

さあ、協創社会へ。



株式会社CCIグループ

2026

統合報告書

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・ヴェニチャー / 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を手数料無料を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】

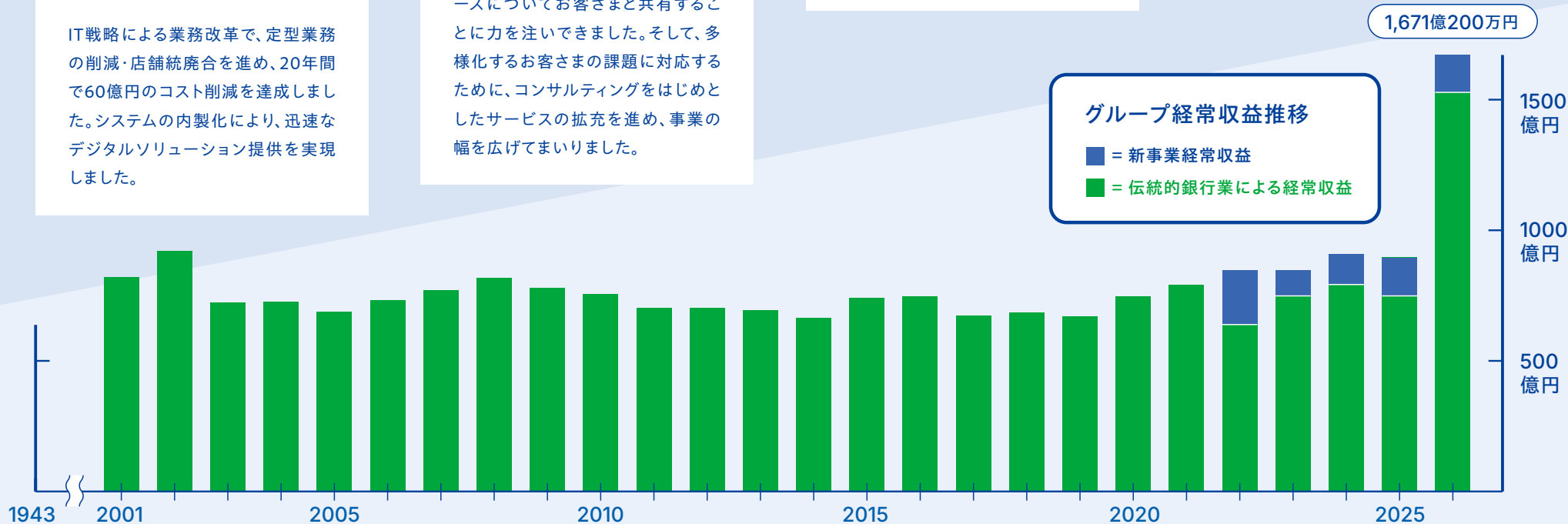
新人事制度の導入による キャリア自律の推進

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

Section 1

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、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てつある。

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いっ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

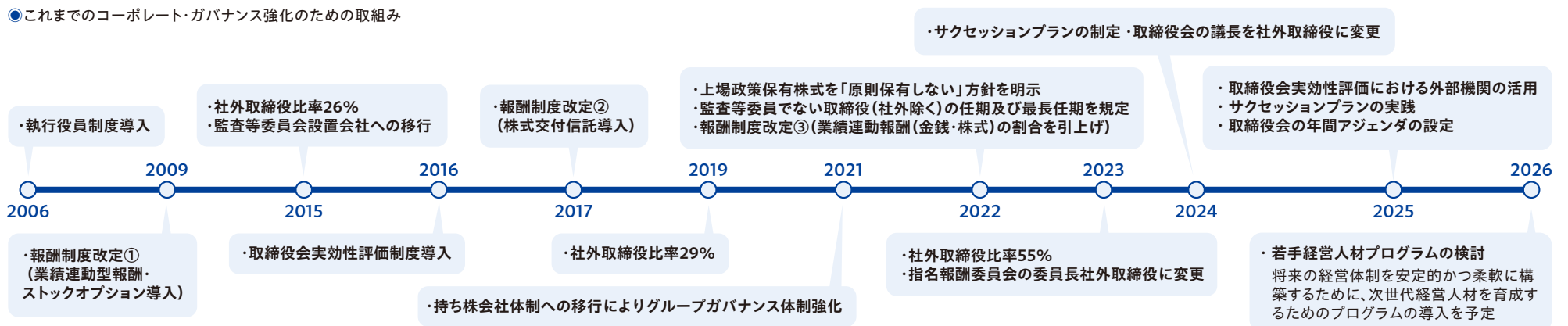
社外取締役が過半を占める指名報酬委員会にて、CEO及びキーポジションを担う人材要件や資質に関する議論を実施し、サクセッションプランの高度化に取り組んでおります。プロファイリング、委員による面談を実施し、現在次期候補者プールとして10名程度を選定しております。これまでの実績や当社経営課題への取組み状況など多面的な評価に基づいて選定を実施しており、今後も実効性を高めるべく適宜、候補者の絞り込みならびに入替を実施していくことを予定しております。

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、事業者の再建を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

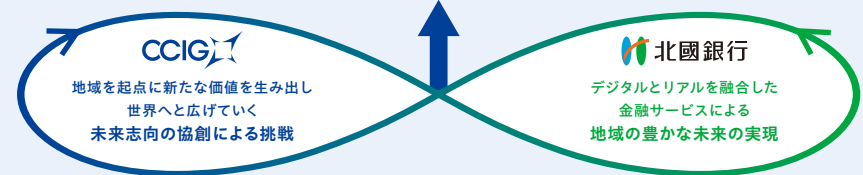
- グループ一体の総合ソリューション
- 顧客起点とプリンシプルに基づく経営モデル
- 20年超にわたる組織改革の知見
- オープンネットワークによる協業基盤

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

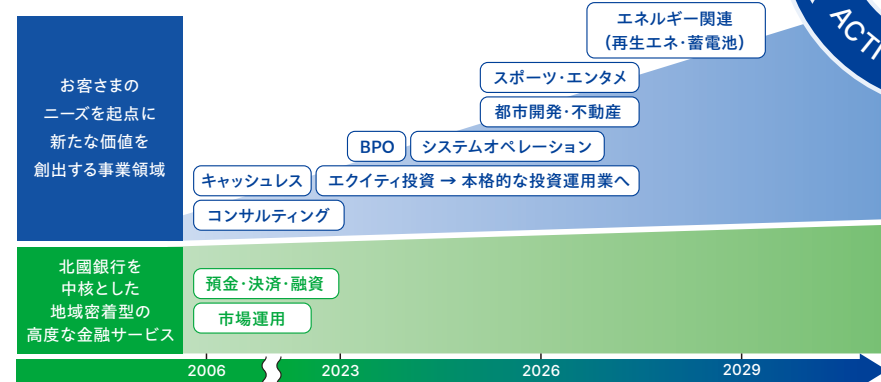
2つのブランドがそれぞれの役割を発揮し、価値を高め合う好循環を生み出すことで、お客さまの成長と地域の発展に貢献



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

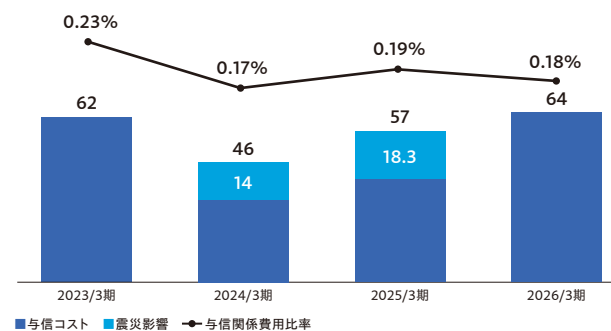
第4四半期には、将来の資本効率向上を見据えたアセットアロケーションの見直しを実施しました。株式純投資及びマルチアセットの残高を縮減し、売却益を円債の入替えに活用することで、有価証券ポートフォリオ全体の利回りは大きく改善しています。あわせて、今後のプライベートアセットへの配分を視野に、中長期かつ安定的な収益源の構築を進めています。これは市場感応度の高い資産から、リスク・リターン特性を精査した資産への転換であり、資本効率の観点でも重要な一歩です。

●中期経営戦略

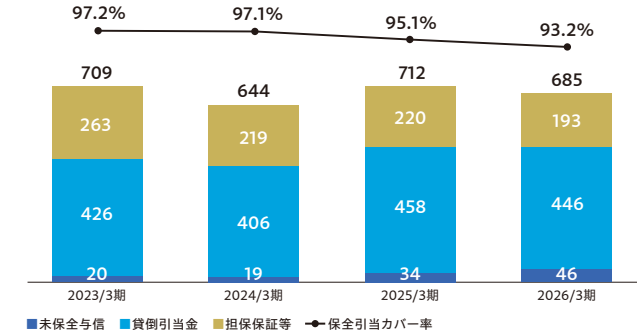
項目	2026/3期		2027/3期	2028/3期	2029/3期
	実績	達成率	1年後	2年後	3年後
銀行事業収益	606億円	125.4%	729億円	834億円	875億円
新事業収益	143億円	67.4%	153億円	185億円	209億円
経常利益(連結)	198億円	110.0%	265億円	285億円	320億円
当期純利益(連結)	126億円	114.5%	170億円	185億円	210億円
ROE ※	5.9%	+0.8pt	7.7%	8.0%以上	

※ 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

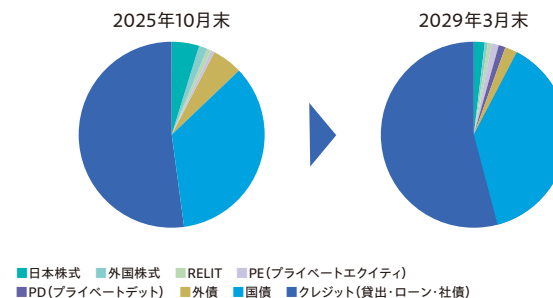
●与信コスト(末残)と与信関係費用比率(単位:億円)



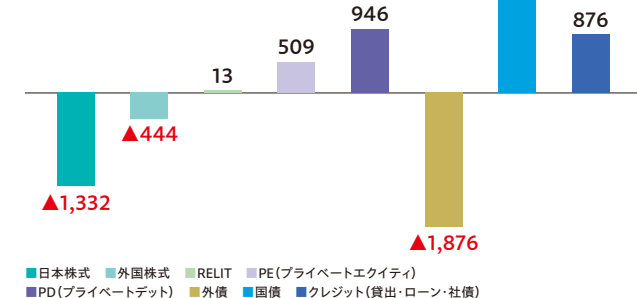
●個別貸倒引当対象与信と内訳(単位:億円)



●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。

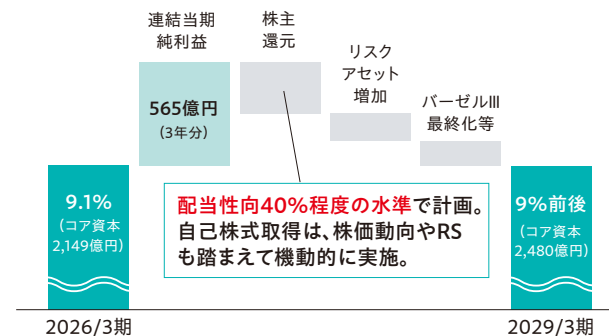
政策保有株式の縮減と最適化

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。

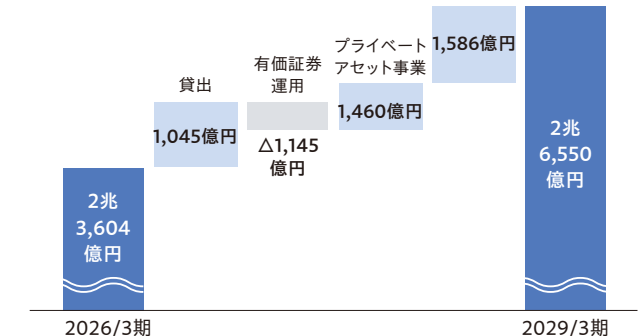
●資本政策・株主還元

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	

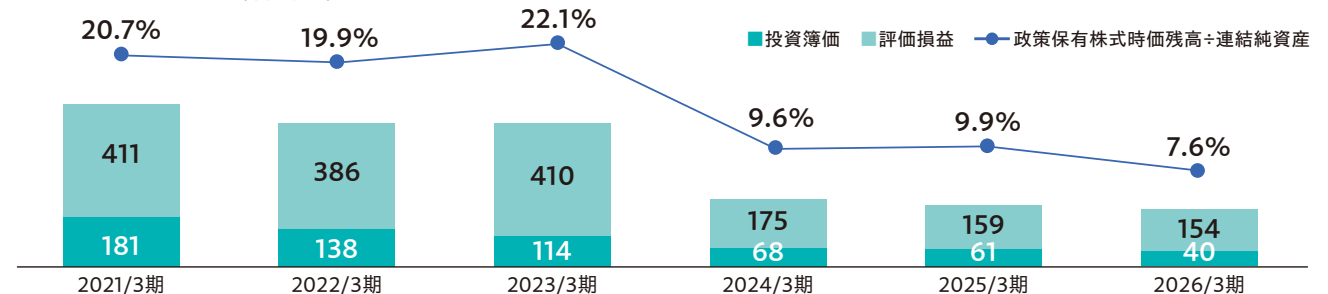
●自己資本比率の増減



●リスクアセット計画



●政策保有株式残高推移 (単位: 億円)

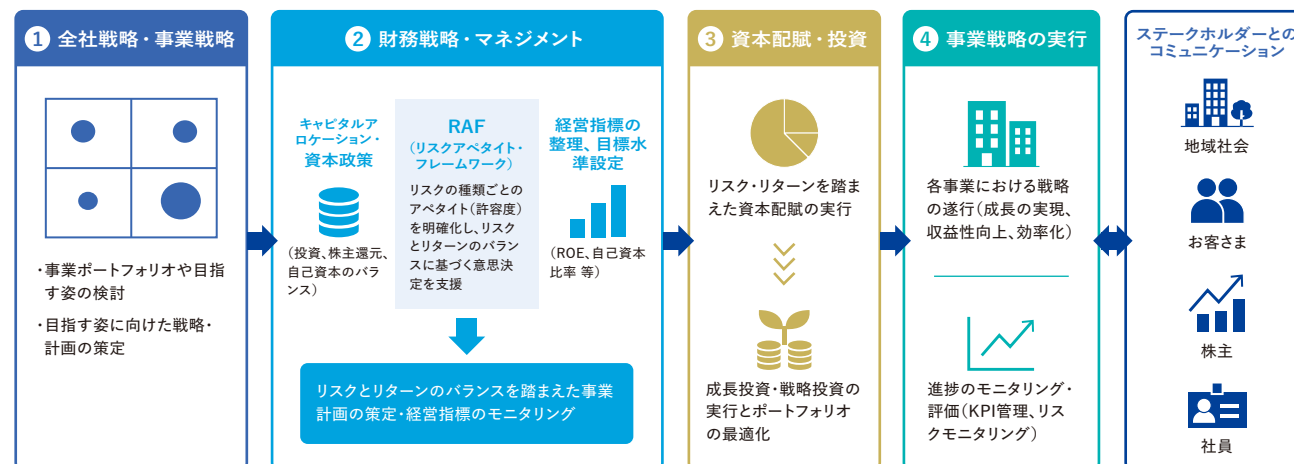


経営企画部長メッセージ:中期経営戦略

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。

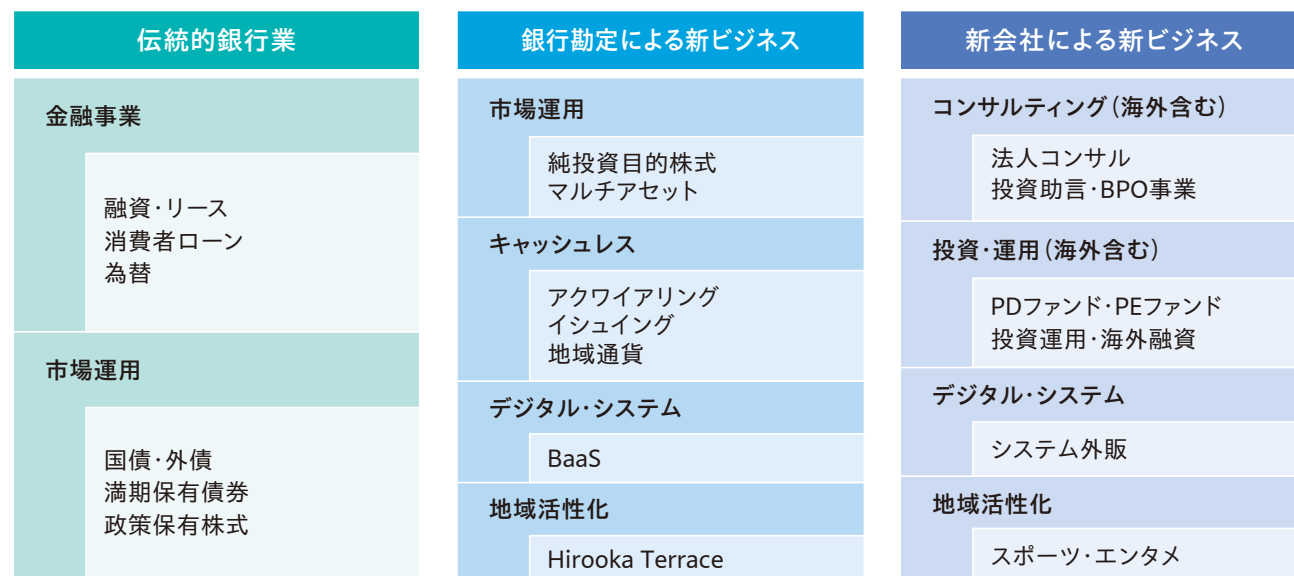
◎企業価値向上に向けたフレームワーク



事業ポートフォリオの進化と持続的成長

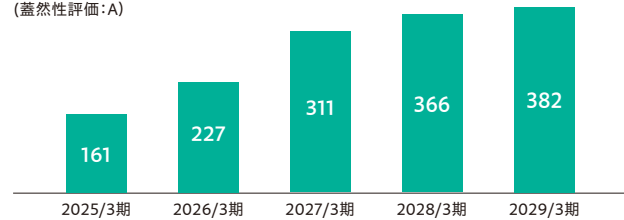
地域のお客さまとの強固な信頼関係を基盤に伝統的銀行業を続ける一方、銀行の枠を超えた新たな領域への挑戦を進めています。金融事業を収益基盤としながら、多様な事業領域を組み合わせたポートフォリオを構築し、成長分野へ積極的に経営資源を配分しています。特に、次世代コバンキングシステムの開発・外部提供や、スポーツ・エンタテインメント事業への参入は、当社ならではの強みを活かした新たな挑戦です。グループ会社の拡充とあわせて提供価値の幅を広げることで、収益基盤の多様化を進めています。中期経営戦略では、新事業収益を成長ドライバーとして位置付けるとともに、各事業の特性やリスクを踏まえた運営を行うことで、収益性と持続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



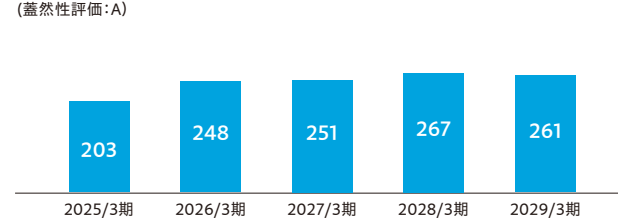
事業別の収益計画

●事業性貸出・リース
(蓋然性評価:A)



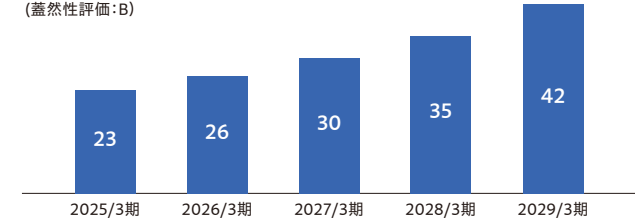
KPI	2026/3期		2027/3期
	目標	実績	目標
事業性貸出金利回り	1.55%	1.56%	1.88%

●市場運用
(蓋然性評価:A)



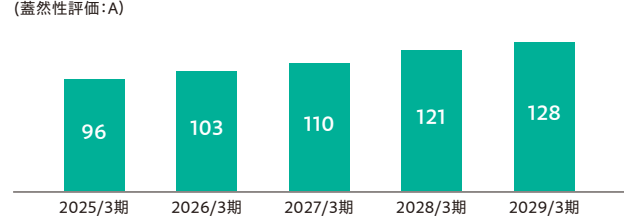
KPI	2026/3期		2027/3期
	目標	実績	目標
有価証券運用利回り	1.06%	1.30%	1.57%

●コンサルティング(法人・個人・投資助言・BPO)
(蓋然性評価:B)



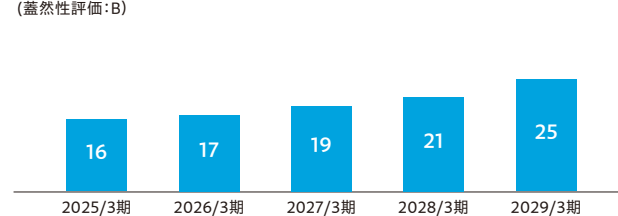
KPI	2026/3期		2027/3期
	目標	実績	目標
法人コンサルティング契約単価	250万円	284万円	320万円

●消費者ローン
(蓋然性評価:A)



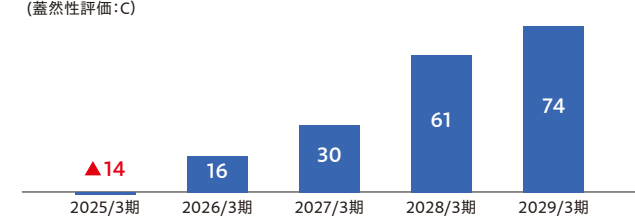
KPI	2026/3期		2027/3期
	目標	実績	目標
消費者ローン利回り	1.12%	1.09%	1.18%

●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。

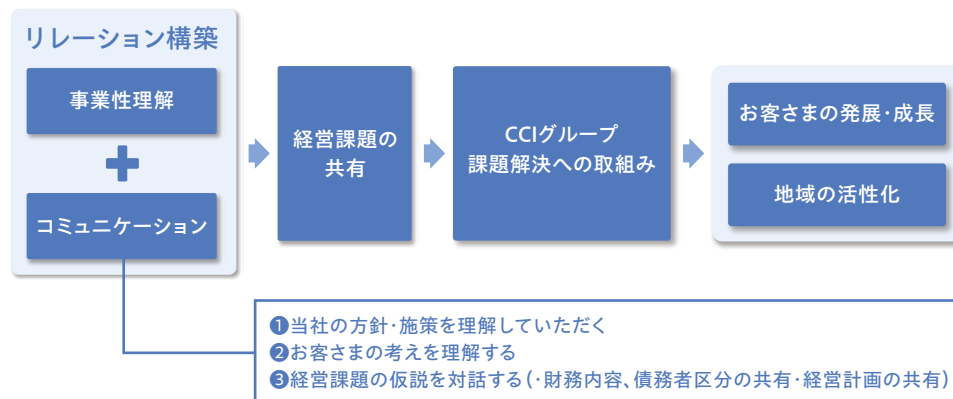
AMは単なる金融商品の提供にとどまらず、CCIグループの多様な機能を組み合わせることで、リースやコンサルティング、キャッシュレスなど企業経営全般にわたる価値提供を行っています。

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。

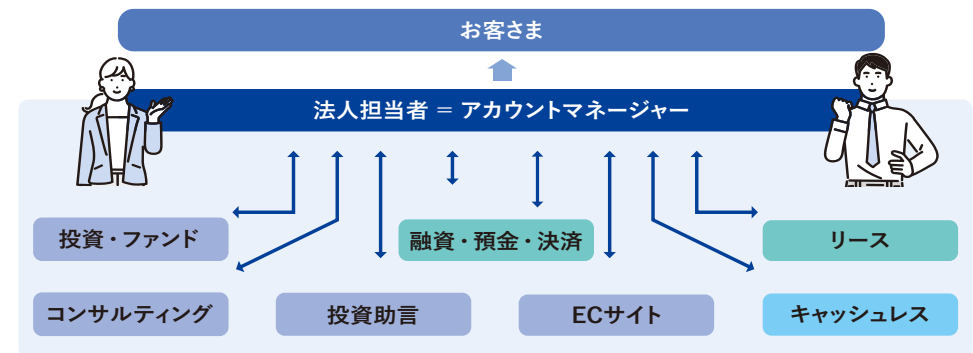
今後も、長期的な信頼関係を基盤とした「真のパートナー」として選ばれ続けることを目指してまいります。

●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）

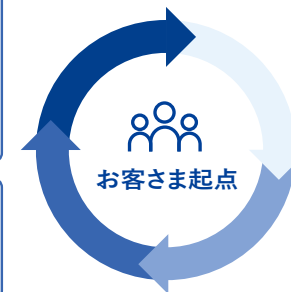
総合的な提案で信頼関係を深める

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



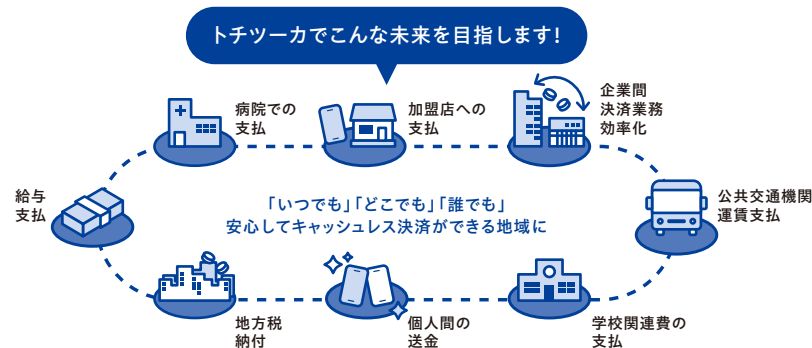
4つの要素を磨き、ライフステージごとの最適価値を提供し、選ばれる銀行へ

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ながらも、利益率の低下を懸念し、導入をためらう事業者は少なくありません。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。

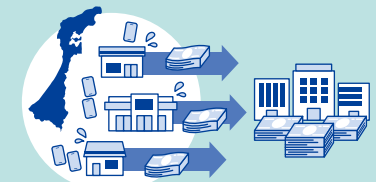
トチツーカーは、こうした構造的な課題に対し、「地域に価値を残すキャッシュレス」という考え方を軸に設計されています。決済機能そのものの利便性や効率性に加え、地域内での利用を前提とした仕組みづくりや、行政サービスとの連携を通じて、地域で生まれた価値が地域内で循環し続ける状態を目指している点が大きな特徴です。キャッシュレス化を単なる支払行為の効率化にとどめるのではなく、地域全体の生産性や付加価値を高めるための社会インフラとして位置づけています。

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も増加しており、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。



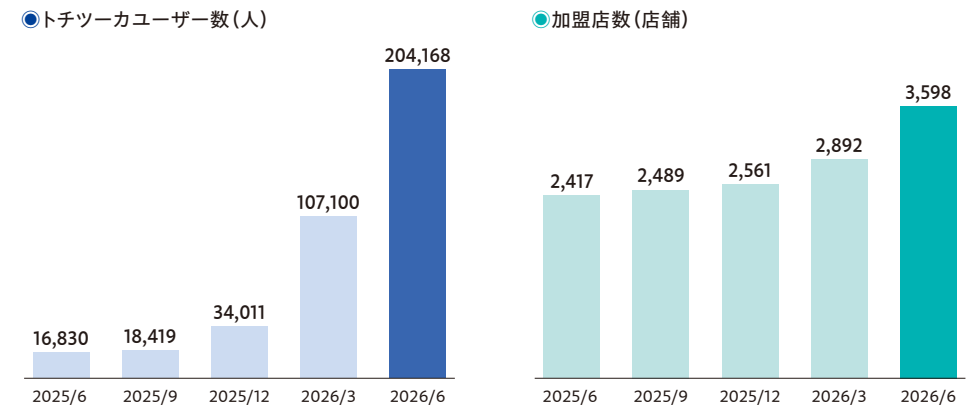
トチツーカーで受け取る いしかわ生活応援



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。

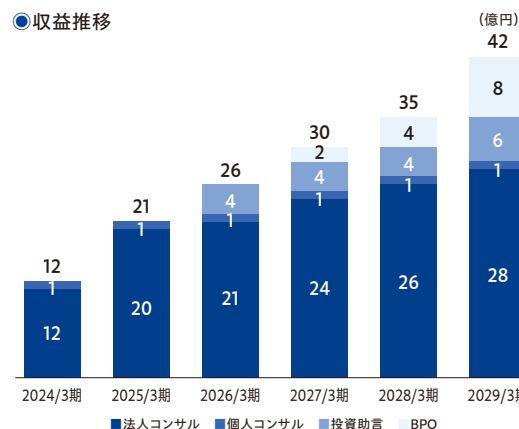
構想策定から実行まで伴走する支援スタイルが評価され、上場企業との取引実績は着実に積み上がっています。こうした実績の蓄積がブランド価値の向上につながり、新規案件の獲得と既存のお客さまからの追加受注の両面で成長を後押ししています。

② 都市部のコンサルニーズ発掘

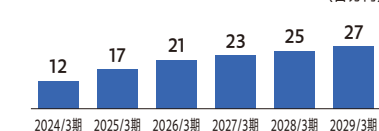
都市部のお客さまは、変化に即応しつつ、構想策定から制度設計・業務改革・IT実装までを一貫して実行できるパートナーを求めています。この期待に応えるため、プラットフォーム構築や上場企業の価値向上、金融機関のDX支援など先進テーマでのサポートを提供してきました。

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

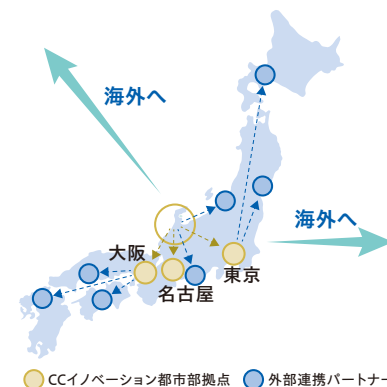
2025年、当社はBPO事業の専門会社として株式会社CCIForward（シーシーアイフォワード）を、スタートアップ支援に特化した会計事務所を祖業とするセブンリッチグループ及び日本有数のバックオフィスSaaSを提供する株式会社マネーフォワードとの三社共同出資により設立しました。経理・労務・総務等のバックオフィス業務の代行から業務フローの整理・DX支援までを一貫して担うことで、お客さまがコア業務に集中できる環境を整えます。

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。

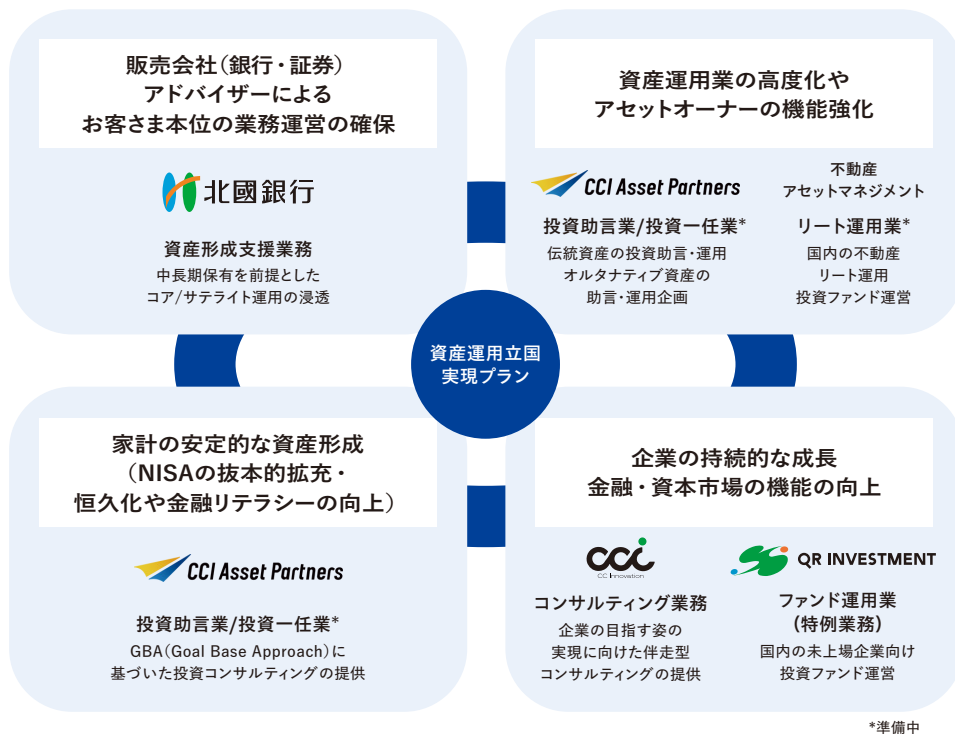
「CCIバリューループ」による価値循環

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。

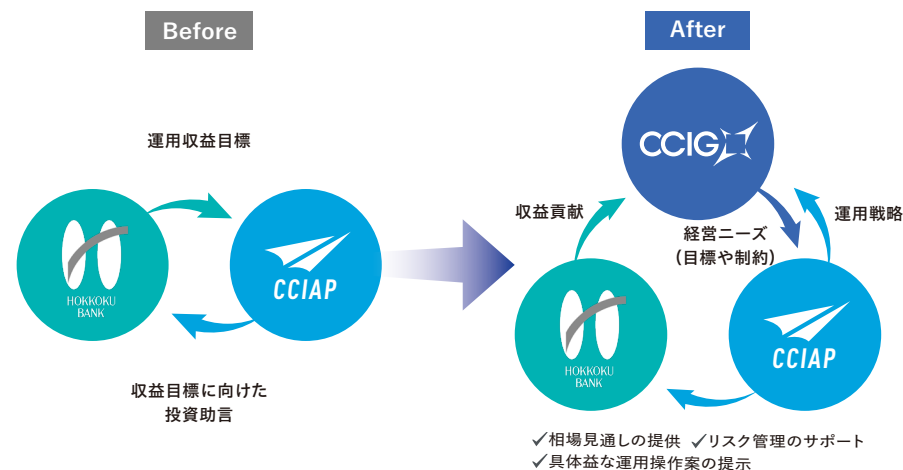
資産運用立国の実現に向けたCCIバリューループ

●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を集約し、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。

Section2

価値創造を支える 経営基盤

当社は、環境変化に対応しながら持続的に企業価値を高めるため、その土台となる経営基盤の強化に取り組んできました。このセクションでは、経営の根幹と位置付ける人的資本経営の取組みや、新たなビジネスモデルの確立を支えるガバナンス体制の構築について説明しています。加えて、生産性向上に不可欠なDXとシステムモダナイゼーションや、マテリアリティの一つとして重要性が高まる環境への取組みについても説明しています。

CONTENTS

- 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

人的資本経営

人材開発部長メッセージ



株式会社CCIグループ
執行役員人材開発部長

井上 純子

1998年北國銀行入行。2018年4月に支店統括部支店統括課推進役、2021年3月経営管理部コンプライアンスグループ長、2023年3月執行役員カスタマーサービス部長を歴任し、2025年3月執行役員人材開発部長に就任し、人的資本の最大化に向けた改革と人材育成施策を推進。

CCIグループは、「未来を構想し、挑戦し、創造する」という理念のもと、「ビジョナリーリージョン」の実現を目指しています。地域金融の深化と新たな事業領域への挑戦を通じて、地域の可能性を広げる取組みを進めています。その原動力となるのは、まさに社員一人ひとりです。

私たちは人的資本経営を経営戦略の中核に据え、経営戦略と人材戦略を連動させながら、人と組織の可能性を広げる取組みを進めています。社員の成長が組織の成長につながり、その先に地域の未来があると考えています。

変革の起点——キャリア型人事制度の導入と進化

2022年に導入したキャリア型人事制度は、それまでの終身雇用や年功序列を前提とした仕組みから、自らキャリアを描き、挑戦と成長を促進する仕組みへの転換でした。

役割と貢献度に基づく評価・処遇への見直しや、対話を重視したレビュー制度の導入に加え、フィードバックの方法など制度の継続的なアップデートを重ねながら、年齢や勤続年数にかかわらず活躍できる基盤づくりを進めてきました。その結果、賃金における年功的要素は低下し、若手人材の登用拡大、キャリア採用人材の活躍領域の広がりなど、組織の中で着実な変化が生まれています。

また、自社開発したHRMシステム「Myキャリア」による社員のキャリアやスキルの可視化に加え、社内副業や公募制度を通じて、挑戦できる環境の整備を進めており、社員一人ひとりが自らのキャリアを見

据えながら主体的に学ぶ文化が根付いてきています。こうした取組みはエンゲージメント向上にもつながり、キャリア自律を軸とした人的資本経営の実践が着実に成果につながっていると考えています。あわせて、人的資本を支える基盤として健康経営にも注力しています。ウェルネスサポートチームによる専門的な支援に加え、デジタルやデータを活用した健康増進施策も進めています。社員一人ひとりが心身ともに健康で、いきいきと能力を発揮できる環境づくりを通じて、挑戦と成長を支えています。こうした取組みは社外からの評価にもつながりました。今年度は、社員一人ひとりのキャリア自律を支援する経営の実践が評価され、「キャリアオーナーシップ経営AWARD 2026」大企業の部グランプリを受賞しました。また、人的資本への取組みや情報開示の充実が評価され、「人的資本開示アワード」では銀賞を受賞しています。

健康経営の分野においては、「健康経営優良法人(ホワイト500)」に5年連続で認定されるとともに、厚生労働省が定める健康保険組合の総合評価順位では、2年連続で全国第1位の評価をいただきました。これらの評価は、人と組織の変革に向けた取組みの成果である一方で、更なる進化に向けて取り組むべき課題を見つめ直す契機にもなっています。

変革は道半ば——戦略と人をつなぐ

私たちの変革はいまだ道半ばにあり、次のステージへ向けた挑戦を続けています。CCIグループが成長事業へのシフトを進める中で、事業ポートフォリオの転換にあわせて、人材ポートフォリオも進化させていかなければなりません。そのため、将来必要となる役割やスキルを見極めながら、採用・育成・配置を一体で進め、人材基盤の強化に取り組んでいます。

また、サクセッションプランを見据えた選抜育成プログラムをはじめ、挑戦と成長の機会を提供しながら、実践を通じて経営視点を磨く取組みを進めています。多様な人材が将来の経営を担えるよう、体系的な育成基盤の構築を進めています。

さらに、人材不足や生産性向上への対応だけでなく、新たな価値創造や組織の競争力強化の観点から、AIの活用も重要な経営基盤と位置付けています。一方で、AIが高度化する時代だからこそ、人が持つ構想力や創造力、他者との対話を通じて新たな価値を生み出す力はより重要になります。テクノロジーと人の力を融合させることで、地域とお客さまに新たな価値を提供できる組織を目指しています。

人と組織の進化を、これからも

私たちが目指すのは、制度や仕組みを整えること自体ではなく、人と組織が持続的に成長し続けることです。社員一人ひとりが主体的にキャリアを描き、学び、挑戦する。その積み重ねが組織の力となり、新たな価値を生み出し、地域の未来を切り拓いていきます。私たちはこれからも、人と組織の可能性を信じ、その成長を支え続けることで、地域の持続的な発展に貢献してまいります。

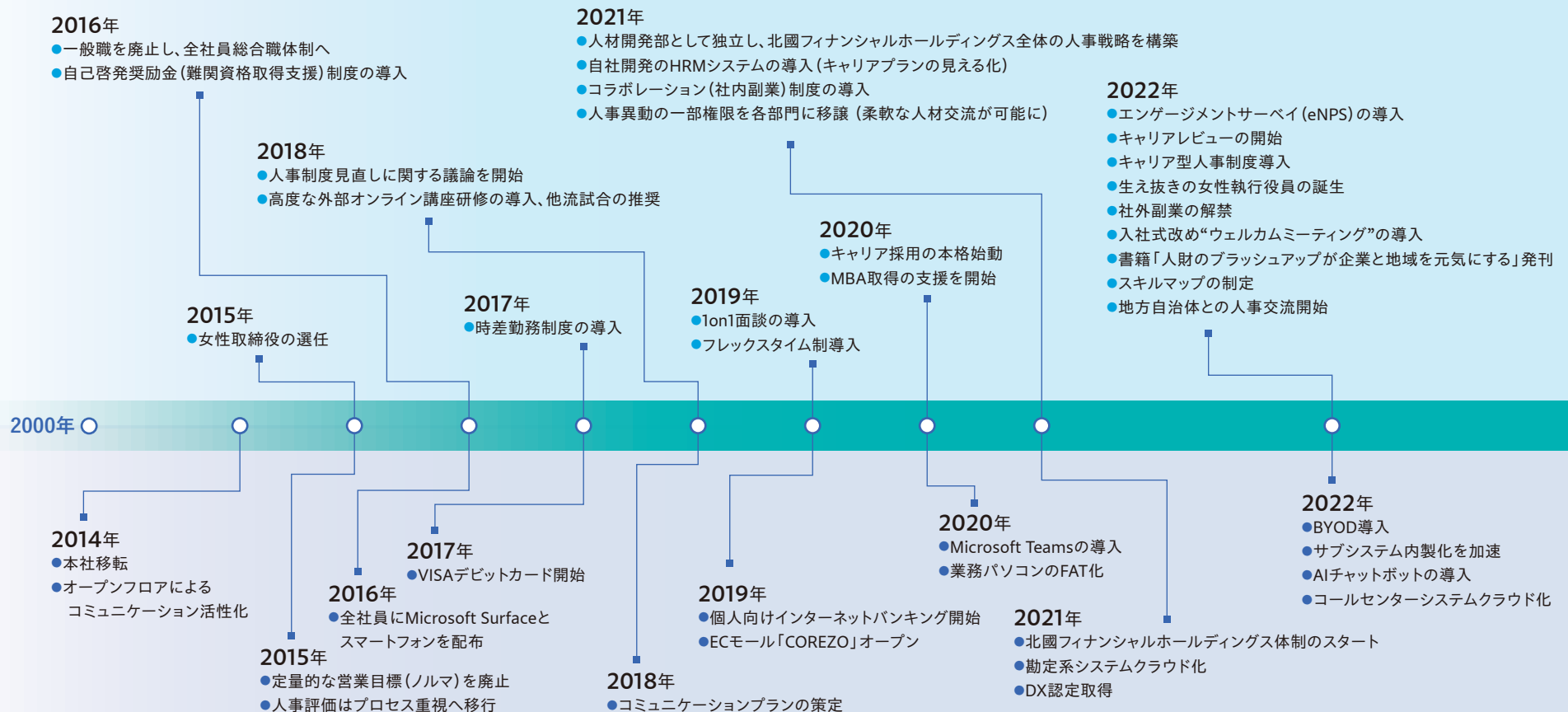
人的資本経営

人事変革ストーリー



人材戦略

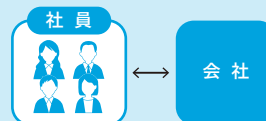
経営戦略



人的資本経営

人事4.0

- 社員は、キャリアを自律的に選び、組織と共に成長する双方向の関係
- 会社は、働きやすさだけでなく、働きがいを得られるプラチナ企業



人事5.0

- 社員・会社ともに、社内外で協業・協創し地域社会に新たな価値を創造



その先のキャリア自律と成長へ

2023年

- 対話を通じた役割ベース賃金への見直し(年功序列脱却)
- 人的資本リーダーズ2022受賞
- 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
- グランパ・グランマ育休(祖父母向け育児休業)制度の導入
- 理由を問わない休職制度(留学などで活用)を導入
- 健康経営の一環として“ウェルネスサポートチーム”発足
- 従業員向け譲渡制限付株式付与制度(RS付与制度)導入
- ファイナンシャルウェルネスの取組み開始
- 自律的なキャリア形成のための“キャリアデザイン研修”の導入

2024年

- キャリアチェンジを促すため“ジョブ・チャレンジ制度”を開始
- エキスパート制度導入●プラチナえるぼし獲得●挑戦を促す“手挙げ制”開始
- CEOと社員持株会との1on1の導入●新卒採用時のAI面接の導入

2025年

- 健康経営優良法人“ホワイト500(大規模法人部門)”に5年連続認定
- 生え抜きの女性取締役の誕生
- 厚生労働省による健康保険組合活動 総合評価1位
- 介護相談窓口の設置

2026年

- AI(Copilot)の全社実装とCopilotチャンピオンによる活用推進
- 次世代経営人材育成プログラム始動
- 人材ポートフォリオの構築開始
- 人事制度アップデートプロジェクト始動
- Discovery(新規事業創出プログラム)で採択案件の事業化検証を開始
- 本店ビル・Hirooka Terraceで「WELL Equity Rating」認証取得(国内上場企業で初)
- キャリアオーナーシップ経営AWARD「大企業の部 グランプリ」受賞
- 第3回日経ビジネス人的資本開示アワード 銀賞受賞

2026年現在

2023年

- デジタル地域通貨のプロジェクト開始
- 人権方針の制定

2024年

- 日本初の預金型ステーブルコイン“トチカ”開始
- アフリカケニア現地法人設立
- 法人向け新インターネットバンキング開始
- 女子ハンドボールチーム運営会社ハニービースポーツの設立
- 地域の振興や魅力向上に貢献する地域未来創造の設立
- AI(copilot)の試行開始

2025年

- 組織能力バージョンアッププロジェクト開始
- 2ブランド体制(両利きの経営)へ
- BPO業務のコンサルティング会社としてCCIForward(30代社長の抜擢)設立
- 本社ビルの役員フロアを廃止しフラットな執務スペースへ改装
- 本店ビルの新食堂エリア「Palette」のオープン
- 地域社会との協業・協創の場として新オフィスビル「Hirooka Terrace」完成

2026年

- 中期経営戦略2026の実行
- 地域共創ビジネスの拡大(地方創生、スポーツ・エンタメ事業)
- スポーツ、エンタテインメント、ヴェニチャー(施設)事業を担う株式会社CCIエンタベースを設立
- 海外事業の戦略立案を行う株式会社CCICロスボーダーを設立

人的資本経営

キャリア自律を中核とした人的資本経営

当社は、人材こそが企業価値向上の原動力であると考えています。地域金融機関としての機能高度化と、コンサルティング・投資・システム・BPOなど非金融領域への事業拡大を両立する「両利きの経営」を進めるうえで、社員一人ひとりが自らの経験や強みを活かし、主体的に学び挑戦し続けることが欠かせません。こうした考えのもと、当社は人事戦略の中核に「キャリア自律」を据えています。2022年から開始した「キャリア型人事制度」では、年齢や勤続年数ではなく、役割や貢献度に基づいて評価・処遇を決定する仕組みへと移行しました。複数のリーダーが対話を通じて社員の成長や貢献を確認する「キャリアレビュー」に加え、退職金制度を見直し、社員の自己投資を後押しする「キャリア支援金」を導入しました。また、社員が自ら手を挙げて新たな経験を積むことができる「社内副業制度」や「ジョブ・チャレンジ制度」など、社員の主体的な挑戦を支える仕組みも整備してきました。

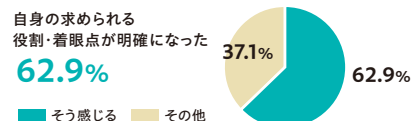
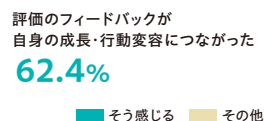
5つの取組みで「キャリア自律」を支える人事制度・仕組みを実装

1 キャリア自律の支援 個別サポート	2 挑戦機会の提供 キャリアチェンジ	3 公平な評価・処遇 評価・報酬制度	4 スキル可視化 戦略的人材ポートフォリオ	5 採用・リスキリング ポートフォリオ運動
- HRMシステム「Myキャリア」 - オーダーメイド1on1（誰とでも1on1）	- コラボレーション制度（社内副業） - ジョブ・チャレンジ制度 - 配属公募制度	- 対話による役割貢献度評価（2022〜） - キャリア支援金（毎月支給） - 退職一時金制度を廃止 - 全社共通の人材要件（グレード）を制定	- マインド+ベーススキル - スキルマップ（知識×実践） - 適所適材の配置最適化	- キャリア採用比率 直近3年平均67% - MBA等高度スキル習得支援 - 人材投資 約1億円/年（2025年度）

昨年からは、これらの仕組みを単に「つくる」フェーズから、社員の成長につながるよう「運用の質を高める」フェーズへと発展させています。特に、キャリアレビューにおける対話の質向上に注力し、評価のフィードバックが本人の成長や次の行動につながるよう、メンバーへの伝え方や成長に向けた着眼点の示し方を継続的に見直してきました。その一環として、社員一人ひとりに求められる役割や期待水準をより分かりやすく示すため、全社共通の人材育成・評価の指針となる「グレード」を定義しました。これにより、社員は自身に期待される役割や成長の方向性を理解しやすくなり、個人の挑戦や成長が組織の戦略実現につながるよう制度の高度化を進めています。こうした運用改善の成果は、社員の受け止め方にも表れています。2026年に実施した評価のフィードバックに関するアンケートでは、「評価のフィードバックが成長・行動につながった」「求められる役割・着眼点が明確になった」と答えた社員の割合はいずれも6割以上となりました。今後も継続的な改善を通じて、キャリア自律を基盤とした人材成長の好循環を創出し、組織能力の向上と企業価値の向上につなげていきます。

● 評価のフィードバックに関するアンケート結果

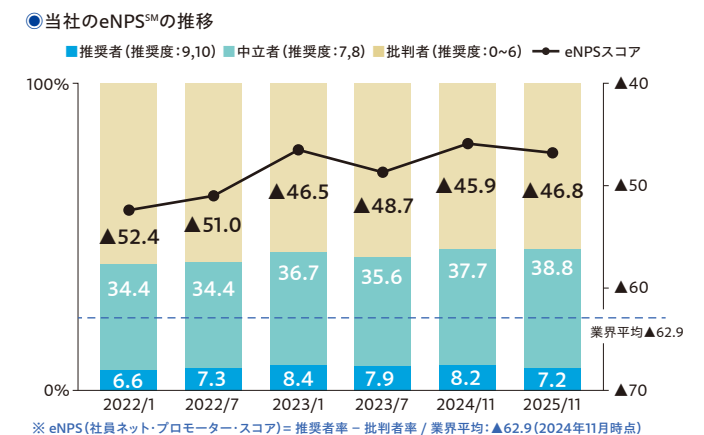
2026年実施（回答数1,732名・回答率93.5%）、各項目に「そう感じる」と回答した社員の割合



社員エンゲージメントが映す組織風土の進化

社員のエンゲージメントの状況を可視化する指標として、当社では2022年からeNPSSM（社員ネット・プロモーター・スコア）を調査し、社員の働きがいの変化を継続的に測定してきました。導入以降、eNPSスコアは初回（2022年1月）の▲52.4から直近では▲46.8へと中長期的に上昇基調を辿り、業界平均（▲62.9）を一貫して上回り続けています。改善の背景には、各職場での1on1ミーティングの定着、フレック

スタイル制導入などの柔軟な働き方の整備、対話を通じた役割ベースの賃金制度への見直しなど、社員の声に真摯に向き合いながら一つひとつ施策を積み上げてきた様々な取組みが挙げられます。特に、勤続年数が5年未満のスコア上昇が顕著であり、「仕事を進めるうえで必要な裁量・権限がある」という設問のスコアが大きく上昇しました。一方で、女性や50代以上のスコア改善には、まだ取り組むべき余地があり、今後も改善に向けた取組みを行っていきます。



【質問内容】現在の職場で働くことを、親しい友人や知人にどの程度おすすめしたいと思いますか？（＝職場に対する推奨度）（0～10の11段階で評価）※eNPSSMはベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、Nice Systems, Inc.の登録商標です。調査概要：当社グループ全職員（執行役員・海外現地社員・ビジネススタッフ含む、取締役除く）【回答人数】1,764名（2022年1月）、1,838名（2022年7月）、1,634名（2023年1月）、1,802名（2023年7月）、1,851名（2024年11月）、1,812名（2025年11月）

キャリアオーナーシップ経営AWARD 2026 グランプリ受賞

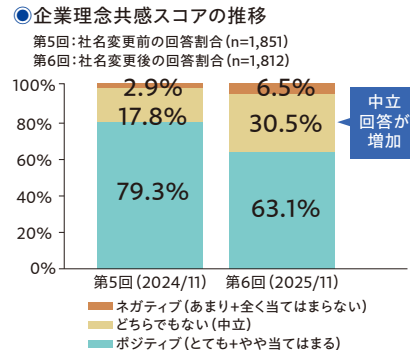
社員の主体的なキャリアを促進してきた取組みが外部からも高く評価され、パーソルキャリア株式会社が主催する「キャリアオーナーシップ経営AWARD 2026」において、最高賞である「大企業の部グランプリ」を受賞しました。同アワードは、はたらく個人の自律的な成長による企業の持続的な価値向上を目指す取組みを表彰するもので、全国の応募企業・団体から選出されたものです。長年積み重ねてきた人事変革のストーリーと、社員一人ひとりが主役となるキャリア自律の文化が、業種・業界を超えて高い評価をいただいた結果と受け止めています。引き続き人的資本経営を深化させ、社員と会社がともに成長し続ける組織づくりに取り組んでまいります。



人的資本経営

組織風土の課題—社名変更後の理念浸透

2025年11月(第6回)サーベイでは、「CCIグループのブランド理念に共感できる」という設問へのポジティブ回答が79.3%から63.1%へと変化しました。一方で「共感できない」と否定回答は6.5%にとどまり、代わりに「どちらでもない」とする中立回答が17.8%から30.5%へと約13ポイント増加しています。これは、社名変更や戦略の見直しを受けて、ブランド理念や戦略の理解・浸透が道半ばの状態であるためと認識しています。理念・戦略への理解と共感の醸成を優先度の高い課題と位置付け、トップ自らが対話の機会を増やし、対話の質の向上にも取り組んでいます。



改善に向けた取り組み—各事業領域責任者とのコミュニケーション

CEO1on1では、社員が投資家の視点からCCIグループの経営や企業価値向上について考え、職場での議論を踏まえてCEOに直接提言する機会を設けています。また、CxOコミュニケーションでは、各事業責任者が自ら戦略を語り、事業や経営の考え方について対話を行うことで、戦略への理解を深めています。さらに、Teamsを活用して毎週トップメッセージを発信し、理念から戦略、日々の業務までを一貫してつなぐことで、社員の納得感と主体的な行動を促しています。こうした対話を継続し、理念・戦略への理解と共感を深め、社員一人ひとりのオーナーシップマインドを醸成し、組織全体のエンゲージメント向上につなげています。



CEOとの1on1の様子

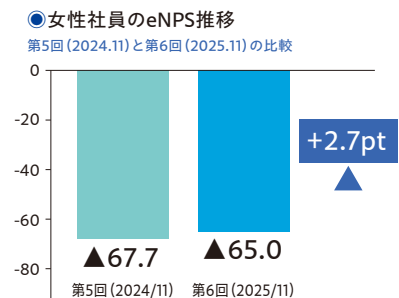


CxOコミュニケーションの様子

好事例—女性のエンゲージメントスコア改善

前回エンゲージメントサーベイの結果を受け、個人部門では「働きがいの醸成」を独自テーマに掲げ、約250名を対象とした部内研修を実施しました。当社では女性比率の高い個人コンサル・フロント業務のエンゲージメントスコアが相対的に低く、全社スコアにも影響を与えていました。

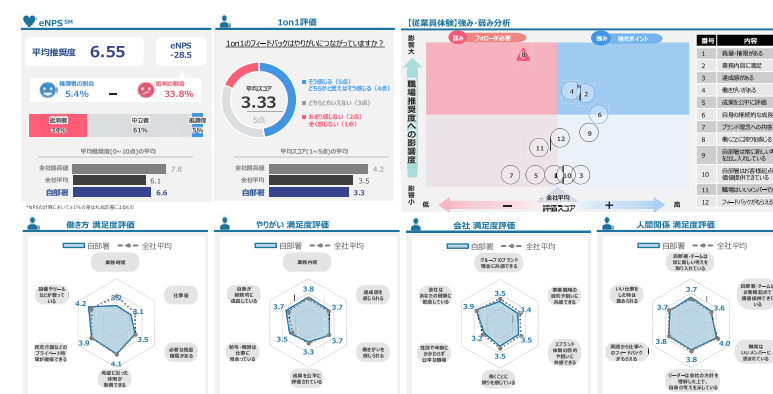
そこで、「なぜこの施策を行うのか」「自分の業務がお客さま・銀行・地域にどのような価値をもたらしているのか」を対話を通じて深掘りし、各領域の特性に応じた研修を展開しました。その結果、女性比率の高い個人コンサル・フロント業務のスコアは2024年の▲67.7から2025年には▲65.0へと2.7ポイント改善しました。これは、人事部門による全社施策に加え、現場が主体的に課題解決へ取り組んだことによる成果であり、エンゲージメント向上には全社共通施策だけでなく、各組織の課題や特性に応じた取組みが重要であることを示しています。



今後の展望—組織別の改善活動へ

社員エンゲージメントを「測って終わり」にしないため、結果をグループ戦略会議に上程し、各部長と組織別データをもとに改善策を議論する運用を開始しました。2025年11月サーベイでは、各社・各部署単位で推奨度やeNPS、設問別肯定率を分析し、推奨度の低下要因(給与・報酬/公平性)と向上要因(働きがい/誇り)を特定しました。今年度からは「部署別の傾向分析」を本格運用し、各部長が自組織の課題に応じた改善アクションを設計・実行する体制へと進化させていきます。個人部の「働きがいの醸成」のような現場発の改善事例を横展開しながら、今後は各組織の主体的な改善活動につなげていきます。

●組織別分析レポート(例)



人的資本経営

事業に連動した人材ポートフォリオ

当社は、金融事業の高度化と非金融事業の拡大を通じて、事業ポートフォリオの転換を中長期的な成長戦略の柱としています。その実現には、事業戦略や市場環境の変化に合わせて、必要な人材を必要な場所へ柔軟に配置し、成長領域へ人材を継続的にシフトしていく「動的な人材ポートフォリオ」の構築が不可欠です。当社ではこれを重点施策と位置付け、事業戦略と人材戦略を連動させながら整備を進めています。伝統的な銀行ビジネス領域では、AIやデジタルの活用により、生産性の向上と業務の付加価値向上を進めています。そこで生み出した人的資本を、市場・投資運用、システム販売などの成長領域へ戦略的に再配分していきます。一方、これらの成長領域では、事業拡大を支える専門人材が量・質の両面で不足しており、人材確保と育成が重要な課題です。この課題に対応するため、当社では「どの事業に、どのような役割の人材が、どれだけ必要か」を全社共通の基準で可視化していきます。従来の人員配置を前提とするのではなく、戦略の実現に必要な役割（ポジション）を起点に、各事業で求められるケイパビリティを定義しています。そのうえで、現在（As-Is）と将来のあるべき姿（To-Be）の差を定量・定性の両面から把握し、人材不足の領域や人的資本投資の優先順位を明確にしています。今後は、市場・投資運用領域やシステム販売領域など、成長戦略上の重要領域から優先的に構築を進め、その知見をグループ全体へ展開していきます。これにより、人的資本の最適配分と投資効率の向上を図ると

ともに、事業ポートフォリオ転換の実現確度を高め、中長期的な企業価値向上につなげていきます。

AIを活用した人材配置とスキルの可視化

人材ポートフォリオの構築に向け、AIを活用し、市場を踏まえたポジションの生成とスキルの可視化に取り組んでいます。タレントインテリジェンスシステムを活用し、これまでの経験・職務経歴情報などをもとに、社員一人ひとりのスキルをAIで可視化・棚卸しするとともに、転職市場の市場価値を踏まえたポジションを構築しています。

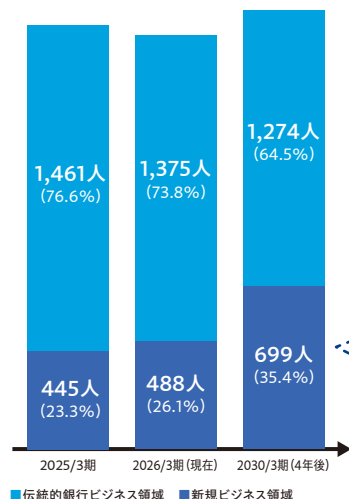
将来的には、社員のスキルデータとポジションデータを掛け合わせることで、これまで人事の経験則に頼っていた配置判断をデータドリブンに行うことができ、必要な人材の量・質を先回りして把握しながら、採用計画や育成投資の優先順位づけ、適正配置のマッチングが可能となります。

また、社員にとっても、目指すポジションに求められるスキル・経験が明確になり、学習レコメンドを通じた自律的なリスクリングや、納得感のあるキャリア形成につながります。

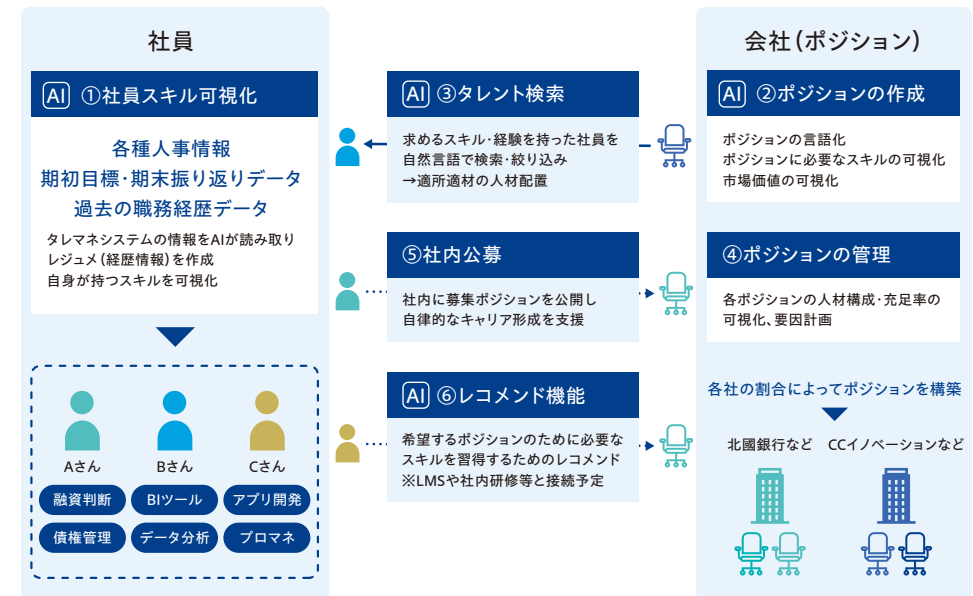
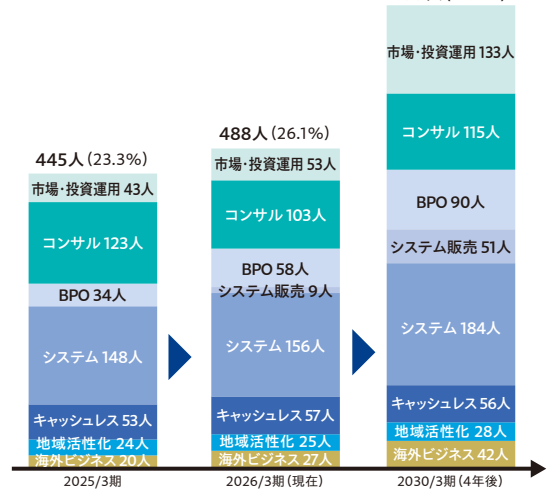
すでにポジションを生成した領域では、これまで当社にいなかったポジションや専門人材のスキル要件の整理が進み採用にもつながるなど、一定の効果が始まっています。

●人材ポートフォリオの活用イメージ

●人材ポートフォリオの推移



●新規ビジネス領域の内訳



人的資本経営

人材エコシステムの全体像

当社の人材戦略の中核を担うのが「人材エコシステム」です。採用・育成・配置・挑戦・活躍・人材循環といった一連のプロセスを、事業戦略及び地域社会と循環的に連動させることで、人材価値の最大化を図っています。

外部からは、新卒・キャリア採用に加え、外部パートナーとの協業を通じて多様な専門性や価値観を取り込み、内部では育成や配置転換、公募制度・ジョブチャレンジ制度等により挑戦機会を創出しています。これにより、社員一人ひとりの能力発揮と主体的な成長を促進しています。

さらに、当社で培ったスキルや経験を持つ人材が、地域企業の経営課題解決や価値創出に貢献するとともに、社外で得た知見や経験を当社に還元することで、「双方向の人材循環」を実現しています。こうした循環を通じて、社内外を横断した価値創出につなげています。

こうした人材エコシステムは、DE&I、ウェルビーイング、組織文化、挑戦を尊重するマインドセットを基盤として支えられています。今後もエコシステムの進化を通じて、一人当たり付加価値の向上と企業価値の最大化を実現していきます。

●人材エコシステムのイメージ



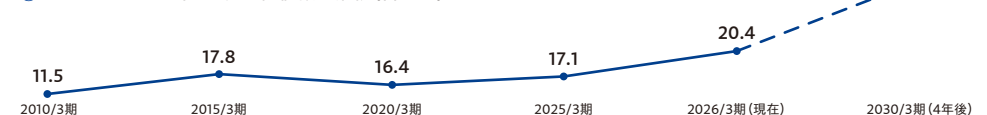
実現に向けた打ち手と経営戦略との連動

人材エコシステムを通じた価値創出を実現するため、当社は経営戦略と連動した人事KPIを設定し、人的資本投資の進捗と成果を可視化しています。中期経営戦略の達成と、その先の持続的な企業価値向上に向けて、人材戦略・KPIを一体的に整理し、人材ポートフォリオの構築や人材育成に取り組んでいます。当社は、一人当たり付加価値額の向上を人的資本投資の成果を示す重要な経営指標と位置付けており、20.4百万円から35.3百万円への向上を目指しています。今後も、人事KPIと事業成果との関係性を継続的に検証・高度化しながら、人的資本投資の効果を最大化することで、事業ポートフォリオ転換の実現を加速し、中長期的な企業価値向上につなげていきます。

●経営戦略と人材戦略の連動

経営戦略	中期経営戦略2026	人材戦略	
		施策	KPI
(2029年3月期)	1. 収益力強化	重点戦略・施策	
ROE	アセットアロケーション見直し（プライベートアセット拡大）	人材ポートフォリオの変革（新規ビジネス領域収益を35%へ）	人材ポートフォリオの作成部署割合 社員のキャリア自律に向けた行動割合
8.0%以上	事業性買収の拡大（都市部融資強化） 預貸金利息収益の向上	高付加価値業務へのシフト	
経常利益（連結）	2. 新事業領域の拡大	キャリア採用の拡大	キャリア採用比率
320億円	次世代コアバンキング「BankWill」システムリセール 資産運用業の高度化（CCIAP・QRインベストメント・PE/PD）	MBA・難関資格取得支援	経営大学院在学・修了人数
当期純利益（連結）	3. 組織能力強化・コストコントロール	経営人材育成・サクセッションプラン	人材育成投資額
210億円	コンサル・BPO・キャッシュレス 地域活性化・スポーツエンタメ海外事業（CCICロスボーダー）	挑戦機会の創出	
配当性向	4. 資本政策・株主還元	Discovery（新規事業開発）プロジェクト	Discovery（新規事業開発）挑戦者数
40%程度	組織能力バージョンUPプロジェクト（5つの課題・10の提言） 費用構造再構築プロジェクト（広告費・郵便料・開発コスト削減）	配属・昇進の公募	配属・昇進公募への手挙げ数
新事業収益	配当性向40%程度+機動的な自己株式取得（100億円） リスクアセットコントロール（自己資本比率9%前後）	ジョブチャレンジ制度への参加機会	ジョブチャレンジ申込数
209億円		デジタル/AI活用・地域への人的価値提供	
		Copilot・生成AI活用による業務効率化	Copilotを日常的に利用する社員数
		出向・社外経営人材輩出	出向・社外経営人材輩出数
		ワークエンゲージメント・健康経営	
		エンゲージメント向上	eNPSスコア
		ウェルビーイング向上	プレゼンティズム、アブゼンティズム等
		DE&I推進（女性活躍・障がい者雇用）	女性のマネジメント比率

●アウトカム：一人当たり付加価値額の推移（百万円）



人的資本経営

人材育成方針の全体像

両利きの経営の本格化に伴い、地域金融から非金融領域へと事業ポートフォリオを大きく転換する過程で、各事業領域で求められるスキルは多様化・高度化しています。こうした環境変化を踏まえ、目指すべき人材像を「地域に価値を提供するため、事業戦略を実現・発展できるプロフェッショナル人材」と再定義し、事業戦略ごとに必要な人材ポートフォリオを明確化したうえで、現状とのギャップを特定し、戦略実現に必要な打ち手を体系的に展開していく方針です。具体的には、①経営人材の育成、②デジタル・AI活用人材の育成、③非金融領域で求められる専門スキルの育成、の3本柱で、現在、各部門と人材ポートフォリオの構築に向けた具体的な議論を進めながら、全社の戦略実現にとって優先度の高い領域から段階的に取組みを推進しています。

●人材育成方針

事業戦略 両利き経営の本格化 / 地域金融 + 非金融領域への事業ポートフォリオ転換 / 地域価値の創出

目指す人材像 地域に価値を提供するため、事業戦略を実現・発展できる『プロフェッショナル人材』

① 次世代に向けた経営人材の育成 Why: 事業ポートフォリオ転換を担う、次世代経営リーダーを継続的に輩出するため What: 経営資源を活用し、事業を構想・創出・推進できる経営人材 How: 社外でのタフアサインメント機会、次世代経営人材育成プログラム	② デジタル・AIを活用できる人材の育成 Why: AI活用により生産性を高め、高付加価値業務へシフトするため What: デジタル・AIを活用し、業務を抜本的に改革できる人材 How: Copilotチャンピオンによる推進	③ 非金融領域で求められる専門スキルの育成 Why: 非金融領域の事業戦略を実現するため What: 新ビジネス領域を牽引できる人材 How: スキルマップ見直しによる可視化、評価制度の見直し
---	--	--

土台 組織文化・オーナーシップなどのマインドセット・ベーススキル(人間力・問題解決力等)

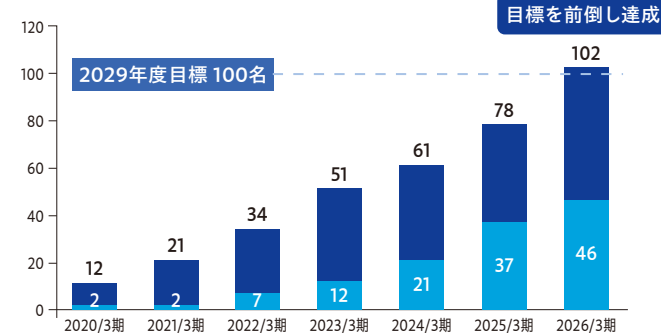
変革を主導する経営人材の育成

当社では「経営人材」を「社内外を問わず、経営資源(ヒト・モノ・カネ)を活用し、事業を構想・創出し、機動的に推進できる人材」と定義しています。地域金融機関として信頼性の高い金融サービスを提供しつつ、新ビジネス領域では地域課題の解決に挑戦・創造することを目指しており、その実現には事業を構想し推進できる経営人材がこれまで以上に必要となります。外部企業のニーズに応えつつ将来的に社

内の経営にも関与できる人材の継続的な輩出に加え、海外フィールドで事業を推進できるグローバル人材の育成にも取り組んでいきます。

経営人材育成の中核として、当社は2020年より大学院(MBA等)での学びを経営戦略上の重要な要素と位置付け、構想力・論理的思考力・問題解決力など、変革を牽引するために必要な高度なスキルの体系的習得を支援してきました。MBA等への派遣は継続的に拡大しており、在學生は2020/3期の12名から102名へ、修了生は2名から46名へと増加しています。その結果、ビジネスプランの事業化、グループ会社・地域企業での取締役就任、30代社員のグループ会社社長就任など、実践的な成果も生まれています。また今後は、「学び」に加えて「実践機会」の提供をさらに強化していきます。投資先企業の成長支援や地域企業の事業変革支援など、実際の経営課題に主体的に関与する機会を計画的に提供し、経験を重視した育成へと進化させます。学びと実践を両輪で回すことで、構想から推進までを担える経営人材を継続的に輩出する体制を構築していきます。

●大学院修了生・在學生数の推移 ■累計受講生 ■累計修了生
単位: 名(累計修了生+在学受講生 合計)



次世代経営人材の育成に向けて

将来の経営を担う人材を早期に見極め、計画的に育成するため、2026年度より「次世代経営人材育成プログラム」を開始しました。本プログラムは、将来の経営を担う候補層であるおおむね40~45歳を対象に、計画的な育成・早期の見極め・視座の引上げを目的としています。サクセッションプランと連動して候補者を選抜することで、変革をリードできる経営人材のパイプライン構築を目指します。中核となるのは、重要プロジェクトへのタフアサインメントと8か月間の選抜育成研修の組み合わせです。タフアサインメントでは実際の経営課題に向き合い、経営視点での意思決定経験を蓄積します。研修では新規事業をテーマとしたディスカッションや社外取締役へのプレゼンテーションを通じて視座を高めるとともに、サクセッションプラン対象者がメンターとして伴走します。学びと実践を両輪で回すことで、変革をリードできる次世代リーダーを継続的に輩出していきます。

人的資本経営

デジタル・AIを活用できる人材の育成

変革を推進するためには、経営人材だけでなく、デジタル・AIを活用して業務やビジネスモデルを変革できる人材の育成も不可欠です。当社では、グループ全体の生産性向上と付加価値創出を目的に、デジタル・AIを活用できる人材の育成を進めています。

生成AIは単なる業務効率化ツールにとどまらず、与信審査、資産運用、リスク管理、顧客対応など幅広い業務で活用が進んでいます。こうした環境の中では、AIを適切に活用しながら、課題を発見し、新たなサービスや業務プロセスの創出につなげられる人材が、今後の競争力の源泉となると考えています。そこで当社では、AI活用人材を3段階で定義しています。レベル1.0は「自身の業務を効率化できる」、レベル2.0は「部門やチームを巻き込み業務変革や新サービスを生み出せる」、レベル3.0は「地域や組織全体を巻き込み新たなビジネスモデルを構築できる」の3段階です。今後スキルチェックを実施し、現状を可視化したうえで、レベルごとの研修や実践機会を体系的に展開していきます。

AI活用に向けた取組み～Copilotチャンピオン～

業務の抜本的な変革を現場発で推進するため、各部門及びグループ会社に「Copilotチャンピオン」を配置し、生成AI・AIエージェントの活用を推進する取組みを開始しました。2024年11月のAI導入以降、Copilotの利用者は着実に拡大し、現在は約1,100名が日常業務で活用しています。Copilotチャンピオンは自部門の定型業務をAIに置き換える検証を主導するとともに、月次の成果共有会や法人営業向け勉強会、個人部門の「Copilot活用Labo」など、習熟度に応じた学びの場を継続的に運営し、先進事例を組織横断で展開しています。こうした取組みを通じて、社員が定型業務からより高度な提案業務や価値創造業務へシフトできる環境を整備しています。今後は、AIを前提とした業務フローの再設計やAIエージェントの本格活用を進め、更なる生産性向上と付加価値創出を実現していきます。

●Copilotチャンピオン向け研修の様子



北國銀行
マーケティング部マネージャー
Copilotチャンピオン

北本 珠貴

AIで業務変革を行う好事例 ～WOMAN AI AWARD選出～

マーケティング部のマネージャーとして、金融機関の業務を一元管理する統合型ビジネス基盤 (IBP) の開発業務を担うほか、社内の生成AI活用を推進するCopilotチャンピオンも務めています。プロジェクトを進める中で、要件整理や論点整理が特定の人に依存する属人化に課題を感じ、自身の思考プロセスを言語化してAIエージェントに落とし込みました。最終的な判断と責任は人が担う前提を崩さず、AIは「考える前段」の支援に限定し、考え方もナレッジとして残すことでチームへのスキル移転につなげています。その結果、要件定義の期間は従来比で約半分となり、3～4件の案件を並行して推進できるようになりました。今後もAIを起点に部署やチームを巻き込み、業務変革を進めていきたいと考えています。

WOMAN AI AWARD：一般社団法人 Women AI Initiative Japan (WAI) が主催する、AIに挑戦して自分を変えた女性をロールモデルとして称えるアワード

非金融領域の推進に向けて～スキルマップのブラッシュアップ～

これまでスキルマップを活用し、社員のハードスキル習得状況の可視化を進めてきました。その結果、人材育成や配置における基盤として機能しています。一方で、事業領域の拡大や高度化に伴い、事業戦略とより連動した形で、必要な専門性やスキルを明確化していく段階に入っています。今後は、事業戦略の実現に向けて人材ポートフォリオを起点に求められる能力を整理し、現状と将来のギャップを可視化することで、採用・育成・配置を一体的に推進する仕組みへと進化させていきます。

●スキルマップの今後の方向性

現状 (As-Is)

スキルマップ

各業務領域に必要なハードスキルを定義し、育成と配置の指針として運用

課題

- ✕ 事業領域の高度化・多様化により、新たに求められる専門性を十分にカバーできていない
- ✕ 具体的なスキル項目や到達レベルが明確でなく、個別の能力開発につなげにくい
- ✕ 現状と必要水準のギャップが社員に可視化されていない

あるべき姿 (To-Be)

新スキルマップ

非金融領域の事業推進に必要な経験・スキルを可視化

打ち手

- 事業戦略から逆算した必要専門性の網羅的な再整理とスキルマップの抜本見直し
- 各スキルを具体的な項目・到達レベルへ分解し、実務での習得を促進
- 現状と必要水準のギャップを可視化し、計画的・継続的な能力開発を支援



人的資本経営

地域社会に価値を届ける「人材輩出」の取組み

地域企業では、経営人材やDX人材などの不足により、成長や変革に向けた取組みを十分に進められないケースが少なくありません。金融機関には、資金を供給する役割に加え、事業者寄り添いながら経営課題の解決を支援し、ときには経営人材そのものを供給していくことが求められています。当社では、投融資やコンサルティング機能を活用したハンズオン支援に加え、地域企業への出向や役員派遣を通じて経営人材の輩出に取り組んでいます。人的資本経営の一環として、自社内での人材育成にとどまらず、社員が当社で培った価値観やスキル、経験、視座を活かし、地域企業の成長や変革に挑戦することを重要なミッションと位置付けています。具体的には、地域企業への取締役派遣をはじめ、事業再生や業務改革、DX推進に関する支援、さらには監査部門などの専門人材の出向など、多様な形で地域企業の課題解決に貢献しています。こうした取組みは、当社が培ってきた挑戦する文化や変革の知見を地域に広げるとともに、地域企業との信頼関係を深めることにもつながっています。また、人材輩出は地域への価値提供にとどまりません。社員にとっても、自らの専門性や経営視点を磨き、新たな環境で挑戦する貴重な成長機会となっています。社外で得た経験や知見が組織へ還元されることで、人材の成長と組織の進化が循環する好循環を生み出しています。

地域企業で経営を担う人材の活躍

地域企業へ出向した人材のうち、経営層や事業責任者など重要なポジションを担う人材の割合は2024年度の73%から86%へ上昇しており、当社グループが地域企業や自治体から担う役割は一段と高度化しています。例えば、出向先で経営を委ねられ、取締役への就任を経て代表取締役を務めるケースや、業務執行責任者として出向後に取締役へ転籍するケースなど、当社グループで培った専門性や経験を活かしながら、地域企業の成長や変革を牽引する人材として活躍の場を広げています。こうした取組みは、社員の経営視点や専門性の向上につながるとともに、地域企業の競争力強化や持続的な成長を通じて、地域社会の発展にも貢献しています。

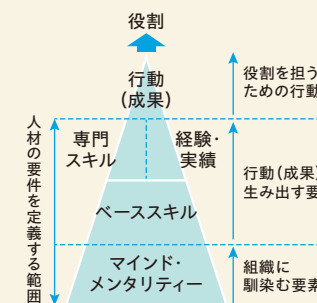
社外からの還流による好循環

当社では、人材輩出を「送り出して終わり」の取組みとは考えていません。地域企業や協業先で得た経験や知見をグループへ還流し、新たな価値創出につなげることを重視しています。この還流の仕組みにより、社外で得た知見を個人の経験にとどめず、グループ全体の事業推進力や地域課題への対応力の強化につなげています。例えば、トチツカカの協業先へ出向した社員は、デジタル地域通貨事業の推進を担い、プロダクト開発や営業活動、自治体・企業との連携などに従事しました。そこで培った事業会社視点やサービス開発の知見、関係者を巻き込むプロジェクト推進力は、帰任後のトチツカカ事業の企画・推進業務に活かされています。このように、地域企業や協業先の現場で得た経験を自社の事業へ還元することで、地域課題への理解を深めるとともに、地域とともに成長する事業基盤の強化を図っています。

経営者人材を生み出す仕組み

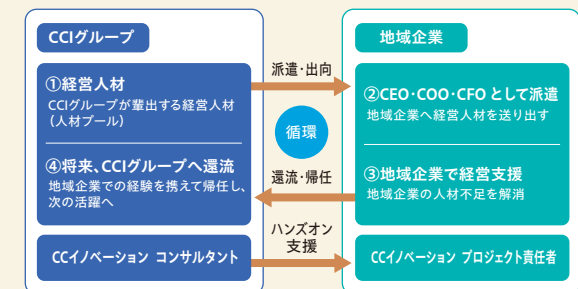
当社では、地域企業の経営層を担う経営者人材を、計画的に育成・輩出する取組みを進めています。事業戦略と連動した育成計画のもと、適性や志向を踏まえた選抜を起点に専門性と経営スキルの強化を図り、さらに社内外での配置や出向を通じて実践的な経営経験を積む機会を提供します。地域企業へは、経営層あるいはプロジェクト責任者として参画し、ハンズオン支援を通じて経営課題の解決を後押ししています。社外で培った知見や経験は組織の成長を加速させるとともに、将来的には地域企業で経験を重ねた人材を当社で受け入れる「双方向の人材循環」の構築を目指しています。

●経営者人材の要件定義



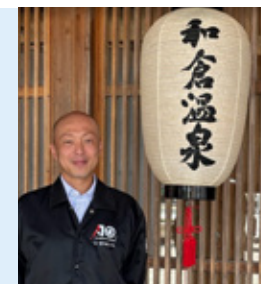
●経営者人材の循環イメージ

CCIグループ ⇄ 地域企業—経営者人材が両者を循環し、活躍し続けるモデル



地域復興を支える新たな挑戦

2025年3月より、能登半島地震からの復興と再建に向けて歩む和倉温泉の旅館「加賀屋」に出向しています。現在は同社の一員として、取引金融機関や行政との緊密な連携、公費解体手続きや営業再開に向けた大型補助金の申請実務に携わっており、地元をはじめ全国から「日本一のおもてなし」の再開が熱望される中、その再興に向けて対話を重ね、共に歩む日々地域復興を支える企業としての大きな使命感とやりがいを感じています。CCIグループの掲げる「協創」の精神のもと、前例のない状況下でも信頼関係を積み重ねながら課題解決に取り組む経験は、自身の成長の糧であると同時に、地域復興を支える企業としての使命を強く自覚する機会となっています。この経験を通じて培った視点と実践力を、今後は自社及び地域社会の持続的な成長に還元できる存在となるべく、引き続き挑戦を続けていきます。



株式会社加賀屋
経営管理本部 経営企画部 部長

栗谷 亮平

人的資本経営

活躍を支える賃金制度改革

多様な人材が能力を発揮し、それぞれの強みを生かして活躍できる組織を目指し、評価・報酬制度改革を進めています。2022年にキャリア型人事制度を導入し、年齢や勤続年数ではなく、役割・スキル・貢献度に基づく処遇へ転換しました。これにより、事業戦略に応じた人材配置や若手・専門人材の登用を進めるとともに、多様な人材が活躍できる組織基盤の構築につなげています。

年齢や勤続年数にとらわれることなく、一人ひとりの能力や意欲に応じて挑戦し続けられる環境を整え、多様な人材の活躍を通じた企業価値向上を目指しています。

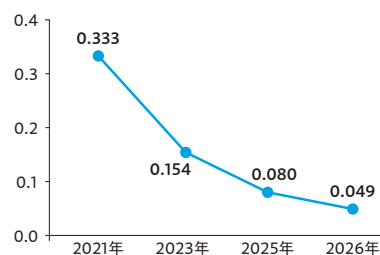
若手人材の早期活躍・女性活躍と公平な処遇

年功序列の影響を示す年功決定係数 (R^2) は2021年の0.333から2026年には0.049まで低下し、年齢による処遇差は大きく縮小しました。また、最年少登用年齢はチーフで30歳から26歳、管理職で36歳から33歳へと若年化しており、若手社員がより早い段階から責任ある役割を担うようになっています。

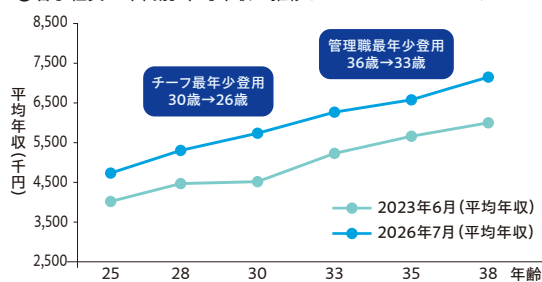
こうした変化は若手登用にとどまらず、専門人材やキャリア採用人材の活躍機会の拡大にもつながっています。年齢や入社年次にかかわらず能力や役割に応じた登用が進み、多様な経験や専門性を持つ人材が組織の中核を担うことで、新たな事業領域の拡大や高度化を支える人材基盤の強化につながっています。

①年功決定係数 (R^2) の推移

●賃金に対する年齢の影響度 (年功決定係数 (R^2))



②若手社員の年代別 平均年収の推移 (2023年6月～2026年7月)

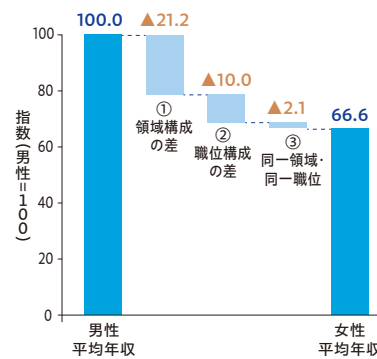


また、男女の平均年収差について構造分解を行った結果、男性を100とした場合の女性の平均年収は66.6となっています。その内訳を見ると、同一領域・同一職位における差異は2.1ポイントにとどまっております。これは、当社において、性別ではなく役割や評価、担う責任に基づく処遇を基本としていることを示しています。

一方で、男女賃金差異の主な要因は、同一職位における処遇差ではなく、事業領域や職位ごとの人員構成の違いにあります。特に、女性比率が相対的に低い事業領域や上位職位における構成比の差が、

③男女の平均年収差の構造分解 (男性を100とした場合)

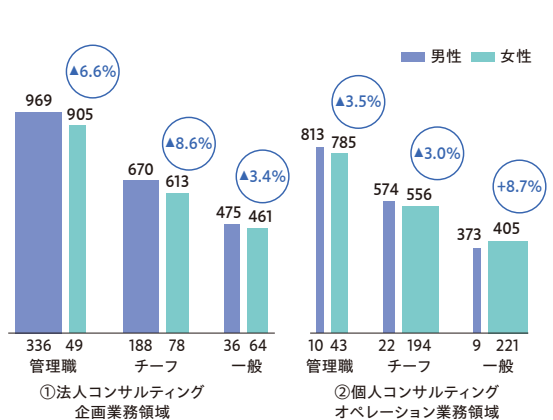
- ①男女の事業領域の違いによる賃金差
- ②男女の管理職比率等の職位構成の違いによる賃金差
- ③同一領域・同一職位による賃金差



④職位区分別 男女の平均年収と人数 (①法人／②個人領域)

単位：万円 棒の高さ=平均年収、幅=人数 (人数の割合に応じて調整)

○内=男女の賃金差 (男性基準、+は女性が上回る)



全体の賃金差異に影響していることを確認しています。

当社では、こうした課題認識を踏まえ、キャリアレビューや公募制度、兼務による越境機会の提供などを通じて、一人ひとりのキャリア形成を支援しています。また、女性の上位職位への登用や、事業領域を越えた経験機会の拡大を進めることで、多様な人材が様々な職位や事業領域で活躍できる環境整備に取り組んでいます。今後も、各施策の実効性を継続的に検証しながら、役割や意欲に応じて挑戦できる機会を広げ、人的資本の多様性を企業価値向上につなげていきます。

若手の成長機会による未来の価値創造

2021年の入社以来、北陸地域のお客さまに対する融資やコンサルティング業務に従事してきました。現在は東京で、法人営業で培った対話力を活かし、スタートアップ企業や金融機関の経営課題の整理から実行支援まで幅広く関わっています。

チーフへの登用を機に、個別案件の担当に加え、組織運営や企画推進にも目を向ける立場となりました。若いうちから責任ある役割を担うことで判断力や主体性が磨かれ、キャリアの可能性も広がっています。お客さまの価値向上を支援する経験を通じて自身も成長し、今後も多様な経験を重ねながら、組織と地域に貢献できる人材を目指していきたいと考えています。



CCイノベーション
コンサルティング部チーフ

北橋 渚
(登用時26歳)

人的資本経営

DE&Iの取組み 多様な人材の活躍へ

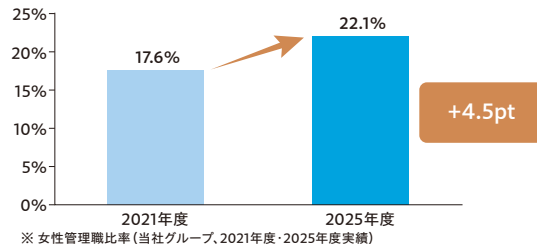
女性活躍の推進

当社では、性別にかかわらず社員が主体的にキャリアを描き、活躍領域を広げられる環境づくりを進めています。従来、女性社員は個人営業やオペレーション領域への配置が中心で、成長領域への挑戦機会やロールモデルが限られていました。こうした構造的な課題に対し、「意識醸成」「挑戦機会の提供」「社外との接点創出」を一体で推進し活躍を支援しています。まず、意識醸成を目的として、女性向けキャリア研修を実施しています。本研修では、自身の経験や強み、価値観を振り返りながら、ライフイベントも踏まえた中長期的なキャリアを考える機会を提供し、キャリア自律の意識向上を促しています。次に、挑戦機会の創出として、2024年よりジョブチャレンジ制度を導入しました。法人営業・システム開発・ウェルスマネジメントといった重点領域への挑戦を支援し、性別や従来の職務経験にとらわれない人材活用を進めています。さらに、社外との接点創出として、NTTドコモ北陸、清水建設、損害保険ジャパンと共同で4社合同研修会を実施しています。女性チーフ層を対象に、異業種交流や、女性役員・管理職のパネルディスカッションを通じて、多様なキャリア観やロールモデルに触れる機会を提供しています。

●女性向けキャリア研修



●女性管理職比率の推移



これらの取組みを通じて、女性社員の視野拡大と挑戦意欲の向上が着実に進んでおり、女性管理職比率は2021年度の17.6%から2025年度には22.1%(+4.5pt)へと上昇していますが、更なる向上に向けて、今後も、意識醸成・挑戦機会の提供・社外ネットワーク形成を一体的に推進し、多様な人材が活躍できる組織づくりを進めていきます。

グローバル人材の活躍

事業のグローバル化が進む中、異なるバックグラウンドや価値観を持つ人材が、それぞれの強みを発揮しながら協働することが、企業価値の向上につながると捉えています。当社では、各地域の法規制やビジネス慣行を踏まえた組織運営を行うとともに、グループで培われた知見や基準を共有することで、共通の価値観に基づく事業運営を推進しています。こうした取組みにより、日本と海外拠点の相互理解や

知見共有を促進し、グループ全体の事業基盤の強化を図っています。以下では、その一例として、ケニアにおいて法務・ガバナンスの領域から事業運営を支える現地社員の声を紹介します。

アフリカで新たな価値創出に挑む

日本の金融グループとして先駆的にケニアへ進出している点や、多様性を尊重する企業文化に魅力を感じ入社しました。現在は、マネージャー兼コーポレートカウンセラーとして法務・ガバナンス面から事業を支え、現地の規制や商習慣を踏まえた対応を通じて、アフリカ事業の成長と地域経済の発展に貢献できることに意義を感じています。



CC Innovation Africa
Rahab Mureithi

経験豊富なベテラン人材の更なる活躍へ

当社では従来、組織の新陳代謝とポスト循環を目的に、55歳到達時点での役職転換(役職定年)を運用してきました。一方、人生100年時代の到来や定年の引き上げなど労働人口構造の変化、人材獲得競争の激化を背景に、豊富な経験や高度な専門性を有する人材に期待される役割や価値も大きく変化しています。2025年10月に実施したエンゲージメントサーベイでも、50代からスコアが低下する傾向が確認されており、経験・専門性を有する人材が培ってきた知見や顧客との信頼関係、若手育成などの価値を、これまで以上に活かしていくことが重要になっています。また、多様化するキャリア観に応じて、活躍の選択肢を広げていくことも求められています。

こうした環境変化を踏まえ、当社は「年齢起点」から「ジョブ・スキル起点」への人事制度を基本方針のしながら以下の取組みを進めています。これにより、年齢によらず一人ひとりの能力発揮の最大化とエンゲージメント向上、持続的な企業価値向上を実現してまいります。

●年代別平均エンゲージメントスコア(2025年10月)

全社員	20代~40代	50代	60代以上
▲46.8 N=1,812	▲41.9 N=1,111	▲49.4 n=486	▲66.0 n=215

【改善に向けた取組み】

- ポジション(ジョブ)基準への移行:役割・スキルに基づく評価・処遇により、年齢に依存しない公平で納得感のある制度を構築。
- 専門性に基づくキャリアパスの整備:マネジメント職に加え、スペシャリスト及びエキスパートといった専門性軸のキャリアを制度として確立することで、多様な価値発揮ができる仕組みを構築。
- ジョブ・スキルに基づく配置によるキャリア形成支援:志向・スキルに応じた配置により継続的な成長機会を提供し、主体的なキャリア形成を促進。

人的資本経営

健康経営—社員の心身の健康を価値創造の基盤に

当社は「社員の心身の健康維持・増進は、企業活動を支える源泉である」という考えのもと、健康経営を重要な経営基盤として位置づけています。この実現に向けて最も重要な経営資源である社員一人ひとりが心身ともに健康で、安心して能力を最大限発揮できる環境を整備することが、持続的な企業価値の向上に直結すると考えています。健康経営の推進は「戦略的投資」と捉え、健康経営宣言を策定しています。社員の健康増進を通じて生産性・エンゲージメントの向上を図り、高いパフォーマンスを発揮し続けることで、企業価値の向上と社会への価値創出の両立を実現していきます。

【健康経営宣言】

- CCIグループは、未来を構想し、挑戦し、創造する「ビジョナリーリージョン」を実現するためには、社員一人ひとりが心身ともに健康であることが重要と考え、健康経営に取り組むことを宣言します。
- 社員の健康を経営基盤とし、一人ひとりが最大限のパフォーマンスを発揮することで、企業価値向上とよりよい社会への価値創出を実現します。

●取り組み方針

1 健康保持・増進への積極的支援

- 健康保険組合・社員組合と連携した「コラボヘルス」の推進
- データに基づく健康課題の把握と分析による最適な支援

2 働きやすい職場環境づくり

- 仕事とプライベートの調和（ワーク・ライフ・バランス）を実現
- 多様で柔軟な働き方を推進
- 心理的安全性の高い組織風土を醸成

3 健康経営の意識浸透

- 健康リテラシー向上施策・各種プログラムによる主体的な健康づくり
- 行動変容を促し持続的なパフォーマンス発揮へつなげる

健康経営戦略と重点項目

働きやすい職場環境の整備やこころとからだの健康、ヘルスリテラシーの向上に向け、柔軟な働き方の推進やメンタルヘルス対策、ウェルネスチャレンジなどの運動習慣を形成する施策などに取り組んでいます。また、健康診断受診率や特定保健指導実施率のほか、運動習慣や睡眠、飲酒などに関するKPIを設定し、定量的なモニタリングと継続的な改善を行っています。事業主・健康保険組合・社員組合の三位一体による「コラボヘルス」のもと、社員の健康データや課題を共有することで、健康診断や特定保健指導の推進をはじめ、個々の健康状態に応じたきめ細かな支援を実現しています。

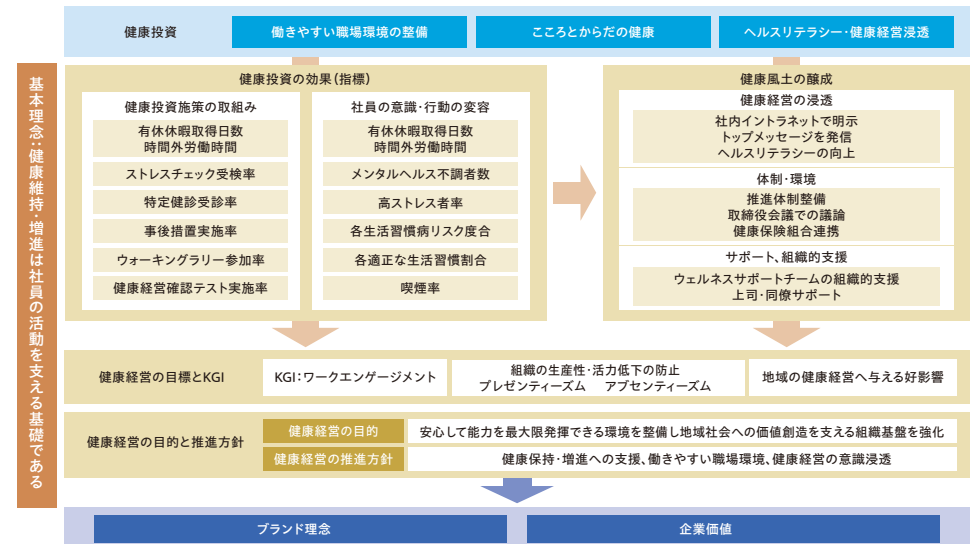
●重点項目の推移

項目	2022年度実績	2025年度実績	変化
健康診断受診率	100.0%	100.0%	→
特定保健指導実施率	92.0%	90.8%	→
喫煙率	14.8%	12.5%	↗
適切な運動習慣を有する者の割合	28.7%	31.9%	↗
適切な食事習慣を有する者の割合	53.3%	60.2%	↗
適切な睡眠を有する者の割合	75.5%	72.3%	→
適切な飲酒習慣を有する者の割合	96.3%	92.4%	→

また、2023年度に設置したウェルネスサポートチームによる支援活動等により、休職期間の短縮や復職支援の強化も図っています。こうした取り組みを通じて、プレゼンティーズムの改善、アブセンティーズムの低減、ワーク・エンゲージメントの向上を目指しており、その実現に向けた施策と成果のつながりを健康経営戦略マップで整理しています。

●健康経営戦略マップ

作成年：2026年6月



●健康経営における目標指標

項目	2024年度	2025年度	2030年度目標
プレゼンティーズム	80.6%	81.3%	85.0%
アブセンティーズム	1.50日	1.35日	1.2日
ワーク・エンゲージメント	2.7点	2.7点	3.0点

※プレゼンティーズム：健康問題による業務パフォーマンスの低下の度合いを示す指標。数値が高いほど良好。（当社は東大1項目版で測定。）

※アブセンティーズム：健康問題による欠勤・休職等の発生状況を示す指標。数値が低いほど良好。

健康支援プラットフォームの導入とデータ活用的高度化

社員の健康情報や経年変化を十分に見える化・活用できておらず、データ活用基盤が不足しているとの課題認識から、2025年度に健康支援プラットフォームを導入しました。健診結果の確認や健康増進に向けた情報提供に加え、対面支援とデジタルを活用した非対面支援を組み合わせることで、データに基づく予防・改善施策を推進しています。また、社員自身が健康状態をいつでもアプリ内で確認ができることで、社員の健康意識と行動変容、生産性向上と持続的な企業価値向上につなげています。

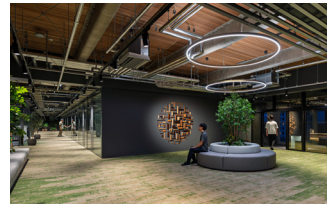
人的資本経営

働きやすい職場環境と外部評価

当社は、働きやすい職場環境を健康経営の重要な要素と位置づけています。社員が心身ともに健康で、安心して能力を最大限発揮できる環境を整えることで、生産性や創造性の向上を促し、持続的な企業価値向上につなげています。こうした取組みの一環として、本店ビル及びHirooka Terraceにおいて、国際的な健康・ウェルネス認証制度である「WELL Equity Rating」を取得しました。本認証は、職場における公平性・包摂性（DE&I）と健康経営について、制度の整備状況だけでなく、組織運営や日常の実践、働く空間まで含めて評価する国際的な認証制度で、国内上場企業として初めて取得しました。また、安全衛生管理者や衛生推進者に加え、心理職、産業カウンセラー、精神保健福祉士、保健師など



本店ビル食堂



Hirooka Terrace 5階エレベーターホール

で構成するウェルネスサポートチームを設置し、社員の健康支援と職場環境の改善を通じて、誰もが働きやすい職場づくりを推進しています。こうした取組みの成果として、経済産業省と日本健康会議が共同で認定する「健康経営優良法人（ホワイト500）」に5年連続で認定されました。また、厚生労働省が定める総合評価指標（※）においても2年連続で全国1位を獲得しており、健康保険組合による保健事業や重症化予防の取組みを含め、健康経営を戦略的に推進していることが外部からも評価されています。今後も、KPIを基軸としたデータドリブンな健康経営を進化させ、社員の健康維持・増進と組織パフォーマンスの向上の両立を図ります。また、女性の健康課題や仕事と介護の両立など、多様化する健康ニーズへの対応を通じて持続可能な組織づくりを推進し、ウェルビーイングの向上と企業価値向上の実現を目指していきます。

※後期高齢者支援金の減算対象保険者（第1区分）総合評価指標

キャリア継続を支える両立支援

介護との両立支援

健康経営の取組みの一つでもある介護分野については、今後の人材戦略上の重要課題として、「潜在的なビジネスケアラの把握」と「早期の制度理解促進」に取り組んでいます。当社では全社員を対象とした介護に関するアンケートを実施した結果、「介護制度があることは知っているが、内容までは把握していない」が62%と制度理解が不十分である社員が多数存在することがわかり、約90%の社員が将来的な介護への不安を抱えていることが明らかとなりました。介護への不安はメンタルヘルスにも影響することから、まずは制度を正しく理解し、早期に備えることを目的として介護セミナーを実施しました。当該セミナーでは、介護保険制度や社内の両立支援制度の解説に加え、当社のウェルネスサポートチームの心理職による講話を行い、介護に直面した際の心の持ち方などについて実体験を含めて伝えることで、社員の理解促進と心理的ハードルの低減を図っています。また、セミナー後には相談窓口の活用促進や継続的な情報提供を行い、制度を「知っている」状態から「使える」状態への転換を目指しています。



の不安を抱えていることが明らかとなりました。介護への不安はメンタルヘルスにも影響することから、まずは制度を正しく理解し、早期に備えることを目的として介護セミナーを実施しました。当該セミナーでは、介護保険制度や社内の両立支援制度の解説に加え、当社のウェルネスサポートチームの心理職による講話を行い、介護に直面した際の心の持ち方などについて実体験を含めて伝えることで、社員の理解促進と心理的ハードルの低減を図っています。また、セミナー後には相談窓口の活用促進や継続的な情報提供を行い、制度を「知っている」状態から「使える」状態への転換を目指しています。

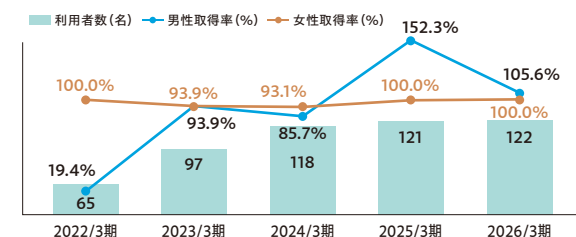
●CCIグループの介護制度の特徴

介護休業制度	介護短時間勤務	介護休暇
対象家族1人につき通算2年取得可能	1日5時間～7時間（30分単位で選択可能）	無給から有給に変更

男性育児休業取得促進

当社では、出産前から復職後まで切れ目のないサポートを提供することで、キャリアを継続できる環境を整備しています。人材開発部との1on1面談の実施や、社内情報の周知、社員同士の交流を目的とした「育サポ!」を開催することで、育児と仕事の両立に対する不安の解消やキャリアプランの実現を支援しています。また、男性の育児参加を重要な経営課題の一つと捉え、パートナーの出産前に育児休業制度を周知する「プレパパセミナー」の実施や、人材開発部長から本人及び上司へ直接育児休業取得を働きかけています。上司やチームが業務を分担する体制づくりを進めることで、職場全体で育児と仕事の両立を支援しています。今後は育児休業取得率に加え、現在平均14日である男性育児休業の取得期間を平均1か月程度とすることを目標とし、より実効性の高い仕事と育児の両立支援を推進していきます。

●育児短時間勤務利用者数／育児取得率



チームのサポートにより男性社員が2か月間育休を取得

法人営業を担当する当チームでは、男性社員が約2か月間の育児休業を取得しました。事前の十分な引継ぎと業務の分担に加え、業務プロセスの見える化や情報共有を進めることで、お客さまへの影響を最小限に抑えました。結果として、男性育児休業の推進にとどまらず、業務の見える化やナレッジ共有を促進し、組織としての顧客対応力向上にもつながりました。



北國銀行 本店営業部長

佐々木 謙志

人的資本経営

ファイナンシャルウェルネスを通じた人的資本価値向上

社員の経済的な安心と将来に向けた資産形成を支援し、主体的なキャリア形成や挑戦を後押しするため、ファイナンシャルウェルネスの向上に取り組んでいます。ファイナンシャルウェルネスの実現に向け、「理解」「把握」「相談」「行動」の4つのステップを設定しています。具体的には、金融リテラシーや家計管理、将来設計に関する知識習得の機会を提供するとともに、セルフチェックシートを活用して収入・支出・借入・資産形成の状況を可視化しています。また、個別相談や資産形成に関する情報提供を通じて、NISA、企業型確定拠出年金(DC)、社員持株会などの制度活用を支援しています。

●ファイナンシャルウェルネス実現に向けた4つのステップ

①各種説明会により周知

②行動変容へ

①理解

②把握

③相談

④行動

- ファイナンシャルウェルネス説明会(全社員)
金融リテラシーの向上と家計収支の見える化を通じた現状把握を支援
- 資産形成セミナー
自社制度(DC、社員持株会)とNISAなどの各種資産形成制度への理解を促進

- ライフプラン、
資産形成相談窓口の設置
(福利厚生として無料相談可能)

- 資産形成に向けた各種制度利用
- ライフプラン検討

今後も、社員一人ひとりがライフプランに応じた資産形成行動を選択できる環境を整備し、継続的な金融リテラシー向上とファイナンシャルウェルネスの実現を通じて、安心して挑戦できる組織づくりを推進していきます。

退職金前払い制度の導入(2022年3月～)

2022年3月のキャリア型人事制度の導入にあわせ、従来の退職一時金制度を見直し、退職金を「キャリア支援金」として毎月の給与で前払い受給できる制度に見直ししました。従来の退職一時金制度は勤続年数による影響が大きい側面がありましたが、本制度では前払いとすることで、入社時期による有利・不利をなくし、新卒・キャリア採用を問わず公平に活躍できる環境につながっています。また、本制度により社員は入社後の早い段階から自己成長に向けた学びへの投資や資産形成に取り組むことが可能となり、キャリア自律の促進にもつながっています。こうした制度は、多様な専門人材の獲得・定着を支えるとともに、雇用の流動化が進む環境下において、当社の人材競争力を高める人的資本投資の基盤として機能しています。

資金は早期に受け取るほど運用期間を長く確保できるため、複利効果による将来価値の向上が期待されます。例えば、月額33,000円を33年間、年率4%で運用した場合、元本約1,300万円に対し、将来価値は約2,650万円となる試算です。同じ金額であっても、受取時期や活用方法によって将来価値に大きな差が生じます。当社では、こうした考え方を通じて、社員の金融リテラシー向上と主体的な資産形成を促進し、経済的な安心を基盤とした挑戦意欲の向上につなげています。また、ファイナンシャルウェル

ネス施策の推進により、確定拠出年金の加入率や平均拠出額、投資信託選択率などに変化が見られ、資産形成行動の定着が進んでいます。

●確定拠出年金制度における行動変容

※1:金融資産残高に占める投資信託残高の割合 ※2:掛金総額のうち、預金・保険を除く投資商品への配分割合

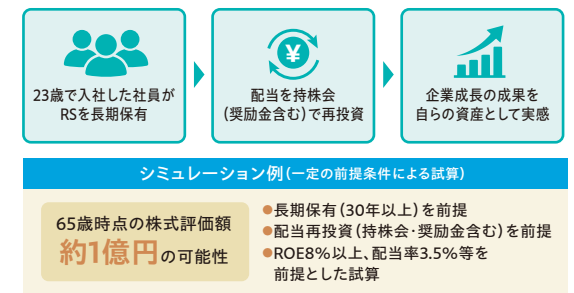
	2022年	2026年	変化
投資信託比率(残高ベース)※1	63.8%	77.3%	+13.5pt
投資商品比率(掛金ベース)※2	86.6%	93.3%	+6.7pt
一人当たり平均掛金(月額)	20,886円	22,715円	+8.8%
平均利回り	0.46%	4.61%	—

譲渡制限付株式(RS)制度による価値共有

譲渡制限付株式(RS)制度を通じて、企業価値向上によって生み出された価値を社員と共有し、株主・経営陣・社員が同じ視点で価値創造に参画する仕組みを構築しています。本制度は、株式保有を通じてオーナーシップ意識を醸成し、社員の意思決定と企業価値向上との連動性を高めることを目的としています。中長期的な企業価値向上を促進するインセンティブとして位置づけており、株価上昇や配当増加の成果が社員の資産形成にもつながる設計となっています。資産形成の一例として、23歳で付与されたRSを長期保有し、配当を再投資した場合、65歳時点で約1億円規模の資産形成が期待できる可能性があります。これは理論値ではあるものの、企業価値向上が株主価値のみならず社員の資産形成にも資すること、また長期投資における複利効果の大きさを示しています。当社は、社員が企業価値向上の担い手であると同時に、その価値を共有する主体となることで、オーナーシップ意識の醸成と中長期的な価値創造の実現を目指しています。

●譲渡制限付株式(RS)制度による価値共有

価値向上の成果を社員と共有し、長期的な企業成長へのコミットメントを強化



社員の資産形成と企業価値向上の両立

当社は、ファイナンシャルウェルネス施策を通じて、社員の経済的な安心と主体的な資産形成を支援しています。これらの取り組みは、社員が将来への不安の軽減や主体的なキャリア形成を促し、挑戦意欲やエンゲージメントの向上につながっています。今後も、社員の挑戦と成長を支える人的資本投資を通じて、社員と企業がともに価値を高める好循環の実現を目指してまいります。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

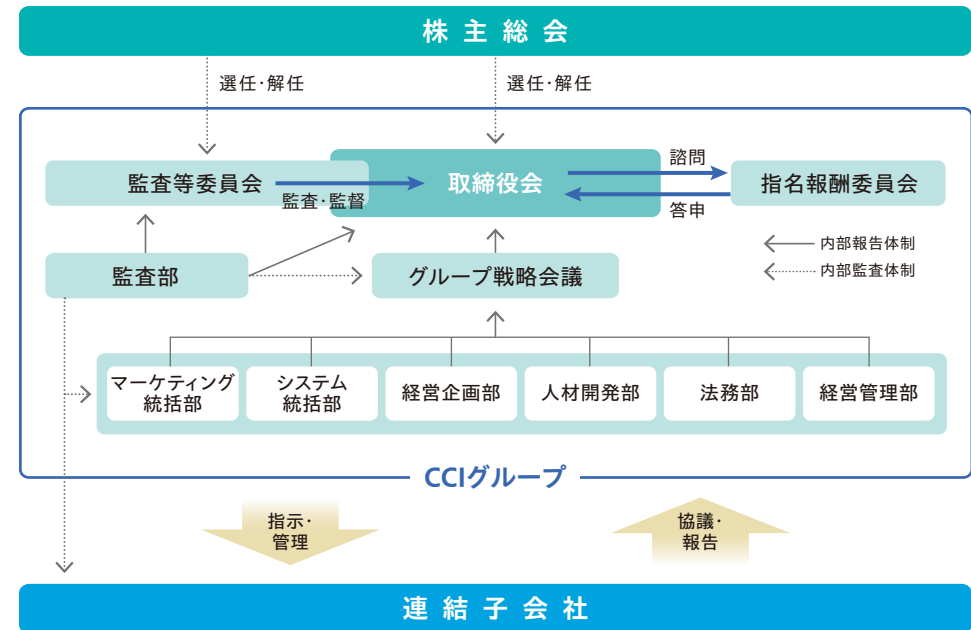
当社グループでは、ブランド理念である『未来を構想し、挑戦し、創造する「ビジョナリーリージョン」を実現し、地域から世界をよりよいものにする。』を実現するために、株主をはじめとするステークホルダーとの対話を大切に、経営の透明性の向上と適切なリスクコントロールならびにコンプライアンス経営の遵守が重要であると考えております。

当社グループのコーポレート・ガバナンスに対する取組みを幅広く多くのステークホルダーの皆さま理解していただくために、積極的なIR活動と、ホームページや統合報告書等を通じた情報開示を実施し、引き続き内外に開かれた透明性の高い企業を目指してまいります。

現状の体制の概要

当社は、コーポレート・ガバナンス体制を充実させ、企業価値の一層の向上を図るため、組織形態として監査等委員会設置会社を採用しております。監査等委員である取締役が取締役会の議決権を付与することで、取締役会ならびに業務執行者の監査・監督機能を強化しており、さらに社外取締役の経営参画により意思決定及び業務執行プロセスの透明性と健全性を向上させ、より実効性の高いガバナンス体制の構築に努めております。

現在、全取締役9名のうち5名が社外取締役（社外取締役比55.5%）となっており、社外取締役は5名全員が独立社外取締役であり、客観的・中立的な立場から、取締役に対する監査・監督を行っております。任意の取組みとして、過半数を社外取締役で構成する指名報酬委員会（委員長：社外取締役）を設置し、取締役候補者の選任ならびに取締役の報酬に関する決定プロセスの透明性・客観性を確保できる体制としております。また、監査等委員会についても4名のうち3名を社外取締役が占める体制をとっております。



	取締役会	監査等委員会	指名報酬委員会
議長(委員長)	社外取締役	社外取締役	社外取締役
構成	9名 	4名 	3名
社外取締役比率	(5名) 55%	(3名) 75%	(2名) 66.6%
女性比率	(3名) 33.3%	(3名) 75%	—



社内取締役(男性)



社内取締役(女性)



社外取締役(男性)



社外取締役(女性)

コーポレート・ガバナンス

取締役会等の状況

▶ 取締役会（2025年度開催回数11回）

原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて臨時に開催します。経営方針や経営戦略等の重要な事項を決定すると共に、業務執行状況及びその他重要項目の報告を受ける等、取締役の職務執行を監督する体制としています。

〈主な議案〉

- **グループ各社の事業戦略及び中期経営戦略の見直しについて**
各社戦略の振り返りと今後の戦略、ならびに中期経営戦略への反映（＝アップデート）内容の議論を行いました。
- **アセットアロケーションについて**
モデルポートフォリオを用いたアセットアロケーションの実施とポートフォリオの見直しに関する議論を行いました。
- **人的資本戦略について**
人材戦略の方向性やCEOサクセッションプランの方針など人的資本戦略にかかる議論を行いました。
- **システム戦略について**
中長期のシステム戦略やサイバーセキュリティリスク、次期コアバンキングプロジェクトなどに関する議論を行いました。
- **取締役会実効性評価の向上に向けた取組みについて**
取締役会における各取締役に期待される役割、位置づけを再確認し、更なる議論の活性化、実効性向上について議論を行いました。
- **大型プロジェクトについて**
アリーナ建設プロジェクトやオフィスビル建設プロジェクトなどの重要案件について、企業価値への影響やリスクを踏まえた多角的かつ建設的な議論を行い、意思決定の質の向上と実効的な監督機能の発揮に取り組みしました。

▶ 指名報酬委員会（2025年度開催回数8回）

取締役の選任・報酬に関する協議・意見交換を行うための任意の諮問機関。過半数を社外取締役としており、適切な関与・助言を得ることで客観性や透明性を確保しています。

〈主な審議事項〉

- **監査等委員でない取締役の構成と体制、報酬について**
来年度の取締役会の体制や報酬について議論を行いました。

● サクセッションプランについて

CEOサクセッションプランの詳細内容の検討ならびに、選定された候補者全員との面談を実施し、候補者プールの見直しに関する議論を実施しております。指名報酬委員会より各候補者に対し、次世代経営に求めるリーダー像を示し、今後取り組むべきイニシアティブやアクションプランを議論し実効性を高めております。

● 若手経営人材プログラムについて

事業ポートフォリオの高度化や多角化が進む中、将来の経営体制を安定的かつ柔軟に構築するための人材育成が重要との課題認識から、現行のCEOサクセッションプランに継ぐ、次世代経営人材候補層を育成するためのプログラムに関する議論をすすめております。

▶ グループ戦略会議（2025年度議案件数226件）

原則としてコミュニケーションツールを活用したオンラインでの書面開催とするほか、必要に応じて実地で開催します。取締役会での決議事項以外の重要な事項、取締役会から委任されている事項を決定するとともに、業務執行状況及びその他重要項目の報告を受ける体制としています。

監査の状況

▶ 監査等委員会（2025年度開催回数11回）

原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて臨時に開催します。取締役の職務の執行の監査及び監査報告の作成のほか、取締役の選任あるいは報酬等についての意見の決定を行うこととしております。監査部を監査等委員会直属として、実効性のあるガバナンスの実現を目指しております。

▶ 各監査の概要

[監査等委員会監査]

監査等委員会で定めた監査の方針・計画に従い、取締役会から独立した立場で、会計監査人や内部監査部門とも連携して取締役の意思決定及び職務執行を適切に監査しています。代表取締役とも定期的な会合を通じ監査上の重要課題等について意見交換を行っています。

[内部監査]

内部監査部門は監査等委員会の直属組織とし、監査等委員会で決定した内部監査方針に基づき、内部監査を実施しています。監査結果については、取締役会及び監査等委員会に定期的に報告しています。

[会計監査]

会計監査人として、かなで監査法人を選任し、独立監査人としての公正・不偏な立場から監査を受けています。

コーポレート・ガバナンス

ガバナンス体制の推移とガバナンス向上のための主な取組み

2023~2026	- 取締役会実効性評価における外部第三者機関の活用 - サクセッションプランの実践 ● 取締役会の議長を社外取締役に変更 - サクセッションプランの策定 - 指名報酬委員会の委員長を社外取締役に変更 ● 社外取締役比率 55%
2020~2022	- 報酬制度改定〈業績連動報酬(金銭・株式)の割合を引上げ〉 - 監査等委員でない取締役〈社外除く〉の任期及び最長任期を規定 - 上場政策保有株式を「原則保有しない」方針を明示 - 持株会社体制移行によりグループガバナンス体制強化
2017~2019	社外取締役比率 29% ● 報酬制度改定〈株式交付信託導入〉
2014~2016	- 取締役会実効性評価制度導入 ● 監査等委員会設置会社へ移行 - 社外取締役比率 26%
~2013	- 報酬制度改定〈業績連動型報酬・ストックオプション導入〉 - 執行役員制度導入

2025~2026年度における主な取組み

実効性評価を通じた取締役会の実効性向上

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。

サクセッションプランの実践

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。

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。アジェンダに基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まいります。

取締役・執行役員の選任及び解任

選任及び解任の方針

取締役候補の指名にあたっては、指名報酬委員会での協議を経て、取締役会に諮ることとしております。このうち、社内取締役候補については、サクセッションプランに基づきあらかじめ定めた候補者プールの中から、インテグリティ、リカレント&リスキングマインド、コミュニケーション能力、構想力といった人材要件をベースに、当社グループの経営管理を的確、公正かつ効率的に遂行することができる知識及び経験を有する人物を選ぶこととしております。

また、社外取締役候補については、経営等に関する豊富な経験と幅広い見識を有し、当社グループの経営全般や業務執行に関する意思決定において適切な助言・提言を行うことができ、当社グループの経営の合理性と健全性の維持・向上及びコーポレート・ガバナンス強化への寄与を期待できる人物を選ぶこととしております。

取締役の再任にあたっては、取締役に求められる役割を取締役ににおいて発揮しているかという観点で、指名報酬委員会において議論を行い、取締役会において再任の是非を判断します。また、法令違反や不祥事など、取締役としての適性を著しく欠くと判断される行為が任期途中にあった取締役は、その解任を会議の目的事項とする株主総会の招集を取締役会が決定する場合もあります。

なお、当社グループでは、取締役以外の役員として執行役員を取締役会で選任しております。執行役員は、その知識と経験に照らし、当社グループの経営管理に十分に精通し、担当部門の業務を公正かつ効率的に執行することができると判断される人物を選ぶこととしております。こうした適性を満たしていないと取締役会が判断した執行役員については、執行役員に再任しません。また、法令違反や不祥事など、執行役員としての適性を著しく欠くと判断される行為が任期途中にあった執行役員については、取締役会が解任を行う場合もあります。

監査等委員でない取締役の最長任期

当社では、2022年4月より監査等委員でない取締役の最長任期を定めました。これにより、組織の硬直化防止によるガバナンス体制の強化及び取締役会の一層の活性化を図るとともに、後継者育成への取組みに一層注力していきます。

監査等委員でない 取締役(社長)	任期1年 但し、10年を超えて任期満了時は取締役候補者として選任しない
監査等委員でない 取締役(社長除く)	任期1年 但し、65歳を超えて任期満了時は取締役候補者として選任しない

コーポレート・ガバナンス

サクセッションプラン

当社は、経営の持続性を高め、中長期的な企業価値向上を図るため、サクセッションプランを策定しております。主要ポストの人材要件を定めており、その基準に従って候補者プールを設定しております。選任においては、候補者の人格や執行能力・資質や過去の経歴に加え、外部機関による評価や当社社外取締役との面談を経たうえで、指名報酬委員会で審議します。その後、取締役会に選任案を提言し、選定決議を行っております。後継者の育成では、候補人材に対して能力や資質に応じた育成プログラムを実施することに加え、グループ内の異動を通じて経営トップ人材の能力開発と視野拡大に取り組んでいます。また、指名報酬委員会及び取締役会において進捗状況を常に確認し、プランや候補者プールの見直しを適宜行うことで、適切な後継者選定につなげていきます。現在CEOサクセッションプランにおける次期候補者プールとして10名程度を選定しているほか、若手経営人材育成プログラムの実施に関する検討もすすめております。

〈人材要件及び対象ポスト〉

対象ポスト ① 取締役社長 ② 社内取締役 ③ 子会社の北國銀行取締役社長

人材要件 ① インテグリティ ② リカレント&リスキリングマインド ③ コミュニケーション能力 ④ 構想力

〈選定フロー〉



取締役の報酬

取締役の報酬等の内容に係る決定方針

当社の取締役の報酬は、地域社会の発展に貢献し、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして機能するよう株主利益との連動を考慮した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては、各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としております。なお、当社は持株会社として、グルー

プ各社と一体的に報酬制度を整備・運用することとし、グループ各社を兼職する場合は、確定金額報酬を一定割合で按分するものとしております。

報酬体系の概要

2022年4月に導入した役員報酬体系は、従前に比べ報酬に占める業績連動の割合を高めることにより、企業価値向上を図るインセンティブを付与するとともに、株主の皆さまと一層の価値共有を行える体系といたしました。

なお、対象取締役は、一定の非違行為による退任等の場合には業績連動報酬を受ける権利を喪失するほか、重大な不正等により決算修正等があった場合には、既に受け取った業績連動報酬の全部又は一部を返還することとなっております。

種類	支給基準及び構成比	監査等委員でない取締役	監査等委員である取締役	執行役員
確定金額報酬	月額固定報酬として金銭を支給	●	●	●
業績連動金銭報酬	評価対象年度のROEに応じて、下表の構成比で金銭を支給	●	—	●
業績連動株式報酬	評価対象年度のROEに応じて、下表の構成比で譲渡制限付株式を支給	●	—	●

ROE	取締役社長				取締役（社長除く）			
	確定 金銭	業績連動		計	確定 金銭	業績連動		計
		金銭	株式			金銭	株式	
8%以上	45%	30%	105%	180%	50%	25%	90%	165%
7%以上 8%未満	45%	30%	75%	150%	50%	25%	65%	140%
6%以上 7%未満	45%	30%	45%	120%	50%	25%	40%	115%
5%以上 6%未満	45%	30%	25%	100%	50%	25%	25%	100%
4%以上 5%未満	45%	25%	20%	90%	50%	20%	20%	90%
3%以上 4%未満	45%	20%	15%	80%	50%	15%	15%	80%
2%以上 3%未満	45%	15%	10%	70%	50%	10%	10%	70%
1%以上 2%未満	45%	10%	5%	60%	50%	5%	5%	60%
1%未満	45%	0%	0%	45%	50%	0%	0%	50%

構成比率のイメージ※

確定金額報酬（45%）	業績連動〔金銭〕（30%）	業績連動〔株式〕（25%）
-------------	---------------	---------------

※ROE5%以上、6%未満の取締役社長の場合（割合は職位、会社業績に応じて変動します）

コーポレート・ガバナンス

スキルマトリクス

当社は、中期経営戦略において「重点ビジネス」として掲げる各種戦略の推進に必要なスキルを踏まえ、スキルマトリクスを策定しております。取締役及び執行役員の専門性や経験に照らしてのスキルマトリクスは下記の通りです。当社は経営の監督を適切に行い、企業価値の持続的な向上を実現するため、豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する人材を配属しております。監査等委員でない取締役に、特に期待する分野について◎で記載しております。

※★は取締役会の議長及び各委員会における委員長

氏 名	役 職	当社における担当			専門性と経験										
		取締役会	監査等委員会	指名報酬委員会	経営企画 経営戦略	ガバナンス・ リスクマネジメント	財務・ 資本戦略	ESG・ サステナ ビリティ	マーケ ーティング	コンサル ティング	グローバル	投資・ ファンド運用	市場運用	人事戦略	デジタル IT戦略
杖村 修司	代表取締役社長	○		○	◎	●	◎	◎		●	◎	●	◎		◎
井川 武	代表取締役常務執行役員（システム統括部長）	○			●	◎	●								◎
菊澤 智彦	取締役常務執行役員	○			◎		●	●	◎	◎				●	●
宇田 左近	社外取締役	★		○	◎	◎			●	◎		●		◎	
芳賀 文彦	社外取締役	○		★	●	◎									◎
横越 亜紀	取締役監査等委員	○	○			●		●	●					●	●
原田 喜美枝	社外取締役監査等委員	○	★				●	●					●		
北原 道夫	社外取締役監査等委員	○	○		●		●				●		●		
小宮山 榮	社外取締役監査等委員	○	○			●	●			●			●		
寺井 尚孝	常務執行役員（経営企画部長）	－	－	－	●	●	●	●			●			●	●
山本 剛行	常務執行役員（経営管理部長）	－	－	－	●	●	●		●						
新谷 敦志	常務執行役員（システム統括部長）	－	－	－		●	●								●
岩間 正樹	常務執行役員（システム統括部長）	－	－	－	●					●					●
伊谷 武人	常務執行役員（マーケティング統括部長）	－	－	－			●		●	●	●	●			
喜多 雅之	常務執行役員	－	－	－	●		●		●	●	●				
鷺池 誠一	常務執行役員	－	－	－	●					●		●	●		
井上 純子	執行役員（人材開発部長）	－	－	－		●			●	●				●	
森 崇	執行役員（法務部長）	－	－	－	●	●	●				●				
吉川 智章	執行役員（システム統括部長）	－	－	－		●			●						●
徳野 敦士	執行役員（システム統括部長）	－	－	－	●		●								●
吉田 茂史	執行役員（システム統括部長）	－	－	－					●	●		●			●
宮本 慎也	執行役員	－	－	－	●		●			●		●			
大江 聡	執行役員	－	－	－					●	●					
藪野 秀章	執行役員	－	－	－				●	●	●					

強化すべきスキル項目について

下記の項目については、当社の持続的な価値向上のために、より強化すべきスキル項目であると認識しています。社内で専門性のある人材の育成、経験を重視した配置を行うことはもちろん、社外からも当社の経営基盤の強化のために、客観的かつ有効な知見や経験を持つ人材を受け入れることも想定しております。

コンサルティング

当社はコンサルティング・アドバイザーを重点分野の一つとして位置付けています。コンサルティング会社であるCCIノベーションのコンサルティングレベルは向上しておりますが、地域やお客さまの課題やニーズも多角化しており、より高い付加価値の提供にはより高度なスキル・知見を持つ人材が必要であると認識しています。

投資・ファンド運用

当社は投資・ファンド運用を重点分野の一つとして位置付けています。北國銀行やCCIアセットパートナーズ、CCIノベーション、QRインベストメント等の子会社による資産運用立国実現に向けたインベストメントチェーンは、当社グループによる重要なサービス提供体制となります。投資対象先の成長、地域貢献、収益リターンのより良いバランスを図っていくためにはより高度なスキル、知見を持つ人材が必要であると認識しています。

市場運用

当社は市場運用を重点分野の一つとして位置付けています。グループの市場運用に関する中核的業務を投資助言会社であるCCIアセットパートナーズが担い、市場運用の高度化を図っております。モデルポートフォリオに基づくアセットアロケーションのコントロールを行い、より安定的な収益を確保していくためには、より高度な運用スキル・知見を持つ人材が必要であると認識しています。

デジタルIT戦略

当社は20年以上にわたりシステム戦略をトリガーとして業務改革を実施し、現在もデジタルトランスフォーメーションへの取組みを継続しています。これまでの変革により蓄積された知見やノウハウはコンサルティング等を通じて地域のお客さまへ還元しております。今後、次世代コアバンキングシステムの開発、サイバーセキュリティ対応など、より高度なスキル・知見を持つ人材が必要であると認識しています。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

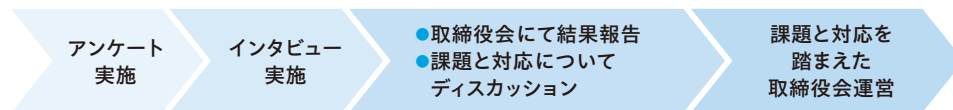
当社では、毎年、取締役会の実効性を高めるべく、各取締役の自己評価等も踏まえた取締役会の実効性の評価・分析を行い、その結果を開示しております。また、実効性評価で認識された課題に対する取組みによって、取締役会の実効性向上ひいては当社の企業価値向上につながるとの考えのもと、取締役会運営の更なる高度化に引き続き取り組んでまいります。

2024年度に認識された課題及び当該課題への対応状況

課題	対応
取締役に求める役割の再定義と認識共有による一層の議論活性化	ガバナンスを企業価値向上につなげるために「取締役会で何を議論すべきか」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実施しました。
取締役会における議論の深化	銀行業も含めた中長期での事業ポートフォリオ全体とその実現に向けての人材ポートフォリオに関する議論を実施しました。また、当社グループの収益や評判リスクへの影響が大きな事項については個別勉強会を実施し、定量分析を含めた議論の充実を図りました。
指名報酬委員会における活動の更なる高度化	CEOサクセッションにおいて、経営人材の人材プールと人材育成プランに関する議論を実施すると共に、次世代経営者（セカンドプール）に関する育成プランについても議論を行いました。
株主・投資家との対話の高度化	投資家との対話で果たす役割と議論する範囲の明確化をし、社外取締役が投資家と対話する機会を設定しました。

2025年度の実効性評価にかかる評価手順

各取締役へのアンケートを実施し、結果について取締役会で報告を行いました。アンケートについては各設問に対する5段階評価及び自由記述の形式にて実施いたしました。今後、報告された結果に基づき、課題と対応に関するディスカッションを実施する予定です。



アンケート項目（大項目）一覧

- | | | |
|-----------------|-------------------|---------------------------|
| 1. 当社の経営の課題とリスク | 6. 指名報酬委員会の構成と役割 | 11. 投資家・株主との関係 |
| 2. 取締役会の役割・機能 | 7. 指名報酬委員会の運営状況 | 12. 当社のガバナンス体制・取締役会の実効性全般 |
| 3. 取締役会の運営状況 | 8. 監査等委員会の構成と役割 | 13. 自己評価 |
| 4. 取締役会における議論 | 9. 監査等委員会の運営状況 | |
| 5. 取締役会の規模・構成 | 10. 社外取締役に対する支援体制 | |

取締役会の実効性を更に向上させるための課題と取組み

アンケートの結果、取締役会は良好に機能しており、特に独立社外取締役が議長を務めることで、オープンかつ建設的な議論が活発に行われている点が高く評価されていることが分かりました。一方で、取締役会の実効性を更に高めるために、以下の課題が挙げられました。

課題	対応
議論プロセス・取締役会運営の仕組み整備	取締役会における議論の質の一層の向上に向けて、重要案件を中心に適切なイシュー設定を行うため、取締役会に先立つ議論機会及び情報連携の充実を図る。 ● 取締役会に向けた議長とのアジェンダミーティングへの社外取締役の参加を通じた論点整理の高度化 ● 社外取締役の専門分野・知識レベルに応じた個別説明会の実施 ● 取締役会前の事前説明会後における社外取締役間でのイシューに関する議論の実施 ● 議論の連続性を意識した情報連携の強化 ● 取締役会運営に関する社外取締役間での定期的な振り返りの実施
企業価値向上に向けた戦略・投資判断の高度化	企業価値向上につながる事業の積み上げに向けて、事業評価及び投資判断に係る基準や考え方についての議論を深め、取締役会における戦略的な意思決定の高度化を図る。 ● 収益性や資本への影響、ハードルレート設定及びExit基準等に関する考え方の明確化 ● 事業ポートフォリオ全体を踏まえた資源配分の在り方に関する議論の実施 ● 取締役会に対する経営管理部門からのリスク評価の提示及びその活用 ● 事業のトラックレコードの積み上げを意識した評価・モニタリングのあり方の検討
社外取締役と執行側との認識合わせ	取締役会における実効的な議論を実現するため、社外取締役と執行側との間における理解及び前提の共有を一層充実させる。 ● 案件の検討プロセスや時間軸に関する説明の充実及び事前の情報提供の強化 ● グループ戦略会議と取締役会の役割・視点を踏まえた論点（イシュー）の明確化と議案への組み込み ● 判断材料としての既知情報及び未確定事項（論点・リスク）の整理・可視化 ● 上記内容を踏まえた取締役会における議論への適切な反映
株主・投資家との対話の高度化	企業価値向上の実現に向けて、社外取締役による株主・投資家との対話への関与を強化し、取締役会における株主・投資家の考えも踏まえた意思決定を図る。 ● 社長をはじめとする執行側による投資家1on1の継続とその内容の取締役会へのフィードバックの更なる充実 ● 社外取締役による直接の対話等の取組みを通じた、独立した立場から見た当社の評価の連携と取締役会における意思決定に対する投資家の生の声の反映

コーポレート・ガバナンス

政策保有株式

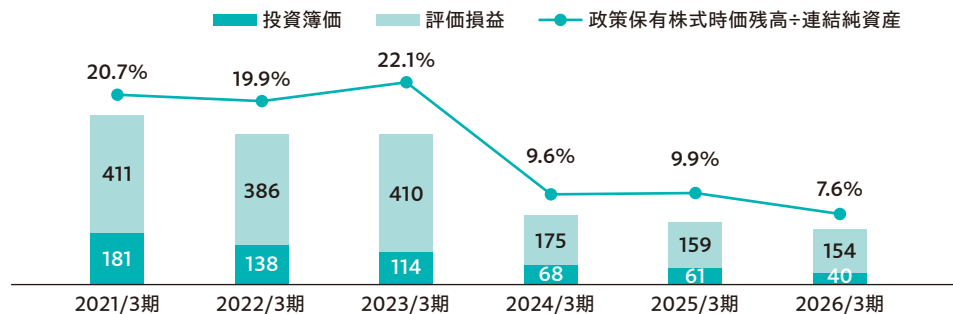
保有方針と削減状況

当社グループは、原則、上場株式の政策保有をしないこととしておりますが、一部銘柄については戦略的観点から継続保有する方針とし、当社グループと保有先の企業価値向上に貢献してまいります。なお、足許の削減状況については以下の通りとなっております。

保有削減の進捗状況

2022年4月の保有方針公表以降、株式保有先に対して、当社グループの方針をご理解いただけるよう、継続的な対話を行ってまいりました。その結果、2022年4月に公表した計画に基づく「2025年3月末に投資簿価を半減（2022年3月末比で69億円の削減）する」目標について、2024年3月末時点で、1年前倒しで達成（投資簿価について2022年3月末比で70億円削減）いたしました。現在の保有先に対しては、引き続き削減に向けた対話を進める一方で、対象先企業とのコラボレーションにより、地域経済活性化の実現、保有先と当社双方の企業価値向上に取り組んでまいります。

●政策保有株式残高推移（単位：億円）



IRを通じたガバナンス向上の取り組み

- 当社では、通期と中間期の決算発表時に詳細なIRプレゼンテーション資料を公開し、当社の代表取締役社長もしくは社外取締役と機関投資家の皆さまとの個別ミーティングを実施することで経営に対するガバナンスの向上に取り組んでいます。
- 個別ミーティングにおける主な質疑応答内容をHP上に公開し、公平でオープンな情報開示に努めております。
- 個別ミーティング内でのフィードバックや統合報告書に対するフィードバックを踏まえ、IRプレゼンテーション資料や統合報告書の内容をバージョンアップし、より適切で効果的な情報開示に取り組んでいます。
- IRの内容につきましては、年に2回取締役会及びグループ戦略会議にて報告を実施し、議論を通じて経営や施策の改善に活かしております。

活動内容	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績
機関投資家向け個別ミーティング	49回/99名	47回/81名	47回/61名
アナリスト・機関投資家向け 決算・経営戦略説明会	4回/20名 (スモールミーティング)	2回/21名 (スモールミーティング)	3回/30名 (スモールミーティング)
個人投資家向けオンライン説明会	1回/1,118回視聴	1回/2,715回視聴	1回

主な情報開示資料	
日本語	IRプレゼンテーション資料、統合報告書、シェアードリサーチ社によるレポート等 ⇒詳細はHP上の「IR情報」をご参照ください。 (https://www.ccig.co.jp/ir/)
英語	IR Presentation Material、INTEGRATED REPORT、Shared Research Report etc ⇒詳細はHP上の「IR Information」をご参照ください。 (https://www.ccig.co.jp/english/#irInformation)



【株式の状況】(2026年3月31日現在)	発行済株式総数(※1) 229,085千株	株主数(※2) 13,896人
-----------------------	-----------------------	-----------------

※1 株式数は千株未満を切り捨てて表示しております。 ※2 株主数は議決権を有する株主数を表示しております。

コーポレート・ガバナンス

役員一覧

取締役

杖村 修司

代表取締役社長



【選任の理由】

当社グループである北國銀行に入行後、経営企画の分野に長く携わり、当社の根幹をなすプロジェクトにおいて組織横断的に陣頭指揮を執り、企業価値の向上に大きく貢献しております。銀行業務におけるビジネスモデル再構築やDX化を力強く推進し、2021年10月より当社代表取締役社長に就任しております。長年にわたる経験と知見を活かし、当社の経営を的確、公正かつ効率的に遂行することができる人物であり、取締役会の意思決定機能や監督機能の更なる実効性強化が期待できると判断しました。

井川 武

代表取締役
常務執行役員
システム統括部長



【選任の理由】

当社グループである北國銀行に入行後、主に、経営企画・経営戦略、事務・システムの分野に長く携わり、これまでの当社グループの事務改革やDX推進と内製開発体制の構築において、プロジェクトリーダーとして大きな役割を果たしてきました。リーダーシップと戦略的思考、これまでの実績により、今後の当社グループの更なるDXとシステムモダナイズ、次期コアバンキングシステムプロジェクトや自社開発システムの横展開などの推進が期待できると判断しました。

菊澤 智彦

取締役
常務執行役員



【選任の理由】

当社グループである北國銀行に入行後、主要拠点の営業店長を歴任する一方、経営企画・経営戦略、ESG・サステナビリティ、マーケティング、コンサルティング、人事戦略、デジタル・IT戦略など幅広い分野に携わり、コーポレート機能全般の経験値、グループ全社最適での意思決定力など、当社取締役役に求められる資質を十分に発揮してきました。幅広い視野とバランス感覚、これまでの実績により、今後の当社グループ全体の企業価値向上に一層の手腕発揮が期待できると判断しました。

横越 亜紀

取締役
監査等委員



【選任の理由】

当社グループである北國銀行に入行後、事務企画、DX推進の経験と人的資本経営のリーダーとしての課題設定力を活かし、企業価値向上に大きく貢献しております。当該知見を活かして、当社グループ全体の業務執行の管理監督に手腕を発揮することが期待できると判断しました。

宇田 左近

社外取締役
取締役会議長

社外 独立



【選任の理由】

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）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経験から、企業経営者としての活動を通じて培われた豊富な専門的な知見を有しております。当該知見を活かして、特に経営企画・経営戦略、ガバナンス・リスクマネジメント、マーケティング、コンサルティング、投資・ファンド運用・人事戦略の分野について専門的な観点から、独立した立場で取締役会の意思決定機能や監督機能の更なる実効性強化が期待できると判断しました。

芳賀 文彦

社外取締役
指名報酬委員会委員長

社外 独立



【選任の理由】

日本アイ・ビー・エム株式会社で執行役員、その後キンドリルジャパン株式会社で専務執行役員金融事業本部長を務めるなど、企業経営者としての活動を通じて培われた豊富な専門的な知見を有しております。当該知見を活かして、特に経営企画・経営戦略、ガバナンス・リスクマネジメント、デジタル・IT戦略の分野について専門的な観点から、独立した立場で取締役会の意思決定機能や監督機能の更なる実効性強化が期待できると判断しました。

原田 喜美枝

社外取締役
監査等委員会委員長

社外 独立



【選任の理由】

中央大学商学部で教授を務めるほか、財務省や金融庁の各種委員も務められ、金融政策や証券・株式市場の分野で豊富かつ専門的な知見を有しております。当該知見を活かして、特に財務・資本戦略、ESG・サステナビリティ、市場運用の分野について専門的な観点から当社の業務執行に対する監督、助言等を期待できると判断しました。

北原 道夫

社外取締役
監査等委員

社外 独立



【選任の理由】

日本銀行にて金沢支店長、企画局審議役を務めるなど金融実務経験が豊富であり、あいおいニッセイ同和損害保険株式会社では取締役常務執行役員を務めた経歴から、企業経営者としての活動を通じて培われた豊富な専門的な知見を有しております。当該知見を活かして特に経営企画・経営戦略、財務・資本戦略、グローバル、市場運用の分野について専門的な観点から当社の業務執行に対する監督、助言等が期待できると判断しました。

小宮山 榮

社外取締役
監査等委員

社外 独立



【選任の理由】

公認会計士としての永年にわたる活躍や年金積立金管理運用独立行政法人経営委員兼監査委員としての経歴から、財務及び会計に関する分野や証券・株式市場の分野で豊富かつ専門的な知見を有しております。当該知見を活かして特にガバナンス、リスクマネジメント、財務・資本戦略、コンサルティング、市場運用の分野において専門的な観点から当社の業務執行に対する監督、助言等が期待できると判断しました。

執行役員

常務執行役員 経営企画部長

寺井 尚孝

常務執行役員 経営管理部長

山本 剛行

常務執行役員 システム統括部長

新谷 敦志

常務執行役員 システム統括部長

岩間 正樹

常務執行役員 マーケティング統括部長

伊谷 武人

常務執行役員

喜多 雅之

常務執行役員

鷺池 誠一

執行役員 人材開発部長

井上 純子

執行役員 法務部長

森 崇

執行役員 システム統括部長

吉川 智章

執行役員 システム統括部長

徳野 敦士

執行役員 システム統括部長

吉田 茂史

執行役員 宮本 慎也

執行役員 大江 聡

執行役員 藪野 秀章

DXとシステムモダナイゼーション



株式会社CCIグループ
代表取締役常務執行役員
システム統括部長

井川 武

1988年4月に北國銀行入行。2016年に総合事務部長兼システム部長に就任。翌年には執行役員として、業務効率化とIT戦略の推進に尽力。2019年11月のデジタルバリュー設立から2023年2月まで同社代表取締役社長を兼務。2021年から北國銀行の常務執行役員システム部長。2025年3月に常務執行役員システム統括部長に就任。同年6月からは代表取締役常務執行役員としてグループ全体のシステム戦略を統括。

ビジョンと戦略

変化のスピードが加速し、不確実性が高まる経営環境において、当社は経営戦略を起点としたDX（デジタルトランスフォーメーション）を推進力として、ビジネスモデルの変革に取り組んでいます。伝統的銀行業と新ビジネスによる「2ブランド体制」を支える基盤の一つとして、経営戦略の実行を担うのが自社開発システムです。当社は2007年にシステムの内製化へ舵を切り、ITパートナーとの協働のもと、クラウドやAIなどの先進技術を活用しながら、業務の高度化と高付加価値サービスの提供を実現してきました。自社開発システムは当社の競争優位性を支える重要な差別化要素であり、コンサルティング機能との融合により、成長機会の創出と収益基盤の多様化を推進しています。当社はこれらの取り組みを通じて地域全体のDXを牽引し、地域社会の持続的な発展と新たな価値創造に貢献していきます。

システムモダナイゼーション

① 事業変革を支える経営基盤

システムモダナイゼーションは事業・顧客・地域を取り巻く環境変化に、迅速かつ柔軟に応え続けるための経営基盤の一つとして位置づけています。デジタル技術の進展や顧客行動の多様化、さらには地域社会が抱える課題の高度化を踏まえると、業務の効率化や単なるデジタル化にとどまらず、外部環境や事業戦略の変化に継続的に対応できる柔軟性と拡張性を備えたシステム基盤の構築が不

可欠です。こうした認識のもと、当社は次世代コアバンキングシステム「BankWill」を中核に、内製サブシステム、データ利活用基盤、AI活用までを包含した次世代地域デジタルプラットフォームの構築を進めています。システムをコストではなく、価値創出を支える経営基盤と捉えることで、中長期的な成長に資する基盤の確立を目指しています。

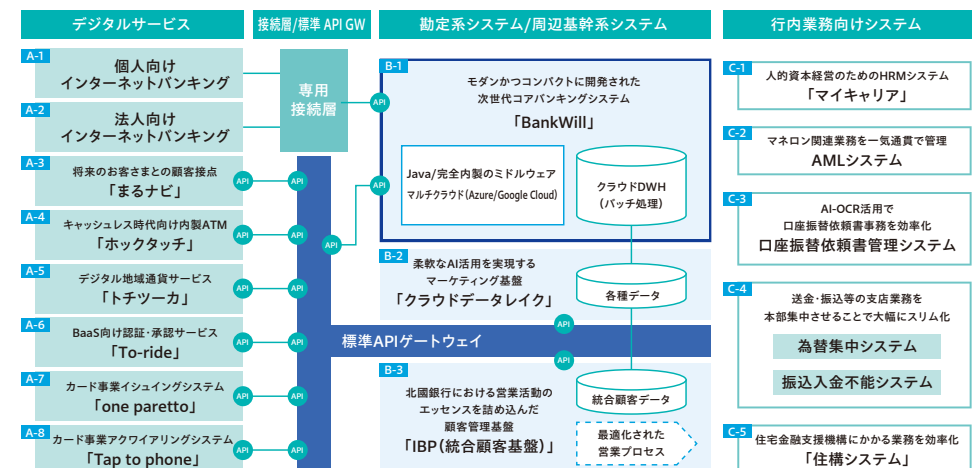
② 当期の取組みと進捗

2025年度は、次世代コアバンキングシステム「BankWill」を軸に、システム構造の刷新を着実に進めました。BankWillは、従来の勘定系システムが抱えてきた開発自由度の低下や属人化、複雑化した構造といった課題を克服するため、クラウドネイティブを前提としたアーキテクチャで設計されています。当社は、このBankWillを中核に、内製化したサブシステム群との疎結合かつ柔軟な連携を実現することで、フロントからバックエンドまで一体となったアーキテクチャへと進化させています。これにより、特定領域の機能追加や改修を全体に波及させることなく実施でき、事業や顧客ニーズの変化に応じた迅速な対応が可能となっています。また、マルチクラウド構成を前提として、可用性・拡張性・レジリエンスの向上を図るとともに、将来的なシステム拡張や外部連携にも柔軟に対応できる構造を整備しました。さらに、開発工程においては、AIを活用したテスト支援や仕様書生成などを段階的に取り入れ、開発生産性の向上と品質の安定化に取り組んでいます。

③ 今後のマイルストーン

今後は、2027年1月に予定している勘定系オンラインの稼働を重要なマイルストーンと位置づけ、BankWillの円滑な移行と安定運用を確実なものとするに注力します。あわせて、2028年1月を目標に基幹系DWH及びバッチシステムの稼働を計画しており、データの一元管理と高度な利活用を段

● CCIグループ次世代バンキングソリューション鳥瞰図



Dxとシステムモダナイゼーション

階的に拡張していく方針です。これらの取組みを通じて、レガシーシステムによる制約を排除し、内製化と標準化を前提とした柔軟なプラットフォームを構築します。生産性や品質の向上にとどまらず、新技術の迅速な取り込みや新たなサービス創出を可能とし、将来的にはCCイノベーションを通じた他行販売も視野に入れながら、持続可能な成長基盤の確立に向けてシステムモダナイゼーションを継続的に推進していきます。

先進テクノロジーの活用

先進テクノロジーは、顧客に提供する価値を構造的に創出・拡張し、事業成長を支える基盤です。当社では、自社プロダクトの内製開発を中心にAIを活用し、顧客価値の高度化と開発・運用プロセスの変革を通じて、企業価値の向上に取り組んでいます。クラウド基盤上で稼働する既存システムとの高い親和性を活かし、多様な生成AI関連サービスを内製プロダクトにシームレスに組み込むことで、価値創出のスピードと再現性を高めています。以下に、主な取組み事例を示します。

①内製システムでの生成AI活用

内製システムに生成AIを組み込むことで、社員の意思決定支援と業務効率化を推進しています。具体的には、顧客データを高度に分析し、最適な提案を行う「AIエージェント」を内製開発し、顧客管理システムに搭載しています。営業担当者の意思決定を支援することで、提案品質の向上と業務効率化を両立し、お客さまへの提供価値向上に寄与しています。

②開発ライフサイクル全体へのAI適用(定量成果の創出)

要件定義からプロトタイピング、設計・実装、テスト、リリースに至るまで、開発ライフサイクル全体にAIエージェントを組み込み、内製開発プロセスの高度化を進めています。AI活用を前提とした開発プロセスへの転換により、品質を維持・向上させながら、開発効率とコスト競争力の両立を実現しています。特にBankWillプロジェクトにおけるテストコード生成では、AI開発エージェントによる自動生成を本格導入した結果、従来は人手に依存していた工程を大幅に効率化し、累計で約8億円の開発コスト削減効果を創出しました。また、他の内製システム開発においても、効果の高い工程を中心に約7〜8割の作業工数削減を達成しており、開発工程全体としても生産性を大きく向上させています。これらの取組みは、特定プロジェクトに限定したのではなく、内製開発における標準的な手法として横断的に展開しつつあります。現在も適用範囲の拡大と精度向上を継続的に進めることで、開発効率と品質の両面から中長期的な企業価値の創出を目指しています。

③運用プロセスの自動化

運用監視やトラブル対応に生成AIを活用し、アラート分析や初動対応の自動化を推進しています。これにより、迅速な障害対応と運用負荷の軽減を両立し、少人数体制においても安定したシステム稼働を実現しています。

④オープンイノベーションによる新サービス開発

国内外のベンチャー企業と連携し、ワンチームでの開発モデルを構築しています。社内に閉じない技

術や発想を積極的に取り入れることで、新たな価値創出につながるサービスやプロダクトの開発に取り組んでいます。

システム人材の適正配置

「システムを“守る人材”から、“事業をつくり・売り・拡張する人材”へ。」

当社は、AI活用とシステムモダナイゼーションの進展により、人員数に依存しない開発・運用体制へ移行しており、この前提のもと、役割・スキルを基軸とした人材配置モデルへの転換を進めています。内製化推進や開発プロセスの高度化により、システム開発の在り方そのものが変化し、人材は固定的な役割にとどまらず、事業戦略、新規事業、外販、コンサルティングといった領域に接続され、価値創出に関与する存在へと位置づけられています。その中核となるのが、役割・スキルの可視化です。IT人材をポートフォリオとして捉え、「誰を、なぜ、どの役割で配置するか」を説明可能とすることで、属人的なアサインから脱却し、戦略に適合した配置の再現性を高めています。またこれらの差別化は、人材が価値創出に向けて機動的に連携し続ける業務プロセスにもあります。アジャイルやDevOpsを基本に据え、役割を越えて学習と実践を循環させる。そしてこれらの取組みはシステム部門に閉じたものではなく、全社から幅広く参加を募る形で研修や勉強会を実施しており、多様な視点を取り込みながら人材の成長と連携の質を高めています。この変化に適応し続ける力が、競争優位の源泉です。さらに、社内人材に加え、外部パートナーやオフショアも含めた多様なケイパビリティを組み合わせることで、事業拡張や外販にも対応可能な人材ポートフォリオを構築しています。当社は、人材を「数」ではなく「価値」で捉えます。役割・スキルを軸とした配置と柔軟な人材の動きを通じて、変化に適応し続ける人材ポートフォリオを構築し、中長期的な競争力の向上を目指します。



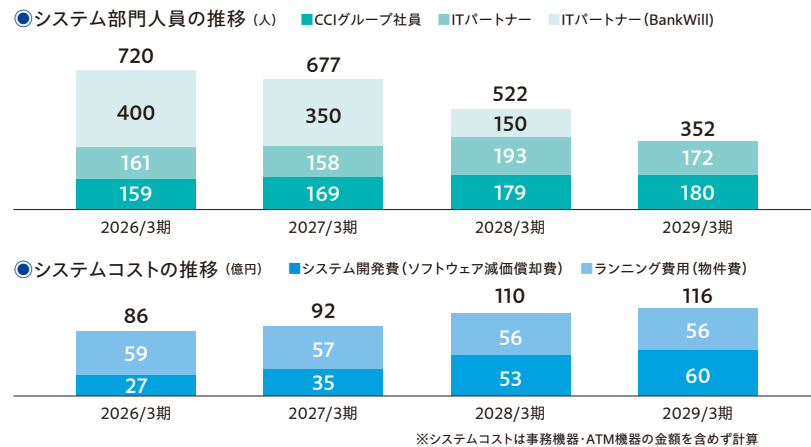
DevOps研修の様子

システムコストの見通し

当社は、DXを通じて利便性と安全性を両立した質の高いサービスを提供し、持続的な企業価値向上を実現するため、システム投資を重要な成長戦略の一つと位置付けています。一方で、投資規模が財務基盤や資本効率に与える影響を踏まえ、投資効果を重視したシステム投資管理とコスト最適化に取り組んでいます。具体的には、システムコスト最適化の重点施策として、「AI活用及びシステムモダナイゼーションによる開発・運用保守の生産性向上」と「システムエンジニアの内製化とオフショア開発の活用による人件費構造の最適化」を推進しています。これにより、生産性向上と人材調達の最適化を図り、2036年にはシステム部門を280人体制(社員60%、ITパートナー40%)としつつ、事業成長を支えるシステム開発・運用保守能力の維持・向上を実現する計画です。システムコストについては、2027年1月の「BankWill」リリース以降、戦略投資に伴う減価償却費の増加により、2029/3期に116億円でピークを

DXとシステムモダナイゼーション

迎える見通しです。その後は、コスト最適化施策の効果及び減価償却費の低減により、2036/3期には65億円まで低下する見通しです。



システムリスク管理

当社は、お客さまに安心してサービスをご利用いただくため、サービスを支えるシステムに関するリスク管理を経営の最重要課題の一つとして位置付けています。特に、非財務リスクのトップリスクとして「長期事業停止を伴うシステム障害及びサイバー攻撃」を選定し、経営のリーダーシップのもと、グループ各社の特性を踏まえたシステムリスク及びサイバーセキュリティリスク管理体制の高度化に取り組んでいます。→P.77リスク管理体制

サービス稼働状況の常時公開

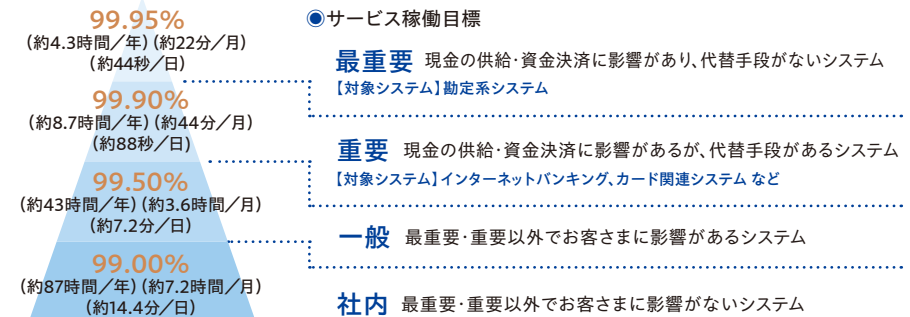
当社では、サービスの信頼性と透明性の確保を目的に、サービス稼働状況をホームページに常時公開しています。システム障害発生時には、代替手段のご提供と早期のシステム復旧により、お客さまへの影響を最小限に抑えるよう全社をあげて努めています。また、システム障害情報の発信に伴いお寄せいただきましたご意見・ご要望は、今後のサービス向上対策に反映していきます。

▶北國銀行ホームページ <https://www.hokkokubank.co.jp/other/notice/index.html>

サービス稼働目標と2025年度の稼働実績

当社が考えるサービスの重要性を基準とした「稼働目標」と年間の「稼働実績」を2021年度分から公開しています。2025年度は、一部のサービスにおいて稼働実績が稼働目標を下回る結果となりましたが、

システムの機能改善及び障害耐性の向上に取り組みました。引き続き、サービスの稼働実績やシステム障害情報を積極的に発信し、改善策を講じることで、サービスの品質向上につなげていきます。



●2025年度のサービス稼働実績

重要度（稼働目標）	名称	稼働実績	評価	サービス向上対策
重要 99.90%	ATM	99.99%	○	——
	北國銀行ホームページ	99.98%	○	——
	北國VISAデビットカード	99.96%	○	——
	one pareto／ワンパレット（スマホ版Visaデビットカード）	99.85%	×	障害検知・初動対応を迅速に行うため、サービス監視体制を強化
	北國クラウドバンキング	99.83%	×	クラウド基盤の大規模障害に備え、クラウド事業者による支援体制を含めた障害対応の体制を強化
	北國デジタルバンキング	99.81%	×	
	トチツカ（デジタル地域通貨）	99.73%	×	根本原因への対応に加えて障害検知の設計を改善し、再発リスクを低減
一般 99.50%	総合債権管理システム	99.94%	○	——
	北國デビットアプリ	99.87%	○	——
	ゼロNavi（店頭受付端末）	99.84%	○	——
	北國まるごと窓口ナビ	99.72%	○	——

※上記以外は稼働実績100%

サイバーセキュリティ

当社は、デジタル技術の進展とともに高度化・巧妙化するサイバー脅威を、経営上のトップリスクの一つと認識しています。お客さまの大切な資産と情報を守ることは、金融サービスを提供する企業としての責務であり、持続的な企業価値向上の前提となるものです。このような認識のもと、当社では、技術的対策にとどまらず、ガバナンスや人材を含めた総合的なサイバーセキュリティ対策を強化しています。当社が目指す姿と中長期的な取組みの方向性を「セキュリティ戦略」として策定し、取締役会のコミットメントのもと、社員一人ひとりがそれぞれの立場で主体的にセキュリティ対策に取り組む組織の実現を目指しています。また、当社における取組みや知見を、お客さまや地域の皆さまと共有することで、金融

DXとシステムモダナイゼーション

機関グループとしての社会的責任を果たすとともに、地域社会全体のサイバーセキュリティ水準の向上に貢献していきます。

▶サイバーセキュリティリスク基本方針及びサイバーセキュリティ管理態勢 <https://www.ccig.co.jp/cybersecurityrisk/>

セキュリティ戦略

CCIグループ及び北國銀行の2ブランド体制で事業を展開する当社においては、事業特性やIT活用の形態が多様化する中で、単一の防御モデルに依存しない柔軟かつ実効性の高いセキュリティ対策が求められています。そのため当社では、利用者の利便性・生産性を損なうことなく、変化するサイバー攻撃手

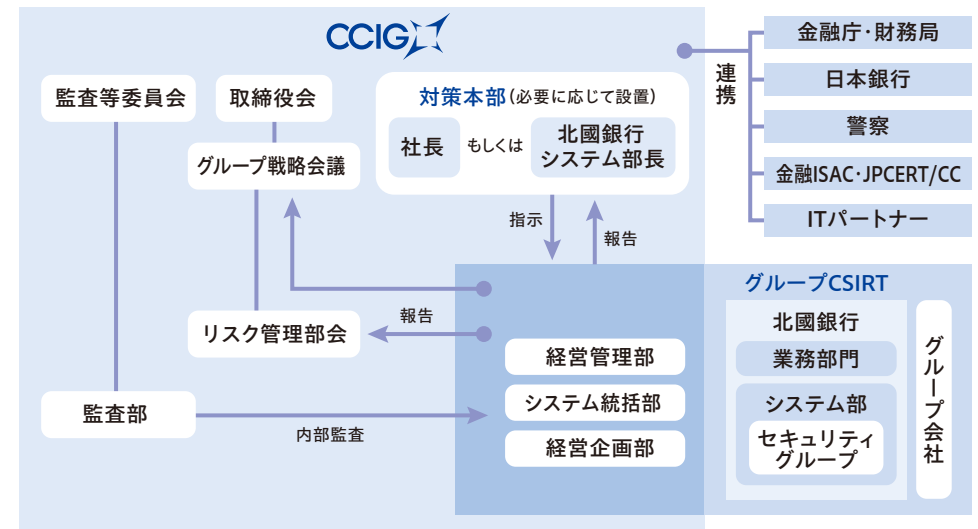
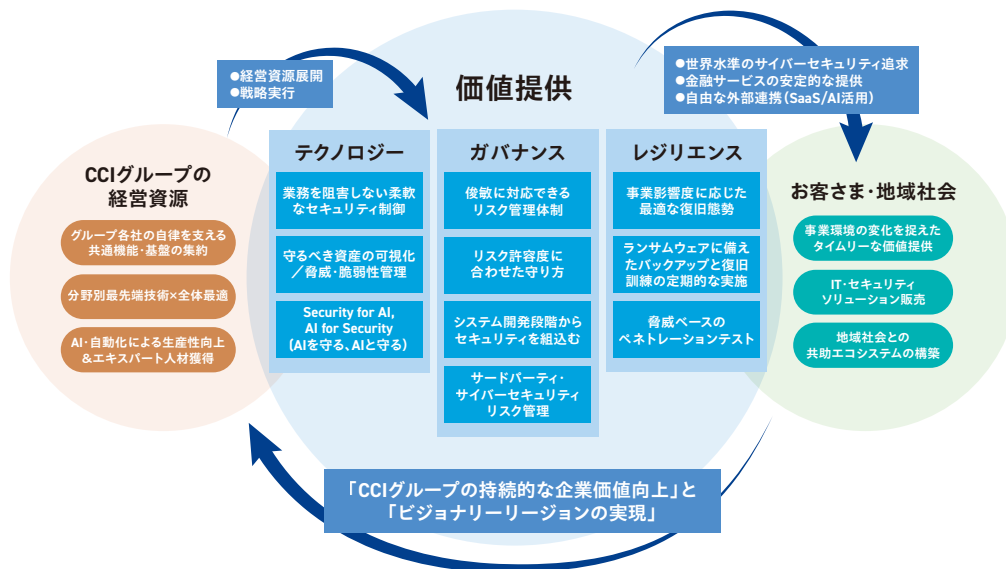
●セキュリティ戦略

ビジョン (目指す姿)	・ビジネス環境の変化に柔軟に対応する「利便性」と「セキュリティ」の両立 ・クラウド・AI活用によるサイバーセキュリティ対策の生産性向上	
	統制	役割・方針の再定義によるセキュリティ部門のグループ統括機能強化
	技術	ビジネス領域に応じたIT環境利用のため、クラウドリソースによる自動化・最新化を活用した柔軟なセキュリティを適用
	人	セキュリティ部門：専門性強化とAI・自動化による生産性向上 業務部門・ユーザー：セキュリティ意識とITスキルの向上

法に機動的に対応できる「ゼロトラスト」の考え方を中核に据えたセキュリティ対策を推進しています。一方で、守るべきシステムや情報の特性に応じて、従来の「境界型防御」を適切に維持・補完することで、ゼロトラストと境界型防御を組み合わせたハイブリッド型のセキュリティ対策を講じています。ゼロトラストの実装においては、米国シリコンバレーをはじめとした海外拠点のネットワークを活用し、主要なグローバルITベンダーに加え、海外スタートアップが提供する先進的なセキュリティ技術も積極的に採用しています。これにより、当社グループの事業特性やリスク環境を踏まえた実効性の高いセキュリティ対策の実装を実現していきます。今後も、デジタル活用を前提とした事業推進及びサービス品質の向上を支える基盤として、サイバーセキュリティ対策への投資を継続的に拡大していきます。

サイバーセキュリティ管理体制

当社では、グループ内の報告体制及び社外との連携体制を整備し、日常的なコミュニケーションを通じて、サイバーセキュリティリスクへの対応を行っています。万一、サイバーセキュリティインシデントが発生した場合には、速やかに対策本部を設置し、グループを横断するCSIRTが中心となって早期の事態収束を図る体制を構築しています。平時には、全社員を対象とした標的型攻撃メール対応訓練や各種教育・啓発活動に加え、関係者が広く参加する演習・訓練を実施しています。また、サイバー攻撃のトップリスク選定も踏まえて、経営層主導によるサイバーセキュリティ管理体制の整備を進めるとともに、経営層を対象とした教育・啓発の取組みを強化しています。これらの取組みを通じて、CSIRTの対応力及び組織全体のサイバーレジリエンスの向上に取り組んでいます。



環境への取組み

TCFD提言の枠組みに基づく気候変動対応

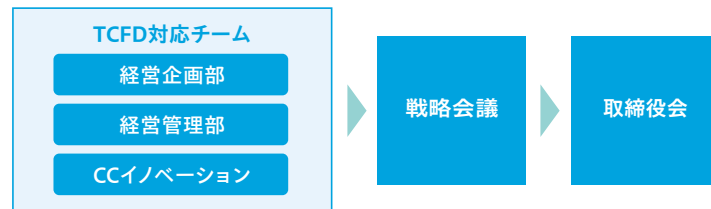
当社は環境保全の取組みとして、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に賛同し、フレームワーク（ガバナンス・戦略・リスク管理・指標と目標）に基づく開示を行っています。

ガバナンス	戦略
気候関連リスク・機会についての組織のガバナンス	気候関連リスク・機会がもたらす事業・戦略、計画への実際の潜在的影響
リスク管理	指標と目標
気候関連リスクの識別・評価・管理方法	気候関連リスク・機会を評価・管理する際の指標とその目標

ガバナンス

経営企画部、経営管理部・コンサルティング子会社CCイノベーションを含めた部署横断プロジェクトにより、気候変動問題をはじめとするサステナビリティ課題を抽出・議論する体制を構築しています。気候変動に関する対応方針や重要事項を代表取締役社長以下経営陣が参加する戦略会議で議論のうえ、取締役会で決議するマネジメント体制を整備しています。

●TCFDガバナンス体制



戦略

気候関連のリスクと機会について、「移行リスク」「物理的リスク」「機会」として以下内容を特定しています。また、気候関連のリスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす影響を把握するためにシナリオ分析を活用しています。

シナリオ分析については、気候変動に関する政府間パネル（IPCC）が公表しているシナリオを参照し、パリ協定及び2021年11月の国連気候変動枠組条約締約国会議（COP26）における合意内容等を踏まえ、二つのシナリオ分析を実施いたしました。移行リスクに関するシナリオ分析については、当社及び地域のお客さまへの影響が大きいと想定される10業種に拡大して算出しました。物理的リスクについては、対象地域を北陸3県としIPCCの4℃シナリオ及び2℃シナリオにて算出しました。

●リスクと機会

移行リスク（1.5～2℃シナリオで最も顕在化すると想定）	
政策・法規制リスク	- 炭素排出量抑制コストの増加により、投融資先の収益減少や既存資産等の減損が発生 - 国内外の気候変動関連規制に対応するコストの増加
技術リスク	脱炭素化に向けた技術開発の失敗や遅れによる、投融資先の収益減少や既存資産等の減損が発生
市場リスク	製品・サービスの需給環境の変化により投融資先の収益減少や既存資産等の減損が発生
評判リスク	- 対応の遅れによるレピュテーション悪化、企業ブランド低下 - 情報開示の不足による外部評価の低下 - 気候変動対策が不十分な取引先との取引継続による評判悪化

物理的リスク（4℃シナリオ等で最も顕在化すると想定）	
急性リスク	- 営業拠点等、保有不動産被災により事業が継続できないリスクや、対策・復旧によるコスト増加のリスク - 自然災害による投融資先の業績悪化や担保毀損に伴う与信関係費用の増加 - 気候災害による市場や投資環境、投資先企業の信用悪化に伴って保有有価証券等の価値が変動
慢性リスク	事業継続性強化のための設備費用やエネルギーコストの増加

機会	
資源の効率性	- ペーパーレス化等、業務効率化に伴うオペレーションコストの低減 - 省エネ設備の導入によるエネルギー使用の高効率化 - 保有設備の効率的な運用
エネルギー源	エネルギー源のシフトによる調達コスト低下
製品・サービス	- 再エネ・脱炭素関連の設備投資ニーズ増加に伴うファイナンス機会・リース機会の拡大 - 脱炭素化に関連するコンサルティング機会の拡大 - ペーパーレス化や業務効率化ニーズ増加に伴うコンサルティング機会の拡大 - 事業変革に向けた経営戦略策定ニーズ増加に伴うコンサルティング機会の拡大
市場	気候関連情報の開示促進による企業イメージの向上
強靱性	- 災害対策のためのインフラ投資等によるファイナンス機会の拡大 - 災害対策のためのBCP対策ニーズ増加に伴うコンサルティング機会の拡大

環境への取組み

●シナリオ分析

分析結果	移行リスク
分析対象としたリスク事象	脱炭素社会への移行に伴う売上高減少やコスト増加による、与信先の財務悪化
対象セクター	金属・鉱業、食品、陸運・鉄道+航空貨物・物流サービス、機械、繊維アパレル・贅沢品、建設土木、電力、電気設備、自動車、化学
シナリオ	1.5℃～2℃シナリオで最も顕在化すると想定
分析手法	移行シナリオに基づき、対象各セクターの与信額上位10社（合計100社）について将来の業績変化を予想し、格付けや信用コストへの影響を分析
分析結果	2050年までの与信費用増加額 約19億円

分析結果	物理的リスク
分析対象としたリスク事象	気候変動に起因する100年に一度の規模の風水害が発生した場合のお客さまの業況悪化及び事業所・担保物件、並びに北陸3県の当社保有物件の毀損
対象セクター	北陸3県の浸水深区分0.5m以上の店舗、事業性・与信先の建物
シナリオ	IPCCの4℃シナリオ及び2℃シナリオ
分析手法	上記リスク事象において、シナリオごとに洪水が発生する確率も考慮し、2050年までに水災発生に伴い想定される与信関係費用の増加額と当社保有物件の毀損額を試算
分析結果	・当社保有物件への影響額（4℃シナリオの場合最大6億円、2℃シナリオの場合最大2億円） ・与信費用増加見込額（4℃シナリオの場合最大33億円、2℃シナリオの場合最大11億円）

リスク管理

当社では、リスク管理に関する基本事項を「統合的リスク管理規程」として制定し、サステナビリティ関連リスクを含む各種リスクを検証し、リスクの規模・特性を踏まえ管理対象とするリスクを特定しています。特定したリスクの評価・管理として、シナリオ分析の実施や投融資方針・セクターポリシーを定めています。

投融資方針	
積極的に支援する事業	お客さまの環境・社会・ガバナンスにかかる取組み及びその事業
投融資を禁止する事業	・反社会的勢力及び事業 ・児童労働・強制労働を行っている事業 ・核兵器・化学兵器等の大量破壊兵器やクラスター弾等の非人道的な兵器を開発・製造する事業
特定セクター	石炭火力発電セクター・クラスター弾製造セクター・森林セクター・パーム油農園開発セクター

セクターポリシー	
石炭火力発電事業	気候変動リスクへの対応や環境保護、持続可能なエネルギーへの取組みを踏まえ、石炭火力発電事業に対する投融資については、個別案件ごとに慎重に対応を検討します。
クラスター弾製造関連事業	クラスター弾の非人道性を踏まえ、クラスター弾を製造している企業向け投融資については禁止します。
森林伐採事業	大規模な森林伐採事業に対する投融資については、お客さまの環境・社会への配慮の状況や地域の環境・社会への影響を踏まえて、慎重に対応を検討します。
パーム油農園開発事業	森林資源や生物多様性の保全、人権保護の観点から、パーム油農園開発向け投融資について禁止します。

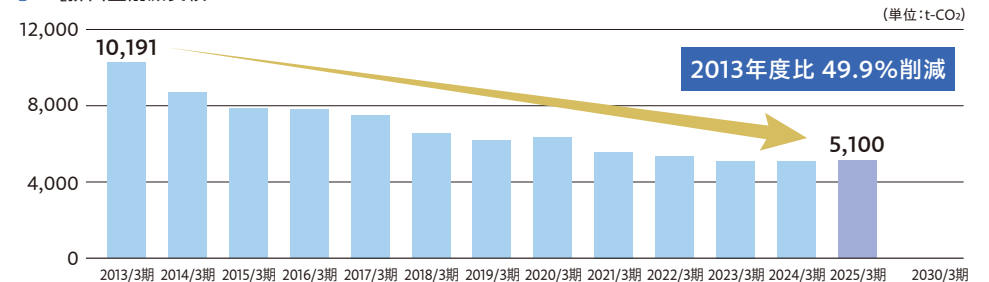
指標と目標

自社GHG排出量（Scope1・2）について、2030年度に2013年度比100%削減を実現する目標を掲げており、GHGプロトコルに沿った排出量把握と削減に向けた取組みを進めております。

■Scope1・2について

2025年度の当社によるCO₂排出量は5,100t-CO₂となり、2013年度比49.9%削減となりました。

●CO₂排出量削減実績



■Scope3について

当社は、自らの事業活動に伴い排出する温室効果ガス（Scope1、2）に加え、事業活動に関連する他社の温室効果ガス排出量（Scope3）の削減も重要と認識し、各カテゴリーの排出量を簡易的に算定しました。中でも、当社の温室効果ガス排出量の大部分を占めるカテゴリー15（投融資）によるCO₂排出量は、金融機関にとって重要な削減対象であることから、昨年同様、北國銀行の事業性貸出先を対象に簡易的な試算を行いました。排出量の多い上位3業種は記載の通りです。

※本算定は一定の前提に基づく推計であり、実際の排出量と異なる場合があります。※カテゴリー8～14については、該当する活動が存在しないため算定対象外としています。※カテゴリー15（投融資）の算定対象：北國銀行の事業性貸出先※カテゴリー15の算定方法：カテゴリー15は、PCAFスタンダードを参考に、業種別排出原単位を用いたトップダウンアプローチにより算定しています。※算定基準・方法・排出係数の変更などにより、算定結果は今後も大きく変動する可能性があります。

●温室効果ガス排出量（Scope3）

計測項目	2025年度
カテゴリー1 購入した製品・サービス	8,493
カテゴリー2 資本財	37,045
カテゴリー3 Scope1、2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	745
カテゴリー4 輸送、配送（上流）	853
カテゴリー5 事業から出る廃棄物	78
カテゴリー6 出張	256
カテゴリー7 雇用者の通勤	737
カテゴリー15 投融資	6,233,592

●Scope3カテゴリー15の排出量上位3業種

業種	排出量 (単位:t-CO ₂)
金属製品	851,924
電力	789,401
食品	697,078

環境への取組み

企業活動における環境負荷の低減

当社は、気候変動への対応を重要な経営課題と位置付け、企業活動に伴う環境負荷の低減に取り組んでいます。Scope1・2のCO₂排出量削減目標の達成に向けて、新築店舗におけるZEB対応の推進、省エネ設備の導入、営業車両のEV・HV化などを進めています。

また、太陽光発電設備の活用や再生可能エネルギー由来電力の導入など、エネルギー転換に向けた取組みを拡大しています。今後もエネルギー使用量の削減と再生可能エネルギーの活用を両輪で推進し、脱炭素社会の実現に貢献するとともに、持続可能な地域社会の発展を目指してまいります。

店舗新築時のZEB対応の実施

当社は2021年に、今後新築する店舗は原則「ZEB (Net Zero Energy Building)」対応とする方針を定めました。ZEBとは、快適な室内環境を維持しながら、省エネと創エネにより建物の年間エネルギー消費量の削減を目指す建築物です。

エネルギー消費量が比較的大きい店舗は、基準一次エネルギー消費量から75%以上削減する「Nearly ZEB」、エネルギー消費量の小さい小規模店舗は、同50%以上削減する「ZEB Ready」としており、これまでに10拠点が「Nearly ZEB」又は「ZEB Ready」の認証を取得しています。

ZEB対応店舗では、高断熱化や高効率空調・照明設備の導入によりエネルギー使用量の削減を図るとともに、快適な店舗環境の実現にも取り組んでいます。

今後も新築店舗を中心にZEB対応を推進するとともに、省エネルギー性能と快適性を両立した店舗づくりに取り組み、お客さまや地域社会とともに持続可能な未来の実現を目指してまいります。



2026年1月新築オープンした北國銀行寺井支店

大きな開口部を活用した自然採光により照明エネルギーを削減するとともに、木造トラス構造を採用することで建築時のCO₂排出量の削減を実現。「ZEB Ready」を取得。



地域の環境価値向上を牽引する「Hirooka Terrace」一国際・国内認証を複数取得一

2025年9月にオープンしたテナントオフィスビル「Hirooka Terrace (ヒロオカテラス)」は、建物の環境性能に関する複数の国際・国内認証を取得しています。

- 「BELS」：建築物の省エネルギー性能を評価する国内制度。最高評価(5つ星)を取得
- 「Nearly ZEB」：2万㎡超の高層テナントオフィスビルとしての取得は全国初
- 「LEED® BD+C」：グリーンビルディングの国際認証規格。ゴールド認証を取得



撮影：ヴォンエルフ

これらの認証は、それぞれ異なる観点から建物の環境性能を評価するものであり、省エネルギー性能の可視化 (BELS)、エネルギー収支の最適化 (ZEB)、環境配慮の総合的な評価 (LEED) の三側面において高い評価を得たことを示しています。

Hirooka Terraceは、日射遮蔽や自然換気など建物全体の負荷低減を図ったうえで、豊富な地下水を活用した地中熱利用をはじめとする先進的な環境技術を組み合わせた建物となっています。また、建物屋上に集中設置した太陽光パネルに加え、底部分や駐車場屋根に建材一体型太陽光発電ガラスを使用するなどし、環境負荷の低減と安定したエネルギー供給を実現しています。

営業車両の削減・EV・HV車への切替

排ガスによる環境への影響が大きいガソリン車からEV・HV車への切替を積極的に行い、かつ営業車両全体の台数削減に努めています。

●営業車両台数推移

(単位:台)

	2023/3期	2024/3期	2025/3期	2026/3期
ガソリン車	408	359	338	297
EV・HV車	52	85	88	94
合計	460	444	426	391

環境への取組み

植樹・間伐材等の森林再生への取組み

北國銀行では環境保全活動の一環として、2010年より石川県森林公園内の0.7haを借り受け、森づくりの活動(北國の森)に取り組んでおります。また、2023年2月より石川県産の木材(能登ヒバ)を使用した自社開発のATMを一部の支店に配置しております。

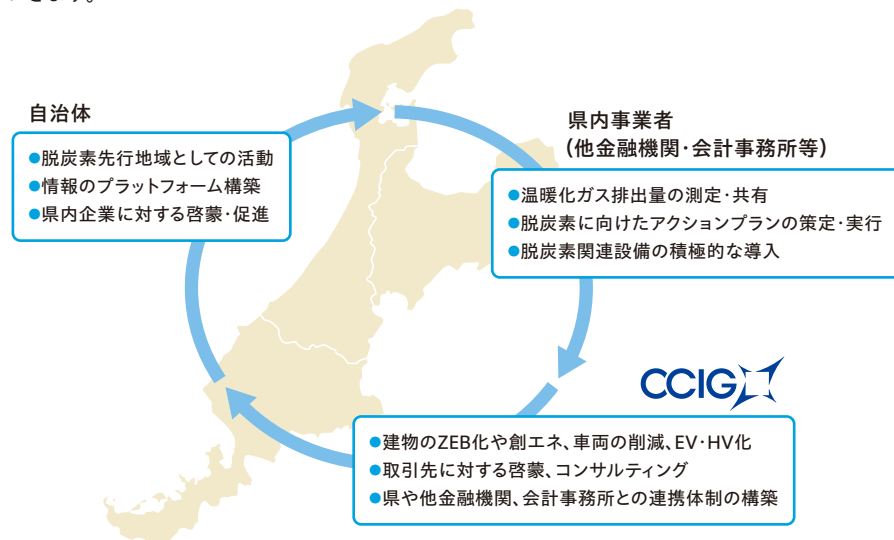
自社開発のATM「ホックタッチ」
北國銀行の各店舗に合計61台設置



地域のカーボンニュートラル社会への貢献

石川県の脱炭素先行地域選定を受けた取組み

2050年カーボンニュートラルの実現に向け、地域特性に応じた先進的な取組みを行う地域を選定する環境省の「脱炭素先行地域」に、2026年2月、石川県が選定されました。北國銀行は共同提案者としてプロジェクトに参画し、石川県や他の共同提案者の皆さまと共にプロジェクトの実現に向けて取り組んでいきます。



融資・リースを通じた循環型社会への貢献

Scope3のCO₂排出量の削減に向けて、事業性理解を通じた啓蒙活動を行い、お客さまのニーズに基づき補助金などの情報提供や設備資金融資など適切なサポートを行っております。また、2024年度にポジティブインパクトファイナンスをはじめとするサステナブルファイナンス商品の取扱いを開始し、順次取扱商品を拡充しています。持続可能な社会・経済づくりに向けて、「環境」「社会」「経済」にポジティブなインパクトをもたらすことをサポートしています。また、グループのリース事業を通じて3R (Reduce, Reuse, Recycle) を促進しており、循環型社会への貢献を進めています。

●気候変動に対する啓蒙活動のKPI

	2025年度実績	2026年度	2027年度	2028年度
事業性理解を通じた温暖化ガス排出量の計測、記録状況、記録先数のヒアリング件数	552件	1,390件	3,100件	4,620件
サステナブルファイナンス取扱件数(リース、融資)	111件	160件	200件	240件

コンサルティング機能・適切なソリューション提供

コンサルティング子会社CCイノベーションでは、お客さまのサステナブル経営に向けたサポートを行うべく「ESG・SDGsコンサルティング」をメニュー化しています。今年度から株式会社Sustechと協業を開始し、同社が提供する温室効果ガス排出量の算定ツール「CARBONIX」を使用した温室効果ガス排出量の算定・可視化支援も行っています。気候変動への対応は、企業にとって重要かつ喫緊の課題ですが、GX(グリーン転換)はDX等と同様に、お客さまがビジョンを達成するための一つのパーツであると考えております。当社は事業性理解を通じ、お客さまの課題を共有することで、転換のサポートを行ってまいります。

デジタル化を通じた環境負荷の低減

当社は、温室効果ガス排出量の削減に向けた直接的な取組みに加え、地域全体の脱炭素化につながるサービスの提供を進めています。北國銀行によるデジタルサービスの拡充、電子納税の推進等のキャッシュレス化は、現金管理や書類発送、来店・移動に伴う環境負荷の低減に寄与するものと考えています。今後もデジタル技術を活用し、お客さまの利便性向上と地域の持続可能な発展の両立を目指してまいります。

内部監査体制

私たちの目指す姿

私たちは「Auditを地域に」をキーワードに、経営と地域に役立ち、内外のステークホルダーから信頼される存在になることを目指しています。Visionの実現を通して、トップレベルの監査、経営に資する監査、信頼されるアドバイザーになることを目標としています。

金融機関を取り巻く環境の変化やビジネスの複雑化などにより、内部監査部門に求められる役割も変化しています。業務プロセスの有効性をアシュア(保証)するだけでなく、助言やインサイト(洞察)及びフオーサイト(先見性)の提供を通し、企業の経営戦略やガバナンスの強化に寄与することが期待されています。

<Vision>

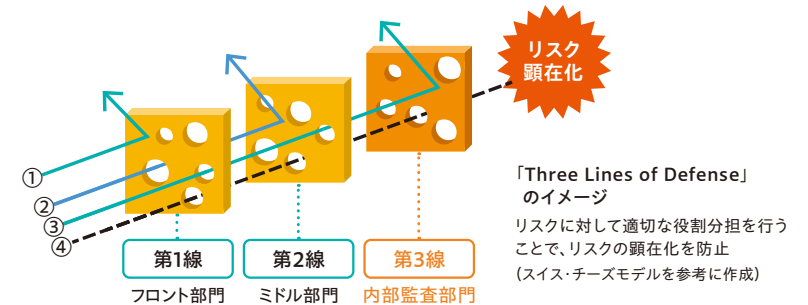
- ① ブランド理念の実現・戦略目標の達成に貢献できる監査
- ② 健全な企業文化の醸成に貢献できる監査
- ③ 取引先への助言を通じて地域に貢献できる監査

監査部の役割・指揮系統

内部監査とは

「Three Lines of Defense」はリスク管理やガバナンス強化のためのモデルです。三つのラインとは、収益獲得のためリスクをとり、かつリスクを管理する責任がある第1線(フロント部門)、リスクを評価・管理するため方針や手続きを策定する第2線(ミドル部門)、第1・2線の業務の適切性を独立した立場から評価し、その有効性をアシュア(保証)する第3線(内部監査部門)を指します。組織が業務の適切性・健全性を確保し、また経営理念の実現に向けた経営戦略の策定と着実な実行を行うためには、内部監査を含めたガバナンスが有効に機能していることが重要であるとされています。現在では「Three Lines Model」へと進化し、リスク管理を単なる「防御」ではなく、「価値創造の一環」として位置づけるようになっています。それに伴って、内部監査の役割にも、第1線や第2線と相互に連携しながら「より積極的な提言」や「価値創造への貢献」が求められるようになっています。

●内部監査の役割(イメージ)



「Three Lines of Defense」から「Three Lines Model」へ



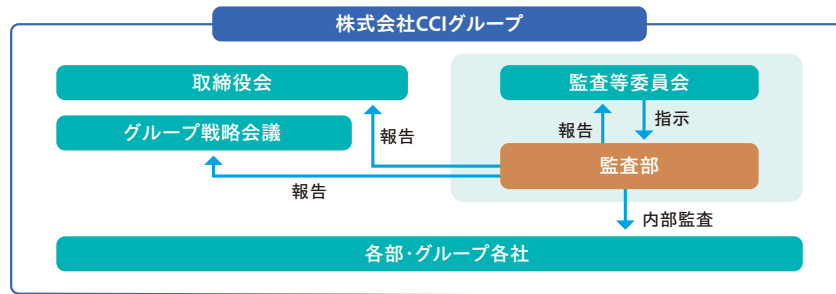
「Three Lines Model」のイメージ 第1線、第2線、第3線が連携して、防御だけでなく価値創造へ貢献する

組織体制

当社はコーポレート・ガバナンス体制をより一層充実させ、更なる企業価値向上を図るために、2015年6月から監査等委員会設置会社へ移行しています。監査部は監査等委員会直属の組織として、監査等委員会の承認を受け、取締役会に報告した内部監査方針と計画に基づき、内部監査を実施しています。監査結果は、監査等委員会及び取締役会に報告するほか、当社全社員がアクセス可能なグループ戦略会議にも報告しています。コーポレートガバナンス・コードで求められているデュアルレポートラインはもちろん、トリプルレポートラインを備えていると言えます。

内部監査体制

●組織体制・報告体制図



経営陣や監査等委員とのコミュニケーション

内部監査部門がガバナンス上重要な役割を果たしていること、当社のビジネスモデルの確立のためにはより高度化する必要があることが、トップメッセージとして全社員に向けて発信されています。常勤監査等委員とは監査計画や結果を随時共有しています。監査等委員会へ監査部長が出席し、監査結果やリスク認識の共有を図るなど、委員と緊密なコミュニケーションを行っています。経営陣へのアンケートとインタビューを通して、内部監査部門への期待や提言を把握するとともに、当社のリスク認識を共有できる機会にもなっています。

「138」が物語る内部監査の現在地

138人の社員が監査部を希望部署として登録し、新入社員の配属希望先にも毎年ランクイン。当社グループの「かかりつけ医」としての監査部門の立ち位置を示す貴重なデータです。10年前には想像できなかったのですが、現在はリスクベースで重点領域を見極め、データやAIを活用したオフサイトモニタリングと対話を組み合わせた監査へと進化しています。若手や女性に加え、多様な業務経験を持つ人材が集まり、その視点の広がり新たな気づきを生み、自己研鑽意欲を高めて監査の高度化を後押ししてきました。私は常勤監査等委員として、監査計画の策定段階から結果報告に至るまで内部監査部門と机を並べて関わりつつ、社外監査等委員による議論が一層実効性あるものとなるよう、情報提供に加え現場視察や社員との対話の機会を設けております。今後は、これらの取り組みをさらに深化させ、CCIグループの事業領域の拡大を支える「第三線」として、経営に資する監査機能の発揮に努めてまいります。



常勤監査等委員

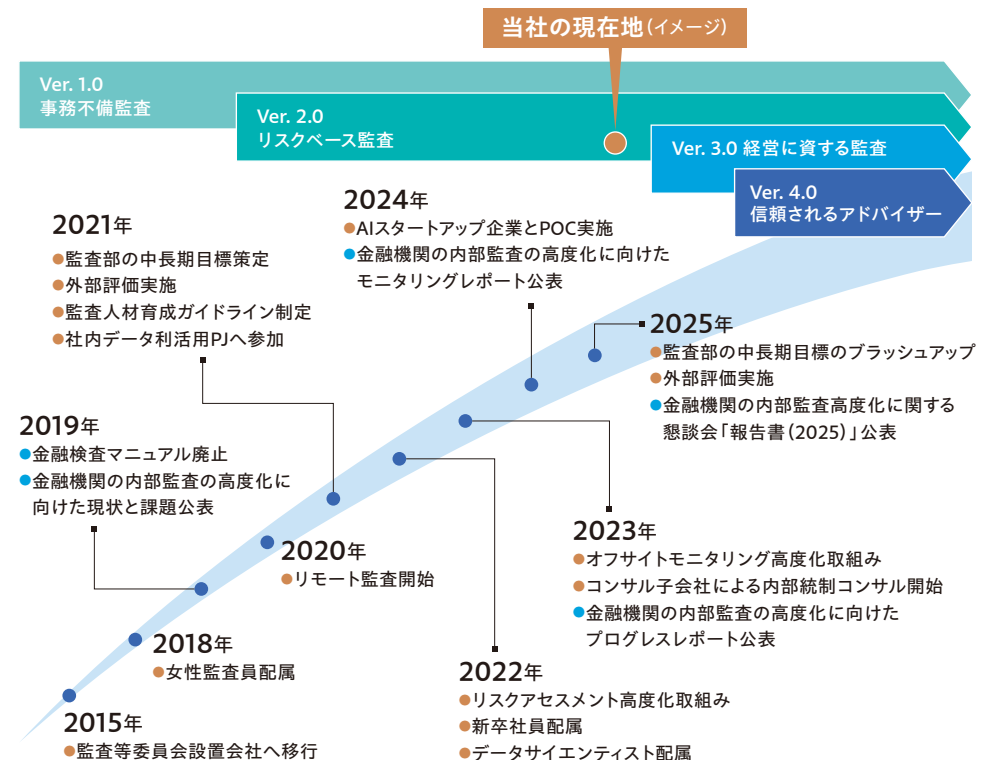
横越 亜紀

内部監査高度化に向けた取り組み

内部監査高度化の背景

かつての内部監査部門は、事務不備監査を通じて不備や規定違反等を発見し、牽制機能を果たすことが主な役割であり、被監査部署との対話やデータの活用は限定的でした。人員の多くが1年以内に出向し、監査経験やスキルの蓄積が進みにくい環境でした。当社のビジネス領域が拡大・複雑化し、全社的なガバナンス強化が求められる中、監査部も事務不備監査 (Ver.1.0) から脱却し、リスクベース監査 (Ver.2.0) への移行が必要となりました。2021年以降、内部監査の高度化に向けた様々な取り組みを進めています。

●監査部のこれまでの取り組み (金融庁によるレポート公表含む)



内部監査体制

リスクアセスメントの高度化

リスクアセスメントは、企業の目標達成に影響を及ぼす可能性のある事象（リスク）について、その影響度と発生可能性を識別・測定するプロセスです。監査部では、外部の知見も取り入れながら、網羅性や説明力を備えたリスクアセスメント体制の構築に取り組んできました。現在では、日常的なオフサイトモニタリングを通じてリスクの変化を把握し、それを定期的にリスクアセスメントに反映させています。当社グループには多様な業態の企業があり、限られた人員で全体をモニタリングし、リスクを網羅的に把握することが求められています。日常的なモニタリングに十分なリソースを確保するため、業務の効率化と生産性の向上を重要な課題と位置づけ、リスクオーナーシップが浸透した被監査部門との対話の深化やAIを活用したモニタリングの自動化を目指すなど、より実効性の高いリスクアセスメント体制の確立に取り組んでいます。

監査業務のコミュニケーション

監査部ではリスクアセスメントに基づき年度監査計画を策定しています。策定にあたっては経営陣や監査等委員だけでなく、リスク管理部門（第2線）とも緊密に連携することで、リスク認識や優先順位に相違がないかを確認しています。

また、個別の監査業務では、監査計画策定から監査結果報告に至るまで被監査部署と積極的にコミュニケーションをとることで、リスク認識の共有や監査結果に対する理解の促進につなげています。

品質評価

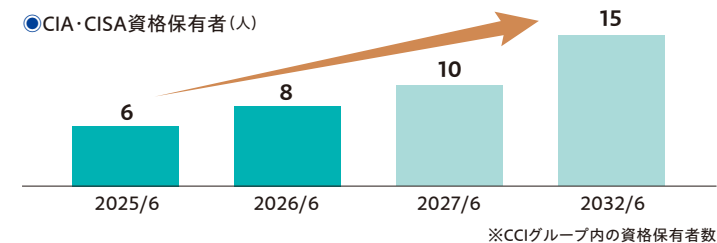
監査部は他部署から監査されることがありません。そのため、監査品質の維持・向上を目的として、IIA（※）の国際基準に則った品質評価を行っています。品質評価は自己評価である内部評価と、外部適格者による外部評価に分けられ、当社では内部評価は毎年、外部評価は最低5年に1度実施することとしています。2025年はIIAより「グローバル内部監査基準」が新たに発効されたこともあり、4年ぶりに外部評価を行いました。その結果、グローバル内部監査基準への適合性について、総合評価及び15の原則のいずれにおいても、合格水準にあたる「GA：一般的に達成している」との評価を受けました。品質評価を通じて、IIAの国際基準とのギャップを認識し、監査品質の継続的な改善に取り組んでいます。

IIA（※）：内部監査人協会（The Institute of Internal Auditors）
内部監査専門職に関する提唱者、教育機関、ならびに規準、ガイダンス及び各種認定資格の提供者として、世界で最も広く認識されている協会。1941年に設立され、世界170以上の国と地域に20万人以上の会員を有している。

人材育成・配置

プロフェッショナル人材の育成

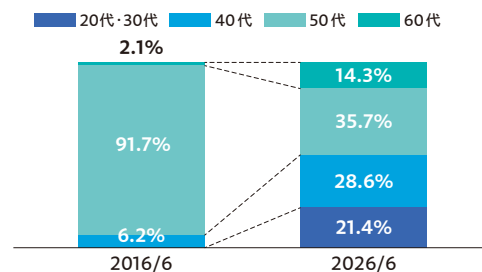
監査部員の目指す姿として、監査業務の豊富な経験と深い知識を兼ね備え、どのような企業においてもプロフェッショナルとして通用する人材、さらに他社を監査できる人材を掲げています。監査人としての基本的なスキルを体系的に習得するため、国際資格CIA（公認内部監査人）、CISA（公認情報システム監査人）の取得を推奨しています。より高度な専門性を備えた監査人材の育成にも注力し、システム（IT）、市場運用、マネー・ローンダリングなどの専門分野の知識習得にも力を入れています。また、監査対象の高度化・多様化に対応するため、外部専門家との共同監査を通じて、実務に即した知見の蓄積とスキルの深化を図っています。



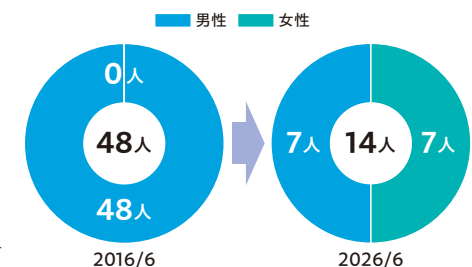
人材の多様性について

監査部では、経営と一体になって企業価値の向上に貢献できる監査機能の構築を目指し、多様性と専門性の両立を重視した人材戦略を推進しています。男性比率が高く、50代に偏っていた人員構成を見直し、性別・年齢・キャリア背景の異なる人材の登用を積極的に進めています。特に女性や新入社員の配置を通じて、これまでにない視点や価値観を組織に取り入れることで、監査アプローチの幅を広げ、柔軟性と創造性の向上を図っています。

●年代別構成比の推移



●男女構成比の推移



内部監査体制

監査業務の効率化・DX

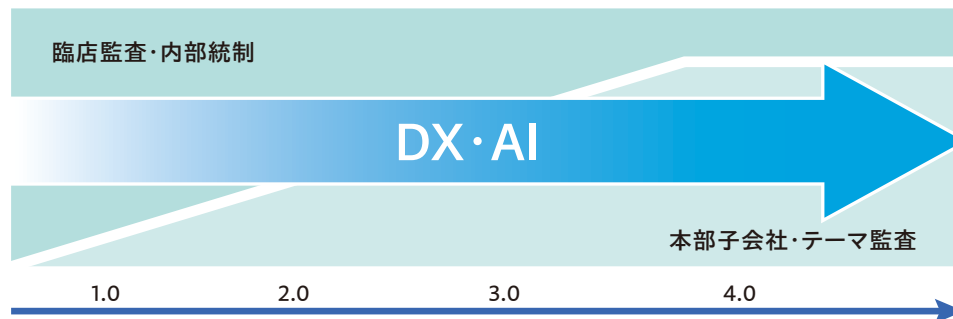
全社的な効率化への取り組み

当社は20年以上にわたり全社的な業務改革（BPR）及びデジタルトランスフォーメーション（DX）を推進してきました。その成果として、監査に必要な資料の大半をリモート環境下でモニタリングできる体制が構築されており、現地での資料収集などの作業は大幅に削減されています。また、被監査部署との対面での面談に加え、コミュニケーションツールを活用したオンライン面談を積極的に取り入れており、実地監査に必要な監査人員や監査日数の大幅な削減とともに、被監査部署の負担軽減にもつながっています。

監査資源の適正な配分

全社的な効率化への取り組みや店舗統廃合に伴って、営業店監査にかかる作業量は減少しています。一方で、新会社の設立、組織変更、新業務・新商品開始、システム更改など、組織横断的な取り組みが次々と進められており、グループ会社及び本社機能の役割は一層広がっています。このような背景のもと、監査資源の戦略的な配分を進めるため、監査対象の選定にはリスクベースアプローチを採用しています。監査対象の優先順位を重要性・影響度に応じて明確化し、より効果的かつ実効性の高い監査を行い、グループ全体のリスク管理体制や経営の健全性の維持・強化を図っています。

●効率化とDXによる資源配分の割合変遷イメージ



DX化への取り組み

監査業務の効率化と高度化を目的に、部内外のデータサイエンティストと連携して監査業務へのデータ活用を進めているほか、AIスタートアップ企業と協業して監査手続きの省力化にも取り組んでいます。データ収集・突合・証憑作成の負担軽減、定型業務のRPA化の試行、AIエージェント活用によるリスクアセスメント・監査計画・監査調書の作成支援を開始しています。これらの取り組みを通じて、監査体制の高度化を進め、リスクの兆候を早期に把握できる仕組みの強化を目指していきます。

コンサルティング機能の発揮

監査部では、監査業務を通じて培った知見やスキルを活用し、グループ会社であるCCイノベーションが提供する内部統制に関するコンサルティングを支援しています。また社内外への人材輩出を通じて、内部監査にとどまらず、信頼されるアドバイザーとして地域企業の持続的成長と地域経済の発展に貢献できる存在となるべく、引き続き取り組みを進めていきます。

監査経験を活かしたコンサルティング 「“守り”を、成長の力に変える」

「監査」や「内部統制」と聞くと、多くの方はチェックや管理といった守りのイメージを持たれるかもしれません。しかし、監査で培った視点こそ、企業の成長を後押しする「攻め」の力になると実感しています。

私は監査部での勤務を経て、現在はCCイノベーションで、内部統制やガバナンス構築、コンプライアンス、BCPなどのコンサルティングに携わっています。ご支援の中で感じるのは、リスクを正しく把握できている企業ほど、思い切った経営判断ができるということです。自社の強みと弱みを客観的に理解しているからこそ、変化を恐れず前に進むことができます。

守りの仕組みを整えることは、経営の判断材料を明確にし、組織が自信を持って挑戦できる土台をつくることにつながります。

監査部で磨いた「事実を見極める目」を、企業が攻めに転じるための力に変えていく。その様なご支援をこれからも地域企業の皆さまにお届けしていきたいと考えています。



CCイノベーション
イノベーション戦略グループ

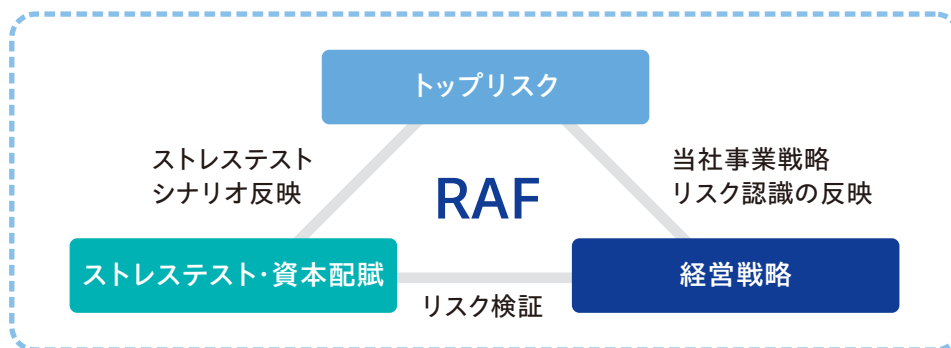
曾野 秀樹

リスク管理体制

リスクアペタイト・フレームワークを中核としたリスク管理体制

当社では持続的な価値創造を実現するためリスクアペタイト・フレーム(RAF)をリスク管理体制の中核に捉え、トップリスクをRAFに反映し、経営戦略・ストレステスト・資本配賦を一体的に運営しています。

●リスクアペタイト・フレームワークの全体像



トップリスク

当社の経営に重大な影響を及ぼし得るリスクをトップリスクとして選定しています。財務リスク・非財務リスク・共通リスクに分類し、影響度・蓋然性を踏まえたリスク評価を行うとともに、経営陣と関係部署の関与のもと、全社的に選定しています。

選定したトップリスクは、経営戦略やストレステストへ反映させることでRAF運営の実効性向上にもつなげています。

トップリスクの選定を通じて、経営陣と社員のリスクコミュニケーションを強化するとともに、部門横断的なリスク認識の共有、リスクオーナーシップの浸透、環境変化の予兆把握を図ることで、迅速な経営判断と持続的な価値創造に貢献しています。

●トップリスク選定内容

財務リスク	●日本財政リスク・日本国債格下げ ●AIバブル崩壊+プライベート市場悪化 ●関税+レアアース停止+インフレ率・金利上昇 ●金融調整（リーマンショック期並み）
共通リスク	●地域人口減少に伴う地域経済の低迷 ●大規模地震発生（県内・首都直下型）
非財務リスク	●長期事業停止を伴うサイバー攻撃 ●長期事業停止を伴うシステム障害 ●組織ぐるみの不祥事（ガバナンス不全） ●大規模な補償・風評被害を伴う顧客情報漏洩

ストレステスト・資本配賦

ストレステストでは、中期経営戦略の策定時に、トップリスクを踏まえた厳しい環境を想定したシナリオを設定し、市場リスク・信用リスク等の影響を統合的に把握しています。また、期中に重大なリスク事象が発生した場合には、機動的なストレステストを実施して対応策の妥当性及び健全性を検証しています。これにより、ストレス下での健全性やリスクテイク余力を確認し、環境変化に備えた経営判断と持続的な価値創造を支えています。

資本配賦では、信用リスク・市場リスク等の各種リスク量と自己資本のバランスを適切に管理し、健全性を確保しています。そのうえで、経営戦略に沿ったリスクテイクを支えることで、限りある資本を有効に活用し、資本効率の向上と持続的な価値創造に貢献しています。

リスク管理高度化に向けた取組み Ver4.0

かつての経営管理部門は「リスクを抑制すること」「重大なリスクの発生を防ぐこと」に主眼を置いていましたが、外部環境の変化のスピードが高まり、当社の経営戦略も事業領域を拡大していく中で、「リスクとリターンの最適化」「重大なリスクが顕在化した後の健全性やレジリエンス確保」をより重視するようになりました。

最後の砦として守るべきものは守りつつ、柔軟・迅速な対応によって経営戦略の達成やイノベーションの実現、持続的な価値創造に貢献していくことを経営管理部門のあるべき姿（Ver4.0）として定め、人材育成をはじめとする各種取組みを行っています。

現在地			
フェーズ	1.0 ～2009年	2.0 2010～2019年	3.0 2020～2024年
	守りを構築	守備力強化	守備範囲拡大と リスクベースアプローチ
あるべき状態	まずは「壁」を作る	壁を高くする、数を増やす	壁の設置範囲を増やしつとも、リスクの大きさに応じて壁の高さも変える
	●会社として攻め（戦略、営業推進）が優先された結果、不祥事発生や業務改善命令に ●その反省を踏まえて守り（経営管理）の体制を構築してきた時代	●内部統制システム構築、各種法令の新設・改正への対応や、システム更改プロジェクト・DX等を通じて、これまでに構築してきた守りを強化してきた時代	●持株会社体制移行や事業領域の拡大に伴って、守る業務範囲も拡大 ●部内人材の多様化や早期関与・伴走によって守備範囲を拡大しながら、リスクベースのアプローチに
			4.0 2025～2029年 経営戦略・イノベーション 実現に貢献 壁だけでなく建物の構築にも貢献

リスク管理体制

業務継続に関する基本方針

1.目的

当社は、銀行機能に加え、コンサルティングや投資ファンドなどの多様なニーズにお応えするべく事業領域を拡大しており、緊急事態においても円滑な金融機能の提供と社会的責任を果たすために業務継続体制を整備しております。本方針は、内部管理基本方針（「内部統制システムの基本方針」）に基づき、当社及びグループ全体の業務継続体制に関する基本的な考え方を定め、組織全体に周知させることを目的に制定いたします。

2.管理の基本的考え方

緊急事態において業務への影響を極小化し、迅速かつ効率的に業務の復旧を行い、ある一定水準の業務の継続性を図る中で、以下の点に注意し対応します。

- ①お客さま、役職員及び関係者の安全を確保します。
- ②業務の継続及び早期復旧を図ることで、地域経済活動の維持に貢献するとともに、決済システムへの影響の極小化を図ります。
- ③業務停止等による機会損失を最小限に抑えます。
- ④これらの実効性を確保するための必要な体制構築と訓練の実施を行います。

3.想定する緊急の事態

緊急の事態として、災害、パンデミック、システム障害、サイバー攻撃、風評被害等を想定します。

4.優先業務及び復旧目標について

公共性の高い金融サービスを提供する企業として、社会経済活動を停滞させないために、業務の復旧の中で優先して対応すべき業務を定め、これらの業務に経営資源を集中いたします。復旧を優先させる業務については、目標復旧時間や目標復旧時点を設定し、対応を行います。

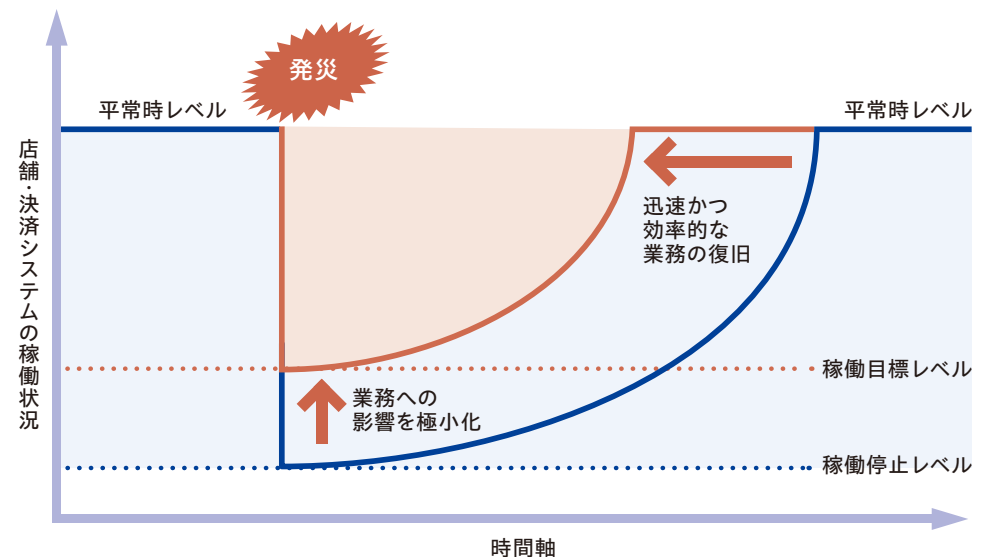
5.規程等

本方針に沿って、「業務継続に関する基本規程」を制定し、取り決めに明確にするほか、下位に規定等を制定して周知徹底を図ります。

6.継続的な改善

定期的に業務継続計画に基づく訓練を実施し、当社役職員への緊急時対応行動の浸透度や習熟度を評価するとともに、実効性等に関して定期的に検証を行います。また、外部環境の変化や業務多様化等に対し、業務継続性を高めるため、適宜業務継続に関する規程等を更新していきます。

●業務継続に関する基本的な考え方



コンプライアンス

基本的な考え方

当社は、「法令等遵守方針」に則り、コンプライアンスを「法令の遵守にとどまらず、社会規範及び社内規程等を含めて遵守すること」と捉え、経営の最重要課題の一つとして位置付けています。法令等遵守態勢の周知・徹底を基本方針とし、役職員一人ひとりが自ら考え、行動できる実効性あるコンプライアンス態勢の確立に取り組んでいます。

企業理念等の理解・周知

当社の企業理念、経営指針、行動規範について、役職員全員が十分に理解・共有することを重視しています。信用・信頼は日々の行動の積み重ねによって築かれるものであるとの認識のもと、一人ひとりが「倫理憲章」を自らの判断軸として遵守し、誠実かつ公正な行動を実践しています。

コンプライアンス運営体制

当社では、取締役会、グループ戦略会議、各業務部門・営業店等に配置したコンプライアンス責任者、ならびに経営管理部による組織体制を構築し、コンプライアンス態勢を運営しています。

経営管理部はコンプライアンス統括部門として、コンプライアンスに関する情報の集約・管理・調査・分析を行い、必要な施策の立案・実行を担うとともに、コンプライアンス・プログラム（活動計画）の策定及び実践を行っています。

取締役会等は、定期的又は必要に応じて法令等遵守の状況について報告を受け、重要な施策の審議・意思決定を行っています。また、各業務部門及び営業店等に配置したコンプライアンス責任者が、日常業務における牽制機能を果たしています。

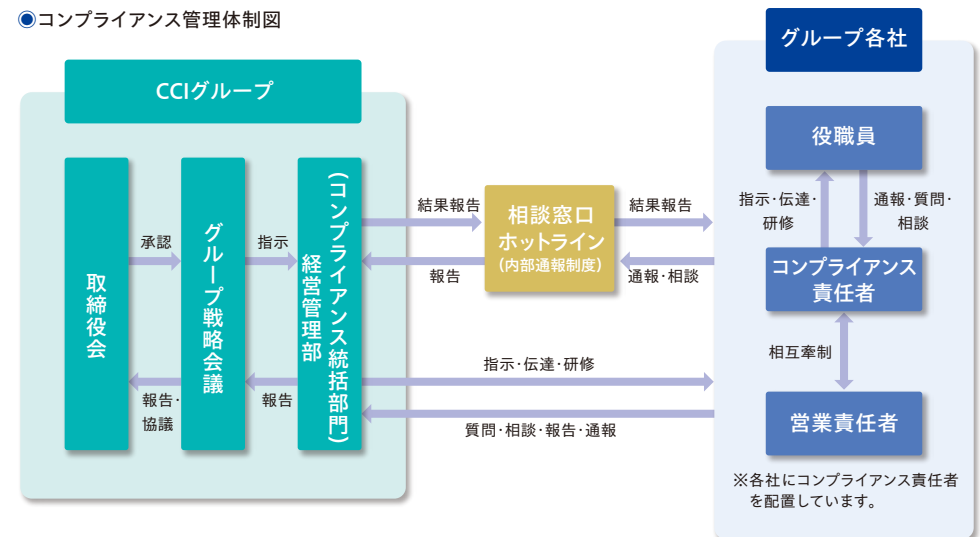
コンプライアンス・プログラムの実践

当社は、コンプライアンス・プログラム（活動計画）に基づき、各部署におけるコンプライアンスの取り組み状況のチェック、報告、評価を行い、その結果を取締役会等に報告しています。

これらを通じて、必要な是正策や再発防止策を講じるとともに、継続的な改善に取り組んでいます。

また、毎年実施している「コンプライアンス意識調査」により、社員の意識浸透度や企業風土の変化を把握し、調査結果や内外環境の変化を踏まえ、コンプライアンス・プログラムの内容を継続的に見直しています。

●コンプライアンス管理体制図



研修・教育

研修や教育、実践的なディスカッションを通じて、社員一人ひとりのコンプライアンス意識の醸成を図っています。各業務部門や営業店等では、コンプライアンス責任者を中心に、違反行為の未然防止に向けた取組みを強化しています。これにより、ルールの自己解釈や運用の形骸化を防ぎ、社員が自律的に判断・行動できる環境づくりを進めています。コンプライアンス統括部門は、これらの取組みを支える実効性あるモニタリング体制を整備し、PDCAサイクルによる継続的な高度化を図っています。

内部通報・相談制度(相談窓口ホットライン)

当社では、従業員（退職して1年以内の従業員含む）、役員、フリーランス（業務委託関係が終了して1年以内の方含む）を対象とした内部通報・相談制度を整備しています。通報・相談窓口として、コンプライアンスグループ長、人材開発グループ長及び当社が指定する外部弁護士を設置し、通報内容の秘密保持及び通報・相談を行ったことを理由とする不利益な取扱いの防止を徹底しています。

法令違反や不正行為による不祥事件の未然防止や早期発見を目的として、業務上の課題や個人的な悩みについて職場上司と対話する不祥事防止面接や、コンプライアンス部門へ直接相談できるコンプライアンスアンケートを実施しています。2025年度は、職場環境等に関する29件の要望・相談に対応しました。加えて、メンタルヘルスやキャリアに関する相談についても専門担当者が受け付けており、社員の多様な声に対応できる体制を整えています。

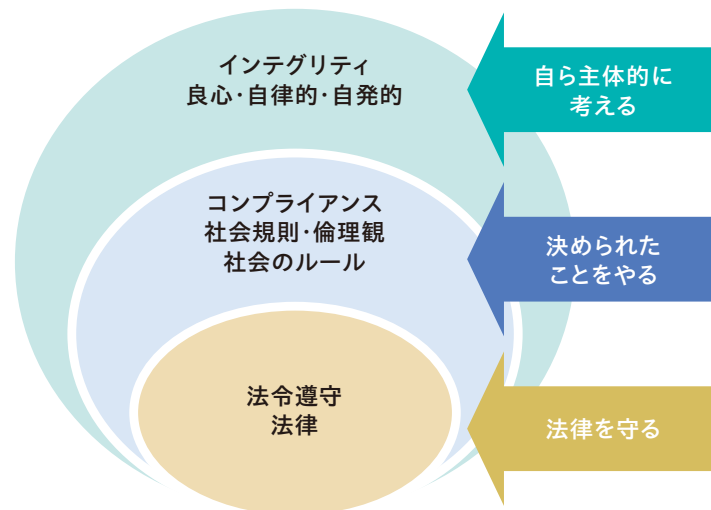
コンプライアンス

インテグリティ向上に向けた取組み

当社では、コンプライアンスの遵守に加え、社員一人ひとりが自らの良心と判断に基づき行動する「インテグリティ」の向上を重要なテーマとして位置付けています。

経営層からの継続的なメッセージ発信に加え、職場内での対話や研修を通じて、価値観の共有と倫理的行動の定着を図り、組織全体として健全な判断が行われる企業文化の醸成に取り組んでいます。

▶その他のコンプライアンス活動に関する取組みについては、こちらからご覧ください。
<https://www.ccig.co.jp/compliance/>



カスタマーハラスメント対応について

「CCIグループ人権方針」に基づき基本姿勢を策定し、社会通念上相当の範囲を超える要求や人格を否定する言動等には毅然と組織的に対応します。社員が安心して働ける職場環境を維持しつつ、お客さまとの信頼関係に向け、対話に基づくコミュニケーションとより良いサービス提供に努めます。

マネー・ローンダリング等の防止に向けて

当社ではマネー・ローンダリング、テロ資金供与、拡散金融並びに外為法例等に基づく制裁違反(以下「マネー・ローンダリング等」という)の防止を経営の重要課題の一つと捉え、金融庁が公表する「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」を踏まえ実効的なマネー・ローンダリング等の対策を行っています。具体的には、グループ内の各社において「犯罪による収益の移転防止に関する法律」に基づく特定事業者作成書面(リスク評価書)を作成し、当社グループが取扱う商品・サービス等に含まれるマネー・ローンダリング等のリスクを適切に特定・評価するとともに、疑わしい取引の検知・届出等、リスク低減措置を適切に実施しています。また、詐欺、預金の不正引出等、その手法や手口も高度化している金融犯罪から、お客さまの財産を保護するための対策を強化しています。

金融犯罪被害防止に向けた取組み

- 昨今多発する特殊詐欺等による被害防止のため、窓口で多額の現金支払やお振込の際には目的確認を実施しています。また、ATMでの振り込み詐欺被害対策として、振込操作画面での注意文言の表示や振込詐欺防止アナウンス機器を設置して注意喚起を徹底しています。
- 2025年度は取引先での金融犯罪被害防止セミナーを29回、若年層向け金融教育を7回実施しました。実際の被害事例や最新の手口を踏まえた啓発活動を通じ、安心して暮らせる地域社会の実現に向け地域全体の金融リテラシー向上に努めています。
- 経営陣を含む全社員が一丸となって金融犯罪抑止やマネー・ローンダリング等防止に関する知識・理解を深めるため、定期的に研修を実施するなどして、管理体制の強化・構築に努めています。

反社会的勢力との関係遮断

当社グループは地域社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対して、毅然とした姿勢で臨み、一切の関係を遮断することを基本方針としています。業務運営においては、反社会的勢力との関係遮断を最優先事項とし、不当要求には断固として応じず、資金提供や裏取引は一切行いません。また、必要に応じて警察や弁護士等の外部専門機関と連携し、組織全体として迅速かつ適切に対応しています。

Section3

事業別戦略

当社は銀行の枠を超えて事業領域を拡大し、いくつものサービスを提供する体制を整えてまいりました。このセクションでは、グループ体となってどのような価値を届けようとしているのか、その事業展開と取組みを「伝統的銀行業」「銀行勘定による新ビジネス」「新会社による新ビジネス」「地域活性化に向けて」の四つにカテゴライズしてご紹介します。

CONTENTS

- 82 事業別経常収益計画
- 83 法人営業
- 84 個人営業
- 85 市場運用
- 86 キャッシュレス
- 87 デジタル
- 88 コンサルティング
- 89 投資助言
- 90 投資ファンド
- 91 海外ビジネス
- 92 スポーツ・エンタメ・ヴェニュー
- 93 地域との協創
- 94 地域活性化

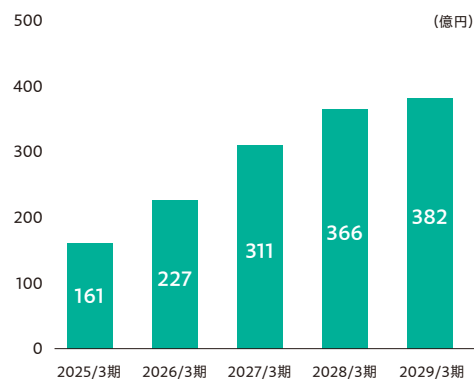
事業別経常収益計画

伝統的銀行業と新ビジネス（銀行勘定による新ビジネスと新会社による新ビジネス）に分けた主な事業の収益実績と収益目標です。

伝統的銀行業

事業性貸出・リース

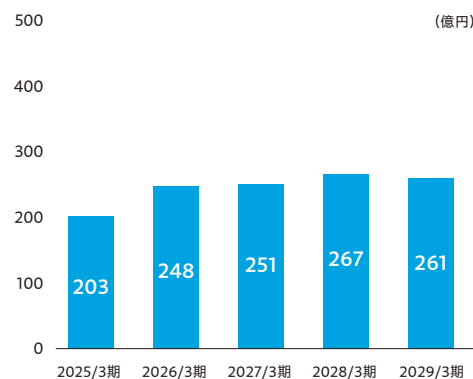
▶ P.83



銀行勘定による新ビジネス

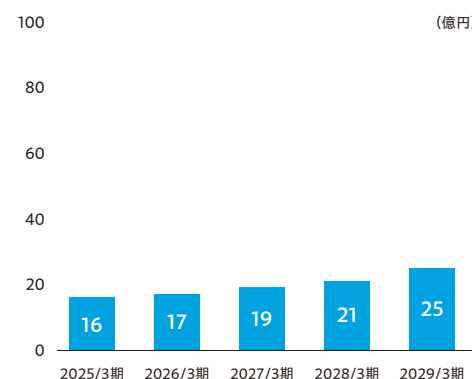
市場運用

▶ P.85



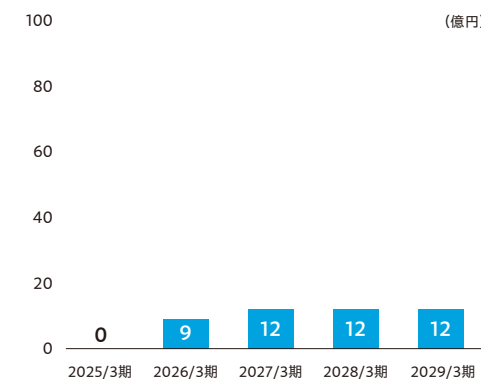
キャッシュレス

▶ P.86



デジタル

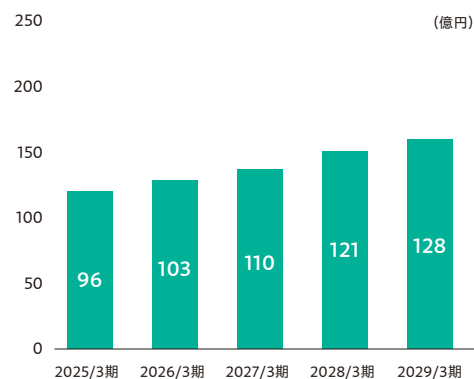
▶ P.87



新会社による新ビジネス

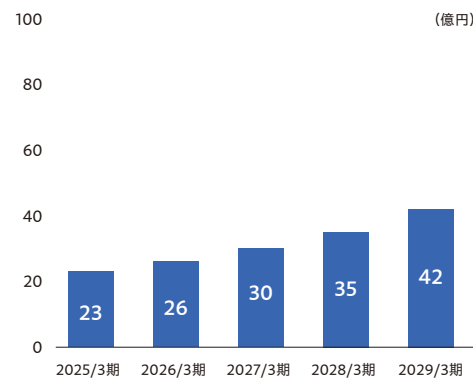
消費者ローン

▶ P.84



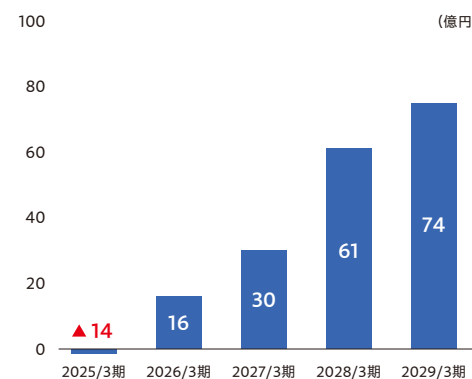
コンサルティング (BPO・投資助言・海外コンサル含む)

▶ P.88、89、90



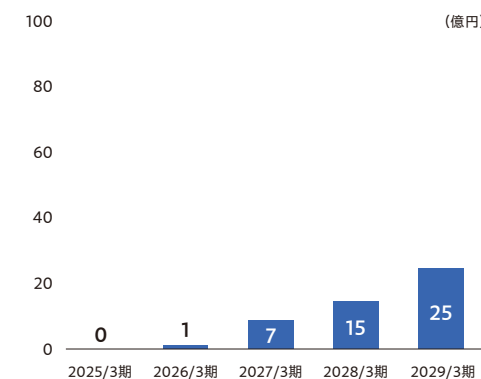
投資・運用

▶ P.89



地域活性化

▶ P.92~94



伝統的銀行業

法人営業



株式会社北國銀行
執行役員 法人部長

中野 隆史

1996年北國銀行入行。2017年に支店統括部支店統括課長、2019年に名古屋支店長を歴任。2023年に執行役員マーケティング部長を経て、2025年3月執行役員法人部長に就任し、現在に至る。

事業環境認識・課題

地域企業の経営課題の高度化、複雑化

人口減少や労務費・原材料費の上昇、地政学リスクの顕在化などを背景に、地域企業を取り巻く経営環境は不確実性を増しています。地域企業は、収益力向上といった短期的課題に加え、将来を見据えた中長期視点での経営判断を迫られています。

金融機関に求められる役割の変化

こうした環境下において、金融機関には従来のファイナンス中心の役割に加え、地域企業の持続的成長や価値創造を支える「伴走型の経営パートナー」として、経営課題の解決に主体的に関与することが求められています。

当社では2024年3月より業界別営業体制を導入し、各業界の専門性向上に取り組んできました。その結果、業界動向のタイムリーな把握や提案スピードに対して一定の評価をいただいております。一方で、お客さまの経営課題はより高度化・複雑化しています。お客さまの潜在的な課題の解決に向け、業界知見を一層高めて、法人営業の起点である「事業性理解」を深化させることが不可欠です。

成長戦略

事業性理解を起点とした価値提供の高度化

財務・非財務の両面からお客さまを深く理解し、業界構造や競争環境、成長戦略、事業承継まで踏み込んだ対話を行います。また、

業務内容

預金・ファイナンス・決済サービス等の提供に加え、コンサルティング等の様々なサービスをグループ各社と連携して提供する課題解決支援

強み

「事業性理解」を起点として、銀行サービスのみならず、グループ一体となって様々なソリューションを提供

個社単位の課題解決に加え、業界全体へのアプローチを通じて、企業間の協業やアライアンスの「橋渡し役」としての役割にも挑戦してまいります。

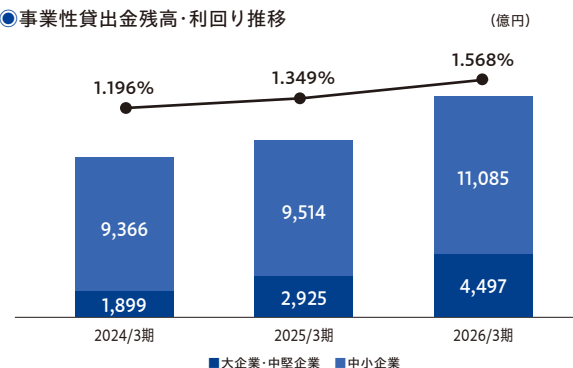
金融機関としての役割進化を支えるファイナンス方針

金利環境の変化を踏まえ、ファイナンスを「量」から「質」へ転換し、採算性を重視した運営を進めます。市場連動型金利やデジタルバンキングを活用した柔軟な資金供給に加え、信用リスク管理の高度化を通じて持続可能な金融支援体制を構築します。

事業性理解を支える人材育成、グループ一体営業

高度化する経営課題に対応するため、アカウントマネージャーの専門性向上を図ります。CCIグループ各社の機能を活用した総合ソリューションを提供し、グループ一体で地域企業の成長と地域経済の発展に貢献してまいります。

●事業性貸出金残高・利回り推移



銀行役員によるお客さま訪問

お客さまの経営課題へ関与していくために



面談に同席する銀行役員

▼お客さまとの接点増加に向けて

当社では、お客さまの経営課題に対し適切にアプローチしていくため、担当者であるアカウントマネージャーだけではなく、当社役員とお客さまとの面談機会増加に取り組んでいます。経営層が直接対話を重ねることで、お客さまに当社をより身近に感じていただくとともに、お客さまが直面する経営課題について率直な議論ができる信頼関係を築いていきます。また、当社役員が各案件に早期から関与することで、当社内の意志決定スピードが速まり、お客さまへのスピーディーな価値提供の実現につなげていきたいと考えています。また、お客さまに対してはデジタルバンキング等デジタル化を積極的に推進してまいります。これにより、お客さまの足元の経営課題のみならず、将来に向けじっくりと対話する時間を捻出してまいります。

▼当社役員による人材育成の場として

当社役員によるお客さまとの面談時は、担当者であるアカウントマネージャーが同席することとしています。当社役員が自らの経験や経営視点に基づきお客さまと対話する場にアカウントマネージャーが同席することは、アカウントマネージャーの主体的な思考力や課題認識力の向上につながり、当社の次世代を担う人材の育成につながるものと考えています。

伝統的銀行業

個人営業



株式会社北國銀行
マーケティング部長

新川 純一

1999年北國銀行入行。入行以来営業店を長く経験、2015年からデジタル部に所属し、2022年デジタル部デジタルグループ長に就任。2023年福井営業部長を経て、2025年3月マーケティング部長に就任し、現在に至る。

事業環境認識・課題

少子高齢化、雇用形態の変化、金利環境の変化、デジタル技術の進展などを背景に、個人を取り巻く生活環境は近年大きく変容しています。また、個々人の価値観やライフスタイルも多様化し、金融機関に求められる役割は大きく変容しています。このような状況下において北國銀行では、外部環境の変化に対応し、内部環境も継続的に変革し続けることで、はじめて持続的な成長と価値創造が実現できると考えています。

金融機関に求められる役割の変化

振込・決済等のデジタルチャネルが普及し浸透する中、今後はデジタル接点や対面チャネルを組み合わせ、いかに個々人の価値観やライフスタイルにあった人生設計を金融の面からサポートし、後押しできるかが重要になります。

地域金融機関として持続的に価値提供し続けるためには、対面・非対面チャネルの強化と合わせ、顧客視点の営業スタンス強化が重要と位置付けています。このため、短期的なフィー収益ではなく、預金の粘着性による中長期的な関係性を基盤としたストック収益を重視する姿勢と、顧客ニーズに沿った正しい行動を評価する体制を取っています。

成長戦略

対面・非対面チャネルと価値提供の高度化

対面チャネルでは、地域金融機関の強みである企業職域接点を強

業務内容

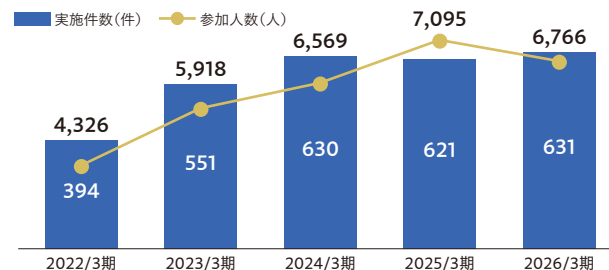
預金・決済等の基本的な銀行サービスに加え、お客さま一人ひとりのライフスタイルや資産状況に応じた最適なサービスの提案・提供

強み

オンライン面談ツールを活用し、「いつでも・どこでも・どの店舗でも」専門スタッフと相談ができる利便性と店舗運営の柔軟性

化し、従業員向けに企業型確定拠出年金やNISAを活用した積立投資など、中長期の資産形成の支援に注力しています。また住宅ローン相談者には、ライフプラン設計のサポートや将来の資金計画の共有を通じ、長期的な関係構築に取り組んでいます。非対面チャネルでは、お客さまが全国どこでも便利に使えるユニバーサルサービスを目指し、利便性を追求した改修を重ね続けています。内製開発だからこそできる、お客さま本位のサービス提供・機能拡充が当社の強みです。2027年度にかけ、住宅ローン手続きをデジタル完結できるサービス開発を進めています。稼働後はお客さまの手続き負担が軽減されることで、これまで以上に相談やライフプラン設計に注力できる環境提供が可能になります。また、専門人材がより多くのお客さまの多様化するサービス説明や相談内容に対応できるようオンライン面談体制を整えています。デジタル化が進んでも、対話による相談・決断の後押しを求めるお客さまは多くいらっしゃいます。こういった意向も重視し、一人ひとりに適したサービス提供を追求してまいります。

●お取引先の社員さま向けセミナー（資産形成テーマ）の実施回数及び参加人数



非対面相談のサービス拡充と 利用増加

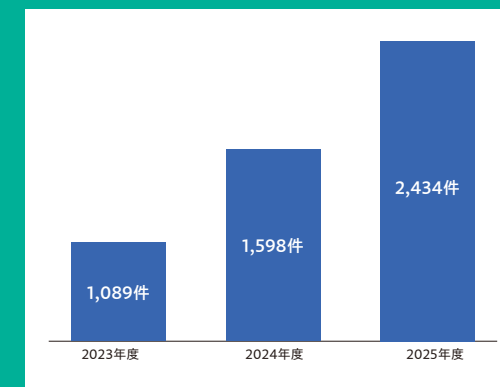
お客さまの利便性及びサービス品質の向上を目的に、ご自宅や勤務先にいながら専門スタッフと面談できる体制を整えています。

ダイレクトセンター(コールセンター)では電話による相談を中心に、商品内容の説明や各種手続きに関するお問い合わせに加え、インターネットバンキングやアプリの操作方法など幅広いご相談に対応しています。

また、スマートフォンやパソコンから利用できるオンライン相談も導入しています。ローン、ライフプランニング、資産運用に関するご相談はもちろん、日常的な疑問や不安にも気軽にご利用いただけます。

オンライン相談は2023年の開始以降利用が拡大しており、2025年度の受付件数は約2,400件となりました。今後も更なる利用拡大を図り、お客さまの多様なニーズに応えてまいります。

●オンライン相談件数



銀行勘定による新ビジネス

市場運用



株式会社北國銀行
執行役員 市場金融部長

前川 治樹

1997年北國銀行入行。1999年から3年半、2007年から5年半の合計9年間市場運用業務に従事。2017年経営管理部リスク管理課長、2022年カード部長を歴任。2025年3月に執行役員市場金融部長に就任し、現在に至る。

事業環境認識・課題

マイナス金利の世界から金利のある世界に適応

長期にわたる超低金利・マイナス金利環境からの転換により、銀行の市場部門を取り巻く事業環境は大きく変化しています。物価上昇に対する日本銀行の金融政策の転換や国債買入れの見直しを背景に市場金利は徐々に正常化に向かっており、金利上昇の環境での適切な運用が求められています。

このような環境変化は、資金収益の改善余地をもたらす一方で、金利変動リスクの顕在化や市場ボラティリティの上昇を伴う構造変化でもあります。特に、これまで安定運用が中心であった債券投資については、金利上昇による時価変動の管理と利ザヤの確保がより重要な課題となります。

金利上昇環境における債券ポジション構築

金利のある世界への移行に伴い、債券運用においてはポジション構築の考え方自体が大きく変化しています。低金利下では「長期・安定保有」が中心でしたが、金利上昇局面では、デュレーション管理を軸とした機動的なポートフォリオ運営が求められます。

具体的には、金利上昇による価格下落リスクを抑制するための短期化や分散投資を行いつつ、利回り水準の上昇を捉えた再投資による収益機会の確保が重要となります。金利・為替・クレジット・エクイティを横断したリスク管理の高度化を全社的に進めるとともに、市場部門においては金利変動を前提とした運用・ALMの高度化により、更なる収益機会の取り込みと財務の安定性の両立を図ることが求められます。

業務内容

有価証券運用による安定収益の確保と収益の最大化により、グループの持続的成長に貢献

強み

グループの投資助言会社CCIアセットパートナーズ (CCIAP) と協業し、専門的であり高度な運用を実践

成長戦略

アセットアロケーションの再構築

当社ではグループ会社のCCIアセットパートナーズ (CCIAP) の独自に開発したモデルに基づきモデルポートフォリオを刷新し、2025年度下期に有価証券ポートフォリオを大幅に見直しました。純投資株及び外国債券・マルチアセットを縮小し、日本国債の入れを行い利回り向上と含み損の圧縮を図り、円債ポートフォリオの機動性と収益力向上を目指しています。

インカムゲインに主眼を置き利益の質を向上させる

金利水準の回復を踏まえ、市場部門ではインカムゲインを重視した収益構造への転換を進めています。債券を中心とした利息収益の積み上げに加え、投資対象の多様化を通じた安定的な収益源の確保を目的に取組みを進めています。

特に、オルタナティブ資産をはじめとする非流動資産については、相対的に高いインカム収益が期待できるほか、市場価格変動の影響を受けにくい特性を有することから、分散投資の観点でも重要な投資対象と位置付け、今後検討を進めていきたいアセットだと考えています。一方で、流動性リスクや評価の不確実性を伴うため、ポートフォリオ全体の健全性を維持しつつ、リスク特性を十分に踏まえた運用を行い、持続的な収益基盤の構築を図ります。

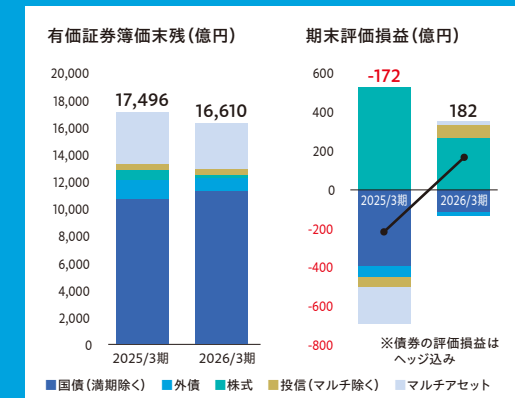
アセットアロケーション再構築

金利のある世界に適応するため、
インカムゲインを重視した収益構造への転換

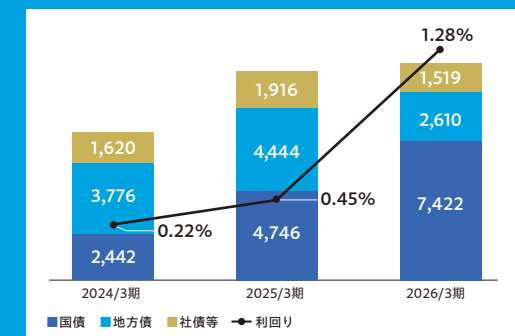
2025年度下期は、円債を約6,000億円入替し利回り向上を行いました。

2026年度においては、償還予定の約2,950億円を再投資することで、更なる利回り上昇を目指します。

●有価証券運用状況



●円債残高と運用利回りの推移 (単位: 億円)



銀行勘定による新ビジネス

キャッシュレス



株式会社北國銀行
取締役常務執行役員 デジタル部長

山崎 勝

1994年北國銀行入行。2017年城北エリア統括店長兼金沢城北支店長、2022年執行役員松任営業部長、2024年常務執行役員富山営業部長を歴任するなど、法人営業に従事。2026年取締役常務執行役員デジタル部長に就任し、現在に至る。

事業環境認識・課題

当地域のキャッシュレスの現状と課題

日本の現金取り扱いコストは年間3兆円と試算されており、2025年に開催された大阪・関西万博においても完全キャッシュレスが採用されるなど、我が国はキャッシュレス化に力を入れています。日本のキャッシュレス決済比率については、将来的に80%を目標としており、中間目標として2030年に65%の達成を目指す中、経済産業省の発表によると2025年に58.0%を達成しております。当地域においても上記トレンドの影響を受け、キャッシュレスのニーズは高まっております。加えて近年の円安により当地域を訪れる外国人観光客が急増しており、これまで以上にキャッシュレス化の対応が求められております。

当地域の課題として、石川県の将来人口は2050年には80万人台まで減少すると見込まれており、足元でも既に人手不足が発生し特に宿泊・サービス業において深刻化しております。

将来的な人口減少社会に対応するためには、これまで以上に地域に生産性向上が求められており、そのため単なるキャッシュレスの導入にとどまらず、POSシステムや基幹システム等を含めた決済周りの総合的なデジタル化を検討していく必要があります。また、そのような中で、決済業界では大手資本企業の参入も相次いでおり、競争が激化している中でいかに最新のテクノロジーを組み込み、優位性を確保するかが重要となっております。

業務内容

地域におけるイシューイング・アクワイアリング事業の展開
地域のキャッシュレス化の推進

強み

カード事業ではVisaから直接ライセンスを取得し、約10年にわたり当地のお客さまに密着した事業を展開

成長戦略

Super Cashless Regionに向けて

当社は、北國Visaデビットカードを中心としたカード決済の普及及びデジタル地域通貨を通じて、石川県内におけるキャッシュレス比率100%の実現を目指しております。この度、最新のキャッシュレスのトレンドや顧客ニーズに対応するため、クラウド上に新たな二つのシステムを構築いたしました。

一つはデビットカードの発行・運用を担う新しいイシューイングシステムです。従来から推進している北國Visaデビットカードに加え、2025年9月に次世代型のデジタルカードサービス「one pareto（ワンパレット）」を開始いたしました。もう一つは加盟店管理及び業務を行うアクワイアリングシステムであり、加盟店の利便性と生産性向上を図っていきたく考えております。これらを通じて当地域でのキャッシュレス及びデジタル化の推進を行い、地域の生産性向上を図っていくとともに、決済データを活用した地域への提言やイノベーションの促進につなげていければと考えています。こうした取組みにより、地域企業の成長投資や人的資本への投資を後押しし、当地域が他地域から注目されるような先進的な地域モデルとなることを目指しています。

みんなですすめる、
キャッシュレス。


非対面・非接触の決済体験を追求する
デジタルカードサービス「one pareto」


スマートフォンから簡単に申し込み・利用が可能な新しいVisaデビットサービス「one pareto（ワンパレット）」を、2025年9月に提供開始しました。

「one pareto」は、非対面・非接触での決済体験を追求した次世代型のデジタルカードサービスです。スマートフォンアプリからの申し込みで即時にバーチャルカードが発行され、Apple PayやGoogle Pay™を通じたタッチ決済にも対応しており、アプリ内での利用明細確認・各種設定も可能となっております。

▼「one pareto」の主な特徴

スマホで即時発行 アプリからの申し込みですぐにバーチャルカードを発行	リアルカード対応 希望すればリアルカードの郵送発行も可能
タッチ決済対応 Apple Pay / Google Pay によるVisaのタッチ決済に対応	ポイント利用 全世界のVisaが使える店舗で利用可能
アプリ完結型UX 利用明細の確認、設定や再発行など全てアプリ内で完結	

銀行勘定による新ビジネス

デジタル



株式会社北國銀行
執行役員 デジタル部長

吉田 茂史

日本マイクロソフト、日本ビジネスシステムズ、オリックス銀行、IBMでの金融×デジタル改革に関する20年強の経験を経て、2024年北國銀行に入行。同年デジタル部長を経て、2025年執行役員デジタル部長に就任し、現在に至る。

事業環境認識・課題

従来型基盤の構造的限界と今後の方向性

キャッシュレス・デジタル化の進展により、家計・事業の支出はECやアプリへ分散し、決済データはサービス高度化の源泉となっています。一方で、従来型の金融システムは口座、カード、送金、与信などの機能が縦割りになりやすく、商品やチャネルごとに手続き・審査・精算・障害対応が個別最適となりがちです。オンプレミス中心の構造では、法令・セキュリティ要件への対応に加え、新たな決済手段や外部サービス連携への追従にも時間を要し、機能追加の柔軟性とコストの両面で限界が顕在化します。業務の簡素化・効率化にとどまらず、お客さまや事業者さまの業務プロセスに自然に組み込まれる金融を実現するには、クラウドネイティブを前提に、機能を部品化して迅速に組み合わせられる基盤への転換が不可欠です。さらに、分断された基盤はデータ定義や権限管理、監視運用がサービスごとにばらつき、全体最適のガバナンスを効かせにくくなります。結果として、仕様変更のリードタイムが伸びるだけでなく、障害時の切り分けや復旧、セキュリティ点検の負荷も増大します。外部パートナーとの連携においても、接続方式が個別化すると開発・検証が重複し、新サービスの立ち上げ速度を阻害します。

成長戦略

決済・金融機能のプラットフォーム化

当社は、AIやブロックチェーンなどの先進的なデジタル技術を活用し、金融機能を“つくる・つなぐ・使われる”前提で再設計すること

業務内容

デジタルを起点に、決済及び金融機能を社会・事業活動に組み込む次世代金融プラットフォームの企画・開発・運営・展開

強み

自社で基盤を構築・運営してきた決済分野の専門知見
実装を通じて培ったパートナーシップと企画・推進力

で、付加価値の高いサービス提供を実現してまいります。取組みは、内製開発とクラウドネイティブを軸に、柔軟かつスピード感のある対応により、安定運営と継続的な改善を両立させる点に特徴があります。

2024年には、新しい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」をリリースするとともに、ブロックチェーンを基盤とする日本初となる預金型ステーブルコイン「トチカ」の提供を開始しました。また、個人向けにはVisaデビットカード、北國クラウドバンキング、通帳レス、印鑑レスの機能を備えた「HOKKOKU LIFE+」の利用が拡大し、日常の決済と口座利用の利便性向上につながりました。2025年には、BaaS (Banking as a Service) 基盤の整備を完了し、株式会社Finswerとの協業による「Finswer Bank」の提供を開始しました。あわせて、新しいスマートフォンベースのVisaデビット「one parretto」をリリースし、アプリ起点の体験を強化しました。加えて、法人向けには来店不要で簡単に手続きでき、即時実行・即時返済が可能な「北國デジタルバンキング当座貸越」の提供を開始しました。2026年には、次世代フルクラウド型アクワイアリングプラットフォーム「Axios (アクシオス)」の提供を開始し、多様な決済シーンへの展開を支援する体制を整えました。マルチクラウドを前提とした環境整備により、事業者さまや自治体が提供する多様で利便性の高いサービスと金融機能を組み合わせやすくし、業務の簡素化・効率化にとどまらない価値創出を図ります。今後もデジタルの強みを最大限に活かしたサービスの開発・改善に取り組み、金融機能を次世代へアップデートしていくとともに、構築したスキームを北陸地域以外でも活用いただくことで、キャッシュレス・デジタル化に貢献してまいります。

アクワイアリング
プラットフォーム「Axios」


2026年4月30日、CCIグループと株式会社インフキュリオンは、Visaの支援のもと、次世代フルクラウド型アクワイアリングプラットフォーム「Axios (アクシオス)」の提供を開始しました。EC拡大とDX進展により決済データの価値が高まる中、アクワイアラーには迅速な機能拡張、安定稼働、新たな決済手段への柔軟な対応が求められています。

AxiosはVisa Cloud Connect / Visa Platform Connectを活用して構築され、国際ブランドカード等に加え、預金型ステーブルコイン「トチカ」の決済処理にも対応し、法定通貨とデジタル通貨を横断した加盟店管理・決済処理を単一基盤で実現します。フルクラウドのマルチテナント方式により、従来の自社構築型（オンプレミス型）と比べ、導入・運用負荷やコストを抑えつつ、拡張性と高いセキュリティ（PCI DSS 準拠）を確保します。対面・非対面を含む多様な決済シーンへの展開を支援し、決済データの収集・分析を通じた加盟店向け付加価値サービスの開発も後押しします。

これにより、金融機関に限らず、デジタルプラットフォームや事業者など異業種の参入を促進し、市場の変革を加速します。

新会社による新ビジネス

コンサルティング



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。2017年マーケティング部マーケティング企画課長、2021年マーケティング部長兼ライフプラン部長を歴任。2025年CCイノベーション取締役常務執行役員を経て、2026年代表取締役社長に就任し、現在に至る。

事業環境認識・課題

北陸地域の企業経営者が直面する課題は、かつてなく多様化・高度化しています。人手不足と後継者不在、デジタル化対応、事業承継や資本政策といった複雑な課題が重なり、「何から手をつければよいかわからない」という声は年々増えています。かつての成功モデルが通用しなくなりつつある今、自社の強みを再定義し、変化に即応できる組織への変革が喫緊の課題です。

石川県では生産年齢人口の継続的な減少が予測され、限られた人員で成果を出すための生産性向上と業務改革はもはや必須です。就業者の約7割が第三次産業に集中する構造のもと、ビジネスモデル強化と競争力確保への支援ニーズも高まっています。さらに、能登半島地震からの復興局面では、被災企業が復興から成長へ移行する段階に入り、経営支援ニーズは一層広がっています。事業継続リスクや人材不足への対応は北陸全体に共通する課題であり、戦略立案から現場実行まで伴走できる専門パートナーへの需要が高まる中、CCイノベーションにとって大きな成長機会となっています。

成長戦略

当社の成長を牽引するのが、中堅・大企業及び都市部市場への本格展開です。事業承継・資本政策・人材戦略・DXといった高度な経営課題に対し、構想策定から現場実行まで一貫して伴走するスタイルが評価され、大企業や上場企業との取引実績は着実に積み上がっています。2026年3月には東京本社グループを新設し、専任チームによる戦略的支援体制を確立しました。都市部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、都市部での事業

業務内容

企業の成長・変革を後押しするため、多様な経営課題に対しオーダーメイドかつ一貫通貫で支援する経営コンサルティングを提供

強み

課題の本質を深い対話で引き出し、戦略策定から現場実行まで、自社改革のマインドとノウハウを活かし伴走する総合的な支援力

展開をさらに加速させていきます。こうした成長をさらに加速させるのが、外部パートナーとの戦略的連携です。スピード感と先端的な知見を持つスタートアップ企業をはじめ、多様なパートナーとの協業により高度なソリューションを提供しています。2025年には、セブンリッチグループ及び株式会社マネーフォワードとの三社共同出資により株式会社CCIForwardを設立し、バックオフィス業務代行からDX支援まで担うBPO専門会社として新たな収益基盤を構築しています。都市部・大企業の実績と外部連携の知見を地域企業へ還元する—この循環こそが、持続的成長と地域経済への貢献を同時に実現する原動力です。

◎主な提供メニュー

経営戦略策定領域

実績 **1,372件** (累計)

- ・経営理念、経営計画策定
- ・原価管理体制構築
- ・計画実行支援

人材育成・人的資本領域

実績 **1,040件** (累計)

- ・人事評価制度、賃金制度設計
- ・階層別研修、幹部候補の育成
- ・多様な人材の紹介業務

海外ビジネス領域

実績 **172件** (累計)

- ・海外販路開拓
- ・海外拠点設立
- ・現地法人の各種課題解決

業務効率化・ICT利活用領域

実績 **705件** (累計)

- ・業務プロセス最適化
- ・各種業務効率化
- ・各種システムの導入、利活用支援

事業承継・資本戦略・M&A領域

実績 **242件** (累計)

- ・事業承継計画策定
- ・組織再編支援
- ・M&A仲介、FA業務

その他

実績 **470件** (累計)

- ・ESG、SDGsへの取り組み支援
- ・経営アドバイザー業務
- ・金融機関向けコンサルティング

バックオフィスにサステナブルな体制を

コア業務に集中できる状態をつくり
事業が前進する原動力を生み出す

株式会社CCIForward

代表取締役社長

前田 拓弥

2011年北國銀行入行。法人営業、都市部コンサルティングに従事。2025年5月CCIForward代表取締役社長就任。



株式会社CCIForwardは、経理・労務BPOを通じて、企業が本業に集中し、前へ向かって事業を推進できる体制を、持続的に整備しています。記帳や給与計算といった定型業務の代行にとどまらず、試算表作成や資金繰り管理までを含め、経営判断に必要な数値を適時に整え、日常の運用として安定させることを重視しています。

CCIグループとして、ファイナンスやコンサルティング機能のみならず、BPOでの実務運用まで担える体制を有していることは大きな特長です。とりわけスタートアップ企業や地域企業においては、成長・変革・事業承継といった局面で管理体制やバックオフィスの高度化が経営課題となりやすい状況にあります。当社はこうした課題に対し、業務の標準化と運用設計を通じて、意思決定と実行が滞らない状態を支えています。導入支援から運用フェーズまで一貫して関与し、企業の事業ステージに応じて「回り続ける」体制を構築する点が強特長です。

また、SaaSツールやAIを活用した業務改善を継続的に進めることで、BPOサービスそのものの品質向上と効率化を図り、提供価値の高度化と自社の生産性向上を同時に実現しています。全国の顧客に対して一貫した水準でサービスを提供しながら、サービスの進化と自社の前進を両立させ、持続可能な企業経営を支える存在として、引き続き価値創出に取り組んでいきます。

新会社による新ビジネス

投資助言



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

外資系証券にて有価証券ポートフォリオの分析業務や証券化業務に従事、その後運用会社で投資商品組成や機関投資家営業に従事。2019年にALCOLABを創業、2023年よりCCIアセットパートナーズ代表取締役に就任。

事業環境認識・課題

資産運用を取り巻く環境は大きく変化しています。企業や企業オーナー等のお客さまは、投資目的・時間軸・リスク許容度等に応じた運用計画の設計ニーズが高まっています。金融法人のお客さまは、金利ある世界への移行を背景に、リスク管理やアセットアロケーション等、専門的な知見に基づく運用が不可欠となっています。こうした変化の下で求められるのは、個別商品の提案を超え、投資の意思決定をサポートする分析や知見を共有する投資助言の役割です。当社は個人、事業法人、金融法人など、多様なお客さまのニーズに応じた適切な助言の提供に努めてまいります。

新しいALM体制

当社の助言機能の一例が、北國銀行やCCIグループに対するALM・市場運用支援です。ALM運営及び市場運用に関する人材・機能を集約し、経営ニーズを踏まえた戦略提言から具体的な運用案の提示、リスク管理態勢の高度化支援まで一体的に助言しています。北國銀行がアセットオーナーとして最終責任を負い、当社が専門の実務を担うことで、両社の役割を明確化しガバナンスを強化しつつ、機動的で実効性の高い運用体制の構築に努めています。

北國銀行における新しいアセットアロケーション

当社は独自のアセットアロケーションモデルを開発し、北國銀行の有価証券ポートフォリオに対する助言や、貸出、今後の投融資計画を織り込んだグループの資産全体のアセットアロケーションに対する助言を行っています。また、プライベートアセットに対する投資も推進し、ポートフォリオのリスク・リターン改善に努めてまいります。

業務内容

投資助言を基盤に、個人・事業法人・金融法人に対し、資産運用、事業・資産承継、市場運用・ALM支援などを提供

強み

お客さま本位の助言と、運用機能を集約した専門性、グループ総合力を活かしたソリューション提供力

成長戦略

富裕層・事業法人向けに新たな投資助言サービスの展開

助言対象資産を4種類から9種類に増やし、当社が自社開発するポートフォリオ運用システムを活用して顧客のリスク許容度に応じた資産配分を提案します。投資開始後は、環境変化に応じた入れ替えの提案や、市況・パフォーマンスに対する説明等を丁寧に行い、お客さまの理解と納得を得ていただくことを重視することで、長期にわたるお客さまの資産運用への取組みに伴走します。

金融法人向けソリューションの拡充

北國銀行の有価証券運用業務の高度化に対する助言で培った、アセットアロケーションの高度化、投資対象の拡充、運用人材の育成支援などの知見を基に、有価証券運用業務に課題を持つ他の金融機関に対し、課題解決のための助言を行います。個別商品の提供にとどまらず、金融機関の経営課題に対処することを特徴とした資産運用サービスを展開することで、他の資産運用会社との差別化を図ってまいります。

商品を売るのではなく、解決策を提案する

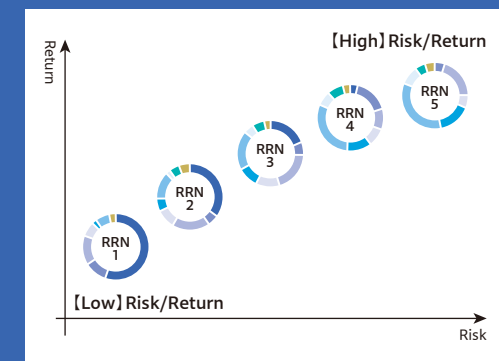
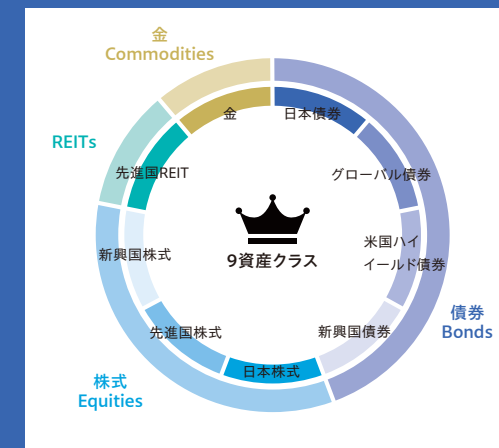
当社はお客さまの人生や事業の目的に寄り添い、最適な資産運用を共に考えることを大切にしています。当社は金融商品を提供するのではなく、お客さまの状況や目標に応じた助言を起点に、グループ内の専門機能や外部の優れたパートナーとも連携しながら、お客さまの役に立てるパートナーとして選んでいただくことを目指してまいります。

9資産投資助言サービス

「MAG9プラス」(Multi-Asset Global 9 Plus)

より高度化させた新しい助言サービス

様々なリスク・リターン水準にて構成された最適アセット・アロケーションから、お客さま各々の投資目的、リスク許容度、投資期間、その他ご要望を踏まえ、お客さま専用の最適アセット・アロケーションを構築いたします。機関投資家レベルのポートフォリオ提案と、専属アドバイザーによる伴走支援を実現します。



新会社による新ビジネス

投資ファンド



株式会社QRインベストメント
代表取締役社長

的場 徹成

1998年北國銀行入行。2013年融資部経営支援課、2018年コンサルティング部コンサルティング課長、2022年QRインベストメント取締役、2025年QRインベストメント代表取締役社長に就任し、現在に至る。

事業環境認識・課題

人口減少や人材不足、事業承継問題の深刻化、事業環境の不確実性の高まりを背景に、企業を取り巻く環境は構造的な転換期にあります。QRインベストメントは、ファンド運営における重要な課題を、投資残高の拡大ではなく、投資活動を通じた企業価値向上と、その成果をファンド全体の質向上につなげることにであると認識しています。

この認識のもと、投資を単なる資金提供ではなく、「投資→価値創造→回収→再投資」というインベストメントチェーンを一体のプロセスとして捉え、その高度化を基本方針としています。投資判断、企業価値向上支援、回収、再投資の各段階で経営管理・リスク管理を徹底し、資本を規律ある形で循環させることで、長期的かつ持続的な価値創造を目指します。

投資後のハンズオン・伴走支援は企業価値向上の中核であり、経営・ガバナンスの高度化、事業構造改革、成長戦略の策定・実行支援に加え、DXや業務プロセス改革、データ活用による生産性向上など、実行段階まで踏み込んで支援しています。同時に、投資ガイドラインに基づく投資判断、投資委員会による意思決定、投資後モニタリングを通じて、リスクの早期把握と統制を行い、投資成果の最大化とリスク低減の両立により、ファンド資産の質向上を図ります。

成長戦略

国内PE(事業再生・事業承継・成長支援)とVC(スタートアップ)を中核とし、両者が相互に補完し合う両輪の投資戦略を推進しています。PE投資では地域中核企業や再生・承継局面にある企業の経営基盤

業務内容

再生・事業承継・ベンチャーファンド等の運営 (GP)
ファンド出資 (LP)
投資先企業への経営支援

強み

PE領域(再生領域)での長年の業歴(16年)
多数のトラックレコード実績
グループ総合力を生かしたインベストメントチェーン

を強化し、持続的成長を通じて地域経済の安定と質の向上に貢献します。一方、VC投資ではスタートアップの成長を支援し、新たな産業や技術、人材を創出して地域のイノベーションと中長期的な成長力を高めます。

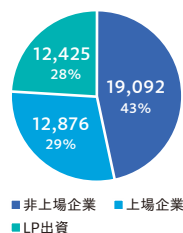
PEとVCを組み合わせることで、成長段階の異なる企業群を連続的に育成するとともに、金融機関や支援機関、外部専門家、事業会社等とのネットワークを通じて、事業・人材・知見が循環する地域エコシステムの形成を進めます。

また、投資ステージ・業種・地域の分散を意識したポートフォリオ運営により偏重を避け、全プロセスで経営管理・リスク管理を一体的に運用し、インベストメントチェーンの持続性を確保します。さらに、IR活動を通じた外部投資家との対話を重視し、長期的パートナーシップに基づく外部調達を拡充することで、インベストメントチェーンの高度化を実現し、企業価値向上と地域経済の持続的発展に貢献します。

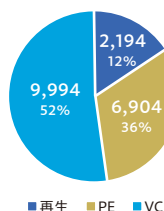
●投資ポートフォリオ(2025.12月末現在)

(単位:百万円)

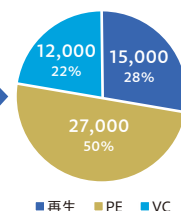
【カテゴリ別投資累計額】



【非上場企業投資内訳】



【非上場企業投資内訳】
(2028.12月末計画)



■ 非上場企業 ■ 上場企業
■ LP出資

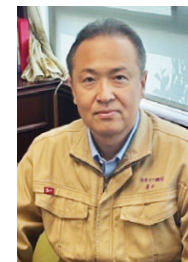
■ 再生 ■ PE ■ VC

■ 再生 ■ PE ■ VC

当社OB人材が担う地域企業経営

カネマツ鋼材株式会社

代表取締役社長
藤井 隆様



CCIグループでは、地域企業への経営人材輩出に向けた取り組みを進めています。2024年12月には、カネマツ鋼材の事業承継を目的としたファンド出資に伴い、北國銀行の本店営業部長が同社へ転身し、経営人材として派遣されました。その後、2026年3月からは代表取締役社長に就任しています。

カネマツ鋼材は1970年に創業し、建設機械、産業機械、工作機械、建設資材向けの鋼材販売に加え、鋼材加工事業も展開しながら成長してきた企業です。北陸地域をはじめ、地域外のお客さまにも製品・サービスを提供しており、豊富な在庫量、高い加工品質、卓越した技術力により、多くのお客さまから長年にわたり厚い支持を受けています。



カネマツ鋼材株式会社

新会社による新ビジネス

海外ビジネス



株式会社CCIクロスボーダー
代表取締役社長

中村 和輝

1996年北國銀行入行。香港支店や市場、法人部門を経て、2017年シンガポール支店長として海外融資等を主導。2022年大阪支店長、2023年執行役員大阪営業部長を経て、2026年CCIクロスボーダー代表取締役社長に就任し、現在に至る。

事業環境認識・課題

CCIグループは、2008年のシンガポール拠点開設以降、東南アジアを中心とした海外現地市場に関わり続け、ネットワークを拡大してきました。海外市場での活動は、成長機会の獲得にとどまらず、多様な事業環境の中で培われる知見や、そこで経験を積んだ人材の成長を通じて、グループ全体の競争力と経営基盤を強化する取り組みでもあります。

また、当社グループが根差している東南アジアの新興国では近年、経済成長を背景に資金需要が拡大する一方、産業構造や企業の成長段階が多様化しており、現地の金融機関やインフラがその変化に十分に対応しきれていない状況がみられます。当社グループは、こうした環境の中に新たな事業機会を見出しています。

このような環境のもと、海外事業統括会社であるCCIクロスボーダーと4つの海外現地法人（シンガポール、タイ、ベトナム、ケニア）は現地パートナー機関との協業による投融資事業を行っています。金融機能に加え、投資やコンサルティングの機能をも組み合わせることで、現地企業と共に成長を目指す関係を築いています。

アフリカ市場においては中長期的な成長可能性を重視し、CC Innovation Africaを設立しております。足元では市場理解の深化とネットワーク構築を進めながら、事業機会の獲得に向けた基盤整備を進めています。

CCIクロスボーダーは、東南アジアやアフリカをはじめとする成長市場に挑み続けることを通じて、海外で戦える組織と人材を創っていきます。そして、海外市場の成長をグループ全体に取り込みかつ、ステークホルダーの皆さまに還元してゆくことを使命として、これからも挑戦を重ねてまいります。

業務内容

海外子会社の事業統括
海外ビジネスの収益最大化に向けた事業企画開発

強み

海外現地法人を通じた、現地ビジネス課題に対する投資・融資・コンサルティングの一体的な提供

成長戦略

東南アジア市場

これまでに蓄積してきた融資ノウハウと現地ネットワークを基盤に、融資を起点としたビジネスの更なる深化を図っていきます。シンガポール、タイ、ベトナムの現地法人を拠点に、投融資やコンサルティングを組み合わせた金融サービスの高度化を進め、現地企業の成長ステージや産業特性に応じた柔軟な支援を行います。また、現地ビジネスパートナーとの協業にも取り組みます。

アフリカ市場

今後の成長が期待されるアフリカ市場では、現地法人（ケニア・ナイロビ）を設立しました。社員を配置し、現地企業や政府系機関、国際開発機関とのネットワーク構築を通じて新たな事業基盤の形成を進めてまいります。また、現地企業や日系企業との新たな接点創出、協業を強みにアフリカビジネスの先行者としての優位性を活かしながら、中長期的な成長機会の創出を目指します。

●海外ネットワーク



ベトナムで新たなビジネスパートナーと 事業連携を開始



調印セレモニーの様子

▼SSIAM及びDCIと投融資連携に関する覚書（MoU）を締結

海外事業の成長戦略として東南アジア市場を重点地域と位置づける中で、CCIグループは金融機能とコンサルティング機能を組み合わせ提供する成長支援モデルの高度化に取り組んできました。中でもベトナムは、足元における重点市場の一つと位置づけています。

2026年5月13日、CCIクロスボーダーは、ベトナム最大手証券会社グループのSSI Asset Management Company Limited (SSIAM)、大和企業投資株式会社 (DCI) と、投融資連携に関する覚書 (MoU) を締結しました。本覚書では投融資連携の基本枠組みを定めつつ、海外子会社であるCCIシンガポールが投融資を通じた金融機能を担い、CCIベトナムはSSIAM及びDCIと協業し、ベトナム現地での案件ソーシングやコンサルティング支援を行う体制を構築しています。

地域活性化に向けて

スポーツ・エンタメ・ヴェニュー



株式会社CCIエンタベース
代表取締役社長

立野 賢哉

1990年北國銀行入行。法人営業、人事、コンサル部門を歴任し、2025年常務執行役員経営企画部長（エンタテインメント&ヴェニュー事業推進室）、2026年CCIエンタベース代表取締役社長に就任し、現在に至る。

事業環境認識・課題

CCIグループは、地域に根差した金融・非金融サービスの提供を通じて、持続的な企業価値及び地域価値の向上を目指しています。その中でスポーツ・エンタテインメント領域は、世界的に市場拡大が続く成長産業であり、雇用創出や関連消費の拡大を通じて地域経済に継続的な波及効果をもたらす重要な分野です。2026年1月に設立した株式会社CCIエンタベースを中核に、スポーツ、エンタテインメント、ヴェニュー（施設）を横断した事業展開を進め、若年層を含む人材の定着と安定的な事業成長につなげていきます。

成長戦略

スポーツ×エンタメによる地域価値の創出

CCIエンタベースは女子ハンドボールチーム「ハニービー石川」と男子プロバスケットボールクラブ「金沢サムライズ」の二つのスポーツチームを保有し、それぞれの競技特性やファン層を活かした事業展開を進めています。スポーツは競技そのものの魅力に加え、地域住民や企業、行政をつなぐ強い求心力を持つコンテンツであり、継続的な交流人口の創出や地域へのシビックプライド醸成に大きく寄与します。当社は二つのチームを個別に運営するだけでなく、競技の枠を超えた連携や相乗効果の創出に取り組んでいく考えです。

エンタテインメント部門では、地元イベントや県内外の協業先と連携し、イベントの企画・制作・運営業務に取り組んでいます。音楽やeスポーツなど、ジャンルにとらわれないエンタテインメント領域への展開を通じて、スポーツ以外の切り口からも地域との接点を

業務内容

スポーツチームを運営するグループ会社の統括
コンサート、イベントの企画運営
地域コミュニティと連携したヴェニュー開発

強み

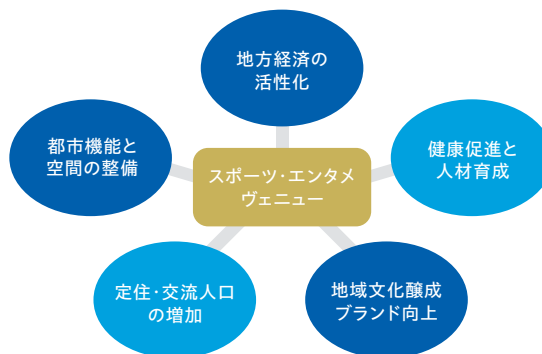
グループの地域ネットワークを生かした事業推進力
スポーツ・エンタメ・ヴェニューを一体で展開できる事業統合力

広げています。今後もスポーツとエンタテインメントを横断した多様な取組みを通じて、継続的な交流機会の創出と地域価値の向上につなげていきます。

ヴェニューを核とした持続可能な事業モデル

スポーツ・エンタテインメントの価値を最大化するためには、適切に設計・運営されたヴェニューの存在が不可欠です。CCIエンタベースでは、スポーツやイベントといったコンテンツ運営に加え、ヴェニューの企画・運営・活用にも注力し、自治体との連携のもとで整備・活用を進めることで、公共性と事業性の両立を図っています。スポーツ・イベントという「ソフト」と、施設運営という「ハード」を一体で捉えることで、単発に終わらない持続的な収益モデルを構築しています。

さらに、CCIグループが培ってきた金融、マーケティング、地域ネットワークの知見を掛け合わせることで、事業基盤の安定性と中長期的な成長性の両立を実現しています。


株式会社金沢サムライズの
子会社化

株式会社金沢サムライズ

代表取締役CEO

西出 光

1998年北國銀行入行。
法人営業、人事部門に従事。
2026年3月株式会社金沢サムライズ代表取締役CEO就任。



このたび、金沢サムライズは株式会社CCIエンタベースの子会社として新たなスタートを切りました。CCIエンタベースが掲げる「スポーツ・エンタテインメントを通じた地域価値創出」という考え方は、金沢・いしかわを拠点に地域に根差した活動が続けてきた本クラブの歩みと重なるものです。今後はCCIエンタベースとの連携のもと、資本面での支援に加え、興行運営やマーケティングなど、クラブ運営全般の高度化を進めていきます。競技面では、B.LEAGUE ONEでの戦いを見据えたチーム強化に取り組み、更なる高みを目指し挑戦を続けてまいります。また、地域の皆さまとともに歩み、より一層愛され、誇りに思ってもらえるクラブづくりに取り組んでまいります。



金沢サムライズ試合風景

地域活性化に向けて

地域との協創



株式会社北國新聞社 取締役販売局長
株式会社地域未来創造
代表取締役社長

青木 恵



株式会社地域未来創造
代表取締役副社長

北嶋 良章

事業環境認識・課題

株式会社地域未来創造は、北國新聞社とCCIグループの共同出資により創設され、2024年12月に地域シンクタンク&コンサルティング企業として事業を開始しました。自治体と連携し、地域の未来に関する構想・提言や、コンサルティング、調査、フォーラム等の受託に加え、2025年5月のCOREZO統合により、ECモール、クラウドファンディング、宿泊予約、情報発信サイト等のデジタルプラットフォームも一体運営しています。

人口減少・高齢化により域内需要は縮小し、行政・産業・地域コミュニティの担い手不足が深刻化しています。国は地方創生2.0の基本構想で、人口減少を正面から受け止めつつ「強い（稼げる）経済」とAI・デジタルの徹底活用を柱に掲げ、総合戦略でも「強い経済」「選ばれる地方」を政策目標として、域外から人材・投資・需要を呼び込む取組みを重視しています。これを受け地方自治体でも、自治体DX（BPRを前提としたフロントヤード改革、基幹業務システムの標準化・共通化、AI活用等）や広域連携（共同化・共同調達等）が加速し、限られた行政資源で政策を実行し続ける体制づくりが喫緊の課題です。地方版総合戦略の推進においても、多様なステークホルダーと連携した実行力が問われています。また国は、PPP/PFI等の官民連携により、スタジアム・アリーナ整備をスポーツの成長産業化と地域活性化の基盤として推進しています。加えて金沢市では、都市再生緊急整備地域として「金沢駅東地域」が指定され、都市計画上の特例や税制特例・金融支援等も活用し官民連携で市街地整備を重点的に推進できる環境が整っています。石川県では令和6年の能登半島地震及び奥能登豪雨からの復興が最優先です。一方で県全体の持続的な再興には、能登復興に加

業務内容

地域活性化に向けた構想・提言から実装までを一貫通貫で推進
地域商社として地域資源の高付加価値化と販路創出を推進

強み

金融・メディアの信頼基盤に根差す行政・地域理解力
全体最適の構想力
合意と段取りを設計する推進設計力

え、金沢圏・南加賀を含む都市機能、観光、産業、行政基盤を全体最適で再設計し、内外から人・投資・交流を呼び込む「選ばれる理由」を具体策として示し、実装につなげることが課題です。

成長戦略

当社は、構想力と行政・地域理解を土台に、構想を提言で終わらず実装へつなぐ先導役として、三つの領域を同時に強化します。第一に、都市再生・復興等の重点プロジェクトで、論点整理、合意形成の設計、事業スキームの具体化を担い、必要に応じて専門パートナーとも協創しながら、事業化の決定と着手を積み上げます。第二に、自治体DXと広域連携の設計・実装支援により、行政の生産性向上とサービス維持を両立させ、創出された余力を復興・産業・観光へ再配分できる状態をつくります。第三に、地域商社・観光領域で、COREZOの各プラットフォームを根幹に事業者と協業で北陸の「いいモノ・いいコト」を磨き上げ、マーケティング、ブランディング、情報発信を一体で回し、商品造成・送客まで含めて交流人口と消費機会を拡大します。

まちづくりの成否は、行政施策であっても自分事として関わる企業・経済人が増えるかどうかにか左右されます。当社は仲間づくりも進めながら「産官学金労言」をつなぐ協創の場を設計し、関係者が将来像と進め方を共有したうえで、意思決定、実行管理、成果の整理と発信までを一貫通貫で支援します。構想・コンサルティングによるプロジェクト収益に加え、デジタルプラットフォームの運営収益を組み合わせることで持続的な収益基盤を構築しながら、この循環により、復興と成長の両立を図り、地域に資金・人材・情報が還流する仕組みを形成します。域内資源の磨き上げを域外需要の獲得と投資の呼び込みへ結び付け、稼ぐ力と地域価値の好循環を実現します。

石川県リメイク構想とシンポジウム



第2回シンポジウムの様子



リメイクプランの一例

これまでに「未来の能登石川をリメイクする」及び「県都・金沢大改造計画」と題し、能登の復興や金沢中心市街地のリメイクをテーマに、石川県知事や国会議員らを招いて2回のシンポジウムを開催しました。金沢のリメイクプランとして、国際会議場と歌劇座の機能を併せ持つ施設・工芸村・富裕層向けホテル・21世紀美術館のアネックス兼ホテル・多目的屋根付ドームスタジアムの建設、LRT・BRT・地下道など交通も含む当社の構想を提示し、それをもとに議論を深め地域の未来像を共有しました。今年度も石川県リメイク構想をフックに、県内三会場（金沢、南加賀、能登）で、石川県知事や県民・首長・事業者らが課題、論点を共有し、石川を前に進める政策立案につなげていく場として県民フォーラムを開催予定です。今後も「産官学金労言」の連携を通じて、地域の協創と構想の実行を推進していきます。

地域活性化に向けて

地域活性化



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年総合企画部人材開発室長、2021年執行役員として人材開発部長に就任。2022年デジタル部長、2024年常務執行役員（経営企画部長兼デジタル部長）を歴任し、現在に至る。

事業環境認識・課題

人口減少や高齢化の進展、ライフスタイルや働き方の多様化、さらには金融サービスのデジタル化を背景に、銀行店舗を取り巻く環境は大きな転換期を迎えています。非対面チャネルの拡充により、従来型の店舗機能は見直しが進み、店舗統廃合が全国的に進展しています。その結果、地域においては銀行店舗跡地や遊休不動産が生じるケースも増加しています。

一方で、これらの資産が活用されないまま空き家化・更地化することは、地域の賑わいや利便性の低下を招き、まちの活力や魅力の減退につながるおそれがあります。特に、銀行店舗は長年にわたり地域の中心的存在として機能してきた背景があり、その役割が失われた後の影響は決して小さくありません。

こうした環境変化の中で、銀行が保有する不動産や拠点を、単なる金融サービス提供の場としてだけでなく、地域の実情や将来像を踏まえた「社会的アセット」として再定義し、中長期的な視点でどのように新たな価値を提供していくかが重要な課題となっています。市場価値の高い立地や資産を数多く保有する当社にとって、それらを適切に活用し、地域課題の解決と地域価値の維持・向上を両立させる視点が求められています。

成長戦略

当社は、こうした事業環境認識のもと、店舗戦略の一環で廃店した銀行店舗や都市空間などの遊休資産を、地域に新たな価値を生み出す「成長の起点」と捉え、有効活用を進めています。廃店・統合後の店舗については、短期的な処分対象とするのではなく、立地特性や地域ニーズ、将来のまちづくりの方向性を踏まえ、交流拠点や事

業務内容

銀行の遊休資産の長期的価値創造につながる有効活用を通じた地域の賑わい創出と持続的価値向上

強み

市場価値の高い不動産基盤
金融グループの情報力と提案力
ファイナンスと協創による持続的な価値創造

業活動の場への転換など、多様な活用可能性を検討しています。その一例が、東京都の大塚寮跡地を活用したプロジェクトです。従来は社員寮として利用されてきた当該施設について、その役割を見直し、地域との関係性や将来的な人材戦略も見据えた新たな活用方法を検討しています。本プロジェクトは、銀行資産の可能性を広げる取組みとして位置づけ、新しい価値創出の場となることを目指し、計画を進めています。当社は今後も、地域のハブとして関係人口の創出や新たな事業・人材の循環を促進し、地域価値の中長期的な成長を目指していきます。そして、経済的価値と社会的価値の好循環を実現する未来志向の地域づくりを通じて、長期的な企業価値の向上につなげてまいります。



銀行資産の有効活用による成長戦略の一例 —大塚寮跡地プロジェクト—

テナントオフィスビル Hirooka Terrace開業

2025年9月、「地域に開かれた協創の場」をコンセプトとしたテナントオフィスビル「Hirooka Terrace」が開業しました。多様な企業や大学が入居され、業種や立場を超えた交流や連携が生まれることが期待されています。オフィス機能にとどまらず、半屋外テラスやラウンジなど開放的な共用空間のポテンシャルを最大限活用し、コミュニケーションやコラボレーションを促進する空間として、人材やアイデアが交わる拠点を目指しています。今後も、入居企業や地域との連携を深めながら、新たな価値とイノベーションを生み出す場として進化させていきます。



北國銀行本店ビル(左)と並ぶHirooka Terrace(右)



地域に開かれた協創の場として、人・企業・アイデアが交わる拠点



Hirooka Terraceの情報は
こちらでご覧いただけます。

<https://www.hokkokuibank.co.jp/other/tenpo/hirooka-terrace/index.html>

財務ハイライト

当期純利益(連結)・ROE(国内基準行ベース)

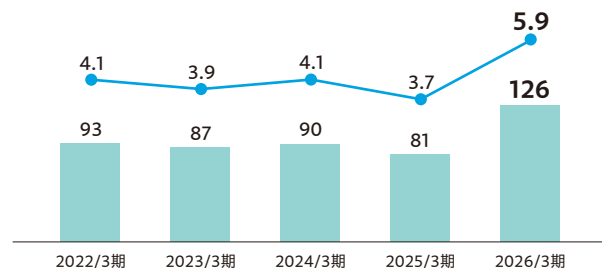
[中長期的に目指す水準]

【ROE】 2027/3期 7.7% 2028/3期以降 8.0%以上

【当期純利益】2027/3期 170億円 2028/3期 185億円 2029/3期 210億円

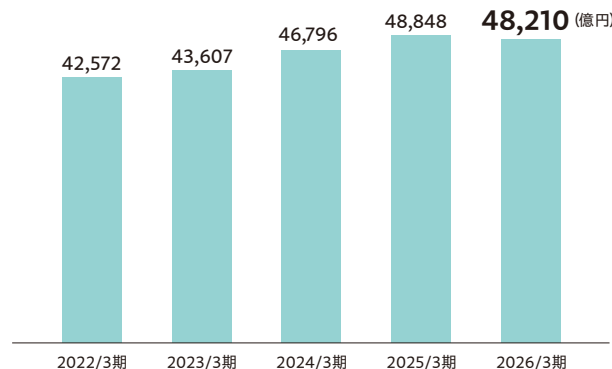
ROE **5.9%** 当期純利益(連結) **126億円**

● ROE(%) ■ 当期純利益(連結)(億円)



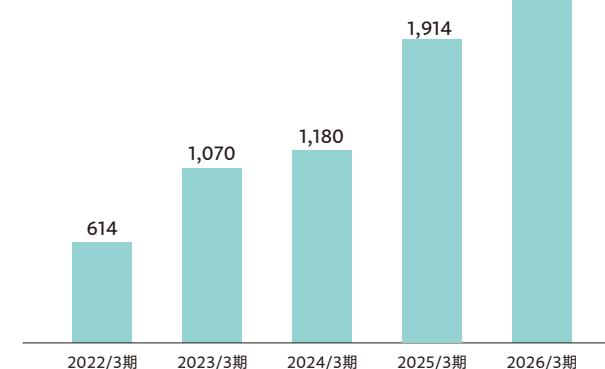
預金残高

4兆8,210億円



コンサルティング売上高

22.1億円 **2,209(百万円)**

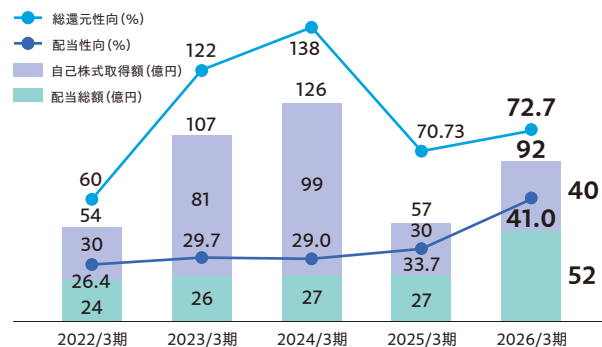


総還元性向、配当総額、自己株式取得額推移

[中長期的に目指す水準]

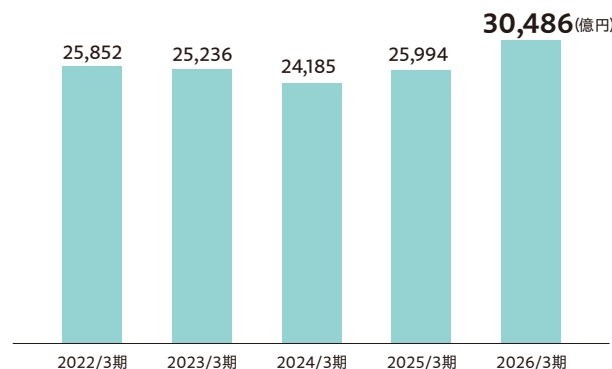
40%程度 持続的な利益成長に基づいた配当と機動的な自己株式取得を実施

配当性向 **41.0%** 配当総額 **52億円**



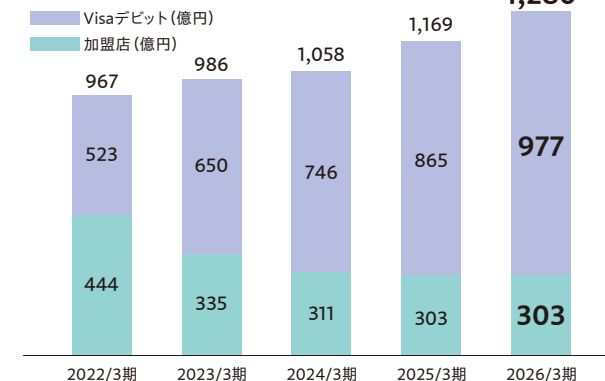
貸出金残高

3兆486億円



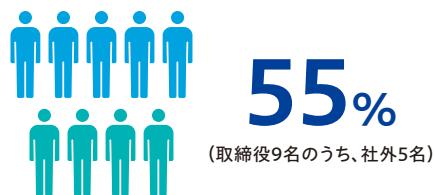
キャッシュレス決済額

1,280億円



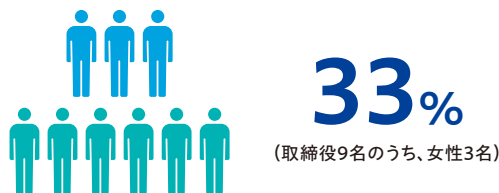
非財務ハイライト

社外取締役比率



※2023年11月より社外取締役が指名報酬委員会委員長を務める
※2024年6月より社外取締役が取締役会議長を務める

女性取締役比率



女性管理職比率



2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
17.6%	20.3%	21.2%	21.4%	22.1%

CEOによる機関投資家との面談回数



CO₂排出量削減率



デジタル教室開催件数



金融経済教育の実施回数



インターネットバンキング契約者数



電子納付比率



グループ財務データ

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
資産の部		
現金預け金	1,653,620	1,378,941
コールローン及び買入手形	152,000	116,000
買入金銭債権	3,133	2,510
金銭の信託	13,508	13,508
有価証券	1,872,071	1,883,131
貸出金	2,599,491	3,017,344
外国為替	5,485	5,219
リース債権及びリース投資資産	42,223	43,322
その他資産	19,950	38,480
有形固定資産	45,089	49,794
建物	11,787	28,926
土地	16,212	15,050
建設仮勘定	12,429	567
その他の有形固定資産	4,660	5,250
無形固定資産	13,250	20,572
ソフトウェア	11,963	20,247
のれん	963	-
その他の無形固定資産	324	324
退職給付に係る資産	2,060	3,553
繰延税金資産	13,941	4,559
支払承諾見返	18,878	19,931
貸倒引当金	△61,634	△60,083
資産の部合計	6,393,070	6,536,786
負債の部		
預金	4,884,810	4,731,808
譲渡性預金	-	59,400
コールマネー及び売渡手形	559,680	545,556
債券貸借取引受入担保金	599,306	839,297
借入金	6,174	5,944
外国為替	0	3
社債	20,000	-

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
信託勘定借	136	37
その他負債	79,548	77,068
賞与引当金	701	680
役員株式給付引当金	350	257
睡眠預金払戻損失引当金	47	31
繰延税金負債	1,335	1,924
再評価に係る繰延税金負債	1,208	1,070
支払承諾	18,878	19,931
負債の部合計	6,172,180	6,283,013
純資産の部		
資本金	10,000	10,000
資本剰余金	10,750	8,430
利益剰余金	200,709	209,779
自己株式	△3,484	△4,252
株主資本合計	217,975	223,956
その他有価証券評価差額金	△10,813	5,368
繰延ヘッジ損益	1,539	11,076
土地再評価差額金	1,914	1,616
退職給付に係る調整累計額	1,404	2,527
その他の包括利益累計額合計	△5,954	20,589
非支配株主持分	8,869	9,226
純資産の部合計	220,889	253,773
負債及び純資産の部合計	6,393,070	6,536,786

連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月 1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月 1日 至 2026年3月31日)
経常収益	89,576	167,102
資金運用収益	47,287	68,796
貸出金利息	26,676	35,716
有価証券利息配当金	16,964	27,115
コールローン利息及び買入手形利息	1,395	2,001
預け金利息	2,134	3,766
その他の受入利息	116	196
信託報酬	0	0
役務取引等収益	11,107	12,810
その他業務収益	16,345	18,122
その他経常収益	14,834	67,372
償却債権取立益	419	2,262
その他の経常収益	14,414	65,109
経常費用	77,277	147,345
資金調達費用	9,851	18,086
預金利息	2,364	7,891
譲渡性預金利息	11	56
コールマネー利息及び売渡手形利息	1,555	2,538
債券貸借取引支払利息	5,398	6,428
借入金利息	36	37
社債利息	179	110
その他の支払利息	305	1,023
役務取引等費用	3,908	4,144
その他業務費用	20,101	74,708
営業経費	34,274	40,781
その他経常費用	9,141	9,623
貸倒引当金繰入額	6,007	6,459
その他の経常費用	3,133	3,163
経常利益	12,298	19,756
特別利益	17	7
固定資産処分益	17	7
特別損失	677	1,917
固定資産処分損	323	283

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月 1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月 1日 至 2026年3月31日)
減損損失	354	724
のれん償却額	–	909
税金等調整前当期純利益	11,638	17,846
法人税、住民税及び事業税	3,510	7,061
法人税等調整額	△311	△2,149
法人税等合計	3,199	4,911
当期純利益	8,438	12,935
非支配株主に帰属する当期純利益	317	302
親会社株主に帰属する当期純利益	8,120	12,632

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月 1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月 1日 至 2026年3月31日)
当期純利益	8,438	12,935
その他の包括利益	△35,398	26,872
その他有価証券評価差額金	△39,062	16,211
繰延ヘッジ損益	1,575	9,537
土地再評価差額金	△34	–
退職給付に係る調整額	2,123	1,123
包括利益	△26,959	39,807
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	△27,114	39,475
非支配株主に係る包括利益	154	332

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位: 百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額					非支配株主 持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価 差額金	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計		
当期首残高	10,000	19,507	195,209	△9,814	214,902	28,084	△35	1,986	△718	29,317	8,735	252,954
当期変動額												
剰余金の配当			△2,657		△2,657							△2,657
親会社株主に帰属する 当期純利益			8,120		8,120							8,120
自己株式の取得				△3,005	△3,005							△3,005
自己株式の処分		31		594	625							625
自己株式の消却		△8,740		8,740	－							－
土地再評価差額金の取崩			37		37							37
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動		△47			△47							△47
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						△38,898	1,575	△71	2,123	△35,272	134	△35,137
当期変動額合計	－	△8,757	5,500	6,329	3,072	△38,898	1,575	△71	2,123	△35,272	134	△32,065
当期末残高	10,000	10,750	200,709	△3,484	217,975	△10,813	1,539	1,914	1,404	△5,954	8,869	220,889

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位: 百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額					非支配株主 持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価 差額金	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計		
当期首残高	10,000	10,750	200,709	△3,484	217,975	△10,813	1,539	1,914	1,404	△5,954	8,869	220,889
当期変動額												
剰余金の配当			△3,861		△3,861							△3,861
親会社株主に帰属する 当期純利益			12,632		12,632							12,632
自己株式の取得				△4,001	△4,001							△4,001
自己株式の処分		165		748	913							913
自己株式の消却		△2,485		2,485	－							－
土地再評価差額金の取崩			297		297							297
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						16,182	9,537	△297	1,123	26,544	357	26,901
当期変動額合計	－	△2,320	9,069	△767	5,981	16,182	9,537	△297	1,123	26,554	357	32,883
当期末残高	10,000	8,430	209,779	△4,252	223,956	5,368	11,076	1,616	2,527	20,589	9,226	253,773

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月 1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月 1日 至 2026年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	11,638	17,846
減価償却費	4,468	5,169
減損損失	354	724
のれん償却額	53	1,279
貸倒引当金の増減(△)	1,690	△1,550
賞与引当金の増減額(△は減少)	3	△15
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△2,060	△1,493
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△684	－
役員株式給付引当金の増減額(△は減少)	△60	△92
睡眠預金払戻損失引当金の増減(△)	△20	△16
利息返還損失引当金の増減額(△は減少)	△0	－
資金運用収益	△47,287	△68,796
資金調達費用	9,851	18,086
有価証券関係損益(△)	△5,804	△2,912
金銭の信託の運用損益(△は運用益)	24	－
為替差損益(△は益)	973	△11,606
固定資産処分損益(△は益)	306	275
貸出金の純増(△)減	△180,968	△418,201
預金の純増減(△)	205,116	△93,601
借入金(劣後特約付借入金を除く)の純増減(△)	778	△230
預け金(日銀預け金を除く)の純増(△)減	△5,175	348
コールローン等の純増(△)減	14,062	36,623
コールマネー等の純増減(△)	136,383	△14,124
債券貸借取引受入担保金の純増減(△)	280,666	239,990
外国為替(資産)の純増(△)減	859	265
外国為替(負債)の純増減(△)	△1	3
リース債権及びリース投資資産の純増(△)減	△3,132	△1,034
金融商品等差入担保金の純増(△)減	303	△85
金融商品等受入担保金の純増減(△)	2,844	11,789
信託勘定借の純増減(△)	△31	△99
資金運用による収入	30,341	40,489
資金調達による支出	△9,430	△16,834
その他	47,090	6,407
小計	493,153	△251,393

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月 1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月 1日 至 2026年3月31日)
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の取得による支出	△597,873	△1,009,136
有価証券の売却による収入	129,673	892,637
有価証券の償還による収入	51,917	123,476
投資活動としての資金運用による収入	18,565	23,213
有形固定資産の取得による支出	△9,457	△10,508
無形固定資産の取得による支出	△5,971	△10,307
有形固定資産の売却による収入	183	42
資産除去債務の履行による支出	△6	△22
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	－	126
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	－	△160
投資活動によるキャッシュ・フロー	△412,969	9,362
財務活動によるキャッシュ・フロー		
劣後特約付社債の償還による支出	－	△20,000
配当金の支払額	△2,647	△3,847
非支配株主への配当金の支払額	△5	△5
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△62	－
自己株式の取得による支出	△3,005	△4,001
自己株式の売却による収入	0	－
財務活動によるキャッシュ・フロー	△5,720	△27,854
現金及び現金同等物に係る換算差額	△2	8
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	71,680	△274,280
現金及び現金同等物の期首残高	1,570,556	1,642,236
現金及び現金同等物の期末残高	1,642,236	1,367,956

グループ非財務データ

環境

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
CO ₂ 排出量 (t-CO ₂)	5,569	5,245	5,052	5,041	5,100
電気使用量 (千kWh)	10,150	9,653	9,350	8,988	9,137
ガソリン使用量 (kl)	186	174	145	146	140
保有車両に占めるEV・HVの割合 (%)	13	13	19	20	24
CO ₂ ・省エネ関連補助金対応件数 (リース) (件)	59	91	68	89	70
事業性理解を通じたESG・SDGsへの考え方についての肯定先数 (件)	—	—	2,439	2,702	2,912
事業性理解を通じた温暖化ガス排出量の計測、記録状況、記録先数のヒアリング件数 (件)	—	—	56	117	552

社会

人的資本関連 (社員情報)	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
社員数 (人)	1,890	1,880	1,898	1,888	1,908
女性社員数 (人)	861	884	918	932	940
女性社員比率 (%)	45.6	47.0	48.4	49.4	49.3
年齢別構成比 15歳～30歳 (%)	19.6	18.3	15.5	13.6	11.7
〃 31歳～40歳 (%)	29.8	29.9	29.1	29.3	29.5
〃 41歳～50歳 (%)	25.4	24.0	25.4	26.1	26.2
〃 51歳以上 (%)	25.1	27.8	29.9	30.9	32.6
平均年齢 (歳)	42歳4ヶ月	42歳2ヶ月	43歳6ヶ月	43歳7ヶ月	44歳2ヶ月
男性平均年齢 (歳)	44歳4ヶ月	43歳9ヶ月	44歳9ヶ月	44歳10ヶ月	45歳1ヶ月
女性平均年齢 (歳)	39歳6ヶ月	40歳6ヶ月	42歳2ヶ月	42歳4ヶ月	43歳1ヶ月
平均勤続年数 (年)	16年9ヶ月	15年9ヶ月	16年11ヶ月	17年7ヶ月	17年8ヶ月
男性平均勤続年数 (年)	19年1ヶ月	17年11ヶ月	18年10ヶ月	19年7ヶ月	19年6ヶ月
女性平均勤続年数 (年)	13年11ヶ月	13年3ヶ月	14年8ヶ月	15年6ヶ月	15年9ヶ月
自己都合退職率 (%)	2.6	3.2	2.6	3.2	3.9

人的資本関連 (社員情報)	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
一人当たり平均年収 (万円)	620	698	691	695	706
男女賃金差異 (※) (%)	—	67.2	64.4	70.6	67.6
キャリア採用比率 (%)	32.0	67.3	75.0	61.1	65.8
正社員比率 (%)	86.1	88.2	90.4	91.7	92.4
パート比率 (%)	13.9	11.8	9.6	8.4	7.6
障がい者雇用率 (%)	2.66	2.86	3.12	3.01	3.20
女性管理職比率 (%)	17.6	203	21.2	21.4	22.1
女性役員比率 (%)	—	4.1	6.8	7.1	6.2
平均有給取得日数 (日)	17.9	18.3	17.8	17.6	16.8
平均有給取得比率 (%)	81.4	91.5	89.0	88.2	84.0
平均残業時間数 (時間/人)	3:28	2:37	3:32	4:18	6:26
育児休業取得率 (男性) (%)	19.4	93.9	106.1	152.3	105.6
育児休業取得率 (女性) (%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
出向者数 (人)	41	51	51	75	87

※男女賃金差異=女性の平均年間賃金/男性の平均年間賃金

	2022/7	2023/1	2023/7	2024/11	2025/11
eNPS SM (※)	-51.0	-46.5	-48.7	-45.9	-46.8

※Employee Net Promoter Scoreの略称。職場を推奨度を数値化したもの。

人的資本関連 (人材開発)	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
人材育成投資額 (※1) (万円)	6,600	7,300	9,700	10,000	10,300
人材ポートフォリオの重点領域人員比率 (※2) (%)	—	—	39.2	21.7	23.3
難関資格取得者数 (人) (累計)	449	490	520	705	797
MBA取得者数 (人) (累計)	7	12	21	37	47

※1 人材育成投資額の内訳は研修費、研修にかかる旅費、受講費用補助、難関資格取得費用補助等です

※2 人材ポートフォリオの重点領域人員とは、当社の重点ビジネス (事業性融資・リース、キャッシュレス、コンサルティング&アドバイザー、投資助言、投資ファンド、市場運用) を担う社員です。

社会貢献活動	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
社会貢献活動費支出額(※)(百万円)	66	75	139	251	632

※当社が定める「スポーツ」「公益公共」「文化芸術」「教育」に対する寄付・協賛金

金融教育活動	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
金融教育受講者数(学校向け)(※)(人)	1,532	2,088	3,810	2,393	1,858
社会人向け資産形成セミナー参加人数(職域営業)(人)	4,326	5,918	6,569	7,095	6,766

※2025年度より集計方法を変更しています。

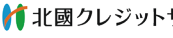
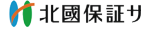
デジタル・キャッシュレス社会創出への貢献	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
個人向けデジタル教室開催件数(年度末時点)(件)	—	4,345	7,774	16,576	27,911
法人向けデジタル教室開催件数(年度末時点)(件)	—	323	656	776	827
個人向けインターネットバンキング契約件数(年度末時点)(件)	211,255	268,107	320,852	388,535	436,422
法人向けインターネットバンキング契約件数(年度末時点)(件)	25,062	28,141	29,882	25,828	25,580
個人向けインターネットバンキング稼働率(年度末時点)(%)	49.4	50.3	60.4	62.2	63.7
法人向けインターネットバンキング稼働率(年度末時点)(%)	84.2	84.4	83.5	82.9	91.9
通帳レス(Web通帳)件数(年度末時点)(件)	68,755	105,055	151,424	213,898	265,615
北國Visaデビットカード発行枚数(年度末時点枚数)	239,386	278,639	315,610	357,656	391,270
カード加盟店数(年度末時点店舗数)	6,919	6,628	6,678	7,035	6,936
トチツーカー登録者数(年度末時点)(人)	—	—	—	13,943	107,100
トチツーカー加盟店数(年度末時点店舗数)	—	—	—	2,342	2,892
キャッシュレス決済額(億円)	967	986	1,058	1,169	1,280
電子納税取扱件数(e-Tax・eLTAX合計)	105,686	137,103	166,708	183,990	211,048
でんさい利用先数(年度末時点)	2,261	2,651	2,864	2,888	2,907

ガバナンス

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
取締役数(人)	10	9	9	9	9
社外取締役比率(%)	50	55	55	55	55
女性取締役比率(%)	10	22	22	22	33
政策保有株式残高推移(億円) ※北國銀行が保有する上場株式(投資簿価)	138	114	68	61	40

グループ会社情報

(2026年6月30日現在)

		会社名	主な事業内容	設立日	議決権比率	ホームページ	
		 CCIG	株式会社CCIグループ	銀行持株会社	2021年10月1日	———	https://www.ccig.co.jp/
ファイナンス事業		 北國銀行	株式会社北國銀行	銀行業	1943年12月18日	100.00%	https://www.hokkokubank.co.jp/index.html
		 北國総合リース	北國総合リース株式会社	リース業	1974年4月27日	0.00%(北國銀行50.35%保有)	https://www.hksl.co.jp/
		 北國クレジットサービス	株式会社北國クレジットサービス	クレジットカード業	1981年6月17日	75.49%	https://www.hokkokucard.co.jp/
		 北國保証サービス	北國保証サービス株式会社	消費者金融に係る信用保証業	1983年7月7日	70.00%	https://www.hokkokubank.co.jp/as_service/index.html
総合コンサルティンク事業		 CCIイノベーション	株式会社CCイノベーション	コンサルティング事業	2021年6月10日	100%	https://www.ccinnovation.co.jp/
		 CCIForward	株式会社CCIForward	BPO事業	2025年5月7日	0.00%(CCイノベーション72%保有)	https://www.ccif.co.jp/
		 Digital Value	株式会社デジタルバリュー	システム開発・運用管理業	2019年11月22日	100.00%	https://www.digitalvalue.co.jp/
資産運用業		 CCI Asset Partners	株式会社CCIアセットパートナーズ	投資助言業	2021年5月31日	84.51%	https://www.cciap.co.jp/
		 QR INVESTMENT	株式会社QRインベストメント	ファンド運営・管理業	2021年6月10日	100.00%	https://www.ccig.co.jp/qri/
			株式会社QRパートナーズ	ファンド運営・管理業	2024年10月1日	0.00%(QRインベストメント100%保有)	———
地域活性化事業		 CCI エンタベース	株式会社CCIエンタベース	スポーツ・エンタメ・ヴェニュー事業	2026年1月30日	100.00%	https://www.ccie.co.jp/
		 HONEYBEE ISHIKAWA SINCE 1975	株式会社ハニービースポーツ	女子ハンドボールチームの運営	2024年11月20日	0.00%(CCIエンタベース100%保有)	https://www.honeybee-ishikawa.co.jp/
		 KANAZAWA SAMURAIZ	株式会社金沢サムライズ	男子バスケットボールクラブの運営	2025年7月16日	0.00%(CCIエンタベース92.09%保有)	https://samuraiz.jp/
		地域未来創造	株式会社地域未来創造	まちづくり提言、地域商社/EC事業	2024年11月29日	49.00%	https://rfc.corezo.co.jp/
海外事業		 CCI CrossBorder	株式会社CCIクロスボーダー	海外事業	2026年4月1日	100.00%	https://www.ccix.co.jp/
		CC Innovation Singapore	CC Innovation Singapore Pte.Ltd.	海外事業	2022年10月3日	0.00%(CCIクロスボーダー100%保有)	https://ccisingsapore.zohosites.jp/
		Thai CC Innovation	Thai CC Innovation Co., Ltd.	海外事業	2021年10月18日	0.00%(CCIクロスボーダー49%保有)	https://www.ccinnovation.co.th/
		CC Innovation Vietnam	CC Innovation Vietnam Co., Ltd.	海外事業	2021年11月13日	0.00%(CCIクロスボーダー100%保有)	https://ccinnovationvietnam.zohosites.jp/
		CC Innovation Africa	CC Innovation Africa Ltd	海外事業	2024年6月20日	0.00%(CCIクロスボーダー100%保有)	https://ccinnovationafrica.zohosites.jp/

※1 上記には、非連結の子会社、孫会社、関連会社を含んでいます。 ※2 議決権比率は、小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。 ※3 株式会社CCIアセットパートナーズは、2026年3月1日付で株式会社FDALcoより社名を変更しております。 ※4 当社は2026年1月30日付で、100%出資子会社、株式会社CCIエンタベースを設立しております。 ※5 当社は当事業年度において、北國総合リース株式会社、株式会社ハニービースポーツの議決権比率を0.00%に変更しております。これは、2025年12月1日の株式会社北國銀行による北國総合リース株式会社の子会社化、ならびに2026年2月27日の株式会社CCIエンタベースによる株式会社ハニービースポーツの子会社化によるものであります。 ※6 2026年2月27日、株式会社金沢サムライズは、当社の連結子会社である株式会社CCIエンタベースが株式を取得したことにより、グループ会社となりました。 ※7 当社は2026年4月1日付で海外事業統括を行う株式会社CCIクロスボーダーを設立いたしました。これに伴い、株式会社CCイノベーションが保有していたCC Innovation Singapore、Thai CC Innovation、CC Innovation Vietnam、CC Innovation Africaの全株式は、株式会社CCIクロスボーダーが取得しています。

統合報告書2026について

【対象期間】

2025年4月1日～2026年3月31日

ただし、過去の経緯やデータ、最近の事例を示すことが適当である場合は、この期間以外のものを報告しています。

【対象組織】

株式会社CCIグループ及びグループ会社を対象としています。

【参考としたガイドライン】

国際統合報告評議会 (IIRC) の「国際統合報告フレームワーク」

経済産業省による「価値協創ガイダンス」

TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) 提言

編集方針

本レポートは、当社グループの長期ビジョンや、戦略・業績などについてステークホルダーの皆さまにわかりやすくお伝えすることを目的に制作しました。当社では、本レポート以外にも様々な媒体で情報を開示していますので、より理解を深めていただくためにご活用ください。

将来見通しに関する注意事項

本レポートに記載されている業績見通し等の将来に関する記載は、本レポートの発行日現在における将来の見通し、計画のもととなる前提、予測を含んで記載しており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績は、今後様々な要因によって、大きく異なる結果となる可能性があります。

情報開示体系図

主な情報開示の体系

統合報告書 (発行: 2026年7月)

<https://www.ccig.co.jp/ir/annualreport/>

有価証券報告書 (発行: 2026年6月)

https://www.ccig.co.jp/ir/financial/as_report/

ディスクロージャー誌 (発行: 2026年7月)

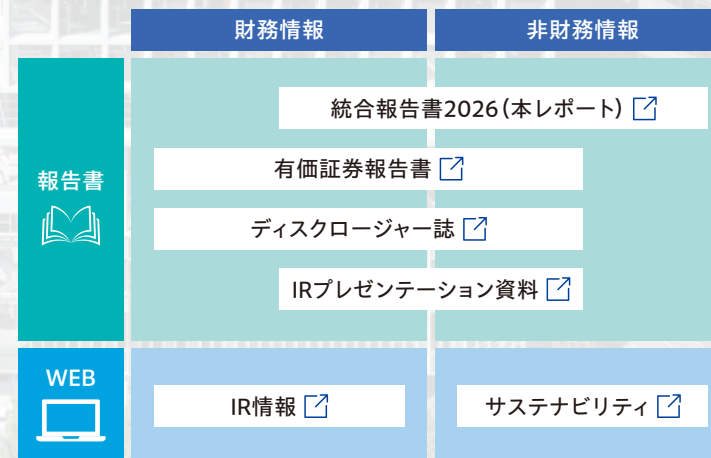
<https://www.ccig.co.jp/ir/disclosure/>

IR情報

<https://www.ccig.co.jp/ir/>

サステナビリティ

<https://www.ccig.co.jp/sustainability/>



株式会社CCIグループ

2026

統合報告書

編集・発行・お問合せ

株式会社CCIグループ 経営企画部広報IRグループ
〒920-8670 金沢市広岡2丁目12番6号

2026年7月発行
ホームページでもご覧になれます。 <https://www.ccig.co.jp>

本冊子は、人や環境にやさしい、次のような配慮をしています。

■資材(用紙・インキ)／適切に管理された森林で生産された木材を原料に含む「FSC認証紙」と有害なVOC排出を削減する「植物油インキ」を使用しています。

■製造(製版・印刷・製本)／産業廃棄物となるフィルムを使用しない製版「CTP」と、有害廃液を出さない「水なし印刷」を採用しています。

