

## 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。

昨年の北國フィナンシャルホールディングス(以下北國FHD)統合報告書の社外取締役メッセージでお約束した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、初期の助走を終え本格的に走り始めた1年だった。指標としてROEが期待通りには伸びず、PBRも1倍を下回る。取締役会議長としてGovernance to Valueを自己評価すれば及第点とは言えない。投資家の皆様方からは「偉そうなことを言っても結果が伴わなければ意味がない」と叱られても言い訳はできない。一方でガバナンス

改革は着実に進み始め、組織全体に変化の兆しが見え始めた。今年度実行した取締役会実効性評価の結果からもコーポレートガバナンスに対する経営幹部の意識、およびガバナンス改革がもたらすプラスのインパクトについての実感が組織内に浸透し始めたとの感触を持った。

### 初期の課題認識とその解決に向けた進捗

昨年の統合報告書で私が初期の段階で感じた課題認識とその進

捗について自分なりにレビューしてみた。

#### ①正しいアジェンダの選択

議長としては取締役会が執行から与えられた議題だけを議論するのではなく、アジェンダ選択にも自ら責任を持つということを重視している。特に中長期的に経営にインパクトを与えるアジェンダ、全社収益インパクトの大きな課題、非定常的イシューを扱うアジェンダ等に関しては取締役会で重点的に議論すべきと考えている。年間アジェンダで戦略上重要な課題、中長期的な人材育成等に関する討議課題等を設定すると同時に、毎回の取締役会のアジェンダについて執行側と議長で事前確認を行いつつ進めている。

#### ②執行と取締役との健全なる緊張関係

これは執行側がどう感じるか次第だ。しかし、取締役会の事前説明で「ひとまず説明(根回し)しておけば取締役会本番では質問が出ない」という安易な風潮はすでにない。あくまで事前説明は社外取締役による課題認識のためであり、その認識に沿って本番で何を言うかは各社外取締役に委ねられる。実際に社外取締役自身も根拠となるデータをチェックし、事実を把握したうえでそもそもWhyを問うケースが多々あった。多くの場合、事前説明を通じた課題認識をベースに、より突っ込んだ議論が展開される。事前説明の時間では足りない場合には、社外取締役の勉強会として別途議論の機会を設け課題認識を深めることにしている。これらを通じて一定の緊張感が生まれているのではないかと。

#### ③取締役会の役割・位置づけの認識

取締役会の責務・役割についての認識が深まることはガバナンスの基本でもある。社外取締役が議長に就任することは、取締役会が執行の上位機関ではないというメッセージにつながる。また社内取締役も社外取締役も多様な角度から意見を交わすという面は一

## 社外取締役メッセージ

定程度進んだのではないかと思う。ともすると世の中にありがちな、取締役会が社長と社外取締役との間の意見交換的な場になっていないかとの疑問もあるかもしれないが北國FHDにおいては無縁だ。

### ④ 取締役会の実効性

今回は経験の深い外部機関にお願いして実効性評価を行った。以前の製造業での取締役会議長時代に、この実効性評価の質が取締役会改革、ひいてはGovernance to Valueの鍵になったとの記憶がある。外形的な評価ではなく、実際にどのような準備の下でどのような議論が行われ、どう決定に影響したのか、運営の実態面中心に評価を実施した。その結果について取締役会で2度に分けて自己評価のための徹底した議論を行っている。

### ⑤ 取締役会のPDCA

実効性評価の結果も踏まえて次の1年についての取締役会の方針が議論され、具体的に施策として定められる。すでに各委員会の方向性についての議論が進みつつある。取締役会のPDCAは機能しはじめていると思う。

### ⑥ 収益目標とのギャップ

最初に申し上げた通りだがまだ道半ばというところだ。しかしギャップを埋めるための素早いアクションの解決策も見えてきた。意味のあるKPIを執行と取締役会の共通言語とし、特に数値化のできるものはできる限り計数化したうえでモニタリングを行っていく。執行にどこまで入るかという疑問も呈されるかもしれないが、「目標達成の実行力」を組織として蓄えていくことは、中長期的課題の解決、大きな方針の実効性を担保するうえで不可欠と認識している。

## 中長期的な視点からの大きな戦略方向

取締役会の責務・役割として中長期的視点に立って大きな戦略方

向を示すこと、そしてその実施を後押しすることが求められる。今年度特に注力したい点は現時点では以下の3点だ。

### (1) 事業ポートフォリオと2ブランド化

昨年度のアジェンダの中で全社的なインパクトが大きなテーマの一つが、北國FHDのCCIGグループへの名称変更と、CCIG系と北國銀行系の2つの事業群による2ブランド化の決定だ。対顧客サービスという面では、地域に根差した預金・貸出・決済を軸とした伝統的金融業務を展開する北國銀行を中心とした企業群と、必ずしも地域内には限らない広範な顧客に対してスキルベースで非金融業務を中心に提供する新事業群は、一部顧客セグメントが重複するものの今後の展開を考えれば顧客基盤自体も異なり、また事業モデルも大きく異なる。それぞれの顧客に対して異なったメッセージを発し、それぞれがメッセージに合致したサービスを提供していくというのは正しい選択と考えられた。事業モデルに伴う文化の違いについても議論された。一般にも当てはまると思うが、地銀固有の文化の一つと言えるのは地域での信頼第一で生きてきたこともあり「確実に実行できることしか言わない」マインドセットが根強いという点だ。しかし例えばコンサルティングを行ううえで、100%確実な事だけを提言するのでは(それは顧客にとっても確実なので)助言の価値はない。また投資事業も、確実なものしか相手にしなければそこにはリターンはない。これらの新たな業務群には新たなマインドセットが必要だが、それはそれまでのいわゆる地銀文化の傘の下では育ちにくい。まだ規模は小さいが文化を分けることでそれぞれの事業の成長が見込めるならばそれは分けて経営するというのは理に合う。取締役会としては、非金融事業領域を中心とする事業群には中長期的な成長を考えて「今は規模は大き

くはないが色の違う少し緩めの服を着てもらおう」とし、地域に密着した伝統分野については「地域顧客により身近な存在になることで発展を期待する」と考え、2ブランド化を後押しするという結論に至った。この2ブランド化によって、今は小規模なスキルベース事業も新たな飛躍の機会を切り開く可能性があり、それらが将来の事業ポートフォリオの骨格をなすことが期待される。取締役会としては中長期的な事業ポートフォリオという視点から、今後の各事業の成長をモニタリングしていく。

### (2) 企業としての継続性のシナリオ

杖村社長の構想力と実現に向けてのリーダーシップによって現在の事業の枠組みとオープンな組織文化ができてきたのは疑いがない。これは昨年の統合報告書の社外取締役からのメッセージでも示した通りだ。一方で今後の10年を視野に企業としての継続性、成長性を考えた場合には社長承継は重要なテーマとなるだろう。2030年以降に北國FHDが直面するであろう課題とその対処に最もふさわしい人材は?という洞察が必要になる。過去のトラックレコードだけでなくこれから必要なトップの要件、「(これ)までの人」ではなく「(これ)からの人」をどう選ぶのか、難易度の高い課題が立ちふさがる。幸いに、現在の経営幹部及びその予備軍である次世代、次々世代の幹部層には戦略的視点を持ち、自らがトップになったら何をすべきかを構想できる人材が生まれている。杖村社長の方針に沿ったDoの推進だけでなく、自ら新たな枠組み作りのリーダーシップを取ろうというたくましい人材も育てている。トップの承継はコーポレート・ガバナンスにとっても最も重要なテーマであり、今後指名報酬委員会の役割も格段に大きなものになるはずだ。

## 社外取締役メッセージ



### (3) 組織の実行力強化

大きな方向性と組織の枠組みは揃った。他の地銀にはないユニークな非金融事業も育ちつつある。成果に結びつける執行をサポートする攻めのガバナンス体制もほぼできつつある。この枠組みが正しかったのだと示すには、それぞれの事業が顧客に対する価値

創造の帰結として収益を得ていき、継続性をもって成長を実現することだ。価値創造を行う主体の執行の実行力、戦略遂行力が求められることになるが、同時にまた取締役会としてそのためにどのようなサポートができるかが問われることになる。ガバナンス改革を継続しつつ、それを組織としての成果に結びつけるための実行力強化は、Governance to Value実現のためには喫緊の課題だ。特に以下の点に注力しつつ、執行組織の自己規律と成果実現への志が生まれるよう後押ししていく。

- ① 執行の実行力の向上に向けたKPI設定とPDCAサイクルについてモニタリングしながらしっかりと回るように後押しする。計画の実行力を強化し、予実のギャップの背景を理解し改善策を立てられるような環境を整備していく。
- ② 執行との間の健全なる緊張感も実行力強化につながる。社外取締役も経営課題についての理解を深め、取締役会での質の高い議論を目指していく。事前説明の目的を課題発見の機会とし、執行とさらに突っ込んだ議論ができるようにする中で、健全な緊張関係を創出していく。
- ③ 人材に関してみれば「働き甲斐のある組織」との認識は広くされている。中長期の人材育成は進んでいるか、女性幹部候補への機会提供は十分行われているか、実行力のある幹部予備軍人材がホットジョブといわれるような適所に登用されているか、適宜モニターしていく。
- ④ 先の見えない世界、前例がない世界においては、イノベーションによる新たな価値創造が求められる。そのためには多様な人材が心理的安全性の確保された環境で自由に発想し、試行検証を繰り返す必要があるだろう。またAIが業務の中で当たり前に使われ使い倒す時代になっている。イノベーション環境創出

にとってこの環境を最大限活用することも重要だ。自ら率先してイノベーションをリードしていく人材が育つ環境創出のサポートを進めていきたい。

先日、社外取締役有志で休日を利用して能登半島の輪島および和倉温泉周辺を訪問した。以前活況を呈していた地域も、がれきを撤去した平地と、盛り上がったままの歩道、そしてまだ片付けられていないブルーシートに覆われた家屋が目立つ。当日は雨であったこともあってか、観光客の姿は見当たらない。至る所に仮設住宅が建てられている。いまだ仮設住宅暮らしの方々のご苦労も察せられる。その中でも建物が焼けずに残った酒店や崩壊を免れたケーキ店、あるいは被災者が合同で創設した食堂などが力強く営業を続けている。道路は整備されつつある。今後観光客が増えることによって少しずつそういった店舗が増えてくることを祈りたい。東京に戻ってから、北陸・金沢 ガルガンチュア音楽祭2025東京公演(復興応援コンサート)を聴く機会があった。デンマーク国立フィル、指揮ヘンリック・シェーファーの演奏は素晴らしかったが、特に盛り上がったのは石川県出身のソプラノ歌手がデンマーク国立フィルをバックにうたった「能登半島」だった。オペラシティに響く歌声は能登復興の応援歌でもあった。

今年度はGovernance to Valueの2年目、進捗過程を自己評価しつつ価値の実現に向けて議長として微力ながら尽力していく所存だ。

# 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

当社グループは、企業理念として「豊かな明日へ、信頼の架け橋を～ふれあいの輪を上げ、地域と共に豊かな未来を築きます～」を掲げ、企業活動を展開してまいります。この企業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、地域のお客さまに寄り添い、地域のお客さまと地域全体の発展のために、金融事業に加え非金融事業の分野でも総合的・多面的なソリューションを提供する地域総合会社を目指して活動しております。当社グループが地域に対してリーダーシップを発揮しながら、継続的な挑戦によってもたらされる地域に対する新たな価値創造と適切なリスクコントロールを果たす監督機能を発揮するうえで、当社はコーポレート・ガバナンスが重要な位置付けにあるととらえています。

## Governance to Value実現に向けた緊張関係

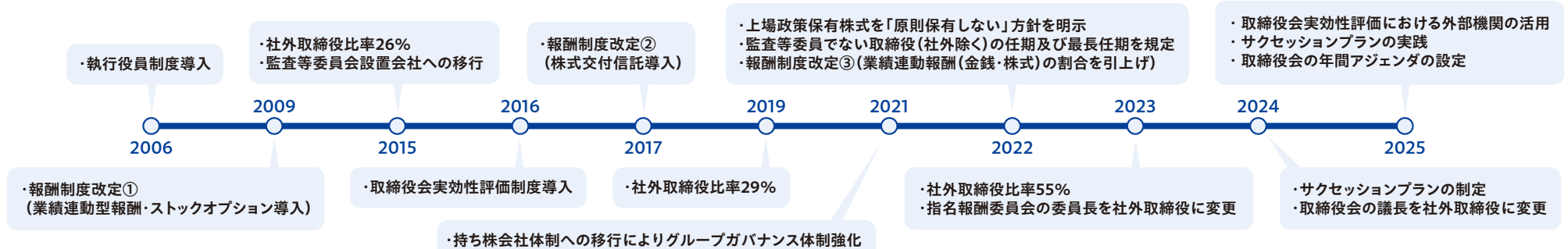
当社グループは、Governance to Valueの実現に向けて、執行と取締役との間の健全な緊張感を重視しています。執行側がオーナーシップを持って企業価値創造に取り組み、取締役会は執行側に対して監督責任を果たすことで執行と監督の明確な分離、経営の客観性や透明性、健全性を確保します。また、社外取締役に対して取締役会に先んじて議案に関する事前説明の場を設けております。この事前説明を通じた課題認識を基に、取締役会では実効性の高い緊張感を持った議論がなされています。

## 2024～2025年度の主な取組み

### 取締役会実効性評価における外部第三者機関の活用

昨年度より外部の第三者機関によるアンケートと各取締役への個別インタビューを実施いたしました。今後、報告された結果に基づき、取締役会の実効性の向上に取り組んでまいります。

●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



取締役会での議論を企業価値向上につなげるためのアジェンダ設定	・「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促進。
取締役会における議論の深化	・中長期の事業ポートフォリオを議論、投資・施策・時間軸を共有。 ・経営課題に対して定量的な分析に基づく議論と意思決定を実施。 ・地域貢献と株主価値のバランス、収益性・持続可能性・人材育成など多面的に議論を深める。
指名報酬委員会の更なる高度化	・委員会の役割を再定義・共有し、経営人材のプール形成・育成・評価・見直しに積極的に関与。
株主・投資家との対話の高度化	・社外取締役による直接対話も通じて、独立した視点での評価と投資家の声を意思決定に反映。

## サクセッションプランの実践

社外取締役との面談や社外取締役が委員長、議長を務める指名報酬委員会、取締役会における議論を通じて、2025年度の当社取締役3名、北國銀行社長1名の候補者選定を実施いたしました。当社グループは、経営の持続性がコーポレート・ガバナンスにとって最も重要なテーマの一つととらえています。過去の実績に加え、これから求められる経営トップ人材の要件を定め、後継者の能力開発と視野拡大に取り組んでいます。

## 取締役会の年間アジェンダの設定

戦略上の中長期的な課題や人材育成、収益インパクトが大きな課題など優先課題を踏まえた重要議題を取締役会でより建設的な議論や意見の反映を適切に行うことを目的として、年間を通したスケジュールを事前に設定し、状況を反映しながら計画的に議案の付議を行いました。

# 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、企業理念と中期経営戦略における考え方や目指す水準の実現に向けて、株主をはじめとするステークホルダー（利害関係者）との円滑な関係を維持し、経営の透明性の向上とコンプライアンス遵守の経営を徹底することが重要であると考えております。

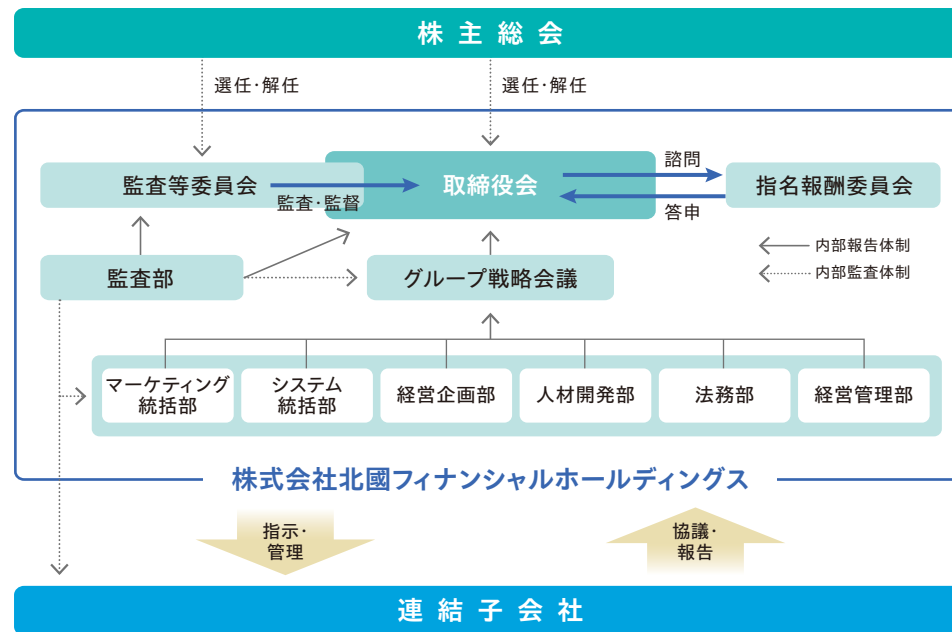
また、当社グループのコーポレート・ガバナンスに対する取組みを幅広く理解していただくために、引き続き積極的なIR活動と、ホームページや統合報告書等を通じた情報開示に努め、内外に開かれた透明性の高い企業を目指しております。

## 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・監督機能を強化するとともに、社外取締役の経営参画により意思決定および業務執行プロセスの透明性と効率性を向上させ、一層のガバナンス向上に努めております。

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として、客観的・中立的な立場での意見や、取締役に対する監査・監督を行っております。

また、過半数を社外取締役で構成する任意の指名報酬委員会（委員長：社外取締役）を設置することで、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。2025年度では指名報酬委員を5名から3名にすることで、指名報酬委員会での建設的な議論の確保と実効性を更に高めることを図ります。



	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 (2024年度開催回数12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、業務執行状況およ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およ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。
- **グループ資本政策について**  
あるべきリスクアセットや自己資本の水準も踏まえ、配当に自己株式取得を加えた総還元の水準について議論を行いました。
- **人的資本戦略について**  
健康経営の取組み方向や社員のエンゲージメント調査の結果の報告に基づき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コスト・人員等の推移見込みの報告に基づき取組みの方向性にかか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。

#### ▶ 指名報酬委員会 (2024年度開催回数6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**  
指名と育成の方針、対象ポスト、人材要件、候補者プールに関する運用等について複数回にわたって議論を行いました。また、2023年度に策定したサクセッションプランに基づき候補者の選定を行いました。具体的には、求められる資質に関する360度アセスメント結果や企業価値向上への貢献度を踏まえ候補者を提示、社外取締役との面談と社内取締役の議論を得て選定しました。

#### ▶ グループ戦略会議 (2024年度開催回数50回)

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、業務執行状況およ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 (2024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およ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。

〈主な審議内容〉

- **2024年度監査計画と監査内容の報告について**  
新たなプロジェクト等も踏まえた今年度の監査範囲・項目等の議論を行った他、監査結果に基づく議論を行いました。
- **取締役の選任について**  
監査等委員である取締役の選任(新任3名を含む)について議論を行いました。

#### ▶ 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およ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、取締役会およ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

2023~2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会実効性評価における外部第三者機関の活用</li> <li>サクセッションプランの実践</li> <li>取締役会の議長を社外取締役に変更</li> <li>サクセッションプランの策定</li> <li>指名報酬委員会の委員長を社外取締役に変更</li> <li>社外取締役比率 55%</li> </ul>
2020~2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>報酬制度改定〈業績連動報酬(金銭・株式)の割合を引上げ〉</li> <li>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</li> <li>上場政策保有株式を「原則保有しない」方針を明示</li> <li>持株会社体制移行によりグループガバナンス体制強化</li> </ul>
2017~2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役比率 29%</li> <li>報酬制度改定〈株式交付信託導入〉</li> </ul>
2014~2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会実効性評価制度導入</li> <li>監査等委員会設置会社へ移行</li> <li>社外取締役比率 26%</li> </ul>
~2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>報酬制度改定〈業績連動型報酬・ストックオプション導入〉</li> <li>執行役員制度導入</li> </ul>

### 2024~2025年度における主な取組み

#### 取締役会実効性評価における外部第三者機関の活用

昨年度より外部の第三者機関であるボードルーム・レビュー・ジャパン株式会社によるアンケートと各取締役への個別インタビューを実施いたしました。今後、集計分析した結果を自己評価に反映し、取締役会の実効性向上に繋げ、ガバナンスの高度化を図ってまいります。

#### サクセッションプランの実践

2025年度の北國フィナンシャルホールディングス取締役3名、北國銀行社長1名の候補者選定を実施いたしました。各ポストの複数の候補者について社外取締役との面談や社外取締役が委員長、議長を務める指名報酬委員会、取締役会における議論を通じて、候補者の選定を行いました。

#### 取締役会の年間アジェンダの設定

当社グループの優先課題を踏まえた重要議題を取締役会でより建設的な議論や意見の反映を適切に行うことを目的として、年間を通したスケジュールを事前に設定し、状況を反映、更新しながら計画的に議案の付議を行いました。

### 取締役・執行役員の選任および解任

#### 選任および解任の方針

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・向上およびコーポレート・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会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があります。

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か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があります。

#### 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およ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、指名報酬委員会およ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繋げていきます。

〈人材要件および対象ポスト〉

**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頭取

**人材要件** ① インテグリティ ② リカレント&リスクリグマインド 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	支給基準および構成比	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。取締役およ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とおりです。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は、特に期待する分野について◎で記載しております。

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 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	○	○			●	●			●		●			
立野 賢哉	常務執行役員(経営企画部長)	-	-	-	●					●				●	●
寺井 尚孝	常務執行役員(経営企画部長)	-	-	-	●	●	●	●		●				●	●
新田 晃久	常務執行役員(経営管理部長)	-	-	-	●	●			●						●
山本 剛行	常務執行役員(監査部長)	-	-	-	●	●	●		●						
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	-	-	-	●		●		●	●	●				
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)	-	-	-		●			●						●
吉田 茂史	執行役員(システム統括部長)	-	-	-					●	●		●			●
大江 聡	執行役員	-	-	-					●	●					

※★は取締役会の議長および各委員会における委員長

### 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ビジネス領域の一つとして位置付けています。コンサルティング会社CCイノベーションのコンサルティングのレベルは向上しているものの、地域のお客さまへの更なる価値提供、地域のクオリティ向上のためには、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。

#### 投資・ファンド運用

当社は、投資・ファンド運用を重点ビジネス領域の一つとして位置付けています。投資会社QRインベストメントではファンドを通じて多様化する資金調達ニーズに応え、地域エコシステムのリーダーとして機能することで地域全体の成長、価値向上に貢献することを目指しています。今後、主たる投資対象先は北陸地域としながら全国や海外へも投資先を拡大させ、収益リターンと投資対象先の成長、地域への貢献との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、市場運用を重点ビジネス領域の一つとして位置付けています。グループの市場運用に係る中核的業務を投資助言会社FDIcoへ移管し、市場運用体制を見直しする等、市場運用の高度化を図っています。中長期シナリオに基づきモデルポートフォリオを策定し、市場環境の変化には予防的にリバランスするなど、ポートフォリオ最適化に取り組んでいます。安定した収益確保のためには、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年以上にわたるシステム戦略をトリガーとした業務改革を実施し、現在もデジタルトランスフォーメーションへの取り組みを継続しています。蓄積したノウハウはコンサルティング等を通じて、地域のお客さまの生産性向上のために還元しています。また、システム戦略については、スピードや性能だけでなく、サイバー攻撃への対応等、セキュリティ面のスキルがより重要視されており、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につ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。

なお、2024年度の実効性評価より、当社取締役会の実効性について客観的かつ専門的な観点で踏まえて評価するために、取締役会評価を専門に行う第三者機関であるボードルーム・レビュー・ジャパン株式会社によるサポートを受けて実施いたしました。

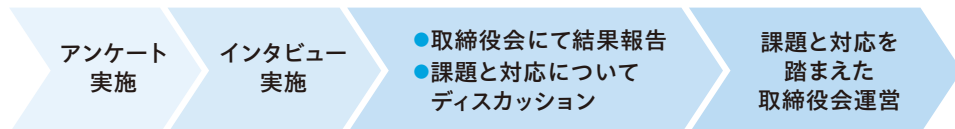
#### 2024年度に認識された課題および当該課題への対応状況

課題	対応
取締役を求める役割の再定義と認識共有による一層の議論活発化	各取締役(社内・社外・業務執行・非業務執行それぞれ)に求める役割について、議論・認識の共有を行いました。また、定義した役割も踏まえ、2025年度の北國フィナンシャルホールディングス取締役3名の候補者選定を実施いたしました。
重要議案の計画的な議論を通じた各種戦略へのコミットメント強化	重要議案に関する年間アジェンダを作成し、当該計画に基づき計画的な起案に努めました。また、従来からの【決議事項】【報告事項】に加え、新たに【協議事項】を新設いたしました。これにより、重要議案の早期共有を図るとともに、決議までの論点や課題の明確化による建設的かつ十分な討議機会の確保に取り組みしました。
取締役会におけるコメント・指示に対するフォローアップの強化	担当部署が個別に実施していた追加報告について、一覧化および追加報告の管理の徹底を図りました。追加的に、フォローアップサイクルや報告の粒度に改善の余地があることから、引き続き取り組みを継続してまいります。

#### 2024年度の実効性評価にかかる評価手順

第三者評価機関であるボードルーム・レビュー・ジャパン株式会社による各取締役へのアンケートおよび個別インタビューを実施し、結果について取締役会でも報告を行いました。アンケートについては各設問に対する5段階評価および自由記述の形式にて、個別インタビューについては各取締役の個々のアンケート回答を踏まえた対話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

アンケートおよび個別インタビューの結果、取締役会は多様なメンバーで構成され、オープンで活発、建設的な議論がなされており、実効性は確保されていることを確認いたしました。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
取締役会での議論を企業価値向上につなげるためのアジェンダ設定	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」という観点で、戦略的なアジェンダ設定を行い、計画的かつ効果的な議論につなげる。
取締役会における議論の深化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 銀行業も含めた中長期での事業ポートフォリオを議論し、実現のための投資、施策、時間軸を共有する</li> <li>● 各事業における経営課題について、より定量的な分析に基づく議論と意思決定を行う</li> <li>● 各案件において、地域貢献と株主価値のバランスとそれを踏まえた収益性や持続可能性、人材育成について議論を深め、意思決定に反映する。</li> </ul>
指名報酬委員会における活動の更なる高度化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 指名報酬委員会としてどこまでの役割を果たすのかを再定義し、共有する。</li> <li>● また、経営人材の人材プール形成と人材育成に適切に関与するとともに、候補者プールの評価と見直しにも適切に関与することで、活動の更なる高度化を図る。</li> </ul>
株主・投資家との対話の高度化	独立社外取締役による株主・投資家との対話への関与を強化する。社外取締役による直接の対話や投資家1on1の傍聴を通じ、独立した立場から見た当社の評価を伝えるとともに、投資家の生の声を取締役会における意思決定に反映する。

#### 議論を深めるべき重要な課題

- 中長期のあるべき事業ポートフォリオ
- 地域貢献と株主価値のバランス、それを踏まえた収益性や持続可能性
- 経営戦略(事業ポートフォリオ)に沿った人材像の定義・育成・配分
- 各事業・案件におけるリスク許容度、リスクテイク基準、リスク管理
- システム投資のコスト把握および検証
- GX、サステナビリティ方針、価値創造プロセス、のアップデート
- CEO、社外、社内、サクセッションプランの詳細と実践
- 役員報酬の水準、参照指標追加等の制度設計

## コーポレート・ガバナンス

### 政策保有株式

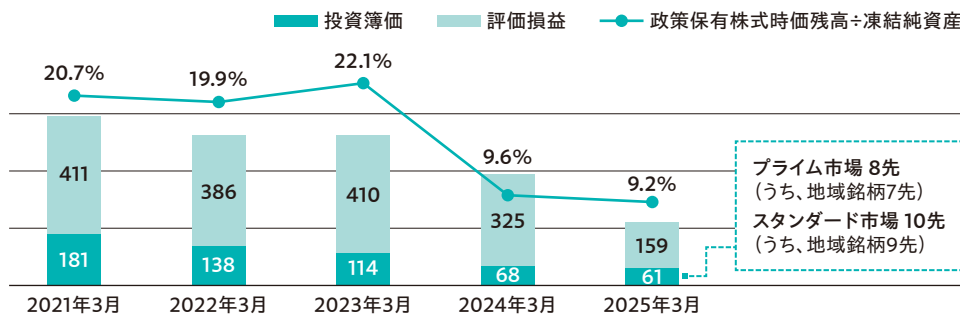
#### 保有方針および削減状況

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、当社グループおよび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とお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取組を進める一方で、対象先企業とのコラボレーションにより、当社のサステナビリティ方針に掲げたマテリアリティである地域経済活性化の実現および保有先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）



●売却状況（2022年9月～2024年9月 純資産へ保有目的変更分）

（単位：株）

	2022年9月	2023年3月	2023年9月	2024年3月	2024年9月	2025年3月
変更株式数	46,200	—	2,091,216	31,700	471,740	—
売却株式数	—	▲3,700	▲4,900	▲197,300	▲25,900	▲582,400
合計株式数	46,200	42,500	2,086,316	1,920,716	2,366,556	1,784,156

### IRを通じたガバナンス向上の取組み

- 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おります。
- IRの内容につきましては、年に2回取締役会およ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。

#### ●主なIR活動、開示情報資料、株式の情報

活動内容	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績
機関投資家向け個別ミーティング	61回/84名	49回/99名	47回/81名
アナリスト・機関投資家向け決算・経営戦略説明会	3回/27名 (スモールミーティング)	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)
個人投資家向けオンライン説明会	1回/503名	1回/1,118回視聴	1回/2,715回視聴

#### 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.hfhd.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.hfhd.co.jp/english/#irinformation)



【株式の状況】(2025年3月31日現在)

発行済株式総数(※1) 23,408千株 株主数(※2) 9,843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、および、北國銀行の事務改革や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



##### 【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



##### 【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



##### 【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



##### 【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



##### 【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、財務およ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) **立野 賢哉**  
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) **新田 晃久**

常務執行役員(監査部長) **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**  
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) **大 江 聡**  
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) **吉田 茂史**