

2025 年 11 月 6 日(木)から 12 月 24 日(水)までに実施した、「CCI グループ 2026 年 3 月期第 2 四半期 決算の概要」に関する機関投資家の皆さまとのミーティングにおける、主な質疑応答は下記のとおりです。

※質問の冒頭にあります資料とは HP にございます「CCI グループ 2026 年 3 月期第 2 四半期 決算の概要」のことを指しております。

【社名変更について】

Q. 社名変更の浸透状況とブランド戦略による効果について教えてください。

A. 社名変更において、社内外のメンタリティとブランド戦略が大きな 2 つの目標でした。

CCI グループへの社名変更で、社員のメンタリティは予想通り変化しました。新しい事業を伸ばす必要性が認識され、株価や ROE の上昇、地震の影響の解消などが相乗効果となり、タイミングも良かったと考えています。社外での浸透はこれからです。北國銀行の宣伝強化や米谷社長の露出を強化していることもあり、地元顧客への影響は軽微だと考えています。来年以降、全国的なブランディング戦略の展開を予定しており、CCI グループの知名度向上を図る予定です。

海外 IR では、社名変更のおかげで、これまでよりも当社についてお伝えするのが容易になり、海外投資家からの評価は良好です。(レガシーからの脱却とシステムリセールについてはシンガポールの投資家からは好評。)

CCI グループのブランドで海外 IR や M&A 展開を進める予定です。

【貸出金について】

貸出金増加の背景

Q. 貸出金が伸びていますが、要因は何ですか。

A. 当初は横ばいで推移する計画でしたが、長年取引のあるプライム市場の大企業向け貸出が増加したことで、貸出金が伸びました(メガ系リース会社や商社系リース会社など)。

過去には金利が合わず取引を控えていた既存取引先企業でも、金利環境の変化により取引が復活しました。他行の金利引き上げにより、当行の条件が魅力的になったことも要因です。

特段方針変更があったわけではなく、仕組融資や不動産融資でもなく、従来から取引のある大企業へのプレーンな相対融資が金利上昇に伴い増加しました。

貸出ロットは 50~100 億円規模であるため、貸出残高への影響が大きいです。適正金利であり、信用リスクも低い状況です。

セグメント毎の貸出

Q. 中小企業向け貸出先数が減少している理由を教えてください。

A. 取引条件が合致しない先との取引が減少したことに加え、廃業の進行や M&A の影響が要因です。貸出先数自体は KPI として重視しておらず、むしろコア取引先の維持を重視しています。なお、コア取引先の数には減少していません。

また、法人インターネットバンキングにおける当座貸越返済機能の追加に伴い、貸出先数の定義を見直す必要があります。今後の議論の対象となる見込みです。

利鞘改善

Q. 利鞘の改善幅が他行と比べて低かった理由を教えてください。

A. 大企業向け取引が急増した結果、表面金利が低下し、全体の金利水準が若干下がる可能性があります。なおスプレッド自体は改善しており、今年度よりも来年度の方が利鞘の改善度合いは高まると予測しています。預貸率が低いため、市場運用のデュレーションが長期化しており、その点でも来年度は利鞘改善の影響は大きいです。

【金利構造について】

Q. 貸出金利回りの市場連動化の状況を教えてください。

A. 約3年をかけて、短期プライムレート連動方式からスプレッド方式への移行はほぼ完了しました。これにより、今後は金利交渉に要する労力は不要となります。残る短期プライムレート連動先（全体の約15%）については、時間をかけて対応を進める予定です。なお、消費者ローンは固定金利が約85%を占めていますが、その大半は2年または3年の短期固定であり、数年以内に金利は順次入れ替わる見込みです。

【与信コストについて】

Q. 与信コストの現状と今後の見立てについて教えてください。

A. 当社では、2024年度以降、与信コストを概ね30億円前後でコントロールする方針を採っております。地震の影響により一時的に与信コストが増加しましたが、今期以降は30億円程度でのコントロールが可能と見込んでおります。現状においては特段の問題はなく、不良債権比率も良好な水準を維持しております。

過去15年ほどは、他行と比較して当社の与信コストは高水準にありました。これは、福井・富山におけるシェア争いの中で、低金利かつ無担保・無保証での貸出を行ったことが主因です。2023年頃に融資の整理を完了し、地震の影響を除けば、2024年度以降は与信コストを20～30億円程度で推移させています。破綻懸念先以下については十分な保全を確保しています。

今後は、M&Aや再生ファンドの活用により破綻懸念先の整理を進めるとともに、要注意先が破綻懸念先ヘランクダウンしないよう、早期警戒モニタリング体制を強化し、極端な大口破綻を防止する取り組みを続けています。

Q. 能登地震関連の与信費用、地震の影響は落ち着いたのでしょうか。

A. 当社では、必要な引当処理をすべて完了しており、二次ロス・三次ロスの発生は見込んでおりません。破綻懸念先についてもすべて引当済みであり、貸出に係る信用コストが大きく変動する要因はございません。信用コストにおける地震の影響は、すでに収束しております。

【金利の見通しについて】

Q. 政策金利の見通しと事業性貸出の来年度の伸び率を教えてください。

A. 今期は政策金利が0.5%～0.75%程度上昇すると見込んでおり、来年には1%前後まで上昇する可能性があるかと予想しています。

事業性貸出については、来年度は2%～5%程度の増加を見込んでおります。また、地方公共団体向けの貸出については、現時点では予測が難しい状況です。

Q. 7月と1月の利上げを前提としていたにも関わらず、金利上昇が遅れた中で今回上方修正した理由を教えてください。

A. 金利上昇により約5兆円規模の預金コストが先行して発生する中で、日本円債のデフレーションは概ね3年程度であるため、金利感応度は比較的低い状況です。さらに、住宅ローンにおいては2年以内の固定金利比率が高いことから、金利上昇が緩やかである方が当社にとって有利に働くかと判断しています。

【住宅ローンについて】

Q. 住宅ローンの残高は今後減少していくのでしょうか。

A. 現状、金利競争は極めて激しく、当社は「金利が最も高い」と言われている状況にあります。残高については横ばいで推移する見込みですが、収益面では増加を想定しております。

【預金について】

Q. 個人預金残高は横ばいですが、ネット銀行への流出は問題視していますか。

A. 一部ネット銀行にシフトする動きは見られるものの、当社は利便性を重視した預金獲得を進めており、デジタルバンク利用者も多いため、懸念するほどの規模ではありません。ネット銀行の動向は今後も注視していきます。

【投資戦略について】

Q. 有価証券運用と純投資株式の投資方針・戦略について教えてください。

A. AI によるシミュレーション結果や助言会社からのアロケーション提言を踏まえ、来年度以降の資産配分を見直す方針です。純投資の日本株は簿価で約 700 億円まで積み上がっており、2030 年の BIS 規制に向けて圧縮を進めることを議論しています。純投資株式については、リスクアセット比率が 250% を超え、日経平均も 5 万円を超える水準にあるため、ダウンサイドリスクも認識しています。アロケーションのタイミングや方法については慎重に議論を進めます。非上場株の比率が上昇していることも踏まえ、上場株の削減を検討し、来年度の IR で具体的な方針を開示する予定です。

【ROE について】

Q. ROE 目標と達成時期について教えてください。

A. 現状 5% では不十分とのご指摘を踏まえ、当社は最低でも 8% 以上の達成を目指しています。現行では 2028 年 3 月期に ROE6% 以上を目標としておりますが、金利環境次第では今期中の達成も十分可能と考えています。なお、現行の保守的な目標設定については、来年度の IR でアップデートを予定しています。ROE を二桁に引き上げるためには、新たな戦略が不可欠であり、幅広い選択肢で議論を進めています。

Q. ROE 改善のドライバーと算出基準について教えてください。

A. 改善の主因は、以下の 3 点です。

- ・貸出の伸び
- ・システムリセールによるコンサルティングフィー
- ・投資事業の出口を迎えた収益化

【ガバナンス】

Q. ガバナンス強化と、業績未達や中期経営計画見通し引き下げに関する社外取締役との議論や対応策について教えてください。

A. 社外取締役の質が向上し、議論は一層活性化しています。現在は、リスクとリターンの両面から戦略を検討する体制をなっています。これまでは、ストレッチ目標を開示していましたが、達成しない場合に投資家の皆さまからご意見をいただくことが多かったので、現在は保守的な目標を開示しています。社内はストレッチ目標を維持しており、目標達成へのメンタリティは強いので、社内と社外で目標設定を使い分けながら、確実な達成を目指してまいります。

Q. 外部評価機関（J ユーラスアイアール）のガバナンス評価について教えてください。

A. 評価は概ね良好です。当社は「ガバナンス」と「人的資源」を経営の両輪と位置づけています。さらに、外部コンサルタントによる再評価を来年以降実施する予定です。

【サクセッションプラン】

Q. マネジメント層の育成状況と CEO サクセッションプランの進捗について教えてください。

A. マネジメント層の育成については、概ね順調に進んでいると認識しています。外部人材の登用にも抵抗感は薄れ、体制は着実に整いつつあります。CEO サクセッションについても進捗しています。

Q. 次期 CEO に求める資質は何でしょうか。

A. 現 CEO と同タイプである必要はありませんが、共通して求める資質は以下のとおりです。

- ・ 構想力
- ・ 誠実性
- ・ インテグリティ
- ・ 学び続ける姿勢

派閥形成や不正は排除し、AI など新分野への学習意欲も必須と考えています。

【海外戦略】

Q. ケニアへの投資について、その背景を教えてください。

A. 当社は銀行業務という枠にとどまらず、商社的な視点から将来の成長機会を見据え、ケニアへの投資を開始しました。今後は、コンサルティング、リース、デッドファイナンス、不動産など、多角的な事業展開を予定しています。石川県とケニアに特別な関係があるわけではありませんが、既にコマツなどの企業が進出しており、こうした動きも参考にしています。

Q. フィンランドとの連携について、その背景を教えてください。

A. 当社は、フィンランド大使館商務部「ビジネスフィンランド」と連携し、スタートアップ技術の導入を推進しています。北欧やロンドンの先進技術を活用し、新たな取り組みを加速させることで、事業の高度化と競争力強化を図ってまいります。

【首都圏戦略】

Q. 東京での機能強化の具体的なイメージについて教えてください。

A. 資産運用業務、システム関連、デジタルコンサルティング、投資分野の強化を進めてまいります。東京での人材採用を大幅に増やす必要があると認識しており、特に 8 月にシステムリセールに関するリリースを行って以降、問合せが増加していることから、地域金融機関へのアクセスが良好な東京拠点において人員を倍増する計画です。

【システム外販】

Q. システム外販の方針について教えてください。

A. リリース前から 2〜3 行よりシステム外販に関する打診があり、非公開で進めるのではなく、「システム・リセール」を公表する方針といたしました。8 月のリリース以降、全国の地方銀行、信用金庫、他業態（BaaS/ネット銀行）から問合せが寄せられ、既に 10 行超の引き合いをいただいております。当社はシステム会社ではないため、積極的な拡販は想定しておらず、導入行は最大でも 5〜6 行程度を見込んでいます。

外販はノンカスタマイズを原則としており、コストとリスクを大幅に低減できる点がノンカスタマイズにこだわる理由の一つです。

Q. システムの最終リリース時期と追加投資について 教えてください。

A. 最終リリースは 2027 年 1 月を予定しています。追加投資は 2029 年 3 月まで継続し、勘定系以外のサブシステムにも投資します。総額は約 89 億円を見込んでいます。1~2 行導入が実現すれば、当社コンサルティング会社の売上に大きく寄与する見込みです。

Q. 年間約 80 億円のシステムコストはいつ落ち着きますか。別の償却費は発生しますか。

A. 大規模投資は今回が最後の計画です。2027 年 1 月のカットオーバー時に一時的な増加を見込むものの、2031~2032 年にかけて減少する見通しです。

Q. システム外販に関し、価値観を共有する金融機関とのパートナーシップ拡大の狙いはありますか。

A. ニーズがあれば柔軟に対応します。システム導入のみならず、コンサルティングや人材派遣の要望にも応じ、フリーハンドで議論を進めます。

Q. システム提供に伴う追加提案はあるでしょうか。

A. 勘定系に加え、CRM・融資支援・キャッシュレス・インターネットバンキングまでを含むパッケージ提供を行います。さらに、事務オペレーションやコールセンターのアウトソーシングも併せて提案いたします。

【キャッシュレス、ステーブルコイン】

Q. キャッシュレス戦略と収益構造について教えてください。

A. キャッシュレス事業の主な収益源は、デビットカードのイシューングです。現状、加盟店や地域通貨「トチツーカー」の収益貢献は限定的ですが、引き続き収益拡大を目指します。ただし、競争激化は避けられません。当社は 55 万の活口座を保有し、デビットカードは約 40 万枚を発行していますが、域内での伸びには限界があり、収益増加は倍程度にとどまる見込みです。今後は、システムリセールによる全国展開を通じて非連続的な成長を目指し、他地域への展開を模索しています。

Q. 「トチツーカー」の普及状況、自治体や企業による利用について教えてください。

A. 現在の利用者は約 3 万人、加盟店は約 2,500 店舗です。石川県で大型キャンペーンを実施し、最終的には 30 万~40 万人への拡大を目指します。加盟店数はカード加盟店（6,000~8,000 店）を超える水準を目標とし、収益は現状のキャッシュレス事業の約 3 倍を想定しています。

地域振興券のステーブル化は県内 19 地域への展開を予定しており、能登半島地震の影響は限定的です（3~5%程度）。

将来的には企業利用も可能で、決済や顧客向けポイント付与に対応します。自治体連携型「トチポ」も展開し、行政コスト削減や消費行動分析を実現します。さらに JPYC や Digital Platformer 社と連携し、他地域への展開も進めています。

Q. 「トチツーカー」の仕組みとメリット、今後の展望について教えてください。

A. 「トチツーカー」はトークン化預金であり、チャージ資金は当社の預金として扱われ、加盟店決済後も預金滞留が維持されるため、銀行にとって大きなメリットがあります。決済性預金なので金利は付与されませんが、決済時に 0.5% のポイントを付与しています。今後は、送金機能や NFT 活用、海外送金も視野に入れています。

【新ビジネスについて】

Q. コンサル会社の売上構成と今後の展望について教えてください。

A. 現在の売上は 20 億円超です。東京の売上比率は約 2 割で、顧客は主に東京支店の取引先および東京の信用

金庫からの紹介先です。地域としては首都圏と北陸の双方に注力しています。今後は、中堅・中小企業の上位層や金融機関向けコンサルティングの拡大を予定しています。地元中堅・中小企業向けのコンサルティング単価引き上げも進行中ですが、課題も残っています。都市部の大型案件は増加傾向にあり、売上 50 億円の達成に向けて尽力しています。

Q. コンサルティング事業の現状と見通しについて教えてください。昨年度よりも売上が下がっているのではないのでしょうか。

A. 期ずれの影響により、半期単位では昨年度より減少しているように見えますが、通期では昨年を上回る見込みです。他の金融機関への展開も順調で、トラックレコードやブランディングも確立しつつあり、来年度以降の成長に期待しています。

Q. ファンド事業の出口戦略と収益計画について教えてください。

A. 来期以降は蓋然性をより明確に示す必要があります。個別案件の積み上げで計画を進めていますが、開示説明の改善にも取り組みます。

Q. 投資事業の収益化についての見通しと IPO 案件の発生見込みについて教えてください。

A. 30 億円程度の収益化は高い蓋然性があります。来期以降、IPO 案件の件数を明示します。保有継続の可否に関するポリシーを現在整備中です。IPO 案件は IT・金融関連が中心となる見込みです。

Q. 新規の投資案件の仕込み状況はどうですか。

A. 多くのオファーを受けていますが、選別の結果断る案件も多い状況です。LP 出資は抑制傾向にあります。シードやレイター段階では当社の認知度が向上していますが、LP 出資資金の調達は依然として限定的です。トラックレコードの蓄積とブランド力の強化が今後の課題です。

Q. 投資事業の戦略と出口戦略について教えてください。

A. 非上場株投資は現在約 4 億円で、1000 億円超を目指しています。ミドルバック体制の構築を進めており、来年度以降、M&A や上場による出口戦略を本格化させ、トラックレコードを提示する予定です。クロスボーダー戦略（上場後も継続保有）は、金融庁の規制緩和を踏まえて検討中で、ポリシーを策定後に開示します。

Q. 投資事業の評価が難しい。改善できるところはありますか。

A. QR インベストメントによる投資、北國銀行市場金融部のポートフォリオ運用、助言会社の運用状況を整理し、CCI グループ全体の投資方針、IRR、リスク水準の説明を強化する予定です。

Q. システム関連コンサルティングの収益インパクトはどのくらいですか。

A. 数千万円規模で、15 金融機関・15 プロジェクトを実施済みです。単価が高く、今後も拡大を見込んでいます。

以上