



**Quality Company,
Good Company.**

ともに、未来へ。

2024

統合報告書

 北國フィナンシャルホールディングス

Quality Company, Good Company.

ともに、未来へ。

多様化する時代のニーズに応えるため、

常にお客さま起点で物事を考える。

私たちはより質の高い提案を追求し、

より良い社会の実現に向けて行動する

クオリティカンパニー、グッドカンパニーを目指します。

これからもグループ会社の専門知識と総合力を活かして

地域とともに豊かな未来へ歩んでいきます。

皆さまには、平素より北國フィナンシャルホールディングス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2024」を作成いたしました。

「豊かな明日へ、信頼の架け橋を」

創立から80年、北國銀行はこの企業理念を大切にしてきました。

そして2021年、地域に新たな価値を提供するために、

北國フィナンシャルホールディングスを設立しました。

「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」

持株会社設立時に掲げたブランド理念です。

この企業理念とブランド理念をどのようにして実現していくのか、本誌に記載しました。

「Quality Company, Good Company.ともに未来へ。」をスローガンに

皆さまとのコミュニケーション×コラボレーションを進めてまいります。

お客さまや株主の皆さま、地域の皆さまには、

引き続きご支援、ご愛顧を賜りますようお願い申し上げます。

2024年7月



Contents

6 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」



- 12 地域総合会社として
築き上げてきた強み
- 14 サステナビリティ方針とマテリアリティ
- 16 価値創造プロセス
- 18 能登半島地震の影響と復興に向けて

01

持続的な成長と中長期的な 企業価値の向上

POINT

企業価値向上は、いかに質の高い持続性のある利益を積み重ね、社会に貢献できるかだと考えています。2024年にアップデートした当社の企業価値向上に向けた取組み（中長期経営戦略）を、「株主資本コントロール」「利益の質の向上」「資本コスト抑制」の3つに分けてご説明します。また、重点ビジネス領域のひとつである市場運用の実績についてもご説明します。

- 21 経営企画部長メッセージ
- 22 中長期経営戦略
- 26 市場運用
- 29 重点ビジネスサマリー

02

私たちはどのような価値を 届けていくのか

POINT

「徹底したお客さま起点へのこだわり」が当社の取組みのすべてに通じます。クオリティ・リージョンの実現を目指し、グループ一体で更なる付加価値提供を目指して活動しています。どのような価値を届けようとしているのか、その取組みを「事業性理解を出発点にしたソリューション」「ライフプランに合わせた豊かな生活のサポート」「より先進的より特徴的な地域の創造」の3つに分けてご説明します。

- 事業性理解を出発点にした
ソリューション
- 31 事業性理解とファイナンス
- 36 コンサルティング&アドバイザリー
- 42 投資助言
- 44 情報プラットフォーム「COREZO」

ライフプランに合わせた
豊かな生活のサポート

- 48 個人向けコンサルティング

より先進的より特徴的な地域の創造

- 52 投資事業
- 56 キャッシュレス・デジタル

03

価値創造を支える 経営基盤

POINT

当社の経営の根幹である人的資本経営の取組みや、地域全体の生産性を向上し続ける上でも必要不可欠であるDXとシステムモダナイゼーションについてご説明します。また、新しいビジネスモデルを確立していくための礎となる、組織全体でのガバナンス体制の構築や、マテリアリティのひとつとして重要性を増している環境に対する様々な施策についてご説明します。

- 67 人的資本経営
- 92 DXとシステムモダナイゼーション
- 98 環境への取組み
- 106 コーポレート・ガバナンス
- 118 内部監査体制
- 120 リスク管理体制への取組み
- 122 コンプライアンスへの取組み

データ

- 124 財務ハイライト・非財務ハイライト
- 126 グループ財務データ・
グループ非財務データ

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が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く質問について、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グ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しました。従来より当社の取締役会では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**

地域総合会社として築き上げてきた強み ～北國FHDのあゆみ～

北陸3県を営業基盤とする北國銀行
現在は北國フィナンシャルホールディングスとして、11社のグループ会社を持つ、地域総合会社として活動しています。
「真の顧客本位の経営を行わなければ、永続的な会社として生き残ることはできない」
その危機感から、私たちは長い時間をかけて改革を一つひとつ進めてまいりました。
戦略的コスト削減や新たなビジネスモデルの構築などから得られた様々な強みを築き上げながら、
地域のクオリティ向上に貢献すべく取組みを続けてまいります。

築き上げてきた強み

業務改革の知見

1943

●北國銀行設立



2000

●エリア営業体制導入
●店舗統廃合開始

2007

●システム部を創設し
戦略的なシステム投資を開始

2009

●総務部門を企画部門へ集約し
戦略的な物件費削減

2010

●融資限度額制度の導入(戦略的な与信
取組み、スピード感のある対応へ)
●融資事務の削減・本部集中

2014

●新本店ビル
完成



お客さま起点の戦略

- 2015
- 新勘定系システムBankVision導入
●コンサルティング業務の開始
●ノルマや営業目標の廃止
- 2016
- シンガポール支店開設
●カード端末の無料配布スタート
●国内銀行で初めてカード加盟店サービス
業務を開始
- 2017
- 法人Visaデビットカードの取扱開始
- 

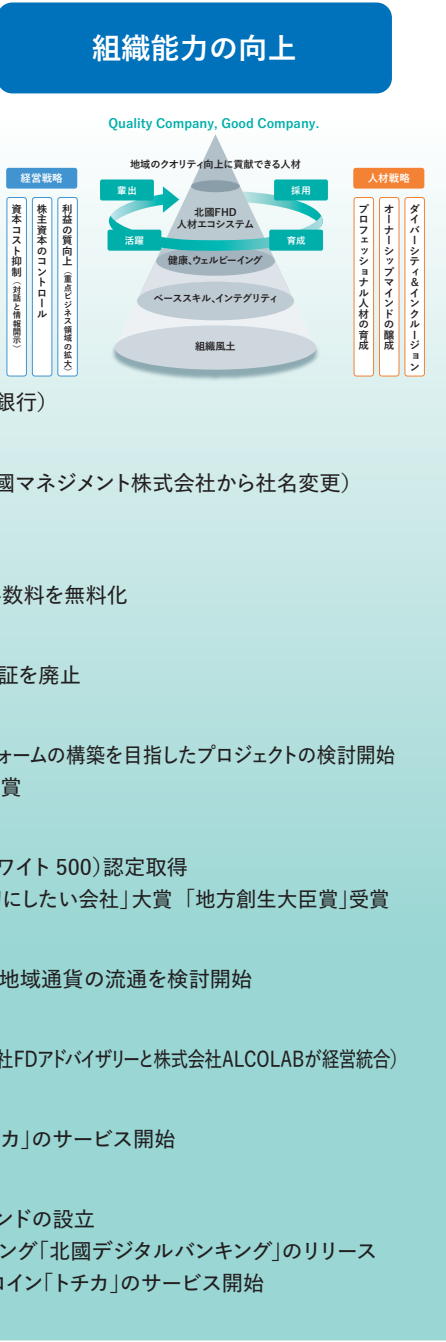

- 2018
- 信託業務の取扱開始
- 2019
- ECモール「COREZO」オープン
●勘定系クラウド化プロジェクト発表
●北國クラウドバンキングの取扱開始
●株式会社デジタルバリュー設立
- 2020.10
- 北國DXキャッシュレスファンド設立

企業文化の変革

- 2021.2
- HOKKOKU LIFE+サービス開始
- 
- 新型ATM内製開発の検討開始
- 2021.5
- 株式会社FDアドバイザー設立
●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
BankVision on Azure 稼働開始
- 2021.6
- 株式会社CCイノベーション設立
●株式会社QRインベストメント設立
- 2021.7
- 北國銀行とVisaによるSuper Cashless Region
プロジェクト始動
●のとSDGsファンド設立
- 2021.9
- DX認定取得(北國銀行)
- 2021.10
- 北國フィナンシャルホールディングス 設立
- ATM内製開発(2023.4より設置)
- 2021.12
- 営業部制開始

プロフェッショナル人材の育成

- 2022.3
- 新人事制度導入
●HOKKOKU LIFE+PRIME
サービス開始
●健康経営優良法人2022
(ホワイト500)に認定(北國銀行)
- 2022.4
- 株式会社COREZO設立(北國マネジメント株式会社から社名変更)
●DX認定取得(北國FHD)
- 2022.10
- 投資信託全商品の購入時手数料を無料化
- 2022.11
- 新規融資における経営者保証を廃止
- 2023.1
- 次世代地域デジタルプラットフォームの構築を目指したプロジェクトの検討開始
●人的資本リーダーズ2022受賞
- 2023.3
- 健康経営優良法人2023(ホワイト500)認定取得
●第13回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞「地方創生大臣賞」受賞
- 2023.4
- 石川県珠洲市でのデジタル地域通貨の流通を検討開始
- 2023.6
- 株式会社FDAlco設立(株式会社FDアドバイザーと株式会社ALCOLABが経営統合)
- 2023.9
- デジタル地域通貨「トチツカ」のサービス開始
- 2024.4
- 能登半島地震復興支援ファンドの設立
●新法人インターネットバンキング「北國デジタルバンキング」のリリース
●日本初、預金型ステーブルコイン「トチカ」のサービス開始



戦略的コスト削減 ～ベースはシステム戦略～

2000年頃から改革の第一段階としてシステム戦略をベースとした「戦略的コスト削減プロジェクト」がスタートしました。真の顧客本位達成のためには、これまで以上の資源(ヒト・モノ・カネ)が必要になるからです。従来からの事務の抜本的な見直し、グループウェアの刷新、タブレット端末の導入等、IT技術を駆使し、定型的な作業を大幅に削減。業務効率化により、店舗統廃合も早い時期から実行しました。これらの積み重ねにより、20年間で60億円のコスト削減につなげることができ、システム・オペレーションの見直しに必要な投資や価値の高いデジタルソリューションをスピーディーに提供し続けるために、システムの内製化に取り組んできました。

営業戦略の変革～すべては真の顧客本位達成のために～

過去から相次ぐ不正融資や保険金の不正取引などの問題。これらに共通する根本的な原因は、「ノルマ」や「業績評価」にあると感じます。当社は2015年に「ノルマ」や「営業目標」を廃止しました。これは、真の顧客本位達成のためには、組織能力の向上と社員のマインドセットを収益主義・成果主義から、顧客主義へ転換することが必要になると考えたからです。そこから、当社はお客さまの事業を深く理解し、課題やニーズについてお客さまと共有することに力を注いできました。2021年10月には、従来のファイナンスを中心とした銀行業務に加えて、お客さまの様々な課題に対応できる体制にするため、北國フィナンシャルホールディングスを設立。コンサルティング&アドバイザー機能を有するCCイノベーション等の新しい会社の設立やEC事業を手掛ける株式会社COREZOなど、様々な機能を提供する地域総合会社として活動しています。

新人事制度の導入 ～経営戦略に沿った人材戦略～

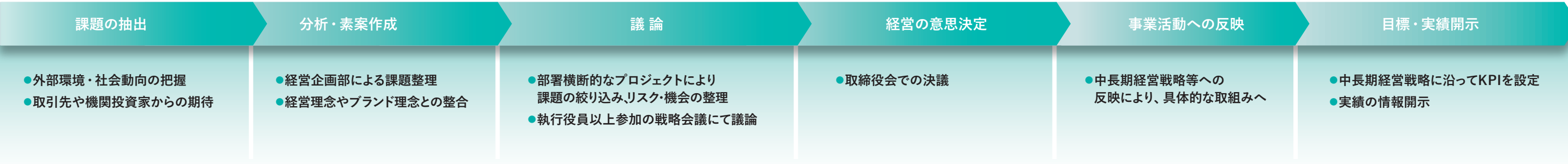
2022年、当社は人事制度をゼロから造り上げた「キャリア型人事制度」に改めました。企業理念の実現や、これまでにないビジネスモデルへ対応するため、人材の質と量を両面で充足、最適化させる必要があったからです。人材育成においては、当社起点ではなく、社会や顧客起点で物事を考えることができ、新たな価値を生み出す力を持った人材の育成を目指しています。当社では自立して学び続ける「リカレント教育」の重要性を社員に推奨し、さらに自己啓発講座の費用の一部を会社が補助しています。社員一人ひとりのキャリアに寄り添い、投資し、社員が成長することが、当社の成長と企業理念の実現につながると考えています。また当社だけでなく、地域の様々なフィールドで活躍していくことで更なる地域のクオリティ向上に貢献していきます。

サステナビリティ方針とマテリアリティ

サステナビリティ方針

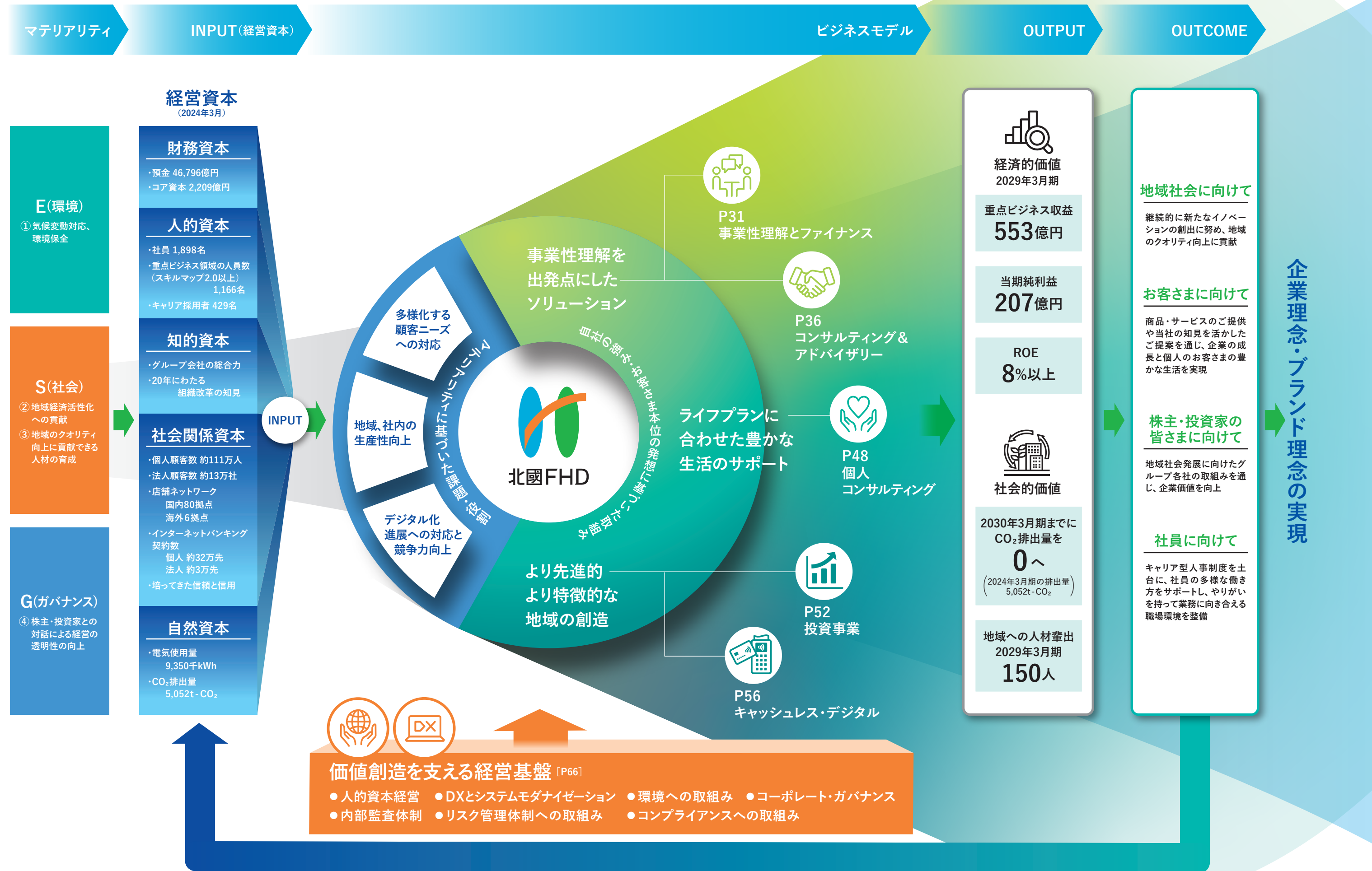
北國フィナンシャルホールディングスは、事業活動を通じてESG（環境・社会・ガバナンス）課題の解決に積極的に取り組むことで、地域社会をはじめとしたすべてのステークホルダーの皆さまとともに、持続可能な社会の実現を目指します。

マテリアリティ 特定プロセス



マテリアリティ(重点項目)		リスクの認識	機会の認識	具体的な取組み
E (環境)	① 気候変動対応、 環境保全	●脱炭素社会に向けた技術革新や、投融資先の行動変化への対応の遅れによる企業の業績悪化に起因する与信コストの増加 ●投融資先へのソリューション不足による機会損失 ●気候変動への対応不足によるステークホルダーからの信頼低下、企業ブランドの悪化	●率先した環境保全への取組みによる、地域の環境意識の醸成 ●気候変動・環境保全につながるコンサルティングの提供 ●気候関連情報の対応および、開示の促進による企業ブランドの向上	●本業を通じた環境保全への取組み ●企業活動を通じた環境負荷の低減、植樹・間伐等の森林再生への取組み ●TCFD提言の枠組みに基づく気候変動対応 ●コンサルティングを通じたお客さまの脱炭素社会への移行支援 ●地域全体でのGX構想に向けた自治体・地域企業との対話
	② 地域経済活性化 への貢献	●伝統的なボリュームを追求したビジネスモデルの継続により企業文化変革が進まず競争力低下 ●地域企業の生産性が向上しないことによる競争力の低下、業績悪化による与信コストの増加 ●金融リテラシーが高まらないことで運用による資産形成・有効活用が進まない結果、地域内での資金の流れが滞り、経済活動が低下 ●高齢化・相続発生による都市部への預金の流出 ●キャッシュレス、デジタル化進展への対応不足によるサービスの競争力低下 ●人口減少や産業構造の変化などによる地域の成長停滞	●ビジネスモデルと企業文化の変革による地域のクオリティ向上への貢献 ●事業性理解を起点とし、課題の共有・解決を目指すコンサルティング&アドバイザーの展開 ●高齢化社会、人生100年時代を見据えた資産形成・運用や資産の有効活用、相続・資産承継に対する意識の高まり ●NISA恒久化などの制度改革 ●地域での資金循環、生産性向上を目指したキャッシュレス、デジタル戦略の展開 ●新たな産業や技術を活用したビジネス機会	●プライベートエクイティを通じた成長支援 ●地方公共団体とのコラボレーションによる生産性向上への貢献 ●コンサルティング&アドバイザー機能の発揮 ●ライフプラン・資産形成サポート、職域を含む金融教育への取組み ●デジタル・キャッシュレス社会創出への貢献 ●金融機能の安定性の維持 ●持続可能な発展を促進するパートナーシップの構築 ●スポーツ・エンターテインメント・観光などを通じた地域の成長の牽引
	③ 地域のクオリティ 向上に貢献できる 人材の育成	●不十分な人材育成による顧客サービスの低下に起因する、地域への提供価値の悪化 ●職場環境や人事戦略の魅力の欠如による人材流出や、人材不足に起因する戦略遂行の停滞 ●同質性への固執と多様性の欠如による組織力の低下	●多様性のあるプロフェッショナル人材育成による、組織力向上とイノベーション創出 ●社員の働きがいにつながる人事戦略とエンゲージメント向上策で、価値観の共有と企業ブランドの浸透	●キャリア自律と人材育成を重視した「キャリア型人事制度」の運用高度化 ●スキルマップを活用したリスキング・リカレント教育継続とプロフェッショナル人材の育成 ●経営戦略と連動した動的人材ポートフォリオの構築 ●女性やキャリア採用者の活躍フィールドの拡大 ●多様な働き方の充実・社員エンゲージメントサーベイを活用した組織活性化
	④ 株主・投資家との 対話による経営の 透明性の向上	●株主・投資家ニーズ把握や積極的な情報開示の欠如による、経営の透明性の悪化 ●デジタル対応の不足による、社内生産性の低下 ●不適切な企業統治やシステムリスク管理、セキュリティ対応の不足による社会的信用失墜	●個別面談重視のIR活動を通じた深い対話による、株主・投資家ニーズの把握、経営戦略や情報開示への反映 ●DX、システム戦略を起点とした全社改革による戦略遂行力の強化	●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 ●業務効率化 ●コーポレート・ガバナンス体制の強化 ●リスク管理体制・コンプライアンス ●資本戦略
S (社会)				
G (ガバナンス)				

価値創造プロセス



能登半島地震の影響と復興に向けて

2024年1月1日に発生した能登半島地震は、当地の市民生活や経済活動に広く甚大な被害をもたらしました。北國フィナンシャルホールディングスでは、被害にあわれたお客さまへ円滑な金融サービスのご提供に加え、復興に向けたグループ各社の取組みを続けてまいりました。

今後も復興に向け、更に進化した能登・石川を目指した取組みをグループ一丸となって進め、より魅力ある地域づくりのサポートに努めてまいります。

当地の被害状況について

地震発生時には、石川県内で約6万7千戸が断水、約4万戸が停電しました。また、七尾市、輪島市、珠洲市、志賀町、穴水町、能登町等の能登地方で、主に携帯電話等の通信に支障が発生しました。

能越道の10区間と、北陸道、国道160号(七尾市)・249号・471号の一部、その他石川並びに富山の県道48区間で通行止め、鉄道は七尾線(JR西日本、のと鉄道と)と氷見線で一部損傷のため運休の被害が出ました。

6月4日時点で、石川県内で死者260名、住家被害は約8万2千戸にのぼっています。



各地の震度		
県	市町村	震度
石川	志賀町	7
	輪島市	
	七尾市	6強
	珠洲市	
	穴水町	
	能登町	
	中能登町	6弱
	金沢市	
	小松市	5強
	加賀市	
	羽咋市	
	かほく市	
	能美市	
	宝達志水町	

当社の業務体制について

当社は、これまでも社員一人ひとりにPCを貸与し、案件管理などの社内のコミュニケーションや情報共有などをMicrosoft Teamsで完結できるようにするなど、社員がどの場所においても業務を行えるようにITツールを積極的に活用してきました。緊急時の安否確認についても、社員の携帯から安否状況を入力できるシステムを構築し、訓練を重ねてきました。また、コミュニケーションにおいても、フラットで心理的安全性のある環境を大切にしてきました。

そのような組織風土がベースにあることで、発災直後は社員の安否確認を行いながら、1月1日および2日はフルリモートで各種情報収集や判断・意思決定をスムーズに行うことができ、1月3日に初めてリアル形式での対策本部会議を開催し店舗運営についての決定を行いました。

1月4日に社員全員の無事を確認できましたが、店舗営業については甚大な店舗の損傷や断水のため、16店舗が休業を余儀なくされました。

その後、お客さまならびに当社社員の人命と安全を最優先に店舗再開について検討してきました。能登地区の店舗に勤務する多くの社員が被災者という状況の中で、店舗再開にあたっては被災地域以外の社員でチーム編成(10班・150人)を組み現地に派遣しました。また各店舗のオペレーションを全店で可能とする体制を整えていたことで、組織横断的な対応を行うことができました。

早急な店舗再開のために自治体の皆さまのご協力をいただき、庁舎内での臨時店舗開設も行ってまいりました。



駐車場の隆起、店内のキャビネットが倒れる等の被害があった輪島支店

当社拠点の被害状況及び営業状況(4月30日時点)

拠点	被害	営業開始	営業短縮	営業場所(店舗以外)
輪島	店舗損傷	1/17	あり	市役所内(1/22~2/8)
門前		2/6	あり	輪島市役所門前総合支所内(~3/6)
穴水		1/31	あり	町役場内
松波		3/8	あり	珠洲支店内
宇出津		2/1	あり	コンセルのと内(~3/4)
珠洲	断水	1/17	あり	
かほく		1/5	なし	
羽咋		1/9	なし	
押水		1/5	なし	
高浜		1/22	なし	
富来		2/6	あり	志賀町役場富来支所
七尾		1/9	なし	
和倉		2/16	あり	
中島		2/19	あり	
中能登		1/15	なし	
加賀		1/9	なし	

当社財務への影響

今回の地震により、2024年3月期決算では14億円の追加引当を実施いたしました。事業性貸出金は、被害が大きい地域で影響が想定される先に対して引当を行い、個人向けローン(住宅ローン等)では、市町別の被害割合を考慮して引当を実施しました。

復興に向けた取組み

地震発生当初の主な対応

預金払出時には、通帳・印鑑・本人確認資料等が必要ですが、いずれかが手元にないお客さまが来店された場合でも、異例対応として出金対応を行いました。さらに、通帳・印鑑・本人確認資料の全てが手元にないお客さまについても、十分にヒアリングの上、一定金額を上限に払出を可能とする等、柔軟な対応を行いました。

営業初日の1月4日から相談窓口を設置し、担当地区での個別相談も実施しました。また、緊急融資や条件変更手数料の免除対応、なりわい補助金(上限15億円)の情報提供や活用サポート等、被災したお客さまに寄り添った対応をしてまいりました。

さらにPCやスマートフォンの破損、紛失によりインターネットバンキングの利用が困難となったお客さまに、当社のPC等をお客さまに店舗内で貸与する対応も行いました。また、当社では勘定店に限らず事務手続きを行うことができるため、能登地区から避難してきたお客さまに対しても柔軟な対応を可能としました。

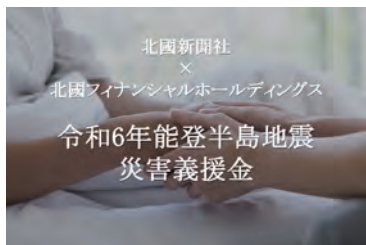
COREZOを活用した消費支援及び金融支援

当社グループである株式会社COREZOにて、義援金の受付や、震災により廃棄避けられない状況となった能登地域の産業の消費支援を実施しました。

また、「COREZO FAMILY FUNDING」にて、被災したお客さまの事業再建のため、全国からの応援を募りました。目標金額を大きく上回るご支援をいただいております。



「能登牛プレミアム」に認定された能登牛を食べて能登を応援!



令和6年能登半島地震災害義援金



3度の地震に耐えた奥能登の本格焼酎を届け続けたい! クラウドファンディング

復興ファンドの設立

当社グループである株式会社QRインベストメントにて、被災事業者さまの復興を目的とし、以下の2つのファンドを設立、検討しております。被災事業者さまの二重債務問題解消と、その先の未来に向けて事業を興される事業者さまの両面をサポートすることで、能登半島地震における復旧・復興に向けた再生支援を行ってまいります。

◎能登半島地震復興支援ファンド(総額100億円)

被災事業者さまの二重債務問題解消を目的とし、被災前の債権買取による財務改善や新たな資金支援を行うことで、被災事業者さまの復旧・復興を図ります。

◎のとBeyond復興ファンド

能登半島地震からの復興とその先の未来を見据えながら、SDGs達成に向けて一步を踏み出す事業者さまの支援を目的とし、新たな出資者も募りながら準備を進めてまいります。

各市町の与信状況(2024/3期)

	事業性貸出	個人向けローン
珠洲市	約18億円	約23億円
輪島市	約55億円	約52億円
能登町	約44億円	約34億円
穴水町	約6億円	約24億円
志賀町	約36億円	約48億円
七尾市	約207億円	約180億円
計	818先/約366億円	6,378先/約361億円
全体に占める割合	約3%	約3%

01

持続的な成長と
中長期的な
企業価値の向上

Contents

- 21 経営企画部長メッセージ
- 22 中長期経営戦略
- 26 市場運用
- 29 重点ビジネスサマリー

経営企画部長 メッセージ

「ROE向上のため、持続性のある
質の高い利益を創出していきます」

株式会社 北國フィナンシャルホールディングス
常務執行役員 経営企画部長

寺井 尚孝



当社では2021年より中長期で目指すべき水準、戦略、取組み方針を每期アップデートしています。それは、社会・市場環境の変化をスピーディーに捉え、これらの前提となる外部環境を示した上でアップデートすべきとの考えのもと実施しています。昨年からの主な変更点として、能登半島地震の影響により、2024年3月期および2025年3月期の計画を下方修正しました。一方で物価の上昇や日銀によるマイナス金利見直し等を踏まえ各事業のブラッシュアップを行い、ROE8%の達成時期を前倒しで2029年3月に設定しました。

2024年6月末時点で、当社のPBRは1倍を割る水準で低位推移しています。PBRが0.5倍前後となっている主な要因は、ROE（2024年3月期 4.1%）について当社が考える資本コスト6～9%を下回っているためと考えています。これに対し、株主還元や政策保有株式の削減といった「株主資本コントロール」、重点ビジネスの推進や新たな収益エンジンの創出等「利益の質の向上」によるROEの向上、ガバナンスの高度化や株主の皆さまとの積極的な対話と情報開示による「資本コスト抑制」の施策に取り組むことでエクイティスプレッドをプラスに転換し、企業価値（PBR）の向上を目指します。

「株主資本コントロール」について具体的には、これまで通り総還元性向を50%以上とする株主還元策を維持しつつ、更なる収益機会を逃さぬようリスクテイクのための資本増強も同時に進めます。連結の自己資本比率を9%～10%前後に保ちつつ、有価証券運用、エクイティ投資を増加させるリスクアセットを計画しております。また、2025年3月期までに政策保有株式の投資簿価を半減にする計画については1年前倒しで達成し、保有残高ゼロに向けた取組みを継続し早期実現を目指します。

「利益の質の向上」に関しては、長期にわたり持続性のある利益の創出に向けて、これまで取り組んできた重点ビジネスをグロースさせるほか、新高度化会社による新しい事業を立ち上げ、質の高い利益を積み上げていきます。残念ながら2024年3月期は、重点ビジネスの収益計画の未達や先行投資によるコスト増加といった結果となりましたが、施策のブラッシュアップのスピード感と実行時の問題解決力は高まってきていることが

ら必ず計画が達成できると確信しております。

「資本コスト抑制」では、ガバナンスの高度化として、執行と監督の分離の実効性向上のため取締役会議長、指名報酬委員会委員長を社外取締役に交代しました。中長期目線での価値創造、ROE8%達成に向けた取締役会での関連な議論が期待されます。投資家の皆さまからの要望が多かったサクセッションプランも策定し、実行に向けた取組みを進めていきます。主要ポストの人材要件を定め、候補者プールの設定、後継者の育成に取り組み、企業の持続的発展に繋がりたいと考えます。当社は、ビジネスにおいては「対話」を最も重要視しており、年間50回以上の代表取締役社長と機関投資家の皆さまとの1on1ミーティング、個人投資家様向けにはオンライン説明会をおこなっております。投資家の皆さまからの意見を真摯に受け止め、社内外の情報開示と利益の質向上に向けたビジネスプロセスの見える化を一層推し進めることが、健全で前向きな企業文化を定着させ、アジャイル組織の進展、顧客起点の徹底、リスク管理にも大きな効果をもたらすと考えております。透明性のある情報開示を徹底し、今後とも様々なカウンターパーティの皆さまとの対話を深化させ、持続可能な発展を支える強固なガバナンス体制に向けて磨きをかけていきます。

また、環境に関する取組みについては、これまでも地域のリーダー企業として、持続可能な社会の構築に寄与するべく様々な取組みを実施してきました。今後は、地元の自治体や他金融機関などと連携し、当地の事業者様を含めた地域全体のプロジェクトとすることで当地のGX（グリーントランスフォーメーション）推進に向けたリーダーシップを発揮していきます。これらの様々な取組みを支えるのは人であるとの考えのもと、「人材ポートフォリオ」の最適化に向けて中長期での取組みに着手し、多様なプロフェッショナル人材の採用と育成に力を入れています。

今後もコミュニケーション・コラボレーションによるイノベーションの創出、中長期的な企業価値の向上を図り、ステークホルダーの皆さまのご期待に応えられるようグループ社員一丸となって邁進してまいります。

企業価値向上に向けた取組み～中長期経営戦略アップデート～

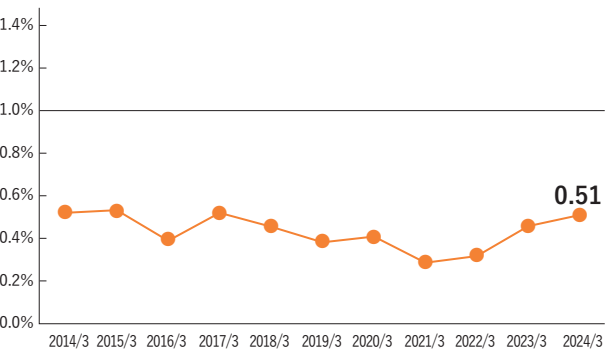
当社は、これまでも従来の銀行業というビジネスモデルにとどまることなく、政策保有株式の削減や株主還元策の強化、事業ポートフォリオの再構築などを進めながら企業価値向上に取り組んでまいりました。

今後もさらなる企業価値向上に向けて、ROE向上と資本コスト抑制によるPBR1倍以上の早期達成を掲げて取り組んでまいります。

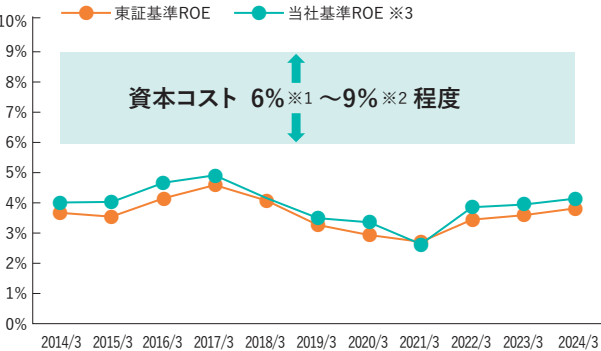
現状分析・評価

PBRは1倍割れの水準で低位推移しており、その要因はROEが当社が考える資本コストを下回っている状況

PBRの推移



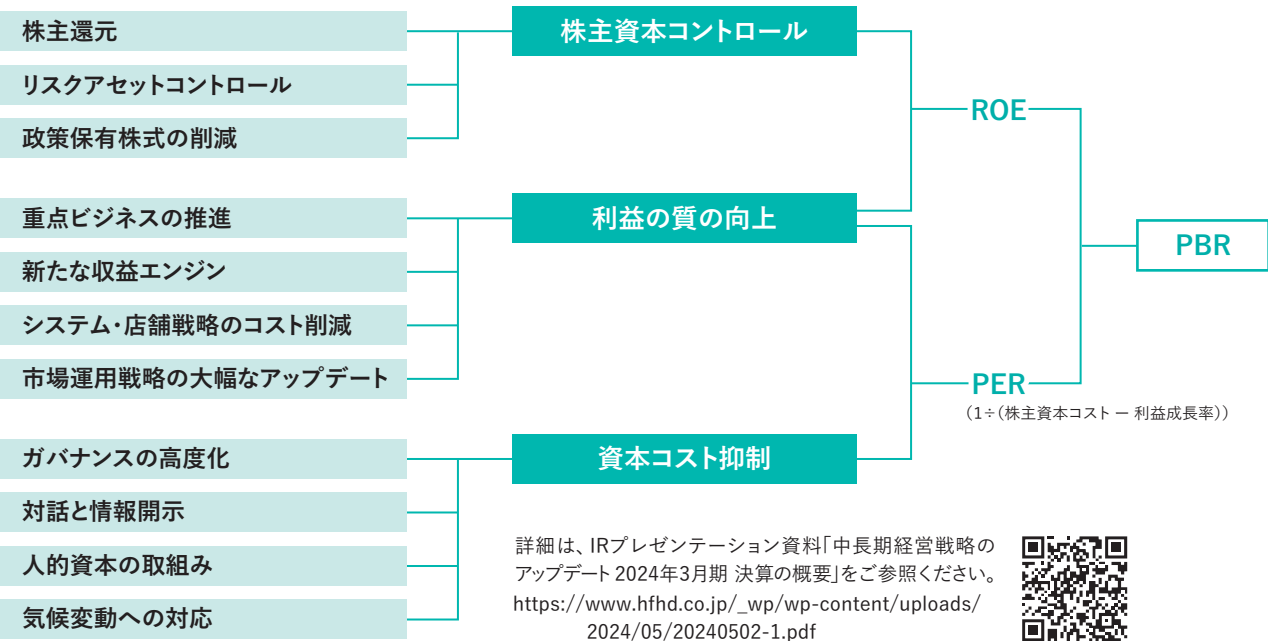
ROEの推移と資本コスト



※1 CAPMを参考に当社グループで算出(5.7%) ※2 成長率を0%として、3月末の予想PERの逆数(9.4%) ※3 ROEは、国内基準行ベースのバーゼルⅢコア資本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

方針・取組み

グループの各施策を実行することが、株主資本コントロール、利益の質の向上、資本コスト抑制に繋がると考えており、エクイティスプレッド(ROEー資本コスト)をプラスにしていくことで企業価値の向上を目指していく。



株主還元 株主資本コントロール

- 総還元性向は50%以上を維持しながら、更なるリスクテイクのための資本増強も同時に行っていく
- 2025年3月期は自己株式取得30億円・1株あたり配当120円(10円増配)を予定

項 目	2024/3期 実績	2025/3期 (1年後)	2027/3期 (3年後)	2029/3期 (5年後)	2034/3期 (10年後)
総還元性向	138.3%	56.7%	総還元性向 50%以上 自己株式取得や配当の増額については、自己資本比率と戦略投資機会を踏まえ、定期的に検討・実施する。		
配当総額	26億円	27億円			
自己株式取得額	99億円	30億円			

資本コスト	6%程度(当社算出値)				
ROE	4.1%	4.5%	5.0%以上	8%以上	8%以上
コア資本	2,209億	2,241億	2,325億	2,555億	3,300億
リスクアセット	21,293億	21,331億	23,740億	25,507億	30,000億
自己資本比率	10.4%	10.5%	9%～10%前後		
PBR	0.5	0.6以上	0.7以上	1.0以上	1.0以上

リスクアセットコントロール 株主資本コントロール

- 自己資本比率の目安は9%～10%前後でリスクアセットをコントロールしていく(財務レバレッジ※約10倍) ※自己資本比率の逆数
- 伝統的な貸出アセットは現状維持で推移し、有価証券運用・エクイティ投資は増加していく計画
- バーゼルⅢ最終化などのリスクアセット増加に備え、足元は株主還元をやや抑制的に運営

コア資本計画と許容リスクアセット

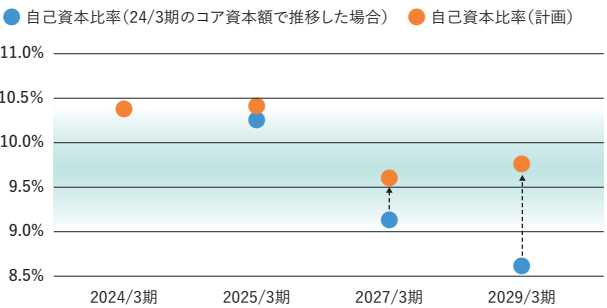
(単位:億円)

	2024/3期	2025/3期	2027/3期	2029/3期
コア資本	2,209	2,241	2,325	2,555
財務レバレッジ	約10倍			
許容リスクアセット	21,000～23,000	21,000～23,000	22,000～24,000	24,000～26,000

リスクアセット計画

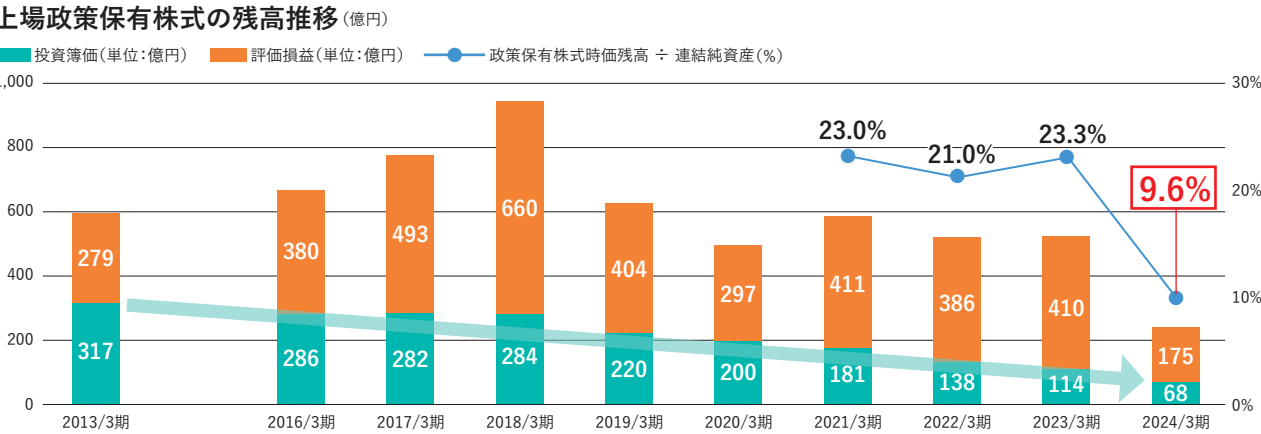
(単位:億円)

	2024/3期	2025/3期	2027/3期	2029/3期
全体	21,293	21,331	23,740	25,507
有価証券運用	2,021	2,798	4,152	5,507
エクイティ投資	441	601	1,068	1,296
貸出	16,651	15,982	16,420	16,603
その他	2,180	1,950	2,100	2,100



政策保有株式の削減 株主資本コントロール

- 2025年3月末に投資簿価を半減(2022/3期比)する計画は前倒しで達成
- 保有残高ゼロに向けた取組みを継続し、取引先の資本政策や企業価値向上の対話を深める



政策保有株式の売却益の活用

当社は、約4年前から本格的に政策保有株式の持ち合い解消を進めてまいりました。保有先との丁寧な対話を繰り返し行ってきた結果、2022年3月期決算で発表した「2025年3月期までに政策保有株式を簿価残高ベースで半減する」という計画は当初の予定よりも1年前倒しで達成するなど非常に早い進捗状況となっています。

その政策保有株式の売却に伴う利益は、

- ① 事業性理解をベースとした貸倒引当方法の変更など事業性融資体制の抜本的な再構築
- ② 大胆なシステム投資によるDXとシステムの近代化
- ③ 運用体制やポートフォリオ見直しなどの市場運用体制構築

という3つの大きな改革費用として活用し、新たなビジネスモデルの構築を進めてまいりました。

重点ビジネスの推進 利益の質の向上

グループ会社の機能のシナジー効果を高めた戦略を遂行することで、昨年の中長期経営戦略アップデートで定めた重点ビジネスの収支を5年後に553億円(2024/3期比 +210億円)を目標に推進していきます。

(単位:億円)

	2024/3期			2025/3期	2027/3期	2029/3期	2034/3期
項目	計画	実績	達成率	計画	計画	計画	計画
重点ビジネス	351	343	98%	391	423	553	697
事業性融資・リース	148	144	97%	146	169	182	205
キャッシュレス	17	15	88%	16	22	31	72
コンサルティング	20	12	60%	21	31	38	51
投資助言	2	3	150%	5	10	12	16
投資ファンド	4	1	25%	28	22	86	113
市場運用	161	168	104%	174	169	204	240

新たな収益エンジン 利益の質の向上

持続的な利益を生みにつづけ、地域活性化や社会課題の解決に貢献していくために新たな収益エンジンを生み出していくことも重要と考えており、検討中の新高度化等会社による他業種・同業種へのシステム販売や先進的・特徴的なクオリティ・リージョンへ向けた石川県のリデザイン・成長戦略サポートにも関与していきます。

新たな事業構想

システム構築・高度IT人材育成支援、システム販売(他業種含む)

➡ マネージドサービス(保守・運用・エンハンス開発)

➡ プラットフォーム化したSaaS事業展開

(勘定系・統合サブシステム・個人&法人インターネットバンキング・ステーブルコイン・デジタルカード・Kintoneアプリ、その他アプリ)

※価値観を共有している大手システムパートナーと連携も

地域の新たな賑わい・魅力の創出

小松アリーナプロジェクト・不動産活用

地域資源・地域インフラへの主体的な関与

ガバナンスの高度化・対話と情報開示・人的資本の取組み・気候変動への取組み 資本コストの抑制

取締役会議長交代やサクセッションプランに基づく後継者育成、様々なカウンターパーティーとの対話や人材育成投資の継続、年収増などへの人的資本の取組み、地域全体での排出量削減に向けたGXの取組みを進めることで、ガバナンスの強化やサステナビリティな経営基盤を構築し、資本コスト抑制の取組みも進めています。

中長期的に目指す水準

項 目	2024/3期 実 績	2025/3期 (1年後)	2027/3期 (3年後)	2029/3期 (5年後)	2034/3期 (10年後)
経常利益(連結)	145億円	152億円	212億円	313億円	457億円
当期純利益(連結)	91億円	102億円	134億円	207億円	305億円
重点ビジネス事業収益(連結)	343億円	391億円	423億円	553億円	697億円
ROE(連結)※	4.1%	4.5%	5%以上	8%以上	8%以上

※ ROEは、国内基準行ベースのパーゼルⅢコア資本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

〈参考:株主資本ベース〉ROE(連結)	4.2%	4.6%	5%以上	8%以上	8%以上
---------------------	------	------	------	------	------

市場運用戦略の大幅アップデート

市場運用の実績と特徴

2023年度の有価証券残高は1兆4,142億円と、前年度水準での着地となりました。

米国を中心とした海外金利の高止まりにより外債運用は引き続き苦戦を強いられましたが、重点取組み内容(*)が功を奏し、総合損益率2.8%と、目標としておりました2%を上回ることが出来ました。

2024年度も引き続き中長期的視点で、有価証券ポートフォリオ全体のパフォーマンスを意識しながら、独自の相場見通しに基づいた投資戦略を実行します。有価証券ポートフォリオの質を向上させるとともに、運用規模の拡大に繋がる次なる飛躍に向けた足がかりの年としてまいります。

北國FHDは、「中長期経営戦略2024」においても、市場運用を重点ビジネス領域のひとつとして位置付けています。

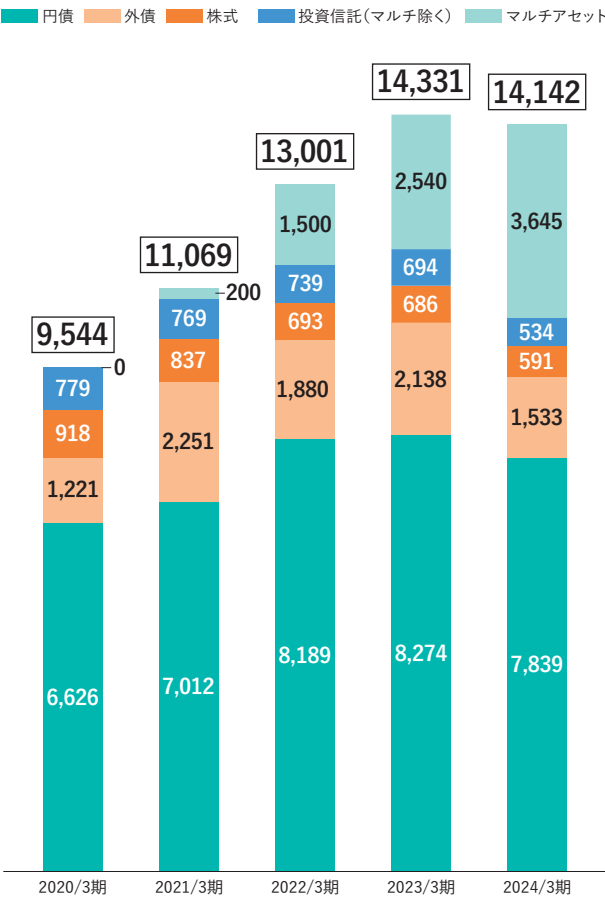
引き続き変動する市場環境に柔軟に対応できる有価証券ポートフォリオの構築に向け、市場運用戦略の大幅アップデートに取り組んでまいります。

- *重点取組み内容
- モデルポートフォリオに基づく投資計画策定
 - 相場見通し(ハウスビュー)に基づく投資行動
 - ポートフォリオ改善に向けた取組み

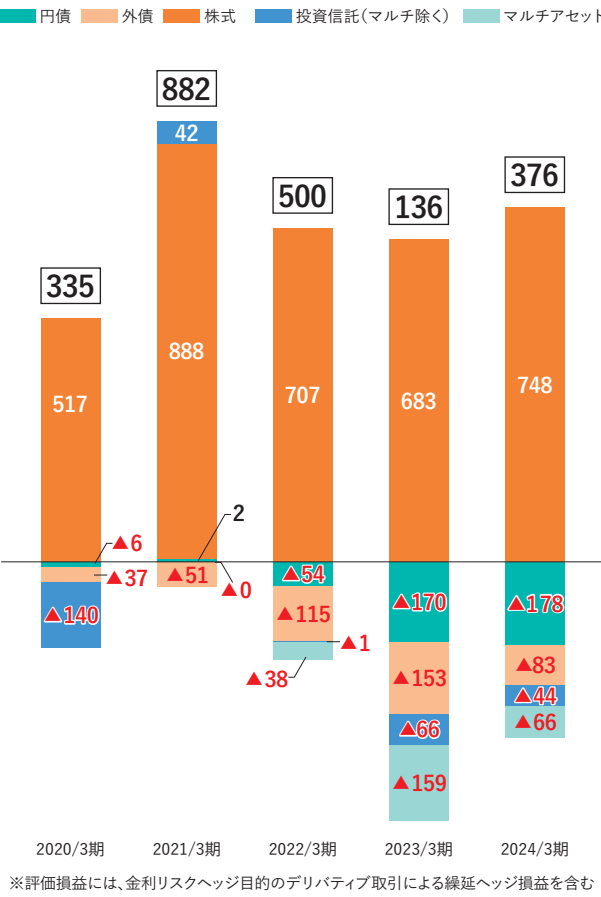


株式会社 北國銀行
常務執行役員 市場金融部長 鷲池 誠一

有価証券残高(簿価)の推移(億円)



有価証券評価損益の推移(億円)



モデルポートフォリオに基づく投資計画策定

2023年度より、有価証券ポートフォリオ管理の高度化を目的として、モデルポートフォリオ策定の取組みを始めました。

投資計画の策定にあたり、まずは中長期視点でリスク・リターン効率が良い目指すべきポートフォリオ(モデルポートフォリオ)を明確にし、個別資産ではなく、ポートフォリオ全体でのパフォーマンスを意識した投資計画・戦略を立案します。その後、1年程度の相場見通しなどを加えた予算策定、短期的な市場シナリオに基づく月次・日々の投資計画の策定へとブレークダウンし、現状に即したポートフォリオを構築しております。

これによりポートフォリオ構築プロセスの説明力向上を図りながら、中長期視点のモデルポートフォリオをベースとしつつ、相場見通しの変化や市場急変にも対応できる機動的なポートフォリオ運営が可能となりました

一連のプロセスは、北國FHDの投資助言会社であるFDAlcoの助言に基づき実施しております。

モデルポートフォリオは、経済状況や相場動向を踏まえ毎年見直しを行っております。

モデルポートフォリオ構築プロセス自体も改良を継続しており、2024年度以降もモデルポートフォリオ・投資計画策定プロセスの進化の歩みを継続してまいります。

相場見通し(ハウスビュー)に基づく投資行動

機動的なポートフォリオ運営には、投資行動の根拠となる説明力の高い相場見通しが欠かせません。

FDAlcoでは在籍している複数のエコノミスト・アナリスト監修の元、独自の相場見通し(ハウスビュー)を策定しております。2023年度は同社の相場見通しに基づき、金利・株式の想定レンジを定めた上で、投資行動を実践いたしました。

機動的なポートフォリオ運営にも説明力が生まれ、振り返り・検証が可能な投資行動を実践できる土壌が醸成されました。

2024年度も、引き続き説明力の高い投資行動の実践に努め、ポートフォリオの総合損益最大化に取り組めます。

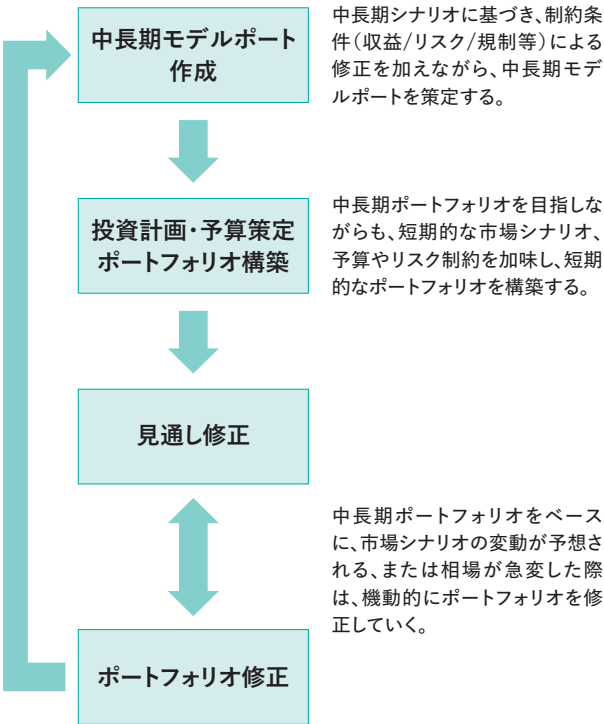
ポートフォリオ改善に向けた取組み

2023年度は、外債圧縮・入替によるポートフォリオの効率改善に努めました。

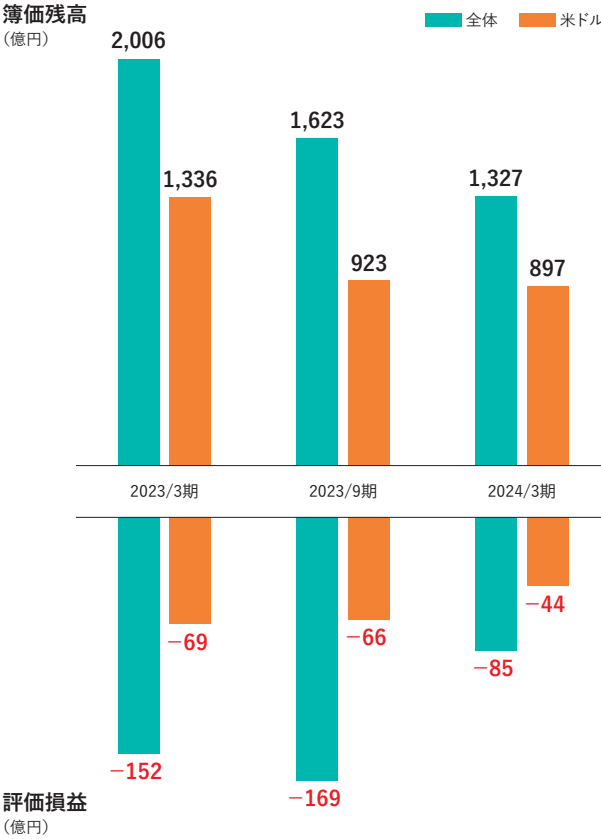
安定した収益基盤の構築を目指し、2024年度もポートフォリオの効率改善を継続します。

日本銀行の政策修正に伴い投資妙味の生まれてきた円債投資や、運用高度化の取組みを実施してきた日本株式の増強、金利高止まりの長期化も懸念される外債の圧縮・入替などを通じ、ポートフォリオの運用利回り・評価損益の向上を図ります。

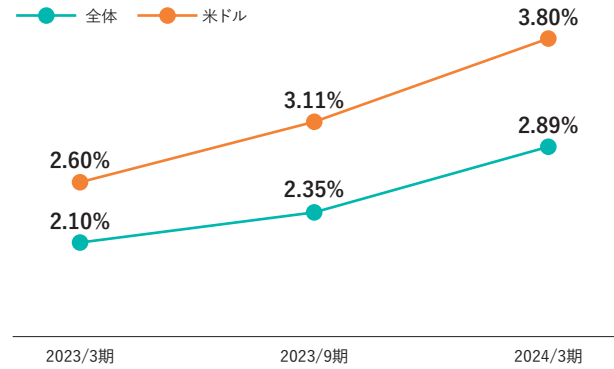
ポートフォリオ管理の運用フロー



外債簿価・評価損益の推移



外債簿価利回り



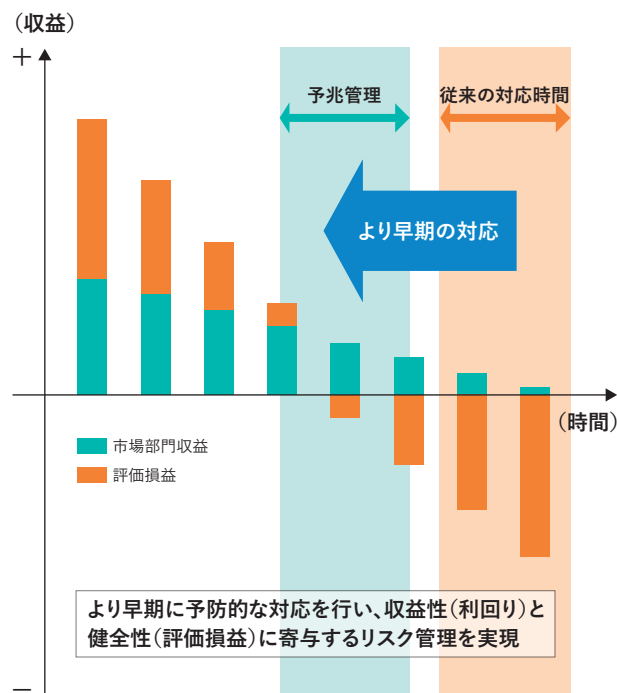
市場リスク管理の高度化

有価証券運用を高度化していくためには、市場リスク管理の高度化は避けては通れません。

有価証券運用に関する更なる社内議論活性化のため、2024年度はフォワードルッキングな市場リスク管理を定着させる取組みを加速させます。

2023年度に開始した将来のリスクシナリオとアクションプランを事前に明確化する予兆管理の取組みに加え、予防的な対応を速やかに実行出来る、収益性（有価証券利回り）と健全性（有価証券評価損益）に寄与するリスク管理体制の構築を目指します。

フォワードルッキングな予兆管理イメージ

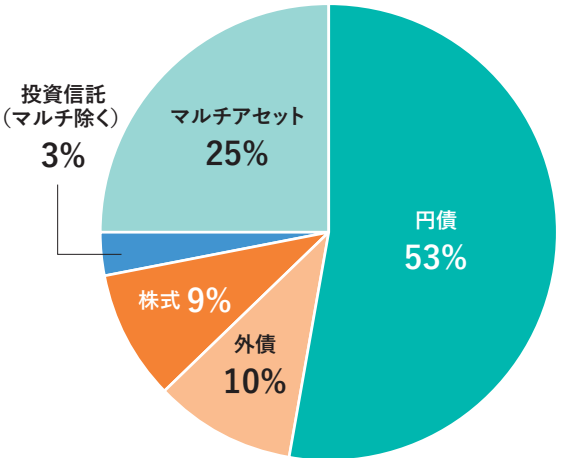


マルチアセットファンド

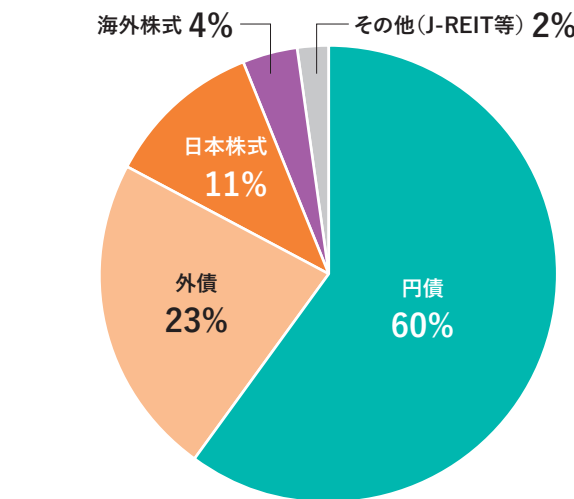
2021年度以降、グローバル・アセット・アロケーションを意識した分散投資が可能なマルチアセットファンドをコア資産のひとつと位置づけ、残高を積み増してまいりました。（2024年3月期簿価残高：3,645億円）

当社で投資しておりますマルチアセットファンドは、日米を中心とした先進国の債券、株式を投資対象とし、FDALcoの運用助言により当社の運用方針や有価証券全体の資産配分を考慮した商品を低コストで設計できる、シンプルかつ低コストの商品のみとなっております。

マルチアセットファンドは中長期的に保有することで、株式の価格変動リスクを抑制しながら、機動的なリスクコントロールが可能になるというリスク管理面でのメリットと、安定的な収益確保や評価損益拡大を通じた有価証券ポートフォリオの強化という運用面でのメリットを享受できると考えております。

有価証券ポートフォリオの状況
【ルックスルー前】

【ルックスルー後】



重点ビジネスサマリー



事業性理解とファイナンス

当社グループの法人営業の出発点となっている事業性理解。定量面だけでなく、ビジネスモデルなどのインタビューを通じた深い理解によりお客さまの課題解決に向けたソリューションを提供しています。より専門性を高めるための業界別担当者制度の取組みなども実施しています。



コンサルティング&アドバイザリー

2015年から開始したコンサルティング業務。北國FHDグループが取り組んできた企業の変革における「5つのステップ」をベースにお客さまの課題解決をサポートし、多くのお客さまにご利用いただいています。更なる成長を目指し、都市部などへのセグメント拡大やコンサルティング分野の領域を拡大させる取組みも進めています。



個人向けコンサルティング

「銀行起点」から「お客さま起点」へのビジネス体制変革を進め、個々のお客さまのライフプランに基づいた価値あるコンサルティングサービスを提供しています。お客さまのニーズに対し最適な提案を行うため、3つのコミュニケーション体制(テックタッチ、ロータッチ、ハイタッチ)を構築しています。



投資事業

再生ファンド、ベンチャーファンドなどを運営し、エクイティ投資によるリスクマネーの供給を通じて地域企業の価値向上と地域の経済成長を後押ししています。ミッションは、地域の内外から知見を取り込み、地方発のイノベーションを起こすこと。全国および海外にも積極的に投資し、「Quality Region」の実現を目指しています。



キャッシュレス・デジタル

キャッシュレス・デジタル社会の実現に向けて、日本初の預金型ステーブルコインであるデジタル地域通貨(トチカ)やVisaデビットカードを活用したキャッシュレスサービスの提供、自社開発のインターネットバンキング、フィンテック事業者に対するBaaS(Banking as a Service)基盤の提供などを通じて地域の生産性向上や資金循環、イノベーション創出などを目指しています。



人的資本経営

地域の価値向上の実現のため、当社では社員の人材育成とキャリア自律を推進しています。他社に類を見ない当社独自の「キャリア型人事制度」を中心に、採用から育成・活躍を経て地域への輩出に至る一連のフレームに応じた多様な戦略を実現しています。社員が働きがいをもってモチベーション高く行動することで、組織が活性化し、地域への付加価値提供につながる取組みを今後も展開していきます。



DXとシステムモダナイゼーション

クラウドやAIなどの最新テクノロジーを活用し、価値の高いデジタルソリューションを開発しています。また、システム開発と運用の内製化や人材の適正配置を図り、コスト削減も目指しています。さらに、コンサルティング機能を強化し、当社が培ったノウハウを地域のお客さまや金融機関に提供しています。「安定したサービス提供」と「利便性の高いサービスのスピーディーな提供」のバランスを重視し、セキュリティ対策も充実させています。

KPI

	2024/3期目標	2024/3期実績	2025/3期目標
コアクライアント先数	1,470先	1,334先	1,470先
事業性貸出金利回り	1.196%	1.197%	1.252%

	2024/3期目標	2024/3期実績	2025/3期目標
契約件数	650件	580件	570件

	2024/3期目標	2024/3期実績	2025/3期目標
投信・おまかせNavi・DC(企業型・個人型)の口座数	46,350口座	41,470口座	45,000口座
投信・おまかせNavi・DC(企業型・個人型)毎月積立額	617百万円	759百万円	750百万円

	2024/3期目標	2024/3期実績	2025/3期目標
投資件数	23件	42件	—
投資金額	7,300百万円	20,281百万円	—
投資倍率	—	—	1.10倍

	2024/3期目標	2024/3期実績	2025/3期目標
VISAデビットカード会員数	320,000人	315,600人	342,500人
カード加盟店数	7,000店	6,678店	7,200店
トチツーカ加盟店数	—	—	5,000店

	2024/3期実績	目標
人材ポートフォリオ	重点ビジネス領域の人員割合 39.2%	重点ビジネス領域の人員割合 50.0%(2034/3期目標)
女性管理職比率	21.2%	25.0%(2026/3期目標)

02

私たちは
どのような価値を
届けていくのか

Contents

事業性理解を出発点にしたソリューション

- 31 事業性理解とファイナンス
- 36 コンサルティング&アドバイザー
- 42 投資助言
- 44 情報プラットフォーム「COREZO」

ライフプランに合わせた豊かな生活のサポート

- 48 個人向けコンサルティング

より先進的より特徴的な地域の創造

- 52 投資事業
- 56 キャッシュレス・デジタル



「お客さまをよく理解し、
良きパートナーとして
様々な価値提供を」

株式会社 北國銀行
常務執行役員 法人部長
米谷 治彦

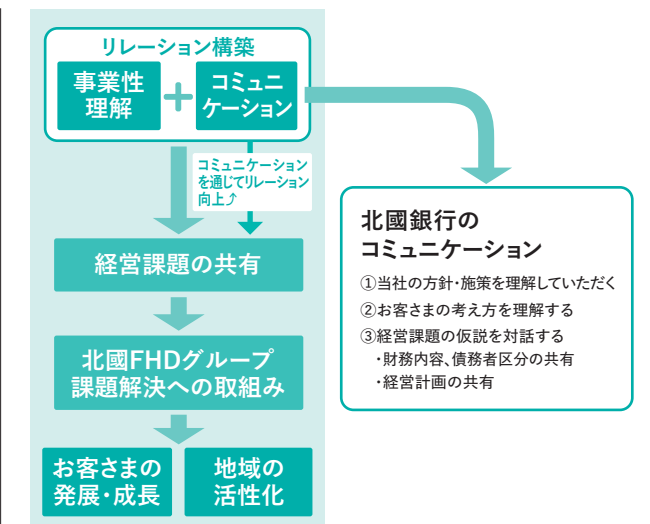
法人営業の起点は事業性理解

事業性理解とコミュニケーション

北國銀行の法人営業は、お客さまとの対話を通じて事業内容や社内体制等を深く理解する「事業性理解」（一般的には「事業性評価」と言われています）の取組みを起点としています。お客さまの財務内容といった定量的な側面だけでなく、事業性理解を通じた定性的な側面も継続的な対話や各種コミュニケーションを通じてしっかり把握することで、お客さまにとっての真の経営課題や優先して解決すべき課題が見えてくると考えています。

この「事業性理解」は具体的に以下のように進めていきます。まずは、各営業拠点の営業部長、支店長を含むアカウントマネージャー(法人担当者)がそれぞれ担当するお客さまのビジネスモデルや製品・サービスとそのサプライチェーン、そして経営陣をはじめとする組織体制やESG・SDGsの取組みに至るまでインタビューを通じて情報収集します。また会社を将来どのようにしていきたいかといった経営者の思いを経営計画も含めてヒアリングすることで将来の目指す姿と現在とのギャップも明確にしていきます。これらの情報を基にお客さまの経営課題やその解決策について当社グループ内で徹底的に議論を行い、出てきた仮説についてお客さまと対話・共有を深め、そして当社グループ全体にて課題解決に向けたソリューションを提供しております。このように「事業性理解」を起点とした日々のお客さまとの各種コミュニケーションからソリューション提供までの一連のサイクルを回すことにより、お客さまとのリレーション（関係性）を高め、我々が何でも相談される真のパートナーとなることを目指しています。

このお客さまとの「各種コミュニケーション」の取組みについては、①当社の方針・施策を理解いただく、②お客さまの経営の考え方、目指す姿を理解する、③経営課題について議論する、これら主に三つの対話があり、この対話や実際のソリュー



ション提供を通じてリレーションの向上に取り組んでいます。北國銀行ではこのお客さまとの「リレーション」の状況が企業の持続性に大きく影響すると考えており、当行決算における引当金の計上基準にも導入するほど営業面だけでなく与信管理面でも重要な位置づけとしております。

経営計画を共有し、債務者区分の開示や中長期の目指す姿まで踏み込んだ議論をする

このお客さまとのリレーションの構築や経営課題の共有・解決に大きく寄与するコミュニケーションとして「財務内容、債務者区分の共有」、「経営計画の共有」があります。「財務内容、債務者区分の共有」「経営計画の共有」とは、財務内容、経営計画を基に「過去」「現在」「将来」について対話し、当社がお客さまの会社をどのようにみているかについてもしっかりフィードバックする取組みです。

これまでもお客さまの財務内容や経営計画については開示いた



だき共有してきましたが、債務者区分の開示や中長期の目指す姿まで踏み込んで議論するケースはほとんどありませんでした。そこまで踏み込まなかったために、現状認識でお客さまとギャップが生じ、お客さまと将来について議論する際の足かせとなるケースも散見されました。お客さまにとっては耳の痛い話となる場合もありますが、双方が正しく現状を認識しなければ、どれだけ分析をして対策を実行しても意味がありません。当社としては、双方が胸襟を開いて対話をする事でしか、真のリレーション構築はできないと考え、今後もこの取組みを積極的に進めていく方針であります。

【債務者区分とは】お客さまの財務状況、資金繰り、収益力等により、返済能力を判定して、その状況等により正常先、要注意先、破綻懸念先等に区分すること

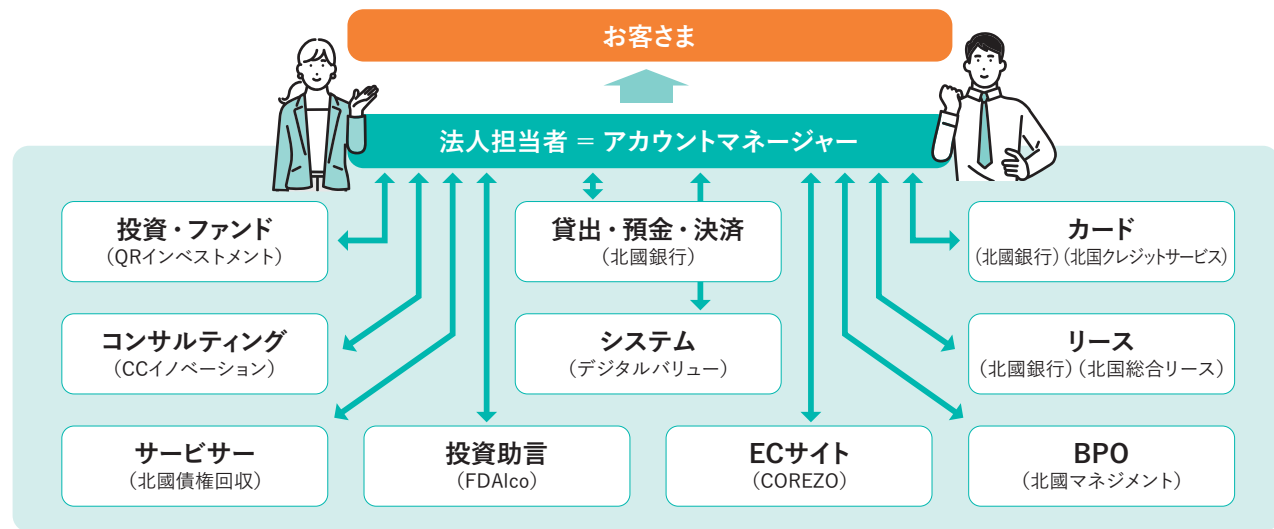
アカウントマネージャーのミッションと業界別担当者制度

アカウントマネージャーとは北國銀行の法人担当者を指し、銀

行に限らず当社グループ全体が提供するサービスをご紹介する役割を担っています。また、お客さまに適切なサービスを提供するにあたっては先述のような事業性理解を深く行うことは当然のこと、お客さまから信頼を得て真のリレーションを構築することも大きな役割を果たしています。これを推し進めるには豊富な知識、経験、情報に加え、高度なコミュニケーション能力や周囲を巻き込み人を動かす能力、そしてお客さまの課題に対する問題解決能力が求められます。2024年度からはより専門性を高めるため、金沢エリアを中心に「業界別担当者制度」を導入しました。アカウントマネージャーが特定の業種・業界のお客さまを担当することで、『今まで以上に深い対話ができ相談しやすくなった』といったお客さまからの好意的な声も多くいただいております。今後の対象エリア拡大も検討しております。今後もアカウントマネージャーは、お客さまをよく理解し良きパートナーとしてお客さまの成長と地域の発展のため、伴走しながら様々な価値提供することを目指してまいります。

アカウントマネージャーがグループ会社の機能を最大限に活用

北國銀行社員であるアカウントマネージャーが、北國FHDの窓口となり、各社のあらゆる機能を活用して、お客さま・地域の広いニーズにお応えします。



各営業拠点ごとに、各営業拠点の法人取引先を担当

本店営業部	⇒	本店営業部	法人取引先
香林坊支店	⇒	香林坊支店	法人取引先
犀川中央支店	⇒	犀川中央支店	法人取引先
金石支店	⇒	金石支店	法人取引先
間屋町支店	⇒	間屋町支店	法人取引先
金沢城北支店	⇒	金沢城北支店	法人取引先
小立野支店	⇒	小立野支店	法人取引先
森本支店	⇒	森本支店	法人取引先
内灘支店	⇒	内灘支店	法人取引先
大徳支店	⇒	大徳支店	法人取引先
金沢西部支店	⇒	金沢西部支店	法人取引先
伏見台支店	⇒	伏見台支店	法人取引先
野々市支店	⇒	野々市支店	法人取引先

2024年
3月

法人営業拠点の統合(13拠点⇒1拠点)、業界担当制を導入

業界別チーム	営業体制
不動産・建設など	営業部長 — 担当AM
科学・繊維・エネルギーなど	営業部長 — 担当AM
機械製造など	営業部長 — 担当AM
食品・飲食など	営業部長 — 担当AM
運送・車関連・GSなど	営業部長 — 担当AM
医療・福祉など	営業部長 — 担当AM
情報通信・印刷・放送など	営業部長 — 担当AM
サービス・小売など	営業部長 — 担当AM

※複数業界にまたがる事業を展開されている企業グループさまに関しては、中核企業の属する業界別チームにて担当させていただきます。

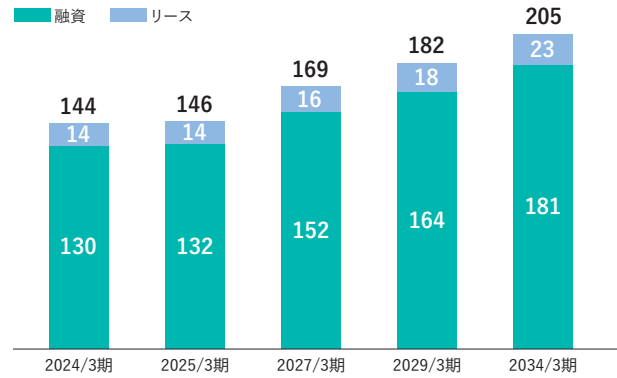
金沢地区・法人取引先

ファイナンスは量から質へ

今回、中長期経営戦略をアップデートし、融資・リースの収益計画を策定しました。

過去の資金需要が旺盛な時代のように融資シェアを拡大させるビジネスモデルは今後成り立たなくなっていく中で、今年度は①事業性理解を起点とした資金調達や資金繰り等の課題解決への取組み、②プライシングに関する対話の継続、市場金利を基準とした融資への切替、③デジタルバンキング当座貸越の提供による利便性・生産性向上、以上3点に注力してまいります。

収益計画 (単位: 億円)



営業ノルマを廃止して9年が経ちましたが、私たちはお客さま起点をベースにお客さまの課題解決に徹したことで、これだけ安定した収益を確保することができました。「事業性理解」から始まるこの一連の取組みを継続して深化させることこそが唯一の方法だと考えています。ボリューム志向ではなく、採算重視(量から質へ)に転換することで北陸3県を中心とした中小企業への融資にシフトしてきました。都市部を中心とした低スプレッドでの融資が減少し、採算を意識したことで貸出金残高は減少しましたが、コロナ禍においても地域の資金需要には十分に対応することができたと考えています。また、原価を意識した取組みにより、貸出金利回りについても底を打って上昇に転じています。

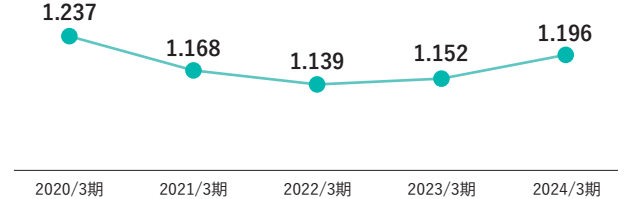
地域別利回り(事業性貸出) (%)

	2021/3期	→	2022/3期	→	2023/3期	→	2024/3期
北陸3県	1.285	▲0.042	1.248	▲0.005	1.243	+0.015	1.258
内、石川県	1.274	▲0.030	1.239	+0.005	1.244	+0.008	1.252
内、富山県	1.333	▲0.073	1.287	▲0.027	1.260	+0.026	1.286
内、福井県	1.221	▲0.045	1.196	▲0.020	1.176	+0.040	1.216
その他	0.534	+0.040	0.526	+0.048	0.574	+0.136	0.710

平均新規実行金利(属性別) (%)

	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期
事業性貸出	0.899	0.894	1.174	1.304
消費者ローン	0.575	0.548	0.489	0.679

事業性貸出金の利回り状況 (%)



円金利上昇による年間利息影響額

1年目	2年目	3年目
9億円	29億円	42億円

今回の中長期経営計画アップデートに反映

〈試算条件〉

- ・ YCC撤廃+マイナス金利解除され、2025年度末までに政策金利は0.25%、10年国債利回りは1.00%程度に上昇する想定
- ・ 貸出残高は、中長期経営戦略における各年度計画値で試算

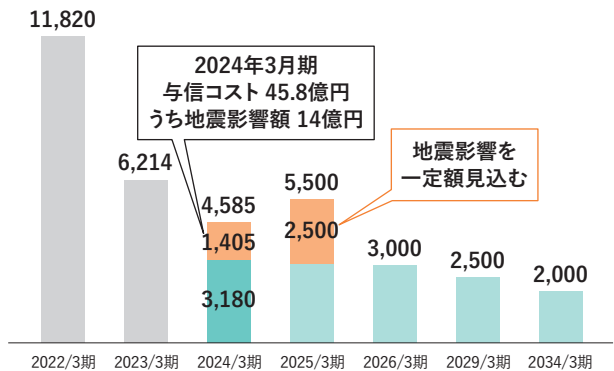
適切な与信リスクへの対応について

このように「事業性理解」「コミュニケーション」「財務の共有」の取組みを進めることは、与信リスク低減にも大きく貢献すると考えています。これまでも他行に先駆けて担保・保証に依存しない融資を推進し、経営者保証依存度は全国的にもトップレベルの低い水準ではありましたが、2022年11月より法人のお客さま向けの新規プロパー融資における経営者保証の取扱いを廃止し、担保保証に頼らない融資実現に向けて取組みを進めています。また、「早期関与先」(業績が低迷しており早めのサポートが必要と思われるお客さま)に対しても、この「事業性理解」の



取組みを深めることで真の課題を共有し、課題解決に向けて伴走する体制を整えています。具体的には法人部長4名が各拠点を担当し、拠点長だけでなく随時法人部長が取引先を訪問するなど法人部一体でのリレーション構築・課題の共有、対話を深めております。また新たな取組みとして口座入出金情報を活用した資金繰りのアラート通知、事業再生への取組みを強化するためDIPファイナンスの取扱いなども開始しております。これらの取組みにより能登半島地震の直接的影響を除いた与信コストを30億円程度にしていきたいと考えています。尚、能登半島地震で被災されたお客さまに対しては、能登半島地震復興支援ファンドの活用、コンサルティングの提供なども通じて、地域の復興・活性化に努めてまいります。

与信コストの推移 (単位：百万円)



経営者保証ガイドラインの取組状況 (2023年10月～2024年3月末)

項目	件数
新規融資件数	6,603
新規に無保証で融資した件数(比率)	5,686 (86.11%)

●経営者保証に関するガイドラインに対する取組み状況の詳細はHP (<https://www.hokkokubank.co.jp/company/fsm/>) で公表しております。



法人向けインターネットバンキングによるお客さまの生産性向上

法人向けインターネットバンキングでは、2024年4月より、お客さまの更なる業務効率化、生産性向上に貢献すべく新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」をリリースいたしました。従来のサービスに比べデザイン性や操作性、セキュリティを大幅に向上させるとともに、グループ会社内での完全内製開発により、より柔軟でスピーディーな機能拡充ができる体制を実現いたしました。2024年冬には、当座貸越機能の追加を予定しており、その後も順次機能を拡張し、銀行店舗同様の取引を実現してまいります。

また、費用面においても、2021年10月より基本手数料の無料化および振込手数料の引き下げを行い、お客さまの負担を軽減し、デジタル化の更なる進展の一助となるよう取り組んでおります。

北國デジタルバンキングの特長

操作性の高いデザインと強固なセキュリティ

“すべてのお客さまに無料で当たり前に使っていただけるプラットフォーム”をコンセプトに、画面デザインを全面刷新し「視認性」「操作性」の向上を図るとともに、より安全にご利用いただけるよう「強固なセキュリティ機能」を導入

パブリッククラウド基盤を採用

パブリッククラウドプラットフォームであるMicrosoft Azure(※)を基盤として利用することで、堅牢なセキュリティを確保しつつ運用管理コストの削減と迅速なサービス拡充を実現

※Microsoft Azureは、Microsoft Corporationの米国およびその他の国における商標または登録商標です。

内製開発の実現

北國FHDのグループ会社である株式会社デジタルバリューと共同でアジャイル型の開発手法により内製開発を行い、多様なお客さまニーズにあわせスピーディにサービスの拡充ができる体制を構築

今後について

より複雑化するお客さまの課題や専門的なニーズに対応すべく、グループのコンサルティング会社であるCCイノベーションとも連携することでシナジーを発揮し、スピード感を持ったグループ一体での付加価値提供を目指していきます。

これまでも高い生産性によって生み出された時間は、お客さまとの対話のためにあるべきだと考え、実践してきました。今後も生産性を追求することでお客さまと対話をする時間を生み出し、より多くの課題解決に向けてお客さまとともに取り組んでまいります。今まで以上にお客さまと当社双方の企業価値向上につなげ、地域の発展に貢献していきたいと考えています。

参考データ

預金～セグメント別残高～

(億円)						
	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2023/3期比増減	2023/3期比増減率
個人	26,626	27,812	28,709	29,519	+810	+2.8%
法人	11,117	11,554	11,434	12,303	+869	+7.6%
公金・金融	2,775	3,360	3,697	5,293	+1,596	+43.2%
全体	40,520	42,727	43,841	47,116	+3,275	0.5%

預金増強への取組み

当社の基盤サービスであるLIFE+、北國デジタルバンキングなどの決済サービスの充実により、粘着性のある預金増強に取り組みます。



- 個人向けサービス
- 提携コンビニ手数料無料(※)
 - 他行宛振込手数料無料(※)
 - 当行宛振込手数料無料
- ※月3回まで



- 法人向けインターネットバンキング
- 基本手数料無料
 - 当行宛振込手数料無料
 - 低価格の他行宛振込手数料
 - 24時間・365日利用可

貸出金 ～セグメント別残高～

(億円)						
	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2023/3期比増減	2023/3期比増減率
中小企業等	20,012	19,931	19,719	19,267	▲452	▲2.3%
(中小企業等比率)	75.9%	76.5%	77.5%	78.8%	—	+1.3%
中堅・大企業	3,175	2,973	2,509	1,899	▲610	▲24.3%
地公体・公社	3,152	3,135	3,228	3,269	+41	+1.3%
全体	26,339	26,039	25,456	24,436	▲1,020	▲4.0%

貸出金残高(地域別)

(億円)						
	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2023/3期比増減	2023/3期比増減率
北陸3県合計	24,089	23,956	23,794	23,067	▲727	▲3.1%
内、石川県	18,167	18,119	18,139	17,758	▲381	▲2.1%
内、富山県	4,718	4,645	4,511	4,227	▲284	▲6.3%
内、福井県	1,202	1,190	1,144	1,081	▲63	▲5.5%
その他	2,250	2,083	1,662	1,368	▲294	▲17.7%

貸出金残高(種類別)

(億円)						
	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2023/3期比増減	2023/3期比増減率
事業性貸出	13,180	12,757	12,060	11,265	▲795	▲6.6%
消費者ローン	10,006	10,146	10,168	9,901	▲267	▲2.6%
内、有担保	9,642	9,819	9,867	9,609	▲258	▲2.6%
内、無担保	363	327	301	291	▲10	▲3.3%
地公体・公社	3,152	3,135	3,228	3,269	41	1.30%



コンサルティング&アドバイザリー

私たちの目指す姿

地域企業を取り巻く経営環境は、原材料価格の高騰や人件費の上昇、外国人材を含め人材確保難、加えて金利の上昇、脱炭素等のESGへの対応など、より厳しく複雑になってきています。このような環境下において、企業がこれまでのビジネスモデルを維持していくことすら難しいと言われる時代へと突入し、お客さまの課題も売上増加や資金の確保だけでなく、多種多様なものに変化してきました。具体的には、市場環境の変化を踏まえた「経営戦略の策定」、適切な価格設定による利益確保に向けた「原価管理体制の構築」、より企業の生産性を高めるための「業務効率化」「ICTの利活用」、ビジネスの拡大を図るための「海外展開」「M&A」、自社の組織力強化のための「人事制度構築」「人材育成」「ガバナンス体制の構築」等、これらの課題が有機的に複雑に絡み合っており、ひとつの打ち手だけでは、抜本的な解決に繋がらない場合が多くなってきています。私たちは、このような環境の変化を踏まえ、お客さまのニーズをより深掘りして、より多くのお客さまの本質的な課題解決に取り組むことで、お客さまの成長および地域全体の成長と合わせて、自社の成長を目指していく考えです。

ビジョン

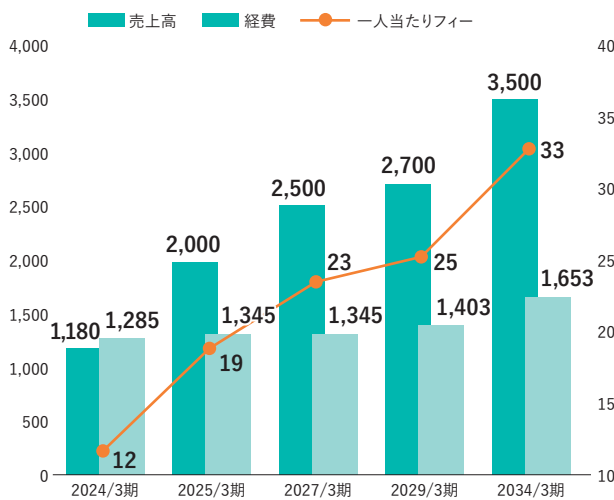
- 常に最新の知見を取り入れ、お客さまのあらゆる課題解決をサポートします。
- 小規模企業から大企業まで、あらゆるお客さまの成長をサポートします。
- ともに寄り添い伴走しながら、お客さまのビジョンの実現をサポートします。

そのためには、常に顧客志向を第一として、お客さま、そしてビジネスパートナーの皆さまとのコミュニケーションとコラボレーションを通して、お客さま・地域・社会のイノベーションに貢献し、新しい価値の創造を行っていきます。

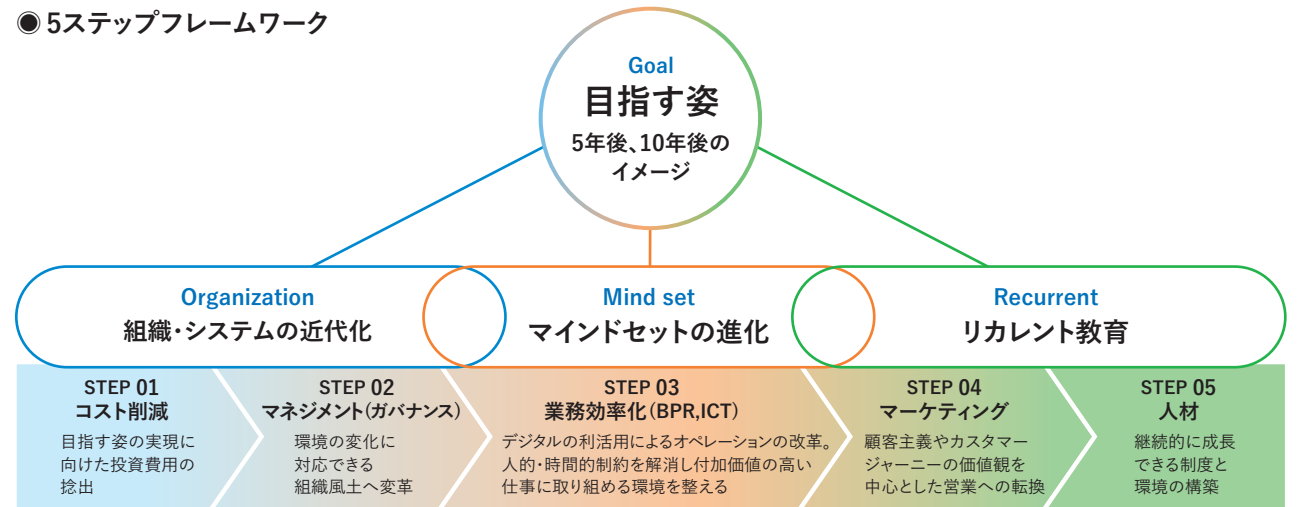
私たちの強みと特徴

私たちは、北國FHDが取り組んできた企業の変革における「5つのステップ」をベースにお客さまの課題解決に取り組んでいます。具体的なサポートは、お客さまの現状分析と5年後10年後の「目指す姿」を共有します。「目指す姿」の実現に向けた全社的な改革に必要な取組みを「5つのステップ」でサポートします。これらのフレームワークを最大限に活かすには、お客さまとの「対話」が最も重要と考えており、お客さまの真の課題を解決していくために、お客さまを理解し、コミュニケーションを行っていくことが当社の強みであると考えております。

収益計画(単位: 百万円)



●5ステップフレームワーク



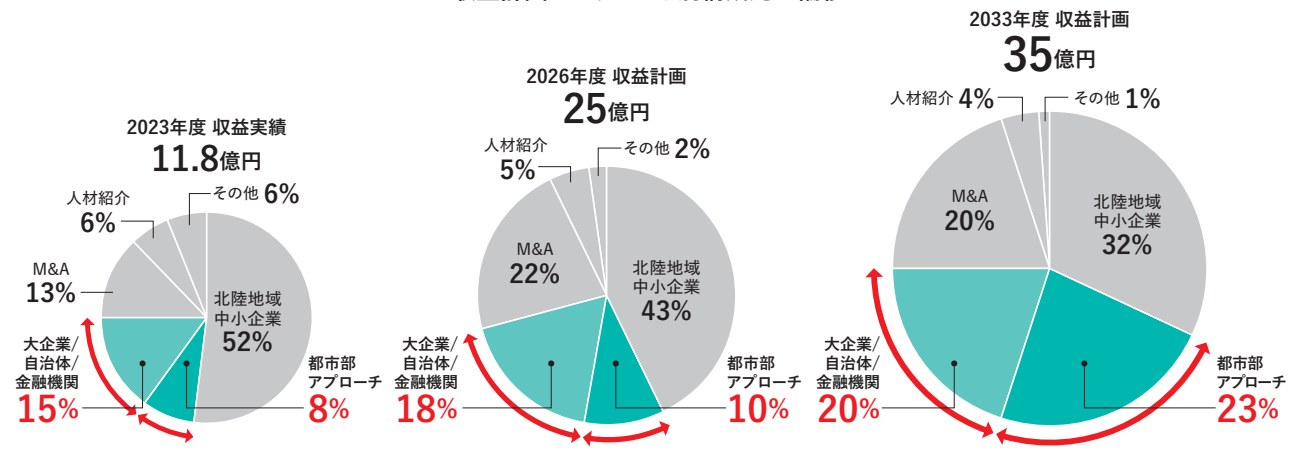
●主な提供メニュー

経営戦略策定領域 実績 934件 (累計) - 経営理念、経営計画策定 - 原価管理体制構築 - 計画実行支援	業務効率化・ICT利活用領域 実績 496件 (累計) - 業務プロセス最適化 - 各種業務効率化 - 各種システムの導入、利活用支援	人材育成・人的資本領域 実績 613件 (累計) - 人事評価制度、賃金制度設計 - 階層別研修、幹部候補の育成 - 多様な人材の紹介業務
事業承継・資本戦略・M&A領域 実績 208件 (累計) - 事業承継計画策定 - 組織再編支援 - M&A仲介、FA業務	海外ビジネス領域 実績 118件 (累計) - 海外販路開拓 - 海外拠点設立 - 現地法人の各種課題解決	その他 実績 120件 (累計) - ESG、SDGsへの取組み支援 - 経営アドバイザリー業務 - 金融機関向けコンサルティング

コンサルティング&アドバイザリー戦略の拡大ストーリー

お客さまの多種多様な課題解決には、当社のコンサルティング&アドバイザリー領域の拡大が必要不可欠と考えています。加えて、既存の北國銀行とお取引いただいているお客さまに加え、今までお取引の無い都市部等のお客さまとの取引を拡大してことが、今後の当社のコンサルティング&アドバイザリー業務の品質を高めていくためには必要と考えております。一方で、現在の人的資源を有効に活用していくためには、生産性の向上および、人材の早期の育成や業務の効率化が必要となります。

収益計画のセグメント別構成比の推移



当社のコンサルティング契約のお客さまは、これまでの銀行取引を起点とした中小事業者のお取引先が中心であり、法人担当者が事業性理解を基に経営者との対話により丁寧に課題を拾い上げ、課題解決に結び付けています。将来の目指すべき姿の実現に向けた経営戦略の策定を起点として、策定した戦略を具体的に進めていくための、ICT利活用によるデジタル化や効率化、人的資本経営をベースにした人事戦略、更なる飛躍を目指したM&A、海外進出等の戦略についても多くのご相談をいただいております。

一方で、大企業のお客さまは、中小企業のお客さまとは異なる課題を抱えており、当社パートナーによる戦略的な対話の取組を行うことで案件発掘に努めております。また、自治体や他金融機関などに対しても、課題共有に向けた対話にそれぞれ取り組んでいくことで新たな顧客層の開拓につなげています。お客さまのセグメント拡大と合わせて、セグメントごと、多様なニーズに対応するためにコンサルティング領域の拡大をして

おり、今後はガバナンス強化に向けた取組みなど、より高度な課題にも対応できるよう取り組んでいきます。



北陸地域以外のお客さまへの取組み

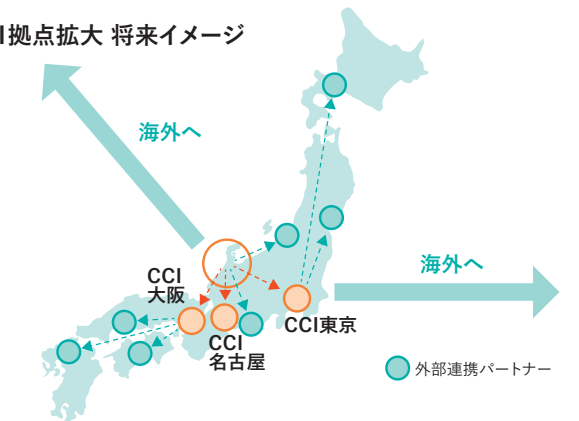
これまでは北陸3県のお客さまを中心に事業を理解することを起点とした課題解決への取組みにより、お客さまの目指すべき姿の実現に向けた課題を共有し、一つずつ伴走しながら解決していく取組みを進めてきました。

今後は、北國FHDの拠点がある、東京・大阪・名古屋の都市部を中心に、スタートアップ企業へのコンサルティングと他の金融機関と連携した案件獲得に取り組めます。

スタートアップ企業へのコンサルティングについては、都市部の北國銀行拠点に相談があるスタートアップ企業からの融資や出資の相談を起点として、資金提供のみならずコンサルティングの提供も合わせて行っていくことで、成長の加速をサポートしていきます。銀行グループならではの、ガバナンス体制構築などのニーズは強く、北國FHDの総合力を活かし融資やエクイティ支援からコンサルティングへの連続に取り組んでいます。

また都市部の金融機関の課題に悩まれているお客さまを紹介頂く取組みも進めています。現状では4つの金融機関と連携済みであり、複数のご相談、契約に繋がっています。今後連携する金融機関を増やしていくとともに、各金融機関とのコラボレーションを深めるべく、定期的な勉強会の開催等を通じて案件の獲得につなげていきます。

CCI拠点拡大 将来イメージ



自治体へのコンサルティングの取組み

石川県金沢市 様



▼コンサルティング内容

業務改善力向上研修(事務BPR)

▼相談したきっかけと決め手

他自治体でも研修実績があったことに加え、担当課の職員が別の機会に受講した研修の進め方や内容がとてもわかりやすかったことが決め手となりました。

▼コンサルティング後の感想

ワークショップは非常に有意義でした。グループワークでは、参加者が日常的に直面している問題をどのように可視化し、それを通じて何を理解できるかというBPRのプロセスを、分かりやすく丁寧に学びました。特に、発表後の評価が的確で、大変役立ちました。さらに、行政職員が一般企業のオフィスを見る機会が少なく中、北國フィナンシャルホールディングスのオフィスツアーを通じて、新たな刺激を受けることができました。

石川県白山市 様



▼コンサルティング内容

地公体事務BPR

▼相談したきっかけと決め手

DX推進を行うにも、舎内職員では知見がありませんでした。また、マインドセットを変えるためには外部支援が必要と感じている中で、北國銀行の変革の歩みとコンサルティング実績から期待感を持てたことが決め手となりました。

▼コンサルティング後の感想

実際に実施した変革の事例や本店見学を通じ、デジタルを活用した働き方や業務変革に向けた考え方を学ぶことができました。研修においても階層別に分けた職員向けの研修において伝えるメッセージを変えて発信したことにより各人の取り組むべき役割が明確になったと感じています。

石川県能美市 様



▼コンサルティング内容

医療介護連携システムの構築・運用支援

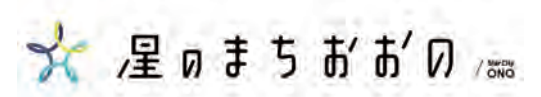
▼相談したきっかけと決め手

行政内で医療介護分野に関する情報共有の課題解決を図るための仕組み作りにKintoneの利活用が有効であると判断しました。その中で、Kintoneに知見があることやこれまでの実績が決め手となりました。

▼コンサルティング後の感想

医療介護連携システムの構築段階では、医療・介護の専門職へ丁寧なヒアリングや、情報連携する上での課題・要望等について整理していただきました。システムの運用開始後も、多岐にわたる職種のITスキルに合わせた対応や、スケジュール管理、重要な決定に必要な情報の提供など、困難なプロジェクトをサポートしていただき、非常に頼りになりました。引き続きのご支援をお願いいたします。

福井県大野市 様



▼コンサルティング内容

事務BPRおよびグループウェア活用

▼相談したきっかけと決め手

北國銀行が地域未来構想20オープンラボの専門家として登録されており、大野市が前記ラボにて行政IT化に関心のある自治体として登録したところ、北國銀行からお声かけがあり、北國銀行自身の業務効率化の取組みや考え方の説明が決め手となり相談するに至りました。

▼コンサルティング後の感想

プロジェクト立ち上げ時、最終目標は明確でしたが、その道筋は不透明でした。コンサルティングを通じ、突発的な要望にも柔軟に対応。既存グループウェアの未使用機能を活用し、自作アプリで運用を考案する新たな試みが、業務改革への自信に繋がりました。

海外拠点の取組み

地域の拡大は日本国内のみならず海外も拡大させています。2010年代以降の成長の中心である東南アジアの成長を地元中小企業も取り込んでいくため、シンガポール・タイ・ベトナム・深圳に営業拠点を開設しています。

海外分野でのお客さまのニーズは、以前は現地法人開設支援や販路拡大などの海外進出に関するサポートニーズが中心でした。現在では、現地の人件費上昇等の経営環境の変化に伴い、進出済み現地法人の生産性を向上させるといったニーズの変化がみられます。具体的には、現地法人の原価管理体制の構築や現地採用人材への人材育成、現地法人の経営戦略の策定などの相談が増加しております。国内で経験を積んだコンサルタントと現地採用の当社スタッフが一体となって案件に取り組むことで、様々な案件獲得に結び付いています。

更に、今後の成長を目指すにあたって、長期的な成長が見込まれるアフリカに拠点を設けるべく、2024年6月にはアフリカ・

ケニアへの現地法人開設を行いました。今後もグローバルな情勢に感度を高く、地域の拡大については、常に検討してまいります。



CCInnovation Africa Ltd 開設時の様子。
（北國FHD社長の杖村（左から2人目）と現地スタッフの清水さん・小山さん（中央・右から2人目））

セグメントごとに異なるニーズへのコンサルティング領域拡大



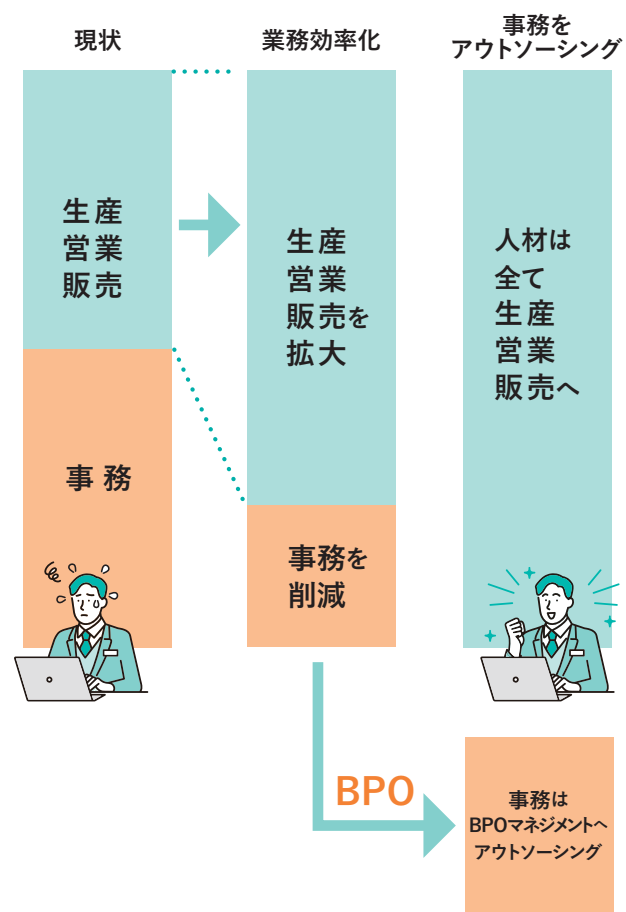
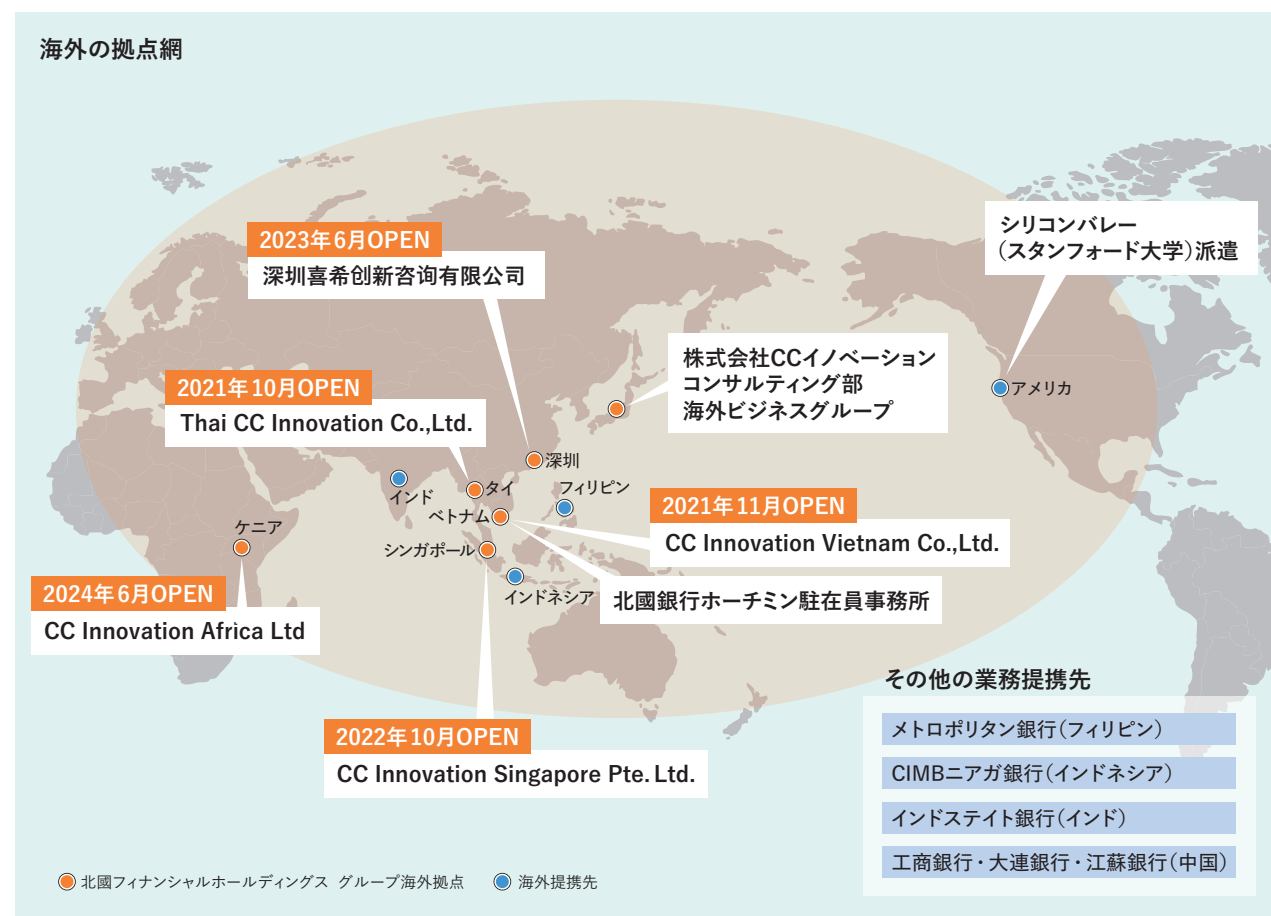
コンサルティング領域の拡大

多様なお客さまのニーズに対応していくため、コンサルティング領域を更に拡大していきます。脱炭素に向けた様々なレベルでのコンサルティングや健康経営等の取組みのサポート、ガバナンス体制構築や災害対応に向けたBCP体制の構築等をメニュー化してきました。

また、人手不足が深刻となる中、企業の生産性向上に向けた取組みとして、これまでの業務効率化やICT利活用に加え、バックオフィス業務そのものをアウトソースするBPOもグループ会社のBPOマネジメントが引き受けることで、お客さまの更なる生産性の向上につなげていきます。

生産性向上への取組み

更なる成長に向けて、当社の生産性向上とお客さまへ価値提供できる人材の早期育成にも取り組んでいきます。個人に蓄積された様々な知見を社内でも共有するための対話の機会を設けコミュニケーションを活性化させていくとともに、学びの後押しやアウトプットの支援を行っています。また、自社開発のCRMシステム（IB Platform）によるデジタルツールを活用した情報の見える化と業務効率化も並行し取り組んでいきます。



さいごに

令和6年元日に発生した能登半島地震では甚大な被害が発生しております。被災された皆さまへ、心からお悔やみ申し上げます。震災により、地域やお客さまを取り巻く環境は大きく変化しました。これから復興が進む過程で、様々な個々の課題とともに、地域全体の面的な課題も赤裸々になってくること、想像に堪えません。

だからこそ、我々CCイノベーションの機能のみならず、グループ全体の総力を結集して、様々な課題に対応していく所存です。また、このような時だからこそ、より一層のお客さまの、地域のチャレンジを、全力で後押しして、コミュニケーションとコラボレーションを大切に、グループ経営理念である「豊かな明日へ、信頼の架け橋を」の実現に向け邁進していきます。



「接点強化と運用知識の活用で、法人への投資助言を深化」

株式会社 北國銀行 執行役員 マーケティング部長
株式会社 FDIAlco 代表取締役社長
今井 豊

事業法人への投資助言

2024年度は、事業法人のお客さまへの投資助言・ソリューション提供に注力していきます。事業法人に関しては、マクロ的にも資金不足から資金余剰の部門へとシフトしつつあり、無借金企業の割合が増加してきています。また経営者の高齢化また後継者不足等を背景に、企業の休廃業・解散数も増加しつつあります。

余剰資金を抱える事業法人について、既存事業や成長事業への投資や運転資金を確保しながらも、金利のある世界へ移行していく流れの中で、余剰となる資金に対する運用アドバイスへのニーズが高まりつつあります。また、経営者の高齢化また後継者不足等の課題を抱える事業会社について、相続や事業承継対策のニーズはこれまでもありましたが、さらに高まってきています。

事業法人への投資助言の特長

運用計画・体制構築サポート

お客さまの現状分析（財務分析や、経営計画把握など）に基づいた運用計画の立案、および体制構築をサポートします。

運用開始後の伴走サポート

運用開始後も、市場動向分析やポートフォリオ管理・メンテナンスについてアドバイスを提供することで、資産運用による目標達成の可能性（期待収益）を高めるサポートを行います。

人材育成

運用計画立案や伴走サポートなどを通し、お客さまの金融リテラシー向上に貢献することで、最終的にはお客さまご自身で資産運用できるようになることを目指します。

今年度は上記のニーズに対応すべく、余剰資金の運用アドバイスや法人オーナーの皆さまへの相続・事業承継対策などのアドバイスを強化します。昨年度は主要拠点に専門知識を持ったアドバイザーの常駐を開始し、お客さまとの接点を強化しております。今年度は更なる接点強化のため、事業法人を担当するアドバイザーの増員に加え、北國FHD各社との連携を強化しつつ、社内外ともにFDIAlcoが提供するサービス内容の更なる浸透を図り、ニーズ発掘拡大に努めます。あわせて有価証券運用で培った専門知識を事業法人への運用アドバイスに活用していきます。

事業法人の中でも、上場企業に関しては、東京証券取引所が2023年3月に公表した「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」もあり、PLだけでなくBSの部分も意識した成長戦略への動きが強く意識されるようになってきました。資本コストを意識した経営へのシフトや投資家を意識した計画策定や企業価値向上への施策を求める機運の高まりが出てきています。対応のスピード感も求められる中、上記のアドバイスへのニーズも高まりつつあります。上場企業のお客さまに、昨年度よりグループ会社のCCイノベーションと連携して企業価値向上コンサルティングを開始いたしました。実績として、上場企業に対する長期ビジョンおよび中期経営計画策定、また計画の実行支援のサービスを提供しております。

地域金融機関への投資助言

FDIAlcoは2023年6月1日、北國FHDの投資助言会社FDアドバイザーと、地域金融機関への投資助言等（グローバル・アセ

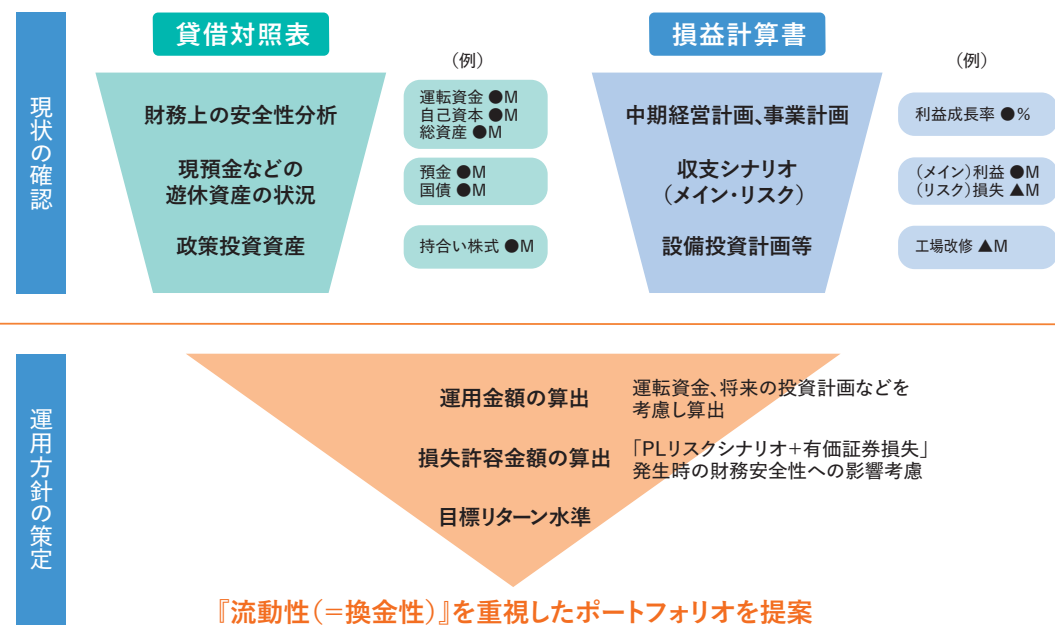
ット・アロケーションを重視した投資助言、有価証券運用業務をコア事業にするための業務態勢の強化支援、リスクアペタイト・フレーム・ワークの導入・活用支援等を通じたビジネスモデル変革の支援）を行ってきたALCOLAB社が経営統合し、誕生いたしました。これまでも全国各地の地域金融機関の方々から、経営課題に対する様々な話をお伺いしてきました。

また、投資助言先の運用部門担当者へ市場動向に関する情報提供を通じてコミュニケーションを円滑にし、ポートフォリオ全体の分析を通じて収益計画の策定及び実行に向けた協議を行っています。

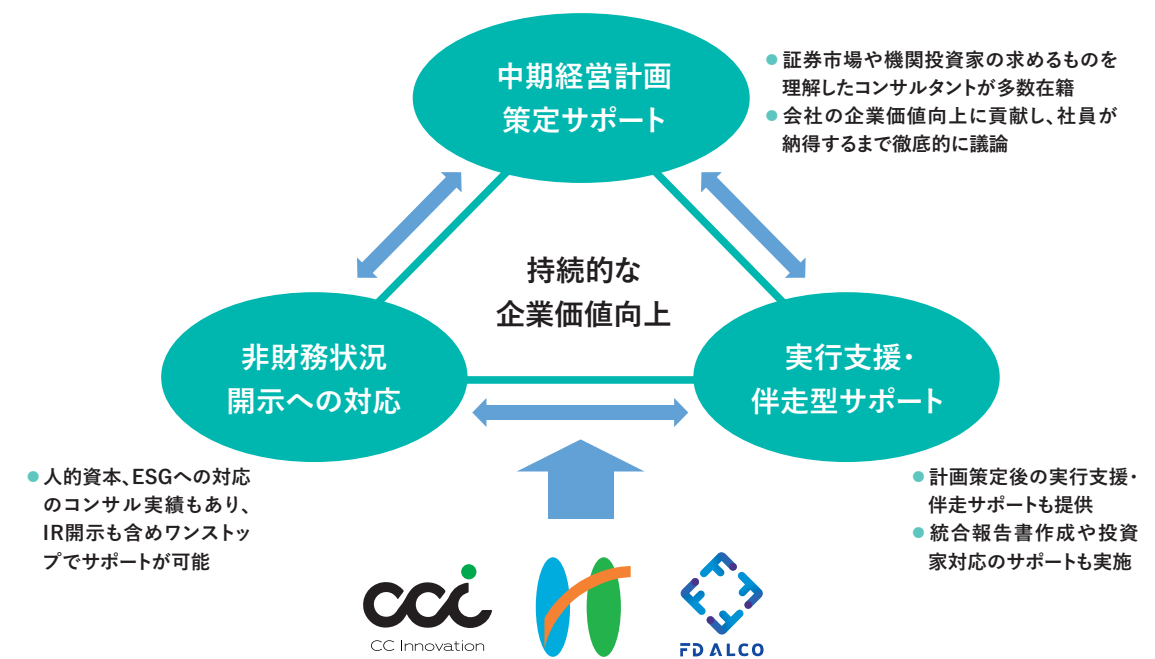
今年度は、北國FHDの都市営業部と接点のある地域金融機関に対し、CCイノベーションやQRインベストメントなどの北國FHD各社との連携を強化しつつ、経営課題解決に向けて対話を深化させ、ニーズの発掘の強化を通じ、投資助言や市場部門の強化に繋がるソリューションを提供していきます。



運用計画・体制構築サポートイメージ



上場企業コンサルティングの特長



「北陸のこれぞ! (COREZO)で世界を感動させる」

株式会社 COREZO
代表取締役社長
園 悟志



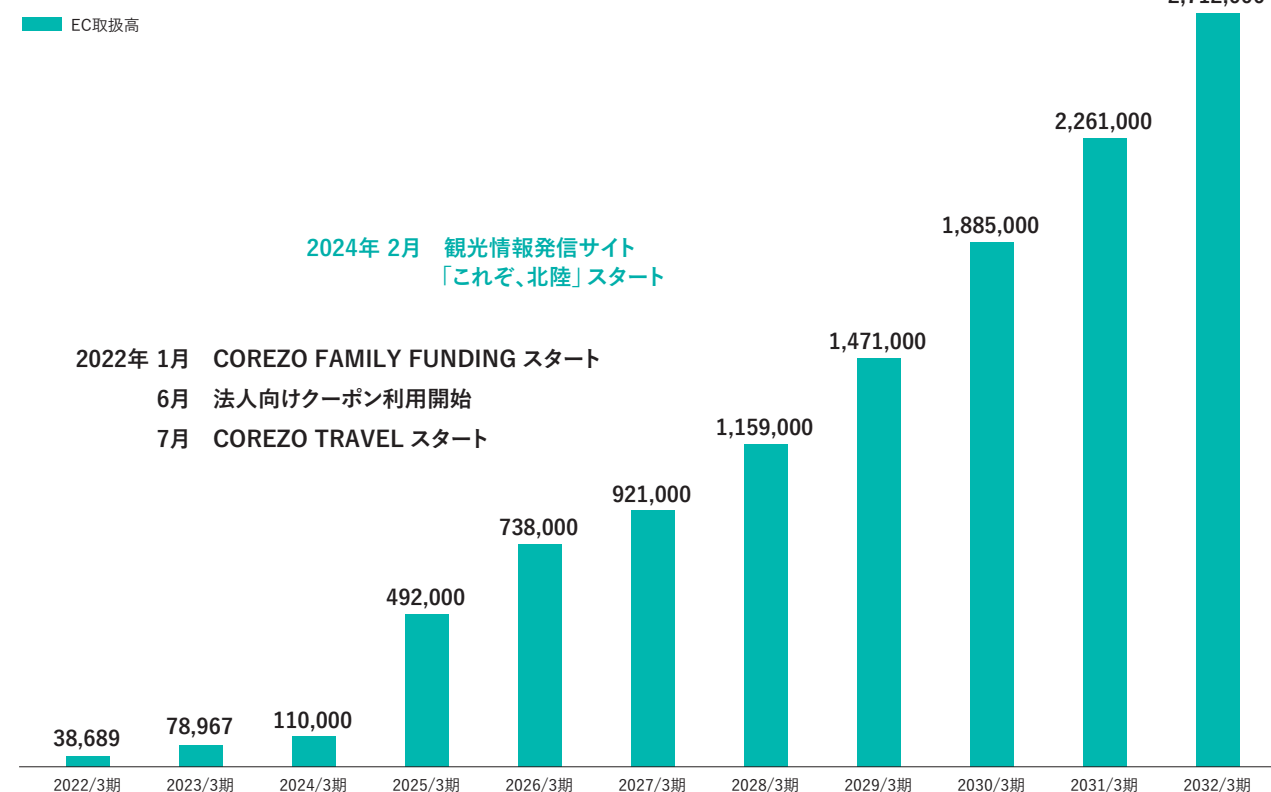
北陸地域が持つ魅力を磨き上げ、世界へ発信する「COREZO」

COREZOが目指すもの

COREZOは、北國銀行の事業性理解の取組みを通じて多くのお客さまから得た情報を磨き上げ、正しく世界に発信していくことで当地北陸の活性化を図る取組みを行っております。COREZOは、これまでも地域総合会社の一員として当地北陸のお客さまの暮らしや歴史、そして想いや悩みに、共に本気で深く向き合ってきました。そんな私たちだからこそできる我々しか知らない北陸の魅力を全国・全世界の皆さまへこれからもお届けしていきます。

皆さまの期待を超えるワクワクする情報を発信し「北陸のこれぞ! (COREZO) で世界を感動させる!」こと。その仕事に携わる私たち自身が自分たちの仕事を誇りに感じ、もっと地元北陸を好きになる。そんな循環を回していくことで地域の皆さまとともに成長していくことをCOREZOは目指していきます。

これまでの取組みと成長



COREZOのコンセプト

2019年5月に『北陸の"これぞ"いいモノ・いいコト』を取り扱うECモール「COREZO MALL」の開始を皮切りに2022年1月にクラウドファンディング「COREZO FAMILY FUNDING」、同年7月に宿泊予約サービス「COREZO TRAVEL」、2024年2月に北陸の魅力を発信する情報サイト「これぞ、北陸」を開始しました。

今後は「これぞ、北陸」を起点に、各種デジタルコンテンツ(ECモールやクラウドファンディング、トラベル)への回遊を促し、実際の購入や応援、宿泊予約へつなげていくことを目指していきます。

また、地域イベントを融合した新たな価値を創造することにも取り組んでまいります。私たちはこのような取組みを通じ、世界を感動させ、北陸地域の持続的な活性化を実現することを目指していきます。



COREZOの事業内容

●北陸の魅力を発信する情報サイト「これぞ、北陸」

2015年の北陸新幹線 東京—金沢間の開業、2024年北陸新幹線の敦賀延伸により、より一層全国からの北陸への注目は高まっております。「これぞ、北陸」は北陸3県のディープな情報をお届けする観光サイトとして2024年2月よりスタートしました。

北國FHDの社員がライターとなり自ら取材した情報を掲載しております。



●北陸のモノ、コトが購入できるECモール「COREZO MALL」

単にモノを販売するだけの通販サイトではなく、体験など商品に付加価値をつけた「コト」を販売する独自性を持っています。販売にとどまらず、商品・事業開発などの新しいビジネス機会を創出するこの参加・共創型の通販サイトは“地域に根差した北國FHD”だからこそ実現できるものと考えております。北國FHDが北陸にある素晴らしいモノや素敵な人、ここでしか手に入らない体験を北陸の皆さまと発掘し、ともに育て、伝えること。出店者の皆さま、北國FHDと一緒にやってつくる、北陸のモノ・コト応援サイト、それが「COREZO MALL」です。



●北陸の事業者さまを応援する「COREZO FAMILY FUNDING」

北陸の事業者さまのチャレンジを発信し、事業者の皆さまと全国の応援者をマッチングする「場」（サービス）です。事業者さまと普段から接点を持つ北國FHDの社員が伴走しながら対面でサポートできる点が、他のクラウドファンディングサイトとの大きな違いです。2024年7月時点において32のプロジェクトを実現させていただきました。今後も多くの事業者さまに利用していただけるようサービス改善に努めてまいります。



●北陸を訪れるきっかけを与える「COREZO TRAVEL」

北陸3県の観光や旅行に特化した宿泊予約サイトです。サイトでは宿泊施設紹介のみならず、宿泊施設の近隣店舗の紹介や、各種アクティビティを組み合わせたプランの提供を行っております。宿泊施設の皆さま、そして地域の事業者の皆さまとともに全国の皆さまを迎え、そしておもてなしをする宿泊予約サイトです。



●その他(地域商社、イベント企画運営)

COREZOが北陸の魅力ある商品を直接仕入れ、それを全国へ発信する地域商社事業を行っております。地域産品を全国へお届けし、北陸の魅力を伝える役割を担っております。



最近の事例紹介

北國FHDが本店を置く当地石川県では令和6年1月1日に能登半島地震が発生しました。

特に奥能登地区では壊滅的な被害が発生し、今も復旧、復興を目指し、全国からの支援を受けながら少しずつ前に進んでおります。

そんな中、当社も地域の事業者さまと伴走し、1日も早い能登の復興に向けて様々な取り組みを実施しております。



▼「能登牛プレミアム」に認定された能登牛を食べて能登を応援！

希少な能登牛の生産を絶やさないために「能登牛プレミアム」を1頭買い付け、皆さまに提供する企画を行っています。購入金額の5%を石川県に義援金として寄付いたします。



▼令和6年能登半島地震災害義援金

北國新聞社さまと共同で能登半島地震災害義援金の募集をしております。お預かりした義援金は、石川県を通じてカード決済にかかる手数料を除いた全額を被災者の皆さまにお届けいたします。



▼珠洲温泉 宝湯クラウドファンディング

石川県珠洲市全域を会場として3年に一度開催される国際芸術祭である「奥能登国際芸術祭2017」にて展示会場にもなった歴史や文化が残る宝湯。地震で破損した箇所の修繕費用等をクラウドファンディングで募集しました。



▼能登焼酎クラウドファンディング

石川県で唯一の焼酎メーカーである能登焼酎(日本発酵化成株式会社)さまが、地震の影響で使用できなくなった設備の修繕費用等をクラウドファンディングで募集しました。

社長メッセージ

北陸には素晴らしい人、自然、風土があります。それらが生み出すいいモノ、いいコトを飾ることなく、正しく世界に向けて発信していくサイトが「COREZO」です。

当地北陸で暮らす消費者の皆さま、そして私たち北國FHDの社員が、ともに地域の活性化のために協働し、表現する場所。

そのプラットフォームが「COREZO」となるよう、今後も地域の皆さまとともに、私たちもCOREZOも成長してまいります。



「お客さまにとっての最適なチャネルで、価値あるコンサルティングサービスを」

株式会社 北國銀行 執行役員 マーケティング部長
株式会社 FDIalco 取締役執行役員 RIA部長
藪野 秀章



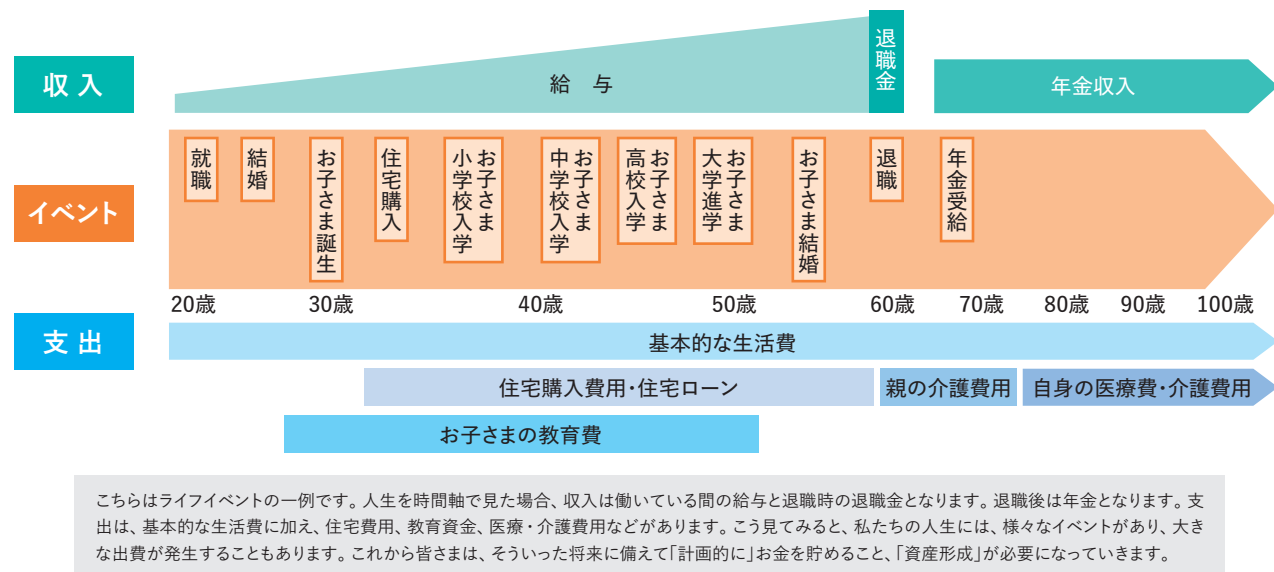
個人向けコンサルティング

ライフステージに応じたアドバイスとサービス提案

私たちは、これまで「銀行起点」から「お客さま起点」のビジネス体制への変革を目指し、営業ノルマ廃止、担当者のマインドセットの転換、投資信託の購入手数料全商品無料化、長期的な目線での積立や分散投資を中心とした資産形成に適したファンドの導入、お客さまの相続への不安を解消する遺言信託兼営業業務の開始などに取り組んできました。

当社グループでは個人顧客へのサービス提供に際しては、まず

はお客さまの夢や目標をもとにしたライフプランから考えます。そこから現状を見える化し、お客さまと共にライフイベントを検討し計画を立てて考えていきます。現代では、お客さまの価値観は多様化しており、お客さまの数だけライフプランや夢・目標に向けた解決策が存在していると言っても過言ではありません。一人ひとりのお客さまと向き合い、お客さまのそれぞれのニーズに対し最適な提案、アドバイスを実施するため、当社グループでは質の高いコンサルティングサービスの提供を行い、また、お客さまの人生に繋がり続けていくために3つの「タッチ」によるコミュニケーション体制の構築を図っております。



価値ある有料コンサルティングサービス

当社グループでは、お客さまのライフプランに基づいた質の高いコンサルティングサービスを有料で提供しています。

近年、金融商品は日々進化する中で、他業種の商品同様コモデ

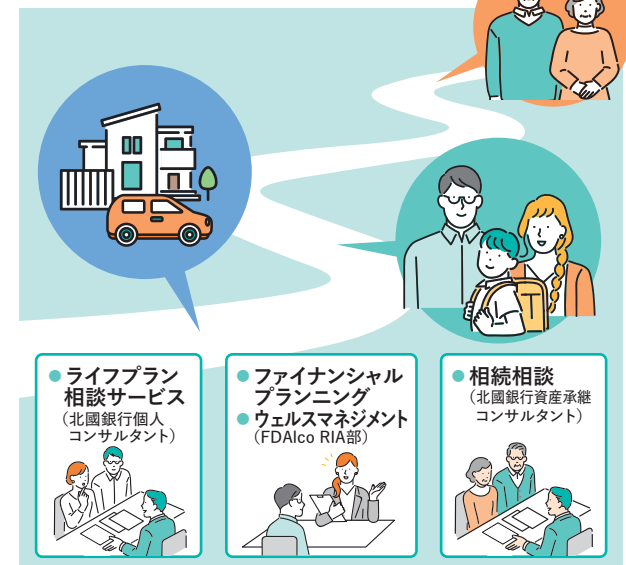
ィティ化が進展し、手数料の低下が進んでいます。特に投資信託のインデックスファンドを中心に信託報酬率引き下げ競争が激化しており、これからもその傾向に変化はないと思われます。従来から日本の金融業界全般で行われている商品手数料から営業体制を維持するということが今後は難しくなっていく方向に

あります。これからは、価値あるアドバイスを提供し、その対価としてのコンサルティングフィーによる収益モデルを構築することで、お客さまにとって役に立つサービスを受けられる環境を整えていくことができると我々は考えています。またサービスを提供する側としても、お客さまからのフィーに対する厳しい目に耐えうるよう、高いクオリティや価値を向上させる取組みを継続的に行うということも、質に対してプラスに働くと考えております。このような持続可能なビジネスモデルを構築するためにも、当社では様々な有料コンサルティングサービスを取り揃えております。

例えば、家計・貯蓄・老後等ライフプランに対して不安を感じている個人のお客さまには、ライフイベントを整理しお金に関して安心して暮らせるようアドバイスを提案する有料の「ライフプラン相談サービス」を提供しています。家計収支の現状分析をするとともに、今後どのような人生を送りたいかをイメージし、課題を共有し、どのように実現していくかを一緒に考えます。さらに高度かつ中立的なアドバイスを求める方には、当社グループのFDIalcoによる資産運用や相続に関するサービス「ファイナンシャルプランニング」を提供しております。また法人オーナーに対しては、個人の資産運用、相続、法人の事業承継を対象としたサービス「ウェルスマネジメント」を提供し、個人・法人の両面から課題を抽出し、解決に向けて行動しています。法人オーナーが検討すべき課題は多岐にわたり、部分的な対策だけでは全体最適につながりません。抽出した課題解決策の策定ならびに優先順位の設定が、事業の安定、ファミリー全体の安心につながる取組みとなります。

シルバー層に対しては、当社の資産承継コンサルタントが高い専門性と豊富な経験に基づき、「遺言信託」による相続対策のみならず、実際に亡くなられた時の「遺産整理業務」等、人生伴走型のコンサルティングにも取り組んでいます。

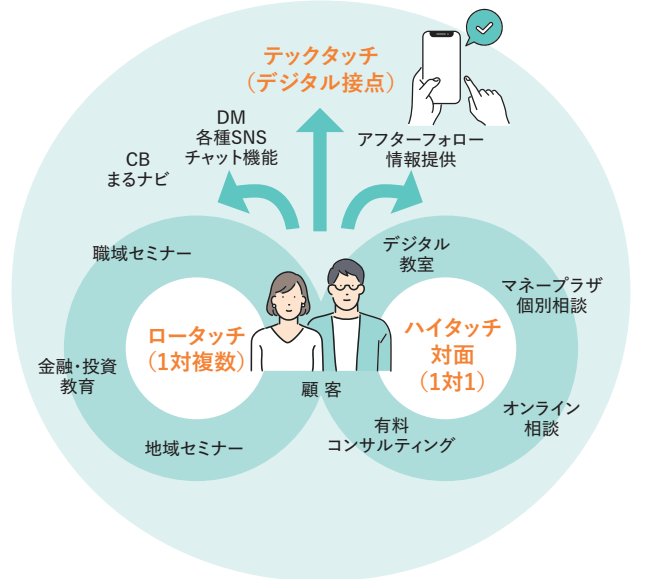
多様化する顧客ニーズに対応するため 質の高い有料コンサルティングサービスを提供



3つのコミュニケーション ～テック・ロー・ハイタッチ～

デジタルチャネルにリアルチャネルが包含され、その中でお客さまが起点となり、お客さまのタイミングで適切なチャネルを選択できる状態を我々は目指しています。

3つのコミュニケーション(トリプルループ)



● テックタッチ

すべてを包含する「テックタッチ」では、便利なデジタルサービスをセットにした「LIFE+」や、非対面で店舗同様の手続きサービスを可能とする「北國まるごと窓口ナビ」等、いつでもどこでもサービス利用が可能である世界を構築しています。「北國まるごと窓口ナビ」では、無担保ローンの申込～契約・支払い機能をリリースする等、順次サービスを追加しております。このデジタル取引で収集したデータを分析し、お客さまの役に立つ提案や情報提供等、カスタマーサクセスにも努めております。

● ロータッチ

リアルチャネルでの複数のお客さまを対象とする「ロータッチ」にて、専門チームによる職域セミナーや休日セミナーの実施により、時間的制約や1対1での対面には抵抗がある方等とコミュニケーションをとっております。コロナ禍を経て急速なデジタル化により来店されるお客さまは減少しています。そのような中、取引先企業の職域で実施する職域セミナーは、資産形成層である勤労者との接点とれる重要な機会です。職域セミナーにおいては、資産形成マインドの醸成や資産形成に資するサービスやLIFE+などデジタルサービスの紹介等、我々のサービスを広げるチャネルとして大いに活用しています（昨年度資産形成セミナー630回開催、参加人数約6,600人）。また別の切り口として、企業の従業員へ福利厚生の一環として、企業側の要望に応じたテーマでの有料開催も

実施しております。企業向けには「職場つみたてNISA」や「法人FPサービス」の取扱いを開始し、より一層お客さまの満足度向上につながる取組みを実施しております。



NISAの活用方法をテーマにしたセミナーを開催(2024年6月)

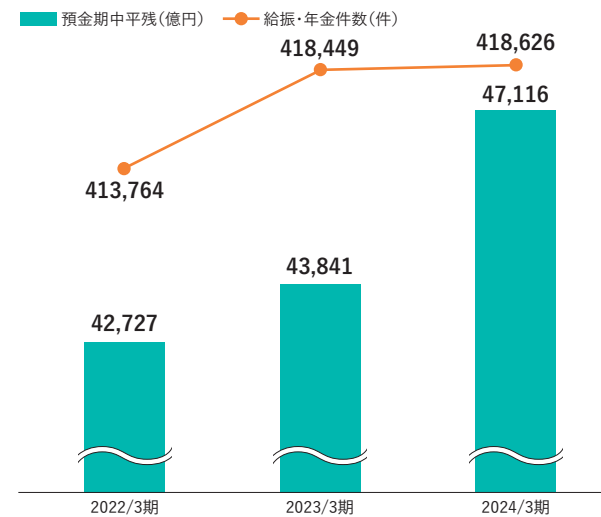
●ハイタッチ

リアルチャネルでの1対1でお客さまと深く対話する「ハイタッチ」では、通常のコンサルティングやアドバイス、また先述の質の高い有料コンサルティングサービス等を提供しております。またビデオ通話機能を使った遠隔地とのオンライン相談も実施しております。お客さまの考え・気持ちを深掘りし、顕在ニーズのみならず、潜在ニーズを掘り下げ、ソリューションを提供しています。

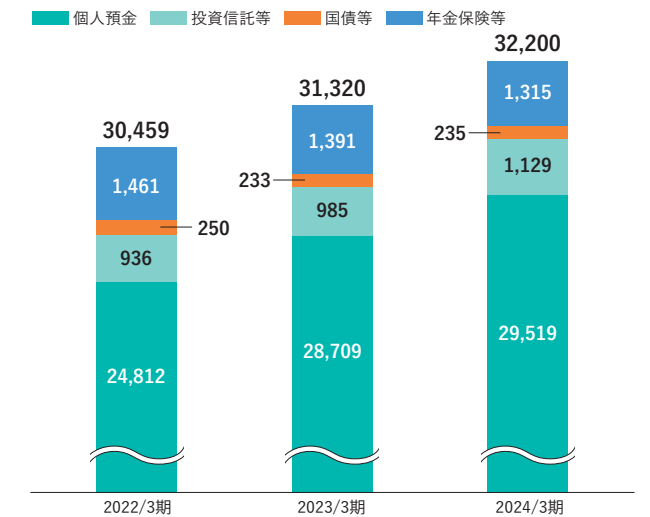
以上、3つのコミュニケーションのトリプルループにてお客さまと常に繋がり続けてまいります。すべてはお客さまの生活が豊かで便利になり、安心して暮らしていただけるよう、これからも各種サービスの提供、コミュニケーションに努めてまいります。

参考データ

預金期中平残・給振・年金件数推移



個人預り資産残高の推移(億円)



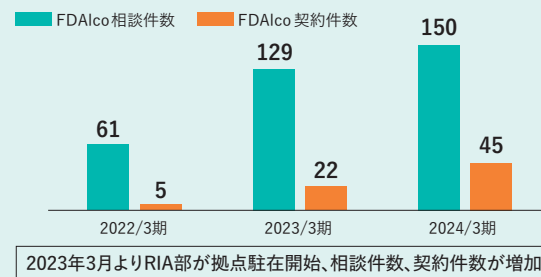
〈TOPICS ①〉お客さま本位を徹底し、お客さまの意向に沿った、お客さまにとっての最善の解決策を中立の立場から提案します。

現在、お客さまの価値観は多様化しており、ライフプランや夢・目標の実現に向けた解決策はお客さまごとに異なります。このようなお客さまの多様なニーズにお応えしていくために、包括的なアドバイスを中立的な立場から行うビジネスモデルの構築を目指し、2021年に「株式会社FDアドバイザリー」(2023年に「株式会社FDAlco」へと商号変更)を設立しました。FDAlcoの特長は、自らは金融商品を販売せず、アドバイスに特化し、そのアドバイスへの対価としてお客さまから手数料をいただくというビジネスモデルにあります。これにより、利益相反の可能性を排除し、お客さまにとっての最善の利益を追求する、真のお客さま本位のサービスが実現できると考えております。

FDAlcoは、ライフプランを起点とした、資産運用、資産承継、事業承継に対する全体最適のアドバイス、お客さま個人はもちろんご家族全体の課題解決のためのサポートを行っています。そのために、お客さまが直面する課題に真摯に向き合い、分析や見解のクオリティを高めていくことが何より

も大切であると考え、投資助言の特質を理解した高い専門性を持った人材の育成に努めております。また、各分野に特化した北國FHDのグループ会社との連携を通じて、様々な角度から課題の検証・検討を行い、より付加価値の高いサービスの提供を目指してまいります。これからもお客さま本位のアドバイスを通じて、お客さまの豊かな生活の実現、地域の金融リテラシー向上と地域経済の活性化に貢献してまいります。

FDAlco相談件数・契約件数



2023年3月よりRIA部が拠点駐在開始、相談件数、契約件数が増加

〈TOPICS ②〉外貨建て保険の販売に対する考え方

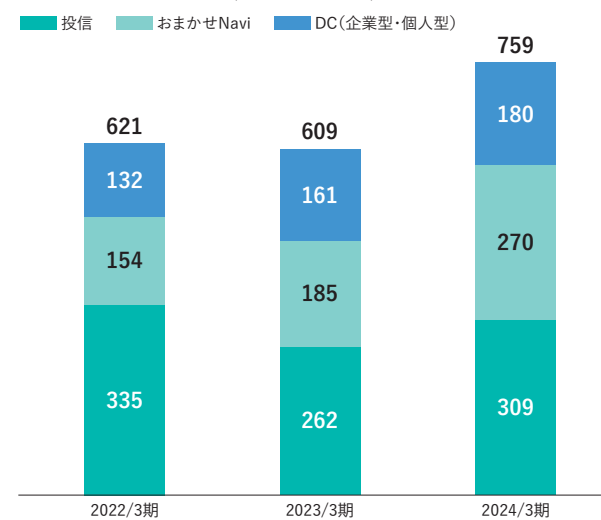
北國銀行では保険商品の位置づけを資産運用を目的とするものではなく、保障(そなえる)や相続対策(のこす)を目的として活用すべきものと考えています。「資産運用を目的としない」のは、手数料のコスト負担を考えると効率の良い運用方法ではないと考えているためです。

その目的において、為替リスクを有する外貨建て保険を選択するのは、以下2点の理由から合理的な理由は乏しいと考えており、2020年以降の販売実績はございません(なお、

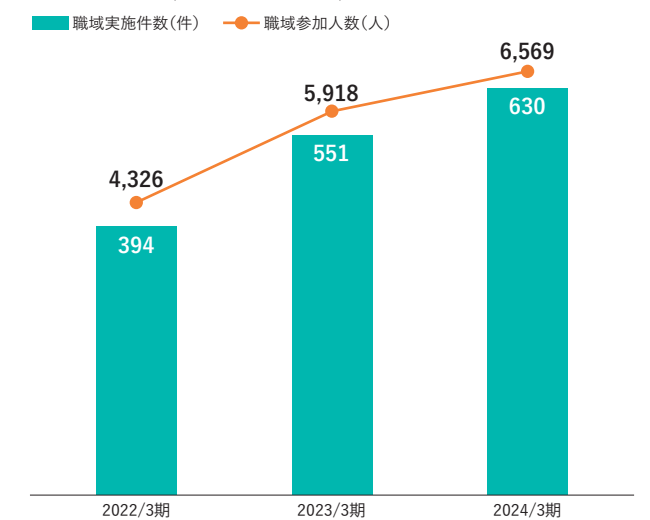
2024年3月末現在、既存契約先の運用損益は全てプラスとなっております)。

- ① 保障(そなえる)の対象とするべき経済的損失に対して、為替変動により受取金額が変動すると、十分な金額をお受け取りできないおそれがあります。
- ② 相続対策(のこす)を目的とする場合、為替変動により受取金額が変動すると、確実な暦年贈与の計画が立てられなくなるおそれがあります。

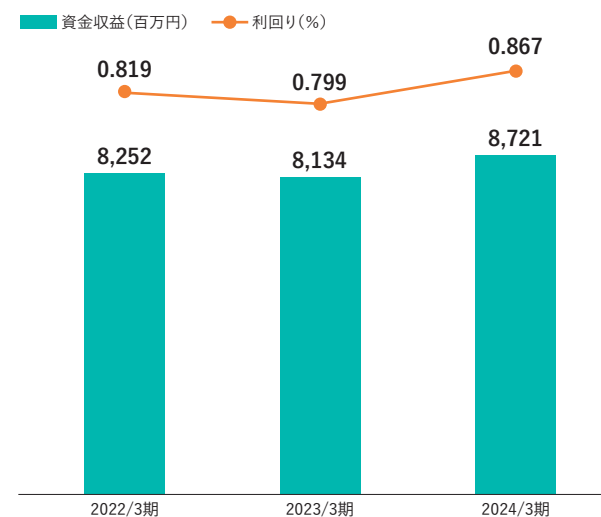
投信・おまかせNavi・DC(企業型・個人型)の毎月の積立額推移(百万円)



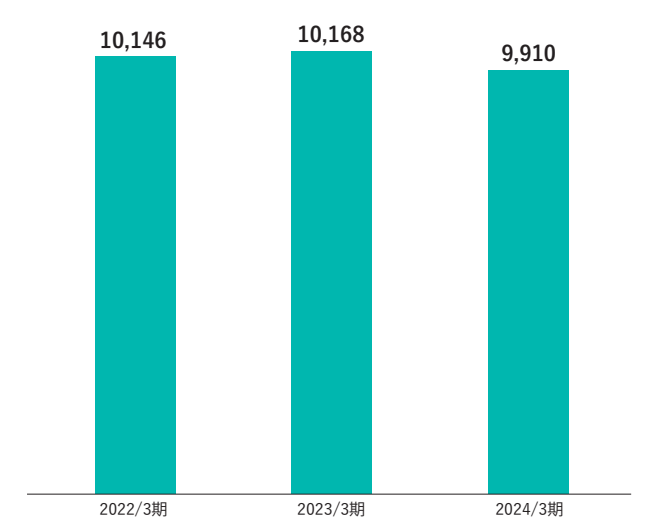
職域セミナー(資産形成テーマ)の実施回数および参加人数



消費者ローンの資金収益および利回り推移



消費者ローン貸出残高(億円)





投資事業

はじめに

当社は、銀行法改正（2021年11月）施行の少し前、2021年6月に設立されました。前身は「いしかわ中小企業再生ファンド」を運営していた「北國マネジメント株式会社」であり、ファンドの運営については、15年の歴史があります。現在では、再生ファンドのみならず、事業承継ファンド、ベンチャーファンド等も運営しております。当社は、北國銀行のホールディングス化（2021年10月）に伴って、北國FHDの100%子会社として新たに本格的にスタートした投資専門会社です。

当社は、エクイティ投資によるリスクマネーの供給を通して、地域企業の価値の向上とともに、地域の経済成長を後押ししていきたいと考えております。また、地域の社会的インパクト投資にも積極的に取り組んでおります。

地域（Region）のエコシステムをつなぐ架け橋となり、地域の活性化および質的（Quality）成長に貢献することによって「Quality Region」を実現してまいります。そのために、当社は、北陸3県という限られた地域だけではなく、全国および海外にも積極的に投資しております。地域外から知見を取り込んで、地方発のイノベーションを起こすことが当社のミッションだと考えております。

KPI

	2023年度実績	2024年度目標	2028年度目標
投資先数(累計)	74件	100件	150件
投資累計額	279億円	500億円	950億円
投資倍率	1.08倍	1.10倍	1.20倍

ビジョン

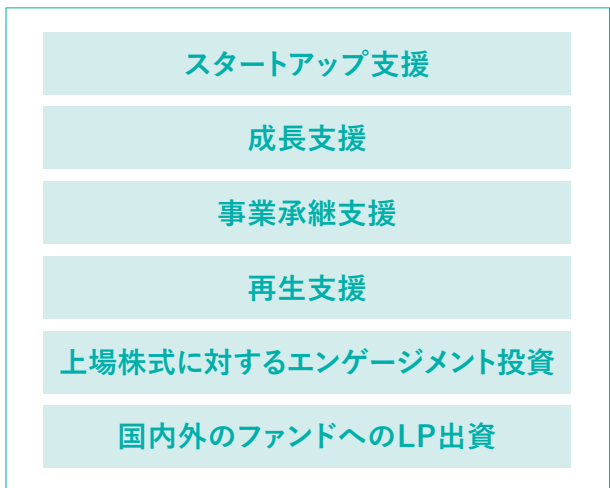
1. クオリティ・リージョン(QR)の復活
2. 地域エコシステムへの貢献
3. インパクト投資分野へのリスクマネーの供給

北陸地域の発展なくして、北國FHDの発展はありません。当社は、石川県を中心とした北陸3県という地域（Region）の質（Quality）を向上させるための投資（Investment）を行っています。

2024年現在の石川県は人口約110万人、GDP約4兆円と日本全体の1%にも満たない小さな経済圏です。ところが、「第1回日本帝国統計年鑑」によると、1880年（明治13年）の石川県の人口は183万人と全国1位を誇っていました。ちなみに日本の総人口は3,592万人であり、東京府の人口は95万人でした。かつての石川県は「加賀百万石」から続く日本で最も経済的に栄えた地域だった、まさにクオリティ・リージョンだったと私たちは考えています。今でも、江戸時代から続く伝統産業はもちろん、戦後に発展した繊維産業や建機産業、電子機器産業等が、当地から世界にクオリティを発信し続けています。この地域を世界が認めるクオリティ・リージョンにすることが、私たちの使命だと考えています。

事業内容

創業期、成長期、成熟期、再生期といった、企業のすべてのライフステージを投資対象としています。当社では、各企業のライフステージに応じたあらゆるファンドをご用意しています。



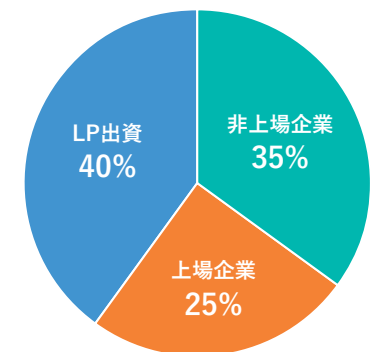
●北陸地域をクオリティ・リージョンにし、全国に発信する

今後も、北陸地域がクオリティ・リージョンであり続けるためには、どのような取組みが必要でしょうか。例えば、食文化や観光産業への投資を積極的に行うことによって、国内外からの観光客を誘致することもひとつの施策であると考えています。

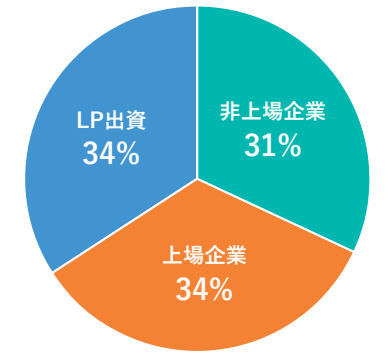
私たちが目指しているクオリティ・リージョンは、全国に先駆けて新しい価値が生まれている地域、イノベーションが起きている地域です。国全体では、実現困難ともいえる革新的なプロジェクト等が、北陸地域でスモールスタートし、全国に広がっていく姿をイメージしています。

当社は「ファーストペンギンの住む出島」のような存在でありたいと考えています。

投資先ポートフォリオ(2023年12月)



投資先ポートフォリオ(2024年3月)



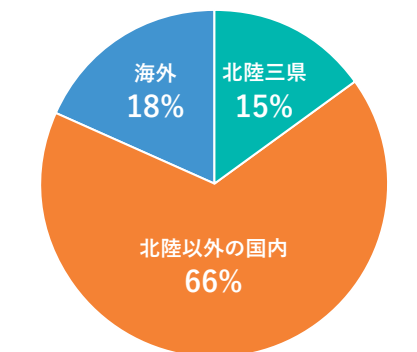
投資対象地域

当社の投資先は、私たちの強みである「地域からの信頼」を基盤として、北陸地域が中心となっています。ただし、私たちは北陸地域に安住することを良しとはしていません。経済はグローバル化、そしてボーダレス化しており、地域の枠を超えることに対するチャレンジは不可欠だと認識しています。

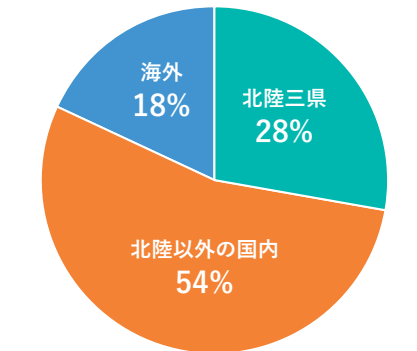
また、日本にとどまらず海外に対しても投資しています。海外投資では、国内では難しい高い成長率が期待できるほか、米ドル建て資産を保有することで、ポートフォリオのリスク分散効果も期待できます。

北陸地域以外への投資を通じ、経済的果実だけではなく、多様な人材とのコラボレーションやそこから生まれるイノベーションが、私たちQRインベストメントにもたらされると考えております。

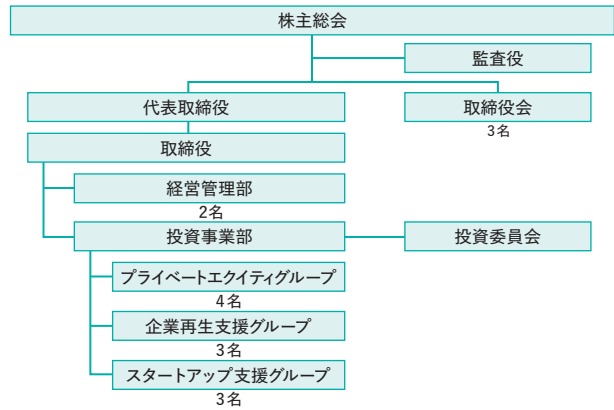
投資地域ポートフォリオ(2023年12月)



投資地域ポートフォリオ(2024年3月)



株式会社QRインベストメント 組織図



ファンド一覧



●QRファンド 2021年7月～

- 対象ステージ：創業期 / 成長期 / 成熟期 / 再生期
- ファンド総額：600億円

お客さまの多様なニーズにお応えするため、既存ファンドでは対応できない幅広い領域への投資を行います。グループ機能を柔軟に活かした経営サポートにより、企業や地域の持続的な成長に貢献します。

●北陸地域ベンチャーファンド 2022年4月～

- 共同GP：株式会社Carbon Venture
- 対象ステージ：創業期
- ファンド総額：非開示

北陸地域で活動するベンチャー企業や北陸地域の活性化への貢献が期待されるベンチャー企業に投資を行い、北陸地域に新たな活力をもたらす経済活性化を図ることを目指します。

●ほくりくスタートアップコミュニティファンド 2024年4月～

- 共同GP：HED有限責任事業組合
- 対象ステージ：創業期
- ファンド総額：目標30億円

北陸地域で活動するベンチャー企業に投資を行い、北陸地域に新たな活力をもたらす経済活性化を図ることを目指します。

●のとSDGsファンド 2021年7月～

- 共同GP：BPキャピタル株式会社
- 対象ステージ：創業期 / 成長期 / 成熟期
- ファンド総額：7億円

石川県能登地域の資産・資源を有効活用した持続可能なビジネスの創出およびSDGsに資する事業を行う企業を支援するモデルを創り、社会変革の実現とSDGs達成に向けた最初の一步を能登地域から踏み出すことを目指します。

●QRIグロスサポート・復興ファンド 2021年10月～

- 共同GP：DBJ 地域投資株式会社
- 対象ステージ：成長期 / 成熟期
- ファンド総額：10億円

更なる成長を目指す地域の企業に対して、リスクマネーの供給と経営課題の解決に向けた各種ソリューションを複合的に提供することで、企業の持続的な成長をサポートしていきます。

●いしかわ中小企業再生ファンド

- 対象ステージ：再生期
- ファンド総額：(2号) 20億円 (3号) 20億円

中小企業基盤整備機構を最大の出資者とする官民ファンドとして、中立性や公平性を確保しながら、過剰債務で業況改善が困難であるが本業に相応の収益力のある地域の伝統産業や技術力を有する中小企業を支援し、地域経済の活性化を図ります。

●能登半島地震復興支援ファンド 2024年5月～

- 共同GP：REVIC (地域経済活性化支援機構)
- 対象ステージ：再生期
- ファンド総額：100億円

地域経済活性化支援機構 (REVIC) 及び中小企業基盤整備機構を最大の出資者とし、石川県や地域金融機関と共同で出資する官民ファンドです。令和6年能登半島地震で被災した事業者の二重債務問題解消を目的とし、被災事業者の被災前の債権買取による財務改善や新たな資金支援を行うことで、被災事業者の復旧・復興を図ります。

お客さまの声

ともに当社の成長を目指すパートナーとして、サポートいただいています

株式会社ドローンショー・ジャパン 代表取締役CEO 山本 雄貴様

私たちドローンショー・ジャパンは、金沢発祥のスタートアップとして、「世界をエンタメ化する」をミッションに掲げ、革新的なドローン技術を用いて、地域社会に新たな価値を提供することを使命としております。北陸地域ベンチャーファンドからの出資を受け、地元金沢での活動を活発化させながら、全国の多くのイベントを実施し、「ドローンショー」を認知させることができました。QRインベストメントからの支援により、私たちはより大規模なイベントの実施や、新たなビジネスモデルの開発にも力を入れており、これまでにない観客体験を提供してまいります。

また、私たちは地域経済への貢献だけでなく、国内外の多くのパートナーと協力し、ドローンショーの可能性を広げていく所存です。今後もQRインベストメントとの強固なパートナーシップを基盤として、技術革新を進め、更なる事業拡大を目指してまいります。

最後に、私たちの取組みが地元金沢を始め、世界中の人々に新たな魅力と感動をもたらすことを願っております。QRインベストメントと手を取り合い、未来への大きな一歩を踏み出していく所存です。



お客さまの声

信頼できるパートナーがあってこそそのMBO実現でした

株式会社東洋設計 代表取締役 大嶋 庸介 様



当社は、1970年の創業以来、北陸金沢に本拠を構える総合建設コンサルタントとして、道路、河川、上下水道をはじめ各種エネルギープラント等に至るまで、社会インフラの計画・設計、或いはそれに付随する調査・計測等を通じ、住みやすく安全な地域社会づくりに貢献してきました。この度の能登半島地震においても、社会的使命を果たすべく、復旧・復興に向けて全社一丸となって取り組んでいます。令和4年11月、当社は北國FHDグループからのサポートを受け、経営陣によるMBOを実施しました。当然のことながらMBOの経験値を有する役員は居らず、また、秘匿性が求められる内容の故、社内の限られた役員間でしか相談できない中、資金面に加え、スキーム、契約条件、進め方等々、様々な場面でハンズオンの支援をいただけることは、我々にとって、云わば“法灯明”でした。まさに、このMBOは信頼できるパートナーの存在があってこそ完遂に至ることが出来たのだと実感し、感謝するところです。

MBOによって実現できつつあることは、“自由度とスピードを両立する経営”です。経営陣と社員が自らを律し、自らの責任にてチャレンジを進める“自律による自立”が芽吹きつつあります。また、この機運を大事に育てる中で、QRインベストメント在籍の社外取締役から違った視点からの意見を貰えることは、展開に厚みを持たせる議論へと繋がり、新たなインサイトを生む原動力となっています。そして、これらを通じた組織力の着実な高まり、曳いては“元気な会社”を実感することが、昨今、明らかに増えてきた状況です。

今後もQRインベストメントをパートナーとして、当社の企業価値向上を目指してまいります。

「革新的な生産性向上を実現し、 地域全体の活性化につなげていく」

株式会社 北國銀行
常務執行役員 経営企画部長 兼 デジタル部長
寺井 尚孝



次世代地域デジタルプラットフォーム

はじめに

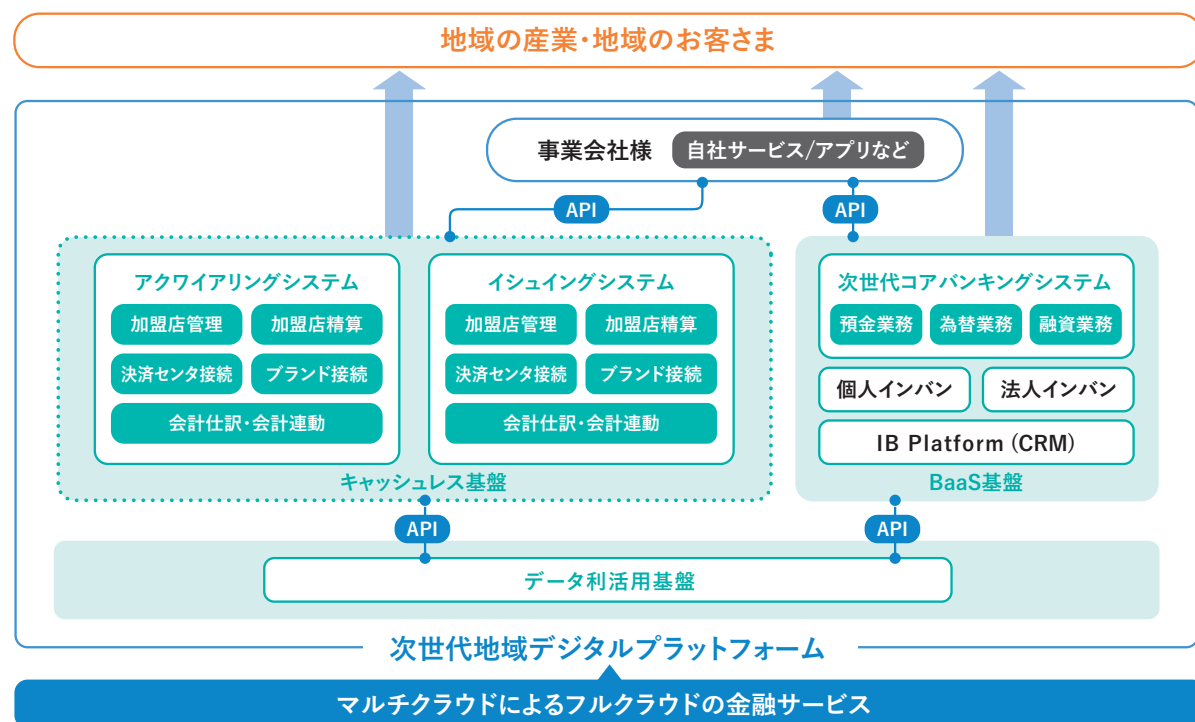
私たちは、キャッシュレス・デジタルの推進により、地域の皆さま、事業者さま、自治体等を含む地域全体の「革新的な生産性向上」を目指しています。事業者さま・自治体では、業務の簡略化や現金流通コストの削減、データ活用等の取組みにより、それぞれが付加価値の高いサービス提供に集中できる環境を創出します。キャッシュレス・デジタル化によって、事業者さまは新たなビジネスチャンスの探求、自治体は効果的な政策展開や公共サービス提供が可能になると言われています。地域

の皆さまは、事業者さまや自治体が提供する、便利で多様なサービスを享受することができます。

そのような環境の確立は、地域の生産性向上に加え、地域全体の活性化につながるものと考えています。また、セキュリティやネットワークインフラの整備等を通じ、安定した取引環境を確保する経済インフラを強化することで、信頼性の高いビジネス環境を構築し、国内外の企業や投資家からの信頼を獲得してまいります。

北國FHDは、より良い金融サービスの実現や銀行経営の効率化を推進するために、フルクラウドの金融サービスを備えた次世

次世代地域デジタルプラットフォーム構築プロジェクトの全体像



代地域デジタルプラットフォームをマルチクラウドで構築するプロジェクトの検討を2023年1月に開始しました。

の中で、カード領域において、株式会社インフィュリオンと共に検討を進め、クラウド上に全く新しい2つのカードシステムの構築を進めています。

- 自社の口座保有者の利便性を高めるデビットカード発行・運用を行う、全く新たなイシューイングシステム
- 自社利用にとどまらず外部事業者への提供が可能な加盟店管理・業務を行う全く新たなアクワイアリングシステム

バーチャルデビットカードが発行可能な新しいイシューイングシステム

本システムにより、スマートフォンの銀行アプリでのバーチャルデビットカード発行・管理・決済が可能となります。

北國銀行口座をお持ちのお客さまには、対面・書面での手続きを行うことなく、デジタル完結で国際ブランドのバーチャルデビットカードを発行し、キャッシュレス・カードレスでの決済を行って頂けるため、高い利便性を提供できると考えております。

Visaソリューションを活用したフルクラウド型アクワイアリングシステム

本システムは、Visaグループが世界で展開するソリューション

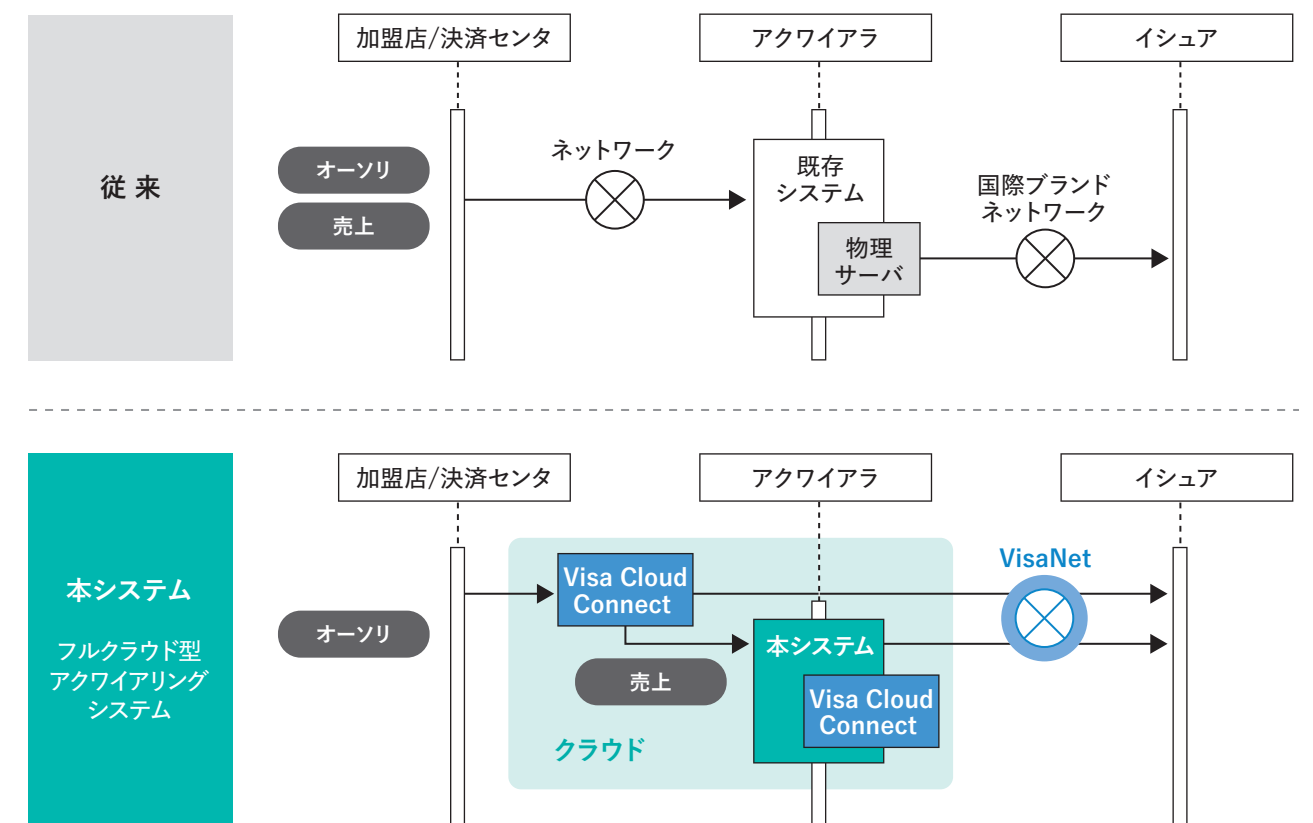
「Visa Cloud Connect *1」・「Visa Platform Connect *2」を活用したフルクラウド型アクワイアリングシステムとなります。

*1: Visaクライアントがクラウド環境を通してVisaNet接続する最新のソリューション
*2: 決済処理を直接VisaNetにリクエストし、プロセスを最適化するソリューション

本システムは、オーソリゼーション・クリアリング、加盟店精算・管理、決済センタ・国際ブランド接続等のアクワイアリング業務に必要な機能を備える、クラウド上に構築するシステムで、北國銀行カード事業での利用にとどまらず、外部事業者様にもご活用頂くことができます。

国際ブランド接続機能においては、「Visa Cloud Connect」を国内企業で初めて活用することで、VisaNetにクラウドを通して安全に接続します。また、決済センタ接続や、オーソリゼーション等の機能においては、消費者の決済体験を向上させる多様な機能を有する決済ソリューション「Visa Platform Connect」を活用することにより、主に下記の3点の実現を目指します。

- 1) オーソリゼーションの際に発生するネットワークコストを削減し、従来よりも安価にカード決済処理サービスを提供
- 2) 暗号化トークン、不正決済検知、スマートフォン・タブレットでのNFCタッチ決済など、多岐にわたる先進技術の提供
- 3) 国際基準に即した決済システムによる高水準の処理パフォーマンス、高度なセキュリティ、および柔軟性のあるシステム機能改善の提供



「いつでも」「どこでも」「誰でも」安心してキャッシュレス決済ができる社会へ

当社では現在、ビザ・ワールドワイド・ジャパンとの協働プロジェクトとして、Visaのキャッシュレス決済を基軸に、地域活性化を目指す取組みを推進しています。協働プロジェクトでは、北陸地域全体が「いつでも」「どこでも」「誰でも」安心してキャッシュレス決済が利用できる社会を実現するためのスローガンとして、「Super Cashless Region」を掲げています。



当社は、キャッシュレス決済を通じ、日常生活におけるあらゆる生活行動シーンのすべてが滞りなくスムーズにつながる、安心・安全なキャッシュレス・デジタル社会を目指しております。当社の様々な取組みを基盤に、北陸地域を日本の「キャッシュレス・デジタル先進地域」へと導き、生産性向上や資金循環による地域活性化を実現してまいります。



Super Cashless Regionに向けた様々な取組み

Super Cashless Regionの実現に向け、北陸地域へのキャッシュレス対応機器の導入サポート等様々な取組みを行っています。Visaデビットカードの推進やカード決済端末の無料配布等を行い、キャッシュレスの推進を目指した取組みを続けております。

北國DXキャッシュレスファンド

2020年10月、企業や地方自治体等のDX（デジタルトランスフ

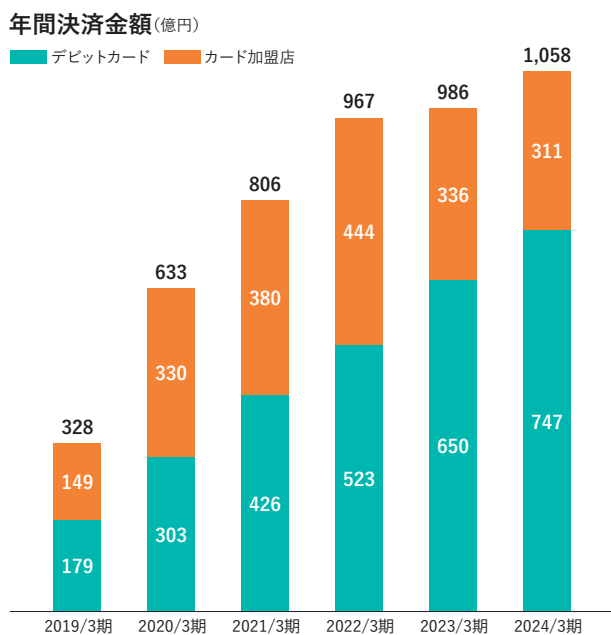
ォーメーション）、キャッシュレス化のサポートを目的とし、総額10億円のファンド「北國DXキャッシュレスファンド」を設定しました。カード決済端末導入支援のほか、病院への自動精算機導入、スーパーマーケットへのセミセルフレジ導入、またプール・温泉施設へのキャッシュレス機能付き券売機の導入、路線バスへのキャッシュレス乗車設備の導入等に活用され、利用者の皆さまの利便性向上に貢献しております。

北國Visaデビットカードの発行推進

キャッシュレス決済の利用者増加に向け、地域の皆さまに対してキャッシュレスが便利な支払い手段であることをお伝えし、各種サービスの活用をご提案しています。代表的なサービスとして、「北國Visaデビットカード」の発行を促進しております。現金感覚で使用し、決済金額に応じたポイントを貯めることができる北國Visaデビットカードは、Visaマークのあるお店であれば24時間365日全世界で、「いつでもどこでも」ご利用いただけます。現在、北陸3県では10人に1人、特に石川県では5人に1人が所有しており、決済額も順調に増加しております。

カード決済端末の導入推進

キャッシュレス決済に対応する事業者さまの増加に向け、当社では「カード加盟店サービス」をはじめ、各種キャッシュレス対応機器の導入支援を行っています。北國Visaデビットカードの利用推進と同様、キャッシュレス対応機器をより多くの事業者さまに導入いただくことで、キャッシュレス決済を“いつでもどこでも”利用できる社会の創出を後押しいたします。



カード加盟店サービスにおける新加盟店端末・新プラン提供開始（2023年7月）

QRコード決済やWi-fiで接続が可能なカード端末「PAX A920」を導入し、加盟店サービスの新端末・新プランの提供を開始いたしました。この端末は、店舗内外での決済やレシートの電子保存、データ化などの機能により、業務効率化に貢献します。この新端末・新プランにより、加盟店のみならずによりお得に、より便利にご利用いただけるようになりました。

「北國デビットアプリ」のサービス開始（2023年9月）

北國Visaデビットカード会員さま向けに、スマートフォンアプリ「北國デビットアプリ」のサービスを開始しました。地域におけるキャッシュレス決済の広がりや浸透、お客さまの生活スタイルの変化等に対応し、必要な機能を柔軟に搭載することを目的として、当社グループ内で本アプリを内製開発しました。今後は、お客さまのご要望を取り入れながら、より柔軟でスピーディーな機能追加を継続してまいります。



カード加盟店における継続課金（リカーリング）サービスの開始（2023年9月）

カード加盟店における継続課金サービスを開始しました。このサービスは、定期的な代金回収業務において、カードでの支払いを可能にし、事業者様のお客さまによる多様な支払ニーズへ対応いただくことができます。

金沢ゴーゴーカーレースタジアムの完全キャッシュレス対応（2024年2月）

Jリーグに加盟するプロサッカークラブである、ツエーゲン金沢主催試合時の金沢ゴーゴーカーレースタジアムにて、完全キャッシュレス対応が開始されました。これにより、スタジアムにご来場いただくお客さまは、Visaカードをはじめとする様々なキャッシュレス決済がご利用可能となり、利便性向上が図られます。この取組みには当グループが全面的に協力いたしました。

北陸鉄道におけるキャッシュレス乗車システムのサービス開始（2024年3月）

北陸鉄道グループの路線バス等でキャッシュレス乗車サービスが開始されました。タッチ決済対応カードやスマートフォン等で乗車料金を支払うことができますようになります。このサービスは2024年3月16日から加賀エリアや金沢周遊バスで利用でき、今後石川県全域に順次広がっていきます。観光客などの利便性向上に貢献するとともに、地域のキャッシュレス化を促進するものです。

お客さまの声

地域に根差した北國Visaデビットカードとともに地域貢献

北陸鉄道株式会社 代表取締役社長 宮岸 武司様



タッチ決済の交通利用が全国的にも普及しつつある中、北陸鉄道グループでは北國FHD様との協業により2023年度に小松・加賀地区の路線バスにタッチ決済を導入しました。

2024年度は金沢地区の路線バスと特急バス、2025年度は鉄道線に導入予定です。タッチ決済の特徴は様々ですが、特に北國Visaデビットカードは、当エリアにおいてカードホルダー様が多く、少子高齢化や人口減少で公共交通の利用者が減少する中、利用障壁を下げるキャッシュレス手段として期待しております。それも、ただ単にカードホルダー様のご利用をお待ちするだけでなく、小売業やイベントといった他分野との連携に取り組むことで、積極的に公共交通の利用促進に努めていきたいと考えております。こうした取組みは、北國FHD様が進める「Super Cashless Region」に呼応するものであり、キャッシュレスにより地域全体が元気に、そして豊かになるよう、人々の移動を支える交通事業者として、引き続き地域貢献に努めてまいります。

デジタル地域通貨サービスの提供

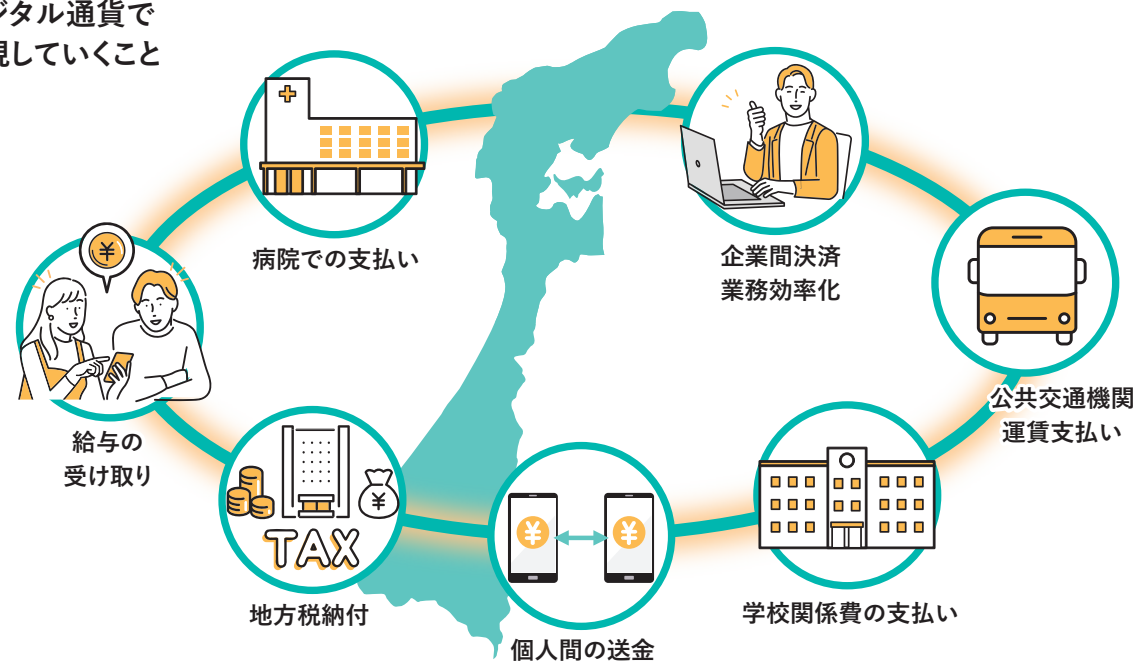
当社は、2023年10月よりデジタル通貨サービス『トチツーカー』ポイントサービス『トチポ』2024年4月より日本初の預金型ステーブルコイン『トチカ』を開始し、トチツーカーのアプリでは、自治体が発行するポイント『トチポ』に加えて、北國銀行が発行する日本初の預金型ステーブルコイン『トチカ』の2種類の地域通貨の利用が可能となりました。

トチポ 2023年10月に珠洲市で導入し、今後石川県内の他自治体で導入を推進します。自治体のアナログなポイント事業や地域商品券等を取り込み、自治体内で流通する地産地消ポイントとしてデジタルシフトを進めてまいります。

トチカ 石川県全域で流通し、トチツーカーアプリ上でチャージ用銀行預金口座の登録等を行うことで、トチカ口座が開設されます。チャージによって1トチカ＝1円としてトチツーカー加盟店でのお支払いにご利用いただけます。また、加盟店の方は0.5%（税込）という国際的にも最低水準の決済手数料でキャッシュレス決済を導入することができます。

ブロックチェーンの技術をベースとした金融システムを構築し、北國銀行が発行する預金型ステーブルコイン『トチカ』は勿論のこと、国内で自治体発行のポイントや商品券給付金をデジタル化したポイントサービスを一つのアプリで合算して決済できるサービスは、全国で初のことと認識しております。

デジタル通貨で実現していくこと



デジタル地域通貨サービス提供の目的

石川県のキャッシュレス決済比率100%へ

当社では、シームレスなキャッシュレス社会を目標に、「Super Cashless Region」実現に向けた各種取組みを行っており、デジタル地域通貨流通に向けた本プロジェクトと北國Visaデビットカードを中心としたカード決済普及のコラボレーションにより、石川県内のキャッシュレス決済比率100%を目指しております。県全体でのキャッシュレス・デジタル化と生産性向上により、新たなイノベーションの創出を促進したいと考えております。現在、日本国内の現金取扱いコストは年間約3兆円と試算されています。県内のキャッシュレス決済比率は3割を超えていますが、韓国では既に9割超の決済がキャッシュレスとなっており、日本のキャッシュレス決済比率は依然として低い水準に留まっています。^{*1}

当社は、国内のキャッシュレス決済比率を100%に近づけることによって、社会の生産性を高め、企業の成長投資や人的資本への投資を後押しするものと考えています。また、自治体運営のデジタル化をサポートすることで、行政サービス向上の一助になればと考えております。

^{*1} 一般社団法人キャッシュレス推進協議会「キャッシュレス・ロードマップ2022」（2022年）

価値サービス創出の実現に向けて

本サービスは、複数の要素によって支えられる独自性を通じて、地域の皆さまに新たな価値を提供することを目指しております。第一に、1つのアプリケーションの中で、「ポイント」「デジタ

ル通貨（ステーブルコイン）」また、「その他アプリケーション」を融合できる点が挙げられます。

利用者は、同一のアプリケーション内で複数のサービスを利用することができるため、利便性の高いツールとして使用可能となります。

今後、県内で流通するデジタル地域通貨と、既に県内各市町内で流通しているポイント制度が地域内で循環することが可能となれば、「新たな経済エコシステム」を実現できるとも考えています。

利用者は、北國銀行が発行する「デジタル通貨（ステーブルコイン）」の『トチカ』を、チャージ後に再度現金へ換金することも可能です。一般的に、多くの電子決済サービスでは、チャージした現金を再度換金することはできません。『トチカ』においては、利用者の状況に応じて換金できるため、現金のチャージやキャッシュレス決済に抵抗のある方にも、安心してご利用いただけます。

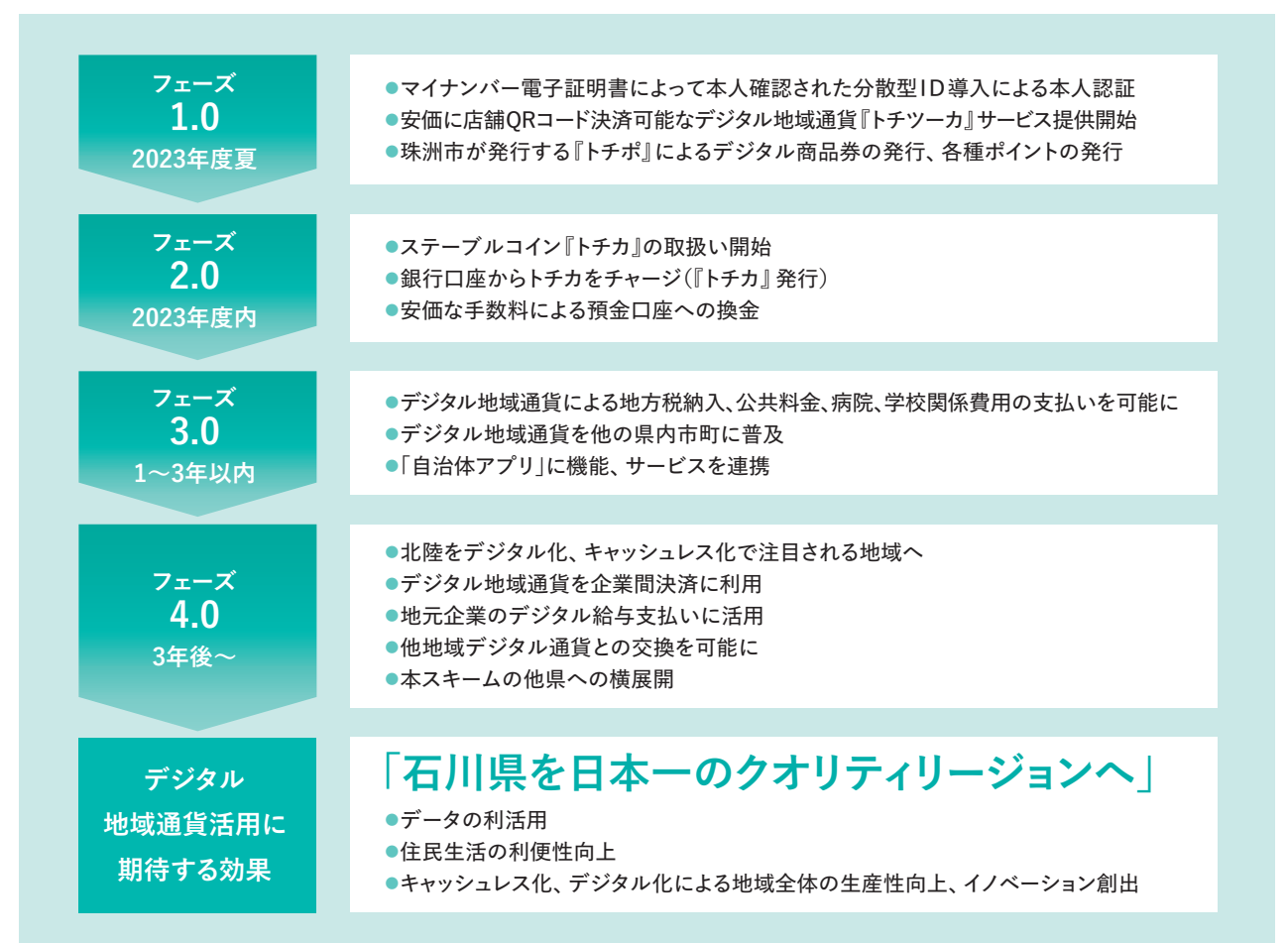
一方、参加店舗に対しては、「決済手数料」が安価である点が最大の魅力と言えるのではないのでしょうか。私たちは、決済手数料の負担の大きさも、キャッシュレス決済普及を阻む一因だと考え、本サービスにおける参加店舗負担の決済手数料は、国際的にも最低水準である0.5%を実現しました。

一般的なカード決済手数料の3.0%に比べ、大きく料率を下回っ

ており、現金を取り扱うすべての事業者や病院等にも利用いただくことで、決済手数料負担軽減や業務効率の向上へつなげ、新しい価値サービスを生み出す投資や時間捻出を実現します。

今後の展望

石川県のキャッシュレス決済比率100%の実現に向け、利用者と事業者の双方、そして地域に利便性を提供するため、各フェーズごとに取組み内容を定めています。3年以内には、デジタル地域通貨による地方税納入や公共料金、病院、学校関係費用の支払いを可能とする計画です。5年後には、加盟店は約20,000店舗、ユーザー数は約400,000人を目指しております。また、本人認証に生体認証を追加することで、セキュリティレベルを高めると同時に、利用者のユーザーエクスペリエンスを高めてまいります。地元企業の給与支払いへの活用や、他地域のデジタル地域通貨との交換を可能にする等、順次機能を追加していく予定です。さらに、構築したスキームを他県でもご活用いただくことで、北陸地域以外のキャッシュレス・デジタル化にも貢献いたします。デジタル地域通貨の流通とその進展を目指す本事業を通じ、キャッシュレス・デジタル化による地域の生産性や利便性を向上し、クオリティリージョンを実現してまいります。



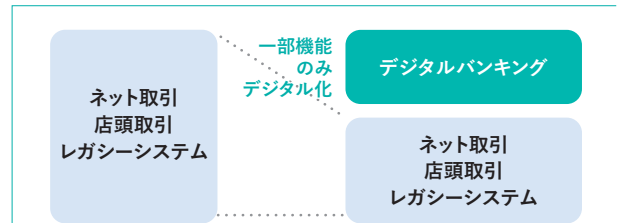
先進的なデジタルバンクを目指して

当社では、銀行取引を「すべて」デジタル化したデジタルバンクの実現に向けて取り組んでおります。

インターネットバンキング

一般的な金融機関のデジタルバンクは、銀行機能取引の内、一部機能のみをデジタル化したものを指しますが、当社では、法人向けの『北國デジタルバンキング』や個人向けの『北國クラウドバンキング』といったインターネットバンキングを自社開発し、全機能領域でのモダンイズを目指しております。各種デジタルプラットフォームの基本手数料は法人・個人ともに無料でご提供しております。

一般的な金融機関のデジタルバンク



北國FHDが考えるデジタルバンク



HOKKOKU LIFE+の推進

個人のお客さまのキャッシュレス・銀行口座のデジタル化を進め、より豊かで便利な暮らしを実現するためのサービスとして、2021年2月より『HOKKOKU LIFE+（ホッコクライフタス）』をご提供しております。HOKKOKU LIFE+は、Visaデビットカード・北國クラウドバンキング・通帳レス・印鑑レスの4つを揃えたサービスとなっております。



全国の提携コンビニエンスストアまたは提携銀行のATM手数料や、北國クラウドバンキングでの他金融機関宛振込手数料が無料となる等、ご契約者さまには様々なメリットがございます。

2024年3月末時点

HOKKOKU LIFE+ 会員数 **124,751人**

BaaS基盤を活用した全国への展開

さらに当社では、フィンテック事業者が運営する金融サービスに対し、銀行機能を提供するBaaS（Banking as a Service）基盤開発に取り組んでいます。BaaSの開発とは、全国の法人・個人向けに次世代金融プラットフォームを構築することを指します。また、お客さまの生産性や利便性向上につながるサービスの提供を目指す企業に対し、低コストかつ手軽に利用できるBaaS基盤を提供することで、地域の生産性向上に寄与するものと考えております。地域企業がデジタルサービスを急速に生み出せる土壌の整備につなげ、地域の変革と持続的成長を目指します。

BaaS事業の狙い 新たな顧客へのリーチと地域貢献を目指して

当社では、フィンテック事業者に対してBaaS基盤を提供することが、顧客基盤の拡充や地域貢献につながるものと考えております。フィンテック事業者は、新しい銀行サービスを提供する企業であり、既存の銀行業界の枠組みにとらわれずに革新的なサービスを展開しています。当社が提供するBaaS基盤をフィンテック事業者が活用することにより、当社が直接リーチできない顧客層へアプローチすることが可能となります。また、フィンテック事業者は、従来の銀行サービスが十分に普及していない地域や人々に、革新的な金融サービスを提供することに焦点を当てていることから、BaaS基盤を通じた、地域のニーズに応えるための金融ソリューション提供によって、地域の経済成長や金融包摂を支援してまいります。

既存サービスとの違い

既に他社で提供されているサービスとの大きな違いは、エンドユーザーに金融サービスを提供するフィンテック事業者に対し、サービスのフロント部分の変更に関する自由な裁量を与えている点です。サービスのフロント部分とは、エンドユーザーが使用するサービス画面を指します。フィンテック事業者は、独自のアイデンティティやブランド価値を反映させるために、サービス画面を自由にデザインすることで、ユーザーエクスペリエンスをカスタマイズし、他社とは異なる魅力的なサービスの提供が可能となります。また、自社の戦略やビジネス目標に合わせてサービス画面を最適化することで、独自のマーケティング戦略を展開し、顧客獲得にもつなげます。サービス画面の変更を容易に行えるため、市場のトレンドやユーザーのフィードバックに柔軟に対応することも可能です。機能や改善点を迅速に実装し、ユーザーフィードバックをもとに、より使いやすいインターフェ

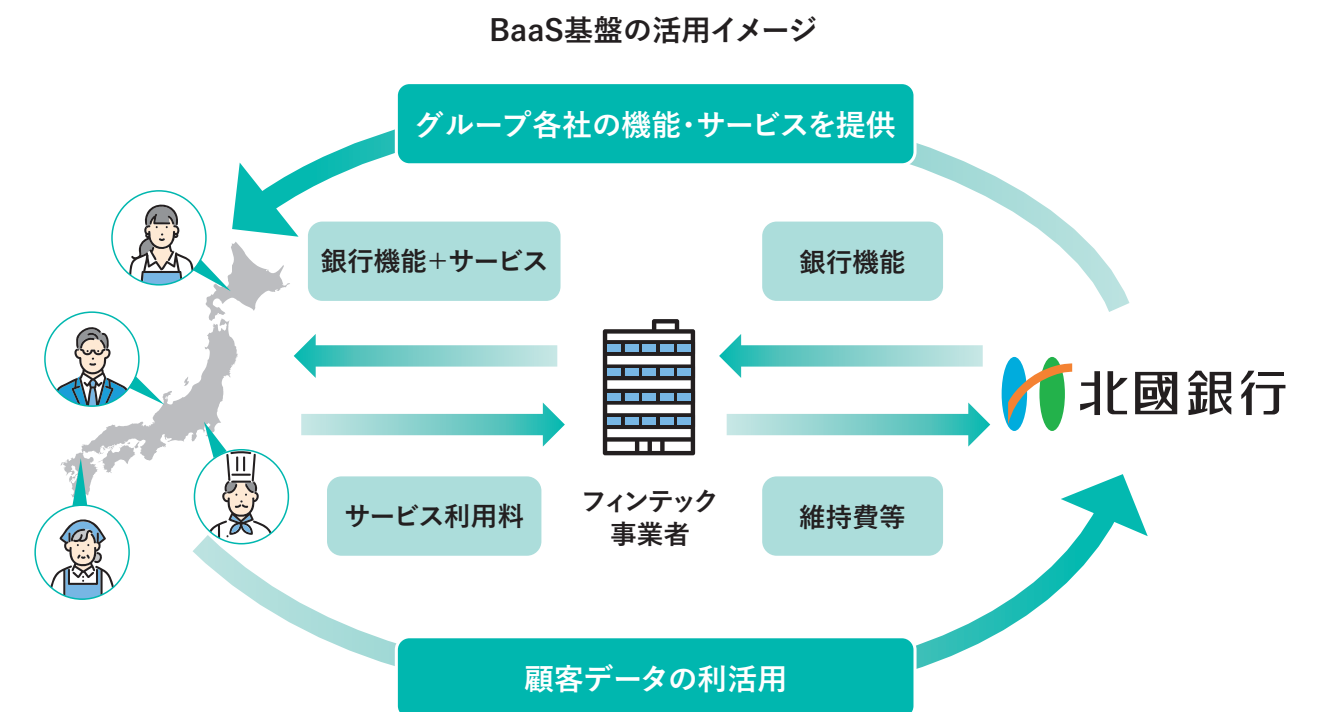
ースや付加価値のある機能を提供することで、競争力を維持し、顧客満足度の向上を図ります。このように、当社の銀行機能を活用した継続的なイノベーションにより、テンプレート的なサービス提供にとどまることなく、協業し、より最適な顧客サービス構築を目指します。

BaaS事業がもたらす効果

BaaS事業では、フィンテック事業者が獲得した顧客の預貸金・顧客情報は当社で管理するため、首都圏を中心としたスタートアップ企業等の顧客データを獲得することができます。現状では、月間200社程度の口座開設を見込んでおり、顧客基盤の拡大は、北國FHDグループのCCイノベーションによるコンサルティング、FDALcoによる投資助言、QRインベストメントによる投資支援をはじめとする各種ソリューションの提案機会創出にも結び付くこととなります。また、エンドユーザーであるスタートアップ企業と北陸の企業をマッチングする等、企業の相互成長を促進し、新たなビジネス機会創出にもつなげたいと考えております。さらに当社は、BaaS基盤構築における先進テクノロジーの知見を集積し、継続的な横展開を図ることで、様々な成果を得ることができると考えています。この戦略の重要性は、単なる収益の拡大だけでなく、技術の広がりや向上にも焦点を当てている点です。知見の集積とは、内外の情報源からBaaS基盤構築に関する最新の技術動向やベストプラクティスを収集し、それを自社の知



識として蓄積することです。専門のチームやパートナーとの協力を通じて、市場のニーズや顧客の要望に応えるための最良の手法を追求してまいります。また、横展開とは、既存の技術やサービスを活かし、その技術を他社にご利用いただくことを指します。技術提供を通じて、私たちは他社と協業しながら、業界全体の技術レベルの向上を目指しております。持続的な成長とともに、他社との連携を通じて相互の発展を促進し、社会課題の解決を図ります。当社がBaaS基盤の構築を目指す大きな目標には、「地域に金融機能を提供する」という狙いがあります。私たちがサービスを提供する事業者のその先にあるお客さまの利便性を向上させることは、地域全体の活性化につながると考えており、地域内の各事業者の発展を通じた地域全体のイノベーションを実現してまいります。



地域にイノベーションの架け橋となる拠点を

Hirooka Terrace__創造的で新しいビジネスの発信地として

2025年7月末、北國銀行本店横にHirooka Terraceが竣工予定です。当社の銀行機能の一部を移管するほか、オフィスの貸出を予定しております。

人と人、企業と企業同士が自然に交流し、新たなイノベーションが生まれていく。そんな創造的で新しいビジネスの発信地として、皆さまにご利用いただける場所でありたいと考えています。



竣工イメージ。「Hirooka Terrace」(右)と「北國銀行本店」(左:2014年竣工)

●働く人々にサステナブルでWell-Beingなワークプレイスを



シェアオフィス(4階)共有ラウンジ

一般的に建物規模が大型化するほどZEB化が困難とされている中、HirookaTerraceでは、20,000㎡以上の高層テナントオフィスビルでは全国初となるNearly ZEBを取得する等、環境負荷低減を図っており、今後LEED GOLDの取得も予定しております。また、WELL Health-Safety Rating※の取得を予定しており、この場所に集う皆さまが、身体的・精神的・社会的にWell-Beingな状態で「豊かな人生」を育む場所となることを目指します。

※WELL Health-Safety Rating:感染症やその他緊急事態に対してさまざまな対策を実施しており、建物や施設のグローバル基準での「健康・安全性」が一定の基準を満たしていることを示す第三者評価

クロスガーデン加賀__地域の方々の交流が活性化し、賑わい生まれる場を

2023年5月にオープンしたクロスガーデン加賀は、当社の加賀営業部と加賀商工会議所、JC等地元経済団体が同じ建物に入居する全国でも珍しい事例です。さらに、共用スペースには当地の事業者の方がカフェとして入居、貸会議室は一般開放しています。単なる営業部の一つではなく、多くの方に利用していただくことができるため、多くのコミュニケーション・コラボレーションが活性化し、地域を盛り上げる体制となっています。



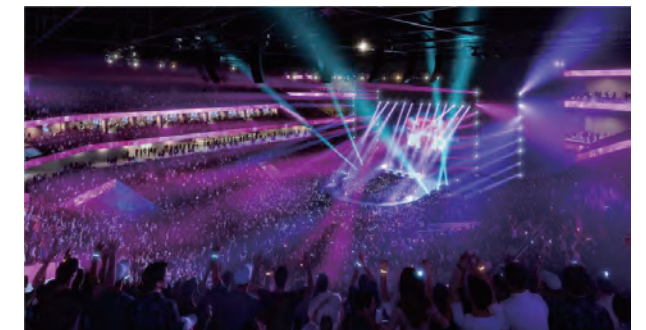
クロスガーデン加賀の外観



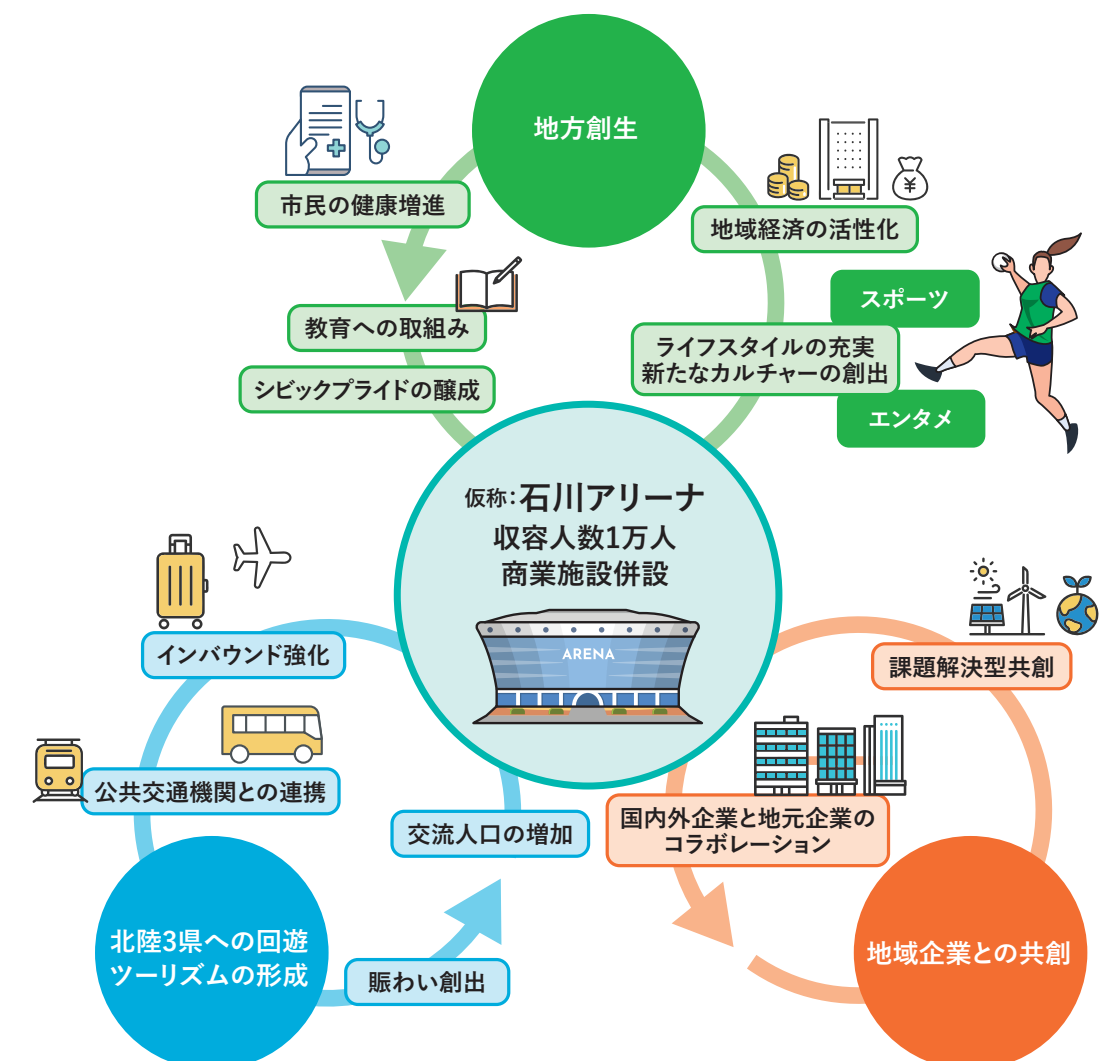
共用スペースに入居する「米粉シフォン 心率」

北陸に新たなライフスタイルを

小松空港の隣接地において、アリーナを中心にホテルや商業施設を設ける大規模なエリア開発を計画しています。アリーナは北陸最大級の1万人収容規模を想定し、スポーツとエンターテインメントの成長性を取り込むことで、大きな経済波及効果をもたらしたいと考えています。また、空港隣接・新幹線延伸を活かした北陸の新たな玄関口として国内外の観光客を呼び込み、交流人口の増加を図っていきます。この開発エリアは、地域内外の事業者が新たな取組みに挑戦する場として、また地域の方々のライフスタイルの充実に繋がるような場所として、経済的にも社会的にも新たな価値を創造するプラットフォームになることを目指しています。



240億円/年の経済効果を創出



03

価値創造を 支える 経営基盤

Contents

- 67 人的資本経営
- 92 DXとシステムモダナイゼーション
- 98 環境への取組み
- 106 コーポレート・ガバナンス
- 118 内部監査体制
- 120 リスク管理体制への取組み
- 122 コンプライアンスへの取組み



「社員一人ひとりのキャリアに寄り添い 地域のクオリティ向上に貢献する」

株式会社 北國フィナンシャルホールディングス
常務執行役員 人材開発部長
横越 亜紀



人的資本経営

毎日のように「人的資本経営」「人的資本投資」という言葉が新聞をはじめとする各種メディアに取り上げられ、広く知られるようになっていきます。北國フィナンシャルホールディングスでは、以前より「人こそが経営の根幹である」ということを社内外に発信し続けてまいりました。2000年初頭、営業目標に追われながら紙の山に埋もれて毎晩夜遅くまで残業していた北國銀行の社員の姿は、今の北國フィナンシャルホールディングスのオフィスには見られません。2022年に導入した「キャリア型人事制度」が、社員の働き方やマインドセットを大きく変えたのは間違いありません。「キャリア型人事制度」は、当社独自の制度で、3本の柱があります。

1つ目は、「キャリア自律」。グループ内11社の多種多様な業務、それ以外にも新事業に携わるチャンスもある中、自分が目指すキャリアを描くというものです。社員は自ら描いたキャリアに向けて、自発的に高度な学びに意欲を燃やしています。働きながら大学・大学院に通って学ぶ社員はすでに60名を超えました。企業経営に必要なスキルや新しいテクノロジーに関する知見を得た社員たちによるオープンな議論が繰り広げられる様子は、他の社員たちのモチベーションを刺激しています。

2つ目は賃金の決定方法です。役割や提供するバリューに応じた賃金を、対話によって決めていくというもので、2023年度に初めて全社員の給与をゼロベースで見直しました。賃金の決定に際しては、部署をまたいで全社レベルで「横ぐし」を入れるため、延べ1,490名の管理職が参加し、合計39回にも及ぶ「対話」を実施しました。その中では、自分の部下（メンバー）だけでなく他部署のメンバーについても議論しました。このプロセスを経て、年功序列型の賃金体系がスキルや貢献度に応じた納得性の高いものに変わってきております。

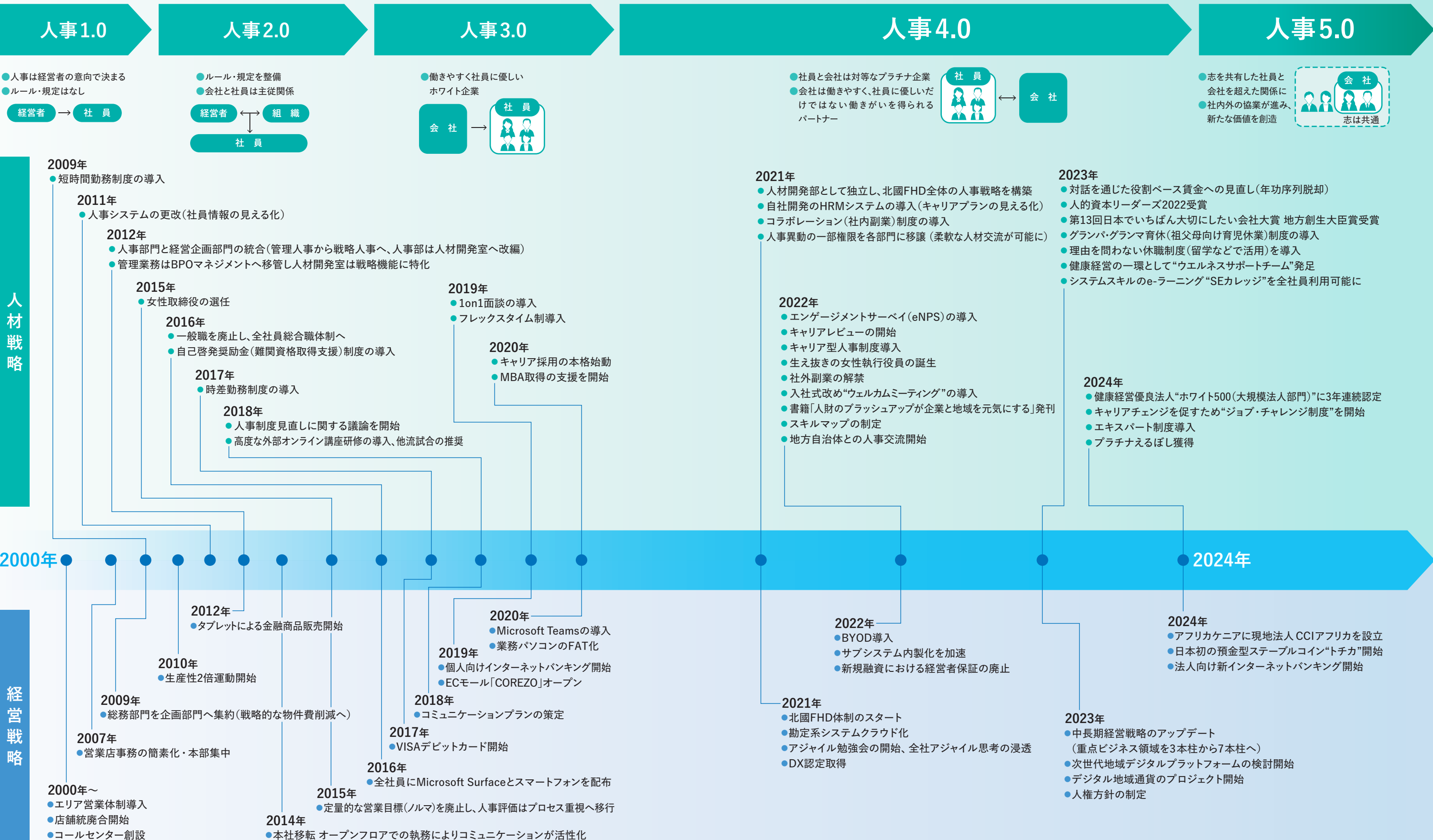
3つ目は、今後の人材流動化に対応するための「退職一時金制度の廃止」です。終身雇用を前提とした退職一時金制度は、社員の労働の対価を退職時まで先送りするような制度です。こ

れを廃止して毎月の給与に同等の金額を「キャリア支援金」として上乗せ支給する方式に変えました。社員は、キャリア支援金を自己投資に使うもよし、資産運用するもよし、各自の生活を含めたキャリア自律を側面からサポートする仕組みです。

このように、キャリア型人事制度の導入は社員に変化を与える原動力となっていますが、これほどまでに私たちが変化することができたのは、人事制度の変化よりも組織風土が180度変わったことが大きく影響しております。社内には、物理的な壁はもちろん、情報の壁もありません。仕事は部署横断のプロジェクトベースで進め、その議論の課程もすべてMicrosoft Teams上で見える化されています。部署や役職を超えての議論は、経営会議も例外ではなく、当社の経営会議（戦略会議）は、全社員がリモートで参加可能（アーカイブ配信あり）となっています。これらは型破りな取組みと思われるかもしれませんが、社員が自社の施策に納得性を持ちスピーディーに取り組むことや、エンゲージメントを高めることに寄与しています。一時期は「ホワイト企業」ランキングに掲載されるなど、当社の残業の少なさを始めとする働きやすさだけが注目されていましたが、最近では働きがいも兼ね備えた「プラチナ企業」（P10参照）として認められるようになりました。

今後は、当社内で育ったプロフェッショナル人材が、地域企業や自治体で活躍し、地域のクオリティ向上に貢献していくこととなります。能登半島地震から復興し、地域全体がさらに輝いていくために、当社そして当社社員ができることを、精いっぱい行っていきたいと考えております。

人事変革ストーリー ～経営戦略と連動した人材戦略の変遷～



組織風土とエンゲージメント

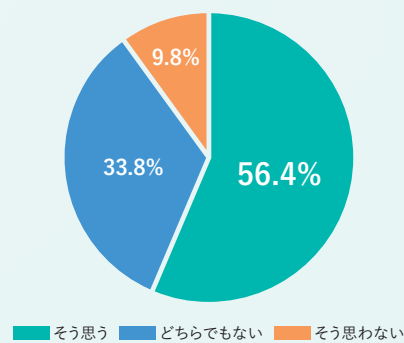
情報の可視化

当社では、組織が目指す姿とその戦略・施策を社内外にも広く周知し理解を得ることで、あるべき姿に向けて全社員一丸となって取り組み、地域への価値提供につなげていくことを目指しています。

そのためには、情報の非対称性を正し、社内の情報が可視化されていることが前提条件になると考えています。社員・パートタイマーなど職種に関係なく誰もがアクセス可能となっているオンラインツール Microsoft Teamsを活用し、各部署での戦略案件の議論の過程や経営会議のリアルタイム配信まで、すべてオープンな場で行っています。

情報の透明性が確保されることで、会社の目指す姿や戦略の方向性が共通認識となり、部署を跨いだコラボレーションを機能させることができ、組織のイノベーション向上に寄与しています。

会社から重要な情報を
しっかりと共有している
(2023.7調査) n=1,802



↑社員向けエンゲージメントサーベイでは、社員の半数超が「会社から重要な情報がしっかりと共有されている」と回答

キャリア自律

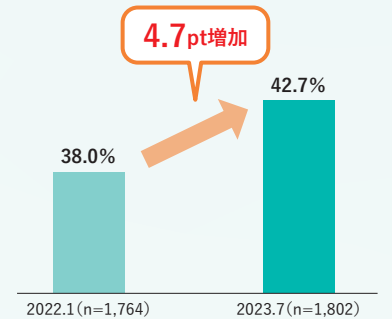
情報の非対称性が排除され、フラットで心理的安全性の高い環境が構築された組織の中、社員が業務を通じて地域の価値提供に貢献し働きがいをもって活動するため、当社では、「キャリア自律」を促進しています。

社員一人ひとりが自らのキャリアプランを描き、主体的かつ意欲的に目指す姿に向かって取組む必要があると考えています。

キャリアに一つの正解はなく、また複数の形が存在します。全社員が、自分は何を目指すのか、自分にとってのキャリアの正解は何かを常に考え続け、自らの意思でキャリアを選択し、主体的にキャリア形成に取組むことで、多様性・創造性に富んだイノベティブな組織を築いていきます。

当社では、社員のキャリア自律のため「自分を知ること」「仕事を知ること」「さまざまな人と対話する機会」といったサポートが重要であると考え、各種体制の整備や新たな施策の導入などの取組みを行っています。今後も、社員自身が自分のキャリアを自分で選び、自ら選んだキャリアに向けて積極的に努力を重ね、自己成長につなげていけるよう引き続きサポートしていきます。

キャリアプランの実現に向けた
サポートの機会が充実している



↑社員向けエンゲージメントサーベイでは、「キャリアプランの実現に向けたサポートの機会が充実している」と感じている社員の割合が上昇

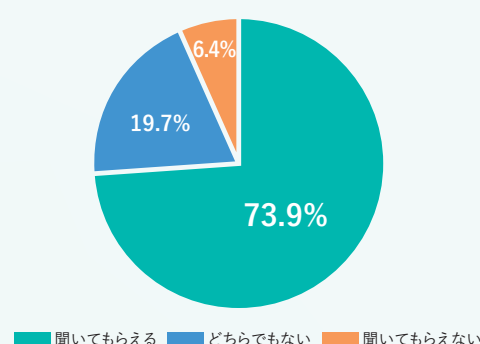
フラットで心理的安全性の高い職場

情報の可視化が進み、立場に関係なく自由闊達に議論が行える環境こそ、イノベーション創出の礎です。

当社では、上意下達の義務化された目標(ノルマ)の廃止や、本社移転による物理的な環境整備(オープンな職場)を実施し、オープンでフラットな体制を構築しています。全社員が毎月実施する「1on1」もその取組みの一つであり、直属のリーダーとの対話はもちろん、プロジェクトで関わるチームメンバー同士、自部署以外のリーダーなど対象者を固定化せず多様な社員との1on1を積極的に実施しています。

案件の構築においては、立場に関わらず、多様な価値観や考え方を持つ社員が議論を交わすことで形成されていきます。オンラインツール等を活用した情報の可視化を通じて、対話を重視する姿勢を促進し、意見や発言が受け入れられる風通しの良い環境を築き上げています。その結果、フラットで心理的安全性の高い職場が確立され、活発な議論が展開されています。

リーダーやメンバーに自分の意見や
考えがしっかりと聞いてもらえる
(2023.7調査) n=1,802



↑社員向けエンゲージメントサーベイでは、社員の7割超が「リーダーやメンバーに自分の意見や考えをしっかりと聞いてもらえる」と回答

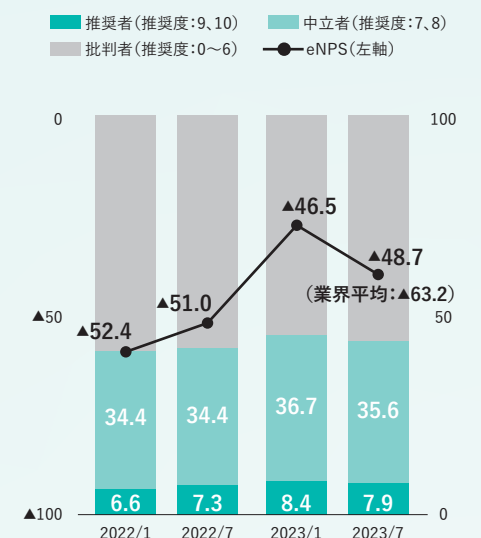
エンゲージメントサーベイから見える 社員の働きがい

当社では、社員の働きがい(働きやすさ+やりがい)を計測する指標として2022年1月よりeNPSを導入し、これまでに計4回調査を実施しました。情報の可視化、心理的安全性の高い職場、キャリア自律などの取組みによりeNPSは上昇傾向にあります。エンゲージメントサーベイを支援している株式会社エモーションテックが実施した2023年のeNPS調査(※)によると、当社社員のエンゲージメントは業界平均に比べて高くなっています。今後も定期的に調査を重ね、社員一人ひとりの声を受け止め働きがいを持って仕事に取り組める環境を整えていきます。

※業界平均:従業員1,001名以上の金融・保険業のeNPS
※2023年10月21日～2023年10月24日に「金融・保険」など主要15業界の企業に勤務する6,484名を対象に、株式会社エモーションテックがインターネット調査を実施

【質問内容】現在の職場で働くことを、親しい友人や知人にどの程度おすすめしたいと思いますか？
(=職場に対する推奨度)(0～10の11段階で評価)
※eNPSSMはベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、Nice Systems, Inc.の登録商標です。
eNPS算出方法:推奨者(%)－批判者(%)
調査概要:当社グループ全職員(執行役員・海外現地社員・ビジネススタッフ含む、取締役除く)
回答人数:1,764名(2022年1月) 1,838名(2022年7月) 1,634名(2023年1月) 1,802名(2023年7月)

当社のeNPSSMの推移



人材戦略の礎となる「北國FHDのキャリア型人事制度」とは

当社では、近年の社会環境の変化に機動的に対応でき、地域の価値創造に貢献できる組織となるため、2022年3月に「キャリア型人事制度」へと刷新しました。個人のキャリアを尊重し、社員が働きがいをもって取組むことで地域のクオリティ向上につなげていく体制を、人事制度に基づいて構築しています。

キャリア型人事制度の3つの特長

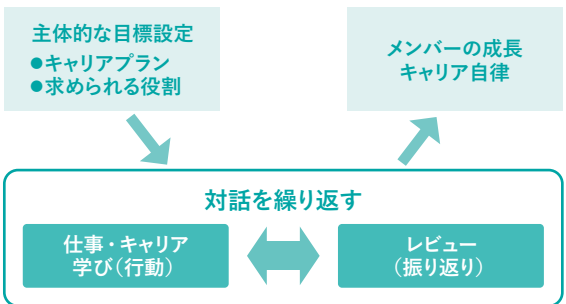
キャリアレビューを通じた社員の
“人材育成とキャリア自律”

対話を通じた
“脱・年功序列型の賃金決定”

人材の流動化に対応した
“退職一時金制度の変革”

①キャリアレビューを通じた社員の “人材育成とキャリア自律”

変化の激しい時代に組織が成長するためには、社員一人ひとりの成長が重要であり、受け身ではなく能動的にキャリアプランを考え、個々の自己成長につなげることが求められています。そのため、一人ひとりのキャリアを実現し、組織の中で期待される役割を果たすために、仕事（行動）をレビュー（振り返り）することを仕組み化した「キャリアレビュー」を取り入れました。従来の業績査定や人事考課を廃止し、定量的なものさしで社員を評価するのではなく、社員の成長とキャリア自律のための対話に重点を置いた仕組みがキャリア型人事制度の最大の特長と言えます。



②対話を通じた “脱・年功序列型の賃金決定”

社員が働きがいとモチベーションをもってプロフェッショナル人材へと成長していくためには、従来の年功序列要素の強い賃金体系からの脱却は必要不可欠でした。年功序列型賃金から脱却するため、まずは賃金決定の基準を設け、「スキル・役割・生産性・貢献度」という4つの要素に着眼点をおき賃金の見直しを実施しました。業務領域が多様な当社において、従来の職能資格制度による一律の横並び賃金は適合しません。多様な業務と多様なスキルをもつ人材を個別に評価するため、当社では複数のリーダーから社員の評価を拾い上げ、全社的対話により賃金を決

定する仕組みとしました。約2,000名の賃金について、人事部門や直属のリーダーのみならず、他部署のリーダーを巻き込んだ対話形式の評価という当社独自の組織風土を活かした評価方法です。この脱・年功序列型の賃金決定により、社員の評価への納得性とモチベーション向上に取組み、独自性と革新性のある他社に類を見ない制度として築いていきます。

③人材の流動化に対応した “退職一時金制度の変革”

これまでの人事制度の下で賃金以上に年功色が強かったのは退職一時金制度です。人材の流動化が進む中、多様なバックグラウンドを持つ人材に当社の仲間として参画してもらうため、抜本的に制度を変革する必要性がありました。賃金を年功序列型から脱却したのに合わせ、退職一時金は賃金の一定割合を毎月の賃金に上乗せして支払うという、大胆な見直しを行いました。賃金の年功色を排除したことから、自ずと退職金相当の上乗せ部分も年功色は無くなりました。これにより、キャリア採用で入社する社員が勤務年数の短さによる不利益を被ることなく活躍できる賃金体系を準備することができ、多様な人材を迎え入れる土壌が整いました。上乗せ部分は“キャリア支援金”と名付けています。将来のライフプランに備え確定拠出年金に拠出したり、さまざまな学びの自己投資に活用するなど、まさに一人ひとりのキャリアを支援するための制度として生まれ変わりました。



人的資本の課題とその取組みについて

環境の変化に対応し、経営戦略・事業戦略に応じた人材戦略を推進するため、社員の人材育成とキャリア自律に繋がる施策を打ち出しています。社員が働きがいをもってモチベーション高く業務に取組み、地域に貢献できるプロフェッショナル人材となるためには、人材戦略をブラッシュアップし、課題を一步步解決することで、社員の成長と組織のイノベーション向上に取組みます。

人的資本の課題～質・量・配置の三位一体での取組み～

当社の人的資本経営における課題は、大きく分類すると、人的資本の「質」と「量」、「配置」の三点に分けられます。各課題ごとに当社のあるべき姿と現状を比較して、取組みを進め、地域のクオリティ向上に貢献できるよう努めていきます。

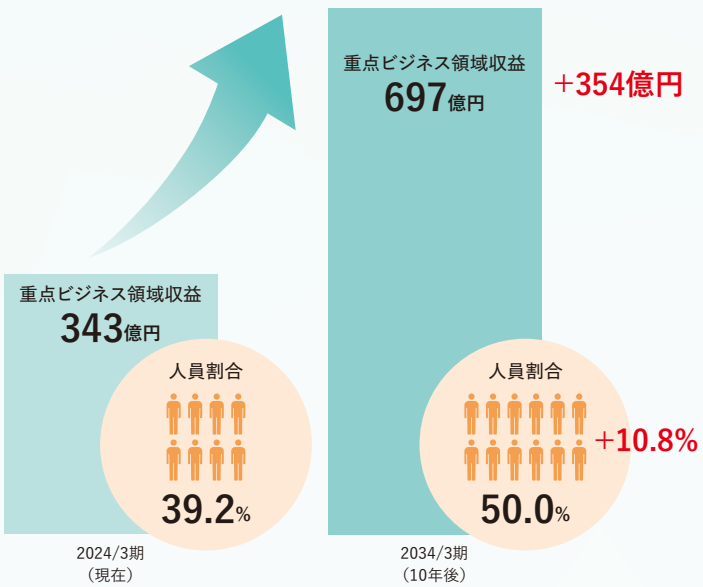
	課題	(KPI)	詳細
質	多様な人材の育成と同質性からの脱却 ※スキルマップ、ベーススキルを基にした育成	スキルマップデータ	育成P78
量	プロフェッショナル人材の採用 地域で活躍する人材の輩出	新卒・キャリア採用比率 輩出人数	採用P76 輩出P90
配置	人材ポートフォリオのシフト 多様な人材の活躍 (年功序列からの脱却・ダイバーシティ & インクルージョン)	人材ポートフォリオのシフト 男女の賃金格差 女性管理職比率	活躍P82

重点ビジネス領域の強化に対応した人材ポートフォリオのシフト

当社の中長期経営戦略の重点項目として、重点ビジネス領域の収益強化を図っていく方針です。

※重点ビジネス領域の収益：10年後に697億円（2024/3比 +354億円）

重点ビジネス領域の収益を強化していくためには適正な人材ポートフォリオの構築が必要不可欠です。当社では、経営戦略に応じた適時、かつ適材適所の人的資源配分を実現するため、人材ポートフォリオのシフトに取り組んでいきます。重点ビジネス領域の人員割合は、10年後に50.0%（2024/3比 +10.8%）にまで上昇させます。
→詳細はP82へ



地域のクオリティ向上に貢献できる人材となるための北國FHDの人材エコシステム



経営戦略と人材戦略の連動によるシナジー効果

当社は、企業理念である「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～」の実現をミッションとして、地域のクオリティを向上させることを経営戦略の根幹としています。企業価値向上に向けた施策として「ROE向上と資本コスト抑制によるPBR1倍以上の早期達成」、経営戦略の自由度を更に高めるための「株主資本コントロール」、重点ビジネス領域の拡大による「利益の質の向上」を中長期経営戦略の主要項目として取組む方針です。

このような重点戦略を実現するためには、経営戦略と密に連動する人材戦略が必要不可欠です。多様な価値観と誰もが活躍できる「ダイバーシティ＆インクルージョンの実現」と、全社的な経営視点をもって案件・施策に取組む「オーナーシップマインドの醸成」、そして企業理念を実現するための「プロフェッショナル人材の育成」が当社人材戦略の目指すところです。

経営戦略と人材戦略双方が連動しながら当社全体がイノベティブに成長するため、「人材エコシステム」による人材育成とキャリア自律に積極的に取り組んでいます。

地域の価値向上に貢献できる人材へ

当社では、地域で活躍できる人材プラットフォームの構築のため、「人材エコシステム」と称したフレームを開示しています。この人材エコシステムを支える土台には、心理的安全性のあるフラットな組織風土と、全社員がベーススキルとインテグリティを兼ね備えていること、更には社員一人ひとりが身体的、精神的、社会的に満たされている状態であることが欠かすことのできない要素です。その上で、採用から輩出に至る一連のフレームにより地域で活躍するプロフェッショナル人材を生み出しています。

当社の企業理念・ブランド理念に共感し志をともにする新たな人材の「採用」を起点とし、学びと挑戦に意欲的に取組むプロフェッショナル人材の「育成」に努めています。スキル・経験ともに成長した人材の「活躍」の機会も重要であり、働きやすい環境と制度を整え、社員一人ひとりのキャリアプランに応じた配置を実施し、キャリア自律した人材がモチベーション高くやりがいをもって働けることを後押ししています。当社において、育成・活躍を通じて様々な経験を積んだプロフェッショナル人材を地域に「輩出」することで、地域企業の経営幹部として直接的に地域の価値向上に貢献しています。

組織風土（心理的安全性、フラットな組織）

人材エコシステムの根幹は、「組織風土」です。当社では、年齢、性別、立場・役割に関係なく、社員一人ひとりが自律して考え発言することができ、対話することができる環境を大切に、新たな価値創造を生み出す原動力と考えています。2014年の本社移転による物理的な環境の整備を皮切りに、Microsoft Teamsの導入による社内の議論・経営会議等の見える化や対話を重視したコミュニケーションなど組織の変革と社員のマインドセットに取り組んできました。その結果、心理的安全性が高く、フラットな組織風土が実現でき、イノベーション創出へとつながっています。



ベーススキルとインテグリティ

当社では「ベーススキル」を、北國FHDにおいて価値提供するための基礎スキルと定義しています。インテグリティを含む「ソフトスキル」、「構想力」、「問題解決力」、「業務遂行力」の4つのスキルから構成しています。ベーススキルをステークホルダーへの付加価値提供の源泉と位置づけ、全社員が習得し高められるよう取り組んでいます。

ベーススキルの各項目について、求められるスキルレベルを定義し、全社員がスキルチェックを行うことで自身の現在地点を把握し、改善と向上に努めています。また、性格診断や360度サーベイを通じた客観的なスキル評価を得ることで、自己認識を深め、期待されるスキルレベルに向けてブラッシュアップしています。

「インテグリティ」とは、正直・素直で、誠実な人、また真摯、高潔な人を表し、当社社員のあるべき姿と考えています。インテグリティを持ち合わせていることによって、変化が激しく、先を見通すことが困難な時代に、社員一人ひとりが自律して自身の信念に基づく正しい判断が可能になると考えます。

ベーススキルとインテグリティを有することで、意欲高く行動し、チームへの貢献度を高め、組織のイノベーション向上と地域への付加価値提供を実現しています。

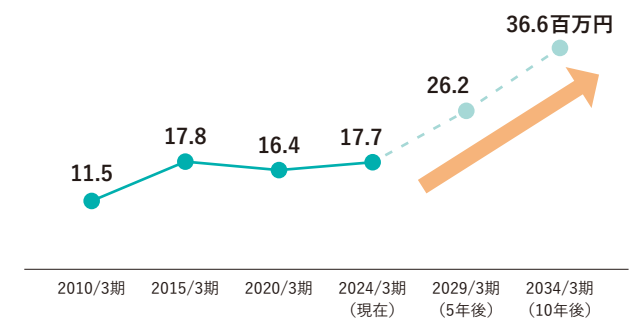
採用から輩出までの人材フレーム

当社では、ミッション、ビジョンの実現に向けて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」の育成を支えるための北國FHDの人材フレームを定めています。企業理念、ブランド理念に共感し「志」を同じくする人材を採用することが起点となっています。「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に活動する」のブランド理念をともに実現する「志」を持った人材と、学び続けることのできる社員の採用を進めています。採用後に、社員が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となるために欠かすことができないのが「人材育成とキャリア自律」です。変化が激しく先を見通しづらい今日、自ら学ぶことによって、キャリアオーナーシップをもってキャリア自律した人材を育成することがあるべき姿です。多様な業務領域に対応できる、幅広い分野に適応した学びの機会を社員に対し提供しています。社員それぞれが自律することによって構想力を磨き、新たな価値創造、イノベーションを起こし、地域に高い付加価値を提供できる人材となるよう支援しています。

人材育成とともに、社員が活き活きと、やりがいをもって働けることができる状態を、人的配分・働き方・制度面からサポートすることも重要です。会社と社員（個人）は対等な関係であり、エンゲージメントが高く、社員が動きがいをもって取組み、それによって組織が成長していけることが目指す姿です。社会環境の変化にも柔軟に対応することで、「働きやすさ」「働きがい」ともに兼ね備えられる取組みを進めていきます。

人材エコシステムの総仕上げとして「輩出」を位置付けています。当社では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、惜しみなく地域に輩出し、地域の付加価値の向上に直接的に貢献する「人材輩出企業」となることが重要な役割です。「採用」から「育成」「活躍」を経て、様々な知見を有したプロフェッショナル人材が「輩出」されることで、地域とナレッジを共有し、地域とナレッジを共有し、地域の価値創造を行うことで当社のミッション実現につなげていきます。

1人あたり付加価値額(単位：百万円)



↑人的資本を強化し、当社の一人あたり付加価値額を中長期的に増加させていきます。

Quality Company, Good Company.

地域のクオリティ向上に貢献できる人材



採用

企業理念、ブランド理念、スローガンに共鳴する人材の採用は、当社の人材エコシステムの起点です。これは、地域社会のクオリティ向上に貢献し、持続可能な成長を促進する人材の育成、活躍、輩出までのプロセスの出発点を意味します。

当社が求めるのは、高いインテグリティを持ち、当社の価値観に共感し、社会全体のクオリティ向上に貢献する意欲を持つ人材、すなわち当社と「志」を共にする人材です。

また、イノベーションを起こし、新たな事業領域を生み出していくために、多様なバックグラウンドや経験を持つ人材の採用も進めています。

▼あるべき姿

- 地域のクオリティ向上に貢献できる人材を採用する（インテグリティ・学び続ける姿勢・多様性・プロフェッショナル性を考慮）

▼現状

- キャリア採用の増加により、専門性の高い人材の採用が進み、多様性は進んでいる。
- マネジメントレベルの採用は十分ではない。
- 専門人材の数は充足していない。

▼課題

- 専門性の高い人材の採用
- 継続的に学びに取組み挑戦できる人材の採用
- 採用した人材のオンボーディング充実（活躍フィールドの拡大）

新卒一括採用からの脱却

多様なバックグラウンドを持つ人材はイノベーションの源泉です。

当社では、従来の新卒一括採用だけではなく、キャリア採用や障がい者採用、外国人採用と幅広い採用に注力しています。

経営戦略に沿って採用数や採用したい人材像等採用方針を決定し、真に必要な人材の採用を行うことで、重点ビジネス領域の拡大を支えています。

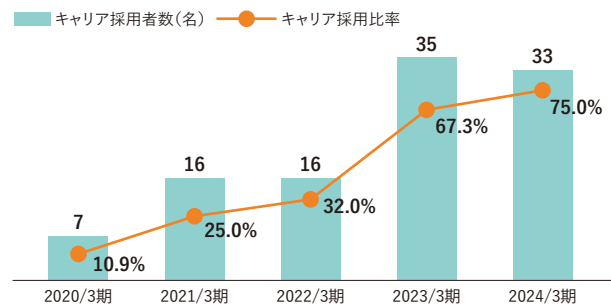
法人コンサルティング領域やデジタル・システム領域を中心に、様々な業務領域の専門人材が当社の取組みに共感し仲間として入社しており、その結果として、キャリア採用者比率は年々上昇し2023年度キャリア採用者比率は75.0%となりました。

新卒採用およびキャリア採用のウェルカムミーティング

2022年度より儀式的な入社式を廃止し、入社早々に代表取締役社長とディスカッションできる「ウェルカムミーティング」を実施しています。



キャリア採用者数とキャリア採用者比率



新卒採用の取組み

当社と志を同じくする学びの意欲を持った学生の採用を進めるため、さまざまな取組みを行っています。

専門職採用(エキスパートコース)の新設

業務が多角化・高度化する一方で、学生が当社に抱くイメージは依然として「銀行」というケースが目立ちます。そこで、当社が求める金融業界以外への関心が高い学生との接点を確保するため、2023年から専門職採用を新たに開始しました。

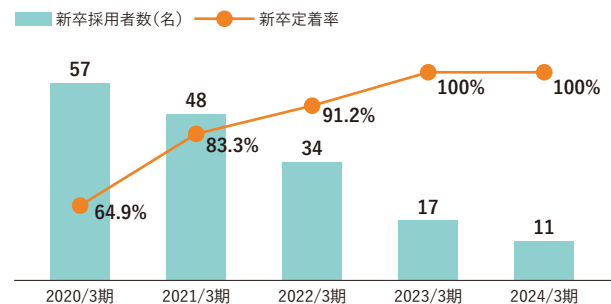
システム部門・市場運用部門・エクイティ投資部門など計5つの職種の募集を行い、従来の総合職採用のみでは応募がなかった多様な人材の採用を目指します。

外国人留学生

新たなイノベーションを生み出すためには、異なる文化的背景を持つ人材とともに働くことも必要な要素です。

当社では、2023年度より外国人留学生を対象とした採用活動を本格的に開始しました。金沢大学と連携し外国人留学生向けの採用イベントを実施し、留学生の卒業時期に合わせた通年採用を行うことで、学習意欲が高く多様なバックグラウンドを持った外国人留学生を採用しています。

新卒採用者数と定着率



キャリア採用の取組み

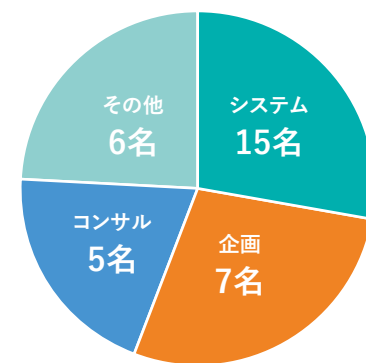
キャリア型人事制度の導入により、多様なバックグラウンドを持つ人材が活躍できる環境が整ったことで、キャリア採用者数は増加し、豊富な知識と経験をもつ人材が増えました。

新規採用者は、性別・地域・年齢・国籍に関わらず、当社の理念・施策に興味をもち、共感して参画いただく方々が多数います。例えば、2023年度には、北陸地域外から移住された方が16名、外国籍社員が2名入社しており、年齢層も幅広く、20~30代だけでなく50~60代の方も入社しています。

年齢や国籍の多様性だけでなく、当社の多様な業務領域に対応できる専門性の高い人材も数多く入社しています。2023年度には、システム業務、コンサルティング業務、企画業務と幅広い業務経験を持つ人材が入社し、社外で得た知識・経験をもって活躍しています。

採用時には、当社内で不足する人材要件を明確にし、求めるスキルレベルを「スキルマップ」（P79参照）を活用して明示し、応募者のスキルと当社が求める人材のミスマッチを解消しています。

2023年度キャリア採用者の業務領域別人数



プロフェッショナル人材としてDX推進に貢献

前職ではシステムエンジニアとしてシステム設計、開発、納品、保守に関わっていました。前職での開発経験では得られない経験を積むため、上流から下流までの一連の工程に携われること、お客さまと直接関わる伴走支援ができること、多様な業種との関わりがあることをポイントとして転職活動を行いました。面接では、「すぐに活躍できる即戦力人材」と評価いただいたことが強く印象に残っています。即戦力での活躍をイメージしており、私のことを深く理解していただいたおかげで本質的に望んでいた職種で働くことができていると実感しています。また、チームメンバーは、とても温かく心理的安全性が高い環境で働くことができおり、テレワークやフレックスタイムなど柔軟な働き方を活用し、環境・働き方ともに充実しています。

現在はCCイノベーションのICTコンサルティング部門で、kintoneの導入支援を通じてお客さまの課題解決に携わっています。今後も、地域の課題解決に取組み、地域のDX促進の一助となるよう取り組んでいきます。

CCイノベーションICTグループ
松原 友輔

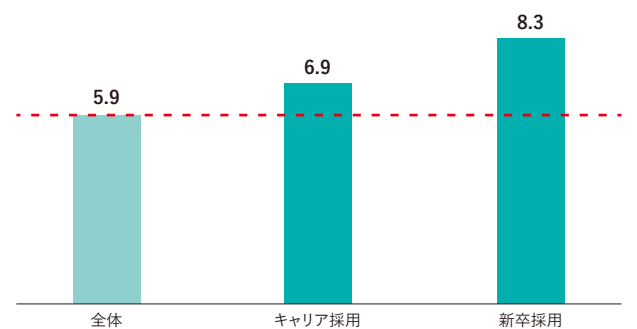
オンボーディング体制の充実とエンゲージメントの向上

新卒採用では、2022年入社から本人の希望をふまえた幅広い分野への配属を実施しています。その結果、2022年入社以降の新卒採用者における離職者数はゼロとなっています。

また、新卒・キャリア採用ともに、入社後には人材開発部が1on1を行い、社員一人ひとりが自己実現を図りながら、組織の目標達成に貢献できるようサポートしています。

この取組みの結果、新卒・キャリア採用ともにエンゲージメント指数は全体平均より高く一定の効果を生んでいます。

eNPS平均推奨度(0~10)



TOPICS 能登半島地震の被災者支援

2024年1月の能登半島地震の被害に遭い、就業継続が困難となった方を対象に個別の状況に配慮のうえ被災者限定の求人募集を行いました。

7月現在、計6名の応募があり、うち3名が採用に至っています。

個々人のスキルや生活環境に合わせた配属を行い、将来的なキャリアアップも支援しながら、今後も被災され移住を余儀なくされた方の就労支援を行っていきます。



育成

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の育成のため、「学び」への取り組みは欠かせません。社員一人ひとりが自身のキャリアプランをふまえ、必要な学びに貪欲に取組み、スキル・知識を習得し地域貢献につなげています。

銀行業務に固執しないVUCA時代に通用する学びを意識し、多様な業務に対応し得る高度な専門スキルの習得や、経営視点での知識と経験の習得など、人的資本の価値向上に積極的に取り組んでいます。

▼あるべき姿

- 重点ビジネス領域を含めた当社の多様な業務の発展に貢献し、高い付加価値を地域に提供できるプロフェッショナル人材の育成に取組む。

▼現状

- 学びの意識醸成が進み、講座や大学院受講に積極的に取組む人材は増加している。
- 地域の多様なニーズに対応する高度な専門スキルを有した人材は不足している。

▼課題

- 重点ビジネス領域のスキルレベルの高度化
- 人材育成のリードタイム短縮
- 学びに対する社員への投資拡大

人材育成方針

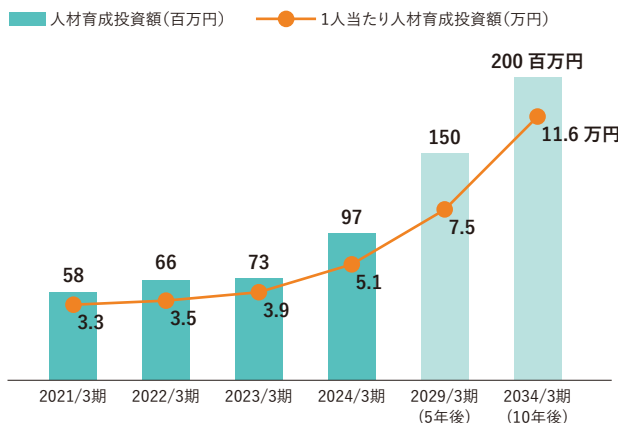
当社は、「QualityCompany,GoodCompany」というスローガンを実現するため、地域の多様なニーズに対応し貢献できる「プロフェッショナル人材」の育成が欠かせません。当社では、その「プロフェッショナル人材」の育成に向けて、人材育成方針を策定しています。

“社員がキャリア自律に取組み、多様な分野のスキルを習得し、地域の価値創造に貢献できるプロフェッショナル人材を育成する”この育成方針を基に、変化の激しい時代に、社員一人ひとりがキャリアを主体的に考え、情報のキャッチアップや学びに積極的に取組む環境を構築していきます。そして、地域の付加価値を高め、ビジネスモデルの変革に迅速に対応できる社員の育成を目指し推進していきます。

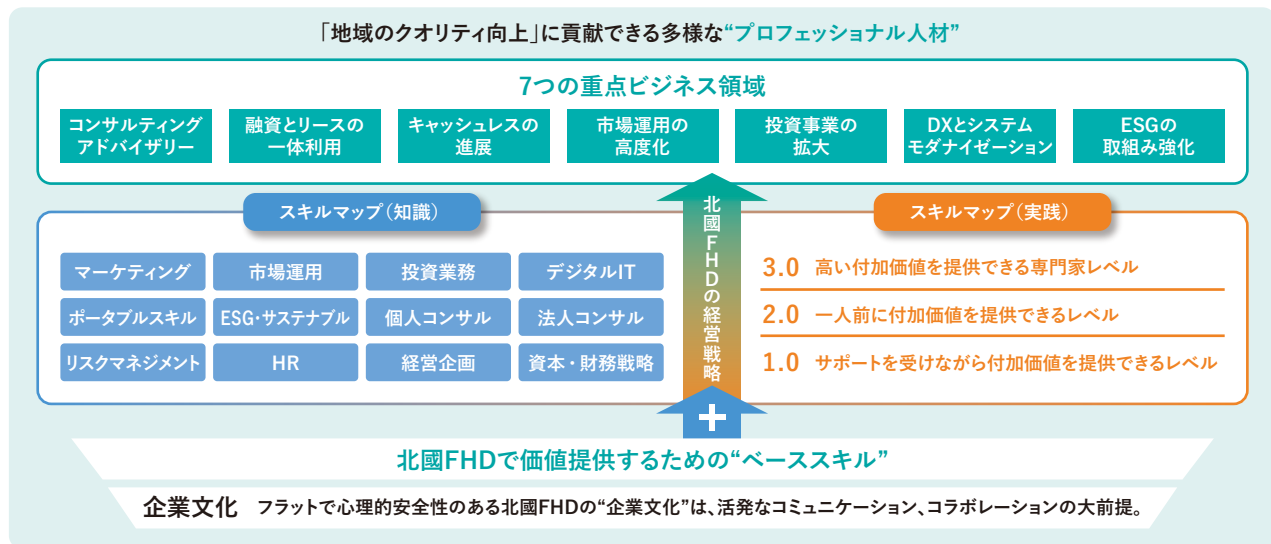
“スペシャリストとして専門スキルを高めること”、“ゼネラリストとして幅広いスキル・経験を蓄積すること”、どちらも地域のクオリティ向上に貢献するプロフェッショナル人材と定義しています。当社が今後、新しいビジネス領域や既存のビジネス領域で更なるイノベーションを生み出していくためには、業務領域ごとのス

ペシャリストとしてキャリアを進める社員や、各領域を横断できるゼネラリストとしてキャリアをパラレルに進める社員の両方が重要であると考えています。その両方を「プロフェッショナル人材」として定義し、学びへのサポートを進化させていきます。

人材育成投資額・1人当たり人材育成投資額



10年後には、現在の人材育成投資額97百万円を200百万円に引き上げ、人材育成に注力していきます。



“スキルマップ”の活用による重点ビジネス領域の人材育成

プロフェッショナル人材の育成のためには、業務スキルとしての“ハードスキル”も重要な要素です。

銀行本来の業務のみならず、多様な新規事業領域を拡大している当社では、多様な業務分野ごとに必要なハードスキルを可視化した“スキルマップ”を策定しています。

当社の重点ビジネスである、“コンサルティング&アドバイザー”、“事業性融資とリース”、“キャッシュレス”、“投資助言”、“投資ファンド”、“市場運用”、“DXとシステムモダナイズーション”の7領域に加え、企画・人事領域等5領域を加えた計12領域のスキルマップを導入しています。

社員は、自身が携わる事業領域におけるスキルセット、更には今後目指す事業領域におけるスキルセットを把握することで、何を学び、何を経験することが必要なかを把握でき、自らの成長とキャリアオーナーシップを醸成することにつながっています。一方、会社は、社員のスキルレベルが明確になることで、人材ポートフォリオの最適化や適材適所の人材配置を行うことができ、経営戦略に沿った人材育成の推進と活躍が実現可能となります。当社では知識と実践レベルが2.0以上を、業務知識と経験が備わり一人前として価値提供ができる人材と定義しています。現時点での分析では重点ビジネス領域におけるレベル2.0以上の人員数が、中長期計画での必要人員数より32.6%不足しています。特に、ファイナンスとコンサルティング&アドバイザー業務領域で17%、キャッシュレスとDX業務領域で42%の人材が不足しており、今後の更なる人材育成が重要でありプロフェッショナル人材の育成と経営戦略の実現に向け対応していきます。

人材育成のリードタイムの短縮

スキルマップは、OJTやOFF-JT、自己啓発を組み合わせ、「知識」と「実践」の両方をバランスよく身につけることを目的としています。スキルマップでは「知識」「実践」の2軸について、1.0から3.0のスキルレベルを制定し、プロフェッショナル度合いを測っています。当社の経営戦略を実現するためには、人材の早期育成が必要不可欠です。人材育成のリードタイムを短くするため、着任後2～3年をめどにスキルレベル2.0を目指して成長支援に取り組んでいます。

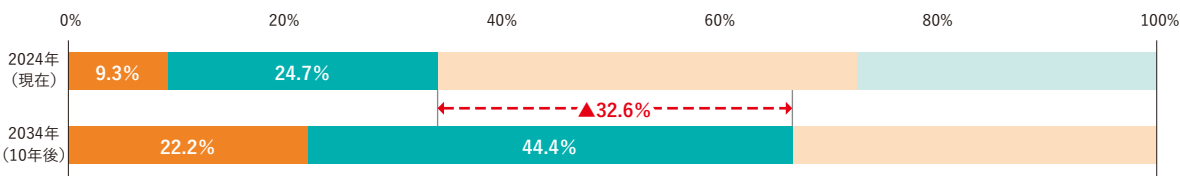
この取り組みにより、人材育成のリードタイム短縮と後進育成の早期化を図り、事業戦略の加速化と柔軟な環境変化への対応を可能とし組織のイノベーション向上につなげていきます。

兼業の活用

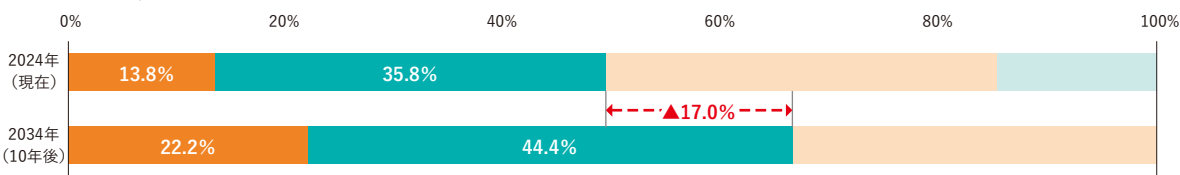
社員一人ひとりの生産性を上げ、本業のみならず他領域の業務にも関与する“兼業”を行うことで、社員のスキルアップと組織力向上に努めています。

必要なスキルを有した社員がより活躍できるよう、本業以外の業務に携わってもらい、全社員が持てる力を存分に発揮できる体制を構築しています。この兼業の開始とともに、働き方の柔軟性も整備し、社員の活躍と環境整備の両輪で支援しています。例えば、午前中は窓口業務を行い、午後にはコンサルティング会社であるCCイノベーションのICTコンサルタント(アプリ開発業務)に従事する社員もいます。今後も兼業に携わる社員を増加させ、社員の育成に注力していきます。

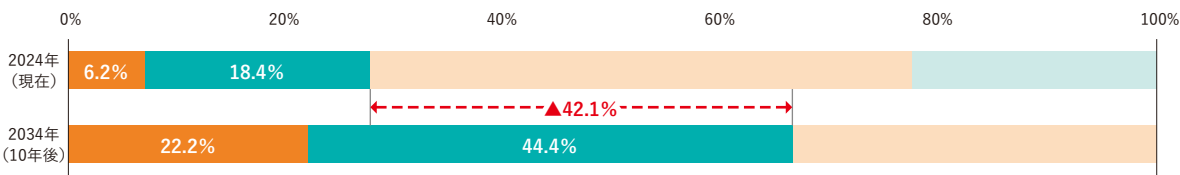
重点ビジネス領域全体



ファイナンス、コンサルティング&アドバイザー



システム・デジタル・キャッシュレス



大学院、オンライン講座等 学びと効果

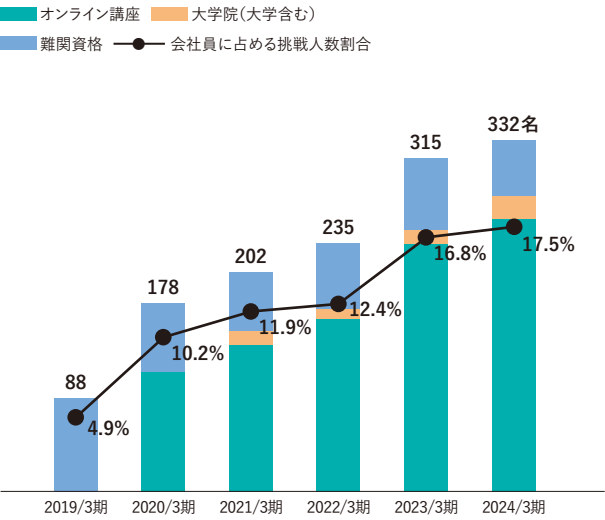
変化の激しい時代に、市場動向を察知し、ニーズに応じた事業をスピード感をもって展開していくことが、地域のクオリティ向上に貢献できるプロフェッショナル人材と考えています。そのため、プロフェッショナル人材には、業務スキルが備わっていることはもちろんのこと、最先端のテクノロジーに関する情報のキャッチアップや論理的な思考、構想力など高度なスキルが求められています。

当社では、銀行特有の資格だけではなく、MBA取得のための大学院や大学、オンライン講座、難関資格の取得などの多様なコンテンツを揃えています。これらを通じて、社外の人材との他流試合も行うことができ、社会環境の変化に敏感に対応し多様な価値観に触れる機会として効果を発揮しています。

2023年度には、大学院を修了または修了を目指している社員が60名を超え、若手からマネジメント層まで幅広い社員が修了・受講しています。大学院の卒業時には、新規ビジネス構想を卒業研究として取組み、当社と関連性の高いビジネスや社会課題の解決に焦点を当てた構想など、創造性に富んだ事業の立案を行っています。実際に、卒業研究を通して構想した新規ビジネスが社内企画として採用され、当社の新規プロジェクトとしてスタートしています。このように、大学院での学びが直接的に当社のビジネスにつながり、新規ビジネスの種としてイノベーション創出の一役を担っています。

大学院・大学やオンライン講座の受講者数、難関資格の挑戦者数は、年々増加し、2023年度時点で延べ1,300名を超えました。このような学びの風土こそが、多様な業務領域で活躍できるプロフェッショナル人材の育成と多様なキャリア形成につながり、当社の幅広いビジネス領域を支える源泉となっています。

オンライン講座、大学院、難関資格への挑戦人数推移



自己認識と成長につながる サーベイの実施

当社は、様々なバックグラウンドを持ち、性格や特性、様々な価値観を持つ人材がともに働くことを尊重し、真に多様性のある組織づくりを目指しています。

2023年11月に、社員自身の自己認識とキャリア形成に役立て、組織における人材の傾向分析を行うため、全社員2,135名に対して性格診断を実施しました。任意実施ではありましたが、全社員の9割に上る約1,900名が受験し、自己理解によって自己成長や働き方について考える良い機会となりました。加えて、当社社員の職務適性や組織適性の特徴も明らかになりました。

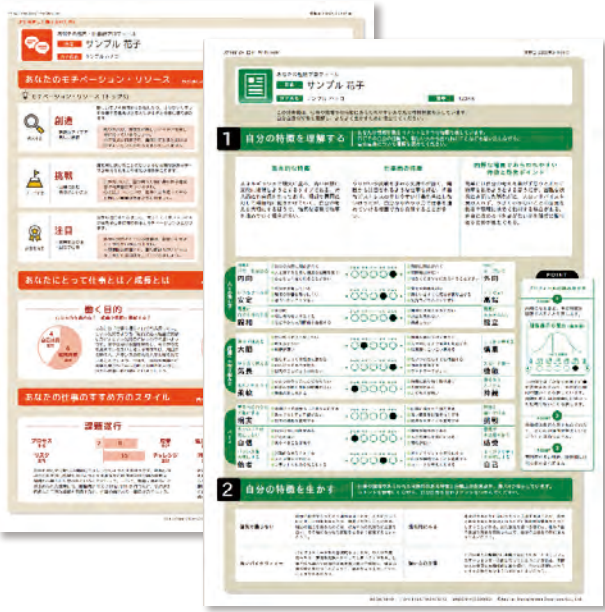
組織のイノベーション創出のため多様な人材の活躍を後押しすることを目的として、今後は活躍者や退職者などの分析を通じて、よりデータドリブンな採用や配置を行っていきます。

性格診断により自己理解を進める一方で、周囲からの見え方も重要な成長要素と考えています。当社では、年に一度、社員の自己成長と最適な人材配置に役立てるために360度サーベイを実施しています。2023年度の実施では、約950名の役員や管理職、チーフを対象とし、合計12,000件以上の評判コメントが集まりました。

社員にとっては、自己と他者との認識の一致・不一致がわかることで、自身の思考・行動を客観的に把握し行動変容につながっています。また、会社としては、社員一人ひとりの活躍のため適性な人材配置に活用し組織力向上にも役立てます。

2024年度は、対象者を更に拡大し、会社全体で360度サーベイを実施し、社員の自己成長の推進とモチベーション向上に取り組んでいきます。

性格診断フィードバック資料



コラボレーション制度(社内副業)を 通じたキャリアプランの実現

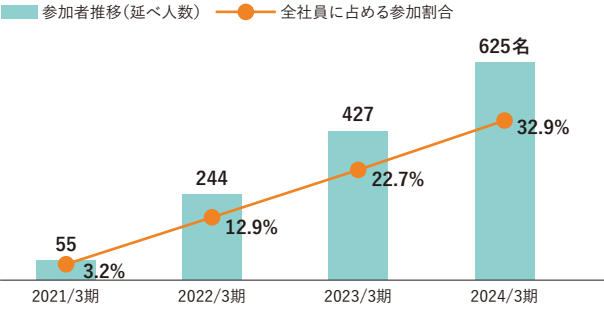
2020年10月から始まった「コラボレーション制度」では、本業の業務とは異なる分野の業務を社内副業として行うことができます。この制度では、様々な部署の業務内容について深く理解することができ、実践レベルでプロジェクトに参加できるためキャリア開発の一助となっています。

参加希望者には求められるスキルセットを示し、説明会等で事前に業務部署と参加者の双方向でコミュニケーションを取ること、業務とスキルにミスマッチがなくプロジェクトにスムーズに参画できています。

業務部署にとっては、多様な社員からの新たな視点の意見をもたえ、コラボレーションによるイノベーション創出機会となっています。参加する社員にとっては、自身のキャリアの可能性を広げる機会となっており、現在21名の社員がコラボレーション制度をきっかけに希望部署への配置転換を実現させています。

今後も継続的に実施し、社員のキャリア自律とプロフェッショナル人材の育成のため、コラボレーション制度を充実させていきます。

コラボレーション制度参加者の累計推移



窓口業務から市場運用部門へ ～コラボレーション制度を通じたキャリアチェンジ～

コラボレーション制度では、市場運用部門の実際の業務見学・体験のほか、金融マーケットの動向とその変動要因について分析し、議論しました。また、グループワークとして、全社員の金融マーケット感覚向上に向けた企画を検討し、発表しました。

営業店の窓口から市場運用部門と、これまで全く携わったことのない分野にチャレンジすることへの不安はありましたが、コラボレーション制度への参加を通して自身のキャリアプランについて他の社員と意見を交換する機会が増えたことや、金融マーケットの面白さを実際に感じられたことで、前向きにキャリアチェンジを目指そうという気持ちになりました。

半年間のコラボレーション制度終了後も、自身のスキル向上のため、金融マーケットの動向や経済指標について同じ営業店のメンバーに向けて情報発信したり、証券アナリスト資格の取得を目指して学習を開始したりしました。

FDAIco運用部に配属された後は、すべてのことが未経験で、家庭と仕事、勉強を両立しなければならない毎日ではありますが、自分自身が取り組んでみたいと思った仕事に携われていることに加えて、自己のスキルを高めていける職場であることを日々感じており、有意義な毎日を過ごせています。

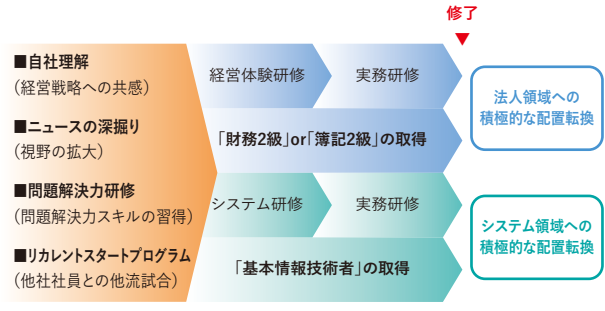


FDAIco 運用部
高安 真奈美

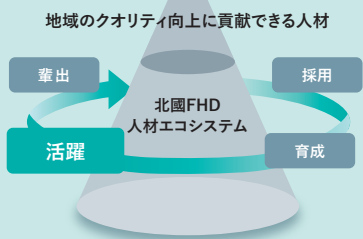
キャリアチェンジを促す “ジョブ・チャレンジ制度”の導入

当社は、AI革命や一層のデジタル化によるビジネスや社会環境の変化に対応するためDXを推進し、戦略的な拠点の統廃合を進めています。そのため、今後10年で約150名のフロント・オペレーション担当の社員にキャリアチェンジを促す必要があります（P82参照）。「法人コンサルティング領域」や「システム・デジタル領域」などの重点ビジネス領域への人材シフトを今後10年間で実現するため、2024年6月より「ジョブ・チャレンジ制度」を開始しました。この制度には、自発的に41名の社員が応募し、その大部分は預金や為替・消費者ローン業務など窓口等で銀行業務を担っている女性社員です。この制度では、専門スキルや問題解決力、ロジカルシンキングを身につけられるプログラムを実施しており、1年間の「ジョブ・チャレンジ制度」を修了した社員に対しては、積極的に配置転換を行い、キャリアアップを図っていきます。この取組みにより、当社が目指す人材ポートフォリオを実現することによる経営戦略の実現と、社員のキャリア自律をサポートし、女性活躍や男女の賃金格差の縮小にもつなげていきます。

ジョブ・チャレンジ制度のカリキュラム



Quality Company, Good Company.



活躍

私たちは、社員が豊富なスキルと経験を存分に活かし、モチベーション高く働けるよう取り組んでいます。まずは、心身ともに健康で安心して働ける環境と、仕事のキャリアと家庭や育児介護のライフを重視した体制を構築しています。その上で、社員のキャリア自律を支援し、ダイバーシティとインクルージョンを重視した人材戦略を推し進め、誰もが活躍できる適正な人員配置を実現していきます。同時に、社員の経済的処遇の改善も重要な要素であり、これらの取組みを掛け合わせ、社員のモチベーションとパフォーマンスを向上し、組織全体のさらなる発展を実現していきます。

▼あるべき姿

- すべての社員がモチベーション高く働きがいをもって最大限のパフォーマンスを発揮している状態

▼現状

- 経営戦略の変化に伴う、人材ポートフォリオと必要スキルの変化
- 男女間の格差は縮小するも管理職比率・賃金格差の点で未だ存在

▼課題

- 経営戦略に応じた人材ポートフォリオによる人的資源配分
- 男女間の格差縮小と多様な人材の活躍

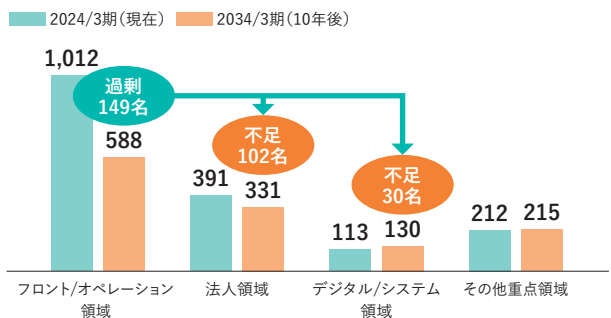
経営戦略と連動した人材ポートフォリオの実現に向けて

地域のクオリティ向上という企業理念の実現のためには、多様な人材の活躍が必要不可欠です。個人が描くキャリアプランと組織が求める役割を掛け合わせ、組織力を高めていくため、当社では、経営戦略と人材戦略の連動性を重視した人材ポートフォリオの構築と人材の流動性を今後の課題と認識しています。中長期経営戦略では、重点ビジネス領域を銀行本来の業務領域から7つの柱（P24参照）に広げ、より一層の企業価値向上に取り組んでいきます。一方で、現状の人材ポートフォリオでは、従来からの銀行業務に精通した人材が大半を占めており、今後の重点ビジネスを推進していくことは困難です。組織の戦略や変化に合った社員のキャリアチェンジ、キャリアアップを強化する必要があります。将来的に目指す人材ポートフォリオを実現するため、年齢や性別による偏りをなくし、スキルや貢献度に応じて決まる賃金制度の導入、あらゆる人が活躍できる組織作り、社員の心身の健康をサポートする仕組みを高度化していきます。

10年後の人材の過不足

- ▶法人コンサルティング、デジタル/システム領域 132名不足（要因）業務の高度化による高スキル人材の不足
- ▶フロント/オペレーション領域 149名余剰（要因）店舗統廃合による拠点数減少とAI活用による業務効率化

長期的人材ポートフォリオのシフト（単位：名）



新人事制度・RS付与制度^(※)で平均年収1,000万円へ

社員の活躍を後押しする施策の一つとして、経済的な処遇向上も重要です。

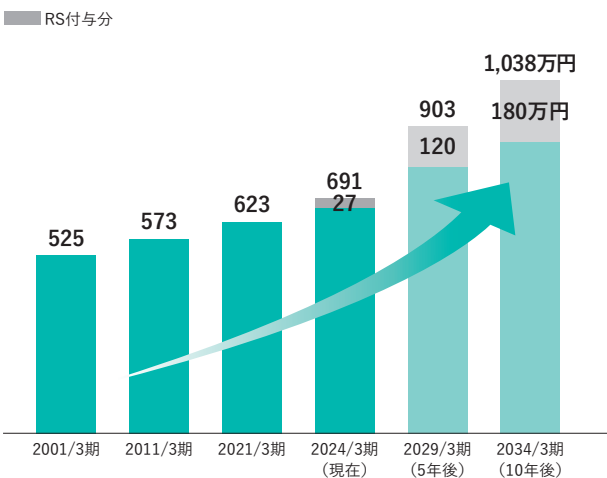
まずは、2022年3月のキャリア型人事制度導入のタイミングで、初任給の引上げ（20.5万円→26.6万円、現在27.7万円）や退職金制度の変革を行うなど若手を中心に処遇の改善を行いました。加えて、2023年3月期より従業員向けにRS付与制度を導入し、2024年3月期には総額約4.9億円分（社員一人当たり平均27万円）を配布し、経済的な処遇向上を行いました。

中長期的には、会社の利益拡大と合わせて、RS付与額を大幅に増加させ、ROEが8%以上に達する頃には業界最高水準の一人当たり平均年収1,000万円を超える金額に到達させたいと考えています。

業務の生産性向上を図り、貢献度を高めた結果として、一人当たりの人件費をそれにに応じて引き上げていき、社員のモチベーション向上と、より一層の成長への意欲を醸成し、持てる能力を最大限発揮してもらうことで、組織力の強化に取り組んでいきます。

※従業員向け譲渡制限付株式付与制度

一人当たり平均年収^(万円)

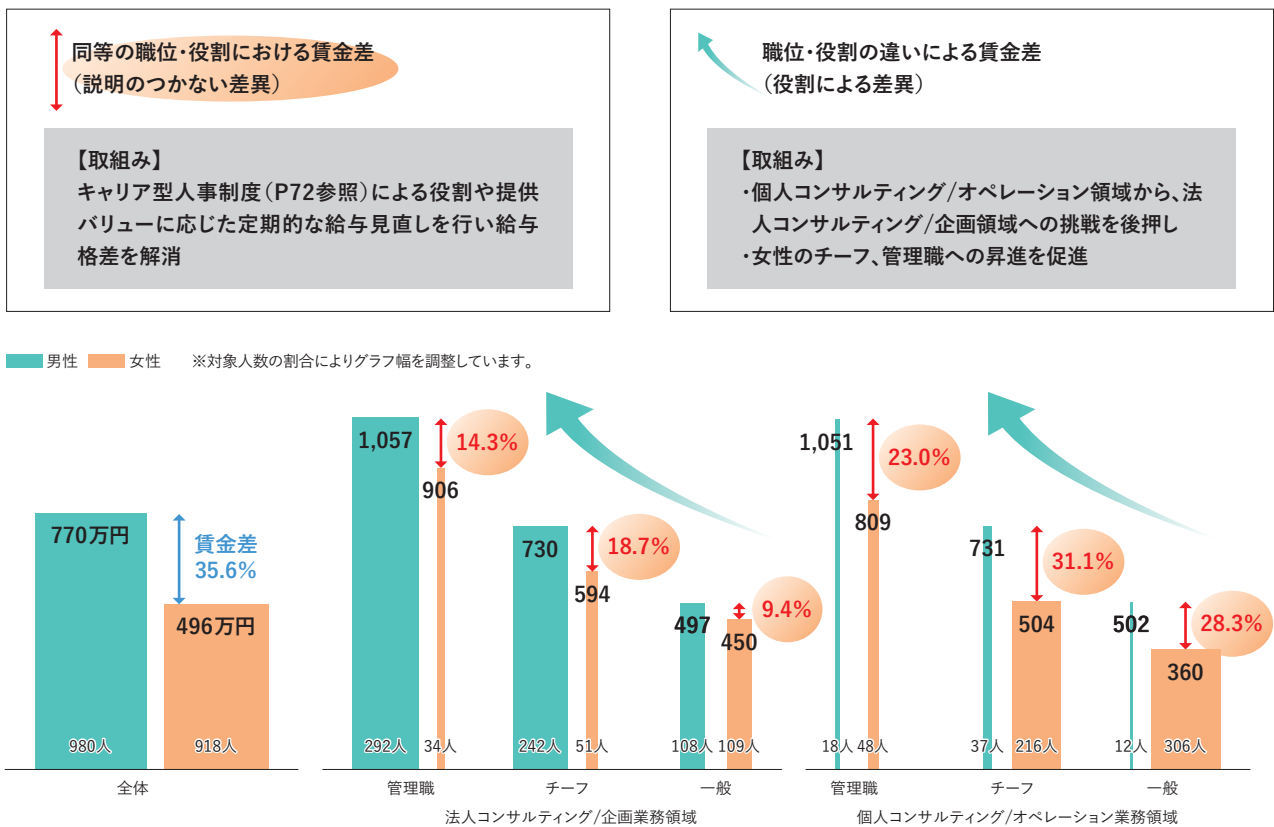


男女間賃金差の分析

経済的処遇の向上と合わせ、男女の賃金差の縮小も重要な施策の一つです。当社の男女の賃金差は35.6%であり、業界平均^(※)の40.5%と比較小さいものの、依然として大きな差が存在します。その原因は、職位の差（女性の管理職昇進率が低いこと）、総合職と一般職から成るコース別人事制度（2016年廃止済）の影響に起因した担当業務の差（女性が個人コンサル部門やオペレーション部門に偏在）による年功序列色が残っていることです。しかし、それらの要因を除いた同等の職位・役割における賃金差も存在しており、今後、男女の賃金差を縮小するために以下の取組みを進めていきます。

※令和4年賃金構造基本統計調査 金融業・保険業平均

職位別年収と賃金差（単位：万円）



TOPICS 公募制拡大で若手・女性の挑戦を推進

社員のキャリア自律を進めるため、公募制を取り入れています。2023年度は、CCイノベーションアフリカとスタンフォード大学への派遣者を公募制で決定し、多くの社員に幅広くチャンスを提供しています。

入社時から海外拠点で働くことを目標にしており、日系金融機関初のアフリカでの法人設立に興味をもち、「今しかない」と思い応募しました。現地では、投融資先の発掘とモニタリング・新規ビジネス創出のため、週の半分程度は出向先のベンチャーキャピタルで過ごしており、投資検討、マーケット分析などを行っています。アフリカ市場の持つ可能性、変化を楽しみながらビジネス基盤を構築しています。チャンスを活かしながら、今後はケニアのみならず他地域でも展開できるように中長期的なキャリアに活かしたいと思っています。

CCイノベーションアフリカ
小山 瑞季(写真右)



ダイバーシティ&インクルージョン ～女性の活躍に向けて～

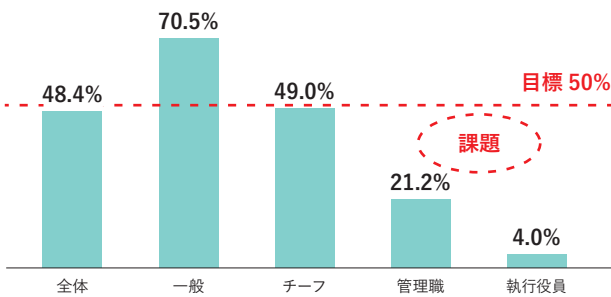
業務領域の拡大と、クオリティ向上のため、ダイバーシティ&インクルージョンを進めています。全社員の48.4%を占める女性がジェンダーバイアスにとらわれることなく、生き生きと働きがいを持つことは最優先事項です。そのため、家庭と仕事を両立できる環境を整えるだけでなく、新たな活躍フィールドに挑戦できる組織風土やキャリアプランに応じた柔軟な人員配置を行うなどの取組みを進めています。

経営幹部登用への課題

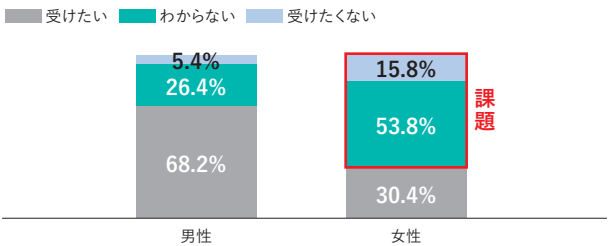
これまでの取組みにより、リーダーとしてマネジメントに携わる女性チーフ比率は49.0%（前年比+2.7%）、女性管理職比率も21.2%（前年比+0.9%）にまで上昇しました。しかし、グループ企業内の役員に占める女性比率はわずか4.0%にとどまっており目標50%の到達には積極的な施策が必要だと考えています。2023年度に実施したエンゲージメントサーベイにて、「昇進の打診があった場合の対応」について調査したところ、女性は「昇進の打診を受けたい」と回答した比率が30.4%と、男性の68.2%と比べ著しく低いことが分かりました。特に管理職への昇進はチーフと比べ昇進意欲の格差が広がっており、経営幹部への登用に際して課題となっています。

今後は、学びへの支援と共に、意欲ある社員のキャリア形成を積極的に後押ししていきます。豊富な経験を持ち、キャリアに前向きな女性社員を増やすことで、より経営に近い層への女性の登用を推し進め、真のダイバーシティ&インクルージョンに近づけていきます。

職位別の女性比率



昇進意欲調査結果



異業種交流で他社の女性管理職から刺激を

今後の経営幹部への女性登用を進めるには、業種にとらわれず幅広い視野で考える力が必要です。そこで、当社では、異業種で活躍する女性役員・社員との合同研修会を随時実施し、交流を図る機会を設けています。

研修では、経営者視点でのリーダーシップをテーマに、相互の女性役員の実体験に基づくエピソードを引き出し、発信力や伝達力、リーダーとしての人材育成などより実践的な学びにも繋がりました。

また、業種を超えた共通の悩みを語り合い、自身の成長に向けて新たな気づきを得る機会となりました。



株式会社NTTドコモ様の役員・社員との交流会

社外取締役との意見交換会

次世代の経営幹部を担うグループ長の女性社員が、当社の女性社外取締役2名とカジュアルな対話の機会を設けました。外資系金融機関、留学、大学教員、政府機関の各種委員など、多様なキャリアを歩んできた取締役の経験や転機となったエピソード、仕事でチャレンジされた実体験等を伺いました。

ロールモデルとして多様な経験を持つお二人の話を聞いたことで、今後の挑戦意欲への後押しとなりました。

今後も対話の機会を拡げ、女性の経営幹部登用にに向けて、全社で支援を行っていきます。

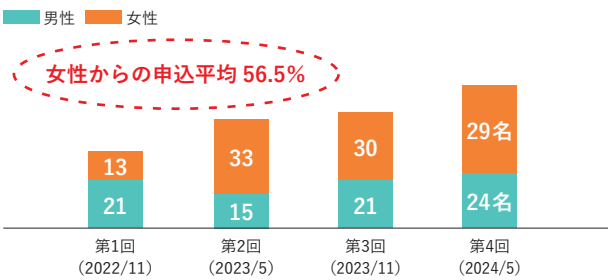


オーダーメイド1on1

社員が自身のキャリアを考える機会を増やすため、年2回(5月、11月)「キャリア月間」を実施しています。その取組みの一つとして、部署や職位を超えて誰とでも1on1ができる「オーダーメイド1on1」を実施しています。

社員が「〇〇の仕事をしている30代の女性社員と面談したい」や「執行役員の〇〇さんと面談したい」など申込制で実施し、これまでに延べ186名(うち女性105名)が利用しました。回を重ねるごとに申込者が増加し、特に女性からの申込が増加し、女性社員のキャリアへの興味関心・意欲がうかがえる結果となっています。

オーダーメイド1on1の申込者数



キャリアプランに応じた人材配置

当社では、自社開発したHRMシステム「Myキャリア」にて、全社員のキャリアプランが公開されており、社員の積極的なキャリア形成とキャリアアップの機会を創出しています。人材配置では、社員一人ひとりのキャリアプランを参考に検討しており、2024年3月の人事異動時には、異動対象者のうち希望部署への配置率は94%に上りました。女性社員にも効果があり、フロント・オペレーション担当の社員が、異なる分野の本部企画業務やシステム/デジタル業務へキャリアチェンジし、社員のキャリアプラン実現に寄与しています。

可能性への挑戦がキャリアの後押しに ～パートタイマーからグループ長へ～

私は、2002年にパートタイマーとして入社し、2013年に社員転換しました。日々の業務に携わる中で、徐々に新しい可能性にチャレンジしたい想いが大きくなり転換申込を行いました。「新しい自分に出会いたい」という想いが社員転換することの後押しとなり、自分自身をアップデートするために挑戦を決意しました。社員転換後に一番苦労したことは、家庭とのバランスです。当初は悩むこともありましたが、完璧を求めず、子どもとのコミュニケーションの時間を優先し、家族に助けを求めることで徐々にバランスを取ることができました。

営業店の業務経験後、初めての本部勤務となった支店統括部では各支店の担当者に同行し、お客さまにライフプラン提案を行う際のサポートを行いました。面識のないメンバーとコミュニケーションをとり、お客さまにご理解いただけるように考える日々は大変でしたが、やりがいは大きく楽しい日々でもありました。自分自身の役割も一般社員からチーフ、マネージャーと変わり、現在では個人部のグループ長となり、責任も大きくなったと実感しています。メンバーと積極的に対話を行うことで、自分らしく楽しく働き、能力を発揮できる環境の一役となればと考えています。



北國銀行 個人部
個人グループ 尾山 泰子

パートタイマーの正社員化

当社では、多様化する業務に柔軟に対応し、組織力の向上を図るため、意欲ある全従業員が最大限活躍できるよう取り組んでいます。その一つとして、パートタイマーの正社員化を促進しています。

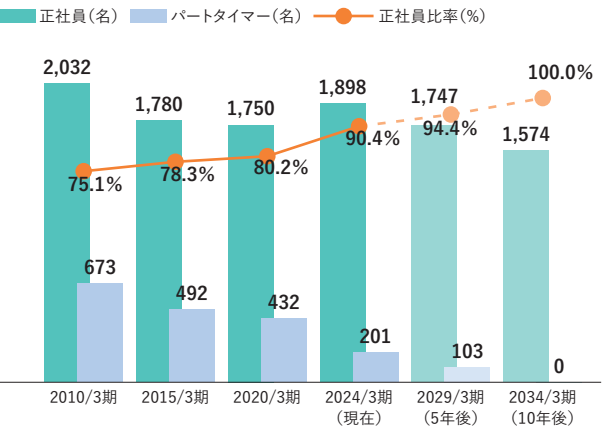
現在では、正社員比率は一般事業所平均(※)63.0%を大幅に上回る90.4%であり、今後10年間で正社員比率100%を目指していきます。

正社員に転換する際に障壁となる年収の壁については、短期的な収入の多寡に焦点をあてるのではなく、将来的なライフプランに応じたマネープランと資産形成に焦点をあて、社員との対話を続けることで解消を図っています。また、短時間勤務制度の対象者拡大(P86参照)により柔軟な働き方を実現したことも正社員化を進める追い風となっています。

パートタイマーではなく正社員となることで、キャリアプランの実現や活躍フィールドを広げることが可能となり、実際に新たな業務分野に挑戦する社員やチーフ・管理職に昇進しステップアップする社員もあり、組織の活性化につながっています。

※令和5年労働力調査(基本集計)

正社員比率



ダイバーシティ&インクルージョン ～誰もが働きやすい制度を～

誰もが働きやすい職場を目指し、休暇や短時間勤務などの制度を育児や介護以外の理由でも利用できるように対象者を拡大しています。

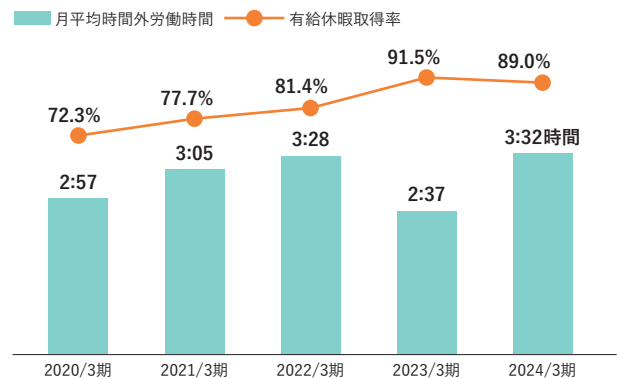
配偶者の海外転勤や、留学などのために休職制度を利用したり、地域の子育てへの貢献のために祖父母向けにグランパ・グランマ育休を取得可能にするなど、多様な働き方に対応できるようになりました。

また、2025年4月の育児・介護休業法の改正を待たずに、看護休暇の対象となる子供の年齢を小学3年生までに引き上げ、有給で取得できるようにするなど、さらなる制度の充実も進めています。



業務効率化による生産性向上により、時間外労働時間は月平均3時間程度と低水準で推移しており、有給休暇取得率も約90%と働きやすい環境が醸成されています。有給休暇取得率は、100%取得に向けてより生産性を高めた働き方を推奨しており、メリハリをつけて働くことを今後も推進していきます。

時間外労働/有給休暇取得率

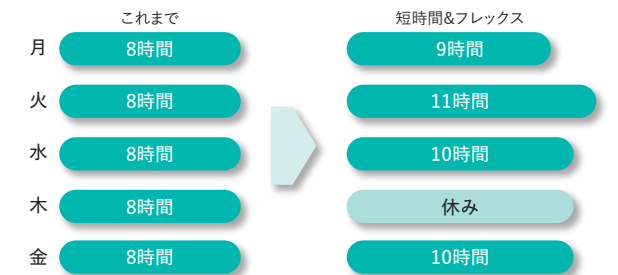


フレックスタイム制度の対象者を拡大

決められた就業時間にとらわれず、自律的に働く時間を決めることが出来るように、2024年3月よりフレックスタイム制度の対象者を拡大し、569名が利用しています。コアタイムを撤廃し、スーパーフレックス制度とすることで、生産性向上と効率化の実現をより一層加速させました。

また、短時間勤務制度とフレックスタイム制度の併用が可能と

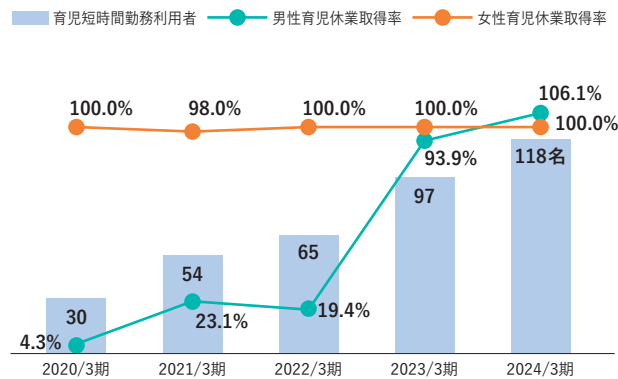
なり、勤務時間を調整することで勤務しない日（フレックス休日）を利用でき週4日勤務を実現しました。新たな働き方の提供により育児や介護だけでなく、学びの時間の創出や副業へのチャレンジなどキャリア形成にも繋がっています。



育児休業の促進 ～男性の育児参加に向けて～

男性が家事や育児に主体的に関わり自律することは、女性のキャリア自律に欠かせません。当社では、2022年3月からそれまで5日間であった育児のための特別有給休暇を10日間に拡大し、人材開発部長が所属長や本人に対し制度概要や休暇取得を促すチャットを送るなどの取組みを行ってきました。その結果、男性育児休業取得率は106.1%となり、管理職の取得も増えてきましたが、取得期間は平均10.4日にとどまっています。一方、20代～30代の男性社員向けに行ったアンケートでは約70%が10日以上の子育て休業を取得したいと回答しており、今後は長期間取得できる環境の整備を行っていきます。

育児休業取得率/育児短時間勤務利用者(名)



介護と仕事の両立に向けて

育児だけではなく、介護と仕事との両立も今後社員が直面する課題です。昨年度の就業規則の見直しで介護休業を取得できる期間を最大1年から2年に延長し、2024年7月には介護休暇を無給から有給にすることで、介護関連の制度を利用しやすいものに変更しました。今後、介護と仕事のバランスをとりながら業務ができるように、社員への周知についても積極的に行っていきます。

ダイバーシティ&インクルージョン～障がい者の活躍～

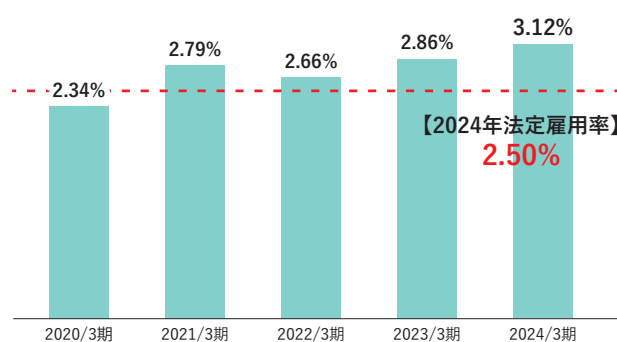
当社では、障がい者雇用方針に基づき、障がいを持つ方がそれぞれの個性に合わせてモチベーション高く働けるよう採用や育成、配置に取り組んでいます。採用時には、障がい特性をふまえた配属を行い、事務部門のみならず、企画部門やシステム部門、コールセンター部門など多様な役割を担ってもらっています。また、職場内の障がいへの理解も重要であり、障がい等合理的配慮に関する討議を行う機会を設け多様性を受け容れる風土づくりに努めています。

障がいを持つ社員が活躍するためには、本人はもちろん、共に働くメンバーのケアも重要です。ウェルネスサポートチーム（P88参照）に所属する精神保健福祉士が、定期的に障がい者本人や周囲のメンバーと面談を行うなどのラインケアにも力を入れています。これらの取組みにより、2024年3月期障がい者雇用率は、当面の目標としていた3%を達成し3.12%という結果となりました。働きやすい環境の整備と個性を尊重する組織風土、社員の成長と活躍を後押しする制度や体制が構築されているからこそこの結果であり、今後も障がいを個性と受け容れ、多様な人材の活躍と誰もが安心して働ける環境を醸成していきます。

障がい者雇用方針

- ▶障がい者採用の促進と人材の多様化
障がい者採用を促進させ、人材の多様化を図ることで多様な価値観を受け容れる体制を構築する。
- ▶障がい者の個性を重視した対応
障がい者一人ひとりが適性に合わせた働き方を行うことで働きがいのある環境を整備する。
- ▶障がい者雇用の理解・浸透
障がいを個性と捉え活躍の場を設け、一人ひとりを認める組織を構築する。

障がい者雇用率の推移



優秀勤労障がい者(石川県知事賞 受賞) ～長期的な活躍ができる環境～

2010年に入社し勤続14年となりました。総勢約300名、25チームある大きな部署でこれまで7つのチームを経験し着実に仕事の幅を広げてきました。周囲とコミュニケーションを積極的に行うことを意識し業務に努めています。また、銀行業務検定試験の法務・税務の資格取得や、ITパスポートの取得など学びにも積極的に取り組んでおりキャリアプランの実現のため行動しています。今回このような賞をいただけることは大変嬉しく、今後も引き続き何事にも意欲的に取り組んでいきたいと思っています。



北國銀行 オペレーション部
オペレーションセンター 堀 浩彰(写真右)
表彰式には妻尚美さん(当社勤務、写真左)と参加されました。

新たなフィールドでのチャレンジ ～個性を活かした採用と配属～

新しいチャレンジの場として2024年に当社に入社しました。現在はコールセンター部門のダイレクトセンターにて、キャッシュレス業務であるカードチームのサポートを行っています。当社は、積極的にコミュニケーションをとる組織風土と多様性を受け容れる体制が整っており、とても働きやすいです。事務経験やコールセンター業務経験は全くありませんでしたが、入社前に新たに身に付けたパソコンスキルを活かし、チームメンバーにサポートしてもらいながら新たな分野で努めています。当社の業務は知識など学ぶ努力は必要ですが、周囲のサポートや育成環境が充実しており、未経験者でも働くことができ、やりがいのある職場だと感じています。

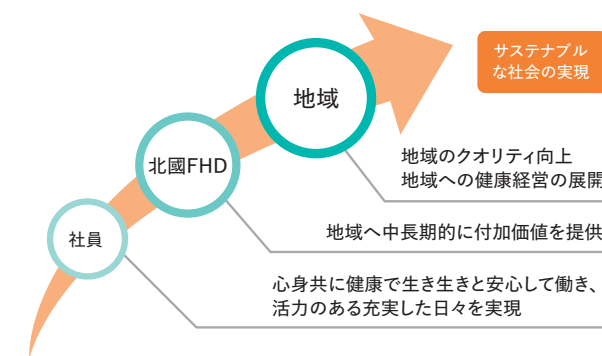


北國銀行 カスタマーサービス部
ダイレクトセンター 梶折 薫

経営戦略に連動した社員の健康とウェルビーイング

地域のクオリティ向上に貢献していく人材の土台には、社員が心身ともに健康で働くことがなくてはならない要素の一つです。当社では、会社・健康保険組合・社員組合の三者が連携し、社員が健康に対して主体的に行動できるよう、全社的に取り組んでいます。

施策の一つとして、2023年に、産業医・メンタルヘルス嘱託医・保健師・管理栄養士・精神保健福祉士・産業カウンセラーの計8名で構成される「ウェルネスサポートチーム」を設立しました。2024年4月より、メンタルヘルストレーナー1名も新たに加わり、こころのサポートを充実させました。ウェルネスサポートチームは、社員からのニーズも多く、年間計2,500回の面談を行い、社員のこころとからだの問題に対応しています。健康へのアドバイス、欠勤時・復職時のサポートなど、組織と社員との橋渡しとして効果を発揮しており、社員が安心して働くことができる環境構築と、社員のパフォーマンス発揮による組織力の向上に寄与しています。



「健康経営優良法人」ホワイト500に3年連続で認定

当社が構築してきた健康経営に対する理念や体制、施策が評価され、3年連続で健康経営優良法人の上位認定であるホワイト500に認定（※）されました。健康経営は、会社・健康保険組合・社員組合、そして社員一人ひとりの意識と積極的な姿勢があって行えるものです。今回の3年連続での認定は、全社一丸となって取り組みを行った結果です。引き続き健康経営に向けてブラッシュアップを行っていくとともに、当社のみならず地域企業への展開も積極的に実施していきます。



※2022年北国銀行で認定、2023年以降は北国FHDで認定

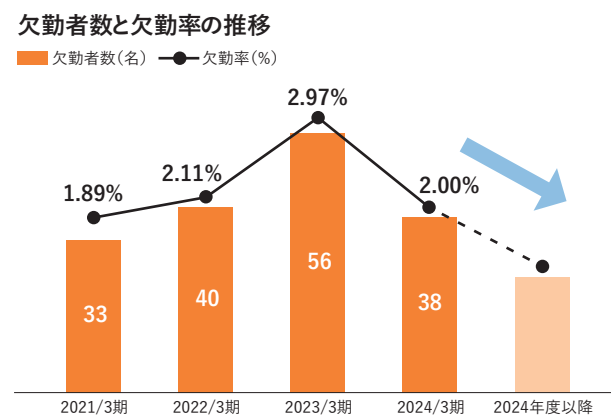
社員が生き生きと働くために

健康で働くためには、社員自身のヘルスリテラシーが向上し主体的に行動変容を起こすための取り組みが欠かせません。生活習慣にかかる指標には改善の余地もあり、未然防止、ポピュレーションアプローチなど取り組むべき課題も多く中長期的な取り組みが必要と考えています。

健康経営で重視する指標		
喫煙率	実績	13.5%（当面目標12.0%）
食事習慣	実績	58.4%（当面目標60.0%）
運動習慣	実績	32.7%（当面目標35.0%）
睡眠習慣	実績	72.5%（当面目標80.0%）

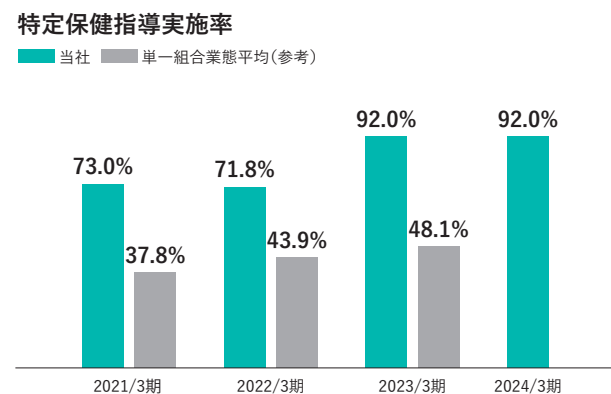
アブセンティーズムの改善～欠勤率の低下～

ウェルネスサポートチームが、社員の健康に能動的に関わるようになったことから、欠勤者数・欠勤率は減少し、アブセンティーズムが改善された一つの効果といえます。



特定保健指導実施率は高位を維持

特定保健指導は生活習慣病の未然防止の重要な施策です。保健指導を継続することで、社員の健康を維持し、よりパフォーマンス高く働けるようサポートを続けます。



ファイナンシャルウェルネス向上の取り組み

当社は、人材の多様化を進めるために導入した「キャリア型人事制度」の一環として退職一時金制度を廃止し、退職一時金相当額を毎月の賃金に上乗せして支払うという制度に変更しました（P72参照）。

社員各自が思い描く人生を歩むためには、これまでのような会社任せのキャリアと退職一時金任せのライフプランではなく、自らが自律的に考え行動することが求められます。そこで当社では、社員一人ひとりが果たすべき経済的義務を担い、将来の金銭的な状況について安心感があり、生活を楽しむための選択ができる状態を「ファイナンシャルウェルネスが高い状態」と定義し、ファイナンシャルウェルネス向上に取り組んでいます。

具体的には、社員は「ファイナンシャルウェルネスチェックシート」で、現在の家計状態と将来の予定収支を見える化し、現在の行動を見直せるようになります。また、作成したチェックシートをもとにプロの助言をもらう「ライフプラン個別相談サービス」を無料で受けることができます。

より簡易にファイナンシャルウェルネスを高められるツールとして、家計簿アプリや、ライフプランを簡単に作成できるサービスも提供しています。そして、銀行業務経験のないキャリア採用者には、入社直後の「ウェルカムミーティング」（P76参照）でファイナンシャルウェルネスの重要性を伝え、いつでも気軽にサービスを利用できるよう促しています。



能登半島地震への心理的社会的支援

災害時PFA（サイコロジカル・ファースト・エイド：心理的応急処置）は、昨年2023年5月に石川県能登半島沖で発生した能登群発地震時に、新たなメンタルヘルス・マネジメントの取り組みとして始まりました。

今年2024年1月の能登半島地震においては、昨年の教訓を活かして、石川県やアカデミアとの協力・連携を取り、全役職員・家族向けに迅速なサポートを行いました。

災害によるストレスの大きさは、個人の置かれた環境によって大きく異なり、心理・身体・思考・行動面などでさまざまな反応が起こります。「セルフケア」や「災害発生時の心理的応急処置」などのメンタルヘルス関連の動画視聴の推奨や、能登地区営業店での「産業カウンセリング」や「災害時PFA研修」の実施など、自然災害等の惨事ストレスへの対処・社員の心身両面のケア、衛生管理に取り組みました。

また、社内の「ラインケア対応」として、被災したお客さまと多くの接点を持つカスタマーサポート部の社員を中心にメンタルヘルスケアのためグループカウンセリングを実施しました。社員が支援者の立場で被災者に寄り添ったカスタマーサービスを実践できるよう、心（こころ）・身（からだ）・財（財務、金融など）の支援活動に取り組んでいくことで、地域経済の早期復興を目指します。



産業カウンセラーによるグループカウンセリングの様子

いきいきと働くための健康サポート

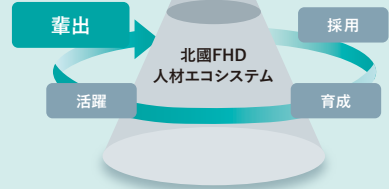
私たちはウェルネスサポートチームの保健師として、からだの面から様々なアプローチを行っています。病気の予防・早期発見のための個別フォローや、オンラインツールMicrosoft Teamsを活用した健康知識の普及のための発信を行っています。また、治療と仕事の両立に向けて、社員と働く職場双方が理解の上安心して働けるよう、寄り添った対応を心がけています。相談は対面だけでなくリモートでも可能であり、すべての社員が働く場所にとらわれず気軽に相談できる体制を整備しています。全社員が健康でいきいきと働くことで、地域の活力につながるように支援しています。



ウェルネスサポートチーム（保健師）
北村 喜美（写真左） 高島 文乃（写真右）

Quality Company, Good Company.

地域のクオリティ向上に貢献できる人材



輩出

当社の人材エコシステムのゴールは、さまざまな経験・知見・スキルを身につけた社員が、当社にとどまることなく、地域企業で経営者や経営幹部として地域のクオリティ向上に貢献することです。当社の社員が、北國FHDでの経験を活かし地域企業で活躍するアプローチは、地域のクオリティ向上に直接貢献できる、重要な価値提供手法の一つです。また社員にとっては、自分自身をブランド化し、経営人材として活躍する越境キャリア構築のチャンスとなります。地域の人材輩出だけでなく、自治体等からの人材交流の受け入れを行うなど、双方向の交流も進めており、北國FHDは地域との知見と人材のシェアリングを通じて地域をリードする存在でありたいと考えています。

▼あるべき姿

- 地域と当社の価値観を共有し、多種多様な幅広い業務領域にプロフェッショナル人材として輩出している。

▼現状

- 地域企業を中心に51名が経営人材として活躍中。
- 自治体との人材交流を継続的に実施。

▼課題

- 輩出している業務領域が限定的であり多様な分野での活躍を後押しする必要あり。
- クオリティ向上に向けた地域との価値観の共有不足。

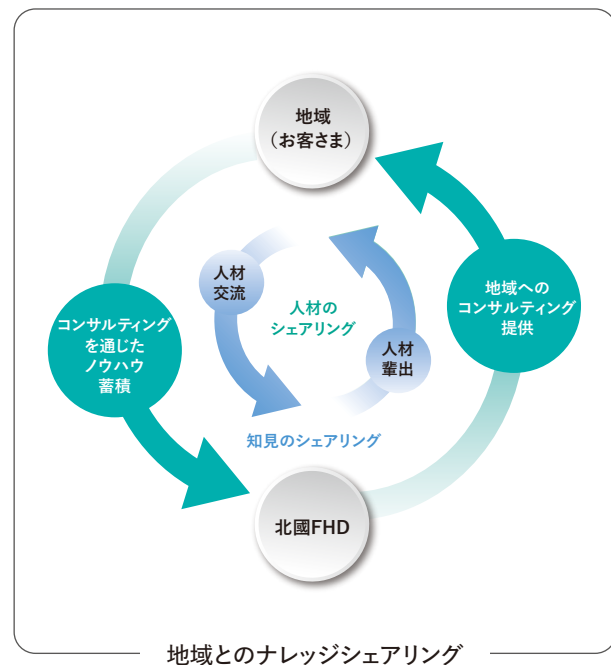
多様な業務領域の人材輩出に向けて

当社は、人材の輩出という形でも地域のクオリティ向上に貢献しています。

当社がこれまで行ってきた取組みについて、セミナーなどを通じ地域の皆さまにお伝えする機会が増え、「地域とのナレッジシェアリング」の考え方に共感していただけるようになりました。そのため、地域企業から当社の人材に対するニーズは以前にも増して高まり、求められる役割は広く、レベルも高くなってきております。

当社では、社員のキャリアプランをふまえて人材育成し、多様な業務領域のプロフェッショナル人材を輩出できるよう取り組んでいます。

従来からある管理部門への出向以外に、役員やハンズオン人材としての出向、専門人材としての出向、自治体への出向など様々な形での「輩出」が増えました。



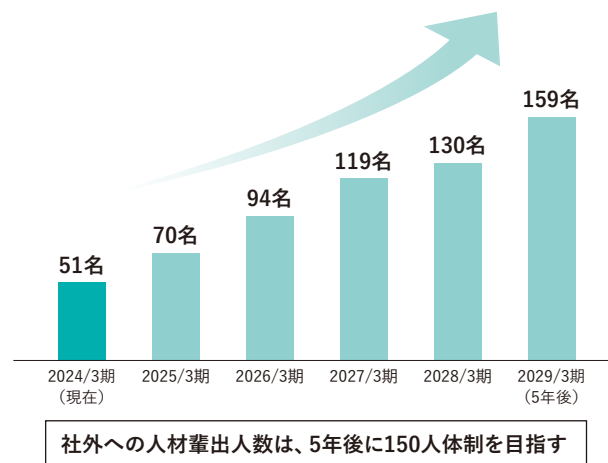
キャリアプランと輩出人材の学び

地域企業で活躍する人材が求められるニーズに対応し価値を提供していくためには、社外で活かせるスキルの習得はもちろんのこと、地域企業でのキャリアプランをポジティブに描けるマインドセットが重要です。そこで、2023年度より計184名の社員に対し「キャリア研修」を実施し、人材エコシステムにおける輩出の意義や地域が求める人材について理解を深め、地域企業で必要となるスキルセットを共有し、自身のキャリアプランについて考え行動を促すきっかけを作っています。

当社では、地域に求められる人材要件をふまえて、社員一人ひとりのキャリアを基に合致する企業に輩出を行い、当社を代表するプロフェッショナル人材として使命感をもって地域に送り出しています。

また、地域企業で活躍している当社社員とのつながりも大切にしており、変化を恐れずチャレンジしていく当社のマインドや取組みを常に認識することができる環境を整備しています。知識をアップデートして学び続けられるための支援を行うなど、当社と地域で活躍する人材との継続的なつながりを持ち、地域のイノベーション向上に貢献しています。

地域で活躍する当社社員数の計画（名）



自治体との人材交流

地域のデジタルトランスフォーメーション促進のため、2023年4月度より自治体との人事交流を開始しました。

現在は、金沢市と小松市と相互の人材の交流を行っており、地域のクオリティ向上に貢献できる手法のひとつと考えています。自治体では、地域の生産性向上のため行政事務・サービスのデジタル化や効率化、そして将来的に地域をどのようにデザインしていくのかを考える構想力も求められています。当社のノウハウと自治体のノウハウが絡み合うことで相乗効果を生み出し、広く地域に影響を与える先進的な取組みに寄与しています。

北國銀行デジタル部に出向 小松市役所 中村 宜嗣 さん（写真左）

デジタル地域通貨サービス『トチツカ』の利便性向上や収益化へ向けて機能拡大に取り組んでいます。デジタルツールを積極的に活用することで業務の情報共有がなされており、意思決定までのスピード感が速いと感じています。組織が階層的ではなくフラットで議論やコミュニケーションが活発であると感じました。スキルアップに対するモチベーションの高い社員へ積極的に学びの機会が提供されており、働き方の柔軟性も高くワークライフバランスに取り組みやすい職場環境だと思いました。収益・利益を追求する上場企業でありながらも、地域や社会経済への貢献に対する意識が高く、トップも常にメッセージを発しています。



北國銀行デジタル部に出向 金沢市役所 竹村 太志 さん（写真右）

デジタル部で、メール・WEB接客チームと、HPチームに所属しています。

Microsoft Teamsを活用したコミュニケーションがメインで、そこで様々な議論がなされており、スピード感が市役所と全く違うことに驚きました。また、社長が若手職員とも気さくに話していることを何度も目にし、フラットな組織づくりをトップ自ら実践しており、自由に意見が言いやすい文化が醸成されていることにも感銘を受けました。

地域とのナレッジシェアリング

社外で価値提供を行う社員は、当社での知識や経験を活かし、ナレッジを共有しながら自身のキャリア実現と地域のクオリティ向上に貢献しています。今後は幅広い業務領域での活躍が期待されており、社員一人ひとりは更なる学びの継続を求められています。

多角的目線を持った人材の活躍

当協会は70年余りの業歴のなか、健診事業を通じた「地域のお客さまへの価値提供」という側面で、北國FHDと同じ目線で事業展開をしてきました。昨今、「変化のスピードが激しい時代」「正解のない時代」と叫ばれるようになり、より多角的な目線での事業運営の必要性を感じていたところ、知人経営者からFHD人材の話を聞き、相談に至りました。

人材を受け入れるにあたり、他社での受入事例は耳にしていたものの、まったく畑違いの分野の人材がどのような影響をもたらすかは未知数でした。しかし、担当してもらった総務部にフィットし、私たちにとって新たな気づきにつながり、部署のパフォーマンスが向上していく様子を見ますと、FHD人材の受入はやはり正解であったと感じております。今では担当部署にとどまらず幅広く関与をしてもらっており、今後とも組織への新しい風を吹かせてくれることを期待しています。



一般財団法人石川県予防医学協会
理事 長 松崎 充意 様

キャリアをふまえた地域での貢献

2024年春より石川県予防医学協会へ出向しています。総務責任者としてバックオフィス全般を主に担当していますが、組織横断的なプロジェクトにも加えていただくなど、協会内のさまざまな分野に関与をさせていただいています。また、北國FHDで担当してきた「健康経営」の分野とも関係が深い業種であることから、北國FHD同様に「健康を起点にした職員の業務パフォーマンス向上が、地域のクオリティ



一般財団法人石川県予防医学協会
総務部 部長 寺本 善一
(人材開発部人材開発グループ付出向)

向上につながる」ストーリーを体現できる環境と感じており、北國FHDで働く志そのままに業務に取り組んでいます。環境が変わっても、北國FHDで培ったスキルや考え方は引き続き自分の軸になっており、学び続けることで、今後も自分なりの価値提供をし続けられるよう努めたいと思います。



DXとシステムモダナイゼーション

ビジョンと戦略

新型コロナウイルスの影響や人口減少、高齢化等により社会環境が大きく変化する中、急速なデジタル技術の発展と世の中のスピードに対応し、地域全体の価値を向上し続けるためにはデジタルトランスフォーメーション（DX）が必要不可欠です。当社はお客さまと地域の多様なニーズにお応えするために、従来の「銀行」の枠組みを超えて「次世代版 地域総合会社」として活動しています。

当社は最新のデジタル技術を積極的に活用しながらビジネスモデルを変革し、価値の高い新しいサービスをスピーディーに提供することに注力しています。当社が開発したデジタルソリューションは、地域の生産性を向上させるだけでなく、コンサルティングやアドバイザリーを通じて地域全体のDXを促進することを目指しています。当社はこれらの取り組みを通じて、地域社会の持続可能な発展に貢献していきたいと考えています。

システムモダナイゼーション

当社が考える「システムモダナイゼーション」とは、モダンなテクノロジーとアーキテクチャ、変化の激しいVUCAの時代に即したアジャイル等の開発手法を採用することで、システム開発のスピードと生産性、柔軟性を飛躍的に向上させ、経営戦略を迅速にシステムで具現化し実行できる状態を目指していくものです。このアプローチには、クラウドや生成AIの活用をはじめ、テストからリリースまでの自動化等が例として挙げられます。これにより、当社は効率的で革新的なシステムを開発し、ビジネス成果の最大化に取り組んでいます。

北國FHDが考えるクラウド戦略とは

2017年以降、クラウドファーストの方針を掲げ積極的にパブリッククラウドを活用しています。この取り組みは、2019年9月に個人向けインターネットバンキングをMicrosoft Azure[※]で稼働させたことを皮切りに、2021年5月には勘定系システムを同クラウドに移行しました。さらに、2024年4月には法人向けインターネットバンキングをリリースしています。このクラウドファーストのアプローチにより、インフラの調達と構築が簡易化され、IT施策のスピードアップが実現されています。また、セキュリティや可用性といった品質の観点でも、社内の限られた人員体制で運用してきたこれまでの方法と比べて、格段にレベルアップしています。

マイクロサービスやコンテナ、CI/CDなどのキーワードに代表される「クラウドネイティブ」開発の活用も進んでおり、今後は複数のパブリッククラウドの利点を活かす「マルチクラウド」とオンプレミスの利点を活かす「ハイブリッドクラウド」を採用しながら、システムインフラの最適化を図る予定です。これにより、システム開発のスピードアップと品質向上を同時に実現していくことを目指していきます。

※Microsoft Azureは、Microsoft Corporationの米国およびその他の国における商標または登録商標です。

最新テクノロジーの活用

AIはシステム開発の世界や業務効率化に大きな影響を与えています。当社でも法人向けインターネットバンキングサービスや社内Webシステムの開発プロジェクトにおいて、AIを活用してプログラムコードの自動生成やバグの修正等を通じて開発生産性と品質を向上させています。また、COBOLのようなレガシー言語をJavaに変換することでより多くのエンジニアが開発に携われるような環境づくりに取り組んでいます。

北國FHDが考えるクラウド戦略

フェーズ	クラウド1.0 (～2015)	クラウド2.0 (2016～2019)	クラウド3.0 (2020～2022)	クラウド4.0 (2023～2025)	クラウド5.0 (2026～)
マインド	サブシステムの 一部だけやってみよう	重要システムは対象外 サブシステムから クラウドへ	クラウドファースト すべてのシステムを クラウドに上げよう	クラウドを適切に 活用しよう	クラウドを地域に 広めていこう
インターネット接続	インターネット 専用PC利用 境界型ネットワーク	シンクライアント利用 境界型ネットワーク	FAT利用・ インターネット接続 ゼロトラスト導入	インターネット積極活用 ゼロトラスト本格導入	インターネット積極活用 ゼロトラスト完全適用へ
勘定系	オンプレ& オープン化済み	仮想化&オープン化 済み	IaaS上で稼働済み	PaaSの積極活用 一部内製&アジャイル	マルチ&ハイブリッドクラウド BaaS化・双方向API接続 内製&アジャイル
サブシステム	PoCレベルで クラウド試行中	Lift & Shiftでサブ システムをIaaS化	PaaSの積極活用 一部内製&アジャイル	クラウドネイティブ開発 内製&アジャイル	マルチ&ハイブリッド クラウド 内製&アジャイル

当社の多くのシステムは既にクラウドで稼働しているため、同じくクラウドサービスとして提供されるAIのサービスとは相性が良く活用しやすい状況になっています。以下に、既に成果を上げている具体的な取り組み事例を示します。

① 顧客管理システムへのAI組み込み

- 社内の顧客管理システムにAIを組み込み、登録されたお客さまのデータを分析してビジネスマッチング先を推奨する機能を実装しています。

② AIを活用したプログラミングコードの自動生成

- GitHub Copilotをプログラミングに活用し、生成提案されたコードを採用することで生産性が2倍に向上しています。

③ 新人エンジニアの教育にAIを活用

- AIが模範的なプログラムコードを生成することで、新人エンジニアの教育にも役立てています。

④ QA対応でのAI活用

- 社内やお客さまとのQA対応においてもAIを活用しています。従来は社員が手作業で想定される質問と回答を作成していましたが、AIを活用し、社内データをインプットとして回答を自動生成することで、求める情報をより早く確実に得られるようになりました。

⑤ チャットツールにAIを搭載

- 既に社内利用しているチャットツールにAIを搭載し、業務効率化を図る取り組みもスタートしています。

システム戦略

●戦略1：開発と運用の内製化

価値の高いデジタルソリューションをスピーディーに提供し続けるためには「システム開発と運用の内製化」は避けて通れません。従来の外部発注型のシステム開発では要件定義、見積もり提示、ITパートナーの比較検討、交渉、契約というプロセスが常に付きまとうため、開発着手までのリードタイムが長く、仕様変更

に弱いというデメリットがありました。

しかし世の中のスピードが加速している現代では、「正解」が分かっているウォーターフォール型の開発手法や外注だけでは十分ではありません。不確実性が高い時代においては、より正解に近いプロダクトを小さく生み出し、成長させていくために、内製開発でスピードと柔軟性を保ちながら、運用もしっかり追隨していくことが求められます。よりお客さま目線で、価値の高いプロダクトを生み出すためには、ビジネス側の社員とワンチームで開発していく必要もあります。エンジニアといえど、会社の理念やお客さまが求める価値を理解する必要があるのです。高いデジタルの知見を持ちながら、会社の事業も理解し、ワンチームで開発できるエンジニアが必要です。このような背景から、当社の経営戦略に関わるシステムは内製化が望ましいという結論に至りました。

しかし、「システムの内製化」とは「すべて自分たちだけの力で開発・運用する」という意味ではありません。現代社会では常に新しいプロダクトや技術、考え方が生まれ続けています。すべて自前で行うというわけではなく、既にあるものは積極的に活用しながら、当社に足りないノウハウがあれば外部のITパートナーとも積極的にコラボレーションすることで、プロダクトの早期リリースと内製開発・運用チームの能力向上を両立していきたいと考えています。また、プロダクト開発の中で定型化できる部分についてはベトナムへのオフショア開発を進めることでコスト削減も同時に実現していきます。

●戦略2：システム人材の適正配置

“「システムの内製化」とは「すべて自分たちだけの力で開発・運用する」という意味ではない”と申し上げましたが、一方でシステム開発コストの削減は重要なポイントのひとつです。内製開発チームのイニシアチブを社員が持っていたとしても、メンバーの大多数をITパートナーに依存するとコストが増加し、エンジニアの入れ替えも頻繁に発生してしまいます。せっかく当社の環境やプロダクトのことを理解してくれたエンジニアが不定期に離脱することもあります。また、昨今はテクノロジーの進化も

早く、ITパートナーであっても一からスキルの習得やリスクリ
ングが必要になるケースが少なくありません。そのため、単価の
高いITパートナーを社内教育するよりも、伸びしろが大き
く当社の方向性を理解して長期間にわたって貢献してくれるブ
ロパーエンジニアを採用の方がメリットは大きいと考えました。
こうした背景から、2019年11月にグループ内に設立したIT会
社が「デジタルバリュー」です。従来の銀行では制度設計が難
しかった「フルリモート開発」や「年俸制」、「裁量労働制」等
の制度やワークスタイルを前面に押し出して、全国あるいは海
外のエンジニアにもロケーションフリーで入社できる環境を整
えつつ、アジャイルなチーム開発を実践しています。一般的に
は、デジタル人材はレッドオーシャンで採用は難しいと言われ
ていますが、このような制度や働き方を実現した結果、2024
年3月までの約4年半で約60名の社員を採用することに成功し
ています。これからもエンジニアのプロパー化を進めながら、
グループ全体のDXをリードしていきたいと考えています。
また、今後はAIの活用等による開發生産性の向上とそれに伴
うシステム部門のスリム化も進めていきます。2024年3月時点
で約350名の体制を、戦略システムの開発のピークを迎える2027
年には一時的に440名規模まで増やす計画ですが、10年後の
2034年には現在の約3割減となる270名体制を目指していきます。

●戦略3:コンサルティング機能強化

これまでもグループ会社のCCイノベーションが主体となりコン
サルティング事業を展開してきましたが、今後はデジタルバリ
ューと北國銀行のシステム部門も積極的に関与することで地域の
DX推進に貢献していきたいと考えています。
最近、地域のお客さまや他の金融機関から「DXが必要なこと
はわかっているが何からどう進めればよいかわからない」、
「システムのアジャイル開発に興味があるがどう進めればよい
かわからない」、「システムの内製開発は既に実現しているがエ
ンジニアの離職に悩んでいる」といった声を聞く機会が増えて
います。このような声に応えるため、当社がこれまで培ってき
たノウハウを活かし、CCイノベーションと協業しながら既に
下記のようなコンサルティングサービスを提供しています。
●アジャイルやDevOpsの知見をもとにお客さまの組織文化の
変革をサポート
●当社が実際に使ってみて効果があったデジタルツールをユー
スケースとセットで紹介
●エンジニアにとって魅力あるシステム部門や開発チームの実
現をサポート
●デジタルバリューが開発したWebプロダクトを提供し、アジ
ャイルな内製開発に必要なスキル習得とチームビルディング
までサポート

DXの流れが加速する中で、このようなコンサルティングのニ
ーズは今後も増えていくものと想定しており、特にプロダクト

の横展開をベースとしたコンサルティングサービスについては、
当社の価値観に共感していただける地域金融機関に紹介でき
るように体制を整備しています。

システムコストの見通し

デジタルトランスフォーメーションを強力に推し進めるために
は持続的なシステム投資が不可欠です。しかし、コスト削減の
取り組みも並行して進める必要があります。当社が考えるコスト
削減の施策は主に下記の3点となります。

① 開発と運用の内製化

- ノウハウを蓄積しながらシステム部門のプロパー化を進め、エンジニアコストを削減します。

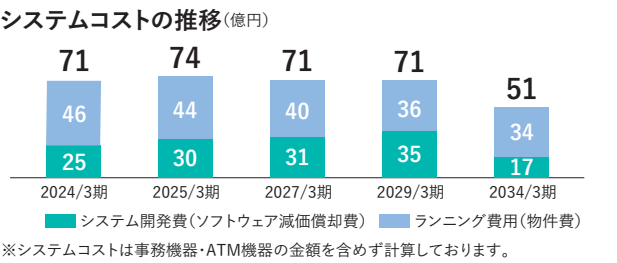
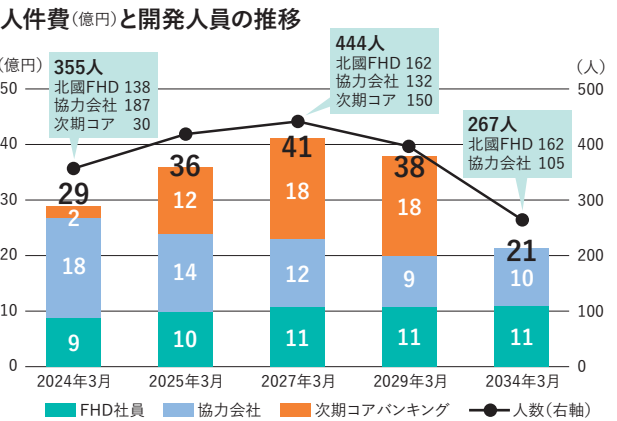
② モダンなテクノロジーの活用

- AIやクラウドなどのモダンなテクノロジーを積極的に活用し、生産性を向上させながらアウトプットの質と量を落とさずにトータルの人員数を削減します。

③ オフショア開発の活用

- 定期的な開発・運用に関わるエンジニアコストを、オフショア開発を活用して削減します。

システム部門のプロパー化とシステムコストの削減
AI活用・システムモダナイズによる生産性向上で人員・人件費を約30%削減
(次世代コアバンキングシステムは2029/3期まで集中投資)



2024年4月の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」を皮切りに、当面は次世代コアバンキングシ
ステムなどの戦略システムのリリースが続くことから、

2029/3期までの減価償却費は30～35億円程度、システムコ
スト全体では71億円前後で推移する見込みですが、その後
2034/3期には51億円程度に下がる見込みです。

システムモダナイズの変遷

当社のシステムモダナイズの歴史は、15年以上前に遡ります。
以下に当社の取り組みを説明いたします。

① システム部の新設(2007年)

- 2007年にシステム部を新設しました。
- 勘定系システムのアウトソーシングから脱却し、サブシステムを含めた本格的なシステム開発を内製化しました。

② タブレット型PCの配布とロケーションフリーの働き方(2014年)

- 2014年には社員全員にタブレット型PCを配布しました。
- ロケーションにとらわれない自由な働き方を実践し、グループウェアを活用して情報の透明性を高め、フラットな組織づくりと生産性向上を実現しています。

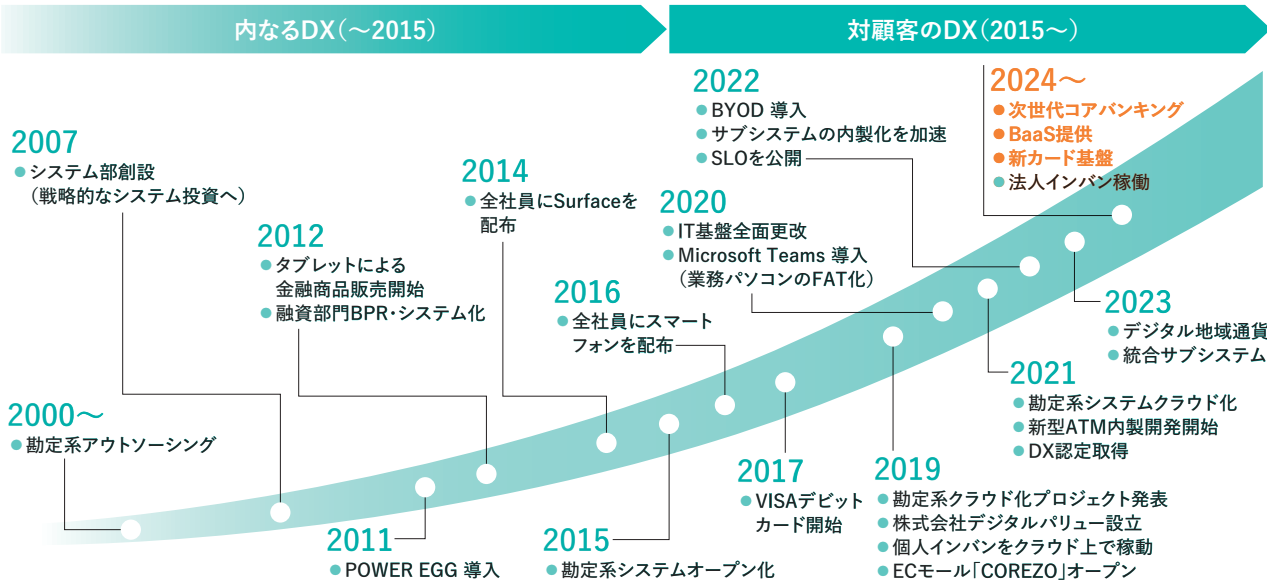
③ デジタルバリューの設立とアジャイル+クラウドの推進(2019年)

- 2019年にはIT会社「デジタルバリュー」を設立しました。
- 全国各地からITエンジニアに参画してもらい、アジャイル+クラウドによるプロダクトの内製開発を推進しています。

④ フルバンキングシステムのパブリッククラウド移行(2021年)

- 2021年には国内で初めてフルバンキングシステムをパブリッククラウド上に移行し、コスト削減を実現しました。

システムモダナイズのこれまでの取り組み



- 現在は次世代コアバンキングシステムを中心に、金融機能をAPIで提供するBaaSプラットフォームの開発に着手しています。

これらの取り組みにより、当社はシステムモダナイズを進め、
より効率的で柔軟な環境を構築しています。

開発中の戦略システム

「クラウド活用」と「アジャイル内製開発」をベースとした「戦
略システム」により、お客さまと地域に提供する価値を向上さ
せていきます。

●API&BaaS基盤(2024年12月リリース予定)

BaaS とは「Banking as a Service」の略で、API (Application
Programming Interface) を外部に公開することで、銀行の機
能やサービスをクラウドサービスとして事業者の皆さまに提供
するものです。非対面での口座開設や資金移動を皮切りに順次
提供サービスを拡大していく予定です。また業界別(飲食、各
種販売業等)に「金融機能を埋め込んだアプリ (Embedded
Finance)」を提供していきます。

●新カード基盤:加盟店システム・カード発行システム
(2025年3月リリース予定)

カード発行システムと加盟店システムは共にフルクラウドで構
築し、従来型のシステムより早期の稼働とコスト削減が可能と
なります。
カード発行システムは従来のプラスチックカードを原則発行せ
ず、スマートフォン内に「バーチャルカード」として発行します。
加盟店システムは従来の専用端末を使用せず、タブレット端末

やスマートフォンを活用してカード決済を行えるようにします。

●次世代コアバンキングシステム(2027年1月リリース予定)

現在の勘定系システムは既にパブリッククラウド上で稼働していますが、ソフトウェアはオンプレ時代のアーキテクチャを踏襲しているため、クラウドのポテンシャルを100%引き出せているとは言えません。この課題に対処し、より早くお客さまに価値のあるプロダクトを提供し、開発生産性を高めることを目的として「次世代コアバンキングシステム」の開発に着手しました。このシステムでは、モダンな言語やマイクロサービス、マルチクラウド (Microsoft Azure・Google Cloud)を採用し、最新テクノロジーを駆使して成長し続ける勘定系システムをゼロから再構築していきます。

また、GitHub CopilotなどのAIツールを使用することで、COBOLからJavaへのコード変換や、新規コーディング作業の生産性を劇的に向上させることを期待しています。

システムリスク管理

基本方針

当社グループは、お客さまに当社グループのサービスを安心してご利用いただくために、サービスを支えるシステムに関するリスク管理を経営の最重要課題の一つと位置付けています。経営のリーダーシップのもとシステムリスクの管理体制を整備し、サイバーセキュリティを含めたシステムリスク管理の高度化に取り組んでいます。

サービスの安定稼働と利便性の両立

当社グループのサービスを「より便利に、より簡単に、より安心に」ご利用いただくために、「安定したサービス提供」と「ITを活用した利便性の高いサービスのスピーディーな提供」の両立を目指しています。具体的な取り組みとして、2021年11月から、当社グループのサービス稼働状況をホームページに常時公開しています。万一システム障害が発生した場合には、代替手段のご提供と早期のシステム復旧によりお客さまへの影響が最小限となるよう、サービスのBCP(業務継続計画)に注力しています。また、当社が考えるシステムの重要性等を基準としたサービスの「稼働目標」と年間の「稼働実績」を2021年度分から公開しています。サービスの稼働実績やシステム障害情報を積極的に発信し、システム障害に対する改善策を講じることで、サービスの品質向上につなげていきます。

●サービス稼働状況の常時公開

システム障害発生時には、サービスの稼働状況と併せて代替手段をご案内しています。過去のシステム障害履歴も常時公開し、

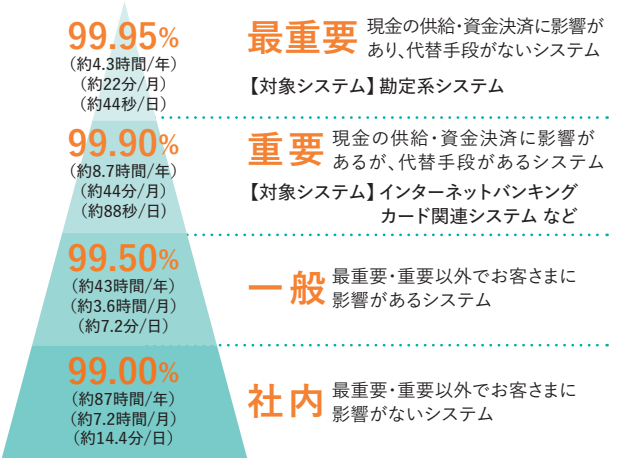
システムに関する情報を可視化しています。さらに、システム障害情報の発信によりお客さまから頂きましたご意見・ご要望を今後のサービス向上対策に反映させることで、より良いユーザー体験の実現に向けて改善を進めていきます。

〈北國銀行ホームページ〉
https://www.hokkokubank.co.jp/other/notice/index.html

●サービス稼働目標と2023年度の稼働実績

お客さまの多様なニーズにお応えるには「安定したサービス提供」と「ITを活用した利便性の高いサービスのスピーディーな提供」のバランスが重要と考えています。システムの重要性に応じたサービス稼働目標を設定し、稼働実績と併せてステークホルダーの皆さまと共有することで、安定性と利便性を兼ね備えた、価値あるサービスの提供を実現していきます。2023年度は目標未達のサービスがありましたが、障害復旧体制の見直しやお客さま向けメッセージの改善に取り組んでおります。

サービス稼働目標



2023年度のサービス稼働実績

重要度	名 称	稼働実績	評 価	サービス向上対策
重 要	営業店窓口端末	99.99%	○	—
	ATM	99.96%	○	—
	手形交換システム	99.95%	○	—
	トチツカ (デジタル地域通貨)	99.77%	×	リリース時チェックリストの整備
一 般	通帳繰越機	99.99%	○	—
	投信販売支援システム	99.95%	○	—
	住宅ローン 電子契約システム	99.93%	○	—
	ホームページ申込 受付システム	99.76%	○	—
	顧客アンケートシステム	99.73%	○	—
	北國デビットアプリ	98.25%	×	休日・夜間の障害復旧・連絡体制の改善でアプリ・HPでの障害情報 発言内容の明瞭化

※上記以外は稼働実績100%

セキュリティ戦略ストーリー

フェーズ	セキュリティ1.0 (～2013)	セキュリティ2.0 (2014～2019)	セキュリティ3.0 (2020～2021)	セキュリティ4.0 (2022～2024)	セキュリティ5.0 (2025～)
目指す姿	外部と完全に分離し 安全性を追求	外部との接続を一部で 認め利便性も意識	利便性とセキュリティの 両立	グループ会社・ITパート ナーなどサプライチェーン 全体でコラボレーション	セキュリティで 地域DXに貢献
テクノロジー	分離型防御 共有端末	境界型防御 端末個人貸与 シンククライアント基盤	ゼロトラスト※1 導入 全社員個別端末貸与 SOC※2(外部センター) 活用	ゼロトラスト本格運用 SASE※3 導入 SOC高度化	ゼロトラスト・SASEの先 へ(最新のテクノロジー を活用)
人材育成	インターネットPC利用者 を対象とした最低限の 教育	全社員を対象とした スポットのセキュリティ教育	セキュリティ教育の 常時実施、情報発信強化	サプライチェーンマネジ メントの強化(グループ のリテラシー強化、外部 委託先等の啓蒙)	地域へのセキュリティ 啓蒙
開発手法	セキュリティの 優先順位は低い	セキュリティは個別に 検討	シフトレフト※4 試行	シフトレフトの本格適用 DevSecOps推進	セキュリティ開発の知見 を共有
組織体制	自然災害などと 同等の扱い	CSIRT※5 体制構築	セキュリティグループ創設 によるCSIRT活動の強化	セキュリティグループの 対外活動試行	地域との情報共有の 取組み

※1：ゼロトラスト=社内、社外を区別せず、すべての通信を信用せずに都度検証するという考え方を指す。 ※2：SOC(ソック)=Security Operation Center の略。24時間365日でセキュリティインシデントを監視・対応するセンターを指す。 ※3：SASE(サシー)=Secure Access Secure Edgeの略。2019年にガートナー社が提唱したセキュリティモデル。ネットワークとセキュリティの機能をクラウド上でまとめて管理する仕組み。 ※4：シフトレフト=システム開発工程の流れ(要件定義→設計→開発→テスト→運用)の中でシステム導入の初期段階からセキュリティを考慮した設計を行ったり、開発したシステムのセキュリティ診断工程を開発段階で内製化・自動化したりするなど、工程の流れの左側に移行する取組み。 ※5：CSIRT(シーサート)=Computer Security Incident Response Team の略。NISTのサイバーセキュリティフレームワークで定義される統治・特定・防御・検知・対応・復旧の各プロセスについて当社の体制を踏まえた優先度や深度を考慮した対応を行うチームであり、当社では2016年4月に設置。

サイバーセキュリティ

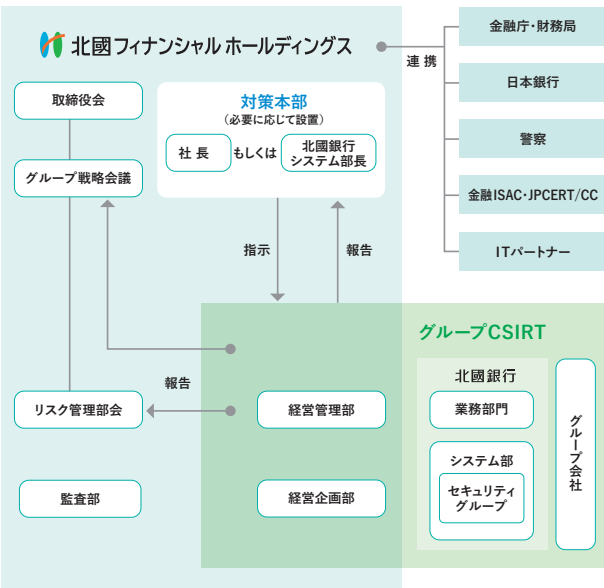
当社グループは、お客さまの大切な資産と情報を守るため、セキュリティに対する取組みを強化・推進しています。サイバーセキュリティの理想的な姿を「セキュリティ戦略ストーリー」として社内でも共有し、社員一人ひとりが「自分事」としてセキュリティ対策に取り組む組織を目指しています。また、当社グループの取組みをお客さま、地域の皆さまと共有することで、地域社会のセキュリティ向上に貢献していきます。

セキュリティの考え方

サイバー攻撃の手法は日々進化しており、これまでの「境界型防御」の対策のみでは、悪意ある攻撃からシステムや情報を完全に守ることが難しくなってきました。そのため、当社グループでは、利用者の生産性を阻害せず、攻撃手法の進化にも機動的に対応できる「ゼロトラスト」によるセキュリティ対策の実装を進めています。守るべきシステムや情報に応じて「境界型防御」も取り入れながら、「ゼロトラスト」とのハイブリッドでセキュリティ対策を講じています。また、生産性向上とセキュリティ強化の両立を目指して、IT環境の統制に関する考え方を「ルールベース」から「プリンシプルベース」に移行しています。プリンシプルベースの前提となる社員のITリテラシー向上を、継続的な教育・啓発活動でサポートし、同時に、ゼロトラストの考えに基づくログ監視やふるまい検知など発見的統制を充実させることで、安全かつ便利なIT環境を構築していきます。

サイバーセキュリティ管理体制

グループ内の報告体制、および社外との連携体制を構築し、日頃からコミュニケーションを密にすることで、セキュリティリスクへの対応を行っています。万一インシデントが発生した場合には、対策本部を設置し、グループを横断したCSIRTが早期に事態収束を図る体制としています。また平時にはTLPT（脅威ベースの侵入テスト）や各種演習・訓練を実施することで、CSIRTのスキル向上やグループ役職員のリテラシー底上げを行っています。



環境への取組み

北國FHDは、マテリアリティ（重点項目）として「気候変動対応、環境保全」を定め、以下の通りリスクと機会を認識し、具体的な取組みを進めています。地域の環境意識醸成にも取り組み、気候変動等の環境課題に対応したコンサルティングを提供することで地域の「気候変動対応、環境保全」をリードしてまいります。

リスクの認識	機会の認識	具体的な取組み
●脱炭素社会に向けた技術革新や、投融資先の行動変化への対応の遅れによる企業の業績悪化に起因する与信コストの増加 ●投融資先へのソリューション不足による機会損失 ●気候変動への対応不足によるステークホルダーからの信頼低下、企業ブランドの悪化	●率先した環境保全への取組みによる地域の環境意識の醸成 ●気候変動・環境保全につながるコンサルティングの提供 ●気候関連情報の対応および、開示の促進による企業ブランドの向上	●本業を通じた環境保全への取組み ●企業活動を通じた環境負荷の低減、植樹・間伐等の森林再生への取組み ●TCFD提言の枠組みに基づく気候変動対応 ●コンサルティングを通じたお客さまの脱炭素社会への移行支援 ●地域全体でのGX構想に向けた自治体地域企業との対話

TOPICS

- 地域GX実現に向けて、地域の関係者への働きかけを開始いたしました。（詳細P102に記載）
- Scope3 カテゴリー15について初めて算出いたしました。（詳細P101に記載）
- 当社物件を建築する際に、CO₂排出量の測定を発注条件とする対話を始めてまいります。（詳細P102に記載）
- 20,000㎡超の高層テナントオフィスビルで全国初となる「Nearly ZEB」を取得いたしました。（詳細P104に記載）

環境方針

北國フィナンシャルホールディングスは、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〜」を掲げ、地域社会や地域のお客さまの生活をより良くするために行動しています。企業行動規範である「20の心得」においても生活や事業の基盤となる環境を守るための保全活動に取り組むことを約束しております。



詳しくはこちら→

<https://www.hfhd.co.jp/sustainability/environment/environmentpolicy/>



TCFD提言への対応（P99に記載）

北國フィナンシャルホールディングスは、2022年5月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に賛同（グループ会社の北國銀行は2021年5月に賛同）しております。提言に賛同して以降、その開示フレームワークに基づいて情報開示しています。

お客さまへの取組み（P103に記載）

- ・リース取引を通じた循環型社会への貢献
- ・コンサルティングを通じたお客さまの脱炭素社会への移行支援
- ・環境への取組みに関する啓蒙活動

環境に配慮した取組み（P104に記載）

- ・店舗新築時のZEB対応の実施
- ・店舗屋上での太陽光発電設置
- ・社会全体のCO₂削減に寄与する取組み
- ・既存店舗設備の省エネ設備化の実施
- ・営業車両の削減およびEV(HV)車への切替
- ・植樹、間伐等の森林再生への取組み

TCFD提言への対応

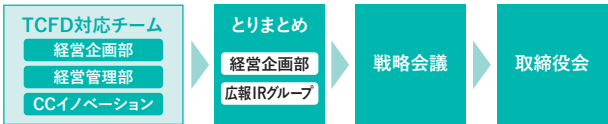
当社は「気候変動対応、環境保全」をマテリアリティ（重点項目）の一つと定め、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に賛同して以降、その開示フレームワークに基づいて「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」に分けて開示しています。

※TCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures):2015年15月に金融安定理事会(FSB)により設立された、気候関連の情報開示を企業へ促す民間主導のタスクフォース。

1. ガバナンス

- 気候関連のリスクと機会に関する組織のガバナンスについて
- 気候変動に関する専門的な委員会は設置していませんが、経営企画部（広報IRグループ）が主体となり、経営管理部・コンサルティング子会社（株）CCイノベーション等を含めた部署横断プロジェクトにより、気候変動問題をはじめとするサステナビリティ課題を抽出・議論する体制を構築しております。
- 取締役会は「北國フィナンシャルホールディングス環境方針」に基づき、気候関連のリスクと機会を含む気候変動に関して報告を受け、監督をしています。
- 気候関連のリスクと機会の評価を含む気候変動に関する対応方針や重要事項を、代表取締役社長以下経営陣が参加する戦略会議で議論の上、取締役会で決議するマネジメント体制を整備しております。

TCFDガバナンス体制



2. 戦略

気候関連のリスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす実際の影響と潜在的な影響について

- 気候関連のリスクと機会について、「移行リスク」「物理的リスク」「機会」として以下内容を特定しております。

移行リスク（1.5～2℃シナリオで最も顕在化すると想定）	
政策・法規制リスク	●炭素排出量抑制コストの増加により、投融資先の収益減少や既存資産等の減損が発生 ●国内外の気候変動関連規制に対応するコストの増加
技術リスク	●脱炭素化に向けた技術開発の失敗や遅れによる、投融資先の収益減少や既存資産等の減損が発生
市場リスク	●製品・サービスの需給環境の変化により投融資先の収益減少や既存資産等の減損が発生
評判リスク	●対応の遅れによるレピュテーション悪化、企業ブランド低下 ●情報開示の不足による外部評価の低下 ●気候変動対策が不十分な取引先との取引継続による評判悪化

物理的リスク（4℃シナリオ等で最も顕在化すると想定）	
急性リスク	●営業拠点等、保有不動産被災により事業が継続できないリスクや、対策・復旧によるコスト増加のリスク ●自然災害による投融資先の業績悪化や担保毀損に伴う与信関係費用の増加 ●気候災害による市場や投資環境、投資先企業の信用悪化に伴って保有有価証券等の価値が変動
慢性リスク	●事業継続性強化のための設備費用やエネルギーコストの増加

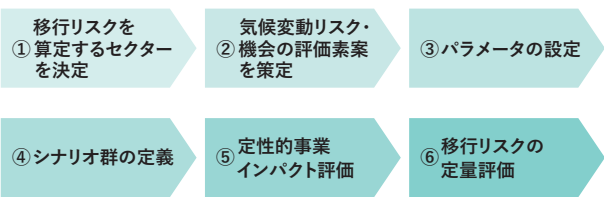
機会	
資源の効率性	●ペーパーレス化等、業務効率化に伴うオペレーションコストの低減 ●省エネ設備の導入によるエネルギー使用の効率化 ●保有設備の効率的な運用
エネルギー源	●エネルギー源のシフトによる調達コスト低下
製品・サービス	●再エネ・脱炭素関連の設備投資ニーズ増加に伴うファイナンス機会・リース機会の拡大 ●脱炭素化に関連するコンサルティング機会の拡大 ●ペーパーレス化や業務効率化ニーズ増加に伴うコンサルティング機会の拡大 ●事業変革に向けた経営戦略策定ニーズ増加に伴うコンサルティング機会の拡大
市場	●気候関連情報の開示促進による企業イメージの向上
強靱性	●災害対策のためのインフラ投資等によるファイナンス機会の拡大 ●災害対策のためのBCP対策ニーズ増加に伴うコンサルティング機会の拡大

- 気候関連のリスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす影響を把握するためにシナリオ分析を活用しています。シナリオ分析では、気候変動に関する政府間パネル（IPCC）が公表しているシナリオを参照の上、パリ協定や2021年11月の国連気候変動枠組条約締約国会議（COP26）における合意内容等をふまえ、2つのシナリオ分析を実施いたしました。

シナリオ分析（移行リスク、物理的リスク）

- 移行リスクに関するシナリオ分析については、以下フロー図に従い当社及び地域のお客さまへの影響が大きいと想定される6業種に拡大して算出しました。

移行リスク算定のフロー図



分析結果	移行リスク
分析対象としたリスク事象	脱炭素社会への移行に伴う売上高減少やコスト増加による、与信先の財務悪化
対象セクター	【金属・鉱業】【食品】【陸運・鉄道+航空貨物・物流サービス】【機械】【繊維アパレル・贅沢品】【建設土木】
シナリオ	1.5℃～2℃シナリオで最も顕在化すると想定
分析手法	移行シナリオに基づき、対象各セクターの与信額上位10社(合計60社)について将来の業績変化を予想し、格付けや信用コストへの影響を分析
分析結果	2050年までの与信費用増加額 約40億円

- 物理的リスクに関するシナリオ分析については、対象地域を北陸3県に拡大しIPCCの4℃シナリオ及び2℃シナリオにて算出しました。

分析結果	物理的リスク
分析対象としたリスク事象	気候変動に起因する100年に一度の規模の風水害が発生した場合のお客さまの業況悪化および事業所・担保物件、並びに北陸3県の当社保有物件の毀損
対象セクター	北陸3県の浸水深区分0.5m以上の店舗および事業性と信先
シナリオ	IPCCの4℃シナリオおよび2℃シナリオ
分析手法	上記リスク事象において、シナリオごとに洪水が発生する確率も考慮し、2050年までに水災発生に伴い想定される与信関係費用の増加額および当社保有物件の毀損額を試算
分析結果	・当社保有物件への影響額(4℃シナリオの場合最大5億円、2℃シナリオの場合最大2億円) ・与信費用増加見込額(4℃シナリオの場合最大55億円、2℃シナリオの場合最大18億円)

3.リスク管理

組織がどのように気候関連リスクを特定し、評価し、マネジメントするのかについて

①統合的リスク管理におけるサステナビリティ関連リスク

当社では、リスク管理に関する基本事項を「統合的リスク管理規程」として制定し、各グループ会社の管理部門が適切なリスク管理を実施し、統括部署として当社経営管理部が統合的にリスク全体の管理を行っております。具体的には、サステナビリティ関連リスクを含む各種リスクについて定期的にグループ会社等の直面するものを洗い出し、洗い出したリスクの規模・特性を踏まえ、管理対象とするリスクを特定しています。

具体的なサステナビリティ関連のリスク及び機会を認識・評価および管理するプロセスは以下の通りです。

②サステナビリティ関連リスク及び機会を識別・評価するプロセス

当社では経営企画部、経営管理部を中心とし、北國銀行マーケティング部、コンサルティング子会社である株式会社C Cイノベーション等を含めた部署横断的なプロジェクトにより

サステナビリティ関連リスクを識別・評価したうえで、リスクに対する機会を識別・評価する体制を取っております。

③サステナビリティ関連リスクおよび機会を管理するプロセス

②で識別・評価されたリスク及び機会については、上記プロジェクトの枠組みにおいて管理し、随時対応について議論・協議を行っております。また、定期的にグループ戦略会議で協議されるとともに、取締役会に報告されております。

サステナビリティ関連リスクおよび機会を管理するための主な手法は以下の通りです。

・シナリオ分析

フォワードルッキングな業務戦略の策定・遂行のため、ストレステストにより、危機発生時のグループの影響等をあらかじめ分析・把握するように努めています。

サステナビリティ関連リスクにおいては、物理的リスクや移行リスクに関して、ストレステストの手法を活用したシナリオ分析を実施し、当社への財務的影響をあらかじめ把握しています。

・セクター別のリスクコントロール

当社は、サステナビリティ方針と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し、環境・社会に悪影響を及ぼす可能性の高い投融資を低減・回避するよう努めております。

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及びその事業
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(セクターポリシーに基づき判断)	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

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。
パーム油農園開園事業	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。

4. 指標と目標

気候関連のリスクと機会を評価し、マネジメントするために使用される指標と目標について

当社は、気候変動に係るリスク並びに機会を測定・管理するため、また地域の気候変動に対する意識の啓蒙のため、GHG排出量や取引先のESG・SDGsの考え方についてのヒアリング状況などの指標を活用しております。

●当社におけるGHG排出量

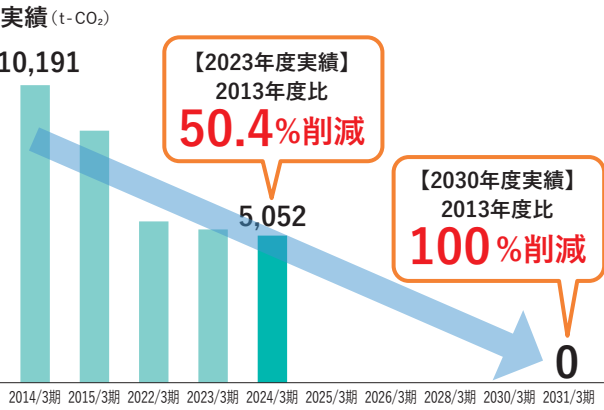
当社は、自社GHG排出量(Scope1,2)について、2030年度に2013年度比100％削減を実現する目標を掲げており、当社及び当社連結子会社の国内外拠点を対象に、GHGプロトコルに沿った精緻な排出量把握と削減に向けた取組みを進めております。

●Scope1,2について

2023年度の当社によるCO₂排出量削減実績は5,052t-CO₂であり、2013年度比50.4％削減となりました。

目標

2030年度のCO₂排出量削減目標を2013年度比▲100%とする



アクションプラン

店舗新築時のZEB(※)対応の実施 既存店舗設備の省エネ設備化の実施 ※ZEB(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル):環境配慮型店舗
既存店舗設備の省エネ設備化の実施や店舗屋上での太陽光発電設置
営業車両の削減およびEV(HV)車への入替
カーボンオフセット電力(※)への切替 ※カーボンオフセット電力:再生可能エネルギーや環境価値(非化石証書)を活用したCO ₂ 排出量ゼロの電気

当社はScope1,2のCO₂排出量削減目標達成に向けて、上記アクションプランに取り組んでいます(カーボンオフセット電力への切替につきましては、最大限CO₂排出量削減を進めたうえで最終的なアクションとして取り組む予定をしております)。

- 2023年度の取組み結果は以下の通りとなっております。
- 店舗新築時の「Nearly ZEB」もしくは「ZEB Ready」取得(2023年度実績:5店舗)
 - 店舗屋上での太陽光発電設備設置(2023年度実績:2店舗)
 - 営業車両の削減(2023年度実績:16台減少)
 - EV(HV)車への入替(2023年度実績:33台入替)
- ※詳細はP104に記載

●Scope3について

Scope3のうち特にカテゴリー15の投融資によるCO₂排出量は、金融機関において重要なCO₂排出量削減の対象であり、今年度より北國銀行事業性貸出先を対象に試算を行いました。試算結果は下の表の通りです。

業 績	排出量(単位:t-CO ₂)
一般機械	308,222
金属製品	302,124
建築工事業	264,747
卸売業	232,830
小売業	179,252
食料	162,283
鉄鋼	156,288
非鉄金属	156,280
その他の製造業	135,998
その他のサービス業	116,388
飲食店	89,718
電気機械	83,643
運輸業	78,716
化学工業	78,066
繊維	62,155
石油精製・窯業・土石	54,357
医療・保健衛生	50,711
電気・ガス・熱供給・水道	48,663
パルプ・紙	42,794
出版・印刷	30,753
輸送用機械	25,016
不動産業	24,234
娯楽映画	20,695
情報広告・放送	15,955
農・林・漁業・鉱業	11,388
銀行・証券・保険・政府系金融機関	1,273
通信業	1,004
貸金業・投資業等非預金金融機関	597
計	2,734,150

※計算方法:PCAF等の算出方法に沿ってScope3カテゴリー15(ファイナンスド・エミッション)を算出しています。

●地域の気候変動に対する意識の啓蒙のための取組み

Scope3カテゴリー15の算定結果を踏まえて当社では、その削減に向けて地域全体でのCO₂排出量削減の必要性を再認識し、地域の気候変動に対する意識の啓蒙に向けて、以下の指標と目標を設定いたしました。

	2023年度実績	2024年度	2025年度	2026年度
事業性理解を通じたESG・SDGsへの考え方についての肯定先数	2,439	4,000	7,000	10,000
事業性理解を通じた温暖化ガス排出量の計測、記録状況、記録先数のヒアリング件数	56	500	10,000	30,000
ESG・サプライチェーンコンサルアプローチ数	7	35	70	100
サステナブルコンサル取扱件数(マッチングを含む)	28	30	2,000	4,000
サステナブルファイナンス取扱件数(リース、融資)	119	200	1,100	2,000

●Scope3カテゴリー15の投融資によるCO₂排出量削減に向けて、「事業性理解を通じたCO₂排出量の計測、記録状況、記録先数のヒアリング件数」をKPIに定め、グループ一体となり取組みを進めてまいります。取引先の対応状況の定性面、定量面での把握、自治体や他金融機関とも連携したコンサルティング&アドバイザリーによる地域GX、GX5.0の実現に向けて取り組んでまいります。

GX 1.0	情報収集と理解 ●気候変動の現状と影響を理解するための情報収集 ●自治体や事業者が直面している具体的な問題を把握
GX 2.0	現状把握と目標設定、行動計画の策定 ●温室効果ガスの排出量を測定し、排出削減目標を設定 ●エネルギー効率の改善や再生可能エネルギー導入、廃棄物の削減など目標達成に向けた具体的な行動計画を策定
GX 3.0	実行と評価 ●行動計画の実行と結果の定期的な評価 ●評価結果をもとに、行動計画を見直し改善策を検討・実施
GX 4.0	サプライチェーン・地域全体への広がり ●自社の取組みをサプライチェーンへ拡げる ●取組みの見える化により、地域に共有できる事例創出
GX 5.0	地域全体でのGX基盤構築、カーボンニュートラルの実現 ●地域全体での取組みが浸透し、それに伴う効果・メリットを地域全体で享受できる基盤の構築 ●結果的に地域全体でのカーボンニュートラルを達成

●Scope3カテゴリー15の投融資によるCO₂排出量削減に向けて、排出量の割合が大きい「建築工事業」に対して働きかけを開始いたします。当社物件を建築する際に、大企業に対してはCO₂排出量の測定等を発注条件とし、中堅・中小企業に対しては今後CO₂排出量の測定等が発注条件となることを示したうえで、対話を始めてまいります。将来的にはシステム開発パートナー等の業種にも同様の働きかけができないか、検討してまいります。

お客さまへの取組み

リース取引に通じた循環型社会への貢献

●設備導入

リース活用により『環境・脱炭素』に配慮した設備の導入コストを平準化し、設備投資のハードルを下げる事が出来ます。リースで対象設備を導入する際に『ESGリース促進事業』『省エネルギー投資促進支援事業』など各種補助金を活用できます。

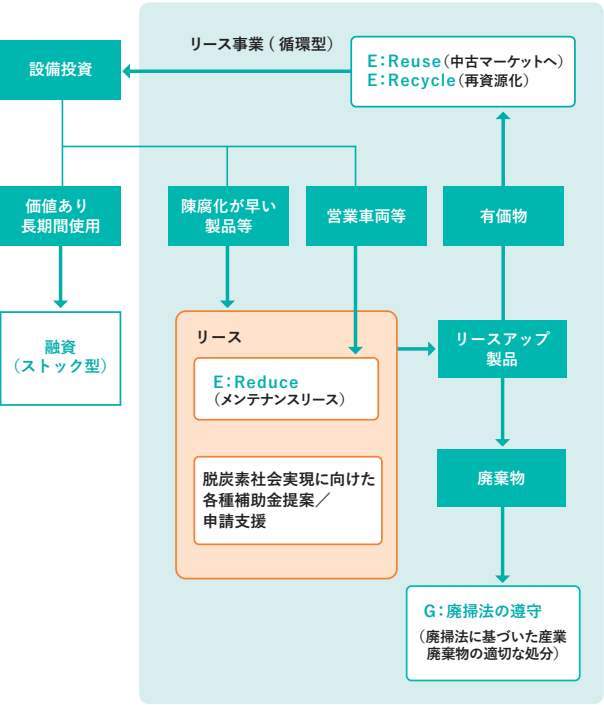
●リース期間中

メンテナンスリースを設備導入時から活用することで製品寿命を延ばします。再リース期間中もメンテナンスリースを活用することで、Reduce(リデュース)につながります。

●リース期間満了後

再利用できる物件は、中古業者・中古マーケットを通じてReuse(リユース)を促進します。再資源化できる物件は適切な業者を選定のうえ売却し、Recycle(リサイクル)を通じて資源の有効活用を促進します。廃棄となる物件はGovernance(ガバナンス)に基づき、産業廃棄物の適切な処分を行います。

リース事業を通じた3R(Reduce、Reuse、Recycle)のイメージ



詳しくはこちら→
<https://www.hksl.co.jp/about/sustainability.html>

コンサルティングを通じたお客さまの脱炭素社会への移行支援

当社の重点ビジネスであるコンサルティング&アドバイザリー事業では、お客さまのサステナブル経営に向けたサポートを行うべく「ESG・SDGsコンサルティング」をメニュー化しています。気候変動への対応は、企業にとって重要かつ喫緊の課題ですが、GX(グリーントランスフォーメーション)はDX等と同様に、お客さまがビジョンを達成するための一つのパーツであると考えております。当社は事業性理解を通じ、お客さまの課題を共有することで、トランスフォーメーションのサポートを行ってまいります。



詳しくはこちら→
<https://www.ccinovation.co.jp/menu/esg-sdgs/>

環境への取組みに関する啓蒙活動

当社では、事業性理解を通じて、お客さまの気候変動対応等に対する意識向上の取組みを行っています。脱炭素化に向けた融資やリース等の資金需要への対応はもちろん、北國銀行HP内に、専用サイトを作成して、よりお客さまと気候変動対応をはじめとするESG課題を共有しやすい体制を構築しております。



詳しくはこちら→
<https://www.hokkokuibank.co.jp/corporation/sustainability/>

環境に配慮した取組み

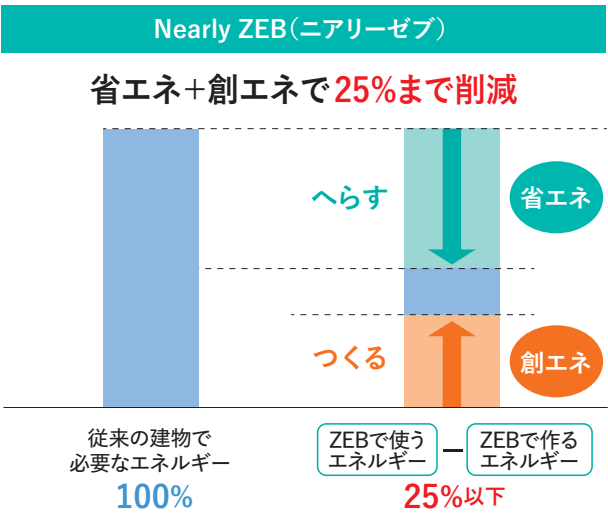
店舗新築時のZEB対応の実施 店舗屋上での太陽光発電設置

当社は2021年に、店舗統廃合に伴い今後新築する店舗は原則「ZEB」(※)対応とするという方針を打ち出しました。「ZEB」は3段階に区分され、当社はホールディングス体制のもと、その機能が集約された大規模店舗(営業部)はエネルギー消費量が大きいことから「Nearly ZEB」とし、エネルギー消費量の小さい小規模店舗は「ZEB Ready」とする方針としました。その方針に則り、2022年以降に竣工した6店舗はすべて「Nearly ZEB」ないし「ZEB Ready」の認証を取得いたしました。(下記表参照)

※ZEB=Net Zero Energy Buildingの略

2022年8月以降の新築建物	延床面積	取得したZEBの種類	オープン年月
小松営業部	1,571.06㎡	Nearly ZEB	2022年 8月
福井北部支店	481.45㎡	ZEB Ready	2023年 4月
大桑橋支店	430.25㎡	ZEB Ready	2023年 5月
クロスガーデン加賀(加賀営業部入居)	2,878.44㎡	Nearly ZEB	2023年 5月
かほく営業部	857.70㎡	Nearly ZEB	2023年 9月
西金沢支店	464.00㎡	ZEB Ready	2023年10月
Hirooka Terrace	21,446.68㎡	Nearly ZEB	2025年7月(予定)

「Nearly ZEB」を取得した店舗は、従来のエネルギー消費量を50%以下に削減することに加え、屋上に太陽光発電設備を設置し、「省エネ+創エネ」で25%以下まで削減しています。また「ZEB Ready」を取得した店舗は「省エネ」で50%以下まで削減しています。さらに、鉄に比べ製造加工過程でCO₂排出量が少なく、将来の廃棄時に排出されるゴミも少ないとされている木軸構造にも取り組み、環境負荷低減に努めております。



20,000㎡超の高層テナントオフィスビルで 全国初となる「Nearly ZEB」取得



「北國銀行本店」(左)と「Hirooka Terrace」(右)竣工イメージ

一般的に建物規模が大型化するほどZEB化が困難とされている中、金沢市広岡の当社本社横に建設中の「Hirooka Terrace」(2025年7月オープン予定)は建築物省エネ法に基づく第三者認証制度である「BELS」認定の最高評価(5つ星)ならびに2万㎡超の高層テナントオフィスビルとしては全国初の「Nearly ZEB」を取得いたしました。日射遮蔽や自然換気など建物全体の負荷低減を図ったうえで、豊富な地下水を活用した地中熱利用をはじめとする先進的な環境技術を組み合わせた建物となっています。システムをはじめとする高効率設備を計画することで徹底した省エネルギー対策を講じ、屋上などに集中配置した太陽光発電設備での創エネルギーにより、建物全体で「Nearly ZEB」を取得しました。

【LEED GOLD】

LEEDは米国発祥の環境性能評価システムで、現在世界的に最も広く使用されています。コストや資源の削減を進めながら、人々の健康に良い影響を与えることに配慮し、また再生可能なクリーンエネルギーを促進する認証です。「Hirooka Terrace」では、エネルギー消費抑制、水の使用量削減、よりよい建築資材選択等、環境配慮への革新的な取組みにチャレンジしています。

(「Hirooka Terrace」は4段階中上から2番目の「LEED GOLD」取得に向けて申請手続きを進めています。)

営業車両の削減およびEV(HV)車への切替

排ガスによる環境への影響が大きいガソリン車からHV・EV車への切替を積極的に行い、かつ営業車両全体の台数削減に努めました。その結果、対前年度比ガソリン車は49台減少、HV・EV車は33台増加、営業車両全体では16台減少となりました。

	2022年度	2023年度	差異
ガソリン車	408台	359台	▲49台
HV・EV車	52台	85台	+33台
車両合計	460台	444台	▲16台



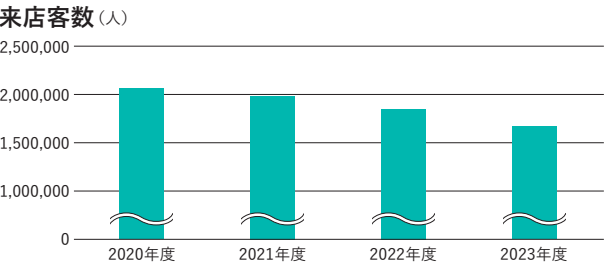
社会全体のCO₂削減に寄与する取組み

●キャッシュレス化の推進

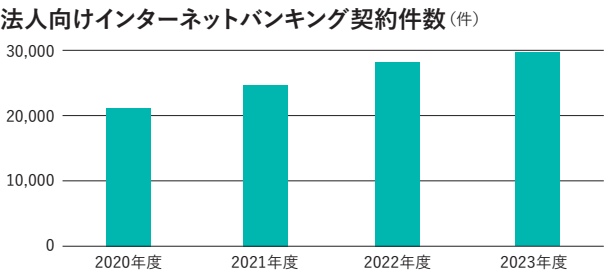
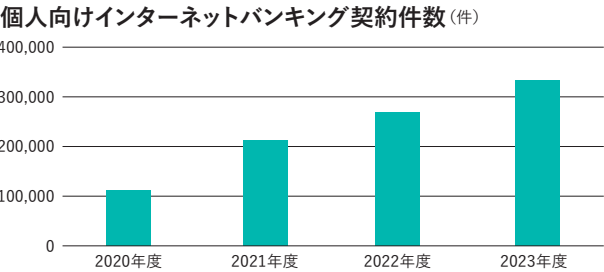
地域のキャッシュレス比率100%を目標として、デビットカード、カード加盟店端末、預金型ステープルコイン(トチカ)等への取組みを強化することで地域の生産性向上に加えて、地域の二酸化炭素排出量の削減に貢献してまいります。

●決済、納税に関するデジタル化の推進

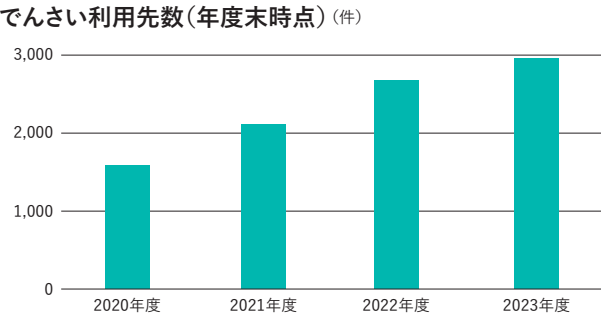
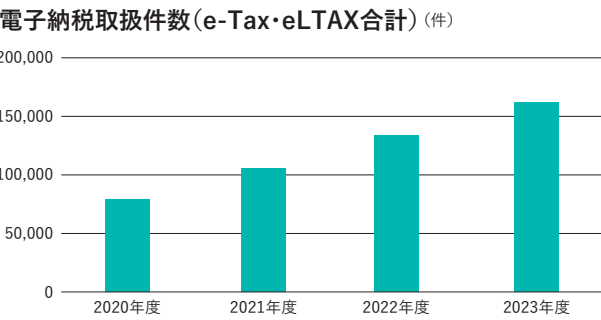
個人・法人インターネットバンキング、電子納税、でんさい等の決済や納税に関するデジタル化を推進することでお客さまの来店頻度を削減し、移動に伴うCO₂排出量削減に貢献してまいります。



個人インターネットバンキングの契約者数は30万人を超え、法人インターネットバンキングの契約者数も2024年6月末時点で3万社を超えるなど、契約数とともに利用者数も伸びてきております。



また、インターネットバンキング教室、電子納税教室も全店で開催し、2023年度は8,400回を超える回数を開催いたしました。そのような取組みが評価され、2024年5月にキャッシュレス納付推進において顕著な功績があったとして国税庁長官より表彰を受けることができました。また、でんさい取引においても2023年度下半期の部門別表彰で金融機関で1位となるなど、地域のデジタル化に向けた取組みが評価されています。



植樹、間伐材等の森林再生への取組み

北國FHD傘下の北國銀行では環境保全活動の一環として、2010年より石川県森林公園内の0.7haを借り受け、森づくりの活動(北國の森)に取り組んでいます。また、2023年2月より石川県産の木材(能登ヒバ)を使用した自社開発のATMを一部の支店に配置しております。このような取組みおよび新築店舗の木造化が評価され、金沢市が取り組む「木の文化都市・金沢」推進事業者に登録されました。



国際的なイニシアチブへの賛同



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

当社グループでは、企業理念と中長期経営戦略における考え方や目指す水準の実現に向けて、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。また、当社グループのコーポレート・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、引き続き積極的なIR活動と、ホームページや統合報告書等を通じた情報開示に努め、内外に開かれた透明性の高い企業を目指しております。

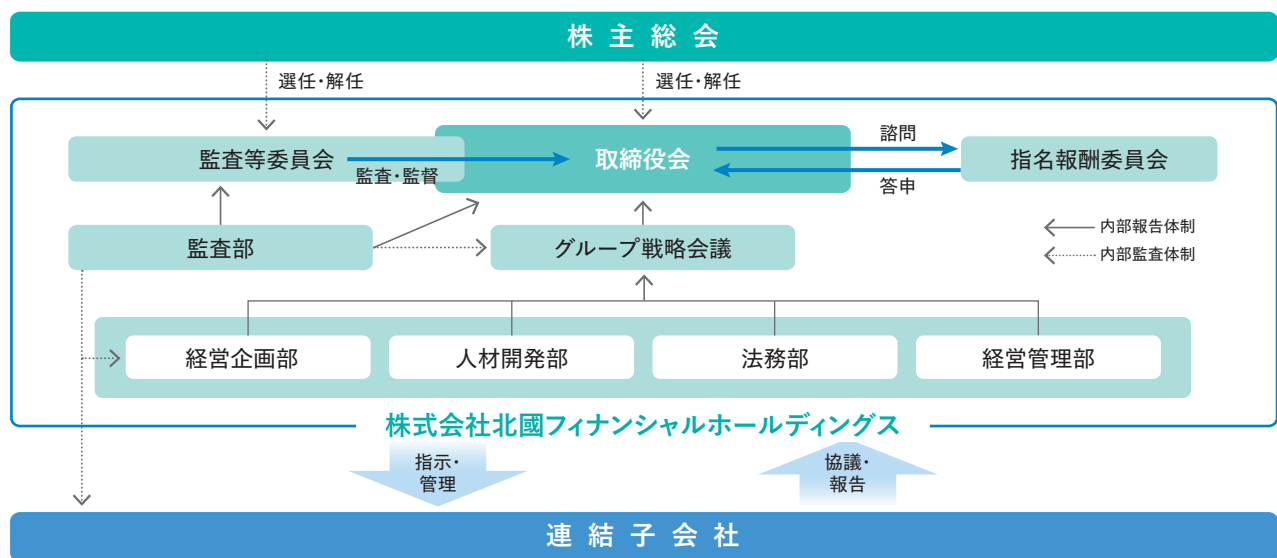
現状の体制の概要

当社は、コーポレート・ガバナンス体制を充実させ、企業価値の一層の向上を図るため、組織形態として監査等委員会設置会社を採用しております。監査等委員である取締役に取締役会の議決権を付与することで、取締役会ならびに業務執行者の監査・監督機能を強化するとともに、社外取締役の経営参画により意思決定および業務執行プロセスの透明性と効率性を向上させ、一層のガバナンス向上に努めております。

現在、全取締役9名のうち5名が社外取締役(社外取締役比率55.5%)となっており、社外取締役は5名全員が独立社外取締役として、客観的・中立的な立場での意見や、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：社外取締役)を設置することで、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・客観性を確保できる体制としております。

コーポレート・ガバナンス体制



	取締役会	監査等委員会	指名報酬委員会
議長(委員長)	社外取締役	社外取締役	社外取締役
構成	9名 	6名 	9名 
社外取締役比率	(5名)  55%	(5名)  83%	(5名)  55%
女性比率	(2名)  22%	(2名)  33%	(2名)  22%

 社内取締役
 社外取締役(男性)
 社外取締役(女性)

取締役会等の状況

取締役会 ▶ 開催回数(2023年度)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等の重要な事項を決定すると共に、業務執行状況およびその他重要項目の報告を受ける等、取締役の職務執行を監督する体制としています。

〈2023年度取締役会の主な議案〉

- **グループ各社の事業戦略および中長期経営戦略の見直しについて**
各社戦略の振り返りと今後の戦略、ならびに中長期経営戦略への反映（＝アップデート）内容の議論を行いました。
- **グループ資本政策について**
あるべきリスクアセットや自己資本の水準も踏まえ、配当に自己株式取得を加えた総還元率の水準について議論を行いました。
- **人的資本戦略について**
健康経営の取組みや社員のエンゲージメント調査の結果の報告に基づき人的資本戦略にかかる議論を行いました。
- **システム戦略について**
中長期のシステム戦略やコスト・人員等の推移見込みの報告に基づき取組みの方向性にかかる議論を行いました。

指名報酬委員会 ▶ 開催回数(2023年度)6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。

〈2023年度指名報酬委員会の主な審議内容〉

- **監査等委員でない取締役の構成と体制、報酬について**
来年度の取締役会の体制や報酬について議論を行いました。
- **サクセッションプランについて**
指名と育成の方針、対象ポスト、人材要件、候補者プールに関する運用等について複数回にわたって議論を行いました。

グループ戦略会議▶開催回数(2023年度)49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。

監査の状況

監査等委員会 ▶ 開催回数(2023年度)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。取締役の職務の執行状況の報告および監査報告の作成のほか、株主総会に提出する会計監査人の選任議案の決定等を行っております。

〈2023年度監査等委員会の主な審議内容〉

- **2023年度監査計画について**
前年度の監査状況を振り返るとともに、新たなプロジェクトも踏まえた今年度の監査範囲、重点項目について議論を行いました。
- **会計監査人の異動について**
従来の会計監査人に代わり、新たな会計監査人を選任する議案を株主総会に提出することについて議論を行いました。

監査等委員会監査

監査等委員会が定めた監査の方針・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。

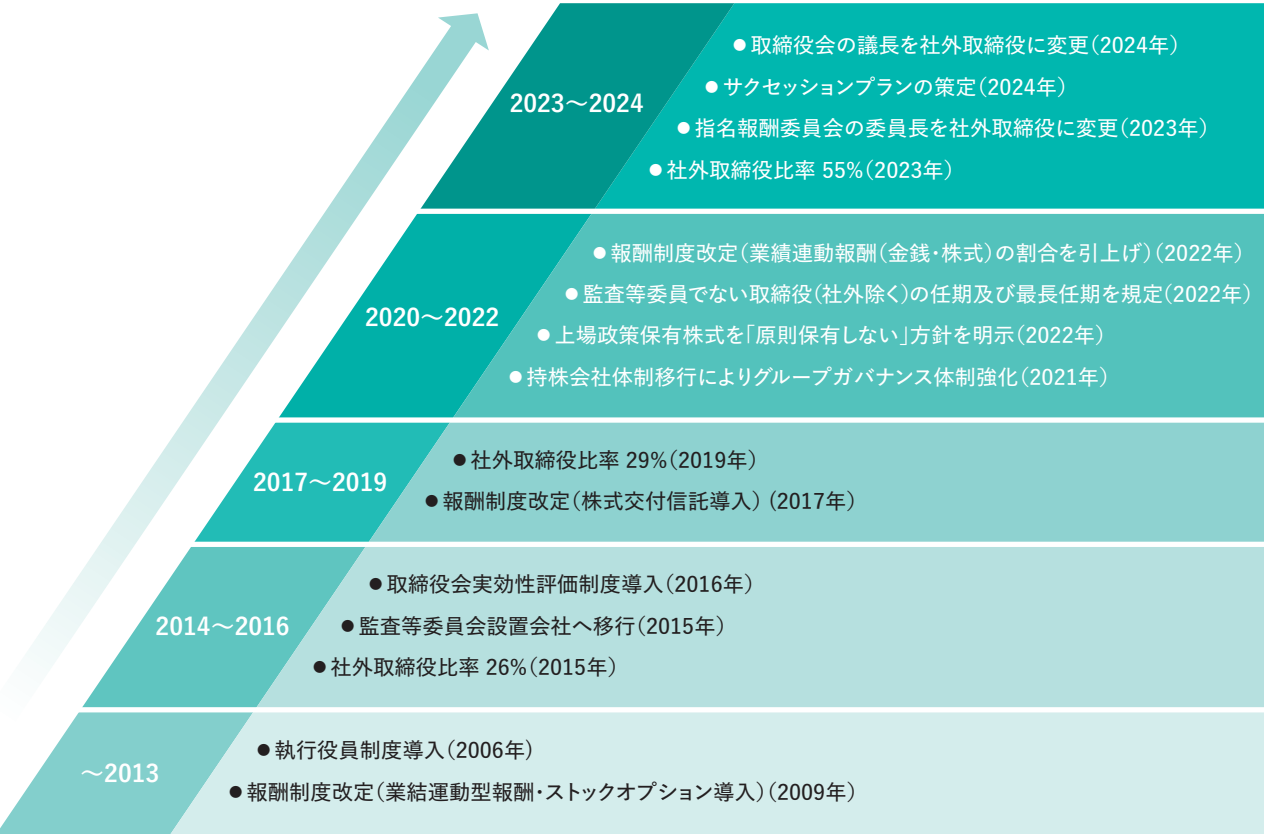
内部監査

内部監査部門は監査等委員会の直属組織とし、監査等委員会で決定し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、取締役会および監査等委員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、かなで監査法人を選任し、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。

ガバナンス体制の推移とガバナンス向上のための主な取組み



2023～2024年度における主な取組み

取締役会議長および指名報酬委員会委員長に社外取締役を起用

執行と監督の分離による実効性向上のため、従来は取締役社長が務めていた取締役会の議長、指名報酬委員会の委員長に社外取締役を起用いたしました。

指名報酬委員会については2023年11月より、取締役会については2024年6月より交代しております。

なお、監査等委員会は2015年の移行当初より社外取締役監査等委員を委員長にしております。

コミュニケーションツールを通じた、取締役会議案に対する事前の質疑応答の実施

当社では、これまでもコミュニケーションツールであるMicrosoft Teamsを利用し、重要事実等、情報管理が必要な内容を除くすべての情報を全役職員が共有しております。今年度より、取締役会議案にかかる資料に対して、社外取締役が事前にTeams上に質問・意見等を投稿し、執行部門とコミュニケーションをとることで各議案への理解を一層深める取組みを開始しました。

サクセッションプランの策定

社外取締役が委員長を務め、過半数を社外取締役に構成される指名報酬委員会において、複数回にわたって「対象ポスト」、「候補者プール」、「人材要件」、「体制プロセス」、「育成プログラム」等の論点を中心に議論を行い、サクセッションプランを策定しました。

主要ポストの人材要件を定め、候補者プールの設定、後継者の育成に取り組むほか、指名報酬委員会、取締役会において状況を常に確認し、適切な後継者選定に繋がっていきます。



コーポレート・ガバナンスに関する詳細については、「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.hfhd.co.jp/_wp/wp-content/uploads/2024/06/20240614-2.pdf



政策保有株式

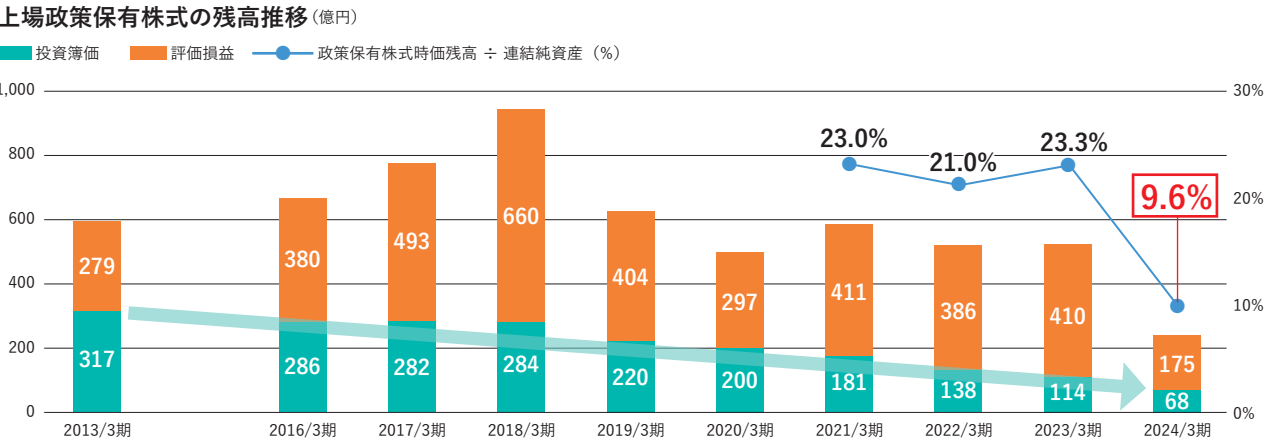
保有方針

当社グループは、2022年4月から、上場株式の政策保有について「原則すべて保有しない」方針とし、対話を通じた保有削減を行っております。これにより、当社のガバナンス機能の一層の強化と、資本市場の健全な発展に貢献してまいります。

保有削減の進捗状況

2022年4月の保有方針公表以降、株式保有先に対して、当社グループの方針をご理解いただけるよう、継続的な対話を行ってまいりました。その結果、2022年4月に公表した計画に基づく「2025年3月末に投資簿価を半減（2022年3月末比で69億円の削減）する」目標について、2024年3月末時点で、1年前倒しで達成（投資簿価について2022年3月末比で70億円削減）いたしました。

現在の保有先に対しては、引き続き丁寧な対話を継続すると共に、「原則すべて保有しない」とする当社方針の実現に向けて取り組んでまいります。



IRを通じたガバナンス向上の取組み

- 当社では、通期と中間期の決算発表時に詳細なIRプレゼンテーション資料を公開し、弊社の代表取締役社長と機関投資家の皆さまとの個別ミーティングを実施することで経営に対するガバナンスの向上に取り組んでいます。
- 個別ミーティングにおける主な質疑応答内容をHP上に公開し、公平でオープンな情報開示に努めております。
- 個別ミーティング内でのフィードバックや統合報告書に対するフィードバックを踏まえ、IRプレゼンテーション資料や統合報告書の内容をバージョンアップし、より適切で効果的な情報開示に取り組んでおります。
- IRの内容につきましては、年に2回取締役会およびグループ戦略会議にて報告を実施し、議論を通じて経営や施策の改善に活かしております。

活動内容	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績
機関投資家向け個別ミーティング	37回/89名	61回/84名	49回/99名
アナリスト・機関投資家向け決算・経営戦略説明会	3回/29名 (スモールミーティング)	3回/27名 (スモールミーティング)	4回/20名 (スモールミーティング)
個人投資家向けオンライン説明会	1回/405名	1回/503名	1回/1,118回視聴

	主な情報開示資料
日本語	IRプレゼンテーション資料、統合報告書、シェアードリサーチ社によるレポート等 ⇒詳細はHP上の「IR情報」をご参照ください。(https://www.hfhd.co.jp/ir/)
英語	IR Rresentation Material、INTEGRATED REPORT、Shared Reseach Report etc ⇒詳細はHP上の「IR Infomation」をご参照ください。(https://www.hfhd.co.jp/english/#irInfomation)



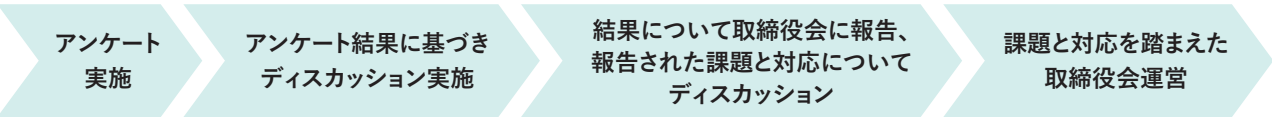
【株式の状況】(2024年3月31日現在)	発行済株式総数(※1)25,208千株	株主数(※2)7,860人
-----------------------	---------------------	---------------

※1 株式数は千株未満を切り捨てて表示しております。 ※2 株主数は議決権を有する株主数を表示しております。

取締役会の実効性評価

当社では、毎年、取締役会の実効性を高めるべく、各取締役の自己評価等も踏まえた取締役会の実効性の評価・分析を行い、その結果を開示しております。また、実効性評価で認識された課題に対する取組みを通じ、取締役会の実効性の向上に継続的に取り組んでまいります。

実効性評価方法



取締役会の実効性を更に向上させるための課題と取組み

アンケート結果および取締役会でのディスカッションの結果、取締役会の実効性は確保されていることを確認できた一方で、取締役会の実効性を更に高めるために、以下の課題が挙げられました。

- 取締役に求める役割の再定義と認識共有による一層の議論活発化
――改めて各取締役（社内・社外・業務執行・非業務執行それぞれ）に求める役割について、議論・認識の共有を行うとともに、定義した役割は、取締役会の構成およびサクセッションプランにおける後継者の人材要件にも反映させる。
- 重要議案の計画的な議論を通じた、各種戦略へのコミットメント強化
――年間スケジュールに、中長期経営戦略上の「重点ビジネス」における戦略・戦術・取組みの振り返りや戦略に応じた組織・人事戦略等の重要議案についても盛り込むことで、計画的かつより深い議論を可能とし、中長期経営戦略への一層のコミットメント強化を図る。
- 取締役会におけるコメント・指示に対するフォローアップの強化
――コメント・指示事項のうち、対応が必要な事項の明確化を徹底し、取締役会における定期的な進捗状況の確認や、必要に応じて勉強会等での追加説明等を通じて、実効性向上を図る。
- さらに議論を深めたいという意見のあった議案に関する討議機会確保への取組み
――さらに議論を深めたい事項として以下が挙げられました。これらの議案については、年間スケジュールに盛り込み計画的に議論することを検討するほか、必要に応じて任意の勉強会等での議論も検討していきます。

【引き続き議論が必要な事項】

- 市場運用戦略の高度化（資金配分、リスク管理・評価）
- アリーナ事業戦略
- 中長期経営戦略上の「重点ビジネス」における課題と戦略

【今後追加で議論が必要な事項】

- マーケティング体制
- 人的資本や環境（GX）に関する骨太の方針と取組み
- 中長期的な全社事業ポートフォリオ
- 競合環境の変化を勘案した外部の知見活用
- 資本市場からの評価と資本市場に対する開示・コミュニケーション

取締役・執行役員の選任および解任

選任および解任の方針

取締役候補の指名にあたっては、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、サクセッションプランに基づきあらかじめ定めた候補者プールの中から、インテグリティ、リカレント&リスクリングマインド、コミュニケーション能力、構想力といった人材要件をベースに、当社グループの経営管理を的確、公正かつ効率的に遂行することができる知識及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、当社グループ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、当社グループ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。

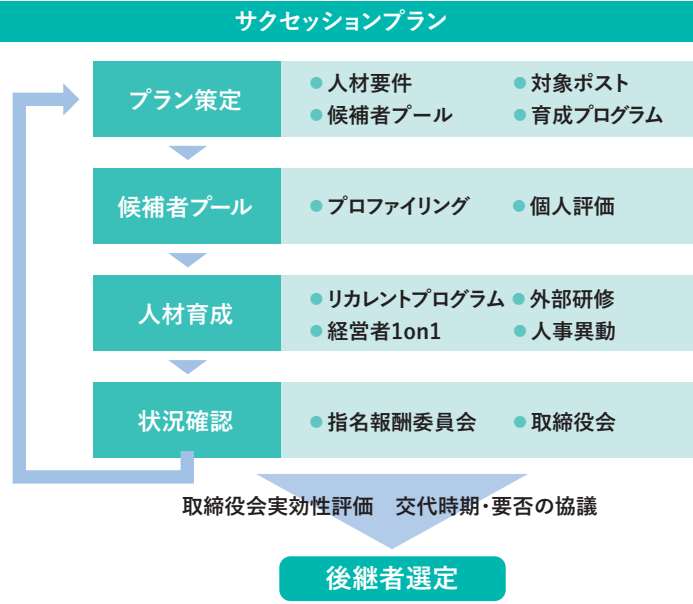
取締役の再任にあたっては、取締役に求められる役割を取締役会において発揮しているかという観点で、指名報酬委員会において議論を行い、取締役会において再任の是非を判断します。また、法令違反や不祥事など、取締役としての適性を著しく欠くと判断される行為が任期途中にあった取締役は、その解任を会議の目的事項とする株主総会の招集を取締役会が決定する場合もあります。

なお、当社グループでは、取締役以外の役員として執行役員を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、当社グループの経営管理に十分に精通し、担当部門の業務を公正かつ効率的に執行することが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、執行役員に再任しません。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もあります。

サクセッションプラン

当社は、経営の持続性を高め、中長期的な企業価値向上を図るため、サクセッションプランを策定しております。主要ポストの人材要件を定め、候補者プールの設定、後継者の育成に取り組むことに加え、指名報酬委員会および取締役会において進捗状況を常に確認し、プランや候補者プールの見直しを適宜行うことで、適切な後継者選定に繋げていきます。

対象ポスト	① 取締役社長 ② 社内取締役 ③ 子会社の北國銀行取締役頭取
人材要件	① インテグリティ ② リカレント&リスクリングマインド ③ コミュニケーション能力 ④ 構想力



監査等委員でない取締役の最長任期

当社では、2022年4月より監査等委員でない取締役の最長任期を定めました。これにより、組織の硬直化防止によるガバナンス体制の強化および取締役会の一層の活性化を図るとともに、後継者育成への取組みに一層注力していきます。

監査等委員でない取締役（社長）	任期1年 但し、10年を超えて任期満了時は取締役候補者として選任しない
監査等委員でない取締役（社長除く）	任期1年 但し、65歳を超えて任期満了時は取締役候補者として選任しない

取締役・執行役員の専門性と経験

スキルマトリクス

当社は、中長期経営戦略において「重点ビジネス」として掲げる各種戦略の推進に必要なスキルを踏まえ、スキルマトリクスを策定しております。取締役および執行役員の専門性や経験に照らしてのスキルマトリクスは下記のとおりです。当社は経営の監督を適切に行い、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配属しております。監査等委員でない取締役に、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	ガバナンス リスクマネ ジメント	財務・ 資本戦略	ESG・ サステナビ リティイ	マーケ ーティング	コンサル ティング	グローバル	投資・ ファンド運用	市場運用	人事戦略	デジタル IT戦略
杖村 修司	取締役社長(代表取締役)	◎	●	◎	◎		●	◎	●	◎		◎
中田 浩一	取締役常務執行役員(代表取締役)	●	◎								◎	●
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	●		●	●						●	●
大泉 琢	社外取締役監査等委員	●	●	●		●		●				
根本 直子	社外取締役監査等委員			●	●			●		●		
宇田 左近	社外取締役監査等委員	●	●			●	●		●		●	
芳賀 文彦	社外取締役監査等委員	●	●									●
原田 喜美枝	社外取締役監査等委員			●	●					●		
立野 賢哉	常務執行役員(経営企画部長)	●					●				●	●
寺井 尚孝	常務執行役員(経営企画部長)	●	●	●	●			●			●	●
横越 亜紀	常務執行役員(人材開発部長)				●	●					●	●
新田 晃久	常務執行役員(経営管理部長)	●	●			●						●
喜多 雅之	常務執行役員	●		●		●	●	●				
太谷 信造	執行役員(監査部長)	●	●			●						
大江 聡	執行役員					●	●					

強化するべきスキル項目について

下記の項目については、当社の持続的な価値向上のために、より強化するべきスキル項目であると認識しています。社内で専門性のある人材の育成、経験を重視した配置を行うことはもちろん、社外からも当社の経営基盤の強化のために、客観的かつ有効な知見や経験を持つ人材を受け入れることも想定しております。

コンサルティング	投資・ファンド運用	市場運用	デジタルIT戦略
当社はコンサルティング・アドバイザーを重点ビジネス領域の一つとして位置付けています。コンサルティング会社CCイノベーションのコンサルティングのレベルは向上しているものの、地域のお客さまへの更なる価値提供、地域のクオリティ向上のためには、より高度なスキル・知見を持つ人材が必要であると認識しています。	当社は、投資・ファンド運用を重点ビジネス領域の一つとして位置付けています。投資会社QRインベストメントではファンドを通じて多様化する資金調達ニーズに応え、地域エコシステムのリーダーとして機能することで地域の成長、価値向上に貢献することを目指しています。今後、主たる投資対象先は北陸地域としながら全国や海外へも投資先を拡大させ、収益リターンと投資対象先の成長、地域への貢献とのバランスを図っていくためには、より高度なスキル、知見を持つ人材が必要であると認識してます。	当社は、市場運用を重点ビジネス領域の一つとして位置付けています。グループの市場運用に係る中核的業務を投資助言会社FDAlcoへ移管し、市場運用体制を見直している等、市場運用の高度化を図っています。中長期シナリオに基づきモデルポートフォリオを策定し、市場環境の変化には予防的にリバランスするなど、ポートフォリオ最適化に取り組んでいます。安定した収益確保のためには、より高度な運用スキル・知見を持つ人材が必要であると認識しています。	当社は20年以上にわたリシステム戦略をトリガーとした業務改革を実施し、現在もデジタルトランスフォーメーションへの取組みを継続しています。蓄積したノウハウはコンサルティング等を通じて、地域のお客さまの生産性向上のために還元しています。また、システム戦略については、スピードや性能だけでなく、サイバー攻撃への対応等、セキュリティ面のスキルがより重要視されており、より高度なスキル・知見を持つ人材が必要であると認識しています。

取締役の報酬

取締役の報酬等の内容に係る決定方針

当社の取締役の報酬は、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、業績連動報酬としての金銭報酬および株式報酬により構成し、ならびに監督機能を担う監査等委員である取締役の報酬は、その職務に鑑み、固定報酬としての確定金額報酬のみを支払うこととしております。

なお、当社は持株会社として、グループ各社と一体的に報酬制度を整備・運用することとし、グループ各社を兼職する場合は、確定金額報酬を一定割合で按分するものとしております。

報酬体系の概要

2022年4月に導入した役員報酬体系は、従前に比べ報酬に占める業績連動の割合を高めることにより、企業価値向上を図るインセンティブを付与するとともに、株主の皆さまと一層の価値共有を行える体系といたしました。

対象取締役の報酬は、① 確定金額報酬（固定・金銭）、② 業績連動金銭報酬（変動・金銭）および ③ 業績連動株式報酬（変動・株式）の組み合わせで支給を行っております。

なお、対象取締役は、一定の非違行為による退任等の場合には業績連動報酬を受ける権利を喪失するほか、重大な不正等により決算修正等があった場合には、既に受け取った業績連動報酬の全部又は一部を返還することとなっております。

報酬の構成と割合

種類	支給基準および構成比	監査等委員でない 取締役	監査等委員である 取締役	執行役員
確定金額報酬	月額固定報酬として金銭を支給	●	●	●
業績連動金銭報酬	評価対象年度のROEに応じて、下表の構成比で金銭を支給	●	－	●
業績連動株式報酬	評価対象年度のROEに応じて、下表の構成比で譲渡制限付株式を支給	●	－	●

ROE	取締役社長				取締役(社長除く)			
	確定	業績連動		計	確定	業績連動		計
	金銭	金銭	株式		金銭	金銭	株式	
8%以上	45%	30%	105%	180%	50%	25%	90%	165%
7%以上 8%未満	45%	30%	75%	150%	50%	25%	65%	140%
6%以上 7%未満	45%	30%	45%	120%	50%	25%	40%	115%
5%以上 6%未満	45%	30%	25%	100%	50%	25%	25%	100%
4%以上 5%未満	45%	25%	20%	90%	50%	20%	20%	90%
3%以上 4%未満	45%	20%	15%	80%	50%	15%	15%	80%
2%以上 3%未満	45%	15%	10%	70%	50%	10%	10%	70%
1%以上 2%未満	45%	10%	5%	60%	50%	5%	5%	60%
1%未満	45%	0%	0%	45%	50%	0%	0%	50%

構成比率のイメージ（※）

確定金額報酬(45%)	業績連動[金銭](30%)	業績連動[株式](25%)
-------------	---------------	---------------

※ROE 5 % 以上、6 % 未満の取締役社長の場合（割合は職位、会社業績に応じて変動します）

役員一覧（2024年6月30日時点）

取締役

杖村 修司

取締役社長
（代表取締役）

【選任の理由】

当社グループである北國銀行に入行後、経営企画の分野に長く携わり、当社の根幹をなすプロジェクトにおいて組織横断的に陣頭指揮を執り、企業価値の向上に大きく貢献しております。銀行業務におけるビジネスモデル再構築やDX化を力強く推進し、2021年10月より当社取締役社長に就任しております。長年にわたる経験と知見を活かし、当社の経営を的確、公正かつ効率的に遂行することができる人物であり、取締役会の意思決定機能や監督機能のさらなる実効性強化が期待できると判断しました。

鳥越 伸博

取締役監査等委員



【選任の理由】

当社グループである北國銀行に入行後、主に経営企画、財務戦略、人材開発、IT戦略の分野に携わり、豊富な業務経験と企業経営に関する深い知見を有しております。2021年10月より当社取締役監査等委員に就任し、当社の経営執行等の適法性の監査を的確、公正かつ効率的に遂行することができる人物であり、取締役会の意思決定機能や監督機能の更なる実効性強化が期待できると判断しました。

宇田 左近

社外取締役監査等委員
取締役会議長

【選任の理由】

マッキンゼー・アンド・カンパニーや日本郵政株式会社、株式会社ビジネス・ブレークスルー等での豊富な経営経験に加え、株式会社荏原製作所では社外取締役として取締役会議長を務めた経験から、企業経営者としての活動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・経営戦略、ガバナンス・リスクマネジメント、マーケティング、コンサルティング、投資・ファンド運用、人事戦略の分野について専門的な観点から、当社の業務執行に対する監督、助言等をいただくことで、当社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と判断しました。

中田 浩一

取締役常務執行役員
（代表取締役）

【選任の理由】

当社グループである北國銀行に入行後、重要拠点の営業店長を歴任する一方、リスクマネジメント、財務戦略、人材開発等の分野に携わり、豊富な業務経験と企業経営に関して幅広く深い知見を兼ね備えております。2021年10月より当社取締役に就任し、当社の経営を的確、公正かつ効率的に遂行することができる人物であり、取締役会の意思決定機能や監督機能のさらなる実効性強化が期待できると判断しました。

大泉 琢

社外取締役監査等委員
監査等委員会委員長

【選任の理由】

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歴から、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社の業務執行に対する監督、助言等をいただくことで、当社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と判断しました。

芳賀 文彦

社外取締役監査等委員



【選任の理由】

日本アイ・ピー・エム株式会社に執行役員、その後キンドリルジャパン株式会社に専務執行役員金融事業部長を務めるなど、企業経営者としての活動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・経営戦略、ガバナンス・リスクマネジメント、デジタル・IT戦略の分野について専門的な観点から、当社の業務執行に対する監督、助言等をいただくことで、当社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と判断しました。

角地 裕司

取締役常務執行役員



【選任の理由】

当社グループである北國銀行に入行後、主に財務戦略、海外事業、市場運用の分野に携わり、豊富な業務経験と企業経営に関して幅広く深い知見を有しております。2021年10月より当社取締役に就任し、当社の経営を的確、公正かつ効率的に遂行することができる人物であり、取締役会の意思決定機能や監督機能のさらなる実効性強化が期待できると判断しました。

根本 直子

社外取締役監査等委員
指名報酬委員会委員長

【選任の理由】

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社の業務執行に対する監督、助言等をいただくことで、当社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と判断しました。

原田 喜美枝

社外取締役監査等委員



【選任の理由】

中央大学商学部で教授を務めるほか、財務省や金融庁の各種委員も務め、金融政策や証券・株式市場の分野で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・資本戦略、ESG・サステナビリティ、市場運用の分野について専門的な観点から、当社の業務執行に対する監督、助言等をいただくことで、当社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と判断しました。

社外取締役メッセージ



宇田 左近

社外取締役監査等委員
取締役会議長

最初に驚いたこと

2023年から北國フィナンシャルホールディングス（以下FHD）の社外取締役の任につき、2024年6月から同取締役会議長に就任した。この間、取締役会に出席して感じたのは、金融機関としての一種の「おどろおどろしさ」が全く感じられないことだった。議長兼頭取（あるいは社長）を長とした上意下達・序列構造の徹底、取締役会で質問が出ると企画部長の立場が危うくなるといった不要な緊張感、頭取（あるいは社長）が発言するまで誰も声を挙げず、そこで議論の方向が見えると「おっしゃることはもっともです」的なフォローに花が咲くといったこととは無縁な組織だということだ。

2021年CCI（注1）のアドバイザーとして最初に金沢の本社に行って気づいたのは、システム部門が本社にいて皆明るく勢いがあること、全社ペーパーレス化が徹底しており各階の執務室の机の上に紙がないこと、そして食堂などで社員・行員が社長とすれ違ったときにも一歩身を引くとかあるいは畏まることなくに明るく挨拶しているという事だった。金融機関ではなくITベンチャーに來たのではないかと錯覚を覚えた記憶がある。

社外取締役が取締役会議長で何か変わるのか

社外取締役が取締役会議長に就任したからと言ってすぐにその企業のガバナンスが大きく変わるというものではない。上場企業には社外取締役が議長の会社もあればそうでない会社もある。どちらもPBRでみれば1以上もあり1以下もある。ROEも様々でありまた企業の成長も様々だ。これをもってして、「社外取締役が議長であってもなくても企業のパフォーマンスは変わらない」「指名委員会等設置会社あるいは監査等委員会設置会社などその形態とパフォーマンスは関係ない」というのが、「気の利いた」アナリストや一部投資家の心理だろう。以前に

指名委員会等設置会社の製造業で社外取締役議長をしていた際にも当初はそのようなコメントをよく聞いたものだ。要は「黒い猫でも白い猫でも鼠を捕るのがよい猫だ」（ガバナンスの形態にかかわらず株価を高めてくれるのがよい経営）という考えだ。静的な視点・短期的な視点・外部の視点から見ればその通りかもしれないが、一方で動的な視点・中長期的な視点・内部の視点から見れば、景色は異なる。価値創造そのものは執行次第ではあるが、社外取締役あるいは社外取締役議長の意思さえあれば価値創造に向けた企業変革の「きっかけ作り」あるいは「後押し」をすることはできる。その意味で社外取締役が議長に就くというのは企業変革上重要なことではないかと考えている。ではどのような点について明確な意思をもって取り組むべきなのか、以下順を追って考えていく。

北國FHDの事業モデルと組織文化

北國FHDのコンサルティングバンク、キャッシュレスバンク、クラウドバンクを軸とした事業モデルはその構想力、先進性において他に類を見ない。FHD代表取締役社長の杖村氏はVisionary Leaderでありこのような事業モデルを長年にわたって築き上げてきた。先進的な事業モデルを構想し、その実現に向けて不要な序列を排除し、しきたりを打破し、そして心理的安全性の高い組織を築き上げてきた。すでにこれらは世の中に知られており、また本も出版されている(注2)。その戦略についてはここであらためて説明するものではないが、組織としてこれらの事業モデルへの転換を支える重要な工夫がなされていることには改めて驚かされる。

◎

これからの金融機関におけるシステム、デジタル技術の重要性を2000年代初頭に喝破し、システムの内製化を進めたことは重要な経営判断だった。その後システム部門のメンバーを総合

執行役員

常務執行役員（経営企画部長）

立野 賢哉

常務執行役員（経営企画部長）

寺井 尚孝

常務執行役員（人材開発部長）

横越 亜紀

常務執行役員（経営管理部長）

新田 晃久

常務執行役員

喜多 雅之

執行役員（監査部長）

太谷 信造

執行役員

大江 聡

企画部に移し、それまでの下請け根性(注3)をたたき直し銀行の本丸機能として社内に位置付けたのも英断だった。本店にシステム部門を移動したことで、行内でのシステム部門の重要性、位置づけが定着した。多くの金融機関のシステム部門は本店から離れた事務センターに配され、経営陣からの距離を感じながら業務に努めるもののトラブルがあると真っ先に非難される。これでは経営陣から「デジタルトランスフォーメーション時代の鍵は君たちだ」といわれても力は出ない。結果としてシステムトラブルも繰り返される。転職機会も多いので優秀な人材も定着もしない。心当たりのある金融機関関係者はこのようなソフトな組織課題解決に力を注ぐべきではないかと考えるが、しかしおどろおどろしい上意下達文化ではこれは解決できない。北國FHDのシステム部門のメンバーには自分たちが先頭を切り開いているという自負と自信が見える。最初の印象で感じた「明るさ」には理由がある。

●

2021年に組織改革でホールディング制となった。この時FHDとして各グループ会社がそこに連なる形としたが、ここでのポイントは、行員あるいは子会社の社員は一度既存の組織を退職し、すべてFHDの社員の一員となったことだ。そもそも各グループ会社はDV(注4)、CCI(注1前出)QRI(注5)など高度な専門性が求められているが、一方で仮にFHD化の時点でそれぞれの事業が人材を分離・固定した場合に、「巨大なバンクとそれ以外」という構造も決まってしまう。これではバンク中心の組織構造、組織文化は変わらない。この点ですべての行員がFHDの社員化したことで結果的に「バンクが中心」「バンクが偉い」現象が見られないオープンな組織文化が醸成されることになった。多くの持ち株会社へ移行した金融機関には見られない工夫だ。このようなソフトなレベルでの課題の捉え方、そして大胆な施策実行という面において傑出した会社ではないかと思う。

●

人材投資という面でも突出している。世の中が人的資本経営などという随分前から、社員にはオンラインのリーダーシッププログラム、あるいはオンライン大学の経営学部、大学院のMBAプログラムなどへの積極的な参加を促してきた。現在では17.5%の社員が何らかのオンライン講習あるいは大学・大学院プログラムに参加経験を持つようになった。この社員全体が広く経営、課題発見、課題解決、チームリーダーシップなどを理解し共通言語で業務にあたるということのメリットは大きい。不確実性の拡大する社会において経験則では対応できないときに少数のいわゆるエリートが多くの普通の人をリードしていくというモデルは陳腐化するというのをすでに当時から見抜いていた。このような人材の底上げは、FHDに集められた

人材が個々のグループカンパニー固有のスキルを磨いていくための土台作りという意味においても極めて重要な意味を持つ。例えばCCIというコンサルティングカンパニーにおいては一人一人がプロフェッショナルとしてクライアントに対して価値提供を求められることになる。その際に課題解決のスキルを構成員の多くが保有しており共通言語化しているというのは心強い。またオンラインを通じて多くの人財が他流試合を経た経験も実際の業務では役に立っている。人材投資においても先進事例ではないかと思う。

●

このような観点から見れば、今回社外取締役が議長になるということは取締役の役割・機能を社内に徹底し、健全な緊張感を取締役会と執行との間で築き、同時にともに問題解決をしながら継続的な発展を目指すという意味をステークホルダーに伝えるシグナルではないかと思う。単なる形態ではなくソフトな面からの大きな変化を起こすことが期待されているのではないかと思うと身が引き締まる。

取締役会として考えていくべきこと

これまで培われてきた他社にはない先進性、フラットな文化、エンゲージメントの高いスキルのある従業員、そして心理的安全性の高い組織文化については変えることなく今後の変革を進める必要がある。今後求められるのは、この事業モデルの枠組みをベースにさらなる組織の実行能力、やり抜く力を結集し、この事業モデルの「正しさ」を内外に示していくことではないか。それは結果的にROEの向上　PBRの向上といった目に見える成果を内外に示していくことであり、「賢い猫こそ鼠をつかまえる確率が向上する」ということを実証していくことかと思う。その意味で取締役会には執行が一段高い成果を実現するための後押しが求められることになる。

●

本来取締役会の中長期的課題の解決を通じて企業の継続的発展に対しての責任を負う。事業ポートフォリオ、また人材ポートフォリオ、DEI文化醸成、そして次世代経営幹部育成等について主導する責任を負う。これは前職の議長の際に海外の長期保有志向の投資家から「御社の経営幹部におけるジェンダーの多様性は見られないがあなたはどうするつもりなのか」という課題を突き付けられた時に自ら痛感したことでもある。最初は「それは人事の問題なので執行トップに聞いてほしい」と言いそうになってはたと気づいた。このような中長期的課題に率先して取り組むのは取締役会、そして議長のあなたの責任だと突きつけられているということを理解した瞬間だった。それは投

資家の期待でもありまた従業員あるいは地域社会という重要なステークホルダーの期待でもある。よいガバナンスを価値創造につなげること、取締役はその責任を負うと理解した。

Governance to Value に向けて

北國FHDにおいて動態的な視点から、取締役会改革をきっかけとして「Governance to Value」（ガバナンス改革が企業価値を創出する）の実現の可能性を追求していきたい。具体的な重要課題は今後の活動の中で見極めていくことになるが、以下の点についてはあらかじめ課題として認識しながら進めたいと思う。

1) 正しいアジェンダの選択：不確実性の増す社会の中で、**正しいアジェンダの選択は執行任せにはできない責任がある**。社外取締役は執行のおぜん立てしたアジェンダについて大所高所から意見を言うというのは過去の遺物だ。中長期的な課題、全社収益インパクトの大きなアジェンダ、長期保有の投資家にたいしてネガティブインパクトをもたらす事項、あるいはリスクの大きなテーマ等に関して、十分討議できるよう前広に議論の俎上に載せていく。

2) 健全な緊張感の醸成：執行から見て取締役会は「鋭い質問が飛んでくる」「大事な点はよく詰めておかないと喝破される」「いい加減な説明では通らない」といった存在であるべきだろう。**執行と取締役との間の健全な緊張感、そして執行の説明力への要請は阿吽の呼吸や内部合理性に沿った判断を排除すること**なる。私自身も説明能力を求めるハードルとしての存在を目指す。

3) 取締役会の役割・位置づけについての組織内での理解を得る：取締役会はチェックボックス症候群に陥らず組織の変革の後押しをするという事を徹底したい。この場合執行の長が取締役会の長を兼務するというのでは組織の構成員は取締役会を執行の上位の会議体と考えがちになる。その結果「いつかは取締役」と考える文化が醸成され、取締役会の中でも社内の取締役の間で執行のヒエラルキーが踏襲される。結果的に会議においても最初に示したように、「おっしゃることはもっともです」メンタリティが蔓延することになる。**執行と取締役会の健全な緊張関係**など望むべくもない。このような新たな関係造りに寄与していく。

4) 取締役会の実効性：実効性については一義的責任を議長が

負うと考える。実効性評価が形骸化している企業、簡易的かつ安価であることを条件に第三者評価者を選んでいる企業も見受けられるが、議長が取締役会の実質的な議論の質向上の責任を負っているとすれば実効性評価を自らの活動のPDCAとして重要な機能として位置付けるはずだ。取締役会の自己評価だけでなく取締役同士のピアレビューあるいは議長評価なども組み入れる必要もある。これらを通して**取締役会における議論の質の向上**につなげて行く。

5) 取締役会自体が自己規律を持つ：取締役会で「議論されたこと」「決定されたこと」「審議において出された意見」についてその後どう扱われたのか、必要事項は実行されているかどうかについてフォローしていくことが必要となる。少なくとも四半期に一度は執行に説明を求めていくことになるだろう。このことは執行のPDCAの規律の導入につながるがそのような要請をする以上、**取締役会自体もPDCA**をしっかりとまわしていく必要がある。実効性評価もこのような率先垂範の視点からもしっかりと行っていく。

6) これが投資家の皆様からの期待が最も大きい部分だと思いがROE、あるいはPBRといった結果指標についての目標実現にむけて、ギャップを把握し初期・中間段階で達成に向けた必要施策の実施をサポートしていくことが求められる。出てきた結果だけで原因調査をしても目標達成には結びつかない。あくまでも見込みに対して追加の打ち手を早くとることが必要だ。適切なKPIの設定、タイムリーなモニタリング、そしてギャップが存在する場合には必要な追加投資のスピーディな判断の支援など、その実現を後押しする攻めのスタンスを貫いていく。

●

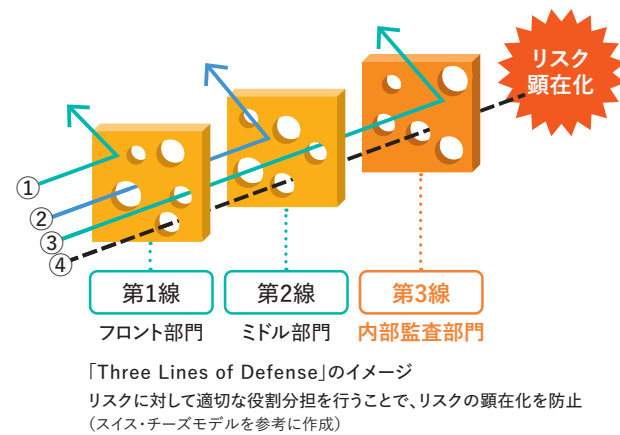
これらを通じて執行組織に自己規律と成果実現へのつよい志が生まれることを後押ししていく。それが北國FHDにおけるガバナンス改革を価値創造に結びつける「Governance to Value」の実現につながるのではないか。併せて、ステークホルダーの方々とのコミュニケーションも適宜進めていきたい。まずはその第一歩としてこの統合報告書を目にされているステークホルダーの方々の期待に応えるべく尽力していく所存だ。

注1)CCI：コンサルティング会社である株式会社CCイノベーションの略称
注2)：「人材のブラッシュアップが企業と地域を元気にする」(株式会社北國フィナンシャルホールディングス著)
注3)：「地域金融機関のデジタルトランスフォーメーション」(株式会社デジタルバリュー著)の表現より引用
注4)DV：システム開発会社である株式会社デジタルバリュー　の略称
注5)QRI：投資ファンド運営会社である株式会社QRインベストメントの略称

内部監査体制

内部監査とは

組織は3つの防御ラインで守られています。収益獲得のためリスクをとり、かつリスクを管理する責任がある第1線（フロント部門）、リスクを評価・管理するため方針や手続きを策定する第2線（ミドル部門）、第1,2線の業務の適切性を独立した立場から評価し、その有効性を保証する第3線（内部監査部門）という3つのラインです。組織が業務の適切性・健全性を確保し、また経営理念の実現に向けた経営戦略の策定と着実な実行を行うためには、内部監査を含めたガバナンスが有効に機能していることが重要とされています。内部環境・外部環境の変化に応じた内部監査の高度化が求められています。



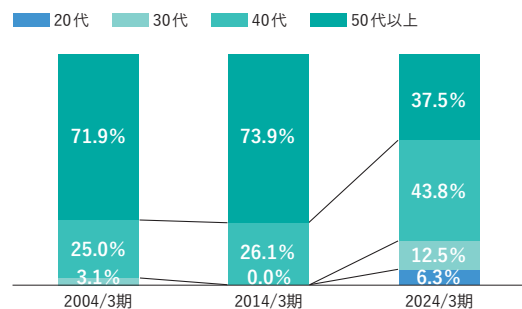
監査部の「これまで」と「現在」

かつての役割は事務不備監査として、業務が決められたルールに則って行われているかをチェックすることでした。事務不備や規定違反等の発見による牽制が役割で、対話は重視されておらず、データの活用も限定的でした。人員は主に出向待機者が配属されていたため、1年以内に出向する者が大半で、監査経験やスキルが蓄積されにくい環境でした。

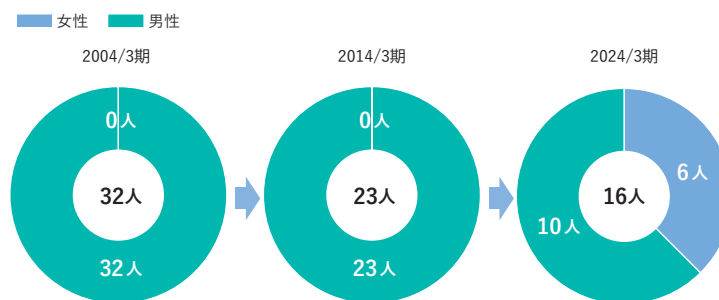
現在は事務不備監査からリスクベース監査に移行しています。リスクベース監査では、リスクアセスメント（※）によりリスクが高い施策や業務を監査対象として選定し、その内部統制プロセスの有効性を検証します。リアルでの面談に加え、オンライン面談を活用したインタビューを通じて、被監査部署と積極的にコミュニケーションを図っています。また女性や若手人材が増え、2022年には新入社員も配属されるなど、人材の多様化が一層すすんでいます。

リスクアセスメント（※）
リスク（企業の目標達成に影響を与える事象発生の可能性）について、その影響の大きさと発生可能性を識別・測定するプロセス。監査部ではリスクアセスメントのために、業務に関する情報を日々調査・収集しています。

年代別構成比の推移



男女構成比の推移

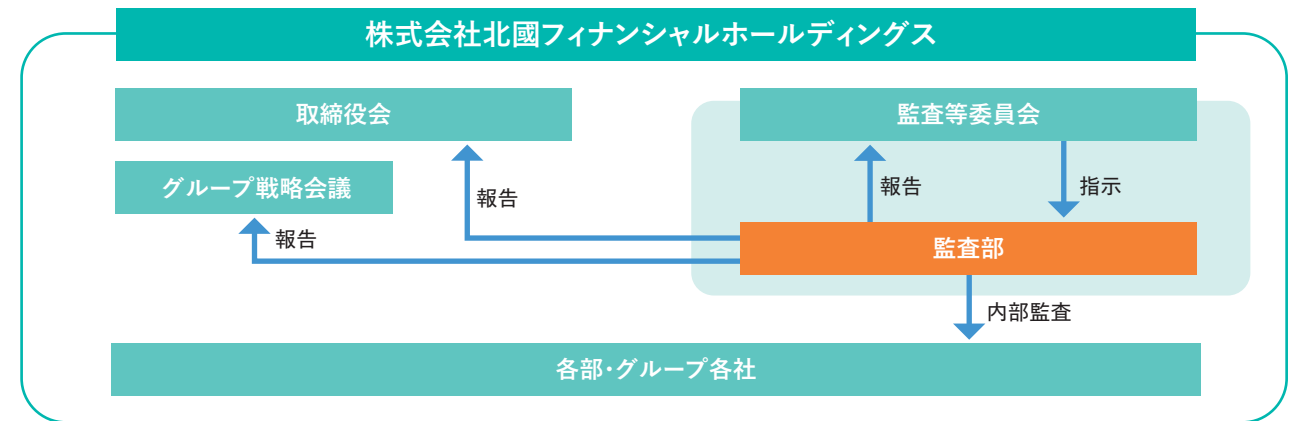


効率的な監査

当社では20年以上にわたり全社的なBPR・DXを進めてきました。その結果、監査に必要なほとんどの資料をリモートでのモニタリングで確認できるようになりました。それにより、実地監査に必要な監査員数や監査日数が大幅に効率化できています。

監査部の指揮系統・役割

監査部は監査等委員会直属の組織です。監査等委員会の承認を受け、取締役会に報告した内部監査方針に基づき、内部監査を実施します。監査結果は、監査等委員会および取締役会に報告するほか、当社全社員がアクセス可能なグループ戦略会議でも報告しています。コーポレートガバナンス・コードで求められているデュアルレポートラインはもちろん、トリプルレポートラインと言えます。

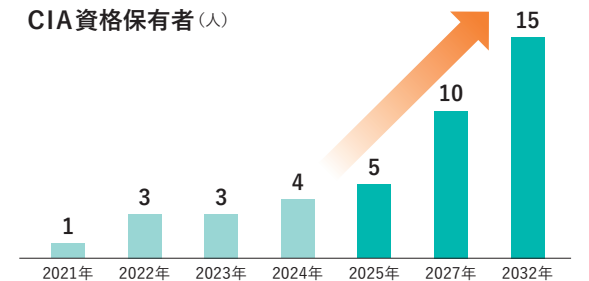


監査部の「これから」

「Auditを地域に」をテーマとして掲げ、経営と地域に役立ち、内外のステークホルダーから信頼される存在になるべく、内部監査の高度化に取り組んでいます。FHDグループ全社のみならず、取引先や他金融機関の監査・内部統制コンサルティングができる体制を整備するため、中長期で監査部の目指す姿を定義しています。これらの取組みにより、トップレベルの監査部、経営に資する監査、信頼されるアドバイザーになることを目標としています。

プロフェッショナル・コア人材の育成・配置

監査部員の目指す姿として、監査業務の豊富な経験と深い知識を兼ね備え、どのような企業においてもプロの監査人として通用する人材、他社を監査できるレベルの人材を掲げています。人材育成として、CIA（公認内部監査人）の資格取得、専門性の高い分野への監査スキル習得、取引先の監査・内部統制コンサルティングへの参画にも取り組んでいます。



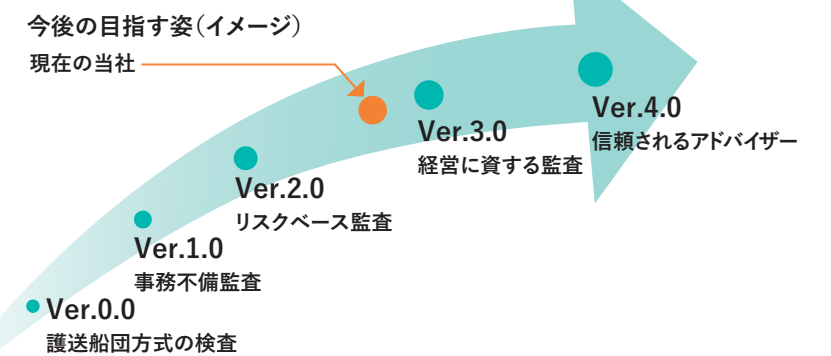
監査品質の向上

監査部は他部署から監査されることがないため、監査品質の向上を目的として、IIA（※）の国際基準に則った品質評価を行っています。品質評価は自己評価である内部評価と、外部適格者による外部評価に分けられ、当社では内部評価は毎年、外部評価は5年に1度実施しています。品質評価を通じて、IIAの国際基準とのギャップを認識し、監査品質の向上に向けPDCAを回しています。

IIA（※）：内部監査人協会（The Institute of Internal Auditors）
内部監査専門職に関する提唱者、教育機関、ならびに規準、ガイダンス及び各種認定資格の提供者として、世界で最も広く認識されている協会。1941年に設立され、2024年7月現在、世界170以上の国と地域に200,000人以上の会員を有している。

監査業務の効率化・DX

飛躍的進歩を遂げている生成AIの活用や、データサイエンティストによるデータ分析を用いたリスクアセスメントを取り入れるなど、業務の効率化に取り組んでいます。今後も外部知見を活用しつつ、監査の効率化・DXの実現に取り組めます。



リスク管理体制への取り組み

当社では、企業経営を取り巻く環境の変化によって多様化・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

昨今、金融の自由化・国際化や規制緩和の進展等により、金融機関のビジネスチャンスが拡大しています。当社においては、2021年10月に持株会社体制へ移行し、事業領域は格段に広がりました。その一方で、業務に伴うリスクは急速に多様化・複雑化しています。今後の企業経営では、自己責任原則のもとでリスクの的確な管理を行い、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ります。

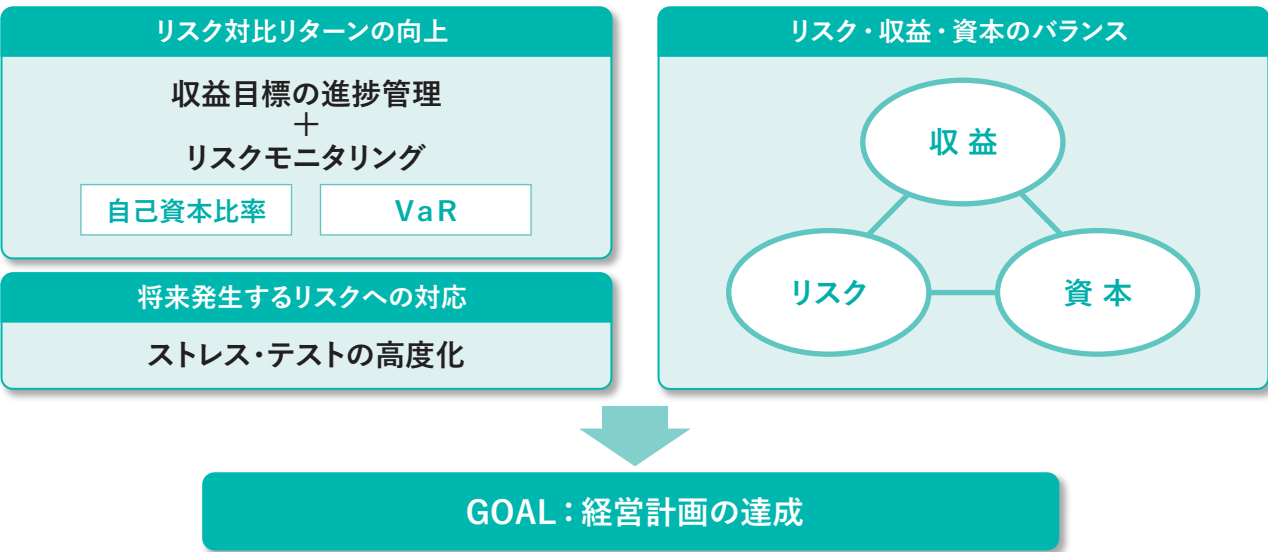
当社では、リスク管理に関する基本事項を「統合的リスク管理規程」として制定しております。各グループ会社の管理部門が適切なリスク管理を実施し、統括部署として当社経営管理部が統合的にリスク全体の管理を行っております。

リスクアペタイト・フレームワーク

当社は、リスクを単なる制約上の扱いとせず、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。各事業部門にリスク・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、適正なリスクテイクと収益の実現に努めています。以下に記載の枠組みをベースに、中長期経営戦略の実現に向け、リスクリターンを最適化しています。

※リスクアペタイト：組織の目的や事業計画を達成するために、進んで受け入れるリスクの種類・量

●リスクアペタイト・フレームワークによる運用・管理イメージ



●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

当社は、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、年度毎に統合リスク管理方針を策定した上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、実績値を管理しております。オペレーショナルリスク^(※)も合わせた統合リスクを、コア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おります。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。さらに、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います。

※オペレーショナルリスク：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



各種リスク管理の基本方針については、こちらをご参照ください。

https://www.hfhd.co.jp/_wp/wp-content/uploads/2024/07/disclosure_2024_03.pdf



業務継続に関する基本方針

1：目的

当社は、地域総合会社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・強化を図っております。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、当社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図る中で、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図ります。
- 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、パンデミック、システム障害、サイバー攻撃、風評被害等を想定します。

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提供する企業として、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図ります。

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、当社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り組み

基本的な考え方

当社では「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、社会規範及び社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的方針として、下記のとおり、コンプライアンス態勢の確立に向け取り組んでいます。

■企業理念等の理解・周知

当社の企業理念、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、一人ひとりが「倫理憲章」を遵守します。

■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図るとともに、コンプライアンス統括部門等がモニタリング体制を整備し、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。

■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

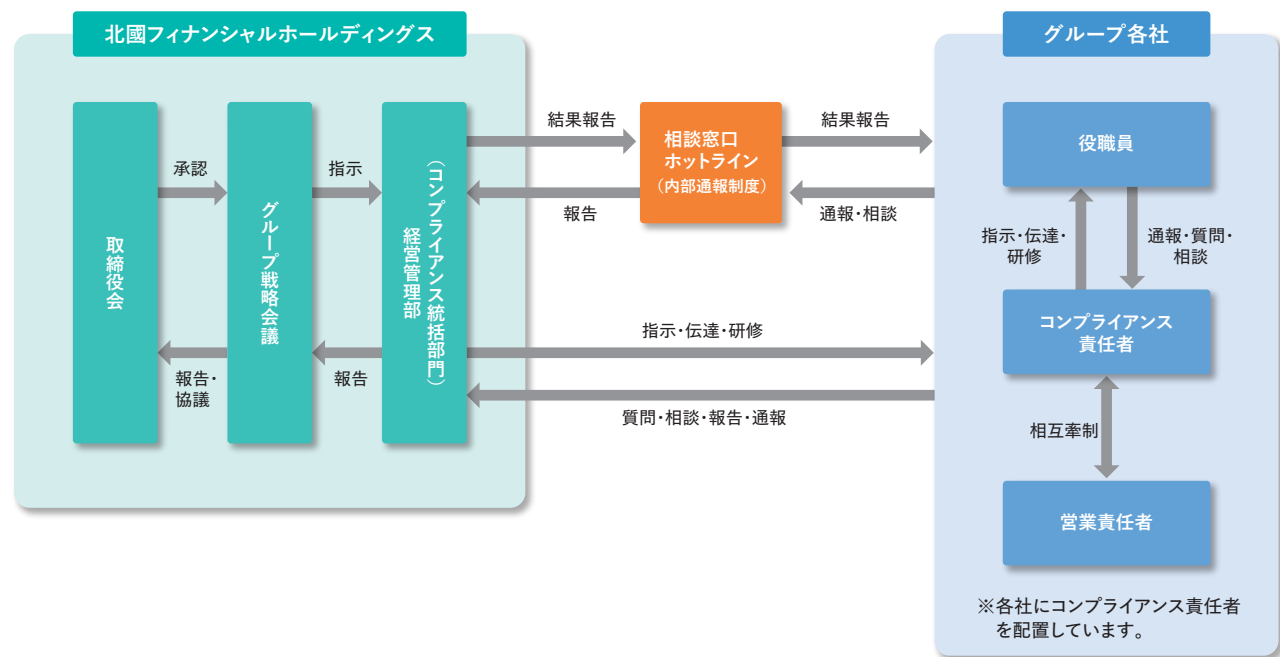
当社では、取締役会、グループ戦略会議、各業務部門・営業店等のコンプライアンス責任者ならびに経営管理部の組織体制により運営しています。

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、定期的また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



マネー・ローンダリング／テロ資金供与の防止に向けて

当社ではマネー・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、金融庁が公表する「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」を踏まえ実効的なマネー・ローンダリング対策を行っています。具体的には、当社が取扱う商品・サービス等に含まれるマネー・ローンダリング及びテロ資金供与リスクを適切に特定・評価し、取引時確認の徹底・継続的顧客管理の実施・疑わしい取引の検知・届出等、リスク低減措置の不断の検証と高度化に取り組んでおります。また、振り込み詐欺に代表される様々な金融犯罪からお客様の財産を保護するための対策を強化しています。

■金融犯罪未然防止に向けた取り組み

- 昨今多発する特殊詐欺などによる被害を鑑み、窓口での多額の現金支払いやお振込の際の目的確認を実施。また、ATMでの振り込み詐欺被害を防止するため、振込操作画面での注意文言の表示や、一部ATMコーナーへ振込詐欺防止アナウンス機器を設置し注意喚起を徹底。
- 若年層向けの金融犯罪に関する教育動画を作成し、ホームページで配信。
- 経営陣を含む全社員が一丸となって金融犯罪抑止やマネー・ローンダリング/テロ資金供与防止に関する知識・理解を深めるため、定期的に研修内容をブラッシュアップし、管理体制を構築・強化。



金融犯罪に関する教育動画については、こちらをご参照ください。
https://www.hokkokuibank.co.jp/customer/lifeplan/for_students/for_parents.html



内部通報・相談制度（相談窓口ホットライン）

当社では、全グループ社員（役員および1年以内の退職者も含む）を対象とした内部通報制度を整備し、コンプライアンスグループ長、人材開発グループ長および当社が指定した弁護士を通報窓口として設置しています。

法令違反及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、業務上の問題点や個人的な悩みに関し職場上司と対話する不祥事防止面接やコンプライアンス部門へ職場上司を介さずに相談可能なコンプライアンスアンケートを実施することで様々な声を集約できる体制を整え、通報者保護に取り組んでいます。2023年度は17件の職場環境等に関する要望、相談に対応しました。

また、不祥事防止のみならず、社員の健康・病气・家庭の悩み・心の健康全般に関するメンタルヘルズ相談、キャリア相談についても専門の担当者が相談受付を行っています。

コンプライアンス強化・インテグリティ向上に向けた取り組み

当社では、コンプライアンスの強化に加え、社員一人ひとりが自ら主体的に考えるインテグリティの向上に向けた様々な取り組みを行っています。



その他のコンプライアンス活動に関する取り組みは、こちらからご覧ください。
<https://www.hfhd.co.jp/compliance/>



カスタマーハラスメント対応について

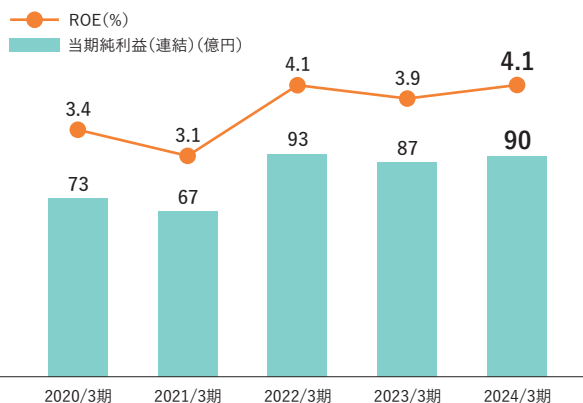
当社グループは、「北國フィナンシャルホールディングス人権方針」の趣旨に基づいて「カスタマーハラスメントに対する基本姿勢」を策定しております。社会通念上相当の範囲を超えた要求や、社員の人格を否定し尊厳を傷つける言動等に対しては毅然とした態度で組織的に対応し、社員が安心して働ける健全な職場環境を維持していくとともに、お客さまとの長期的な信頼関係に向けて十分な対話に基づくコミュニケーションを心掛けより良いサービス提供に努めます。

財務ハイライト

当期純利益(連結)・ROE(国内基準行ベース)

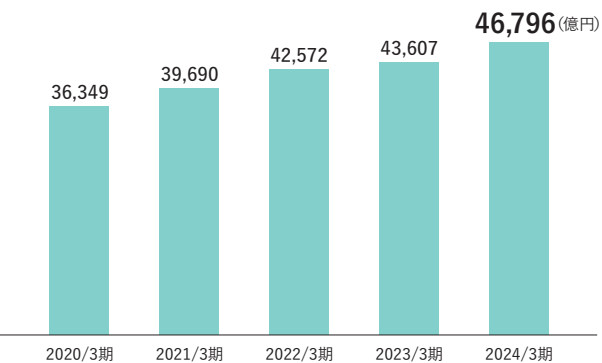
中長期的に目指す水準			
【ROE】	2025.3期4.5%	2027.3期5%以上	2029.3期8%以上
【当期純利益】	2025.3期102億円	2027.3期134億円	2029.3期207億円

ROE **4.1%** 当期純利益(連結) **90億円**



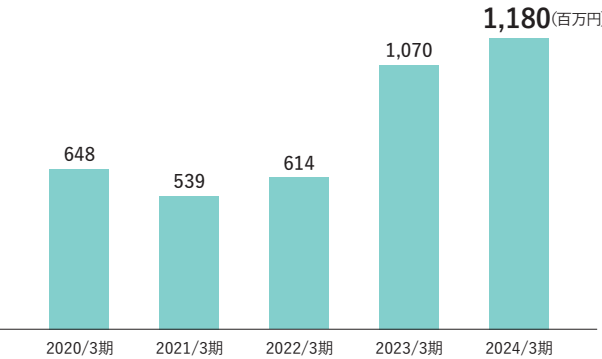
預金残高

4兆6,796億円



コンサルティング売上高

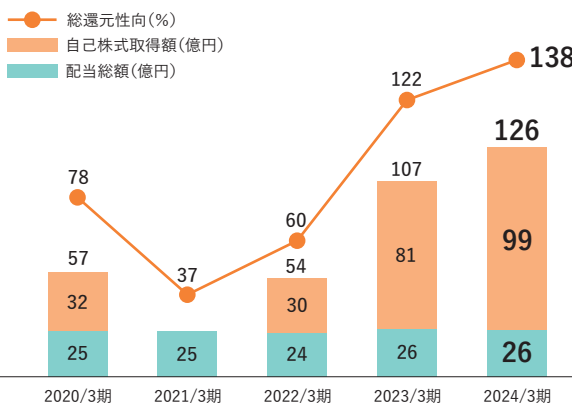
11.8億円



総還元性向、配当総額、自己株式取得額推移

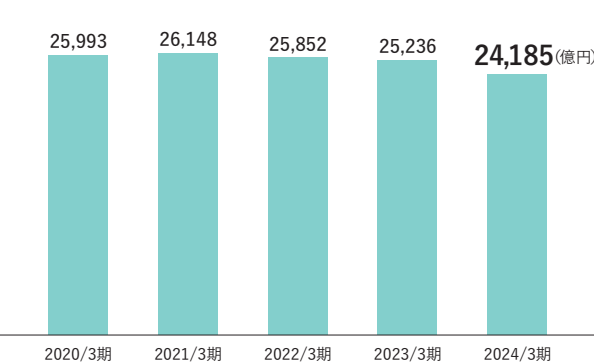
中長期的に目指す水準	
総還元性向	50%以上
自己株式取得や配当の増額については、自己資本比率と戦略投資機会を踏まえ、定期的に検討・実施する。	

総還元性向 **138%** **126億円**



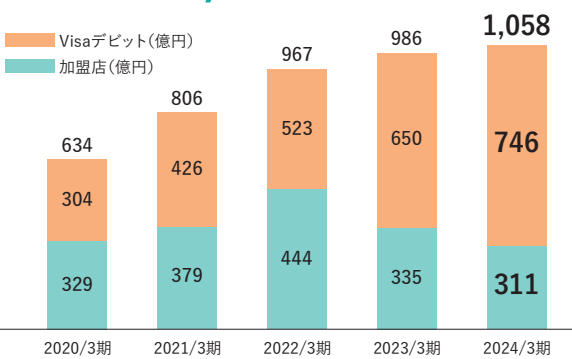
貸出金残高

2兆4,185億円



キャッシュレス決済額

1,058億円



非財務ハイライト

社外取締役比率



55%

(取締役9名のうち、社外5名)

※2023年11月より社外取締役が指名報酬委員会委員長を務める
※2024年6月より社外取締役が取締役会議長を務める予定

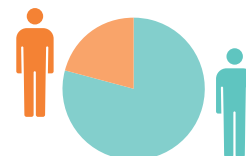
女性取締役比率



22%

(取締役9名のうち、女性2名)

女性管理職比率



21.2%

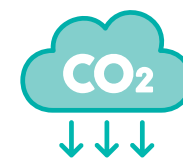
(2023年度)

CEOによる機関投資家との面談回数



50回以上

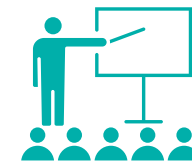
(2023年度)

CO₂排出量削減率

50.4%削減

(2013年度⇒2023年度)

インターネットバンキング教室、電子納税教室開催件数



8,400回以上

(2023年度)

法人インターネットバンキング契約者数



29,882社

(2024年3月末時点)

個人インターネットバンキング契約者数



320,853件

(2024年3月末時点)

でんさい取引の拡大に関する表彰



部門別表彰1位(※)

(2023年度下半期)

※部門別表彰:対預貸金比で発生記録請求件数の多い参加金融機関



「キャッシュレス納付推進全国宣言式」における 国税庁長官からの感謝状授与

2024年5月30日に国税庁が主催する「キャッシュレス納付推進全国宣言式」において、キャッシュレス納付推進に顕著な功績があったとして国税庁長官より感謝状が授与されました。

グループ財務データ

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
資産の部		
現金預け金	1,354,859	1,576,763
コールローン及び買入手形	141,000	166,000
買入金銭債権	3,266	3,195
金銭の信託	13,535	13,532
有価証券	1,468,300	1,488,459
貸出金	2,523,613	2,418,522
外国為替	11,684	6,344
リース債権及びリース投資資産	36,445	39,329
その他資産	51,111	39,046
有形固定資産	32,102	37,903
建物	10,202	12,437
土地	16,904	15,691
建設仮勘定	2,332	5,994
その他の有形固定資産	2,662	3,779
無形固定資産	8,539	10,269
ソフトウェア	8,207	8,925
のれん	－	1,016
その他の無形固定資産	331	327
繰延税金資産	4,617	1,061
支払承諾見返	17,282	18,166
貸倒引当金	△62,631	△59,943
資産の部合計	5,603,724	5,758,652
負債の部		
預金	4,360,798	4,679,694
コールマネー及び売渡手形	532,156	423,297
債券貸借取引受入担保金	360,955	318,639
借入金	26,553	5,396
外国為替	3	1
社債	20,000	20,000
信託勘定借	164	167
その他負債	42,925	32,722
賞与引当金	712	697
退職給付に係る負債	1,376	684
役員株式給付引当金	410	410
睡眠預金払戻損失引当金	96	68
利息返還損失引当金	2	0
繰延税金負債	1,185	4,506
再評価に係る繰延税金負債	1,411	1,244
支払承諾	17,282	18,166
負債の部合計	5,366,036	5,505,697
純資産の部		
資本金	10,000	10,000
資本剰余金	27,139	19,507
利益剰余金	188,428	195,209
自己株式	△8,216	△9,814
株主資本合計	217,351	214,902
その他有価証券評価差額金	11,332	28,084
繰延ヘッジ損益	△2	△35
土地再評価差額金	2,296	1,986
退職給付に係る調整累計額	△1,333	△718
その他の包括利益累計額合計	12,292	29,317
非支配株主持分	8,044	8,735
純資産の部合計	237,688	252,954
負債及び純資産の部合計	5,603,724	5,758,652

連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月 1日 至 2024年3月31日)
経常収益	84,743	90,839
資金運用収益	38,319	41,042
貸出金利息	24,061	24,705
有価証券利息配当金	13,701	15,596
コールローン利息及び買入手形利息	44	135
預け金利息	491	450
その他の受入利息	20	153
信託報酬	0	0
役務取引等収益	9,628	9,983
その他業務収益	15,897	14,845
その他経常収益	20,897	24,967
償却債権取立益	263	370
その他の経常収益	20,634	24,597
経常費用	68,696	76,378
資金調達費用	4,149	7,634
預金利息	103	162
譲渡性預金利息	0	－
コールマネー利息及び売渡手形利息	1,684	2,042
債券貸借取引支払利息	2,169	5,236
借入金利息	4	12
社債利息	179	179
その他の支払利息	7	0
役務取引等費用	3,517	3,642
その他業務費用	21,847	25,230
営業経費	30,992	33,764
その他経常費用	8,187	6,106
貸倒引当金繰入額	3,269	3,271
その他の経常費用	4,917	2,835
経常利益	16,046	14,461
特別利益	70	121
固定資産処分益	70	121
特別損失	1,554	1,720
固定資産処分損	1,460	405
減損損失	93	985
災害による損失	－	329
税金等調整前当期純利益	14,562	12,862
法人税、住民税及び事業税	2,305	3,587
法人税等調整額	3,216	△826
法人税等合計	5,522	2,761
当期純利益	9,040	10,100
非支配株主に帰属する当期純利益	299	1,045
親会社株主に帰属する当期純利益	8,741	9,055

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月 1日 至 2024年3月31日)
当期純利益	9,040	10,100
その他の包括利益	※1、※2 △25,254	※1、※2 16,967
その他有価証券評価差額金	△25,269	16,385
繰延ヘッジ損益	△118	△32
退職給付に係る調整額	133	614
包括利益	△16,213	27,067
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	△16,562	26,389
非支配株主に係る包括利益	348	678

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日) (単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	10,000	29,727	182,357	△3,124	218,960
当期変動額					
剰余金の配当			△2,670		△2,670
親会社株主に帰属する当期純利益			8,741		8,741
自己株式の取得				△8,081	△8,081
自己株式の処分		△25		427	401
自己株式の消却		△2,562		2,562	－
土地再評価差額金の取崩			0		0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	－	△2,588	6,070	△5,091	△1,609
当期末残高	10,000	27,139	188,428	△8,216	217,351

	その他の包括利益累計額					非支配株主 持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価 差額金	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計		
当期首残高	36,652	115	2,296	△1,467	37,597	7,701	264,258
当期変動額							
剰余金の配当							△2,670
親会社株主に帰属する当期純利益							8,741
自己株式の取得							△8,081
自己株式の処分							401
自己株式の消却							－
土地再評価差額金の取崩							0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△25,319	△118	△0	133	△25,304	343	△24,960
当期変動額合計	△25,319	△118	△0	133	△25,304	343	△26,569
当期末残高	11,332	△2	2,296	△1,333	12,292	8,044	237,688

当連結会計年度(自 2023年4月1日 至 2024年3月31日) (単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	10,000	27,139	188,428	△8,216	217,351
当期変動額					
剰余金の配当			△2,583		△2,583
親会社株主に帰属する当期純利益			9,055		9,055
自己株式の取得				△9,925	△9,925
自己株式の処分		△56		645	588
自己株式の消却		△7,682		7,682	－
土地再評価差額金の取崩			309		309
企業結合による変動		97			97
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		9			9
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	－	△7,631	6,781	△1,597	△2,448
当期末残高	10,000	19,507	195,209	△9,814	214,902

	その他の包括利益累計額					非支配株主 持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価 差額金	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計		
当期首残高	11,332	△2	2,296	△1,333	12,292	8,044	237,688
当期変動額							
剰余金の配当							△2,583
親会社株主に帰属する当期純利益							9,055
自己株式の取得							△9,925
自己株式の処分							588
自己株式の消却							－
土地再評価差額金の取崩							309
企業結合による変動							97
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							9
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	16,752	△32	△309	614	17,024	690	17,714
当期変動額合計	16,752	△32	△309	614	17,024	690	15,266
当期末残高	28,084	△35	1,986	△718	29,317	8,735	252,954

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

前連結会計年度(自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日) 当連結会計年度(自 2023年4月 1日 至 2024年3月31日)

営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	14,562	12,862
減価償却費	4,190	4,021
減損損失	93	1,009
のれん償却額	－	53
貸倒引当金の増減(△)	782	△2,688
賞与引当金の増減額(△は減少)	△35	△14
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△1,021	△692
役員株式給付引当金の増減額(△は減少)	△86	－
睡眠預金払戻損失引当金の増減(△)	△30	△28
利息返還損失引当金の増減額(△は減少)	△17	△2
資金運用収益	△38,319	△41,042
資金調達費用	4,149	7,634
有価証券関係損益(△)	△11,325	△12,474
金銭の信託の運用損益(△は運用益)	△6	3
為替差損益(△は益)	△19,204	△23,712
固定資産処分損益(△は益)	640	284
貸出金の純増(△)減	61,648	105,090
預金の純増減(△)	102,598	318,895
借入金(劣後特約付借入金を除く)の純増減(△)	△129,432	△21,157
預け金(日銀預け金を除く)の純増(△)減	△3,700	791
コールローン等の純増(△)減	△76,214	△24,929
コールマネー等の純増減(△)	△86,668	△108,858
債券貸借取引受入担保金の純増減(△)	47,458	△42,315
外国為替(資産)の純増(△)減	△545	5,339
外国為替(負債)の純増減(△)	1	△2
リース債権及びリース投資資産の純増(△)減	△1,672	△3,004
金融商品等差入担保金の純増(△)減	3,387	△303
信託勘定借の純増減(△)	9	3
資金運用による収入	24,471	24,807
資金調達による支出	△3,955	△7,796
その他	△12,827	△9,838
小計	△121,068	181,935
法人税等の還付額	1,315	3,535
法人税等の支払額	△9,196	△1,817
営業活動によるキャッシュ・フロー	△128,949	183,653

投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の取得による支出	△489,726	△300,791
有価証券の売却による収入	298,613	255,012
有価証券の償還による収入	60,669	91,619
投資活動としての資金運用による収入	17,125	18,522
有形固定資産の取得による支出	△2,477	△9,334
無形固定資産の取得による支出	△2,569	△2,742
有形固定資産の売却による収入	1,000	99
資産除去債務の履行による支出	－	△31
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	－	△947
投資活動によるキャッシュ・フロー	△117,364	51,406

財務活動によるキャッシュ・フロー		
配当金の支払額	△2,673	△2,579
非支配株主への配当金の支払額	△5	△5
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	－	△11
自己株式の取得による支出	△8,081	△9,925
自己株式の売却による収入	340	－
財務活動によるキャッシュ・フロー	△10,420	△12,522
現金及び現金同等物に係る換算差額	21	9
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△256,712	222,547
現金及び現金同等物の期首残高	1,604,721	1,348,008
現金及び現金同等物の期末残高	1,348,008	1,570,556

グループ非財務データ

環境

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
CO ₂ 排出量(t-CO ₂)	6,148	6,303	5,569	5,245	5,052
電気使用量(千kWh)	10,286	11,306	10,150	9,653	9,350
ガソリン使用量(kl)	249	206	186	174	145
保有車両に占めるEV・HVの割合(%)	9	9	13	13	19
CO ₂ ・省エネ関連補助金対応件数(リース)(件)	40	41	59	91	68
事業性理解を通じたESG・SDGsへの考え方についての肯定先数(件)	—	—	—	—	2,439
事業性理解を通じた温暖化ガス排出量の計測、記録状況、記録先数のヒアリング件数(件)	—	—	—	—	56

社会

人的資本関連(社員情報)	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
社員数(人)	1,750	1,741	1,890	1,880	1,898
女性社員数(人)	738	750	861	884	918
女性社員比率数(%)	42.2	43.1	45.6	47.0	48.4
年齢別構成比 15歳～30歳(%)	23.0	22.5	19.6	18.3	15.5
〃 31歳～40歳(%)	27.0	28.8	29.8	29.9	29.1
〃 41歳～50歳(%)	29.7	27.3	25.4	24.0	25.4
〃 51歳以上(%)	20.3	21.5	25.1	27.8	29.9
平均年齢(歳)	41歳1ヶ月	41歳3ヶ月	42歳4ヶ月	42歳2ヶ月	43歳6ヶ月
男性平均年齢(歳)	43歳4ヶ月	43歳4ヶ月	44歳4ヶ月	43歳9ヶ月	44歳9ヶ月
女性平均年齢(歳)	37歳11ヶ月	38歳6ヶ月	39歳6ヶ月	40歳6ヶ月	42歳2ヶ月
平均勤続年数(年)	17年2ヶ月	17年4ヶ月	16年9ヶ月	15年9ヶ月	16年11ヶ月
男性平均勤続年数(年)	19年11ヶ月	20年0ヶ月	19年1ヶ月	17年11ヶ月	18年10ヶ月
女性平均勤続年数(年)	13年6ヶ月	13年9ヶ月	13年11ヶ月	13年3ヶ月	14年8ヶ月
自己都合退職率(%)	2.6	2.0	2.6	3.2	2.6
一人当たり平均年収(万円)	—	623	620	698	691
男女賃金差異(※)(%)	—	—	—	67.2	64.4
キャリア採用比率(%)	10.9	25.0	32.0	67.3	75.0
正社員比率(%)	80.2	81.1	86.1	88.2	90.4
パート比率(%)	19.8	18.9	13.9	11.8	9.6
障がい者雇用率(%)	2.34	2.79	2.66	2.86	3.12
女性管理職比率(%)	13.9	14.6	17.6	20.3	21.2
女性役職者比率(%)	38.4	40.4	42.8	46.1	49.0
平均有給取得日数(日)	15.9	17.1	17.9	18.3	17.8
平均有給取得比率(%)	72.3	77.7	81.4	91.5	89.0
平均残業時間数(時間/人)	2:57	3:05	3:28	2:37	3:32
育児休業取得率(男性)(%)	4.3	23.1	19.4	93.9	106.1
育児休業取得率(女性)(%)	100.0	98.0	100.0	100.0	100.0
出向者数(人)	24	30	41	51	51

※男女賃金差異＝女性の平均年間賃金/男性の平均年間賃金

	—	2022/1	2022/7	2023/1	2023/7
eNPS SM (※)	—	-52.4	-51.0	-46.5	-48.7

※Employee Net Promoter Scoreの略称。職場を推奨度を数値化したもの。(P71に詳細記載)

人的資本関連(人材開発)	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
人材育成投資額(※1)(万円)	5,000	5,800	6,600	7,300	9,700
人材ポートフォリオの重点領域人員比率(※2)(%)	—	—	—	—	39.2
難関資格取得者数(人)(累計)	403	431	449	490	520
MBA取得者数(人)(累計)	2	2	7	12	21

※1 人材育成投資額の内訳は研修費、研修にかかる旅費、受講費用補助、難関資格取得費用補助等です

※2 人材ポートフォリオの重点領域人員とは、当社の重点ビジネス(事業性融資・リース、キャッシュレス、コンサルティング&アドバイザリー、投資助言、投資ファンド、市場運用)を担う社員です。

社会貢献活動	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
社会貢献活動費支出額(※)(百万円)	80	75	66	75	139

※当社が定める「スポーツ」「公益公共」「文化芸術」「教育」に対する寄付・協賛金

金融教育活動	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
金融教育受講者数(学校向け)(人)	1,534	1,374	1,532	2,088	3,810
社会人向け資産形成セミナー参加人数(職域営業)(人)	—	5,791	4,326	5,918	6,569

デジタル・キャッシュレス社会創出への貢献	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
個人向けデジタル教室開催件数(年度末時点)(件)	—	—	—	4,345	7,774
法人向けデジタル教室開催件数(年度末時点)(件)	—	—	—	323	656
個人向けインターネットバンキング契約件数(年度末時点)(件)	119,826	158,206	211,255	268,107	320,852
法人向けインターネットバンキング契約件数(年度末時点)(件)	20,587	21,479	25,062	28,141	29,882
個人向けインターネットバンキング稼働率(年度末時点)(%)	39.8	43.2	49.4	50.3	60.4
法人向けインターネットバンキング稼働率(年度末時点)(%)	85.0	84.5	84.2	84.4	83.5
通帳レス(Web通帳)件数(年度末時点)(件)	11,297	22,344	68,755	105,055	151,424
北國Visaデビットカード発行枚数(年度末時点枚数)	206,202	208,798	239,386	278,639	315,610
カード加盟店数(年度末時点店舗数)	6,113	6,662	6,919	6,628	6,678
電子納税取扱件数(e-Tax・eLTAX合計)	25,236	56,307	105,686	137,103	166,708
でんさい利用先数(年度末時点)	1,733	1,865	2,261	2,651	2,864

ガバナンス

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
取締役数(人)※1	17	15	10	9	9
社外取締役比率(%)※1	29.4	33.3	50	55	55
女性取締役比率(%)※1	11	13	10	22	22
政策保有株式残高推移(億円) ※北國銀行が保有する上場株式(投資簿価)	200	181	138	114	68

※1 2020年以前は北國銀行のデータ

グループ会社情報 (2024年6月30日現在)

北國フィナンシャルホールディングス

会社名 株式会社 北國フィナンシャルホールディングス
設立日 2021年10月1日
本店所在地 金沢市広岡2丁目12番6号
代表者 取締役社長(代表取締役) 杖村 修司
事業内容 銀行持株会社
資本金 10,000百万円
上場証券取引所 東京証券取引所プライム市場
ホームページ <https://www.hfhd.co.jp/>

北国総合リース株式会社

会社名 北国総合リース株式会社
設立日 1974年4月27日
所在地 金沢市片町2丁目2番15号
代表者 代表取締役社長 角地 裕司
事業内容 リース業
資本金 90百万円
ホームページ <https://www.hksl.co.jp/>

北国保証サービス株式会社

会社名 北国保証サービス株式会社
設立日 1983年7月7日
所在地 金沢市広岡2丁目12番6号
代表者 代表取締役社長 小西 利之
事業内容 消費者金融に係る信用保証業
資本金 90百万円
ホームページ https://www.hokkokubank.co.jp/as_service/index.html

Digital Value

会社名 株式会社 デジタルバリュー
設立日 2019年11月22日
所在地 東京都中央区京橋1丁目3番1号
代表者 代表取締役社長 岩間 正樹
事業内容 システム開発、運用管理業
資本金 90百万円
ホームページ <https://www.digitalvalue.co.jp/>

QR INVESTMENT

会社名 株式会社 QRインベストメント
設立日 2021年6月10日
所在地 金沢市武蔵町1番16号
代表者 代表取締役社長 浜野 文雄
事業内容 ファンド運営、管理業
資本金 90百万円
ホームページ <https://www.hfhd.co.jp/qri/>

COREZO®

会社名 株式会社 COREZO
設立日 2010年3月16日
所在地 金沢市広岡2丁目12番6号
代表者 代表取締役社長 園 悟志
事業内容 ECモール運営事業
資本金 285百万円
ホームページ <https://shopping.corezo.co.jp/>

北國銀行

会社名 株式会社 北國銀行
設立日 1943年12月18日
本店所在地 金沢市広岡2丁目12番6号
代表者 取締役頭取(代表取締役) 杖村 修司
事業内容 銀行業、リース業
資本金 26,673百万円
ホームページ <https://www.hokkokubank.co.jp/>

北国クレジットサービス

Hokkoku Credit Service

会社名 株式会社 北国クレジットサービス
設立日 1981年6月17日
所在地 金沢市片町2丁目2番15号
代表者 代表取締役社長 前川 治樹
事業内容 クレジットカード業
資本金 90百万円
ホームページ <https://www.hokkokucard.co.jp/>

HSV 北國債権回収株式会社

会社名 北國債権回収株式会社
設立日 2011年9月21日
所在地 金沢市片町2丁目2番15号
代表者 代表取締役社長 西田 章
事業内容 債権管理、回収業
資本金 500百万円
ホームページ <http://www.hokkoku-servicer.co.jp/>

CC Innovation

会社名 株式会社 CCイノベーション
設立日 2021年6月10日
所在地 金沢市広岡2丁目12番6号
代表者 代表取締役社長 菊澤 智彦
事業内容 コンサルティング業
資本金 100百万円
ホームページ <https://www.ccinnovation.co.jp/>

FDALCO

会社名 株式会社 FDAIco
設立日 2021年5月31日
所在地 金沢市広岡2丁目12番6号
代表者 代表取締役社長 今井 豊
事業内容 投資助言業
資本金 90百万円
ホームページ <https://www.fdalco.co.jp/>

BPO MANAGEMENT

会社名 株式会社 BPOマネジメント
設立日 2022年4月1日
所在地 金沢市広岡2丁目12番6号
代表者 代表取締役社長 多田 隆保
事業内容 事務受託事業
資本金 30百万円
ホームページ <https://www.hfhd.co.jp/bpomanagement/>

北國フィナンシャルホールディングスはこの度、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」等を参照しています。

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。



 北國フィナンシャルホールディングス

2024 統合報告書

編集・発行・お問合せ

株式会社北國フィナンシャルホールディングス

経営企画部広報IRグループ

〒920-8670 金沢市広岡2丁目12番6号

TEL (076) 223-9705

2024年7月発行

ホームページでもご覧になれます。

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