

POINT 2

価値創造を実現させる 中長期戦略

> 価値創造への取組み戦略

- 028 前中期経営計画の振り返りと
新中期経営計画の概要
- 029 北海道密着戦略
- 038 特集01 北海道のポテンシャル
北海道における成長産業・GX／半導体
- 042 完全デジタル化戦略
- 045 ロイヤルティ向上戦略
- 048 非金融・多角化戦略
- 055 人財・組織変革戦略
- 058 特集02 本部組織改編
事業本部長インタビュー
- 061 特集03 人事制度「ポラリス」始動後
1年を振り返って

新中期経営計画

前中期経営計画の振り返りと新中期経営計画の概要

持続可能な企業価値向上に向け、前中期経営計画の総括から得た学びを礎とする、新たな成長戦略の全容を説明します。

不確実性の高まる事業環境において、当行グループが独自の強みを通じていかに未来を切りひらき、次なる変革を遂げるのか、その方向性を提示します。

2020年3月に現在の経営理念である「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」を策定しました。前半部分の「お客さま本位」は全職員に浸透してきましたが、後半の「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」を強化する必要がある、という考えから新中期経営計画の策定をスタートしました。その考えに基づき、2025年8月に、長期ビジョン『北海道の魅力度・幸福度をともに日本一へ』と、それを実現するための4つの「ミッション」、5つの「全体戦略」を策定しています。

長期ビジョン、全体戦略は10年かけて実現させていくものですが、そのうち最初の3年間でやるべきことが、2026年4月よりスタートした新中期経営計画「Make the HOKKAIDO Way 1st stage～今はまだ無い“Way”を私たちがつくる～」です。

北海道の
魅力度・幸福度を
ともに日本一へ

次々期中期経営計画

前中期経営計画

財務指標の達成状況

計画策定時から外部環境が大きく変わっていますので、表面上の数字だけでは評価しづらい部分はありますが、計画目標は概ね達成しました。

株価パフォーマンス

前中期経営計画期間中での当行株価は3.4倍上昇し、TOPIXおよび東証銀行業指数を上回るパフォーマンスを達成しています。

計画項目	2025年度計画	2025年度実績
親会社株主に 帰属する当期純利益	170億円程度	256億円
連結ROE	4%程度	6.6%
連結コアOHR	70%程度	62.2%
連結自己資本比率※	14%程度	13.18%

※パーゼルIII最終化(経過措置期間)ベース。

新中期経営計画

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
創っていきたいという思いを胸に、「北海道の魅力度・
幸福度をともに日本一へ」の実現に向けた始動の3カ年

ビジョン実現の
ための全体戦略の
本格的な開始

北海道密着戦略
完全デジタル化戦略
ロイヤリティ向上戦略
非金融・多角化戦略
人財・組織変革戦略

計画項目	2028年度計画	政策金利シナリオ※3
親会社株主に 帰属する当期純利益	500億円程度	2027年1月 0.75% ↓ 1.00%
連結ROE※1	11%程度	2028年1月 1.00% ↓ 1.25%
連結コアOHR	50%程度	
連結RORA※2	1.24%	

※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)

※3 計画策定時点

確かな一歩を重ね、
長期ビジョンを
実現いたします

to the future

2023年4月

2026年4月

2029年4月

2035年

新中期経営計画

北海道密着戦略——1/9

北海道に特化した金融グループとして、盤石な顧客基盤とネットワーク、デジタルとリアル拠点の融合を深化させた取り組みや、観光・農業・グリーントランスフォーメーション(GX)・スタートアップ支援を軸に、北海道らしい持続的成長を地域とともにつくってまいります。

戦略ストーリー

「北海道に特化」という明確なポジショニングを貫き、道内トップの顧客基盤・ネットワーク・資本力を活かしつつ、人財の質・訪問頻度・ソリューション内容の差別化や成長分野への集中投資、パートナー連携強化を図り、シェア拡大と北海道らしい成長の実現を目指します。

〔優先的に取り組む個別戦略〕

道内の法人・個人のすべてのサービスシェア拡大のための差別化

資本力	訪問頻度
人財の質	ソリューション内容

詳細.P030

成長産業への集中投資〈重点分野〉

観光産業支援	農業支援
GX／脱炭素化	先端半導体産業

詳細.P035

詳細.P036

北海道密着戦略×非金融・多角化戦略

地域パートナー連携強化〈パートナーシップ基盤構築〉

自行グループ	地方自治体
大学・企業等地域パートナー	

詳細.P037

北海道密着戦略×非金融・多角化戦略

主体的なまちづくり参画〈左記戦略の連携のもとに推進〉

主要産業維持・成長	外国人等雇用創出
新産業呼び込み・育成	DX／AI支援・効率化

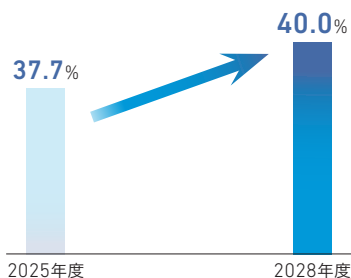
詳細.P037

戦略目標

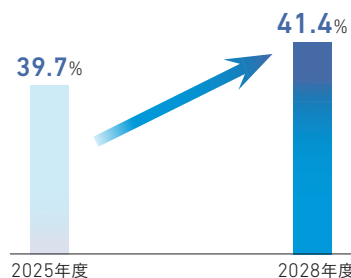
本戦略のなかで掲げる主要なKPIは右記の通りです。北海道内における貸出金と預金のシェアを伸ばし、当行の強みであるメインバンク先数をさらに増やしていきます。さらに、地域パートナーとの連携や、まちづくりといった面的地域連携プロジェクトに主体的に取り組んでまいります。

〔主要KPI〕

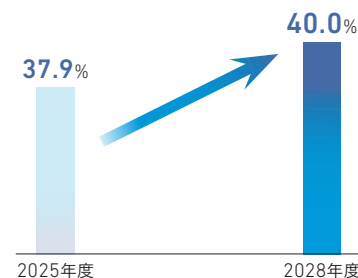
道内預金シェア



道内貸出金シェア



メインバンク比率



面的地域連携プロジェクト数

2028年度
3件

新中期経営計画

北海道密着戦略——2/9 [個人分野 ～北海道密着戦略×完全デジタル化戦略×人財・組織変革戦略～]

人口減少やデジタル化が進む中、当行は「一人ひとりの人生に寄り添う金融」を目指します。利便性の高いデジタルチャネルと、豊かな専門性を持つ対面相談のベストミックスにより、資産形成から相続までライフステージに応じた最適な価値を提供し、地域の幸福に貢献してまいります。

個人分野の戦略概要

個人預金は当行の預金の6割強を占めており、新中期経営計画では足元の7兆400億円から最終年度で7兆3,700億円、3年間で4.6%伸ばす計画です。

個人のお客さまとの接点強化も重要な取組みと考えており、地域特性や環境に対応した優位性あるリアル拠点の活用・再編を図りつつ、デジタルを融合させた店舗や移動店舗車など独自のサービスを展開していきます。当行の強みである店舗やATM網は、預金確保やデジタルサービス浸透までの重要なキャッシュポジションとして維持していく方針です。

1 デジタル化
(利便性+リアル拠点活用)



2 ロイヤルティ向上サービス
(利得性+特別感)



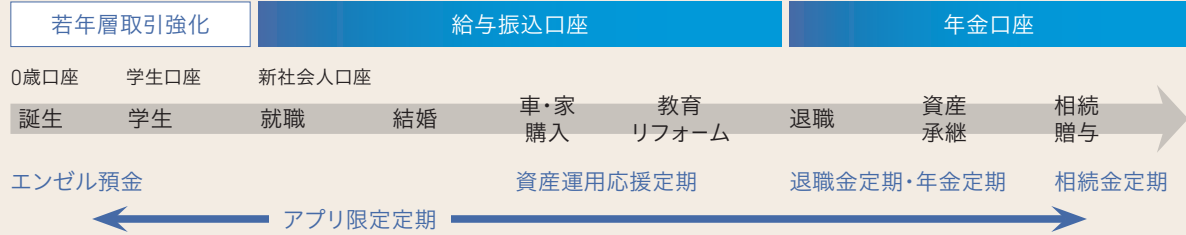
3 ライフコンサルティングプラザ人財育成
(複合コンサル力向上)

➤ 預金口座獲得
➤ 取引シェアの拡大

預金口座獲得

アプリの利便性や取引に応じた利得性の提供を起点に、給与振込などのメイン口座の獲得や、若年層取引の拡充を進め、お客さま一人ひとりのニーズ、ライフイベントに応じた商品・サービスを提供し、将来にわたる取引の構築と粘着性預金の増強を図ります。

〔 預金口座獲得とターゲット預金 (マーケティングによるプロモーション強化) 〕



取組み

「ほくようエンゼル口座開設キャンペーン」

(※本キャンペーンは終了しております:キャンペーン期間2026年4月1日(水)～2026年6月30日(火))

北洋銀行の窓口で満0歳～満3歳の普通預金口座を新たに開設いただいたお客さまに、もれなく現金1,000円をプレゼントするキャンペーンを実施いたしました。本キャンペーンを機会に、お子さまが将来にわたり、当行とのお取引を続けていただき、新しいご家族のお誕生を「記念」する通帳として、また、お子さまの成長の「証」としてご活用いただくことを目的とした商品です。

特典① (自動エントリー)

もれなく現金1,000円プレゼント

特典② (ご希望されるお客さまのみ)

「メモリアル通帳」作成サービス

～お通帳のお取引内容に、お子さまの出生記録[※]を印字
※「YEAR」(お誕生年)、「BIRTHDAY」(お誕生月日)、「TIME」(お誕生時間)、「WEIGHT」(出生体重)、「HEIGHT」(出生身長)の5種類。



目標

〔 個人預金平均残高 (単位: 億円) 〕



〔 個人貸出金平均残高 (単位: 億円) 〕



新中期経営計画

北海道密着戦略——3/9 [個人分野 ～北海道密着戦略×完全デジタル化戦略×人材・組織変革戦略～]

1 デジタル化
(利便性+リアル拠点活用)

デジタル×対面のマルチ対応 (非来店チャネル)

当行は、地域密着のリアル拠点とデジタルチャネルを相互補完的に組み合わせることで、他行と差別化された顧客体験の提供を目指しています。店舗・ATM網や移動拠点は、単なる取引の場ではなく、デジタルサービスへの入口としても位置付け、職員によるきめ細かなサポートを通じて利用定着を図ります。一方で、デジタル側では、時間・場所を問わない利便性と高度なサービスを追求し、リアル拠点との融合により、ブランド価値と収益力の双方を高めていきます。新中期経営計画では、これらの拠点を重要なキャッシュポジションとして原則維持しつつ、預金基盤の強化とデジタル浸透を同時に進めていきます。

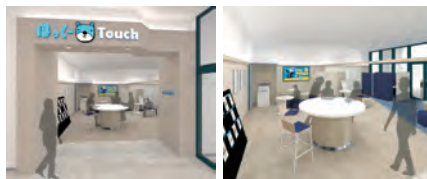
リアル×デジタル融合による差別化

地域特性や他行対抗など、環境に対応した優位性あるリアル拠点(店舗・ATM)の活用・再編を図りつつ、デジタル変革と融合した独自サービスを展開

軽量化店舗の展開

インスタ
ブランチ

ほくーTouch
イオンモール
札幌平岡



移動店舗車の展開

移動店舗車
(イメージ)

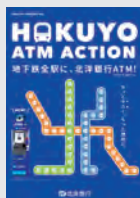
入出金はATMで対応、
相談業務をメイン



◎行員によるアプリ操作サポートなど、各種デジタルサービスをリアル店舗で展開、移動店舗車では広告事業などもセットで進める

TOPIC ほくよう「ATMタッチポイント拡大プロジェクト」始動

- 札幌市営地下鉄全駅へのATM設置
札幌市交通局と締結した「地下鉄を拠点としたまちづくり連携協定」における「地下鉄駅の利便性向上に関する取り組み」として、札幌市営地下鉄全49駅にATMを設置
(2027年3月頃までに)



- イオン銀行とのATM相互無料提携
当行およびイオン銀行のお客さまが相互のATMをご利用いただく際の「他行利用手数料」が無料(平日時間内手数料無料)に。併せてイオン銀行ATMにおける利用時間を延長
(最大時間帯 0:05 ~ 23:50)

AEON/AEON MALL イオンスーパーセンター
MaxVale BtoB まいばすけっと など
※ATMを設置していない店舗もあります。
※画像はイメージです。

道内の
イオン銀行ATMは
「北洋銀行
専用デザイン」
へ変更予定

チャネル

	現在	今後の計画
対面	インスタブランチ	移動店舗、軽量化店舗の展開
非対面	アプリ	アプリ機能の追加
	ATM	ATM設置数増加

北洋銀行アプリ

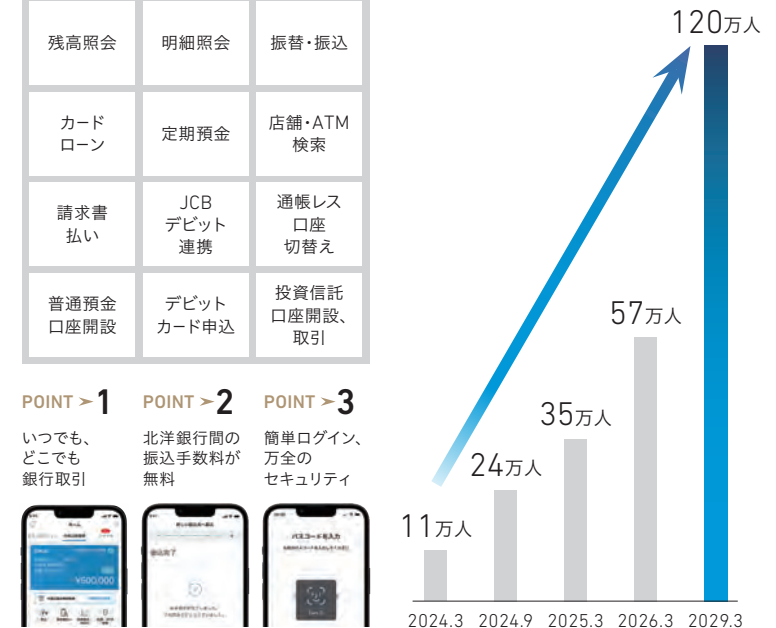
詳細.P043

「北洋銀行アプリ」は、北洋銀行が提供する個人のお客さま向けのスマートフォンアプリです。北洋銀行アプリでは、時間や場所にとらわれずに、残高照会・振替・振込等の日常的な銀行取引を、お客さまご自身のスマートフォンから安心・便利にご利用できます。お客さまの声やアンケート、インタビュー等から得たお客さまの評価をもとに、ニーズの高い機能から優先的に新機能を追加していく予定です。

〔主な機能〕

残高照会	明細照会	振替・振込
カードローン	定期預金	店舗・ATM検索
請求書払い	JCBデビット連携	通帳レス口座切替え
普通預金口座開設	デビットカード申込	投資信託口座開設、取引

〔アプリユーザー数(累計)〕



新中期経営計画

北海道密着戦略——4/9 [個人分野 ～北海道密着戦略×完全デジタル化戦略×人財・組織変革戦略～]

2 ロイヤルティ向上サービス
(利得性+特別感)

ロイヤルティ向上サービス展開

当行は、お客さま一人ひとりとの中長期的な関係性を深めるため、ロイヤルティ向上に向けたサービスを拡充しています。取引状況に応じて優遇を受けられるステージプログラムにより、日常的な利得感の提供、富裕層のお客さまには専任担当や高度なソリューション提案など、特別感のあるサービスを提供しています。

また、口座開設から資産形成、ローン、決済に至るまでのカスタマージャーニーを最適化し、複数の商品・サービスを組み合わせたりテール複合取引の提案を行うことで、利便性と満足度の向上を図っています。こうした取り組みを通じて、お客さまに選ばれ続ける金融グループを目指していきます。

3 ライフコンサルティングプラザ人財育成
(複合コンサル力向上)

知識向上に向けた本部サポートを拡充

当行は、営業店が金融の専門家として質の高い提案を行えるよう、本部による知識・スキル向上支援を一層充実させています。事務のデジタル化で生まれた時間を活用し、資産形成や事業承継などに関する体系的な研修や、最新の市場環境を共有する勉強会を継続的に実施しています。

さらに、当行と子会社の北洋証券が連携し、北海道のお客さまの資産規模やライフステージに応じて最適な専門家へつなぐ体制を整えています。

こうした取り組みにより、営業店一人ひとりの提案力を高め、多様化するニーズにきめ細かくお応えしながら、地域の持続的な成長とグループ全体の価値向上を図ってまいります。

利得性や特別感の提供のほか、最適なカスタマージャーニーの提供やリテール複合取引の提案など、お客さまとの取引強化

詳細.P045



※アッパーマス層とは、一般的な消費者層のなかでも一定の所得水準・金融資産を有し、資産形成や投資へのニーズを持つお客さま層

新中期経営計画

北海道密着戦略——5/9 [法人分野 ～北海道密着戦略×完全デジタル化戦略×人財・組織変革戦略～]

地域の産業を守り、新たな成長を牽引するため、単なる資金供給を超えた伴走型支援を強化します。

高度なソリューション機能による経営課題の解決、DX・GX支援、事業承継やビジネスマッチングを通じて、地域企業の持続的な企業価値向上と経済活性化を支え続けます。

取引シェア拡大

戦略の骨子は、セグメントを明確化し、DX/AI活用による効率化と営業力強化に向けた人財育成により、行動量と提案の質を最大化することで、シェアの拡大につなげていくというものです。

セグメントは、対面とデジタルを主体とした非対面に分け、一部ハイブリッド営業により行動量も確保していきます。DX/AIの活用では、法人ポータルや法人アプリ等の非対面チャネル導入により営業効率化とデジタル取引を強化していきます。

1 標準化(準備・提案)



2 効率化(DX/AI活用)



3 人財育成(営業力強化)

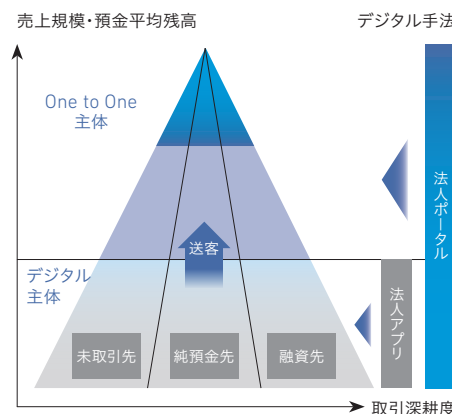
➤ 行動量・質の最大化

➤ 取引シェアの拡大

1 標準化(準備・提案)

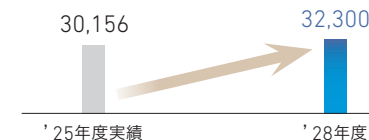
顧客セグメントの明確化と営業方針

お客さま一人ひとりのニーズや利用スタイルに応じて顧客セグメントを明確化し、店舗での対面とオンライン・電話等の非対面チャネルを組み合わせたハイブリッド営業を推進しています。お客さまごとに最適な接点を選択することで、より迅速できめ細かなコンサルティングを実現し、預金取引、事業支援など、長期的な価値提供と関係性の深化を図ります。

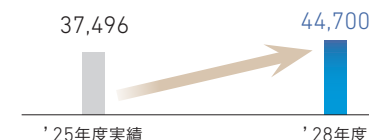


目標

(法人預金平均残高(単位:億円))



(法人貸出金平均残高(単位:億円))



2 効率化(DX/AI活用)

DX/AI活用

DX/AIの活用により、非対面チャネルとデジタル決済を軸とした取引基盤の高度化を進めています。預金・決済・為替などの機能を総合的にデザインすることで、企業の成長を長期的に支える関係性の構築を目指しています。

法人ポータルの活用

DX/AI活用(法人ポータル等)

- ◎法人ポータル・アプリを導入し、デジタル取引を求める若手経営層との取引拡充や職員の生産性向上を図る
- ◎法人ポータルでは主に「電子帳票交付」をはじめ、「取引先とのアンケート機能」や、「融資WEB契約」等のサービスを提供
- ◎トランザクションレンディング等の非対面融資商品など、法人アプリやインターネットバンキング等で決済・口座開設・契約・諸手続きのDX化を進める

DX/AI活用×預金取引強化

融資先

融資シェア比以上の預金推進

純預金先

インターネットバンキング利用に開拓余地あり、融資とセットで推進

未取引先

WEB口座開設を導入し、デジタルで新規取引を促進

新中期経営計画

北海道密着戦略——6/9 [法人分野 ～北海道密着戦略×完全デジタル化戦略×人財・組織変革戦略～]

3 人財育成(営業力強化)

営業力強化

営業力強化の核として人財育成に注力しています。データ活用や課題解決スキルに磨きをかける研修等を通じ、DXやAIを使いこなすプロフェッショナルを育成することに加え、DXやAI活用による効率化で生み出した時間を顧客対応に充て、行動量と提案の質を最大化させることで、地域におけるシェア拡大と持続可能な成長を目指してまいります。

デジタルデータの活用力や営業マンとしての実践力・サービス提案力を磨き、量・質の向上を図る

量の向上(訪問頻度)

質の向上(人財・ソリューション)

データ活用スキル

現場でのデータ活用による「準備・提案」の標準化で、効率的な対面営業を実践し行動量と生産性を向上

- Data Management Lab.
～支店長・次課長
- Biz Sol Lab.
～支店長・副支店長

リレーションスキル

経営者の懐に入る力を磨き、若手の早期戦力化と役付のクロージング力をUPし、行動量と実践力を向上

- Biz Leap Lab.
～若手・役付
(コミュニケーション・プレゼンテーション研修)

行内ロールモデル(先輩)から、ハイパーフォーマナレッジを学び事前準備力や提案力を向上

- Biz Starter Lab.
～若手
- Biz Booster Lab.
～中堅

課題解決提案スキル

高度な金融サービスを知識として集積し、提案力の深度を向上

■商品別特別研修

融資	各種ソリューション
預金・決済	DX・GX

先輩による実践研修

法人推進部では、若手行員の早期戦力化を目的に、入行2～3年目の法人コース行員101名を対象とした伴走型研修「Biz Starter Lab.」を開催いたしました。本研修は、営業店の最前線で豊かな実績を持つ先輩行員がコーチとなり、実践的な推進スキルをダイレクトに伝授するプログラムです。

受講生が自ら担当させていただいているお客さまの事業背景を深く見つめ直し、コーチの豊富な経験のもと、真の課題解決に向けた具体的なご提案メニューを協働で策定。時には増田副頭取もスペシャルコーチとして参戦し、お客さまの視点に立った訪問時の勘所や対話技法について直接指導を行うなど、経営陣と現場が一体となった熱気あふれる場となりました。

研修後、実際にお客さまへご提案を差し上げたところ、「さっそく北海道共創パートナーズの紹介を通じた課題解決につながった」「自社のことを本当によく勉強して提案してくれたと、お客さまから温かい感謝のお言葉をいただいた」といった、確かな手応えが多数寄せられています。2026年度も次世代の行員を対象に本プログラムを継続し、学びの好循環をつなげてまいります。



「人財・組織変革戦略」 詳細:P055

新中期経営計画

北海道密着戦略——7/9 [成長産業への集中投資 ～北海道密着戦略×完全デジタル化戦略×人材・組織変革戦略～]

当行は「GX」や「半導体」の好機を確実に捉え、さらに北海道の強みである観光、農業、スタートアップの支援を一体的に推進いたします。
地域経済のインフラとして、この地に秘められた無限のポテンシャルを余すことなく引き出し、北海道の持続可能な未来の実現に向けて全力で挑みます。

GX関連

投融资の実行とハブ機能の発揮により、大規模プロジェクトの具現化と強靱なサプライチェーンを構築します。脱炭素化への先進的な取組みを通じて、豊かな地域社会の創造と持続可能な産業活性化を牽引してまいります。

KPI GX関連融資 2030年度までに約6,500億円

大規模GXプロジェクトの事業化 投融资を通じた事業化支援

2030年代の事業化を目指し、道内では大規模なGXプロジェクトが展開される。計画段階から積極的に関与し、北海道のポテンシャルの最大化に貢献していく

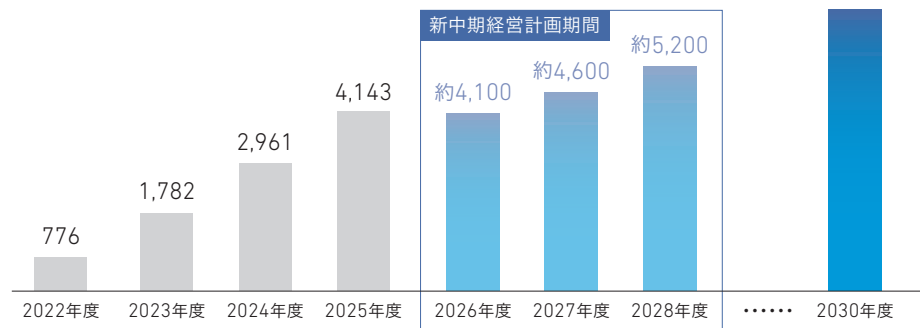
サプライチェーンの構築 投融资を通じた当行ハブ機能の発揮

出資を通じたGX事業への直接関与により、事業性理解を深め、当行がハブとなって取引先の参画を支援していく

地域の活性化 地域にヒト／シゴト／産業を創出

GX事業を起点とし、地域にシゴトがあり、ヒトが定着できる環境を整備していく

〔GX関連融資の実績と計画（累計ベース）（単位：億円）〕



半導体関連

新産業の集積を契機とした先進的なまちづくり、地場企業のサプライチェーン参入、次世代人材の育成を統合的に推進します。地域一体となった基盤整備を支え、北海道経済の持続的な成長基盤を構築してまいります。

KPI 半導体関連融資 2030年度までに約3,000億円

まちづくり 半導体産業の受け皿となる千歳市周辺の活性化

当行取引先さまが所有する遊休地の売却や賃貸活用を促すとともに、新規分譲地への参入支援を通じ、半導体関連企業の立地を活性化（対象営業店30カ店）

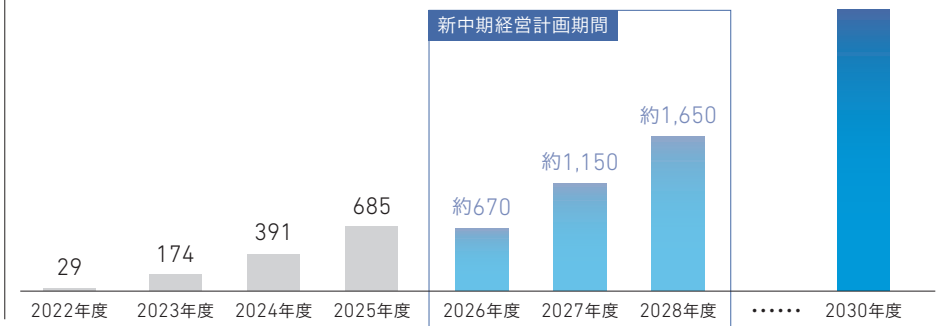
人材育成 半導体産業の集積に向けて製造業人材を強化

道内外半導体関連企業との協業や人材育成施設の活用促進により、人材育成を推進

サプライチェーンの構築 道内企業のサプライチェーン参入促進

Rapidus社や取引上位企業へ道内企業との取引を働きかけ、幅広い発注ニーズを発掘。半導体ネットワークエントリー企業の強化を行い、道内企業の成長戦略として半導体産業への参入をダイレクトに支援

〔半導体関連融資の実績と計画（累計ベース）（単位：億円）〕



※Rapidus社への直接融資を除く

新中期経営計画

北海道密着戦略——8/9 [成長産業への集中投資 ～北海道密着戦略×完全デジタル化戦略×人材・組織変革戦略～]

観光産業支援

北海道の強みとされる「観光産業」について、新たに地域商社を設立し、観光振興にかかるさまざまな取組みを展開するほか、ファンドによる出資を通じて、北海道の観光資源の魅力をさらに拡大させ、道内観光誘致や消費拡大につなげていきます。

地域商社の設立

地域商社から観光振興に係る様々な取組みを実践

ツアーの造成

- 当行のネットワークを活かし観光コンテンツを発掘、PR
- 地域情報をもとに小規模高付加価値のツアーなどを造成

クラウドファンディング

- 自治体との接点を活かしたクラウドファンディング事業を開始
北海道の観光資源等を守り、かつ魅力度アップを目指す

その他施策

- 道外での物産展、イベント運営・企画、情報発信基地設置
- 段階的に観光振興のための「武器」を拡充

観光ファンド組成

ファンドによる出資で観光資源の魅力拡大へ

ファンド出資

- 投資資金を活用した観光コンテンツの再開発、再構築
- 当行単独、または他との連携でのファンド組成
- 当行内で育成する地域コンサルタント、本部による渉外活動で情報収集し、案件組成サポートを行う

スタートアップ支援

道内事業者向けを中心に取り組んできた「スタートアップ支援」では、スタートアップ事業者が集中している東京に専門人材を配置し、道外スタートアップにも積極的に取り組んできております。また、道内では新たに拠点を開設し、そこを中心としたエコシステムを形成することで、道内スタートアップのさらなる発展につなげていきたいと考えております。

道外スタートアップへの積極的な投融資

東京に専門人材を配置し、案件ソーシングから投融資、VC(ベンチャーキャピタル)へのLP(リミテッドパートナー)出資で収益確保を目指す

スタートアップ支援拠点の開設

道内スタートアップエコシステム形成に向け、拠点開設により当行スタートアップ支援をブランディング

農業産業支援

「農業」については、専門人材を配置し、道内農業者の課題解決やニーズに対応するほか、資金面でもサポートし、農業融資を拡大させていきます。

KPI

農業融資残高2028年度 400億円

農業＝北洋の定着

道内農業者への融資拡大

対応施策

2025年度:315億円

2028年度:400億円 10年後:600億円

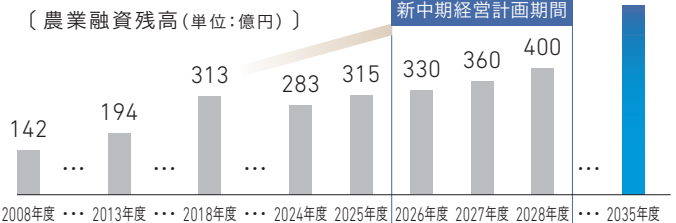
■ 農業専門人材の配置

■ 取引推進イメージ

①種蒔期:農業法人の取引先数拡大

→ 北洋農業ローン
→ 農業地域活性化
2号ファンド活用

②生育期:大口融資ニーズ発掘
: 総合取引への発展



担い手育成と農業参入

詳細:P050

新設法人『ほくようハーベストVillage』(第1回ビジネスアイデアコンテスト最優秀賞)

特に宇宙産業については、北海道は、ロケット発射場や関連産業の集積など、全国的にも期待が高まっている地域です。

当行は、2026年2月17日にFrontier Innovations株式会社が組成した、Frontier Innovations 1号投資事業有限責任組合(以下、「本ファンド」)へ出資いたしました。本ファンドへの出資を通じて、宇宙分野を含むディープテック領域のイノベーション創出と、北海道経済の持続的な成長に貢献していきます。

※ 詳細は当行リリースをご覧ください

https://www.hokuyobank.co.jp/announcement/pdf/20260217_076313.pdf



新中期経営計画

北海道密着戦略——9/9 [地域パートナー連携・主体的なまちづくり参画～北海道密着戦略×完全デジタル化戦略×人財・組織変革戦略～]

当行は、地域の多様なステークホルダーと紡ぐエコシステムの中核として、持続可能なまちづくりの実現へ挑みます。行政計画や地域資源を起点に課題解決を主導するとともに、この戦略を強力に推進する専門担当組織「まちづくり推進室」を新設いたしました。体制の強化を通じて変革を加速させ、北海道の新たな価値創造と地域社会の発展に貢献してまいります。

北海道密着戦略の強化により、持続可能な「まちづくり」の実現

北海道に根差す銀行として、私たちは地域の歴史や背景に耳を傾け、一つひとつの「まち」の物語を丁寧に理解することから始めています。事業者や住民との対話を通じて、地域に必要な「しごと」を生み・育て、そこに集う「ひと」の挑戦を金融・情報・ネットワークで支えながら、雇用と暮らしの好循環をつくる——その積み重ねこそが、持続可能なまちづくりであり、私たちの使命だと考えています。

※1 内閣官房、経済産業省が提供する地域経済分析システム (Regional Economy and Society Analyzing System)

※2 域内の産業を「Inbound型・他地域から需要を呼び込む」「Local型・地産地消」「Outbound型・他地域市場を狙う」に分け付加価値を分析し、地域の産業別特徴や成長産業を明確化する分析手法

主体的なまちづくり参画×自行グループ・自治体・地域パートナー連携強化

2026年度(新中期経営計画1年目)

2027年度(新中期経営計画2年目)

2028年度(新中期経営計画3年目)

～2035年

地域連携強化・情報収集・分析

地域ごとにまちづくりの起点発掘・具体的な解決手法に着手

事業化

《北海道成長事業本部》

北海道の面的な成長や新産業の
創出・育成、地域創生等を推進

成長戦略企画部

新事業創出部

公金地域創生部

まちづくり推進室 新設

地域エコシステムの形成



まちづくり関係者との接点強化
道外地方銀行の取組みなど情報の収集
ナレッジ不足の解消

地域・エリアごとの課題炙り出し
まちづくりの起点発掘(不動産等)
自治体の計画、RESAS^{※1}、
ILO産業分析^{※2}等活用

起点を軸に地域ごとの解決策を主導
「まちづくり」のメインプレイヤーへ
ex) 不動産起点では、地域資源を活用しながら、
まちの賑わいや脱炭素等ソフト面も考慮し、
ファンド等の組成を活用

- 事業本部内の3部連携が主軸
- 当行グループの総合力とソリューション機能をフル活用
- 地域関係者へ主体的に呼びかけ

パートナーシップをより強化

北海道のポテンシャル

食や観光といった北海道の強みとされる産業の発展に加え、試作ラインが稼働した次世代半導体製造プロジェクト、GX（グリーントランスフォーメーション）の具体的進展、宇宙産業への投資増加など、新たなチャンスが巡ってきています。食や観光、そして自然エネルギーの分野はすでに日本でも随一であり、これらを活用し、北海道らしい成長につなげていくことが重要と考えています。

食

北海道の食産業は、豊かな自然と高品質な農水産物を強みに、国内外で高い評価を受けています。北海道ブランドの強化や輸出先・品目の多角化、付加価値向上や6次産業化、加工技術の高度化を進め、観光との連携も含めて、地域経済と雇用を支える体制づくりを目指しています。

農業産出額

1.4兆円

- 1位 北海道
- 2位 鹿児島県
- 3位 茨城県

※農林水産省
令和6年生産農業所得統計「都道府県別農業産出額及び生産農業所得」

海面漁業・
養殖業産出額

0.3兆円

- 1位 北海道
- 2位 長崎県
- 3位 愛媛県

※農林水産省
令和6年「大海区都道府県別産出額（海面漁業・養殖業）」

観光

北海道の観光産業は、豊かな自然と多様な地域資源を活かし、国内外から多くの観光客を惹きつけています。アドベンチャートラベルや特色ある観光地づくり、人材育成や受入環境整備を進め、持続可能で高付加価値な観光地経営と地域経済・雇用の拡大を図っています。

延べ宿泊者数

45百万人

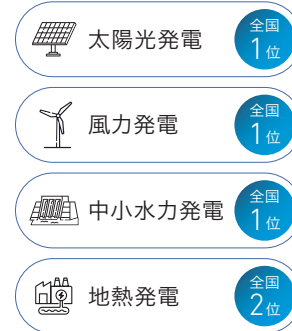
- 1位 東京都
- 2位 大阪府
- 3位 北海道

※国土交通省観光庁「宿泊旅行統計調査」「都道府県別延べ宿泊者数」（令和7年1月～12月（速報値））

GX

北海道は、豊富な自然資源を活かし、再生可能エネルギー拠点の整備やグリーン産業の集積を進めることで、環境と経済の好循環を目指しています。特区制度や税・資金面の支援を活用し、GX・DX関連産業の全道的な集積と再エネ利活用拠点の整備を進め、地域経済の自立、雇用創出、エネルギー安全保障に貢献しながら、カーボンニュートラル社会の実現を担っていきます。

再生可能エネルギー
導入ポテンシャル



※再生可能エネルギー情報提供システム（REPOS（リーポス））から取得したコンテンツを加工して作成（R3推計値）。設備容量（MW）ベースで計算



半導体

北海道は、次世代半導体産業の拠点形成に向け、製造・研究・人材育成を一体的に推進しています。札幌市や千歳市と連携し、大学の研究力を活用した産学官ネットワークを構築するとともに、北海道デジタルパークを軸にデジタル産業の集積を進めています。企業誘致や道内企業の参入支援を通じ、地域経済の活性化と日本の産業競争力への貢献を目指しています。

北海道半導体・
電子デバイス
企業数（関連企業含む）

157企業

- 1位 札幌市
- 2位 千歳市
- 3位 函館市

※経済産業省北海道経済産業局
北海道半導体人材育成等推進協議会「北海道半導体・電子デバイス企業 サプライチェーンマップ（2026年7月版）」

宇宙

北海道は、大樹町の北海道スペースポートを中心に、ロケットや人工衛星関連事業など、宇宙産業の成長拠点として注目を集めています。スタートアップ支援や人材確保、国内外需要の獲得支援を進め、宇宙産業を地域の新たな柱へ育成しています。他産業との連携も図り、最先端技術の集積、新規雇用、地域ブランド力向上への貢献を目指しています。

ロケット
打ち上げ射場

全国
2位

国内唯一の
民間主導ロケット開発拠点

1カ所

- 1位 鹿児島県
（南種子町、肝付町）
- 2位 北海道（大樹町）
和歌山県（串本町）

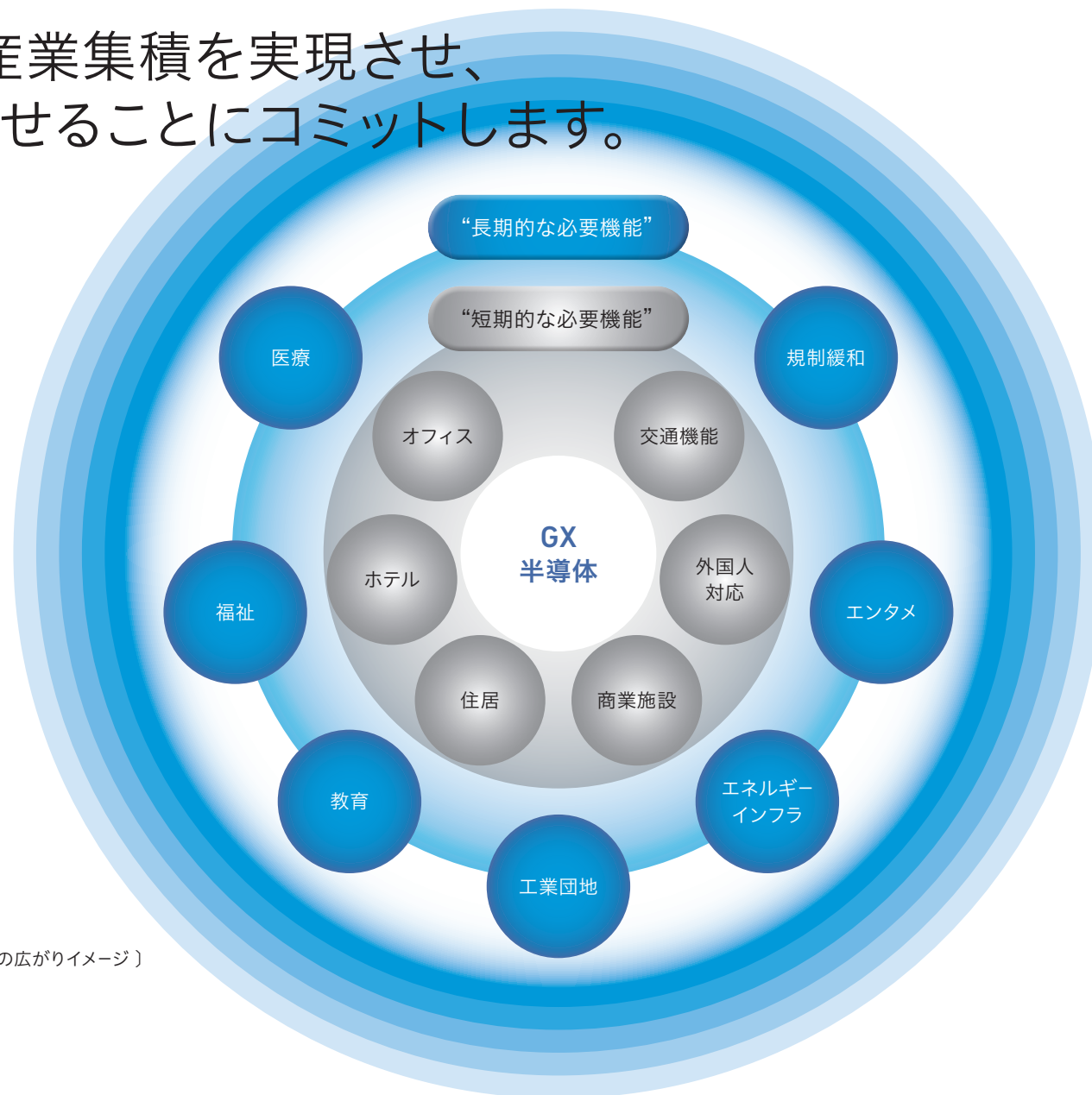
「GX／半導体」を起点に産業集積を実現させ、北海道に新たな風を吹かせることにコミットします。

地域に新たな「しごと」を生み出し、
新たな視点で地域に「ひと」を定着させ、
地域特性に沿った新たな「まち」を創っていきます。

「GX／半導体」は政府が掲げる戦略17分野にも含まれ
北海道で兆円レベルの投資が見込まれていますが、
あくまで「きっかけ」でしかありません。

「GX／半導体」が北海道に定着し、
産業集積が実現するには長期間を要します。
時間軸を意識した同心円的な広がりとなる
波及効果を実現させるべく、
必要な要素を突き詰め、
必要なパートナーと連携し、
地道に取り組みます。

〔 GX／半導体を起点とした「まちづくり」の広がりイメージ 〕

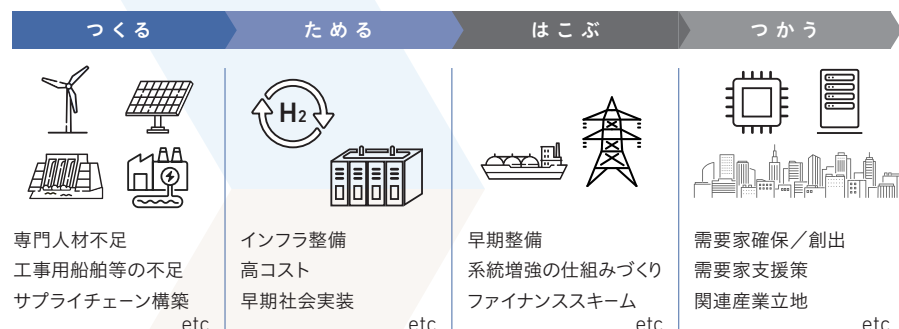


北海道のGXポテンシャル×波及効果の最大化

北海道は、食や観光といった従来の魅力に加え、豊かな自然資源が秘めた豊富な GX ポテンシャルの発現が期待されています。

「豊かな自然資源」×「GX ポテンシャルの発現」を高い次元で調和させ、環境と経済の両面からサステナブルな北海道を創造していくことにコミットしていきます。

再生可能エネルギーの普及における課題



北海道における課題の解決やポテンシャルの実現を通じ、
波及効果の最大化を目指します

課題解決に向けた北洋銀行の取り組み

洋上風力人材育成事業

- ✓ 洋上風力関連産業および地域社会に必要とされる**次世代の人材の育成**を企画
- ✓ 函館市の**企業版ふるさと納税**を介し講座開設費用を支援
- ✓ 本講座では北海道大学をフィールドとし、幅広い知識の習得に加え、**洋上風力関連企業と学生が触れ合う機会**を多くつくる
- ✓ 本取組は洋上風力関連産業の**人材育成／確保**に寄与



道内初 グリーンボンド

- ✓ 岩田地崎建設株式会社様と道内初となる「**グリーンボンド**」の契約を締結
- ✓ 本ボンドは、洋上風力発電の建設工事に使用する**自己昇降式作業台船 (SEP船)**への投資に充当
- ✓ 国内でSEP船が圧倒的に不足しており、**洋上風力発電事業**の推進および**地域サプライチェーン構築**に寄与



投融資を通じた事業化支援

- ✓ 水素燃焼機器および水素利用機器の研究開発を目的に2026年3月に設立された「**株式会社 H2ほっかいど**」へ出資
- ✓ 本出資は**水素利用の普及、水素サプライチェーン構築**に寄与
- ✓ その他、系統用蓄電池事業やデータセンターへの融資実行



to be continued

最先端半導体プロジェクト

Rapidus社による2nmノードトランジスタの試作・動作確認の発表、政府および北洋銀行を含む民間企業32社からの総額約4,176億円に上る出資(2026年6月時点)、そして千歳市での国の研究開発拠点プロジェクトの公表――。北海道の半導体産業集積は、着実に新たなステージへと向かっています。北洋銀行は、この大きな「地域発世界へ」という潮流を未来につなぐため、多様な取り組みを通じてその効果の極大化を図り、「まちづくり」の加速に挑んでいきます。

Rapidus社へ50億円出資

Rapidus社への出資の狙いとその目的

- 最先端半導体が、北海道/千歳市で製造され世界へ提供される意義
- 北海道経済の活性化や、地域振興への期待
- 出資を通じた当行自身の「最先端半導体製造の事業性理解」の促進
- 事業性理解にもとづく当行お取引先のサプライチェーン参画支援

Rapidus社立地による
道内経済への波及効果
最大18.8兆円



半導体産業の集積による
「まちづくり」を加速

2030年度

1.4ナノ世代の
研究開発・量産投資が進行
(2025年度以降継続)

2029年度

営業CF黒字化

2028年度

先端パッケージ量産開始

2027年度

2ナノ世代量産開始

2026年度

PDKリリース

北洋銀行の主な取り組み

まち

千歳市周辺の活性化

▶ 千歳市工業団地における遊休地の活用促進

しごと

サプライチェーンの構築

▶ ほかよう半導体ネットワークの受発注強化

ひと

半導体人材の育成

▶ 半導体関連企業との協業や人材育成施設の活用

集積に向けた国のプロジェクト

最先端半導体の研究開発拠点の整備

01

産総研グループ(産業技術総合研究所,AIST Solutions)

▶ 2029年度に、次世代EUV露光装置をはじめとする最先端の製造装置を導入した研究開発拠点を千歳市で稼働予定

02

最先端半導体技術センター(LSTC)

▶ 2028年度に、後工程における技術開発を中心とした最先端半導体の研究拠点を千歳科学技術大学内に設置予定



Rapidus社の動き出所:

経済産業省HPをもとに北洋銀行が作成

経済波及効果出所:

(一社)北海道新産業創造機構プレスリリース(2023年11月21日)

※仮定による条件及び数値であり、前提条件・想定値の内容、及びその組み合わせ次第でシミュレーション結果は大きく変動する。

※2023年度～14年間累計

新中期経営計画

完全デジタル化戦略——1/3

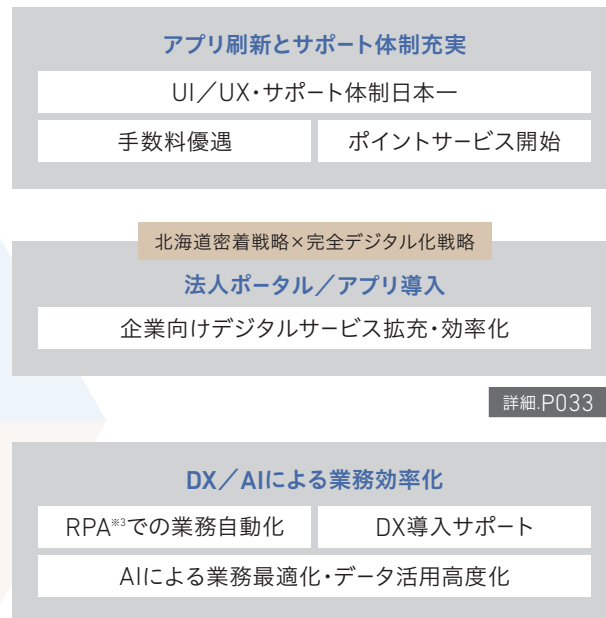
バンキング機能拡充と優れたUI(ユーザーインターフェース)※1/UX(ユーザーエクスペリエンス)※2を備えたアプリ・サポート体制を整備するとともに、DX/AIを活用した業務プロセスの最適化により時間と人的余力を創出し、お客さまサービスの質を一段と高めていきます。

※1 UI(ユーザーインターフェース):アプリやWebサイトの画面デザインやボタンの配置など、お客さまが目にし、操作する部分全体
 ※2 UX(ユーザーエクスペリエンス):サービスの利用を通じてお客さまが感じる、使いやすさ・分かりやすさ・安心感・満足度などの体験全体

戦略ストーリー

加速度的に進化するDX/AIの変化を捉え、当行サービスの将来軸とするための施策を強化すべく、デジタル機能を用いて業務効率化を図るとともに、当行ならではの顧客基盤・リアル拠点とデジタルの融合により、ネット銀行と差別化した独自のポジションを確立し、それぞれのお客さまに適した提供価値の実現を目指します。

〔優先的に取り組む個別戦略〕



※3 Robotic Process Automation:人が行うPC操作をソフトウェアロボットが代わりに実行する業務自動化技術

〔チャンネル取引の方向性〕

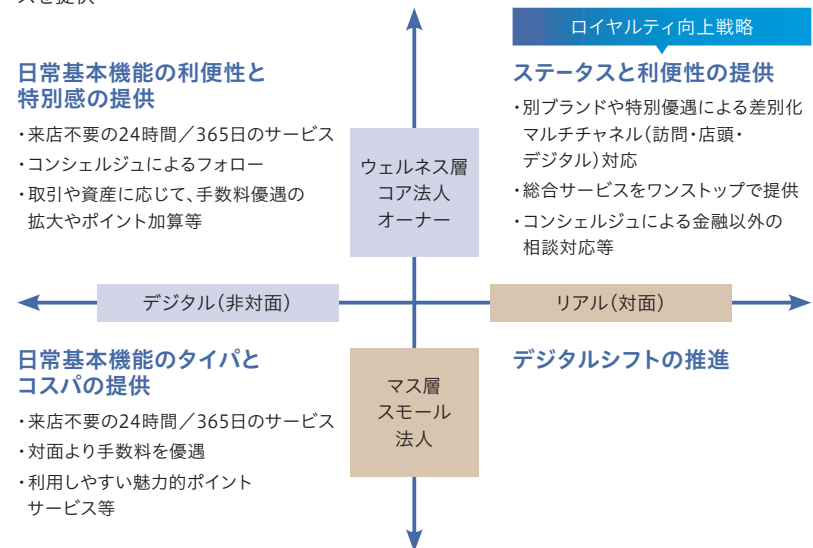
DX/AIの進展を見据え、マス取引は非対面チャンネルを拡充し、24時間/365日対応や取引優遇等による顧客利便性を確保。富裕層等へは専任担当者配置、ワンストップで総合サービスを提供

日常基本機能の利便性と特別感の提供

- ・来店不要の24時間/365日のサービス
- ・コンシェルジュによるフォロー
- ・取引や資産に応じて、手数料優遇の拡大やポイント加算等

日常基本機能のタイプとコスパの提供

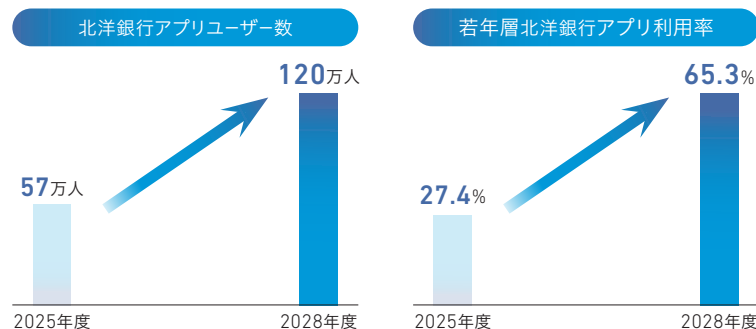
- ・来店不要の24時間/365日のサービス
- ・対面より手数料を優遇
- ・利用しやすい魅力的ポイントサービス等



戦略目標

主要KPIは右記の通りです。なかでもアプリユーザーは、中期経営計画期間の3年で倍増となる、最低でも120万人以上の利用を目指し、稼働口座の半分以上はアプリユーザーとなるよう取り組んでまいります。

〔主要KPI〕



新中期経営計画

完全デジタル化戦略——2/3

アプリ機能とサポート体制の拡充

不足している基本バンキング機能を順次装備するとともに、今後新たな機能も追加し、先行するメガバンクやネット銀行を超えるアプリの装備を早期に目指します。

また、お客さまから選ばれるアプリとするためには、UI／UXの向上も不可欠です。当行の「北洋銀行アプリ」はApp Ape Award(アップ エイブ アワード) 2025 の特別賞(地域アプリ賞)を受賞することができましたが、今後も職員やお客さまの声を参考に、画面や操作性の分かりやすさを改善し、基本機能「UI／UXの日本一」を目指します。また、そのためにサポート体制も充実させ、若年層から高齢者までが使いやすいと感じてもらえるアプリにしていきます。

基本バンキング機能の拡充とUI／UXの改善を進めるとともに、充実したサポート体制を構築

2025年度 2026年度(新中期経営計画1年目) 2027年度(新中期経営計画2年目) 2028年度(新中期経営計画3年目)

アプリの基本バンキング機能・UI／UX・サポート体制の向上を順次展開

新たな価値提供へ

〔アプリ機能・体制の拡充〕

基本バンキング機能の充実

- ・職員やお客さまの声のほか、他行比で不足しているバンキング機能をアプリに実装し利便性向上を図る

今後追加予定のアプリ機能

- ① 振込予約、限度額引き上げ
- ② アプリによる諸届取引
- ③ 目的型預金
- ④ 家族間連携 etc.・・・

POINT メガバンク・ネット銀行並の機能を揃え、UXの向上を実現



銀行アプリのUI／UX日本一へ

- ・分かりにくい(あるいは使い心地の悪い)アプリ画面・操作性を職員・お客さまの声をもとに改善
- ・初心者向けにアプリガイドを充実

POINT 若年層から高齢者までカバーするUI／UXの向上を実現

サポート体制の充実を実現

- ・機能拡充によるQA増加に対応するため受付体制を拡充
- ・初心者向けにアプリガイドを充実

POINT 「日本一」のサポート体制の実現

App Ape Award 2025特別賞(地域アプリ賞)受賞

当行が受賞しました特別賞(地域アプリ賞)は、各都道府県において支持を集めている“地域アプリ”のなかでも、増加率やレビューなどにおいて顕著に成長を遂げたアプリを選定するものです。北海道に本店を持つ企業が App Ape Award に選定されるのは初となります。



特別賞(地域アプリ賞)の受賞理由

- ・各都道府県において支持を集めている“地域アプリ”のなかで最もストア評価が高いこと。
- ・“地域アプリ”のうち、地方銀行が提供するアプリにおいて、2025年1月から11月のMAU(月間利用者数)の成長率が最大であること。
- ・北海道に根差すアプリとして広く愛されていること。

〔参考〕

ストア評価
(2026/6月時点)

App Store ★4.7/5
1.8万件の評価

Google Play ★4.5/5
3,750件の評価

実施済

今後の計画

機能拡充	実施済	今後の計画
	・通帳レス切替え機能 ・普通預金口座開設 ・振込・振替 ・請求書払い ・カードローン借入・返済 ・定期預金口座開設、預入 ・投資信託口座開設、取引 ・デビットカード申込利用状況確認	・他行宛振込手数料無料特典 ・振込予約、限度額引き上げ ・諸届 ・目的型預金 ・家族連携
UI／UX	実施済	今後の計画
	・通帳モード ・画面構成・操作の流れ等の見直し	・高齢者でも利用しやすい画面、操作性への改善 ・継続的な見直し・改善
その他	実施済	今後の計画
	・来店予約(ホームページ遷移) ・代表口座の無料特典確認 ・お知らせ配信	・コールセンター体制の見直し ・初心者向けのアプリガイドを刷新

新中期経営計画

完全デジタル化戦略——3/3



〈ご参考〉TSUBASAアライアンスの紹介動画
<https://youtu.be/WzYPOfn-SFc>

DX/AIによる業務の効率化

DX/AIによる業務効率化も優先的に取り組んでいきます。

「AI」については、すでに本部業務や業務推進上で活用していますが、新たなツールなども導入し活用の幅を広げていきます。

「DX」による業務効率化では、事業者向け非来店チャネルの拡充のほか、住宅ローンの事務フロー見直しや相続受付業務のリモート化を段階的に進めていきます。

一方、効率化とは別の観点では、新設したキャッシュレス推進の専門部署「ペイメント戦略部」が中心となり、自治体や大学のキャッシュレスニーズを取り込む「ペイメント施策」も進めています。

ほかにも、「非競争分野での協調」も進めていきます。TSUBASAアライアンスによる「共同事務センター構想」の実現に向けた連携強化のほか、他行庫とも連携できるところは連携し、お互いがWin-Winとなるよう、コストの低減や事務の効率化などにつながる施策を展開してまいります。



DXによる業務効率化

➤ 事業者向け非来店チャネル 2028年度～

- ・返済予定表などの紙の交付物を電子に切替えるほか、お客さまから申受けする決算書類等を電子的な授受に切替え
- ・新たなチャネルを経由した貸出申込(トランザクションレンディング)の検討(法人アプリ)
- ・非対面による新規口座開設受付を可能に(ホームページ→法人ポータル)
- ・北洋ビジネスダイレクトの利便性を高めると同時に、安心してご利用いただけるようセキュリティを強化 2026年度～

➤ ペイメント施策 2026年度～

- ・キャッシュレス推進の専門部署 **ペイメント戦略部**を新設
- ・法人クレジットカードの獲得・利用促進と併せ、法人デビットカードを商品化
- ・自治体・大学を対象とした専属担当チームを組成し、推進を加速させる

➤ 北洋銀行アプリ 2026年度～

- ・UI/UXとサポート体制をとともに刷新し、ユーザー数拡大につなげる
- ・魅力ある機能の拡充も継続的に進める

➤ 内部事務の効率化

- ・住宅ローン事務フローを見直し、ローンプラザの省力化を図る 2027年度～
- ・相続の『受付業務』のリモート化を段階的に開始し、2028年度には、全店への拡大を進める(LiveOn) 2026年度～

➤ 非競争分野の協調 2026年度～

- 完全デジタル化戦略×非金融・多角化戦略
- ・「TSUBASA共同事務センター構想」の実現に向けた連携強化
 - ・TSUBASAアライアンス連携効果の最大化(施策効果の定量化)
 - ・他行庫との税金収納・取りまとめ業務共同化

AIによる業務効率化

➤ AI活用ツールの導入 2026年4月～

行内FAQツールを導入し、本部の照会応答時間を削減

➤ Generative AI Chatの活用 2026年4月～

推進に向けた効率化のために、積極的な生成AIの活用を進める

TSUBASAアライアンス連携強化

各行の独自性を維持しながら、北海道から沖縄まで全国にネットワークを有しています。各行の知見・ノウハウを組み合わせ、地域の新しい価値を生み出すべく取り組んでいます。

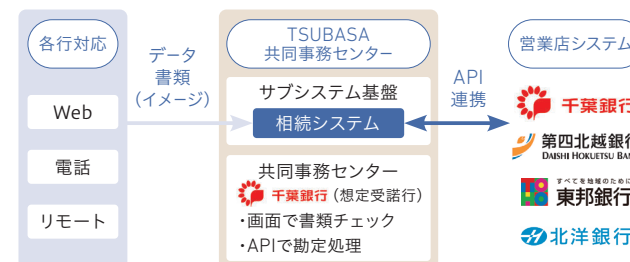


〔TSUBASAアライアンス参加参加行〕



TSUBASA共同事務センター株式会社の設立決定および相続手続の共同化に向けたシステム開発について ～「TSUBASAアライアンス」提携施策～

千葉銀行、第四北越銀行、東邦銀行および日立製作所とともに、バックオフィス業務の共同化を目的とした合併会社「TSUBASA共同事務センター株式会社」の設立を決定しました。新会社は 2026年7月設立、2027年4月に業務開始予定で、2027年度上期には相続システムのリリースを予定しております。



新中期経営計画

ロイヤルティ向上戦略——1/3

ポイントサービスやステージプログラム、富裕層向けの特別な総合サービス、伴走型コンサルティングとブランド強化を通じて、ファン・ヘビーユーザーを拡大し、お客さまロイヤルティ向上と他行との差別化を実現するとともに、利便性と利得性を高め、地域とともに持続的な成長を目指しています。

戦略ストーリー

「ロイヤルティ向上推進室」を立ち上げ、施策の企画・立案を進めております。お客さまへの利便性や利得性あるサービスをはじめ、富裕層等への特別感あるサービスを提供しつつ、「地域密着性」を活かした 伴走型コンサルティングやブランドの確立を進めることで、お客さまのロイヤルティ向上を図り、明確な差別化の実現を目指します。

〔優先的に取り組む個別戦略〕

完全デジタル化戦略×ロイヤルティ向上戦略

ポイント付与等による差別化〈ステージに応じたプログラム提供〉

ブルー	ホワイト	ブロンズ
シルバー	ゴールド	プラチナ

富裕層等への特別感提供〈ステータス・利便性提供〉

コンシェルジュ配置	アプリ特別機能
資産承継コンサル拡充	非金融サービス対応

北海道密着戦略×ロイヤルティ向上戦略

カスタマージャーニーの提供〈理想的な段階的商品モデル開発〉

商品別貢献度定量化	黄金ジャーニー特定
お客さまごとの最適な商品提案	

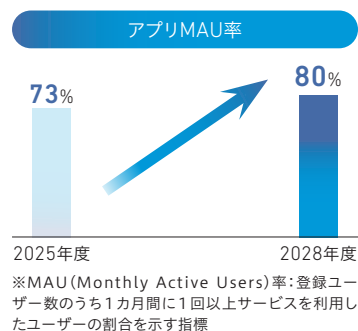
北洋銀行グループのブランディング〈内外へのブランディング発信〉

スポンサー支援強化	
キャラクタービジネス展開	コンセプト店舗展開

戦略目標

主要KPIは右記の通りです。お客さまへの利便性や利得性あるサービスとして導入する「ステージプログラム」の会員数や、アプリのアクティブユーザーの割合、「富裕層ビジネス」に関連した、法人オーナー深耕先数や承継コンサルの成約件数をKPIとして掲げ、達成に向けて取り組んでまいります。

〔主要KPI〕



ステージ会員数

2028年度
▼
50万人

法人オーナー深耕先数

2028年度
▼
800人

承継コンサルティング
成約件数(累計)

2028年度
▼
1,220件

新中期経営計画

ロイヤルティ向上戦略——2/3

ポイント付与等による差別化

取引内容に応じたステージごとに、ポイントや各種手数料優遇の拡充など利得性を拡大し、長く、厚く取引することにインセンティブを付けることで、取引の「拡大」と「取引基盤の構築」の両面を実現させていきます。

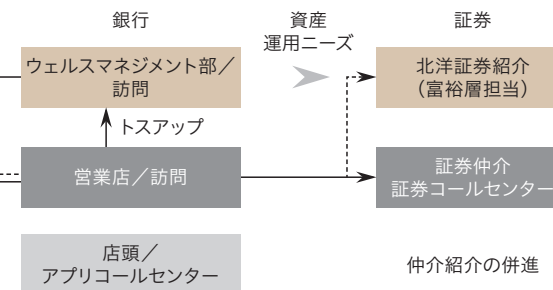
富裕層等への特別感提供

富裕層にはウェルスマネジメント部の専属担当者をコンシェルジュとして配置し、多様なニーズに応える総合サービスをワンストップで提供し、ロイヤルティの向上につなげていきます。

富裕層に特化した部署新設

- ・北海道共創パートナーズウェルスマネジメントチームを銀行内の富裕層専属担当者部署として設置（ウェルスマネジメント部新設）
- ・法人／法人オーナーや不動産オーナー、税務、法務相談層を中心に、資産運用や事業・資産承継の支援を強化する

銀証連携ビジネス



富裕層ロイヤルティ向上

- ・コンシェルジュとして専属担当者を配置し、非金融サービス含め総合サービスをワンストップで提供
- ・ステージプログラムによる特典の一環として資産管理等のアプリ特別機能を実装

アプリの説明についてP043

ステージプログラム

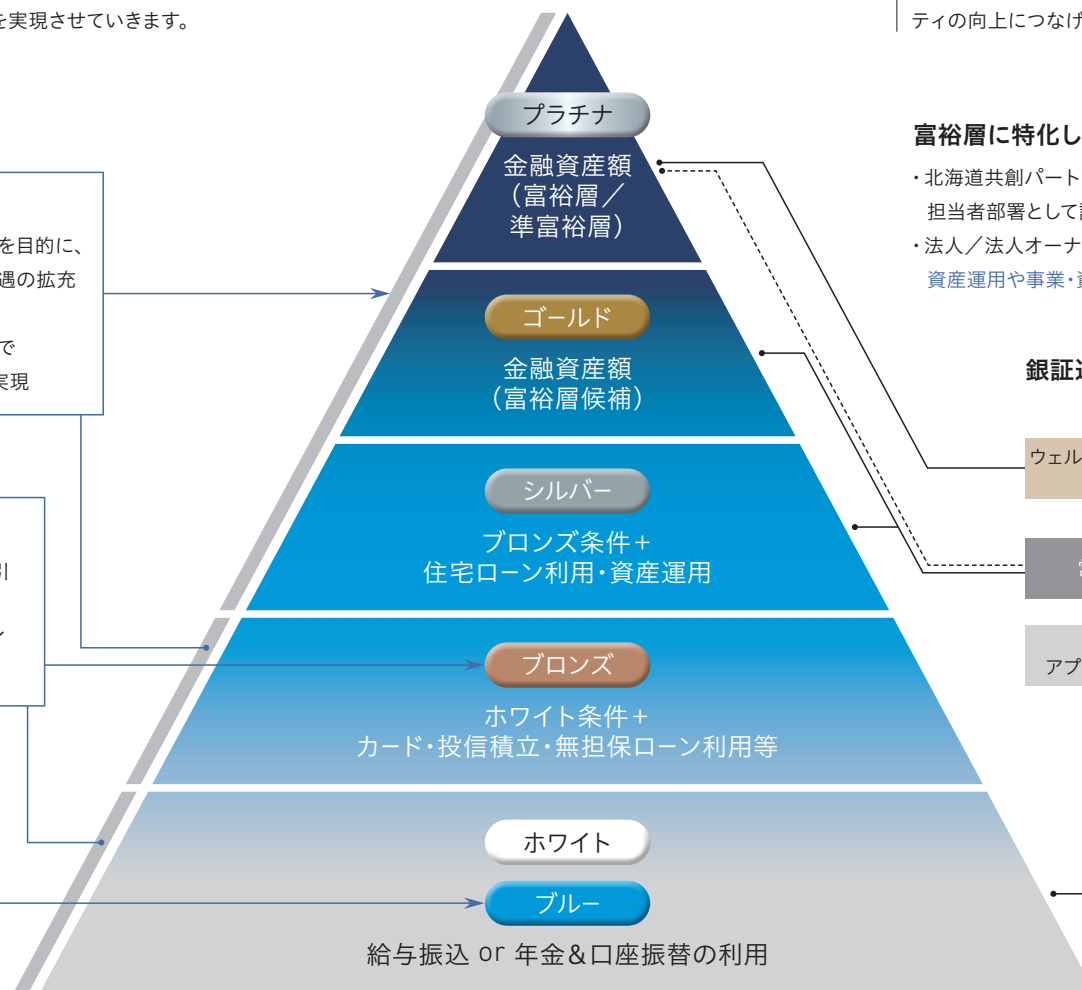
- ・メイン化したお客さまの更なる取引拡大を目的に、ステージごとにポイントや各種手数料優遇の拡充など利得性を拡大
- ・長く、厚く取引することのインセンティブで「取引拡大」「取引基盤の構築」の両面を実現

ポイントサービス

- ・メイン化のカギとなる給与振込・年金取引にポイントを付与し、取引の継続を図る
- ・ポイントは取引ごとにPayPayや楽天ポイント等と交換可能な銀行ポイントを付与

若年層ステージ「ブルー」

- ・若年層（15歳～25歳）の取引裾野拡大を目的として特典を付与
- ・若年層の取引拡大を図り、将来の当行取引メイン化を志向



新中期経営計画

ロイヤルティ向上戦略——3/3

インナーブランディングとアウターブランディング戦略

当行グループのブランディングもロイヤルティ向上の重要な戦略の一つと捉え、ブランドスローガンである『Make the HOKKAIDO Way』の考えのもと、グループ内におけるインナーブランディングに取り組んでいます。

また、アウターブランディングとして、マスコットキャラクターの「ほっくーと仲間たち」の露出強化や、スポーツチーム支援、さっぽろ雪まつりへの参画などにより、ステークホルダーの皆さまに当行グループの価値や魅力を伝える活動に一層取り組んでまいります。

2025年度 2026年度(新中期経営計画1年目) 2027年度(新中期経営計画2年目) 2028年度(新中期経営計画3年目)

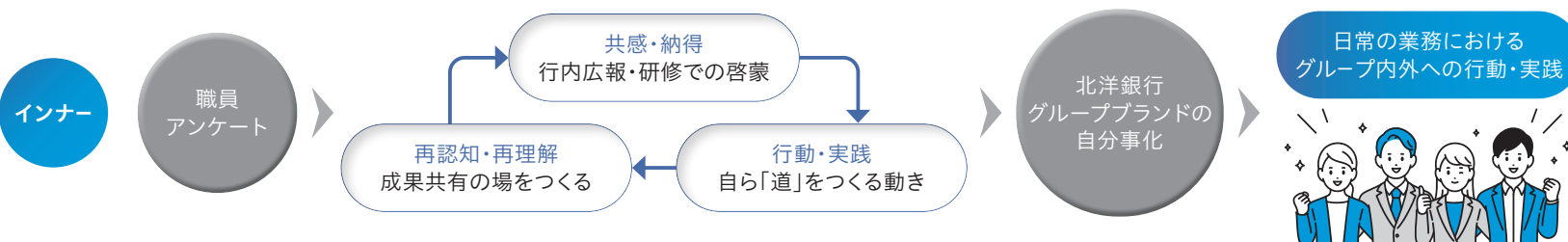
グループ内におけるインナーブランディング

職員自らの行動・ブランディング体現

既存プロモーション施策強化

新たなブランディング施策準備

大規模なブランディング展開



北洋銀行グループブランドスローガン

Make the HOKKAIDO Way

今はまだ無い“Way”を私たちがつくる

長期ビジョンと
整合したブランド
イメージの確立

詳細.P005

アウター

マスコットキャラクター
「ほっくーと仲間たち」の露出強化

詳細.P086

スポーツチーム
スポンサー支援の強化ロイヤルティ
プログラムさっぽろ雪まつり
雪像制作プロジェクトコンセプト店舗の
多方面展開

新中期経営計画

非金融・多角化戦略——1/7

北海道が持つ「可能性」「ポテンシャル」を実現させるため、金融にとどまることなく、金融事業と非金融事業の相乗効果を発揮し、さまざまな挑戦を通じて、あらゆる事業に取り組んでいきます。特に道内企業の人材不足への対応、業界再編による地域活性化、当行による新事業創出などの取組みにより、北海道の社会課題の解決を図ります。

戦略ストーリー

北海道のポテンシャル実現や課題解決につながるファイナンス以外の事業領域について、銀行の強みと非金融の専門性を融合させた独自の価値提供モデルを構築しつつ、地域に根差した金融機関だからこそ可能な総合的支援と新たな事業創出により、地域全体の価値向上を目指します。

なお、中期経営計画期間中において優先的に取り組む個別戦略は右記の4つですが、このうち「地域課題解決のための非金融ビジネス拡大」以外の3つは前述の戦略にも関連しています。

〔優先的に取り組む個別戦略〕

北海道密着戦略×非金融・多角化戦略

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
〈地域中核ポジションの確立〉

パートナーとの協業を通じた専門知識構築

洋上風力／太陽光／水素等事業への積極参画

詳細.P035

地域課題解決のための非金融ビジネス拡大
（地域・企業）
〈地域の価値向上支援〉

脱炭素支援

DX／AI支援

人材紹介支援

不動産支援

産業群再生支援

新事業

完全デジタル戦略×非金融・多角化戦略

TSUBASAアライアンス連携強化
〈広域連携を活かした施策展開〉

API*共通基盤利活用

共同事務センター

ノウハウ共有

相互顧客マッチング

※Application Programming Interface:ソフトウェアやプログラムなどの間の接点、窓口としての機能

詳細.P044

北海道密着戦略×非金融・多角化戦略

地域パートナー連携強化
〈パートナーシップ基盤構築〉

自行グループ

地方自治体

大学・企業等地域パートナー

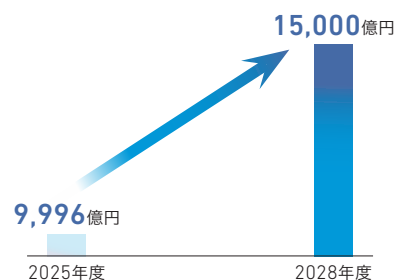
詳細.P037

戦略目標

主要KPIは右記の通りです。そのうち、「サステナブルファイナンス」は2030年度までの累計実行額目標を2兆円に引き上げており、本計画内に1.5兆円まで積み上げ、最終達成に向けた道筋をつけて取り組んでいます。

〔主要KPI〕

サステナブルファイナンス累計実行額



人材マッチング数

2028年度

224件

新規事業数

2028年度

6件

新中期経営計画

非金融・多角化戦略——2/7

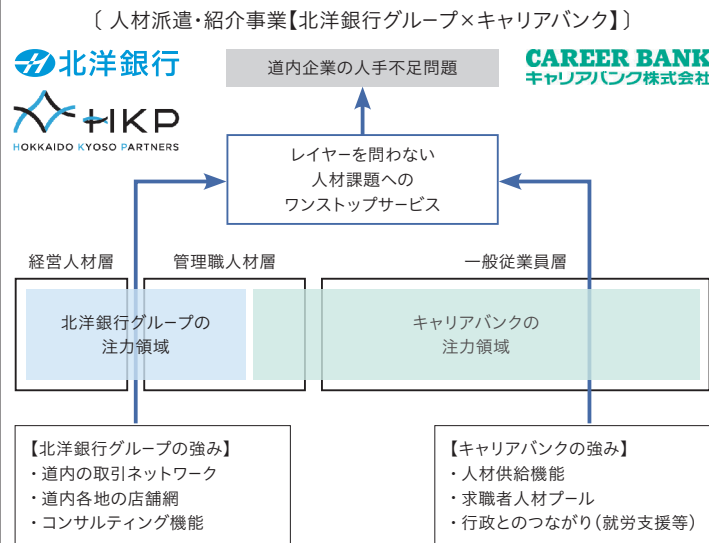
道内企業の人手不足という大きな社会課題の解決を目指した、当行グループの非金融ビジネスに対する新たなアプローチとして、キャリアバンク株式会社への公開買付を行い、連結子会社化しました。同社を当行グループに迎え入れることで、「人材関連の課題解決機能ワンストップ化および顧客ロイヤルティの向上」といったシナジー効果が期待されます。それらを発揮することで、地域における円滑かつ持続的な労働力供給が実現され、道内企業の成長を後押しできるものと考えています。

人材派遣・紹介事業という観点では、現在北海道共創パートナーズにおいても取組みを進めておりますが、両社が強みとする人材レイヤー層を補完し合い、ワンストップでお客さまの人材ニーズに答えていきます。

人材支援への取組み

2026年4月21日付公表 キャリアバンク株式会社への公開買付(TOB)の結果	
公開買付期間	2026年3月4日～4月21日[34営業日]
買付価格	普通株式:1株あたり1,755円 (プレミアム:3月2日終値比 45.52%)
取得株式数	852,487株
保有株式数	876,487株(保有割合88.26%)

※2026年7月16日付で完全子会社化



北海道共創パートナーズによる海外人材派遣支援

大きな地域課題となっている道内建設業における「施工管理人材不足」に対し、北海道共創パートナーズが人材募集(インドネシア人)から教育、企業とのマッチング、ビザ申請、入国手続き、就労後のフォローまでを一気通貫で支援。

(フローイメージ)



新中期経営計画

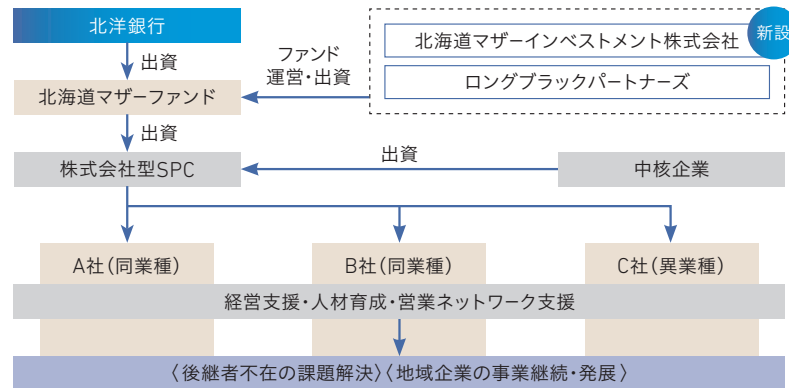
非金融・多角化戦略——3/7

投資専門子会社 北海道マザーインベストメント株式会社の設立

業界再編による競争力の強化と成長を促進し、地域課題の解決を目指します。

〔産業群の再生支援〕

- ・各業界の中核企業とともに業界再編・地域活性を目的としたファンドが出資のうえ株式会社型SPCを新設し、傘下に入る中小企業に対し、事業基盤の強化につながる支援を実施。
- ・新設子会社である「北海道マザーインベストメント株式会社」は主にファンドの運営業務を行う。



TOPIC

介護業界再編に向けた「MOE NORTH Care The One」の設立および「北海道マザーファンド」第1号の出資について

北海道マザーファンドを活用した取組みとして、株式会社MOEホールディングス様と共同で、介護業界再編を目的とした持株会社「株式会社MOE NORTH Care The One」(以下「持株会社」)を設立いたしました。また、北海道マザーファンド第1号の出資として、持株会社が2026年7月1日付で株式会社TMらいふサポート様(帯広市)の全株式を取得いたしました。

〈設立の背景〉当行とMOEホールディングス様は、2025年10月に「地方創生に関する包括連携協定」を締結し、持続可能な地域介護体制の構築、地域介護事業者に対する経営支援等に連携して取り組んでまいりました。北海道では、高齢化の進展に伴い介護需要が高まる一方、人材不足や物価高騰等を背景に、介護事業者を取り巻く経営環境は厳しさを増しています。こうした状況を踏まえ、当行グループおよびMOEホールディングス様は、包括連携協定に基づく取組みをさらに深化させるため、持株会社を通じて介護業界の再編および地域インフラの維持・発展に取り組んでまいります。

取組内容の詳細につきましては、当行リリースをご覧ください。

https://www.hokuyobank.co.jp/newsrelease/pdf/20260713_076714.pdf



社会課題解決に資する新事業の創出

行内のビジネスアイデアコンテストから生まれたビジネスプランが、構想段階から実現段階へと着実に進展しており、今後も新たな事業を探索していきます。

〔新事業創出〕

農業

北海道の農業担い手を増やしていく～北海道農業をもっと魅力的に～

- ・潜在的な担い手候補が多い札幌市周辺で新たな就農ステップ(育てて、受け入れて、送り出す)を構築
- ・担い手を育て、受け入れ、送り出すことで北海道農業の持続的な発展に貢献

銀行グループ自らの「農業参入」

- ・自ら農業を実践し、農業の魅力を伝える
- ・都市部で農業を行い、新規就農者の雇用就農の受け皿を構築
- ・自ら実践した農業ノウハウを移転し、独立就農を支援

潜在的な担い手候補が多い「札幌近郊」で
新たな就農ステップを構築

働きながら通える「農業スクール」

- ・農業に興味がある方、就農希望者に新たな選択肢を提供
- ・当行が持つ「経営関連ノウハウ」や「取引先などのネットワーク」を活かして、就農から定着まで銀行グループで一貫支援

結婚相談所

銀行の強みを活かした婚活サービス展開
～北海道に住む人の幸福度向上に～

- ・取引先企業への『福利厚生』の提供』と『後継者問題』にアプローチ
- ・当行がこれまでに培った信用力、店舗網などの組織基盤を有効活用し『道内における婚活市場の拡大』を目指す

AI活用支援

AI活用・人材育成を一気通貫でサポート
～日々の業務の全体最適実現へ～

- ・道内企業・自治体へ「AI教育研修」「AIコンサルティング」「広告制作」の3つのサービスを提供
- ・上記サービスのほか、当行グループ向けの業務効率化支援、AIツール導入検討支援、研修や広告制作も実施

➤ 2025年度「HOKUYO Create a Future」

「新規事業の創出」「人材の育成」「組織風土の変革」を掲げ、第2回ビジネスアイデアコンテストを開催しました。日常業務の枠を超え、自らの想いを形にするプロセスを通じて、新たな価値を創造するマインドの醸成を目的としています。2025年度は、応募者自らが新規事業化を目指す「新規事業創出部門」に30件、自由な発想を募る「アイデア部門」に70件、計100件もの応募が寄せられました。本選では当行役員に加え、北海道共創パートナーズ社長が審査員として参加し、鋭い質疑が交わされる中、登壇者が熱弁を振るう活気ある場となりました。



新中期経営計画

非金融・多角化戦略——4/7 [気候変動への取り組み]

当行グループは、気候変動の対応を重要な経営課題の一つとして位置付け、北海道の脱炭素に向け、当行およびお客さまの支援を強化してまいります。



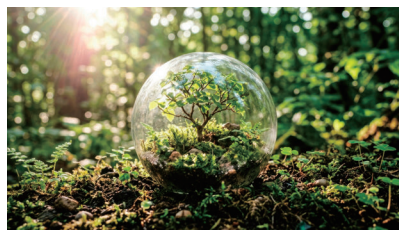
気候変動に関するリスクと機会の詳細は当行ホームページをご覧ください。
<https://www.hokuyobank.co.jp/about/csr/environment.html>

移行計画の策定

2026年3月、北洋銀行グループは脱炭素社会への移行に向けた具体的な道筋を示す、「移行計画」を策定しました。本計画に基づき、お客さまへのソリューション（金融支援および非金融支援）と、エンゲージメントを通じて、持続可能な地域社会の実現に向けた地域金融機関としての責務を果たしてまいります。

■ 移行計画の詳細は当行ホームページをご覧ください。

<https://www.hokuyobank.co.jp/about/csr/transition-plan.html>



実行戦略

取引先へのソリューション

金融支援

- ・既存のサステナブルファイナンスの活用
- ・中小企業が利用する際のハードルを下げ、外部評価が不要な商品を開発

非金融支援

- ・ GHG排出量算定支援（ボトムアップ先の拡大）
- ・ お客さまのステージに応じた最適な脱炭素コンサルティングの提供

3 カーボンオフセットの提供

当行での取り組み

- ・ 省エネ設備への更新
- ・ 再エネへの切替え
- ・ 森林クレジットの活用

エンゲージメント戦略

取引先へのエンゲージメント

- ・ GHG排出量上位先を中心に、対話資料を用いて、排出量可視化から、削減まで行っていく

2 「食」セクターのエンゲージメント

- ・ 畜産業者でのモデルケースを作成し、同業者に横展開していく

当行と地域の連携

- ・ 当行が進めている3者連携（自治体・コンサルティング会社・銀行）先を全道に拡大
- ・ 信金との連携
- ・ 「北海道成長サポート」オープンプラットフォームの活用

指標と目標

1 GHG排出量削減目標 Scope 3: 2050年度までにネットゼロ

全セクターの目標

- ・ サステナブルファイナンス実行額
- ・ 脱炭素コンサルティング提案件数

「食」セクターの目標

- ・ モデルケースの横展開

4 当行のGHG排出量削減 (Scope 1・2)

- ・ 2030年度までにネットゼロ

1 GHG排出量削減目標

2 「食」セクターのエンゲージメント

3 カーボンオフセットの提供

Scope 3 : 2050年までにネットゼロ

4 当行のGHG排出量削減

Scope 1・2 : 2030年度までにネットゼロ

新中期経営計画

非金融・多角化戦略——5/7 [気候変動への取り組み]

Scope3：2050年までにネットゼロ

金融機関に対してScope3の取り組みへの期待が高いことを認識しています。カテゴリ15（投融資先のGHG排出量）は、金融機関におけるGHG排出量の大部分を占めることから、PCAF※スタンダードの計測手法を参考とし、法人融資先を対象に試算しております（一般事業法人向け融資額の80.4%が集計対象）。なお、当行におけるScope3のカテゴリ別数値はデータ集89ページをご覧ください。

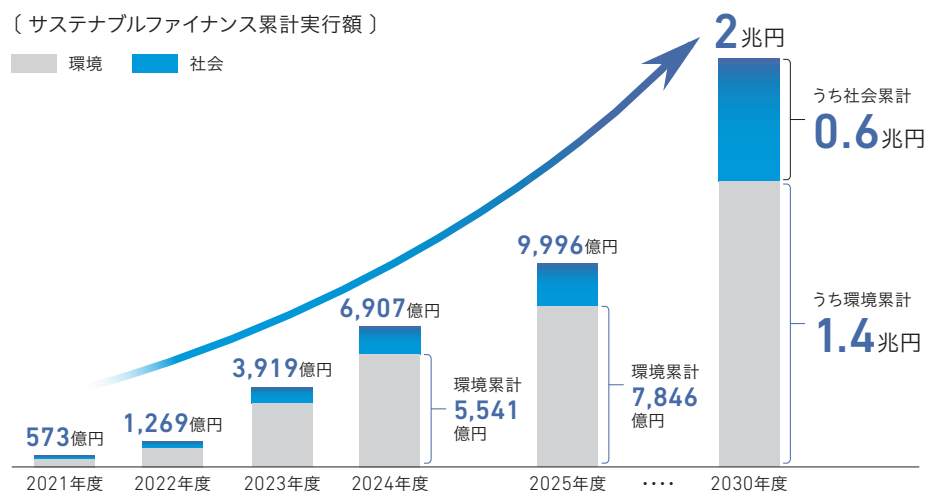
※Partnership for Carbon Accounting Financials 投融資ポートフォリオにおける温室効果ガス排出量を計測・開示する方法を開発する国際的なイニシアチブ

1 GHG排出量削減目標

気候変動への対応として脱炭素社会への移行を支援する「環境関連投融資」の2021年度～2030年度までの累計実行目標5,000億円は、2024年度に累計5,541億円と前倒しで達成しました。これまでの「環境関連投融資」に、北海道における社会課題への解決に資する投融資※を加え、名称を「サステナブルファイナンス」に変更し、新たに目標を2兆円に引き上げました。2025年度までの累計実行額は9,996億円となり、ESG投融資への対応を通じて北海道の環境課題や社会課題の解決を目指します。

※社会課題への解決に資する投融資は、半導体関連産業への支援、新産業育成（創業・スタートアップ）、製造業の合理化支援、食・観光への支援強化等

〔サステナブルファイナンス累計実行額〕



2 「食」セクターのエンゲージメント

「食」セクターについては、移行計画における分析の結果、多排出セクターの一つであることが判明したため、GHG排出量削減の具体策を検討しました。

「食」セクターのなかでも、GHG排出量の可視化が進んでいない畜産業にスポットを当て、GHG排出量（Scope 1～2）の可視化や今後の削減に向けたロードマップ策定を支援しました。今後、策定された取り組み支援や脱炭素経営の推進に向けたエンゲージメントを通じて、お客さまの先進的な取り組みをサポートするとともに、同業事業者の展開により業界課題の解決を推進してまいります。



https://www.hokuyobank.co.jp/newsrelease/pdf/20260306_076361.pdf



3 カーボンオフセットの提供

「ほくようJ-クレジット預金」の取扱い

J-クレジットを活用し、満期時元本5千万円につき、5 t-CO₂分のカーボンオフセットを付与する預金の取扱いを開始いたしました。お客さまは、J-クレジットを通じて地球温暖化対策に貢献できるとともに、当行のPRや企業価値の向上を実現することが可能です。2050年のカーボンニュートラル実現に向け、企業の脱炭素経営を支援するとともに、北海道の森林整備・地域経済の活性化に貢献してまいります。



提供するJ-クレジットを仲介事業者を介さず銀行が直接調達する仕組みは、全国初の取り組みです。

新中期経営計画

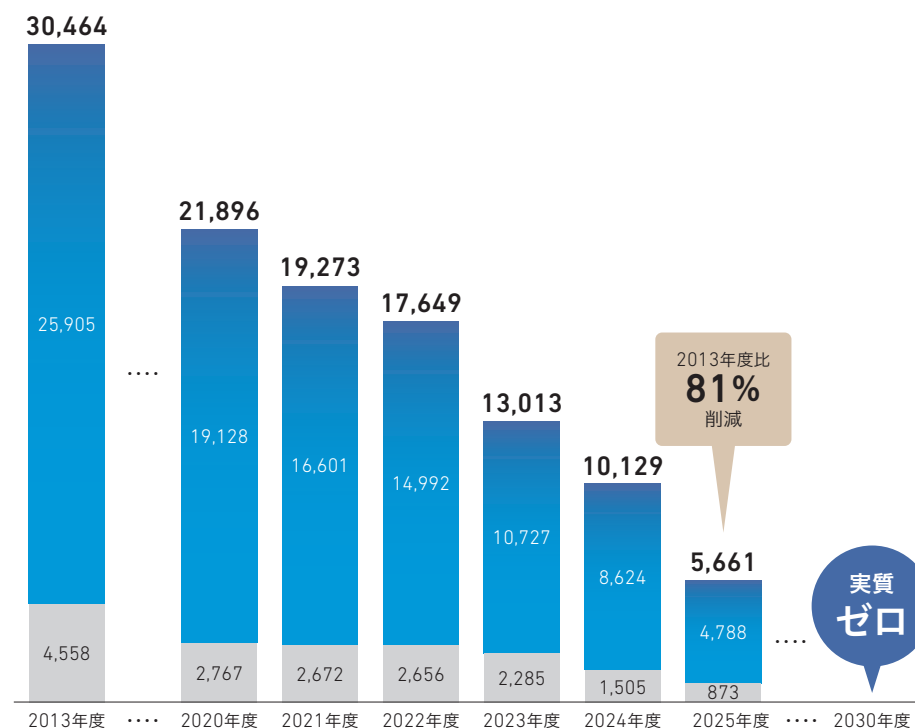
非金融・多角化戦略——6/7 [気候変動への取り組み]

Scope 1.2 : 2030年度までにネットゼロ

4 当行のGHG排出量削減

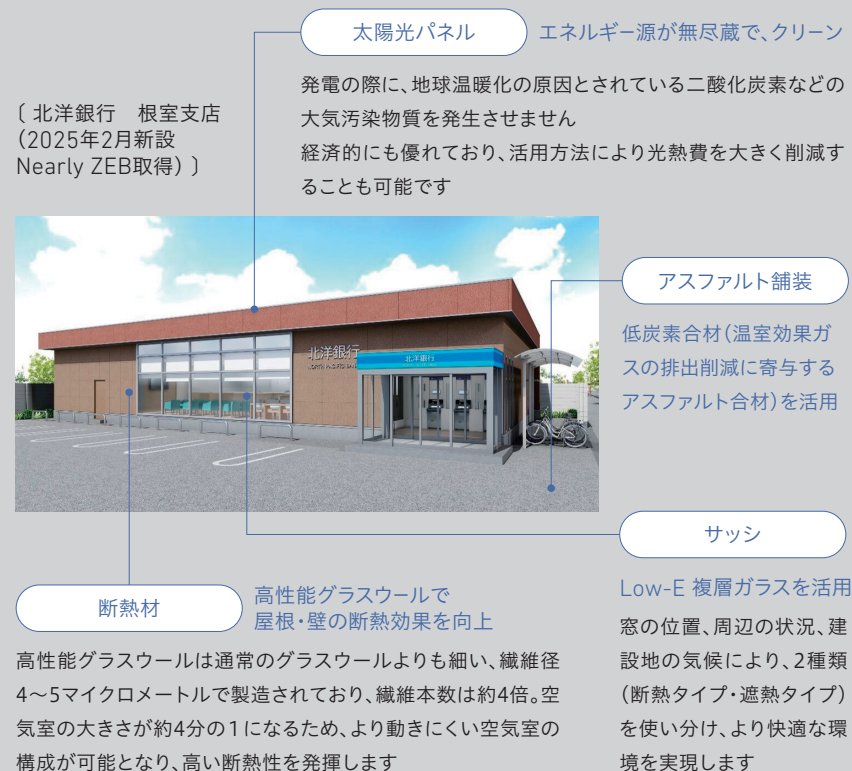
地域社会の脱炭素をより一層促進していくため、当行グループのGHG排出量（Scope1・2）については、「2030年度までにネットゼロ」という目標を掲げています。2025年度は、省エネルギー設備への更新やカーボンフリー電力・ガスの導入により、2013年度比△81%まで削減いたしました。引き続きScope1.2のGHG排出量「実質ゼロ」を目指し、取り組んでまいります。

[GHG排出量 (Scope1,2の状況)] Scope1 Scope2 単位:t-CO₂



➤ 当行の取り組み事例

【省エネの推進】新店舗(根室支店)は「環境商材」を活用し、エネルギー消費を75%以上削減させた建築物に認証される「Nearly ZEB」を取得しています。(新店舗はエネルギー消費を89%削減)



新中期経営計画

非金融・多角化戦略——7/7 [ネイチャーポジティブへの取り組み]

新中期経営計画における Mission の一つ「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」を実現するため、北海道の生物多様性増進に向けた支援を強化してまいります。



ネイチャーポジティブへの取り組みの詳細は当行ホームページをご覧ください
<https://www.hokuyobank.co.jp/about/csr/naturepositive.html>

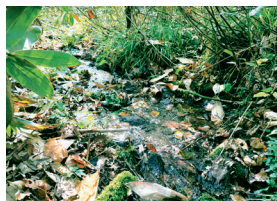
自然共生サイトへの申請支援

環境省ではネイチャーポジティブ(自然再興)の実現に向け、民間の取り組み等によって生物多様性の保全が図られている区域を「自然共生サイト」として認定しています。

当行が保有する山林は、豊かな自然環境で希少動植物が生息生育していることから、自然共生サイトへの登録を進めています。また、山林を保有するお客さまに対するノウハウの提供や調査会社とのビジネスマッチングを通じて、北海道全体の生物多様性増進に貢献していきます。

自然共生サイトへの登録を通じた社会的価値の向上および、
自然環境の整備により生態系の維持・回復に貢献

当行山林の様子



敷地上流部の沢の状況



ニホンザリガニ(希少種)



エゾキビ(希少種)



サップロマイマイ(希少種)



ムカシトンボ(希少種)

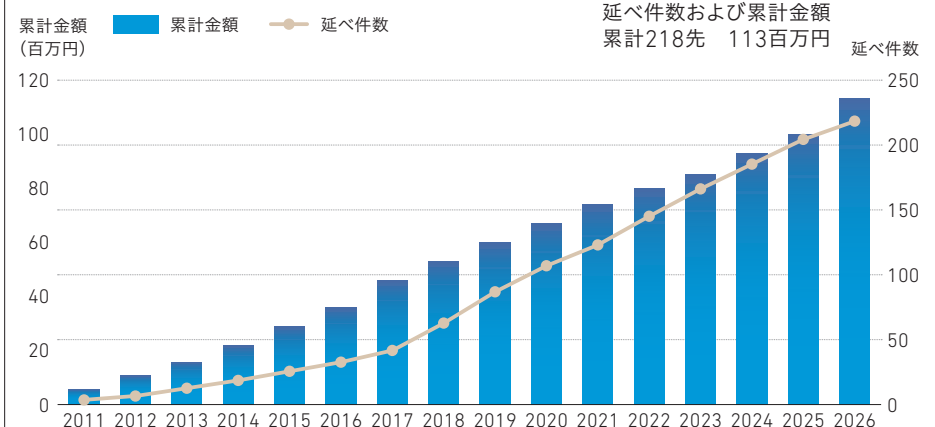
ほくくーネイチャーポジティブ基金の活用

北海道の希少種保護や生息環境整備などに取り組むさまざまな団体を助成金により幅広く支援しており、これまでに延べ218件 1億1,360万円の寄付・助成(2025年度)しています。

2026年度は、これまでの保全活動の支援に加え、生物多様性の損失を止めるだけではなく回復させる活動への支援を強化することを目的として、本助成制度の名称を「ほくくーネイチャーポジティブ基金」へと変更し、新たな助成コースも追加いたしました。今後も北海道に根差した金融機関として、北海道のネイチャーポジティブ(自然再興)に寄与する取り組みを支援するとともに、地域社会の持続的発展に貢献していきます。

環境整備や環境教育等の取り組みを通じたネイチャーポジティブへの貢献

(助成先 延べ件数および累計金額)



新中期経営計画

人財・組織変革戦略—— 1/3

お客さまにサービスを提供する職員すなわち人財の質が最大の差別化要素であるとの考えのもと、長期ビジョン「北海道の魅力度・幸福度をともに日本一へ」の実現に向けて、他の4つの全体戦略を支える人財の安定的な確保と人財の質の高度化、組織強化を進めております。

戦略ストーリー

当行グループの営業基盤である北海道は、他地域に先行して人口や事業者数の減少が進行する一方、強みである食や農業、観光産業のさらなる発展に加え、次世代半導体プロジェクトやGXの進展、宇宙産業の投資増加など、産業構造の大きな転換点を迎えています。こうした大きな変化をチャンスと捉え、能動的なチャレンジを通じて北海道のポテンシャルを実現することが当行グループの使命であり、失敗を恐れず自律的に行動し、挑戦を続ける人財を安定的に確保し、そのポテンシャルを最大限に発揮できる環境を整備することで、経営理念および長期ビジョンの実現を目指してまいります。

また、地域金融機関を中核とする当行グループの生命線は対面コンサルティングであるとの考えのもと、デジタル化やAIの活用による事務量削減を前提に、組織と職員のあるべき姿として「ほくよう人財ポリシー」を新たに制定いたしました。その実現を通じて、職員一人ひとりのエンゲージメントを高めるとともに、「従業員満足地銀グループNo.1」となることを目指すことで、サービスの質・スピードの向上→お客さま・地域の成長→当行グループの企業価値向上へと至る好循環を実現してまいります。

〔優先的に取り組む個別戦略〕

新人事制度「ポラリス」定着

研修を通じた人事制度の理解促進

自律的行動に対する人事考課反映

キャリアアップ・リスキル促進

リスキリング機会の拡充

公募制度活用によるキャリア実現

組織横断プロジェクト等の自律的活動促進

自律的な横断プロジェクトの
評価項目への反映

兼業制度の活用促進

新事業・デジタル分野の組織強化

ビジネスアイデアコンテストを通じた
内部での企画人財発掘

DX/AI人財の戦略的獲得と内部育成

積極的な人財採用と育成

事業本部と協業による採用強化

採用手法の多様化
(アルムナイ、リファラル)

健康経営施策の見直し・強化

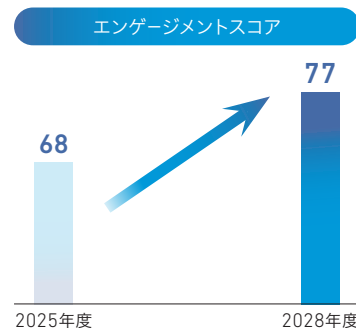
DX/AI活用による
効率化・労働時間削減

人員再配置による業務平準化

戦略目標

2025年7月から開始した新人事制度「ポラリス」の定着を中心に、他の4つの全体戦略を支える人財の育成・確保と組織の強化を図るため、主要KPIを右記の通り設定しました。

〔主要KPI〕



年間内公募件数

2028年度

100件

採用選考参加者数

2028年度

年間1,800人

一人あたり
有給休暇取得日数

2028年度

16日

新中期経営計画

人財・組織変革戦略——2/3

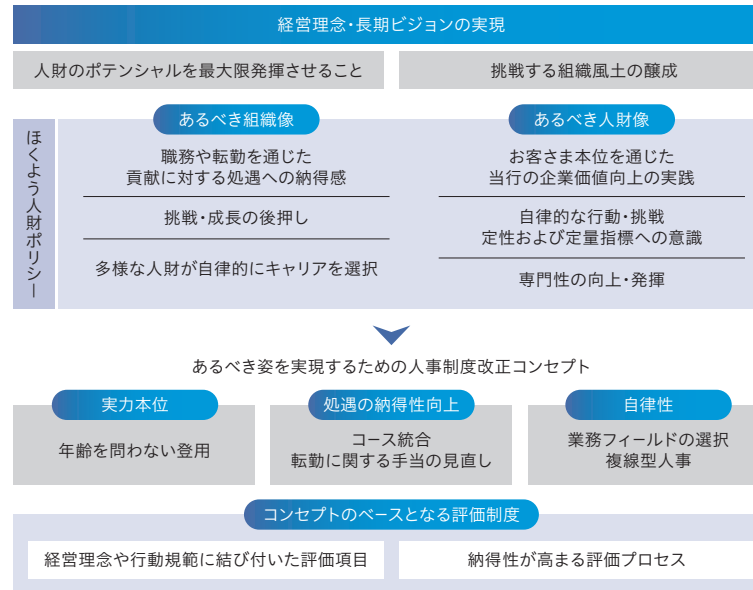
新人事制度「ポラリス」定着

ポラリスの概要

「ほくよう人財ポリシー」を実践するとともに、職員がポテンシャルを最大限に発揮し、失敗を恐れず挑戦する企業風土へ変革し、経営理念や長期ビジョンを実現することを目的として新人事制度「ポラリス」を開始いたしました。

「ポラリス」のコンセプトは、「実力本位」「処遇の納得性向上」「自律性」であり、職員が北洋銀行で働いていて本当に良かったと感じられ、当行で働くことに誇りと自信を持つことができる制度としています。全職員アンケートやインタビューの結果に加え、年齢、役職、所属部署の壁を越えた有志の職員55名による「人事制度改正公募プロジェクト」における議論など、職員の声を多く反映した制度としております。

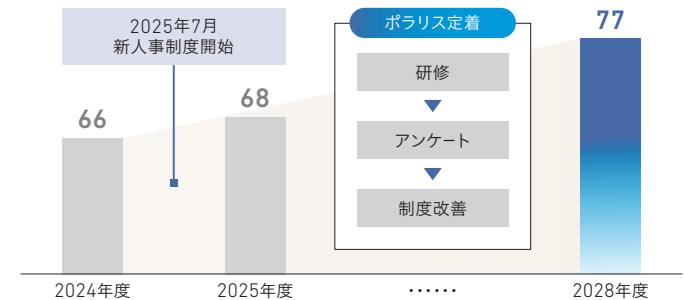
〔ポラリスの全体像〕



〔主要施策〕

- 全職員アンケート
アンケート結果を見て改善策を検討、実施
→施策毎の理解度や支持度等ファクトベースで対応
- 考課者・被考課者研修の継続実施
アンケートや考課結果に基づき研修内容を修正
- 全職員との個別面談
考課者研修が軌道にのる2027年度から実施

〔エンゲージメントスコア推移〕



新事業・デジタル分野の組織強化／積極的な人財採用と育成

積極的な人財採用

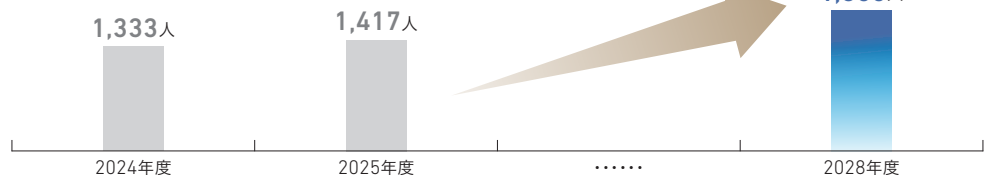
経営理念や長期ビジョンを実現するためには、地域の労働力人口が減少するなかで、質の高い人財を安定して確保することが重要であると考えております。

北洋銀行では、将来の人員シミュレーションをベースに、中長期的に不足が生じる可能性が高い分野として「法人」と「本部企画」を特定し、新卒採用のコース別採用への切替えやリファラル採用制度の新設、当行退職者を対象とするアルムナイネットワークの拡充など、採用を強化しております。新中期経営計画では、通年採用の実施や採用広報の強化などを通して、採用選考参加者を年間1,800名まで増やすことで、人財の量と質の維持・向上を図ってまいります。

〔主要施策〕

- 通年採用の実施、中途採用・専門人財採用の拡大
リファラル採用制度の新規導入
アルムナイ採用の活用(アルムナイネットワーク登録者数の拡充)
各事業本部へのHRBP(Human Resource Business Partner)配置(兼務)
- 採用者の経験やスキルに応じた活躍支援
採用時研修の拡充
中途採用者に対するメンター制度の導入
- デジタル事業本部、新事業創出部の新設

〔採用選考参加者推移〕



新中期経営計画

人財・組織変革戦略—— 3/3

キャリアアップ・リスキル促進／
組織横断プロジェクト等の自律的活動促進

当行は、職員一人ひとりが自らのキャリアを主体的に描き、成長し続けることが、お客さまへのサービス品質向上と組織の持続的な発展につながると考えています。そのため、希望する将来のキャリアフィールドを毎年申告し、10年後のキャリア目標と具体的な行動計画を記載した「マイキャリアシート」を上司・人事と共有する仕組みを整備しています。さらに、フィールドごとに必要なスキル・経験を可視化したうえで、リスキリング研修や公募制の「ポラリスチャレンジプログラム」による本部業務体験等の機会を提供し、とりわけ店頭業務からのフィールドチェンジ希望者には一層手厚いサポートを行っています。

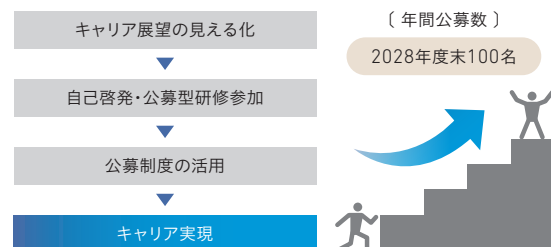
併せて、「新人事制度プロジェクト」「新卒採用チーム」「キャリア自律プロジェクト」「さっぽろ雪まつり雪像制作プロジェクト」など所属や経験を問わない公募型の組織横断プロジェクトを拡充し、職員の自律的なチャレンジとコミュニケーションの活性化を通じて、前向きな挑戦が連鎖する企業風土の醸成に取り組んでいます。

〔主要施策〕

■ 自律的キャリア形成の実現

キャリアの可視化→必要スキル・推奨資格・研修を一覧化
学習・研修機会の提供
リスキル機会・学習ツールの提供、公募型研修による受講機会拡大
公募制度拡充によるキャリア実現機会の創出

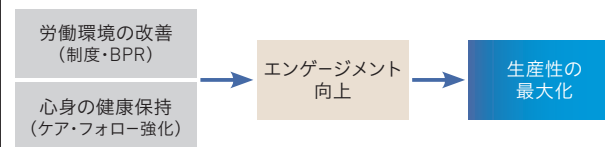
■ 組織横断プロジェクトの新設・活性化(プロジェクト内容の公募など)



健康経営戦略の見直し・強化

当行は、従業員一人ひとりが働きがいを感じ健康で活躍できる組織づくりに努めることが、お客さまへのサービスの質やスピードの向上につながるという考えのもと健康経営を推進しています。頭取を最高責任者として「北洋銀行グループ 健康経営 推進体制」を構築し「北洋銀行グループ 健康経営宣言」を制定することで、北洋銀行グループ全体や北洋銀行健康保険組合とも連带的に健康保持・増進を勧奨しています。

KPI 新中期経営計画期間中「ホワイト500」取得



〔主要施策〕

■ 就業規則の改定

時間単位有給休暇制度の新設、励行

■ BPR施策による労働環境の改善

各部横断的なBPR・人員配置施策検討
初級行員(入行3年以内)不調者を早期察知し、迅速にフォローする体制を整備
直接面談およびWEB面談によるケア

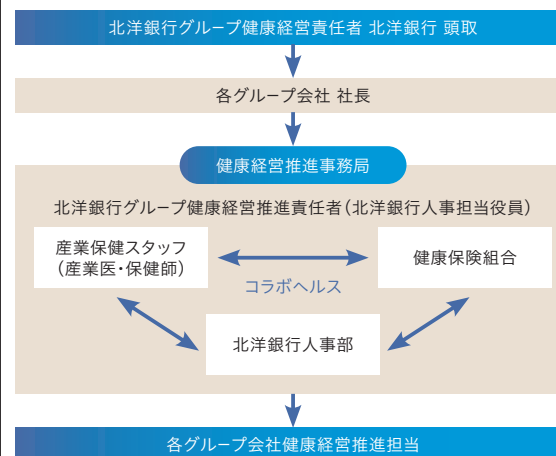
具体的取り組み

- ・ 介護、育児等の休暇の充実
- ・ 健康意識向上とヘルスリテラシー醸成(セミナー開催)
- ・ 定期健康診断(配偶者含む)の実施と定期健診後のフォロー
- ・ 人間ドック、脳ドック、婦人科がん検診の促進(費用補助)
- ・ ストレスチェックの実施と結果をふまえた職場環境の改善
- ・ メンタルヘルス相談体制の充実(産業医・保健師・外部カウンセラー等による個別ケア)
- ・ 介護相談窓口の設置 ・運動不足解消サポート ・メンター制度の実施

〔北洋銀行グループ「健康経営宣言」〕

北洋銀行グループは、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」を実践するため、職員とその家族が心身ともに健康であることが何よりも大切であると考えます。職員一人ひとりが働きがいを感じ、健康で活躍できる組織づくりに努め、地域金融機関として北海道経済の持続的成長に貢献します。

〔北洋銀行グループ「健康経営推進体制」〕 2026年3月末時点



➤ 健康経営セミナー

職員とその家族が心身ともに健康であることが何よりも大事であるという考えのもと、グループ全体の健康経営に取り組んでおります。2025年度は北洋銀行グループ共同で計3回健康経営休日セミナーを実施し、健康増進を図りました。

➤ ウォーキングキャンペーン

運動習慣を通じた健康づくり支援の一環として、ウォーキングキャンペーンを実施しています。2025年10月には、TSUBASAアライアンス10周年記念事業とのコラボイベントを開催し、平均歩数上位者への豪華賞品企画などを通じて、職員の健康意識向上につながる機会となりました。

また、地域のランニングイベントへ参加するなど、健康増進と地域貢献を兼ねた取り組みも行っています。

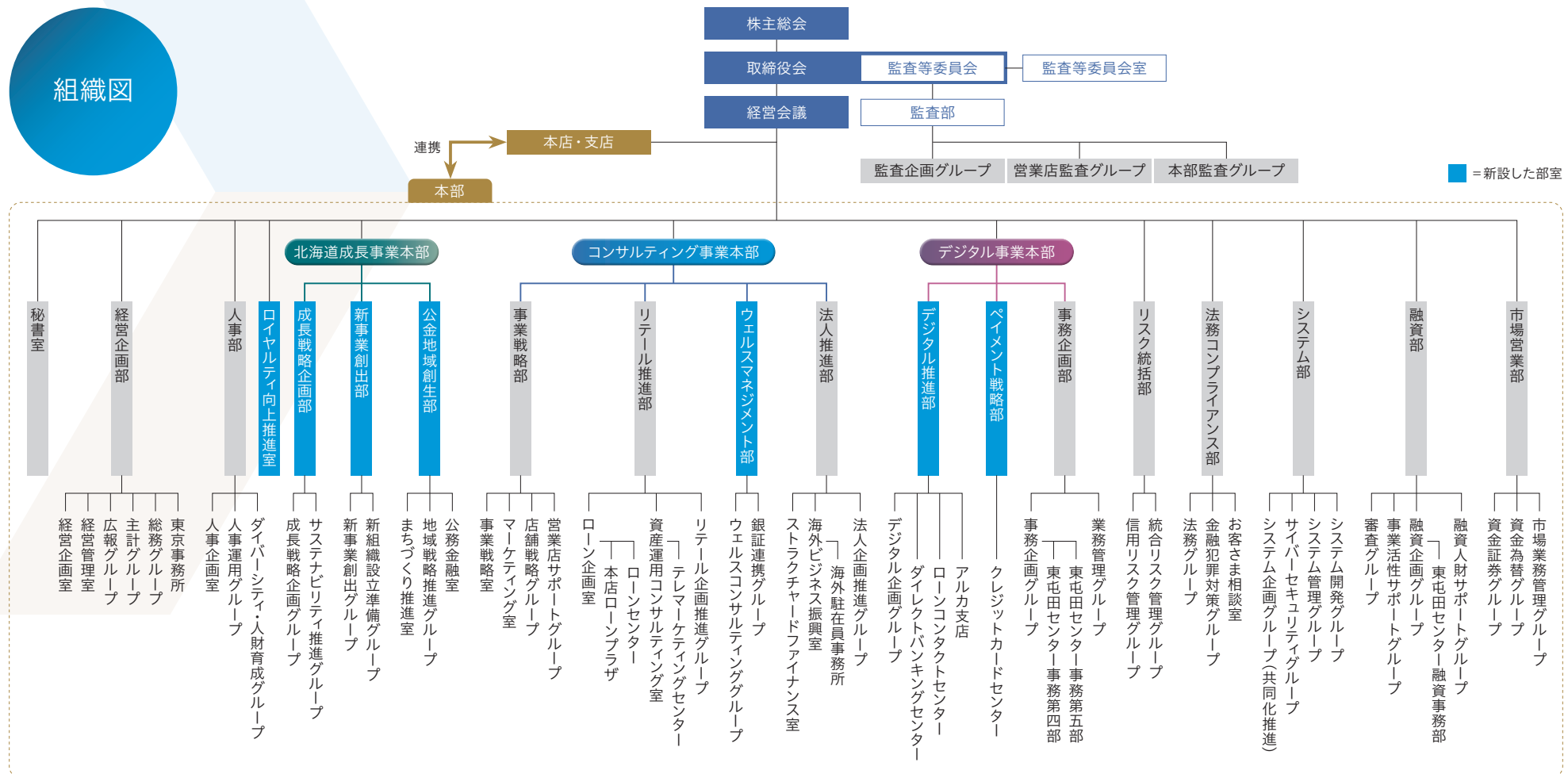


北海道マラソンに参加した職員

5つの全体戦略、新中期経営計画を実現する新たな組織

長期ビジョン（北海道の魅力度・幸福度をともに日本一へ）の全体戦略および新中期経営計画を実現することを目的とした組織の最適化として、2026年4月1日付で本部組織の改編を行いました。一つポイントとなるのが、今回新設しました「北海道成長事業本部」です。傘下には新しい部として、「成長戦略企画部」「新事業創出部」「公金地域創生部」が創設され、新しい成長分野や、非金融・多角化を進めることで新たな事業を生み出していきます。

組織図



■ = 新設した部室



北海道成長事業本部

▶ Hokkaido Growth Business Division



執行役員
清水 一将
Kazumasa Shimizu

過去の「維持」から未来の「創造」へ

この度、新設された「北海道成長事業本部」のミッションは、北洋銀行グループの全リソースを注ぎ込み、「北海道を、日本一へと押し上げる」ことです。

これまで私たちは、道内シェアNo.1という自負のもと、地域の現状を「維持」することに全力を尽くしてきました。しかし、内向きの視点に留まり、将来の持続可能性を真摯に考え抜けていたでしょうか。

人口減少や産業構造の変化は、もはや「これまでの延長線」を許しません。北海道が今、ラピダスやGXといった国策の舞台となっているのは、決して偶然ではありません。日本全体の供給基地として、そして未来の成長エンジンとして、北海道が不可欠だからです。今こそ私たちは、受動的な「銀行」の枠を超え、主体的な「まちづくり集団」へと生まれ変わらなければなりません。

地域経済エコシステムの「ハブ」として

北海道成長事業本部は、グループの「しごとづくり・ひとづくり・まちづくり」をつなぐ「エコシステムの起点（ハブ）」となります。各専門部署が連携し、新産業の創出からESG対応、さらには非金融領域の開拓まで、地域の「稼ぐ力」を全方位から支援します。単なる資金供給にとどまらず、地域の歴史を敬い、人と対話し、その土地に最適な「持続可能なストーリー」をともに描いていく。それが私たちの考える新しい金融の姿です。

投資家の皆さまとともに歩む未来

中期経営計画の3年で、私たちは意識を根底から変革します。全役職員が「北海道をつくる」という目的を共有し、自ら考え行動する集団へ進化することで、圧倒的な差別化を実現します。「とはいえ」という停滞の言葉を捨て、デジタルやAIを武器に、未来のための時間を創出する。その先に待っているのは、人、モノ、金が自然と集まる、活力に満ちた北海道と、私たちの揺るぎない存在価値です。

「北海道の成長こそが、私たちの成長である」。この信念を胸に、不退転の決意で突き進んでまいります。新しく生まれ変わろうとしている北洋銀行グループに、どうぞご期待ください。

コンサルティング事業本部

▶ Consulting Business Division



常務執行役員
里中 俊之
Toshiyuki Satonaka

地域の未来をともにつくる

私たちの部門は、長期ビジョンである「北海道の魅力度・幸福度をともに日本一へ」を、金融の現場から具体的な形にしていける役割を担っています。道内中小企業向け貸出や個人・法人の預金、メインバンク比率を高めていくことは、単なるシェア拡大ではなく、北海道経済を下支えする「血流」を太くすることだと考えています。とりわけ、給与・年金、決済取引と結びついた粘着性の高い預金をしっかりお預かりすることは、お客さまの暮らしに寄り添い、安心をお届けすると同時に、地域に資金を循環させる力そのものです。「預金をお預かりすることは、お客さまの未来と地域

の成長をともにつくること」という思いを胸に、部門一丸となって取り組んでまいります。

データとデジタルを核にした、成長戦略の中核部門として

これからの3年間、当行が掲げる「早期シェア拡大」を実現するうえで、私たちの部門は成長戦略の中核を担う存在です。お客さまの顕在・潜在ニーズを丁寧に汲み取り、データに基づく高度かつスピーディなマーケティングを行うことで、裾野の広いお客さま基盤を築いていきます。デジタルチャネルの利便性と、対面でしか生まれない信頼関係を組み合わせることで、ネットバンク並みのスピードと、顔の見える安心感の両立を図ります。また、資産形成・運用、ローン、法人融資に加え、M&A・事業承継、人材紹介など非金融の領域までワンストップで提案できる体制を整えています。新設のウェルスマネジメント部とも連携し、法人オーナーをはじめとする富裕層のお客さまに、中長期の視点で最適なソリューションをお届けしてまいります。

身近で頼れる存在として、新たな“Way”を切り拓く決意

今後は、お客さま満足度の一層の向上と、人財育成、グループ総合力の発揮、ブランド力の強化を、部門運営の大きな柱として進めていきます。イオン銀行とのATM相互無料提携によるタッチポイントの拡充や、プロスポーツチームとの連携強化を通じて、「身近で頼れる北洋銀行グループ」としての存在感を高めてまいります。金融サービスの提供にとどまらず、北海道で暮らす一人ひとりと地域全体の課題に正面から向き合い、「今はまだ無い“Way”を私たちがつくる」という決意を持って、新たな道を切り拓いていきます。北海道の明るい未来を信じ、その実現をお客さまとともに支える——その覚悟こそが、私たちの部門の原動力です。

デジタル事業本部

▶ Digital Business Division



部長
山下 要
Kaname Yamashita

完全デジタル化戦略はビジョン実現の柱

私は営業店・本部リテール部門を中心にキャリアを積んできたことから、金融サービスで道民の暮らしを便利に、快適にしたいという思いを強く持っています。完全デジタル化戦略は、長期ビジョン「北海道の魅力度・幸福度をともに日本一へ」実現のための重要な柱であると認識しています。

「デジタル」と「リアル」の組み合わせで、より大きな安心感と利便性を北海道全体にお届けしていきます。

北海道の環境や社会課題に対しての取り組み

豊かな自然とそれを土台とした一次産業・観光・エネルギー産業は、北海道の大きな強みです。「北海道の豊かな自然を守りつつ、その利活用を促進して北海道らしい成長をリードする」という目標の達成に向け、デジタルを活用して、この強みを守り伸ばしていきたいと思います。まず、取引・稟議・契約のデジタル化を進め、紙の使用や移動など経済活動に伴い生じる環境負荷を減らし、その成長を後押ししていきます。

ユーザーフレンドリーな金融サービス実現のための取り組み

資産形成の格差是正のために、「誰もが」「無理なく」「分かりやすく」使える仕組みは不可欠です。「資産形成サポートを通じ、道民と幸せを共有する」という目標の実現に向け、北海道のどこにいても道民の皆さまが高品質なサービスを得られるよう、デジタル化で金融アクセスの平準化を進めます。スマートフォン一つで口座開設から投資・保険・ローンまでシームレスに利用できるシステム環境を構築するとともに、手数料・リスクを視覚的に示すなど「納得して選べる」お客さま体験を設計し、誰もが「便利で使いやすい」と実感できる金融サービスを実現していきます。

一方で、完全デジタル化は「店舗や人を減らす」とことイコールではありません。顔の見える関係で担当者が寄り添う安心感こそ、当グループの強みです。証券・カード・リースなどグループ各社共通で、リアル店舗の強みはこれまで以上に活かしていきます。ネットバンク以上の利便性・スピードと、人ならではの安心感の両立で、他の金融サービスとの差別化を図りながら、北洋銀行グループならではの価値を道民の皆さまに提供していきます。

新人事制度「ポラリス」を定着させ、従業員満足地銀グループNo.1へ

「ポラリス」のコンセプトは、実力本位・処遇の納得性向上・自律性。

チャレンジする企業風土への変革を通じて、職員エンゲージメントを金融業トップクラスまで引き上げるにより、経営理念・長期ビジョンの実現を目指します。

「ポラリス」開始から1年

●実力本位

年齢等によらない実力本位の人事運用はポラリスの根幹であり、その肝となるのが行動評価ベースの人事考課制度です。「挑戦」や「スピード」など人財戦略における重要項目に加え、「お客さま志向」や「人財育成」などを評価項目に盛り込むことにより、日々の職員の行動と経営理念や長期ビジョンの実現が直結する形としております。また、キャリアフィールドごとの「専門項目」も設定することで、「ほくよう人財ポリシー」で求める専門性の向上と発揮の状況も評価しております。

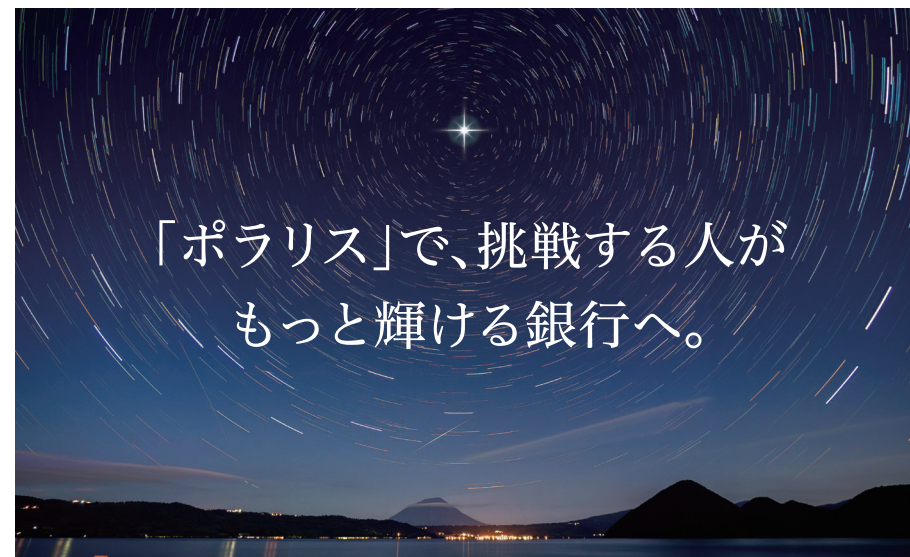
2025年度は、新たな評価基準やフィードバック方法等の理解を促進するため、延べ5,761人を対象に考課者研修・被考課者研修を実施いたしました。今後も、所属の枠組みを越えて実施する評価会議などを通して、考課者の目線合わせや議論を進めると併せ、考課者・被考課者研修を繰り返し実施するなどして、評価や処遇の納得性を高めてまいります。

●処遇の納得性向上

「ポラリス」の開始に伴い、総合職と地域総合職のコースを統合し、転居を伴う転勤の可能性のみに基づく給与差を解消いたしました。さらに、転居転勤に応じる職員の貢献を処遇に反映させるため、拠点地を離れて勤務する場合、最大50万円の赴任一時金のほか、最大月13万円の赴任関連手当の支給を開始するなどした結果、2025年度のエンゲージメント調査における「給与の納得感」のスコアは63となり、前年を6pt上回りました。

なお、転居転勤に関しては、職員が自律的に描くキャリアプランとライフプランの実現をサポートするため、中長期的に望まない転居転勤を減らす方針を明確に示したほか、職員が毎年示す転居転勤の意向を可能な限り尊重して異動配置を行うなど、職員のニーズにきめ細かく対応しております。

また、賞与では、業績への直接的な貢献に加えて、他の職員の育児・介護休業等取得時の業務のカバーや、新入行員の育成を担当するといった貢献も反映する形とし、処遇の納得性を高めております。



●自律性

従業員満足度を高め、サービスの質・スピードの向上を図るためには、職員が自らのキャリアプランをしっかり検討して目標を定め、その実現に向け、自律的に行動することが重要であると考えております。

「公募チャレンジ制度」は、上司の推薦がなくとも、希望する公募ポストに自ら手を挙げられる仕組みとしており、2025年度中には、新設出張所の所長、地方店舗の次長、ビジネスアイデアコンテスト発の新規事業の担当者など5件の公募を実施しました。職員の能動的なチャレンジとキャリア自律をさらに促すため、新中期経営計画期間中には年間公募数を100件まで増やす計画です。

また、希望する本部業務を短期間経験する公募制の「ポラリスチャレンジプログラム」には、2025年度に延べ171人が参加したほか、キャリアフィールドの移行希望者に対するキャリアチェンジ研修を拡充するなど、希望するキャリアの実現に向けた挑戦を後押ししております。

「ポラリス」開始後の新たな動き

●休暇関連制度の改正(2026年4月)

職員が心身ともに健康な状態で働くことができる環境を整えるため、誰もが必要な時に必要な休暇を取得できるよう、休暇関連制度を改正いたしました。

年次有給休暇の付与日数を最大24日へ引き上げたほか、時間単位有給休暇制度の新設、私傷病に備える積立休暇の上限引き上げに加え、特別休暇制度を改正し、不妊治療やPMS(月経前症候群)、人間ドック・健康診断の受診、健診の再検査や予防接種のための休暇等を新設いたしました。

人員の再配置やパートタイマー制度の変更などの施策を展開し、実際に休暇を取得しやすい環境の整備を進めることで、年次有給休暇取得日数を16日以上とすることを目指しております。

●自律的学習支援制度「H-Grow+」の新設(2026年7月)

学習に伴う経済的負担を軽減する自律的学習支援制度「H-Grow+」を新設いたしました。現在担当する業務に関する学習に加え、希望するフィールドチェンジに備えた学習や、地域金融機関の職員として求められる地域理解を促進することを通して、北海道のポテンシャルを実現する専門性の高い人材を育成してまいります。

自律的学習支援制度
「H-Grow+」
(支援上限:年間20万円/人)

- ・資格取得費用、通信講座受講費用
- ・動画学習サービス、オンライン講座、学習アプリの利用料
- ・書籍購入費
- ・地域理解の深化(地域行事への参加など)、地域貢献の費用

「ポラリス」の今後

「人材・組織変革戦略」では、新中期経営計画の3年間を、長期ビジョン実現に向けた「ポラリス」の浸透と人材育成・獲得の促進フェーズと位置付けております。

本部集合研修や個別面談の機会などを通じ、「ポラリス」の理念浸透を図ると同時に、全職員対象のアンケートを毎年実施するなど、職員との対話を継続し、制度導入の効果検証と課題の把握、改善を進めてまいります。

➤ 人事制度改革に関する行員インタビュー



公募チャレンジ制度利用者
本部勤務 Mさん

「ポラリス」の公募チャレンジ制度により営業店から異動し、ビジネスアイデアコンテスト発の新事業「ほくようハーベストVillage」の農業スタッフとして働いています。入行6年目の私に新事業の担当者が務まるのかという不安もありましたが、「ポラリス」の開始に伴い、ショートトレーニーへの参加など、年次を問わずにやりたいことにチャレンジする同僚が増えていたことが後押しとなり、勇気を出して公募にエントリーしました。無事に選考に合格して支店を離れる際、支店長が自律的なチャレンジの好事例だと紹介してくれたことが強く印象に残っています。

現在は、アスパラやトマトを栽培しながら農作業を学んでいます。オフィスと畑を行ったり来たりするなど、これまでとは大きく異なる環境での勤務ですが、前例のない取組みということもあり、チームメンバーで意見を出し合って仕事を進めることも多く、とても充実しています。本格的な農作業経験があるという強みを活かし、当行の農業分野の第一人者となれるようがんばりたいです。



フィールドチェンジャー
営業店勤務 Sさん

入行後は主に個人のお客さまを対象に資産運用のご提案業務を担当していましたが、「ポラリス」の開始をきっかけに、法人融資業務の担当に移りました。以前から興味はあったものの、なかなか一歩を踏み出せずにいましたが、希望するキャリアフィールドを申告することができる仕組みが整ったことで、思い切ってフィールドチェンジを希望しました。これまでとは異なる業務にチャレンジすることへの不安はありましたが、支店長が真剣に向き合ってくれ、法人のお客さまへの訪問の機会を増やすなど、背中を押してくれました。自分のやりたいことを言葉にすることができ、その声に気がついてもらえたことが、とても嬉しかったです。

同じ銀行でありながら、仕事の進め方や職場の雰囲気は大きく異なり、日々新たな学びがあることに大きなやりがいを感じています。これからも積極的に学び、さまざまな業務を経験することで、法人のお客さまの幅広いニーズにお応えできるようになりたいと考えています。