

Section2

価値創造を支える 経営基盤

経営の根幹である人的資本経営の取組みや、新しいビジネスモデルを確立していくための礎となる、ガバナンス体制の構築について説明しています。また、生産性向上に不可欠であるDXとシステムモダナイゼーションや、マテリアリティの一つとして重要性を増している環境に対する施策について説明しています。

CONTENTS

- 38 人的資本経営
- 51 コーポレート・ガバナンス
- 59 DXとシステムモダナイゼーション
- 63 環境保全と資源の有効活用 / 地域のカーボンニュートラル社会への貢献
- 67 内部監査体制
- 71 リスク管理体制
- 73 コンプライアンス

人的資本経営：人材開発部長メッセージ



株式会社
北國フィナンシャルホールディングス
執行役員人材開発部長

井上 純子

1998年北國銀行入行。2018年4月に支店統括部支店統括課推進役、2021年3月に経営管理部コンプライアンスグループ長、2023年3月執行役員カスタマーサービス部長を歴任し、2025年3月北國銀行および北國フィナンシャルホールディングス執行役員人材開発部長に就任し、人的資本の最大化に向けた改革と人材育成施策を推進。

両利きの経営を支える人的資本の進化

私たちは、「人材こそが経営の根幹である」という揺るぎない信念のもと、人的資本への投資を経営戦略の中核に据えてきました。社員一人ひとりが自律的にキャリアを描き、挑戦する風土を育むため、2022年にキャリア型人事制度を導入、社員のマインドは「与えられるキャリア」から「自ら創るキャリア」へと転換し、組織全体に前向きな変化が広がっています。

変化の激しい時代において、既存事業の深化と新規事業の探索を両立する「両利きの経営」を実現するには、人的資本経営の更なる進化が不可欠です。事業ポートフォリオの変化に応じて人的ポートフォリオの最適化を進めるとともに、AIやデータ活用スキルを備えた人材の育成が急務と捉え、リスクリング・リカレント教育を戦略的に推進しています。大学院での学び直し支援、専門資格取得支援、AI活用トレーニングなどを通じて、社員が自らの可能性を広げ、事業の成長を牽引できるよう取り組んでいます。

公平な評価と自律的な成長環境

社員の評価においては、スキル・役割・生産性・貢献度に応じた評価・報酬制度を導入し、部署を超えたクロスレビューを実施したことで、年功序列に依存しない給与体系を実現しています。今後は、ポジションに必要なスキルとジョブ範囲をさらに明確化し、社員が目指すキャリアに必要な能力を把握することで、自律的な成長の促進と公平な報酬制度、適材適所の配置につなげていきます。

人材のエコシステムと多様な挑戦機会

また、採用から、育成・配置・挑戦・活躍・輩出までの一連の流れを「人材のエコシステム」として構築しています。採用における中途採用比率は61%に達し、プロジェクト単位での外部人材との協業も積極的に進めています。当社の理念に共感し、高い専門性と挑戦意欲を持つ人材の参画は、新規事業の推進に直結しています。育成面では、「手挙げ制度」や「ジョブチャレンジ制度」の仕組みを整備し、社員の成長と組織の活性化を両立しています。また「輩出」は、社員が当社で培った価値観・スキル・視座を活かし、地域企業や自治体、グループ会社などで新たな価値を創出する挑戦のプロセスと捉えています。2025年には30代社員がグループ会社の社長に就任するなど、年功序列にとられないフラットな評価・報酬体系のもと、挑戦意欲と能力に応じた早期登用を実現しています。

そして挑戦と成長の土台となるのが「社員の健康」です。2024年には4年連続で「健康経営優良法人ホワイト500」に認定され、厚生労働省が定める総合評価指標(※)では、全国1位を獲得しました。複数の専門家で構成された「ウエルネスサポートチーム」により年間2,800回を超える面談を実施するなど、ここからだの両面のサポートを行っており、社員のパフォーマンス向上にも大きく寄与しています。

※後期高齢者支援金の減算対象保険者(第1区分)総合評価指標

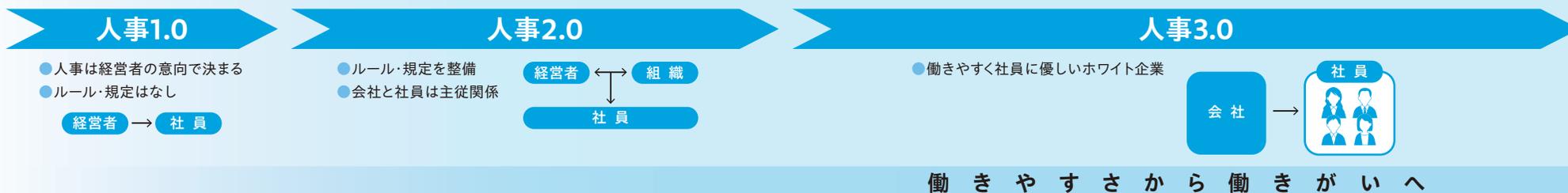
組織風土の更なる改革に向けて

人的資本経営の進化には、制度だけでなく、社員の意識や組織文化の変革が不可欠です。当社ではこれまで、社員と経営陣が率直に対話する「1on1ミーティング」や重要プロジェクトの議論の見える化、キャリアレビューの実施などを通じて、フラットで心理的安全性の高い職場づくりを進めてきました。

2025年7月、組織風土改革の一環として、社員持株会とCEOによる「1on1ミーティング」を開催し、リアルとオンラインで約500名が参加しました。事前に職場単位で議論を重ね、代表者が「戦略」「資本政策」「ブランディング」などについて経営陣に質問・提言を行い、活発な意見交換が行われました。社員が経営視点を持ち、自らの言葉で語ることで、組織の透明性と納得感が高まり、挑戦への一歩につながっています。また、譲渡制限付株式(RS)制度の導入により、社員は「会社の一員」から「オーナー」へと意識が変化し、企業価値向上への主体的な関与が進んでいます。

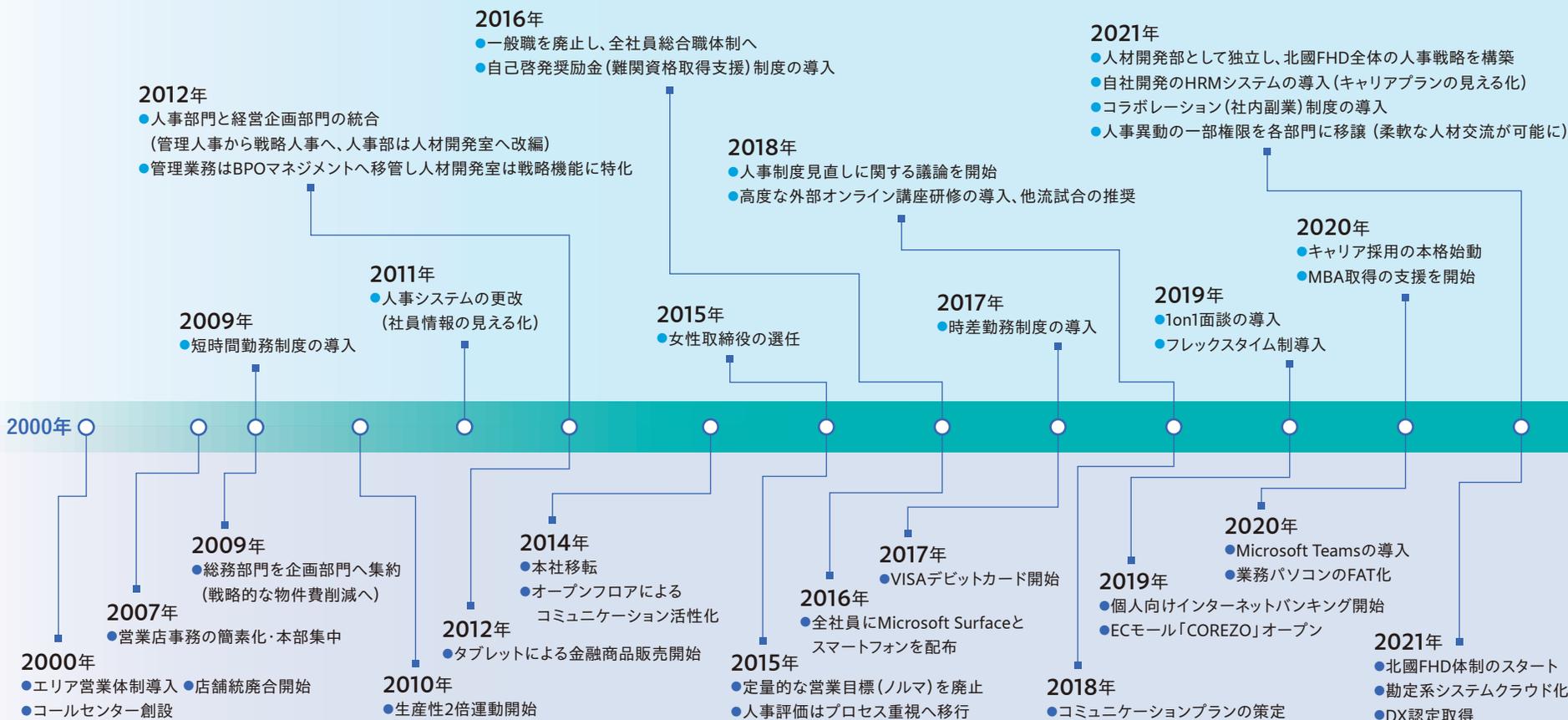
現在進行中の「組織能力バージョンアッププロジェクト」では、持続的な競争力の強化を目指し、組織力の更なる向上への施策検討の議論を重ねています。私たちは今、両利きの経営に向けた「変革のステージ」に立っています。これまでの取り組みを礎に、社員一人ひとりが自らの可能性を最大限に発揮できる環境を整えるために人的資本への投資を重視することで、企業としての持続的成長と地域社会への貢献を力強く推進していきます。

人的資本経営：人事変革ストーリー



人材戦略

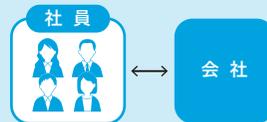
経営戦略



人的資本経営:人事変革ストーリー

人事4.0

- 社員は、キャリアを自律的に選び、組織と共に成長する双方向の関係
- 会社は、働きやすさだけでなく、働きがいを得られるプラチナ企業



人事5.0

- 社員・会社ともに、社内外で協業・協創し、地域社会に新たな価値を創造



その先のキャリア自律と成長へ

2022年

- エンゲージメントサーベイ (eNPS) の導入
- キャリアレビューの開始
- キャリア型人事制度導入
- 生え抜きの女性執行役員誕生
- 社外副業の解禁
- 入社式改め“ウェルカムミーティング”の導入
- 書籍「人財のブラッシュアップが企業と地域を元気にする」発刊
- スキルマップの制定
- 地方自治体との人事交流開始

2023年

- 対話を通じた役割ベース賃金への見直し(年功序列脱却)
- 人的資本リーダーズ2022受賞
- 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
- グランパ・グランマ育休(祖父母向け育児休業)制度の導入
- 理由を問わない休職制度(留学などで活用)を導入
- 健康経営の一環として“ウェルネスサポートチーム”発足
- 従業員向け譲渡制限付株式付与制度(RS付与制度)導入
- ファイナンシャルウェルネスの取組開始
- 自律的なキャリア形成のための“キャリアデザイン研修”の導入

2025年

- 健康経営優良法人“ホワイト500(大規模法人部門)”に4年連続認定
- 生え抜きの女性取締役誕生
- 健康保険組合活動状況で厚労省 総合評価 1位
- 介護相談窓口の設置
- 厚生労働省が定める総合評価指標において全国1位を獲得
- キャリアサポートチームによるキャリア研修強化(復職前研修、新入社員研修、全社員向け傾聴セミナー)

2024年

- キャリアチェンジを促すため“ジョブ・チャレンジ制度”を開始
- エキスパート制度導入 ●プラチナえるぼし獲得 ●挑戦を促す“手挙げ制”開始
- CEOと社員持株会との1on1の導入 ●新卒採用時のAI面接の導入

2025年現在

2022年

- BYOD導入
- サブシステム内製化を加速
- AIチャットボットの導入
- コールセンターシステムクラウド化

2023年

- デジタル地域通貨のプロジェクト開始
- 人権方針の制定

2024年

- 日本初の預金型ステーブルコイン“トチカ”開始
- アフリカケニア現地法人設立
- 法人向け新インターネットバンキング開始
- 女子ハンドボールチーム運営会社ハニーピーススポーツの設立
- 地域の振興や魅力向上に貢献する地域未来創造の設立
- AI (copilot) の試行開始

2025年

- 組織能力バージョンアッププロジェクト開始
- 2ブランド体制(両利きの経営)へ
- BPO業務のコンサルティング会社としてCCIForward(30代社長の抜擢)設立
- 本社ビルの役員フロアを廃止しフラットな執務スペースへ改装
- 本店ビルの新食堂エリア「Palette」のオープン
- 地域社会との協業・協創の場として新オフィスビル「HirookaTerrace」完成

人的資本経営：エンゲージメントサーベイからみる組織風土

エンゲージメントサーベイでみる 働きがいの進化

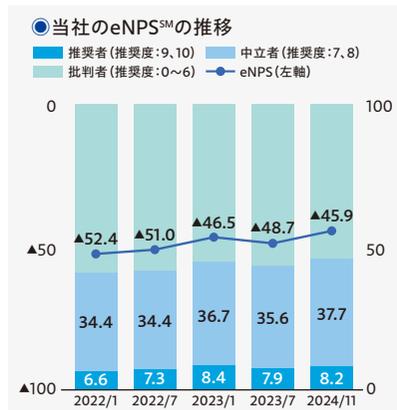
当社は、目指す姿や戦略・施策を社内外に広く共有し、社員全員が丸となって取り組むことで、地域への価値提供を目指しています。その実現に向けて、Microsoft Teamsなどのオンラインツールを活用し、各部署の戦略議論をリアルタイムで可視化。さらに、独自開発したHRMシステムでは、社員のキャリアプランや1on1の対話内容も共有されるなど、情報の透明性を高めています。

情報の可視化により、部署を超えたコラボレーションが促進され、イノベーションの創出やエンゲージメントの向上に貢献しています。また、上意下達のノルマ廃止や、オープンでフラットな職場環境の整備、役職や部署を超えた対話の機会の創出により、心理的安全性の高い職場づくりを進めています。これらの取り組みにより、社員が自由に意見を交わし、風通しの良い組織風土が醸成されています。

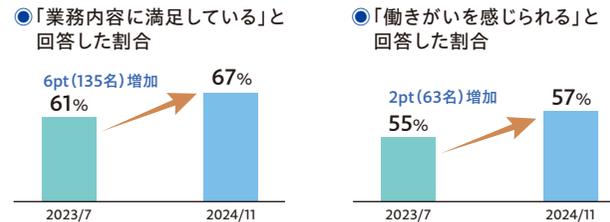
社員の働きがい（働きやすさ+やりがい）を測る指標として、2022年からeNPSSM（従業員ネット・プロモーター・スコア）を導入。2024年11月の第5回調査では、過去最高の-45.9（平均推奨度6.0）を記録しました。

【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)
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）、1,851名（2024年11月）

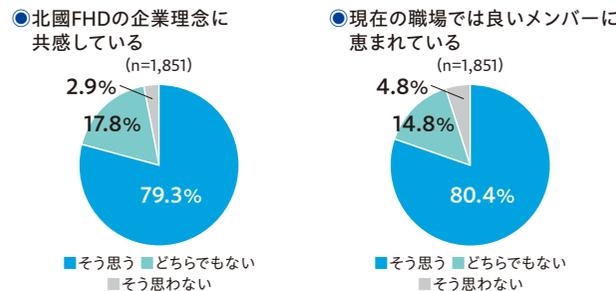


この改善は、「業務内容への満足」や「働きがい」に関する設問へのポジティブな回答が増加したことが要因です。第4回調査で課題となった点に対し、キャリアプランを踏まえた配属や対話重視の取組みを行った結果と考えています。



また、エンゲージメントサーベイを通じて明らかになった当社の特長として、企業理念への高い共感と、職場の人間関係に対する満足度の高さが挙げられます。

2024年11月の調査では、「企業理念に共感している」「現在の職場は良いメンバーに恵まれている」と回答した社員がいずれも約8割に達しました。



これは、CEOによる毎週のトップメッセージ発信や、経営層と社員との対話、職場内での会社の戦略・理念について討議する機会を通じて、企業理念が日常的に浸透していることの表れです。理念の共有は当社の様々な取組みの原動力になっています。

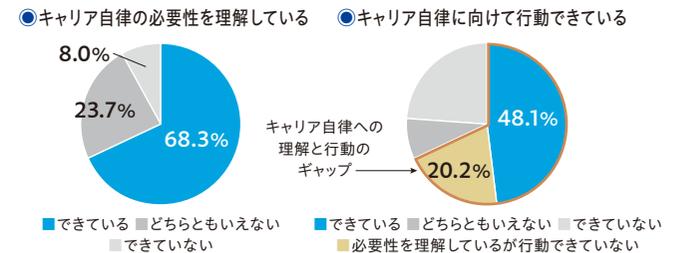
また、職場の人間関係に関しては、毎月実施される1on1や、情報の可視化による自由な意見交換の場が、社員同士の信頼関係を築き、働きやすさを高める要因となっています。

働きがいの更なる向上へ

エンゲージメントサーベイでは全体的にポジティブな傾向が見られた一方で、働きがいの更なる向上を実現するべく、二つの課題が浮き彫りとなりました。

課題①：キャリア自律への行動促進

社員のエンゲージメントスコアが高いほど、「キャリア自律に向けて行動できている」と回答する割合が高い傾向にあります。一方で、「キャリア自律の必要性を理解している」社員と実際に「行動できている」社員との間には20%のギャップが存在しています。このギャップを解消するため、当社ではキャリア研修の実施や、後述するキャリアサポートチームによる個別支援を通じて、行動を後押しする環境づくりを進めています。



課題②：業務内容による満足度の差

働きがいに関して、業務別には差があることも明らかになりました。特に、個人フロント・オペレーション業務に従事する社員は、業務満足度の平均スコアが5.4と、法人営業・企画業務（平均6.8）と比べて1.4pの差があります。お客さまとのリアルな接点が減少し、自身の業務と会社の戦略・ビジョンとのつながりが実感しにくい状況が課題と捉えています。ジョブクラフティング研修実施や、CEOの考えを直接聞ける1on1の機会、お客さまの声を可視化する取組みを通じて、社員が自身の業務にやりがいを見出し、会社の方向性とのつながりを再認識できる機会を提供し、顧客満足度の向上や企業価値の向上へとつなげていきます。

人的資本経営：エンゲージメントサーベイからみる組織風土

キャリア自律に向けた行動の醸成

当社では、社員が能動的にキャリアプランを描き、自律的なキャリア形成に向けて行動できるよう、支援体制を整備しています。

社員一人ひとりが自身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、目指すキャリアや日々の業務を振り返る仕組みとして「キャリアレビュー」を導入しました。業務の棚卸しを通じて、自身の強みや課題を明確にし、キャリア形成に活かします。また、年2回の「キャリア月間」では、部署や職位を越えて1on1の対話ができる「オーダーメイド1on1」を実施しています。目指すポジションに関する意見交換や、ライフプランに応じた働き方の相談を通じて、キャリアの方向性を見極め、行動に移すきっかけを提供しています。国家資格を持つキャリアコンサルタントで構成された「キャリアサポートチーム」は、2024年の社内公募により12名に拡充され、専門的かつ第三者的な視点からキャリア面談などを行っています。

さらに、2025年6月には社員組合・人材開発部と連携し、全社員を対象とした「傾聴スキルセミナー」を開催。1on1で活用できるコミュニケーションスキルを、理論と実践の両面から学ぶ機会を提供しました。その他にも、新卒社員研修や育児休業者向けイベントにおいて、キャリア面談やワークショップを実施しています。

これらの取り組みにより、社員が自律的にキャリアを考え、行動に移すための環境が着実に整備されています。

オーナーシップマインド醸成に向けた取り組み

当社は社員一人ひとりが「株主目線」で会社の戦略を捉え、「一人の投資家」として経営に関与する意識の醸成を目的に、オーナーシップマインドの向上に取り組んでいます。

2025年7月には、第2回目となる「社員持株会×CEO 1on1ミーティング」を開催しました。当日は、リアルとリモートを組み合わせたハイブリッド形式で開催され、約500名の社員が参加しました。

事前に職場単位で議論を重ねたうえで、各職場の代表者が「戦略」「事業施策」「資本政策」「ブランディング」などのテーマにつ

いてCEOに質問や提言を行い、社員の視点を反映した活発な意見交換が行われました。ミーティング終了後には、社員と経営陣による座談会も実施し、カジュアルな雰囲気の中で、立場を超えた率直な意見交換が行われ、相互理解を深める機会となりました。

また、社員のオーナーシップマインド醸成によるエンゲージメント向上の取組みとして、ROE水準に応じて社員に株式を付与する譲渡制限付株式(RS)制度も導入しています。こうした制度と対話の場を通じて、社員の主体性を引き出すとともに、ガバナンス強化と企業価値向上につながる重要な取組みとなっております。

社員一人ひとりが「会社の一員」から「会社のオーナー」としての意識を持つことで、ガバナンスの強化とともに、持続的な企業価値向上に貢献できる環境づくりを進めています。

●CEOとの1on1の様子



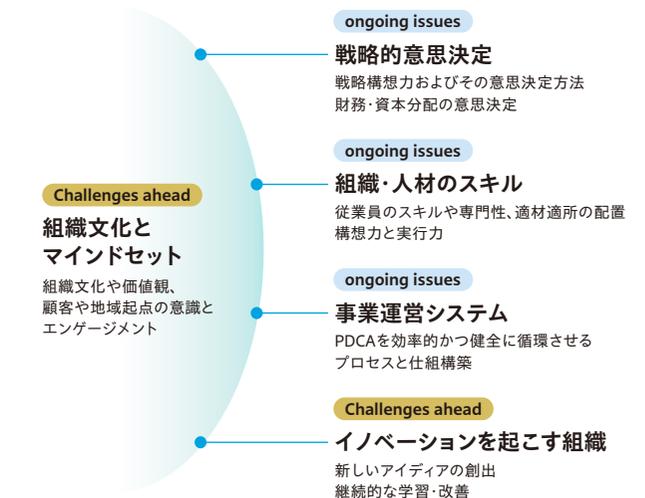
「組織能力バージョンアッププロジェクト」始動

当社では、既存事業の深化と新規事業の探索を両立する“両利きの経営”をさらに進化させるため、「組織能力バージョンアッププロジェクト」を開始しました。

このプロジェクトでは、社員や役員へのインタビューを通じて現場の声を可視化し、従来の調査では見えにくかった組織課題を明らかにしました。課題は制度や運用面にとどまらず、組織文化やマインドセットに深く関わるものであり、持続的な成長と企業価値向上のために更なる変革が必要であると認識しております。

これらの課題に対しては、グループ役員が主体となって議論を重ね、組織分析の5つの視点から改善の方向性を検討しています。今後は、抽出された課題をもとに、部門を超えた対話や各種施策を段階的に展開し組織能力の更なる向上を実現してまいります。

●5つの視点から組織課題について議論



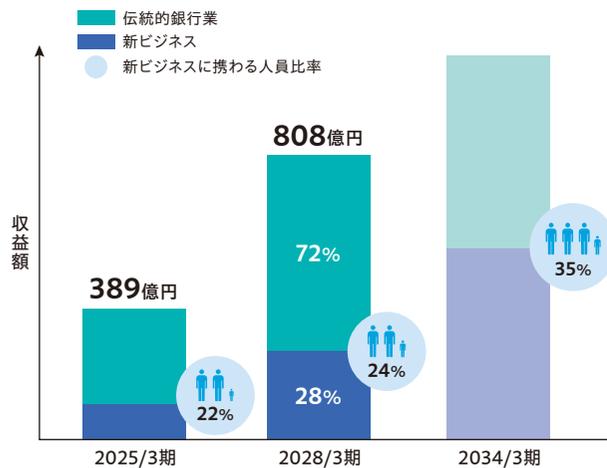
人的資本経営：事業に連動した人的ポートフォリオ

事業ポートフォリオと人的ポートフォリオの連動性

当社は、伝統的な銀行業の強みを活かしながら、コンサルティング、キャッシュレス、投資ファンド、地域活性化、デジタル・システムなどの新たな事業領域へと展開する「両利きの経営」を推進しています。2030年には、銀行業と新ビジネスの経常利益構成比を50:50とすることを目標に、持続可能な成長に向けた事業ポートフォリオの進化を加速させています。

一方、人的ポートフォリオはこの事業構造の変革に対して発展途上にあり、2025年3月時点では「伝統的銀行業：新ビジネス=78%：22%」という構成です。今後は、AIやデータ活用による業務の生産性向上を図りながら、新ビジネスに従事する社員の割合を35%（現在計画値）まで引き上げることを目指しています。人的資本とデジタル資本の融合による相乗効果により、組織全体の競争力を飛躍的に向上させていきます。

●事業収益額と人員割合の推移



人材要件の明確化とスキルの可視化

人的ポートフォリオ構築のため、まずは事業ポートフォリオごとに必要な人材要件の明確化が必須です。スキルマップ等で職務に必要なスキルセットを体系的に定義し、個々の業務に必要な人材要件を可視化します。これらを活かし、採用から育成、配置における人材マッチングの精度を高め、事業戦略に応じた人的ポートフォリオを実現していきます。

キャリア型人事制度のもと、社員はスキル・役割・生産性・貢献度に応じた評価体系の中で働き、自律的なキャリア形成が可能です。ジョブチャレンジ制度、社内副業制度、公募制度などを通じて、社員が複数の事業領域を横断的に経験する機会を提供し、組織内の人材流動化とイノベーションを促進しています。

AI活用による業務変革と人的資本の価値最大化

当社では、AIやデータの活用スキルの標準化を進めており、業務の効率化と価値創出に向けた取組みを積極的に展開しています。すでに、全社員がCopilotを活用しており、社内資料作成における生成AIの活用、営業活動におけるAI/データを活用したレコメンド通知、営業コールセンター業務における音声のテキスト化とAIによる自動要約、AIチャットボットの導入、採用時のAI面接の導入など、実践的な活用が進んでいます。さらに現在、カスタマーサポート分野では、AIと人が協働する新たなプロジェクトを始動しました。問い合わせログをもとにナレッジを自動でブラッシュアップし、お客様の状況に即した最適な対応を即時に実現する、自律型サポートモデルの構築を行っています。

こうしたAIとの共存により、社員はより高度で創造的な業務へとシフトし、人的資本の潜在力を最大限に引き出す環境整備が進んでいます。

今後は、各分野においてAI技術の進展を最大限に活用しながら、職種別のAI活用ガイドの整備や段階的なトレーニングプログラムの導入を通じて、社員のAIリテラシー向上を図ります。これにより、

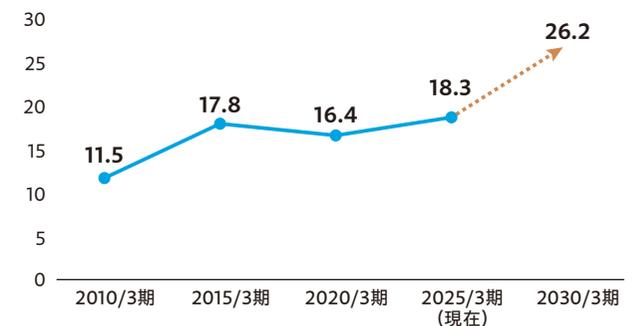
業務でのAIスキルの実践・活用を支援し、戦略的な業務への人員を集中を促させ、人的資本の価値最大化を図ります。

2030年に向けた人的資本の未来像

これまで当社では、定型的な事務業務の集約とデジタル化による効率化を推進してきました。システムによる代替が可能な業務と人が担うべき業務を明確に分けることで、社員の育成に注力し、定例業務を担うパートタイマーが減少し、より多くの付加価値を生み出す正社員への転換を進めています。正社員比率91.7%と一般労働者（常用雇用者のうち正社員）比率全国平均69.2%※を大幅に上回り、社員一人ひとりの能力と可能性を最大限に引き出す組織運営を実現しています。（▶P.49）

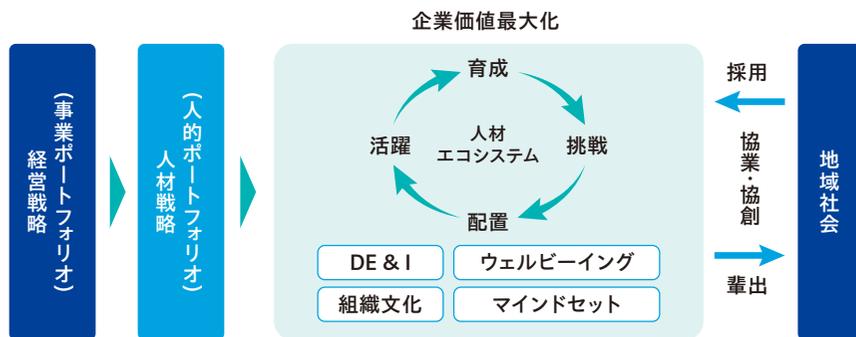
この取組みは、一人当たりの報酬水準の向上にもつながり、社員の付加価値を高める施策として、着実な成果を上げています。中長期的な人的ポートフォリオの構築においては、全体の人員数を一定程度に抑えつつ、一人ひとりの付加価値額を増加させることで、社員が持つ能力を最大限に発揮し、企業価値の最大化を目指します。その実現には、AIと人が相互に補完し合う体制の構築が不可欠です。限られた時間の中で、より高い付加価値を創出するために、全社員がAIやデジタルスキルを習得し、創造性や戦略性といった人が担うべき役割と、AIによる業務効率化を両輪で推進することで、地域のニーズに即した高精度かつスピード感のある事業展開を実現していきます。 ※厚労省令和7年4月分毎月勤労統計調査

●一人当たり付加価値額の推移（百万円）※パートタイマー含む



人的資本経営：人材エコシステム

●人材エコシステムの全体像



当社では、急速に変化する事業環境と多様化するマーケットに応えるため、「人的資本」への投資を経営の重要施策として位置づけています。企業の持続的成長と地域社会への貢献を両立させるために、採用・育成・配置・挑戦・活躍の一連の流れを「人材のエコシステム」として構築・運用しています。

採用：多様な人材が集う「場」の形成

このエコシステムの起点の一つは、挑戦意欲と多様性を備えた人材の採用です。新卒採用に加え、即戦力となるキャリア採用を積極的に取り入れており、2024年度にはキャリア採用比率が61%に達しました。外部からの多様な視点や価値観が組織に新たな発想と活力をもたらし、事業の推進力となっています。

さらに、当社では採用の枠にとらわれず、業務委託や外部パートナーとの協業も積極的に活用しています。社員だけでなく、アライアンス人材や専門性を持つ外部人材が柔軟にジョインできる「場」としての機能を強化し、多様な人材が共に価値を創出できる土壌づくりを進めています。採用と協業を融合させたこの仕組みは、事業のスピードと柔軟性を高め、付加価値の向上に貢献しています。

育成：自律的な学びとスキルの強化

採用された人材が自らの力を発揮できるよう、育成フェーズではリスキリング・リカレント教育を強化しています。難関資格の取得支援や大学・大学院への通学補助などを通じて、専門性と実践力を兼ね備えた人材の育成に注力しています。AIやデータ活用に関する知識・スキルの習得も全社員に促しており、人的資本とデジタル資本の相乗効果によって、創造的かつ戦略的な業務への集中を可能にしています。

配置と挑戦：自ら選び、挑戦できる仕組み

育成の先には、社員が自らの意思で新たな業務や役割に挑戦できる環境が重要です。当社では、公募制やジョブチャレンジ制度、社内副業などを通じて、約400名が新たな機会に挑戦しています。これにより、個々のキャリア志向やライフステージに応じた柔軟な配置が可能となり、組織全体の活性化にもつながっています。

配置は単なる人員調整ではなく、社員の成長実感を高め、パフォーマンスとエンゲージメントの向上につなげていきます。

活躍：社内外で価値を発揮する人材へ

挑戦の先には、活躍のフィールドが広がっています。グループ内での役割拡張はもちろん、地域企業や自治体への人材輩出を通じて、社外でも価値を発揮する機会が増えています。経営人材や専門人材として地域に貢献することで、当社の理念や価値観を広く社会に浸透させるとともに、社内にも挑戦の風土を還流させています。

経営戦略に連動した社員の健康とウェルビーイング

企業価値の最大化を図る人材エコシステムの根幹となるのは、社員が心身ともに健康で働けることです。社員の健康支援のため、当社では会社・健康保険組合・社員組合の三者が密な連携をとり、健康強化に取り組んでおり、2024年には4年連続となる「健康経営優良法人ホワイト500」の認定を受けました。加えて、厚生労働省が定める総合評価指標(※)において全国1位を獲得し、健康経営における多面的な取り組みについて高評価を得る結果となりました。

当社では、ウェルネスサポートチームという産業医・メンタルヘルス嘱託医・産業カウンセラー・精神保健福祉士・保健師・管理栄養士から成る健康サポートチームを設置しており、2024年度は社員との相談・面談等が延べ2,800回を超え、休職期間の短縮(一人当たり▲1.7ヶ月)、欠勤率の低下(▲0.09%)と社員のパフォーマンス向上に寄与しています。

今後は、社員の健康状態をより深く理解し、効果的な支援につなげるためヘルスデータの可視化と分析を行い、課題に対するアクションを起こしていきます。2025年度には、社員一人ひとりの健康状態を「見える化」し、生活習慣の改善を支援するための行動変容支援ツールとしてシステム導入を予定しており、個人と組織の両面で健康増進を図っていきます。

※後期高齢者支援金の減算対象保険者(第1区分)総合評価指標



人的資本経営：人材育成と能力開発

人材育成方針

急速な環境変化と不確実性が高まる時代において、持続的な成長と競争優位の確立を目指し、“両利きの経営”の実現に向けて、人材育成方針のブラッシュアップを行いました。当社の人材育成方針は、組織文化やオーナーシップなどのマインドセットを土台に、ベーススキルとハードスキルを磨き上げることで“プロフェッショナル人材”へと成長し、地域のクオリティ向上に貢献することを目指しています。

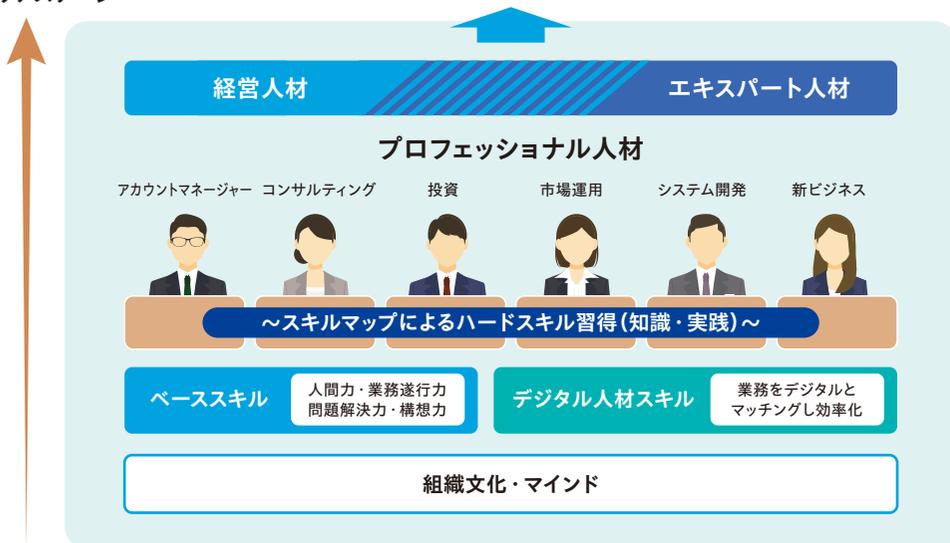
①従来から重視してきた人間力や問題解決力を基盤としたベーススキルに加え、急速に進化するAIスキルを含むデジタルスキルを新たに追加し、業務遂行に不可欠な基本スキルを明確化しました。生成AIやAIエージェントなどを活用し、業務の抜本的な改革を推進するとともに、定型業務から高付加価値業務への人材シフトを図るための育成を進めていきます。

②新たなビジネスを戦略的に進化・収益化していくためには、各領域で高い専門性を発揮できる人材が不可欠です。また、地域企業の発展に向けては、経営・事業の中核を担う“経営人材”の存在が強く求められていることから、“プロフェッショナル人材”のその先に、“経営人材”および“エキスパート人材”を目指すべき人材像として定義しました。

これらの取組みは、人的資本経営の観点からも企業価値向上に資するものであり、人材育成を通じて中長期的な成長基盤の強化につなげてまいります。

キャリアステージ

人材の成長により経営戦略の実現へ



変革を主導する経営人材の育成に向けて

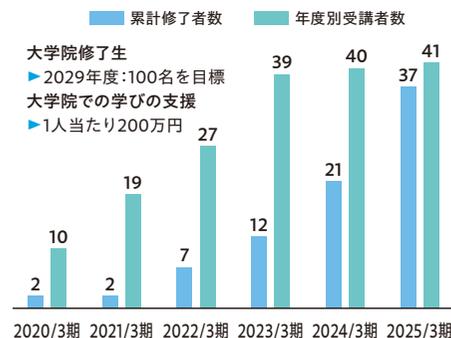
当社は、地域企業の経営に直接関わる立場として、経営戦略の実現に不可欠な「質の高い人材」の育成に注力しています。特に、急速に変化する外部環境に対応し、イノベーションを創出する人材、組織や事業の変革を主導できる人材の育成が重要だと考えています。

このような認識のもと、当社ではリスクリングを経営戦略の重要な要素と位置づけ、構想力・創造力・論理的思考力・問題解決力など、変革を牽引するために必要な高度なスキルの体系的な習得を支援しています。

大学院での学びを通じて育成された修了生・在学生は現在78名に達し、ビジネスプランの事業化や、グループ会社・地域企業での取締役就任など、経営人材として実践的な成果を上げています。今年度は、事業構想を学んだ30代の若手社員がグループ会社の社長に就任するなど、学びを活かしたキャリアアップの実例も生まれています。

今後も、人的資本への積極的な投資を通じて、経営戦略の実現と地域社会への貢献を両立する「経営人材」の育成を加速してまいります。

●大学院修了者・受講者数



大学院修了生

▶2029年度:100名を目標

大学院での学びの支援

▶1人当たり200万円

経営者としての覚悟を持って30代で社長へ

株式会社CCIForward
代表取締役社長

前田 拓弥

2011年の入社以来、北國銀行にて法人担当として、北陸の地場企業に対するコンサルティングや融資業務に従事してきました。自身のキャリアを見つめ直す中で、経営やマネジメントに必要なスキルを体系的に学ぶため、事業構想大学院大学に入学しました。同大学院では研究員として新規事業構想を学び、さらにBBT講座にてリベラルアーツやリーダーシップスキルを習得しました。両校においては、年齢や業種の異なる同窓生とのセッションや、多様な講師陣からの学びを通じて、事業構想力、複眼的な視点、経営者としての視野・視座、そしてリーダーとしての在り方を身につけることができました。これらのスキルと人的ネットワークを活かし、2025年5月にマネーフォワード社、セブンリッチ社とともにBPO事業を展開する「株式会社CCIForward」を設立し、代表取締役社長に就任しました。今後は、構想力とリーダーシップを発揮し、当事業をグロースさせ、企業の中核事業として育ててまいります。

人的資本経営：人材育成と能力開発

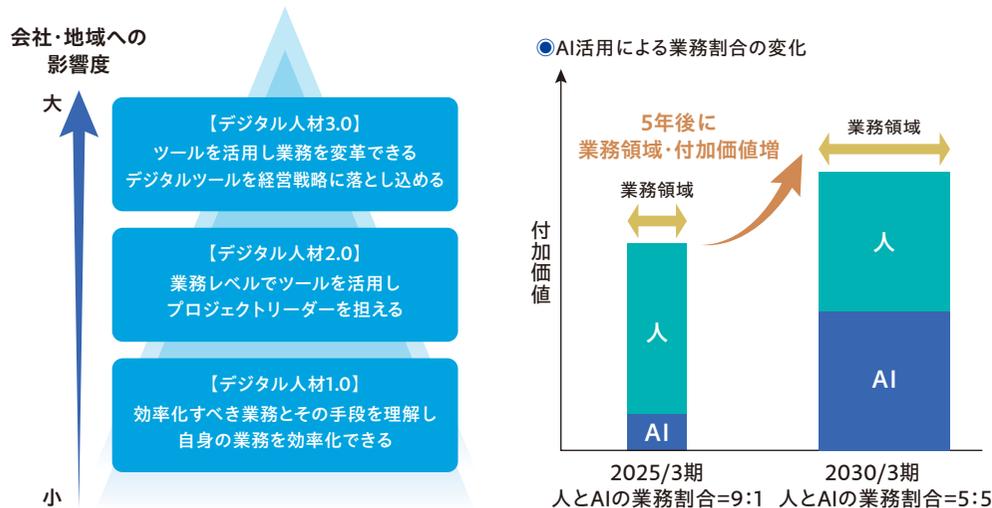
デジタル人材の育成

変化の激しい外部環境の中で、生産性を高めつつ業務領域を拡大し、新たな付加価値を創出していくためには、デジタル技術やAIの活用が不可欠です。当社では、IT技術やAIを活用して業務効率を向上させ、顧客や地域社会に新たな価値を提供できる人材を「デジタル人材」と定義し、その育成に注力しています。

具体的な取組みとして、約600名に対してM365 Copilotの有償ライセンスを付与し、社内勉強会を定期的に開催することで、好事例の共有と業務効率化を推進しています。AI活用の初期段階では、会議の議事録作成や資料作成が中心でしたが、現在では外部企業と提携しコールセンター業務や取引企業とのビジネスマッチングへの活用など、より広範な業務領域へと展開が進んでおり、デジタル・AI活用のマインドが社内に浸透しつつあります。

一方で、AIを活用している社員はまだ限定的であり、付加価値の最大化には全社員によるデジタル・AI活用が不可欠です。そこで当社では、2030年までに全社員が「1.0レベル」（効率化すべき業務とその手段を理解し、自身の業務を効率化できるレベル）に到達することを目標に掲げ、チェックシートを活用し、各レベルに応じた研修や実践機会を提供することで、社員一人ひとりのスキル向上を支援します。

これらの取組みにより、社員は業務領域を拡大しながら付加価値を高めることができ、当社としてもデジタル人材を核とした人材ポートフォリオの構築が可能となります。結果として、事業戦略の実現に向けた組織力の強化と、持続的な成長を支える基盤の確立につながると考えています。



スキルマップを活用した人材育成の取組み

業務遂行に必要なハードスキルの習得を人材育成の重要な要素と位置づけ、銀行業務に限らず、コンサルティングや投資業務など幅広い事業領域に対応した「スキルマップ」を策定しています。このスキルマップにより、社員は現在の業務だけでなく、将来的に目指す領域に必要なスキルセットを把握でき、自律的な成長を促進しています。

また、社員のスキルレベルを可視化することで、当社は人的ポートフォリオの最適化や適材適所の配置を実現し、経営戦略に沿った人材育成と活躍につなげています。

スキルマップでは、「知識」と「実践」の2軸で1.0～3.0のスキルレベルを設定し、レベル2.0以上を「業務知識と経験を備え、一人前として価値提供できる人材」と定義し、人材育成の指標の一つとしています。2030年には、銀行業務で約1,100名、新ビジネス業務で約600名の業務人員を予定しており、それぞれの領域でレベル2.0以上の人材割合を60%以上とすることを目標にしています。

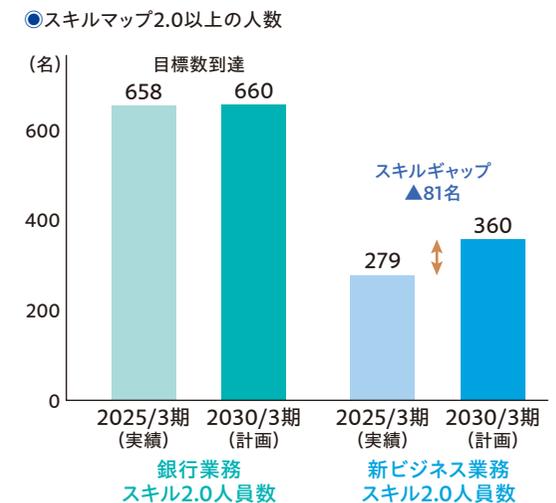
銀行業務ではすでに目標の660名を達成していますが、新ビジネス業務では360名の目標に対し約80名が不足しており、このギャップが、今後の取組みの焦点となります。

従来の銀行業務では、経験者が育成対象者に知識や実践方法を伝えることで育成が可能でしたが、新ビジネス業務ではスキル習得の手段が体系化されておらず、今後は社員の成長レベルが可視化された新たな育成のためのシートも導入し、具体的な習得方法を明示していきます。

さらに、社員の成長が報酬に反映されるよう評価制度の見直しも進め、成長意欲の向上と育成スピードの加速を図ります。銀行業務のスキルを持つ社員が新たに新ビジネス業務のスキルを習得することで、

個々の強みが増し、希少価値の高い人材へと成長します。これは企業にとっても新たな付加価値を創出できる人材の育成につながります。

このような取組みにより、事業戦略に基づいた人材ポートフォリオを確立し、変化の激しい事業環境においても柔軟かつ持続的な成長を実現する組織基盤の構築を目指してまいります。



人的資本経営：プロフェッショナル人材の輩出

地域社会に価値を届ける「人材輩出」の取組み

当社は、人的資本経営の一環として、社内での人材育成にとどまらず、地域社会や取引先企業に価値を提供できる人材の輩出にも注力しています。社員が当社で培った価値観・スキル・経験・視座を活かし、地域企業で新たな価値を創出する挑戦のプロセスを通じて、経営人材として直接的に貢献することをミッションとしています。

多様な輩出のかたち

具体的には、地域企業への取締役派遣など、経営の意思決定に参画する人材の輩出をはじめ、再生支援や事業改善を目的とした「ハンズオン支援」も積極的に展開しています。社員が現場に深く入り込み、財務・人事・業務改善などの実務支援を行うことで、経営課題の解決に貢献しています。さらに、システム分野などの専門人材としての出向など、多様な形で輩出の機会を広げています。

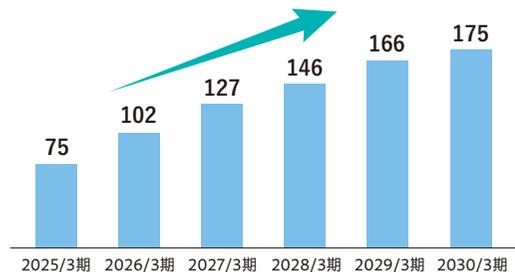
2025年3月時点で、社外で活躍する社員は75名に達しており、2029年3月期には160名を超える見込みです。当社の先進的な取組みと文化・価値観を広く社外に浸透させることで、地域との信頼関係を深め、持続的な価値提供を実現していきます。

高度化する人材への期待

事業環境の変化が激しく、経営に求められる知見やスキルは年々高度化しています。特に、経営人材には多様な専門領域に対する理解と、複雑な課題に対応できる柔軟性が求められています。当社では、こうした変化に対応するため、人材の育成を加速させています。

輩出の取組みは、外部環境への価値提供にとどまらず、社員にとっても挑戦と成長の機会となっています。社外での経験が社内の視座を広げ、人的資本の高度化を促進する好循環を生み出しています。

●地域で活躍する当社社員数の計画(名)



地域との協業・協創によるナレッジの共有

当社は「地域社会への価値提供」というビジョンのもと、地域との協業・共創を通じて、知見や経験の共有を積極的に推進しています。社内で培ったナレッジを地域社会へ発信することで、共通の価値観の醸成や、目指す未来像の理解浸透を図っています。

この取組みは、単なる情報提供にとどまらず、地域課題の解決に向けた実践的な連携へと発展しています。具体的には、地域企業への人材輩出、経営支援・助言を担うハンズオン人材の派遣、専門性を活かした人材交流、共同プロジェクトの推進など、多様なアプローチを通じて、地域社会と企業が協働・共創する仕組みを構築しています。

自治体との人材交流による地域DXの推進

2023年4月より、地域のデジタルトランスフォーメーション(DX)を加速させるため、自治体との人材交流を開始しました。現在は金沢市・小松市などと相互に人材を派遣し合い、行政事務や公共サービスのデジタル化・効率化を促進しています。

また、デジタル地域通貨サービス「トチツォカ」の利便性向上に向けた取組みをはじめ、地域の将来像を描く構想力の強化にもつなげています。こうした連携により、当社のノウハウと自治体の知見が融合し、地域全体に広がる相乗効果を生み出すことで、先進的な価値創出へとつながっています。

ナレッジ共有による持続可能な地域づくり

ナレッジの共有は、地域の持続的な発展に寄与するとともに、企業としての社会的責任を果たす重要な活動です。地域の声を反映した活動設計や成果の共有を通じて、双方向の価値創出を実現し、信頼関係を基盤とした「共に進化する」関係性を築いています。

これらの取組みは、地域社会に広く影響を与えるとともに、企業と地域が共に成長する未来の実現に向けた礎となっています。



小松電子株式会社
総務部 取締役
西田 恵介

地域企業の発展に向けて新たな挑戦

2023年3月より小松電子株式会社にて勤務を開始しました。総務部長として経理・人事・管財業務に加え、経理ソフトやオンプレサーバーのクラウド化、人事評価制度の改定、工場新築移転事業の立ち上げなど、様々なプロジェクトにも関与しています。その後、2025年5月に取締役を拝命し、現在に至ります。

私は、2021年にBBT大学院に入学し、出向先でも学びを続け、今年3月に卒業しました。変化のスピードの速い現代において、大学院での学びと北國FHDでの業務経験を活かし、地域の企業の成長に貢献できていることにやりがいを感じています。今後も、継続的なリスクリングを通じたインプットと実践の場でのアウトプットに積極的に取り組み、経営人材として自社の発展と後進の育成に力を注いでまいります。

人的資本経営：多様な人材の活躍

多様な人材が活躍するための評価と処遇の公平性

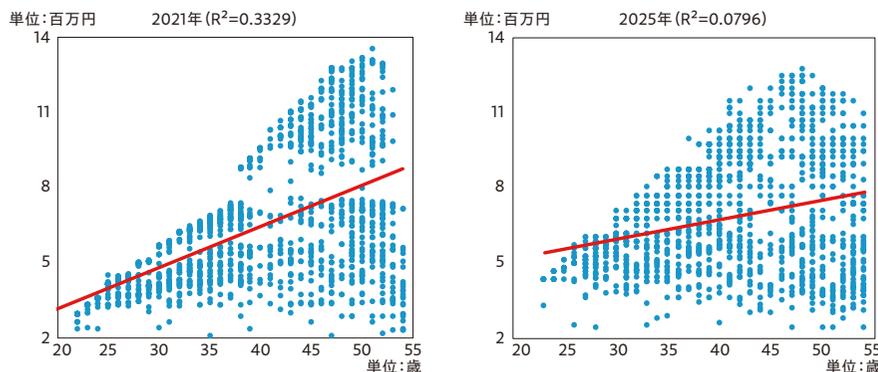
2022年3月に従来の年功序列型の処遇体系だった人事制度を刷新し、人材育成とキャリア自律を主体とする「キャリア型人事制度」を導入しました。社員一人ひとりが自らのキャリアを主体的に設計し、組織とともに成長することで企業と地域の価値向上につなげています。キャリア型人事制度の特徴は三つあります。①社員一人ひとりがキャリアを実現し、組織の中で期待される役割を認識して自分自身の行動をレビュー（振り返り）できる「キャリアレビュー」、②対話を通じた脱・年功序列の賃金決定のため、「スキル・役割・生産性・貢献度」に基づき評価を行う「キャリア給見直しフロー」、③多様なバックグラウンドを持つ人材が当社で活躍するため勤務年数の短さが不利益とならないための「退職一時金を毎月の賃金に上乗せする制度」です。人事制度の変革によって、協業・協創する人材が価値を生み出し組織能力を最大限に高めていきたいと考えています。

年功色を排除し若手の早期登用にに向けた評価・賃金体系へ

2025年に実施した2回目のキャリア給見直しフローでは年功色はさらに薄まり、ジョブサイズに応じた賃金体系へと移行しつつあります。年功序列の影響度を定量的に把握するため「年功序列の決定係数」を算出したところ、2021年時点で年齢と年収の相関係数は0.3329と中程度の関係性がありましたが、2025年には0.0796まで低下し、年齢による処遇の影響がほとんど見られない状態となりました。加えて、若手社員に対する定期昇給要素を廃止し、ジョブサイズに応じた賃金体系とすることで、若手の挑戦機会を拡大させ、個々の活躍と価値提供に基づくフラットな処遇を実現できました。

当社では、配置や昇進に関する「手挙げ制度」を2024年より導入しており、意欲・熱意と能力に応じたチャンスの機会を提供しています。挑戦の結果として、組織への貢献を公正に評価することで、若手の早期登用と人材育成を加速させ、組織の活性化につなげていきます。

●年齢と賃金との相関関係（年功序列の決定係数）



男女の賃金格差解消に向けて

従来の人事制度では、勤続年数や「総合職・一般職」といったコース区分により、同じ業務内容（ジョブサイズ）でも男女間に大きな賃金格差が生じていました。今回のキャリア給の見直しでは、性別に関係なくジョブサイズに応じた公正な評価制度を導入し、役割ごとの賃金格差は大幅に縮小されました。しかしながら、全体としての男女賃金格差は依然として29.4%と大きく、重要な課題として残っています。この格差の主な要因は以下の2点が挙げられます。

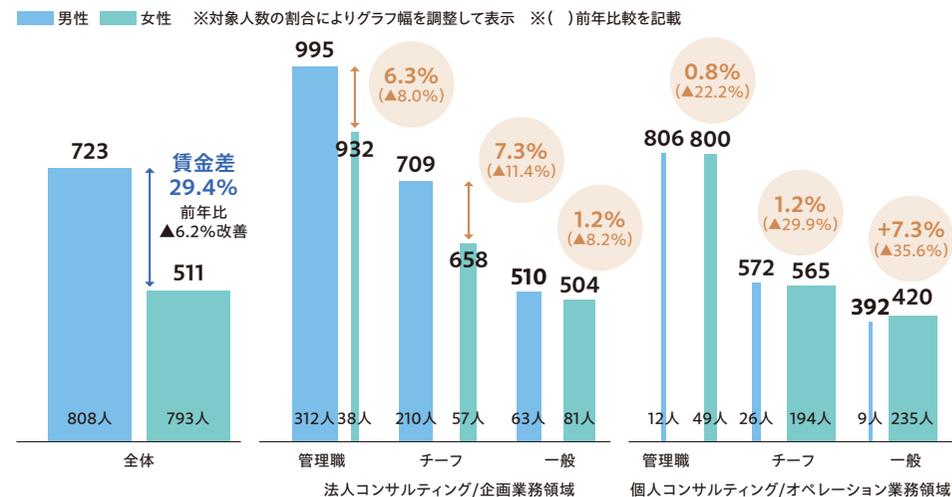
- 女性の管理職昇進率が低く、上位職に就く女性が少ないこと
- 従来のコース別人事制度の影響により、女性が個人コンサルティングやオペレーション部門に偏っていること

今後は、これまで以上に意欲的に挑戦する女性を支援し、性別に関係なく職位や役割の選択が可能となる体制づくりを進めていきます。

【対応策】

- ①法人コンサル・企画部門で活躍する女性が、育児や介護などのライフイベントによってキャリアが途切れないよう支援する体制の整備（例：法人コンサルアシスタント業務の設置、フレックスタイム制度の活用）
- ②個人コンサル・オペレーション業務から、法人コンサル・企画業務へのキャリアチェンジ支援（例：ジョブ・チャレンジ制度の導入）
- ③管理職への昇進意欲を高め、挑戦の機会を創出する取組み（例：社外交流への参加促進、手挙げ制度の導入）

●職位別年収と賃金差（単位：万円）



人的資本経営：DE & I

女性活躍推進の現在地と未来への挑戦

当社では、DE&I(ダイバーシティ&エクイティ&インクルージョン)を経営の根幹に据え、すべての社員が自分らしく働き、能力を最大限に発揮できる環境づくりに取り組んでいます。2024年7月には女性活躍推進企業として最高位の認定である「プラチナえるぼし」を獲得しましたが、これは通過点に過ぎません。今後はより多様な分野での女性の活躍を後押しし、組織として社会や時代の変化を牽引する存在となることを目指します。

女性が経営や戦略の意思決定の場に広く参画することは、企業の競争力を高めるだけでなく、地域社会における女性の活躍の場を拡げる原動力となります。女性活躍推進は、単なる人材活用の枠を超え、企業の持続的成長を支える戦略そのものです。

当社の社員全体に占める女性比率は49.4%と、業界内でも高い水準を維持しています。一方で、職位別に見ると、管理職における女性比率は21.4%にとどまっており、上位職への登用には依然として課題が残っています。

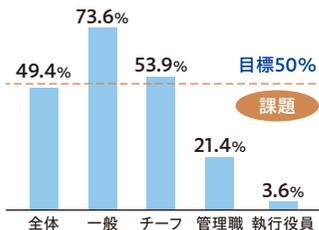
女性登用の拡大と重要ポジションへの配置

これまで登用の多かった個人コンサル/オペレーション業務だけでなく、現在は法人コンサル/企画業務での登用を促進しています。2025年3月には、14部署(前年比3部署増加)において部長・営業部長・グループ長職(課長)として15名の女性社員を配置。戦略的意決定や顧客価値創造の最前線で活躍する機会を広げています。

今後の展望：挑戦機会の創出とキャリアの多様化

女性が社内外で多様な経験を積み、キャリアの可能性を広げられるよう、①社外トレーニーや講座への派遣、②他流試合の機会となる

●職位別の女性比率



る学びの推進、③挑戦機会の創出とキャリア選択肢の拡大の取り組みを強化していきます。女性が活躍する機会の選択肢を拡げることで、全社員が能力を発揮し、組織のクオリティ向上と地域社会の発展に貢献していきます。

キャリアチェンジ支援の取り組み

女性がキャリアに抱える不安の一因として、経験やスキル不足による自信の欠如や自己評価の低さが挙げられます。こうした不安要素を払拭する施策として2024年6月より「ジョブ・チャレンジ制度」を導入しました。本制度は、個人窓口やオペレーション業務を担う社員が、法人営業やシステム/デジタル業務など、より専門性が高い業務へと活躍の場を広げるため、知識と実践を身に着ける支援制度です。約1年間のカリキュラムを通して、当社および地域社会に関する情報取得と理解を深めることで視野を広げ、問題解決力や論理的思考力などソフトスキルを習得し、さらに各業務に関連する資格取得を通じたハードスキルの向上も図りました。メンバー同士が切磋琢磨しながら成長できる体制を構築した結果、制度参加者のうち計8名(参加者のうち20.5%)がキャリアチェンジを実現しました。今後もこれらの取り組みを継続し、女性のキャリアに対する不安を解消するとともに全社員が意欲的にキャリア形成に取り組める環境づくりを構築します。

●ジョブ・チャレンジ制度のカリキュラム



異業種交流を通じた自信の醸成

経営幹部の育成においては、社内の知見に加え、より広範な視野と高い視座が求められます。こうした観点から、当社では管理職手前のチーフ層を対象に、異業種交流を通じた成長支援の一環として、NTTドコモ北陸様との合同研修会を実施しました。

本研修では、「北陸地域における女性活躍推進の課題と対応策」をテーマに、約1か月半にわたるグループワークを通じて、企業の枠を超えた議論を行いました。チーム単位で施策提言までを行い、

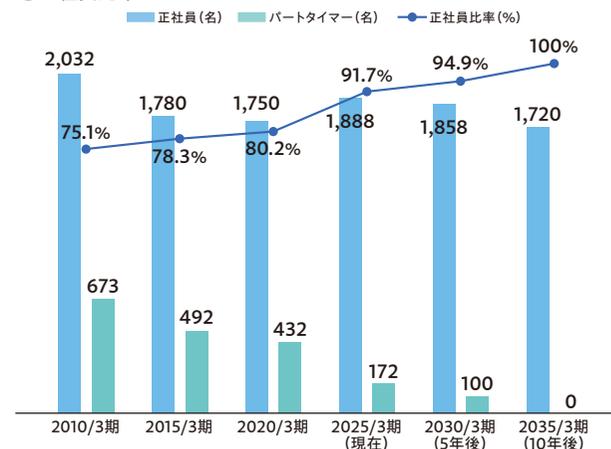
社会的課題に対する理解を深めるとともに、自らの行動宣言を通じて行動変容を促しました。

異業種との対話を通じて、客観的に自身を見つめ直す機会を得ることで、問題解決力や影響力の向上につながり、次のステージへの自信を醸成する支援となっています。

パートタイマーの正社員化促進

業務の多様化と高度化が進む中で、柔軟かつ強靱な組織力の構築を目指し、意欲あるすべての従業員が最大限に活躍できる環境づくりに取り組んでいます。その一つが「パートタイマーの正社員化」です。現在、当社の正社員比率は91.7%と、企業平均を大きく上回る水準に達しており、2035年度までに100%を目指す目標を掲げています。これは単なる雇用形態の変更にとどまらず、経済的に安心して働ける環境の構築とキャリア形成支援、加えて組織の持続的成長を実現するための施策です。正社員となることで社員は自身のキャリアプランに基づいたキャリアチェンジや昇進の機会を得ることができ、実際にパートタイマーからチーフ・管理職へとステップアップする事例も増えています。一人ひとりの可能性を信じ、誰もが自分らしく活躍できる職場の実現に向けて、制度の充実と支援体制の強化を継続してまいります。

●正社員比率



人的資本経営：ウェルビーイング

育児・介護とキャリアの両立支援による持続可能な働き方の実現

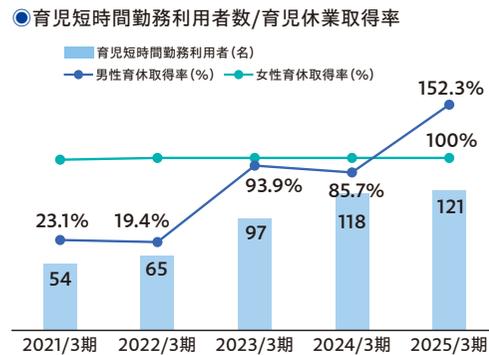
社員一人ひとりが安心して長く働き続けられる環境づくりの一環として、育児や介護によるキャリア中断を防ぐ取組みを強化しています。

育児に関して出産前から復職後まで切れ目のない支援を提供しキャリアの継続と成長を後押ししています。妊娠中の体調不良や出産準備、パパママセミナーへの参加などに対応する「妊プレ休暇」を導入しました。また、復職前には人材開発部との1on1面談を実施し、不安の解消とキャリア再設計を支援することで、休職によるキャリアの分断を防いでいます。

男性の育児参加も積極的に推進しており、2024年度の男性育児休業取得率は152.3%と高水準を記録しました。人材開発部長から本人および上司への直接の取得促進案内や、男性向け育児セミナー「育パパ!」の開催など、取得しやすい風土づくりに取り組んでいます。今後は、現在平均11日と短い男性育児の取得期間を、当面の目標として「約1か月」へと延ばすことを推奨していきます。

介護を理由にした離職を防ぎ、人材の確保や定着という観点からも介護と仕事の両立支援も重要な施策であると考えています。

介護を理由とした離職を防ぎ人材の確保や定着を図るため「仕事と介護の両立支援」にも注力しています。特に、2024年7月より介護休暇を無給から有給に変更したことで、2024年度の制度利用者は40名（前年比+35名）と大幅に増加しました。その他、介護短時間勤務も8名が利用しており、介護と仕事の両立を可能とする働き方を活用しています。また、介護相談窓口も設置しており、今後は、社内における潜在的なビジネスケアラの実態を把握し、制度の更なる周知と利用促進を図るとともに、相談者同士がつながることのできるコミュニティの形成にも取り組んでいきます。



ファイナンシャルウェルネスの取組み

～治療と仕事の両立を支える、GLTD(団体長期障害所得補償)制度の導入～

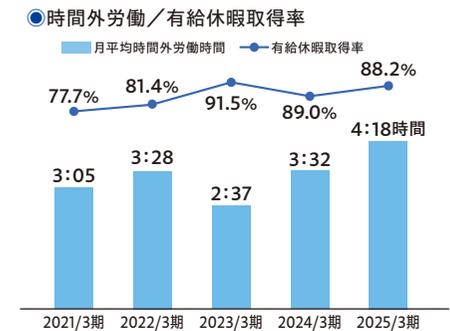
当社では、社員一人ひとりが将来にわたって安心して働き続けられるよう、ファイナンシャル・ウェルネスの向上に取り組んでいます。企業型DC制度やiDeCoの活用支援、資産形成に関する教育機会の提供を通じて、社員の経済的自立と選択肢の拡充を図り、ライフプランに応じた柔軟な働き方やキャリア形成を支える基盤となっています。

2025年4月には、グループ会社を含む全社員を対象に「GLTD(団体長期障害所得補償)制度」を導入

しました。GLTD制度とは、社員が病気やケガにより長期間就業困難となった場合に、会社が収入の一定割合を補償する制度です。これは、長期療養が必要な社員への経済的支援を行うとともに、早期復職を促す環境整備、福利厚生の公平性・透明性の確保、そして社員の安心感とエンゲージメント向上を目的としています。

充実したライフと働きがいの両立に向けて

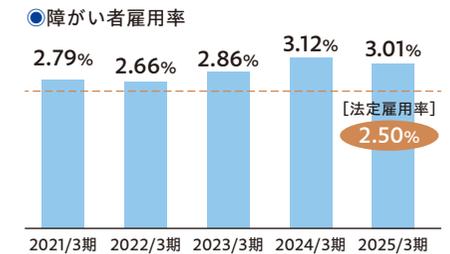
当社では、社員一人ひとりが自律的かつ創造的に働ける環境づくりを目指し、柔軟な働き方の制度整備と運用に注力しています。特に、フレックスタイム制度や短時間勤務制度の導入・拡充により、業務効率の向上とワークライフバランスの両立を実現しています。2024年3月より導入された当社のフレックスタイム制度は、コアタイムを設けず、社員が始業・終業時刻を自由に選択できる仕組みとし、2025年4月から対象部署を拡大したことで社員の約6割が利用しています。社員からは「生産性やワークライフバランスが向上した」、「業務の集中力が高まった」、「通勤混雑時間を避けることで疲労が軽減された」といった声が多く寄せられました。平均時間外時間は約4時間と低水準で推移しており、有給休暇取得率約9割と柔軟で働きやすい環境が醸成されています。



障がい者雇用の促進

誰もが活躍できる場をより良くするためには、障がいを持つ方でもそれぞれの個性を合わせてモチベーションを高くすることができる環境であることが必要不可欠です。採用から育成、配属までを個性を重視しながら一人ひとりに合わせた対応を行うことで、安心して働き続けられる職場環境の整備と、活躍の場の拡大に取り組んでいます。

2025年3月末時点における障がい者雇用率は3.01%となり、法定雇用率を上回っています。特に2024年度は定着支援として、ウェルネスサポートチームが中心となり、精神保健福祉士の資格を持つ社員が、障がいを持つ社員本人および配属先のリーダー・同僚との定期的な面談を実施するなど継続的なラインケアに注力しました。2024年度は職場上司を含む面談回数を前年比で約41%増加させ、職場内のコミュニケーションの質を向上させ、活躍支援を行いました。



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。

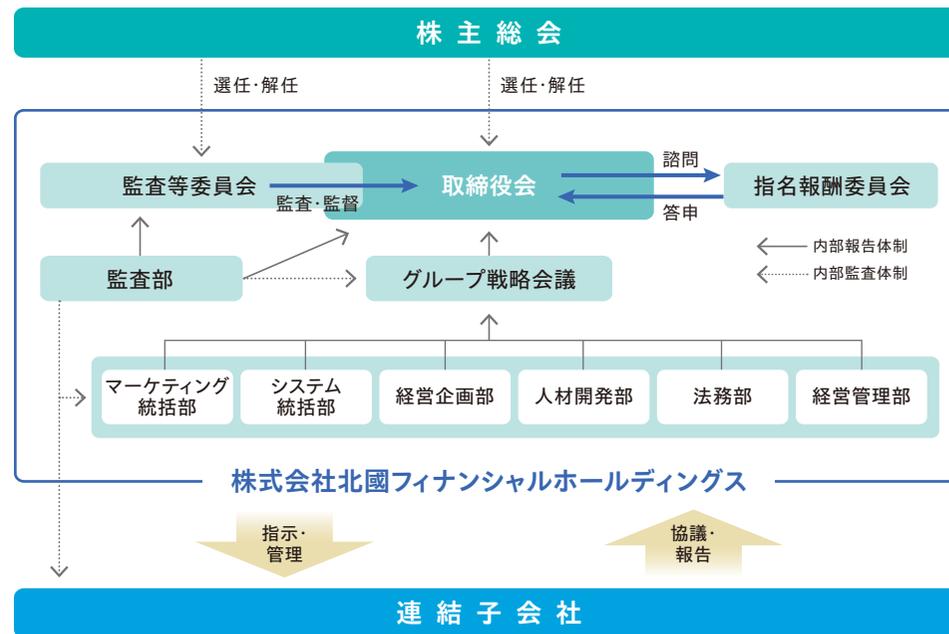
また、当社グループのコーポレート・ガバナンスに対する取組みを幅広く理解していただくために、引き続き積極的なIR活動と、ホームページや統合報告書等を通じた情報開示に努め、内外に開かれた透明性の高い企業を目指しております。

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が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。2025年度では指名報酬委員を5名から3名にすることで、指名報酬委員会での建設的な議論の確保と実効性を更に高めることを図ります。



	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	4名	3名
社外取締役比率	(5名) 55%	(3名) 75%	(2名) 66.6%
女性比率	(3名) 33.3%	(3名) 75%	—

社内取締役(男性)
 社内取締役(女性)
 社外取締役(男性)
 社外取締役(女性)

コーポレート・ガバナンス

取締役会等の状況

▶ 取締役会 (2024年度開催回数12回)

原則として毎月1回開催するほか、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。

〈主な議案〉

- **グループ各社の事業戦略および中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**
健康経営の取組み方向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。
- **取締役会実効性評価の向上に向けた取組みについて**
取締役会における各取締役に期待される役割、位置づけを再確認し、更なる議論の活性化、実効性向上について議論を行いました。

▶ 指名報酬委員会 (2024年度開催回数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。

〈主な審議事項〉

- **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。また、2023年度に策定したサクセッションプランに基づき候補者の選定を行いました。具体的には、求められる資質に関する360度アセスメント結果や企業価値向上への貢献度を踏まえ候補者を提示、社外取締役との面談と社内取締役の議論を得て選定しました。

▶ グループ戦略会議 (2024年度開催回数50回)

原則としてコミュニケーションツールを活用したオンラインでの書面開催とするほか、必要に応じて実地で開催します。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 (2024年度開催回数11回)

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

〈主な審議内容〉

- **2024年度監査計画と監査内容の報告について**
新たなプロジェクト等も踏まえた今年度の監査範囲・項目等の議論を行った他、監査結果に基づく議論を行いました。
- **取締役の選任について**
監査等委員である取締役の選任(新任3名を含む)について議論を行いました。

▶ 各監査の概要

[監査等委員会監査]

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

[内部監査]

内部監査部門は監査等委員会の直属組織とし、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。

コーポレート・ガバナンス

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

2023~2025	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会実効性評価における外部第三者機関の活用 サクセッションプランの実践 取締役会の議長を社外取締役に変更 サクセッションプランの策定 指名報酬委員会の委員長を社外取締役に変更 社外取締役比率 55%
2020~2022	<ul style="list-style-type: none"> 報酬制度改定〈業績連動報酬(金銭・株式)の割合を引上げ〉 監査等委員でない取締役(社外除く)の任期及び最長任期を規定 上場政策保有株式を「原則保有しない」方針を明示 持株会社体制移行によりグループガバナンス体制強化
2017~2019	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役比率 29% 報酬制度改定〈株式交付信託導入〉
2014~2016	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会実効性評価制度導入 監査等委員会設置会社へ移行 社外取締役比率 26%
~2013	<ul style="list-style-type: none"> 報酬制度改定〈業績連動型報酬・ストックオプション導入〉 執行役員制度導入

2024~2025年度における主な取組み

取締役会実効性評価における外部第三者機関の活用

昨年度より外部の第三者機関であるボードルーム・レビュー・ジャパン株式会社によるアンケートと各取締役への個別インタビューを実施いたしました。今後、集計分析した結果を自己評価に反映し、取締役会の実効性向上に繋げ、ガバナンスの高度化を図ってまいります。

サクセッションプランの実践

2025年度の北國フィナンシャルホールディングス取締役3名、北國銀行社長1名の候補者選定を実施いたしました。各ポストの複数の候補者について社外取締役との面談や社外取締役が委員長、議長を務める指名報酬委員会、取締役会における議論を通じて、候補者の選定を行いました。

取締役会の年間アジェンダの設定

当社グループの優先課題を踏まえた重要議題を取締役会でより建設的な議論や意見の反映を適切に行うことを目的として、年間を通したスケジュールを事前に設定し、状況を反映、更新しながら計画的に議案の付議を行いました。

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&リスキリングマインド、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があります。

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か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があります。

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

コーポレート・ガバナンス

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ており、その基準に従って候補者プールを設定しております。選任においては、候補者の人格や執行能力・資質や過去の経歴に加え、外部機関による評価や当社社外取締役との面談を経たうえで、指名報酬委員会で審議します。その後、取締役会に選任案を提言し、選定決議を行っております。後継者の育成では、候補人材に対して能力や資質に応じた育成プログラムを実施することに加え、グループ内の異動を通じて経営トップ人材の能力開発と視野拡大に取り組んでいます。また、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。

〈人事要件および対象ポスト〉

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&リスキングマインド ③ コミュニケーション能力 ④ 構想力

〈選定フロー〉



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。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。

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。

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)			
	確定金銭	業績連動		計	確定金銭	業績連動		計
		金銭	株式			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%)
--------------	----------------	----------------

※ROE5%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)

コーポレート・ガバナンス

スキルマトリクス

当社は、中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は、特に期待する分野について◎で記載しております。

氏名	役職	当社における担当			専門性と経験										
		取締役会	監査等委員会	指名報酬委員会	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	マーケ 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	代表取締役社長	○		○	◎	●	◎	◎		●	◎	●	◎		◎
井川 武	代表取締役常務執行役員(システム統括部長)	○			●	◎	●								◎
菊澤 智彦	取締役常務執行役員	○			◎		●	●	◎	◎				●	●
宇田 左近	社外取締役	★		○	◎	◎			●	◎		●		◎	
芳賀 文彦	社外取締役	○		★	●	◎									◎
横越 亜紀	取締役監査等委員	○	○			●		●	●				●		●
原田 喜美枝	社外取締役監査等委員	○	★				●	●				●			
北原 道夫	社外取締役監査等委員	○	○		●		●			●		●			
小宮山 榮	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)	-	-	-	●	●	●	●			●			●	●
新田 晃久	常務執行役員(経営管理部長)	-	-	-	●	●			●						●
山本 剛行	常務執行役員(監査部長)	-	-	-	●	●	●		●						
新谷 敦志	常務執行役員(システム統括部長)	-	-	-		●									●
岩間 正樹	常務執行役員(システム統括部長)	-	-	-					●						●
伊谷 武人	常務執行役員(マーケティング統括部長)	-	-	-			●		●	●	●				
喜多 雅之	常務執行役員	-	-	-	●		●		●	●	●				
井上 純子	執行役員(人材開発部長)	-	-	-		●			●	●			●		
森 崇	執行役員(法務部長)	-	-	-	●	●	●			●					
吉川 智章	執行役員(システム統括部長)	-	-	-		●			●						●
吉田 茂史	執行役員(システム統括部長)	-	-	-					●	●		●			●
大江 聡	執行役員	-	-	-					●	●					

※★は取締役会の議長および各委員会における委員長

強化す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

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。

投資・ファンド運用

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全体の成長、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います。

市場運用

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FDIcoへ移管し、市場運用体制を見直す等、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。

デジタルIT戦略

当社は20年以上にわたり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り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。

コーポレート・ガバナンス

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によって、取締役会の実効性向上については当社の企業価値向上につながるとの考えのもと、取締役会運営の更なる高度化に引き続き取り組んでまいります。

なお、2024年度の実効性評価より、当社取締役会の実効性について客観的かつ専門的な観点で踏まえて評価するために、取締役会評価を専門に行う第三者機関であるボードルーム・レビュー・ジャパン株式会社によるサポートを受けて実施いたしました。

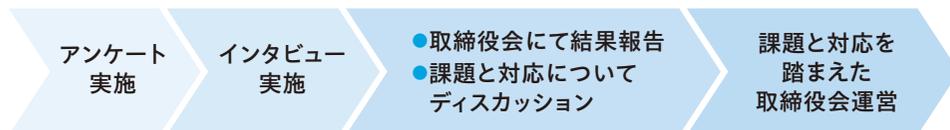
2024年度に認識された課題および当該課題への対応状況

課題	対応
取締役を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	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・認識の共有を行いました。また、定義した役割も踏まえ、2025年度の北國フィナンシャルホールディングス取締役3名の候補者選定を実施いたしました。
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	重要議案に関する年間アジェンダを作成し、当該計画に基づき計画的な起案に努めました。また、従来からの【決議事項】【報告事項】に加え、新たに【協議事項】を新設いたしました。これにより、重要議案の早期共有を図るとともに、決議までの論点や課題の明確化による建設的かつ十分な討議機会の確保に取り組みしました。
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	担当部署が個別に実施していた追加報告について、一覧化および追加報告の管理の徹底を図りました。追加的に、フォローアップサイクルや報告の粒度に改善の余地があることから、引き続き取り組みを継続してまいります。

2024年度の実効性評価にかかる評価手順

第三者評価機関であるボードルーム・レビュー・ジャパン株式会社による各取締役へのアンケートおよび個別インタビューを実施し、結果について取締役会でも報告を行いました。アンケートについては各設問に対する5段階評価および自由記述の形式にて、個別インタビューについては各取締役の個々のアンケート回答を踏まえた対話形式にて実施いたしました。

今後、報告された結果に基づき、課題と対応に関するディスカッションを実施する予定です。



アンケート項目(大項目)一覧

- | | | |
|-----------------|-------------------|---------------------------|
| 1. 当社の経営の課題とリスク | 6. 指名報酬委員会の構成と役割 | 11. 投資家・株主との関係 |
| 2. 取締役会の役割・機能 | 7. 指名報酬委員会の運営状況 | 12. 当社のガバナンス体制・取締役会の実効性全般 |
| 3. 取締役会の運営状況 | 8. 監査等委員会の構成と役割 | 13. 自己評価 |
| 4. 取締役会における議論 | 9. 監査等委員会の運営状況 | |
| 5. 取締役会の規模・構成 | 10. 社外取締役に対する支援体制 | |

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

アンケートおよび個別インタビューの結果、取締役会は多様なメンバーで構成され、オープンで活発、建設的な議論がなされており、実効性は確保されていることを確認いたしました。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。

課題	対応
取締役会での議論を企業価値向上につなげるためのアジェンダ設定	ガバナンスを企業価値向上につなげるために「取締役会で何を議論すべきか」という観点で、戦略的なアジェンダ設定を行い、計画的かつ効果的な議論につなげる。
取締役会における議論の深化	<ul style="list-style-type: none"> ● 銀行業も含めた中長期での事業ポートフォリオを議論し、実現のための投資、施策、時間軸を共有する ● 各事業における経営課題について、より定量的な分析に基づく議論と意思決定を行う ● 各案件において、地域貢献と株主価値のバランスとそれを踏まえた収益性や持続可能性、人材育成について議論を深め、意思決定に反映する。
指名報酬委員会における活動の更なる高度化	<ul style="list-style-type: none"> ● 指名報酬委員会としてどこまでの役割を果たすのかを再定義し、共有する。 ● また、経営人材の人材プール形成と人材育成に適切に関与するとともに、候補者プールの評価と見直しにも適切に関与することで、活動の更なる高度化を図る。
株主・投資家との対話の高度化	独立社外取締役による株主・投資家との対話への関与を強化する。社外取締役による直接の対話や投資家1on1の傍聴を通じ、独立した立場から見た当社の評価を伝えるとともに、投資家の生の声を取締役会における意思決定に反映する。

議論を深めるべき重要な課題

- 中長期のあるべき事業ポートフォリオ
- 地域貢献と株主価値のバランス、それを踏まえた収益性や持続可能性
- 経営戦略(事業ポートフォリオ)に沿った人材像の定義・育成・配分
- 各事業・案件におけるリスク許容度、リスクテイク基準、リスク管理
- システム投資のコスト把握および検証
- GX、サステナビリティ方針、価値創造プロセス、のアップデート
- CEO、社外、社内、サクセッションプランの詳細と実践
- 役員報酬の水準、参照指標追加等の制度設計

コーポレート・ガバナンス

政策保有株式

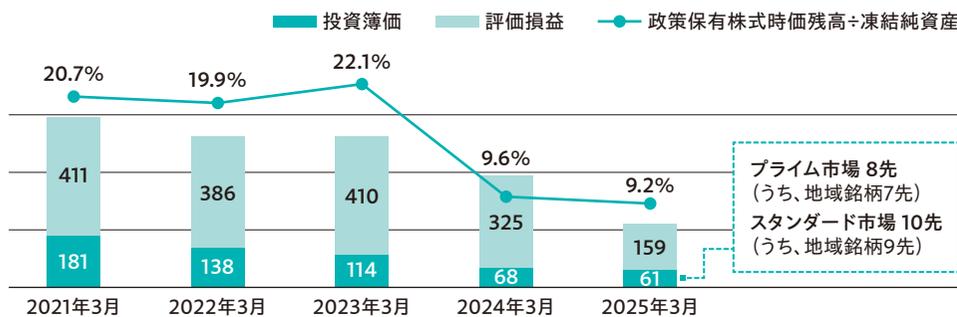
保有方針および削減状況

当社グループは、原則、上場株式の政策保有をしないこととしておりますが、一部銘柄については戦略的観点から継続保有する方針とし、当社グループおよび保有先の企業価値向上に貢献してまいります。なお、足許の削減状況については以下のとおりとなっております。

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、引き続き削減に向けた取組を進める一方で、対象先企業とのコラボレーションにより、当社のサステナビリティ方針に掲げたマテリアリティである地域経済活性化の実現および保有先の企業価値向上に取り組んでまいります。

●政策保有株式残高推移（単位：億円）



●売却状況（2022年9月～2024年9月 純資産へ保有目的変更分）

（単位：株）

	2022年9月	2023年3月	2023年9月	2024年3月	2024年9月	2025年3月
変更株式数	46,200	—	2,091,216	31,700	471,740	—
売却株式数	—	▲3,700	▲4,900	▲197,300	▲25,900	▲582,400
合計株式数	46,200	42,500	2,086,316	1,920,716	2,366,556	1,784,156

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、当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。

●主なIR活動、開示情報資料、株式の情報

活動内容	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績
機関投資家向け個別ミーティング	61回/84名	49回/99名	47回/81名
アナリスト・機関投資家向け決算・経営戦略説明会	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)	2回/21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/503名	1回/1,118回視聴	1回/2,715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。[\(https://www.hfhd.co.jp/ir/\)](https://www.hfhd.co.jp/ir/)

英語

IR Presentation Material、INTEGRATED REPORT、Shared Research Report etc
⇒詳細はHP上の「IR Information」をご参照ください。
<https://www.hfhd.co.jp/english/#irinformation>



【株式の状況】(2025年3月31日現在)

発行済株式総数(※1) 23,408千株 株主数(※2) 9,843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。

コーポレート・ガバナンス

役員一覧

取締役

杖村 修司

代表取締役社長



【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月より当社代表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更なる実効性強化が期待できると判断しました。

井川 武

代表取締役
常務執行役員
システム統括部長



【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・経営戦略、事務・システムの分野に長く携わり、これまでの当社、および、北國銀行の事務改革やDX推進と内製開発体制の構築において、プロジェクトリーダーとして大きな役割を果たしてきました。リーダーシップと戦略的思考、これまでの実績により、今後の当社グループの更なるDXとシステムモダナイズ、次期コアバンキングシステムプロジェクトや自社開発システムの横展開などの推進が期待できると判断しました。

菊澤 智彦

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、主要拠点の営業店長を歴任する一方、経営企画・経営戦略、ESG・サステナビリティ、マーケティング、コンサルティング、人事戦略、デジタル・IT戦略など幅広い分野に携わり、コーポレート機能全般の経験値、グループ全社最適での意思決定力など、当社取締役に求められる資質を十分に発揮してきました。幅広い視野とバランス感覚、これまでの実績により、今後の当社グループ全体の企業価値向上に一層の手腕発揮が期待できると判断しました。

横越 亜紀

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、事務企画、DX推進の経験と人的資本経営のリーダーとしての課題設定力を活かし、企業価値向上に大きく貢献しております。当該知見を活かして、当社グループ全体の業務執行の管理監督に手腕を発揮することが期待できると判断しました。

宇田 左近

社外取締役
取締役会議長



【選任の理由】

マッキンゼー・アンド・カンパニーでのコンサルティング・ファーム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、株式会社住友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、独立した立場で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。

芳賀 文彦

社外取締役
指名報酬委員会委員長



【選任の理由】

日本アイ・ビー・エム株式会社で執行役員、その後キンドリルジャパン株式会社で専務執行役員金融事業本部長を務めるなど、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、独立した立場で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。

原田 喜美枝

社外取締役
監査等委員会委員長



【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られ、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、助言等を期待できると判断しました。

北原 道夫

社外取締役
監査等委員



【選任の理由】

日本銀行にて金沢支店長、企画局審議役を務めるなど金融実務経験が豊富であり、あいおいニッセイ同和損害保険株式会社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、財務・資本戦略、グローバル、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、助言等が期待できると判断しました。

小宮山 榮

社外取締役
監査等委員



【選任の理由】

公認会計士としての永年にわたる活躍や年金積立金管理運用独立行政法人経営委員兼監査委員としての経歴から、財務および会計に関する分野や証券・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ガバナンス、リスクマネジメント、財務・資本戦略、コンサルティング、市場運用の分野において専門的な観点から当社の業務執行に対する監督、助言等が期待できると判断しました。

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(経営管理部長) **新田 晃久**

常務執行役員(監査部長) **山本 剛行**
常務執行役員(システム統括部長) **新谷 敦志**
常務執行役員(システム統括部長) **岩間 正樹**

常務執行役員(マーケティング統括部長) **伊谷 武人**
常務執行役員 **喜多 雅之**
執行役員(人材開発部長) **井上 純子**

執行役員(法務部長) **森 崇**
執行役員(システム統括部長) **大 江 聡**
執行役員(システム統括部長) **吉川 智章**
執行役員(システム統括部長) **吉田 茂史**

DXとシステムモダナイゼーション



株式会社
北國フィナンシャルホールディングス
代表取締役常務執行役員
システム統括部長

井川 武

1988年4月に北國銀行入行。2016年に総合事務部長兼システム部長に就任。翌年には執行役員として、業務効率化とIT戦略の推進に尽力。2019年11月のデジタルバリュー設立から2023年2月まで同社代表取締役社長を兼務。2021年から北國銀行の常務執行役員システム部長。2025年3月に北國フィナンシャルホールディングスの常務執行役員システム統括部長に就任。同年6月からは代表取締役常務執行役員としてグループ全体のシステム戦略を統括。

ビジョンと戦略

変化のスピードが速く、不確実性が高い社会において、企業価値と組織能力を向上し続けるにはデジタルトランスフォーメーション(DX)の取組みが必要です。

当社はお客さまと地域の皆さまの多様なニーズにお応えするために、最新のデジタル技術を活用しながらビジネスモデルの変革に取り組んでいます。北國銀行を中核としたファイナンス事業に加え、コンサルティング、投資運用・ファンド事業、更にはスポーツ・エンタメを通じた地域活性化にも挑戦し、AIやクラウドサービスを駆使しながら新たなビジネスの成長を加速していきます。

当社が開発したシステムによってお客さまに質の高いサービスをご提供すると同時に、コンサルティングを通じて地域全体のDXを推進することを目指しています。当社はこれらの取組みを通じて、地域の持続可能な発展に貢献していきます。

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、アジャイル開発の手法等を採用することで、システム開発のスピード、生産性、柔軟性を向上させ、経営戦略の実行にシステムが即応できる状態を目指すものです。連続的な変革が求められる時代において、イノベーションやお客さまのニーズに迅速に対応するために必要不可欠な取組みです。モダナイズされたシステムを

提供することにより従来のシステムの制約を排除し、下記の施策を進めていくことで、当社の競争優位性を高め、持続可能な成長を図っていきます。

①生産性、品質の向上

従来のシステムでは最新技術を適用することが出来ず、人的要因により保守コストが高騰する傾向があります。最新技術に置き換えることでクラウドサービスや生成AIの活用が可能となり、プログラムコードやテストコードの自動生成やDevOpsの自動化が実現できます。これにより、開発からリリースまでの開発プロセスが改善され、生産性や品質の向上、保守運用コストの削減により、開発への投資およびリソースの最適化が図られます。また、開発からリリースまでのリードタイムが短縮されることでサービス提供のスピードが上がり、顧客満足と業務効率の向上につながります。

②データ管理・利用の高度化

データのサイロ化は、システムごとに情報が孤立し、アクセスや共有が困難になる問題を引き起こします。モダナイズすることで、データの集約とビッグデータの一元管理を行い、AIなどの最新技術を用いた予測分析を通じて社内動向や市場トレンドの理解・予測を迅速に提供することが可能となり、経営戦略の質を向上させることができます。また、データ分析を通じてリスクを事前に把握し、適切な対策を講じることで、ビジネスの安定性向上を図ります。

③セキュリティ強化

サイバー攻撃は年々増加しており、その手法も多様化かつ高度化しています。従来のシステムではセキュリティリスクが高まり、企業のデータが危険にさらされる可能性があります。モダナイズすることで最新のセキュリティ技術を用いた対策が可能となり、脅威への対応力が向上します。これにより潜在的な攻撃を未然に防ぎ、データの安全性とシステムの信頼性を向上させることができます。

先進テクノロジーの活用

先進テクノロジーは、顧客体験の向上とシステム開発・運用の効率化を同時に実現する要です。当社では自社プロダクトを内製開発する際にAIを活用し、顧客価値の向上、生産性の向上、コスト最適化を推進しています。クラウド基盤上で稼働する既存システムとの親和性を最大限に活かし、多様なAIサービスをシームレスに組み込むことでこれらを同時に達成しています。以下に、具体的な取組み事例をご紹介します。

①顧客管理システムでの生成AI活用

顧客データの分析により最適な提案を行う「AIエージェント」を内製開発し、顧客管理システムに搭載。営業担当者の活動をサポートし、お客さまへの提供価値の向上に貢献しています。

②開発ライフサイクル全体へのAI適用

要件定義からプロトタイプング、設計・実装、テスト、リリースに至るまで、GitHub Copilotや社内独自のAIツールを活用。要件ドキュメントの自動ドラフト、テストケース生成、コードレビュー要点の抽出などを実施し、開発期間の短縮とコスト低減を実現しています。

DXとシステムモダナイゼーション

③運用プロセスの自動化

運用監視やトラブル対応にAIを組み込み、初動対応の迅速化と運用負荷の軽減を両立。少人数体制でもシステムの安定稼働を支えています。

④オープンイノベーションによる新サービス開発

国内外のベンチャー企業とワンチーム開発モデルを構築し、社内だけでは得られない知見を取り入れながら、新たなサービスの創出に取り組んでいます。

システム人材の適正配置

人的資本を企業価値の源泉と捉え、社員一人ひとりの能力や志向を最大限引き出すための「適正配置」は、システム戦略の実現に欠かすことのできない原動力となります。

生成AIの台頭により不確実性がさらに加速するなか、新しいチャレンジだけでなく、確実性が高く進化が求められる領域としてデジタルを活用した業務革新を着実に進めるためにも、システム領域における内製化体制の強化、リスクリング機会など人材育成の整備、DXをリードする人材とシステムの仕組みづくりなど、多面的な取組みを通じ事業と人材の戦略的な連動を図っています。

エンジニアの採用と育成による技術知見の社内蓄積、多様で柔軟な就業形態への対応、デジタル人材の育成リードなど、各施策を有機的に組み合わせることで、変化に強く、価値を生み出し続ける組織づくりを進めています。

①技術力や経験も再利用および展開可能となるよう「資産」として蓄積。中長期の経営基盤を強化

先進的なプラクティスやソフトウェアを積極導入し、技術の体系化をさらに前へ。エンジニア組織の内製化と技術知見やノウハウの蓄積を図り、生産性とコスト削減、組織対応力の向上を目指しています。

②多様で柔軟な組織の構築と拡張性の向上

デジタルバリューにおいて、年俸制やフルリモート前提の採用を通じ働き方の多様化に対応しています。また、海外エンジニアの採用による多様性の向上、オフショア体制の活用によるコスト削減を実現しています。これに伴う体制面の複雑化に対応するためにも、業務の定型化や再利用性を含め多面的にポータビリティを意識し、組織としての拡張性や即応性を向上していきます。

③システム人材を目指す社員の成長支援

システム領域に関心を持つ社員に対し、業務体験や越境的な実務参画の機会を提供しています。意欲ある人材の育成を通じて、内製化を支える人的基盤を広げていきます。

コンサルティング機能の深化と新規事業創出への挑戦

当社は地域社会の持続的な発展に貢献すべく、システム関連のコンサルティング機能の深化と新規事業創出に向けた取組みを進めています。

これまで、グループ会社であるCCイノベーションを中心に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および北國銀行のシステム部門も積極的に関与し、地域のDX推進に一層貢献していきたくと考えています。

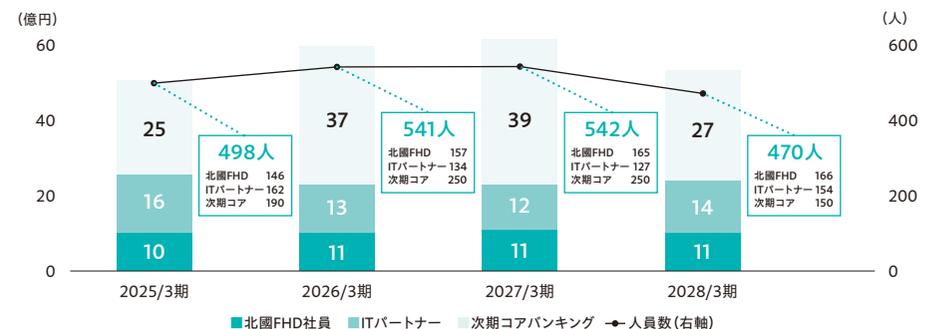
具体的には、事業会社、金融機関、自治体など多様なお客さまに対し、アジャイル開発体制の構築支援、ITインフラの刷新、DevOps導入による組織文化の変革支援など、お客さまのDX推進を多面的にサポートしてきました。その結果、コンサルティングを契機とした新たな取引の創出にもつながっています。DXの流れが加速する中、こうしたコンサルティングに対するニーズは今後も増加すると見込まれます。特に、プロダクトの横展開をベースとしたコンサルティングサービスについては、当社の価値観に共感いただける地域金融機関への展開を視野に入れ、体制整備を進めています。

新規事業創出においては、グループの海外拠点やオフショア開発を通じて構築したネットワークを活用し、システム関連の新たなサービスの創出に取り組んでいます。さらに、シリコンバレーを起点とした先進的な取組みとも連携し、グループ全体の成長戦略と連動した活動を展開しています。今後も、CCイノベーションとシステム部門が一体となってグループ全体の新規事業創出活動を推進し、海外ネットワークを活かしたサービス展開をさらに加速させていきます。

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推進し、利便性と安全性を兼ね備えた質の高いサービスを提供す

●人件費と開発人員の推移



●システムコストの推移 (億円)



DXとシステムモダナイゼーション

るには、持続的なシステム投資が欠かせません。同時に、当社の財務や企業価値に与える影響を考慮し、システム投資計画を適切に管理することで、システムコストの適正化を図る必要があります。

当社は、システムコストの削減および適正化を図るため、「AI活用とシステムモダナイズによる開発・運用保守の生産性向上」、「システムエンジニアのプロパー化とオフショア開発の活用による人件費の削減」に取り組んでいます。生産性向上と人材調達の最適化により、2035年にはシステム部門を270人体制(社員6割・ITパートナー4割)としながらも、システム開発・運用保守能力の維持・向上に取り組む計画です。

システムコストについては、次期コアバンキングシステムの早期リリースに向けて集中投資を行うことから、2029年3月期に91億円のピークを迎えます。その後は、前述のコスト削減策の実行によってシステムコストの削減を進め、2035年3月期には60億円に低減する見通しです。

システムリスク管理

基本方針

当社グループは、お客さまに安心してサービスを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、グループ各社の特性を踏まえたシステムリスク管理体制を整備し、サイバーセキュリティを含むシステムリスク管理の高度化に取り組んでいます。

サービス稼働状況の常時公開

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、サービス稼働状況をホームページに常時公開しています。システム障害発生時には、代替手段のご提供と早期のシステム復旧により、お客さまへの影響を最小限に抑えるよう全社をあげて努めています。また、システム障害情報の発信にとまなないお寄せいただきましたご意見・ご要望は、今後のサービス向上対策に反映していきます。

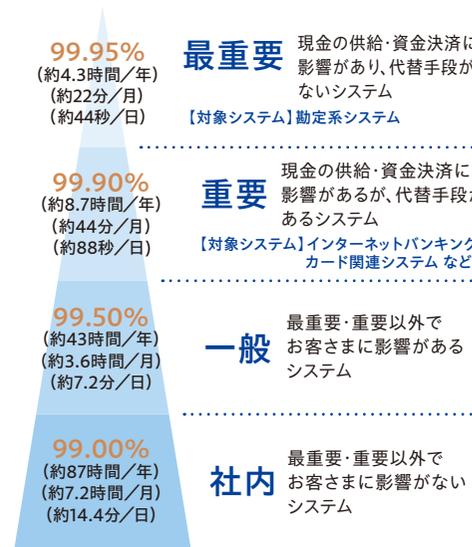
▶北國銀行ホームページ

<https://www.hokkokubank.co.jp/other/notice/index.html>

サービス稼働目標と2024年度の稼働実績

当社が考えるサービスの重要性を基準とした「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。2024年度は、すべてのサービスにおいて稼働実績が稼働目標を上回る結果となりました。引き続き、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、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。

●サービス稼働目標



●2024年度のサービス稼働実績

重要度	稼働目標	名称	稼働実績
重要	99.90%	カード加盟店システム	99.99%
		VISAデビットカード	99.99%
		北國クラウドバンキング	99.97%
		ATM	99.94%
一般	99.50%	トチツーカー (デジタル地域通貨)	99.92%
		総合債権管理システム	99.98%
		カード即時発行システム	99.98%
		ホームページ 申込受付システム	99.94%

※上記以外は稼働実績100%

サイバーセキュリティ

当社グループは、日々脅威が増すサイバー攻撃からお客さまの大切な資産と情報を守るため、サイバーセキュリティに対する取組みを強化・推進しています。当社が目指す姿と今後の取組みを「セキュリティ戦略」として策定し、社員一人ひとりがそれぞれの立場で、主体的に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。

セキュリティ戦略

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います。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「シンプルベース」に移行していま

DXとシステムモダナイゼーション

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、安全かつ利便性の高い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

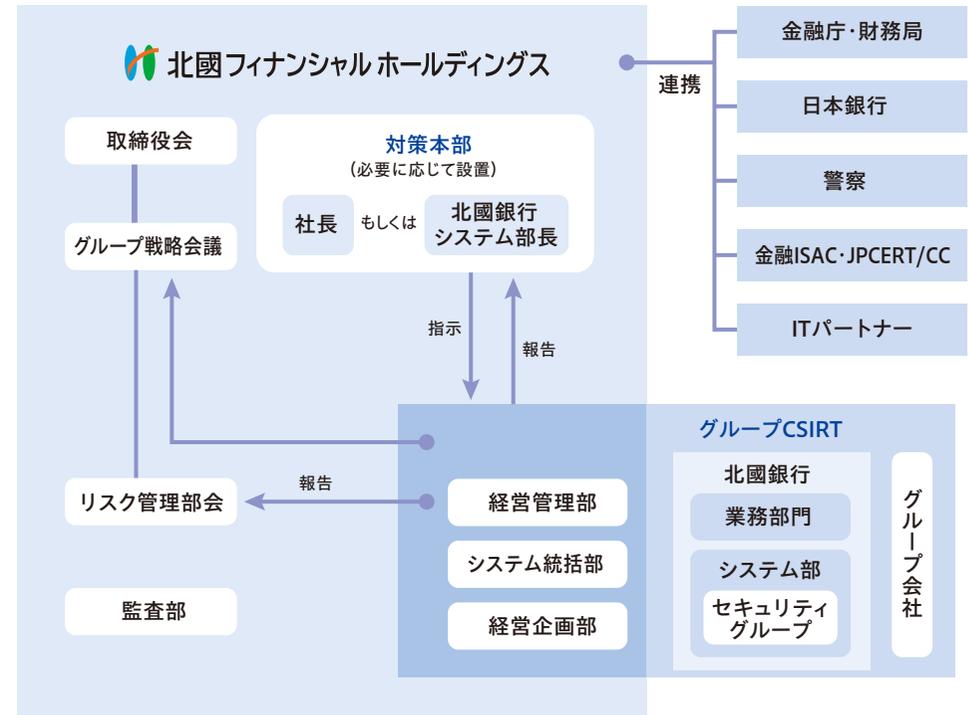
●セキュリティ戦略

ビジョン (目指す姿)	・ビジネス環境の変化に柔軟に対応する「利便性」と「セキュリティ」の両立 ・クラウド・AI活用によるサイバーセキュリティ対策の生産性向上
----------------	--

戦略	統制	役割・方針の再定義によるセキュリティ部門のグループ統括機能強化
	技術	ビジネス領域に応じたIT環境利用のため、クラウドリソースによる自動化・最新化を活用した柔軟なセキュリティを適用
	人	セキュリティ部門：専門性強化とAI・自動化による生産性向上 業務部門・ユーザー：セキュリティ意識とITスキルの向上

	2025年度	中期(2026~2028年度)	長期(2029年度~)
統制	●グループ統括機能強化を目指した基本方針の見直し	●基準文書の見直しによるリスクコントロール態勢と説明責任の明確化	●統合リスク管理プロセスによるリスクオーナーシップを重視した統制
技術	●柔軟なネットワーク制御にむけた機能検証 ●権限管理・ログ活用に重点的に取り組む	●ビジネスリスクに応じた柔軟なデータ保護・アクセス制御ポリシーの実現 ●自動化を活用した重要度に応じた制御(資産管理・脆弱性管理など)	●ビジネス領域に応じた複数環境提供 ●クラウドリソースによる自動化・最新化を活用した柔軟なセキュリティ ●重要度に応じた保護と修復プロセスの自動化
人	●監視・対応プロセスの見直し、強化	●ビジネス領域の特性に合わせた社員教育 ●自動化を活用したセキュリティ部門の体制づくり	●リスクオーナーシップを前提とした、ビジネスリスク相応のセキュリティレベル ●自動化を活用し、人的リソースに過度に依存しない持続可能な検知体制

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)や関係者が広く参加する各種演習・訓練を実施することで、CSIRTのスキル向上や組織のサイバーレジリエンス向上に取り組んでいます。



環境保全と資源の有効活用

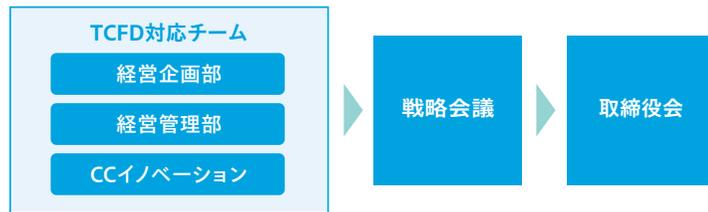
TCFD提言の枠組みに基づく気候変動対応

当社は環境保全の取組みとして、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、フレームワーク(ガバナンス・戦略・リスク管理・指標と目標)に基づく開示を行っています。

ガバナンス

経営企画部、経営管理部・コンサルティング子会社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います。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います。

●TCFDガバナンス体制



戦略

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	<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> ●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高効率化 ●保有設備の効率的な運用
エネルギー源	<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> ●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踏まえ、二つのシナリオ分析を実施いたしました。

【移行リスク】

●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10業種に拡大して算出しました。

【物理的リスク】

●対象地域を北陸3県としIPCCの4℃シナリオ及び2℃シナリオにて算出しました。

環境保全と資源の有効活用

●シナリオ分析(移行リスク、物理的リスク)

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、電力、電気設備、自動車、化学
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100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26億円
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・与信先の建物
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38億円、2℃シナリオの場合最大13億円)

リスク管理

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、サステナビリティ関連リスクを含む各種リスクを検証し、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。特定したリスクの評価・管理として、シナリオ分析の実施や投融資方針・セクターポリシーを定めています。

●投融資方針

積極的に支援する事業	お客さまの環境・社会・ガバナンスにかかる取組み及びその事業
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	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

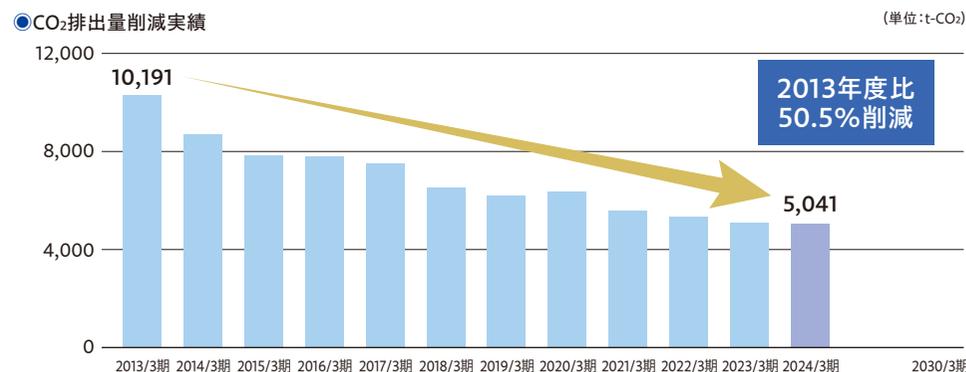
石炭火力発電事業	気候変動リスクへの対応や環境保護、持続可能なエネルギーへの取組みを踏まえ、石炭火力発電事業に対する投融資については、個別案件ごとに慎重に対応を検討します。
クラスター弾製造関連事業	クラスター弾の非人道性を踏まえ、クラスター弾を製造している企業向け投融資については禁止します。
森林伐採事業	大規模な森林伐採事業に対する投融資については、お客さまの環境・社会への配慮の状況や地域の環境・社会への影響を踏まえて、慎重に対応を検討します。
パーム油農園開園事業	森林資源や生物多様性の保全、人権保護の観点から、パーム油農園開発向け投融資について禁止します。

指標と目標

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、GHGプロトコルに沿った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

2024年度の当社によるCO₂排出量削減実績は5,041t-CO₂であり、2013年度比50.5%削減となりました。



■Scope3について

カテゴリー15の投融資によるCO₂排出量を金融機関において重要な削減対象とし、昨年同様に北國銀行の事業性貸出先を対象に試算を行いました。

※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。

●CO₂排出量 (単位:t-CO₂)

全業種合計	2,580,435	
上位3業種	一般機械	337,775
	金属製品	316,684
	建築工事業	247,984

■削減に向けた取組み

Scope1・2のCO₂排出量削減目標達成に向けて、店舗新築時の「Nearly ZEB」対応やEV(HV)車への入替などの対応を行っております。(▶P.65)

Scope3のCO₂排出量削減に向けて、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&アドバイザーによる取組みを進めています。(▶P.66)

環境保全と資源の有効活用

企業活動における環境負荷の低減

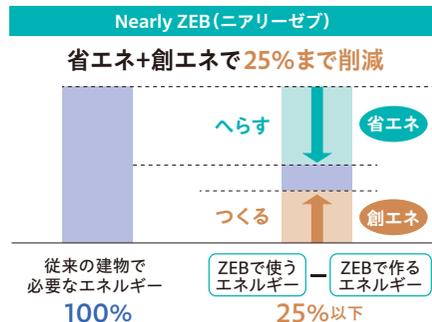
店舗新築時のZEB対応の実施

当社は2021年に、今後新築する店舗は原則「ZEB」対応とするという方針を定めております。エネルギー消費量が多い店舗を「Nearly ZEB」、エネルギー消費量の小さい小規模店舗を「ZEB Ready」としており、2022年以降に竣工した8拠点はすべて「Nearly ZEB」又は「ZEB Ready」の認証を取得いたしました。



2025年7月新築オープンした北國銀行富山支店

屋上には108枚の太陽光パネルを設置。省エネに配慮した設計・設備で、環境認証制度「BELS」の最高評価に加え「Nearly ZEB」を取得。



環境配慮への革新的な取組みにチャレンジ

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。本社ビル横に新たに建設中の「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「LEED GOLD」取得に向けて申請中）



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ています。

●営業車両台数推移

(単位:台)

	2023/3期	2024/3期	2025/3期
ガソリン車	408	359	338
HV・EV車	52	85	88
合計	460	444	426

植樹間伐材等の森林再生への取組み

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)に取り組んでおります。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。

自社開発のATM「ホックタッチ」
北國銀行の各店舗に合計59台設置



地域のカーボンニュートラル社会への貢献

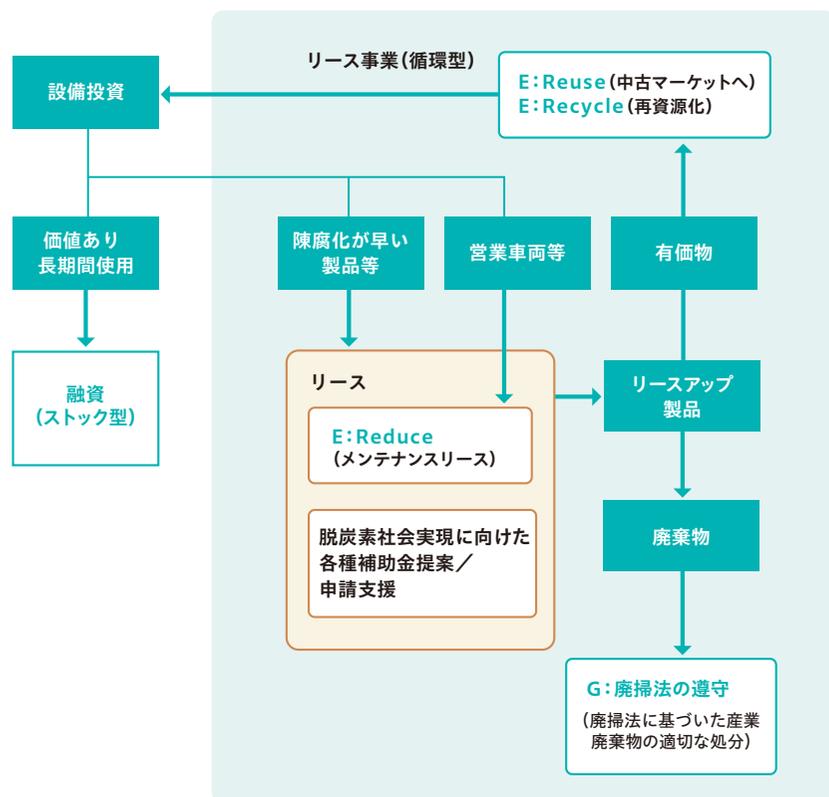
融資・リースを通じた循環型社会への貢献

Scope3のCO₂排出量の削減に向けて、事業性理解を通じた啓蒙活動を行い、お客さまのニーズに基づき補助金などの情報提供や設備資金融資など適切なサポートを行っております。

昨年度はポジティブインパクトファイナンスの取扱いを開始。持続可能な社会・経済づくりに向けて、「環境」「社会」「経済」にポジティブなインパクトをもたらすことをサポートしています。

また、グループのリース事業を通じて3R (Reduce, Reuse, Recycle) を促進しており、循環型社会への貢献を進めています。

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



●気候変動に対する啓蒙活動のKPI

	2024年度実績	2025年度	2026年度	2027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	2,691先	3,000先	4,000先	5,000先
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	117件	1,450件	3,150件	4,800件
サステナブルファイナンス取扱件数(リース、融資)	119件	150件	220件	300件

コンサルティング機能・適切なソリューション提供

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。

地域全体でのGX構想に向けた自治体・地域企業との対話

カーボンニュートラルに向けては、当社グループだけでなく自治体や地域企業の皆さまと協働を進めて、地域全体に広げていくことができるかが重要と考えており、昨年度より様々なステークホルダーの皆さまとの対話を開始しており、今後も働きかけを継続してまいります。



2024年11月19日「北陸地域脱炭素セミナー」
地域企業の皆さまを対象に企業価値向上のための脱炭素経営のヒントにつながるパネルディスカッションなどを北國銀行含め7つの金融機関の共催で実施。

内部監査体制

わたしたちの目指す姿

わたしたちは「Auditを地域に」をキーワードに、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ことを目指しています。グループ、社員、地域への貢献というビジョンの実現を通して、トップレベルの監査、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。金融機関を取り巻く環境の変化やビジネスの複雑化などにより、内部監査部門に求められる役割も変化しています。業務プロセスの有効性をアシュア（保証）するだけでなく、助言やインサイト（洞察）およびフォーサイト（先見性）の提供を通し、企業の経営戦略やガバナンスの強化に寄与することが期待されています。

<Vision>

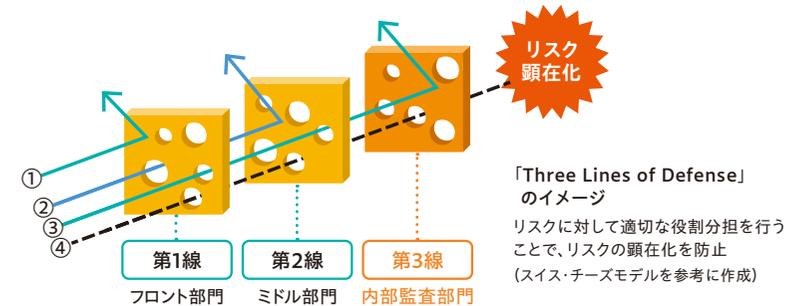
- ① グループのブランド理念の実現・戦略目標の達成に貢献できる監査
- ② 社員の健全な企業文化の醸成に貢献できる監査
- ③ 取引先への助言を通じて地域に貢献できる監査

監査部の役割・指揮系統

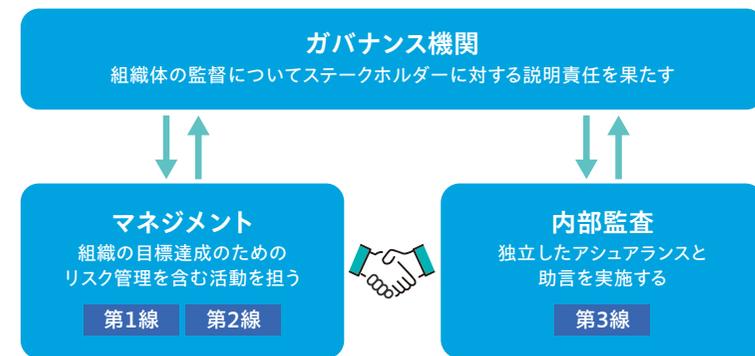
内部監査とは

「Three Lines of Defense」はリスク管理やガバナンス強化のためのモデルです。三つのラインとは、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、その有効性をアシュア（保証）する第3線（内部監査部門）を指します。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であるとされています。現在では「Three Linesモデル」へと進化し、リスク管理を単なる「防御」ではなく、「価値創造の一環」として位置づけるようになっています。それに伴って、内部監査の役割にも、第1線や第2線と相互に連携しながら「より積極的な提言」や「価値創造への貢献」が求められるようになっています。

●内部監査の役割（イメージ）



「Three Lines of Defense」から「Three Linesモデル」へ



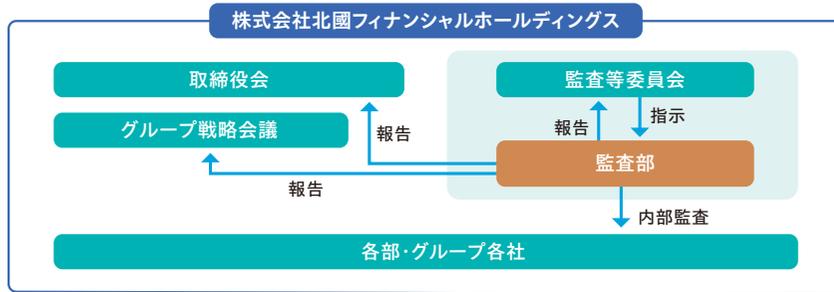
「Three Linesモデル」のイメージ 第1線、第2線、第3線が連携して、防御だけでなく価値創造へ貢献する

組織体制

当社はコーポレート・ガバナンス体制をより一層充実させ、更なる企業価値向上を図るために、2015年6月から監査等委員会設置会社へ移行しています。監査部は監査等委員会直属の組織として、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と計画に基づき、内部監査を実施しています。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にも報告しています。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を備えていると言えます。

内部監査体制

●組織体制図



経営陣や監査等委員とのコミュニケーション

内部監査部門がガバナンス上重要な役割を果たしていること、当社のビジネスモデルの確立のためにはより高度化する必要があることが、トップメッセージとして全社員に向けて発信されています。常勤監査等委員とは監査計画や結果を随時共有しています。監査等委員会へ監査部長が出席し、監査結果やリスク認識の共有を図るなど、委員と緊密なコミュニケーションを行っています。経営陣へのアンケートとインタビューを通して、内部監査部門への期待や提言を把握するとともに、当社のリスク認識を共有できる機会にもなっています。



監査等委員
原田 喜美枝

～社外取締役メッセージ～

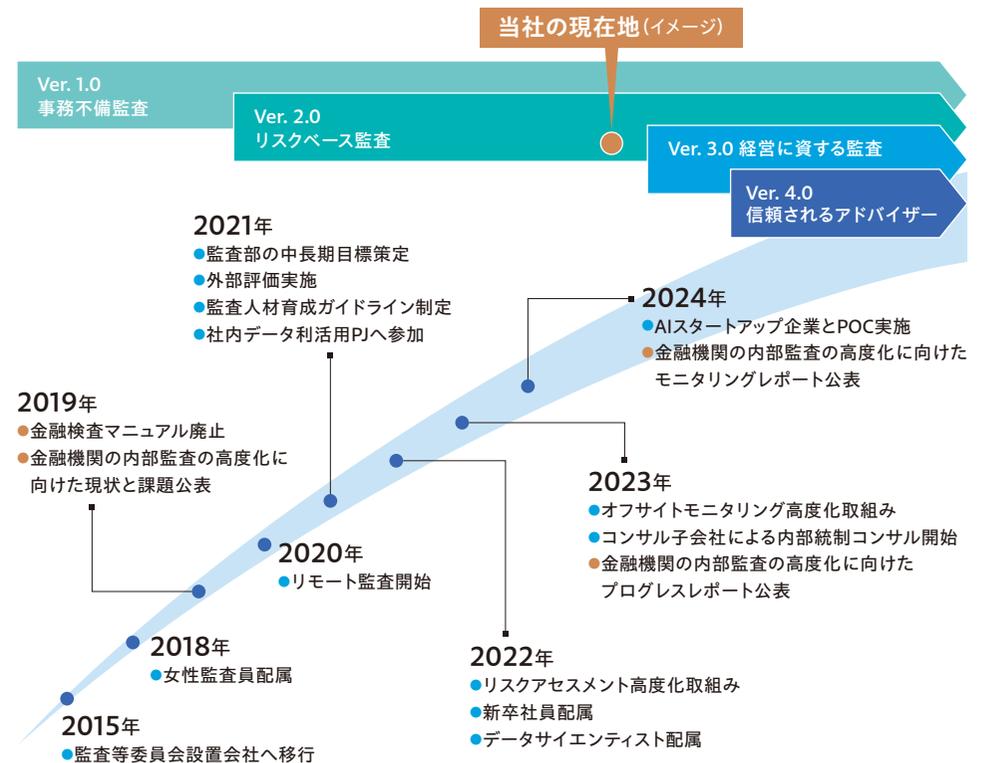
当社では、監査部を監査等委員会直属とし、実効性のあるガバナンスの実現を目指しています。委員会と監査部は日常的に緊密に連携していますし、委員会と監査部のコミュニケーションは良好とのアンケート回答が大勢を占めます。懇親会など非公式の場での交流も、お互いの理解を深めることに繋がっています。監査部は若手と女性の比率が高い多様な人材で構成されており、その柔軟な視点が被監査部署との円滑な対話を支えています。また、DXやAIを活用したリスクアセスメントやデータ分析など、監査業務の効率化にも積極的に取り組み、モニタリングの精度とスピードを高めています。今後の課題としては、CEOをはじめとしたキーパーソンとの対話機会を拡充し、中期経営戦略策定など経営の重要議題にさらに深く関与することが挙げられます。監査等委員会としては、これらの取り組みを通じてガバナンスの高度化と持続的な企業価値の向上に一層貢献してまいります。

内部監査高度化に向けた取り組み

内部監査高度化の背景

かつての内部監査部門は、事務不備監査を通じて不備や規定違反等を発見し、牽制機能を果たすことが主な役割であり、被監査部署との対話やデータの活用は限定的でした。人員の多くが1年以内に出向し、監査経験やスキルの蓄積が進みにくい環境でした。当社のビジネス領域が拡大・複雑化し、全社的なガバナンス強化が求められる中、監査部も事務不備監査 (Ver.1.0) から脱却し、リスクベース監査 (Ver.2.0) への移行が必要となりました。2021年以降、内部監査の高度化に向けた様々な取り組みを進めています。

●監査部のこれまでの取り組み (金融庁によるレポート公表含む)



内部監査体制

リスクアセスメントの高度化

リスクアセスメントは、企業の目標達成に影響を及ぼす可能性のある事象(リスク)について、その影響度と発生可能性を識別・測定するプロセスです。監査部では、外部の知見も取り入れながら、網羅性や説明力を備えたリスクアセスメント体制の構築に取り組んできました。現在では、日常的なオフサイトモニタリングを通じてリスクの変化を把握し、それを定期的にリスクアセスメントに反映させたうえで、リスクベースに基づく年度監査計画の策定・見直しを行っています。

当社グループには多様な業態の企業があり、限られた人員で全体をモニタリングし、リスクを網羅的に把握することが求められています。日常的なモニタリングに十分なリソースを確保するため、業務の効率化と生産性の向上を喫緊の課題とし、リスクオーナーシップが浸透した被監査部門との対話の深化やAIを活用したモニタリングの自動化を目指すなど、より実効性の高いリスクアセスメント体制の確立に取り組んでいます。

品質評価

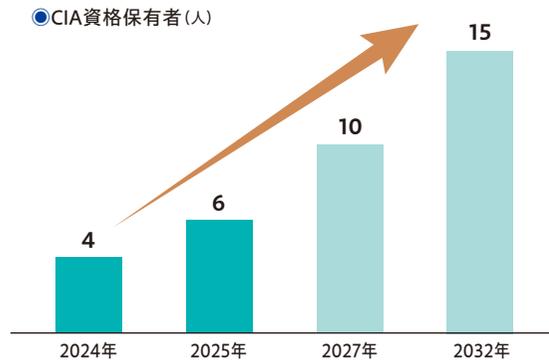
監査部は他部署から監査されることがありません。そのため、監査品質の維持・向上を目的として、IIA(※)の国際基準に則った品質評価を行っています。品質評価は自己評価である内部評価と、外部適格者による外部評価に分けられ、当社では内部評価は毎年、外部評価は5年に1度実施しています。品質評価を通じて、IIAの国際基準とのギャップを認識し、監査品質の向上に向けPDCAを回しています。IIAの国際基準は2024年に大幅に改訂され、その骨子を構成する「グローバル内部監査基準」が2025年から発効となりました。現在は新基準への適用に向けた監査品質の確保に取り組んでいます。

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、世界170以上の国と地域に26万人以上の会員を有している。

人材育成・配置

プロフェッショナル人材の育成

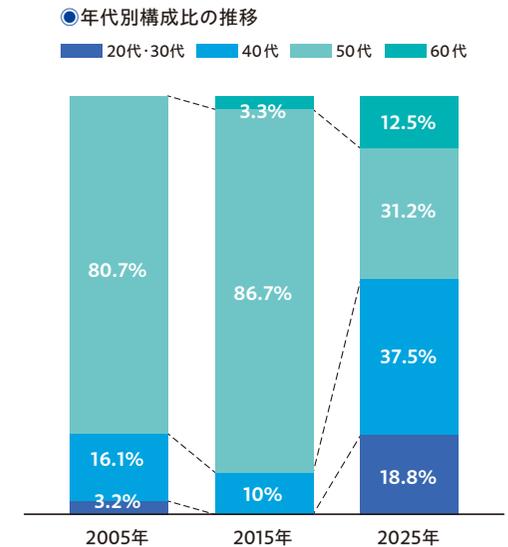
監査部員の目指す姿として、監査業務の豊富な経験と深い知識を兼ね備え、どのような企業においてもプロフェッショナルとして通用する人材、さらに他社を監査できる人材を掲げています。監査人としての基本的なスキルを体系的に習得するため、国際資格CIA(公認



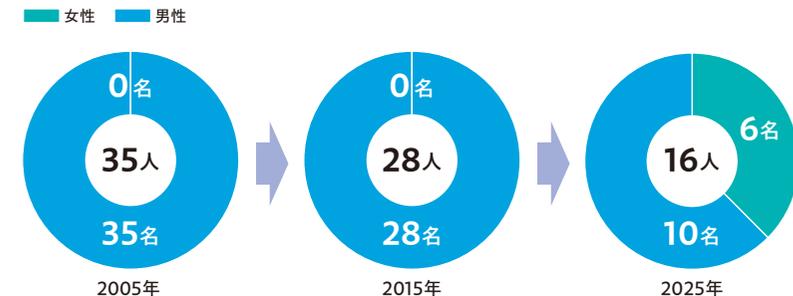
内部監査人)の取得を推奨しています。より高度な専門性を備えた監査人材の育成にも注力し、システム(IT)、市場運用、マネー・ローンダリングなどの専門分野の知識習得にも力を入れています。また、監査対象の高度化・多様化に対応するため、外部専門家との共同監査を通じて、実務に即した知見の蓄積とスキルの深化を図っています。

人材の多様性について

監査部では、経営と一体になって企業価値の向上に貢献できる監査機能の構築を目指し、多様性と専門性の両立を重視した人材戦略を推進しています。従来、男性比率が高く年齢層も比較的高めであった人員構成を見直し、性別・年齢・キャリア背景の異なる人材の登用を積極的に進めています。特に女性や新入社員の配置を通じて、これまでにない視点や価値観を組織に取り入れることで、監査アプローチの幅を広げ、柔軟性と創造性の向上を図っています。また、部内でのローテーションやプロジェクト単位でのチーム編成を通じて、経験や知見の共有を促進し、監査対象の多様化・複雑化にも対応できる体制を整備しています。



●男女構成比の推移



内部監査体制

監査業務の効率化・DX

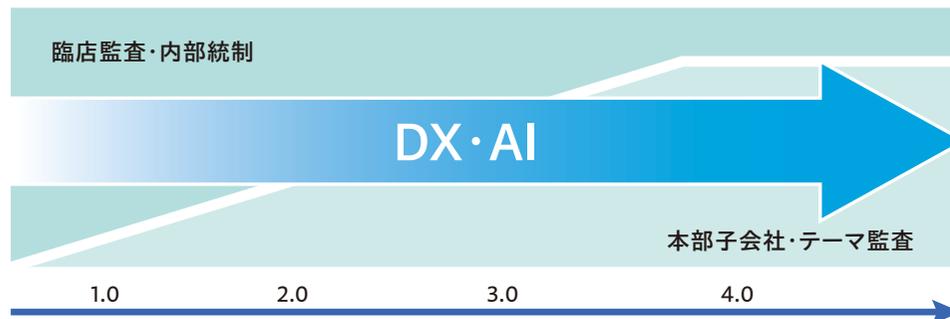
全社的な効率化への取組

当社は20年以上にわたり全社的な業務改革(BPR)およびデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進してきました。その成果として、監査に必要な資料の大半をリモート環境下でモニタリングできる体制が構築されており、現地での資料収集などの作業は大幅に削減されています。また、被監査部署との対面での面談に加え、コミュニケーションツールを活用したオンライン面談を積極的に取り入れており、実地監査に必要な監査人員や監査日数の大幅な削減とともに、被監査部署の負担軽減にもつながっています。

監査資源の適正な配分

全社的な効率化への取組みや店舗統廃合に伴って、営業店監査にかかる作業量は減少しています。一方で、新会社の設立、組織変更、新業務・新商品開始、システム更改など、組織横断的な取組みが次々と進められており、グループ会社および本社機能の役割は一層広がっています。このような背景のもと、監査資源の戦略的な配分を進めるため、監査対象の選定にはリスクベースアプローチを採用しています。監査対象の優先順位を重要性・影響度に応じて明確化し、より効果的かつ実効性の高い監査を行い、グループ全体のリスク管理体制や経営の健全性の維持・強化を図っています。

●効率化とDXによる資源配分の割合変遷イメージ



DX化への取組みに関する内容

監査業務の効率化と高度化を目的に、社内のデータ活用プロジェクトに監査部員が参画し、データサイエンティストと連携しながら、監査業務へのデータ活用を進めています。また、AIスタートアップ企業と協業し、AIを活用した監査手続きの省力化に取り組んでいます。今後の監査部におけるDX推進は、より戦略的かつ効率的な監査体制の構築を目的に、データとAIの活用を一層深化させ、リスクの兆候を早期に把握できる仕組みを目指していきます。

コンサルティング機能の発揮

監査部では、監査業務を通じて培った知見やスキルを活用し、グループ会社であるCCイノベーションが提供する内部統制に関するコンサルティングを支援しています。また社内外への人材輩出を通じて、内部監査にとどまらず、信頼されるアドバイザーとして地域企業の持続的成長と地域経済の発展に貢献できる存在となるべく、引き続き取組みを進めていきます。



CCイノベーション
ソリューショングループ

坂 英樹

～コンサルティングの提供～

『内部統制・ガバナンスの構築・運用』

監査部で培った知見を活かし、現在はグループ会社であるCCイノベーションにて、内部統制およびガバナンス構築に関するコンサルティング業務に従事しています。コンサルティングでは、業務プロセス、コンプライアンス、BCP(事業継続計画)などの重要領域を対象に、リスクベースで客観的な検証を行い、評価結果と改善提案をご報告しています。

内部監査は「組織の健康診断」に例えられるように、組織の状態を定期的に点検し、早期改善を促す役割を果たします。監査課題を伝える際には、相手に否定的な印象を与えてしまう可能性もあるため、伝え方には細心の注意を払います。私自身、事実を客観的に伝えるだけでなく、相手が納得し前向きに受け止められるよう、丁寧なコミュニケーションを心がけています。

リスク管理体制

統合的リスク管理方針・運営体制

当社では以下の三つを柱とし、直面する様々なリスクを一元的かつ体系的に把握・評価・対応するために統合的リスク管理を行っています。

リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)

当社は、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。リスクアペタイト・フレームワークの枠組みを活用し、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

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、年度ごとに統合リスク管理方針を策定したうえで資本配賦予算を定め、的確なリスクコントロールが行えるよう、実績値を管理しております。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。

非財務リスク管理体制

当社は、財務に与える影響について定量化が不可能なリスクを非財務リスクとして位置づけ、組織的に管理しています。業務領域の拡大に伴い、非財務リスクは多様化しておりますが、リスク統括部署と業務担当部署が協議したうえでリスクの識別・評価およびリスクへの対応策の立案を実施しております。新商品や新サービスの取扱の際には部門間で密に連携し、リスクベースに応じたコントロールを実施しています。全社的な取組みにより、リスクの網羅的な洗い出しと低減に向けた取組みが適切に機能するよう努めております。

※主な非財務リスク:サイバー攻撃・システム障害、情報漏洩、コンプライアンス・リーガル、オペレーション、災害・感染症

●統合的リスク管理のイメージ



リスク管理体制

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を図ることで、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。

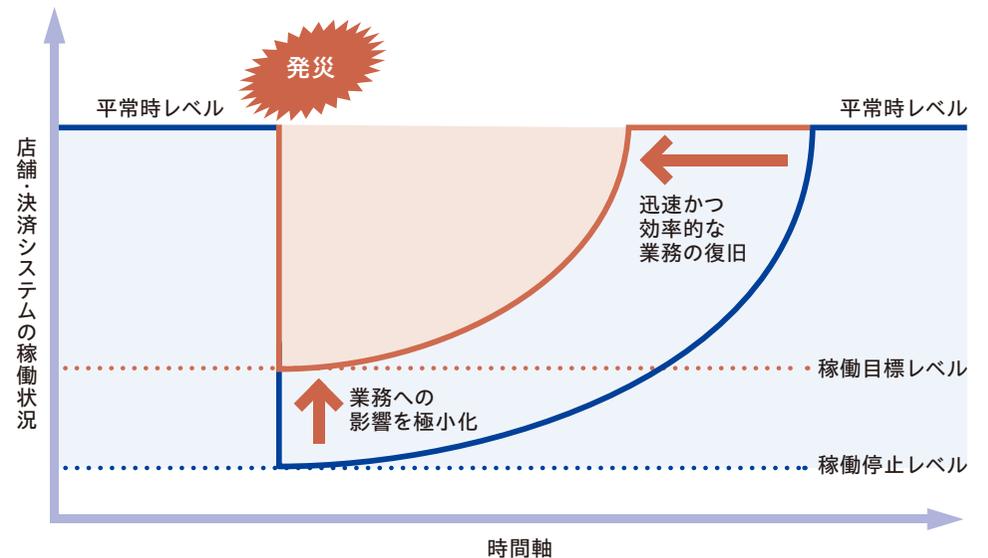
5.規程等

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。

●業務継続に関する基本的な考え方



コンプライアンス

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、コンプライアンス態勢の確立に取り組んでいます。

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に理解・共有し、その信用・信頼は日々の積み重ねによって築か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。

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による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集約、管理、調査、分析し、必要な施策を講じるとともに、コンプライアンス・プログラム(活動計画)の策定と実践を行っています。取締役会等は、定期的又は必要に応じて法令等遵守に関する報告を受け、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・プログラムの実践

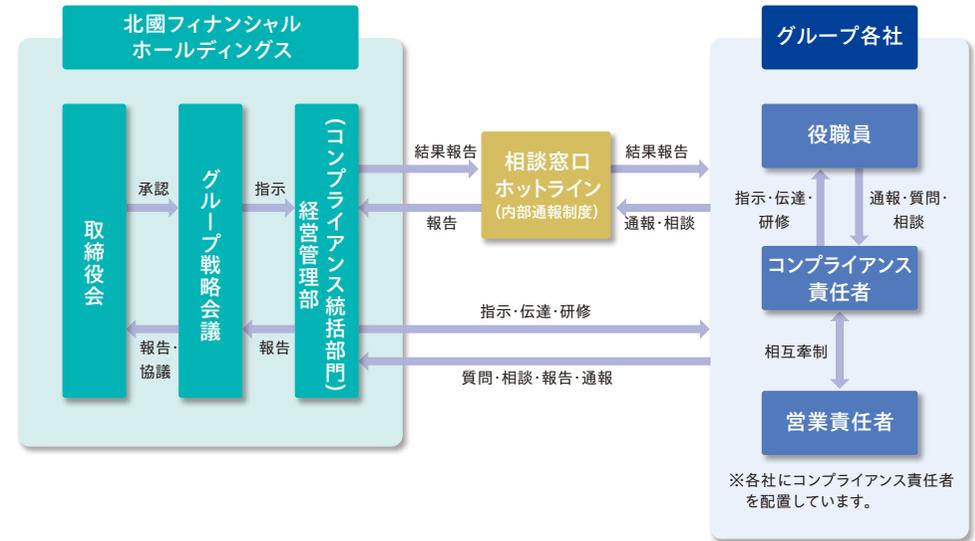
コンプライアンス・プログラム(活動計画)に基づき、コンプライアンスの活動状況のチェック、報告、評価等を適切に行い、取締役会等を通じて有効な是正策・再発防止策を講じます。

また、毎年実施している「コンプライアンス意識調査」により、社員の意識浸透や企業風土の変化を把握し、その結果や内外環境の変化を踏まえ、コンプライアンス・プログラムの内容を継続的に見直しています。

研修・教育

研修や教育、実践的なディスカッションを通じて、社員一人ひとりのコンプライアンス意識の醸成を図っています。また、各業務部門や営業店等では、コンプライアンス責任者が中心となり、違反行為の未然防止に向けた取組みを強化しています。これにより、ルールの自己解釈や形骸化を防ぎ、社員が自律的に行動できる環境づくりを目指しています。コンプライアンス統括部門は、これらの取組みを支える実効性のあるモニタリング体制を整備し、継続的な改善を図っています。

●コンプライアンス管理体制図



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。

法令違反や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ついて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相談可能なコンプライアンスアンケートを通じて、社員の声を幅広く吸い上げ、通報者保護に取り組んでいます。2024年度は、職場環境等に関する35件の要望・相談に対応しました。

さらに、メンタルヘルスやキャリアに関する相談も専門担当者が受け付けており、社員の多様な悩みに対応できる体制を整えています。

コンプライアンス

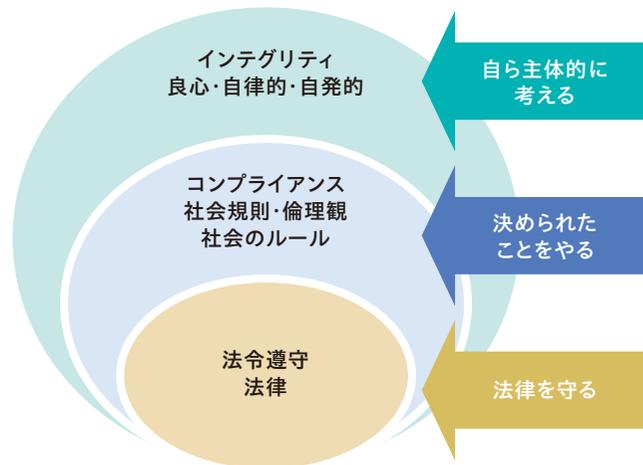
インテグリティ向上に向けた取組み

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の良心と判断に基づき行動する「インテグリティ」の向上を重要なテーマと位置付けています。

経営層からの継続的なメッセージ発信に加え、職場内での対話や研修を通じて、組織全体での価値観の共有と倫理的行動の定着に取り組んでいきます。

▶その他のコンプライアンス活動に関する取組みについては、こちらからご覧ください。

<https://www.hfnd.co.jp/compliance/>



マネー・ローンダリング等の防止に向けて

当社ではマネー・ローンダリングおよびテロ資金供与、拡散金融並びに外為法例等に基づく制裁違反(以下「マネー・ローンダリング等」という)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・ローンダリング等の対策を行っています。具体的には、グループ内の各社において「犯罪による収益の移転防止に関する法律」に基づく特定事業者作成書面(リスク評価書)を作成し、当社グループが取扱う商品・サービス等に含まれるマネー・ローンダリング等のリスクを適切に特定・評価するとともに、疑わしい取引の検知・届出等、リスク低減措置を適切に実施しています。また、詐欺、預金の不正引出等、その手法や手口も高度化している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。

金融犯罪被害防止に向けた取組み

- 昨今多発する特殊詐欺等による被害防止のため、窓口で多額の現金支払いやお振込の際には目的確認を実施しています。また、ATMでの振り込み詐欺被害対策として、振込操作画面での注意文言の表示や振込詐欺防止アナウンス機器を設置して注意喚起を徹底しています。
- 若年層向けの金融犯罪に関する教育動画をホームページで配信しているほか、金融教育の一環として取引先や学校等で金融犯罪の事例を紹介する等、地域の金融リテラシー向上に努めています。
- 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・ローンダリング等防止に関する知識・理解を深めるため、定期的に研修を実施するなどして、管理体制の強化・構築に努めています。

▶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.hokkokubank.co.jp/customer/lifeplan/for_students/for_parents.html



反社会的勢力との関係遮断

当社グループは地域社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対して、毅然とした姿勢で臨み、一切の関係を遮断することを基本方針としています。

業務運営においては、反社会的勢力との関係遮断を最優先事項とし、不当要求には断固として応じず、資金提供や裏取引は一切行いません。

また、必要に応じて警察や弁護士等の外部専門機関と連携し、組織全体として迅速かつ適切に対応しています。

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。