

目次

私たちの目指す未来

- 2 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 CCIグループのあゆみ

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
- 21 マテリアリティ
- 23 価値創造プロセス
- 24 経営企画部長メッセージ：中期経営戦略
- 30 能登半島地震 創造的復興に向けた取組み
- 31 北國銀行社長メッセージ
- 33 銀行業のビジネスモデルと成長戦略
- 35 地域経済圏を構築する決済基盤 トチツーカー
- 37 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
- 39 資産運用立国の実現に向けたCCIバリューループ

価値創造を支える経営基盤

- 42 人的資本経営
- 57 コーポレート・ガバナンス
- 65 DXとシステムモダナイゼーション
- 69 環境への取組み
- 73 内部監査体制
- 77 リスク管理体制
- 79 コンプライアンス

事業別戦略

- 82 事業別経常収益計画
- 83 伝統的銀行業
 - 法人営業 / 個人営業
- 85 銀行勘定による新ビジネス
 - 市場運用 / キャッシュレス / デジタル
- 88 新会社による新ビジネス
 - コンサルティング / 投資助言 / 投資ファンド / 海外ビジネス
- 92 地域活性化に向けて
 - スポーツ・エンタメ・ヴェニュー / 地域との協創 / 地域活性化

データ

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

CCIグループの価値を読み解く3つのポイント

POINT 1

CCIグループが目指すのは

目指すのは、地域の生産性を高めて課題を解決し、収益を積み上げる「地域実装型プラットフォーム」。グループ全体の現在地を整理するとともに、ROE10%の実現に向けた成長戦略と具体的な取組みをお伝えしています。

トップメッセージ ▶ [P.5](#)

POINT 2

2ブランドで進める事業

2ブランド体制のもと、銀行業の更なる進化とコンサルティング・キャッシュレスなど新たな事業領域の拡大を推進しています。それぞれの事業が果たす役割やシナジー、中期的な成長戦略についてお伝えしています。

北國銀行 社長メッセージ ▶ [P.31](#)

地域経済圏を構築する決済基盤 トチツーカー ▶ [P.35](#)

資産運用立国の実現に向けたCCIバリューループ ▶ [P.39](#)

POINT 3

ガバナンスの高度化と磨いていく人的資本

Governance to Valueとキャリア自律を軸とした人的資本経営は、CCIグループの価値創造を支える重要な経営基盤です。持続的な成長を支える仕組みや更なる企業価値向上に向けた取組みについてお伝えしています。

人的資本経営 ▶ [P.42](#)

社外取締役メッセージ / Governance to Value ▶ [P.16](#)

コーポレート・ガバナンス ▶ [P.57](#)



「CCIグループ」に込められた想い

Communication **C**ollaboration **I**nnovation
コミュニケーション × コラボレーション × イノベーション

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

社会や環境が変わっても
提供する価値を進化させながら、
世のため人のために存在し、
人々の暮らしを、そして社会を
よりよいものにしていく。

この共通の想いのもとに、
「北國銀行」と「CCIグループ」の
2ブランド体制へと進化しました。

地域金融機関として培ってきた
信頼と安心を大切に、
地域のお客さまに寄り添う「北國銀行」。
地域から世界へと価値を広げるために
銀行の枠を超え、
首都圏・海外へ挑戦する「CCIグループ」。

2つのブランドがそれぞれの役割を担い、
共に成長していくことで、
地域への価値提供と新たな価値の創造を、
これからも実現してまいります。

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」



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ていきます。

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」



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ていきます。

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、
まだ見ぬ未来を一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、ただ一つ、ずっと変わらないもの。
それは、地域のお客さま一人ひとりを想い、
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。

トップメッセージ

「時代の変化を座して待つのではなく、
先取りして学び、試し、改善し続け、
地域から世界をよりよいものに」

株式会社CCIグループ
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10月1日に社名を変更してCCIグループとしてのビジネスがスタートしました。早10か月が過ぎようとしています。この間、お客さま、株主の皆さまをはじめ、様々なステークホルダーの皆さまに社名変更の目的をご理解いただき、順調にスタートを切ることができました。これもひとえに、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。あらためて厚く御礼申し上げます。

おかげさまで昨年度の決算は、過去最高の126億円の当期純利益を計上して、ようやくROE5%以上を達成することができました。配当も過去最高の23円を実現しました。今年度はそれをさらに大幅に上回る170億円の当期純利益と30円の配当、ROE7.7%を予想しています。新しいビジネスモデルの輪郭が鮮明になり、長年の戦略遂行の結果が少しずつ表れてきました。今後は、新しいビジネスモデルを継続しながら、早急にROE8%を超える体制を整えてまいります。

今後ROE10%を超え、その水準を継続していくためには、銀行ビジネスに加え、新しいビジネスモデルから安定的かつ継続的に収益を計上していくことが不可欠です。同時に、ROEを持続的に高めるには、利益成長だけでなく、資本コストを意識した経営を徹底する必要があります。重要なのは、戦略の正しさだけでなく、結果を一つひとつ積み上げていくことに尽きます。2029年を目途に新ビジネスの展開をさらに加速してまいります。

CCIグループのミッション

「目指すのは、地域の生産性を上げて課題を解決し収益を積み上げる“地域実装型プラットフォーム”」

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。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」の実現を目指しています。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。

決して掛け声やスローガンで終わらせることなく、顧客起点のビジネスを展開するため、当社グループは時間をかけて、まず自らの企業改革(CX)を実践してきました。具体的には、マネジメントやガバナンスの高度化、営業改革、人事改革、システムオペレーション改革などです。後ほど詳述しますが、コア事業である北國銀行は、健全性、高度なガバナンス、営業体制、コンプライアンス、システムセキュリティ、人的資本など、いずれの分野においても高い水準にあり、今や日本の金融機関でトップレベルのクオリティを備えていると考えています。

当社は、健全性と高度なガバナンスを備えた北國銀行をアンカーとして、標準化したシステム、BPO、AI運用を複数の金融機関へ横展開してまいります。その際には、取引条件の透明性確保、アームズ・レングスの検証、リーガルチェックなどを組み込み、ステークホルダーの皆さまに説明可能な形で運用してまいります。また、総合コンサルティング、BPO、投資、資産運用業、地域リート、スポーツエンタテインメントなどのビジネスについても、地域を越えて展開していきます。地域の生産性向上と課題解決に貢献しながら、収益面ではプラットフォーム収益を積み上げる「地域実装型プラットフォーム」を目指しています。

中長期計画と資本政策

社内では、10年後、20年後のあるべき姿について議論を重ね、未来のビジネスモデルをブラッシュアップしています。以前は、10年先までの数値計画を開示していましたが、昨年度より、ビジネスモデルの詳細及び長期の数値目標につきましては、戦略上の観点から開示を控えています。社内では、5年先、10年先を見据えた数値計画を策定・共有していますが、公表する数値目標は3年先までとしています。

一方で、実行状況を測る重要指標(KPI)については、執行と取締役会の共通言語として継続的にモニタリングし、実行力を高めつつ説明責任を果たしてまいります。資本政策については、今年度も昨年同様、配当性向40%を目途とし、自社株買いについては株価水準等を考慮の上、機動的に対応してまいります。また、企業間の株式持ち合い解消については、他金融機関に先駆けて目標を達成いたしました。メガバンク、他地域金融機関、生命保険会社、損害保険会社による当社株式の政策保有はございません。そのため、今回より説明資料での記載を簡略化しております。

トップメッセージ

北國銀行の現在地とこれから

「デジタルと対面という一見相反するチャネルを融合し、信頼を構築できるかが問われている。」

2024年元旦に発災した能登半島地震から2年半が経過しました。北國銀行の営業拠点も甚大な被害を受けました。復興が本格化する中、ようやく北國銀行の支店の建替え計画も進捗してきました。本年4月には第一弾として穴水支店の建替えが完了し、新店舗での業務を開始しました。能登地区のほかの拠点についても順調に建替え計画が進んでいます。

北國銀行はCCIグループの中核を担う地方銀行であり、本年12月18日で創立83年を迎えます。単に収益の柱であるだけでなく、ここ20年にわたり、顧客起点で自らビジネスモデルの改革を実践してきました。約20年前と現在の様々な数値を比較するとその差は歴然としています。

1日あたり窓口に来店されるお客さまは、2万人から5千人に減少しました。一方で個人向けのインターネットバンキングは稼働率が7割近くで、40万人のお客さまにご利用いただいています。法人向けのインターネットバンキングは稼働率が9割を超え、3万社近くの企業にご利用いただいています。コールセンターも100名を超える体制でAIを活用しながら、迅速かつ丁寧な相談窓口として機能してきました。

銀行全体の人員は、ピーク時には3,000名を超えていましたが、現在では1,450名（うちパートタイム社員150名）となっています。パートタイムから正規雇用へのシフトも進み、全社員に占める正規雇用の割合は金融機関でトップレベルです。

また、デジタル時代に歩調を合わせ支店数は半減してきました。一部のお客さまからは、「近くにあった支店が遠くなった。」「ATMの数が減って不便だ。」といったお声もいただいています。確かに支店数は減りましたが、9割以上の拠点で建替えや改築を進め、来店しやすく、ゆったりと落ち着いてご相談いただける店づくりを目指してきました。支店におけるローカウンター率は90%超です。予約によるご来店ご相談も増加しています。他金融機関のATMを手数料無料でご利用いただけるサービスについても拡充に向けて、検討・開発を進めています。今後もデジタル面の充実を加速するとともに、対面でのご相談やアドバイスをさらに充実させ、ご満足いただける質の高いサービスを提供してまいります。

また、法人領域では業界別に再編成したアカウントマネージャー体制が整ってきました。資金提供に加え、業務改善、DX、経営課題解決までを伴走する支援を強化し、デジタル時代における次世代の地域金融機関としてのビジネスモデルの先駆けになると確信しています。デジタルと対面、一見相反するチャネルを別々に進化させるのではなく、いかに融合させ、お客さまからの揺るぎない信頼を構築できるかが問われています。

「国内でも先駆けてモダナイズしたフルクラウド&マルチクラウドのバンキングシステム“BankWill”を2027年1月に稼働」

今年度（2027年1月3日予定）北國銀行は、国内でも先駆けてモダナイズしたフルクラウド・マルチクラウド環境の次世代コアバンキングシステム「BankWill」にシステム移行します。可用性向上と制度変更や商品・サービスの改善に柔軟かつ迅速に対応できる構造を実装し、生成AI活用等により開発生産性・品質を高めることで、商品・機能の改善を継続的に速く回せる体制を構築します。

これまで、CCIグループは、北國銀行の高い健全性と収益性、先進的なシステム部門に支えられて、多額のシステム投資を実施してきました。モダナイズしたコアバンキングシステムだけでなく、個人向け、法人向けインターネットバンキング、アンチマネーロンダリングシステム、HRMシステム、融資・コンサルティングなどの業務機能まで内包した広義のCRMシステムなど、全てを内製で構築することができました。来年度以降は、そのシステム人員と全てのシステムのアセットをグループ会社へ移転することを予定しており、CCイノベーションが主体となって、北國銀行はもとより他の金融機関、それに加え中堅・中小企業の様々な業界の皆さまにシステムソリューションをお届けできる体制を整えてまいります。

資産運用立国を目指して

「顧客本位・中長期の運用と企業の持続的な価値創造とが一本のチェーンでつながる地域発のインベストメントチェーンを新しい当たり前に」

個人（キャッシュリッチな法人を含む）の資金が、様々な会社や機関を経て、上場・非上場を問わず企業

トップメッセージ

に供給され、そこで進化やイノベーションが生まれ、その付加価値が再び個人へ還元される。この一連の流れをインベストメントチェーンと呼んでいます。この循環が途切れることなく、透明性高く機能することで、社会経済の持続的なイノベーションと個人の安定的な資産形成の両立が可能になると言われています。私たちCCIグループが目指すのは、地域に根差しながらも世界水準の質で、この循環を設計・運用することです。

一般にこの循環を構築していくと、「販売主導・部門縦割り・収益至上」に陥りやすい構造になると考えています。グループ内で各社・各部門がそれぞれ異なるKPIを持ち、手数料・販売額・残高伸長が報酬や評価に直結すると、家計・企業・市場の持続的な価値創造という本来の目的と現場の行動がズレやすくなります。当社グループでは、顧客本位・中長期の運用と企業の持続的な価値創造とが一本のチェーンでつながる設計を追求しています。

当社は「少数精鋭×AI×投資チェーンの垂直統合」を地方発で実現するモデルです。銀行（預金・決済）を中核に、資産運用、投資（未上場・上場）、コンサルティング、システム（UI/UX・データ基盤）を一体で運用し、役割の分断をなくします。重視するのは規模ではなく、顧客本位を貫ける設計と、ガバナンスの下での連動性・透明性です。

地域の投資家が新NISAやCCIアセットパートナーズの商品を通じて長期投資を行い、助言や投資一任を通じてより適切な資産形成を促す。投資と伴走により企業の成長と地域の雇用・賃金が拡大し、その果実が家計へ還元され、再び長期投資へ循環する。この循環を支えるのは、UI/UX、適合性、データの一貫性、そして対話の質です。これこそが、私たちの考える品質です。

地域から世界標準へ。AIの進化を見れば、これは夢物語ではなく、十分に実現可能な未来です。インクルージョンによって多様な強みが結びつき、ガバナンスとコンプライアンスが信頼を支え、テクノロジーが小さな組織に大きな機能を与える。地域発のインベストメントチェーンは新しい当たり前になると考えています。

私たちが掲げる地域発インベストメントチェーン「CCIバリューループ（CCIVL）」の実現を通じて、資産運用立国の新たなスタンダードを地域から創り上げていきます。

未来を創造するための新事業

当社グループは、銀行業の枠を超え、地域の未来を創造するための事業領域を着実に拡大してきました。10年以上前から本格的な総合コンサルティング会社の運営を標榜し、今期は売上高が30億円近くになる見通しです。コンサルティング、システムソリューション、ビジネスプロセスアウトソーシングを一気通貫で実行できるしくみです。また銀行からの融資だけでなく、QRインベストメントというエクイティ投資専門会社も設立から4年を超え、投資残高を大きく伸ばしていくフェーズからミドルバックを整備したうえで、そのパフォーマンスをお示しできるフェーズになってきました。個別企業への直接投資だけでなく、GPとしての役割をより一層強化できるよう更なる体制整備に努めております。CCIアセットパートナーズの前身は助言会社でした。今期中に投資一任免許を取得して質の高いアセットマネジメント会社としてそのビジネスを加速していきます。スポーツ、エンタテインメント、ヴェニューをコア事業としているCCIエンタベースは、地元の会社とのコラボレーションにより立ち上げました。地域未来創造は、まさに地域活性化、地方創生のリーダー役の位置づけです。確かにグループ会社として、ROE向上への直接的な貢献度は決して高くはありません。しかしながら、中長期的には、スポーツ、エンタテインメント、そして観光が地域にもたらす経済効果は一大産業に匹敵するほどのインパクトがあると予想しています。また、地域未来創造は、経済界発の地域未来の構想やプロジェクトを提言して実行する政策集団、地域シンクタンク&コンサルティング会社です。個別最適ではなく、全体最適で、地域の未来を構想して具体案を発表して提言し続けています。

戦略遂行におけるリスク管理体制とガバナンス

「高度なガバナンスと統合的リスク管理を土台に、挑戦と信頼を両立していく」

当社グループのビジネスモデルを持続的に遂行するため、「高度なガバナンス」と「統合的リスク管理・コンプライアンス」を一体運用しています。監査等委員会設置会社として、取締役会が経営の基本方針及び内部統制の基本方針を決議し、業務執行を監督するとともに、指名報酬委員会を通じて指名・報酬

トップメッセージ

の客観性と説明責任を強化しています。

内部統制においては、特にコンプライアンスを最重要課題と位置付け、ポリシーの実践、顧客保護等（顧客説明・サポート、顧客情報管理、外部委託管理、利益相反管理）を主要な要素として整備しています。毎期「コンプライアンス・プログラム」を策定・実行するとともに、反社会的勢力の排除やマネー・ロンダリング対策についても、統括部署を中心に情報収集、研修、外部機関連携を行い、有効性検証計画に基づくPDCAで実効性を高めています。

リスク管理については「統合的リスク管理方針」に基づき、経営管理部がグループ横断でリスクを統合管理し、重要事項はグループ戦略会議及び取締役会で報告・協議しています。具体的には、リスクアペタイト・フレームワークの下で資本配賦・ストレステストを実施し、トップリスクを踏まえたモニタリングを行っています。また、利益相反については営業部門から独立した統括部署が対象取引の特定・管理・記録・研修を担い、必要に応じて取締役会等へ報告しています。

システム及びBPO提供に伴う取引は、契約・リーガルチェックに加え、アームズ・レングス・ルールの検証を組み込み、記録・検証可能な形で透明性と説明責任の確保に努めています。

2年半前に発災した能登半島地震を契機に災害対応、システム障害対策、風評被害について課題を洗い出し、業務継続体制の再構築を進めました。また昨今のサイバー攻撃リスクの高まりを背景に全般的なセキュリティ強化策を打ち出しています。業務継続計画やサイバー攻撃対応体制をより一層整備し、委託先を含むオペレーショナルリスクの継続的な監視を通じて、グループ全体のレジリエンス向上に取り組んでいます。こうした取り組みについては、本統合報告書等を通じて分かりやすく開示し、ステークホルダーの皆さまとの対話を重ねながら、継続的な高度化を図ってまいります。

最後に

当社のビジネスモデルは、ユニークかつ先進的であると自負しています。その一方で、リスク管理レベルは十分か、実現可能性は高いのか、掛け声倒れではないか、そして多様な価値観を持つ方々に十分配慮できているのか——こうしたご懸念が生まれ得ることも、私たちは正面から受け止めています。

私たちが重視するのは、「評判」や「期待」ではなく、結果としての信頼です。銀行として培ってきた信頼と安心を磨き続けながら、金融の枠を超えた領域へ踏み出し、地域の課題解決と企業価値向上を両立させる。そのために、利益成長だけでなく資本コストを意識した経営を徹底し、ガバナンスとコンプライアンスを土台に、実行力を高めていきます。

変革期において、無風であることは必ずしも安全を意味しません。時代の変化を座して待つのではなく、先取りして学び、試し、改善し続ける。その過程で生じる課題や反省点も含め、私たちは透明性高く開示し、対話を重ねてまいります。

CCIグループは、地域のお客さまと共に、地域から世界をよりよいものにするという使命を掲げています。新しい社名のもと、誠実で透明性の高い経営を貫き、結果で信頼に応えるグループであり続けるため、皆さまとともに歩みを進めてまいります。今後ともご指導ご鞭撻のほど、心よりお願い申し上げます。



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 市場運用のポートフォリオ変更について教えてください。

A 当社ではアベノミクスが本格的に始動した2013年頃より、市場運用部門で国内株式の残高を計画的に積み上げてまいりました。当初から2030年に予定されているバーゼルⅢ最終化(株式リスクウェイトの段階的な引上げ)を見据えて、段階的に売却する方針としておりました。様々な要因で、当初予定していた売却タイミングからは、やや後ろ倒しとはなりましたが、結果として株式市場が高値圏にあるタイミングと重なったこともあり、約640億円の株式の含み益を実現し、同時に保有していた国債の含み損の入替えを実施いたしました。これにより、純投資株式の残高は大幅に削減され、債券の償還に合わせて高利回りの資産への入替えを進めるとともに、円債残高を積み増すことで、金利収益を中心としたキャリー収益の向上を図りました。資本効率と収益安定性の双方を意識し、アセットアロケーションを抜本的に見直しました。

これらの取組みにより、市場運用における資金利益は大きく改善する見込みであり、年間約80億円の増益効果を想定しております。当該効果が今後のROE向上の一つの柱となる見込みです。

→ P.24-27 中期経営戦略、P.85 市場運用

Q 貸出金残高が増加した背景、金利上昇局面において事業性貸出金の方針に変更があったのかどうかを教えてください。

A 貸出金残高が増加した主因は、首都圏の既存取引先である大企業向け融資の積み上がりによるものです。商社、リース会社、不動産業などの大企業は、一件あたりの貸出ロッ

トが大きいため、貸出金残高の増加につながりました。地元企業向け融資は、地域経済の実態や企業の設備投資・資金需要の動向を踏まえ、引き続き緩やかな増加を想定しております。地域に根差す金融機関としての本来の役割を重視しつつ、お客さまの資金ニーズ、事業特性に応じた資金提供を継続してまいります。

そのため、金利上昇局面においても、これまでの事業性貸出金の方針は変更しておらず、残高伸長を目的とした営業は行っておりません。今後も貸出アセットの質の向上を図るべく、事業性理解などお客さまとの対話を重視し、案件内容を精査しながらニーズに応じた貸出を行う方針です。

→ P.31 北國銀行社長メッセージ、P.83 法人営業

Q 預貸率が相対的に低い水準にあるが、金利ある世界での預貸率のあり方についてお考えを教えてください。

A 北陸三県では、経済は一定程度維持され则认为ておりますが、資金需要の大幅な拡大は想定しておらず、貸出残高は横ばいから微増にとどまると想定しております。一方でスタートアップ企業向け融資や首都圏を中心とした案件については、需要の増加が見込まれますが、金利競争が激しく収益は限定的になると考えています。また、LBOローンなどで残高積み上げを図ることも当社の方針とは異なります。

こうした前提を踏まえると、預貸率は今後一定程度上昇する余地はあるものの、8割〜9割といった水準には届きにくいと考えております。

無理な貸出拡大を図るのではなく、国債をはじめとする市場運用やプライベートアセット等への投資を組み合わせることで、安定的かつ効率的な収益確保を目指していくことがROE向上に寄与すると考えており、貸出と有価証券一体で収益性を意識した運用を行ってまいります。

Q 新ビジネス領域の評価、今後の強みなどを教えてください。

A 非銀行領域の新規ビジネスは成長途上にあり、成果はまだ十分とは言えませんが、事業の枠組みは着実に整いつつあります。コンサルティングやキャッシュレスは堅調に伸びているものの、その成果は現時点では限定的です。今後、最も成長が見込まれるのはシステム事業領域です。システム外販による収益が計上されるのは2029年1月頃からとなりますが、それに向けて導入支援に係るコンサルティングの需要は増加する見込みであり、コンサルティングとシステムが今後の収益の柱になると考えています。

エクイティ事業については、今後2〜3年で取組みを進め、オーガニックな成長の可能性を検討しています。詳細は適時開示してまいります。M&Aは仲介にとどまらず、LBOローンを含めた多様なM&A関連ビジネスを加速させていく方針であり、M&A専門会社の設立も視野に入れていきます。グループ内外のM&A、顧客同士のM&Aの双方に展開の余地があります。インオーガニックな成長についても今後さらに加速させていく考えであり、既存の戦略にとどまらず、まだ世に出ていないような新たな戦略を打ち出していきたいと考えています。これらの取組みを通じて、2030年にROE10%以上の達成を目指します。

Q システム外販の戦略と、お問合せ状況について教えてください。

A 北國銀行向けに開発してきた次世代コアバンキングシステム(勘定系システム)「BankWill」、並びに自社グループで内製開発・利用している各種サブシステムを、当社グループ外の地域金融機関様向けに販売することを昨年8月に発表い

Q&A

たしました。発表以降、10行以上からお問合せをいただいております。各方面から想定以上に多くの関心がある状況です。システム導入の確度が高い先は3~5件程度ございます。実現性の高い案件に絞って取り組み、2030年前後までに3行程度への導入を目標としております。

1件当たりの売上は約10億円から15億円となる見込みです。仮に5件成立した場合、売上は50億円~80億円程度となり、ROE向上の主要ドライバーとなる見込みです。

開発した勘定系システムの所有者は北國銀行ではなく別のグループ会社となりますので、北國銀行をはじめ、「BankWill」を利用する金融機関はその会社に対して使用料を支払うスキームです。

システム導入に伴う収益は、導入支援に係るコンサルティング料と、システム使用料などのランニングコストが主となります。なお、システム導入そのもののイニシャルコストはいただきません。

「BankWill」は、原則カスタマイズせずに導入いただくことを想定しておりましたが、商談の過程で軽微なカスタマイズ要望もあったため、カスタマイズにも対応する方針に転換しております。AIの活用により軽微なカスタマイズの運用は容易になっております。カード事業や預金型ステブルコインなどのキャッシュレス領域も提供範囲に含めており、採用するかどうか選択ができます。

→ P.37-38 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、P.65-68 DXとシステムモダナイゼーション

Q プライベートアセットの具体像と、1,000億円の内訳を教えてください。

A 当社におけるプライベートアセット投資は、大きく3つの主体を軸として機能を分けて推進しております。

一つ目は、QRインベストメントにおける投資です。同社では、GP又は共同GPとしてのエクイティ投資と、自らLP出資も行っております。地域企業の成長支援や事業承継、企業再生

支援等に関与しながら、資金供給と投資リターンの両立を図る点が特徴です。

二つ目は、海外現地法人を通じたプライベートエクイティです。CCIクロスボーダーがエクイティ及びデット案件に取り組んでおり、国内とは異なる成長機会や金利環境を取り込むことで、投資ポートフォリオの分散と収益源の多様化を図っております。三つ目は、新設したCCIアセットパートナーズによる投資です。同社では、お客さまの資金及び北國銀行からの資金をお預かりし、外部の実績ある運用マネージャーに委託する形で、分散の利いたプライベートアセット投資を行います。約1,000億円という規模は、特定の単一領域に偏るものではなく、これらへの投資残高及び預り資産を積み上げた合計として目指す水準を示したものです。

今後は、ポートフォリオの分散（エクイティ／デット、国内／海外、直接／間接投資）を図りつつ、中長期的に安定したリターンの確保を目指してまいります。これにより、有価証券運用と並ぶ収益基盤として育成し、グループ全体のROE向上に貢献していく方針です。

→ P.90 投資ファンド、P.91 海外ビジネス、P.39-40・89 投資助言

Q 自己株式取得の方針について教えてください。

A 2025年12月に発表した130億円の自己株式取得については、主に二つの意図がございます。

一つは、当社株価がPBR1倍を視野に入れる局面にある中で、依然として割安と認識できる水準で自己株式を取得し、資本効率の向上及び既存株主価値の向上を図る意図です。もう一つは、役員向けの業績連動株式報酬制度及び社員向けの株式交付制度への活用を見据え、将来的な株式需要に備えるという意図です。

なお、本取得は消却を前提としたものではなく、一定期間の保有を想定しております。

株主還元につきましては、安定的かつ持続的な還元を重視し、配当性向40%程度を基本方針としております。そのうえで、自己株式取得については資本水準、市場環境及び投資機会とのバランスを総合的に勘案しながら、機動的に実施していく方針です。

今後も、成長投資とのバランスを取りつつ、資本効率の向上と株主還元の充実の両立を図り、ROEの改善を通じた企業価値向上に資する資本政策を推進してまいります。

→ P.24-27 中期経営戦略

Q 中期経営戦略の蓋然性について説明してください。

A これまで投資家の皆さまからは、「数値計画の前提や蓋然性をより明確にすべき」とのご指摘をいただいております。今回の中期経営戦略においては、各主要項目について前提条件をできる限り具体化し、より実現可能性を重視した計画として開示しております。

例えば、不良債権費用については、平常時には年間20~30億円程度を想定しておりますが、足元の中東情勢の不透明性やグローバルな経済環境の変動リスク等を踏まえ、一定のストレスを織り込んだ水準として保守的に50億円を計上しております。また、投資事業に関しても、エクイティ投資のEXITについては市場環境に左右される不確実性が高いことから、評価益や売却益の大幅な実現を前提とはせず、管理報酬をベースに一定の上乗せを見込む程度の、保守的な収益前提にとどめております。

このように、不良債権費用や投資事業に限らず、各項目においてリスク要因をあらかじめ織り込んだうえで数値計画を策定しており、全体として十分に達成可能性を意識した保守的な予算設定としております。今後は、こうした前提のもとで着実な進捗を積み上げるとともに、外部環境の変化に応じて機動的に見直しを行いながら、計画の実現性を高めてまいります。

→ P.28 事業別の収益計画

Q&A

Q 社長の任期と、サクセッションプランについて教えてください。

A 株主総会で株主の皆さまから毎年の任命を受けることが前提となりますが、社内規定上、最長任期は2030年までと定められております。したがって、任期の透明性とガバナンスを確保しつつ、計画的な後継者育成に取り組んでいる状況です。サクセッションプランについては、指名報酬委員会主導のもと、10名程度の候補者を早期に選定し、研修プログラムやホットジョブを付与し、計画的な育成を行っております。最短2年程度の期間で後継者の選定が可能な体制を整備しております。プログラムの進捗状況を評価しながら、適切なタイミングで後継者を選定できるように運用しております。後継者に求める資質としては、インテグリティ（高い倫理観）に加え、構想力と実行力を兼ね備え、自ら戦略を描き、実行まで担える人材であることを重視しております。今後も透明性と客観性を確保しながら、計画的かつ継続的な後継者育成を推進してまいります。

→ P.16-18 社外取締役メッセージ

P.19-20・57-64 コーポレート・ガバナンス

Q 他行との再編や統合について考えを教えてください。

A 地方銀行における再編につきましては、単に資産規模の拡大を目的とするのではなく、持続的な収益力と、地域への価値提供を実現できるかどうか、という観点が必要であると認識しております。

当社としては、現時点において、特定の統合や再編を前提とした戦略は有しておりません。むしろ、現在の体制のもとで、銀行業に加え、コンサルティング事業など、お客さまの成長に資する多様な事業の創出を強化してまいります。これにより、「規模の拡大」ではなく「付加価値の向上」によ

て成長していく戦略を採っております。

他方で、環境の変化に応じて、あらゆる選択肢を排除するものではございません。株主価値及び地域への影響を総合的に判断し、最適な意思決定を行ってまいります。

Q デジタル地域通貨「トチツーカー」について教えてください。

A 預金型ステーブルコインである「トチカ」は、石川県全域の加盟店で利用が可能です。チャージされた後も加盟店での決済後も、資金は当社の預金として扱われます。預金が滞留する点が銀行にとっては大きなメリットになります。自治体と連携した「トチボ」は、自治体が発行するポイントで行政コスト削減や、セグメントごとの消費行動の分析が可能となります。これまで、珠洲市、能美市、小松市、また石川県において自治体ポイントの提供が行われました。石川県による物価高騰対策の給付事業にも活用され、マイナンバーと紐づいた給付可能なポイントとしての事例になっております。自治体施策×地域経済×キャッシュレスを同時に実現し、デジタル地域通貨を通じた経済エコシステムを社会実装しております。金融機関の枠を超えた連携により地域全体をカバーするインフラを構築し、社会実装できているトークン化預金はほかにはなく、当社の強みと言えます。

高い技術力を持つデジタルプラットフォーム社と共同開発し、既存の勘定系システムの代わりにブロックチェーンを使用する仕組みで、新たなシステム構築は不要です。ブロックチェーン技術を用いることで、決済コストの低減と決済基盤の高度化を実現しております。

加盟店数は3,500店舗、アプリ利用者は20万人を超えています。アプリ利用者の目標は40万人であり、達成可能性は高いと考えております。

今後は域外の需要を見据え、JPYCとの連携も検討して展開していきたいと考えています。

→ P.35-36 地域経済圏を構築する決済基盤トチツーカー



CCIグループのあゆみ

当社は、2025年10月「株式会社CCIグループ」へと社名を変更し、新たな一步を踏み出しました。北陸3県において安定した顧客基盤を有し、長年にわたり地域の暮らしや事業を支えてきた北國銀行と、社会課題解決のため新たな価値創造に挑戦するCCIグループ。二つのブランド戦略で、地域から生まれる価値を社会全体へと広げていく好循環を創出し、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

【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。

【2022年】

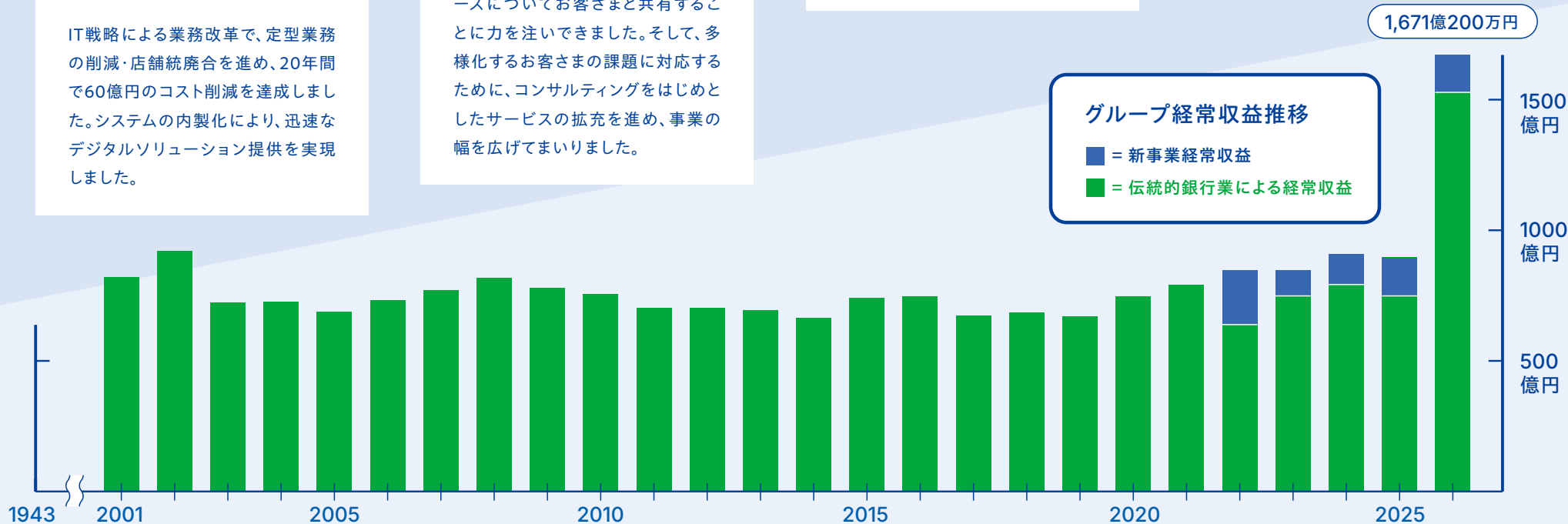
新人事制度の導入による キャリア自律の推進

人事制度をゼロから見直し、「キャリア型人事制度」へ改めました。社員一人ひとりが主体的にキャリアを形成し、挑戦と成長を続けられる環境を整え、社会や顧客起点で新たな価値を創造する人材の育成を目指しています。

【2025年】

2ブランド体制による 経営基盤の強化

CCIグループへ社名変更を行い、2ブランド体制を明確化しました。両ブランドの強みを生かした価値創造を進めるとともに、人材の採用・育成に注力します。また、ガバナンス体制の強化を通じて、持続的な成長を目指してまいります。



CCIグループのあゆみ

2000

- 店舗統廃合開始

2007

- システム部を創設し、戦略的なシステム投資を開始

2009

- 総務部門を企画部門へ集約し、戦略的な物件費削減

2010

- 戦略的な与信対応のため融資限度額制度を導入

2014

- 新本店ビル完成



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
- ノルマや営業目標の廃止

2016

- 国内銀行で初めてカード加盟店サービス業務を開始

2018

- 信託業務の取扱開始

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
- 新個人インターネットバンキング「北國クラウドバンキング」の提供開始

2021

- 個人のお客さま向けサービス「HOKKOKU LIFE+」提供開始



- 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
- 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

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」の提供開始
- 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
- 「いしかわ電子納税推進プロジェクト」の発足

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
- 新Visaデビットサービス「one paretto」の提供開始
- テナントオフィスビル「Hirooka Terrace」オープン
- 株式会社CCIグループへ社名変更



2025.10.1 2ブランド体制がスタート

2026

- バスケットボールチーム運営の株式会社金沢サムライズを子会社化
- スポーツ、エンタテインメント、ヴェニュー（施設）事業を担うCCIエンタベースを設立
- 次期コアバンキングシステム「BankWill」の稼働予定を発表



- 海外事業の戦略立案を行う株式会社CCIクロスボーダーを設立

近年の主な受賞歴

2022

- DX認定取得
- 健康経営優良法人2022 (ホワイト500) 認定取得

2023

- 人的資本リーダーズ2022受賞
- スポーツエールカンパニー2023 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

- プラチナえるぼし認定の取得
- デジタル地域通貨「トチツーカー」がグッドデザイン賞受賞

2025

- 健保組合の予防・健康づくり功績者 厚生労働大臣表彰 (全国1位)

2026

- キャリアオーナーシップ経営 AWARD 2026 グランプリ受賞
- 健康経営優良法人2026 (ホワイト500) 認定取得 (5年連続)
- スポーツエールカンパニー2026 認定取得 (4年連続)
- 本店ビル・Hirooka Terraceが「WELL Equity Rating」認証取得 (国内上場企業で初)
- Hirooka Terraceがグリーンビルディング国際認証規格「LEED® BD+C」の「ゴールド」取得
- 第3回日経ビジネス人的資本開示アワード 銀賞受賞