

# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

企業理念と中長期経営戦略における考え方や目指す水準の実現に向けて、当社グループでは株主をはじめとするステークホルダー(利害関係者)との円滑な関係を維持し、経営の透明性の向上とコンプライアンス遵守の経営を徹底することが重要であると考えております。また、当社グループのコーポレート・ガバナンスに対する取組みを幅広く理解していただくために、引続きIR活動を積極的に行い、ホームページや統合報告書においても、よりわかりやすい情報開示に努め、内外に開かれた透明性の高い企業を目指しております。

## 現状の体制の概要

当社は、コーポレートガバナンス体制を充実させ、企業価値の一層の向上を図るために、組織形態として監査等委員会設置会社を採用しています。監査等委員である取締役(複数の社外取締役を含む)に取締役会の議決権を付与することで、取締役会ならびに業務執行者の監査・監督機能を強化するとともに、社外取締役の経営参画により意思決定および業務執行プロセスの透明性と効率性を向上させ、一層のガバナンス向上に努めております。

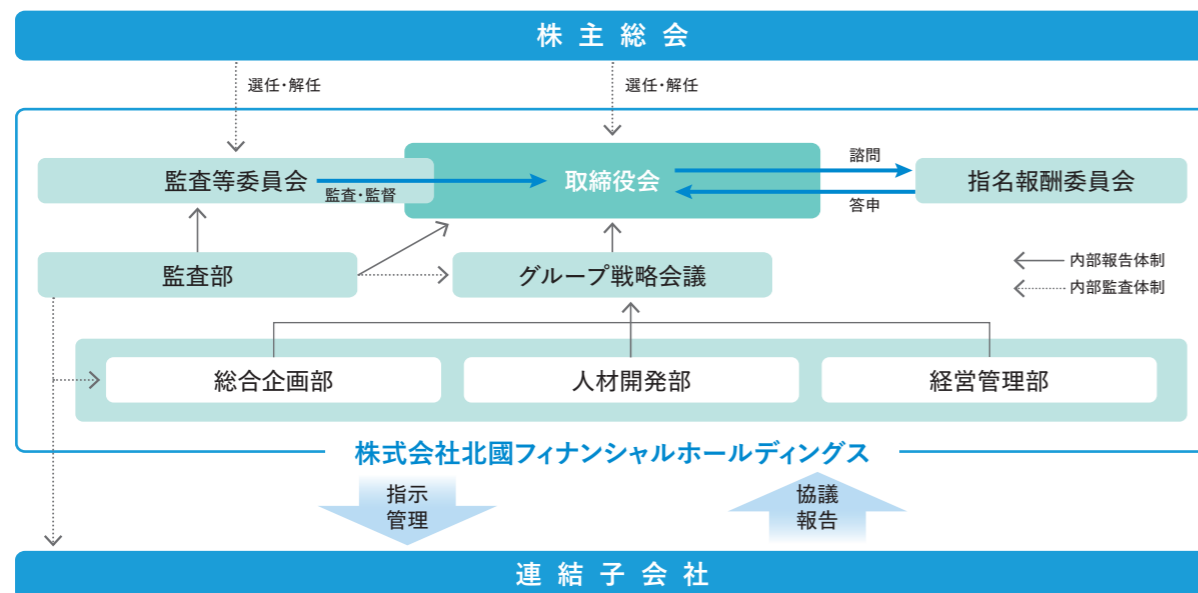
現在、全取締役9名のうち5名が社外取締役(社外取締役比55.5%)となっております。社外取締役は5名全員が独立社外取締役であり、客観的・中立的な立場での意見や、取締役に対する監査・監督を行っております。

また、過半数を社外取締役で構成する任意の指名報酬委員会(委員長:代表取締役社長)を設置することで、取締役候補者の選任ならびに取締役の報酬に関する決定プロセスの透明性・客観性を確保できる体制としております。

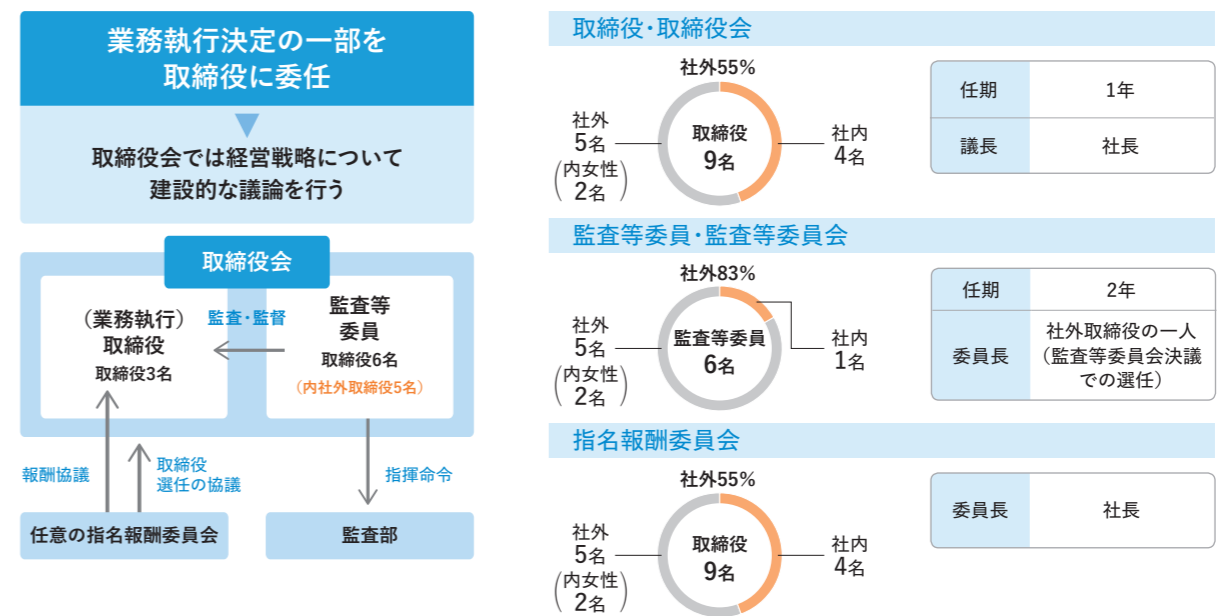
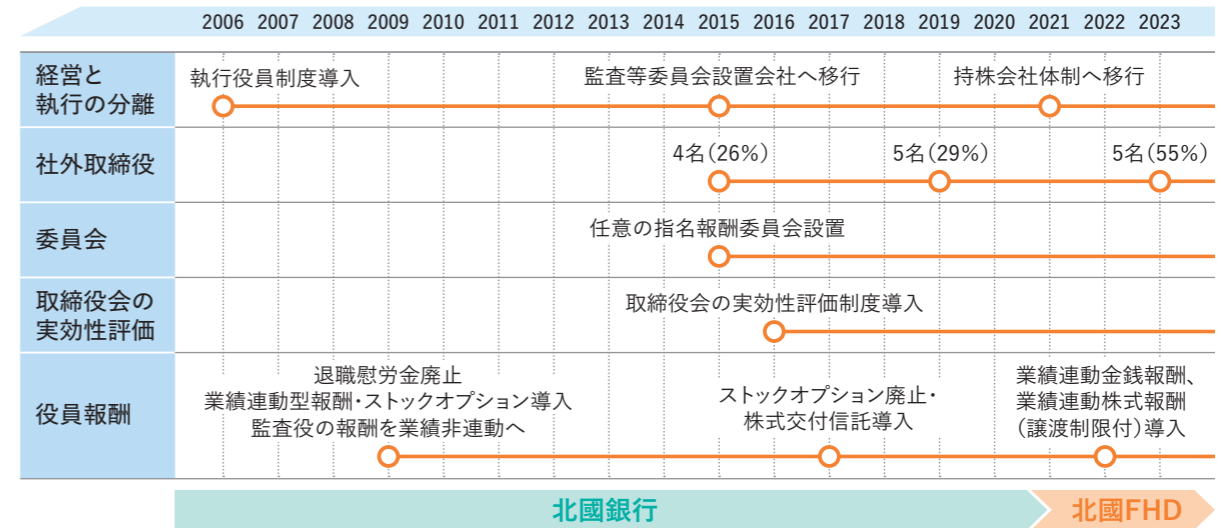
## コーポレート・ガバナンス向上のための主な取組み

当社では、コミュニケーションツールであるMicrosoft Teamsを利用し、重要事実等、情報管理が必要な内容を除くすべての情報を全役職員が共有しております。これにより、社内での情報の非対称性を排除し、透明性のある、フラットな組織となるよう取り組んでおります。また、当社役員やグループ会社役員で構成されるグループ戦略会議では、事前に議題や資料をコミュニケーションツールで共有し議論を進めることで、会議当日の議論活性化と意思決定の迅速化につなげております。なお、会議の様子をリアルタイムで配信し、全役職員が視聴可能とすることで、施策の浸透と意思決定プロセスの透明化に努めております。

## コーポレート・ガバナンス体制図



## コーポレート・ガバナンス体制: 推移



## 2022年度取締役会での主な議案

- グループ資本戦略について**  
株主還元も含めた当社グループ全体としての資本戦略について議論を行いました。
- 政策保有株式の保有方針および報告・検証プロセスの見直しについて**  
保有方針に基づき、削減の状況、保有状況の検証を実施しました。
- 中長期経営戦略の見直しについて**  
毎年アップデートを行う中長期経営戦略の見直し内容について議論を行いました。
- グループ各社の事業戦略について**  
各社のビジネスモデルや今後の事業戦略、収支計画について議論を行いました。
- ESGマテリアリティ、投資方針、サステナビリティ方針の設定について**  
マテリアリティの設定内容、サステナビリティ、環境方針の内容、TCFD提言への賛同と対応について議論を行いました。
- 監査等委員会の体制および監査計画について**  
監査等委員会より体制の説明と監査計画について報告を行いました。



コーポレート・ガバナンスに関する詳細については、「コーポレートガバナンスに関する報告書」をご参照ください。 <https://www.hfhd.co.jp/governance/pdf/20230613.pdf>



## 取締役会、各委員会および監査の体制

### 業務執行、監督の機能

#### 取締役会 ▶開催回数(2022年度) 11回

原則として毎月1回開催する他、必要に応じて臨時に開催します。経営方針や経営戦略等の重要な事項を決定すると共に、業務執行状況およびその他重要項目の報告を受ける等、取締役の職務執行を監督する体制としています。

#### 指名報酬委員会 ▶開催回数(2022年度) 4回

取締役の選任・報酬に関する協議・意見交換を行うための任意の諮問機関。過半数を社外取締役としており、適切な関与・助言を得ることで客観性や透明性を確保しています。

#### グループ戦略会議 ▶開催回数(2022年度) 48回

原則として毎週1回開催する他、必要に応じて臨時に開催します。取締役会での決議事項以外の重要な事項、取締役会から委任されている事項を決定するとともに、業務執行状況およびその他重要項目の報告を受ける体制としています。

### 監査・監督の機能

#### 監査等委員会 ▶開催回数(2022年度) 11回

原則として毎月1回開催する他、必要に応じて臨時に開催します。取締役の職務の執行の監査および監査報告の作成の他、取締役の選任あるいは報酬等についての意見の決定を行うこととしております。

#### 監査等委員会監査

監査等委員会で定めた監査の方針・計画に従い、取締役会から独立した立場で、会計監査人や内部監査部門とも連携して取締役の意思決定および職務執行を適切に監査しています。代表取締役とも定期的な会合を通じ監査上の重要課題等について意見交換を行っています。

#### 内部監査

内部監査部門は監査等委員会の直属組織とし、取締役会の承認を受けた内部監査方針に基づき、内部監査を実施しています。監査結果については、取締役会に定期的に報告しています。

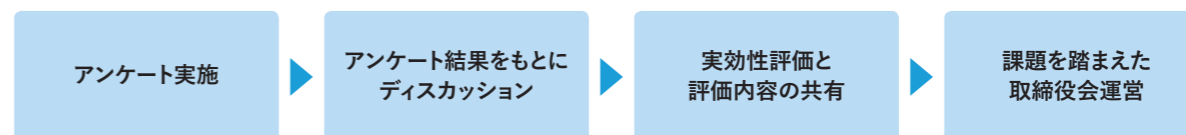
#### 会計監査

会計監査人として、かなで有限責任監査法人を選任し、同監査法人からは、独立監査人としての公正・不偏な立場から監査を受けています。

## 取締役会の実効性評価

当社では、毎年、取締役会の実効性を高めるべく、各取締役の自己評価等も踏まえた取締役会の実効性の、評価・分析を行い、その結果を開示しております。また、実効性評価で認識された課題に対する取組みを通じ、取締役会の実効性の向上に継続的に取り組んでまいります。

### 実効性評価方法



### 評価結果の概要

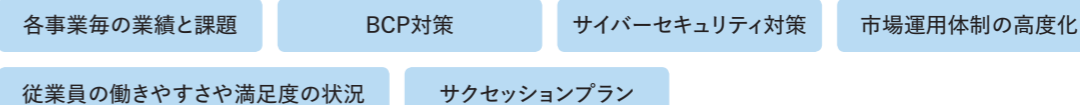
アンケートおよびディスカッションによる評価の結果、以下の事由により、取締役会の実効性は十分に確保されていることを確認いたしました。

- 引き続き、論点、リスク、課題等を明確に示す資料作成、計画的な付議、案件数の平準化と適切な案件の絞込み等に取り組み、取締役会での議論活性化が図られた。
- 取締役会に先立つ事前説明会は、業務執行部門との有意義なディスカッションの場になっており、検討の背景やプロセス、戦略への一層の理解につながっている。

### 重点的に取り組むべき課題

アンケートおよびディスカッションによる評価の結果、取締役会の実効性は確保されていることを確認できた一方、重点的に取り組むべき事項として、以下が挙げられました。

- 十分な討議時間確保のための継続的な取組み  
— 年間スケジュールに基づく計画的な付議による案件数の平準化と適切な案件の絞込み
- さらに議論を深めたいという意見のあった議案に関する討議機会確保への取組み  
— さらに議論を深めたい事項として以下が挙げられたことから、当該事項について重点的に討議する機会の確保に取り組む



## 取締役および執行役員を選解任プロセス

取締役候補者の指名を行うにあたっては、取締役社長が、任意の指名報酬委員会での協議を経て、取締役会に諮ることとしております。このうち、社内取締役候補については、インテグリティ・オーナーシップ・イノベティブに富み、当社グループの経営管理を的確、公正かつ効率的に遂行することができる知識および経験を有する人物を選ぶこととしております。また、社外取締役候補者については、経営全般や専門分野に関する豊富な経験と幅広い見識を有し、当社グループの経営全般や業務執行に関する意思決定において適切な助言・提言を行うことができ、当社グループの経営の合理性と健全性の維持・向上およびコーポレート・ガバナンス強化への寄与を期待できる人物を選ぶこととしており、各取締役候補の指名理由につきましては、株主総会招集通知に記載しております。こうした適性を満たしていないと取締役会が判断した人物については、取締役候補者に指名しません。また、法令違反や不祥事等、取締役としての適性を著しく欠くと判断される行為が任期中中にあった取締役については、その解任を会議の目的事項とする株主総会の招集を取締役会が決定する場合があります。なお、当社グループでは、取締役以外の役員として執行役員を選任しております。執行役員は、その知識と経験に照らし、当社グループの経営管理に十分に精通し、担当部門の業務を公正かつ効率的に執行することができるかと判断される人物を選ぶこととしております。こうした適性を満たしていないと判断される人物については、執行役員候補者に指名しません。また、法令違反や不祥事等、執行役員としての適性を著しく欠くと判断される行為が任期中中にあった執行役員については、解任を行う場合があります。執行役員の選解任にあたっては、取締役社長が、取締役会において、個々にその指名・選解任理由を説明しております。今後、当社の経営に対する価値観を次世代の後継者へ継承し、持続的な企業価値向上を実現するためのサクセッションプランの高度化について、任意の指名報酬委員会、取締役会において検討、議論してまいります。

## 監査等委員でない取締役の最長任期

当社では、2022年4月より監査等委員でない取締役の最長任期を定めました。これにより、組織の硬直化防止によるガバナンス体制の強化および取締役会の一層の活性化を図るとともに、後継者育成への取組みに一層注力していきます。

監査等委員でない取締役(社長)	任期1年 但し、10年を超えて任期満了時は取締役候補者として選任しない
監査等委員でない取締役(社長除く)	任期1年 但し、65歳を超えて任期満了時は取締役候補者として選任しない

## 独立社外取締役

氏名	選任理由	2022年度出席状況
大泉 琢	日本銀行にて発券局長を務めるなど金融実務経験が豊富であり、株式会社セブン銀行では取締役常務執行役員を務めた経歴から、企業経営者としての活躍を通じて培われた豊富かつ専門的な知見を有しております。当該知見を活かして特に経営企画、リスクマネジメント、マーケティング、海外事業の分野について専門的な観点から当社の業務執行に対する監督、助言等をいただくことで、当社の経営の透明性と健全性の維持向上およびコーポレートガバナンス強化への寄与が期待できるため、社外取締役として選任しております。	取締役会 10回/11回 監査等委員会 10回/11回 指名報酬委員会 4回/4回
根本 直子	長年、スタンダード&プアーズ・レーティング・ジャパン株式会社で金融機関に関する格付・調査業務に携わるなど、金融の専門家としての活躍を通じて培われた豊富かつ専門的な知見を有しております。当該知見を活かして特に財務戦略、海外事業、市場運用の分野について専門的な観点から当社の業務執行に対する監督、助言等をいただくことで、当社の経営の透明性と健全性の維持向上およびコーポレートガバナンス強化への寄与が期待できるため、社外取締役として選任しております。	取締役会 11回/11回 監査等委員会 11回/11回 指名報酬委員会 4回/4回
宇田 左近	マッキンゼー・アンド・カンパニーでのコンサルティング・ファームや日本郵政株式会社、株式会社ビジネス・ブレークスルー等での豊富な経営経験に加え、株式会社荏原製作所では社外取締役として取締役会議長を務めた経験から、企業経営者としての活動を通じて培われた豊富かつ専門的な知見を有しております。当該知見を活かして、特に経営企画・経営戦略、ガバナンス・リスクマネジメント、マーケティング、コンサルティング、投資・ファンド運用、人事戦略の分野について専門的な観点から、当社の業務執行に対する監督、助言等をいただくことで、当社の経営の透明性と健全性の維持向上およびコーポレートガバナンス強化への寄与が期待できるため、社外取締役として選任しております。	—
芳賀 文彦	日本アイ・ビー・エム株式会社で執行役員、その後キンドリルジャパン株式会社で専務執行役員金融事業部長を務めるなど、企業経営者としての活動を通じて培われた豊富かつ専門的な知見を有しております。当該知見を活かして、特に経営企画・経営戦略、ガバナンス・リスクマネジメント、デジタル・IT戦略の分野について専門的な観点から、当社の業務執行に対する監督、助言等をいただくことで、当社の経営の透明性と健全性の維持向上およびコーポレートガバナンス強化への寄与が期待できるため、社外取締役として選任しております。	—
原田喜美枝	中央大学商学部で教授を務めるほか、財務省や金融庁の各種委員も務められ、金融政策や証券・株式市場の分野で豊富かつ専門的な知見を有しております。当該知見を活かして、特に財務・資本戦略、ESG・サステナビリティ、市場運用の分野について専門的な観点から、当社の業務執行に対する監督、助言等をいただくことで、当社の経営の透明性と健全性の維持向上およびコーポレートガバナンス強化への寄与が期待できるため、社外取締役として選任しております。	—

## 取締役、執行役員専門性と経験

取締役および執行役員の専門性や経験に照らしてのスキルマトリクスは下記のとおりです。当社は経営の監督を適切に行い、企業価値の持続的な向上を実現するため、豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する人材を配属しております。監査等委員でない取締役には、特に期待する分野について◎で記載しております。

氏名	役職	専門性と経験										
		経営企画 経営戦略	ガバナンス リスクマネジメント	財務・ 資本戦略	ESG・ サステナビリティ	マーケ ティング	コンサル ティング	グローバル	投資・ ファンド運用	市場運用	人事戦略	デジタル IT戦略
杖村 修司	取締役社長(代表取締役)	○	●	○	○		●	○	●	○		○
中田 浩一	取締役(代表取締役)	●	○							○		●
角地 裕司	取締役		●			●	●	○	○	○		
鳥越 伸博	取締役 監査等委員	●		●	●						●	●
大泉 琢	取締役 監査等委員(社外)	●	●	●		●		●				
根本 直子	取締役 監査等委員(社外)			●	●			●		●		
宇田 左近	取締役 監査等委員(社外)	●	●			●	●		●		●	
芳賀 文彦	取締役 監査等委員(社外)	●	●									●
原田 喜美枝	取締役 監査等委員(社外)			●	●					●		
立野 賢哉	常務執行役員(総合企画部長)	●					●				●	●
菊澤 智彦	常務執行役員(総合企画部長)	●		●	●	●					●	●
横越 亜紀	常務執行役員(人材開発部長)				●	●					●	●
三本松 温賀	常務執行役員(経営管理部長)	●	●		●						●	
太谷 信造	執行役員(監査部長)	●	●			●						
山田 宗人	執行役員	●	●	●								

## 強化すべきスキル項目について

下記の項目については、当社の持続的な価値向上のために、より強化すべきスキル項目であると認識しています。社内で専門性のある人材の育成、経験を重視した配置を行うことはもちろん、社外からも当社の経営基盤の強化のために、客観的かつ有効な知見や経験を持つ人材を受け入れることも想定しております。

スキル項目	選定理由
コンサルティング	当社はコンサルティング・アドバイザーを重点ビジネス領域の一つとして位置付けています。コンサルティング会社CCイノベーションのコンサルティングのレベルは向上しているものの、地域のお客さまへのさらなる価値提供、地域のクオリティ向上のためには、より高度なスキル・知見を持つ人材が必要であると認識しています。
投資・ファンド運用	当社は、投資・ファンド運用を重点ビジネス領域の一つとして位置付けています。投資会社QRインベストメントではファンドを通じて多様化する資金調達ニーズに応え、地域エコシステムのリーダーとして機能することで地域全体の成長、価値向上に貢献することを目指しています。今後、主たる投資対象先は北陸地域としながら全国や海外へも投資先を拡大させ、収益リターンと投資対象先の成長、地域への貢献とのバランスを図っていくためには、より高度なスキル、知見を持つ人材が必要であると認識しています。
市場運用	当社は、市場運用を重点ビジネス領域の一つとして位置付けています。グループの市場運用に係る中核的業務を投資助言会社FDAlcoへ移管し、市場運用体制を見直しする等、市場運用の高度化を図っています。中長期シナリオに基づきモデルポートフォリオを策定し、市場環境の変化には予防的にリバランスするなど、ポートフォリオ最適化に取り組んでいます。安定した収益確保のためには、より高度な運用スキル・知見を持つ人材が必要であると認識しています。
デジタルIT戦略	当社は20年以上にわたリシステム戦略をトリガーとした業務改革を実施し、現在もデジタルトランスフォーメーションへの取組みを継続しています。蓄積したノウハウはコンサルティング等を通じて、地域のお客さまの生産性向上のために還元しています。また、システム戦略については、スピードや性能だけでなく、サイバー攻撃への対応等、セキュリティ面のスキルがより重要視されており、より高度なスキル・知見を持つ人材が必要であると認識しています。

## 取締役の報酬等の内容に係る決定方針

当社の取締役の報酬は、地域社会の発展に貢献し、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして機能するよう株主利益との連動を考慮した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては、各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としております。具体的には、監査等委員でない取締役の報酬は、固定報酬としての確定金額報酬、業績連動報酬としての金銭報酬および株式報酬により構成し、ならびに監督機能を担う監査等委員である取締役の報酬は、その職務に鑑み、固定報酬としての確定金額報酬のみを支払うこととしております。

なお、当社は持株会社として、グループ各社と一体的に報酬制度を整備・運用することとし、グループ各社を兼職する場合は、確定金額報酬を一定割合で按分するものとしております。

## 報酬体系の概要

2022年4月より、新たな役員報酬体系を導入いたしました。報酬に占める業績連動報酬割合を高めることにより、企業価値向上を図るインセンティブを付与するとともに、株主の皆さまと一層の価値共有を行える体系といたしました。

対象取締役の報酬は、①確定金額報酬(固定・金銭)、②業績連動金銭報酬(変動・金銭)および③業績連動株式報酬(変動・株式)の組み合わせで支給を行っております。

## 報酬の構成と割合

種類	支給基準および構成比	監査等委員でない取締役	監査等委員である取締役	執行役員
確定金額報酬	月額固定報酬として金銭を支給	●	●	●
業績連動金銭報酬	評価対象年度のROEに応じて、下表の構成比で金銭を支給	●	—	●
業績連動株式報酬	評価対象年度のROEに応じて、下表の構成比で譲渡制限付株式を支給	●	—	●

ROE	取締役社長				取締役(社長除く)			
	確定 金銭	業績連動		計	確定 金銭	業績連動		計
		金銭	株式			金銭	株式	
8%以上	45%	30%	105%	180%	50%	25%	90%	165%
7%以上 8%未満	45%	30%	75%	150%	50%	25%	65%	140%
6%以上 7%未満	45%	30%	45%	120%	50%	25%	40%	115%
5%以上 6%未満	45%	30%	25%	100%	50%	25%	25%	100%
4%以上 5%未満	45%	25%	20%	90%	50%	20%	20%	90%
3%以上 4%未満	45%	20%	15%	80%	50%	15%	15%	80%
2%以上 3%未満	45%	15%	10%	70%	50%	10%	10%	70%
1%以上 2%未満	45%	10%	5%	60%	50%	5%	5%	60%
1%未満	45%	0%	0%	45%	50%	0%	0%	50%

### 構成比率のイメージ(※)

確定金額報酬(45%)	業績連動[金銭](30%)	業績連動[株式](25%)
-------------	---------------	---------------

※ROE5%以上、6%未満の取締役社長の場合(割合は職位、会社業績に応じて変動します)

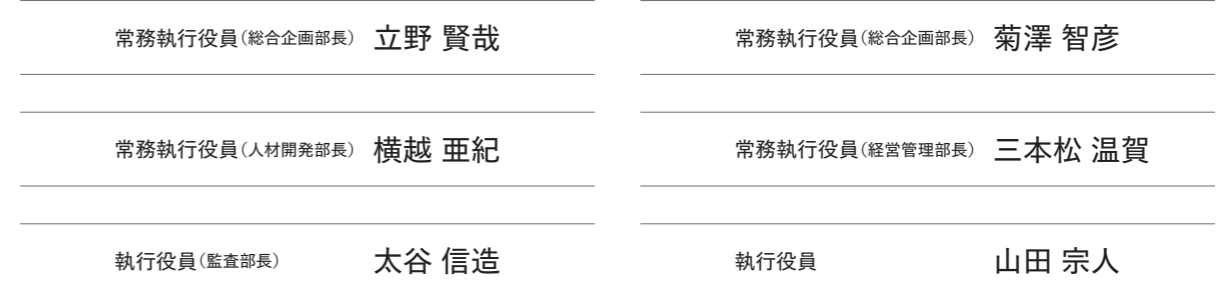
## 役員一覧 2023.6.30現在

### 北國フィナンシャルホールディングス

#### 取締役



#### 執行役員



## 社外取締役インタビュー

### 根本 直子

取締役(社外)監査等委員



### 大泉 琢

取締役(社外)監査等委員



インタビュアー

### 西山 昌彦様

三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社  
スチュワードシップ推進部  
シニア・スチュワードシップ・オフィサー



**Q** 1 持株会社化とその準備段階も含め、取締役会あるいは社内の考え方や行動が大きく変わったところはどこでしょうか。またそれは着実に企業風土、企業価値向上に寄与するとみていますでしょうか？

**根本** 地域総合会社として多様な業務を通じて地域やお客様に新たな価値を提供する、という当社の理念の制度化が進み、社員にも価値観が共有されてきていると感じます。生産性向上や脱炭素等、地域の社会課題を解決しつつ、当社の業績を伸ばすことは間違いなく企業価値の向上に結びつくと思います。今後は各分野の横断的な業績評価や統合的なリスク管理の強化が課題と考えます。

**大泉** 1点目は、量的拡大志向と決別したということです。当社は過去何年かにわたり、多額の不良債権を処理してきました。どうしてかと言えば、それは融資先の事業内容を必ずしも十分理解しないまま、融資量の拡大を優先する旧来型の経営から脱し切れなかったからだと考えています。その反省もあり、経営の軸足を「お客様が抱える課題の設定(発見)とその解決」へとシフトさせたことが2点目になります。お客様への経営コンサルティングや投資助言、生産性の向上をサポートするための業務プロセスの改善、DX化、キャッシュレス化等を当社のサービスとして打ち出しました。そうしたサービスを担う組織として立ち上げたのが、当社の子会社群と、それらを統括する持株会社です。以上2点の変革は企業風土の劇的

な変化をもたらしています。今後これらのサービスの内容・質を、スピード感をもって充実させていけば、当社の企業価値は、その地域貢献度とあわせて、さらに飛翔するものと確信しています。

**Q** 2 取締役会には、各ステークホルダーの利害対立の調整と優先順位付けの判断が求められています。その際の判断の拠り所として企業理念やマテリアリティが大事にされていると感じることはありますか？

**根本** 企業理念が社内に浸透しており、取締役会その他の会議でも、判断の拠り所となっていると思います。例えば法人向けインターネットバンキングの手数料無料化は短期的には収益を減らす可能性はありますが、地域の生産性の向上を通じて、中長期的に当社の企業価値向上に貢献すると考えられます。社外取締役としては、企業理念を尊重しつつ、さまざまなステークホルダーの利益のバランスや最適な方法にも注意を払っています。

**大泉** 当社の企業理念、ブランド理念を簡潔に言い表した「Quality Company, Good Company. とともに、未来へ。」というコーポレートスローガンがあります。私はその一語、一語を大切にしています。限られた経営資源の下で、どのように、また、どこまで質(Quality)と善(Good)を高め、社会と共栄して未来を築く企業(Company)になれるか。各ステークホルダー間の利害バランスと優先順位付けに思いを致すとき、私たち自身が明確に自覚していない場合であっても、結局はこのスローガンの一語、一語に立ち戻って考え、議論し、判断しているように思います。

**Q** 3 中長期経営戦略策定にはどの程度関与されたでしょうか。その達成に向けどのように関与していこうと考えていますでしょうか？

**根本** 中長期経営戦略については、取締役会、事前説明

会などを通じて、社外取締役がさまざまな観点から意見を述べ、積極的に関与してきたと思います。情報収集としては、監査部からの報告に加え、部門長から直接意見を聞いたり、第一線の若手社員にヒアリングをするなど、実態の把握に努めてきました。今後も、多様なルートで内外の意見を聞き、計画の着実な実行をモニターしていきたいと思っています。

**大泉** 当社の場合、中長期経営戦略は取締役会の正式議案となる前に、取締役と執行側との間で何度か議論を重ねます。このプロセスはとても重要です。当社は、向こう10年間の中長期経営戦略を毎年アップデートしていくスタイルを採用しています。これは、めまぐるしく変化する時代にマッチした対応である反面、当初策定された中長期経営戦略の核心部分が、毎年のアップデートによって変容する可能性も内包しています。中長期経営戦略の本質を担保するためにも、取締役の事前の関与が不可欠と考えています。個別事業の中には計画が思うように進まないものもありますが、その時に大事なものは、なぜうまくいっていないのかを冷静に分析して理解することだと思います。取締役会では、当社グループ全体の中長期経営戦略とは別に、各子会社・事業部門からそれぞれの近況を定期的に報告してもらっています。そこでの議論を通じて課題の気づきを促し、今後の新たな対応につなげていくのも、取締役会の大事な役割のひとつと考えています。

**Q** 4 地域金融機関には取引先への気候変動対応のサポート役としての役割も重要と考えますが、貴社グループの取組みはその期待に十分応えられるものとなっていると評価されますか？

**根本** 当社は2030年度のCO<sub>2</sub>排出量の削減目標を100%に引き上げ、再生可能エネルギーの活用、省エネ設備の導入などに積極的に取り組んでいます。またTCFD提言に基づくリスク分析を充実させ、物理的リスク、移行リスクの結果をお客様と共有しています。コンサルティング分野では、お客様のSDGs宣言をサポートするなど徐々に成果も上がっています。今後は気候変動対応のノウハウを社員全体に浸透させ、より広範囲のお客様にサービスを提供することが課題と考えています。

**大泉** 当社では、お客様の気候変動に関連した対応全般を広くサポートできるよう努めています。一方、お客様の意識や対応余力には、まだ差があると考えています。サポートのステップとして、①リスク認識の醸成、②リスク削減と新たな商機の設定(発見)に資する助言、③具体的な対応サポートの3段階があるとすれば、多くのお客様が①の段階にあり、②、③の本格化はこれからという状況かと思っています。ただ北陸は、この土地ならではの再生可能エネルギーを生み出せる地質ポテンシャルを持っ

ており、私はそれらも視野に入れながら、今後②、③へのステップアップを加速できればと考えています。

**Q** 5 企業価値向上に向けて、北國FHDの各子会社の執行を管理・監督していくために、FHD取締役会のメンバーの布陣・多様性・スキルマトリクスをどのように評価されていますでしょうか？

**根本** 他社との比較でも、多様性に富んでいると思います。社内取締役は、デジタル、財務、グローバル、市場運用、営業とバランスが取れたバックグラウンドを持っています。また社外取締役は、コンサルティング、IT、規制対応、資産運用などの分野の専門家であり、当社の戦略的な方向性に合致したスキルを有していると思います。また社内と社外の情報の非対称性を緩和するため、Microsoft Teamsの活用や、意見交換の場などが工夫されています。**大泉** グループ各社を適切に管理・監督し、グループ全体の価値向上を図るために、取締役会のみならず執行部門にも多様・多才な人材を配置する必要があります。この点、当社では、本年6月に新たに選任された社外取締役(兼監査等委員)3名と、今春大幅に増員した執行役員によって、多様な経験とスキルの持ち主が、取締役会、執行部門の両方に一層バランスよく布陣する形となりました。今後これらの面々が馴れ合いを排しつつ、緊密に協働していけば、当社グループの経営体制はさらに強化されることになるかと信じています。

**Q** 6 CEOのサクセッションをどのように考えておられますでしょうか？

**根本** CEOの評価、サクセッションは社外取締役の重要な役割だと認識しています。昨年度の報酬制度の改定では、決定までに何回か議論を重ねてきました。また指名報酬委員会は、社外の委員が過半数を占めるほか、評価基準の明確化など、独立性、透明性は強化されつつあります。当社はモチベーションが高く、主体的に行動する人材が多い点が強みだと思います。次期リーダーを育成し、活躍できる体制を整えるのも委員会の役割だと思います。

**大泉** 当社の社長の最長任期は、社内ルールにより10年。就任後3年が経過した現社長の場合、任期は最長あと7年であり、後継者を選定・育成する時間は十分あります。今春には、執行役員を大幅に増員しました。今後は指名報酬委員会が、こうした人材プールの中から将来の当社経営を託すに相応しい後継者候補を指名・選定していくことになりそうです。そうした指名・選定のプロセスの透明性を一層高める観点から、指名報酬委員会の体制について見直しが必要な場合は、積極的に議論していきたいと思っています。