

Section1

価値創造に向けた 成長戦略

当社は、各事業領域で環境変化に応じて柔軟に事業モデルを変化させながら、着実に企業価値を向上させてきました。その背景にある、Governance to Value実現への取組み、「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。加えて、地域への広がりを見せるデジタル地域通貨「トチツーカー」や、資産運用立国実現に向けた当社の考え方についても説明しています。

CONTENTS

- 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

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（現：株式会社Aoba-BBT）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。

はじめに

投資家の皆さまと、統合報告書を通じてコミュニケーションが図れることは、社外取締役として大変重要かつ有難いことと思う。Governance to Valueの進捗についての自己評価と、現時点での課題認識を共有することによって、多少なりとも皆さまのお役に立てればと思う。昨年以降、今後への期待として、KPIの内容及び確認の頻度、社外・社内取締役の考える課題、実効性評価の具体的なPDCA、あるいはサクセッションプランについて確認したい、知りたい、といったコメントをいただいた。

これらについても触れながら、Governance to Valueの進捗及び現在考えている課題認識についてお伝えしていきたい。

課題認識とその解決に向けた進捗 2025-2026

取締役会の実効性とPDCA

取締役会実効性評価の内容を取締役会で十分討議し、そこで挙げられた課題を次年度の実行計画に埋め込むというPDCAは、着実に実現している。

昨年の実効性評価を受けて、議長としては以下の7点を重視した。

- ①事業ポートフォリオ議論、及び中長期視点での各事業戦略と事業のオーナーシップ体制についての議論の深化
- ②2ブランド化の浸透に向けた適切なKPIの設定と期の途中での予実ギャップの把握

- ③取締役会において討議された事項のフォローアップ
- ④取締役会の年間アジェンダの設定と集中討議項目の選択
- ⑤前例のない、経営に大きなインパクトを与える可能性のある課題に対しての討議アプローチの設定
- ⑥指名報酬委員会におけるサクセッションプランの策定
- ⑦社外取締役と投資家との直接対話の実現

これらの中で、①②③⑦はすでに着実に実施されている。

①は、年間アジェンダの中に組み込み、何回かの議論を重ねている。事業戦略論では、各事業のリーダーが自身を主語に、その戦略目標、成果目標とアプローチを語る。一方で、事業ポートフォリオ議論では、各事業のリーダー自身が企業のトップとして、中長期的な視点に立ち、価値創造のあるべき姿を追求する。さらに、人材ポートフォリオ議論についても同様に中長期的な視点で行うことに意味がある。②は、執行において従来行われていたKPI管理の実態を確認したうえで、取締役会としては、特に新事業分野（以下、ブルー領域）に係るKPIについて、執行と共有し、適宜、取締役会への報告を求めることとした。

③は、決議事項に加えて、報告事項、協議事項（いずれ決議するが、その前段としての討議）において出された重要な意見についても、その後どのように施策に反映されたのか、定期的なフォローが行われている。

⑦は、投資家の皆さまとのスモールミーティングや1on1に私自身も参加の機会を得た。今後も、投資家による社外取締役とのエンゲージメント拡大という流れに対応していきたいと思う。

④⑤について、投資家の皆さまの関心は、取締役会の中での議論、即ち「執行の提案に対して社外取からは反対意見あるいはクリティカルな質問は出されているのか?」「もし合意できない場合には社外取締役としてはどうするのか?」といった点ではないかと推察する。

社外取締役メッセージ

あわせて2ブランド戦略の進捗と評価についても言及しておきたい。

⑥のサクセッションプランについても関心の高さがうかがわれる。私が参加したスモールミーティングでも、これらに関する質問が投げかけられた。

以下には④⑤⑥に関して、現状とその課題について少し詳しく示していきたい。

特定課題についての進捗

●取締役会の年間アジェンダの設定と集中討議項目の選択

～正しいアジェンダの選択の意味と討議の実効性の実態～

社外取締役としては、何か事が起きたときに「私は知らなかった」「取締役会の議題に上がらなかった」といって、その責任から逃げることはよしとしない。実際、最近も、著名な方々を集めた取締役会が機能しない事例がいくつも顕在化しており、「社外取締役は実際に役に立っていないのではないか」という論調があることも認識している。こうした状況を踏まえると、取締役会のアジェンダの選定は極めて重要である。取締役会が何を議論すべきかについて、社外取締役が執行トップと協議しながら、その優先順位を社外取締役自らの責任において決定していくことを意味する。

CCIグループにおいては、取締役会実効性評価の結果も踏まえて、年初に取締役会及び各委員会の年間のアジェンダを決める。また各取締役会開催の1、2週間前に執行幹部と議長とで「アジェンダ設定ミーティング」を開催している。社外取締役はTeamsを通して「グループ戦略会議」という執行の意思決定会議のモニタリングが可能となっている。過去2年、社外取締役が「聞いていなかった」ことが、突然取締役会に上程される、あるいは収益インパクトの大きな重要案件がいつのまにか決定されているといったことは皆無だ。

重要案件については、相当早い段階から協議事項として上程され、十分な議論を行っている。特に大きな投資を伴う案件や収益インパクトの大きい案件、さらには新規事業など十分な審議が必要と思われる案件については、上記に加えて、社外取締役によるオフラインの勉強会や実地調査を実施し、社外取締役自ら事実関係の大枠を把握したうえで協議に臨むことにしている。

これまでのところ、このようなケースは年に2、3件程度あるが、かなり早い段階から情報共有（頭出し）がある。そのため、余裕をもって当該案件に関する協議やオフラインでの勉強会等を設定している。その過程で、直接的な異論や反対意見も行き交い、執行と取締役会の間には健全な緊張関係が成立している。結果として当初の執行の提案とは異なった結論に至るケースも存在する。

●前例のない、経営に大きなインパクトを与える可能性のある課題に対しての討議アプローチの設定

～2ブランド戦略の進捗と課題解決～

4月28日に2026年3月期の決算発表があり、そこには2ブランド別の結果が示されている。このような開示は投資家の皆さまにも役に立つのではないかと期待している。

ブルー領域の事業は昨年比でみれば着実に伸びているが、計画には足りない事業もあり、この分野で収益の半分を担うという目標からすると、まだまだというところだ。ブルー領域の実績が全体の企業価値を底上げするところまでは距離がある。

「だぶだぶの服」を着てもらってスタートした事業群だが、時間を置かずに「フィットした服」になる必要がある。

有償の法人向けコンサルティング、投資事業、BPO、海外事業展開、システム販、といった事業は、それぞれの分野で地域金融機関とは異なる競合相手がいる。顧客も地域内とも限らない。一方で、も

しこれらの領域において他業態、専門プレーヤーと比べて競争優位性をもてれば、地域の顧客にもこれまで以上のサービスを提供できることになる。さらに地域の枠も超える可能性も見えてくる。

これらの事業は主にスキルベースの事業ゆえ、高い目標を設定して掛け声をかければ何とかなるというものではない。

既存事業でもノルマなき営業が定着している中で、このような新規分野を伸ばしていくには「不確実な未来に対して組織のヒエラルキーに頼らず、個々のメンバーの多様な意見から重要課題を見抜いて決断し実行していく」新しいタイプのリーダーシップが必要だ。上意下達に慣れ、空気を読むことに長けていても成果にはつながらない。各事業の成長は、それぞれの事業をリードする人材のリーダーシップ、及びそのチームメンバーの能力と不可分だろう。

取締役会としてもその成長の後押しに向けて、このようなマインドセットを持った人材育成についても議論を重ねたい。

●指名報酬委員会におけるサクセッションプランの策定

～CCIグループにおけるサクセッションプラン～

私が常日頃疑問に思うのは、各分野の著名な方が自身の履歴を振り返るという、長年にわたって連載されている大手新聞の記事、特にその中で企業トップが自身を語る際に、ほぼ登場するフレーズ「ある日突然社長から呼ばれた」「次は君頼むよ、と言われた」「青天の霹靂だったが」「1日考えてお受けすることにした」といったくだりだ。現在の社長が次の社長を部屋に呼んで指名するという時代劇的なプロセスに、誰も違和感を覚えないということに奇異な感じを抱く。多くの場合、指名した社長自身も、会長あるいは相談役として残り、経営の意思決定に影響を残す。これでは、これまでの社長が進めてきた案件・事業を否定し、価値創造に向けて大きく舵を切ることは難しい。長くなったが、このようないわば

社外取締役メッセージ

バナンス不全是、CCIグループにおいては無縁だ。

現在指名報酬委員会は芳賀社外取締役が委員長で杖村社長、宇田3名の委員で構成している。杖村社長のサクセッションというのはハードルの高い課題だが、2030年を目途として13名の次期社長候補者を選任し、自分が社長になった場合の舵取りについて「自分だったらどうするか」を考えてもらうと同時に現在の業務の中でも課題解決のリーダーシップをとるように自ら課題の設定をしながら進められている。事業成果に対する経営責任が問われることになる。2027年以降どのタイミングにおいてもサクセッションが可能な人材のプールができつつある。

またさらにその次の世代の候補として18名を新たに選任し経営責任を負ってリーダーシップを発揮する経験のできるポジションへの配置を行い始めた。

ブルー領域に求められる新たなリーダーシップによる成果実現は可能なのか、グリーンの既存領域においても変化を先取りし、新たな解決策による価値創造を実現できるか、それによってCCIグループが目指すべき目的が実現できるのか、厳しく問われていくことになる。指名報酬委員会として特に留意しているのは、これらのプールの選定と毎年の見直しや入れ替えがフェアに行われるかという事だ。結局のところ「君頼むよ」では全てが総崩れだ。フェアであるかどうかの評価は、最終的には組織においてなされるべきであり、選択が正しかったかどうかはその後の成果として市場が判断することになる。しかし、少なくとも選定プロセスにおいてフェアに正しい議論がされていくこと、そして指名報酬委員会がフェアネスに対して組織からの信認を得ることは不可欠だ。

社外取締役としては、まずは候補人材をよく知ることが重要であり、また中長期的な戦略視点に沿って必要なリーダーシップ像、そ

の要件を議論していきたい。そのために時間的にもコミットすることとは使命だと考えている。

成長への取組み方

社外取締役が、企業の監視役だけでなく成長にどう貢献できるかについては、定まった方法論があるわけではない。Governance to Valueも攻めと守りの両面があってはじめてその実現に結びつく。独立した立場からの中長期的な戦略視点の提供、執行と取締役会の健全な緊張関係の確立、不確実な時代の中でのトップ承継（これ「までの人」ではなく「からの人」の選定）は成長への貢献のための必要要件だろう。それに加えて、CCIグループにおいては、杖村社長というビジョナリーなリーダーが描く2ブランド化による価値創造シナリオという、ほかに類を見ない地銀の事業モデル像に対して、社外取締役としてどのような付加価値を提供できるか、既存の概念にとらわれ過ぎて守りに入るのではなく、健全に成長をサポートするとはどういうことなのか、を考え続けている。

成長戦略が市場からの信認を得るためには、特にブルー領域が着実に実績を上げ全体の価値向上に貢献するというトラックレコードが必要となる。

今年度はこれまで以上に、成長戦略に対しての取締役会の付加価値が問われる1年になるだろう。前例のない戦略施策に対する社外取締役の取組み姿勢としては、経営の「目的」を執行と共有し、その共有された「目的」実現に向けて課題を把握し、取締役会において自由な視点、独立した立場から意見、異論を述べ、施策をよりよい形に仕上げ、成果実現の後押しをすることが成長への貢献につながるのではないと思う。なぜ私たちは存在しているのか？ 何のためにその施策を行うのか？ それは私たちにしかできないことなのか？ 相手の視点から見て私た



ちがやる事が一番価値をもたらすのか？ 投資家の期待値に応えられるのか？ といった根源的な問いを続けることによって、結果的に取締役会が成長をサポートし、Governance to Valueを実現することになるのではないと思う。今まで以上に社外取締役の課題発見、課題特定力が問われることになる。1年間、継続的に考えていきたい。

能登半島地震について

能登半島地震は終わっていない。1年ぶりに輪島を訪れた。ブルーシートのかけられた家々の多くが撤去されて更地が増えた。空地の多い風景は震災復興が道半ばであることを示している。工事に携わる土木建設関係の人の宿舎は増えたが、一方で被災者の方の住む仮の住宅も多く残っている。高齢化と建設費の高騰が建て替えあるいは大規模な修繕の道を狭める。いかにしたら被災者の日常を早期に回復できるのか、課題解決力の真価が問われる。この地に根差すCCIグループへの理解を深めるためにも復興の進捗について継続的に見ていきたいと思う。

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

当社グループでは、ブランド理念として『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。』を掲げ、地域から世界の課題を解決していくことを目指しております。このブランド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、地域のお客さまと伴走し、地域のお客さまと地域社会の発展のために、伝統的銀行業に加え非金融事業の分野でも多彩なソリューションを提供する企業グループを目指して活動しております。当社は、グループが地域に対してリーダーシップを発揮し、継続的な挑戦を通じて新たな価値を創造するとともに、適切なリスクコントロールを確保するために、コーポレート・ガバナンスを重要な経営基盤と位置付けております。これらの認識のもと、これまでも絶え間なくコーポレート・ガバナンス強化のための取組みを実施してきております。今後においても地域やお客さまの声に耳を傾け、最適なコーポレート・ガバナンスの構築に向けて日々アップデートを行ってまいります。

Governance to Value実現に向けた緊張関係

当社グループは、Governance to Value(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、執行と取締役との間の健全な緊張感を重視しています。執行のオーナーシップを尊重し、権限分掌を通じて機動性を確保するとともに、取締役会は執行に対する説明責任を追求し監督責任を発揮することで、執行と監督の明確な分離を実現し、経営の客観性・透明性・健全性の確保を図ります。また、取締役会の実効性を高め、健全な緊張関係を維持するための取組みとして、社外取締役に対する事前説明会を実施しております。各取締役会に先立ち、議長により選別された議案に関する事前説明を執行が実施し、社外取締役と社内取締役の情報格差を是正するとともに、事前説明を通じて得られた課題認識を基に、取締役会での議論を行っております。また、大型プロジェクトなど特に重要性の高い議案については取締役会での決議に先立ち、執行による複数回の勉強会の実施や、社外取締役によるプロジェクトの実査などを通じて、取締役会として意思決定をサポートする取組みを実施しております。これら取組みを通じ、取締役会では健全な緊張感を持った実効性の高い議論が行われております。



株式会社CCIグループ
取締役常務執行役員

菊澤 智彦

取締役会の進化が企業価値向上を支える 「“審議する場”から“価値創造の場”へ」

当社グループが業務領域を拡張し、お客さまに対して持続的に価値を提供し続けるためには、実効性の高いガバナンスの確立が不可欠であると考えています。中でも、その中核を担うのが取締役会です。当社では近年、取締役会の実効性向上を重要な経営課題の一つと位置付け、その機能の進化に継続的に取り組んできました。

従来、取締役会の運営には、アジェンダ設定を含め執行側の影響を受けやすい面がありました。しかし、社外取締役が議長を務める体制へと移行したことで、アジェンダ設定の段階から社外取締役が主体的に関与する仕組みへと変化しました。これにより、個別案件の成否や当期業績への影響といった短期的な視点に加え、「中長期的な競争力の強化にどのようなつながるのか」「将来の成長機会に対して、現時点でどの程度の先行投資を許容すべきか」といった、時間軸を踏まえた議論が深まっています。

また、執行側とは異なる専門性や経験を有する社外取締役の視点が加わることで、論点の抜け漏れや議論の偏りが是正されるとともに、議題の優先順位についても中長期的な企業価値向上の観点から見直されるようになりました。その結果、取締役会は単に執行側から上程された議案を審議・承認する場ではなく、自ら重要な論点を提起し、経営の方向性や資本配分のあり方について主体的に議論する場へと進化しています。

あわせて、議案に関する情報共有の在り方についても大きく見直しを実施しました。従来は会議当日の限られた時間の説明に依拠していた部分がありましたが、現在は資料を原則1週間前に配布し、さらに前日には執行側からの説明と質疑応答の時間を十分に確保しています。これにより、各取締役が事前に論点を整理し、深い理解を持ったうえで議論に臨める環境が整いました。結果として、意思決定のスピードを損なうことなく、その精度を高めることが可能となっています。

その成果として、議案に対しては単なる決議にとどまらず、再考の指示や差戻し、場合によっては否決といった判断も行われるようになりました。こうした健全な緊張関係のもとでの実質的な議論が定着したことで、取締役会そのものがより能動的かつ実効的に機能するようになってきていると感じています。

このような取締役会の進化は、単なる運営手法の改善ではなく、意思決定の質を構造的に引き上げるための取組みです。当社グループが今後も成長戦略を着実に実行し、新たな価値創造に挑戦していくうえで、その重要な基盤になると考えています。ガバナンスを通じて経営の解像度を高め続けることこそが、持続的な企業価値向上につながるの認識のもと、今後も取締役会の進化を止めることなく、成長戦略の実現とガバナンスの高度化に取り組んでまいります。

Governance to Value

2024～2025年度の主な取組み

実効性評価を通じた取締役会の実効性向上

これまでの取締役会実効性評価を通じて得られた課題について対応を実施し、継続的な取締役会の実効性向上に取り組んでおります。今後も定期的な取締役会実効性評価を通じ、課題の特定と改革アクションの実施を行ってまいります。

取締役会における議論の深化 及び実効性向上のための取組み	・取締役の実効性を担保すべく、戦略的に年間アジェンダを設定 ・各事業の中長期戦略に関する議論と中期経営戦略のアップデートに向けた議論の活性化 ・大型プロジェクトや重要議案について、個別勉強会や事前説明を実施
指名報酬委員会の更なる高度化	・CEOサクセッションプランの詳細設定と実施 ・若手経営人材育成プログラムの検討 ・役員報酬のあり方に関する議論の深化
取締役会と執行との相互理解向上 に向けた取組み	・重要プロジェクトに関する現地視察を実施 ・事業部門役職員との各種ディスカッションを実施

CEOサクセッションプラン

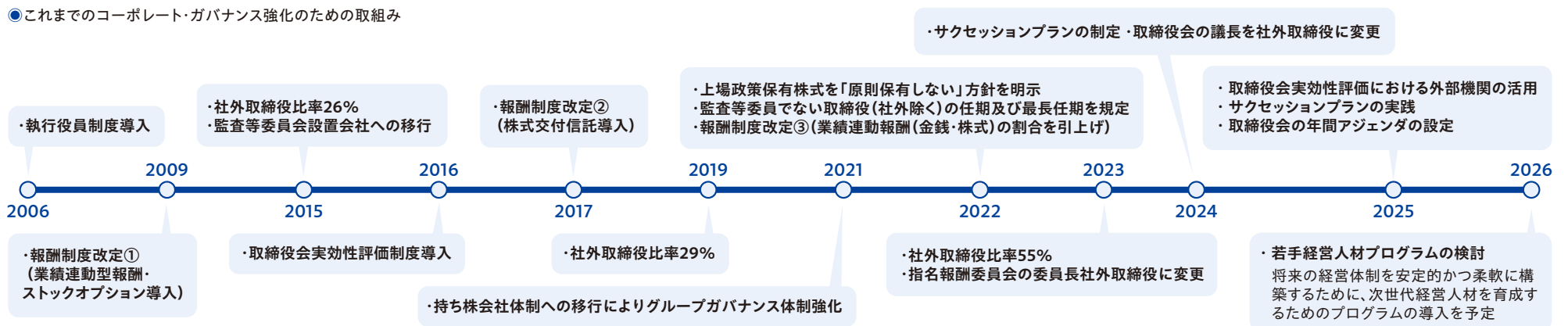
社外取締役が過半を占める指名報酬委員会にて、CEO及びキーポジションを担う人材要件や資質に関する議論を実施し、サクセッションプランの高度化に取り組んでおります。プロファイリング、委員による面談を実施し、現在次期候補者プールとして10名程度を選定しております。これまでの実績や当社経営課題への取組み状況など多面的な評価に基づいて選定を実施しており、今後も実効性を高めるべく適宜、候補者の絞り込みならびに入替を実施していくことを予定しております。

候補者にはリカレントプログラムや研修、経営者1on1などを通じて経営人材としての育成を図るとともに、サクセッションプランの進捗状況や実効性については指名報酬委員会ならびに取締役会でも監督を実施してまいります。

取締役会の戦略的年間アジェンダの設定

取締役会実効性評価などを通じて得られた課題認識に基づき、取締役会で重点的に議論すべきテーマを選定しております。事業ポートフォリオや資源配分、マーケティング戦略など経営戦略上の重点テーマに加え、事業ごとの戦略や大型プロジェクトなど様々なテーマを織り込んだ年間アジェンダを設定しております。アジェンダにもとづき最新の状況を反映しつつ計画的な取締役会における議論が行われており、今後も同様の取組みを継続し、レベルアップを図っていきます。

●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



マテリアリティ

当社は、事業活動を通じ様々な社会課題の解決に積極的に取り組むことで、ブランド理念の実現を目指すサステナビリティ方針のもと、9つの重要課題を設定し、様々な取組みを進めています。

ブランド理念・行動指針

持続可能な社会の実現に向けたCCIグループのマテリアリティ

- 1 環境保全と資源の有効活用
- 2 地域のカーボンニュートラル社会への貢献
- 3 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
- 4 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
- 5 地域のクオリティ向上に貢献できる人材の育成
- 6 多様性を尊重し、公平な機会と包摂的な環境を育む組織
- 7 能登半島の創造的復興
- 8 企業価値創造のためのガバナンス改革
- 9 株主・投資家との対話による経営の透明性の向上

中期経営戦略・事業計画

財務目標・KPI

非財務目標・KPI

マテリアリティ特定プロセス

課題の抽出・検討

- 1
 - 下記を参考に課題を網羅的に抽出
 - ・ステークホルダーとの対話
 - ・サステナビリティ情報開示ガイドライン
 - ・当社グループ企業の取組み状況
 - ・ブランド理念、行動指針、各種方針
 - ・リスクマネジメントでのリスクと機会
 - ・戦略会議やプロジェクトにおける議論

課題の分類

- 2
 - サステナビリティ情報開示ガイドラインなどを参考に抽出した課題をテーマ別に分類

テーマごとのリスク・機会・取組み

- 3
 - 2ブランド体制で掲げる「先進的で魅力ある地域の協創」「金融サービスによる豊かな未来の実現」や価値創造を支えるガバナンスを基にマテリアリティとして特定し、リスクと機会、具体的な取組みを整理

議論

- 4
 - 部署ごとのプロジェクトや戦略会議での議論

決定

- 5
 - 戦略会議での議論を踏まえた最終案を取締役会にて承認
 - 事業活動・KPIについて中期経営戦略へ反映



マテリアリティ

マテリアリティ	リスク認識	機会	主要施策	主なKPI
環境保全と資源の有効活用	・気候変動への対応不足によるステークホルダーからの信頼低下・企業ブランドの悪化	・気候関連情報の対応及び開示の促進による企業ブランドの向上	・TCFD提言の枠組みに基づく気候変動対応 ・企業活動における環境負荷の低減 ・植樹・間伐等の森林再生への取組み	・GHG排出量
地域のカーボンニュートラル社会への貢献	・脱炭素社会に向けた技術革新や投融資先の行動変化への対応の遅れによる企業の業績悪化に起因する与信コストの増加 ・投融資先へのソリューション不足による機会損失	・率先した環境保全への取組みによる地域の環境意識の醸成 ・気候変動・環境保全につながるコンサルティングの提供	・融資・リースを通じた循環型社会への貢献 ・地域企業の脱炭素化に向けたコンサルティング機能の発揮 ・地域全体でのGX構想に向けた自治体・地域企業との対話	・取引先のGHG排出量計測件数
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	・企業の生産性が向上しないことによる競争力の低下や業績悪化による与信コストの増加 ・お客さまの金融リテラシーが高まらず、資産の形成や有効活用が進まない結果、地域経済が低迷 ・キャッシュレス、デジタル化進展への対応不足によるサービスの競争力低下	・事業性理解を起点とした課題の共有・解決を目指す金融機能の提供 ・資産形成・運用や資産の有効活用、相続・資産継承に対する意識の高まり ・地域での資金循環、生産性向上を目指したキャッシュレス、デジタル戦略の展開	・金融機能の安定性の維持 ・ライフプランを起点にした資産形成・相続サポート ・職域等、企業における従業員向け福利厚生への取組み ・デジタル・キャッシュレス社会への貢献	・融資提案件数・職域実施件数 ・Visaデビット決済額 ・トチツカコユーザー数
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	・協創のネットワーク形成や課題解決のソリューション提供が十分に機能せず、地域企業の成長や競争力が低下し、地域経済全体の停滞	・当社グループの知見を活かした国内外一体のコンサルティング&アドバイザリーの提供 ・産官学金言労による持続可能な協創を基盤に、スポーツ・エンタテインメント・観光や街づくりを通じた交流人口・投資の呼び込み	・企業の成長に向けた自社ノウハウを活かした国内外一体のコンサルティング&アドバイザリー機能の発揮 ・持続可能な発展を促進するパートナーシップの構築 ・資産運用立国への取組み ・スポーツ・エンタテインメント・観光などを通じた地域の成長の牽引 ・プライベートエクイティを通じた成長支援 ・街づくりデザインコンサルティングと開発ファイナンス	・コンサル相談件数 ・課題解決の仮説協議
地域のクオリティ向上に貢献できる人材の育成	・不十分な人材育成による顧客サービスの低下、地域への提供価値の悪化 ・職場環境や人事戦略の魅力の欠如による人材流出や、人材不足に起因する戦略遂行の停滞	・プロフェッショナル人材の育成や、多様な人材の活躍による高付加価値な顧客サービスの提供 ・エンゲージメント向上策を通じた企業ブランドの浸透、価値観の共有による組織力の強化	・自律的なキャリアを築く力を重視した「キャリア型人事制度」の高度化 ・事業ポートフォリオに連動した人材ポートフォリオの構築に必要なスキルや人材の見える化と適正配置 ・スキルマップを活用したリスキリング・リカレント教育の促進 ・人材輩出による地域企業との共創の強化	・MBA取得者数 ・人材ポートフォリオにおける新規ビジネス領域の割合
多様性を尊重し、公平な機会と包摂的な環境を育む組織	・能力に応じた配置・評価や柔軟な働き方の整備が進まない場合、多様な人材が十分に力を発揮できず、離職やエンゲージメント低下を通じて組織力が弱まるおそれ	・年功序列にとらわれない配置・評価と、多様な採用（外国人・キャリア・女性）及びフレックス／テレワーク等の働き方の選択肢を広げることで、エンゲージメントを高め、変化に強い組織を作る	・能力に応じた人材配置と評価の実施 ・キャリア採用、外国人採用を積極的にすすめ、女性も含め、多様な人材の活躍フィールドを拡大 ・フレックス導入・テレワーク促進など、多様な働き方の整備による社員のエンゲージメント向上	・キャリア採用比率 ・女性管理職比率
能登半島の創造的復興	・面的再生や事業者の再建が進まず、和倉温泉を含む地域の回復の長期化、復興の停滞	・復興支援ファンド等を通じて二重ローンなどの課題の解消を通じて、事業者の再建の前に進めながら地域の復興を加速	・和倉温泉創造的復興まちづくり推進協議会への参加 ・面的再生支援への取組み ・能登半島地震復興支援ファンド活用による事業者支援、資金供給体制の整備	・ファンド実行件数
企業価値創造のためのガバナンス改革	・不適切な企業統治やシステムリスク管理、セキュリティ対応の不足による社会的信用失墜 ・デジタル対応の不足による、社内生産性の低下	・取締役会議長主導の適切なアジェンダ設定と本質的議論の深化 ・取締役会実効性評価に基づくPDCA運営 ・サクセッションプランの継続的な高度化による持続的な成長と信頼性向上 ・DX・システム戦略起点の全社改革による戦略遂行力の強化	・適切なアジェンダ設定と本質的な議論の活性化 ・執行と取締役の健全なる緊張関係の構築による取締役会の運営 ・取締役会のPDCA・収益目標達成のための実行力強化 ・CEOサクセッションプラン・次世代経営人材の育成 ・社外取締役の多様性と独立性の確保 ・リスクマネジメント体制の最適化	・取締役会開催回数 ・社外取締役比率 ・女性取締役比率
株主・投資家との対話による経営の透明性の向上	・株主・投資家ニーズ把握や積極的な情報開示の欠如による、経営の透明性の悪化	・個別面談重視のIR活動を通じた対話による、株主・投資家ニーズの把握、経営戦略や情報開示への反映	・株主還元方針の明確化 ・情報開示の高度化とIR活動の充実 ・建設的な対話の促進と開示	・機関投資家との面談件数

価値創造プロセス

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。

INPUT 価値創造の源泉

財務資本

- コア資本 2,149億円
- グループ各社の収益基盤
- 預金 48,210億円
- 貸出金 30,486億円

人的資本

- 連結従業員数 1,950人
- 顧客起点の価値観に基づき判断する人材
- スキル向上を支える人的投資
- 健康経営の推進

知的資本

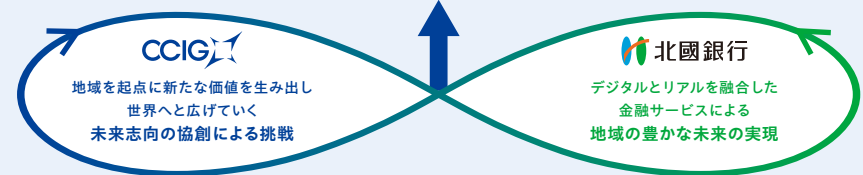
- グループ一体の総合ソリューション
- 顧客起点とプリンシプルに基づく経営モデル
- 20年超にわたる組織改革の知見
- オープンネットワークによる協業基盤

社会関係資本

- 地域におけるマーケットシェア
- 法人・個人のお客さま基盤
- 培ってきた信用・信頼・ブランド力
- 多様なパートナーとの協創ネットワーク

OUTCOME 創造される価値

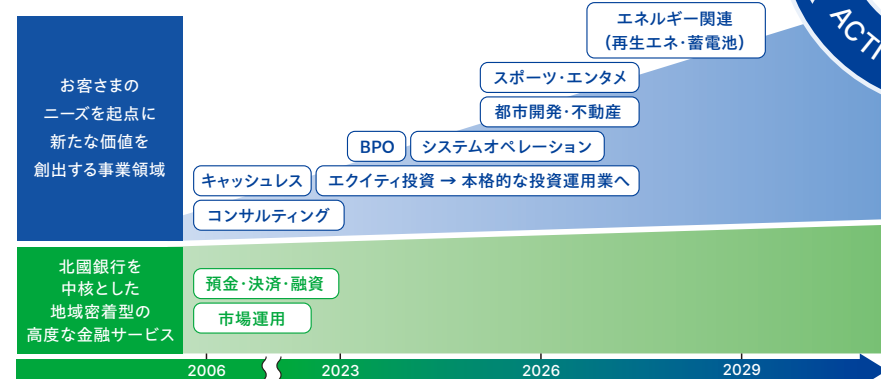
2つのブランドがそれぞれの役割を発揮し、価値を高め合う好循環を生み出すことで、お客さまの成長と地域の発展に貢献



地域社会	継続的な支援と協創による地域企業の成長と付加価値の拡大・雇用機会の創出
お客さま	革新的な商品・サービスの提供を通じた、お客さまの成長と豊かな生活の実現
株主・投資家	建設的な対話と地域発展による企業価値向上、持続的な利益成長に基づいた配当の実施
社員	人材エコシステムを通じた人的資本の高度化と、社員一人ひとりの成長・挑戦の促進

ACTIVITY 事業活動

マテリアリティに基づいたビジネス展開



OUTPUT 事業活動の成果 2026年3月期実績

財務資本	● 銀行事業収益 606億円 ● 新事業収益 143億円 ● 当期純利益 126億円 ● ROE 5.9% ● 配当性向 41.0%	人的資本	● キャリア採用比率 65.8% ● MBA(通学生・修了生) 102名 ● 社員エンゲージメントスコア ▲46.8 ● 健康経営優良法人(ホワイト500) 5年連続受賞
知的資本	● コンサルティング売上高 22.1億円 ● デジタル教室開催件数 28,738回 ● 課題解決の仮説協議 26,575件 ● 職域セミナー参加 6,766人	社会関係資本	● 機関投資家との面談件数 50件 ● トチツウカーユーザー数 20万人 ※2026年6月 ● 取引先のGHG排出量計測確認先数 552件 ● CO2排出量 49.9%削減 ※2013年度→2025年度

経営企画部長メッセージ：中期経営戦略

財務実績と収益構造の深化

2026年3月期は、金利環境の変化を着実に捉え、収益力の底上げが進んだ一年となりました。政策金利引き上げに伴う貸出金利の上昇、ならびに預貸金残高の増加を背景に、経常利益は前期比74億円増加の197億円、当期純利益は126億円となり、過去最高益を更新しました。

本年度の特徴は、単なる金利上昇の追い風ではなく、収益の質が改善した点にあります。貸出利回りの改善に加え、有価証券運用の見直し、新事業収益の積み上がりにより、収益源の多層化が進展しました。

ブランド・戦略と財務の一体化

2ブランド戦略のもとでのCCIグループへの社名変更と、新事業・アライアンス戦略の推進は、成長投資の方向性を明確にするものです。財務資本と事業戦略を一体で設計することで、資本効率の向上と成長機会の最大化を同時に実現していきます。

株式会社CCIグループ
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。



●CCIグループ 連結

(単位:百万円)

	2025/3期	2026/3期	増減	増減率
経常収益	89,576	167,102	+77,526	+86.5%
経常利益	12,298	19,756	+7,458	+60.6%
当期純利益	8,120	12,632	+4,512	+55.5%

●北國銀行 単体

(単位:百万円)

	2025/3期	2026/3期	増減	増減率
経常収益	72,862	147,024	+74,162	+101.7%
経常利益	11,511	17,670	+6,159	+53.5%
当期純利益	8,323	12,769	+4,446	+53.4%
コア業務純益	11,325	20,744	+9,419	+83.1%

●自己資本比率

	2024/3期	2025/3期	2026/3期
連結	10.37%	9.85%	9.10%

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2026年3月期決算の概要」をご参照ください。
https://www.ccig.co.jp/ir/ir_briefing/material/



経営企画部長メッセージ：中期経営戦略

2027年3月期の決算見通し

新事業の収益寄与は着実に拡大しており、コア収益力は持続的に強化されています。貸倒引当金の積み増しを織り込みつつも、2027年3月期の当期純利益は170億円と、過去最高益の継続を見込んでいます。

収益のドライバーは、金利環境に依存するものから、事業ポートフォリオ全体で創出される構造を目指しております。

金融環境前提と保守的リスク管理

中期経営戦略の見直しでは、政策金利の予想到達点を1.0%から1.5%へ引き上げました。2026年6月末、12月末、2027年6月末にそれぞれ0.25%の段階的引き上げを織り込んでいます。

一方で、外部環境の不確実性は引き続き高い水準にあります。中東情勢などの地政学リスクを踏まえ、貸倒引当金は保守的に見直しました。リスクコストの適切な先取りにより、将来の損失吸収力を確保しています。

アセットアロケーション転換の進展

第4四半期には、将来の資本効率向上を見据えたアセットアロケーションの見直しを実施しました。株式純投資及びマルチアセットの残高を縮減し、売却益を円債の入替えに活用することで、有価証券ポートフォリオ全体の利回りは大きく改善しています。

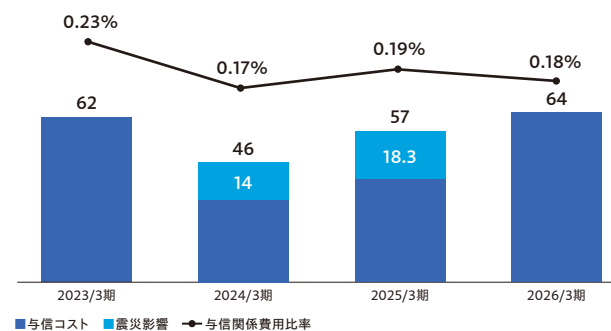
あわせて、今後のプライベートアセットへの配分を視野に、中長期かつ安定的な収益源の構築を進めています。これは市場感応度の高い資産から、リスク・リターン特性を精査した資産への転換であり、資本効率の観点でも重要な一歩です。

●中期経営戦略

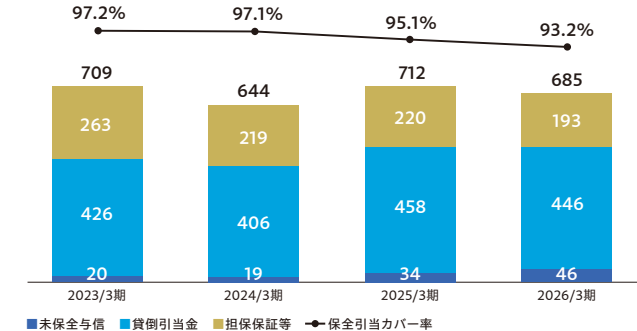
項目	2026/3期		2027/3期	2028/3期	2029/3期
	実績	達成率	1年後	2年後	3年後
銀行事業収益	606億円	125.4%	729億円	834億円	875億円
新事業収益	143億円	67.4%	153億円	185億円	209億円
経常利益(連結)	198億円	110.0%	265億円	285億円	320億円
当期純利益(連結)	126億円	114.5%	170億円	185億円	210億円
ROE ※	5.9%	+0.8pt	7.7%	8.0%以上	

※ ROEは、国内基準ベースのパーゼル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

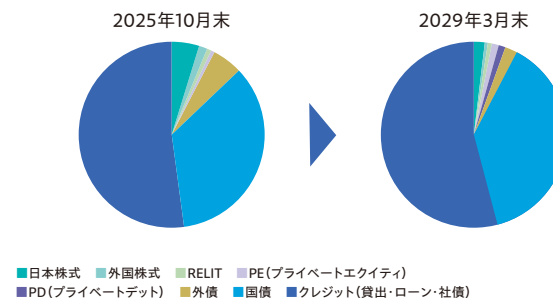
●与信コスト(末残)と与信関係費用比率(単位:億円)



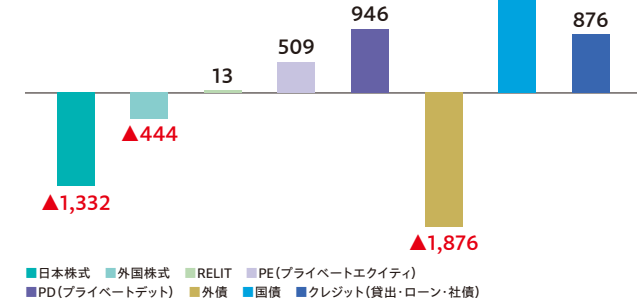
●個別貸倒引当対象与信と内訳(単位:億円)



●アセットアロケーションの変化



2025年10月～2029年3月



経営企画部長メッセージ：中期経営戦略

資本配分と企業価値向上のロードマップ

当社はバランスシートマネジメントを進化させ、キャピタルアロケーションから事業ポートフォリオマネジメントへと軸足を移しています。資本を「維持する」から「配分し成長させる」フェーズへの転換です。2029年3月期までに当期純利益累計565億円を見込み、そのうち配当性向40%程度をベースとした安定的な配当と自己株式取得額の100億円を合わせて約330億円を株主還元にあてる計画です。同時に、コア資本の増加を原資としたリスクアセットの積み上げを進めます。具体的には、事業性融資を中心とした貸出金を平残3,200億円増加させる一方、有価証券運用全体は縮減しながらもプライベートアセットなどにより、資本収益性の向上と収益の安定性を両立します。

財務規律の進化へ

当社は、変化する金融環境の中でも、一貫して資本効率とリスク管理を重視してきました。今後はその軸を維持しつつ、資本配分の質をさらに高めていきます。収益性・成長性・健全性のバランスを意識した財務運営を通じて、企業価値の持続的な向上を実現してまいります。

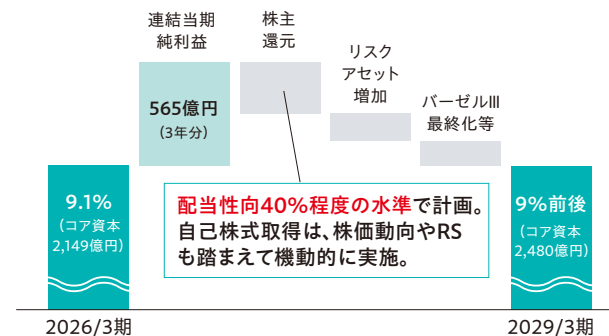
政策保有株式の縮減と最適化

政策保有株式については、縮減を着実に進めています。2026年3月期は簿価で21億円、時価ベースで26億円減少し、連結純資産比では7.6%まで低下しました。今後は削減に加え、保有の合理性をより厳格に検証するフェーズに移行します。投資先の企業価値向上への関与や、事業連携の観点も踏まえ、資本コストに見合う水準での保有を徹底します。

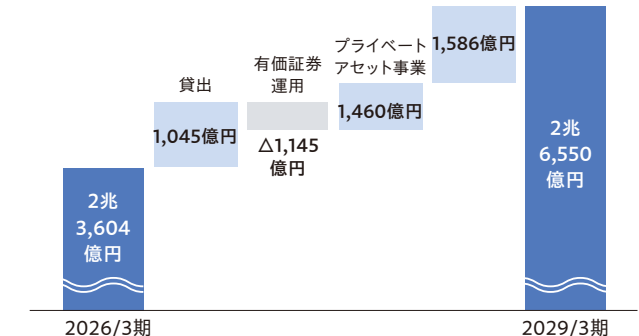
●資本政策・株主還元

項目	2026/3期〈実績〉	2027/3期〈1年後〉	2028/3期〈2年後〉	2029/3期〈3年後〉
配当性向	41.0%	39.3%	40%程度 持続的な利益成長に基づいた配当と 機動的な自己株式取得を実施	
配当総額	52億円	66億円		
自己株式取得額	40億円	100億円		
資本コスト	7~9%程度	7~9%程度		
ROE	5.9%	7.7%	8.0%以上	
コア資本	2,149億円	2,210億円	2,310億円	2,480億円
リスクアセット	2兆3,604億円	2兆3,850億円	2兆5,000億円	2兆6,550億円
自己資本比率	9.1%	9.3%	9%前後	

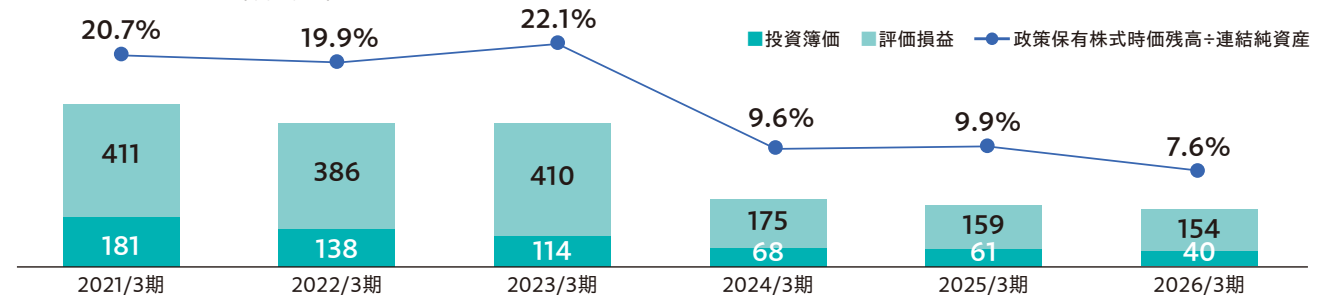
●自己資本比率の増減



●リスクアセット計画



●政策保有株式残高推移 (単位: 億円)

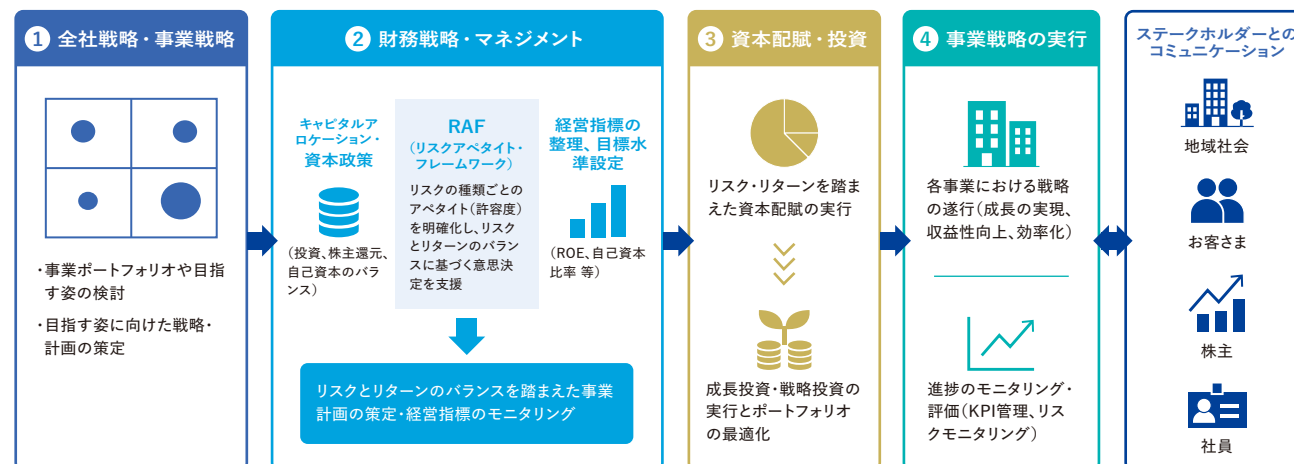


経営企画部長メッセージ: 中期経営戦略

企業価値向上に向けたフレームワーク

当社は全社戦略・事業戦略に基づき、事業ポートフォリオや目指す姿を検討し、その実現に向けた戦略・計画を策定しています。財務戦略・マネジメントでは、事業戦略の遂行に必要な資本・資金需要を踏まえ、リスクとリターンのバランスを考慮しながら、資本政策、キャピタルアロケーション、経営指標の目標水準を検討しています。RAF (リスクアベタイト・フレームワーク) は、こうした財務戦略・マネジメントを支える枠組みであり、リスクとリターンのバランスを踏まえた事業計画の策定や経営指標のモニタリングを通じて、健全性と収益性の両立を図るものです。地域社会・お客さま・株主・社員との対話を経営に反映しながら、資本の最適配分と事業ポートフォリオの高度化を進めています。

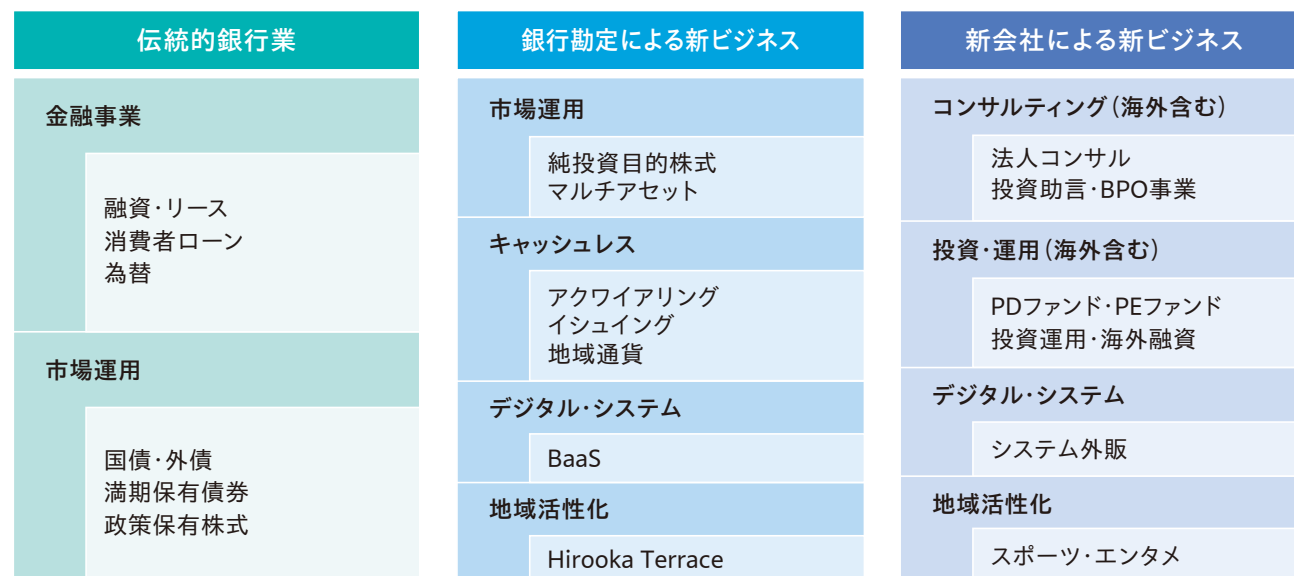
◎企業価値向上に向けたフレームワーク



事業ポートフォリオの進化と持続的成長

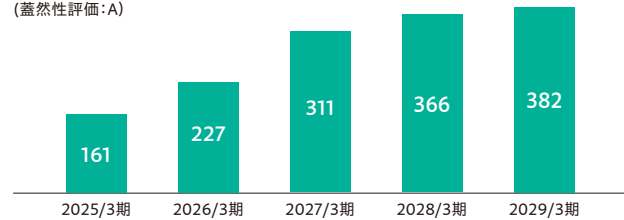
地域のお客さまとの強固な信頼関係を基盤に伝統的銀行業を続ける一方、銀行の枠を超えた新たな領域への挑戦を進めています。金融事業を収益基盤としながら、多様な事業領域を組み合わせたポートフォリオを構築し、成長分野へ積極的に経営資源を配分しています。特に、次世代コバンキングシステムの開発・外部提供や、スポーツ・エンタテインメント事業への参入は、当社ならではの強みを活かした新たな挑戦です。グループ会社の拡充とあわせて提供価値の幅を広げることで、収益基盤の多様化を進めています。中期経営戦略では、新事業収益を成長ドライバーとして位置付けるとともに、各事業の特性やリスクを踏まえた運営を行うことで、収益性と持続可能性の両立を追求しています。各事業がそれぞれの強みを発揮しながら、相乗効果を生み出す事業ポートフォリオへと進化させ、環境変化に強い経営基盤の構築を進めています。こうした取組みを通じて、お客さまや地域社会の持続的な発展と、企業価値の向上を目指してまいります。

◎伝統的銀行業と新ビジネス



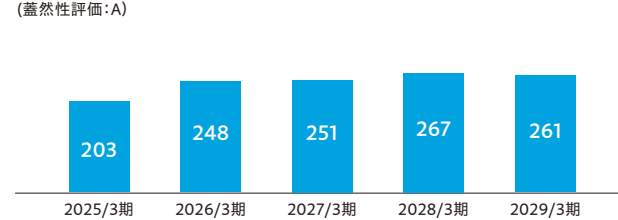
事業別の収益計画

●事業性貸出・リース
(蓋然性評価:A)



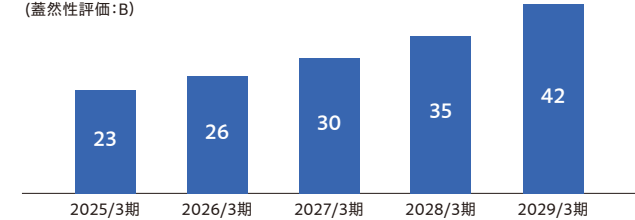
KPI	2026/3期		2027/3期
	目標	実績	目標
事業性貸出金利回り	1.55%	1.56%	1.88%

●市場運用
(蓋然性評価:A)



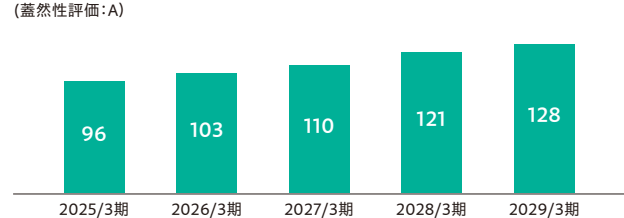
KPI	2026/3期		2027/3期
	目標	実績	目標
有価証券運用利回り	1.06%	1.30%	1.57%

●コンサルティング(法人・個人・投資助言・BPO)
(蓋然性評価:B)



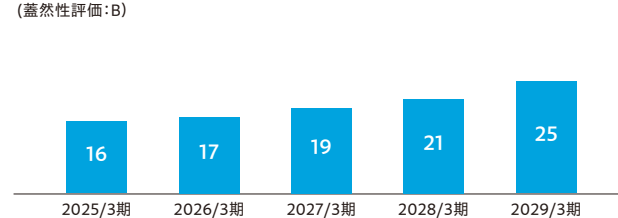
KPI	2026/3期		2027/3期
	目標	実績	目標
法人コンサルティング契約単価	250万円	284万円	320万円

●消費者ローン
(蓋然性評価:A)



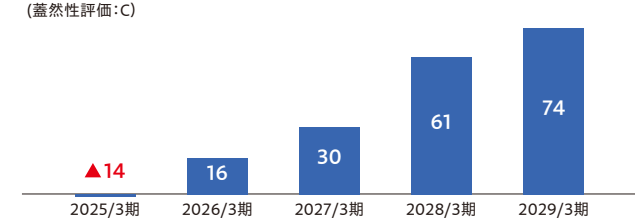
KPI	2026/3期		2027/3期
	目標	実績	目標
消費者ローン利回り	1.12%	1.09%	1.18%

●キャッシュレス
(蓋然性評価:B)



KPI	2026/3期		2027/3期
	目標	実績	目標
キャッシュレス決済額	1,053億円	982億円	1,311億円

●投資・運用
(蓋然性評価:C)



KPI	2026/3期		2027/3期
	目標	実績	目標
投資倍率	1.00倍	1.22倍	1.10倍

計画策定の考え方

- ①事業ごとの不確定要素や将来見通しの違いを踏まえ、蓋然性を3段階で評価し収益・費用に反映。
蓋然性が低い事業では、収益を保守的に見込む一方、費用は不確実性を考慮した水準で設定。
- ②不確定要素の大きい事業については保守的な前提で計画を検討しており、その結果、全体計画は達成確度の高い水準。

高い	蓋然性	低い
A	B	C
不確定要素が少なく業績変動性が低い	不確定要素・変動性ともに中程度	不確定要素が多く業績変動性が高い
(例) ファイナンス事業 市場運用 等	(例) コンサルティング事業 キャッシュレス事業	(例) ファンド事業 与信コスト

様々な価値を提供するグループ体制

北國銀行を中核とするファイナンス事業に加え、コンサルティング、資産運用、地域活性化、海外事業を展開し、お客さまや地域社会の多様なニーズにお応えするグループ体制を構築しています。



能登半島地震 創造的復興に向けた取組み

2024年1月1日に発生した能登半島地震から2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。CCIグループでは、被害にあわれたお客さまへの円滑な金融サービスのご提供に加え、グループ各社が復興に向けた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。

事業と産業の再建に向けた取組み

金融と復興ファンドを活用した事業者支援

事業の再建や街全体の復興を目指す事業者様に寄り添い、それぞれの課題やニーズを丁寧にヒアリングしたうえで、北國銀行を中心とした金融サービスによってサポートしています。加えて、QRインベストメントでは、被災事業者の復興を目的とした二つのファンドを設立しています。

被災事業者の二重債務問題解消を目的とした「能登半島地震復興支援ファンド」では5件、復興とその先の未来を見据える事業者の支援を目的とした「のとBeyond復興ファンド」では2件の投資を実行しています。

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では、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、事業者の様々な課題にワンストップで対応します。当社は、復興には官民一体の取組みが不可欠との考えのもと、人員を派遣し、地域に根差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。

他金融機関と共催で商談会を開催

能登半島地震の影響を受けた事業者の販路回復を支援するため、商工組合中央金庫等と共催で県外バイヤーとの商談会を開催しました。金融支援にとどまらず、復興に向けた販路開拓や事業成長を支援し、持続的な地域経済の再生に取り組んでいます。



商談会の様子

地域の暮らしとつながりを支える取組み

能登地区店舗の建替え

復興の更なる推進に向け、能登地区の複数店舗で建替えを進めております。新店舗では、従来の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」としての役割を担うため、相談スペースを設けております。また、地産木材「能登ヒバ」の活用を通じ、地域経済の再生にも貢献してまいります。



2026年4月、能登地域で震災後初の新築店舗としてオープンした穴水支店



2026年冬頃に完成予定の高浜支店

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届けたいとの思いから「能登復興応援コンサート」と題し、震災被害が大きかった地域の保育園や小中学校等で実施しています。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。



能登町立松波小学校でのコンサートの様子



ななおあいじこども園でのコンサートの様子

北國銀行社長メッセージ

北國銀行の業況

2026年3月期の北國銀行単体決算につきましては、期初予想を大きく上回る当期利益127億円を計上し、過去最高益となりました。貸出金の大幅な増加に加え、政策金利の上昇も寄与し、貸出金利息は大きく伸長しました。
2026年3月末の貸出金残高は3兆486億円(前期比+4,188億円)

となり、大企業及び国・地方公共団体向け貸出の増加が主な要因です。貸出金利回りは1.24%(前期比+0.16%)となり、適正なプライシング運営が浸透しつつあります。
また、市場運用部門では、低クーポンの円債を売却し、高利回り債券へ入れ替えた効果により、円債運用を中心に資金利益が大きく伸びました。円債平均残高1兆1,178億円に対する平均利回りは0.857%(前期比+0.541%)へ上昇しました。

預金残高は2026年3月末で4兆8,210億円(前期比▲947億円)と、前年をやや下回りました。能登半島地震から2年半が経過し、復興の進展に伴い、県・市・町の資金がインフラ整備等に充当されていることから、これらの預金残高は減少傾向にあります。一方で、個人預金及び法人預金は引き続き堅調に推移しています。
能登半島地震に係る貸倒引当金は落ち着きを見せているものの、人口減少・少子高齢化に伴う労働力不足や後継者不足、資材価格の高騰等を背景に、地域の倒産件数は増加しており、与信関連費用は引き続き高水準にあります。加えて、昨今の中東情勢の影響も踏まえ、今後2年程度は与信関連費用を保守的に見積もる必要があると考えています。

2027年3月期は、引き続き旺盛な資金需要を的確に捉え、貸出金の増強を図るとともに、政策金利の上昇が見込まれる環境下において機動的な市場運用を行うことで、銀行単体として連続最高益を見込んでおります。これもひとえに、お客さま、社員をはじめ、長年にわたり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。

北國銀行ブランドの浸透

2025年3月以降、当社グループは「2ブランド体制」へ移行し、北陸地域を中心とする「北國銀行ブランド」を改めて磨き上げていく戦略を推進しています。

銀行は、地域金融機関として培ってきた信頼と安心を基盤に、地域のお客さまに寄り添った事業を展開し、地域の豊かな未来とともに築くパートナーであり続けることを目指しています。ブランドの象徴として掲げたスローガン「未来を想う、あなたを想う。」のもと、役職員一同がお客さまとの対話の量と質の向上に継続して取り組んでいます。私を含む役員も、お客さまや地域との接点を積極的に持ち、相互理解を深めながら、生産的な対話に努めています。
今後も、社会環境が大きく変化するなかであっても、地域のお客さま一人ひとりを大切に想い、地域とともに歩むパートナーとして、質の高い対話を基盤に挑戦と進化を続けてまいります。

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。



北國銀行社長メッセージ

地域の価値向上への決意

2025年12月、金融庁より「地域金融力強化プラン」が公表されました。地方において人口減少・高齢化が進行し、労働力不足や経営人材不足が一層深刻化するなか、地域の持続的な発展に対する危機感が、こうしたプランの策定につながったものと受け止めています。日本全体の人口は2008年にピークを迎え、北陸3県では2000年をピークに、すでに25年以上にわたり人口減少が続いています。

このような環境のもと、当社グループは北國銀行を含め、先んじて独自の地域金融力強化に資する取組みを展開してきました。特に、2年前から進めている「業界別営業」により、業界の知識や動向、特有の課題を的確に把握するとともに、業界団体等との対話を進めることで、業界全体の価値向上を支援できる体制を整えています。すでに取引先企業のなかには、人材確保に課題を抱え、将来に不安を持つ先も増加傾向にあります。今後想定される少子高齢化や労働力不足等を背景とした業界再編の局面においては、当社グループの様々な機能を有効に活用し、業界の価値向上の実現に貢献してまいります。

また、業績が低迷する企業への再生支援においては、早期に経営者との対話を実践し、改善に向けた認識を共有したうえで、融資に加え、コンサルティング機能や再生ファンドによる投資機能も活用しながら、事業再生の実現を通じてサプライチェーンや雇用の維持に貢献しています。

地域の最重要課題の一つが、生産性向上です。当社ではこれまで、インターネットバンキングやキャッシュレス（トチツウカ、デビットカード）の浸透、IT支援、AI活用支援、BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）支援などを通じて、地域や企業の生産性向上に取り組んできました。また、当社自身が2000年以降に進めてきたCX（コーポレート・トランスフォーメーション）の経験を活かし、取引先企業の組織能力向上に向けた支援も行っています。人口減少・少子高齢化が進行するなかにあっても、地域の持続的な発展に向けて、今後もあらゆる経営資源を投入し、この地域の価値向上に貢献していく決意です。

▶ 地域金融力強化プランの概要

https://www.fsa.go.jp/news/r7/20251219/regional_financial_power_enhancement_plan_summary.pdf

出典：地域金融力強化プランについて（金融庁）



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2年半、「令和6年奥能登豪雨」発生から約2年が経過しました。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心よりお見舞い申し上げます。

被害を受けた当社店舗については、2026年4月に穴水支店の建替えが完了し、新店舗として営業を開始しました。現在は高浜支店の建替えに着手しており、門前支店、宇出津支店では建替えに向けた一時移転を完了し、輪島支店についても準備を進めています。今後も順次、建替えを検討・実施してまいります。長期間にわたりご不便をおかけしているお客さまには、改めてお詫び申し上げるとともに、何卒ご理解を賜りますようお願い申し上げます。

震災復興の象徴の一つともいえる和倉温泉では、20施設のうち約半数で営業が再開されました。しかしながら、全面的な営業再開に至っている施設はまだ限られており、復興はいまだ途上にあります。当社としては、被災者及び被災地域への継続的な支援を行うべく、引き続き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、各種補助金申請支援や、デジタル・コンサルティング機能を活用した創造的復興の実現に向けて、グループ全体の機能を発揮してまいります。

最後に

おかげさまで北國銀行は2026年12月に創立83周年を迎えます。バブル崩壊、リーマンショック、コロナ禍など、数多くの困難を乗り越えてくることができたのは、多くのお客さまとの取引に支えられ、あらゆるステークホルダーの皆さまのお力添えがあったからにほかなりません。長い歴史の中で培ってきた営業基盤と信頼関係は、私たちにとってかけがえのない強みであり財産です。

厳しい環境下にあっても、この地域は持続的な成長を遂げることができると確信しています。私たちは、この大切な財産をもとに北國銀行ブランドをさらに磨き上げ、これから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ことを目指してまいります。そのために、地域の皆さまとの対話を通じて課題を的確に把握し、解決策の提案と伴走支援を積み重ねることで、信頼関係を一層強固なものにしていきます。人口減少社会において地域とともに持続可能な社会の実現を目指し、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くことが私たちの使命です。今後とも、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

法人営業の全ての起点は事業性理解

北國銀行の法人営業では、「事業性理解」を全ての活動の起点としています。お客さまの財務情報に基づく定量分析に加え、事業内容や業界特性、組織体制、経営者の考え方、ビジネスモデルやサプライチェーン、ESGへの取組みといった非財務情報も含めて多面的に把握し、本質的な強みや潜在的な課題を捉えています。

この取組みの目的は、相互理解に基づく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、ビジネスモデルに対する当社の理解や考え方をお客さまと共有することで、対話の質を高め、信頼関係の深化につなげています。

当社がお客さまを理解するうえでは、対面での深い対話に加え、蓄積された情報やデータを利活用して理解の精度を高めている点に特徴があります。特定の担当者の知見だけに依存するのではなく、過去から蓄積された情報を組織全体で共有・活用することで、お客さまを取り巻く環境や経営課題の変化を継続的に把握しています。加えて、業界動向や市場環境の変化も踏まえ、お客さまごとの成長機会やリスク要因を分析し、将来を見据えた対話につなげています。これらにより、より確度の高い仮説構築と課題把握が可能となり、お客さまとの対話の質を一段と高めています。

このように事業性理解を起点として、資金供給にとどまらず、事業承継、人材確保、生産性向上、販路拡大、DX推進など幅広い経営課題の解決に向けた提案を行うとともに、CCIグループ各社と連携した総合的・多面的なソリューション提供を実践しています。

また、相互理解を深める取組みとして、「財務内容・債務者区分の共有」及び「経営計画の共有」を実践しています。その中でも債務者区分は、金融機関が融資を行ううえでの重要な判断材料であり、その内容や考え方を共有することで、当社が財務内容やビジネスモデルをどのように捉えているかを明確に伝えています。これにより、経営者と率直で踏み込んだ対話が可能となり、双方の認識のギャップを小さくするとともに、過去・現在・将来を見据えた建設的な対話につなげています。

こうした取組みの積み重ねにより、お客さまの成長支援を通じた地域経済の活性化と、当社の成長が相互に連動する好循環の実現を目指しています。

アカウントマネージャーの役割

事業性理解を実践しているのが、法人のお客さまを担当するアカウントマネージャー(AM)です。AMはお客さまとの関係構築の最前線に立ち、事業性理解をもとに経営課題の把握から解決までをリードする中核的な役割を担っています。

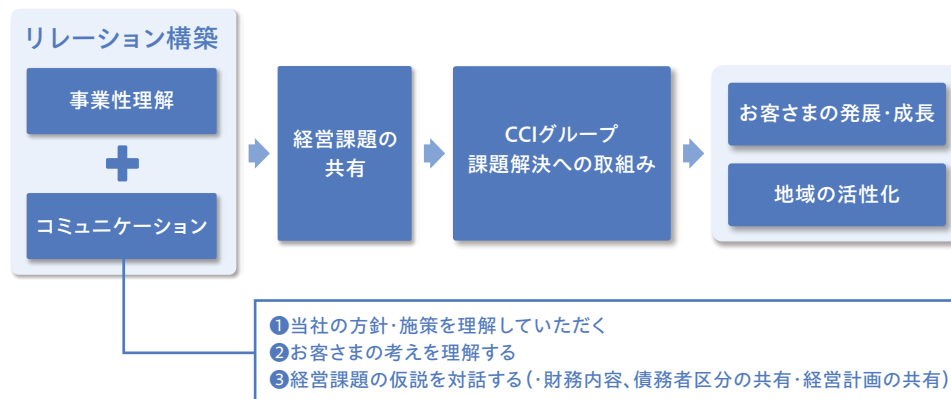
AMは単なる金融商品の提供にとどまらず、CCIグループの多様な機能を組み合わせることで、リースやコンサルティング、キャッシュレスなど企業経営全般にわたる価値提供を行っています。

当社では、AMがその役割を十分に発揮できるよう、体制面及びシステム面の両面から強化を進めています。体制面では、業界別営業を2024年に導入し、業界ごとの知見を蓄積・活用できる専門性の高い人材育成を推進しています。システム面では、AMの行動の質を高めるためのサポート機能充実を図っており、データ利活用基盤とAIを活用した予兆管理や、社内外向けの資料作成、情報の蓄積など様々な分野で取組みを進めています。

これらの取組みにより、営業現場での対話の質は着実に向上し、より実効性の高い課題設定や解決提案につながっています。

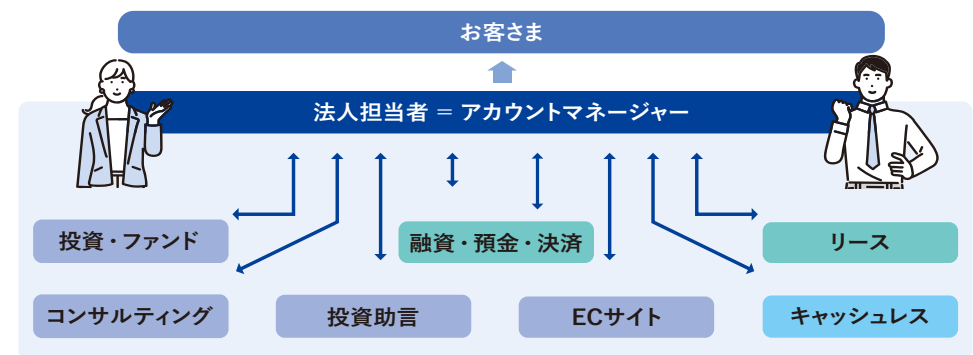
今後も、長期的な信頼関係を基盤とした「真のパートナー」として選ばれ続けることを目指してまいります。

●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、CCIグループの窓口となり、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

個人営業

お客さまとの中長期的な関係構築

北國銀行が個人のお客さまとの取引において、最も重視しているのは「中長期にわたる関係を築くこと」です。人生100年時代を迎え、働き方や学び方だけでなく、お金との付き合い方も変化しており、お客さまのライフプランに寄り添う金融機関の役割は、一層重要になっています。

こうした背景のもと、北國銀行がお客さまから信頼をいただき、永く取引を続けていただくためには、「お客さま起点」の価値提供に取り組むことが不可欠だと考えています。そのために、「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つを、特に重要な要素として位置付けています。

お客さまとの接点・サービス提供体制

お客さまとの接点構築において、特に注力してきた施策の一つが「HOKKOKU LIFE+（北國ライフプラス）」です。コンビニATM手数料無料等の各種メリットがあり、24時間いつでもオンラインでのお取引が可能となります。2021年に開始した個人向けデジタル総合口座サービスであり、現在は契約件数20万件超まで拡大しています。多くのお客さまにデジタルサービスが浸透し、その利便性をご評価いただいていると認識しております。

また、お取引先企業の従業員に対する接点強化にも取り組んでいます。具体的には、資産運用セミナーの開催や企業型確定拠出年金導入支援を通じて、金融リテラシーの向上を図っています。さらに、セミナー等をきっかけに詳細な説明を希望される場合は、オンライン面談を活用することで、来店を要することなく専門性の高いサービスを提供する体制を整えています。これらの取り組みにより、デジタル化の進展と従業員向けの接点強化が進み、これまで接点のなかったお客さまとのコンタクトも拡大しています。接点創出により、お客さまのライフプランに寄り添った中長期にわたる関係構築の強化を進めています。

商品内容・社員のマインド

数年前より、政府は「資産運用立国」を掲げ、貯蓄に偏るのではなく資産を育てることで将来の安心につなげる方針を打ち出しています。その背景には、物価が上昇するインフレ環境への転換があります。こうした状況下においては、個人が長期・積立・分散を基本とした資産運用に取り組み、インフレに備えることが、生活を守るうえで重要な手段となっています。

この「資産運用立国」を支える施策の一つがNISA制度であり、2024年の制度刷新を契機として資産形成ニーズは一層高まっています。北國銀行では、従来より投資信託の購入手数料を無料化するとともに、長期・安定運用に適したファンドに厳選したラインナップとしています。ファンド数の多さではなく、選びやすさと納得感を重視し、運用実績、運用体制、コスト水準など複数の観点から評価を行うことで、長期の資産形成に資する商品に絞り込み、分かりやすく納得感のある提案を実現しています。

また、こうした長期視点は商品ラインナップにとどまらず、社員の意識にも浸透しています。北國銀行では10年以上前に営業ノルマを廃止しており、短期的な販売ありきではなく、お客さまのライフスタイルに寄り添った提案を重視する文化を醸成しています。加えて、老

後不安に対応する認知症対策や相続分野のサービス強化にも取り組み、ライフステージに応じた総合的な提案を行っています。

このような徹底した顧客目線に基づく商品設計と営業姿勢により、コンサルティングの質は深化し、お客さまとの中長期的な関係構築につながっています。その結果として、信頼関係を基盤とした持続的な収益の創出が可能となっています。

最後に

インターネットやスマートフォンの普及に伴い、ネット銀行やネット証券が台頭し、地方銀行にとって脅威となっていることは周知の事実です。こうした環境の中で、北國銀行はネット銀行・ネット証券と単純に競争するのではなく、共存を前提としたスタンスを取っています。そのうえで、メインバンクとして北國銀行を選んでいただけるよう、顧客ニーズに即した商品・サービスの提供に努めています。さらに、当社の最大の強みである「寄り添い」と「安心の提供」を付加価値として発揮することで、最終的に選ばれる銀行となることを目指していきます。

●お客さま起点で価値を循環させる個人営業

1 4つの要素を磨く

接点・体制・商品・マインド
提案力とサービス品質を継続的に
ブラッシュアップ

4 関係深化（コンサルティング）

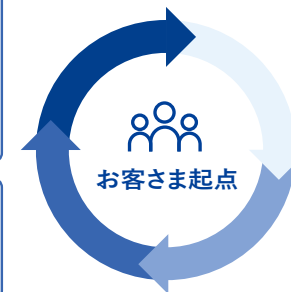
総合的な提案で信頼関係を深める

2 接点の創出・拡大

対面×デジタルで一ひとりの
対話機会を増やす

3 ライフステージ別最適サポート

ライフステージに応じた最適な使い方で、
お客さまの人生をサポート



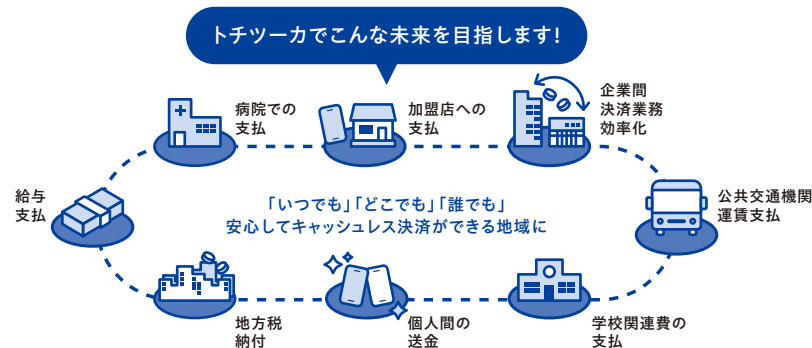
4つの要素を磨き、ライフステージごとの最適価値を提供し、選ばれる銀行へ

地域経済圏を構築する決済基盤 トチツーカー

トチツーカーのコンセプト — 地域に価値を残すキャッシュレス基盤

トチツーカーは、地域経済の循環促進、キャッシュレス化の推進、そして行政サービスのデジタル化を通じて、地域全体の生産性向上に貢献することを目的としたプロダクトです。単に現金を使わずに支払えるようにする「決済手段」としてのキャッシュレスを提供するのではなく、地域における経済活動、日々の生活、さらには行政サービスまでを横断的につなぐ「地域のためのデジタル基盤」として設計されている点に大きな特徴があります。

住民、事業者、行政といった地域の多様な主体が共通して利用できるインフラとして機能させることで、地域全体の利便性向上と持続可能性の両立を目指しています。



地域に価値を残すキャッシュレス

近年、地域においてもキャッシュレス決済への対応は少しずつ進みつつあります。消費者の利便性向上や会計業務の効率化、人手不足への対応といった観点から、キャッシュレスは一部の先進的な取組みにとどまらず、社会全体の中で徐々に広がりつつある変化となっています。その中で、利用者にとってキャッシュレスに対応しているかどうか、利用時の分かりやすさや使いやすさを左右する一つの要素として受け止められる場面も見られるようになってきました。一方で、地方や中小規模の事業者が多い地域においては、キャッシュレス導入に当たって考慮すべき現実的な課題も依然として存在しています。その代表的なものが、キャッシュレス決済に伴う手数料負担です。多くの既存キャッシュレスサービスでは、決済額に応じた一定割合の手数料が発生する仕組みとなっており、地域事業者や加盟店にとっては、売上に直結する経営コストとなります。キャッシュレス化を進めたいという意向がありません。特に、小規模事業者や個人商店にとっては、売上規模に対する手数料負担の影響が相対的に大きく、キャッシュレスが「便利な仕組み」であると同時に、「経営を圧迫する要素」となってしまう現実があります。

加えて、既存のキャッシュレスサービスの多くは、全国共通、あるいは広域展開を前提としたビジネスモデルで設計されています。そのため、地域内での経済循環そのものを主目的としているわけではありません。決済を通じて生じる手数料収益や、そこから得られる利用データ、顧客接点の価値は、運営事業者の拠点や本社機能がある地域へと集約されやすい構造になっています。結果として、地域で生まれた消費や取引の価値が地域外へと流出し、地域経済の持続的な成長に十分結びついていないという課題が生じています。

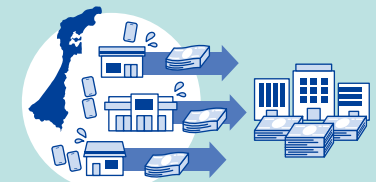
トチツーカーは、こうした構造的な課題に対し、「地域に価値を残すキャッシュレス」という考え方を軸に設計されています。決済機能そのものの利便性や効率性に加え、地域内での利用を前提とした仕組みづくりや、行政サービスとの連携を通じて、地域で生まれた価値が地域内で循環し続ける状態を目指している点が大きな特徴です。キャッシュレス化を単なる支払行為の効率化にとどめるのではなく、地域全体の生産性や付加価値を高めるための社会インフラとして位置づけています。

決済手数料が **0.99%** (税込)

決済手数料は国際的にも最低水準の0.99%

決済手数料の負担がキャッシュレス決済普及を阻む一因と考え、本サービスにおける加盟店負担の決済手数料は国際的にも最低水準である0.99%に設定しております。

便利なキャッシュレス決済。だけど、お店の負担に。しかも、お金は地域外へ



金融機関の垣根を越えたオープンな基盤

さらに、トチツーカーは特定の金融機関のためのサービスではなく、地域全体のキャッシュレス化を支えるオープンな基盤として展開されています。利用者に対して銀行の商品やサービスを前面に押し出すのではなく、「地域のためのサービス」であることを重視し、住民や事業者、行政が心理的な抵抗なく参加できる環境づくりを意識しています。また、特定の銀行口座に利用を限定せず、地域内の他金融機関の口座とも連携可能な設計とすることで、金融機関の垣根を越えたキャッシュレス基盤を実現しています。このオープンな思想こそが、地域におけるキャッシュレスの定着と、長期的で持続的な発展につながると考えています。



地域経済圏を構築する決済基盤 トチツーカー

石川県との取組み — 行政連携による実装と普及

トチツーカーの特徴の一つは、構想や実証実験の段階にとどまらず、行政と連携しながら、実際の施策として実装・運用されている点にあります。トチツーカーは、2026年3月から石川県と連携したサービス提供を開始しており、給付金事業をはじめとした行政施策の中で活用されています。現在では、地域におけるキャッシュレス基盤としての役割を具体的に果たし始めており、机上の構想に終わらず、実際の行政サービスの現場で使われているという点が、トチツーカーの実効性と信頼性を支えています。

石川県と共同で実施している給付金関連の取組みでは、給付金をトチツーカーで受け取る仕組みを導入しています。本取組みでは、石川県及び北國銀行から、合計7,000円相当がトチツーカーを通じて付与される仕組みとなっており、行政施策と民間サービスが一体となった形で利用者に分かりやすいメリットを提供しています。これにより、紙や現金を前提とした従来の手続きに比べ、給付実務の迅速化や事務負担の軽減といった行政側のメリットが生まれています。また、デジタルでの給付を前提とすることで、給付状況の把握や管理の効率化にもつながっています。

同時に、受給者にとっても、トチツーカーを通じてスムーズに給付を受け取れるという利便性が生まれています。さらに、付与された金額を地域内の加盟店で利用することで、自然な形で地域消費が喚起される構造となっている点も重要です。自治体施策をきっかけに新たにサービスを利用し始める利用者也増加しており、行政施策とキャッシュレスを組み合わせることで、サービスの普及と地域経済への波及効果を同時に生み出せることが示されつつあります。

石川県としても、この取組みを通じて、地域のキャッシュレス化の推進、地元消費の活性化、さらにはスマートフォンやマイナンバーカードの活用促進といった複数の政策目的を同時に達成できる手段として、トチツーカーを位置づけています。行政サービスをデジタル化し、それを地域内で利用されるキャッシュレス基盤と結びつけることで、住民の利便性向上と地域経済への波及効果を両立させている点は、大きな特徴です。単一の施策としてではなく、複数の政策課題を横断的に解決するツールとして機能しています。



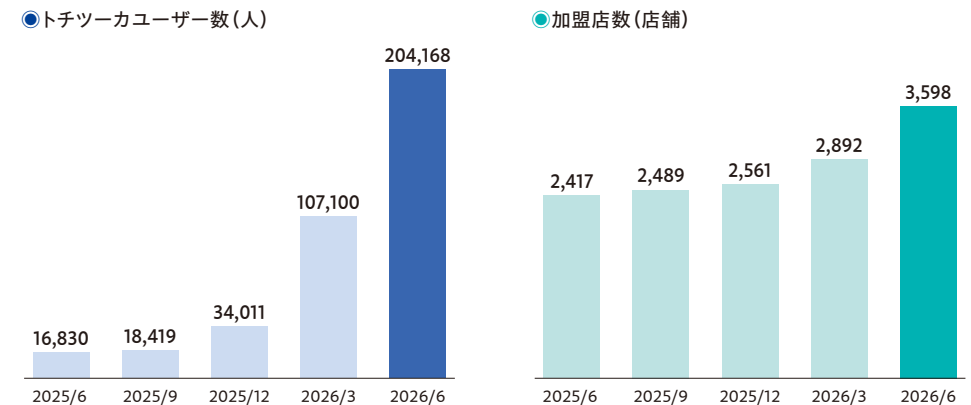
トチツーカーで受け取る いしかわ生活応援



トチツーカーサポートブース

地域で連携して進めるキャッシュレス

こうした自治体との連携は、銀行にとってもビジネス上の観点から重要な意味を持っています。自治体施策と一体となってサービスを展開することで、住民を中心とした新たな利用者の獲得が進むとともに、給付やポイント利用を契機として地域内の加盟店が広がっていくなど、ユーザーと加盟店の双方に相乗的な効果が生まれています。さらに、自治体と連携したポイント付与などの仕組みにより、アプリ自体の利便性や利用価値が高まり、サービス全体の継続利用にもつながっています。



また、トチツーカーは北國銀行のキャッシュレス化のためのサービスではなく、あくまで「地域のキャッシュレス化」を目的とした取組みとして展開されています。利用者に対して銀行の商品やサービスを前面に押し出すのではなく、地域の生活の中に自然に溶け込む存在であることを重視しています。そのため、特定の銀行口座に依存しない設計とし、地域内の他金融機関の口座を持つ利用者也参加できる仕組みとしています。この点が、行政施策として活用しやすい理由の一つとなっています。

こうしたオープンな姿勢は、行政との連携においても重要な意味を持っています。特定の事業者や金融機関に閉じた仕組みではなく、地域全体で使える共通基盤であるからこそ、行政施策としての中立性や公平性を確保しやすく、持続的な運用が可能となります。トチツーカーは、行政、金融機関、事業者、そして住民がそれぞれの立場で価値を享受できる共通基盤として、石川県とともに実装と改善を重ねながら、地域に根差したキャッシュレス基盤として着実に成長を続けています。



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



株式会社CCイノベーション
代表取締役社長

今井 豊

1996年北國銀行入行。
2014年に総合企画部企画課長、2017年にマーケティング企画課長、2021年にマーケティング部長兼ライフプラン部長、2023年に執行役員ライフプラン部長兼株式会社FDアドバイザリー代表取締役社長（現・株式会社CCIAセットパートナーズ）として投資助言業務の立ち上げを牽引。2025年3月からCCイノベーション取締役常務執行役員を経て、2026年6月にCCイノベーション代表取締役社長に就任。

これまでの歩み

CCIグループのコンサルティング&アドバイザリー事業は、「経験と実行力で地域企業の変革を支える」役割を果たしており、その中心的な担い手がCCイノベーションです。当社の原点は、CCIグループが自ら実践してきた業務改革やデジタル変革、人材育成の知見を地域企業へ届けることにあります。北國銀行の法人担当者と連携し、対話を通じてお客さまの課題を共有してきました。そのうえで、金融・投資をはじめとするグループの機能も活かしながら、当社の専門性を加える形で支援を展開しています。

企業を取り巻く環境は、人手不足やコスト構造の変化、AIやDXへの対応など、不確実性がこれまで以上に高まっています。日々の改善の積み重ねだけでは次の成長につなげるのが難しくなる一方、現場では目の前の課題への対応から始めざるを得ない現実もあります。当社はこうした認識のもと、個別の課題解決にとどまらず、「自社は何を目指し、どこで価値を生み出すのか」という経営の軸を見つめ直すところからお客さまと向き合ってきました。戦略と実行を接続することで、一つひとつの取組みを成果に結びつけていく、それが当社の支援スタイルです。

近年は北國銀行の取引先にとどまらず、都市部の中堅・大企業へと支援領域を拡大しています。外部パートナーの拡充によって難易度の高い案件や高単価案件の獲得が加速し、順調に成長しました。売上高・案件数ともに持続的な成長軌道を描きながら、紹介に依存しない自立的な事業基盤を着実に築きつつあります。

お客さまとの対話を何より大切にしながら、戦略の策定から現場の実行までやり切るパートナーとして、これからも企業価値の向上に貢献してまいります。

成長戦略

こうした成長を実現するため、当社は事業領域の拡張と外部連携の深化を両輪に、以下の5つの戦略を柱として推進していきます。

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一貫して応えていきます。

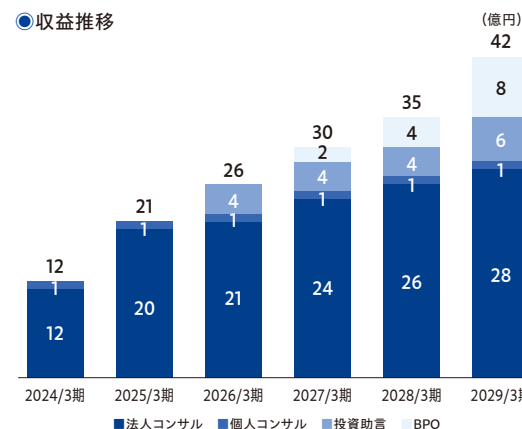
構想策定から実行まで伴走する支援スタイルが評価され、上場企業との取引実績は着実に積み上がっています。こうした実績の蓄積がブランド価値の向上につながり、新規案件の獲得と既存のお客さまからの追加受注の両面で成長を後押ししています。

② 都市部のコンサルニーズ発掘

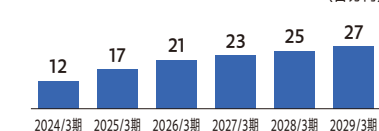
都市部のお客さまは、変化に即応しつつ、構想策定から制度設計・業務改革・IT実装までを一貫して実行できるパートナーを求めています。この期待に応えるため、プラットフォーム構築や上場企業の価値向上、金融機関のDX支援など先進テーマでのサポートを提供してきました。

こうした実績と需要の高まりを受け、2026年3月には東京本社グループを新設し、専任チームによる継続的かつ戦略的な支援体制を本格的に確立しました。都市部の売上比率は着実に上昇しており、東京を新たな成長の起点として、首都圏をはじめとする大都市圏での事業展開をさらに加速させていきます。

●収益推移



●法人コンサルにおける一人当たりフィー (百万円)



●法人コンサルにおける案件単価分布 ※大口案件は500万円/件以上



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

③ 外部パートナーとの連携を通じた価値提供の拡張

高度化・複雑化するお客さまのニーズに応えるには、自社内の知見のみでは限界があります。当社はこれまで外部パートナーとの連携を通じて支援の幅を広げ、一定の知見と実績を積み重ねてきました。そのうえで、業界・地域・専門領域を問わず、先端的な知見やテクノロジーを持つ多様な外部パートナーとの協働をさらに深化させています。スタートアップ企業との連携もその一つです。大企業にはないスピード感や先端的な知見を取り込むことで、単独では提供しえなかった高度なソリューションをお客さまに届けることができるようになっていきます。これまで培ってきた連携の実績を土台に、外部との協働を通じて更なる価値提供の幅を広げることで、お客さまの成長を力強く支援してまいります。

④ BPO事業の拡大

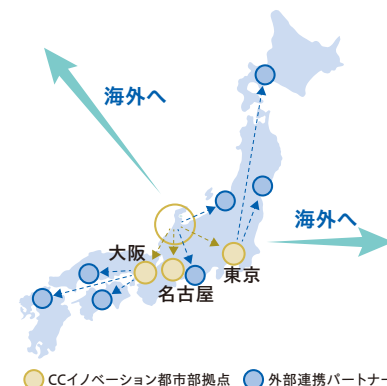
2025年、当社はBPO事業の専門会社として株式会社CCIForward（シーシーアイフォワード）を、スタートアップ支援に特化した会計事務所を祖業とするセブンリッチグループ及び日本有数のバックオフィスSaaSを提供する株式会社マネーフォワードとの三社共同出資により設立しました。経理・労務・総務等のバックオフィス業務の代行から業務フローの整理・DX支援までを一貫して担うことで、お客さまがコア業務に集中できる環境を整えます。

CCIForwardの立ち上げと並行して、CCイノベーション社内のBPO部門との連携を一層強化し、コンサルティングとBPOを一体的に展開する体制を確立しています。両者の知見とノウハウを掛け合わせることで、お客さまの経営効率化と生産性向上を継続的に支援し、当社グループ全体のBPO事業を次のステージへと飛躍させていきます。

⑤ 海外展開：グローバルネットワークの拡充

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。各拠点でのネットワークや実績を通じて、国内外を問わず支援の幅と提案力の向上につながっています。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への取組みが大手企業の関心を集め、当社の社会的価値も一段と高まっています。こうした海外事業をさらに加速させるため、2026年4月にはCCIグループの海外事業を統括する株式会社CCクロスボーダーを設立しました。今後は各拠点における外部人材の採用やパートナー企業との提携をさらに推進し、「高付加価値な支援を、より効率的に提供する」コンサルティングファームへと進化していきます。

●拠点拡大 将来イメージ



システム販売事業の開始

お客さまの経営課題に対し、上流のコンサルティングから打ち手となるシステムの導入、構築、保守まで一気通貫のサービス提供体制を構築するため、システム販売事業を開始します。

① 金融機関向け

次世代コアバンキングシステム「BankWill」の販売開始を2025年8月に発表して以降、全国各地の金融機関の皆さまからお問い合わせをいただくとともに、当社からもご提案や情報提供を行いながら、幅広く対話を重ねています。

コストメリットやマルチクラウドによる柔軟な提供体制に加え、北國銀行で培った実践的な知見を有するCCIグループが提供するシステムとして、高い関心をお寄せいただいています。特に、銀行業務への深い理解に基づく安心感や、地域の持続的な発展に向けたノウハウ・経験の共有に対して、期待の声をいただいています。

② 一般企業向け

数多くの地域企業・業種業界と接点があり事業内容を深く理解するCCIグループが開発する業界特化型システムや、中堅中小企業のAI活用を支援するAI開発システムを提供します。

本事業の開始により、お客さまへのコンサルティング付加価値の向上、一層の企業成長への貢献を実現していきます。

復興の正念場、そして未来へ

能登半島地震から2年余りが経過し、インフラ復旧や自治体主導の区画整理事業が本格化するなど、地域は復旧から復興へと局面を移しつつあります。能登を代表する温泉観光地・和倉温泉でも各旅館が徐々に営業を再開し、観光・産業両面での本格的な動きが始まっています。地域企業が復興から更なる成長へと視点を移し始めたこの局面で、当社の果たすべき役割は一段と重要となっています。

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た包括的な伴走支援を通じて、被災企業の復興、そしてその先の成長を後押ししています。こうした復興支援の現場でこそ、当社の根幹にあるミッション「地域経済の生産性を仕組みから底上げする」が体现されます。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も拡大しており、個社の課題解決を超えた地域全体の産業競争力向上に向け、当社は歩みを止めません。

資産運用立国の実現に向けたCCIバリューループ



株式会社CCIアセットパートナーズ
代表取締役社長

田中 あけみ

米国証券会社にて銀行及び資産運用会社に対し有価証券ポートフォリオの構築・分析・アセットアロケーション等のアドバイス業務に従事。その後、UBS、新生銀行等でモーゲージ証券やCLO等の証券化商品の組成業務に従事。以降は、米国の資産運用会社フィデリティ投信、アライアンス・バーンスタイン等において、大手銀行、生保等の機関投資家営業に従事。2019年株式会社ALCOLAB創業、2023年FDAIco代表取締役会長、2026年CCIアセットパートナーズ代表取締役社長に就任し、現在に至る。

地域に根差した金融グループとしての使命

日本の家計は2,300兆円を超える巨額の金融資産を保有していますが、これらの金融資産が国内の成長資本につながりにくく、日本経済が長きにわたり停滞するという状況が続いてきました。このような状況を変えるために日本政府は「資産運用立国」プランを掲げ、「貯蓄から投資」への道筋を示し、国民の資産形成と企業の成長を実現するための制度の拡充や法律改正等の改革を進めています。当社グループは、資産運用立国の実現に向けて、自らが地域の資産運用機能を担うインフラとなり、「貯蓄から投資」への流れを確かなものとする役割を担い、その責任を果たしたいと考えます。

高まる資産運用ニーズに応えるために

これまで一般的に地域金融機関は、貸出業務に比べ有価証券運用業務は付随業務との意識が根強く、お客さまにとって重要な資産運用ニーズに如何に応えるべきか、という問いに真剣に向き合わずにきました。その結果「資産運用立国」実現プランの中で、地域金融機関の存在感は薄く、他社が開発した金融商品の販売や、契約の仲介機能の提供にとどまっているというのが現状です。しかしながら地域金融機関は、地域の家計との圧倒的な接点や、地域企業に対する深い情報を持ち、自らも地域の巨大なアセットオーナーであることの強みを持っています。これらのリソースを活用することで、地域金融機関は資産運用立国実現のための重要な役割を果たし得る存在だと考えます。

当社は、グループが持つあらゆるリソースを活用しお客さまの資産形成・資産運用を支援し、地域に投資文化を根付かせ、その果実が企業や地域経済の成長を支えるという資金循環を確かなものとするために努力してまいります。

専門性を結集したサービス提供体制

当社グループは、資産形成と企業の成長をつなぐ一連の機能として、販売、助言、資産運用、コンサルティング、投資ファンド運営、不動産アセットマネジメントといった多様な機能を備えています。当社は、これらの機能を単独に提供するのではなく、様々な機能を有機的に結びつけることで、お客さまの個別のニーズに対応していくことを目指しています。

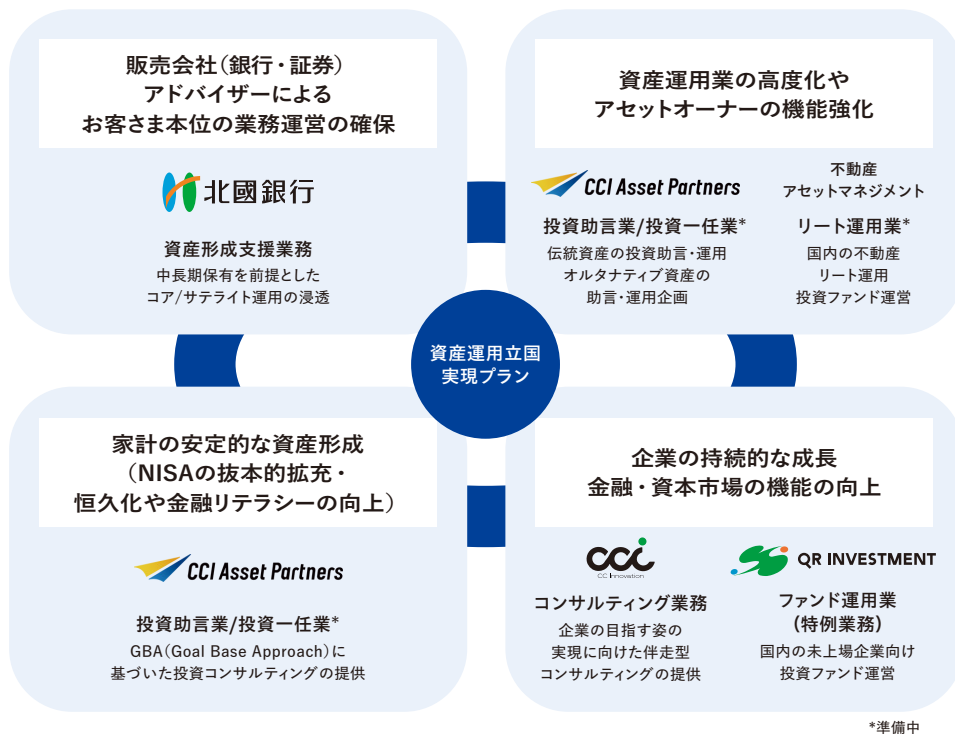
「CCIバリューループ」による価値循環

グループ内では、この考え方を「CCIバリューループ」として共有しています。

資産運用業務の入り口部分において北國銀行はお客さま本位を徹底した販売業務と、CCIアセットパートナーズによる、事業承継や資産運用に関するアドバイスや投資助言を提供します。また、CCIアセットパートナーズ・不動産アセットマネジメント会社は、富裕層、事業法人、金融法人など幅広いお客さまに対し、投資助言や資産運用サービスを提供します。コンサルティング会社のCCイノベーションは企業が目指す姿の追及、企業価値向上を図るための伴走型のコンサルティングを提供します。また、投資専門会社のQRインベストメントは、地域企業へのリスクマネーの供給を通して、企業価値向上に直接関与いたします。バリューループを構成する各会社が提供する機能や、向き合うお客さまの属性は異なりますが、グループ全体としてお客さまの投資判断を支え、選択肢を増やし、資産所得の増加と地域経済の成長の双方を実現するため、お客さまとの対話を日々重ねています。

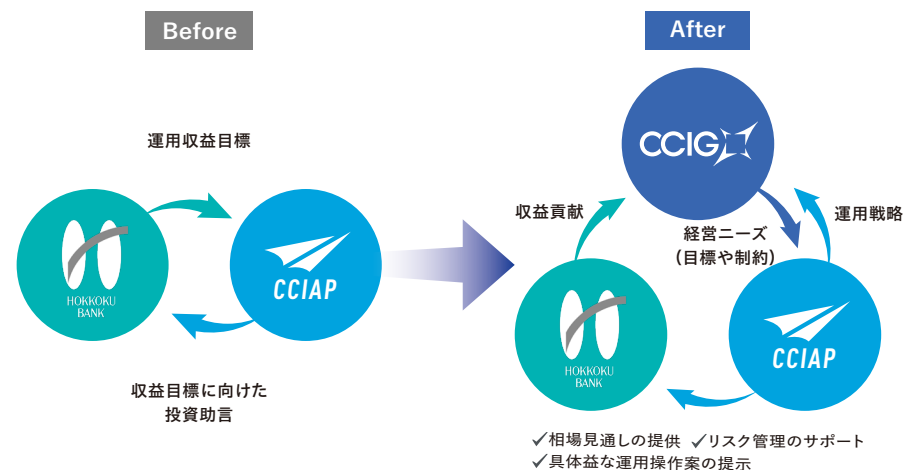
資産運用立国の実現に向けたCCIバリューループ

●CCIバリューループ



として、様々な投資家やアセットオーナーの運用判断を支えるための分析・調査等の専門実務を担います。北國銀行とCCIアセットパートナーズは、責任と機能を分担しチェック&バランスを効かせながら、有価証券運用の高度化や先駆的な取組みを協働します。

●新しい市場運用体制



CCIアセットパートナーズに専門人材を集約

相場見通し、ALM戦略やリスク管理等を支援、運用の中核機能を担う

年初にはCCIアセットパートナーズによるアセットアロケーション戦略に基づき
ポートフォリオの大幅なリバランスを実行

CCIアセットパートナーズが担う中核機能

CCIアセットパートナーズは、当社グループの資産運用機能を担う専門会社として、投資助言を基盤とした資産運用事業を展開しています。当社は、グループ内の資産運用業務の中核機能として、専門人材を集約し知見を蓄積し、資産運用の専門性を高めることで、多様なお客さまの資産運用ニーズに応えることを目指します。

専門機能の分担による運用体制の高度化

この役割を理解するうえで重要なのは、北國銀行との関係です。北國銀行は預金を預かるアセットオーナーとして、投資方針、リスク管理方針、ALM方針などの基本的な枠組みを定め、有価証券運用に対する最終責任を担います。一方、CCIアセットパートナーズは資産運用の専門家であるアセットマネージャー

地域のお客さまに信頼されるパートナーへ

CCIアセットパートナーズが担う実務は、市場分析・経済見通しの提供、資産配分案の策定、商品選定、運用戦略の立案、運用モデルの開発・実装、ALM及びリスク管理の支援など多岐にわたります。専門機能と人材を一つの会社集約し、北國銀行との協働を通して資産運用業務の知見を蓄積することで、金融法人、事業法人、富裕層等様々なアセットオーナーや投資家の皆さまにとって信頼できるパートナーとなりますよう努力を続けてまいります。