

Quality Company,
Good Company.

ともに、未来へ。

2022

統合報告書

ディスクロージャー誌 2022.3

北國フィナンシャルホールディングス 統合報告書 2022

ディスクロージャー誌 2022.3

CONTENTS

発刊にあたって・プロフィール	1	地域経済活性化への貢献	
企業理念・20の心得	2	キャッシュレス・デジタル社会の創出に向けた戦略	40
北國フィナンシャル ホールディングスのあゆみ	4	法人戦略	46
北國フィナンシャルホールディングスの 営業基盤	6	個人戦略	52
財務・非財務ハイライト	8	社会貢献を通じた地域との接点強化	56
価値創造プロセス	10	地域のクオリティ向上に 貢献できる人材の育成	
トップメッセージ	12	人材育成戦略	60
価値創造への成長戦略		株主・投資家との対話による 経営の透明性の向上	
持株会社体制	18	デジタルトランスフォーメーション	74
総合企画部長メッセージ	20	コーポレート・ガバナンス	80
中長期経営戦略	21	リスク管理体制への取組み	92
サステナビリティ方針とマテリアリティ	28	コンプライアンスへの取組み	94
気候変動対応・環境保全		IR活動	96
気候変動・環境保全を意識した経営戦略	30	ESGデータ	98
会社情報	100		

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2022」を作成いたしました。

当社は、2021年10月に持株会社体制へ移行しました。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・コラボレーションも強化しながら、共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。

2022年7月

情報開示コミュニケーション



詳しくは、当社ホームページをご覧ください。 <https://www.hfhd.co.jp/>



プロフィール

名 称	株式会社 北國フィナンシャルホールディングス	社 員 数 (グループ全体)	2,196名(ビジネススタッフ含む)
所 在 地	石川県金沢市広岡2-12-6	発行済株式総数	27,908千株
設 立	2021年10月1日	株 主 数	9,248名
資 本 金	10,000百万円		

(2022年3月31日現在)

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。

企業理念とブランド理念の実現に向けたスローガンです。
「Quality」サービスの質や価値を第一に考えて行動し、
「Good」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行動する、
「Company」当社グループだけでなく価値観を同じくしたパートナーの皆さまとともに、
地域のより良い未来に向かって伴走していく決意を表現しております。

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・行動を示した

20の心得

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、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はとりません
16. 身の丈に応じた生活を、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

北國フィナンシャルホールディングスのあゆみ

北國フィナンシャルホールディングスのあゆみ

北國フィナンシャルホールディングスのあゆみ

1943-2000

長年にわたり
培ってきた信頼と
安定した顧客基盤

1943
北國銀行設立

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。



2000-2015

「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

- 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

- システム部創設
(戦略的なシステム投資)

2009

- 総務部門を企画部門へ集約
(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



2015-2021.9

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

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



2021.10

北國フィナンシャルホールディングス設立

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

2021.2

- 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)



2021.11-

カスタマーセントリック思考で、
中長期的に高付加価値を提供し、
地域社会をクオリティリージョンへ

2021.11

- ATM内製開発の試作機完成

2021.12

- 営業部制開始

2022.2

- 北國クラウドバンキング契約者数20万人突破

2022.3

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

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)
- 法人デジタルバンキング試行
- SLO開示
- コンサルティング海外現地法人(シンガポール)の設立準備開始

2022.5

- 次世代CRM一部機能の稼働
- HOKKOKU LIFE+の契約者数5万人突破

2022.7

- 宿泊予約サイト「COREZO TRAVEL」サービス開始



これまで培ってきた
強み

企業文化の変革

業務改革のノウハウ

システム開発の内製化

お客さま起点の戦略

プロフェッショナル人材

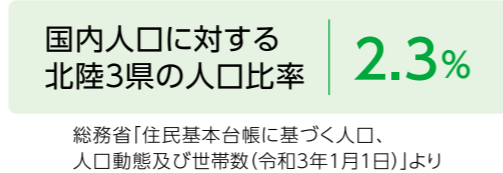
組織能力

北國フィナンシャルホールディングスの営業基盤

当社の基盤とする北陸3県について

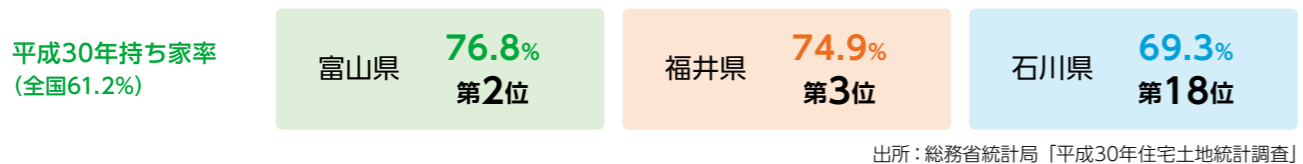
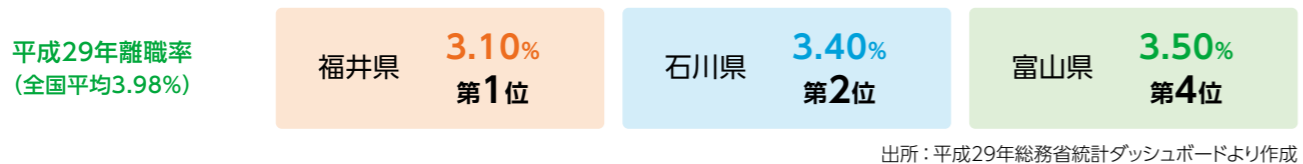
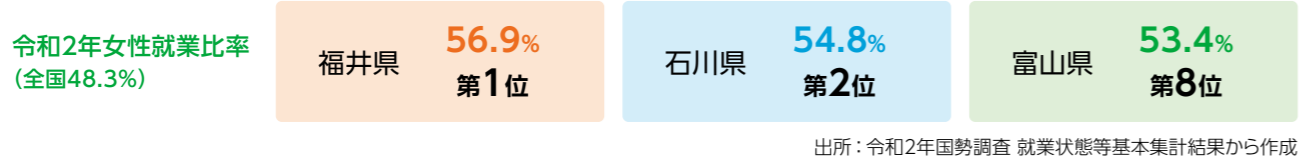
当社は石川県を地盤に、隣接する富山県及び福井県の北陸3県を営業基盤としています。北陸3県は首都圏・東海・近畿の三大都市圏からほぼ等距離にある日本海側随一の工業圏であり、電子部品、機械部品等の中間材の供給基地として川上・川中に位置する企業が多く、精密な加工を可能とする工作機械等の企業群が多く集積しています。

また、2015年に東京一金沢間で北陸新幹線が開業し、2023年度末には金沢から敦賀まで延伸される予定です。今後も国内外からの観光客増加が期待されている等、さらなる発展に全国からも注目されている地域です。



北陸3県の特徴

「教育水準が高い」「働く女性が多い」「離職率が低い」ことが共通の特徴で、働きやすい住環境であることから、持ち家率も高くなっています。このような点から、ライフプランを踏まえた資産形成・運用・保険・相続・ローン等、さまざまなニーズが見込めます。



産業構造

北陸3県には、100,000超の企業があり、大企業は石川県と富山県に多く、2022年4月期時点のプライム市場の企業数は65社(石川県27社、富山県24社、福井県14社)となっています。
また、日本海側随一の工業圏として、繊維、電子部品産業を中心に機械器具が上位を占めています。

製造品出荷額等

石川県 約3.1兆円		富山県 約4.0兆円		福井県 約2.2兆円	
上位5業種	製造品出荷額等	上位5業種	製造品出荷額等	上位5業種	製造品出荷額等
生産用機械器具製造業	8,376億円	化学工業	7,437億円	電子部品・デバイス・電子回路製造業	3,399億円
電子部品・デバイス・電子回路製造業	4,157億円	生産用機械器具製造業	5,733億円	化学工業	2,496億円
繊維工業	1,966億円	金属製品製造業	4,144億円	繊維工業	2,422億円
化学工業	1,933億円	非鉄金属製造業	3,992億円	輸送用機械器具製造業	2,096億円
輸送用機械器具製造業	1,820億円	電子部品・デバイス・電子回路製造業	3,602億円	電気機械器具製造業	1,965億円

経済産業省「2019年工業統計調査(確報)」より作成

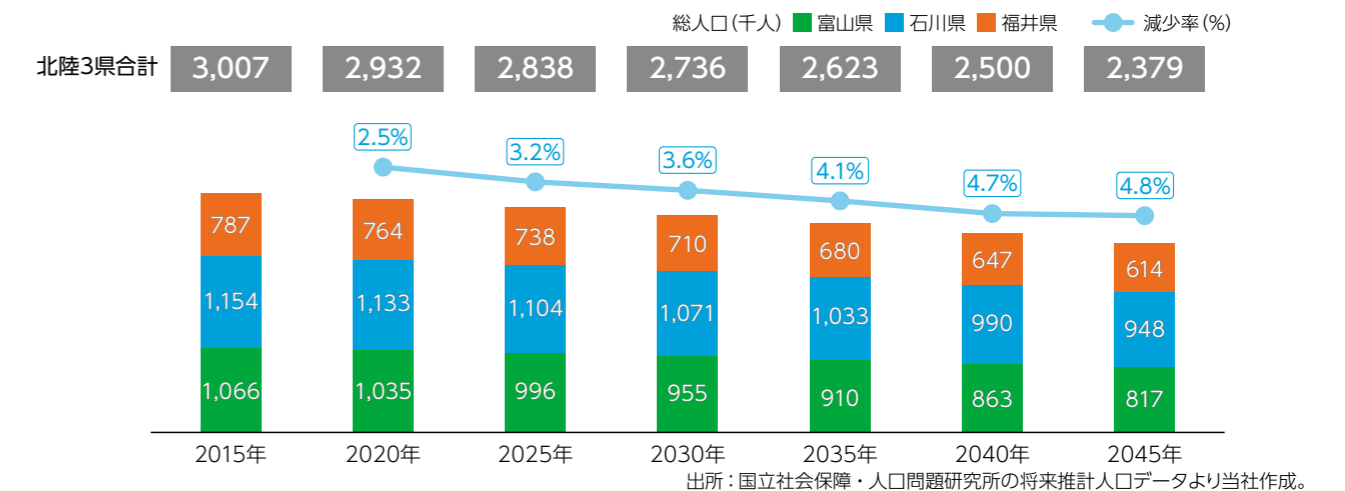
当社が考える地域の課題

個人のお客さまには住みやすく働きやすい環境で、法人のお客さまについても新幹線開業効果などでアクセス面が良好になったことで、観光客の増加やビジネス機会の増加が期待されています。

今後も多方面で成長が期待できる環境にある一方で、人口減少による「人手不足への対応」が課題となっています。

石川県をはじめ北陸地域の「生産性」をいかに高めていけるかが共通の課題と考えており、当社グループのさまざまな取り組みが地域のさらなる成長に向けた解決策の1つになると考えています。

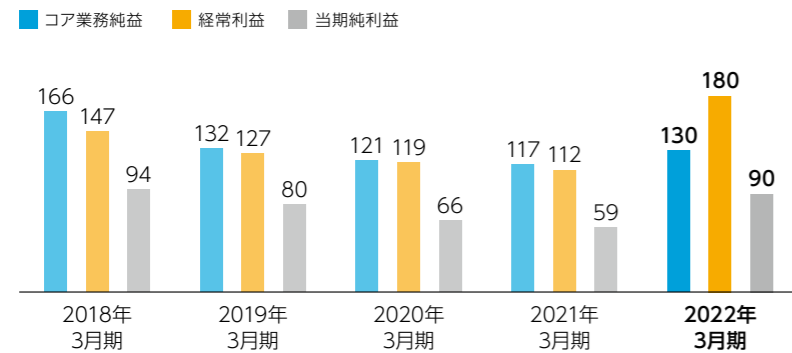
北陸3県の総人口、減少率の実績及び予想



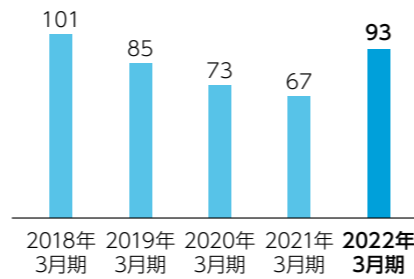
財務ハイライト

収益状況(単体・連結)

コア業務純益・経常利益・当期純利益(単体)(億円)

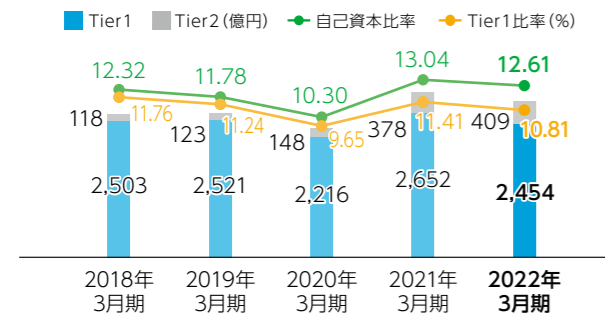


当期純利益(連結)(億円)

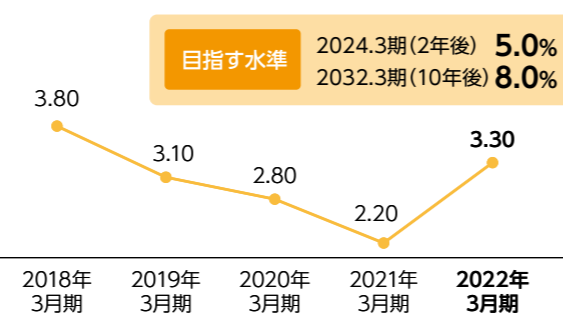


自己資本比率・ROE(連結)

自己資本比率



ROE (%)

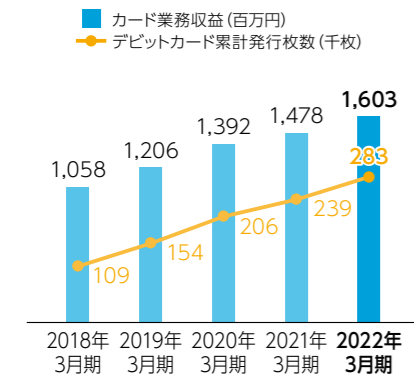


※国際基準行ベース ※目標は国内基準行ベースで算出しています。

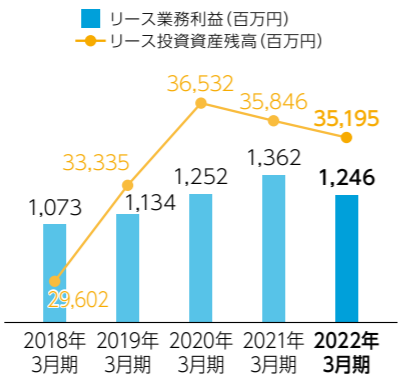
重点取組み業務収益(連結)

2032.3期(10年後)
 目指す水準
 カード業務収益 **34億円** / リース業務収益 **27億円**
 コンサルティング&アドバイザー業務収益 **40億円**

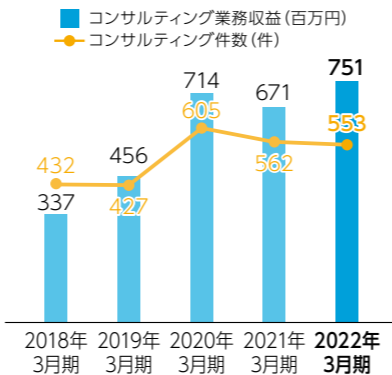
カード業務収益



リース業務収益



コンサルティング業務収益

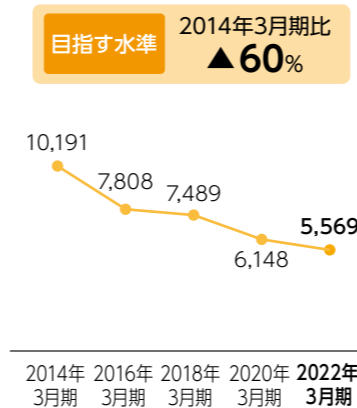


※2022年3月期のカード業務収益は、会計基準変更による影響分含む

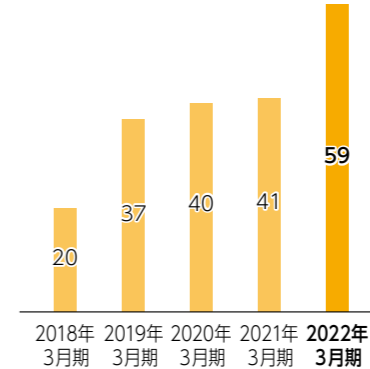
非財務ハイライト

環境・社会・ガバナンス

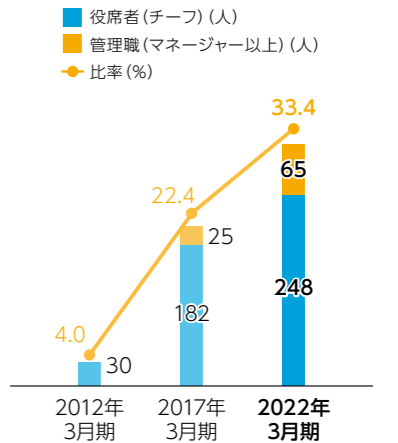
CO₂排出量(t)



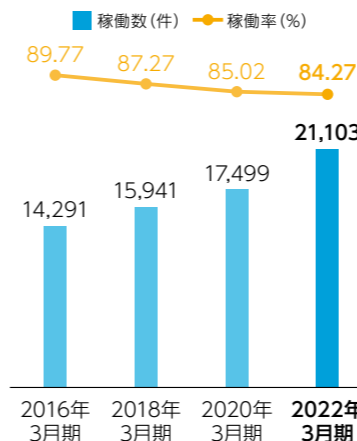
省エネ関連補助金対応件数(リース)(件)



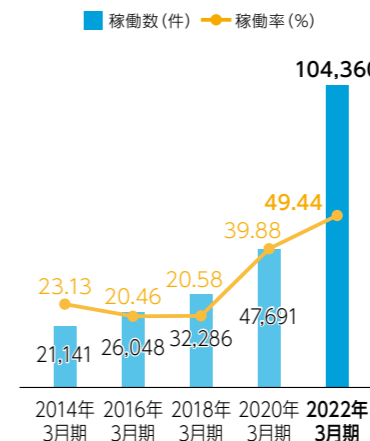
マネジメントに携わる女性比率



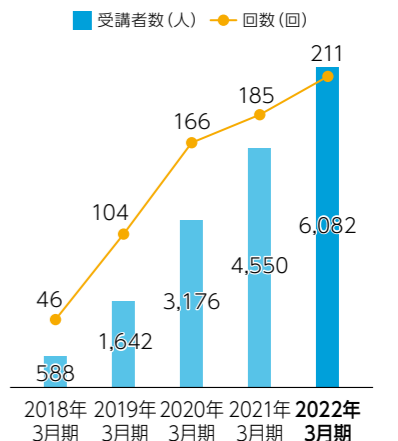
法人インターネットバンキング稼働実績



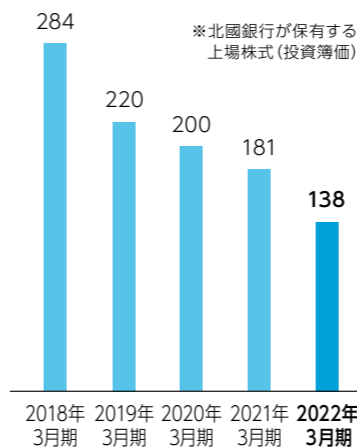
個人インターネットバンキング稼働実績



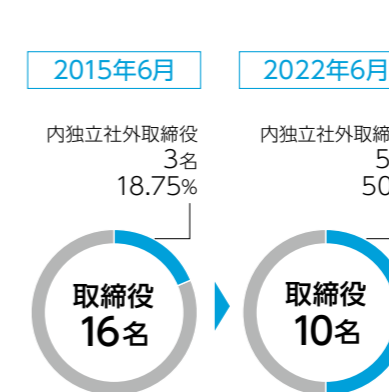
金融教育開催実績推移(2017年度以降の累計実績)



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

2022年6月
1名(10%)

ATM稼働率
 2022年3月期
99.98%

※サービスごとの適切な稼働目標を、各システムの重要性などを加味した独自の指標で設定(詳細はP77に記載)

価値創造プロセス

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共に、持続可能な社会を実現することを目指します。事業活動を通じたESG課題解決と、持続的な収益向上の好循環により、企業理念「豊かな明日へ、信頼の架け橋を～ふれあいの輪を上げ、地域と共に豊かな未来を築きます～」の実現につながると考えています。

企業理念

豊かな明日へ、信頼の架け橋を

～ふれあいの輪を上げ、
地域と共に豊かな未来を築きます～

ブランド理念

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. とともに、未来へ。

認識する外部環境

- 気候変動問題
- 人口減少による市場縮小
- 首都圏への人口流出
- 高齢化
- 後継者問題
- グローバル化への対応の必要性
- 価値観の多様化
- 新型コロナウイルス対応の長期化

マテリアリティに沿った企業活動

1

気候変動対応、
環境保全

2

地域経済
活性化への貢献

3

地域のクオリティ
向上に貢献できる
人材育成

4

株主・投資家との
対話による経営の
透明性の向上

～北國フィナンシャルホールディングスの目指す姿～ 「次世代版 地域総合会社」

持株会社体制への移行によるグループシナジーの最大化

安心・安全・信頼の北國銀行ブランドをベースに顧客起点で事業を展開

コンサルティング&
アドバイザリー

地域活性化のための
プラットフォーム&システム

融資・リース・エクイティの
一体運用

資金運用の強化

法人・個人向け
資産運用



推進を加速するための取組み

社員のリカレント教育

システム投資

地域の価値創造

地域社会

地域全体のクオリティ向上に貢献

お客さま

さまざまな付加価値を提供

株主・投資家の皆さま

株主価値の向上

従業員

多様でやりがいのある働き方

SDGs達成に貢献



価値創造を支える土台

- ESG(企業理念&ブランド理念の徹底)
- コミュニケーションコラボレーションイノベーション
- コーポレート・ガバナンスおよびリスク管理・コンプライアンス体制強化



Quality Company, Good Company. を目指して

代表取締役社長 杖村 修司

今般、当社が掲げる企業理念「豊かな明日へ、信頼の架け橋を」、ブランド理念「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」を、お客さま・株主さま・社員など多くの皆さまにより一層ご理解いただくためにコーポレートスローガンとして「Quality Company, Good Company. ともに、未来へ。」を新たに制定しました。

「Quality」サービスの質や価値を第一に考えて行動し、「Good」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行動する、「Company」当社グループだけでなく、価値観を同じくしたパートナーの皆さまとともに、地域のより良い未来に向かって伴走していく決意を表現しております。

このスローガンのもと、社会と皆さまに新たなバリューをお届けできるようグループの役職員一丸となって取り組んでまいります。

ここからは、地域の課題解決への取り組み、中長期経営戦略のアップデートの内容、人的資本に対する考えなど、投資家の皆さまから多くご質問をいただく項目について、Q&A方式にて回答させていただきたいと思っております。

Q

主な事業エリアである北陸地方の特徴・将来像や課題について教えてください。

A 直近の2年間は、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて低迷しましたが、元々豊富な観光資源とともに、豊かな食文化も根付いた地域であり、加えて、2015年の北陸新幹線の金沢開業というインフラ面での大きな恩恵を受けて、国内外から多くの観光を目的とした誘客を誇っています。その恵まれた土壌は、国内でも有数と考えています。

また、世界有数のグローバル企業が誕生し、多くのニッチトップ企業が存在する地域でもあり、製造をベースとした伝統的なものづくり企業が経済活動のベースを築いています。

一方、コロナ渦での変動はありましたが、特に北陸新幹線開業以降の人手不足はどの業種、業態でも顕著であり、その対応については、後手後手に回っている印象があります。人手不足の解決策については、具体的には個社ごと、個々の対応があるかと思いますが、「生産性」をいかに高めるかが、全社共通、地域共通の課題であり、今後の成長に向けての一つの解決策になると考えています。

この取組みにより、地方都市の中でも有数のポテンシャルを有する当地を、持続的に盛り上げ、成長をサポートすることで、名実ともに日本有数のQuality Regionとなるよう、一緒に歩んでいきたいと考えています。

P6 北國フィナンシャルホールディングスの営業基盤

Q

地域の課題に対して、持株会社として今後どのような取り組みを行っていきますか？

A 複雑で答えが無い「令和」の時代において、「課題設定、課題解決」は、これからの成長(成長のための変革)に必要不可欠な要素となるはずですが。これまでのファイナンスを中心とした銀行業務に加えて、この「課題設定、課題解決」こそが、これからの時代に本当にお客さまが求め、期待するものになると考えています。

そうした中、おかげさまで、2021年10月に金融持株会社として、北國フィナンシャルホールディングスを設立することができました。コンサルティング&アドバイザー機能を有するCCイノベーション、地域への投資専門会社のQRインベストメントなど、新しい会社の設立を行い、従来から有する、リース会社である北国総合リース、カード会社である北国クレジットサービス、EC業務を手

掛ける株式会社COREZO、事務請負のBPOマネジメントなどさまざまな機能の集合体として事業活動を開始しております。

北國銀行の担当者をアカウントマネージャーとして配置して、従来のファイナンスを中心とした銀行業務に加えて、お客さまのさまざまな課題に対応できる体制としました。この体制は、お客さまの長年のリレーション構築により育んできた、当社グループの最大の強みである、お客さまとの「相互理解」を通して、「課題設定、課題解決」をよりスピーディーに、円滑に、そして持株会社のすべての機能を有効に活用することでグループシナジーが最大化すると考えています。また、必要に応じて地域の企業を含めた外部機関との連携も行うことで、地域でのシナジーを最大化することも意識しています。そして、効果の最大化が、お客さま各々のポテンシャルを最大限に発揮させ、地域活力の最大化につながると信じています。

P18 持株会社体制

Q

アップデートした中長期経営戦略の概略について教えてください。

A これまでは、3年間ごとに中期経営計画を策定していましたが、昨年度より新たに、毎年アップデートを行う、期間10年の中長期経営戦略の策定を行っています。外部環境、新しい技術やツール、お客さまの価値観、考え方が目まぐるしく変化する中で、固定した計画に捉われるより、これらの変化を想像しながら、当社グループのあるべき姿や役割、機能を毎年ブラッシュアップしていくこととしました。中長期の目線で、現在、私たちが描いているビジョンを落とし込んだ戦略になります。

この中長期経営戦略の中では、「生産性を上げる」ことを大きなテーマとして設定しています。これは、当社自身、お客さま、地域に共通のテーマとして設定しており、デジタルトランスフォーメーションを手段としています。より具体的には、コンサルティング機能や、さまざまなツールを活用した、事務プロセスの改善、デジタル化、キャッシュレス化等に取り組んでいます。そのために、デジタル技術の徹底的な活用や変化を意識して、「何が必要か」を絶えず思考し続けるための、自律して学ぶ組織文化の醸成や、キャリア自律に向けたサポートを通じた人材の育成、そして働くインフラ環境を整えていきます。

ガバナンスの観点では、新たな「役員報酬制度」と「社員向け株式付与制度」の導入を行いました。取締役および執行役員は業績連動報酬の比率を高め、加えてその支給について、株式での支給割合を高めることで、株主の皆さまと同じ船に

乗っている意識をより高めながら、中長期視点での経営を実践して、企業価値向上に取り組んでいく考えです。また、社員全員の向けにも、業績に応じて株式を交付する制度を導入しました。社員に対する業務成果に報いることが目的ですが、加えて、社員にも株主の皆さまの目線で考える大切さを意識してもらうことも期待しております。このような意識を持った上で、将来の経営人材を育成していきたいと考えています。

また取締役の最長任期についても定めております。この最長任期をあえて公開させていただいたのは、長期目線での持続的な組織体制を継続するための経営人材育成について、社外の皆さまとコミットするという強い意思表示でもあり、期間を定めた上で後継人材の育成への覚悟をお示しするためです。

本年の中長期経営戦略のアップデートの中では「生産性向上」への取組みとともに、「企業価値向上」に向けた戦略についても具体的に述べさせていただいています。当社では年間50回以上、機関投資家の皆さまとOne On Oneで対話をさせていただいています。対話の中では特に、中長期目線での事業戦略および企業価値向上に向けた考え方について意見交換させていただいています。対話の中で相互理解した事項については、極力戦略に落とし込み、実行のフェーズに移していくよう取り組んでいます。

P21 中長期経営戦略

Q サステナビリティに関する考え方を教えてください。

A 最初に環境にスコープを絞り、私たちの取組みを説明いたします。私たちの取組みは、「私たち自身の取組み」と「お客さまを通した取組み」とに分けて取り組んでいます。

まず「私たち自身の取組み」については、2030年にCO₂排出量60%削減を目標として、店舗設備のあり方に関して意思表示を行って進めています。具体的には新築店舗にはすべて「ZEB」の考えを導入、大型店舗は「Nearby ZEB」、小型店舗は「ZEB Ready」ということで、本年8月の小松営業部を皮切りに、来年の夏までに「Nearby ZEB」3店舗、「ZEB Ready」3店舗の新築を予定しています。これらの店舗設備については、地域の「ショールーム」的な位置づけとすることで、地域の皆さまの今後の設備投資の際の参考にさせていただきたいと考えています。

次に、「お客さまを通した取組み」についてです。これは何より当社グループの強みである、お客さまとの「相互理解」がベースとなり、最終的には、コンサルティング(機会)につながると考えて

います。「環境」に対する何らかの行動を明示して、取り組んでいる地域の中小事業者は、まだまだ多くはありません。私たちに求められる行動は、環境への配慮をしないことに対するさまざまなリスクを理解していただくことに加え、リスクをどのようにコントロール、もしくはヘッジしながら、機会に変えていくことの重要性をお伝えし、具体的な変化・行動をしっかりとサポートしていくことになると考えています。現状は最初のステップとして、より多くのお客さまの気づきを提供するフェーズを進んでいます。

環境に限らず、当社のこれまでの生産性向上、キャッシュレス化へ向けた取組みなど、すべてが社会課題の解決を意識しているものであり、また、自社のDXを通して、原則すべての意思決定プロセスを全社員でリアルに共有するなど、自社内の透明性を高めるとともに、多くの投資家の皆さまとの積極的な対話を行いながら、ガバナンスの強化にも努めております。

そしてこれらの行動、活動すべてが、サステナブルな組織を作り、そして、お客さまのサステナビリティにつながり、結果として、地域のサステナビリティにつながると確信しています。

P30 気候変動・環境保全を意識した経営戦略

Q 店舗統廃合や店外ATMの廃止を進め、キャッシュレス・デジタル社会の創出を掲げています。具体的な取組みについて教えてください。

A 当社はビザ・ワールドワイド・ジャパン株式会社さまとの協業プロジェクトとして「Super Cashless Region」を掲げ、北陸地域全体を世界水準のキャッシュレス・デジタル化の先進地域にしたいとの強い思いを持ってさまざまな施策に取り組んでいます。具体的には、2016年から始まったカード加盟店端末の無償提供、タッチ決済機能付きVisaデビットカードの発行です。そして2020年には北國DXキャッシュレスファンドを創設し、お店や病院における自動精算機の導入、現金周りの業務の簡素化、効率化への助成を行うなど、キャッシュレス環境の整備に努めてまいりました。法人インターネットバンキングの基本手数料無料化、振込手数料の引き下げもその一環です。地域の皆さまの日常生活でのお支払い、決済というシーンにおいて、安全・安心でストレスのない社会を実現したい、事業を行うお客さまにとってもデジタルの力によって生産性を向上していただきたいの考えからであります。当社ではこれらの取組みを「投資」と位置づけ、今後も止まることなく推し進めることが、地域のクオリティ向上に必ずやつながるものと確信しています。

P40 キャッシュレス・デジタル社会創出に向けた戦略



Q コンсалティングを標榜する金融機関が増えています。北國FHDとしてどのように差別化を図っていきますか？

A CCイノベーションのコンサルティング&アドバイザーの強みは、大きく分けて4つあると考えています。

1つ目は、机上の論理だけでなく北國FHDグループが永年取り組んできた全社改革の実績に裏打ちされている点です。具体的には、5つの視点(①コスト削減②マネジメント③BPR-ICT④マーケティング⑤人材)に基づいたノウハウやメソッドを企業改革のフレームワークとして、お客さまに提供しています。また、当社グループの各機能を活用することで、一気通貫でお客さまの課題解決をサポートできる体制を整備しています。

2つ目は、オーダーメイドのコンサルティングメニューの提供を行う点です。事業開始以来、外部パートナー任せにせず、直接お客さまと伴走することを基本原則としています。それによりお客さまのご要望や事業課題の特徴に応じた柔軟な対応を行うことが可能です。

3つ目は、個社に限定せず、業界や地域全体の課題解決の取組みにも注力していることです。伝統産業等をはじめとして、業界全体のトランスフォーメーションや自治体と連携した地域のイノベーション創出などの実績も生まれています。

4つ目は、東南アジア(シンガポール、バンコク、ホーチミン)に拠点を持ち、世界へ進出する企業を国内外の拠点が一体となってサポートできる環境を整えている点です。

これら4つの特徴を活かして、量ではなく質「Quality」を大切

にしなが、よりお客さまに役立つ「Good」な会社としてコンサルティングを展開していき、さまざまな「Value」をお届けすることで、お客さまならびに地域全体の価値の向上につなげていきたいと考えております。

P48 法人戦略

Q 与信費用の今後の見通しについて教えてください。

A 近年は新型コロナウイルス感染症拡大による景気低迷の影響などもあり、信用コストは高止まりしておりましたが、以下の施策などを通じて信用コストは年間50億円程度に落ち着いていくものと予想しています。

これまでも業績不振の取引先へはハンズオンでの事業再生や業績改善への各種取組みを行ってまいりましたが、今年度からは業績が悪化する前のお客さまへの関与を強化し、改善に向けた取組みを早期に実施していく体制としました。具体的には、経営改善支援等の現場経験の長い執行役員クラスの人材をこの取組みの専担者として配置し、お客さまと日常的に対話させていただき、グループのコンサルティング機能も活用しながらスピーディーに方向性を決定していく体制としております。

また、この取組みを進める上で必要な事業性理解(一般的には事業性評価と言われています)によるお客さまとのリレーション強化、課題の共有を目的に、希望するお客さまに対しては当社が持つ財務分析情報の共有や企業格付(債務者区分)の開示を行ってまいります。今後も課題の共有、解決を通じて地域のお客

さまの事業の発展、成長に貢献してまいります。

さらには、このような取組みの結果を反映させた、より精緻な貸倒引当金の計上方法への変更も実施します。お客さまとのレーションレベルや事業への理解度を客観的に判定する仕組みを整え、これまでの過去財務情報に偏重した方法から、より将来性、成長性を評価できる仕組みへ変更します。

これらの取組みを継続することが、結果として信用コストの減少につながると考えており、3~5年後の信用コストは年間30億円程度になると想定しております。

P46 法人戦略

Q さまざまな社会情勢を背景に金融商品や資産形成への関心が高まっています。どのような取組みを行っていますか？

A 「人生100年時代」の到来が叫ばれています。長寿化、また人口減少時代の中で社会保障制度維持のための負担も増加しており、お客さまの資産寿命を伸ばすことが必要になってきています。一時期、老後2,000万円問題が大きな話題になったことがありました。その金額も重要ですが、ライフスタイルが多様化し、標準的な画一的なライフプランは存在せず、一人ひとりのライフプランを考えることが大切になってきています。一人ひとりに合わせて、人生の夢や目標となる「ライフデザイン」と、夢や目標をかなえるための資金計画「ファイナンシャルプランニング」を包含したライフプランの設計から、各種金融サービスの助言および提供を行っており、「生涯のパートナー」として伴走させていただきます。休日相談、セミナーなども随時開催しておりますので、お気軽にご相談いただければと考えております。

また、成人年齢の引き下げや学習指導要領の改訂などで金融教育の重要性も増しています。地域の教育機関とも連携しながら、金融教育を通じて学生の皆さまの金融リテラシーの向上にも努めてまいりたいと考えております。

P52 個人戦略

Q デジタル化が加速していく中で、今後の店舗機能はどうなっていくか？ 将来的な店舗像について教えてください。

A 当社では、お客さまのより便利・快適な生活を実現すべく「HOKKOKU LIFE+（北國ライフラス）」、「北國

クラウドバンキング」、「北國VISAデビットカード」など各種サービスの普及促進に注力しています。デジタル化・キャッシュレス化の進展に伴い、従来の事務手続を目的としたご来店はさらに減少していくものと予想しております。

一方で、少子高齢化、子育て・老後への備えの不安等を背景に、お客さまからのお金にまつわるお悩みやご相談のニーズが高まっております。フェイス・トゥ・フェイスでゆっくり相談したい、より専門的な金融アドバイスを受けたい、そのような声にお応えできる場所として各店舗が重要な役割を担っていくと考えます。土日営業拠点の拡大、プライベートに配慮した個室相談ブース設置、当社グループの投資助言会社FDアドバイザー社員をはじめとするプロのコンサルタントスタッフの配置、ゆっくりご相談いただくための予約体制の構築、お客さまのお好きなお店で対応できるリモート相談体制の整備など、引き続き安心して気軽にご相談いただける場として店舗機能の拡充を進めてまいります。

P40 キャッシュレス・デジタル社会創出に向けた戦略
P52 個人戦略

Q 人事制度改定の目的や今後の人材育成の取組みについて教えてください。

A 当社が目指す「地域全体の持続的発展」のためには、お客さまの多様化するニーズ（コンサルティング、投資ファンド、DXなど）に応えられるようなスキルを持つプロフェッショナル人材が欠かせません。これまでも、キャリア採用の強化による柔軟で多様な人材の採用推進や、社員のMBA取得サポート等のスキルアップ支援、健康経営優良法人ホワイト500認定に象徴される「働きやすい環境」整備を進めてまいりました。そして今年3月、全く新しい人事制度「キャリア型人事制度」をスタートさせました。

新人事制度では、社員は自らのキャリアプランを自発的に選択しキャリア実現のため自己研鑽を続け、会社はキャリアアップを支援します。賃金は、定期昇給や年功序列ではなく、スキル・役割・貢献度に応じて「キャリアレビュー」を通じた対話で決まります。賞与を業績にかかわらず定率（安定）支給する一方で、業績好調時には全社員に株式を配布し社員のオーナーシップの醸成を図ります。

また、退職一時金制度は廃止し退職金相当分を「キャリア支援金」として毎月の給与に上乗せ支給することで、社員の生活・キャリア自律を資金面でサポートできるようにしました。



このような取組みを通じて育成したプロフェッショナル人材を、当社内の活躍にとどまらず広く地域社会へ経営人材として送り出すことで、さらなる地域の発展に寄与できると考えております。

P60 人材育成戦略

Q 金融機関のシステム障害が関心を集めています。今後のDXの取組みやシステム戦略について教えてください。

A 当社は、当社自身、またお客さまや地域のデジタル化による生産性向上を実現するため、インターネットやクラウドを最大限活用し、お客さまのニーズに沿った利便性の高いサービスをタイムリーに提供し続けることを目指しています。

この方針と密接に関係するのがセキュリティ対策です。いくら利便性が高いサービスであっても、ひとたびセキュリティに欠陥が発見されるとそのサービスはお客さまからの信頼を失います。サービス停止に追い込まれる事例も枚挙にいとまがありません。

当社はセキュリティ対策を経営の最重要課題の一つとして捉えており、サービスの企画段階からセキュリティ対策を検討する体制を構築するとともに、インシデントを想定した演習や社員に対するセキュリティ教育、日々のセキュリティ監視などを通じ、セキュリティ意識の醸成に努めています。

お客さまが安心して当社の便利なサービスを活用して生産性を上げていくことができるよう、当社はクオリティとセキュリティの二兎を追ったサービスの提供を進めてまいります。

P74 デジタルトランスフォーメーション

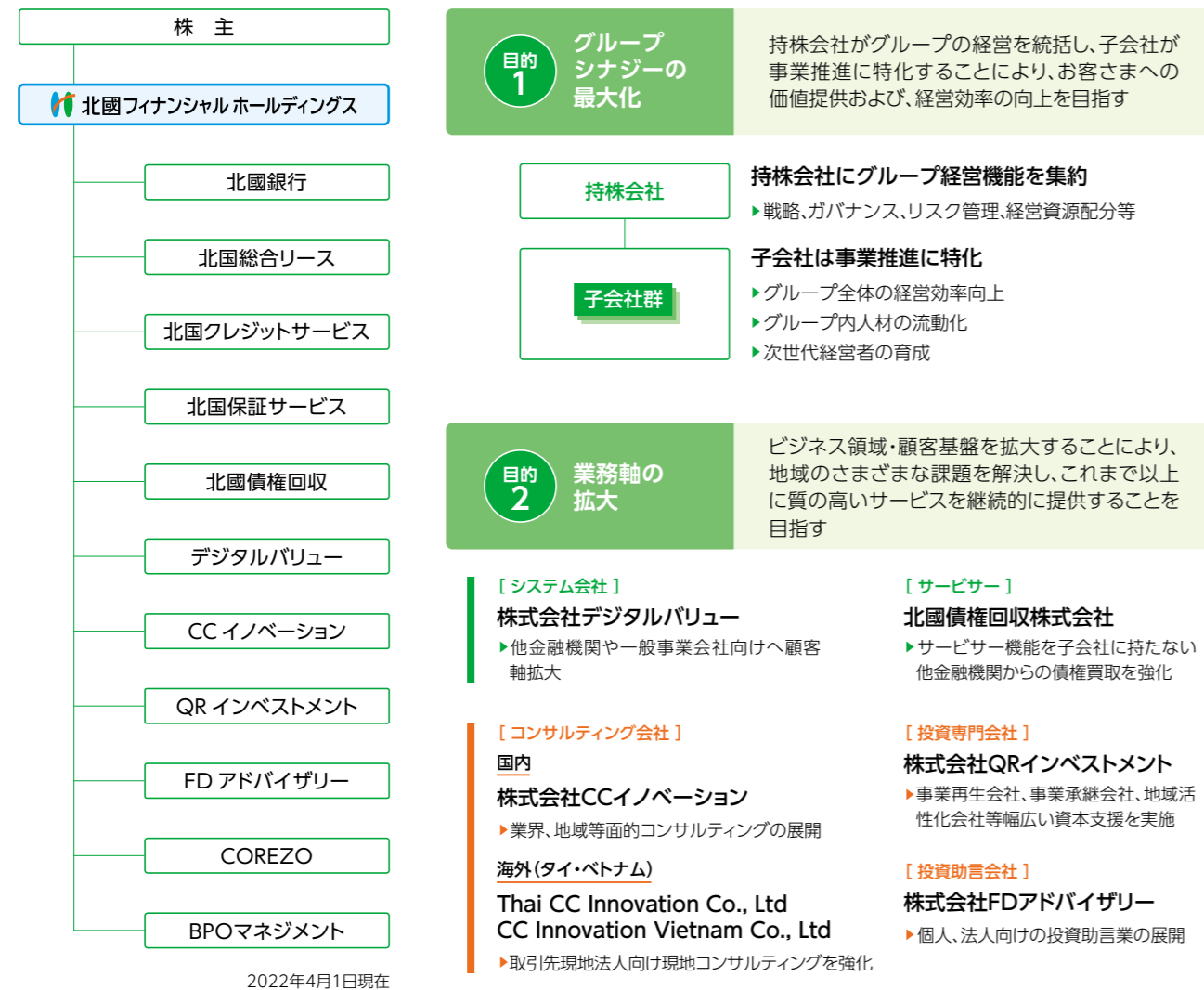
地域リーダーとして、地域のプロデューサーであり続けること。

当社が金融機関という枠を超え、変革の挑戦を続けるための最終目標は、全社を挙げて「地域のリーダーとして、地域のプロデューサーであり続け、地域の総合会社としてあらゆるイノベーションに関わっていくことであると考えております。まさに、冒頭で申し上げた「Quality Company, Good Company.」の実現であり、お客さま起点で皆さまとともに知恵を出し合い、コミュニケーション・対話をさらに活性化させ、コラボレーションもより拡大することで、特徴あるクオリティの高い地域の実現と発展に貢献できると確信しております。

お客さま、株主さまをはじめとするステークホルダーの皆さまには、ぜひとも当社の中長期的な戦略と企業価値向上に向けた取組みについてご理解いただき、変わらぬご指導、ご支援のほど、よろしくご厚意申し上げます。

持株会社体制

「グループシナジーの最大化」および「業務軸の拡大」により、「次世代版 地域総合会社」の実現を目指します。これまでより幅広い領域において、グループ間ではもとより地域の皆さまとの協創、協働をより強化しながら事業を展開し、地域社会のクオリティ向上に貢献いたします。



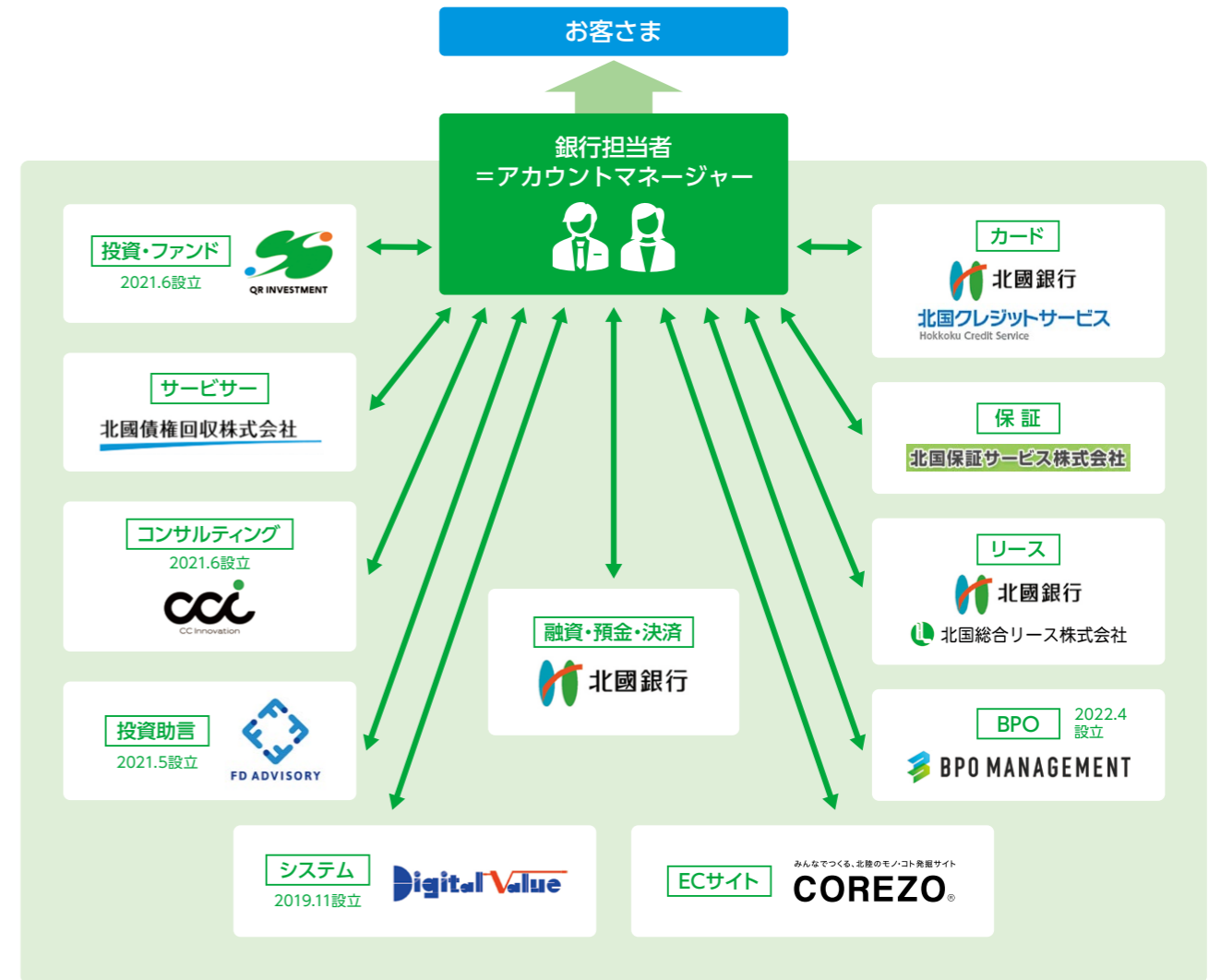
北國フィナンシャルホールディングスの目指す姿

次世代版 地域総合会社

- 1 カスタマーセントリック思考で、
- 2 中長期的に高付加価値を提供し、
- 3 地域社会をクオリティリージョンへ。

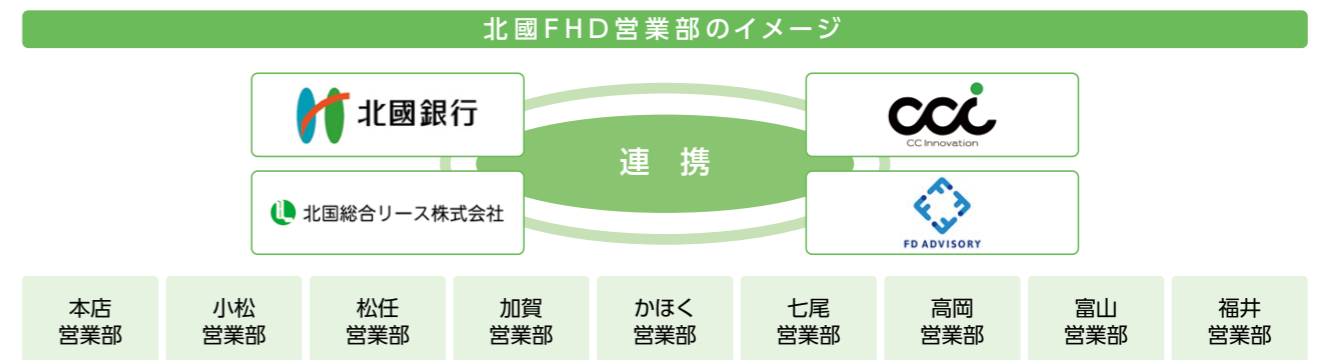
[アカウントマネージャーの役割と各社の機能について]

北國銀行社員であるアカウントマネージャーが、北國フィナンシャルホールディングスの窓口となり、各社のあらゆる機能を活用して、お客さま・地域の幅広いニーズにお応えします。



[営業部体制について]

2022年3月1日より、9拠点をグループ全体の営業拠点と位置付けました。営業部拠点では、北國銀行の社員に加え、北國FHDのグループ会社であるCCイノベーション、北国総合リース、FDアドバイザーの社員も駐在する拠点として、お客さまの多岐にわたるご相談にグループ一体となり対応させていただきます。



総合企画部長メッセージ



執行役員 総合企画部長
菊澤 智彦

企業価値の向上に向けて

本年度の中長期経営戦略のアップデートの中の「企業価値向上」に向けた戦略について、具体的に説明させていただきます。

今回初めて、総還元性向40%以上、地方銀行最高レベルのPBRを目指した自己株式取得を行うことを明示するなど、「株価」を意識した取組を開示させていただきました。大きな方針や考え方、取組み自体は、今までと変化はありませんが、投資家の皆さまとの対話を通して伝え方の重要性を認識し、多くの示唆をいただきながら表現のブラッシュアップを行ってまいりました。

また本年度は、国内基準行への移行と政策保有株式の削減にも取り組んでまいります。国内基準行への移行は、銀行支店（シンガポール支店）では規制上難しい、シンガポールでのコンサルティングビジネスを一層進化させるための施策であり、政策保有株式の削減は、安定株主排除による当社グルー

プおよび株式保有先双方のガバナンス意識の向上、さらには資本効率の改善と資本市場への好循環を目指したもので、3年間で半減を目標にしています。そして、これらの施策実行により、相当の余剰資本が創出されると考えています。

余剰となる資本の新たな活用として、さまざまなステージにある地域のお客さまに対してのプライベートエクイティを通じての成長支援等を進めてまいります。加えて、当然ながら増配、自己株式取得、外部企業との連携などを機動的に織り交ぜて、企業価値向上を目指した活用を行ってまいります。また、その考え方につきましては投資家の皆さまと真摯に継続的に対話させていただいた上で、適時適切に開示させていただきますので、継続的な対話をよろしくお願い申し上げます。

一方、安全性の指標である自己資本比率につきましては、目安として8%を最低の目標に置き、安全性の確保にも配慮した事業活動を行ってまいります。安全性を確保しつつ積極的に資本を活用し、ROEがまず地方銀行最高水準である8%を超えることを目指した取組みを進めてまいります。

当社では年間50回以上、機関投資家の皆さまとのOne On Oneでの対話をさせていただいております。対話の中では特に、中長期目線での事業戦略および企業価値向上に向けた考え方について意見交換させていただいております。対話を通じて相互理解した事項につきましては、可能な限り戦略に落とし込み、スピーディーに実行のフェーズに移していくよう意識して取り組んでおります。

中長期経営戦略

2021年より、急速に変化する社会情勢・経営環境に応じて中長期で目指すべき水準を策定し、戦略・取組み方針のアップデートを毎期行い、より柔軟かつ実態に沿った計画策定を行う体制としております。

[中長期経営戦略 ～アップデートプラン～]

公表方法の見直しの背景

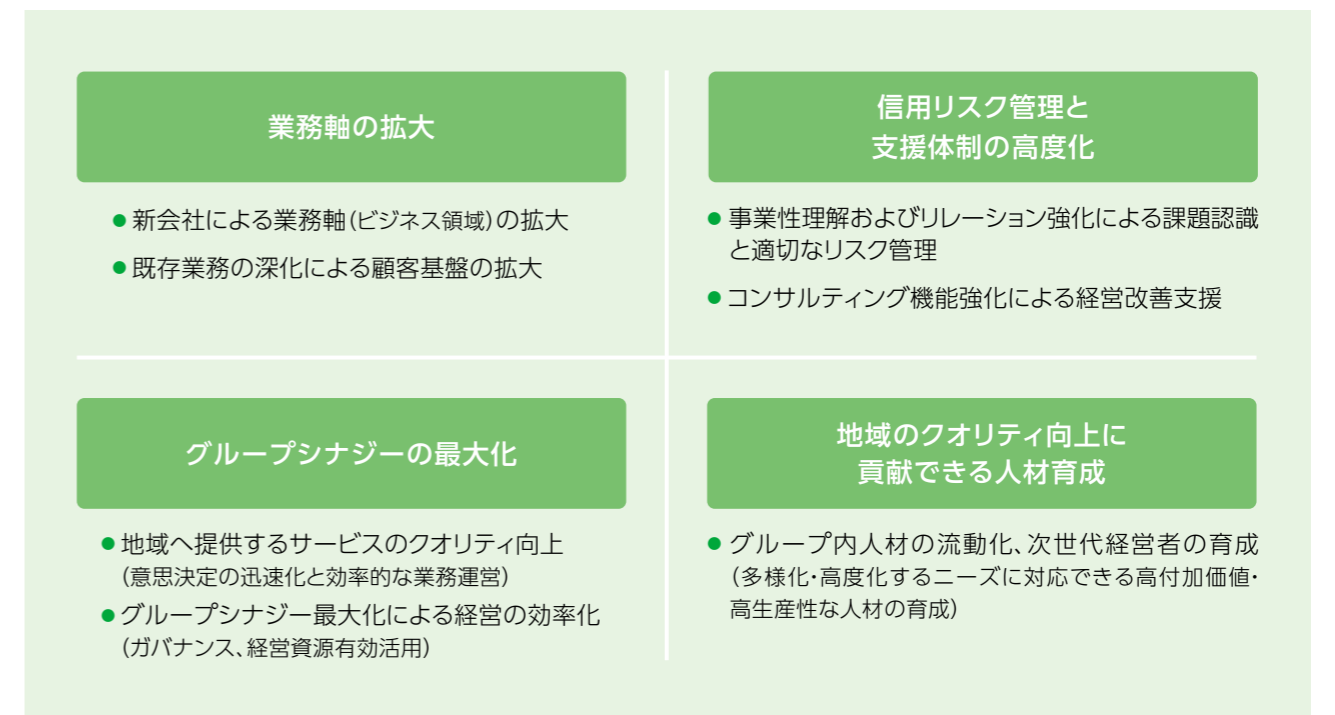
- 急速に変化する社会情勢・経営環境の変化を捉え、より柔軟かつスピーディーな戦略実行を行うため大きな方向性を中長期で見据える必要性
- プロジェクトチームによるアジャイル型の戦略検討と遂行を行っており、組織体制の進化に合わせ、中長期経営戦略を随時アップデートすることが実態に即しているという考え

基本的な策定方針

- 1 中長期で目指す水準として5年・10年先のありたい姿をイメージ
- 2 目指す姿の実現に向けた取組み方針・戦略を示す
- 3 社会・市場環境の変化をスピーディーにとらえ、常にアップデートする

前提となる環境変化を示した上で
毎期アップデート

[主な戦略骨子]



[企業価値向上に向けての3つの施策]

2022年4月から2025年3月までを、企業価値向上に向けての集中期間と位置付けて、3つの施策を策定

施策 1

資本効率の改善(財務・資本戦略)

- 国内基準行への転換による余剰資本の創出
- 総還元性向40%以上と、地方銀行最高水準のPBRまでの自社株買い
- 政策保有株式を保有しない方針、3年で50%を売却する

P23

施策 2

経営陣、従業員、株主のインセンティブの同一化

- 2年後のROE5.0%、10年後のROE8.0%を目指し、ROEに連動した報酬制度を導入

P24

施策 3

プライベートエクイティを通じた成長支援

- 100%子会社の株式会社QRインベストメントを通じ、積極的に資本投入

P24

[中長期的に目指す水準]

将来の経営環境予想と各事業戦略に基づき、中長期的にイメージする水準

項目	2022/3期 実績	2025/3期 3年後	2027/3期 5年後	2032/3期 10年後
経常利益(連結)	192億円	210億円	231億円	377億円
当期純利益(連結)	94億円	129億円	144億円	240億円
重点取組事業収益(連結)(カード・リース・コンサルティングを含む新事業収益)	32億円	79億円	95億円	125億円
ROE(連結)*	4.2%	5.7%	5.9%	8.0%

*ROEは、国内基準行ベースのパーゼルⅢコア資本に対する親会社株主に帰属する当期純利益額により算出

詳細内訳・連結

項目	2022/3期 実績	2025/3期 3年後	2027/3期 5年後	2032/3期 10年後
預貸金利息	238億円	240億円	243億円	248億円
役員利益等	72億円	114億円	133億円	174億円
カード事業	12億円	30億円	33億円	34億円
リース事業	12億円	18億円	20億円	27億円
コンサルティング&アドバイザー	6億円	24億円	30億円	40億円
市場運用	294億円	190億円	160億円	221億円
与信関係費用	118億円	30億円	30億円	30億円
経費	303億円	310億円	289億円	254億円
内システムコスト*	69億円	80億円	63億円	43億円
当期純利益	94億円	129億円	144億円	240億円

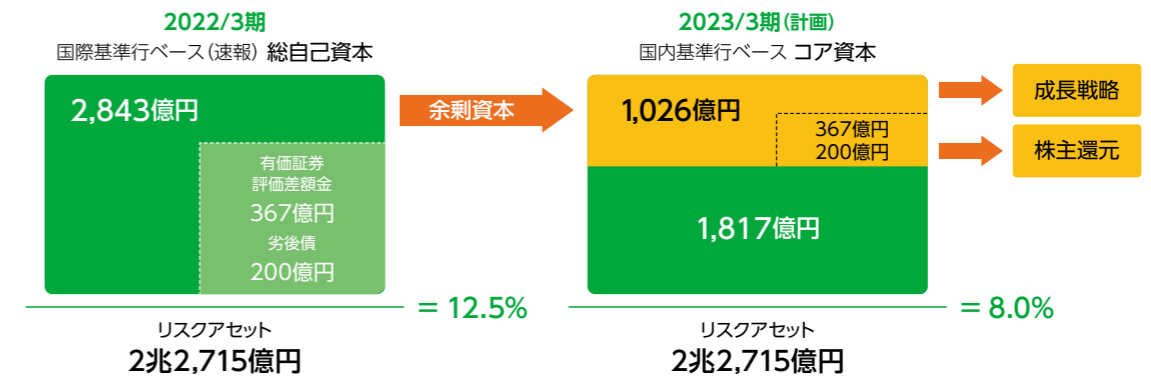
*ソフトウェア開発費(減価償却費)とランニングコスト(事務委託費等)の合計

施策 1

資本効率の改善(財務・資本戦略)

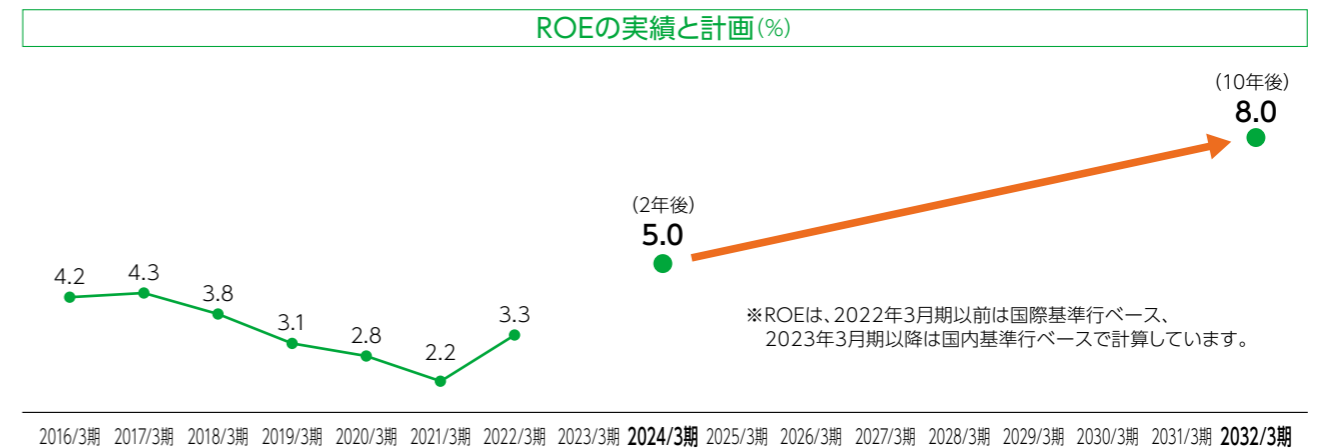
国内基準行への転換

- シンガポール支店を閉鎖することにより、国際基準行から国内基準行へ転換
- 新たに生まれる約1,000億円の余剰資本を成長戦略や株主還元を活用



ROE目標の設定

国内基準行に転換し、自己資本比率を安定的に保ちながら、ROE5.0%(2年後)、ROE8.0%(10年後)を目指す



*ROEは、2022年3月期以前は国際基準行ベース、2023年3月期以降は国内基準行ベースで計算しています。

株主還元方針

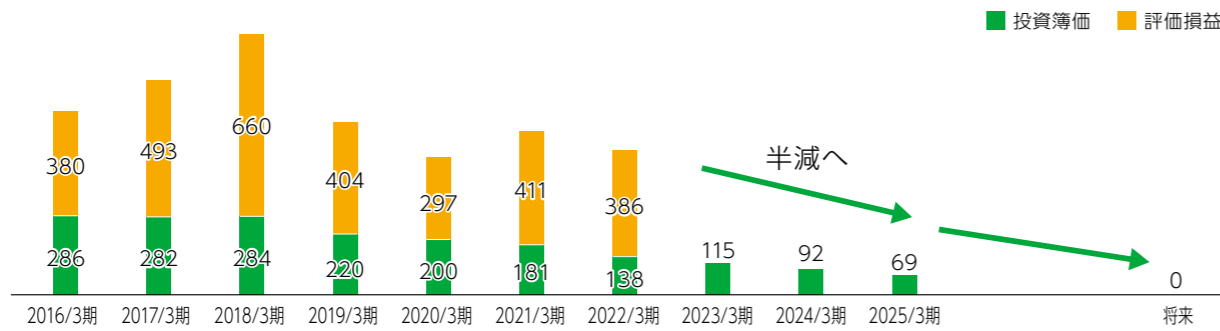
配当および自己株式取得により、総還元性向40%以上を目指す

項目	2022/3期 実績	2023/3期 1年後	2024/3期 2年後	2032/3期 10年後
総還元性向	60%	115%	40%以上	⇒
配当総額	24億円	25億円	—	—
自己株式取得額	30億円	90億円	—	—
連結自己資本比率(国内基準)	9.94%	9.66%	8.0%以上	⇒
連結ROE(国内基準)	4.2%	4.5%	5.0%	8.0%

政策保有株式の売却方針

- 政策保有株式のうち、上場株式はすべて保有しない方針
- 2025年3月期(3年後)までに半減を目指す

政策保有株式(上場株式)の縮減売却計画(億円)



価値創造への成長戦略

価値創造への成長戦略

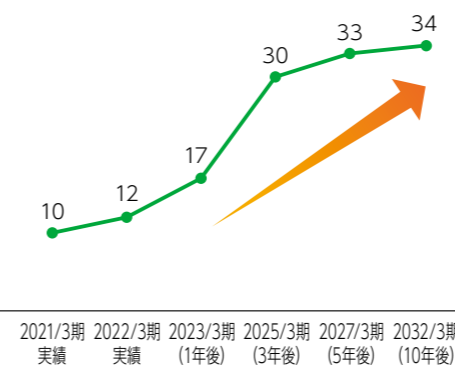
[中長期経営戦略の詳細(各事業の戦略)]

カード事業	リース事業	コンサルティング & アドバイザー	システム	与信関係費用
アップデートのポイント				
<ul style="list-style-type: none"> 長期的にBaaSをイメージした次世代プラットフォームの形成 デビットカードの普及率・取引件数増加、市場毎の加盟店営業戦略・稼働率向上 	<ul style="list-style-type: none"> ファイナンスリース・延払のシェア拡大 新規収益機会創出への取組み 	<ul style="list-style-type: none"> 拠点増加、コンサルティング領域の拡大 セグメント別アプローチの展開 	<ul style="list-style-type: none"> 開発と運用の内製化 協力会社 → 北國FHD社員への人材シフトによるシステムコストの削減 	<ul style="list-style-type: none"> 執行役員レベルを中心に経営改善支援人材を投入、ランクダウン削減、ランクアップを目指す 貸倒引当方法の変更、格付・債務者区分の共有

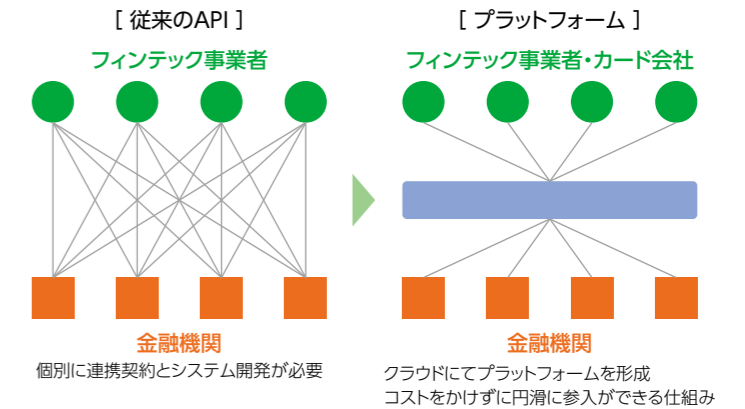
カード事業

- BaaSをイメージした次世代プラットフォームの活用
- 地域価値の向上(企業の生産性向上、お客さまの利便性向上)を見据えたキャッシュレス環境の創出

カード事業収益(億円)



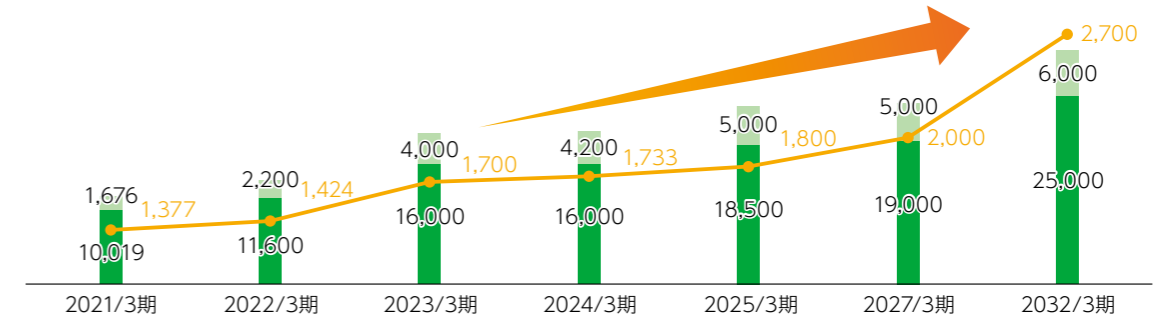
BaaSのイメージ



リース事業

- グループ一体営業(銀行・北国総合リース)による既存商品(ファイナンスリース、延払)のシェア拡大、及びリユース体制構築による新規収益機会の創出

契約額(リース)(百万円) 契約額(延払)(百万円) 収益(百万円)



施策 2

経営陣、社員、株主のインセンティブの同一化

全従業員向け株式付与制度

※役員報酬制度については、POOコーポレート・ガバナンスに記載

- 全従業員向けに株式付与制度を導入し、モチベーション向上・オーナーシップの醸成を図る

ROE	給与以外の報酬		報酬の構成比(※)			目安付与額
	賞与	株式付与	固定	株式	計	
8%以上	500%	430%	95%	24%	119%	30億円
7~8%未満	500%	315%	95%	17%	112%	22億円
6~7%未満	500%	210%	95%	12%	107%	15億円
5~6%未満	500%	100%	95%	5%	100%	7億円
4~5%未満	500%	50%	95%	2%	97%	3.5億円
3~4%未満	500%	50%	95%	2%	97%	3.5億円
2~3%未満	500%	25%	95%	1%	96%	1.7億円
1~2%未満	500%	0%	95%	0%	95%	—
1%未満	500%	0%	95%	0%	95%	—

業績指標	ROE
交付株式	譲渡制限付株式

ROEが8%を超える場合、株式付与額を含むと、地銀トップレベルの報酬水準となる。

中期的に目指す水準

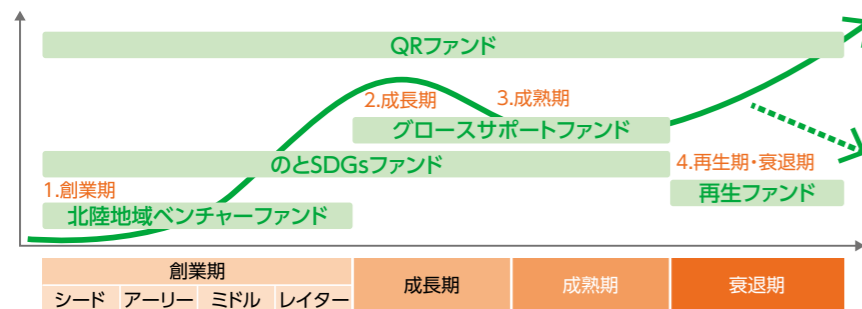
[参考] ROE水準5%、月収30万円の場合の株式配布のイメージ
[賞与] 30万円×500%=150万円
 → 固定報酬は30万円×12か月+150万円=510万円
[株式付与] 30万円×100%=30万円
[報酬合計] 510万円+30万円=540万円
 → 株式部分は5%(30万円/540万円)

(※)2022年3月の支給水準を固定報酬95%として計算

施策 3

プライベートエクイティを通じた成長支援

- 株式会社QRインベストメント:ライフステージごとに5つのファンド(総額140億円超)を運営



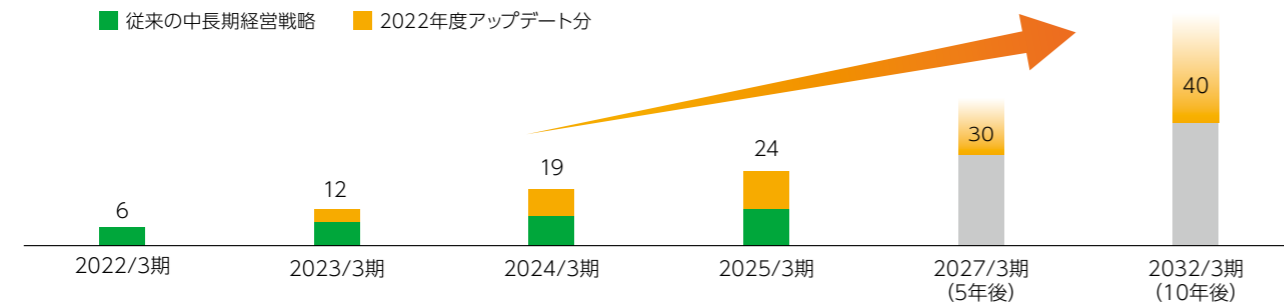
▶ 北陸地域ベンチャーファンド	—
▶ のとSDGsファンド	10億円
▶ QRグロースサポートファンド	10億円
▶ いしかわ中小企業再生ファンド	20億円
▶ QRファンド	100億円



コンサルティング&アドバイザー

- 顧客基盤の拡大：大企業／自治体、純預金先／未取引先、北陸地区以外への事業領域拡大
- 総合的なコンサルティング&アドバイザー、複数課題への対応

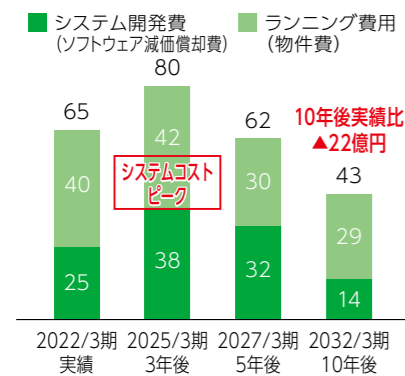
CCイノベーション中長期経営戦略 (億円)



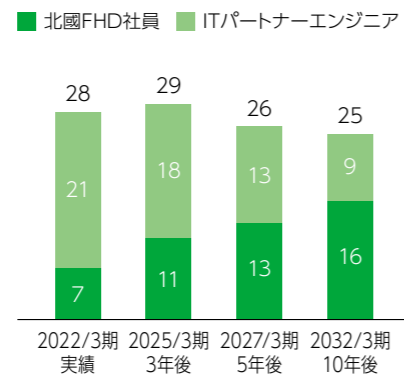
システム

- システム開発費：システム部門の開発体制を維持しながら、自社社員比率を高めることでコスト削減
- ランニング費用：120あるサブシステムの9割を内製化もしくは廃止することでコスト削減
- 開発の生産性：アジャイル開発、DevOpsにより、開発現場の生産性向上を実現

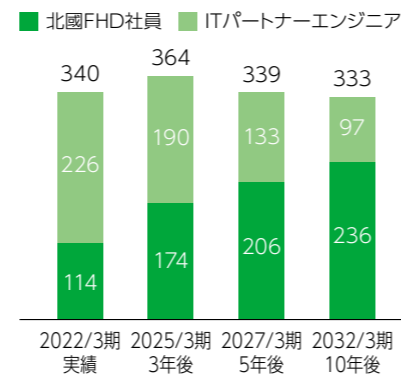
システムコストの推移 (億円)



システム開発人件費 (億円)



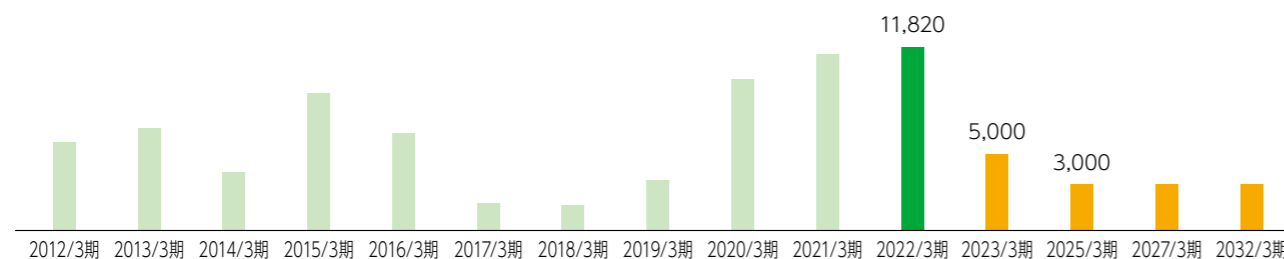
システム開発人員 (人)



与信関係費用

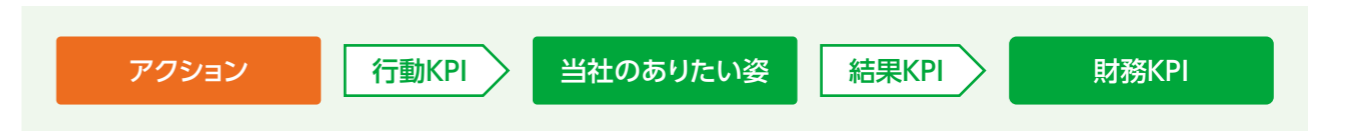
- お客さまへの早期サポートによる改善支援、CCイノベーションとの連携
- お客さまとの財務内容、課題の共有によるリレーションの向上、リレーションに応じた引当金計上へ

与信関係費用の実績と見込み (百万円)



[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、当社とお客さまや地域との『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。



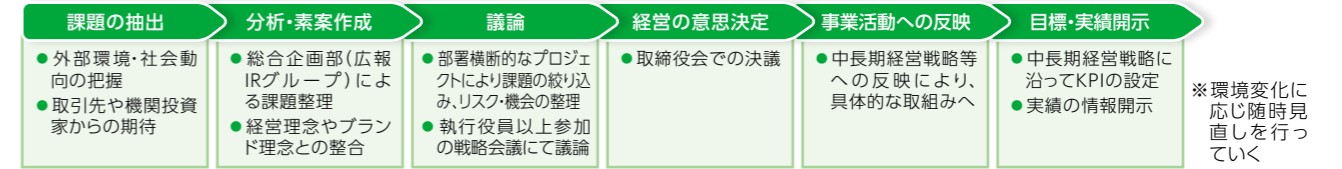
項目	2022/3 実績	2025/3 目標
当社グループCO ₂ 排出量 (t)	5,569	5,172
リース取引先	3,916	5,000
コンサルティング&アドバイザー件数	331	775
ビジネスマッチング件数	177	400
各ファンド (QRインベストメント運営) からの投資件数	11	20
金融教育動画視聴回数	2,583	5,700
職域セミナー実施件数	968	2,200
401k導入企業への継続投資教育実施件数	61	120
投信・おまかせNavi 口座数	44,545	54,000
iDeCo・企業型401k 加入者数	24,466	30,000
遺言信託・遺産整理・投資助言 (FDアドバイザー) の契約件数	95	317
LIFE+利用者数	53,158	350,000
個人インターネットバンキング教室開催件数	1,574	2,000
法人インターネットバンキング教室開催件数	186	300
機能追加数 (個人クラウドバンキング・法人ウェブアクセス合計)	8	8
個人インターネットバンキング利用数	104,360	467,500
個人インターネットバンキング利用率 (%)	49.4	85
法人インターネットバンキング利用数	21,103	52,225
法人インターネットバンキング利用率 (%)	84.2	95
各種申込に占める非対面率 (%)	60	80
Visaデビットカード発行枚数	283,000	439,000
Visaデビットカード利用率 (%)	41.7	52
カード加盟店数	6,872	10,800
マネジメントに携わる女性比率 (%)	33.4	40
デジタル人材数	151	225
一人当たりの人材育成費用 (年間) (千円)	35	50

サステナビリティ方針とマテリアリティ

[マテリアリティ(重点項目)]

■ 特定プロセス

- ・マテリアリティは2020年に当社の企業理念やブランド理念を踏まえて再定義しています。
- ・「地域経済の持続的な発展への貢献」のためには、「地域のクオリティ向上に貢献できる人材の育成」と「DXを活用した経営戦略」が不可欠であり、社会の構成員として当然必要である「気候変動対応、環境保全」とを合わせて制定しました。
- ・2022年5月、ESG取組み方針からサステナビリティ方針へのブラッシュアップと合わせて、「リスクと機会」を下記プロセスにより検討、定義し公表しました。



[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共に、持続可能な社会を実現することを目指します。事業活動を通じたESG課題解決と、持続的な収益向上の好循環により、企業理念「豊かな明日へ、信頼の架け橋を〜ふれあいの輪を上げ、地域と共に豊かな未来を築きます〜」の実現につながると考えています。

	マテリアリティ	リスクと機会の認識		具体的な取組み	詳細ページ	関連するSDGs
		リスク	機会			
環境	気候変動対応、環境保全	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素社会に向けた技術革新や、投融资先の行動変化への対応の遅れによる企業の業績悪化に起因する与信コストの増加 投融资先へのソリューション不足による機会損失 	<ul style="list-style-type: none"> 率先した環境保全への取組みによる、地域の環境意識の醸成 気候変動・環境保全につながるコンサルティング&アドバイザーの提供 	<ul style="list-style-type: none"> 本業を通じた環境保全への取組み 企業活動を通じた環境負荷の低減 気候変動対策 気候変動シナリオ分析への実施とリスク管理への反映 リース取引を通じた循環型社会への貢献 	<p>気候変動・環境保全を意識した経営戦略 ▶ P30~P39</p>	
社会	地域経済活性化への貢献 ↑ 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"> 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 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、地域経済の活性化が図られない 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 	<ul style="list-style-type: none"> 事業性理解を起点とし、課題の共有・解決を目指すコンサルティング&アドバイザーの展開 高齢化社会、人生100年時代を見据えた、資産形成・運用や資産の有効活用、相続・資産承継に対する意識の高まり 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 	<ul style="list-style-type: none"> コンサルティング機能の発揮 ライフプラン・資産形成サポート デジタル・キャッシュレス社会創出への貢献 金融機能の安定性の維持 	<p>法人戦略 ▶ P46~P51</p> <p>個人戦略 ▶ P52~P55</p> <p>キャッシュレス・デジタル社会創出に向けた戦略 ▶ P40~P45</p>	
		<ul style="list-style-type: none"> 職場環境や人事制度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 不十分な人材育成による顧客サービスの悪化に起因する、地域への提供価値の悪化 	<ul style="list-style-type: none"> プロフェッショナル人材や、多様な人材の活躍促進による高付加価値のサービス提供 	<ul style="list-style-type: none"> キャリア型人事制度の導入 プロフェッショナル人材の育成 ワークライフバランスの充実 ダイバーシティの推進 リカレント教育への注力 	<p>人材育成戦略 ▶ P60~P73</p>	
ガバナンス	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"> 株主・投資家ニーズ把握の欠如による、経営の透明性の悪化 デジタル対応の不足による、社内生産性の低下 不適切な企業統治やシステム障害等による社会的信用失墜 	<ul style="list-style-type: none"> 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 個別面談重視のIR活動による、株主・投資家ニーズの把握、開示への反映 	<ul style="list-style-type: none"> DXを活用したコーポレートトランスフォーメーションによる社内情報および社内議論プロセスの見える化 業務効率化 コーポレート・ガバナンス体制 リスク管理体制・コンプライアンス 資本戦略 	<p>資本戦略 ▶ P23~P24</p> <p>デジタルトランスフォーメーション ▶ P74~P79</p> <p>コーポレート・ガバナンス ▶ P80~P91</p> <p>リスク管理体制への取組み ▶ P92~P93</p> <p>コンプライアンスへの取組み ▶ P94~P95</p>	

※ 環境変化に応じ随時見直しを行う

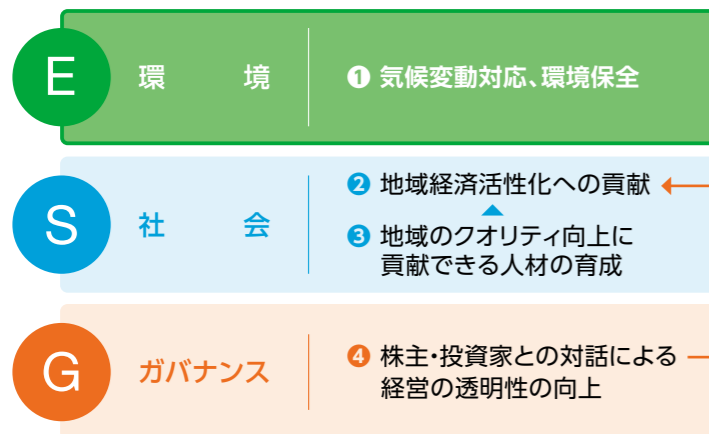


気候変動・環境保全を 意識した経営戦略

北國フィナンシャルホールディングスでは、地域と共に持続的に成長することを目指し、事業活動において環境へ配慮しています。お客さまや地方自治体をはじめとしたステークホルダーとも連携・協働しながら、気候変動リスクへの対応や環境保全活動などに自主的、継続的に取り組んでいます。

マテリアリティとしての位置付けと環境方針の制定

マテリアリティ(優先的に取り組むべき重要課題)



北國銀行ではこれまでも、事業活動を通じ環境保全への取り組みを行ってまいりましたが、2021年10月に持株会社体制に移行したことを踏まえ、グループ全体として改めて気候変動への対応を強化するため、「気候変動対応、環境保全」をマテリアリティとして設定しました。
また2022年5月「北國フィナンシャルホールディングス環境方針」を制定し公表するとともに、グループの全役職員に周知することで意識向上を図っています。

北國フィナンシャルホールディングス環境方針

北國フィナンシャルホールディングスは、企業理念として「豊かな明日へ、信頼の架け橋を～ふれあいの輪を拡げ、地域と共に豊かな未来を築きます～」を掲げ、地域社会や地域のお客さまの生活をより良くするために行動していきます。また、企業行動規範である「20の心得」において、生活や事業の基盤となる環境を守るため、保全活動に取り組むことを約束しております。

この環境方針は、具体的な行動を示すものとして取締役会の決議を経て策定しており、株式会社北國フィナンシャルホールディングスのグループ会社すべてに適用されます。

1. 金融仲介機能だけでなく、サービスの開発・提供、コンサルティング機能の発揮を通じて、環境問題に取り組むお客さまのサポートを行います。
2. 環境保全に関する法令・規則等を遵守します。
3. 自らの企業活動全般において、省資源、省エネルギー、廃棄物のリサイクルを推進し、環境負荷の低減に努めます。
4. 企業活動が環境に与える影響を定期的に検証し、環境に関する取り組みについて適切かつ積極的な情報開示を行い、透明性の確保に努めます。
5. 地域社会をはじめとしたステークホルダーの皆さまと連携し、地域の環境保全、環境美化活動を推進します。
6. 本方針はグループ会社の全役職員に周知するとともに、対外的にも公表します。

TCFD提言への対応

北國フィナンシャルホールディングスは2022年5月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言に賛同しております(尚、グループ会社の北國銀行は2021年5月に賛同しております。)。これまでの気候変動に関する取り組みをより一層推進するとともに、TCFD提言に沿った情報開示の充実を図ってまいります。

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イノベーション他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した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。

P32

2 | 戦略

- 気候変動に関する重要な物理的リスク・移行リスクと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℃シナリオおよび2℃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ました。
- 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いきます。

P32

3 | リスク管理

- リスク識別・評価のプロセスについては検討中であり、今後開示を検討していきます。アセスメント対象となるリスク・機会の認識については、今後活用策を検討していきます。
- サステナビリティ方針および、マテリアリティに基づき、投資方針およびセクターポリシーを設定。環境・社会に悪影響を及ぼす可能性の高い投資を低減・回避するよう努めています。

P38

4 | 指標と目標

- GHG排出量としてScope 1.2についての実績を開示しています。気候変動の指標は「CO₂排出量削減の実績」で、目標値・実績は別紙のとおりです。
- その他の気候変動の評価指標に関しては今後検討していきます。

P39

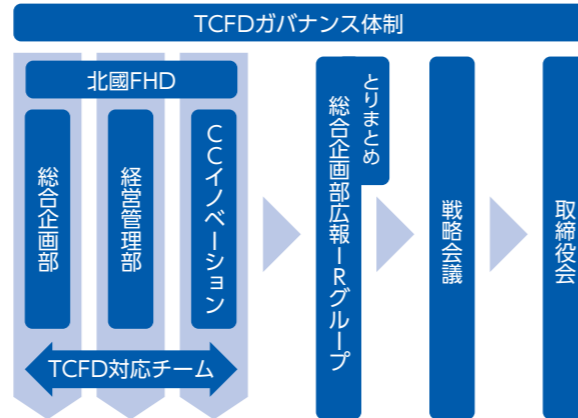
TCFD提言への対応 今回の更新点

TCFD提言への対応 今回の更新点	
ガバナンス	● 取締役会での報告・協議事項の開示
戦略	● リスクに対する認識の開示 投資先へ想定されるリスク、自社に想定されるリスクを整理 ● 機会に対する認識の開示 融資・リース・コンサルティングの観点から想定される機会を整理 企業活動を通じた取り組みについて整理・追加
リスク管理	● シナリオ分析(移行リスク・物理的リスク)結果の開示

1 | ガバナンス

取締役会での報告・協議事項 (2021.4~2022.6)

- 1 マテリアリティ、投融资方針、セクターポリシーの設定、TCFD提言への賛同(北國銀行)
- 2 CO₂排出量削減目標の設定(北國銀行)
- 3 「サステナビリティ方針」の制定及びマテリアリティのリスク・機会
- 4 「北國フィナンシャルホールディングス環境方針」の制定
- 5 北國FHDのTCFD提言への賛同
- 6 シナリオ分析の結果
- 7 2021年度CO₂排出量削減実績



2 | 戦略

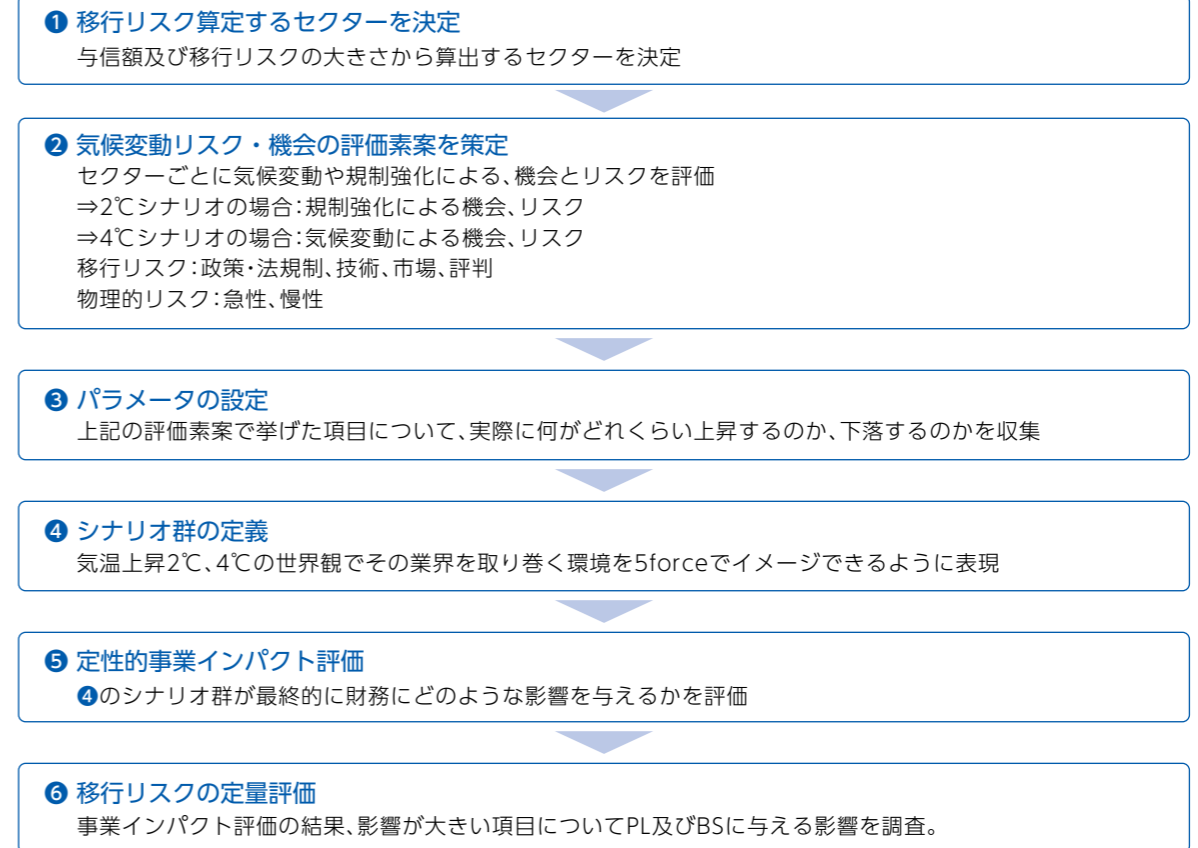
気候変動に関する重要な物理的リスク・移行リスクと機会として、下記を認識しています。

リスク・機会の種類		対応方針
移行リスク (1.5~2℃シナリオで最も顕在化すると想定)	政策・法規制リスク	炭素排出量抑制コストの増加により、投融资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 投融资先の脱炭素化に向けた支援やエンゲージメントの強化 投融资方針やセクターポリシーの見直しを検討
	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、投融资先の収益減少や既存資産等の減損が発生 投融资先の脱炭素化に向けた支援やエンゲージメントの強化 投融资方針やセクターポリシーの見直しを検討
	市場リスク	製品・サービスの需給環境の変化により投融资先の収益減少や既存資産等の減損が発生 投融资先の脱炭素化に向けた支援やエンゲージメントの強化 投融资方針やセクターポリシーの見直しを検討
	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 情報開示の充実 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 投融资先の脱炭素化に向けた支援やエンゲージメントの強化 投融资方針やセクターポリシーの見直しを検討
物理的リスク (4℃シナリオ等で最も顕在化すると想定)	急性リスク	営業拠点等、保有不動産被災により事業が継続できないリスク 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资先の業績悪化や担保毀損に伴う与信関係費用の増加 投融资先の脱炭素化に向けた支援やエンゲージメントの強化 投融资方針やセクターポリシーの見直しを検討 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 保有有価証券等の価格変動への影響等について今後検討していく。
	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 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 省エネ機器の積極導入や生産性向上への取組みの継続 省エネ機器の積極導入や生産性向上への取組みの継続
	資源の効率性	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 新築店舗のNearly ZEB、ZEB ready 対応 営業車両運用の効率化への取組み
機会	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 営業用車両のEV化、HV化
	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 ESG関連融資制度、利子補給制度、リース関連補助金の活用の周知強化、展開 脱炭素化に関連するコンサルティング機会の拡大 ESG/SDGsコンサルティングの展開 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 ICT・BPRコンサルティングの展開 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 経営戦略策定コンサルティングの展開
	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 情報開示の充実
	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 ESG関連融資制度、利子補給制度の周知強化、展開 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 経営戦略策定コンサルティングの展開
	強靭性	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 経営戦略策定コンサルティングの展開

特定された気候変動関連リスクと機会については、今後その重要性評価を行った上で優先順位の高いものを「重要リスク」として特定していく予定です。

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"> ●【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。 ① 気候変動の影響を受けやすいと想定される ② 与信残高を勘案し当社財務への影響が大きい 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 ●各セクターの与信額上位10社を分析した結果、2030年までの与信費用増加額は約29億円となりました。
物理的リスク	<ul style="list-style-type: none"> ●IPCCの4℃シナリオおよび2℃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担保価値の毀損の影響を分析しました。 ●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と信先を対象に分析した結果、4℃シナリオの場合最大で約25億円、2℃シナリオの場合最大で約12億円の与信費用増加の見込みとなりました。
炭素関連資産	<p>当社の与信残高に占める炭素関連資産の割合は27.0%です。 ※2021年のTCFDの勧告「非金融グループのための補足ガイダンス」に基づき4つの非金融グループ(●エネルギー、●運輸、●素材・構築物、●農業・食料・林産物)を対象として算出しております。</p>
今後のシナリオ分析の方向性	<ul style="list-style-type: none"> ●より多くのセクターと企業で影響度合いを調査 ⇒今回は3セクター×10社=30社のみ ●移行リスクの影響度合いの精度を高め、より多くのパラメータを基に財務内容棄損の可能性を評価 ⇒炭素税導入や原油価格上昇などの「リスク」以外に、省エネ商品の販売拡大など「機会」の要素も評価 ●影響度合いを軽減するための脱炭素コンサルティングメニューを取りまとめ

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】

当社は事業性評価(当社では事業性理解と定義)を通じて、お客さまと気候変動対応等の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いきます。

事業性理解でのESG・SDGsチェック項目のイメージ

大項目評価	取組みを開始している	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

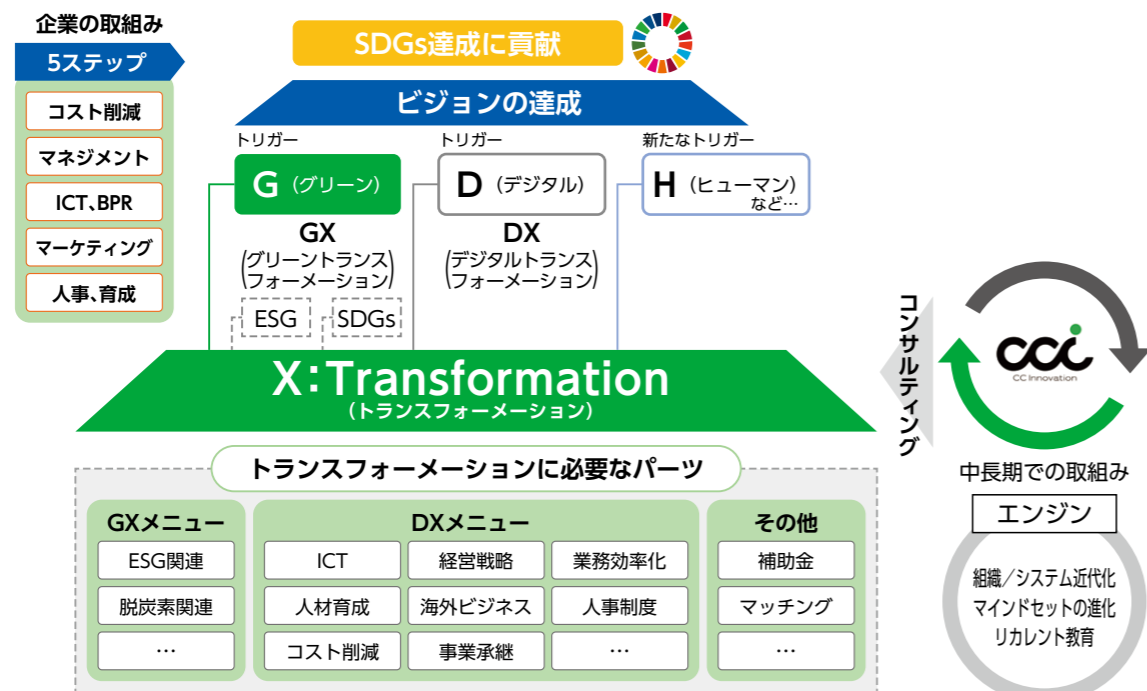
事業性理解でのESG・SDGsヒアリング項目の内、環境に関するヒアリングを実施できた先 2022.3末時点の対象取引先6,552社中、1,120社(17.0%)



【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の実践のサポートのために「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当然に、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います。
- ・当社は事業性理解を通じて、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います。

ESG/SDGsに関する当社の考え方

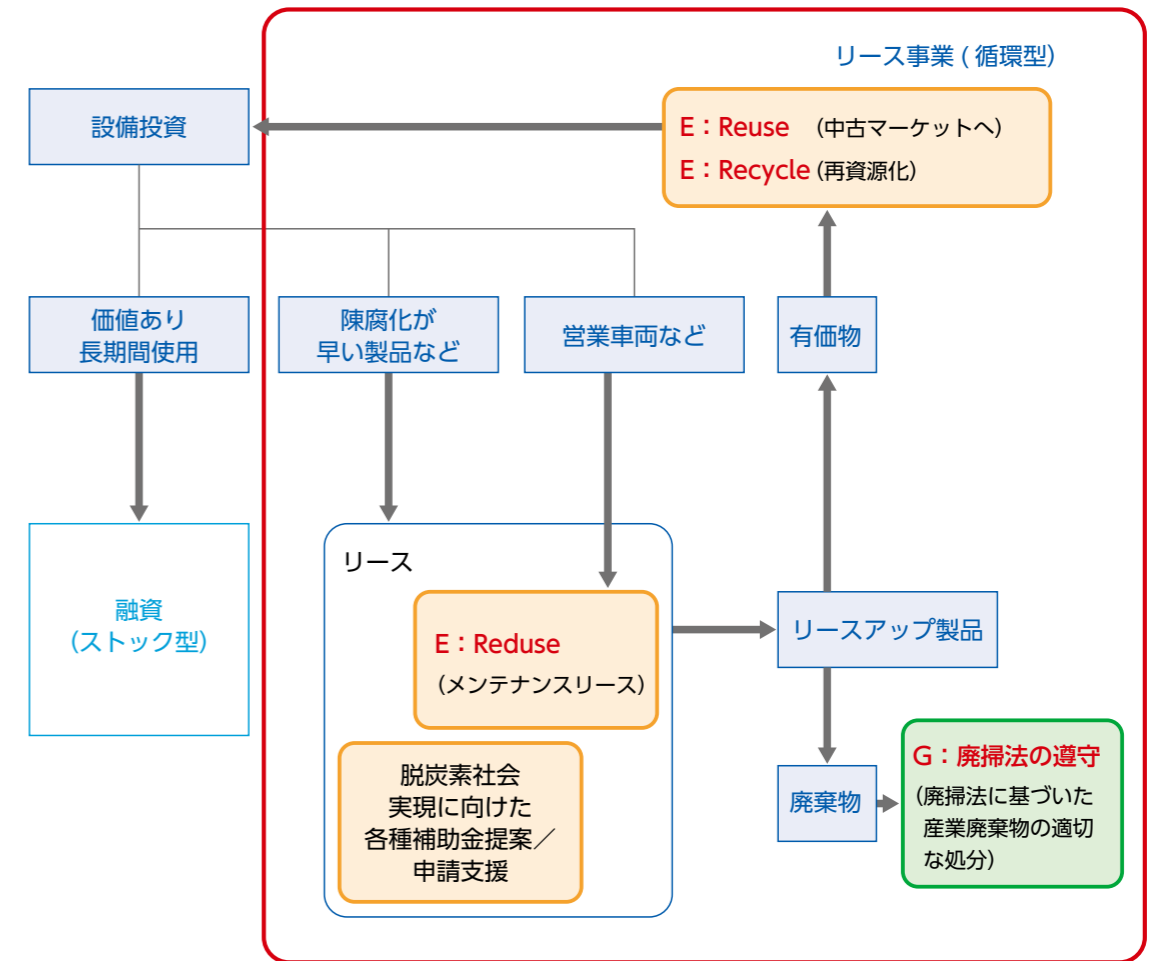


「X:トランスフォーメーション」を土台に、旗(G:グリーン、D:デジタルなど)を立て、目指す姿に向けて取り組む結果としてSDGs達成に貢献します。

【リース事業】

- ・当社はグループ会社である北国銀行、北国総合リースが一体となりお客さまの設備投資等のサポートを行っています。
- ・融資業務に加え、当社の重点取組み業務であるリース事業を通じ「環境負荷低減に向けた循環型社会」の実現(「モノ」を起点とした3R(Reduce, Reuse, Recycle))に取り組んでいます。

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



各種補助事業へのサポート実績(主な補助金/減税取組サポート実績)

● 主な補助金申請実績 ※取組実績は過去3年間(R4.3末実績) (単位:件)

主管省庁/実施主体	事業名	取組実績
一般社団法人環境金融支援機構	低炭素設備リース信用保険	96
環境省	脱炭素社会の構築に向けたESGリース促進事業	8
国土交通省	自動車環境総合対策費補助金	1
環境省	二酸化炭素排出抑制対策事業費等補助金	31
一般社団法人環境共創イニシアチブ	先進的省エネルギー投資促進支援事業費補助金(※1)	4
計		140

(※1)2021年度新設補助金

● 主な設備投資減税制度申請実績 ※取組実績は過去3年間(2022年3月末実績)

実施主体	減税名	取組実績
市町村(地方税)	先端設備等導入計画に関する固定資産税特例措置	63

企業活動を通じた取組み

本店ビルの環境対応

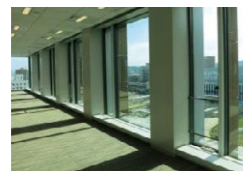
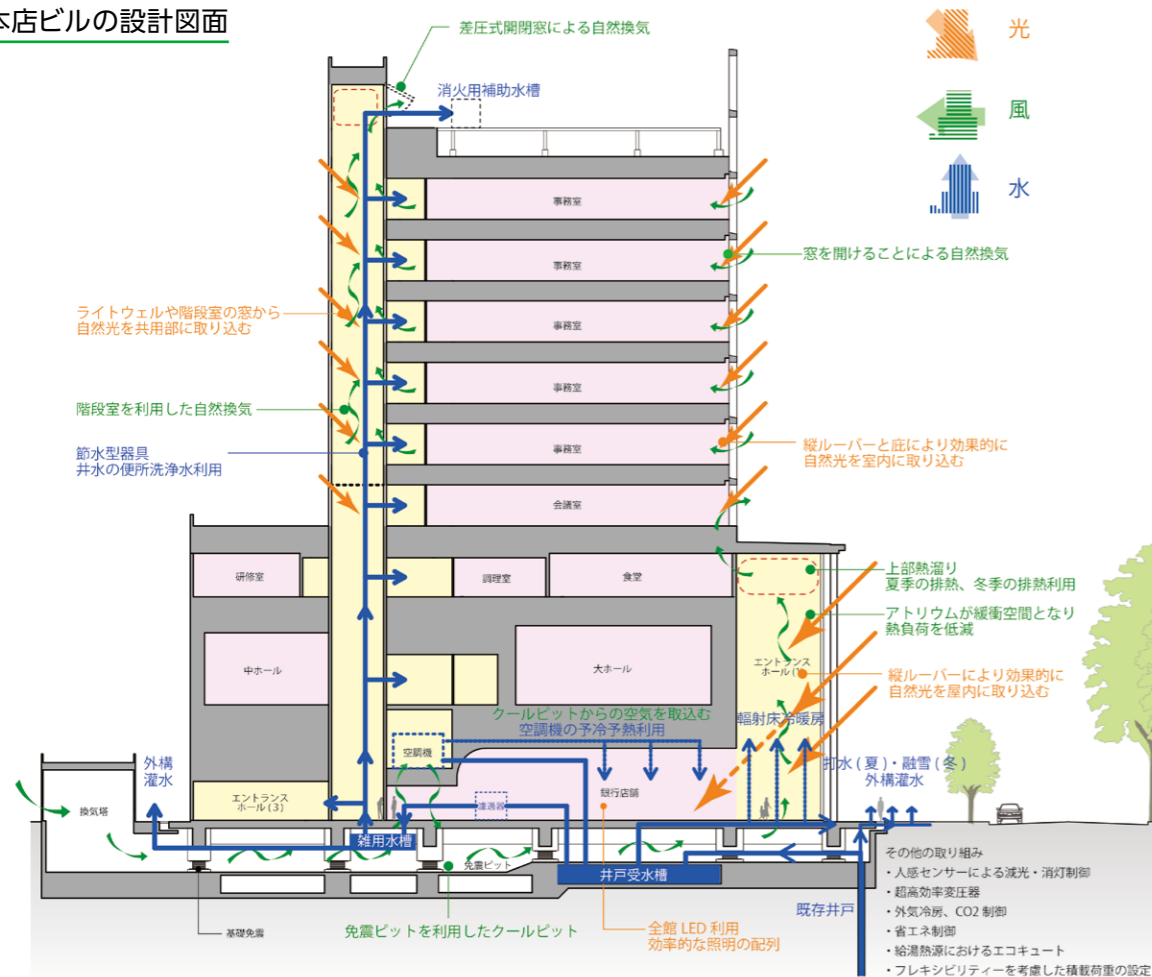
2014年11月に本店ビルを移転しました。サステナブルな建築として、建物基礎免震、既存井戸水を利用した輻射冷暖房、ライトウェルからの自然採光、窓開け自然換気や格子による日射遮蔽等を実現し、空間特性を踏まえた設備負荷の低減に配慮しながら、総合的に環境性能を向上させました。

地産地消にも拘り、石川県産の杉を使ったエントランスホールの縦格子とリブパネル、低階層のベンチ、二俣和紙を使ったサイン、シンボルツリーであるクスノキ等、敷地環境を活かした環境技術や地域の素材を身近に感じられるようになっています。

本店ビルが完成し7年が経過しましたが、人と人が出会い、信頼関係が生まれ、地域と共に歩んでいく場を創り上げています。



本店ビルの設計図面



自然光を取り込む明るい執務空間



LED照明による空間の演出



テラコッタルーバーを活かしたファサードデザイン

新店舗(小松支店)の環境対応 (2022年8月オープン)

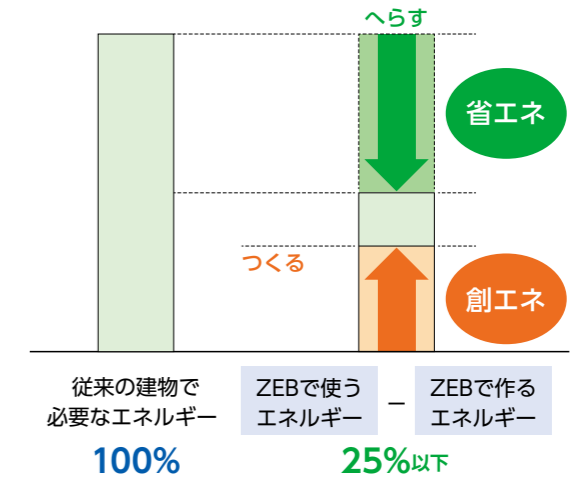
消費エネルギーの削減に加え、創エネ技術である太陽光発電パネルの導入により、Nearly ZEB建築を予定しております。

建築計画

- ・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・発電量などエネルギーを見える化するのためのシステム導入

Nearly ZEB(ニアリーゼブ)

省エネ+創エネで25%以下まで削減



その他の取組み

BYOD(Bring Your Own Device)の導入

2022年2月より生産性向上・環境配慮への取組みとしてBYODを導入しました。これによりこれまで実施していた業務用スマートフォンの全社員への配布を廃止し、個人所有のスマートフォンの業務使用が可能となりました。使い慣れたデバイスを業務利用できることは、業務効率の向上につながることも、バッテリー充電も1台分となることから環境に配慮した取組みとなっています。

クラウドファーストの戦略

2021年5月の勘定系のクラウド化をはじめとして、当社ではクラウドファーストの考え方が浸透しています。クラウド化のメリットとしては、一般的に①システム構築の迅速さ・拡張の容易さ、②初期費用・運用費用の削減、③可用性の向上、④利便性の向上等があげられますが、これらの取組みは業務効率の改善等を通じて間接的に消費電力の削減につながり、環境に配慮した取組みであると言えます。

3 | リスク管理

当社では「気候変動対応、環境保全」をマテリアリティとして設定するなど、気候変動リスクをトップリスクとして認識しています。

今後、総合的なリスク管理の枠組みでの管理態勢の構築等も含め、取り組んでいく方針です。

投融資方針およびセクターポリシー

北國フィナンシャルホールディングスでは、事業性評価（当社では事業性理解と定義）は、すべての取引・営業活動の起点となるものと考えています。お客さまとのリレーションレベルを向上させ、課題を共有し解決することが地域の発展につながります。また、地域のお客さまにESGやSDGsへの取り組みを浸透させることは使命であると考えています。

また、サステナビリティ方針および、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ています。

投融資方針

積極的に支援する事業

- お客さまの環境・社会・ガバナンスにかかる取組みおよびその事業

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

対象セクター	内容
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。

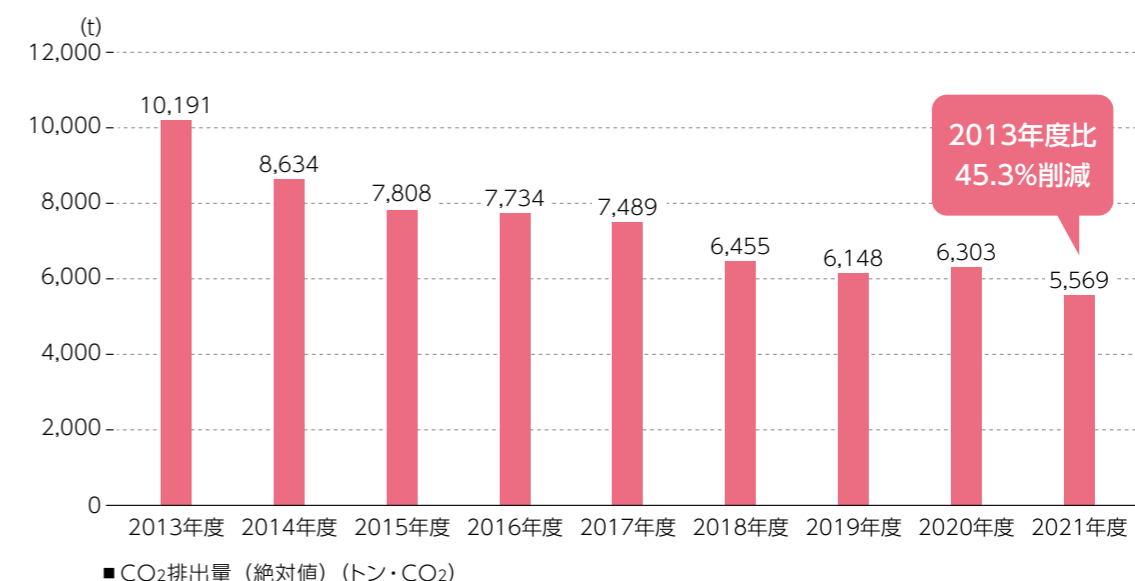
4 | 指標と目標

[CO₂排出量の削減目標]

2021年度のCO₂排出量は、5,569t-CO₂であり、2013年度比45.3%削減しています。

2014年の本店ビル新築移転、2018年の事務センターサーバールーム再構築等を中心とした、消費電力削減効果によるものです。店舗統廃合や、建替店舗のNearly ZEB、ZEB ready化等の取組みにより、2030年度のCO₂排出量削減目標を2013年度比▲60%とします。

今後、さらなる削減に向けての具体的な方法、スケジュール、開示方法等を勘案の上、目標の再設定についても検討していきます。



※CO₂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CO₂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）

※SCOPE3については未算定であり、今後算定および開示について検討していきます。

国際的なイニシアチブへの賛同



キャッシュレス・デジタル社会創出に向けた戦略

地域経済活性化への貢献



株式会社北國銀行
執行役員 デジタル部長
寺井 尚孝

ネットとリアルの融合によって 豊かな生活を創出

北國フィナンシャルホールディングスにとって“キャッシュレス&デジタル”とは、単なるビジネスモデルの一部ではなく、地域活性化のための中心的な役割を担っております。この10年の間、ICT環境の劇的な進歩により、スマートフォンやインターネット上で様々なことが可能となりました。弊社においてもテクノロジーを可能な限り活用し、社内外の生産性を向上させ、今後直面する生産年齢人口の減少に対応し、人にしか出来ない創造的な取り組みや、相談業務、コンサルティングに全力を注いでまいります。

2019年9月に刷新した個人のお客さま向けインターネットバンキング「北國クラウドバンキング」は、お陰様で当初10万人の契約者数が2022年1月末に20万人を超え、現在も増え続けております。事業をおこなっているお客さま向けには、2021年10月、法人向けインターネットバンキング「北國ウェブ・アクセス」の基本手数料を無料化し、振込手数料も引き下げ、ご利用拡大に努めております。そして2022年度中には新たな法人向けの「北國デジタルバンキング」を開始し、今まで以上に安全・安心にサービスをご利用いただきたいと考えております。

これら個人/法人のインターネットバンキングは日本マイクロソフト社のパブリッククラウドプラットフォームであるMicrosoft Azureを基盤として利用することで、堅牢なセキュリティを確保いたします。このようなキャッシュレス&デジタル決済基盤の整備と併せ、個人のお客さま向けには北國クラウドバンキング教室、法人のお客さまにはコンサルティングを通じてICT利活用のお手伝いも続けてまいります。今後とも地域の皆さまに安全・安心に、そして時間や場所に制約されない安価で誰にでも使いやすいWEB完結のサービスをご利用いただき、人々の豊かな生活の創出に尽力してまいります。

豊かな地域社会を持続させるために、知恵・資金を活用し、地域の皆さまと協業していきます。お客さまと私たち双方の生産性を大幅にアップし、5年後、10年後もこの地域が持続的に発展、成長していく基盤をつくります。

地域経済活性化への貢献

Super Cashless Region ～北國銀行のイメージする理想の地域社会～

※「Super Cashless Region」は、ビザ・ワールドワイドとの協業プロジェクトです。

- 北陸地域を日本の「キャッシュレス・デジタル先進地域」へ導き、生産性向上・資金循環による地域活性化を目指します。
- 日常生活において決済を意識することなく、生活行動シーンのすべてが滞りなくスムーズにつながり、「いつでも」「どこでも」「誰でも」キャッシュレス決済を安心・安全に利用できるキャッシュレス・デジタル地域社会を創出していきます。

生活行動シーンがシームレス化された地域社会



北國銀行ができること

ペーパーレス化、キャッシュレスソリューションを活用した地域社会のDXのお手伝い

北國DXキャッシュレスファンド*を活用し
デジタル化をスピードアップ

※北國DXキャッシュレスファンドの活用例
・飲食店での券売機（キャッシュレス決済機能付き）の導入
・病院の自動精算機（キャッシュレス決済機能付き）の導入
・各種クラウドサービスの導入など

主な取組み

- カード加盟店端末の無償提供 2016年～
- <個人のお客さま向け> HOKKOKU LIFE+の開始 2021年～
- 法人インターネットバンキング手数料無料化 2021年10月

効率化して生まれた時間を活用し、新たな価値サービスを創出

[キャッシュレスの利便性を広める取組み]

キャッシュレスのメリット

企業の生産性向上
(効率化)

顧客利便性向上

資金循環による
地域活性化

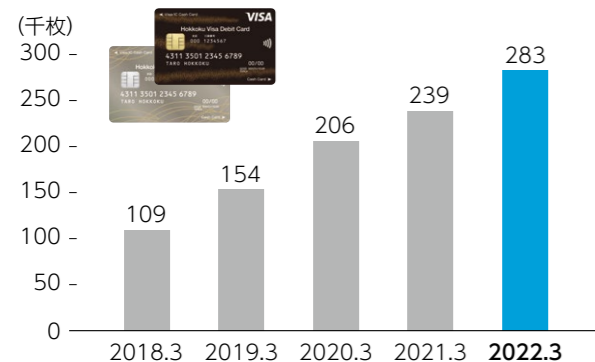
外国人観光客
への対応

カード事業の状況(Visaデビットカード発行状況等) 2016年～ カード端末の無償提供

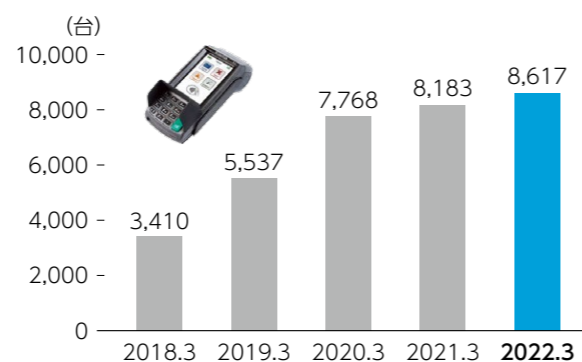
カード事業の状況

キャッシュレス意識の高まりからカード発行枚数、加盟店の契約数ともに堅調に推移しています。2019年10月から2020年6月まで実施したキャッシュレス・消費者還元事業によりさらに拡大し、北陸3県では11人に1人、特に石川県では5人に1人が北國Visaデビットカードを所持しています。

Visaデビットカード発行枚数(累計推移)



加盟店端末提供数(累計推移)



キャッシュレスを中心とした決済市場はさらなる拡大が期待できる反面、競争環境は激化することが予想されます。市場の拡大と並行し、世界的に不正利用が増加している点については、不正対応人員の増員やモニタリング強化により、安心してご利用いただける環境整備を行っています。

また、決済データの分析を進め、多様化する消費スタイルに柔軟かつスピーディーに対応し、カード利用者さま、加盟店事業者さまの立場に沿ったご提案を継続していきます。

2020年～ 北國DXキャッシュレスファンド

2020年11月～企業や地方自治体等の課題解決、生産性向上に向けたDX(デジタル・トランスフォーメーション)やキャッシュレス化等の取組みをサポートするため、総額10億円のファンドを設定いたしました。

● 導入事例

病院への自動精算機導入による利用者利便性の向上。



スーパーマーケットへセミセルフレジ導入。(地域スーパーの生産性向上のパイロットケースとして展開。)



プール、温浴施設へのキャッシュレス機能付券売機導入による利用者利便性の向上。



[キャッシュレスをお客さまの豊かさに]

ECモール COREZO

COREZOって???



COREZOの詳細はこちらをご覧ください。



北陸のモノ・コトを応援するECサイトです。ふるさと北陸のモノ・コトを、地域の皆さんと発掘して、共に育て、伝えることで、日本中の方々に北陸が好きになってもらうことを目指しています。

COREZO FAMILY FUNDING

クラウドファンディングを2022年1月に開始しました。お客さまの新しいサービスや商品開発に頑張る人や企業を応援しています!

COREZO FAMILY FUNDINGの詳細はこちらをご覧ください。

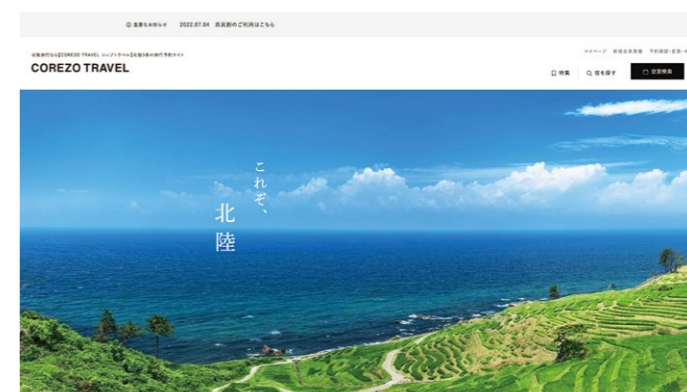


COREZO TRAVEL

2022年7月、旅行宿泊予約サイトCOREZO TRAVELをオープン。

旅行を通じ、様々な体験やサービスと組み合わせた北陸ならではの魅力を発信していきます。

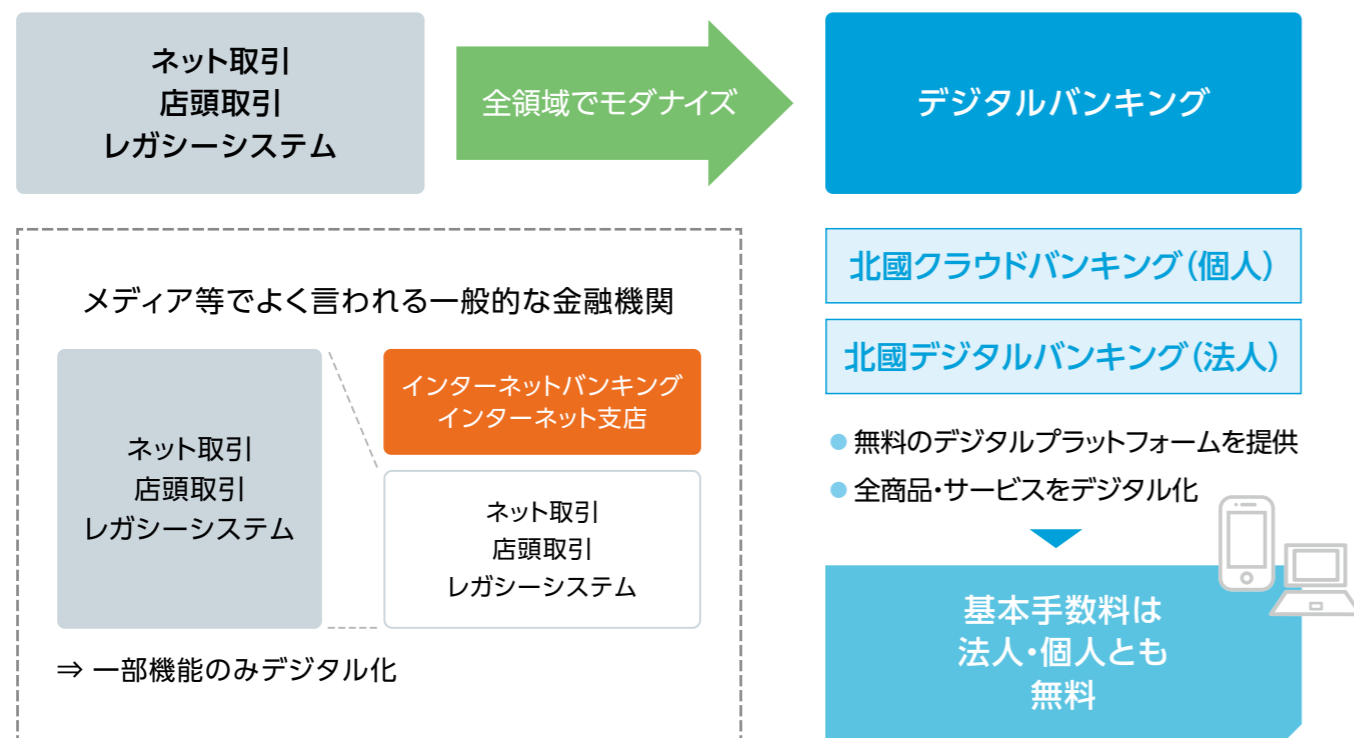
COREZO TRAVELの詳細はこちらをご覧ください。



[デジタルバンク戦略]

北國FHDが考えるデジタルバンク

銀行取引すべてをデジタル化し、銀行取引のプラットフォームを基本手数料無料で提供します。



店舗の役割

デジタルバンクにより銀行のビジネスモデル自体を変革し、店舗の役割はお客様のデジタル化のサポートとコンサルティングやアドバイザーを中心としていきます。



地域デジタル化への投資

デジタルバンキングやキャッシュレスの利便性をより多くのお客さまに広めていくために、店外ATMの削減や店舗統廃合などによるコスト削減効果をデジタルバンキングの手数料無料化など地域のデジタル化に還元しています。

店外ATM削減 | 店舗統廃合 | 集金削減・業務効率化

コスト削減効果を地域デジタル化への投資へ

法人インターネットバンキング関連 10億円/年

基本手数料無料化によりお客さまの負担軽減

約5億円/年	3,000円	無料
	地方銀行の一般的な料金	当行

振込手数料引き下げによるお客さまの負担軽減

約5億円/年	(本支店宛) 330円	無料
	(他行宛) 550円	330円
	地方銀行の一般的な料金	当行

キャッシュレス関連 5.5億円(累計)

カード加盟店端末累計10,400台の無償配布

約5億円(累計)

病院の精算機や券売機購入補助

約0.5億円(累計)

2021年2月～ HOKKOKU LIFE+

お客さまのキャッシュレス・銀行口座デジタル化を進め、より豊かな暮らしを実現するためのサービスです。振込手数料無料など特典がセットされます。

HOKKOKU LIFE+ 北国ライフプラス

Visaデビットカード | クラウドバンキング | 通帳レス | 印鑑レス

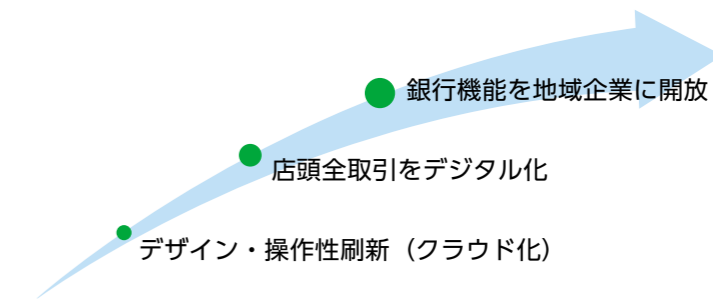
の4つをそろえて始める、新しい暮らしのスタイルです。

会員数**53,158人**
2022年3月31日現在

HOKKOKU LIFE+ (北国ライフプラス)の詳細はこちらをご覧ください。

2023年春～ 新法人インターネットバンキング

2023年春、デザイン・操作性を一新し、法人向けインターネットバンキングをリニューアルします。稼働後は順次機能を拡張し、店舗同様の取引を実現します。将来は、地域企業への銀行機能開放(BaaS)も予定しています。



法人戦略

北國フィナンシャルホールディングスでは、法人のお客さまのニーズに応じて、さまざまなサービスを提供し、課題解決のサポートに取り組んでいます。お客さまの課題解決の中核を担う3社の取組みをご紹介します。

株式会社 北國銀行

当社グループの法人営業は、営業活動の起点をお客さまの事業を深く理解することから始め(当社では事業性理解と呼んでいます)、同時にお客さまとのリレーション向上に取り組むことを基本としています。

お客さまを取り巻く事業環境は日々刻々と変化している中で、お客さまのニーズや抱える悩みも変化し、多様化しております。このような状況下において、私たちは、お客さまの経営課題を適切に把握し、その解決策を共に考え、共に行動していくことが真の営業活動だと考えております。

その中で銀行の担当者(アカウントマネージャー)は、北國フィナンシャルホールディングス全体の顧客窓口として重要な役割を担っております。銀行業務(預金、融資、決済)のほか、各グループ会社の機能である法人コンサルティング、リース、カード、ファンド(エクイティ)、投資助言などを最大限活用すべく、グループ総合取引営業に取り組めます。

お客さまとは、ビジネスモデルの特性や経営戦略の理解、財務内容の共有のほか、コスト戦略、組織マネジメント、IT戦略、マーケティング戦略、人事戦略といった5ステップフレームワークをベースにコミュニケーションの質と量の向上に努めます。またお客さまとのリレーション構築により、クオリティの高いサービスを提供しお客さまの成長や事業価値向上を目指してまいります。

今年度より法人部は部長3名体制としております。

新型コロナウイルス感染症などで影響を受けたお客さまに対しても、各グループ会社と連携して経営改善等サポートに努めると共に、地域の活性化にも応えてまいりたいと思っております。



株式会社北國銀行
常務執行役員 法人部長 西田 章

HOKKOKU BANK

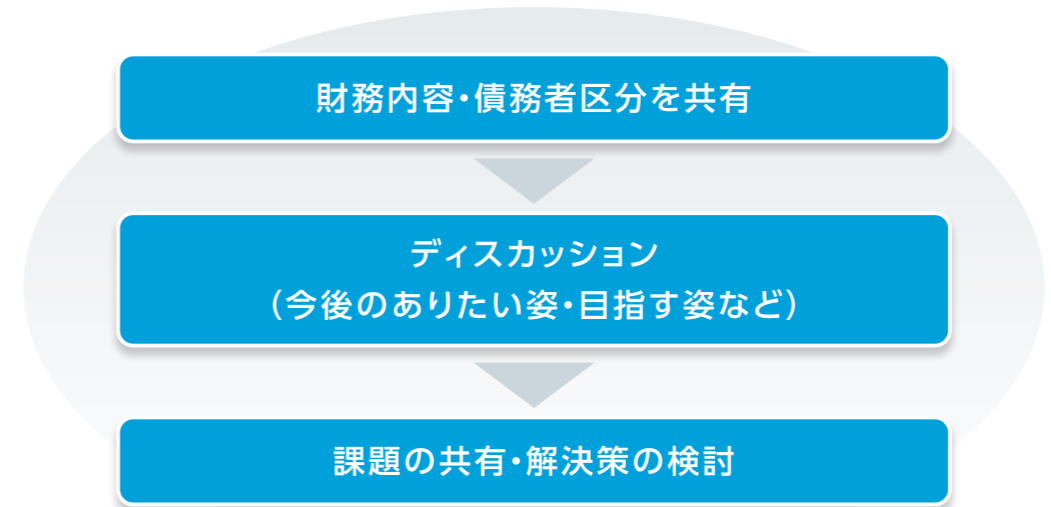
[事業性理解をすべての活動の起点に]

当社アカウントマネージャーは「北國フィナンシャルホールディングスの顧客窓口」として、事業性理解とリレーション構築に取組み、お客さまと課題を共有し、ホールディングス各社の提供する様々なソリューションを通じて解決のサポートをしていきます。この取組みを継続することが、お客さま及び地域の持続的な成長につながると考えています。



[よりお客さまと課題を共有していくための取組み]

お客さまとの関係性(リレーション)を踏まえ、事業内容全体を捉えた上での課題解決営業をさらに深化させ、お客さまの事業価値向上に繋げることを目的に、お客さまが抱えている課題に向き合い、解決に取り組む中で財務内容(貸借対照表、損益計算書など)の共有を行います。また、希望されるお客さまへ格付(債務者区分)を共有し、今後のありたい姿、会社として目指す姿の達成に向けたサポートを行っています。

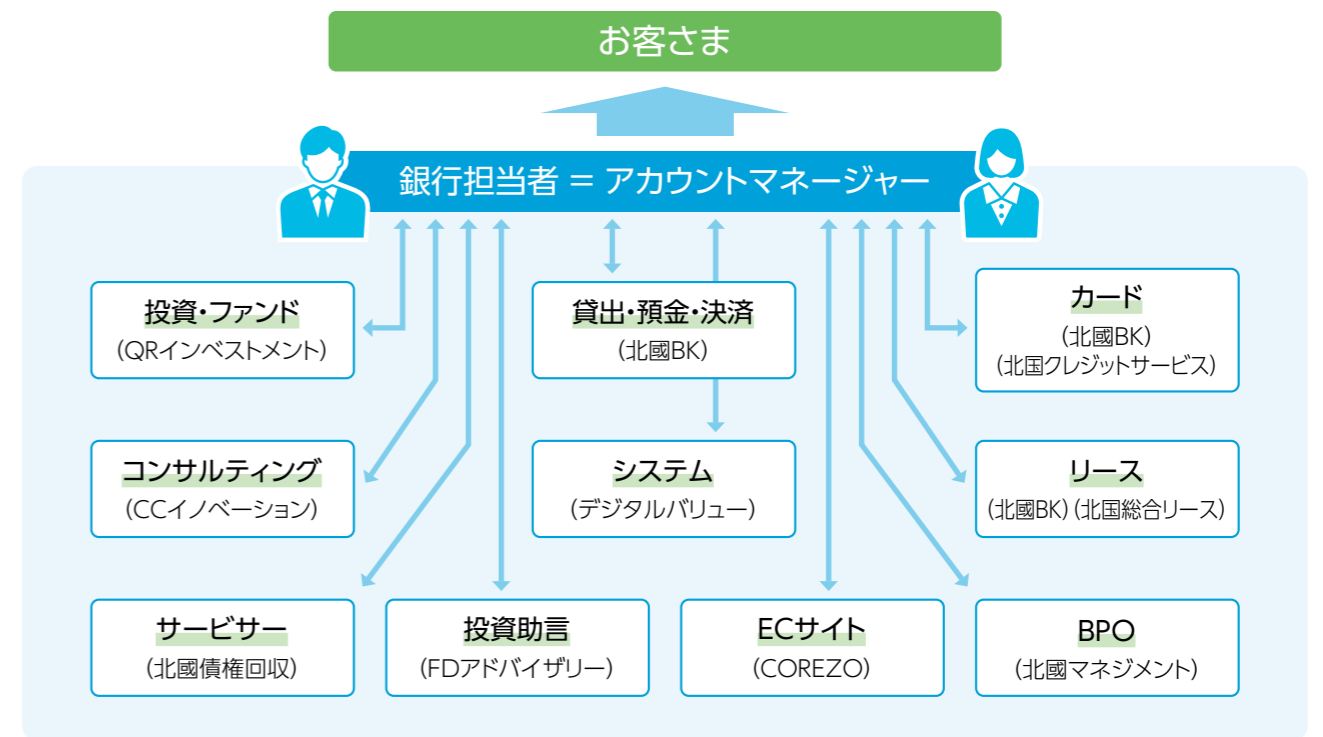


【債務者区分とは】

- 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

[アカウントマネージャーがグループ会社の機能を最大限に活用]

北國銀行社員であるアカウントマネージャーが、北國フィナンシャルホールディングスの窓口となり、各社のあらゆる機能を活用して、お客さま・地域の幅広いニーズにお応えします。





株式会社 CCイノベーション



株式会社CCイノベーション 代表取締役社長 多田 隆保

当社は、北國銀行の法人コンサルティング事業から独立し、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昨年7月に設立されました。企業規模や営業地域を限定せず、あらゆるお客さまの成長をサポートしていくことを目標としています。そのため、事業開始以来、常に最新の知見を取り入れながらコンサルティングの領域を拡大することを目指してきました。現在は、業種別に経営戦略、ICT、人事、事業承継・M&A、海外等の専門部隊を編成し、約100名のコンサルタントがお客さまとの対話を重視しながら、伴走型の課題解決に取り組んでいます。日本経済全体が低成長且つ予測が困難である環境において、これまでのビジネスモデルを維持していくだけでも大変で困難であると思われま。一方で、現状維持だけでは企業の持続的成長は難しく変革が必要であるとも言えます。だからこそ、お客さまとの対話を深めて、単年度の短期目線だけでなく、5年・10年・20年単位の中長期目線で、自社のあるべき姿を共有することを最重視しています。このことが、経営環境や収益構造の変化に対応するマインドセットやイノベーションを生み出す源泉になると考えています。当社は、これらのお客さまの全社改革に向けた課題解決をコミュニケーションとコラボレーションによりサポートしてまいります。

CC INNOVATION

CCイノベーションのビジョン

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

【 CCイノベーションの特徴 】

<p>POINT 1</p> <p>創業から大企業まであらゆる規模のお客さまの成長をサポート</p> <p>100名のコンサルタントがお客さまに最適なコンサルティングを提供</p>	<p>POINT 2</p> <p>お客さまのあらゆる課題解決をサポート</p> <p>企業の成長に向けた複数の課題をトータルで解決</p>	<p>POINT 3</p> <p>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</p> <p>成長が実感できるまで長期間のお付き合い</p>
---	---	---

【 コンサルティングメニュー 】

お客さまと目指す姿を共有し、お客さまのコンサルティングにおいても、「5ステップ」という当社の改革・組織能力向上のための独自のフレームワークを活用して各ステップ毎に様々なコンサルティングメニューを提供しています。



<p>経営戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営理念策定 経営計画策定 実行支援 	<p>業務効率化</p> <ul style="list-style-type: none"> 業務プロセスの最適化 各種業務のマニュアル化 クラウド会計ソフトの活用 	<p>ICT</p> <ul style="list-style-type: none"> 効率的なグループウェア導入 ペーパーレス化支援 各種システムの導入 	<p>海外ビジネス</p> <ul style="list-style-type: none"> 海外販路開拓 海外拠点設立支援 貿易手続きに関する助言
<p>創業</p> <ul style="list-style-type: none"> 創業計画策定 創業後の各種サポート 	<p>事業承継・資本戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> 後継者への事業承継計画策定 持株会社化、分社化の設計 経営の承継に向けた社内体制の整備 	<p>M&A</p> <ul style="list-style-type: none"> 企業の売却・買収のコーディネート 企業価値算定に関する助言 交渉、契約書作成にかかる支援 	<p>ビジネスマッチング</p> <ul style="list-style-type: none"> 新たな仕入先・販売先の紹介 不動産情報の提供(売買・賃貸) 外注先の紹介
<p>人材育成</p> <ul style="list-style-type: none"> 各種研修の実施 幹部候補の育成 組織力向上 	<p>人事制度</p> <ul style="list-style-type: none"> 現状の人材分析とあるべき社員像の構築 人事評価制度の策定 賃金制度の設計 	<p>人材紹介</p> <ul style="list-style-type: none"> 最適な人材マッチング 独自のネットワーク 人材定着サポート 	<p>医療・介護</p> <ul style="list-style-type: none"> 医療法人化、医業継承 医療・介護事業の収益向上計画策定

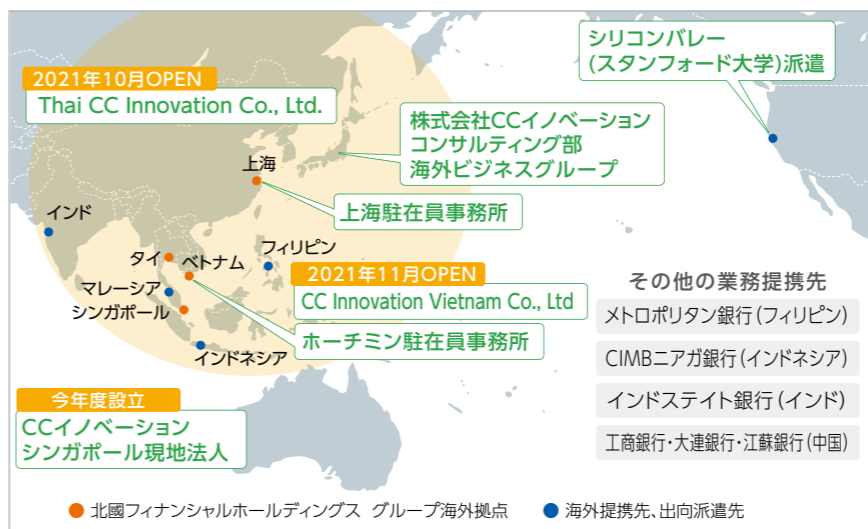
【 海外ビジネスのサポート体制 】

地域企業の海外展開を多面的にサポートすることで、地域経済の活性化に取り組んでいます。

シンガポール、タイ、ベトナムにCCイノベーション現地法人を設立

2016年3月にシンガポール支店を開設し、金融業務を通じてお客さまの海外事業を支援してまいりました。昨今は顧客ニーズが多様化する中で様々な課題解決に関わることが求められており、コンサルティング機能を追加するため、2022年度中にシンガポール支店は現地法人として生まれ変わります。そして、昨年設立したタイ、ベトナムの現地法人と連携することでサービスの高度化を実現し、東南アジアにおけるお客さまの事業拡大に向けた支援体制を強化してまいります。

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



POINT 1 東南アジアの拠点体制

シンガポール拠点の現地法人化によって、タイ、ベトナムの各拠点と連携し、お客さまの海外ビジネスの支援体制をより一層強化していきます。

POINT 2 豊富な海外人材

海外の駐在員と現地スタッフは20名を超え、国内には海外駐在経験のある社員が多数在籍し、国内外一体の体制で海外展開をサポートしてまいります。

お客様の声

《タイ現地法人の経営強化プロジェクト》

CCイノベーションはタイにも拠点があり、日本側・タイ側と同じスタンス・熱量で取り組んでいただけました。自社ではこれまで、現地スタッフとは通訳を介してのコミュニケーションだったため、意見の吸い上げが難しいと感じていましたが、CCイノベーションに第3者目線でインタビューしていただくことで、率直な意見が引き出せたと感じています。現地側の率直な意見が聞けたことで、これからの組織のあり方を考える良い材料となりました。

魚岸精機工業株式会社 代表取締役社長 魚岸様





株式会社 QRインベストメント

昨今より、国内外の社会や経済環境は大きく変化し続けており、企業の抱える課題は多様化しています。そのような中、企業が持続的に成長するためには、ビジネスモデルの変革・全社的な組織改革や事業の再構築・財務基盤の強化など、中長期を見据えた取り組みが必要な状況となっています。北國フィナンシャルホールディングスでは、お客様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対応することを目的として、2021年6月に投資専門会社「株式会社QRインベストメント」を設立しました。2022年5月現在、「北陸地域ベンチャーファンド」「のとSDGsファンド」「QRグロースサポートファンド」「いしかわ中小企業再生ファンド」「QRファンド」を組成し運営しております。北國フィナンシャルホールディングスの経営理念「豊かな明日へ、信頼の架け橋を」を実現すべく、ファンドを通じて地域全体の成長、価値向上に尽力してまいります。1. エクイティ投資による資本支援と北國フィナンシャルホールディングスのグループ機能（融資、コンサルティング）との連携により、取引先への資金供給の充実と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することで、お客さまと共に企業価値向上を目指します。2. 収益リターンありきではなく、投資対象先の成長・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. 経営者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。

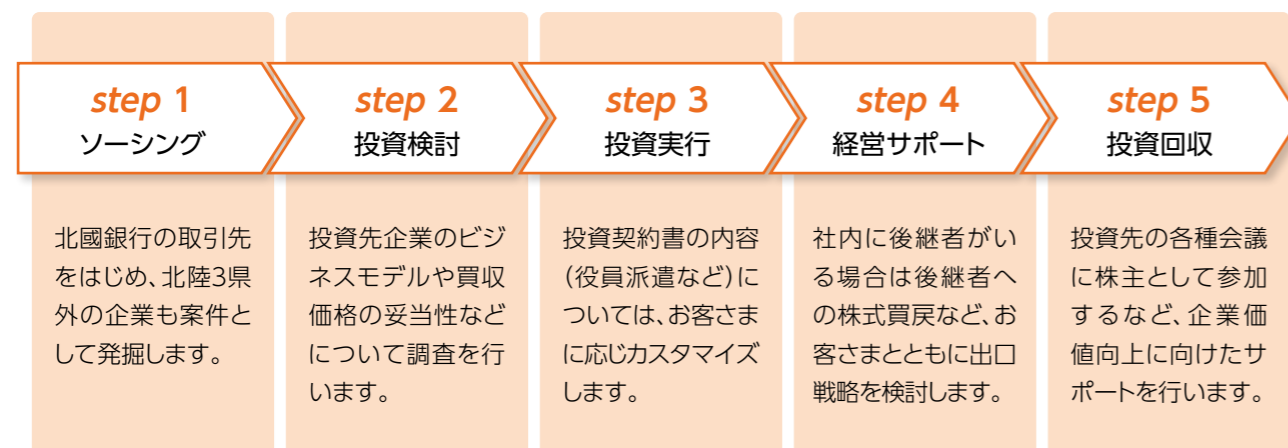


株式会社QRインベストメント 代表取締役社長 角地 裕司

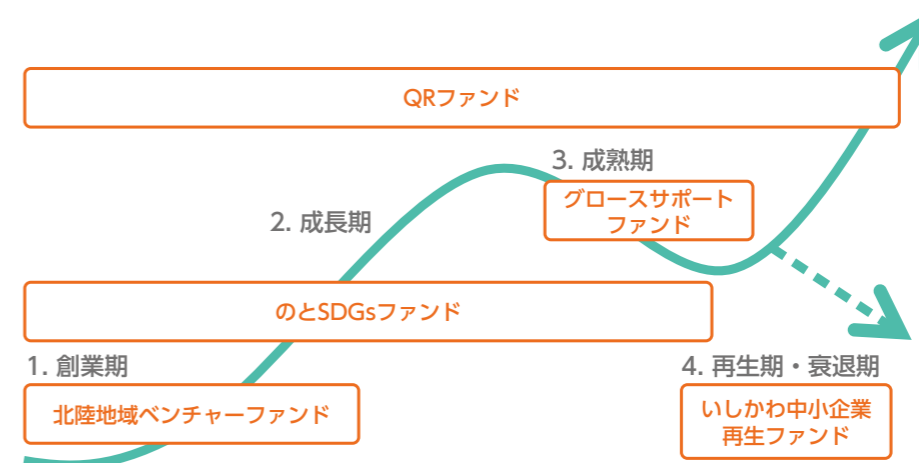
QR INVESTMENT

- QRインベストメントのビジョン**
- (1) エクイティ投資による資本支援とFHD機能の連携により、お客さまへの資金供給の充実及び企業価値向上を図ることで、地域全体の成長を後押しします。
 - (2) 収益リターンありきではなく、投資対象先の成長・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) 経営者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。

事業内容



企業ステージごとのサポート体制



ファンド一覧

<p>北陸地域ベンチャーファンド</p> <p>北陸地域のベンチャー企業や北陸地域の活性化に貢献するベンチャー企業に投資を行う。</p>	<p>のとSDGsファンド</p> <p>能登地域の企業や能登地域の活性化に貢献する企業に投資を行う。</p>	<p>グロースサポートファンド</p> <p>地域の企業の持続的な成長をサポートし、地域経済社会の発展に寄与する企業に投資を行う。</p>
<p>いしかわ中小企業再生ファンド</p> <p>経営状態が悪化しているものの、事業見直しにより再生可能な中小企業に投資を行う。</p>	<p>QRファンド</p> <p>既存ファンドでは対応しきれない領域にある北陸地域の企業や北陸地域の活性化に貢献する企業に投資を行う。</p>	<p>各種ファンドを通して北陸地域のお客さまの課題解決をサポートいたします</p>

お客さまの声

創業明治41年、4代に渡って能登の農林水産業、一般家庭へ鍛造刃物の製造・販売・修理をしています。近年、ネットで簡単に包丁研ぎが依頼できるポチスパを開発し、全国からtoB、toCの両方から受注を受けています。

刃物の大量受注があることに対して、供給体制が整っていないことに加え、受注・製造がアナログ管理であり、慢性的な人手不足であること。また、広報・営業・内部管理も社長が兼務しており、八方塞がりの状態でした。

のとSDGsファンドからの出資を機に、事業計画の組み立て、会計管理などのバックオフィスをクラウド化するなど業務効率化を進めることができました。また、資金面でのサポートも受けることができ、副業人材の活用や加工場の増設など受注体制の拡大につながりました。今後はビジネスパートナーとしてQRインベストメントとともに経営に取り組んでいくことで、更なる事業成長につながることを期待しています。



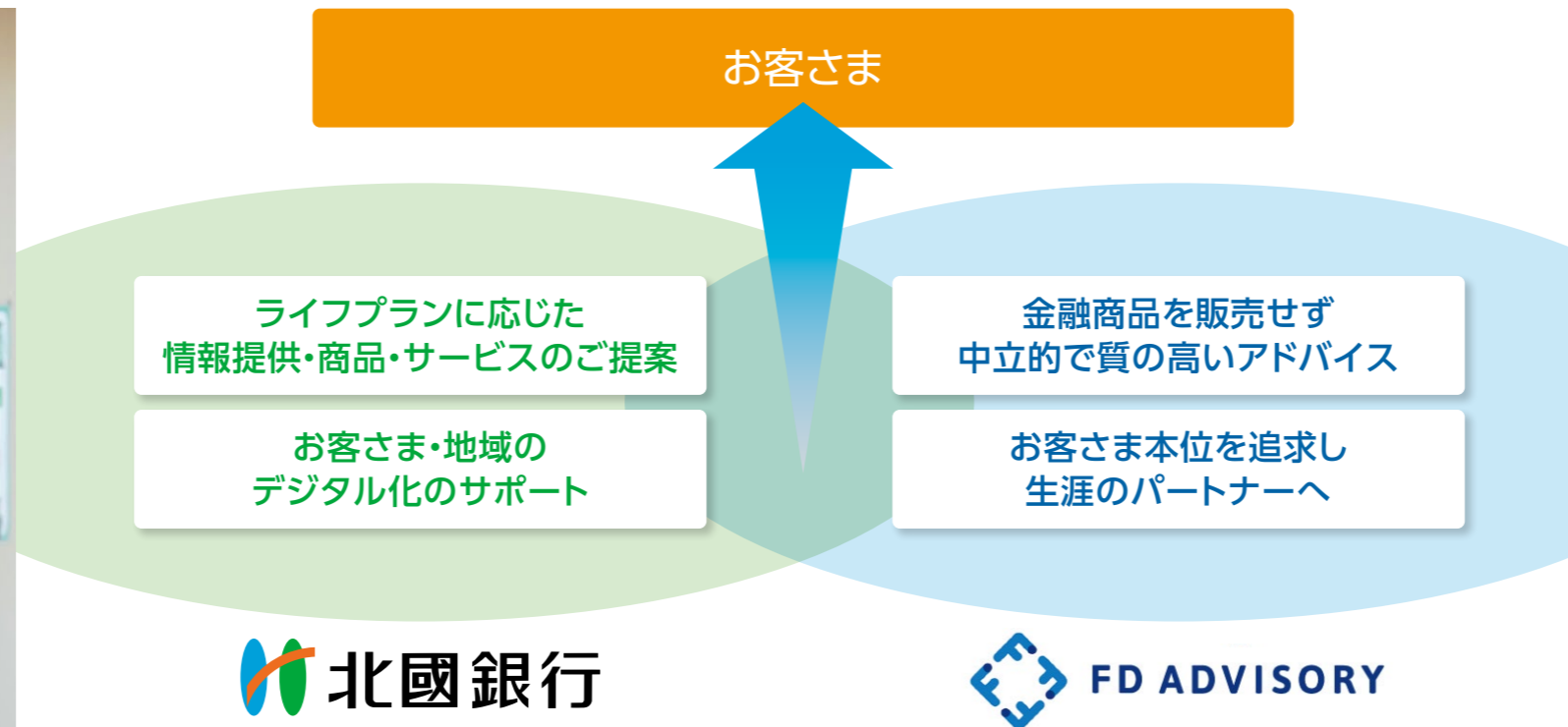
株式会社ふくべ鍛冶 代表取締役社長 干場様

個人戦略

お客様のライフイベントやニーズ、悩みは一人ひとり異なります。北國銀行とFDアドバイザーでは、ライフスタイルや資産状況に応じて最適なアドバイスとサービスの提供を行うことで、お客様に豊かで安心して暮らしを実現いただけるよう取り組んでいます。



株式会社北國銀行
執行役員 個人部長 山本 剛行



株式会社FDアドバイザー
代表取締役社長 角地 裕司

私たち北國フィナンシャルホールディングスは、人々の生活をより良いものにするとの企業理念のもと、お客様一人ひとりのライフステージに沿った人生伴走型サポートを通じ、お客様の幸せ実現のお役に立ちたいと考えております。

まず、「北國LIFE+」「北國クラウドバンキング」など最先端のIT技術を駆使したサービスに磨きをかけ、より多くのお客様に便利さをお届けしてまいります。

そのうえで、皆様にお会いする社員は人ならではの質の高いご助言の提供に注力してまいります。金融商品サービスのご案内ありきではなく、お客様一人ひとりに寄り添いながらお金にまつわる課題・悩みをお伺いしオーダーメイドのアドバイス・情報のご提供に徹します。また、ITに不慣れな方々への「北國クラウドバンキング教室」開催、平日何かとお忙しい方々への土日・祝日営業拠点の拡充やリモートでのご相談体制整備等、普段から何でも相談できるかかりつけ医のような身近な存在を目指します。

人生100年時代の到来、流動化する経済・雇用情勢、今年4月の成人年齢引き下げ等、私たちを取り巻く生活環境は刻一刻と変化しています。(株)FDアドバイザーはじめグループ一体となり、資産形成・運用、保険、相続、ローンなど本格的なコンサルティング機能を発揮しお客様の未来に貢献してまいります。

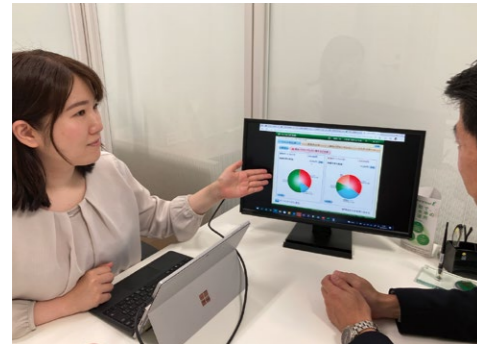
当社の社名の由来である、フィデューシャリー・デューティー (FD) とは、「他者の信任に応えるべく一定の任務を遂行する者が負うべき幅広い役割・責任の総称」と定義されており、簡単に言いますと「お客様本位で最善を尽くすこと」になります。当社は、お客様の最善の利益を追求すべく、中立的で質の高いアドバイスを行い、長期的に伴走することでお客様の豊かな生活の実現と金融リテラシーの向上そして地域経済の活性化へ貢献していくことを目指しており、ひいては当社、また北國フィナンシャルホールディングスの存在価値を高めていくことにつながると考えております。

当社は投資助言特化型の会社で、地域金融機関グループとしては新しい取り組みであり、特色である「金融商品を販売しない」、「金融商品のキックバックを受け取らない」、「中立的なアドバイスで報酬を受け取る」という方針については、お客様と利益相反にならないというお客様本位の追求であり、そのことが真の「生涯のパートナー」となれるとの考えからです。アドバイスは、北國銀行の商品に限定しないので、まさに中立的な立場として、北國銀行とお取引のないお客様にも広げていきたいと考えております。

多様化するお客様一人ひとりのライフプランに寄り添った資産形成・運用、保険、相続、ローンなど包括的な質の高いアドバイスに取り組んでまいります。

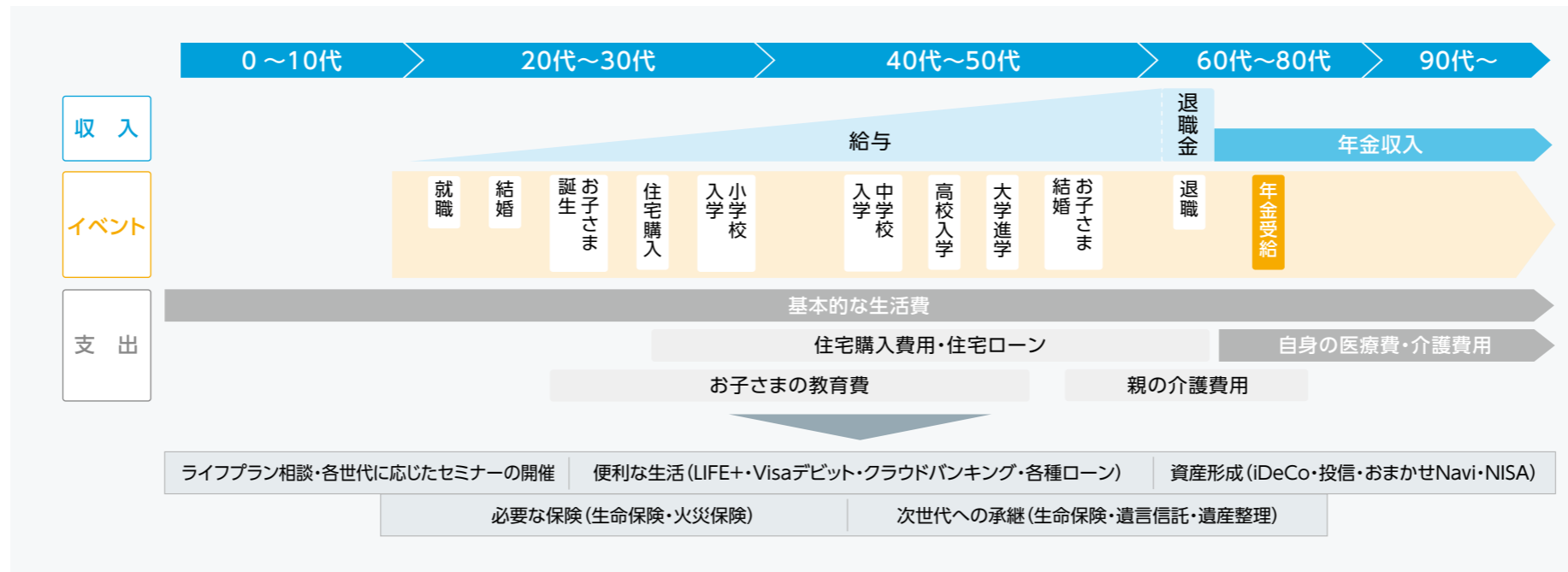
マネープラザ 休日営業店舗(11店舗)

ライフイベントに応じた相談(ローン、生命保険、資産運用)をワンストップでご相談でき、各分野の専門家による、総合的な金融サービスのご提案やアドバイスをいたします。



地域経済活性化への貢献

[ライフステージに応じたサポート] お客さまのライフスタイルや年代・資産状況に応じて最適なアドバイスを行っています。



各世代に応じた セミナーの開催

資産形成・運用やセカンドライフプラン、相続対策など、お客さまの年代やニーズに合わせて各種セミナーを開催しております。

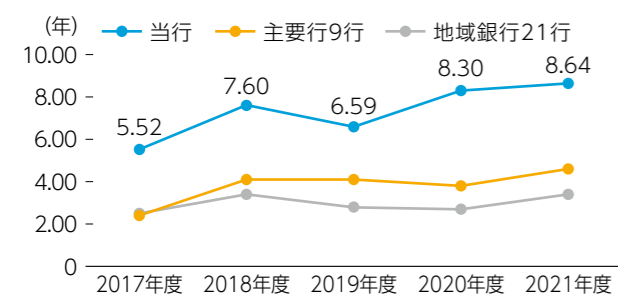


地域経済活性化への貢献

地域のお客さまへの資産作りのサポート

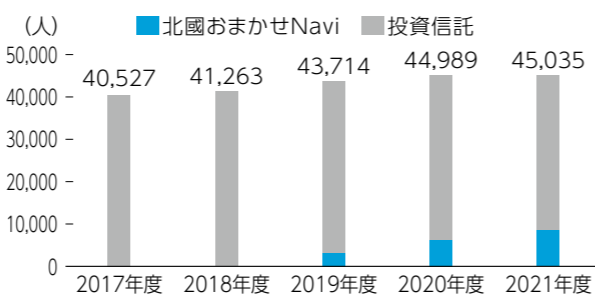
お客さまの「安定した生活」「豊かな生活」「幸せな生活」のためのサービスとアドバイスを継続的に行っており、投資信託や北國おまかせNaviを活用して中長期的にお客さまの資産形成に資するよう取り組んでいます。その結果、投資信託・北國おまかせNaviを利用するお客さまの数や積立を行うお客さまの数等は年々増加しています。

投資信託の平均保有期間

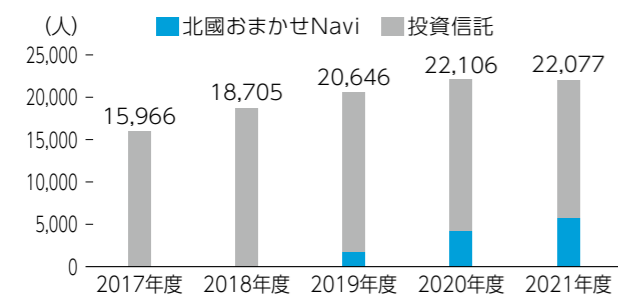


※金融庁作成の投資信託等の販売会社に関する定量データ分析結果より

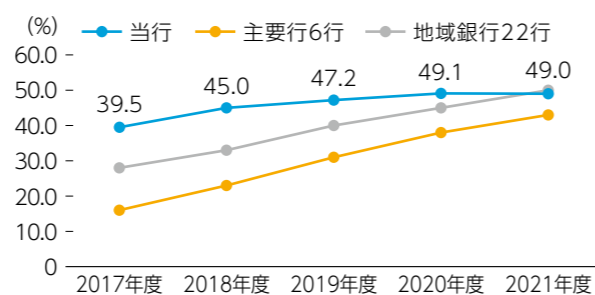
投資信託・北國おまかせNaviの顧客数



投資信託・北國おまかせNaviの積立顧客数



保有顧客数に対する積立顧客数の割合

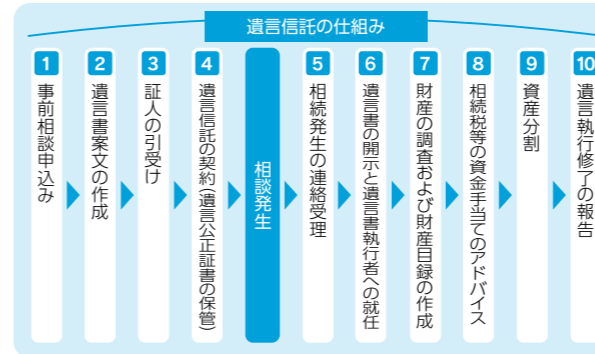


※金融庁作成の投資信託等の販売会社に関する定量データ分析結果より
 ※2019年度以降は投資信託・北國おまかせNaviの合計

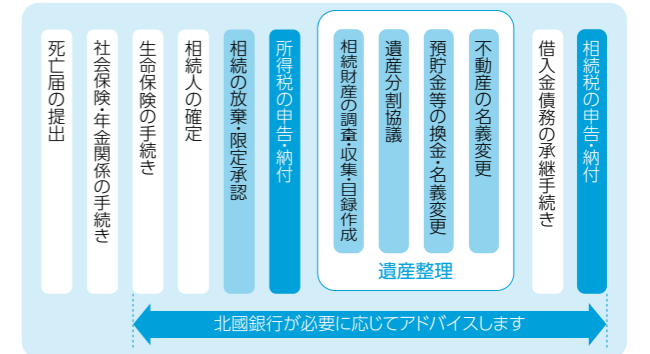
次世代への承継

北國銀行では「円滑な資産移転サポート」「次世代へのフォロー」をコンセプトに次世代にわたって末永く安心した暮らしをお過ごしいただけるよう2018年10月より信託業務を開始し、遺言信託や遺産整理を中心にお客さまのニーズに対応できるよう取り組んでいます。

遺言信託(執行コース)



遺産整理



投資助言会社 ~FDアドバイザリーの設立~

FDアドバイザリーのビジョン

高度な知識を活用し、お客さま本位の中立的なアドバイスを通じて企業の成長と個人の豊かな生活を実現しながら、当地の金融リテラシー向上と地域経済の活性化に貢献します。

事業内容

- ①個人向けライフプランニング**
 - 資産運用
 - 資産承継、事業承継(遺言信託、家族信託等)
 - 不動産の管理・活用
- ②金融機関等特定投資家向けコンサルティング**
 - 運用ソリューション提供
 - 運用体制構築サポート
 - 業務プロセス見直しサポート
- ③ファンド組成助言**
 - ファンド運用戦略の助言
 - ファンド投資判断の助言

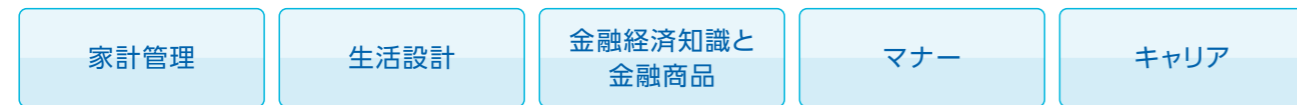
社会貢献を通じた地域との接点強化

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～」の実現に向けて、地域の皆さまとつながる場・機会を大切に、さまざまな活動を行っています。

【金融リテラシー向上のための取組み】

金融教育セミナーの開催について

北國銀行では、年齢や金融庁が定める金融リテラシーマップに応じて、

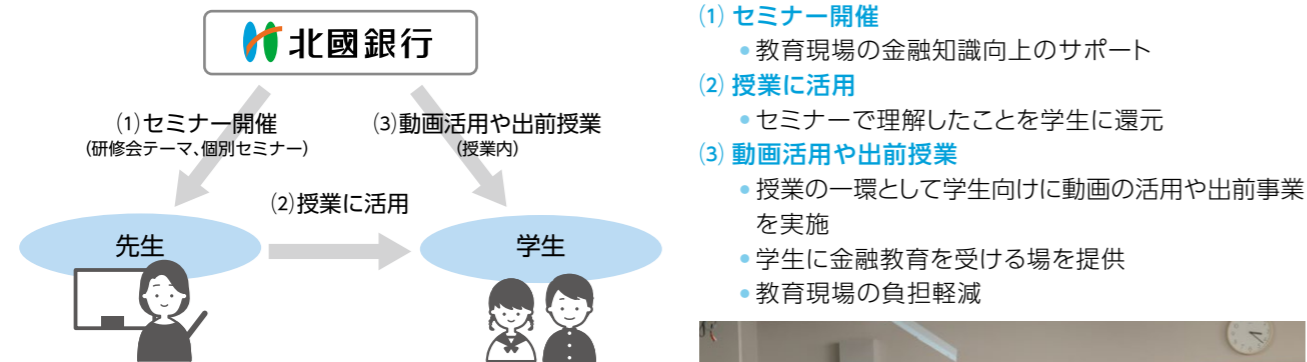


の5項目に沿った金融教育セミナーを実施しております。

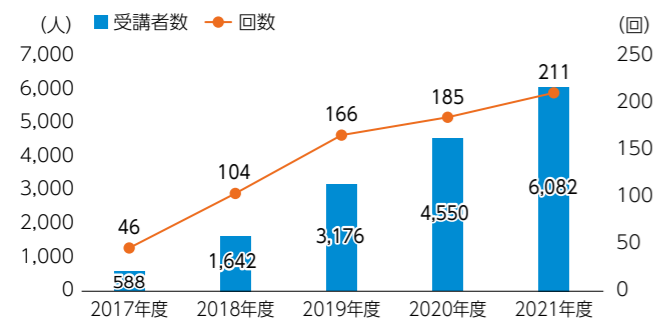
金融教育セミナーのコンテンツ

- ① キャッシュレス
- ② ライフプラン、資産形成
- ③ 金融知識
- ④ キャリア教育
- ⑤ マナー講座
- ⑥ 企業紹介

サポート体制



●金融教育開催実績推移（2017年度以降の累計実績）



学生向け動画コンテンツの配信について

若年層の金融リテラシー向上をサポートするため、賢いお金の使い方、便利でお得な情報など、5分程度の動画を北國銀行ホームページに公開しています。

教育機関や家庭でご活用いただき、正しい金融知識を身に付ける一助となることを目的としています。



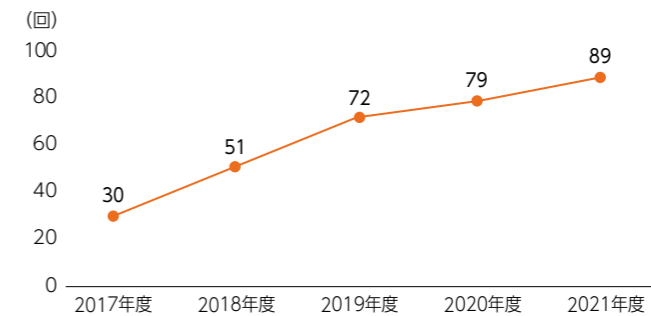
学生向け動画コンテンツの詳細についてはこちらをご覧ください。

【子育て支援事業「北國Happy!コンサート」】

オーケストラ・アンサンブル金沢の協力により、地域の子どもたちを対象とした「北國Happy!コンサート」を実施しています。保育園・幼稚園・小学校の子どもたちに、プロが生演奏する音楽との出会いの場を提供するため、2007年から継続しています。

参加した子どもたちは目を輝かせて、音楽の世界に魅了されている姿を見せてくれています。

●「北國Happy!コンサート」開催実績推移（2017年度以降の累計実績）



[地域社会との協働]

地域の芸術文化の発展に貢献

北國銀行武蔵ヶ辻支店3階を拠点に、北陸のアート情報を発信するNPO法人「金沢アートグミ」への支援活動を継続して行っています。地域の若手アーティストの育成・支援を通じて、芸術文化の発展に寄与し、地域の活性化を目指しています。



武蔵ヶ辻支店

日本赤十字社とのパートナーシップ協定締結

2021年12月、日本赤十字社石川県支部とパートナーシップ協定を締結しました。北國銀行ハンドボール部との連携や、遺贈・相続財産寄付業務の連携、パートナーとなる企業の仲介等、包括的な連携を図ります。



日本赤十字社石川県支部と北國銀行とのパートナーシップ協定締結式

ハンドボール部Honey Beeとの活動



手洗いと救急法の講習

「ハンドボール×ハンドウォッシュ」をテーマに、感染対策の基本となる手洗いの講習を受講しました。また、心肺蘇生法とAEDの使用法を学ぶ救急法の講習会も実施いただきました。

応援試合の開催

2022年4月のソニーセミコンダクタマニュファクチャリング戦にて実施。赤十字社石川県支部のブースを設置し、観客に正しい手洗い方法を周知しました。

[ハンドボール]



1975年創部のハンドボールチーム「北國銀行Honey Bee」。現在、前人未到の日本ハンドボールリーグ8連覇中。日本代表選手も多く在籍し、世界レベルでの活躍が期待されています。

スポーツを通じ地域を活性化させること、子どもたちに夢を与えることができる選手・チームを目指し、日々活動しています。

Honey Beeチーム紹介

創部:1975年
活動場所:北國銀行スポーツセンター(白山市)
国民体育大会 7年連続 12回
日本選手権 3年連続 6回
日本ハンドボールリーグ 8年連続 9回
社会人選手権 7大会連続8回(実業団選手権大会を含むと10回)
(2022年7月現在)

Honey Bee情報は
こちらをご覧ください。



スポーツ教室開催

地域の子どもたちに競技レベル向上に加え、夢を持つことの大切さ、スポーツの楽しさなどを直接伝え、地域のスポーツ振興を目指し継続的に開催しています。

2021年度は、県内の中学校1校、小学校5校を対象に実施いたしました。



人材育成戦略



地域のクオリティ向上に貢献できる人材の育成



執行役員
人材開発部長
横越 亜紀

地域の持続的発展を実現する プロフェッショナル人材の育成を目指して

当社は「Quality Company, Good Company.」というスローガンのもと、地域の皆さまに質の高いサービスと価値を提供し、どんな時も地域の皆さまとともに発展していく「次世代版地域総合会社」を目指しております。

地域のクオリティ向上に貢献するためには、高度な専門性と構想力を持ったプロフェッショナル人材の育成が不可欠です。どのようにしてプロフェッショナル人材を育てるのか、その答えの1つが、2022年3月に導入した「キャリア型人事制度」です。

この制度は、多様なバックグラウンドを持つ社員が自らのキャリアを選択し学び続けることでプロフェッショナル人材となることを会社として全面的にバックアップする制度です。「退職一時金制度の廃止」「業績好調時の株式配布」など、社員が自らのキャリアや会社の経営にオーナーシップを持って働けるよう、従来の制度や固定観念にとらわれない思い切った制度設計となっております。

近年、当社はペーパーレスやデジタル化が進んだ、残業の少ない企業としてメディアに取り上げられることが増えました。また、女性はもとより、様々な経歴を持つキャリア採用の方、障がいをお持ちの方など多様な社員が活躍できる場も広がり、地域ではトップレベルの「多様性に富んだホワイト企業」となっております。

さらに、会社の後押しもあって、600名を超える社員が自発的にリスキング(学び直し)を行ったり、約350名が社内外での副業を行うなど、キャリアの幅を広げ、プロフェッショナル人材が育ってきていることも頼もしく感じております。

こうして当社で採用・育成・活躍したプロフェッショナル人材は、やがて経営人材として地域へ出て、地域の持続的発展をけん引する原動力となります。私たちは、人的資本への投資を惜しみなく続け、多くの社員ひいては地域の皆さまが安全で健康に楽しく働き、暮らしていけるように力を尽くしていきたいと考えております。

【「キャリア型人事制度」導入について】

企業理念の実現、社会環境の変化を敏感に察知し機動的に対応できる組織となるため、人事制度を大幅に変え、社員の人材育成とキャリア自律を重視した「キャリア型人事制度」を導入しました。

人材育成とキャリア自律に向けた取組み

New 社員のキャリアプランを尊重する人事制度へ

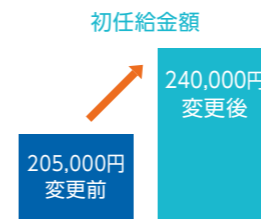
これまでの人事制度は、年功要素が残り人材育成も銀行業務を中心とした画一的なものでした。VUCA時代に地域のクオリティ向上に貢献し続けることができる人材像を改めて考えた時、導き出した答えが社員のキャリア自律でした。「地域のクオリティ向上」という思いを共有した社員が、自らが学びたいことを学び、取組みたい業務に就くという一人ひとりのキャリアプランを尊重した学びの支援や配属ができる制度としました。キャリアを山に例えた場合、どの山を登るのか、どのようなルートで登るのか、どのような速さで登るのかという社員一人ひとりの登山プランを、全力で支援し続ける会社でありたいと考えています。



若手社員の給与水準を引き上げ

New 2022年度入社初任給を24万円/月に引き上げ

2022年度入社より初任給を240,000円/月と大幅に引き上げを行い、若手社員の給与水準の底上げを実施しました。これまでの新卒一括採用や銀行業務に偏った人材育成から脱却し、多様なバックグラウンドを持った人材を適切に配属し、柔軟な考え方を持った社員が活躍することでイノベーションを起こし、地域の価値向上に貢献します。



副業の解禁

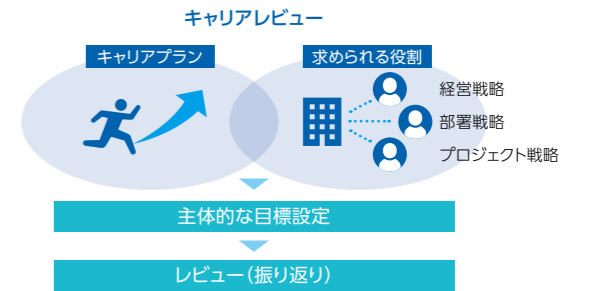
New グループ外での副業の解禁

社員の人材育成とキャリア自律に繋げることを目的として、社外での副業を解禁しました。社外でのコラボレーションを通じ、新たな経験や知見を業務に生かしています。

業績査定と人事考課を廃止し、「キャリアレビュー」へ

New キャリアプランと求められる役割をベースにした行動を継続的にレビュー(振り返り)する制度へ

一人ひとりのキャリアプランを実現し、組織の中で期待されている役割を果たすため、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」を導入しました。定量的なものさしで社員を評価をするのではなく、社員の成長とキャリア自律のために、リーダー(上司)はメンバー(部下)との定期的なOne on One対話をサーバントマインドで臨むことを通して、メンバーの成長・成功を支援しています。



賃金体系の見直し

New これまでの資格制度を廃止し、納得性を高めた賃金体系へ

職能資格を廃止し、4つの要素(スキル、仕事上の役割、業務の生産性、組織への貢献度)に着点を置いた賃金体系に移行することで年功色から脱却しました。評価もリーダー(上司)と人事部門で行うのではなく、業務に関わる複数の部署を交えた対話を経て決める運用としました。

退職一時金制度の廃止・企業年金制度の見直し

New キャリア支援金の導入

New 選択制確定拠出年金型への移行

昭和の人事モデルは、定年まで同じ会社で働くことが一般的であり、退職一時金制度は年功要素を持たせることで、リテンション施策の最たるものでした。人材が流動化する変化の時代においてこのようなモデルは時代に合わず、多様な価値観を持ったキャリア人材が、当社を活躍の場に選んでもらえるよう退職一時金制度を廃止し、キャリア支援金という形で全額前払いするようにしました。キャリア支援金は、社員の将来に向けた資産形成、キャリア実現のための自己投資に役立てています。同時に、企業年金をマッチング拠出型確定拠出年金から選択型確定拠出年金へシフトし、効果的な資産形成が可能となっております。

定年の延長

New 定年を65歳に延長(継続雇用制度も70歳に)

地域のクオリティ向上に貢献する人材の宝庫として、社員が希望する多様な働き方を支援するため、60歳定年を「65歳定年」に延長しました。

地域のクオリティ向上に貢献できる人材の育成

[北國FHDの人材育成フレーム]

地域のクオリティ向上に貢献できる人材の育成

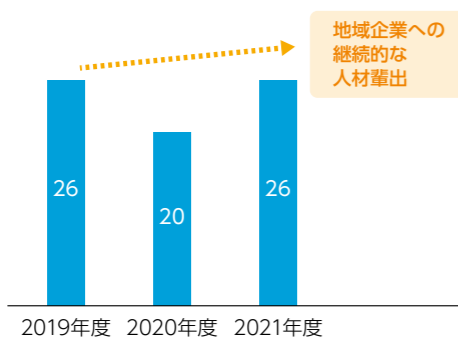
地域のクオリティ向上に貢献できる人材の育成

人材輩出

- 人材の地域への輩出 P71
北國FHDで培った知見を持って地域のクオリティ向上に貢献します。

地域企業の要望に応じた人材を輩出

地域企業で活躍を開始した人数推移(名)

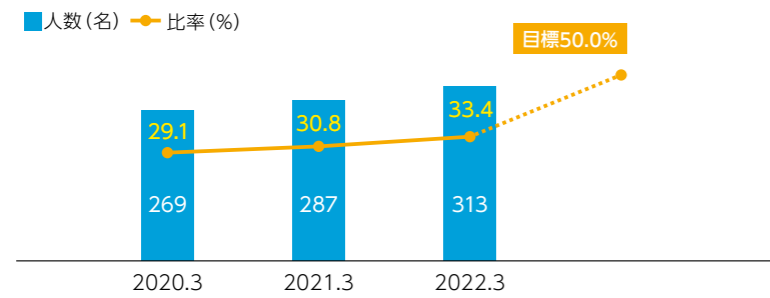


人材を活かせる組織

- 女性の活躍 P68
 - 社員エンゲージメントサーベイ P70
 - アスリートのキャリア形成 P71
- 人材育成とキャリア自律の促進のため、社員一人ひとりが活躍できる組織を構築します。

女性の活躍フィールドの拡大

マネジメントに携わる女性比率

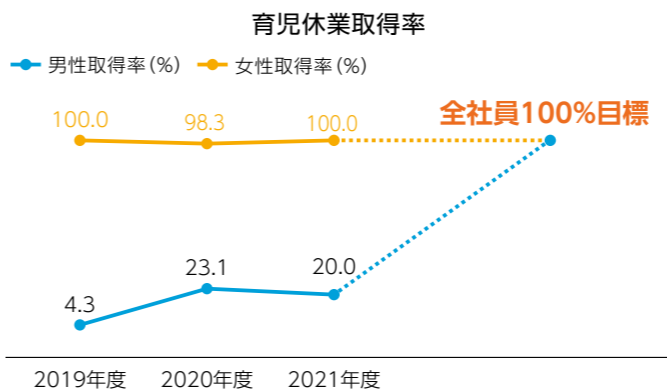


働きやすい環境

- 誰もが働きやすい環境の整備 P66
- 生産性の高い柔軟な働き方 P66
- 健康経営への取り組み P67

子育て中の全社員が働きやすく、やりがいを持って育児と業務の両立ができるように育児休業制度を見直しました。

育児休業制度を改定し、男女ともに働きやすい環境を整備

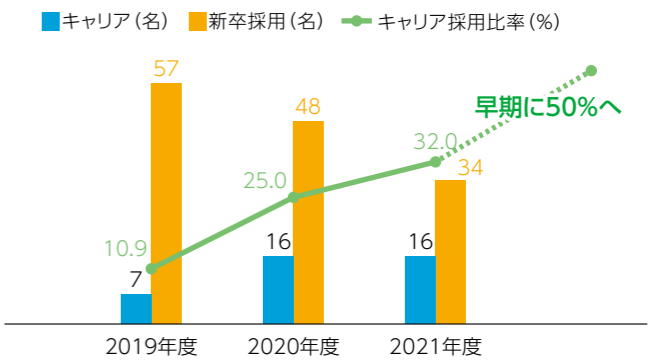


価値観の共有 ~採用~

- 新卒採用・キャリア採用の併用による多様な人材の活躍 P64
企業理念に共感してもらえる多様な人材を柔軟に採用することで、コラボレーションの幅を広げ、イノベーション創造に貢献しています。

キャリア採用・新卒採用を併用し多様な人材が活躍する組織へ

キャリア採用・新卒採用数

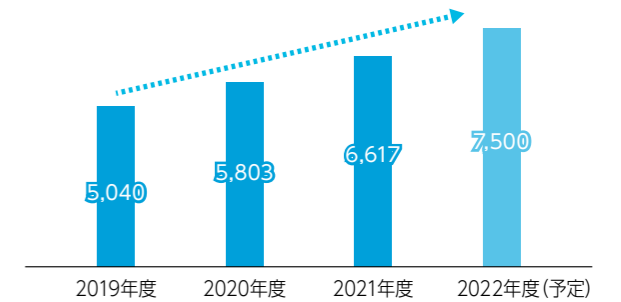


スキルアップの仕組み

- プロフェッショナル人材の育成
- リカレント教育・リスキリングへの取り組み P65
社会の変化に対応できるキャリア自律したプロフェッショナル人材を育成するためリカレント教育・リスキリングの積極的な支援を実施しています。

リカレント教育・リスキリングの積極的な支援

人材育成費用総額(万円)



価値観の共有 ～採用～

価値観の共有と求める人物像

高い専門性と構想力を持ち、地域の発展のために、自分自身の成長のために努力を継続できるプロフェッショナルな人材を求めています。自律型人材となるには学び続けることが不可欠であり、自分で考えること、周囲と協力しチャレンジしていくことが重要であると考えています。

北國FHDの採用方針

多様なバックグラウンドを持つ社員それぞれの視点や考え方が新たなイノベーションを生み出す原動力と考え、新卒一括採用にこだわらず、キャリア採用・通年採用を通して当社の企業理念やブランド理念への共感と「志」を重視した採用を行っています。

新卒採用

2022年4月に入社した北國フィナンシャルホールディングス初の新入社員（17名）は対話を通してキャリアプランを確認し、一人ひとりが希望するさまざまな部署に配属され、社会人としての第一歩を踏み出しました。



▶ 式典的要素が強い入社式を廃止し、経営トップと直接かつ双方向のコミュニケーションがとれる場としてウェルカムミーティングを実施

キャリア採用

他社で得た知見や高度なスキルを持つプロフェッショナル人材を通年で採用しています。

多様なバックグラウンドを持つ人材とコラボレーションすることでイノベーションを起こし、組織力向上に繋げています。

◀ キャリア採用者の活躍 フィールド ▶

- ・コンサルティング業務：事業承継・M&A
- ・WEBデザイナー：HP、販促物デザイン、WEBサイト制作
- ・市場運用業務：有価証券投資、ファンド運用
- ・システム業務：アプリ開発



北國銀行・デジタル部
デザイナー

福久ひかり

前職はWEB制作会社でデザイナーとしてロゴマーク、名刺、パンフレットなど、さまざまなデザイン業務を担当していました。

現在はロゴマークやWEBのデザインをメインで行っています。デザインに入る前の企画段階から参加するなど、一つのデザイン業務により深く関わることができ、やりがいを感じています。銀行で働くことに不安もありましたが、皆さん優しくとても働きやすいです。



CCイノベーション・コンサルティング部
M&A業務

宮本慎也

前職では、株式買収や投資後の経営支援等を担当していました。現在は、北陸地域のM&Aのアドバイザー業務（相手探しから株式譲渡成約までのサポート）を担っております。今後は提供できる付加価値を増やし、周囲の方とのコミュニケーションを深化させながら地域のためのコンサルティング機能をさらに拡大していきたいと考えております。

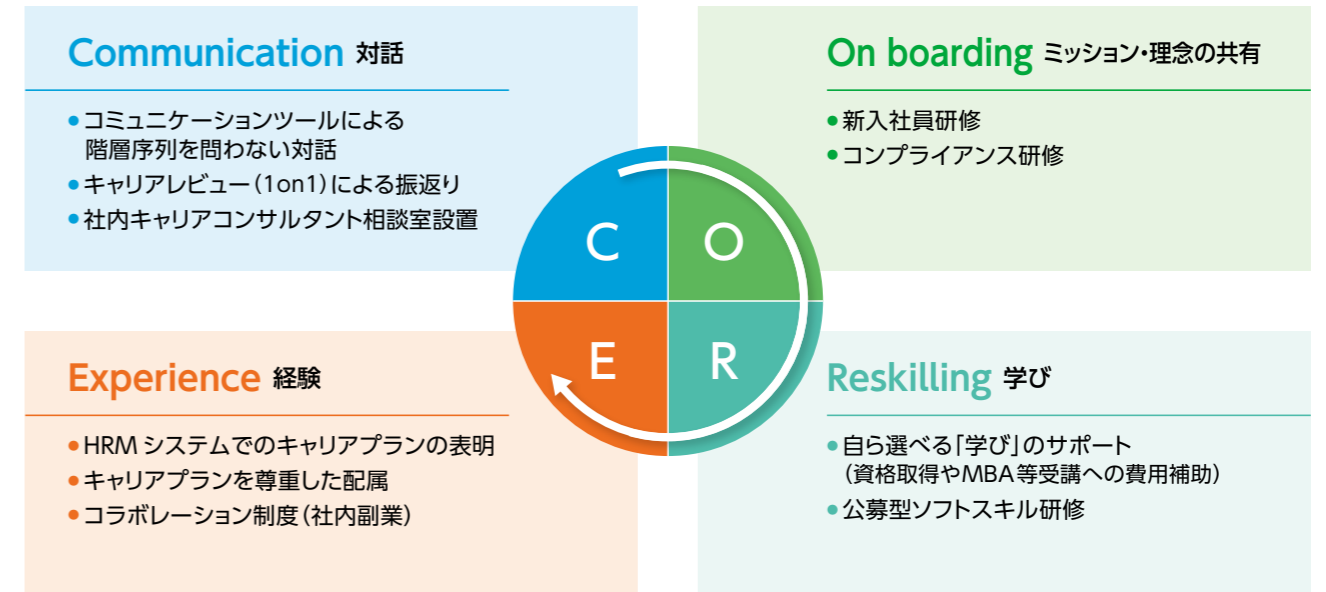
現在は、北陸地域のM&Aのアドバイザー業務（相手探しから株式譲渡成約までのサポート）を担っております。今後は提供できる付加価値を増やし、周囲の方とのコミュニケーションを深化させながら地域のためのコンサルティング機能をさらに拡大していきたいと考えております。

スキルアップの仕組み

プロフェッショナル人材の育成

変化の激しい時代・お客さまや社会のニーズが多様化するなか、「社内外で通用する市場価値の高い人材」「学び続ける人材」こそが、当社が目指す『地域のクオリティ向上』に貢献できる人材と考えています。当社は、こうした状況をふまえ、人的価値の向上にフォーカスし、社員ひとりひとりがスキルアップを図り活躍を促すことで、地域と共に持続的な成長を目指します。

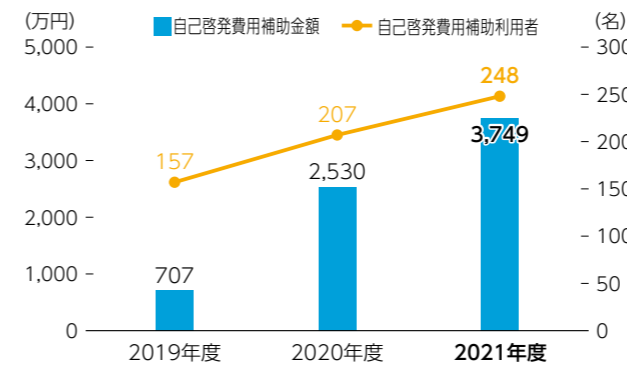
プロフェッショナル人材を育成するCOREサイクル



リカレント教育・リスキリングへの取組み

外部知見を取り入れたハイレベルな学びや資格取得にかかる費用補助制度により、リカレント教育・リスキリングに取り組むことができる環境づくりを積極的に行なっています。

リカレント教育に関する社内費用補助制度の利用者数および補助金額



費用補助制度を活用した大学院MBA在学者数および修了者数

	大学院MBA 在学者数	大学院MBA 修了者数
2021.3	13名	0名
2022.3	22名	5名

※2020年4月より大学院MBA受講費用補助制度を開始

働きやすい環境

誰もが働きやすい環境の整備

社員のエンゲージメント向上が地域のクオリティ向上へと繋がっており、働きやすい環境を整備するため、育児・介護休業制度、育児・介護短時間勤務制度の見直しを行いました。

■ 育児休業制度（法律以上の対応）

- ・ 育児休業のための特別有給休暇を**10営業日付与**（5営業日付与より拡大）
- ・ 育児休業の分割取得回数**無制限**
- ・ **子が満2歳になるまで**取得可能

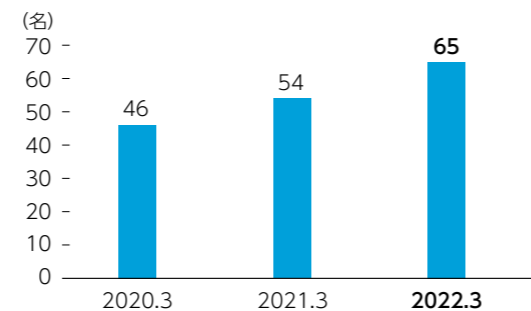
男性育児休業取得率



■ 育児短時間勤務制度（法律以上の対応）

- ・ 子が**小学校3年生まで**利用可能
- ・ 勤務時間を**6時間・6時間30分・7時間**より選択可能

育児短時間勤務取得者数



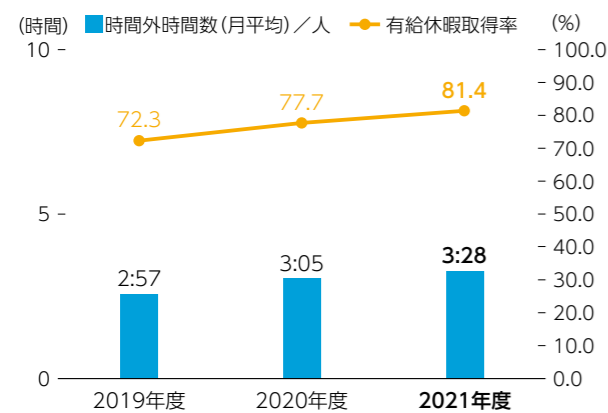
生産性の高い柔軟な働き方

コロナ禍での社会の変化、人生100年時代における働くことへの意識の変化をふまえ、IT基盤を活用した柔軟な業務スタイルを取り入れています。テレワーク・訪問先への直行直帰や各種休暇・勤務制度を活用した働きやすい環境は、生産性を高め、柔軟な働き方を実現しています。

■ 生産性の高い働き方

有給取得率は年々上がっており、平均時間外労働時間も低水準を維持しています。

時間外時間数、有給休暇取得率



■ 柔軟な働き方

現在、当社のWEBサイトや販促物の制作を行ったり、当社のコーポレートサイトのUI・UXのデザインを手掛けています。週平均2~3日自宅でテレワーク勤務しています。朝、子どもたちを学校と幼稚園へ送り出してから、就業までの時間に、洗い物・掃除・洗濯などの家事を一通り終わらせ仕事に着手します。作中、身の回りがゴチャゴチャすると注意力が削られるので、部屋を綺麗にして仕事のスイッチをオンに切り替えています。テレワークは、デザイン作業に集中しやすくなるため、業務を計画的・効率的に進められ、生産性の向上につながっています。

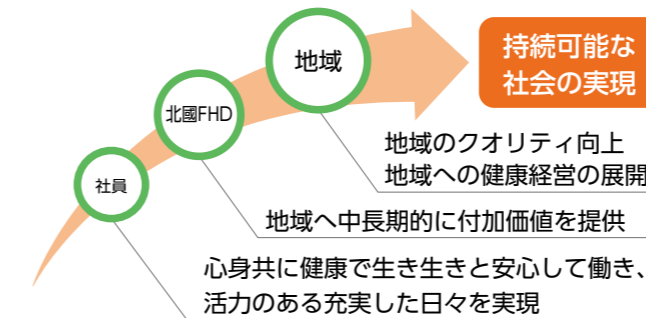


北國銀行・デジタル部デザイナー
橋本里江

健康経営への取り組み

地域を支える存在として、社員が持てる能力を最大限発揮するためには、心身の健康が基礎となります。そのために、当社・健康保険組合・社員組合が連携し、ワークライフバランスの実現・疾病予防・健康環境の整備・コミュニケーション活性化等のさまざまな取組を展開しています。引き続き、社員の健康保持増進を起点とした企業理念の実現を通じ、地域のクオリティ向上・サステナブルな社会の実現に努めてまいります。

■ 北國FHDの健康経営の考え方



※当社グループの株式会社北國銀行は、優良な健康経営を実践している法人として、経済産業省の「健康経営優良法人2022 ホワイト500」に認定されました。

■ 北國FHD健康経営宣言

北國FHDでは、健康経営に取り組むことで「社員の健康を通じて、地域のクオリティ向上に貢献すること」を目指す姿としております。

北國FHD健康経営宣言

北國FHDは、社員の健康こそが、企業理念である「豊かな明日へ、信頼の架け橋を」に基づく行動を実現する源泉となり、当社および地域の発展に資することと考え、健康経営に取り組むことを宣言します。

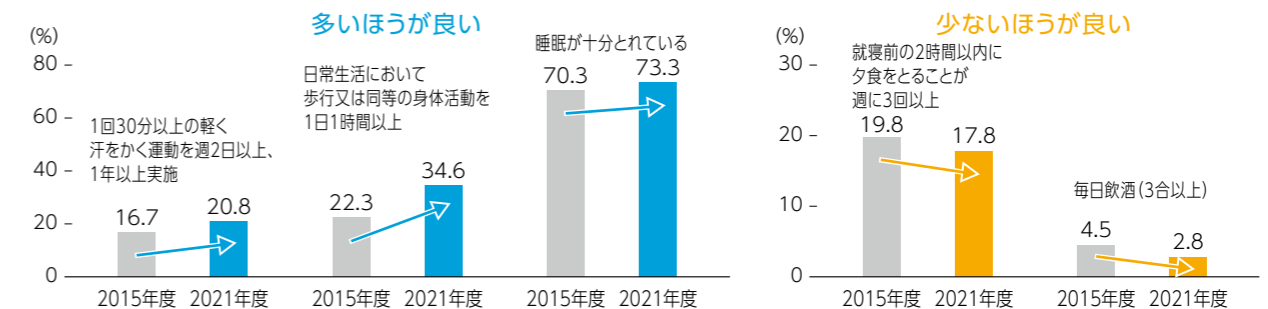
● 目指す姿

従来の銀行業務に加え、さまざまなビジネス領域への業務軸拡大と顧客起点の発想で、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
健康経営担当役員を経営陣より選任し、健康保険組合・社員組合との連携による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
社員のワークライフバランスを充実させ、公私共に充実した生活を送ることができる職場環境づくりに努めます。
3. 健康経営の意識啓蒙
社員に健康経営の目的理解を促し、さまざまな取組を通じた社員の健康づくりを支援します。

健康経営データ



※健康診断事前問診データより作成

人材を活かせる組織

女性の活躍

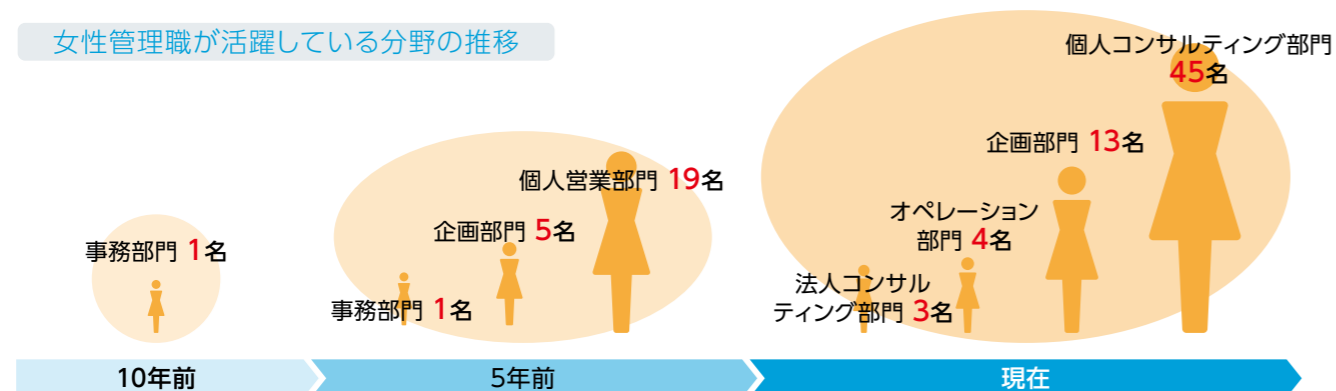
出産や育児、介護などのライフイベントとキャリアプランの両立を実現できるように休暇制度や研修、IT基盤などを整備し、継続的なキャリア形成をサポートしています。また、戦略的な人材配置を行うことで、性別を問わない多様な視点・意見を活かすことができる組織づくりに努めています。

■女性の多様な活躍

マネジメントに携わる女性数を増やすだけでなく、経営者目線でのプロフェッショナル人材育成のため、個々のキャリアを重視した配属を実施しております。

多様な考えを持った人材が集まり、イノベーションの創出に繋げるため、女性の幅広い部署での活躍を支援します。

女性管理職が活躍している分野の推移



男女の賃金差

過去、採用していた複線型人事制度（総合職・エリア職）の影響もあり、男女の賃金差^(※)は65.5%となっており、改善の必要があると考えております。

一方、2019年4月入社の新卒採用から全員総合職での採用を実施しており、20歳代社員における男女賃金差は91.2%と差が縮小し、若手世代では改善傾向が見られます。

今後はキャリア型人事制度を適切に運用し、仕事に関わる4つの要素（スキル・仕事の役割・業務の生産性・組織の貢献度）に着眼点を置いた給与体系へ移行することにより、男女の賃金差の解消に努めます。

(※) 女性社員の平均年収/男性社員の平均年収

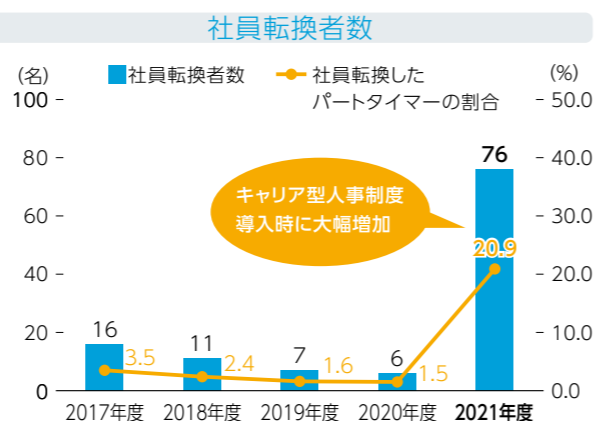
男女の賃金差 (2021年度年収) **65.5%** ⇒ 目標**100%**

社員転換制度

当社では、パートタイマーのキャリア形成を支援するため、パートタイマーの社員転換制度を推進しています。

ワークライフバランスを充実させたい方、積極的にキャリア形成をしたい方の双方が安心して前向きに働けるよう、パートタイマーのキャリア自律も後押ししています。

2022.3のキャリア型人事制度導入に合わせ、76名のパートタイマーが社員に転換しました。



その他のデータ ▶ 「ESGデータ」 98・99ページへ

コラボレーション制度(社内副業制度)

社員がキャリアについて考えたり、自らの可能性を試すことをサポートするため、2020年10月より「コラボレーション制度(社内副業制度)」をスタートしました。

コラボレーション制度は本来の役割のほかに他部署の業務に参画(副業)することで、効果的な自己成長やキャリアプランの実現を目指しています。

これまでに300名を超える多彩な人材がコラボレーションすることで、組織全体の議論活性化やイノベーション醸成にも繋がっています。

コラボレーション制度参加者 **計321名**

【コラボレーション制度・企画例】

- ・オフィス創造企画(総務管財グループ)
- ・マーケット感覚向上企画(市場金融部)
- ・データ活用プロジェクト(マーケティング部)
- ・ビジネスプラン実現企画(CCイノベーション)

コラボレーション参加者の声

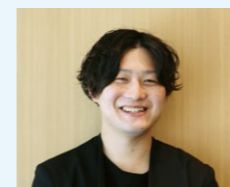
「創業サポートPR企画」: 北國銀行・SME部

創業者のPR支援のためSNSマーケティングに取組み、創業者のインタビュー記事の作成やSNSアカウント運営の伴走支援を行いました。お客さまからは、フォロワー数や投稿閲覧数の増加により店舗の認知度向上に繋がったなど嬉しいお言葉をいただき、融資だけではなく多様なサポートが実現できると感じました。



障がい者雇用

障がいのある方もない方も共に活躍する職場を実現するため、多様な特性を持つ人材が適性に合わせて働ける仕組みづくりに取り組んでいます。同じ志を持ち、地域の価値創造に取り組む上で、障がいはハンディではなく個性の一つと捉え、多様な役割・部署での活躍を促進しています。



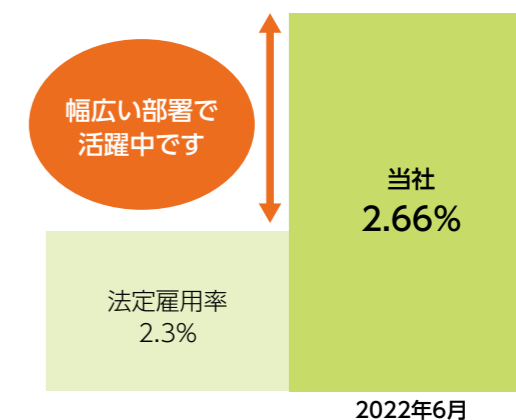
北國銀行・カード部
増泉 充皓

カード部にてお客さまへ安心で快適なキャッシュレスライフを過ごしていただくためのセキュ

リティ分野に関する企画業務を行っています。3Dセキュア2.0導入の案件では他部署、他社ベンダーと密にコミュニケーションをとることでシステム開発にも携わり、日々学ぶことの多い充実した毎日を送っています。

信頼できる仲間と出会い、今後も当社で共に働く一員として切磋琢磨し尊重しあいながらさまざまなことに挑戦していきたいです。

【障がい者雇用率】



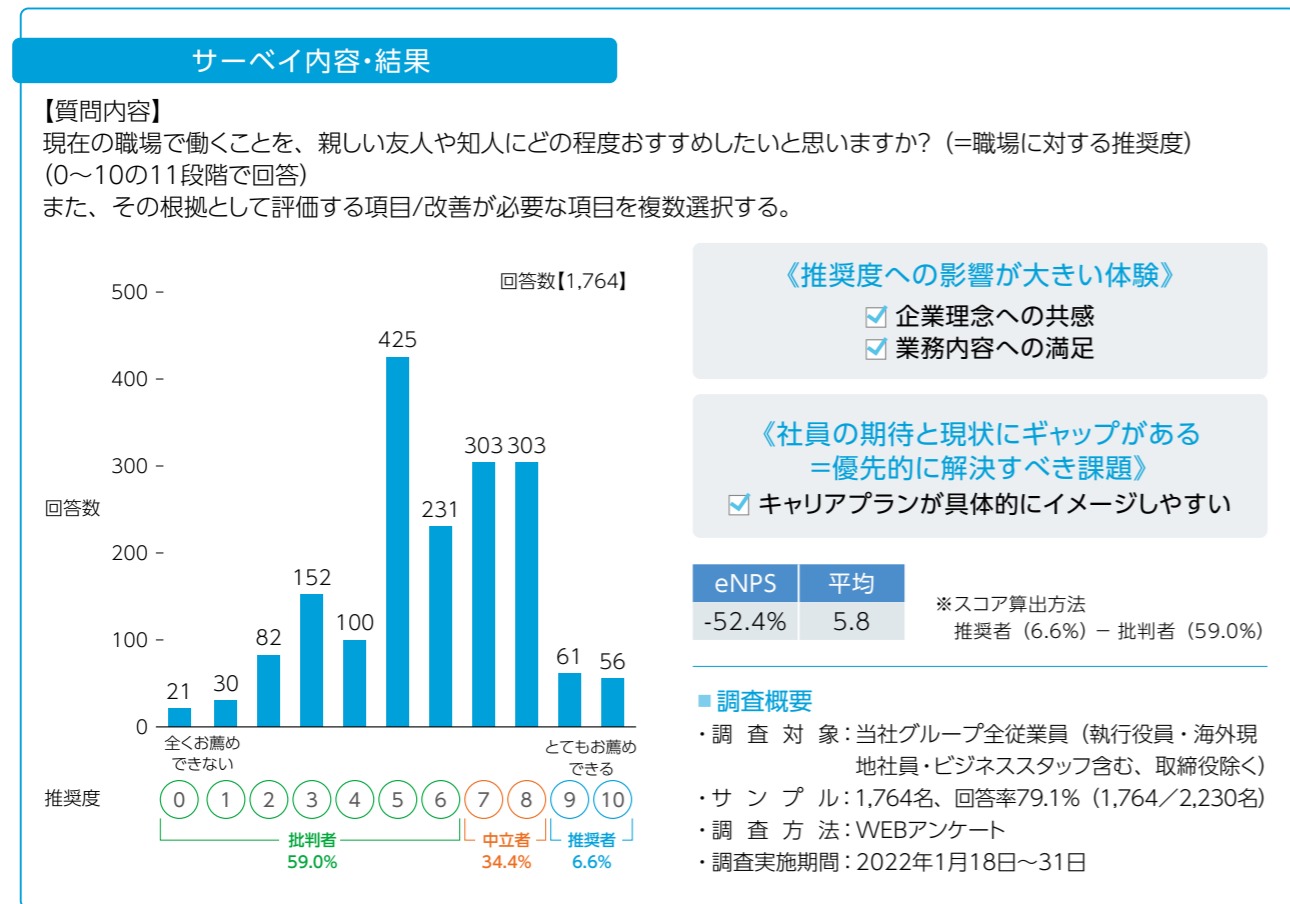
その他のデータ ▶ 「ESGデータ」 98・99ページへ

社員エンゲージメントサーベイ (eNPS)

当社では、社員が働きがい（働きやすさ+やりがい）を持てること、社員と会社が対等かつ互いの成長に貢献し合う関係となることを目指しています。この目指す姿を実現する施策の一つとして、社員のエンゲージメントを測る指標であるeNPSを導入し、2022年1月、第1回エンゲージメントサーベイを実施しました。

サーベイ結果は、職場に対する推奨度（eNPS）やその推奨度に影響を与える要因・社員体験の把握からエンゲージメント向上に向けて優先的に解決すべき課題の抽出に活用します。今後も、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ます。

※eNPSSMはペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリクス・システムズの登録商標です。



アスリートのキャリア形成

当社ではアスリートのキャリア自律にも注力しています。北國銀行 Honey Bee（ハンドボール部）の選手が現役引退後も社会で活躍し続けるスキルの習得支援や、アスリートならではの知見とコミュニケーションを活かせるよう柔軟な業務部署配属を行っています。多様な視点・価値観を活かすことができる組織づくりにつながっています。

ハンドボール部員の配属先

- ・企画部門 8名
- ・個人部コンサルティング部門 6名
- ・システム部門 3名

総合企画部
広報・IR
河田知美

た。石川県小松市にフォーカスし、ハンドボール、そして選手を身近な存在に感じてもらうための取組みをプレゼンしました。現在は最終課題に向けて、小松市から対象を拡大し、地域と企業とチームがつながりをもちながら、競技と仕事の両立をする実業団ならではのモデルになるような取組みを考えています。企画を立案し実行までを行うことが最終課題ですので、主体的に行動していくことが求められます。

A-MAPの取組みは日頃の業務において、マインドセットや、何からでも学ぶ姿勢、学んだことや考えたことをアウトプットする、というところが大変役立っています。主体的に行動を起こすところも未熟な部分が多いですが、少しずつステップアップしていると感じています。

Q **競技引退後の心境と、次のキャリアに向け取り組んでいることがあれば教えてください。**

A これまで約20年間ハンドボールを続け、当社に入社後、9年間で8回日本リーグ優勝を経験することができました。常に競技力向上のために全力を注いで取り組んできましたが、年々競技引退のことや、セカンドキャリアについて考えるようになりました。漠然と挑戦したいことはありましたが、何から行動して良いのかわからず、そんな中でも現役中にできることから始めたいという焦りがありました。また、ハンドボール選手という肩書を無くした時、自分には何も残らないのではないかと不安も感じていました。

そのようなもどかしい思いの中で、現役・元アスリート向けのマインドセットプログラム【A-MAP】を知り、「挑戦してみたい」と受講を決意しました

A-MAPでは、自分自身と徹底的に向き合い、自分の思いを言語化することやアスリートの価値向上に取り組んでいます。現役中は競技との両立に苦労したところもありましたが、競技とは違った刺激を受け、人とのつながりや視野の広がりが感じることができています。2022年3月には、「ハンドボールでつながる街へ」をテーマに、プレゼンテーション大会に参加しました。

Q **アスリートから会社業務への転身について、今後どのようなことに取り組んでいきたいか**

A まず、社会人としての基礎能力を習得することはもちろんですが、所属している総合企画部広報IRグループの役割や業務をしっかりと理解した上で、取り組んでいきたいと考えています。また、長年選手としてプレーしてきましたが、企業内でのスポーツチームのあり方、チーム運営の方法等を理解し、これまでとは違った広い視野でスポーツチームの存在意義を高めていきたいです。

その上で、元アスリートである自分にしかできないことにチャレンジし、地域銀行グループという強みを最大限生かして、地域との結びつきを大切にしながら愛されるチーム作りに貢献し、発信していきます。地域、企業、チームがつながりをもって社会課題を解決し、街全体が笑顔で活気あふれる社会を作っていくことを自身のキャリアプラン・夢として意識しながら取り組んでいきたいと思っています。

課題への取り組み状況

取り組み	内容
キャリア研修の実施	全社員を対象としたキャリアセミナーを開催
キャリア自律に寄り添う、質の高い1on1の実施	社員組合・人材開発部より1on1実施のポイントを動画で公開
マネジメント層（役員・部長）へのフィードバック	サーベイ結果の詳細をマネジメント層へフィードバック。属性別の傾向把握や、各グループ会社・部署での社員エンゲージメント向上に向けた施策実行につなげる
サーベイの継続利用	今後も年2回サーベイを実施し、社員エンゲージメント向上につなげる

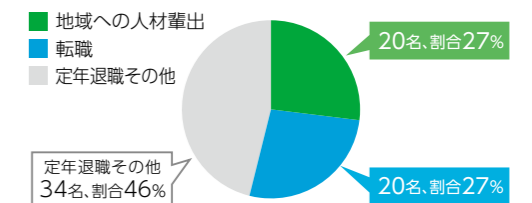
人材の輩出

〔北國FHDで培った知見を地域のために〕

当社では地域のクオリティ向上に貢献できるプロフェッショナル人材を育成しています。当社で培った知見やスキルを地域企業の経営に活かすことで、北國FHDに在籍していなくても地域のクオリティ向上に貢献できる人材の循環モデルを構築しています。

企業の経営に携わるといふ新しいキャリアへのアプローチは、人生を充実させるだけでなく、年齢を問わず学び続けるというリカレント教育の重要性を再認識するマインドにもつながっています。

退職理由の割合（2021年度・74名）



[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～]

20年前の北國銀行は人事主導による人材配置が行われ、人事情報も人事部（当時）のみが把握できる閉鎖的な状態（人事2.0）でした。

大きな変化があったのが2012年に人事部の解体をした頃にさかのぼります。当時の北國銀行は全社で生産性を高める運動の真っ最中でした。そのような中、人事部門も管理から戦略的な人材育成や働く環境の整備に着手しました。

そして、2022年3月北國FHD体制が本格スタートをすると同時に「キャリア型人事制度」導入に至っています。人事制度は導入して終わりではなく、運用、社員の納得感が大切なのは言うまでもありません。人材開発部の変革は今後も続いていきます。

地域のクオリティ向上に貢献できる人材の育成

地域のクオリティ向上に貢献できる人材の育成



人事の役割／組織 (2.0閉鎖人事 ⇒ 3.0オープン人事 ⇒ 4.0サーバント人事へ)

- 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)
- 管理業務はグループ会社(現BPOマネジメント)へ移管し、人事戦略機能に特化
- 新本店移転。他部署と同じフロアで勤務し連携が活性化
- 人材開発部として独立し北國FHDの人事戦略へ
- 人的価値創造機能の発揮

人事異動 (2.0人事主導 ⇒ 3.0現場への権限移譲 ⇒ 4.0社内公募型へ)

- 人事主導による人員配置
- 他部署(営業店含む)との連携による人員配置
- 営業拠点統括として支店統括部創設
- 人事異動権限を一部他部署へ移譲
- 法人営業部門、個人営業部門内で決裁可能に

マインド／コミュニケーション (2.0上意下達 ⇒ 3.0双方向 ⇒ 4.0協働、巻き込み、対話重視へ)

- 人事システム更改により社員情報の見える化
- 1on1面談の導入
- コミュニケーションプランの策定
- 社員エンゲージメントサーベイ導入
- 自社開発HRMシステム導入
- キャリアプランの全社員見える化

人材開発 (2.0銀行業務中心の指名型研修 ⇒ 3.0ディスカッション型・公募型研修 ⇒ 4.0自己啓発、プロフェッショナル人材育成へ)

- 次世代リーダー育成塾:北國ネクスト塾
- 一般職廃止、全員総合職へ
- 外部の高度集合研修、オンライン研修を導入
- 難関資格の取組み推奨、自己啓発奨励金制度開始
- MBA取得に向け、大学院受講者を募集
- 女性活躍推進プロジェクトチーム発足
- 女性マネジメント研修の導入
- 公募制研修の導入
- 女性取締役の選任
- 生え抜きの女性役員の誕生

働く環境整備／人事制度 (2.0ルール・規律重視 ⇒ 3.0働きやすい柔軟な制度 ⇒ 4.0真のインクルージョン&ダイバーシティへ)

- 育児短時間勤務導入
- 新人事制度の検討に着手
- フレックスタイム制、時差勤務制の導入
- 育児休業制度の改定(子が満2歳まで取得可)
- 育児休業を男女共に取得しやすい制度へ
- 多様性を重視した取り組み(キャリア採用、障がい者採用強化)
- 健康経営宣言、社員の健康取組強化
- 健康経営優良法人ホワイト500認定

人事5.0

真のキャリア自律へ

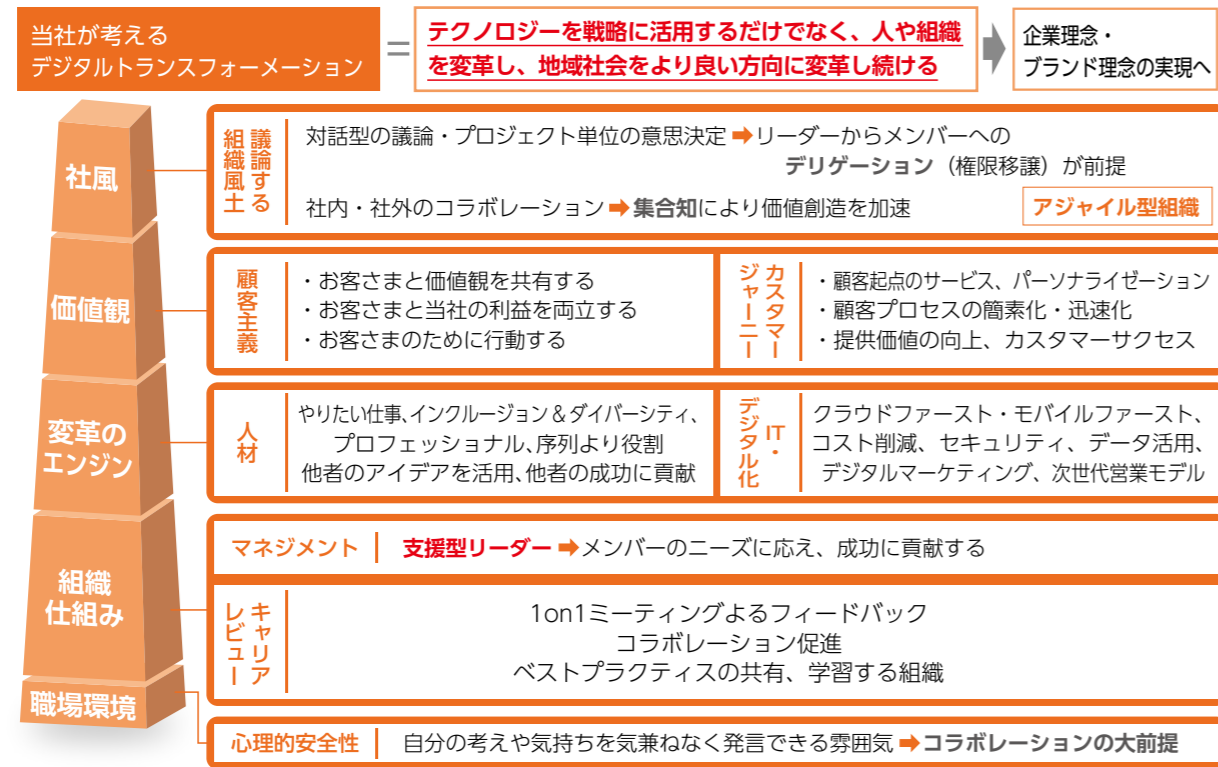
デジタルトランスフォーメーション

[DX戦略、システム戦略による新しいビジネスモデルの構築]

当社が「次世代版 地域総合会社」を目指す上で、デジタルトランスフォーメーション、システム戦略は不可欠です。お客さまのニーズに的確に対応し、企業理念・ブランドの実現を図るため、また次世代にふさわしいビジネスモデルを構築するために積極的に取り組んでいます。

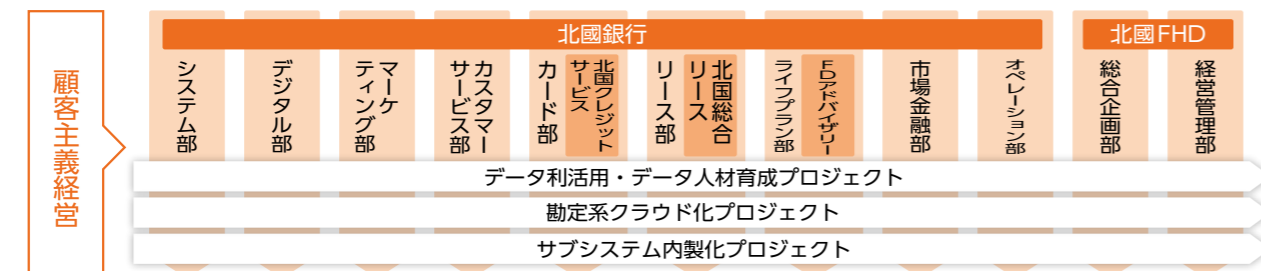
当社のデジタルトランスフォーメーション

当社が考えるデジタルトランスフォーメーションは、単なるテクノロジーの活用だけでなく、広い定義での働き方(意思決定プロセス、権限、判断基準、組織文化等)等、組織そのものをデジタルで根本的に変えていくことです。



当社のプロジェクト運用

顧客主義経営を実践するため、グループ横断のプロジェクトを組成し、活発な議論を行うことで、集合知による価値を創造するアジャイル型の体制を構築しています。



株式会社北國銀行 常務執行役員 システム部長
井川 武

私たちを取り巻く社会環境は、デジタルシフトが加速し「より便利に、より簡単に、より安心に」というニーズが高まっております。当社が考えるDXは、このニーズに応えつつ、単なるテクノロジーの活用ではなく人や組織を変革し北陸の地域をより住みやすい地域に変革し続けていくことと位置付けております。そのために社内はもちろんのこと、お客さまにお使いいただくシステムを含めてすべてのシステムについてモダナイゼーション、デジタルライゼーションを推進し、新しいサービス・商品を一早くお客さまに提供することを第一に取り組んでいきたいと考えております。

クラウド環境を最大限活用してデジタル化を推進し、お客さまの利便性・生産性向上を図る一方、金融機関はお客さまの生活に密着する重要な社会インフラの一部と考え、システムの品質、可用性、安全性にも万全を期してまいります。お客さまの期待が日々変化する中で、今後ともタイムリーかつセキュリティ対策を兼ね備えたシステムの提供に尽力してまいります。

Microsoft Teamsの活用

グループ横断のチームがフラットなコミュニケーションを行えるように、Microsoft TeamsをはじめとしたITツールを有効活用しています。Teams上の議論には担当者から経営陣まで幅広くオープンに参加しており、常にエスカレーションされた状態で議論を進めることができます。



DX認定取得

当社は、2022年4月1日付で、経済産業省が定める「DX認定制度」(*)に基づき「DX認定事業者」の認定を取得しました。これに先駆けて、北國銀行は2021年9月1日付で同認定を取得しています。

当社グループは、プロジェクトをベースとしたアジャイル型組織体制の構築、オープンなコミュニケーションを支えるIT基盤の整備、リカレント教育などに積極的に取り組んでいます。また、システム戦略において、クラウドファーストの方針を明確にし、国内初のフルバンキングシステムのクラウド化やインターネットバンキングシステムのクラウド化・内製化を実現してきました。

今後も、IT・デジタル技術を活用し、ビジネスモデルの変革を加速することで、お客さま・地域社会の持続的な発展に貢献していきます。



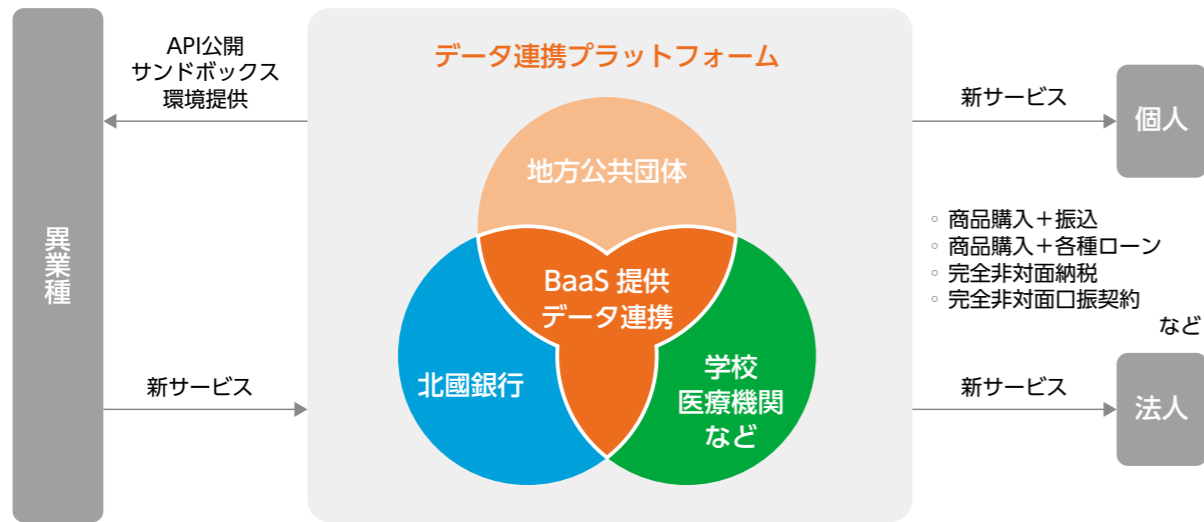
※「DX認定制度」
2020年5月15日に施行された「情報処理の促進に関する法律の一部を改正する法律」に基づく認定制度です。経営ビジョンの策定やDX戦略・体制の整備など認定基準を満たす対応を既に行い、DX推進の準備が整っている事業者を、経済産業省が「DX認定事業者」として認定しています。

[システム戦略]

北國フィナンシャルホールディングスはシステム戦略を、経営戦略のトリガーであると考えています。スピード、性能、セキュリティのすべてにこだわり、カスタマージャーニー視点で、お客さまに継続的に価値を提供し、北國フィナンシャルホールディングスだけでなく地域社会全体のクオリティを向上させていくことが真の目的です。

北國フィナンシャルホールディングスが目指す地域エコシステム

BaaS (Banking as a Service) の提供、地方公共団体・学校・医療機関との連携により、データ連携プラットフォームを構築します。APIの公開等により、異業種との連携も深め、利便性の高い新たなサービスを創造し、地域を巻き込んだデータ連携のエコシステム構築を目指します。



今後の展開

戦略的投資の推進とトータルコストの削減を図るため、100を超えるサブシステムの統合、内製化を実行中です。時勢の急激な変化にスピード感をもって対応できるシステム基盤の構築に向け、戦略的投資を加速していきます。

・戦略システムのクラウド化 ～IT活用で営業強化とコスト削減・サブシステム統合と内製開発～



[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。

当社グループが推進するDX・システム戦略は、インターネットやクラウドの活用が大前提であり、日々変化するサイバー攻撃への対応など、セキュリティ対策についても優先課題と認識しています。

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。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）にも注力しています。

2022年4月には、当社グループが考えるシステムの重要性などを基準としたサービスの「稼働目標」と年間の「稼働実績」を開示しました。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あわせて、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>



障害発生時の復旧対応

障害発生時には対面での情報共有に加えて、Microsoft Teamsを活用することで、経営陣を含む関係者が情報をリアルタイムで共有できる体制としています。正確な情報共有を前提として、関係者が主体的に行動することで、お客さまへの影響が最小限となるよう努めています。

サービス稼働目標と2021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、稼働実績とあわ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

99.95% (約4.3時間/年) (約22分/月) (約44秒/日)	最重要	現金の供給・資金決済に影響があり、代替手段がないシステム
99.90% (約8.7時間/年) (約44分/月) (約88秒/日)	重要	現金の供給・資金決済に影響があるが、代替手段があるシステム
99.50% (約43時間/年) (約3.6時間/月) (約7.2分/日)	一般	最重要、重要以外でお客さまに影響があるシステム
99.00% (約87時間/年) (約7.2時間/月) (約14.4分/日)	社内	最重要、重要以外でお客さまに影響がないシステム

■ 2021年度のサービス稼働実績

名称	重要度	稼働実績	評価	サービス向上対策
ATM	重要	99.98%	○	—
北國クラウドバンキング	重要	99.93%	○	—
北國ウェブ・アクセス	重要	99.88%	×	障害時の振込データ受信ルートを別途確保
北國Visaデビットカード	重要	99.94%	○	—
北國Visaデビットカード 加盟店端末	重要	99.98%	○	—
通帳繰越機	一般	99.19%	×	一時的な要因であり対策は不要と判断

※ 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。

あわせて、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	ゼロトラスト導入全社員個別端末貸与SOC(外部センター)活用	ゼロトラスト本格運用SASE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の強化	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向上、外部委託先への啓蒙)	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(プロジェクト初期からセキュリティを検討)の試行	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	CISO任命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

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。

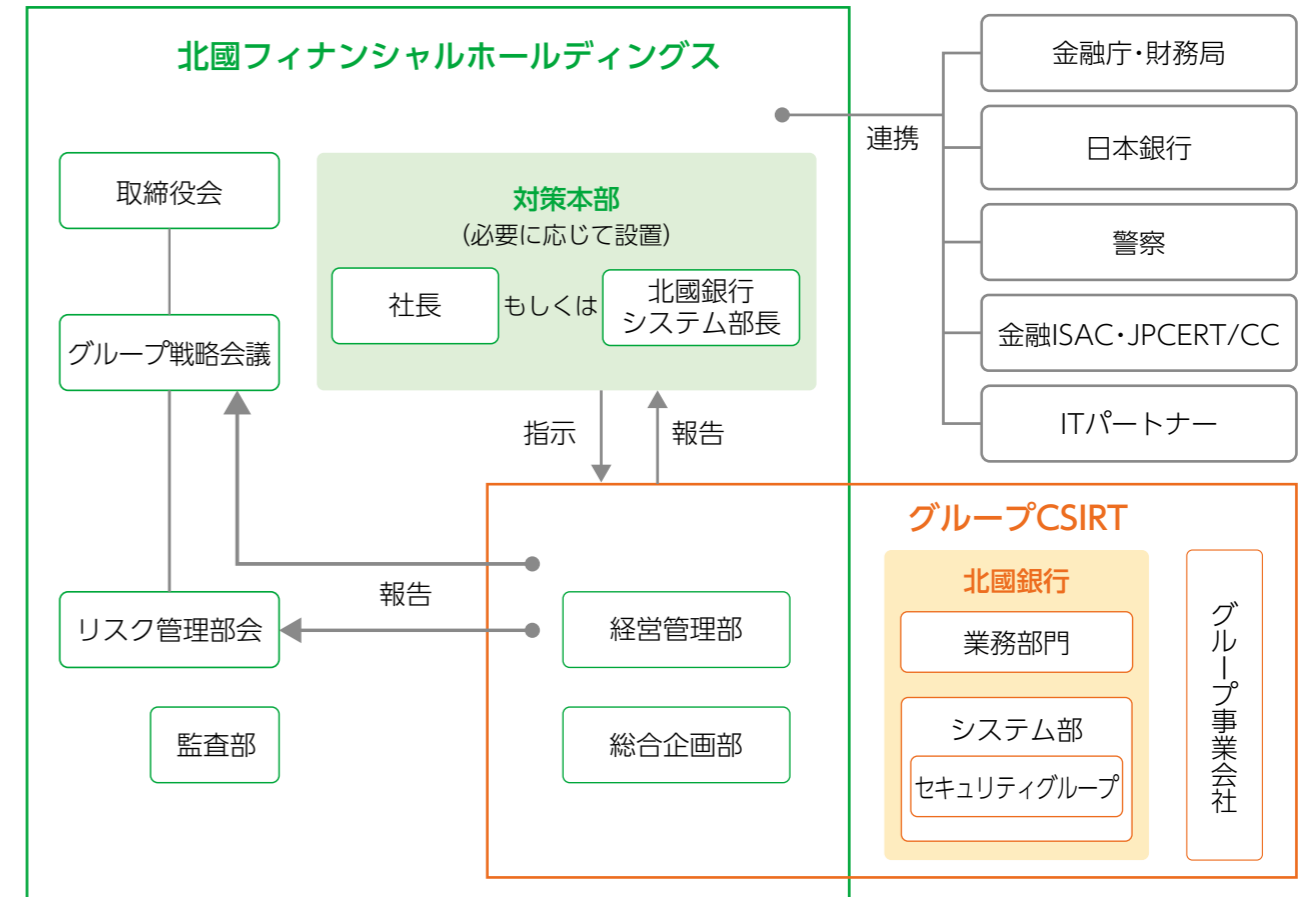
また、生産性向上とセキュリティ強化の両立を目指して、IT環境の統制に関する考え方を「ルールベース」から「プリンシプルベース」に移行しています。プリンシプルベースの前提となる社員のITリテラシー向上を、継続的な教育・啓蒙活動でサポートし、同時に、ゼロトラストの考えに基づくログ監視やふるまい検知など発見的統制を充実させることで、安全かつ便利なIT環境を構築していきます。

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。

■ サイバーセキュリティ管理体制



セキュリティ強化の取組み

- 脱PPAPの取組み** | 2022年3月から、パスワードが設定されたファイルが添付されたメールの送受信（いわゆるPPAP）を原則廃止しました。これにより、標的型攻撃メールのうち、添付ファイルを使った攻撃をブロックしています。
- セキュリティイベント監視の高度化** | エンドポイントで発生するイベントから不審行動を検知して通知する仕組みを構築し、順次検知項目を拡大しています。一部の重要なログについては外部SOCも活用し、常時監視する体制を整備しています。
- 社員教育・啓蒙活動** | IT関連資格の取得やセキュリティ知識の習得をサポートするため、研修動画を制作・公開しています。また、Microsoft Teamsにセキュリティチャンネルを開設し、セキュリティに関する情報をチャット形式でわかりやすく発信しています。親しみやすい内容が社員にも好評で、当社グループのセキュリティ意識向上に貢献しています。
- 「シフトレフト」の取組み** | 北國銀行システム部に設置した「セキュリティグループ」が、グループ内のプロジェクトに横断的に関与する体制としています。プロジェクトの初期段階からセキュリティを意識した議論を行い、コストを抑えながら有効なセキュリティ対策を講じる「シフトレフト」の取組みを推進しています。

コーポレート・ガバナンス

[コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方]

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。

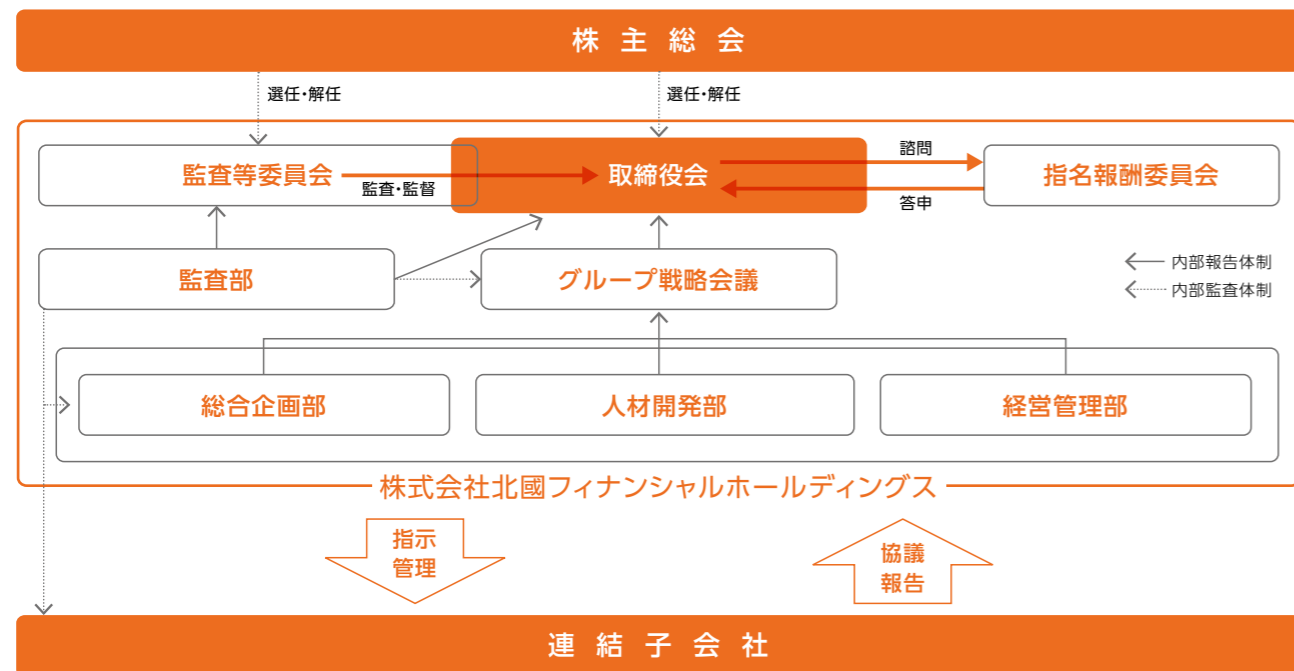
[現状の体制の概要]

当社は、2021年10月の設立時より、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共に、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。

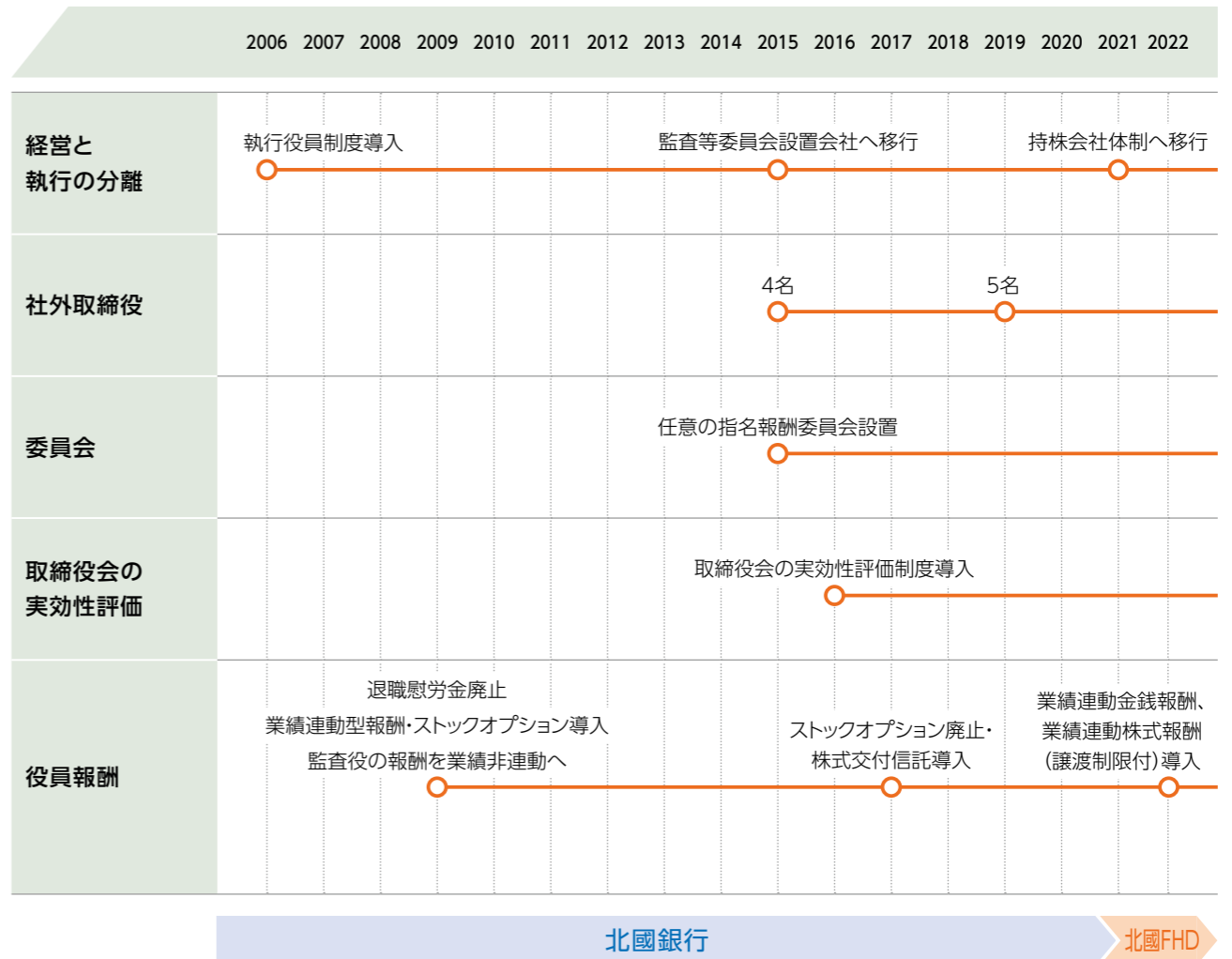
現在、全取締役10名のうち5名が社外取締役（社外取締役比50.0%）となっております。社外取締役は5名全員が独立社外取締役であり、客観的・中立的な立場での意見や、取締役に対する監査・監督を行っております。

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・ガバナンス体制図]



コーポレート・ガバナンス体制：推移



[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、重要事実など情報管理が必要な内容を除くすべての情報を全従業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、全従業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。

2022年4月から、新たな役員報酬制度の導入と共に、取締役の最長任期を定めております。これにより、現経営陣が後継者の育成・選抜に期限を持って取り組むことを対外的にコミットメントすると共に、経営陣の循環による、組織の硬直化防止、持続的成長を目指しています。



コーポレート・ガバナンスに関する詳細については、「コーポレートガバナンスに関する報告書」をご参照ください。

<https://www.hfhd.co.jp/governance/pdf/20220614.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（2021年10月の設立以降） **7**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など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など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（2021年10月の設立以降） **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（2021年10月の設立以降） **46**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（2021年10月の設立以降） **7**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

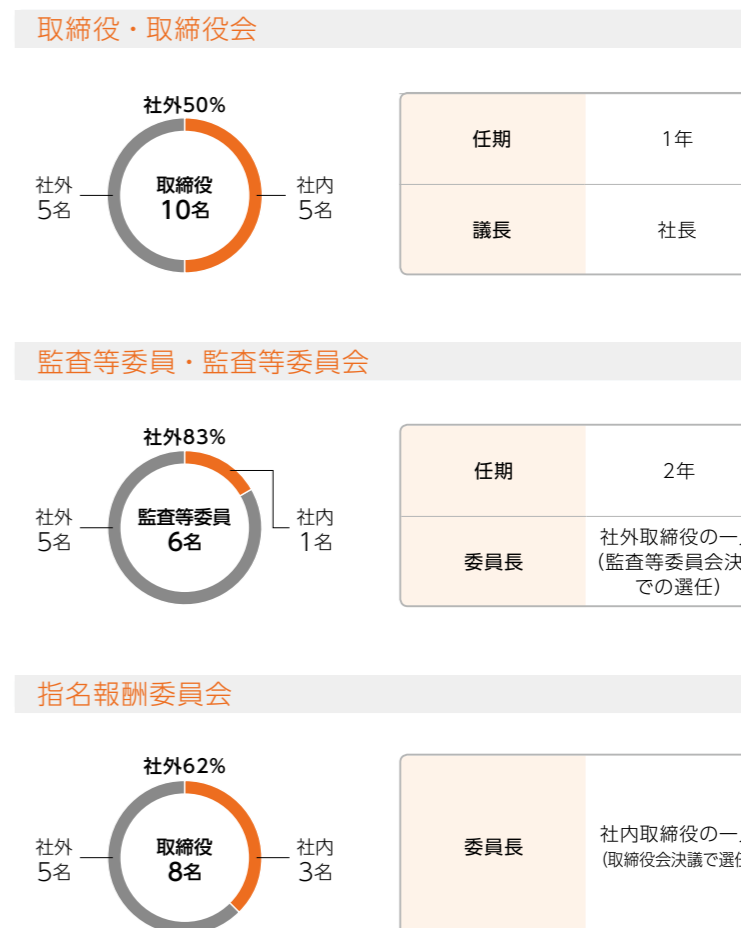
監査等委員会で定めた監査の方針・計画に従い、取締役会から独立した立場で、会計監査人や内部監査部門とも連携して取締役の意思決定および職務執行を適切に監査しています。代表取締役とも定期的な会合を通じ監査上の重要課題等について意見交換を行っています。

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、EY新日本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。



[2021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**
保有方針の見直しおよび保有の報告・検証プロセスの是非について議論を行いました。
- **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、投融资方針、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、投融资に係る方針、サステナビリティに関する方針の内容について議論を行いました。
- **新役員報酬制度について**
業績連動報酬導入の是非、連動指標、報酬の構成割合等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。

〔取締役および執行役員の選解任プロセス〕

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、法令違反や不祥事など、取締役としての適性を著しく欠くと判断される行為が任期途中にあった取締役については、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、法令違反や不祥事など、執行役員としての適性を著しく欠くと判断される行為が任期途中にあった執行役員については、解任を行う場合があります。執行役員の選解任にあたっては、取締役社長が、取締役会において、個々にその指名・選解任理由を説明しております。

〔独立社外取締役〕

氏名	選任理由	21年度出席状況
西井 繁	弁護士としての長年にわたる活躍や金沢弁護士会会長を務めた経験を通じて培われた、豊富かつ専門的な知見を有しております。当該知見を活かして特にリスクマネジメント、財務戦略、人事労務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 7回/7回 監査等委員会 7回/7回 指名報酬委員会 4回/4回
大西 忠	明治安田生命保険相互会社の執行役員社長としての経験から、企業経営者としての活躍を通じて培われた豊富かつ専門的な知見を有しております。当該知見を活かして特に経営企画、リスクマネジメント、マーケティング、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。	取締役会 7回/7回 監査等委員会 7回/7回 指名報酬委員会 4回/4回
山下 修二	株式会社小松製作所での勤務経験や同社の常務執行役員を務めた経験から、企業経営者としての活躍を通じて培われた豊富かつ専門的な知見を有しております。当該知見を活かして特に、経営企画、リスクマネジメント、海外事業、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。	取締役会 7回/7回 監査等委員会 7回/7回 指名報酬委員会 4回/4回
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験から、企業経営者としての活躍を通じて培われた豊富かつ専門的な知見を有しております。当該知見を活かして特に経営企画、リスクマネジメント、マーケティング、海外事業の分野について専門的な観点から当社の業務執行に対する監督、助言等をいただくことで、当社の経営の透明性と健全性の維持向上およびコーポレートガバナンス強化への寄与が期待できるため、社外取締役として選任しております。	取締役会 7回/7回 監査等委員会 7回/7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かつ専門的な知見を有しております。当該知見を活かして特に財務戦略、海外事業、市場運用の分野について専門的な観点から当社の業務執行に対する監督、助言等をいただくことで、当社の経営の透明性と健全性の維持向上およびコーポレートガバナンス強化への寄与が期待できるため、社外取締役として選任しております。	取締役会 7回/7回 監査等委員会 7回/7回 指名報酬委員会 4回/4回

〔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	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)	○	●	○	○		●	○	○		○
中村 和哉	取締役(代表取締役)	○	●	○	●	●	●	●		○	
中田 浩一	取締役	●	○							○	●
角地 裕司	取締役		●			●	●	○	○		
鳥越 伸博	取締役 監査等委員	●		●	●					●	●
西井 繁	取締役 監査等委員(社外)		●	●						●	
大西 忠	取締役 監査等委員(社外)	●	●			●				●	
山下 修二	取締役 監査等委員(社外)	●	●			●		●			●
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)			●	●			●	●		
小西 利之	常務執行役員		●			●	●	●		●	
西田 章	常務執行役員	●	●				●				
多田 隆保	常務執行役員	●			●		●	●	●	●	●
谷口 進	常務執行役員	●	●				●				
井川 武	常務執行役員	●	●	●							●
三本松 温賢	執行役員		●		●					●	
立野 賢哉	執行役員	●					●			●	●
新谷 竜雄	執行役員		●			●	●				
細野 豊	執行役員		●			●	●				
菊澤 智彦	執行役員	●		●	●	●				●	●
山森 一喜	執行役員	●	●		●		●				●
喜多 雅之	執行役員		●			●	●	●			
鷺池 誠一	執行役員		●						●		
山本 剛行	執行役員	●		●		●					
寺井 尚孝	執行役員	●	●	●				●		●	●
米谷 治彦	執行役員					●	●	●			
山崎 勝	執行役員	●				●		●			
北川 利美	執行役員		●			●				●	
新田 晃久	執行役員	●				●					●
横越 亜紀	執行役員				●					●	●
竹内 均	執行役員					●	●				●
山本 英博	執行役員	●	●	●						●	
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おります。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	当社は目指す姿である「次世代版 地域総合会社」の実現のため、コンサルティング・アドバイザーを重要な業務と位置付けています。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。
デジタルIT戦略	当社は20年以上にわたりシステム戦略をトリガーとした業務改革を実施し、現在もデジタルトランスフォーメーションへの取組みを継続しています。蓄積したノウハウはコンサルティング等を通じて、地域のお客さまの生産性向上のために還元しています。また、システム戦略については、スピードや性能だけでなく、サイバー攻撃への対応など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。

[取締役会の実効性評価]

当社では、毎年、取締役会の実効性を高めるべく、各取締役の自己評価等も踏まえた取締役会の実効性の、評価・分析を行い、その結果を開示しております。

また、実効性評価で認識された課題に対する取組みを通じ、取締役会の実効性の向上に継続的に取り組んでまいります。

実効性評価方法



[取締役会の実効性評価結果の概要]

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。

- 昨年度の課題として挙げられた、案件検討プロセスの透明化について、コミュニケーションツールの活用による各議案の検討プロセスの透明性向上に努め、その結果、透明性は十分に確保されている。
- 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、各種案件の一層の理解に役立っている。
- 社外取締役からは、聞くべきこと、言うべきことは十分に伝えられているとの評価をいただいております。各施策について討議できる機会や心理的安全性は十分に確保できている。

[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討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

各グループ会社の損益と課題等、BCP対策、自己資本のあり方、サイバーセキュリティ対策、マネーローダリング対策、サクセッションプラン、報酬決定プロセス

[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共に、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

[役員一覧 2022.6.30現在]

北國フィナンシャルホールディングス



常務執行役員

小西 利之(北國銀行常務執行役員本店営業部長)	多田 隆保(CCイノベーション代表取締役社長)	井川 武(北國銀行常務執行役員システム部長 兼 デジタルバリュー代表取締役社長)
西田 章(北國銀行常務執行役員法人部長 兼 北國債権回収代表取締役社長)	谷口 進(北國銀行常務執行役員法人部長)	

執行役員

三本松 温賀(北國銀行執行役員経営管理部長)	喜多 雅之(北國銀行執行役員富山営業部長)	北川 利美(北國銀行執行役員七尾営業部長)
立野 賢哉(北國銀行執行役員福井営業部長)	鷺池 誠一(北國銀行執行役員市場金融部長)	新田 晃久(北國銀行執行役員オペレーション部長)
新谷 竜雄(北國銀行執行役員高岡営業部長)	山本 剛行(北國銀行執行役員個人部長)	横越 亜紀(北國銀行執行役員人材開発部長)
細野 豊(北國銀行執行役員法人部長)	寺井 尚孝(北國銀行執行役員デジタル部長)	竹内 均(北國銀行執行役員東京支店長)
菊澤 智彦(北國銀行執行役員総合企画部長)	米谷 治彦(北國銀行執行役員小松営業部長)	山本 英博(北国総合リース代表取締役社長)
山森 一喜(CCイノベーション取締役パートナー)	山崎 勝(北國銀行執行役員松任営業部長)	山田 宗人(石川商事代表取締役社長)

〔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する。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する。

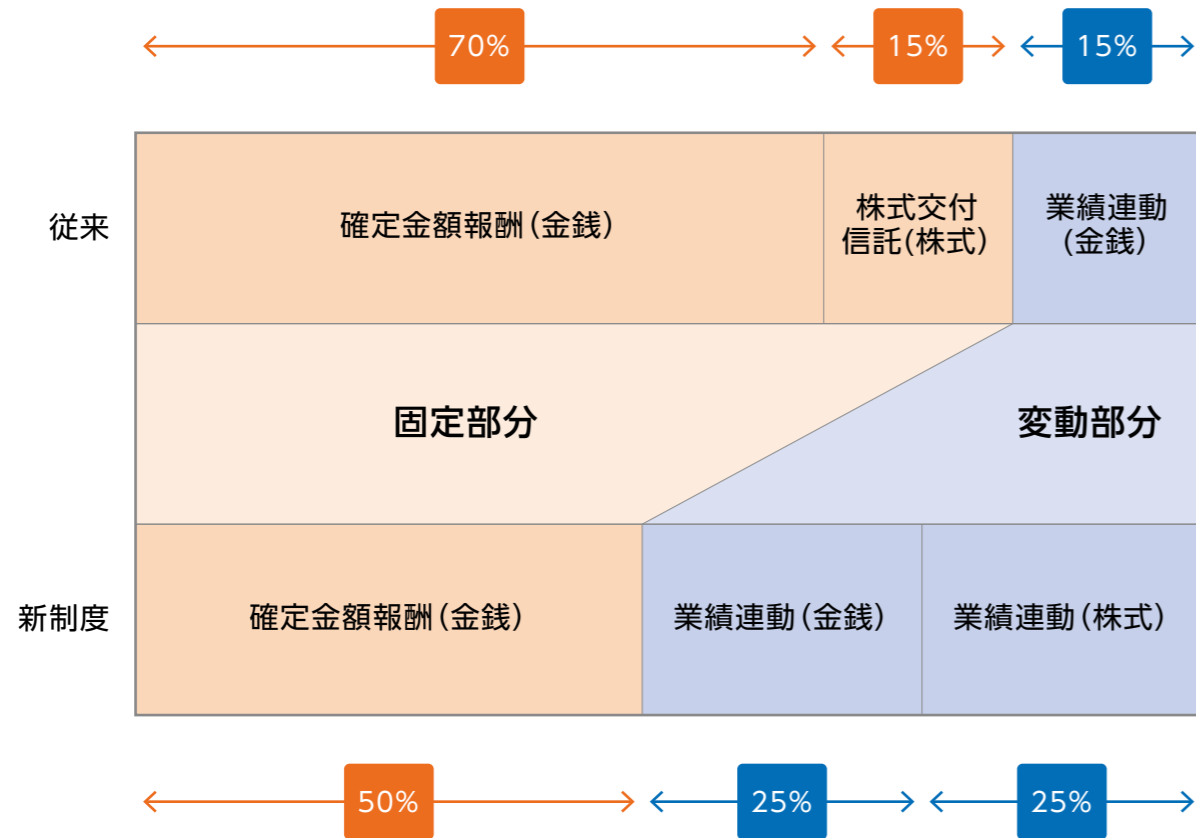
なお、当社は持株会社として、グループ各社と一体的に報酬制度を整備・運用することとし、グループ各社を兼職する場合は、確定金額報酬を一定割合で按分するものとする。

〔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共に、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。

本制度の報酬の構成比率のイメージ



※ROE5%以上、6%未満の取締役の場合（割合は職位、会社業績に応じて変動します）

〔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	○	—	○

■ 取締役社長

ROE	構成比率			
	確定	連動(金銭)	連動(株式)	計
8%以上	45%	30%	105%	180%
7%以上 8%未満	45%	30%	75%	150%
6%以上 7%未満	45%	30%	45%	120%
5%以上 6%未満	45%	30%	25%	100%
4%以上 5%未満	45%	25%	20%	90%
3%以上 4%未満	45%	20%	15%	80%
2%以上 3%未満	45%	15%	10%	70%
1%以上 2%未満	45%	10%	5%	60%
1%未満	45%	0%	0%	45%

■ 取締役（社長除く）

ROE	構成比率			
	確定	連動(金銭)	連動(株式)	計
8%以上	50%	25%	90%	165%
7%以上 8%未満	50%	25%	65%	140%
6%以上 7%未満	50%	25%	40%	115%
5%以上 6%未満	50%	25%	25%	100%
4%以上 5%未満	50%	20%	20%	90%
3%以上 4%未満	50%	15%	15%	80%
2%以上 3%未満	50%	10%	10%	70%
1%以上 2%未満	50%	5%	5%	60%
1%未満	50%	0%	0%	50%

社外取締役メッセージ



取締役（社外）監査等委員 山下 修二

コーポレート・ガバナンス体制強化への地道な取組み

北國銀行（2021年10月1日より北國フィナンシャルホールディングス）の社外取締役に就任して3年が経過しました。その間、当社は凄まじい勢いで変革を遂げ、数々の施策を矢継ぎ早に打ち出してきましたが、それに合わせてコーポレート・ガバナンス体制強化への、地道な取組みがあったことを、真近で見えてきた社外取締役として言い忘れてはなりません。

北國銀行時代の2015年に監査等委員会設置会社に移行して、経営と事業執行の分離を図り、ガバナンス効果を高めてきました。その間、社外取締役の割合を増やし、現在、取締役会では半数を、取締役の選・解任、報酬を議論する指名報酬委員会では6割を超え、決定プロセスの透明性向上が図られています。また、取締役会の前日には、社外取締役の理解を深めるための丁寧な事前説明が行われ、事後にはその議論の実効性向上のための取組みも行われています。

スピード感ある戦略執行と並行して取締役会をさらにオープンにし、グループ各社の課題を見え

る化し、社内・社外の取締役が真摯に活発に、かつ建設的な議論を重ねて行くことが、コーポレート・ガバナンスにも中長期的経営にも確実に実効性を高めることを、当社の経営陣は見抜いており、果敢に、そして着実に、地道な取組みが行われています。

考える個を増やし、組織能力向上を図る企業集団

～人材がサステナブルな変革を支える原動力～

地域経済を取り巻く環境や社会情勢が大きく変化し、これまでのやり方が通用しなくなってきた現在、あらゆる叢知を結集し、スピーディーかつ柔軟な戦略決定と実行が求められています。また、株主を始めとするすべてのステークホルダーの期待に応え、企業価値向上を図って行くためには、企業を構成する一人ひとりがお客さま起点で、常に勉強し、自分で考え、果敢にチャレンジし続けて行く必要があります。

その意味で毎週行われているグループ戦略会議は、社外取締役や管理職だけでなく一般社員にもオープンにされ、グループ各社の課題を提示・共有・見える化し、ITをフルに活用しながら活発な意見の書き込みがなされ、真に考える個を増やし・組織能力の向上を図る道場となっていると強く感じます。この人材育成の道場で鍛錬し、お客さま起点の思考を継続して行くことが、名実ともに「次世代版 地域総合会社」となる日が近いことを予感させます。今後とも、当社のコーポレート・ガバナンスとスピーディーな戦略執行が、車の両輪の如くバランス良く回っていくよう、取締役会での提言等を通じて、社外取締役として貢献して行きたいと考えています。



取締役（社外）監査等委員 根本 直子

カルチャーに根付いたESG経営

金融業界でも環境に対する関心が高まっており、環境・社会・企業統治に注目するESG投資はこの2-3年で急増しています。また多くの企業が、国連の提唱する持続可能な開発目標（SDGs）に沿った取組みを開示するようになってきています。

その中で、当社はブームになる前から自発的に地域経済の持続的な成長に取り組んでいます。例えばデジタルトランスフォーメーション（DX）の分野でも、10数年前から確固としたシステム戦略のもと、最新技術を積極的に採用、同時に組織や働き方も柔軟に変革してきました。また、蓄積した知見を取引先企業などに伝えて、地域全体の生産性向上に大きく貢献しています。例としては、国内発のフルバンキングシステムのパブリッククラウド移行、個人や法人のインターネットバンキングがあげられます。

地元企業の利便性を高めて、地域全体を活性化させるという発想はカード事業でも発揮されています。北陸地域ではカードやスマホでの決済の需要が増えていますが、地元の小売店や飲食店

は十分な対応ができていませんでした。当社は、世界標準に対応したカード端末機の開発に関わり、取引先に無償で提供して地域全体のキャッシュレス対応を促進しています。この結果、顧客の売り上げや生産性が向上し、北國銀行もカードの発行や手数料を伸ばしています。

取引先企業にコンサルティングを提供して、長期的観点から地元経済を強くしようとしているのも独自性のある取組みです。そのためには顧客の課題に対応できる専門性の高い人材が必要となります。当社では業績評価制度を廃止し、個人の自主性やキャリアを重視する方向に見直し、また専門性を高めるような人事制度の改革も実施しました。実際に社内の雰囲気も、創造性や新たな挑戦を重視する傾向がみられるようになっていきます。

ESG経営の今後の展開への期待

最近の投資家は、企業のESGへの取組みを評価するに際して、数量的な目標や実績を求めています。当社も今年からTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づき、気候変動リスクに関して定量的な分析を開示しています。たとえば取引先企業の間で気候変動から受ける損害がどうなるのか、温室効果ガス排出量がどのように変化していくのか、といったデータ分析がより明確になると、企業にも投資家にも参考になり、ESGへの取組みもさらに広がっていきます。今後は、当社の強みであるDXの活用も期待できると考えています。

リスク管理体制への取組み

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〕

金融の自由化・国際化、規制緩和の進展などにより金融機関のビジネスチャンスが拡大しています。また、昨年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。これに伴い、業務に伴うリスクは急速に多様化・複雑化しています。今後の企業経営にとって、自己責任原則のもとにリスクを的確に管理する一方で、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っております。

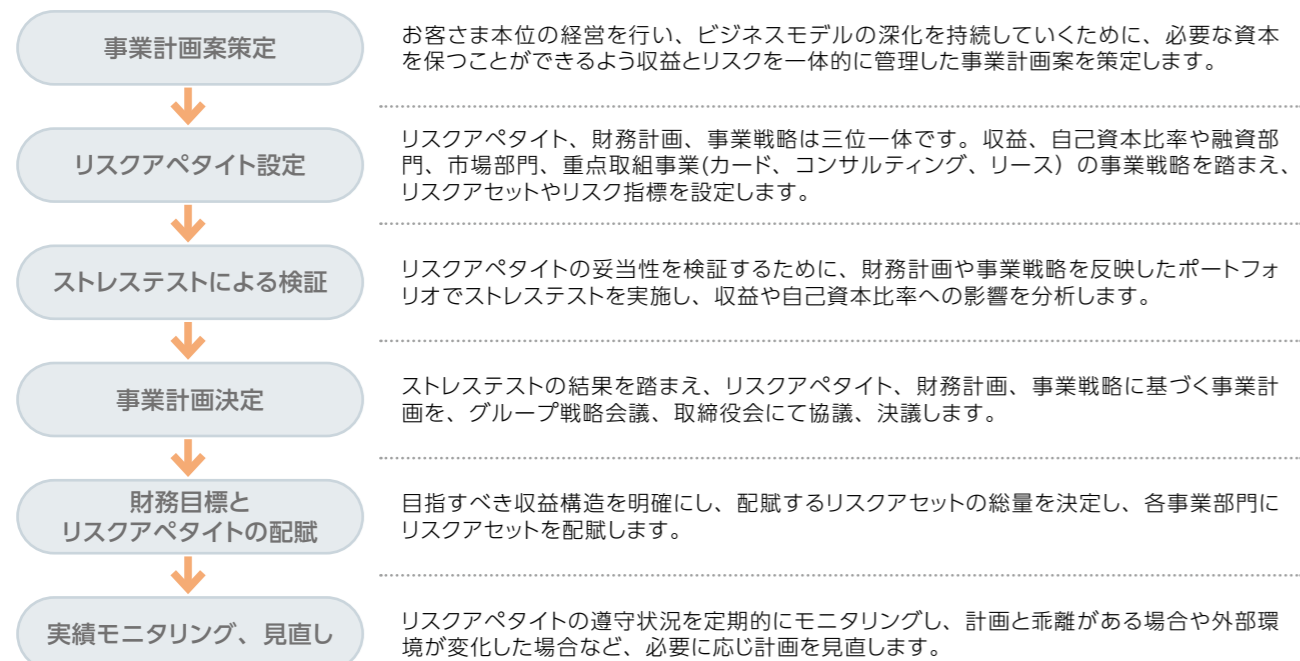
当社では、リスク管理に関する基本事項を「統合的リスク管理規程」として制定、各グループ会社の管理部門が適切なリスク管理を実施した上で、統括部署として当社経営管理部が統合的にリスク全体を管理しております。

〔リスクアペタイト・フレームワーク〕

当社は、リスクを単なる制約上の扱いとせず、事業遂行のために取るリスク水準をあらかじめ定義し、モニタリングする枠組み（リスクアペタイト・フレームワーク^(*)）を活用しています。財務計画・事業戦略と整合したリスクアセットの目標を設定し、融資部門、市場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、自己資本比率の向上に努めています。具体的な進め方は以下のプロセスのとおりですが、この枠組みをベースに、中長期経営戦略の実現に向けて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Tierが行えるように実績値を管理しております。オペレーショナルリスク^(*)も合わせた統合リスクを、普通株式等ティア1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。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おります。

※オペレーショナルリスクとは、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です。

信用リスク管理

市場リスク管理

流動性リスク管理

事務リスク管理

システムリスク管理

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_2022_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共に、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、新型コロナウイルス感染症、システム障害、サイバー攻撃、風評被害などを想定します。

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、取り決めを明確にするほか、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

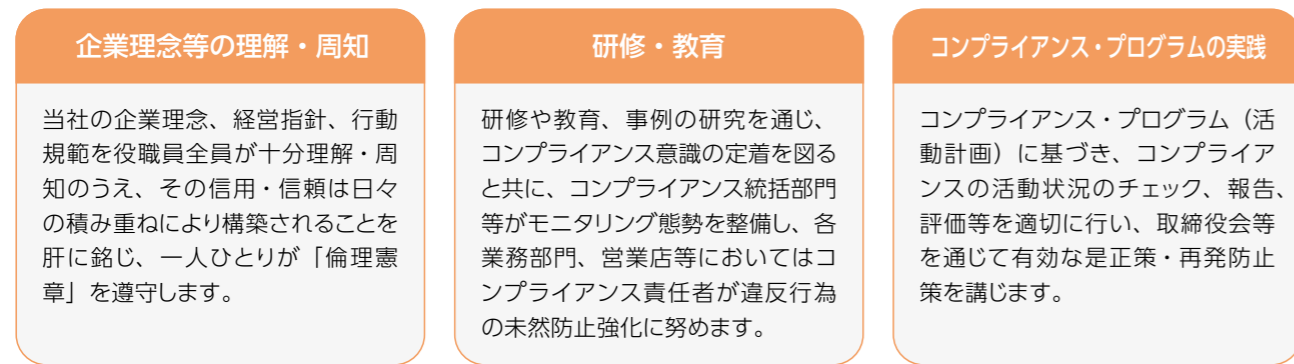
定期的に業務継続計画に基づく訓練を実施し、当社役員への緊急時対応行動の浸透度や習熟度を評価すると共に、実効性等に関して定期的に検証を行います。また、外部環境の変化や業務多様化等に対し、業務継続性を高めるため、適宜業務継続に関する規程等を更新してまいります。

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。



〔コンプライアンス運営体制〕

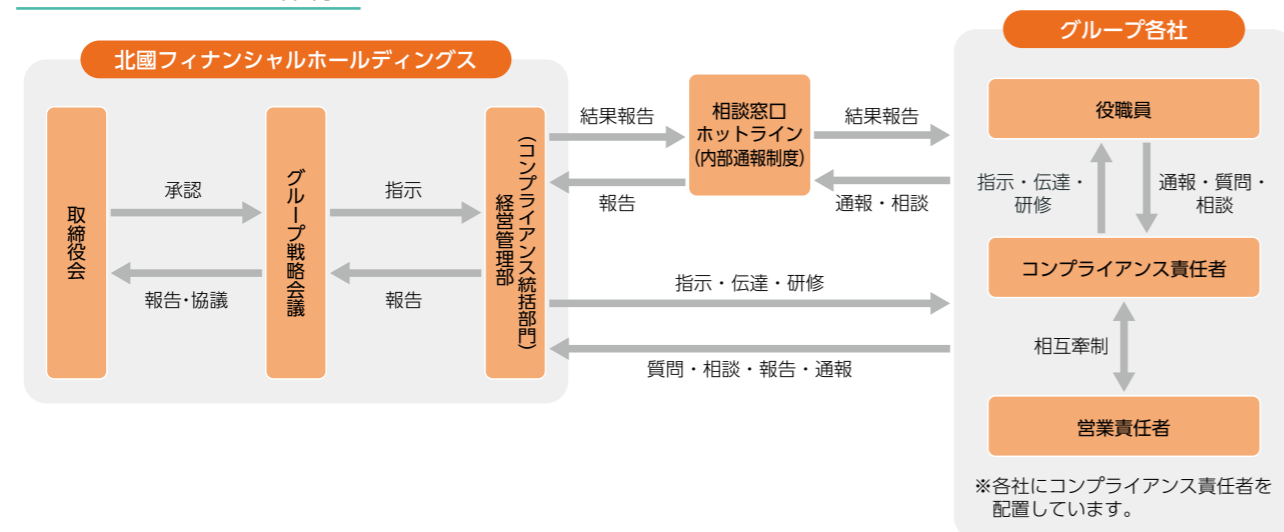
当社では、取締役会、グループ戦略会議、各業務部門・営業店等のコンプライアンス責任者ならびに経営管理部の組織体制により運営しています。

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共に、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〕

近年のマネー・ローンダリング/テロ資金供与の防止に向けた国際的な要請の高まりを受け、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、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、不断の検証と高度化に取り組んでいます。

〔主な取り組み〕

- ・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を受付けした際に目的をご確認させていただくなど、お声かけを行っています。また、ATMでの振り込み詐欺被害を防止するため、振込操作画面において注意をよびかけています。
- ・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しています。
- ・社員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目線向けられるよう、社内研修の内容を常にブラッシュアップしながら実施しています。

金融犯罪に関する教育動画については、こちらをご参照ください。
https://www.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、グループ全社員（役員および1年以内の退職者も含む）を対象とした公益および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、社内周知および通報者保護に取り組んでいます。

また、不祥事防止のみならず、社員健康・病気・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。

〔その他のコンプライアンス活動〕

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

不祥事防止に向けたコンプライアンス教育の充実・強化

- ① 職場内討議（社員が当事者意識を持って意見交換）
- ② 社員向けアンケートによる定期的な内部調査
- ③ コンプライアンス統括部門による社員へのリモート個別面談
- ④ 所属長による個別面談・コンプライアンス教育（業務上のみならず、個人的な悩みも含めて社員の状況把握）
- ⑤ 階層別研修体制



IR活動

[主なIR活動実績]

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、質疑応答内容を随時公開しております。

また、機関投資家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担当者が同席することで、投資家さま目線での経営戦略の実践、経営人材の育成に活かしています。

2021年度IR資料を掲載しています。



活動	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績
機関投資家向け個別ミーティング	42回/70名	42回/80名	37回/89名
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	(*1) 1回/99名	—	(*2) 3回/29名
証券会社主催カンファレンス	1回/2名	1回/5名	—
個人投資家向け説明会	7回/244名	—	—
個人投資家向け説明会(オンライン)	1回/427名	2回/470名	1回/405名

*1:ラージミーティング *2: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]

2022年2月開催説明会

北國フィナンシャルホールディングス



プレゼンター
株式会社
北國フィナンシャル
ホールディングス
執行役員 総合企画部長
菊澤 智彦

- ・約400名の個人投資家の皆さまがライブ視聴されました。
- ・経営戦略を中心に説明し、リアルタイムでご質問に回答しています。
- ・オンデマンドでの視聴が可能です。

※2023年2月20日まで
視聴可能



[当社のIR活動に対する外部評価]

年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)の国内株式運用機関が選ぶ「改善度の高い統合報告書」に2020年、2021年に2年連続で選定されました。

[広報IRグループからのメッセージ]

「北國フィナンシャルホールディングス統合報告書2022」をご覧ください、ありがとうございます。当社の企業価値向上に向けた取組みと、地域の皆さまをはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまへの価値提供への想いをご理解いただくと幸いです。当社では投資家の皆さまとの対話を通じて、統合報告書などでの情報開示のブラッシュアップを図っていくことを重視しております。今後も積極的な情報開示、IR活動に取り組んでまいりますので忌憚のないご意見、ご感想をいただけますよう、よろしくお願い申し上げます。



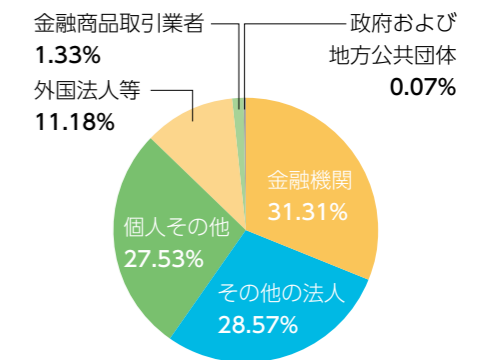
[株式・株主情報(2022年3月31日現在)]

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	27,908千株 (うち自己株式1,000千株)
	(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 9,248名

所有者別分布状況



大株主の状況

株主の氏名または名称	当社への出資状況	
	持株数等(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,803	10.41
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,860	6.91
明治安田生命保険相互会社	1,564	5.81
住友生命保険相互会社	770	2.86
北陸電力株式会社	669	2.48
北國フィナンシャルホールディングス社員持株会	601	2.23
株式会社北國新聞社	370	1.37
大同工業株式会社	369	1.37
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	356	1.32
ARIAKE MASTER FUND	347	1.29

(注) 1. 持株数等は、千株未満を切り捨てて表示しております。
2. 持株比率は、自己株式(1,000千株)を控除して計算し、小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。
3. 当社子会社である北國銀行は、株式報酬制度「株式交付信託」を導入しており、株式会社日本カストディ銀行(信託口)が当社の株式117千株を取得しておりますが、自己株式には含めておりません。

格付け情報

北國フィナンシャルホールディングス	R&I A	S&P
北國銀行	A+	BBB+

ESGデータ

環境(E)					
	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
環境関連指標					
CO ₂ 排出量 (t)	7,489	6,455	6,148	6,303	5,569
電気使用量 (千kWh)	11,570	10,788	10,286	11,306	10,150
ガソリン使用量(kl)	259	269	249	206	186
水道使用量 (t)	74	65	64	63	60
保有車両に占めるEV・HVの割合 (%)	5.2	7.5	8.5	9.3	12.6
省エネ関連補助金対応件数(融資+リース)(件)	—	—	44	43	59
事業性理解を通じたESG取組みの啓蒙(件)	—	—	—	—	1,120

社会(S)					
	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
社員情報					
社員数(人)	1,798	1,782	1,750	1,741	1,890
男性(人)	1,101	1,065	1,012	991	1,029
女性(人)	697	717	738	750	861
女性社員比率 (%)	38.8	40.2	42.2	43.1	45.6
年齢別構成比					
0-14歳 (%)	0	0	0	0	0
15-30歳 (%)	23.7	23.0	23.0	22.5	19.6
31-40歳 (%)	24.7	25.6	27.0	28.8	29.8
41-50歳 (%)	31.2	31.1	29.7	27.3	25.4
51歳以上 (%)	20.3	20.3	20.3	21.5	25.1
平均年齢(歳)	40歳11ヵ月	41歳01ヵ月	41歳01ヵ月	41歳03ヵ月	42歳04ヵ月
男性(歳)	43歳05ヵ月	43歳04ヵ月	43歳04ヵ月	43歳04ヵ月	44歳04ヵ月
女性(歳)	37歳01ヵ月	37歳10ヵ月	37歳11ヵ月	38歳06ヵ月	39歳06ヵ月
平均勤続年数(年)	17年04ヵ月	17年02ヵ月	17年02ヵ月	17年04ヵ月	16年09ヵ月
男性(年)	20年 0ヵ月	19年09ヵ月	19年11ヵ月	20年 0ヵ月	19年01ヵ月
女性(年)	13年01ヵ月	13年05ヵ月	13年06ヵ月	13年09ヵ月	13年11ヵ月
男女賃金格差 (%)	61.6	62.5	62.8	65.6	65.5
マネジメントに携わる女性比率 (%)	25.1	27.8	29.1	30.8	33.4
男性(人)	709	674	656	646	624
女性(人)	237	260	269	287	313
新卒女性採用者比率 (%)	51.6	50.9	64.9	45.8	67.6
育児休業取得率					
男性 (%)	0	0	4.3	23.1	20.0
女性 (%)	100	97.7	100	98.0	100.0
育児休業明け復帰者数(人)	17	29	42	44	47
男性(人)	0	0	2	9	7
女性(人)	17	29	40	35	40
育児短時間勤務取得者数(人)	25	30	46	54	65
キャリア採用比率 (%)	12.3	12.7	10.9	25.0	32.0
障がい者雇用率 (%)	2.26	2.48	2.34	2.79	2.66

人材開発					
人材育成投資額(百万円)	31	47	50	58	66
一人当たり研修費(千円)	17.2	26.5	28.8	33.3	35.0
難関資格取得者数(人)(累計)	321	364	403	431	449
自己啓発費用補助(人)	72	88	178	208	248
自己啓発費用補助(百万円)	5	5	9	26	37
MBA取得者数、挑戦者数合計(人)(累計)	0	0	0	13	22

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
組織文化					
リーダーシップに対する信頼 (%) (公平性)	—	—	—	—	74.5
リーダーシップに対する信頼 (%) (誠実性)	—	—	—	—	74.8
リーダーシップに対する信頼 (%) (一貫性)	—	—	—	—	69.8
eNPS (詳細はP70)	—	—	—	—	-52.4
定着率 (%) (**新卒入社3年の3年在職者割合)	91.9	85.0	85.9	81.8	82.5

健康経営、ウェルビーイング					
特定健診受診率 (%)	92.5	93.1	93.4	92.1	95.2
特定保健指導実施率 (%)	64.3	64.8	72.9	71.3	71.2
健康イベント参加者数(人)	376	579	709	537	1,537
喫煙率 (%)	20.5	19.2	17.7	17.5	15.7
労働災害の件数(100万時間当たりの発生件数)(件)	1.2	3.0	2.8	3.4	2.0
労働災害によるロスタイム(100万時間当たりの総喪失時間)(時間)	2:14	18:03	0:00	32:01	9:17
時間外労働時間(時間)	1:43	2:17	2:57	3:05	3:28
有給休暇取得率 (%)	60.5	60.9	72.3	77.7	81.4

金融経済教育					
実施回数(回)	46	58	62	19	26
受講者数(人)	588	1,054	1,534	1,374	1,532

キャッシュレス社会に向けて					
端末無料配布数(台)	1,657	2,127	2,231	415	434
Visaデビットカード発行枚数(千枚)	51	45	52	33	43
インターネットバンキング教室開催件数(回)	—	—	—	—	1,760
法人インターネットバンキング利用数(件)	15,941	16,850	17,499	18,150	21,103
利用率 (%)	87.27	86.33	85.02	84.56	84.27
個人インターネットバンキング利用数(件)	32,286	34,006	47,691	68,345	104,360
利用率 (%)	20.58	19.97	39.88	43.26	49.44

コスト					
人件費(百万円)	14,562	14,466	14,379	14,079	13,503
一人当たりの採用コスト(千円)	165	194	189	215	330
採用コスト(百万円)	12.0	12.2	12.1	13.7	16.5
社員一人当たり業務純益(千円)	9,018	8,176	8,920	3,843	7,374
人的資本ROI (**業務純益/人件費) (%)	111.0	100.3	108.3	46.5	84.9

コーポレート・ガバナンス(G)					
	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
取締役の人数・活動状況					
取締役(人)	17	17	17	15	10
社外取締役比率 (%)	23.5	23.5	29.4	33.3	50
女性取締役比率 (%)	5	5	11	13	10
取締役会平均出席率 (%)	98.2	97.1	98.5	98.9	100
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)	284	220	200	181	138
サービス稼働実績 ATM (%)	—	—	—	—	99.98

会社情報

北国フィナンシャルホールディングス

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

北国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 山本 英博
事業内容	リース業
資本金	90百万円
当社出資比率	37.25%
ホームページ	www.hksl.co.jp

北国保証サービス株式会社

会社名	北国保証サービス株式会社
設立日	1983年7月7日
所在地	金沢市広岡2丁目12番6号
代表者	代表取締役社長 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
当社出資比率	18.33%
ホームページ	https://www.hokkokuibank.co.jp/as_service

Digital Value

会社名	株式会社デジタルバリュー
設立日	2019年11月22日
所在地	東京都中央区京橋1丁目3番1号
代表者	代表取締役社長 井川 武
事業内容	システム開発、運用管理業
資本金	90百万円
当社出資比率	90.00%
ホームページ	https://www.digitalvalue.co.jp



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 角地 裕司
事業内容	ファンド運営、管理業
資本金	90百万円
当社出資比率	100.00%
ホームページ	https://www.hokkokuibank.co.jp/qri

COREZO

会社名	株式会社COREZO
設立日	2010年3月16日
所在地	金沢市広岡2丁目12番6号
代表者	代表取締役社長 中田 浩一
事業内容	ECモール運営事業
資本金	100百万円
当社出資比率	100.00%
ホームページ	https://shopping.corezo.co.jp

北国銀行

会社名	株式会社北国銀行
設立日	1943年12月18日
本店所在地	金沢市広岡2丁目12番6号
代表者	取締役頭取（代表取締役） 杖村 修司
事業内容	銀行業、リース業
資本金	26,673百万円
ホームページ	https://www.hokkokuibank.co.jp

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 中村 和哉
事業内容	クレジットカード業
資本金	90百万円
当社出資比率	43.50%
ホームページ	https://www.hokkokuicard.co.jp

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
当社出資比率	95.00%
ホームページ	www.hokkoku-servicer.co.jp



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	90百万円
当社出資比率	100.00%
ホームページ	https://www.ccinovation.co.jp



会社名	株式会社FDアドバイザリー
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 角地 裕司
事業内容	投資助言業
資本金	90百万円
当社出資比率	100.00%
ホームページ	https://www.fdadvisory.co.jp/index.html

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
当社出資比率	100.00%
ホームページ	https://www.hfhd.co.jp/bpomangement

(2022年6月30日現在)

北国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」などを参照しています。



本統合報告書は、銀行法第21条および第52条の29に基づいて作成したディスクロージャー誌です。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。

「北国フィナンシャルホールディングス 統合報告書2022」は銀行法第21条に基づいて作成したディスクロージャー資料(業務および財産の状況に関する説明書類)です。

別冊のご案内

銀行法施行規則第19条の2第1項および同第19条の3各号に定められた指標等、同第19条の2第1項第5号二等の規定に基づき平成26年金融庁告示第7号に定められた自己資本の充実の状況、並びに同第19条の2第1項第6号等の規定に基づき平成24年金融庁告示第21号に定められた報酬等に関する開示事項等については、別冊を作成しています。別冊は、北国フィナンシャルホールディングスホームページに掲載しています。

 北國フィナンシャルホールディングス

統合報告書 2022

ディスクロージャー誌 2022.3

- **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

2022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>