




Quality Company,  
Good Company.

ともに、未来へ。

# 2023

統合報告書

 北國フィナンシャルホールディングス

## Contents

- 1 発刊にあたって  
会社概要

## 01 Story

- 4 企業理念、ブランド理念、スローガン
- 5 20の心得
- 6 北國FHDのあゆみ
- 8 財務ハイライト
- 9 非財務ハイライト
- 10 トップメッセージ
- 16 サステナビリティ方針とマテリアリティ
- 18 価値創造プロセス

## 02 Strategy

- 22 総合企画部長メッセージ
- 23 中長期経営戦略
- 28 ① 事業性理解を通じたファイナンス
- 34 ② コンサルティング&アドバイザー
- 46 ③ キャッシュレス・デジタルの進展
- 60 ④ 投資事業の拡大
- 66 ⑤ 市場運用のさらなる高度化
- 70 ⑥ DXとシステムモダナイゼーション
- 78 ⑦ 人的資本経営の取組み

## 03 Environment & Governance

- 104 環境への取組み
- 108 コーポレート・ガバナンス
- 118 リスク管理体制への取組み
- 120 コンプライアンスへの取組み
- 122 IR活動・グループ会社情報
- 124 グループ財務データ・非財務データ

### 発刊にあたって

皆さまには、平素より北國フィナンシャルホールディングスをお引き立ていただき、誠にありがとうございます。このたび、「統合報告書2023」を作成いたしました。当社はこれまでより幅広い領域においてビジネスを展開し「次世代版 地域総合会社」として、地域の皆さまとのコミュニケーション・コラボレーションを強化しながら、ともに発展していくことを目指しております。お客さまや株主の皆さま、地域の皆さまには、引き続きご支援、ご愛顧を賜りますようお願い申し上げます。

2023年7月

### 会社概要

名 称	株式会社 北國フィナンシャルホールディングス
所 在 地	石川県金沢市広岡2-12-6
設 立	2021年10月1日
資 本 金	10,000百万円
社 員 数	2,131名(ビジネススタッフ含む)
発 行 済 株 式 総 数	26,908千株
株 主 数	10,478名

(2023年3月31日現在)

A serene landscape featuring a calm pond in the foreground, reflecting the surrounding lush greenery. The background is filled with dense trees, including a prominent large rock formation and several meticulously pruned bushes. The scene is bathed in soft, natural light, creating a peaceful and idyllic atmosphere.

01

Story

## ■ 企業理念

# 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～

## ■ ブランド理念

北國フィナンシャルホールディングスは、  
世のため人のために存在し活動する、  
人々の生活をより良いものにする、  
より良い社会にするために活動する

## ■ スローガン

# Quality Company, Good Company.

## ともに、未来へ。

## ブランドを確立するために

- 1 人々の生活をより良いものにする、より良い社会にすることが、私たち全員の意思であることを表明し、その実現に向けて行動します
- 2 私たちはプロフェッショナルであり、できない理由を言う前に、できるためにどうすれば良いのか、常に考えます
- 3 地域全体のイノベーションに貢献するため、一人ひとりが主体的に行動します

## イノベーションを継続するために

- 4 お客様と価値観を共有することを大切にし、長期的な信頼関係を築きます
- 5 お客様中心の発想で考え、議論し、さまざまな付加価値を提供し続けます
- 6 お客様の要望をそのまま受け入れるのではなく、コミュニケーションを重ねることで最適解を導きます
- 7 お客様やすべての関係者と協働し、新しい価値を創造するため、リーダーシップを発揮します
- 8 常に新しいことを学び続け、考える姿勢を大切にします
- 9 お互いの違いや多様性を理解し、認め合い、一人ひとりがやりがいのある働き方を実践します
- 10 協力により組織が成り立っていることを理解し、一緒に働く仲間の成功に貢献します

## 私たちの基本原則

- 11 私たちはお客様の信頼に支えられていることを理解し、決して信頼を裏切る行動はとりません
- 12 お客様や、上司・部下・同僚に対して気持ちの良い挨拶をし、感謝の気持ちを忘れません
- 13 社内美化に目を配り、職場内の清潔感を常に保ち、自ら整理整頓、掃除に努め、気持ち良くお客様をお迎えします
- 14 お互いを仕事のパートナーとして尊重し、セクハラやパワハラなど、いかなるハラスメントも、人間の尊厳を傷つける行為であることを認識して、これらを職場から排除します
- 15 業務上のミス・トラブル・苦情等は速やかに相談・報告し、不実の記載、書類の改ざん等、法令・規定を逸脱した行動をとりません
- 16 身の丈に応じた生活をし、華美にならず、お客様のお金や会社の公費を決して流用しません
- 17 電子メールやSNSなど、インターネットで発信した情報は取り戻せないことを理解し、利用ルールを守ります
- 18 飲酒運転は社会悪であり、これらの行為を決して許しません
- 19 反社会的勢力に対しては、毅然とした態度で対応します
- 20 私たちの生活や事業の基盤となる環境を守るため、保全活動に取り組みます

# 20 の心得

企業理念・ブランド理念が  
イノベーション継続のための原動力。  
それを基に社員のあるべき姿・行動を示しました。

## 1943-1999

長年にわたって培ってきた信頼と安定した顧客基盤

地域のリーディングバンクとして、「豊かな明日へ、信頼の架け橋を~ふれあいの輪を拡げ、地域と共に豊かな未来を築きます~」の企業理念のもと、地域のさまざまな活動でリーダーシップを発揮し、地域の皆さまに信頼され、愛される銀行を目指してまいりました。

1943  
北國銀行設立



## 2000-2014

「クオリティ」「スピード」「コスト」を常に意識してあらゆることにチャレンジ

2000年からは「店舗統廃合」など、業務効率向上を意識した改革を開始。クオリティを保ちながら、よりスピード感を持ったサービスをご提供するための戦略推進や、社内改革を進め、変化を恐れない企業文化の基盤構築を行ってまいりました。

### 2000

- エリア営業体制導入
- 店舗統廃合開始
- コールセンター創設

### 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

- 北國マネジメント株式会社設立
- 融資限度額制度の導入(戦略的な与信取組み、スピード感のある対応へ)
- 融資事務の削減・本部集中

### 2011

- 北國債権回収株式会社設立

### 2012

- タブレット端末による金融商品販売開始

### 2014

- 新本店ビル完成



## 2015-2020

コンサルティング機能を軸に地域の課題解決に向けカード、リース、コンサルティングのさらなる強化

2015年より「コンサルティング業務」を開始。お客さまの変化するニーズに対応すべく、お客さま起点の戦略を推進。2019年からは、銀行では担うことのできない領域にも対応すべく、新会社を複数設立。また、社内のDX化を促進し、生産性向上に対する社員の意識を向上してまいりました。

### 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

### 2016

- 全社員にSurfaceとスマートフォン配布
- シンガポール支店開設
- カード端末の無料配布スタート
- 国内銀行で初めてカード加盟店サービス業務を開始

### 2017

- 法人Visaデビットカードの取扱開始



### 2018

- 信託業務の取扱開始

### 2019

- ECモール「COREZO」オープン
- 勘定系クラウド化プロジェクト発表
- 北國クラウドバンキングの取扱開始



- 株式会社デジタルバリュー設立

### 2020.10

- 北國DXキャッシュレスファンド設定

## 2021

地域に新たな価値を提供するため次世代版 地域総合会社として持株会社北國フィナンシャルホールディングスを設立

国内初のパブリッククラウドでのフルバンキングシステムの稼働を開始するなど、先進的なシステム開発の内製化を推進。グループシナジーを最大化して地域に貢献すべく、10月1日に北國フィナンシャルホールディングスを設立しました。

### 2021.2

- HOKKOKU LIFE+サービス開始



- 新型ATM内製開発の検討開始

### 2021.5

- 株式会社FDアドバイザー設立
- 国内初、パブリッククラウドでのフルバンキングシステムBankVision on Azure 稼働開始

### 2021.6

- 株式会社CCイノベーション設立
- 株式会社QRインベストメント設立

### 2021.7

- 北國銀行とVisaによるSuper Cashless Regionプロジェクト始動
- のとSDGsファンド設立

### 2021.9

- DX認定取得(北國銀行)

### 2021.10

- 北國フィナンシャルホールディングス設立

### 2021.11

- ATM内製開発の試作機完成

### 2021.12

- 営業部制開始

## 2022-

お客さま起点の発想に基づいた新たなサービスを提供し、地域社会をクオリティリージョンへ

地域のクオリティ向上に貢献できる人材を育成するため、2022年にキャリア型の新人事制度を導入しました。2023年には、珠洲市でブロックチェーンを活用した地域通貨の流通を計画。自治体とコラボレーションすることで、新たなサービスの提供を通じて地域の発展に貢献すべく、取り組みを続けています。

### 2022.3

- 新人事制度導入
- HOKKOKU LIFE+ PRIME サービス開始
- 健康経営優良法人2022(ホワイト500)に認定(北國銀行)

### 2022.4

- 株式会社COREZO設立(北國マネジメント株式会社から社名変更)
- 株式会社BPOマネジメント設立
- DX認定取得(北國FHD)

### 2022.7

- 宿泊予約サイト「COREZO TRAVEL」開始

### 2022.10

- 投資信託全商品の購入時手数料を無料化

### 2022.11

- 新規融資における経営者保証を廃止

### 2023.1

- 次世代地域デジタルプラットフォームの構築を目指したプロジェクトの検討開始
- 人的資本リーダーズ2022受賞

### 2023.3

- 健康経営優良法人 2023(ホワイト500)認定取得
- 第13回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞「地方創生大臣賞」受賞

### 2023.4

- 石川県珠洲市でのデジタル地域通貨の流通を検討開始

### 2023.6

- 株式会社FDAlco設立(株式会社FDアドバイザーと株式会社ALCOLABが経営統合)

培ってきた  
強み

企業文化の  
変革

業務改革の  
知見

お客さま  
起点の戦略

自社でのシステム  
開発能力

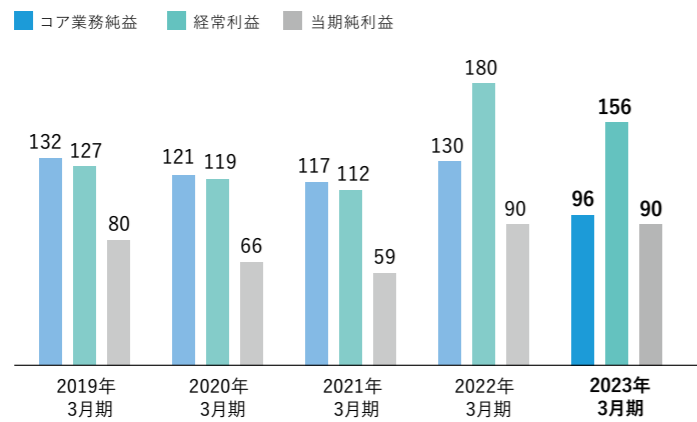
プロフェッショナル  
人材の育成

組織能力の  
向上

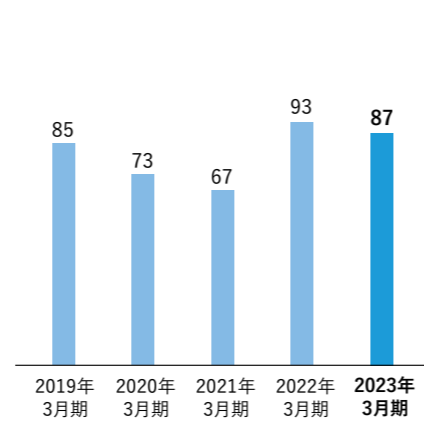
# 財務ハイライト

## 収益状況(北國銀行単体・連結)

コア業務純益・経常利益・当期純利益(北國銀行単体)(億円)

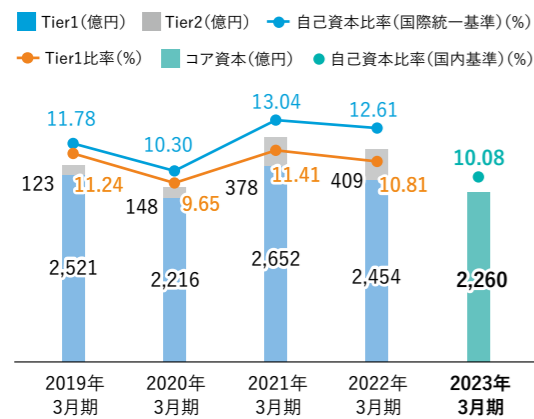


当期純利益(連結)(億円)

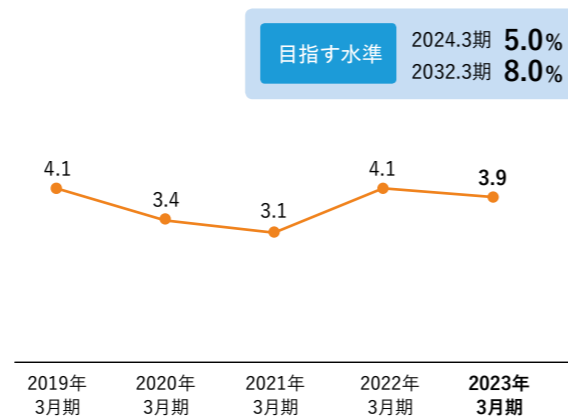


## 自己資本比率・ROE(連結)

自己資本比率



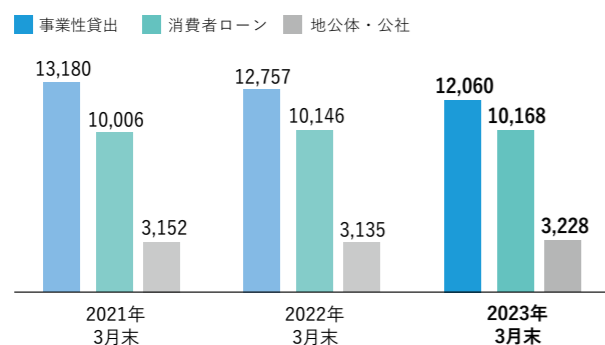
ROE(%) (※)



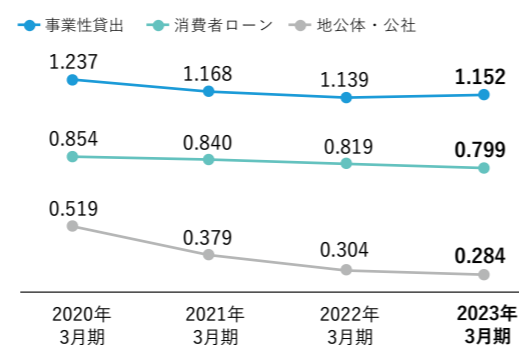
※国内基準行ベース

## 貸出残高および利回り

貸出残高(属性別)(億円)



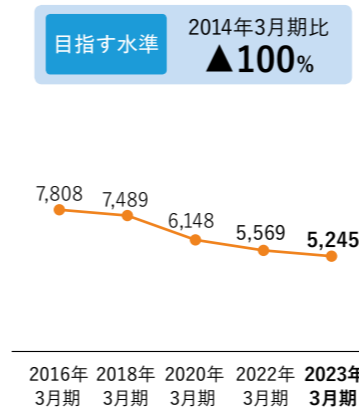
利回り(属性別)(%)



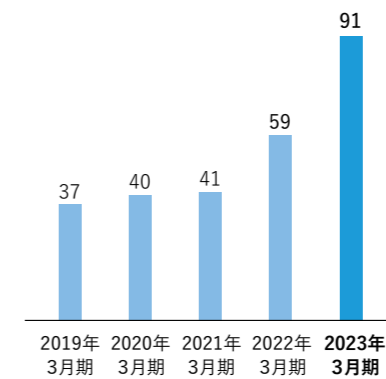
# 非財務ハイライト

## 環境・社会・ガバナンス

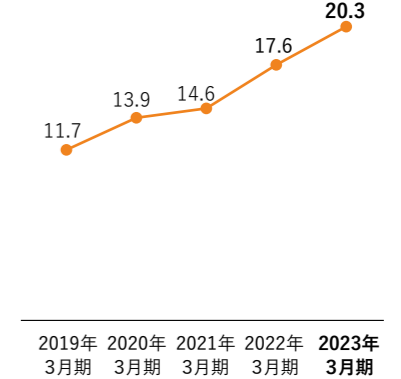
CO<sub>2</sub>排出量(t)



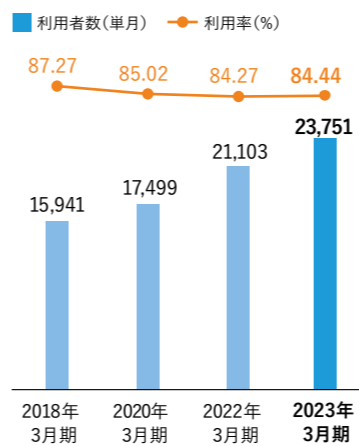
CO<sub>2</sub>・省エネ関連補助金  
対応件数(リース)(件)



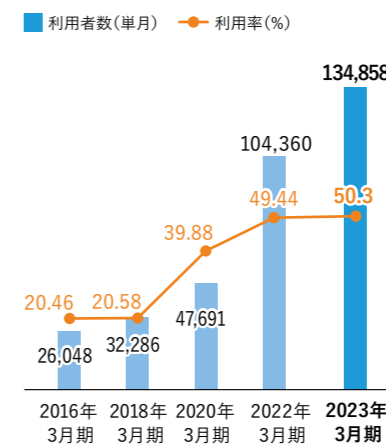
女性管理職比率(%)



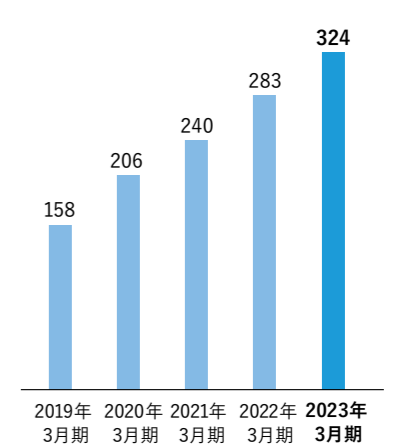
法人インターネットバンキング  
利用実績



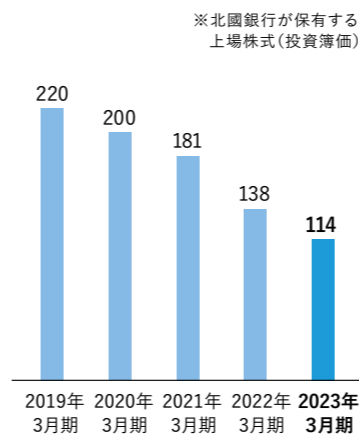
個人インターネットバンキング  
利用実績



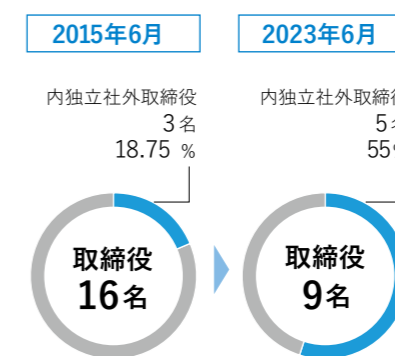
Visaデビットカード累計発行枚数(千枚)



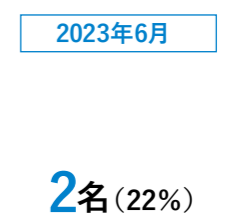
政策保有株式残高推移(億円)



独立社外取締役比率



女性取締役比率





# 付加価値経営とESGを両輪に イノベーションを起こしていく

代表取締役社長 杖村 修司

北國フィナンシャルホールディングスは、2023年10月で設立2年になります。傘下11社の子会社の中で、最大規模である北國銀行は12月で創立80年を迎えます。2023年3月期決算は、税引後当期純利益(連結)87億円を確保し、1株当たりの配当は100円とすることができました。これもひとえにお客さま、株主の皆さま、社員など多くのステークホルダーの皆さまとの長期にわたる信頼関係の賜物であると深く感謝しております。

今年度は、110億円の当期純利益、1株当たり110円の配当を予定しております。コロナ禍の3年にわたる社会経済の停滞を打破するために、役職員一同新しいビジネスモデルに引き続き挑戦してまいります。去る5月8日に発表した中長期経営戦略のアップデート版において、当社の新しいビジネスモデルの設計図の解像度は相当レベルまで上がってきました。今後2～3年で、この新たなビジネスモデルを巡航速度に乗せることが、CEOである私の最大のミッションです。

## 持株会社体制の振り返り

令和の時代に入り、お客さまのニーズが大きく変化してきたことが顕著になりました。コロナ禍を経て、業種を問わずビジネスを取り巻く環境は激変しています。北國銀行は、お客さまの多様なニーズに迅速に、きめ細かく対応していくため、持株会社化を実施しました。貸出に経営資源を偏重したモデル、お客さまを起点にするのではなく、供給者の論理からのビジネスモデルに持続性はないとの判断からです。単にお金をお貸しする、決済するという金融ビジネスは、これからさらにデジタル化とインフラ化が進みます。役職員のプロフェッショナル化を進め、企業や個人の皆さまへのコンサルティングやアドバイザーを通じて、ともにビジネスを成長させ、より良い個々人の生活をサポートすること、そしてAIにできないビジネスモデルを確立するこ

とこそ、新しい時代にふさわしい持株会社(地域総合会社)設立の目的です。持株会社化の際に、過去80年、北國銀行として大切にしてきた「豊かな明日へ、信頼の架け橋を」という企業理念に加え、「世のため人のために存在し活動する、人々の生活をより良いものにする、より良い社会にするために活動する」というブランド理念を掲げました。「Quality Company, Good Company.」というブランドスローガンは、私たちの実行に向けた決意表明です。まだ道半ばですが、過去2年間で各方面から数々の栄誉ある賞をいただきました。「DX認定」、「人的資本リーダーズ2022」、「第13回日本でいちばん大切にしたい会社大賞の地方創生大臣賞」等、数々の賞です。戦略の実行が着実に進んでいることを確信しています。

## 戦略は3本の柱から新7本柱へ

今回、中長期経営戦略のアップデートにおいて、これまでのカード事業、コンサルティング事業、リース事業という重要施策に、4つの新しい戦略を加え、7つの重点領域を定めました。

- ① 前年度より社内で試行を開始した新法人向けインターネットバンキングは、本年度中にすべての開発を終え、いよいよ来年には本格スタートとなります。デザインはもちろんシステムの設計思想を根本から見直し、またセキュリティも大幅に強化しました。法人向けのインターネットバンキングとしては、国内初のパブリッククラウドを利用したシステムです。利便性、操作性は格段に向上すると期待しています。数年後には、会社の経理を担当するお客さまの銀行に関する経理業務を、このインターネットバンキング上で完結することができる予定です。北國銀行内においても、融資やリースの事務処理が飛躍的に省力化できます。
- ② コンサルティング&アドバイザー分野においては、北陸の企業の皆さまのみならず、地域を超えたセグメント別

アプローチを展開します。本年6月、FDアドバイザーは東京に本社がある株式会社ALCOLABとの合併を行いました。FDAlcoという名の投資助言会社として個人・事業法人・金融機関への資産運用の投資助言ビジネスをさらに強化してまいります。

③キャッシュレス分野においては、これまでのVISAを主体としたブランドカードの取組みに加え、新たにデジタル地域通貨プロジェクトを開始します。今夏からサービス導入を行う予定としており、今年度中にブロックチェーンを利用したステーブルコインの利用が可能になります。地域のキャッシュレス比率をより高めるとともに、マイナンバー活用による行政サービスのさらなる効率化と利便性を実現し、地域全体の生産性向上につなげてまいります。



④投資業務分野については、10年以上前から企業再生のためのファンドを立ち上げ、すでに3号ファンドまでで約70億円の投資枠を設け、20社の再生をご支援してきました。それに加え、ベンチャー向けファンド、成長ファンド、能登地区向けのファンド等を積極的に組成しており、10年後には1,000億円の投資残高を目指しています。

⑤過去約10年間の北國銀行の市場部門のパフォーマンスは、市場の環境に左右されずに安定的な収益を確保してきました。単に日本国債に投資するだけでなく、リスク管理を徹底しながら、分散ポートフォリオによる運用に努めてきました。今後、さらに期待リターンとリスク許容度を明確にしながら安定的な運用を続けることができるよう高度化していきます。

⑥他社に先駆けて、デジタルトランスフォーメーションを実行することで、全社改革は着実に進めることができました。大規模なシステムへの投資はほぼ一巡しています。システムコストを削減しながら、パブリッククラウドを徹底的に利用していくという戦略の解像度は明瞭です。今後は、さらに新しいテクノロジーやアーキテクチャーを取り入れながらシステムのモダン化(近代化)の速度を上げていきます。

⑦先進的かつ攻めの経営だけでなく、リスク管理やコン

プライアンスの強化に向けても同時に多くの施策を実施してきました。ESGについても経営課題の中心に置き、戦略の実行スピードを上げています。環境分野においては、CO<sub>2</sub>排出量の削減目標を前倒しし、2030年のCO<sub>2</sub>排出量の実質0を目指して取り組んでまいります。また「Nearly ZEB」「ZEB Ready」認証取得を前提とした拠点の建設、EV(HV)車の導入なども加速させる予定です。人的資本の強化においては、時代にあった人事制度への刷新、業績表彰制度の廃止、社員のリカレント教育やリスクリングのためのサポート体制の構築、働きやすい環境の整備等に取り組んできました。今後も多様な価値観を持つ社員のキャリアプランを尊重し、より一層社員の「学び」を支援することで、当社内のみならず地域社会の原動力となる経営人材を育成し、地域のさらなる発展に貢献してまいります。これまでガバナンスについては、取締役会、指名報酬委員会の運営、社外取締役のミッション、サクセッションプランの明確化、役員報酬制度の見直し等、さまざまな施策を前倒しに進めてきました。今年度からは取締役9名体制(うち監査等委員6名)となります。来年度以降のさらなるガバナンス強化に向けて議論を開始しており、早ければ今年度後半から新しい施策を打ち出す予定です。

### 新ビジネスモデルを支える原動力

新しいビジネスモデルをいかに早く確立していくかは、企業文化や役職員のマインドセットにかかっていると認識しています。一言で申し上げると、企業理念とブランド理念に基づく行動が徹底できるかという点です。徹底したお客さま起点へのこだわりなしに、当社のビジネスモデルは成り立ちません。そして永続企業にもなり得ません。付加価値経営とESGを両輪にした経営思想です。

言うは易し行は難し、と言われる付加価値経営そしてESG経営ですが、これまで時間をかけ、さまざまな具体策を進めてきました。「ノルマ廃止」というキーワードで語られることが多い当社の営業戦略ですが、真の目的は、量から質そして付加価値への営業戦略の大転換です。付加価値経営の阻害要因を徹底的に排除するため、お客さまに直接関係のないことに費やす膨大な時間と労力を削減する施策を展開してきました。脱ノルマはその1つに過ぎません。脱予算、脱予定調和会議、デジタイゼーション、デジタライゼーション、リスクリング、マインドセットのリセット、企業文化の変革、KPI重視、分権化、組織の透明性の確保、知的資本への配当(広義の人事制度)といったさまざまな施策は、すべてこの付加価値経営とESG経営を進めるためのものです。

その中で、企業理念とブランド理念への徹底的なこだわりにより役職員の行動が変わってきたことを実感しています。リカレント教育やリスクリングへの投資が、役職員のマインドセットのリセットにつながり、組織能力の向上につな

がることは、当社内では自明の理です。社内のコミュニケーション能力の質が向上することで、企業理念、ブランド理念の浸透がさらに図られ、役職員のパワーが付加価値への行動につき込まれていく、商品・サービスのコンセプトの進化につながっていることも確信しています。先進的と言われる当社の取組みの背景には、こういった組織能力の再構築があるのです。これまで、経営者保証廃止への取組み、インターネットバンキング利用者(法人、個人)の基本手数料と北國銀行間送金手数料の完全無料化、投資信託購入手数料の完全無料化、カード決済端末の無償提供等を進めてきました。今後もさらなる商品サービスの利便性の向上にスピード感をもって取り組んでまいります。このように当社のブランディングは、まさにインナーブランディングから始まっています。社内の5名のデザイナーはそういったインナーブランディングを熟知していますので、マーケティング戦略と相互連携を図り、今後はアウトナーブランディングもさらに強化していきます。

当社は、東京証券取引所の改革に、なんとか追従していくスタンスではなく、企業価値向上に向けた取組みを率先して実施しています。また、地域経済のリーダー企業としてESGの取組みもさらに加速させています。具体的には、株式の持ち合い解消のみならず、純投資をさせていただいている企業との対話の高度化を進めてまいります。役員向けの業績連動報酬、社員向けのRS(譲渡制限付株式)の導入により、役職員が株主さまと同じ立場を共有することになります。付加価値経営は、役職員全員とお客さまの理解と納得があって初めて成り立ちます。お客さま起点のビジネスを展開しながら、ROE、PBRといった数値を役職員全員が共有することで、結果を出していく意識を高めることができると考えています。社内のコミュニケーションのさらなる深化が、お客さま、そして投資家の皆さまと真摯に向き合っていくという社外のコミュニケーションの質の向上に大きく寄与しています。より良い相互の緊張感とガバナンス強化が図られていると考えています。

徹底的なお客さま起点の発想は、お客さまの進化、そして発展を促し、地域社会の進化と発展の起爆剤になります。中長期的には、当社の役職員の感応度の強化、長期的な利益の確保、そして当社の永続性につながっていくのです。

### ESGの進化に向けて

環境問題は、シリアスな地球持続の問題であることは、当社内での共通認識です。まずは、地域のリーダーとして自ら率先して高いレベルでさまざまな施策を実行していきます。そして、当社の取組みを地域に広げていく努力を並行して実施しています。

人的資本は、経営の根幹です。人材輩出企業としてさらに

高度なプロフェッショナル人材を育成していくことは必要不可欠です。ガバナンスは経営の質を担保し進化させる原動力です。取締役会における議論の質の向上に本年度も注力しています。今秋からガバナンスを進化させるために、サクセッションプランの精緻化、指名報酬委員会における議論の質の向上に向け、新たな施策を展開していく予定です。最近、当社の取組みは、攻めの経営、挑戦的な事業展開、ファーストベンギン的な動きと評されることが多くなってきました。外部の評価はさておき、あくまでチャレンジの背景にあるのは、高度なリスク管理とコンプライアンス体制にほかなりません。そのために、当社で、人材を採用し、登用していく際に最も重要視しているのは、「インテグリティ」です。決して、心理的安全性を保ちながら、フラットに、アジャイルに、透明性を確保しながら働くだけではありません。コロナ禍のようなパンデミックだけでなく、地震、土砂災害、情報漏洩、システム障害、システムへの外部からの攻撃、金融資本市場の不安定化等これまで以上にリスクは増大しています。常に組織全体として守りを進化させていくことにも資源を投下しています。

### 最後に

昨今、失われた30年というキーワードがさまざまなメディアで取り上げられています。この停滞を打破するためには、我々企業が新しいビジネスモデルにチャレンジしていくことだと考えています。大都市圏の企業でなくともそれが可能であるというのが当社の考えであり、地域経済のリーダー企業としての使命であると思います。その先にあるのは、まさにコミュニケーション、コラボレーションを加速させ、社内だけでなく地域にイノベーションを起こすことであり、それこそが私たちの真の目的です。その兆しはここ数年で大なる可能性とともに顕著に表れてきています。お客さま、株主の皆さま、役職員、関係各位の皆さまと新しい未来を創っていきたくと決意を新たにしております。





ここからは、7つの重点領域に関して、Q&A方式にて回答させていただきたいと思えます。

**Q** これまでの事業性理解の取組みが、ファイナンス機能の提供や与信コスト等にどのような効果があったと考えていますか？

**A** 事業性理解の取組みでは、お客さまの事業を深く理解すると同時にリレーション向上に努めることで、お客さまとあるべき姿(=課題)を共有し、課題解決に向けて伴走しています。

この取組みにより資金調達という課題に対しても、グループ全体で最適な調達方法の提案(融資・リース)や資金使途に応じた適切な条件提示を行っています。また、過度な担保や保証によらない対応が実現できています。

与信コストにおいても、これまでの財務情報等に加え、事業性理解とお客さまとの関係性(リレーション)を踏まえた貸倒引当金計上方法に変更したことで、より実態に即した計上につなげることができています。

→ P28 ① 事業性理解を通じたファイナンス

**Q** コンサルティングの基本戦略として、「クライアント数増加」×「顧客単位でのフィー増加」を掲げています。具体的な戦略を教えてください。

**A** これまでは、融資取引先など、関係性が構築できていたお客さまからの経営課題に関する相談が中心でしたが、今後は銀行取引のないお客さまや、取引があってもリレーションがあまり取れていないお客さまからの相談件数拡大に向けて、コンサルティングを中心としたプロモーションや商工会議所など外部機関と連携したセミナー開催などでお客さまとの接点を拡大していきます。また、都市部でのコンサルティング体制を構築し、他金融機関等の外部連携先からの顧客紹介を通じて、顧客基盤を拡げてまいります。お客さまの複数課題に対応するため、事業領域を拡大し、あらゆる課題を解決できる体制を整えることで、顧



客単位でのフィー増加につなげていきます。これまでの取組みによる幅広い領域での知見と経験を、お客さまが得られる価値を起点としたフィー体系で提供してまいります。

→ P34 ② コンサルティング&アドバイザー

**Q** キャッシュレスは競合他社からもさまざまなサービスがリリースされています。デジタル地域通貨等も含めて、北國FHDとしてどのような取組みで、地域のキャッシュレス進展を図っていきますか？

**A** デジタル地域通貨プロジェクトを開始した目的は、これまで当社が力を入れて広めてきたVisaデビットカードに加えて、キャッシュレス手段の多様化を図り、地域のキャッシュレス決済比率を現在の4割弱から9割以上に引き上げることです。競合他社のサービスを排除するのではなく、シーンに応じて選択してもらうことで、地域全体でキャッシュレスが進展すれば良いと考えています。

デジタル地域通貨の特長は、マイナンバーカード電子証明書やブロックチェーンなどの新たな技術を安価に用いたステーブルコインであり、自治体のデジタル化による住民サービス向上、事業者さまの手数料負担軽減が見込まれるものです。将来的にはデジタル給与の支払い、企業間決済への利用も視野に入れており、振込資金と請求書の消込み作業の効率化など、地域の生産性向上にも貢献します。各自治体や金融機関を含めた地域の皆さまと地域一丸となって、広めていきたいと考えています。

→ P46 ③ キャッシュレス・デジタルの進展

**Q** 今年6月に、投資助言会社ALCOLABと経営統合しました。FDALcoとして、どのようなシナジー効果を期待していますか？

**A** 経営統合した株式会社ALCOLABは、創業以来、グローバル・アセット・アロケーションを重視した投資助言、地域金融機関が有価証券運用業務をコア事業にするための業務体制の強化支援、リスクアベタイト・フレームワークの導入、活用支援等を通じて、地域金融機関のビジネスモデルの変革の支援に取り組んできました。

合併後の新会社である株式会社FDALcoに、グループの市場運用に関する主要機能と専門人材を集約し、北國FHDの業務基盤とALCOLABの知見を融合させることで、市場運用とリスク管理のさらなる高度化に取り組めます。

また、「地域」や「既存業務」の枠を超えて、個人、事業法人、地域金融機関に対する本格的な投資助言サービスを提供していきます。投資助言を中核としつつ、北國FHDのさまざまな機能を活用したコンサルティングを提供することで、経営課題を起点としたさまざまなソリューションを提供していきます。



投資助言業務を担う専門人材育成プログラムの開発にも取り組み、お客さまのニーズに合うプロフェッショナル人材の育成に取り組んでまいります。

→ P34 ② コンサルティング&アドバイザー

→ P66 ⑤ 市場運用のさらなる高度化

**Q** 投資業務の拡大として、全国や海外への投資先を拡大することを発表しています。北陸地域以外の先に投資する意義や目的について教えてください。

**A** 北國FHDは、北陸地域とともに発展してまいりました。これからは北陸地域が主な投資先であることに変わりはありません。一方で、北陸地域に限定しているだけでは、今後の投資業務のさらなる発展はないと考えています。QRインベストメントは、さらなる成長を求めて積極的に「外」へ出て行かねばならないと考えています。「外」の成長の果実を北陸地域に取り込む結果として、北陸地域がクオリティリージョンになれると信じています。

→ P60 ④ 投資事業の拡大

**Q** さまざまなプロジェクトのシステム開発を計画していますが、AIをどのように活用して生産性向上に取り組んでいきますか？

**A** ChatGPTに代表される生成AIがシステム開発の世界にも多大な影響を与えようとしています。

当社でも既に法人向けインターネットバンキングサービス

や社内Webシステムの開発プロジェクトの中で、AIによるプログラムコードの自動生成やバグの修正などを通じた開生産性と品質の向上に取り組んでいます。現状は一部の定型化されたプログラム領域に対してのみ効果が認められている状況です。今後のAIのさらなる進化に期待したいと考えています。また、模範的なコードをAIに生成させたり技術的なQAに利用することで、新人エンジニアの教育にも活用していく予定です。

→ P70 ⑥ DXとシステムモダナイゼーション

**Q** 人事制度刷新により報酬決定方法や退職金制度を変更したり、リカレント教育・リスキリングの費用補助を行う施策を実施していますが、現時点でどのような効果がみられていますか？

**A** 新たな「キャリア型人事制度」の導入により、社員のキャリア自律に対する意識は確実に向上しています。85%の社員が何らかの「学び」を行い、自らのキャリアプラン実現に向け真摯に取り組んでいます。その効果もあって、広範な分野で構想力を備えた人材や専門人材が着実に増加しています。これらの人材は当社内で活躍するだけでなく、地域企業の経営を担い、当社の目指す「人材エコシステム」の一翼を担っています。

今後、当社の事業領域はますます広く、深くなっていきます。それに伴って、社員に求められるスキルもさらに広く高度になっていくため、社員のキャリア自律をサポートする取り組みを続けてまいります。

→ P78 ⑦ 人的資本経営の取組み

# サステナビリティ方針とマテリアリティ

## サステナビリティ方針

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

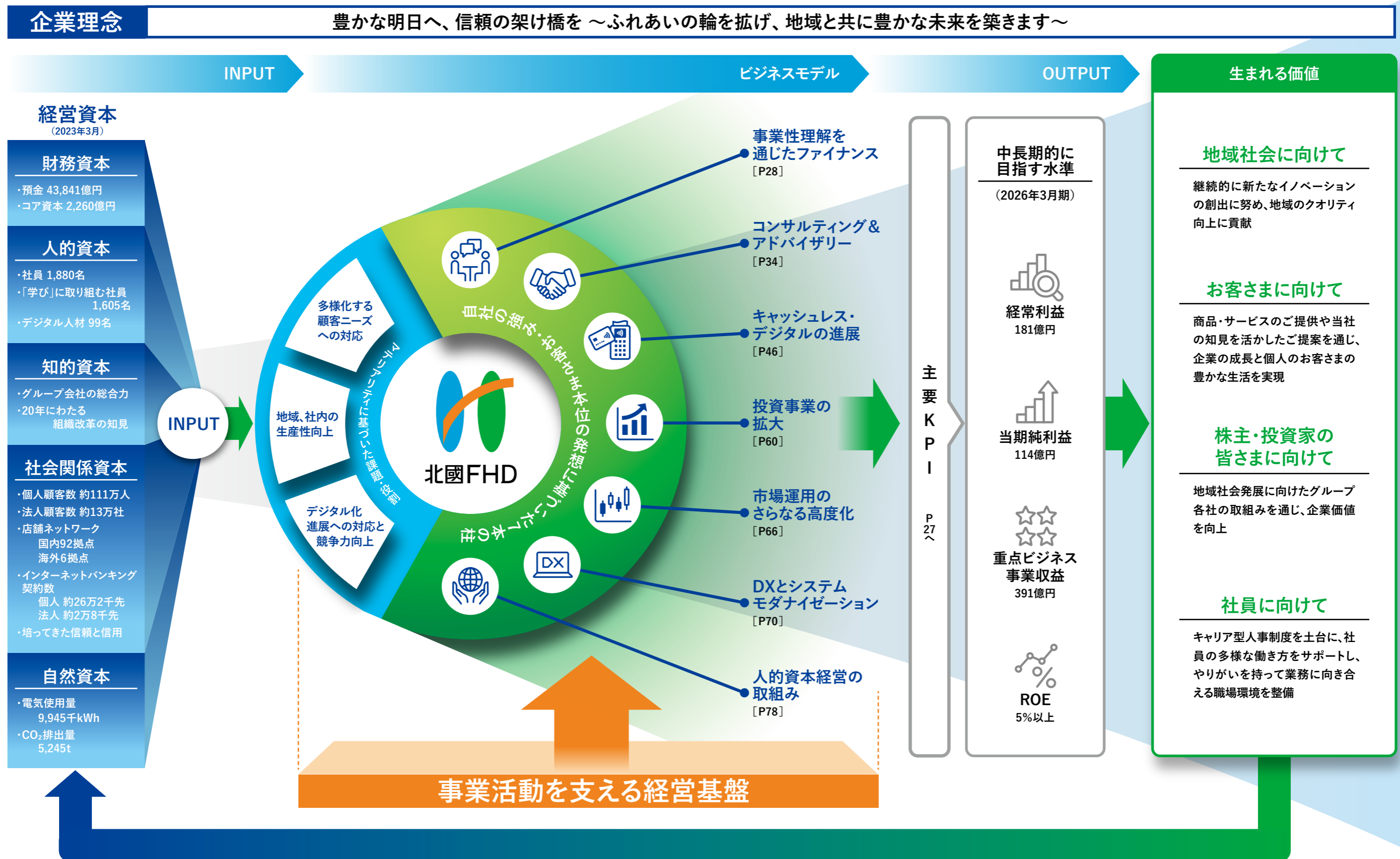
## マテリアリティ 特定プロセス



マテリアリティ(重点項目)		リスクの認識	機会の認識	具体的な取組み
E (環境)	① 気候変動対応、環境保全	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素社会に向けた技術革新や、投融資先の行動変化への対応の遅れによる企業の業績悪化に起因する与信コストの増加</li> <li>投融資先へのソリューション不足による機会損失</li> <li>気候変動への対応不足によるステークホルダーからの信頼低下、企業ブランドの悪化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>率先した環境保全への取組みによる、地域の環境意識の醸成</li> <li>気候変動・環境保全につながるコンサルティングの提供</li> <li>気候関連情報の対応および、開示の促進による企業ブランドの向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本業を通じた環境保全への取組み</li> <li>企業活動を通じた環境負荷の低減、植樹・間伐等の森林再生への取組み</li> <li>TCFD提言の枠組みに基づく気候変動対応</li> <li>コンサルティングを通じたお客さまの脱炭素社会への移行支援</li> <li>リース取引を通じた循環型社会への貢献</li> </ul>
	② 地域経済活性化への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>伝統的なボリュームを追求したビジネスモデルの継続により企業文化変革が進まず競争力低下</li> <li>地域企業の生産性が向上しないことによる競争力の低下、業績悪化による与信コストの増加</li> <li>地域のお客さまの金融リテラシーが高まらず、資産の形成や有効活用が進まない結果、地域経済が低迷</li> <li>キャッシュレス、デジタル化進展への対応不足によるサービスの競争力低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスモデルと企業文化の変革による地域のクオリティ向上への貢献</li> <li>事業性理解を起点とし、課題の共有・解決を目指すコンサルティング&amp;アドバイザーの展開</li> <li>高齢化社会、人生100年時代を見据えた資産形成・運用や資産の有効活用、相続・資産承継に対する意識の高まり</li> <li>NISA恒久化などの制度改正</li> <li>地域での資金循環、生産性向上を目指したキャッシュレス、デジタル戦略の展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プライベートエクイティを通じた成長支援</li> <li>地方公共団体とのコラボレーションによる生産性向上への貢献</li> <li>コンサルティング&amp;アドバイザー機能の発揮</li> <li>ライフプラン・資産形成サポート、職域含む金融教育への取組み</li> <li>デジタル・キャッシュレス社会創出への貢献</li> <li>金融機能の安定性の維持</li> </ul>
S (社会)	③ 地域のクオリティ向上に貢献できる人材の育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>不十分な人材育成による顧客サービスの低下に起因する、地域への提供価値の悪化</li> <li>職場環境や人事戦略の魅力の欠如による人材流出や、人材不足に起因する戦略遂行の停滞</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロフェッショナル人材の育成や、多様な人材の活躍による高付加価値な顧客サービスの提供</li> <li>エンゲージメント向上策を通じた企業ブランドの浸透、価値観の共有による組織力の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア自律に則した「キャリア型人事制度」の導入</li> <li>リカレント教育、リスキリングを通じたプロフェッショナル人材の育成</li> <li>女性やキャリア採用者の活躍フィールドの拡大</li> <li>ワークライフバランスのさらなる充実</li> <li>社員エンゲージメントサーベイを活用した組織活性化</li> <li>社員向け株式付与制度の導入を通じたオーナーシップマインドの醸成</li> <li>全てのステークホルダーに対する人権の尊重を表明(人権宣言の制定)</li> </ul>
	④ 株主・投資家との対話による経営の透明性の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主・投資家ニーズ把握や積極的な情報開示の欠如による、経営の透明性の悪化</li> <li>デジタル対応の不足による、社内生産性の低下</li> <li>不適切な企業統治やシステムリスク管理、セキュリティ対応の不足による社会的信用失墜</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個別面談重視のIR活動を通じた深い対話による、株主・投資家ニーズの把握、経営戦略や情報開示への反映</li> <li>DX、システム戦略を起点とした全社改革による戦略遂行力の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DXを活用したコーポレート・トランスフォーメーションによる社内情報および社内議論プロセスの見える化</li> <li>業務効率化</li> <li>コーポレートガバナンス体制</li> <li>リスク管理体制・コンプライアンス</li> <li>資本戦略</li> </ul>
G (ガバナンス)				

# 価値創造プロセス

当社は企業理念の実現に向け、これまで培ってきた地域の信頼やグループ各社の総合力をはじめとするさまざまな資本を活かし、価値創造プロセスを通じた地域への新たな価値提供および持続可能な社会づくりに貢献してまいります。



02

Strategy



## 総合企画部長メッセージ



株式会社 北國フィナンシャルホールディングス  
常務執行役員 総合企画部長  
**菊澤 智彦**

当社は、この5月「中長期経営戦略のアップデート」を公表し、重点ビジネス領域を従来の3本の柱から7本の柱としております。新しく追加した各項目については、これまでも社内でも取り組んできたものです。その取り組みを重ねることで、今後の道筋の解像度がよりクリアになったため、新たな柱として追加することとしました。これら7つの領域に対してスピード感を持って取り組み、当期純利益(連結)で5年後(2028/3期)に184億円、10年後(2033/3期)に269億円を目指しています。

これらの事業戦略とともに、前年より、大規模な自己株取得と目指すべきROEを示すとともに、ROEを基準とした役員、従業員向けの業績連動報酬の導入、そして政策保有株式については保有しない方針を掲げ、2025年3月までに50%の売却を目標に、企業価値向上に取り組んできました。加えて本年5月には、PBR1倍以上を目指すことを明示しています。今後もお客さま起点での事業展開と、株主の皆さまの目線での資本戦略のハイブリッドにより、企業価値向上に向けた取り組みをさらに加速させてまいります。

まず自己資本比率の目安を10%前後とし、総還元性向を40%以上から50%以上へと引き上げ、1株当たりの配当も100円から110円に引き上げる計画を公表させていただきました。そして前年に続き、5月より90億円規模の自己株式取得を実施しております。ROEに連動した業績連動報酬では、従業員向けは3月(総額340百万円)、役員向けは7月(総額97百万円)にそれぞれ初めての株式交付を実施いたしました。自己資本比率については、前回計画までの8%の目安を、昨今の金利情勢の変化による債券の価格変動を考慮した上、今回のアップデートでは10%前後を目安とさせていただきます。当社の2023年3月末の有価証券含み損益はプラスですが、債券は金利上昇の影響で含み損の状態となっ

ております。金利動向などを見極め、ポートフォリオの見直しを行います。このような金利環境も考慮して、有価証券含み損をも考慮した場合の自己資本比率を8%以上、考慮前の水準で10%前後を目安と、健全性も確保できる水準で設定いたしました。この水準を目安に、日々、新たな事業領域を模索し、効果的な資本活用を行ってまいります。

特に投資事業分野については、10年後に1,000億円程度の残高を積み上げる予定で取り組んでいきます。また、パーゼルの最終化により、2025年に向けて、有価証券部門への資本配分も追加が必要になると考えております。

一方、現在想定しているもの以外に新たな事業への投資が無い場合には、一定期間積み上がった資本について、自己株式の取得や配当の増額に振り向けていくことになると考えています。したがって、PBRおよび自己資本比率の水準を踏まえ、自己株式の取得については、随時検討していくこととなります。

当社は資本コストを7%と想定しています。今回アップデートした事業戦略と資本戦略により、5年後(2028/3期)にはROE7%以上、10年後(2033/3期)にはROE8%以上を目標に取り組み、お客さま、地域の皆さま、そして株主の皆さまのご期待に応えたいと考えております。

そのためには、グループ全社が知恵を絞り、考え、そして多様なパートナーの皆さまとのコミュニケーション、コラボレーションを通じて、新しい価値を創造していく必要があります。コーポレートスローガン「Quality Company, Good Company. ともに、未来へ。」の決意に沿った行動を繰り返していくことが、当社の企業理念でもある「豊かな明日へ、信頼の架け橋を」の実現につながると信じています。

## 中長期経営戦略2023

### 中長期経営戦略 ～アップデートプラン～

2021年より、中長期で目指すべき水準、戦略を毎期アップデート。2023年4月～2026年3月までを新ビジネスモデル確立に向けた集中期間とする。

#### 企業価値向上に向けた施策

1. 資本効率の改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>●株主還元の基本方針を総還元性向50%以上に引き上げ</li> <li>●自社株買いの継続(2024年3月期 90億円)</li> <li>●自己資本比率は10%前後を保持し、期間損益・余剰資本、新事業投資と株主還元へ</li> </ul>
2. 重点ビジネス領域の拡大 (3本柱 → 新7本柱へ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●重点取組み3事業(「カード」・「融資・リース」・「コンサルティング」)に「デジタル地域通貨」・「投資助言」・「投資ファンド」・「市場運用」等を重点ビジネスに加え、5年後収益を498億円に。(+約110億円、2023年3月期比)</li> </ul>

## アップデートのポイント

### 資本効率の改善

自己資本比率を10%前後に維持しつつ、余剰資本は株主還元・新事業投資を強化する。5年目にROE7%超え、早期8%の達成を目指す。

### 重点ビジネス領域の拡大

① 融資とリースの一体運用	●事業性理解を通じたファイナンスおよびインターネットバンキングを活用したデジタルによるスピードと効率化の実現
② コンサルティング&アドバイザー	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自治体・北陸地域を超えたセグメント別アプローチの展開</li> <li>●個人・事業法人・金融機関へ資産運用の投資助言ビジネス強化</li> </ul>
③ キャッシュレスの進展	●カード・デジタル地域通貨によるキャッシュレス比率向上
④ 投資業務の拡大	●投資枠・投資地域・対象業種の大幅拡大
⑤ 市場部門のさらなる高度化	●2%前後の期待リターンを目指したリスク管理レベルと収益性向上
⑥ DXとシステムモダナイゼーション	●次期バンキングシステム開発と内製化戦略の進捗による質の向上とコスト削減
⑦ ESGの取組み強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>●人的資本へのさらなる資源投下</li> <li>●ガバナンスの強化と環境配慮への取組み強化</li> </ul>

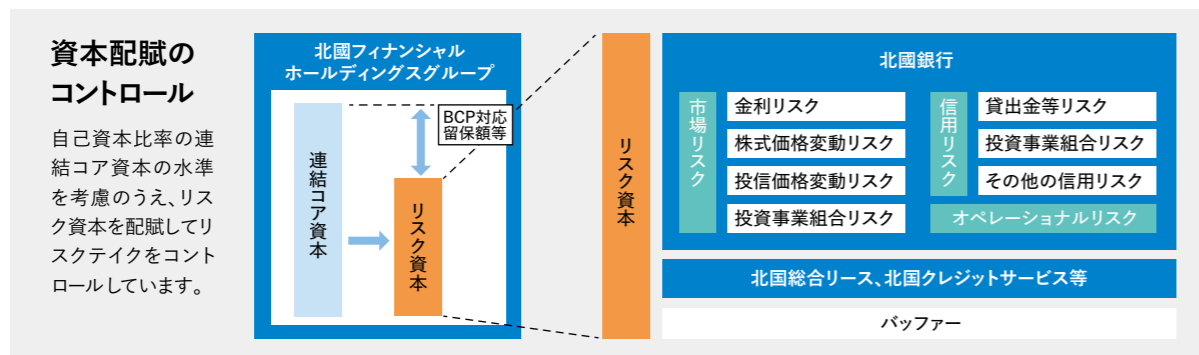
## 資本の活用について

■自己資本比率を10%前後に維持しつつ、余剰資本は新たな戦略投資に。

(単位:億円)

2022/3期	2026/3期	2028/3期
<b>総自己資本 2,864</b> 有価証券評価差額金 367 劣後債 200 =12.6%	<b>総自己資本 2,864</b> 有価証券評価差額金 △367 劣後債 △200 当期利益(23/3~26/3) +425 自己株取得 ※1(〆) △180 配当 ※2(〆) △175 RS株式交付 +20 コア資本 2,387	<b>総自己資本 2,864</b> 有価証券評価差額金 △367 劣後債 △200 当期利益(23/3~28/3) +730 自己株取得 ※1(〆) △180 配当 ※2(〆) △350 RS株式交付 +60 コア資本 2,557
<b>リスクアセット 22,715</b> ※1:公表済の自己株取得のみを表示しております。 ※2:配当額は公表済の24/3期までは予定金額を、それ以降は単年度総還元性向が50%以上となる金額を仮定して計算しております。25/3期以降の配当額は未定であり、配当金額をお約束するものではありません。	<b>リスクアセット 22,715</b> 貸出 △650 有価証券 +200 ファンド(QRI) +800 アリーナ建設 - Hirooka Terrace (本社および賃貸ビル) +200 戦略投資 +1,500 リスクアセット 24,765	<b>リスクアセット 22,715</b> 貸出 △850 有価証券 +2,200 ファンド(QRI) +2,000 アリーナ建設 +200 Hirooka Terrace (本社および賃貸ビル) +200 戦略投資 +1,500 リスクアセット 27,965

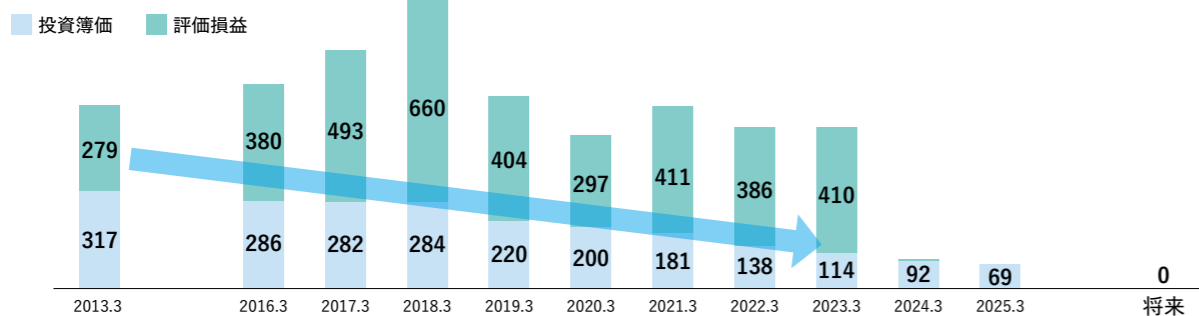
新たな戦略投資がない場合、対応するコア資本を配当・自己株取得に充当



## 政策保有株式の削減について

- 2009年以降、持ち合い株(金融機関・保険会社等)を継続的に売却。
- 2025年3月末に投資簿価を半減(2022年3月比)する計画は、1年間で24億円削減(進捗率35%)

上場政策保有株式の残高推移(億円)



## 中長期的に目指す水準 ※2023.5.8公表内容

～将来の環境予想と、取組み方針に基づき中長期的にイメージする水準～

(単位:億円)

項目	2023/3期実績	2024/3期(1年後)	2026/3期(3年後)	2028/3期(5年後)	2033/3期(10年後)
経常利益(連結)	160	167	181	283	404
当期純利益(連結)	87	110	114	184	269
重点ビジネス事業収益(連結)	388	351	391	498	600
ROE(連結)※	3.9%	5.0%	5%以上	7%以上	8%以上
〈参考:株主資本ベース〉ROE(連結)	4.0%	5.1%	5%以上	7%以上	8%以上

※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

## 中長期的に目指す水準(詳細内訳・連結) ※2023.5.8公表内容

(単位:億円)

項目	2023/3期実績	2024/3期(1年後)	2026/3期(3年後)	2028/3期(5年後)	2033/3期(10年後)
重点ビジネス	388	351	391	498	600
事業性融資・リース	148	148	160	162	167
キャッシュレス	14	17	26	40	89
コンサルティング&アドバイザー	10	20	31	40	62
投資助言	1	2	5	8	11
投資ファンド	2	4	7	85	101
市場運用	212	161	161	163	169
その他収益(消費者ローン等)	145	170	174	191	202
与信関係費用	62	30	30	30	30
経費	310	324	354	376	368
うちシステムコスト※	68	69	62	62	48
経常利益	160	167	181	283	404

※ソフトウェア開発費(減価償却費)とランニングコスト(事務委託費等)の合計

## 株主還元方針とROE・PBR目標について

- 総還元性向は50%以上を目標とする。
- 資本コスト7%を上回るROE8%を達成し、PBR1.0倍を目指す。

項目	2023/3期 実績	2024/3期 (1年後)	2026/3期 (3年後)	2028/3期 (5年後)	2033/3期 (10年後)
総還元性向	122%	115%	<b>総還元性向 50%以上</b> 自己株式取得や配当の増額については、自己資本比率と戦略投資機会を踏まえ、定期的に検討・実施する。		
配当総額	26億円	27億円			
自己株式取得額	81億円	99億円			
資本コスト	7.0%				
ROE	3.9%	5.0%	5.0%以上	7%以上	8%以上
コア資本	2,260億円	2,238億円	2,387億円	2,557億円	3,000億円
リスクアセット	22,402億円	22,050億円	24,765億円	27,965億円	30,000億円
自己資本比率	10.1%	10.1%	10%前後		
PBR	0.5	0.6以上	0.7以上	1.0以上	1.0以上

● 資本コストは7%と想定

- CAPM(資本価値価格モデル)に基づいて算出
- マーケットリスクプレミアムは7.5%

● ROEの計算式

- ROE=親会社株主に帰属する当期純利益÷コア資本(パーゼルⅢ国内基準)

## 業績連動報酬について

- ROEの計算基準に基づき、各水準に応じた全社員への株式付与。

### 役員、従業員に対する業績連動報酬の付与総額(2023年の月額給与および人員体制の場合)

(単位:億円)

ROE水準	1~2% 未済	2~3% 未済	3~4% 未済	4~5% 未済	5~6% 未済	6~7% 未済	7~8% 未済	8%以上
役員(※)	金銭	0.8	1.5	2.3	3.0	3.8	4.5	4.5
	RS	0.1	0.8	1.6	2.3	3.1	4.1	5.9
従業員 RS	-	1.7	3.5	3.5	7.0	15.0	22.0	30.0

※北國FHDの取締役・執行役員その他、各グループ会社の取締役・執行役員を含む

## 主要KPI

中長期経営戦略の策定にあたり、各事業部門において、当社とお客さま・地域との「ありたい姿」を定め、その実現に向けた具体的な行動とビジョン実現によって生まれるさまざまなサービスの提供件数などをKPIとしています。毎月の実績の振り返りを行い、課題や改善すべき行動について協議し、必要に応じてKPIの見直しを行っています。



中長期経営戦略項目	KPI項目	2022/3 実績	2023/3 目標	2023/3 実績	2024/3 目標	2026/3 目標
事業性理解を通じたファイナンス	コアクライアント先数(先)	791	1,463	1,215	1,470	1,950
	利回り(期中)(%)	1.139	1.157	1.152	1.196	1.325
	リース取引先(先)	3,916	4,200	3,875	4,000	4,200

コンサルティング&アドバイザー	契約件数(件)(CCイノベーション)	331	460	438	650	800
	投資信託・おまかせNavi・401k口座数(件)	44,545	48,000	43,435	46,350	52,350
	遺言信託・遺産整理・投資助言の契約件数(件)	95	180	106	123	247

キャッシュレス・デジタルの進展	Visaデビットカード会員数(千人)	239	315	278	320	400
	Visaデビットカード利用率(%)	41.7	48.0	39.3	40.0	40.0
	カード加盟店数(店)	6,872	7,900	6,628	7,000	7,400

投資事業の拡大	ファンドからの投資件数(件)(QRインベストメント運営)	5	17	23	23	15
	ファンドからの投資金額(億円)(QRインベストメント運営)	2	8	105	73	190

環境・人的資本経営	当社グループCO <sub>2</sub> 排出量(t)	5,569	—	5,245	—	(2030年度に実質ゼロへ)
	女性管理職比率(%)	17.6	—	20.3	—	(2030年度に50%へ)
	人材育成費用総額(年間)(百万円)	66	—	73	—	100

# 1

## 事業性理解を通じた ファイナンス

### 「お客さまを理解することから始まる 真の課題解決」

株式会社 北國銀行  
常務執行役員 法人部長  
米谷 治彦



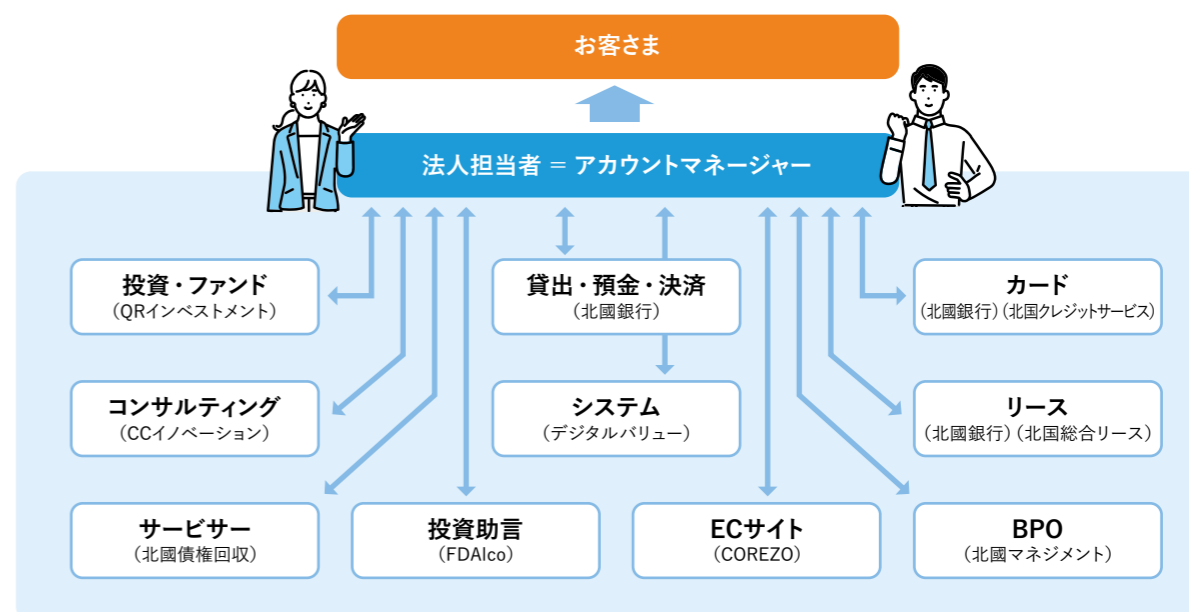
#### 事業性理解を通じた課題解決 ～ファイナンスは課題解決手段の一つ～

北國銀行の法人営業は、お客さまの事業を深く理解することから始まります。当社では「事業性理解」（一般的には「事業性評価」と言われています）と呼び、すべての活動の起点と位置付けて継続的に取り組んでいます。なぜ私たちが事業性理解にこれほどまでに力を入れるのか。それはお客さまの事業内容や組織体制等の特長を理解しなければ、そのお客さまの真の課題やニーズに辿り着くことはできないからです。事業性理解がないまま営業することは単なるプッシュセールスに過ぎず、お客さまの事業や組織体

制を正しく理解してこそ、真の営業になると信じており、私たちは常にお客さまの課題やニーズについてお客さまと「共有する」ことに力を注いでいます。

「共有する」ために、日々お客さまとのリレーションレベルを向上させる活動を続けており、まさにこの活動こそが「法人営業」の原点です。

「事業性理解」についてお客さまと対話を進めることでビジネスモデルやサプライチェーン、事業計画について共有し、将来のあるべき姿をお客さまと議論します。課題として資金調達が必要となった場合には、当社がワンストップで融資やリースを提案し、お客さまの課題解決をサポートします。一般的には融資は銀行に相談し、リースはリース会社に相



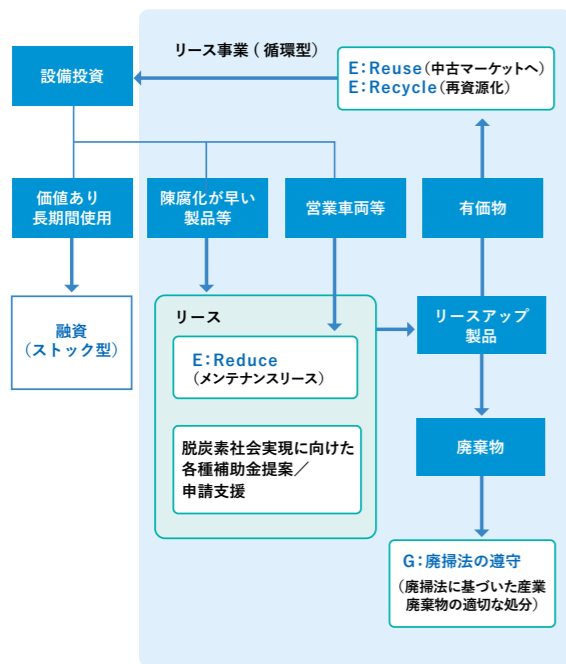




談する場合があります。当社では北國銀行の法人担当者（アカウントマネージャー）が窓口となり、融資とリース両方の提案を行うことで申込から契約手続まで完結させることができます。

最近では、環境への配慮や設備物件を所有することによるリスクの観点からリースを導入するケースが増えてきており、ファイナンスの有力な手段として存在感を増してきています。当社としても高まるリースニーズに対応すべく、グループ会社の北国総合リース社員の営業店常駐やアカウントマネージャーとの帯同訪問など連携を強化しており、よりスピーディーにお客さまの対応を行い、利便性を追求していきます。

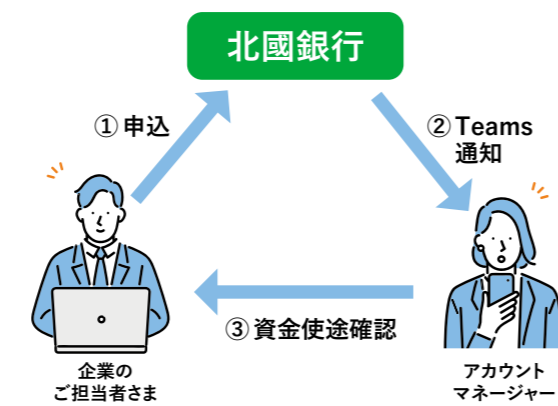
リース事業を通じた3R (Reduce, Reuse, Recycle) のイメージ



私たちはファイナンスを課題解決手段の一つと考えており、資金面に課題を抱えるお客さまには融資やリースで資金ニーズに対応しています。お客さまのニーズに沿わない単なるお願い営業やプッシュセールスは決して行いません。

生産性向上への取組み  
～デジタルによるスピードと効率化の実現～

お客さまにとっての利便性を追求した結果、日々の資金繰りにご利用いただく当座貸越についてMicrosoft Teamsを活用し、ペーパーレスでオンライン上で申込できる体制をスタートさせました。これまで当座貸越を利用する際には申込書に記入と捺印が必要で、申込書を窓口へ持参いただくか担当者にお渡しいただくことが必須でした。



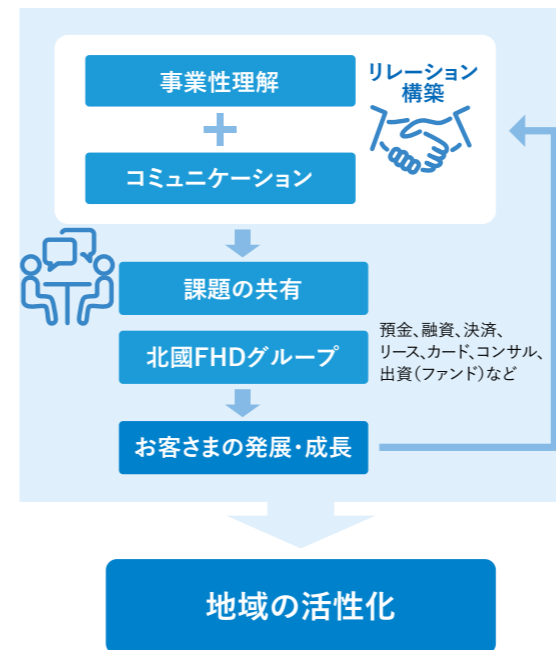
本体制がスタートすることでお客さま、銀行双方のペーパーレス化と事務負担軽減を実現いたしました。

そして2024年春には新法人インターネットバンキングが稼働し、夏頃には当座貸越機能も追加する予定となっています。お客さまにとってはお借入れから返済までインターネットバンキングで手続きができるようになり、さらなる利便性および生産性の向上が期待されます。

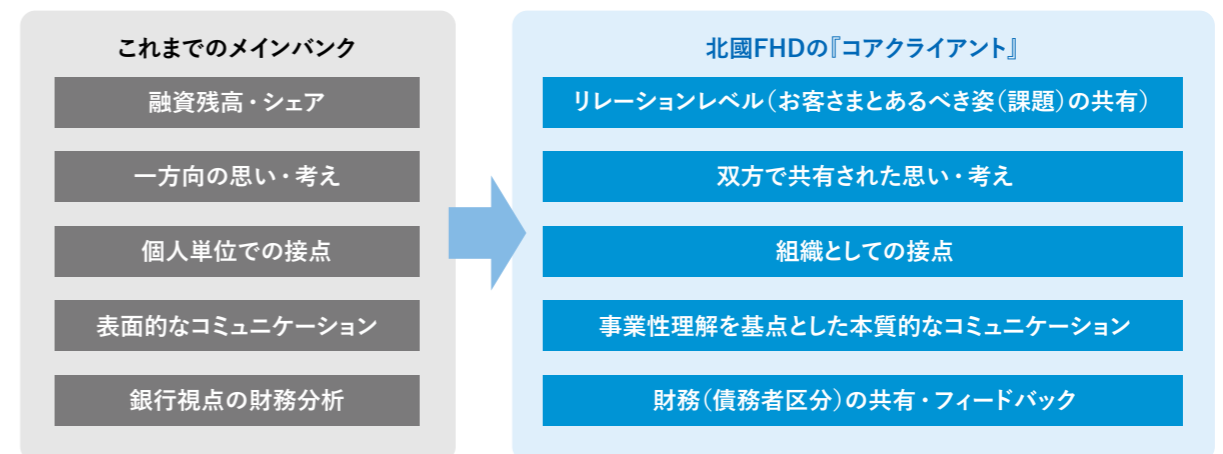


事業性理解とコミュニケーション

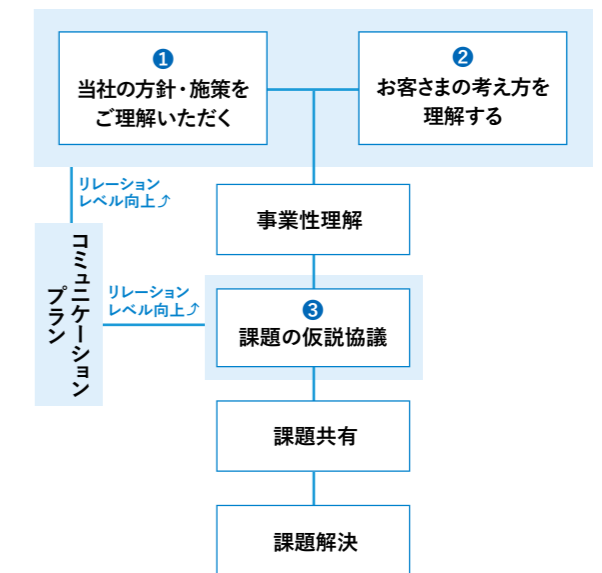
「事業性理解」をお客さまとの効果的な課題共有、課題解決につなげていくために、お客さまと私たちとのコミュニケーションは欠かせません。コミュニケーション、つまりお客さまとの対話を深めることでリレーション（関係性）が構築され、真の課題共有、課題解決につながっていくものと考えています。そして課題解決がお客さまの発展や成長に寄与し、そのような事例を積み上げることで地域の活性化につながっていきます。



北國銀行が取り組んでいる「事業性理解」とは具体的にどのようなものか。まずは支店長を含む営業店のアカウントマネージャーが中心となり、担当するお客さまのビジネスモデルやサプライチェーン、経営計画、経営陣、製品・サービス、組織、ESG・SDGs等の情報を蓄積します。そして蓄積した情報について当社内で議論を深め、新たな着眼点や疑問点をお客さまにヒアリングすることで、対話を深めていく。このサイクルを回すことで双方の理解と共有を加速させていきたいと考えています。それによって、当社内でお客さまの「あるべき姿」について議論をし、現状とのギャップについて当社内で仮説も含めて洗い出しを行い、対応策までを検討することが可能になります。そしてお客さまとの対話を通じてそれらを共有し、課題解決に双方で取り組んでいく体制を構築します。このような流れで、私たちは「事業性理解」を深化させています。



そしてもう一つ重要な「コミュニケーション」についてはお客さまとのリレーションレベルに応じて「コミュニケーションプラン」を作成して、リレーションレベル向上に取り組んでいます。まずは当社の方針・施策を理解いただき、そしてお客さまの考え方を理解することでリレーションレベルの向上を目指します。築いたリレーションをベースに事業性理解を深め、お客さまと経営課題について仮説協議(当社が考えるお客さまに関する経営課題について協議すること)を実施します。この



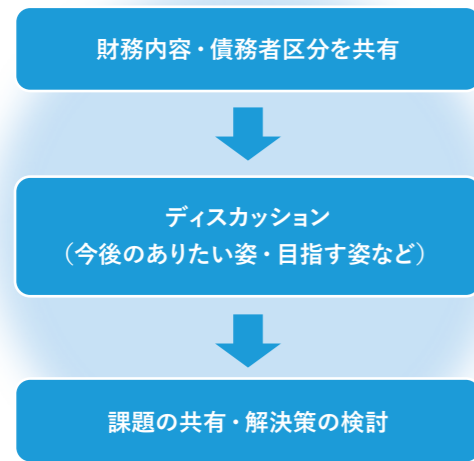
「仮説協議」を実践することで、企業価値の向上に寄与するだけでなく、リレーションレベルの向上にもつながっていくと考えています。従来の「メインバンク」という概念を「コアクライアント」(下図参照)として改めて定義し、現状とのギャップについて、仮説も含めてお客さまとのリレーションレベルを重視していくことを明確化しました。私たちが重要視する「コアクライアント」を増やしていくために「コミュニケーションの量×質×面談相手(誰が誰に)」が重要になると考えています。

## 財務の共有

2022年からは「事業性理解」の取組みに加えて「財務の共有」も実施しています。「財務の共有」とは、お客さまと財務内容・債務者区分(注釈参照)を共有した上で、今後のありたい姿や目指す姿などについてディスカッションすることを意味しています。

これまでもお客さまの財務内容については共有してきましたが、債務者区分まで踏み込んで説明するケースはほとんどありませんでした。踏み込まなかったために、現状認識でお客さまとギャップが生じ、お客さまと将来を議論する際の足かせとなるケースも散見されていました。お客さまにとっては耳の痛い話となる場合もありますが、双方が正しく現状を認識しなければ、どれだけ分析をして対策を実行しても意味がありません。当社としては、双方が胸襟を開いて対話することでしか、真のリレーション構築はできないと考えています。

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



## 適切な与信リスクへの対応について

このように「事業性理解」「コミュニケーション」「財務の共有」の取組みを進めることは、与信リスク低減にも大きく貢献すると考えています。

これまで他行に先駆けて担保・保証に依存しない融資を推進し、経営者保証依存度は全国的にもトップレベルの低い水準ではありましたが、2022年11月より法人のお客さま向けの新規プロパー融資における経営者保証の取扱いを廃止し、担保保証に頼らない融資実現に向けて取組みを進めています。

経営者保証ガイドラインの取組状況  
(令和4年10月～令和5年3月末)

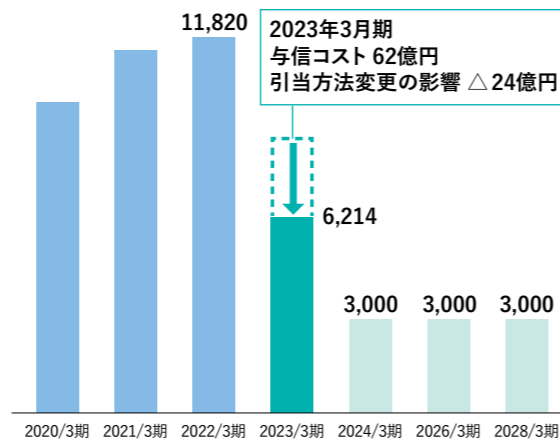
項目	件数
新規融資件数	6,708
新規に無保証で融資した件数(比率)	5,823 (86.81%)

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



また、「早期関与先」(業績が低迷しており早めのサポートが必要と思われるお客さま)に対しても、この「事業性理解」の取組みを深めることで真の課題を共有し、課題解決に向けて伴走する体制を整えています。具体的には法人部長を3名体制から5名体制とし、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。これらの取組みにより与信コストを30億円程度にしていきたいと考えています。

与信コストの推移(単位:百万円)

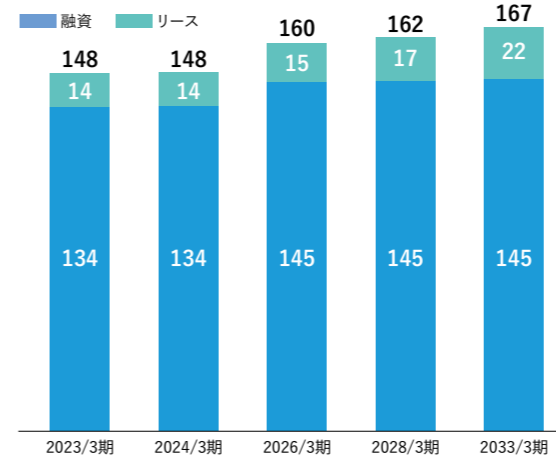


## 収益計画について

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

過去の資金需要が旺盛な時代のように融資シェアを拡大させるビジネスモデルは今後成り立たなくなっていく中で、デジタルの力も活用しながらお客さまの利便性向上を追求し続けることで当社を選んでいただきたいと考えています。そして、「コアクライアント」を地道に増やしていくことこそが当社の収益につながっていくものと考えており、今まで以上に対話の質と量にこだわった活動を進めてまいります。

収益計画(単位:億円)



営業ノルマを廃止して8年が経ちましたが、私たちはお客さま起点をベースにお客さまの課題解決に徹したことで、これだけ安定した収益を確保することができました。「事業性理解」から始まるこの一連の取組みを継続して深化させることが唯一の方法だと考えています。

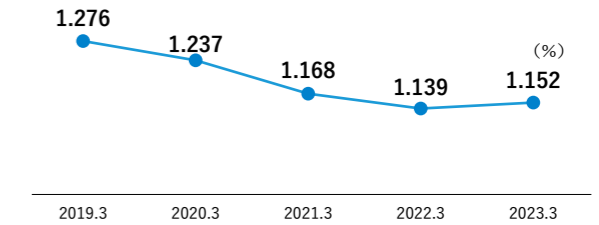
ボリューム志向ではなく、採算重視(量から質へ)に転換することで北陸3県を中心とした中小企業への融資にシフトしてきました。都市部を中心とした低スプレッドでの融資が減少し、採算を意識したことで貸出金残高は減少しましたが、中小企業に対する融資比率は年々高まり、2023年3月末時点で77.5%となっております。コロナ禍においても地域の資金需要には十分応えることができたと考えています。

また、原価を意識した取組みにより、貸出金利回りについても底を打って上昇に転じています。

平均新規実行金利(属性別)

	20年3月期	21年3月期	22年3月期	23年3月期
事業性貸出	1.127	0.899	0.894	1.174

事業性貸出金の利回り状況



## 今後について

より複雑化するお客さまの課題や専門的なニーズに対応すべく、試行として、2023年3月より一部地域において業種別営業を開始しています。グループのコンサルティング会社であるCCイノベーションとも連携することでシナジーを発揮し、スピード感を持ったグループ一体での付加価値提供を目指していきます。

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



# 2

## コンサルティング & アドバイザリー



「お客さまとのコミュニケーション、  
コラボレーションを深め、  
お客さま・地域・社会の  
イノベーションに貢献します」

株式会社 CCイノベーション  
代表取締役社長  
多田 隆保



### 法人向けコンサルティング

#### はじめに

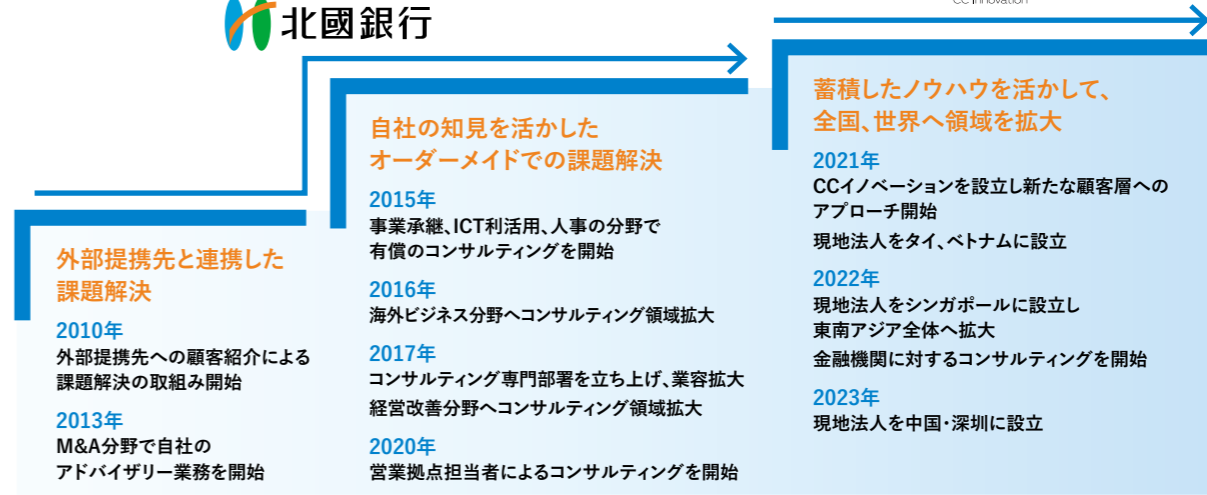
北國銀行ではこれまで、融資をはじめとするサービスでお客さまの資金ニーズに対応し、お客さまの成長をサポートしてまいりました。

しかしながら、日本経済全体が低成長かつ予測困難である環境下において、企業がこれまでのビジネスモデルを維持していくことすら難しいと言われる時代へと突入し、企業や地域経済を取り巻く環境は大きく変化しています。それに伴い、お客さまのニーズもこれまでの資金需要だけでなく、多種多様なものに変化してきました。具体的には、より企業の生産性を高めるための「業務効率化」「ICTの利活用」、ビジネ

スの拡大を図るための「海外展開」「M&A」、自社の組織力強化のための「人事制度構築」「人材育成」等、お客さまが金融機関に求めるサポート内容が大きく様変わりしています。

そのような中、長きにわたる社内改革で得たノウハウを基に、お客さまが抱える課題の解決に向けたコンサルティング業務を2015年にスタートしました。2017年4月にはコンサルティング部を創設し、お客さまの課題解決のサポートを通じた地域の発展をミッションとして掲げ、コンサルティング業務の範囲拡大や専門担当者の増員を実施しました。業務領域の拡大により、お客さまが抱える「あらゆる分野」の課題にもアプローチできる体制を整備しました。

さらに、2020年には各営業拠点でのコンサルティングを開始。より多くのお客さまとの接点を増やすことで、「あらゆるお客さま」を対象としたコンサルティングを提供できる体制の基盤を構築しました。



北國銀行の法人コンサルティング事業として着実に事業領域を拡大する一方で、「変化の激しいお客さまのニーズに的確かつ迅速にお応えしたい」「北陸3県以外にも営業エリアを拡大し、より多くのお客さまのお役に立ちたい」との想いもございました。そのような中、さらなる成長をめざすべく、2021年6月に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会社として、「株式会社CCイノベーション」を設立し、事業会社として独立しました。

現在、北國銀行の法人担当者(アカウントマネージャー)が北國FHDの代表窓口の役割を担っています。お客さまの顕在ニーズはもちろん、潜在ニーズについても丁寧に拾い上げ、お客さまと経営課題を共有。さらに、当社CCイノベーションをはじめとするグループ事業会社のソリューションを提供することで、北國FHDグループ全体で中長期目線の伴走型支援を実現しております。

## CCイノベーションのビジョンと特長

当社のコンサルティングでは、現在も北國銀行の長きにわたる社内改革の実践や試行錯誤で得た知見をベースとしています。さらに、コンサルタントの人材育成も積極的に行うことで、常に最新の知見を取り入れ、お客さまとの対話を重視した「伴走型支援」を行っています。

### ビジョン

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

### 特長

#### ●あらゆるお客さまをサポート

創業期のお客さまから大企業のお客さまに至るまで、あらゆる事業規模のお客さまに対するサポートを行うべく、約100人体制でコンサルティングを提供しています。将来的には、200人体制の確立を目指しています。

当社は、個々のお客さまの成長が地域や社会全体の発展につながると考えており、お客さまの事業規模や営業の地域を限定していません。その範囲は日本国内だけでなく、複数の拠点を構える海外にも広げ、国内外一体となったサポート体制を実現しています。

当社があらゆるお客さまにアプローチできるのは、北國銀行

の法人担当者(アカウントマネージャー)約300名が、各営業拠点において、お客さまの「事業性理解」を通じた深いコミュニケーションを行っているからです。

お客さまが考えている課題(顕在化した課題)はさることながら、将来の成長に向けた課題や、お客さまが気付いていない本質的課題(潜在的な課題)は、継続的なディスカッションがなければ共有することができません。

アカウントマネージャーが当社のコンサルタントとともにお客さまと対話することで、企業の成長や経営改善に最も効果のある取組みにフォーカスしたコンサルティングを提供することが可能となります。それにより、結果的にお客さまへの効果を高め、満足度の向上にもつながり、当社への継続的なコンサルティングのご依頼に発展すると考えております。



#### ●あらゆる課題解決をサポート

お客さまが抱える課題は多岐にわたり、また同時に複数の課題を抱えている場合も多くあります。そのため当社は、幅広いコンサルティングメニューをご用意し、お客さまの課題解決をトータルでサポートできる体制を整えています。

汎用化されたコンサルティングだけでは、課題解決のための仕組み構築やツール導入を実施しても結果的にうまく機能しないケースも多くあります。なぜなら、従来からの業務フローや仕事のやり方を変えることに抵抗を感じるお客さまもいらっしゃるからです。そこで当社は、ノンカスタマイズのパッケージメニューの提供は行わず、個々の企業で異なる社内方針や組織文化、社員のスキルレベルに応じて「オーダーメイド」や「パターンオーダー」でのコンサルティングを提供しています。

ご提供するコンサルティングが、お客さまにとって「価値のあるもの」となるよう、徹底した対話・コミュニケーションに基づき、サポートいたします。

#### ●中長期目線で伴走型支援を

当社は、ノウハウの提供にとどまらず、お客さまが自社の変化・成長を通してコンサルティングの効果を実感していただけるまで、中長期目線でのサポートを徹底しています。ご相談に対するご提案だけでなく、責任をもって実行フェーズまでお手伝いすることが、何よりも肝要との認識を持っているからです。

短期的な目線だけでなく、5年・10年先の中長期を見据えて、お客さまと「自社の目指す姿」を議論し、共有することで、やるべきこととその優先順位が明確になります。それこそが、お客さまのビジョン実現に近づく第一歩だと考えています。

#### サポートの概要

事業戦略	事業承継計画策定、組織再編
ICT	BPR、グループウェア導入、システム更改
人事	人事制度構築、研修
経営戦略	経営計画策定、計画実行
海外ビジネス	現地法人設立、海外販路開拓
その他	補助金申請サポート他
M&Aアドバイザー	仲介業務、買い手FA、売り手FA

#### ●有料で実施し責任の所在を明確化

当社が実施するコンサルティングは、北國銀行のコンサルティング時代から、すべて有料で提供する形としています。事業を開始した当初は、「銀行員にコンサルティングはできないだろう」「銀行のサービスなのになぜ有料なのか」などのお声をいただきました。ですが、1件1件のご相談に誠意をもって向き合い、高い品質を保持し、そしてお客さまに価値提供を続けることで、自ずとご理解をいただけるという仮説をもってスタートいたしました。

報酬体系についても、お客さまに提供するコンサルティング内容に応じて、「単価×時間数」の算出方法や成功報酬体系、サブスクリプション報酬体系、バリュー型報酬体系なども織り交ぜ、お客さまに最適の条件を設定し提示しています。柔軟かつ複数の仕組みをご提示したことが、お客さまに有料提供を受け入れていただくきっかけになったと考えています。実際、契約されたお客さまからは、「有料の方が責任の所在が明確となり、緊張感が生まれて良い」等のお声をいただいています。このように、銀行としてコンサルティングを有料で提供するにあたってのさまざまな課題を乗り越え、その基盤を引継ぎ、現在当社はコンサルティングの専門会社として、お客さまと向き合っております。

#### ●事業性理解を起点に、ビジョンを実現

お客さまに寄り添った伴走型支援を行うため、当社は「お客さまとの対話」を最も重視しています。北國銀行として築き上げたお客さまとの信頼関係は、長年のコミュニケーションがベースとなっています。お客さまの本質的な課題に向き合い、適切にご提案を行うため、質の高い対話を実践することでお客さまに対する理解を深めます。繰り返しのディスカッショ

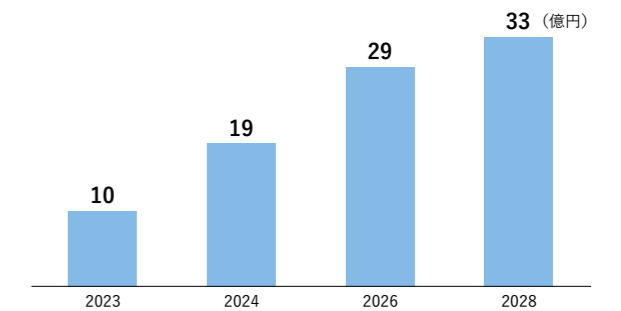
ンにより、お客さまが気づいていない真の課題にフォーカスしたご提案につなげることができ、高い効果を得ることが可能となります。効果が出やすいため、お客さまの満足度も高まり、継続的かつ複数の課題にアプローチしたコンサルティングの提供を実現することができます。

中長期の目線でお客さまとお付き合いする伴走型支援では、お客さまを取り巻く社会環境や、経営課題などは日々変化していきます。したがって、当社が提供するサポート内容も進化を続けていかなければなりません。そこで当社では、お客さまを担当する社員が、常に最新の知見を取り入れ、より良い最適ご提案ができるよう目指しております。会社としては、コンサルタントとしての社員の能力を引き上げるための継続的な社内研修の機会提供や、外部の講師を招いた勉強会を開催しています。

### KPI

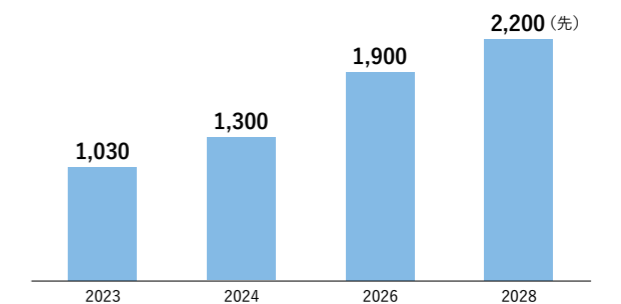
#### ●コンサルティング収益

コンサルティングによる収益は、お客さまや地域に対する価値提供の一部を表現していると捉えております。つまり、お客さまや地域へ、より質の高い価値提供を実践し、企業のサポートを行うことが、より良い社会の実現と当社の収益向上につながるものと考えております。



#### ●契約先数(累計)

当社がコンサルティングやサポートを行った契約先数の増加は、地域全体の成長に対する貢献とその浸透度合いを示すものと考え、今後も地域経済の発展に向けて幅広い企業へのアプローチとサポートに取り組んでまいります。



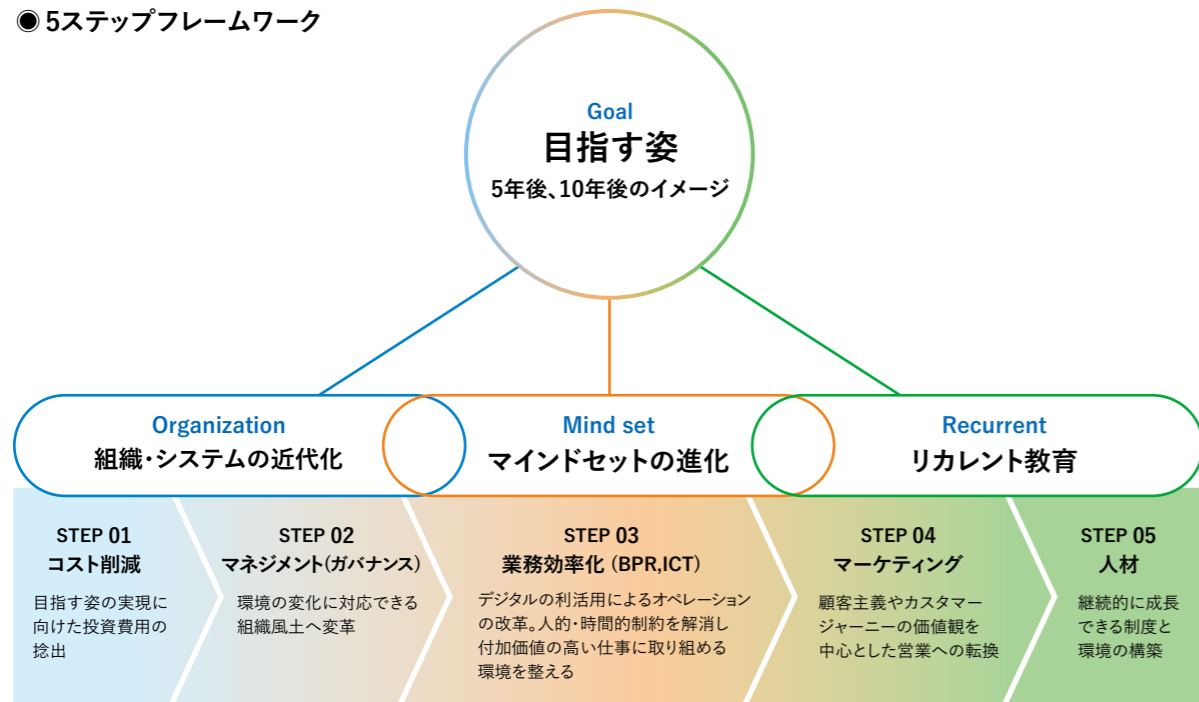
(注)M&Aアドバイザー、ビジネスマッチング除く

## 独自のフレームワークを活用した多様なメニューの提供

当社が提供するコンサルティングは、それぞれのお客さまに合わせた「オーダーメイド」でのご提案となります。よって、コンサルティングを行う前には、お客さまの「現状」と5年・10年後の「目指す姿」を共有します。「目指す姿」の実現のためには、部分的な対応だけでなく、全社改革が必要となる場合もあり、全社改革の実現に向けた具体的な取組みを「5つのステップ」でサポートいたします。

この5ステップフレームワークは、まさに北國FHDグループが全社改革を実践してきたステップでもあります。今後も、独自のフレームワークを活用し、お客さまの個々の状況に応じた多様なコンサルティングメニューをご提供してまいります。

### ●5ステップフレームワーク



### ●主な提供メニュー

<p><b>経営戦略策定領域</b></p> <p>実績 <b>735件</b> (累計)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営理念、経営計画策定</li> <li>● 原価管理体制構築</li> <li>● 計画実行支援</li> </ul>	<p><b>業務効率化・ICT活用領域</b></p> <p>実績 <b>381件</b> (累計)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務プロセス最適化</li> <li>● 各種業務効率化</li> <li>● 各種システムの導入、利活用支援</li> </ul>	<p><b>人材育成・人的資本領域</b></p> <p>実績 <b>432件</b> (累計)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人事評価制度、賃金制度設計</li> <li>● 階層別研修、幹部候補の育成</li> <li>● 多様な人材の紹介業務</li> </ul>
<p><b>事業承継・資本戦略・M&amp;A領域</b></p> <p>実績 <b>194件</b> (累計)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業承継計画策定</li> <li>● 組織再編支援</li> <li>● M&amp;A仲介、FA業務</li> </ul>	<p><b>海外ビジネス領域</b></p> <p>実績 <b>93件</b> (累計)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外販路開拓</li> <li>● 海外拠点設立</li> <li>● 現地法人の各種課題解決</li> </ul>	<p><b>その他</b></p> <p>実績 <b>76件</b> (累計)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ESG、SDGsへの取組み支援</li> <li>● 経営アドバイザー業務</li> <li>● 金融機関向けコンサルティング</li> </ul>

## 充実した海外ネットワーク体制を整備 国内外一体となったサポートを実現

北國FHDグループでは、東南アジアや中国に独自のネットワークを構築しています。“あらゆるお客さまのあらゆるニーズにお応えする”という当社のビジョン実現に向け、このネットワークを有効に活用しています。国内拠点と海外拠点が連携することで、よりコンサルティング機能を高め、お客さまの課題解決の取組みを強化しています。

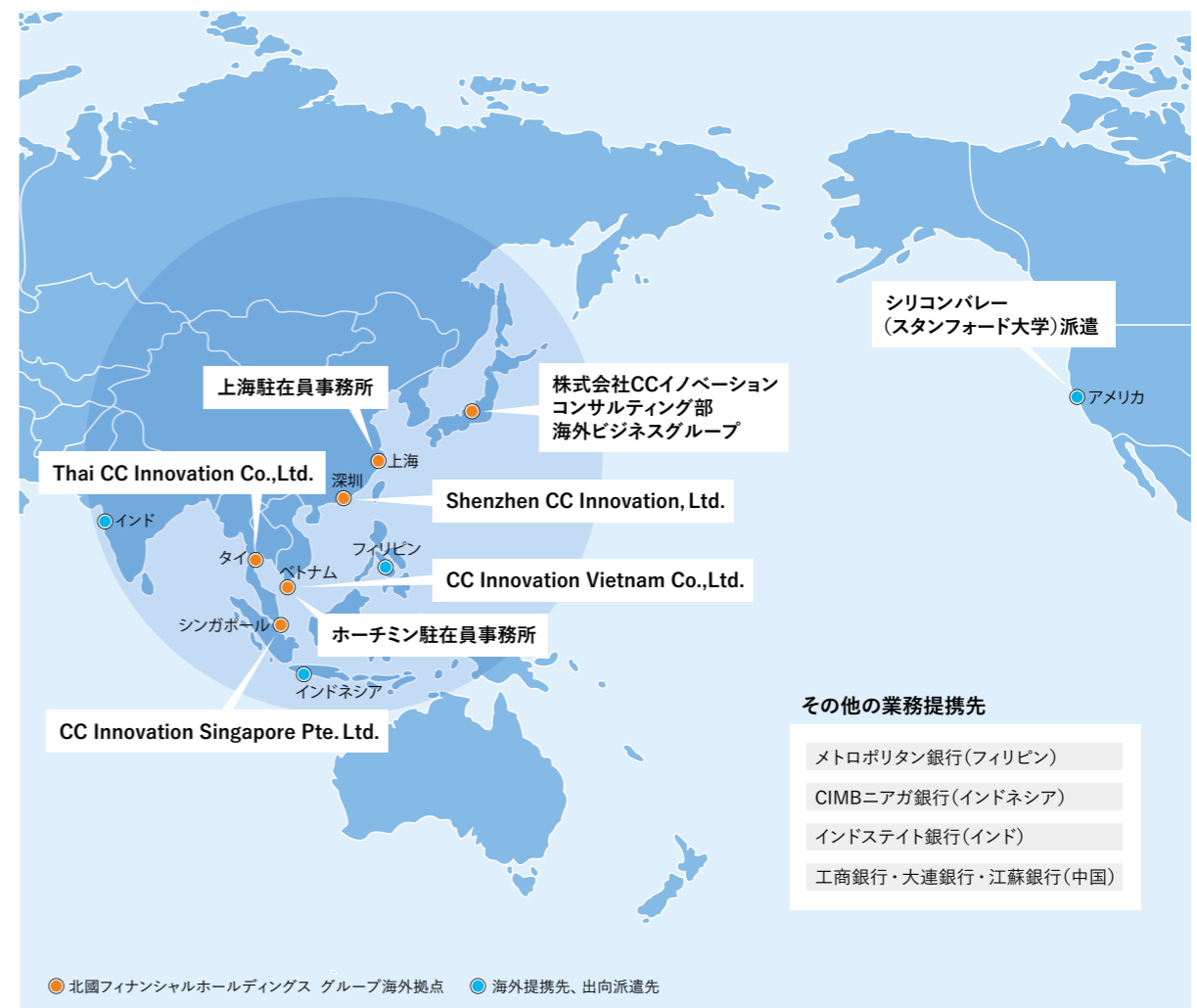
具体的には、海外現地法人の組織力向上、海外進出に向けた販路開拓や仕入先の開拓、海外M&A等、国内拠点と同様にさまざまなニーズに対応できる体制を整備しております。2021年には、タイ(Thai CC Innovation Co.,Ltd.)、ベトナム(CC Innovation Vietnam Co.,Ltd.)に拠点を設立し、2022年には北國銀行のシンガポール支店が現地法人として生まれ変わりました。また、2023年6月には中国深圳(Shenzhen CC Innovation, Ltd.)に新たに拠点を設け、コンサルティン

グ機能を拡大しています。その他、北國銀行の上海駐在員事務所やホーチミン駐在員事務所、そして日本国内の海外ビジネスグループが密に連携を図り、サービス高度化の実現と東南アジアや中国を中心とした海外におけるお客さまの事業拡大に向けたサポート体制を確立しております。



Thai CC Innovation 現地スタッフによるコンサルティングの様子

### ●北國フィナンシャルホールディングスの海外ネットワーク



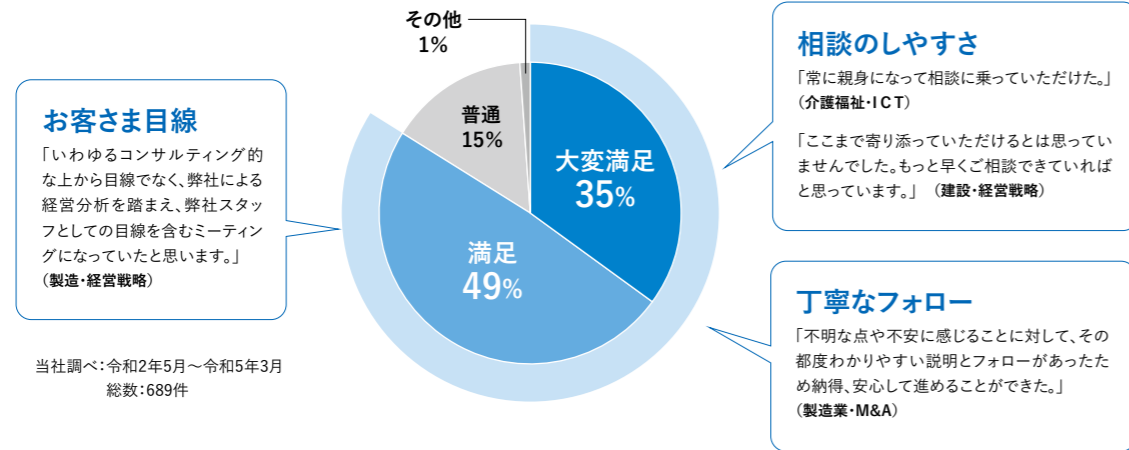
#### その他の業務提携先

- メトロポリタン銀行(フィリピン)
- CIMBニアガ銀行(インドネシア)
- インドステイト銀行(インド)
- 工商銀行・大連銀行・江蘇銀行(中国)

## お客さまからの高い評価

### 「ここまで寄り添っていただけてと思いませんでした」

お客さまからは、さまざまな嬉しいお声をいただいています。  
令和2年5月～令和5年3月に689先のお客さまに行ったアンケートでは、84%が当社のコンサルティングに対して「満足」とご回答いただきました。



## お客さまの声

### 階層別のきめ細かな人材育成への取組みによる組織力の強化を実現

米沢電気工事株式会社 代表取締役社長 上田 学 様

#### 〈ご相談の経緯〉

これまでも人材の育成には取り組んできたものの、研修内容と日常業務とが乖離しており効果が見えていませんでした。要因として、研修目的やゴール設定を行っていなかったため、研修を受けることが目的化していたことが考えられ、受講者の成長に寄与していなかったと感じております。日ごろから取引がある北國銀行の営業担当者より、CCイノベーションのコンサルティングについては紹介を受けており、当社のことをよく理解しているCCイノベーションであれば、当社に合った人材育成のご提案がいただけるのではないかと考え、相談させていただきました。

#### 〈コンサルティングを受けての感想・変化〉

型通りの研修メニューの実施ではなく、以前から当社のことを理解いただいていることに加え、現状の当社の課題についてインタビューしていただいたうえで、研修内容を提案していただいているおかげで、事前・事後の課題設定など定着に向けたプラスアルファの取組みも実施できており、受講者の反応も良好で、組織の変化が出てきていると感じています。当社ではそれぞれの階層で異なった課題がある中で、階層に応じた解決に向けて研修以外のワークショップなど効果の高い多様な提案をいただいております。人材育成だけでなくその周辺領域のHRシステムの改修やハラスメント対応などの相談にも対応していただける点で、心強い相談相手となっています。当社の人材育成部門の担当者にとっても、CCイノベーションのコンサルタントと一緒に研修を実施することで、当社の思いや考えをより研修参加者に伝えることが可能となっており、単なる研修受講以上の効果が出ていると感じております。今後は、現場業務部分のマネジメント力向上に取り組んでいくことで、人手不足への対応や残業の抑制につなげていきたいと考えており、引き続き当社の現状を踏まえたご提案をいただきたいと思いますと感じております。



## 今後のビジョン —事業領域拡大を目指して—

### 自治体向けコンサルティングや 業界全体への面的アプローチ

今後は、個別企業の課題解決に向けた取組みにとどまらず、地域全体の成長につながるサポートも必要であると考えています。具体的な取組みとして、自治体に対するコンサルティングのほか、業界のサプライチェーンにおけるボトルネック解消など、個別企業の取組みでは解決が難しい課題に対しても、多くの取引先を有する当社ならではの視点で面的なコンサルティングにこれまで以上に取り組んでまいります。また、地域の発展に必要な企業が生産性を向上させ、地域に対してより良いサービスの提供ができるよう、事業規模の大小や業種を限定しない個別のニーズに応じたオーダーメイドのサポートを実施致します。

### 金融機関との連携による都市部顧客の 開拓と金融機関向けコンサルティング

人材の捻出やノウハウ獲得等の問題で、自社でコンサルティング体制を構築することが難しいとされる信用金庫等の金融機関と連携し、当社と接点が少ない都市部の顧客開拓へとつなげていきます。また、当社と同じ目的や価値観を共有できる金融機関に向け、これまで当社グループが長年培ってきたノウハウを、コンサルティングという形で提供することにより、当社グループが拠点を置いていない地域の活性化にも貢献し、広範囲において地域社会をより良くすることが実現できると考えています。

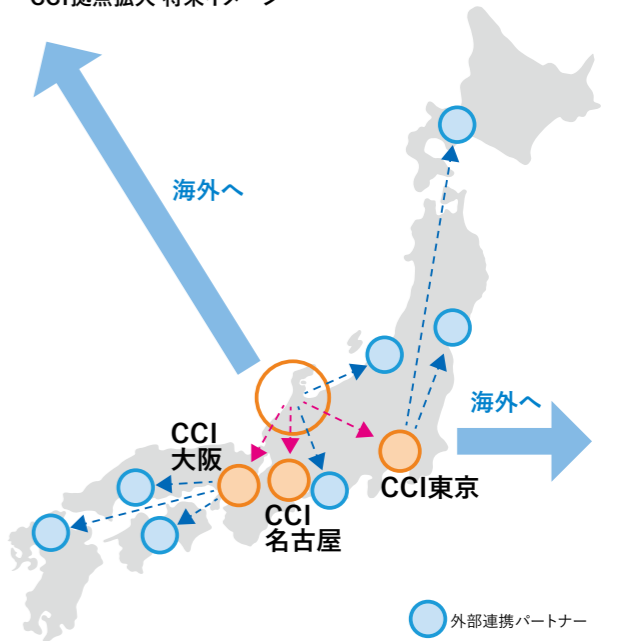
あらゆる取組みを通じ、より良い社会の実現と他金融機関へのバリュー提供による対価を、当社の収益へとつなげてまいります。



## 全国の外部パートナーとの連携による 顧客基盤拡大

都市部を起点とし、同じ価値観を共有した全国の金融機関・コンサルティング会社・土業等の外部パートナーとの連携を拡大していきます。北陸3県以外のお客さまに対するアプローチ機会の創出、新規顧客基盤の獲得に向けて、パートナーとのコラボレーションにより、互いの強みを活かしながら、双方のお客さまに対して高い価値提供を行ってまいります。

### CCI拠点拡大 将来イメージ



## 「お客さま本位の取組みで、豊かな生活、より良い生活の実現に貢献していく」

株式会社 北國銀行 執行役員 ライフプラン部長  
株式会社 FDIAlco 代表取締役社長  
**今井 豊**



## 個人向けコンサルティング

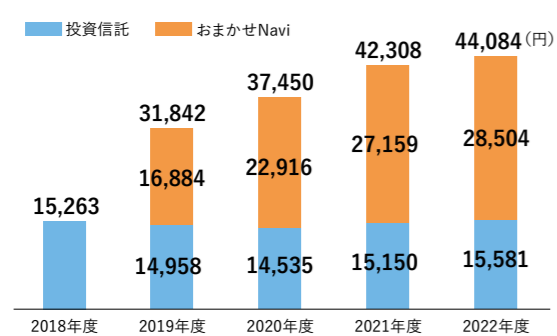
### お客さま本位の資産運用ビジネスへの変革を目指して

1998年に銀行窓口での投資信託販売が解禁されて以来、北國銀行でもお客さまの資産運用の一環として、投資信託の販売を行ってまいりました。当時は預金金利の低下もあり、これまで投資信託のご経験が無いお客さまにも毎月分配型の商品を中心としてご購入いただくことができました。一方で、当時は営業店や販売員の評価を、販売金額や収益金額等によって実施していたため、本来はお客さまの夢や目標、ゴールを達成するための『手段』として適切な金額や商品にて提案するべきでありながら、一部には販売金額や販売手数料に偏重した投資信託販売が起きてしまっているのではないか、「お客さま本位」よりも「銀行本位」になっていないだろうか、という反省がありました。

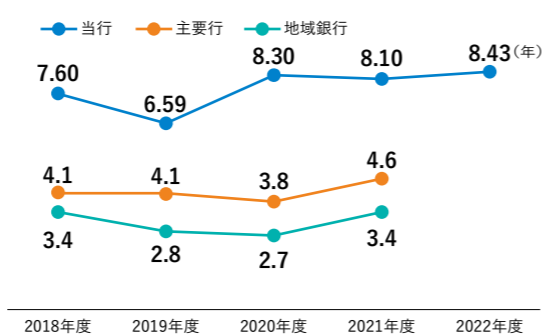
そこで、当社はお客さま本位の資産運用ビジネスへの変革を目指し、2013年以降、さまざまな角度から体制の見直しを進めてまいりました。

商品ラインナップについては、長期的な目線で積立や分散投資を中心とした資産形成に適した商品への入れ替えを順次進めるとともに、購入時の手数料が無料の投資信託（ノロード投資信託）の取扱いを2014年に開始しました。2015年にはノルマ制度の廃止など、営業店や社員の評価体系を大幅に見直し、お客さまのライフプラン等に合わせた提案を行っているか、その行動を評価する体系へと移行しています。2019年には資産運用が初めてのお客さまも始めやすい全自動の資産運用サービス「北國おまかせNavi」の取扱いを開始しました。お客さまの豊かな生活、それはお客さま一人ひとりで異なりますが、お客さまの夢や目標に向けた資産作りのサポートとして、市場・相場の動向に一喜一憂しない『長期・積立・分散』の資産運用の提案を軸として取り組んでおります。これらの取組みの結果、投資信託と北國おまかせNaviの平均積立金額や投資信託の平均保有期間は順調に推移

投資信託・北國おまかせNaviの平均積立額の推移



投資信託の平均保有期間



※金融庁作成の投資信託等の販売会社に関する定量データ分析結果より

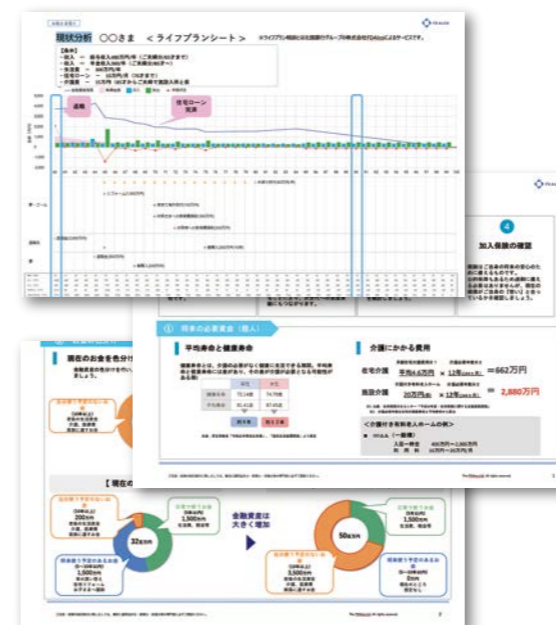
しており、『長期・積立・分散』によるお客さまの中長期的な資産作りのサポートに、今後も注力してまいります。資産作りのサポートだけでなく、次世代への資産承継サポートについてもお客さま本位での取組みを可能とするため、2018年には銀行本体で信託業務の取扱いを開始しました。お客さまのライフプランや現状の課題をしっかりと把握し、それを見える化して、遺言書の作成や相続対策のサポートを展開する人生伴走型のコンサルティングにも取り組んでいます。

### FDアドバイザーを設立、より「お客さま本位」の深化へ

現在、お客さまの価値観は多様化しており、お客さまの数だけライフプランや夢・目標の実現に向けた解決策が存在していると言っても過言ではありません。そのようなお客さまの多様なニーズにお応えしていくためには、北國銀行の商品やサービスに限定することなく、包括的なアドバイスを中立的な立場から行うビジネスモデルを構築する必要があると考え、2021年に「株式会社FDアドバイザー」(のち、2023年に株式会社ALCOLABを吸収合併、商号変更を行い「株式会社FDIAlco」)を設立しました。

FDアドバイザーの特長は、自らは金融商品を販売せずアドバイスに特化し、そのアドバイスへの対価としてお客さまから手数料をいただくビジネスモデルにあります。自らがお客さまに商品を販売する必要がないため、世の中に存在する商品の中からお客さまにとって最適な商品を課題解決策として提示することができ、お客さまとの間に利益相反が生じる恐れもありません。

### ライフプランシート



自社開発ツールを用いて、お客さま一人ひとりのライフプランの見える化と課題解決策をご提案

その他の特長としては、ライフプランを起点とした資産運用、資産承継、事業承継に対する全体最適のアドバイスを徹底している点や、ご要望によってはお客さま一人ではなくご家族全体の課題解決を対象とすることが可能な点などがあります。アドバイス後の、生涯にわたる継続的なサポートサービスの提供も行っております。また、北國銀行の有価証券運用部門を経験した人材を配置し、その知見を活かすことで、より付加価値の高いアドバイス提供を目指しております。「アドバイスに手数料を支払う」ということは、法人のお客さま以上に個人のお客さまには馴染みのないものであることも事実です。一方で、実際にサービスを受けていただいたお客さまへのアンケート結果からは、金融商品の購入ありきではない、お客さま一人ひとりのライフプランに合わせたオーダーメイド型のアドバイスに対して評価をいただく声も徐々に増えてきているのを感じております。法人のオーナーさまからは、従業員への福利厚生の一環としてライフプラン相談サービスを提供してほしいというお声をいただくケースも出てきました。今後も「お客さま本位」の取組みを進化させ、お客さまの豊かな生活、より良い生活の実現に貢献してまいります。



合同会社フィンウェル研究所代表 野尻哲史氏を講師に迎え、退職後のライフプランをテーマにしたセカンドライフプランセミナーを実施(2023年5月)

### KPI実績 (2023年3月末時点)

#### ■資産形成関連

- 投資信託・おまかせNavi 口座数 **43,435件**
- 投資信託・おまかせNavi・401k 積立額 **583百万円**
- 投資信託・おまかせNavi・401k 残高 **986億円**

#### ■相続関連

- 遺言信託 **46件**
- 遺産整理 **23件**
- 相続セミナー・個別相談会 **57回**

#### ■個人コンサルティング関連(FDIAlco)

- ライフプラン相談 **17件**
- FPコース、WMコース **20件**

## 地域金融機関向け戦略

### 地域金融機関への投資助言

北國FHDの投資助言会社FDアドバイザー、地域金融機関へ投資助言を行ってきた株式会社ALCOLABが経営統合し、2023年6月1日より株式会社FDALCOとして新たに事業をスタートさせました。

株式会社FDALCOは個人・事業法人だけでなく、価値観を共有する全国の地域金融機関に対しても投資助言を行っていきます。

多くの地域金融機関にとって市場運用は、経営上重要な業務になっており、市場部門の強化や専門人材の育成を重点課題とする地域金融機関も増えてきています。

市場部門の強化は、市場部門だけで完結する課題ではなく、市場部門に期待するリターンや、リスクをどこまで許容するか、資産配分をどうするかなど、地域金融機関の経営上の課題でもあります。また、市場部門の人員増加や事務の効率化といった体制面の強化も同時に進めていく必要があります。

株式会社FDALCOは、投資助言にとどまらない、経営課題を起点としたソリューションを、CCイノベーション等の北國FHDグループ企業とも連携のうえ提供していきます。



### アドバイザーの育成

地域金融機関への投資助言や北國FHDの自己運用で蓄積したノウハウや知見を、お客さまの資産形成にも活用していきます。今後、投資助言業務を担うアドバイザー育成プログラムを開発・発展させることを通じて、より一層お客さまのニーズに合う専門性を高めてまいります。



**日本は資産運用立国へ。FDALCOは  
資産運用立国に相応しい投資助言会社へ。**

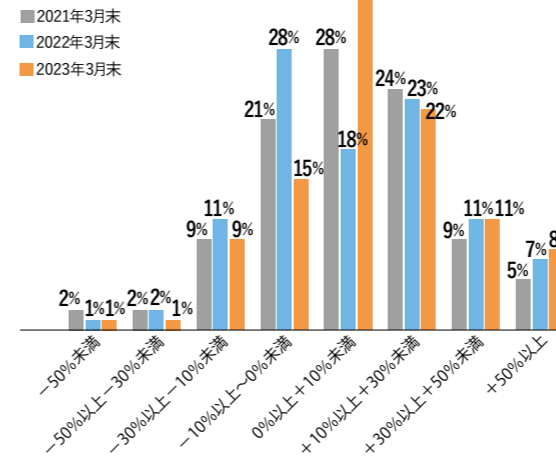
株式会社FDALCO  
代表取締役会長 **田中 あけみ**

日本の金融界は長い間、銀行がリードしてきましたが前向きな資金需要は伸びず、企業や家計や金融機関にも資金余剰が積み上がる構造が続いています。これからの日本は蓄積した金融資産を運用することで繁栄する資産運用立国を目指す段階になりました。この大きな流れを後押しする金融サービスが投資助言です。政府も資産所得倍増プランを重要な政策として取り上げ、投資優遇税制措置を拡大します。金融当局も金融事業者にフィデューシャリーを軸にした事業への再構築を求める金商法の改正案を国会に提出するなど、日本が資産運用立国に進化するための制度が整えられ、本年はすべての金融事業者にとり、ビジネスの在り方について根本的な発想の転換を求められ

る年になると思われます。投資助言業はフィデューシャリーを基本理念に据え、お客さまと同じベクトルで収益を上げることが使命とし、同じ金融でも銀行や証券とはビジネスの成り立ちや、求められるスキル・カルチャー等が異なります。投資助言の競争力の源泉は資産運用の規模やお客さまの数ではなく、お客さまの最善の利益のためにお客さまの課題を調べ、独自の分析や見解のクオリティを高め、お客さまに適切な提案や説明を尽くす高い専門性にあります。FDALCOは投資助言の特質を理解した専門人材の育成を行い、資産運用立国に相応しい投資助言の事業モデルの確立に気概をもって臨み、お客さまや社会から認知され支持される存在になるよう努めてまいります。

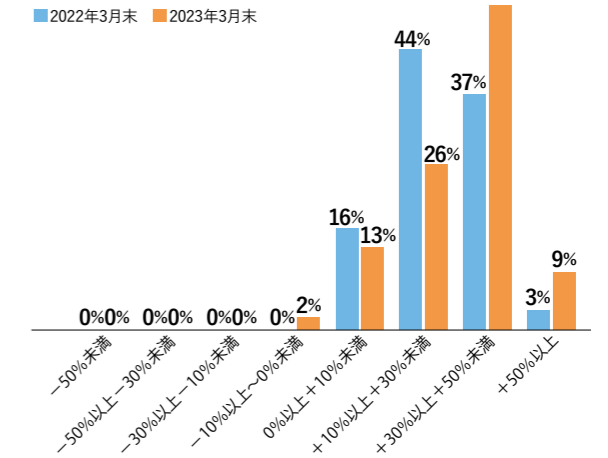
## データ集

投資信託の運用損益別顧客比率



- 対象のお客さま: 基準日時点で投資信託を保有している個人のお客さま
- 対象のお取引: 弊行の投資信託口座による取引、他社の金融仲介口座による取引
- 運用損益比率=トータルリターン÷時価評価額

外貨建保険の運用損益別顧客比率



- 対象のお客さま: 基準日時点で外貨建一時払保険を契約している個人のお客さま
- 対象のご契約: 弊行が保険募集を行ったご契約。基準日時点でご解約済みの契約、年金のお支払いが開始している年金契約(据置期間の契約を含む)は除外する。
- 運用損益比率= (基準日時点の解約返戻金額+基準日時点の既支払金額) - 契約時点の一時払保険料(いずれも円換算) / 契約時点の一時払保険料(円換算)

## TOPICS

昨今、投資初心者への仕組債や外貨建て保険の販売に伴う苦情トラブルがニュースとなっておりますが、北國銀行では以下の考え方により、お客さまへの提案・販売を行っておりません。

### 仕組債の販売に対する考え方

北國銀行では以下理由により、個人のお客さまの資産形成・運用のための商品として仕組債は適していないと考えており、2018年以降の販売実績はございません。

- ① 仕組債はデリバティブ(金融派生商品)を使った複雑な仕組みの債券で、もともとは機関投資家等プロ向けに開発された商品であります。
- ② そのため、どのような場合に元本割れが発生する可能性があるのかなど、個人のお客さまにとっては理解が難しく、リスクが大きいと考えております。
- ③ また、コストについても一部不明確な商品内容であり、お客さまにとって理解が難しいと考えているためです。

### 外貨建て保険の販売に対する考え方

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

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

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

●お客さま本位の業務運営に関する取組み状況の詳細は、HP(右記QRコード)で公表しております。  
[https://www.hokkokuibank.co.jp/company/about/fiduciary\\_duty.html](https://www.hokkokuibank.co.jp/company/about/fiduciary_duty.html)





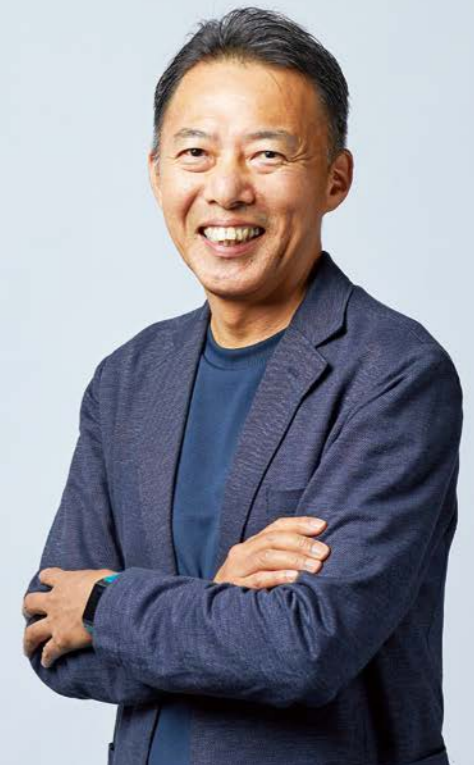
# 3

## キャッシュレス・デジタルの進展



### 「シームレスなキャッシュレス・デジタル社会実現のために」

株式会社 北國銀行  
常務執行役員 デジタル部長  
寺井 尚孝



#### はじめに

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

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



## 「いつでも」「どこでも」「誰でも」安心してキャッシュレス決済ができる社会へ

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



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

### Super Cashless Regionに 向けたさまざまな取組み

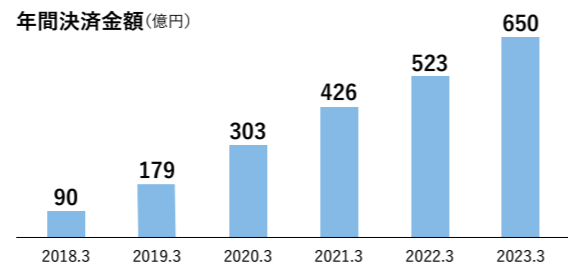
Super Cashless Regionの実現に向け、北陸地域へのキャッシュレス対応機器の導入サポートや、当地の交通会社である北陸鉄道株式会社様との企画実施等、さまざまな取組みを行っております。2020年10月には、総額10億円の北國DXキャッシュレスファンドを設立。Visaデビットカードの推進やカード決済端末の無料配布等を行い、キャッシュレスの推進を目指した取組みを続けております。



### 地域の皆さまに向けて

#### ●北國Visaデビットカードの発行推進

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



#### ●貯まったポイントを便利に活用

北國Visaデビットカードの決済金額に応じて貯まったポイントは、1ポイント1円として、北國銀行のカード加盟店や、北陸のいいモノ・いいコトを応援するECサイト「COREZO」にてご利用いただけます。キャッシュレス決済によって生まれたポイントを地域に還流することは、新たな消費機会を創出するだけでなく、その利便性からキャッシュレス決済が一般的な選択肢として定着し、キャッシュレス社会の普及と浸透につながるものと考えております。

### 事業者の皆さまに向けて

#### ●カード決済端末の導入推進

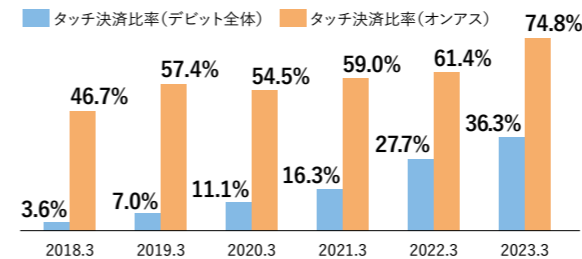
キャッシュレス決済に対応する事業者さまの増加に向け、当社では「カード加盟店サービス」をはじめ、各種キャッシュレス対応機器の導入支援を行っています。北國Visaデビットカードの利用推進と同様、キャッシュレス対応機器をより多くの事業者さまに導入いただくことで、キャッシュレス決済を「いつでもどこでも」利用できる社会の創出を後押しいたします。

当社は、2016年よりカード決済端末を無償で提供しております。当社のカード決済端末の設置数および加盟店数は堅調に推移し、2023年3月の端末設置数は7,286台・加盟店数は6,628店舗となっています。

### タッチ決済比率

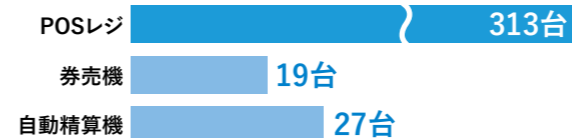
当社が提供する決済端末は、素早くスムーズに決済をご利用いただける、Visaの「タッチ決済」に対応しています。タッチ決済では、レジの待ち時間が短縮し、店舗の効率性が向上します。お客さまがスムーズな支払い体験を享受できることから、満足度向上につながる事が期待できます。石川県内では、特に珠洲市においてタッチ決済比率が高いとされていますが、今後、さらに事業者さまおよび地域の皆さまの双方に利益をもたらすタッチ決済を浸透させていきたいと考えています。

#### タッチ決済比率推移



カード決済端末以外でも、POSレジや券売機、自動精算機等の導入支援も行っており、お客さまの利便性向上と事業者さまの生産性向上に向け、包括的にキャッシュレスを推進しています。

#### キャッシュレス対応機器導入数(累計)



### お客さまの声

#### カード決済端末の導入でお客さまの利便性が高まっています

##### 株式会社 うつのみや

代表取締役社長 宇都宮 元樹 様

私たちの書店では、2019年のキャッシュレスポイント還元政策を皮切りに、新型コロナウイルスの流行も影響し、ここ数年でキャッシュレス化が加速したと感じています。

カードをかざすだけで決済ができるタッチ決済では、衛生的でスピーディーな支払いができ、その場で口座から引き落とされる安心感があることから、ご年配層の方も利用されます。一部店舗では、従業員が率先して案内し、北國Visaデビットカードでお支払いする方の90%以上がタッチ決済を利用されています。また、支払いに北國Visaデビットカードのポイントを利用するお客さまも多くなっていきます。他の加盟店でお買い物やお食事をして、そこで貯まったポイントを利用

### ●北國DXキャッシュレスファンド

2020年10月、企業や地方自治体等のDX(デジタルトランスフォーメーション)、キャッシュレス化のサポートを目的とし、総額10億円のファンド「北國DXキャッシュレスファンド」を設定しました。カード決済端末導入支援のほか、病院への自動精算機導入、スーパーマーケットへのセミセルフレジ導入、またプール・温泉施設へのキャッシュレス機能付き券売機の導入等に活用され、利用者の皆さまの利便性向上に貢献しております。

#### カード決済端末導入事例 — 宗教法法人 倶利伽羅不動寺 —

2023年2月、石川県河北郡津幡町の倶利伽羅不動寺山頂本堂および鳳凰殿会館に対して「北國DXキャッシュレスファンド」を活用し、カード決済端末の導入支援を行いました。このファンドを活用した神社仏閣への導入支援は本事例が初となります。



端末の導入により、お札や御朱印・お守り等のご祈禱料を納める際、お客さまは、Visaをはじめとするデビットカード、クレジットカード、電子マネー、そしてQRコード等、さまざまなキャッシュレス決済方法をご利用いただけるようになりました。また、決済端末に加えてセミセルフレジの導入も行って、会計・集計業務の効率化が図られております。



して本が買える、そんな嬉しさがあるからではないでしょうか。

カード決済端末の導入により、お客さまの支払い方法の選択肢が増え、ポイントの活用もできることで利便性が高まっていると考えています。今後は、1つの端末でさまざまな決済方法に対応できるようになることを期待したいですね。

## デジタル地域通貨サービスの提供

### 石川県内のキャッシュレス決済比率100%に向けた取組み

北國銀行は、2023年夏より石川県珠洲市および興能信用金庫、Digital Platformer 株式会社と共同で、デジタル通貨サービス『珠洲トチツカ』の提供を開始します。

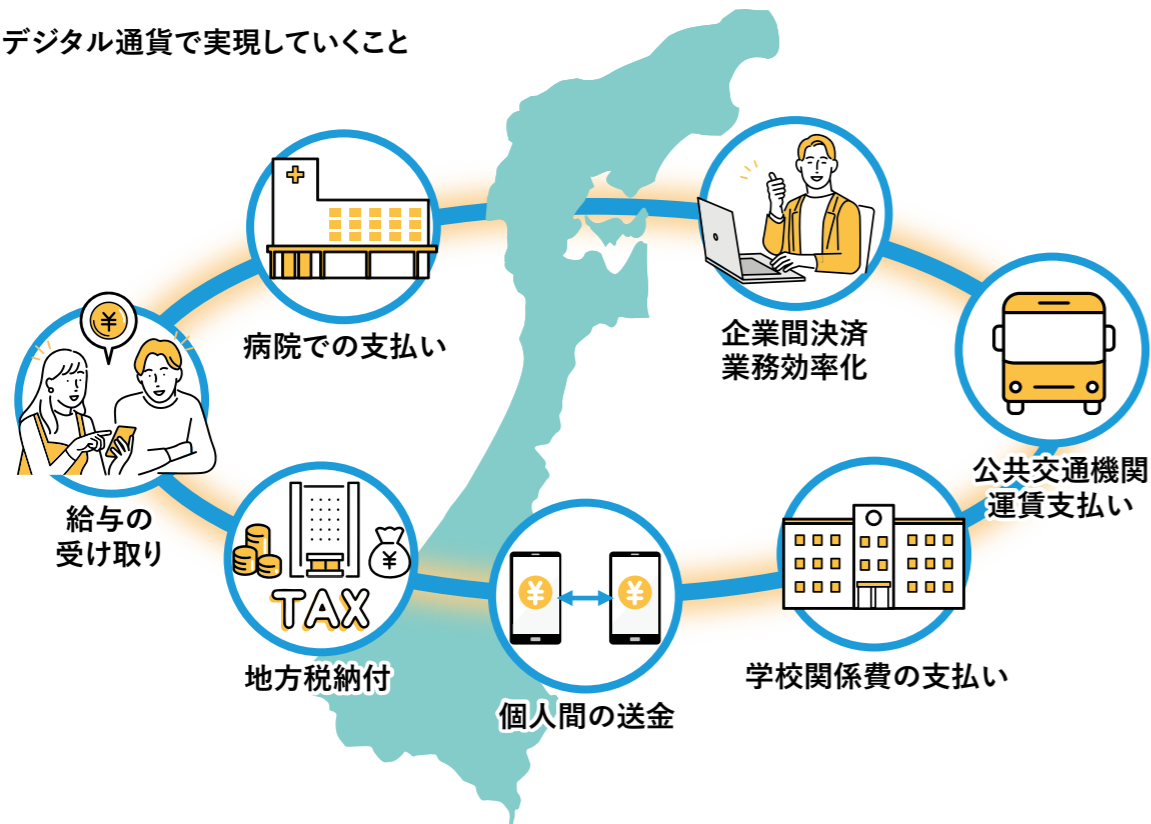
珠洲市での導入後、石川県内の他の自治体と連携を図りながら、ブロックチェーンのインターオペラビリティ(相互運用性)を活用し、石川県内全域で流通するデジタル地域通貨『石川トチカ』の発行を計画しております。

今夏には、珠洲市が発行するポイント『珠洲トチポ』が市内の店舗等で利用可能となります。また、ブロックチェーンの技術をベースとした金融システムを構築し、北國銀行が発行するステーブルコイン『珠洲トチカ』の石川県内流通に向け、取り組んでおります。

国内で自治体発行のポイントや商品券給付金をデジタル化する事例はありますが、ステーブルコインの流通を地域金融機関と協働して行うプロジェクトの実現は、全国で初のことと認識しております。



### デジタル通貨で実現していくこと



### 地域金融機関と協働で普及を促進

本サービスの普及促進に向けては、北國銀行以外の金融機関口座からもチャージできるオープンなデジタル地域通貨を実現することで、地域全体のキャッシュレス決済比率の向上につなげたいと考えています。

珠洲市での導入は、興能信用金庫との共同プロジェクトです。2023年4月には、珠洲市、石川県および興能信用金庫との共同記者会見を実施。少子高齢化が進行する珠洲市での地域住民の支え合いを円滑にし、利便性を高めるツールとしてご活用いただきたく、本プロジェクトについて説明させていただきました。

まずは、2023年夏にスタートする『珠洲トチポ』の発行とポイント利用が可能な店舗(以下、参加店舗)の拡大に向けた取

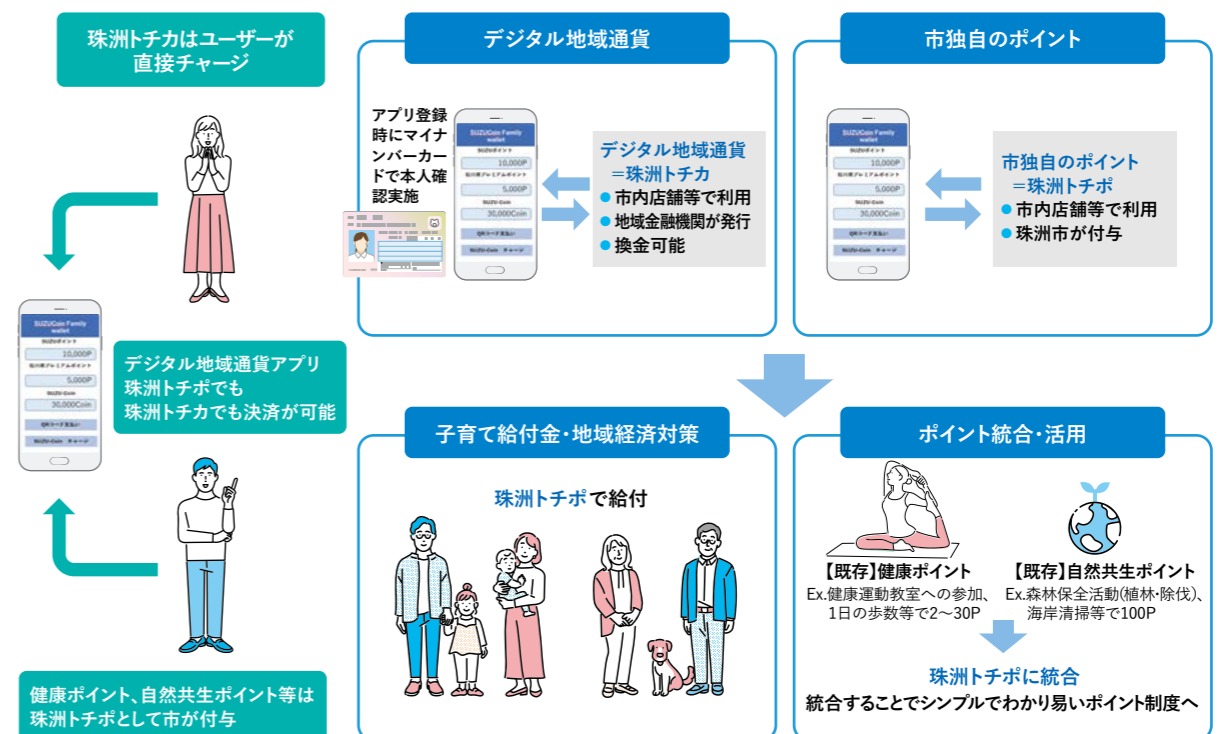


記者会見の様子

組みを通じ、珠洲市内での資金還流の促進を目指します。さらに、珠洲市による既存の各種ポイント制度を『珠洲トチポ』に統合することで、デジタル地域通貨としても利用可能なものとし、ポイントの利便性を向上させてまいります。参加店舗に対しては、決済データの利活用を実現し、地域経済の活性化および住民サービス向上の一助となるようサポートさせていただきます。

珠洲市以外の地域においても、ステーブルコインの発行体である私たち北國銀行と本プロジェクトに賛同する地域金融機関が一体となって推進する体制の構築を計画しています。地域金融機関が協働することにより、地域の皆さまや参加店舗の取引金融機関を問わずに利用可能とする、シームレスな決済システムの実現を目指しております。

また、当社が提供するデジタル地域通貨サービスでは、マイナンバー電子証明により本人確認された「分散型ID」とデジタル地域通貨のアプリを連携させることで、利用者の本人認証を実施します。ブロックチェーン上で取引を記録・管理することで、改ざん不可能で安心安全かつ、取引における透明性を高めています。本プロジェクトでの決済データの記録、管理に用いるブロックチェーン技術基盤では、Digital Platformer 株式会社が開発するデジタル通貨・分散型ID発行プラットフォーム“SHIKI”を利用しており、ブロックチェーンの暗号化技術によって、安全でトレーサビリティの高い決済システムを実現します。



## デジタル地域通貨サービス提供の目的

### 石川県のキャッシュレス決済比率100%へ

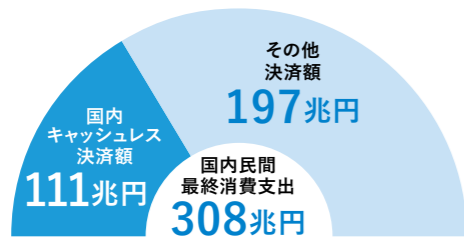
当社では、シームレスなキャッシュレス社会を目標に、「Super Cashless Region」実現に向けた各種取り組みを行っており、デジタル地域通貨流通に向けた本プロジェクトと北國Visaデビットカードを中心としたカード決済普及のコラボレーションにより、石川県内のキャッシュレス決済比率100%を目指しております。県全体でのキャッシュレス・デジタル化と生産性向上により、新たなイノベーションの創出を促進したいと考えております。

現在、日本国内の現金取扱いコストは年間約3兆円と試算されています。県内のキャッシュレス決済比率は3割を超えていますが、韓国では既に9割超の決済がキャッシュレスとなっており、日本のキャッシュレス決済比率は依然として低い水準に留まっています。\*1

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

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

#### 参考データ



出典：令和元年度石川県県民経済計算概要、経済産業省HP、日本銀行HPの各データを参考に当社作成。

## 価値サービス創出の実現に向けて

本サービスは、複数の要素によって支えられる独自性を通じて、地域の皆さまに新たな価値を提供することを目指しております。

第一に、1つのアプリケーションの中で、「ポイント」「デジタル通貨(ステーブルコイン)」また、「その他アプリケーション」を融合できる点が挙げられます。

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

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

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

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

#### 決済手数料引き下げ

3.0% → 0.5%

#### 県内事業者の決済手数料負担

約300億円 → 約50億円

▲250億円を実現

一般的なカード決済手数料の3.0%に比べ、大きく料率を下回っており、現金を取扱うすべての事業者や病院等にも利用いただくことで、決済手数料負担軽減や業務効率の向上へつなげ、新しい価値サービスを生み出す投資や時間捻出を実現します。

## 今後の展望

石川県のキャッシュレス決済比率100%の実現に向け、利用者と事業者の双方、そして地域に利便性を提供するため、各フェーズごとに取り組み内容を定めています。

3年以内には、デジタル地域通貨による地方税納入や公共料金、病院、学校関係費用の支払いを可能とする計画です。

また、本人認証に生体認証を追加することで、セキュリティレベルを高めると同時に、利用者のユーザーエクスペリエンスを高めてまいります。地元企業の給与支払いへの活用や、他地域のデジタル地域通貨との交換を可能にする等、順次機能を追加していく予定です。

さらに、構築したスキームを他県でもご活用いただくことで、北陸地域以外のキャッシュレス・デジタル化にも貢献いたします。デジタル地域通貨の流通とその進展を目指す本事業を通じ、キャッシュレス・デジタル化による地域の生産性や利便性を向上し、クオリティリージョンを実現してまいります。



フェーズ 1.0  
2023年度夏

- マイナンバー電子証明書によって本人確認された分散型ID導入による本人認証
- 安価に店舗QRコード決済可能なデジタル地域通貨『珠洲トチカ』サービス提供開始
- 珠洲市が発行する『珠洲トチボ』によるデジタル商品券の発行、各種ポイントの発行

フェーズ 2.0  
2023年度内

- ステーブルコイン『珠洲トチカ』の取扱い開始
- 銀行口座から珠洲トチカをチャージ(『珠洲トチカ』発行)
- 安価な手数料による預金口座への換金
- 給付金の支払いに『珠洲トチボ』を活用

フェーズ 3.0  
1~3年以内

- デジタル地域通貨による地方税納入、公共料金、病院、学校関係費用の支払いを可能に
- デジタル地域通貨を他の県内市町に普及
- 「自治体アプリ」に機能、サービスを連携

フェーズ 4.0  
3年後~

- 北陸をデジタル化、キャッシュレス化で注目される地域へ
- デジタル地域通貨を企業間決済に利用
- 地元企業のデジタル給与支払いに活用
- 他地域デジタル通貨との交換を可能に
- 本スキームの他県への横展開

デジタル  
地域通貨活用に  
期待する効果

#### 「石川県を日本一のクオリティリージョンへ」

- データの利活用
- 住民生活の利便性向上
- キャッシュレス化、デジタル化による地域全体の生産性向上、イノベーション創出

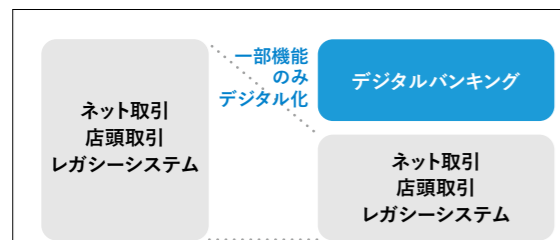
## 先進的なデジタルバンクを目指して

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

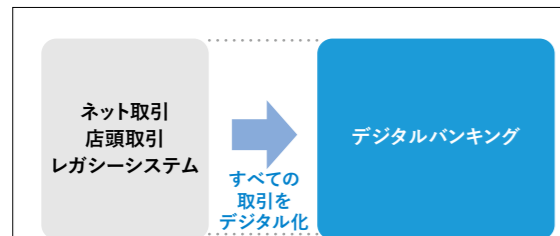
### インターネットバンキング

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

### 一般的な金融機関のデジタルバンク



### 北國FHDが考えるデジタルバンク



### ●HOKKOKU LIFE+の推進

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



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

2023年3月末時点

HOKKOKU LIFE+ 会員数 **87,884人**

### ●法人インターネットバンキングによる お客さまの負担軽減

法人向けインターネットバンキングでは、2021年10月より、基本手数料の無料化および振込手数料の引き下げを行いました。利用者の負担を軽減し、デジタル化のさらなる進展の一助となるよう取り組んでおります。

また2024年春には、デザイン性や操作性を高め、セキュリティを強化した新法人インターネットバンキングのリリースを予定しております。当座貸越機能も追加するほか、稼働後は順次機能を拡張し、銀行店舗同様の取引を実現してまいります。

### BaaS基盤を活用した全国への展開

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

### BaaS事業の狙い 新たな顧客へのリーチと地域貢献を目指して

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

### 既存サービスとの違い

既に他社で提供されているサービスとの大きな違いは、エンドユーザーに金融サービスを提供するフィンテック事業者に対し、サービスのフロント部分の変更に関する自由な裁量を与えている点です。

サービスのフロント部分とは、エンドユーザーが使用するサービス画面を指します。フィンテック事業者は、独自のアイデンティティやブランド価値を反映させるために、サービス画面を自由にデザインすることで、ユーザーエクスペリエンスをカスタマイズし、他社とは異なる魅力的なサービスの提供が可能となります。また、自社の戦略やビジネス目標に合わせてサービス画面を最適化することで、独自のマーケティング戦略を展開し、顧客獲得にもつなげます。サービス画面の変更を容易に行えるため、市場のトレンドやユーザーのフィードバックに柔軟に対応することも可能です。機能や改善点を迅速に実装し、ユーザーフィードバックをもとに、より使いやすいインターフェースや付加価値のある機能を提供することで、競争力を維持し、顧客満足度の向上を図ります。このように、当社の銀行機能を活用した継続的なイノベーションにより、テンプレート的なサービス提供にとどまることなく協業し、より最適な顧客サービス構築を目指します。

### BaaS事業がもたらす効果

BaaS事業では、フィンテック事業者が獲得した顧客の預貸金・顧客情報は当社で管理するため、首都圏を中心としたスタートアップ企業等の顧客データを獲得することができま

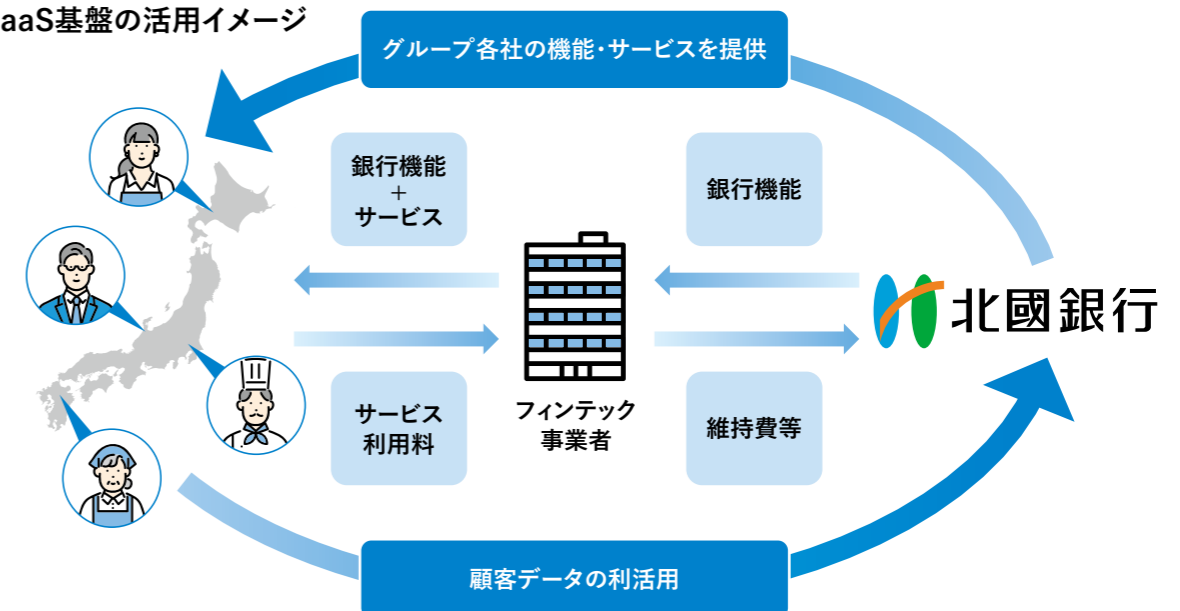
す。現状では、月間200社程度の口座開設を見込んでおり、顧客基盤の拡大は、北國FHDグループのCCイノベーションによるコンサルティング、FDAlcoによる投資助言、QRインベストメントによる投資支援をはじめとする各種ソリューションの提案機会創出にも結び付くこととなります。また、エンドユーザーであるスタートアップ企業と北陸の企業をマッチングする等、企業の相互成長を促進し、新たなビジネス機会創出にもつなげたいと考えております。

さらに当社は、BaaS基盤構築における先進テクノロジーの知見を集積し、継続的な横展開を図ることで、さまざまな成果を得ることができると考えています。この戦略の重要性は、単なる収益の拡大だけでなく、技術の広がりや向上にも焦点を当てている点です。

知見の集積とは、内外の情報源からBaaS基盤構築に関する最新の技術動向やベストプラクティスを収集し、それを自社の知識として蓄積することです。専門のチームやパートナーとの協力を通じて、市場のニーズや顧客の要望に応えるための最良の手法を追求してまいります。また、横展開とは、既存の技術やサービスを活かし、その技術を他社にご利用いただくことを指します。技術提供を通じて、私たちは他社と協業しながら、業界全体の技術レベルの向上を目指しております。

持続的な成長とともに、他社との連携を通じて相互の発展を促進し、社会課題の解決を図ります。当社がBaaS基盤の構築を目指す大きな目標には、「地域に金融機能を提供する」という狙いがあります。私たちがサービスを提供する事業者のその先にあるお客さまの利便性を向上させることは、地域全体の活性化につながると考えており、地域内の各事業者の発展を通じた地域全体のイノベーションを実現してまいります。

### BaaS基盤の活用イメージ



# 北陸の情報プラットフォーム 「COREZO」運営

「当地北陸の持続的な活性化を実現するため  
北陸のこれぞいいモノ・いいコトを  
日本全国、そして世界に発信したい」

「COREZO」は『北陸の“これぞ”いいモノ・いいコト』を応援するECモールとして、2019年5月にオープンしました。その後2022年1月には、クラウドファンディングサイトのCOREZO FAMILY FUNDING、同年7月には宿泊予約サイトのCOREZO TRAVELをオープン。2023年秋には、北陸に関する情報を集約して発信するポータルサイト、「これぞ、北陸」のオープンを予定しております。私たちCOREZOの目的は、北國FHDの社員が、地域の皆さまと一緒に北陸のいいモノ・いいコトを発掘し育て、それを広く全国に伝えることです。北陸の持続的な活性化を実現するため、北國FHDグループ各社の力を結集し、継続的な活動を展開してまいります。

## 北陸の魅力を世界へ発信

株式会社 COREZO  
代表取締役社長 園 悟志



- 2019年 5月 ECモール「COREZO MALL」開始
- 2021年 7月 「COREZO MALL」商品アイテム3,000点を突破  
9月 会員数が10,000人を突破
- 2022年 1月 「COREZO FAMILY FUNDING」スタート  
6月 法人向けクーポン利用開始  
7月 「COREZO TRAVEL」スタート
- 2023年 「これぞ、北陸」開始(予定)

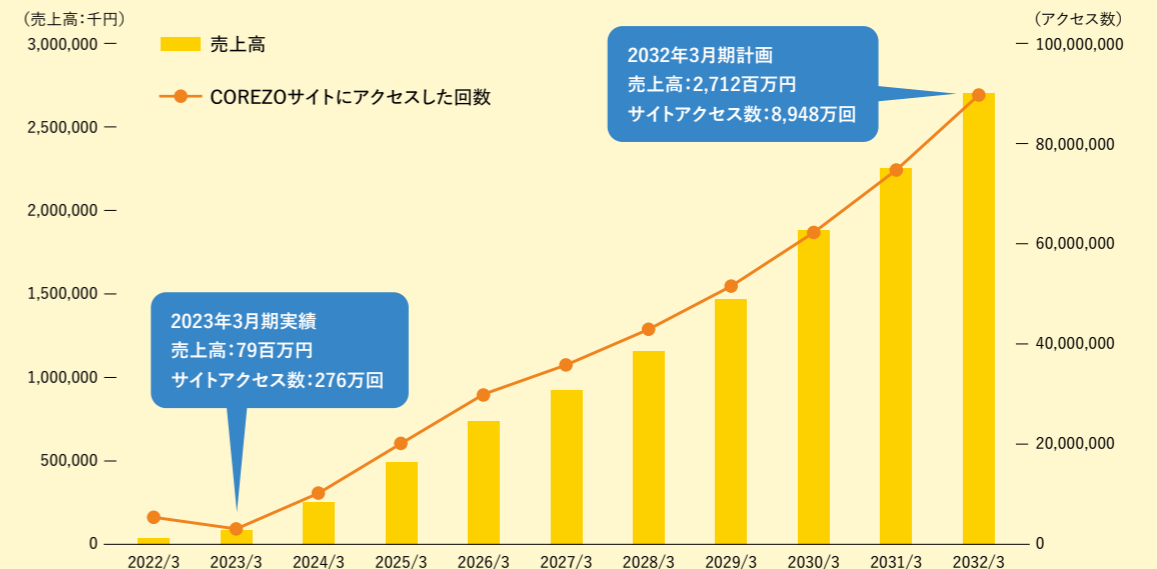
## 私たちが考える、“COREZO”のあるべき姿

COREZOは、ECモールをはじめとした各種デジタルコンテンツと地域イベントを融合し、新たな価値を創造することに取り組んでおります。その一環として、2023年秋に、北陸の情報ポータルサイト「これぞ、北陸」をオープンいたします。「これぞ、北陸」では、北國FHDの社員が取材した北陸のディープな情報を掲載。北陸のいいコト、いいモノを広く世界に向けて発信していきます。また、社員が取材した情報を活用し、COREZOの各種コンテンツが連動した企画、各デジタルコンテンツ間の融合、そして、デジタルコンテンツと地域イベントとの融合を実現してまいります。



2015年の北陸新幹線、東京—金沢間の開業以降、全国における北陸の人気は高まってきております。ポータルサイト「これぞ、北陸」を、地域の皆さまとともに「北陸の情報プラットフォーム」として成長させることで、当地北陸を持続的に活性化していきたいと考えております。さらには、COREZOの各種コンテンツの充実にも努め、COREZO全体の発展にもつなげてまいります。

## 売上高・サイトアクセス数の実績と計画



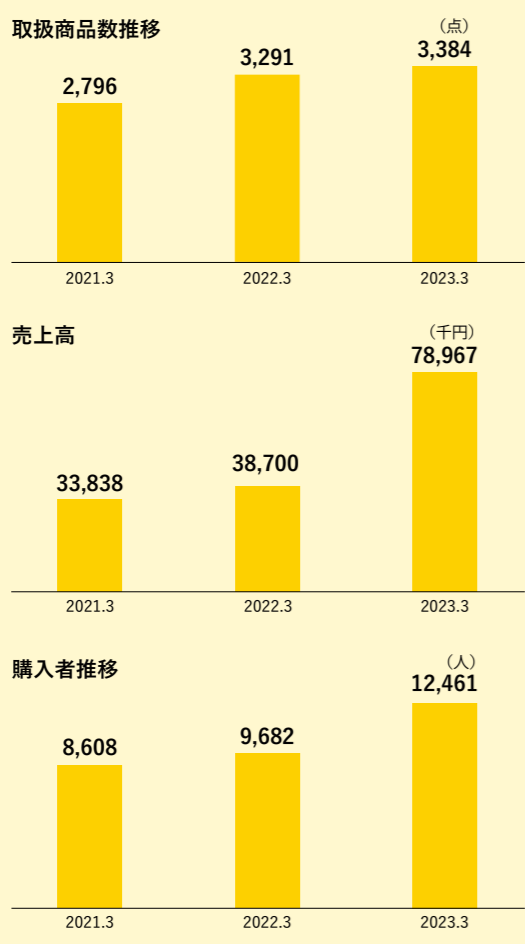
## これぞ北陸のモノ・コトが購入できるECモール— COREZO MALL

COREZO MALLのコンセプトは、「みんなでつくる、北陸のモノ・コト」

「COREZO MALL」は、単にモノを販売するだけの通販サイトではなく、特集・体験など、商品に付加価値をつけた「コト」を販売する独自性を持ちます。販売にとどまらず、商品・事業開発などの新しいビジネス機会を創出するこの参加・共創型の通販サイトは、“地方銀行グループ”だからこそ実現できるものと考えております。



社内ミーティングの様子



当地北陸には、まだまだたくさんの素晴らしいモノ・コトが日の目を見ることなく埋もれています。私たちは直接出店者さまの元に足を運び、対話を重ね、自ら体験することでそれらを発掘し、ストーリーを添えて正しく消費者の皆さまに向けて発信しています。ときには北國FHDが他の事業者とのマッチングを行うことで、新たな製品の創出のお手伝いもさせていただいております。北陸にある素晴らしいモノや素敵な人、ここでしか手に入らない体験を北陸の皆さまと発掘し、ともに育て、伝えること。そして、日本全国の人に北陸を好きになってもらうこと。出店者の皆さま、北國FHDと一緒に頑張ってつくる、北陸のモノ・コト応援サイトそれが「COREZO MALL」です。



COREZOのオープン時から続く、原木しいたけ「のと115」のオーナー権を販売する企画です。「のと115」は、しいたけの品種「菌興115号」の通称で、その中でも、傘の大きさ8cm以上、肉厚3cm以上、巻き込み1cm以上の規格を満たした最高級品は、「のとてまり」というブランドしいたけとして市場に出荷されます。出店者さまには、単にしいたけを販売するだけでなく、本商品を通じて「のとてまり」の希少性や価値が伝わることに期待して、COREZO MALLに出品していただいています。



## 北陸の事業者さまの挑戦を応援する— COREZO FAMILY FUNDING

「COREZO FAMILY FUNDING」は、北陸の事業者の皆さまと全国の応援者をマッチングする場です。事業者さまと普段から接点を持つ北國FHDの社員が、事業者さまを対面でサポートできる点が、他のクラウドファンディングサイトとの大きな違いです。新商品開発におけるマーケティングや、プロモーション、資金調達など、事業者さまのそれぞれのニーズに合わせて、北國FHD社員がともに考え、案件を組成していきます。事業者や地域の皆さま、そして北國FHDの社員が一つのチームとして一体となり、事業者の皆さまの挑戦を応援するクラウドファンディング。それが「COREZO FAMILY FUNDING」です。



## 北陸を訪れるきっかけを与える— COREZO TRAVEL



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

●登録宿泊施設数 36 (2023年6月現在)

## 地域の皆さまとともに「COREZO」も成長していきます。

北陸には、素晴らしい人、自然、風土があります。それらが生み出す、いいモノ・いいコトを、飾ることなく、正しく世界に向けて発信していくサイトが「COREZO」です。当地北陸で暮らす消費者の皆さま、事業者の皆さま、そして私たち北國FHDの社員が、ともに地域の活性化のために協働し、表現をする場所。そのプラットフォームが「COREZO」となるよう、今後も地域の皆さまとともに、私たち「COREZO」も成長してまいります。



# 4

## 投資事業の拡大

### 「よりよい未来に“投資”し、 地域をクオリティ・リージョンへ」

株式会社 QRインベストメント  
代表取締役社長  
浜野 文雄



#### はじめに

当社は、お客さまの多様化する資金調達ニーズに対し、企業のライフステージ全域でサポートすることを目的として、2021年6月に設立しました。

昨今より、国内外の経済環境は大きな変化を続けており、企業が抱える課題も多様化しています。企業の持続的な成長には、ビジネスモデルの変革や全社的な組織改革、事業の再構築・財政基盤の強化等、中長期を見据えた取組みが欠かせない状況となりました。

企業を取り巻く環境の変化に限らず、個人預金者についても、「貯蓄から投資へ」というスローガンが掲げられ、個人の持つ余剰資金が銀行預金を介することなく、企業への株式投資等に向かっています。ともすれば、銀行としても預金と融資の利ザヤで稼ぐビジネスモデルを見直し、融資から投

資へと資金の流れを変えなければなりません。融資業務は、利ザヤを確保しながら、元本回収の安全性を図ることが重要ですが、投資業務は、投資先企業の価値向上が何よりも重要であると考えています。

QRインベストメントのビジネスモデルは、選んだ投資先の企業価値が向上することにより、投資の果実を得るモデルです。当社の投資業務を通じ、北國銀行の融資業務を補完する形で、地域に貢献していきたいとの想いがあります。

当社は、エクイティ投資による資本支援により、お客さまへの資金供給だけでなく、企業価値の向上を図ることで地域全体の成長を後押ししていきたいと考えております。各事業を通じて、地域 (Region) のエコシステムをつなぐ架け橋となり、各地域の質的 (Quality) 成長と地域の活性化による「Quality Region」を実現してまいります。

#### KPI

	2023年度	2027年度
ファンド総額	500億円	1,200億円
投資金額	350億円	900億円
MoC (投資倍率)	1.0×	1.6×
投資先数 (累計)	65件	170件



QRインベストメントのビジョンと目的 —お客さまとともに、企業価値の向上を目指して—

ビジョン

1. 当社のエクイティ投資による資本支援と、融資・コンサルティングをはじめとする北國フィナンシャルホールディングスグループの機能との連携により、取引先への資金供給の充実や株主として踏み込んだハンズオン支援をワンセットで実施します。
2. 収益リターンありきではなく、投資対象先の成長や地域への貢献を応援するバランス型の投資方針を掲げています。
3. 経営人材の育成を支援し、地域内企業への人材の循環を目指します。

北陸地域の発展なくして、北國FHDグループの発展はありません。当社は、石川県を中心とした北陸3県という地域(Region)の質(Quality)を向上させるための投資(Investment)を行っています。この地域を世界が認めるクオリティ・リージョンにすることが、私たちの使命だと考えています。

かつて石川県は、「加賀百万石」という経済的に栄えたクオリティ・リージョンでした。今でも、江戸時代から続く伝統産業はもちろん、戦後に発展した繊維産業や建機産業、電子機器産業等が、当地から世界にクオリティを発信し続けています。



●北陸地域をクオリティ・リージョンにし、全国に発信する

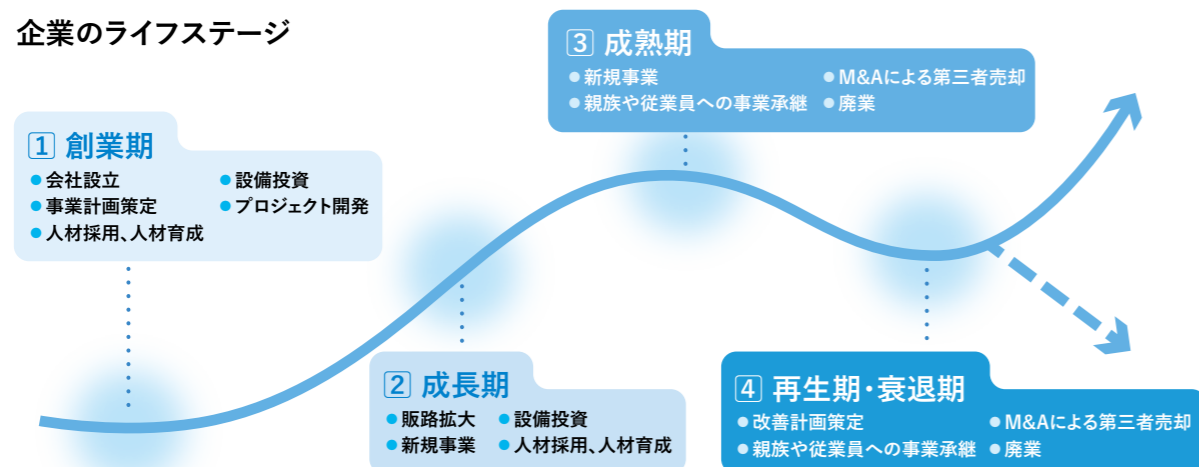
今後も、北陸地域がクオリティ・リージョンであり続けるためには、どのような取組みが必要でしょうか。例えば、食文化や観光産業への投資を積極的に行うことによって、国内外からの観光客を誘致することもひとつの施策であると考えています。

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

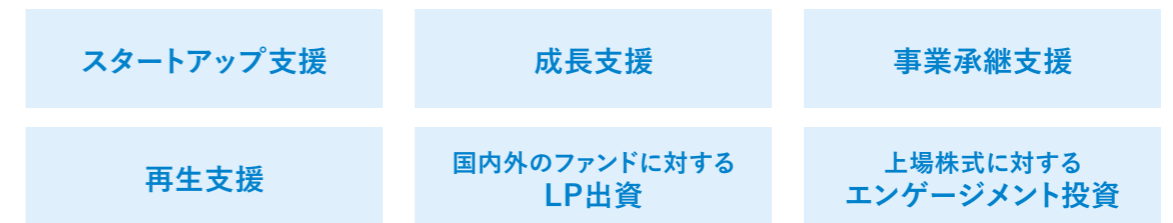
運営ファンド —お客さまのあらゆる対象ステージに応じて—

創業期、成長期、成熟期、再生期・衰退期といった、企業の各ライフステージによってお客さまのニーズは異なり、またそのニーズも多岐にわたります。当社では、各企業のライフステージに対応するためのあらゆるファンドをご用意し、銀行としては対応できないニーズにお応えしています。

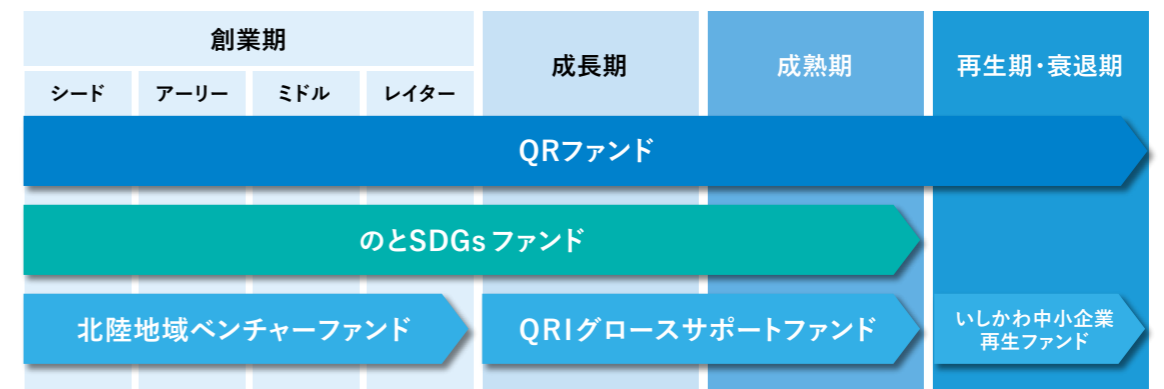
企業のライフステージ



当社のサポート事業内容



ファンド一覧



●QRファンド

- 対象ステージ：創業期 / 成長期 / 成熟期 / 再生期
- ファンド総額：500億円

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

●北陸地域ベンチャーファンド

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

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

●のとSDGsファンド

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

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

●QRIグロスサポートファンド

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

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

●いしかわ中小企業再生ファンド

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

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

## 融資から投資へ — 投資を活用するメリット —

「融資」と「投資」では、その仕組みやお客さまへのメリット・デメリットは大きく異なります。北國FHDグループとしてお客さまのニーズを把握し、低コストでの調達で返済が伴う「融資」と、比較的高コストで返済の義務はなく、当社との共同経営体制となる「投資」を使い分けることが可能となります。当社の取組みにより、銀行機能の融資では実現できない顧客ソリューションを提供してまいります。

	融 資	投 資
概 要	<ul style="list-style-type: none"> <li>金融機関等からの負債として資金を調達する方法。</li> <li>返済期限が1年以内のものは流動負債に、1年超のものは固定負債として決算書に計上。</li> <li>担保や保証を差し入れる場合がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>株式発行により、資金を調達する方法。</li> <li>資本として受け入れるため、純資産として決算書に計上される。</li> <li>広く出資を募ることを公募、特定の出資者からの増資を受けることを第三者割当増資という。</li> </ul>
メリッ	<ul style="list-style-type: none"> <li>債務履行(返済・利息支払)を継続している限りは、特段の定めがある場合を除き、債権者からの経営への関与はない。</li> <li>現在の金利環境では、比較的低コストで資金調達ができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>返済が伴わないことから、財務基盤の安定につながり、企業としての信用力向上の効果がある。</li> <li>株主から経営や事業運営のサポートを受けられる場合が多い。</li> </ul>
デメリッ	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業が上手くいっているかどうかに関わらず、償還条件の通りに返済を行う必要がある。</li> <li>企業の信用力がなければ、借り入れることができない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>議決権その他の権利を新規株主が持つ場合、経営への関与や優先配当等、経営の自由度が低下し、負担が大きくなる場合もある。</li> </ul>
主な利用目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>経常運転資金、設備投資(既存事業に関連する追加投資)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新しい取組み(新規事業や事業拡大等)や事業の転換(事業再生等)を行うための投資</li> </ul>

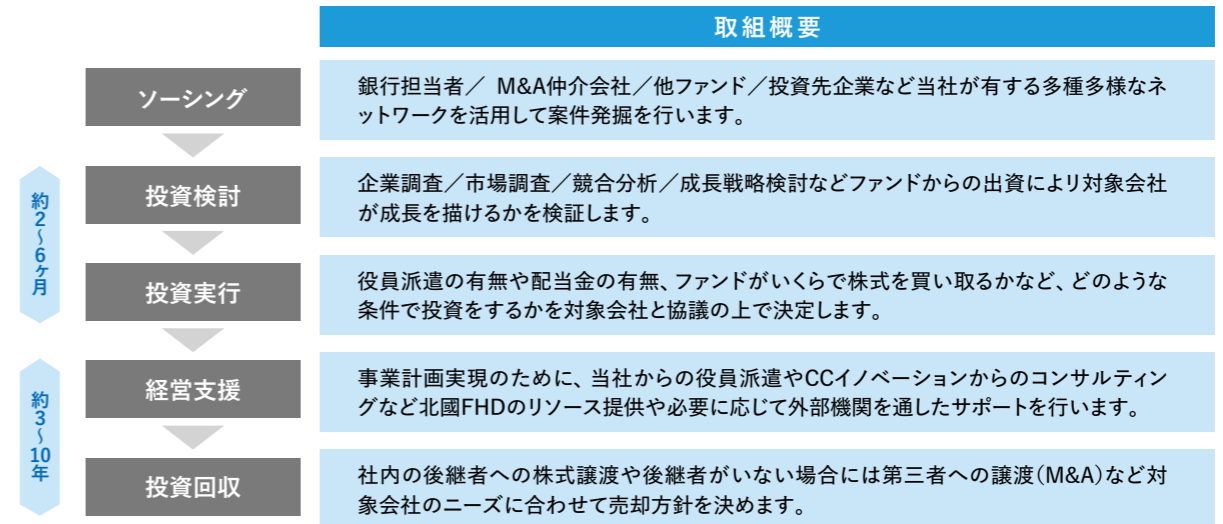
## コンサルティングとファンドの違い

お客さまが抱える課題に向き合い、解決に向けて伴走するという点では、北國FHDグループのCCイノベーションが担うコンサルティング事業と重なる部分がありますが、お客さま(企業)との関係や関与の範囲、そして関与の期間に大きな違いがあります。お客さまの状況やニーズを確認した上で、北國FHDグループ間で連携し、最適な支援方法をご提案いたします。

	コンサルティング	ファンド
企業との関係	クライアント	株主
関与の範囲	依頼を受けたテーマの範囲内 ex)経営戦略策定、ICT、人事制度策定	経営全般
関与の期間	短期	中長期
意思決定者	会社(株主)	会社(株主) + ファンド

## ファンドビジネスの流れと概要

私たちのビジネスモデルは、案件の発掘(ソーシング)から、ファンドが利益を生む案件の終了(投資回収)までに、中長期の期間が必要となります。



## 投資対象地域 — 北陸地域に限定せず、全国、世界へ拡げます —

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

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

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

### お客さまの声

ともに当社の成長を目指すパートナーとして、サポートいただいています

手取観光株式会社 代表取締役社長 **辻本 勝彦**様

当社は北陸最大の遊園地・総合ペット事業者として、1967年の開業以来、地域のお客さまに愛されるテーマパークを目指し、運営を続けてきました。一方近年では、施設老朽化、デジタル化、スタッフの確保、事業承継等の多くの課題を抱えており、中期経営計画を策定し計画を実行していくためにQRIグロースサポートファンドからの出資を受け、株主として社内からバックアップいただくことになりました。また、QRインベストメントより社外取締役を派遣いただき、各種会議で経営全般にアドバイスをいただくだけでなく、人事制度改定や業務効率化を進めるためのシステム導入等についてもサポートを受け、計画を実行するための大きな役割を担っていただいております。今後もQRインベストメントをパートナーとして、当社のさらなる成長をともに目指していきたいと思っております。



## 市場運用のさらなる高度化



### 「ポートフォリオ最適化に向け、マルチアセットファンドをコア資産とした分散投資戦略の実現」

株式会社 北國銀行  
常務執行役員 市場金融部長  
鷺池 誠一



#### 市場運用体制の見直し

北國フィナンシャルホールディングスは2023年5月公表の中長期経営戦略2023にて、市場運用を重点ビジネス領域のひとつに追加し、市場運用のさらなる高度化に取り組んでいます。2023年3月に市場運用における中核的な業務、投資戦略や運用計画の策定などを、北國FHDグループの投資助言会社である株式会社FDアドバイザリーに移管し、市場運用にかかる専門人材についてもFDアドバイザリーへ集約しました。また、同6月にはFDアドバイザリーと地域金融機関への投資助言を行っていた株式会社ALCOLABが合併し、会社名を株式会社FDALco(エフディアルコ)に変更し、新たに事業をスタートさせています。ALCOLABは、グローバル・アセット・アロケーション※1)を重視した投資助言、地域金融機関が有価証券運用業務をコア事業にするための業務態勢の強化支援、リスクアベタイト・フレームワーク※2)の導入・活用

支援等を通じて、地域金融機関のビジネスモデルの変革を支援してきました。

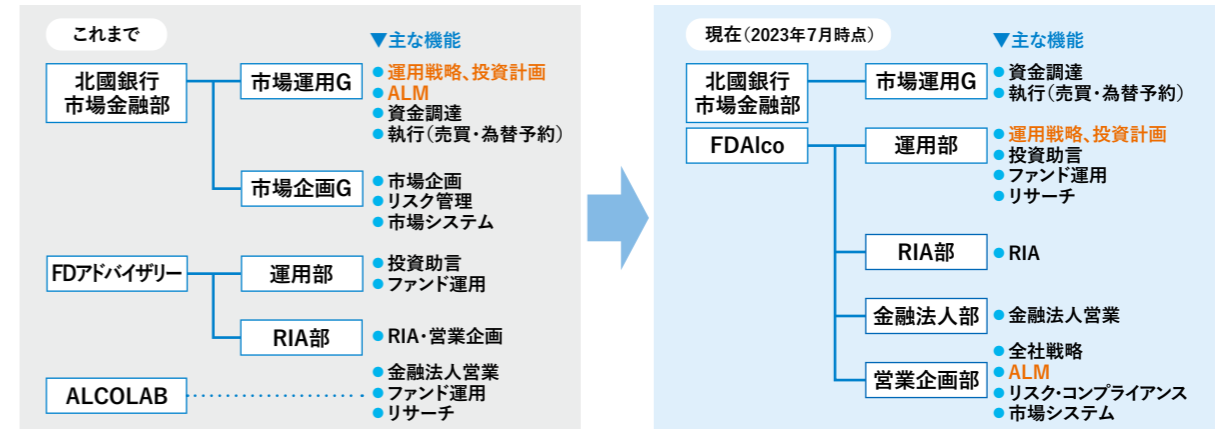
今後は、北國FHDの業務基盤にALCOLABの知見も融合させることで、市場運用とリスク管理のさらなる高度化に取り組んでいきます。

また、北國FHDの有価証券運用で培ったノウハウや知見を、「既存業務」や「地域」の枠を超え、個人や事業法人、全国各地の地域金融機関にも提供し、個人のお客さまの豊かな生活と企業のお客さまの持続的な成長に貢献することを目指していきます。

※1)グローバル・アセット・アロケーション：特定の運用商品や、国・地域に資産(アセット)を集中させず、分散して配分(アロケーション)し、リスクを軽減・コントロールしながら効率的にリターンを獲得する資産配分のこと。分散投資の考えにもとづいた資産管理の手法の一つ。

※2)リスクアベタイト・フレームワーク：経営目標や事業戦略、財務計画などを達成するための「リスクアベタイト(どのような業務に取組み、どのようなリスクをどこまで取り、どの程度の収益を上げるかに関する中長期的な指針)」を明確にし、経営やリスクなどを管理する「フレームワーク(枠組み)」のこと。

#### ●市場部門体制図



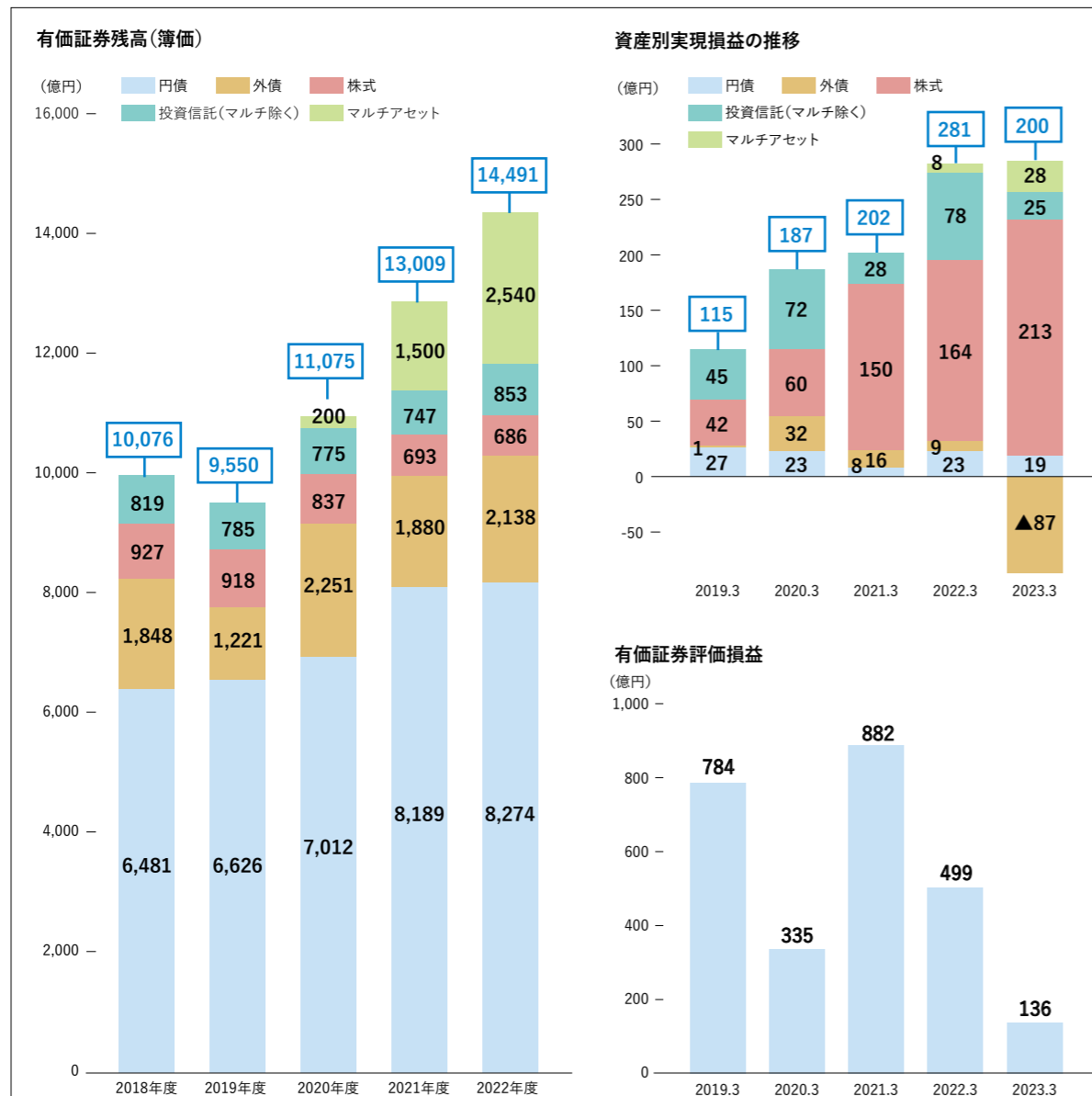
●北國FHDグループの市場機能をFDALcoに集約し、市場運用に関する専門性とリスク管理機能をより一層強化する。

## 市場運用の実績と特徴

有価証券残高は1兆4,491億円と、増加基調となっています。分散投資戦略を基本とし、バイアンドホールドからの脱却、リスクアペタイト・フレームワークを起点としたリスク管理体制と市場運用収益強化を図ってきました。

運用の特徴としては、株式投資とマルチアセットファンドの増強が挙げられます。2014年より、純投資目的株式(日本株)を増強しました。背景には、コーポレートガバナンスに注目が集まり、株主還元策の積極化、企業価値増加に期待が持てる状況にありました。コロナ禍、海外金利上昇など厳しい環境もありましたが、直近では、株式評価益を実現させ収益に大きく寄与しています。

また、2021年からは、マルチアセットファンドを増強しています。分散投資戦略を強化するため、中長期での安定的収益をもたらすコア資産となっています。直近2年で2,540億円まで投資額を拡大させ、一段の増強を図ってまいります。2022年度は、外債運用は金利の急激な上昇により逆ザヤとなったため、一部損切り、実現損を計上しました。今後1年程度は、外債運用にとって引き続き厳しい環境が続くと予想される等、グローバル経済は不透明感を増しております。そのような環境下でも、金利サイクルを見通し、株式市場の成長を取り込めるグローバル・アセット・アロケーションを意識したポートフォリオを構築していきます。近視眼的にならず、適切にリスク・コントロールしながら、中長期視点でポートフォリオの最適化に取り組んでいく方針です。

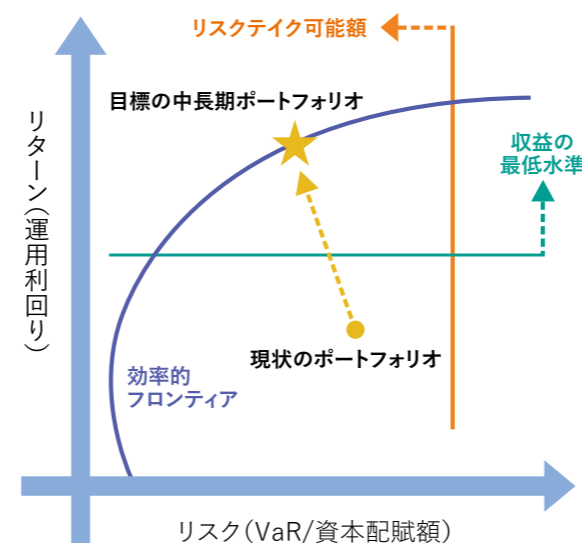


## ポートフォリオ最適化に向けた取組み

2023年5月公表の中長期経営戦略2023においても期待リターン2%前後のポートフォリオ構築を目標として掲げており、ポートフォリオ最適化に向けた取組みを強化しています。中長期視点でリスク・リターンの効率が最も良い目指すべきポートフォリオ(モデルポートフォリオ)を明確にし、個別資産ではなく、ポートフォリオ全体でのパフォーマンスを意識した投資計画・戦略を策定していきます。期待リターンやポートフォリオ構築のプロセス等を可視化し、ポートフォリオについての説明力を向上させることで、社内外での議論も活性化させていきます。



また、モデルポートフォリオに必ずしも拘らず、市場環境の変化やシナリオに基づき、ポートフォリオを予防的にリバランスさせる等、フォワード・ルッキングなポートフォリオ運営・リスク管理に取組み、ポートフォリオ運営を高度化させていきます。



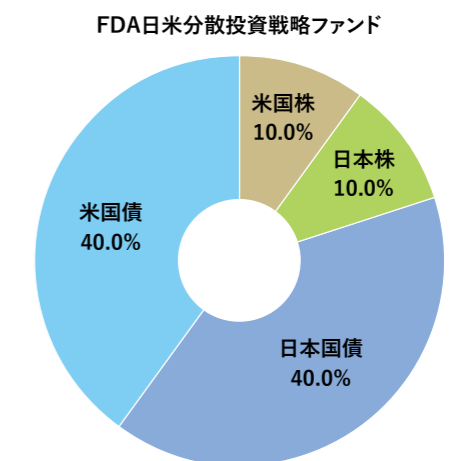
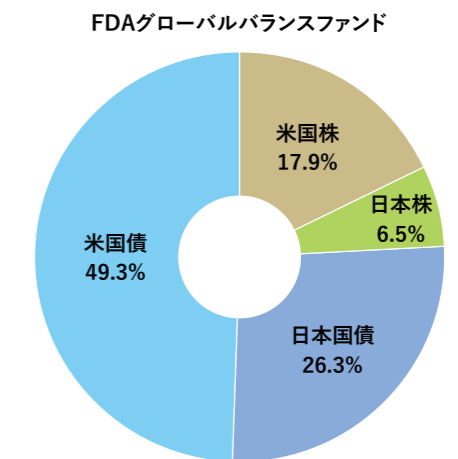
## マルチアセットファンド

有価証券利回り及びシャープレシオ向上のため、FDAlcoが運用会社に投資助言を行うマルチアセットファンドを、ポートフォリオ全体のコア資産として組み入れています。FDAlcoが投資助言を行うことで、北国FHDの運用戦略に沿った、シンプルかつ低コストなマルチアセットファンドを実質的に内製することができます。

マルチアセットファンドをポートフォリオに組み入れることで、海外の調達環境が厳しい局面や、相場環境が大きく変化する状況においても、安定的な資金収益が期待でき、価格変動を抑制しながら中長期的なキャピタルゲインを得ることができます。また、こうした安定的な収益が得られることで、各資産の保有利回り向上のためのリバランスも可能となるなど、運用の柔軟性も高まります。

マルチアセットファンドは北国FHDだけでなく、地域金融機関や事業会社でも運用いただいています。今後も安定的な資金収益確保と中長期的な評価益の拡大に資するマルチアセットファンドへの取組みを強化してまいります。

### ●マルチアセットファンド運用比率



# 6

## DXとシステム モダナイゼーション

「デジタル技術を最大限に活用し、  
地域全体のDXに貢献していきます」

株式会社 北國銀行  
常務執行役員 システム部長  
井川 武

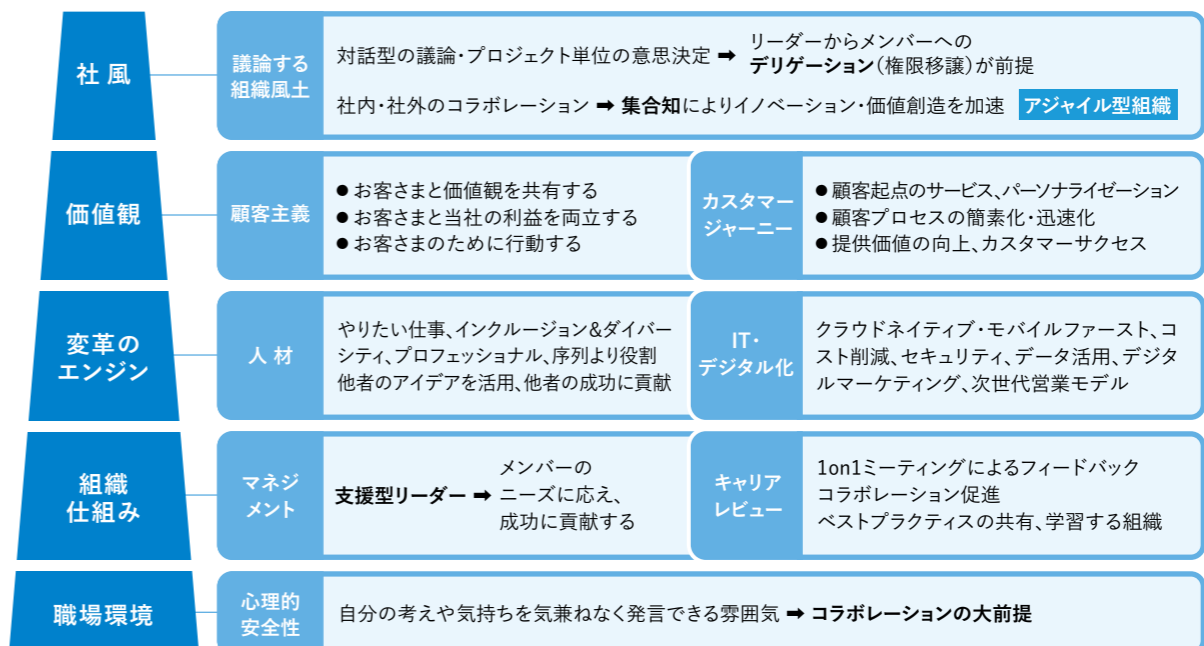


### ビジョンと戦略

コロナ禍や人口減少、高齢化等により社会環境が大きく変化中、急速なデジタル技術の発展と世の中のスピードに対応し、地域全体の価値を向上し続けるためにはデジタルトランスフォーメーション(DX)が必要不可欠です。当社は多様化するお客さまと地域のニーズにお応えするために、従来の「銀行」から「次世代版 地域総合会社」として生まれ変わりました。

我々自身のビジネスモデルを変革し、地域のDXに必要な価値の高い新しいサービスをスピーディに届けるために、最新のデジタル技術を積極的に活用しながら企業文化や働き方を根本から変革し続けています。こうして生み出された当社のデジタルソリューションで地域の生産性向上に貢献しながら、コンサルティングやアドバイザーを通じて地域全体のDXを推し進めていきたいと考えています。

当社が考えるデジタルトランスフォーメーション = テクノロジーを戦略に活用するだけでなく、人や組織を変革し、地域社会をより良い方向に変革し続ける → 企業理念・ブランド理念の実現へ



## システムの内製化にこだわる理由

価値の高いデジタルソリューションをスピーディに提供し続けるためには「システムの内製開発」は避けて通れません。従来の外部発注型のシステム開発では要件定義、見積もり提示、ITパートナーの比較検討、交渉、契約というプロセスが常に付きまとうため、開発着手までのリードタイムが長く、仕様変更に弱いというデメリットがありました。世の中の変化のスピードが緩やかで、作るべきプロダクトの「正解」が分かっている状況ならウォーターフォール型、かつ外注でも問題になりませんでした。不確実性が高いVUCAの時代においては、より正解に近いプロダクトを小さく生み出し、成長させていくために、内製開発で柔軟性を維持していくことが求められます。よりお客さま目線で、価値の高いプロダクトを生み出すためには、ビジネス側の社員とワンチームで開発していく必要があります。エンジニアといえど、会社の理念やお客さまが求める価値を知る必要があるのです。高いデジタルの知見を持ちながら、会社のことも理解し、ワンチームで開発できるエンジニアが必要です。そのため、必然的に外注は難しく、内製開発しかないという結論に至りました。



しかし、「内製開発」=「すべて自分たちだけの力で開発する」というわけではありません。世の中では常に新しいプロダクトや技術、考え方が生まれ続けています。すべて自前で開発するのではなく、既にあるものは積極的に活用しながら、我々に足りないノウハウがあれば外部のITパートナーとも積極的にコラボレーションすることで、プロダクトの早期リリースと内製開発チームの能力向上を両立していきたいと考えています。

## デジタル人材の積極採用

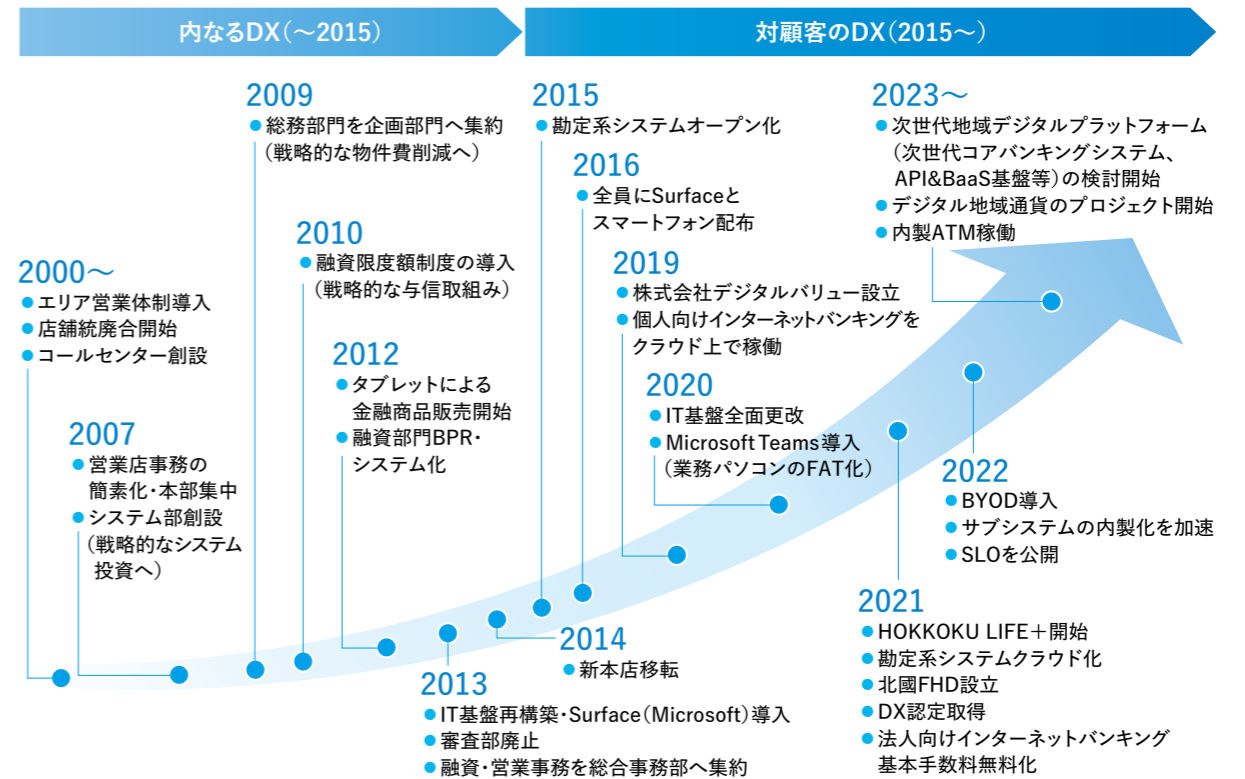
「内製開発」=「すべて自分たちだけの力で開発する」というわけではない」と申し上げましたが、一方でシステム開発コストの削減も重要なポイントのひとつです。内製開発チーム

のイニシアチブを社員が持っていたとしても、メンバーの大多数がITパートナーの場合はどうしてもコスト高になり、エンジニアの入れ替えも発生します。せっかく我々の環境やプロダクトのことを理解してくれたエンジニアが、不定期に離脱してしまうのです。また、昨今はテクノロジーの進化も早く、ITパートナーであつても一からスキルの習得やリスクリングが必要になるケースが少なくありません。単価の高いITパートナーを社内で教育するのであれば、伸びしろが多く会社の方向性を理解して長く頑張っていたいただけるプロパーエンジニアを採用の方がメリットは大きいと考えました。こうした背景から、2019年11月にグループ内に設立したIT会社が「デジタルバリュー」です。従来の銀行では制度設計が難しかった「フルリモート開発」や「年俸制」、「裁量労働制」等のワークスタイルを前面に押し出して、全国あるいは海外のエンジニアにもロケーションフリーで入社してもらいながら、アジャイルによるチーム開発を実践しています。世間一般には、デジタル人材はレッドオーシャンで採用は困難と言われていますが、このような制度や働き方を実現した結果、2023年6月までの約3年半で57名の社員を採用するまでに至っています。これからもエンジニアのプロパー化を進めながら、北國FHDグループ全体のDXをリードしていきたいと考えています。

## DXのこれまでの取組み

当社のDXの取組みの歴史は、15年以上前に遡ります。2007年にシステム部を新設した後、勘定系システムのアウトソーシングから脱却し、サブシステムを含めた本格的なシステム開発の内製化にシフトしてきました。2013年には社員全員にタブレット型PCを配布し、ロケーションにとらわれない自由な働き方を実践するとともに、グループウェアで情報の透明性を高めることで、フラットな組織づくりや生産性向上を実現しています。2019年にはパブリッククラウドでの個人向けインターネットバンキングをリリースした後、さらなるDXの加速を目的として、IT会社である「デジタルバリュー」を設立。全国各地からITエンジニアに参画してもらい、アジャイル+クラウドによるプロダクトの内製開発を推進してきました。2021年には、フルバンキングシステムを国内で初めてパブリッククラウド上に移行することで、コスト削減を実現。現在は次の段階として、よりクラウドネイティブな環境で稼働する次世代コアバンキングシステムを中心に、金融機能をAPIで提供するBaaSプラットフォームの開発に着手しています。一方で、企業文化や社員のマインドも大きく変わりました。15年前は縦割りで、ヒエラルキー型の色が強かった組織でしたが、右記のような取組みにより現在はフラットな組織、アジャイルな組織に変貌を遂げています。長年にわたるこれらの取組みにより、デジタル技術を使って

## DXのこれまでの取組み



トップや企画部門から全社員に対する継続的なマインドチェンジとリスクリングの啓蒙

グループウェアやTeamsなどのコミュニケーションツールを用いた情報の透明性向上とフラットなコミュニケーションの実現

ビジネス部門の社員が開発チームに参画することでアジャイルな考え方や働き方を実践

全社員向け、新入社員向けのDevOps研修やアジャイル研修の実施

キャリア採用の積極推進と外部パートナーとのコラボレーション促進による多様性の向上

シリコンバレーへの人材派遣による最先端のDXとイノベーションに関する知見の獲得

プロダクトを構築する能力と、それを支えるDXの組織文化が醸成されました。

## DXとモダナイゼーション

### モダナイゼーションとは

我々が考える「モダナイゼーション」とは、モダンなテクノロジーとアーキテクチャ、変化の激しいVUCAの時代に即したアジ

ヤイル等の開発手法を採用することで、システム開発の生産性を飛躍的に向上させながら、レガシーシステムのみならずビジネスや業務そのものを根本から刷新することです。

## 北國フィナンシャルホールディングスが考えるクラウド戦略とは

2017年以降、クラウドファーストを掲げ積極的にパブリッククラウドを活用してきました。「金融機関にパブリッククラウドは適合できるのか」。多くの関係者が注目する中で、2019年9月に個人向けインターネットバンキングをMicrosoft Azureで稼働させたのを皮切りに、2021年5月には勘定系システムを同クラウドに移行しています。インフラの調達と構築がより簡易となり、IT施策のスピードアップに貢献するとともに、セキュリティや可用性といった品質の観点でも、自社内の限られた人員体制で運用してきたこれまでのやり方と比べて、レベルアップしています。一方で、クラウドが本来持っているポテンシャルを100%引き出し切れているかと言えば、まだまだ発展途上です。マイクロサービス、コンテナ、CI/CD、といったキーワードに代表される「クラウドネイティブ開発」をさらに推し進め、複数のパブリッククラウドの利点を活かす「マルチクラウド」とオンプレミスの利点を活かす「ハイブリッドクラウド」を採用しながら、システムインフラの最適化を図りたいと考えています。クラウドネイティブとマルチクラウド、ハイブリッドクラウドでシステム開発のスピードアップと品質向上を同時に実現していきます。

北國FHDが考えるクラウド戦略

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

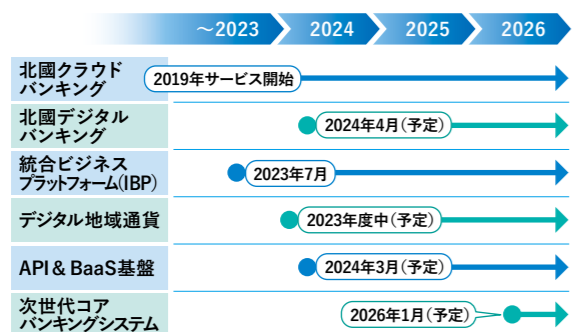
最新のテクノロジーの活用

ChatGPTに代表される生成AIがシステム開発の世界や業務効率化にも多大な影響を与えようとしています。当社でも既に法人向けインターネットバンキングサービスや社内Webシステムの開発プロジェクトの中で、AIによるプログラムコードの自動生成やバグの修正等を通じた開発生産性と品質の向上に取り組みはじめています。現状では一部の定型化されたプログラム領域に対してのみ効果が認められており、今後のAIのさらなる進化に期待しているところです。

また、模範的なプログラムコードをAIに生成させることで新人エンジニアの教育にも活用できると考えています。社内やお客さまとのQA対応の分野でもAI活用の幅が広がりそうです。従来は想定される質問と回答を社員が手作業で作成していく必要がありましたが、これからは生成AIのエンジンを利用し、社内データをインプットとしてQA回答を自動生成することで、求める情報をより早く確実に得られるようになります。既に社内でも利用しているチャットツールにAIのエンジンを搭載し、業務効率化を図る取組みもスタートしています。

主な戦略システム

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



●北國クラウドバンキング

「北國クラウドバンキング」は個人のお客さま向けのインターネットバンキングサービスで2019年よりスマホアプリを中心にご利用いただいています。このサービスはクラウドかつアジャイルで内製開発しています。これまでのインターネットバンキングサービスはオンプレミスで外注型だったため、お客さまのニーズを継続的にとらえながら迅速にプロダクトに反映させることが困難でした。今後は内製開発を進めることでこれまでのバンキング機能のみならず、地域の個人のお客さまにさまざまな価値を提供するためのプラットフォームとして成長させていきます。

●北國デジタルバンキング  
(2024年4月リリース予定)

「北國デジタルバンキング」は法人のお客さま向けのインターネットバンキングサービスで、2024年4月を目処にお客さまに利用いただけるようにプロジェクトを進めています。このサービスも、北國クラウドバンキングと同様にクラウドかつアジャイルで内製開発していますので、継続的により良いサービスを提供できるプラットフォームとなっています。

●統合ビジネスプラットフォーム(IBP)  
(2023年7月リリース)

統合ビジネスプラットフォーム(IBP: Integrated Business Platform)は、お客さまの情報と業務フローを一元管理する社内システムです。データ分析などを通じて仮説立案を行い地域のお客さまによりよい提案とサービスを提供できるようにするためのWebベースのプラットフォームです。クラウドネイティブアーキテクチャを採用し、お客さまへの価値提供を念頭に、ビジネス部門のメンバーとエンジニアが、部署の垣根を越えたワンチームでアジャイル開発を行っています。今後はIBPの開発スタイルとアーキテクチャを他の社内システムにも転用し業務改革を進めながら価値の高いプロダクトを生み出していきます。

●デジタル地域通貨(2023年度中リリース予定)

Digital Platformer 株式会社とパートナーシップを結びブロックチェーン技術を用いたステーブルコインを実装します。銀行預金からチャージし加盟店での買い物ができ、デジタル地域通貨から銀行預金への換金を可能とします。将来的には他のデジタル地域通貨との交換も視野に入れています。安価なキャッシュレス決済手段が普及することにより、地域内でのキャッシュレス決済比率の向上や、ポイント制度のデジタル化を実現し、地域の資金循環および生産性の向上を目指します。

●API&BaaS基盤(2024年3月リリース予定)

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

●次世代コアバンキングシステム  
(2026年1月リリース予定)

現在の勘定系システムは既にパブリッククラウド上で稼働しているものの、ソフトウェアはオンプレ時代のアーキテクチャを踏襲しているため、クラウドのポテンシャルを100%引き出せているとは言えません。より早くお客さまに価値のあるプロダクトをお届けし、より開発生産性を高めることを目的として「次世代コアバンキングシステム」の開発に着手しました。モダンな言語やマイクロサービス、マルチクラウドを採用し、最新テクノロジーで成長し続ける勘定系システムをゼロから作り直していきます。

データ利活用への取組み

データ利活用にも積極的に取り組んでいます。従来は勘定系システムや各サブシステムにデータが分散していたため効率的なデータ活用ができていませんでした。さまざまなシステムを内製開発していく中でデータをクラウド上で一元管理し、進化するAIやツールと組み合わせることでお客さまに最適な商品やサービスを提案します。また、サービスの不正利用の防止や抑止にも活用していきます。同時にデータを扱うエンジニアの育成にも力を入れています。ビジネス部門の社員がリスクリングに取り組み、統計的分析手法やPythonなどのプログラミング言語を学ぶことで、集約したデータを適切に分析できる体制を整えています。

システムリスク管理

基本方針

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



サービスの安定稼働と利便性の両立

当社グループのサービスを「より便利に、より簡単に、より安心に」ご利用いただくために、「安定したサービス提供」と「ITを活用した利便性の高いサービスのスピーディーな提供」の両立を目指しています。その取組みの一つとして、2021年11月から、当社グループのサービス稼働状況をホームページに常時公開しています。2023年1月からは、システム障害が発生した場合にTwitterで速やかに周知する取組みも始めています。万一システム障害が発生した場合には、代替手段のご提供と早期のシステム復旧によりお客さまへの影響が最小限となるよう、サービスのBCP(業務継続計画)に注力しています。また、当社が考えるシステムの重要性等を基準としたサービスの「稼働目標」と年間の「稼働実績」を2021年度分から開示しています。サービスの稼働実績や障害情報を積極的に発信し、障害に対する改善策を講じることで、サービスの品質向上につなげていきます。

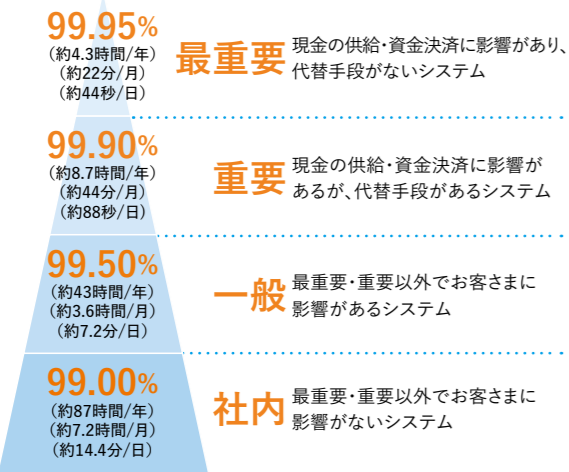
●サービス稼働状況の常時公開

システム障害発生時には、サービスの稼働状況と併せて代替手段をご案内しています。過去の障害履歴も常時公開し、システムに関する情報の可視化を進めています。  
<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2022年度の稼働実績

お客さまの多様なニーズにお応えするには「安定したサービス提供」と「ITを活用した利便性の高いサービスのスピーディーな提供」のバランスが重要と考えています。システムの重要性に応じたサービス稼働目標を設定し、稼働実績と併せてステークホルダーの皆さまと共有することで、安定性と利便性を兼ね備えた、価値あるサービスの提供を実現していきます。

サービス稼働目標



2022年度の主要サービス稼働実績

名称	重要度	稼働実績	評価
勘定系システム	最重要	99.99%	○
北國クラウドバンキング	重要	99.92%	○
北國ウェブアクセス	重要	99.98%	○
北國Visaデビットカード加盟店端末	重要	99.97%	○
おサイフアプリ	重要	99.97%	○
ATM	重要	99.95%	○
通帳繰越機	一般	99.96%	○

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

セキュリティ戦略ストーリー

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

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

セキュリティの考え方

サイバー攻撃の手法は日々進化しており、これまでの「境界型防御」の対策のみでは、悪意ある攻撃からシステムや情報を完全に守ることが難しくなっています。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」に移行しています。プリンシプルベースの前提となる社員のITリテラシー向上を、継続的な教育・啓発活動でサポートし、同時に、ゼロトラストの考えに基づくログ監視やふるまい検知など発見的統制を充実させることで、安全かつ便利なIT環境を構築していきます。

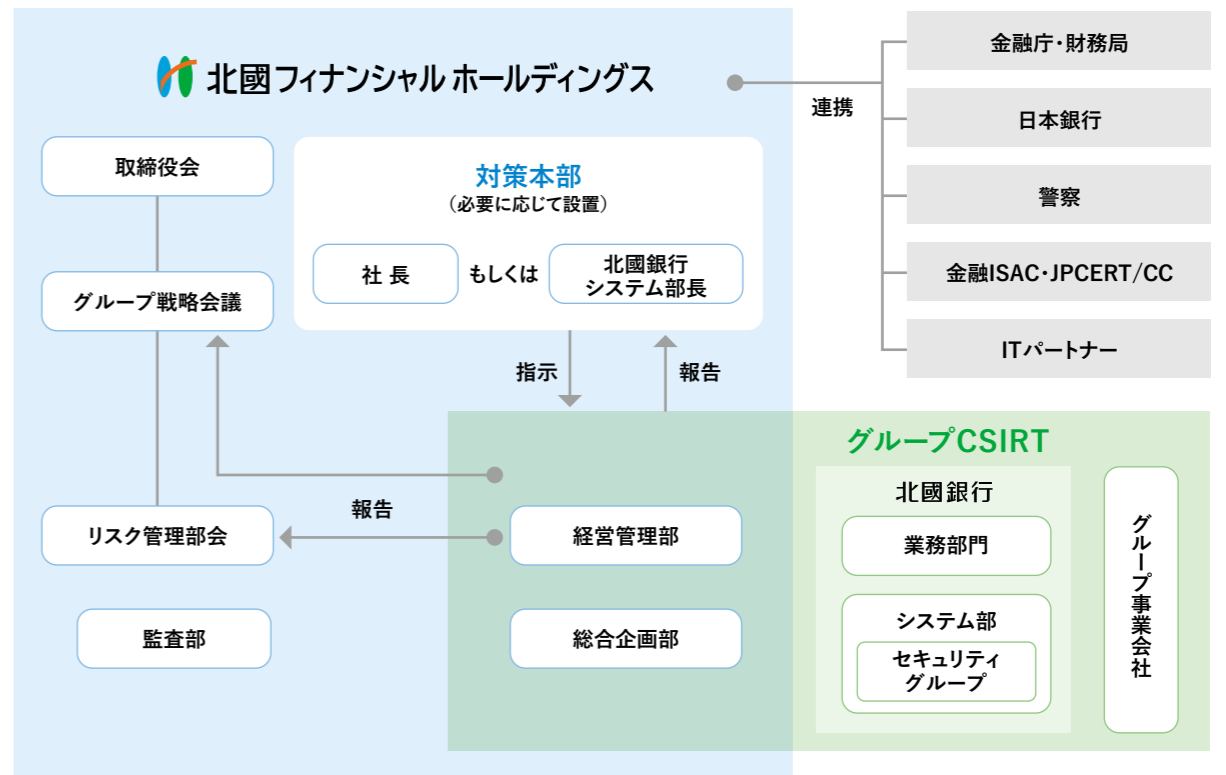
サイバーセキュリティ管理体制

グループ内の報告体制、および社外との連携体制を構築し、日頃からコミュニケーションを密にすることで、セキュリティリスクへの対応を行っています。万一インシデントが発生した場合には、対策本部を設置し、グループを横断したCSIRTが早期に事態収束を図る体制としています。



金融機関への展開について

当社の企業理念・ブランド理念を実現していくためには、デジタルの活用は不可欠です。システム戦略はその実現に向けた重要なロードマップであるため、刻々と変化する世の中や当社の状況に応じて毎年アップデートしています。地方を取り巻く状況や課題意識は、当社が拠点を置く北陸地域に限定された話ではなく、他の多くの地域にも共通しています。各地域をリードする地域金融機関は、それらの地域課題を率先して解決していくことが求められています。各地域のクオリティを高めるため、同じ価値観を共有する金融機関とは、ともに企業価値向上に向けて当社のデジタルソリューションの提供や人材交流などを通じ、コラボレーションを進めていきたいと考えております。





# 人的資本経営の 取組み



## 「地域のクオリティ向上に 貢献できる人材の育成を目指して」

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



### 人的資本経営が実を結ぶとき

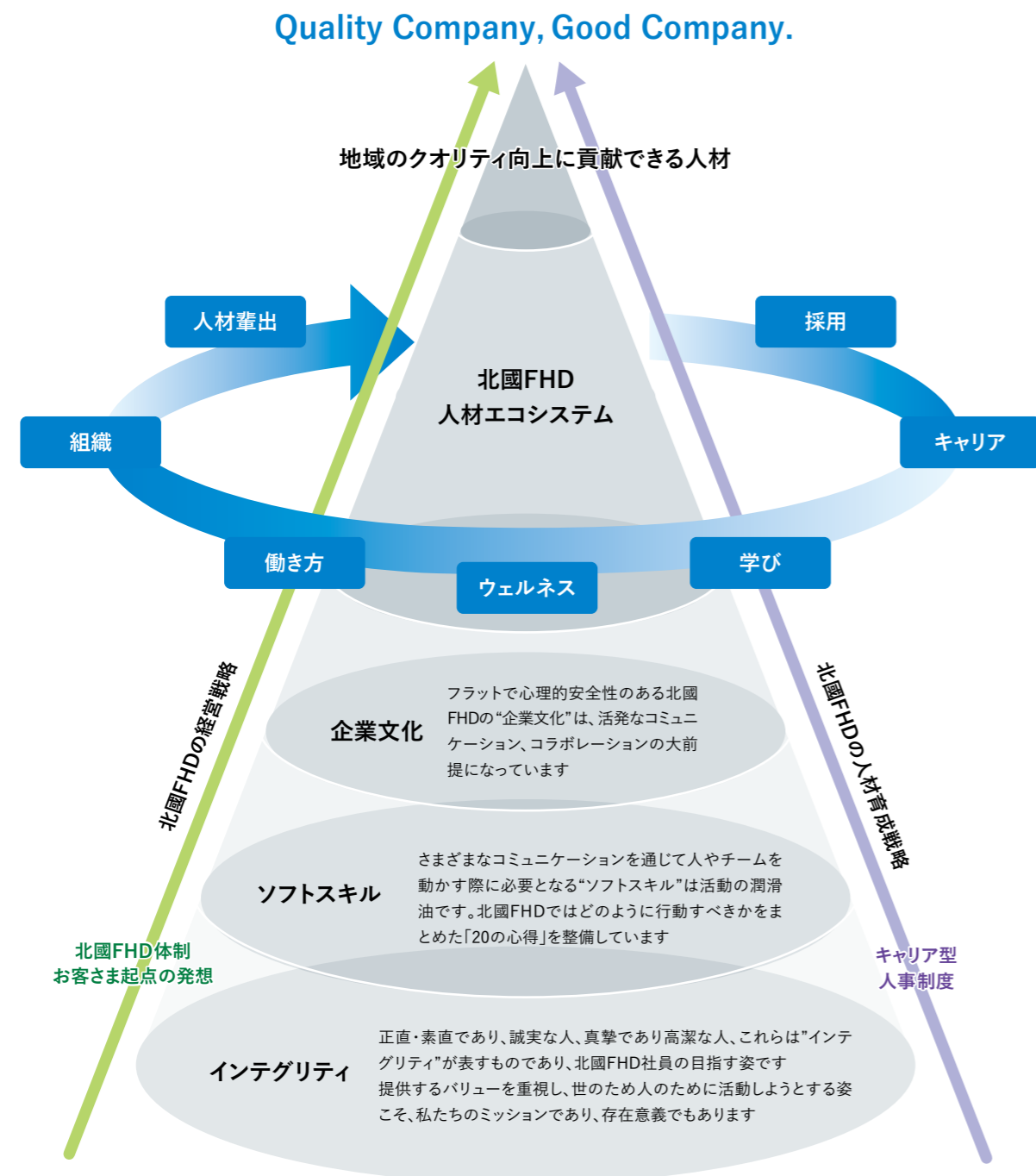
2023年春、嬉しいニュースがいくつかありました。まず、2月に「人的資本リーダーズ2022」で、全国530社超の企業の中から、特に優れた人的資本経営や情報開示の取組みを行っているリーダー企業10社に選ばれ、表彰を受けました。翌3月には、前年の北國銀行に続き、北國フィナンシャルホールディングスとして「健康経営優良法人2023(ホワイト500)」の認定を受け、当社グループが、社員の心身の健康を大切にするホワイト企業であることが広く知られることになりました。さらに、時を同じくして「第13回日本でいちばん大切にしたい会社」大賞の地方創生大臣賞に選ばれ、社員やその家族、お客さま、地域社会、株主の皆さまを大切にしている会社として表彰されました。いずれも、過去20年間にわたり、システム戦略や組織能力向上、営業戦略の改革を進めてきた当社が、ついに大本命である「人」に関わる施策に着手し、キャリア型人事制度を導入したことが、少しずつではありますが実を結び、社外の皆さまからもご評価いただけたことの証であると考えています。また、2022年8月に発刊した「人財のブラッシュアップが企業と地域を元気にする」は、当社社員が共同執筆した書籍の第4弾です。これまで多くの方からご質問をいただいていた業績評価や人事制度の詳細、具体的な経緯や変革の要諦をまとめたもので、皆さまからは「なぜDXなどの先進的な取組みをこのスピードで成し遂げられたのかがよく分かった」というお声をいただくことが増えました。当社の取組みが広く皆さまの知るところとなり、ひいては組織能力向上に寄与していることも、嬉しく思っております。

### 経営戦略と人材育成戦略

当社が目指す「Quality Company, Good Company.」を実現するために、一番大切なのは、言うまでもなく「人材」です。経営戦略が日々アップデートされるのに伴い、必要となる人材要件も高度化・専門化してきました。当社では、経営戦略に合わせて人材育成戦略もアップデートを続け、地域のクオリティ向上に貢献できる人材を育てるべく、さまざまな施策を打ってきました(P100 人事変革ストーリー参照)。社員が最大限のパフォーマンスを発揮するために、欠かすことができないのは、企業文化です。職位や年齢にとらわれず活躍の場があるフラットな組織や、自由な議論ができる心理的安全性の高い企業文化が、新しいビジネスへの挑戦を支え、かつて「石橋をたたいても渡らない」と言われていた当社を「先進的、DXの先行事例」と呼ばれるまでに進化させました。上意下達や縦割文化の昭和型の組織から、フラットでアジャイル志向の令和型の組織に変わり、私たちはチームや会社を超えた絶え間ないコミュニケーションを通じて、自ら考え、答えを出していかなければなりません。社員一人ひとりがインテグリティを備え、ソフトスキルに富んだ人物であればこそ、その議論は「誰が言ったか」ではなく「何を言ったか」が重視され、より有意義なものになり、当社がスピーディーにイノベーションを進めていく原動力となっています。このような、地域全体のクオリティ向上という理念に共感し貢献することができるプロフェッショナル人材を育成するために、他に例を見ないキャリア型人事制度を導入し、「人材エコシステム」を循環させています。

## 北國FHDの「人材エコシステム」とは

当社の「人材エコシステム」は、採用から育成、退職後のセカンドキャリアに至るまでの、一貫した人材育成のフレームです。当社の人材育成戦略の土台にあるのは、「インテグリティ」です。採用や登用において、「インテグリティ」は欠かすことのできない要素です。そして、「20の心得」に象徴されるソフトスキルを備えた人材が、コミュニケーションとコラボレーションに富んだ企業文化を作り上げます。この企業文化があつてこそ、当社の「人材エコシステム」が有効に機能します。「人材エコシステム」の起点は、企業理念・ブランド理念に共感した多様な価値観を持った人材の「採用」です。採用した人材が自分自身のキャリアプランと向き合い、それに向け歩む姿に対し、当社は学びの機会や心身の健康(ウェルネス)をサポートしています。また、より柔軟な働き方ができるように働き方に関する制度のアップデートを続け、誰もが活躍できるフラットな組織づくりをしています。その結果、当社でさまざまな経験を積み、スキルを身につけた人材は、当社を飛び出し、地域企業の経営者や経営幹部として地域のクオリティ向上に力を発揮しています。



## 北國FHDの「キャリア型人事制度」とは

2022年3月、当社は人事制度を「キャリア型人事制度」に改めました。社会環境の変化を受け、2018年頃より人事制度見直しに関する議論を開始し、本格的なプロジェクトとしてスタートしたのは2020年の春でした。「正解のない変化の激しい時代にマッチした人事制度とはどのような制度か」、「あるべき人材育成の姿はどのようなものか」等、ひとつずつ模索しながら、これまでの人事制度の焼き直しではなく、ゼロから創り上げました。創り上げる過程で大切にすることは、社員一人ひとりのキャリアに寄り添うことです。人材エコシステムがしっかりと機能し、地域のクオリティ向上、当社の理念実現につなげていくための、どこにもない人事制度です。

### 人事制度見直しの背景

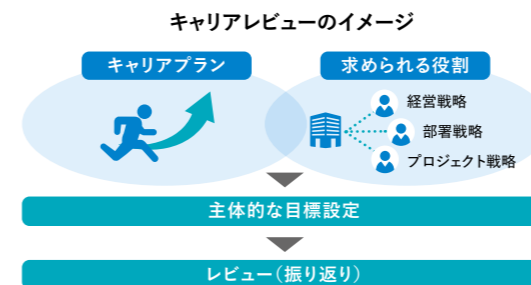
近年、人口減少・少子高齢化の進行やデジタル化・グローバル化進展により当社を取り巻く社会環境は変化し、各企業のビジネスモデルも変容してきています。このような中、お客さまのニーズも多様化・専門化し、私たちに求められる役割は「伝統的な銀行業務を正確かつ着実に遂行して欲しい」というものから「ビジネスモデルを俯瞰し、状況に応じた専門的なサポートなど高い付加価値を提供して欲しい」へと変化していきました。これらのニーズに対応するためには、従来型の年功序列型の組織ではなく、多様な人材がコラボレーションすることで新たなイノベーションを創造できる組織であることが必要であり、多様な人材がスキルを磨きながら、地域のクオリティ向上に力を発揮できるような制度を創る必要がありました。

#### 「キャリア型人事制度」3つの特長

- 社員の人材育成とキャリア自律を目的とした“キャリアレビュー”
- 役割や提供バリューに着目した“対話を通じた賃金決定”
- 人材の流動化に対応した、“退職金制度の変革”

#### ●社員の人材育成とキャリア自律を目的とした“キャリアレビュー”

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



#### ●役割や提供バリューに着目した“対話を通じた賃金決定”

これまでの人事制度では、職能資格制度に一部役割等級の考え方を盛り込んだ制度を採用していましたが、これを廃止し、スキル・役割・生産性・貢献度という4つの要素に着目をおいた賃金体系に移行しました。賃金の決定については、自部署のリーダー(上司)だけでなく、業務に関連する他部署のリーダーなど周囲からの声を聞き、全社的な対話を通じて最終的な賃金の決定を行いました。今回の移行を通じて、職能資格に現れていた年功序列色から脱却し、役割や提供するバリューに基づく賃金体系に近づけることができました。



#### ●人材の流動化に対応した、“退職金制度の変革”

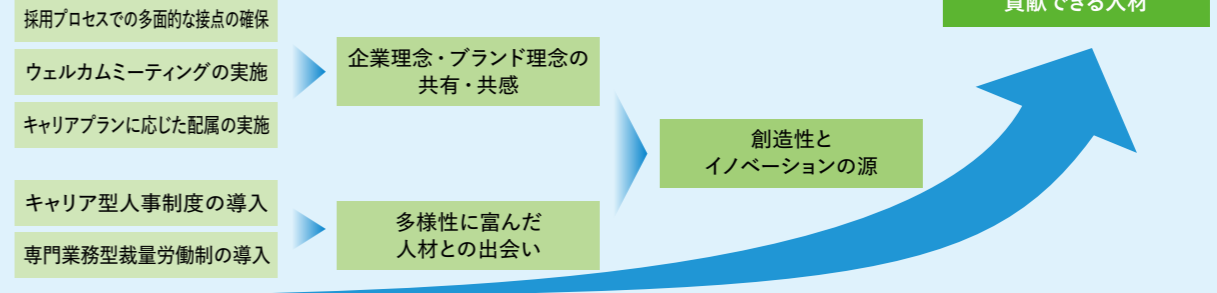
これまでの人事制度の下で賃金以上に年功色が強かったのは退職一時金制度です。人材の流動化が進む中、多様なバックグラウンドを持つ人材に私たちの仲間に加わってもらうためには抜本的に制度を変革する必要がありました。賃金を年功序列色から脱却したのに合わせ、退職一時金は賃金の一定割合を毎月の賃金に上乗せして支払うという、大胆な見直しを行いました。賃金には年功色がないことから、自ずと退職金相当の上乗せ部分も年功色は無くなっています。これにより、キャリア採用で入社する社員が勤務年数が短いという不利益を被ることなく活躍できる賃金体系を準備することができ、多様な人材を迎え入れる土壌が整いました。上乗せ部分は“キャ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

## 採用

当社の企業理念・ブランド理念に共感した人材を採用することで、コラボレーションの幅を広げ、イノベーション創造につなげています。また、多様なバックグラウンドは、イノベーション創造の原動力になると考え、新卒採用に偏重せず、意識的にキャリア採用に力を入れております。当社の求める人材像は、インテグリティを備え、当社の企業理念・ブランド理念に共感している人材です。言い換えると、当社と同じ「志」を持ち、人々の生活や社会をより良いものとするために、ともに歩むことのできる仲間です。また、地域のクオリティ向上に貢献するために、高い専門性と構想力を持ち、新たな価値創造のために、自分自身のスキルを磨き続けることのできるプロフェッショナルであることも大切であると考えています。

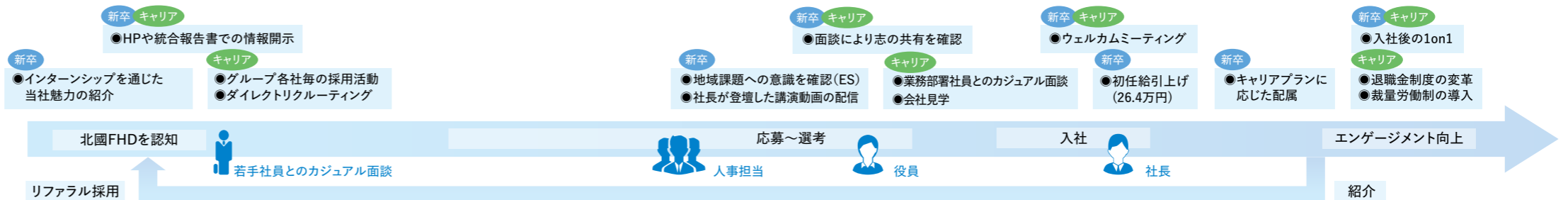


### 採用のストーリー



### 採用プロセスでの多面的な接点の確保

応募から選考、入社に至るまでの間、社長を含めた当社社員との多面的な関わりを多く設け、企業理念・ブランド理念への共感＝「志」の共有を確認し、入社後もモチベーション高くパフォーマンスを最大限発揮できるよう働きかけを行っています。



### ウェルカムミーティングの実施

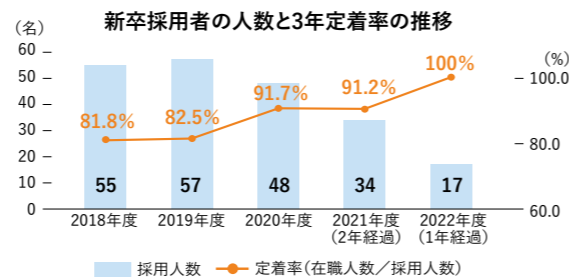
2022年4月より従来の式典的要素の強い入社式に替わり、グループ各社の新入社員と社長がカジュアルな雰囲気の中で双方向のコミュニケーションを行う「ウェルカムミーティング」を実施しています。対話を通じて、当社グループの目指したい姿や戦略の目的などの理解を深める場として定着しています。



新卒採用者(写真上 2023年4月)  
キャリア採用者(同下 2023年5月)とのウェルカムミーティング

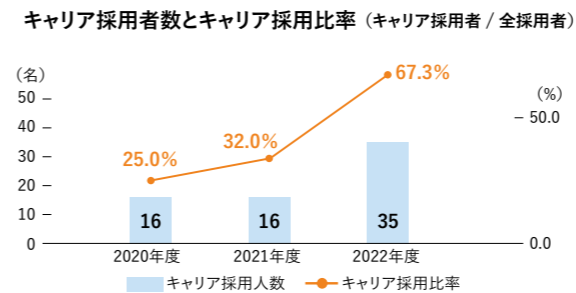
### キャリアプランに応じた配属の実施

社員が自身のキャリアと向き合い考える「キャリア型人事制度」に基づき、2022年の新卒採用者より、対話を経て希望する仕事に配属する取組みを始めました。その結果、2022年入社の新卒採用者は1年定着率100%と高いエンゲージメントが示されました。



### キャリア型人事制度の導入

雇用の流動化が進む中、退職金制度の改革や、対話を通じた賃金決定(年功色の排除)を通じて、多様なバックグラウンドを持つ人材が勤続年数による不利益を受けず活躍できる環境が整っています。職種としては、システム人材やコンサルティング人材、デザイン人材からの応募が多く、多様な人材が地域のクオリティ向上のために仲間に加わっています。全採用者に占めるキャリア採用者の割合は50%以上とすることを意識して採用しています。



### 専門業務型裁量労働制の導入

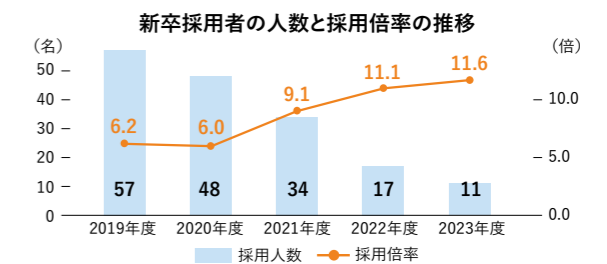
2022年3月のキャリア型人事制度において、北國FHDではグループ全社で統一の就業規則と報酬体系を導入しています。一方、高度なスキルを持つ専門人材を採用するため、一部のグループ会社では専門業務型裁量労働制を採用し、働き方や報酬体系など、採用したい人材のニーズに合わせた柔軟な雇用ができる体制を整えています。

### 選考時の取組み

可能性に富んだ新卒学生の採用で一番重視しているのは「仕事を通して何を成し遂げたいのか」という学生の想いが、北國FHDの企業理念・ブランド理念と一致しているか、「志」を共有できているかという点です。当社では、エントリーシート(ES)や面接の機会に角度を変えて「志」確認をしています。地域の課題を自分事として捉え、向き合うことができる学生との出会いを求めています。新卒採用は中長期を見据えた「投資」です。将来の創造性の源でもあるため、学び続ける姿勢や意欲も重視しています。

### 学生との接点増加に向けて

採用倍率は当社認知度の指標となるものです。ここ数年、当社の新卒採用における採用倍率は上昇こそしていますが、これは採用数の減少ならびに地域金融機関に対する学生の関心が向いていないことに起因していると分析しています。当社は銀行の枠にとらわれないプロジェクトに参画できる会社という魅力をこれまで以上に発信してまいります。



### 部署紹介を経て希望した監査部へ

北國FHD 監査部  
2022年入社 岡田 修斗



生まれ育った地域の発展に最も貢献できる会社だと思い、北國フィナンシャルホールディングスへの入社を決めました。研修期間中にグループ内各社や部署がどのような業務を行っているかを紹介する「部署紹介」の時間が設けられ、仕事のイメージを持つことができました。

私は、将来のキャリア形成を見据え、まずは「北國FHD全体のリソースを自分の目で確かめたい」と思い、監査部を第一希望としました。

新人は法人営業(北國銀行 法人部)に配属されるだろうと思っていたので、監査部への配属が決まった時は、私の思いを受け止めてくれたこと大変驚きました。

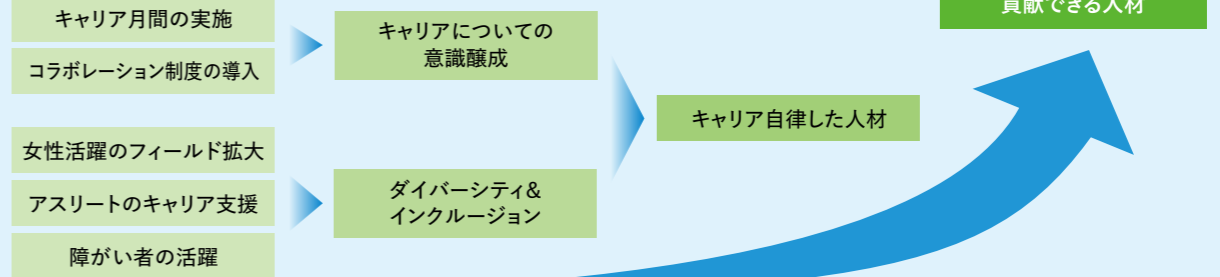
業務経験が乏しいため継続的な自己研鑽は欠かせませんが、仕事を通じて大きなやりがいと日々の成長を実感しています。将来は、監査部での経験を活かして、お客さまの企業価値を向上するための業務に携わることで、地域の永続的な発展に貢献できる人材になりたいと考えています。

## キャリア

これからの時代は個のキャリアの時代だと言えます。変化の激しい時代においてキャリアに正解はなく、常に自身のキャリアに向き合い、考え続けることが求められています。当社では、会社主導のキャリア形成ではなく、“これに取り組みたい”という社員一人ひとりの想いを大切にすため、社員のキャリア形成に寄り添い、サポートする取組みを進めています。また、多様なキャリア形成が進むことで、コラボレーションした際のエネルギーが最大化すると考え、女性の活躍、アスリートの活躍、障がい者の活躍といった視点からのキャリア形成サポートにも高い意識で取り組んでいます。キャリア形成をサポートすることで、社員の働きがいを刺激し、高いエンゲージメントで地域のクオリティ向上に取り組むことを目指しています。



### キャリアのストーリー



### 社員のキャリア自律

社会環境の変化と、お客さまのニーズの多様化・専門化に対応し組織が成長するためには、地域のクオリティ向上に貢献できるプロフェッショナルな人材の育成が重要となります。そのため、社員一人ひとりが自らキャリアプランを描き、主体的かつ意欲的に目指す姿に向かって取り組む必要があると考えています。

キャリアは一つではなくまた正解もありません。キャリアを山に例えた場合、高い山・低い山・険しい山など、どの山に登るのか、頂上までの道のりはどのルートで登るのか、どのような速さで登るのか、登るための準備は何が必要かなど、一人ひとりの価値観や考え方で全く違った選択となると考えます。これになぞらえ、全社員が、自分は何を目指すのか、自分にとっての正解は何かを常に考え続け、自らの意思で選択していき、主体的にキャリア形成に取り組むことで、多様性・創造性に富んだイノベティブな組織となると考えています。

当社では、社員のキャリア自律のため「自分を知ること」「仕事を知ること」「さまざまな人との対話する機会」といったサポートが重要であると考え、各種体制の整備や新たな施策の導入などの取組みを行っています。

今後も、社員自身が自分のキャリアを自分で選び、自ら選んだキャリアに向けて積極的に努力を重ね、自己成長につなげていけるよう引き続きサポートしていきます。

### 全社員が1on1面談を実施

キャリア自律の第一歩として、まずは自分を知り、自分を活かすことが必要だと考え、当社では2019年から全社員に対し1on1面談を実施しています。

2022年度の1on1面談の実施記録件数は、全社員で42,000件を超え、社員一人ひとりのキャリア自律に向けた取組みが根付いています。

1on1面談の手法は、リーダーとメンバーでの月一回以上の定期的な面談を実施しています。1on1面談で重要なことは「メンバーに気づきの機会を与えること」です。メンバーが自身の興味関心、考え、価値観などを自己認知する機会として、自分自身を知り、目指す姿・ありたい姿を思い描き、行動に移すことをサポートしています。



### 自社開発HRMシステム“Myキャリア”によるキャリアの可視化

社員の人材育成とキャリア自律のため、社員のプロフィール・スキル・キャリアプラン・業務経験などの情報を集約、可視化した自社開発のHRMシステム“Myキャリア”を2021年2月より運用しています。誰もが、ともに働く仲間のキャリアプランやそれに向けた取組みを見ることができ、刺激になっています。また、各部署の紹介ページもあり、求められるスキルセットや自己啓発への助言も掲載されており、キャリアを考える上でのツールとしても活用されています。



### キャリア月間の実施

自分自身のキャリアと向き合う機会を定期的に設け、キャリアについて重点的に考え行動する期間として、2022年11月の1か月間を「キャリア月間」と銘打ち「キャリアデザイン研修」や「キャリアに関する情報発信」を行いました。2023年5月に開催した第2回のキャリア月間では、社内の誰とでも1on1面談ができる「オーダーメイドのキャリア面談」や「キャリアに関する座談会」を実施しています。

### キャリアデザイン研修の実施

自身のキャリアに向き合い、主体的かつ戦略的にキャリアプランを考え、行動する機会を提供するために「キャリアデザイン研修」を開催しました。約130名の社員が参加した研修では、自分自身のキャリアの棚卸しを行ったうえで、普段の業務では接点の少ない社員同士でグループディスカッションを行いました。参加者からは、「自分のこれまでの振り返ることで、自身の歩みや成長を改めて知る機会となり、グループディスカッションでは、部署や年代が違う方の考えを聞くことで、自分に無い視点を知ることができた」との声が多くありました。今後も、キャリアについての意識を醸成することで、キャリア自律した人材の育成につなげていきます。

### オーダーメイドのキャリア面談

自身のキャリアプランの参考とし、当社の幅広い業務を知る機会として「オーダーメイドのキャリア面談」と称し社員間の1on1面談の機会を設けました。社員からの応募制で、営業部門社員からシステム部門社員への面談、一般社員から他部署の管理職への面談など立場や役割が違う社員同士の有効な面談の機会となりました。他の社員の価値観や経験・スキル・業務内容など多様な知見を取り込むことで、自身のキャリアを思い描き、キャリア実現への一歩を踏み出すきっかけとなっています。

### コラボレーション制度

社員のキャリア支援や自らの可能性を試すためのサポートとして、本業以外の業務を社内副業にて行う「コラボレーション制度」を導入しています。2020年10月の開始以降、47の企画に対し、のべ526名が副業を行いました。このうち15名は、コラボレーション制度を契機に副業した部署に異動し、新たなキャリアをスタートさせました。コラボレーション制度の募集側となる部署としても、自部署社員だけでは出てこない発想やアイデアが生まれ、良い刺激となっています。

今後も継続的に実施し、社員の自己成長とキャリアプランの実現につなげ、多彩な人材がコラボレーションすることでの組織の議論活性化やイノベーション醸成に寄与していきます。



### キャリアサポートチーム

キャリア自律を専門的な観点からサポートするため、2021年5月にキャリアコンサルタントによる「キャリアサポートチーム」を発足しました。社員のキャリアに関する不安や悩みを第三者の視点で相談できる機会として、社内のキャリアコンサルタント有資格者にキャリア相談できる体制を整備しました。キャリアプランにつながる相談者の興味や関心事を対話から引き出し、相談者が自身について振り返り、ありたい姿を思い描き行動に移すための伴走支援を行っています。仕事に対する働きがいや、プライベートを含めた生きがいなど一人ひとりの人生が活き活きとし、ありたい姿に向けて主体的かつ積極的に取り組めるようサポートしています。

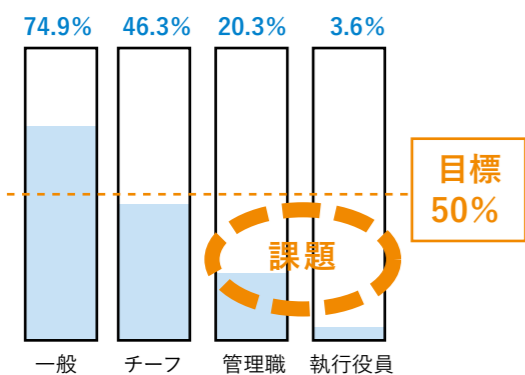
## 女性活躍のフィールド拡大

多様な価値観、考え方を持つ人材が集まることで、多面的かつ創造的な発想が生まれ、新たなイノベーションへとつながっていきます。性別にかかわらず意欲ある社員のパフォーマンスを最大限発揮するため、当社では女性の活躍を支援しています。出産などのライフイベントがあってもキャリアを中断することなく両立を実現し、誰もが活躍し、持てる能力を発揮することで、価値向上に貢献していきます。

リーダーとしてマネジメントに携わる女性チーフ比率は46.3%と約半数まで到達しており、活躍する女性は年々拡大しています。女性管理職比率も20.3%と半数には至りませんが、5年前比で11.1%増加しており着実に女性の活躍の場は増加しています。一方で、女性執行役員は2023年3月で2名(比率3.6%)にとどまっております今後の女性活躍の課題と認識しています。

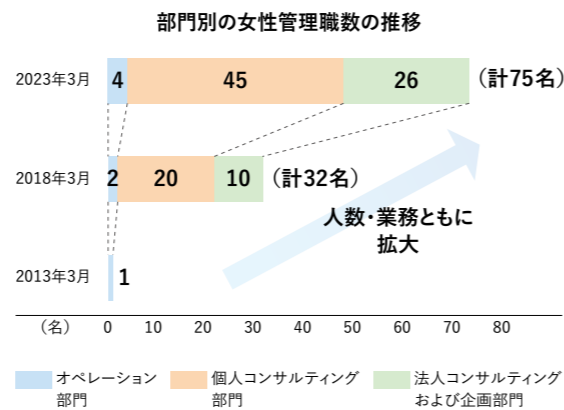
より多くの女性が活躍し、多様性に富んだ人材が集まることでイノベーション創造につながると考え、組織の意思決定に携わる女性を増やし、経営者目線でのプロフェッショナルな人材へと成長していくことを今後も促進していきます。志高く、意欲ある女性の活躍の幅を狭めず、キャリアを重視した挑戦への後押しと多様な経験の蓄積を積極的に支援していきます。

職位別の女性比率(2023年3月)



### 多様な業務で活躍する女性管理職

女性活躍の視点は職位という枠だけでなく、業務の多様性という視点も大切です。当社では2012年4月に初の女性管理職が誕生し、今では75名とその数を増やしています。業務という視点では、オペレーション部門を皮切りに、個人コンサルティング部門、法人コンサルティング部門、プロジェクト企画部門と活躍の場は広がってきていますが、伝統的な銀行業務や個人コンサルティング部門に比重が寄っていることに課題を感じています。課題としている執行役員(経営人材)の女性比率を高めるためには、より経営に近いとされるプロジェクト企画部門での女性活躍の場を拡げていく必要があると認識しており、今後の人材配置の中で、実現していきたいと考えています。



### ソフトスキル開発研修の実施

コミュニケーション能力やファシリテーション能力、ロジカルシンキングなどソフトスキルの課題を抱える女性社員が多い点をふまえて、「ソフトスキル開発研修」を実施しました。女性管理職を中心に66名が参加し、仮説検証能力と論理的な思考による問題解決力の向上、コミュニケーション・ファシリテーション能力向上のためのカリキュラムに取り組みました。研修で習得した知識は、チーム戦略の立案にも活用されチーム運営に効果を発揮しています。

### 学びをきっかけに経営者や起業家を目指して

BPOマネジメント 経理管理部  
荒木 文葉



マネジメント職であるグループ長となり、今後のキャリアに漠然とした不安を抱えていた時、社内にて公募されていた大学院(MBA)に、「経営について体系的に学ぼう」と決意申し込みをしました。

子育てしながらの大学院生活はとてもハードですが、家族の支えもあって、来春の卒業が見えてきました。

インプットした知識をアウトプットすることで、学びと実践の好循環を実感していますが、MBAでの一番の収穫は、社外のクラスメイトとディスカッションすることで、多様な考えや価値観に触れ、視野が広がったことです。企業再生のプロ経営者や起業する先輩や同期の話や聞くことで、経営者や起業家といった選択肢が身近になり、自分のキャリアプランとして描くようになりました。今は社会貢献活動の副業でオーナーシップを発揮することにチャレンジしていますが、社内でもオーナーシップ、イントレプレナーシップを持ち、世の中に価値提供できるようリーダーになっていきたいと思っています。

## アスリートのキャリア支援

当社内には、女子ハンドボールで日本リーグ9連覇中の“北國銀行Honey Bee”というチームがあります。Honey Beeで活躍している選手は、昼はオフィス、夕方はハンドボールコートで業務・活動し、ビジネスパーソンとアスリートの両立を果たしています。当社では、選手引退後のキャリアを考え、ビジネスパーソンとしてのキャリア開発をサポートしています。

### アスリートエンジニアを憧れから現実に



北國銀行 システム部  
北國銀行Honey Bee #17  
吉留 有紀

Q1. システム部での業務を希望した理由を教えてください。

オフィスでの仕事を検討する中で、「アスリートエンジニア」という言葉に惹かれ「面白そう、やってみたい」と純粋に感じました。今までも選択を迫られたときは、「心躍る方を選択しよう」と決めており、未知の世界に挑戦することに期待感が高まりシステム部を希望しました。

Q2. システム部での業務内容を教えてください。

配属から1年間、アスリート向けエンジニア育成カリキュラムに取り組みました。システム業務に必要な基礎知識を学びながら実際にコードを書き、画像の表示や配置調整等の簡単なトレーニングから始まり、ステップアップとして旅行サイトのホームページ作成、最終課題では自作のwebシステムの作成を行いました。カリキュラムが進むにつれ普段目にしないプログラミング言語ばかりが並び、言語の意味やどういった処理が行えるかなどを理解することに苦労しました。システム知識がゼロだった私ですが、カリキュラムを終える頃にはエンジニアとしてのスキルや考え方が身に付いていることを実感することができました。

Q3. 今後のキャリアや目指す姿を教えてください。

私はハンドボールを始めて14年目になります。これまでの人生の半分以上をハンドボールに注いできました。そのため引退後のキャリアは教員になってハンドボールを教えたいと考えていましたが、現在はエンジニアの道も視野に入れています。これまでは教員という一つの選択肢の中で生きていましたが、当社に入社しシステム業務に出会い、エンジニアとして働くための勉強を続ける中で、新しい自分を見つけることができました。今後は、私の強みであるコミュニケーション能力を活かし、北國FHDの社員としてより成長していきたいと思っています。

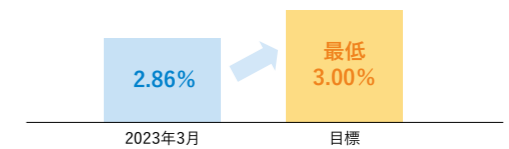
## 障がい者の活躍

障がいのある方もない方もともに活躍し、多様な特性を持つ社員が個々の適性に合わせて働ける環境を整備しています。障がいはハンディではなく、障がい者雇用方針のもとで採用から活躍までを支援しています。

### 【障がい者雇用方針】

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

### 障がい者雇用率



### 誰もがチャレンジできる環境を活かして

北國銀行 オペレーション部  
埴橋 浩樹

多くの障がい者の方が勤務し、バリアフリーなどのハード面はもちろん、障がい者に対する理解や配慮といったソフト面の体制が整っていた点から北國フィナンシャルホールディングスへの入社を決めました。

入社後は、北國銀行の事務部門を統括しているオペレーションセンターに所属し、個人のお客さま向けローンの事務を担当しています。具体的には、お客さまが申し込まれた各種ローンの申込内容確認から、ローン資金の振込までの一連の業務を担っています。金融機関関連の仕事が未経験であり、入社後数か月は戸惑うこともありましたが、周りの社員の方が優しく丁寧にサポートしてくれたこともあり、今では業務にも慣れ、毎日楽しく有意義に働いています。

当社では、銀行業以外にもさまざまな業種のグループ会社があり、多種多様な業務があります。今後はこれまで培ってきたスキルを活かし、あらゆる仕事にチャレンジし、地域に貢献することができるよう取り組んでいきたいと思っています。

## 学び

地域のクオリティ向上に貢献できる人材には、「学び」が欠かせません。当社では、社員一人ひとりが考えるキャリアプランに沿った学びの場を提供しています。学びの内容は、銀行業務に固執しないVUCA時代に通用する学びを意識し、社外人材との他流試合も積極的に行っています。また、社員の自律的なリカレント教育を支援しており、30名を超える社員が大学や大学院での学び直しに取り組んでいます。学んだ内容は、社内で共有することで組織全体のナレッジとして蓄積し、イノベーション創造につなげています。また、2022年よりスキル可視化の高度化に着手し、社内どこにどのようなスキルを持った人材がいるかを把握し、戦略に沿った人材ポートフォリオの最適化や戦略的な人材育成につなげていきたいと考えています。



### プロフェッショナル人材の育成

当社では地域のクオリティ向上に貢献できる人材を「プロフェッショナル人材」と定義し、当社社員の目指す姿としております。プロフェッショナル人材とは、地域に新たな価値を創造するための知見・経験を持ち、その知見を時代に合ったものにアップデートするために学び続けることができる人と言い換えることができます。

この学びには“自律”というキーワードが付いており、会社からの押し付けでなく、社員自らが、自発的に「学び」に取り組むことを目指しています。

### 大学・大学院でのリカレント教育

社会で通用する市場価値の高い社員や、経営人材として地域に輩出する社員を育成していくためには、銀行業務固有のスキル取得では足りず、幅広いスキルを取得することが必要と考えています。当社では「学び」のフィールドを大学や大学院(MBA)にも広げ、VUCA時代に対応する人材の育成に力を入れています。

大学・大学院での学びは、経営戦略やマーケティング、事業構想やリーダーシップに至るまで多岐に渡っており、幅広いスキルの取得が可能です。

また、学びの成果のアウトプット機会として、卒業研究などで取り組んだ事業構想を発表しています。これらの発表から当社が参入する事業の着想を得ることもあり、新たなイノベーションの創出や「学び」の社内共有につながっています。

大学・大学院(MBA) 在学・修了者数

	在学者数	修了者数
2021年3月	13名	0名
2022年3月	22名	5名
2023年3月	22名	11名

### キャリア形成に役立つ 大学院での学び

北國銀行執行役員ライフプラン部長  
FDAlco取締役執行役員  
藪野 秀章  
(2022年3月 大学院(MBA)修了)



MBAの学習・仕事・家庭生活の三つのバランスをとることはとても大変でした。しかし、知識のインプットやアウトプット、深い考察を繰り返すことで、自身も大きく成長し、また、キャリアプランを考える上でとても有意義なものがあり、取り組んで良かったと感じています。MBAの学びにより、事象の細部に惑わされることなく高い視座から俯瞰し、物事の本質を考察することができるようになった点が、現在のポジションで大いに役に立っています。自信をもって仲間にも勧められる学びだと思います。また、会社からの受講費用補助(※)は、学びへの決断を後押ししてくれた素晴らしい取組みであり、大変感謝しています。

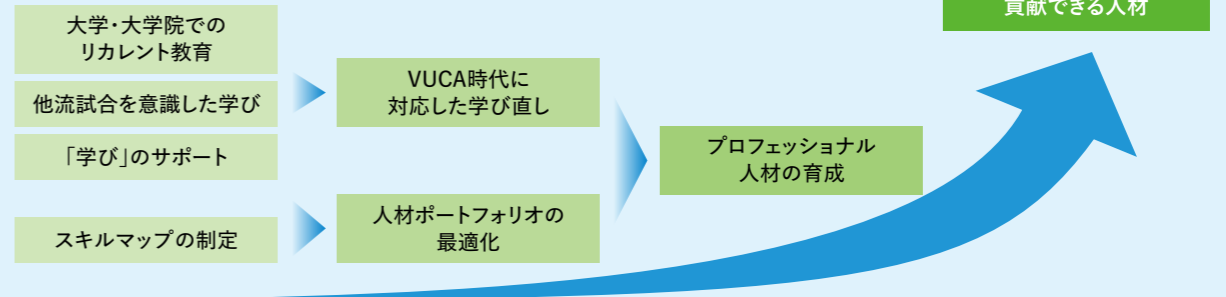
(※)受講費用補助：大学院学費の2/3(200万円超)を会社が補助

### 他流試合を意識した学び

社会で通用する人材とは、どこでも通用するビジネススキルを持つことが必要です。当社では、そのようなビジネススキル取得のために外部コンテンツを積極的に取り入れています。構想する力、答えを導き出す力など、社内外で価値提供の際に必要なビジネススキルを身につけ、イノベーション創造につなげています。

また、そのようなビジネススキルは社外人材との交流の中で取得できるものと考えています。社外の学びの場を他流試合と位置づけ、社外人材を相手に議論やアウトプットを繰り返すことで、知識だけでなく実践する力も習得しています。他流試合で得た人材ネットワークは学びのコンテンツ修了後も続いており、幅広い業界の人材から刺激を受け続けることができます。

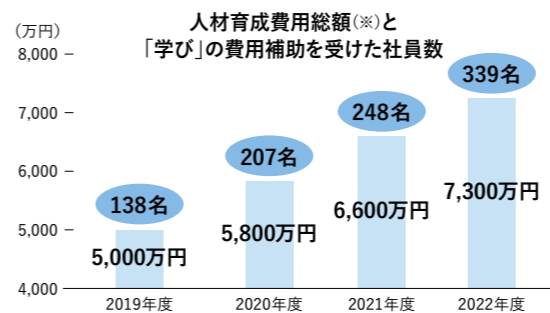
### 学びのストーリー



### 「学び」のサポート

#### 学ぶ費用を一部補助

当社では、生産性向上により時間外労働が削減され、学びの時間を確保する体制が整備できています。プロフェッショナル人材育成のため、学びの時間を確保するだけでなく、難関資格試験の取得や外部コンテンツ受講などの自律的な学びに対して、受講料の半額から3分の2程度の補助を行っています。残る部分は個人負担としていますが、相応の個人負担がある方が自律的な「学び」に向けての姿勢がより現れ、学びの成果が大きくなると考えています。



(※) 人材育成費用総額：学びの費用補助、社内外の研修参加費用の総額

### 公募制・ポータブルスキル重視の研修

当社では、自律的に学びに取り組んでもらうため、研修は原則公募制とし、自ら学ぶ内容を選択することで、一人ひとりのキャリアプランの実現に向けた学びに取り組んでいます。また、当社の研修の一例として、問題解決力の取得、チームパフォーマンスアップのためのDevOpsの理解と実践などがあります。また、ポータブルスキルのほか社会科学・人文科学などのリベラルアーツを学ぶことも経営や組織について自由な思考様式、行動様式が向上すると考えており、コンテンツの一つとして導入しています。

### スキルマップの制定

ポータブルスキルが大切であることは言うまでもありませんが、プロフェッショナル人材の育成には業務に直結するハードスキルを向上させることも必要です。当社では、業務に必要なハードスキルを明示した“スキルマップ”を制定しております。「法人コンサル」「個人コンサル」「デジタル・IT」といったハードスキルについて知識と実践力の2軸でスキルレベルを判定しています。

社員の視点では、自身のキャリアプランに沿って身につけなければならないスキルが可視化され、何を学ぶ必要があるかを明確にすることができます。

また、会社の視点では、社員のスキルが可視化されることで、経営戦略に沿った人材ポートフォリオの最適化を図ったり、人材育成戦略の企画につながります。

運用開始から日が浅く、現状のスキルマップ対象業務は限定的ですが、順次対象業務を拡大させ、人材のポートフォリオ最適化、戦略的な人材育成につなげていきます。

### 「学び」の取組み状況

当社では、社員一人ひとりがキャリアプラン実現のために自発的な「学び」に取り組んでいます。

2023年1月の調査では約85%の社員が自身が関心を持つ分野での「学び」に取り組んでいることが分かりました。地域のクオリティ向上に貢献するためには「学び」が欠かせません。今後も社員の学びが質と量の両面で充実するように取り組んでいきます。

「学び」への取組み状況(人)  
2023年1月調査 回答人数1,634人(複数回答)

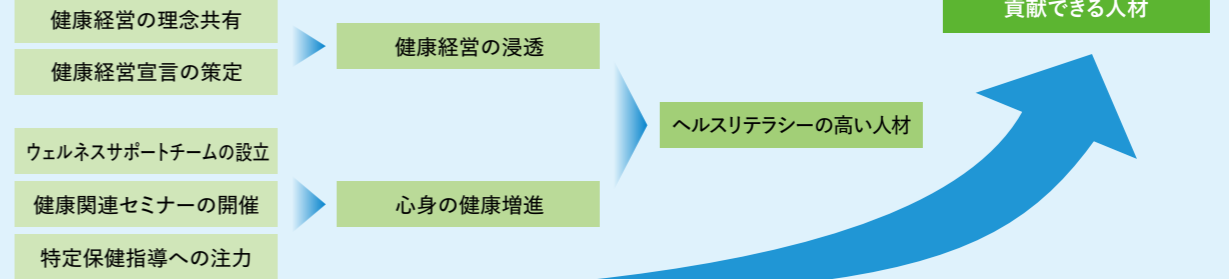
資格取得	728
講座受講	628
読書	931
その他	261
取組なし	239

## ウェルネス

地域を支える存在として、社員が持てる力を最大限発揮するためには、心身両面の健康が必要不可欠です。社員の心身両面の健康を実現するため、経営陣を含めた会社・北國FHD健康保険組合・北國FHD社員組合の三者が密に連携し、健康であることの大切さの周知、ワークライフバランスの実現、疾病の予防、働く環境の整備などに対し取組みを行っております。2023年春に、専門スタッフの拡充と組織化を行い、ウェルネスサポートチームとして社員の心身両面の健康につながる取組みを加速させました。当社の健康に対する取組みは、最終的には地域の健康につながる活動に昇華させ、地域全体という枠組みでヘルスリテラシー向上、健康の維持増進に進化させていきます。



### ウェルネスのストーリー

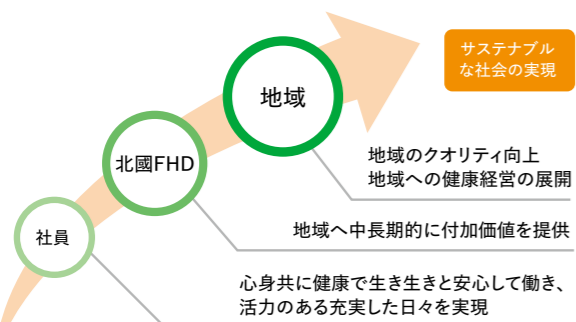


### 健康経営の理念共有

当社では、経営的視点から社員の健康をとらえ、社員への健康投資を通じて組織のパフォーマンスを最大化させ、地域のクオリティ向上・サステナブルな社会の実現を目指し「健康経営」を推進しています。

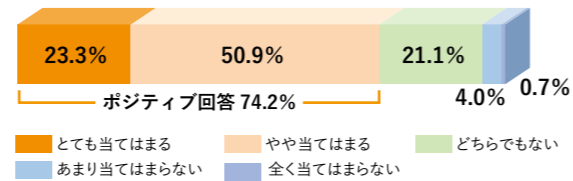
健康経営の実現は、社員の健康を起点とした企業価値向上につながり、経営戦略と連動する当社重要施策の一つです。このため、当社では健康経営を取締役会など経営レベルの会議体での議案とし経営層の関与を明確にするとともに、定期的実施しているウォーキングキャンペーンなど社員参加型の取組みを意識しています。

こうした全社的な取組み姿勢は、健康経営の理念共有につながっており、単に社員の健康を守るだけでなく、その先にある当社が目指す姿に向けた成長戦略として位置づけられています。



健康経営の浸透度合いについて社内調査を実施したところ、「会社が社員の健康に配慮している」という問いに対しポジティブな回答をした社員は74.2%となり、「どちらでもない」と中立回答した社員を含めると95%以上が、会社が実施している社員の健康に向けた取組みに共感していることが分かります。今後も、健康経営に関する取組みやアナウンスを継続することで、ネガティブな回答をする社員が限りなくゼロに近づきよう取り組んでいきます。こうしたPDCAが健康経営の主役である社員の主体性を高め、健康経営の実効性向上につながると考えています。

「会社が社員の健康に配慮している」回答割合 (2023年1月社内調査)



### 健康経営宣言の策定

北國FHD健康経営宣言を策定し、健康経営と企業理念・ブランド理念・当社が目指す姿との相関・取組方針を公開しています。この宣言は、健康経営に取り組む当社の姿勢を明確にし、社内外にコミットするものであり、当社における健康経営の拠り所となっています。

#### 北國FHD健康経営宣言

北國FHDは、社員の健康こそが、企業理念「豊かな明日へ、信頼の架け橋を」に基づき、人々の生活をより良いものにし、より良い社会にするために活動する源泉であると考え、健康経営に取り組むことを宣言します。

- 目指す姿  
「次世代版 地域総合会社」として、顧客起点で幅広い領域におけるビジネスを展開し、地域のクオリティ向上に貢献することです。
- 取組方針
  1. 健康保持増進への積極的支援  
健康経営の実現にコミットし、健康保険組合・社員組合との連携により、社員の健康保持増進を促進します。
  2. 働きやすい職場環境づくり  
社員の生活と仕事の調和を図り、働きがい・生きがいを感じられる職場環境づくりに努めます。
  3. 健康経営の意識啓蒙  
社員に健康経営の意義を浸透し、様々な取組みを通じた心身の健康づくりを支援します。

### ウェルネスサポートチームの設立

社内には、保健師・管理栄養士・精神保健福祉士・産業カウンセラーなどの専門スタッフが常駐しています。これら専門スタッフによるウェルネスサポートチームを設立し、人材開発部・健康保険組合・社員組合が連携しています。社員の健康をテーマに定期的なミーティングを重ね、健康経営推進のPDCAを回しています。

また、産業医・メンタルヘルス嘱託医とも密に連携しているため、多様化・複雑化する職場環境においても、社員の心身の健康について、より専門的なサポートを行うことができる環境にあります。



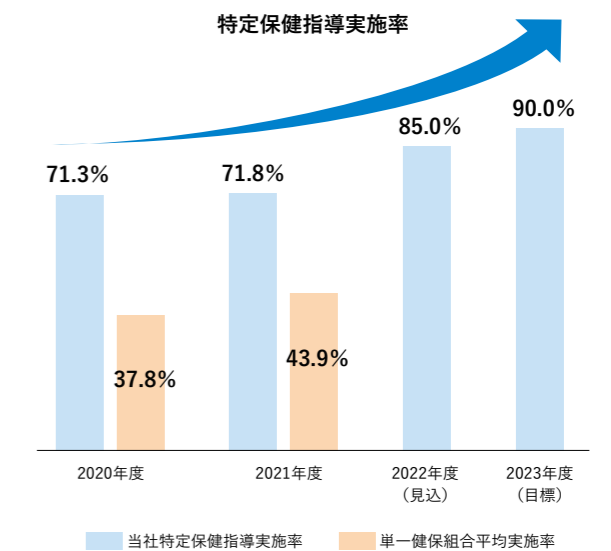
### 健康関連セミナーの実施

健康経営に社員が主体的に取り組むことができるよう、健康保険組合・社員組合によるさまざまなテーマでの健康関連セミナーを定期的に企画し、2022年度は「歯周病」「生活習慣病」「ストレスマネジメント」等をテーマに計11回実施しました。近年は、ITツールを活用したオンラインでのセミナー開催・アーカイブ配信を併用することで、場所と時間にとらわれない受講が可能となり、社員のヘルスリテラシー向上に大きく貢献しています。



### 特定保健指導への注力

社内の保健師・管理栄養士による特定保健指導に注力し、社員に生活習慣改善を促すことで重篤な疾病を防止するとともに、日常的な健康意識の向上につなげています。特定保健指導はオンラインも活用し、場所と時間に柔軟に対応することで実施率を大幅に向上させました。



### 人的資本経営の土台

健康経営は、社員の健康を起点に企業理念・ブランド理念実現を目指していく視点では、人的資本経営の土台と言えます。近年、当社が構築してきた健康経営に対する理念・体制・施策が評価され、2年連続で「健康経営優良法人」の上位認定である「ホワイト500」に認定(※)されています。

(※)2022年 北國銀行で認定、2023年 北國FHDで認定

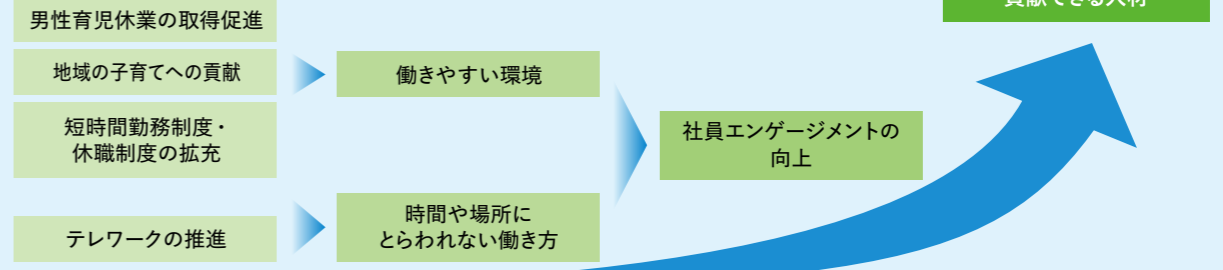


## 働き方

“時間や場所にとられない働き方”は、社員全員の望みです。当社では、Microsoft Teamsやグループウェアなどのコミュニケーションツールを用い、ペーパーレスや情報の透明性向上を実現させ、時間や場所にとられない働き方につなげています。また、働きやすい環境を整えることが業務上の生産性の向上、社員エンゲージメントの向上につながると考え、働き方に関する社内制度を、社員の意見を聴きながら、より柔軟で多様な働き方が実現できるようにブラッシュアップを継続しています。2023年3月には、祖父母向けの育児休業制度(グランパ・グランマ育休)を新設し、父母だけでなく祖父母も育児に関わることで、当社社員を通して地域全体の子育てを支援する取組みをスタートしました。



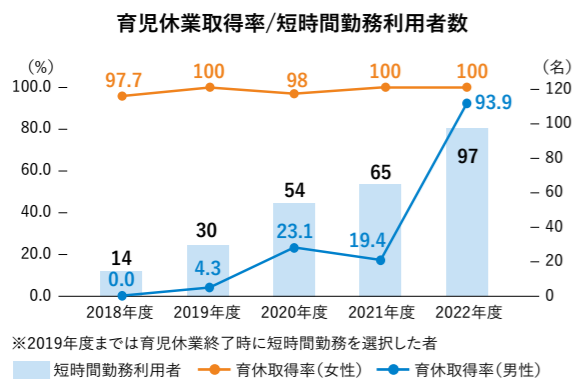
### 働き方のストーリー



### 男性育児休業の取得促進

男性の育児参加は社会課題だと認識しています。育児は女性だけでなく夫婦ともに家族一体となって取り組むことを推奨し、男性が家庭内での家事や育児の役割を担うことで、より良い家族関係を構築し、仕事におけるモチベーション向上につながると考えています。

2020年頃より男性育休の取得促進を働き掛け、2022年3月からはそれまで5日間であった育児のための特別有給休暇を10日間に拡大し、男性の育児休業取得促進のため人材開発部長自らが制度内容や取得方法案内の旗を振っています。その効果は着実に現れはじめ、2022年度の男性育児休業取得率は93.9%まで上昇しました。今後も社会課題である男性の育児参加を進めるべく取り組んでいきます。



### 地域の子育てへの貢献

2023年3月に祖父母向けの育児休業制度(グランパ・グランマ育休)を導入し、子育て支援の対象を父母のみならず祖父母まで拡大しました。それにより、社内・社外の子育て世代をサポートでき、地域全体の子育てに貢献しています。“子育て”を通じた充実感から社員のモチベーションやエンゲージメントにも良い影響があり、2023年3月の導入以降、すでに7名が利用し、社員やその家族からも喜びの声があがっています。

### 夫婦でグランパ・グランマ育休を取得し育児参加

北國銀行 個人部  
竹中 敏幸、竹中 桂子



育児休業取得に対する社内の雰囲気は自分が子育て世代だったころと比べ格段に良くなっており、制度を率先して利用することで会社全体の取得促進になればと思っていたところ、職場の後押しもあり、夫婦で取得しました。夫婦で孫にミルクを飲ませたり、おむつ替えをすることで娘に休息や買い物の時間を作れ負担を軽減できたと思いますし、私たちが双子の子どもたちのお世話が大変だった当時を思い出しながら楽しむことが出来ました。グランパ・グランマ育休があることで、遠慮なく親を頼れると娘からも好評でした。

### 短時間勤務制度・休職制度の拡充

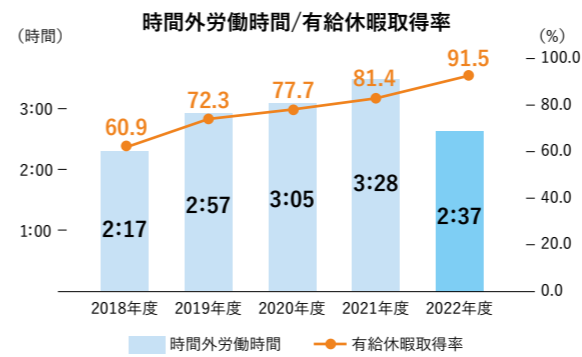
当社では社員の働きやすい環境を作るため、時間や場所にとられない働き方の実現を目指しています。2023年3月には、短時間勤務制度や休職制度、介護休業制度を利用しやすいように制度を拡充しました(法定以上の対応)。これにより一人ひとりの考え方に応じた働き方の実現や社内外で多様な学びや経験を積む時間を創出したり、パートタイマーの正社員化促進の一助となっています。

#### 2023年3月の制度変更点

- 短時間勤務制度の時間選択肢拡大(5時間から7時間の範囲で30分刻みで選択可)
- 理由を問わない休職・短時間勤務制度の新設
- 介護休業取得可能期間の延長(1年間⇒2年間)
- グランパ・グランマ育休の新設

### より働きやすい環境へ

当社では、長年、業界の先端を行くIT投資やデジタル化、企業文化の変革により、社員の働き方をより良くする取組みを行っています。その結果、2022年度は1カ月あたりの平均時間外労働時間数は2時間37分、有給休暇取得率は91.5%となり、有給休暇取得率については過去最高を更新しました。

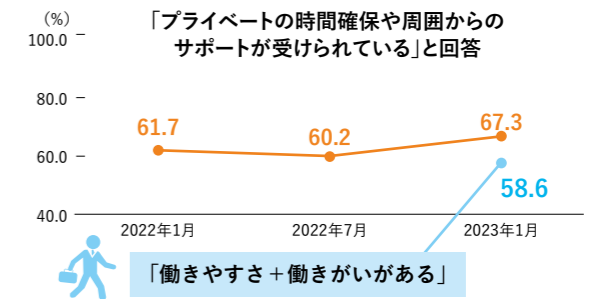


### テレワークの推進

当社では、テレワーク等柔軟な働き方が浸透しています。本社ではフリーアドレスを導入し、オンラインでの商談やミーティングも積極的に行っています。デジタルバリュー(システム開発会社)ではフルリモート勤務を基本とし、国内各地にとどまらず海外に住むエンジニアも活躍しています。

### 働きやすい環境がエンゲージメント向上に

時間や場所にとられない、働きやすい環境を整えることは、社員のエンゲージメント向上につながります。当社では2022年1月より社員エンゲージメントサーベイ(eNPS)を導入し、サーベイのタイミングで“働きやすさ”についても調査を行っています。「プライベートの時間確保や周囲からのサポートが受けられている」という問いに対し67.3%(2023年1月調査)からポジティブな回答があり、働きやすさについて社員から一定の評価を得られていると感じています。また、2023年1月のサーベイから“働きやすさ+働きがい”がある会社か」という調査を追加したところ58.6%からポジティブな回答を得ました。こちらの結果については道半ばであると受け止めており、社員エンゲージメントの向上のため、さらなる柔軟な働き方が提供できるよう取り組んでいきます。



### マレーシアでフルリモート勤務を実現

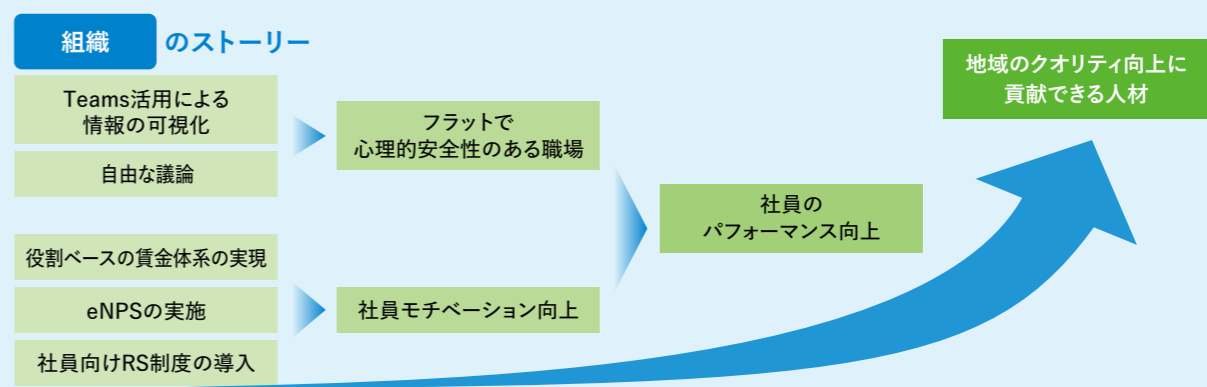
デジタルバリュー テクノロジー部 朝生 美保

デジタルバリューでフルスタックエンジニアとして、北國銀行の業務システムの設計・開発などを行っています。娘の中学受験を機にマレーシアに「教育移住」をしました。フルリモート勤務でも、チーム内で気軽に進捗報告や情報共有が出来ているため、メンバーとのコミュニケーションに不便や不都合を感じず、日本で勤務していたときとほとんど変わらず仕事が出ています。今は自身の英語学習に取り組みながら娘にも多様な経験をさせることができている、海外でもフルリモート勤務できる環境に感謝しています。



## 組織

地域のクオリティ向上に貢献できる組織とは、社員がオーナーシップを持ち、その役割を全うできる集団だと考えています。当社では、全員参加型の変革が必要と考え、2022年3月キャリア型人事制度への移行に合わせ、社員全員が当時所属していた会社を一斉退職し、北國フィナンシャルホールディングスに一斉入社するという、思い切った取組みを行いました。文字通り“新しい会社”としてマインドセットを変革させました。自らの役割を全うするためには心理的安全性が保たれ、フラットな組織であることが欠かせません。情報の可視化を進め、サーベイで社員の声を聴くことで、健全な組織となるよう取り組んでいます。また、人権方針の制定やコンプライアンス研修を通して、差別のない自由闊達な組織を作っています。



### Teams活用による情報の可視化

全社員が一丸となって地域のクオリティ向上に取り組むためには、社内の情報の非対称性を正し、情報が可視化されていることが前提条件になると考えています。当社では、誰もがアクセス可能となっているオンラインツールMicrosoft Teamsを活用し、各部署での戦略案件や経営会議に至るまでオープンな場での議論を行っています。情報の透明性が確保されることで、会社の目指す姿や戦略の方向性が共通認識となり、部署を跨いだコラボレーションが機能し、社員一人ひとりのパフォーマンスが組織のパフォーマンスに直結しています。

### Microsoft Teamsを活用したオープンな議論の場

#### ▶ 社長からのトップメッセージ

社長自ら会社の方向性・考え方を全社員に発信し共有する場

#### ▶ 誰もがアクセス可能な経営会議(インサイダー情報は除く)

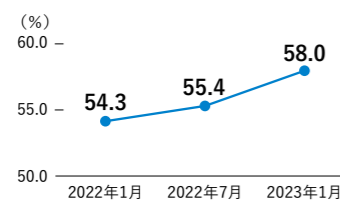
毎週開催される経営会議には全社員が参加し、自由に発言が可能。



オンラインで参加する経営会議の風景

社員エンゲージメントサーベイと同時にしている社内調査では社員の半数超が「会社から重要な情報がしっかりと共有されている」と回答しており、オープンな情報共有が実現できています。

#### 会社から重要な情報が共有されていると回答した割合



### 自由な議論

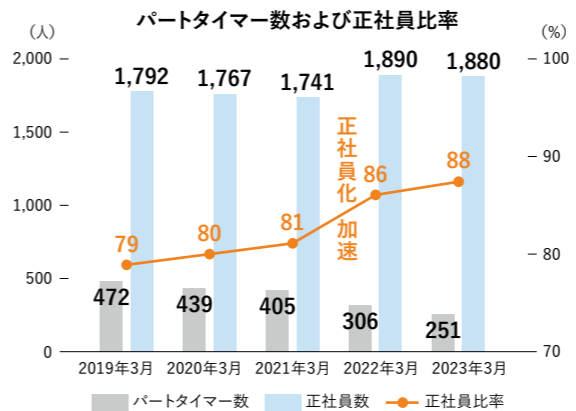
イノベーション創造のためには、フラットで心理的安全性のある環境がベースとしてあるからこそ成り立つと考えています。当社では、定量的な営業目標(ノルマ)の廃止や本社移転を皮切りに物理的な環境整備(オープンな職場)を行うなど社員のマインドや企業文化の変革のためさまざまな施策を実施してきました。これにより、対話を重視した姿勢と意見や発言が受け容れられる風通しの良い環境、活発な議論が行われる場が整ったフラットで心理的安全性のある職場が構築されています。さまざまな施策や案件の議論は部署を超えて行われており、Microsoft Teamsを活用した誰もが発言できる自由な議論を交わしています。社内調査では「リーダーやメンバーに自分の意見や考えをしっかりと聞いてもらえる」と回答した割合は76.2%(2023年1月)と多くの社員がフラットで心理的安全性のある職場を実感しており、イノベーションの源泉となっています。

### 人権方針とLGBTQ

多様性への理解を深め、誰もが尊重される環境を整備するため2023年3月に人権方針を制定しました。当社として人権に対する考え方を明確にすることで、人権尊重へのマインドを醸成し、人権を尊重する地域社会の実現に向けてリーダーシップを取っていきたくと考えています。特に、「LGBTQ」については、2023年5月に全職場・全社員を対象にLGBTQについて理解を深めるため動画視聴と職場討議を行いました。また、コンプライアンスに関しては、従来より高い意識で取り組んでおり、定期的に全職場・全社員を対象とした研修、理解度確認テストなどを実施しています。私たちは人権尊重とコンプライアンスを遵守することが、事業活動の前提であると考え、その意識を高く保つため、社員全員で研修受講と討議を継続していきます。

### 組織の活性化と収益性拡大

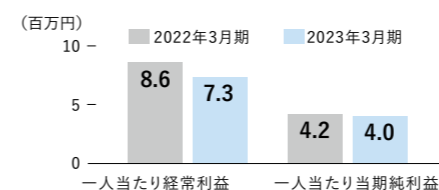
当社では、パートタイマーの正社員化を加速しています。意欲を持って業務に取り組んでいるパートタイマーの活躍フィールド拡大を処遇の改善で後押ししています。また、正社員化の足かせとなっていた勤務時間を柔軟な働き方ができるよう選択肢を見直し、ライフスタイルに合わせた働き方ができるように改善しました。2023年3月時点では正社員比率は88%まで高まっており、組織の活性化につながっています。



当社の役職員(※)一人あたりの経常利益額および当期純利益額は経済的な原動力を表す指標として注目しています。従業員向けに付与を開始したRS制度もROEを基準に配布額を決定しています。今後も一人ひとりが収益性や生産性を意識して業務に取り組んでいきます。

※対象職員 = 取締役(社外除く)+執行役員+社員+パートタイマー

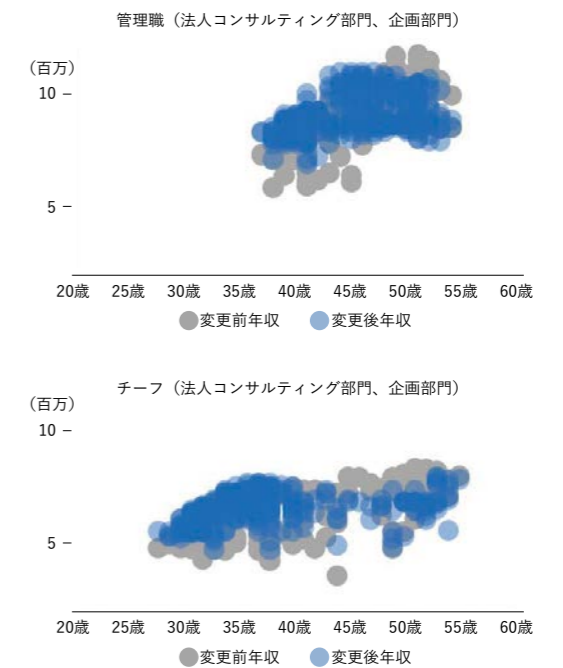
#### 役職員一人当たり経常利益および当期純利益



### 年功序列型賃金の脱却および役割ベースの賃金体系の実現

キャリア型人事制度の導入を機に賃金の体系ならびに決定方法を改め、2023年1月から6月にかけて、当社として初めて全社的な賃金決定の対話を行いました。初回であり戸惑うことも多くありましたが、対話を重ねることで年功序列型から納得性の高い、仕事の役割や組織への貢献度にフォーカスした賃金に見直すことができました。全社での対話(会議)の回数は39回、対話への参加者数はのべ1,490名にのぼります。下のグラフは見直し前後での賃金を役割別に表しています。縦軸が年収で横軸が年齢を表し、年功序列型のモデルでは右肩上がりのグラフとなりますが、今回の見直しで年齢に関わらず年収が決定されていることが分かります。また、見直しの結果は全社員に対し1on1の場でフィードバックを行い、納得性を高めています。

#### 変更前後の賃金体系移行イメージ



## 社員エンゲージメントサーベイ(eNPS)の実施

当社では、社員の働きがい(働きやすさ+やりがい)を計測する指標として2022年1月よりeNPSを導入し、これまでに3回調査を行っています。結果はeNPSスコア、平均推奨度ともに上昇しており、一定のエンゲージメントを維持できていることが分かります。また、eNPSを用いた従業員体験の向上を支援している株式会社エモーションテックが実施した2022年のeNPS調査(※)によると、従業員1,001名以上の金融・保険業の平均eNPSは-69.8%であり、当社サーベイとは調査方法が異なるため単純な比較はできませんが、当社社員のエンゲージメントは比較的高い水準であると言えます。今後も定期的な調査を重ね、社員一人ひとりの声を受け止め、「働きがい」を持って仕事に取り組める環境を整えていきます。

※2022年7月13日～2022年8月9日に「金融・保険」など主要15業界の企業に勤務する6,187名を対象に、株式会社エモーションテックがインターネット調査を実施

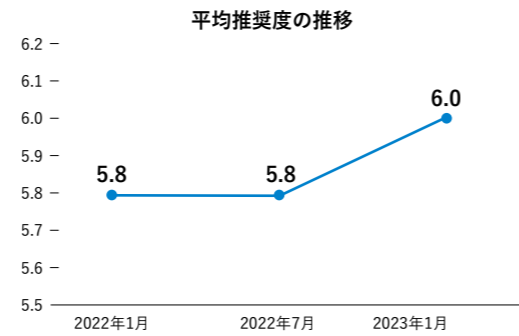
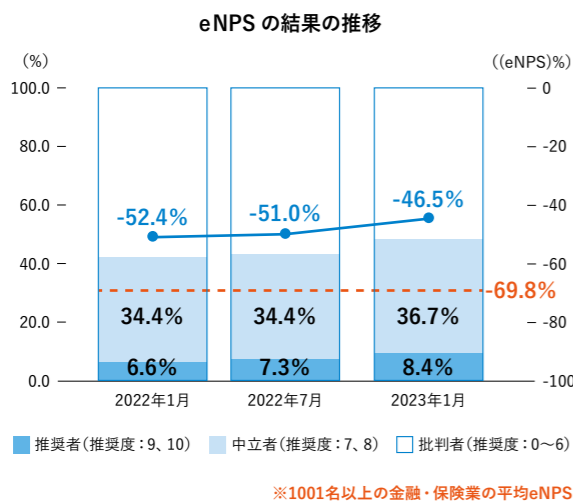
**【質問内容】**現在の職場で働くことを、親しい友人や知人にどの程度おすすめしたいと思いますか？  
(=職場に対する推奨度) (0～10の11段階で評価)

※eNPS<sup>SM</sup>はベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、Nice Systems, Inc. の登録商標です。

**eNPSスコア算出方法：**推奨者(%) - 批判者(%)

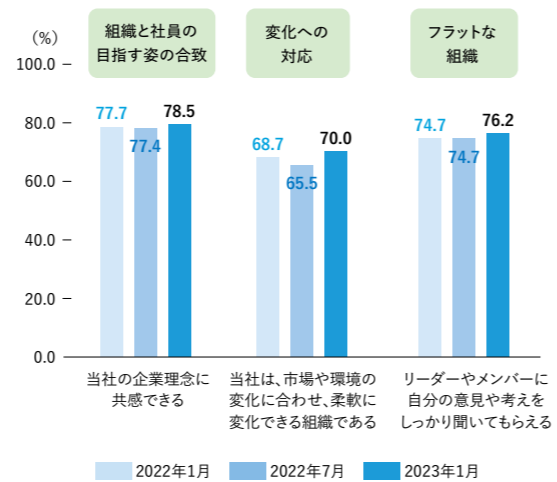
**調査概要：**当社グループ全職員  
(執行役員・海外現地社員・ビジネススタッフ含む、取締役除く)

**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)



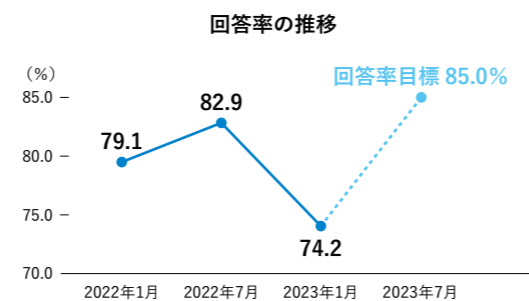
### サーベイを通じて分かる当社組織の特長

サーベイのタイミングで、当社の企業文化に関する以下の調査も行っています。いずれも当社の特長を表す結果が得られていると考えています。



### 今後取り組むべき課題

2023年1月のサーベイではeNPSや平均推奨度がこれまでに比べ上昇しているとの結果が得られましたが、一方で回答率は低下しました。回答率は会社に対する信認の証と考えることもできるため注目しています。今後もeNPSを通じて吸い上げた社員の意見をさまざまな施策に反映することで、全員参加型の組織構築を目指していきます。

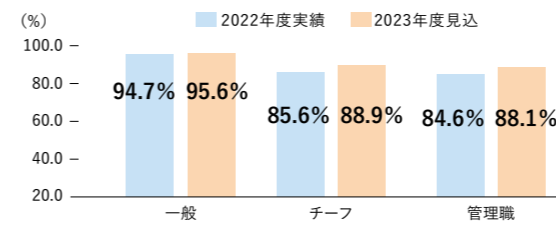


## 男女の賃金差の改善

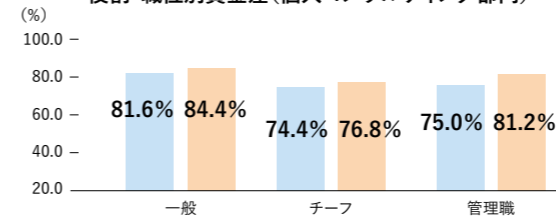
2023年3月期の有価証券報告書にて全労働者で見た男女の賃金の差異は57.5%と開示しています。当社では、キャリア型人事制度導入を機に役割や提供するバリューに基づく賃金体系に移行したことで、男女間の賃金差解消に努めています。役割および職位別に賃金差を見ると、若年層を中心に差異は縮小傾向にあります。また、2023年1月～6月に全社的な対話を経て賃金決定を行いました。いずれの役割・職位においても賃金差の縮小につながっています。

かつて、総合職・一般職の2コース制で新卒採用をしていた経緯もあり、男女間の賃金差は残っていますが、当社が取り組んでいる役割や提供するバリューに基づく賃金への見直しを進めることで、その差異はゼロにできると考えています。

役割・職位別賃金差(※)  
(法人コンサルティング部門・企画業務部門)



役割・職位別賃金差(個人コンサルティング部門)



## 従業員向け譲渡制限付株式(RS)付与制度の導入

2023年3月期より福利厚生の一環として、従業員向けに譲渡制限付株式付与制度を導入しました。

当社株式を継続保有することで、従業員がオーナーシップマインドを高め、株主などすべてのステークホルダーとともに価値観や持続的な企業価値の向上を共有することを目的としています。

従業員への付与額はROEにより決定し、初回となる2023年3月には1,864名に対し、総額約3.4億円を付与しました。従業員に対し利益を分かち合う制度を導入することで、チーム・組織へ貢献する意識を高め、従業員のモチベーションとエンゲージメントの向上につなげていきます。

2023年3月RS付与実績



ROE別株式付与額

ROE	当期利益目安	付与額
8%以上	180億円～	30億円
7～8%未満	160～180億円	22億円
6～7%未満	135～160億円	15億円
5～6%未満	115～135億円	7億円
4～5%未満	90～115億円	3.5億円
3～4%未満	70～90億円	3.5億円
2～3%未満	50～70億円	1.7億円
1～2%未満	25～50億円	-
1%未満	～25億円	-

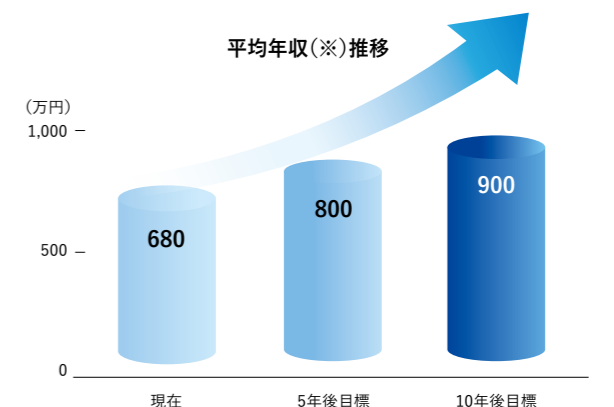
長期的目標  
中期的目標

## ダイレクトな人的投資による社員の経済力向上

社員のモチベーションを向上させる施策の一つとして、経済的な処遇向上も重要だと考えています。

2022年3月のキャリア型人事制度導入のタイミングで、初任給の引上げ(20.5万円⇒26.4万円)や退職金制度の変革を行うなど若手を中心に処遇の改善を行いました。加えて、2023年3月期より従業員向けにRS付与制度を導入し、経済的な処遇向上を行いました。中長期的には会社の利益水準とともにRS付与額を大幅に増加させ、ROEが8%以上に達する頃には業界最高水準の平均年収に到達させたいと考えています。

また、社員の経済力向上と併せて重要となるのが、「フィナンシャルウェルネス」です。リカレント教育やリスクリングなどの自己投資の拡大や、若い年代から資産形成を意識したマネープランの構築を推奨しています。今後も継続的に社員向け資産運用セミナーなどを通じてフィナンシャルウェルネスの向上にも取り組んでいきます。



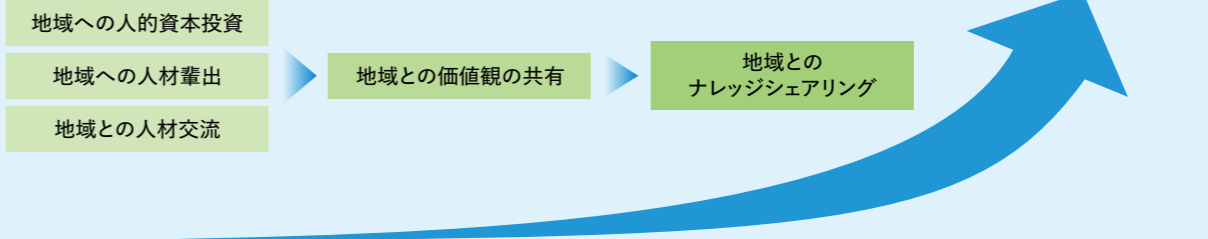
※平均年収:RS付与額含む

# 人材輩出

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

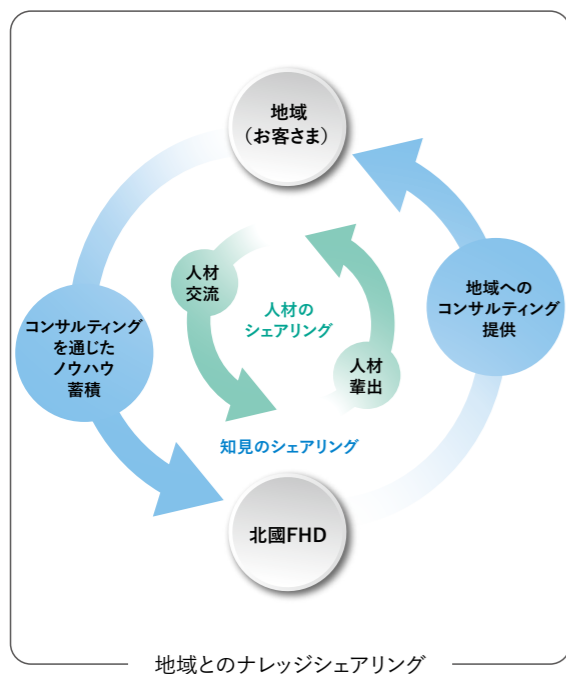


## 人材輩出のストーリー



## 地域への人的資本投資

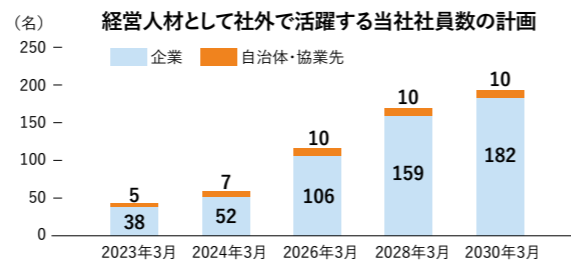
常に地域の発展を見据えた取組みを行っている当社では、人的資本投資においても、自社だけでなく、地域も意識しています。地域へのコンサルティング提供は地域の価値向上につながり、最終的には当社のノウハウ蓄積につながります。これは地域での知見の還流を通じた「知見のシェアリング」と言えます。また、人材輩出と人材交流は、地域における人材還流を通じた「人材のシェアリング」とみることができます。こうした知見と人材のシェアリングは一体で、『地域とのナレッジシェアリング』と言い換えることができます。このナレッジシェアリングは、知見と当社の人材を資本とみなして投資を行い、アップデートした上で地域に還流させることで生み出されます。まさに「地域への人的資本投資」とも言えるものであり、地域のクオリティ向上という使命を持つ当社の重要施策として今後も取り組んでいきます。



## 地域への人材輩出

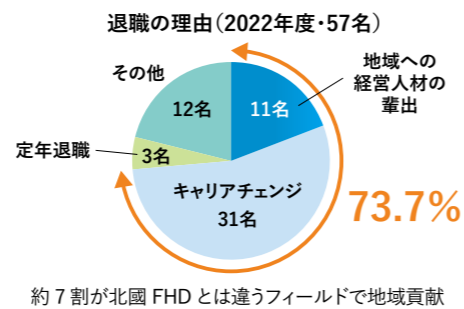
### 経営人材の輩出

当社での経験を経て培った知見やスキルを、地域企業で経営人材として直接活かすことを通じて、社外でも地域のクオリティ向上に貢献できる人材循環モデルを構築しています。このモデルは「当社人材を通じた地域価値の創出」という重要な意味を持つ一方、社員にとっては、社外でも活躍し続けることでキャリアを充実させ、年齢を問わず「学び続ける」というリカレント教育の意義を再認識するマインドにつながっています。



### その他の人材輩出

当社では、社員一人ひとりのキャリアを大切にしています。そのため当社以外に活躍の場を見出した社員の離職についてもメールを送っています。キャリアチェンジをした社員にはアルムナイ採用の窓口を準備し、当社を離れることも選択肢の一つとしたさまざまなチャレンジができるような仕組みを整えています。



## 地域との人材交流

地域のデジタルトランスフォーメーション(DX)を促進するため、2023年4月より石川県・金沢市との相互人材交流を開始しました。これにより当社が目指す地域DXのスピードアップが可能となります。また、当社が受け入れた人材が知見を持ち帰り発揮することが地域のクオリティ向上につながることから、この施策も人材輩出の一つの形として取り組んでいます。

### 自治体→北國FHDへ 出向



北國銀行 デジタル部(2023年4月より出向)  
 石川県庁 宮本達矢さん 金沢市役所 富樫宏之さん

実際に働いてみて、北國FHDについて実感したのは、以下の点です。  
 ①デジタルを活用したフラットな企業文化で、情報共有が早く、立場に関係なく自分の考えを言える風土が醸成されている。  
 ②人材育成投資を惜まず、スキルアップに貪欲な多くの社員に対し、学びを支援する体制が構築されている。  
 ③スピード感と緻密さをもって業務に取り組む社員の意識がうかがえる。  
 ④オープンな議論で、皆で交流しながら解決を目指す環境が構築されている。  
 また、異なる自治体職員が民間企業でともに働く経験自体も大きな刺激です。北國FHDでの業務経験は多角的に物事を考える契機となりますので、固定観念にとらわれずさまざまな目線で考え続けることができるよう、今後も取り組んでいきたいと思ひます。

民間としての知見を活かして、知事、副知事(CDO)をデジタル政策面で補佐し、地域の課題解決、行政サービス向上に取り組んでいます。主な業務は、①庁内デジタル化推進(職員の働き方や意識改革等)、②広域データ連携基盤の整備・活用(デジタル地域通貨等)、③県内市町支援(業務システム標準化等)の3つです。当社で培ったスキルや考え方を、行政の立場で活かして地域貢献できることに喜びを感じながら、日々奮闘しています。必要に応じて関連する当社担当者に連携することで、北國FHDグループ全体のノウハウや知見を最大限活用できるので、大変心強く、新しい環境や業務にも安心してチャレンジできています。

石川県参事(デジタル担当) CDO補佐官  
 (2022年11月より出向)  
 北國銀行 総合企画部 北嶋 良章



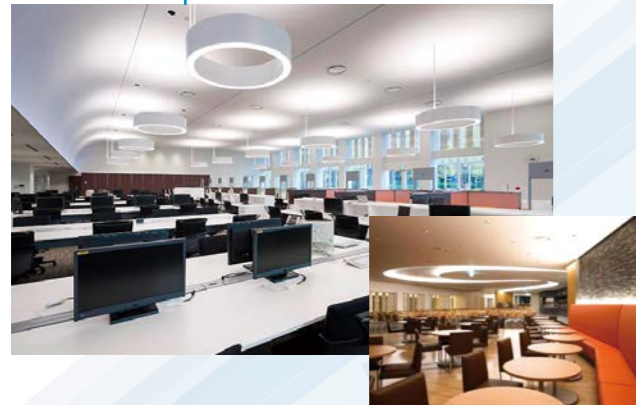
北國FHD  
 → 自治体へ出向

# 人事変革ストーリー

## —管理から戦略、そしてキャリア自律へ—

北國フィナンシャルホールディングス 人材開発部の提供したいバリューは「誰もが働きがいを持てる場と機会を提供し、活躍をサポートする」というものであり、北國銀行人事部の時代より、会社の経営戦略と自分たちが手掛ける人材育成戦略を密に絡ませながら、新しいものを創造してきました。また、人材開発部自身も、変化を恐れず挑戦し続け、現在に至っています。

2022年3月に導入した「キャリア型人事制度」は、一人ひとりのキャリアにフォーカスした、これまでにない人事制度に仕上がりました。人事制度は導入して終わりではなく、制度運用が大切であることは言うまでもありません。地域のクオリティを向上させたいという志を同じくした社員が、当社の企業文化である、フラットな組織、アジャイル思考のもと、誰もが働きがいを持てる場と機会を提供するために、北國フィナンシャルホールディングス 人材開発部は、これからも走り続けたいと考えています。



- 本社移転 オープンフロアでの執務により連携が活性化 [2014年]
- 女性取締役の選任 [2015年]
- 定量的な営業目標(ノルマ)を廃止し、人事評価はプロセス重視へ移行 [2015年]
- 一般職を廃止し、全社員総合職体制へ [2016年]
- 自己啓発奨励金(難関資格取得支援)制度の導入 [2016年]
- フレックスタイム制、時差勤務制度の導入 [2017年]
- 人事制度見直しに関する議論を開始 [2018年]
- 高度な外部オンライン講座研修の導入 [2018年]
- コミュニケーションプランの策定 [2018年]
- 1on1面談の導入 [2019年]
- Microsoft Teams導入 [2020年]
- キャリア採用重視を本格始動 [2020年]
- MBA取得の支援を開始 [2020年]

2000年

### 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



### 人事2.0

- ルール・規定を整備
- 会社と社員は主従関係



- [2009年] 短時間勤務制度の導入
- [2010年] 生産性2倍運動開始
- [2011年] 人事システムの更改 (社員情報の見える化)
- [2012年] 人事部門と経営企画部門の統合 (管理人事から戦略人事へ、人事部は人材開発室へ改編)
- [2012年] 管理業務はBPOマネジメントへ移管し、人材開発室は戦略機能に特化

2010年

### 人事3.0

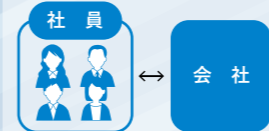
- 働きやすく社員に優しいホワイト企業



2020年

### 人事4.0

- 社員と会社は対等関係
- 会社は働きやすく、社員に優しいだけではなく働きがいを得られるパートナー



- [2021年] 人材開発部として独立し、北國FHD全体の人事戦略を構築
- [2021年] 北國FHD体制のスタート
- [2021年] 自社開発のHRMシステムの導入 (キャリアプランの見える化)
- [2021年] コラボレーション(社内副業)制度の導入
- [2021年] 人事異動の一部権限を各部門に移譲 (柔軟な人材交流が可能に)



2021年

2022年

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) [2023年1月～6月]
- 人的資本リーダーズ2022受賞 [2023年2月]
- 短時間勤務の選択肢を拡大 [2023年3月]
- 社外副業の解禁 [2023年3月]
- 健康経営優良法人2023“ホワイト500(大規模法人部門)”認定 [2023年3月]
- 第13回日本でいちばん大切にしたい会社大賞 地方創生大臣賞受賞 [2023年3月]
- 人権方針の制定 [2023年3月]
- グランパ・グランマ育休(祖父母向け育児休業)制度の導入 [2023年3月]

真にキャリア自律した  
集団に…

### 人事5.0

- 志を共有した社員と会社を超えた関係に
- 社内外の協業が進み、新たな価値を創造



- [2022年 1月] エンゲージメントサーベイ(eNPS)の導入
- [2022年 3月] キャリアレビューの開始
- [2022年 3月] キャリア型人事制度導入
- [2022年 3月] 生え抜きの女性執行役員の誕生
- [2022年 4月] 入社式改め“ウェルカムミーティング”に移行
- [2022年 8月] 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
- [2022年10月] スキルマップの制定
- [2022年11月] 地方自治体との人事交流開始



03

# Environment & Governance



# 環境への取組み

## TCFD提言への対応

### 1. ガバナンス

- 取締役会は「北國フィナンシャルホールディングス環境方針」に基づき、気候変動に関して報告を受け、監督しています。
- 気候変動に関する専門的な委員会は設置していませんが、総合企画部(広報IRグループ)が主体となり、経営管理部・コンサルティング子会社(株)CCイノベーション等を含めた部署横断的なプロジェクトにより、気候変動問題をはじめとするサステナビリティ課題を抽出・議論する体制を構築しております。
- 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執行役員・業務部署部長が参加する戦略会議で議論の上、取締役会で決議する体制を整備しております。

### TCFDガバナンス体制



### 2. 戦略

- 気候変動に関する重要な物理的リスク・移行リスク・機会を認識するとともに、対応方針を定めています。
- 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3業種に関する移行リスクを算出しました。また、物理的リスクに関しては、4°Cシナリオおよび2°Cシナリオを参考に、石川県内において、気候変動に起因する大規模水害が発生した場合のお客さまの業況悪化および担保価値の毀損の影響を分析しております。
- 分析結果をもとにお客さまとの対話を行い、地域での脱炭素意識の啓蒙を行うとともに、コンサルティング等を通じたビジネス機会の創出につなげてまいります。

### リスクと機会

移行リスク（1.5～2°C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°Cシナリオ等で最も顕在化すると想定）	
急性リスク	●営業拠点等、保有不動産被災により事業が継続できないリスクや、対策・復旧によるコスト増加のリスク ●自然災害による投融資先の業績悪化や担保毀損に伴う与信関係費用の増加 ●気候災害による市場や投資環境、投資先企業の信用悪化に伴って保有有価証券等の価値が変動
慢性リスク	●事業継続性強化のための設備費用やエネルギーコストの増加
機会	
資源の効率性	●ペーパーレス化等、業務効率化に伴うオペレーションコストの低減 ●省エネ設備の導入によるエネルギー使用の効率化 ●保有設備の効率的な運用
エネルギー源	●エネルギー源のシフトによる調達コスト低下
製品・サービス	●再エネ・脱炭素関連の設備投資ニーズ増加に伴うファイナンス機会・リース機会の拡大 ●脱炭素化に関連するコンサルティング機会の拡大 ●ペーパーレス化や業務効率化ニーズ増加に伴うコンサルティング機会の拡大 ●事業変革に向けた経営戦略策定ニーズ増加に伴うコンサルティング機会の拡大
市場	●気候関連情報の開示促進による企業イメージの向上
強靭性	●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

### 事業活動を通じた取組み

#### 事業性理解を通じたお客さまへの気候変動意識の啓蒙

当社は、事業性理解を通じて、お客さまの気候変動対応等に対する意識向上の取組みを行っています。脱炭素化に向けた融資やリース等の資金需要への対応はもちろん、気候変動対応をはじめとするESG課題を共有することで、コンサルティングやアドバイス等のビジネス機会を創出してまいります。

#### ●大項目評価

		取組みを 開示している	取組みを 始めている	何もしていない、 知らない	小項目数
E	環境	2	1	0	11
S	社会貢献・地域貢献	2	1	0	5
S・G	人権・労働	2	1	0	12
S・G	製品・サービス、組織体制	2	1	0	18

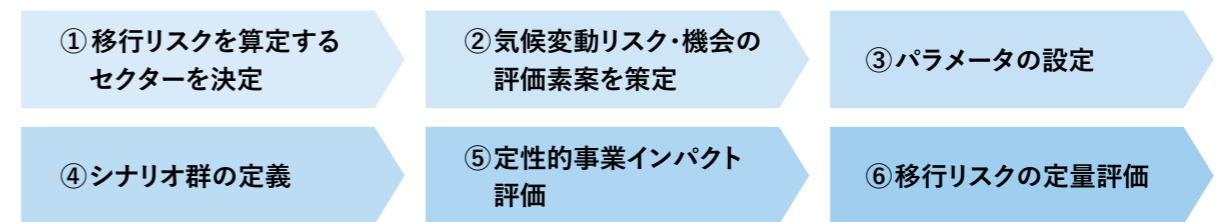
事業性理解でのESG・SDGsヒアリング項目の内、環境に関するヒアリングを実施できた先  
2023.3末時点の対象取引先6,999社中、3,506社(50.1%)

#### コンサルティング&アドバイザー

- 当社の重点取組み業務であるコンサルティング&アドバイザー事業では、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。

### シナリオ分析

#### ●移行リスク算定のフロー図



移行リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>●【金属・鉱業】、【食品】、【陸運・鉄道+航空貨物・物流サービス】のセクターに対し、下記を選定事由とし、脱炭素社会への移行に向けた影響を分析しました。               <ul style="list-style-type: none"> <li>①気候変動の影響を受けやすいと想定される</li> <li>②与信残高を勘案し当社財務への影響が大きい</li> <li>③与信先数が多く、コンサルティングを通じて地域の脱炭素化に向けた意識の向上に貢献できる</li> </ul> </li> <li>●各セクターの与信額上位10社(合計30社)を分析した結果、2030年までの与信費用増加額は約32億円となりました。</li> </ul>
物理的リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>●IPCCの4°Cシナリオおよび2°Cシナリオを参考に、石川県内において、気候変動に起因する100年に1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、並びに石川県内の当社保有物件の毀損の影響を分析しました。</li> <li>●2050年までを対象期間とし、石川県内の浸水深区分0.5m以上の店舗の事業性・与信先を対象に分析した結果、4°Cシナリオの場合最大で約47億円、2°Cシナリオの場合最大で約24億円の与信費用増加の見込みとなりました。</li> <li>●当社保有物件への影響額は、4°Cシナリオの場合最大2億円、2°Cシナリオの場合で最大1億円の見込みとなりました。</li> </ul>

### 3. リスク管理

当社は、サステナビリティ方針とマテリアリティに基づき、投融資方針およびセクターポリシーを設定し、環境・社会に悪影響を及ぼす可能性の高い投融資を低減・回避するよう努めております。

#### 投融資方針

積極的に支援する事業	●お客さまの環境・社会・ガバナンスにかかる取組み及びその事業
投融資を禁止する事業	●反社会的勢力および事業 ●児童労働・強制労働を行っている事業 ●核兵器・化学兵器等の大量破壊兵器やクラスター弾等の非人道的な兵器を開発・製造する事業
特定セクター	●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

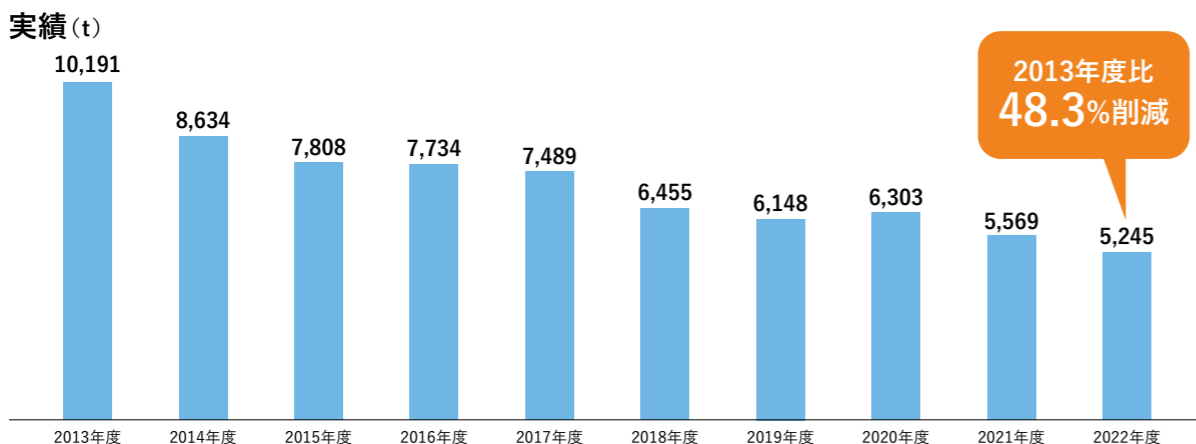
石炭火力発電事業	気候変動リスクへの対応や環境保護、持続可能なエネルギーへの取組みを踏まえ、石炭火力発電事業に対する投融資については、個別案件ごとに慎重に対応を検討します。
クラスター弾製造関連事業	クラスター弾の非人道性を踏まえ、クラスター弾を製造している企業向け投融資については禁止します。
森林伐採事業	大規模な森林伐採事業に対する投融資については、お客さまの環境・社会への配慮の状況や地域の環境・社会への影響を踏まえて、慎重に対応を検討します。
パーム油農園開発事業	森林資源や生物多様性の保全、人権保護の観点から、パーム油農園開発向け投融資について禁止します。

### 4. 指標と目標

当社は、GHG排出量としてScope1.2についての実績を開示しており、気候変動の指標は「CO<sub>2</sub>排出量削減の実績」としています。またCO<sub>2</sub>排出量削減目標として、2030年度の排出量を2013年度比▲100%として定めております。

#### 目標

2030年度のCO<sub>2</sub>排出量削減目標を2013年度比▲100%とする



CO<sub>2</sub>排出量(絶対値)は、省エネ法の定期報告書における北國銀行のCO<sub>2</sub>排出量に、営業車の使用による排出量を加算して記載しています。(Scope1.2についての実績を開示)

その他の気候変動の評価指標の算定および開示については、今後検討してまいります。

### アクションプラン

店舗新築時のZEB(※)対応の実施  
既存店舗設備の省エネ設備化の実施

※ZEB(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル):環境配慮型店舗

既存店舗設備の省エネ設備化の実施や店舗屋上での太陽光発電設置

営業車両の削減およびEV(HV)車への入替

カーボンオフセット電力(※)への切替

※カーボンオフセット電力:再生可能エネルギーや環境価値(非化石証書)を活用したCO<sub>2</sub>排出量ゼロの電気

### 社会全体のCO<sub>2</sub>削減に寄与する取組み

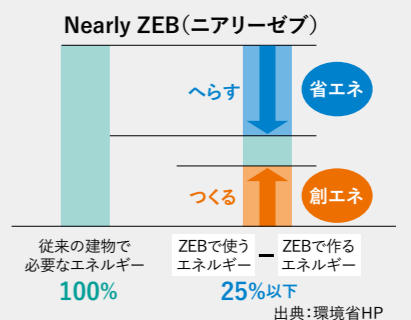
- BPR・ICT コンサルティング
  - キャッシュレス化の促進
  - 個人向けインターネットバンキングのクラウドバンキングや法人向けインターネットバンキングの普及促進
- 上記記載のお客さま向けの取組み等の継続により、地域の生産性向上とCO<sub>2</sub>削減に向けた取組みや、地域への啓蒙にも取り組んでいます。

### 新店舗(小松営業部・加賀営業部)の環境対応

小松営業部および加賀営業部では、消費エネルギーの削減に加え、創エネ技術である太陽光発電パネルの導入により、Nearly ZEBを取得しました。

#### ■特徴

- 高性能断熱材使用
- 遮熱ガラスを開口部に採用し、夏季の熱射遮蔽・冬季の内部温熱の離散防止
- LED照明の完備、昼光センサー・人感センサーによる消費エネルギー削減
- 外部の空気を取り入れる換気スリットシステム採用
- 消費電力量や発電量などのエネルギー量を見える化するためのシステム導入



### 国際的なイニシアチブへの賛同



# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

企業理念と中長期経営戦略における考え方や目指す水準の実現に向けて、当社グループでは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、引続きIR活動を積極的に行い、ホームページや統合報告書においても、よりわかりやすい情報開示に努め、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に、組織形態として監査等委員会設置会社を採用しています。監査等委員である取締役(複数の社外取締役を含む)に取締役会の議決権を付与することで、取締役会ならびに業務執行者の監査・監督機能を強化するとともに、社外取締役の経営参画により意思決定および業務執行プロセスの透明性と効率性を向上させ、一層のガバナンス向上に努めております。

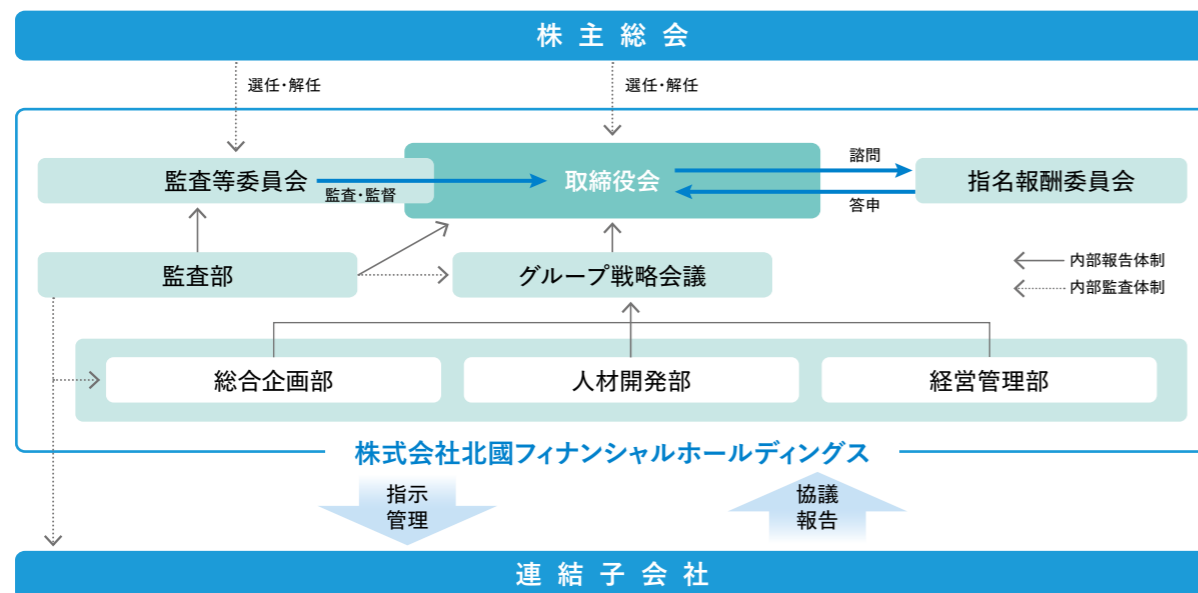
現在、全取締役9名のうち5名が社外取締役(社外取締役比55.5%)となっております。社外取締役は5名全員が独立社外取締役であり、客観的・中立的な立場での意見や、取締役に対する監査・監督を行っております。

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:代表取締役社長)を設置することで、取締役候補者の選任ならびに取締役の報酬に関する決定プロセスの透明性・客観性を確保できる体制としております。

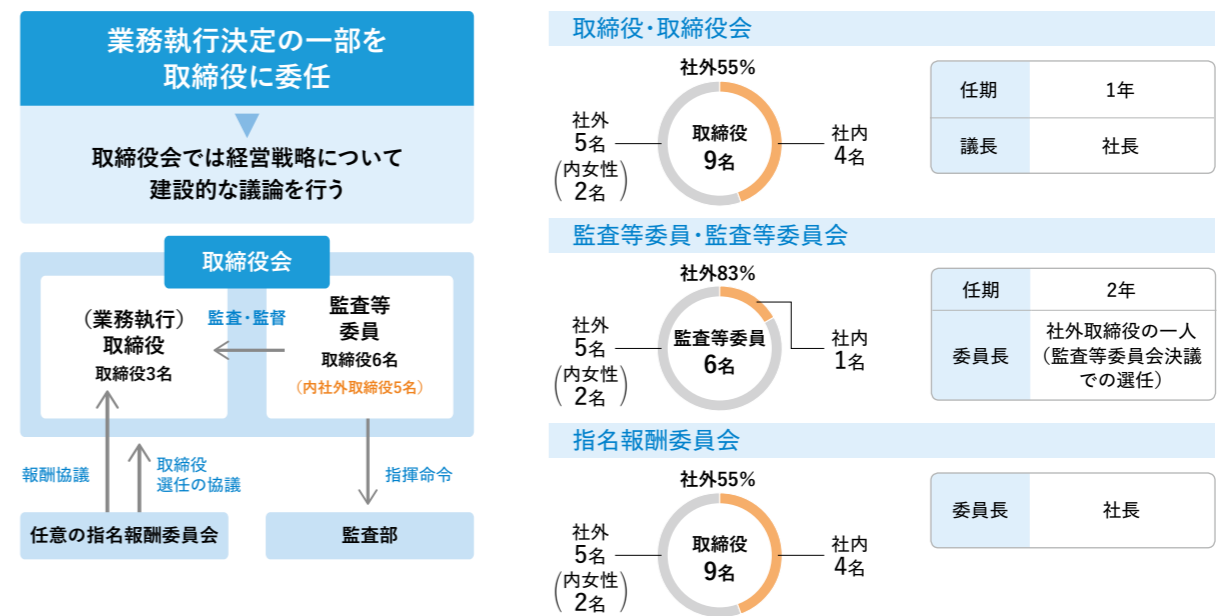
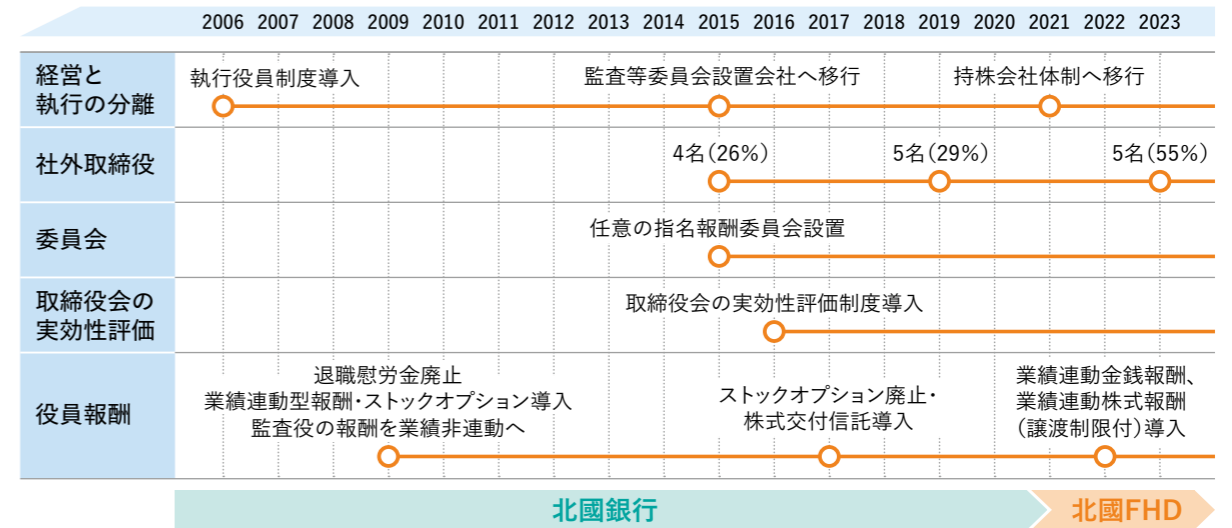
## コーポレート・ガバナンス向上のための主な取組み

当社では、コミュニケーションツールであるMicrosoft Teamsを利用し、重要事実等、情報管理が必要な内容を除くすべての情報を全役職員が共有しております。これにより、社内での情報の非対称性を排除し、透明性のある、フラットな組織となるよう取り組んでおります。また、当社役員やグループ会社役員で構成されるグループ戦略会議では、事前に議題や資料をコミュニケーションツールで共有し議論を進めることで、会議当日の議論活性化と意思決定の迅速化につなげております。なお、会議の様子をリアルタイムで配信し、全役職員が視聴可能とすることで、施策の浸透と意思決定プロセスの透明化に努めております。

## コーポレート・ガバナンス体制図



## コーポレート・ガバナンス体制: 推移



## 2022年度取締役会での主な議案

- グループ資本戦略について**  
株主還元も含めた当社グループ全体としての資本戦略について議論を行いました。
- 政策保有株式の保有方針および報告・検証プロセスの見直しについて**  
保有方針に基づき、削減の状況、保有状況の検証を実施しました。
- 中長期経営戦略の見直しについて**  
毎年アップデートを行う中長期経営戦略の見直し内容について議論を行いました。
- グループ各社の事業戦略について**  
各社のビジネスモデルや今後の事業戦略、収支計画について議論を行いました。
- ESGマテリアリティ、投資方針、サステナビリティ方針の設定について**  
マテリアリティの設定内容、サステナビリティ、環境方針の内容、TCFD提言への賛同と対応について議論を行いました。
- 監査等委員会の体制および監査計画について**  
監査等委員会より体制の説明と監査計画について報告を行いました。



コーポレート・ガバナンスに関する詳細については、「コーポレートガバナンスに関する報告書」をご参照ください。 <https://www.hfhd.co.jp/governance/pdf/20230613.pdf>





## 取締役会、各委員会および監査の体制

### 業務執行、監督の機能

#### 取締役会 ▶開催回数(2022年度) 11回

原則として毎月1回開催する他、必要に応じて臨時に開催します。経営方針や経営戦略等の重要な事項を決定すると共に、業務執行状況およびその他重要項目の報告を受ける等、取締役の職務執行を監督する体制としています。

#### 指名報酬委員会 ▶開催回数(2022年度) 4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。

#### グループ戦略会議 ▶開催回数(2022年度) 48回

原則として毎週1回開催する他、必要に応じて臨時に開催します。取締役会での決議事項以外の重要な事項、取締役会から委任されている事項を決定するとともに、業務執行状況およびその他重要項目の報告を受ける体制としています。

### 監査・監督の機能

#### 監査等委員会 ▶開催回数(2022年度) 11回

原則として毎月1回開催する他、必要に応じて臨時に開催します。取締役の職務の執行の監査および監査報告の作成の他、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、取締役会の承認を受け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。

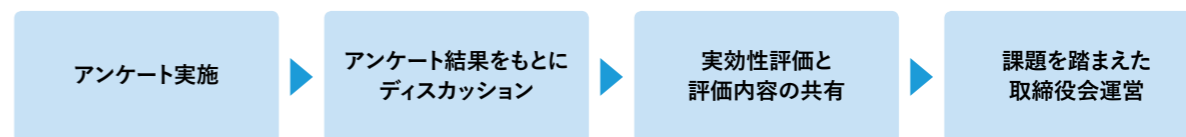
#### 会計監査

会計監査人として、かなで有限責任監査法人を選任し、同監査法人からは、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。

## 取締役会の実効性評価

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

### 実効性評価方法



### 評価結果の概要

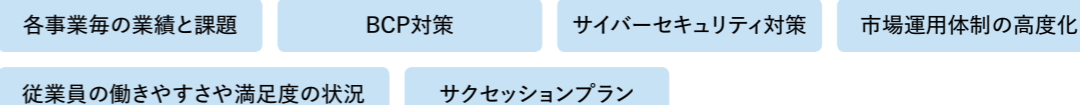
アンケートおよびディスカッションによる評価の結果、以下の事由により、取締役会の実効性は十分に確保されていることを確認いたしました。

- 引き続き、論点、リスク、課題等を明確に示す資料作成、計画的な付議、案件数の平準化と適切な案件の絞込み等に取り組み、取締役会での議論活性化が図られた。
- 取締役会に先立つ事前説明会は、業務執行部門との有意義なディスカッションの場になっており、検討の背景やプロセス、戦略への一層の理解につながっている。

### 重点的に取り組むべき課題

アンケートおよびディスカッションによる評価の結果、取締役会の実効性は確保されていることを確認できた一方、重点的に取り組むべき事項として、以下が挙げられました。

- 十分な討議時間確保のための継続的な取組み  
— 年間スケジュールに基づく計画的な付議による案件数の平準化と適切な案件の絞込み
- さらに議論を深めたいという意見のあった議案に関する討議機会確保への取組み  
— さらに議論を深めたい事項として以下が挙げられたことから、当該事項について重点的に討議する機会の確保に取り組む



## 取締役および執行役員を選任プロセス

取締役候補者の指名を行うにあたっては、取締役社長が、任意の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、インテグリティ・オーナーシップ・イノベティブに富み、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および経験を有する人物を選ぶこととしております。また、社外取締役候補者については、経営全般や専門分野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、各取締役候補の指名理由につきましては、株主総会招集通知に記載しております。こうした適性を満たしていないと取締役会が判断した人物については、取締役候補者に指名しません。また、法令違反や不祥事等、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中中にあった取締役については、その解任を会議の目的事項とする株主総会の招集を取締役会が決定する場合があります。なお、当社グループでは、取締役以外の役員として執行役員を選任しております。執行役員は、その知識と経験に照らし、当社グループの経営管理に十分に精通し、担当部門の業務を公正かつ効率的に執行することができるかと判断される人物を選ぶこととしております。こうした適性を満たしていないと判断される人物については、執行役員候補者に指名しません。また、法令違反や不祥事等、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中中にあった執行役員については、解任を行う場合があります。執行役員の選任にあたっては、取締役社長が、取締役会において、個々にその指名・選任理由を説明しております。今後、当社の経営に対する価値観を次世代の後継者へ継承し、持続的な企業価値向上を実現するためのサクセッションプランの高度化について、任意の指名報酬委員会、取締役会において検討、議論してまいります。

## 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

## 独立社外取締役

氏名	選任理由	2022年度出席状況
大泉 琢	日本銀行にて発券局長を務めるなど金融実務経験が豊富であり、株式会社セブン銀行では取締役常務執行役員を務めた経歴から、企業経営者としての活躍を通じて培われた豊富な専門的な知見を有しております。当該知見を活かして特に経営企画、リスクマネジメント、マーケティング、海外事業の分野について専門的な観点から当社の業務執行に対する監督、助言等をいただくことで、当社の経営の透明性と健全性の維持向上およびコーポレートガバナンス強化への寄与が期待できるため、社外取締役として選任しております。	取締役会 10回/11回 監査等委員会 10回/11回 指名報酬委員会 4回/4回
根本 直子	長年、スタンダード&プアーズ・レーティング・ジャパン株式会社で金融機関に関する格付・調査業務に携わるなど、金融の専門家としての活躍を通じて培われた豊富な専門的な知見を有しております。当該知見を活かして特に財務戦略、海外事業、市場運用の分野について専門的な観点から当社の業務執行に対する監督、助言等をいただくことで、当社の経営の透明性と健全性の維持向上およびコーポレートガバナンス強化への寄与が期待できるため、社外取締役として選任しております。	取締役会 11回/11回 監査等委員会 11回/11回 指名報酬委員会 4回/4回
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な専門的な知見を有しております。当該知見を活かして、特に経営企画・経営戦略、ガバナンス・リスクマネジメント、マーケティング、コンサルティング、投資・ファンド運用、人事戦略の分野について専門的な観点から、当社の業務執行に対する監督、助言等をいただくことで、当社の経営の透明性と健全性の維持向上およびコーポレートガバナンス強化への寄与が期待できるため、社外取締役として選任しております。	—
芳賀 文彦	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な専門的な知見を有しております。当該知見を活かして、特に経営企画・経営戦略、ガバナンス・リスクマネジメント、デジタル・IT戦略の分野について専門的な観点から、当社の業務執行に対する監督、助言等をいただくことで、当社の経営の透明性と健全性の維持向上およびコーポレートガバナンス強化への寄与が期待できるため、社外取締役として選任しております。	—
原田喜美枝	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な専門的な知見を有しております。当該知見を活かして、特に財務・資本戦略、ESG・サステナビリティ、市場運用の分野について専門的な観点から、当社の業務執行に対する監督、助言等をいただくことで、当社の経営の透明性と健全性の維持向上およびコーポレートガバナンス強化への寄与が期待できるため、社外取締役として選任しております。	—

## 取締役、執行役員の専門性と経験

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	専門性と経験										
		経営企画 経営戦略	ガバナンス リスクマネジメント	財務・ 資本戦略	ESG・ サステナビリティ	マーケ ティング	コンサル ティング	グローバル	投資・ ファンド運用	市場運用	人事戦略	デジタル IT戦略
杖村 修司	取締役社長(代表取締役)	◎	●	◎	◎		●	◎	●	◎		◎
中田 浩一	取締役(代表取締役)	●	◎							◎		●
角地 裕司	取締役		●			●	●	◎	◎	◎		
鳥越 伸博	取締役 監査等委員	●		●	●						●	●
大泉 琢	取締役 監査等委員(社外)	●	●	●		●		●				
根本 直子	取締役 監査等委員(社外)			●	●			●		●		
宇田 左近	取締役 監査等委員(社外)	●	●			●	●		●		●	
芳賀 文彦	取締役 監査等委員(社外)	●	●									●
原田 喜美枝	取締役 監査等委員(社外)			●	●					●		
立野 賢哉	常務執行役員(総合企画部長)	●					●				●	●
菊澤 智彦	常務執行役員(総合企画部長)	●		●	●	●					●	●
横越 亜紀	常務執行役員(人材開発部長)				●	●					●	●
三本松 温賀	常務執行役員(経営管理部長)	●	●		●						●	
太谷 信造	執行役員(監査部長)	●	●			●						
山田 宗人	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。

スキル項目	選定理由
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さらなる価値提供、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年以上にわたリシステム戦略をトリガーとした業務改革を実施し、現在もデジタルトランスフォーメーションへの取組みを継続しています。蓄積したノウハウはコンサルティング等を通じて、地域のお客さまの生産性向上のために還元しています。また、システム戦略については、スピードや性能だけでなく、サイバー攻撃への対応等、セキュリティ面のスキルがより重要視されており、より高度なスキル・知見を持つ人材が必要であると認識しています。

## 取締役の報酬等の内容に係る決定方針

当社の取締役の報酬は、地域社会の発展に貢献し、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして機能するよう株主利益との連動を考慮した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては、各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としております。具体的には、監査等委員でない取締役の報酬は、固定報酬としての確定金額報酬、業績連動報酬としての金銭報酬および株式報酬により構成し、ならびに監督機能を担う監査等委員である取締役の報酬は、その職務に鑑み、固定報酬としての確定金額報酬のみを支払うこととしております。

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

## 報酬体系の概要

2022年4月より、新たな役員報酬体系を導入いたしました。報酬に占める業績連動報酬割合を高めることにより、企業価値向上を図るインセンティブを付与するとともに、株主の皆さまと一層の価値共有を行える体系といたしました。

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

## 報酬の構成と割合

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

ROE	取締役社長				取締役(社長除く)			
	確定 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)

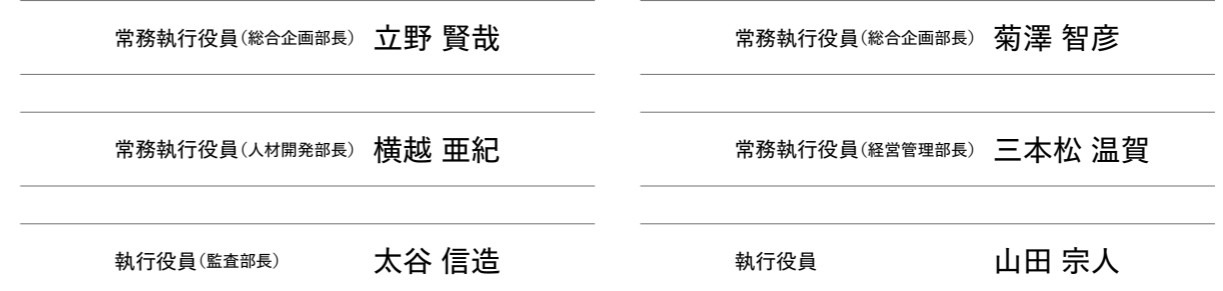
## 役員一覧 2023.6.30現在

### 北國フィナンシャルホールディングス

#### 取締役



#### 執行役員



## 社外取締役インタビュー

### 根本 直子

取締役(社外)監査等委員



### 大泉 琢

取締役(社外)監査等委員



インタビュアー

### 西山 昌彦様

三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社  
スチュワードシップ推進部  
シニア・スチュワードシップ・オフィサー



**Q1** 持株会社化とその準備段階も含め、取締役会あるいは社内の考え方や行動が大きく変わったところはどこでしょうか。またそれは着実に企業風土、企業価値向上に寄与するとみていますでしょうか？

**根本**／地域総合会社として多様な業務を通じて地域やお客様に新たな価値を提供する、という当社の理念の制度化が進み、社員にも価値観が共有されてきていると感じます。生産性向上や脱炭素等、地域の社会課題を解決しつつ、当社の業績を伸ばすことは間違いなく企業価値の向上に結びつくと思います。今後は各分野の横断的な業績評価や統合的なリスク管理の強化が課題と考えます。

**大泉**／1点目は、量的拡大志向と決別したということです。当社は過去何年かにわたり、多額の不良債権を処理してきました。どうしてかと言えば、それは融資先の事業内容を必ずしも十分理解しないまま、融資量の拡大を優先する旧来型の経営から脱し切れなかったからだと考えています。その反省もあり、経営の軸足を「お客様が抱える課題の設定(発見)とその解決」へとシフトさせたことが2点目になります。お客様への経営コンサルティングや投資助言、生産性の向上をサポートするための業務プロセスの改善、DX化、キャッシュレス化等を当社のサービスとして打ち出しました。そうしたサービスを担う組織として立ち上げたのが、当社の子会社群と、それらを統括する持株会社です。以上2点の変革は企業風土の劇的

な変化をもたらしています。今後これらのサービスの内容・質を、スピード感をもって充実させていけば、当社の企業価値は、その地域貢献度とあわせて、さらに飛翔するものと確信しています。

**Q2** 取締役会には、各ステークホルダーの利害対立の調整と優先順位付けの判断が求められています。その際の判断の拠り所として企業理念やマテリアリティが大事にされていると感じることはありますでしょうか？

**根本**／企業理念が社内に浸透しており、取締役会その他の会議でも、判断の拠り所となっていると思います。例えば法人向けインターネットバンキングの手数料無料化は短期的には収益を減らす可能性はありますが、地域の生産性の向上を通じて、中長期的に当社の企業価値向上に貢献すると考えられます。社外取締役としては、企業理念を尊重しつつ、さまざまなステークホルダーの利益のバランスや最適な方法にも注意を払っています。

**大泉**／当社の企業理念、ブランド理念を簡潔に言い表した「Quality Company, Good Company. ともに、未来へ。」というコーポレートスローガンがあります。私はその一語、一語を大切にしています。限られた経営資源の下で、どのように、また、どこまで質(Quality)と善(Good)を高め、社会と共榮して未来を築く企業(Company)になれるか。各ステークホルダー間の利害バランスと優先順位付けに思いを致すとき、私たち自身が明確に自覚していない場合であっても、結局はこのスローガンの一語、一語に立ち戻って考え、議論し、判断しているように思います。

**Q3** 中長期経営戦略策定にはどの程度関与されたでしょうか。その達成に向けどのように関与していこうと考えていますでしょうか？

**根本**／中長期経営戦略については、取締役会、事前説明

会などを通じて、社外取締役がさまざまな観点から意見を述べ、積極的に関与してきたと思います。情報収集としては、監査部からの報告に加え、部門長から直接意見を聞いたり、第一線の若手社員にヒアリングをするなど、実態の把握に努めてきました。今後も、多様なルートで内外の意見を聞き、計画の着実な実行をモニターしていきたいと思っています。

**大泉**／当社の場合、中長期経営戦略は取締役会の正式議案となる前に、取締役と執行側との間で何度か議論を重ねます。このプロセスはとても重要です。当社は、向こう10年間の中長期経営戦略を毎年アップデートしていくスタイルを採用しています。これは、めまぐるしく変化する時代にマッチした対応である反面、当初策定された中長期経営戦略の核心部分が、毎年のアップデートによって変容する可能性も内包しています。中長期経営戦略の本質を担保するためにも、取締役の事前の関与が不可欠と考えています。個別事業の中には計画が思うように進まないものもありますが、その時に大事なものは、なぜうまくいっていないのかを冷静に分析して理解することだと思います。取締役会では、当社グループ全体の中長期経営戦略とは別に、各子会社・事業部門からそれぞれの近況を定期的に報告してもらっています。そこでの議論を通じて課題の気づきを促し、今後の新たな対応につなげていくのも、取締役会の大事な役割のひとつと考えています。

**Q4** 地域金融機関には取引先への気候変動対応のサポート役としての役割も重要と考えますが、貴社グループの取組みはその期待に十分応えられるものとなっていると評価されますか？

**根本**／当社は2030年度のCO<sub>2</sub>排出量の削減目標を100%に引き上げ、再生可能エネルギーの活用、省エネ設備の導入などに積極的に取り組んでいます。またTCFD提言に基づくリスク分析を充実させ、物理的リスク、移行リスクの結果をお客さまと共有しています。コンサルティング分野では、お客さまのSDGs宣言をサポートするなど徐々に成果も上がっています。今後は気候変動対応のノウハウを社員全体に浸透させ、より広範囲のお客さまにサービスを提供することが課題と考えています。

**大泉**／当社では、お客さまの気候変動に関連した対応全般を広くサポートできるよう努めています。一方、お客さまの意識や対応余力には、まだ差があると考えています。サポートのステップとして、①リスク認識の醸成、②リスク削減と新たな商機の設定(発見)に資する助言、③具体的な対応サポートの3段階があるとすれば、多くのお客さまが①の段階にあり、②、③の本格化はこれからという状況かと思っています。ただ北陸は、この土地ならではの再生可能エネルギーを生み出せる地質ポテンシャルを持っ

ており、私はそれらも視野に入れながら、今後②、③へのステップアップを加速できればと考えています。

**Q5** 企業価値向上に向けて、北國FHDの各子会社の執行を管理・監督していくために、FHD取締役会のメンバーの布陣・多様性・スキルマトリクスをどのように評価されていますでしょうか？

**根本**／他社との比較でも、多様性に富んでいると思います。社内取締役は、デジタル、財務、グローバル、市場運用、営業とバランスが取れたバックグラウンドを持っています。また社外取締役は、コンサルティング、IT、規制対応、資産運用などの分野の専門家であり、当社の戦略的な方向性に合致したスキルを有していると思います。また社内と社外の情報の非対称性を緩和するため、Microsoft Teamsの活用や、意見交換の場などが工夫されています。**大泉**／グループ各社を適切に管理・監督し、グループ全体の価値向上を図るために、取締役会のみならず執行部門にも多様・多才な人材を配置する必要があります。この点、当社では、本年6月に新たに選任された社外取締役(兼監査等委員)3名と、今春大幅に増員した執行役員によって、多様な経験とスキルの持ち主が、取締役会、執行部門の両方に一層バランスよく布陣する形となりました。今後これらの面々が馴れ合いを排しつつ、緊密に協働していけば、当社グループの経営体制はさらに強化されることになるかと信じています。

**Q6** CEOのサクセッションをどのように考えておられますでしょうか？

**根本**／CEOの評価、サクセッションは社外取締役の重要な役割だと認識しています。昨年度の報酬制度の改定では、決定までに何回か議論を重ねてきました。また指名報酬委員会は、社外の委員が過半数を占めるほか、評価基準の明確化など、独立性、透明性は強化されつつあります。当社はモチベーションが高く、主体的に行動する人材が多い点が強みだと思います。次期リーダーを育成し、活躍できる体制を整えるのも委員会の役割だと思います。

**大泉**／当社の社長の最長任期は、社内ルールにより10年。就任後3年が経過した現社長の場合、任期は最長あと7年であり、後継者を選定・育成する時間は十分あります。今春には、執行役員を大幅に増員しました。今後は指名報酬委員会が、こうした人材プールの中から将来の当社経営を託すに相応しい後継者候補を指名・選定していくことになりそうです。そうした指名・選定のプロセスの透明性を一層高める観点から、指名報酬委員会の体制について見直しが必要な場合は、積極的に議論していきたいと思っています。

# リスク管理体制への取組み

当社では、企業経営を取り巻く多様化・複雑化するリスクを的確に把握・分析するための情報収集体制を整備し、リスクを適正に管理・コントロールするため、リスク管理体制の強化に努めております。

## リスク管理に関する基本方針・運営体制

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

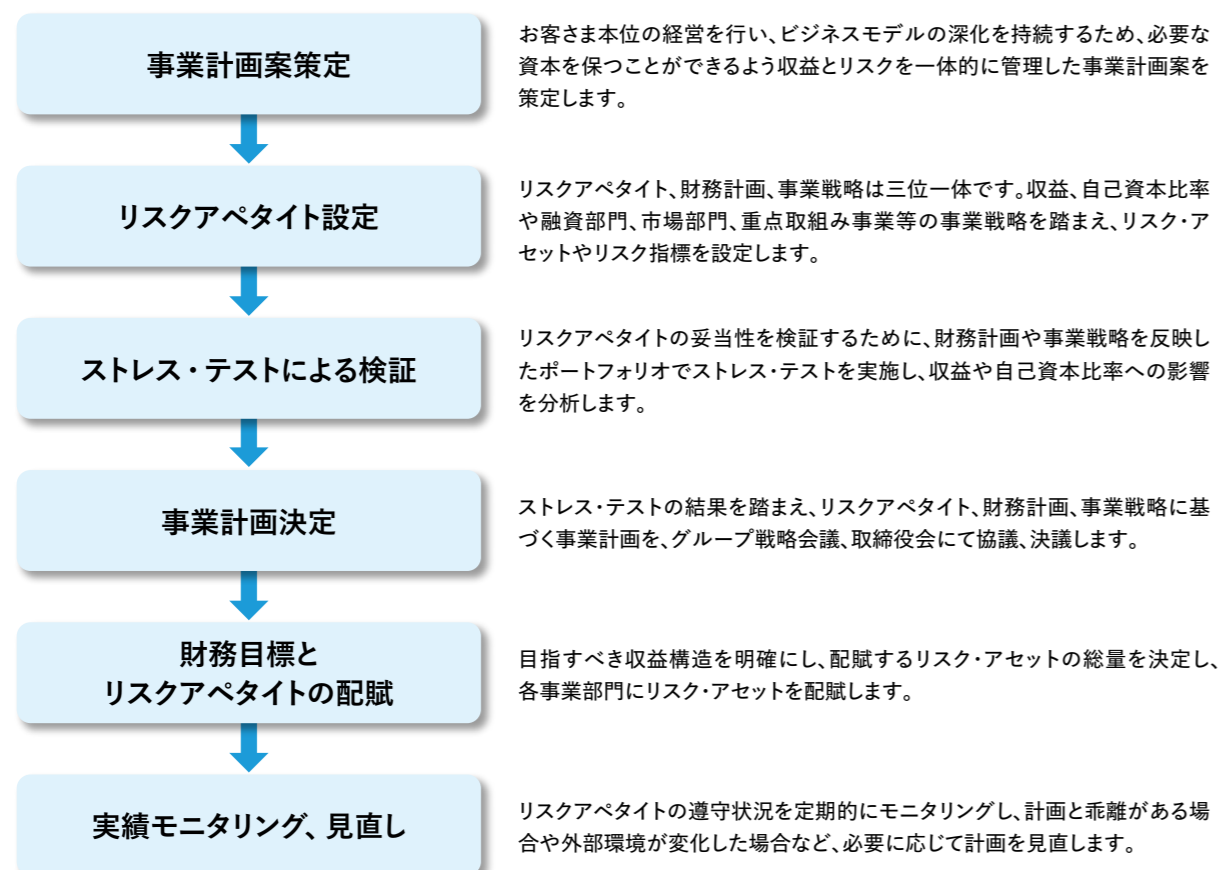
当社では、リスク管理に関する基本事項を「統合的リスク管理規程」として制定。各グループ会社の管理部門が適切なリスク管理を実施し、統括部署として当社経営管理部が統合的にリスク全体の管理を行っております。

## リスクアペタイト・フレームワーク

当社は、リスクを単なる制約式上の扱いとせず、事業遂行のために取るリスク水準をあらかじめ定義し、モニタリングする枠組み（リスクアペタイト<sup>(※)</sup>・フレームワーク）を活用しています。財務計画・事業戦略と整合したリスク・アセットの目標を設定。各事業部門にリスク・アセットを配賦し、リスク・アセットと収益の状況を定期的にモニタリングすることで、適正なリスクテイクと収益の実現に努めています。以下に記載の枠組みをベースに、中長期経営戦略の実現に向け、リスクリターンを最適化しています。

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

### リスクアペタイト・フレームワークのプロセス



## 統合リスク管理体制

当社は、貸出金についての信用リスク、市場関連商品やバンキング勘定の市場リスク（金利リスク、価格変動リスク）について、統一的な指標であるVaRによりリスク計量を行っています。これらの計量リスクについては、年度毎に統合リスク管理方針を策定した上で資本配賦予算を定め、的確なリスクコントロールが行えるよう、実績値を管理しております。オペレーショナルリスク<sup>(※)</sup>も合わせた統合リスクを、コア資本をベースとする自己資本と対比することで、資本の充分性が確保できるようリスク管理を行っております。また、急激な金融情勢の変化や不測の事態を想定し、財務の健全性を評価するため、ストレス・テストを実施しております。さらに、通常の総合予算策定においても、リスクアペタイトの評価をストレスベースで実施しています。

※オペレーショナルリスク：事務リスク、システムリスク、その他リスク（法務リスク、人的リスク、有形資産リスク、経営リスク、風評リスク）を総称したリスクの概念



各種リスク管理の基本方針については、こちらをご参照ください。  
[https://www.hfhd.co.jp/ir/disclosure/pdf/disclosure\\_2023\\_03.pdf](https://www.hfhd.co.jp/ir/disclosure/pdf/disclosure_2023_03.pdf)



## 業務継続に関する基本方針

### 1：目的

当社は、地域総合会社として業務継続体制を整備することで、リスク管理体制の充実・強化を図っております。本方針は、内部管理基本方針（「内部統制システムの基本方針」）に基づき、当社およびグループ全体の業務継続体制に関する基本的な考え方を定め、組織全体に周知させることを目的に制定いたします。

### 2：管理の基本的考え方

緊急事態において業務への影響を極小化し、迅速かつ効率的に業務の復旧を行い、ある一定水準の業務の継続性を図る中で、以下の点に注意し対応します。

- 1 お客さま、役職員および関係者の安全を確保します。
- 2 業務の継続および早期復旧することで、地域経済活動の維持に貢献するとともに、決済システムへの影響の極小化を図ります。
- 3 業務停止等による機会損失を最小限に抑えます。
- 4 これらの実効性を確保するための必要な体制構築と訓練の実施を行います。

### 3：想定する緊急の事態

緊急の事態として、災害、パンデミック、システム障害、サイバー攻撃、風評被害等を想定します。

### 4：優先業務および復旧目標について

公共性の高い金融サービスをご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まいります。

# コンプライアンスへの取り組み

## 基本的な考え方

当社では「法令等遵守方針」に則り、コンプライアンスを「法令だけでなく、社会規範及び社内規程等を遵守すること」と捉え、経営の最重要課題と位置付けています。法令等遵守態勢の周知徹底を基本的方針として、下記のとおり、コンプライアンス態勢の確立に向け取り組んでいます。

### ■企業理念等の理解・周知

当社の企業理念、経営指針、行動規範を役職員全員が十分理解・周知のうえ、その信用・信頼は日々の積み重ねにより構築されることを肝に銘じ、一人ひとりが「倫理憲章」を遵守します。

### ■研修・教育

研修や教育、事例の研究を通じ、コンプライアンス意識の定着を図るとともに、コンプライアンス統括部門等がモニタリング体制を整備し、各業務部門、営業店等においてはコンプライアンス責任者が違反行為の未然防止強化に努めます。

### ■コンプライアンス・プログラムの実践

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

## コンプライアンス運営体制

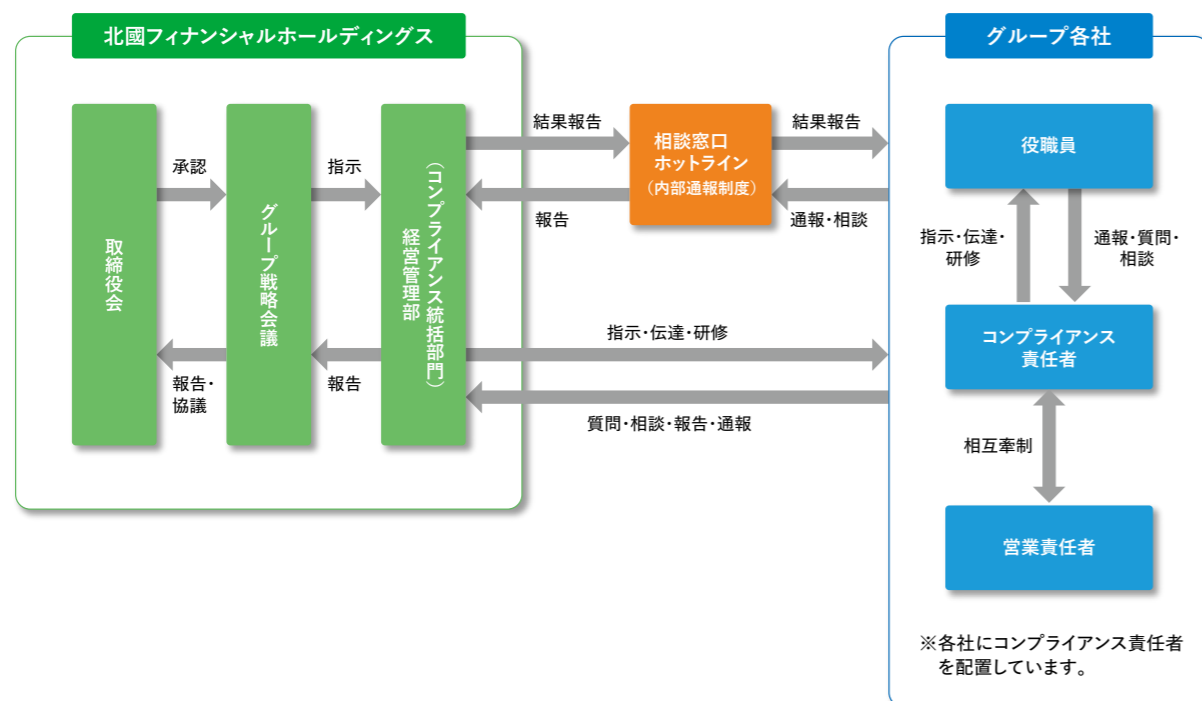
当社では、取締役会、グループ戦略会議、各業務部門・営業店等のコンプライアンス責任者ならびに経営管理部の組織体制により運営しています。

経営管理部は、コンプライアンス統括部門として、コンプライアンスに関する情報を一元的に集約、管理、調査、分析し、必要な施策を講じるとともに、コンプライアンス・プログラム(活動計画)の策定と実践を行っています。

取締役会等は、定期的または必要に応じて随時、法令等遵守についての報告を受け、重要な施策の審議を行っています。

各業務部門および営業店等に「コンプライアンス責任者」を配置し、各職場において牽制機能を働かせています。

### コンプライアンス管理体制図



## マネー・ローンダリング／テロ資金供与の防止に向けて

当社ではマネー・ローンダリング/テロ資金供与の防止を経営の重要課題の一つと捉え、金融庁が公表する「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」を踏まえ実効的なマネー・ローンダリング対策を行っています。具体的には、当社が取扱う商品・サービス等に含まれるマネー・ローンダリング及びテロ資金供与リスクを適切に特定・評価し、取引時確認の徹底・継続的顧客管理の実施・疑わしい取引の検知・届出等、リスク低減措置の不断の検証と高度化に取り組んでおります。また、振り込め詐欺に代表されるさまざまな金融犯罪から 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。

### ■金融犯罪未然防止に向けた取り組み

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

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



## 内部通報・相談制度(相談窓口ホットライン)

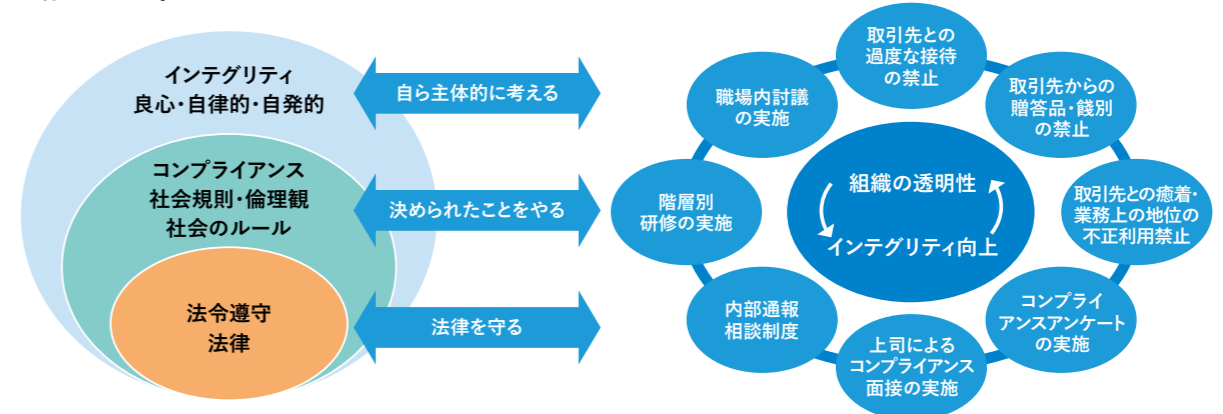
当社では、全グループ社員(役員および1年以内の退職者も含む)を対象とした内部通報制度を整備し、コンプライアンスグループ長、人材開発グループ長および当社が指定した弁護士を通報窓口として設置しています。

法令違反及び不正行為による不祥事件の未然防止と早期発見を図るべく、業務上の相談や個人的な悩みも含めて職場上司に相談できる年2回の不祥事防止面接やコンプライアンス部門へ直接意見可能なコンプライアンスアンケートを全社員に実施することでさまざまな声を集約できる体制を整え、通報者保護に取り組んでいます。2022年度は19件の職場環境等に関する要望、相談に対応しました。

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

## コンプライアンス強化・インテグリティ向上に向けた取り組み

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



その他のコンプライアンス活動に関する取り組みは、こちらからご覧ください。

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



## 主なIR活動実績

当社では、決算発表と同時に詳細なIRプレゼンテーション資料を公開し、機関投資家の皆さまにお知らせしています。

その後、代表取締役社長を中心とする個別ミーティングを随時開催しております。

フェアディスクロージャの観点から、個別ミーティング実施後には、質疑応答内容を公開いたします。

また、機関投資家の皆さまとの個別ミーティングには、営業部門も含めた執行役員や経営企画部門の担当者が同席することで、投資家の皆さまの目線での経営戦略の実践、経営人材の育成に活かしております。



2023年度のIR資料はこちらからご覧ください。

活動	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績
機関投資家向け個別ミーティング	42回/80名	37回/89名	61回/84名
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	—	3回(※1)/29名	3回(※1)/27名
証券会社主催カンファレンス	1回/5名	—	—
個人投資家向け説明会	—	—	—
個人投資家向け説明会(オンライン)	2回/470名	1回/405名	1回/503名

※1:スモールミーティング



※シェアードリサーチ社による企業分析レポートを導入しています。



## 個人投資家向けオンライン説明会

プレゼンター：常務執行役員 総合企画部長 菊澤 智彦

2022年11月、個人投資家向けのオンライン説明会を実施いたしました。

約500名の皆さまにご視聴いただき、経営戦略を中心に皆様からのご質問に回答しました。

説明会の映像は、2023年11月13日まで視聴可能です。



オンライン説明会の映像はこちらからご覧ください。

## 株式・株主情報 (2023年3月31日現在)

### 株式の状況

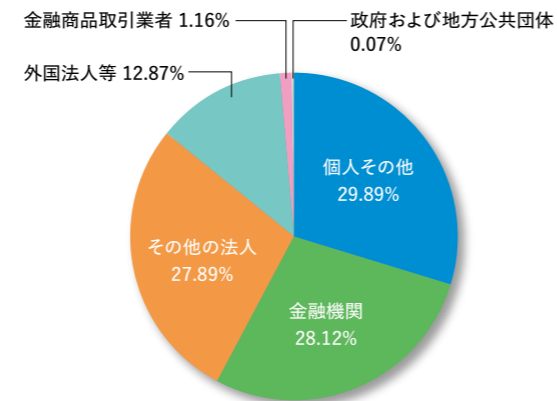
株式数	発行可能株式総数	58,250千株
	発行済株式の総数 (うち自己株 1,704千株)	26,908千株
	(注)株式数は、千株未満を切り捨てて表示しております。	
当年度末株主数		10,478名

### 格付け情報

R&I 格付

A

### 所有者別分布状況



(注)自己株式1,704千株のうち単元株式数は「個人その他」に、単元未満数は「単元未満株式の状況」に含まれています。

(2023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	<a href="https://www.hfhd.co.jp/">https://www.hfhd.co.jp/</a>

## 北国総合リース株式会社

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

## 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 中村 和哉
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	<a href="https://www.hokkoku-bank.co.jp/as_service/index.html">https://www.hokkoku-bank.co.jp/as_service/index.html</a>

## 株式会社デジタルバリュー

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

## 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	<a href="https://www.hfhd.co.jp/qri/">https://www.hfhd.co.jp/qri/</a>

## COREZO

会社名	株式会社COREZO
設立日	2010年3月16日
所在地	金沢市広岡2丁目12番6号
代表者	代表取締役社長 園 悟志
事業内容	ECモール運営事業
資本金	100百万円
ホームページ	<a href="https://shopping.corezo.co.jp/">https://shopping.corezo.co.jp/</a>

## 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	取締役頭取(代表取締役) 杖村 修司
事業内容	銀行業、リース業
資本金	26,673百万円
ホームページ	<a href="https://www.hokkoku-bank.co.jp/">https://www.hokkoku-bank.co.jp/</a>

## 北国クレジットサービス

会社名	株式会社北国クレジットサービス
設立日	1981年6月17日
所在地	金沢市片町2丁目2番15号
代表者	代表取締役社長 前川 治樹
事業内容	クレジットカード業
資本金	90百万円
ホームページ	<a href="https://www.hokkokucard.co.jp/">https://www.hokkokucard.co.jp/</a>

## 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	<a href="http://www.hokkoku-servicer.co.jp/">http://www.hokkoku-servicer.co.jp/</a>

## CCI 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 多田 隆保
事業内容	コンサルティング業
資本金	490百万円
ホームページ	<a href="https://www.ccinovation.co.jp/">https://www.ccinovation.co.jp/</a>

## 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 今井 豊
事業内容	投資助言業
資本金	90百万円
ホームページ	<a href="https://www.fdadvisory.co.jp/index.html">https://www.fdadvisory.co.jp/index.html</a>

## BPO MANAGEMENT

会社名	株式会社BPOマネジメント
設立日	2022年4月1日
所在地	金沢市広岡2丁目12番6号
代表者	代表取締役社長 中田 浩一
事業内容	事務受託事業
資本金	30百万円
ホームページ	<a href="https://www.hfhd.co.jp/bpomangement/">https://www.hfhd.co.jp/bpomangement/</a>

# 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 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
<b>資産の部</b>		
現金預け金	1,607,871	1,354,859
コールローン及び買入手形	65,000	141,000
買入金銭債権	3,052	3,266
金銭の信託	13,528	13,535
有価証券	1,356,079	1,468,300
貸出金	2,585,262	2,523,613
外国為替	11,138	11,684
リース債権及びリース投資資産	35,195	36,445
その他資産	37,364	51,111
有形固定資産	31,388	32,102
建物	10,345	10,202
土地	16,798	16,904
建設仮勘定	1,265	2,332
その他の有形固定資産	2,978	2,662
無形固定資産	9,949	8,539
ソフトウェア	9,619	8,207
その他の無形固定資産	330	331
繰延税金資産	265	4,617
支払承諾見返	17,986	17,282
貸倒引当金	△61,849	△62,631
資産の部合計	5,712,233	5,603,724
<b>負債の部</b>		
預金	4,257,200	4,360,798
譲渡性預金	1,000	-
コールマネー及び売渡手形	618,824	532,156
債券貸借取引受入担保金	313,497	360,955
借入金	155,985	26,553
外国為替	1	3
社債	20,000	20,000
信託勘定借	154	164
その他負債	53,752	42,925
賞与引当金	747	712
退職給付に係る負債	2,398	1,376
役員株式給付引当金	496	410
睡眠預金払戻損失引当金	127	96
利息返還損失引当金	19	2
繰延税金負債	4,368	1,185
再評価に係る繰延税金負債	1,412	1,411
支払承諾	17,986	17,282
負債の部合計	5,447,975	5,366,036
<b>純資産の部</b>		
資本金	10,000	10,000
資本剰余金	29,727	27,139
利益剰余金	182,357	188,428
自己株式	△3,124	△8,216
株主資本合計	218,960	217,351
その他有価証券評価差額金	36,652	11,332
繰延ヘッジ損益	115	△2
土地再評価差額金	2,296	2,296
退職給付に係る調整累計額	△1,467	△1,333
その他の包括利益累計額合計	37,597	12,292
非支配株主持分	7,701	8,044
純資産の部合計	264,258	237,688
負債及び純資産の部合計	5,712,233	5,603,724

## 連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日)
経常収益	84,730	84,743
資金運用収益	36,087	38,319
貸出金利息	23,989	24,061
有価証券利息配当金	11,378	13,701
コールローン利息及び買入手形利息	130	44
預け金利息	573	491
その他の受入利息	14	20
信託報酬	0	0
役員取引等収益	9,487	9,628
その他業務収益	17,559	15,897
その他経常収益	21,595	20,897
償却債権取立益	360	263
その他の経常収益	21,235	20,634
経常費用	65,563	68,696
資金調達費用	494	4,149
預金利息	109	103
譲渡性預金利息	1	0
コールマネー利息及び売渡手形利息	34	1,684
債券貸借取引支払利息	149	2,169
借入金利息	1	4
社債利息	180	179
その他の支払利息	17	7
役員取引等費用	3,578	3,517
その他業務費用	13,799	21,847
営業経費	31,038	30,992
その他経常費用	16,651	8,187
貸倒引当金繰入額	11,357	3,269
その他の経常費用	5,294	4,917
経常利益	19,167	16,046
特別利益	731	70
固定資産処分益	5	70
退職給付制度改定益	726	-
特別損失	3,952	1,554
固定資産処分損	2,492	1,460
減損損失	601	93
構造改革費用	858	-
税金等調整前当期純利益	15,946	14,562
法人税、住民税及び事業税	5,723	2,305
法人税等調整額	596	3,216
法人税等合計	6,319	5,522
当期純利益	9,626	9,040
非支配株主に帰属する当期純利益	238	299
親会社株主に帰属する当期純利益	9,387	8,741

## 連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日)
当期純利益	9,626	9,040
その他の包括利益	△25,934	△25,254
その他有価証券評価差額金	△27,030	△25,269
繰延ヘッジ損益	119	△118
退職給付に係る調整額	976	133
包括利益	△16,308	△16,213
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	△16,424	△16,562
非支配株主に係る包括利益	116	348



連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	26,673	13,053	176,013	△663	215,077
当期変動額					
株式移転による変動	△16,673	16,673			-
剰余金の配当			△2,521		△2,521
親会社株主に帰属する当期純利益			9,387		9,387
利益剰余金から資本剰余金への振替		497	△497		-
自己株式の取得				△3,041	△3,041
自己株式の処分				82	82
自己株式の消却		△497		497	-
土地再評価差額金の取崩			△23		△23
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	△16,673	16,673	6,344	△2,461	3,882
当期末残高	10,000	29,727	182,357	△3,124	218,960

	その他の包括利益累計額					非支配株主 持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価 差額金	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計		
当期首残高	63,560	△3	2,272	△2,443	63,385	7,806	286,269
当期変動額							
株式移転による変動							-
剰余金の配当							△2,521
親会社株主に帰属する当期純利益							9,387
利益剰余金から資本剰余金への振替							-
自己株式の取得							△3,041
自己株式の処分							82
自己株式の消却							-
土地再評価差額金の取崩							△23
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△26,908	119	23	976	△25,788	△105	△25,894
当期変動額合計	△26,908	119	23	976	△25,788	△105	△22,011
当期末残高	36,652	115	2,296	△1,467	37,597	7,701	264,258

当連結会計年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

(単位:百万円)

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

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

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 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023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	15,946	14,562
減価償却費	4,331	4,190
減損損失	601	93
貸倒引当金の増減(△)	7,700	782
賞与引当金の増減額(△は減少)	△26	△35
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△10,642	△1,021
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	△31	-
役員株式給付引当金の増減額(△は減少)	35	△86
睡眠預金払戻損失引当金の増減(△)	△45	△30
利息返還損失引当金の増減額(△は減少)	△13	△17
ポイント引当金の増減額(△は減少)	△324	-
資金運用収益	△36,087	△38,319
資金調達費用	494	4,149
有価証券関係損益(△)	△16,619	△11,325
金銭の信託の運用損益(△は運用益)	△15	△6
為替差損益(△は益)	△17,807	△19,204
固定資産処分損益(△は益)	2,048	640
退職給付制度改定損益(△は益)	△726	-
貸出金の純増(△)減	29,603	61,648
預金の純増減(△)	219,488	102,598
借入金(劣後特約付借入金を除く)の純増減(△)	19,639	△129,432
預け金(日銀預け金を除く)の純増(△)減	14,854	△3,700
コールローン等の純増(△)減	53,044	△76,214
コールマネー等の純増減(△)	△99,869	△86,668
債券貸借取引受入担保金の純増減(△)	83,130	47,458
商品有価証券の純増(△)減	105	-
外国為替(資産)の純増(△)減	△359	△545
外国為替(負債)の純増減(△)	△0	1
リース債権及びリース投資資産の純増(△)減	384	△1,672
金融商品等差入担保金の純増(△)減	△1,487	3,387
信託勘定借の純増減(△)	9	9
資金運用による収入	24,747	24,471
資金調達による支出	△427	△3,955
その他	10,692	△12,827
小計	302,374	△121,068
法人税等の還付額	-	1,315
法人税等の支払額	△8,257	△9,196
営業活動によるキャッシュ・フロー	294,117	△128,949
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	△800,593	△489,726
有価証券の売却による収入	555,992	298,613
有価証券の償還による収入	86,488	60,669
投資活動としての資金運用による収入	13,694	17,125
有形固定資産の取得による支出	△2,243	△2,477
無形固定資産の取得による支出	△2,971	△2,569
有形固定資産の売却による収入	496	1,000
投資活動によるキャッシュ・フロー	△149,137	△117,364
財務活動によるキャッシュ・フロー		
配当金の支払額	△2,519	△2,673
非支配株主への配当金の支払額	△221	△5
自己株式の取得による支出	△3,041	△8,081
自己株式の売却による収入	82	340
財務活動によるキャッシュ・フロー	△5,700	△10,420
現金及び現金同等物に係る換算差額	22	21
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	139,302	△256,712
現金及び現金同等物の期首残高	1,465,419	1,604,721
現金及び現金同等物の期末残高	1,604,721	1,348,008

# グループ非財務データ

## 環境

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
CO <sub>2</sub> 排出量(t)	6,455	6,148	6,303	5,569	5,245
電気使用量(千kWh)	10,788	10,286	11,306	10,150	9,945
ガソリン使用料(kl)	269	249	206	186	174
保有車両に占めるEV・HVの割合(%)《MHV含》	7.5	8.5	9.3	12.6	13.0
CO <sub>2</sub> ・省エネ関連補助金対応件数(リース)(件)	37	40	41	59	91
事業性理解を通じたESG取組みの啓蒙(件)	—	—	—	1,120	3,506

## 社会

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
社員数(人)	1,782	1,750	1,741	1,890	1,880
男性(人)	1,065	1,012	991	1,029	996
女性(人)	717	738	750	861	884
女性社員比率(%)	40.2	42.2	43.1	45.6	47.0
年齢別構成比					
0-14歳(%)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
15-30歳(%)	23.0	23.0	22.5	19.6	18.3
31-40歳(%)	25.6	27.0	28.8	29.8	29.9
41-50歳(%)	31.1	29.7	27.3	25.4	24.0
51歳以上(%)	20.3	20.3	21.5	25.1	27.8
平均年齢(歳)	41歳01ヶ月	41歳01ヶ月	41歳03ヶ月	42歳04ヶ月	42歳02ヶ月
男性(歳)	43歳04ヶ月	43歳04ヶ月	43歳04ヶ月	44歳04ヶ月	43歳09ヶ月
女性(歳)	37歳10ヶ月	37歳11ヶ月	38歳06ヶ月	39歳06ヶ月	40歳06ヶ月
平均勤続年数(年)	17年02ヶ月	17年02ヶ月	17年04ヶ月	16年09ヶ月	15年09ヶ月
男性(年)	19年09ヶ月	19年11ヶ月	20年0ヶ月	19年01ヶ月	17年11ヶ月
女性(年)	13年05ヶ月	13年06ヶ月	13年09ヶ月	13年11ヶ月	13年03ヶ月
女性管理職比率(%)	11.7	13.9	14.6	17.6	20.3
障がい者雇用率(%)	2.48	2.34	2.79	2.66	2.86
法人インターネットバンキング利用者数(単月)	16,850	17,499	18,150	21,103	23,751
利用率	86.34%	85.03%	84.57%	84.27%	84.44%
個人インターネットバンキング利用者数(単月)	34,006	47,691	68,345	104,360	134,858
利用率	19.97%	39.89%	43.27%	49.45%	50.30%

## ガバナンス

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
取締役(人)(※)	17	17	15	10	9
社外取締役比率(%) (※)	23.5	29.4	33.3	50	55
女性取締役比率(%) (※)	5	11	13	10	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)	220	200	181	138	114


(※) 2020年度以前は北國銀行のデータ

北國フィナンシャルホールディングスはこの度、統合報告書を発刊いたしました。

編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)が提唱する「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」等を参照しています。

本統合報告書に将来の業績に関する記述が含まれておりますが、これからの記述は将来の業績を保証するものではなく、経営環境の変化等により、実際の数値と異なる可能性があります。



 北國フィナンシャルホールディングス

# 2023 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

総合企画部広報IRグループ

〒920-8670 金沢市広岡2丁目12番6号

TEL (076) 223-9705

2023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>

