時確認の徹底・疑わしい取引の検知・届出等、不断の検証と高度化に努めます。



## 反社会的勢力との関係遮断

北國銀行は、地域社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力とは断固として対決するため、反社会的勢力との関係遮断を重視した業務運営を行います。また、不当要求は断固として拒絶し、資金提供や裏取引は絶対に行わず、警察などの外部専門機関とも連携しつつ、組織全体として対応します。

## 内部通報制度

北國銀行では、内部通報制度を整備し、経営管理部コンプライアンスグループ、人材開発部、北國銀行が指定した弁護士を通報窓口として設置しています。

法令違反および不正行為による不祥事件の未然防止と早期発見を図るべく、通報連絡先である「行員相談窓口ホットライン」の行内での周知に取り組んでいます。

## インサイダー取引防止

北國銀行では、金融商品取引法その他関係法令の定めを遵守し、重要情報の適切な管理とインサイダー取引および投機的取引の防止に取り組んでいます。

## 贈収賄防止に向けた取組み

北國銀行では、国内外を問わず公務員、それに準ずる立場の者およびそれらの親族（併せて、以下「公務員」）に対し、不正に金銭その他の利益を供与・申し出・約束をいたしません。また、これらの行為に関し、他の事業者を幫助したり、謀議に参加いたしません。また、日本国内においては、公務員に対して「国家公務員倫理法」「国家公務員倫理規程」やその他の官公庁等で定める同種の規程等に抵触する贈答・接待は行いません。

## 腐敗防止への取組み

北國銀行では、取引先との間で社会儀礼の範囲を超える接待、贈答は行わず、また受けません。個人の金銭（割り勘・自費）による取引先との交際についても、その頻度、場所等について、社会通念上相当と認められる程度を超えないように指導しています。

取引先との程度を超えた交際は、癒着しているとの誤解を招きかねないほか、無理な要求を拒絶できなくなってしまう懸念がありますので、接待・交際等を安易に、また当然のように考えずに常に良識を持って対応しています。

## 人権尊重への取組み

ハラスメントは広義には人権侵害であり、人権侵害に関する言動等によって、発言・行動した本人の意図に関係なく、相手に不利益・不快感・脅威を与え、その尊厳を傷つけることにつながります。

北國銀行では、お互いの人格、権利を尊重し、ハラスメントを行いません。「人が嫌がることはしない、言わない」ということは、エチケットであり、他人に思いやりのない自分本位の行動は慎みます。

## 不祥事再発防止に向けた取組み

2020年2月に不祥事が発生したことを受け、再発防止に向けた取組みの実効性およびコンプライアンス態勢について検証を行い、下記の事項を実施しております。今後も役職員全員のコンプライアンス意識の向上、事務規律の徹底、職場内での円滑なコミュニケーションの促進に取り組んでまいります。

### 従業員面談、アンケート実施による実態把握

- ①従業員向け匿名アンケートによる職場内調査の実施
- ②コンプライアンス統括部門による従業員への個別面談実施
- ③所属長による面談の実施（業務上のみならず、個人的な悩みも含めて従業員の状況の把握）

### 組織体制、行内ルールの見直し

- ①職場内討議（コンプライアンス事案）における従業員間の話合いの実施
- ②業務の見える化を実施し、一人で問題を抱え込まないよう、組織全体で対応
- ③お取引さまへの現金交付ルールの厳格化
- ④融資金の使途確認を徹底

# 企業価値向上への取組み

地方銀行屈指の健全経営を維持し、公平かつ適切な情報開示に積極的に取組み、持続的な成長を目指してまいります。

## 株主還元

基本方針は、株主・投資家の皆さまへの継続的かつ安定的な配当を行うことです。

### 株主還元方針の見直し

株主の皆さまへの利益還元の方針をより明確化するため、株主還元方針を見直しました。目安とする指標を、「配当性向」から「配当と自己株式取得を含めた総還元性向」とします。

※配当性向 = (配当総額 ÷ 純利益) × 100

総還元性向 = (配当総額 + 自己株式取得総額) ÷ 純利益 × 100

#### 見直し前

- 安定配当60円と業績連動配当を併せた配当性向について 25%~30%を目途とし、自己株式の取得を継続的に実施する。
- 株主優待として当行株式を2年間継続して保有されている株主の皆さまに対し保有株数に応じた商品を贈呈。

#### 見直し後

- 安定配当70円と自己株式取得を併せた総還元性向について40%を目途として実施する。

	2018.3(※)	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3(予定)
当期純利益	9,479百万円	8,023百万円	6,676百万円	5,954百万円	5,000百万円
年間配当金	90円	80円	70円	80円	70円(予定)
配当性向	27.8%	28.8%	29.9%	37.5%	—
自己株式取得	850千株	—	991千株	—	未定
自己株式消却	—	880千株	—	995千株	未定
総還元性向	71.1%	28.8%	77.9%	37.5%	—

### 自己株式取得の実績

取得年月	取得株式数	取得総額
2000.2	7,500千株	3,000百万円
2000.4	2,500千株	875百万円
2005.4	6,101千株	2,788百万円
2006.1	1,130千株	618百万円
2006.11	3,412千株	1,689百万円
2007.11	4,185千株	2,268百万円
2011.2~3	5,000千株	1,548百万円
2011.5~7	5,000千株	1,392百万円
2012.1~2	5,000千株	1,492百万円
2012.5~7	5,000千株	1,488百万円
2013.1~2	4,785千株	1,700百万円
2013.5	2,800千株	1,218百万円
2015.2	10,000千株	3,780百万円
2016.2~3	5,000千株	1,511百万円
2017.8	8,500千株	4,122百万円
2019.10~2	991千株	3,200百万円
2021.5~6	200千株	477百万円

### 自己株式消却の実績

消却年月	消却株式数	消却額
2000.3	7,500千株	3,001百万円
2000.4	2,500千株	875百万円
2006.3	7,500千株	3,540百万円
2011.3	9,000千株	3,707百万円
2012.3	10,000千株	2,980百万円
2013.3	10,000千株	3,236百万円
2014.3	2,800千株	1,161百万円
2016.3	14,700千株	5,202百万円
2019.2	880千株	4,222百万円
2020.3	995千株	3,225百万円

## IR情報

### IRで重視していること

- 北國銀行グループの経営戦略をストーリー性を重視してお伝えする。
- タイムリーかつフェアな情報開示を行い、透明性を向上させる。
- ESG情報の、ホームページや各種開示資料での開示を強化する。
- 代表取締役頭取を中心に、経営層による機関投資家さまとの個別面談によるコミュニケーションを重視し、理解の浸透に繋げていく。

### 最近の取組み

- 決算説明会（ラージミーティング）は行わず、決算発表と同時に詳細なIRプレゼンテーション資料を開示するとともに、機関投資家さまとの個別面談を重視する方針としています。
- 個別面談の内容については、Q&Aの内容を開示すること等によりフェアディスクロージャの意識強化に努めています。
- 個人投資家さま向けには、夜間のオンライン説明会を実施しています。
- IR活動の効率化、および海外を含めた新規投資家さまとの接点強化のため、株式会社シェアードリサーチの企業レポート分析を導入しました。当行従業員への自社理解（当行の強みや課題等の認識の共有）にも繋がっています。

#### 開催概要 ※2020.6～2021.7までの実績

	実施回数	参加人数	スピーカー
1on1 ミーティング	43	85名	代表取締役頭取33回、 常務取締役 総合企画部長10回
個人投資家向け 説明会	2	約470名	常務取締役 総合企画部部長



※シェアードリサーチ社による  
企業分析レポートを導入しま  
した。

2020年度  
決算説明資料を  
掲載しています。



### 個人投資家向けオンライン説明会

経営戦略や決算概要についてお伝えしています。  
オンデマンド動画配信中です。ぜひご覧ください。

2021年2月12日(金) 19:00～



 **北國銀行**

プレゼンター  
株式会社北國銀行  
常務取締役総合企画部長  
鳥越 伸博 氏

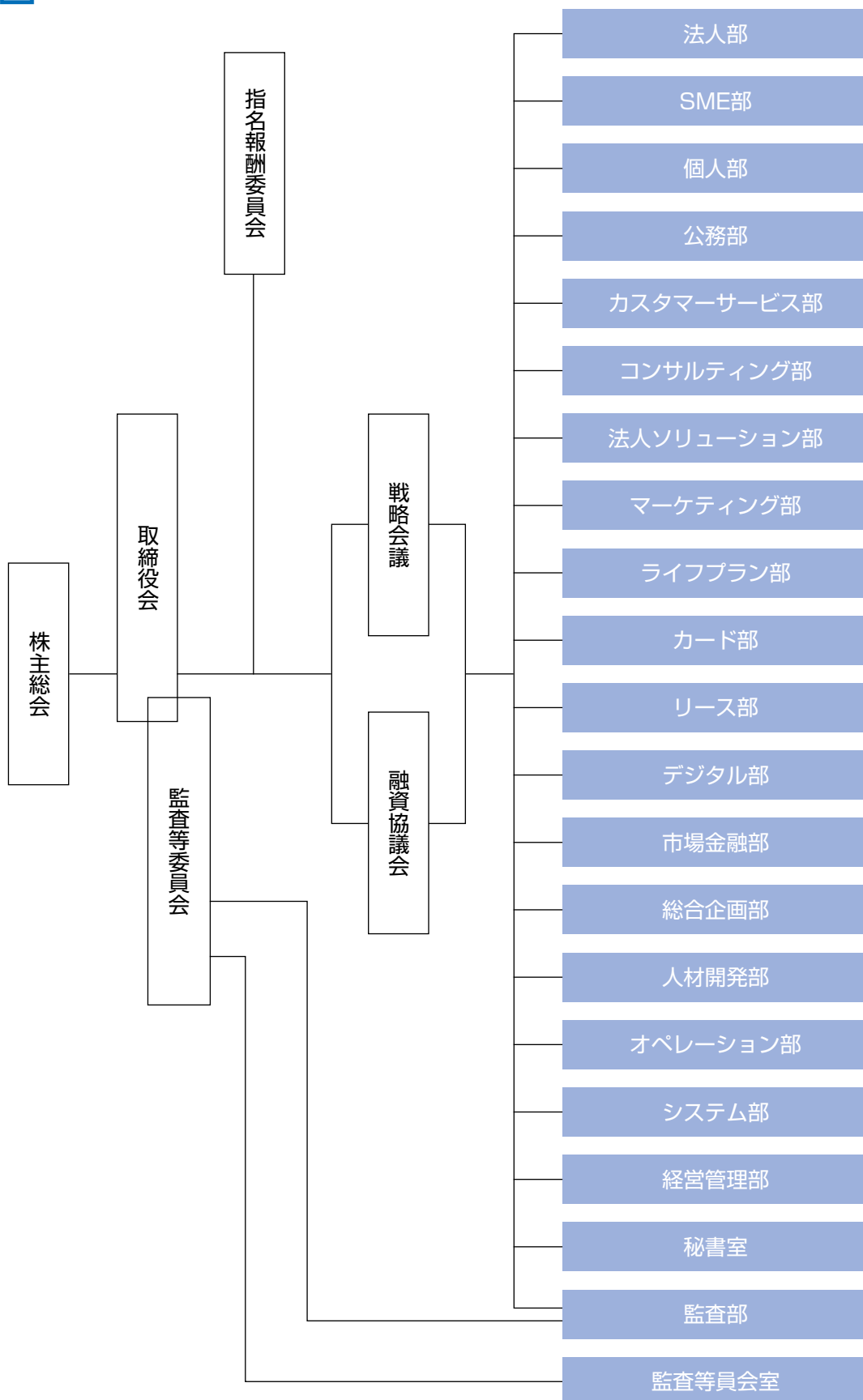
1. 北國銀行について
2. 北國銀行の経営戦略
3. 2021年3月期第2四半期  
(中間期)決算の概要
4. ご案内  
質疑応答



※2022年2月14日まで視聴可能

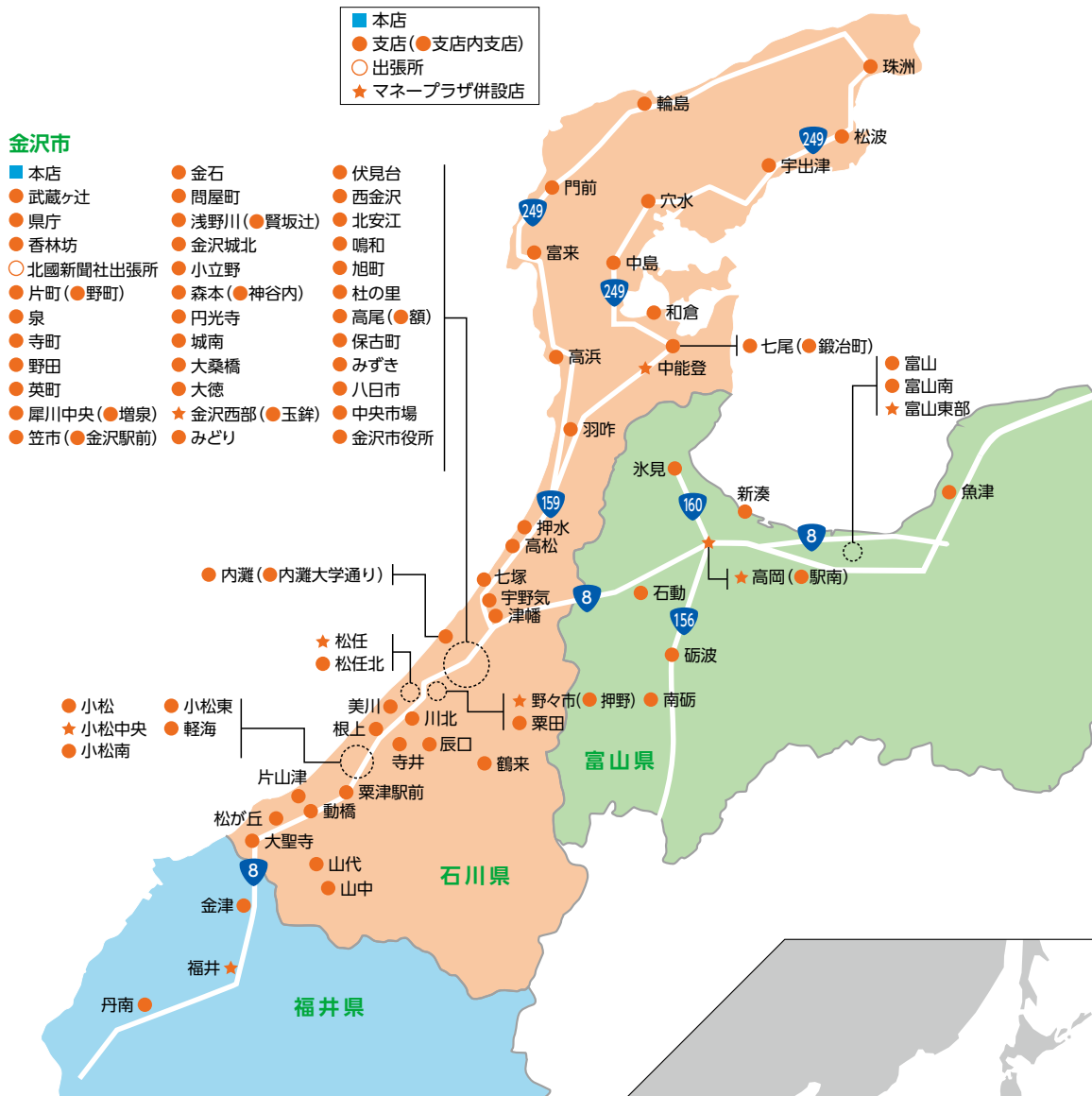
# 北國銀行について

## 組織図



# 店舗ネットワーク

2021年3月31日現在



	店舗数 (拠点数)
石川県	87 (77)
富山県	11 (10)
福井県	3 (3)
東京都	1 (1)
大阪府	1 (1)
愛知県	1 (1)
シンガポール	1 (1)
計	105 (94)

上記のほか、  
 上海駐在員事務所  
 バンコク駐在員事務所  
 ホーチミン駐在員事務所  
 マネープラザ9店



# 店舗・ATM 一覧 (2021年6月30日現在)

店舗数：105店 (うち出張所 1店)

石川県内：87店 (1店) 石川県外：17店 (一) 海外：1店 (一) 左記のほか、3海外駐在員事務所

## 石川県(87店)

店番	店舗名	所在地・電話番号
101	本店営業部	金沢市広岡2-12-6 076-263-1111
102	武蔵ヶ辻支店	金沢市青草町88 076-262-2161
103	県庁支店	金沢市鞍月1-1 (石川県庁内) 076-266-2666
104	香林坊支店	金沢市南町6-15 (北國パークビル1階) 076-220-1818
151	香林坊支店 北國新聞社出張所	金沢市南町2-1 (北國新聞会館2階) 076-224-3321
105	片町支店	金沢市片町2-2-15 076-262-6441
106	野町支店	金沢市片町2-2-15 (片町支店内) 076-241-3171
107	泉支店	金沢市泉3-3-3 076-242-1366
108	寺町支店	金沢市寺町2-7-5 076-242-2261
109	野田支店	金沢市平和町3-1-8 076-242-1456
111	英町支店	金沢市芳賀2-5-23 076-221-8141
112	犀川中央支店	金沢市長土堀3-1-26 076-221-8106
114	金沢駅前支店	金沢市笠市町8-3 (笠市支店内) 076-263-3416
115	笠市支店	金沢市笠市町8-3 076-221-8155
116	金石支店	金沢市金石西1-5-28 076-267-1101
117	問屋町支店	金沢市問屋町2-67 076-237-6404
118	浅野川支店	金沢市橋場町3-20 076-221-8101
119	金沢城北支店	金沢市小橋町5-4 076-252-2258
121	小立野支店	金沢市石引1-7-18 076-221-8137
122	賢坂辻支店	金沢市橋場町3-20 (浅野川支店内) 076-221-8191
123	森本支店	金沢市吉原町ヨ120 076-258-1161
124	円光寺支店	金沢市山科3-2-1 076-243-2266
126	城南支店	金沢市菊川2-32-1 076-262-5221
127	大桑橋支店	金沢市三口新町4-4-7 076-232-0880
128	大徳支店	金沢市松村1-376 076-268-3911
129	金沢西部支店	金沢市新神田5-3 076-291-1991
130	伏見台支店	金沢市久安2-345 076-247-1721
131	西金沢支店	金沢市西金沢1-20 076-247-3217
132	額支店	金沢市大額2-26 (高尾支店内) 076-298-4511
133	北安江支店	金沢市北安江2-24-5 076-233-3511
134	鳴和支店	金沢市大樋町1-2 076-251-5141
136	旭町支店	金沢市旭町3-13-16 076-222-7151
137	増泉支店	金沢市長土堀3-1-26 (犀川中央支店内) 076-241-8338
139	高尾支店	金沢市大額2-26 076-298-1246
140	保古町支店	金沢市保古町二143 076-249-7888
143	みどり支店	金沢市上安原2-252 076-249-7730
144	玉鉾支店	金沢市新神田5-3 (金沢西部支店内) 076-291-2260
147	みずき支店	金沢市みずき1-2 076-257-6111
154	八日市支店	金沢市八日市3-594 076-240-0555
155	神谷内支店	金沢市吉原町ヨ120 (森本支店内) 076-251-5225
158	杜の里支店	金沢市モリの里1-85 076-234-1400
159	押野支店	野々市市横宮町19-1 (野々市支店内) 076-280-3123
191	中央市場支店	金沢市西念4-7-1 (金沢中央卸売市場内) 076-263-1391
192	金沢市役所支店	金沢市広坂1-1-1 (金沢市役所内) 076-263-3743
201	大聖寺支店	加賀市大聖寺南町ホ7-3 0761-72-1201
202	山中支店	加賀市山中温泉湯の出町レ4-2 0761-78-1221
203	山代支店	加賀市山代温泉栲楳丘2-9 0761-76-1440
204	動橋支店	加賀市動橋町イ23-1 0761-74-1515
205	片山津支店	加賀市片山津温泉乙25-1 0761-74-0530
224	松が丘支店	加賀市松が丘1-32-16 0761-73-3595

206	小松支店	小松市京町68 0761-22-2121
208	小松中央支店	小松市土居原町486 0761-22-5222
212	栗津駅前支店	小松市島町ル100-50 0761-44-2511
222	軽海支店	小松市軽海町ツ90-5 0761-47-4141
229	小松南支店	小松市福乃宮町2-113 0761-22-3900
291	小松東支店	小松市園町ハ114-1 0761-21-0297
215	根上支店	能美市大成町チ180 0761-55-1311
216	寺井支店	能美市寺井町ム19 0761-57-1111
217	辰口支店	能美市辰口町104 0761-51-3101
231	川北支店	能美郡川北町字ツッ屋103-4 076-277-2220
221	野々市支店	野々市市横宮町19-1 076-248-1488
227	粟田支店	野々市市粟田1-138 076-246-6877
218	松任支店	白山市茶屋2-46-1 076-276-1122
219	鶴来支店	白山市井口町に87-1 076-272-1122
220	美川支店	白山市美川中町ニ65-2 076-278-2301
226	松任北支店	白山市相木1-5 076-275-6822
125	内灘支店	河北郡内灘町字旭ヶ丘126 076-238-1135
138	内灘大学通り支店	河北郡内灘町字旭ヶ丘126 (内灘支店内) 076-238-1135
301	津幡支店	河北郡津幡町字津幡ハ88 076-289-2125
302	宇野気支店	かほく市森レ82-30 076-283-1106
304	七塚支店	かほく市木津口30-1 076-285-1103
305	高松支店	かほく市高松ク15-1 076-281-1155
306	羽咋支店	羽咋市旭町ア33-8 0767-22-1188
308	押水支店	羽咋郡宝達志水町今浜へ273 0767-28-3122
310	高浜支店	羽咋郡志賀町高浜町ヤ79-3 0767-32-1188
311	富来支店	羽咋郡志賀町富来地頭町8-176甲 0767-42-1133
312	七尾支店	七尾市生駒町30-1 0767-53-1001
317	鍛冶町支店	七尾市生駒町30-1 (七尾支店内) 0767-53-5566
319	和倉支店	七尾市和倉町和歌崎10-4 0767-62-2222
322	中島支店	七尾市中島町中島4部31甲 0767-66-1215
315	中能登支店	鹿島郡中能登町徳前タ6-1 0767-76-1001
323	輪島支店	輪島市河井町18部42-77 0768-22-2323
325	門前支店	輪島市門前町走出8-39-1 0768-42-1121
324	穴水支店	鳳珠郡穴水町字大町二18 0768-52-1212
330	宇出津支店	鳳珠郡能登町字宇出津ム字19-9 0768-62-1103
334	松波支店	鳳珠郡能登町字松波10字4 0768-72-1115
329	珠洲支店	珠洲市野々江町シ部60 0768-82-2233

## 富山県(11店)

店番	店舗名	所在地・電話番号
401	高岡支店	高岡市本丸町13-12 0766-22-0406
408	駅南支店	高岡市本丸町13-12 (高岡支店内) 0766-21-4321
402	石動支店	小矢部市中央町8-7 0766-67-1141
403	新湊支店	射水市中央町13-13 0766-84-3113
404	氷見支店	氷見市幸町8-5 0766-74-1313
405	富山支店	富山市本町5-21 076-431-2166
407	富山南支店	富山市千石町5-5-14 076-421-5555
411	富山東部支店	富山市町村1-345 076-422-1230
410	砺波支店	砺波市豊町1-2-5 0763-33-1231
412	魚津支店	魚津市上村木2-15-16 0765-24-2121
413	南砺支店	南砺市福光199-1 0763-58-5170

## 福井県(3店)

店番	店舗名	所在地・電話番号
501	福井支店	福井市中央3-13-1 0776-22-8461
503	金津支店	あわら市市姫1-10-5 0776-73-1021
504	丹南支店	越前市長土呂町7-10-4 0778-23-5590

## 都市店舗(3店)

店番	店舗名	所在地・電話番号
601	大阪支店	大阪府大阪市中央区今橋4-4-7 (京阪神不動産淀屋橋ビル7階) 06-6231-2134
602	東京支店	東京都中央区京橋1-3-1 (八重洲口大栄ビル2階) 03-3271-3141
603	名古屋支店	愛知県名古屋市中区丸の内2-20-25 (メットライフ名古屋丸の内ビル8F) 052-223-5020

## 海外店舗(1店)

店舗名	所在地・電話番号
シンガポール支店	138 Market Street, #08-02 CapitaGreen, Singapore 65-6538-4770 (日本語対応)

## 海外駐在員事務所(3事務所)

事業所名	所在地・電話番号
上海駐在員事務所	SUITE350, SHANGHAI CENTRE, 1376 NANJING WEST ROAD, JINGAN DISTRICT, SHANGHAI 200040, CHINA 86-21-6279-8717 (日本語対応)
バンコク駐在員事務所	26th Floor, Sathorn Square Office Tower, 98 North Sathorn Road, Silom, Bangkok, Bangkok, Thailand 66-2163-2870 (日本語対応)
ホーチミン駐在員事務所	16th Floor, Sun Wah Tower, 115 Nguyen Hue, Ben Nghe Ward, District1, Ho Chi Minh City, Vietnam 84-(0)28-3521-0300 (日本語対応)

## マネープラザ(9店) (GW、年末年始はお休み)

石川県	マネープラザ本店	金沢市広岡2-12-6 (北國本店ビル1階)	☎0120-117-660
	マネープラザ金沢西部	金沢市新神田5-3 (金沢西部支店内)	☎0120-336-323
	マネープラザ野々市	野々市市横宮町19-1 (野々市支店内)	☎0120-399-606
福井県	マネープラザ松任	白山市茶屋2-46-1 (松任支店内)	☎0120-033-216
	マネープラザ小松	小松市土居原町486 (小松中央支店内)	☎0120-033-038
	マネープラザ中能登	鹿島郡中能登町徳前6-1 (中能登支店内)	☎0120-551-633
富山県	マネープラザ富山東部	富山市町村1-345 (富山東部支店内)	☎0120-001-102
	マネープラザ高岡	高岡市本丸町13-12 (高岡支店内)	☎0120-608-120
	マネープラザ福井	福井市中央3-13-1 (福井支店内)	☎0120-396-647

## 店舗外ATM 一覧 (2021年6月30日現在)

設置場所：105カ所 石川県内：91カ所 富山県内：8カ所 福井県内：1カ所 企業内設置：5カ所

石川県(91カ所)	福井県(1カ所)
JR 金沢駅	ワイプラザ新保店
金沢スカイビル	企業内設置(5カ所)
聖霊病院	津田駒工業
香林坊アトリオ	澁谷工業
香林坊大和(7F)	小松製作所栗津工場
香林坊東急スクエア	EIZO
片町きらら	北陸電力志賀原子力発電所
金沢フォーラス	
金沢医療センター	
アピタタウン金沢ベイ店	
アルプラザ金沢	
マックスパリュ金沢駅西本町店	
地域医療機能推進機構金沢病院	
モモサカプラザ	
イオン金沢店	
金沢大学医学部附属病院	
マルエー小立野店	
金沢大学(角間)	
金沢学院大学	
金沢星稜大学	
石川県立中央病院	
賢坂辻出張所	
マックスパリュ金沢示野店	
マルエー間明店	
玉鉾出張所	
MEGA ドンキホーテパーク金沢	
アピタ金沢	
北陸病院	
金沢市立病院	
ニュー三久泉ヶ丘店	
泉ヶ丘出張所	
金沢有松病院	
マルエー久安店	
金沢赤十字病院	
南ヶ丘病院	
アルビス高柳店	
石川県済生会金沢病院	
押野出張所	
金沢医科大学病院	
コンフォモール内灘	
内灘大学通り出張所	
加賀市医療センター	
マルエー片山津店	
イオン加賀の里店	
アピオシティ加賀	
小松空港ターミナル	
小松アルプラザ	
イオン小松店	
マルエー若杉店	
小松市民病院	
小松鉄工団地	
やわたメディカルセンター	
イオンモール新小松	
能美市立病院	
アルビス寺井店	
北陸先端科学技術大学院大学	
能美市役所	
旭丘団地	
松任石川中央病院	
アピタ松任店	
イオン松任店	
つるぎショッピングセンターコア	
鶴来ショッピングスクエアレッツ	
ラスパ白山	
鳥越出張所	
金沢工業大学	
アークプラザ金沢南	
イオン野々市南店	
イオンタウン野々市店	
太田出張所	
アルプラザ津幡	
イオンモールかほく	
あだちストアジョイフル	
志雄出張所	
増穂浦ショッピングモールアスク	
田鶴浜出張所	
能登総合病院	
恵寿総合病院	
ベイモール	
鍛冶町出張所	
アルプラザ鹿島	
良川出張所	
輪島病院	
能登空港	
輪島漆器会館	
ワジマワイプラザ	
町野出張所	
穴水総合病院	
柳田出張所	
ショッピングセンターアルプ	
宝立出張所	
富山県(8カ所)	
イオンモール高岡	
大和富山店	
アピタ富山店	
ファボーレ	
金沢医科大学氷見市民病院前	
氷見プラファ	
三井アウトレットパーク北陸小矢部	
イオンモールとなみ	

# ESGデータ

## 環境(E)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
<b>環境関連指標</b>					
CO <sub>2</sub> 排出量 (t)	7,711	7,466	6,438	6,131	6,292
電気使用量 (千kWh)	11,934	11,570	10,788	10,286	11,306
ガソリン使用量(kl)	260	259	269	249	206
水道使用量 (t)	72	74	65	64	63
保有車両に占めるEV・HVの割合 (%)	4.7	5.2	7.5	8.5	9.3

## 社会(S)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
<b>従業員</b>					
従業員数 (人)	1,782	1,798	1,782	1,750	1,741
男性 (人)	1,118	1,101	1,065	1,012	991
女性 (人)	664	697	717	738	750
平均年齢 (歳)	40歳09ヵ月	40歳11ヵ月	41歳01ヵ月	41歳01ヵ月	41歳03ヵ月
男性 (歳)	43歳06ヵ月	43歳05ヵ月	43歳04ヵ月	43歳04ヵ月	43歳04ヵ月
女性 (歳)	36歳01ヵ月	37歳01ヵ月	37歳10ヵ月	37歳11ヵ月	38歳06ヵ月
平均勤続年数 (年)	17年04ヵ月	17年04ヵ月	17年02ヵ月	17年02ヵ月	17年04ヵ月
男性 (年)	20年 0ヵ月	20年 0ヵ月	19年09ヵ月	19年11ヵ月	20年 0ヵ月
女性 (年)	12年09ヵ月	13年01ヵ月	13年05ヵ月	13年06ヵ月	13年09ヵ月
月間平均時間外労働時間 (時間)	2:01	1:43	2:17	2:57	3:05
入行3年離職率 (%)	15	14.1	18.2	—	—
年間有給休暇取得日数 (日)	12.5	12.1	13.4	15.9	17.1
有給休暇取得率 (%)	62.3	60.5	60.9	72.3	77.7
育児休業取得率 (%)					
男性 (%)	0	0	0	4.3	23.0
女性 (%)	100	100	97.7	100	98.0
育児休業明け復帰者数 (人)	27	17	29	42	44
内育児短時間勤務取得者数 (人)	15	7	14	30	26



	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
<b>従業員</b>					
女性従業員比率 (%)	37.3	38.8	40.2	42.2	43.1
女性管理職比率 (%)	7.3	9.2	11.7	13.9	14.6
女性役員比率 (%)	31.2	34.2	37.5	38.4	40.4
女性新卒採用率 (%)	61.7	51.6	50.9	64.9	45.8
キャリア採用比率 (%)	9.1	12.3	12.7	10.9	25.0
障がい者雇用率 (%)	2.27	2.26	2.48	2.34	2.79
<b>人材開発</b>					
難関資格取得者数 (人) (累計)	282	321	364	403	431
自己啓発費用補助 (人)	55	72	88	178	208
自己啓発費用補助 (百万円)	3	5	5	9	26
MBA取得者数・挑戦者数合計 (人) (累計)	2	2	3	3	24
<b>健康経営</b>					
特定健診受診率 (%)	90.9	92.5	93.1	93.4	92.1
特定保健指導実施率 (%)	44.5	64.3	64.8	72.9	71.3
健康イベント参加者数 (人)	18	376	579	709	537
喫煙率 (%)	21.4	20.5	19.2	17.7	17.5
<b>金融経済教育</b>					
実施回数 (回)	—	46	58	62	19
受講者数 (人)	—	588	1,054	1,534	1,374

## コーポレート・ガバナンス (G)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
<b>取締役の人数・活動状況</b>					
取締役 (人)	16	17	17	17	15
社外取締役比率 (%)	25.0	23.5	23.5	29.4	33.3
女性取締役比率 (%)	6	5	5	11	13
取締役会平均出席率 (%)	99.5	98.2	97.1	98.5	98.9

北國銀行はこの度、統合報告書を発刊いたしました。編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)が提唱する「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」などを参照しています。



本統合報告書は、銀行法第21条および第52条の29に基づいて作成したディスクロージャー誌です。本統合報告書に将来の業績に関する記述が含まれておりますが、これからの記述は将来の業績を保証するものではなく、経営環境の変化等により、実際の数値と異なる可能性があります。

「北國銀行 統合報告書2021」は銀行法第21条に基づいて作成したディスクロージャー資料(業務および財産の状況に関する説明書類)です。

## 別冊のご案内

銀行法施行規則第19条の2第1項および同第19条の3各号に定められた指標等、同第19条の2第1項第5号二等の規定に基づき平成26年金融庁告示第7号に定められた自己資本の充実の状況、並びに同第19条の2第1項第6号等の規定に基づき平成24年金融庁告示第21号に定められた報酬等に関する開示事項等については、別冊を作成しています。別冊は、北國銀行ホームページに掲載しています。



北國銀行

# 統合報告書 2021

ディスクロージャー誌 2021.3

2021年7月発行

● 編集・発行・お問い合わせ

株式会社 北國銀行 総合企画部広報IRグループ  
〒920-8670 金沢市広岡2丁目12番6号  
TEL. (076) 223-9705

● ホームページでもご覧になれます。

<https://www.hokkokubank.co.jp>