

POINT 3

価値創造を支える 経営基盤

経営基盤強化

- 064 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
- 070 コーポレート・ガバナンス
- 080 監査等委員である社外取締役メッセージ
- 083 ステークホルダーエンゲージメント

データ集

- 087 10年間の財務データ
- 089 非財務データ

北洋銀行

リスク管理・コンプライアンス——1/6 [最高リスク責任者(CRO)メッセージ、リスク管理]

グループ全体で発生しうる多様なリスクを適切に管理するため、統合的なリスク管理方針および体制を整備しています。リスク・コンプライアンス委員会を中心に、リスクの把握・評価・監視を一元的に行い、必要な対策の立案・実行を通じて、リスク管理の高度化とガバナンスの強化に継続的に取り組んでいます。

最高リスク責任者(CRO)メッセージ



常務取締役 兼 CRO
山田 明
Akira Yamada

コンプライアンスと「適切なリスクテイク」による価値創造

不確実性が高まる経営環境において、リスク管理の質は企業価値を左右する重要な要素です。最高リスク責任者として私が重視するのは、リスクを単に回避するのではなく、正しく見極めて選択し、地域とともに持続的成長へとつなげることです。

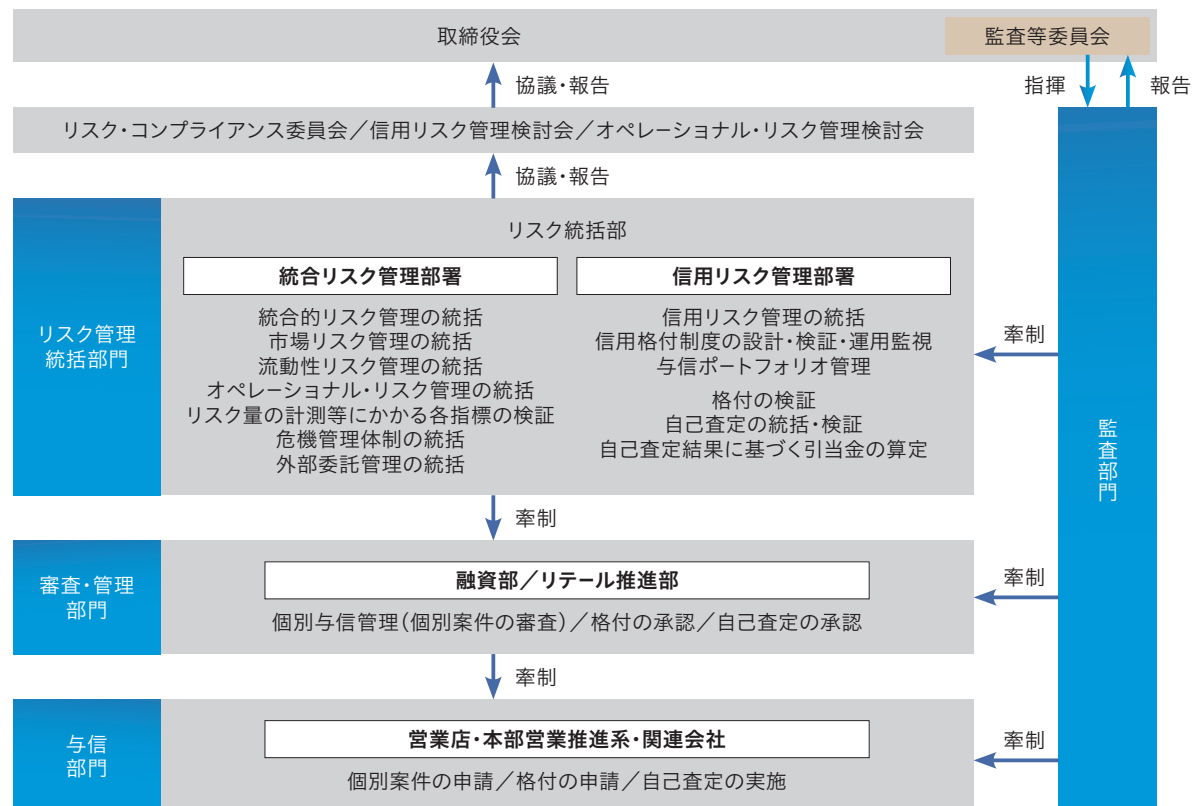
北洋銀行グループはコンプライアンスとハラスメント防止を最重要課題とし、一人ひとりの人格と尊厳を守る企業風土の醸成に努めています。互いを尊重し、率直に声を上げ相談できる風通しの良い職場づくりを進め、「北洋なら安心だ」と感じていただける存在を目指すとともに、コンダクト・リスクとマネーロンダリング対策を強化し、「厳格さ」と「温かい接遇」の両立を追求していきます。

今後もリスクを定量・定性両面から可視化し、経営戦略と一体となった管理を高度化することで、財務の健全性と収益力、そして社会的信頼を同時に高め、中長期的な価値創造を実現してまいります。地域とともに歩み、未来へ挑戦し続ける、当行グループの中長期的な価値創造にご期待ください。

リスク管理

リスク管理体制

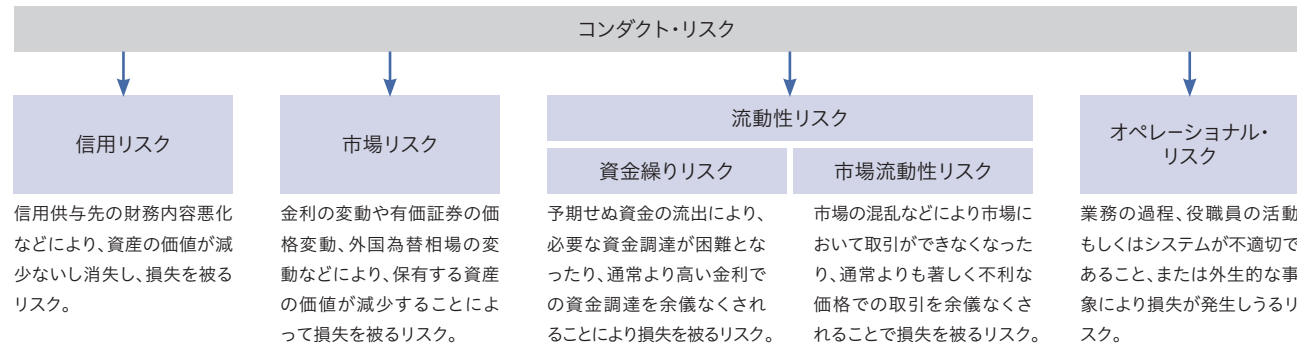
「統合的リスク管理方針」および「統合的リスク管理規程」等のリスク管理体制にかかる規程を制定し、グループ会社全体のリスクを管理するリスク・コンプライアンス委員会の設置により、リスク管理を一元的に統括し、リスク管理体制の強化・充実を図っています。リスク・コンプライアンス委員会は、原則1カ月に1回以上の頻度で開催しています。また、リスク管理体制の統括部署として、当行内にリスク統括部を設置し、グループ会社全体のリスクの統括管理を行っています。



リスク管理・コンプライアンス——^{2/6} [リスク管理]

統合的リスク管理

当行グループでは、多様化・複雑化する各種リスクを網羅的に洗い出し、信用リスクや市場リスクなどのリスク・カテゴリーごとに管理を行っています。また、リスク・カテゴリーごとに評価したリスクを総体的に捉え、リスク量を経営体力と比較・対照することによってリスク管理を行っています（統合的リスク管理）。具体的には、あらかじめ自己資本の範囲内で対象カテゴリーごと（信用リスク、市場リスク、オペレーショナル・リスク）に資本を配賦し、計量化した各リスク量が配賦した資本の範囲に収まっているかをモニタリングしています。資本を配賦する際は、未計測リスクや新規業務等に備え配賦を留保する金額（バッファ）を確保しているほか、補足できていないリスク事象による影響を把握するために、ストレステストを実施し自己資本の充実度の評価・検証を実施しています。



当行のコンダクト・リスクに関する取り組み

近年、金融機関を取り巻く環境は、法規制の動向にとどまらず、お客さま本位の業務運営や企業文化の健全性など、より幅広い観点からの評価へと変化しています。法令や内部規程を守っているだけでは、お客さまや社会からの期待・要請に応えたことにはならず、お客さまに対する不適切な販売やお客さまに不利となりうる手数料や解約条件の提示など、必ずしも法令違反とまではいえない行為であっても、信用を大きく損なう事象が国内外で顕在化しているものと認識しています。

当行グループでは、こうした環境認識のもと、健全なリスクテイクを支える土台として役職員の行動に関するマネジメントが重要であると考えました。そのため、2025年度よりコンダクト・リスクを新たに統合的リスク管理の枠組みに明示的に組み入れ、管理体制の構築を進めています。

当行グループはコンダクト・リスクを「社会規範に悖る行為、商慣習や市場慣行に反する行為、利用者の視点の欠如した行為等によって企業価値を毀損するリスク」と定義しています。

当行グループは今後も、研修・啓発を通じた役職員一人ひとりの意識向上に加え、コンダクト・リスクの特定・評価、低減、モニタリングを行う管理体制の構築に取り組んでまいります。

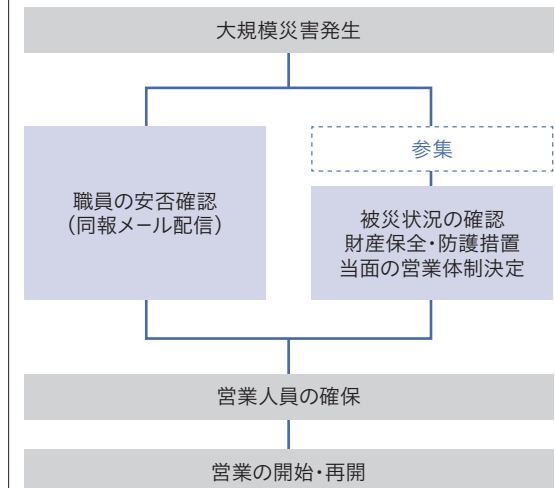
大規模災害やシステム障害発生時のBCP対応

地域金融機関としては、万が一、災害等不測の事態が発生した場合でも、その影響を最小限に留め、業務を継続、もしくは早期に業務を再開する責務があります。当行グループでは、「危機管理規程」等を定め、グループ各社で協力し危機に対応できるよう態勢整備に努めております。

なお、当行の「業務継続計画」では、リスクシナリオとして「新型インフルエンザの発生」および札幌市直下型の「大地震災害の発生」を想定し、特定した重要業務を継続していくために「緊急時対応要領」などのマニュアルを作成し、定期的に訓練を実施しております。基本方針は以下の通りです。

1. 決済面における混乱拡大の抑制（決済システムへの影響抑止）
2. 被災地等における住民の生活や経済活動の維持（お客さまへの影響抑止）
3. 金融機関経営におけるリスクの軽減（経営への影響抑止）

〔 初動プロセス 〕



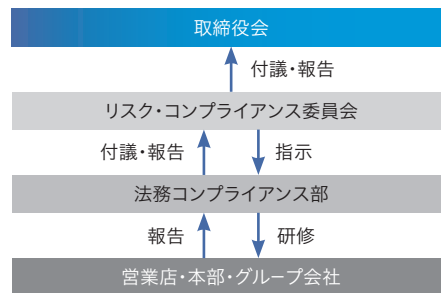
リスク管理・コンプライアンス——3/6 [コンプライアンス(法令等遵守)]

「行動規範」の一つに「コンプライアンス・社会的責任を常に意識し、誠実に向き合う」ことを掲げ、これがすべての行動の根幹になることを全職員に周知・徹底しています。

2025年度は「問題の未然防止および早期解決のための自律的な対応力向上」を基本方針とし、「平時からの意識醸成」「対応力向上」をポイントに施策を展開しました。2026年度は、「北洋銀行グループの職員として相応しい姿を常に意識する」を基本方針として掲げ、取り組んでいきます。

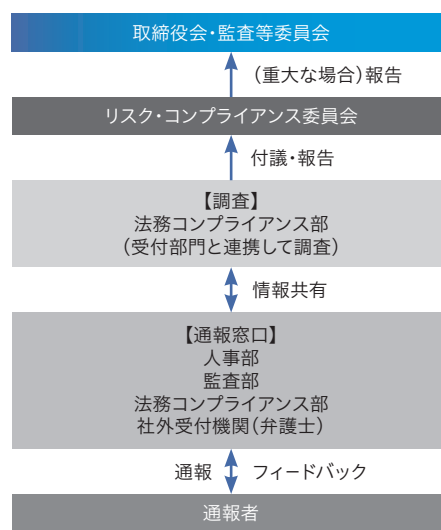
コンプライアンス体制図

リスク・コンプライアンス委員会においてコンプライアンス態勢について協議、充実に努めています。
統括部署として法務コンプライアンス部を設置し、役職員に向けた研修など、グループ全体のコンプライアンスの統括管理を行っています。



内部通報制度

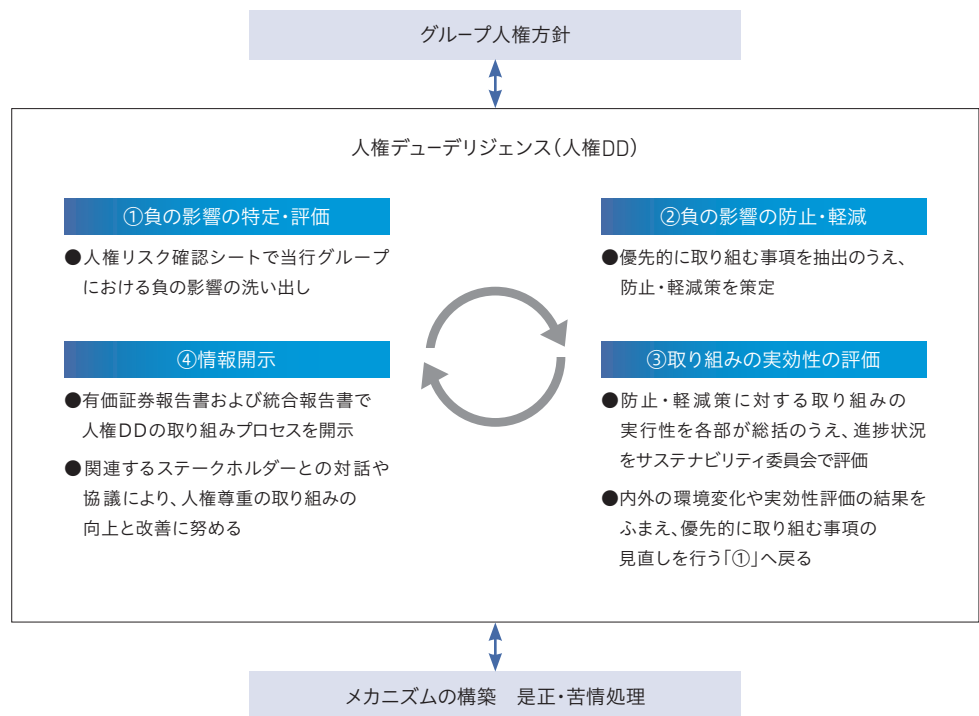
当行グループは、法令・社内規程違反やハラスメントを早期に把握・是正し、健全な企業風土と高いコンプライアンス水準を維持するため、内部通報制度を設けています。
当行および子会社の役職員が法令上疑義のある行為等を発見した場合は、匿名も含め、書面・電話・電子メールまたは面談等により、直接、法務コンプライアンス部等の当行本部部署への通報または外部に設置した弁護士を窓口とする受付機関へ通報できる態勢を整備しています。
また、通報を理由とする不利益な取扱いを禁止し、内部通報制度を活用して法令等遵守態勢の一層の確保に努めています。



人権デューデリジェンス

人権デューデリジェンスへの対応を通じて人権を尊重する責任を果たすため、2025年10月に北洋銀行グループ人権方針を改定しました。

当行グループでは、負の影響の洗い出し、優先的に取り組む事項の抽出と防止・軽減策の策定、取り組みの実行性を評価し、対応状況を外部に情報公開する「人権デューデリジェンス」に取り組んでいます。



(ご参考) 北洋銀行グループ人権方針
<https://www.hokuyobank.co.jp/about/csr/basicpolicy.html#anchor06>



リスク管理・コンプライアンス——4/6 [サイバーセキュリティ]

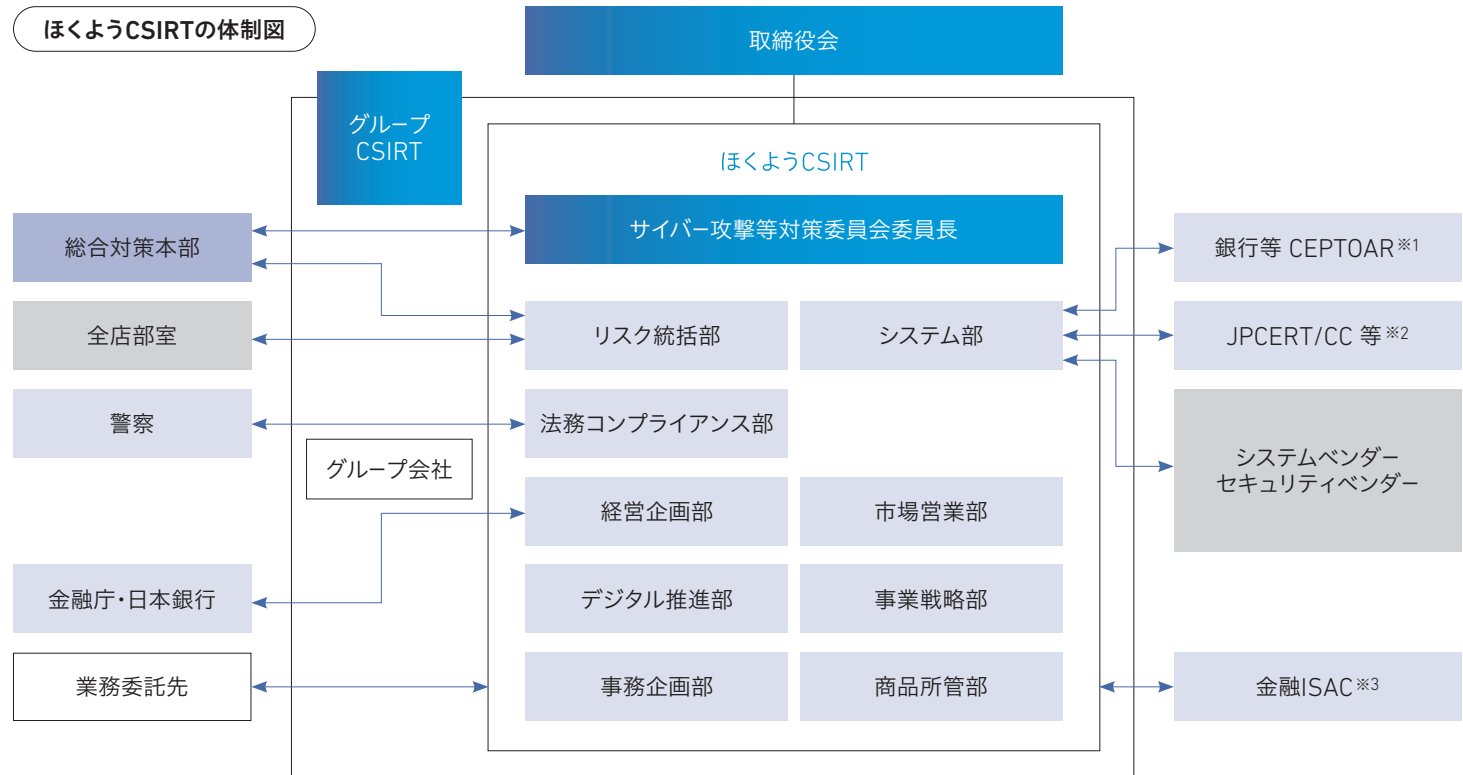
サイバーリスクの増大をふまえ、お客さまの資産・情報の保護と金融サービスの安定的提供を、経営上の最重要テーマの一つと捉えています。サイバーセキュリティに関する基本方針を定め、グループ全体でCSIRT※を組成するとともに、外部の専門機関・関連団体との連携を強化しています。

※Computer Security Incident Response Team:セキュリティインシデントが発生した際に対応を行う専門チーム

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ています。サイバーセキュリティへの取組みを重要な経営課題と位置付け、金融庁の「金融分野におけるサイバーセキュリティに関するガイドライン」に準じてサイバーセキュリティ態勢の整備を進めています。

当行および当行グループ会社でグループCSIRTを構成し、各外部団体と連携し、サイバーインシデント発生時には迅速に復旧できる態勢を整備しています。

近年、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、右表の対応を行っています。



※1 Capability for Engineering of Protection, Technical Operation, Analysis and Response:重要インフラ事業者等の情報共有・分析機能およびその組織

※2 Japan Computer Emergency Response Team Coordination Center:インターネットを介して発生する侵入やサービス妨害等のコンピュータセキュリティインシデントについて、日本国内に関するインシデント等の報告の受け付け、対応の支援、発生状況の把握、手口の分析、再発防止のための対策の検討や助言などを行う組織

※3 金融Information Sharing and Analysis Center:日本の金融業界向けのセキュリティ連携組織

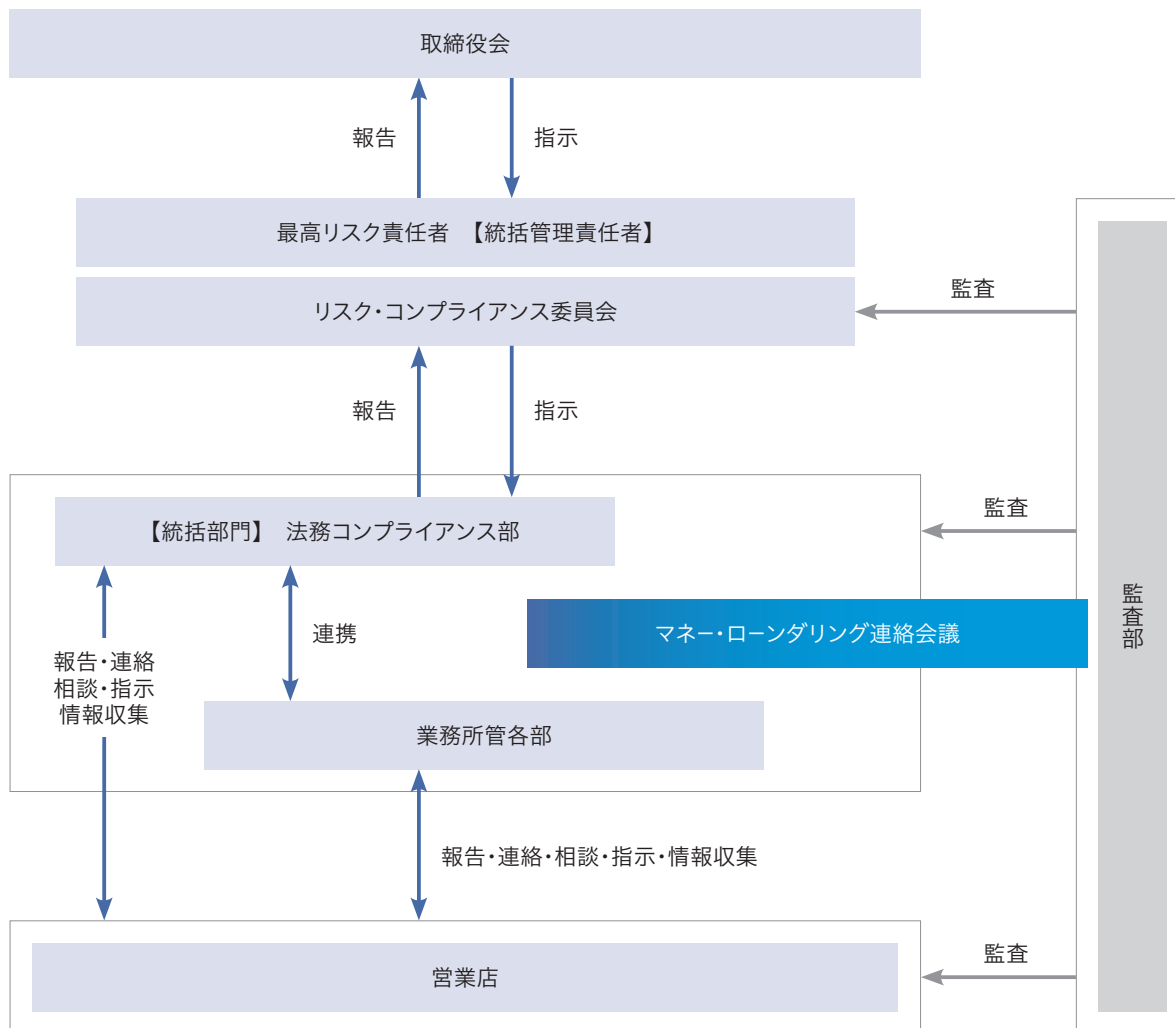
〔傾向と対応策〕

傾向	主な対応策
攻撃が執拗に繰り返し行われる	▼ 被害拡大の抑制・未然防止
攻撃手法の多様化	● 本人確認のための認証強化 ● 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

リスク管理・コンプライアンス——5/6 [金融犯罪]

金融機関としての社会的責任と公共的使命をふまえ、マネー・ローンダリング、テロ資金供与、経済制裁違反等の金融犯罪対策を重要な経営課題と位置付けています。基本方針・関連規程の整備のもと、専門部署を中心に営業・管理・監査部門が連携し、グループ横断的な管理態勢の高度化に取り組むことで、健全な金融システムの維持とお客さま・社会の信頼確保を目指します。

マネロン・テロ資金供与等管理態勢



〔課題とその対応策〕

課題	主な施策
お客さま情報の継続的な管理	●店頭やセブン銀行ATM等を活用した、お客さま情報（住所・職業・取引目的等）の最新情報への更新 ●地域の金融機関と連携した、お客さま情報を継続的に確認・管理する取り組みの共有と周知
マネー・ローンダリング等への対応強化	●外部専門家の意見をふまえた、マネー・ローンダリング（資金洗浄）等の不正取引防止体制および経済制裁対応等の検証方法の高度化
不正利用・詐欺被害防止の高度化	●不自然な取引を早期に捉えるモニタリングの高度化と、AIを活用した不正取引検知の強化 ●地元紙や外部専門機関等との連携拡大による、最新の詐欺手口等に関する情報収集と迅速な対策の実施



リスク管理・コンプライアンス——^{6/6} [内部監査]

被監査部門から独立した「監査部」が、各部門の内部管理態勢の有効性を評価し、改善を支援することで、長期ビジョン・全体戦略を実現するための中期経営計画の達成に貢献します。

内部監査の高度化に向けた取り組み

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、営業店別、部署別、業務別にリスク・アセスメントを実施。その結果に基づき、営業店、本部各部室、テーマ監査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）。

2026～2028年度中期監査計画で掲げたビジョン「内部監査の高度化を通じ、北洋銀行グループの長期ビジョン・全体戦略実現に貢献する」のもと、2026年度は、①内部監査品質の向上 ②グループ職員の内部監査に対する理解 ③AI・テクノロジー・データの有効活用 に取り組んでいきます。

内部監査の目的

内部監査は、内部管理態勢の有効性を評価し、改善を支援することで、当行の経営計画の達成に資することを目的としています。

内部監査態勢

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、本部、営業店、子会社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。

〔 内部監査体制図 〕



営業店監査

監査員11名体制で道内外営業店を対象に監査を実施しています。営業店監査で実施する監査および2025年度実績は以下の通りです。

種類	内容	実績
総合監査	内部管理態勢全般を検証	53カ店
不祥事件等防止監査	不正や不祥事件の予兆を把握	86カ店
事務監査	各種事務の準拠性を検証	86カ店

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。なお、2026年度から事務監査は第2線*が実施するモニタリング・事務指導に集約します。

※3ラインモデル：リスクを管理・統制する役割を3つのライン【第1線（業務ライン）、第2線（リスク管理・コンプライアンスなどの管理部門）、第3線（内部監査部門）】に整理した考え方。「現場」「管理部門」「内部監査」の役割分担を明確にし、組織全体でリスク管理とガバナンスを強化することが目的。

本部監査

監査員18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、本部各部室・子会社単位で実施する監査、システム監査、資産査定、財務報告にかか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2025年度実績は以下の通りです。

種類	実績
テーマ監査	10テーマ
本部各部室監査	7部室
子会社監査	3社
その他専門的な監査	22件

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、人材育成に取り組んでいます。

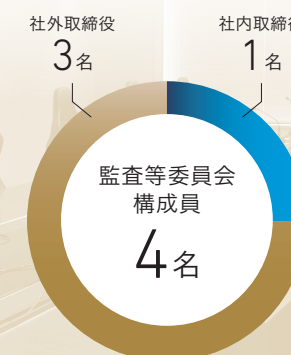
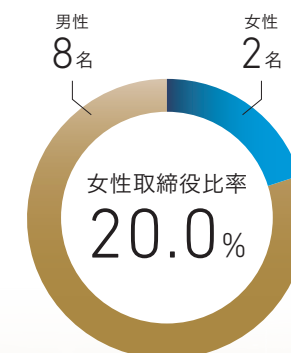
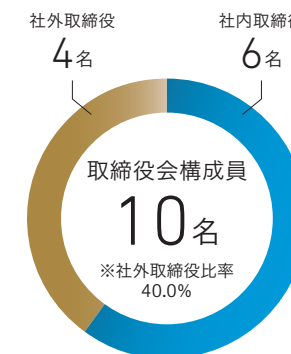
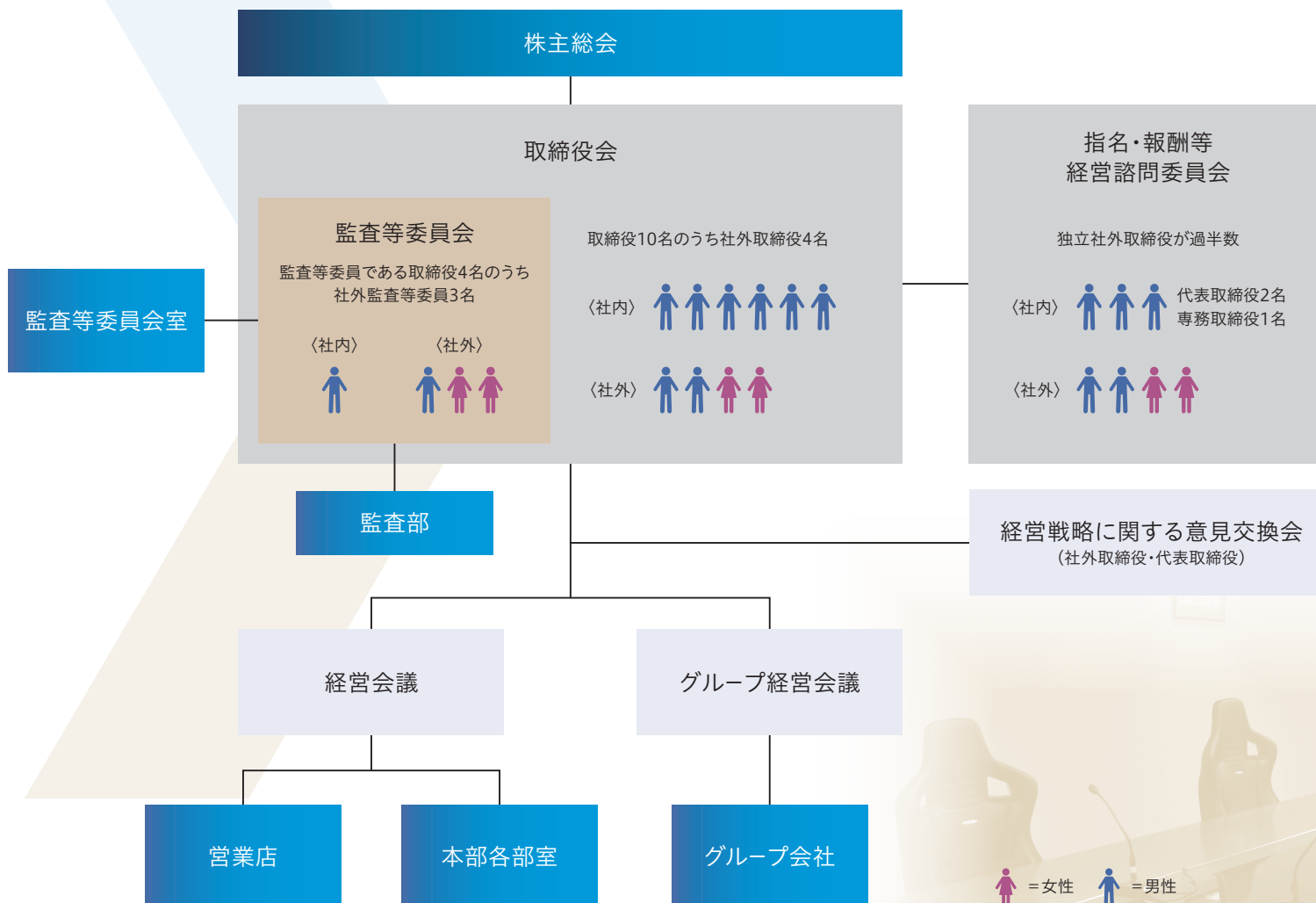
コーポレート・ガバナンス——1/10 [基本的な考え方]

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・地域社会などのさまざま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についての詳細は
当行ホームページをご覧ください。
<https://www.hokuyobank.co.jp/about/company/governance.html>

コーポレート・ガバナンス 体制図 (2026年6月25日時点)



女性 = 女性
男性 = 男性

コーポレート・ガバナンス——2/10 [基本的な考え方]

監査等委員会設置会社としての枠組みのもと、取締役会、経営会議、各種委員会などの会議体を適切に配置し、監督と執行の分離・連携を図っています。これらの会議体が相互に補完し合うことで、コーポレート・ガバナンス体制の強化と、持続的な企業価値向上に向けた議論を深めています。



会議体の概要と主な活動内容

取締役会

(2025年度開催回数 14回)

取締役会は、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4名（うち社外取締役3名）の計10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 当行グループの新たな長期ビジョン・ミッション、全体戦略の策定に関する事項
- ② 中期経営計画の策定に関する事項
- ③ 企業価値向上（PBR1倍）に向けた現状報告と今後の取り組み検討に関する事項
- ④ 株主還元方針の変更にに関する事項
- ⑤ 業績連動型株式報酬への非財務指標導入および委任型執行役員の報酬体系に関する事項
- ⑥ 委任型執行役員制度導入に伴う規程制定および改正に関する事項
- ⑦ 政策保有株式の縮減に関する事項
- ⑧ 取締役会実効性評価に関する事項
- ⑨ 取締役会が備えるべきスキル見直しに関する事項
- ⑩ 株主との対話（IR／SR）活動の結果に関する事項

監査等委員会

(2025年度開催回数 14回)

監査等委員会は、監査等委員である取締役4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査を行うことを主要な責務としております。

〈主な議題〉

- ① 監査方針および監査計画の策定に関する事項
- ② 監査報告書の作成に関する事項
- ③ 会計監査人の監査の方法および結果の相当性に関する事項
- ④ 会計監査人の選解任また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

※Key Audit Matters

指名・報酬等経営諮問委員会

(2025年度開催回数 6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の一部見直しに関する事項
- 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 スキルマトリックス見直しに関する事項
- ④ 取締役が受ける個人別の報酬等の額および内容
- 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 委任型執行役員の選任および報酬体系に関する事項

経営会議

(2025年度開催回数 43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 長期ビジョン案に関する事項
- ② 人事制度改正に関する事項
- ③ 委任型執行役員制度導入にかかる規程・権限変更に関する事項
- ④ グループのブランディングに関する事項
- ⑤ 新中期経営計画に関する事項
- ⑥ 店舗計画に関する事項

コーポレート・ガバナンス——3/10 [取締役会実効性評価]

取締役会の機能向上およびさら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。

実効性の評価方法

1. アンケートの実施

〈対象者〉全取締役
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

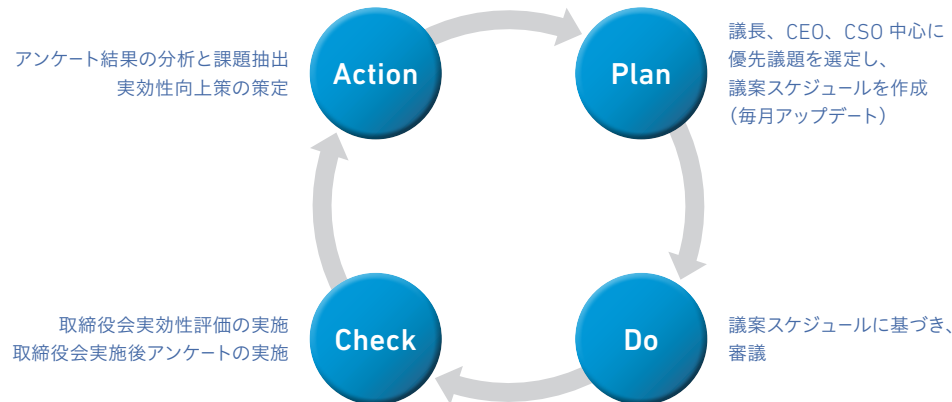
第三者による
結果分析を実施
(※3年に1回程度)

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. 左記1.2をふ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・取り組み

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
- ・経営戦略をふ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

2025年度

取り組み

- ・サクセッションプラン運用開始後の進捗状況について、取締役会に報告
- ・委任型執行役員制度のあり方について、社内取締役と執行役員との間でフリーディスカッションを実施し、改善策を打ち出し、その議論内容を取締役に報告
- ・新人事制度導入後に顕在化した課題について、その対応策を新中期経営計画に織り込んでいることを取締役会に報告
- ・リスクアペタイト・フレームワークの実効性について、その運用状況および課題認識を取締役に報告

評価・課題

2024年度と同一の設問によるアンケートを実施し、前事業年度に掲げた課題への対応策に取り組んだ結果、取締役会の実効性は全体として向上していることを確認しました。特に、中長期的な経営戦略および各事業戦略に関する審議の時間配分・質が向上し、取締役会として主体的に関与いたしました。アンケートを通じて把握した課題のなかで、最も重要と考える「人財育成と社内環境整備」「適切な決定権限の委譲」「資本収益や株価を意識した取り組み」については、取り組みは進んでいるものの、その重要性から、引き続き取締役会でのモニタリング・監督を強化していくことの必要性を認識しました。

今後の取り組み

2026年度

- ・人財育成と社内環境整備～新人事制度「ボラリス」の経営計画との整合性の確認
- ・適切な決定権限の委譲～委任型執行役員制度モニタリングによる意思決定および業務執行の迅速化の確認
- ・資本収益や株価を意識した取り組み～リスクアペタイト・フレームワーク等の実効性などの確認

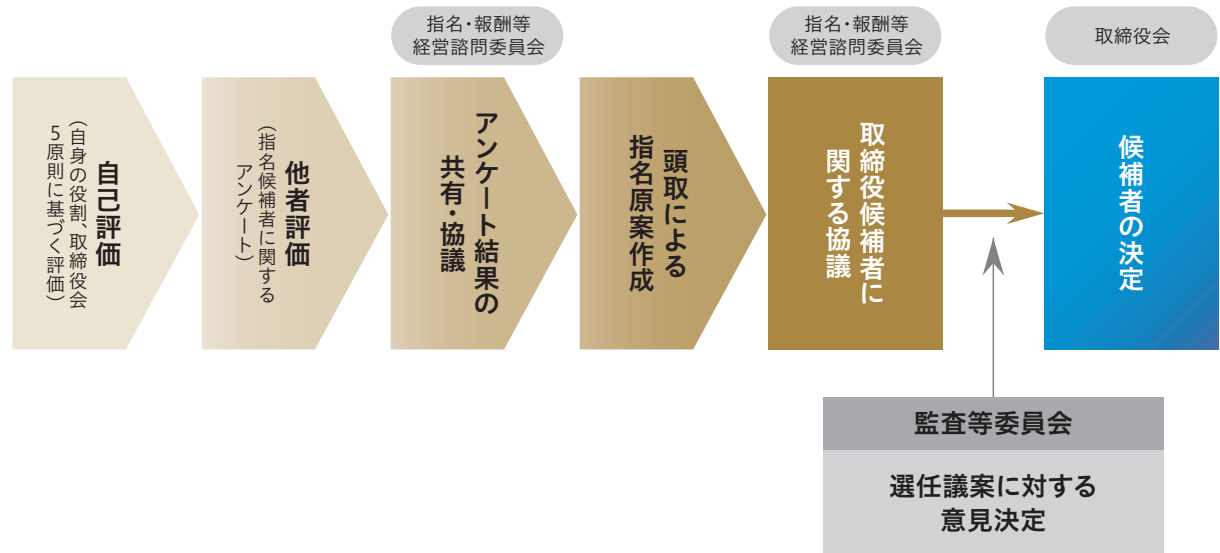
コーポレート・ガバナンス——4/10 [取締役の選任]

当行の取締役候補者は、「取締役候補者の選定基準」に基づき選任しています。当行の取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすために、適正な員数を維持するとともに、知識・経験・能力のバランスおよびジェンダーや国際性（国際業務への精通等）の面を含む多様性を確保することが重要と考えており、業務に精通した一定数の社内取締役と、専門的知見や経験等のバックグラウンドが異なる複数名の社外取締役にて構成することとしています。

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かかる手続きは右の通りです。

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ふ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>

コーポレート・ガバナンス——5/10 [スキルマトリックス]

経営理念を軸とした長期ビジョンの実現に向けて、取締役会が多様な知識・経験・能力を備えることが重要であると考えております。そのため、経営戦略の推進に必要な要素と、銀行経営の基盤を支えるために求められる要素を体系的に整理し、社会課題への対応力や新たな価値創造力を重視したスキルマトリックスを構築してまいります。

2025年8月に公表した新たな長期ビジョン・ミッション、および全体戦略の5つの柱に基づき、「コンサルティング・ブランド」と「新規事業開発・イノベーション」に変更し、スキルマトリックスの見直しを行いました。

取締役会は、経営の監督機能を一層強化するとともに、変化する事業環境に柔軟かつ迅速に対応できる体制を整備し、持続可能な企業価値向上を目指してまいります。



スキル見直しのプロセス

1. 現行スキルのうち、**A** 銀行経営の基盤を支えるスキルと、
B 長期ビジョン・ミッション・全体戦略に紐づくスキルの2パターンに分別。
2. **B** のスキルを長期ビジョン・ミッションの実現を支える全体戦略の5つの柱に紐づけし、戦略ごとに実現に適合するスキルを確認、不足しているものは新たなスキルに見直し。

長期 ビジョン・ ミッション	Vision 北海道の魅力度・幸福度をともに日本一へ		Mission 私たちは、	
			・従業員満足地銀グループNo.1を目指すことで、サービスの質とスピードの向上につなげます ・北海道の豊かな自然を守るとともに、利活用を促進することで、北海道らしい成長をリードします ・北海道のポテンシャル実現のために、全力で経営資源を提供します ・資産形成サポートを通じ、道民と幸せを共有することに全力で挑みます	
全体戦略	北海道密着戦略		完全デジタル化戦略	
	ロイヤルティ向上戦略		非金融・多角化戦略	
取締役会が 備えるべき スキル項目	SX・GX		地域振興	
	IT・DX		マーケティング・ブランド	
	新規事業開発・イノベーション		人的資本	
	企業経営・ガバナンス		法務コンプライアンス・リスク管理	
	市場運用		財務・会計	

コーポレート・ガバナンス — 6/10 [スキルマトリックス]

➤ スキルマトリックスにおける主な専門性・知見の選定理由は以下の通りです。

スキル項目		選定理由
A 銀行経営の基盤を支えるスキル	企業経営・ガバナンス	北洋銀行グループは、グループ企業の経営やサステナビリティ・ESGに関する課題への対応に積極的に取り組んでいます。これらの課題解決には、ネットワーク構築をはじめとする先進的かつ専門的な知識・経験・能力が求められます。さらに、健全で透明性の高い経営体制の維持を目指し、ガバナンスに関する知識と実践経験が必要となります。
	法務コンプライアンス・リスク管理	北洋銀行グループは、法令遵守とリスク管理の徹底を経営の基盤としています。法務知識やリスク評価・対応の経験が、企業の持続的成長に不可欠です。
	市場運用	北洋銀行グループは、金融市場の変動に対応し、安定的な収益確保のため、市場運用の知識と経験を重視しています。資産運用やリスク管理の実績が求められます。
	財務・会計	北洋銀行グループは、健全な財務体質の維持と経営判断の精度向上のため、財務会計の知識と実務経験を重視しています。
B 長期ビジョン・ミッション・戦略を牽引するスキル	SX・GX	北洋銀行グループは、環境負荷の低減や持続可能なビジネスモデルの構築を目指しています。そのため、新事業やサステナブルローン、ファンド投資などに関する知識、経験、能力が必要となります。
	地域振興	北洋銀行グループは、地域経済の活性化を経営の根幹と位置付けています。自治体や地元企業との連携、地域課題解決の経験は、地域密着型金融の実現に直結する重要な能力です。
	IT・DX	北洋銀行グループは、金融サービスの高度化と効率化を目指し、IT・DX推進力を重視しています。利便性向上に資する商品開発や生産性向上のためのアライアンス形成につなげる知識、経験、能力が重要となります。
	マーケティング・ブランド(新設)	北洋銀行グループは、顧客基盤の拡大とブランド価値向上のため、マーケティング戦略の立案・実行力を重視しています。市場分析やプロモーション経験が競争力強化に寄与します。
	新規事業開発・イノベーション(新設)	北洋銀行グループは、持続的成長のため、既存事業の枠を超えた新規事業創出やイノベーション推進力を重視しています。スタートアップ連携や新規事業立ち上げ経験が求められます。
	人的資本	北洋銀行グループは、多様な人材の活用・育成、組織風土改革を企業価値向上の基盤としています。人材育成、報酬・給与、福利厚生等の人事全般、ダイバーシティ&インクルージョンの推進に関する専門的知見や実務経験が求められます。

コーポレート・ガバナンス——7/10 [スキルマトリックス]

2026年6月25日現在の各取締役の有する主な経験と専門性を一覧化したスキルマトリックスは、以下の通りです。

取締役・監査等委員のスキルマトリックス

※各人が有するすべての専門性・経験を表すものではありません。

取締役・監査等委員が有する専門性・経験を有する主な分野を同系色でハイライト、その中でも特に高い貢献が期待される分野を●としています。

		安田 光春	津山 博恒	増田 仁志	米田 和志	山田 明	神戸 俊昭	栗尾 史郎	田原 咲世	橋本 幸	青山 祥子
		取締役会長	取締役頭取 (代表取締役)	取締役副頭取 (代表取締役)	専務取締役	常務取締役	社外取締役	取締役 監査等委員	社外取締役 監査等委員	社外取締役 監査等委員	社外取締役 監査等委員
		男性	男性	男性	男性	男性	男性	男性	女性	男性	女性
専門性・経験を発揮できる分野	A 銀行経営の基盤を支えるスキル		●	●				●			
	企業経営・ガバナンス		●	●				●			
	法務コンプライアンス・リスク管理					●	●	●			
	市場運用				●						
	財務・会計				●						●
	B 長期ビジョン・ミッション・戦略を牽引するスキル				●						
	SX・GX				●						
	地域振興	●		●	●					●	
	IT・DX				●						
	マーケティング・ブランド		●	●							
	新規事業開発・イノベーション				●						
	人的資本		●						●		

資格基準

スキルに該当する国家資格、公的資格および民間資格を保有していれば、スキルありと判定する。

職歴基準

実務経験(他社を含む)に基づき、スキルありと判定。直近10年以内に当該スキルに関する業務への実務経験を範囲とする。

各取締役・監査等委員の経験・実績に関する特記事項については、有価証券報告書をご覧ください。
https://www.hokuyobank.co.jp/ir/library/h_image/report/202603_yuhou.pdf



コーポレート・ガバナンス——8/10 [サクセッションプラン]

持続的な企業価値向上には、将来の経営を担う人財の計画的な育成と円滑な世代交代が不可欠であると考えており、サクセッションプランを策定しています。

最高責任者(CxO)のサクセッションプラン

当行では、経営環境の変化から次世代経営層には「変革を牽引するリーダーシップ」が求められることに加え、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ております。

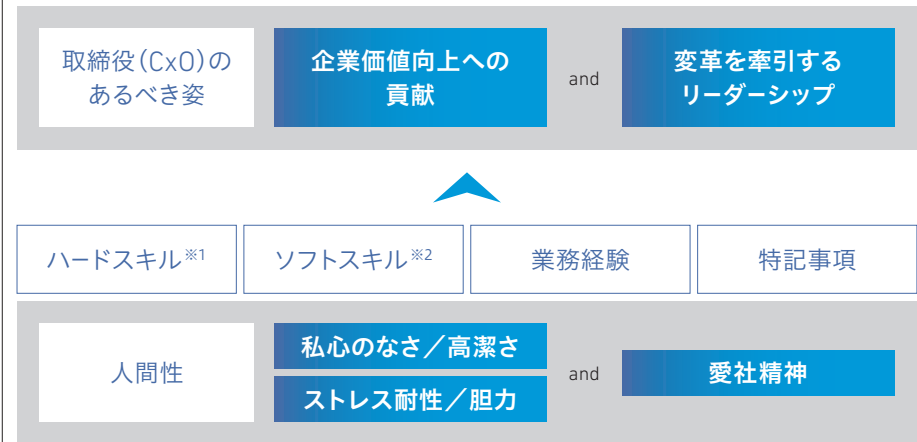
ロードマップ



サクセッションプランの概要

〔CxO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、CxO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CxO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、タフアサイン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。



コーポレート・ガバナンス ― 9/10 [役員報酬制度]

取締役の報酬は、取締役に応じ人財の確保・維持ならびに、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かか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―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・報酬等経営諮問委員会にて決定しております。

(2025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	
取締役(監査等委員および社外取締役を除く)	5	254	188	—	66	66
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	2	39	39	—	—	—
社外役員	4	43	43	—	—	—

基本報酬

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

賞与

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

業績連動型株式報酬

- ・ 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

評価軸

本制度の算定の基礎として選定した業績指標は、「親会社株主に帰属する当期純利益」(ウェイト45%)と「当行単体の経常利益」(ウェイト45%)、「お客さまのサステナビリティ支援件数」と「当行グループのScope1.2削減」(併せてウェイト5%)、および「従業員エンゲージメントスコア」(ウェイト5%)であり、当該業績指標の実績は右記の通りであります。

		目標	実績
財務指標※1	親会社株主に帰属する当期純利益	24,300百万円	25,601百万円
	当行単体の経常利益	33,600百万円	35,940百万円
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	2,250件 —	2,849件 目標達成
	従業員エンゲージメントスコア	77	68

※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「中期経営計画の各事業年度の計画値」、「各事業年度の期初に公表した利益計画に基づく計画値」のいずれか高い方を下回った場合、業績連動指標ごとの業績連動係数は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。

コーポレート・ガバナンス——10/10 [役員一覧]

2026年6月25日現在

社内取締役



取締役会長
安田 光春
| 男性 |

2014年 6月 取締役
経営企画部長
2016年 6月 常務取締役
2018年 4月 取締役頭取
2024年 4月 取締役会長(現任)



取締役頭取
兼CEO兼CHRO
津山 博恒
| 男性 |

2021年 6月 常務執行役員
帯広中央支店長
兼帯広西支店長
兼帯広南支店長
2023年 6月 常務取締役
2024年 4月 取締役頭取(現任)



取締役副頭取
兼CBPO
増田 仁志
| 男性 |

2019年 4月 常務執行役員
帯広中央支店長
2021年 6月 常務取締役
本店営業部本店長
2022年 6月 専務取締役
本店営業部本店長
2024年 6月 取締役副頭取(現任)



専務取締役
兼CSO兼CFO
米田 和志
| 男性 |

2021年 6月 常務執行役員
ソリューション部長兼
法人推進部長
2022年 4月 常務執行役員
函館中央支店長兼
末広町支店長
2023年 6月 取締役
営業店サポート部長
2024年 6月 常務取締役
2026年 6月 専務取締役(現任)



常務取締役
兼CRO
山田 明
| 男性 |

2020年 4月 常務執行役員
函館中央支店長兼
末広町支店長
2022年 4月 常務執行役員
法人推進部長兼
ソリューション部長
2022年 6月 取締役法人推進部長兼
ソリューション部長
2024年 6月 常務取締役(現任)



取締役監査等委員
(常勤)
栗尾 史郎
| 男性 |

2021年 6月 常務執行役員人事部長
2023年 4月 常務執行役員監査部長
2025年 6月 取締役/
常勤監査等委員(現任)

社外取締役



社外取締役
(取締役会議長)
神戸 俊昭
| 男性 |

2006年10月 神戸法律事務所開設
2014年10月 弁護士法人神戸・万字・
福田法律事務所に
名称変更
代表社員(現任)
2018年 6月 日本グランデ株式会社
社外取締役(現任)
2023年 6月 当行取締役(現任)



社外取締役
監査等委員
田原 咲世
| 女性 |

2006年 4月 厚生労働省北海道
労働局職業安定部
需給調整指導官
2008年 4月 社会保険労務士登録
北桜労働法務事務所
開設(現任)
2023年 6月 当行取締役
2024年 6月 当行取締役/監査等
委員(現任)



社外取締役
監査等委員
橋本 幸
| 男性 |

1992年 4月 北海道開発庁入庁
2019年 4月 北海道旅客鉄道
株式会社 執行役員
総合企画本部副本部長
(出向)
2020年 7月 国土交通省北海道
開発局建設部長
2021年 7月 同 北海道開発局長
2022年 7月 同 北海道局長
(2024年7月退任)
2024年12月 一般社団法人北海道
開発技術センター顧問
2025年 5月 同 理事長(現任)
2026年 6月 当行取締役/
監査等委員(現任)



社外取締役
監査等委員
青山 祥子
| 女性 |

2001年10月 有限責任監査法人
トーマツ札幌事務所入所
2005年 7月 公認会計士登録
2010年11月 デロイトトーマツ税理士
法人静岡事務所
2011年10月 同 札幌事務所 所長
(2013年6月退所)
2013年 7月 有限責任監査法人
トーマツ札幌事務所
(2022年9月退所)
2022年10月 公認会計士青山祥子
事務所開設(現任)
2026年 6月 当行取締役/
監査等委員(現任)

執行役員・執行理事 ※()内は担当業務・所管部・担当ブロック

専務執行役員 水本 健一(本店営業部)
常務執行役員 宮原 正宏(人事部)
常務執行役員 中保 延(監査部)
執行役員兼CIO※ 福地 清(システム部)
執行役員 背戸田 能章(十勝)
執行役員 福島 大介(函館)
執行役員 清水 一将(北海道成長事業本部)
※CIO:最高情報責任者

専務執行役員 野際 卓司(経営企画部)
常務執行役員 里中 俊之
(コンサルティング事業本部)
執行役員 吉野 弘隆(監査等委員会室)
執行役員 川村 崇幸(リアル推進部)
執行役員 本間 剛(釧路)
執行役員 岡本 亮(法人推進部)
執行役員 小渡 信洋(旭川)

上席執行理事 小玉 俊宏(経営企画部)
執行理事 河瀬 和也(東京)
執行理事 今木 賢人(人事部)
執行理事 野沢 竜二(リスク統括部)
執行理事 権平 宗中(公金地域創生部)
執行理事 岸波 光弘(苫小牧)

上席執行理事 石川 敏也(経営企画部)
執行理事 中地 大介(事業戦略部)
執行理事 越田 雄三(人事部)
執行理事 田中 元彦(本店営業部)
執行理事 高原 竜治(後志)
執行理事 赤保内 伸幸(オホーツク)

監査等委員である社外取締役メッセージ——1/3



※2026年3月末時点の社外取締役 監査等委員

長期ビジョンや新中期経営計画策定に至るまでのプロセスについて教えてください

田原 このたびの中期経営計画の策定プロセスは以下2つの点で非常に意義があります。

一つは、単に「目標を決める」のではなく、どのように実現するのかまた北海道にとってどのような価値があるのかを、客観的な情報をもとに論じて策定したことです。

昨今、名の知られた企業の粉飾決算や不正行為が複数報じられています。

原因として「過剰なノルマだけ示され、達成のプロセスや意義が示されていない」という「不正を生みやすい環境」が

あげられます。

したがって、新中期経営計画の達成までのプロセスや意義を従業員一人ひとりが理解し、お客さま本位の姿勢が揺らぐことなく日々実践に挑める状態であることは、ガバナンスの観点からも評価できます。

つぎに、頭取自らがこの計画について動画で説明し、これにグループ会社も含めた多くの従業員が参加し、その場でスマートフォンのアプリケーション機能を使っ

てリアルタイムに意見集約を行ったことは、これまでにない斬新な取り組みでした。

北洋銀行の営業店舗で働く従業員はもちろんグループ会社の従業員にとっても、「誰かが決めた計画が現場に通知される」という受け身のものではなく、「自分ごと」として中期経営計画を理解できる機会となったと思われます。

西田 地域銀行が持続的な成長を目指していくためには、経営陣自らがお客さまや地域、株主に対して成長に向けた明確で具体的な道筋(=価値創造ストーリー)を示すことが重要です。また、こうした道筋を示すことは、職員の納得感やモチベーションの向上につながり、“組織的な実践力”を高めることにもなります。私は、こうした考え方に基づいて、

取締役会や経営戦略に関する意見交換会などで忌憚なく意見を述べ、質問を行ってきました。

新中期経営計画(以下「計画」)の策定に至るまでの過程を振り返ってみると、CxO自らが価値創造ストーリーを意識して長期ビジョン・ミッションおよび全体戦略を議論・検討した上で、各部署が全体戦略を実現するための個別戦略を主要KPIも含めて具体化するとともに、検討の各段階で職員への説明(メッセージの発信)を行ってきた一連のプロセスについて、地域金融行政に携わってきた私としては高く評価しています。また、職員の声も聴きながら長期ビジョンに加えてミッションやブランドスローガンを策定したことは、組織全体の一体感を醸成する上でも良かったと思っています。

全体戦略および個別戦略はシームレスに密接に関連しています。このため、計画の実践にあたっては、CxOおよび執行役員・部長レベルでの情報共有をこれまで以上に積極的に行うとともに、業績評価も含め職員のモチベーション向上に資する取り組みを通じて“組織的な実践力”を高め、計画に掲げる施策にチャレンジしていただきたいと思います。

新中期経営計画には全体戦略の実現に向けて優先的に取り組むべき施策が数多く盛り込まれています。このため、部署の垣根を越えてチームワークの最大化を図っていくことや、CxOおよび執行役員、取締役会がPDCAサイクルを適切に実践し必要な改善策を講じていくことが重要になると考えています。

監査等委員である社外取締役メッセージ——2/3

委任型執行役員制度や新人事制度「ポラリス」導入から1年、取組みについてどのように評価されますか、また残る課題についてもお聞かせください

田原 委任型執行役員については、制度スタート当初に、委任型執行役員に求められる役割やミッションの共有が不足している状態が見受けられましたが、その後、社内取締役と委任型執行役員との意見交換が行われ、課題の共有が図られています。

はじめたばかりの制度はスタート前に想定していなかった課題が発生しがちなので、今後も社内でコミュニケーションを図り、「スピード感のある執行」と「各セクションの連携」との両輪で事業を推進していただきたいと思います。

新人事制度ポラリスもスタートしたばかりの制度なので、定着していくまで注意深く従業員を観察し、「ひとりも取り残さない」ことが大切です。

勤続の長い従業員にとっては、慣れた制度から新しい制度へと変わると、働き方やキャリア観を再考しなければならずとまどいを感じやすくなります。

ポラリスが「自分のこれまでの生き方、働き方」を否定するように受け止められて



はならないので、キャリアのゴールと一緒に考えていくフォローが必要です。

また、営業店舗で働くオフィスプロフェッショナル職や嘱託従業員の中には、自分の意向よりも家族的責任を優先せざるを得ない事情の中で、時間・体力のベストバランスを模索して働いてこられた方も多いと思います。

「チャレンジしたくても遠慮せざるを得ない」ジレンマを理解した上で、従業員が能力を発揮しやすい環境をつくり、それぞれが「できるところからチャレンジ」へと転換していく仕組みが必要でしょう。

谷口 新人事制度「ポラリス」は、業績評価の基準の曖昧さを減らし、業績評価が昇進や給与に反映される仕組みになっています。業績評価内容については評価者と被評価者との間での十分なコミュニケーションによって被評価者の評価への納得感が生まれ、従業員の方々のモチベーションにも影響するものと思います。

「ポラリス」は、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したと思いますので、導入後においても継続して、従業員の方々から、意見や思いを積極的にモニタリングしていただき、従業員の方々のモチベーションが上がるように運用されることが望まれます。

委任型執行役員制度は、制度をつくってから、どのように運用すればより良い制度となるかを試行錯誤している段階と考えています。

お客さまからは、まだ、委任型執行役員は社内取締役と同様には思っていないケースもあると伺っています。委任型執行役員が、社内取締役からの権限委任により、相応の意思決定権限を持っており、社内取締役と同様に銀行経営を担っている、とお客さまに思ってもらえるような制度になってもらいたいと考えています。

北洋銀行がこの1年取り組んできたことについて、監査等委員としてどのように評価されているかお聞かせください

谷口 金利上昇局面となり、財政状態や経営成績に与える影響が大きく、これまでとは異なる対応が求められる状況となりました。金融機関として、有価証券運用により一定の利益を確保すると

もに、金利上昇局面における債券運用による含み損のコントロールも必要となりました。また、市場から政策投資株式への対応も求められることとなりました。これらの状況のなかで、債券の含み損の取り扱いについて政策投資株式への対応において早めにより積極な対応をされていたことで、より良い方向での対応ができた1年であったと評価しております。



監査等委員である社外取締役メッセージ——3/3

また、経営層の将来を担う人財育成においても、具体的な施策を決めて実行してきていると思います。他方、シニア層が多く中間層が少ない現状の人員構成のなかで、新人採用のペースが急に上がったことで、新人を含む若手職員の育成については今後の課題と感じています。

この状況のなかで、執行サイドにおいても同様の認識があり、若手のモチベーションが上がり成長を感じられる育成方法を試行錯誤しながら、新たな形式の研修などを実施することで対応しているのではないのでしょうか。

西田 監査等委員会の発足1年目は、ヒアリングや議事録・資料の閲覧にあたって焦点が定まらず、監査の質という点で課題を残しました。このため、2年目は、監査等委員会としての監査の質的向上や監査部との連携強化を図るため、重点監査項目について“監査上の着眼点”を定めて監査を進めました。

重点監査項目として、新中期経営計画の策定、リスク・アベタイト・フレームワークを活用した経営管理、委任型執行役員制度の運用、グループガバナンス態勢の強化、新人事制度の運用の5項目を設定し監査を実施してきたところ、業務執行上の重大な問題は認められず、項目ごとに改善・対応すべき課題はあるものの、全体として相応の成果が得られたものと考えています。

長期ビジョンおよび全体戦略を実現するためには、人財の組織的・計画的な育成が極めて重要であると思います。監査等委員会として人財育成の取り組みを注視していく必要

があると考えています。

執行の監督を行うお立場から見て、 当行のコーポレートガバナンスについて どのように評価されますか

田原 経営トップが長期に交代しない企業で不祥事の発生がよく聞かれます。

社外取締役が過半数を占める指名・報酬等経営諮問委員会が機能していることと、次世代経営人材を育成するサクセッションプランの存在が北洋銀行の強みだと考えています。

特筆すべきは、社外取締役が委任型執行役員とも通年で意見交換を行う機会が設けられており、各役員の考えを理解し確信を持って指名することができることです。

社内取締役と社外取締役は圧倒的な情報差の中におかれていますから、ともすれば「形式的な役員指名」になりがちですが、北洋銀行ではこの点で実質を伴ったものとなるような工夫がされており評価できます。

谷口 北洋銀行の企業文化として、会社全体の方向性が決まると、従業員の方々が決まった方向性に向いて組織として大きく動く傾向があるように思います。組織として評価できることでもあります、時として極端に振れる可能性もあると考えます。

長期ビジョンの策定においては、取締役間の時間をかけ

た十分な意見交換や、従業員へのアンケートなども積極的に取り入れ、会社全体で自分事となるように進められたものと思います。社内取締役や委任型執行役員等の皆さまには、積極的に経営陣間の意見交換をしながら、今後も従業員の意見に耳を傾けて、経営にあたっていただきたいです。

西田 2024年6月の監査等委員会設置会社への移行後、企業価値の向上および持続的な成長を目指して、サクセッションプランの策定、委任型執行役員制度や新人事制度（ポラリス）の導入、長期ビジョンや全体戦略、中期経営計画の策定といった“事業運営の基本的な枠組み”の構築に精力的に取り組んできました。これまでの取り組みを踏まえると、CxOおよび取締役会によるガバナンスは有効に機能してきたものと評価しています。今後は、こうした枠組みを円滑かつ適切に運用することにより制度・計画の実効性を高めていくことが重要であり、CxOおよび取締役会がPDCAサイクルを継続的に実践していく必要があります。

また、当行グループ全体としての企業価値の向上を目指すためには、これまで必ずしも十分でなかった子会社を含

めたグループガバナンスについても強化していく必要があり、その際、攻めと守りのバランスが取れたガバナンス態勢を構築していくことが重要であると考えています。



ステークホルダーエンゲージメント——1/4

当行は、株主・投資家をはじめとするステークホルダー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。

株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション

〔2025年度の主な活動実績〕

活動内容		実施回数(回)/ 参加者(名)	対応者
決算・中期経営計画発表 (記者会見)		4回	取締役頭取
株主総会(第170期)		1回/162名	全取締役
機関投資家向けラージIR (対面・WEBハイブリット)		2回/計190名	取締役頭取
機関投資家向けスモールIR (WEB)		2回/計36名	経営企画部 担当取締役
個人投資家向け会社説明会 (対面)		1回/666名	取締役頭取
機関投資家との個別対話 (対面・WEB)		55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)		12回	経営企画部長 IR・SR担当者

主なトークテーマ・関心ごと

- ・北海道の現況・今後の見通しについて
- ・金利上昇の影響
- ・預金戦略について
- ・グループ経営の見直し
- ・OHR・今後の経費コントロールについて
- ・政策保有株式の今後の方針
- ・半導体、GXの可能性と当行の取り組み
- ・地銀統合の考え方
- ・有価証券運用方針
- ・株主還元方針
- ・TSUBASAアライアンスについて

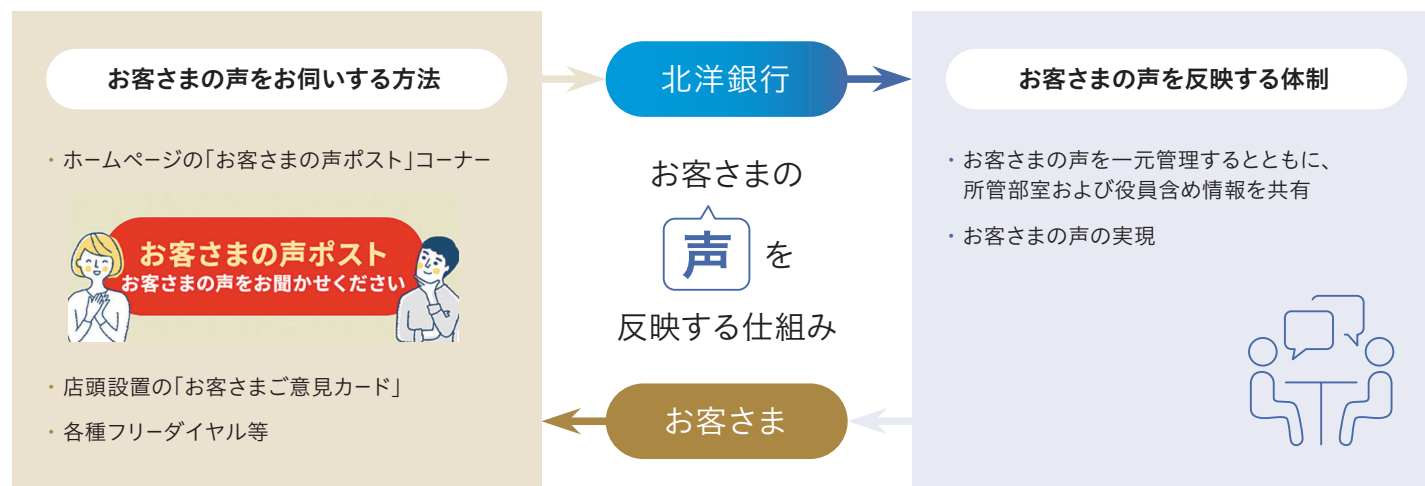
対話をふまえて改善・実施した主な事項

- ・長期ビジョン実現に向けた全体戦略の説明
- ・金利上昇の影響に関する開示
- ・主体別RORAの計画と実績の開示
- ・キャピタルアロケーション(単年度)の開示
- ・ROEの目指す水準の開示
- ・政策保有株式縮減計画の見直し、開示内容の見直し
- ・スキルマトリックスの見直し
- ・開示事項の拡充(預金関連、有価証券運用関連、地域貢献、ガバナンス関連、サステナビリティ関連、人的資本関連の指標・取組み、GX、半導体関連の動きなど)
- ・統合報告書の内容、開示方法の見直し
- ・株主還元策の充実(株主優待制度の対象基準見直し、優待内容拡充)

ステークホルダーエンゲージメント——2/4

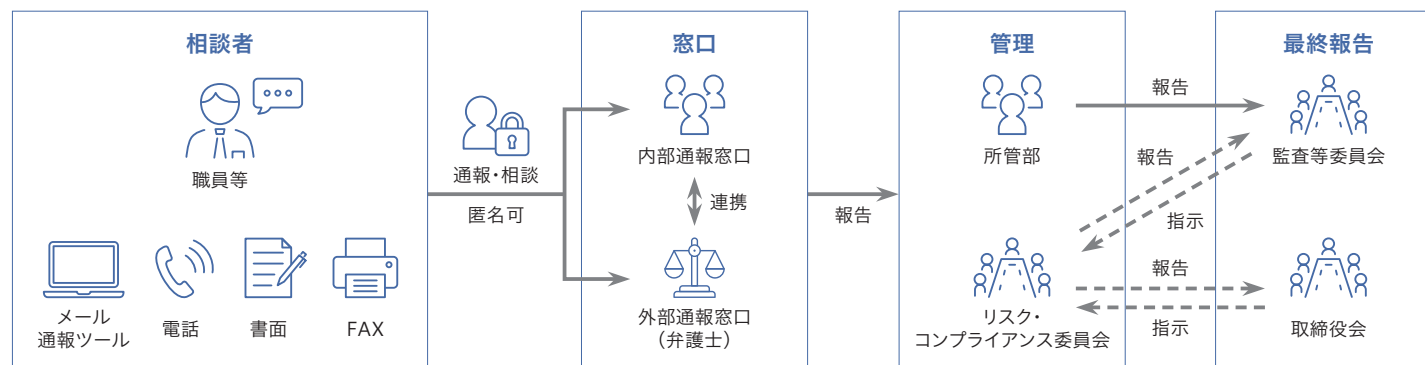
お客さまとのコミュニケーション

お客さまのご意見、ご要望を商品・サービスに活用し「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」を用意し、お客さまのご意見、ご要望等を店頭窓口やホームページにて受け付けています。お客さまが満足され、感動していただける対応に向け「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。



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ています。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することで、コンプライアンス態勢の強化に努め、不正行為等の早期発見と是正を図っています。



ステークホルダーエンゲージメント——3/4

地域とのコミュニケーション

「北海道の明日をきりひらく」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、各種取り組みを掲載しています。
<https://www.hokuyobank.co.jp/about/csr/culture.html>

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。2025年度は札幌市と北見市で開催し、これまでに延べ約40,000人のお客さまを無料でご招待しました。



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。



全行一斉ごみ拾い活動

地域の皆さまやお取引先さまへの感謝の気持ちを表し、創立記念日に全行一斉ごみ拾い活動を実施しました。大通公園付近では、ほっくーもごみ拾いに参加しました。



フードドライブ

生活困窮世帯や十分な食事を取れない子ども等に対する支援のため、各家庭で食わずに余っている食品を職員から募るフードドライブを実施しました。本取り組みにより集められた食品は、NPO法人フードバンクイコロさっぽろ様を通じて、各家庭や福祉施設、子ども食堂等に提供されました。



ステークホルダーエンゲージメント——4/4

TOPIC

イメージキャラクター 「ほっくーと仲間たち」

誕生から24年間、通帳のデザインやキャッシュカード・デビットカードなどの券面に使用されてきました。お客さま向けのノベルティや店内ツール、ポスターなどにも使用され、職員にもお客さまにも愛され北洋銀行には欠かせないキャラクターとなりました。

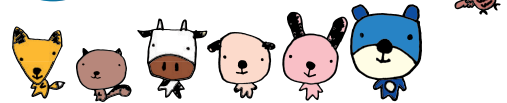
近年はブランディングの一環として、当行のイメージ発信における重要なアイコンとして、幼稚園～大学での金融教育セミナーやスポーツイベント、ショッピングモールでの催事などへの登場機会を増やし、小さなお子さまを含む幅広い世代の皆さまに親しんでいただくことを目指しています。

夏祭りの時期には、地元のお祭りで職員と一緒に街を踊り歩いて、地域の盛り上げにも力を入れています。

2025年度より、ゆるバース（旧ゆるキャラグランプリ）にも出場し、キャラクターのみでも認知を上げる活動を行っています。昨年は299キャラクター中93位という順位でしたが、これから少しずつ順位を上げて、道内を中心に多くの方に知っていただけるよう前進していきます。

2002年
7月1日
誕生

ほっくーと仲間たち



道内出身のイラストレーターが制作。クマのほっくーを中心に、動物7匹（くま、うさぎ、うし、ふくろう、いぬ、りす、きつね）のゆるいデザインが特徴です。オリジナルキャラクターを起用する方針として、全32作品の候補のなかから、職員の投票により決定されました。

〔キャラクター使用イメージ〕

通帳



キャッシュカード



ステッカー



コンサドーレU13セミナー



キャラクター紹介



ほっくー

北海道の森ですくすくと育ったクマ。きれいな空と、その下でいっしょに生きる仲間たちを、何よりも大切に思っている。



らびりん

ちょっと気が強いけど、頼まれたらイヤと言えないアナゴ肌。みんなに頼りにされて、何かと目立つ存在。



もぎゅ

いたってマイペース。ひとりでぼーっとしているときには、たいてい食べ物のことを考えている。花も好き。



もりほー

お調子者で目立ちたがりや。おしゃべりで、にぎやかなことが大好き。でも、ホントはとってもさみしがりや。



こわんた

がんばりやで、ほめられるとますますがんばってしまうタイプ。顔に似合わず、面白いことを言ったりもする。



まりりす

まじめでしっかりもの、さらにやさしい。大胆な発言でみんなを驚かせることもあるが、本人は気付いていない。



きたこん

みんなのことをいつもきちんと見ている気がばり上手。でも、ちょっとしたことですぐあわててしまうこともある。