

## Section1

# 価値創造に向けた 成長戦略

企業価値向上は、いかに質の高い持続性のある利益を積み重ね、社会に貢献できるかだと考えています。Governance to Value (ガバナンス改革を企業価値創造に結びつける)の実現に向けた取組みや、「北國銀行」と「CCIグループ」の2ブランド体制で、銀行業の更なる磨き上げと新ビジネスの拡大について説明しています。



北國フィナンシャルホールディングス  
北國銀行

### CONTENTS

- 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

## 社外取締役メッセージ

### Governance to Value



社外取締役  
取締役会議長  
**宇田 左近**

マッキンゼー・アンド・カンパニーでのコンサルティング・ファームや日本郵政株式会社、株式会社ビジネス・ブレークスルー等での豊富な経営経験に加え、株式会社荏原製作所では社外取締役として取締役会議長を務めた。企業経営者としての活動を通じて培われた豊富かつ専門的な知見を有しており、2023年6月より当社社外取締役に就任。

昨年の北國フィナンシャルホールディングス(以下北國FHD)統合報告書の社外取締役メッセージでお約束したGovernance to Value(ガバナンス改革を企業価値創造に結びつける)の実現に向けて、初期の助走を終え本格的に走り始めた1年だった。指標としてROEが期待通りには伸びず、PBRも1倍を下回る。取締役会議長としてGovernance to Valueを自己評価すれば及第点とは言えない。投資家の皆様方からは「偉そうなことを言っても結果が伴わなければ意味がない」と叱られても言い訳はできない。一方でガバナンス

改革は着実に進み始め、組織全体に変化の兆しが見え始めた。今年度実行した取締役会実効性評価の結果からもコーポレートガバナンスに対する経営幹部の意識、およびガバナンス改革がもたらすプラスのインパクトについての実感が組織内に浸透し始めたとの感触を持った。

### 初期の課題認識とその解決に向けた進捗

昨年の統合報告書で私が初期の段階で感じた課題認識とその進

捗について自分なりにレビューしてみた。

#### ①正しいアジェンダの選択

議長としては取締役会が執行から与えられた議題だけを議論するのではなく、アジェンダ選択にも自ら責任を持つということを重視している。特に中長期的に経営にインパクトを与えるアジェンダ、全社収益インパクトの大きな課題、非定常的イシューを扱うアジェンダ等に関しては取締役会で重点的に議論すべきと考えている。年間アジェンダで戦略上重要な課題、中長期的な人材育成等に関する討議課題等を設定すると同時に、毎回の取締役会のアジェンダについて執行側と議長で事前確認を行いつつ進めている。

#### ②執行と取締役との健全なる緊張関係

これは執行側がどう感じるか次第だ。しかし、取締役会の事前説明で「ひとまず説明(根回し)しておけば取締役会本番では質問が出ない」という安易な風潮はすでにない。あくまで事前説明は社外取締役による課題認識のためであり、その認識に沿って本番で何を言うかは各社外取締役に委ねられる。実際に社外取締役自身も根拠となるデータをチェックし、事実を把握したうえでそもそものWhyを問うケースが多々あった。多くの場合、事前説明を通じた課題認識をベースに、より突っ込んだ議論が展開される。事前説明の時間では足りない場合には、社外取締役の勉強会として別途議論の機会を設け課題認識を深めることにしている。これらを通じて一定の緊張感が生まれているのではないかと。

#### ③取締役会の役割・位置づけの認識

取締役会の責務・役割についての認識が深まることはガバナンスの基本でもある。社外取締役が議長に就任することは、取締役会が執行の上位機関ではないというメッセージにつながる。また社内取締役も社外取締役も多様な角度から意見を交わすという面は一

## 社外取締役メッセージ

定程度進んだのではないかと思う。ともすると世の中にありがちな、取締役会が社長と社外取締役との間の意見交換的な場になっていないかとの疑問もあるかもしれないが北國FHDにおいては無縁だ。

### ④取締役会の実効性

今回は経験の深い外部機関にお願いして実効性評価を行った。以前の製造業での取締役会議長時代に、この実効性評価の質が取締役会改革、ひいてはGovernance to Valueの鍵になったとの記憶がある。外形的な評価ではなく、実際にどのような準備の下でどのような議論が行われ、どう決定に影響したのか、運営の実態面中心に評価を実施した。その結果について取締役会で2度に分けて自己評価のための徹底した議論を行っている。

### ⑤取締役会のPDCA

実効性評価の結果も踏まえて次の1年についての取締役会の方針が議論され、具体的に施策として定められる。すでに各委員会の方向性についての議論が進みつつある。取締役会のPDCAは機能しはじめていると思う。

### ⑥収益目標とのギャップ

最初に申し上げた通りだがまだ道半ばというところだ。しかしギャップを埋めるための素早いアクションの解決策も見えてきた。意味のあるKPIを執行と取締役会の共通言語とし、特に数値化のできるものはできる限り計数化したうえでモニタリングを行っていく。執行にどこまで入るかという疑問も呈されるかもしれないが、「目標達成の実行力」を組織として蓄えていくことは、中長期的課題の解決、大きな方針の実効性を担保するうえで不可欠と認識している。

## 中長期的な視点からの大きな戦略方向

取締役会の責務・役割として中長期的視点に立って大きな戦略方

向を示すこと、そしてその実施を後押しすることが求められる。今年度特に注力したい点は現時点では以下の3点だ。

### (1)事業ポートフォリオと2ブランド化

昨年度のアジェンダの中で全社的なインパクトが大きなテーマの一つが、北國FHDのCCIGグループへの名称変更と、CCIG系と北國銀行系の2つの事業群による2ブランド化の決定だ。対顧客サービスという面では、地域に根差した預金・貸出・決済を軸とした伝統的金融業務を展開する北國銀行を中心とした企業群と、必ずしも地域内には限らない広範な顧客に対してスキルベースで非金融業務を中心に提供する新事業群は、一部顧客セグメントが重複するものの今後の展開を考えれば顧客基盤自体も異なり、また事業モデルも大きく異なる。それぞれの顧客に対して異なったメッセージを発し、それぞれがメッセージに合致したサービスを提供していくというのは正しい選択と考えられた。事業モデルに伴う文化の違いについても議論された。一般にも当てはまると思うが、地銀固有の文化の一つと言えるのは地域での信頼第一で生きてきたこともあり「確実に実行できることしか言わない」マインドセットが根強いという点だ。しかし例えばコンサルティングを行ううえで、100%確実な事だけを提言するのでは(それは顧客にとっても確実なので)助言の価値はない。また投資事業も、確実なものしか相手にしなければそこにはリターンはない。これらの新たな業務群には新たなマインドセットが必要だが、それはそれまでのいわゆる地銀文化の傘の下では育ちにくい。まだ規模は小さいが文化を分けることでそれぞれの事業の成長が見込めるならばそれは分けて経営するというのは理に合う。取締役会としては、非金融事業領域を中心とする事業群には中長期的な成長を考えて「今は規模は大き

くはないが色の違う少し緩めの服を着てもらおう」とし、地域に密着した伝統分野については「地域顧客により身近な存在になることで発展を期待する」と考え、2ブランド化を後押しするという結論に至った。この2ブランド化によって、今は小規模なスキルベース事業も新たな飛躍の機会を切り開く可能性があり、それらが将来の事業ポートフォリオの骨格をなすことが期待される。取締役会としては中長期的な事業ポートフォリオという視点から、今後の各事業の成長をモニタリングしていく。

### (2)企業としての継続性のシナリオ

杖村社長の構想力と実現に向けてのリーダーシップによって現在の事業の枠組みとオープンな組織文化ができてきたのは疑いがない。これは昨年の統合報告書の社外取締役からのメッセージでも示した通りだ。一方で今後の10年を視野に企業としての継続性、成長性を考えた場合には社長承継は重要なテーマとなるだろう。2030年以降に北國FHDが直面するであろう課題とその対処に最もふさわしい人材は?という洞察が必要になる。過去のトラックレコードだけでなくこれから必要なトップの要件、「(これ)までの人」ではなく「(これ)からの人」をどう選ぶのか、難易度の高い課題が立ちふさがる。幸いに、現在の経営幹部及びその予備軍である次世代、次々世代の幹部層には戦略的視点を持ち、自らがトップになったら何をすべきかを構想できる人材が生まれている。杖村社長の方針に沿ったDoの推進だけでなく、自ら新たな枠組み作りのリーダーシップを取ろうというたくましい人材も育てている。トップの承継はコーポレート・ガバナンスにとっても最も重要なテーマであり、今後指名報酬委員会の役割も格段に大きなものになるはずだ。

## 社外取締役メッセージ



### (3) 組織の実行力強化

大きな方向性と組織の枠組みは揃った。他の地銀にはないユニークな非金融事業も育ちつつある。成果に結びつける執行をサポートする攻めのガバナンス体制もほぼできつつある。この枠組みが正しかったのだと示すには、それぞれの事業が顧客に対する価値

創造の帰結として収益を得ていき、継続性をもって成長を実現することだ。価値創造を行う主体の執行の実行力、戦略遂行力が求められることになるが、同時にまた取締役会としてそのためにどのようなサポートができるかが問われることになる。ガバナンス改革を継続しつつ、それを組織としての成果に結びつけるための実行力強化は、Governance to Value実現のためには喫緊の課題だ。特に以下の点に注力しつつ、執行組織の自己規律と成果実現への志が生まれるよう後押ししていく。

- ① 執行の実行力の向上に向けたKPI設定とPDCAサイクルについてモニタリングしながらしっかりと回るように後押しする。計画の実行力を強化し、予実のギャップの背景を理解し改善策を立てられるような環境を整備していく。
- ② 執行との間の健全なる緊張感も実行力強化につながる。社外取締役も経営課題についての理解を深め、取締役会での質の高い議論を目指していく。事前説明の目的を課題発見の機会とし、執行とさらに突っ込んだ議論ができるようにする中で、健全な緊張関係を創出していく。
- ③ 人材に関してみれば「働き甲斐のある組織」との認識は広くされている。中長期の人材育成は進んでいるか、女性幹部候補への機会提供は十分行われているか、実行力のある幹部予備軍人材がホットジョブといわれるような適所に登用されているか、適宜モニターしていく。
- ④ 先が見えない世界、前例がない世界においては、イノベーションによる新たな価値創造が求められる。そのためには多様な人材が心理的安全性の確保された環境で自由に発想し、試行検証を繰り返す必要があるだろう。またAIが業務の中で当たり前に使われ使い倒す時代になっている。イノベーション環境創出

にとってこの環境を最大限活用することも重要だ。自ら率先してイノベーションをリードしていく人材が育つ環境創出のサポートを進めていきたい。

先日、社外取締役有志で休日を利用して能登半島の輪島および和倉温泉周辺を訪問した。以前活況を呈していた地域も、がれきを撤去した平地と、盛り上がったままの歩道、そしてまだ片付けられていないブルーシートに覆われた家屋が目立つ。当日は雨であったこともあってか、観光客の姿は見当たらない。至る所に仮設住宅が建てられている。いまだ仮設住宅暮らしの方々のご苦労も察せられる。その中でも建物が焼けずに残った酒店や崩壊を免れたケーキ店、あるいは被災者が合同で創設した食堂などが力強く営業を続けている。道路は整備されつつある。今後観光客が増えることによって少しずつそういった店舗が増えてくることを祈りたい。東京に戻ってから、北陸・金沢 ガルガンチュア音楽祭2025東京公演(復興応援コンサート)を聴く機会があった。デンマーク国立フィル、指揮ヘンリック・シェーファーの演奏は素晴らしかったが、特に盛り上がったのは石川県出身のソプラノ歌手がデンマーク国立フィルをバックにうたった「能登半島」だった。オペラシティに響く歌声は能登復興の応援歌でもあった。

今年度はGovernance to Valueの2年目、進捗過程を自己評価しつつ価値の実現に向けて議長として微力ながら尽力していく所存だ。

# Governance to Value

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループは、企業理念として「豊かな明日へ、信頼の架け橋を～ふれあいの輪を上げ、地域と共に豊かな未来を築きます～」を掲げ、企業活動を展開してまいります。この企業理念の実現に向けて、地域に根差した企業グループとして、地域のお客さまに寄り添い、地域のお客さまと地域全体の発展のために、金融事業に加え非金融事業の分野でも総合的・多面的なソリューションを提供する地域総合会社を目指して活動しております。当社グループが地域に対してリーダーシップを発揮しながら、継続的な挑戦によってもたらされる地域に対する新たな価値創造と適切なリスクコントロールを果たす監督機能を発揮するうえで、当社はコーポレート・ガバナンスが重要な位置付けにあるととらえています。

## Governance to Value実現に向けた緊張関係

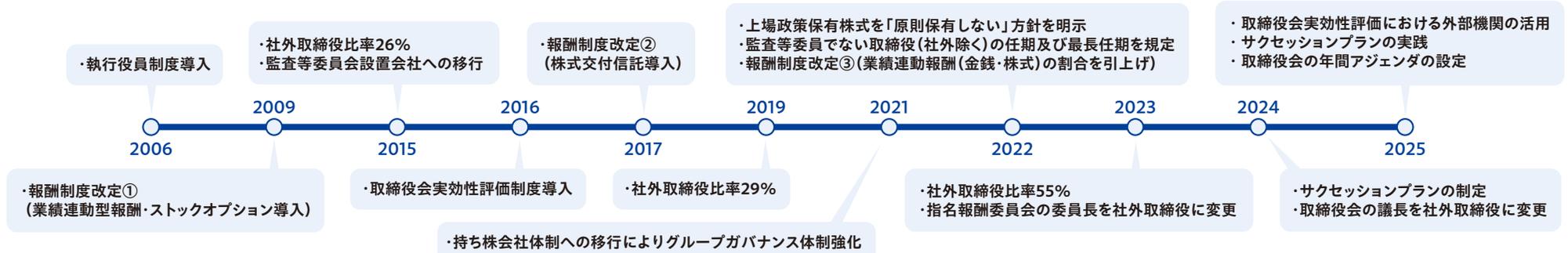
当社グループは、Governance to Valueの実現に向けて、執行と取締役との間の健全な緊張感を重視しています。執行側がオーナーシップを持って企業価値創造に取り組み、取締役会は執行側に対して監督責任を果たすことで執行と監督の明確な分離、経営の客観性や透明性、健全性を確保します。また、社外取締役に対して取締役会に先んじて議案に関する事前説明の場を設けております。この事前説明を通じた課題認識を基に、取締役会では実効性の高い緊張感を持った議論がなされています。

## 2024～2025年度の主な取組み

### 取締役会実効性評価における外部第三者機関の活用

昨年度より外部の第三者機関によるアンケートと各取締役への個別インタビューを実施いたしました。今後、報告された結果に基づき、取締役会の実効性の向上に取り組んでまいります。

●これまでのコーポレートガバナンス強化のための取組み



取締役会での議論を企業価値向上につなげるためのアジェンダ設定	・「何を議論すべきか」の観点から戦略的アジェンダを設定し、計画的かつ効果的な議論を促進。
取締役会における議論の深化	・中長期の事業ポートフォリオを議論、投資・施策・時間軸を共有。 ・経営課題に対して定量的な分析に基づく議論と意思決定を実施。 ・地域貢献と株主価値のバランス、収益性・持続可能性・人材育成など多面的に議論を深める。
指名報酬委員会の更なる高度化	・委員会の役割を再定義・共有し、経営人材のプール形成・育成・評価・見直しに積極的に関与。
株主・投資家との対話の高度化	・社外取締役による直接対話も通じて、独立した視点での評価と投資家の声を意思決定に反映。

## サクセッションプランの実践

社外取締役との面談や社外取締役が委員長、議長を務める指名報酬委員会、取締役会における議論を通じて、2025年度の当社取締役3名、北國銀行社長1名の候補者選定を実施いたしました。当社グループは、経営の持続性がコーポレート・ガバナンスにとって最も重要なテーマの一つととらえています。過去の実績に加え、これから求められる経営トップ人材の要件を定め、後継者の能力開発と視野拡大に取り組んでいます。

## 取締役会の年間アジェンダの設定

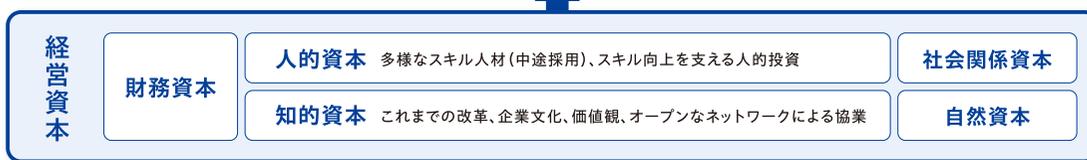
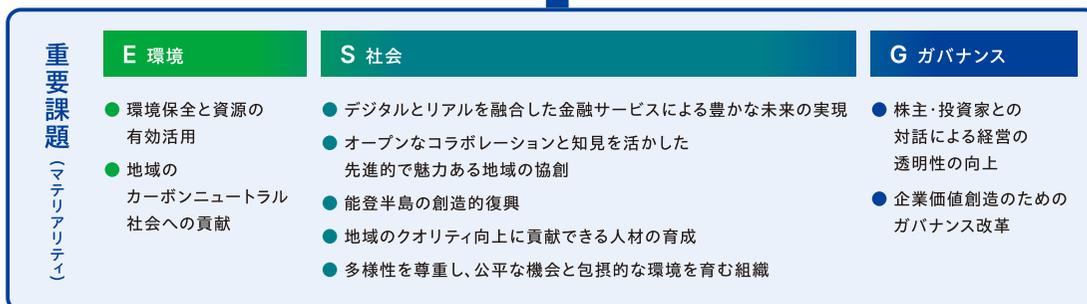
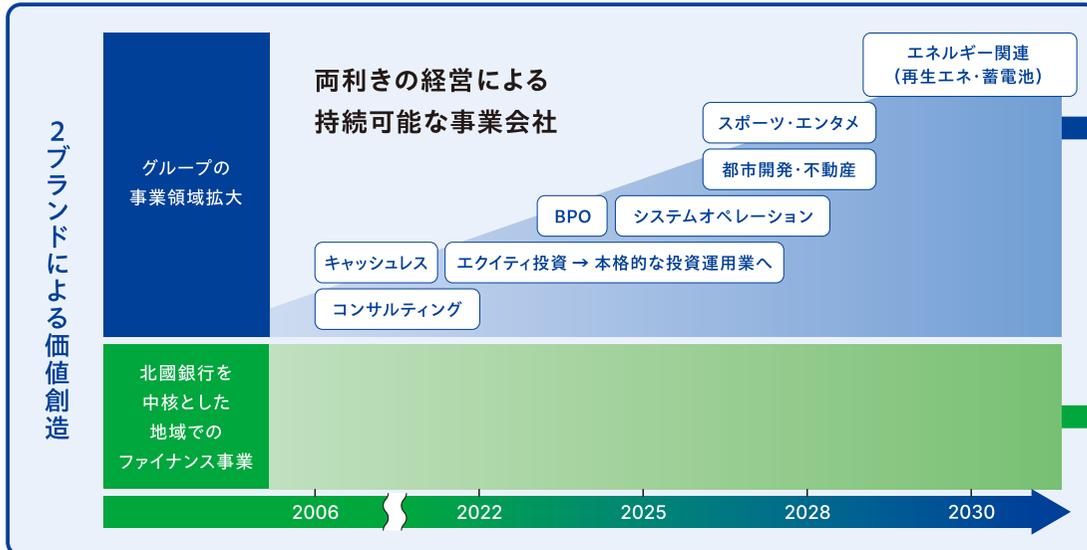
戦略上の中長期的な課題や人材育成、収益インパクトが大きな課題など優先課題を踏まえた重要議題を取締役会でより建設的な議論や意見の反映を適切に行うことを目的として、年間を通したスケジュールを事前に設定し、状況を反映しながら計画的に議案の付議を行いました。

# マテリアリティ

当社は、事業活動を通じてESG(環境・社会・ガバナンス)課題の解決に積極的に取り組むことで、地域社会をはじめとしたすべてのステークホルダーの皆さまとともに持続可能な社会の実現を目指すサステナビリティ方針のもと、9つのマテリアリティ(重要課題)を設定し、様々な取組みを進めています。



# 価値創造プロセス



オープンなコラボレーションと知見を活かした  
**先進的で魅力ある地域の協創**

経済的価値 (2028/3期)	社会的インパクト
新事業収益 <b>225</b> 億円	キャッシュレス比率を <b>90%</b> 以上に
経常利益 <b>83</b> 億円	都市部や海外知見の還元による地域企業の競争力強化
	地域資源の活用と再生

CCIG

**生み出される価値**

経済的価値 (2028/3期)	社会的インパクト
当期純利益 <b>147</b> 億円	CO <sub>2</sub> 排出量を2030年度までに <b>0</b> に
ROE <b>6.0%</b> 以上	イノベーションによる社会課題解決
配当性向 <b>40%</b> 程度	地域に貢献できる人材の育成

デジタルとリアルを融合した金融サービスによる  
**豊かな未来の実現**

経済的価値 (2028/3期)	社会的インパクト
銀行事業収益 <b>583</b> 億円	地域経済の活性化
経常利益 <b>142</b> 億円	能登半島地震の復興
	地域の雇用創出

北國銀行

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。

**企業理念の実現**

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

## 能登半島地震 復旧から本格的な復興フェーズへ

2024年1月1日に発生した能登半島地震から1年半が経過し、被災地の事業復興に向けた支援体制が整いつつあります。北國フィナンシャルホールディングスでは、被害にあわれたお客さまへ円滑な金融サービスのご提供に加え、復興に向けたグループ各社の取組みを続けてまいりました。

今後も復興に向け、さらに進化した能登・石川を目指した取組みをグループ一丸となって進め、より魅力ある地域づくりのサポートに努めてまいります。

### 復興ファンドを活用した事業者支援

当社グループ会社であるQRインベストメントにて、被災事業者の復興を目的とし、二つのファンドを設立、投資実行しました。

第1号案件は、今後の能登地域における復興支援の先駆けとなるものであり、QRインベストメントは引き続き、地域の事業者とともに歩む伴走型支援に取り組んでまいります。

#### ●第1号案件

##### 能登半島地震 復興支援ファンド (七尾市の製造業者)

地震により製造機械設備が損壊し、営業継続が困難な状況に陥っていた七尾市の製造業者を対象に債権買取型の支援を実行しました。震災前から抱えていた債務の一部を買い取ることで財務内容の改善を図り、新たな資金調達を可能にする再生支援を実施します。この投資により、設備の復旧と事業の本格的な再開をサポートします。

##### のとBeyond復興ファンド (NOTO Naorai株式会社)

NOTO Naorai株式会社は、広島県呉市に本社を構え、広島県神石高原町に酒蔵を持つナオライ株式会社が能登地域に新たに設立した企業です。地震で被災した酒蔵の日本酒を原料に用いた熟成酒「浄耐」の製造・販売を通じて、地域の自然と文化を活かした復興と再生を目指しています。この投資により、歴史ある能登の酒蔵を復興すること、さらには観光地としての魅力を高めることで、能登の創造的復興を支援してまいります。



### 金融支援 能登産業復興相談センターへの人員派遣

能登産業復興相談センターは、能登半島地震復興支援ファンドの支援を受ける事業者の早期再建支援の相談窓口として設置されました。

本センターは、震災前からの借入と復旧・再建に必要な新たな資金調達が重なる二重債務問題への対応を中心に、事業者が抱える様々な課題に対して、ワンストップで相談対応を行います。

当社は、復興には官民一体となった取組みが不可欠との思いから、人員を派遣し、地域に根ざした視点と金融の専門性を活かした支援体制を整えています。

引き続き早期事業再建に向けて、全面的にサポートし、復興を後押ししてまいります。

### ECサイトCOREZOの活用

ECサイトCOREZOにて、能登地域の産業の消費支援の実施や「COREZO FAMILY FUNDING」にて、被災したお客さまの事業再建のため全国から応援を募りました。また、「能登復興マルシェ」では、被災地能登の生産者たちが心を込めて作り上げた逸品を、全国の皆さまにお届けしています。味噌や醤油、和菓子、漆器など、能登のいいモノを生産者の“生の声”とともに紹介し、能登の今を感じていただけます。



<https://shopping.corezo.co.jp/contents/special/product/0000001366/>

### 能登地区の店舗建替え

更なる復興に向けて、お客さまがより来店しやすく、安心してご利用いただける店舗を目指して穴水支店をはじめとする能登地区の複数店舗の建替えを進めております。

新店舗には、店舗内に相談スペースを設けるなど、これまで以上に多岐にわたるお客さまのご相談やニーズにお応えできる環境を整え、お客さまが安心してご相談いただける空間を提供いたします。単なる金融機関の枠を超え、地域の皆さまが安心して集い、相談できる「地域の拠点」としての役割を担います。地元産業の活性化にもつながる建材の活用を通じて、地域経済の再生にも貢献してまいります。

### 能登復興応援コンサートの開催

被災した地域の子どもたちに、音楽を通じて笑顔をお届けしたいの思いから「能登復興応援コンサート」と題し、震災被害が大きかった3市3町(珠洲市、輪島市、七尾市、能登町、穴水町、志賀町)の幼稚園・保育園・小中学校等で実施しています。本コンサートでは、子どもたちが親しみやすいクラシックや園歌、校歌を中心にプログラムが披露され、音楽の力で心の癒しと地域のつながりを育む場となっています。



## 北國銀行 社長メッセージ

株式会社北國銀行  
代表取締役社長

### 米谷 治彦

1993年北國銀行入行。2016年に本店営業部長、2020年に東京支店長、2021年に執行役員東京支店長、2022年に執行役員小松営業部長を歴任。2023年に常務執行役員法人部長を経て、2025年3月に北國銀行代表取締役社長に就任。



### 能登の創造的復興に向けて

「令和6年能登半島地震」発生から約1年半、「令和6年奥能登豪雨」発生から早くも10か月が経過しました。改めて、犠牲となられた方々のご冥福をお祈りするとともに、被災された皆さまには心からお見舞いを申し上げます。今回の地震では当社の営業拠点も甚大な被害を受け、発災当初は16店舗の休業を余儀なくされましたが、現在では一部店舗で庁舎内や仮設での営業など制約はあるものの全店で営業を再開できております。長期間ご不便をおかけしている皆さまには、改めてお詫び申し上げます。

自治体を中心として、県内外の建設・土木業関係者の皆さま方の

絶大なご協力により主要道路の応急復旧が進みましたが、上下水道整備など一部生活インフラの完全復旧にはまだ時間がかかる状況は続いており、一日も早い生活インフラ(上下水道等)の完全復旧・復興を心より願っております。

当社では震災直後に創設に関わった100億円規模の「能登半島地震復興支援ファンド」による資金支援に加え、2025年5月には新たに「のとBeyond復興ファンド」を立ち上げ、100年後の能登につながる新しい価値を生み出す「創造的復興」にも全力で取り組んでまいります。復興の為には資金面のみならず、デジタルやコンサルなどの機能も不可欠と考えます。銀行のみならずグループ全体の機能を活かして、復興に貢献していく所存です。

### 北國銀行の業況

2025年3月期の北國銀行単体決算につきましては、貸出金の着実な増加に加え政策金利の上昇による資金利益は増加した一方で、震災対応に伴う追加費用18億円(前期分を含め累計32億円)をはじめ貸倒引当金繰入計57億円の影響もあり、当期純利益は83億円にとどまりました。

預金残高は2025年3月末で4兆9,158億円(前期比+2,041億円)と5兆円目前まで順調に積み上がり、貸出金残高も2兆6,297億円(前期比+1,861億円)へと拡大しております。これもひとえにお客さま、株主の皆さま、社員をはじめ長年当社を支えてくださった全てのステークホルダーの皆さまとの信頼関係の賜物であり、深く感謝申し上げます。2025年度は当期純利益100億円の達成を見込んでおり、社員一丸となって目標に邁進していく所存です。

### 北國銀行ブランド

2025年3月に当社グループは新たに「2ブランド体制」となりました。2ブランドの一つが、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たパートナーとして伴走していく「北國銀行ブランド」です。北國銀行ブランドの象徴として、スローガンも「未来を想う、あなたを想う」に一新しました。このスローガンには、これからの時代を見据えながらも地域のお客さま一人ひとりを大切に想うという、これまでと変わらぬ決意を込めています。社会が大きく変化する中で、地域とともに歩むパートナーとして挑戦と進化を続けてきた当社ですが、常に根底にあるのは「お客さまの未来をともに創りたい」という願いです。この想いはこれまでも、そしてこれからも決して変わることはありません。

おかげさまで北國銀行は2025年12月に創立82周年を迎えます。この長い歴史の中、多くのお客さまのお取引を頂戴し、また株主や社員の皆さまのお支えもあって地域と共に成長してこれことができました。これまでに築き上げられた営業基盤は、何ものにも代えられぬ私たちの強みです。この強固な営業基盤をもとに、北國銀行ブランドをさらに磨き上げていくことが今求められており、これから

## 北國銀行 社長メッセージ

も地域の皆さまに選ばれ必要とされる銀行であり続けるために、今一度地域の皆さまとのコミュニケーション(対話)を通じて、地域の皆さまに求められる銀行になれるよう役職員一同努力してまいります。

人口減少社会において、地域と共に持続可能な社会の実現を目指し、私たちはあらゆる課題に真正面から向き合い、皆さまとともに解決につなげていけるよう伴走していくことが、私たちのミッションです。そのためにも、まずはお客さまと向き合う対話の「量」を増やし、対話を通じて得られる「質」を高めることで、お客さまが抱える課題に対して寄り添いながら解決策をご提案し、サポートさせていただく機会を増やしていきます。その積み重ねを通じて北國銀行ブランドにさらに磨きをかけ、お客さまとの信頼関係をより

一層強固なものとしていきたいと考えています。

最近「以前にも増して銀行の担当者が訪問してくれるようになり、いろいろな提案を持ってきてくれる」といったお声をお客さまから頂戴することもあり、大変嬉しく感じています。こうしたお言葉は、私たちが地域に寄り添う銀行であるとの手応えとして励みになっております。私も含め取締役も積極的にお客さまのもとに足を運び、お客さまのお声に直接耳を傾けながら、様々な金融サービスで地域の皆さまに貢献してまいります。

### 預金・決済・融資は最も重要なお取引

すべての金融サービスの始まりは、預金・決済・融資のお取引から始まると言っても過言ではありません。銀行業務の原点は、お客さ

まから大切なお金をお預かりする「預金」、人と人・企業と企業をつなぎ経済の血流を支える「決済」、そして企業や個人の新たな挑戦を資金面から支える「融資」にあります。当社は、これらの取引を安心してご利用いただけるための盤石な財務基盤と優れた人材を備えています。また、利便性の向上にも努め、法人・個人向けとも自社開発のインターネットバンキングをはじめとするデジタルチャネルを充実させています。預金・決済・融資のサービスを安心してかつ迅速にご利用いただけるよう今後もサービスメニューの拡充やセキュリティ強化に努め、時代のニーズに即した金融サービスへと進化させていきます。

これらは単なる金融サービスではなく、預金にはお客さまの資産をお守りする責任、決済には安心・確実に資金を循環させる使命、融資にはお客さまの未来の可能性に寄り添いともに育む覚悟が込められており、銀行としての本質とお客さまとの信頼関係構築の証だと考えています。その信頼関係構築のために、法人のお客さまとの事業性理解を起点としたコミュニケーション、個人のお客さまとのライフプランに基づいたコミュニケーションは原点そのものと言えます。時代がどれだけ変化しようとも、私たちはこの原点を見失うことなく、「デジタル」の力と「人」の力を最大限に活かし、地域とともに歩み続けてまいります。グループ会社が持つ「コンサル」「投資」「システム」などの機能も存分に活用しながら、これからもお客さまや地域社会に最も身近で頼れる金融パートナーとして寄り添い続けていきます。

### 地域の皆さまのパートナーとして

私たちは未曾有の災害からの復興という大きな課題に直面しながらも、地域とともに歩む金融機関としての使命を胸に、一步一步着実に前進してまいりました。これからも、地域の皆さまの声に真摯に耳を傾け、対話を重ねながら、信頼されるパートナーとしての役割を果たしてまいります。

変化の激しい時代にあっても、私たちの原点は変わりません。お客さまの未来とともに創るという想いを胸に、北國銀行ブランドをさらに磨き上げ、地域社会の持続的な発展に貢献していく所存です。今後とも、皆さまの変わらぬご支援とご愛顧を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



# 銀行業のビジネスモデルと成長戦略：法人営業

## 起点は事業性理解

北國銀行の法人営業では、お客さまとの対話を通じて事業内容や社内体制などを深く理解する「事業性理解」の取組みを、すべての活動の起点としています。

この取組みの最大の目的は、リレーションの構築です。当社がお客さまを理解するだけでなく、積極的にコミュニケーションを図ることで、お客さまにも当社の取組みスタンスをご理解していただき、相互理解に基づいたリレーションを築くことが大きな特徴です。

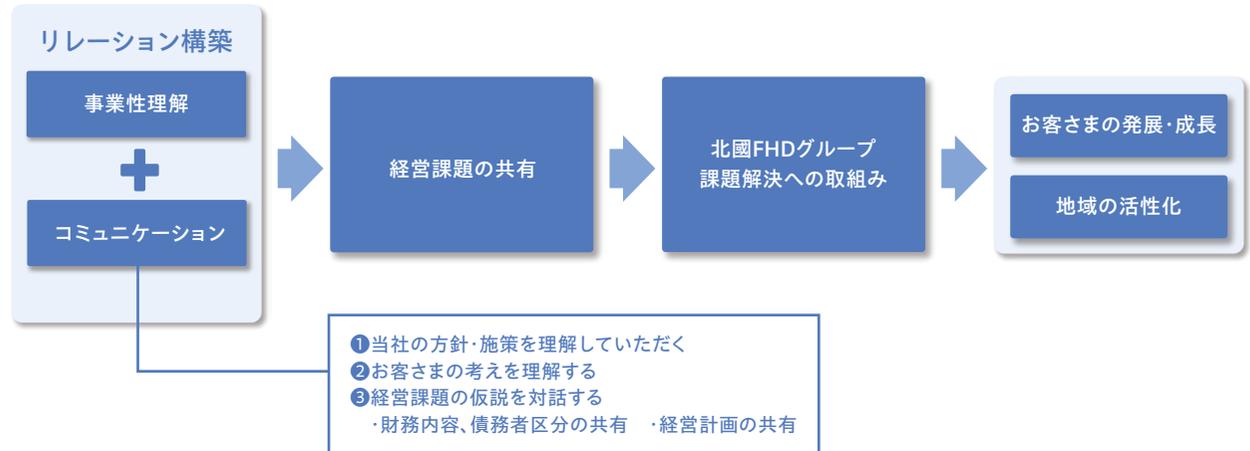
お客さまを理解するための取組みとして重視しているのが「非財務面の理解」です。ビジネスモデルや製品・サービス、サプライチェーン、経営陣の考え方、組織体制、さらにはESGやSDGsへの取組みといった定性的な内容も含めて、幅広く情報を蓄積し理解を深めていきます。財務面に加え、これら非財務面の情報も加えながら社内でも議論を重ね、仮説を立てたうえでお客さまと対話を行い、経営課題の共有と解決に向けた提案を行っています。

当社の考え方を理解していただく取組みとして重視しているのが「財務内容・債務者区分の共有」と「経営計画の共有」です。財務データや経営計画をもとに、過去・現在・将来の視点からお客さまと対話を行い、当社がどのようにお客さまの会社をみているかについて、経営者に率直にフィードバックする取組みです。金融機関がお客さまに融資を行ううえでの判断基準の一つである債務者区分を開示し、中長期の経営ビジョンまで踏み込んで議論することで、現状認識や将来像に対するギャップを埋め、相互の信頼関係が高まり、より実効性のある経営支援が可能になります。

対話の中で浮き彫りになった課題やニーズに対し、銀行単独では解決が難しい場合には、グループ各社の専門性を活かした提案が可能であり、ワンストップで対応できる環境が整っています。

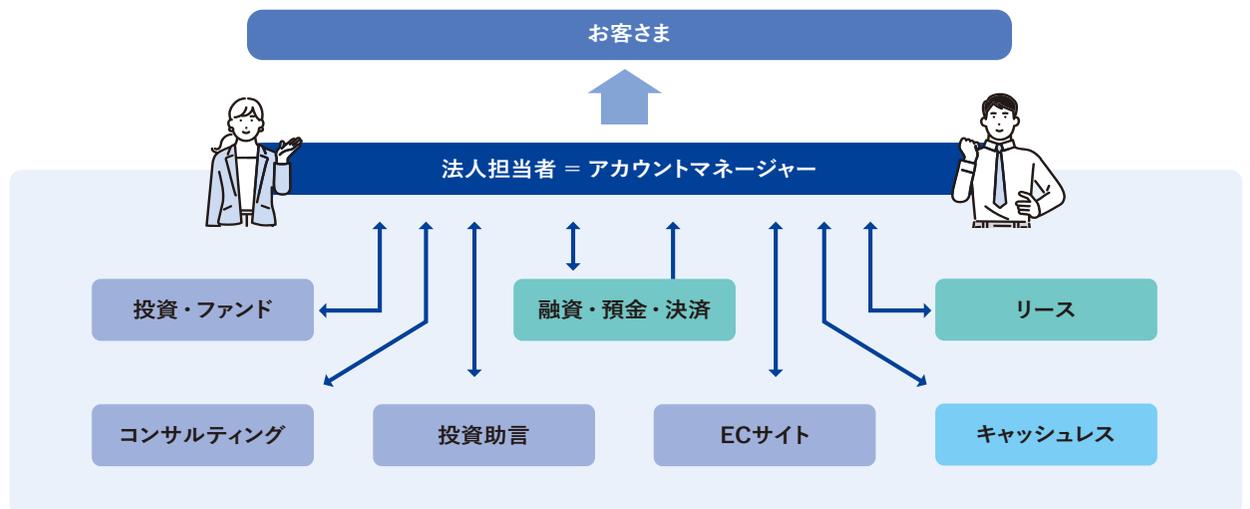
「事業性理解」の取組みを起点に胸襟を開いた対話を通じて、信頼関係を深め「何でも相談される真のパートナー」としての関係性を築くこと、そしてお客さまや地域の幅広いニーズにお応えすることが北國銀行の目指す姿です。そして、この取組みが地域や社会の課題解決にもつながり、ひいてはお客さまや地域の持続的な発展に貢献していくと確信しています。

●事業性理解を起点としたビジネスモデル



●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

北國銀行の法人担当者であるアカウントマネージャーが、北國FHDの窓口となり、各社のあらゆる機能を活用して、お客さま・地域の広いニーズにお応えします。



## 銀行業のビジネスモデルと成長戦略：法人営業

### ファイナンス

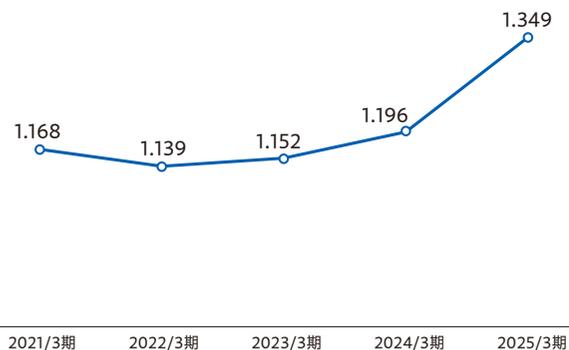
当社は、「事業性理解」に基づくファイナンスの取組みとして、資金需要に対して、融資とリースをアカウントマネージャー（法人担当者）がワンストップで提供する体制を整えています。これにより、スピーディーかつ確かな課題解決を可能としています。ファイナンスの方針としては、単に貸出残高を増やす「量」ではなく、採算性を重視した「質」への転換を進めており、その結果、事業性貸出金の利回りも2022年3月期より上昇傾向にあります。さらに、昨年度は従来の短期プライムレートを基準とした貸出から、TIBORやスワップ金利など市場連動型の金利体系へと移行する取組みを進めました。これにより、市場金利の変動や政策金利引き上げといった環境変化を即時に反映できるポートフォリオが構築できています。こうした柔軟な金利対応は、リスク管理の高度化にもつながっており、安定的かつ持続可能な収益基盤の形成に寄与しています。また、2025年1月、当社は新たなサービスとして、インターネットバンキングで当座貸越の実行や返済がリアルタイムで行える「北國

デジタルバンキング当座貸越」を導入しました。従来、当座貸越の利用には来店や対面での手続きが必要でしたが、本サービスにより、お客さまは必要なタイミングで自由に借入・返済ができ、支払利息の軽減や資金効率の向上が期待できます。開始5か月で利用残高は500億円を超え、お客さまからご好評いただいております。当社にとっても、申込時の伝票処理や事務手続きが減ることで業務の効率化が進み、生産性の向上に寄与しています。今後も北國デジタルバンキング当座貸越を通じて、地域のDXをさらに進めていく方針です。加えて、こうしたデジタルサービスの拡充は、単なる利便性の向上にとどまらず、地域企業の資金調達における選択肢を広げ、迅速かつ柔軟な資金繰りを可能にすることで、経営の安定性や成長力の強化にもつながると考えています。ファイナンスの利便性とスピードを両立させる新たな価値提供を通じて、地域経済の活性化に貢献してまいります。

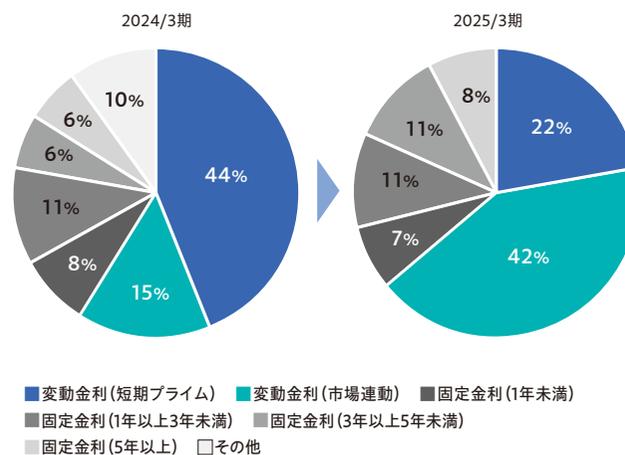
### 与信管理

業績が低迷し早期のサポートが必要なお客さま（早期関与先）に対しては、本部・各拠点の役職員が一体となり同行訪問を重ね、多面的な視点で事業性理解を行っています。具体的な取組みとしては本部役員、法人部長が各拠点を担当し、拠点長だけでなく随時、法人部長が取引先を訪問するなど法人部一体でのリレーション構築・課題の共有、対話を深めています。ここから見えてきた課題に対し、CCイノベーションやQRインベストメントも含めたグループ一体で連携しながら解決支援策を講じ、業績改善を通じた不良債権発生防止の未然防止、債務者区分のランクアップに努めています。また新たに、決算書や口座入出金情報を基に、予兆管理を目的としたアラート通知の取組みも開始しています。信用コストについては、能登半島地震に関連する事業性貸出金に対する引当をすでに計上済みであり、2025年度以降の決算に与える影響はない見込みです。2026年3月期以降は、信用コストは年間約30億円程度で推移する見通しです。

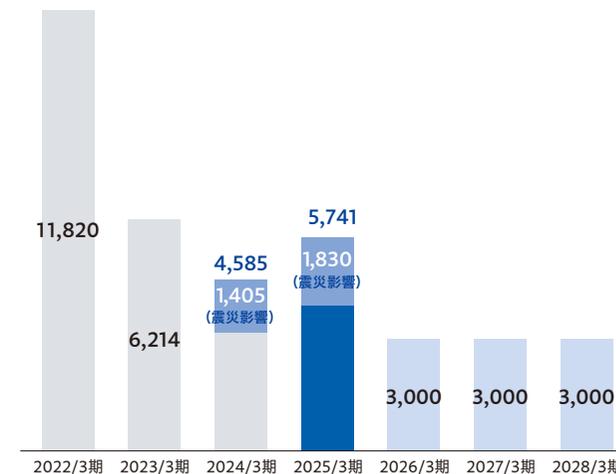
●事業性貸出金の利回り推移 (%)



●事業性貸出金の金利構成 (残高割合)



●信用コストの推移 (百万円)



# 銀行業のビジネスモデルと成長戦略：個人営業

## お客さまとの中長期的な関係構築

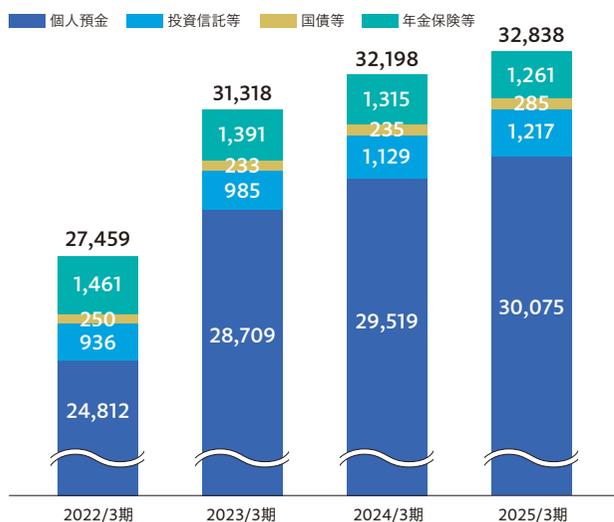
金融業界は今、かつてのゼロ金利を脱却し、金利のある世界へと回帰する局面を迎えています。

こうした状況の中で、北國銀行の個人営業部門として重視しているのは、銀行業の本質である「預金を軸とした中長期的な信頼関係の構築」です。

個人預金は3兆円を超えるまでに成長し、当社における預金総額の3分の2を占めております。この預金を基盤に生み出される安定的な収益（ストック型ビジネス）が、グループ全体の収益の根幹になるとともに、新規事業を立ち上げ成長させるエンジンにもなっています。

お客さまの価値観やライフスタイルが急速に変化する現代において、変わらずに当社を信頼し未永くお取引をいただくためには、すべての取組みを「お客さま起点」とすることが重要であると考え、〈お客さまとの接点〉〈サービス提供体制〉〈商品内容〉〈社員のマインド〉の4つの側面を強化してきました。

●個人預り資産残高の推移(単位:億円)

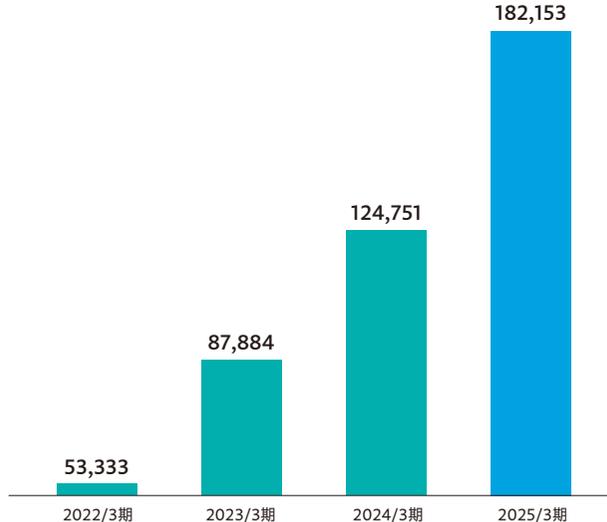


## デジタルによる新たな関係構築

個人のお客さまの多くは、店舗に来店される機会がほとんどありません。だからこそ当社では、デジタルを起点としたコミュニケーション接点の創出を重視し、2021年より新たな口座スタイル「HOKKOKU LIFE+」の普及に取り組んでいます。これは、通帳レス・印鑑レスの普通預金口座、インターネットバンキング、Visaデビット機能を一体化した、デジタル時代に即した新しい口座です。他行振込やコンビニATM利用手数料を無料で利用できる使い勝手の良いサービスが支持され、18万口座を超えるまでに成長しています。

また、当社は地方銀行としての責務を果たすべく、地域のすべてのお客さまにデジタルの恩恵を届けることを目指しています。その一環として、デジタルに不慣れなお客さまを対象に「デジタル教室」を開催し、スマートフォンによるインターネットバンキングなどの操作方法を丁寧にご案内しています。昨年度は約17,000回開催し、単なる取引の枠を超え、お客さまの生活の質向上と安心感の醸成

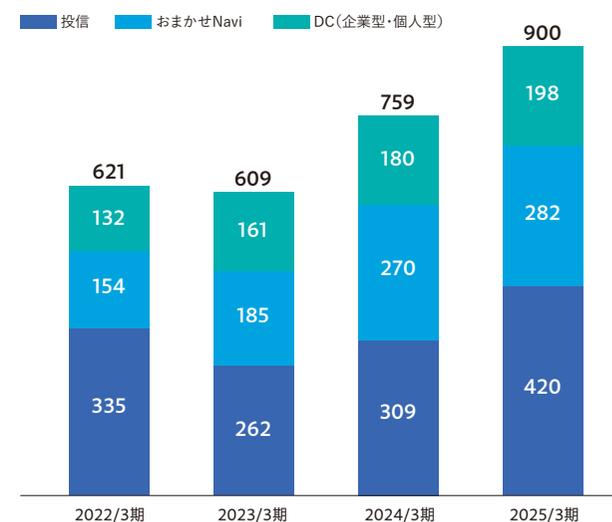
●HOKKOKU LIFE+ 契約件数(件)



にも寄与しています。特に高齢化が進む現代において、自宅で安全に残高照会や振込ができる利便性は、極めて重要な価値を持ちます。さらに、収集したデジタルデータを活用し、お客さま一人ひとりに最適な情報提供や提案を行う「カスタマーサクセス」にも注力しています。若年層や子育て世代など、これまで金融サービスとの接点が少なかった層に対しても、資産形成の基礎を学べるYouTube配信や、メール・SNSを活用した情報発信など、日常生活に寄り添った形で積極的にアプローチを行い、将来を見据えた金融リテラシーの向上にも取り組んでいます。このように、将来にわたって安心して資産形成に取り組める環境づくりを支援しています。

今後も、デジタル基盤の普及を通じ、お客さまとの接点強化を図るとともに、安心してサービスを利用いただける環境を整備していきます。

●投信・おまかせNavi・DC(企業型・個人型)の毎月の積立額推移(百万円)



## 銀行業のビジネスモデルと成長戦略:個人営業

### トリプルループによるお客さま本位のサービス提供

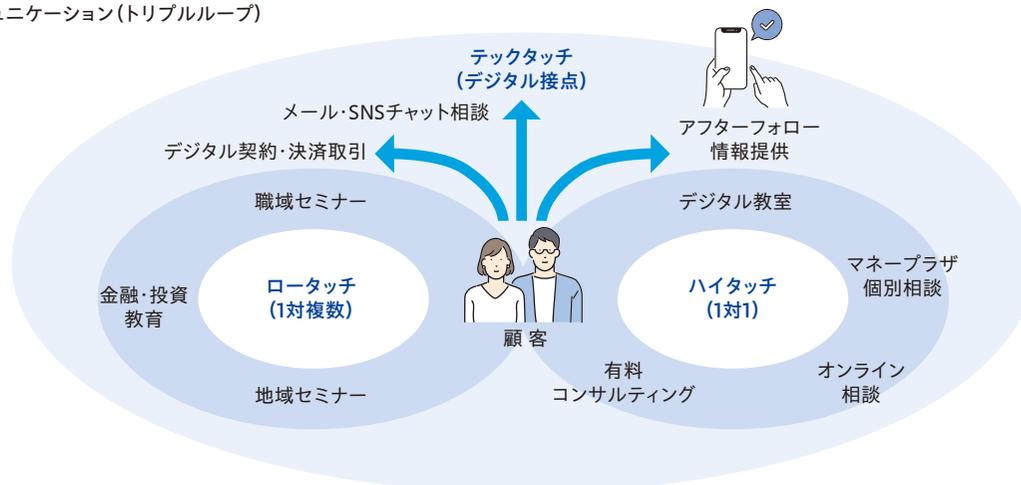
当社では、あらゆるお客さまのライフスタイルやニーズに対応するため、デジタルチャンネルにリアルチャンネルが包含され、その中でお客さまが起点となって、ご希望のタイミングで最適なチャンネルを選択できる環境の実現を目指しています。

テックタッチでは、「HOKKOKU LIFE+」や「北國まるごと窓口ナビ」など、非対面での利便性を最大限に高めたサービスを提供しています。無担保ローンの申込み、契約、支払いまでを来店せずに、全てインターネット上で手続きできる仕組みも整備しています。さらに、今年度、投資信託の口座開設や住宅ローンの申込みについてもデジタル化を予定しております。今後もお客さまの利便性向上を図るべく、非対面にて完結できる商品・サービスを増やしていきます。ロータッチでは、お取引先の社員さま向けセミナーや休日セミナーの実施により、個別のご相談に抵抗を感じる方や多忙な勤労世代とのコミュニケーションをとっています。こうした活動は、資産形成層との貴重な接点であり、資産形成を後押しするサービスや

「HOKKOKU LIFE+」などのデジタルサービスの認知拡大にもつながっています(昨年度資産形成セミナー621回開催、参加人数7,095人)。参加されたお客さまからは、高い評価をいただいております。今後も関心やニーズに寄り添いながら、金融リテラシーの向上と顧客基盤の拡充の両立を目指し、より充実したセミナーを継続的に開催していきます。

ハイタッチでは、店舗での対面やオンラインによる個別相談を通じて、顕在化しているニーズはもちろん、潜在的なニーズの掘り起こしにも注力しています。経験豊富なコンサルタントが、お客さまと深く向き合い、ライフプランに寄り添った提案を行うことで、長期的な信頼関係の構築とストック型ビジネスの深化を図っています。お客さまのニーズ・タイミングに合わせ、トリプルループでコミュニケーションが取れる体制を整備することで、いつでも最適につながる関係性を築いています。

### ●3つのコミュニケーション(トリプルループ)

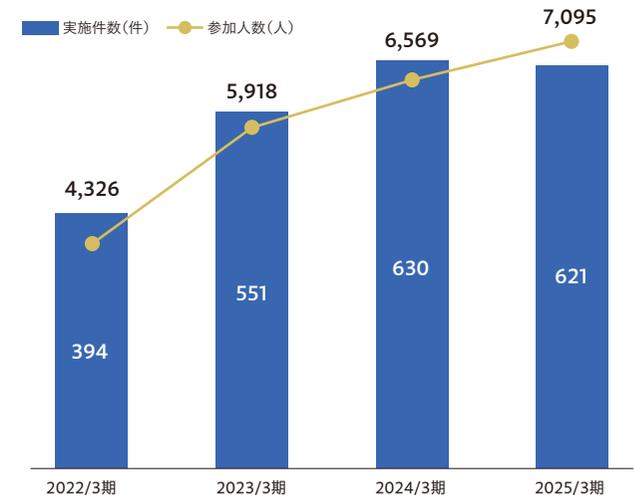


### 商品内容・社員のマインド

銀行起点から「お客さま起点」へ発想を転換し、真にお客さま本位のビジネス体制確立に向け、様々な取組みを積み重ねてきました。投資信託の購入時手数料を無料化し、長期的かつ安定的な資産形成に適したファンドを導入しました。加えて、相続に対する不安や課題を抱えるお客さまには遺言信託などの提供を通じ、安心を届けるよう取り組みました。また、2015年に営業ノルマを廃止し、短期的な成果にとらわれず、長期的な視点からお客さまのライフスタイルに合った商品・サービスの提案を第一に考える営業体制を構築しました。さらに、社員のマインドセットの変革を通じて、単なる商品提案にとどまらず、人生に寄り添う伴走者としての役割を果たす意識の醸成を図っています。

こうした取組みに共通しているのは、「すべてのお客さまの生活をより豊かで便利にし、安心して暮らせる社会の実現を目指す」という想いです。私たちはこれからも、その実現に向け、各種サービスの提供やお客さまとのコミュニケーションに努めてまいります。

### ●お取引先の社員さま向けセミナー(資産形成テーマ)の実施回数および参加人数



# 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:CCイノベーション



株式会社  
北國フィナンシャルホールディングス  
取締役常務執行役員  
株式会社CCイノベーション  
代表取締役社長

## 菊澤 智彦

1991年北國銀行入行。2016年に総合企画部人材開発室長、2020年に執行役員マーケティング部長、2021年に執行役員総合企画部長を歴任し、改革を牽引。2022年に北國フィナンシャルホールディングスおよび北國銀行の執行役員総合企画部長を兼務。2024年にCCイノベーションの代表取締役社長に就任。2025年6月には北國フィナンシャルホールディングスの取締役常務執行役員に就任し、引き続きCCイノベーション代表取締役社長を兼務。

## これまでの歩み

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&アドバイザリー事業は、「経験と経験に基づいた実行力で地域を変革する」役割を担っており、その中心的な担い手がCCイノベーションです。当社は、自社改革で培った実践知を起点に、北國銀行の法人担当者による課題解決型の対話から課題を共有し、当社の課題解決力と専門性を加える形で、地域企業への支援を展開してきました。

当社の原点は、北國フィナンシャルホールディングスが実践してきた抜本的な業務改革やデジタル変革、人材育成の知見を地域に還元することにあります。当社は早くから、過去の成功体験の単なる移植にとどまらず、未来の変化を見据えた提供価値の高度化に向けて、組織体制やメニュー設計の再構築に先行的に着手してきました。例えば、資本戦略の立案から実行までの一貫した伴走支援や、製造業の現場改善コンサルティングなど、これまでの当社の実践領域に固執することなく支援範囲を拡大させてきました。その結果、変化に迅速に応える体制と、継続的な信頼関係を築く支援スタイルが確立され、現在の成長基盤となっています。

当社は、これまで北國銀行の取引先からの案件を中心に成長してきましたが、近年は都市部へも地域を拡大させてきました。外部パートナーの拡充によって 難易度の高い案件や大企業向けの高単価案件を獲得し、契約額は前年比約 1.5 倍の 19 億円 に達しました。売上・件数ともに持続的な成長軌道を描きつつ、地域に根ざしながら全国・海外へ支援ネットワークを広げ、北國銀行からの紹介に依存しない

仕組みを築きつつあります。

これからも当社は、地域と世界をつなぐ経営パートナーとして、変化を先取りしながら企業価値の向上を後押ししてまいります。

## 成長戦略

当社は、2028/3期までに年間契約額30億円の達成を掲げ、以下の4つの方向から成長戦略を推進していきます。

### ① 中堅・大企業への本格展開

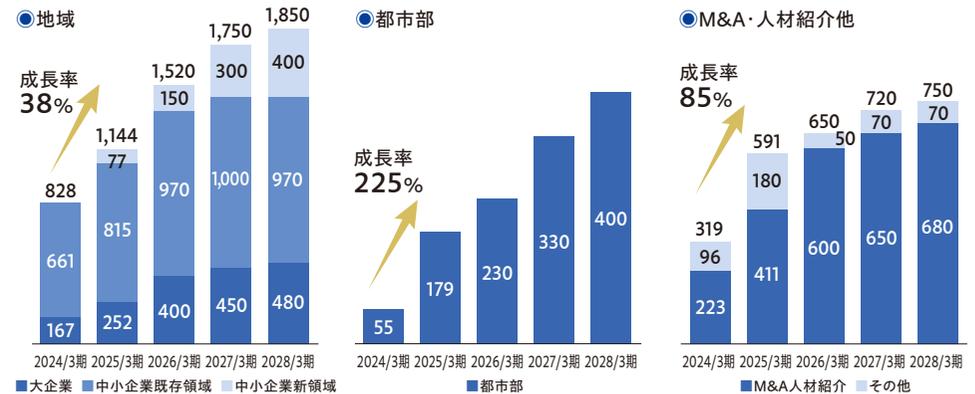
当社は、従来の中小企業支援で培ったアプローチを土台に、より高度な経営課題に直面する中堅・大企業への支援を本格化しています。事業承継、資本政策、人材戦略、DXといった複雑なテーマに対しても、多面的な知見と高い実行力を持つチームが応えていきます。

こうした取組みを通じ、上場企業との取引実績が着実に増え、当社のブランド価値も市場で高く評価され始めました。都市部で積み重ねた実績と経験は、新規案件の獲得だけでなく、既存顧客からの信頼関係の強化にも結び付いています。

### ② 都市部のコンサルニーズ発掘

都市部のお客さまは、変化に即応しつつ、構想策定から制度設計・業務・ITまでを一貫して実行できるパートナーを求めています。この期待に応えるため、プラットフォーム構築や上場企業の価値向上、金融機関のDX支援など先進テーマでのサポートを提供していきます。

都市部案件で培った豊富な知見は、地域企業にも還元し、その成長を後押ししています。こうした取組



## 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:CCイノベーション

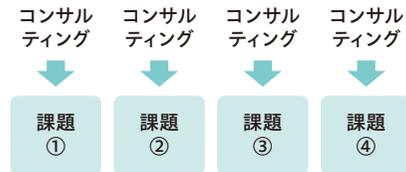
みにより当社の収益も拡大し、都市部売上比率は着実に上昇しています。専門性と汎用性を兼ね備えた当社の支援は、多くのクライアントから高く評価されています。

### ③ 既存顧客への価値提供の拡張

これまで企業戦略に寄り添う支援を目指してきましたが、体制と経験が十分ではなく、対応が個別課題の解決にとどまるケースが多くありました。当社は支援領域を拡大しながら実績を重ね、ニーズの変化を先読みしてサービスメニューを磨き上げてきた結果、現在では戦略を起点とした対話から複数の課題を連続的かつ一貫して解決できる体制を整えています。

この体制により、クライアントが抱える多面的な課題に対しても、戦略的な視点で統合的なサポートを提供できるようになりました。個々の施策が相乗効果を生み、クライアントの成長を力強く後押しします。こうした取組みは、契約単価の上昇や営業プロセスの効率化といった当社の生産性向上にも直結しています。経営課題がより多層化する中、当社は変化に応えながら提供価値を一段と高め、経営パートナーとしての役割をさらに深めてまいります。

▶これまで



▶これから コンサルティング

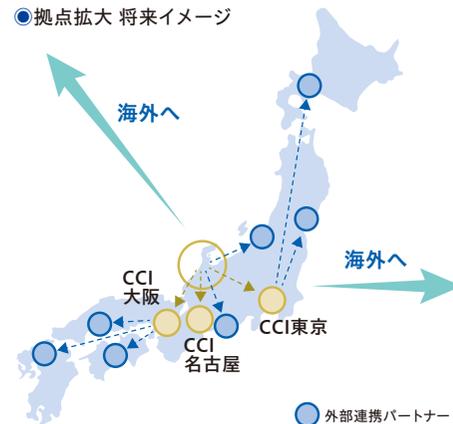


### ④ 海外展開:外部の成長を地域に還元

当社は現在、シンガポール・ベトナム・タイ・ケニアの4拠点でグローバル展開を進めています。アジアとアフリカの成長市場で得た知見を国内案件に還元し、支援の質を高めてきました。

とりわけケニア進出以降は、社会課題解決に直結するテーマに取り組んだ結果、大手企業からの相談が増え、社会的価値も一段と高まっています。今後はこれらの成長市場で、外部人材の採用やパートナー企業との提携を積極的に進め、対応力と提案力を高めながら組織力を強化します。同時に、蓄積した経験を活かして人材育成と業務効率化

●拠点拡大 将来イメージ



を加速させ、「高付加価値な支援を、さらに効率的に提供する」コンサルティングファームへと進化していきます。

### 地域の生産性向上という使命

当社の根幹にあるミッションは、地域経済の生産性を仕組みから底上げすることです。単なる業務効率化にとどまらず、企業の視座を引き上げる構想支援と、実行可能性を担保する仕組み設計の両面からアプローチしています。

近年は、生成AI活用やデジタルツールの導入を軸とした支援が拡大し、ナレッジ整理・業務再設計・BPO連携へと展開し、経営全体の生産性向上を後押ししています。

当社がこうした挑戦に取り組めるのは、地域企業との強固な信頼関係と、実務に根差した現場視点を持っているからです。都市部や海外で培った知見と構想力を地域に還元し、新たな挑戦を支え続けていきます。

### 復興の正念場、そして未来へ

2024年1月の能登半島地震からインフラ復旧が進んだ今、地域企業が事業再建へ踏み出すこの局面で、当社の責任は一段と重くなっています。

当社は、経営戦略・BPO・IT・マーケティング・人材開発を組み合わせ、被災企業の再建だけでなく、更なる成長を見据えた伴走支援を行っています。資金調達や事業再構築、採用・人材配置の見直しなどを含む包括的なサポートで再起を後押ししていきます。

復興支援は単なる社会貢献にとどまりません。社会課題を解決へ導く実行力を備えた支援者であり続けることは、当社が掲げる「ビジョナリーリージョン」の中核を担う意志であり、未来の地域のあるべき姿を形にするための挑戦です。

### 知の循環による価値創造への挑戦

当社は、自ら実践してきた変革の知見を磨き上げ、都市部や海外へ展開したうえで地域へ還元する“知の循環”を推進しています。

当社の挑戦は、過去の延長線上にとどまらず、社会課題に挑む構想力と実行力で継続的に価値を創出することにあります。この実装型コンサルティングを進化させながら、地域に根ざしつつ社会の変化を先取りし、経営の意思決定とその実行を伴走支援する存在であり続けます。

# 経営企画部長メッセージ

## 中期経営計画



株式会社  
北國フィナンシャルホールディングス  
常務執行役員  
経営企画部長

### 寺井 尚孝

1993年北國銀行入行。2017年に総合企画部人材開発室長に就任。2021年執行役員として人材開発部長、翌年2022年3月にはデジタル部長、2024年常務執行役員として経営企画部長兼デジタル部長を歴任し現在に至る。

## 2025年3月期決算の総括

2025年3月期の当社グループ連結決算は、通期目標であった当期純利益100億円に対し81億円、前期比▲9億円という残念な結果となりました。ROEは3.7%（目標比▲0.8pt）にとどまりました。総括すると、日銀政策金利の引き上げに伴う円金利の上昇や外債の売却による外貨調達コストの減少により資金利益は増加し、銀行単体のコア業務純益も堅調に推移しました。しかしながら、2021年より展開しているファンド事業において一過性ではあるものの収益の下振れが発生し、全体収益を押し下げる結果となりました。現在は新たな投資先の選定基準を見直すほか、ファンド事業の管理体制を強化するとともに、投資先の支援強化に努め、収益の安定化を図ります。

また、能登半島地震への対応として、前期に続き18億円の引当処理を実施し、2期合計で32億円の信用コストを計上することになりました。今後、震災関係の更なる信用コストの発生はないと考えています。

### ●北國フィナンシャルホールディングス連結

(単位:百万円)

	2024/3期	2025/3期	増減	増減率
経常収益	90,839	89,576	△1,263	△1.3%
経常利益	14,461	12,298	△2,163	△14.9%
当期純利益	9,055	8,120	△935	△10.3%

### ●北國銀行 単体

(単位:百万円)

	2024/3期	2025/3期	増減	増減率
経常収益	73,449	72,862	△587	△0.7%
経常利益	11,185	11,511	326	2.9%
当期純利益	8,233	8,323	90	1.0%
コア業務純益	6,162	11,325	5,163	83.7%

### ●自己資本比率

	2023/3期	2024/3期	2025/3期
連結	10.08%	10.37%	9.85%

詳細は、IRプレゼンテーション資料「[中期経営戦略のアップデート及び2025年3月期決算の概要](#)」をご参照ください。



## 経営企画部長メッセージ

### 中期経営計画概要

当社はバックカスティングに基づく10年後の中長期戦略を継続しつつ、3年目までの計画を明示しています。金利上昇により地域ファイナンス事業の収益は拡大し、これに加え、コンサルティング・キャッシュレス・ファンド事業等の成長により、2026年3月期にはROE5%を確保、3年目には6%以上、2030年3月期には8%以上の達成を見据えています。トランプ関税の影響というリスク要因はありますが、当地においては限定的と考えています。これは、当地の主要産業が関税の影響を受けにくい特性であるためです。

### ●2025年3月期実績と中期経営計画

項目	2025/3期	
	実績	達成率
重点ビジネス事業収益	389億円	113.4%
経常利益(連結)	122億円	80.2%
当期純利益(連結)	81億円	79.4%
ROE ※	3.7%	▲0.8pt

項目	2026/3期	2027/3期	2028/3期
	1年後	2年後	3年後
銀行事業収益	483億円	546億円	583億円
新事業収益	212億円	217億円	225億円
経常利益(連結)	180億円	198億円	225億円
当期純利益(連結)	110億円	124億円	147億円
ROE ※	5.1%	5.0%以上	6.0%以上

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

### 企業価値向上に向けた取組み

#### 2ブランド、両利き経営

2025年10月には持株会社である北國フィナンシャルホールディングスをCCIグループに社名変更し、北國銀行と2ブランド体制とします。革新と信頼の両立を図る戦略的施策です。具体的には、新しいデジタルサービスの導入やお客さま対応の強化などが含まれます。それぞれ異なるメッセージとターゲットに応じたブランド構築を進めていきます。

#### 銀行業と新ビジネス

北國銀行は、米谷社長のもと、地域に根差した顧客志向のサービスを深化させつつも、経営効率の向上により2028年3月期までにROE6%以上の達成を目指します。同時に、人口減少という地域の大きな課題には、CCIグループが銀行の枠を超えた事業領域の拡大にて対処し、地元石川県を先進的、革新的な地域にすべくリーダーシップを発揮します。新たな事業に磨きをかけることで、2030年以降、持続的にROE8%以上を実現できると確信しています。

### ●伝統的銀行業と新ビジネス



## 経営企画部長メッセージ

### 資本戦略

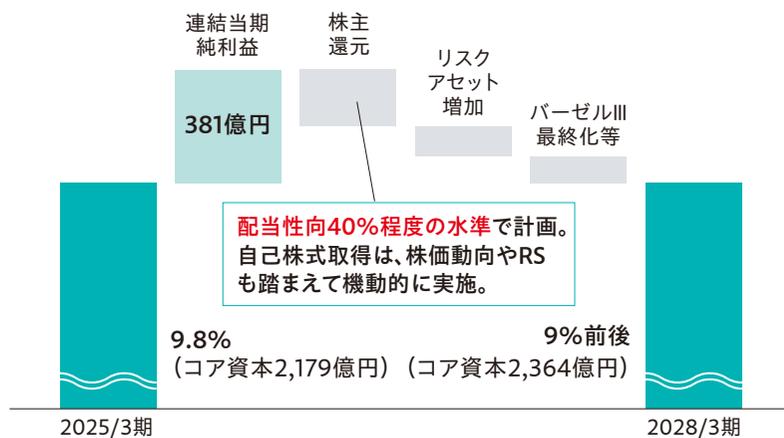
株主還元方針を「配当性向40%程度+機動的な自社株買い」へと変更し、2026年3月期には1株配当を200円(株式分割前)とする予定です。加えて、投資家層の拡大を目的に2025年10月1日に1株→10株の株式分割を実施します。株式分割により、個人投資家、特に若年層や新規投資家に対して魅力的な投資機会を提供することを目指しています。

株主還元方針を変更した背景には株主還元と事業拡大の両立を実現したい考えがあります。今後は株価水準などを踏まえ、自社株買いを機動的に実施し、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、新ビジネスへの投資を実施しつつ持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

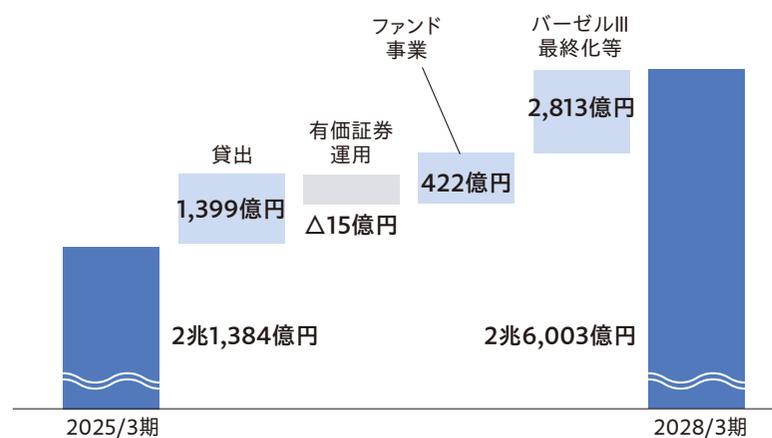
### ●資本政策・株主還元

項目	2025/3期<実績>	2026/3期<1年後>	2027/3期<2年後>	2028/3期<3年後>
配当性向	33.7%	41.2%	40%程度 持続的な利益成長に基づき配当を実施、 自己株式取得は機動的に実施する	
配当総額	27億円	46億円		
自己株式取得額	30億円	10億円		
資本コスト	6~9%程度	7~9%程度		
ROE	3.7%	5.1%	5%以上	6.0%以上
コア資本	2,179億円	2,234億円	2,282億円	2,364億円
リスクアセット	22,102億円	23,421億円	25,035億円	26,003億円
自己資本比率	9.8%	9.5%	9.1%	9.1%

### ●自己資本比率の増減



### ●リスクアセット計画

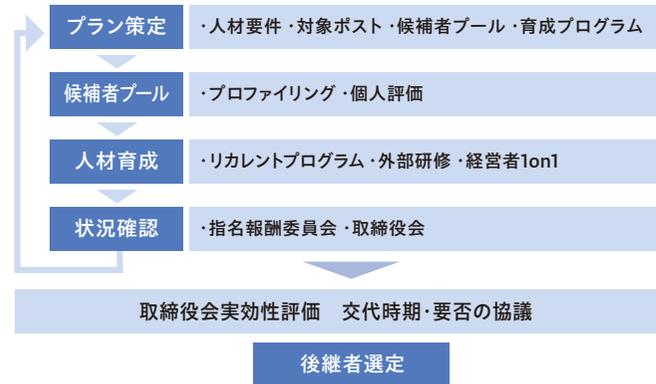


## 経営企画部長メッセージ

### ガバナンス

2ブランド体制に対応したガバナンス強化と取締役会の実効性向上に注力します。具体的には、社外取締役議長のファシリテーションによる取締役会での議論の活性化を通じて、例えば戦略的意思決定の質の向上、中長期の成長戦略に向けた課題解決、事業ポートフォリオ方針に基づくリソース配分の最適化など価値創造機能を高めます。また人的資本経営として新事業領域に対応可能なスキル人材の採用と育成を進め、人材ポートフォリオの変革に着手しています。

#### ◎サクセッションプランの実践



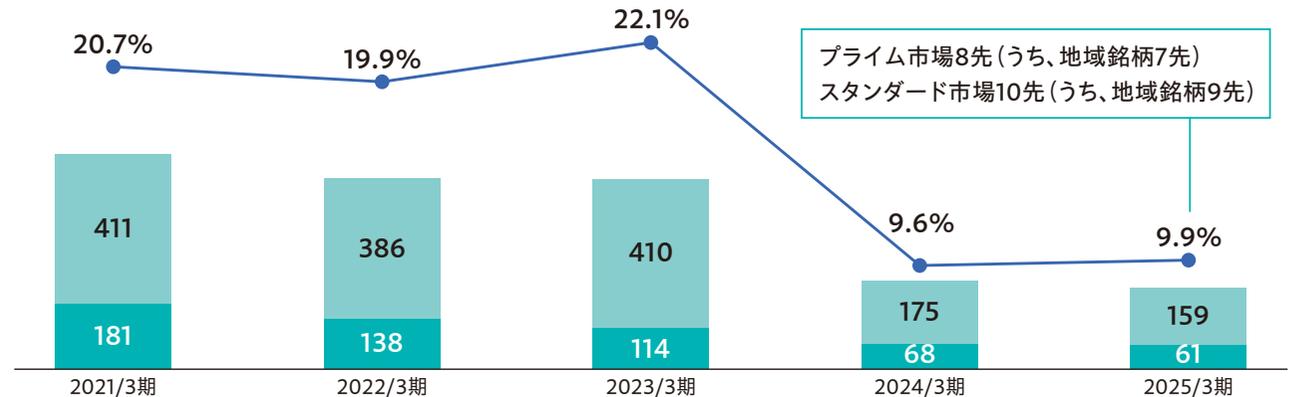
#### ◎取締役会実効性評価における外部第三者機関の活用



### 政策保有株式の見直し

2025年3月末までに2022年比で政策保有株式を半減する目標を掲げ、取引先との対話を強化してきました。対話の結果として、株式を順調に売却し、前倒しで半減目標を達成しました。一方、対話を進める中で一部銘柄は「当社施策の実現と双方の企業価値向上」及び「社会的インパクトの実現」が見込めると判断しました。そのため、上場企業株式の政策保有は行わないとの原則は保ちつつ戦略的保有を行うべく方針の見直しを今回実施しました。単なる安定株主とならぬよう今後も保有基準のブラッシュアップと対話の深化により、ガバナンス機能を強化してまいります。

#### ◎政策保有株式残高推移 (単位:億円)



#### ◎売却状況 (2022年9月～2024年9月 純投資へ保有目的変更分)

(単位:株)

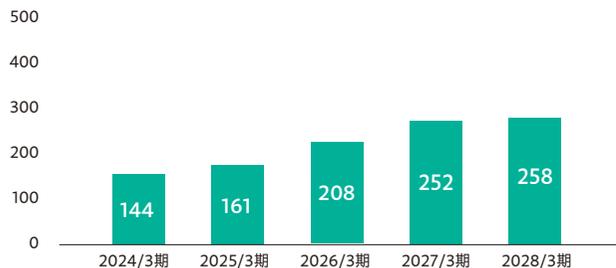
	2022/9期	2023/3期	2023/9期	2024/3期	2024/9期	2025/3期
変更株式数	46,200	—	2,091,216	31,700	471,740	—
売却株式数	—	▲3,700	▲4,900	▲239,800	▲25,900	▲582,400
合計株式数	46,200	42,500	2,128,816	1,920,716	2,366,556	1,784,156

## 事業別の収益計画

今後の市場環境や戦略を基に事業別の収益計画を策定。各事業ごとの重要指標 (KPI) を設定し、事業部署と組織的な横断部署 (マーケティング統括部) が戦略の実行状況を定量的に把握し、企業価値向上に向けた取組みの成果を継続的に評価・改善しています。

### ●事業性貸出金・リース

(億円)

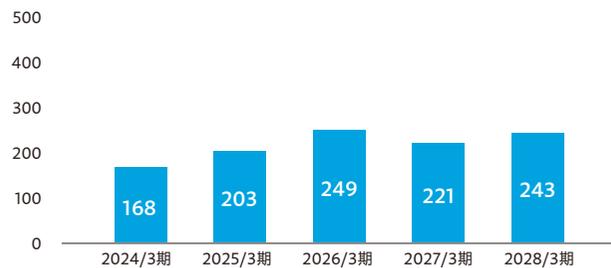


### ●KPI

	2025/3期		2026/3期
	目標	実績	目標
事業性貸出金利回り	1.25%	1.35%	1.55%

### ●市場運用

(億円)



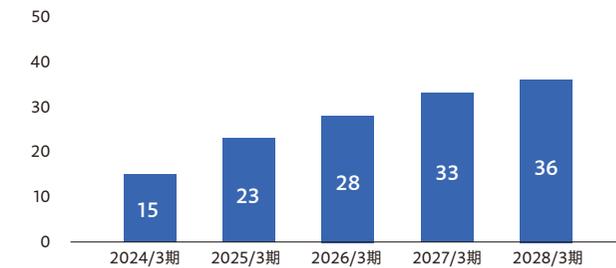
### ●KPI

	2025/3期		2026/3期
	目標	実績	目標
総合損益率※	2%	▲2.3%	2%

※総合損益率=(資金利益+売買損益+評価損益当期増減)÷(前期末評価損益+当期簿価平残)

### ●コンサルティング(投資助言含)

(億円)

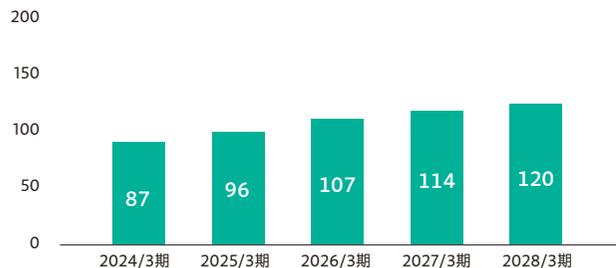


### ●KPI

	2025/3期		2026/3期
	目標	実績	目標
コンサルティング契約件数	570件	642件	700件

### ●消費者ローン

(億円)

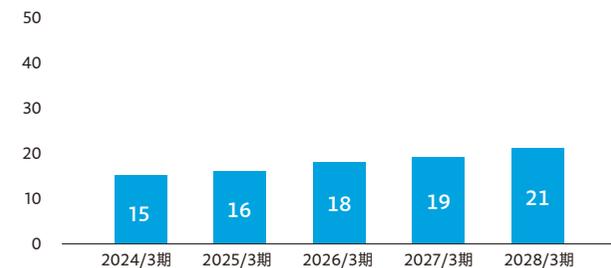


### ●KPI

	2025/3期		2026/3期
	目標	実績	目標
消費者ローン利回り	0.98%	0.99%	1.11%

### ●キャッシュレス

(億円)

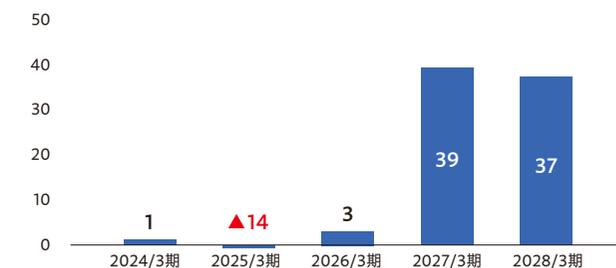


### ●KPI

	2025/3期		2026/3期
	目標	実績	目標
決済額	899億円	868億円	1,053億円

### ●ファンド事業

(億円)



### ●KPI

	2025/3期		2026/3期
	目標	実績	目標
投資倍率	1.06倍	1.10倍	1.00倍

# 事業別の利益、コスト・投資について

## 伝統的銀行系

北國銀行を中心とした融資・リース等のファイナンス業務による資金利益、振込などの決済業務(キャッシュレス業務を除く)による役務収益、国債や外債による市場運用業務による資金利益

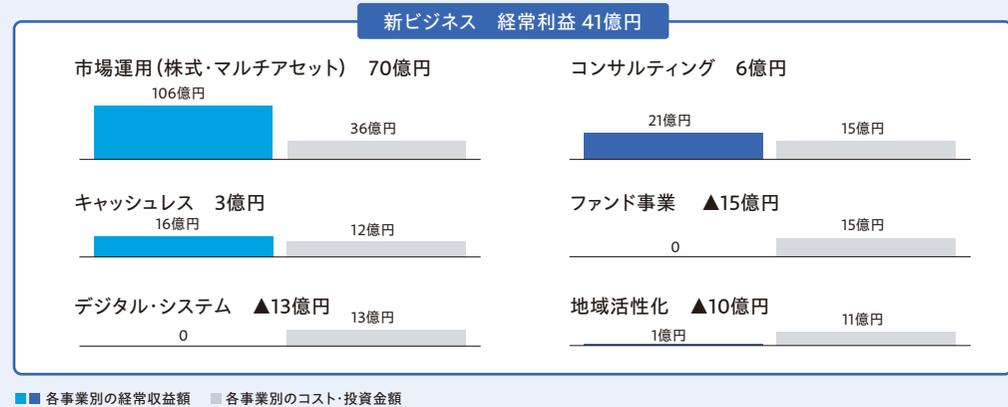
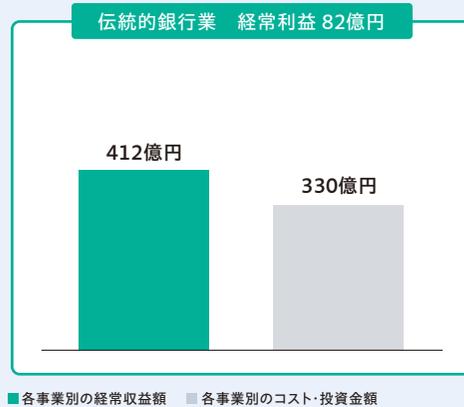
## 新ビジネス

上場株式やマルチアセットなどによる市場運用業務による資金利益、コンサルティングビジネスやキャッシュレスビジネス(デビットカードやデジタル地域通貨による決済、加盟店業務)による役務収益、当社グループで自社開発したバンキングシステムの販売による役務収益など

## コスト・投資

伝統的銀行業務は経営効率を高め、安定した利益を計上できるコスト構造を確立しながら、コンサルティングやデジタル・システムなどの新ビジネスの事業領域の投資を強化し新ビジネスの成長を加速させていきます。

2025/3期



2028/3期

