

2025年5月1日(木)から6月25日(水)までに実施した、「中期経営戦略のアップデートおよび2025年3月期決算の概要」に関する機関投資家の皆さまとのミーティングにおける、主な質疑応答は下記のとおりです。

※質問の冒頭にあります資料とはHPにございます「中期経営戦略のアップデートおよび2024年3月期決算の概要」のことを指しております。

【2ブランド体制について】

Q. (資料 P.8-10) 2ブランド体制の狙いについて聞かせてください。

A. 北陸地域では「北國銀行ブランド」を前面に打ち出し、これまで以上に地域に寄り添いながら、進化した金融サービスの提供を追及していきます。一方、都市部や海外では「CCI ブランド」を活用し、地域性にとらわれない新たな事業領域の展開を目指します。「北國」は82年の歴史を有する、地域に根差した信頼あるブランドですが、地方銀行としてのイメージが強く、「北國」という冠をつけることで石川県以外の地域では営業活動に制約が生じる場合もあります。新聞社の事業においては、こうしたイメージを払拭し、より柔軟で革新的な展開を可能にするために「CCI ブランド」を活用していきます。この二つのブランド体制は、今後本格的に「両利きの経営」に取り組んでいくという姿勢を、社内外に明確に示すものです。事業会社として新たなビジネスで成果を上げていくという強い決意の表れでもあります。そうした背景から、今回このようなブランド戦略を採用しています。

【能登半島地震について】

Q. (資料 P.28) 能登半島地震による影響（不良債権が業績に与える影響）を教えてください。

A. 能登半島地震による影響については、すでにすべての影響を決算に反映済みです。不良債権に関しても、必要な引当金の計上は完了しており、今後の決算や財務に与える影響はありません。一方で、今後の復興には当社グループにとって非常に大きな意味があります。経済規模の大小にかかわらず、私たちがどれだけの支援や貢献ができるかが問われており、まさに当社グループの姿勢と真価が試されていると感じています。

【信用コストについて】

Q. (資料 P.28) 信用コストの今後の見通しと根拠を教えてください。

A. 北國銀行の事業性貸出金（約1兆2,439億円）については、しっかり各社の状況を把握しており、破綻懸念先以下の保全率も高い水準を維持しています。そのため、2026年3月期以降は、20～30億円の範囲で引当金を安定的にコントロールできると判断しており、2027年、2028年についても同水準の引当金を見込んでいます。過去にはシェア拡大を重視した戦略により、信用コストが一時的に増加した時期もありましたが、現在はボリュームの拡大よりも採算性を重視する方針を進め、組織にも定着しています。信用コストの安定的な管理を通じて、北國銀行単体としての健全な財務内容の維持・向上を目指してまいります。

【資本戦略について】

Q. (資料 P.20-21) 外部環境の影響以外の要因も含めて、ROE5%を達成できなかった理由について、どのように分析されていますか。

A. 大きく二つの要因があると分析しています。ひとつは地震による不良債権処理、もうひとつは投資ファンドにおける損失です。前者については、地震の影響を信用コストにすでに織り込んでおり、今後の信用コストも20～30億円程度で安定的に推移する見通しです。財務面での懸念はなく、今後の展望は明るいと考えています。後者について、前期は残念な結果となりましたが、投資ファンドに関しては一過性の要因であり、年度全体の運用が低調だったわけではありません。コンサルティング業務などは着実に実績を積み上げている一方で、ファンド事業についてはまだトラックレコードが十分とは言えず、ブランド構築もこれからです。今後は、スピード感を

持って実績を積み上げていくことが「いかに早く ROE8%を達成できるか」の最大のポイントであると認識しています。

【ROE の目標に対する達成状況】

Q. (資料 P.19) 事業性融資の利回りが上昇要因はマイナス金利解除に伴うものか。

A. 事業性融資の利回り上昇要因は、マイナス金利解除に伴うものではなく、個社別のスプレッドの改善交渉の結果となっています。事業性融資貸出先に対し、お客さまの業況・格付などを共有し、適正な金利について対話を進めることでスプレッドの改善を進めてまいりました。マイナス金利解除・政策金利引上げに伴う利回り改善は今後の収益に寄与すると考えております。(資料 P.18)

【それぞれの事業の進捗状況】

Q. (資料 P.12-15) ROE 8 % を達成するために、それぞれの事業をどのように伸ばし、成長させていくのでしょうか。

A. ROE8%の達成に向けては、伝統的な銀行事業に加え、エクイティ投資、システム、コンサルティング、キャッシュレスといった非金融領域の成長が不可欠です。これらの事業を着実に成長させることで、ROE8%の早期達成を目指してまいります

銀行業：(資料 P.26-30) 伝統的な銀行事業においては、地震の影響もすでに解消されており、今期から来期以降にかけて ROE5%以上を持続的に計上できる見通しです。

ファンド事業：(資料 P.43) 子会社の「QR インベストメント」では、現在の運用資産残高が 500 億円を超えており、将来的には 1,000 億円規模を目指しています。IRR (内部収益率) は 10%以上を目標としており、今期以降、徐々に収益への貢献が期待されます。現時点では十分なトラックレコードはありませんが、着実な成長を見込んでいます

コンサルティング：(資料 P.31-32) これまで主に売上高 50 億円未満の中小企業を対象としてきましたが、近年では中堅・大企業の案件も増加しています。今後は単価の高いフィーが見込まれる中堅・大企業向けのコンサルティングを強化していきます。特に東京では売上の約 2 割を占めており、都市部での人材投入と事業拡大を進めています。提供するサービスは DX、人事、BPR など多岐にわたり、2024 年度から急速に事業が拡大しています。

キャッシュレス事業：(資料 P.33-35) Visa 加盟店は 7,000 店舗を超え、北陸三県に特化した競争力のあるサービスを展開しています。キャッシュレスが進んでいる地域であるが故、首都圏の競合先が当地の既存の加盟店に対してディスカウント攻勢をかける動きも数年前から始まっております。当社はそのような動きに対しても、キャッシュレス決済に加え、融資、コンサルティング、BPOなどを組み合わせたマーケティング戦略により、顧客基盤の拡大を図っています。さらに、「トチカ」という自社開発のステーブルコインとの連携も進めており、地方自治体との協業を通じて高収益な仕組みを構築しています。現金取り扱いコストの削減にもつながり、経費圧縮にも寄与しています。キャッシュレス事業については巡航速度で今後も安定した売上を見込んでおります。

システム関連：(資料 P.36-38) 1 年半後にはコアバンキングシステムの刷新を予定しており、長年続けてきた大規模なシステム投資はほぼ完了します。新システムは 3~5 年で償却を終える見込みで、コスト削減効果が期待されます。さらに今後はシステムを他社にも展開していくことで収益機会の拡大を図ってまいります。

【不透明な金利見通しの影響】

Q. (資料 P.26-30) 金利の見通しが再び不透明になってきている中、政策金利が仮に 1%に届かなかった場合、どのような利益見通しになるでしょうか。

A. 当社の利益計画は、2025 年 7 月頃に政策金利が 0.75%、翌年初めに 1%に達するという前提で策定していま

す。ただし、金利が上昇しない可能性も十分に想定しており、その場合でも 110 億円の利益目標は達成可能と見込んでいます。当社の ALM はメガバンクとは大きく異なります。預金残高約 5 兆円に対し、純粋な貸出残高は約 2 兆 5,000 億円にとどまっており、金利上昇による恩恵を全面的に享受できる構造ではありません。金利が上昇すれば預金金利の引き上げも必要となるため、利鞘の上昇分のうち 30～40%程度は預金金利の上昇によって相殺されると見込んでいます。これはメガバンクの動向にも左右される部分です。したがって、政策金利が急激に上昇したとしても、当社にとって即座に大きな収益増加につながるわけではありません。むしろ、金利が今年中に上がらなくても、来年にかけて緩やかに 1%程度まで上昇すれば、現在掲げている利益目標は十分に達成可能です。仮に金利上昇が遅れた場合でも、収益への影響は限定的であり、数億円程度の変動はあるかもしれませんが、何十億円単位で大きく変動することはないと見込んでいます。これは社内で行ったシミュレーションに基づくものであり、かなり確度の高い見通しであると考えています。この点においても、当社はメガバンクとは構造的に大きく異なり、同列に比較することはできません

【地銀合併・資本統合】

Q. 他地域では統合やアライアンスの流れもあります。今後地銀合併や資本統合、経営統合はあり得るでしょうか。

A. 地銀合併や資本・経営統合については、当社として規模拡大を目的とした方針は持っていません。金利上昇によって規模の経済が働く、あるいは預金獲得のために店舗網が必要といった見方もありますが、当社はそれとは異なる考え方を採っています。与信方針においては、当社ではボリュームの拡大よりも採算性を重視しています。一方、ボリューム拡大の方針のもとでは、金融機関間のディスカウント競争は激しく、金利が上昇している局面でも必ずしも利鞘が拡大しているわけではありません。預金獲得に関しても、店舗数が減少する中で、ネットとリアル融合によって預金量は着実に伸びています。今後もネット利用率やリアル店舗の来店数などのデータをもとに、両者のバランスを最適化してまいります。当社の戦略は「王道」だと考えていますが、外部からは「異端」と見られることもあります。現時点では大きな成果を出しているわけではありませんが、ようやく枠組みが整い、これからの 3～5 年は成果を出していくフェーズに入ります。今後も独立した企業として、新サービスや新ビジネスのブラッシュアップを進め、経済環境や法制度など外部環境の変化にも柔軟に対応しながら、企業価値の向上を目指してまいります。

【政策保有株式】

Q. (資料 P.22-24) なぜ政策保有株式の保有方針を変更するのでしょうか。

A. 基本的には、政策保有株式はすべて売却する方針です。これまで真偽に持ち合い解消を進めてきた結果、現時点で保有している政策保有株式は数社に限られています。これらの企業とは、地域経済の活性化や企業価値向上に資する関係性を重視し、今後も対話を継続していく方針です。2025 年 3 月期における政策保有株式の状況および保有方針の開示は、単に「純投資」へと振り替える対応ではなく、継続的な売却の実施と並行して、対象企業とのリレーションを深め、コンサルティングを通じて地域貢献と企業価値向上を両立させるという戦略的な判断を説明する意図がございました。一方で、今回の開示が「方針の後退」と誤解される可能性があるところのご指摘も、投資家の皆さまから頂戴しております。そのため、今後はより詳細な開示と丁寧な説明を通じて、当社のスタンスと意図を明確にしてまいります。

【コーポレート・ガバナンス】

Q. (資料 P.47) 社外取締役が議長になったことで生じた変化や、今後の方針・期待について教えてください。

A. 社外取締役が議長に就任する以前から、当社の取締役会では Q&A を中心に活発な議論が行われていました。しかし、議長が社外の経験豊富な方になることで、議論の質がさらに洗練されるようになりました。取締役会に

提出される議題の質も向上しています。第三者による評価も受けており、2年に1度はレビューを実施しています。ガバナンスの高度化は、当初の想定以上に進展しています。一方で、まだ取り組むべき課題も残っています。具体的には、社外取締役の選定プロセスの適正化とその開示、社内外の取締役に対する評価の方法についてです。現状では、取締役会全体での評価ではなく、個々人に対する評価が十分に行われていない部分があります。今期は、これらの課題に取り組む予定です。また、投資家の皆さまに対しても、これまで一部実施してきた社外取締役へのインタビューの機会をさらに増やしていく方針です。

Q. 社外取締役を含めて取締役会の構成が変わりましたが、今回の構成の意図や、新たに選任された方々への期待、役割についてお聞かせください。

A. 取締役の選任にあたっては、各人のスキルを重視しています。日本銀行の元職員を選任したのは、中央銀行としての見識を活かし、銀行本来のあるべき姿を中立的な立場から見ていただくことを目的としています。このポストは4年ごとに交代する方針です。根本さんが退任されたのは、個別の事情によるものであり、後任については格付け会社や公認会計士の中から候補を探していました。監査等委員が社外取締役となった背景には、芳賀さんがシステム分野の専門家であり、すでにアドバイザーとして関与いただいていたことがあります。社外取締役として加わることで、監査等委員としての役割と、事業を加速させる社外取締役としての役割が明確になります。また、宇田さんはマッキンゼーのコンサルタントやゆうちょ銀行の専務としての経験があり、執行を後押しする立場として期待しています。こうした整理のもとで、各取締役の役割を明確に分けています。

以上