

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

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

さあ、協創社会へ。



「CCIグループ」に込められた想い

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

「CCIグループ」と 「北國銀行」 2つのブランド

北國銀行が誕生して82年。
北國フィナンシャルホールディングスの
設立とともに持株会社体制に移行して
3年が経ちました。

その間、おかげさまで
多くのグループ企業が生まれ、
そこから新たな事業、サービスが
成長を始めています。

今回、北國銀行を中心とする
地域でのファイナンス事業の強化や、
首都圏や海外への発信等により
更なるグループの事業領域拡大を
図っていくことを目的に、
北國フィナンシャルホールディングスを
社名変更するCCIグループと、
北國銀行というふたつのブランドが
並び立つ体制へと生まれ変わります。



先進的、革新的、特徴的な地域を実現するため、
銀行の枠を超えた事業領域を広げ、

北陸地区だけでなく首都圏や海外への展開・発信を強化する「CCIブランド」



北國銀行という地域金融機関として培った信頼と安心を大切に、
地域のお客さまに寄り添った事業を展開し、

地域の豊かな明日へ向けてパートナーとして伴走していく「北國銀行ブランド」

コーポレートアイデンティティ

スローガン・ロゴ

さあ、協創社会へ。



ブランド理念

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

ステートメント

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

スローガン・ロゴ

未来を想う、あなたを想う。



ブランド理念

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

ステートメント

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

目次

私たちの目指す未来

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

価値創造に向けた成長戦略

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

価値創造を支える経営基盤

- 38 人的資本経営
- 51 コーポレート・ガバナンス
- 59 DXとシステムモダナイゼーション
- 63 環境保全と資源の有効活用 / 地域のカーボンニュートラル社会への貢献
- 67 内部監査体制
- 71 リスク管理体制
- 73 コンプライアンス

事業別戦略

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

データ

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

注目記事

2つのブランド体制へ

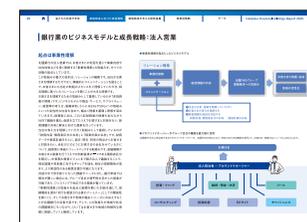
北國フィナンシャルホールディングスは、2025年10月1日付で社名を「CCIグループ」に変更します。その目的と今後の戦略についてお伝えします。



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

銀行業と新ビジネス

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



銀行業 ▶ P.25 新ビジネス ▶ P.29 ▶ P.79-86

ガバナンスの高度化

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



社外取締役メッセージ ▶ P.16 コーポレート・ガバナンス ▶ P.51

トップメッセージ

「両利きの経営の本格スタートへの
意思表示として、2ブランド体制へ」

北國フィナンシャルホールディングス
代表取締役社長

杖村 修司



トップメッセージ

はじめに

昨年元旦に発生した能登半島地震から早1年半、洪水からも1年近くが過ぎようとしています。改めて犠牲になられた方々のご冥福をお祈りするとともに、被害者の皆さまに心からお見舞いを申し上げます。北國銀行の営業拠点も甚大な被害を受けました。加えて、過去2年間の貸出金の信用コストは約100億円超を計上しています。未曾有の災害の影響を跳ね返すべく臨みましたが、2025年3月期決算は、残念ながら税引き後当期純利益(連結)81億円と予想を下回りました。当社にとってネガティブ面が少なくない過去1年半でした。一方で1,000年に一度ともいわれる地震の影響に対して、会社全体で一致団結し乗り越えたことで、組織としての能力は更に高まったと確信しています。

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

20年後もサステナブル会社(新事業と銀行の2ブランド体制へ)

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

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

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

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

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

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

トップメッセージ

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

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

中期計画と資本政策

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

細に説明させていただきます。

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

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

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

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

当社の現在位置と戦略達成の蓋然性

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

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

トップメッセージ

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

これまでも持株会社の取締役会のガバナンスの現状を分析し、あるべき姿について議論を重ねてきましたが、特にこの1年は、現状と理想のギャップを埋め、進化させていくことに注力してきました。宇田取締役議長をはじめ、社外取締役の皆さまのご協力を得て、選任プロセス、評価プロセス、取締役会のアジェンダ設定、議論の進め方など、多岐にわたる改革を進め、大きな成果があったと認識しています。一方で当社が定義する広義のガバナンス経営とは、取締役会の構成やその運営に留まりません。組織文化、価値観、業績評価制度、人事制度、コミュニケーションプラン、決裁権限等を含めた組織能力全体を含めています。今回の組織能力バージョンアッププロジェクトを通じてこのガバナンス経営に更に磨きをかけていきます。ホールディングスの社内外の取締役並びに取締役会のパフォーマンスについては、今回第三者機関であるボードルーム・レビュー・ジャパン株式会社に評価を依頼しました。そのレポートも踏まえ、今後も機能強化を図ってまいります。

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

ミドルバック部門の拡充(リスク管理体制、法令遵守体制の高度化)

「生成AI等の最新のツールの導入、外部の先進的なアドバイザーからの支援や指導等、今後も惜しまず経営資源を投下していく」

今回の能登半島地震は、万全であるとしていた当社のBCP体制に強化の必要性を問いかける教訓となりました。今後もパンデミック、土砂災害、情報漏洩、システム障害等、リスクは増大する傾向にあります。当社の場合、伝統的な銀行業以外の分野の事業を拡大させています。またデジタル化についても先進的に取り組んでいるとの評価もいただいています。法的リスク、事業リスク等は、以前に比べ格段に大きくなっています。アンチマネーロンダリング対策、お取引先を守るためにも詐欺やサイバーテロ対策は更に強化する必要があります。様々なリスク管理、法令遵守体制の強化は、経営の守りを固め進化させていく両輪です。生成AI等の最新のツールの導入、外部の先進的なアドバイザーからの支援や指導等、今後も惜しまず経営資源を投下していきます。



トップメッセージ

ソーシャルインパクトの重要性

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

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

地域の未来を創造する

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

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

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

最後に

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

Q&A

ここからは、多くのステークホルダーからお寄せいただく質問について、Q&A形式で回答させていただきたいと思います。

Q 北國銀行とCCIGの二つのブランド体制について狙いを教えてください。

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

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

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

➔ P.1-3 理念

Q 能登半島地震による影響(不良債権が業績に与える影響)を教えてください。

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

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

➔ P.22 能登半島地震

Q 信用コストの今後の見通しと根拠を教えてください。

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

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

➔ P.26 銀行業

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

A 今回の方針変更の背景には、「株主の皆さまへの還元」と「事業拡大」の両立を実現したいという考えがあります。持ち合い株の解消も最終フェーズに入り、大規模な当社株式の売却に対応するための自社株買いの必要性が薄れてきました。これにより、「総還元性向50%以上」という方針から、「配当性向40%程度」へと見直すこととしました。

今後は、株価水準などを踏まえながら、自社株買いは機動的に実施しつつ、安定的な配当を重視する方針です。株主還元の質を高めながら、持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

➔ P.33 中期経営計画

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

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

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

➔ P.31 中期経営計画

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

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

銀行業

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

➔ P.25-28、P.77-78 銀行業

Q&A

投資ファンド

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

→ P.84 投資ファンド

コンサルティング

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

→ P.29-30、82 コンサルティング

キャッシュレス

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

→ P.80 キャッシュレス

システム

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

→ P.59-62 システム

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Q&A

Q なぜ政策保有株式の保有方針を変更するのでしょうか。

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

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

→ P.34 中期経営計画

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

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

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

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

→ P.16-19 社外取締役メッセージ

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

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

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

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

→ P.51-58 コーポレート・ガバナンス



北國フィナンシャルホールディングスのあゆみ

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

【2000年】システム戦略に基づく戦略的コスト削減

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

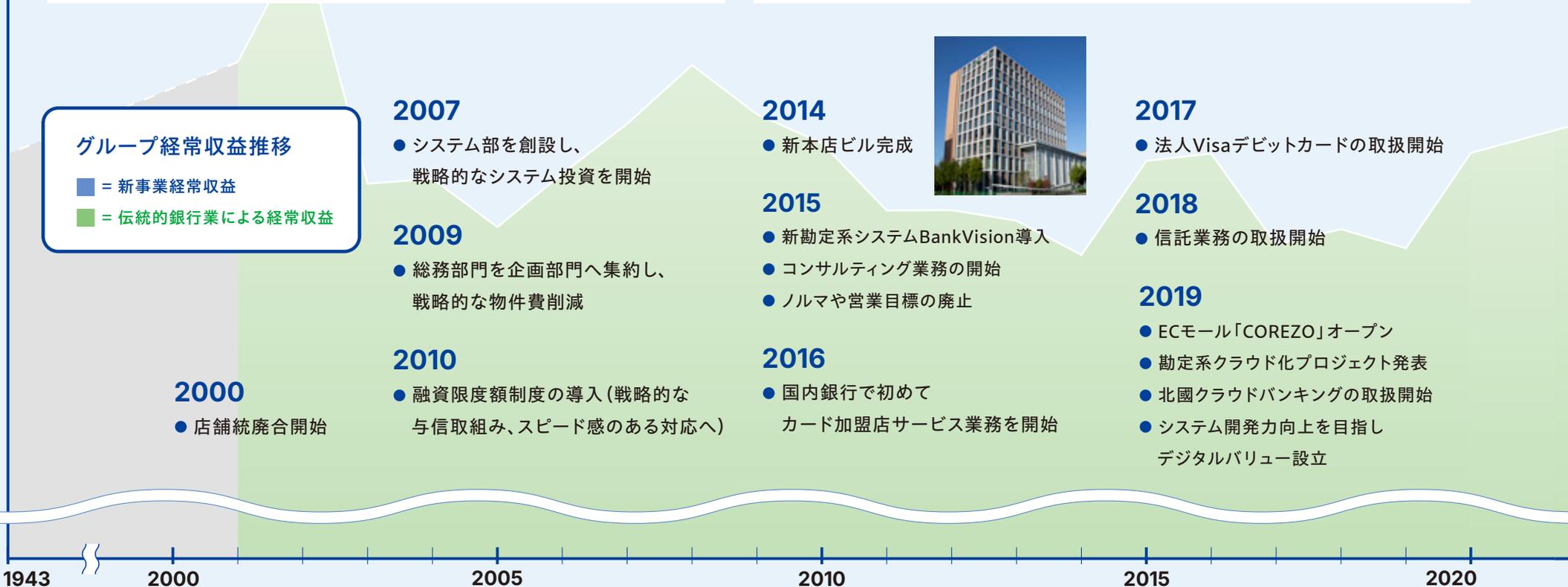
【2015年】真の顧客本位達成のために営業戦略の変革

収益主義・成果主義から顧客主義へのマインドセットが必要と考え、お客さまの事業を深く理解し、課題やニーズについてお客さまと共有することに力を注いできました。そして、多様化するお客さまの課題に対応するために、コンサルティングをはじめとしたサービスの拡充を進め、事業の幅を広げてまいりました。

900
億円

グループ経常収益推移

- = 新事業経常収益
- = 伝統的銀行業による経常収益



北國フィナンシャルホールディングスのあゆみ

【2022年】経営戦略に沿った新人事制度の導入

人事制度をゼロから造り上げた「キャリア型人事型制度」に改めました。社会や顧客起点で物事を考えることができ、新たな価値を生み出す力を持った人材の育成を目指しています。

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

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

2021

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



- 国内初、パブリッククラウドでのフルバンキングシステム BankVision on Azure 稼働開始
- 北國銀行とVisaによる Super Cashless Regionプロジェクト始動
- 北國フィナンシャルホールディングス設立
- ATM内製開発(2023.4より設置)

2022

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

2023

- 人的資本リーダーズ2022受賞
- 健康経営優良法人2023(ホワイト500)認定取得
- 第13回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞「地方創生大臣賞」受賞

2024

- 新法人インターネットバンキング「北國デジタルバンキング」のリリース
- 日本初、預金型ステーブルコイン「トチカ」のサービス開始
- ケニア現地法人の開業
- BaaS事業の開始
- 「プラチナえるぼし認定」の取得
- 「いしかわ電子納税推進プロジェクト」の発足
- 女子ハンドボールチーム運営会社ハニービースポーツの設立
- 地域の振興や魅力向上に貢献する地域未来創造の設立



908億円

2025

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

