

Section2

価値創造を支える 経営基盤

当社は、環境変化に対応しながら持続的に企業価値を高めるため、その土台となる経営基盤の強化に取り組んできました。このセクションでは、経営の根幹と位置付ける人的資本経営の取組みや、新たなビジネスモデルの確立を支えるガバナンス体制の構築について説明しています。加えて、生産性向上に不可欠な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が高まる環境への取組みについても説明しています。

CONTENTS

- 42 人的資本経営
- 57 コーポレート・ガバナンス
- 65 DXとシステムモダナイゼーション
- 69 環境への取組み
- 73 内部監査体制
- 77 リスク管理体制
- 79 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CCIグループ
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。

CCIグループは、「未来を構想し、挑戦し、創造する」という理念のもと、「ビジョナリーリージョン」の実現を目指しています。地域金融の深化と新たな事業領域への挑戦を通じて、地域の可能性を広げる取組を進めています。その原動力となるのは、まさに社員一人ひとりです。

私たちは人的資本経営を経営戦略の中核に据え、経営戦略と人材戦略を連動させながら、人と組織の可能性を広げる取組を進めています。社員の成長が組織の成長につながり、その先に地域の未来があると考えています。

変革の起点——キャリア型人事制度の導入と進化

2022年に導入したキャリア型人事制度は、それまでの終身雇用や年功序列を前提とした仕組みから、自らキャリアを描き、挑戦と成長を促進する仕組みへの転換でした。

役割と貢献度に基づく評価・処遇への見直しや、対話を重視したレビュー制度の導入に加え、フィードバックの方法など制度の継続的なアップデートを重ねながら、年齢や勤続年数にかかわらず活躍できる基盤づくりを進めてきました。その結果、賃金における年功的要素は低下し、若手人材の登用拡大、キャリア採用人材の活躍領域の広がりなど、組織の中で着実な変化が生まれています。

また、自社開発したHRMシステム「Myキャリア」による社員のキャリアやスキルの可視化に加え、社内副業や公募制度を通じて、挑戦できる環境の整備を進めており、社員一人ひとりが自らのキャリアを見

据えながら主体的に学ぶ文化が根付いてきています。こうした取組みはエンゲージメント向上にもつながり、キャリア自律を軸とした人的資本経営の実践が着実に成果につながっていると考えています。あわせて、人的資本を支える基盤として健康経営にも注力しています。ウェルネスサポートチームによる専門的な支援に加え、デジタルやデータを活用した健康増進施策も進めています。社員一人ひとりが心身ともに健康で、いきいきと能力を発揮できる環境づくりを通じて、挑戦と成長を支えています。こうした取組みは社外からの評価にもつながりました。今年度は、社員一人ひとりのキャリア自律を支援する経営の実践が評価され、「キャリアオーナーシップ経営AWARD 2026」大企業の部グランプリを受賞しました。また、人的資本への取組みや情報開示の充実が評価され、「人的資本開示アワード」では銀賞を受賞しています。

健康経営の分野においては、「健康経営優良法人(ホワイト500)」に5年連続で認定されるとともに、厚生労働省が定める健康保険組合の総合評価順位では、2年連続で全国第1位の評価をいただきました。これらの評価は、人と組織の変革に向けた取組みの成果である一方で、更なる進化に向けて取り組むべき課題を見つめ直す契機にもなっています。

変革は道半ば——戦略と人をつなぐ

私たちの変革はいまだ道半ばにあり、次のステージへ向けた挑戦を続けています。CCIグループが成長事業へのシフトを進める中で、事業ポートフォリオの転換にあわせて、人材ポートフォリオも進化させていかなければなりません。そのため、将来必要となる役割やスキルを見極めながら、採用・育成・配置を一体で進め、人材基盤の強化に取り組んでいます。

また、サクセッションプランを見据えた選抜育成プログラムをはじめ、挑戦と成長の機会を提供しながら、実践を通じて経営視点を磨く取組を進めています。多様な人材が将来の経営を担えるよう、体系的な育成基盤の構築を進めています。

さらに、人材不足や生産性向上への対応だけでなく、新たな価値創造や組織の競争力強化の観点から、AIの活用も重要な経営基盤と位置付けています。一方で、AIが高度化する時代だからこそ、人が持つ構想力や創造力、他者との対話を通じて新たな価値を生み出す力はより重要になります。テクノロジーと人の力を融合させることで、地域とお客さまに新たな価値を提供できる組織を目指しています。

人と組織の進化を、これからも

私たちが目指すのは、制度や仕組みを整えること自体ではなく、人と組織が持続的に成長し続けることです。社員一人ひとりが主体的にキャリアを描き、学び、挑戦する。その積み重ねが組織の力となり、新たな価値を生み出し、地域の未来を切り拓いていきます。私たちはこれからも、人と組織の可能性を信じ、その成長を支え続けることで、地域の持続的な発展に貢献してまいります。

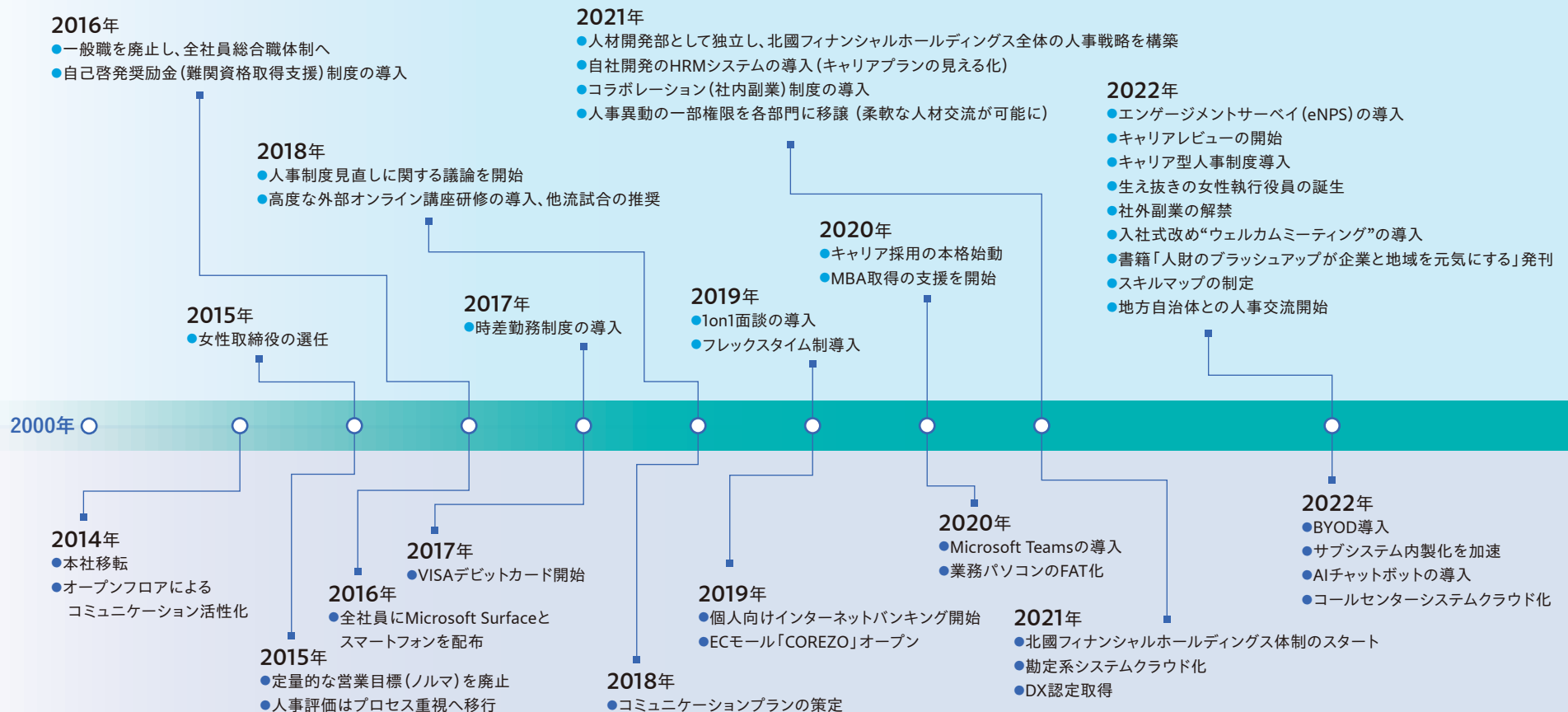
人的資本経営

人事変革ストーリー



人材戦略

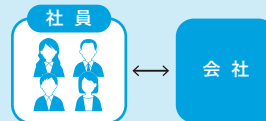
経営戦略



人的資本経営

人事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

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み開始
- 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

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

- 健康経営優良法人“ホワイト500(大規模法人部門)”に5年連続認定
- 生え抜きの女性取締役の誕生
- 厚生労働省による健康保険組合活動 総合評価1位
- 介護相談窓口の設置

2026年

- AI(Copilot)の全社実装とCopilotチャンピオンによる活用推進
- 次世代経営人材育成プログラム始動
- 人材ポートフォリオの構築開始
- 人事制度アップデートプロジェクト始動
- Discovery(新規事業創出プログラム)で採択案件の事業化検証を開始
- 本店ビル・Hirooka Terraceで「WELL Equity Rating」認証取得(国内上場企業で初)
- キャリアオーナーシップ経営AWARD「大企業の部 グランプリ」受賞
- 第3回日経ビジネス人的資本開示アワード 銀賞受賞

2026年現在

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「Hirooka Terrace」完成

2026年

- 中期経営戦略2026の実行
- 地域共創ビジネスの拡大(地方創生、スポーツ・エンタメ事業)
- スポーツ、エンタテインメント、ヴェニチャー(施設)事業を担う株式会社CCIエンタベースを設立
- 海外事業の戦略立案を行う株式会社CCICロスボーダーを設立

人的資本経営

キャリア自律を中核とした人的資本経営

当社は、人材こそが企業価値向上の原動力であると考えています。地域金融機関としての機能高度化と、コンサルティング・投資・システム・BPOなど非金融領域への事業拡大を両立する「両利きの経営」を進めるうえで、社員一人ひとりが自らの経験や強みを活かし、主体的に学び挑戦し続けることが欠かせません。こうした考えのもと、当社は人事戦略の中核に「キャリア自律」を据えています。2022年から開始した「キャリア型人事制度」では、年齢や勤続年数ではなく、役割や貢献度に基づいて評価・処遇を決定する仕組みへと移行しました。複数のリーダーが対話を通じて社員の成長や貢献を確認する「キャリアレビュー」に加え、退職金制度を見直し、社員の自己投資を後押しする「キャリア支援金」を導入しました。また、社員が自ら手を挙げて新たな経験を積むことができる「社内副業制度」や「ジョブ・チャレンジ制度」など、社員の主体的な挑戦を支える仕組みも整備してきました。

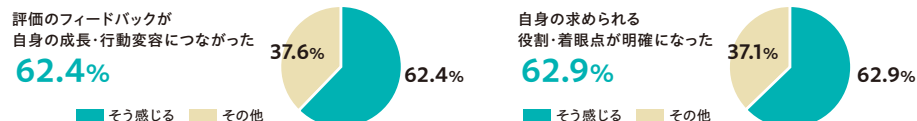
5つの取組みで「キャリア自律」を支える人事制度・仕組みを実装

1 キャリア自律の支援 個別サポート - HRMシステム「Myキャリア」 - オーダーメイド1on1（誰とでも1on1）	2 挑戦機会の提供 キャリアチェンジ - コラボレーション制度（社内副業） - ジョブ・チャレンジ制度 - 配属公募制度	3 公平な評価・処遇 評価・報酬制度 - 対話による役割貢献度評価（2022〜） - キャリア支援金（毎月支給） - 退職一時金制度を廃止 - 全社共通の人材要件（グレード）を制定	4 スキル可視化 戦略的人材ポートフォリオ - マインド+ベーススキル - スキルマップ（知識×実践） - 適所適材の配置最適化	5 採用・リスキリング ポートフォリオ運動 - キャリア採用比率 直近3年平均67% - MBA等高度スキル習得支援 - 人材投資 約1億円/年（2025年度）
--	---	--	---	---

昨年からは、これらの仕組みを単に「つくる」フェーズから、社員の成長につながるよう「運用の質を高める」フェーズへと発展させています。特に、キャリアレビューにおける対話の質向上に注力し、評価のフィードバックが本人の成長や次の行動につながるよう、メンバーへの伝え方や成長に向けた着眼点の示し方を継続的に見直してきました。その一環として、社員一人ひとりに求められる役割や期待水準をより分かりやすく示すため、全社共通の人材育成・評価の指針となる「グレード」を定義しました。これにより、社員は自身に期待される役割や成長の方向性を理解しやすくなり、個人の挑戦や成長が組織の戦略実現につながるよう制度の高度化を進めています。こうした運用改善の成果は、社員の受け止め方にも表れています。2026年に実施した評価のフィードバックに関するアンケートでは、「評価のフィードバックが成長・行動につながった」「求められる役割・着眼点が明確になった」と答えた社員の割合はいずれも6割以上となりました。今後も継続的な改善を通じて、キャリア自律を基盤とした人材成長の好循環を創出し、組織能力の向上と企業価値の向上につなげていきます。

● 評価のフィードバックに関するアンケート結果

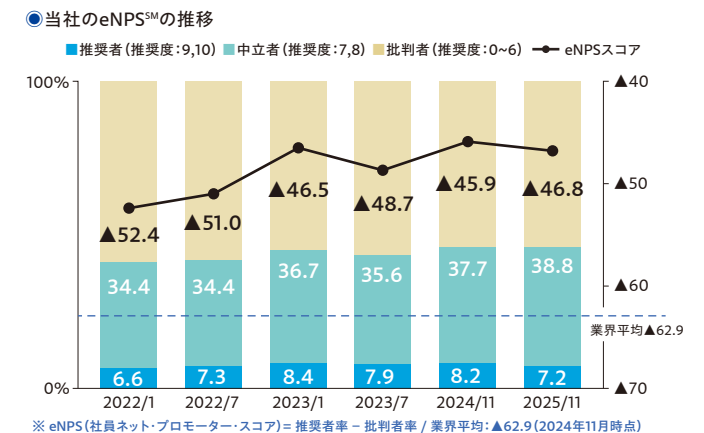
2026年実施（回答数1,732名・回答率93.5%）、各項目に「そう感じる」と回答した社員の割合



社員エンゲージメントが映す組織風土の進化

社員のエンゲージメントの状況を可視化する指標として、当社では2022年からeNPSSM（社員ネット・プロモーター・スコア）を調査し、社員の働きがいの変化を継続的に測定してきました。導入以降、eNPSスコアは初回（2022年1月）の▲52.4から直近では▲46.8へと中長期的に上昇基調を辿り、業界平均（▲62.9）を一貫して上回り続けています。改善の背景には、各職場での1on1ミーティングの定着、フレック

スタイル制導入などの柔軟な働き方の整備、対話を通じた役割ベースの賃金制度への見直しなど、社員の声に真摯に向き合いながら一つひとつ施策を積み上げてきた様々な取組みが挙げられます。特に、勤続年数が5年未満のスコア上昇が顕著であり、「仕事を進めるうえで必要な裁量・権限がある」という設問のスコアが大きく上昇しました。一方で、女性や50代以上のスコア改善には、まだ取り組むべき余地があり、今後も改善に向けた取組みを行っていきます。



【質問内容】現在の職場で働くことを、親しい友人や知人にどの程度おすすめしたいと思いますか？（＝職場に対する推奨度）（0～10の11段階で評価）※eNPSSMはベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、Nice Systems, Inc.の登録商標です。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）、1,812名（2025年11月）

キャリアオーナーシップ経営AWARD 2026 グランプリ受賞

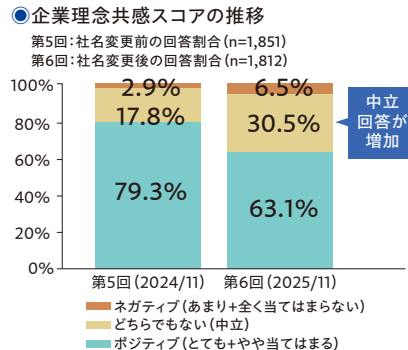
社員の主体的なキャリアを促進してきた取組みが外部からも高く評価され、パーソルキャリア株式会社が主催する「キャリアオーナーシップ経営AWARD 2026」において、最高賞である「大企業の部グランプリ」を受賞しました。同アワードは、はたらく個人の自律的な成長による企業の持続的な価値向上を目指す取組みを表彰するもので、全国の応募企業・団体から選出されたものです。長年積み重ねてきた人事変革のストーリーと、社員一人ひとりが主役となるキャリア自律の文化が、業種・業界を超えて高い評価をいただいた結果と受け止めています。引き続き人的資本経営を深化させ、社員と会社がともに成長し続ける組織づくりに取り組んでまいります。



人的資本経営

組織風土の課題—社名変更後の理念浸透

2025年11月(第6回)サーベイでは、「CCIグループのブランド理念に共感できる」という設問へのポジティブ回答が79.3%から63.1%へと変化しました。一方で「共感できない」と否定回答は6.5%にとどまり、代わりに「どちらでもない」とする中立回答が17.8%から30.5%へと約13ポイント増加しています。これは、社名変更や戦略の見直しを受けて、ブランド理念や戦略の理解・浸透が道半ばの状態であるためと認識しています。理念・戦略への理解と共感の醸成を優先度の高い課題と位置付け、トップ自らが対話の機会を増やし、対話の質の向上にも取り組んでいます。



改善に向けた取組み—各事業領域責任者とのコミュニケーション

CEO1on1では、社員が投資家の視点からCCIグループの経営や企業価値向上について考え、職場での議論を踏まえてCEOに直接提言する機会を設けています。また、CxOコミュニケーションでは、各事業責任者が自ら戦略を語り、事業や経営の考え方について対話を行うことで、戦略への理解を深めています。さらに、Teamsを活用して毎週トップメッセージを発信し、理念から戦略、日々の業務までを一貫してつなぐことで、社員の納得感と主体的な行動を促しています。こうした対話を継続し、理念・戦略への理解と共感を深め、社員一人ひとりのオーナーシップマインドを醸成し、組織全体のエンゲージメント向上につなげています。



CEOとの1on1の様子

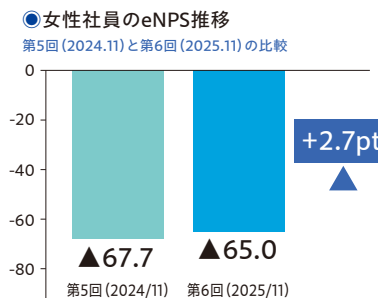


CxOコミュニケーションの様子

好事例—女性のエンゲージメントスコア改善

前回エンゲージメントサーベイの結果を受け、個人部門では「働きがいの醸成」を独自テーマに掲げ、約250名を対象とした部内研修を実施しました。当社では女性比率の高い個人コンサル・フロント業務のエンゲージメントスコアが相対的に低く、全社スコアにも影響を与えていました。

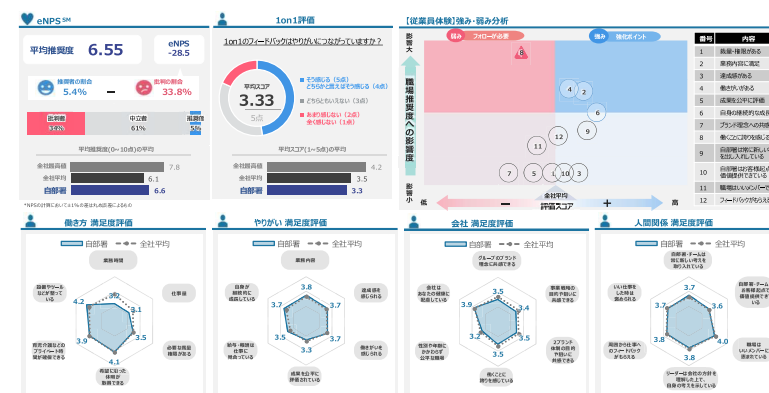
そこで、「なぜこの施策を行うのか」「自分の業務がお客さま・銀行・地域にどのような価値をもたらしているのか」を対話を通じて深掘りし、各領域の特性に応じた研修を展開しました。その結果、女性比率の高い個人コンサル・フロント業務のスコアは2024年の▲67.7から2025年には▲65.0へと2.7ポイント改善しました。これは、人事部門による全社施策に加え、現場が主体的に課題解決へ取り組んだことによる成果であり、エンゲージメント向上には全社共通施策だけでなく、各組織の課題や特性に応じた取組みが重要であることを示しています。



今後の展望—組織別の改善活動へ

社員エンゲージメントを「測って終わり」にしないため、結果をグループ戦略会議に上程し、各部長と組織別データをもとに改善策を議論する運用を開始しました。2025年11月サーベイでは、各社・各部署単位で推奨度やeNPS、設問別肯定率を分析し、推奨度の低下要因(給与・報酬/公平性)と向上要因(働きがい/誇り)を特定しました。今年度からは「部署別の傾向分析」を本格運用し、各部長が自組織の課題に応じた改善アクションを設計・実行する体制へと進化させていきます。個人部の「働きがいの醸成」のような現場発の改善事例を横展開しながら、今後は各組織の主体的な改善活動につなげていきます。

●組織別分析レポート(例)



人的資本経営

事業に連動した人材ポートフォリオ

当社は、金融事業の高度化と非金融事業の拡大を通じて、事業ポートフォリオの転換を中長期的な成長戦略の柱としています。その実現には、事業戦略や市場環境の変化に合わせて、必要な人材を必要な場所へ柔軟に配置し、成長領域へ人材を継続的にシフトしていく「動的な人材ポートフォリオ」の構築が不可欠です。当社ではこれを重点施策と位置付け、事業戦略と人材戦略を連動させながら整備を進めています。伝統的な銀行ビジネス領域では、AIやデジタルの活用により、生産性の向上と業務の付加価値向上を進めています。そこで生み出した人的資本を、市場・投資運用、システム販売などの成長領域へ戦略的に再配分していきます。一方、これらの成長領域では、事業拡大を支える専門人材が量・質の両面で不足しており、人材確保と育成が重要な課題です。この課題に対応するため、当社では「どの事業に、どのような役割の人材が、どれだけ必要か」を全社共通の基準で可視化していきます。従来の人員配置を前提とするのではなく、戦略の実現に必要な役割（ポジション）を起点に、各事業で求められるケイパビリティを定義しています。そのうえで、現在（As-Is）と将来のあるべき姿（To-Be）の差を定量・定性の両面から把握し、人材不足の領域や人的資本投資の優先順位を明確にしています。今後は、市場・投資運用領域やシステム販売領域など、成長戦略上の重要領域から優先的に構築を進め、その知見をグループ全体へ展開していきます。これにより、人的資本の最適配分と投資効率の向上を図ると

ともに、事業ポートフォリオ転換の実現確度を高め、中長期的な企業価値向上につなげていきます。

AIを活用した人材配置とスキルの可視化

人材ポートフォリオの構築に向け、AIを活用し、市場を踏まえたポジションの生成とスキルの可視化に取り組んでいます。タレントインテリジェンスシステムを活用し、これまでの経験・職務経歴情報などをもとに、社員一人ひとりのスキルをAIで可視化・棚卸しするとともに、転職市場の市場価値を踏まえたポジションを構築しています。

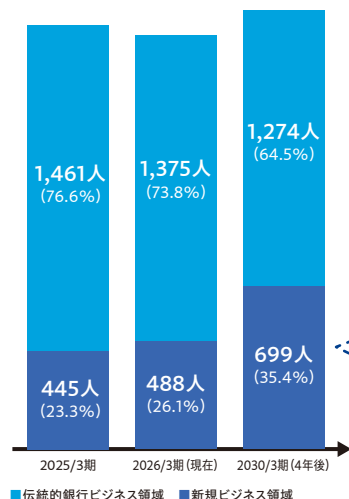
将来的には、社員のスキルデータとポジションデータを掛け合わせることで、これまで人事の経験則に頼っていた配置判断をデータドリブンに行うことができ、必要な人材の量・質を先回りして把握しながら、採用計画や育成投資の優先順位づけ、適正配置のマッチングが可能となります。

また、社員にとっても、目指すポジションに求められるスキル・経験が明確になり、学習レコメンドを通じた自律的なリスクリングや、納得感のあるキャリア形成につながります。

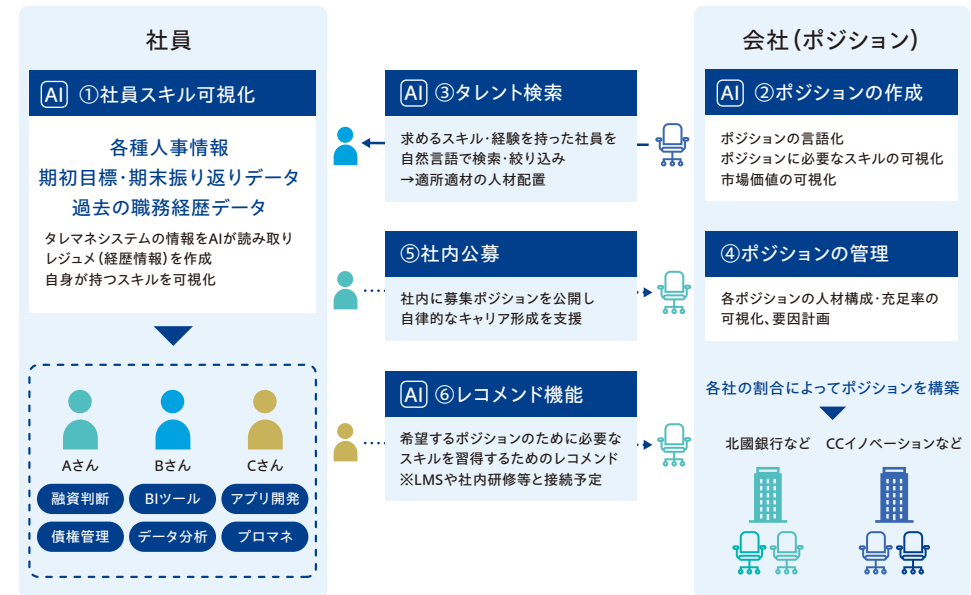
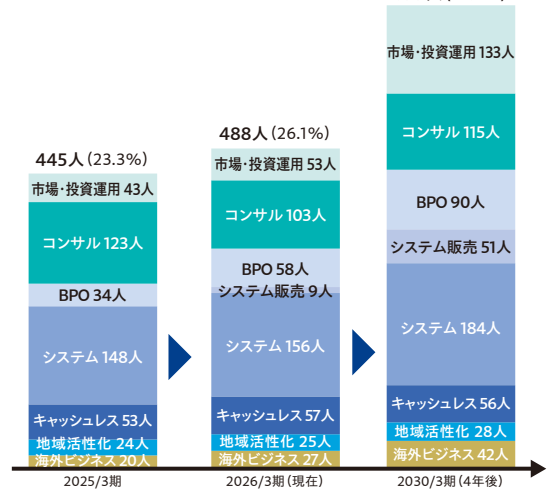
すでにポジションを生成した領域では、これまで当社にいなかったポジションや専門人材のスキル要件の整理が進み採用にもつながるなど、一定の効果が出始めています。

●人材ポートフォリオの活用イメージ

●人材ポートフォリオの推移



●新規ビジネス領域の内訳



人的資本経営

人材エコシステムの全体像

当社の人材戦略の中核を担うのが「人材エコシステム」です。採用・育成・配置・挑戦・活躍・人材循環といった一連のプロセスを、事業戦略及び地域社会と循環的に連動させることで、人材価値の最大化を図っています。

外部からは、新卒・キャリア採用に加え、外部パートナーとの協業を通じて多様な専門性や価値観を取り込み、内部では育成や配置転換、公募制度・ジョブチャレンジ制度等により挑戦機会を創出しています。これにより、社員一人ひとりの能力発揮と主体的な成長を促進しています。

さらに、当社で培ったスキルや経験を持つ人材が、地域企業の経営課題解決や価値創出に貢献するとともに、社外で得た知見や経験を当社に還元することで、「双方向の人材循環」を実現しています。こうした循環を通じて、社内外を横断した価値創出につなげています。

こうした人材エコシステムは、DE&I、ウェルビーイング、組織文化、挑戦を尊重するマインドセットを基盤として支えられています。今後もエコシステムの進化を通じて、一人当たり付加価値の向上と企業価値の最大化を実現していきます。

●人材エコシステムのイメージ



エコシステムを支える基盤

- DE&I** 多様性を尊重し、一人ひとりの力を発揮できる環境
- ウェルビーイング** 心身の健康と働きがいを高め、持続的な成果を創出
- 組織文化** オープンでフラットな文化、信頼と協働を重視
- マインドセット** 変化を前向きにとらえ、学び続け、挑戦する意識

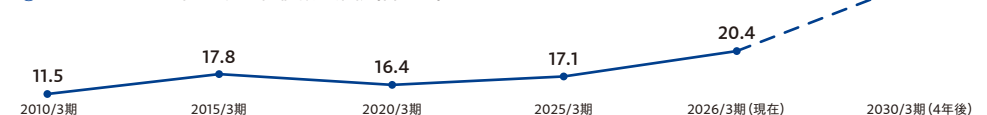
実現に向けた打ち手と経営戦略との連動

人材エコシステムを通じた価値創出を実現するため、当社は経営戦略と連動した人事KPIを設定し、人的資本投資の進捗と成果を可視化しています。中期経営戦略の達成と、その先の持続的な企業価値向上に向けて、人材戦略・KPIを一体的に整理し、人材ポートフォリオの構築や人材育成に取り組んでいます。当社は、一人当たり付加価値額の向上を人的資本投資の成果を示す重要な経営指標と位置付けており、20.4百万円から35.3百万円への向上を目指しています。今後も、人事KPIと事業成果との関係性を継続的に検証・高度化しながら、人的資本投資の効果を最大化することで、事業ポートフォリオ転換の実現を加速し、中長期的な企業価値向上につなげていきます。

●経営戦略と人材戦略の連動

経営戦略	中期経営戦略2026	人材戦略	
		施策	KPI
(2029年3月期)	1. 収益力強化	重点戦略・施策	
ROE	アセットアロケーション見直し（プライベートアセット拡大）	人材ポートフォリオの変革（新規ビジネス領域収益を35%へ）	人材ポートフォリオの作成部署割合 社員のキャリア自律に向けた行動割合
8.0%以上	事業性買出の拡大（都市部融資強化） 預貸金利息収益の向上	高付加価値業務へのシフト	
経常利益（連結）	2. 新事業領域の拡大	キャリア採用の拡大	キャリア採用比率
320億円	次世代コアバンキング「BankWill」システムリセール 資産運用業の高度化（CCIAP・QRインベストメント・PE/PD）	MBA・難関資格取得支援	経営大学院在学・修了人数
当期純利益（連結）	3. 組織能力強化・コストコントロール	経営人材育成・サクセッションプラン	人材育成投資額
210億円	コンサル・BPO・キャッシュレス 地域活性化・スポーツエンタメ海外事業（CCICロスボーダー）	挑戦機会の創出	
配当性向	4. 資本政策・株主還元	Discovery（新規事業開発）プロジェクト	Discovery（新規事業開発）挑戦者数
40%程度	組織能力バージョンUPプロジェクト（5つの課題・10の提言） 費用構造再構築プロジェクト（広告費・郵便料・開発コスト削減）	配属・昇進の公募	配属・昇進公募への手挙げ数
新事業収益	配当性向40%程度+機動的な自己株式取得（100億円） リスクアセットコントロール（自己資本比率9%前後）	ジョブチャレンジ制度への参加機会	ジョブチャレンジ申込数
209億円		デジタル/AI活用・地域への人的価値提供	
		Copilot・生成AI活用による業務効率化	Copilotを日常的に利用する社員数
		出向・社外経営人材輩出	出向・社外経営人材輩出数
		ワークエンゲージメント・健康経営	
		エンゲージメント向上	eNPSスコア
		ウェルビーイング向上	プレゼンティーズム、アブゼンティーズム等
		DE&I推進（女性活躍・障がい者雇用）	女性のマネジメント比率 女性のマネジメント比率

●アウトカム：一人当たり付加価値額の推移（百万円）



人的資本経営

人材育成方針の全体像

両利きの経営の本格化に伴い、地域金融から非金融領域へと事業ポートフォリオを大きく転換する過程で、各事業領域で求められるスキルは多様化・高度化しています。こうした環境変化を踏まえ、目指すべき人材像を「地域に価値を提供するため、事業戦略を実現・発展できるプロフェッショナル人材」と再定義し、事業戦略ごとに必要な人材ポートフォリオを明確化したうえで、現状とのギャップを特定し、戦略実現に必要な打ち手を体系的に展開していく方針です。具体的には、①経営人材の育成、②デジタル・AI活用人材の育成、③非金融領域で求められる専門スキルの育成、の3本柱で、現在、各部門と人材ポートフォリオの構築に向けた具体的な議論を進めながら、全社の戦略実現にとって優先度の高い領域から段階的に取組みを推進しています。

●人材育成方針

事業戦略 両利き経営の本格化 / 地域金融 + 非金融領域への事業ポートフォリオ転換 / 地域価値の創出

目指す人材像 地域に価値を提供するため、事業戦略を実現・発展できる『プロフェッショナル人材』

① 次世代に向けた経営人材の育成 Why: 事業ポートフォリオ転換を担う、次世代経営リーダーを継続的に輩出するため What: 経営資源を活用し、事業を構想・創出・推進できる経営人材 How: 社外でのタフアサインメント機会、次世代経営人材育成プログラム	② デジタル・AIを活用できる人材の育成 Why: AI活用により生産性を高め、高付加価値業務へシフトするため What: デジタル・AIを活用し、業務を抜本的に改革できる人材 How: Copilotチャンピオンによる推進	③ 非金融領域で求められる専門スキルの育成 Why: 非金融領域の事業戦略を実現するため What: 新ビジネス領域を牽引できる人材 How: スキルマップ見直しによる可視化、評価制度の見直し
---	--	--

土台 組織文化・オーナーシップなどのマインドセット・ベーススキル(人間力・問題解決力等)

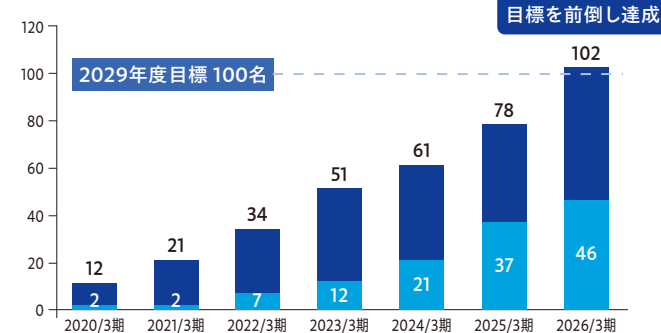
変革を主導する経営人材の育成

当社では「経営人材」を「社内外を問わず、経営資源(ヒト・モノ・カネ)を活用し、事業を構想・創出し、機動的に推進できる人材」と定義しています。地域金融機関として信頼性の高い金融サービスを提供しつつ、新ビジネス領域では地域課題の解決に挑戦・創造することを目指しており、その実現には事業を構想し推進できる経営人材がこれまで以上に必要となります。外部企業のニーズに応えつつ将来的に社

内の経営にも関与できる人材の継続的な輩出に加え、海外フィールドで事業を推進できるグローバル人材の育成にも取り組んでいきます。

経営人材育成の中核として、当社は2020年より大学院(MBA等)での学びを経営戦略上の重要な要素と位置付け、構想力・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習得を支援してきました。MBA等への派遣は継続的に拡大しており、在學生は2020/3期の12名から102名へ、修了生は2名から46名へと増加しています。その結果、ビジネスプランの事業化、グループ会社・地域企業での取締役就任、30代社員のグループ会社社長就任など、実践的な成果も生まれています。また今後は、「学び」に加えて「実践機会」の提供をさらに強化していきます。投資先企業の成長支援や地域企業の事業変革支援など、実際の経営課題に主体的に関与する機会を計画的に提供し、経験を重視した育成へと進化させます。学びと実践を両輪で回すことで、構想から推進までを担える経営人材を継続的に輩出する体制を構築していきます。

●大学院修了生・在學生数の推移 ■累計受講生 ■累計修了生
単位: 名(累計修了生+在学受講生 合計)



次世代経営人材の育成に向けて

将来の経営を担う人材を早期に見極め、計画的に育成するため、2026年度より「次世代経営人材育成プログラム」を開始しました。本プログラムは、将来の経営を担う候補層であるおおむね40~45歳を対象に、計画的な育成・早期の見極め・視座の引上げを目的としています。サクセッションプランと連動して候補者を選抜することで、変革をリードできる経営人材のパイプライン構築を目指します。中核となるのは、重要プロジェクトへのタフアサインメントと8か月間の選抜育成研修の組み合わせです。タフアサインメントでは実際の経営課題に向き合い、経営視点での意思決定経験を蓄積します。研修では新規事業をテーマとしたディスカッションや社外取締役へのプレゼンテーションを通じて視座を高めるとともに、サクセッションプラン対象者がメンターとして伴走します。学びと実践を両輪で回すことで、変革をリードできる次世代リーダーを継続的に輩出していきます。

人的資本経営

デジタル・AIを活用できる人材の育成

変革を推進するためには、経営人材だけでなく、デジタル・AIを活用して業務やビジネスモデルを変革できる人材の育成も不可欠です。当社では、グループ全体の生産性向上と付加価値創出を目的に、デジタル・AIを活用できる人材の育成を進めています。

生成AIは単なる業務効率化ツールにとどまらず、与信審査、資産運用、リスク管理、顧客対応など幅広い業務で活用が進んでいます。こうした環境の中では、AIを適切に活用しながら、課題を発見し、新たなサービスや業務プロセスの創出につなげられる人材が、今後の競争力の源泉となると考えています。そこで当社では、AI活用人材を3段階で定義しています。レベル1.0は「自身の業務を効率化できる」、レベル2.0は「部門やチームを巻き込み業務変革や新サービスを生み出せる」、レベル3.0は「地域や組織全体を巻き込み新たなビジネスモデルを構築できる」の3段階です。今後スキルチェックを実施し、現状を可視化したうえで、レベルごとの研修や実践機会を体系的に展開していきます。

AI活用に向けた取組み～Copilotチャンピオン～

業務の抜本的な変革を現場発で推進するため、各部門及びグループ会社に「Copilotチャンピオン」を配置し、生成AI・AIエージェントの活用を推進する取組みを開始しました。2024年11月のAI導入以降、Copilotの利用者は着実に拡大し、現在は約1,100名が日常業務で活用しています。Copilotチャンピオンは自部門の定型業務をAIに置き換える検証を主導するとともに、月次の成果共有会や法人営業向け勉強会、個人部門の「Copilot活用Labo」など、習熟度に応じた学びの場を継続的に運営し、先進事例を組織横断で展開しています。こうした取組みを通じて、社員が定型業務からより高度な提案業務や価値創造業務へシフトできる環境を整備しています。今後は、AIを前提とした業務フローの再設計やAIエージェントの本格活用を進め、更なる生産性向上と付加価値創出を実現していきます。

●Copilotチャンピオン向け研修の様子



北國銀行
マーケティング部マネージャー
Copilotチャンピオン

北本 珠貴

AIで業務変革を行う好事例 ～WOMAN AI AWARD選出～

マーケティング部のマネージャーとして、金融機関の業務を一元管理する統合型ビジネス基盤 (IBP) の開発業務を担うほか、社内の生成AI活用を推進するCopilotチャンピオンも務めています。プロジェクトを進める中で、要件整理や論点整理が特定の人に依存する属人化に課題を感じ、自身の思考プロセスを言語化してAIエージェントに落とし込みました。最終的な判断と責任は人が担う前提を崩さず、AIは「考える前段」の支援に限定し、考え方もナレッジとして残すことでチームへのスキル移転につなげています。その結果、要件定義の期間は従来比で約半分となり、3～4件の案件を並行して推進できるようになりました。今後もAIを起点に部署やチームを巻き込み、業務変革を進めていきたいと考えています。

WOMAN AI AWARD：一般社団法人 Women AI Initiative Japan (WAI) が主催する、AIに挑戦して自分を変えた女性をロールモデルとして称えるアワード

非金融領域の推進に向けて～スキルマップのブラッシュアップ～

これまでスキルマップを活用し、社員のハードスキル習得状況の可視化を進めてきました。その結果、人材育成や配置における基盤として機能しています。一方で、事業領域の拡大や高度化に伴い、事業戦略とより連動した形で、必要な専門性やスキルを明確化していく段階に入っています。今後は、事業戦略の実現に向けて人材ポートフォリオを起点に求められる能力を整理し、現状と将来のギャップを可視化することで、採用・育成・配置を一体的に推進する仕組みへと進化させていきます。

●スキルマップの今後の方向性

現状 (As-Is)

スキルマップ

各業務領域に必要なハードスキルを定義し、育成と配置の指針として運用

課題

- ✕ 事業領域の高度化・多様化により、新たに求められる専門性を十分にカバーできていない
- ✕ 具体的なスキル項目や到達レベルが明確でなく、個別の能力開発につなげにくい
- ✕ 現状と必要水準のギャップが社員に可視化されていない

あるべき姿 (To-Be)

新スキルマップ

非金融領域の事業推進に必要な経験・スキルを可視化

打ち手

- 事業戦略から逆算した必要専門性の網羅的な再整理とスキルマップの抜本見直し
- 各スキルを具体的な項目・到達レベルへ分解し、実務での習得を促進
- 現状と必要水準のギャップを可視化し、計画的・継続的な能力開発を支援



人的資本経営

地域社会に価値を届ける「人材輩出」の取組み

地域企業では、経営人材やDX人材などの不足により、成長や変革に向けた取組みを十分に進められないケースが少なくありません。金融機関には、資金を供給する役割に加え、事業者寄り添いながら経営課題の解決を支援し、ときには経営人材そのものを供給していくことが求められています。当社では、投融資やコンサルティング機能を活用したハンズオン支援に加え、地域企業への出向や役員派遣を通じて経営人材の輩出に取り組んでいます。人的資本経営の一環として、自社内での人材育成にとどまらず、社員が当社で培った価値観やスキル、経験、視座を活かし、地域企業の成長や変革に挑戦することを重要なミッションと位置付けています。具体的には、地域企業への取締役派遣をはじめ、事業再生や業務改革、DX推進に関する支援、さらには監査部門などの専門人材の出向など、多様な形で地域企業の課題解決に貢献しています。こうした取組みは、当社が培ってきた挑戦する文化や変革の知見を地域に広げるとともに、地域企業との信頼関係を深めることにもつながっています。また、人材輩出は地域への価値提供にとどまりません。社員にとっても、自らの専門性や経営視点を磨き、新たな環境で挑戦する貴重な成長機会となっています。社外で得た経験や知見が組織へ還元されることで、人材の成長と組織の進化が循環する好循環を生み出しています。

地域企業で経営を担う人材の活躍

地域企業へ出向した人材のうち、経営層や事業責任者など重要なポジションを担う人材の割合は2024年度の73%から86%へ上昇しており、当社グループが地域企業や自治体から担う役割は一段と高度化しています。例えば、出向先で経営を委ねられ、取締役への就任を経て代表取締役を務めるケースや、業務執行責任者として出向後に取締役へ転籍するケースなど、当社グループで培った専門性や経験を活かしながら、地域企業の成長や変革を牽引する人材として活躍の場を広げています。こうした取組みは、社員の経営視点や専門性の向上につながるのと同時に、地域企業の競争力強化や持続的な成長を通じて、地域社会の発展にも貢献しています。

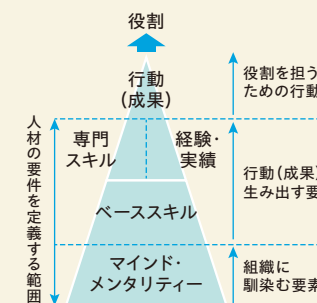
社外からの還流による好循環

当社では、人材輩出を「送り出して終わり」の取組みとは考えていません。地域企業や協業先で得た経験や知見をグループへ還流し、新たな価値創出につなげることを重視しています。この還流の仕組みにより、社外で得た知見を個人の経験にとどめず、グループ全体の事業推進力や地域課題への対応力の強化につなげています。例えば、トチツカカの協業先へ出向した社員は、デジタル地域通貨事業の推進を担い、プロダクト開発や営業活動、自治体・企業との連携などに従事しました。そこで培った事業会社視点やサービス開発の知見、関係者を巻き込むプロジェクト推進力は、帰任後のトチツカカ事業の企画・推進業務に活かされています。このように、地域企業や協業先の現場で得た経験を自社の事業へ還元することで、地域課題への理解を深めるとともに、地域とともに成長する事業基盤の強化を図っています。

経営者人材を生み出す仕組み

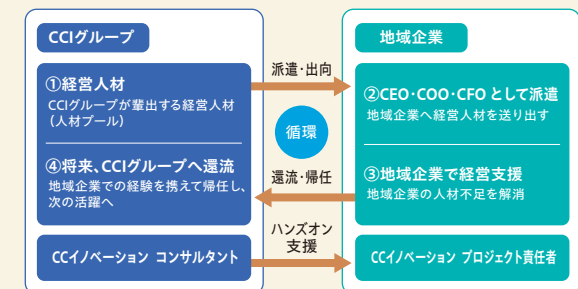
当社では、地域企業の経営層を担う経営者人材を、計画的に育成・輩出する取組みを進めています。事業戦略と連動した育成計画のもと、適性や志向を踏まえた選抜を起点に専門性と経営スキルの強化を図り、さらに社内外での配置や出向を通じて実践的な経営経験を積む機会を提供します。地域企業へは、経営層あるいはプロジェクト責任者として参画し、ハンズオン支援を通じて経営課題の解決を後押ししています。社外で培った知見や経験は組織の成長を加速させるとともに、将来的には地域企業で経験を重ねた人材を当社で受け入れる「双方向の人材循環」の構築を目指しています。

●経営者人材の要件定義



●経営者人材の循環イメージ

CCIグループ ⇄ 地域企業—経営者人材が両者を循環し、活躍し続けるモデル



地域復興を支える新たな挑戦

2025年3月より、能登半島地震からの復興と再建に向けて歩む和倉温泉の旅館「加賀屋」に出向しています。現在は同社の一員として、取引金融機関や行政との緊密な連携、公費解体手続きや営業再開に向けた大型補助金の申請実務に携わっており、地元をはじめ全国から「日本一のおもてなし」の再開が熱望される中、その再興に向けて対話を重ね、共に歩む日々地域復興を支える企業としての大きな使命感とやりがいを感じています。CCIグループの掲げる「協創」の精神のもと、前例のない状況下でも信頼関係を積み重ねながら課題解決に取り組む経験は、自身の成長の糧であると同時に、地域復興を支える企業としての使命を強く自覚する機会となっています。この経験を通じて培った視点と実践力を、今後は自社及び地域社会の持続的な成長に還元できる存在となるべく、引き続き挑戦を続けていきます。



株式会社加賀屋
経営管理本部 経営企画部 部長

栗谷 亮平

人的資本経営

活躍を支える賃金制度改革

多様な人材が能力を発揮し、それぞれの強みを生かして活躍できる組織を目指し、評価・報酬制度改革を進めています。2022年にキャリア型人事制度を導入し、年齢や勤続年数ではなく、役割・スキル・貢献度に基づく処遇へ転換しました。これにより、事業戦略に応じた人材配置や若手・専門人材の登用を進めるとともに、多様な人材が活躍できる組織基盤の構築につなげています。

年齢や勤続年数にとらわれることなく、一人ひとりの能力や意欲に応じて挑戦し続けられる環境を整え、多様な人材の活躍を通じた企業価値向上を目指しています。

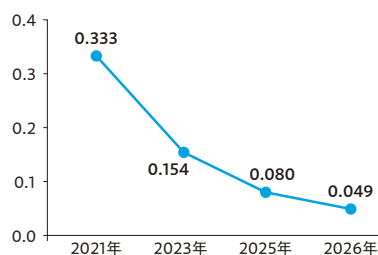
若手人材の早期活躍・女性活躍と公平な処遇

年功序列の影響を示す年功決定係数 (R^2) は2021年の0.333から2026年には0.049まで低下し、年齢による処遇差は大きく縮小しました。また、最年少登用年齢はチーフで30歳から26歳、管理職で36歳から33歳へと若年化しており、若手社員がより早い段階から責任ある役割を担うようになっています。

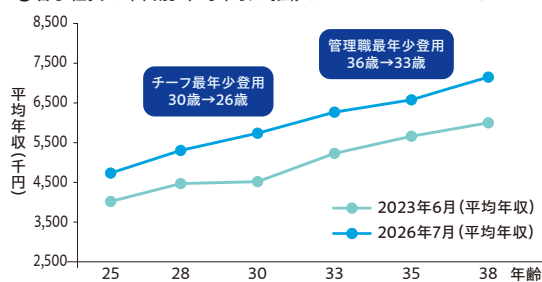
こうした変化は若手登用にとどまらず、専門人材やキャリア採用人材の活躍機会の拡大にもつながっています。年齢や入社年次にかかわらず能力や役割に応じた登用が進み、多様な経験や専門性を持つ人材が組織の中核を担うことで、新たな事業領域の拡大や高度化を支える人材基盤の強化につながっています。

①年功決定係数 (R^2) の推移

●賃金に対する年齢の影響度 (年功決定係数 (R^2))



②若手社員の年代別 平均年収の推移 (2023年6月～2026年7月)

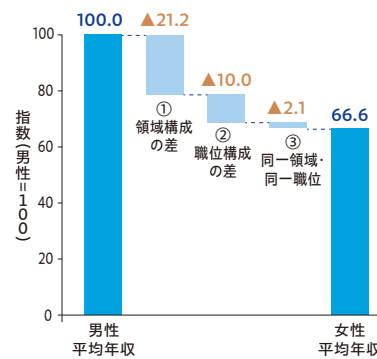


また、男女の平均年収差について構造分解を行った結果、男性を100とした場合の女性の平均年収は66.6となっています。その内訳を見ると、同一領域・同一職位における差異は2.1ポイントにとどまっており、同じ役割を担う社員間では男女による賃金差は限定的です。これは、当社において、性別ではなく役割や評価、担う責任に基づく処遇を基本としていることを示しています。

一方で、男女賃金差異の主な要因は、同一職位における処遇差ではなく、事業領域や職位ごとの人員構成の違いにあります。特に、女性比率が相対的に低い事業領域や上位職位における構成比の差が、

③男女の平均年収差の構造分解 (男性を100とした場合)

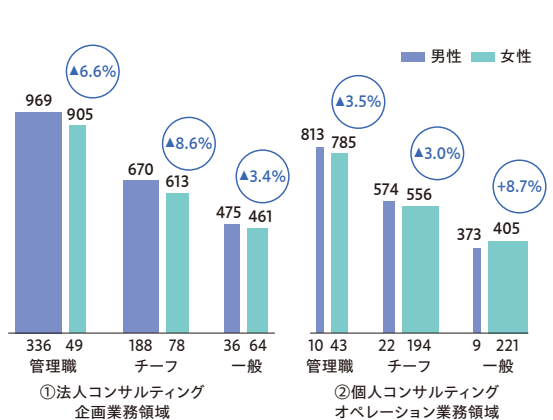
- ①男女の事業領域の違いによる賃金差
- ②男女の管理職比率等の職位構成の違いによる賃金差
- ③同一領域・同一職位による賃金差



④職位区分別 男女の平均年収と人数 (①法人／②個人領域)

単位: 万円 棒の高さ=平均年収、幅=人数 (人数の割合に応じて調整)

○内=男女の賃金差 (男性基準、+は女性が上回る)



全体の賃金差異に影響していることを確認しています。

当社では、こうした課題認識を踏まえ、キャリアレビューや公募制度、兼務による越境機会の提供などを通じて、一人ひとりのキャリア形成を支援しています。また、女性の上位職位への登用や、事業領域を越えた経験機会の拡大を進めることで、多様な人材が様々な職位や事業領域で活躍できる環境整備に取り組んでいます。今後も、各施策の実効性を継続的に検証しながら、役割や意欲に応じて挑戦できる機会を広げ、人的資本の多様性を企業価値向上につなげていきます。

若手の成長機会による未来の価値創造

2021年の入社以来、北陸地域のお客さまに対する融資やコンサルティング業務に従事してきました。現在は東京で、法人営業で培った対話力を活かし、スタートアップ企業や金融機関の経営課題の整理から実行支援まで幅広く携わっています。

チーフへの登用を機に、個別案件の担当に加え、組織運営や企画推進にも目を向ける立場となりました。若いうちから責任ある役割を担うことで判断力や主体性が磨かれ、キャリアの可能性も広がっています。お客さまの価値向上を支援する経験を通じて自身も成長し、今後も多様な経験を重ねながら、組織と地域に貢献できる人材を目指していきたいと考えています。



CCIイノベーション
コンサルティング部チーフ

北橋 渚
(登用時26歳)

人的資本経営

DE&Iの取組み 多様な人材の活躍へ

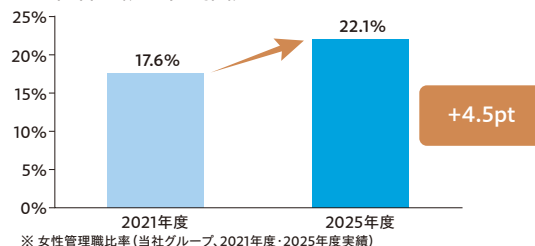
女性活躍の推進

当社では、性別にかかわらず社員が主体的にキャリアを描き、活躍領域を広げられる環境づくりを進めています。従来、女性社員は個人営業やオペレーション領域への配置が中心で、成長領域への挑戦機会やロールモデルが限られていました。こうした構造的な課題に対し、「意識醸成」「挑戦機会の提供」「社外との接点創出」を一体で推進し活躍を支援しています。まず、意識醸成を目的として、女性向けキャリア研修を実施しています。本研修では、自身の経験や強み、価値観を振り返りながら、ライフイベントも踏まえた中長期的なキャリアを考える機会を提供し、キャリア自律の意識向上を促しています。次に、挑戦機会の創出として、2024年よりジョブチャレンジ制度を導入しました。法人営業・システム開発・ウェルスマネジメントといった重点領域への挑戦を支援し、性別や従来の職務経験にとらわれない人材活用を進めています。さらに、社外との接点創出として、NTTドコモ北陸、清水建設、損害保険ジャパンと共同で4社合同研修会を実施しています。女性チーフ層を対象に、異業種交流や、女性役員・管理職のパネルディスカッションを通じて、多様なキャリア観やロールモデルに触れる機会を提供しています。

●女性向けキャリア研修



●女性管理職比率の推移



これらの取組みを通じて、女性社員の視野拡大と挑戦意欲の向上が着実に進んでおり、女性管理職比率は2021年度の17.6%から2025年度には22.1% (+4.5pt) へと上昇していますが、更なる向上に向けて、今後も、意識醸成・挑戦機会の提供・社外ネットワーク形成を一体的に推進し、多様な人材が活躍できる組織づくりを進めていきます。

グローバル人材の活躍

事業のグローバル化が進む中、異なるバックグラウンドや価値観を持つ人材が、それぞれの強みを発揮しながら協働することが、企業価値の向上につながると捉えています。当社では、各地域の法規制やビジネス慣行を踏まえた組織運営を行うとともに、グループで培われた知見や基準を共有することで、共通の価値観に基づく事業運営を推進しています。こうした取組みにより、日本と海外拠点の相互理解や

知見共有を促進し、グループ全体の事業基盤の強化を図っています。以下では、その一例として、ケニアにおいて法務・ガバナンスの領域から事業運営を支える現地社員の声を紹介します。

アフリカで新たな価値創出に挑む

日本の金融グループとして先駆的にケニアへ進出している点や、多様性を尊重する企業文化に魅力を感じ入社しました。現在は、マネージャー兼コーポレートカウンセラーとして法務・ガバナンス面から事業を支え、現地の規制や商習慣を踏まえた対応を通じて、アフリカ事業の成長と地域経済の発展に貢献できることに意義を感じています。



CC Innovation Africa
Rahab Mureithi

経験豊富なベテラン人材の更なる活躍へ

当社では従来、組織の新陳代謝とポスト循環を目的に、55歳到達時点での役職転換（役職定年）を運用してきました。一方、人生100年時代の到来や定年の引き上げなど労働人口構造の変化、人材獲得競争の激化を背景に、豊富な経験や高度な専門性を有する人材に期待される役割や価値も大きく変化しています。2025年10月に実施したエンゲージメントサーベイでも、50代からスコアが低下する傾向が確認されており、経験・専門性を有する人材が培ってきた知見や顧客との信頼関係、若手育成などの価値を、これまで以上に活かしていくことが重要になっています。また、多様化するキャリア観に応じて、活躍の選択肢を広げていくことも求められています。

こうした環境変化を踏まえ、当社は「年齢起点」から「ジョブ・スキル起点」への人事制度を基本方針のしながら以下の取り組みを進めています。これにより、年齢によらず一人ひとりの能力発揮の最大化とエンゲージメント向上、持続的な企業価値向上を実現してまいります。

●年代別平均エンゲージメントスコア (2025年10月)

全社員	20代～40代	50代	60代以上
▲46.8 N=1,812	▲41.9 N=1,111	▲49.4 n=486	▲66.0 n=215

【改善に向けた取組み】

- ポジション(ジョブ)基準への移行: 役割・スキルに基づく評価・処遇により、年齢に依存しない公平で納得感のある制度を構築。
- 専門性に基づくキャリアパスの整備: マネジメント職に加え、スペシャリスト及びエキスパートといった専門性軸のキャリアを制度として確立することで、多様な価値発揮ができる仕組みを構築。
- ジョブ・スキルに基づく配置によるキャリア形成支援: 志向・スキルに応じた配置により継続的な成長機会を提供し、主体的なキャリア形成を促進。

人的資本経営

健康経営—社員の心身の健康を価値創造の基盤に

当社は「社員の心身の健康維持・増進は、企業活動を支える源泉である」という考えのもと、健康経営を重要な経営基盤として位置づけています。この実現に向けて最も重要な経営資源である社員一人ひとりが心身ともに健康で、安心して能力を最大限発揮できる環境を整備することが、持続的な企業価値の向上に直結すると考えています。健康経営の推進は「戦略的投資」と捉え、健康経営宣言を策定しています。社員の健康増進を通じて生産性・エンゲージメントの向上を図り、高いパフォーマンスを発揮し続けることで、企業価値の向上と社会への価値創出の両立を実現していきます。

【健康経営宣言】

- CCIグループは、未来を構想し、挑戦し、創造する「ビジョナリーリージョン」を実現するためには、社員一人ひとりが心身ともに健康であることが重要と考え、健康経営に取り組むことを宣言します。
- 社員の健康を経営基盤とし、一人ひとりが最大限のパフォーマンスを発揮することで、企業価値向上とよりよい社会への価値創出を実現します。

●取り組み方針

1 健康保持・増進への積極的支援

- 健康保険組合・社員組合と連携した「コラボヘルス」の推進
- データに基づく健康課題の把握と分析による最適な支援

2 働きやすい職場環境づくり

- 仕事とプライベートの調和（ワーク・ライフ・バランス）を実現
- 多様で柔軟な働き方を推進
- 心理的安全性の高い組織風土を醸成

3 健康経営の意識浸透

- 健康リテラシー向上施策・各種プログラムによる主体的な健康づくり
- 行動変容を促し持続的なパフォーマンス発揮へつなげる

健康経営戦略と重点項目

働きやすい職場環境の整備やこころとからだの健康、ヘルスリテラシーの向上に向け、柔軟な働き方の推進やメンタルヘルス対策、ウェルネスチャレンジなどの運動習慣を形成する施策などに取り組んでいます。また、健康診断受診率や特定保健指導実施率のほか、運動習慣や睡眠、飲酒などに関するKPIを設定し、定量的なモニタリングと継続的な改善を行っています。事業主・健康保険組合・社員組合の三位一体による「コラボヘルス」のもと、社員の健康データや課題を共有することで、健康診断や特定保健指導の推進をはじめ、個々の健康状態に応じたきめ細かな支援を実現しています。

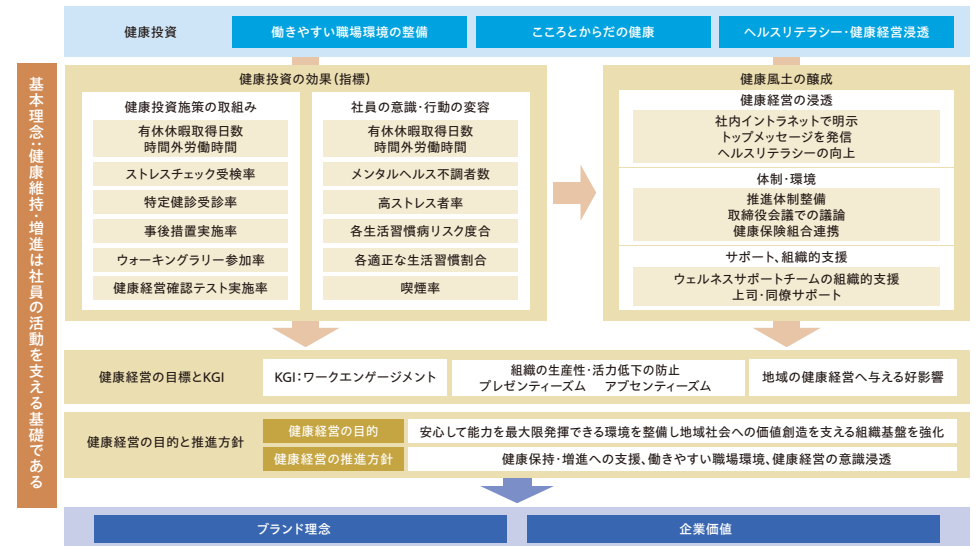
●重点項目の推移

項目	2022年度実績	2025年度実績	変化
健康診断受診率	100.0%	100.0%	→
特定保健指導実施率	92.0%	90.8%	→
喫煙率	14.8%	12.5%	↗
適切な運動習慣を有する者の割合	28.7%	31.9%	↗
適切な食事習慣を有する者の割合	53.3%	60.2%	↗
適切な睡眠を有する者の割合	75.5%	72.3%	→
適切な飲酒習慣を有する者の割合	96.3%	92.4%	→

また、2023年度に設置したウェルネスサポートチームによる支援活動等により、休職期間の短縮や復職支援の強化も図っています。こうした取り組みを通じて、プレゼンティーズムの改善、アブセンティーズムの低減、ワーク・エンゲージメントの向上を目指しており、その実現に向けた施策と成果のつながりを健康経営戦略マップで整理しています。

●健康経営戦略マップ

作成年：2026年6月



●健康経営における目標指標

項目	2024年度	2025年度	2030年度目標
プレゼンティーズム	80.6%	81.3%	85.0%
アブセンティーズム	1.50日	1.35日	1.2日
ワーク・エンゲージメント	2.7点	2.7点	3.0点

※プレゼンティーズム：健康問題による業務パフォーマンスの低下の度合いを示す指標。数値が高いほど良好。（当社は東大1項目版で測定。）

※アブセンティーズム：健康問題による欠勤・休職等の発生状況を示す指標。数値が低いほど良好。

健康支援プラットフォームの導入とデータ活用的高度化

社員の健康情報や経年変化を十分に見える化・活用できておらず、データ活用基盤が不足しているとの課題認識から、2025年度に健康支援プラットフォームを導入しました。健診結果の確認や健康増進に向けた情報提供に加え、対面支援とデジタルを活用した非対面支援を組み合わせることで、データに基づく予防・改善施策を推進しています。また、社員自身が健康状態をいつでもアプリ内で確認ができることで、社員の健康意識と行動変容、生産性向上と持続的な企業価値向上につなげています。

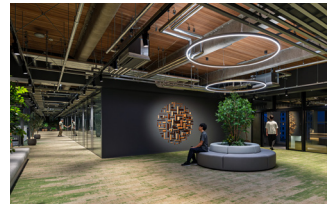
人的資本経営

働きやすい職場環境と外部評価

当社は、働きやすい職場環境を健康経営の重要な要素と位置づけています。社員が心身ともに健康で、安心して能力を最大限発揮できる環境を整えることで、生産性や創造性の向上を促し、持続的な企業価値向上につなげています。こうした取組みの一環として、本店ビル及びHirooka Terraceにおいて、国際的な健康・ウェルネス認証制度である「WELL Equity Rating」を取得しました。本認証は、職場における公平性・包摂性（DE&I）と健康経営について、制度の整備状況だけでなく、組織運営や日常の実践、働く空間まで含めて評価する国際的な認証制度で、国内上場企業として初めて取得しました。また、安全衛生管理者や衛生推進者に加え、心理職、産業カウンセラー、精神保健福祉士、保健師など



本店ビル食堂



Hirooka Terrace 5階エレベーターホール

で構成するウェルネスサポートチームを設置し、社員の健康支援と職場環境の改善を通じて、誰もが働きやすい職場づくりを推進しています。こうした取組みの成果として、経済産業省と日本健康会議が共同で認定する「健康経営優良法人（ホワイト500）」に5年連続で認定されました。また、厚生労働省が定める総合評価指標（※）においても2年連続で全国1位を獲得しており、健康保険組合による保健事業や重症化予防の取組みを含め、健康経営を戦略的に推進していることが外部からも評価されています。今後も、KPIを基軸としたデータドリブンな健康経営を進化させ、社員の健康維持・増進と組織パフォーマンスの向上の両立を図ります。また、女性の健康課題や仕事と介護の両立など、多様化する健康ニーズへの対応を通じて持続可能な組織づくりを推進し、ウェルビーイングの向上と企業価値向上の実現を目指していきます。

※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

キャリア継続を支える両立支援

介護との両立支援

健康経営の取組みの一つでもある介護分野については、今後の人材戦略上の重要課題として、「潜在的なビジネスケアラヤーの把握」と「早期の制度理解促進」に取り組んでいます。当社では全社員を対象とした介護に関するアンケートを実施した結果、「介護制度があることは知っているが、内容までは把握していない」が62%と制度理解が不十分である社員が多数存在することがわかり、約90%の社員が将来的な介護への不安を抱えていることが明らかとなりました。介護への不安はメンタルヘルスにも影響することから、まずは制度を正しく理解し、早期に備えることを目的として介護セミナーを実施しました。当該セミナーでは、介護保険制度や社内の両立支援制度の解説に加え、当社のウェルネスサポートチームの心理職による講話を行い、介護に直面した際の心の持ち方などについて実体験を含めて伝えることで、社員の理解促進と心理的ハードルの低減を図っています。また、セミナー後には相談窓口の活用促進や継続的な情報提供を行い、制度を「知っている」状態から「使える」状態への転換を目指しています。



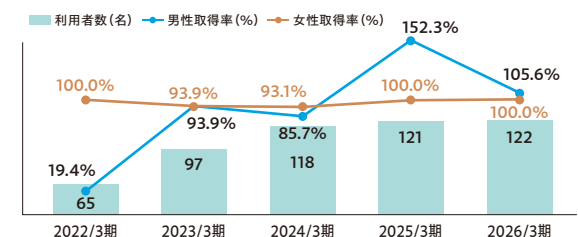
●CCIグループの介護制度の特徴

介護休暇制度	介護短時間勤務	介護休暇
対象家族1人につき通算2年取得可能	1日5時間～7時間（30分単位で選択可能）	無給から有給に変更

男性育児休業取得促進

当社では、出産前から復職後まで切れ目のないサポートを提供することで、キャリアを継続できる環境を整備しています。人材開発部との1on1面談の実施や、社内情報の周知、社員同士の交流を目的とした「育サポ!」を開催することで、育児と仕事の両立に対する不安の解消やキャリアプランの実現を支援しています。また、男性の育児参加を重要な経営課題の一つと捉え、パートナーの出産前に育児休業制度を周知する「プレパパセミナー」の実施や、人材開発部長から本人及び上司へ直接育児休業取得を働きかけています。上司やチームが業務を分担する体制づくりを進めることで、職場全体で育児と仕事の両立を支援しています。今後は育児休業取得率に加え、現在平均14日である男性育児休業の取得期間を平均1か月程度とすることを目標とし、より実効性の高い仕事と育児の両立支援を推進していきます。

●育児短時間勤務利用者数／育児取得率



チームのサポートにより男性社員が2か月間育休を取得

法人営業を担当する当チームでは、男性社員が約2か月間の育児休業を取得しました。事前の十分な引継ぎと業務の分担に加え、業務プロセスの見える化や情報共有を進めることで、お客さまへの影響を最小限に抑えました。結果として、男性育児休業の推進にとどまらず、業務の見える化やナレッジ共有を促進し、組織としての顧客対応力向上にもつながりました。



北國銀行 本店営業部長

佐々木 謙志

人的資本経営

ファイナンシャルウェルネスを通じた人的資本価値向上

社員の経済的な安心と将来に向けた資産形成を支援し、主体的なキャリア形成や挑戦を後押しするため、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。ファイナンシャルウェルネスの実現に向け、「理解」「把握」「相談」「行動」の4つのステップを設定しています。具体的には、金融リテラシーや家計管理、将来設計に関する知識習得の機会を提供するとともに、セルフチェックシートを活用して収入・支出・借入・資産形成の状況を可視化しています。また、個別相談や資産形成に関する情報提供を通じて、NISA、企業型確定拠出年金(DC)、社員持株会などの制度活用を支援しています。

●ファイナンシャルウェルネス実現に向けた4つのステップ

①各種説明会により周知

②行動変容へ

①理解

②把握

③相談

④行動

- ファイナンシャルウェルネス説明会(全社員)
金融リテラシーの向上と家計収支の見える化を通じた現状把握を支援
- 資産形成セミナー
自社制度(DC、社員持株会)とNISAなどの各種資産形成制度への理解を促進

- ライフプラン、
資産形成相談窓口の設置
(福利厚生として無料相談可能)

- 資産形成に向けた各種制度利用
- ライフプラン検討

今後も、社員一人ひとりがライフプランに応じた資産形成行動を選択できる環境を整備し、継続的な金融リテラシー向上とファイナンシャルウェルネスの実現を通じて、安心して挑戦できる組織づくりを推進していきます。

退職金前払い制度の導入(2022年3月～)

2022年3月のキャリア型人事制度の導入にあわせ、従来の退職一時金制度を見直し、退職金を「キャリア支援金」として毎月の給与で前払い受給できる制度に見直ししました。従来の退職一時金制度は勤続年数による影響が大きい側面がありましたが、本制度では前払いとすることで、入社時期による有利・不利をなくし、新卒・キャリア採用を問わず公平に活躍できる環境につながっています。また、本制度により社員は入社後の早い段階から自己成長に向けた学びへの投資や資産形成に取り組むことが可能となり、キャリア自律の促進にもつながっています。こうした制度は、多様な専門人材の獲得・定着を支えるとともに、雇用の流動化が進む環境下において、当社の人材競争力を高める人的資本投資の基盤として機能しています。

資金は早期に受け取るほど運用期間を長く確保できるため、複利効果による将来価値の向上が期待されます。例えば、月額33,000円を33年間、年率4%で運用した場合、元本約1,300万円に対し、将来価値は約2,650万円となる試算です。同じ金額であっても、受取時期や活用方法によって将来価値に大きな差が生じます。当社では、こうした考え方を通じて、社員の金融リテラシー向上と主体的な資産形成を促進し、経済的な安心を基盤とした挑戦意欲の向上につなげています。また、ファイナンシャルウェル

ネス施策の推進により、確定拠出年金の加入率や平均拠出額、投資信託選択率などに変化が見られ、資産形成行動の定着が進んでいます。

●確定拠出年金制度における行動変容

※1:金融資産残高に占める投資信託残高の割合 ※2:掛金総額のうち、預金・保険を除く投資商品への配分割合

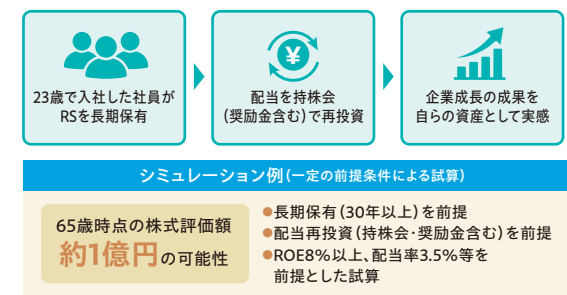
	2022年	2026年	変化
投資信託比率(残高ベース)※1	63.8%	77.3%	+13.5pt
投資商品比率(掛金ベース)※2	86.6%	93.3%	+6.7pt
一人当たり平均掛金(月額)	20,886円	22,715円	+8.8%
平均利回り	0.46%	4.61%	—

譲渡制限付株式(RS)制度による価値共有

譲渡制限付株式(RS)制度を通じて、企業価値向上によって生み出された価値を社員と共有し、株主・経営陣・社員が同じ視点で価値創造に参画する仕組みを構築しています。本制度は、株式保有を通じてオーナーシップ意識を醸成し、社員の意思決定と企業価値向上との連動性を高めることを目的としています。中長期的な企業価値向上を促進するインセンティブとして位置づけており、株価上昇や配当増加の成果が社員の資産形成にもつながる設計となっています。資産形成の一例として、23歳で付与されたRSを長期保有し、配当を再投資した場合、65歳時点で約1億円規模の資産形成が期待できる可能性があります。これは理論値ではあるものの、企業価値向上が株主価値のみならず社員の資産形成にも資すること、また長期投資における複利効果の大きさを示しています。当社は、社員が企業価値向上の担い手であると同時に、その価値を共有する主体となることで、オーナーシップ意識の醸成と中長期的な価値創造の実現を目指しています。

●譲渡制限付株式(RS)制度による価値共有

価値向上の成果を社員と共有し、長期的な企業成長へのコミットメントを強化



社員の資産形成と企業価値向上の両立

当社は、ファイナンシャルウェルネス施策を通じて、社員の経済的な安心と主体的な資産形成を支援しています。これらの取り組みは、社員が将来への不安の軽減や主体的なキャリア形成を促し、挑戦意欲やエンゲージメントの向上につながっています。今後も、社員の挑戦と成長を支える人的資本投資を通じて、社員と企業がともに価値を高める好循環の実現を目指してまいります。

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

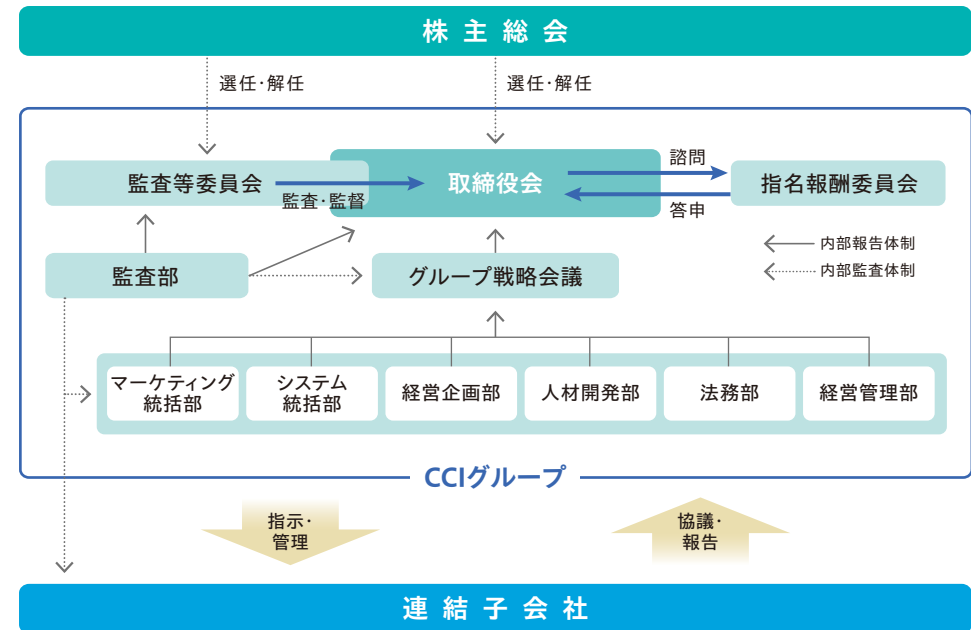
当社グループでは、ブランド理念である『未来を構想し、挑戦し、創造する「ビジョナリーリージョン」を実現し、地域から世界をよりよいものにする。』を実現するために、株主をはじめとするステークホルダーとの対話を大切に、経営の透明性の向上と適切なリスクコントロールならびにコンプライアンス経営の遵守が重要であると考えております。

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多くのステークホルダーの皆さま理解していただくために、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を実施し、引き続き内外に開かれた透明性の高い企業を目指してまいります。

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・監督機能を強化しており、さらに社外取締役の経営参画により意思決定及び業務執行プロセスの透明性と健全性を向上させ、より実効性の高いガバナンス体制の構築に努めております。

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であり、客観的・中立的な立場から、取締役に対する監査・監督を行っております。任意の取組みとして、過半数を社外取締役で構成する指名報酬委員会（委員長：社外取締役）を設置し、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。また、監査等委員会についても4名のうち3名を社外取締役が占める体制をとっております。



	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（2025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。経営方針や経営戦略等の重要な事項を決定すると共に、業務執行状況及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及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。
- **アセットアロケーションについて**
モデルポートフォリオを用いたアセットアロケーションの実施とポートフォリオの見直しに関する議論を行いました。
- **人的資本戦略について**
人材戦略の方向性やCEOサクセッションプランの方針など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サイバーセキュリティリスク、次期コアバンキングプロジェクトなどに関す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。
- **大型プロジェクトについて**
アリーナ建設プロジェクトやオフィスビル建設プロジェクトなどの重要案件について、企業価値への影響やリスクを踏まえた多角的かつ建設的な議論を行い、意思決定の質の向上と実効的な監督機能の発揮に取り組みしました。

▶ 指名報酬委員会（2025年度開催回数8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

CEOサクセッションプランの詳細内容の検討ならびに、選定された候補者全員との面談を実施し、候補者プールの見直しに関する議論を実施しております。指名報酬委員会より各候補者に対し、次世代経営に求めるリーダー像を示し、今後取り組むべきイニシアティブやアクションプランを議論し実効性を高めております。

● 若手経営人材プログラムについて

事業ポートフォリオの高度化や多角化が進む中、将来の経営体制を安定的かつ柔軟に構築するための人材育成が重要との課題認識から、現行のCEOサクセッションプランに継ぐ、次世代経営人材候補層を育成するためのプログラムに関する議論をすすめております。

▶ グループ戦略会議（2025年度議案件数226件）

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、業務執行状況及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（2025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及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。監査部を監査等委員会直属として、実効性のあるガバナンスの実現を目指しております。

▶ 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及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、取締役会及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

2023~2026	- 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

2025~2026年度における主な取組み

実効性評価を通じた取締役会の実効性向上

取締役会実効性評価を通じて得られた課題について対応を実施し、継続的な取締役会の実効性向上に取り組んでおります。今後も定期的な取締役会実効性評価を通じ、課題の特定と改革アクションの実施を行ってまいります。

サクセッションプランの実践

社外取締役が過半を占める指名報酬委員会にて、CEO及びキーポジションを担う人材要件や資質に関する議論を実施し、サクセッションプランの高度化に取り組んでおります。プロファイリング、委員による面談を実施し、現在次期候補者プールとして10名程度を選定しております。

取締役会の戦略的年間アジェンダの設定

取締役会実効性評価などを通じて得られた課題認識に基づき、取締役会で重点的に議論すべきテーマを選定しております。事業ポートフォリオや資源配分、マーケティング戦略など経営戦略上の重点テーマに加え、事業ごとの戦略や大型プロジェクトなど様々なテーマを織り込んだ年間アジェンダを設定しております。アジェンダに基づき最新の状況を反映しつつ計画的な取締役会における議論が行われており、今後も同様の取組みを継続し、レベルアップを図ってまいります。

取締役・執行役員の選任及び解任

選任及び解任の方針

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・向上及びコーポレート・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に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及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、指名報酬委員会及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つなげていきます。現在CEOサクセッションプランにおける次期候補者プールとして10名程度を選定しているほか、若手経営人材育成プログラムの実施に関する検討もすすめております。

〈人材要件及び対象ポスト〉

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社長

人材要件 ① インテグリティ ② リカレント&リスクリグマインド 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	支給基準及び構成比	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。取締役及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通りです。当社は経営の監督を適切に行い、企業価値の持続的な向上を実現するため、豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する人材を配属しております。監査等委員でない取締役に、特に期待する分野について◎で記載しております。

※★は取締役会の議長及び各委員会における委員長

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	○	○			●	●			●			●		
寺井 尚孝	常務執行役員（経営企画部長）	－	－	－	●	●	●	●			●			●	●
山本 剛行	常務執行役員（経営管理部長）	－	－	－	●	●	●		●						
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	－	－	－	●		●		●	●	●				
鷺池 誠一	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）	－	－	－		●			●						●
徳野 敦士	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）	－	－	－					●	●		●			●
宮本 慎也	執行役員	－	－	－	●		●			●		●			
大江 聡	執行役員	－	－	－					●	●					
藪野 秀章	執行役員	－	－	－				●	●	●					

強化すべきスキル項目について

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

コンサルティング

当社はコンサルティング・アドバイザーを重点分野の一つとして位置付けています。コンサルティング会社であるCCIイノベーションのコンサルティングレベルは向上しておりますが、地域やお客さまの課題やニーズも多角化しており、より高い付加価値の提供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分野の一つとして位置付けています。北國銀行やCCIアセットパートナーズ、CCIイノベーション、QRインベストメント等の子会社による資産運用立国実現に向けたインベストメントチェーンは、当社グループによる重要なサービス提供体制となります。投資対象先の成長、地域貢献、収益リターンのより良い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分野の一つとして位置付けています。グループの市場運用に関する中核的業務を投資助言会社であるCCIアセットパートナーズが担い、市場運用の高度化を図っております。モデルポートフォリオに基づくアセットアロケーションのコントロールを行い、より安定的な収益を確保していくためには、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て業務改革を実施し、現在もデジタルトランスフォーメーションへの取り組みを継続しています。これまでの変革により蓄積された知見や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へ還元しております。今後、次世代コアバンキングシステムの開発、サイバーセキュリティ対応など、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

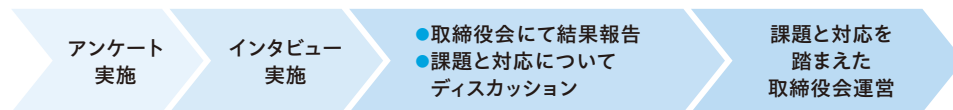
当社では、毎年、取締役会の実効性を高めるべく、各取締役の自己評価等も踏まえた取締役会の実効性の評価・分析を行い、その結果を開示しております。また、実効性評価で認識された課題に対する取組みによって、取締役会の実効性向上ひいては当社の企業価値向上につながるとの考えのもと、取締役会運営の更なる高度化に引き続き取り組んでまいります。

2024年度に認識された課題及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性化	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」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実施しました。
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全体とその実現に向けての人材ポートフォリオに関する議論を実施しました。また、当社グループの収益や評判リスクへの影響が大きな事項については個別勉強会を実施し、定量分析を含めた議論の充実を図りました。
指名報酬委員会における活動の更なる高度化	CEOサクセッションにおいて、経営人材の人材プールと人材育成プランに関する議論を実施すると共に、次世代経営者（セカンドプール）に関する育成プランについても議論を行いました。
株主・投資家との対話の高度化	投資家との対話で果たす役割と議論する範囲の明確化をし、社外取締役が投資家と対話する機会を設定しました。

2025年度の実効性評価にかかる評価手順

各取締役へのアンケートを実施し、結果について取締役会で報告を行いました。アンケートについては各設問に対する5段階評価及び自由記述の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

アンケートの結果、取締役会は良好に機能しており、特に独立社外取締役が議長を務めることで、オープンかつ建設的な議論が活発に行われている点が高く評価されていることが分かりました。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
議論プロセス・取締役会運営の仕組み整備	取締役会における議論の質の一層の向上に向けて、重要案件を中心に適切なイシュー設定を行うため、取締役会に先立つ議論機会及び情報連携の充実を図る。 ● 取締役会に向けた議長とのアジェンダミーティングへの社外取締役の参加を通じた論点整理の高度化 ● 社外取締役の専門分野・知識レベルに応じた個別説明会の実施 ● 取締役会前の事前説明会後における社外取締役間でのイシューに関する議論の実施 ● 議論の連続性を意識した情報連携の強化 ● 取締役会運営に関する社外取締役間での定期的な振り返りの実施
企業価値向上に向けた戦略・投資判断の高度化	企業価値向上につながる事業の積み上げに向けて、事業評価及び投資判断に係る基準や考え方についての議論を深め、取締役会における戦略的な意思決定の高度化を図る。 ● 収益性や資本への影響、ハードルレート設定及びExit基準等に関する考え方の明確化 ● 事業ポートフォリオ全体を踏まえた資源配分の在り方に関する議論の実施 ● 取締役会に対する経営管理部門からのリスク評価の提示及びその活用 ● 事業のトラックレコードの積み上げを意識した評価・モニタリングのあり方の検討
社外取締役と執行側との認識合わせ	取締役会における実効的な議論を実現するため、社外取締役と執行側との間における理解及び前提の共有を一層充実させる。 ● 案件の検討プロセスや時間軸に関する説明の充実及び事前の情報提供の強化 ● グループ戦略会議と取締役会の役割・視点を踏まえた論点（イシュー）の明確化と議案への組み込み ● 判断材料としての既知情報及び未確定事項（論点・リスク）の整理・可視化 ● 上記内容を踏まえた取締役会における議論への適切な反映
株主・投資家との対話の高度化	企業価値向上の実現に向けて、社外取締役による株主・投資家との対話への関与を強化し、取締役会における株主・投資家の考えも踏まえた意思決定を図る。 ● 社長をはじめとする執行側による投資家1on1の継続とその内容の取締役会へのフィードバックの更なる充実 ● 社外取締役による直接の対話等の取組みを通じた、独立した立場から見た当社の評価の連携と取締役会における意思決定に対する投資家の生の声の反映

コーポレート・ガバナンス

政策保有株式

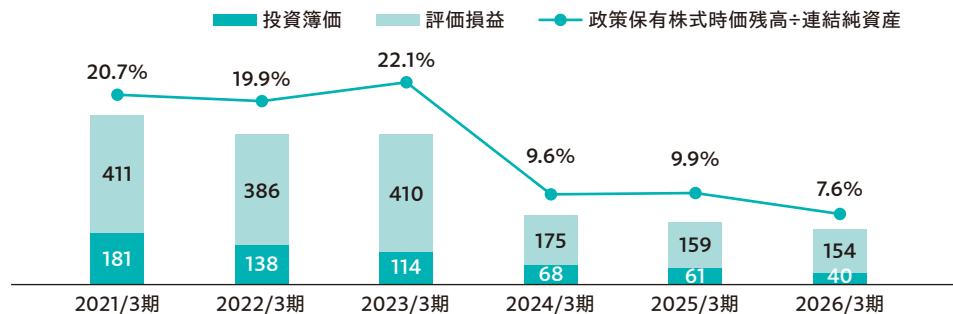
保有方針と削減状況

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、当社グループと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通りとなっております。

保有削減の進捗状況

2022年4月の保有方針公表以降、株式保有先に対して、当社グループの方針をご理解いただけるよう、継続的な対話を行ってまいりました。その結果、2022年4月に公表した計画に基づく「2025年3月末に投資簿価を半減（2022年3月末比で69億円の削減）する」目標について、2024年3月末時点で、1年前倒しで達成（投資簿価について2022年3月末比で70億円削減）いたしました。現在の保有先に対しては、引き続き削減に向けた対話を進める一方で、対象先企業とのコラボレーションにより、地域経済活性化の実現、保有先と当社双方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）



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

活動内容	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績
機関投資家向け個別ミーティング	49回/99名	47回/81名	47回/61名
アナリスト・機関投資家向け 決算・経営戦略説明会	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)	3回/30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/1,118回視聴	1回/2,715回視聴	1回

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.ccig.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.ccig.co.jp/english/#irInformation



【株式の状況】(2026年3月31日現在)	発行済株式総数(※1) 229,085千株	株主数(※2) 13,896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、これまでの当社グループの事務改革や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、当社取締役役に求められる資質を十分に発揮してきました。幅広い視野とバランス感覚、これまでの実績により、今後の当社グループ全体の企業価値向上に一層の手腕発揮が期待できると判断しました。

横越 亜紀

 取締役
監査等委員


【選任の理由】

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

宇田 左近

 社外取締役
取締役会議長


【選任の理由】

マッキンゼー・アンド・カンパニーでのコンサルティング・ファームや日本郵政株式会社、株式会社ビジネス・ブレークスルー（現：株式会社Aoba-BBT）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


【選任の理由】

日本アイ・ビー・エム株式会社で執行役員、その後キンドリルジャパン株式会社で専務執行役員金融事業本部長を務めるなど、企業経営者としての活動を通じて培われた豊富かつ専門的な知見を有しております。当該知見を活かして、特に経営企画・経営戦略、ガバナンス・リスクマネジメント、デジタル・IT戦略の分野について専門的な観点から、独立した立場で取締役会の意思決定機能や監督機能の更なる実効性強化が期待できると判断しました。

原田 喜美枝

 社外取締役
監査等委員会委員長


【選任の理由】

中央大学商学部で教授を務めるほか、財務省や金融庁の各種委員も務められ、金融政策や証券・株式市場の分野で豊富かつ専門的な知見を有しております。当該知見を活かして、特に財務・資本戦略、ESG・サステナビリティ、市場運用の分野について専門的な観点から当社の業務執行に対する監督、助言等を期待できると判断しました。

北原 道夫

 社外取締役
監査等委員


【選任の理由】

日本銀行にて金沢支店長、企画局審議役を務めるなど金融実務経験が豊富であり、あいおいニッセイ同和損害保険株式会社では取締役常務執行役員を務めた経歴から、企業経営者としての活動を通じて培われた豊富かつ専門的な知見を有しております。当該知見を活かして特に経営企画・経営戦略、財務・資本戦略、グローバル、市場運用の分野について専門的な観点から当社の業務執行に対する監督、助言等が期待できると判断しました。

小宮山 榮

 社外取締役
監査等委員


【選任の理由】

公認会計士としての永年にわたる活躍や年金積立金管理運用独立行政法人経営委員兼監査委員としての経歴から、財務及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

寺井 尚孝

常務執行役員 経営管理部長

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

常務執行役員

鷺池 誠一

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

徳野 敦士

執行役員 システム統括部長

吉田 茂史

執行役員 宮本 慎也

執行役員 大江 聡

執行役員 藪野 秀章

DXとシステムモダナイゼーション



株式会社CCIグループ
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

変化のスピードが加速し、不確実性が高まる経営環境において、当社は経営戦略を起点としたDX（デジタルトランスフォーメーション）を推進力として、ビジネスモデルの変革に取り組んでいます。伝統的銀行業と新ビジネスによる「2ブランド体制」を支える基盤の一つとして、経営戦略の実行を担うのが自社開発システムです。当社は2007年にシステムの内製化へ舵を切り、ITパートナーとの協働のもと、クラウドやAIなどの先進技術を活用しながら、業務の高度化と高付加価値サービスの提供を実現してきました。自社開発システムは当社の競争優位性を支える重要な差別化要素であり、コンサルティング機能との融合により、成長機会の創出と収益基盤の多様化を推進しています。当社はこれらの取り組みを通じて地域全体のDXを牽引し、地域社会の持続的な発展と新たな価値創造に貢献していきます。

システムモダナイゼーション

① 事業変革を支える経営基盤

システムモダナイゼーションは事業・顧客・地域を取り巻く環境変化に、迅速かつ柔軟に応え続けるための経営基盤の一つとして位置づけています。デジタル技術の進展や顧客行動の多様化、さらには地域社会が抱える課題の高度化を踏まえると、業務の効率化や単なるデジタル化にとどまらず、外部環境や事業戦略の変化に継続的に対応できる柔軟性と拡張性を備えたシステム基盤の構築が不

可欠です。こうした認識のもと、当社は次世代コアバンキングシステム「BankWill」を中核に、内製サブシステム、データ利活用基盤、AI活用までを包含した次世代地域デジタルプラットフォームの構築を進めています。システムをコストではなく、価値創出を支える経営基盤と捉えることで、中長期的な成長に資する基盤の確立を目指しています。

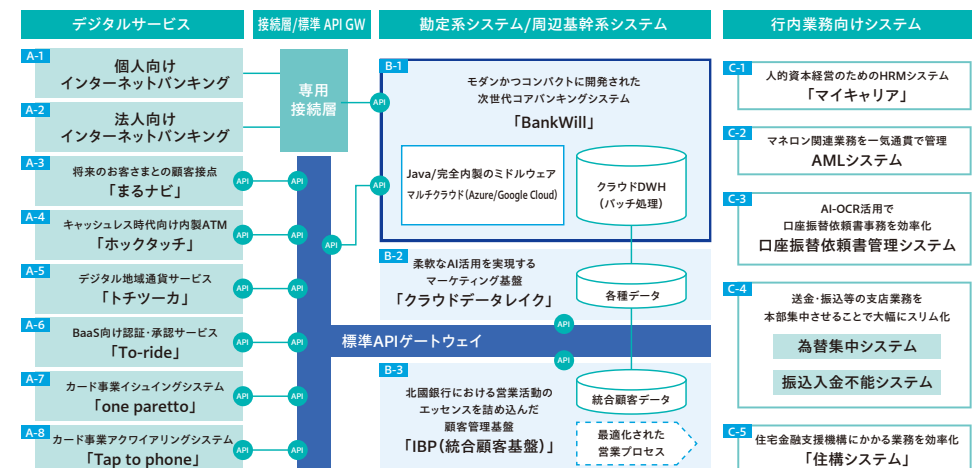
② 当期の取組みと進捗

2025年度は、次世代コアバンキングシステム「BankWill」を軸に、システム構造の刷新を着実に進めました。BankWillは、従来の勘定系システムが抱えてきた開発自由度の低下や属人化、複雑化した構造といった課題を克服するため、クラウドネイティブを前提としたアーキテクチャで設計されています。当社は、このBankWillを中核に、内製化したサブシステム群との疎結合かつ柔軟な連携を実現することで、フロントからバックエンドまで一体となったアーキテクチャへと進化させています。これにより、特定領域の機能追加や改修を全体に波及させることなく実施でき、事業や顧客ニーズの変化に応じた迅速な対応が可能となっています。また、マルチクラウド構成を前提として、可用性・拡張性・レジリエンスの向上を図るとともに、将来的なシステム拡張や外部連携にも柔軟に対応できる構造を整備しました。さらに、開発工程においては、AIを活用したテスト支援や仕様書生成などを段階的に取り入れ、開発生産性の向上と品質の安定化に取り組んでいます。

③ 今後のマイルストーン

今後は、2027年1月に予定している勘定系オンラインの稼働を重要なマイルストーンと位置づけ、BankWillの円滑な移行と安定運用を確実なものとするに注力します。あわせて、2028年1月を目標に基幹系DWH及びバッチシステムの稼働を計画しており、データの一元管理と高度な利活用を段

● CCIグループ次世代バンキングソリューション鳥瞰図



Dxとシステムモダナイゼーション

階的に拡張していく方針です。これらの取組みを通じて、レガシーシステムによる制約を排除し、内製化と標準化を前提とした柔軟なプラットフォームを構築します。生産性や品質の向上にとどまらず、新技術の迅速な取り込みや新たなサービス創出を可能とし、将来的にはCCイノベーションを通じた他行販売も視野に入れながら、持続可能な成長基盤の確立に向けてシステムモダナイゼーションを継続的に推進していきます。

先進テクノロジーの活用

先進テクノロジーは、顧客に提供する価値を構造的に創出・拡張し、事業成長を支える基盤です。当社では、自社プロダクトの内製開発を中心にAIを活用し、顧客価値の高度化と開発・運用プロセスの変革を通じて、企業価値の向上に取り組んでいます。クラウド基盤上で稼働する既存システムとの高い親和性を活かし、多様な生成AI関連サービスを内製プロダクトにシームレスに組み込むことで、価値創出のスピードと再現性を高めています。以下に、主な取組み事例を示します。

①内製システムでの生成AI活用

内製システムに生成AIを組み込むことで、社員の意思決定支援と業務効率化を推進しています。具体的には、顧客データを高度に分析し、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しています。営業担当者の意思決定を支援することで、提案品質の向上と業務効率化を両立し、お客さまへの提供価値向上に寄与しています。

②開発ライフサイクル全体へのAI適用(定量成果の創出)

要件定義からプロトタイピング、設計・実装、テスト、リリースに至るまで、開発ライフサイクル全体にAIエージェントを組み込み、内製開発プロセスの高度化を進めています。AI活用を前提とした開発プロセスへの転換により、品質を維持・向上させながら、開発効率とコスト競争力の両立を実現しています。特にBankWillプロジェクトにおけるテストコード生成では、AI開発エージェントによる自動生成を本格導入した結果、従来は人手に依存していた工程を大幅に効率化し、累計で約8億円の開発コスト削減効果を創出しました。また、他の内製システム開発においても、効果の高い工程を中心に約7〜8割の作業工数削減を達成しており、開発工程全体としても生産性を大きく向上させています。これらの取組みは、特定プロジェクトに限定したのではなく、内製開発における標準的な手法として横断的に展開しつつあります。現在も適用範囲の拡大と精度向上を継続的に進めることで、開発効率と品質の両面から中長期的な企業価値の創出を目指しています。

③運用プロセスの自動化

運用監視やトラブル対応に生成AIを活用し、アラート分析や初動対応の自動化を推進しています。これにより、迅速な障害対応と運用負荷の軽減を両立し、少人数体制においても安定したシステム稼働を実現しています。

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連携し、ワンチームでの開発モデルを構築しています。社内に閉じない技

術や発想を積極的に取り入れることで、新たな価値創出につながるサービスやプロダクトの開発に取り組んでいます。

システム人材の適正配置

「システムを“守る人材”から、“事業をつくり・売り・拡張する人材”へ。」

当社は、AI活用とシステムモダナイゼーションの進展により、人員数に依存しない開発・運用体制へ移行しており、この前提のもと、役割・スキルを基軸とした人材配置モデルへの転換を進めています。内製化推進や開発プロセスの高度化により、システム開発の在り方そのものが変化し、人材は固定的な役割にとどまらず、事業戦略、新規事業、外販、コンサルティングといった領域に接続され、価値創出に関与する存在へと位置づけられています。その中核となるのが、役割・スキルの可視化です。IT人材をポートフォリオとして捉え、「誰を、なぜ、どの役割で配置するか」を説明可能とすることで、属人的なアサインから脱却し、戦略に適合した配置の再現性を高めています。またこれらの差別化は、人材が価値創出に向けて機動的に連携し続ける業務プロセスにもあります。アジャイルやDevOpsを基本に据え、役割を越えて学習と実践を循環させる。そしてこれらの取組みはシステム部門に閉じたものではなく、全社から幅広く参加を募る形で研修や勉強会を実施しており、多様な視点を取り込みながら人材の成長と連携の質を高めています。この変化に適応し続ける力が、競争優位の源泉です。さらに、社内人材に加え、外部パートナーやオフショアも含めた多様なケイパビリティを組み合わせることで、事業拡張や外販にも対応可能な人材ポートフォリオを構築しています。当社は、人材を「数」ではなく「価値」で捉えます。役割・スキルを軸とした配置と柔軟な人材の動きを通じて、変化に適応し続ける人材ポートフォリオを構築し、中長期的な競争力の向上を目指します。



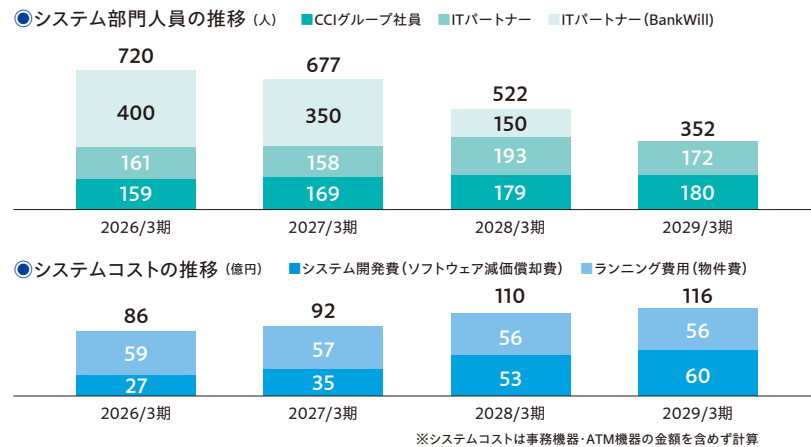
DevOps研修の様子

システムコストの見通し

当社は、DXを通じて利便性と安全性を両立した質の高いサービスを提供し、持続的な企業価値向上を実現するため、システム投資を重要な成長戦略の一つと位置付けています。一方で、投資規模が財務基盤や資本効率に与える影響を踏まえ、投資効果を重視したシステム投資管理とコスト最適化に取り組んでいます。具体的には、システムコスト最適化の重点施策として、「AI活用及びシステムモダナイゼーションによる開発・運用保守の生産性向上」と「システムエンジニアの内製化とオフショア開発の活用による人件費構造の最適化」を推進しています。これにより、生産性向上と人材調達の最適化を図り、2036年にはシステム部門を280人体制(社員60%、ITパートナー40%)としつつ、事業成長を支えるシステム開発・運用保守能力の維持・向上を実現する計画です。システムコストについては、2027年1月の「BankWill」リリース以降、戦略投資に伴う減価償却費の増加により、2029/3期に116億円でピークを

DXとシステムモダナイゼーション

迎える見通しです。その後は、コスト最適化施策の効果及び減価償却費の低減により、2036/3期には65億円まで低下する見通しです。



システムリスク管理

当社は、お客さまに安心してサービスをご利用いただくため、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して位置付けています。特に、非財務リスクのトップリスクとして「長期事業停止を伴うシステム障害及びサイバー攻撃」を選定し、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及びサイバーセキュリティリスク管理体制の高度化に取り組んでいます。➡P.77リスク管理体制

サービス稼働状況の常時公開

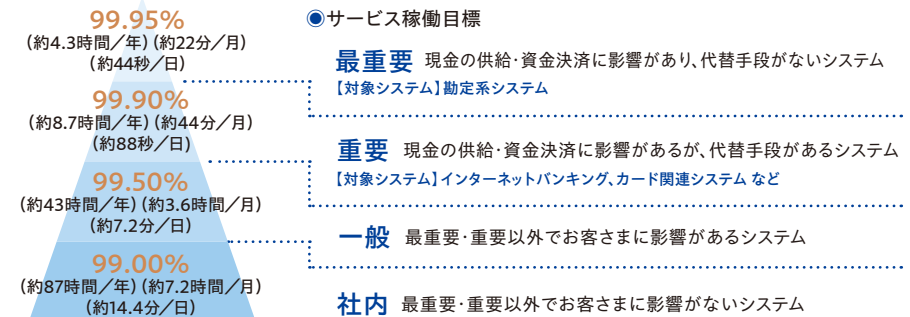
当社では、サービスの信頼性と透明性の確保を目的に、サービス稼働状況をホームページに常時公開しています。システム障害発生時には、代替手段のご提供と早期のシステム復旧により、お客さまへの影響を最小限に抑えるよう全社をあげて努めています。また、システム障害情報の発信に伴いお寄せいただきましたご意見・ご要望は、今後のサービス向上対策に反映していきます。

▶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2025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。2025年度は、一部のサービスにおいて稼働実績が稼働目標を下回る結果となりましたが、

システムの機能改善及び障害耐性の向上に取り組みました。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。



●2025年度のサービス稼働実績

重要度(稼働目標)	名称	稼働実績	評価	サービス向上対策
重要 99.90%	ATM	99.99%	○	——
	北國銀行ホームページ	99.98%	○	——
	北國VISAデビットカード	99.96%	○	——
	one pareto/ワンパレット (スマホ版Visaデビットカード)	99.85%	×	障害検知・初動対応を迅速に行うため、サービス監視体制を強化
	北國クラウドバンキング	99.83%	×	クラウド基盤の大規模障害に備え、クラウド事業者による支援体制を含めた障害対応の体制を強化
	北國デジタルバンキング	99.81%	×	
	トチツカ(デジタル地域通貨)	99.73%	×	根本原因への対応に加えて障害検知の設計を改善し、再発リスクを低減
一般 99.50%	総合債権管理システム	99.94%	○	——
	北國デビットアプリ	99.87%	○	——
	ゼロNavi(店頭受付端末)	99.84%	○	——
	北國まるごと窓口ナビ	99.72%	○	——

※上記以外は稼働実績100%

サイバーセキュリティ

当社は、デジタル技術の進展とともに高度化・巧妙化するサイバー脅威を、経営上のトップリスクの一つと認識しています。お客さまの大切な資産と情報を守ることは、金融サービスを提供する企業としての責務であり、持続的な企業価値向上の前提となるものです。このような認識のもと、当社では、技術的対策にとどまらず、ガバナンスや人材を含めた総合的なサイバーセキュリティ対策を強化しています。当社が目指す姿と中長期的な取組みの方向性を「セキュリティ戦略」として策定し、取締役会のコミットメントのもと、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の実現を目指しています。また、当社における取組みや知見を、お客さまや地域の皆さまと共有することで、金融

DXとシステムモダナイゼーション

機関グループとしての社会的責任を果たすとともに、地域社会全体のサイバーセキュリティ水準の向上に貢献していきます。

▶サイバーセキュリティリスク基本方針及びサイバーセキュリティ管理態勢 <https://www.ccig.co.jp/cybersecurityrisk/>

セキュリティ戦略

CCIグループ及び北國銀行の2ブランド体制で事業を展開する当社においては、事業特性やIT活用の形態が多様化する中で、単一の防御モデルに依存しない柔軟かつ実効性の高いセキュリティ対策が求められています。そのため当社では、利用者の利便性・生産性を損なうことなく、変化するサイバー攻撃手

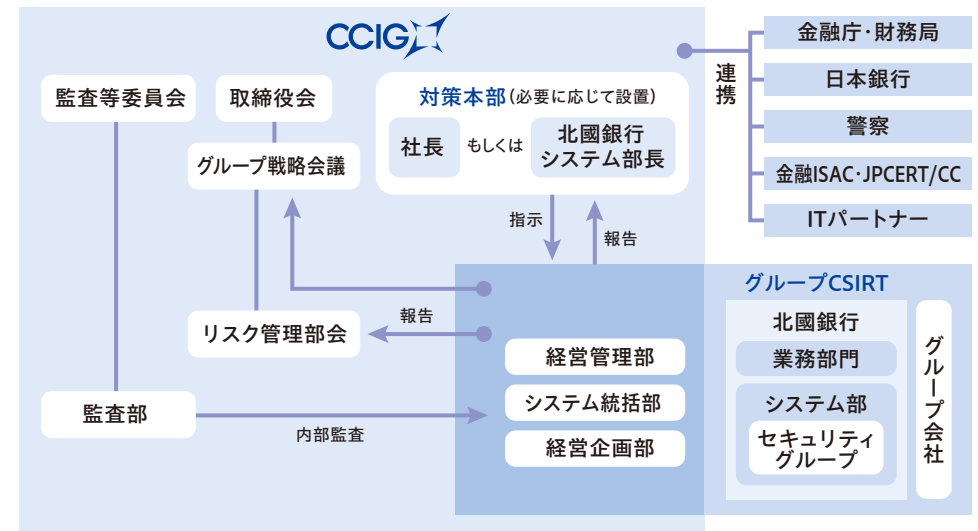
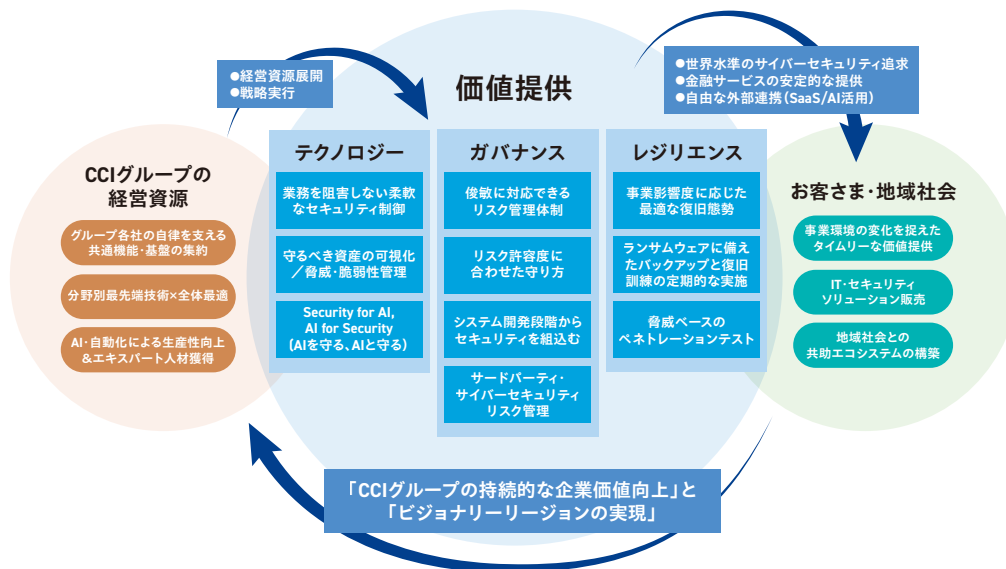
●セキュリティ戦略

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

法に機動的に対応できる「ゼロトラスト」の考え方を中核に据えたセキュリティ対策を推進しています。一方で、守るべきシステムや情報の特性に応じて、従来の「境界型防御」を適切に維持・補完することで、ゼロトラストと境界型防御を組み合わせたハイブリッド型のセキュリティ対策を講じています。ゼロトラストの実装においては、米国シリコンバレーをはじめとした海外拠点のネットワークを活用し、主要なグローバルITベンダーに加え、海外スタートアップが提供する先進的なセキュリティ技術も積極的に採用しています。これにより、当社グループの事業特性やリスク環境を踏まえた実効性の高いセキュリティ対策の実装を実現していきます。今後も、デジタル活用を前提とした事業推進及びサービス品質の向上を支える基盤として、サイバーセキュリティ対策への投資を継続的に拡大していきます。

サイバーセキュリティ管理体制

当社では、グループ内の報告体制及び社外との連携体制を整備し、日常的なコミュニケーションを通じて、サイバーセキュリティリスクへの対応を行っています。万一、サイバーセキュリティインシデントが発生した場合には、速やかに対策本部を設置し、グループを横断するCSIRTが中心となって早期の事態収束を図る体制を構築しています。平時には、全社員を対象とした標的型攻撃メール対応訓練や各種教育・啓発活動に加え、関係者が広く参加する演習・訓練を実施しています。また、サイバー攻撃のトップリスク選定も踏まえて、経営層主導によるサイバーセキュリティ管理体制の整備を進めるとともに、経営層を対象とした教育・啓発の取組みを強化しています。これらの取組みを通じて、CSIRTの対応力及び組織全体のサイバーレジリエンスの向上に取り組んでいます。



環境への取組み

TCFD提言の枠組みに基づく気候変動対応

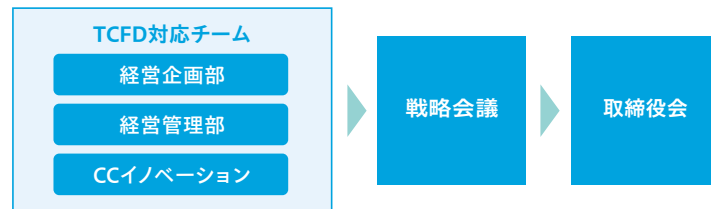
当社は環境保全の取組みとして、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に賛同し、フレームワーク（ガバナンス・戦略・リスク管理・指標と目標）に基づく開示を行っています。

ガバナンス	戦略
気候関連リスク・機会についての組織のガバナンス	気候関連リスク・機会がもたらす事業・戦略、計画への実際の潜在的影響
リスク管理	指標と目標
気候関連リスクの識別・評価・管理方法	気候関連リスク・機会を評価・管理する際の指標とその目標

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うえ、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います。また、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。

シナリオ分析については、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し、パリ協定及び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。移行リスクに関するシナリオ分析については、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。物理的リスクについては、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。

●リスクと機会

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

環境への取組み

●シナリオ分析

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+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19億円

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及び事業所・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、事業性・与信先の建物
シナリオ	IPCCの4℃シナリオ及び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と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6億円、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33億円、2℃シナリオの場合最大11億円）

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	・反社会的勢力及び事業 ・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。
パーム油農園開発事業	森林資源や生物多様性の保全、人権保護の観点から、パーム油農園開発向け投融資について禁止します。

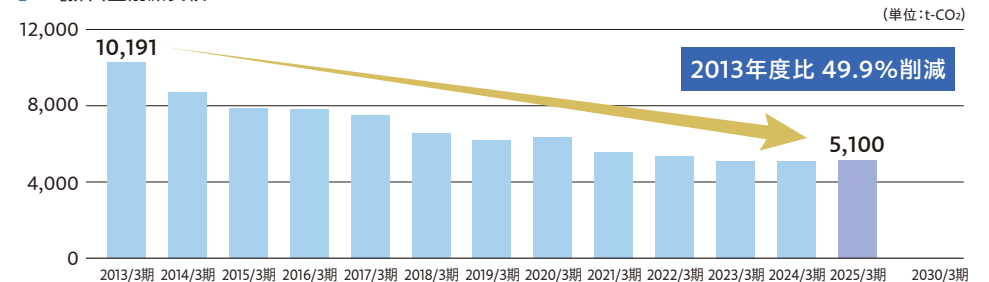
指標と目標

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

2025年度の当社によるCO₂排出量は5,100t-CO₂となり、2013年度比49.9%削減となりました。

●CO₂排出量削減実績



■Scope3について

当社は、自らの事業活動に伴い排出する温室効果ガス（Scope1、2）に加え、事業活動に関連する他社の温室効果ガス排出量（Scope3）の削減も重要と認識し、各カテゴリーの排出量を簡易的に算定しました。中でも、当社の温室効果ガス排出量の大部分を占めるカテゴリー15（投融資）によるCO₂排出量は、金融機関にとって重要な削減対象であることから、昨年同様、北國銀行の事業性貸出先を対象に簡易的な試算を行いました。排出量の多い上位3業種は記載の通りです。

※本算定は一定の前提に基づく推計であり、実際の排出量と異なる場合があります。※カテゴリー8～14については、該当する活動が存在しないため算定対象外としています。※カテゴリー15（投融資）の算定対象：北國銀行の事業性貸出先※カテゴリー15の算定方法：カテゴリー15は、PCAFスタンダードを参考に、業種別排出原単位を用いたトップダウンアプローチにより算定しています。※算定基準・方法・排出係数の変更などにより、算定結果は今後も大きく変動する可能性があります。

●温室効果ガス排出量（Scope3）

(単位:t-CO₂)

計測項目	2025年度
カテゴリー1 購入した製品・サービス	8,493
カテゴリー2 資本財	37,045
カテゴリー3 Scope1、2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	666
カテゴリー4 輸送、配送（上流）	853
カテゴリー5 事業から出る廃棄物	78
カテゴリー6 出張	256
カテゴリー7 雇用者の通勤	61
カテゴリー15 投融資	6,233,592

●Scope3カテゴリー15の排出量上位3業種

業種	排出量 (単位:t-CO ₂)
金属製品	851,924
電力	789,401
食品	697,078

環境への取組み

企業活動における環境負荷の低減

当社は、気候変動への対応を重要な経営課題と位置付け、企業活動に伴う環境負荷の低減に取り組んでいます。Scope1・2のCO₂排出量削減目標の達成に向けて、新築店舗におけるZEB対応の推進、省エネ設備の導入、営業車両のEV・HV化などを進めています。

また、太陽光発電設備の活用や再生可能エネルギー由来電力の導入など、エネルギー転換に向けた取組みを拡大しています。今後もエネルギー使用量の削減と再生可能エネルギーの活用を両輪で推進し、脱炭素社会の実現に貢献するとともに、持続可能な地域社会の発展を目指してまいります。

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 (Net Zero Energy Building)」対応とする方針を定めました。ZEBとは、快適な室内環境を維持しながら、省エネと創エネにより建物の年間エネルギー消費量の削減を目指す建築物です。

エネルギー消費量が比較的大きい店舗は、基準一次エネルギー消費量から75%以上削減する「Nearly ZEB」、エネルギー消費量の小さい小規模店舗は、同50%以上削減する「ZEB Ready」としており、これまでに10拠点が「Nearly ZEB」又は「ZEB Ready」の認証を取得しています。

ZEB対応店舗では、高断熱化や高効率空調・照明設備の導入によりエネルギー使用量の削減を図るとともに、快適な店舗環境の実現にも取り組んでいます。

今後も新築店舗を中心にZEB対応を推進するとともに、省エネルギー性能と快適性を両立した店舗づくりに取り組み、お客さまや地域社会とともに持続可能な未来の実現を目指してまいります。



2026年1月新築オープンした北國銀行寺井支店

大きな開口部を活用した自然採光により照明エネルギーを削減するとともに、木造トラス構造を採用することで建築時のCO₂排出量の削減を実現。「ZEB Ready」を取得。



地域の環境価値向上を牽引する「Hirooka Terrace」一国際・国内認証を複数取得一

2025年9月にオープンしたテナントオフィスビル「Hirooka Terrace (ヒロオカテラス)」は、建物の環境性能に関する複数の国際・国内認証を取得しています。

- 「BELS」：建築物の省エネルギー性能を評価する国内制度。最高評価(5つ星)を取得
- 「Nearly ZEB」：2万㎡超の高層テナントオフィスビルとしての取得は全国初
- 「LEED® BD+C」：グリーンビルディングの国際認証規格。ゴールド認証を取得



撮影：ヴォンエルフ

これらの認証は、それぞれ異なる観点から建物の環境性能を評価するものであり、省エネルギー性能の可視化 (BELS)、エネルギー収支の最適化 (ZEB)、環境配慮の総合的な評価 (LEED) の三側面において高い評価を得たことを示しています。

Hirooka Terraceは、日射遮蔽や自然換気など建物全体の負荷低減を図ったうえで、豊富な地下水を活用した地中熱利用をはじめとする先進的な環境技術を組み合わせた建物となっています。また、建物屋上に集中設置した太陽光パネルに加え、底部分や駐車場屋根に建材一体型太陽光発電ガラスを使用するなどし、環境負荷の低減と安定したエネルギー供給を実現しています。

営業車両の削減・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EV・HV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	2026/3期
ガソリン車	408	359	338	297
EV・HV車	52	85	88	94
合計	460	444	426	391

環境への取組み

植樹・間伐材等の森林再生への取組み

北國銀行では環境保全活動の一環として、2010年より石川県森林公園内の0.7haを借り受け、森づくりの活動（北國の森）に取り組んでおります。また、2023年2月より石川県産の木材（能登ヒバ）を使用した自社開発のATMを一部の支店に配置しております。

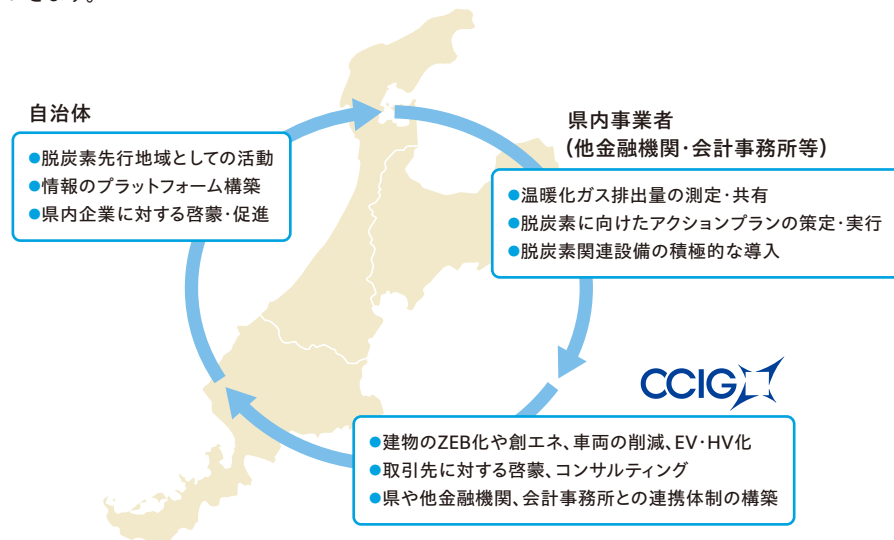
自社開発のATM「ホックタッチ」
北國銀行の各店舗に合計61台設置



地域のカーボンニュートラル社会への貢献

石川県の脱炭素先行地域選定を受けた取組み

2050年カーボンニュートラルの実現に向け、地域特性に応じた先進的な取組みを行う地域を選定する環境省の「脱炭素先行地域」に、2026年2月、石川県が選定されました。北國銀行は共同提案者としてプロジェクトに参画し、石川県や他の共同提案者の皆さまと共にプロジェクトの実現に向けて取り組んでいきます。



融資・リースを通じた循環型社会への貢献

Scope3のCO₂排出量の削減に向けて、事業性理解を通じた啓蒙活動を行い、お客さまのニーズに基づき補助金などの情報提供や設備資金融資など適切なサポートを行っております。また、2024年度にポジティブインパクトファイナンスをはじめとするサステナブルファイナンス商品の取扱いを開始し、順次取扱商品を拡充しています。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。

●気候変動に対する啓蒙活動のKPI

	2025年度実績	2026年度	2027年度	2028年度
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	552件	1,390件	3,100件	4,620件
サステナブルファイナンス取扱件数（リース、融資）	111件	160件	200件	240件

コンサルティング機能・適切なソリューション提供

コンサルティング子会社CCイノベーションでは、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。今年度から株式会社Sustechと協業を開始し、同社が提供する温室効果ガス排出量の算定ツール「CARBONIX」を使用した温室効果ガス排出量の算定・可視化支援も行っています。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。

デジタル化を通じた環境負荷の低減

当社は、温室効果ガス排出量の削減に向けた直接的な取組みに加え、地域全体の脱炭素化につながるサービスの提供を進めています。北國銀行によるデジタルサービスの拡充、電子納税の推進等のキャッシュレス化は、現金管理や書類発送、来店・移動に伴う環境負荷の低減に寄与するものと考えています。今後もデジタル技術を活用し、お客さまの利便性向上と地域の持続可能な発展の両立を目指してまいります。

内部監査体制

私たちの目指す姿

私たちは「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。Vision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)及びフオーサイト(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>

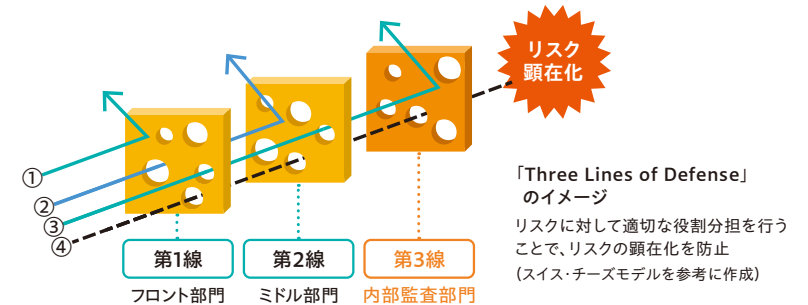
- ① ブランド理念の実現・戦略目標の達成に貢献できる監査
- ② 健全な企業文化の醸成に貢献できる監査
- ③ 取引先への助言を通じて地域に貢献できる監査

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 Model」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 Model」へ



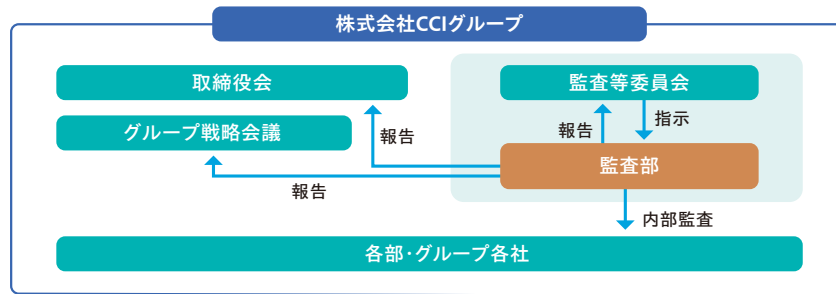
「Three Lines Model」のイメージ 第1線、第2線、第3線が連携して、防御だけでなく価値創造へ貢献する

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、監査等委員会及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・報告体制図



経営陣や監査等委員とのコミュニケーション

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

「138」が物語る内部監査の現在地

138人の社員が監査部を希望部署として登録し、新入社員の配属希望先にも毎年ランクイン。当社グループの「かかりつけ医」としての監査部門の立ち位置を示す貴重なデータです。10年前には想像できなかったのですが、現在はリスクベースで重点領域を見極め、データやAIを活用したオフサイトモニタリングと対話を組み合わせた監査へと進化しています。若手や女性に加え、多様な業務経験を持つ人材が集まり、その視点の広がり新たな気づきを生み、自己研鑽意欲を高めて監査の高度化を後押ししてきました。私は常勤監査等委員として、監査計画の策定段階から結果報告に至るまで内部監査部門と机を並べて関わりつつ、社外監査等委員による議論が一層実効性あるものとなるよう、情報提供に加え現場視察や社員との対話の機会を設けております。今後は、これらの取り組みをさらに深化させ、CCIグループの事業領域の拡大を支える「第三線」として、経営に資する監査機能の発揮に努めてまいります。



常勤監査等委員

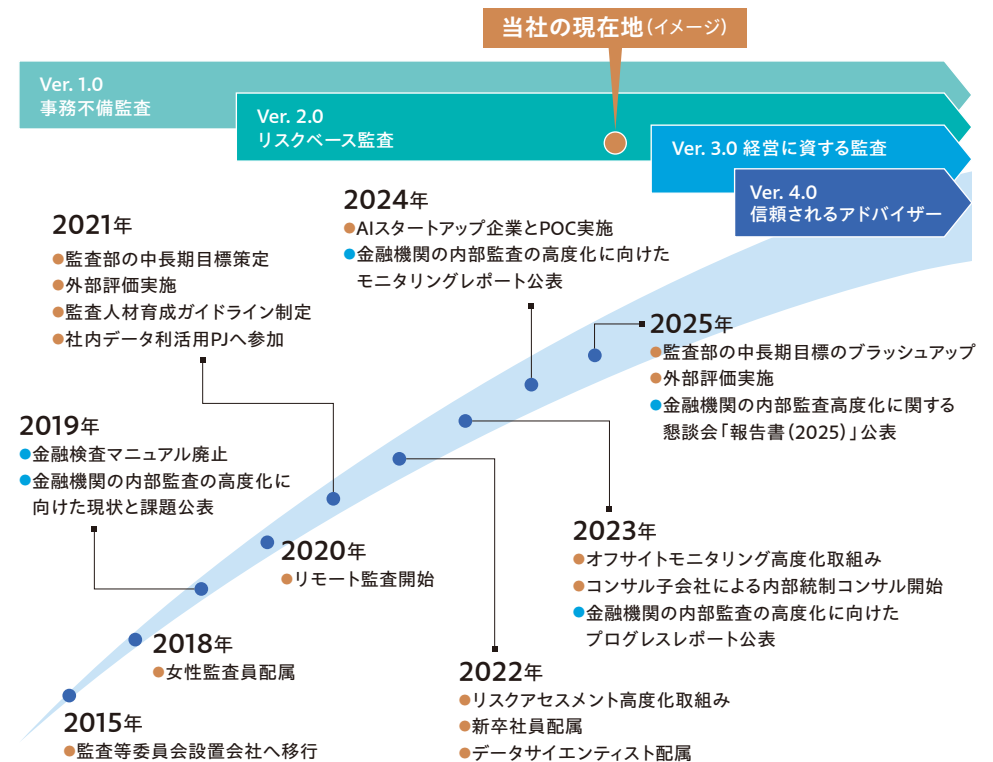
横越 亜紀

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重要な課題と位置づけ、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。

監査業務のコミュニケーション

監査部ではリスクアセスメントに基づき年度監査計画を策定しています。策定にあたっては経営陣や監査等委員だけでなく、リスク管理部門（第2線）とも緊密に連携することで、リスク認識や優先順位に相違がないかを確認しています。

また、個別の監査業務では、監査計画策定から監査結果報告に至るまで被監査部署と積極的にコミュニケーションをとることで、リスク認識の共有や監査結果に対する理解の促進につなげています。

品質評価

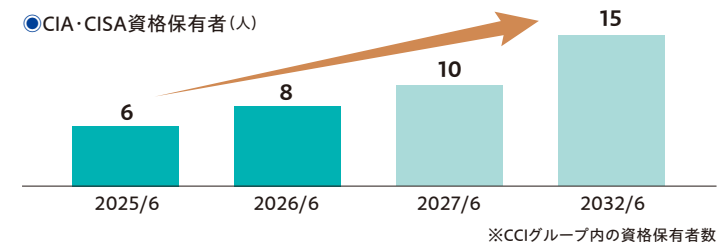
監査部は他部署から監査されることがありません。そのため、監査品質の維持・向上を目的として、IIA（※）の国際基準に則った品質評価を行っています。品質評価は自己評価である内部評価と、外部適格者による外部評価に分けられ、当社では内部評価は毎年、外部評価は最低5年に1度実施することとしています。2025年はIIAより「グローバル内部監査基準」が新たに発効されたこともあり、4年ぶりに外部評価を行いました。その結果、グローバル内部監査基準への適合性について、総合評価及び15の原則のいずれにおいても、合格水準にあたる「GA：一般的に達成している」との評価を受けました。品質評価を通じて、IIAの国際基準とのギャップを認識し、監査品質の継続的な改善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20万人以上の会員を有している。

人材育成・配置

プロフェッショナル人材の育成

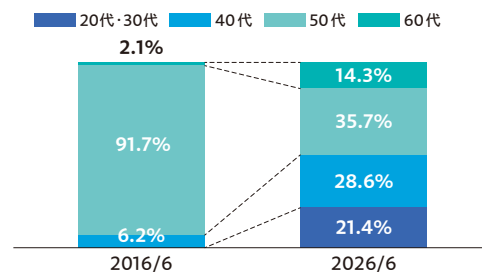
監査部員の目指す姿として、監査業務の豊富な経験と深い知識を兼ね備え、どのような企業においてもプロフェッショナルとして通用する人材、さらに他社を監査できる人材を掲げています。監査人としての基本的なスキルを体系的に習得するため、国際資格CIA（公認内部監査人）、CISA（公認情報システム監査人）の取得を推奨しています。より高度な専門性を備えた監査人材の育成にも注力し、システム（IT）、市場運用、マネー・ローンダリングなどの専門分野の知識習得にも力を入れています。また、監査対象の高度化・多様化に対応するため、外部専門家との共同監査を通じて、実務に即した知見の蓄積とスキルの深化を図っています。



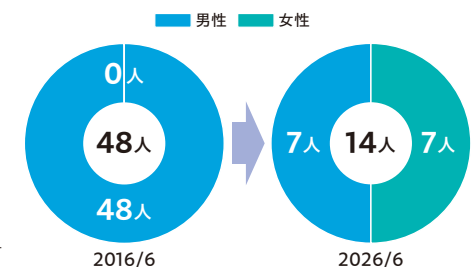
人材の多様性について

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。男性比率が高く、50代に偏ってい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。

●年代別構成比の推移



●男女構成比の推移



内部監査体制

監査業務の効率化・DX

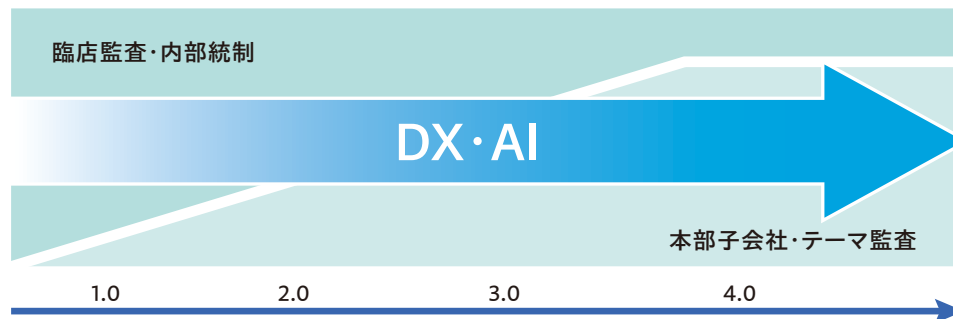
全社的な効率化への取り組み

当社は20年以上にわたり全社的な業務改革（BPR）及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り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、組織横断的な取り組みが次々と進められており、グループ会社及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化への取り組み

監査業務の効率化と高度化を目的に、部内外のデータサイエンティストと連携して監査業務へのデータ活用を進めているほか、AIスタートアップ企業と協業して監査手続きの省力化にも取り組んでいます。データ収集・突合・証憑作成の負担軽減、定型業務のRPA化の試行、AIエージェント活用によるリスクアセスメント・監査計画・監査調書の作成支援を開始しています。これらの取り組みを通じて、監査体制の高度化を進め、リスクの兆候を早期に把握できる仕組みの強化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、引き続き取り組みを進めていきます。

監査経験を活かしたコンサルティング 「“守り”を、成長の力に変える」

「監査」や「内部統制」と聞くと、多くの方はチェックや管理といった守りのイメージを持たれるかもしれません。しかし、監査で培った視点こそ、企業の成長を後押しする「攻め」の力になると実感しています。

私は監査部での勤務を経て、現在はCCイノベーションで、内部統制やガバナンス構築、コンプライアンス、BCPなどのコンサルティングに携わっています。ご支援の中で感じるの、リスクを正しく把握できている企業ほど、思い切った経営判断ができるということです。自社の強みと弱みを客観的に理解しているからこそ、変化を恐れず前に進むことができます。

守りの仕組みを整えることは、経営の判断材料を明確にし、組織が自信を持って挑戦できる土台をつくることにつながります。

監査部で磨いた「事実を見極める目」を、企業が攻めに転じるための力に変えていく。その様なご支援をこれからも地域企業の皆さまにお届けしていきたいと考えています。



CCイノベーション
イノベーション戦略グループ

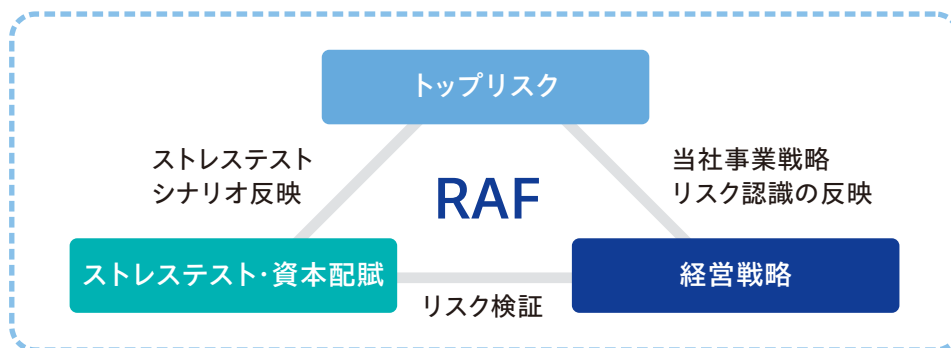
曾野 秀樹

リスク管理体制

リスクアペタイト・フレームワークを中核としたリスク管理体制

当社では持続的な価値創造を実現するためリスクアペタイト・フレーム(RAF)をリスク管理体制の中核に捉え、トップリスクをRAFに反映し、経営戦略・ストレステスト・資本配賦を一体的に運営しています。

●リスクアペタイト・フレームワークの全体像



トップリスク

当社の経営に重大な影響を及ぼし得るリスクをトップリスクとして選定しています。財務リスク・非財務リスク・共通リスクに分類し、影響度・蓋然性を踏まえたリスク評価を行うとともに、経営陣と関係部署の関与のもと、全社的に選定しています。

選定したトップリスクは、経営戦略やストレステストへ反映させることでRAF運営の実効性向上にもつなげています。

トップリスクの選定を通じて、経営陣と社員のリスクコミュニケーションを強化するとともに、部門横断的なリスク認識の共有、リスクオーナーシップの浸透、環境変化の予兆把握を図ることで、迅速な経営判断と持続的な価値創造に貢献しています。

●トップリスク選定内容

財務リスク	●日本財政リスク・日本国債格下げ ●AIバブル崩壊+プライベート市場悪化 ●関税+レアアース停止+インフレ率・金利上昇 ●金融調整（リーマンショック期並み）
共通リスク	●地域人口減少に伴う地域経済の低迷 ●大規模地震発生（県内・首都直下型）
非財務リスク	●長期事業停止を伴うサイバー攻撃 ●長期事業停止を伴うシステム障害 ●組織ぐるみの不祥事（ガバナンス不全） ●大規模な補償・風評被害を伴う顧客情報漏洩

ストレステスト・資本配賦

ストレステストでは、中期経営戦略の策定時に、トップリスクを踏まえた厳しい環境を想定したシナリオを設定し、市場リスク・信用リスク等の影響を統合的に把握しています。また、期中に重大なリスク事象が発生した場合には、機動的なストレステストを実施して対応策の妥当性及び健全性を検証しています。これにより、ストレス下での健全性やリスクテイク余力を確認し、環境変化に備えた経営判断と持続的な価値創造を支えています。

資本配賦では、信用リスク・市場リスク等の各種リスク量と自己資本のバランスを適切に管理し、健全性を確保しています。そのうえで、経営戦略に沿ったリスクテイクを支えることで、限りある資本を有効に活用し、資本効率の向上と持続的な価値創造に貢献しています。

リスク管理高度化に向けた取組み Ver4.0

かつての経営管理部門は「リスクを抑制すること」「重大なリスクの発生を防ぐこと」に主眼を置いていましたが、外部環境の変化のスピードが高まり、当社の経営戦略も事業領域を拡大していく中で、「リスクとリターンの最適化」「重大なリスクが顕在化した後の健全性やレジリエンス確保」をより重視するようになりました。

最後の砦として守るべきものは守りつつ、柔軟・迅速な対応によって経営戦略の達成やイノベーションの実現、持続的な価値創造に貢献していくことを経営管理部門のあるべき姿（Ver4.0）として定め、人材育成をはじめとする各種取組みを行っています。

現在地			
フェーズ	1.0 ～2009年	2.0 2010～2019年	3.0 2020～2024年
	守りを構築	守備力強化	守備範囲拡大と リスクベースアプローチ
あるべき状態	まずは「壁」を作る	壁を高くする、数を増やす	壁の設置範囲を増やしつつも、リスクの大きさに応じて壁の高さも変える
	●会社として攻め（戦略、営業推進）が優先された結果、不祥事発生や業務改善命令に ●その反省を踏まえて守り（経営管理）の体制を構築してきた時代	●内部統制システム構築、各種法令の新設・改正への対応や、システム更改プロジェクト・DX等を通じて、これまでに構築してきた守りを強化してきた時代	●持株会社体制移行や事業領域の拡大に伴って、守る業務範囲も拡大 ●部内人材の多様化や早期関与・伴走によって守備範囲を拡大しながら、リスクベースのアプローチに
4.0 2025～2029年			
経営戦略・イノベーション 実現に貢献			
壁だけでなく建物の構築にも貢献			
●リスクオーナーシップを社内浸透させ、最後の砦として守るべきものは守りつつ、柔軟・迅速な対応で、経営戦略の達成やイノベーションの実現に貢献する			

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、銀行機能に加え、コンサルティングや投資ファンドなどの多様なニーズにお応えするべく事業領域を拡大しており、緊急事態においても円滑な金融機能の提供と社会的責任を果たすために業務継続体制を整備しております。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、当社及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、役職員及び関係者の安全を確保します。
- ②業務の継続及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.優先業務及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。

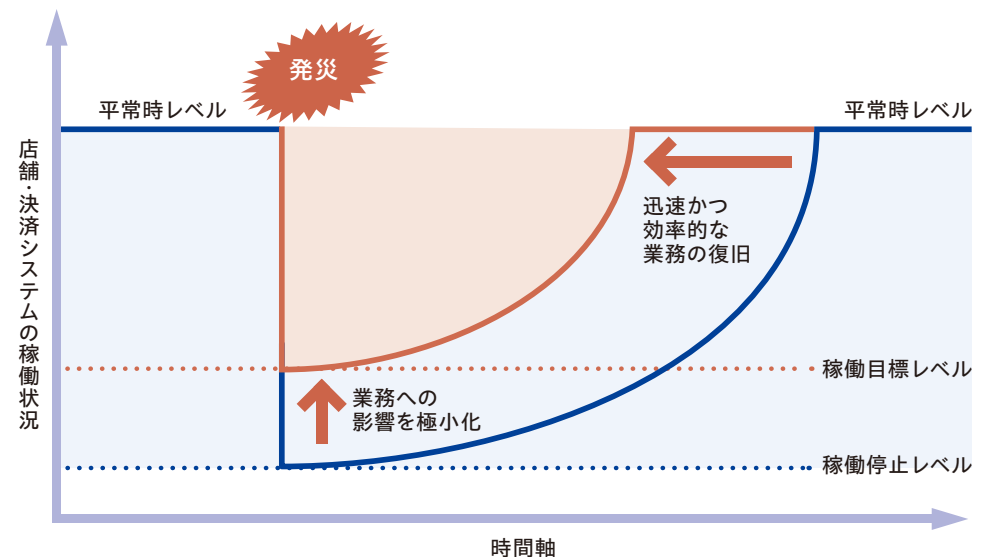
5.規程等

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

当社は、「法令等遵守方針」に則り、コンプライアンスを「法令の遵守にとどまらず、社会規範及び社内規程等を含めて遵守すること」と捉え、経営の最重要課題の一つとして位置付けています。法令等遵守態勢の周知・徹底を基本方針とし、役職員一人ひとりが自ら考え、行動できる実効性ある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、行動規範について、役職員全員が十分に理解・共有することを重視しています。信用・信頼は日々の行動の積み重ねによって築かれるものであるとの認識のもと、一人ひとりが「倫理憲章」を自らの判断軸として遵守し、誠実かつ公正な行動を実践しています。

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・営業店等に配置した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を構築し、コンプライアンス態勢を運営しています。

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の集約・管理・調査・分析を行い、必要な施策の立案・実行を担うとともに、コンプライアンス・プログラム（活動計画）の策定及び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の状況について報告を受け、重要な施策の審議・意思決定を行っています。また、各業務部門及び営業店等に配置したコンプライアンス責任者が、日常業務における牽制機能を果たしています。

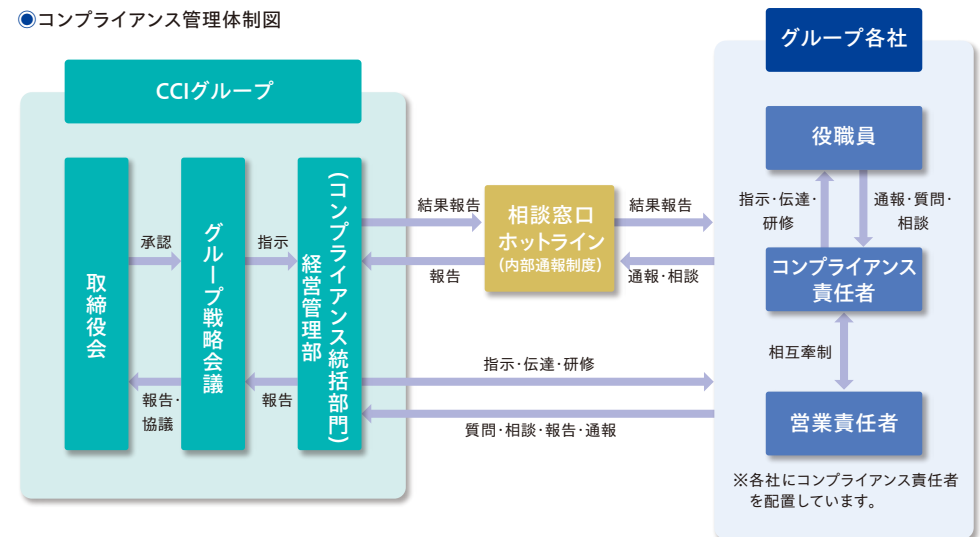
コンプライアンス・プログラムの実践

当社は、コンプライアンス・プログラム（活動計画）に基づき、各部署におけるコンプライアンスの取り組み状況のチェック、報告、評価を行い、その結果を取締役会等に報告しています。

これらを通じて、必要な是正策や再発防止策を講じるとともに、継続的な改善に取り組んでいます。

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、社員の意識浸透度や企業風土の変化を把握し、調査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。

●コンプライアンス管理体制図



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。各業務部門や営業店等では、コンプライアンス責任者を中心に、違反行為の未然防止に向けた取組みを強化しています。これにより、ルールの自己解釈や運用の形骸化を防ぎ、社員が自律的に判断・行動できる環境づくりを進めています。コンプライアンス統括部門は、これらの取組みを支える実効性あるモニタリング体制を整備し、PDCAサイクルによる継続的な高度化を図っています。

内部通報・相談制度（相談窓口ホットライン）

当社では、従業員（退職して1年以内の従業員含む）、役員、フリーランス（業務委託関係が終了して1年以内の方含む）を対象とした内部通報・相談制度を整備しています。通報・相談窓口として、コンプライアンスグループ長、人材開発グループ長及び当社が指定する外部弁護士を設置し、通報内容の秘密保持及び通報・相談を行ったことを理由とする不利益な取扱いの防止を徹底しています。

法令違反や不正行為による不祥事件の未然防止や早期発見を目的として、業務上の課題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直接相談できるコンプライアンスアンケートを実施しています。2025年度は、職場環境等に関する29件の要望・相談に対応しました。加えて、メンタルヘルスやキャリアに関する相談についても専門担当者が受け付けており、社員の多様な声に対応できる体制を整えています。

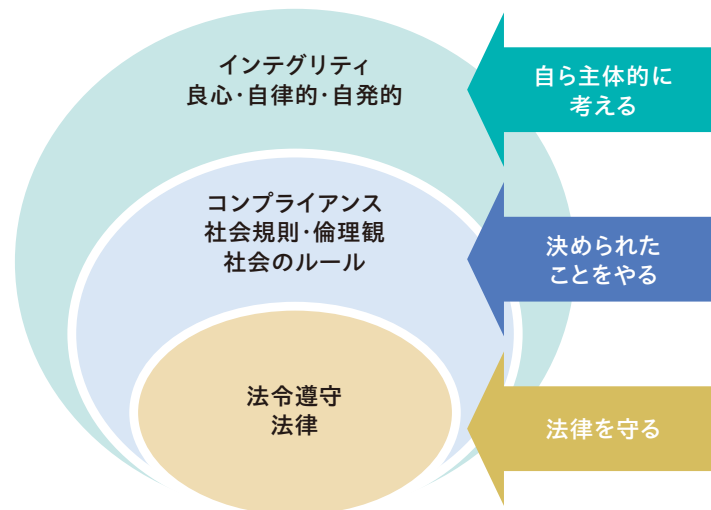
コンプライアンス

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遵守に加え、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して位置付けています。

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、価値観の共有と倫理的行動の定着を図り、組織全体として健全な判断が行われる企業文化の醸成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.ccig.co.jp/compliance/>



カスタマーハラスメント対応について

「CCIグループ人権方針」に基づき基本姿勢を策定し、社会通念上相当の範囲を超える要求や人格を否定する言動等には毅然と組織的に対応します。社員が安心して働ける職場環境を維持しつつ、お客さまとの信頼関係に向け、対話に基づくコミュニケーションとより良いサービス提供に努めます。

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、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。
- 2025年度は取引先での金融犯罪被害防止セミナーを29回、若年層向け金融教育を7回実施しました。実際の被害事例や最新の手口を踏まえた啓発活動を通じ、安心して暮らせる地域社会の実現に向け地域全体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。

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。