

日本銀行 金融機関のダイバーシティマネジメント

CCIグループの組織変革と人的資本経営



2026年7月16日

株式会社CCIグループ執行役員 人材開発部長

井上 純子

1. 自己紹介
2. 北國銀行・CCIグループについて
3. 北國銀行から北國FHD／CCIグループへの変遷
4. CCIグループの変革
5. 人的資本経営の取り組み～誰もが活躍できる組織へ～



井上 純子
株式会社CCIグループ
執行役員人材開発部長

経 歴

1998年 北國銀行入社

営業店勤務※個人・法人コンサルティング営業

2018年 支店統括部支店統括課推進役

個人営業研修・オンライン研修立ち上げ

2021年 経営管理部コンプライアンスグループ長

「マネーロンダリング対策PJ」「内部通報システム構築」

2023年 執行役員カスタマーサービス部長

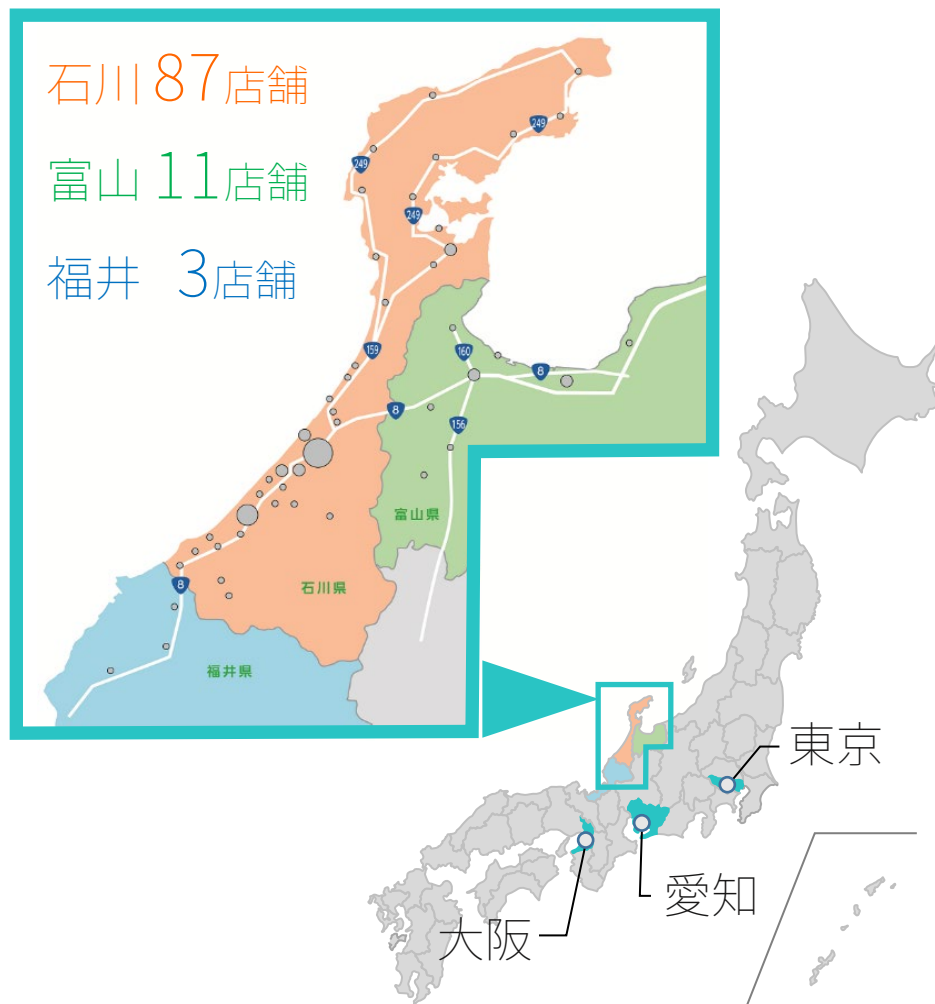
「お客さまの声社内システムの高度化」「コールセンターAIシステム導入」

2025年 執行役員人材開発部長(現職)

「キャリア型人事制度のブラッシュアップ」「健康経営」など

北國銀行概要(2026.3月期)

本店所在地	石川県金沢市広岡 2丁目12番6号
設立	1943年12月18日
総資産	6兆5,367億円(連結)
貸出金	3兆486億円
預金	4兆7,616億円
貸出金シェア (北陸三県)	23.0%
預金シェア (北陸三県)	21.9%
貸出金シェア (石川県)	48.0%
預金シェア (石川県)	57.0%



都市部支店

東京都	1店舗
大阪府	1店舗
愛知県	1店舗

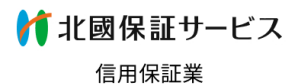
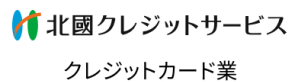
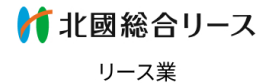
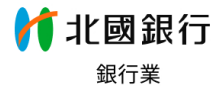
駐在員事務所 & 駐在員

ホーチミン	1ヶ所
-------	-----

店舗数：104店舗
(うち店舗内店舗:38店舗)
⇒ 拠点数は66店舗



ファイナンス事業



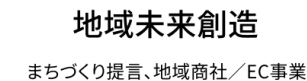
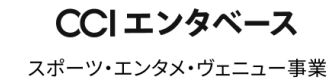
総合コンサルティング事業



資産運用業



地域活性化事業

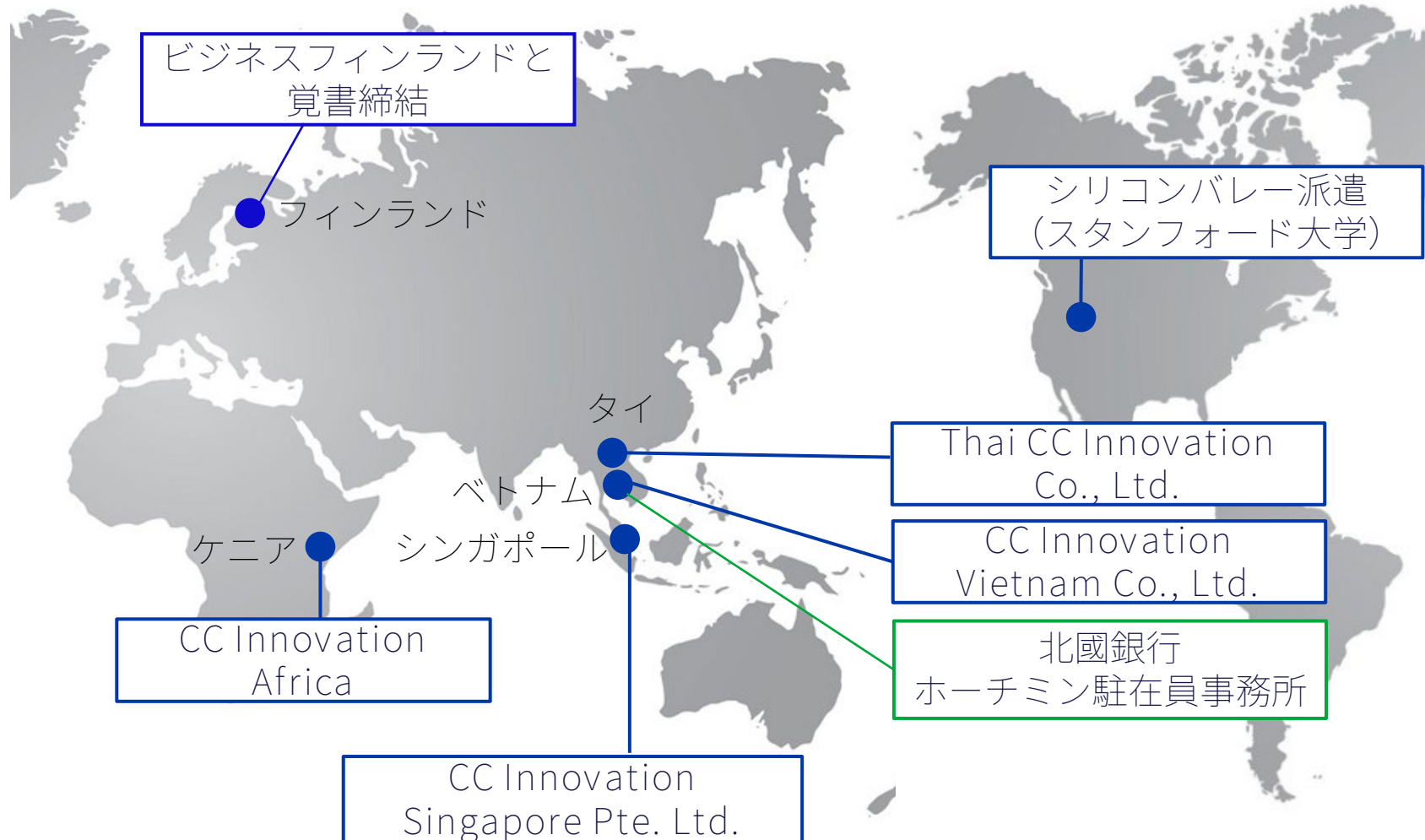


海外事業



社員数は、CCIグループ全体で約2000人

海外ネットワーク



北國銀行・CCIグループについて

北陸の強み |

- ・ 機械、電子部品、化学、素材の集積
- ・ 世界に通用するものづくりと文化・観光資源

直面する課題 |

- ・ 高齢化、人口減少、人手不足への対応
- ・ 若年層の首都圏流出過多への対応
- ・ 中小企業の後継者不在への対応
- ・ 県民一人あたりGDPを如何に高めるか
- ・ 世界の潮流に乗り遅れないこと

当社の考える解決策 |

- 生産性の抜本的向上
自社の生産性と地域の生産性向上
- 自らの事業ポートフォリオの変革
非金融領域も含めた付加価値創出
- 銀行プラスCCIグループの機能を最大限に活用
地域と顧客の持続的な発展に貢献

株式会社北國銀行

北國フィナンシャルホールディングス

北國FHDの設立
(2021年10月1日)

目的① グループシナジー最大化

目的② 業務軸の拡大

Communication
Collaboration
Innovation

社名を、組織文化の頭文字にした。

CCIグループ

商号変更：CCIグループ
(2025年10月1日)



北國銀行社長 米谷治彦

～2つのブランド体制へ～

2025年10月株式会社CCIグループへと社名を変更
北國銀行と合わせて、2つのブランド体制へ移行しました。



CCIグループ社長 杖村修司



北國銀行

北國銀行という地域金融機関として
培った信頼と安心を大切に、
地域のお客さまに寄り添った事業を展開し、
地域の豊かな明日へ向けてパートナーとして
伴走していく「北國銀行ブランド」



先進的、革新的、特徴的な地域
ビジョナリーリージョンを実現するため、
銀行の枠を超えた事業領域を広げ、
北陸地区だけでなく首都圏や海外への
展開・発信を強化する「CCIブランド」

両利きの経営～深化と探索を同時に回す～

深化 | 既存（銀行）

- 規模を追わず、事業性理解と対話を重視
- 従来の支店制度から業界別営業体制へ
- 適正なプライシングで採算を確保
- DXで店舗を戦略的に再構築

探索 | 新事業領域

（コンサル／投資／システム／キャッシュレス等）

- 投融資×コンサルティングで企業の再生・成長支援
- 預金型ステーブルコイン「トチカ」（国内初）
- 次世代コアバンキング「BankWill」2027年稼働
- インターネットバンキングシステム、ATMの内製開発（国内金融機関初）

なぜ両方か——

既存事業で生まれる信頼と収益が新たな挑戦を支え、
新しい挑戦の成果が既存事業をさらに進化させる。

154 → 66 拠点

店舗（2000年頃→2026年）

23.3% → 35.4%

新規ビジネス領域の人材比率
（2025/3→2030/3）

効率的で筋肉質な経営が可能な次世代銀行モデルを目指し、20年以上進化を継続

北國銀行		あるべき姿	
項目	～2000年		
店舗数	154店舗		50拠点
窓口来店客数／日	2万人前後		2,000人～3,000人
行員数	3,000名（うちパート450人）		1,450名（うちパート150人）
新規ビジネス領域人員	0人		445名
個人インターネットバンキング	未導入		45万人（稼働率7割）通帳レス25万人
法人インターネットバンキング	未導入		3万先（稼働率9割以上）
コールセンター	未導入		150人体制＋AI支援
経常利益	50億円		200億円
経費	360億円		280億円
個人口座数	140万口座		125万口座
法人口座数	13万口座		9万口座
預金	2兆6,000億円		5兆円
総資産	2兆9,000億円		6兆5,000億円

（参考）石川県のデータ

人口	1,086,089	人	（出典）石川県総務部統計情報室
世帯数	476,193	世帯	（出典）石川県総務部統計情報室
事業所数	56,437	事業所	（出典）経済センサス-活動調査

北國銀行・CCIグループについて

すべては顧客起点から

北國銀行が80年以上かけて築いてきた、地域の企業との強い信頼関係。
その強固な顧客基盤を起点に、私たちは資金供給にとどまらず、
事業承継・コンサルティング・投資・キャッシュレス・地域のリメイク・エンターメントビジネスの
領域へと踏み込んでいます。

1 お客様の課題から発想する

プロダクト売りではなく、顧客起点で課題を解く

2 金融 + 非金融で伴走する

資金供給を超え、成長そのものに寄り添う

3 自らDXを体現し、説得力を持つ

勘定系まで内製化し、地域のDXを本気で支える

支える金融から、ともに成長を創る存在へ

CCIグループの変革

地域変革のリーダーとして

「組織能力アップ」「生産性向上」「DX/GX」「働き方改革」「リスクリング/リカレント教育」「DE & I」「オープンイノベーション」といったビジネスモデルの大変革、コーポレート・トランスフォーメーションが必要

2000年 → 2013年 → 2026年

第1段階

コスト体質改革＜ベースはシステム戦略！＞

店舗施策見直し・戦略的コスト削減、DX・クラウドファーストへ
マネジメント：働き方・生産性向上・組織能力強化

第2段階

営業戦略改革＜カスタマーセントリックな営業の追求＞

貸出⇒コンサル・カード・リース
プッシュ営業⇒プロフェッショナル営業

第3段階

人的資本経営・人事制度の大改革

リカレント教育への資源投入、キャリア型人事制度

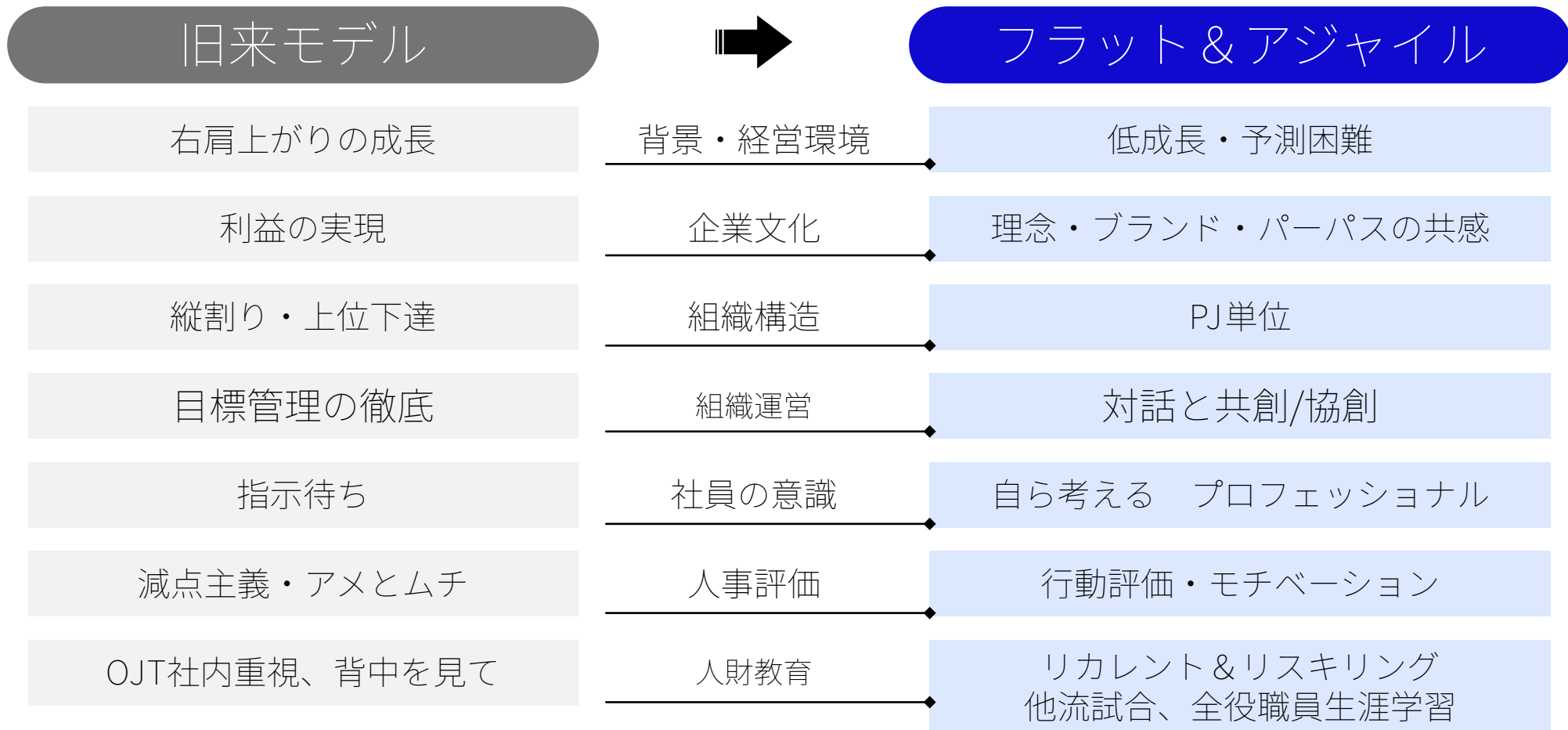
地域のリーダーとして率先して変革を実践し、当地をクオリティリージョンにする

CCIグループの変革

令和モデル(フラット & アジャイル)

縦割りの組織から自ら考え行動する組織へと転換

社長の意見でも
「参考にさせていただきます」
と返答できる文化



キャリア自律を基盤にキャリア型人事制度を導入

経営戦略：両利きの経営
地域金融 × 非金融領域への事業ポートフォリオ転換

人材戦略の中核：キャリア自律
社員一人一人が主体的にキャリアを構想・選択

個人の成長 × 事業成長
地域社会への価値提供の好循環

「キャリア自律」を支える人事制度・仕組み

1 役割・貢献度で処遇決定

- キャリア自律を目的としたキャリアレビューの導入
- 役割・貢献度に基づき、対話を通じた賃金決定
- 退職一時金制度を廃止し、キャリア支援金として前払いへ

2 挑戦機会と成長支援

- 社内副業（延べ700名超）
- ジョブチャレンジ制度
- 配属公募制度
- リスキリングの積極支援

3 スキルの可視化

- 自社開発HRM「Myキャリア」
- 知識×実践のスキルマップ
- 適材適所の配置最適化

32% → 65.6%

キャリア採用比率
(2021→2025年度)

累計 102 名

MBA等修了・在学
目標を前倒し達成

+6.4 pt

エンゲージメント
スコア(3年前比)

36歳 → 33 歳

管理職への
早期登用年齢

CCIグループの現在地

キャリア採用：新卒
＝65％：45％

コアタイムなしのフレックス制
5時から**22**時までの時間で勤務

退職一時金を廃止し、
キャリア支援金として前払い

会社の業績に応じて
ボーナスとは別に自社株を受領

年功序列の廃止
ジョブ型＝キャリア型

年次有給取得率84％
(17日間)

完全ペーパーレス

年間離職率4％前後

MBA取得者・在学生
102名

社内環境でのAI利用者
1,100名

社内での印鑑不要

完全リモート勤務可

健康経営厚生労働大臣賞受賞
2年連続全国1位

キャッシュレス納税地域
全国首位：国税庁長官表彰

キャリアオーナーシップ
経営アワードグランプリ受賞

ペーパーレス・壁/個室（社長室も）なし・テレワーク



経営との対話を通じてオーナーシップマインドを醸成



社員持株会とCEOとの1on1

ウェルカムミーティング

キャリア自律～公募制（手上げ制度）の拡大～

- 新規事業・社外派遣への公募→ 対象を拡大
- 配属に関する公募
 - …2025年度 37名応募・11名配属
- 公募制昇進（チーフ・マネージャー職）
 - …2025年度 265名応募・121名昇進
- 積極的な若手の登用も
 - …30代で社内に新会社設立・社長へ



株式会社CCIForward
代表取締役社長
前田 拓弥

経営者としての覚悟を持って30代で社長へ

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

キャリア自律～副業から複業へ～

- 「兼務」で新たなキャリアを築く

8:40



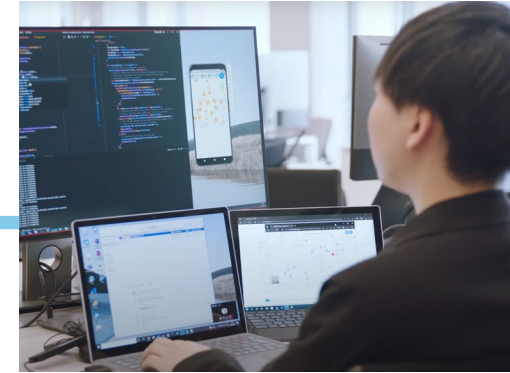
個人営業（窓口）

10:00

BPO業務

12:00

15:00



ICTコンサルティング

17:30

17:30

個人営業（窓口）

個人営業（窓口）



くわしくは<TalentBook>へ



15:00

コンタクトセンター業務

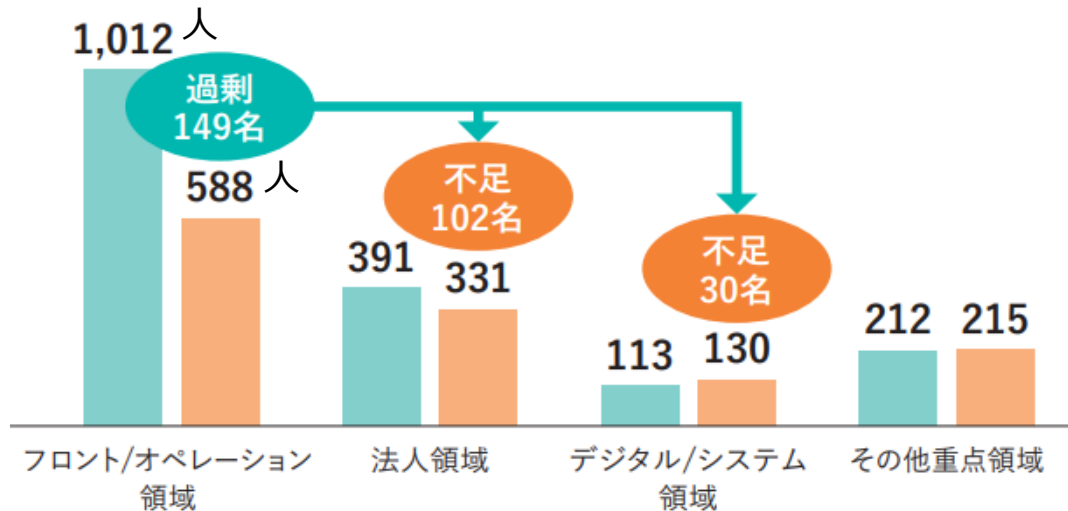
17:30

キャリア自律～キャリアチェンジを後押し～

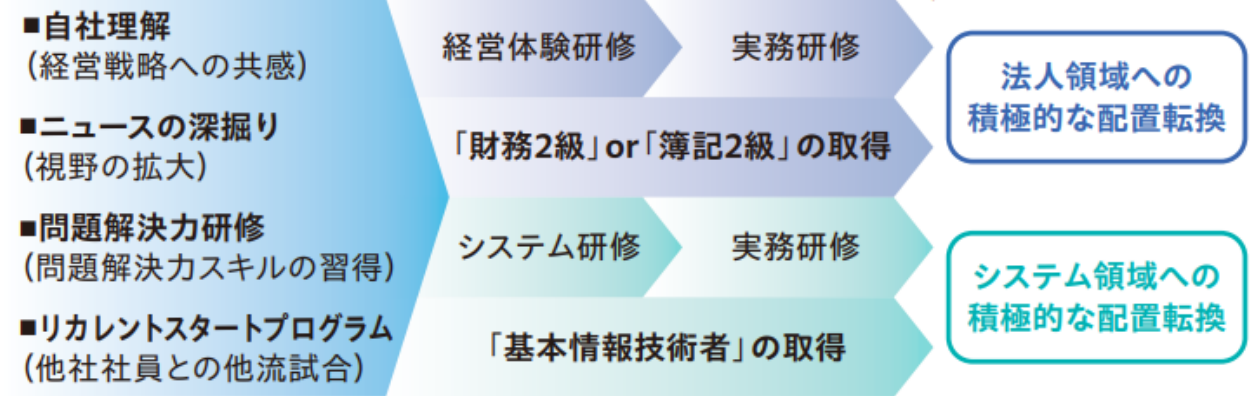
- 「ジョブ・チャレンジ」制度
フロント・オペレーション領域→法人コンサル領域 or システム・デジタル領域
- ジョブ・チャレンジ1期生 参加者中20.5%（8名）がキャリアチェンジを実現
キャリアチェンジ後もスキルアップ支援

●ジョブ・チャレンジ制度

■ 2024/3期(現在) ■ 2024/3期(10年後)



●ジョブ・チャレンジ制度のカリキュラム

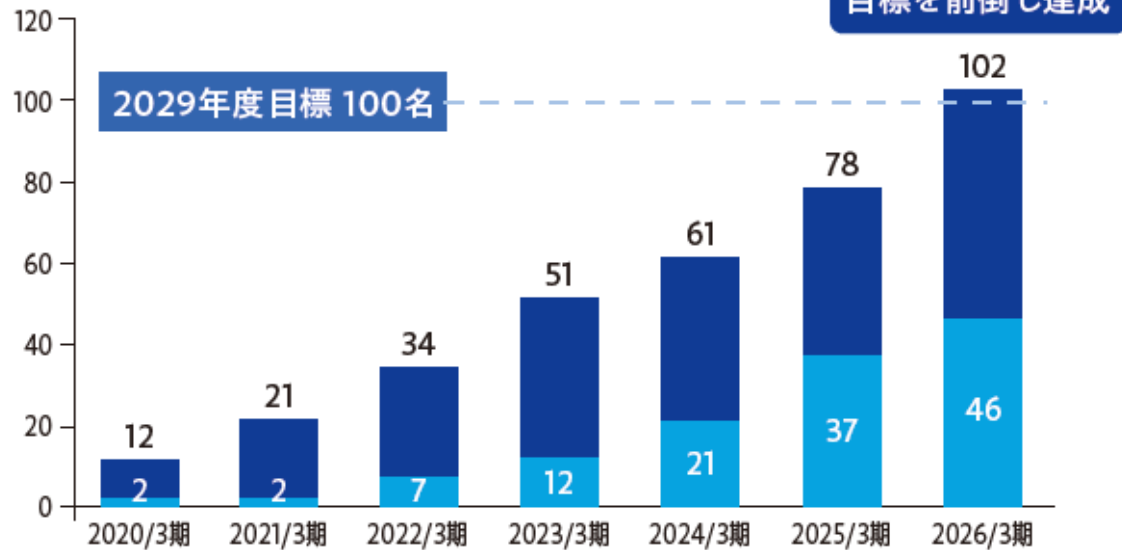


キャリア自律～「学び」の広まり～

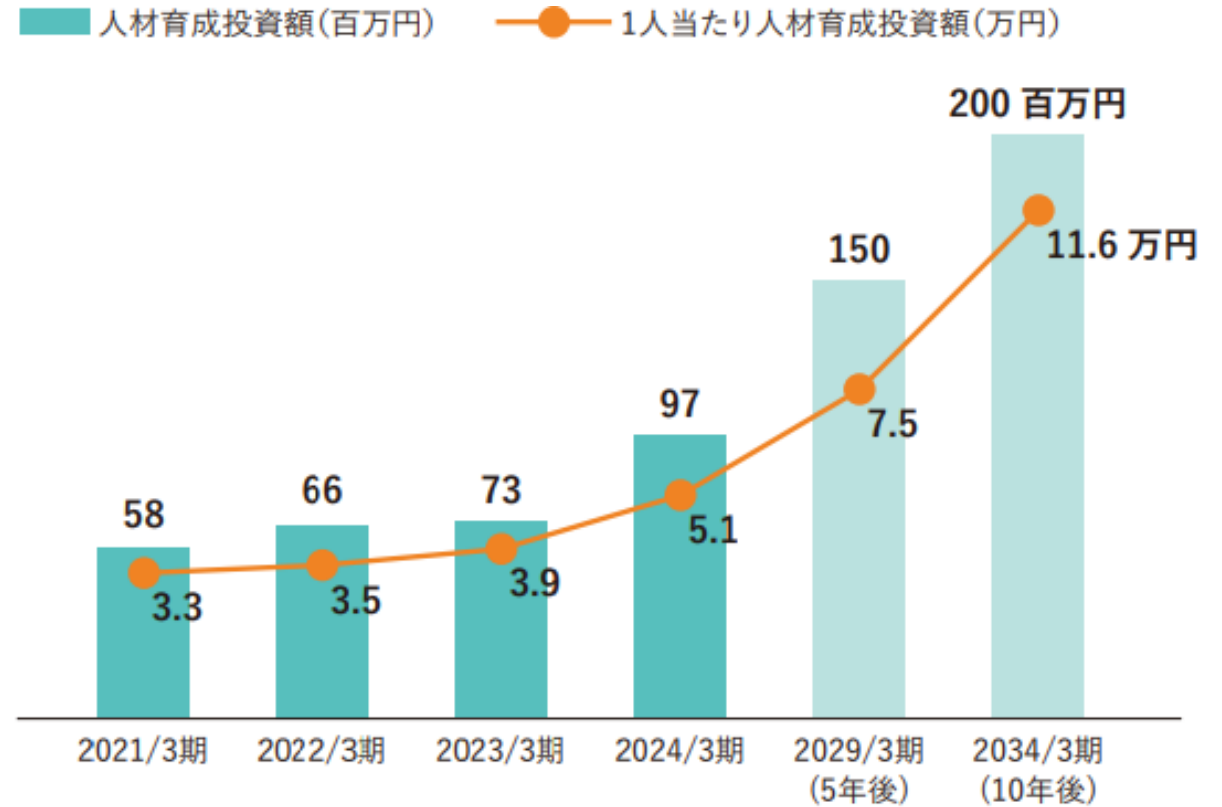
- 大学院修了者および受講者数

●大学院修了生・在学生数の推移 ■累計受講生 ■累計修了生

単位: 名(累計修了生+在学受講生 合計)



- 人材育成投資額・1人あたり人材育成投資額



キャリア自律～議論の可視化～

● Microsoft Teamsによる情報の可視化

【事例】グループ戦略会議

開催1週間前：起案部署がTeams上に、論点を投稿（全社員閲覧可）

～開催日まで：Teams上で質問・議論（全社員投稿可能）



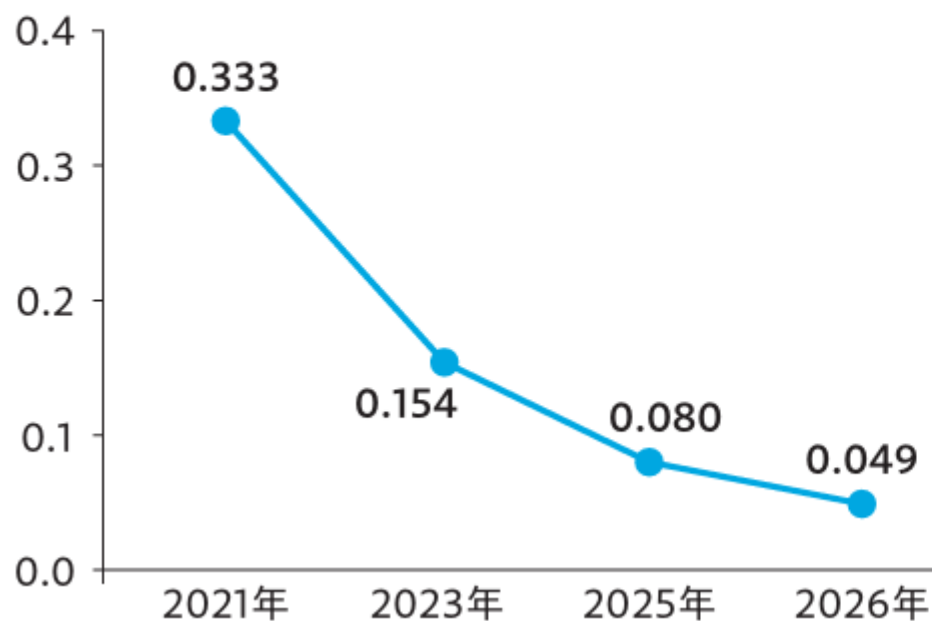
キャリア自律～年功序列賃金からの脱却～

- 若手の早期登用に向けた評価・賃金体系へ

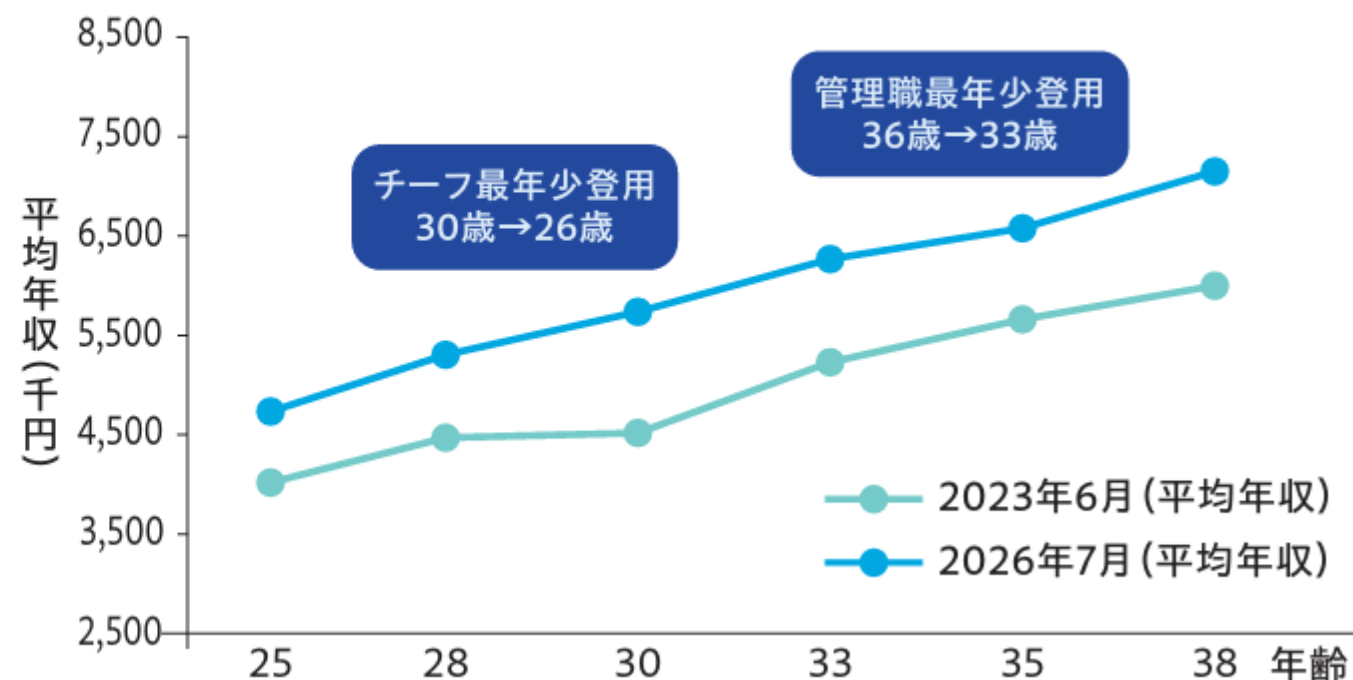
年齢と賃金との相関関係(年功序列の決定係数)

①年功決定係数(R^2)の推移

●賃金に対する年齢の影響度(年功決定係数(R^2))



②若手社員の年代別 平均年収の推移(2023年6月～2026年7月)



誰もが働きやすい制度を目指して

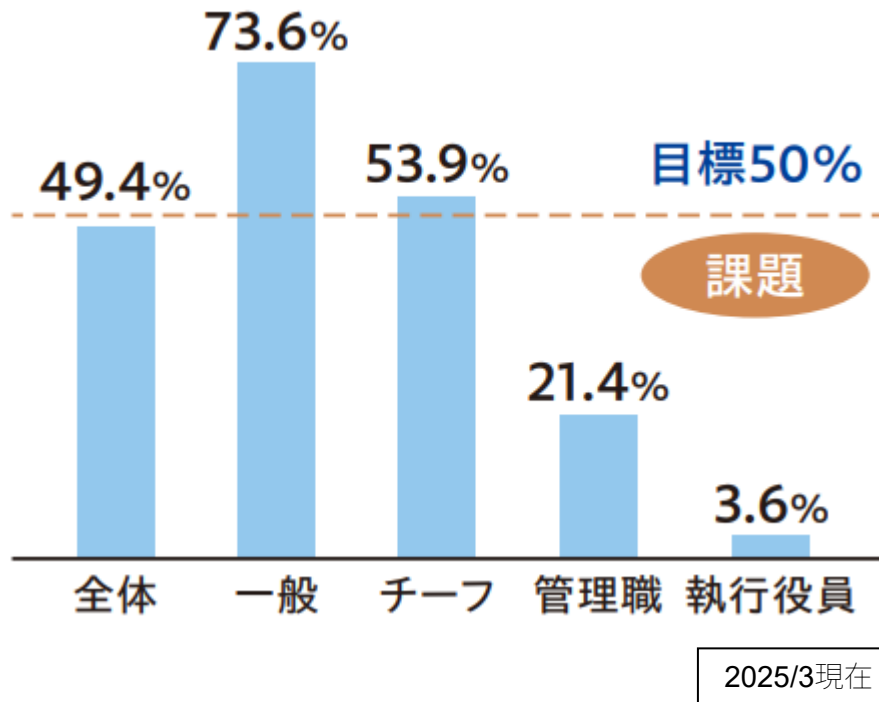
- 多様な働き方への対応
 - ・フレックスタイム制度の対象者の拡充
 - ・フレックスタイムと時短の併用
- 休暇や短時間勤務などの制度を育児や介護以外の対象にも拡大
 - ・グランパ・グランマ育休
 - ・休職制度の新設
(留学、配偶者の海外転勤など)
 - ・看護休暇の対象要件の拡充



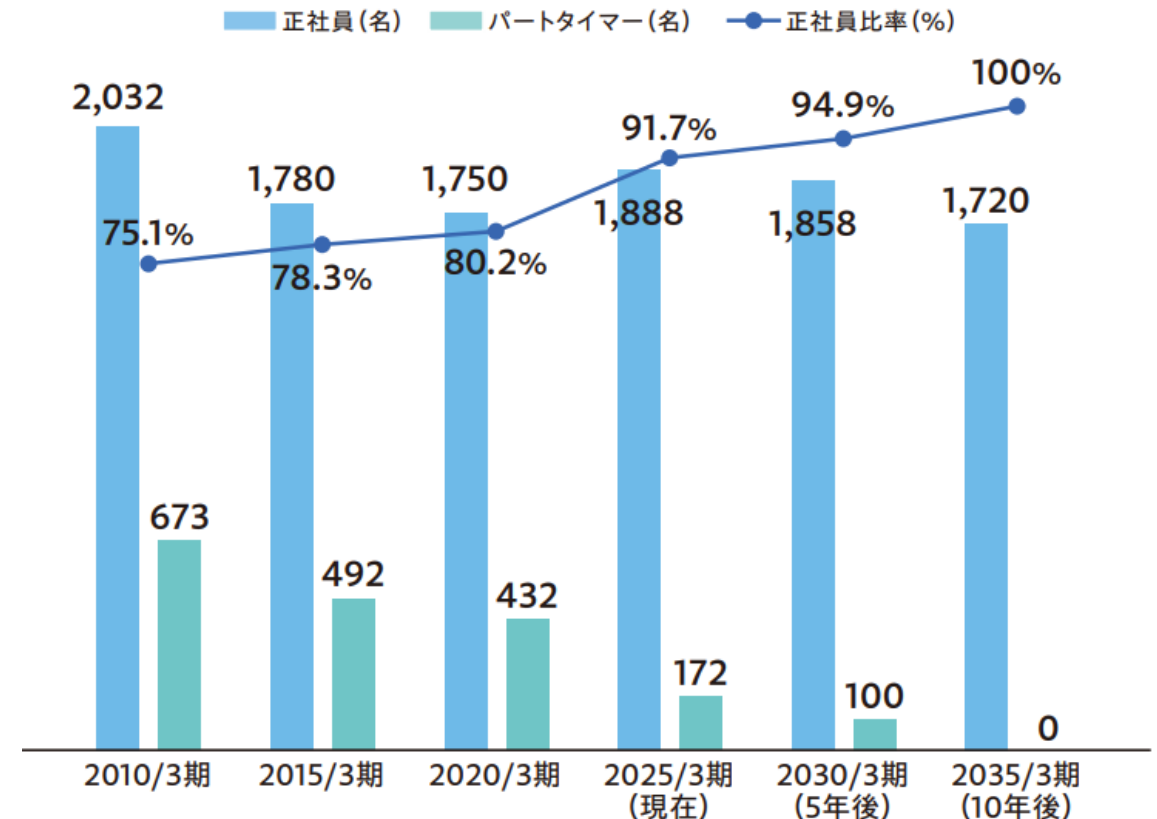
そして、今～女性の活躍フィールドの広がり～

- チーフの半数は女性に
- パートタイマーの正社員化（管理職登用も）

職位別の女性比率



正社員比率



そして、今～男女間賃金格差の縮小へ～

男女間賃金格差

「説明のつかない賃金差」…キャリア給見直しによる是正

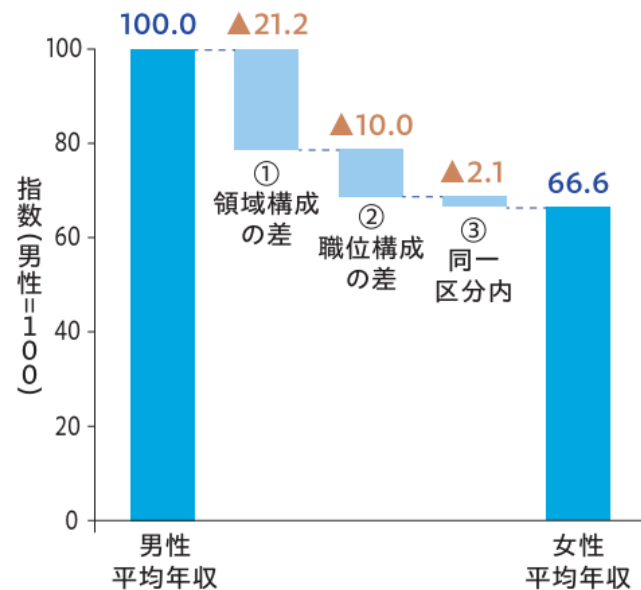
「職位・役割の違いによる賃金差」…活躍領域拡大・管理職登用など

職位別年収と賃金差(単位:万円)

③男女の平均年収差の構造分解(男性を100とした場合)

全社の男女平均年収差を、

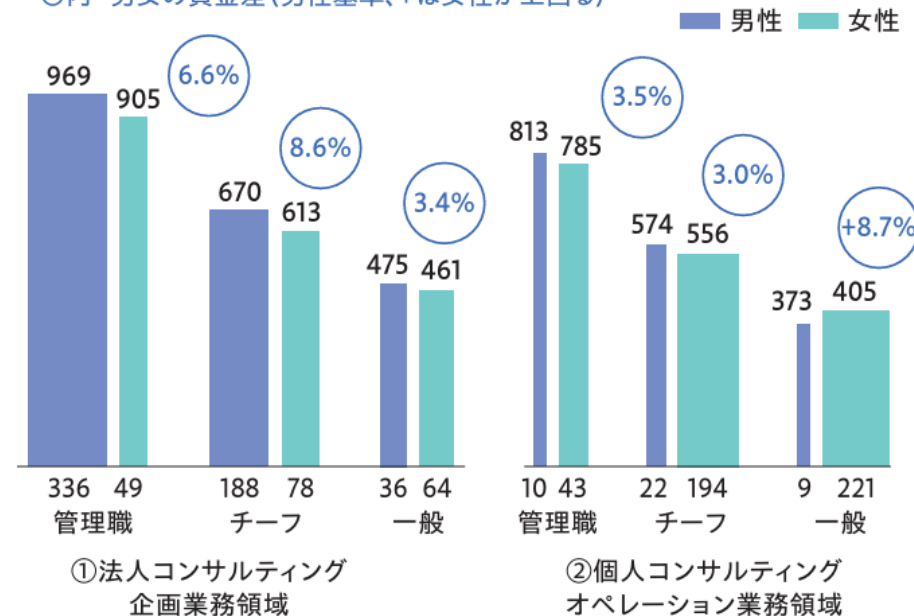
①領域構成の差・②職位構成の差・③同一区分内の差に分解



④職位区分別 男女の平均年収と人数(①法人/②個人領域)

単位:万円 棒の高さ=平均年収、幅=人数(人数の割合に応じて調整)

○内=男女の賃金差(男性基準、+は女性が上回る)



異業種交流研修 ～地域企業との共創を通じてダイバーシティを推進～

- 4社が連携し、女性リーダー・管理職候補を対象にキャリア研修実施
- 「女性のキャリアを広げるために何が必要か」をテーマに行動宣言を行う
- 地域企業との共創を通じて、挑戦する人材の育成とダイバーシティを推進





表彰式の様子 審査委員長 一橋大学 伊藤邦雄氏(左) 人材開発部長 井上純子(右)



【出典元】CCIグループHPより

【出典元】2026年1月30日 日経ビジネスオンラインより

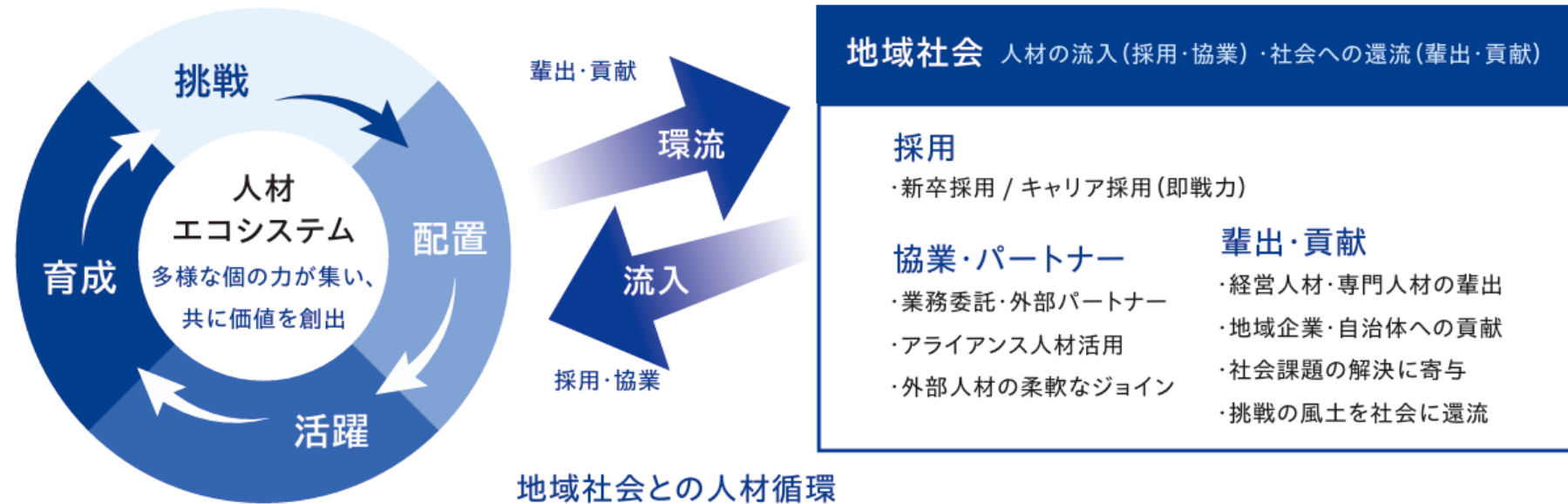
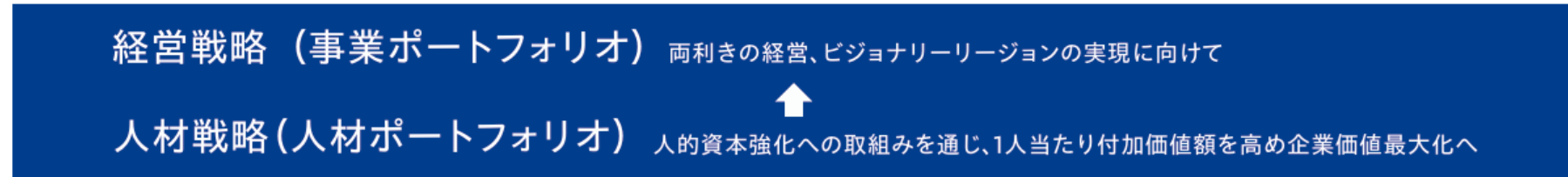
第3回 人的資本開示アワード 人で描く成長ストーリー 11社の実践

人的資本開示が義務化されて3年。その表現には磨きがかかってきた。先進企業は独自指標を打ち立て、重厚な成長ストーリーを描き出す。「なぜ開示をするのか」、その意義を問うタイミングはどうに過ぎた。株式市場では企業変革への期待が高まっている。売り手優位の労働市場では、人材の奪い合いが激化している。際立つ開示を実現しなければ、いずれの市場からもそっぽを向かれる。資本獲得の突破口とすべく、輝く開示を実現した企業に迫る。

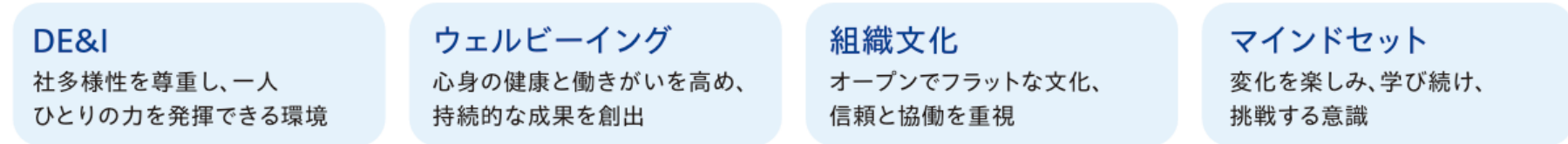


人的資本経営の取組みを評価頂けるようになってきた

CCIグループの人材エコシステム



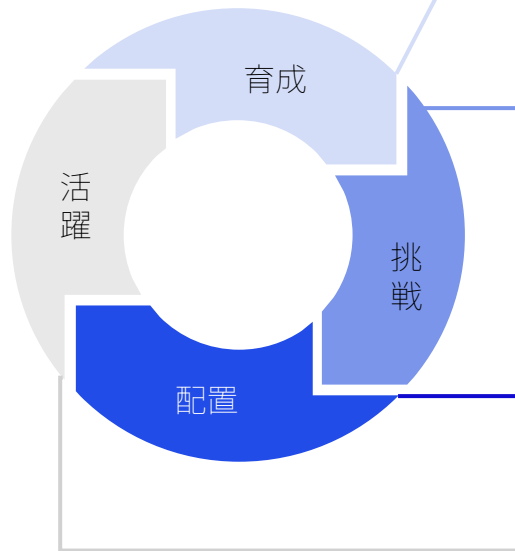
エコシステムを支える基盤



キャリア型人事制度による人的資本強化と生産性向上

キャリア型人事制度の導入により、人材投資と自律的なキャリア形成が加速
人的資本強化への取組みを通し、1人当たり付加価値額の着実な成長を実現へ

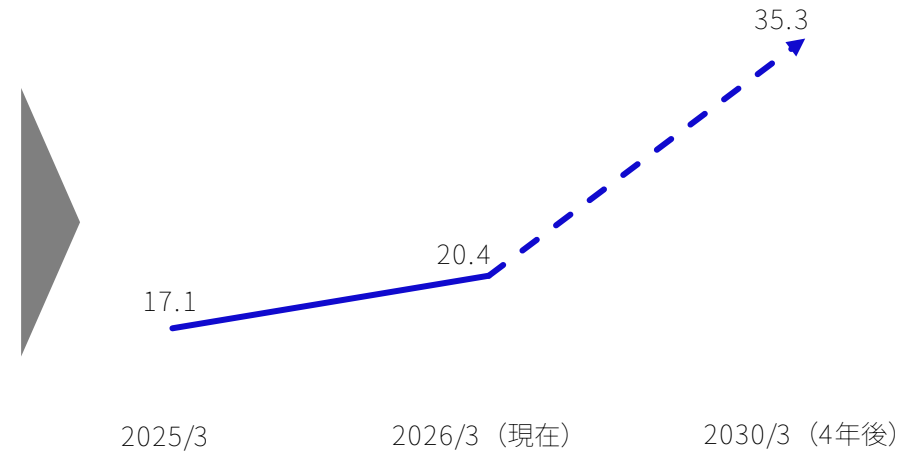
人的資本強化のための
人材エコシステム



※ ★のついた項目は「各年度」
※ ◆のついた項目は「各年3月末」

	2021年度	2025年度
■人材育成投資額	0.66億円	1.03億円
■MBA(通学/修了者)	34名	102名
■自己啓発奨励金申請人数★	62名	79名
■スキルマップ3.0到達人数◆	制度開始前	延べ535名
■管理職応募人数(昇進人数)★	制度開始前	139名(48名)
■チーフ応募人数(昇進人数)★	制度開始前	126名(73名)
■配属公募手上げ人数(配属人数)★	制度開始前	37名(11名)
■コラボレーション参加人数	制度開始前	85名
■キャリアチェンジ挑戦人数★ (第1回ジョブチャレンジ参加人数)	制度開始前	9名 (39名)
■Discovery(新規事業開発)挑戦者	制度開始前	21名
■キャリア採用人数★	16名	42名
■キャリア採用比率★	32.0%	65.6%
■1人当たりRS付与額★	制度開始前	383千円
■管理職早期登用年齢	36歳	33歳
■チーフ早期登用年齢	30歳	26歳
■正社員比率◆	86.1%	92.4%
■社外経営人材輩出★	17名	22名

1人当たり付加価値額推移 (百万円)



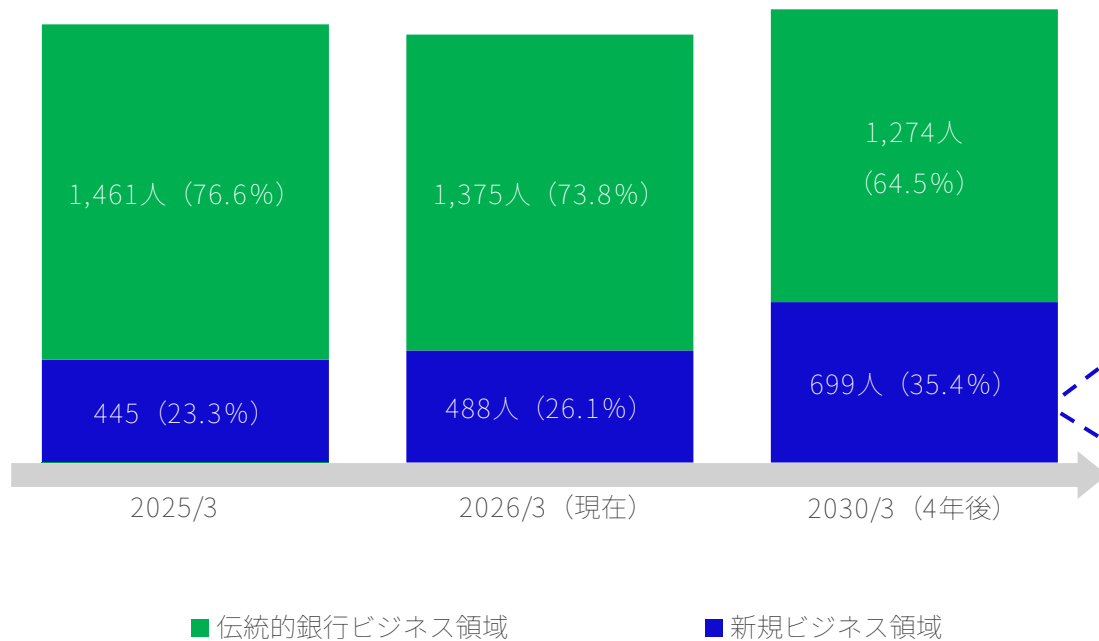
RS制度とは

- ・株式を保有することで株主などすべてのステークホルダーとともに企業価値の向上を共有できるしくみ
- ・株式を「株式報酬」として交付。ROEをベースに付与額を決定

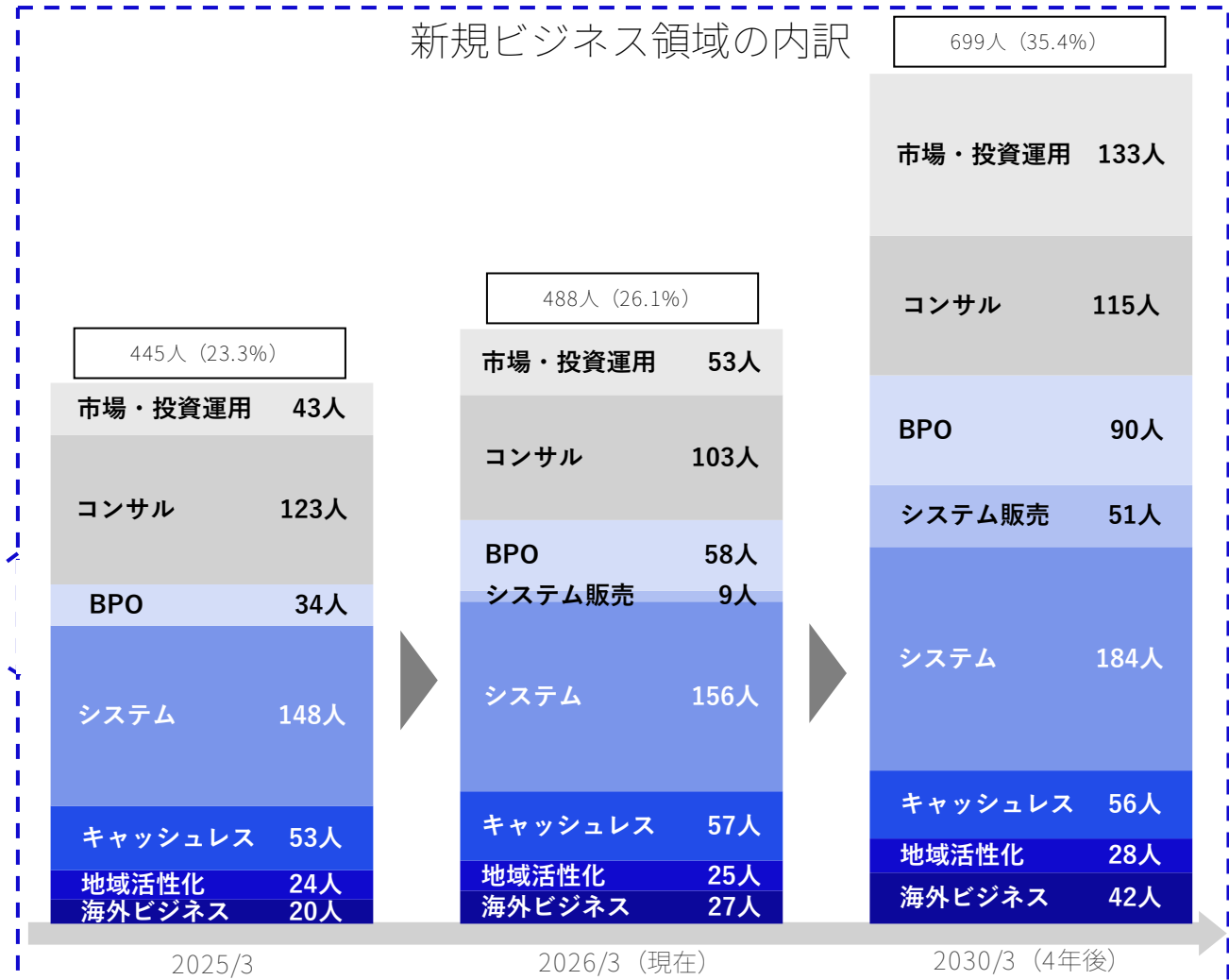
人材ポートフォリオの変革を支える人的資本経営

事業戦略に応じた人材ポートフォリオへと転換
重点分野への人材シフトを通じて、持続的な事業成長を実現

人材ポートフォリオの推移



新規ビジネス領域の内訳



さあ、協創社会へ。



株式会社CCIグループ

<https://www.ccig.co.jp/>

