

Hokuhoku Financial Group, Inc.  
**統合報告書 2025**

—— ディスクロージャー誌 ——

 株式会社 ほくほくフィナンシャルグループ  
Hokuhoku Financial Group, Inc.



パーパス

# 地域を超えて、 輝く未来を創る。

あなたとこのまちの嬉しいが、私たちの一番。

ほくほくフィナンシャルグループは、  
広域ネットワークとグループの総合力を最大限に活かし、  
地域社会がイノベーションを創造し輝く未来を実現する、  
その原動力になることを目指します。  
そして、私たちは、働く仲間やふれあう人々の幸せや喜びを  
何よりも大切に考え、常に進化していきます。

北海道：ひがしもこと芝桜公園

# CONTENTS

社長メッセージ ..... P05

## CHAPTER 1

### 価値創造ストーリー

新たに制定したパーパスと、創立以来掲げる経営理念を起点に、当社グループが描く価値創造プロセスの全体像を紹介します。北陸・北海道・三大都市圏に広がるマーケットポテンシャルを活かし、当社グループのネットワークと総合力によって独自の競争優位性を発揮し、持続可能で輝く未来の実現を目指します。

ほくほくフィナンシャルグループの歩み ..... P13

ほくほくフィナンシャルグループの価値創造プロセス ..... P15

価値創造の源泉 ー私たちの強みー ..... P17

ほくほくフィナンシャルグループの営業基盤  
ーマーケットポテンシャルー ..... P19

サステナビリティ経営のための取り組み重点テーマ ..... P23

ステークホルダーとの価値協創 ..... P25

財務ハイライト ..... P27

非財務ハイライト ..... P28

## CHAPTER 2

### 価値創造に向けた取り組み

2025年4月から新中期経営計画「NEXT STAGE」がスタートしました。前中期経営計画の振り返りを土台として、前計画での「挑戦」から「実現」という新たなステージに進みます。新中期経営計画を推進するための「3つの戦略のエンジン」を基軸に、当社グループの戦略をご説明します。

副社長メッセージ ..... P31

前中期経営計画の振り返り ..... P35

第6次中期経営計画(2025年4月～2028年3月) ..... P41

課題解決力の深化:  
事業性貸出を中心としたマーケット戦略 ..... P43

課題解決力の深化:サステナビリティ戦略 ..... P47

TCFD・TNFD提言に基づく開示 ..... P51

課題解決力の深化:地域活性化戦略 ..... P59

経営基盤の強化:リテールマーケット戦略 ..... P61

企業文化の定着:人的資本経営 ..... P65

財務担当役員メッセージ ..... P75

## CHAPTER 3

### 価値創造を支える仕組み

グループガバナンスを強化するために、取締役会の実効性を向上する取り組みを拡充しています。今回の社外取締役座談会では、パーパスと新中期経営計画策定時の取締役会での議論の様子や、ビジョンの実現に向けた考えを率直に語っています。

社外取締役座談会 ..... P85

グループガバナンスの強化 ..... P89

お客さま本位の業務運営に向けた取り組み ..... P101

### データセクション

10年間の主要財務データ ..... P103

会社概要 ..... P105

### 統合報告書2025を通して ステークホルダーの皆さまに お伝えしたいこと

本統合報告書は、「地域を超えて、輝く未来を創る。」というパーパスを策定して初めての統合報告書であり、新たな中期経営計画「NEXT STAGE」がスタートする初年度の節目に発行するものです。

当社グループは、これまでも地域とともに歩み、課題解決を通じて持続可能な価値を創出してきました。

本統合報告書では、パーパスに込めた想いとその実践、そして「挑戦の期間」であった前中計の成果と課題を振り返るとともに、「課題解決と企業価値の向上を実現する期間」と位置づけた新中計の戦略とその背景を示しています。

また、人口減少や産業構造の転換といった地域社会の大きな変化に対し、私たちがどのように広域ネットワークやグループの総合力を活かして向き合っているか事例を交えてご紹介します。地域・お客さま・社会との共創により、持続可能な成果をどのように実現しようとしているのかを、是非ご覧ください。

#### 編集方針

ほくほくフィナンシャルグループはこの度、統合報告書2025を発刊いたしました。編集にあたっては、IFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」などを参照しています。

本統合報告書は、銀行法第21条および第52条の29に基づいて作成したディスクロージャー誌です。本統合報告書に将来の業績に関する記述が含まれておりますが、これらの記述は将来の業績を保証するものではなく、経営環境の変化等により、実際の数値と異なる可能性があります。

なお、詳細な財務データ等につきましては、「統合報告書2025財務データ編」をご覧ください。



#### ロゴマーク

垂直に伸びるゴールドのグラデーションは企業の成長性と収益性を表し、緩やかな弧を描くラインは広域地銀としてのネットワークを表現しています。また、落ち着いたブルーの正方形は、組織の揺るぎない安定性をイメージしており、その正方形の中に垂直のラインとカーブのラインを配置することによって、「ほくほく」の頭文字である「h」を表しています。

# NEXT STAGE グループ成長戦略の進化

— 地域を超えて、輝く未来を創る —

代表取締役社長 中澤 宏



## プライムエリアの成長性

世界経済や国際金融市場の先行きは、地政学リスクや米国の関税政策を背景とした米中貿易摩擦の再燃、欧州の輸出主導型経済への下押し圧力などにより、不確実性が高まっています。日本国内においても、物価高に伴う消費行動の変化、人材不足の深刻化、企業設備の老朽化といった多くの課題への対応が求められており、景気の持続的回復には不透明感が残ります。特に米国の通商政策やグローバルな需給バランスの変動は、日本の輸出産業に少なからぬ影響を及ぼす可能性があります。「金利のある世界」が到来したとはいえ、金融政策は依然緩和的な状況で、経済成長を前提とした政策としてはまだ入り口に立ったばかりです。

このような中においても、当社グループの事業基盤である北陸・北海道を中心としたプライムエリアには、将来

への明るい期待も数多く存在しています。北海道では、観光産業の持ち直しに加え、洋上風力やデータセンターといったGX(グリーン転換)関連投資の動き、2ナノ半導体の試作に成功したRapidus社に代表される次世代半導体産業の進展など、地域経済の中長期的な成長を牽引する新たな潮流が形成されつつあります。また、日本海側随一の製造業を擁する北陸においては、設備投資の回復に加え、北陸新幹線の敦賀延伸を契機とした首都圏との人的・物的な結びつきの強化が期待されます。豊富な水資源を活かした工業分野のポテンシャルも地域の成長を後押ししており、外部環境の不透明感が続く中であっても、当社グループの主要エリアには確かな発展余地が存在していると捉えています。

## 広域地域金融グループの特色を活かす — パーパスの策定と実践 —

当社は2024年に北陸銀行と北海道銀行の経営統合から20年という節目を迎えました。北陸と北海道という「飛び地」統合とも称された歩みは、決して容易なものではありませんでした。しかしこの20年、両行はそれぞれの地域で着実にスケールを拡大し、北陸銀行、北海道銀行のそれぞれのブランドを最大限活かしつつ、本部機能やバック部門の統一を図ってきました。足元では預金14兆円台、貸出金10兆円台まで拡大しています。こうしたスケールメリットや当社のグループ総合力をいかに地域の課題解決やポテンシャルの拡大に活かせるかが問われる重要

な局面であると認識しています。

地域の課題は、人口減少や産業の成熟化、脱炭素・デジタル化といった構造変化の中で、一段と複雑化しており、私たち金融機関の役割も変えていく必要があります。地域によって直面する課題はさまざまであり、求められる役割は異なります。たとえば、産業の担い手不足が顕著な地域では、企業の事業承継や経営改善への支援を通じて、その産業が次の世代につながっていくような取り組みが求められます。また、地域の脱炭素化に向けたGX支援や、住民の金融リテラシー向上に資する活動など、従来の金融業

の範囲を超えて、地域に深く根差した支援を継続していくことが重要です。

こうした複雑化する課題に、グループ各社がより一体感を持ち、大きな力となって対応していく必要があると考えています。

組織面では、社長に就任以降の3年間で様々な改革を行い、意思決定や人的リソースの配置など最適化を図ってきました。2024年7月には、ほくほくコンサルティングが営業を開始し、北陸銀行と北海道銀行のシナジー効果により、M&A(合併・買収)や事業承継など非金融の領域で収益を拡大しています。また、2024年10月には北海道リースが北海道銀行の持分法適用会社となり、グループ総合力の強化を図っています。

意識面では、私たちの仕事の軸となる理念や価値観について整理し、わかりやすい言葉で共有することが大事であると考え、2025年3月、「地域を超えて、輝く未来を創る。」というパーパス(存在意義)を定めました。パーパスには、総合的な広域地域金融グループとして、地域の枠を

超えて新たな価値を創出していく姿勢と、従来の金融の枠にとらわれず柔軟な発想で社会課題に挑んでいこうという意志が込められています。

パーパスの策定にあたっては、全職員にアンケートを実施し、職場内、職場横断と段階を踏み、何度もディスカッションをして職員の声を集め、意識を合わせていきました。その過程で共有されたのは、お客さまの嬉しい瞬間に寄り添いたいという普遍的な想いです。この想いこそが、私たちの仕事の根源であり、パーパスの核心でもあります。



パーパス策定のためのワークショップを終えて

## 「挑戦」から「実現」へ

2025年度は、パーパスを組織文化の核として定着させていくと同時に、第6次中期経営計画「NEXT STAGE」を始動させます。

2024年度までの第5次中期経営計画「Go forward with Our Region」を振り返ると、連結純利益や自己資本比率など、当初掲げたKPI(重要業績評価指標)の多くで目標を達成することができました。M&Aや事業承継といった地域の課題に対応するコンサルティング力の強化、

環境分野での取り組み、お客さまの利便性を高めるためのDX(デジタルトランスフォーメーション)推進など、戦略の着実な実行によって本業収益は好調に推移しました。

ただ、多様化する地域課題への対応力やグループ連携、顧客との接点におけるリアルとネットの融合、資本政策、ウェルビーイングの実現においては、まだ改善の余地があると認識しています。こうした課題認識のもと新たに策定した「NEXT STAGE」は、地域・お客さまの課題に



対する解決力を深化させ、さらに当社の企業価値向上を目指す期間と位置付けています。前中期経営計画が「挑戦」というステージであったとすれば、「実現」へと一段上がり、さらにその先もステップアップしていくイメージです。

企業価値向上を目指すための戦略のエンジンとして、「金融・非金融の融合による課題解決力の深化」「持続的な成長を支える経営基盤の強化」「多様な人材が活躍し活力あふれる企業文化の定着」の3つを体系化しました。

「金融・非金融の融合による課題解決力の深化」では、SX(サステナビリティトランスフォーメーション)・GXを中核と位置づけ、新たな資金需要の創出を目指します。AI(人工

知能)やデジタル活用によって業務を効率化し、最適なリソース配分を図ることで、取引先への提案力向上やストックチャードファイナンスの推進等につなげてまいります。

「持続的な成長を支える経営基盤の強化」におけるポイントは預金拡大を目標としたリテールマーケット戦略です。リアルとネットの両面で顧客の利便性を高め、シニア層だけでなく若年層との接点を広げます。また法人オーナーを中心とした富裕層に対しては、資産承継など多様なニーズに応えるべく、当社グループ一体で高度なコンサルティングサービスを提供してまいります。

## 人材ポートフォリオと経営基盤の強化

事業戦略を実行するには人材の適正な配置・育成が不可欠です。法人・個人向けのコンサルティングや、お取引先および自社に対してSX・GXを推進していけるような資格、業務知識を持つソリューション人材を2027年度には2,400名と300名以上増やし、関連部門に配置します。営業店においても戦略店舗には法人渉外人員を厚く配置する計画です。もちろん、地域の人口減少が加速する中、すべての部門で人員を増やすことはできません。AIやデジタル活用とともに、地域内のパートナー、金融機関との連携を広げることで、地域金融機能を維持し、顧客基盤を強化します。

## ステークホルダーとともに築く企業価値

中期経営計画において、企業価値向上に向けた重要な柱として資本政策を見直しました。具体的には、2024年度に26%であった普通株式の総還元性向を、2027年度までに40%を目途に引き上げます。2025年4月1日に実施した優先株式の全部取得により、従来優先株式の還元に充当していた原資を普通株式に振り向けるとともに、中期経営計画で目指す利益目標を達成することで、株主還元を強化していく考えです。このほかにも、多様化する株主のニーズに応えるべく2024年度から中間配当を開始し、2025年2月には新たに株主優待制度を導入しました。今後も持続的な成長に向けた投資と自己資本比率の維持・向上に向けた資本の蓄積を図ると同時に、株主還元の強化に取り組んでいきます。

生産性を高めていくには職員一人ひとりの働きがい、働きやすさの向上も大切です。お客さまから感謝される喜びを感じ、自身のやりがい、成長に結び付けてもらいたいと考えています。経営としても、従来の枠組みにとらわれずに採用活動を実施し、キャリア形成支援や健康経営の実践を通じて働きやすい職場環境を整え、「多様な人材が活躍し活力あふれる企業文化」を定着させていきます。また、職員が挑戦できる風土、失敗から学べる文化、そして互いの多様性を尊重し合える関係性を育むことが、より重要であると考えています。

政策保有株式の縮減にも取り組み、自己資本比率10%台、ROE(自己資本利益率)8%台と地銀上位行に引けを取らない水準を目指します。日本銀行による政策金利の引き上げを追い風にしながら、コンサルティングなどの非金利利益の拡大により収益体質を強固にし、10年後にはROE10%台を目標としています。

企業価値の向上においてROEやPBR(株価純資産倍率)といった財務指標は、私たちの経営成果を客観的に評価するために欠かせない指標であり、その向上に向けた取り組みは継続的に実施していく必要があります。その上で私たちが目指すのは、地域社会とともに持続的な成長を実現し、真に価値ある企業として存在し続けることです。そのためには、地域のお客さまや職員、投資家の皆さまをはじめ

としたすべてのステークホルダーの期待と信頼に応え、広く社会に対して価値を創造していくことが何よりも重要です。これこそが、当社グループの存続と発展の根幹をなすものであり、揺るぎない経営の使命であると強く認識しています。

地域とのつながりをさらに強固なものとし、ステークホルダーの皆さまとともに、地域の持続的な発展と豊かな未来の実現に向けて歩んでまいります。今後とも、ほくほくフィナンシャルグループへの一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。





価値創造ストーリー

ほくほくフィナンシャルグループの歩み	P13
ほくほくフィナンシャルグループの価値創造プロセス	P15
価値創造の源泉 —私たちの強み—	P17
ほくほくフィナンシャルグループの営業基盤 —マーケットポテンシャル—	P19
サステナビリティ経営のための取り組み重点テーマ	P23
ステークホルダーとの価値協創	P25
財務ハイライト	P27
非財務ハイライト	P28

福井県：田島



北陸銀行の創業

北陸銀行は、加賀前田家の出資を受け、加賀藩祖「前田利家」ゆかりの銀行として創業されました。

- 1877年8月 金沢第十二国立銀行開業(創業)
- 1879年2月 富山第二十三国立銀行開業
- 1943年7月 十二・高岡・中越・富山の前身4行合併により「株式会社北陸銀行」設立
- 1950年1月 外国為替業務開始(地銀初)
- 1961年9月 東京証券取引所に上場



北海道銀行の設立

北海道銀行は、戦後復興期、新興産業の勃興と人口の急増に伴う旺盛な資金需要に応えるべく、道内中小企業者の強い要望により設立されました。

- 1951年3月 「株式会社北海道銀行」設立
- 1961年4月 外国為替業務開始
- 1962年5月 札幌証券取引所に上場
- 1987年9月 東京証券取引所一部に上場

地域金融として初の広域地域金融グループとなるほくほくフィナンシャルグループを設立

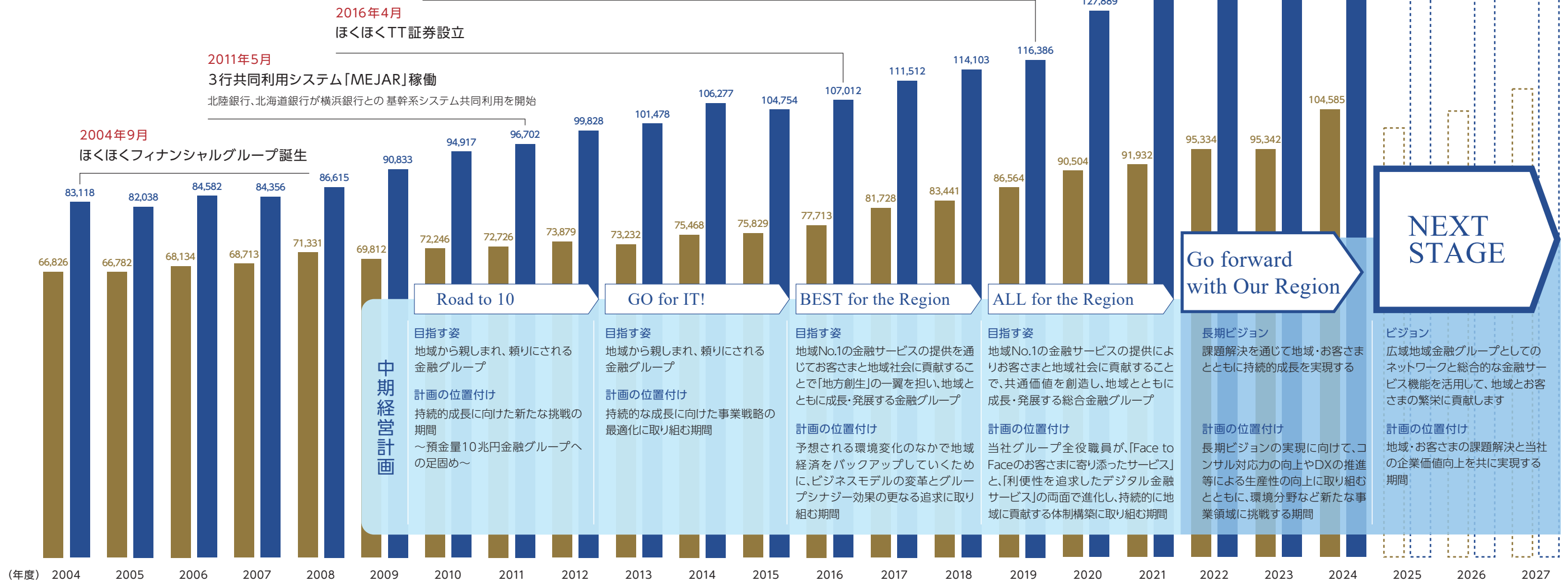
2004年9月に経営資源をより有効に活用する経営の効率化、広域ネットワークを活用した営業力の強化および経営基盤の安定化を目指し、北陸銀行・北海道銀行が経営統合し、2行を中心としたほくほくフィナンシャルグループが誕生しました。



# ほくほくフィナンシャルグループの歩み

ほくほくフィナンシャルグループは、北陸・北海道に基盤を置く地域金融機関として、長らく地域とお客さまの繁栄に貢献してきました。今後も地域とともに成長・発展することで、共有価値を創造していきます。

■ 貸出金 ■ 預金(含む譲渡性預金)  
(単位: 億円、年度末残)



2019年4月  
「ほくほくフィナンシャルグループSDGs宣言」を表明し、「CSR活動における取り組み重点テーマ」を制定

2016年4月  
ほくほくTT証券設立

2011年5月  
3行共同利用システム「MEJAR」稼働  
北陸銀行、北海道銀行が横浜銀行との基幹系システム共同利用を開始

2004年9月  
ほくほくフィナンシャルグループ誕生

2020年6月  
環境省が実施する「令和2年度ESG地域金融促進事業」の支援先機関として採択

2021年2月  
「ほくほくフィナンシャルグループ環境方針」の制定  
「TCFD」提言への賛同

2021年3月  
北海道銀行 設立70周年

2021年7月  
「特定事業等にかかる投融資ポリシー」の制定  
「CO<sub>2</sub>排出削減目標」の引き上げ

2021年11月  
「サステナビリティ推進委員会」の新設  
「サステナブル関連投融資目標」の設定

2023年4月  
「SX推進部」の新設  
2023年6月  
「人事戦略部」「DX推進部」の新設  
2023年6月  
コンソーシアム「Team Sapporo-Hokkaido」へ参画  
2024年1月  
次期共同利用システム移行  
2024年2月  
ほくほく札幌ビル竣工

2024年5月  
ほくほくコンサルティング設立  
2024年6月  
「市場金融部」の新設  
2025年4月  
優先株式を全部取得

Go forward with Our Region

NEXT STAGE

中期経営計画

目指す姿  
地域から親しまれ、頼りにされる金融グループ  
計画の位置付け  
持続的成長に向けた新たな挑戦の期間  
～預金量10兆円金融グループへの足固め～

目指す姿  
地域から親しまれ、頼りにされる金融グループ  
計画の位置付け  
持続的な成長に向けた事業戦略の最適化に取り組む期間

目指す姿  
地域No.1の金融サービスの提供を通じてお客さまと地域社会に貢献することで「地方創生」の一翼を担い、地域とともに成長・発展する金融グループ  
計画の位置付け  
予想される環境変化のなかで地域経済をバックアップしていくために、ビジネスモデルの変革とグループシナジー効果の更なる追求に取り組む期間

目指す姿  
地域No.1の金融サービスの提供によりお客さまと地域社会に貢献することで、共通価値を創造し、地域とともに成長・発展する総合金融グループ  
計画の位置付け  
当社グループ全役職員が、「Face to Faceのお客さまに寄り添ったサービス」と、「利便性を追求したデジタル金融サービス」の両面で進化し、持続的に地域に貢献する体制構築に取り組む期間

長期ビジョン  
課題解決を通じて地域・お客さまとともに持続的成長を実現する  
計画の位置付け  
長期ビジョンの実現に向けて、コンサル対応力の向上やDXの推進等による生産性の向上に取り組むとともに、環境分野など新たな事業領域に挑戦する期間

ビジョン  
広域地域金融グループとしてのネットワークと総合的な金融サービス機能を活用して、地域とお客さまの繁栄に貢献します  
計画の位置付け  
地域・お客さまの課題解決と当社の企業価値向上を共に実現する期間

# ほくほくフィナンシャルグループの価値創造プロセス

当社グループは、パーパスと経営理念を基軸に、持続的な企業価値向上を目指し、価値創造に取り組んでいます。変化する外部環境を的確に捉えながら、過去から培ってきた資源を最大限に活用し、独自の競争優位性を確立することで、長期的な成長を実現します。これらを踏まえた明確な戦略のもと、ステークホルダーに新たな価値を提供し、持続可能な未来の創造に貢献していきます。

## 実現したい未来

### 地域のありたい姿

- 1 潤いと活気あふれる地域
- 2 活力ある地域産業に支えられた豊かな地域
- 3 SX/GX先進地域

### 当社の目指す姿

ROE 10%  
 当期純利益 800億円  
 自己資本比率 10~11%台  
 OHR※ 50%程度

※OHRは2行合算

## 外部環境

### 地域の持続可能性を巡る課題

- ・気候変動を中心とした地球環境の変化
- ・生態系の変化による地域産業への悪影響
- ・多様化する価値観への対応
- ・水害・地震等の災害による地域インフラ破壊と老朽化
- ・将来の地域経済をリードする人材不足
- ・デジタルシフトの加速

### お客さまの課題

- ・資産形成の複雑化
- ・事業承継問題
- ・次世代への資産継承
- ・デジタル人材の不足
- ・産業構造の変化

### 地域社会の課題

- ・少子高齢化
- ・都市部一極集中
- ・人口減少
- ・地域間格差の問題

### 金融機関の課題

- ・金利のある世界への対応
- ・異業種からの参入

## ステークホルダーとの価値協創

P25

## 事業戦略

中期経営計画  
(2025年度~2027年度)

お客さま

地域社会

従業員

株主  
投資家

## 取り組み重点テーマ

P23

持続可能な  
地域社会の実現

地域における  
金融リテラシーの向上

すべてのお客さまに  
とっての利便性の向上

健全で強靱な  
経営基盤の構築

生産性向上に  
つながる職場づくり

## 課題解決力の深化

事業性貸出を中心とした  
マーケット戦略

P43

サステナビリティ戦略

P47

地域活性化戦略

P59

## 経営基盤の強化

リテールマーケット戦略

P61

## 企業文化の定着

人的資本経営

P65

## 経営資源

パーパス  
(存在意義)

経営理念

強み P17

財務資本  
地銀No.5の資産規模

製造資本  
広域な金融インフラ

知的資本  
総合的なソリューション提供

人的資本  
強固で多様な人材

社会・関係資本  
地域社会とのパートナーシップ

自然資本  
地域のポテンシャル

サステナビリティガバナンス 地域に根差す安定した財務基盤の継続、強固なガバナンス、強靱な経営体制

## 価値創造の源泉 - 私たちの強み -

当社グループが培ってきた強みを活かし、地域社会へ貢献するとともに、当社グループの持続的な成長を実現していきます。

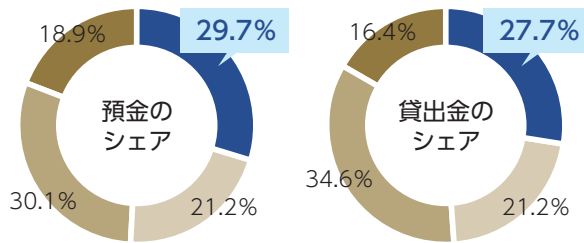
### 高い地域シェアと地銀グループNo.5の資産規模

財務資本

北陸3県と北海道で長年お客さまと共に歩み、成長してきたことで、預金・貸出金ともに高い地域シェアを確保しています。

#### 北陸3県(富山・石川・福井)

##### 預金・貸出金ともに第1位のシェア



■ ほくほくFG ■ 地区トップ競合行 ■ その他の銀行 ■ 信用金庫

※2024年9月末時点

全国の地銀の中でみると当社グループは5位の資産規模を有しており、お客さまに安心できるお取引と多様な金融サービスを提供できることが強みとなります。

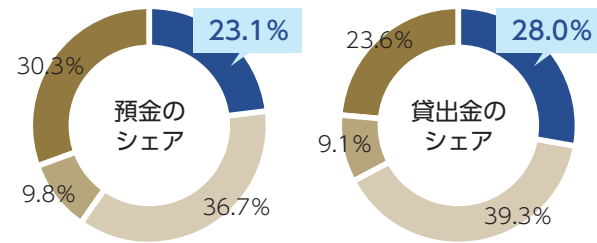
預金等残高  
**14兆318億円**

貸出金残高  
**10兆4,585億円**

※2025年3月末時点

#### 北海道

##### 預金・貸出金ともに第2位のシェア



### グループ連携による総合的なソリューション提供

知的資本

北陸銀行と北海道銀行による「ほくほく連携」に加え、証券やコンサルティング、カード、リース、ソフトウェア、シンクタンクなどグループ各社が連携し、金融・非金融の枠組みを超えた総合サービスを提供します。コンサルティングではM&Aや事業承継の分野を中心に、地銀トップクラスのノウハウを蓄積しています。

#### 総合金融サービスの提供

M&A・事業承継・  
コンサル支援件数

**630件**

※2025年3月期



グループ連携によるお客さまへの付加価値提供

- 販路拡大支援**
  - ほくほく連携によるビジネスマッチング
- 資金調達手段の多様化**
  - 北銀リース・北海道リースとの連携によるリース提案
- 運用提案の高度化**
  - ほくほくTT証券との連携による幅広い運用提案
- デジタル化・DX支援**
  - 北銀カード・道銀カードによるデジタル化
  - 北銀ソフトウェアによるDX支援
- ファンドによる支援**
  - ほくほくキャピタルによるファンド出資
- コンサルティング支援**
  - ほくほくコンサルティングによるコンサルティング支援



【当社の企業価値向上】

- 収益獲得機会の増加 採用力の強化
- 専門スキルの共有・高度化
- 経営資源の共有による合理化

### 人材育成とウェルビーイングのある働き方の実現

人的資本

経営理念・長期ビジョンに基づき人的資本経営取組方針「地域・取引先をつなぎ価値創造の原動力となるひとづくり」を掲げています。多様な人材が集い、一人ひとりが生きがいを感じ、自分自身の価値向上にも自律的に取り組んでいける環境を整備することで、地域やお取引先の持続的成長に伴走できる人材の育成に努めていきます。

資格取得者数

のべ**6,185人**

※FP、ITパスポート、中小企業診断士など業務に関連する資格取得者の合計。2025年3月末時点

### 地域社会とのパートナーシップ

社会・関係資本

地方自治体や大学との連携により地域の課題解決を目指しています。また地域のお取引先、個人のお客さまの金融リテラシー向上に貢献するべく、金融教育にも取り組んでいます。

自治体との連携  
**56先**

大学との連携  
**25先**

※2025年3月末までの累計

### 広域店舗網とデジタルを活用した金融インフラ

製造資本

海外を含め国内外に広くネットワークを有し、地銀では類を見ない広域金融グループとなっています。このネットワークを活用し、両行が連携してお取引先に対し情報を提供し、販路拡大を支援しています。

併せてデジタルバンキング機能を拡充しており、個人のお客さまに提供するスマートフォンアプリとインターネットバンキングの利用者数は両行合わせて100万人を突破しました。

北陸3県  
**112カ店**

北海道  
**136カ店**

3大都市圏  
**15カ店**

その他  
**4カ店**

海外  
**7拠点**



※2025年5月末時点、実店舗数

Market Share

# 北陸

日本海側有数の工業集積地

2027年度までに北陸3県で3兆円  
(当社試算)の設備投資(見込)

特色ある製造業等の集積が進んだ  
安定した工業経済圏

・北陸3県における特化係数\*

特化係数	北陸	富山	石川	福井
製造業	1.24	1.50	1.05	1.13
繊維	4.50	1.21	5.36	8.78
化学	1.30	1.79	0.72	1.19
非鉄金属	2.08	3.21	0.42	2.24
生産用 機械器具	2.23	1.61	4.42	0.58
建設業	1.39	1.12	1.19	2.02

※地域の構成比/全国の構成比  
(製造業・建設業は県内総生産、個別業種は製造品出荷額等で算出)

■ 上場企業を含め厚みのある産業構造

・都道府県別上場企業ランキング\*

順位	上場企業数	都道府県
1	2,153社	東京都
2	441社	大阪府
3	220社	愛知県
4	181社	神奈川県
5	114社	兵庫県
6	96社	福岡県
(7)	72社	北陸3県
9	59社	北海道
⋮		
16	26社	富山県
16	26社	石川県
23	20社	福井県

※2025年3月時点

Market Chance

# 北海道

国内屈指のポテンシャルを持ったマーケット

■ 10年間で全国において150兆円超のGX関連官民投融資\*

※出典:経済産業省



北海道では周辺ニーズを含めて  
約27兆円のGX関連投融資を見込む  
(次頁参照)

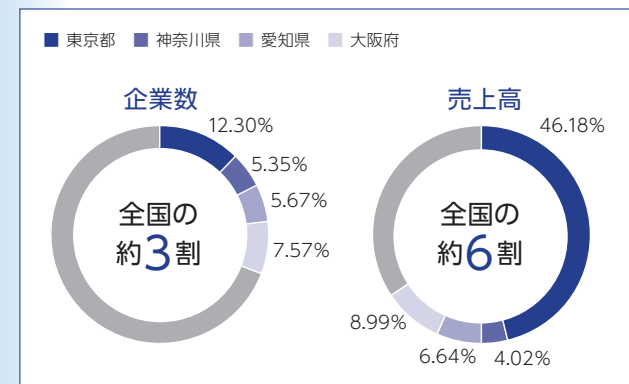
中計期間では5兆円以上を想定しており、  
グループ合計で1兆円の  
SX/GX関連投融資の実行を目指す

第一次産業や観光という従来からの特色にSX/GX分野の新たな可能性が加わる

Market Size

# 三大都市

圧倒的なポテンシャル×当社の強固な顧客基盤



出典:RESAS 売上高(企業単位)、企業数 2021年

当社の三大都市圏拠点15カ店  
東京・神奈川8、大阪・京都4、愛知3

長い歴史を有する強固な顧客基盤  
最古:1882年北陸銀行大阪支店営業開始

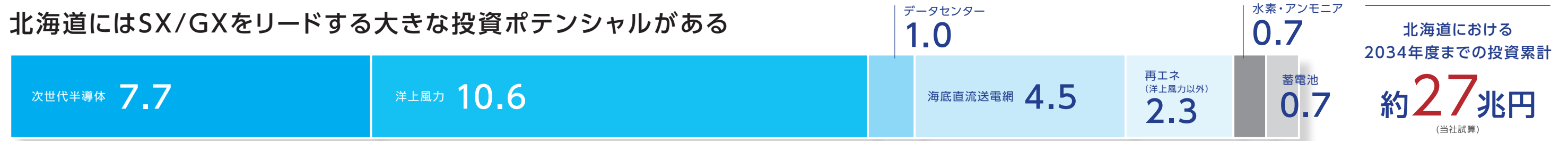
三大都市 2025年3月末各種指標

預金残高	0.7兆円	貸出先数	4千先超
貸出残高	1.4兆円	役職員数	約500名

一方で、人口減少、  
地域産業の付加価値向上などの  
地域課題を抱える



## 北海道にはSX/GXをリードする大きな投資ポテンシャルがある



札幌市公表資料(2024年11月7日):北海道・札幌「GX金融・資産運用特区」の概要(全体版)より抜粋のうえ、整理

### 次世代半導体 7.7兆円

<半導体・デジタル産業戦略>

- 全世界の出荷額  
2020年 約50兆円 ▶ 2030年 約100兆円

- 2022年 700億円 (国の支援上限)
  - 製造拠点として北海道千歳市を選定
  - IBMと共同開発パートナーシップを締結
- 2023年 2,600億円 (国の支援上限)
  - パイロットライン基礎工事
- 2025年
  - パイロットライン稼働
- 2027年
  - 量産製造開始

### データセンター(DC) 1.0兆円

<情報通信白書(総務省)>

- 日本のDCサービス市場規模  
2022年 約2兆円 ▶ 2026年 約3兆円

<デジタルインフラ(DC等)整備に関する有識者会合「中間取りまとめ2.0」>

- 北海道にデータセンターの中核拠点を優先的に整備

光海底通信ケーブルの整備

欧州へ (北海道海底ケーブル)

北米へ

国際海底ケーブルの支援対象の想定

- 既存の国内海底ケーブル
- 国内海底ケーブルの計画
- 国際海底ケーブルの構想
- 北海道～首都圏間
- ネットワークの想定ルート

### 再エネ(洋上風力以外) 2.3兆円

2030年の以下区分における発電目標

太陽光発電	269.5万kW
陸上風力	184.6万kW
中小水力	92.7万kW
バイオマス	55.8万kW
地熱	11.0万kW

「道内における新エネルギーの導入状況」より  
出典:北海道庁

### 洋上風力 10.6兆円

<洋上風力産業ビジョン>

- 全国の洋上風力案件形成目標45百万kWのうち1/3の15百万kWが北海道
- 道内5カ所が「有望な区域」に選定  
浮体式としても2カ所が「準備区域」に選定

■ 有望な地域 ■ 準備区域

- 石狩市沖
- 1 岩宇・南後志地区沖
- 2 島牧沖
- 檜山沖
- 松前沖

### 海底直流送電網 4.5兆円

<広域連携システムマスタープラン>

【必要投資額(概算)】

- 北海道地域内増強 ▶ 約1.1兆円
- 北海道～東北～東京(新設) ▶ 約2.5兆～3.4兆円
- 日本海ルート200万kW(容量)については2030年度を目指して整備(GX基本方針)

日本海ルート 400万kW

太平洋ルート 200万kW

北海道地域内増強 約1.1兆円

北海道～東北～東京ルート新設 約2.5兆～3.4兆円

※2030年度を目指して先行整備(200万kW)

北本連系 90万kW→120万kW (2028年3月)

大消費地

### 水素・アンモニア 0.7兆円

<水素基本戦略>

- 2030年導入目標300万tに加え、2040年目標1,200万t、2050年目標2,000万t
- 官民合わせて15年間で15兆円(全国)のサプライチェーン投資計画

### 蓄電池 0.7兆円

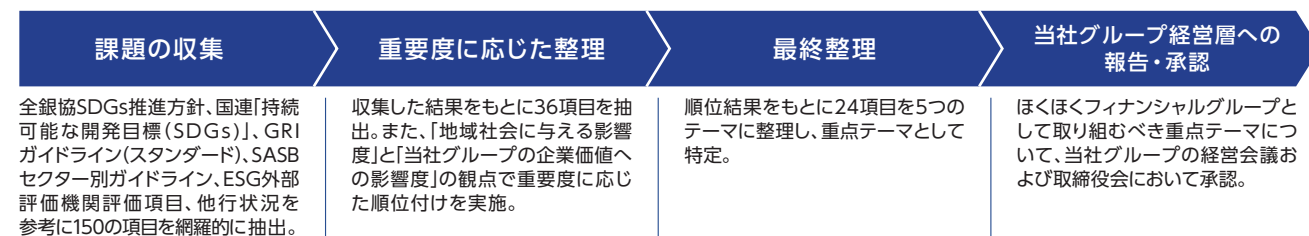
<蓄電池産業戦略>

- 世界市場の推移  
2019年 約5兆円 ▶ 2030年 約40兆円
- 蓄電池(系統用蓄電池や地域マイクログリッドの蓄電池)工場の立地

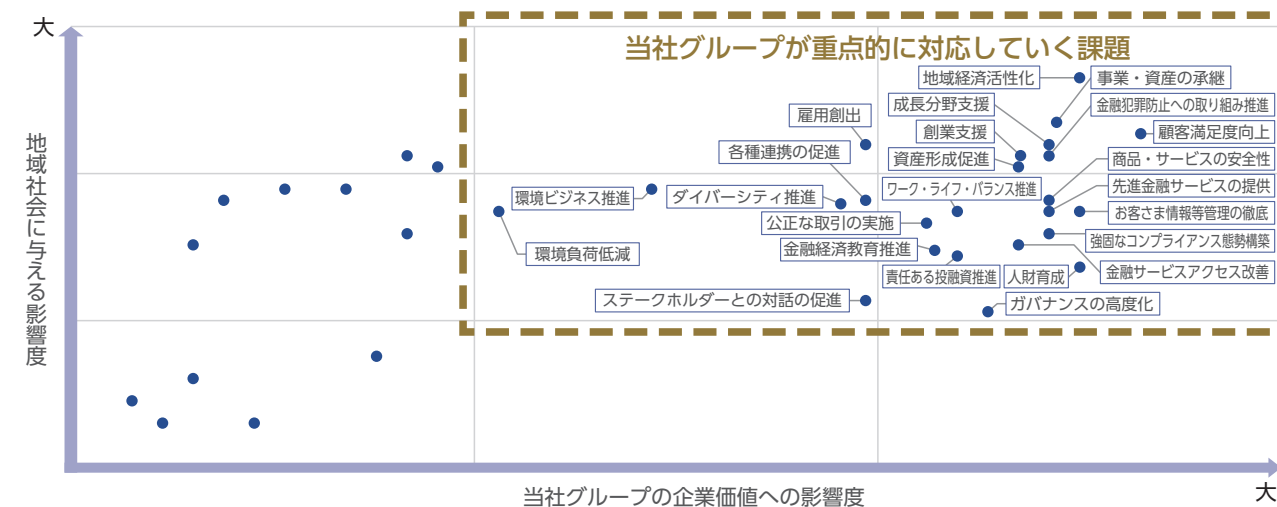
## サステナビリティ経営のための取り組み重点テーマ

ほくほくフィナンシャルグループは、企業の持続的成長のために必要とされるESG(環境、社会、ガバナンス)や、国際連合が提唱するSDGs(持続可能な開発目標)等の視点を踏まえて、それらの課題に対応した活動に積極的に取り組み、当社グループ、地域経済および地域社会の持続的な発展を目指すため、2019年4月1日、「CSR活動における取り組み重点テーマ」を制定しています。

### 重点テーマ特定プロセス



### 重要度に応じた順位付け



### 最終整理

経営理念	重点課題	重点テーマ
地域共栄	地域経済活性化 責任ある投資推進 環境ビジネス推進 成長分野支援 創業支援 雇用創出 各種連携の促進 環境負荷低減 金融経済教育推進 資産形成促進	持続可能な地域社会の実現 地域における金融リテラシーの向上
公正堅実	事業・資産の承継 ガバナンスの高度化 強固なコンプライアンス態勢構築 金融犯罪防止への取り組み推進 公正な取引の実施 お客さま情報等管理の徹底 ステークホルダーとの対話の促進	健全で強靱な経営基盤の構築
進取創造	先進金融サービスの提供 金融サービスアクセス改善 商品・サービスの安全性 顧客満足度向上 ダイバーシティ推進 ワーク・ライフ・バランス推進 人財育成	すべてのお客さまにとっての利便性の向上 生産性向上につながる職場づくり

## ほくほくフィナンシャルグループの取り組み重点テーマ

経営理念	重点テーマ	関連戦略
地域共栄	<b>持続可能な地域社会の実現</b> (E S G) SDGsやESG等の課題を踏まえた建設的対話の促進等による地域金融機関としての責任ある投資への取り組みやスタートアップ企業や地域における成長企業への積極的な支援を通じた安定的な雇用創出への取り組み、各種自治体やお客さまとの連携の促進により持続可能な地域社会の実現に貢献する	事業性貸出を中心としたマーケット戦略 P43 サステナビリティ戦略 P47 地域活性化戦略 P59
	<b>地域における金融リテラシーの向上</b> (S) 金融経済教育や金融コンサルティングによりお客さまや子供たちの金融リテラシー向上に組み込み、将来に向けた資産形成や円滑な事業・資産承継を支援する	リテールマーケット戦略 P61
	<b>健全で強靱な経営基盤の構築</b> (G) ステークホルダーとの対話促進により透明性を高め、ガバナンスの高度化や各種リスク管理の徹底、更なるコンプライアンスの強化により強靱な経営基盤を構築する	ステークホルダーとの価値協創 P25 グループガバナンスの強化 P89
進取創造	<b>すべてのお客さまにとっての利便性の向上</b> (S) 先進的ですべてのお客さまがアクセスしやすく安心して利用できる金融商品・サービスの提供を通じて、更なる利便性の向上に努める	リテールマーケット戦略 P61
	<b>生産性向上につながる職場づくり</b> (S) 多様な人財の活躍推進や育児・介護等の両立支援等の働き方改革推進、将来を担う人財の育成を通じ、働きがい・やりがいを持てる職場づくりに取り組む	人的資本経営 P65

## ステークホルダーとの価値協創

当社グループは、お客さま、地域社会、従業員、株主・投資家などあらゆるステークホルダーとともに、地域における社会的価値、環境価値、経済的価値の創造に取り組んでいます。

### お客さま



#### 利便性と信頼性を高めるサービスの提供

お客さまの利便性向上とエンゲージメント強化に向け、デジタルチャネルの改善と顧客体験の質向上に取り組んでいます。

##### 主な成果

- ・銀行アプリの機能拡充と利用拡大:利用者数100万人突破
- ・当社および北陸銀行・北海道銀行の公式サイトを全面リニューアル
- ・顧客満足度向上を目的としたNPS調査の継続実施
- ・リテールマーケット戦略 P61

### 従業員



#### 多様な人材が活躍できる企業風土づくり

一人ひとりが能力を発揮し、成長を実感できる組織文化の醸成に向けた取り組みを進めています。

##### 主な成果

- ・ボトムアップによるグループパーパスの策定
- ・エンゲージメントスコア=3.47(2024年度)  
※従業員向けのエンゲージメント調査結果における5段階評価(5が最高値)の平均値
- ・人的資本経営 P65

### 株主・投資家



#### 持続的な企業価値の向上に向けた資本政策の推進

株主・投資家の皆さまとの長期的な信頼関係を構築し、資本効率向上と安定的な利益還元を重視した経営を実践しています。

##### 主な成果

- ・ROE :6.05%(2024年度)
- ・優先株式の全部取得(2025年4月1日)
- ・株主優待制度の導入(2025年度より)
- ・財務担当役員メッセージ P75

### 地域社会



#### 地域に根差した共創・共助による価値創出

教育・スポーツ・災害支援など多角的な地域貢献活動を展開しています。

##### 主な成果

- ・能登復興支援活動参加者数:のべ171人(2024年6月~2025年6月累計)
- ・金融教育受講者数:のべ14,490人(2024年度)
- ・地元プロスポーツクラブへの協賛・冠試合実施:2件(2024年度)

#### | 行政・教育機関・業界団体 |

#### 共通課題の解決に向けた連携と政策対応の強化

地域・社会の持続的発展に貢献すべく、多様な主体との連携による公共性の高い取り組みを推進しています。

##### 主な成果

- ・自治体との包括連携協定:56先締結(2024年度までの累計)
- ・地元大学への寄付講座の実施
- ・地域活性化戦略 P59

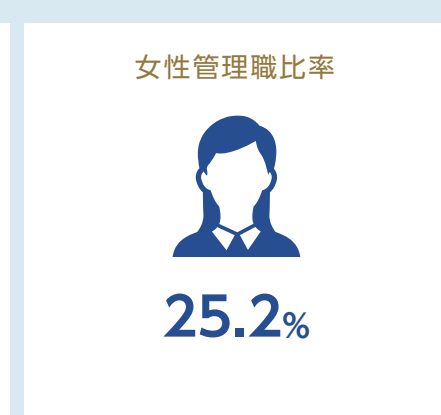
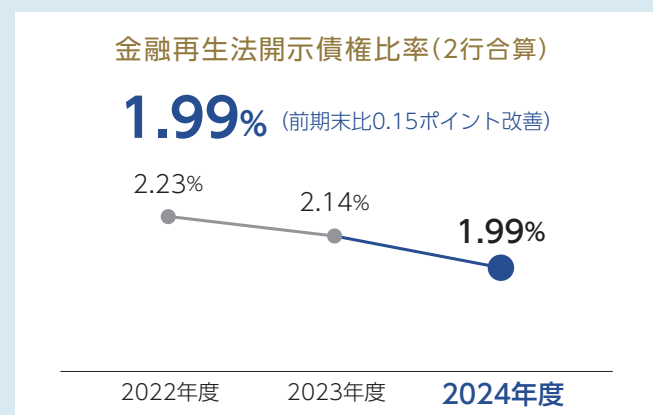
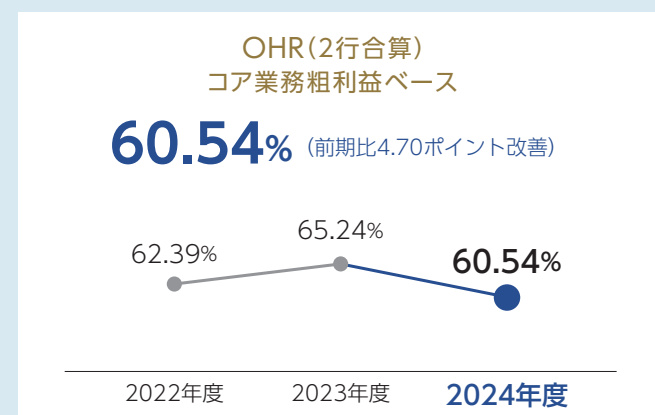
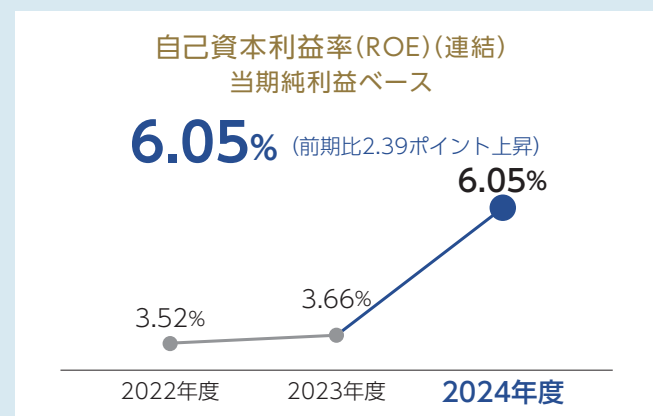
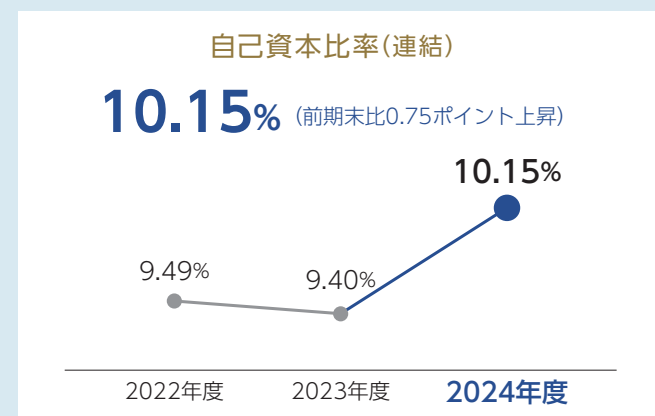
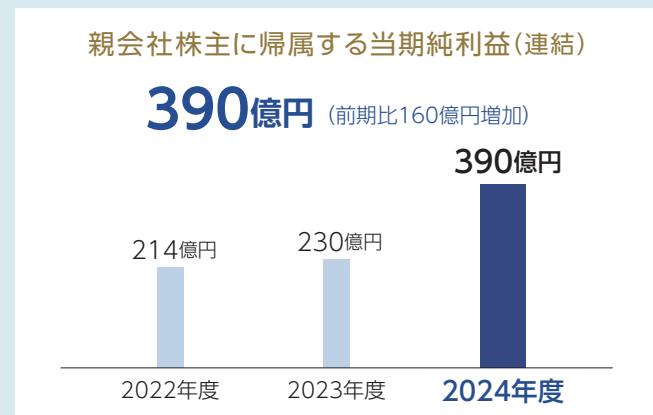
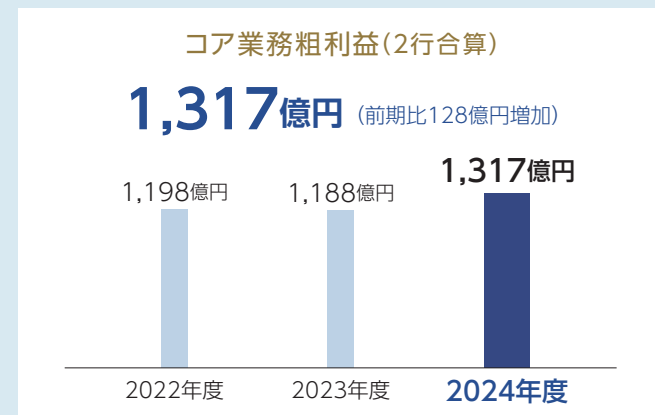
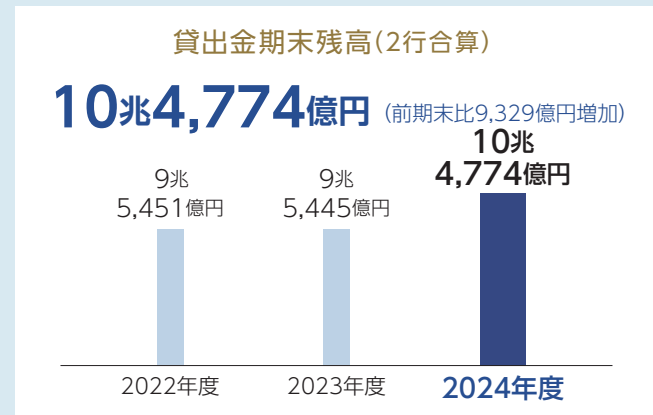
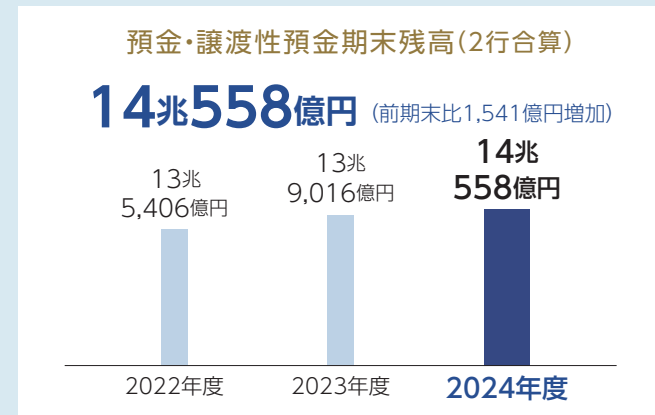
#### | 環境 |

#### 脱炭素社会に向けた移行を支援する金融・非金融アプローチ

自社だけでなく、地域におけるカーボンニュートラルやお客さまのSDGs達成に向けた支援に取り組んでいます。

##### 主な成果

- ・オフサイトPPAによるソーラーパーク「ほくほくソーラーパーク北海道白糠」の運転開始(2025年2月)
- ・ZEB認証取得店舗の新築:3件(2024年度までの累計)
- ・GHG排出量(Scope1,2): 2023年度比13.6%削減
- ・SX/GX関連投融资:5,765億円(2022~2024年度累計)
- ・サステナビリティ戦略 P47



格付情報

格付会社	格付	取得企業
R&I (格付投資情報センター)	A	株式会社ほくほくフィナンシャルグループ Hokuhoku Financial Group, Inc.
S&P	A-	北陸銀行 北海道銀行

「格付」は、利害関係のない第三者機関である格付会社が企業の信用度や債務履行能力を簡潔な記号で表したものです。  
当社、北陸銀行および北海道銀行はR&Iより「A」の格付を取得しており、信用力は高いとの評価を得ています。また、北陸銀行はS&Pより「A-」の格付も取得しています。

外部評価

プラチナアワード  
ベストサポートアワード  
女性が活躍しています！  
2025 健康経営優良法人  
KENKO Investment for Health  
大塚證券 法人部門  
ホワイト500

価値創造に向けた取り組み	副社長メッセージ	P31
	前中期経営計画の振り返り	P35
	第6次中期経営計画(2025年4月~2028年3月)	P41
	課題解決力の深化 事業性貸出を中心としたマーケット戦略	P43
	課題解決力の深化 サステナビリティ戦略	P47
	TCFD・TNFD提言に基づく開示	P51
	課題解決力の深化 地域活性化戦略	P59
	経営基盤の強化 リテールマーケット戦略	P61
	企業文化の定着 人的資本経営	P65
	財務担当役員メッセージ	P75

# 中期経営計画 「NEXT STAGE」に 込めた思い

代表取締役副社長 兼間 祐二



当社グループは、2025年度から新中期経営計画「NEXT STAGE」を始動しました。地域のありたい姿を踏まえ、当社の目指す姿を明確にしたうえで、その実現に向け、今後3年間に取り組むべき施策と目標をまとめています。

当社グループは昨年、統合20周年を迎えましたが、過去からの延長線で未来を予測するのではなく、「ありたい姿」

からのバックキャストで、計画の核となる「3つの戦略のエンジン」を打ち出しました。自らの存在意義を問い直し、社会や地域の変化を前提としながら「どのような価値を、誰のために、どのように創り出していくのか」を考え抜くことが、持続的な企業価値向上につながると考えています。

## 地域のポテンシャル

2024年1月に発生した能登半島地震、同年9月の奥能登豪雨から、復興途上にあるものの、北陸地域の経済全体は緩やかに持ち直しています。日本海側有数の工業集積地であり、世界に誇る技術を持つ企業も少なくなく、2027年度までに北陸3県で約3兆円(当社試算)の設備投資を見込んでいます。当社グループは、地元のお取引先との信頼関係と課題解決力を活かし、地域全体の成長支援に注力して、マーケットシェア拡大を図っていきます。

北海道はいま、最も注目を集める地域の一つです。最先端半導体の量産を目指すRapidus社が千歳市に進出し、2034年度までに関連分野の投資額は7.7兆円に上るとみられています。洋上風力などの再生エネルギーやデータセンター、海底直流送電網などを含めたSX・GX関連分野では、累計で約27兆円の投資が見込まれており、我が国

のSX・GXをリードする大きなポテンシャルを持っています。

周辺地域では、サプライチェーン(供給網)の構築やまちづくりに伴い、既に資金需要が生まれています。中期経営計画の期間中(2025~2027年度)には、約5兆円のSX・GX関連投融資を見込んでおり、当社はグループとして、周辺需要を含め1兆円を目標に投融資を実行していきます。

東京・大阪・名古屋の三大都市圏にも、長年の取引で培った顧客基盤があります。都市圏だけでなく北海道でのSX・GX関連などの新規取引につなげるべく、専任担当者の配置により、ストラクチャードファイナンス(仕組み金融)を強化します。

このような広域金融機関としての強み、地方銀行グループで第5位の資産規模というスケールメリットを、従来以上に活かすことができるフェーズだと考えています。

## 3つの戦略のエンジン

地域のポテンシャルを踏まえつつ、私たちは今後3年間ににおける価値創造の方針を、3つの戦略エンジンとして体系化しました。それぞれテーマは異なりますが、いずれも

「地域やお客さまの課題を起点に、私たち自身の変革と企業価値の向上を実現していく」という共通の思想に貫かれています。

### 1. 金融・非金融の融合による課題解決力の深化

第一のエンジンは、「金融・非金融の融合による課題解決力の深化」です。現在、地域を取り巻く環境は、人口減少や産業構造の変化、脱炭素やデジタル化への対応など、構造的かつ多様な変化の渦中にあります。こうした変化は、地域企業にとっては大きな挑戦であると同時に、成長のチャンスにもなり得るものです。

北陸、北海道、三大都市というすべてのエリアにおいて、マーケット戦略の中核を成すのが「事業性貸出」です。単なる資金供給ではなく、お客さまの事業や経営課題を深く理解したうえで、成長に向けた戦略策定や事業変革を、金融・非金融の知見を融合させながら、お客さまとともに構想し、形にしていきます。地域固有のニーズに応じた

施策により、グループ全体で事業性貸出残高を6,000億円以上増加させることを目標としています。

また、「サステナビリティ戦略」も極めて重要な役割を担っています。地域の脱炭素化、産業のGX、エネルギーの地産地消など、環境・社会課題の解決は、もはや「対応すべきリスク」ではなく、「価値を創出する機会」として捉えるべき時代に入りました。私たちは、そうした視点からファイナンス、コンサルティング、アライアンス等のあらゆる手段を用いて、地域社会の持続可能な発展に貢献

## 2. 持続的な成長を支える経営基盤の強化

第二のエンジンは、「持続的な成長を支える経営基盤の強化」です。金融サービスにおける競争環境が厳しさを増す中、選ばれ続ける存在であるためには、日々の業務変革が不可欠です。本計画では、特にリテールマーケット戦略を2層に分けて位置づけています。

一つ目が、顧客接点の利便性向上、つまり、時間・場所・手段を問わず、お客さまがストレスなくサービスを受けられる環境づくりです。デジタルチャネルの拡充やアプリの機能強化、店舗の最適化といった取り組みは、生活者の視点で再構築すべき課題と認識しています。

二つ目が、セグメントを明確化した上でのワンストップ

## 3. 多様な人材が活躍する企業文化の定着

第三のエンジンは「多様な人材が活躍する企業文化の定着」です。当社グループの戦略を推進するのは「人」です。経営資源の中で、長期的な視点で価値を生み続けるのは人的資本であり、その力を引き出す企業文化こそが、成長の持続可能性を決定づけます。

本計画では、人的資本経営を基軸に、社員一人ひとりの能力開発やキャリア支援、多様性を活かした組織運営

してまいります。

さらに重要なのが「地域活性化戦略」です。課題解決のエコシステムを創り、世界と戦えるくらいの地域の「稼ぐ力」を育てていきたいと考えております。地域の人口減少が続く中、プライムエリアの活性化をどう図るか。1人当たり所得や、地域を応援したい人を含む関係人口、訪日外国人などの交流人口をどう継続的に増やしていくか。中長期的な視点で、観光振興、スタートアップ支援などに取り組んでまいります。

ソリューションの提供です。顧客を適切にセグメント化し、それぞれの特性やニーズに応じたマーケティングを行うことで、より深い顧客理解に基づくサービス提供を目指します。特に、富裕層を中心とした資産管理ニーズの高まりに対応すべく、コンサルティング機能やグループ内の専門性を活かし、資産運用・相続・不動産などの領域における総合的な提案力を高めていきます。併せて、デジタルと対面の双方を活用した多面的なアプローチにより、さらに幅広いお客さま層との接点を拡充することで、中長期的な信頼関係の構築を図ります。

に注力します。特に、次世代人材の育成や女性のエンパワメント、エンゲージメント向上といった施策により「成果を出せる組織」を目指します。また、取り組みを一過性に終わらせることなく、企業文化として定着させること、失敗を許容し、挑戦を歓迎する空気が自然と生まれるような風土を醸成していくことが、今後の成長の土台になると確信しています。



## 「地域のありたい姿」からのバックキャスト

3つの戦略エンジンは、過去や現在の延長線上に並べたものではありません。当社グループが見据える地域のありたい姿や当社のあるべき姿から、未来の社会構造や顧客ニーズを先取りし、そこから導き出した戦略です。

人口減少や高齢化、産業の空洞化といった構造的課題が深刻化する一方で、北陸・北海道・三大都市圏には、豊かな自然環境、多様な産業基盤、次世代を担う人材など、地域ごとに異なるポテンシャルが内在しています。私たちは、こうした強みを活かしながら、持続可能で活力ある地域の未来像—「潤いと活気あふれる地域」「活力ある地域産業に支えられた豊かな地域」「SX・GX先進地域」などを構想し、そこから今取り組むべき課題や挑戦の方向性を決めました。

同時に、当社自身も変化を迫られています。経営統合から20年という節目を迎え、これまで築き上げてきた経営

資源・ネットワーク・信頼関係を土台としながら、次のステージに進んでまいります。今年4月に優先株式のすべてを取得したことにより、資本政策の柔軟性と機動力が高まりました。こうした企業としての節目と環境変化を前向きな契機と捉え、「地域とともに成長する企業グループ」としての進化を加速していきます。

中期経営計画のタイトル「NEXT STAGE」には、そうした私たちの意志が込められています。当社グループが「どのような社会に貢献し、どのような企業として価値を提供していくか」という、より本質的な問いに向き合う道程でもあります。変化の激しい時代において、目の前の成果に一喜一憂するのではなく、少し先の未来から自らを見つめ直す。その視座を持ち続けることにより、変革の道筋を描きながら、地域やお客さまとともに、新たな価値づくりに取り組んでまいります。

# 前中期経営計画の振り返り

『Go forward with Our Region』をスローガンに掲げた前中期経営計画では、『課題解決を通じて地域・お客さまとともに持続的成長を実現する』という長期ビジョンの実現に向け、コンサルティング対応力の向上やDX推進による生産性の向上、環境分野をはじめとする新たな事業領域への挑戦など、6つの重点戦略を掲げて取り組みを進めてきました。計画期間中、国内外の金利上昇をはじめとする外部環境の大きな変化に直面しながらも、ポートフォリオの見直しや各戦略の着実な実行により、重点指標は概ね達成することができました。一方で、顧客ニーズの高度化や成長分野へのリソースの一層の集中、人材活用の高度化といった点では、なお取り組むべき課題が残されており、これらを次期計画における重要なテーマと位置づけています。

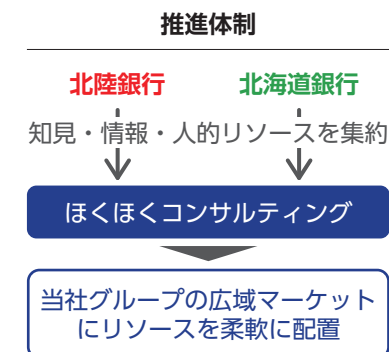
## 前中計における取り組み成果

### 総合的なコンサル対応力の強化

お客さまの多様化・高度化する経営課題やライフステージに応じた最適なソリューションを提供するため、コンサルティング機能の強化に取り組んできました。専門性の深化と対応力の向上を両輪とする取り組みにより、課題解決型提案の実行力を高めるとともに、金融仲介機能の質的向上と新たな収益機会の創出につなげています。

#### 法人向けコンサルティングの強化

グループの知見とリソースを結集し、企業の成長ステージに応じた伴走型支援を展開しています。2024年度に営業を開始したほくほくコンサルティングは、M&A、事業承継、経営コンサルティングなど専門性の高い領域を中心に、幅広いコンサルティングサービスを提供しており、成約件数も順調に積み上がっています。本取り組みは、現中期経営計画における「課題解決力の深化」の基盤ともなっており、非金融領域を含むコンサルティングを起点に、事業性貸出など金融支援にもつなげることで、ソリューション提供力の深化を実現しています。



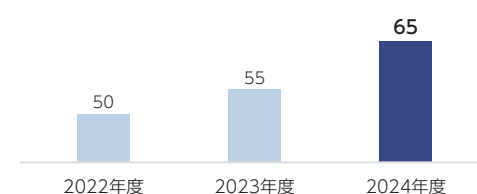
#### 個人向けコンサルティングの強化

資産形成から相続対策に至るまで、お客さま一人ひとりのライフステージやニーズに応じた最適な提案を実現すべく、営業体制と商品ラインナップの充実を進めてきました。2024年度には、北海道銀行が北陸銀行の代理店として信託業務を開始し、「ほくほく遺言信託」として相続関連サービスを両行で共通展開する体制を整えました。これまで外部に委ねていた遺言信託等のニーズに対し、グループ内で完結できるスキームを構築し、お客さまの人生に寄り添う提案が可能になっただけでなく、預金や顧客基盤の維持・拡充にもつながる取り組みとなっています。

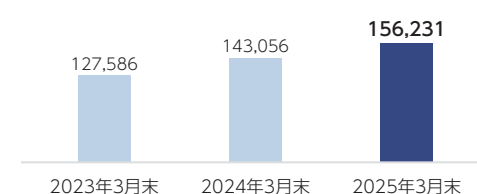


## 主要KPI

法人ソリューション収益額(億円)



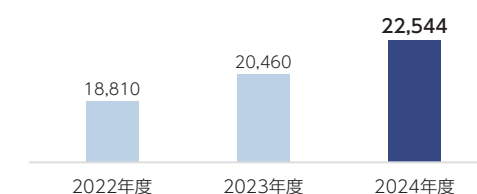
積立型商品契約先数(累計・先)



環境関連投融資実行額(累計・億円)



金融経済・SDGs関連教育受講者数(名)

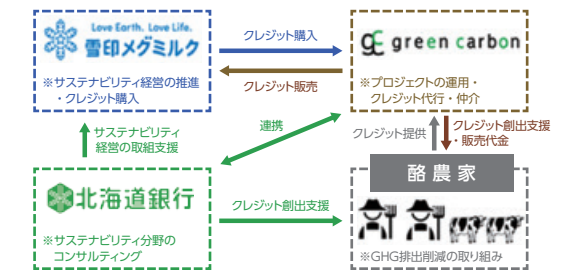


## 環境分野への取り組み

2023年にSX推進部を設置し、自社・取引先・地域の脱炭素化支援やTCFD提言への対応を連動させた取り組みを推進しています。サステナブルファイナンスの商品ラインナップを拡充し、中小企業を含む多様なお客さまが国際基準に準拠した資金調達を行える環境を整備しました。また、地方銀行初のオフサイトコーポレートPPA「ほくほくソーラーパーク富山大沢野」に加え、「ほくほくソーラーパーク北海道白糠」も始動するなど、再生可能エネルギー活用にも注力しています。

#### 地域のSX支援

地域のサステナビリティ向上に向けて、自治体や各種団体との連携・協業を積極的に進めています。北陸銀行においては、令和6年度に続き、富山県が公募した「令和7年度富山型GX推進事業」を受託し、富山県と連携して地域企業の脱炭素化に資する取り組みを推進しています。北海道銀行においては、北海道の持続可能な酪農生産への貢献に向け雪印メグミルク株式会社およびGreen Carbon株式会社と連携し、酪農由来のJクレジットの活用に取り組んでいます。



#### お取引先のSX支援

お取引先のSX/GXへの支援を通じ、サステナビリティ向上に注力してきました。特に、2023年3月より取り扱いを開始したほくほくサステナブルファイナンスPIF型や2024年11月より取り扱いを開始したほくほくサステナブルファイナンスSLLFW型などお取引先のニーズに合わせたファイナンス商品をご準備し、大企業だけでなく、中堅・中小企業においても国際基準に準拠したサステナブルファイナンスを調達しやすい環境を整え、提供しています。

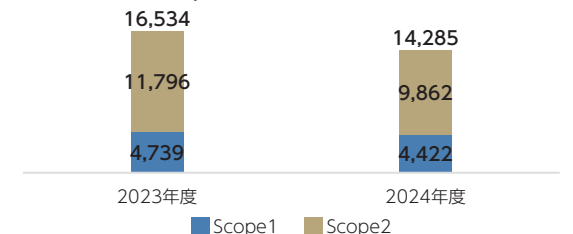
ほくほくサステナブルファイナンス実行累計額(億円)



#### 自社の脱炭素化

自社のScope1,2のGHG排出量を2030年度までに実質ゼロにするという長期目標をたて削減に向けた取り組みを進めています。地域を先導する脱炭素化への取り組みを意識し、先進的な施策を積極的に導入検討しています。2023年9月より運転開始している地方銀行初となるコーポレートオフサイトPPA「ほくほくソーラーパーク富山大沢野」に続き2025年2月からは、「ほくほくソーラーパーク北海道白糠」が稼働を開始しています。また2025年度からは、地方銀行で初めてとなるバーチャルPPAの導入も開始いたします。CDPスコアについても3年連続「B」スコアを取得しています。

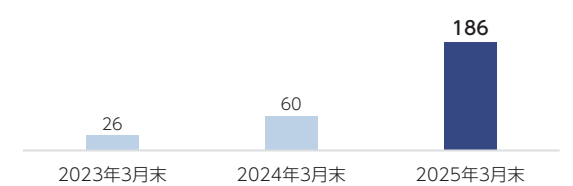
自社のScope1,2のGHG排出量推移(t-CO<sub>2</sub>)



#### SX人材の育成

自社のサステナビリティ経営の実践、お取引先のSX支援を強化していくためには、人材の育成が最も重要となります。当社グループにおいては、SX人材育成に向けて研修プログラムを強化して取り組んでいます。特に2024年度は、当社グループが定義するコア・ミドルSX人材の増加に向けてFGサステナビリティ推進トレーニーの充実化を図りました。

SX人材(コア・ミドル)(名)



# 前中期経営計画の振り返り

## DXの推進

デジタルの力を活用して、お客さまにとって使いやすく身近な金融サービスの提供と、業務の効率化を通じた、より質の高い接客や提案の実現を目指し、グループ全体でDXに取り組んできました。2023年度には、戦略の立案と施策の着実な実行を担うDX推進部を新設し、社内の業務プロセス改革に加えて、お客さまや地域の皆さまに当社グループのサービスの変化を実感いただけるような取り組みを進めています。

### ・バンキングアプリの機能強化

アプリの機能充実と利便性の向上を図るべく、北陸銀行では2024年3月に、北海道銀行では2024年11月に、これまで「口座開設アプリ」として独立していたアプリを、銀行アプリに統合し一本化しました。「申し込みしやすい」「迷わない」画面構成でUI/UXを追求し、お客さまにより便利に、快適にご利用いただけるサービスの提供を目指しています。

非対面・アプリを使用した口座開設数 **約1.5倍**

※2024年度両行実績（前年度比）



シングルインプット・マルチアウトプットのシステムによって効率化を図り、**渉外活動の時間を創出する**

### ・新営業支援システムの導入

渉外業務の提案力向上や営業力の底上げ、業務の効率化に向け、それぞれの業務起点のシステムを、業務を横断的に捉える全体最適のシステムに再構築し、2025年5月に導入しました。営業活動や顧客情報管理、融資業務を一気通貫で管理できるシステムに更改し、渉外活動の時間創出によって質の高い丁寧なサービスを提供することで、現中期経営計画における「課題解決力の深化」を実現していきます。

### ・生成AIの利活用

北陸銀行では、ソフトバンク株式会社の「Third AI OpenAIサービス」を行内展開し活用しています。専任チームを設けて体制を構築し、好事例等を行内で共有することで更なる利用促進や業務効率化を図るとともに、グループ全体への導入検討をすすめ、組織全体の効率化を目指しています。

#### 2025年3月利用状況

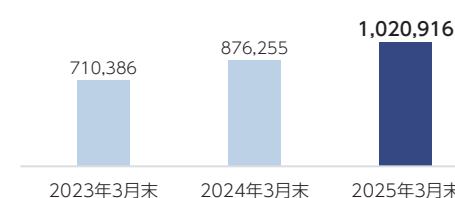
平均チャット回数  
**475.2回/日**  
(前月比+61.3回/日)

#### 利用シーン

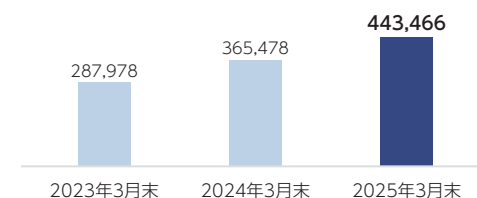
- ・稟議書や資料の作成サポート
- ・ロープレ支援
- ・行内FAQ 等

## 主要KPI

IB・アプリ契約者数(累計・先)



WEB口座数(累計・先)



## ウェルビーイングのある働き方の実現

「人的資本経営取組方針」を制定し、「地域・取引先をつなぎ価値創造の原動力となるひとづくり」を掲げてグループ全体で人的資本経営に取り組んできました。具体的なアクションとして「戦略領域人材の創出」「人材育成」「採用強化」「DE&I推進」「挑戦する風土」「ウェルビーイング実現」を実行し、5年後に到達すべき水準からバックキャストで目標を定め、バランスを意識し取り組みを進めてきました。

### ・女性キャリアの開発 —法人渉外キャリアプログラムの導入—

当社グループでは、女性職員の多様なキャリア形成を支援する取り組みとして、「法人渉外キャリアプログラム」を導入しました。従来、女性職員は事務や個人渉外を中心に活躍していましたが、昨今では法人渉外業務への挑戦を希望する声が増加しており、これに応える形で、研修・OJT・再配置を一体的に行う体系的な支援体制を整備しました。本プログラムでは、必要なスキルや知識を段階的に身に付けることで、未経験者でも法人分野にスムーズに移行できる仕組みを構築しています。挑戦しやすい環境を整えることで、女性管理者登用の裾野を広げるとともに、組織全体の営業力の底上げにもつながっています。今後も多様な人材が能力を最大限に発揮できる環境づくりを進めていきます。



### ・専門人材の育成とキャリア形成支援

当社グループでは、前中期経営計画における重点戦略と連動し、「DX人材」「コンサル人材」「SX人材」を明確に定義づけ、それぞれの分野・スキルレベルに応じた育成体制を整備してきました。専門分野への挑戦を志す職員に対して、体系的な研修・OJT・自己研鑽支援を提供することで、個々のキャリア自律を促進するとともに、当社グループの持続的成長を支える人的資本の基盤強化を進めています。こうした取り組みにより、2025年3月末時点において、各分野の中核を担う人材(コア・ミドル層)は、DX人材:228名、コンサル人材:2,005名、SX人材:186名となり、一定の人材創出を実現しました。今後は、育成スピードの加速と各人材の実務貢献度の最大化を図るフェーズへと移行していきます。

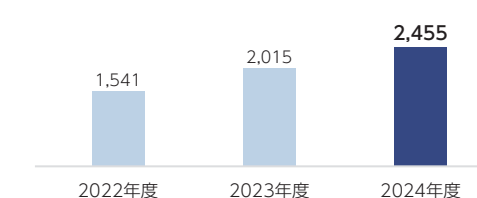


## 主要KPI

女性管理職比率(%)



資格取得者数(累計・名)



※FP1級・CFP保有者、ITパスポート保有者の合計

# 前中期経営計画の振り返り

## グループ総合力の強化

北陸・北海道・三大都市圏に広がる営業ネットワークと、リース・証券・カード・ソフトウェア開発など多様な事業子会社を有する強みを活かし、地域やお客さまの多様な課題に対して最適なソリューションを提供してきました。2024年にグループ統合20周年を迎え、融合と連携を象徴するほくほく札幌ビルを竣工したほか、グループ一体となった法人コンサルティングの提供を目的にほくほくコンサルティングを新設、北海道リースを北海道銀行の持分法適用会社とするなど、機能面でも象徴面でも一体感あるグループ運営を進めてきました。今後もグループ内の資源を有機的に結び付け、金融・非金融の枠を超えた総合的な提案力のさらなる強化を通じて、企業価値の向上と地域経済の発展に貢献していきます。

### ・ほくほく札幌ビルの竣工

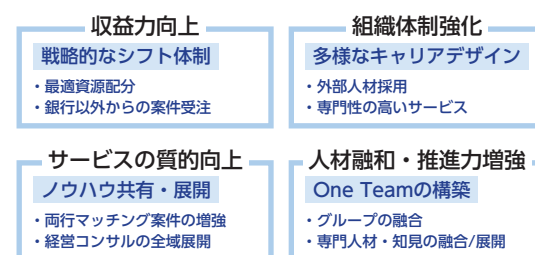
2024年2月、当社グループの新たなシンボルタワーとして、ほくほく札幌ビルを竣工しました。同ビルには、北海道銀行の本部機能に加え、北陸銀行札幌支店や複数のグループ会社が集約されており、業務効率の向上と連携強化を図る拠点となっています。広域展開を進める当社グループにおける道内でのプレゼンス強化とともに、地域との関係性深化や新たなビジネス創出に向けたハブ機能の役割も担っています。



### ・ほくほくコンサルティングの新設

2024年5月、当社グループの100%子会社としてほくほくコンサルティングを新設しました。M&Aや事業承継、経営コンサルティングといった法人向けコンサルティングを主要事業とし、これまで北陸銀行と北海道銀行が培ってきたノウハウの集約を図るとともに、ニーズのある地区にリソースを柔軟に配置することで、専門性の高いサービスを提供し、地域のお客さまが抱えるさまざまな課題の解決を通じて地域経済の発展に貢献していきます。

### 【目指す姿】

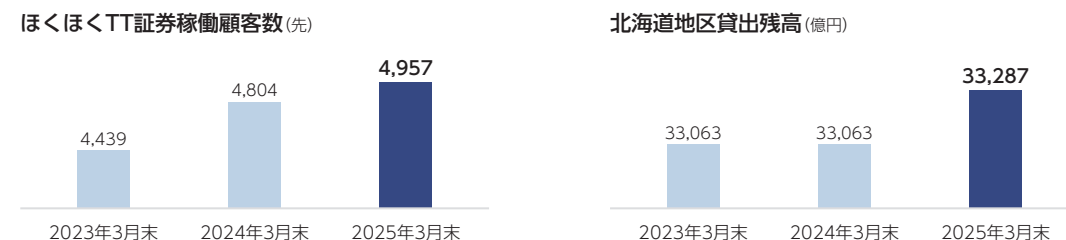


### ・北海道リースの持分法適用会社化

2024年10月、北海道銀行は北海道リースを持分法適用会社としました。これにより、北海道におけるリース取引の提案力や機動性の強化に加え、法人顧客の設備投資支援や地域企業の資金ニーズへの対応力を一段と高めています。地域に根差したきめ細やかな対応力や営業ネットワークの拡充が実現し、リース機能のさらなる高度化と提案力の強化につながっています。



## 主要KPI



## 重点指標

重点指標	22年度実績	23年度実績	24年度実績	24年度計画	評価
連結当期純利益	214億円	230億円	390億円	250億円以上	○ 貸出金の増強と利回りの改善により資金益が増加したことを主に因に計画を大幅に上回る着地
連結自己資本比率	9.49%	9.40%	10.15%	9%台後半	○ RORAを意識したリスクアセットコントロールにより収益性と健全性の向上を両立
OHR	62.39%	65.24%	60.54%	60%台後半	○ 機動的な戦略投資によって経費は増加するも、トップラインの向上によりOHRは低減
非金利収入比率	16.14%	15.98%	13.74%	16%台	△ 資金利益の増加により相対的に非金利収入比率が低下。人的資本の強化を通じて役務益の拡大を目指していく
環境関連投融资実行額(累計)	1,474億円	2,295億円	3,293億円	2,100億円	○ SX人材の増強による提案の量、質の向上により計画を大幅に上回る着地

## 重点戦略の課題と今後の取り組み

前中計の重点戦略	課題	取り組みテーマ・方向性	第6次中期経営計画戦略のエンジン
総合的なコンサル対応力の向上	・中小企業ニーズの多様化への対応 ・顧客コンタクトの増加	・顧客セグメントに応じたメニューの拡充 ・人員の最適配置による接点強化	金融・非金融の融合による課題解決力の深化
環境分野への取り組み	・脱炭素化に向けた社会的要請の高まり ・顧客ニーズの高度化、多様化	・地域のSX/GXへの主体的関与 ・SX/GX人材の育成強化	
グループ総合力の強化	・グループ会社の収益貢献度の低さ ・グループ間の情報連携	・ほくほくコンサルティング等グループ会社への戦略的経営資源投下 ・グループ内でのノウハウ共有、専門性の向上	持続的な成長を支える経営基盤の強化
DXの推進	・窓口およびATM機能の高度化 ・顧客利便性の向上	・店舗/ATMの利便性向上、事務効率化 ・非対面チャネルの機能強化	
グループガバナンスの強化	・コーポレートガバナンス高度化への対応	・キャピタルアロケーションへの取り組み ・政策保有株式の縮減、株主還元強化	多様な人材が活躍し活力あふれる企業文化の定着
ウェルビーイングのある働き方の実現	・戦略分野のスキル不足 ・人材の定着につながるエンゲージメントの向上	・人材ポートフォリオの構築 ・キャリア形成に資する制度/環境整備	

■ 価値創造に向けた取り組み

第6次中期経営計画(2025年4月～2028年3月)

第6次中期経営計画は、「地域・お客さまの課題解決と当社の企業価値向上を共に実現する期間」と位置づけ、前計画での「挑戦」から「実現」へとステージを進めます。FG統合20周年や優先株式の全部取得といった節目を迎え、計画名称には「NEXT STAGE」を掲げ、次なる成長段階へ進むとの意志を込めました。

当社グループの主要営業エリアである北陸・北海道・三大都市は、それぞれに特有の地域ポテンシャルを有しており、さらなる成長の可能性を秘めています。こうした地域の未来を見据え、当社グループは「地域のありたい姿」と「当社の目指す姿」からバックキャストで戦略を設計し、持続可能な価値創造の実現に向けた3年間の計画を策定しました。これらの戦略を着実に実行し、地域と共に次のステージへと歩みを進めていきます。

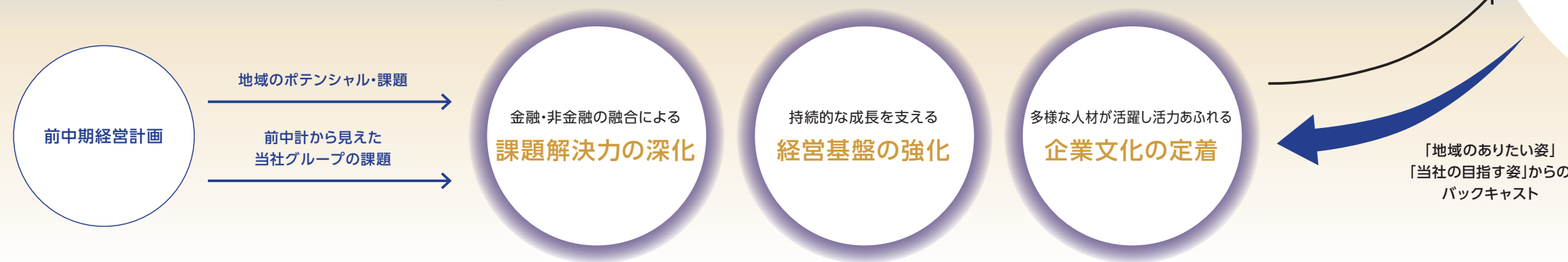
地域のありたい姿

- ・潤いと活気あふれる地域
- ・活力ある地域産業に支えられた豊かな地域
- ・SX/GX先進地域

当社の目指す姿

- ・地域のお客さまの繁栄への貢献
- ・企業価値向上(ROE等の持続的成長)

新中期経営計画『NEXT STAGE』  
戦略のエンジン



エンジン	戦略	KPI	(2024年度実績)	(2027年度)
課題解決力の深化	事業性貸出を中心としたマーケット戦略	新たな資金需要の創出につなげ、シェア拡大・地域ポテンシャル拡大の好循環を目指す		
	サステナビリティ戦略	SX/GXを戦略上の中核と位置づけ、地域・取引先をリードする	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 資金供給機能(事業性貸出平残) 4.4兆円</li> <li>・ ソリューション支援件数(期間累計) 600件</li> <li>・ SX/GX関連投融資(期間累計) 5,765億円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5.0兆円</li> <li>2,200件</li> <li>1.0兆円</li> </ul>
	地域活性化戦略	課題解決のエコシステムを創り、世界と戦える地域の「稼ぐ力」を育てる		
経営基盤の強化	リテールマーケット戦略	リアルとWEB両面での顧客利便性のさらなる追求を目指す	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 預金残高 14.0兆円</li> <li>・ 資産形成サポート(預かり資産残高) 2.4兆円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>15.0兆円</li> <li>2.8兆円</li> </ul>
		セグメントを明確化し、グループ一体となったワンストップソリューションを拡大する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ アプリユーザー数 102万人</li> <li>・ 政策保有株式(連結純資産対比) 24.0%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>140万人</li> <li>20%未満</li> </ul>
企業文化の定着	人的資本経営	タレントプールの量と質を高め、経営戦略と連動した人材ポートフォリオを構築する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ソリューション人材 2,121名</li> <li>・ キャリア採用者数(期間累計) 116名</li> <li>・ 女性管理職比率 25.2%</li> <li>・ エンゲージメントスコア 3.47</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2,400名</li> <li>250名</li> <li>30.0%</li> <li>前年同水準以上</li> </ul>

経営指標

計画項目	2024年度(実績)	2027年度(計画最終年度)	長期目標(10年後)
ROE	6.05%	8%台	10%
連結当期純利益	390億円	550億円	800億円
自己資本比率	10.15%	10%台	10～11%台
OHR※	60.54%	50%台	50%程度

※2行合算



## 戦略概要

当社グループは、地域企業の挑戦を金融面から支えるため、事業性貸出をマーケット戦略の中核に位置づけています。単に資金を供給するだけでなく、お客さまの事業を深く理解したうえで、成長戦略の伴走支援や経営課題の解決につながる提案を行うことで、地域経済の活性化と当社の持続的な成長の両立を図っています。

### 目指す姿・戦略の方向性

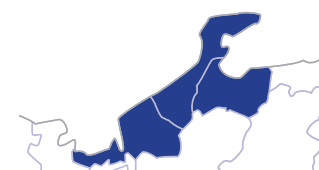
- 地域・顧客特性に応じた戦略的なマーケットアプローチにより、収益機会を最大化
- 高度なコンサルティング機能を発揮し、事業の成長と地域課題の解決に貢献
- 中長期視点で成長可能性のある領域にリソースを重点投下し、持続的な収益基盤を構築

## 具体的な取り組み

### 戦略的マーケットアプローチの深化

当社グループは北陸・北海道・三大都市圏といった特性の異なる地域に展開しており、それぞれの地域に応じたマーケット戦略を策定しています。各地域の経済構造や顧客特性を踏まえた重点戦略を展開することで、当社グループは事業性貸出を通じた価値提供を深化させ、地域とともに持続的な成長を実現していきます。

#### 北陸



#### 圧倒的な存在感の確立へ

地域に根差した確かな顧客基盤と高いシェアを背景に、マーケットの深耕と安定的な収益基盤の強化を図っています。課題解決力をさらに高めるための人材創出やコンサルティング機能の強化、本部による営業支援体制の充実など、組織横断での接点力・提案力強化を進めます。

- 課題解決の担い手の創出と本部サポートセンターによる接点強化
- 戦略分野の人材育成によるコンサルティング提案力の向上
- コンサルティングメニューの拡充と高度化

#### 北海道



#### 新産業支援と成長基盤の構築

道央地区を中心に成長余地の高いマーケットが広がる一方で、SX・GXなど新たな経営テーマへの対応も急務となっています。これらに対応すべく、専門人材の育成・集中投入とグループ内シナジーの最大化を通じて、長期的な収益機会の創出を図ります。

- SX/GX人材を育成し、道央地区へリソース重点投入
- ほくほくコンサルティングの事業領域を拡大し、北海道全域でシナジーを発揮

#### 三大都市圏ほか



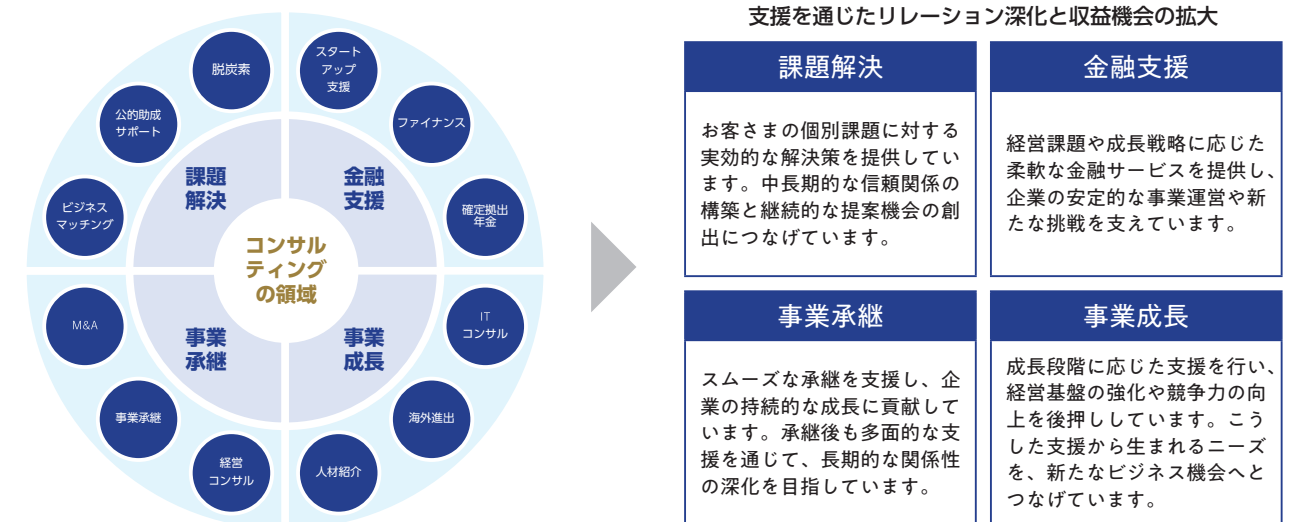
#### 顧客基盤の最大活用と戦略的人員配置

長年にわたる取引を通じて構築された厚い顧客基盤と、マーケット規模の大きさを強みとしつつ、変化の激しいビジネス環境に応じた機動的かつ専門性の高い対応が求められています。当社グループでは、グループの総合力を活かしたファイナンススキームの提供や、富裕層を含む高付加価値層への対応強化、新規開拓に特化した営業体制の構築などを通じて、大都市圏における収益性の最大化を図ります。

- ストラクチャードファイナンスの強化
- 富裕層・企業オーナー層に向けた戦略商品・サービスの提供
- 新規開拓の専担体制・機動的拠点配置の検討

## コンサルティング機能の高度化と価値創出

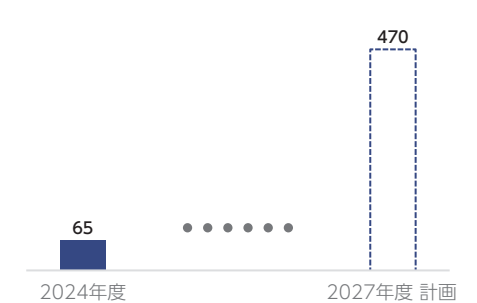
当社グループでは、企業の課題解決や成長支援を通じた地域経済の活性化に向けて、コンサルティング機能の強化に取り組んでいます。経営戦略の立案、業務効率化、資金調達、デジタル化支援など、企業のあらゆる成長フェーズに対応可能な多様なメニューを整備し、地域企業の実情に即した実効性の高い支援を提供しています。これらのサービスは、グループ各社が担う役割や専門分野を踏まえて連携しながら展開しており、金融と非金融の枠を超えた総合的なコンサルティングを実現しています。また、こうしたコンサルティングを契機として、設備投資や事業再構築などの資金ニーズを的確に捉えた貸出提案にも注力しています。課題解決を起点とした金融支援を通じて、お客さまの企業価値向上とともに当社グループの収益機会拡大につなげていきます。



### ●LBOローンの推進

企業の後継者不在や成長戦略の多様化を背景に、M&Aニーズが拡大しています。こうした潮流を踏まえ、提携先やほくほくコンサルティングと連携し、M&Aに係る一連のプロセスをトータルで支援しています。特にM&A実行後の資金ニーズに対しては、専門部署が中心となり、事業計画の実現性やリスク特性を踏まえたファイナンススキームを提案・提供する体制を強化しています。

LBOローン実行金額（累計） (単位：億円)



### ●ほくほくコンサルティングの事業領域拡大

ほくほくコンサルティングは、2024年7月の営業開始以来、北陸においてはM&A・事業承継・経営コンサルティングの三領域を軸に多様な支援を展開してきました。また、北海道においては営業開始当初よりM&A・事業承継分野での取り組みを進めており、今後は北陸で培った経営コンサルティングの知見を活かしながら、同分野の本格展開に向けた体制整備を進めていきます。着実に成約件数を積み重ねる中、非金融領域での収益創出も堅調に推移しており、支援領域の深化や高難度案件への対応力の強化を通じて、コンサルティング事業全体としての持続的な収益成長を目指していきます。

ソリューション支援件数



## 成長領域への重点投資

地域経済の構造変化や産業集積の動きに的確に対応し、中長期的な視点で成長可能性の高い領域への支援を強化しています。次世代産業やスタートアップなどの新たな成長源に対しては、専門組織による対応力を高めることで、持続的な収益基盤の構築と地域の発展に貢献していきます。

### ●次世代産業の集積を見据えた地域支援体制の構築

北海道における半導体関連産業の集積に対応するため、当社グループでは2023年6月にSX推進部の下部組織として「次世代産業支援グループ」を立ち上げ、産業成長の基盤づくりを金融面から後押ししています。Rapidus社の進出を含む最新動向の情報収集・整理を行うとともに、関係団体との連携、地元企業への対話・支援、サプライチェーン企業への情報提供などを通じて、地域産業の裾野拡大を支援しています。また、北陸三県、北海道、三大都市に広がる当社グループの広域ネットワークを活かし、地域を超えた企業間の連携や商流の創出にも取り組んでいます。こうした支援活動を通じて、企業の成長意欲を具体的な資金需要につなげ、事業性貸出の拡大にも結び付けていきます。

### 半導体関連産業への支援策

#### 1. 半導体関連事業者への支援

- 工場建設・インフラ整備工事にかかる事業者への資金支援など

#### 2. 当社グループ取引先の半導体関連産業参入支援

- 半導体サプライチェーン企業とのビジネスマッチング
- 補助金申請を含めた資金調達支援など

#### 3. 半導体サプライチェーン企業への支援

- 当社グループ取引先等を中心とした協力企業の紹介
- 不動産情報の提供
- M&A買いニーズへの対応

#### 4. 街づくりに向けた民間不動産投資への支援

- オフィス・ホテル・賃貸AP・商業施設などの建設にかかる不動産関連融資や住宅ローン
- 不動産ビジネスマッチング

### 半導体関連融資\*1状況

(2023年2月末～2025年3月末の累計)

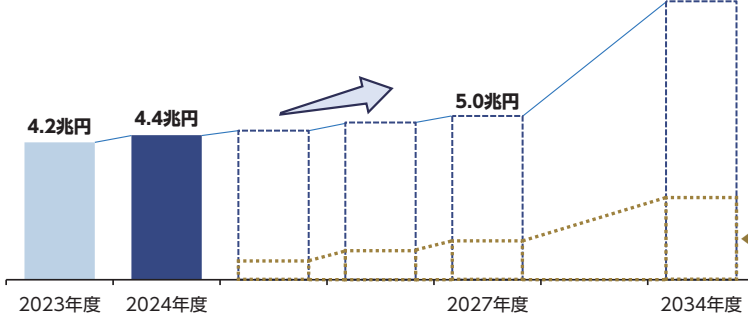
(単位：件、億円)

	サプライチェーン		まちづくり*2		計	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
実行	179	593	472	560	651	1,154
商材	27	70	165	339	192	409
計	206	663	637	899	843	1,563

\*1 半導体関連融資：当社グループ定義

\*2 まちづくり：半導体関連産業に付随して発生する不動産・アパートへの融資

### 事業性貸出計画



### 北海道におけるGX関連投資のポテンシャル

- 中計期間（～28/3期）で約5兆円 P.21
- 10年間（～35/3期）で約27兆円

◀ SX/GX関連投資残高(イメージ)

### 次世代産業への展開を支える地域密着型支援 — 道内企業との伴走支援の一例 —

北海道千歳市に本社を置く木造住宅メーカーに対し、当社グループは次世代産業の集積を見据えた包括的な支援を行いました。同社は、事務所や宿舍、医療用隔離施設など幅広い用途に対応可能な移動式の木造建築物を自社開発し、その独自構造で特許を取得しています。Rapidus社進出に伴う建設需要を捉え、サブコン業者向けの供給拡大を目指していた同社に対し、当社グループは、北海道銀行から千歳市に向向している職員と連携し、地域ネットワークを活かしてゼネコン・サブコン業者との接点を創出。複数のビジネスマッチングを実現するとともに、同商品の供給資金として、当社グループのサステナビリティ・リンク・ローン型融資

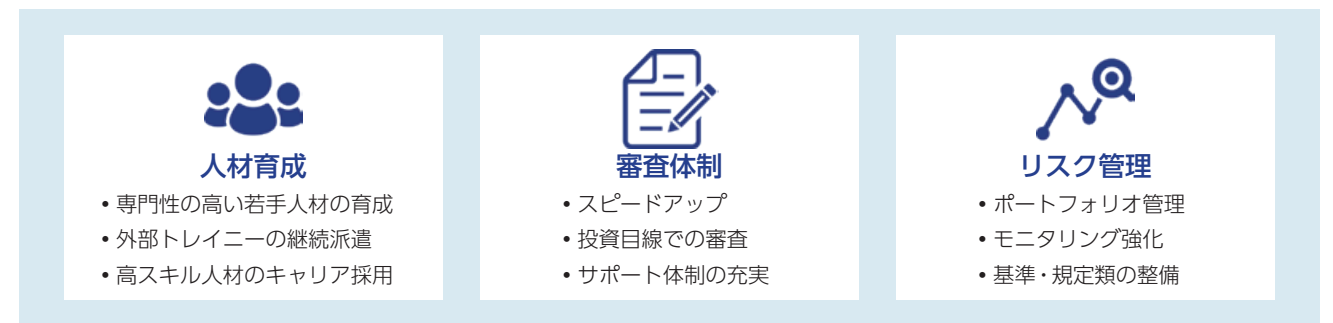
を実行しました。さらにグループの北海道リースを通じて、能登半島地震の被災地への供給にもつながっています。地域に根差したネットワークとグループの機能を掛け合わせることで、事業機会の創出と地域課題の解決を両立させる支援のかたちを具体化しています。



### ●ストラクチャード分野の拡大を見据えた体制強化

LBOローン、プロジェクトファイナンス、不動産など、成長が見込まれる多様なアセットを対象とした取り組みが加速しています。経済・金融環境の構造変化を背景に、当社グループは各アセットの市場ニーズを的確に捉え、ポートフォリオの質の向上と収益性の確保を両立すべく取り組んでいます。

こうした高度な専門性を要する分野において、当社グループは専門人材の育成と体制の強化にも注力しており、2024年度の11名体制から、2027年度には40名規模への拡充を計画しています。今後も中長期的な成長分野として、継続的な人材投資を通じた機動的かつ柔軟な対応力の強化を図っていきます。



- フロント体制の拡充に加え、審査・ミドル・バック各機能にも専任者を配置
- 成長分野の運用を支える運用体制を強化

ストラクチャードファイナンス室人員体制

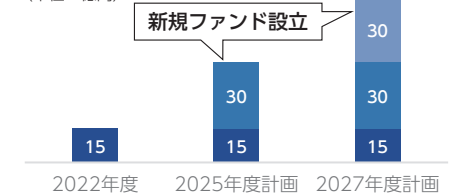
2024年度  
11名

2027年度  
計画  
40名

### ●スタートアップ企業への投融資による地域産業の活性化

成長ポテンシャルの高いスタートアップ企業に対し、グループ一体での投融資や経営支援を通じて、地域の新産業創出と産業基盤の多様化を後押しします。こうした取り組みの一環として、2022年度より親密会社を含む当社グループによるベンチャーファンド運用を本格化し、今後も段階的なファンド規模の拡大を図っていく計画です。事業性や将来性を見極めた柔軟な資金提供に加え、伴走支援や事業パートナーとのマッチング等を通じて、地域経済に新たな成長エンジンを育成し、中長期的な収益源の確保にもつなげていきます。

当社グループ（親密会社含む）の  
主なベンチャーファンド運用総額（累計）  
(単位：億円)



### 金融の枠を超えた提案力で、地域経済の未来を拓く



ほくほくフィナンシャルグループ  
営業戦略部長  
兼 北陸銀行営業統括部長  
橘 淳

当社グループは、地域経済の発展と持続可能な成長を実現するため、顧客の事業価値を最大化する営業戦略を推進しています。単なる金融サービスの提供に留まらず、顧客の経営課題に寄り添い、深い洞察をもとに最適なソリューションを提案することで、真のパートナーとしての役割を果たすことを目指しています。特に、事業性貸出を中心としたアプローチにおいては、顧客の成長戦略に伴走し、地域社会全体の活性化に貢献することを重要

視しています。

また、コンサルティング機能の強化を通じて、金融の枠を超えた付加価値を提供する体制を整備しています。これにより、顧客の多様なニーズに応える基盤を構築しています。今後も、変化する市場環境に柔軟に対応し、地域とともに成長する銀行としての使命を果たしてまいります。

# 課題解決力の深化 サステナビリティ戦略



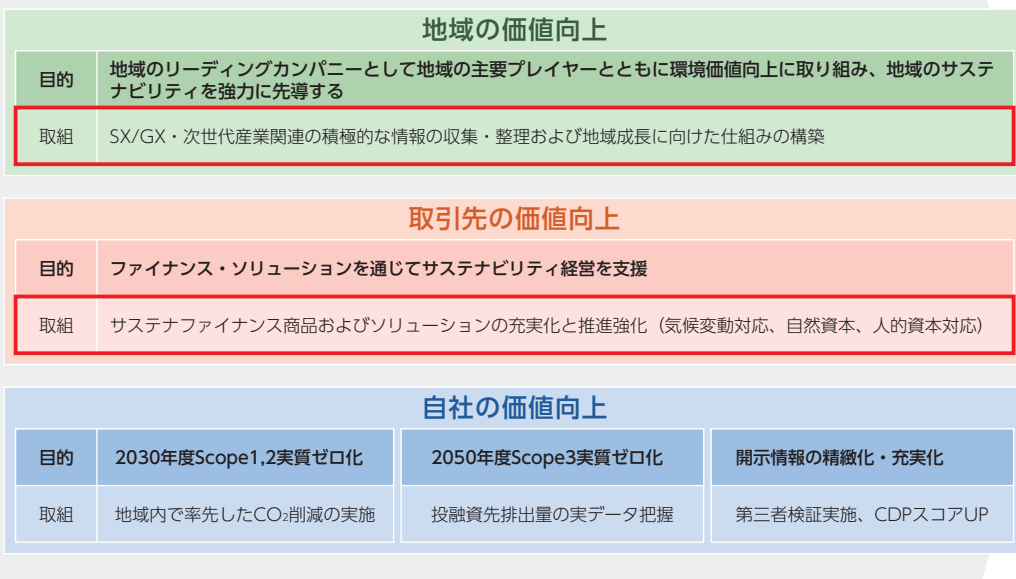
## 戦略概要

地域のポテンシャルを当社グループとして最大限発揮していくために、当社グループは、SX/GXを戦略上の中核として位置づけ、地域・取引先を先導していくことが重要と考えています。  
第6次中期経営計画「NEXT STAGE」では、「地域」「お取引先」「自社」の3つの価値向上をゴールに各種施策に取り組んでいきます。また、その施策を推し進めるための基盤として、前中計より積極的に取り組んできた「地域・自社のSX/GXを実践する人材の高度化」をさらに進化させていきます。

### 目指す姿・戦略の方向性

- 地域のポテンシャルを最大限発揮することのできる地域金融機関としての存在感の向上
- ポテンシャルの向上によりサステナビリティなお取引先の経営および当社グループの経営の実現
- 地域の社会・環境課題の解決と経済の両立

### SX/GXを戦略上の中核と位置づけ、地域・取引先をリードする



地域の社会・環境課題の解決

自社の持続的成長

### 【基盤構築】地域・自社のSX/GXを実践する人材の高度化

研修の充実化・評価の新設

	2025年度	2026年度	2027年度
コア人材	SX/GX専担部署に一定期間配置し、ノウハウを蓄積		
ミドル人材	環境省認定脱炭素アドバイザーアドバンスト相当の取得推奨		
ベース人材	スキルの維持・高度化を図るための新制度設計	新制度で認定された人材を主要店舗に配置	新制度で認定された人材を全店舗に配置
	全員参画を目指したFG評価制度の新設		

## 具体的な取り組み

### 地域の価値向上に向けた取り組み

地域の価値向上に向けて、自治体をはじめ同業種・異業種問わず連携を図りながら取り組んでいくことが重要です。

#### ・自治体・各種団体との連携強化

事業受託	●北陸銀行では、令和6年度に続き令和7年度富山型GX推進事業の受託をしています。自治体が公募する事業を受託することで、自治体との連携強化、地域の全体の波及効果促進に向け、さらなる事業の受託を進めていきます。
連携協定締結	●北海道銀行、北陸銀行は、北海道地方環境事務所と地域の脱炭素を進めるため包括連携協定を結んでいます。また、北海道銀行は、蘭越町、福島町など自治体とも連結協定を締結し、地域の脱炭素化を促進していくための体制構築を進めていきます。
人的ネットワーク	●連携強化に向け積極的に出向を進めています。環境省をはじめ、北海道庁、千歳市などに人員を配置し、互いの考えを理解し合いながら効果的な戦略を議論していく体制構築を進めています。

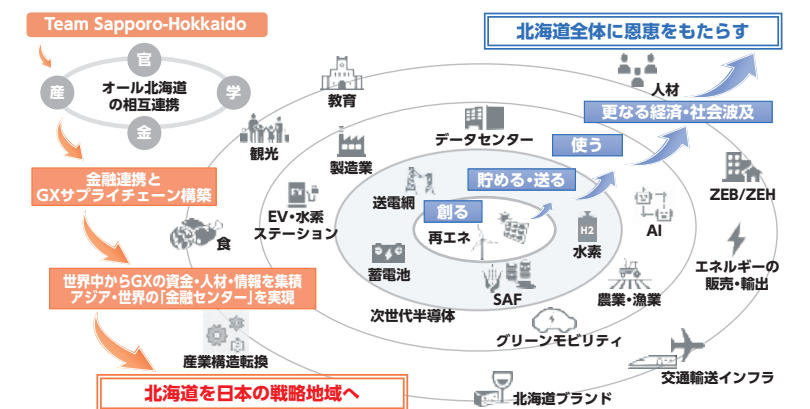
#### ・同業種との連携強化

2022年度より、共同利用システム「MEJAR」を利用する当社グループ（北陸銀行、北海道銀行）、コンコルディア・フィナンシャルグループ（横浜銀行、東日本銀行）、七十七銀行、ひろぎんホールディングス（広島銀行）の各金融機関が、サステナビリティ推進において「ファイナンス」「啓蒙」「ソリューション」の3つの観点において連携し、地域のサステナビリティの推進をしています。この枠組みは、今後もさらに進化させ、各地域の取り組みの認識や融合により、効果的かつ効率的に施策を実行していきます。



#### ・異業種との連携強化

当社は、2023年6月に設立された産学官金からなるコンソーシアム「Team Sapporo-Hokkaido」の事務局の一員としてコンソーシアム間の連携を拡大していきます。  
また、当コンソーシアムのファンド・ファイナンスワーキンググループのグループ長として、企業のステージに応じたファンドやファイナンスのスキーム検討を進めています。  
北海道におけるこのような取り組みにおけるノウハウを蓄積することで、当社グループがもつ広域店舗網を活用し、北海道に限らず、北陸のGXの推進にも貢献していきます。

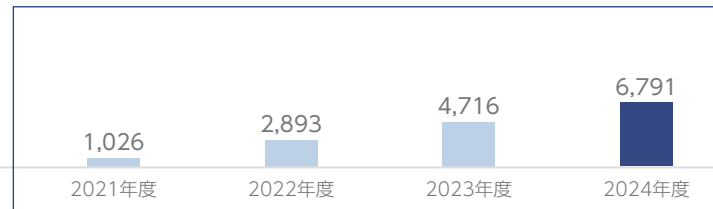


## 取引先の価値向上に向けた取り組み

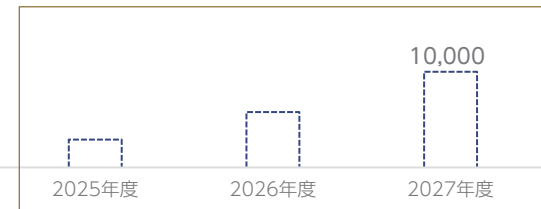
### ●SX/GX関連投資累計額 1兆円

当社グループは、第6次中期経営計画「NEXT STAGE」の公表とともにサステナブルファイナンス実行累計額目標を見直し、2025年度から2027年度の3年間での実行累計目標額を1兆円に引き上げ、地域金融機関としてファイナンスを通じた地域・お取引先のサステナビリティ向上を強化していきます。

サステナブル関連投資累計額実績（億円）（2021～2024年度）



SX/GX関連投資累計額目標（億円）（2025～2027年度）



主な強化ポイント	
サステナファイナンスの推進	GX関連リース案件の強化
PIFの強化	半導体関連投資案件の強化
SLLFW型の新商品開発	環境配慮型住宅ローンの推進
GXポテンシャルを踏まえたプロジェクトファイナンスの強化	環境配慮型マイカーローンの推進

### ●SX/GX関連ソリューション収益累計額 40億円

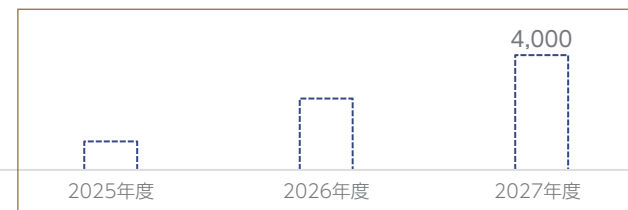
お取引先において、SX/GXへの取り組みは、まだまだ1丁目1番地ではありません。一方で、取り組み意向がある企業でも十分な社内リソースを確保することも難しいのが現状です。

そのような中で、お取引先のパートナーとして伴走支援することが非常に重要となります。当社グループは、お取引先の個別のニーズに合わせたソリューションを提供するため、これまで以上にソリューションの深化と拡充を進めていきます。また、しっかりと相談いただくことのできる人材育成もさらに強化していきます。

サステナ関連ソリューション収益累計額（百万円）（2022～2024年度）



SX/GX関連ソリューション収益累計額目標（百万円）（2025～2027年度）



### ●人材育成 中期経営計画目標:SX/GX人材(コア・ミドル)350名

お取引先へのご支援には、人材の育成が欠かせません。当社グループは、独自の教育プログラムにより人材の育成を強化しています。

SX/GX人材(コア・ミドル) (名)



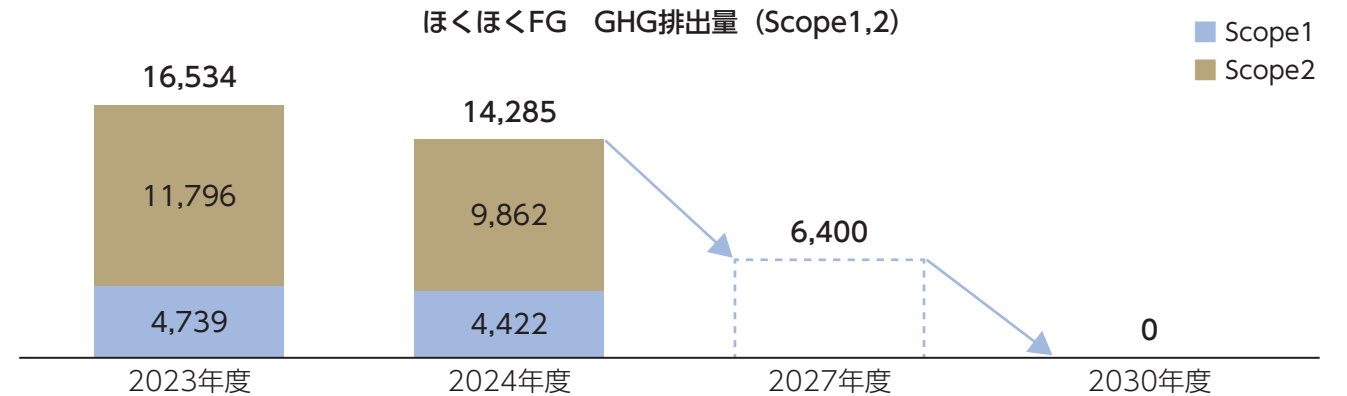
制度	概要
お試しインターンシップ	1週間程度から本部業務を体験できる制度、当社グループのSX/GX戦略理解の入り口
サステナビリティトレーニー	当社グループ独自の研修制度、インプットとアウトプットを適正配分した研修によりSX/GXの実践に取り組める人材を育成、研修終了者は、ミドル人材として定義
チャレンジジョブ制度	SX推進部での勤務を挙手制で希望できる制度、勤務年数に応じてコア人材として定義

## 自社の価値向上に向けた取り組み

地域・お取引先のサステナビリティ推進に向けて、当社グループが率先して取り組むことがベースとなります。

### ●自社のGHG排出量削減 (Scope1,2) 中期経営計画目標:6,400t-CO<sub>2</sub>

(単位:t-CO<sub>2</sub>)



当社グループは、人に言う前にまずは自分が率先するという考えのもと、「2030年度までに自社グループにおけるScope1,2のGHG排出量を実質ゼロとする」「2050年度までに投資ポートフォリオを含めたサプライチェーン全体Scope1,2,3のGHG排出量を実質ゼロとする」という2つの長期目標を立てています。

その実現に向け2024年2月「ほくほくFG脱炭素ロードマップ」を策定し、実現に向けた施策を着実に実行しています。引き続きロードマップに沿って施策を進め中期経営計画はもちろんのこと長期目標の実現を目指していきます。

### ほくほくFG脱炭素ロードマップ進捗

施策		実績	目標
		2024年度末	2030年度末
Scope1	社用車の環境対応車切替	EV化 11台 HV化 25台	50台以上
	カーボンオフセットガスの追加導入	190千m <sup>3</sup>	170台以上
	カーボンクレジットの活用		400千m <sup>3</sup> 以上
Scope2	店舗のZEB化	3店舗	10店舗以上
	店舗の省エネ化	67店舗	90店舗以上
	再エネ由来電力の追加導入	6,461MWh	12,500MWh以上

## サステナビリティ戦略を成長エンジンに



ほくほくフィナンシャルグループ  
SX推進部副部長  
多賀 公昭

ほくほくフィナンシャルグループは、第5次中期経営計画「Go forward with Our Region」において重点戦略の一つとして「環境分野への取り組み」を推進してきました。結果、人材の育成や、ソリューション商品の充実化、各種団体との連携など一定の成果を得てきたものと自負しております。

一方で、当社グループにおいて本業を支える存在までには、なれていないとも認識し

ています。第6次中期経営計画「NEXT STAGE」においては、さらに進化をさせ、まさに当社グループの成長エンジンとなるべく、各種施策に取り組み、「ほくほくフィナンシャルグループ＝SX/GXのパートナー」とあらゆるステークホルダーに認識していただけるような存在を目指してまいります。



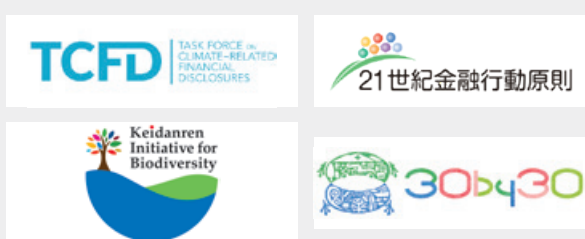
2021年2月、企業活動において環境配慮を実践していくため「環境方針」を制定しています。

ほくほくフィナンシャルグループ環境方針

ほくほくフィナンシャルグループは、経営理念のひとつである「地域共栄」の実現に向け、営業活動を含む自らの企業活動において環境への配慮に努めてまいります。

1. 環境保全に関する法規等を遵守します。
2. 金融商品やサービスの提供を通じて、環境問題に取り組むお客さまへの支援を積極的に行います。
3. 企業活動全般において、省資源、省エネルギー、リサイクル活動を推進し、環境負荷の低減に努めます。
4. 企業活動が環境に与える影響を定期的に検証するとともに、積極的な情報開示に努めます。
5. 地域社会と積極的に連携し、環境保全活動を推進します。
6. 本方針は、グループ内の全役員に周知するとともに、対外的にも公表します。

また、国際機関、政府、地方政府、企業、業界団体等と連携することが重要であると考え、イニシアティブへの参画を進めています。



2024年度ハイライト

2024年度の進捗は下記のとおりです。

ほくほくフィナンシャルグループは、SXおよびGXを戦略上の中核と位置づけ、対応を強化しています。今年度より、気候関連に加え自然関連のリスクと機会にも注目し、取り組みを拡大しました。

中核的要素	2024年度の主な取り組み	
ガバナンス	イニシアチブへの参画	「TNFDフォーラム」「生物多様性のための30by30アライアンス」「経団連生物多様性宣言イニシアチブ」に参画
リスクと影響の管理	自然関連の特定セクターを把握	TNFDセクター別エクスポージャーの分析実施
戦略	取引先とのエンゲージメント強化	ほくほくサステナブルファイナンス「SLLFW型」の取り扱いを開始し、お取引先の排出量算定・削減の支援を強化
	自然関連の重要セクターを把握	LEAPアプローチに沿って融資ポートフォリオにおける自然資本への依存・影響を分析し、重要セクターを特定
指標と目標	第三者保証の取得	2023年度のGHG排出量について、第三者保証を取得

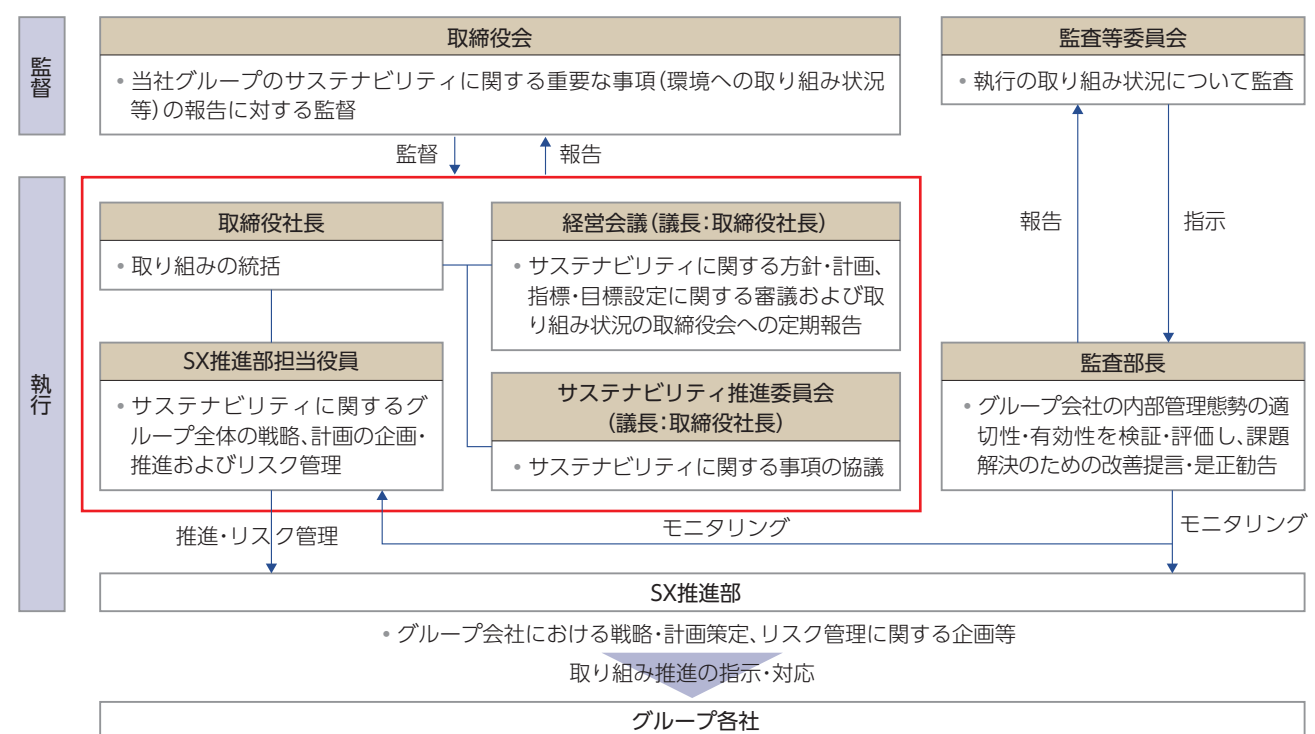
ガバナンス

当社グループでは、環境方針・人権方針・特定事業等にかかる投融资ポリシーを策定し、自然資本やステークホルダーの人権に配慮した事業活動に努めています。



環境への取り組みに関するガバナンス態勢

気候変動対応や自然資本保全等のサステナビリティ経営に関する各種取り組みは、取締役会の監督責任のもと、サステナビリティ推進委員会、経営会議といった執行組織が推進しています。



リスクと影響の管理



ほくほくフィナンシャルグループは、気候変動リスクが企業経営における重要な課題の一つと認識し、リスク管理の高度化に取り組んでいます。

- 気候変動に起因する移行リスクや物理的リスクを認識し、取締役会で決議を行うリスク管理方針に当リスクへの対応を明記し、統合的リスク管理の枠組みでマネジメントする態勢を構築
- 「特定事業等にかかる投融资ポリシー」(2021年7月制定)に基づき、環境・社会にネガティブなインパクトを与える可能性が高い事業やセクターである石炭火力発電、兵器製造、パーム油農園開発、森林伐採事業者であるお客さまとのエンゲージメントを強化
- Scope3カテゴリ15 (対象: 事業性融資・株式投資) を算出し、当社グループにおける多排出企業を特定。炭素関連セクター含め優先度をつけ、エンゲージメントを強化し、脱炭素社会への移行に向けた対応支援を積極的実施
- TNFD提言において金融機関に開示を推奨している特定セクターへの貸出割合を算出。依存・影響のヒートマップも踏まえ、自然関連リスク・機会の特定やネイチャーポジティブ経済への移行に向けた対応を検討

TNFDセクター別エクスポージャー



TNFD提言が開示を推奨する特定セクターについて、ポートフォリオ全体に占める各セクター別の貸出残高・割合は右記のとおりです。

北陸銀行および北海道銀行における貸出金に占める割合

業種	金額 (億円)	割合 (%)
エネルギー	136	0.1
素材	2,110	2.0
運輸	1,860	1.8
自動車・自動車部品	364	0.3
耐久消費財・アパレル	1,127	1.1
レストラン・小売等	2,340	2.2
食品・飲料	1,985	1.9
家庭用品・パーソナル用品	0	—
医薬品等	518	0.5
半導体・半導体製造装置	0	—
ユーティリティ等	1,695	1.6
建設・不動産等	3,453	3.3
合計	15,589	14.9

(1) リスク・機会の認識

TCFD

気候関連のリスクと機会を以下のとおり想定しています。

主なリスクと機会		当社グループへのインパクト	時間軸
移行リスク	炭素税の導入等の法規制強化	・当社グループの排出量に対して炭素税が課せられることによるコスト増 ・お客さまが炭素税等の法規制へ対応することにより財務状況が悪化するに伴う当社グループの与信コスト増	中期～長期
	脱炭素に資する技術革新	・新たな技術への投資等の対応を迫られ、お客さまの財務状況が悪化することによる当社グループの与信コスト増	中期～長期
	マーケット変化に伴う商品の需給の変化	・原材料コスト増によるお客さまの財務状況悪化に伴う当社グループの与信コスト増	短期～長期
	ステークホルダーの環境志向化	・お客さまの望む脱炭素ソリューションを提供できないことによる当社グループの売上減少 ・当社グループの気候変動対応の取り組みが投資家の期待を下回ることによる株価下落	短期～長期
物理的リスク	大雨や台風等の大規模災害の増加	・大規模災害の被害や災害対策の実施によるお客さまの財務状況悪化に伴う当社グループの与信コスト増	長期
機会	ステークホルダーの環境志向化	・サステナブルファイナンスや脱炭素コンサルティング等、お客さまのニーズに合わせたソリューションの提供による当社グループの売上増	短期～長期
	お客さまのレジリエンス向上	・脱炭素への取り組みによりお客さまの事業のレジリエンスが向上し、お客さまの財務状況が改善することに伴う当社グループの与信コスト減	短期～長期

(短期:~3年後 中期:3~10年後 長期:10~30年後)

(2) シナリオ分析

TCFD

気候変動による当社グループのポートフォリオに与える影響を把握するため、シナリオ分析を実施しています。2024年度の分析結果は以下のとおりです。与信コストの増加が見込まれますが、当社グループの財務的影響は限定的と考えられます。

移行リスクの分析	
シナリオ	NGFSのNet Zero 2050, Below2°C, Current Policies シナリオ (REMINDモデル)
分析手法	各セクターについて、移行リスクによる事業への影響評価のためのパラメータを設定。パラメータに基づいて取引先の将来の財務状況を予測し、当社グループの追加与信コストを算出。
分析対象セクター	電力セクター、不動産セクター、金属・鉱業セクター、飲料・食品セクター
分析結果	2050年までに累計140億円(最大)の与信コスト増加

物理的リスクの分析	
シナリオ	IPCCのRCP8.5, RCP2.6
分析手法	水害による取引先の将来の財務状況、水害による担保物件の毀損額を予測。これらより当社グループの追加与信コストを算出。
分析対象地域	全国
分析対象先	全取引先
分析結果	2050年までに累計501億円(最大)の与信コスト増加

(3) 対応策

TCFD

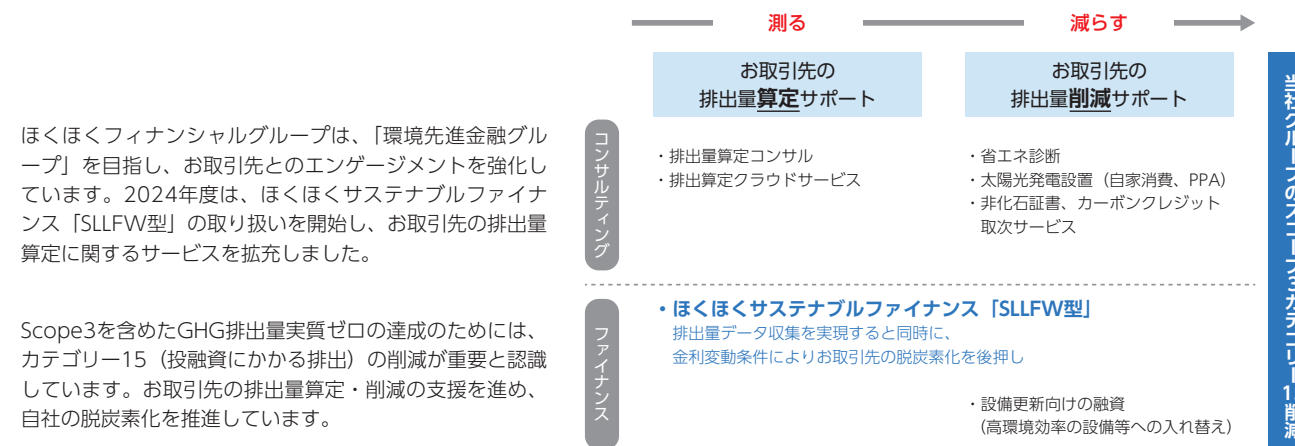
ほくほくフィナンシャルグループは、お取引先の脱炭素化に向けた技術開発やビジネスモデル構築への対応を機会と捉え、お取引先とのエンゲージメントを起点に脱炭素社会への移行や気候変動対応を積極的に支援しています。また、自社の対応も積極的に実施することで地域の脱炭素化を先導しています。

①地域の脱炭素化の実現に貢献するための自社の脱炭素化推進

主な取り組み内容	内容
オフサイトPPAの活用による再エネ化	オフサイトPPAの形式で、「ほくほくソーラーパーク」を富山県の大沢野、北海道の白糠に設置。当社グループの施設の再エネ化に使用
バーチャルPPAの活用による再エネ化	FIP発電所で創出する再エネの環境価値だけを取得する仕組みを活用し、当社グループの施設の再エネ化に使用
営業車のEV化	本部と支店の営業用車両の一部として電気自動車と燃料電池車を導入することにより、営業車の稼働による温室効果ガス排出を削減
カーボンオフセットガスの活用	天然ガスライフサイクルにおいて排出される温室効果ガスを同量のカーボンクレジットで相殺した都市ガスおよびプロパンガスを調達
ZEB店舗の新設	店舗の改築、新設に際しては、高い省エネ性能と太陽光発電による創エネ設備を備えた、ZEB水準を満たす店舗を目指す方針。2024年度は、新築移転した魚津支店がZEBを実現
非化石証書を活用した電力のグリーン化	引き続き自社の温室効果ガス削減の取り組みは実施していく一方で、削減することができなかった温室効果ガス排出量については非化石証書を購入することにより化石由来電源を代替

②融資業務を通じた取引先企業の脱炭素化支援

商品ラインナップ	内容
ほくほくサステナブルファイナンス [SLL型]	国際資本市場協会 (ICMA) 等が公表している各種基準に準拠していることについて、外部機関の評価を取得することを前提に、お客さまのサステナブル経営戦略と整合した取組目標を設定し、取組目標の達成状況に応じて適用金利等が変動する融資
ほくほくサステナブルファイナンス [GL型]	国際資本市場協会 (ICMA) 等が公表している各種基準に準拠していることについて、外部機関の評価を取得することを前提に、資金使途を環境改善に資する事業やプロジェクトに限定する融資
ほくほくサステナブルファイナンス [SDGs定型目標型: ほくほく ThreeTargets]	幅広い企業にサステナブル経営に取り組んでいただくための「裾野広く簡単」をコンセプトに当社独自で設計。お客さまに予め選択いただく3つの目標の達成を通じて、企業価値の向上と持続可能な地域社会の実現を目指す融資
ほくほくサステナブルファイナンス [PIF型]	お客さまの企業活動が環境・社会・経済にもたらすインパクトを、国際基準の手法で包括的に分析・評価し、特定されたインパクトの拡大または緩和に向けた取り組みを継続的に支援する融資
ほくほくサステナブルファイナンス [TF型]	国際資本市場協会 (ICMA) 等が公表している各種基準に準拠していることについて、外部機関の評価を取得することを前提に、長期的な戦略で温室効果ガスの排出量削減を計画されるお客さまをご支援する融資
ほくほくサステナブルファイナンス [SLLFW型]	国際資本市場協会 (ICMA) 等が公表している各種基準に準拠していることについて、外部機関の評価をほくほくフィナンシャルグループにて取得。SPTに「SBT認定」を設定。当社グループのフレームワークに賛同いただくことを前提に、お客さまの脱炭素の取り組み状況に応じて適用金利等が変動する融資



ほくほくフィナンシャルグループは、「環境先進金融グループ」を目指し、お取引先とのエンゲージメントを強化しています。2024年度は、ほくほくサステナブルファイナンス [SLLFW型] の取り扱いを開始し、お取引先の排出量算定に関するサービスを拡充しました。

Scope3を含めたGHG排出量実質ゼロの達成のためには、カテゴリー15 (投融資にかかる排出) の削減が重要と認識しています。お取引先の排出量算定・削減の支援を進め、自社の脱炭素化を推進しています。

#### (4) 自然資本への依存・影響に関するヒートマップ

TNFD

自然関連のリスクと機会の特定に向けて、TNFD提言におけるLEAPアプローチ\*1に沿って、当社グループの融資ポートフォリオにおける自然への「依存」と「影響」をENCORE\*2を用いて分析しました。分析の結果、当社グループの融資ポートフォリオでは、土地や生物多様性の完全性に対する依存度が高く、攪乱やGHG/有毒汚染物質の排出、土地・水利用等への影響が大きいことが判明しました。

※1 TNFDにより策定された4つのフェーズ(発見・診断・評価・準備)からなる自然関連課題を評価・管理するための総合アプローチ  
 ※2 セクターや地理情報に基づいて、自然への依存や影響の大きさを把握する分析ツール(ENCORE: Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure)

##### 依存に関するヒートマップ

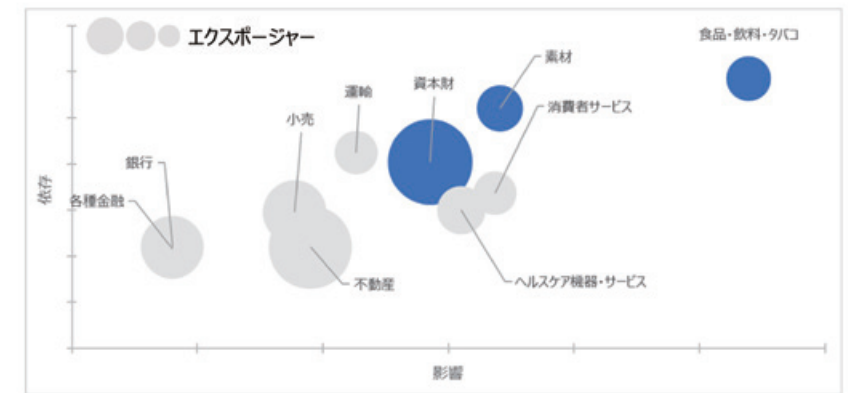
	生物種	生物多様性の完全性	土地	海洋	土壌	水	大気	ミネラル
エネルギー								
素材								
資本財								
商業・専門サービス								
運輸								
自動車・自動車部品								
耐久消費財・アパレル								
消費者サービス								
小売								
食品・生活必需品小売り								
食品・飲料・タバコ								
ヘルスケア機器・サービス								
医薬品・バイオテクノロジー・ライフサイエンス								
銀行								
各種金融								
保険								
ソフトウェア・サービス								
テクノロジー・ハードウェアおよび機器								
電気通信サービス								
メディア・娯楽								
公益事業								
不動産								

##### 影響に関するヒートマップ

	攪乱	淡水利用域	GHG排出	海底利用域	GHG以外の大気汚染物質の排出	生物資源の採取	非生物資源の採取	水・土壌への有毒汚染物質の排出	水・土壌への富栄養化物質の排出	固形廃棄物の発生と放出	土地利用域	水使用量	外来種の侵入
エネルギー													
素材													
資本財													
商業・専門サービス													
運輸													
自動車・自動車部品													
耐久消費財・アパレル													
消費者サービス													
小売													
食品・生活必需品小売り													
食品・飲料・タバコ													
ヘルスケア機器・サービス													
医薬品・バイオテクノロジー・ライフサイエンス													
銀行													
各種金融													
保険													
ソフトウェア・サービス													
テクノロジー・ハードウェアおよび機器													
電気通信サービス													
メディア・娯楽													
公益事業													
不動産													

#### 重要セクターの特定

ENCOREを用いた分析を踏まえ、ポートフォリオのエクスポージャー上位10セクターを対象に「依存」と「影響」のスコアを掛け合わせることで重要セクターを特定しました。分析の結果、「依存」「影響」のスコアが高い「食品・飲料・タバコ」「素材」「資本財」ならびにエクスポージャーが最も大きく、スコアも比較的に高い「資本財」を重要セクターとして特定しました。



#### (5) 自然資本・環境保全への取り組み

TNFD

当社グループでは、自然資本への貢献活動として、「食品」セクターのお取引先と低環境負荷の農業推進に向けた啓発やG-GAP認証の取得を支援しています。

また、Green Carbon株式会社と連携し、農業由来のJ-クレジットを活用したカーボンニュートラルの取り組み支援も行っています。今後も、重要セクターとして特定した「食品・飲料・タバコ」「素材」「資本財」をはじめとするお取引先と協働し、地域の自然資本を守りながら持続可能な社会の実現に貢献することを目指しています。

お取引先との主な取り組み	自然資本への貢献
1 株式会社HAL GREENの活動支援を通じた環境負荷低減の取り組みの推進(特別栽培・G-GAP等)	環境負荷の低い農業の推進
2 Green Carbon株式会社とのビジネスマッチング連携 事例) 雪印メグミルク株式会社向け：カーボンニュートラル取組支援「酪農由来Jクレジット」購入	脱炭素
3 規格外農産物・未利用資源の活用 事例) 株式会社とかち河田ファーム・東旭川農業協同組合向け：規格外農産物を動物園に、食品ロスの削減 事例) 有限会社宮農企画向け：地域の廃棄農産物の有機たい肥製造・販売・活用による有機農業の推進支援有機たい肥製造施設の建設	食糧・副産物廃棄物の削減
4 サバ完全養殖実用化研究(『さばイバル・プロジェクト』)への支援	種の保全、環境負荷の低い漁業の推進



生産者に対しGAP支援・助言を行う株式会社HAL GREEN職員



従来廃棄されていた未利用資源を動物用飼料として活用

## 指標と目標

### (1) 指標・目標

TCFD TNFD

指標	目標値	達成期限
GHG排出量 (Scope1, 2)	注1 実質ゼロ	2030年度
GHG排出量 (Scope3)	実質ゼロ	2050年度
サステナブル関連投資	注2 2021年度～累計1.5兆円	2030年度
環境関連ファイナンス	注3 2021年度～累計7,000億円	2030年度

注1：グループ全社の国内事業所におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減目標

注2：SDGs達成に向けて取り組む取引先への投資および医療、保健、教育、漁業、農業、創業、事業承継、レジリエンス、環境関連等への投資

注3：気候変動対応など環境に配慮した取り組みを支援する投資

#### 【指標と目標の選定理由】

当社グループは脱炭素化をより一層促進していくため、目標として2030年度Scope1,2の実質ゼロに加え、Scope3を2050年度実質ゼロと掲げました。

ファイナンスについては、SDGs達成に資すると判断される投資額の目標を設定しています。その中でも気候変動の分野については、環境関連ファイナンスとして別立てで目標を設定しており、SDGsの中でも気候変動への対応に重点的に取り組むという当社グループの方針を反映させた目標としています。

なお、2025年度からは、第6次中期経営計画[NEXT STAGE]でも掲げた「SX/GX関連投資累計額」を新たな指標として、目標達成に向け取り組みを継続してまいります。

### (2) GHG排出量

TCFD TNFD

指標	実績 (単位：t-CO <sub>2</sub> e)	
	2023年度 注5	2024年度 注6
GHG排出量	注4	
Scope1	4,739	4,422
Scope2 (マーケット基準)	11,796	9,862
Scope3 (合計)	注7 28,582,067	26,609,660
カテゴリー1 (購入した製品・サービス)	23,130	27,069
カテゴリー2 (資本財)	55,919	21,869
カテゴリー3 (Scope1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動)	3,225	3,315
カテゴリー4 (輸送、配送 (上流))	1,992	2,042
カテゴリー5 (事業から出る廃棄物)	510	293
カテゴリー6 (出張)	589	597
カテゴリー7 (雇用者の通勤)	1,506	1,525
カテゴリー13 (リース資産 (下流))	注8 15,941	44,189
カテゴリー15 (投資)	注9 28,479,255	26,508,760

注4：GHG排出量 (Scope1,2,3) は、環境省 経済産業省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドラインVer.2.7 (2025年3月)」に基づき、グループ全社の国内事業所におけるサプライチェーン排出量を算定。都市ガスおよび熱は事業者別排出係数または省令の排出係数を用いて算定

注5：2023年度のGHG排出量実績については、ソコテック・サーティフィケーション・ジャパン株式会社の第三者保証を取得しています。

注6：2024年度よりほくほくコンサルティングと北海道リースをGHG排出量の算定範囲に追加し、通年分の排出量を計上しています。

注7：Scope3のうち、カテゴリー8,9,10,11,12,14は非該当

注8：北銀リースおよび北海道リースのリース契約および再リース契約を「情報関連機器 (タブレットPC)」または「輸送用機器 (自動車)」のリース契約と見做し、契約単価から稼働台数を推定のうえ、標準的な使用シナリオに基づき排出量を算定

注9：北陸銀行および北海道銀行における事業性融資・株式投資に関する排出量を算定 (PCAFにおいて分類されるアセットクラスのうち、Listed EquityおよびBusiness loans and unlisted equityに該当)。算定対象投資には個人名義への投資は含めず、排出量算定範囲は投資先のScope1～3としている。

### Scope3カテゴリ15の内訳

昨年に引き続き、北陸銀行および北海道銀行における事業性融資・株式投資に関する排出量(ファイナンスドエミッション)を算定しました。今年度は排出量の算定範囲を拡大し、投資先のScope1～3を対象としています。

ファイナンスドエミッション:万t-CO<sub>2</sub>e  
炭素強度:t-CO<sub>2</sub>e/百万円

炭素関連セクター	エネルギー			運輸						素材・建築物				農業、食料、林産物			その他			
	石油・ガス	石炭	電力・ユーティリティ	航空貨物	旅客空輸	海上輸送	鉄道輸送	トラックサービス	自動車・部品	金属・鉱業	化学	建設資材	資本財	不動産管理・開発	飲料	農業	加工食品・加工肉	製紙・林業製品	その他	
ビジネスローン	ファイナンスドエミッション																			
	Scope1,2	39.50	-	90.45	0.04	1.98	6.12	0.57	1.70	1.46	45.12	14.33	243.52	38.42	3.63	0.56	2.15	784.77	12.05	89.24
	Scope3	19.91	-	36.82	0.01	0.61	6.41	1.55	26.85	37.75	47.10	38.82	17.05	424.88	11.73	2.15	3.15	201.93	19.91	281.77
	データクオリティスコア	3.80	-	2.56	4.00	2.63	3.44	2.47	3.54	2.43	3.53	3.33	3.85	3.76	3.72	3.52	4.00	3.67	3.41	3.63
炭素強度	16.71	-	13.14	4.00	7.84	20.21	1.01	3.59	5.43	14.44	5.49	111.49	5.85	0.21	2.12	2.89	102.80	5.65	3.49	
株式	ファイナンスドエミッション																			
	Scope1,2	1.35	-	8.66	-	-	-	0.04	0.18	0.10	0.43	0.89	0.84	1.52	0.01	0.01	0.14	1.80	0.68	7.60
	Scope3	0.35	-	3.81	-	-	-	0.12	1.39	4.08	1.70	2.09	2.32	33.10	0.03	0.05	0.47	1.50	0.49	21.13
	データクオリティスコア	4.00	-	1.99	-	-	-	1.34	1.76	1.45	4.00	2.30	3.67	2.46	1.94	1.56	2.99	1.71	2.37	2.13
炭素強度	8.39	-	9.78	-	-	-	1.05	3.05	14.95	14.81	5.02	15.16	10.87	0.13	1.13	9.72	20.43	7.93	3.05	

### 炭素関連資産

TCFD提言が開示を推奨する炭素関連資産について、ポートフォリオ全体に占める各セクター別の貸出残高・割合は右記の通りです。

	エネルギー			運輸						素材・建築物				農業、食料、林産物			合計	
	石油・ガス	石炭	電力・ユーティリティ	航空貨物	旅客空輸	海上輸送	鉄道輸送	トラックサービス	自動車・部品	金属・鉱業	化学	建設資材	資本財	不動産管理・開発	飲料	農業		加工食品・加工肉
金額(億円)	1,182			1,965						10,731				2,531			16,410	
	293	0	889	0	49	166	365	1,069	315	510	385	217	2,648	6,971	220	252		1,487
割合(%)	1.1			1.9						10.2				2.4			15.7	
	0.3	-	0.8	-	-	0.2	0.3	1.0	0.3	0.5	0.4	0.2	2.5	6.7	0.2	0.2		1.4

注1：北陸銀行および北海道銀行における貸出金に占める割合

注2：ユーティリティセクターは水道事業、再生可能エネルギー事業を除く

### (3) 投資指標の実績

指標	サステナブル関連投資	環境関連投資
直近実績	2025年3月末 6,791億円(前年比 +2,075億円)	2025年3月末 3,293億円(前年比 +998億円)

#### 【目標に対する進捗状況】

2024年度のGHG排出量のScope1, 2合計は16,410t-CO<sub>2</sub>e前年度と比較すると△2,250t-CO<sub>2</sub>eとなり前年度比△13.6%となりました。コーポレートPPAを活用したほくほくソーラーパークの稼働もあり、2030年度実質ゼロ目標の達成に向けて順調に進捗している状況です。

サステナブル関連投資および環境関連投資に関しては、目標に比し2024年度も順調に推移しています。引き続き、お取引先の支援を強化することで目標の達成を目指してまいります。

# 課題解決力の深化 地域活性化戦略



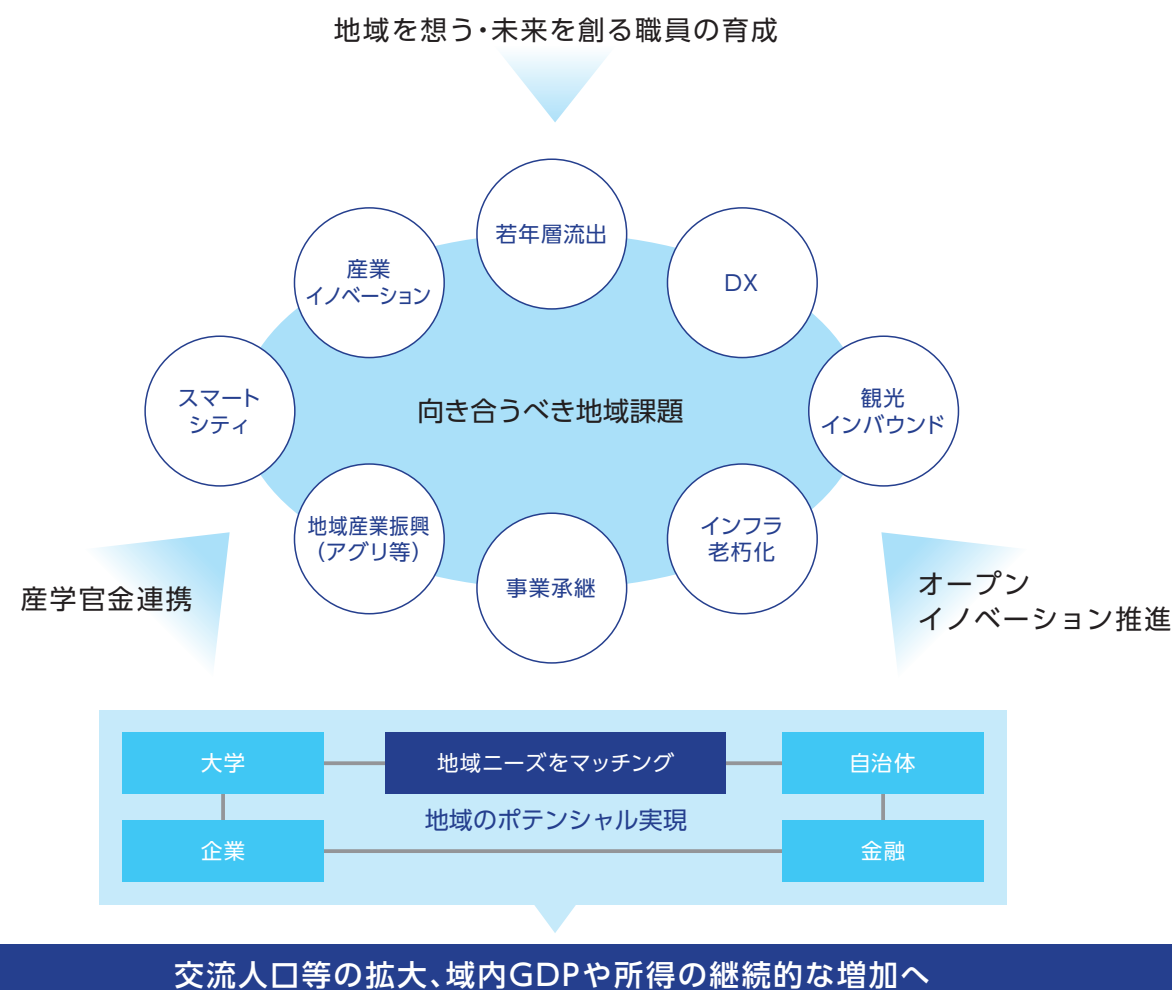
## 戦略概要

当社グループは北海道・北陸地域を中心に、広域金融サービスを展開し、地域経済の発展に貢献してきました。一方で、人口減少や少子高齢化による地域の労働力が不足していること、企業流出に伴う地域経済の衰退など、各地域にはさまざまな課題があると認識しています。地域企業や地域住民との丁寧な対話を通じて、地域の真の困りごとに対して真正面から向き合い、当社グループの広域店舗網や機能を最大限活用し、産学官金連携や、観光産業を起点とした地域の魅力向上支援、まちづくりや企業進出支援などに取り組むことで、地域課題の解決および地域経済の活性化に取り組んでいきます。

### 目指す姿・戦略の方向性

- 未来に向けた事業創出・産業振興のために産学官連携に取り組み、当社グループの営業基盤における地域経済活性化に貢献
- 地域資源や広域、エリア連携を活用した観光推進およびまちづくり支援による地域課題解決と新たな収益源の獲得

## 課題解決のエコシステムを創り、世界と戦える地域の「稼ぐ力」を育てる



## 具体的な取り組み

### 産学官などさまざまな団体との連携

地域が抱える多様な課題に対しては、当社グループだけではなく、さまざまなステークホルダーとの連携が不可欠であり、交流人口等の拡大、域内GDPや所得の継続的な増加へさまざまな取り組みを強化します。

今年度新たに策定したパーパス「地域を超えて、輝く未来を創る。」を実現するため、広域金融グループの強みを活かしながら、未来に向けた事業創出・産業振興のために産学官連携に取り組み、当社グループの営業基盤における地域経済活性化に貢献します。

#### ・観光産業を柱とした地域活性化支援

北海道および北陸地域には、雄大な自然、温泉などの観光資源、多様な食材など、国内外に誇れる魅力を多数有しています。両地域の魅力をさらに高めるべく、観光関連団体や自治体との連携を強化していきます。

また、その取り組みを通じて、魅力的な地域に企業や人を呼び込み、まちづくりや地域経済の活性化につなげていきます。

#### 行政・観光関連団体等との連携事業

- ・自治体および観光関連事業者等との連携による観光コンテンツ創出等地域ブランディング支援
- ・各地域DMO等との連携による地元観光事業者の支援

#### 企業誘致・進出支援によるまちづくり

- ・ブランディングした地域の魅力発信により、新産業を含めた企業および人材を誘致し、サステナブルなまちづくりへ

### 地域資源の活用と新たな産業創出による地域の稼ぐ力の育成

当社グループは、「課題解決のエコシステム」を地域に根付かせ、世界と戦える産業基盤の構築を目指し、地域資源の活用と広域連携による新たな価値創出に取り組んでいます。観光や農水産、文化資産といった地域ならではの強みを磨き上げ、収益機会へと結びつけることで、持続可能な経済循環を生み出すことを目指しています。

ほくほくキャピタルは、福井県の産学官からなるサバの完全養殖実用化研究「さばイバル・プロジェクト」を支援しています。本プロジェクトは「令和7年度TeSH GAPファンドプログラム ステップ2」に採択されており、ほくほくキャピタルは事業化計画・資金調達計画の立案や販路開拓などを通じて、研究成果の事業化を後押ししています。2027年の事業化を目指し、地域の水産資源を活かした新たな成長産業の創出に貢献しています。



北陸銀行は、老朽化した建築資産の再活用によるまちづくりを後押しする「アセットリノベーション・ファンド」へ出資しています。歴史的建築物を活かした観光・交流拠点の整備を行う株式会社小松DMCへの投資を通じて、地域文化の継承と経済活性化の両立に貢献しています。



北海道銀行は、フランスの老舗ワイナリー「ドメヌ・ド・モンティエユ」の北海道進出に際し、行政との連携支援や金融面でのサポートを通じて、地域資源を活かした新たな産業創出を後押ししています。冷涼な気候を背景に、道内には60を超えるワイナリーが集積する中、海外有力ワイナリーによるぶどう栽培とワイン醸造の一体的な事業展開は、地域の農業・観光資源の高度化に資する取り組みです。こうした先進事例への伴走を通じて、地域の産業基盤の強化と新たな成長領域の育成に貢献していきます。



### 未来に向けた事業創出により、地域をブランディングしていく



ほくほくフィナンシャルグループ  
営業戦略部副部長  
兼 北海道銀行法人ソリューション部長  
千谷 伸之

当社グループは、広域な営業基盤をもつ地域金融グループとして、主に北海道・北陸の地域で地域活性化に取り組んでまいりましたが、まだまだ道半ばであり更なる強化が必要だと考えております。一方国においては、これからの10年を見据え、地域住民や産・官・学・労・言・土等が一体となって、この国の在り方や経済・社会を変革する大きな流れを創り出していく「地方創生2.0」の考え方が示されました。

地域における真の困りごとを解決するためには、わたしたちだけでは不十分だと認識しております。産業界、行政、学界等と当広域金融グループの連携により、お互いの強みや情報を活かし、地域のためにできることを考え、実行することで、わたしたちの大切な地域の経済活性化に貢献してまいります。これによりグループパーパスである「地域を超えて、輝く未来を創る。」を実現させます。



戦略概要(チャネル戦略)

預金の重要性が改めて高まる中、リテールマーケットを取り巻く競争環境は、ネット銀行やFinTech企業の台頭により大きく変化しています。こうした中、当社グループは地域に根差した高いシェアと営業基盤を強みに、広域にわたる店舗ネットワークやATMといったリアルチャネルの利便性向上に取り組むとともに、アプリやポータルサイトなど非対面チャネルの拡充を進めてきました。本中期経営計画においては、リアルとWebの両面におけるサービスの質をさらに高め、顧客接点の最適化を図ることで、地域のお客さまから選ばれ続ける金融機関として、経営基盤のさらなる拡充を目指します。

目指す姿・戦略の方向性

- 店舗・ATM・Webチャネルの最適配置と機能強化による顧客接点の確保および利便性の向上
- 対面・非対面の役割整理と人員配置による経営資源の最適化
- 利用促進と機能改善を通じたメイン口座化と預金基盤の拡充

リアルとWeb両面での顧客利便性のさらなる追求

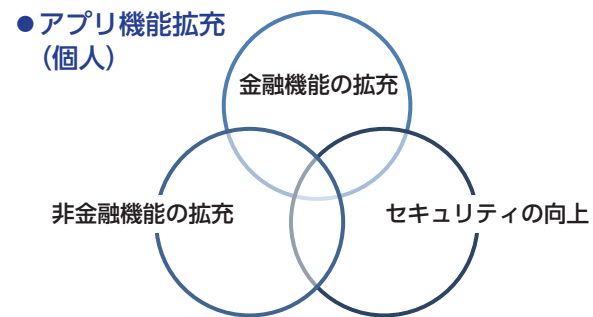


- 新たなリアル店舗戦略
- ATM戦略

(2025年3月末時点)	店舗内	店舗外 (うち道民のATM*)
北陸3県	114	133
北海道	138	875 (594)
その他	19	1
合計	271	1,009

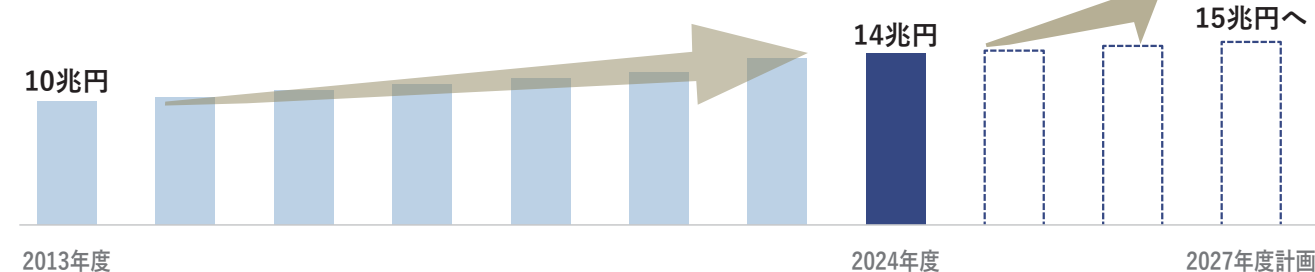


\* 道民のATM：コンビニエンスストア（セイコーマート）に設置している自行ATM



- アプリ機能拡充(個人)
  - ・決済機能の利便性向上
  - ・各種サービスのデジタル化
- 法人ポータル機能拡充(法人)
  - ・決済機能の利便性向上
  - ・各種サービスのデジタル化

総預金残高推移



具体的な取り組み

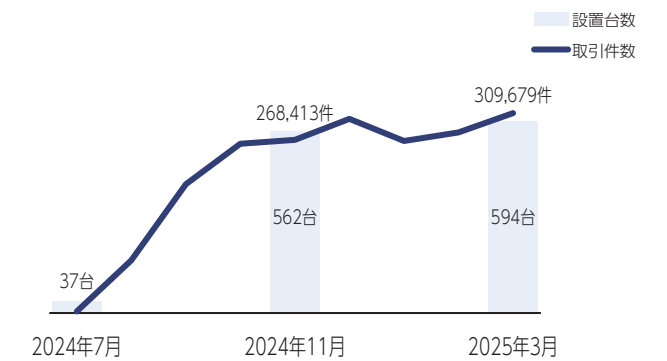
店舗・ATM戦略

多様化する顧客ニーズや地域特性に対応し、リアルチャネルにおける顧客利便性の向上を図るため、店舗やATMの機能・配置の見直しを進めます。また、対面・非対面の取引特性を踏まえた業務再構築により、店舗運営の効率化と人員の再配置を実現します。これにより、成長マーケットへの人的資源の重点投入と経営資源の最適活用を推進し、新規口座および預金の獲得、ならびに既存取引のメイン化を目指します。

取り組み事項

- **店舗機能の見直し・再配置**
  - ・マーケットに応じた店舗の再配置・スリム化
  - ・地域に応じた店舗取り扱い業務の見直し
- **営業拠点の新設**
  - ・拡大マーケットに営業拠点の新設を検討
- **コンビニATMの拡大**
  - ・セブン・セコマ提携による顧客利便性強化
- **銀行ATMの高機能化・配置数見直し**
  - ・店頭運営の効率化
- **データ分析に基づく店舗外ATMの再配置**
  - ・顧客利便性・プレゼンスの向上

道民のATM利用状況

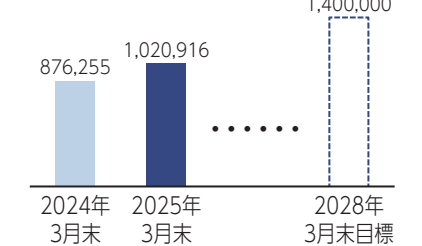


アプリ戦略

デジタルチャネルの中核としてのアプリ機能を強化し、顧客利便性の向上と業務効率化の両立を図ります。各種手続きや照会をアプリで巻き取ることで、店頭業務の省力化と職員の接客力の最大化を目指すとともに、お客さまに日常的にご利用いただけるアプリ体験を提供し、取引のメイン口座化を促進します。

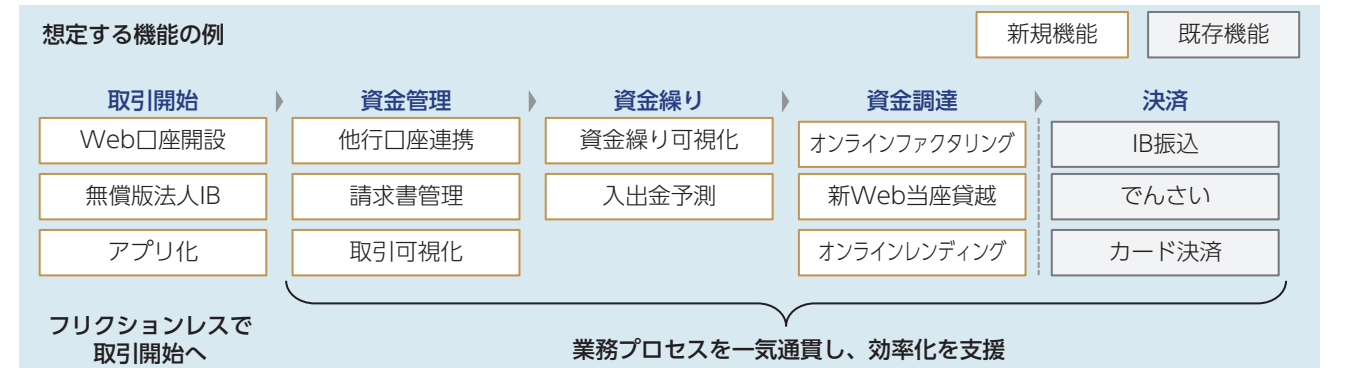
	2025	2026	2027
アプリからの申込機能の拡充	▲ 投資信託口座開設 ▲ 喪失・発見・キャッシュカード再発行 ▲ 優遇サービスの見える化 ▲ 口座解約		
アプリからの金融機能の充実	▲ 画面ビジュアルアップ (スマホへの最適化) ▲ 家族口座の見守りサービス	▲ 子供口座の開設	▲ スマホATM機能
セキュリティの向上	▲ 高リスク取引の自動検知機能	▲ リアルタイムモニタリング機能	

アプリユーザー数の推移



法人ポータル戦略

法人ポータルを、だれでも簡単に利用でき、日常的な業務の中で自然に使われる非対面チャネルとして確立していきます。企業のお客さまとの接点をポータルに集約することで利便性を高めるとともに、融資取引などの各種手続きをデジタルで完結可能とし、対面と非対面を組み合わせ合わせたハイブリッド型の取引スタイルの定着を図ります。



## 戦略概要(セグメント戦略)

人口減少や地域経済の縮小が進む中で、持続的に顧客基盤を維持・拡大し、収益力を高めていくためには、経営資源の効果的な投入が不可欠です。本戦略では、顧客をセグメント化し、それぞれのニーズに応じたマーケティングとアプローチを通じて、お客さま起点のサービス提供を推進します。

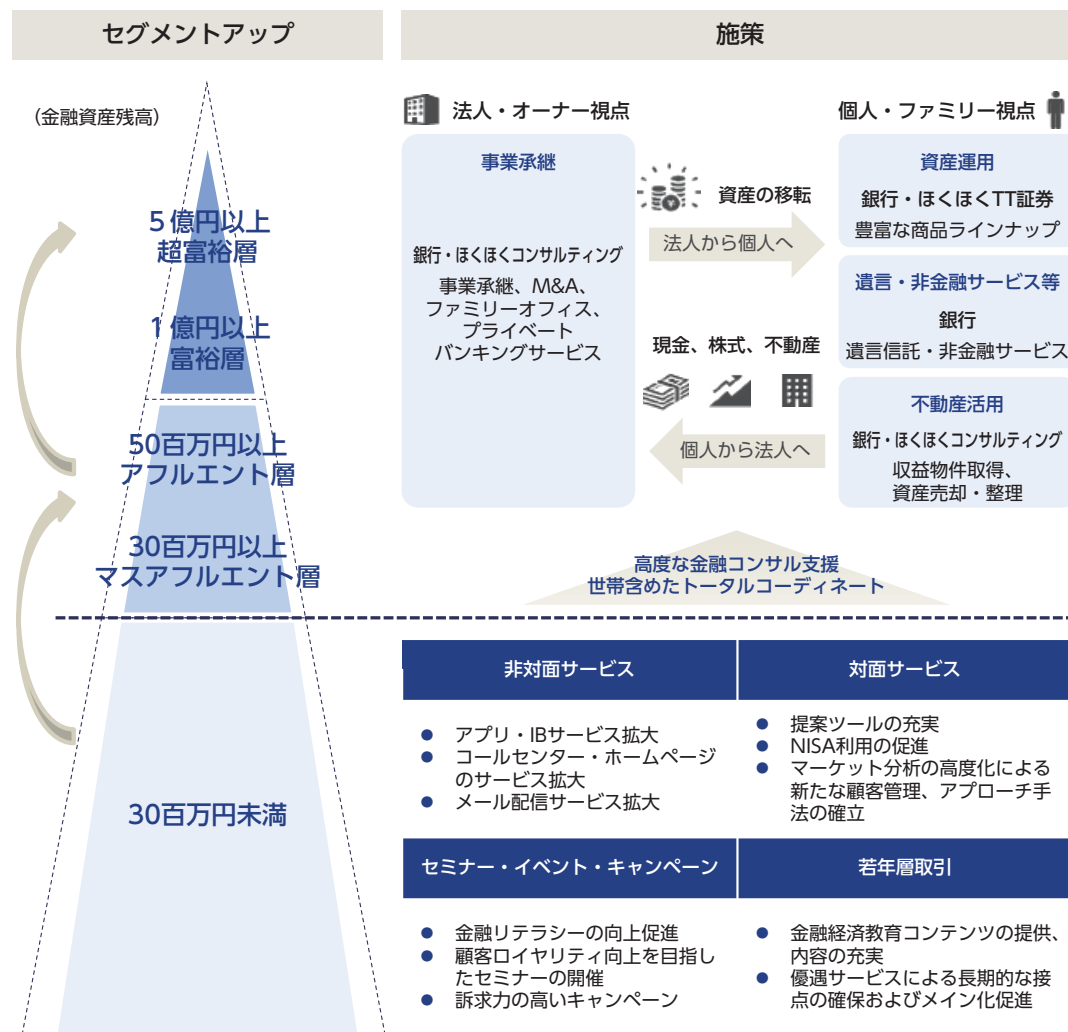
なかでも、今後の成長に向けた重点領域として、資産管理ニーズの高い富裕層との接点強化に取り組みます。ほくほくコンサルティングやほくほくTT証券と連携し、資産運用・相続・不動産などの領域でワンストップの高度なソリューションを提供します。加えて、こうした高付加価値ニーズに応えるための専門人材の育成にも注力し、グループ一体での対応力を高めていきます。

また、預かり資産30百万円未満のお客さまに対しては、ライフプランに応じた資産形成支援を行うため、対面・非対面でのサポート、各種セミナーやイベントの開催など多面的な取り組みを進めます。こうした全体的なサービス力の向上を通じて、預かり資産の着実な拡大とともに、30百万円以上のお取引先数を1.5倍に引き上げることを目指します。

### 目指す姿・戦略の方向性

- リアルとWeb両面での顧客利便性のさらなる追求
- セグメントを明確化し、グループ一体となったワンストップソリューションを拡大
- スケールメリットを活かした顧客基盤・預金残高の拡大とトップラインの向上

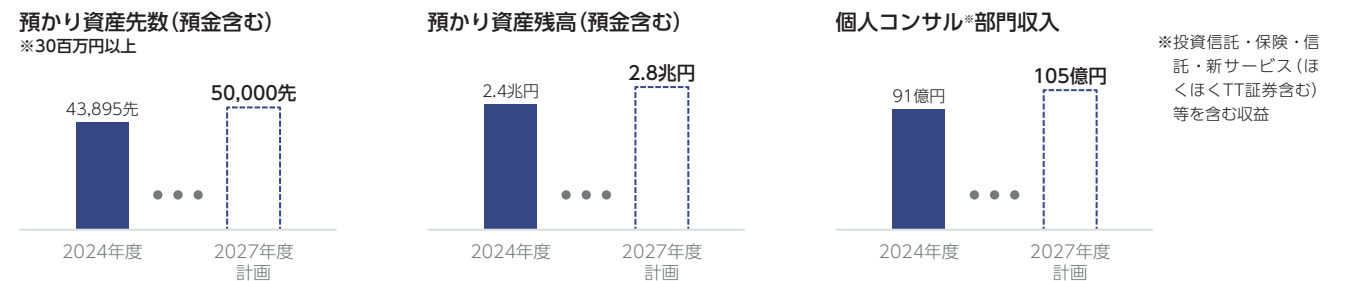
### セグメントを明確化し、グループ一体となったワンストップソリューションを拡大



## 具体的な取り組み

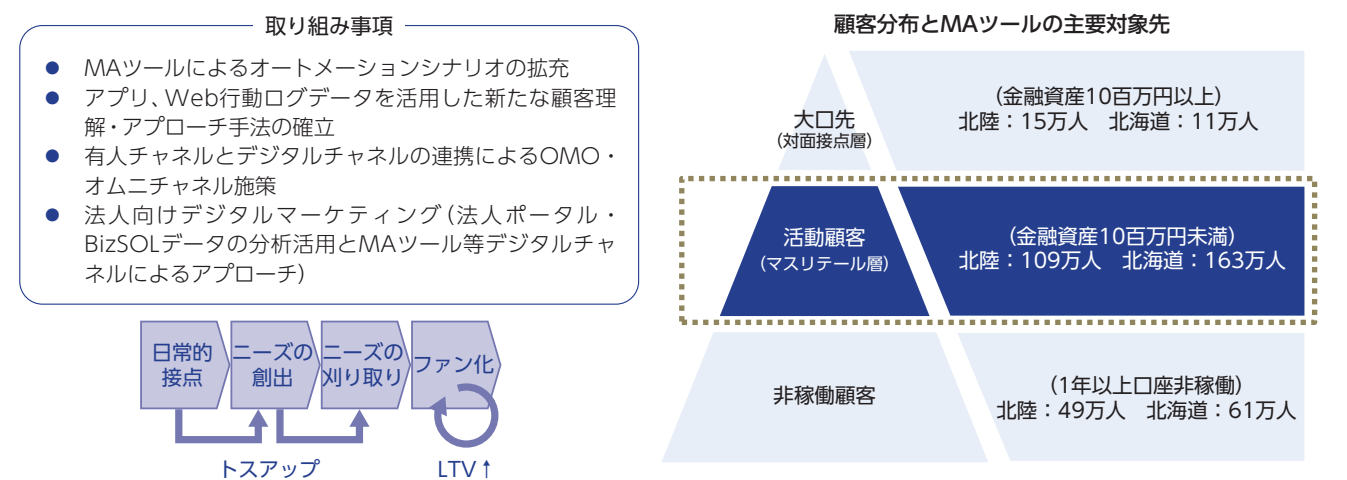
### グループ一体となった高度な金融コンサルティングの実現

富裕層をはじめとする多様で高度なニーズに的確に応えるため、本部・営業店・関連会社が緊密に連携したワンストップ体制を構築します。資産運用、相続・事業承継、不動産などの分野において、グループの総合力を活かした高度な金融コンサルティングを提供するとともに、世帯全体を視野に入れたトータルなコーディネートを通じて、お客さまとの中長期的な関係構築を図ります。



### デジタルマーケティング・MAツールの拡充

データの活用を通じてお客さま一人ひとりの属性や行動を深く理解し、それぞれに最適なタイミング・手法での情報提供や提案を行うことで、顧客体験の向上と収益性の最大化を図ります。多様化するニーズに対応したマーケティング施策を実現するため、MA(マーケティング・オートメーション)ツールの活用を強化し、効率的かつ精度の高いアプローチを推進します。



### グループの力を結集し、リテール戦略を深化



ほくほくフィナンシャルグループ  
営業戦略部副部長  
兼 北陸銀行個人ソリューション部長  
高橋 博子

当社グループは、お客さまの課題解決に向けてグループ全体の連携を強化し、ワンストップ体制で取り組んでまいります。広域地域金融グループとしてのネットワークを活かしながら、チャンネル・属性に応じた戦略の展開により、顧客基盤・預金残高を拡大しトップライン向上につなげます。とりわけオーナー・富裕層は資産運用、信託、不動産関連、自社株承継、相続税など幅広いお悩みをお持ちですのでグループ一丸で対応したいと考えています。

またリアルとWeb両面での利便性をさらに追求してまいります。特に非対面サービスではお客さまがより便利に使えるよう、アプリ機能拡充に取り組みます。

プロダクトガバナンスの体制につきましてもお客さまに寄り添いながら、より良い商品の提供と情報提供・フォローに努めてまいります。



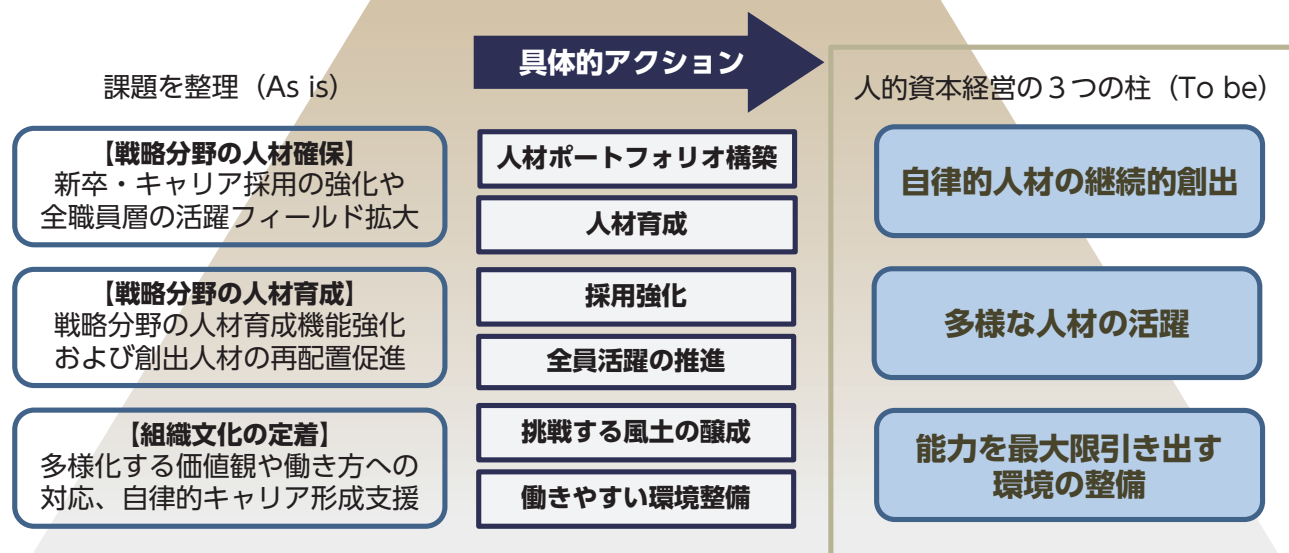
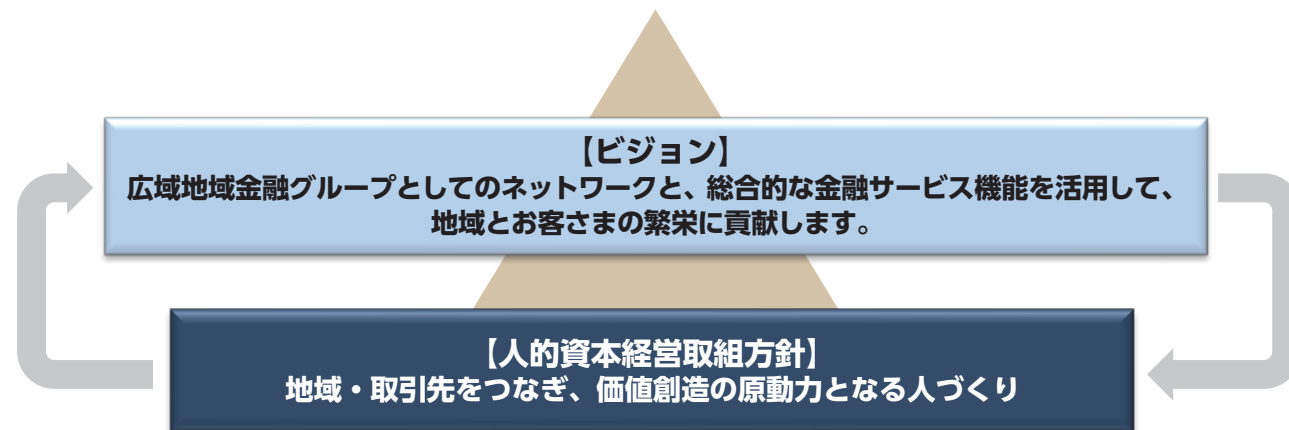
### 戦略概要

現状 (As is) の課題を基点に、目指すべき姿 (To be) からのバックキャスト思考を取り入れながら具体的なアクションを実行しています。当社グループでは、多様な人材一人ひとりのポテンシャルを最大限に引き出すことで生まれる活力をもとに、個人、組織そして地域がともに成長できるような人的資本経営を進めています。

#### 目指す姿・戦略の方向性

■ 人的資本経営の具体的なアクションを通して、価値創造の原動力となる人材プールの量と質を高めます。

- 【重点戦略①】イノベーションを生み出す多様な人材の活躍を実現する
- 【重点戦略②】経営戦略を体現する自律的人材を継続的に創出する
- 【重点戦略③】従業員のウェルビーイングを尊重し、能力を最大限引き出す環境を整備する



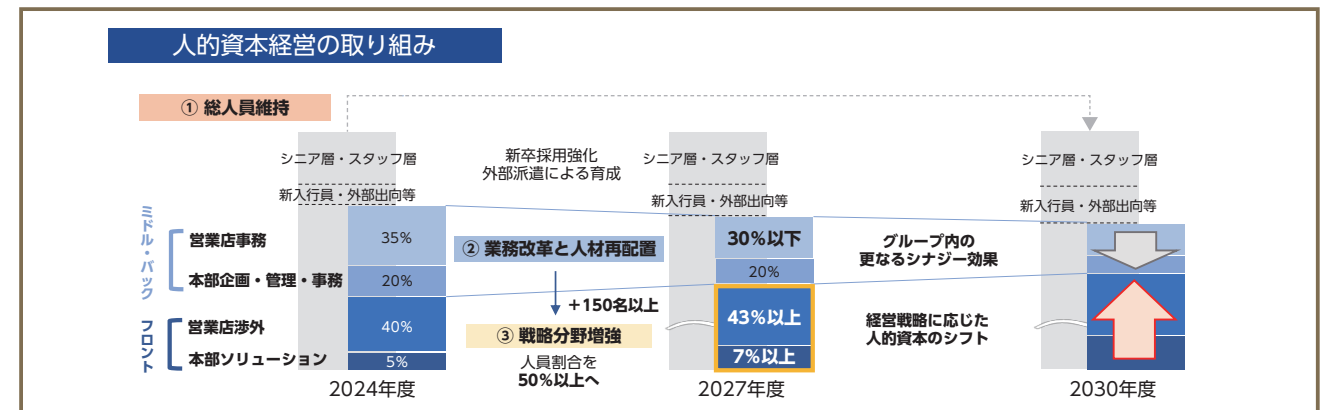
### 具体的な取り組み

#### 経営戦略と連動した人材ポートフォリオの構築

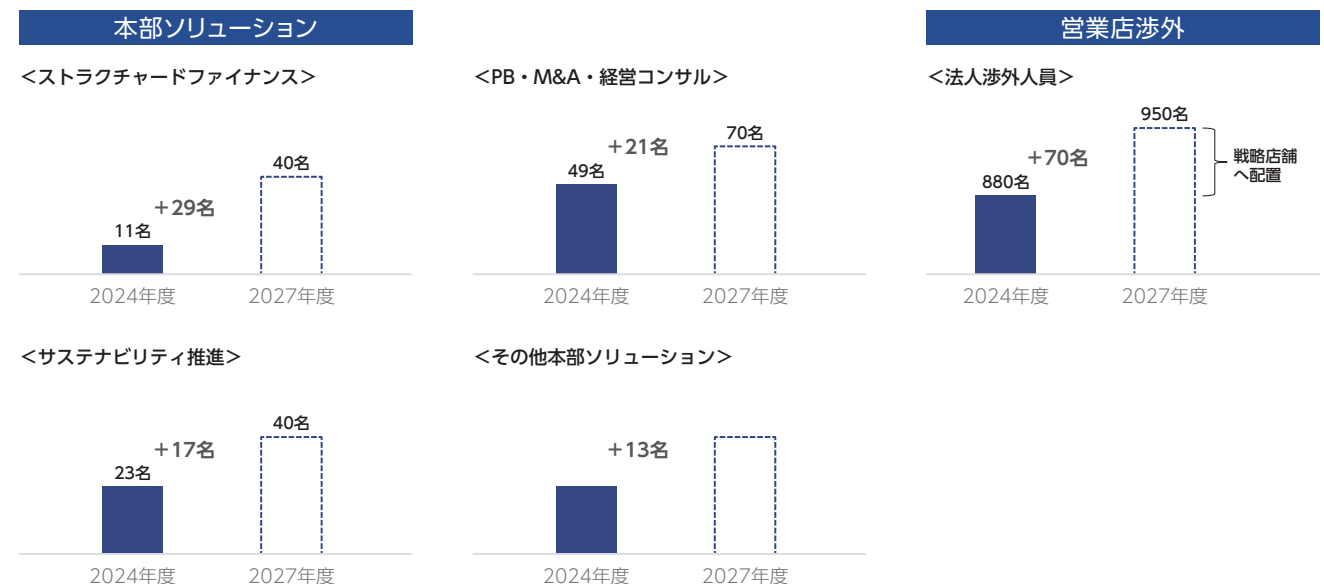
課題解決力の深化や価値創造につなげるため、戦略分野の人員割合を50%以上に引き上げる方針としています。目指す人材ポートフォリオを実現するために、①総人員維持、②業務改革と人材再配置、③戦略分野増強の3つの側面から施策を展開していく方針です。

①総人員維持	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新卒採用およびキャリア採用の強化</li> <li>・職員のウェルビーイング向上や自律的キャリア形成支援を通じたエンゲージメント向上</li> </ul>
②業務改革と人材再配置	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務改革(生成AI・デジタル活用、本部集中)による生産性向上</li> <li>・グループ一体運営による本部業務のスリム化</li> <li>・アップスキリング、リスキリング支援によるキャリア開発と再配置</li> </ul>
③戦略分野増強	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ソリューション人材育成(コンサルティング、SX、DX)</li> <li>・プロフェッショナル人材育成(ストラクチャードファイナンス、有価証券運用等)</li> <li>・戦略分野・戦略店舗の人員増強</li> </ul>

#### 人材ポートフォリオイメージ



#### 戦略分野の例

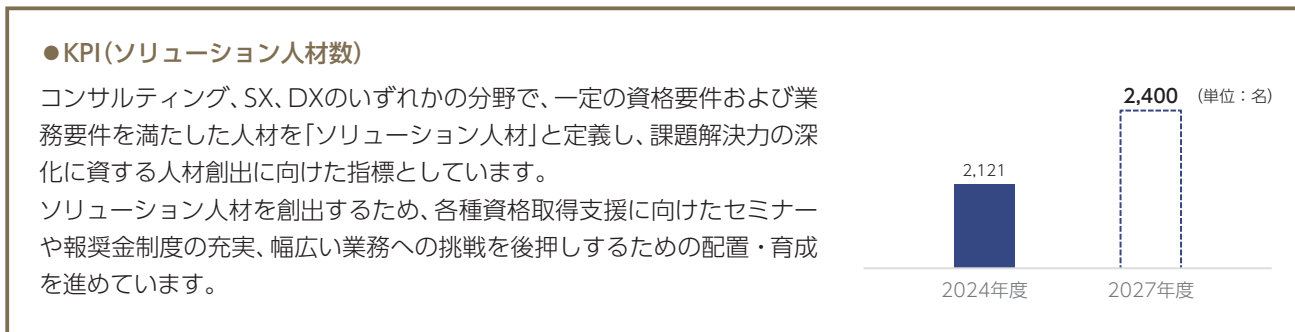


## 人材育成の強化

課題解決力の深化や価値創造に向け、「ソリューション人材」「プロフェッショナル人材」「マネジメント人材」などを計画的に創出するために研修体系を整備するほか、外部派遣を積極的に行っています。

### ■ 創出人材イメージ

ソリューション人材	コンサルティング、SX、DXを軸に、地域・取引先の課題解決を実践できる人材
プロフェッショナル人材	高度なスキルを発揮し、戦略分野(ストラクチャードファイナンス、有価証券運用等)を牽引する人材
マネジメント人材	経営感覚・スキルを有し、組織の目標達成や自律的人材の創出に貢献できる人材

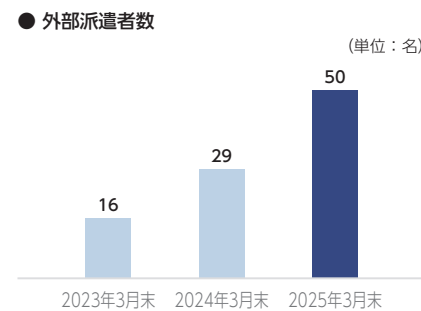


### ■ 積極的な外部派遣の継続

高度な専門知識の習得や実務能力、経営感覚の醸成、人脈の形成を目的として、公募による外部派遣研修を積極的に実施しています。戦略分野におけるプロ人材育成を図るために、外部派遣先および派遣者数を増やしています。

<派遣分野の例>

サステナ企画	ITコンサルティング
データ活用・分析	ストラクチャードファイナンス
M&A	有価証券運用
経営コンサルティング	国際業務(海外戦略)



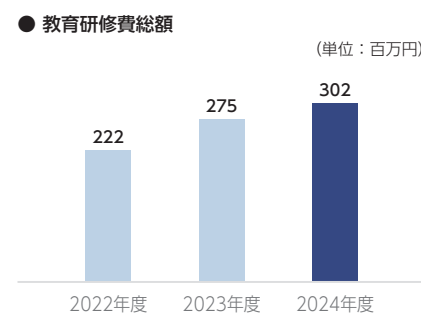
### ■ 自律的な学び・リスクリングの取り組み

各種自己啓発支援のeラーニングツール(Udemy、e-jinzai)を導入しています。業務への活用に加え、自身の学びたい分野への知見を深めていくことで、自己成長や各自が描くキャリアパス実現を後押しする仕組みを構築しています。DX・SX等新分野のスキル習得についても、職員が自らの意志で新たなチャレンジに取り組みやすい環境、研修やセミナー、通信講座等の各種ツールとコンテンツの充実を図っています。

### ■ 営業店OJTサポート

社会人としての基礎知識の習得や早期育成を目的に、人事部と営業店が連携した新入職員対象の教育係配置制度を導入し、教育係がマンツーマンでサポートを行っています。業務スキル習得支援に加え、先輩との交流を通じた入社直後の生活面・精神面等のサポートもしています。

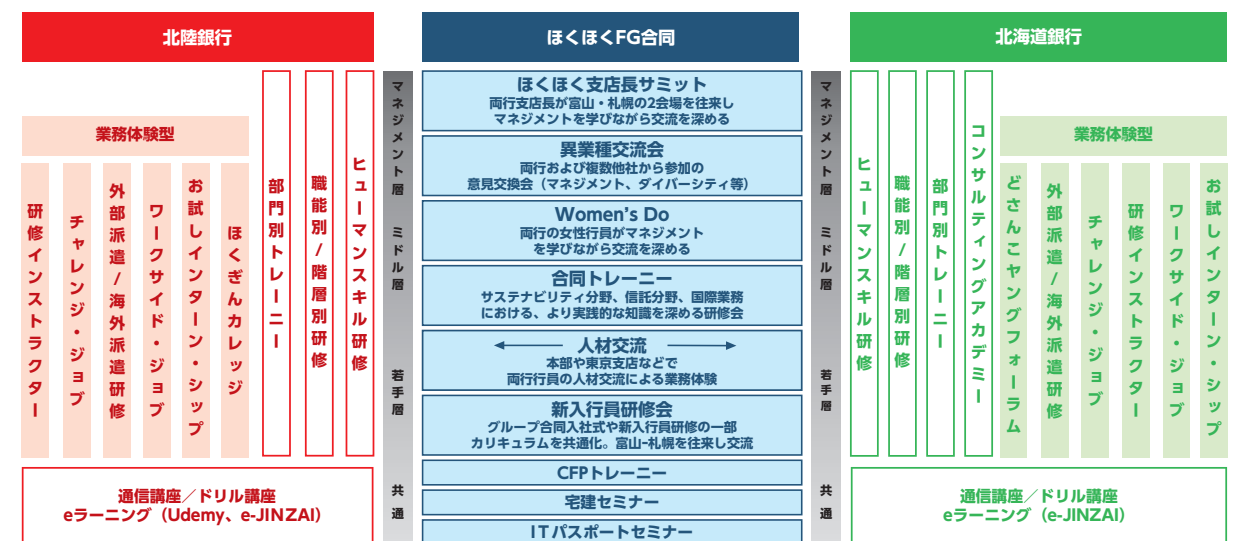
名称	役割等
・メンター ・ブレンダー	日々の業務遂行に対する適切な助言・指導や精神面等のサポートを行う
・事務指導担当者 ・ヘルパー	習得すべき業務について実務手順や習得するための方策等をアドバイスする



## ■ 研修体系の整備

幅広い人材育成やスキル習得を目的として、専門知識や働き方改革に対応したマネジメントスキル・将来のリーダー養成等の各種研修体系を整備しています。また、グループ合同研修会の開催により、グループ職員同士の交流機会を積極的に設けることでほくほくフィナンシャルグループの一体感を醸成しています。

ヒューマンスキル研修	職位に応じ「基礎教育・キャリアアップ・マネジメント」に関する知識の習得と意識の醸成を図る
職能別研修	各分野の専門性向上のみでなく、OJT・実務とリンクさせることでより実践的な力を養う
業務体験型	担当外の業務を短期間体験することで、自身のキャリア形成を支援
資格取得セミナー	FP関連資格や宅建主任者、ITパスポートのほか、ITコーディネータ育成研修を実施



### ■ 各種個別研修

DX・コンサル・SX分野を中心に外部研修を積極的に活用し、専門人材の育成を行っています。

研修名	目的
実務者向けデジタル人材育成講座	データ解析やPython、AIなどに関する実務者向けスキルの習得
ITコーディネータ育成研修	IT経営の実現を支援するITコーディネータの養成
とやまスタートアッププログラム (北陸)	地域のスタートアップ支援のための基礎的、実践的な知識の習得
地域イノベーションアドバイザー (北海道)	

### ■ セミナー開催

コンサルティング能力の向上やDX基礎知識の習得を図ることを目的に、休日セミナーなどを実施し、FP・IT関連資格の取得をサポートしています。

セミナー (2024年度)	回数	人数
宅建セミナー	14回	48名
FP・CFPセミナー	17回	220名
ITパスポートセミナー	3回	208名
中小企業診断士セミナー	5回	38名

### ■ 報奨金・補助制度

公的資格や銀行業務検定などの各種資格取得に対する奨励金に加え、業務上必須となる内容の通信講座受講料の補助制度も導入しています。FP1級・CFPIは、一時的な報奨金も合わせると支給額220,000円と全国的にも高水準となっています。

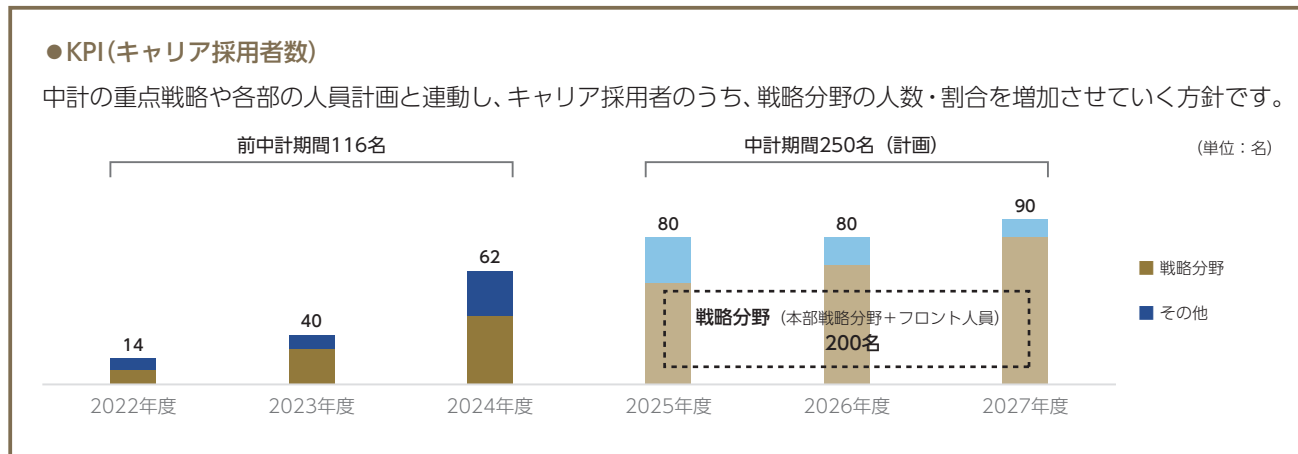
奨励金対象資格	補助対象通信講座
FP関連資格・情報処理技術者試験・簿記・脱炭素アドバイザー認定資格・語学・各種銀行業務検定 他	新入行員向け講座 資格取得対策講座 他

## 採用強化

新卒採用およびキャリア採用強化のため、採用担当者の増員や採用チャネルの拡大、初任給の引き上げに取り組んでいます。キャリア採用においては、戦略分野における即戦力人材確保の観点から、従来以上にアプローチを強化しています。

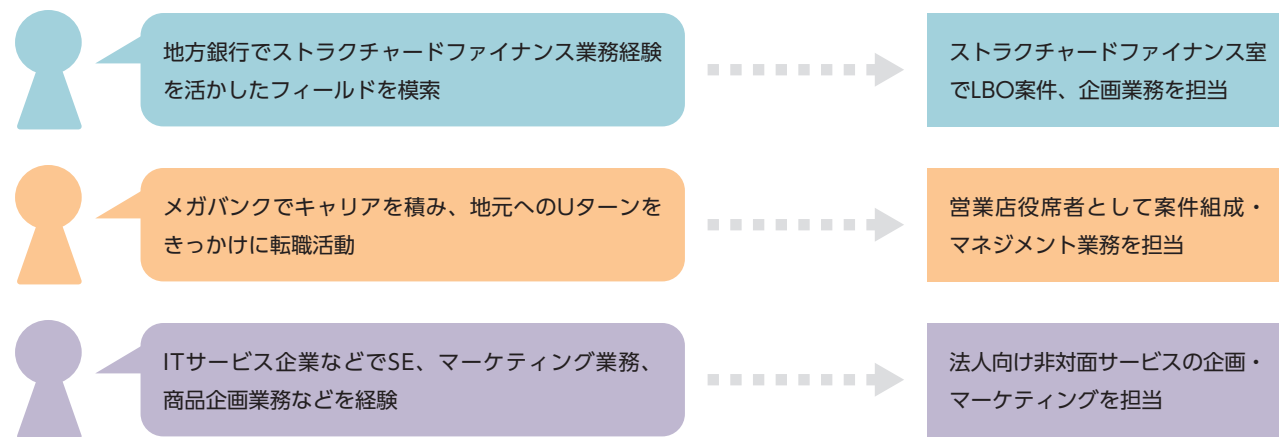
### ■ キャリア採用の高度化

昨今雇用の流動化が進み、転職市場が活性化していることを踏まえて、金融業界経験者のみならず、多様なバックグラウンドを持つ人材のキャリア採用を進めています。2024年度は監査、ストラクチャードファイナンスなどの専門人材を採用しました。外部環境を考慮し、常に戦略を刷新しながら計画的な採用を実践しています。



### ■ 戦略分野におけるキャリア採用者の活躍

戦略分野において、キャリア採用者が即戦力人材として活躍しています。多様なバックグラウンドを持った人材が当社グループで能力を発揮し、各部署で活躍しています。



### ■ キャリア採用者の定着に向けた研修・フォロー・交流会の取り組み

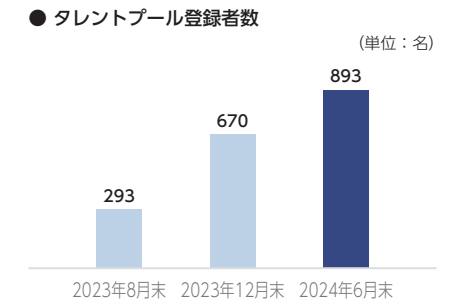
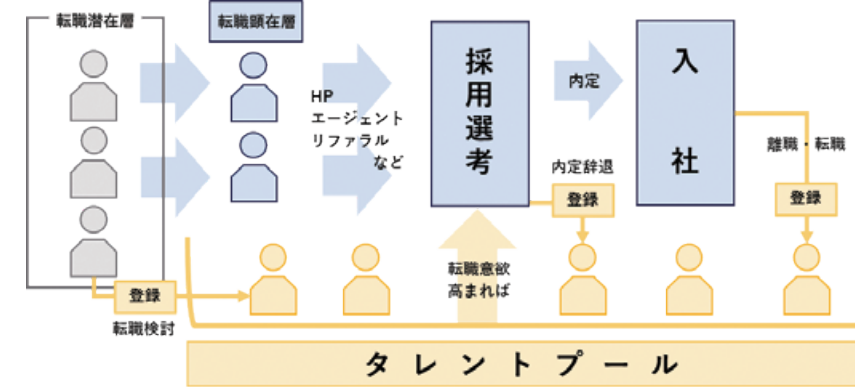
キャリア採用者が増加しており、これに合わせた社内体制の整備を一層進めています。入社時の研修に加えて、定期的なフォロー研修やキャリア採用者同士の交流会を実施することで、多様なバックグラウンドを持つキャリア採用者にとって働きやすい環境づくりを進めています。また、キャリア採用者の新たな知見を社内に還元することで、従来当たり前だと思われていた社内のネック事項が改善される事例もあり、社内に新しい風が吹いていることを実感しています。



キャリア採用者向けフォロー研修の様子

### ■ タレントプールの構築

中長期にわたるサステナブルな採用を実現するため、過去のつながりを「資産化」するタレントプールの構築を進めています。当社退職者や新卒辞退者、職員からの紹介者など過去当社と接点があった人材に対して、これまで以上に当社に魅力を感じてもらえるような取り組みや採用に関する情報発信を継続しています。中長期的なつながりを構築することで、当社に応募しやすい機会を創出していきます。



### ■ アルumni・リファラル採用の拡大

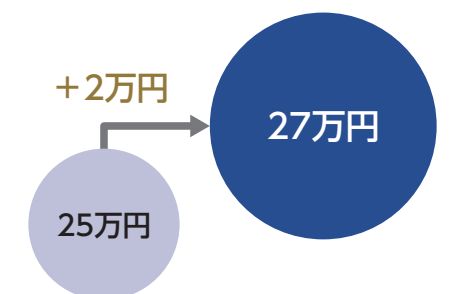
従来から実施しているアルムナイ(当社退職者)採用の更なる拡大に向けて、制度の整備やイベントの開催を行いました。社内外での情宣・広告活動が功を奏し、2022年度6名であったアルムナイ採用者は2024年度12名に増加しました。一度当社を離れたアルムナイがまた戻ってきたいと思える環境を引き続き整備してまいります。



アルムナイイベントの様子

### ■ 新卒採用の強化(初任給の引き上げ)

新卒採用市場の競争が激化する中、採用力を高めるため2025年7月に初任給を引き上げました。優秀な人材の確保および定着を目的に、引き続き従業員の処遇改善など人的投資に積極的に取り組んでいきます。



※北陸銀行・北海道銀行総合職Gコース

### ■ 新卒採用の強化(インターンシップの充実)

当社グループおよび金融業界に興味がある学生を対象としてインターンシップを開催しています。より多くの学生が参加しやすいプログラムとするため、夏季および秋季に分けて開催し、個人/法人コンサルティング業務などの体験を通じて、当社グループの魅力や実際に働くイメージを持てるようにプログラムを充実させています。2024年度は、Uターン希望者が参加しやすいように、都市部での開催を増やしました。



インターンシップの様子

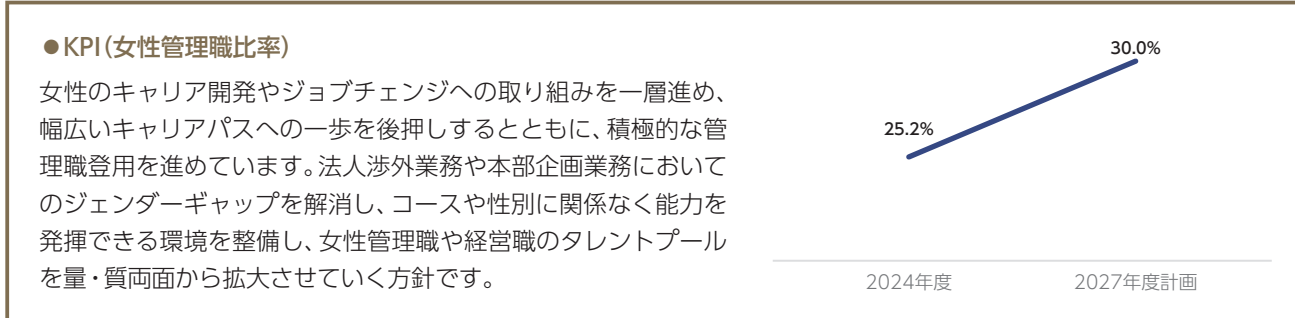
## 全員活躍の推進

一人ひとりの多様な価値観が認められ、誰もが能力を最大限に発揮し、当社グループの持続的発展と職員のエンゲージメント向上の好循環を実現するため、アクションプランを制定するとともに、両立支援に向けた各施策に取り組んでいます。

### ■ 全員活躍アクションプランの制定

ダイバーシティ推進の観点から女性のキャリア開発(各種研修や積極的な管理職登用)や各種セミナー等を充実させてきました。今後は、若手・女性・シニアなど全職員層の活躍に向け、グループベースでの取り組みを一層加速させるべくアクションプランを制定しています。

施策(今後実施の施策含む)	概要
アンコンシャスバイアス研修	アンコンシャスバイアスへの気づきと行動変容を目的とし、管理職向け研修および各職場でのディスカッションを実施
役員メンター制度	経営的視座の獲得のため、メンタリングによる課題立案・解決策・成果発表までの一連のプログラム(女性経営職層からスタートし、将来的に対象者拡大)
女性管理職向け研修の新設(Women's Do アドバンスト)	経営職へのキャリアアップを見据えたマネジメント力向上およびマインドセットに向けた研修
ほくほくCouncilの実施	多様な意見を人事施策等に反映させるべく、ダイバーシティ関連施策の検討協議会を社内副業方式で実施
ダイバーシティフォーラム開催	全社的なダイバーシティ経営への理解促進のため、経営メッセージの発信や外部講師講演、グループディスカッションを実施



### ■ 両立支援に向けた施策

ダイバーシティ推進室が中心となり、ワークライフ・バランスを実現しながら働き続けられる環境づくりに積極的に取り組んでいます。また、キャリアアドバイザー面談による個別フォローアップや、育児・介護等の支援制度について、ハンドブック作成やeラーニング実施など全職員のリテラシーを高める仕組みを充実させています。北陸銀行・北海道銀行ともに「プラチナくるみん」「えるぼし(3段階)」を取得しています。

#### ● 社外からの評価

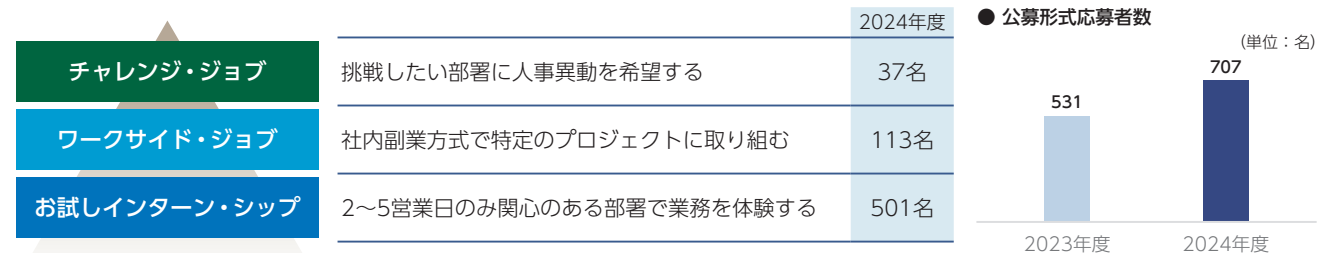
プラチナくるみん えるぼし(3段階)



妊婦・産休	育児	就学前	小学校	介護
産前休暇(産前)	育児休業	子の看護等休暇		介護休暇
産後休暇(産後)	出産時育児休業(産後ババ育休)	育児のための勤務制限制度		介護休業
妊娠のための勤務制限制度	育ママ育パパ広場	企業内託児所(とさんこKids'Room)		介護のための勤務制限制度
出産祝金	ほくぎんサポートNET Doサポートシステム(自宅PC閲覧システム)	共利事業所内保育園(にこっと保育園)		
	復職サポートセミナー			

## 挑戦する風土の醸成

職員が自ら挑戦できる機会を提供することで、幅広いキャリアを実現できる環境を整えています。また、一人ひとりの「やってみたい」を尊重し、自ら手を挙げられる組織風土の醸成に努めています。挑戦したい業務に取り組める「チャレンジ・ジョブ」「ワークサイド・ジョブ(社内副業)」「お試しインターンシップ」を公募形式で実施し、自律的なキャリア形成を促す仕組みづくりを構築しています。また、職員の挑戦を後押しするため、「1on1ミーティング」や「キャリアアドバイザー」等のサポート体制を充実させ、安心してチャレンジできるよう丁寧な支援を心がけています。



### ■ お試しインターン・シップ

現任店に所属しながら希望の本部業務を短期間経験できる仕組みであり、2024年度は355名が活用しました。参加者からは「今まで知らなかった業務を知ることができた」「初めて本部業務について考えるきっかけになった」等、自身のキャリアに新たな視点が加わったという声が多数ありました。2024年度からはインターン先に営業店も加えることで、本部・営業店のコミュニケーション活性化にも寄与しているほか、グループ会社の垣根を超えて参加できる仕組みとしています。



お試しインターンシップの様子(ダイバーシティ推進室)

### ■ ワークサイド・ジョブ

通常業務を行いながら社内副業方式で特定のプロジェクトに取り組む仕組みです。本部にとっては、現場の生の声を吸収できる機会でもあり、本部施策立案のプロジェクトで活用しています。2024年度はブランディング戦略室におけるパーパス策定の業務で実施しました。



パーパス策定に取り組む様子(ブランディング戦略室)

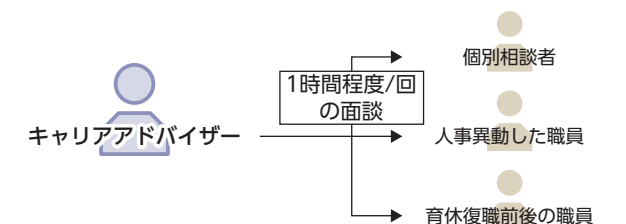
### ■ 1on1ミーティング

風通しのよいコミュニケーションと業務への主体的な取り組みを目的に1on1ミーティングを実施しています。定期的な対話の機会をきっかけとして、自律的な考動のための気づきを得る機会としています。



### ■ キャリアアドバイザー

職員一人ひとりの相談役としてキャリアアドバイザーを設置しています。営業店を臨店し職員と面談を行い、キャリアアップや能力開発、生活設計などさまざまな相談に対応しています。若手職員の成長と定着支援、多様な職員のキャリアデザイン、ワークライフバランスの拡充に結び付けています。2024年度は1,460名の職員との面談を実施しました。



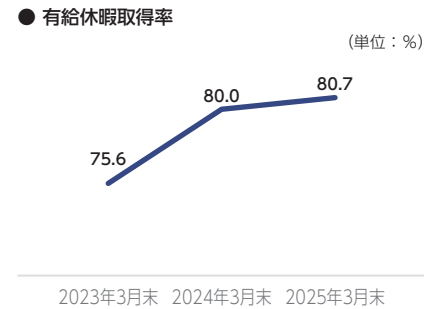
## 働きやすい環境整備

職員一人ひとりが当社グループの経営方針に共感し、自立的な成長に向けた考動を支援していくために、職員のエンゲージメント向上の継続的な取り組みが不可欠であり、ワークライフバランス実現や健康経営の促進に向けた各種施策を通して働きやすい環境整備に努めています。

### ■ ワークライフバランス実現に向けた取り組み

職員のワークライフバランス充実のためメリハリが効いた働き方の実現に取り組んでいます。ライフイベントに合わせた制度休暇の整備、有給休暇取得促進に取り組んでおり、今後も、職員のウェルビーイングを実現すべく、新しい価値観に対応した働き方や福利厚生制度の拡充により職場環境の更なる改善を図っています。

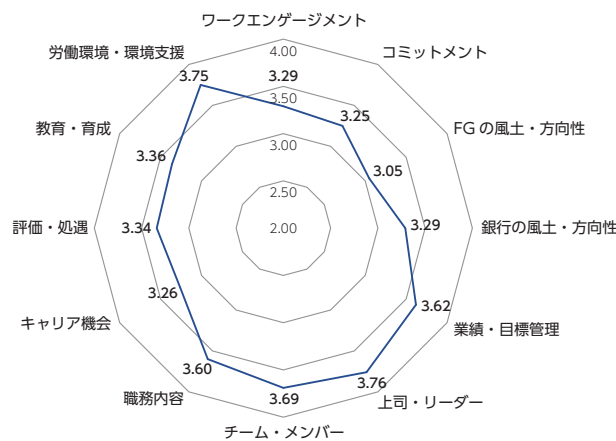
- 適切な時間管理の意識づけ
- 時差出勤・短時間勤務制度
- 有給休暇取得促進



### ■ エンゲージメント向上の取り組み

2023年度より、銀行全体の課題把握や各種人事施策の検討に活用すべく、当社子会社を対象にエンゲージメント調査を開始しました。回答内容について分析を進めるとともに、継続的な実施による過年度比較、職員のエンゲージメント向上の効果検証を行ってまいります。

#### ● 2024年度エンゲージメント調査(分野別スコア) ※5点満点

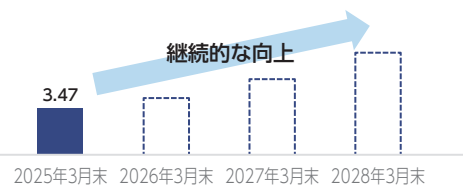


**【現状認識】**  
 ・労働環境や職場メンバー(チーム・メンバー・上司)のスコアが相対的に高い  
 ・一方で、FGの風土・方向性やキャリア機会の項目で伸びしろあり

**【向上に向けた施策(例)】**  
 ・ブランディング戦略室と連携したインナーブランディングの実施  
 ・関連会社含めたエンゲージメント向上施策の実施およびフォローアップ  
 ・全員活躍アクションプランの各施策

#### ● KPI(エンゲージメントスコア)

年1回のエンゲージメント調査をもとに、施策の振り返りを実施し、既存施策の見直しや追加施策を実施していくことで、中計期間中にエンゲージメントスコアを継続的に向上させていくことを指標としています。



### ■ 360度調査

管理者自身のマネジメント特性理解と職員ES向上の観点から経営職層・管理職層を対象として、年度ごとに1回のペースで実施しています。

### ■ パルスサーベイ

若手行員を中心に、毎月の成長性実感やコミュニケーション状況、健康状態等をサーベイしています。心身の変化をタイムリーにとらえることで、1on1ミーティング等でのフォローを通して、若手行員のモチベーション維持・向上に努めています。

## ■ 健康経営の促進

北陸銀行および北海道銀行は、「健康経営宣言」により、健康保険組合・産業界・職員組合とともに職員の心身の健康保持・増進をサポートし、職員の健康に基づいた健全な金融サービスの提供を通して、活気あふれる地域づくりに貢献することを宣言しています。戦略マップをもとに、ウォーキングキャンペーンをはじめとする各種キャンペーン・セミナー開催等、健康保持・増進につながる施策を実施しており、北陸銀行・北海道銀行とも「健康経営優良法人・ホワイト500」の認定を8年連続で取得しています。



#### ● 戦略マップの概要

戦略マップに基づき、経営課題の解決に向けて必要と想定する健康投資(施策)とその効果を測る指標のつながりを見える化しています。当社グループの健康経営がより効果的なものとなるよう、「コラボヘルス(健康保険組合・職員組合との連携)」や「健康アプリの活用」などの施策を継続して実施しています。

健康投資	健康投資効果 ※指標は一例になります			健康経営で解決したい経営課題
	施策の取組指標	従業員の意識・行動変容指標	最終的な健康指標	
健康保持・増進施策	ウォーキングイベント参加者数	生活習慣(食事・運動・睡眠)の改善	健康状況(有所見率等)の改善	組織活性化・生産性向上による持続的な成長
生活習慣病予防施策	二次検診受診率			
リテラシー向上施策	健康関連セミナー・eラーニング受講者数	働きがい帰属意識の向上	ワークエンゲージメントの向上	女性活躍を含む職場環境の整備による従業員の定着
WLB推進施策	有給休暇取得日数			
メンタルヘルス対策	ストレスチェック受検率	高ストレス者割合の減少	アブセンティーズム・プレゼンティーズムの改善	

### ■ ファイナンシャル・ウェルネスの向上

地域・お客さまへの価値創造の担い手である職員自身の「ファイナンシャル・ウェルネス」向上を図るため、持株会や企業型DCにマッチング拠出を導入しています。また、奨学金借換制度(低金利の職員向無担保制度)など、福利厚生制度の充実に努めています。

#### 一人ひとりが能力を最大限に発揮できる組織を目指して



ほくほくフィナンシャルグループ  
 人事部戦略部長  
 今部 哲也

人的資本経営の施策を進めるうえで、職員の「自立的なキャリアデザイン」を後押しすること「経営戦略と連動した人材ポートフォリオ」をいかに実現するかを意識しています。両子銀行やFGの幅広い業務フィールドの中で、やりたい業務や役割を見つけて挑戦するマインドを持った職員を数多く輩出すべく、公募型の外部派遣や挑戦したい業務に取り組める「チャレンジジョブ」等の制度を整備しております。また、一人ひとりが能力を最大

限に発揮できる組織を目指し、「全員活躍アクションプラン」の制定や職員のウェルビーイング向上、自立的キャリア形成に向けた各種施策を展開しています。人材ポートフォリオの構築という経営の視点と、組織で働く職員一人ひとりの視点の両方を大切しながら、当社グループとして価値創造の原動力となる人づくりを進め、個人や組織、そして地域の成長に貢献したいと考えています。

# 企業価値向上に向けた取り組みについて

ほくほくフィナンシャルグループ  
執行役員  
浦崎 滋



## 金利環境の転換を踏まえた企業価値向上への決意

2024年3月のマイナス金利解除を契機に、当社グループを含む金融機関全体に対し、収益環境の改善に対する市場の期待が一層高まっています。2年前、2023年度の統合報告書では、当社のPBR(株価純資産倍率)は0.26倍と同業他社と比しても低位にあり、収益力の弱さ、利益成長への期待の乏しさ、資本効率の低さが、評価の低迷を招く主因であると述べました。

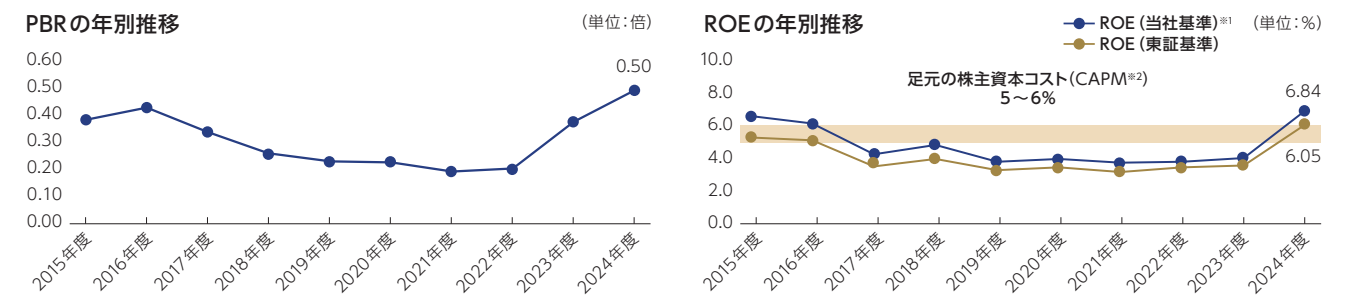
その後、日本銀行の政策転換を受けて金利環境が上昇基調に転じたことで、当社グループの持つ資産規模が活かされる局面が到来しています。今後、アセット運用の方向性や預金調達力の巧拙が、金融機関の収益性を大きく左右することは明白であり、銀行業の中核的な業務にしっかりと軸足を置いた事業戦略の推進が不可欠であると考えています。

このような環境変化を受け、企業価値向上に向けた取り組みはまだ途上ではあるものの、2025年3月末ではPBRが0.50倍まで改善しており、着実な前進を実感しています。本項では、これまでの取り組みの成果と課題を振り返るとともに、2025年4月に始動した新たな中期経営計画における財務戦略の方向性についてお伝えいたします。

## 現状分析と改善の手応え

収益性の面では、金利環境の追い風を受け、事業性貸出や公金貸出を中心に利回りの改善が顕著に表れています。有価証券運用においても、過年度に実施したポートフォリオの入れ替えの効果もあり、利回りが着実に改善しました。こうした要因により、2024年度のRORA(総資産利益率)は0.63%と、前年度比で0.26ポイント改善しています。

一方、資本効率については、当社の株主資本コスト(CAPMベース)を5~6%と試算しており、これまでのROE(自己資本利益率)はこの水準を下回る状態が続いてきました。しかし、2024年度のROEは6.05%と、ようやく株主資本コストを上回る水準が視野に入ってきています。今後、国内金利の上昇に伴いリスクフリーレートが高まれば、株主資本コスト自体も上昇する可能性はありますが、それを上回るペースで資本効率を高めていくことが重要であると認識しています。



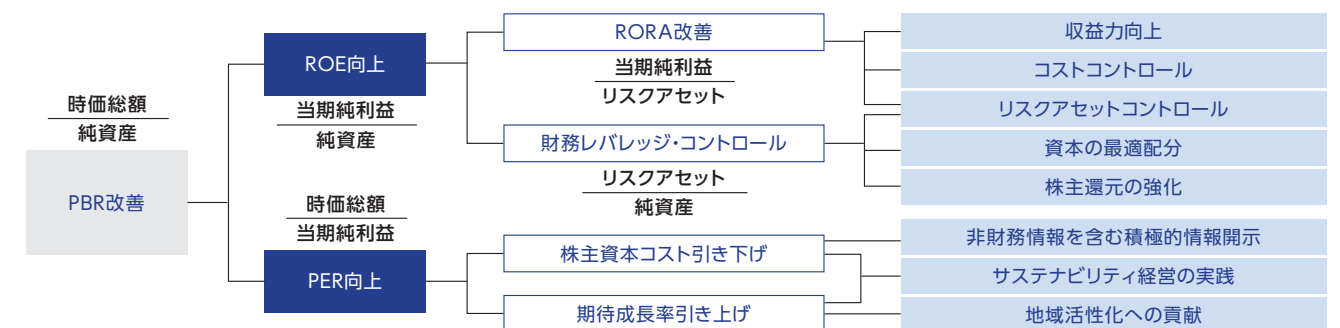
※1 ROE(連結、株主資本ベース)  
=連結当期純利益(優先株式配当控除後)/(期首株主資本(優先株式除く)+(期末株主資本(優先株式除く)))/2  
※2 CAPM=国債金利+β×TOPIXリスクプレミアム※当社基準で算定

## PBR1倍に向けた中期的な戦略の転換と重点施策

新たな中期経営計画では、3年間でPBRを1倍に近づけることを目標に掲げ、その実現に向けて、ロジックツリーで分解された各種施策の強化に取り組んでまいります。2024年度までの前中期経営計画との最大の違いは、事業性貸出を核としたマーケット戦略に明確にフォーカスしている点です。

長らく続いた低金利環境下で策定された前中期経営計画では、「新たな事業領域への挑戦」を主要テーマとしていましたが、その重点分野に「貸出」は明示していませんでした。金利が低迷する中ではやむを得ない面もあったとはいえ、当時は貸出業務の相対的な重要性が後退していたのも事実です。

今般の計画では、金利環境の変化を追い風とし、地域金融機関としての本源的な価値創造に改めて真正面から向き合い、グループ全体での企業価値向上に力強く取り組んでいきます。

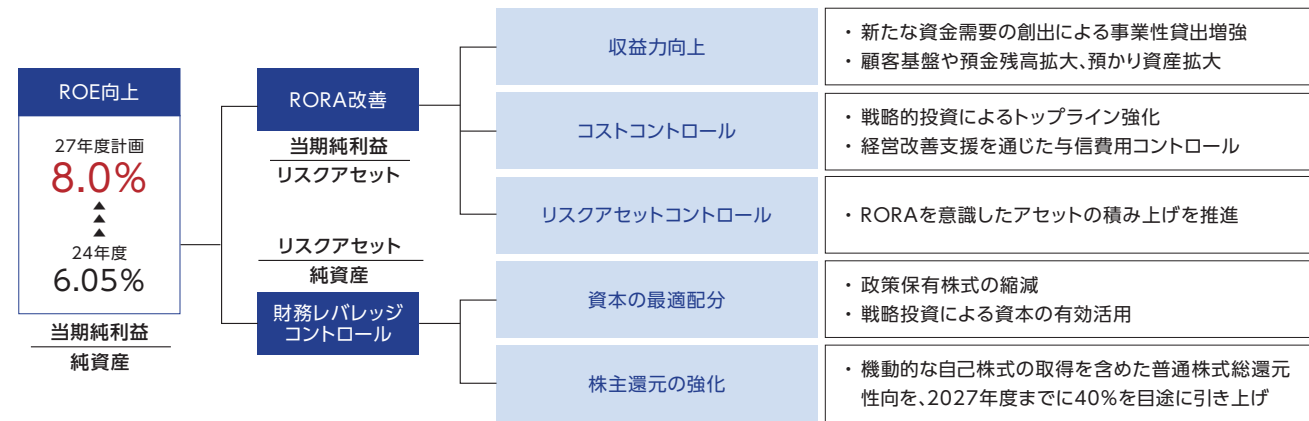


## ROE8%実現に向けた経営戦略の全体像

ROE向上に向けて、当社グループでは、収益力の強化を主軸としたRORAの改善と、資本効率の観点からの財務レバレッジの適切なコントロールに取り組んでいます。

収益力強化においては、事業性貸出を核としたマーケット戦略に加え、その原資となる預金の安定的な獲得、グループ一体となったワンストップソリューションの提供による預かり資産の増強を図っています。さらに、グループ内のシナジーを最大限に発揮したコンサルティング機能の高度化を通じて、持続的な収益基盤の拡充に努めています。

2027年度までにROE8%台の達成を目指し、中期経営計画に掲げた各種施策を着実に実行していきます。

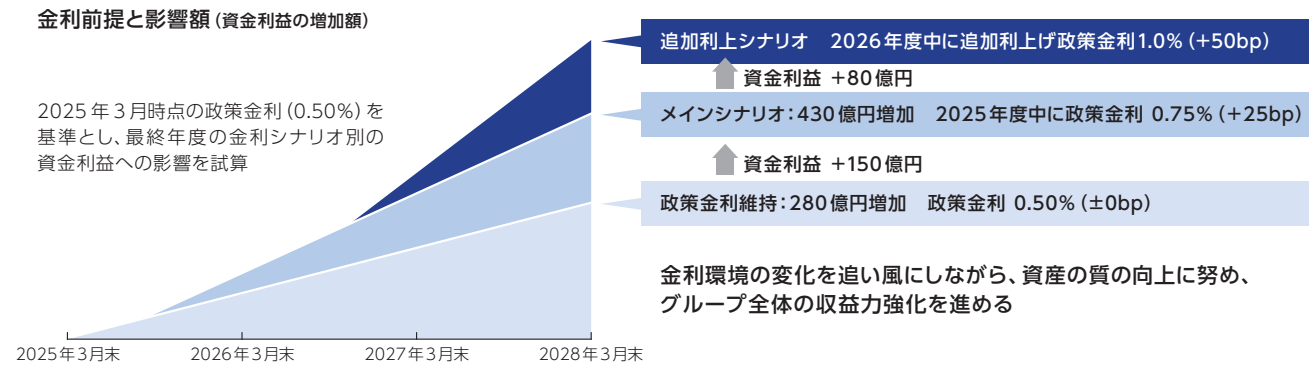


### ・収益力向上 – 資金利益の強化 –

金利のある市場環境へと移行したことで、当社グループの持つ資産規模の優位性が、これまで以上に活かされる局面を迎えていると認識しています。この強みを最大限に発揮すべく、貸出残高の積み上げに加え、各アセットのRORA改善や、変動金利型貸出の推進など、資産の質的向上にも取り組んでいます。

中期経営計画の期間において、金利上昇による資金利益の変化についてシミュレーションを実施しており、その結果に基づき、金利上昇のメリットを最大限享受できるポートフォリオの構築を進めています。計画最終年度にあたる2027年度には、2024年度比で資金利益が430億円増加の見通しを立てています（政策金利が2025年度中に0.75%へ上昇する前提に基づく）。

一方で、米国の関税政策を含む外部環境の不確実性にも留意しており、仮に政策金利が現在の水準に据え置かれた場合でも、アセットアロケーションの見直しを通じて、280億円の資金利益増加を見込んでいます。



### 預金

リテールマーケット戦略においては、広域に展開する店舗網という当社グループならではの強みを活かし、リアルチャネルと非対面チャネルを効果的に融合させた戦略を展開しています。これにより、顧客基盤の拡大と堅実な預金の増加を実現していきます。具体的には、業態の垣根を超えた預金獲得競争が加速する中で、従来型店舗の機能を進化させつつ拠点数を維持し、アプリやポータルサービスなど非対面チャネルとの組み合わせを強化しています。個人向けアプリのユーザー数も堅調に増加しており、2025年2月には100万人を突破し、さらなる機能拡充を図ることで、2027年度末には140万人への拡大を目指します。これらの取り組みを通じて、2027年度には預金残高15兆円（2024年度比+1兆円）まで増加させる計画としています。

### 貸出金

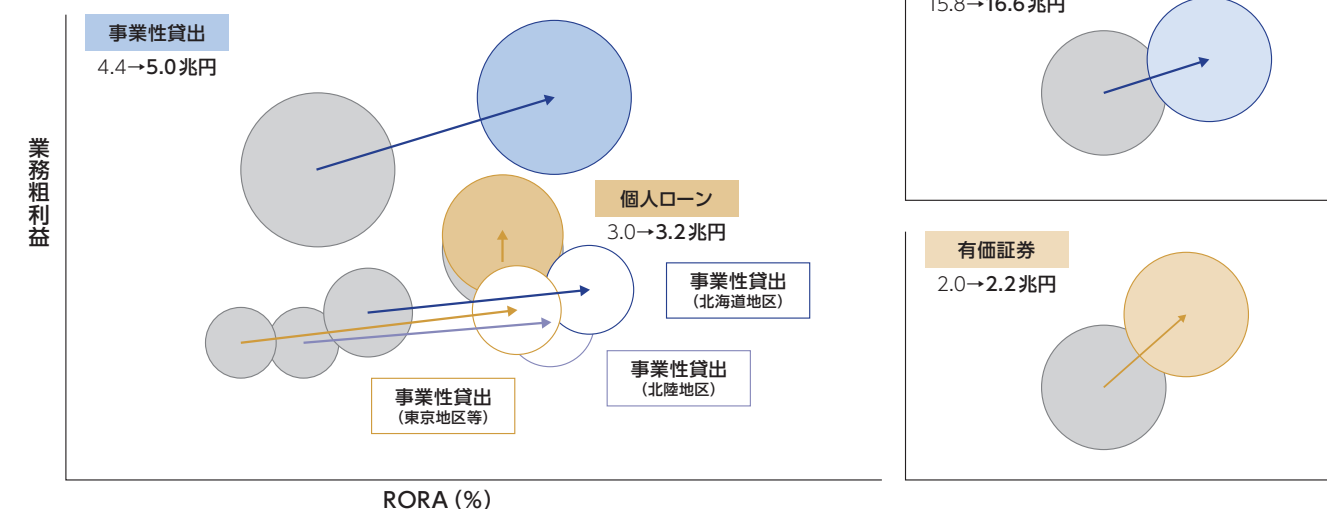
事業性貸出については、コンサルティング機能を活用して新たな資金需要を創出し、地域の成長ポテンシャルを引き出す好循環の確立に取り組んでいます。金利上昇局面では、適切な金利設定により採算性を確保するとともに、ストラクチャードファイナンスなどの新たな投資機会の開拓によって、収益性およびRORAの向上を図ります。また、SX・GX関連の投融資におけるポテンシャルにも注目しており、需要のあるエリアに専門的な人材を重点的に配置することで、2025年度から2027年度にかけて、累計1兆円の実行を目標としています。こうした取り組みにより、2027年度には事業性の貸出残高を5兆円（2024年度比+6,000億円）へ引き上げる計画です。

### 有価証券

有価証券運用については、グループ全体での効率化とリスク管理の高度化を目的に、専担部署としてFG内に市場金融部を設置し、体制強化を進めてきました。運用面では、さらなる金利上昇に備え、残存期間の長い債券を中心にポートフォリオの入れ替えを行い、デュレーションの短期化を図っています。中期経営計画の期間においては、金利上昇による評価損益の悪化を最小限に抑えるとともに、金利が一定程度上昇した段階では、適切なリスクテイクを行うことで、中長期的に安定的な収益を確保できるポートフォリオの構築を目指していきます。

### 事業分野別イメージ（2024年度→2027年度）

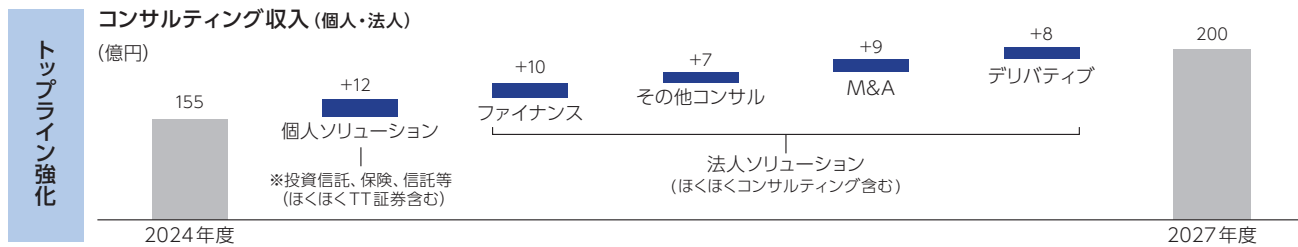
※円の大きさは残高規模（平残）



・収益力向上 ー非金利利益ー

非金利収益の分野は、マイナス金利導入以降、当社グループが重点戦略として特に強化してきた領域です。法人分野では、M&A、事業承継、経営コンサルティングといった分野における専門人材の育成を進め、お取引先との接点を拡大してきた結果、コンサルティング収益は堅調に推移しています。地域企業が抱える後継者不在や人手不足といった課題の解決に向けて、当社グループのコンサルティング機能のさらなる高度化は不可欠であると認識しています。2024年5月には「ほくほくコンサルティング」を設立し、これまで2行で培ってきた人的リソースを集約しました。これにより、ニーズのある地域への人的資源の最適配置が可能となり、より効果的なアプローチによって、コンサルティング機能の拡充と収益の拡大を図っていきます。

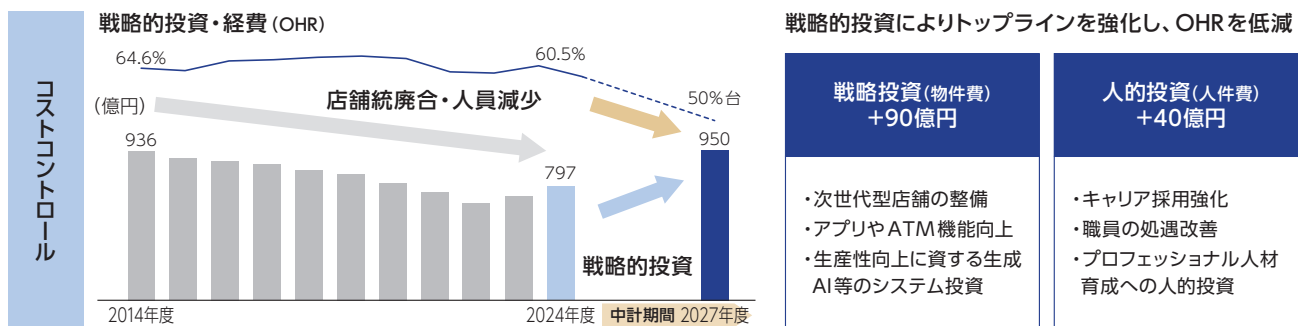
個人分野においては、顧客セグメントの分析を進め、セグメントごとのニーズに即したサービス展開に取り組んでいます。たとえば、面談の時間確保が難しい現役層には非対面チャネルやオンライン説明会の充実を図る一方で、資産管理ニーズの高い富裕層には、銀行・証券・コンサルティング会社が連携したワンストップソリューションを提供しています。とりわけ富裕層へのアプローチについては、これまで課題があったと認識しており、今後は重点的に取り組む分野として、リソースとサービスの強化を進めていきます。



・コストコントロール

これまで当社グループでは、業務改革や店舗網の見直しなどを通じて、人件費・物件費の大幅な削減を進めてきました。今後は、企業価値の向上に資する「選択と集中」による成長投資を見極め、実行していく方針です。具体的には、次世代型店舗の整備や、アプリ・ATM機能の向上など、お客さまの利便性を高めるための投資を計画しています。また、生成AIをはじめとするシステム投資による業務の効率化に加え、キャリア採用の強化やプロフェッショナル人材の育成といった人的投資にも注力していきます。これらの戦略的投資により一定のコスト増は見込まれるものの、引き続き適切にコストをコントロールしつつ、トップラインの成長を通じてOHR(業務粗利益費用率)の着実な改善を図っていきます。

なお、与信関係費用については、金利上昇や物価高騰の影響により増加する可能性もありますが、当社グループでは従来より、事業性評価などを通じたお取引先の実態把握や伴走型の支援体制の構築に取り組んできました。今後も地域金融機関としての役割を果たし、お取引先に寄り添った支援を継続することで、与信費用の抑制に努めていきます。



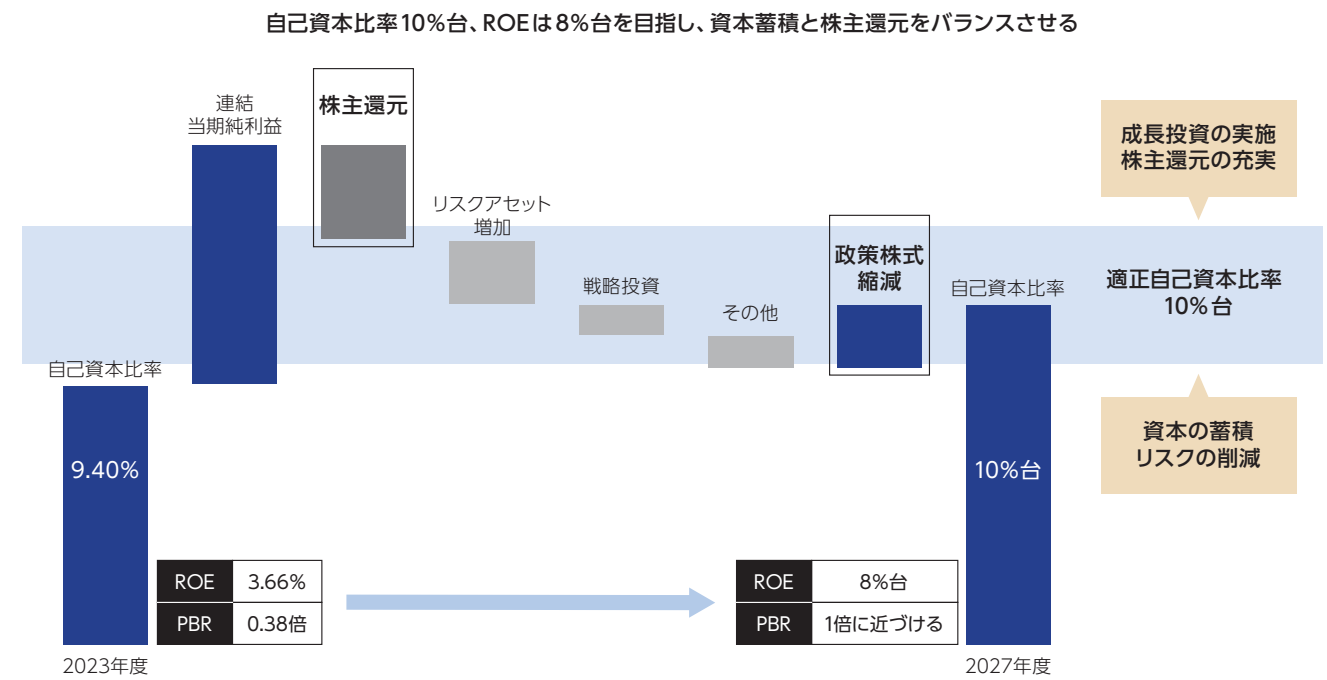
戦略的投資によりトップラインを強化し、OHRを低減

戦略的投資(物件費) +90億円	人的投資(人件費) +40億円
<ul style="list-style-type: none"> <li>次世代型店舗の整備</li> <li>アプリやATM機能向上</li> <li>生産性向上に資する生成AI等のシステム投資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア採用強化</li> <li>職員の処遇改善</li> <li>プロフェッショナル人材育成への人的投資</li> </ul>

・キャピタルアロケーション

持続的な成長の実現に向けては、成長投資の推進、株主還元の実現、資本の蓄積という3つの要素のバランスを図りながら、適正な自己資本比率の維持・向上を目指しています。

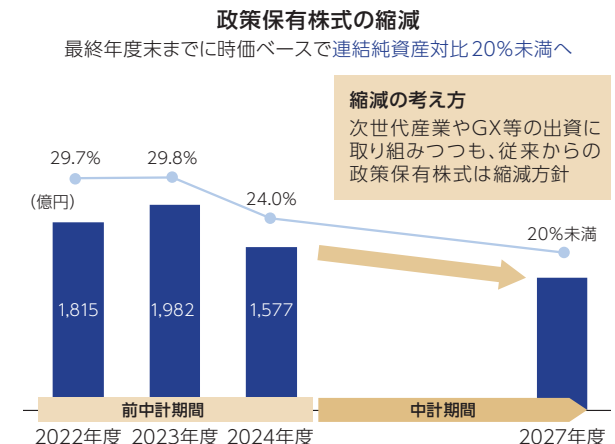
中期経営計画期間中は、事業性貸出を中心としたリスクアセットの積み上げや、戦略的な成長投資を進めることで、ROE8%の実現を目指します。また、同時に株主還元の実現と政策保有株式の着実な縮減にも取り組み、地域金融機関として安定的な資金供給機能と一定のリスクへの備えを果たすためにも、自己資本比率については10%台を維持することを見据えています。



・資本の最適配分 ー政策保有株式の縮減ー

政策保有株式については、前中期経営計画期間(3年間)において、簿価ベースで約156億円(政策保有株式の25%相当)の削減を目標に設定し、保有先企業との対話を重ねてきました。その結果、2024年度までに簿価ベースで180億円、時価ベースでは405億円の削減を達成し、目標を大きく上回る成果を挙げています。

中期経営計画では、2027年度末までに政策保有株式の時価ベースでの残高を連結純資産の20%未満とすることを目標に掲げています。次世代産業やGX関連事業などへの戦略的な投資も想定される中、政策株式の縮減は引き続き重要な経営課題であり、早期達成に向けて今後も保有先企業との対話を継続していきます。

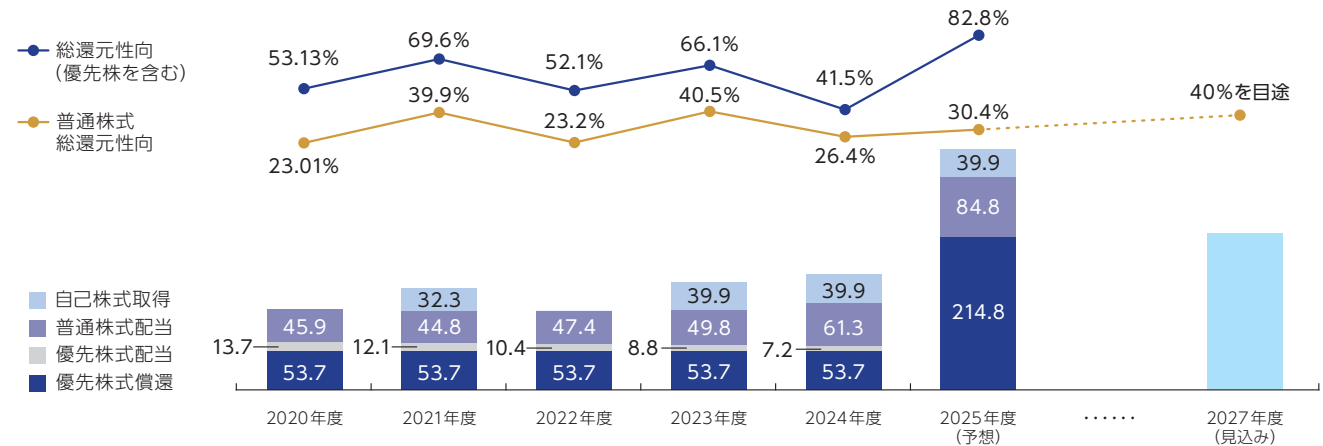


・株主還元強化

2025年3月、当社は株主還元方針を見直し、これまで掲げていた「優先株式を含め総還元性向50%を目指す」という方針から、「2027年度までに普通株式ベースの総還元性向を40%まで引き上げる」方針へと変更しました。この見直しは、2025年4月に優先株式をすべて取得したことにより、普通株主の皆さまへの還元を一層強化する狙いがあります。

また、株主の皆さまにとって当社株式の魅力を高めるべく、新たに株主優待制度を導入しました。あわせて、安定的な配当の継続とともに、2025年5月には上限40億円の自己株式取得を決定し、取得を完了しています。

引き続き、内部留保の着実な蓄積と株主還元バランスを適切に図りながら、普通株主の皆さまへの持続的な利益還元を充実させていきます。

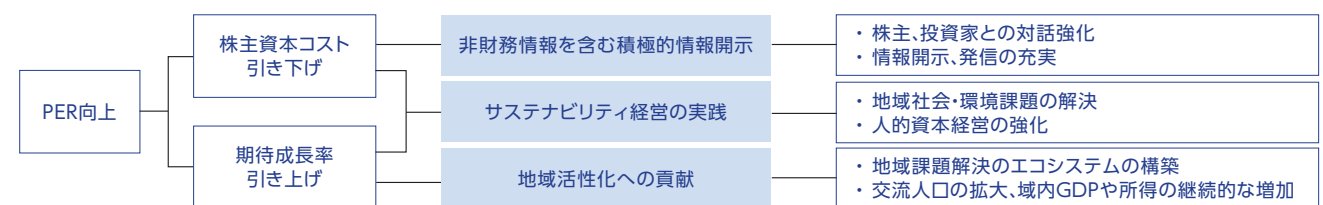


普通株式配当	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度 (予想)
普通株式配当	35円 (期末35円)	35円 (期末35円)	37円 (期末37円)	40円 (期末40円)	50円 (中間22.5円、期末27.5円)	70円 (中間35円、期末35円)
自己株式取得	-	32億円	-	40億円	40億円	40億円

※総還元性向 = (株式配当額 + 株式還元額 + 自己株式取得額) / (親会社株主に帰属する当期純利益)  
 ※普通株式総還元性向 = (普通株式配当額 + 自己株式取得額) / (親会社株主に帰属する当期純利益 - 優先株式配当)

PERの向上 – 株式市場からの期待に応えるために

PER(株価収益率)は、株価が一株当たり利益(EPS)の何倍であるかを示す指標であり、端的に言えば、当社業績に対する市場の期待を表すバロメーターです。理論的には「PER=1÷(株主資本コスト-期待利益成長率)」とも表されるため、PERを高めるには、「株主資本コストの引き下げ」と「期待利益成長率の引き上げ」が重要な鍵となります。以下では、これら二つの視点から当社の取り組みをご説明します。



・株主資本コスト引き下げ

非財務情報を含む積極的情報開示

投資家との情報の非対称性を解消し、株価の変動幅(=リスク)を抑えるうえで、非財務情報を含む積極的な情報開示は有効な手段です。当社では、統合報告書や決算説明資料の充実に加え、IR・SR面談の件数を増やしています。こうしたコミュニケーションを通じ、投資家との信頼関係が着実に深まりつつあります。ホームページの刷新なども含め、今後も対話を基軸とした情報開示を強化していきます。

IR活動回数

		2023年度 (実績)	2024年度 (実績)	2025年度 (計画)
国内機関投資家	国内IR	2	2	2
	1on1	38	45	50~60
個人投資家	個人投資家向けIR	1	2	3~4
海外機関投資家	海外IR	-	1	1~2

サステナビリティ経営の実践

サステナビリティ経営の実践は、当社グループの事業の持続可能性を高め、利益水準の安定化につながるため、資本コストの引き下げに寄与すると考えています。当社において、まず最優先課題として取り組みを進めているのは気候変動対応です。当社では、グループ・お取引先・地域社会の脱炭素化支援を重点目標に掲げ、サステナブルファイナンスの提供に加え、専門性の高い外部パートナーと連携しながら、地域全体の温室効果ガス排出量の削減に取り組んでいます。これらの取り組みを通じて、お客さま・地域の持続可能性とともに、当社グループ自身の持続可能性も高めていくことを目指しています。

・期待成長率の引き上げ

期待成長率を引き上げていくためには当社・地域の持続的な成長が不可欠です。足元では、北海道において、Rapidus社進出に伴う新たな産業の形成やデータセンター・再生可能エネルギー集積地としてかつてない期待が高まっています。北陸においては、北陸新幹線延伸に伴い、インバウンドをはじめとして観光地としての魅力に注目が集まっています。当社はこうした地域が発展していく機会をさらに拡大していくために中期経営計画にて地域活性化戦略を重点戦略に掲げ、はじめて交流人口や域内GDPをKPIとして設定しています。地域のポテンシャルを最大限伸ばす取り組みを行い、それが当社グループの発展にもつながっていくという好循環を生み出すことで、投資家の皆さまから期待される企業へ成長していきます。

財務戦略を軸に企業価値のさらなる向上を目指して

金融環境の構造的な変化が進む中、当社グループは、地域金融グループとしての使命を果たしつつ、投資家の皆さまから選ばれる企業へと進化していく必要があります。企業価値の源泉は、持続的な利益成長と、それを支える経営基盤、そして資本の最適な活用にあります。当社では、PBR・ROE・PERといった評価指標の改善を、単なる数値目標ではなく、経営の質を高めていくための道標と捉え、今後も全社一丸となって改革と実行を積み重ねてまいります。

引き続き、誠実かつ透明性の高いコミュニケーションを通じて、皆さまの信頼に応えていく所存です。今後とも、変わらぬご支援とご期待を賜りますようお願い申し上げます。



価値創造を支える仕組み	社外取締役座談会	P85
	グループガバナンスの強化	P89
	お客様の本位の業務運営に向けた取り組み	P101

## 中期経営計画の達成とパーパス浸透に向けて

ほくほくフィナンシャルグループは2025年度、新中期経営計画「NEXT STAGE」をスタートしました。同時に策定したパーパス「地域を超えて、輝く未来を創る。」をグループ全体に浸透させながら、計画をどう実現していくのか。多様なバックグラウンドを持つ5名の社外取締役に、その道筋を聞きました。



社外取締役監査等委員  
横井 裕

社外取締役監査等委員  
小川 万里絵

社外取締役監査等委員  
舟本 馨

社外取締役監査等委員  
奥村 浩子

社外取締役監査等委員  
牧野 真也

### 新中期経営計画やパーパス策定のプロセスとその評価を聞かせてください。

**舟本** 3年前の前中期経営計画の策定にも社外取締役として携わったため、その際の経験を踏まえ、今回の計画で変更された点や、金利ある世界に移りつつある中での利益計画などについて意見し、経営陣と議論しました。当社には社外取締役に交えて会議で丁寧に議論するという素地があり、新しい中期経営計画にも私たちの意見が反映されたと思っています。



**小川** 2022年に社外取締役に就任して以来、毎月の取締役会でコンサルティング機能やDX(デジタルトランスフォーメーション)の強化、政策保有株式の縮減といった、事業計画における重要なテーマに関して議論してきました。新中期経営計画はこうしたテーマについて、各部署から詳細なデータや情報を集め具体的に数値化し、目標として掲げたものです。

事業計画達成のために何をドライバーとするかについては従来から活発に議論してきた部分があった一方、今回印象的だったのはパーパスの策定です。グループとして目指すゴールを達成するには役職員の一体感を醸成する必要があるとして、パーパスの策定に非常に丁寧に取り組んだ印象です。実際、パーパス策定のプロジェクトで職員による意見交換の現場を傍聴した際には、さまざまな立場の方々が一所懸命に議論されているのを目の当たりにしました。

こうした取り組み全体が組織力を強め、それが競争力や収益性を引き上げて株主還元強化につながり、結果、

株価や企業価値を高める。目標に向けてのプロセスが、しっかり経営陣に共有されていると受け止められたので、納得感がありました。



**牧野** 私が社外取締役に就任した2024年はまさにパーパス策定の真ただ中でした。ボトムアップ型のオープンな意見交換の場にかなりの人数が参加しており、一般職員から管理職まで非常に自由に意見交換をしていました。そのため風通しのよい社風だというのが、私にとっての第一印象です。

パーパスは共有しなければ機能しません。その意味では、こうした策定のプロセス自体がかなり大きな意味を持ちます。自分たちが何者か、何に向かってどう行動するのかということ、皆が意見を交わし戦わせるというプロセスが大切です。取締役会の場でも、経営陣にはパーパスは共有しなければ機能しない、そしてすべての職員に浸透させ、さらにそれを持続することが大切だと何度もお伝えしました。

**横井** 中期経営計画とパーパス策定に加えて、当社が目指す姿としてビジョンも見直しました。昨年は経営統合から20周年にあたり、外部環境としては「金利ある世界」が巡ってきた年でした。当社の2024年度決算も目標を上回る良い結果となり、さまざまなものが整理されて、まさに節目を迎えたといえます。

今回の中期経営計画の内容で私が一番強調したいのは、当社の最大の強みであり、またチャレンジともいえる、北陸と北海道、そして三大都市圏での事業展開を「Market Share」「Market Chance」「Market Size」という3つの観点から整理した点です。各地域の位置付けを

わかりやすく説明し、どう活かしていくかをお示したのは当社グループの発足以来初めてではないでしょうか。加えて優先株式の全部取得や株主優待の導入もありました。私たちが取り組むべきチャレンジはまだたくさんありますが、準備は相当程度整ったと考えています。



## 新中期経営計画やビジョンの実効性を高めるために何が必要でしょうか。

**奥村** 中期経営計画は、「金利ある世界」に向けて、当社が事業のポートフォリオを整えてきたこと、利益体質を強化するための土台をつくってきたことが伝わる内容になっています。

当社が北陸、北海道、三大都市という各地域に根差し、事業展開したことは伝わっていますが、グループとしてのシナジーをどのように発揮しているかが、投資家などのステークホルダーに十分に伝わっているかどうか、やや懸念が残ります。取締役会としては、各地域における取り組みを有機的に結び付け、グループとしてのシナジーを高めるとともに、情報発信にも注力しながら、計画の着実な実現に向けてモニタリングを強化していくことが重要であると思っています。

**舟本** 「NEXT STAGE」という中期経営計画のタイトルには当社の意気込みが込められています。北陸銀行と北海道銀行はもちろん、他のグループ会社を含めてどう連携するかについても、新しいステージへと入るわけです。これを実行するためにこの2年間で企画機能を当社に集約し、経営基盤の強化を図ってきました。

計画の策定はゴールではなくスタートです。実働部隊である現場に浸透させていくことと併せ、いわゆるグループ一体経営を進めるためには、グループ全体を俯瞰して人事交流を含めた人材活用をいかに図っていくかが、目標達成に向けた重要なポイントだと考えています。

**小川** 取締役会では当社の大半の活動について報告していただいております。経営会議の資料も含め情報は豊富で、経営を客観的に見る内部統制の仕組みは整っていると感じます。これから必要なのは、つくり上げた計画やビジョンを、現場が実行に移していくためのモチベーションです。外部の立場から、職員の方々の視点を経営陣に示していけるよう心掛けていかなければならないと思っています。

**牧野** 銀行業務はこれまで経済のファンダメンタルズ（基礎的条件）に大きく依存してきました。これからはそれ以外の要因への対応が成長の鍵になると思っています。例えばDXや人的資本、消費者の行動や人口動態の変化といった課題にいかに対応するか、変化を価値創造に結び付けていくのが重要になります。

具体例を挙げると、地方銀行には地域密着という強みがありますが、近年の技術進展によって、これが揺るぎかねない状況になっています。デジタル技術を味方につければ、商圈の拡大やサービスの向上も可能になりますが、逆に対応を誤るとプライムエリアが侵食される可能性もあるということです。

中計では描き切れない変化にさらされながら経営する、そういう時代ですから柔軟な対応力が非常に大事になります。



**横井** 経営環境については「金利のある世界」という追い風が出てきた一方で、国際情勢が足かせとなりつつあります。少し視点が変わりますが、北陸銀行はかねて地方銀行の中でも国際化を積極的に進めてきた銀行でした。バブル経済崩壊後、いったんは国際業務を縮小させましたが、今後当社が国際業務にどう取り組んでいくかについて、経営陣と意見交換をし、経営課題として共有しています。

職員に対する海外研修の機会も昨今改めて広げていると聞いており、中期的な話になるかもしれませんが、当社としての国際展開に期待を持っています。

## 当社グループが掲げる人的資本経営についてのご意見を聞かせてください。

**小川** 新中計の達成やビジョンの実現には、グループ職員のスキルやモチベーションの向上、多様な人材が活躍できる環境づくり、必要な人材の採用を加速度的に進めていくことが不可欠です。

ダイバーシティというときに、男性だ女性だというのはもう古いといわれることがありますが、実際には当社に限らず金融業界はまだ男女の役割分担が色濃く残っています。例えば女性は店頭業務や個人営業が中心で、法人営業に携わる経験が少なく、なかなか業務範囲が広がっていかず、結果、支店長になる人材が育ちにくいといったことがあります。業務を男女別に考えず、幅広い分野に挑戦していく女性を増やしていくことが大事で、こういう話を若い女性の方々とすると、もっと経営陣に伝えてくださいと言われる。

北陸・北海道両行の支店長会議で、ダイバーシティについて講演する機会がありました。こうした場もさらに活かしながら、今回、社外取締役に加わった奥村さんとも一緒に、ダイバーシティを体現し、大切さを伝えていければと考えています。

**奥村** 私はかつて外資系金融企業に身を置き、リーマン・ショックを経て弁護士に転身しました。社外取締役のお話をいただいた際、こうした特異なキャリアの人材を外

部から受け入れるカルチャーが根付いていると感じ、非常に印象的でした。多様なバックグラウンドを持つ人材を受け入れることによって、風通しのよい環境が生まれます。当社にはそれを積極的に進め、現在の良いカルチャーを守りながら、外の風を積極的に取り入れ、変革していこうという意思があり、その姿勢を支えていきたいと考えています。



## 当社グループに期待されていることは何でしょうか。

**横井** 昨年末から今年5月にかけて、自己株式取得、優先株式の全部取得、新しい還元方針、増配という一連の資本政策と、パーパス制定・新中期経営計画のスタートという経営戦略についてタイミングよく発表することができました。経営陣のメッセージとともにストーリー立てて戦略的に発表したことが、ステークホルダーの期待につながったと理解しています。

この期待に応えていくのはまさにこれからです。新たなパーパスのもと、打ち出した施策を一つひとつ実践し、企業価値向上に結び付けていく。社外取締役としてその一翼を担っていきたいと考えています。

## グループガバナンスの強化

### コーポレート・ガバナンス

#### ・基本的な考え方

当社グループ(当社及び子会社、関連会社)はコーポレート・ガバナンスの強化・充実を経営の重要課題の一つと位置づけております。当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、次の基本的な考え方に沿って、コーポレート・ガバナンスの強化・充実に向けてまいります。

- (1) 株主の皆さまの権利を尊重し、平等性を確保する。
- (2) 株主の皆さまのみならず、お客さま、地域社会、従業員などのステークホルダーの利益を考慮する。
- (3) 適切に情報を開示し、透明性を確保する。
- (4) 監査等委員会の監査等の機能を有効活用するとともに、独立社外取締役の活用により取締役会の監督機能の実効性を高める。
- (5) 中長期的な企業価値向上に向け、株主の皆さまとの建設的な対話に努める。



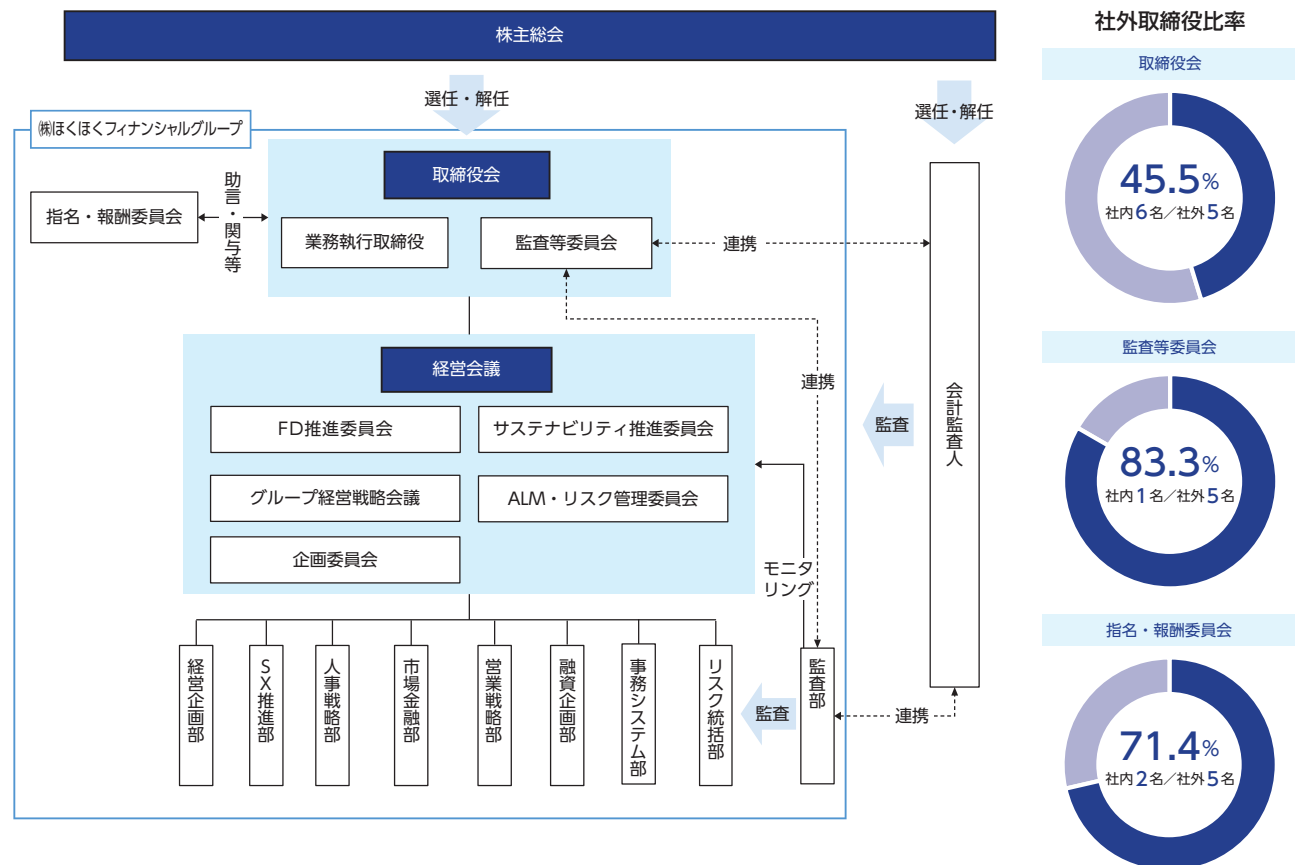
コーポレート・ガバナンスに関する詳細は当社ホームページをご参照ください。

<https://www.hokuhoku-fg.co.jp/info/governance/>

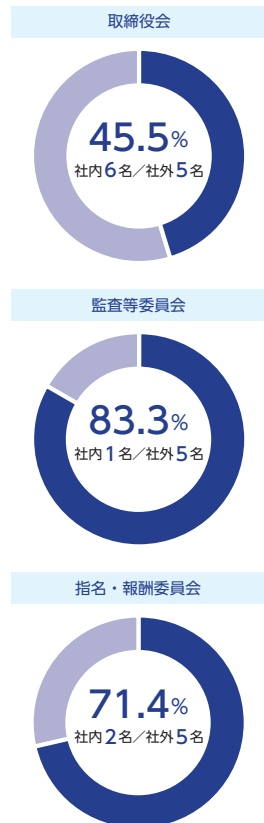


#### ・コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監査等委員会設置会社の形態をとるとともに、社外取締役を選任しております。また、グループのガバナンス体制を強化し持株会社としての経営管理を適切に行うために、当社の主要な子会社である北陸銀行と北海道銀行の間では両行の出身者を相互に取締役に選任し、相互理解と相互牽制を図っております。



#### 社外取締役比率



#### ① 取締役会 2024年度開催回数11回

グループ全体の経営にかかる重要方針を決定し、持株会社ならびに子会社の経営管理・リスク管理・監査について管理監督します。  
5名の社外取締役を選任し、経営から独立した視点を取り入れ、監督機能を強化しております。

#### ② 監査等委員会 2024年度開催回数11回

監査の方針・計画・方法や、選定監査等委員の職務の遂行に関する事項を決定し、取締役の職務の執行の監査や、監査等委員以外の取締役の選任・報酬等についての意見の決定等を行います。

#### ③ 指名・報酬委員会 2024年度開催回数7回

取締役会の諮問機関として、委員の過半数を社外取締役で構成し、委員長は社外取締役から選任して、取締役・経営陣幹部の人事・報酬に関する事項について適切な助言・関与等を行います。

#### ④ 経営会議 2024年度開催回数48回

当社の常勤取締役で構成し、取締役会で決定した基本方針に基づき、全般的な業務執行方針および各部門の特に重要な業務執行に関する事項を決定します。

#### ⑤ フィデューシャリーデューティー推進委員会(FD推進委員会) 2024年度開催回数4回

当社の常勤取締役および担当部の役員・部長、子会社(銀行および証券会社)の担当部の部長等で構成され、グループ全体における顧客本位の業務運営の実践状況を確認・評価し、必要な対応・改善策を検討します。

#### ⑥ サステナビリティ推進委員会 2024年度開催回数2回

当社の常勤取締役および担当部の役員・部長等で構成され、グループ全体のサステナビリティ経営の方向性を検討します。

#### ⑦ グループ経営戦略会議 2024年度開催回数12回

当社常勤取締役と子会社社長を構成員として、グループ全体で重要事項・経営方針の浸透を図るほか、各社の営業状況を確認することで適切な業務執行に反映させる機能を担っております。

#### ⑧ ALM・リスク管理委員会 2024年度開催回数12回

当社および子銀行の担当部の役員・部長等を構成員として、グループ各社のALM・リスク管理に関して、グループ全体の目線で統一的に認識・把握・管理し、グループ経営の健全性確保と収益性向上を図るために、各種方針を検討します。

#### ⑨ 企画委員会 新設 2025年1月から、開催回数3回

当社の担当部の役員・部長等を構成員として、営業に関する業務、商品の企画・開発をグループ全体の目線で検討します。

## グループガバナンスの強化

### 取締役会実効性評価

当社取締役会は、取締役会全体の実効性をはじめとするコーポレート・ガバナンス態勢全体について、コーポレート・ガバナンス・ガイドラインの趣旨に照らして分析・評価を毎年行い、結果の概要を開示しております。その結果、特定された課題について継続的に改善策に取り組むことで、取締役会の実効性の向上に努めております。



#### ・具体的なプロセス

すべての取締役に対して匿名方式の自己評価アンケートを実施するとともに、意見の深掘りを行うため社外取締役に對しインタビューを実施いたしました。その結果に基づく監査等委員会からの助言を得たうえで、5月の取締役会にて実効性に関する評価を行いました。

STEP 1	STEP 2	STEP 3
取締役会にて、本年度の評価の実施方法、アンケートの質問項目について審議	全取締役（監査等委員含む）あてに匿名方式のアンケートを実施するとともに、社外取締役にインタビューを実施	その結果に基づき、監査等委員会の助言を得たうえで、取締役会にて審議

#### 【自己評価アンケート項目(大項目)】

①取締役会の構成と運営 ②経営戦略と事業戦略 ③企業倫理とリスク管理 ④経営陣の評価と報酬 ⑤株主等との対話

#### ・2023年度評価結果に対する2024年度の取り組み状況

2023年度の課題	課題への取組状況
重要テーマの議題選定、審議機会の確保・時間の捻出	・次期中期経営計画に関連する経営情報の共有や意見交換の場の定期的な設置。 ・審議時間のメリハリ（重要度に応じた説明時間の設定）の強化。
執行側からの情報連携	・執行側での議論内容等の情報提供を充実すべきとの意見を踏まえ、経営会議のエグゼクティブサマリ（議論ポイントの要約）の提供を開始。 ・取締役会資料事前質問への回答時に、議案の追加説明も実施。
グループガバナンスの監督	・パーパスについて社外取締役と職員との面談を実施。 ・社外取締役と関連会社社長との意見交換会を実施。

#### ・2024年度評価結果に対する2025年度の取り組み方針

アンケート結果やインタビューの分析結果を踏まえ、取締役会並びに取締役会の下に設置された社外役員を主要メンバーとする指名・報酬委員会の構成・運営は適切であり、取締役会の実効性は確保できていると評価しております。

2024年度の課題	課題への取組方針
重要テーマの議題選定、審議機会の確保・時間の捻出	・年間スケジュールの策定と遵守を継続する。 ・資料の量については、社外役員に限られた時間で理解いただくという視点から必要十分な資料構成を改めて精査する。 ・議案別時間配分のメリハリづけを継続する。
執行側からの情報連携	・本紙と別紙を整理し、別紙については、議案の説明に必要な「別紙資料」と検討背景など議案の理解を深めるための補足「参考資料」とに分ける。
グループガバナンスの監督	・グループ会社の社外役員同士の交流会を実施。 ・年間予定と連動した重要テーマや役職員とのフリーディスカッションの場を設定する。

### 取締役の選任の考え方、手続き

#### ・監査等委員であるものを除く取締役候補

銀行の経営管理を的確、公正かつ効率的に遂行することができる知識および経験を有す、あるいは当社グループ外の職務経験等から見て職務遂行に必要な高い能力や知見・識見を有する者で、かつ十分な社会的信用を兼ね備え、経営理念に基づき、当社グループの企業価値を高めることが期待できる者を選定することとしております。

公正かつ透明性を図るため、指名・報酬委員会からの助言を得るとともに、監査等委員会から適任であるとの意見表明を受け、取締役会で決定しております。

#### ・監査等委員である取締役候補

取締役の職務の執行の監査を的確、公正かつ効率的に遂行することができる知識および経験を有す、あるいは当社グループ外の職務経験等から見て職務遂行に必要な高い能力や知見・識見を有する者で、かつ十分な社会的信用を兼ね備え、経営理念に基づき、当社グループの企業価値を高めることが期待できる者を選定することとしております。

選定基準等に基づき監査等委員会の同意を得て、取締役会で決定しております。

### 社外役員を選任理由

社外取締役候補者の選定にあたっては、職務の執行に必要な知見、経験や能力等を有し、かつ、会社法に定める社外取締役の要件を満たしていることに加え、経営の監督機能を発揮するため、当社からの独立性の確保を重視しております。

各社外取締役におきまして、東京証券取引所・札幌証券取引所が定める独立性基準、当社が定める独立性判断基準を満たし、一般株主と利益相反が生じるおそれがないことから、独立役員に指定しております。






氏名	選任理由	2024年度出席状況
舟本 馨	警察庁や株式会社整理回収機構における要職の歴任を通じて培った豊富な経験と幅広い知見により、当社の経営全般に対する監督機能の強化が期待できることから社外取締役に選任しております。	取締役会 11回/11回 監査等委員会 11回/11回
小川 万里絵	日本銀行における要職の歴任を通じて培った豊富な経験と幅広い知見により、当社の経営全般に対する監督機能の強化が期待できることから社外取締役に選任しております。	取締役会 11回/11回 監査等委員会 11回/11回
横井 裕	外務省における要職の歴任を通じて培った豊富な経験と幅広い知見により、当社の経営全般に対する監督機能の強化が期待できることから社外取締役に選任しております。	取締役会 10回/11回 監査等委員会 8回/9回
牧野 真也	明治安田生命保険相互会社における豊富な金融機関経営の経験と幅広い知見により、当社の経営全般に対する監督機能の強化が期待できることから社外取締役に選任しております。	取締役会 9回/9回 監査等委員会 9回/9回
奥村 浩子	外国系金融機関における要職の歴任を通じて培った豊富な経験と幅広い知識、また弁護士としての法務全般に関する専門的な知見により、当社の経営全般に対する監督機能の強化が期待できることから社外取締役に選任しております。	(2025年6月新任)

### サクセッションプラン

当社およびグループ企業の経営管理を的確、公正かつ効率的に遂行できる知識・経験を有し、十分な社会的信用を兼ね備え、当社グループの企業価値を高めることが期待できる者を、グループ中核企業の代表取締役を含む経営陣として継続的に配置できるように、後継者指名に至る一連の取り組みについて、重要な段階ごとに考え方とプロセスをサクセッションプランとして明確化しております。

また、独立社外取締役が議長を務め、過半数を社外取締役で構成する「指名・報酬委員会」は、サクセッションプランの定めに基づき、後継者・候補者の選出・育成・評価という重要なプロセスにおいて、必要な審議や、候補者との面談を重ねております。これらの取り組みにより、当社グループを率いる後継者・候補者の指名が、客観性・透明性を保ちながら高い実効性のもとで実行されるように運用を行っております。

# 役員一覧

 <b>中澤 宏</b> 代表取締役社長  1986年4月北陸銀行入行。経営企画、営業部門に携わる等、経営全般に豊富な業務経験を有しています。2022年6月より現職。	 <b>兼間 祐二</b> 代表取締役副社長 SX推進部担当 人事戦略部副担当  1987年4月北海道銀行入行。経営企画、人事、市場、GX部門に携わる等、豊富な業務経験を有しています。2021年6月より現職。	 <b>小林 正彦</b> 取締役 営業戦略部担当 SX推進部副担当  1987年4月北陸銀行入行。経営企画、人事、営業、GX、DX部門に携わる等、豊富な業務経験を有しています。2019年6月より現職。	 <b>会田 朋生</b> 取締役 経営企画部副担当 SX推進部副担当  1990年4月北海道銀行入行。営業、国際、DX部門に携わる等、豊富な業務経験を有しています。2025年6月より現職。	 <b>大塚 直久</b> 取締役 リスク統括部担当  1990年4月北陸銀行入行。人事、リスク管理部門に携わる等、豊富な業務経験を有しています。2024年6月より現職。
--	---	--	--	---

 <b>松原 幸洋</b> 取締役 監査等委員  1992年4月北陸銀行入行。人事部門に携わる等、豊富な業務経験を有しています。2025年6月より現職。	 <b>舟本 馨</b> 社外取締役 監査等委員  1979年4月警察庁入行。警察庁の要職を歴任し、2013年8月整理回収機構専務取締役として経営に携わる。2021年6月より現職。	 <b>小川 万里絵</b> 社外取締役 監査等委員  1986年4月日本銀行入行。日本銀行の要職を歴任し、2025年5月桜美林学園常務理事総合企画部長兼ダイバーシティ推進室長(現任)。2022年6月より現職。	 <b>横井 裕</b> 社外取締役 監査等委員  1979年4月外務省入省。外務省の要職を歴任し、2021年3月東洋インキ(現artience)取締役、2022年3月兼監査等委員(現任)。2022年6月より現職。	 <b>牧野 真也</b> 社外取締役 監査等委員  1983年4月安田生命保険入社。取締役代表執行役員副社長として経営に携わり、2024年7月明治安田損害保険代表取締役会長(現任)。2024年6月より現職。	 <b>奥村 浩子</b> 社外取締役 監査等委員  1985年4月チェース・マンハッタン銀行入社。外国系金融機関の要職を歴任し、2016年1月馬場・澤田法律事務所弁護士(現任)。2025年6月より現職。
--	--	---	---	--	--

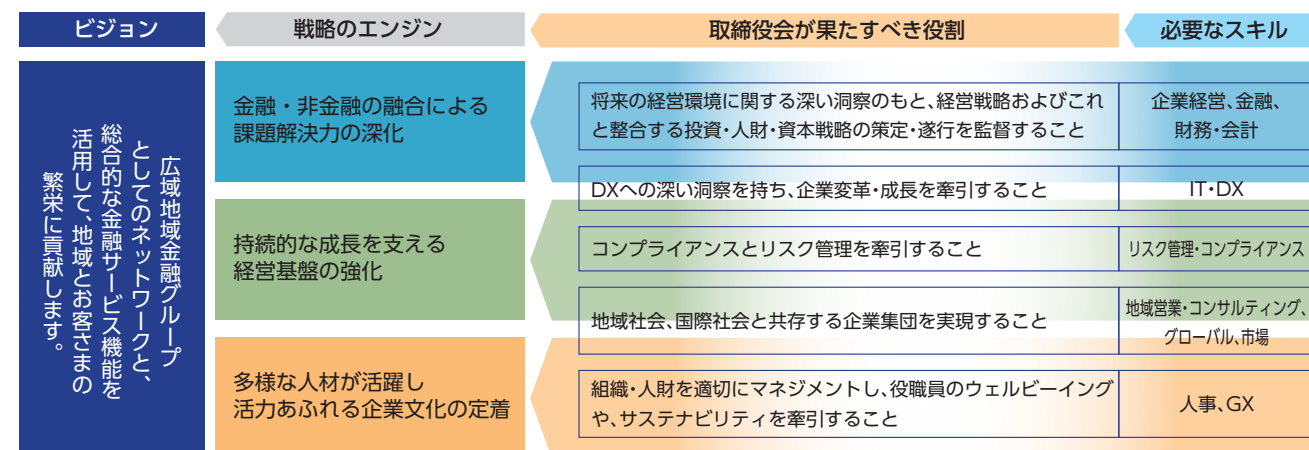
## スキルマトリックス

企業経営	●	●	●		
人事		●	●		●
コンサルティング	●	●	●	●	●
リスク管理・コンプライアンス					●
市場	●	●			●
グローバル	●			●	
IT・DX	●	●	●	●	
GX	●	●	●		
金融	●	●	●	●	●
財務・会計	●	●	●		

	●			●	
●		●		●	
●					
	●	●	●		●
			●		●
				●	
●	●	●		●	●
●				●	

## スキルの特定

当社では、地域・お客さまの課題解決と企業価値向上を共に実現するために、第6次中期経営計画に定める戦略のエンジンや経営戦略に照らし、取締役会が果たすべき役割と必要なスキル(知識、経験、能力)を以下のとおり考えております。



## スキルの詳細

企業経営	企業等の経営や組織運営に関する知識・経験・能力
人事	人事労務、人材戦略や従業員のウェルビーイングに関する知識・経験・能力
地域営業・コンサルティング	地域経済を活性化させるためのソリューション提供、企業支援に関する知識・経験・能力
リスク管理・コンプライアンス	リスク管理、法務やコンプライアンスに関する知識・経験・能力
市場	市場運用に関する知識・経験・能力
グローバル	グローバルな視点や海外事業に関する知識・経験・能力
IT・DX	システムの企画・運用・管理やデジタル分野に関する知識・経験・能力
GX	サステナビリティや環境分野への取り組みに関する知識・経験・能力
金融	金融業界に関する知識・経験・能力
財務・会計	財務戦略、会計に関する知識・経験・能力

## グループガバナンスの強化

### 役員報酬

取締役の報酬と会社の業績との連動性をより明確にする観点から、役員報酬制度の大幅な見直しを行い、2025年6月より業績連動型賞与制度および業績連動型株式報酬制度を新たに導入しています。

業績連動性の高い報酬制度とする目的に加えて、対象取締役に当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えることで、対象取締役と株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的としています。

当社は取締役会で「報酬等の決定方針」を決定し、役員報酬等の内容についての決定に関する方針や手続等について次のように定めております。

- i 当社は、役員報酬が、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けたインセンティブとして機能するように、その水準・構成を設定する。
- ii 監査等委員である取締役を除く取締役の報酬等は、以下の「基本報酬」、「業績連動賞与」及び「株式報酬」で構成し、個人別の報酬等については、株主総会において決議された年間報酬限度額・数の範囲内において、別途定める役員報酬規定、業績連動賞与規定及び株式報酬規定に基づき算定された額・数、及びそれらの構成比の適切性、妥当性に関し、関連する業種に属する企業の報酬等も参考とした検討を行い、その決定を代表取締役社長に委任する。代表取締役社長は、指名・報酬委員会からの助言を受けて、客観性と透明性を確保のうえ個人別の報酬等を決定する。  
なお、監査等委員である取締役を除く取締役のうち、社外取締役については、中立・独立した立場から業務執行の監督を行う役割を踏まえ、基本報酬のみで構成する。
  - (a) 基本報酬  
基本報酬は、役位別に評価に応じて定める固定額の報酬とし、毎月支給する。
  - (b) 業績連動賞与  
業績連動賞与は、役位別に定める額を基準とし、当社グループの経営計画の達成に向けたインセンティブを高めるための業績指標を設定し、業績目標の達成度に応じて支給額を決定し、毎年一定の時期に支給する。
  - (c) 株式報酬  
株式報酬は、役位別に定める額を基準とし、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けたインセンティブを高めるための業績指標を設定し、業績目標の達成度に応じて算定される数の当社普通株式を毎年一定の時期に割り当てる。割り当てる当社普通株式には、当社の取締役等の地位を退任するまでの間、譲渡制限を付すものとし、退任時に譲渡制限を解除する。
- iii 監査等委員である取締役の報酬等は、中立・独立した立場から業務執行の監督・監査を行う役割を踏まえ、基本報酬のみで構成し、個人別の報酬等については、株主総会において決議された年間報酬限度額の範囲内において、別途定める役員報酬規定に基づき、指名・報酬委員会からの助言を受け、客観性と透明性を確保のうえ、監査等委員の協議により決定する。
- iv 代表取締役社長に委任する権限の内容は、個人別の報酬額の決定であり、代表取締役社長は個人別の報酬額・株式数を指名・報酬委員会における議論を踏まえて決定する。

#### 【役員報酬の全体像】

報酬種類	業績連動	算定方法等		支給方法	支給時期									
基本報酬	固定	役位別の評価に応じた固定額		現金	毎月									
業績連動賞与	業績短期連動	役位別の基準額	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">評価指標</th> <th>業績連動幅</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">財務指標</td> <td>連結当期純利益</td> <td rowspan="2">0~150%</td> </tr> <tr> <td>2行合算コア業務純益</td> </tr> </tbody> </table>		評価指標		業績連動幅	財務指標	連結当期純利益	0~150%	2行合算コア業務純益	1年に1度支給		
評価指標		業績連動幅												
財務指標	連結当期純利益	0~150%												
	2行合算コア業務純益													
株式報酬	業績中期連動	役位別の基準額	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">評価指標</th> <th>業績連動幅</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>財務指標</td> <td>連結ROE</td> <td rowspan="3">0~150%</td> </tr> <tr> <td>株式指標</td> <td>TSR (株主総利回り)</td> </tr> <tr> <td>非財務指標</td> <td>GX関連投資額 女性管理職比率</td> </tr> </tbody> </table>	評価指標		業績連動幅	財務指標	連結ROE	0~150%	株式指標	TSR (株主総利回り)	非財務指標	GX関連投資額 女性管理職比率	譲渡制限付株式 1年に1度割当
評価指標		業績連動幅												
財務指標	連結ROE	0~150%												
株式指標	TSR (株主総利回り)													
非財務指標	GX関連投資額 女性管理職比率													

### 政策保有株式への対応

当社および中核子会社（北陸銀行、北海道銀行）では、上場株式の政策保有に関する方針、ならびに議決権行使基準を、以下のとおり定めております。なお、保有意義の妥当性が認められない銘柄については、取引先企業との十分な対話を経たうで売却を進めます。また、妥当性が認められる場合にも、市場環境や経営・財務戦略等を考慮し売却することがあります。

#### 保有に関する方針

- (1) 政策保有株式は、対象先との長期的・安定的な関係の維持・強化、事業戦略上のメリットの享受などが図られ、対象先および当社グループの企業価値の向上に資すると判断される場合に保有するものである。
- (2) 政策保有株式については、個別銘柄毎に、資本コストを勘案した指標に基づき保有に伴うリスク・リターンを計測する。その上で、将来の見通しを踏まえた経済合理性、営業上の取引関係や業務提携等の事業戦略および地域経済との関連性に照らした保有意義について、総合的な検証を毎年取締役会等において実施し、保有の可否を判断する。
- (3) 政策保有株式全体としては縮減方針であり、2027年度末までに時価ベースで連結純資産対比20%未満まで縮減する。

#### 議決権行使に関する方針

政策保有株式の議決権行使に際しては、議案ごとに以下の点を確認の上、必要に応じて取引先企業との対話等を経て総合的に賛否を判断する。

- (1) 取引先企業の中長期的な企業価値を高め、持続的成長に資するか。
- (2) 当社グループの中長期的な経済的利益の増大に資するか。

### 内部監査態勢

#### 基本的考え方

当社グループは、業務の規模・特性、業務に適用される法令等の内容およびリスクの種類に応じた実効性のある内部監査態勢を整備することが、当社グループの適切な法令等遵守、顧客保護等およびリスク管理に必要な不可欠であるとの認識に基づき、当社および北陸銀行・北海道銀行に内部監査部門を設置しております。

各社内部監査部門は、他の部門からの独立性を確保し、牽制機能が働く態勢を整備しております。

#### ■ 当社グループにおける取り組み

当社には、グループ内会社の内部管理態勢の適切性・有効性を検証し、グループ内会社の内部監査機能を統括する監査部を設置しています。監査部は、取締役会で定める基本方針および監査規程に基づき当社および子会社・関連会社の内部監査を実施するとともに、北陸銀行・北海道銀行からの内部監査の結果や問題点の改善状況等の報告を受け、また、必要に応じて銀行に対する実地での検証、指示ならびに報告を求めることで、グループ内会社における内部監査の実施状況を一元的に把握・管理しております。

グループ内会社の内部監査の結果については、定期的にかつ必要に応じて速やかに、取締役会へ報告しております。特に、グループの経営に重大な影響を与える事案については、取締役会へ速やかに報告する態勢を整備しております。

北陸銀行・北海道銀行においても、各行の監査部が内部監査方針・内部監査規程に基づき、本部・営業店・子会社等の業務監査および資産監査を実施しております。監査の実施にあたっては、監査対象部門の法令等遵守、顧客保護等およびリスク管理の状況を把握したうえ、頻度および深度等に配慮した効率的かつ実効性のある内部監査計画を策定しております。

また、必要に応じ、両行監査部および当社監査部が合同で監査を行い、監査におけるグループ全体の機能強化ならびに効率化を図っております。

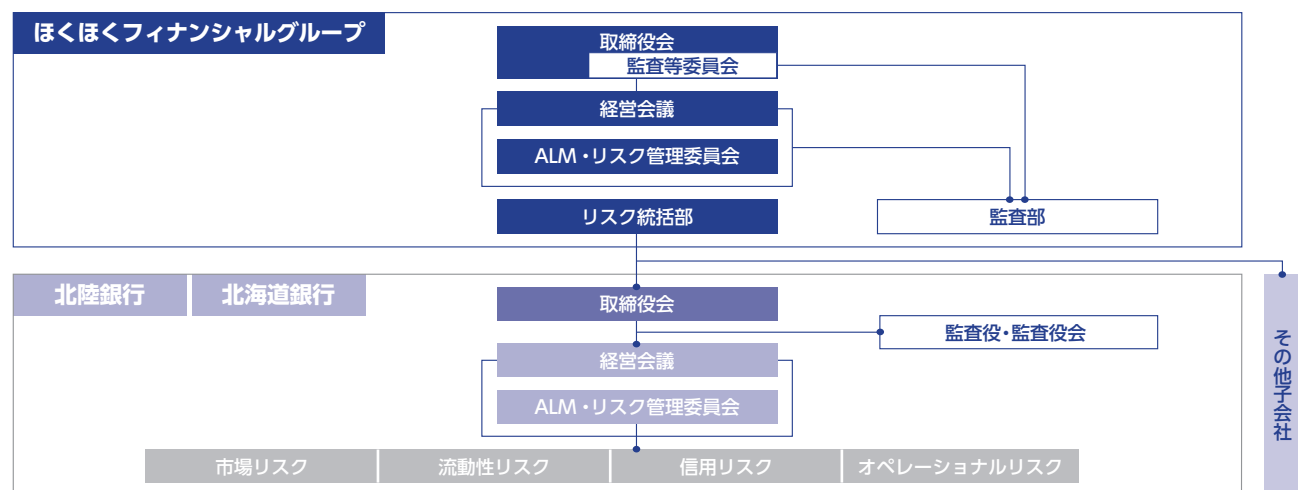
## グループガバナンスの強化

### リスク管理

#### ■ 統合的リスク管理体制

当社グループでは、お客さまの預金保護や株主・債権者の信頼を確保するため、リスクの総量を経営体力の範囲内に制御しながら、収益目標とバランスの取れたリスクテイク・経営資源配賦を図るため、各種リスク管理の基本方針を定め、統合的リスク管理体制の整備に努めております。

また、各種リスク管理の統括および管理を行うリスク統括部門を設置するとともに、独立した監査部門が内部監査を実施し、リスク管理体制の適切性・有効性を検証する体制としております。



#### ■ リスク資本配賦

当社グループは、業務に対して発生するさまざまなリスクを可能な限り統一的に計量化し、総リスク量が経営体力の範囲内に収まるよう管理しております。

子銀行では、信用リスク、市場リスク、オペレーショナルリスクについて、リスクの計量化等により想定される最大損失額を見積ったうえで、資本を有効に活用するため、コア資本を配賦原資としたリスク資本配賦を行い、経営として許容できる範囲内にリスクを制御・管理しております。

当社では、子銀行の配賦案とともに、配賦しない余裕額が、子銀行以外の子会社で想定されるリスクや想定外のリスク等に対する備えとなっているかを検証し、リスク量実績のモニタリングと合わせ、グループ全体で自己資本と比較して過大なリスクをとらないよう管理しております。

また通常では考えられない景気悪化や相場変動等、一定のシナリオのもとで損失がどの程度想定されるか、ストレステストを実施することで、リスクに対する自己資本の充実度を定期的に検証しております。

#### ■ 信用リスク管理

##### 基本的考え方

信用リスクとは、お取引先の経営状態の悪化などにより貸出金等の元本・利息が回収できなくなるリスクを指します。これは、金融の仲介を使命とする銀行にとって、避けて通ることのできないリスクですが、当社グループでは資産の健全性の維持・向上を図るため、信用リスク管理体制の整備・強化に努めております。

##### 信用リスク管理体制

資産の健全性を維持向上させるため、当社グループでは行内格付制度、自己査定制度により、信用リスクの適時かつ適切な把握に努め、適正な償却・引当を実施しております。

個別の与信判断にあたっては、規範・方針等を明示した「貸出金取扱規定(クレジットポリシー)」に従い、厳正な審査を行っております。

##### 行内格付制度

貸出金等の信用リスクを客観的に把握するため、子銀行では行内格付制度を導入し、お取引先の信用力を財務データや定性情報等に基づき15段階に細分化し、継続的に格付の推移を把握しております。

また、「グループ与信限度ライン管理規定」に基づき、大口与信先への与信集中状況のモニタリングを行い、過度な与信集中リスクが発生しないよう管理しております。

##### 自己査定基準

自己査定は、自己査定基準に基づき子銀行において資産査定部門が厳格に実施するとともに、その妥当性についてはリスク管理部門および独立的な立場から内部管理部門において検証を行っております。

##### 企業再生

融資実行後は、お取引先の業況把握、事業計画のフォローを通じて不良債権の発生防止に努めるとともに、不良債権を専門的に管理する体制の構築と、企業再生支援機能の強化を通じた資産の健全化に努めております。

#### ■ 市場リスク管理

##### 基本的考え方

市場リスクとは、金利、株価および為替等のさまざまな市場のリスク要因の変動により、保有する資産・負債の価値や生み出される収益が変動し、損失を被るリスクを指します。

当社グループでは、市場リスクを伴う取引を主に扱う子銀行において、「市場リスク管理規定」等を定め、資産および負債の総合的管理(ALM)を行い、市場リスクを適切にコントロールして、安定的な収益を確保できる運営に努めております。

#### ■ 流動性リスク管理

流動性リスクには、信用の低下等により、資金繰りがつかなくなったり、通常より著しく高い金利での資金調達を余儀なくされて損失を被る資金繰りリスクと、市場の混乱等により取引ができなくなったり、通常よりも著しく不利な価格での取引を余儀なくされて損失を被る市場流動性リスクがあります。

流動性リスクの大宗を占める子銀行では、「流動性リスク管理規定」を制定し、国債など資金化の容易な支払準備資産を十分確保するとともに、管理指標を各種設定し日々モニタリングしております。また万一危機が発生した場合は、危機の段階に応じた対応が取れるよう、流動性リスクの状況をALM・リスク管理委員会等で定期的に報告・協議しております。

当社では子銀行の運用・調達状況を的確に把握し、円滑な資金繰りに万全を期しております。

#### ■ オペレーショナルリスク管理

##### 基本的考え方

オペレーショナルリスクとは、業務の過程、役職員の活動もしくはシステムが不適切であること、または外生的な事象によって損失を被るリスクを指します。

当社グループでは、「オペレーショナルリスク管理規定」を定め、オペレーショナルリスクを、①事務リスク、②システムリスク、③法務リスク、④人的リスク、⑤有形資産リスク、⑥風評リスク、⑦その他のリスクの7区分に細分化し、これら各種のリスクの状況を、子銀行では毎月開催する「オペリスク管理専門委員会」でモニタリングするとともに、リスクアセスメント等による潜在リスクの把握、未然防止策の評価を通じた、PDCA体制の確立に努めております。

#### ■ 主要カテゴリごとのリスク管理体制

##### 事務リスク管理

当社グループでは、事務ミス等の発生原因の分析を通じ、再発防止策を検討するとともに、事務の堅確化と相互牽制の観点から、事務処理の本部集中化・効率化を進め、事務リスク削減へ向けた取り組みに努めております。

##### システムリスク管理

当社グループでは、「システムリスク管理規定」「情報資産の安全性確保に関する基本指針(セキュリティ・ポリシー)」を制定し、厳正な管理・運営体制を敷くとともに、バックアップ体制等各種安全措置の実施や、近年増加傾向にあるサイバー攻撃への迅速な対応を目的としたセキュリティ管理体制の強化に取り組んでおります。

#### ■ 危機管理

当社グループでは、大規模災害等の緊急事態が発生した場合でも、その影響を最小限に抑えるため、「危機管理マニュアル」(コンティンジェンシープラン等)を策定し、情報収集や指揮・命令の一元化等、体制を整備しております。

特に子銀行では、地震や感染症等が発生しても、金融機関に求められる決済機能等の業務が継続できるように、「業務継続計画(BCP)」等を定め、万全の対応ができる体制を整備しております。

#### ■ サイバーセキュリティへの取り組み

##### サイバーセキュリティ管理態勢

当社グループでは、お客さまに安心して金融サービスをご利用いただくため、サイバー攻撃を経営上の最も重視し対応するリスクの一つと位置づけ、継続的にセキュリティ対策を講ずるとともに、高度化・巧妙化するサイバー攻撃に対しSOC<sup>※1</sup>による24時間365日の監視体制を構築し、日々の防衛に努めています。

経営陣のリーダーシップによりサイバー攻撃に対応するため、グループのCISO<sup>※2</sup>の下に、グループ横断的組織として「ほくほくCSIRT」(以下、CSIRT<sup>※3</sup>)を設置し、サイバーセキュリティに関する脅威情報の収集・発信、攻撃検知時の調査・対処、各種セキュリティ対策などを実施しております。

また、共同利用システム「MEJAR」参加6行による「MEJAR-CSIRT」、MEJAR参加行および地銀共同センター参加13行等による「CMS-CSIRT」により参加行間で連携し、サイバーセキュリティ態勢の強化に努めています。

なお、CSIRTでは所管の警察本部等との連携や、外部団体である金融ISAC<sup>※4</sup>およびFISC<sup>※5</sup>に加盟し、サイバー攻撃に迅速に対応できる体制を整備するなど、「自助」「共助」「公助」の精神に基づき外部機関との連携を通じてサイバーセキュリティ管理態勢の実効性向上にも取り組んでいます。

※1 SOC: Security Operations Centerの略。サイバー攻撃を監視/検出/対応する専門的な部署・拠点。ネットワークやシステムのセキュリティを強化し、インシデントに対処する。

※2 CISO: Chief Information Security Officerの略。サイバーセキュリティ戦略を設計し、組織全体のリスクを評価する最高情報セキュリティ責任者を指す。

※3 CSIRT: Computer Security Incident Response Teamの略。一般的に平時・緊急時のセキュリティを行う組織を指す。

※4 金融ISAC: 国内の金融機関によるサイバーセキュリティに関する情報の共有・分析を行い、金融機関の安全性向上を推進することにより、利用者の安心・安全を継続的に確保することを目的とした組織。

※5 FISC: 金融情報システムセンター。The Center for Financial Industry Information Systemsの略。「コンピュータシステムの安全対策基準」をはじめとする各種ガイドラインの発布・セミナー等を実施。

#### ■ 教育・訓練

当社グループでは、サイバー攻撃への備えとして、グループ役職員のリテラシーの向上を目的として、役職員を対象とする標的型攻撃訓練やeラーニングの実施、最新のセキュリティ動向の共有などを通じ、教育・啓発活動に継続的に取り組んでいます。

また、金融ISACや内閣サイバーセキュリティセンターなどが主催する各種訓練演習にも定期的に参加し、サイバーセキュリティ管理態勢の高度化に努めています。

## グループガバナンスの強化

### コンプライアンス

#### 基本方針

ほくほくフィナンシャルグループは、コンプライアンスを経営の最重要課題の一つとして位置づけ、コンプライアンスの徹底が経営基盤を揺るがすことを強く認識し、取締役会で基本方針を定め、誠実かつ公正な企業活動を遂行するように努めております。

#### ■ コンプライアンスの基本方針

##### 1. 基本的使命・社会的責任の認識

地域金融機関としての公共的使命と社会的責任を認識し、健全な業務運営により内外の信頼確立に努めます。

##### 2. 質の高い金融サービスの提供

質の高い総合金融サービスの提供により、地域経済・社会の安定的発展やお客さまの生活の充実・向上に貢献します。

##### 3. 法令やルールの厳格な遵守

法令やルールを厳格に遵守し、企業倫理・社会通念に逸脱することのないよう公正かつ堅実に行動します。

##### 4. 反社会的勢力の排除

社会の秩序や安全を脅かす反社会的勢力を許さず、毅然とした対応で臨むことで健全な地域社会づくりに寄与します。

##### 5. 経営の透明性確保

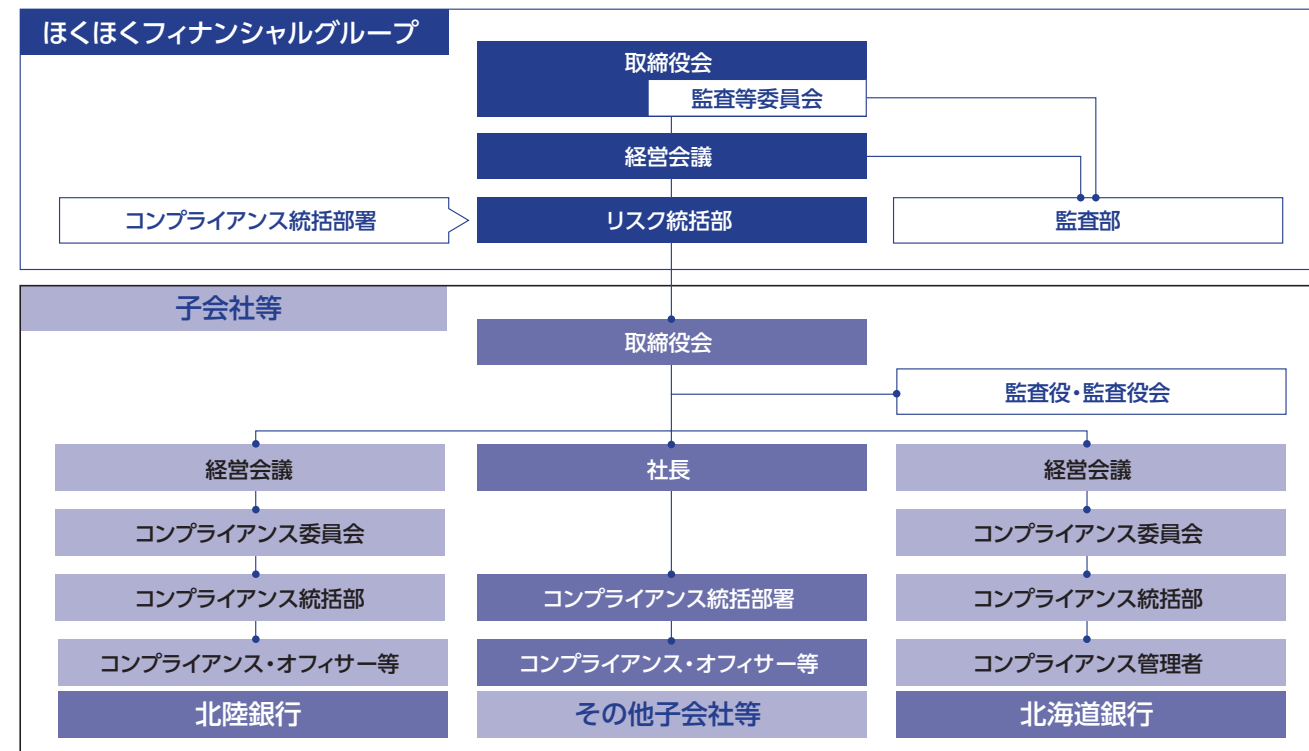
的確で円滑な情報開示と意思決定に努め、透明性の高い経営・組織風土を目指します。

#### ■ 体制

当社グループでは、コンプライアンス体制を確立するため、「コンプライアンス規程」を定め組織体制を整備するとともに、当社とグループ各社が連携して対応しております。

当社においては、リスク統括部をグループ内のコンプライアンス統括部署とし、リスク統括部担当役員をコンプライアンス統括責任者としております。

子銀行の各部店およびグループ各社には、コンプライアンス・オフィサー等を配置し、コンプライアンスに関する職場内の教育・啓蒙等の諸施策を積極的に実施しております。また子銀行では、コンプライアンス統括部署およびコンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンス態勢の状況把握・改善を図っております。



#### ■ コンプライアンス・マニュアルおよびコンプライアンス・プログラム

コンプライアンスを徹底するため、役職員が遵守すべき基本的な事項をまとめた「コンプライアンス・マニュアル(行動規範)」を制定のうえ、全役職員に配付し、研修や店内勉強会等で内容の周知徹底を図っております。また取締役会では、体制整備のための具体的な実践計画である「コンプライアンス・プログラム」を毎年決定し、定期的にプログラム実施状況の報告を受け、コンプライアンスの確実な実践に努めております。

#### ■ 顧客保護および顧客の利便性向上への取り組み

当社グループは、お客さまの資産、情報およびその他の利益を保護するため、「顧客保護等管理基本規程」の中で「顧客保護等管理方針」を定めております。

さらに、お客さまに対して金融商品取引法等を遵守した適切な説明等を実施し、お客さま相談室等を窓口としてお客さまからの相談や苦情等に適切に対応するために、5つの観点からそれぞれ規定等を制定し、適切に対応する体制を整備しております。またグループ各社のコンプライアンス統括部署が、顧客保護等管理の統括部署となり、それぞれの管理主担部署と連携して、管理体制が十分機能するよう継続的に見直しを図り、問題の解決やデータの分析を通して、各種改善策を策定・実施できる体制としております。

#### ■ 個人情報保護への取り組み

金融業務にとって情報資産の安全性確保は、お客さまの信頼を得るためには欠かせない重要な事項であり、お客さまからお預かりした情報につきましては、厳格な保護・利用を行い、情報の漏洩等を防いでおります。

特に個人情報については、個人情報保護法等を遵守するため、「個人情報保護宣言」等を定め、当社ホームページに掲載・公表しており、地域社会へ貢献できる金融機関として、お客さまから最大限の信頼を得ることができるよう努力してまいります。

#### 顧客保護等管理基本規程

顧客説明	お客さまとの取引に際しましては、法令等に従って金融商品の説明および情報提供を適切かつ十分に行います。
顧客サポート等	お客さまからの相談または苦情等につきましては、適切かつ十分に取扱いします。
顧客情報保護	お客さまに関する情報につきましては、法令等に従って適切に取得し、安全に管理いたします。
外部委託	お客さまとの取引に関連して、私たちの業務を外部委託することにつきましては、お客さまの情報その他お客さまの利益を守るため、適切に外部委託先を管理いたします。
利益相反	お客さまとの取引に関連して、お客さまの利益が不当に害されることのないよう、利益相反のおそれのある取引を適切に管理いたします。

#### 顧客保護等管理方針

顧客説明	お客さまとの取引に際しましては、法令等に従って金融商品の説明および情報提供を適切かつ十分に行います。
顧客サポート等	お客さまからの相談または苦情等につきましては、適切かつ十分に取扱いします。
顧客情報保護	お客さまに関する情報につきましては、法令等に従って適切に取得し、安全に管理いたします。
外部委託	お客さまとの取引に関連して、私たちの業務を外部委託することにつきましては、お客さまの情報その他お客さまの利益を守るため、適切に外部委託先を管理いたします。
利益相反	お客さまとの取引に関連して、お客さまの利益が不当に害されることのないよう、利益相反のおそれのある取引を適切に管理いたします。

#### ■ 反社会的勢力への対応

当社グループでは、市民社会からの信頼性、金融機関の業務の適切性および健全性を維持するため、「反社会的勢力への対応に係る基本方針」を定めております。

またグループ各社には、反社会勢力への対応管理者等を配置しており、警察等と連携を図りながら毅然とした対応をとり、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力との関係を遮断いたします。

#### ■ 内部通報制度

当社グループで不正行為等の早期発見・是正を図るため、内部通報を受け付ける窓口を設置し、牽制も含めてコンプライアンス態勢強化が図れる体制を整備しております。

#### ■ マネー・ロンダリング等防止・金融犯罪への対応

当社グループでは、マネー・ロンダリング等の犯罪防止対策を重要な経営課題と位置づけており、マネー・ロンダリング等防止ポリシーに基づき、社内の役割分担を明確にし、取引時確認、疑わしい取引の届出、コルレス先の管理等について、適切な措置を適時に実施できる管理態勢を構築しております。また、役職員には研修等による啓蒙を図るとともに、マネー・ロンダリング等防止策の遵守状況については監査を実施する等の態勢改善に努めております。

特殊詐欺等の金融犯罪が増加しており、子銀行では、被害の未然防止、セキュリティ強化等を実施するとともに、振り込め詐欺被害者救済法に基づく払い戻しを進める等、被害者の方へも適切に対応しております。

#### ■ 金融ADR制度への取り組み

お客さまからのご意見・苦情等につきまして、迅速かつ適切な対応を行うべく、指定銀行業務紛争解決機関と契約を締結しております。指定銀行業務紛争解決機関は、中立・公正な立場で、解決のための取り組みを行います。

指定銀行業務紛争解決機関：一般社団法人全国銀行協会(銀行)  
 全国銀行協会相談室  
 電話番号:0570-017-109 または 03-5252-3772

指定銀行業務紛争解決機関：特定非営利活動法人証券・金融商品あっせん相談センター(証券)  
 電話番号:0120-64-5005

# お客様本位の業務運営に向けた取り組み

## フィデューシャリー・デューティーへの取り組み

### 「フィデューシャリー・デューティー」への取組方針

#### 1. 資産運用・資産形成へのご支援

・「地域共栄」「公正堅実」「進取創造」の経営理念のもと、お客様のニーズ、ライフステージに応じた最適なお提案を実践していくことで、金融サービスの提供を通じて、地域経済・社会の安定的発展やお客様の資産運用・資産形成に貢献してまいります。

#### 2. 最適な金融サービスの提供

・「北陸銀行」、「北海道銀行」に加え、証券会社である「ほくほくTT証券」の商品・サービスを活用することなどで、お客様のニーズにお応えできるよう、利益相反にも留意しつつグループ全体で取り組んでまいります。  
 ・お客様のライフステージ、ライフプランを共有いただくことで、ご意向に沿った最適な金融サービス・商品の提案・提供を行い、契約後のアフターフォローも適切に続けてまいります。  
 ・金融商品・サービスの提供会社と相互に連携（協力）し、製販一体でお客様への最適な金融サービスを提供します。  
 ・インターネットなど、店頭以外のチャネルからお客様が便利にサービスを利用できるよう、改善・投資を行ってまいります。

#### 3. 情報提供の充実

・お客様の投資経験や金融知識に応じて適切な情報提供を行うために、提供する金融サービスにおける重要な情報をわかりやすく説明できる体制を整備いたします。  
 ・金融商品・サービスの提供会社と相互に連携し、よりわかりやすい情報提供を行います。

#### 4. 手数料のわかりやすい説明

・お客様の投資判断に資するため、商品ごとの手数料等について、お客様にご理解いただけるように説明してまいります。

#### 5. ガバナンス体制の徹底

・商品・サービスについて、お客様への最適な金融サービス提供の実現に向け、職員に対する教育・研修を充実させ、人材を育成してまいります。  
 ・お客様のライフステージ、ライフプランをよくお聞きし、最適なお提案・商品提供が実践されるよう、業績評価の見直しと改善を行ってまいります。  
 ・商品選定時には、グループ会社の商品に捉われることなく、また利益相反にも留意しつつ商品を選定してまいります。  
 ・本取組方針が遵守されているか確認するガバナンス体制を構築し、徹底してまいります。

### 3. 情報提供の充実

- （1）お客様との対話を通じ、ライフステージ・ライフプランをよく知るよう努めることで、お客様のご意向に沿った提案を行います。パンフレットや各種ツールを活用した情報提供、お客様向けセミナーの開催等により、お客様のマネープランに応じた情報提供を行ってまいります。
- （2）提供する金融商品の仕組みおよび想定するお客様について「重要情報シート」等を活用した情報提供を行ってまいります。
- （3）金融商品・サービス提供会社のお客様本位の業務運営に係る取組内容を、お客様に提供する体制を整備します。
- （4）お客様の理解度に応じた情報提供ができるよう、パンフレットや各種ツールの改善および向上に努めてまいります。

### 4. 手数料のわかりやすい説明

- （1）金融サービス・商品に係る手数料の対価を明確にし、「重要情報シート」等を用いて商品をまたぐ手数料比較をわかりやすく説明する体制を整えます。
- （2）複数の取引方法が選べる場合、お客様が納得してご選択いただけるよう、手数料の違いやそれぞれのメリット・デメリットを公平に比較したわかりやすい説明を行います。

### 5. ガバナンス体制の構築

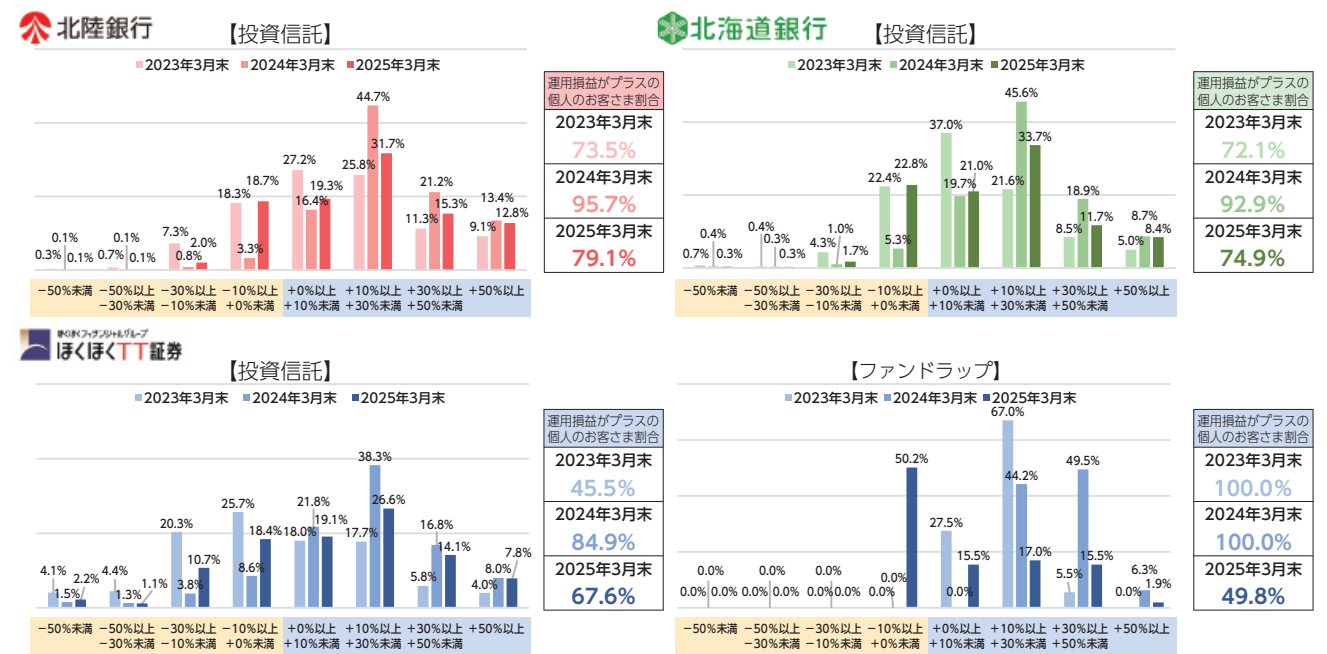
- （1）継続的な行内外の研修を通じて、倫理観をもってお客様のニーズ、ライフステージに応じた最適なお提案を実現するための価値観やノウハウの浸透を図ります。また、FP（フィナンシャル・プランナー）等の外部資格の取得推奨により職員の知識・スキル向上を動機づける人材育成に努めます。
- （2）法令遵守の徹底およびお客様の利益に資する適切な提案がなされるよう、業績評価体系の見直しを行ってまいります。
- （3）商品選択時には、グループ会社の商品に捉われることなく商品を選定し、特にグループ会社の商品を選択する際は、「グループ内取引に関する規定」の手続きに従い利益相反に留意しつつ選定してまいります。
- （4）従業員アンケート、モニタリング、監査機能等を活用して、お客様に最適なサービス提供が組織的に実践できているかグループ内で定期的に確認し、改善に努めてまいります。

### 2024年度KPI

- ・ NPS<sup>®</sup>\*アンケート結果
- ・ 積立型投資信託契約者数・年間積立額
- ・ NISA利用者数
- ・ 投資信託の販売上位10銘柄
- ・ 人財育成・FP資格取得者数
- ・ お客様セミナーの開催状況
- ・ 投資信託・ファンドラップの運用損益区分別のお客様割合
- ・ 投資信託の預り資産残高上位20銘柄のコスト・リターン
- ・ 投資信託の預り資産残高上位20銘柄のリスク・リターン
- ・ ファンドラップのリスク・リターン、コスト・リターン
- ・ 外貨建保険の運用評価別のお客様割合
- ・ 外貨建保険の残高上位20銘柄と銘柄別コスト・リターン割合

\*「NPS<sup>®</sup>（Net Promoter Score<sup>®</sup>）」とは、お客様が企業のブランドや商品・担当者に高い関心を持ち、「知人やご家族にどの位勧めたいと思うか」を数字に表したものです。高い評価を獲得するにはお客様の担当者へ対する信頼や安心感が不可欠となります。ネット・プロモーター、ネット・プロモーター・システム、ネット・プロモーター・スコア、NPS、そしてNPS関連で使用されている顔文字は、ベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、NICE Systems, Inc.の登録商標又はサービスマークです。

### 2024年度 主なKPI進捗状況 投資信託・ファンドラップの運用損益区分別のお客様割合（2025年3月末時点）



<算出方法>  
 ・基準日時点で投資信託およびファンドラップを保有している個人のお客様を対象とし、投資信託のトータルリターン通知制度に基づくトータルリターンを基準日時点の評価金額で除して算出。（ETF、上場REIT、公社債投信、私募投信、確定拠出年金で買い付けた投資信託は含まず）  
 ・外貨建投資信託の評価は、基準日時点の三菱UFJ銀行が提示する公示レートを適用して算出。

### 2025年度の実施事項

#### 1. 資産運用・資産形成へのご支援

- （1）倫理観をもってお客様の最善の利益を図るために、「お客様のニーズ、ライフステージに応じた最適なお提案を実践」し、「コンサルティング機能強化によりお客様の資産形成、ポートフォリオ構築に貢献」することで、お客様の資産運用・資産形成を支援してまいります。
- （2）経営陣を中心とする「フィデューシャリー・デューティー推進委員会」が主体となって、グループ全体でお客様に最善の利益を提供する体制づくりを行ってまいります。
- （3）お客様アンケートや外部のご意見も参考にしながら、「フィデューシャリー・デューティー」への考え方や取り組みが、グループ職員全員に定着しているか確認し、向上に努めてまいります。

#### 2. 最適な金融サービスの提供

- （1）ほくほくフィナンシャルグループ各社との連携を通して、お客様の幅広い資産形成の目的にお応えできる情報提供・サービス態勢を整えてまいります。
- （2）お客様のライフプランの実現のため、対話を通じてお客様をよく知ること（ニーズ、ライフステージ、資産形成に関する知識や経験など）を起点とした提案プロセスの品質向上を図ってまいります。
- （3）お客様の資産背景、投資経験、リスクへの考え方といったお客様のご意向に基づき、最適なお提案が行えるよう商品ラインナップの見直しを行ってまいります。
- （4）銀行が取り扱う保険商品については保障機能別のラインナップを取り揃えることにより、さまざまな将来の不測の事態へ備えるニーズへの提案が行えるようラインナップの見直しを行ってまいります。
- （5）金融商品・サービス提供会社と相互に情報連携を行い、適切に商品・サービスが提供されているか検証し、商品ラインナップの管理を適切に行う体制を整備します。
- （6）契約後の定期的なアフターフォローを、対面だけでなく非対面サービスも活用しながら、お客様のご要望に応じて行ってまいります。
- （7）お客様の生活様式に応じた金融サービスを提供できるよう、インターネットバンキング、銀行アプリ、各種非対面チャネル等の機能改善を行い、利便性を高めてまいります。

# 10年間の主要財務データ

数値は(連結)と記載のもの以外は2行合算

## ■ 業績サマリー

単位

		2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
コア業務粗利益	億円	1,430	1,338	1,307	1,257	1,232	1,207	1,248	1,198	1,188	1,317
資金利益	億円	1,209	1,161	1,125	1,081	1,054	1,037	1,059	1,005	998	1,135
役員取引等利益	億円	200	178	167	165	165	159	177	194	195	188
その他業務利益(国債等債券損益等を除く)	億円	18	▲2	15	9	11	10	11	0	▲5	▲8
経費	億円	909	898	888	865	853	823	788	747	775	797
コア業務純益	億円	520	439	419	391	378	384	460	450	413	519
与信関係費用	億円	37	▲6	5	46	120	130	135	77	▲12	68
経常利益	億円	467	402	331	367	314	320	304	269	228	472
当期純利益	億円	299	296	240	266	208	224	218	230	267	361
親会社株主に帰属する当期純利益(連結)	億円	288	281	211	243	202	213	205	214	230	390

## ■ 貸借対照表サマリー

		2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
資産の部合計	億円	115,819	123,809	129,529	131,429	136,055	165,948	172,434	161,330	163,275	163,879
貸出金	億円	75,996	77,883	81,894	83,608	86,731	90,651	92,111	95,451	95,445	104,774
中小企業等	億円	48,450	49,722	51,539	52,758	53,974	57,666	58,364	59,311	59,982	62,382
有価証券	億円	23,958	24,393	19,433	17,888	18,072	21,001	21,995	18,467	17,832	23,051
負債の部合計	億円	110,452	118,327	123,781	125,488	130,330	159,872	166,515	155,502	157,036	157,645
預金 + 譲渡性預金	億円	105,026	107,310	111,807	114,397	116,626	128,156	132,333	135,406	139,016	140,558
純資産の部合計	億円	5,367	5,482	5,748	5,940	5,725	6,076	5,919	5,827	6,239	6,234
株主資本合計	億円	4,415	4,555	4,753	4,941	5,089	5,189	5,286	5,400	5,512	5,766
評価・換算差額等合計	億円	951	926	995	999	635	886	633	426	726	467

## ■ 財務指標等

		2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
コアOHR(コア業務粗利益経費率)	%	63.57	67.13	67.89	68.85	69.27	68.19	63.15	62.39	65.24	60.54
ROE(連結)	%	5.3	5.1	3.6	4.0	3.4	3.5	3.3	3.5	3.7	6.1
自己資本比率(連結)	%	10.30	9.43	9.49	9.09	8.94	9.45	9.54	9.49	9.40	10.15
1株当たり純資産額(連結)※	円	3,806.1	4,028.6	4,215.9	4,348.7	4,138.4	4,504.9	4,539.1	4,491.9	5,083.3	5,150.8
1株当たり当期純利益(連結)※	円	203.1	201.3	149.4	173.5	142.7	152.1	147.4	159.1	176.9	311.5
1株当たり配当額※	円	42.50	44.00	44.00	44.00	40.00	35.00	35.00	37.00	40.00	50.00
配当性向(連結)	%	20.9	21.9	29.4	25.4	28.0	23.0	23.7	23.2	22.6	16.0

※2016年10月1日付で実施した株式併合(普通株式10株につき1株の割合)が過年度において実施されていたと仮定し、算定した値。

プロフィール

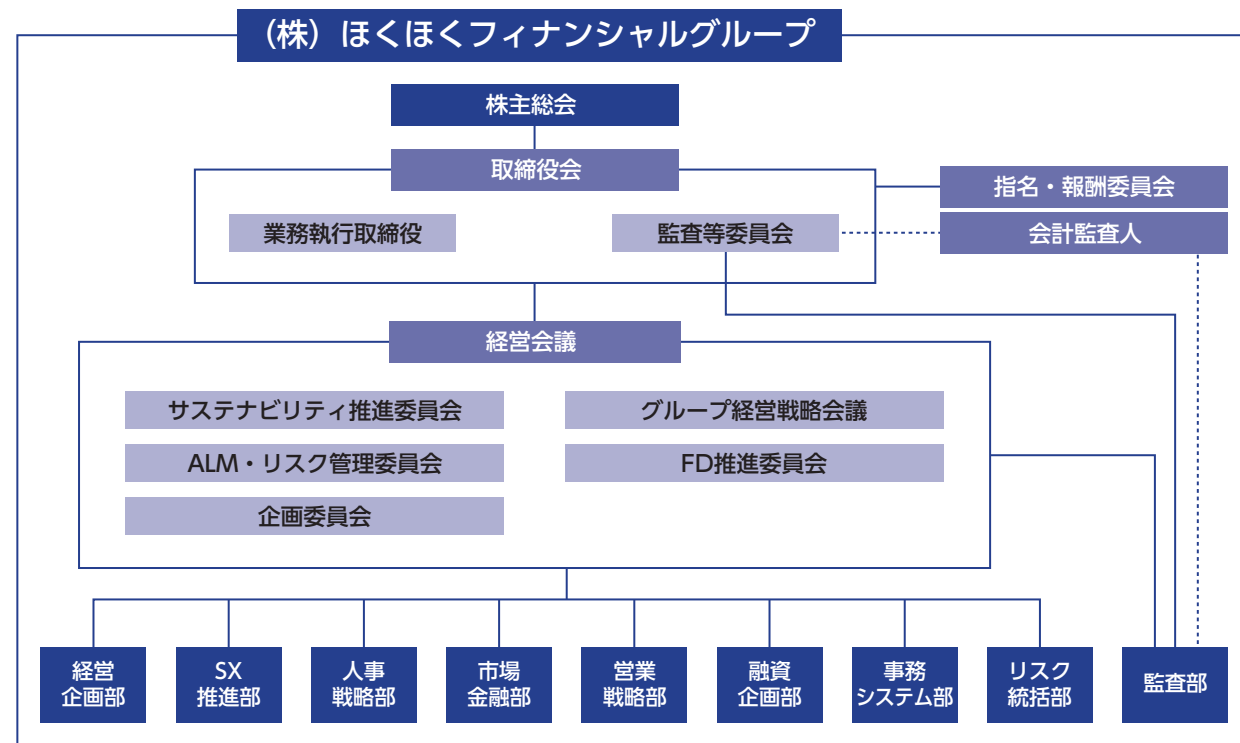


(2025年3月末現在)

設立日	2003年9月26日	従業員数	213名(単体)
本店所在地	富山市堤町通り1丁目2番26号		7,070名(連結)
事業目的	傘下子会社の経営管理および附帯業務、 その他銀行法が認める業務	総資産(連結)	16兆4,412億円
資本金	708億9,500万円	預金(連結) (譲渡性預金を含む)	14兆 318億円
発行済株式数	普通株式 123,458,714株 第1回第5種優先株式 42,983,000株* ※2025年4月1日に全部取得しました。	貸出金(連結)	10兆4,585億円
上場取引所	東京証券取引所(プライム市場) 札幌証券取引所	連結自己資本比率 (国内基準)	10.15%

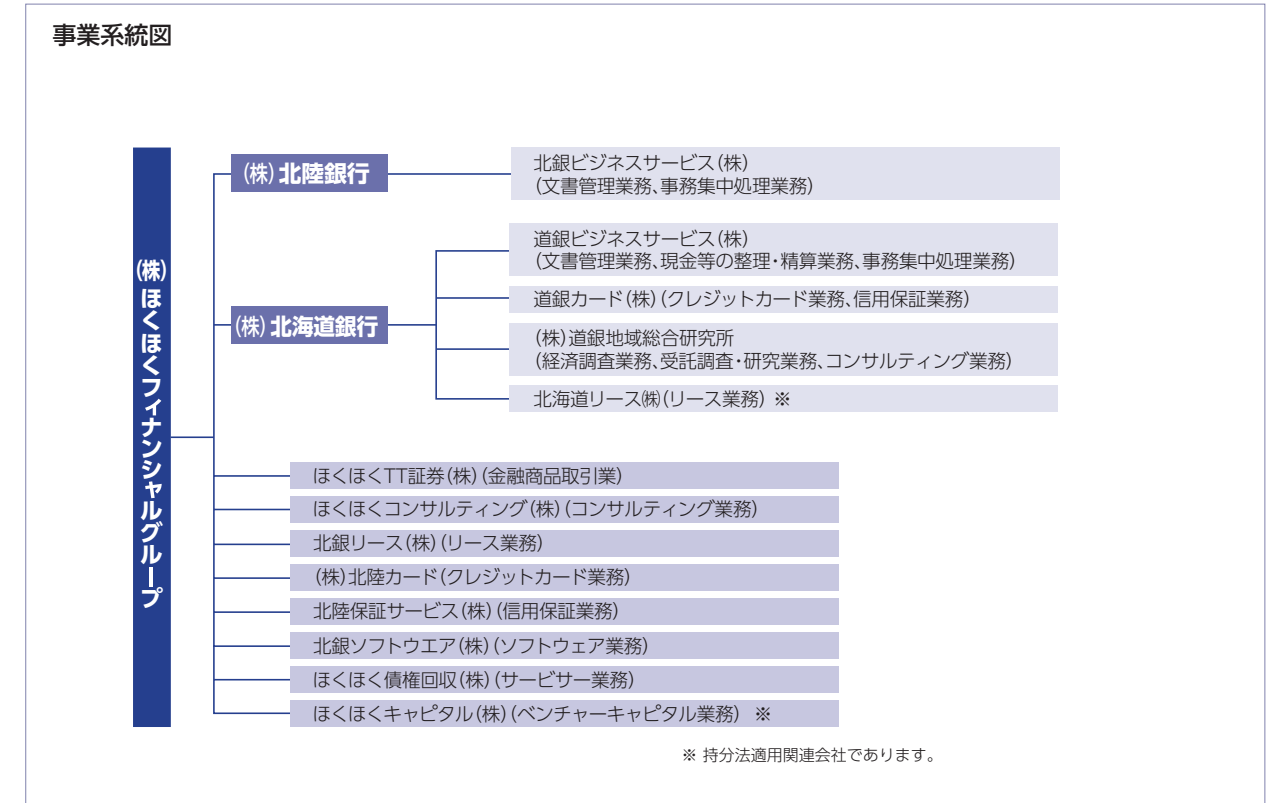
組織図

(2025年7月1日現在)



事業の内容

当社グループは、当社、連結子会社13社および関連会社2社で構成され、銀行業務を中心に金融商品取引業、リース業務、クレジットカード業務、信用保証業務、ベンチャーキャピタル業務などの幅広い各種金融サービスを提供しており、事業系統は次のとおりであります。



重要な子会社等

(単位:百万円、%)

会社名	所在地	主要な業務内容	設立年月日	資本金	当社 議決権比率	当社への 配当額
株式会社北陸銀行	富山市堤町通り1丁目2番26号	銀行業務	1943年 7月 31日	140,409	100.00	4,263
株式会社北海道銀行	札幌市中央区大通西4丁目1番地	銀行業務	1951年 3月 5日	93,524	100.00	1,302
ほくほくTT証券株式会社	富山市丸の内1丁目8番10号	金融商品取引業	2016年 4月 21日	1,250	60.00	-
ほくほくコンサルティング株式会社	富山市一番町1番1号 一番町スクエアビル4階	M&Aアドバイザー業務、 事業承継コンサルティング業務、 経営コンサルティング業務	2024年 5月 31日	100	100.00	-
北銀リース株式会社	富山市荒町2番21号	リース業務	1983年 7月 21日	100	70.25	-
株式会社北陸カード	富山市新富町1丁目2番1号	クレジットカード業務	1983年 3月 2日	36	87.39	3
北陸保証サービス株式会社	富山市堤町通り1丁目2番26号	信用保証業務	1978年 12月 12日	50	100.00	5,000
北銀ソフトウェア株式会社	富山市東田地方町1丁目5番25号	ソフトウェア業務	1986年 5月 1日	30	100.00	-
ほくほく債権回収株式会社	富山市中央通り1丁目6番8号	サービサー業務	2003年 12月 5日	500	100.00	-
北銀ビジネスサービス株式会社	富山市鶴島宇川原1883番地	文書管理、 事務集中処理業務	1953年 3月 25日	30	(100.00)	-
道銀ビジネスサービス株式会社	札幌市白石区東札幌3条1丁目2-33 東札幌道銀ビル	文書管理、現金等の整理・ 精算、事務集中処理業務	1979年 6月 8日	50	(100.00)	-
道銀カード株式会社	札幌市中央区南2条西2丁目14番地	クレジットカード業務、 信用保証業務	1977年 6月 13日	120	(100.00)	-
株式会社道銀地域総合研究所	札幌市中央区大通西4丁目1番地 道銀別館ビル	経済調査業務、受託調査・ 研究業務、コンサルティング業務	2002年 8月 8日	100	(100.00)	-
ほくほくキャピタル株式会社	富山市中央通り1丁目6番8号	ベンチャーキャピタル業務	1985年 1月 11日	250	5.00 (38.75)	-
北海道リース株式会社	札幌市中央区南1条西10丁目3番地 南一条道銀ビル5階	リース業務	1964年 8月 25日	500	(39.69)	-

※ 議決権比率欄の( )は、子会社における間接所有を含めた当社議決権比率であります。

**株式会社 ほくほくフィナンシャルグループ**

〒930-8637  
富山市堤町通り 1丁目2番26号  
Tel: 076-423-7331  
<https://www.hokuhoku-fg.co.jp/>

**株式会社 北陸銀行  
経営企画部広報CSRグループ**

〒930-8637  
富山市堤町通り 1丁目2番26号  
Tel: 076-423-7111  
<https://www.hokugin.co.jp/>

**株式会社 北海道銀行  
経営企画部広報CSR室**

〒060-8676  
札幌市中央区大通西2丁目5番地 ほくほく札幌ビル内  
Tel: 011-233-1005  
<https://www.hokkaidobank.co.jp/>



ベジタブルインキを使用し、環境にやさしい「水なし印刷」を採用しています。