

トップメッセージ



「コミュニケーション、コラボレーションを加速し、オープンイノベーションを。皆さまと一緒に悩み考え付加価値を生み出していく」

北國フィナンシャルホールディングス
代表取締役社長

杖村 修司

はじめに

本年元旦に能登半島地震が発生してから早半年が過ぎました。改めて犠牲になられた方々のご冥福をお祈りするとともに、被災者の皆さまに心からお見舞いを申し上げます。

北國銀行の営業拠点も甚大な被害を受け、1月4日は残念ながら16店舗の営業を開始することができませんでした。能登に居住する大半の社員が避難所生活を余儀なくされました。そのため、3月中旬まで、金沢から日帰りで往復10時間以上かけて支店業務を維持するための人員を投入し、150人10班体制でなんとか営業を再開することができました。避難してきた30名近くの社員は、金沢での勤務を余儀なくされているほか、金沢在住のスタッフが能登に新たに赴任する際の社宅やアパートは、今でも不足しています。そのような環境もあり、現在でも、一部店舗で短時間営業等を採用しております。お客さまに大変ご不便をおかけしています。あらためてお詫びを申し上げます。

様々な課題がある中、今後、早急に進化した形での能登の営業体制を実現してまいります。また、立ち上げに携わりました100億円の「能登復興支援ファンド」とともに一日も早い能登の復興に邁進していきます。

地震関連の信用コストとして、2024/3期と2025/3期にわたり約40億円の増加を想定しています。発災により、2024年1月からは営業体制含めて厳しい環境となりましたが、2024年3月期決算は、税引き後当期純利益（連結）90億円を確保しました。これもひとえにお客さま、株主の皆さま、社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しております。残念ながら最低目標のROE5%には届きませんでしたが、早急にクリアしてROE8%を目標にビジネス展開を加速していき、今年度は約100億円の当期純利益、1株当たり10円増配の120円の配当を予定しています。

「地域コングロマリット経営を標榜し、新しいビジネスモデルの実現の確度も高まったと確信している」

新しいビジネスモデルの確度

金融持株会社北國フィナンシャルホールディングスを設立して本年10月で3年になります。

銀行機能の更なる高度化を目指すと同時に、地域総合会社、地域コングロマリット経営を標榜し活動しております。北陸の地で、他業態の皆さん、スタートアップの皆さんとコミュニケーションを深めコラボレーションの輪を広げることで事業領域を拡大しています。また、大都市圏や海外現地法人では、融資業務に加え、投資業務、コンサルティング&アドバイザリー業務を拡大しています。この1年を振り返りますと、新しいビジネスモデルの解像度が上がり、その実現の確度も高まったと確信しています。具体的な進捗状況につきまして6つのポイントに

絞り、以下の通りご説明します。

デジタルトランスフォーメーション（DX）からシステムモダナイゼーション（近代化）へ

当社ではDXを進めるフェーズからレガシーシステムを近代化して、最新のアーキテクチャーに基づいたシステムに移行する（システムモダナイゼーション）フェーズに入っています。5年前にリリースしました個人向けインターネットバンキング（北國クラウドバンキング）に加え、今春から法人向けインターネットバンキング（北國デジタルバンキング）がパブリッククラウド上でスタートしています。社内の100近くのサブシステムにつきましても着実にインハウス開発が進捗して1つの統合したシステムとして稼働を始めています。その結果、様々なシステムをお客さまのニーズに応じて、高い頻度でバージョンアップを実施できる体制が整いました。インハウスの開発運用体制を敷いていますので、今後さらなる利便性の向上が期待できます。現在、システムの近代化の最後のフェーズとして次世代の勘定系システムへの移行を2027年に予定しています。アーキテクチャはすでに決定しており、生成AIを活用した本格的な開発フェーズに入ろうとしています。低コストの開発運用体制、APIをメインにした内外接続の容易性、拡張性等、まさに今後の銀行機能にふさわしいシステムであると自負しています。すでに様々な他業態のお客さまからの「当社のシステムを活用したい」というニーズをいただいております。2024年7月には、その第1弾となる計画を発表いたしました。今後、本格的なBaaS（Banking as a Service）も視野に入れながらビジネス展開を加速させていきます。

コンサルティング&アドバイザリーは地域を超えて

有料でのコンサルティング&アドバイザリーは、スタートして早10年を迎えようとしています。コンサルティング会社であるCCイノベーションの陣容は、100名を超えました。最近では上場企業の皆さまをはじめ首都圏のお客さまからもサポート内容のご支持をいただいています。今年度においては、売上の約2割が北陸地域以外のお客さまで構成される見込みです。一方で、CCイノベーションは、北陸地区の中堅中小企業のお客さまへのサービス展開を主な目的として設立された企業です。地元北陸においても、より細やかで質の高いサービスを提供するために、経営資源を積極的に投入していく予定です。

「VISAデビットと日本初の預金型ステーブルコインの二刀流で、地域のキャッシュレス化に向けて更なる弾みをつけていく」

二刀流による更なるキャッシュレス化

2016年からスタートしているVISAデビットカードを通じた地域のキャッシュレス化は順調に拡大してきました。当社のVISA

加盟店は7千店を超え、2016年当時は珍しかったデビットカードは、最近では全国的にも主流のキャッシュレス手段になりつつあります。それでも現時点で北陸地区のキャッシュレス比率は30％前後であると推計しており、VISAジャパン様とのコラボレーションにより目指している「Super Cashless Region（スーパーキャッシュレスリージョン）」の取組みで当地のキャッシュレス比率を90％以上にすることを目標にしています。本年4月から本格的にスタートした日本初の預金型ステーブルコインである「トチカ」はトークン化預金であり、決済にかかる加盟店手数料が、業界最安値の0.5％という点が大きな特徴です。スタートして3か月足らずで加盟店は1500店舗に迫る勢いで拡大しており、今年度中に5000店舗を突破することを目標に活動してまいります。このVISAデビットと地方公共団体とのコラボレーションをベースとするトチツォカ（トチボ+トチカ）の二刀流でキャッシュレス化に更なる弾みをつけていきます。



「自社開発のインターネットバンキングの利用は、個人で30万人・法人で3万社を超えた。きめ細かいバージョンアップで利便性を高め、粘着性の高い預金を増やしていく」

決済預金と利便性

5年近く前にスタートしました個人向けインターネットバンキング「北國クラウドバンキング」は30万人を超える皆さまにご利用いただいています。一方、本年4月から全面リニューアルを行い本格的にスタートした法人向けインターネットバンキング「北國デジタルバンキング」は、すでに約3万先のお客さまにご利用いただいており、基本手数料無料に加えて北國銀行間の送金が無条件・無制限で無料であることから、メインの決済口座としてのご利用が増えています。きめ細かいバージョンアップを行い利便性を高めていくことで、いわゆる粘着性の高い預金のお預かりにもつながっており、北國銀行の預金残高は過去最高の5兆円にせまる勢いです。利便性だけでなく、詐欺やシステムへのハッキングの頻度が激増する近年、セキュリティ

ィの高度化が必須の状況です。高い技術力を駆使して、安心安全かつ信頼度の高いシステムを常にご提供できるように今後とも経営資源を重点的に投下していきます。

投資助言と市場運用

お預けいただいた預金は、お客さまへのご融資の原資になっているほか、市場金融部門においてリスク管理を徹底しながら、分散ポートフォリオによる市場運用を行うことで安定した収益基盤の構築に努めております。今後、更に期待リターンとリスク許容度を明確にしながら安定的な運用を続けるべく日々高度化を図っていきます。また、グループ会社の投資助言会社であるFDAlco（エフディーアルコ）では、北國銀行に対してだけでなく、他金融機関、事業会社、法人個人のお客さまに投資の助言を提供しています。北國銀行同様、法人個人のお客さまが、一定のリスクを許容しながら中長期で適正な利益を確保できるように、今後も事業を拡大していきます。

投資会社による純投資

北國銀行では、10年前に企業再生ファンドを立ち上げました。すでに3号ファンドを組成して、累計100億円の投資を行いお客さまの事業再生支援に取り組んでいます。持株会社設立後は、その機能を新たに設立した投資会社QRインベストメントに移管しました。従来からの再生ファンドに加え、ベンチャー向けファンド、成長ファンド、能登地区向けファンド、上場企業向けファンドを積極的に組成し、10年後には1,000億円の投資残高を目指しています。また能登半島地震発生に際し、ファンド総額100億円の能登半島地震復興支援ファンドの共同GP、のちByond復興ファンドにもGPとして参画し、進化した能登の復興を後押ししていきます。

目指すべき姿を実現するために

過去80年、北國銀行は、「豊かな明日へ、信頼の架け橋を」という企業理念を大切にしてきました。持株会社発足時に、それに加え「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、よりよい社会にするために活動する」というブランド理念を掲げ、「Quality Company, Good Company」をブランドスローガンとしました。この理念とブランドのもとで目指すビジネスモデルの確立を後押しするためには、①人的資本への投資、②ガバナンス経営の浸透、③リスク管理、法令順守体制の更なる高度化の3つの施策が最も重要であると考えており、その実行を加速しています。

人的資本への投資

過去5年間で、人的資本への投資を加速してきました。社員個々人のキャリアを重視するキャリア型人事制度へ移行することで人事制度を白紙から再構築しました。年功色の強い退職一時金制度を廃止して、毎月の賃金に上乗せして支払う制度に変

更し、社員向けにRS（譲渡制限付き株式）付与、役員へは業績連動報酬を導入して、いずれもROEに連動して付与額が決定する制度としました。役職員のリカレント教育、リスクリングについては、外部の教育機関と連携して幅広いスキルを習得できる制度を整えています。

ガバナンス経営の浸透

ガバナンスについては、取締役9名体制（うち、社外取締役5名）、女性役員の登用、社外取締役の取締役会議長就任等の改革を進めてきました。人的資本への投資やガバナンス体制の改革は、単に社会的な要請や投資家の皆さまからの要請に基づいているからだけではありません。当社が最優先課題として取り組んできたのは、戦略的な背景からなのです。

「最優先課題として取り組んできたガバナンス経営こそが新しいビジネスモデルを確立していく礎」

ますます複雑化、多様化していく外部環境や更なるスピードアップが不可欠なビジネス社会で、もはや昭和的な上意下達のピラミッド組織では機能せず、当然お客さまのニーズに応えられなければ、永続企業足りえません。当社がフラット&アジャイルな組織で、働きやすく働き甲斐のある会社を目指す理由がここにあります。当社では、大きな共通の価値観、パーパスを共有しながら、個々人が考え判断して自律的に動くチームとしての働き方を大切にしています。そのためには役員レベルのガバナンスもさることながら、組織全体のガバナンス体制の設計が重要になります。単なる自由闊達では組織がバラバラになるリスクを内包してしまうため、社員一人ひとりに期待する役割を明確に定義して自律的な行動の範囲を設定して対話しながら修正していくことが重要になります。人事制度、リカレント教育、ワークライフバランス等すべては戦略的につながっています。このガバナンス経営こそが新しいビジネスモデルを確立していく礎なのです。

リスク管理体制、法令順守体制の高度化

また、今回の能登半島地震は、万全であるとしていた当社のBCP体制に更なる強化の必要性を問いかける教訓となりました。今後もパンデミック、土砂災害、情報漏洩、システム障害等、リスクは増大する傾向にあります。法令順守体制とリスク管理の強化は、経営の守りを固め進化させていく両輪です。生成AI等の最新のツールの導入、外部の先進的なアドバイザーからの支援や指導等、今後も惜しまず経営資源を投下していきます。

環境課題への挑戦

当社では、環境課題は、シリアスな地球存続の問題であるとの認識をグループ全体で共有しています。過去より、地域のリー

ダーとして自ら率先して高いレベルで様々な環境対策を展開してきました。具体的には、当社の現状を把握した上で、環境に関する目標を設定した行動計画を策定し、結果の定期的な評価を行い、改善策を検討・実施しています。CO₂排出量の削減目標を前倒して、2030年のCO₂排出量の実質0%を目指して取り組んでおり、「Nearly ZEB」「ZEB Ready」認証取得を前提とした拠点の新築、EV（HV）車の導入なども加速させています。また、当社の取組みをサプライチェーンへと広げていくために、お客さまに共有できる事例紹介を継続しています。今年度以降は、個社別だけでなく、地域全体でのGX基盤構築とカーボンニュートラルの実現を目指すべく面での取組みを強化していきます。具体的には、地方公共団体の皆さん、金融業界、他業界、いわゆる業界の垣根を越えて情報やデータの共有、推進ができるよう取組みを加速してまいります。近い将来、地域社会全体でのカーボンニュートラルを達成できるように継続的な努力を続けていきます。

最後に



元旦の16時過ぎに能登半島を襲った地震の影響は、石川県はもとより北陸地方に大きな被害をもたらしました。まだまだ復興の途上ですが、当社は銀行としての役割に加え、グループ会社全社の総力を挙げてこの難局に立ち向かい、ピンチをチャンスに変えるべく努力を続けています。その際にキーワードとなるのは「コミュニケーション&コラボレーション」です。様々なカウンターパーティーの皆さまと一緒に悩み考え付加価値を生み出していくことこそ、最強最良の解決策であると考えており、社内でもオープンイノベーションの重要性を伝えています。震災という困難な状況の後でも、前向きで明るい雰囲気社内には満ち溢れていて、自律的に考え判断する社員が増えていることは、私の誇りです。地域のリーダー企業の1社としてコミュニケーション、コラボレーションを加速させることで、社内のみならず、地域のいたるところでイノベーションが起きつつあると実感しており、お客さま、株主の皆さま、役職員、関係各位の皆さんと明るく素晴らしい未来を創っていききたいと改めて決意を新たにしています。

ここからは、多くのステークホルダーの皆さまから寄せいただいた質問について、Q&A形式で回答させていただきたいと思います。

Q 今年1月の能登半島地震による経営に対するインパクトをどう捉えていますか。また、復興に向けてどのような役割を果たされますか？

A 能登地区で甚大な被害が発生し、北國銀行の営業拠点や当社社員も被災するなど営業面で大きな影響がありました。2024年7月時点では全店で営業を再開することができました。当社の財務上の影響につきましては、2024年3月期に約14億円の与信コストを計上し、2025年3月期においても約25億円程度の与信コスト増加を想定しております。能登の復興に向けて当社としましては、融資や投資ファンドなどの資金面での支援はもちろんのこと、グループ会社である株式会社COREZOが震災により廃棄が避けられない状況となったお客さまの在庫を直接買い取り販売する消費支援や、同じくグループ会社であるコンサルティング会社CCイノベーションがこれからの能登のランドデザインについて自治体に対して提言することにも取り組んでいます。今後もグループ一丸で進化した能登の復興に向けてその役割を果たしていく所存です。

➡ **P18 能登半島地震の影響と復興に向けて**

Q 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて、現状の評価や今後の取組みについて教えてください。

A 2024年3月期は能登半島地震の影響もありROEは約4.1%、PBRは約0.5倍となり目標には届きませんでした。低PBRの要因は、ROEが資本コストを下回っていることと考えており、今期は株主資本コントロールや利益の質を重視しながら重点ビジネスの推進していくことでROEを向上させ、ガバナンス高度化や情報開示などの資本コスト抑制のための施策実行により、企業価値（PBR）の向上を目指してまいります。

➡ **P22 中長期経営戦略**

Q 人事制度改革や退職一時金制度の廃止、RS制度の導入、リカレント教育に対する支援など、これまで積極的に人的資本に投資されてきました。その背景や成果について教えてください。

A これまで政策保有株式の売却益の一部を活用して、人的資本への投資を進めてきました。人的資本において実行してきた様々な施策は社員が働きやすく、働き甲斐のある会社であるために必要な施策です。さらに複雑化・多様化する社会の中でお客さまのニーズに応えていくためにはフラット＆アジャイルな組織で社員が自律的に働いていくことが不可欠だと考えています。2024年5月には日本経済新聞社のプラチナ企業ト

ップ100ランキングで12位に選ばれるなど、働き甲斐、働きやすさともに高い「プラチナ企業」として認知されてきており、これまで培ってきた組織風土がベースとなり多くの新しいビジネスモデルを確立してきたことから、その成果は絶大だと感じています。

➡ **P67 人的資本経営**

Q 取締役会議長に社外取締役の宇田氏が就任しました。就任に至った背景・目的などを教えてください。

A 2024年6月より取締役会議長に社外取締役の宇田氏に就任頂きました。従来より当社の取締役会はQA形式で議論を活発に行っております。一方で、経営トップである私が社外取締役の皆さまの質問に回答しながら、議論をまとめていく議長という役割を同時に行う体制に課題があると考えていました。そこで、過去に取締役会議長の経験もある宇田氏に取締役会議長となって頂くことで、更に取締役会の監督機能を強化させることができると考えています。宇田氏には、取締役会の議案設定から関わっていただくことで、より実効性の高い取締役会の運営を目指していきたいと考えています。

➡ **P106 コーポレート・ガバナンス**

Q 法人・個人インターネットバンキングの普及が進んだことで店舗に求められる役割はどのように変化していくと思われますか？また、今後の店舗戦略について教えてください。

A これまで北國銀行の営業拠点（支店）は、入出金や振込等の決済に関するお手続きの場としての役割を主に担ってきました。

法人・個人インターネットバンキングの普及などデジタル化の進展により、法人・個人のお客さまにとって決済のために支店へ出向く必要が無くなってきており、そのニーズは限りなく小さくなってきていると考えています。それに伴い支店への来店されるお客さまの数は減少しており、この10年間で約50%減少しています。

一方で、変化の激しい時代の中で、一定数のお客さまからは金融に関するあらゆる相談を対面で受けたい、というニーズが高まっていることも事実です。そうした様々な相談ニーズにお応えできるように1店舗あたりの機能の充実を進めながら、適正な店舗数を目指してまいります。

また、新たな店舗建設時には、今回の能登半島地震を教訓にBCP対策を強化し店舗設備の充実を進めるとともに、環境に配慮した「ZEB」を原則的に取得していくなど、環境への取組みも強化していきます。

➡ **P22 中長期経営戦略**

➡ **P98 環境への取組み**



Q 「コンサルティング&アドバイザリー」は中長期経営戦略の収益計画において2年連続で目標未達の結果となっていますが、今期の目標に対する見通しと今後について教えてください。

A これまで高い目標を掲げていたことや今年の能登半島地震による影響（CCIスタッフに現地応援にも参加してもらった）等が一因と考えています。今期は都市部での契約件数の拡大と単価の引き上げ、生産性向上に取り組み、足元の受注状況も順調に推移していることから達成できるものと期待しています。当地のお客さまからの引き合いは多く、首都圏を中心としたお客さまからも多くのニーズが寄せられています。このような多くのニーズに対して生産性高く、しっかりと応えていくことで、中長期的にも収益計画を達成していくことができると考えています。

➡ **P36 コンサルティング&アドバイザリー**

Q 地域のキャッシュレス比率90%以上に向けて、「北國Visaデビットカード」と「トチカ」に取り組む中でカニバリゼーションを起こすことはありませんか？

A 観光客に対してはVisaブランドのカードに優位性がありますし、これまで加盟店手数料負担を要因にキャッシュレス対応ができなかった当地のお客さまにとっては0.5%の加盟店手数料は負担感なくご利用いただけることから、十分すみ分けながらキャッシュレスの割合を高めていけるものと考え

ています。特にトチカは自治体からのポイントを受け取る仕組みも整っていますし、自治体側もポイントがどう利用されたのかデータを取得して次の施策に活かしていくことが可能となります。7月からの20%還元キャンペーンをきっかけに多くのお客さま、加盟店に利用いただけるように取組みを強化してまいります。

➡ **P56 キャッシュレス・デジタル**

Q 北國FHDは内製開発によるシステムモダナイゼーションを進め、システムを推進力としてビジネスモデルを変革してきました。システム戦略の今後の展開について教えてください。

A 当社は利便性の高いサービスをスピーディーに提供するために、アジャイル開発の手法や最新のデジタル技術を活用しながら内製開発に取り組んできました。現在もお客さまにご利用いただいているインターネットバンキングやスマホアプリのほか、カード決済システム、事業会社の皆さまに銀行機能を提供するBaaS（Banking as a Service）など、当社のビジネスモデルを実現する重要なシステムが着実に形になってきております。

今後は、価値観を共有する他の金融機関にも当社が開発したシステムをご利用いただけるよう体制を整備してまいります。既にいくつかの金融機関からご利用の意向をお寄せいただいておりますので、システムを通じて他地域の発展にも貢献できればと考えております。

➡ **P92 DXとシステムモダナイゼーション**