

POINT 1

長期ビジョンの実現に向けた 価値創造の考え方

> 北洋銀行グループ

- 004 北洋銀行グループのあゆみ
- 005 北洋銀行グループの理念体系について

> マネジメントメッセージ

- 006 トップメッセージ
- 010 最高財務責任者(CFO)メッセージ
- 014 資本政策
- 017 最高営業推進責任者(CBPO)メッセージ
- 019 取締役会議長メッセージ

> 価値創造プロセス

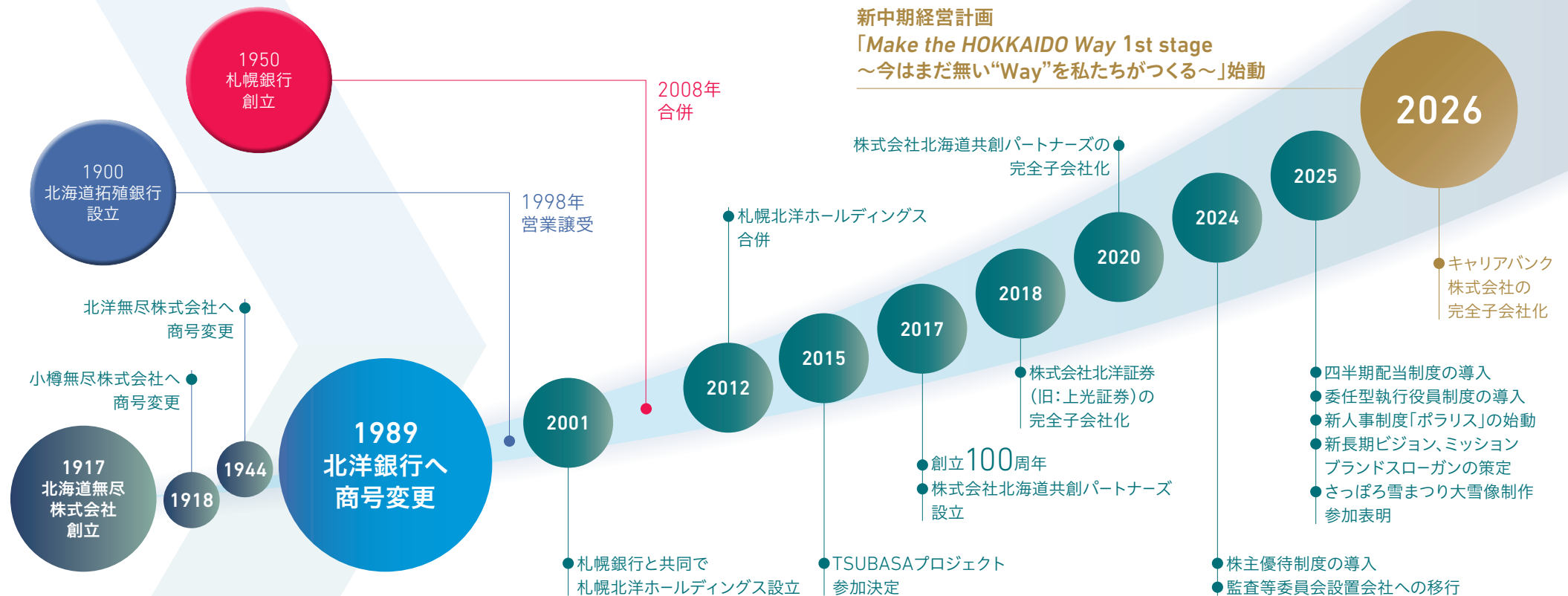
- 021 価値創造プロセス
- 022 価値創造のための資本
- 023 長期ビジョン実現に向けたビジネスモデルと5つの全体戦略
- 024 経済価値・社会価値の目標指標
- 025 マテリアリティ



北洋銀行グループのあゆみ

北海道無尽株式会社として設立された1917年に始まり、1951年の相互銀行転換、1989年の普通銀行転換を経て今へ。
北海道とともに歩んできた当行グループの足跡をご紹介します。

あす
「北海道の明日をきりひらく」の実現へ



▶ 北海道と社会の動き



北洋銀行グループの理念体系について

ブランドスローガン「Make the HOKKAIDO Way」の想いをすべての土台として、お客さま本位の徹底による多様な課題解決を通じて北海道の明日をきりひらく。10年後には、北海道の魅力度・幸福度日本一を目指す長期ビジョンのもと、北海道密着、完全デジタル化、ロイヤルティ向上、非金融・多角化、人財・組織変革という5つの全体戦略と、その最初の3年となる中期経営計画を推進しています。



お客さま本位を徹底し、多様な課題の解決に取り組み、
北海道の明日をきりひらく

北海道の魅力度・幸福度をともに日本一へ

従業員満足地銀グループNo.1を目指すことで、サービスの質とスピードの向上につなげます
北海道の豊かな自然を守るとともに、利活用を促進することで、北海道らしい成長をリードします
北海道のポテンシャル実現のために、全力で経営資源を提供します
資産形成サポートを通じ、道民と幸せを共有することに全力で挑みます

「北海道密着戦略」「完全デジタル化戦略」
「ロイヤルティ向上戦略」「非金融・多角化戦略」
「人財・組織変革戦略」の5つの柱で構成

長期ビジョン・全体戦略を実現するための最初の3年計画

経営理念・長期ビジョン実現のための土台となる考え方
～今はまだ無い“Way”を私たちがつくる～

〔ブランドスローガン策定について〕

グループ役職員一人ひとりが持つべき気概と心構えを明確に示すことで組織全体の結束力を高めるとともに、お客さまや地域の皆さまとともに北海道の明るい未来をつくっていききたいという思いから、新たなブランドスローガンを2025年12月に公表いたしました。

〔ブランドスローガンにこめたメッセージ〕

北海道の良さを活かす独自のやり方

北海道が目指すべき姿

北海道が進む道

～「今はまだ無い“Way”を私たちがつくる」という決意をこめて～

TOP MESSAGE [トップメッセージ]——1/4

Make the HOKKAIDO Way

挑戦の時を迎える北海道
銀行の枠にとらわれない発想で
今はない「道」を私たちがつくり
この大地の明日をひらく

取締役頭取兼CEO兼CHRO(代表取締役) 津山 博恒

President, CEO and CHRO

Hironobu Tsuyama

TOP MESSAGE [トップメッセージ] — 2/4

北海道とともに大きく成長する、 始まりの3年間

北海道は太陽光、風力、地熱など、再生可能エネルギーの宝庫であり、日本の食を支える一大農業地帯です。独自の自然や文化、歴史を持ち、観光地としての地位も確立しています。こうした強みが再認識される中、官民間わず各地で新たな試みが進み、半導体産業や宇宙関連産業など次世代産業の拠点としての発展も進んでいます。国内外からこの大地に熱い視線が注がれている。それは当然ながら、私たちも強く認識しているところです。

北海道には大きなポテンシャルがあると長年言われてき

ましたが、それを地場で花開かせる力は必ずしも十分ではなかったと思います。この点については、当行グループにも責任の一端があると感じています。北洋銀行グループは約3万先の法人、個人では約250万口座（稼働口座）をご利用いただいております。北海道にフルコミットしている当行グループだからこそ可能な支援があります。銀行の枠を超えた事業も自らの事業領域と捉え、多様な連携をつくり出して北海道の成長を牽引していく。この挑戦を進める今後10年の始まりのフェーズとして、2026年度からの3年間の戦略を策定しました。

全行一丸で進むために 目標や思いを明文化

2026年度からの新たな動き出しにあたり、2025年中に、10年後の北海道を見据えた長期ビジョン「北海道の魅力度・幸福度をともに日本一へ」と4つのミッションを定めました。前中期経営計画でも北海道への貢献強化は掲げていましたが、振り返ると目標の解像度は「高い山に登る」程度の、まだ不明瞭なものであったと感じていました。「この山に登る」というところまで目標を明確にすることで、北洋銀行グループが今後取り組むべきこともおのずと定まってくると考え、策定に動きました。

当行グループが最も大切にしているのは、北海道民の幸せです。日本随一の魅力ある地にふさわしく、住む人の幸福

度も高くあってほしい。長期ビジョンにはこの、役員全員に共通していた思いを込め、北海道に特化し、その魅力度・幸福度を押し上げるというポジションを明確にしました。そしてその実現に向け、北海道の成長がもたらす豊かさを北海道がしっかり享受することが重要という考えのもと、5つの柱から成る全体戦略を設定しました。

「日本一」を冠した長期ビジョンは、一民間企業が掲げるには壮大に映るかもしれませんが、客観的に見て北海道にはそれだけのポテンシャルがあると確信しています。長期ビジョンの「ともに」には、「魅力度、幸福度の両方」と、「地域と一緒に」の二つの意味を込めています。北海道の魅力度・幸福度が日本一になれば、その歩みをときに牽引し、ときに後押しした当行グループにおいても、創出された付加価値の一部が「企業価値の向上」という形で実現してくるものと考えています。

2025年12月には、長期ビジョンの全行への浸透を目指し、ブランドスローガン「Make the HOKKAIDO Way」を定めました。北海道には大きなポテンシャルがある一方で、人口減少、特に若い世代の流出など課題も多くあります。この流出は、地場の資源を地場で活かし、魅力ある産業を生み出すことで食い止められるかもしれません。北海道と道民の未来のために、当行グループは「今はまだ無い道を、私たち自身がつくる」という強い決意のもと、前進していきます。

喜ばしいのは、このブランドスローガンが職員発のフレー



TOP MESSAGE [トップメッセージ] — 3/4

ズであることです。「長期ビジョン実現に向けて一丸となるには象徴的な言葉が必要では」と、職員から役員へ提案がありました。私は頭取就任以降、道内全店を回り、「ぜひ意見を発信してほしい」と伝え続け、建設的な提案がボトムアップで生まれる風土づくりに取り組んできました。その中で、多くの職員が当行グループの変化を前向きに捉え、「自分はお客さまのために何ができるか」と考え続けていることを強く感じました。ブランドスローガンは職員の気概をより強固にし、柔軟な発想での提案や行動量の増加といった行動変容を生み出すことで、長期ビジョン達成の推進力になると期待しています。

「北海道のため」の価値創造を 銀行業の枠を超えて

全体戦略の5つの柱のうち最初に掲げたのは「北海道密着戦略」です。地域の持続的な成長なくして当行グループの持続的な企業価値向上はあり得ないとの認識のもと、銀行という枠にとらわれず、主体的に北海道の諸課題解決に取り組み、地域・お客さまからさらに支持を得られるようにしていきます。こうした方針を一層推し進めるため、2026年4月に「北海道成長事業本部」を新設し、その傘下に「成長戦略企画部」「新事業創出部」「公金地域創生部」を配置しました。

成長戦略企画部と新事業創出部は、半導体関連産業、

GX関連産業などの成長分野や社会課題の解決につながるプロジェクトに対し、ときには自らがメインプレイヤーとなり、地域の企業や自治体とともに事業推進にも挑戦します。これにより、単なる資金提供にとどまらず、グループ会社である株式会社北海道共創パートナーズなども含めたネットワークを活用しながら、まちづくりにも初期段階から積極的に関与していきます。

個人のお客さまに対しては、人生100年時代、インフレ環境下において、道民の皆さまの将来不安の軽減と豊かな暮らしの実現につながる資産形成のサポートに全力で取り組みます。コンサルティング機能の高度化や、長期・積立・分散投資の普及を通じて、お客さまのライフプランに寄り添った資産形成を支援します。これらの取り組みにより道内シェアを高め、「北海道のため」に必要な投融资を継続的に行える財務基盤を構築することが、当行グループの持続的な成長と北海道の明日を切りひらく力につながると確信しています。



挑戦の基盤となる道内シェアの 早期拡大を支える戦略

広域な北海道において、どこにおいても、どんな季節でも、金融サービスを受けられるようにすることは、当行グループの大切な使命です。そこで全体戦略の柱として「完全デジタル化」を目指すこととしました。お客さま向けのアプリやポータルサイトの導入・充実を通じて、新たな接点の拡大とサービスの高度化を図るとともに、AI導入やDXの推進により行内業務プロセスを最適化し、スピーディーかつ高品質なお客さま対応を実現します。デジタルの活用によって生まれたリソースは、face to faceでしか提供できない高度な相談業務やソリューション提案へ注ぎ込み、「北洋銀行は頼りになる」と感じていただける場面を増やしていきます。

また、「ロイヤルティ向上戦略」に基づき、当行グループのブランド力を高めるとともに、お客さまもご利用いただくほどお得になるような、win-winの仕組みづくりを進めます。資産形成・運用、決済、ローン、保険など、取引の広がりや深まりに応じて利便性や経済的メリットが高まるサービス設計を行い、「北洋銀行と長く付き合うほど得をする」という関係性を強化していきます。お客さまのライフステージや事業ステージに寄り添い、長期的な視点で金融・非金融サービスを組み合わせ提供することで、「選ばれ続ける銀行」としてのブランド価値を高めていきます。

TOP MESSAGE [トップメッセージ]——4/4

さらに、「非金融・多角化戦略」においては、北海道の課題はもはや従来のバンキング業務のみでは解決できないとの認識のもと、銀行業の枠を超えた新事業開発やグループ会社との連携を通じて、お客さまや地域が抱える課題解決に貢献していきます。企業や自治体の課題解決に向けたコンサルティング、AI活用支援や人材供給、農業参入など、付加価値の高いサービスを提供し、非金利収入の拡大につなげていきます。農業分野ではすでに、第1回行内ビジネスコンテスト最優秀案である新規就農支援事業「ほくようハーベストVillage」の社内ベンチャー化や子会社化を検討しており、具体的な新事業創出にも踏み出しています。北海道の最重要課題の一つである人手不足への対応としては、2026年4月に、北海道の人材派遣事業の草分けであるキャリアバンク株式会社を連結子会社化しました。こうした取り組みは、当行グループの収益構造の安定化をもたらすと同時に、北海道経済に新たな成長機会を創出し、「北海道の魅力度・幸福度をともに日本一へ」という長期ビジョンの実現を力強く後押しすることにつながっていくと考えています。

新人事制度「ポラリス」は 人財育成と強化の要

これまで触れた4つの戦略の起点となるのは人、つまり「職員（従業員）」であると思います。その意味で長期ビジョンの実現のカギは、「人財・組織変革戦略」にあると考えて

います。職員のロイヤルティとエンゲージメントの向上が、お客さまの満足度向上につながり、最終的には株主価値向上につながる——そのような考えから、長期ビジョン達成に向けたビジネスモデルは「職員起点」で設計しています。

2025年7月に導入した新人事制度「ポラリス」は、このビジネスモデルにおいて重要な役割を果たします。実力本位、処遇の納得性向上、自律性をコンセプトとして構築しており、変化の激しい時代であることを鑑みて、スピード感のあるお客さま対応ができることも重要な評価軸として設定しました。専門性や能力に応じた重要ポジションへの早期登用を可能とし、自律的なキャリア形成を支える制度のもとで、職員一人ひとりの能力の発揮と向上を促していきます。

北海道全域に営業ネットワークを持ち、各地の問題に「人」がきめ細かく対応できることは、当行グループの大きな強みです。新人事制度「ポラリス」を軸に、いきいきと日々の仕事に邁進する職員、自ら考えて迅速に動き、北海道の多様なニーズに応えられる職員を増やし、挑戦し続ける姿勢を全行に定着させることで、北海道の成長に貢献していきます。

五方すべてが「よし」となってこそ 当行グループはサステナブルな存在に

私の信条は「五方よし」です。職員、お客さま、地域、株主、銀行のすべてが「よし」と言える状態を追求してこそ、北洋

銀行グループはサステナブルな存在となりえます。北海道の成長のチャンスを実実に捉え、そこから生まれるプラスを全道に波及させ、地域とともに成長し、その成果を皆さまにしっかり還元し、次の成長へ向かう。この好循環によって企業価値向上を実現し、「北海道の魅力度・幸福度をともに日本一へ」というビジョンの達成を目指してまいります。北洋銀行グループの挑戦に、ぜひ大きな期待と応援を寄せていただければ幸いです。



最高財務責任者(CFO)メッセージ——1/4

中期経営計画の達成により、株価と配当で株主の皆さまに還元していきます

専務取締役兼CSO兼CFO

米田 和志

Kazushi Yoneta



北海道の成長エンジンとなることで 収益力強化、安定成長を達成する

今年度から、新たな中期経営計画がスタートしました。当行グループは2025年に、長期ビジョン「北海道の魅力度・幸福度をともに日本一へ」を掲げ、2035年までの達成を目指して動き出しています。ここからの3年間は、10年後を見据えた挑戦の始まりのフェーズと位置づけています。

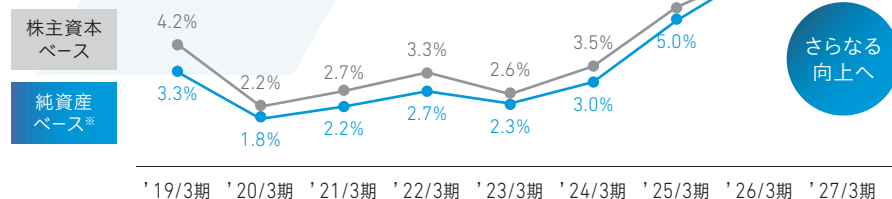
前中計に関しては、大方の目標を当初の想定数値を大きく上回るかたちで、しかも前倒しで達成することができました。2025年度の親会社株主に帰属する当期純利益は目標としていた170億円を上回る256億円を計上し、株価も前中計期間中、TOPIXや東証銀行業指数を上回る約3.4倍の上昇を記録しました。しかしこの結果は、金利引き上げとい

う外部要因に助けられたところが大きく、達成した数値についても、本来到達しているべき水準をようやくキャッチアップできたものと冷静に捉えています。ここからの伸びこそが重要です。

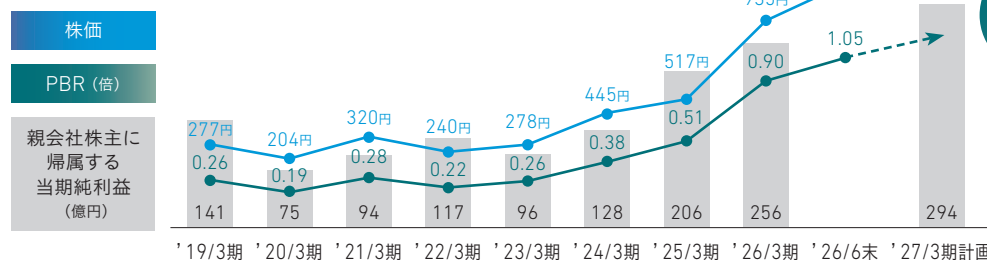
この総括も踏まえ、新中計の最終年度にあたる2029年3月期において当期純利益 500億円程度、連結ROE 11.0%程度という計数目標を設定しました。当行の株主資本コストは、CAPMベースで8~9%程度と想定していますので、ROE11%という目標設定は、資本コストを確実に上回る収益性を上げることで、PBR1倍を安定的に超える状況を作ることを企図しています。北海道は現在、食・農業や観光など既存産業の盛り上がりに加え、半導体やGX、宇宙産業などの新産業の拠点としての存在感も強まっています。この状況を考えれば、決して野心的な挑戦ではありません。私たち

〔連結ROEの年別推移〕

※純資産から新株予約権、
非支配株主持分を控除し計算



〔連結PBR・株価の年別推移〕



最高財務責任者(CFO)メッセージ——2/4

のROE向上のベースは、北海道の持続的、かつ確実な成長です。このまたとない成長機会をROEの向上につなげ、当行のPBR、さらにはPERの向上を実現させていきたいと考えています。

成長の芽を大きな果実に育てるには、資金支援だけでなく、人材の確保や経営ノウハウの提供など、多面的な支援やアクションが必要です。これらを人任せにせずに北洋銀行が進んで担い、北海道の成長エンジンとなって私たちも成長していくというストーリーが、ここからの当行の成長戦略です。事業ポートフォリオ戦略のカギを握るのは、非金融領域への踏み込みです。金利動向で収益性が上下するファイナンス領域に対し、相場変動に左右されない「稼ぐ力」を強化し、資本基盤を強固にすることで、株主価値、企業価値を最大化する。そして、北海道への再投資でさらなる成長を図る。この好循環の構築を目指していきます。

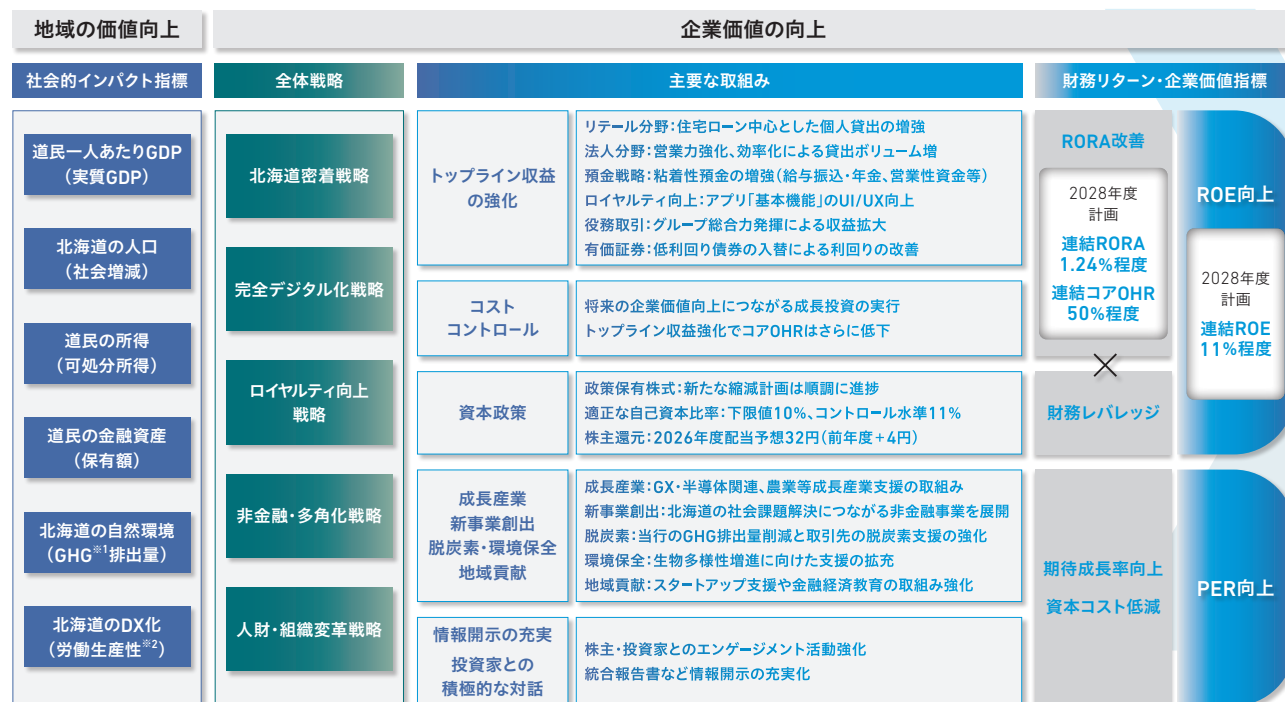
成長分野へ経営資源を集中投資 非金融分野における事業を強力に展開

当行は2026年4月、北海道成長事業本部を新設しました。ここが全体戦略の5つの柱の中の「北海道密着戦略」「非金融・多角化戦略」を主として担う部署となります。その傘下に北海道経済の成長を今後牽引するGX・半導体・サステナビリティを担う成長戦略企画部、新産業の成長や創出を担う新事業創出部、農業、食関連、観光等の北海道の強

みの具現化やスタートアップ支援により、持続的な地域振興やまちづくりを担う公金地域創生部の3部署を設置しています。各部署で、お客さまの課題解決に向け、投融資にとどまらないソリューションの提案など多様な施策を実行していきます。なかでも、成長可能性や支援の必要性が極めて高いと見ている5分野には、覚悟を持って集中投資を行っていきます。

まず1つ目は農業分野です。北海道の発展を考える上で、基幹産業である農業の持続性を守ることは非常に重要です。生産物の高付加価値化のほか、耕作放棄地増加や担い手不足という深刻な課題にも取り組みます。現在、潜在的な担い手候補の多い札幌市周辺で新たな就農ステップを構築する取組みや、新規就農サポートにより農業界の課題である担い手不足の解決を目指した取組みを検討しています。

〔ロジックツリー〕



※1 Greenhouse Gas:温室効果ガス ※2 実質GDP÷(就業者数×一人あたり総労働時間)

最高財務責任者(CFO)メッセージ——3/4

2つ目は、やはり北海道の重要な産業である観光分野です。全道に支店を持つ、約3万社(※TSRデータ2025年8月時点)のメインバンクという強みを最大限に活かし、事業者間の連携、観光地の魅力アップや新事業創出のための動きを促進します。ときには商社機能も担い、観光産業を底上げします。

3つ目は、次世代半導体分野です。この分野の成長は、製造業が弱いとされてきた北海道の産業構造を大きく変える可能性を秘めています。最重要分野として、経営体力とのバランスも踏まえた出資を行うほか、「ほくよう半導体ネットワーク」の運営で道内企業のサプライチェーン参入を促し、Rapidus社進出の経済効果を全道へと波及させます。また、引き続き人材交流等での知見蓄積を進め、次世代産業の北海道への定着に力を尽くします。

4つ目はGX分野です。事業規模が非常に大きく、長期的に北海道各地に多大な利益をもたらすことが見込まれる分野です。可能性を可能性で終わらせないため、事業推進にも深く関わり、当行取引先の参画を促す等のハブ機能も果たしていきます。

5つ目はまちづくりの分野です。地域活性化の視点のもと、公金地域創生部内の「まちづくり推進室」にて自治体ごとのソリューション開発・提案を進めます。前述の各分野での取り組みとも連携し、地域の課題に総合的に向き合っていきます。

このほか、全体に関わる取り組みとして、道内各地の労働力不足解消に向けても動きます。そのための戦略的投資として今春、人材サービス大手のキャリアバンク株式会社のTOBを行いました。「仕事はあるのに人がいなくて受けられない」という企業の声を、私自身も何度も耳にしてきました。当行グループの北海道共創パートナーズ(HKP)のノウハウにキャリアバンクのネットワークと知見を加え、喫緊の課題の解消に本腰を入れて取り組みます。

こうした非金融領域への投資とともに、業務を担う人材の育成にも力を入れています。当行の最大の強みは、やはり「人」です。前中計での業績好調の要因としては、確かに外部環境の変化も大きかった側面はありますが、私は数字の伸長の背景に、当行の従業員たちの力もあったと自負しています。ここ数年、当行は、「お客さま本位とは何か」を徹底的に自らに問い直し、一人ひとりが「お客さまの役に立つ」



という熱意を持って支援力や提案力を磨いてきました。ときに短期的な利益にこだわらずお客さまの発展のための本質的な支援を継続してきたことが、金利上昇局面での成長を底上げしたと見ています。非金融領域での収益の代表格である、サービス等の役務収益について、私は「お客さまからの感謝の表れ」と捉えています。お客さま本位を貫き、北海道の成長に真に貢献することは重要な先行投資であり、当行の存在意義と認識しています。

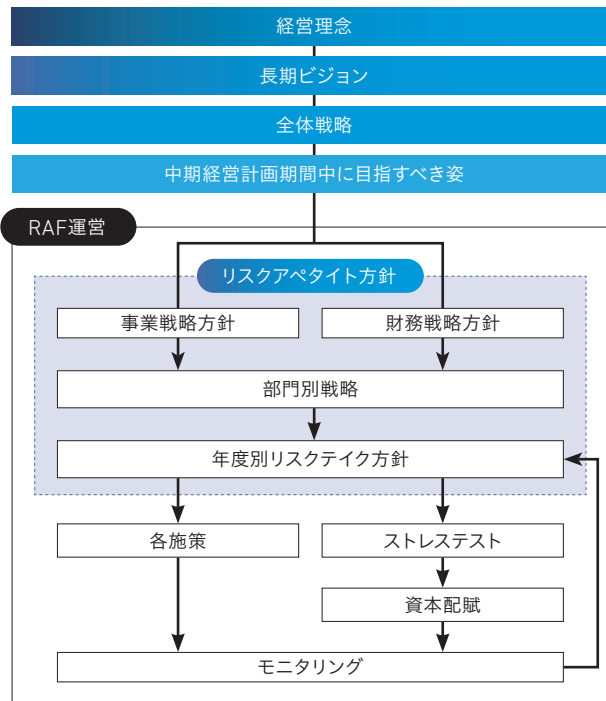
その意味で、新人事制度「ポラリス」は非常に重要な制度であり、ここにかかるコストも先行投資です。ただ、制度に対してのROI的視点での評価は、CFOとして客観的に行っていきたいと考えています。運用のプロセス含めて目を配り、適切な改善や進化を支えています。

「負う」から「取る」へ発想を転換 新たなリスクカルチャーの醸成へ

当行には、リスクを取らないことを良しとしてきた時代が長くありました。しかし成長局面においては適正な範囲内でのリスクテイクも重要です。現在は、「自己資本を目的なしに積み上げていくのではなく、当行グループそして北海道の成長に必要なリスクは積極的に取る」という方針を打ち出しています。北海道成長事業本部の所管役員がCFOである私になっていること、これもこの部署の事業に、リスクを恐れず挑戦すべきものが多いという観点からです。短

最高財務責任者(CFO)メッセージ——4/4

〔北洋銀行のRAF運営全体像〕



リスクテイクの線引きを明確化し、
より踏み込んだリスクテイクを実現

➤ RAF運営導入の目的

- 事業、財務戦略とリスク管理運営の一体化
- 適切なリスクテイクを通じ、競争環境に適応した戦略の実現性向上
- 持続的かつ安定的な企業価値向上および経営理念の実現

➤ これからのリスクテイク

- RORA(収益/リスクアセット)によるリスクリターン検証
- リスクテイク手段ごとのリスクリミット設定

期、中長期の両方の目線で適正にリスクを評価し、財務の健全性と北海道の成長への貢献を両立させていきます。

当行は、昨年度よりリスクアペタイト・フレームワーク(RAF)*を導入しました。当行がROE11%を達成するための、現状のRORA目安は1.24%程度と見ており、これを基準にリスクアセットの効率的な配分を精査しています。当行の3,000億円超の自己資本をいかに収益性の高いアセットへ配分していくかという視点で、リスクアペタイトについては最終的に経営陣が判断します。ただ、職員には「本来、リスクは“負う”ものではなく“取る”もの。積極的にリスクを取ってほしい」と話しています。RAFを意識変容の契機とし、挑戦を是とする企業文化を育んでいきたいと思っています。

※リスクアペタイト・フレームワーク(RAF:Risk Appetite Framework)とは、金融機関のリスクテイク(リスクを取る行動)をリスク・収益・資本の一体議論を行うことで適切にコントロールする経営管理手法です。過去の金融危機を踏まえ、リスク管理の重要性が再認識され、組織全体でリスクをどのように扱うかを明確にする必要性が高まったほか、リスク管理の枠組みを整備し、リスクに対する許容度を明確にすることが求められるようになり、各金融機関における導入が進んでいます。

成長戦略ストーリーを共有し 北海道の将来性を訴求していく

当行が描く挑戦は、基礎的な収益力があってこそ可能です。投融資、預貸やローンのシェア拡大など、金融分野の強化には法人・リテールの両方で当然ながら力を入れています。政策保有株式の縮減については、前中期経営計画期間に幅広く対話を行い、着実に進めましたが、株価上昇の

影響を受け、連結純資産比率(時価ベース)は28.9%にとどまりました。これを2029年3月末までに20%未満まで削減する計画を断行します。得られた売却益は、有価証券ポートフォリオの再構築やROE・PBR向上に資する成長投資、株主還元に充当していく予定です。

株主還元方針については、株主の皆さまにいち早く経営成績を還元できるよう、2025年度から四半期配当制度を導入しました。また、配当による還元をさらに充実させるため、2026年3月期より、総還元性向50%を目安とする方針は変えずに、配当性向を30%以上から40%以上へと変更いたしました。利益の成長にこだわることで増配というかたちで皆さまに還元していく方針です。

当行の足元の連結ROEは株主資本ベースで約6.6%(2026年3月期)で、新中計においてROE目標11%を打ち出しているにも関わらず、PBRは1倍内外で推移しているのが現状です。これは市場が、当行の中期経営計画の実現性に対して、十分な確信を持てていないことの表れと真摯に受け止めています。新中計でお約束している各種施策を、行員一人ひとりが自分事として捉え、スピード感を持って実行し、結果を出していくことしかない、というのが私の思いです。投資家の皆さまには、中期経営計画の進捗を丁寧に、かつタイムリーにお伝えし、成長の実感を共有してまいります。北海道とともに歩む成長の成果を、中長期にわたってしっかりと皆さまに還元していきますので、当行のこれからにぜひ、大きな期待をかけていただけたら幸いです。

資本政策 — 1/3

持続的な企業価値向上と強固な財務基盤の両立を目指し、適正な自己資本比率の維持とリスクアセットの厳格なコントロールを推進しています。その一環として、資本効率のさらなる向上と財務体質の健全化に向け、政策保有株式の計画的な縮減に取り組んでまいります。

適正な資本水準の設定

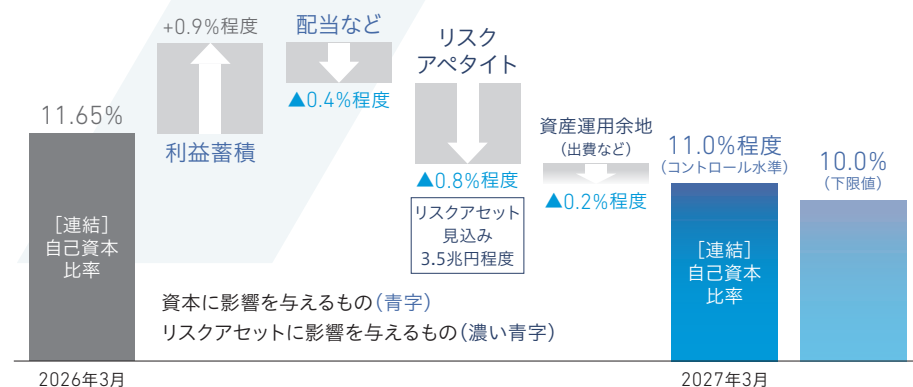
資本政策の考え方

- 「北海道密着戦略」に基づく地域産業への投融資拡大、GX・再エネ案件支援、非金融ビジネスの拡大に向けた戦略的投資、サービス向上・競争力強化に向けた投資、株主還元の強化により、自己資本を適正にコントロール
- 「人財・組織変革戦略」による人材育成・リスクリング支援など、未来への投資も意識しつつ、業績見通しや資産・負債の状況、外部環境の動向などをふまえ、適正自己資本比率の水準は毎年検証し、健全性を確認

中期経営期間中の水準設定ではなく、単年計画としているのは、北海道では今後半導体やGXなどの大規模な投資を控えており、それによる外部環境の変化や当行のリスクアセットの動向が予見しにくい、という理由です。自己資本を目的なしに積み上げていくのではなく、必要なリスクアセットは積み上げしながら、還元も行っていくという考え方が前提となります。

中期経営計画初年度における(連結)自己資本比率は
コントロール水準11.0%程度、下限値10.0%に設定

(2026年度(計画初年度)における自己資本比率のコントロール水準と下限値)
【パーゼルIII完全実施ベース】

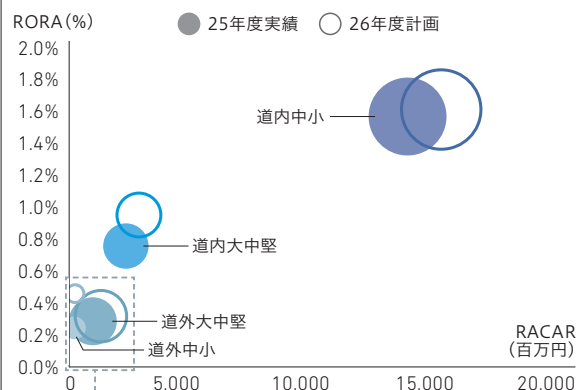


リスクアセット・連結RORAの内訳

貸出金利の約半分を占める法人向け貸出の主体別RORAは下のグラフの通りです。主戦場である道内中小企業貸出では、ボリューム増加と粘着性預金の確保により、前年超えの1.63%を計画しています。今後も定期的なRORA管理を通じて、適切な業務運営に努めます。

(2026年度の主体別RORA計画※)

(RORA計画・実績) (単位:%)



	道内 中小	道内 大中堅	道外 中小	道外 大中堅
26年度計画	1.63	0.96	0.46	0.32
25年度実績	1.57	0.76	0.25	0.29

道内中小企業貸出

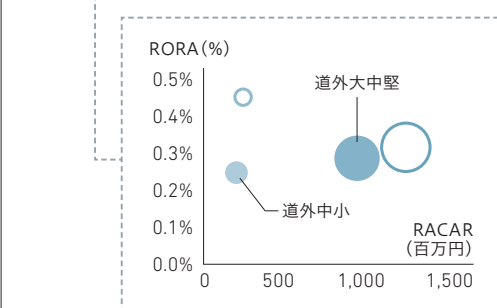
- ・決済口座利用促進など粘着性預金を確保。貸出・預金の質・量を高め、収益向上を目指す

道内大中堅貸出

- ・政策金利上昇を見据えた利鞘を確保し、さらなるRORA向上を視野

道外貸出(大中堅、中小)

- ・道外大中堅はマーケットに応じ、適時適切なリスクテイクができるよう精査のうえ取組み
- ・道外中小はリスクアセットを削減する計画。個別案件ごとに取組み可否を判断



※RORA=RACAR (= 資産利益+役務収益-経費-信用コスト) ÷ RWA (リスクアセット)
※球の大きさ: RWA

資本政策 — 2/3

政策保有株式の縮減

これまでの縮減計画は前倒しで達成したことから、新たな縮減計画策定に向け、北海道内銘柄含む全先と対話を実施してきました。対話の結果をふまえ、『計画最終年度の2029年3月末までに時価ベースで連結純資産比率20%未満を目指す』新たな計画を策定しました。政策保有株式の縮減に伴う売却益については、低利回り債券の入替や成長投融資への充当を基本線とし、ROE目標の確実な達成とPBRのさらなる向上を実現し、株主価値を高めてまいります。

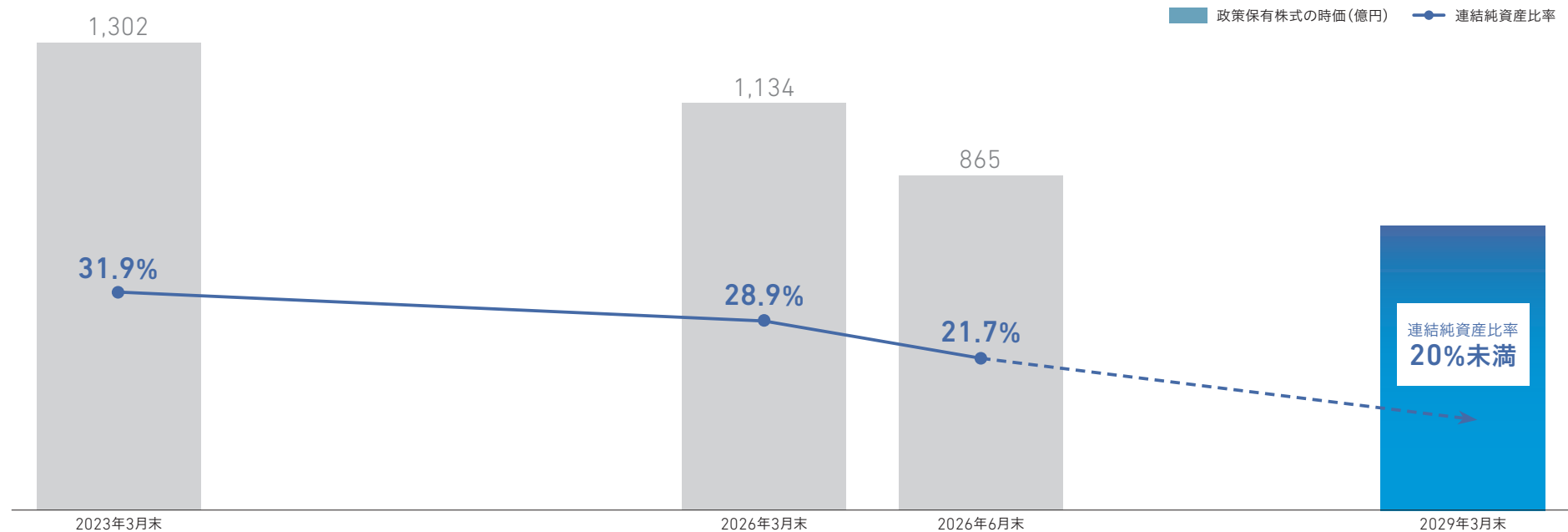
対話の状況

対象先	前向回答	対話継続
38先	12先	26先

〔前縮減計画の実績と新たな縮減計画について〕

前縮減計画期間(2023年4月～2026年3月) ➡ 簿価50億円縮減達成

新縮減計画期間(2026年4月～2029年3月)



資本政策 — 3/3

5つの全体戦略を実行し、原資となる利益を底上げすることで、皆さまへの還元を増やしてまいります。

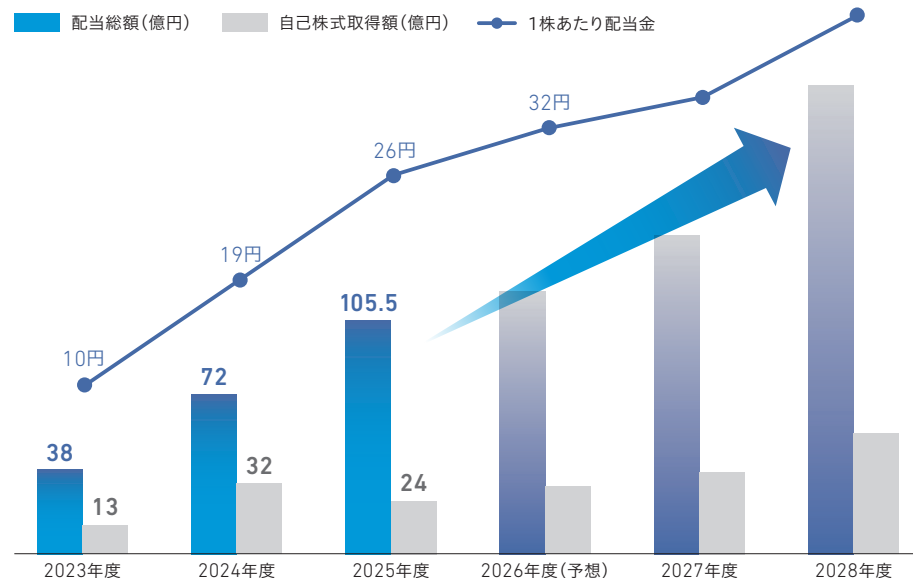
株主還元方針

株主の皆さまへの利益還元は当行にとって重要な責務と考えております。中期経営計画の最終年度では連結当期純利益500億円を計画しており、これを確実に達成し、株主の皆さまに貢献してまいります。

方針

- ・ 1株あたり年間10円の安定配当を維持しつつ、**配当性向を40%以上**とする
- ・ **四半期配当**～基準日(第1四半期および第3四半期の配当基準日)は、都度取締役会にて決議し、公告
- ・ 自己資本比率の水準、業績見通しや外部環境等を勘案し、**総還元性向は50%を目安**とする
- ・ 自己株式の取得は**柔軟かつ機動的**に実施する

〔1株あたり配当金と自己株式取得数〕



(参考)株主優待制度

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



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



基準日

毎年3月31日

対象となる株主さま

基準日時点の、当行株主名簿に記録された1,500株(15単元)以上を保有する株主さまのうち、継続して1年以上保有している株主さま

保有株式数	継続保有期間	優待品
1,500株以上 2,500株未満	1年以上5年未満	2,000円相当の優待品(北海道の特産品)
	5年以上	3,000円相当の優待品(北海道の特産品)
2,500株以上 5,000株未満	1年以上5年未満	3,000円相当のカatalogギフト(カタログより1点選択)
	5年以上	6,000円相当のカatalogギフト(カタログより1点選択)
5,000株以上	1年以上5年未満	6,000円相当のカatalogギフト(カタログより1点選択)
	5年以上	9,000円相当のカatalogギフト(カタログより1点選択)

最高営業推進責任者(CBPO)メッセージ——1/2

デジタル活用で「人」の力を最大化。サービスの質を高め、全道でのシェア拡大へつなげます

取締役副頭取兼CBPO

増田 仁志

Hitoshi Masuda



長期ビジョンと「早期シェア拡大フェーズ」 としての中期経営計画

人口減少や金利環境の変動、異業種の参入など、地方銀行を取り巻く環境は大きな転換点を迎えています。当行はこうした構造変化を前提に、長期ビジョン・ミッション・全体戦略を再定義し、「地域の中核的な総合商社」のように、お客さまと北海道経済の成長を一体的に牽引する姿を描きました。

10年という期間をかけて「北海道の魅力度・幸福度をともに日本一へ」押し上げていく、この大きな目標実現には、その足掛かりとして、土台となる営業基盤をより一層盤石なものへと築き上げなければなりません。

そのうえで、これからの3年間でやり遂げる中期経営計画は「シェア拡大フェーズ」と明確に位置付けています。5つの全体戦略に紐づく個別戦略は、最初の3年間で優先的に取り組む戦略であり、北海道経済が次の成長ステージに向かう今、その成長を牽引する“揺るぎない土台づくり”に全力で取り組んでまいります。

攻めのガバナンスと スピード経営の推進体制

中期経営計画で策定した攻めの戦略を、確実かつスピーディーに実現するため、2025年度から経営体制を刷新しました。

第一に、経営の執行権限を執行役員に大きく委譲する「委任型執行役員制度」を導入し、取締役会はモニタリングと方向性の提示、監督に特化し、執行は現場に近い経営陣が担う構造に転換を図っています。これにより、外部環境の変化やお客さまニーズに対する提案・実行スピードを一段と高めていきたいと考えています。

第二に、事業本部制とブロック制運営を組み合わせ、支店単位ではなく「地域エリア単位」で成果と責任を捉える仕組みに移行しました。各ブロックには営業推進役を配置し、本部機能と営業店がフラットな関係でエリア戦略を立案・

実行します。評価・表彰もエリア単位とすることで、地域ニーズに応じた本支店の機動力を有機的に結び付け、全道での営業力の底上げを図っています。

「考えるスピード」「動くスピード」「変わるスピード」を上げる攻めのガバナンスこそが、シェア拡大、ひいては中長期的な企業価値向上への原動力になります。

デジタルと「人」の融合で、 期待を超える顧客体験を

当行は、徹底したデジタル化推進と「人」の強化を成長戦略の中核に据えています。単なるコスト削減ではなく、AIを含めたデジタルと人の役割分担を明確化し、商品・サービスと人財の質を高めることで、期待を超える顧客体験の提供と中長期的な収益力の向上を図ります。デジタルで代替可能な事務・手続きは「北洋銀行アプリ」や「法人ポータル」等を活用し、オンラインで完結させ、そこで創出した人的リソースを、コンサルティングや対面サポートなど人にしかできない高付加価値業務に振り向けます。

個人分野では、アプリのUX/UI改善とサポートに特化した専門部署を設置し、メガバンクやネット銀行に匹敵する機能やポイントサービスの導入等、「時間と場所に縛られない利便性」を追求していきます。2028年度までに登録者

最高営業推進責任者(CBP0)メッセージ——2/2

120万人・MAU80%を目標とし、日常的なご利用を通じてメイン決済口座としての粘着性を高めると同時に、リアル店舗では「困ったときにすぐ相談できる」場を維持し、デジタルと対面を融合させたチャネル戦略でネット専門銀行等にはない安心感と総合力を提供します。また、ウェルスマネジメント部の新設と北洋証券との銀証連携強化により、幅広いお客さまのニーズにお応えするほか、人生100年時代を見据えた資産形成・運用をサポートし、道民の金融所得向上と生活の安心に貢献してまいります。

法人分野でも、各種手続きや照会をオンラインで完結できる法人ポータルを整備し、企業や企業オーナーとの対話や提案活動に充てる時間を拡大し、接点の「量」と「質」の両立を図ります。さらに、データサイエンティストを擁するマーケティング室がデータ分析に基づいた営業支援を行い、優先すべき営業先やテーマを高精度で抽出することで、経験の浅い法人担当者でも地域を問わず一定水準以上のソリューションを提供できる体制を構築します。また新卒採用拡大に伴い、今後5年程度で法人担当の約半数が若手に交代していくなか、法人トップセラーによる実践型研修や「ポラリス」による公正な評価制度を通じて、次世代人財を早期にプロフェッショナルへ育成します。北海道共創パートナーズとの連携による事業承継・人材・経営改善等の強力なソリューション提供と併せ、地域企業の課題解決型に重点を置いた体制を強化しています。

当行グループが地域のお客さまと100年以上にわたり築

いてきた「深い信頼関係」という無形資産を、デジタルとデータの力で支え、お客さまニーズに対し、確実かつ期待を上回る対応を積み重ねていきます。こうした取り組みを通じて、地域で選ばれ続ける銀行としての地位を確立し、企業価値と資本効率の一層の向上を目指します。

グループ総合力で、「さすが北洋銀行」と言われる存在に

当行のビジネスの原点は、皆さまからお預かりする預金にあります。法人の決済口座や個人の給与・年金受取口座など、地域に根差した粘着性の高い預金を着実に積み上げ

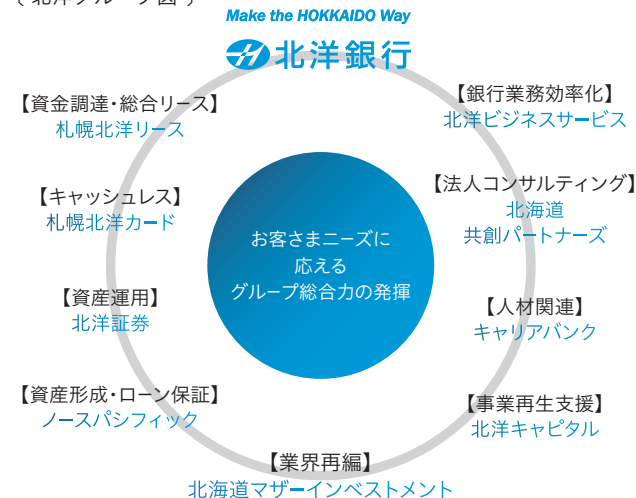
ることが、北洋銀行グループの最大の信用基盤です。3行統合の歴史のなかで築き上げてきた幅広い顧客基盤は、法人約3万社のメインバンク、約7兆円の個人預金という強固な土台で成り立っています。そこに店舗・ATM、デジタルチャネル、各グループ会社のソリューションが重層的に積み上がっていることが、当行グループ最大の強みだと考えています。

この基盤を一層強化するため、各デジタル施策のさらなる強化と、軽量化店舗や移動店舗、土日営業スポット、地下鉄駅構内やコンビニATMの拡充など、日常の動線上でのリアルな接点づくりも進めていく考えです。「いつでも・どこでも・安心して使える北洋銀行」というイメージを再構築し、ブランドとしての認知も高めていきます。

道内企業の成長・事業承継は銀行本体とグループ総合力で支え、個人の金融所得向上は各年齢層に応じた生涯にわたる資産形成サポートと利便性の追及を続けることで、法人・個人双方でメイン決済口座として選ばれ続ける関係を築き、シェアの大幅な拡大を実現していきます。

「まず北洋に相談しよう」と真っ先に想起され、いつでも頼りにされる存在であり続けること。その覚悟を胸に、中期経営計画を全行一丸で遂行し、「さすが北洋銀行」と日々多くのお客さまから評価いただける銀行を目指すとともに、長期ビジョンの達成に向け、北海道の皆さまと持続的な成長のストーリーを着実に紡いでいきます。

〔北洋グループ図〕



取締役会議長メッセージ——1/2

社外取締役

神戸 俊昭

Toshiaki Kobe



長期ビジョンおよび新中期経営計画の策定に関する議論と評価

当行の長期ビジョンは、「北海道は全国でも屈指の魅力を有している一方で、その魅力が道民の幸福感に必ずしも結びついていない」という問題意識を出発点として策定されました。策定にあたっては、行員アンケートの結果もふまえて、経営陣と社外取締役が複数回にわたり意見交換を重ね、多角的な観点から議論を行ったうえで取りまとめています。

新中期経営計画は、この長期ビジョンから当行の使命を明確化し、その実現に向けて5つの戦略の柱を設定したうえで策定されたものです。検討プロセスは長期ビジョンと同様であり、行員アンケートを通じて現場の声を汲み上げる

ことを重視しました。これは、計画を経営陣だけのものとするのではなく、全行員が自らの計画として腹落ちさせ、実行力を高めることを狙いとしたものです。

新中期経営計画の内容は、多方面にわたり意欲的かつ挑戦的なものとなっています。「北海道密着戦略」では、グループ内にとどまらず、地方自治体や大学等とも連携し、主体的にまちづくりに参画するなど、従来の銀行業の枠組みを超えた取り組みが掲げられています。また、「完全デジタル化戦略」においては、アプリの基本機能におけるUI/UXおよびサポート体制で日本一を目指すという高い目標が示されています。さらに、「非金融・多角化戦略」では、産業を点ではなく面として捉え、産業群全体の再生支援や新事業創出を通じて、北海道の構造的課題に正面から向き合う姿勢が打ち出されています。これらを総合すると、本計画は当行の将来像を具体的に示した、充実度の高い計画であると評価しています。

一方で、このような計画を実行していくためには、当行のリソース、とりわけ人財面において、現時点では必ずしも十分とは言えない側面があることも事実です。そのため、計画の実行と並行して、①新人事制度「ポラリス」を着実に定着させ、研修制度のさらなる充実を通じて行員一人ひとりの能力向上を図ること、②中途採用を強化し、専門性を有する人財を積極的に確保すること、③デジタル化の推進によ

って人員を創出し、人的資源の最適配置を進めることが不可欠であると考えています。また、各戦略には主要KPIが設定されていますが、限られたリソースのもとで成果を最大化するためには、KPI間の優先順位を明確にする視点も重要になります。

2025年度の実効性向上に関する評価

当行では、取締役会の実効性について、毎年、全取締役を対象としたアンケート調査を実施しています。2025年度の評価結果は、5段階評価において前年比0.4ポイント、2023年度比では0.7ポイントの上昇となり、実効性向上に向けた継続的な取り組みの成果が一定程度表れているものと受け止めています。

実効性向上に向けた具体的な取り組みとしては、事前説明会の充実、事前説明会後の社外取締役による意見交換、取締役会終了後のアンケート実施、CEO・CFO・議長・事務局による振り返り、同メンバーによる次回議案の検討、取締役会直前の議長と事務局との打ち合わせなどが挙げられます。特に事前説明会については、議案提出に至る背景や問題意識を担当部門の部長から直接説明する形式としており、内容の理解深化に大きく寄与しています。

取締役会議長メッセージ——2/2

議長としては、事前説明会で示された社外取締役の問題意識を取締役会場で積極的に取り上げ、自由闊達な議論を促すことを意識しています。その結果、前年と比べて、より率直で建設的な意見交換が行われるようになったと感じています。

今後の改善点としては、社外取締役が取締役会以外の重要会議にオブザーバーとして参加する機会を、必要に応じて拡充していくことが挙げられます。重要な議案が協議される過程を直接把握することは、議案理解の深化に資するだけでなく、取締役会において適切な牽制や修正提案を行うための重要な基盤になると考えています。

「村度文化」および リスクテイクに関する課題認識

2025年の統合報告書でも申し上げたとおり、当行においては、上司に対する過度な村度が長年にわたり企業文化の一部として存在してきたことは否めず、これを短期間で大きく変えていくことは容易ではないと認識しています。しかし、本部組織を中心に心理的安全性が一定程度確保され、自由な意見が表出する場面も増えてきており、風通しは着実に改善していると感じています。

現在、取締役会で課題として認識しているのが、経営陣に

よるいわゆるマイクロマネジメントの問題です。一昨年、権限委譲を目的として委任型執行役員制度を導入しましたが、経営陣が細部にまで関与し過ぎているとの指摘があります。この点については、経営陣と委任型執行役員との間で率直な意見交換が行われ、課題認識は共有されました。今後も取締役会としてモニタリングを継続し、本制度が本来の趣旨どおり機能するよう注視していく考えです。

リスクテイクの姿勢については、信用格付けが必ずしも高くない企業に対する融資姿勢が、やや慎重に過ぎるのではないかという議論が取締役会で繰り返し行われました。背景には、銀行の経営方針が営業店に十分浸透していなかった事情もありましたが、研修や実践を通じて、取引先の事業性を見極める目利き力を一層高めることで、前向きな取組みが徐々に進みつつあるように見受けられます。

また、有価証券運用については、マーケットの変動幅が大きくなっている現状をふまえると、分散投資とリスク管理体制をさらに高度化していく必要があります。長期金利が急上昇するなか、国債への依存度が高かったことから、政策保有株式の売却益を成長投資に十分振り向けることができなかった点は、率直に反省すべき事項です。今後は、外部の専門人材の活用も視野に入れながら、有価証券運用における収益力の強化を一段と進めていく必要があると考えています。

今後、当行が 取り組むべき重点テーマ

今後の当行の取組みとして、特に重要であると考えている点は2つあります。

1つ目は、次世代半導体やGXなど国家的プロジェクトによる経済効果を、北海道全域に波及させることです。そのためには、的確な情報収集に加え、当行の支店ネットワークを活用したビジネスマッチングが重要となります。すでに関係部署は積極的に取り組んでいますが、今後はさらに踏み込んだ関与と熱量が求められ、当行には地域をつなぐコーディネーターとしての役割が期待されていると認識しています。

2つ目は、北海道経済を支えてきた既存産業群に属する中小企業への継続的な経営支援です。当行の将来は、これら中小企業とまさに運命共同体にあります。新中期経営計画に掲げた戦略にリソースを投入するあまり、第一線で取引先と向き合う営業店の機能が低下するようなことがあれば、本末転倒と言わざるを得ません。資金繰りを含めた経営課題に対して、取引先に寄り添い、伴走支援できる体制の強化は不可欠です。営業店、専門性を有するグループ会社、さらには外部の知見も積極的に活用しながら、北海道経済の底上げに貢献していくことが、当行に課された重要な使命であると考えています。



価値創造プロセス

北洋銀行グループは、長期ビジョンの実現に向け事業基盤とガバナンスを強化し、持続的な価値創造プロセスを通じて地域の安心と活力を支えてまいります。



北洋銀行グループが描く
ありたい姿

経営理念

お客さま本位を徹底し、
多様な課題の解決に取り組み、
北海道の明日をきりひらく

長期ビジョンの実現

北海道の
魅力度・幸福度を
ともに日本一へ

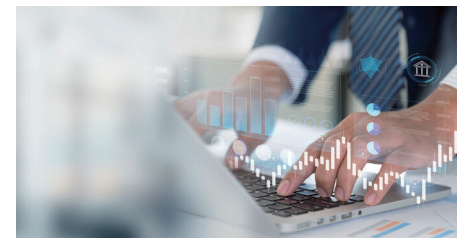
Mission

- 従業員満足地銀グループNo.1を目指すことで、サービスの質とスピードの向上につなげます
- 北海道の豊かな自然を守るとともに、利活用を促進することで、北海道らしい成長をリードします
- 北海道のポテンシャル実現のために、全力で経営資源を提供します
- 資産形成サポートを通じ、道民と幸せを共有することに全力で挑みます

価値創造のための資本

持続可能な社会の実現と企業価値の向上に向け、多角的な資本を戦略的に活用しています。

健全な経営基盤を支える財務資本、競争力の源泉である人的資本と知的資本、社会との信頼関係を深化させる社会・関係資本、事業活動の持続可能性を高める自然資本。これら5つの資本を相互に循環・結合させ、事業活動を通じた新たな価値の創出とともに、限られた資源を最適に配分し、中長期的な成長と社会的インパクトの最大化を目指します。



	財務資本	自然資本	社会・関係資本	知的資本	人的資本
資本の内容	安定した財務基盤 資金量(単体)^{※1} 11.1兆円 自己資本比率(連結)^{※1} 11.65% [パーゼルIII完全実施ベース]	北海道の豊かな自然 北海道のポテンシャルを生み出す豊かな環境	道内最大のお客さま基盤 地域パートナー連携 道内預貯金シェア37.7%^{※4} 道内貸出金シェア39.7%^{※4} メイン取引先数(北海道内企業)^{※5} 約3万社 店舗・海外拠点数^{※1} 172店舗・2カ所	グループ総合力を発揮し、北海道に特化した成長産業支援の提供 連結子会社数^{※1}6社 (※2026年7月にキャリアバンク株式会社を完全子会社化し、本書発行日時点では7社) 成長分野・新規事業投資額^{※3} 6億円(見込)	満足度NO.1の挑戦する多様な人材・組織風土 従業員数(連結)^{※1}2,828名 エンゲージメントスコア^{※2}68 人材投資額^{※3}43億円(見込)
資本を維持・強化する取り組み	収益性・健全性をふまえたリスクアセットコントロール 顧客接点のデジタル化による預金シェア拡大	自然を守るとともに、利活用を促進する投融資	北海道密着型のサービス提供 ロイヤルティの向上施策 地域パートナー連携強化	グループ連携による非金融ビジネス拡大 (北海道共創パートナーズ・キャリアバンク) 再生可能エネルギー／GX案件支援のノウハウ獲得と主導的推進	人事制度(ポラリス) 実力本位、処遇の納得性の向上、自律性を高める評価制度設計
資本を活用した戦略	「北海道密着戦略」 法人分野／個人分野 詳細.P029 「完全デジタル化戦略」 詳細.P042 「ロイヤルティ向上戦略」 詳細.P045	「北海道密着戦略」 成長産業への集中投資 詳細.P036 「非金融・多角化戦略」 気候変動への取り組み／ ネイチャーポジティブへの取り組み 詳細.P051	「北海道密着戦略」 法人分野／個人分野 詳細.P029 「完全デジタル化戦略」 詳細.P042 「ロイヤルティ向上戦略」 詳細.P045 「非金融・多角化戦略」 詳細.P050	「北海道密着戦略」 成長産業への集中投資 詳細.P035 「非金融・多角化戦略」 詳細.P048	「人材・組織変革戦略」 詳細.P055

※1 2026年3月末時点

※2 2025年度

※3 2026年度から2028年度の3年累計

※4 2025年3月末時点(ゆうちょ銀行除く、当行にて外部公表資料より推計)

※5 2025年8月時点(東京商工リサーチ「メインバンク調査(2025)」)

長期ビジョン実現に向けたビジネスモデルと5つの全体戦略

当行グループは「北海道の魅力度・幸福度をともに日本一へ」のビジョンのもと、5つの全体戦略を軸に、2026年度からの中期経営計画を推進します。

2025年8月に公表した長期ビジョン「北海道の魅力度・幸福度をともに日本一へ」のもと、地域に最も身近な金融グループとして北海道が抱える多様な課題に向き合い、その解決と持続的な成長への貢献を通じて、収益の創出と社会への還元の好循環を実現していく10年間を見据えています。この長期ビジョンを具現化する4つのミッションには、すべての起点となる「人財」、北海道の基盤である「豊かな自然」、地域に内在する「ポテンシャルの実現」そして「道民との幸せの共有」という、当行グループが重視する価値観を織り込んでいます。

そのビジョン実現に向けた全体戦略は「北海道密着戦略」「完全デジタル化戦略」「ロイヤルティ向上戦略」「非金融・多角化戦略」「人財・組織変革戦略」の5つの柱で構成しており、2026年4月から始動した中期経営計画にはこれら全体戦略を実現させる1stステージと位置付けております。



長期ビジョン ミッション

北海道の魅力度・幸福度をともに日本一へ

私たちは、

- ① 従業員満足地銀グループNo.1を目指すことで、サービスの質とスピードの向上につなげます
- ② 北海道の豊かな自然を守るとともに、利活用を促進することで、北海道らしい成長をリードします
- ③ 北海道のポテンシャル実現のために、全力で経営資源を提供します
- ④ 資産形成サポートを通じ、道民と幸せを共有することに全力で挑みます

【新中期経営計画(2026年4月～2029年3月)】
ビジョン実現のための全体戦略の本格的開始

全体戦略の 5つの柱

② ③
北海道密着
戦略

詳細.P029

② ④
完全デジタル化
戦略

詳細.P042

② ④
ロイヤルティ向上
戦略

詳細.P045

② ③
非金融・多角化
戦略

詳細.P048

①
人財・組織変革
戦略

詳細.P055

※各戦略は4つのミッションのいずれかに紐づく(付番は対応するミッション)

経済価値・社会価値の目標指標

当行では、価値創造の実効性を担保するために策定した重要業績評価指標（KPI）について、定量的な進捗管理と定性的な取組みの深化を並行して行い、確かな価値を積み上げていきます。

社会課題の解決と新たな価値創造に向けて、5つの資本を戦略的に投入・活用したその成果を財務面だけではなく、非財務的な「社会価値」の指標からも多角的に評価することで、北海道の魅力度と幸福度の向上に対する貢献度を可視化してまいります。



経済的価値の向上

全体戦略の実現による新中期経営計画期間で目指す「計数目標」



指標	2025年度実績	2028年度目標	今後の対応方針
親会社株主に 帰属する当期純利益	256 億円	500 億円程度	道内法人・個人すべてのサービス シェア拡大 利便性・利得性あるサービス提供に よるお客さまのロイヤルティ向上等 ファイナンスにとどまらない、北海道の 社会課題の解決につながる非金融事 業の拡大
連結ROE	6.6 %	11 %程度	
連結RORA※2	0.78 %	1.24 %程度	RAF運営による適切なリスクテイクを 通じた改善
連結コアOHR	62.2 %	50 %程度	トップライン収益強化と今後の成長期 待分野や人財への投資 DX/AIによる業務効率化を通じた適 切なコストコントロール

※1 純資産ベースおよび株主資本ベース

※2 親会社株主に帰属する当期純利益÷連結ベースのリスクアセット(完全実施ベース)

社会的価値の向上

長期ビジョンで掲げる北海道の魅力度・幸福度を高めるために必要な指標



指標	2035年度目標
道民一人あたり実質GDP	1.3 倍
北海道の人口(社会増減)※ ※他都府県からの転入者総数から 他都府県への転出者総数を差し引いた増減	増加
道民の所得(可処分所得)	1.3 倍
道民の金融資産(保有額)	1.3 倍
北海道のDX化(労働生産性)※ ※実質GDP÷(就業者数×一人あたり総労働時間)	1.3 倍

(上記目標は2025年度対比)

指標	2030年度目標
北海道の自然環境(GHG※排出量) ※Greenhouse Gas: 温室効果ガス	48 %削減

(上記目標は2013年度対比)

マテリアリティ — 1/2

当行グループは長期ビジョンの実現と北海道の課題に対応するためサステナビリティに関するマテリアリティを特定しております。そのなかでも ESG の観点から、特に優先的に取り組むべき項目を明確化し、達成すべき目標を掲げています。これらの取り組みを通じて、地域とお客さまの課題を解決し、北海道の持続的な成長に貢献してまいります。



マテリアリティと全体戦略

長期ビジョン

北海道の魅力度・幸福度をともに日本一へ

全体戦略

北海道密着戦略

完全デジタル化戦略

ロイヤルティ向上戦略

非金融・多角化戦略

人財・組織変革戦略

関連する
マテリアリティ



北海道の成長ドライバーである食や観光のブランド力強化に向けた支援



脱炭素化社会の実現



職員が働きがいを感じる職場の実現



地域企業の持続的成長に向けたサポート



北海道のネイチャーポジティブへの貢献



ダイバーシティの推進

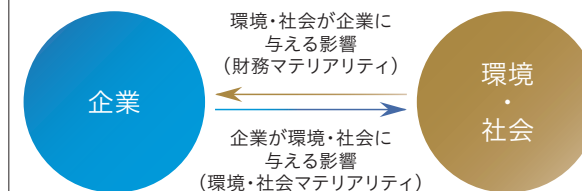
マテリアリティ — 2/2

マテリアリティ	主な取り組み	定量・定性目標
 北海道の成長ドライバーである食や観光のブランド力強化に向けた支援	・食関連事業者の販路拡大、商談機会の提供 ・成長産業支援（農業、観光産業、スタートアップなど） ・まちづくり参画	・成長を後押しするエコシステムの形成 ・地域活性化、北海道の魅力度アップへ貢献
 地域企業の持続的成長に向けたサポート	・お客さまの本業支援 ・サービスの質の向上（行動量・提案の質の最大化）	道内貸出金シェア (2028年度) 41.4%
 脱炭素化社会の実現	・サステナブルファイナンスの推進 ・お客さまの脱炭素化への移行支援	サステナブルファイナンス 累計実行額(2030年度) 2兆円
 北海道のネイチャーポジティブへの貢献	・北海道の生物多様性保全、回復に向けた取り組み ・シナリオ分析対象業種の拡大	北海道の豊かな自然を守るための活動に向けた支援
 職員が働きがいを感じる職場の実現	・処遇の納得性向上 ・自律的なキャリアの選択と成長機会の提供 ・従業員エンゲージメントの向上	エンゲージメントスコア (2028年度) 77
 ダイバーシティの推進	・健康経営の推進 ・人権デューデリジェンスの実施	健康経営優良法人認定 ホワイト500 認定

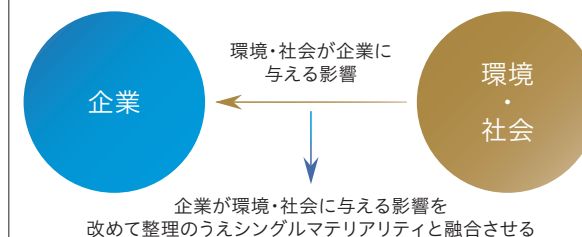
マテリアリティの更新

当行グループは現在、マテリアリティ分析の更新を進めています。2025年度に企業が環境・社会に与える影響を機会とリスクから分析し、ダブルマテリアリティを特定していますが、SSB基準では環境・社会が企業に与える影響を機会とリスクから分析し、シングルマテリアリティとして特定のうえ開示することが求められます。そこで、環境・社会が企業に与える影響と企業が環境・社会に与える影響を整理し、既存のマテリアリティと統合することで、当行グループが取り組むべきマテリアリティと特定していきます。

〔ダブルマテリアリティ〕



〔シングルマテリアリティ〕



～当行グループが取り組む新たなマテリアリティへ～