

持続可能な 成長を支える

経営基盤強化

Contents

- | 取締役会議長メッセージ
- | コーポレート・ガバナンス
 - コーポレート・ガバナンス基本方針・体制
 - 取締役会実効性評価
 - 取締役の選任
 - サクセッションプラン
 - 役員報酬制度
- | ステークホルダーエンゲージメント
 - 株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション
 - お客さまとのコミュニケーション
 - 従業員とのコミュニケーション
 - 地域とのコミュニケーション
- | リスク管理・コンプライアンス
 - 最高リスク責任者（CRO）メッセージ
 - リスク管理
 - コンプライアンス（法令等遵守）
 - サイバー攻撃・金融犯罪対策
 - 内部監査
 - 監査等委員である社外取締役メッセージ



取締役会 議長メッセージ

多様な視点を尊重し、
建設的かつ実効性のある議論を
推進することを通じて、
企業価値の持続的な向上に
貢献してまいります



社外取締役
神戸 俊昭

Q

社外取締役の役割として、何が重要だと考えていますか

社外取締役としての最も重要な役割は、客観的な視点や専門的知見を踏まえ、経営の基本方針や戦略の妥当性を検討・助言することにあると考えています。社内取締役は、長年の経験や組織文化に基づく判断をする一方で、時に前例や慣習にとらわれ、多角的な視点が得にくくなる場合も少なからずあると思います。そのような中で、社外取締役が外部の視点から多様な意見を提供することは、企業の意思決定に新たな視座をもたらし、組織の健全な発展に資すると考えています。私自身も、必要に応じて率直な意見を述べることを心掛けています。

また、ステークホルダーの皆さまからいただいたご意見を社内に適切に共有し、課題の認識と対応を促すことも、社外取締役としての重要な責務の一つと認識しています。加えて、経営の透明性を確保し、企業統治の健全性を維持する観点からも、社外取締役が監督・けん制の機能を適切に果たすことが、企業の持続的な成長と信頼の確保につながるものと考えています。

Q

取締役会議長としてどのように取締役会の実効性を高めていきますか

取締役会議長としての役割は、取締役会に付される議案や報告の妥当性を確認することに加え、取締役会で取り上げるべき重要なテーマを適切に選定し、議論の質と深度を高めていくことにあると考えています。こうした実効性の向上を図るため、取締役会終了後には、最高経営責任者（CEO）、最高企画・財務責任者（CSO兼CFO）、および取締役会事務局の担当者、と次回の議題について綿密な打ち合わせを行い、論点を事前に整理することで、各取締役が十分な議論を行える環境を整えています。

取締役会での議論がより実りあるものとなるよう、情報の提供や共有のあり方にも配慮しています。たとえば、銀行特有の専門用語や略語が社内取締役の間で当然のように使われる一方で、社外取締役にとっては基礎的な情報が十分に提供されていない場合、理解が追いつかず、議論が深まらないおそれがあります。こうした事態を避けるためにも、事前の情報共有と論点整理を徹底し、議論の土台を丁寧に築くことを重視しています。

また、各取締役が自由闊達に意見を述べられるよう、発言しやすい雰囲気づくりにも努めています。社内取締役・社外取締役・取締役会事務局の間の意見交換を円滑に進める橋渡し役としての機能を果たすことで、取締役会がより活発で建設的な議論の場となるよう、今後も取り組んでまいります。

Q

監査等委員会設置会社への移行やCxO制度導入、そして津山頭取の就任から1年が経ちましたが、どのように評価していますか

津山頭取の就任からの1年間は、人事制度改革、委任型執行役員制度の導入、サクセッションプランの策定など、多岐にわたる取組みが進められており、まさに挑戦の連続であったと受け止めています。

なかでも人事制度については、行員の皆さんが意欲的に働き、成果が正当に評価される仕組みが整備されつつあり、今後の運用が極めて重要な段階に入っていると認識しています。新制度に期待を寄せる職員に対して、公平性と納得感のある人

事評価が実現されるかどうかは鍵となります。取締役会としても、継続的なモニタリングを通じて制度の実効性を確認していく必要があると考えており、KPIを設定し、その進捗や運用状況を定期的に検証する仕組みの構築を検討しています。今回の人事制度は、自律的に行動し、成長を志す職員を支援する設計となっており、そうした職員が生き活きと活躍できる組織へと発展していくことを目指しています。

委任型執行役員制度については、権限委譲が適切に行われること、そして委譲された権限が責任を伴って適切に行使されることが重要なポイントです。新たに任命された執行役員が、取締役に準じた立場で自律的に役割を果たし、企業価値の向上に向けてその能力を十分に発揮されることを期待しています。

また、サクセッションプランの策定は、この1年間で特に進展が見られた分野の一つです。時間軸の設定、選抜基準の明確化、研修や業務経験を通じた後継者育成の工夫、そして指名・報酬等経営諮問委員会による広範なチェック体制など、経営トップによる恣意的な後継者選定が行われにくい仕組みが整いつつあります。こうした制度が形骸化することなく、継続的に機能し続けることが極めて重要であり、社外取締役としてもその運用状況を注視し、必要に応じて取締役会に対して建設的かつ適切な働きかけを行っていきたいと思います。

Q

北洋銀行の課題は何だと思いますか

北洋銀行は、真面目で堅実な企業風土を持つことが大きな強みである一方で、それが課題でもあると感じています。この点、企業文化の面では、改善すべき点が大きく二つあると認識しており、企業文化の変革は重要な経営戦略の一つであると考えています。

一つ目は、「忖度の文化」です。本来「忖度」という言葉は、相手の意向や事情を汲み取るという肯定的な意味合いを持ちますが、ここで言う忖度は「役員に対する過度な配慮」を指しています。このような文化は、意思決定の透明性や現場の主体性を損なう要因となり得ます。取締役会でもこの点は継続的に議論されており、現在は改善が進みつつあると感じていますが、長根付いてきたものだけに、完全な払拭には相応の時間と努力が必要です。津山頭取が掲げる「自律性」や「チャレンジ」という価値観が、こうした文化の転換を後押しすることを期待しています。

二つ目は、「リスクテイクに対する姿勢」です。特に融資や有価証券の運用等について、安全性を重視する姿勢に大きく振れていて、収益性よりもリスク回避を最優先とする文化が根底にあるように思います。もちろん、安全性を軽視することはあってはなりませんが、収益性とのバランスを適切に取りながら、戦略的かつ高度なリスクテイクができる企業へと進化していくことが求められます。取締役会としても、こうした姿勢の変革に向けて、モニタリングと議論を重ねていく必要があると考えています。

また、経営陣と現場の間にリスク認識の乖離がある可能性も否定できません。もしそのようなギャップが存在するのであれば、取締役会としての議論が十分でなかったことの表れとも言えます。今後は、現場の声にも耳を傾けながら、適正なリスクテイクに関する意識の醸成に向けて、取締役会として取り組んでいく必要があると思います。

Q

今後北洋銀行に期待することは何でしょうか

当行は、これまで築いてきた顧客基盤に支えられ、事業の継続性を維持してきました。この基盤をさらに成長・発展させ、次の世代へと確実に引き継いでいくことは、私たちに課された重要な責務であると考えています。

ステークホルダーの皆さまとの長年にわたる関係性やその背景を深く理解し、お客さまが抱える課題やニーズに対して、真正面から誠実に向き合う姿勢を貫くことで、より強固な信頼関係を築いていく、その結果として、お客さまの成長や喜びにつながり、ひいては北海道全体の活性化にも貢献するという好循環を生み出すことが、当行の果たすべき役割です。

近年では、半導体や再生エネルギー関連事業において着実な進展が見られ、新たな産業分野へのサービス提供においても一定の成果が出ていると認識しています。一方で、地方における人口減少が進行する中、地域の中小企業の業績維持が困難となり、将来的にはお取引先の減少につながる可能性もあります。こうした構造的な課題に対しては、今後ますます真剣に向き合っていく必要があると考えています。

当行が「地域のために」という視点をより強く持ち、地域社会に寄り添いながら、持続的な関係性を築いていく姿勢は、今後一層求められると思います。地域の声にも耳を傾け、真に必要なとされるサービスを届けることで、当行の存在意義と価値がより一層高まっていくことを期待しています。

また、先ほども申し上げたとおり、リスクに向き合う姿勢の再構築は、当行自身の事業継続にも直結する重要な要素です。これまで以上に熱意をもって、前向きに挑戦し続ける姿勢を期待しています。

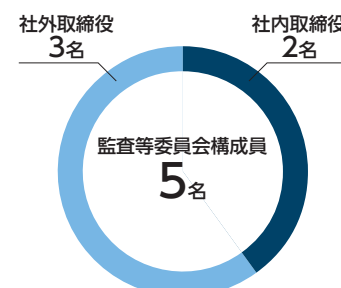
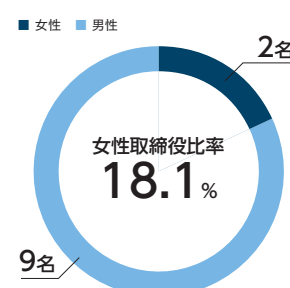
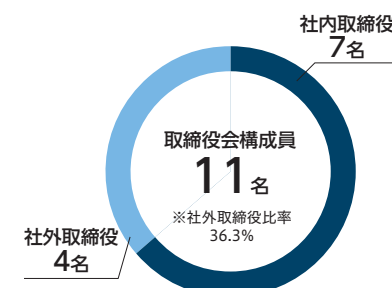
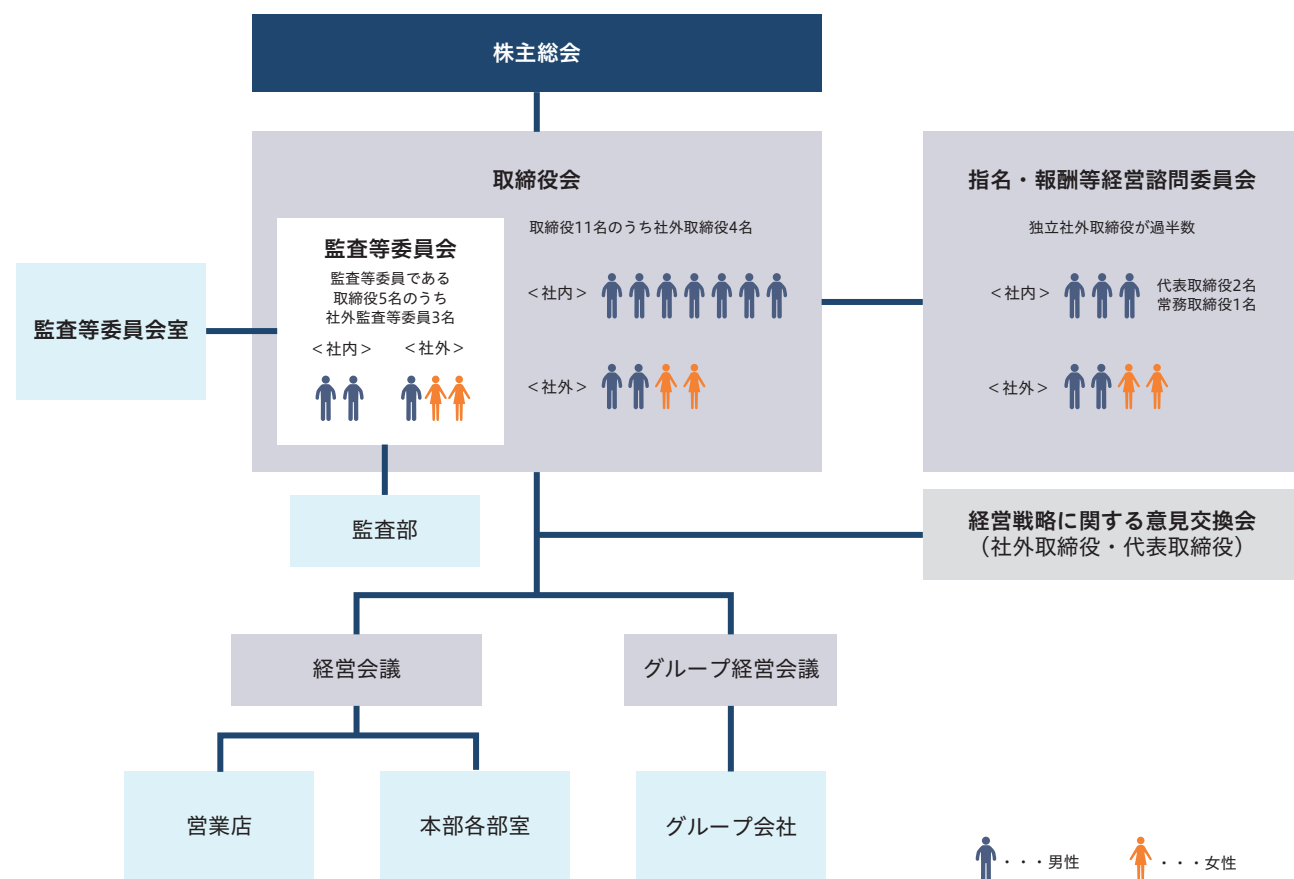
コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス 基本方針・体制

基本的な考え方

北洋銀行は、当行グループの経営理念のもと、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、株主・お取引先（お客さま）・職員・地域社会などの様々なステークホルダーと確固たる信頼関係を構築し、より実効的なコーポレート・ガバナンスを追求していくことを基本的な考え方としています。

コーポレート・ガバナンス 体制図



会議体の概要と主な活動内容

取締役会 (2024年度開催回数 13回)

監査等委員以外の取締役6名（うち社外取締役1名）、監査等委員である取締役5名（うち社外取締役3名）の計11名で構成されています。経営戦略や経営計画をはじめとする重要な意思決定および経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行うことを主要な責務としております。

<主な議題>

- ①長期ビジョン及び企業価値向上に関する事項
- ②グループ全体の経営方針、経営戦略及び経営計画に関する事項
- ③サステナビリティの取組み及びマテリアリティの特定に関する事項
- ④リスクアペタイト・フレームワーク及びリスクアペタイト・ステートメントの策定に関する事項
- ⑤人事制度の改正に関する事項
- ⑥政策保有株式の縮減に関する事項
- ⑦取締役会実効性評価に関する事項
- ⑧サクセッションプランの策定に関する事項
- ⑨委任型執行役員制度の導入に関する事項
- ⑩株主との対話及び株主還元に関する事項

指名・報酬等経営諮問委員会 (2024年度開催回数 10回)

指名・報酬等経営諮問委員会は、代表取締役2名を含む社内取締役3名および社外取締役4名によって構成され、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個別の報酬額の決定や取締役選任に関する事項等について協議・取締役会への答申を行っております。

<主な議題>

- ①取締役選任プロセスに関する事項
- ②取締役会が株主総会に提出する取締役（監査等委員を含む）の選任に関する議案の内容
- ③サクセッションプランの策定に関する事項
- ④取締役が受ける個人別の報酬等の額及び内容
- ⑤業績連動型株式報酬への非財務指標の導入に関する事項
- ⑥委任型執行役員制度の導入及び報酬体系に関する事項

監査等委員会 (2024年度開催回数 16回(監査役会6回、監査等委員会10回))

監査等委員会は、監査等委員である取締役5名（うち社外取締役3名）で構成されています。監査等委員会は、経営の透明性と信頼性を高めるため、独立した機関として取締役の職務執行に対する実効性の高い監督を行うことを主要な責務としております。

<主な議題>

- ①監査方針及び監査計画の策定に関する事項
- ②監査報告書作成に関する事項
- ③会計監査人の監査の方法及び結果の相当性に関する事項
- ④会計監査人の選解任又は不再任に関する事項
- ⑤監査上の主要な検討事項（KAM）に関する会計監査人との打合せ事項
- ⑥不動産譲渡契約状況及び物件費支出状況に関する事項

経営会議 (2024年度開催回数 46回(書面含む))

経営会議は、業務執行取締役および執行役員によって構成され、取締役会付議事項以外の重要な事項について決議すること、ならびに取締役会付議事項および議長が必要とする事項を協議し、迅速な意思決定に向けて議論の活性化を図っております。

<主な議題>

- ①人事制度の改正に関する事項
- ②設備・システム投資に関する事項
- ③店舗効率化・店舗展開に関する事項
- ④委任型執行役員制度の導入に関する事項
- ⑤経営計画に関する事項
- ⑥与信案件に関する事項

TOPIC 委任型執行役員制度の導入

当行は、2025年6月26日から経営の意思決定・監督と業務執行を分離し、取締役会の機能強化ならびに業務運営の迅速化を図ることを目的として、委任型執行役員制度を導入しました。

制度概要

- ①当行との委任契約に基づき、取締役会が委嘱する業務を執行
- ②選任および解任は、指名・報酬等経営諮問委員会の協議後、取締役会の決議による
- ③任期は1年とし、再任を妨げない
- ④雇用型の執行役員は、執行理事に名称変更

期待する効果

委任型執行役員へ取締役と同等の権限委譲

更なる
スピード経営の実現

「変化を恐れず、
自ら考え行動する」
企業文化の醸成

コーポレート・ガバナンス

取締役会実効性評価

当行は、取締役会の機能向上および更なる実効性確保を目的に、2015年度より、取締役会の実効性評価を毎年実施しております。

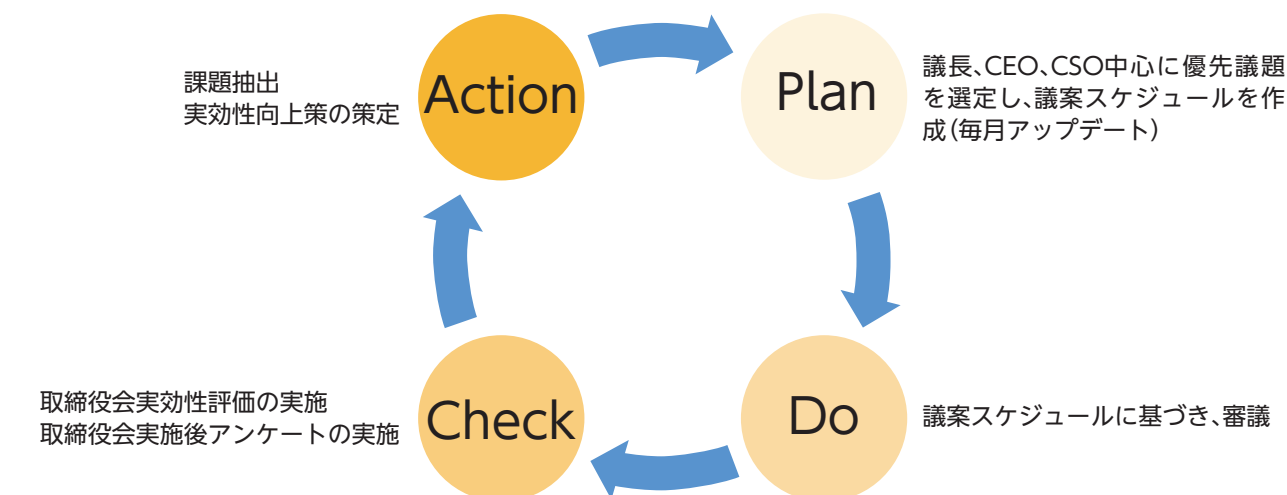
コーポレートガバナンス強化のあゆみ

実施年月	取組み内容
2010. 6	グループ報酬委員会開始（札幌北洋ホールディングス）
2018.12	指名・報酬等経営諮問委員会開始
2021. 6	社外取締役を議長に選定
2022. 6	女性取締役比率20%
2024. 6	監査等委員会設置会社へ移行、CxO制度導入
2025. 6	委任型執行役員制度導入による経営と執行の分離体制の構築

実効性の評価方法

1.アンケートの実施	<対象者>全取締役 ①アンケート項目（全25問） A.取締役会の構成に関する質問 B.経営戦略と事業戦略に関する質問 C.企業倫理とリスク管理に関する質問 D.業績モニタリングと経営陣の評価・報酬に関する質問 E.株主等との対話に関する質問
2.インタビューの実施	②第三者による結果分析を実施 第三者が、アンケート回答結果をもとに、重要な論点を中心に個別インタビューを実施
3.上記1.2を踏まえた取締役会の審議	①1および2の結果を集計・分析したうえで、取締役会で審議し、課題を抽出 ②議長、CEO、CSOを中心に抽出した課題の対応策（案）を策定し、取締役会で審議

実施サイクル



評価結果、実効性向上に向けた課題・取組み（直近3年）

2022年度	課題 事実確認に留まらない、率直な討議による議論の深化
	取組み ・自由討議の実施 ・議論に必要な情報の提供、資料の早期配布
2023年度	課題 ・議論の深化（後継者計画、サステナビリティを巡る課題を含む） ・情報提供・支援体制
	取組み ・監査等委員会設置会社への移行に伴い、取締役会構成員の役割を確認 ・議長、CEO、CSOによるミーティング（取締役会アジェンダ設定・議案のスケジュール化）
	[毎月] ・社外取締役と本部各部長とのミーティング・意見交換 [毎月] ・各種会議体・委員会の資料および議事録にアクセス可能な閲覧環境の整備 [常時] ・取締役会実施後アンケート [毎月]
2024年度	評価 2024年6月に監査等委員会設置会社に移行し、監督機能の強化および業務執行の迅速化を進め、前事業年度に掲げた課題の対応策に取り組んだことで、取締役会の実効性は向上していることを確認しました。 ・特に、取締役会議長（社外取締役）が関与したアジェンダ設定と審議スケジュール設定により、取締役会として、審議内容の優先順位を明確化できたこと、いつまでに何を議論するのかを明確化したことで、前年に課題提起されていた議論の深化につなげることができています。
	課題 ・サクセッションプランの運用の具体化 ・委任型執行役員制度導入による執行と監督の分離強化 ・経営戦略と連動した人財戦略の議論と策定 ・実効的なリスク・アペタイト・フレームワークの運営と経営戦略の活用
今後	取組み ・サクセッションプランの運用開始と進捗状況の確認 ・委任型執行役員制度導入による意思決定および業務執行の迅速化の確認 ・経営戦略を踏まえた人財戦略の議論と新人事制度が経営戦略と整合性を持つかの確認 ・運営プロセスとリスクアペタイト方針・経営計画策定を通じたリスク・アペタイト・フレームワークの実効性確認

当行は、人財ポテンシャルの最大限発揮と挑戦する風土を醸成し、「五方よし」で持続的な成長と企業価値の向上を実現していくために、提起された課題に対して取り組むことで改善を進め、取締役会の実効性向上に取り組んでいきます。

コーポレート・ガバナンス

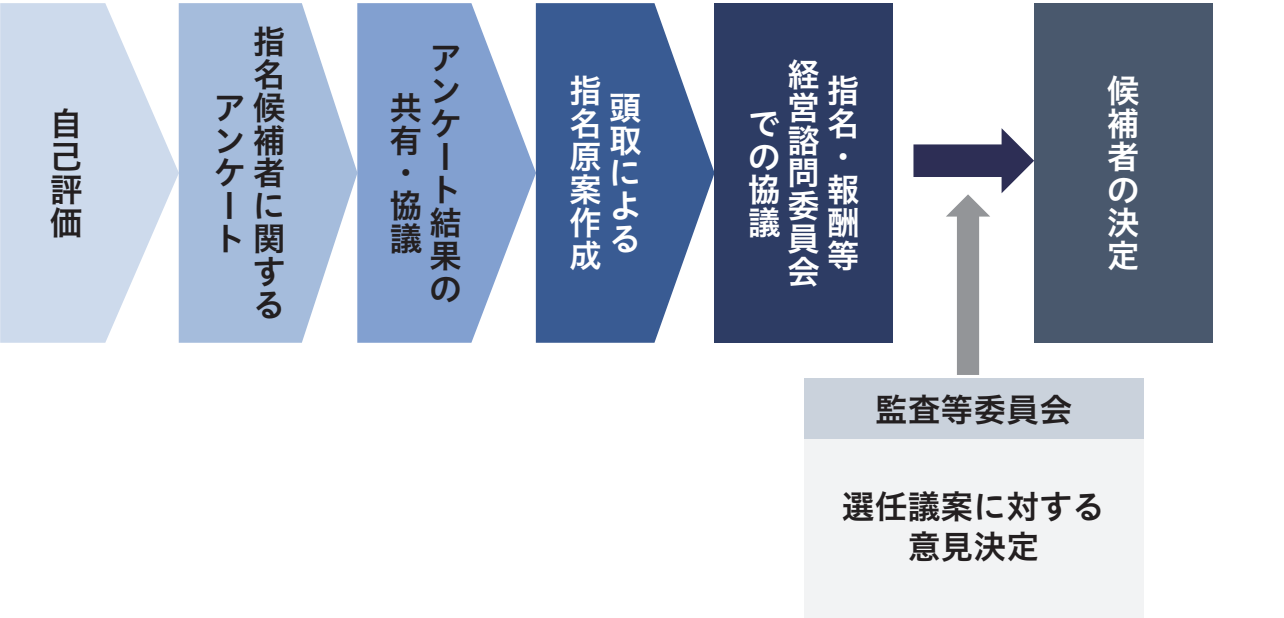
取締役の選任

取締役の選任プロセス

取締役候補者の選定ならびに経営陣幹部の選解任に係る手続きは以下のとおりです。
なお、代表取締役および役付取締役に不正や重大な法令違反等があった場合、またはその役割・責務を適切に果たせていないと認められる場合には、指名・報酬等経営諮問委員会の協議を経て、取締役会にて解職を決定します。

取締役（監査等委員である取締役を除く）の候補者

社外取締役を含む取締役からの推薦、当行の経営課題等を踏まえた取締役として求められる役割・責務、当行の業績への貢献度等を考慮し、候補者を選定・決定しています。



	選定基準
取締役（監査等委員である取締役を除く）候補者	社内取締役については、銀行業務に関する高い知見と豊富な経験を有し、当行の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上への貢献が期待できること。 社外取締役については、企業経営や専門的分野において高い知見と豊富な経験を有し、経営陣から独立した立場で、取締役会等における建設的な議論や経営の監督への貢献が期待できること。
監査等委員である取締役候補者	社内取締役については、銀行業務に関する高い知見と豊富な経験を有し、実効性の高い監査の遂行により、経営の健全性確保への貢献が期待できること。 社外取締役については、企業経営や専門的分野において高い知見と豊富な経験を有し、客観的視点に立った実効性の高い監査の遂行により、経営の健全性確保への貢献が期待できること。

※取締役候補者個々の選任・指名についての説明は、当行ホームページに掲載しております「株主総会招集ご通知」をご覧ください。
ホームページURL： <https://www.hokuyobank.co.jp/ir/shareholder/meeting.html>



取締役会が備えるべきスキルとスキルマトリックス

当行では、取締役会全体で備えるべきスキルとして「企業経営」「コンサルティング」「SX・GX」「IT・DX」「地域振興」「人的資本」「金融・マーケット」「ガバナンス」「法務コンプライアンス」「財務会計」「リスク管理」の11項目を設定しています。
スキルがあるとする判断は、「資格基準」と「職歴基準」により判定しています。

資格基準	職歴基準
国家資格、公的資格および民間資格を保有していればスキルありと判断。	実務経験（他社を含む）に基づきスキルありと判断。なお、直近15年以内の実務経験を範囲とする。

スキルマトリックス

氏名	性別	スキル										
		企業経営	コンサル ティング	SX・GX	IT・DX	地域振興	人的資本	金融・マ ーケット	ガバナンス	法務コンプ ライアンス	財務会計	リスク管理
安田 光春 取締役会長	男性	有	有	有		有	有		有	有	有	有
津山 博恒 取締役頭取	男性	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有	有
増田 仁志 取締役副頭取	男性	有	有	有	有	有		有	有	有		有
山田 明 常務取締役	男性	有	有	有		有		有	有	有		有
米田 和志 常務取締役	男性	有	有	有	有	有		有	有	有	有	
神戸 俊昭 社外取締役	男性								有	有		
押野 均 取締役 監査等委員	男性	有	有				有		有	有		有
栗尾 史郎 取締役 監査等委員	男性		有				有		有	有		有
西田 直樹 社外取締役 監査等委員	男性					有			有	有		有
谷口 雅子 社外取締役 監査等委員	女性						有		有	有	有	有
田原 咲世 社外取締役 監査等委員	女性						有		有	有		

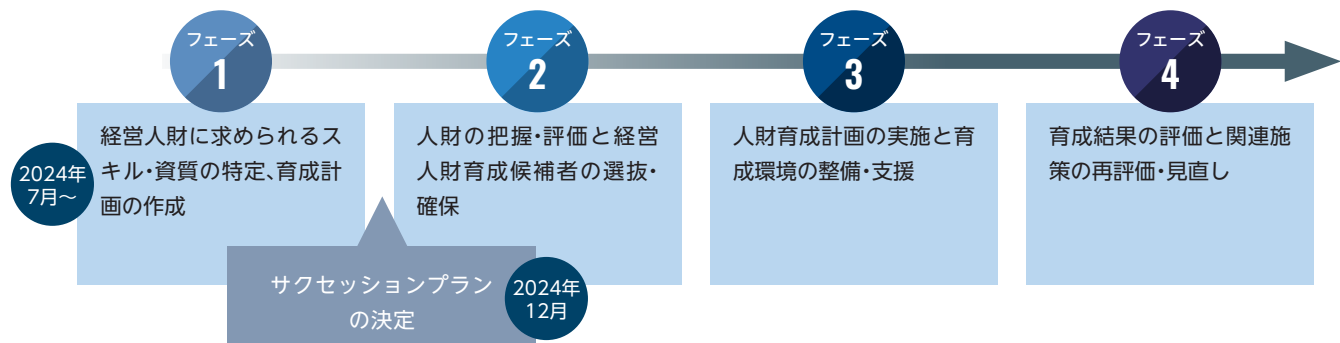
コーポレート・ガバナンス

サクセッションプラン

最高責任者（C×O）のサクセッションプラン

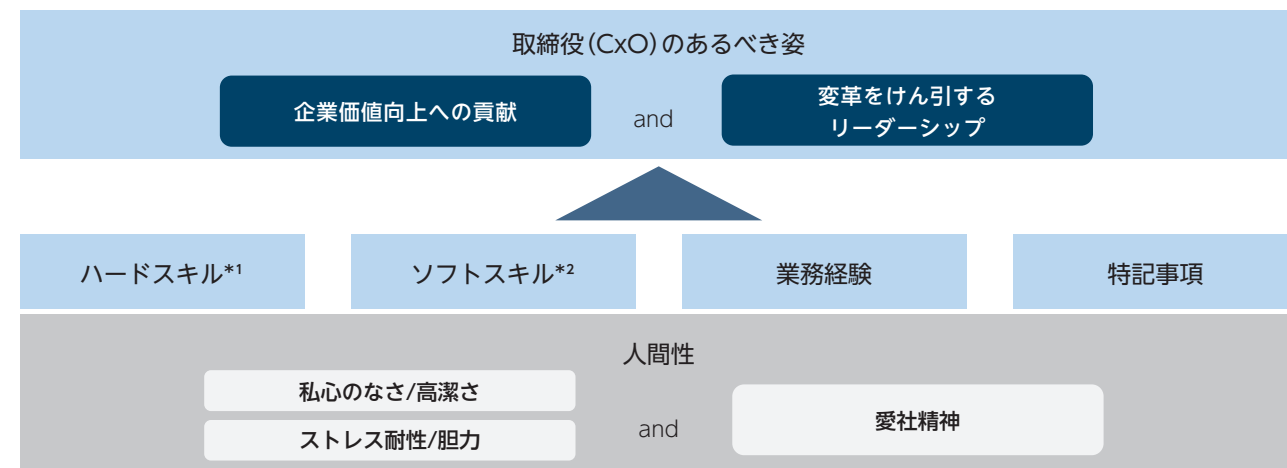
当行では、頭取・取締役のサクセッションに関する議論が十分ではなかったとの課題意識のもと、経営環境の変化から次世代経営層には「変革をけん引するリーダーシップ」が求められることに加え、ガバナンス体制の変更（監査等委員会設置会社への移行、委任型執行役員制度の導入）により、取締役（会）には“経営の意思決定”、“適切なリスクテイク”等を通じた「企業価値向上への貢献」がより求められることから、サクセッションプランと実行のロードマップを策定しました。

■ロードマップ



■サクセッションプランの概要（定義・資質、育成計画）

<C×Oの人財要件定義>全取締役へのインタビューおよび指名・報酬等経営諮問委員会の協議により、C×O人財要件を特定

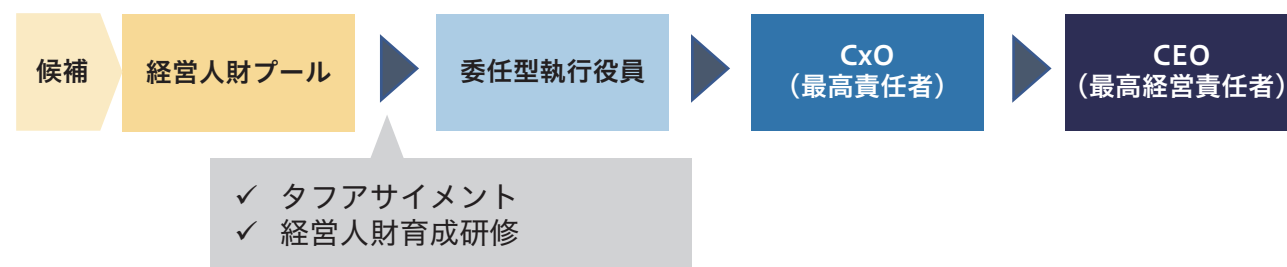


*1ハードスキル：経営者として最低限必要な知識、銀行業のリーダーとして最低限必要な知識、上場企業の取締役として最低限必要な知識、各C×Oとして個別に必要なスキル、最低限ハードスキル（特別な知識はあえて要件にする必要はない）

*2ソフトスキル：経営者としての高い視座、経営者としての思考力、決断力/やり抜く力、組織を動かすコミュニケーション能力

■人財育成計画

定期的な人財プールの見直しや、プール人財への経営人財育成研修、タフアサイメントを通じたパフォーマンスやスキルの見極め等により評価しています。また、社外取締役においても、経営人財候補者との面接等を通じて、将来の経営人財についての育成状況を確認できる体制を整えており、公平かつ透明性のある評価プロセスを実施しています。



役員報酬制度

取締役の報酬は、取締役に相応しい人材の確保・維持並びに、短期および中長期的な業績と企業価値の向上への貢献意欲や士気を高めるインセンティブとして有効に機能するものとし、報酬の水準は、役割・責任・業績に報いるに相応しいものとするを基本方針としております。

<報酬の概要>

取締役の報酬は、固定報酬としての「基本報酬」と、業績向上へのインセンティブとしての「賞与」および「業績連動型株式報酬」で構成します。取締役の報酬限度額は年額310百万円以内（うち社外取締役分は年額30百万円以内。）、監査等委員の報酬は年額100百万円以内、取締役（社外取締役を除く。）を対象に業績連動型株式報酬制度に係る報酬等の限度額について、連続する3事業年度からなる対象期間ごとに300百万円としております。

なお、基本報酬は、外部の役員報酬サーベイデータを参考として、各取締役に求められる役割に基づき、独立社外取締役が過半数を占める指名・報酬等設置委員会にて決定しております。

■2024年度の報酬支給額

役員区分	員数	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額（百万円）			
			固定報酬	業績連動報酬		（左記のうち、 非金銭報酬等）
			基本報酬	賞与	業績連動型 株式報酬	
取締役（監査等委員および社外取締役を除く）	6	242	192	—	49	49
取締役（監査等委員）（社外取締役を除く）	1	16	16	—	—	—
監査役（社外監査役を除く）	2	8	8	—	—	—
社外役員	10	48	48	—	—	—

基本報酬	賞与	業績連動型株式報酬
役位に応じた業務執行の役割と責任に対する「基本給」および「その他加算部分」により構成	株主に対する配当を実施した場合に限り、株主総会の承認を得て支給	・取締役の報酬と当行の業績および株主価値との連動性をより明確にし、当行の中長期的な業績向上と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的 ・役位に応じた株式報酬基準額・業績連動指標・業績連動係数に基づき算定された「固定ポイント」と「業績連動ポイント」を個人別に付与
NEW	非財務指標の導入	

2025年5月13日に開催した取締役会において、業績連動指標に以下のとおり非財務指標を追加し、評価ウェイトを見直しすることを決議しました。当該非財務指標を選択した理由は、当行の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた取組みを取締役の報酬に反映させ、道内企業や個人のお客さま、地域社会のサステナビリティの実現を推進するために最も重要な指標と判断したためであります。翌事業年度における業績連動指標の構成は以下のとおりであります。

	業績連動指標	評価ウェイト	連動幅
財務指標	親会社株主に帰属する当期純利益 ^{*1}	45%	0～150%
	当行単体の経常利益	45%	
非財務指標	お客さまのサステナビリティ支援件数 当行グループのScope1.2削減 ^{*2}	5%	
	従業員エンゲージメントスコア	5%	

*1支給対象期間における連結ROE（＝親会社株主に帰属する当期純利益÷{（期首自己資本＋期末自己資本）÷2}）が5%を下回った場合、業績連動指標毎の業績連動係数は1.0を上限とします。

*2支給対象期間における当行グループのScope1.2削減目標の達成状況が未達の場合、お客さまへのサステナビリティ経営支援件数の業績連動係数は0とします。

ステークホルダーエンゲージメント

株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション

当行は、株主・投資家の皆さまとの対話を通じて、持続的な成長と企業価値向上を実現するため、積極的に対話を実施しています。

■2024年度の主な活動実績

活動内容	実施回数/参加者名	対応者
決算発表（記者会見）	2回	取締役頭取
株主総会	1回/197名	全取締役
機関投資家向け会社説明会（対面・WEB）	7回/245名	経営企画部担当取締役
個人投資家向け会社説明会（WEB形式）	1回/613名	取締役頭取
機関投資家との個別対話（対面）	34回	経営企画部長、IR担当者
機関投資家の議決権行使部門との個別対話（対面・WEB）	14回	経営企画部長、IR・SR担当者

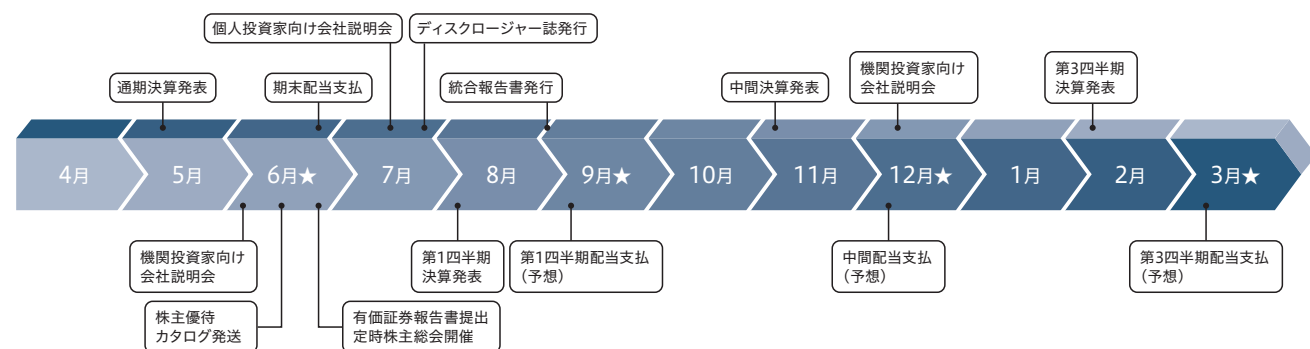
主なトークテーマ・関心ごと

- ・金利上昇の影響
- ・GX、半導体関連の動き
- ・価値創造、ROE向上への取組み
- ・政策保有株式に関する対応について
- ・株主還元の見直しについて
- ・自己資本比率下限・上限について
- ・開示事項の拡充（人的資本、ガバナンス、自然資本、財務資本）

対話を踏まえて改善・実施した主な事項

- ・金利上昇シミュレーションの開示
- ・企業価値向上に向けたロジックツリーの開示（P30）
- ・政策保有株式縮減に関する方針・計画の開示（P48）
- ・株主還元方針の変更（P47）
- ・開示事項の拡充（職員エンゲージメント指数、ガバナンス関連の指標・取組み、GHG排出量削減に関する取組みの開示など）
- ・GX・半導体関連の動向や関連融資の実績および目標の設定
- ・役員報酬制度（BIP）への非財務項目の追加

■2025年度IRカレンダー（予定）※予定は変更となる場合がございます



※詳細は当行ホームページにてお知らせいたします

★ 配当基準日（3月・6月・9月・12月）

URL：https://www.hokuyobank.co.jp/ir/library/calendar.html



■株主優待制度

株主の皆さまの日頃からのご支援に感謝するとともに、当行株式への投資魅力を高め、株主の皆さまにより多く、より長く当行株式を保有していただくこと、また、地域振興のために北海道の特産品を優待品として全国の株主さまにお届けし、北海道の魅力を感じていただくことを目的に、株主優待制度を導入しております。

https://www.hokuyobank.co.jp/ir/shareholder/benefits.html
詳細は当行ホームページをご覧ください



株主優待制度の概要

基準日	毎年3月31日
対象となる株主さま	基準日時点の当行株主名簿に記録された2,500株（25単元）以上を保有する株主さまのうち、継続して1年以上保有している株主さま。なお、優待品のお届けは、日本国内に限らせていただきます

進呈ご優待品について

		保有株式数	
継続保有期間（※）	1年以上 5年未満	2,500株以上 5,000株未満 3,000円相当	5,000株以上 6,000円相当
	5年以上	6,000円相当	9,000円相当
		※写真はイメージです	

※継続保有期間

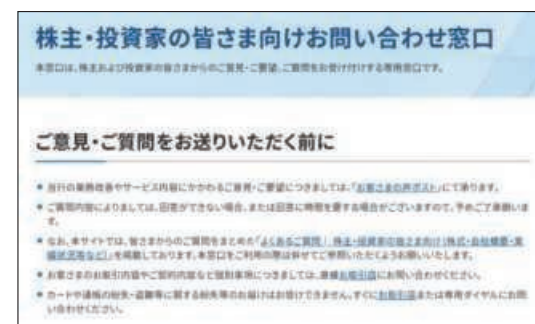
(a) 1年以上継続保有とは、基準日の前年の3月31日、基準日の前年の9月30日および基準日（該当年の3月31日）の株主名簿に同一株主番号で連続して記録されていることといたします。

(b) 5年以上継続保有とは、基準日の5年前の3月31日から基準日（3月31日）までの間の3月31日および9月30日の株主名簿に同一株主番号で連続して記録されていることといたします。

■株主・投資家の皆さま向け問合せ窓口の設置

株主・投資家の皆さまからのご質問やご意見・要望を受付する窓口を当行ホームページ上に設置いたしました。株主・投資家の皆さまとの貴重な対話ツールとして、2025年7月より開始しております。ぜひご活用ください。

<当行ホームページ画面>



- ✓ お問い合わせの回答は、原則電話にて回答を差し上げます。
- ✓ ご質問内容によりましては、回答ができない場合、または回答に時間を要する場合がございますので、予めご了承ください。
- ✓ その他、皆さまからのご質問をまとめた「よくあるご質問 | 株主・投資家の皆さま向け（株式・会社概要・業績状況など）」を当行ホームページ上にまとめておりますので、本窓口と併せてご参照ください。

※詳細は、当行ホームページをご覧ください
https://www.hokuyobank.co.jp/ir/contact.html

トップページ> 株主・投資家の皆さま>
株主・投資家の皆さま向けお問い合わせ窓口



ステークホルダーエンゲージメント

お客さまとのコミュニケーション

「お客さま本位」の業務運営を徹底すべく、「お客さまの声ポスト」「お客さまの声カード」により、お客さまからご意見、ご要望等をいただけるようにご用意しています。

お客さまが満足され、感動していただける対応に向けて、全営業店で「CS委員会」を開催し、「お客さま本位」の徹底とサービス品質の向上を図っています。また、お客さまアンケート等を継続的に実施し、金融サービス業に必要な接客スキル向上に努めています。

■お客さまの声ポスト(当行ホームページ)



詳細は、当行ホームページをご覧ください
<https://www.hokuyobank.co.jp/post/post.html>

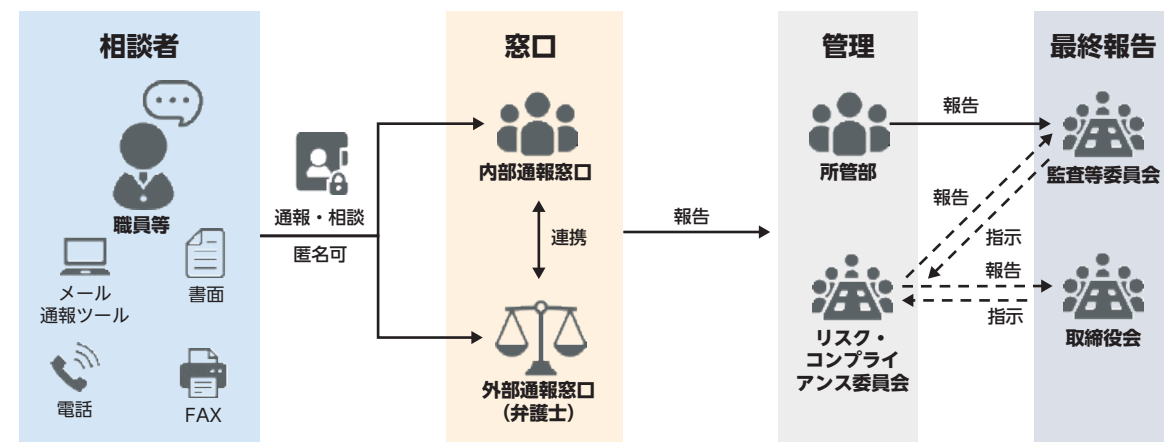


■お客さまの声カード

各支店にご用意しております。

従業員とのコミュニケーション

従業員エンゲージメントの向上を目指すとともに、組織的または個人的な法令等違反行為等に関する相談、通報の適正な処理の仕組みを定めることで、不正行為等の早期発見と是正を図り、コンプライアンス態勢の強化に努めるため、完全匿名型内部通報ツールや、社内の内部通報制度を整備しています。



地域とのコミュニケーション

「北海道の明日をきりひろく」ため、地域イベントへの協賛や参画・開催による地域の皆さまとの交流や、医療・福祉に関するセミナーの開催や寄付等を通じた地域の皆さまをご支援する活動を行っています。

当行ホームページにも、各種取組みを掲載しています。



■北洋銀行presentsクラシックコンサート

道内の皆さまに本格的なクラシック音楽をお楽しみいただくため、2012年より札幌交響楽団によるクラシックコンサートを開催しています。2024年度は札幌市と室蘭市にて開催し、これまでに延べ約39,000人のお客さまを無料でご招待しました。



■店頭ロビーにて作品展示

店頭ロビーや銀行施設が地域の情報発信・文化交流の場となるよう、お客さまや地域の皆さまの作品などを展示するロビー展を行っています。



■中学生作文コンクール

北海道の未来を担う中学生の育成を目的として、2013年度より「中学生作文コンクール」に協賛しています。2024年度は「20XX年何してる?」をテーマに、思い描く未来に挑戦する姿、出会った人や物事に対する真摯な思いなどを作文にしていただき、9,500点を超える応募がありました。



■奨学金給付事業を支援

社会福祉法人北海道母子寡婦福祉連合会様・公益社団法人札幌市母子寡婦福祉連合会様が行うひとり親家庭の奨学金給付事業を支援しています。経済的に就学困難な高校生が夢をあきらめずに済むよう、協力してまいります。



リスク管理・コンプライアンス

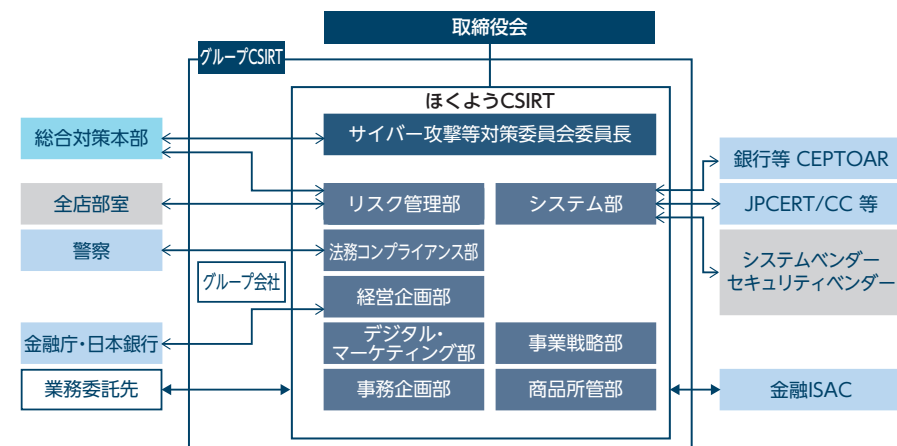
サイバー攻撃・金融犯罪対策

サイバーセキュリティ

当行では、サイバーセキュリティ事案（外部委託先等を含む）によるお客さまの被害を未然に防止し、また発生時の迅速な対応により、安定した金融サービスを提供することが経営上の重大な課題であると認識し、サイバーセキュリティへの取り組みを重要な経営課題と位置付け、ガイドラインに準じて2025年4月にサイバーセキュリティ管理基本方針を策定しました。

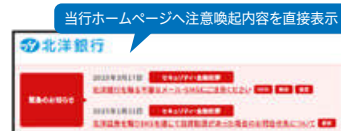
当行および当行グループ会社にてグループCSIRTを構成し、「ほくようCSIRT」および各外部団体と連携を行っています。また、2024年ごろより、地銀を標的とするフィッシング攻撃が急増しており、当行を騙るフィッシングサイトも発生していることから、以下の対応を行っています。

■ほくようCSIRTの体制図



■傾向と対応策

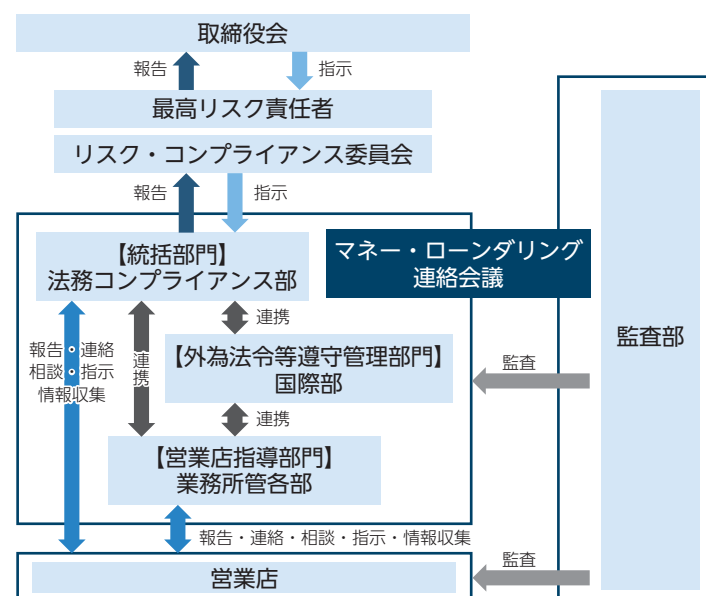
傾向	主な対応策
攻撃が執拗に繰り返される	被害拡大の抑制・未然防止 ●フィッシングサイトを発見次第、即時閉鎖 ●ホームページでの注意喚起強化 ●本部対策チームへの即時連携
攻撃手法の多様化	



マネー・ローンダリング及びテロ資金供与等対策、金融犯罪対策

金融機関としての社会的責任と公共的使命を認識し、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与、拡散金融その他経済制裁違反（以下「マネロン・テロ資金供与等」という。）対策を経営の最重要課題のひとつとして位置づけるとともに、関係法令等を遵守し、当行を取り巻く国際情勢やリスクの変化等に機動的に対応し、かつ実効的な管理態勢の整備に努めています。

■マネロン・テロ資金供与管理態勢



■課題とその対応策

課題	主な施策
継続的顧客管理について、営業店での再確認の促進および非対面チャネルによる確認	●お客さま情報（住所・電話番号等）を来店時の店頭再確認を実施し、最新情報に更新 ●セブン銀行ATMにおける、お客様情報の最新情報への更新および外国人の方の在留期限更新手続きサービスの導入
マネロン対策の有効性検証態勢の確立	●マネロン対策の有効性検証とPDCAを通じたリスク低減措置の高度化 ●TSUBASA_AML共同化システムやAIの活用によるモニタリング態勢の高度化
不正利用・詐欺被害防止対策の高度化	●営業店の詐欺被害防止に対するノウハウ共有/事例集の随時見直し等 ●法人口座開設時の本部サポート（融資機能のない営業店） ●AI等の活用による不正検知の強化 ●警察など外部機関との情報連携強化

内部監査

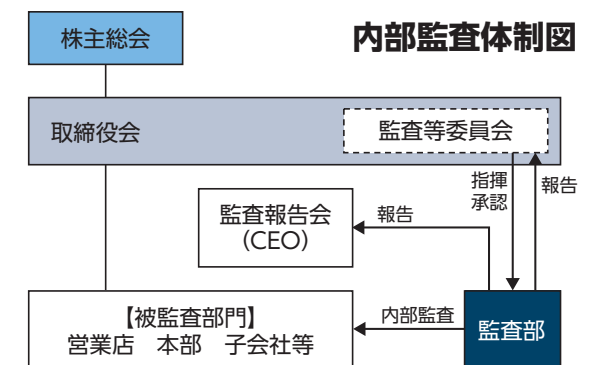
内部監査の高度化に向けて

監査部では、限られた監査資源を有効かつ効率的に配分するため、監査対象となる部署のリスク認識を把握したうえで、業務別にリスク・アセスメントを実施し、その結果に基づき、営業店、本部、子会社、特定テーマなどの監査対象や実施頻度、深度を決定しています（リスクベース監査）。

内部監査の高度化に向けて、2024年度に実施した外部機関による内部監査の外部品質評価を踏まえ、①内部監査の品質の向上 ②内部監査の効率化 ③内部監査人財の確保と育成を目標に具体的な施策を進めるなど、経営監査の実現に向けて取り組んでいます。

■内部監査の目的と態勢

目的	内部監査は、当行の経営目標の効果的な達成に資するため、内部管理態勢の適切性・有効性を確保することを目的としています。
態勢	当行は、被監査部門から独立した内部監査部門として監査部を設置し、監査等委員会で承認する監査方針・監査計画に基づき、営業店、本部、子会社、特定テーマの内部監査を実施しています。監査結果は、定期的に監査等委員会およびCEOを含む社内取締役・関係所管部長で構成される監査報告会に報告されています。



■内部監査の実施内容

営業店監査

監査員10名体制で道内外134拠点の営業店を対象に監査を実施しています。営業店監査の2024年度実績は右図のとおりです。営業店が所在する地域が広域に及ぶため、効率的に監査が実施できるよう、リスクアセスメントの精度向上やオフサイトモニタリング、テクノロジーの活用に取り組んでいます。

種類	内容	実績
総合監査	内部管理態勢全般を検証	49カ店
不祥事件等防止監査	不正や不祥事件の予兆を把握	101カ店
事務監査	各種事務の準拠性を検証	99カ店

本部監査

監査員15名体制で組織横断的業務やリスクに基づきテーマ別に実施する監査や本部各部室・子会社単位で実施する監査、システム監査や資産査定、財務報告に係る内部統制に関する監査等専門的な監査を実施しています。本部監査の2024年度実績は右図のとおりです。多様化・複雑化する本部業務に対する監査品質を維持・向上するため、監査員のスキルを把握し、人財育成に取り組んでいます。

種類	実績
テーマ監査	10テーマ
本部各部室監査	8部室
子会社監査	2社
その他専門的な監査	21件

監査等委員である社外取締役メッセージ



企業の健全な成長と透明性の向上に貢献すべく、客観的な視点で多角的な提言、監督を行い、企業価値の最大化に尽力してまいります

監査等委員（社外）
谷口 雅子

監査等委員（社外）
西田 直樹

監査等委員（社外）
田原 咲世

Q

社外取締役の役割と責務、監査等委員としての役割と責務、監査等委員としてどのように貢献したいとお考えですか

【西田】私は、社外取締役および監査等委員として、地域金融行政の経験や知見も活かし、当行グループのガバナンスの強化、持続的な成長および企業価値の向上に貢献していきたいと考えています。地域銀行が地域において金融仲介機能を継続的・安定的に発揮していくためには、金融経済環境の急激かつ大きな変化にも十分に耐える持続可能なビジネスモデルを構築する必要があり、その際、経営陣が適切にリーダーシップを発揮して組織全体としての実践力（“組織的な実践力”）を高めていくことが重要であると考えています。私は、こうした考え方を踏まえ、CxOおよび執行役員・部長の指揮の下で、各種施策のPDCAサイクルが適切に実践されているか、その際、営業現場の状況や行員の声を的確に把握しているか、組織内コミュニケーションが活発に行われているかなどのモニタリングに努めてきました。今後は、各委任型執行役員の役割の発揮状況についても、コミュニケーション・ミーティングや監査等委員としてのヒアリングの機会も活用して把握・評価していきたいと考えています。

【田原】幼い頃から地図とコンパスを手に山野を歩いてきました。遠くから見る角度により、また登山中の位置により、不思議なことに全く別の山であるかのような印象を受けることがあります。社外取締役は、社内の人間とは異なった角度から、かつそれぞれの専門的な知識や経験を活かして、北洋銀行という大きな山を視界にとらえ、取締役会がベストな決定をすることができるよう意見述べる役割があると考えています。また、監査等委員としては、「意味のある失敗」の中から経営に資する要素を抽出し、これを糧とすることができると考えています。

Q

監査等委員会設置会社移行、CxO制度導入から1年、ガバナンス強化の取組みについての評価をお聞かせください

【西田】当行では、この1年収益力の強化に取り組みながら、サクセッションプラン、委任型執行役員制度、新人事制度、リスクアパタイト・フレームワーク(RAF)、マテリアリティ、長期ビジョンなど事業運営の基本的な枠組みづくりに精力的にスピード感をもって取り組んできました。各課題の検討プロセス等を踏まえると、CxOの役割およびリーダーシップの発揮状況については適切なものであったと評価しています。今後は、こうした枠組みの実効性を確保することが重要であり、CxOの指揮の下でPDCAサイクルを着実に実践していただきたいと考えています。一方、監査等委員会の一員である私と



しては、活動1年目ということもあって業務執行の妥当性監査については道半ばの状況にあると評価しており、今後、監査等委員会の態勢強化、内部監査部門との連携強化等を通じて監査の質的向上に努めていきたいと考えています。

【谷口】CxO制度が導入され、執行を担う社内取締役は各CxOを分担したことで、これまで以上に、社内取締役間の役割分担が明確になり、各CxOとして責任をもって業務を遂行されているものと考えています。今後、委任型執行役員制度導入に伴い、執行を担う社内取締役と委任型執行役員がどのように役割を分担していくのか、注視しています。

Q

委任型執行役員制度や新人事制度がスタートしましたが、どのように感じていますか

【西田】各委任型執行役員は、自身の役割と責務をしっかりと認識し自主的・主体的に所管業務を遂行することや、組織内コミュニケーションの活性化に向けた環境づくりに取り組むことが求められます。また、新人事制度については、スタート当初は制度の安定性確保が重要であり、まずはCxOレベルで行員のモチベーション向上等の観点からPDCAサイクルを着実に実践し運用の改善を図っていく必要があります。以上のような取組みを通じて、真に忖度文化から脱却し、失敗を恐れず様々な取組みに積極的にチャレンジしていただきたいと考えています。

【田原】北洋銀行の新人事制度は年齢や勤続年数を問わずにチャレンジに対して評価を行い、これを待遇に反映する仕組みが特徴です。従業員が「自分は会社からどう評価されているか」と意識することは避けられませんので、失敗を叱るだけではなく「失敗から次のチャレンジのためのヒントを見つける」ことを推奨することが求められます。そして、「意味のある失敗」から教訓を抽出し次のチャレンジにつなげるレジリエンスを評価できる人事制度へと成熟させてほしいと思います。



【谷口】北洋銀行グループは、2025年8月に、新長期ビジョン「北海道の魅力度・幸福度をともに日本一へ」を公表しました。また、経営理念を「お客さま本位を徹底し、多様な課題の解決に取り組み、北海道の明日をきりひらく」としています。北海道という広域のエリアで生活するためには、医療・介護・交通などの生活のためのインフラの維持も必要です。北海道を地盤とする北洋銀行グループは、北海道という広域な営業エリアにおいて、金融サービスとともに、公共的な役割も担う必要があると考えます。北洋銀行の長期ビジョンや経営理念は、北海道で生活する方々に、地方銀行としてできることを積極的に考え、行動していこうとする決意を示しているものと思います。

Q

これからの北洋銀行に期待することは何でしょうか

【西田】当行は、上場企業として、収益力を強化することにより企業価値の向上を図っていく必要があることは言うまでもありませんが、その際単に収益を上げればよいということではなく、北海道のリーディングバンクとして金融仲介機能を十分かつ適切に発揮し、地域の法人・個人のお客さまの様々な課題やニーズにスピード感をもって応えていくとともに、北海道の地域課題の解決に向けて主導的に取り組んでいくことが重要であると考えています。こうした取組みの組織的・継続的な実践が当行グループの持続的な成長および企業価値の向上に繋がっていくものと確信しています。

【田原】従来から道内に在住する人と流入する新しい人との接触が、トラブルではなく相乗効果となるようにするためには、ダイバーシティ推進が欠かせません。北洋銀行はビジネスにおける人権尊重の姿勢を確固たるものとし、金融を通じて北海道のダイバーシティ推進に寄与することで、支持され続ける地域金融機関であることが必要です。

【谷口】北洋銀行グループは、長期ビジョン「北海道の魅力度・幸福度をともに日本一へ」、経営理念「お客さま本位を徹底し、多様な課題の解決に取り組み、北海道の明日をきりひらく」とともに、実行力のあるコンサルタントとして、地方銀行としてできることを積極的に考え、行動していこうと考えているものと思います。金融サービスを提供するためには人材が資本です。従業員の方々がより納得感をもって積極的に仕事に取り組むことができる人事制度としたいと考えて導入するものと思いますので、導入後においても、従業員の方々の意見や思いをモニタリングし必要な改善努力が行われているかを、社外取締役として注視したいと思います。

