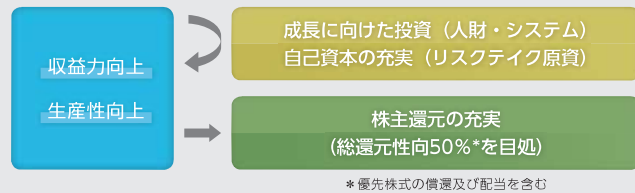


グループガバナンスの強化

新中期経営計画における取組み

自己資本および株主還元の充実

- 収益力・生産性向上による着実な内部留保の積上げ
- 自己資本比率規制を踏まえた優先株式の償還
- 相手先との対話を通じた政策保有株式の縮減



RAFの活用による運用の高度化・多様化

- RAFの活用
リスクアペタイト方針に基づくポートフォリオ構築
- 運用の多様化、新規投資先の拡大
エクイティファンド、ストラクチャードファイナンス、サステナブル・環境関連投資
- グループシナジーの追求
両行市場部門の業務共同化検討、投資方針や相場分析、新規投資分野の共有、専門人材の早期育成

リスク管理態勢の高度化

- 持株会社を主体としたリスク管理態勢の強化
- AML/CFT管理態勢の更なる強化
- オペレーショナル・レジリエンス態勢の強化
- 健全なリスクカルチャーの醸成
- コンプライアンスの再徹底

多様化するリスクへの対応

- フォワードルッキングな視点に基づく適切なリスクの把握
各種シミュレーション、ストレステストの活用
- リスクの可視化・真因分析強化
本質的な問題点や潜在リスクの把握、リスクモニタリング
- 新たなリスクへの対応
システム更改・サイバーセキュリティ対応、気候変動リスク

役員一覧 (2022.6.23現在)



取締役の主な経験・専門性、期待する分野

社内取締役

氏名	当社における地位	経営企画	リスク管理	営業・融資	人事	市場・国際	IT
中澤 宏	代表取締役社長	○		○		○	
兼間 祐二	代表取締役副社長	○		○	○	○	○
小林 正彦	取締役	○		○	○		
高田 芳政	取締役	○		○		○	
坂本 嘉和	取締役			○			
坂井 章	取締役		○	○			
北川 博邦	取締役監査等委員	○	○				

社外取締役

氏名	当社における地位	企業経営	金融	法務	グローバル
眞鍋 雅昭	取締役監査等委員	○			
鈴木 伸弥	取締役監査等委員	○	○		
舟本 馨	取締役監査等委員		○	○	
小川 万里絵	取締役監査等委員		○	○	
横井 裕	取締役			○	○

※上記は、取締役各人の有する全ての経験・専門性を表すものではありません。

グループガバナンスの強化

社外取締役インタビュー

ほくほくフィナンシャルグループの新たなステージに期待

Q ほくほくフィナンシャルグループの強みと課題について、どのようにご覧になっていますか。

A 北陸三県、北海道において各々地域トップクラスのシェアを持つ北陸銀行と北海道銀行は、全国に先駆けて地域を超えた総合金融グループを立ち上げました。当グループの最大の資産は、両行の地域社会やお客さまとの強いつながりです。同時に、各々が持つ歴史や立地する地域特性(日本海側随一の工業県と国内最大の食糧供給基地)からの社風、経営の在り方等の差異や多様性は、このグループにとって大きな強みであり、その融合は課題でもありました。

社長をはじめ当グループの皆さんが、この差異や多様性を企業革新のエネルギー源として、統合シナジーの創出に腐心されて成果につなげてきました。

但し、今日世界規模で急速に展開されています事業環境の変化の前には、地銀上位行に比しての経費率や自己資本比率の更なる改善、DXの取組み、業態転換などのシナジーの具現化には、残された時間はあまり多くはないと思います。社外取締役として引き続き議論を深めていきたいと考えています。

Q 新しくスタートする中期経営計画について、どのように評価されていますか。

A 新中期経営計画は、策定の早い段階から考え方や取組内容について取締役会で議論を重ね、私たち社外取締役の意見も反映して策定されました。

様々な課題を抱えている地域経済において、当社がお客さまと一緒に成長していくためには、コ



取締役監査等委員
眞鍋 雅昭

サルティング対応力の強化を含めソリューションメニューの拡充・高度化が欠かせません。特に広大な過疎地を抱え全国的に見ても少子高齢化が進む北海道においては、全国水準の機能を地域に活かすDX化による高齢者へのサービス強化などは、まさしく地域課題の解決につながるものです。

また、新中期経営計画のKPIでは、グループ連携における積極的な目標としてのほくほく連携(北陸銀行と北海道銀行それぞれの取引先を結びつけるビジネスマッチングおよび協調融資)実現件数や、若い人たちの自発性・モチベーションにつながる方策であるウェルビーイングの実現に向けたチャレンジジョブ応募者数などを具体的に取り上げております。

一方で、計画の実現性を高めるうえでは、先ず若い社員をはじめ社内の方が理解し共感して身近なものとするのが第一であると思います。その点から、今回の計画をどのようにして発信するのか、特にわかりやすさという点でその具体性や表現の平易さに注目していました。これらを含め、今回新しく掲げた長期ビジョンのもとで、この3年間に取り

組むべきものがよく整理されていると思います。今後、様々な場面において、計画に込められた当グループの思いが、社外のステークホルダーや社員の方々にむけて熟っぽく語りかけられる展開を楽しみにしております。

Q 取締役会の実効性については、どのように評価されていますか。

A 取締役会では、社外取締役が企業経営、金融・リスク管理、サイバーセキュリティなど、それぞれの専門分野を活かし、幅広い視点から活発な議論を行うことができたと思います。2022年度は社外取締役が5名に増えて女性のメンバーも入ることから、グローバルな観点やダイバーシティ推進等も含め、これまで以上に深い議論を行うことができると考えます。

毎年、取締役会の実効性評価に関するアンケートを通じて様々な意見を伝えており、必要な改善が行われていると評価しています。取締役会では社外取締役の意見を尊重しようとする雰囲気があります。率直に意見交換しているほか、社長・副社長との1on1ミーティングも充実してきており、社外取締役と経営陣のコミュニケーションは年々良くなっています。

当社を取り巻く経営環境、例えば金融行政や競合相手の動向といった部分の情報共有は、業務執行取締役の意思を正確に理解するためにも必要と考えています。

Q ステークホルダーの期待に対して、どのように応えていこうとお考えですか。

A 先日、機関投資家向け会社説明会に参加させてもらいましたが、わかりやすい言葉を用いて新中期経営計画を説明しており、投資家の方々のご理解も概ね良好だったのではないかと感じています。このような株主の声を直接感じる機会は大切であり、社外取締役においてもこのような機会を今後も充

実させていくべきと考えています。

取締役会では、投資家説明会における説明内容や質疑応答等を報告いただけており、私も企業経営者としての観点から意見交換しています。特に既存事業の低収益化などを踏まえ、異業種参入に向かう事業環境が予測される中で、DXの取組み、グループの組織再編や業態転換などについても社外取締役の視点で、業務執行の皆さんのご意見を伺ってまいりたいと思います。

今後も株主・機関投資家はもとより、社員や地域社会等の全てのステークホルダーとのエンゲージメント強化に取組んでいきたいと思っています。

Q 新しく就任した代表取締役社長に期待することを教えてください。

A 新社長を選ぶにあたっては、候補者をよく知る前社長との個別意見交換や指名・報酬委員会にて、現在の経営環境において誰が最も相応しいのか、様々な議論を重ねてまいりました。

新しいトップは、就任する時点で100%の人選というものはなく、就任後にトップとしての適格性を高めていくことが何よりも肝要です。中澤社長には持ち前のバイタリティーを発揮して、お客さまの抱える様々な課題の解決を通して、地域・お客さまとともに成長していく当社の新たなステージの構築に向けて、社員の方々と語り合いながらグループの先頭に立って推進されるのを期待しております。