



2025

統合報告書

未来を構想し、
挑戦し、創造する
「ビジョナリーリージョン」を実現し、
地域から世界をよりよいものにする。

株式会社北國フィナンシャルホールディングスは、
2025年10月1日付で、
商号を「株式会社CCIグループ」へ変更いたします。

さあ、協創社会へ。



「CCIグループ」に込められた想い

当社の組織文化を表す、コミュニケーション、コラボレーション、イノベーションと、持株会社グループ体制を表す「グループ」で構成しました。コーポレート・ブランドロゴは、中心のスペースをRegion（地域）に見立て、地域が輝き、世界へ広がっていく姿を表現しました。

「CCIグループ」と 「北國銀行」 2つのブランド

北國銀行が誕生して82年。

北國フィナンシャルホールディングスの
設立とともに持株会社体制に移行して
3年が経ちました。

その間、おかげさまで

多くのグループ企業が生まれ、

そこから新たな事業、サービスが
成長を始めています。

今回、北國銀行を中心とする

地域でのファイナンス事業の強化や、

首都圏や海外への発信等により

更なるグループの事業領域拡大を

図っていくことを目的に、

北國フィナンシャルホールディングスを

社名変更するCCIグループと、

北國銀行というふたつのブランドが

並び立つ体制へと生まれ変わります。



先進的、革新的、特徴的な地域を実現するため、

銀行の枠を超えた事業領域を広げ、

北陸地区だけでなく首都圏や海外への展開・発信を強化する「CCIブランド」



北國銀行

北國銀行という地域金融機関として培った信頼と安心を大切に、

地域のお客さまに寄り添った事業を展開し、

地域の豊かな明日へ向けてパートナーとして伴走していく「北國銀行ブランド」

コーポレートアイデンティティ

スローガン・ロゴ

さあ、協創社会へ。



ブランド理念

未来を構想し、挑戦し、創造する
「ビジョナリーリージョン」を実現し、
地域から世界をよりよいものにする。

ステートメント

世界の未来を、人が生きることを、よりよいものにする。
その大きな夢は、地域から始まると私たちは考えます。
地域が前へと進むことで、
地域が未来を思い描き、挑み、生み出すことで、
まだ見ぬ未来をひとつひとつ現実のものとして、
やがては世界を変えることができると信じています。
地域は、世界に溢れる無数の課題、その最前線です。
CCIグループは、それぞれの地域に根づき、
その地に培われた歴史や文化を大切に活かしながら、
コミュニケーション・コラボレーション・イノベーションで
独自の未来を構想し、挑戦し、創造する地域、
「ビジョナリーリージョン」の実現を目指します。
地域から、世界の課題を未来への期待へ変えていく。
それが、私たちCCIグループの使命です。

スローガン・ロゴ

未来を想う、あなたを想う。



ブランド理念

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

ステートメント

私たちの暮らしも、それを取りまく環境も、
いま社会はかつてない速さで変化しています。
社会が変われば、銀行に求められる役割も、
必要とされる機能も便利さも、変わるはず。
だから北國銀行は、地域の「これから」を見すえて
次々と新しいことに挑戦し、変化を続けてきました。
それでも、ただひとつ、ずっと変わらないもの。
それは、地域のお客さまひとりひとりを想い、
ともに豊かな未来へ歩んでいきたいという願いです。
あなたが未来を想うとき、誰よりもあなたを想う銀行でありたい。
北國銀行はこれからも、あなたと同じ未来を目指す
パートナーであり続けたいと考えています。



目次

私たちの目指す未来

- 1 理念/コーポレートアイデンティティ
- 5 トップメッセージ
- 13 北國フィナンシャルホールディングスのあゆみ

価値創造に向けた
成長戦略

- 16 社外取締役メッセージ / Governance to Value
- 20 マテリアリティ
- 21 価値創造プロセス
- 22 能登半島地震 復旧から本格的な復興フェーズへ
- 23 北國銀行社長メッセージ
- 25 銀行業のビジネスモデルと成長戦略
- 29 コンサルティング&アドバイザリーのビジネスモデルと成長戦略
- 31 経営企画部長メッセージ / 中期経営戦略

価値創造を支える
経営基盤

- 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

事業別戦略

- 76 事業別経常収益計画
- 77 法人営業
- 78 個人営業
- 79 市場運用
- 80 キャッシュレス
- 81 デジタル / BaaS
- 82 コンサルティング
- 83 投資助言
- 84 投資ファンド
- 85 地域との協創
- 86 地域活性化

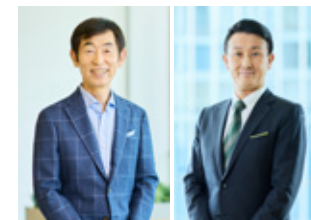
データ

- 87 財務ハイライト / 非財務ハイライト
- 89 グループ財務データ / グループ非財務データ
- 95 グループ会社情報

注目記事

2つのブランド体制へ

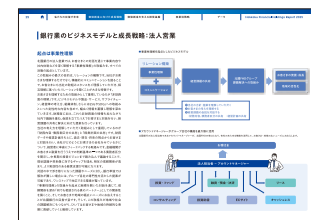
北國フィナンシャルホールディングスは、2025年10月1日付で社名を「CCIグループ」に変更します。その目的と今後の戦略についてお伝えします。



理念 ▶ P.1 トップメッセージ ▶ P.5 北國銀行 社長メッセージ ▶ P.23

銀行業と新ビジネス

2030年にROE8%の実現に向けて、銀行業の更なる磨き上げと新ビジネスの拡大についてお伝えします。



銀行業 ▶ P.25 新ビジネス ▶ P.29 ▶ P.79-86

ガバナンスの高度化

Governance to Value(ガバナンス改革を企業価値創造に結びつける)の実現に向けた取り組みについて説明しています。



社外取締役メッセージ ▶ P.16 コーポレート・ガバナンス ▶ P.51

トップメッセージ



「両利きの経営の本格スタートへの
意思表示として、2ブランド体制へ」

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

トップメッセージ

はじめに

昨年元旦に発生した能登半島地震から早1年半、洪水からも1年近くが過ぎようとしています。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、被害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ました。加えて、過去2年間の貸出金の信用コストは約100億円超を計上しています。未曾有の災害の影響を跳ね返すべく臨みましたが、2025年3月期決算は、残念ながら税引き後当期純利益（連結）81億円と予想を下回りました。当社にとってネガティブ面が少なくない過去1年半でした。一方で1,000年に一度ともいわれる地震の影響に対して、会社全体で一致団結して乗り越えたことで、組織としての能力は更に高まったと確信しています。

今期はいよいよ能登本格復興がスタートする年です。能登地区にとどまらず10年後、20年後を見据えて石川県全地区をリメイクしようという機運も高まっています。当社にとっても大いなる飛躍の年として位置付けており、今年度は過去最高の110億円の当期純利益を予想しています。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いたしております。新しいビジネスモデルの蓋然性が高まり、今期以降については継続してROE5%以上を超える体制が整いました。一方で、資本コストも上昇しています。スピード感を更に高め、5年以内にROE8%を超え10%超の水準を目指していきます。社会的なインパクトを重視した取組みや投資についても確実にその成果が出始めています。先進的かつサステナブルな観点から社会経済を先導することができる企業であることを目標に、今期もビジネスを進めてまいります。

20年後もサステナブル会社（新事業と銀行の2ブランド体制へ）

「サステナブルな金融持株会社としてのあるべき姿を模索しながら、両利きの経営の実現に向けて一歩ずつ歩みを継続」

マイナス金利が始まる以前から、人口減少社会の中で、サステナブルな金融持株会社としてのあるべき姿を模索しながら、両利きの経営の実現に向けて一歩ずつ歩みを続けてきました。まずは銀行業務の効

率化とトランスフォーメーションに着手しました。154店舗あった店舗数は、3年以内に50店舗になる予定です。これは単なる店舗数の削減ではなく、システムモダナイゼーションとDX（デジタルトランスフォーメーション）の推進による戦略的な変革です。特に、インターネットバンキングやキャッシュレス決済など、顧客起点のデジタルサービスを充実させたことにより、利便性と接点の質が大きく向上しました。その結果、店舗に依存しない新たな顧客体験が定着し、預金の粘着性も高まり、預金量は増加傾向にあります。貸出については、ボリュームを大きくする考え方ではなく、お客さまの事業性理解や対話を重視し、適正なプライシングによる採算を確保しながら、適切に与信管理を行うことで、与信コストのコントロールに務めております。次に付随業務としてコンサルティング、キャッシュレス事業などの業務拡大を行いました。コンサルティング、キャッシュレス事業は、巡航速度にのり、地域企業や個人のお客さまとの関係性をより深める契機となっています。そして両利き経営へのビジネスモデルとフレームワークの準備を進めるため、2021年に金融持株会社となり、すでに3年を経過しています。漸くそのビジネスモデルとフレームワークが確立し、解像度はここ数年で確実に高くなり、実現に向けての蓋然性は高くなりました。ファンド事業等其他の新ビジネスについても、今後数年かけてステークホルダーの皆さまに更にご説明していくとともに、結果をお示ししていきたいと考えております。

「伝統的銀行業と新ビジネスの2ブランドに分けたことは両利きの経営の本格スタートへの意思表示」

両利きの経営の本格スタートへの意思表示として、本年3月1日から北國銀行のトップ（CEO）が交代し、伝統的銀行業と新ビジネスの2ブランドに分けました。今後は、米谷社長がリーダーシップを如何なく発揮して、より先進的かつ顧客起点の銀行経営の舵取りを行っていきます。一方で、私は持株会社のCEOとしてだけでなく、銀行分野以外の新ビジネスの事業拡大に注力してまいります。具体的には、法人、個人等向けコンサルティング&アドバイザリー、投資事業（北陸地域、首都圏、海外）、システムオペレーション関連事業、BPO（ビジネスプロセスの外注）事業、スポーツ&エンターテインメント事業、再生エネルギー・蓄電池等のエネルギー関連事業、都市開発・不動産関連事業等です。銀行部門の収益性を伸ばしながら、新ビジネスとの経常利益の比率が5年後に50対50を達成することを目標にしています。

今年の12月で創立82年になる北國銀行は、AIを活用したデジタル戦略において、日本の金融機関で

トップメッセージ

トップレベルです。すでに個人のお客さまの9割のお振込みは店頭以外で行われています。一方でデジタル教室やご相談、アドバイスといったリアルでのお客さまとの接点にも力を入れてきました。来店しやすくゆったりと落ち着ける支店を目指して投資を拡大しています。今では支店におけるローカウンター率は9割を超え、予約によるご来店、ご相談も増加しています。今後も予約制による来店割合を拡大していきます。デジタル面の充実を加速するとともに、リアルの対面でのご相談やアドバイスを更に充実させ、ご満足いただける質の高いサービスをご提供していきます。

新分野のビジネスに関して、機関投資家の皆さまから人材不足ではないか、事業拡大のスピードが遅いのではないかとご質問を昨年いただきました。すでに3年以上前から当社の採用におけるキャリア採用人数は、新規採用の人数を超えています。社外の多様な価値観や知識を積極的に取り入れることで、グループ全体の変化も確実に進んでいます。また全社員を対象に充実したリカレント教育、リスクリソブプログラムを7年前より継続中です。まだまだ発展途上ですが、現時点でも戦略を実行するに十分な人材を保持しています。一方で、常に組織能力を見直していく不断の努力は不可欠だと認識しています。2025年2月から「組織能力バージョンアッププロジェクト」と銘打った全社改革をスタートしています。AIとデジタルをフルに活用することを前提としたうえで、戦略を実行するに足る組織能力を備えているか、不足している部分、再構築していく部分はどこか、それをいつまでにどのようにバージョンアップしていくのかといった内容です。外部のアドバイザリーの方とコンサルティング会社と協働で進めております。この結果を受けて更なる戦略遂行能力の強化を図ることができると期待しています。

中期計画と資本政策

これまで、10年後、20年後のあるべき姿を社内で議論して、未来のビジネスモデルをブラッシュアップしてきました。そこからバックキャストिंगすることで10年先までの数値計画を開示させていただいており、このバックキャストिंगの手法は、今後も継続してまいります。一方で、ビジネスモデルの詳細と長期の数値目標につきましては、差別化や戦略上の観点より今回より一部非開示とさせていただきます。また、数値目標は、5年先、10年先の計算を行い社内共有しておりますが、公表は3年先までとします。今後は蓋然性の高い数値計画として毎年3年先までを開示し、数値に変更があった際には要因を詳

細に説明させていただきます。

「総還元性向50%以上から、今年度より配当性向40%程度へ。自社株買いについては株価等を考慮の上、機動的に対応していく」

資本政策については、これまで総還元性向50%以上とご説明してきました。今年度より配当性向40%を目途とし、自社株買いについては株価等を考慮の上、機動的に対応することといたします。当社においては、企業間の株式の持ち合い解消がほぼ最終局面に入っております。5年以上前より積極的に実施してきたことで、相手先保有の大規模な当社株の売りは一巡したことを確認しており、新しいビジネスモデルの蓋然性が高まったことに加え、金融市場は金利の緩やかな上昇局面に変わってきました。

「ROE8%以上を目指すためには、従来の銀行分野に加え新ビジネスの業容拡大が不可欠」

今後は、ROE5%は銀行分野だけで確実に達成できる条件が整ってきました。持続的な利益成長に基づいた配当を実施し、より一層の安定的な株主還元を実現してまいります。一方で、ROE8%を超え10%超を目指すためには、従来の銀行分野に加え新ビジネスの業容拡大が不可欠です。そのためのリスクアセットに見合う自己資本の充実も必要だと考えています。今後も株主の皆さまへの還元と戦略的な投資のバランスをとりながら、持続的な企業価値の向上を図ってまいります。

当社の現在位置と戦略達成の蓋然性

「利益目標を達成する時間軸を如何に早めるかにかかっている。その推進力としては、広義のガバナンス経営を更に磨いていくこと、人的資本経営をバージョンアップしていくこと、この両輪である」

多くの株主の皆さまからご指摘いただいている通り、当社のROEは、8%どころか5%にも届かない状況が続いていました。一方で新しいビジネスモデルに向けた取組みは年々加速しており、金融界のみならず他業界を含めても先進的な取組みを数多く進めてまいりました。利益目標を達成するために必要な

トップメッセージ

要件は整っています。あとは実績を積み上げ、新ビジネスの成果をお示しする時間軸を如何に早めるかにかかっていると認識しております。その推進力としては、広義のガバナンス経営を更に磨いていくこと、人的資本経営をバージョンアップしていくこと、この両輪であると考えています。

これまでも持株会社の取締役会のガバナンスの現状を分析し、あるべき姿について議論を重ねてきましたが、特にこの1年は、現状と理想のギャップを埋め、進化させていくことに注力してきました。宇田取締役議長をはじめ、社外取締役の皆さまのご協力を得て、選任プロセス、評価プロセス、取締役会のアジェンダ設定、議論の進め方など、多岐にわたる改革を進め、大きな成果があったと認識しています。一方で当社が定義する広義のガバナンス経営とは、取締役会の構成やその運営に留まりません。組織文化、価値観、業績評価制度、人事制度、コミュニケーションプラン、決裁権限等を含めた組織能力全体を含めています。今回の組織能力バージョンアッププロジェクトを通じてこのガバナンス経営に更に磨きをかけていきます。ホールディングスの社内外の取締役並びに取締役会のパフォーマンスについては、今回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評価を依頼しました。そのレポートも踏まえ、今後も機能強化を図ってまいります。

人的資本経営につきましては、体制制度を見直して5年以上前から投資を加速してきました。退職金を廃止して、個々人のキャリアを重視するジョブ型人事制度へ移行してから早3年が経過しました。役職員のリカレント教育、リスクリングについては、質量ともに大幅な進化を遂げています。一方、事業の拡大に伴いそれぞれの制度を更にバージョンアップしていく作業を継続中です。AIの組織への実装が急務であると世の中では叫ばれています。当社においては、AIの試行のフェーズを終了しました。カスタマイズされたAIを如何に組織内に定着させていくか、AIを使用していることが当たり前のビジネス展開ができるか。それはもはや技術論ではなく、組織能力、リーダーシップ、ガバナンス、役職員のスキルの問題だと認識しています。AI時代に再適合した人的資本経営のあるべき姿を社内プロジェクトで共有しています。今年度から来年度にかけて順次、実行してまいります。

ミドルバック部門の拡充(リスク管理体制、法令遵守体制の高度化)

「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く」

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。当社の場合、伝統的な銀行業以外の分野の事業を拡大させています。またデジタル化についても先進的に取り組んでいるとの評価もいただいています。法的リスク、事業リスク等は、以前に比べ格段に大きくなっています。アンチマネーロンダリング対策、お取引先を守るためにも詐欺やサイバーテロ対策は更に強化する必要があります。様々なリスク管理、法令遵守体制の強化は、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。



トップメッセージ

ソーシャルインパクトの重要性

「雇用創出や経済活動の活性化を通じて、地域経済に貢献することも当然のミッション」

プライム市場に上場している企業として、利益目標を達成することは、経営としての最も重要なミッションです。一方で、そのための戦略遂行の際にポジティブなソーシャルインパクトを増大させ、ネガティブなインパクトを排除することが大前提です。具体的には、社会問題の解決、環境問題などの社会的課題に対する解決策を提供して推進する、地域社会に様々な提言を行うと同時に、住民の生活の質を向上させるといった内容です。雇用創出や経済活動の活性化を通じて、地域経済に貢献することも当然のミッションです。ソーシャルインパクトを意識することで、当社がサステナブルな企業になることはもちろん、持続可能で公正な社会の実現に向けた取組みを推進できると考えています。ソーシャルインパクトの取組みを更に拡大進化させるためにも、当社全体で稼ぐ力を強化することが大前提であるという点を社内で認識を共有しています。ROE向上とソーシャルインパクトの拡大の双方を実現していきます。

地域の未来を創造する

「企業の枠を超えて、コラボレーションが進み地域を創造していくことで日本社会経済の地域における新しいモデルをご提示していく」

現在、持株会社傘下の北國銀行は、石川県を中心とした北陸地方がその活動のメインです。人口減少社会において、このメインエリアである北陸地方をどのように進化させていくかという命題は、政治や行政だけの責任ではないと考えています。いまこそ、一企業としての活動を超えたコラボレーションが不可欠です。その志を実現するため、昨年12月に地元のメディアと合併会社を設立しました。この株式会社地域未来創造は、地域のあるべき姿を創造して発信するだけではありません。いわば、様々な施策を「産学官金労言」が一体となって議論を尽くしたうえで、実行していくことを目標に創設されました。地方創生のトリガー役兼実行部隊となることがその大きなミッションです。シンポジウム等ですでに2回

にわたって、あるべき姿を発信しております。今後は実行フェーズを進めるための体制強化を行ってまいります。一企業の枠を超えて、コラボレーションが進み地域を創造していくことで日本社会経済の地域における新しいモデルをご提示していきます。

最後に

本年10月1日に北國フィナンシャルホールディングスはCCIグループに名称を変更します。北陸地方において当社グループのコア業務である銀行は、未来永劫なくてはならない機能です。しかしながら直近で年間約90万人の人口が減少している日本において、銀行機能を磨いていくだけでは、社会経済の課題解決やお客さまのニーズにお応えすることはできません。当社だけでなく様々なカウンターパーティの皆さまと協働で地域の未来を創造していくミッションは不可欠です。本年3月3日に発表させていただいたブランド戦略による二つのブランド、CCIグループと北國銀行は、まさにその地方の未来への危機感から生まれたものです。過去10数年にわたる当社の大改革の原動力はなんだったのか？キーは三つありました。一つめは、リアル対話です。コミュニケーションの内容を当社では「会話・対話・討論」の総称としています。その中でも「対話」が最も重要かつ有意義であり、「会話」「討論」との違いを意識しながらコミュニケーションを行うこととしています。会話とは友好的な挨拶、話を交わし、オープンに情報共有すること、対話とはお互いの意見や考え方の背景、思考プロセスを理解し尊重しながら意見を交わし、最適解を創り上げること、討論とは価値観や意見を主張して相手を説得することと定義しています。二つめのキーは協働、協創です。戦略遂行では、自社内だけの発想にこだわると非効率です。価値観の合うカウンターパーティを見つけ、共感をベースに協働することで、多くのビジネスを加速度的に実行することができました。三つ目は現状に甘んじることなく、構想力を競い合い、常にイノベティブなマインドセットを持つ組織能力を磨くことです。この三つのコンセプト(コミュニケーション、コラボレーション、イノベーション)をそのまま新グループ名としました。石川県は、能登半島地震の復興の途上です。当社は新体制において、北國銀行の更なる進化とCCIグループの業容拡大を行ってまいります。プライム市場の上場企業にふさわしい業績を上げるとともに社会課題の解決に大いなる結果を残すために努力を続けています。様々なカウンターパーティの皆さまと一緒に悩み考え、様々な施策をスピード感を持って進めていきます。お客さま、株主の皆さま、役職員、関係各位の皆さまと明るく素晴らしい未来を創ってまいります。

Q&A

ここからは、多くのステークホルダーからお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 北國銀行とCCIGの二つのブランド体制について狙いを教えてください。

A 北陸地域では「北國銀行ブランド」を前面に打ち出し、これまで以上に地域に寄り添いながら、進化した金融サービスの提供を追求していきます。一方、都市部や海外では「CCIブランド」を活用し、地域性にとられない新たな事業領域の展開を目指します。

「北國」は82年の歴史を有する、地域に根差した信頼あるブランドですが、地方銀行としてのイメージが強く、石川県以外の地域では営業活動に制約が生じる場合もあります。新分野の事業においては、こうしたイメージを払拭し、より柔軟で革新的な展開を可能にするために「CCIブランド」を活用していきます。

この二つのブランド体制は、今後本格的に「両利きの経営」に取り組んでいくという姿勢を、社内外に明確に示すものです。事業会社として新たなビジネスで成果を上げていくという強い決意の表れでもあります。

➡ P.1-3 理念

Q 能登半島地震による影響(不良債権が業績に与える影響)を教えてください。

A 能登半島地震による影響については、すでにすべての影響を決算に反映済みです。不良債権に関しても、必要な引当金の計上は完了しており、今後の決算や財務に与える影響はありません。

一方で、今後の復興には当社グループにとって非常に大きな意味があります。経済規模の大小にかかわらず、私たちがどれだけの支援や貢献ができるかが問われており、まさに当社グループの姿勢と真価が試されていると感じています。

➡ P.22 能登半島地震

Q 信用コストの今後の見通しと根拠を教えてください。

A 北國銀行の事業性貸出金(約1兆2,439億円)については、しっかり各社の状況を把握しており、破綻懸念先以下の保全率も高い水準を維持しています。そのため、2026年3月期以降は、20~30億円の範囲で引当金を安定的にコントロールできると判断しており、2027年、2028年についても同水準の引当金を見込んでいます。

過去にはシェア拡大を重視した戦略により、信用コストが一時的に増加した時期もありましたが、現在はボリュームの拡大よりも採算性を重視する方針を進め、組織にも定着しています。信用コストの安定的な管理を通じて、北國銀行単体としての健全な財務内容の維持・向上を目指してまいります。

➡ P.26 銀行業

Q 還元方針を総還元性向50%以上から配当性向40%程度に変更された背景を教えてください。

A 今回の方針変更の背景には、「株主の皆さまへの還元」と「事業拡大」の両立を実現したいという考えがあります。持ち合い株の解消も最終フェーズに入り、大規模な当社株式の売却に対応するための自社株買いの必要性が薄れてきました。これにより、「総還元性向50%以上」という方針から、「配当性向40%程度」へと見直すこととしました。今後は、株価水準などを踏まえながら、自社株買いは機動的に実施しつつ、安定的な配当を重視する方針です。株主還元の質を高めながら、持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

➡ P.33 中期経営計画

Q 外部環境の影響以外の要因も含めて、ROE5%を達成できなかった理由について、どのように分析されていますか。

A 大きく二つの要因があると分析しています。一つは地震による不良債権処理、もう一つは投資ファンドにおける損失です。前者については、地震の影響を信用コストにすでに織り込んでおり、今後の信用コストも20~30億円程度で安定的に推移する見通しです。財務面での懸念はなく、今後の展望は明るいと考えています。

後者については前期は残念な結果となりましたが、投資ファンドに関しては一過性の要因であり、年度全体の運用が低調だったわけではありません。コンサルティング業務などは着実に実績を積み上げている一方で、ファンド事業についてはまだトラックレコードが十分とは言えず、ブランド構築もこれからです。今後は、スピード感を持って実績を積み上げていくことが「いかに早くROE8%を達成できるか」の最大のポイントであると認識しています。

➡ P.31 中期経営計画

Q ROE8%を達成するために、それぞれの事業をどのように伸ばし、成長させていくのでしょうか。

A ROE8%の達成に向けては、伝統的な銀行事業に加え、エクイティ投資、システム、コンサルティング、キャッシュレスといった非金融領域の成長が不可欠です。

銀行業

伝統的な銀行事業においては、地震の影響もすでに解消されており、今期から来期以降にかけてROE5%以上を持続的に計上できる見通しです。

➡ P.25-28、P.77-78 銀行業

Q&A

投資ファンド

子会社の「QRインベストメント」では、現在の運用資産残高が500億円を超えており、将来的には1,000億円規模を目指しています。IRR（内部収益率）は10%以上を目標としており、今期以降、徐々に収益への貢献が期待されます。現時点では十分なトラックレコードはありませんが、着実な成長を見込んでいます。

➡ P.84 投資ファンド

コンサルティング

これまで主に売上高50億円未満の中小企業を対象としてきましたが、近年では中堅・大企業の案件も増加しています。今後は単価の高いフィーが見込まれる中堅・大企業向けのコンサルティングを強化していきます。特に東京では売上の約2割を占めており、都市部での人材投入と事業拡大を進めています。提供するサービスはDX、人事、BPRなど多岐にわたり、2024年度から急速に事業が拡大しています。

➡ P.29-30、82 コンサルティング

キャッシュレス

Visa加盟店は7,000店舗を超え、北陸三県に特化した競争力のあるサービスを展開しています。キャッシュレスが進んでいる地域であるが故、首都圏の競合先が当地の既存の加盟店に対してディスカウント攻勢をかける動きも数年前から始まっております。当社はそのような動きに対しても、キャッシュレス決済に加え、融資、コンサルティング、BPOなどを組み合わせたマーケティング戦略により、顧客基盤の拡大を図っています。さらに、「トチカ」という自社開発のステーブルコインとの連携も進めており、地方自治体との協業を通じて高収益な仕組みを構築しています。現金取り扱いコストの削減にもつながり、経費圧縮にも寄与しています。キャッシュレス事業については巡航速度で今後も安定した売上を見込んでおります。

➡ P.80 キャッシュレス

システム

1年半後にはコアバンキングシステムの刷新を予定しており、長年続けてきた大規模なシステム投資はほぼ完了します。新システムは3～5年で償却を終える見込みで、コスト削減効果が期待されます。さらに今後はシステムを他社にも展開していくことで収益機会の拡大を図ってまいります。

➡ P.59-62 システム

これらの事業を着実に成長させることで、ROE8%の早期達成を目指してまいります。

Q 金利の見通しが再び不透明になってきている中、政策金利が仮に1%に届かなかった場合、どのような利益見通しになるでしょうか。

A 当社の利益計画は、2025年7月頃に政策金利が0.75%、翌年初めに1%に達するという前提で策定しています。ただし、金利が上昇しない可能性も十分に想定しており、その場合でも110億円の利益目標は達成可能と見込んでいます。当社のALMはメガバンクとは大きく異なります。預金残高約5兆円に対し、純粋な貸出残高は約2兆5,000億円にとどまっており、金利上昇による恩恵を全面的に享受できる構造ではありません。金利が上昇すれば預金金利の引き上げも必要となるため、利鞘の上昇分のうち30～40%程度は預金金利の上昇によって相殺されると見込んでいます。これはメガバンクの動向にも左右される部分です。したがって、政策金利が急激に上昇したとしても、当社にとって即座に大きな収益増加につながるわけではありません。むしろ、金利が今年中に上がらなくても、来年にかけて緩やかに1%程度まで上昇すれば、現在掲げている利益目標は十分に達成可能です。

仮に金利上昇が遅れた場合でも、収益への影響は限定的であり、数億円程度の変動はあるかもしれませんが、何十億円単位で大きく変動することはないと見込んでいます。これは社内で行ったシミュレーションに基づくものであり、かなり確度の高い見通しであると考えています。この点においても、当社はメガバンクとは構造的に大きく異なり、同列に比較することはできません。

Q 他地域では統合やアライアンスの流れもあります。今後地銀合併や資本統合、経営統合はあり得るでしょうか。

A 地銀合併や資本・経営統合については、当社として規模拡大を目的とした方針は持っておりません。金利上昇によって規模の経済が働く、あるいは預金獲得のために店舗網が必要といった見方もありますが、当社はそれとは異なる考え方を採っています。

与信方針においては、当社ではボリュームの拡大よりも採算性を重視しています。一方、ボリューム拡大の方針のもとでは、金融機関間のディスカウント競争は激しく、金利が上昇している局面でも必ずしも利鞘が拡大しているわけではありません。

預金獲得に関しても、店舗数が減少する中で、ネットとリアル融合によって預金量は着実に伸びています。今後もネット利用率やリアル店舗の来店数などのデータをもとに、両者のバランスを最適化してまいります。

当社の戦略は「王道」だと考えていますが、外部からは「異端」と見られることもあります。現時点では大きな成果を出しているわけではありませんが、ようやく枠組みが整い、これからの3～5年は成果を出していくフェーズに入ります。今後も独立した企業として、新サービスや新ビジネスのブラッシュアップを進め、経済環境や法制度など外部環境の変化にも柔軟に対応しながら、企業価値の向上を目指してまいります。

Q&A

Q なぜ政策保有株式の保有方針を変更するのでしょうか。

A 基本的には、政策保有株式はすべて売却する方針です。これまで真摯に持ち合い解消を進めてきた結果、現時点で保有している政策保有株式は数社に限られています。これらの企業とは、地域経済の活性化や企業価値向上に資する関係性を重視し、今後も対話を継続していく方針です。

2025年3月期における政策保有株式の状況および保有方針の開示は、単に「純投資」へと振り替える対応ではなく、継続的な売却の実施と並行して、対象企業とのリレーションを深め、コンサルティングを通じて地域貢献と企業価値向上を両立させるという戦略的な判断を説明する意図がございました。一方で、今回の開示が「方針の後退」と誤解される可能性があるところのご指摘も、投資家の皆さまから頂戴しております。そのため、今後はより詳細な開示と丁寧な説明を通じて、当社のスタンスと意図を明確にしていまいります。

➡ P.34 中期経営計画

Q 社外取締役が議長になったことで生じた変化や、今後の方針・期待について教えてください。

A 社外取締役が議長に就任する以前から、当社の取締役会ではQ&Aを中心に活発な議論が行われていました。しかし、議長が社外の経験豊富な方になることで、議論の質がさらに洗練されるようになりました。取締役会に提出される議題の質も向上しています。第三者による評価も受けており、2年に1度はレビューを実施しています。ガバナンスの高度化は、当初の想定以上に進展しています。

一方で、まだ取り組むべき課題も残っています。具体的には、社外取締役の選定プロセスの適正化とその開示、社内外の取締役に対する評価の方法についてです。現状では、取締

役会全体での評価ではなく、個々人に対する評価が十分に行われていない部分があります。今期は、これらの課題に取り組む予定です。また、投資家の皆さまに対しても、これまで一部実施してきた社外取締役へのインタビューの機会をさらに増やしていく方針です。

➡ P.16-19 社外取締役メッセージ

Q 社外取締役を含めて取締役会の構成が変わりましたが、今回の構成の意図や、新たに選任された方々への期待、役割についてお聞かせください。

A 取締役の選任にあたっては、各人のスキルを重視しています。日本銀行の元職員を選任したのは、中央銀行としての

見識を活かし、銀行本来のあるべき姿を中立的な立場から見ていただくことを目的としています。このポストは4年ごとに交代する方針です。根本さんが退任されたのは、個別の事情によるものであり、後任については格付け会社や公認会計士の中から候補を探していました。

監査等委員が社外取締役となった背景には、芳賀さんがシステム分野の専門家であり、すでにアドバイザーとして関与いただいていたことがあります。社外取締役として加わることで、監査等委員としての役割と、事業を加速させる社外取締役としての役割が明確になります。また、宇田さんはマッキンゼーのコンサルタントやゆうちょ銀行の専務としての経験があり、執行を後押しする立場として期待しています。こうした整理のもとで、各取締役の役割を明確に分けています。

➡ P.51-58 コーポレート・ガバナンス



北國フィナンシャルホールディングスのあゆみ

北陸3県において安定した顧客基盤を有し、長年にわたり築き上げてきた信頼をもとに活動を展開する北國銀行。2021年には10のグループ会社を持つ北國フィナンシャルホールディングスを設立し、新たな事業・サービスを提供してまいりました。2025年10月、より速く、より確かな成長を目指して、北國フィナンシャルホールディングスはCCIグループへと社名変更し、北國銀行とCCIグループの2つのブランド体制へと生まれ変わります。

【2000年】システム戦略に基づく戦略的コスト削減

IT戦略による業務改革で、定型業務の削減・店舗統廃合を進め、20年間で60億円のコスト削減を達成しました。システムの内製化により、迅速なデジタルソリューション提供を実現しました。

【2015年】真の顧客本位達成のために営業戦略の変革

収益主義・成果主義から顧客主義へのマインドセットが必要と考え、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。そして、多様化するお客さまの課題に対応するために、コンサルティングをはじめとしたサービスの拡充を進め、事業の幅を広げてまいりました。

900
億円

グループ経常収益推移

- = 新事業経常収益
- = 伝統的銀行業による経常収益

2000

- 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)

2014

- 新本店ビル完成

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

- 国内銀行で初めてカード加盟店サービス業務を開始

2017

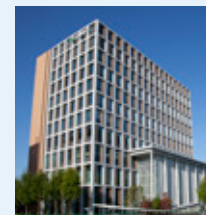
- 法人Visaデビットカードの取扱開始

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
- システム開発力向上を目指しデジタルバリュー設立



1943

2000

2005

2010

2015

2020

北國フィナンシャルホールディングスのあゆみ

【2022年】経営戦略に沿った新人事制度の導入

人事制度をゼロから造り上げた「キャリア型人事型制度」に改めました。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。

【2025年】2ブランド体制確立のための 新たな事業領域とガバナンス体制の強化

新たな事業領域に対応できるスキル人材の採用・育成も強化してまいります。また、取締役会実効性評価における外部第三者機関の活用や、サクセッションプランの実践でガバナンス体制の強化を図ります。

2021

- 北國Visaデビットカード、インターネットバンキング、Web通帳・印鑑レスがセットになった口座、HOKKOKU LIFE+サービス開始



- 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
- 北國銀行とVisaによる Super Cashless Regionプロジェクト始動
- 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)

2022

- 新人事制度導入
- DX認定取得
- 投資信託全商品の購入時手数料を無料化
- 新規融資における経営者保証を廃止

2023

- 人的資本リーダーズ2022受賞
- 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

2024

- 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
- ケニア現地法人の開業
- BaaS事業の開始
- 「プラチナえるぼし認定」の取得
- 「いしかわ電子納税推進プロジェクト」の発足
- 女子ハンドボールチーム運営会社ハニービースポーツの設立
- 地域の振興や魅力向上に貢献する地域未来創造の設立



908億円

2025

- 北國デジタルバンキングの当座貸越サービス取扱開始
- 組織能力バージョンアッププロジェクトの開始
- BPO業務のコンサルティング会社として CCIForwardの設立
- Hirooka Terrace オープン予定
- CCIグループへ社名変更



Section1

価値創造に向けた 成長戦略

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。Governance to Value(ガバナンス改革を企業価値創造に結びつける)の実現に向けた取組みや、「北國銀行」と「CCIグループ」の2ブランド体制で、銀行業の更なる磨き上げと新ビジネスの拡大について説明しています。



北國フィナンシャルホールディングス
北國銀行

CONTENTS

- 16 社外取締役メッセージ / Governance to Value
- 20 マテリアリティ
- 21 価値創造プロセス
- 22 能登半島地震 復旧から本格的な復興フェーズへ
- 23 北國銀行社長メッセージ
- 25 銀行業のビジネスモデルと成長戦略
- 29 コンサルティング&アドバイザリーのビジネスモデルと成長戦略
- 31 経営企画部長メッセージ / 中期経営戦略

社外取締役メッセージ

Governance to Value



社外取締役
取締役会議長
宇田 左近

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。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、2023年6月より当社社外取締役に就任。

昨年の北國フィナンシャルホールディングス（以下北國FHD）統合報告書の社外取締役メッセージでお約束したGovernance to Value（ガバナンス改革を企業価値創造に結びつける）の実現に向けて、初期の助走を終え本格的に走り始めた1年だった。指標としてROEが期待通りには伸びず、PBRも1倍を下回る。取締役会議長としてGovernance to Valueを自己評価すれば及第点とは言えない。投資家の皆様方からは「偉そうなことを言っても結果が伴わなければ意味がない」と叱られても言い訳はできない。一方でガバナンス

改革は着実に進み始め、組織全体に変化の兆しが見え始めた。今年度実行した取締役会実効性評価の結果からもコーポレートガバナンスに対する経営幹部の意識、およびガバナンス改革がもたらすプラスのインパクトについての実感が組織内に浸透し始めたとの感触を持った。

初期の課題認識とその解決に向けた進捗

昨年の統合報告書で私が初期の段階で感じた課題認識とその進

捗について自分なりにレビューしてみた。

①正しいアジェンダの選択

議長としては取締役会が執行から与えられた議題だけを議論するのではなく、アジェンダ選択にも自ら責任を持つということを重視している。特に中長期的に経営にインパクトを与えるアジェンダ、全社収益インパクトの大きな課題、非定常的 이슈を扱うアジェンダ等に関しては取締役会で重点的に議論すべきと考えている。年間アジェンダで戦略上重要な課題、中長期的な人材育成等に関する討議課題等を設定すると同時に、毎回の取締役会のアジェンダについて執行側と議長で事前確認を行いつつ進めている。

②執行と取締役との健全なる緊張関係

これは執行側がどう感じるか次第だ。しかし、取締役会の事前説明で「ひとまず説明（根回し）しておけば取締役会本番では質問が出ない」という安易な風潮はすでにない。あくまで事前説明は社外取締役による課題認識のためであり、その認識に沿って本番で何を言うかは各社外取締役に委ねられる。実際に社外取締役自身も根拠となるデータをチェックし、事実を把握したうえでそもそものWhyを問うケースが多々あった。多くの場合、事前説明を通じた課題認識をベースに、より突っ込んだ議論が展開される。事前説明の時間では足りない場合には、社外取締役の勉強会として別途議論の機会を設け課題認識を深めることにしている。これらを通じて一定の緊張感が生まれているのではないかと。

③取締役会の役割・位置づけの認識

取締役会の責務・役割についての認識が深まることはガバナンスの基本でもある。社外取締役が議長に就任することは、取締役会が執行の上位機関ではないというメッセージにつながる。また社内取締役も社外取締役も多様な角度から意見を交わすという面は一

社外取締役メッセージ

定程度進んだのではないかと思う。ともすると世の中にありがちな、取締役会が社長と社外取締役との間の意見交換的な場になっていないかとの疑問もあるかもしれないが北國FHDにおいては無縁だ。

④取締役会の実効性

今回は経験の深い外部機関にお願いして実効性評価を行った。以前の製造業での取締役会議長時代に、この実効性評価の質が取締役会改革、ひいてはGovernance to Valueの鍵になったとの記憶がある。外形的な評価ではなく、実際にどのような準備の下でどのような議論が行われ、どう決定に影響したのか、運営の実態面中心に評価を実施した。その結果について取締役会で2度に分けて自己評価のための徹底した議論を行っている。

⑤取締役会のPDCA

実効性評価の結果も踏まえて次の1年についての取締役会の方針が議論され、具体的に施策として定められる。すでに各委員会の方向性についての議論が進みつつある。取締役会のPDCAは機能しはじめていると思う。

⑥収益目標とのギャップ

最初に申し上げた通りだがまだ道半ばというところだ。しかしギャップを埋めるための素早いアクションの解決策も見えてきた。意味のあるKPIを執行と取締役会の共通言語とし、特に数値化のできるものはできる限り計数化したうえでモニタリングを行っていく。執行にどこまで入るかという疑問も呈されるかもしれないが、「目標達成の実行力」を組織として蓄えていくことは、中長期的課題の解決、大きな方針の実効性を担保するうえで不可欠と認識している。

中長期的な視点からの大きな戦略方向

取締役会の責務・役割として中長期的視点に立って大きな戦略方

向を示すこと、そしてその実施を後押しすることが求められる。今年度特に注力したい点は現時点では以下の3点だ。

(1)事業ポートフォリオと2ブランド化

昨年度のアジェンダの中で全社的なインパクトが大きなテーマの一つが、北國FHDのCCIグループへの名称変更と、CCIG系と北國銀行系の2つの事業群による2ブランド化の決定だ。対顧客サービスという面では、地域に根差した預金・貸出・決済を軸とした伝統的金融業務を展開する北國銀行を中心とした企業群と、必ずしも地域内には限らない広範な顧客に対してスキルベースで非金融業務を中心に提供する新事業群は、一部顧客セグメントが重複するものの今後の展開を考えれば顧客基盤自体も異なり、また事業モデルも大きく異なる。それぞれの顧客に対して異なったメッセージを発し、それぞれがメッセージに合致したサービスを提供していくというのは正しい選択と考えられた。事業モデルに伴う文化の違いについても議論された。一般にも当てはまると思うが、地銀固有の文化の一つと言えるのは地域での信頼第一で生きてきたこともあり「確実に実行できることしか言わない」マインドセットが根強いという点だ。しかし例えばコンサルティングを行ううえで、100%確実な事だけを提言するのでは(それは顧客にとっても確実なので)助言の価値はない。また投資事業も、確実なものしか相手にしなければそこにはリターンはない。これらの新たな業務群には新たなマインドセットが必要だが、それはそれまでのいわゆる地銀文化の傘の下では育ちにくい。まだ規模は小さいが文化を分けることでそれぞれの事業の成長が見込めるならそれは分けて経営するというのは理に合う。取締役会としては、非金融事業領域を中心とする事業群には中長期的な成長を考えて「今は規模は大き

くはないが色の違う少し緩めの服を着てもらう」とこととし、地域に密着した伝統分野については「地域顧客により身近な存在になることで発展を期待する」と考え、2ブランド化を後押しするという結論に至った。この2ブランド化によって、今は小規模なスキルベース事業も新たな飛躍の機会を切り開く可能性があり、それらが将来の事業ポートフォリオの骨格をなすことが期待される。取締役会としては中長期的な事業ポートフォリオという視点から、今後の各事業の成長をモニタリングしていく。

(2)企業としての継続性のシナリオ

杖村社長の構想力と実現に向けてのリーダーシップによって現在の事業の枠組みとオープンな組織文化ができてきたのは疑いがない。これは昨年の統合報告書の社外取締役からのメッセージでも示した通りだ。一方で今後の10年を視野に企業としての継続性、成長性を考えた場合には社長承継は重要なテーマとなるだろう。2030年以降に北國FHDが直面するであろう課題とその対処に最もふさわしい人材は?という洞察が必要になる。過去のトラックレコードだけでなくこれから必要なトップの要件、「(これ)までの人」ではなく「(これ)からの人」をどう選ぶのか、難易度の高い課題が立ちふさがる。幸いに、現在の経営幹部及びその予備軍である次世代、次々世代の幹部層には戦略的視点を持ち、自らがトップになったら何をすべきかを構想できる人材が生まれている。杖村社長の方針に沿ったDoの推進だけでなく、自ら新たな枠組み作りのリーダーシップを取ろうというたくましい人材も育てている。トップの承継はコーポレート・ガバナンスにとっても最も重要なテーマであり、今後指名報酬委員会の役割も格段に大きなものになるはずだ。

社外取締役メッセージ



(3) 組織の実行力強化

大きな方向性と組織の枠組みは揃った。他の地銀にはないユニークな非金融事業も育ちつつある。成果に結びつける執行をサポートする攻めのガバナンス体制もほぼできつつある。この枠組みが正しかったのだと示すには、それぞれの事業が顧客に対する価値

創造の帰結として収益を得ていき、継続性をもって成長を実現することだ。価値創造を行う主体の執行の実行力、戦略遂行力が求められることになるが、同時にまた取締役会としてそのためにどのようなサポートができるかが問われることになる。ガバナンス改革を継続しつつ、それを組織としての成果に結びつけるための実行力強化は、Governance to Value実現のためには喫緊の課題だ。特に以下の点に注力しつつ、執行組織の自己規律と成果実現への志が生まれるよう後押ししていく。

- ① 執行の実行力の向上に向けたKPI設定とPDCAサイクルについてモニタリングしながらしっかりと回るように後押しする。計画の実行力を強化し、予実のギャップの背景を理解し改善策を立てられるような環境を整備していく。
- ② 執行との間の健全なる緊張感も実行力強化につながる。社外取締役も経営課題についての理解を深め、取締役会での質の高い議論を目指していく。事前説明の目的を課題発見の機会とし、執行とさらに突っ込んだ議論ができるようにする中で、健全な緊張関係を創出していく。
- ③ 人材に関してみれば「働き甲斐のある組織」との認識は広くされている。中長期の人材育成は進んでいるか、女性幹部候補への機会提供は十分行われているか、実行力のある幹部予備軍人材がホットジョブといわれるような適所に登用されているか、適宜モニターしていく。
- ④ 先の見えない世界、前例がない世界においては、イノベーションによる新たな価値創造が求められる。そのためには多様な人材が心理的安全性の確保された環境で自由に発想し、試行検証を繰り返す必要があるだろう。またAIが業務の中で当たり前に使われ使い倒す時代になっている。イノベーション環境創出

にとってこの環境を最大限活用することも重要だ。自ら率先してイノベーションをリードしていく人材が育つ環境創出のサポートを進めていきたい。

先日、社外取締役有志で休日を利用して能登半島の輪島および和倉温泉周辺を訪問した。以前活況を呈していた地域も、がれきを撤去した平地と、盛り上がったままの歩道、そしてまだ片付けられていないブルーシートに覆われた家屋が目立つ。当日は雨であったこともあってか、観光客の姿は見当たらない。至る所に仮設住宅が建てられている。いまだ仮設住宅暮らしの方々のご苦労も察せられる。その中でも建物が焼けずに残った酒店や崩壊を免れたケーキ店、あるいは被災者が合同で創設した食堂などが力強く営業を続けている。道路は整備されつつある。今後観光客が増えることによって少しずつそういった店舗が増えてくることを祈りたい。東京に戻ってから、北陸・金沢 ガルガンチュア音楽祭2025東京公演（復興応援コンサート）を聴く機会があった。デンマーク国立フィル、指揮ヘンリック・シェーファーの演奏は素晴らしかったが、特に盛り上がったのは石川県出身のソプラノ歌手がデンマーク国立フィルをバックにうたった「能登半島」だった。オペラシティに響く歌声は能登復興の応援歌でもあった。

今年度はGovernance to Valueの2年目、進捗過程を自己評価しつつ価値の実現に向けて議長として微力ながら尽力していく所存だ。

Governance to Value

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～ふれあいの輪を上げ、地域と共に豊かな未来を築きます～」を掲げ、企業活動を展開してまいります。この企業理念の実現に向けて、地域に根差した企業グループとして、地域のお客さまに寄り添い、地域のお客さまと地域全体の発展のために、金融事業に加え非金融事業の分野でも総合的・多面的なソリューションを提供する地域総合会社を目指して活動しております。当社グループが地域に対してリーダーシップを発揮しながら、継続的な挑戦によってもたらされる地域に対する新たな価値創造と適切なリスクコントロールを果たす監督機能を発揮するうえで、当社はコーポレート・ガバナンスが重要な位置付けにあるととらえています。

Governance to Value実現に向けた緊張関係

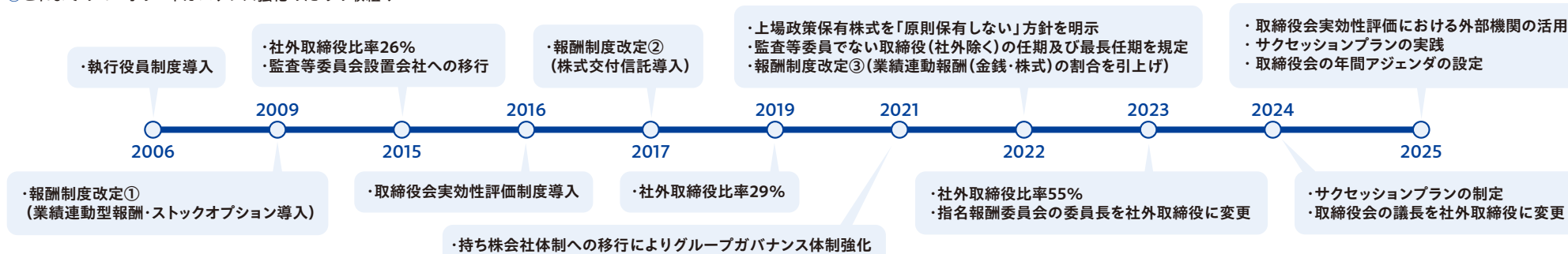
当社グループは、Governance to Valueの実現に向けて、執行と取締役との間の健全な緊張感を重視しています。執行側がオーナーシップを持って企業価値創造に取り組み、取締役会は執行側に対して監督責任を果たすことで執行と監督の明確な分離、経営の客観性や透明性、健全性を確保します。また、社外取締役に対して取締役会に先んじて議案に関する事前説明の場を設けております。この事前説明を通じた課題認識を基に、取締役会では実効性の高い緊張感を持った議論がなされています。

2024～2025年度の主な取組み

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、報告された結果に基づき、取締役会の実効性の向上に取り組んでまいります。

●これまでのコーポレートガバナンス強化のための取組み



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	・「何を議論すべきか」の観点から戦略的アジェンダを設定し、計画的かつ効果的な議論を促進。
取締役会における議論の深化	・中長期の事業ポートフォリオを議論、投資・施策・時間軸を共有。 ・経営課題に対して定量的な分析に基づく議論と意思決定を実施。 ・地域貢献と株主価値のバランス、収益性・持続可能性・人材育成など多面的に議論を深める。
指名報酬委員会の更なる高度化	・委員会の役割を再定義・共有し、経営人材のプール形成・育成・評価・見直しに積極的に関与。
株主・投資家との対話の高度化	・社外取締役による直接対話も通じて、独立した視点での評価と投資家の声を意思決定に反映。

サクセッションプランの実践

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、2025年度の当社取締役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。当社グループは、経営の持続性がコーポレート・ガバナンスにとって最も重要なテーマの一つととらえています。過去の実績に加え、これから求められる経営トップ人材の要件を定め、後継者の能力開発と視野拡大に取り組んでいます。

取締役会の年間アジェンダの設定

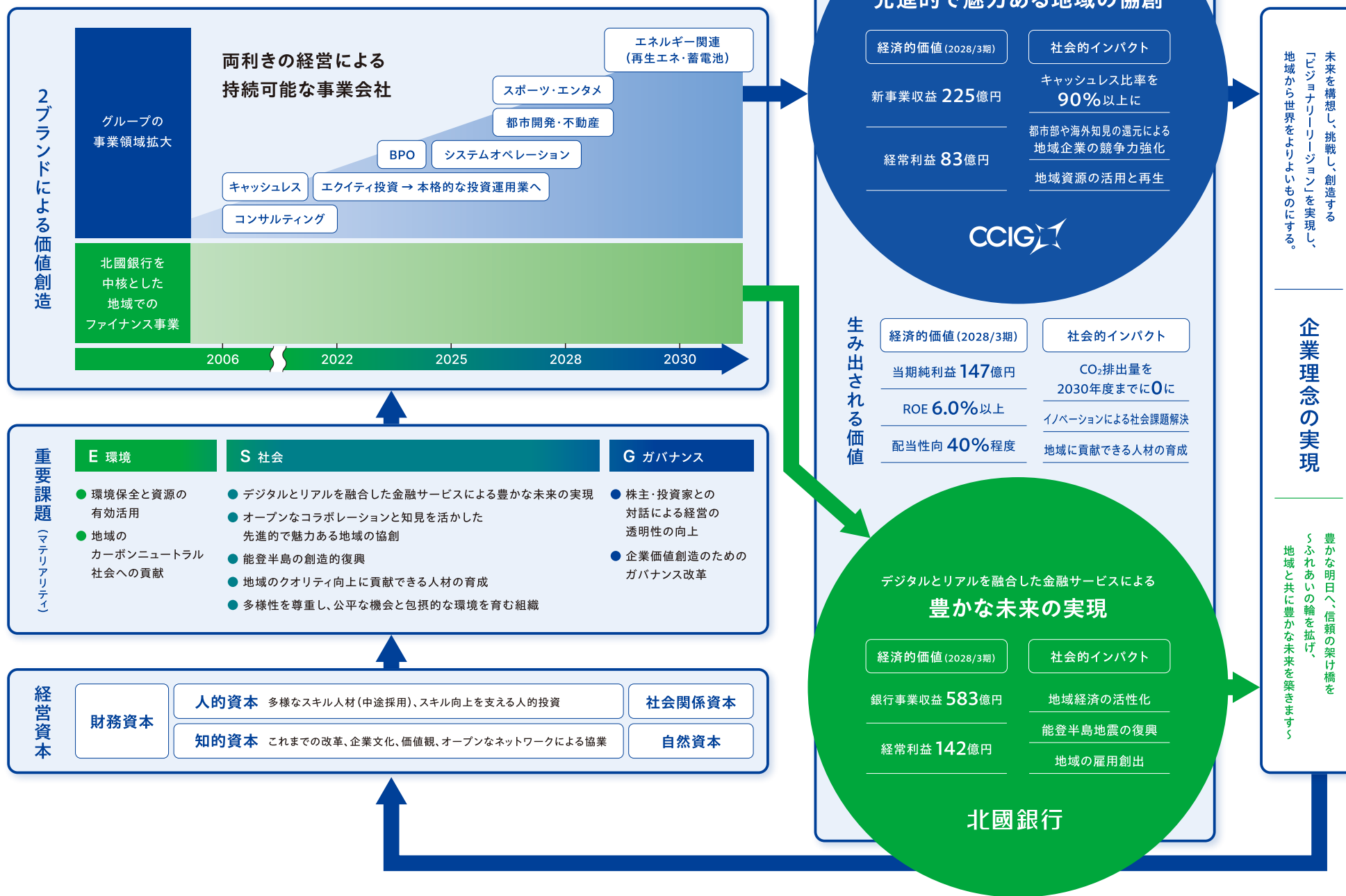
戦略上の中長期的な課題や人材育成、収益インパクトが大きな議題など優先課題を踏まえた重要議題を取締役会でより建設的な議論や意見の反映を適切に行うことを目的として、年間を通したスケジュールを事前に設定し、状況を反映しながら計画的に議案の付議を行いました。

マテリアリティ

当社は、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すサステナビリティ方針のもと、9つのマテリアリティ（重要課題）を設定し、様々な取組みを進めています。



価値創造プロセス



能登半島地震 復旧から本格的な復興フェーズへ

2024年1月1日に発生した能登半島地震から1年半が経過し、被災地の事業復興に向けた支援体制が整いつつあります。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、さらに進化した能登・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。

復興ファンドを活用した事業者支援

当社グループ会社であるQRインベストメントにて、被災事業者の復興を目的とし、二つのファンドを設立、投資実行しました。

第1号案件は、今後の能登地域における復興支援の先駆けとなるものであり、QRインベストメントは引き続き、地域の事業者とともに歩む伴走型支援に取り組んでまいります。

●第1号案件

能登半島地震 復興支援ファンド (七尾市の製造業者)

地震により製造機械設備が損壊し、営業継続が困難な状況に陥っていた七尾市の製造業者を対象に債権買取型の支援を実行しました。震災前から抱えていた債務の一部を買い取ることで財務内容の改善を図り、新たな資金調達を可能にする再生支援を実施します。この投資により、設備の復旧と事業の本格的な再開をサポートします。

のとBeyond復興ファンド (NOTO Naorai株式会社)

NOTO Naorai株式会社は、広島県呉市に本社を構え、広島県神石高原町に酒蔵を持つナオリ株式会社が能登地域に新たに設立した企業です。地震で被災した酒蔵の日本酒を原料に用いた熟成酒「浄耐」の製造・販売を通じて、地域の自然と文化を活かした復興と再生を目指しています。この投資により、歴史ある能登の酒蔵を復興すること、さらには観光地としての魅力を高めることで、能登の創造的復興を支援してまいります。



金融支援 能登産業復興相談センターへの人員派遣

能登産業復興相談センターは、能登半島地震復興支援ファンドの支援を受ける事業者の早期再建支援の相談窓口として設置されました。

本センターは、震災前からの借入と復旧・再建に必要な新たな資金調達が重なる二重債務問題への対応を中心に、事業者が抱える様々な課題に対して、ワンストップで相談対応を行います。

当社は、復興には官民一体となった取組みが不可欠との思いから、人員を派遣し、地域に根ざした視点と金融の専門性を活かした支援体制を整えています。

引き続き早期事業再建に向けて、全面的にサポートし、復興を後押ししてまいります。

ECサイトCOREZOの活用

ECサイトCOREZOにて、能登地域の産業の消費支援の実施や「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応援を募りました。また、「能登復興マルシェ」では、被災地能登の生産者たちが心を込めて作り上げた逸品を、全国の皆さまにお届けしています。味噌や醤油、和菓子、漆器など、能登のいいモノを生産者の“生の声”とともに紹介し、能登の今を感じていただけます。



<https://shopping.corezo.co.jp/contents/special/product/0000001366/>

能登地区の店舗建替え

更なる復興に向けて、お客さまがより来店しやすく、安心してご利用いただける店舗を目指して穴水支店をはじめとする能登地区の複数店舗の建替えを進めております。

新店舗には、店舗内に相談スペースを設けるなど、これまで以上に多岐にわたるお客さまのご相談やニーズにお応えできる環境を整え、お客さまが安心してご相談いただける空間を提供いたします。単なる金融機関の枠を超え、地域の皆さまが安心して集い、相談できる「地域の拠点」としての役割を担います。地元産業の活性化にもつながる建材の活用を通じて、地域経済の再生にも貢献してまいります。

能登復興応援コンサートの開催

被災した地域の子どもたちに、音楽を通じて笑顔届けたいとの思いから「能登復興応援コンサート」と題し、震災被害が大きかった3市3町（珠洲市、輪島市、七尾市、能登町、穴水町、志賀町）の幼稚園・保育園・小中学校等で実施しています。本コンサートでは、子どもたちが親しみやすいクラシックや園歌、校歌を中心にプログラムが披露され、音楽の力で心の癒しと地域のつながりを育む場となっています。



北國銀行 社長メッセージ

株式会社北國銀行
代表取締役社長

米谷 治彦

1993年北國銀行入行。2016年に本店営業部長、2020年に東京支店長、2021年に執行役員東京支店長、2022年に執行役員小松営業部長を歴任。2023年に常務執行役員法人部長を経て、2025年3月に北國銀行代表取締役社長に就任。



能登の創造的復興に向けて

「令和6年能登半島地震」発生から約1年半、「令和6年奥能登豪雨」発生から早くも10か月が経過しました。改めて、犠牲となられた方々のご冥福をお祈りするとともに、被災された皆さまには心からお見舞いを申し上げます。今回の地震では当社の営業拠点も甚大な被害を受け、発災当初は16店舗の休業を余儀なくされましたが、現在では一部店舗で庁舎内や仮設での営業など制約はあるものの全店で営業を再開できております。長期間ご不便をおかけしているお客さまには、改めてお詫び申し上げます。

自治体を中心として、県内外の建設・土木業関係者の皆さま方の

絶大なご協力により主要道路の応急復旧が進みましたが、上下水道整備など一部生活インフラの完全復旧にはまだ時間がかかる状況は続いており、一日も早い生活インフラ(上下水道等)の完全復旧・復興を心より願っております。

当社では震災直後に創設に関わった100億円規模の「能登半島地震復興支援ファンド」による資金支援に加え、2025年5月には新たに「のとBeyond復興ファンド」を立ち上げ、100年後の能登につながる新しい価値を生み出す「創造的復興」にも全力で取り組んでまいります。復興の為に資金面のみならず、デジタルやコンサルなどの機能も不可欠と考えます。銀行のみならずグループ全体の機能を活かして、復興に貢献していく所存です。

北國銀行の業況

2025年3月期の北國銀行単体決算につきましては、貸出金の着実な増加に加え政策金利の上昇による資金利益は増加した一方で、震災対応に伴う追加費用18億円(前期分を含め累計32億円)をはじめ貸倒引当金繰入計57億円の影響もあり、当期純利益は83億円にとどまりました。

預金残高は2025年3月末で4兆9,158億円(前期比+2,041億円)と5兆円目前まで順調に積み上がり、貸出金残高も2兆6,297億円(前期比+1,861億円)へと拡大しております。これもひとえにお客さま、株主の皆さま、社員をはじめ長年当社を支えてくださった全てのステークホルダーの皆さまとの信頼関係の賜物であり、深く感謝申し上げます。2025年度は当期純利益100億円の達成を見込んでおり、社員一丸となって目標に邁進していく所存です。

北國銀行ブランド

2025年3月に当社グループは新たに「2ブランド体制」ととなりました。2ブランドの一つが、地域金融機関として培った信頼と安心を大切に、地域のお客さまに寄り添った事業を展開し地域の豊かな明日へ向けたパートナーとして伴走していく「北國銀行ブランド」です。北國銀行ブランドの象徴として、スローガンも「未来を想う、あなたを想う」に一新しました。このスローガンには、これからの時代を見据えながらも地域のお客さま一人ひとりを大切に想うという、これまでと変わらぬ決意を込めています。社会が大きく変化する中で、地域とともに歩むパートナーとして挑戦と進化を続けてきた当社ですが、常に根底にあるのは「お客さまの未来をともに創りたい」という願いです。この想いはこれまでも、そしてこれからも決して変わることはありません。

おかげさまで北國銀行は2025年12月に創立82周年を迎えます。この長い歴史の中、多くのお客さまのお取引を頂戴し、また株主や社員の皆さまのお支えもあって地域と共に成長してこれことができました。これまでに築き上げられた営業基盤は、何ものにも代えられぬ私たちの強みです。この強固な営業基盤をもとに、北國銀行ブランドをさらに磨き上げていくことが今求められており、これから

北國銀行 社長メッセージ

も地域の皆さまに選ばれ必要とされる銀行であり続けるために、今一度地域の皆さまとのコミュニケーション(対話)を通じて、地域の皆さまに求められる銀行になれるよう役職員一同努力してまいります。

人口減少社会において、地域と共に持続可能な社会の実現を目指し、私たちはあらゆる課題に真正面から向き合い、皆さまとともに解決につなげていけるよう伴走していくことが、私たちのミッションです。そのためにも、まずはお客さまと向き合う対話の「量」を増やし、対話を通じて得られる「質」を高めることで、お客さまが抱える課題に対して寄り添いながら解決策をご提案し、サポートさせていただく機会を増やしていきます。その積み重ねを通じて北國銀行ブランドにさらに磨きをかけ、お客さまとの信頼関係をより

一層強固なものとしていきたいと考えています。

最近では「以前にも増して銀行の担当者が訪問してくれるようになり、いろいろな提案を持ってきてくれる」といったお声をお客さまから頂戴することもあり、大変嬉しく感じています。こうしたお言葉は、私たちが地域に寄り添う銀行であるとの手応えとして励みになっております。私も含め取締役も積極的にお客さまのもとに足を運び、お客さまのお声に直接耳を傾けながら、様々な金融サービスで地域の皆さまに貢献してまいります。

預金・決済・融資は最も重要なお取引

すべての金融サービスの始まりは、預金・決済・融資のお取引から始まると言っても過言ではありません。銀行業務の原点は、お客さ

まから大切なお金をお預かりする「預金」、人と人・企業と企業をつなぎ経済の血流を支える「決済」、そして企業や個人の新たな挑戦を資金面から支える「融資」にあります。当社は、これらの取引を安心してご利用いただけるための盤石な財務基盤と優れた人材を備えています。また、利便性の向上にも努め、法人・個人向けとも自社開発のインターネットバンキングをはじめとするデジタルチャネルを充実させています。預金・決済・融資のサービスを安心してかつ迅速にご利用いただけるよう今後もサービスメニューの拡充やセキュリティ強化に努め、時代のニーズに即した金融サービスへと進化させていきます。

これらは単なる金融サービスではなく、預金にはお客さまの資産をお守りする責任、決済には安心・確実に資金を循環させる使命、融資にはお客さまの未来の可能性に寄り添いともに育む覚悟が込められており、銀行としての本質とお客さまとの信頼関係構築の証だと考えています。その信頼関係構築のために、法人のお客さまとの事業性理解を起点としたコミュニケーション、個人のお客さまとのライフプランに基づいたコミュニケーションは原点そのものと言えます。時代がどれだけ変化しようとも、私たちはこの原点を見失うことなく、「デジタル」の力と「人」の力を最大限に活かし、地域とともに歩み続けてまいります。グループ会社が持つ「コンサル」「投資」「システム」などの機能も存分に活用しながら、これからもお客さまや地域社会に最も身近で頼れる金融パートナーとして寄り添い続けていきます。

地域の皆さまのパートナーとして

私たちは未曾有の災害からの復興という大きな課題に直面しながらも、地域とともに歩む金融機関としての使命を胸に、一步一步着実に前進してまいりました。これからも、地域の皆さまの声に真摯に耳を傾け、対話を重ねながら、信頼されるパートナーとしての役割を果たしてまいります。

変化の激しい時代にあっても、私たちの原点は変わりません。お客さまの未来とともに創るという想いを胸に、北國銀行ブランドをさらに磨き上げ、地域社会の持続的な発展に貢献していく所存です。今後とも、皆さまの変わらぬご支援とご愛顧を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



銀行業のビジネスモデルと成長戦略：法人営業

起点は事業性理解

北國銀行の法人営業では、お客さまとの対話を通じて事業内容や社内体制などを深く理解する「事業性理解」の取組みを、すべての活動の起点としています。

この取組みの最大の目的は、リレーションの構築です。当社がお客さまを理解するだけでなく、積極的にコミュニケーションを図ることで、お客さまにも当社の取組みスタンスをご理解していただき、相互理解に基づいたリレーションを築くことが大きな特徴です。

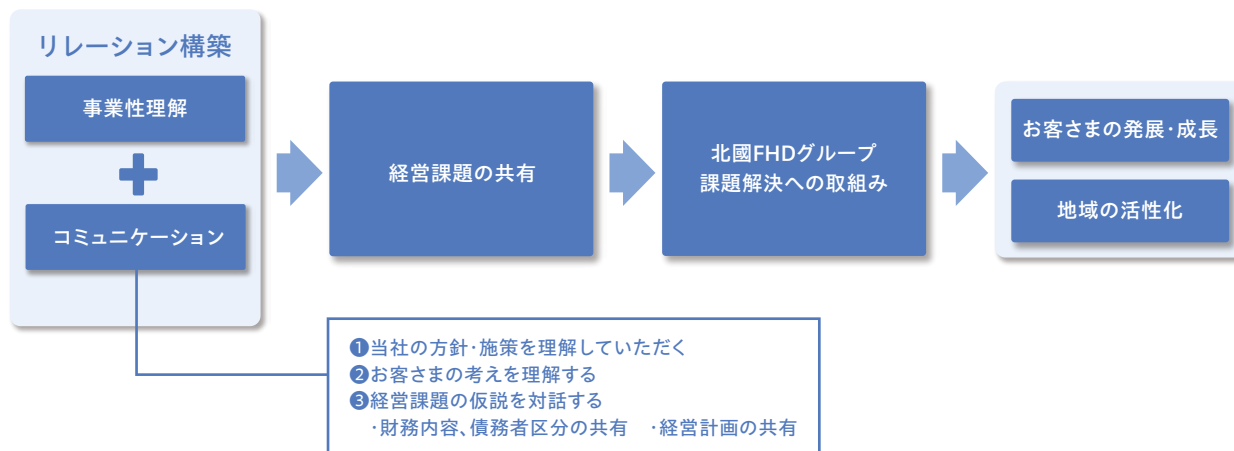
お客さまを理解するための取組みとして重視しているのが「非財務面の理解」です。ビジネスモデルや製品・サービス、サプライチェーン、経営陣の考え方、組織体制、さらにはESGやSDGsへの取組みといった定性的な内容も含めて、幅広く情報を蓄積し理解を深めていきます。財務面に加え、これら非財務面の情報も加えながら社内でも議論を重ね、仮説を立てたうえでお客さまと対話を行い、経営課題の共有と解決に向けた提案を行っています。

当社の考え方を理解していただく取組みとして重視しているのが「財務内容・債務者区分の共有」と「経営計画の共有」です。財務データや経営計画をもとに、過去・現在・将来の視点からお客さまと対話を行い、当社がどのようにお客さまの会社をみているのかについて、経営者に率直にフィードバックする取組みです。金融機関がお客さまに融資を行ううえでの判断基準の一つである債務者区分を開示し、中長期の経営ビジョンまで踏み込んで議論することで、現状認識や将来像に対するギャップを埋め、相互の信頼関係が高まり、より実効性のある経営支援が可能になります。

対話の中で浮き彫りになった課題やニーズに対し、銀行単独では解決が難しい場合には、グループ各社の専門性を活かした提案が可能であり、ワンストップで対応できる環境が整っています。

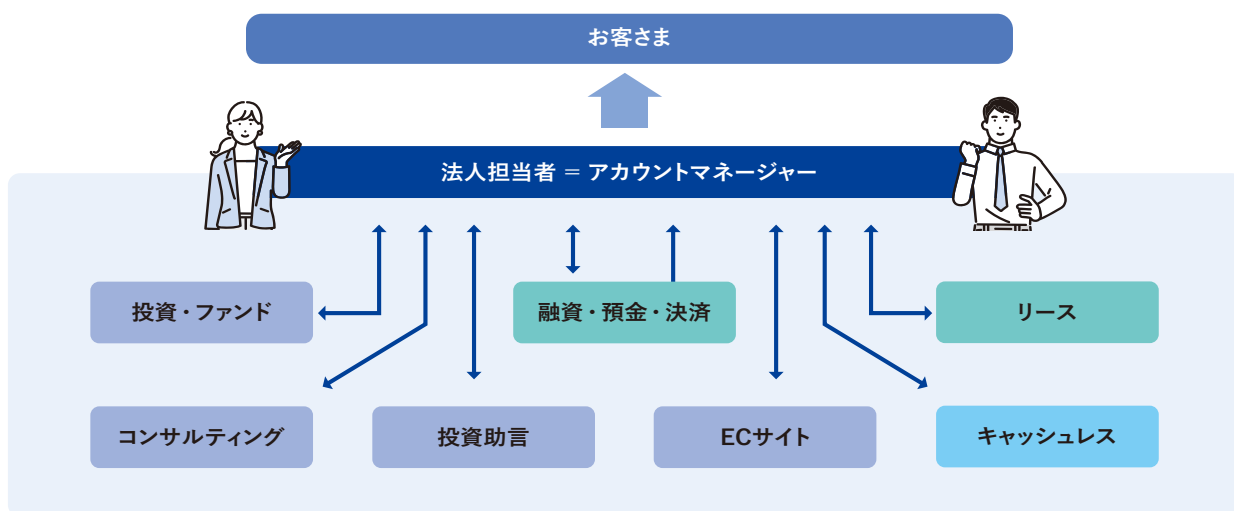
「事業性理解」の取組みを起点に胸襟を開いた対話を通じて、信頼関係を深め「何でも相談される真のパートナー」としての関係性を築くこと、そしてお客さまや地域の幅広いニーズにお応えすることが北國銀行の目指す姿です。そして、この取組みが地域や社会の課題解決にもつながり、ひいてはお客さまや地域の持続的な発展に貢献していくと確信しています。

●事業性理解を起点としたビジネスモデル



●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

北國銀行の法人担当者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。



銀行業のビジネスモデルと成長戦略：法人営業

ファイナンス

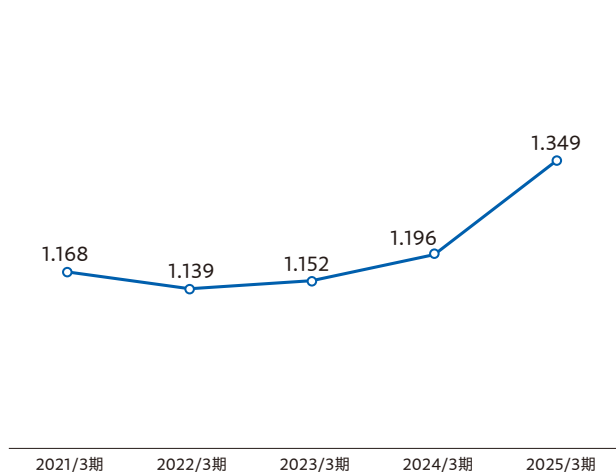
当社は、「事業性理解」に基づくファイナンスの取組みとして、資金需要に対して、融資とリースをアカウントマネージャー（法人担当者）がワンストップで提供する体制を整えています。これにより、スピーディーかつ確かな課題解決を可能としています。ファイナンスの方針としては、単に貸出残高を増やす「量」ではなく、採算性を重視した「質」への転換を進めており、その結果、事業性貸出金の利回りも2022年3月期より上昇傾向にあります。さらに、昨年度は従来の短期プライムレートを基準とした貸出から、TIBORやスワップ金利など市場連動型の金利体系へと移行する取組みを進めました。これにより、市場金利の変動や政策金利引き上げといった環境変化を即時に反映できるポートフォリオが構築できています。こうした柔軟な金利対応は、リスク管理の高度化にもつながっており、安定的かつ持続可能な収益基盤の形成に寄与しています。また、2025年1月、当社は新たなサービスとして、インターネットバンキングで当座貸越の実行や返済がリアルタイムで行える「北國

デジタルバンキング当座貸越」を導入しました。従来、当座貸越の利用には来店や対面での手続きが必要でしたが、本サービスにより、お客さまは必要なタイミングで自由に借入・返済ができ、支払利息の軽減や資金効率の向上が期待できます。開始5か月で利用残高は500億円を超え、お客さまからご好評いただいております。当社にとっても、申込時の伝票処理や事務手続きが減ることで業務の効率化が進み、生産性の向上に寄与しています。今後も北國デジタルバンキング当座貸越を通じて、地域のDXをさらに進めていく方針です。加えて、こうしたデジタルサービスの拡充は、単なる利便性の向上にとどまらず、地域企業の資金調達における選択肢を広げ、迅速かつ柔軟な資金繰りを可能にすることで、経営の安定性や成長力の強化にもつながると考えています。ファイナンスの利便性とスピードを両立させる新たな価値提供を通じて、地域経済の活性化に貢献してまいります。

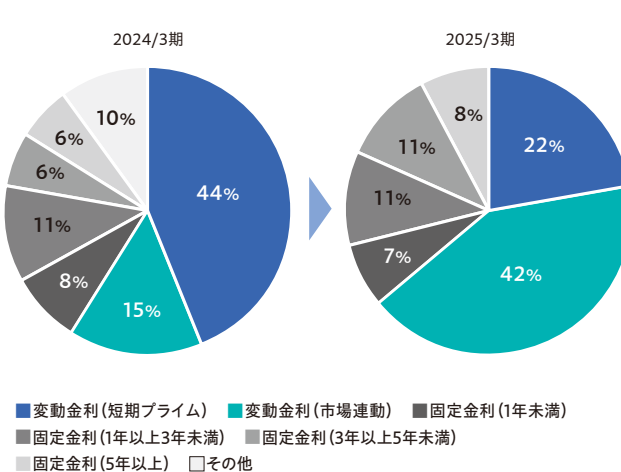
与信管理

業績が低迷し早期のサポートが必要なお客さま（早期関与先）に対しては、本部・各拠点の役職員が一体となり同行訪問を重ね、多面的な視点で事業性理解を行っています。具体的な取組みとしては本部役員、法人部長が各拠点を担当し、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、対話を深めています。ここから見えてきた課題に対し、CCイノベーションやQRインベストメントも含めたグループ一体で連携しながら解決支援策を講じ、業績改善を通じた不良債権発生防止、債務者区分のランクアップに努めています。また新たに、決算書や口座入出金情報を基に、予兆管理を目的としたアラート通知の取組みも開始しています。信用コストについては、能登半島地震に関連する事業性貸出金に対する引当をすでに計上済みであり、2025年度以降の決算に与える影響はない見込みです。2026年3月期以降は、信用コストは年間約30億円程度で推移する見通しです。

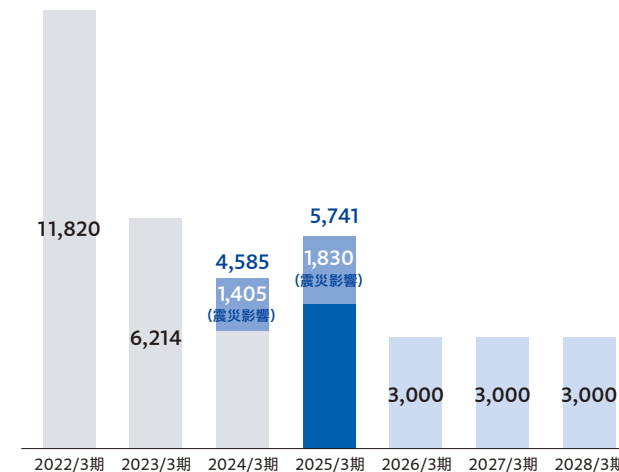
●事業性貸出金の利回り推移（%）



●事業性貸出金の金利構成（残高割合）



●信用コストの推移（百万円）



銀行業のビジネスモデルと成長戦略：個人営業

お客さまとの中長期的な関係構築

金融業界は今、かつてのゼロ金利を脱却し、金利のある世界へと回帰する局面を迎えています。

こうした状況の中で、北國銀行の個人営業部門として重視しているのは、銀行業の本質である「預金を軸とした中長期的な信頼関係の構築」です。

個人預金は3兆円を超えるまでに成長し、当社における預金総額の3分の2を占めております。この預金を基盤に生み出される安定的な収益（ストック型ビジネス）が、グループ全体の収益の根幹になるとともに、新規事業を立ち上げ成長させるエンジンにもなっています。

お客さまの価値観やライフスタイルが急速に変化する現代において、変わらずに当社を信頼し末永くお取引をいただくためには、すべての取組みを「お客さま起点」とすることが重要であると考え、〈お客さまとの接点〉〈サービス提供体制〉〈商品内容〉〈社員のマインド〉の4つの側面を強化してきました。

デジタルによる新たな関係構築

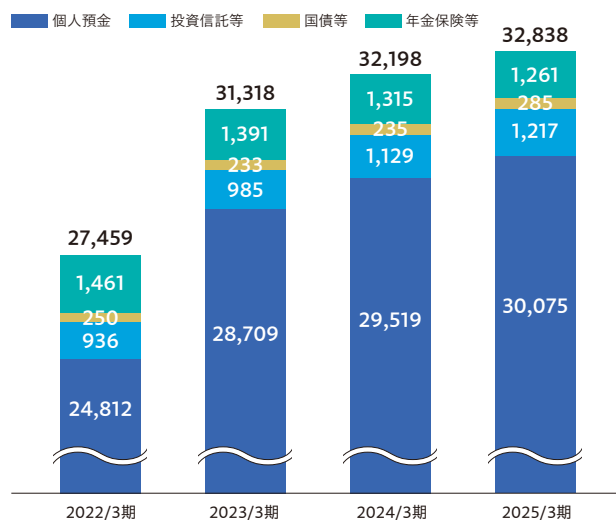
個人のお客さまの多くは、店舗に来店される機会がほとんどありません。だからこそ当社では、デジタルを起点としたコミュニケーション接点の創出を重視し、2021年より新たな口座スタイル「HOKKOKU LIFE+」の普及に取り組んでいます。これは、通帳レス・印鑑レスの普通預金口座、インターネットバンキング、Visaデビット機能を一体化した、デジタル時代に即した新しい口座です。他行振込やコンビニATM利用手数料を無料で利用できる使い勝手の良いサービスが支持され、18万口座を超えるまでに成長しています。

また、当社は地方銀行としての責務を果たすべく、地域のすべてのお客さまにデジタルの恩恵を届けることを目指しています。その一環として、デジタルに不慣れなお客さまを対象に「デジタル教室」を開催し、スマートフォンによるインターネットバンキングなどの操作方法を丁寧にご案内しています。昨年度は約17,000回開催し、単なる取引の枠を超え、お客さまの生活の質向上と安心感の醸成

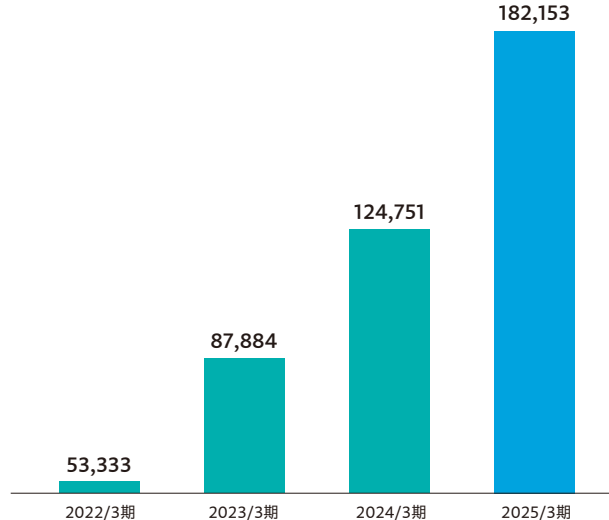
にも寄与しています。特に高齢化が進む現代において、自宅で安全に残高照会や振込ができる利便性は、極めて重要な価値を持ちます。さらに、収集したデジタルデータを活用し、お客さま一人ひとりに最適な情報提供や提案を行う「カスタマーサクセス」にも注力しています。若年層や子育て世代など、これまで金融サービスとの接点が少なかった層に対しても、資産形成の基礎を学べるYouTube配信や、メール・SNSを活用した情報発信など、日常生活に寄り添った形で積極的にアプローチを行い、将来を見据えた金融リテラシーの向上にも取り組んでいます。このように、将来にわたって安心して資産形成に取り組める環境づくりを支援しています。

今後も、デジタル基盤の普及を通じ、お客さまとの接点強化を図るとともに、安心してサービスを利用いただける環境を整備していきます。

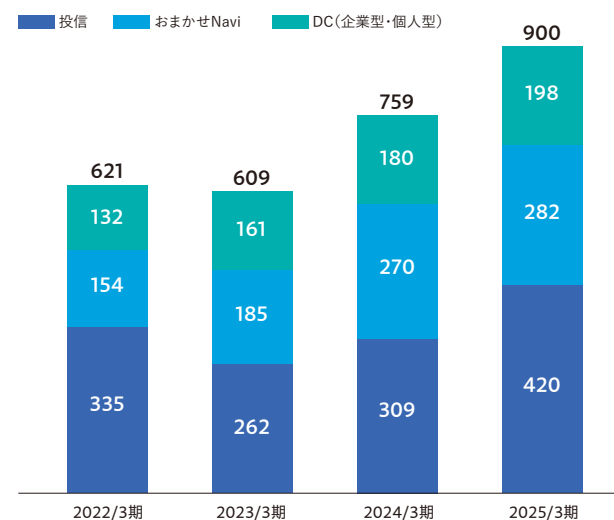
●個人預り資産残高の推移(単位:億円)



●HOKKOKU LIFE+ 契約件数(件)



●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)



銀行業のビジネスモデルと成長戦略：個人営業

トリプルループによるお客さま本位のサービス提供

当社では、あらゆるお客さまのライフスタイルやニーズに対応するため、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って、ご希望のタイミングで最適なチャネルを選択できる環境の実現を目指しています。

テックタッチでは、「HOKKOKU LIFE+」や「北國まるごと窓口ナビ」など、非対面での利便性を最大限に高めたサービスを提供しています。無担保ローンの申込み、契約、支払いまでを来店せずに、全てインターネット上で手続きできる仕組みも整備しています。さらに、今年度、投資信託の口座開設や住宅ローンの申込みについてもデジタル化を予定しております。今後もお客さまの利便性向上を図るべく、非対面にて完結できる商品・サービスを増やしていきます。ロータッチでは、お取引先の社員さま向けセミナーや休日セミナーの実施により、個別のご相談に抵抗を感じる方や多忙な勤労世代とのコミュニケーションをとっています。こうした活動は、資産形成層との貴重な接点であり、資産形成を後押しするサービスや

「HOKKOKU LIFE+」などのデジタルサービスの認知拡大にもつながっています（昨年度資産形成セミナー621回開催、参加人数7,095人）。参加されたお客さまからは、高い評価をいただいております。今後も関心やニーズに寄り添いながら、金融リテラシーの向上と顧客基盤の拡充の両立を目指し、より充実したセミナーを継続的に開催していきます。

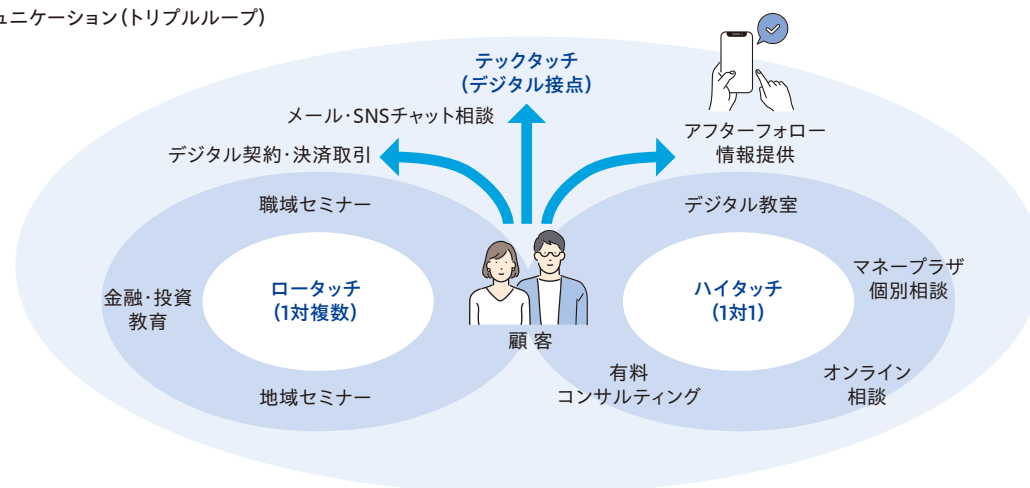
ハイタッチでは、店舗での対面やオンラインによる個別相談を通じて、顕在化しているニーズはもちろん、潜在的なニーズの掘り起こしにも注力しています。経験豊富なコンサルタントが、お客さまと深く向き合い、ライフプランに寄り添った提案を行うことで、長期的な信頼関係の構築とストック型ビジネスの深化を図っています。お客さまのニーズ・タイミングに合わせ、トリプルループでコミュニケーションが取れる体制を整備することで、いつでも最適につながる関係性を築いています。

商品内容・社員のマインド

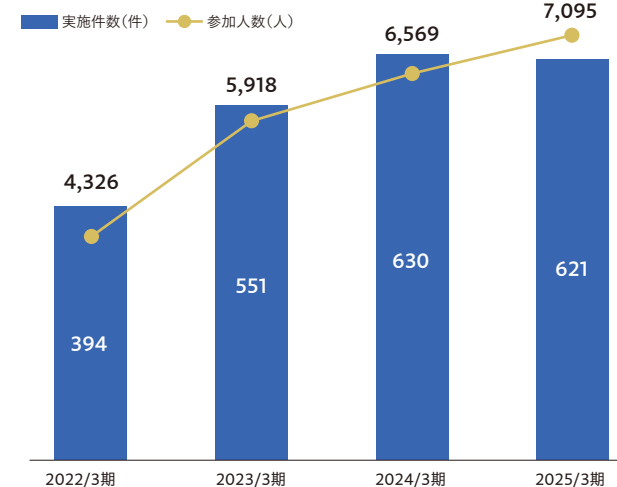
銀行起点から「お客さま起点」へ発想を転換し、真にお客さま本位のビジネス体制確立に向け、様々な取組みを積み重ねてきました。投資信託の購入時手数料を無料化し、長期的かつ安定的な資産形成に適したファンドを導入しました。加えて、相続に対する不安や課題を抱えるお客さまには遺言信託などの提供を通じ、安心を届けるよう取り組みました。また、2015年に営業ノルマを廃止し、短期的な成果にとらわれず、長期的な視点からお客さまのライフスタイルに合った商品・サービスの提案を第一に考える営業体制を構築しました。さらに、社員のマインドセットの変革を通じて、単なる商品提案にとどまらず、人生に寄り添う伴走者としての役割を果たす意識の醸成を図っています。

こうした取組みに共通しているのは、「すべてのお客さまの生活をより豊かで便利にし、安心して暮らせる社会の実現を目指す」という想いです。私たちはこれからも、その実現に向け、各種サービスの提供やお客さまとのコミュニケーションに努めてまいります。

●3つのコミュニケーション(トリプルループ)



●お取引先の社員さま向けセミナー（資産形成テーマ）の実施回数および参加人数



コンサルティング&アドバイザリーのビジネスモデルと成長戦略：CCイノベーション



株式会社
北國フィナンシャルホールディングス
取締役常務執行役員
株式会社CCイノベーション
代表取締役社長

菊澤 智彦

1991年北國銀行入行。2016年に総合企画部人材開発室長、2020年に執行役員マーケティング部長、2021年に執行役員総合企画部長を歴任し、改革を牽引。2022年に北國フィナンシャルホールディングスおよび北國銀行の執行役員総合企画部長を兼務。2024年にCCイノベーションの代表取締役社長に就任。2025年6月には北國フィナンシャルホールディングスの取締役常務執行役員に就任し、引き続きCCイノベーション代表取締役社長を兼務。

これまでの歩み

北國フィナンシャルホールディングスのコンサルティング&アドバイザリー事業は、「経験と経験に基づいた実行力で地域を変革する」役割を担っており、その中心的な担い手がCCイノベーションです。当社は、自社改革で培った実践知を起点に、北國銀行の法人担当者による課題解決型の対話から課題を共有し、当社の課題解決力と専門性を加える形で、地域企業への支援を展開してきました。

当社の原点は、北國フィナンシャルホールディングスが実践してきた抜本的な業務改革やデジタル変革、人材育成の知見を地域に還元することにあります。当社は早くから、過去の成功体験の単なる移植にとどまらず、未来の変化を見据えた提供価値の高度化に向けて、組織体制やメニュー設計の再構築に先行的に着手してきました。例えば、資本戦略の立案から実行までの一貫した伴走支援や、製造業の現場改善コンサルティングなど、これまでの当社の実践領域に固執することなく支援範囲を拡大させてきました。その結果、変化に迅速に応える体制と、継続的な信頼関係を築く支援スタイルが確立され、現在の成長基盤となっています。

当社は、これまで北國銀行の取引先からの案件を中心に成長してきましたが、近年は都市部へも地域を拡大させてきました。外部パートナーの拡充によって、難易度の高い案件や大企業向けの高単価案件を獲得し、契約額は前年比約1.5倍の19億円に達しました。売上・件数ともに持続的な成長軌道を描きつつ、地域に根ざしながら全国・海外へ支援ネットワークを広げ、北國銀行からの紹介に依存しない

仕組みを築きつつあります。

これからも当社は、地域と世界をつなぐ経営パートナーとして、変化を先取りしながら企業価値の向上を後押ししてまいります。

成長戦略

当社は、2028/3期までに年間契約額30億円の達成を掲げ、以下の4つの方向から成長戦略を推進していきます。

① 中堅・大企業への本格展開

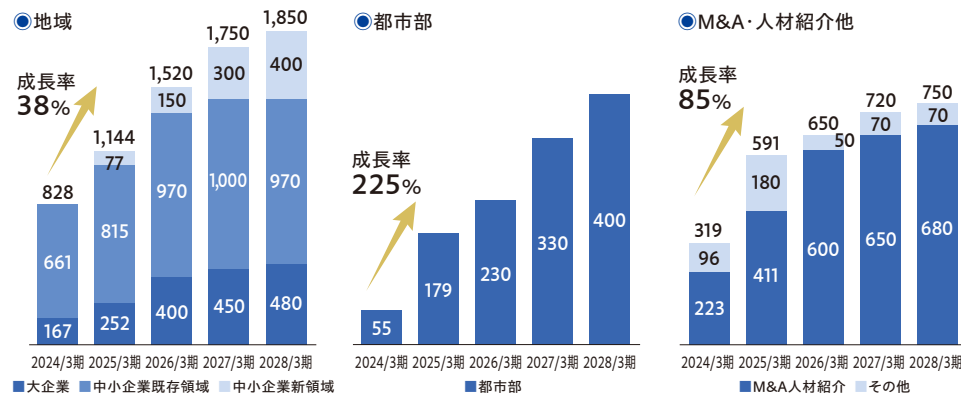
当社は、従来の中小企業支援で培ったアプローチを土台に、より高度な経営課題に直面する中堅・大企業への支援を本格化しています。事業承継、資本政策、人材戦略、DXといった複雑なテーマに対しても、多面的な知見と高い実行力を持つチームが応えていきます。

こうした取組みを通じ、上場企業との取引実績が着実に増え、当社のブランド価値も市場で高く評価され始めました。都市部で積み重ねた実績と経験は、新規案件の獲得だけでなく、既存顧客からの信頼関係の強化にも結び付いています。

② 都市部のコンサルニーズ発掘

都市部のお客さまは、変化に即応しつつ、構想策定から制度設計・業務・ITまでを一貫して実行できるパートナーを求めています。この期待に応えるため、プラットフォーム構築や上場企業の価値向上、金融機関のDX支援など先進テーマでのサポートを提供していきます。

都市部案件で培った豊富な知見は、地域企業にも還元し、その成長を後押ししています。こうした取組



コンサルティング&アドバイザリーのビジネスモデルと成長戦略:CCイノベーション

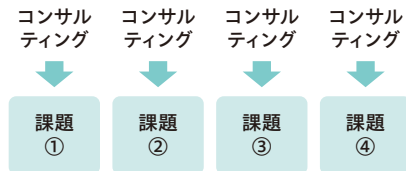
みにより当社の収益も拡大し、都市部売上比率は着実に上昇しています。専門性と汎用性を兼ね備えた当社の支援は、多くのクライアントから高く評価されています。

③ 既存顧客への価値提供の拡張

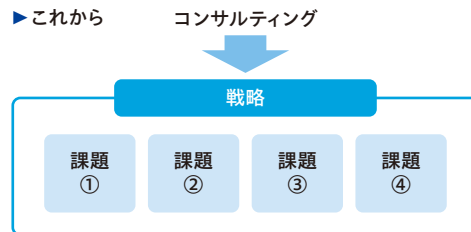
これまで企業戦略に寄り添う支援を目指してきましたが、体制と経験が十分ではなく、対応が個別課題の解決にとどまるケースが多くありました。当社は支援領域を拡大しながら実績を重ね、ニーズの変化を先読みしてサービスメニューを磨き上げてきた結果、現在では戦略を起点とした対話から複数の課題を連続的かつ一貫して解決できる体制を整えています。

この体制により、クライアントが抱える多面的な課題に対しても、戦略的な視点で統合的なサポートを提供できるようになりました。個々の施策が相乗効果を生み、クライアントの成長を力強く後押しします。こうした取組みは、契約単価の上昇や営業プロセスの効率化といった当社の生産性向上にも直結しています。経営課題がより多層化する中、当社は変化に応えながら提供価値を一段と高め、経営パートナーとしての役割をさらに深めてまいります。

▶これまで



▶これから



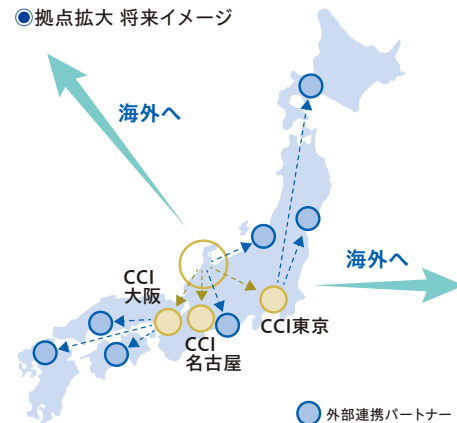
④ 海外展開:外部の成長を地域に還元

当社は現在、シンガポール・ベトナム・タイ・ケニアの4拠点でグローバル展開を進めています。アジアとアフリカの成長市場で得た知見を国内案件に還元し、支援の質を高めてきました。

とりわけケニア進出以降は、社会課題解決に直結するテーマに取り組んだ結果、大手企業からの相談が増え、社会的価値も一段と高まっています。

今後はこれらの成長市場で、外部人材の採用やパートナー企業との提携を積極的に進め、対応力と提案力を高めながら組織力を強化します。同時に、蓄積した経験を活かして人材育成と業務効率化

●拠点拡大 将来イメージ



を加速させ、「高付加価値な支援を、さらに効率的に提供する」コンサルティングファームへと進化していきます。

地域の生産性向上という使命

当社の根幹にあるミッションは、地域経済の生産性を仕組みから底上げすることです。単なる業務効率化にとどまらず、企業の視座を引き上げる構想支援と、実行可能性を担保する仕組み設計の両面からアプローチしています。

近年は、生成AI活用やデジタルツールの導入を軸とした支援が拡大し、ナレッジ整理・業務再設計・BPO連携へと展開し、経営全体の生産性向上を後押ししています。

当社がこうした挑戦に取り組めるのは、地域企業との強固な信頼関係と、実務に根差した現場視点を持っているからです。都市部や海外で培った知見と構想力を地域に還元し、新たな挑戦を支え続けていきます。

復興の正念場、そして未来へ

2024年1月の能登半島地震からインフラ復旧が進んだ今、地域企業が事業再建へ踏み出すこの局面で、当社の責任は一段と重くなっています。

当社は、経営戦略・BPO・IT・マーケティング・人材開発を組み合わせ、被災企業の再建だけでなく、更なる成長を見据えた伴走支援を行っています。資金調達や事業再構築、採用・人材配置の見直しなどを含む包括的なサポートで再起を後押ししていきます。

復興支援は単なる社会貢献にとどまりません。社会課題を解決へ導く実行力を備えた支援者であり続けることは、当社が掲げる「ビジョナリーリージョン」の中核を担う意志であり、未来の地域のあるべき姿を形にするための挑戦です。

知の循環による価値創造への挑戦

当社は、自ら実践してきた変革の知見を磨き上げ、都市部や海外へ展開したうえで地域へ還元する“知の循環”を推進しています。

当社の挑戦は、過去の延長線上にとどまらず、社会課題に挑む構想力と実行力で継続的に価値を創出することにあります。この実装型コンサルティングを進化させながら、地域に根ざしつつ社会の変化を先取りし、経営の意思決定とその実行を伴走支援する存在であり続けます。

経営企画部長メッセージ

中期経営計画



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

1993年北國銀行入行。2017年に総合企画部人材開発室長に就任。2021年執行役員として人材開発部長、翌年2022年3月にはデジタル部長、2024年常務執行役員として経営企画部長兼デジタル部長を歴任し現在に至る。

2025年3月期決算の総括

2025年3月期の当社グループ連結決算は、通期目標であった当期純利益100億円に対し81億円、前期比▲9億円という残念な結果となりました。ROEは3.7%（目標比▲0.8pt）にとどまりました。総括すると、日銀政策金利の引き上げに伴う円金利の上昇や外債の売却による外貨調達コストの減少により資金利益は増加し、銀行単体のコア業務純益も堅調に推移しました。しかしながら、2021年より展開しているファンド事業において一過性ではあるものの収益の下振れが発生し、全体収益を押し下げる結果となりました。現在は新たな投資先の選定基準を見直すほか、ファンド事業の管理体制を強化するとともに、投資先の支援強化に努め、収益の安定化を図ります。

また、能登半島地震への対応として、前期に続き18億円の引当処理を実施し、2期合計で32億円の信用コストを計上することになりました。今後、震災関係の更なる信用コストの発生はないと考えています。

●北國フィナンシャルホールディングス連結

(単位:百万円)

	2024/3期	2025/3期	増減	増減率
経常収益	90,839	89,576	△1,263	△1.3%
経常利益	14,461	12,298	△2,163	△14.9%
当期純利益	9,055	8,120	△935	△10.3%

●北國銀行 単体

(単位:百万円)

	2024/3期	2025/3期	増減	増減率
経常収益	73,449	72,862	△587	△0.7%
経常利益	11,185	11,511	326	2.9%
当期純利益	8,233	8,323	90	1.0%
コア業務純益	6,162	11,325	5,163	83.7%

●自己資本比率

	2023/3期	2024/3期	2025/3期
連結	10.08%	10.37%	9.85%

詳細は、IRプレゼンテーション資料「[中期経営戦略のアップデート及び2025年3月期決算の概要](#)」をご参照ください。



経営企画部長メッセージ

中期経営計画概要

当社はバックカスティングに基づく10年後の中長期戦略を継続しつつ、3年目までの計画を明示しています。金利上昇により地域ファイナンス事業の収益は拡大し、これに加え、コンサルティング・キャッシュレス・ファンド事業等の成長により、2026年3月期にはROE5%を確保、3年目には6%以上、2030年3月期には8%以上の達成を見据えています。トランプ関税の影響というリスク要因はありますが、当地においては限定的と考えています。これは、当地の主要産業が関税の影響を受けにくい特性であるためです。

●2025年3月期実績と中期経営計画

項目	2025/3期	
	実績	達成率
重点ビジネス事業収益	389億円	113.4%
経常利益(連結)	122億円	80.2%
当期純利益(連結)	81億円	79.4%
ROE ※	3.7%	▲0.8pt

項目	2026/3期	2027/3期	2028/3期
	1年後	2年後	3年後
銀行事業収益	483億円	546億円	583億円
新事業収益	212億円	217億円	225億円
経常利益(連結)	180億円	198億円	225億円
当期純利益(連結)	110億円	124億円	147億円
ROE ※	5.1%	5.0%以上	6.0%以上

※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

企業価値向上に向けた取組み

2ブランド、両利き経営

2025年10月には持株会社である北國フィナンシャルホールディングスをCCIグループに社名変更し、北國銀行と2ブランド体制とします。革新と信頼の両立を図る戦略的施策です。具体的には、新しいデジタルサービスの導入やお客さま対応の強化などが含まれます。それぞれ異なるメッセージとターゲットに応じたブランド構築を進めていきます。

銀行業と新ビジネス

北國銀行は、米谷社長のもと、地域に根差した顧客志向のサービスを深化させつつも、経営効率の向上により2028年3月期までにROE6%以上の達成を目指します。同時に、人口減少という地域の大きな課題には、CCIグループが銀行の枠を超えた事業領域の拡大にて対処し、地元石川県を先進的、革新的な地域にすべくリーダーシップを発揮します。新たな事業に磨きをかけることで、2030年以降、持続的にROE8%以上を実現できると確信しています。

●伝統的銀行業と新ビジネス



経営企画部長メッセージ

資本戦略

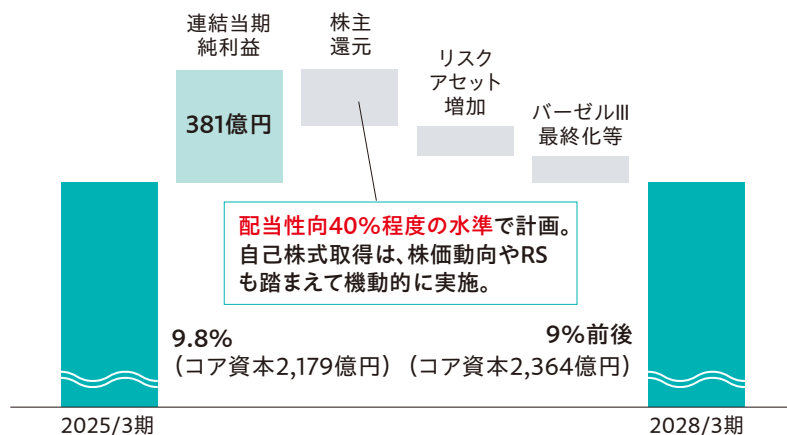
株主還元方針を「配当性向40%程度+機動的な自社株買い」へと変更し、2026年3月期には1株配当を200円(株式分割前)とする予定です。加えて、投資家層の拡大を目的に2025年10月1日に1株→10株の株式分割を実施します。株式分割により、個人投資家、特に若年層や新規投資家に対して魅力的な投資機会を提供することを目指しています。

株主還元方針を変更した背景には株主還元と事業拡大の両立を実現したい考えがあります。今後は株価水準などを踏まえ、自社株買いを機動的に実施し、安定的な配当を重視する方針です。株主還元の質を高めながら、新ビジネスへの投資を実施しつつ持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

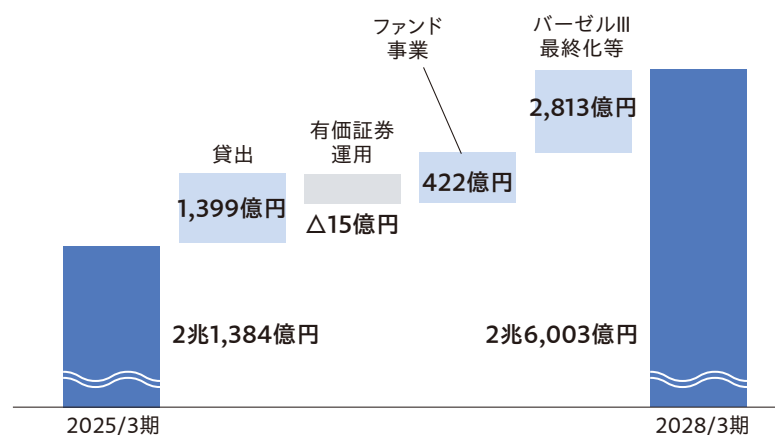
●資本政策・株主還元

項目	2025/3期〈実績〉	2026/3期〈1年後〉	2027/3期〈2年後〉	2028/3期〈3年後〉
配当性向	33.7%	41.2%	40%程度 持続的な利益成長に基づき配当を実施、 自己株式取得は機動的に実施する	
配当総額	27億円	46億円		
自己株式取得額	30億円	10億円		
資本コスト	6~9%程度	7~9%程度		
ROE	3.7%	5.1%	5%以上	6.0%以上
コア資本	2,179億円	2,234億円	2,282億円	2,364億円
リスクアセット	22,102億円	23,421億円	25,035億円	26,003億円
自己資本比率	9.8%	9.5%	9.1%	9.1%

●自己資本比率の増減



●リスクアセット計画

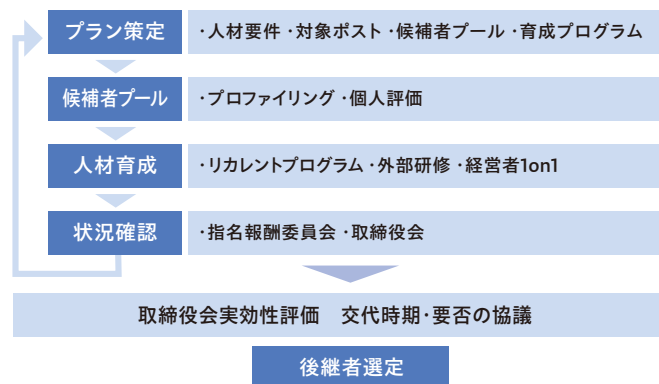


経営企画部長メッセージ

ガバナンス

2ブランド体制に対応したガバナンス強化と取締役会の実効性向上に注力します。具体的には、社外取締役議長のファシリテーションによる取締役会での議論の活性化を通じて、例えば戦略的意思決定の質の向上、中長期の成長戦略に向けた課題解決、事業ポートフォリオ方針に基づくリソース配分の最適化など価値創造機能を高めます。また人的資本経営として新事業領域に対応可能なスキル人材の採用と育成を進め、人材ポートフォリオの変革に着手しています。

●サクセッションプランの実践



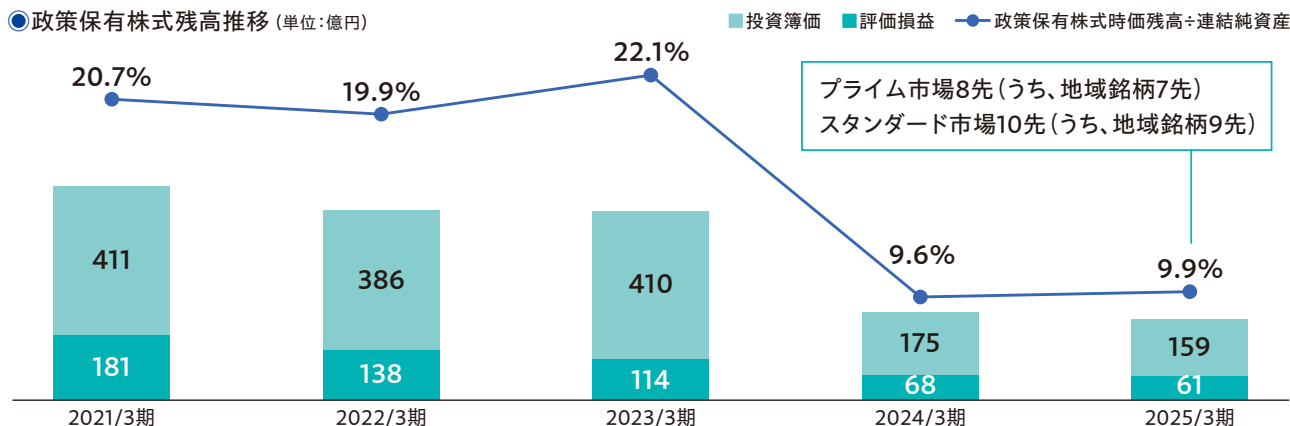
●取締役会実効性評価における外部第三者機関の活用



政策保有株式の見直し

2025年3月末までに2022年比で政策保有株式を半減する目標を掲げ、取引先との対話を強化してきました。対話の結果として、株式を順調に売却し、前倒しで半減目標を達成しました。一方、対話を進める中で一部銘柄は「当社施策の実現と双方の企業価値向上」及び「社会的インパクトの実現」が見込めると判断しました。そのため、上場企業株式の政策保有は行わないとの原則は保ちつつ戦略的保有を行うべく方針の見直しを今回実施しました。単なる安定株主とならぬよう今後も保有基準のブラッシュアップと対話の深化により、ガバナンス機能を強化してまいります。

●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 純投資へ保有目的変更分)

(単位:株)

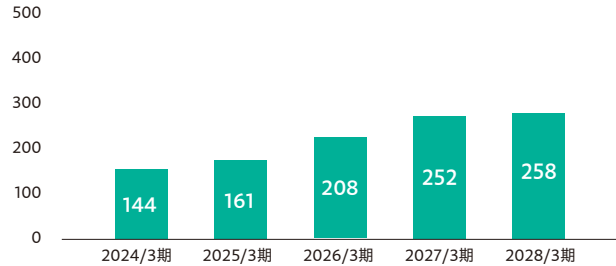
	2022/9期	2023/3期	2023/9期	2024/3期	2024/9期	2025/3期
変更株式数	46,200	—	2,091,216	31,700	471,740	—
売却株式数	—	▲3,700	▲4,900	▲239,800	▲25,900	▲582,400
合計株式数	46,200	42,500	2,128,816	1,920,716	2,366,556	1,784,156

事業別の収益計画

今後の市場環境や戦略を基に事業別の収益計画を策定。各事業ごとの重要指標 (KPI) を設定し、事業部署と組織的な横断部署 (マーケティング統括部) が戦略の実行状況を定量的に把握し、企業価値向上に向けた取組みの成果を継続的に評価・改善しています。

●事業性貸出金・リース

(億円)

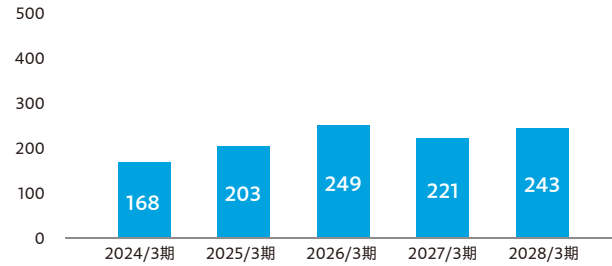


●KPI

	2025/3期		2026/3期
	目標	実績	目標
事業性貸出金利回り	1.25%	1.35%	1.55%

●市場運用

(億円)



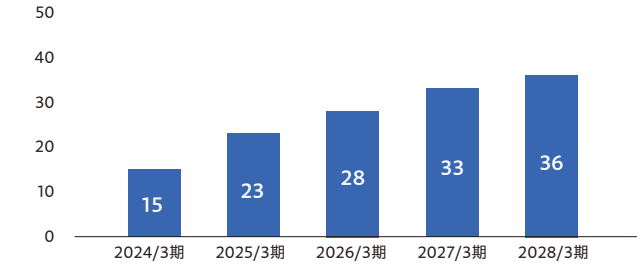
●KPI

	2025/3期		2026/3期
	目標	実績	目標
総合損益率※	2%	▲2.3%	2%

※総合損益率=(資金利益+売買損益+評価損益当期増減)÷(前期末評価損益+当期簿価平残)

●コンサルティング(投資助言含)

(億円)

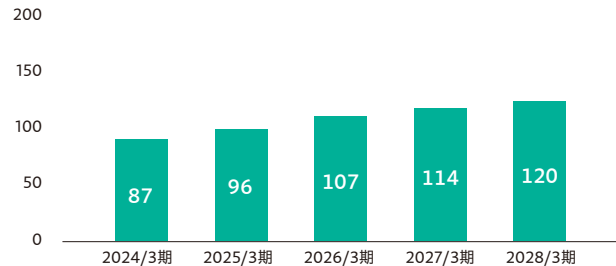


●KPI

	2025/3期		2026/3期
	目標	実績	目標
コンサルティング契約件数	570件	642件	700件

●消費者ローン

(億円)

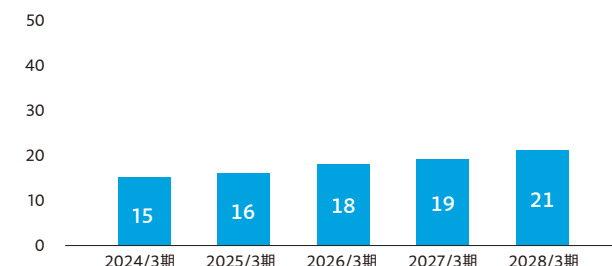


●KPI

	2025/3期		2026/3期
	目標	実績	目標
消費者ローン利回り	0.98%	0.99%	1.11%

●キャッシュレス

(億円)

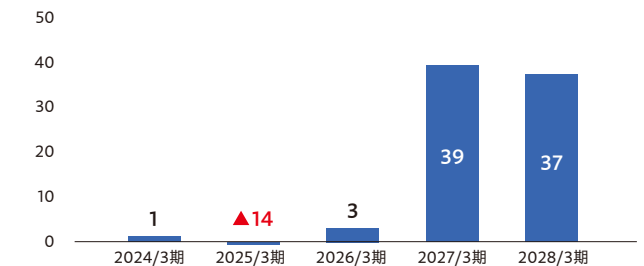


●KPI

	2025/3期		2026/3期
	目標	実績	目標
決済額	899億円	868億円	1,053億円

●ファンド事業

(億円)



●KPI

	2025/3期		2026/3期
	目標	実績	目標
投資倍率	1.06倍	1.10倍	1.00倍

事業別の利益、コスト・投資について

伝統的銀行系

北國銀行を中心とした融資・リース等のファイナンス業務による資金利益、振込などの決済業務（キャッシュレス業務を除く）による役務収益、国債や外債による市場運用業務による資金利益

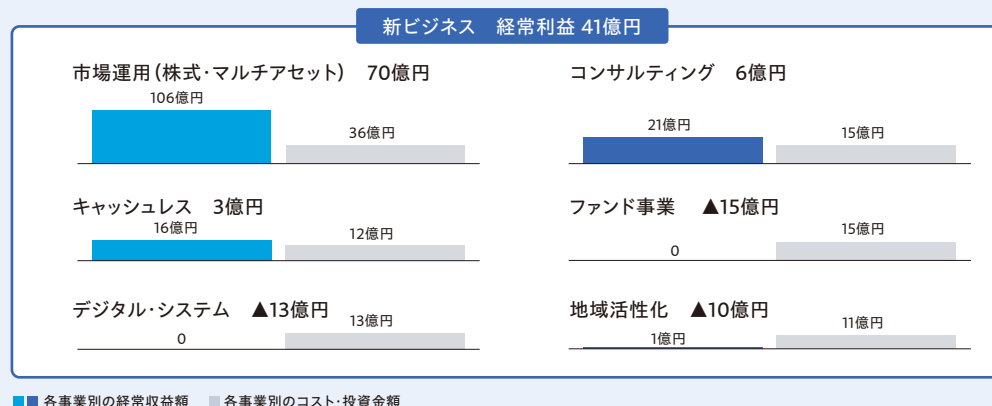
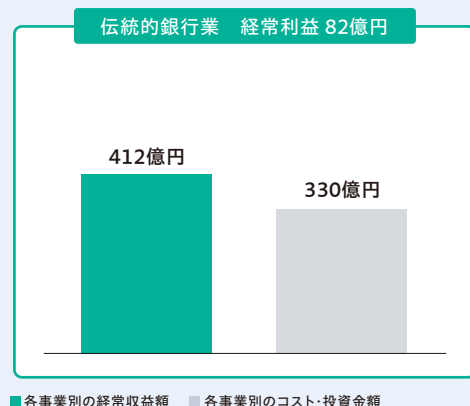
新ビジネス

上場株式やマルチアセットなどによる市場運用業務による資金利益、コンサルティングビジネスやキャッシュレスビジネス（デビットカードやデジタル地域通貨による決済、加盟店業務）による役務収益、当社グループで自社開発したバンキングシステムの販売による役務収益など

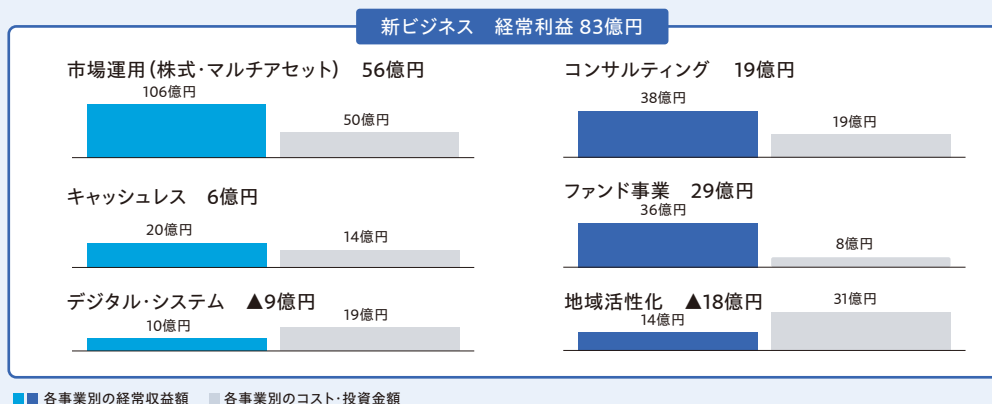
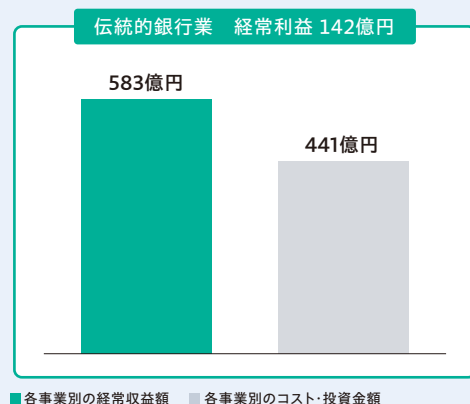
コスト・投資

伝統的銀行業務は経営効率を高め、安定した利益を計上できるコスト構造を確立しながら、コンサルティングやデジタル・システムなどの新ビジネスの事業領域の投資を強化し新ビジネスの成長を加速させていきます。

2025/3期



2028/3期



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、リスクリテラシー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「ウェ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

人事1.0

- 人事は経営者の意向で決まる
- ルール・規定はなし

経営者 → 社員

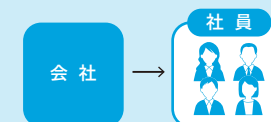
人事2.0

- ルール・規定を整備
- 会社と社員は主従関係



人事3.0

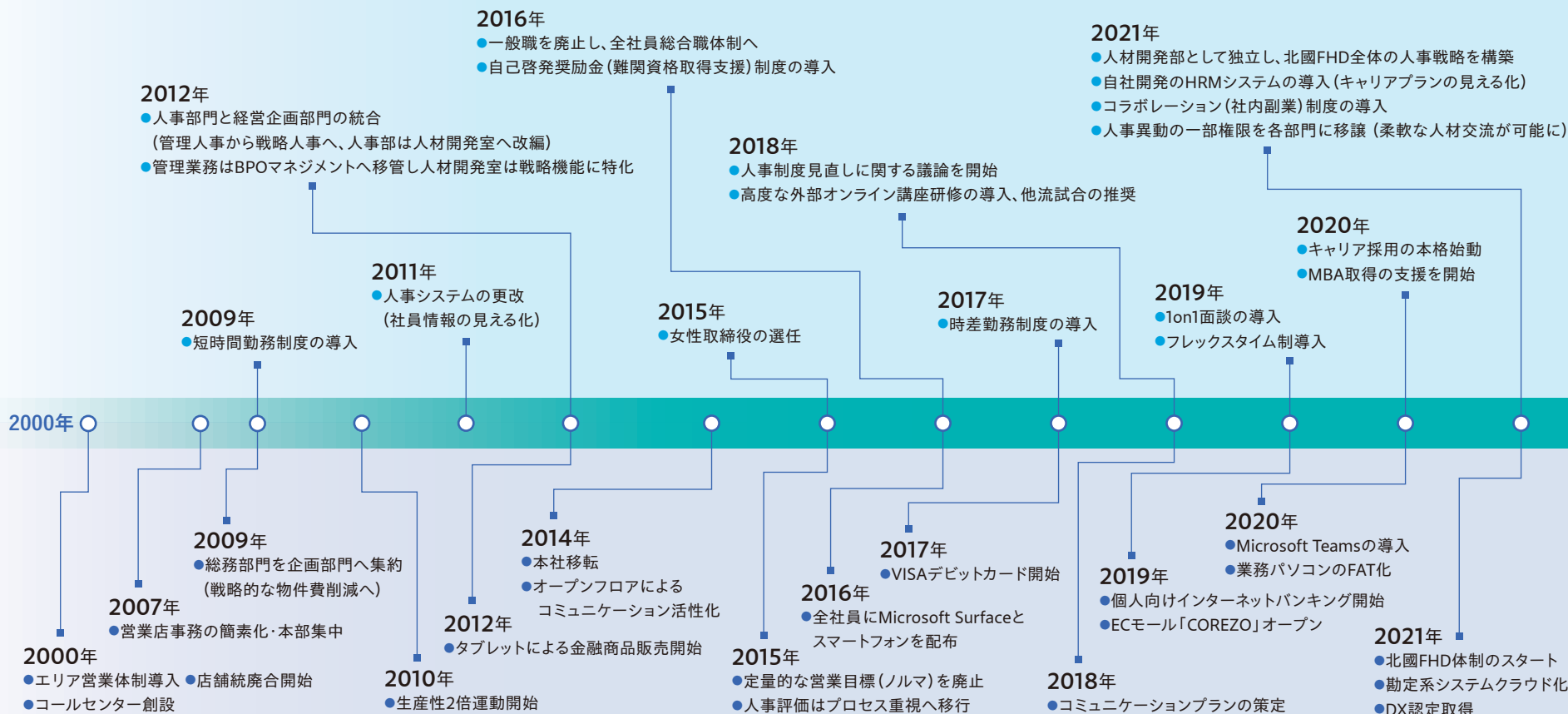
- 働きやすく社員に優しいホワイト企業



働 き や す さ か ら 働 き が い へ

人材戦略

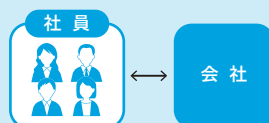
経営戦略



人的資本経営：人事変革ストーリー

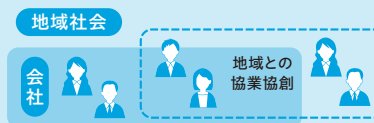
人事4.0

- 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の誕生
- 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の誕生
- 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ビースポーツの設立
- 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

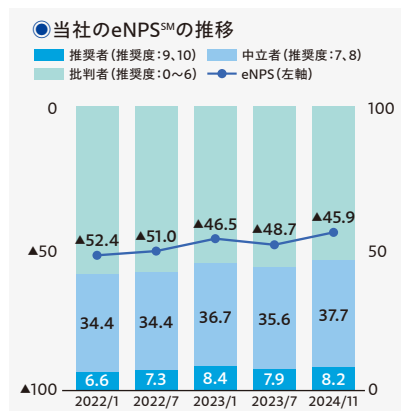
エンゲージメントサーベイでみる 働きがいの進化

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。

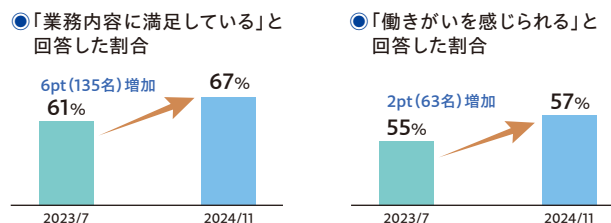
社員の働きがい（働きやすさ+やりがい）を測る指標として、2022年からeNPSSM（従業員ネット・プロモーター・スコア）を導入。2024年11月の第5回調査では、過去最高の-45.9（平均推奨度6.0）を記録しました。

【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？

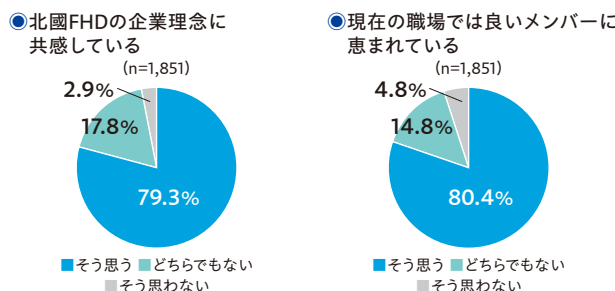
（＝職場に対する推奨度）（0～10の11段階で評価）
eNPS算出方法：推奨者（%）－批判者（%）
調査概要：当社グループ全職員（執行役員・海外現地社員・ビジネススタッフ含む、取締役除く）
【回答人数】1,764名（2022年1月）、1,838名（2022年7月）、1,634名（2023年1月）、1,802名（2023年7月）、1,851名（2024年11月）



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り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り組みの原動力になっています。

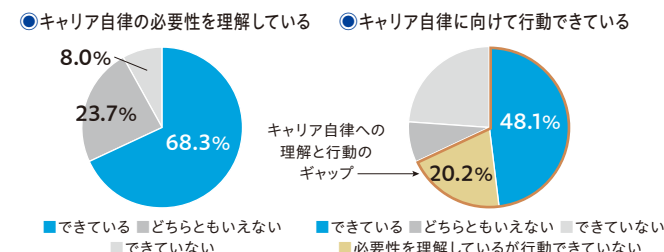
また、職場の人間関係に関しては、毎月実施される1on1や、情報の可視化による自由な意見交換の場が、社員同士の信頼関係を築き、働きやすさを高める要因となっています。

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り組みを通じて、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



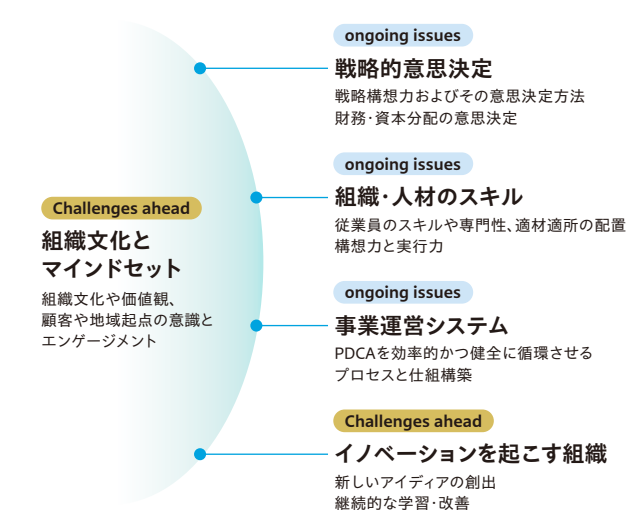
「組織能力バージョンアッププロジェクト」始動

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



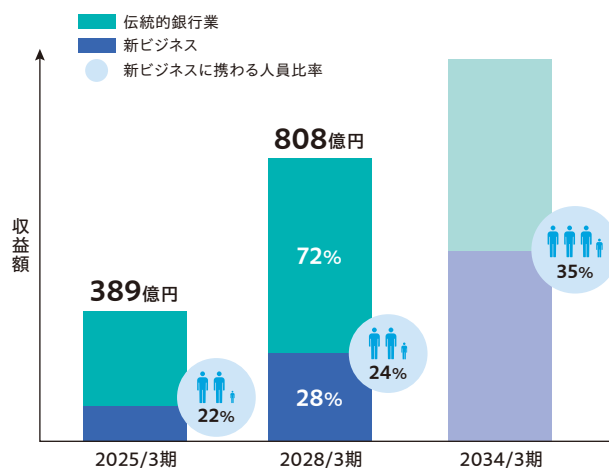
人的資本経営：事業に連動した人的ポートフォリオ

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、お客さま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、

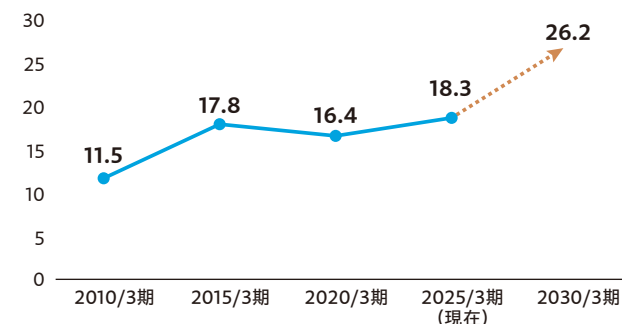
業務でのAIスキルの実践・活用を支援し、戦略的な業務への人員を集中を促させ、人的資本の価値最大化を図ります。

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）

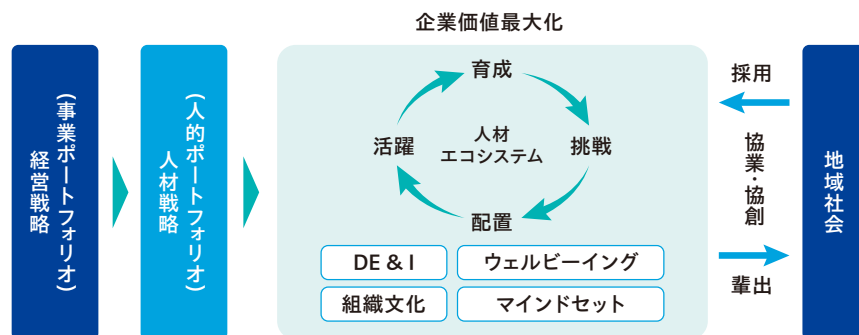
この取組みは、一人当たりの報酬水準の向上にもつながり、社員の付加価値を高める施策として、着実な成果を上げています。中長期的な人的ポートフォリオの構築においては、全体の人員数を一定程度に抑えつつ、一人ひとりの付加価値額を増加させることで、社員が持つ能力を最大限に発揮し、企業価値の最大化を目指します。その実現には、AIと人が相互に補完し合う体制の構築が不可欠です。限られた時間の中で、より高い付加価値を創出するために、全社員がAIやデジタルスキルを習得し、創造性や戦略性といった人が担うべき役割と、AIによる業務効率化を両輪で推進することで、地域のニーズに即した高精度かつスピード感のある事業展開を実現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

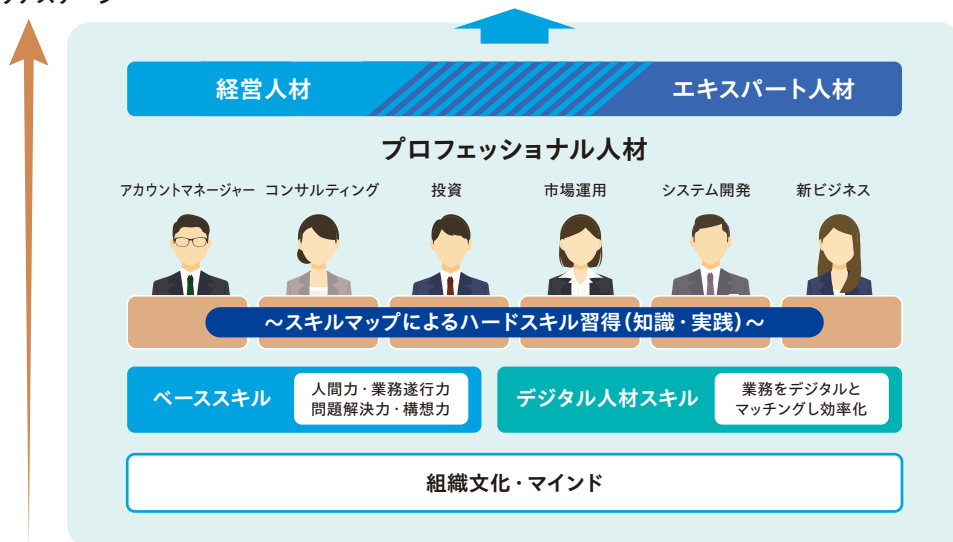
①従来から重視してきた人間力や問題解決力を基盤としたベーススキルに加え、急速に進化するAIスキルを含むデジタルスキルを新たに追加し、業務遂行に不可欠な基本スキルを明確化しました。生成AIやAIエージェントなどを活用し、業務の抜本的な改革を推進するとともに、定型業務から高付加価値業務への人材シフトを図るための育成を進めていきます。

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

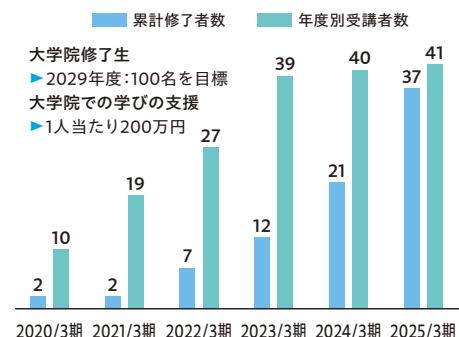
当社は、地域企業の経営に直接関わる立場として、経営戦略の実現に不可欠な「質の高い人材」の育成に注力しています。特に、急速に変化する外部環境に対応し、イノベーションを創出する人材、組織や事業の変革を主導できる人材の育成が重要だと考えています。

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



株式会社CCIForward
代表取締役社長
前田 拓弥

経営者としての覚悟を持って30代で社長へ

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。

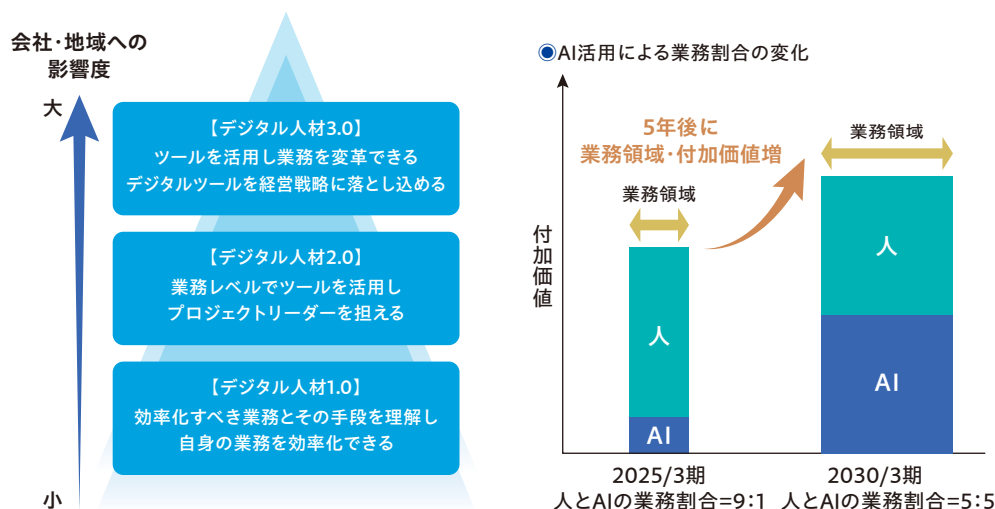
人的資本経営：人材育成と能力開発

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。

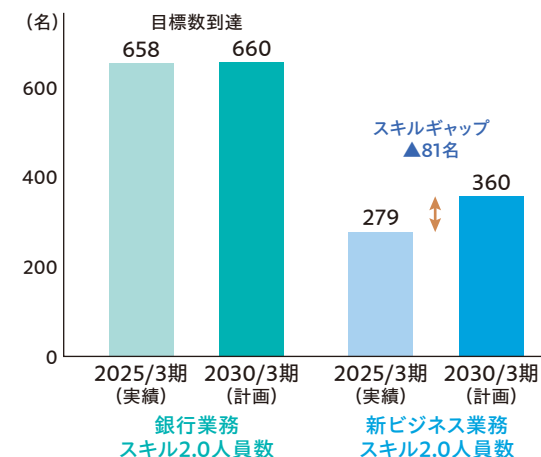
銀行業務ではすでに目標の660名を達成していますが、新ビジネス業務では360名の目標に対し約80名が不足しており、このギャップが、今後の取組みの焦点となります。

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。

●スキルマップ2.0以上の人数



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。

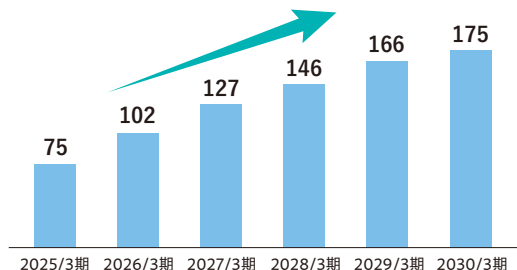
2025年3月時点で、社外で活躍する社員は75名に達しており、2029年3月期には160名を超える見込みです。当社の先進的な取組みと文化・価値観を広く社外に浸透させることで、地域との信頼関係を深め、持続的な価値提供を実現していきます。

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。社内でも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「トチソーカ」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

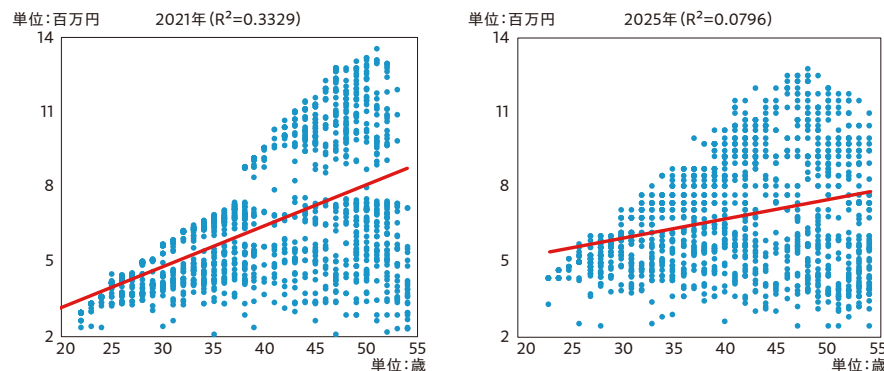
多様な人材が活躍するための評価と処遇の公平性

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。

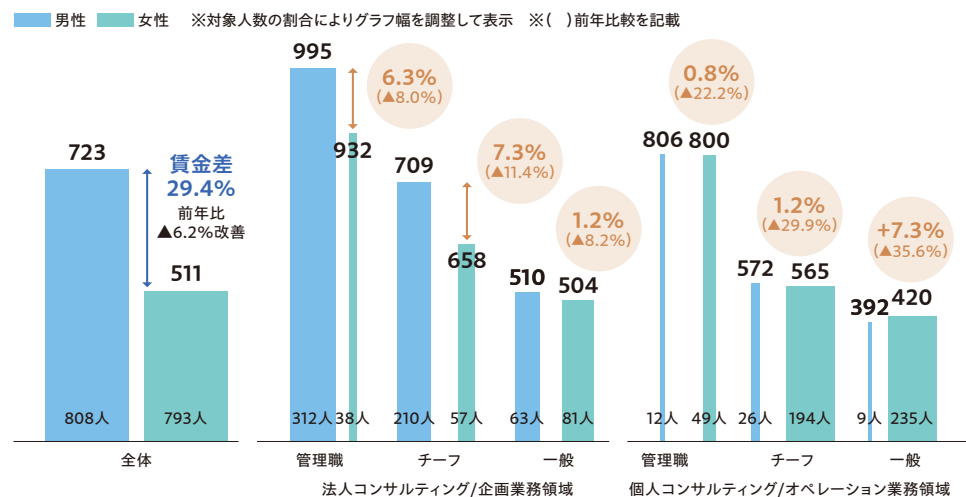
- 女性の管理職昇進率が低く、上位職に就く女性が少ないこと
- 従来のコース別人事制度の影響により、女性が個人コンサルティングやオペレーション部門に偏っていること

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。

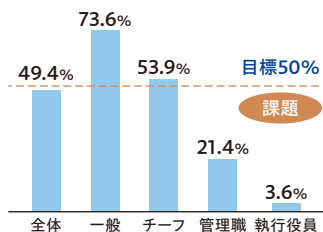
女性登用の拡大と重要ポジションへの配置

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。戦略的意思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社外トレーニングや講座への派遣、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、

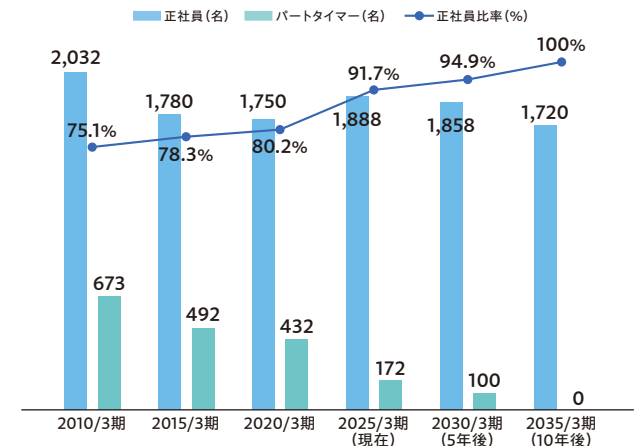
社会的課題に対する理解を深めるとともに、自らの行動宣言を通じて行動変容を促しました。

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

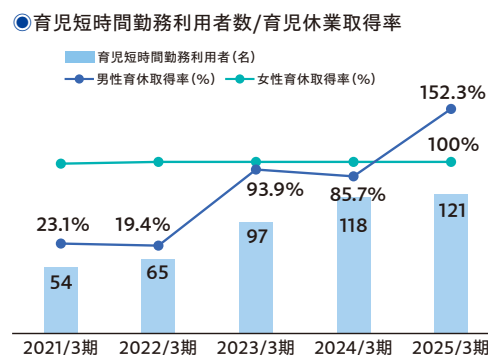
社員一人ひとりが安心して長く働き続けられる環境づくりの一環として、育児や介護によるキャリア中断を防ぐ取組みを強化しています。

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～

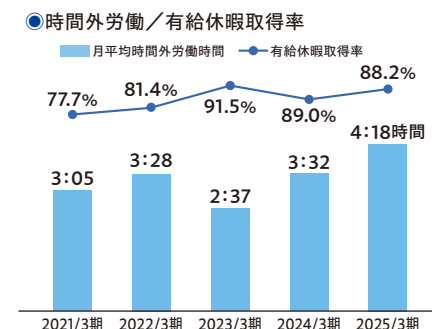
当社では、社員一人ひとりが将来にわたって安心して働き続けられるよう、ファイナンシャル・ウェルネスの向上に取り組んでいます。企業型DC制度やiDeCoの活用支援、資産形成に関する教育機会の提供を通じて、社員の経済的自立と選択肢の拡充を図り、ライフプランに応じた柔軟な働き方やキャリア形成を支える基盤となっています。

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

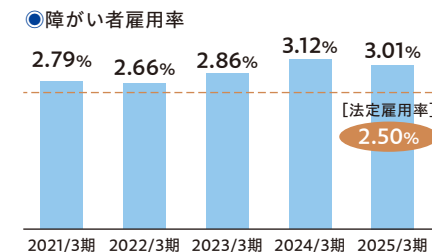
当社では、社員一人ひとりが自律的かつ創造的に働ける環境づくりを目指し、柔軟な働き方の制度整備と運用に注力しています。特に、フレックスタイム制度や短時間勤務制度の導入・拡充により、業務効率の向上とワークライフバランスの両立を実現しています。2024年3月より導入された当社のフレックスタイム制度は、コアタイムを設けず、社員が始業・終業時刻を自由に選択できる仕組みとし、2025年4月から対象部署を拡大したことで社員の約6割が利用しています。社員からは「生産性やワークライフバランスが向上した」、「業務の集中力が高まった」「通勤混雑時間を避けることで疲労が軽減された」といった声が多く寄せられました。平均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

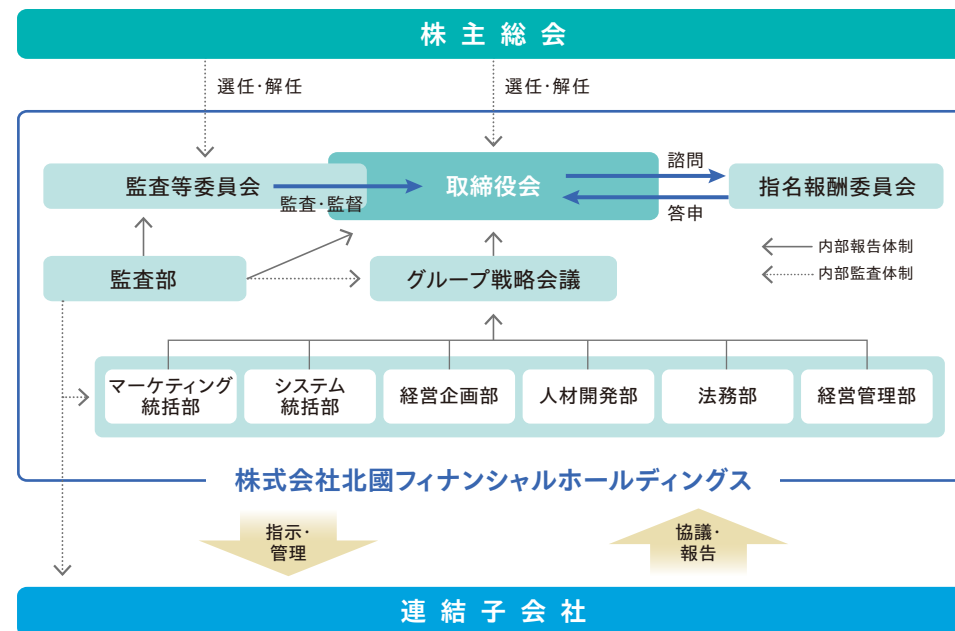
また、当社グループのコーポレート・ガバナンスに対する取組みを幅広く理解していただくために、引き続き積極的なIR活動と、ホームページや統合報告書等を通じた情報開示に努め、内外に開かれた透明性の高い企業を目指しております。

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	- 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	- 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	- 社外取締役比率 29% - 報酬制度改定〈株式交付信託導入〉
2014～2016	- 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	- 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。

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&リスキリングマインド 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 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	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FDAlcoへ移管し、市場運用体制を見直しする等、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。

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ひ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から評価するために、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。

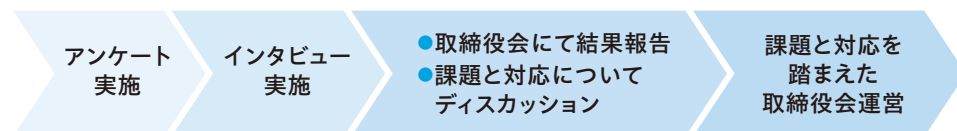
2024年度に認識された課題および当該課題への対応状況

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	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	● 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	● 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に於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

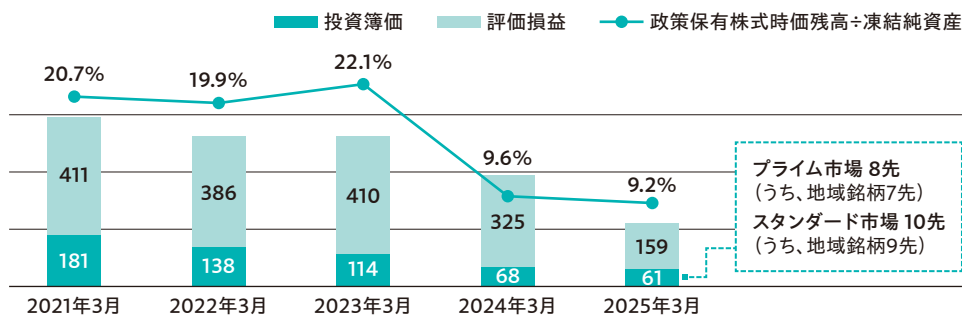
保有方針および削減状況

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年前倒して達成（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います。
- 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

社外 独立



【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、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

社外 独立



【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

社外 独立



【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

社外 独立



【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

社外 独立



【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） **吉川 智章**
執行役員（システム統括部長） **吉田 茂史**
執行役員 **大江 聡**

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。

これまでも、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いと考えています。

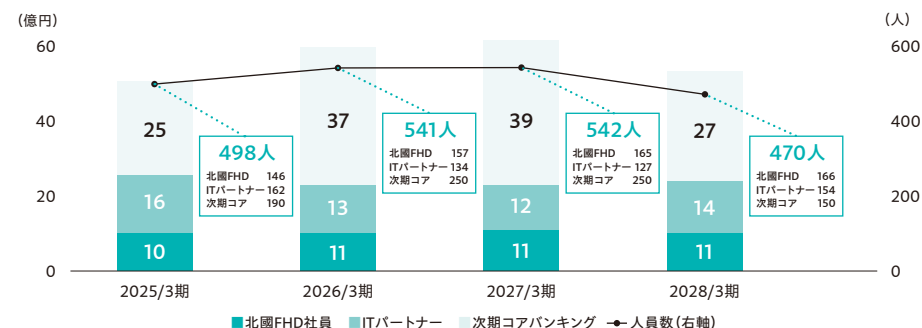
具体的には、事業会社、金融機関、自治体など多様なお客さまに対し、アジャイル開発体制の構築支援、ITインフラの刷新、DevOps導入による組織文化の変革支援など、お客さまのDX推進を多面的にサポートしてきました。その結果、コンサルティングを契機とした新たな取引の創出にもつながっています。DXの流れが加速する中、こうしたコンサルティングに対するニーズは今後も増加すると見込まれます。特に、プロダクトの横展開をベースとしたコンサルティングサービスについては、当社の価値観に共感いただける地域金融機関への展開を視野に入れ、体制整備を進めています。

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。

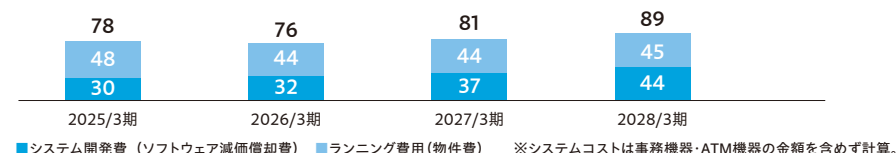
システムコストの見通し

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っていることから、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。

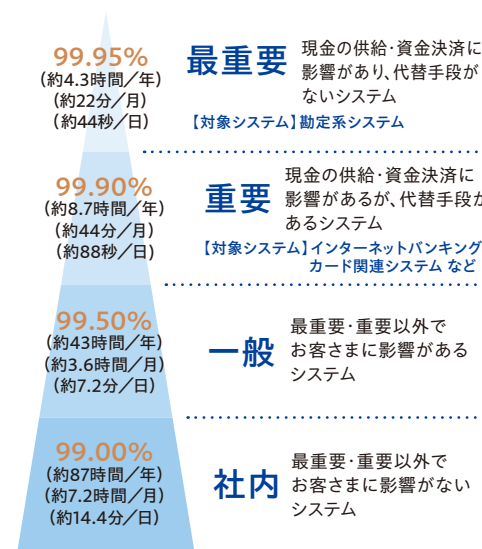
▶北國銀行ホームページ

<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%	トチソーカ (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「プリンシプルベース」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

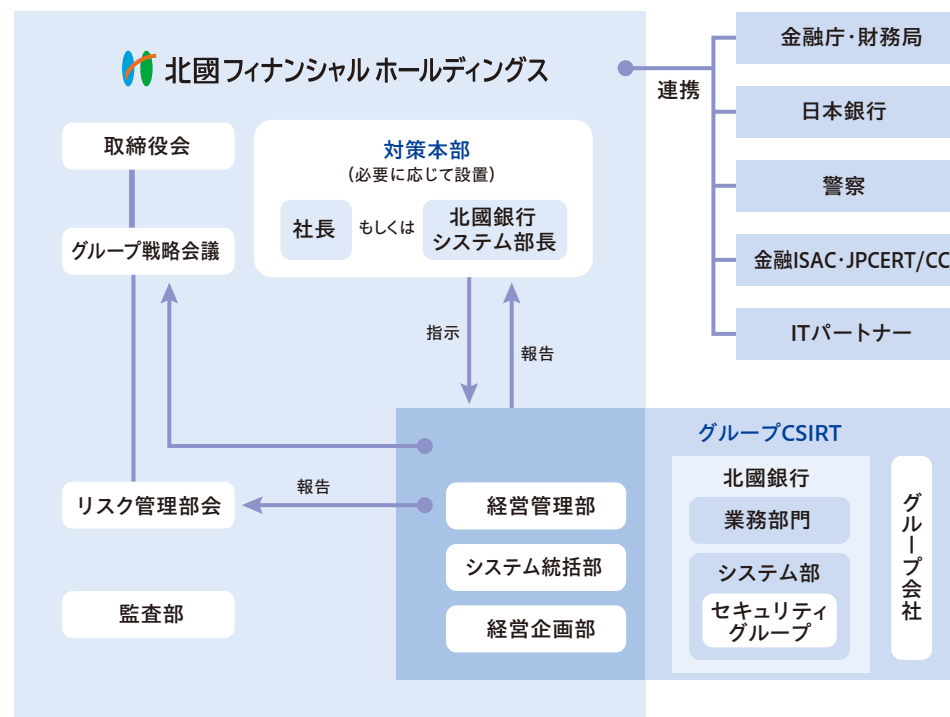
●セキュリティ戦略

ビジョン (目指す姿) 戦略		・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
	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

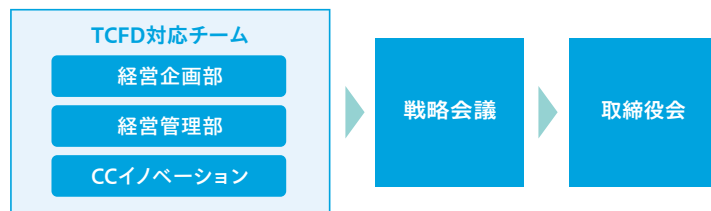
TCFD提言の枠組みに基づく気候変動対応

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	- 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高効率化 - 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

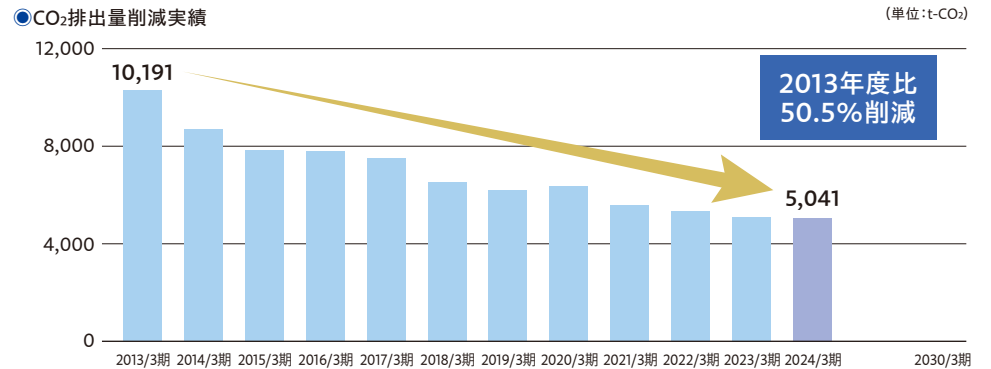
石炭火力発電事業	気候変動リスクへの対応や環境保護、持続可能なエネルギーへの取組みを踏まえ、石炭火力発電事業に対する投融資については、個別案件ごとに慎重に対応を検討します。
クラスター弾製造関連事業	クラスター弾の非人道性を踏まえ、クラスター弾を製造している企業向け投融資については禁止します。
森林伐採事業	大規模な森林伐採事業に対する投融資については、お客さまの環境・社会への配慮の状況や地域の環境・社会への影響を踏まえて、慎重に対応を検討します。
パーム油農園開園事業	森林資源や生物多様性の保全、人権保護の観点から、パーム油農園開発向け投融資について禁止します。

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

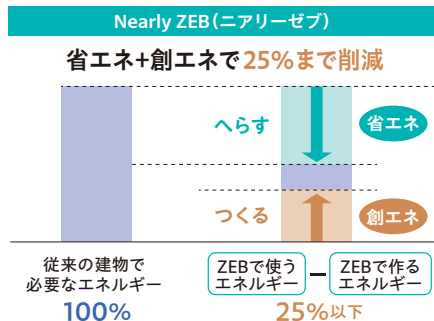
店舗新築時のZEB対応の実施

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。

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

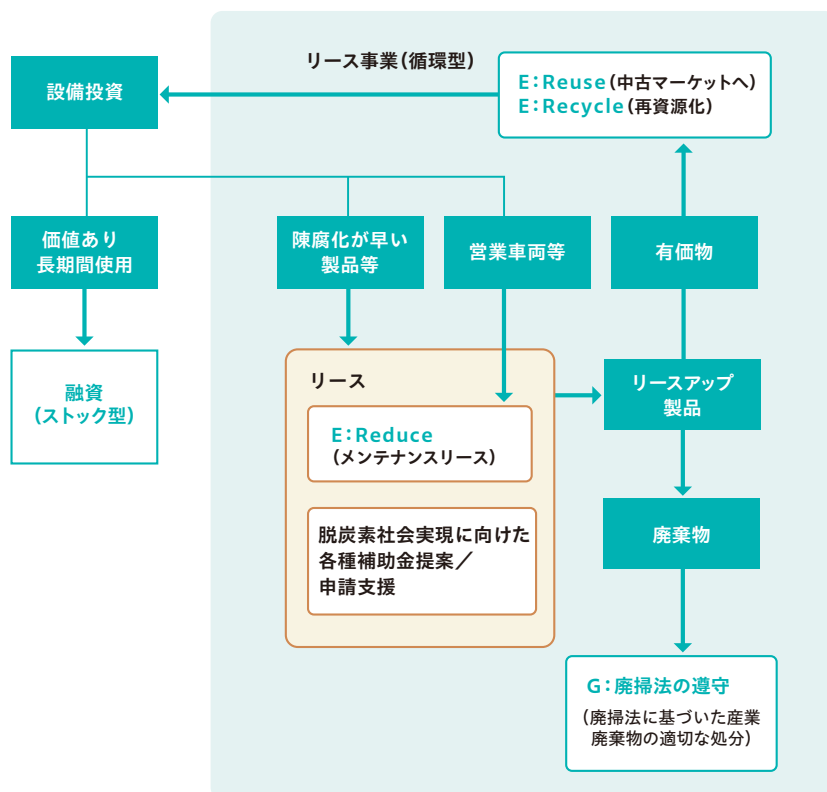
融資・リースを通じた循環型社会への貢献

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います。

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>

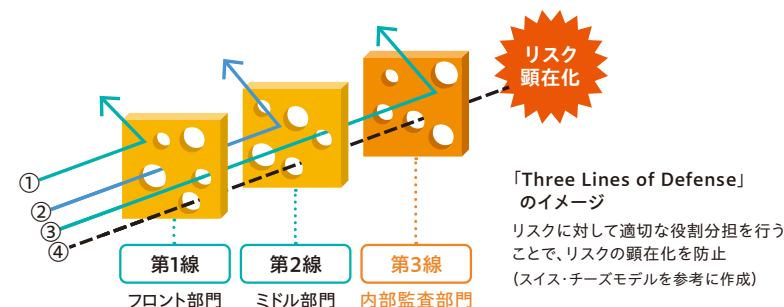
- ① グループのブランド理念の実現・戦略目標の達成に貢献できる監査
- ② 社員の健全な企業文化の醸成に貢献できる監査
- ③ 取引先への助言を通じて地域に貢献できる監査

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



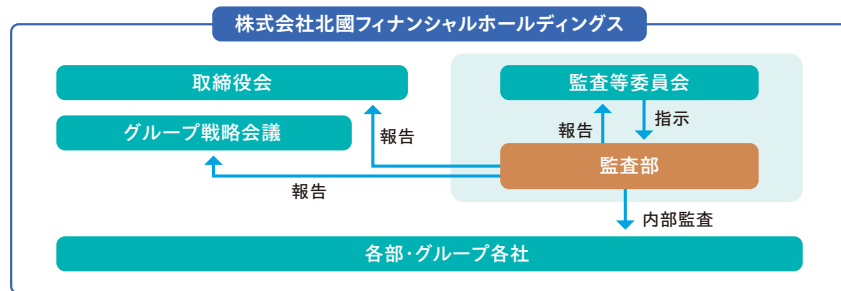
「Three Lines モデル」のイメージ 第1線、第2線、第3線が連携して、防御だけでなく価値創造へ貢献する

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が必要があることが、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～

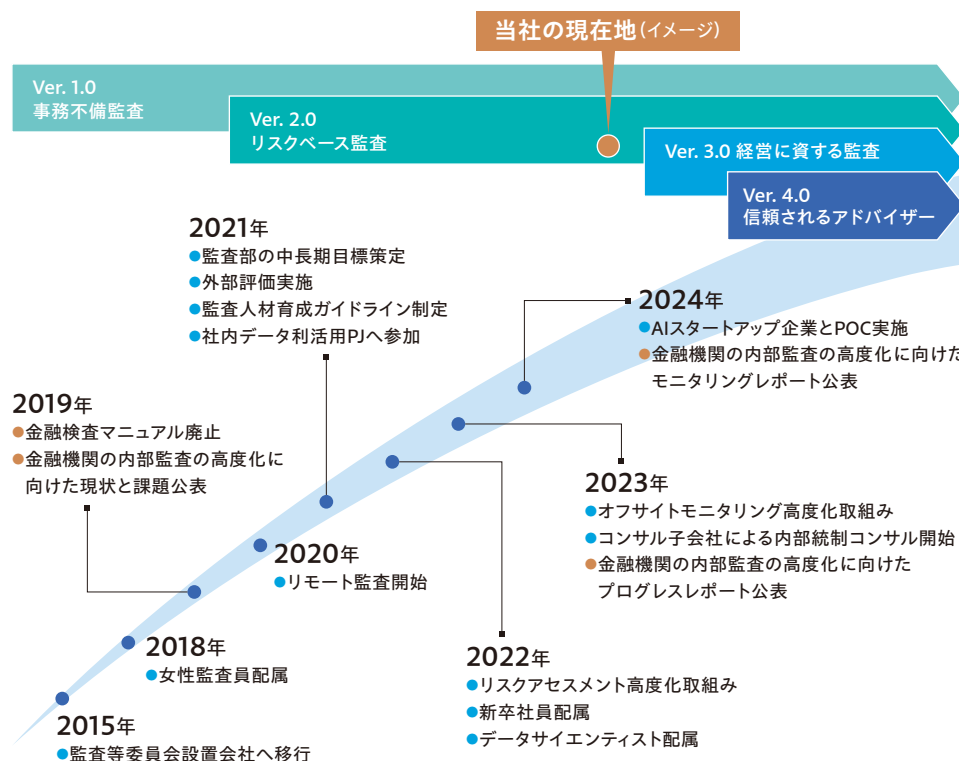
当社では、監査部を監査等委員会直属とし、実効性のあるガバナンスの実現を目指しています。委員会と監査部は日常的に緊密に連携していますし、委員会と監査部のコミュニケーションは良好とのアンケート回答が大勢を占めます。懇親会など非公式の場での交流も、お互いの理解を深めることに繋がっています。監査部は若手と女性の比率が高い多様な人材で構成されており、その柔軟な視点が被監査部署との円滑な対話を支えています。また、DXやAIを活用したリスクアセスメントやデータ分析など、監査業務の効率化にも積極的に取り組み、モニタリングの精度とスピードを高めています。今後の課題としては、CEOをはじめとしたキーパーソンとの対話機会を拡充し、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）

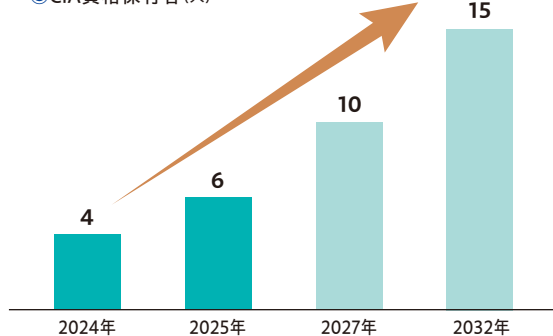
内部監査専門職に関する提唱者、教育機関、ならびに規準、ガイダンス及び各種認定資格の提供者として、世界で最も広く認識されている協会。1941年に設立され、世界170以上の国と地域に26万人以上の会員を有している。

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

●CIA資格保有者（人）



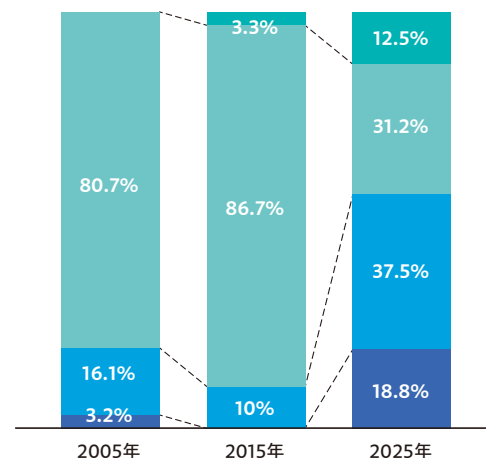
内部監査人）の取得を推奨しています。より高度な専門性を備えた監査人材の育成にも注力し、システム（IT）、市場運用、マネー・ローンダリングなどの専門分野の知識習得にも力を入れています。また、監査対象の高度化・多様化に対応するため、外部専門家との共同監査を通じて、実務に即した知見の蓄積とスキルの深化を図っています。

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。

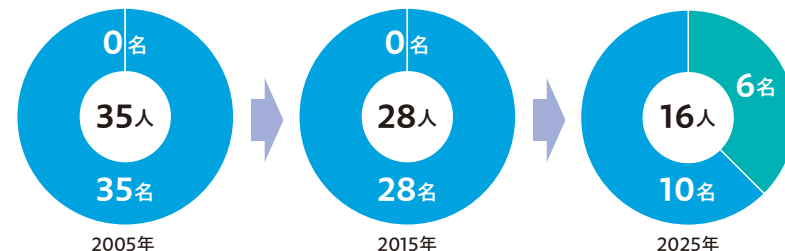
●年代別構成比の推移

■ 20代・30代 ■ 40代 ■ 50代 ■ 60代



●男女構成比の推移

■ 女性 ■ 男性



内部監査体制

監査業務の効率化・DX

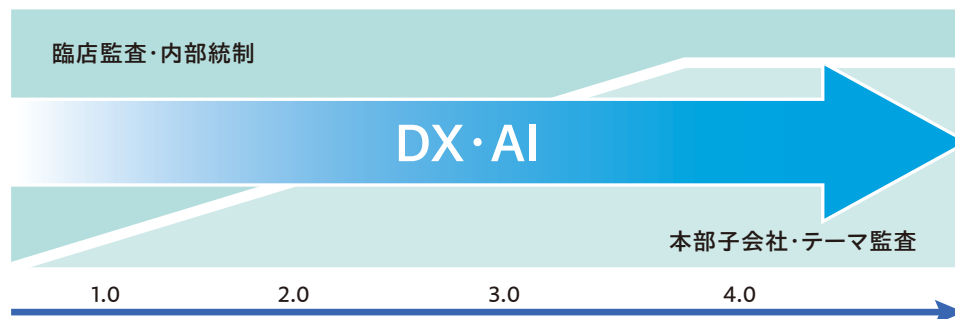
全社的な効率化への取組

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ペ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。

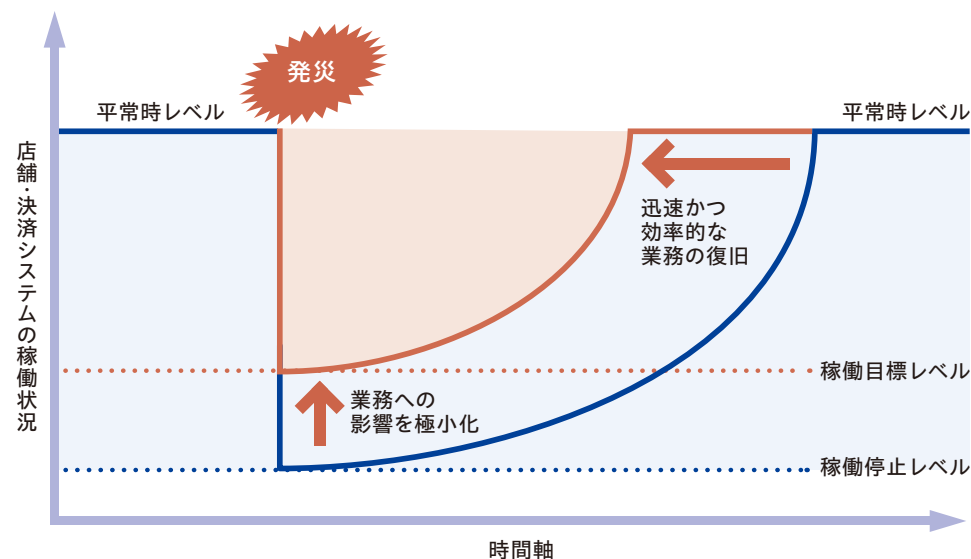
5.規程等

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

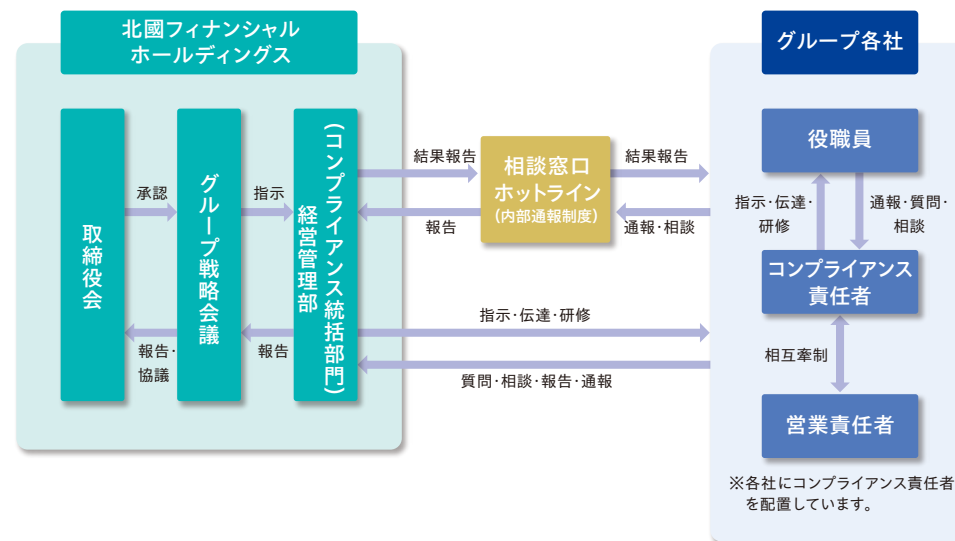
コンプライアンス・プログラム(活動計画)に基づき、コンプライアンスの活動状況のチェック、報告、評価等を適切に行い、取締役会等を通じて有効な是正策・再発防止策を講じます。

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

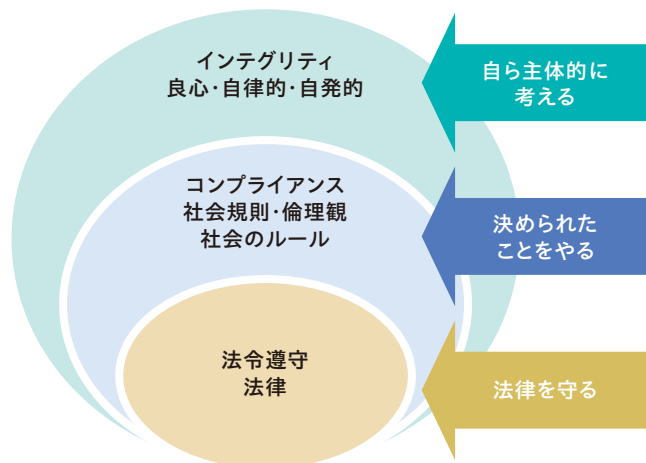
インテグリティ向上に向けた取組み

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.hfhd.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さま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.hokkoku.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。

Section3

事業別戦略

「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。グループ一体でどのような価値を届けようとしているのか、その事業展開と取組みを大きく「伝統的銀行業」「銀行勘定による新ビジネス」「新会社による新ビジネス」の三つにカテゴライズして説明しています。

CONTENTS

- 76 事業別経常収益計画
- 77 法人営業
- 78 個人営業
- 79 市場運用
- 80 キャッシュレス
- 81 デジタル / BaaS
- 82 コンサルティング
- 83 投資助言
- 84 投資ファンド
- 85 地域との協創
- 86 地域活性化

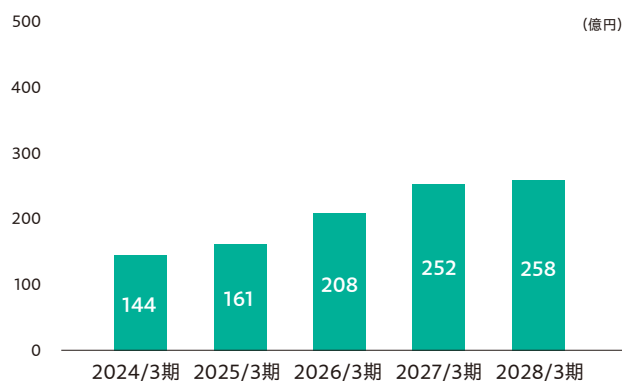
事業別経常収益計画

伝統的銀行業と新ビジネス（銀行勘定による新ビジネスと新会社による新ビジネス）に分けた主な事業の収益実績と収益目標です。

伝統的銀行業

事業性貸出金・リース

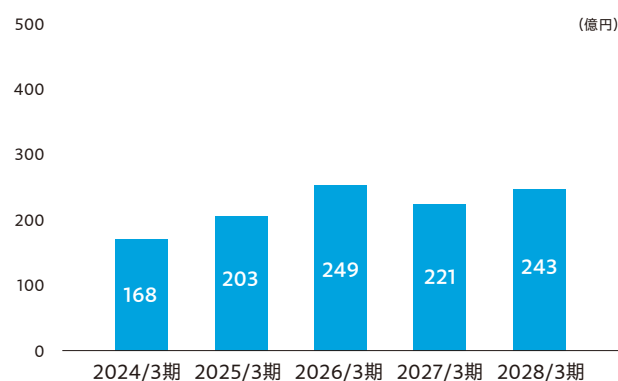
▶ P.77



銀行勘定による新ビジネス

市場運用

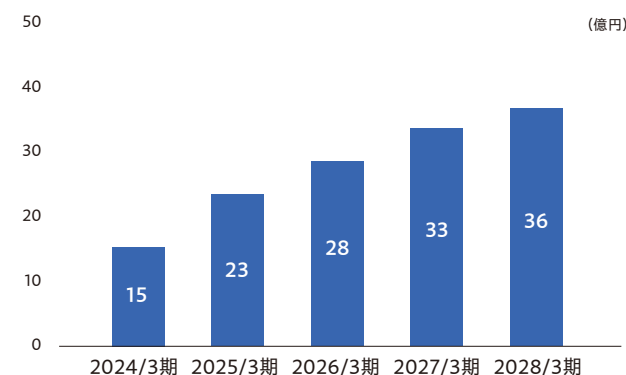
▶ P.79



新会社による新ビジネス

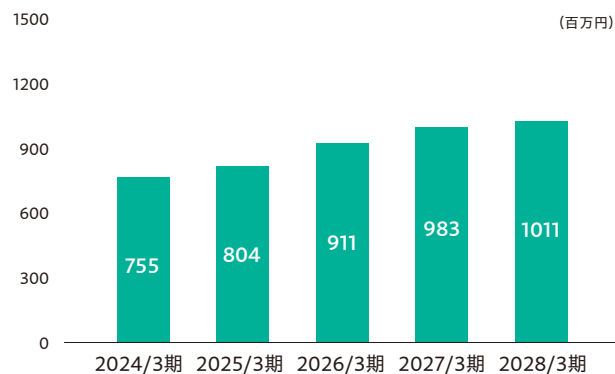
コンサルティング

▶ P.82



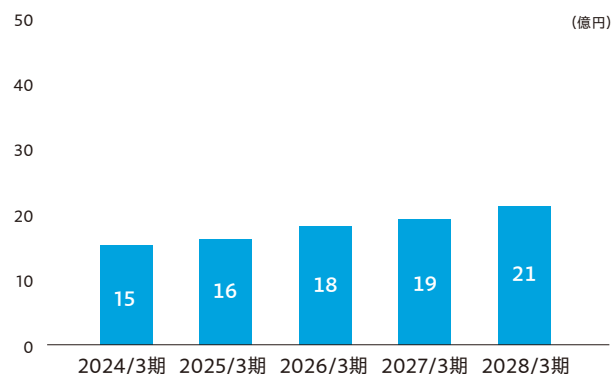
ライフプラン(個人コンサルティング)

▶ P.78



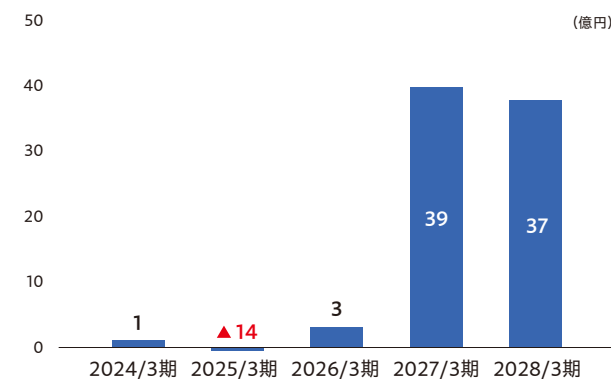
キャッシュレス

▶ P.80



投資ファンド事業

▶ P.84



伝統的銀行業

法人営業



株式会社北國銀行
執行役員 法人部長

中野 隆史

1996年北國銀行入行。2017年に支店統括部支店統括課長、2019年に名古屋支店長を歴任。2023年に執行役員マーケティング部長を経て、2025年3月執行役員法人部長に就任し、現在に至る。

事業性理解を進化させる業界別担当者制度

当社では、2024年3月に金沢エリアの法人営業拠点を本店営業部に集約し、「地域別」から「業界別」へと担当体制を転換する「業界別担当者制度」を導入しました。当社の法人営業の起点である「事業性理解」をより深く行うためには、業界ごとの専門性を高め、お客さまとの対話の質を向上させることが必要不可欠であるからです。

従来の地域別担当では、業界特有の課題やニーズに対して深掘りしきれない場面もありました。そこで、不動産・建設、機械製造、医療・福祉、サービス・小売など、合計8つの業界に分かれ、業界別に担当者を配置することで、担当者がその業界の動向や課題を深く理解し、お客さまとの対話において業界の説明を省略してもスムーズに進められるようになりました。対話の中で出てきた課題やニーズに対しては、銀行だけでは提供が難しい複合的なソリューションも、グループ各社の専門性を活かした提案が可能となっており、ワンストップで対応できる環境が整っています。

業界別チーム	営業体制
不動産・建設など	営業部長―担当AM
化学・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

業務内容

預金、ファイナンス、決済サービス等の提供に加え、コンサルティング等、様々なサービスをグループ各社と連携して提供し、課題解決を図る

強み

「事業性理解」を起点として、伝統的な銀行サービスのみならず、グループ一体となって様々なソリューションを提供

マテリアリティに基づく重点取り組み事項

金融機能の安定性の維持

融資・リースを通じた循環型社会への貢献

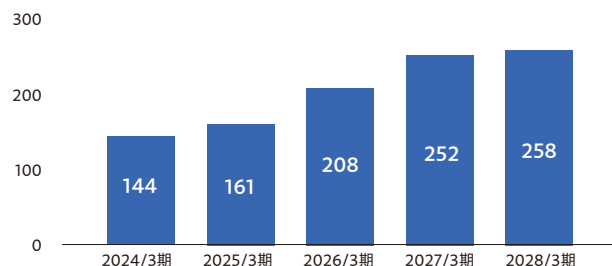
お客さまからは「業界の説明なしに会話を進めることができ非常に良い」「同業の事例やベストプラクティスを踏まえた的確な提案が受けられるようになった」などのお声をいただいています。

社内においても、この制度は大きなメリットをもたらしています。担当者は特定業界に集中して知識を深めることができ、専門性が向上しました。また、担当者同士での情報共有や勉強会を行うことで、知識が組織全体に蓄積される仕組みが整いました。これにより、業界別の戦略立案やKPI設定が可能となり、営業活動の生産性も向上しています。

収益計画 ファイナンスは量から質へ

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まいりましたが、円金利の上昇に伴い、現在は大企業への融資にも注力しています。2025/3期貸出金残高は前期比で1,174億円増加し、加えて貸出金利回りは0.153%上昇しました。2026/3期のリースを含む事業性ファイナンスの経常収益は208億円を目指してまいります。

●事業性貸出金・リースの経常収益計画(単位:億円)



取締役を4人から6人に

経営層の厚みを増し
営業力を上げることで収益向上につなげる



▼コミュニケーション機会の更なる増加に向けて

2025年度より、北國銀行では法人営業における役員の活動体制を大きく見直しました。これまでのように、取締役や執行役員法人部長が特定の地域やエリアを担当するのではなく、エリアにとらわれず、年間を通じて様々なお客さまと直接面談するスタイルへと移行しました。

この新しい体制では、役員が週の大半を本社に出社せず、積極的にお客さまのもとを訪問することを基本としています。これにより、現場の声をよりリアルに把握し、スピーディーかつ柔軟な対応が可能となりました。実際に、お客さまからは「北國銀行がより身近な存在に感じられるようになった」との声もいただいております。地域とのつながりが一層深まっています。

▼若手や中堅の行員に実践的な学びを

さらに、役員が現場を訪問する際には、同行するメンバーにも工夫を加えています。従来であれば、営業部長や支店長といった管理職が同行することが一般的でしたが、現在はアカウントマネージャー(営業担当者)を中心に同行させるようにしています。これにより、若手や中堅の行員が役員と直接行動を共にし、実践的な学びを得る機会が増えていきます。アカウントマネージャーのレベルを底上げすることで、更なる取引拡大を目指します。

伝統的銀行業

個人営業



株式会社北國銀行
マーケティング部長

新川 純一

1999年北國銀行入行。入行以来営業店を長く経験、2015年からデジタル部に所属し、2022年デジタル部デジタルグループ長を歴任。2023年福井営業部長を経て、2025年3月マーケティング部長に就任し、現在に至る。

地域とともに歩む、進化する「デジタル×対面」サービスのかたち

デジタルの取組み

当社では、個人のお客さまがより豊かで便利な暮らしを実現できるよう、「HOKKOKU LIFE+」のサービス提供やデジタル教室の開催を通じて、インターネットバンキングやVisaデビットカードなどのキャッシュレスサービス、アプリの活用といった日常生活に役立つデジタルサービスの普及に取り組んでいます。ITに不慣れなお客さまにも安心してご利用いただけるよう、アプリの設定や操作方法について丁寧なサポートを行い、誰もが自然にデジタルの利便性を享受できる環境づくりを進めています。これらの取組みは、地域のデジタル化を支える基盤として、今後のサービス拡充にもつながる重要な土台となっています。

対面の取組み

当社では「お客さま起点の営業」を基本方針とし、専門知識を備えたコンサルタントによる相談体制を整備しています。ライフプランを起点に、お客さまの夢や目標を共有しながら、最適なアドバイスとサービスの提供に努めています。オンライン相談窓口の活用により、ご自宅やお近くの店舗からも専門スタッフとの相談が可能となり、地域を問わず質の高いコンサルティングの実現を目指しています。

住宅ローンにおいても、単なる融資にとどまらず、専門のコンサルタントがライフプランや保険の見直しを含め、お客さまの将来設計や家計状況に寄り添いながら、最適なプランのサポートを行っています。

また、より多くのお客さまが安心して住宅取得に向けた一歩を踏み出せるよ

業務内容

預金・決済等の基本的な銀行サービスに加え、お客さま一人ひとりのライフスタイルや資産状況に応じた最適なサービスの提案・提供

強み

オンライン面談ツールを活用し、「いつでも・どこでも・どの店舗でも」専門スタッフと相談ができる利便性と店舗運営の柔軟性

マテリアリティに基づく重点取組み事項

ライフプランを起点にした資産形成・相続サポート
デジタル教室による地域のデジタル化支援

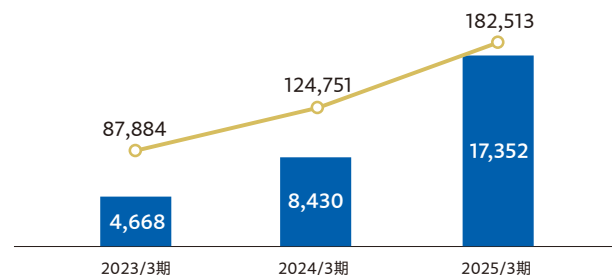
う、オンライン相談窓口の整備など利便性の向上にも努めています。店舗サービスの向上にも力を入れており、2023年8月より全店舗で導入した来店予約制は、現在では月延べ3,000人のお客さまにご利用いただいています。これにより、お客さまの大切なお時間を有効にご活用いただけるようになりました。今後も、安心で快適な店舗サービスの提供に向けた環境整備を継続してまいります。

また、地域に根ざす金融機関として、災害支援にも積極的に取り組んでいます。能登半島地震で被災されたお客さまを対象に、穴水町のさわやか交流館ブルートにて休日ローン相談会を開催し、生活再建に向けた金融支援を実施しています。お客さまの声に耳を傾け、必要とされる支援を迅速かつ丁寧に提供できる体制を整えています。

当社は、デジタルの利便性と対面による安心感の両立を大切にしながら、誰もが安心してご相談いただける環境づくりを進め、これからも地域のお客さまとともに歩み続けてまいります。

●デジタル教室開催件数及びHOKKOKU LIFE+契約件数

■ デジタル教室開催数 ○ HOKKOKU LIFE+契約件数



オンライン相談サービスの導入

場所を問わず効率的に
専門スタッフとの面談が可能に



▼オンライン相談の導入について

当社では、お客さまの利便性向上とサービス品質の更なる向上を目的として、オンライン相談サービスを導入しております。これにより、お客さまはご自宅や勤務先など、場所を問わず専門スタッフとの面談が可能となり、ライフプランや資産運用、ローンに関するご相談に、柔軟かつ効率的に対応できる体制を整えております。

ご利用したお客さまの声

「相談のきっかけ」

店頭に行かなくても、仕事や子育ての隙間時間や自分の都合の良い時間に相談できるので利用しました。

「相談後の感想」

画面で分かりやすく丁寧に説明してくださり、疑問に感じていた事が全て解決し、スッキリしました。こちらへ伝わるようにグラフ等を画面表示したり、わかりやすく説明してくれる点も良かったです。家族や友人から「お金に関する相談がしたいがどこで相談すればよい?」と尋ねられた際には、北國銀行のオンライン相談窓口をお勧めしたいです。

銀行勘定による新ビジネス

市場運用



株式会社北國銀行
執行役員 市場金融部長

前川 治樹

1997年北國銀行入行。1999年から3年半、2007年から5年半の合計9年間市場運用業務に従事。2017年経営管理部リスク管理課長、2022年カード部長を歴任。2025年3月に執行役員市場金融部長に就任し、現在に至る。

Investment of Innovation (進化を続ける市場運用)

市場運用の実績と特長

資金利益と売買損益を合算した市場部門の2024年度収益は+203億円と、当初想定していた計画を上回る実績で着地することが出来ました。2024年3月の日本銀行のマイナス金利解除以降、円金利は大きく上昇し投資妙味が出てきたこともあり、有価証券残高は1兆8,497億円、前年度+4,355億円と大きく残高を積み増しました。

中長期視点でリスク・リターン効率が良いモデルポートフォリオを起点に、短期の市場シナリオを加味した機動的な有価証券ポートフォリオ運用を行っています。

金利ある世界へと回帰する中で債券運用をベースに、純投資目的株式やマルチアセットというスパイスを加えながら、変動の大きい市場環境でも安定した有価証券ポートフォリオ運営を実現し、進化を続けてまいります。

更なる有価証券運用の高度化に向けて

2025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向上を図り、独自の相場見通しに基づいた投資戦略を実行します。

具体的には円債運用に加え、純投資目的株式運用の高度化を進めてまいります。

近年、政策保有株式を売却した資金を、純投資目的株式へ再投資することで、株式投資残高を維持してまいりました。

日本株の「クオリティ・グロース銘柄」を主要な投資対象とし、ポートフォ

業務内容

有価証券運用全般を担当。市場部門収益の最大化・安定化を目指しています

強み

グループの投資助言会社FDALcoと協働し、専門的でより高度な運用を実践

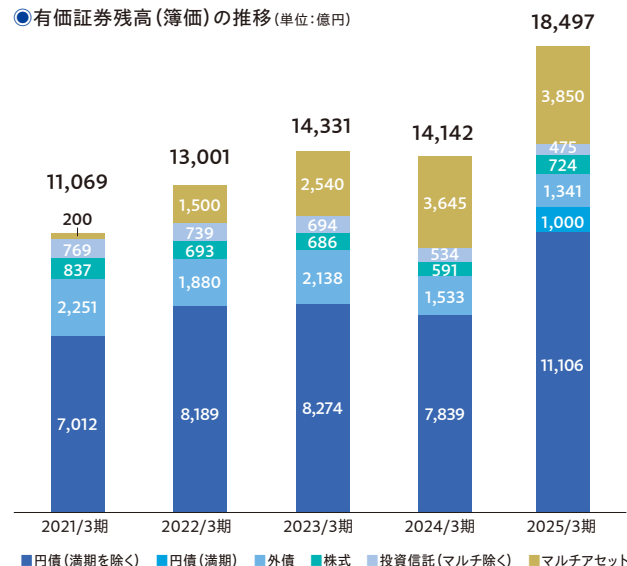
マテリアリティに基づく重点取り組み事項

金融機能の安定性の維持

リオ全体のリスクをコントロールしながら、中長期的な企業の成長をしっかり取り込んでまいります。

FDALcoの株式チームが、公開情報に加え、年間160件にもおよぶ企業取材で得た定性情報を基に、成長が見込まれる企業へ分散投資しています。アセットオーナーである北國銀行と、アセットマネージャーであるFDALcoが協働し、議決権行使による適切なエンゲージメントも活用しながら、パフォーマンスの向上に取り組みます。

●有価証券残高(簿価)の推移(単位:億円)



金利上昇下での円債投資

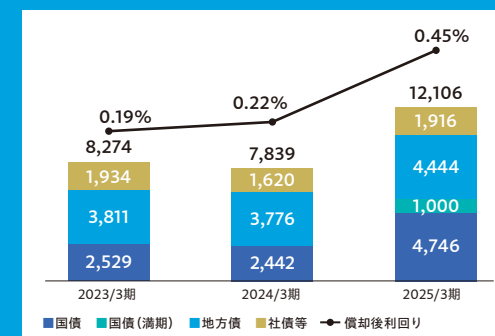
金融政策の転換時期を見定め、再投資により安定収益確保を目指す

2024年度は、円債投資で+4,267億円残高を増加させました。効率的な運用を行い、少しでも多くの収益を還元できるよう、2年国債を3,000億円積み上げるなど、期間の短い投資がメインです。

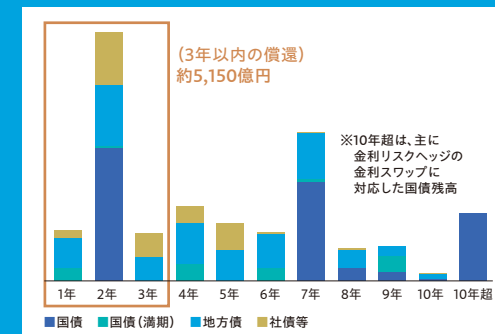
そのため、今後3年以内の償還金額は、円債残高の4割を超える5,150億円にも上ります。

日本の金融政策転換時期を見定め、再投資により安定した収益が確保できる円債ポートフォリオの構築を目指していきます。

●円債残高と運用利回りの推移(単位:億円)



●償還ラダー(2025/3期)(単位:億円)



銀行勘定による新ビジネス

キャッシュレス



株式会社北國銀行
執行役員 デジタル部長

小石 昌弘

1996年北國銀行入行。2019年に魚津支店長、2021年に城北エリア統括店長兼金沢城北支店長を歴任するなど、長きにわたり法人営業を担当。2023年に執行役員カード部長、2025年3月執行役員デジタル部長に就任し、現在に至る。

業務内容

カード事業とデジタル地域通貨事業の両面からキャッシュレスを推進し、北陸地域における利便性・生産性の向上を実現

強み

カード事業ではVisaから直接ライセンスを取得し、約10年にわたり事業展開。地域通貨事業では日本初の預金型ステーブルコインを構築

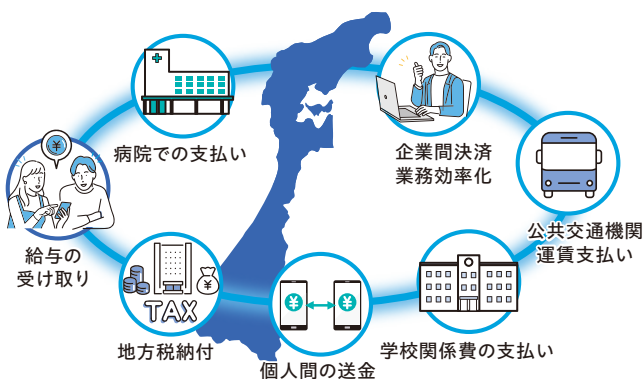
マテリアリティに基づく重点取組み事項

デジタル・キャッシュレス社会創出への貢献

Super Cashless Region に向けて

当社は、デジタル地域通貨の流通と北國Visaデビットカードを中心としたカード決済の普及を通じて、石川県内におけるキャッシュレス比率100%の実現を目指しています。県全体でのキャッシュレス・デジタル化の推進により、地域の生産性向上を図るとともに、産官学全体で新たなイノベーションの創出を促進したいと考えています。こうした取組みにより、石川県が他地域から注目され、目標とされるような先進的な地域モデルとなることを目指しています。さらに、国内全体のキャッシュレス決済比率が向上することで、社会全体の生産性が高まり、企業の成長投資や人的資本への投資を後押しすることにもつながると考えています。

●デジタル通貨で実現していくこと



Cashlessを地域から全国へ

カード領域においては、株式会社インフキュリオンとの協業により、クラウド上に新たな二つのシステムの構築を進めています。

一つは、デビットカードの発行・運用を担う新しいイシューングシステム、もう一つは加盟店管理・業務を行うアクワイアリングシステムであり、従来から推進している北國Visaデビットカード等に加えて推進していきます。

デジタル地域通貨サービス「トチツカ」も推進しており、石川県、珠洲市、能美市で導入済の「トチボ」により、地域内消費促進や行政事務の効率化を実現しています。今後は、地方税や公共料金、病院・学校関係費用の支払いに加え、地元企業の給与支払への活用や、他地域のデジタル地域通貨との交換機能などの機能追加を検討しており、更なる利便性向上を図っていきます。これらのカード領域およびデジタル地域通貨領域への取組みは、当地域内での普及にとどまらず、他地域や他事業者への展開も視野に入れています。

●キャッシュレス事業計画

	2024/3期	2025/3期	2026/3期	2027/3期	2028/3期
イシューング (Visaデビット会員数)	308千枚	351千枚	391千枚	448千枚	505千枚
アクワイアリング (加盟店舗数)	6,678先	7,035先	7,300先	7,680先	8,060先
トチツカ (ユーザー数)	2,500人	14,000人	30,000人	65,000人	130,000人
トチツカ (加盟店数)	200先	2,200先	3,000先	8,000先	10,000先

能美市がトチツカの導入を決定

ポイント管理のデジタル化により
紙券にかかるコスト削減・行政運営の効率化に寄与



▼ご担当者様の声

将来的な人口減少や少子高齢化、他市町への消費流出といった課題を抱える中、当市では、地域の生産性向上と活性化を目的として、2025年3月に北國フィナンシャルホールディングス様が提供するデジタル地域通貨・ポイントサービス「能美トチボ」を導入しました。

「能美トチボ」は、スマートフォンアプリ「トチツカ」を通じて利用できる自治体ポイントで、1ポイント=1円として市内160店舗の加盟店での買い物や飲食に使用可能です。これにより、地域内での消費を促進しています。

また、当市が提供する健康アプリ「健康マイレージ」や脱炭素アプリ「SPOBY」と連携し、市民の健康促進や脱炭素行動に応じてポイントが付与される仕組みを構築しました。この仕組みは、市民の行動変容を促すインセンティブとしても機能しており、多くの市民の皆さまからご好評をいただいております。

さらに、行政側のオペレーションにおいても、ポイント管理のデジタル化により、紙券の印刷・配布・回収にかかるコストが削減され、行政運営の効率化にも寄与しています。今後は、能美市で開催される祭りやイベント、子育て支援の給付などにも「能美トチボ」を活用し、独自のキャッシュレス社会を形成することで、地域の更なる活性化と行政の効率化を図り、当市内の生産性向上に貢献してまいります。

銀行勘定による新ビジネス

デジタル/BaaS



株式会社 北國銀行
執行役員 デジタル部長

吉田 茂史

日本マイクロソフト、日本ビジネスシステムズ、オリックス銀行、IBMでの金融×デジタル改革に関する20年強の経験を経て、2024年北國銀行に入行。同年デジタル部長を経て、2025年3月執行役員デジタル部長に就任し、現在に至る。

先進的なデジタルバンクを目指して

北國フィナンシャルホールディングスは、キャッシュレス・デジタル化の推進を通じて、地域の皆さま、事業者さま、自治体など、地域全体の生産性向上を目指しています。AIやブロックチェーンなどの先進的なデジタル技術を活用し、柔軟かつスピード感のある対応を行うことで、業務の簡素化・効率化にとどまらず、付加価値の高いサービスの提供を実現してまいります。

次世代地域デジタルプラットフォームの構築

当社では、より柔軟な金融サービスの実現と銀行経営の効率化を図るため、金融サービスをクラウドネイティブで提供する「次世代地域デジタルプラットフォーム」を構築するプロジェクトを推進しています。2024年には、自社開発・内製開発により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」をリリースするとともに、BaaS(Banking as a Service)基盤の整備も完了しました。

このようなマルチクラウドを前提とした環境の整備は、事業者さまや自治体が提供する多様で利便性の高いサービスの基盤となり、地域全体の生産性向上と活性化につながると考えています。BaaS領域では、株式会社Finswerさまとの協業により「Finswer Bank」の提供を開始します。今後は、自社サービスで培ったノウハウを活かし、他の金融機関や事業者向けのソリューション提供にも注力してまいります。

デジタルの強みを活かしたサービス展開

北國銀行では、2024年4月より、日本初となる預金型ステーブルコイン「トチカ」の提供を開始しました。これは、ブロックチェーン技術を基盤とした銀行システムであり、自治体が発行するポイント「トチポ」とも合わせて決済でき

業務内容

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の向上を実現

強み

デジタルマーケティング、デザイン機能を内包するアジャイル開発体制をベースに、経営戦略と一体化したDXを実践

マテリアリティに基づく重点取り組み事項

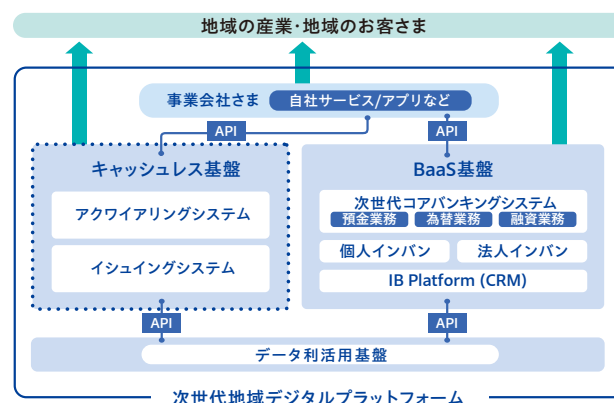
デジタル・キャッシュレス社会創出への貢献

る全国初のサービスとなります。

また、個人のお客さま向けには、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つの機能を備えた「HOKKOKU LIFE+」の利用が拡大しています。法人のお客さま向けには、来店不要で簡単に手続きができ、即時実行・即時返済が可能な「北國デジタルバンキング当座貸越」の提供を開始しました。これは、革新的な金融サービスと考えております。

今後も、デジタルの強みを最大限に活かしたサービスの開発・改善に取り組み、金融機能のモダナイズを目指してまいります。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。そして、キャッシュレス・デジタル化の推進を通じて、地域の生産性と利便性の向上を図り、「クオリティ・リージョン」を実現してまいります。

◎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



バックオフィスからビジネスを動かす

経理業務をワンストップ対応できるオンラインバンク「Finswer Bank」へバンキング機能を提供

株式会社Finswer

代表取締役
小川 晃平様



▼協創内容

北國銀行のBaaS基盤を活用したサービス「Finswer Bank」の提供。

▼北國銀行のBaaS基盤を選んだ理由

法人口座開設用のAPIを含めたBaaS基盤を提供する、日本で唯一の銀行。

▼Finswer Bankの展望

Finswer Bankは2025年3月から提供を開始した、法人向けのオンラインバンクサービスです。口座開設や振込等の銀行機能に加えて、受け取った請求書のOCR処理や稟議フローなどの機能があります。お客さまには「北國銀行フィンサー支店」の口座を開いていただくうえで、各機能をご利用いただいています。お客さまからは、口座開設申込のスムーズさについて感謝のお声を頂戴することが多いです。例えば履歴事項全部証明書は北國銀行側で取り寄せるため、お客さまの提出は不要としています。日本全国の企業にFinswer Bankを提供し、金融サービスのDXを加速させていきます。

新会社による新ビジネス

コンサルティング



株式会社
北國フィナンシャルホールディングス
取締役常務執行役員
株式会社CCイノベーション
代表取締役社長

菊澤 智彦

1991年北國銀行入行。2016年総合企画部人材開発室長、2021年執行役員総合企画部長、2024年CCイノベーション代表取締役社長に就任し、現在に至る。

組織を変えるコンサルティング

企業が持続的に成長し続けるためには、「確かな戦略」「生産性向上」「強い人材」という3つの要素が欠かせません。CCイノベーションはこれらを柱に、コンサルティング&アドバイザー機能を担っています。

当社は、コンサルティング前の「対話」を最重要視し真の課題を見極めることから始めます。本質的な課題を特定するプロセスを重視することによって、最も効果的な解決とともに、クライアントの組織を変革することに繋がっています。時にはお客さまの当初ニーズとは違った提案となることもありますが、コンサルティング実施後は高い評価を得ています。

実際のコンサルティングでは、“現場での実行と定着”にこだわる点が特長です。実行が伴わなければ、どれほど優れた戦略や制度であっても、企業は変わりません。そのため、経営層と現場の間にある“構想と実行のギャップ”を埋めることに注力し、対話と共創を通じて社員の納得感や行動変容を引き出します。

このような支援が可能なのは、当社グループ自らが構造改革や人事制度改革を実践してきたからです。単なる理論ではなく、実践に裏打ちされたノウハウと現場視点を活かしながら、各企業に応じたオーダーメイドで一気通貫型の支援を提供しています。

支援の3領域

- ① 戦略支援では、経営理念やパーパスの再定義、中期経営計画の策定、事業ポートフォリオの再構築、社員を巻き込んだ対話型のビジョン浸透などを提供。VUCA時代においても“全社が一体となって動ける戦略”の実現を目指します。
- ② 生産性向上では、業務プロセスの見直し、デジタルツールの導入、組織横断

業務内容

企業の成長を後押しする多様な課題を、オーダーメイドで一気通貫に支援する経営コンサルティング

強み

課題の本質を深い対話で引き出し、戦略策定から現場実行まで、自社改革のマインドとノウハウを活かし伴走する総合的な支援力

マテリアリティに基づく重点取り組み事項

企業の成長に向けた自社ノウハウを活かした国内外一体のコンサルティング&アドバイザー機能の発揮

の連携支援などを通じて、限られた人員でも成果を出せる体制を構築します。形式的な効率化ではなく、「働き方の質」を高めることを重視しています。

- ③ 人材づくりでは、戦略と連動した育成体系の設計、マネジメント層や次世代リーダーの育成、評価制度の見直しなどを通じて、人材を「人材」へと育てる支援を行います。育成施策が形骸化せず、現場で活用される状態をつくることに力を入れています。

今後も、「自社変革の実践知」を起点に、地域企業と共に未来を描き、社会にインパクトある変革を実現する存在を目指します。

●主な提供メニュー

経営戦略策定領域

実績 **1,178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

人材育成・人的資本領域

実績 **821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

海外ビジネス領域

実績 **150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

業務効率化・ICT利活用領域

実績 **606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

事業承継・資本戦略・M&A領域

実績 **221件** (累計)

- ・事業承継計画策定
- ・組織再編支援
- ・M&A仲介、FA業務

その他

実績 **200件** (累計)

- ・ESG、SDGsへの取り組み支援
- ・経営アドバイザー業務
- ・金融機関向けコンサルティング

コンサルティング実績

大企業に対しても着実にコンサルティング実績を積み上げ

売上高50億円以上の大企業や自治体、金融機関に対しても、これまでに多くの支援を重ねてきました。こうした経験を土台に、これからも一社一社に向き合いながら、より質の高いコンサルティングを提供していきます。

- 大企業(売上規模50億円以上)／自治体／金融機関の成約件数
過去3年間の契約実績(154件)

〈内訳〉

業種別	件数
製造業	69件
建設業	27件
小売・卸売業	38件
サービス業	22件
その他	3件

地域別	件数
北陸3県	139件
都市部	17件
海外	3件

メニュー別	件数
経営戦略策定領域	24件
業務効率化・ICT利活用領域	49件
人材育成・人的資本領域	54件
サービス業	9件
海外ビジネス領域	3件
その他	20件

新会社による新ビジネス

投資助言


 株式会社FDIAlco
代表取締役社長

鷺池 誠一

1993年北國銀行入行。2021年執行役員
市場金融部長、2023年3月常務執行役員
市場金融部長を歴任するなど、20年
以上にわたり北國銀行の市場運用部門
を牽引。2025年3月FDIAlco代表取締役
に就任し、現在に至る。

お客さま本位で最善を尽くす

FDIAlcoが投資助言業務を開始してから3年半が経過し、「投資助言」というサービスの価値が徐々に認知され、お客さまから評価いただく機会が増えてきました。当社は、中立的な立場を堅持しながら、高度な専門知識を活かしたアドバイスを提供し、お客さま一人ひとりに寄り添う姿勢を大切にしてきました。

引き続き個人の豊かな生活と企業の持続的な成長を支援するため、当地の金融リテラシーの向上と、地域経済の活性化に積極的に貢献してまいります。

個人・オーナーのお客さまへの投資助言

当社は、中立公正なアドバイザーとして、お客さまの資産形成や課題解決を第一に考え、最適なお提案を行っています。

個人のお客さまには、ライフプランに寄り添った資産運用や相続対策を、法人オーナーのお客さまには、事業承継や資産保全を見据えた戦略的なアドバイスを提供し、将来に対する「安心」を支えます。

お客さま一人ひとりの状況や背景を丁寧にお伺いし、課題の本質や価値観を深く理解することを大切にしています。お客さまのご意向に沿った助言により信頼関係を構築し、当社を生涯にわたるパートナーとしてお選びいただいております。

また、契約事例のご紹介によるサービス理解の促進や、NPS（ネット・プロモーター・スコア）アンケートを通じたフィードバックの収集・活用により、サービス品質の継続的な向上にも努めています。

当社は、お客さまのライフプランを共に描き、将来への安心を支えるパートナーであり続けます。

業務内容

資産運用・相続・事業承継における包括的かつ質の高いアドバイスと継続的な伴走支援を行う

強み

高度な知識を活用し、特定の販売会社に依存せず、お客さま本位の中立的で質の高いアドバイスを提供

マテリアリティに基づく重点取り組み事項

ライフプランを起点にした資産形成・相続サポート/自社ノウハウを活かした国内外一体のコンサルティング&アドバイラー機能の発揮

事業法人のお客さまへの投資助言

当社は、事業法人のお客さまに対する投資助言、特に余資運用への取り組みを強化しています。成熟した日本経済の中で、「資金の取り手」から「資金の出し手」へと立場を変える企業が増加、企業規模を問わず無借金企業が増加しています。

日銀の利上げや、物価高といった経済環境の変化から、インフレ対策の一環として預金の有効活用を目的とした資産運用への関心が高まっています。

当社は、金融機関が得意とする財務アドバイスに加え、資産運用という資産サイドに焦点を当てた助言業務を強化しています。お客さまの事業内容や財務状況を丁寧に理解し、中長期的な企業価値の向上を見据えた最適な投資助言をご提供しています。

投資助言に加え、当社グループのネットワークを活かし、事業承継・相続・M&Aなどのオーナーさま特有のニーズに対しても、トータルソリューションをご提供しております。

地域金融機関への投資助言

当社は、北國銀行の有価証券運用体制強化で培ったノウハウを基に、運用戦略・計画策定支援から、中長期的な視点に基づく有価証券ポートフォリオの構築支援まで、幅広いソリューションをご提供します。また、将来にわたる安定収益の実現に向け、リスクを適切に評価しながら最適なポートフォリオ運用をご提案します。

ミドル・バック体制の再構築やALM戦略に関する助言も強化しており、より実効性の高い運用体制づくりをサポートします。

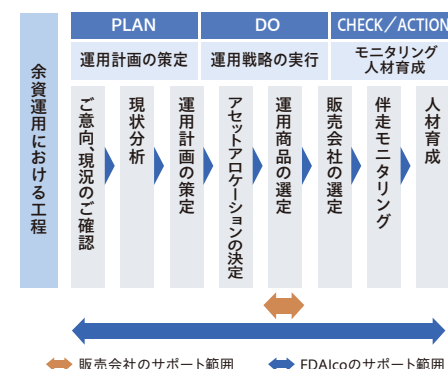
さらに、金融機関が抱える経営課題に対し、当社グループの力を結集した最適なソリューションを提供いたします。

事業法人投資助言の特長

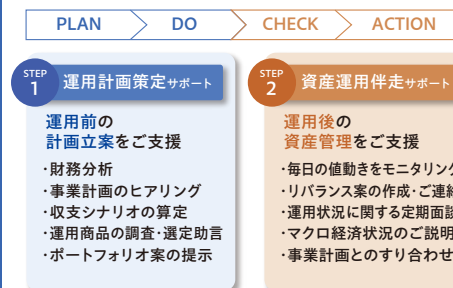
余資運用の全工程をトータルサポート

事業法人による余資運用には、安定性と体系的な運用管理が求められます。当社は、お客さまの最適な余資運用実現のため、事業性理解を通じた現状分析に基づき、運用計画策定から実行・モニタリングまでをトータルサポートします。運用開始後も、経営者・財務担当者の良き相談相手として、継続的かつ総合的な伴走型の支援を行い、お客さまとともに持続可能な運用体制の構築をサポートいたします。

●余資運用における工程イメージとサポート範囲



●PDCAサイクルと当社のサポートプラン



新会社による新ビジネス

投資ファンド



株式会社QRインベストメント
代表取締役社長

浜野 文雄

1997年北國銀行入行。2001年から4年、2006年から4年の合計8年間にわたり国際業務に従事。2013年市場金融部市場運用課長代理に就任し、8年間市場運用業務に従事。2021年総合企画部企画グループ長を経て、2023年3月QRインベストメント代表取締役に就任し、現在に至る。

よりよい未来に投資し、 地域をクオリティ・リージョンへ

QRインベストメントは、ファンド事業を通じて地域 (Region) の質 (Quality) 向上に貢献したいと考えております。企業のすべてのライフステージを投資対象とするため、10種のファンドを取り揃え、幅広くリスクマネーを供給しております。また、地域を北陸に限定せず、日本国内外へ投資しております。

●ファンド一覧

▶ファンドの詳細は[こちら](#)

創業期				成長期	成熟期	再生期
シード	アーリー	ミドル	レター			
QRファンド						
QRプライベートエクイティファンド						
のとSDGsファンド						
北陸地域 ベンチャーファンド				QRIグロースサポート・ 復興ファンド		いしかわ中小企業 再生ファンド
ほくりくスタートアップ コミュニティファンド						
のとBeyond復興ファンド						能登半島地震 復興支援ファンド
ソーシャルX インパクトファンド						

業務内容

再生ファンド、事業承継ファンド、ベンチャーファンド等の運営

強み

地域からの信頼を基盤とした北陸地域への投資に加え、北國フィナンシャルホールディングスの海外拠点と連携した投資

マテリアリティに基づく重点取り組み事項

プライベートエクイティを通じた成長支援

投資戦略

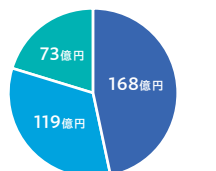
クオリティ・リージョンを実現し、持続的にイノベーションが創出される地域となるには、当社の強みである「地域からの信頼」を基盤とした地元企業の事業承継および成長に向けた支援・関与の更なる深化と全国および海外への投資による事業領域の拡大の両輪が不可欠であると考えます。

さらに、「地域エコシステム」への貢献に関しては、事業パートナーとのコラボレーションに加え、地域の社会課題解決につながる「インパクトファースト」な投資を推し進めながら経済的リターンによる地域活性化・地域の質向上を実現し、双方の相乗効果により、サステナブルな地域の形成を実現します。

インパクトファーストであるために、インパクト評価に積極的に取り組みます。もちろん、投資リターンも追及しており、投資倍率1.20倍をKPIに掲げています。また、北陸地域にリスクが集中することがないように全国および海外へも分散投資を行います。

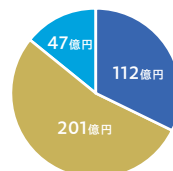
●投資ポートフォリオ (2024.12月末現在)

【カテゴリ別投資額】



■ 非上場企業 ■ 上場企業 ■ LP出資

【地域別投資額】



■ 北陸三県 ■ 北陸以外の国内 ■ 海外

「のとBeyond復興ファンド」 第1号案件へ投資実行！

-能登の酒蔵「鳥屋酒造」とタイアップも-

ナオライ株式会社
NOTO Naorai株式会社
能登浄留所

代表取締役社長
三宅 紘一郎様



広島県呉市に本社、神石高原町に酒蔵を持つナオライ株式会社は、2025年4月に「のとBeyond復興ファンド」から出資をいただき、石川県中能登町の鳥屋酒造様に併設する形で「能登浄留所」を設立いたしました。この取組みは、能登半島地震からの創造的復興を目指すものであり、地域の皆さまとともに歩むことを大変光栄に感じております。能登浄留所で製造する『浄耐-JOCHU』は、日本酒を原料に、独自の特許技術「低温浄留®」によってピュアなアルコール分だけを抽出した新しいタイプのお酒です。日本酒本来の香りと風味を凝縮し、時間とともに熟成が進むことで深みが増すため、長期保存が可能で、海外輸出にも適した高付加価値商品となっています。

石川県の能登杜氏は、日本四大杜氏の一つとして知られ、その伝統と発酵技術は震災を乗り越えて今後も受け継がれていくと信じています。

私たちは、『浄耐-JOCHU』が能登の創造的復興の象徴となるよう、地域の皆さまと力を合わせて取り組んでまいります。



更なる新ビジネスに向けて

地域との協創



株式会社北國新聞社
常務取締役
株式会社地域未来創造
代表取締役社長

坂野 洋一



株式会社地域未来創造
代表取締役副社長

園 悟志

地域未来創造とは(北國FHDとしての役割)

地域未来創造は、北國新聞社と北國フィナンシャルホールディングス(北國FHD)の共同出資により創設され2024年12月に始動しました。両社が長年培ってきた地域への知見と強みを融合し、自治体と連携しながら、まちづくりに関する提言、コンサルティング、調査、イベントなどの受託事業を通じて、地域の活性化と持続的な発展を目指しています。当社がなぜまちづくり(都市開発)にまで関わっていくのかというと、人口減少が進む中、地域の未来を創っていくのは政治や行政だけの責任ではなく、一企業としての活動を越えたコラボレーションが不可欠と考えているからです。北國新聞社が持つ地域課題や魅力を掘り起こす取材力や発信力と自治体との深いリレーション、北國FHDが有する自社のこれまでの全社改革や金融知見を活かした構想力を掛け合わせ、両社の重複するEC事業や調査業務などは統合し、これまで以上に力強く地域に根差した新たな価値創出に取り組んでいきます。外部連携によって創設された当社が、自治体や地域とのコラボレーションの窓口になると共に、北國FHDのオープンイノベーション実践の一翼を担っていきます。

石川県の創造的復興プランに参画

地域未来創造は経営管理部、企画部、地域創造部、地域商社部で組織され、北國FHDからの出向社員は主に地域創造部と地域商社部に所属しています。地域創造部では、自治体向けのコンサルティングや都市開発、観光地域づくりを担います。自治体からの受託事業を積極的に取り込むことで、地域の事業者を巻き込みながら域内での資金循環を促進していきます。石川県の創造的復興プランのリーディングプロジェクトの取組みとして設置された「産学官石川復興プロジェクト会議」にも北國FHDとして参画し能登の復興を支

業務内容

コンサルティング、経済・産業等に関する調査、地域商社、インターネットショッピング、クラウドファンディング、宿泊予約、情報サイトの運営等

強み

①地域課題に挑む金融×メディアの構想・発信力、②自治体を中心とした地域構想の協創力、③地域商社としてのEC・情報発信力

マテリアリティに基づく重点取組み事項

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
街づくりデザインコンサルティングと開発ファイナンス

援すると共に、未来を見据えた街づくりのきっかけとなるプランを構想しながら、シンポジウムやマスメディアを活用して議論の場づくりをしていきます。地域商社部では、北陸のいいモノ・いいコトを発掘して販売するECサイト「COREZO MALL」をはじめ、クラウドファンディング「COREZO FAMILY FUNDING」や宿泊予約サイト「COREZO TRAVEL」、情報発信サイト「これぞ、北陸」を運営します。地域の事業者や自治体との連携を強化し、地域ブランドの価値を高める取組みを展開するとともに、地域の魅力を可視化し、効果的に発信することで、「北陸のこれぞ!で世界を感動させる」ことを目指します。北國新聞社からの出向社員が中心の経営管理部と企画部では、北國新聞社や北國FHDなどで行う「産学官石川復興プロジェクト会議」の事業である能登駅伝の開催準備、輪島塗の担い手養成に向けた官・民・産地共同プロジェクトなどに参画し、自治体からの受託調査にも取り組んでいます。

- ・COREZO MALL <https://shopping.corezo.co.jp/>
- ・COREZO TRAVEL <https://travel.corezo.co.jp/>
- ・これぞ、北陸 <https://www.corezo.co.jp/>

これから目指していくこと

金融×メディアの構想・発信力を活用し、地域課題の解決と持続的な発展を目指す協創型プラットフォームとして、地域課題の解決と持続可能な発展を目指していきます。とりわけ当社が目標としているのは、地域のありべき姿を創造して発信するだけでなく、様々な施策を「産学官金労言」(企業・大学・行政・金融・労働団体・メディア)が一体となって議論を尽くしたうえで実行していくことです。一企業の枠を超えてコラボレーションが進み、地域を創造していくことで日本社会経済の地域における新しいモデルになるよう取り組んでいきます。

一企業の枠を超えたコラボレーション

「産学官金労言」の連携で、
地域の協創と構想の実行を推進



第2回シンポジウムの様子



リメイクプランの一例

▼リメイクプランとシンポジウム

これまでに「未来の能登 石川をリメイクする」及び「県都・金沢 大改造計画」と題し、能登の復興や金沢中心市街地のリメイクをテーマに、馳浩石川県知事や岡田直樹参議院議員らを招いて2回のシンポジウムを開催しました。金沢のリメイクプランとして、国際会議場と歌劇座の機能を併せ持つ施設・工芸村・富裕層向けホテル・21世紀美術館のアネックス兼ホテル・多目的屋根付ドームスタジアムの建設、LRT・BRT・地下道など交通も含む当社の構想を提示し、それをもとに議論を深め地域の未来像を共有しました。今後も「産学官金労言」の連携を通じて、地域の協創と構想の実行を推進していきます。



シンポジウムのアーカイブ配信は
こちらからご覧いただけます。

【キックオフ】<https://www.youtube.com/watch?v=Q5n9p48qR6s>
【第2回】<https://www.youtube.com/watch?v=iuwYg8tkw8>

更なる新ビジネスに向けて

地域活性化



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

1993年北國銀行入行。2017年総合企画部人材開発室長に就任。2021年執行役員として人材開発部長、翌年2022年3月にはデジタル部長、2024年常務執行役員として経営企画部長兼デジタル部長を歴任し、現在に至る。

地域の価値向上を目指して

北國銀行は、地域の持続可能な発展と人々のWell-Being（身体的・精神的・社会的に良好な状態）を目指し、銀行資産や都市空間の有効活用を通じて地域の価値向上に貢献してまいります。自治体や住民、企業との協働を推進し、交流人口の拡大と地域の賑わい創出を図りながら、未来志向の地域づくりを実現してまいります。

銀行資産の有効活用

従来の銀行店舗は、金融サービスの提供に加え、地域の人々が集い、つながる場としての役割も果たしてきました。しかし、店舗戦略の一環として一部地域で店舗を閉店したことにより、こうした機能を果たせなくなるケースも生じています。

当社では、地域との新たな関係性を再構築するという課題に対応すべく、閉店した店舗を単なる遊休資産としてではなく、従来の銀行機能とは異なる「新たな価値提供の起点」として捉え直し、新しい形で地域に貢献することを目指す取組みを進めております。

人口減少や少子高齢化の進展など、地域を取り巻く環境が刻々と変化する中、当社は「Well-Beingでサステナブルな地域づくり」をビジョンに掲げ、グループネットワークを活用した豊富な情報量と提案力を強みに、当社の不動産活用プロジェクトを通じて交流人口・関係人口の拡大を図り、地域とともに成長し、感動を創出し、地域価値の向上を目指しています。その一例が、2025年7月末に竣工予定の本店ビルに隣接するオフィスビル「Hirooka Terrace」です。金沢の風土を感じる建物であり、本店ビルと一体となって「地域の広間」としての役割を果たしながら、入居テナントと当社とのコミュニケーションやコラボレーションを通じて新たなイノベー

業務内容

銀行の遊休資産の有効活用。地域づくりのプロデュースによる地域のにぎわい創出と価値向上

強み

市場価値の高いアセットを保有。グループの情報量や提案力を活かし、ファイナンスやパートナーとの協創により、不動産価値を最大化

マテリアリティに基づく重点取組み事項

街づくりデザインコンサルティングと開発ファイナンス
持続可能な発展を促進するパートナーシップの構築

ションを創出し、金沢駅周辺の発展に貢献することを目指しています。

地域活性化への取組み

当社は、北國新聞社との共同出資により創設された「地域未来創造」を中心に、都市開発（街づくり）や観光地域づくりなどに主体的に関わっていきます。例えば都市開発では、地域未来創造が金沢中心市街地のリメイクに向けた構想を提示し、シンポジウムなどを通じて議論を深めながら、地域・住民・自治体・パートナー企業等との協創を先導し、実行まで担っていきます。また、観光地域づくりにおいても、地域資源の価値を高め、関係者との協働を通じてその価値を発信し、交流人口の拡大や新たな消費の創出を図っていきます。当社は、地域未来創造をトリガー役からコラボレーションの推進、実行までを担う「街づくりのプロデューサー兼協創型プラットフォーム」と位置づけ、地域のにぎわい創出と持続可能な地域活性化に貢献していきます。



2025年7月末竣工予定のHirooka Terrace4階 オープンワークラウンジ

能登地区店舗 ～能登復興に向けて～

今後の復興に向けて複数店舗の建替を計画



建替を予定している穴水支店（イメージ）

令和6年能登半島地震により、当社では16店舗の一時休業が余儀なくされましたが、現在は全支店で営業を再開しております。建物被害が大きく継続使用が困難となった店舗を含め、今後の復興に向けて複数店舗の建替計画を進めてまいります。

新店舗は、店舗内にコミュニケーションスペースを設け、地域の方々が気軽に集まれる場とします。また、地産木材である「能登ヒバ」を使用し、木の温かみのある空間創出に加え、地産木材のブランディングや能登の林業や木材産業の発展、地域活性化への貢献を目指します。

また、震災以前より廃店となっていた能登地区の当社遊休施設を、復興支援業者・地元業者に売却し、復興支援の拠点等として活用いただいています。間接的な支援ではありますが能登復興につながる取組みと捉えております。

財務ハイライト

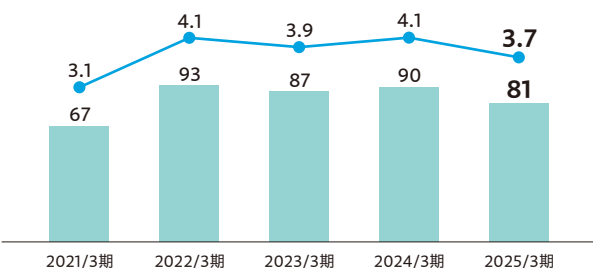
当期純利益(連結)・ROE(国内基準行ベース)

[中長期的に目指す水準]

【ROE】 2026.3期 5.1% 2027.3期 5.0%以上 2028.3期 6.0%以上
【当期純利益】2026.3期 110億円 2027.3期 124億円 2028.3期 147億円

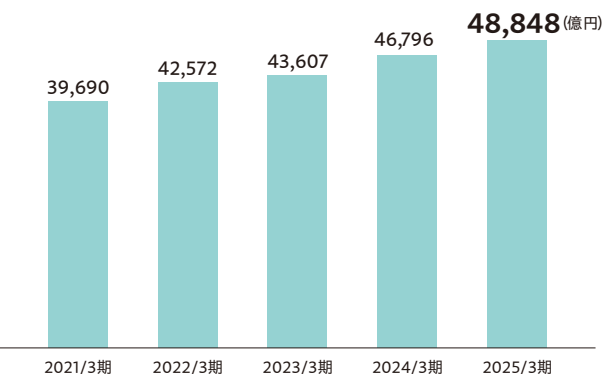
ROE **3.7%** 当期純利益(連結) **81億円**

● ROE(%) ■ 当期純利益(連結)(億円)



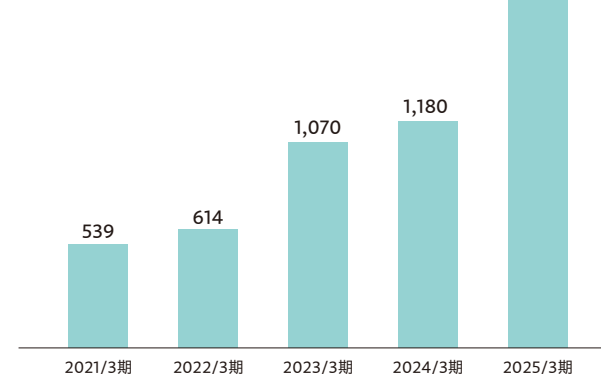
預金残高

4兆8,848億円



コンサルティング売上高

19.14億円 **1,914(百万円)**

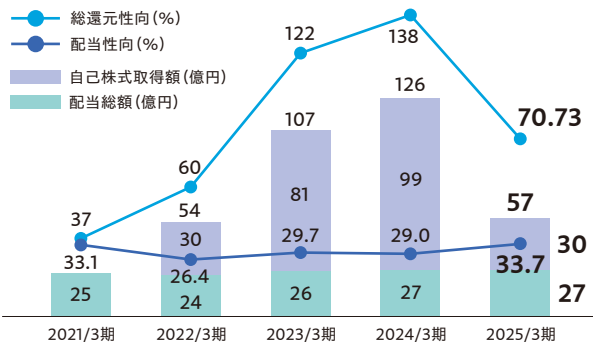


総還元性向、配当総額、自己株式取得額推移

[中長期的に目指す水準]

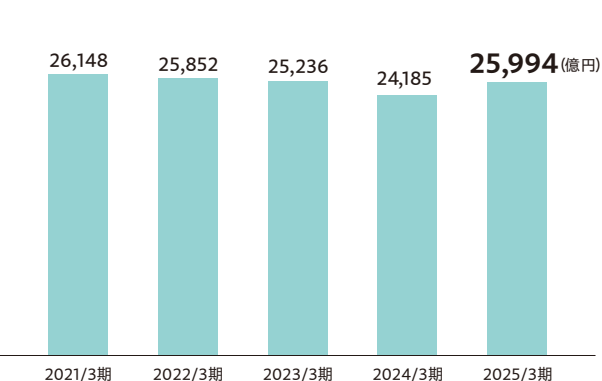
株主還元方針は「総還元性向50%以上」から「配当性向40%程度+機動的な自社株買いへ」

配当性向 **33.7%** 配当額 **27億円**



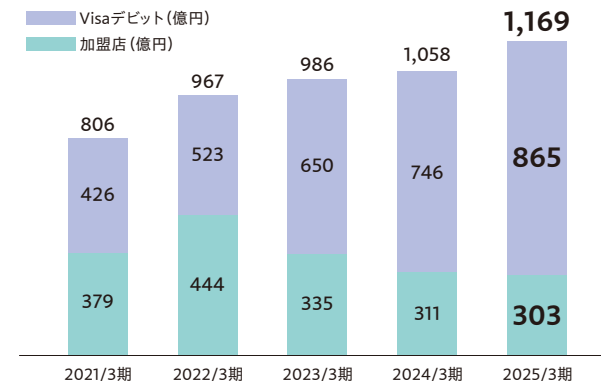
貸出金残高

2兆5,994億円



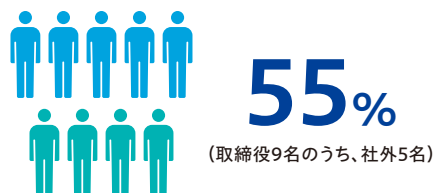
キャッシュレス決済額

1,169億円



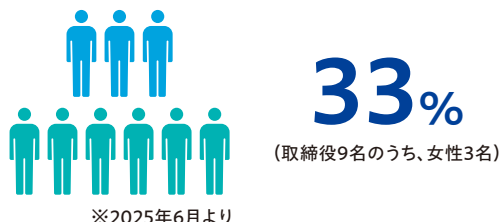
非財務ハイライト

社外取締役比率



※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

女性取締役比率



女性管理職比率



2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
14.6%	17.6%	20.3%	21.2%	21.4%

CEOによる機関投資家との面談回数



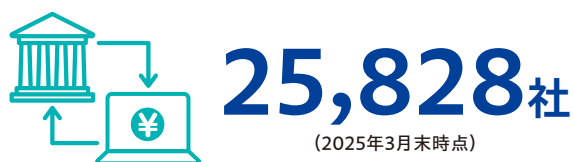
CO₂排出量削減率



デジタル教室開催件数



法人インターネットバンキング稼働先数



個人インターネットバンキング契約者数



いしかわ電子納税推進プロジェクト参加団体数



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 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
資産の部		
現金預け金	1,576,763	1,653,620
コールローン及び買入手形	166,000	152,000
買入金銭債権	3,195	3,133
金銭の信託	13,532	13,508
有価証券	1,488,459	1,872,071
貸出金	2,418,522	2,599,491
外国為替	6,344	5,485
リース債権及びリース投資資産	39,329	42,223
その他資産	39,046	19,950
有形固定資産	37,903	45,089
建物	12,437	11,787
土地	15,691	16,212
建設仮勘定	5,994	12,429
その他の有形固定資産	3,779	4,660
無形固定資産	10,269	13,250
ソフトウェア	8,925	11,963
のれん	1,016	963
その他の無形固定資産	327	324
退職給付に係る資産	－	2,060
繰延税金資産	1,061	13,941
支払承諾見返	18,166	18,878
貸倒引当金	△59,943	△61,634
資産の部合計	5,758,652	6,393,070
負債の部		
預金	4,679,694	4,884,810
コールマネー及び売渡手形	423,297	559,680
債券貸借取引受入担保金	318,639	599,306
借入金	5,396	6,174
外国為替	1	0
社債	20,000	20,000
信託勘定借	167	136

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
その他負債	32,722	79,548
賞与引当金	697	701
退職給付に係る負債	684	－
役員株式給付引当金	410	350
睡眠預金払戻損失引当金	68	47
利息返還損失引当金	0	－
繰延税金負債	4,506	1,335
再評価に係る繰延税金負債	1,244	1,208
支払承諾	18,166	18,878
負債の部合計	5,505,697	6,172,180
純資産の部		
資本金	10,000	10,000
資本剰余金	19,507	10,750
利益剰余金	195,209	200,709
自己株式	△9,814	△3,484
株主資本合計	214,902	217,975
その他有価証券評価差額金	28,084	△10,813
繰延ヘッジ損益	△35	1,539
土地再評価差額金	1,986	1,914
退職給付に係る調整累計額	△718	1,404
その他の包括利益累計額合計	29,317	△5,954
非支配株主持分	8,735	8,869
純資産の部合計	252,954	220,889
負債及び純資産の部合計	5,758,652	6,393,070

連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月 1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月 1日 至 2025年3月31日)
経常収益	90,839	89,576
資金運用収益	41,042	47,287
貸出金利息	24,705	26,676
有価証券利息配当金	15,596	16,964
コールローン利息及び買入手形利息	135	1,395
預け金利息	450	2,134
その他の受入利息	153	116
信託報酬	0	0
役務取引等収益	9,983	11,107
その他業務収益	14,845	16,345
その他経常収益	24,967	14,834
償却債権取立益	370	419
その他の経常収益	24,597	14,414
経常費用	76,378	77,277
資金調達費用	7,634	9,851
預金利息	162	2,364
譲渡性預金利息	－	11
コールマネー利息及び売渡手形利息	2,042	1,555
債券貸借取引支払利息	5,236	5,398
借入金利息	12	36
社債利息	179	179
その他の支払利息	0	305
役務取引等費用	3,642	3,908
その他業務費用	25,230	20,101
営業経費	33,764	34,274
その他経常費用	6,106	9,141
貸倒引当金繰入額	3,271	6,007
その他の経常費用	2,835	3,133
経常利益	14,461	12,298
特別利益	121	17
固定資産処分益	121	17
特別損失	1,720	677
固定資産処分損	405	323

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月 1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月 1日 至 2025年3月31日)
減損損失	985	354
災害による損失	329	－
税金等調整前当期純利益	12,862	11,638
法人税、住民税及び事業税	3,587	3,510
法人税等調整額	△826	△311
法人税等合計	2,761	3,199
当期純利益	10,100	8,438
非支配株主に帰属する当期純利益	1,045	317
親会社株主に帰属する当期純利益	9,055	8,120

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月 1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月 1日 至 2025年3月31日)
当期純利益	10,100	8,438
その他の包括利益	16,967	△35,398
その他有価証券評価差額金	16,385	△39,062
繰延ヘッジ損益	△32	1,575
土地再評価差額金	－	△34
退職給付に係る調整額	614	2,123
包括利益	27,067	△26,959
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	26,389	△27,114
非支配株主に係る包括利益	678	154

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)

(単位: 百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額					非支配株主 持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	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	10,000	27,139	188,428	△8,216	217,351	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		△2,583							△2,583
親会社株主に帰属する 当期純利益			9,055		9,055							9,055
自己株式の取得				△9,925	△9,925							△9,925
自己株式の処分		△56		645	588							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							309
企業結合による変動		97			97							97
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動		9			9							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	－	△7,631	6,781	△1,597	△2,448	16,752	△32	△309	614	17,024	690	15,266
当期末残高	10,000	19,507	195,209	△9,814	214,902	28,084	△35	1,986	△718	29,317	8,735	252,954

当連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位: 百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額					非支配株主 持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	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	10,000	19,507	195,209	△9,814	214,902	28,084	△35	1,986	△718	29,317	8,735	252,954
当期変動額												
剰余金の配当			△2,657		△2,657							△2,657
親会社株主に帰属する 当期純利益			8,120		8,120							8,120
自己株式の取得				△3,005	△3,005							△3,005
自己株式の処分		31		594	625							625
自己株式の消却		△8,740		8,740	－							－
土地再評価差額金の取崩			37		37							37
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動		△47			△47							△47
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						△38,898	1,575	△71	2,123	△35,272	134	△35,137
当期変動額合計	－	△8,757	5,500	6,329	3,072	△38,898	1,575	△71	2,123	△35,272	134	△32,065
当期末残高	10,000	10,750	200,709	△3,484	217,975	△10,813	1,539	1,914	1,404	△5,954	8,869	220,889

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 2023年4月 1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月 1日 至 2025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	12,862	11,638
減価償却費	4,021	4,468
減損損失	1,009	354
のれん償却額	53	53
貸倒引当金の増減(△)	△2,688	1,690
賞与引当金の増減額(△は減少)	△14	3
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	－	△2,060
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△692	△684
役員株式給付引当金の増減額(△は減少)	－	△60
睡眠預金払戻損失引当金の増減(△)	△28	△20
利息返還損失引当金の増減額(△は減少)	△2	△0
資金運用収益	△41,042	△47,287
資金調達費用	7,634	9,851
有価証券関係損益(△)	△12,474	△5,804
金銭の信託の運用損益(△は運用益)	3	24
為替差損益(△は益)	△23,712	973
固定資産処分損益(△は益)	284	306
貸出金の純増(△)減	105,090	△180,968
預金の純増減(△)	318,895	205,116
借入金(劣後特約付借入金を除く)の純増減(△)	△21,157	778
預け金(日銀預け金を除く)の純増(△)減	791	△5,175
コールローン等の純増(△)減	△24,929	14,062
コールマネー等の純増減(△)	△108,858	136,383
債券貸借取引受入担保金の純増減(△)	△42,315	280,666
外国為替(資産)の純増(△)減	5,339	859
外国為替(負債)の純増減(△)	△2	△1
リース債権及びリース投資資産の純増(△)減	△3,004	△3,146
金融商品等差入担保金の純増(△)	△303	303
信託勘定借の純増減(△)	3	△31
資金運用による収入	24,807	30,341
資金調達による支出	△7,796	△9,430
その他	△9,838	49,478
小計	181,935	492,683

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月 1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月 1日 至 2025年3月31日)
法人税等の還付額	3,535	1,715
法人税等の支払額	△1,817	△4,495
営業活動によるキャッシュ・フロー	183,653	489,902
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	△300,791	△597,873
有価証券の売却による収入	255,012	129,673
有価証券の償還による収入	91,619	51,917
投資活動としての資金運用による収入	18,522	18,565
有形固定資産の取得による支出	△9,334	△9,443
無形固定資産の取得による支出	△2,742	△5,514
有形固定資産の売却による収入	99	183
資産除去債務の履行による支出	△31	△6
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	51,406	△412,498
財務活動によるキャッシュ・フロー		
配当金の支払額	△2,579	△2,647
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	△62
自己株式の取得による支出	△9,925	△3,005
自己株式の売却による収入	－	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	△12,522	△5,720
現金及び現金同等物に係る換算差額	9	△2
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	222,547	71,680
現金及び現金同等物の期首残高	1,348,008	1,570,556
現金及び現金同等物の期末残高	1,570,556	1,642,236

グループ非財務データ

環境

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
CO ₂ 排出量 (t-CO ₂)	6,303	5,569	5,245	5,052	5,041
電気使用量 (千kWh)	11,306	10,150	9,653	9,350	8,988
ガソリン使用量 (kl)	206	186	174	145	146
保有車両に占めるEV・HVの割合 (%)	9	13	13	19	20
CO ₂ ・省エネ関連補助金対応件数 (リース) (件)	41	59	91	68	89
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	2,702
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	117

社会

人的資本関連 (社員情報)	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
社員数 (人)	1,741	1,890	1,880	1,898	1,888
女性社員数 (人)	750	861	884	918	932
女性社員比率 (%)	43.1	45.6	47.0	48.4	49.4
年齢別構成比 15歳～30歳 (%)	22.5	19.6	18.3	15.5	13.6
〃 31歳～40歳 (%)	28.8	29.8	29.9	29.1	29.3
〃 41歳～50歳 (%)	27.3	25.4	24.0	25.4	26.1
〃 51歳以上 (%)	21.5	25.1	27.8	29.9	30.9
平均年齢 (歳)	41歳3ヶ月	42歳4ヶ月	42歳2ヶ月	43歳6ヶ月	43歳7ヶ月
男性平均年齢 (歳)	43歳4ヶ月	44歳4ヶ月	43歳9ヶ月	44歳9ヶ月	44歳10ヶ月
女性平均年齢 (歳)	38歳6ヶ月	39歳6ヶ月	40歳6ヶ月	42歳2ヶ月	42歳4ヶ月
平均勤続年数 (年)	17年4ヶ月	16年9ヶ月	15年9ヶ月	16年11ヶ月	17年7ヶ月
男性平均勤続年数 (年)	20年0ヶ月	19年1ヶ月	17年11ヶ月	18年10ヶ月	19年7ヶ月
女性平均勤続年数 (年)	13年9ヶ月	13年11ヶ月	13年3ヶ月	14年8ヶ月	15年6ヶ月
自己都合退職率 (%)	2.0	2.6	3.2	2.6	3.2

人的資本関連 (社員情報)	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
一人当たり平均年収 (万円)	623	620	698	691	695
男女賃金差異 (※) (%)	—	—	67.2	64.4	70.6
キャリア採用比率 (%)	25.0	32.0	67.3	75.0	61.1
正社員比率 (%)	81.1	86.1	88.2	90.4	91.7
パート比率 (%)	18.9	13.9	11.8	9.6	8.4
障がい者雇用率 (%)	2.79	2.66	2.86	3.12	3.01
女性管理職比率 (%)	14.6	17.6	20.3	21.2	21.4
女性役職者比率 (%)	40.4	42.8	46.1	49.0	53.9
平均有給取得日数 (日)	17.1	17.9	18.3	17.8	17.6
平均有給取得比率 (%)	77.7	81.4	91.5	89.0	88.2
平均残業時間数 (時間/人)	3:05	3:28	2:37	3:32	4:18
育児休業取得率 (男性) (%)	23.1	19.4	93.9	106.1	152.3
育児休業取得率 (女性) (%)	98.0	100.0	100.0	100.0	100.0
出向者数 (人)	30	41	51	51	75

※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	2024/11
eNPS SM (※)	-52.4	-51.0	-46.5	-48.7	-45.9

※Employee Net Promoter Scoreの略称。職場を推奨度を数値化したもの。(P41に詳細記載)

人的資本関連 (人材開発)	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
人材育成投資額 (※1) (万円)	5,800	6,600	7,300	9,700	10,000
人材ポートフォリオの重点領域人員比率 (※2) (%)	—	—	—	39.2	21.7
難関資格取得者数 (人) (累計)	431	449	490	520	705
MBA取得者数 (人) (累計)	2	7	12	21	37

※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	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
社会貢献活動費支出額(※)(百万円)	75	66	75	139	251

※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	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
金融教育受講者数(学校向け)(人)	1,374	1,532	2,088	3,810	2,393
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	7,095

デジタル・キャッシュレス社会創出への貢献	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024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	16,576
法人向けデジタル教室開催件数(年度末時点)(件)	—	—	323	656	776
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)	158,206	211,255	268,107	320,852	388,535
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)	21,479	25,062	28,141	29,882	25,828
個人向けインターネットバンキング稼働率(年度末時点)(%)	43.2	49.4	50.3	60.4	62.2
法人向けインターネットバンキング稼働率(年度末時点)(%)	84.5	84.2	84.4	83.5	82.9
通帳レス(Web通帳)件数(年度末時点)(件)	22,344	68,755	105,055	151,424	213,898
北國Visaデビットカード発行枚数(年度末時点枚数)	208,798	239,386	278,639	315,610	357,656
カード加盟店数(年度末時点店舗数)	6,662	6,919	6,628	6,678	7,035
電子納税取扱件数(e-Tax・eLTAX合計)	56,307	105,686	137,103	166,708	183,990
でんさい利用先数(年度末時点)	1,865	2,261	2,651	2,864	2,888

ガバナンス

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
取締役数(人)※1	15	10	9	9	9
社外取締役比率(%)※1	33.3	50	55	55	55
女性取締役比率(%)※1	13	10	22	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)	181	138	114	68	61

※1 2020年以前は北國銀行のデータ

グループ会社情報

(2025年6月30日現在)

北国フィナンシャルホールディングス

会社名 株式会社北国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/>

北国銀行

会社名 株式会社北国銀行
 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 代表取締役社長 米谷 治彦
 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 太谷 信造
 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 小石 昌弘
 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/>

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

HSV 北国債権回収株式会社

会社名 北国債権回収株式会社
 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/>

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 東京都千代田区丸の内1丁目8番2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/>

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/>

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/>

FDALCO

会社名 株式会社FDALCO
 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 鷺池 誠一
 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/>

Honey Bee Sports

会社名 株式会社ハニービースポーツ
 設立日 2024年11月20日
 所在地 石川県金沢市広岡2丁目12番6号
 代表者 代表取締役社長 立野 賢哉
 事業内容 女子ハンドボールチームの運営
 資本金 50百万円
 ホームページ <https://www.honeybee-ishikawa.co.jp/index.html>

統合報告書2025について

【対象期間】

2024年4月1日～2025年3月31日

ただし、過去の経緯やデータ、最近の事例を示すことが適当である場合は、この期間以外のものを報告しています。

【対象組織】

株式会社北國フィナンシャルホールディングスおよびグループ会社を対象としています。

【参考としたガイドライン】

国際統合報告評議会（IIRC）の「国際統合報告フレームワーク」

経済産業省による「価値協創ガイダンス」

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言

編集方針

本レポートは、当社グループの長期ビジョンや、戦略・業績などについてステークホルダーの皆さまにわかりやすくお伝えすることを目的に制作しました。当社では、本レポート以外にも様々な媒体で情報を開示していますので、より理解を深めていただくためにご活用ください。

将来見通しに関する注意事項

本レポートに記載されている業績見通し等の将来に関する記載は、本レポートの発行日現在における将来の見通し、計画の基となる前提、予測を含んで記載しており、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。

情報体系図

主な情報開示の体系

統合報告書（発行：2025年7月）

<https://www.hfhd.co.jp/ir/annualreport/>

有価証券報告書（発行：2025年6月）

https://www.hfhd.co.jp/ir/financial/as_report/

ディスクロージャー誌（発行：2025年7月）

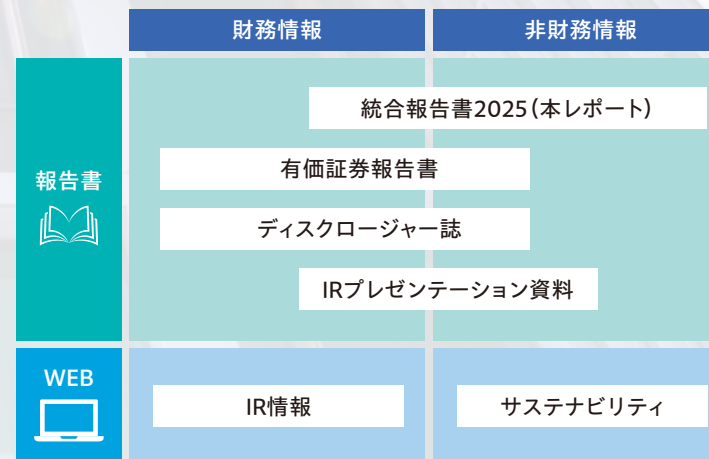
<https://www.hfhd.co.jp/ir/disclosure/>

IR情報

<https://www.hfhd.co.jp/ir/>

サステナビリティ

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





2025

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

2025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>