

Integrated Report 2026

統合報告書 ディスクロージャー誌[本編]



Make the HOKKAIDO Way

 北洋銀行

目次・統合報告書2026のポイント

POINT 1

長期ビジョンの実現に向けた
価値創造の考え方



目次・編集方針



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

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 新人事制度「ポラリス」始動後
1年を振り返って



POINT 3

価値創造を支える
経営基盤



経営基盤強化

- 064 リスク管理・コンプライアンス
最高リスク責任者(CRO)メッセージ
- 070 コーポレート・ガバナンス
- 080 監査等委員である社外取締役メッセージ
- 083 ステークホルダーエンゲージメント

データ集

- 087 10年間の財務データ
- 089 非財務データ



表紙の写真について

ブランドスローガン「Make the HOKKAIDO Way」から、当行グループが新たな道をひらき、北海道の明るい未来へ向かって、希望の道を歩んでいく姿を想像したイメージ写真です。



編集方針

統合報告書2026 編集方針

発行目的

本報告書は、ステークホルダーの皆さまに当行グループならではの持続的な価値創造に向けた取り組みをお伝えし、ご理解と共感をいただくことを目的として発行しています。

参照 ガイダンス

本報告書の作成にあたっては、IFRS財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省による「価値協創ガイダンス」等を参照しています。

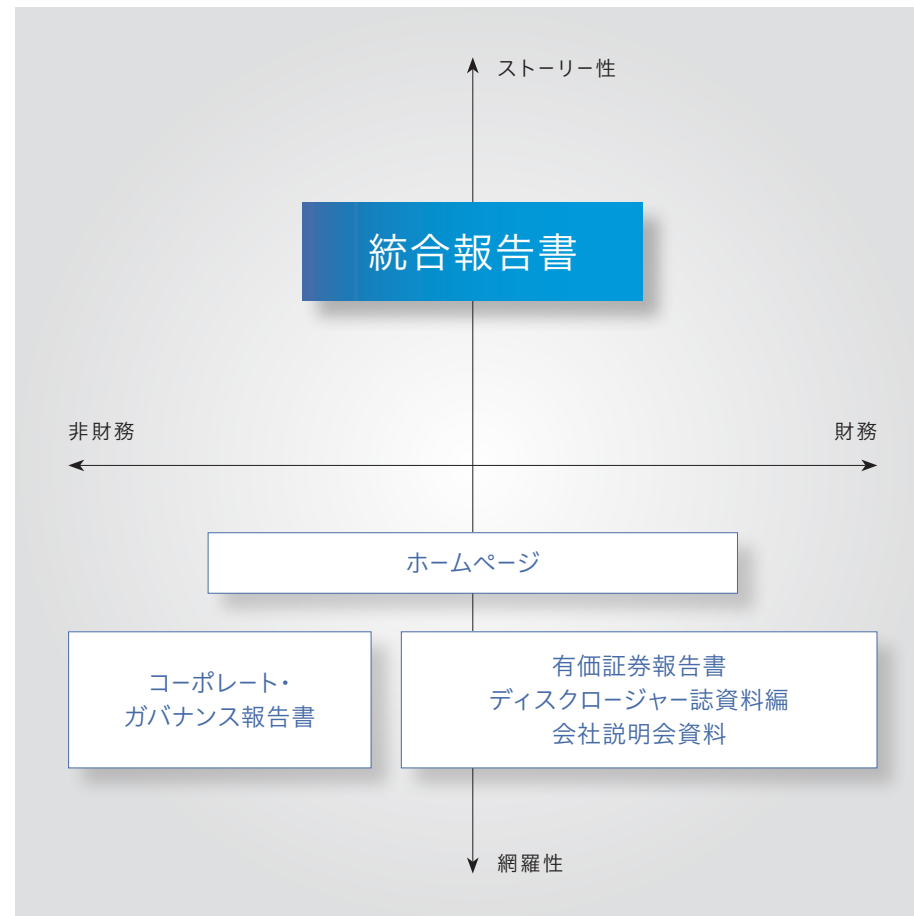
変更点

今回からデジタルデバイスでの閲覧性や視認性を向上させるため、横型電子版に変更しています。

カ点

統合報告書2026のPOINTに記載
(P1ご参照)

主な情報開示体系



本書には、当行グループに関連する業績予想および計画等の将来に関する記述が含まれています。これらは、本書作成時点における入手可能な情報および将来の業績に影響を与える予測や一定の前提(仮定)等をもとに記載しており、当行グループの将来の業績を保証するものではなく、さまざまなリスクや不確実性を内包しています。

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

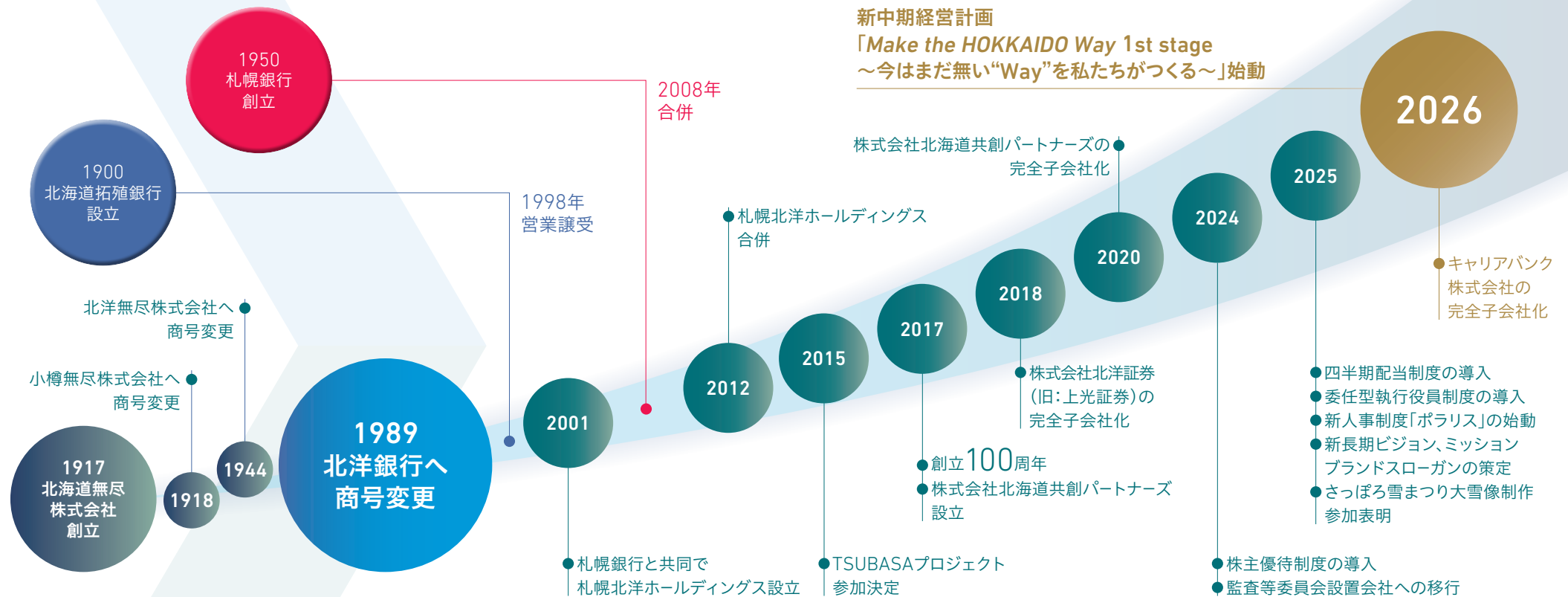
- 021 価値創造プロセス
- 022 価値創造のための資本
- 023 長期ビジョン実現に向けたビジネスモデルと5つの全体戦略
- 024 経済価値・社会価値の目標指標
- 025 マテリアリティ



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。

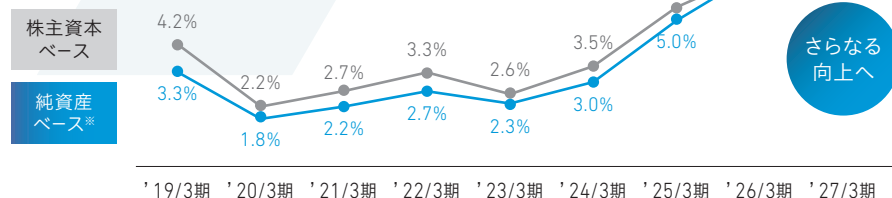
前中計に関しては、大方の目標を当初の想定数値を大きく上回るかたちで、しかも前倒しで達成することができました。2025年度の親会社株主に帰属する当期純利益は目標としていた170億円を上回る256億円を計上し、株価も前中計期間中、TOPIXや東証銀行業指数を上回る約3.4倍の上昇を記録しました。しかしこの結果は、金利引き上げとい

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。

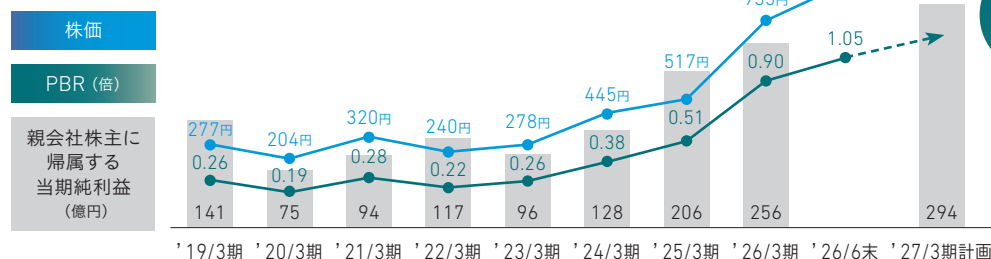
この総括も踏まえ、新中計の最終年度にあたる2029年3月期において当期純利益 500億円程度、連結ROE 11.0%程度という計数目標を設定しました。当行の株主資本コストは、CAPMベースで8~9%程度と想定していますので、ROE11%という目標設定は、資本コストを確実に上回る収益性を上げることで、PBR1倍を安定的に超える状況を作ることを企図しています。北海道は現在、食・農業や観光など既存産業の盛り上がりに加え、半導体やGX、宇宙産業などの新産業の拠点としての存在感も強まっています。この状況を考えれば、決して野心的な挑戦ではありません。私たち

〔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。

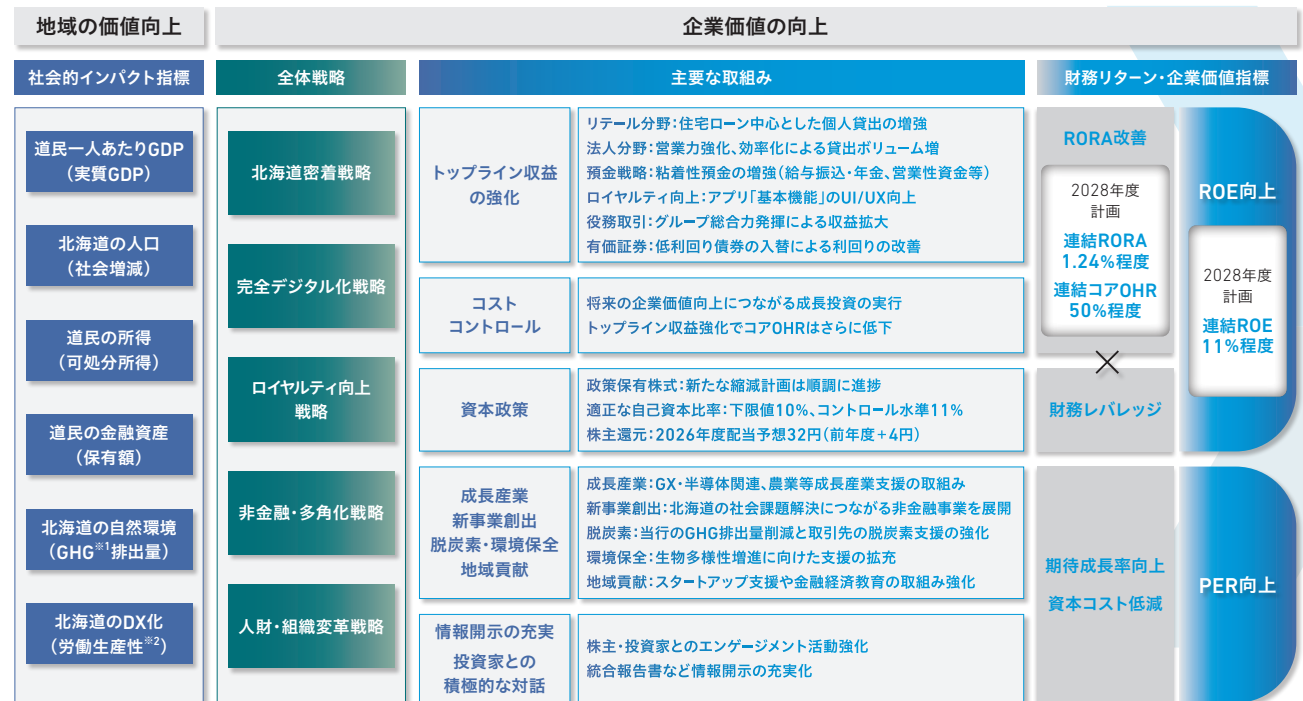
成長の芽を大きな果実に育てるには、資金支援だけでなく、人材の確保や経営ノウハウの提供など、多面的な支援やアクションが必要です。これらを人任せにせずに北洋銀行が進んで担い、北海道の成長エンジンとなって私たちも成長していくというストーリーが、ここからの当行の成長戦略です。事業ポートフォリオ戦略のカギを握るのは、非金融領域への踏み込みです。金利動向で収益性が上下するファイナンス領域に対し、相場変動に左右されない「稼ぐ力」を強化し、資本基盤を強固にすることで、株主価値、企業価値を最大化する。そして、北海道への再投資でさらなる成長を図る。この好循環の構築を目指していきます。

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。

〔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。

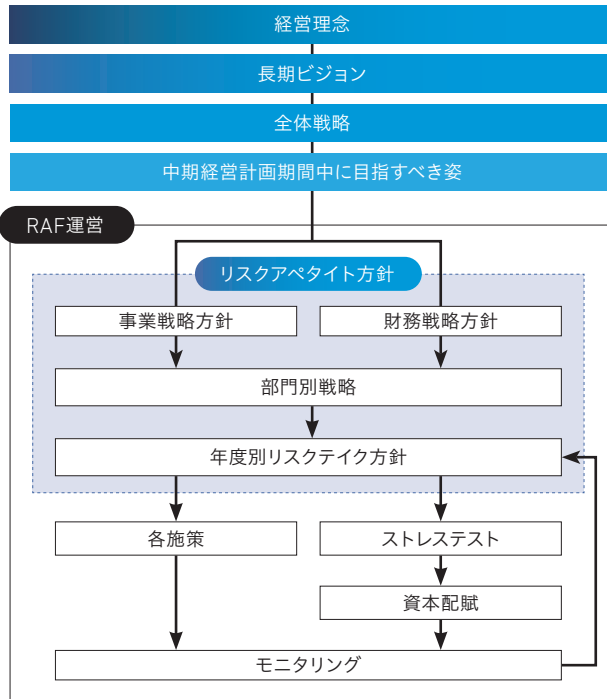
その意味で、新人事制度「ポラリス」は非常に重要な制度であり、ここにかかるコストも先行投資です。ただ、制度に対してのROI的視点での評価は、CFOとして客観的に行っていきたいと考えています。運用のプロセス含めて目を配り、適切な改善や進化を支えています。

「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きます。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

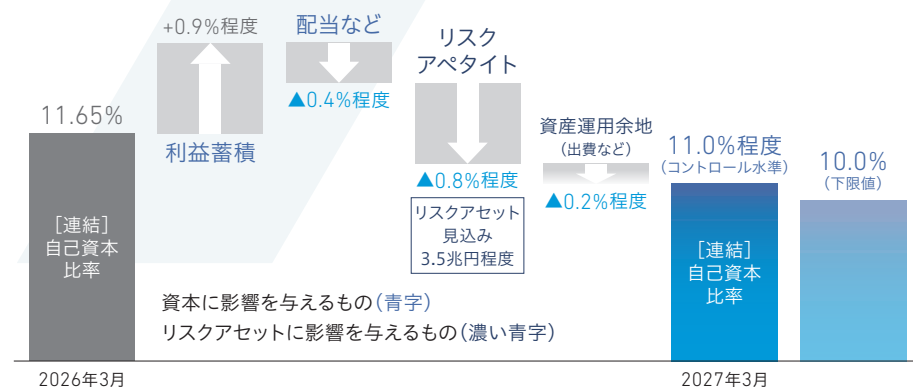
資本政策の考え方

- 「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】

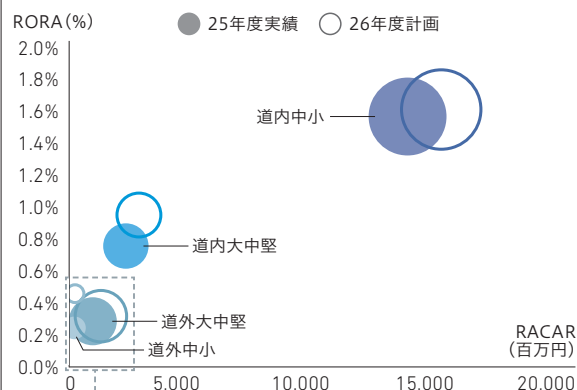


リスクアセット・連結RORAの内訳

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。

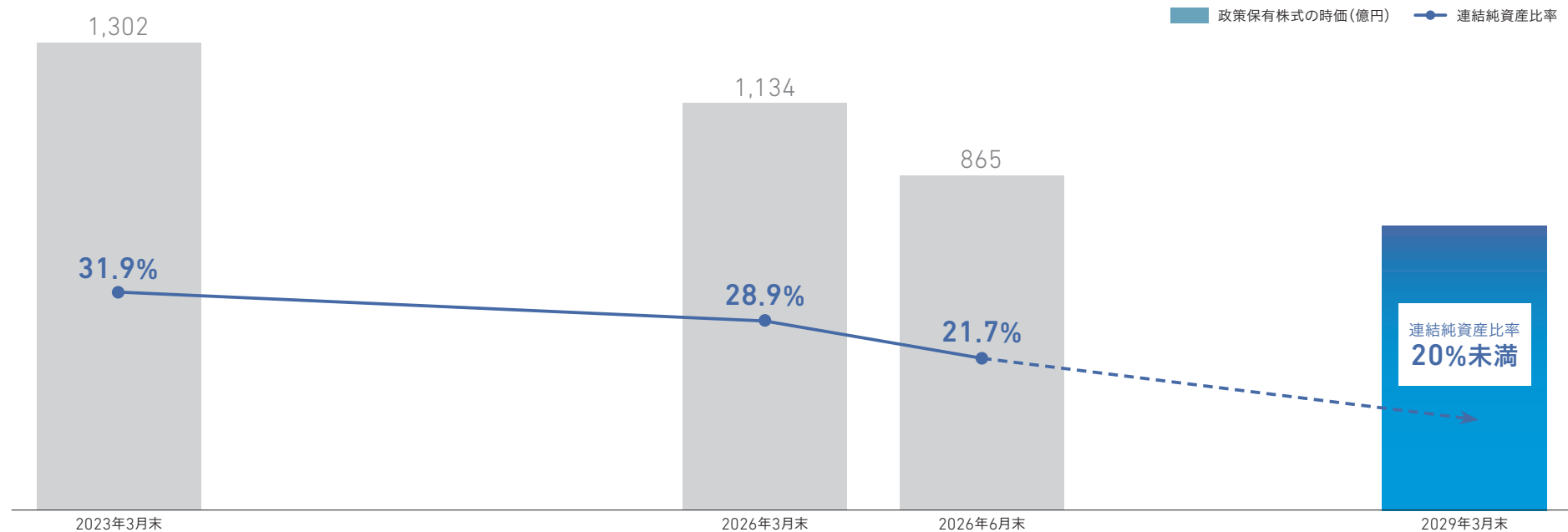
対話の状況

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。

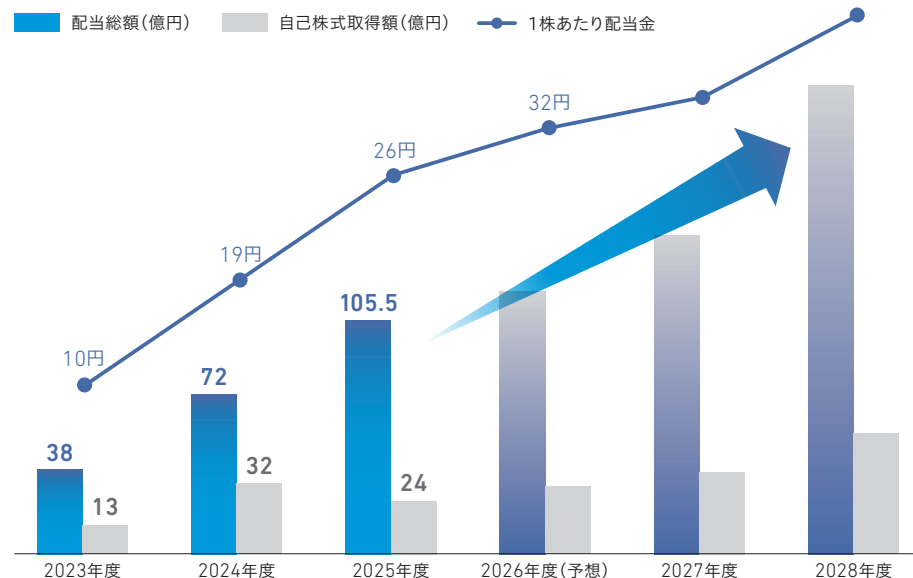
株主還元方針

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円相当のカタログギフト(カタログより1点選択)
	5年以上	6,000円相当のカタログギフト(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円相当のカタログギフト(カタログより1点選択)
	5年以上	9,000円相当のカタログギフト(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

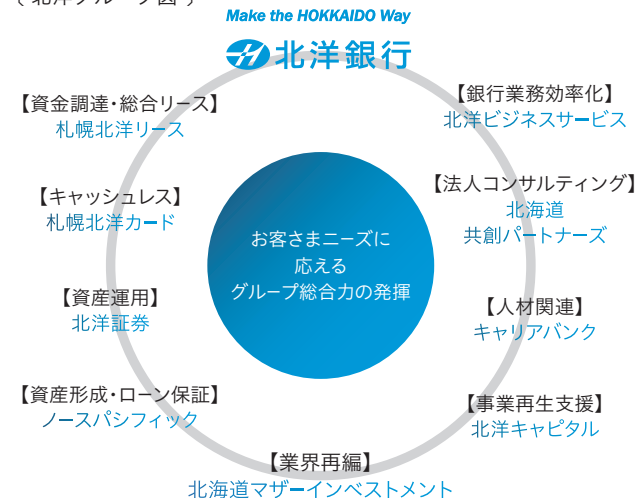
ることが、北洋銀行グループの最大の信用基盤です。3行統合の歴史のなかで築き上げてきた幅広い顧客基盤は、法人約3万社のメインバンク、約7兆円の個人預金という強固な土台で成り立っています。そこに店舗・ATM、デジタルチャネル、各グループ会社のソリューションが重層的に積み上がっていることが、当行グループ最大の強みだと考えています。

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

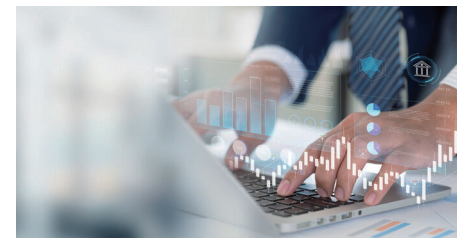
Mission

- 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」 気候変動への取組み／ ネイチャーポジティブへの取組み 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り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

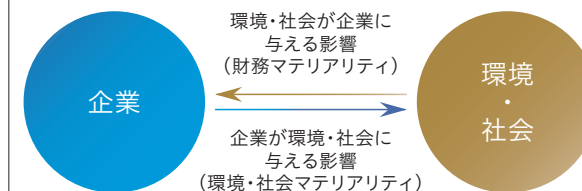
マテリアリティ — 2/2

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

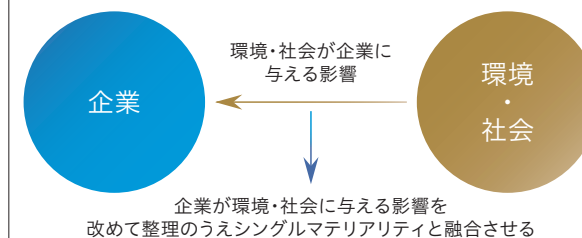
マテリアリティの更新

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～

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

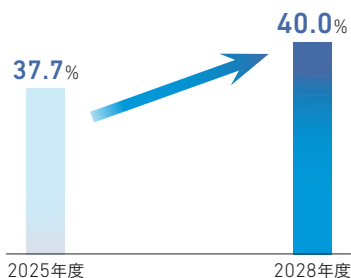
詳細.P037

戦略目標

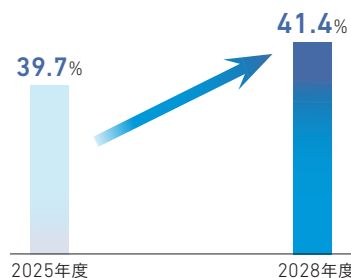
本戦略のなかで掲げる主要なKPIは右記の通りです。北海道内における貸出金と預金のシェアを伸ばし、当行の強みであるメインバンク先数をさらに増やしていきます。さらに、地域パートナーとの連携や、まちづくりといった面的地域連携プロジェクトに主体的に取り組んでまいります。

〔主要KPI〕

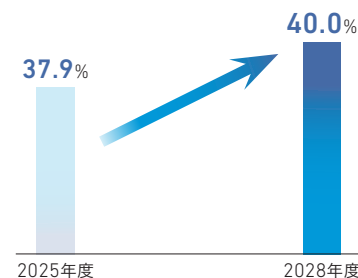
道内預金シェア



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)



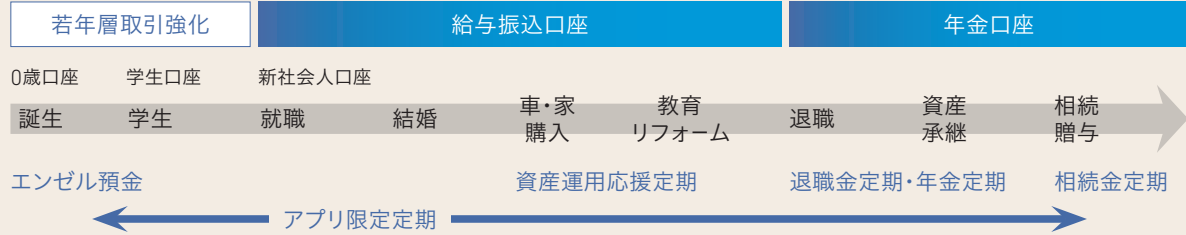
3 ライフコンサルティングプラザ人財育成
(複合コンサル力向上)

➤ 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。

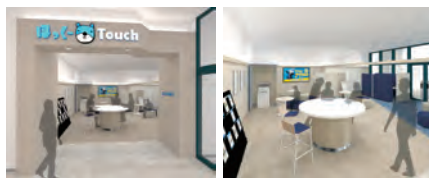
リアル×デジタル融合による差別化

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

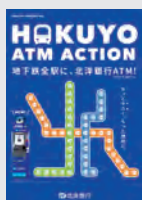


◎行員によるアプリ操作サポートなど、各種デジタルサービスをリアル店舗で展開、移動店舗車では広告事業などもセットで進める

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)



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

※画像はイメージです。

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

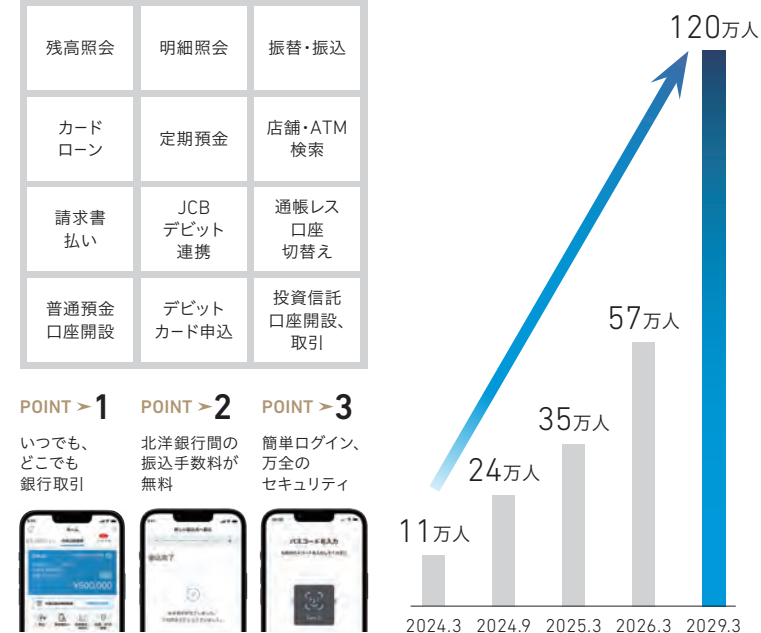
詳細.P043

「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リ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)

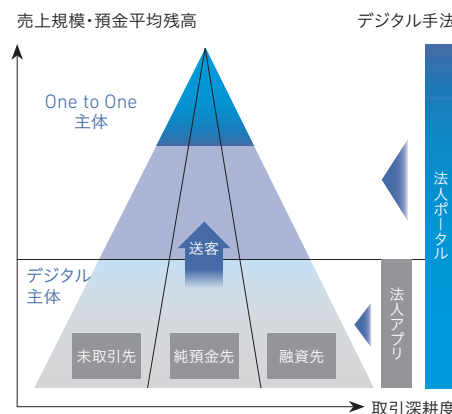
➤ 行動量・質の最大化

➤ 取引シェアの拡大

1 標準化(準備・提案)

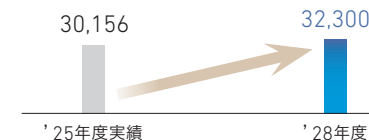
顧客セグメントの明確化と営業方針

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。

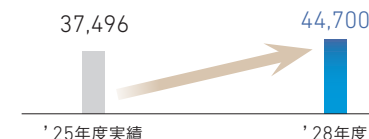


目標

(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能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

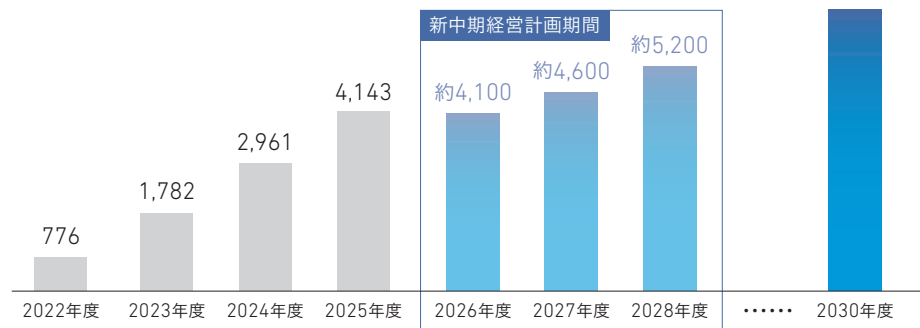
サプライチェーンの構築 投融资を通じた当行ハブ機能の発揮

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）

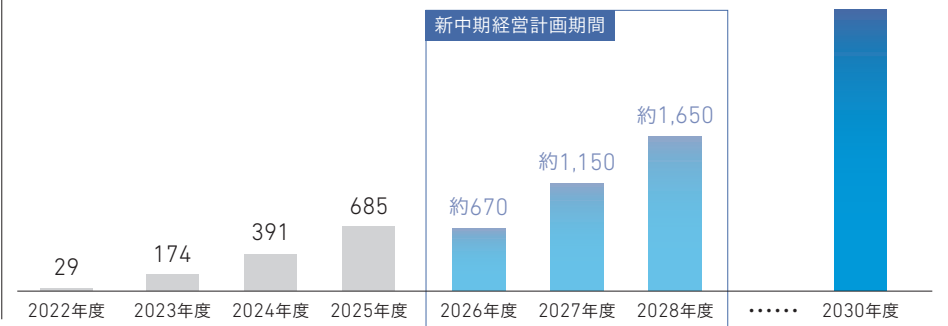
人材育成 半導体産業の集積に向けて製造業人材を強化

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財を配置し、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

東京に専門人財を配置し、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、専門人財を配置し、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

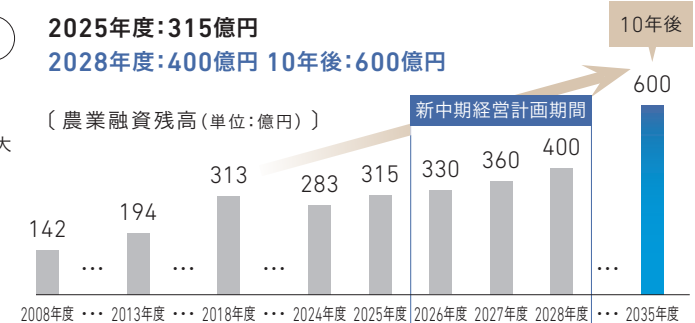
対応施策

2025年度:315億円
2028年度:400億円 10年後:600億円

■ 農業専門人財の配置

■ 取引推進イメージ

- 〔 農業融資残高(単位:億円) 〕
- 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、豊かな自然や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

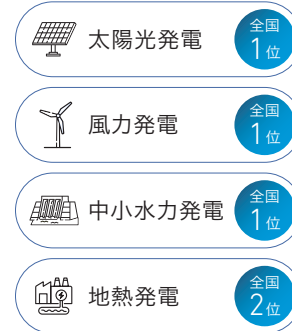
- 1位 東京都
- 2位 大阪府
- 3位 北海道

※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）

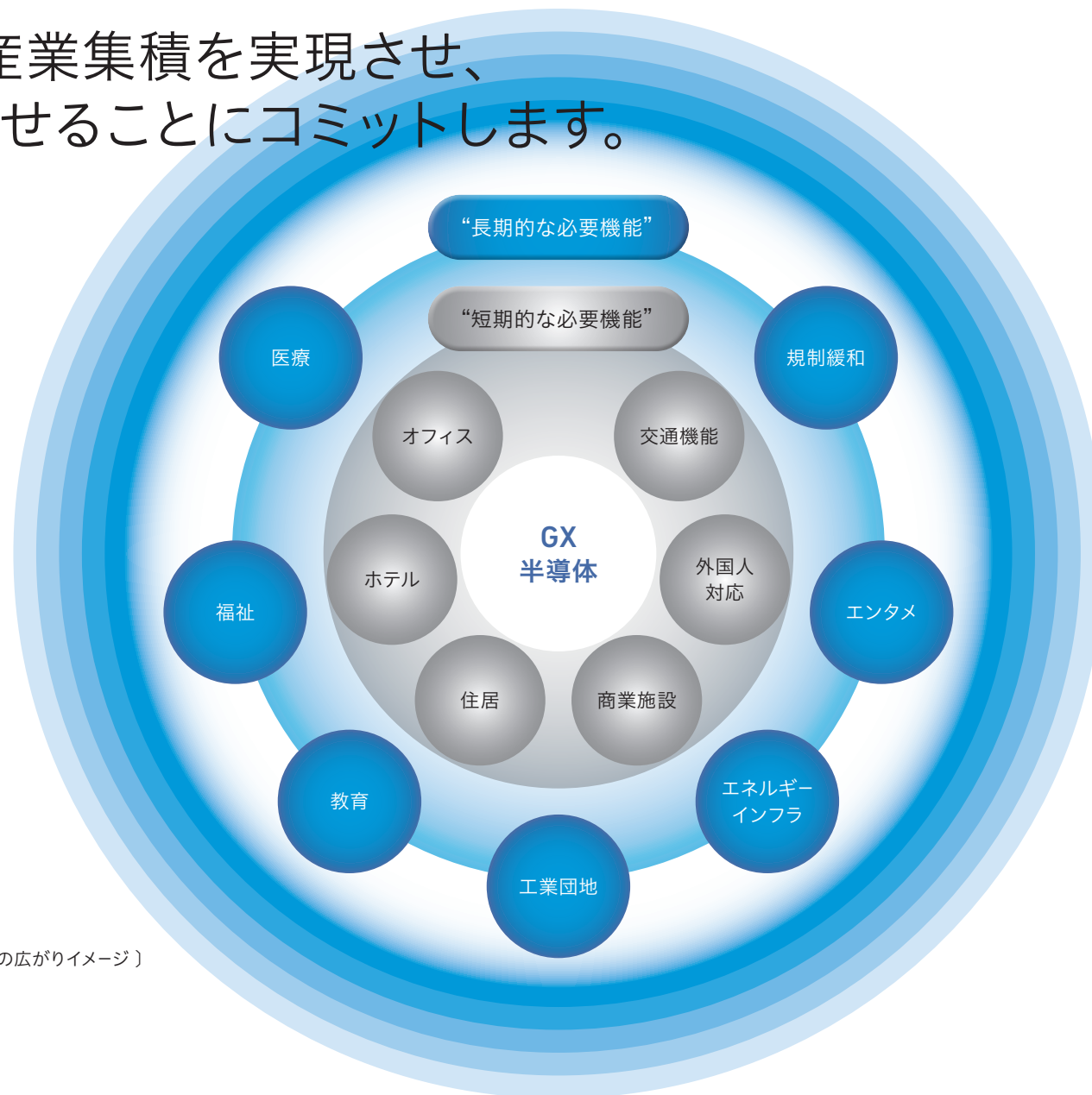
「GX／半導体」を起点に産業集積を実現させ、北海道に新たな風を吹かせることにコミットします。

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 〕

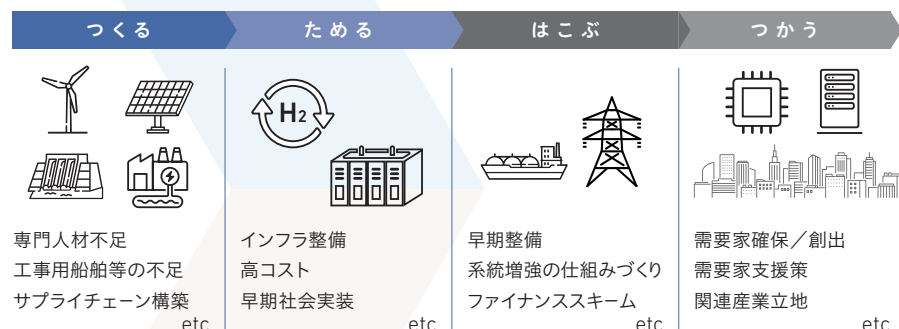


北海道のGXポテンシャル×波及効果の最大化

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

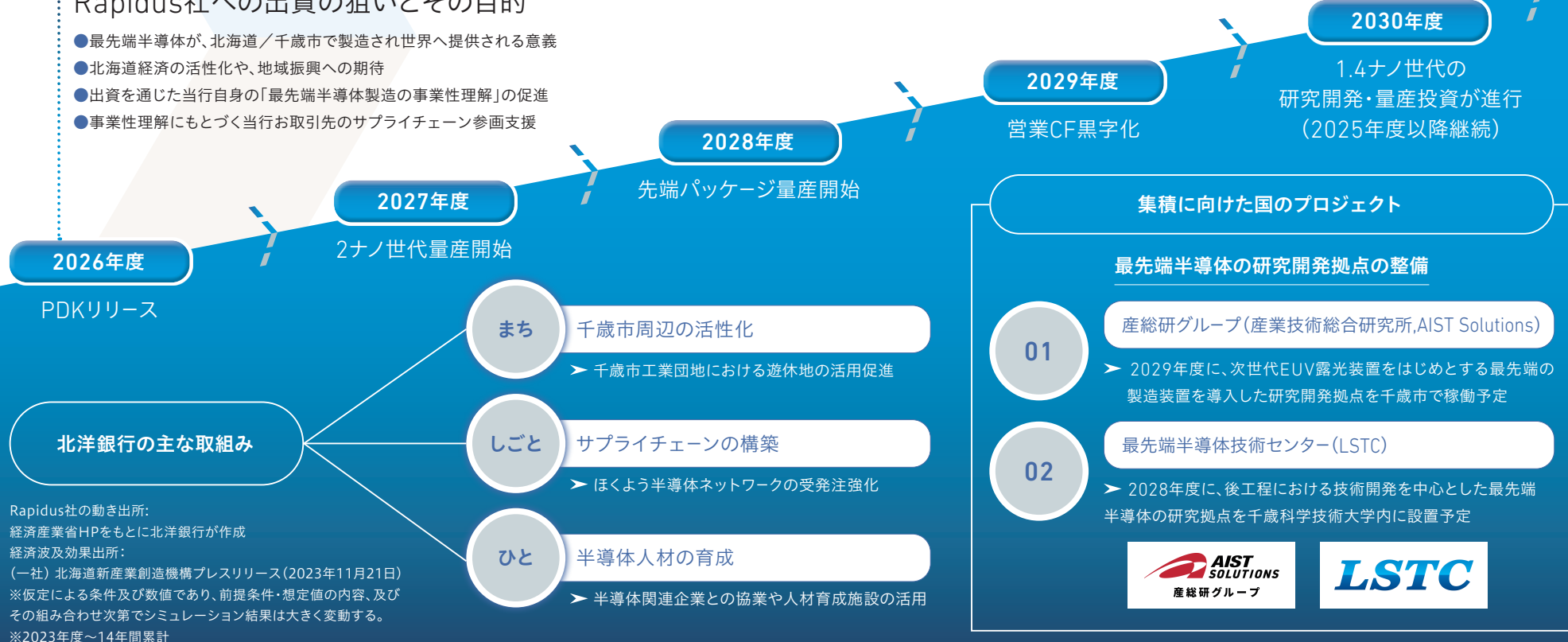
Rapidus社による2nmノードトランジスタの試作・動作確認の発表、政府および北洋銀行を含む民間企業32社からの総額約4,176億円に上る出資(2026年6月時点)、そして千歳市での国の研究開発拠点プロジェクトの公表――。北海道の半導体産業集積は、着実に新たなステージへと向かっています。北洋銀行は、この大きな「地域発世界へ」という潮流を未来につなぐため、多様な取り組みを通じてその効果の極大化を図り、「まちづくり」の加速に挑んでいきます。

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



新中期経営計画

完全デジタル化戦略——1/3

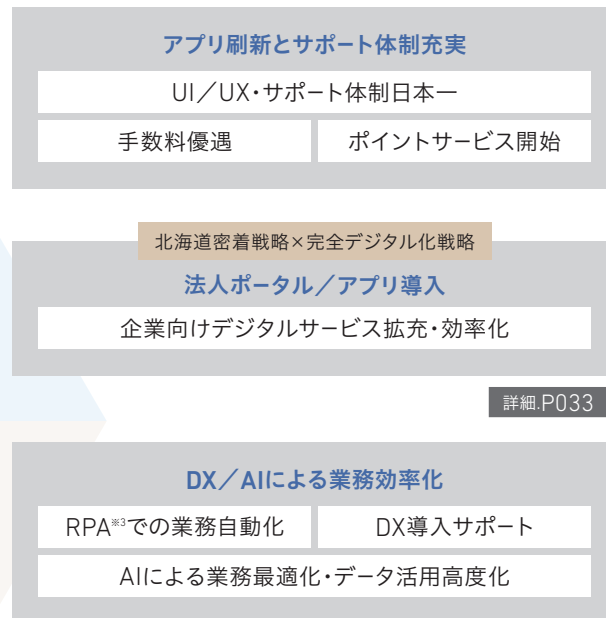
バンキング機能拡充と優れたUI(ユーザーインターフェース)※1/UX(ユーザーエクスペリエンス)※2を備えたアプリ・サポート体制を整備するとともに、DX/AIを活用した業務プロセスの最適化により時間と人的余力を創出し、お客さまサービスの質を一段と高めていきます。

※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〕

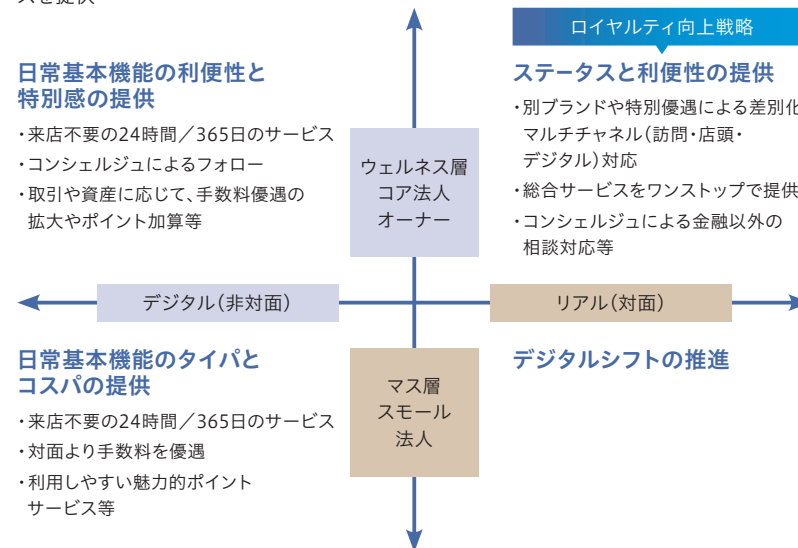
DX/AIの進展を見据え、マス取引は非対面チャンネルを拡充し、24時間/365日対応や取引優遇等による顧客利便性を確保。富裕層等へは専任担当者配置、ワンストップで総合サービスを提供

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

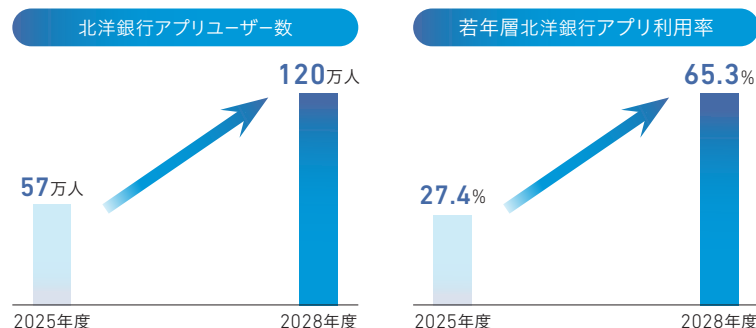
- ・来店不要の24時間/365日のサービス
- ・対面より手数料を優遇
- ・利用しやすい魅力的ポイントサービス等



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	・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	・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	・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。

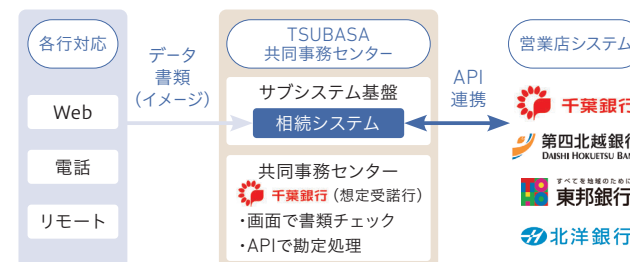


(TSUBASAアライアンス参加参加行)



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	

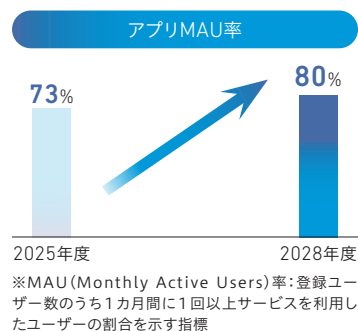
北洋銀行グループのブランディング〈内外へのブランディング発信〉

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。

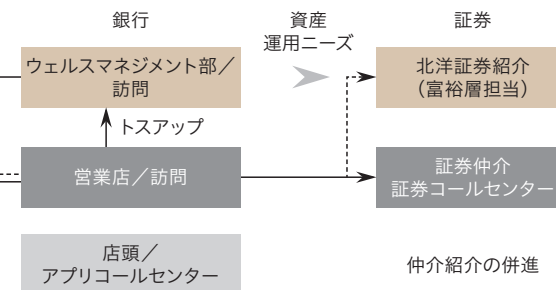
富裕層等への特別感提供

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

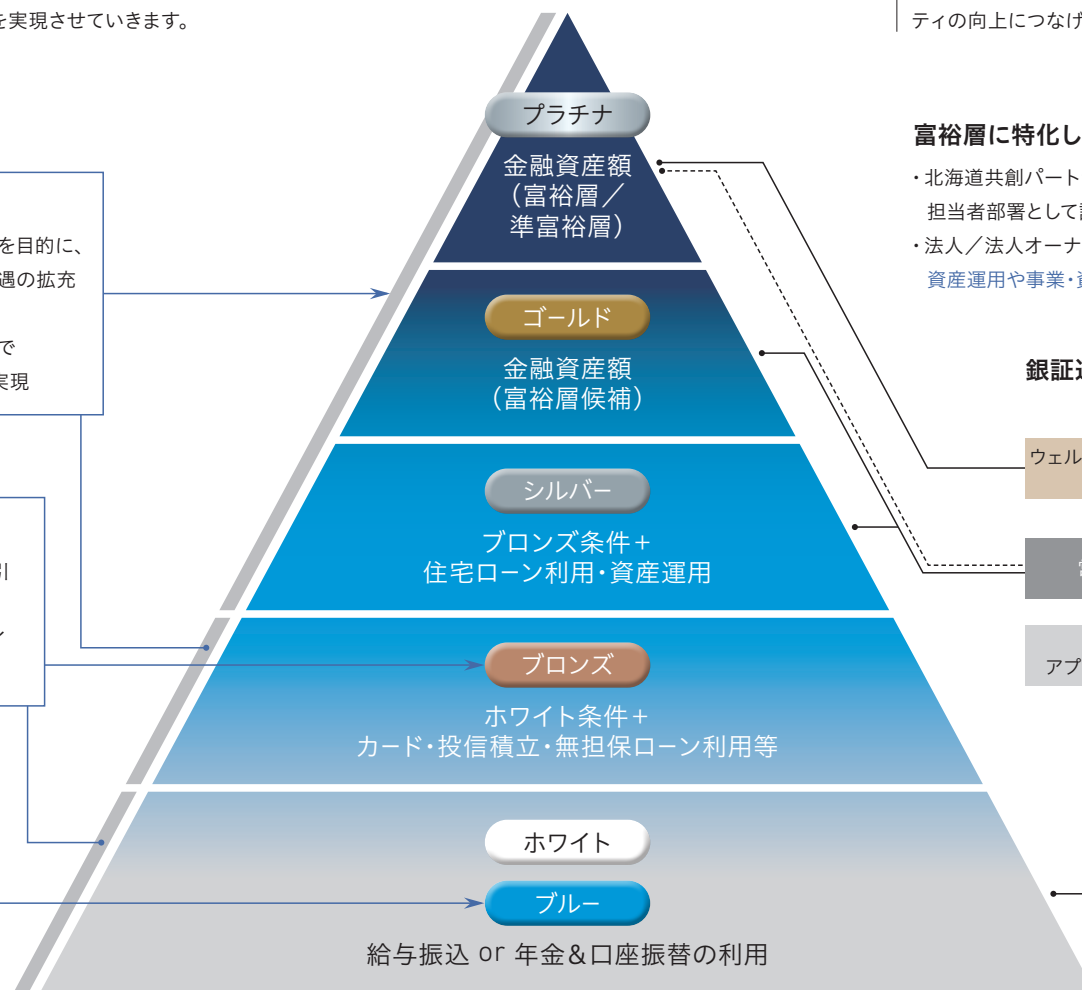
- ・メイン化したお客さまの更なる取引拡大を目的に、ステージごとにポイントや各種手数料優遇の拡充など利得性を拡大
- ・長く、厚く取引することのインセンティブで「取引拡大」「取引基盤の構築」の両面を実現

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ト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、アウト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)

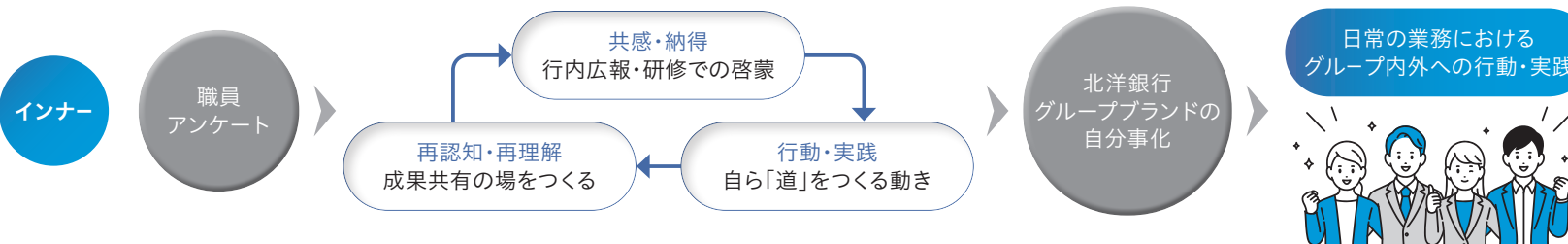
グループ内におけるインナーブランディング

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

アウトー

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

詳細.P005

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

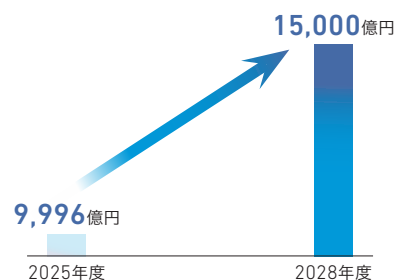
詳細.P037

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

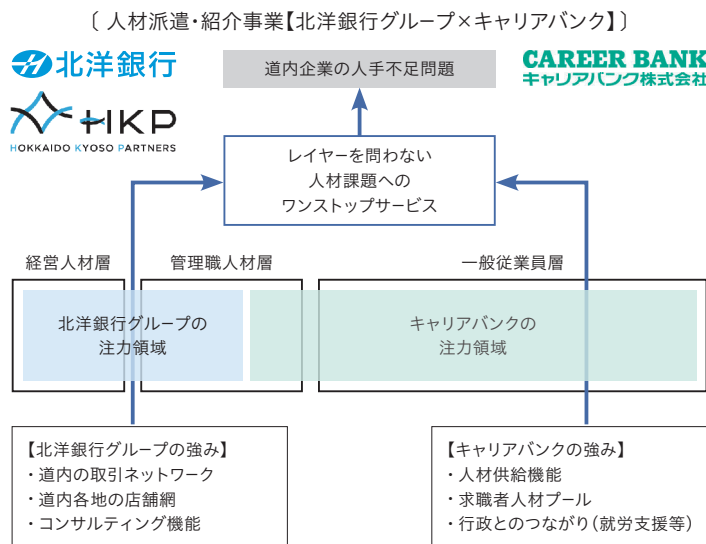
道内企業の人手不足という大きな社会課題の解決を目指した、当行グループの非金融ビジネスに対する新たなアプローチとして、キャリアバンク株式会社への公開買付を行い、連結子会社化しました。同社を当行グループに迎え入れることで、「人材関連の課題解決機能ワンストップ化および顧客ロイヤルティの向上」といったシナジー効果が期待されます。それらを発揮することで、地域における円滑かつ持続的な労働力供給が実現され、道内企業の成長を後押しできるものと考えています。

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

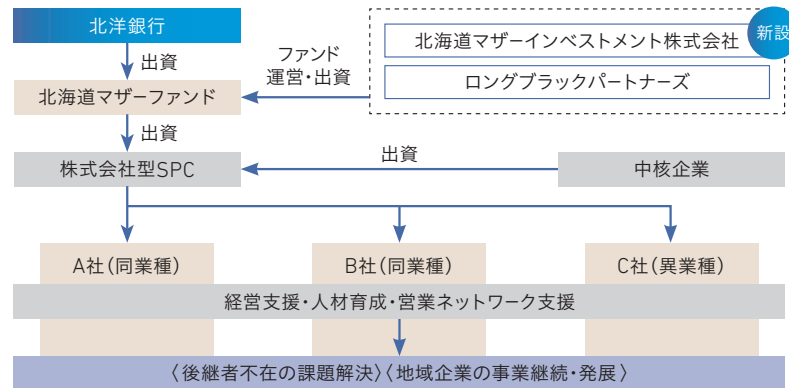
非金融・多角化戦略——3/7

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。



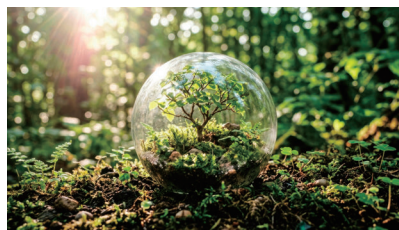
気候変動に関するリスクと機会の詳細は当行ホームページをご覧ください。
<https://www.hokuyobank.co.jp/about/csr/environment.html>

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。

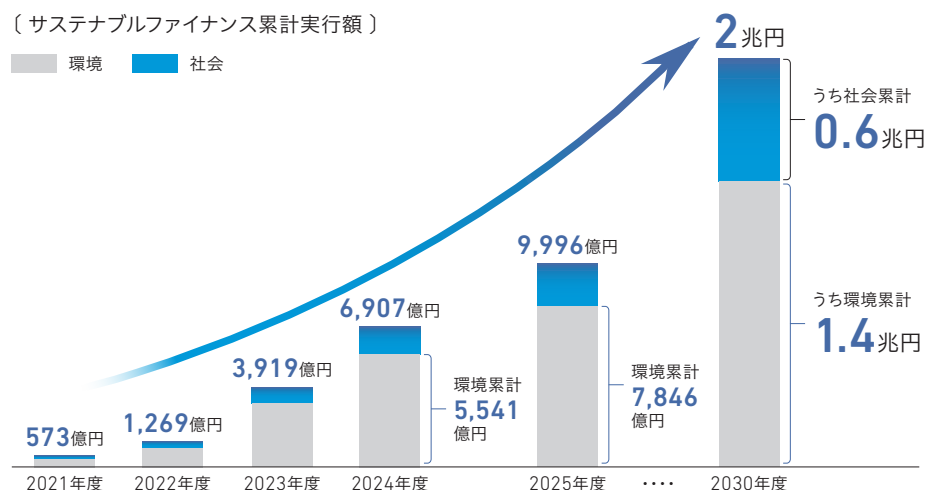
※Partnership for Carbon Accounting Financials 投融資ポートフォリオにおける温室効果ガス排出量を計測・開示する方法を開発する国際的なイニシアチブ

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

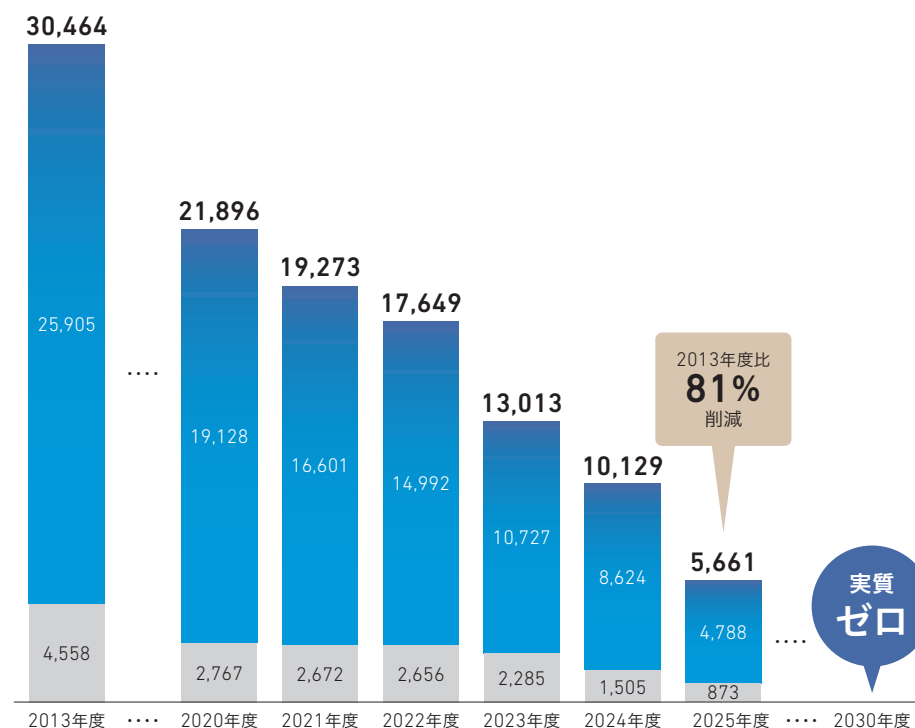
非金融・多角化戦略——6/7 [気候変動への取り組み]

Scope 1.2 : 2030年度までにネットゼロ

4 当行のGHG排出量削減

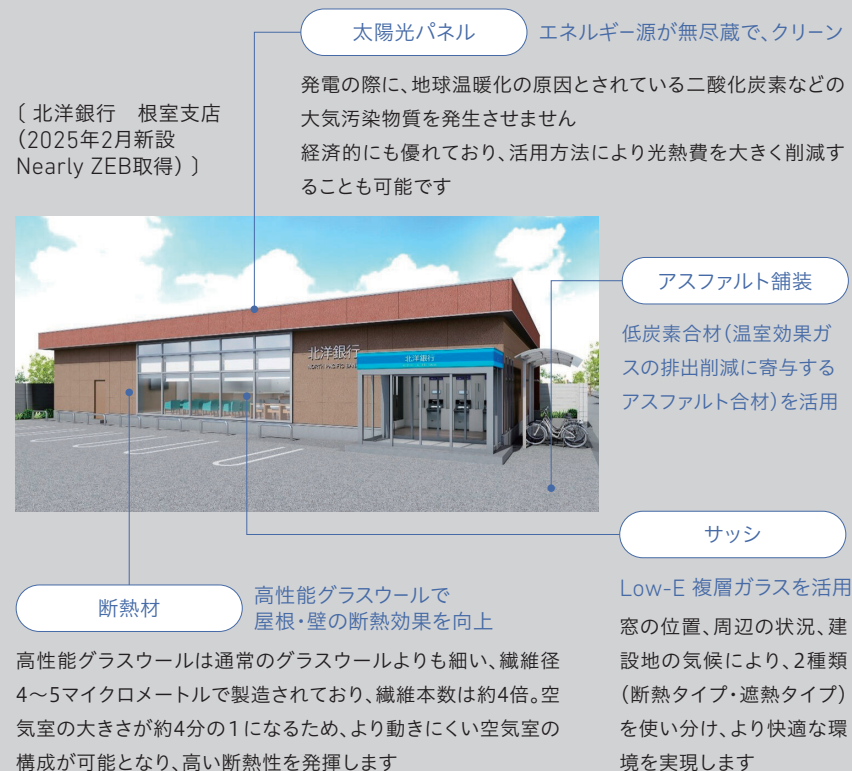
地域社会の脱炭素をより一層促進していくため、当行グループのGHG排出量（Scope1・2）については、「2030年度までにネットゼロ」という目標を掲げています。2025年度は、省エネルギー設備への更新やカーボンフリー電力・ガスの導入により、2013年度比△81%まで削減いたしました。引き続きScope1.2のGHG排出量「実質ゼロ」を目指し、取り組んでまいります。

[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>

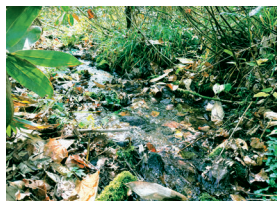
自然共生サイトへの申請支援

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)

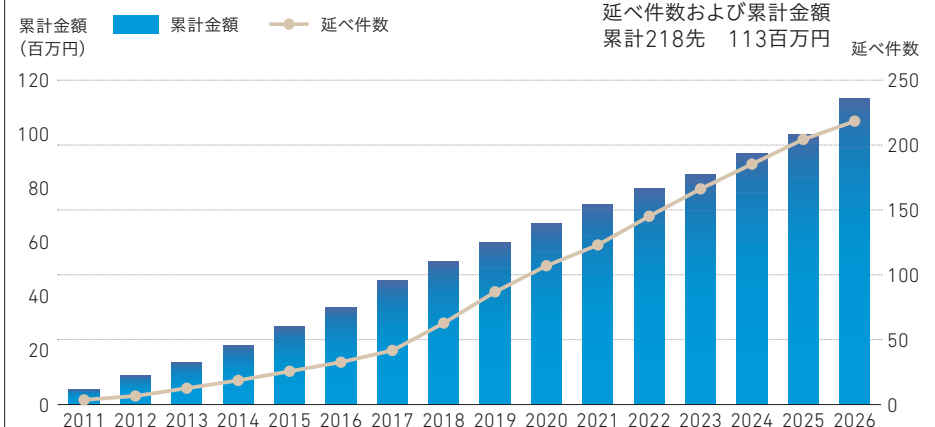
ほくくーネイチャーポジティブ基金の活用

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

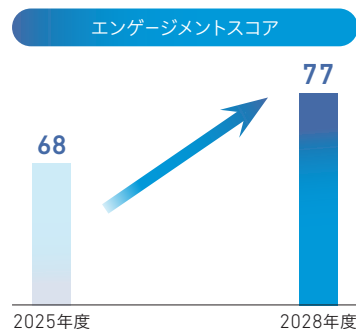
当行グループの営業基盤である北海道は、他地域に先行して人口や事業者数の減少が進行する一方、強みである食や農業、観光産業のさらなる発展に加え、次世代半導体プロジェクトやGXの進展、宇宙産業の投資増加など、産業構造の大きな転換点を迎えています。こうした大きな変化をチャンスと捉え、能動的なチャレンジを通じて北海道のポテンシャルを実現することが当行グループの使命であり、失敗を恐れず自律的に行動し、挑戦を続ける人財を安定的に確保し、そのポテンシャルを最大限に発揮できる環境を整備することで、経営理念および長期ビジョンの実現を目指してまいります。

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。

戦略目標

2025年7月から開始した新人事制度「ボラリス」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〕



〔優先的に取り組む個別戦略〕

新人事制度「ボラリス」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

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

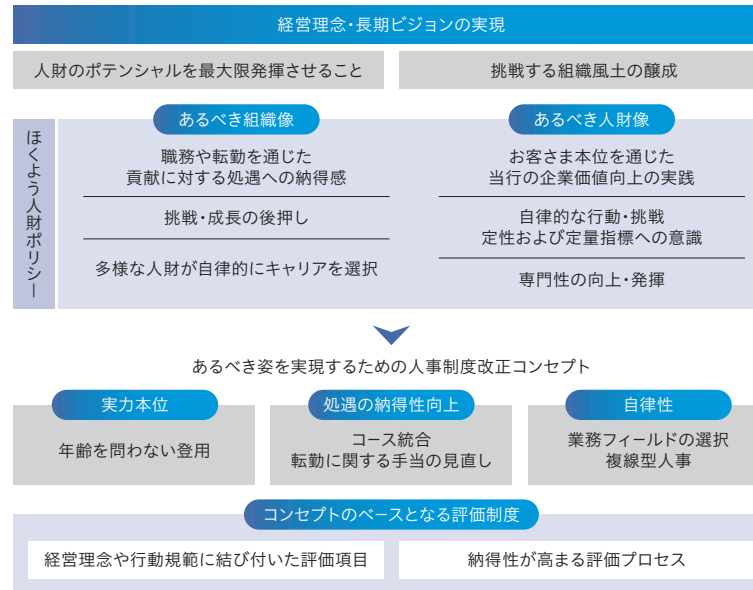
新人事制度「ボラリス」定着

ボラリスの概要

「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「ボラリス」を開始いたしました。

「ボラリス」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。

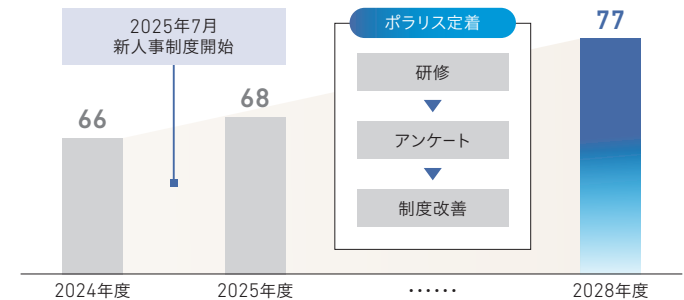
〔ボラリスの全体像〕



〔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

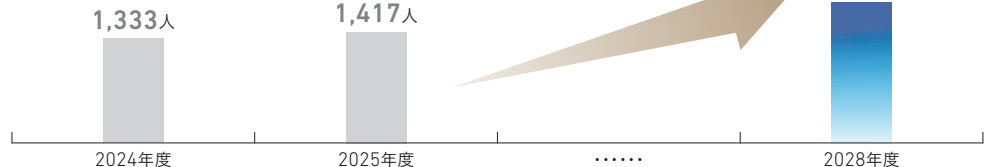
経営理念や長期ビジョンを実現するためには、地域の労働力人口が減少するなかで、質の高い人財を安定して確保することが重要であると考えております。

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。

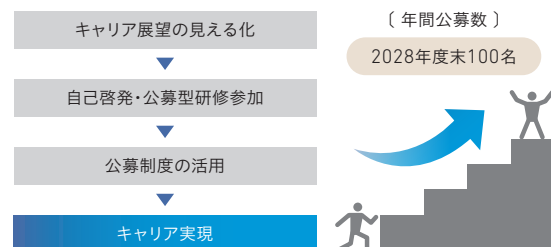
併せて、「新人事制度プロジェクト」「新卒採用チーム」「キャリア自律プロジェクト」「さっぽろ雪まつり雪像制作プロジェクト」など所属や経験を問わない公募型の組織横断プロジェクトを拡充し、職員の自律的なチャレンジとコミュニケーションの活性化を通じて、前向きな挑戦が連鎖する企業風土の醸成に取り組んでいます。

〔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

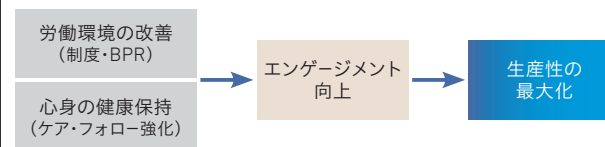
■ 組織横断プロジェクトの新設・活性化(プロジェクト内容の公募など)



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。

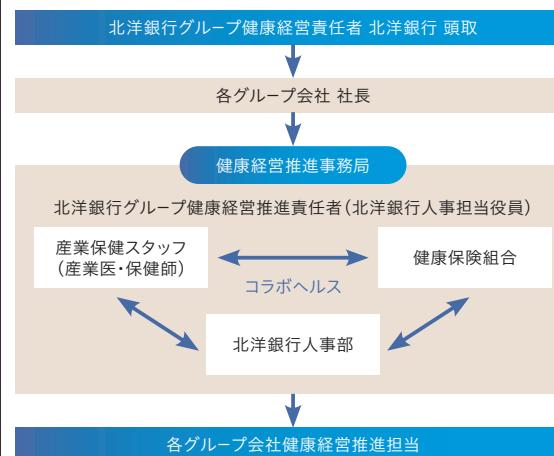
KPI 新中期経営計画期間中「ホワイト500」取得



〔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



〔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

➤ 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。

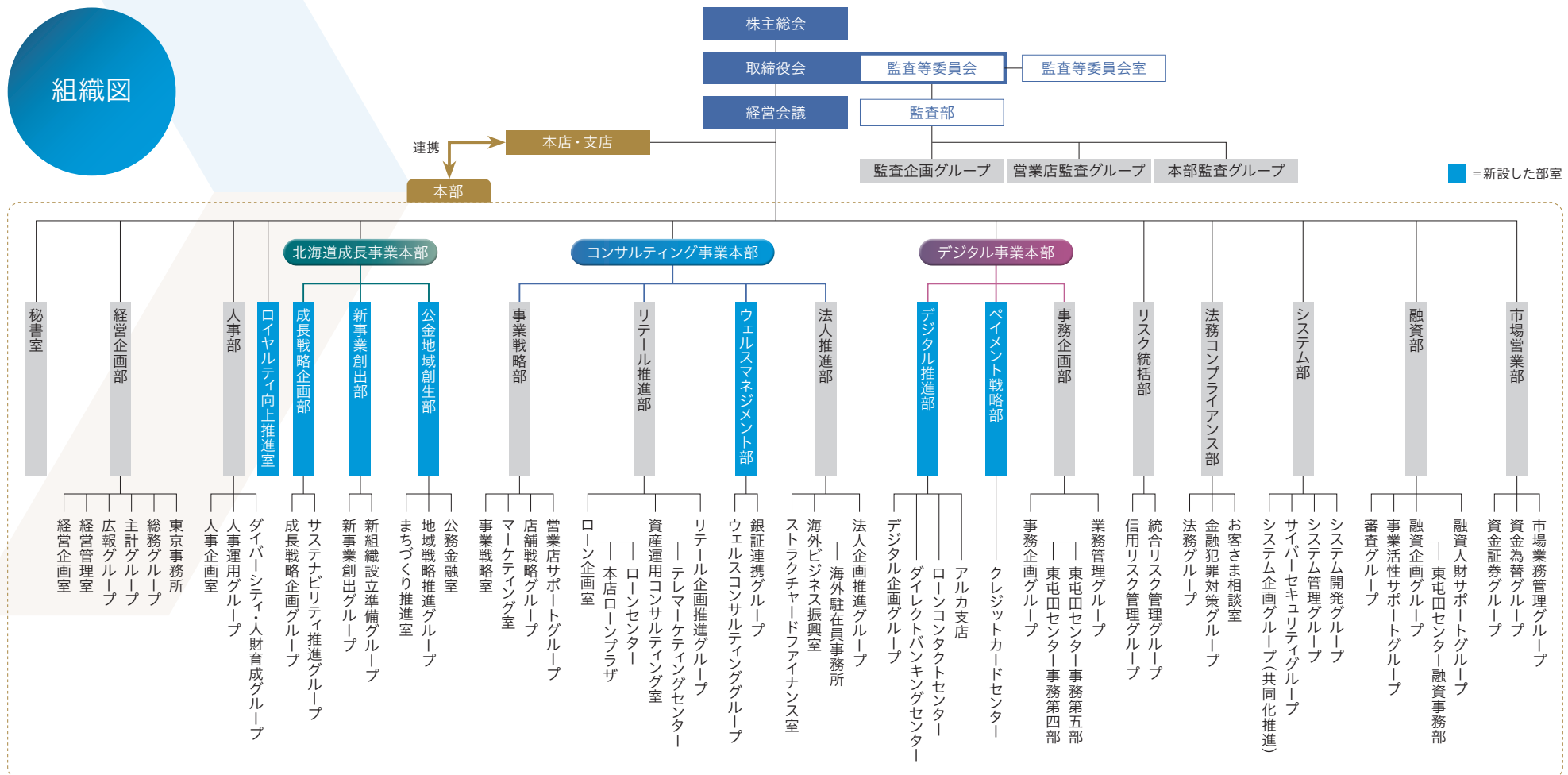


北海道マラソンに参加した職員

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





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です。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。

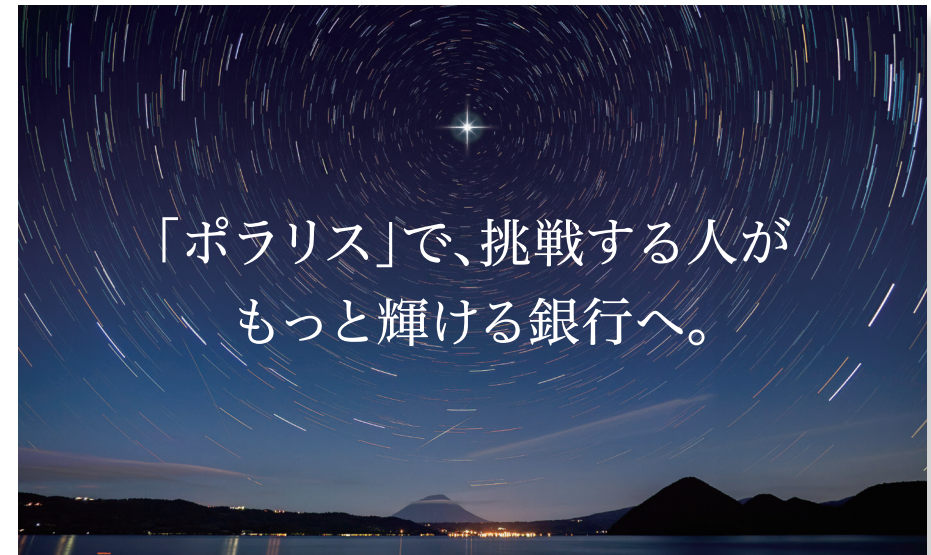
2025年度は、新たな評価基準やフィードバック方法等の理解を促進するため、延べ5,761人を対象に考課者研修・被考課者研修を実施いたしました。今後も、所属の枠組みを越えて実施する評価会議などを通して、考課者の目線合わせや議論を進めると併せ、考課者・被考課者研修を繰り返し実施するなどして、評価や処遇の納得性を高めてまいります。

●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。

POINT 3

価値創造を支える 経営基盤

経営基盤強化

- 064 リスク管理・コンプライアンス
最高リスク責任者(CRO)メッセージ
- 070 コーポレート・ガバナンス
- 080 監査等委員である社外取締役メッセージ
- 083 ステークホルダーエンゲージメント

データ集

- 087 10年間の財務データ
- 089 非財務データ

北洋銀行

リスク管理・コンプライアンス——1/6 [最高リスク責任者(CRO)メッセージ、リスク管理]

グループ全体で発生しうる多様なリスクを適切に管理するため、統合的なリスク管理方針および体制を整備しています。リスク・コンプライアンス委員会を中心に、リスクの把握・評価・監視を一元的に行い、必要な対策の立案・実行を通じて、リスク管理の高度化とガバナンスの強化に継続的に取り組んでいます。

最高リスク責任者(CRO)メッセージ



常務取締役 兼 CRO
山田 明
Akira Yamada

コンプライアンスと「適切なリスクテイク」による価値創造

不確実性が高まる経営環境において、リスク管理の質は企業価値を左右する重要な要素です。最高リスク責任者として私が重視するのは、リスクを単に回避するのではなく、正しく見極めて選択し、地域とともに持続的成長へとつなげることです。

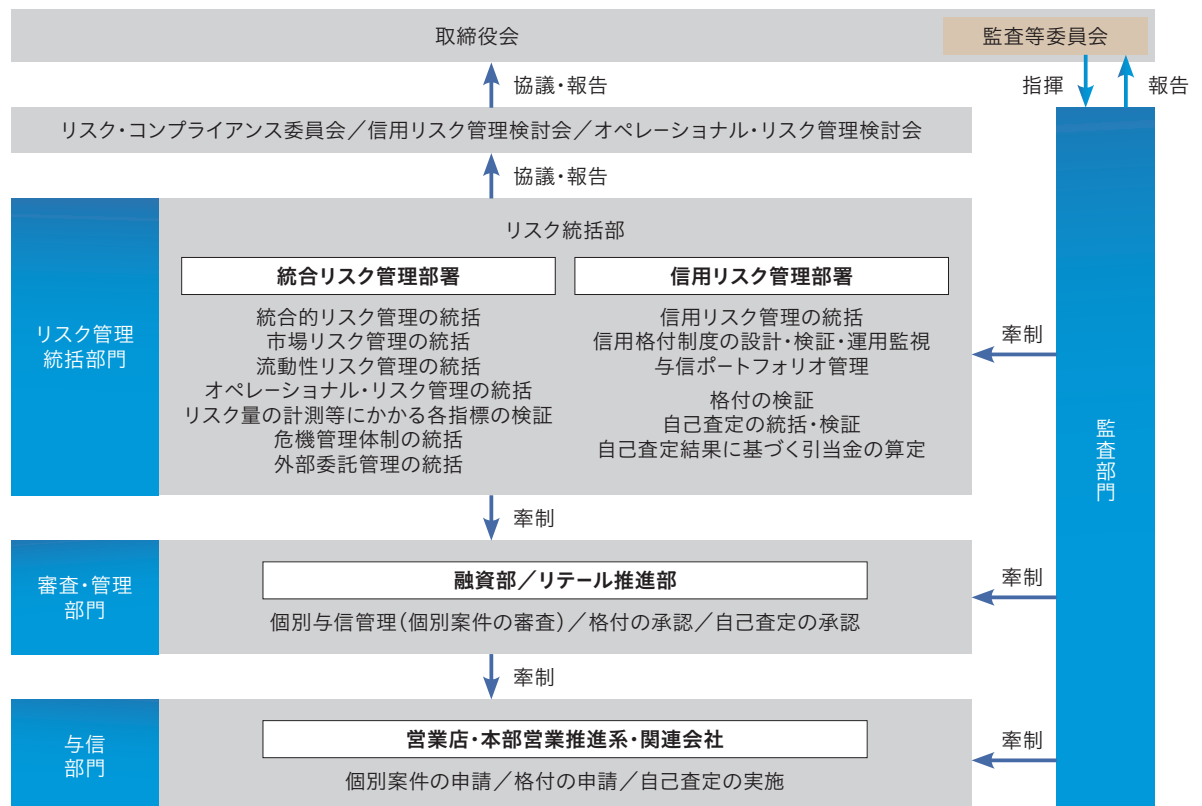
北洋銀行グループはコンプライアンスとハラスメント防止を最重要課題とし、一人ひとりの人格と尊厳を守る企業風土の醸成に努めています。互いを尊重し、率直に声を上げ相談できる風通しの良い職場づくりを進め、「北洋なら安心だ」と感じていただける存在を目指すとともに、コンダクト・リスクとマネーロンダリング対策を強化し、「厳格さ」と「温かい接遇」の両立を追求していきます。

今後もリスクを定量・定性両面から可視化し、経営戦略と一体となった管理を高度化することで、財務の健全性と収益力、そして社会的信頼を同時に高め、中長期的な価値創造を実現してまいります。地域とともに歩み、未来へ挑戦し続ける、当行グループの中長期的な価値創造にご期待ください。

リスク管理

リスク管理体制

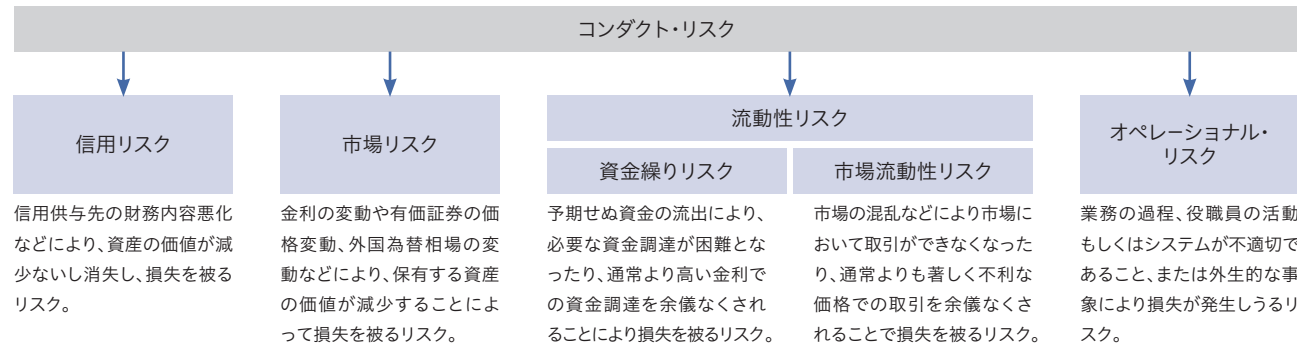
「統合的リスク管理方針」および「統合的リスク管理規程」等のリスク管理体制にかかる規程を制定し、グループ会社全体のリスクを管理するリスク・コンプライアンス委員会の設置により、リスク管理を一元的に統括し、リスク管理体制の強化・充実に努めています。リスク・コンプライアンス委員会は、原則1か月に1回以上の頻度で開催しています。また、リスク管理体制の統括部署として、当行内にリスク統括部を設置し、グループ会社全体のリスクの統括管理を行っています。



リスク管理・コンプライアンス——2/6 [リスク管理]

統合的リスク管理

当行グループでは、多様化・複雑化する各種リスクを網羅的に洗い出し、信用リスクや市場リスクなどのリスク・カテゴリーごとに管理を行っています。また、リスク・カテゴリーごとに評価したリスクを総体的に捉え、リスク量を経営体力と比較・対照することによってリスク管理を行っています（統合的リスク管理）。具体的には、あらかじめ自己資本の範囲内で対象カテゴリーごと（信用リスク、市場リスク、オペレーショナル・リスク）に資本を配賦し、計量化した各リスク量が配賦した資本の範囲に収まっているかをモニタリングしています。資本を配賦する際は、未計測リスクや新規業務等に備え配賦を留保する金額（バッファ）を確保しているほか、補足できていないリスク事象による影響を把握するために、ストレステストを実施し自己資本の充実度の評価・検証を実施しています。



当行のコンダクト・リスクに関する取り組み

近年、金融機関を取り巻く環境は、法規制の動向にとどまらず、お客さま本位の業務運営や企業文化の健全性など、より幅広い観点からの評価へと変化しています。法令や内部規程を守っているだけでは、お客さまや社会からの期待・要請に応えたことにはならず、お客さまに対する不適切な販売やお客さまに不利となりうる手数料や解約条件の提示など、必ずしも法令違反とまではいえない行為であっても、信用を大きく損なう事象が国内外で顕在化しているものと認識しています。

当行グループでは、こうした環境認識のもと、健全なリスクテイクを支える土台として役職員の行動に関するマネジメントが重要であると考えました。そのため、2025年度よりコンダクト・リスクを新たに統合的リスク管理の枠組みに明示的に組み入れ、管理体制の構築を進めています。

当行グループはコンダクト・リスクを「社会規範に悖る行為、商慣習や市場慣行に反する行為、利用者の視点の欠如した行為等によって企業価値を毀損するリスク」と定義しています。

当行グループは今後も、研修・啓発を通じた役職員一人ひとりの意識向上に加え、コンダクト・リスクの特定・評価、低減、モニタリングを行う管理体制の構築に取り組んでまいります。

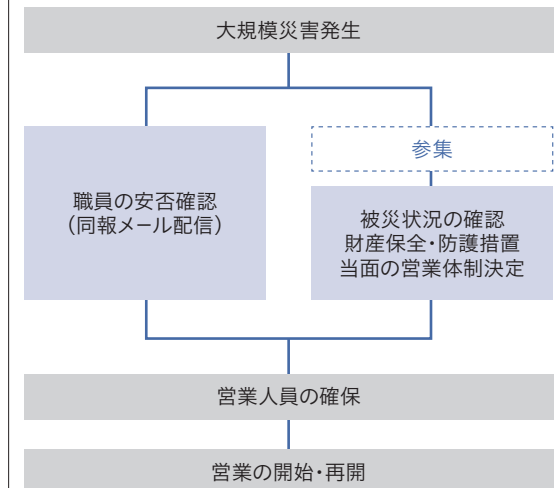
大規模災害やシステム障害発生時のBCP対応

地域金融機関としては、万が一、災害等不測の事態が発生した場合でも、その影響を最小限に留め、業務を継続、もしくは早期に業務を再開する責務があります。当行グループでは、「危機管理規程」等を定め、グループ各社で協力し危機に対応できるよう態勢整備に努めております。

なお、当行の「業務継続計画」では、リスクシナリオとして「新型インフルエンザの発生」および札幌市直下型の「大地震災害の発生」を想定し、特定した重要業務を継続していくために「緊急時対応要領」などのマニュアルを作成し、定期的に訓練を実施しております。基本方針は以下の通りです。

1. 決済面における混乱拡大の抑制（決済システムへの影響抑止）
2. 被災地等における住民の生活や経済活動の維持（お客さまへの影響抑止）
3. 金融機関経営におけるリスクの軽減（経営への影響抑止）

〔 初動プロセス 〕



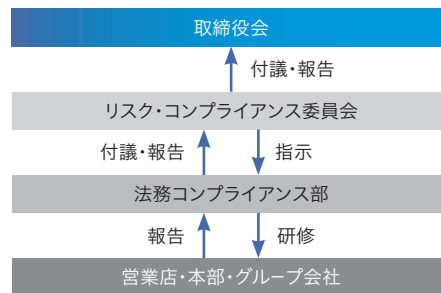
リスク管理・コンプライアンス——3/6 [コンプライアンス(法令等遵守)]

「行動規範」の一つに「コンプライアンス・社会的責任を常に意識し、誠実に向き合う」ことを掲げ、これがすべての行動の根幹になることを全職員に周知・徹底しています。

2025年度は「問題の未然防止および早期解決のための自律的な対応力向上」を基本方針とし、「平時からの意識醸成」「対応力向上」をポイントに施策を展開しました。2026年度は、「北洋銀行グループの職員として相応しい姿を常に意識する」を基本方針として掲げ、取り組んでいきます。

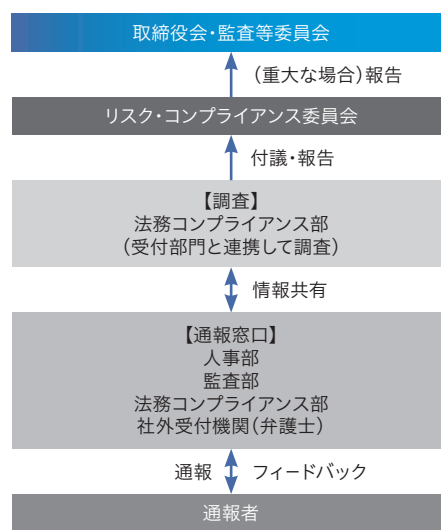
コンプライアンス体制図

リスク・コンプライアンス委員会においてコンプライアンス態勢について協議、充実に努めています。
統括部署として法務コンプライアンス部を設置し、役職員に向けた研修など、グループ全体のコンプライアンスの統括管理を行っています。



内部通報制度

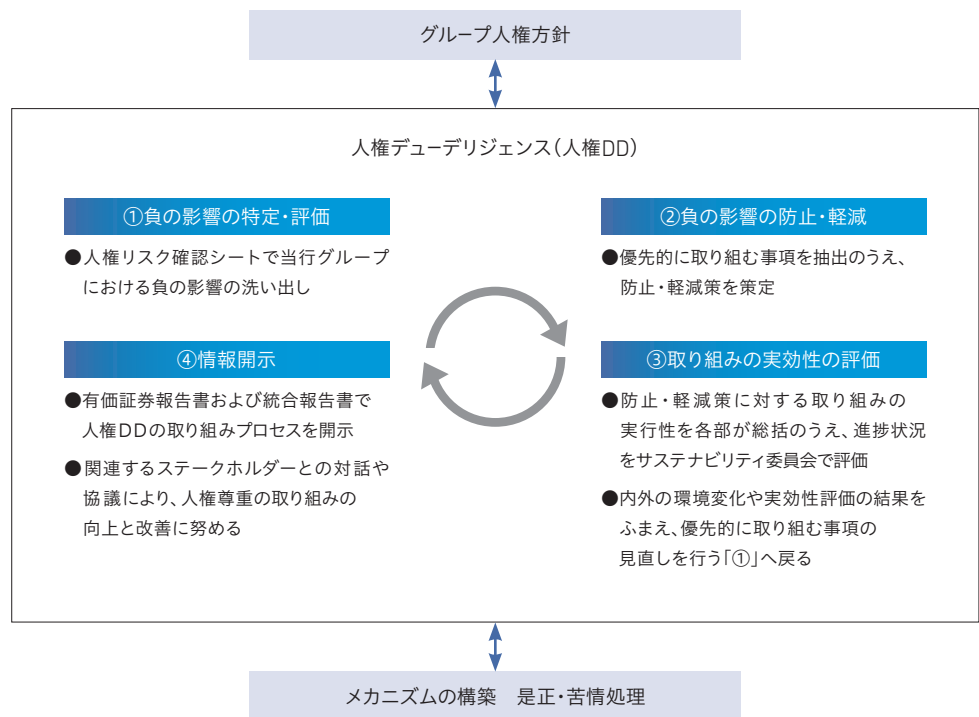
当行グループは、法令・社内規程違反やハラスメントを早期に把握・是正し、健全な企業風土と高いコンプライアンス水準を維持するため、内部通報制度を設けています。
当行および子会社の役職員が法令上疑義のある行為等を発見した場合は、匿名も含め、書面・電話・電子メールまたは面談等により、直接、法務コンプライアンス部等の当行本部部署への通報または外部に設置した弁護士を窓口とする受付機関へ通報できる態勢を整備しています。
また、通報を理由とする不利益な取扱いを禁止し、内部通報制度を活用して法令等遵守態勢の一層の確保に努めています。



人権デューデリジェンス

人権デューデリジェンスへの対応を通じて人権を尊重する責任を果たすため、2025年10月に北洋銀行グループ人権方針を改定しました。

当行グループでは、負の影響の洗い出し、優先的に取り組む事項の抽出と防止・軽減策の策定、取り組みの実行性を評価し、対応状況を外部に情報公開する「人権デューデリジェンス」に取り組んでいます。



(ご参考) 北洋銀行グループ人権方針

<https://www.hokuyobank.co.jp/about/csr/basicpolicy.html#anchor06>



リスク管理・コンプライアンス——4/6 [サイバーセキュリティ]

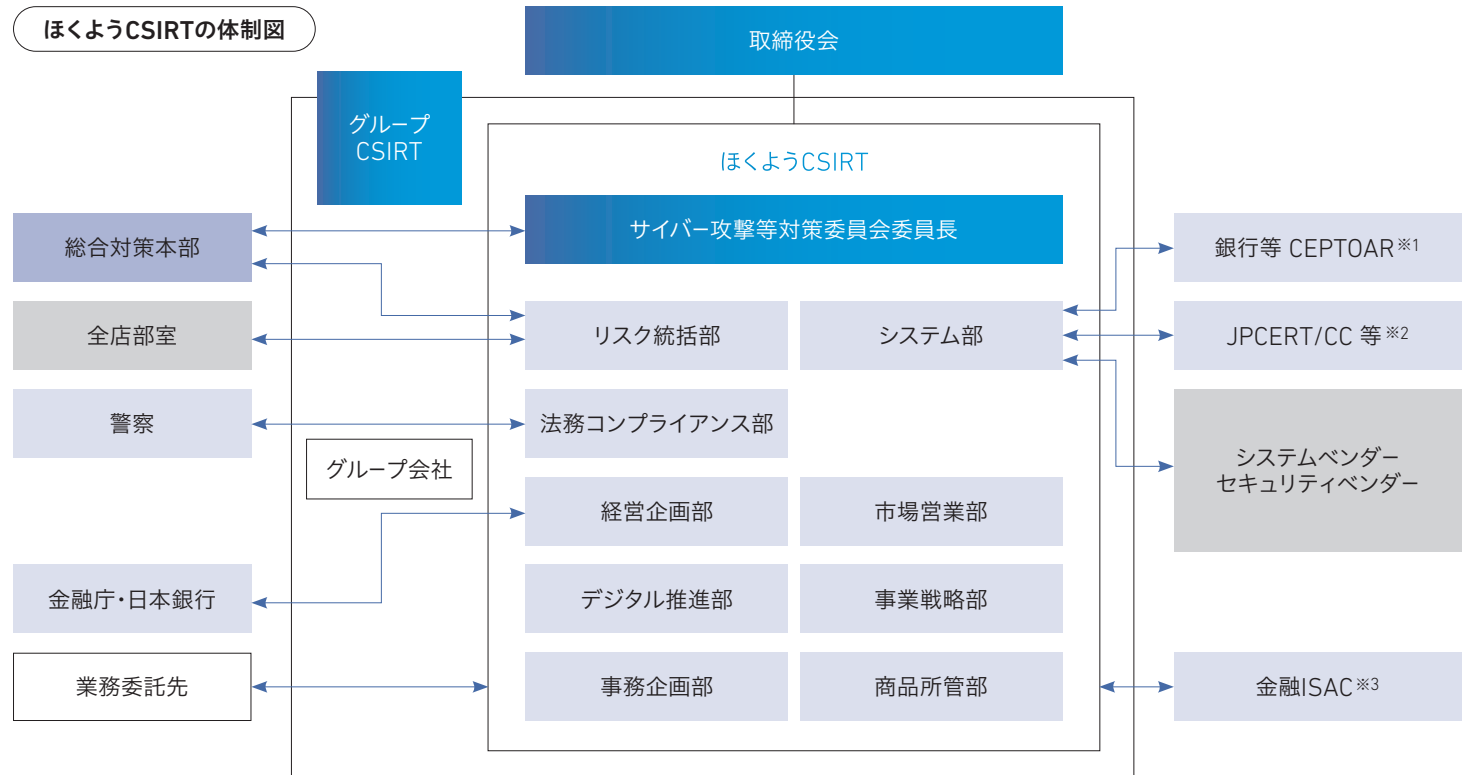
サイバーリスクの増大をふまえ、お客さまの資産・情報の保護と金融サービスの安定的提供を、経営上の最重要テーマの一つと捉えています。サイバーセキュリティに関する基本方針を定め、グループ全体でCSIRT※を組成するとともに、外部の専門機関・関連団体との連携を強化しています。

※Computer Security Incident Response Team:セキュリティインシデントが発生した際に対応を行う専門チーム

当行では、サイバーセキュリティ事案（外部委託先等を含む）によるお客さまの被害を未然に防止し、また発生時の迅速な対応により、安定した金融サービスを提供することが経営上の重大な課題であると認識しています。サイバーセキュリティへの取り組みを重要な経営課題と位置付け、金融庁の「金融分野におけるサイバーセキュリティに関するガイドライン」に準じてサイバーセキュリティ態勢の整備を進めています。

当行および当行グループ会社でグループCSIRTを構成し、各外部団体と連携し、サイバーインシデント発生時には迅速に復旧できる態勢を整備しています。

近年、地銀を標的とするフィッシング攻撃が急増しており、当行を騙るフィッシングサイトも発生していることから、右表の対応を行っています。



※1 Capability for Engineering of Protection, Technical Operation, Analysis and Response:重要インフラ事業者等の情報共有・分析機能およびその組織

※2 Japan Computer Emergency Response Team Coordination Center:インターネットを介して発生する侵入やサービス妨害等のコンピュータセキュリティインシデントについて、日本国内に関するインシデント等の報告の受け付け、対応の支援、発生状況の把握、手口の分析、再発防止のための対策の検討や助言などを行う組織

※3 金融Information Sharing and Analysis Center:日本の金融業界向けのセキュリティ連携組織

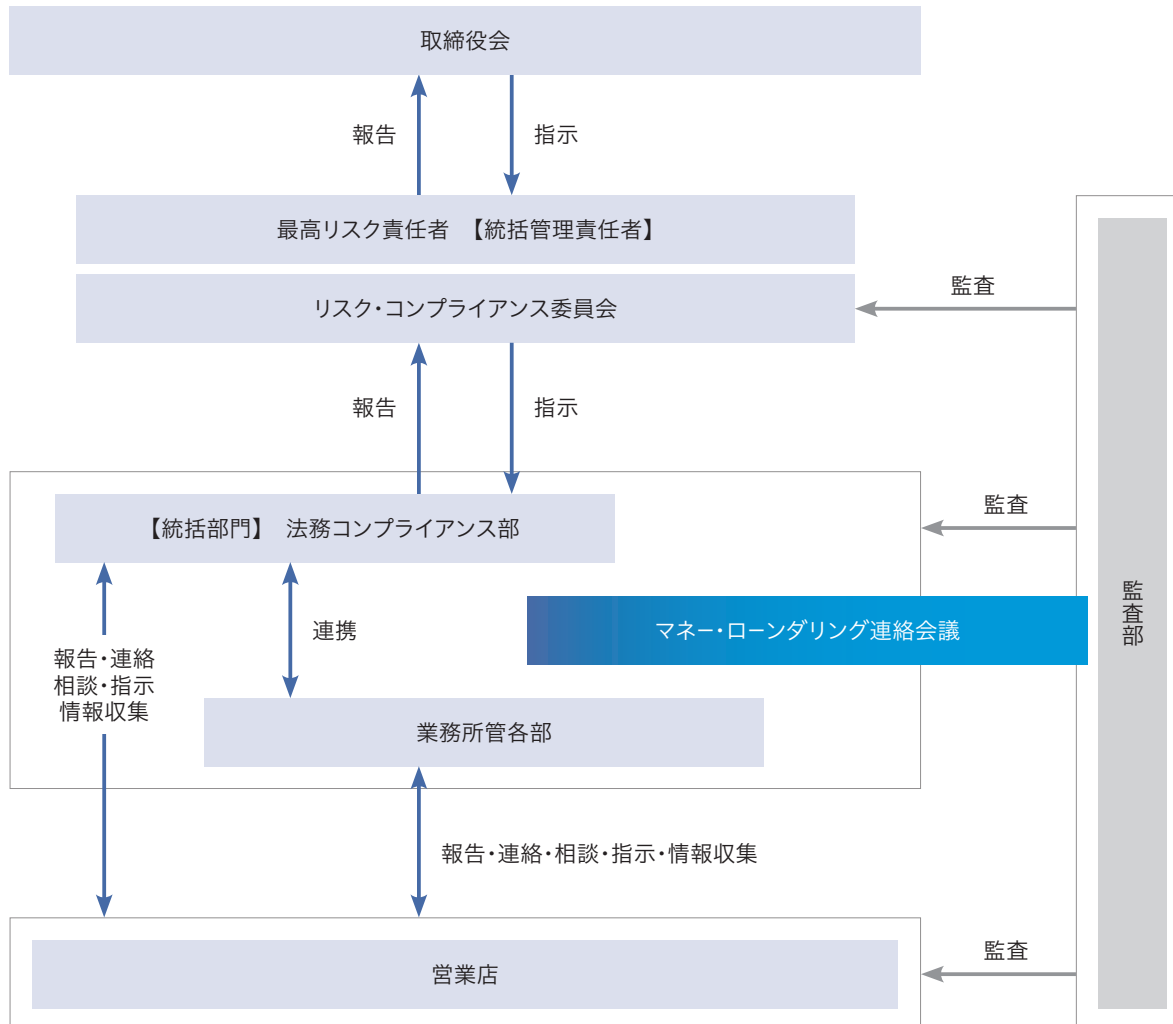
〔傾向と対応策〕

傾向	主な対応策
攻撃が執拗に繰り返し行われる	▼ 被害拡大の抑制・未然防止
攻撃手法の多様化	● 本人確認のための認証強化 ● フィッシングサイトを発見次第、即時閉鎖 ● ホームページでの注意喚起強化 ● 本部対策チームへの即時連携

リスク管理・コンプライアンス——5/6 [金融犯罪]

金融機関としての社会的責任と公共的使命をふまえ、マネー・ローンダリング、テロ資金供与、経済制裁違反等の金融犯罪対策を重要な経営課題と位置付けています。基本方針・関連規程の整備のもと、専門部署を中心に営業・管理・監査部門が連携し、グループ横断的な管理態勢の高度化に取り組むことで、健全な金融システムの維持とお客さま・社会の信頼確保を目指します。

マネロン・テロ資金供与等管理態勢



〔課題とその対応策〕

課題	主な施策
お客さま情報の継続的な管理	●店頭やセブン銀行ATM等を活用した、お客さま情報（住所・職業・取引目的等）の最新情報への更新 ●地域の金融機関と連携した、お客さま情報を継続的に確認・管理する取り組みの共有と周知
マネー・ローンダリング等への対応強化	●外部専門家の意見をふまえた、マネー・ローンダリング（資金洗浄）等の不正取引防止体制および経済制裁対応等の検証方法の高度化
不正利用・詐欺被害防止の高度化	●不自然な取引を早期に捉えるモニタリングの高度化と、AIを活用した不正取引検知の強化 ●地元紙や外部専門機関等との連携拡大による、最新の詐欺手口等に関する情報収集と迅速な対策の実施



リスク管理・コンプライアンス——^{6/6} [内部監査]

被監査部門から独立した「監査部」が、各部門の内部管理態勢の有効性を評価し、改善を支援することで、長期ビジョン・全体戦略を実現するための中期経営計画の達成に貢献します。

内部監査の高度化に向けた取り組み

監査部では、限られた監査資源を有効かつ効率的に配分するため、監査対象となる部署のリスク認識を把握したうえで、営業店別、部署別、業務別にリスク・アセスメントを実施。その結果に基づき、営業店、本部各部室、テーマ監査などの監査対象や実施頻度、深度を決定しています（リスクベース監査）。

2026～2028年度中期監査計画で掲げたビジョン「内部監査の高度化を通じ、北洋銀行グループの長期ビジョン・全体戦略実現に貢献する」のもと、2026年度は、①内部監査品質の向上 ②グループ職員の内部監査に対する理解 ③AI・テクノロジー・データの有効活用 に取り組んでいきます。

内部監査の目的

内部監査は、内部管理態勢の有効性を評価し、改善を支援することで、当行の経営計画の達成に資することを目的としています。

内部監査態勢

当行は、被監査部門から独立した内部監査部門として監査部を設置し、監査等委員会で承認する監査方針・監査計画に基づき、本部、営業店、子会社の内部監査を実施しています。監査結果は、定期的に監査等委員会およびCEOを含む社内取締役・関係所管部長で構成される監査報告会に報告されています。

〔 内部監査体制図 〕



営業店監査

監査員11名体制で道内外営業店を対象に監査を実施しています。営業店監査で実施する監査および2025年度実績は以下の通りです。

種類	内容	実績
総合監査	内部管理態勢全般を検証	53カ店
不祥事件等防止監査	不正や不祥事件の予兆を把握	86カ店
事務監査	各種事務の準拠性を検証	86カ店

営業店が所在する地域が広域に及ぶため、効率的に監査が実施できるよう、リスクアセスメントの精度向上やオフサイトモニタリング、テクノロジーの活用に取り組んでいます。なお、2026年度から事務監査は第2線*が実施するモニタリング・事務指導に集約します。

※3ラインモデル：リスクを管理・統制する役割を3つのライン【第1線（業務ライン）、第2線（リスク管理・コンプライアンスなどの管理部門）、第3線（内部監査部門）】に整理した考え方。「現場」「管理部門」「内部監査」の役割分担を明確にし、組織全体でリスク管理とガバナンスを強化することが目的。

本部監査

監査員18名体制で、組織横断的業務やリスクに基づきテーマ別に実施する監査、本部各部室・子会社単位で実施する監査、システム監査、資産査定、財務報告にかかる内部統制に関する監査等、専門的な監査を実施しています。本部監査の2025年度実績は以下の通りです。

種類	実績
テーマ監査	10テーマ
本部各部室監査	7部室
子会社監査	3社
その他専門的な監査	22件

多様化・複雑化する本部業務に対する監査品質を維持・向上するため、監査員のスキルを把握し、人材育成に取り組んでいます。

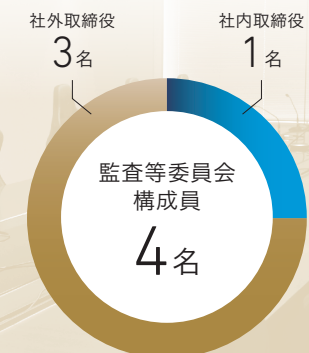
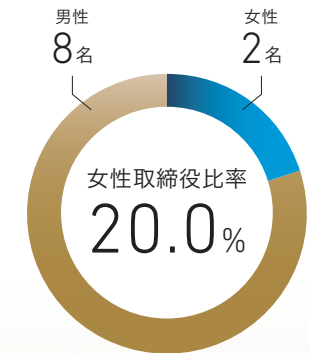
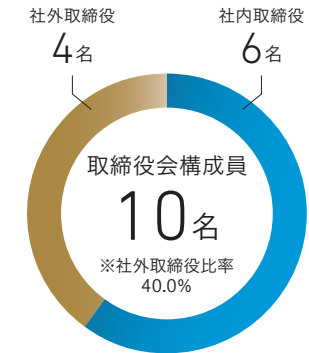
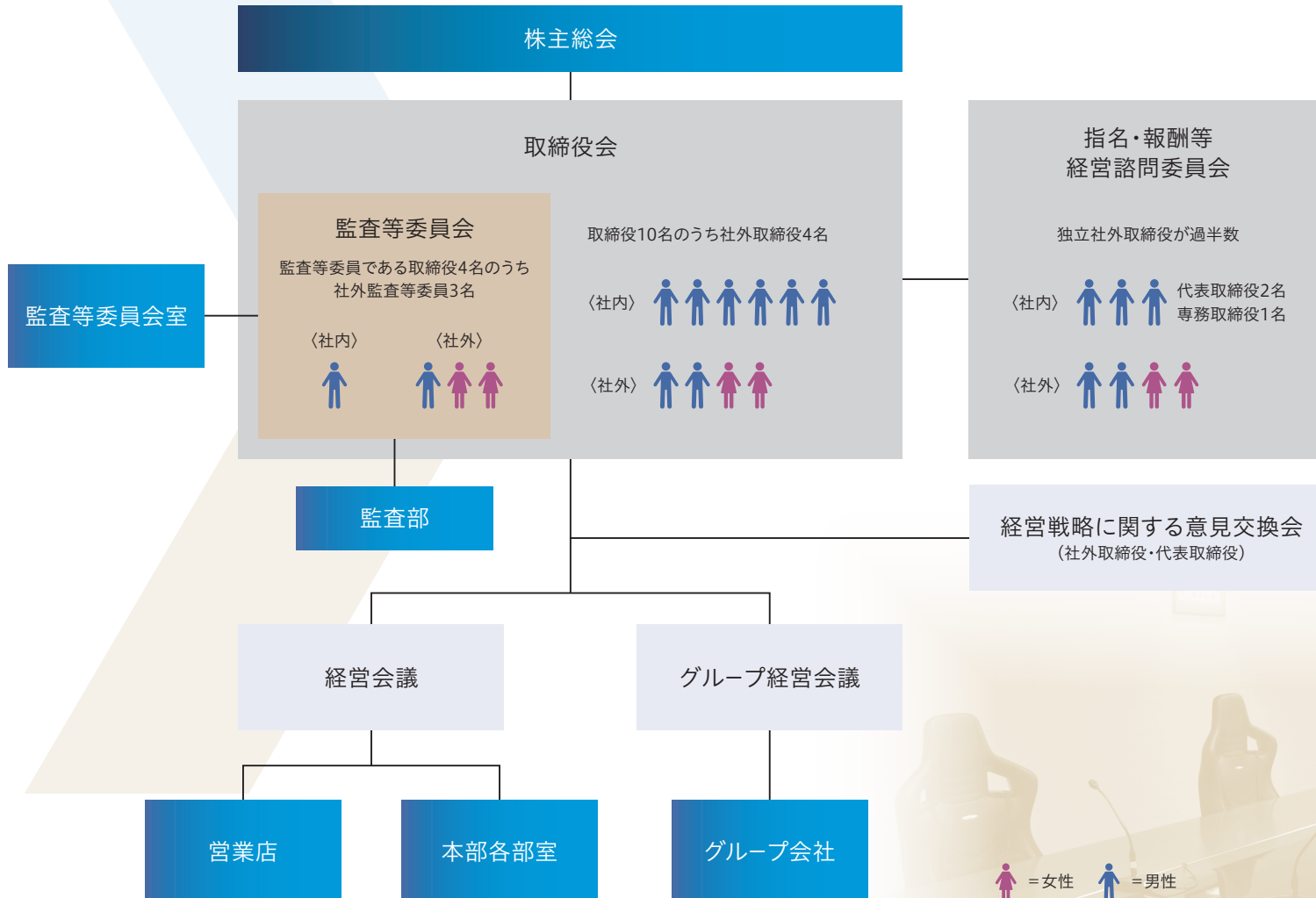
コーポレート・ガバナンス——1/10 [基本的な考え方]

当行グループの経営理念のもと、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、株主・お取引先（お客さま）・職員・地域社会などのさまざまなステークホルダーと確固たる信頼関係を構築し、より実効的なコーポレート・ガバナンスを追求していくことを基本的な考え方としています。



コーポレートガバナンスについての詳細は
当行ホームページをご覧ください。
[https://www.hokuyobank.co.jp/
about/company/governance.html](https://www.hokuyobank.co.jp/about/company/governance.html)

コーポレート・ガバナンス 体制図 (2026年6月25日時点)



コーポレート・ガバナンス——2/10 [基本的な考え方]

監査等委員会設置会社としての枠組みのもと、取締役会、経営会議、各種委員会などの会議体を適切に配置し、監督と執行の分離・連携を図っています。これらの会議体が相互に補完し合うことで、コーポレート・ガバナンス体制の強化と、持続的な企業価値向上に向けた議論を深めています。



会議体の概要と主な活動内容

取締役会

(2025年度開催回数 14回)

取締役会は、監査等委員以外の取締役6名（うち社外取締役1名）、監査等委員である取締役4名（うち社外取締役3名）の計10名で構成されています。経営戦略や経営計画をはじめとする重要な意思決定および経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行うことを主要な責務としております。

〈主な議題〉

- ① 当行グループの新たな長期ビジョン・ミッション、全体戦略の策定に関する事項
- ② 中期経営計画の策定に関する事項
- ③ 企業価値向上（PBR1倍）に向けた現状報告と今後の取り組み検討に関する事項
- ④ 株主還元方針の変更にに関する事項
- ⑤ 業績連動型株式報酬への非財務指標導入および委任型執行役員の報酬体系に関する事項
- ⑥ 委任型執行役員制度導入に伴う規程制定および改正に関する事項
- ⑦ 政策保有株式の縮減に関する事項
- ⑧ 取締役会実効性評価に関する事項
- ⑨ 取締役会が備えるべきスキル見直しに関する事項
- ⑩ 株主との対話（IR／SR）活動の結果に関する事項

監査等委員会

(2025年度開催回数 14回)

監査等委員会は、監査等委員である取締役4名（うち社外取締役3名）で構成されています。監査等委員会は、経営の透明性と信頼性を高めるため、独立した機関として取締役の職務執行に対する実効性の高い監査を行うことを主要な責務としております。

〈主な議題〉

- ① 監査方針および監査計画の策定に関する事項
- ② 監査報告書の作成に関する事項
- ③ 会計監査人の監査の方法および結果の相当性に関する事項
- ④ 会計監査人の選解任または不再任に関する事項
- ⑤ 監査上の主要な検討事項（KAM）*に関する会計監査人との打合せ事項

※Key Audit Matters

指名・報酬等経営諮問委員会

(2025年度開催回数 6回)

指名・報酬等経営諮問委員会は、代表取締役2名を含む社内取締役3名および社外取締役4名によって構成され、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個別の報酬額の決定や取締役選任に関する事項等について協議・取締役会への答申を行っております。

〈主な議題〉

- ① 取締役選任プロセスの一部見直しに関する事項
- ② 取締役会が株主総会に提出する取締役（監査等委員を含む）の選任に関する議案の内容
- ③ スキルマトリックス見直しに関する事項
- ④ 取締役が受ける個人別の報酬等の額および内容
- ⑤ 業績連動型株式報酬への非財務指標の導入に関する事項
- ⑥ 委任型執行役員の選任および報酬体系に関する事項

経営会議

(2025年度開催回数 43回（書面含む）)

経営会議は、業務執行取締役および執行役員によって構成され、取締役会付議事項以外の重要な事項について決議すること、ならびに取締役会付議事項および議長が必要とする事項を協議し、迅速な意思決定に向けて議論の活性化を図っております。

〈主な議題〉

- ① 長期ビジョン案に関する事項
- ② 人事制度改正に関する事項
- ③ 委任型執行役員制度導入にかかる規程・権限変更に関する事項
- ④ グループのブランディングに関する事項
- ⑤ 新中期経営計画に関する事項
- ⑥ 店舗計画に関する事項

コーポレート・ガバナンス——3/10 [取締役会実効性評価]

取締役会の機能向上およびさらなる実効性確保を目的に、2015 年度より、取締役会の実効性評価を毎年実施しております。

実効性の評価方法

1. アンケートの実施

〈対象者〉全取締役
アンケート項目(全25問)

- A. 取締役会の構成に関する質問
- B. 経営戦略と事業戦略に関する質問
- C. 企業倫理とリスク管理に関する質問
- D. 業績モニタリングと経営陣の評価・報酬に関する質問
- E. 株主等との対話に関する質問

2. インタビューの実施

第三者による
結果分析を実施
(※3年に1回程度)

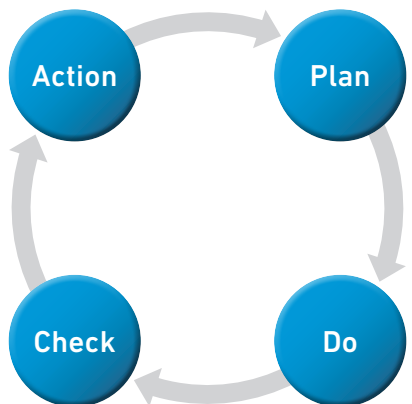
第三者が、アンケート回答結果をもとに、重要な論点を中心に個別インタビューを実施

3. 左記1.2をふまえた取締役会の審議

- ①1および2の結果を集計・分析したうえで、取締役会で審議し、課題を抽出
- ②議長、CEO、CSOを中心に抽出した課題の対応策(案)を策定し、取締役会で審議

(実施サイクル)

アンケート結果の分析と課題抽出
実効性向上策の策定



議長、CEO、CSO 中心に
優先課題を選定し、
議案スケジュールを作成
(毎月アップデート)

議案スケジュールに基づき、
審議

取締役会実効性評価の実施
取締役会実施後アンケートの実施

評価結果、実効性向上に向けた課題・取り組み

2024年度

評価

2024年6月に監査等委員会設置会社に移行し、監督機能の強化および業務執行の迅速化を進め、前事業年度に掲げた課題の対応策に取り組んだことで取締役会の実効性は向上していることを確認しました。特に取締役会議長(社外取締役)が関与したアジェンダ設定と審議スケジュール設定により取締役会として審議内容の優先順位を明確化できたこと、いつまでに何を議論するのかを明確化したことで前年に課題提起されていた議論の深化につなげることができています。

課題

- ・サクセッションプランの運用開始と進捗状況の確認
- ・委任型執行役員制度導入による意思決定および業務執行の迅速化の確認
- ・経営戦略をふまえた人財戦略の議論と新人事制度が経営戦略と整合性を持つかの確認
- ・運営プロセスとリスクアペタイト方針・経営計画策定を通じたリスクアペタイト・フレームワークの実効性確認

2025年度

取り組み

- ・サクセッションプラン運用開始後の進捗状況について、取締役会に報告
- ・委任型執行役員制度のあり方について、社内取締役と執行役員との間でフリーディスカッションを実施し、改善策を打ち出し、その議論内容を取締役に報告
- ・新人事制度導入後に顕在化した課題について、その対応策を新中期経営計画に織り込んでいることを取締役会に報告
- ・リスクアペタイト・フレームワークの実効性について、その運用状況および課題認識を取締役に報告

評価・課題

2024年度と同一の設問によるアンケートを実施し、前事業年度に掲げた課題への対応策に取り組んだ結果、取締役会の実効性は全体として向上していることを確認しました。特に、中長期的な経営戦略および各事業戦略に関する審議の時間配分・質が向上し、取締役会として主体的に関与いたしました。アンケートを通じて把握した課題のなかで、最も重要と考える「人財育成と社内環境整備」「適切な決定権限の委譲」「資本収益や株価を意識した取り組み」については、取り組みは進んでいるものの、その重要性から、引き続き取締役会でのモニタリング・監督を強化していくことの必要性を認識しました。

今後の取り組み

2026年度

- ・人財育成と社内環境整備～新人事制度「ボラリス」の経営計画との整合性の確認
- ・適切な決定権限の委譲～委任型執行役員制度モニタリングによる意思決定および業務執行の迅速化の確認
- ・資本収益や株価を意識した取り組み～リスクアペタイト・フレームワーク等の実効性などの確認

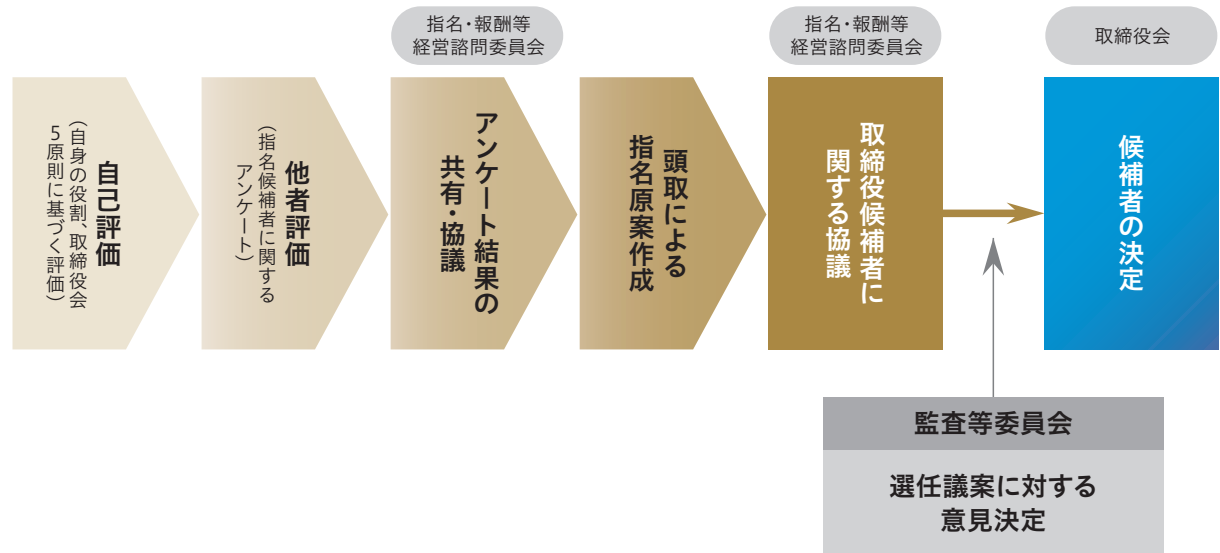
コーポレート・ガバナンス——4/10 [取締役の選任]

当行の取締役候補者は、「取締役候補者の選定基準」に基づき選任しています。当行の取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすために、適正な員数を維持するとともに、知識・経験・能力のバランスおよびジェンダーや国際性（国際業務への精通等）の面を含む多様性を確保することが重要と考えており、業務に精通した一定数の社内取締役と、専門的知見や経験等のバックグラウンドが異なる複数名の社外取締役に構成することとしています。

取締役の選任プロセス

取締役候補者の選定ならびに経営陣幹部の選解任にかかる手続きは右の通りです。

なお、代表取締役および役付取締役に不正や重大な法令違反等があった場合、またはその役割・責務を適切に果たせていないと認められる場合には、指名・報酬等経営諮問委員会の協議を経て、取締役に解職を決定します。



取締役（監査等委員である取締役に除く）の候補者

社外取締役を含む取締役からの推薦、当行の経営課題等をふまえた取締役として求められる役割・責務、当行の業績への貢献度等を考慮し、候補者を選定・決定しています。

選定基準

取締役 (監査等委員である 取締役に除く) 候補者

社内取締役については、銀行業務に関する高い知見と豊富な経験を有し、当行の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上への貢献が期待できること。
社外取締役については、企業経営や専門的分野において高い知見と豊富な経験を有し、経営陣から独立した立場で、取締役会等における建設的な議論や経営の監督への貢献が期待できること。

監査等委員である 取締役候補者

社内取締役については、銀行業務に関する高い知見と豊富な経験を有し、実効性の高い監査の遂行により、経営の健全性確保への貢献が期待できること。
社外取締役については、企業経営や専門的分野において高い知見と豊富な経験を有し、客観的視点に立った実効性の高い監査の遂行により、経営の健全性確保への貢献が期待できること。



※取締役候補者個々の選任・指名についての説明は、
当行ホームページに掲載しております
「株主総会招集ご通知」をご覧ください。

[ホームページURL]

<https://www.hokuyobank.co.jp/ir/shareholder/meeting.html>

コーポレート・ガバナンス — 5/10 [スキルマトリックス]

経営理念を軸とした長期ビジョンの実現に向けて、取締役会が多様な知識・経験・能力を備えることが重要であると考えております。そのため、経営戦略の推進に必要な要素と、銀行経営の基盤を支えるために求められる要素を体系的に整理し、社会課題への対応力や新たな価値創造力を重視したスキルマトリックスを構築してまいります。

2025年8月に公表した新たな長期ビジョン・ミッション、および全体戦略の5つの柱に基づき、「コンサルティング」スキルを「マーケティング・ブランド」と「新規事業開発・イノベーション」に変更し、スキルマトリックスの見直しを行いました。

取締役会は、経営の監督機能を一層強化するとともに、変化する事業環境に柔軟かつ迅速に対応できる体制を整備し、持続可能な企業価値向上を目指してまいります。



スキル見直しのプロセス

1. 現行スキルのうち、**A** 銀行経営の基盤を支えるスキルと、
B 長期ビジョン・ミッション・全体戦略に紐づくスキルの2パターンに分別。
2. **B** のスキルを長期ビジョン・ミッションの実現を支える全体戦略の5つの柱に紐づけし、戦略ごとに実現に適合するスキルを確認、不足しているものは新たなスキルに見直し。

長期 ビジョン・ ミッション	Vision 北海道の魅力度・幸福度をともに日本一へ				
	Mission 私たちは、 ・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				
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		
取締役会が 備えるべき スキル項目	B	SX・GX	地域振興	IT・DX	マーケティング・ブランド
					新規事業開発・イノベーション
					人的資本
A	企業経営・ガバナンス			法務コンプライアンス・リスク管理	
	市場運用			財務・会計	

コーポレート・ガバナンス — 6/10 [スキルマトリックス]

➤ スキルマトリックスにおける主な専門性・知見の選定理由は以下の通りです。

スキル項目		選定理由
A 銀行経営の基盤を支えるスキル	企業経営・ガバナンス	北洋銀行グループは、グループ企業の経営やサステナビリティ・ESGに関する課題への対応に積極的に取り組んでいます。これらの課題解決には、ネットワーク構築をはじめとする先進的かつ専門的な知識・経験・能力が求められます。さらに、健全で透明性の高い経営体制の維持を目指し、ガバナンスに関する知識と実践経験が必要となります。
	法務コンプライアンス・リスク管理	北洋銀行グループは、法令遵守とリスク管理の徹底を経営の基盤としています。法務知識やリスク評価・対応の経験が、企業の持続的成長に不可欠です。
	市場運用	北洋銀行グループは、金融市場の変動に対応し、安定的な収益確保のため、市場運用の知識と経験を重視しています。資産運用やリスク管理の実績が求められます。
	財務・会計	北洋銀行グループは、健全な財務体質の維持と経営判断の精度向上のため、財務会計の知識と実務経験を重視しています。
B 長期ビジョン・ミッション・戦略を牽引するスキル	SX・GX	北洋銀行グループは、環境負荷の低減や持続可能なビジネスモデルの構築を目指しています。そのため、新事業やサステナブルローン、ファンド投資などに関する知識、経験、能力が必要となります。
	地域振興	北洋銀行グループは、地域経済の活性化を経営の根幹と位置付けています。自治体や地元企業との連携、地域課題解決の経験は、地域密着型金融の実現に直結する重要な能力です。
	IT・DX	北洋銀行グループは、金融サービスの高度化と効率化を目指し、IT・DX推進力を重視しています。利便性向上に資する商品開発や生産性向上のためのアライアンス形成につなげる知識、経験、能力が重要となります。
	マーケティング・ブランド(新設)	北洋銀行グループは、顧客基盤の拡大とブランド価値向上のため、マーケティング戦略の立案・実行力を重視しています。市場分析やプロモーション経験が競争力強化に寄与します。
	新規事業開発・イノベーション(新設)	北洋銀行グループは、持続的成長のため、既存事業の枠を超えた新規事業創出やイノベーション推進力を重視しています。スタートアップ連携や新規事業立ち上げ経験が求められます。
	人的資本	北洋銀行グループは、多様な人材の活用・育成、組織風土改革を企業価値向上の基盤としています。人材育成、報酬・給与、福利厚生等の人事全般、ダイバーシティ&インクルージョンの推進に関する専門的知見や実務経験が求められます。

コーポレート・ガバナンス——7/10 [スキルマトリックス]

2026年6月25日現在の各取締役の有する主な経験と専門性を一覧化したスキルマトリックスは、以下の通りです。

取締役・監査等委員のスキルマトリックス

※各人が有するすべての専門性・経験を表すものではありません。

取締役・監査等委員が有する専門性・経験を有する主な分野を同系色でハイライト、その中でも特に高い貢献が期待される分野を●としています。

		安田 光春	津山 博恒	増田 仁志	米田 和志	山田 明	神戸 俊昭	栗尾 史郎	田原 咲世	橋本 幸	青山 祥子
		取締役会長	取締役頭取 (代表取締役)	取締役副頭取 (代表取締役)	専務取締役	常務取締役	社外取締役	取締役 監査等委員	社外取締役 監査等委員	社外取締役 監査等委員	社外取締役 監査等委員
		男性	男性	男性	男性	男性	男性	男性	女性	男性	女性
専門性・経験を発揮できる分野	A 銀行経営の基盤を支えるスキル		●	●				●			
	企業経営・ガバナンス		●	●				●			
	法務コンプライアンス・リスク管理					●	●	●			
	市場運用				●						
	財務・会計				●						●
	B 長期ビジョン・ミッション・戦略を牽引するスキル				●						
	SX・GX				●						
	地域振興	●		●	●					●	
	IT・DX				●						
	マーケティング・ブランド		●	●							
	新規事業開発・イノベーション				●						
	人的資本		●						●		

資格基準

スキルに該当する国家資格、公的資格および民間資格を保有していれば、スキルありと判定する。

職歴基準

実務経験(他社を含む)に基づき、スキルありと判定。直近10年以内に当該スキルに関する業務への実務経験を範囲とする。

各取締役・監査等委員の経験・実績に関する特記事項については、有価証券報告書をご覧ください。
https://www.hokuyobank.co.jp/ir/library/h_image/report/202603_yuhou.pdf



コーポレート・ガバナンス——8/10 [サクセSSIONプラン]

持続的な企業価値向上には、将来の経営を担う人財の計画的な育成と円滑な世代交代が不可欠であると考えており、サクセSSIONプランを策定しています。

最高責任者(CxO)のサクセSSIONプラン

当行では、経営環境の変化から次世代経営層には「変革を牽引するリーダーシップ」が求められることに加え、取締役(会)には“経営の意思決定”、“適切なリスクテイク”等を通じた「企業価値向上への貢献」がより求められることから、サクセSSIONプランと実行のロードマップを策定しております。

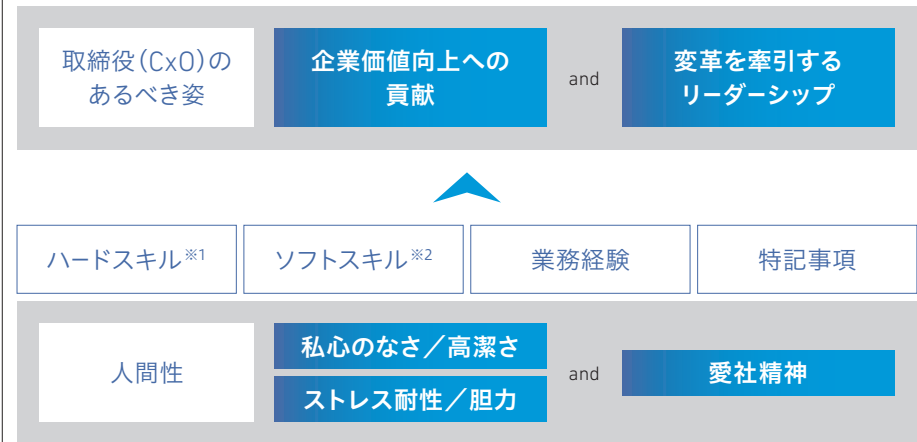
ロードマップ



サクセSSIONプランの概要

〔CxOの人財要件定義〕

全取締役へのインタビューおよび指名・報酬等経営諮問委員会の協議により、CxO人財要件を特定



※1 ハードスキル:経営者として最低限必要な知識、銀行業のリーダーとして最低限必要な知識、上場企業の取締役として最低限必要な知識、各CxOとして個別に必要なスキル、最低限ハードスキル(特別な知識はあえて要件にする必要はない)

※2 ソフトスキル:経営者としての高い視座、経営者としての思考力、決断力/やり抜く力、組織を動かすコミュニケーション能力

人財育成計画

定期的な人財プールの見直しや、プール人財への経営人財育成研修、タフアサインメントを通じたパフォーマンスやスキルの見極め等により評価しています。また、社外取締役においても、経営人財候補者との面接等を通じて、将来の経営人財についての育成状況を確認できる体制を整えており、公平かつ透明性のある評価プロセスを実施しています。



コーポレート・ガバナンス——9/10 [役員報酬制度]

取締役の報酬は、取締役に応じ人財の確保・維持ならびに、短期および中長期的な業績と企業価値の向上への貢献意欲や士気を高めるインセンティブとして有効に機能するものとし、報酬の水準は、役割・責任・業績に報いるに相応しいものとするを基本方針としております。

報酬の概要

取締役の報酬は、固定報酬としての「基本報酬」と、業績向上へのインセンティブとしての「賞与」および「業績連動型株式報酬」で構成します。取締役の報酬限度額は年額310百万円以内（うち社外取締役分は年額30百万円以内。）、監査等委員の報酬は年額100百万円以内、取締役（社外取締役を除く。）を対象に業績連動型株式報酬制度にかかる報酬等の限度額について、連続する3事業年度からなる対象期間ごとに300百万円としております。

なお、基本報酬は、外部の役員報酬サーベイデータを参考として、各取締役に求められる役割に基づき、独立社外取締役が過半数を占める指名・報酬等経営諮問委員会にて決定しております。

〔 2025年度の報酬支給額 〕

役員区分	員数	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			
			固定報酬	業績連動報酬		(左記のうち、 非金銭報酬等)
			基本報酬	賞与	業績連動型	
取締役（監査等委員および社外取締役を除く）	5	254	188	—	66	66
取締役（監査等委員）（社外取締役を除く）	2	39	39	—	—	—
社外役員	4	43	43	—	—	—

基本報酬

役位に応じた業務執行の役割と責任に対する「基本給」および「その他加算部分」により構成

賞与

株主に対する配当を実施した場合に限り、株主総会の承認を得て支給

業績連動型株式報酬

- ・ 取締役の報酬と当行の業績および株主価値との連動性をより明確にし、当行の中長期的な業績向上と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的
- ・ 役位に応じた株式報酬基準額・業績連動指標・業績連動係数に基づき算定された「固定ポイント」と「業績連動ポイント」を個人別に付与

評価軸

本制度の算定の基礎として選定した業績指標は、「親会社株主に帰属する当期純利益」（ウェイト45%）と「当行単体の経常利益」（ウェイト45%）、「お客さまのサステナビリティ支援件数」と「当行グループのScope1.2削減」（併せてウェイト5%）、および「従業員エンゲージメントスコア」（ウェイト5%）であり、当該業績指標の実績は右記の通りであります。

		目標	実績
財務指標※1	親会社株主に帰属する当期純利益	24,300百万円	25,601百万円
	当行単体の経常利益	33,600百万円	35,940百万円
非財務指標	お客さまのサステナビリティ支援件数 当行グループのScope1.2削減※2	2,250件 —	2,849件 目標達成
	従業員エンゲージメントスコア	77	68

※1 支給対象期間における連結ROE（＝親会社株主に帰属する当期純利益÷{(期首自己資本+期末自己資本)÷2}）が「中期経営計画の各事業年度の計画値」、「各事業年度の期初に公表した利益計画に基づく計画値」のいずれか高い方を下回った場合、業績連動指標ごとの業績連動係数は1.0を上限とします。

※2 支給対象期間における当行グループのScope1.2削減目標の達成状況が未達の場合、お客さまへのサステナビリティ経営支援件数の業績連動係数は0とします。

コーポレート・ガバナンス——10/10 [役員一覧]

2026年6月25日現在

社内取締役



取締役会長
安田 光春
| 男性 |

2014年 6月 取締役
経営企画部長
2016年 6月 常務取締役
2018年 4月 取締役頭取
2024年 4月 取締役会長(現任)



取締役頭取
兼CEO兼CHRO
津山 博恒
| 男性 |

2021年 6月 常務執行役員
帯広中央支店長
兼帯広西支店長
兼帯広南支店長
2023年 6月 常務取締役
2024年 4月 取締役頭取(現任)



取締役副頭取
兼CBPO
増田 仁志
| 男性 |

2019年 4月 常務執行役員
帯広中央支店長
2021年 6月 常務取締役
本店営業部本店長
2022年 6月 専務取締役
本店営業部本店長
2024年 6月 取締役副頭取(現任)



専務取締役
兼CSO兼CFO
米田 和志
| 男性 |

2021年 6月 常務執行役員
ソリューション部長兼
法人推進部長
2022年 4月 常務執行役員
函館中央支店長兼
末広町支店長
2023年 6月 取締役
営業店サポート部長
2024年 6月 常務取締役
2026年 6月 専務取締役(現任)



常務取締役
兼CRO
山田 明
| 男性 |

2020年 4月 常務執行役員
函館中央支店長兼
末広町支店長
2022年 4月 常務執行役員
法人推進部長兼
ソリューション部長
2022年 6月 取締役法人推進部長兼
ソリューション部長
2024年 6月 常務取締役(現任)



取締役監査等委員
(常勤)
栗尾 史郎
| 男性 |

2021年 6月 常務執行役員人事部長
2023年 4月 常務執行役員監査部長
2025年 6月 取締役/
常勤監査等委員(現任)

社外取締役



社外取締役
(取締役会議長)
神戸 俊昭
| 男性 |

2006年10月 神戸法律事務所開設
2014年10月 弁護士法人神戸・万字・
福田法律事務所に
名称変更
代表社員(現任)
2018年 6月 日本グランデ株式会社
社外取締役(現任)
2023年 6月 当行取締役(現任)



社外取締役
監査等委員
田原 咲世
| 女性 |

2006年 4月 厚生労働省北海道
労働局職業安定部
需給調整指導官
2008年 4月 社会保険労務士登録
北桜労働法務事務所
開設(現任)
2023年 6月 当行取締役
2024年 6月 当行取締役/監査等
委員(現任)



社外取締役
監査等委員
橋本 幸
| 男性 |

1992年 4月 北海道開発庁入庁
2019年 4月 北海道旅客鉄道
株式会社 執行役員
総合企画本部副本部長
(出向)
2020年 7月 国土交通省北海道
開発局建設部長
2021年 7月 同 北海道開発局長
2022年 7月 同 北海道局長
(2024年7月退任)
2024年12月 一般社団法人北海道
開発技術センター顧問
2025年 5月 同 理事長(現任)
2026年 6月 当行取締役/
監査等委員(現任)



社外取締役
監査等委員
青山 祥子
| 女性 |

2001年10月 有限責任監査法人
トーマツ札幌事務所入所
2005年 7月 公認会計士登録
2010年11月 デロイトトーマツ税理士
法人静岡事務所
2011年10月 同 札幌事務所 所長
(2013年6月退所)
2013年 7月 有限責任監査法人
トーマツ札幌事務所
(2022年9月退所)
2022年10月 公認会計士青山祥子
事務所開設(現任)
2026年 6月 当行取締役/
監査等委員(現任)

執行役員・執行理事 ※()内は担当業務・所管部・担当ブロック

専務執行役員 水本 健一(本店営業部)
常務執行役員 宮原 正宏(人事部)
常務執行役員 中保 延(監査部)
執行役員兼CIO※ 福地 清(システム部)
執行役員 背戸田 能章(十勝)
執行役員 福島 大介(函館)
執行役員 清水 一将(北海道成長事業本部)
※CIO:最高情報責任者

専務執行役員 野際 卓司(経営企画部)
常務執行役員 里中 俊之
(コンサルティング事業本部)
執行役員 吉野 弘隆(監査等委員会室)
執行役員 川村 崇幸(リアル推進部)
執行役員 本間 剛(釧路)
執行役員 岡本 亮(法人推進部)
執行役員 小渡 信洋(旭川)

上席執行理事 小玉 俊宏(経営企画部)
執行理事 河瀬 和也(東京)
執行理事 今木 賢人(人事部)
執行理事 野沢 竜二(リスク統括部)
執行理事 権平 宗中(公金地域創生部)
執行理事 岸波 光弘(苫小牧)

上席執行理事 石川 敏也(経営企画部)
執行理事 中地 大介(事業戦略部)
執行理事 越田 雄三(人事部)
執行理事 田中 元彦(本店営業部)
執行理事 高原 竜治(後志)
執行理事 赤保内 伸幸(オホーツク)

監査等委員である社外取締役メッセージ——1/3



※2026年3月末時点の社外取締役 監査等委員

長期ビジョンや新中期経営計画策定に至るまでのプロセスについて教えてください

田原 このたびの中期経営計画の策定プロセスは以下2つの点で非常に意義があります。

一つは、単に「目標を決める」のではなく、どのように実現するのかまた北海道にとってどのような価値があるのかを、客観的な情報をもとに論じて策定したことです。

昨今、名の知られた企業の粉飾決算や不正行為が複数報じられています。

原因として「過剰なノルマだけ示され、達成のプロセスや意義が示されていない」という「不正を生みやすい環境」が

あげられます。

したがって、新中期経営計画の達成までのプロセスや意義を従業員一人ひとりが理解し、お客さま本位の姿勢が揺らぐことなく日々実践に挑める状態であることは、ガバナンスの観点からも評価できます。

つぎに、頭取自らがこの計画について動画で説明し、これにグループ会社も含めた多くの従業員が参加し、その場でスマートフォンのアプリケーション機能を使っ

てリアルタイムに意見集約を行ったことは、これまでにない斬新な取り組みでした。

北洋銀行の営業店舗で働く従業員はもちろんグループ会社の従業員にとっても、「誰かが決めた計画が現場に通知される」という受け身のものではなく、「自分ごと」として中期経営計画を理解できる機会となったと思われます。

西田 地域銀行が持続的な成長を目指していくためには、経営陣自らがお客さまや地域、株主に対して成長に向けた明確で具体的な道筋(=価値創造ストーリー)を示すことが重要です。また、こうした道筋を示すことは、職員の納得感やモチベーションの向上につながり、“組織的な実践力”を高めることにもなります。私は、こうした考え方に基づいて、

取締役会や経営戦略に関する意見交換会などで忌憚なく意見を述べ、質問を行ってきました。

新中期経営計画(以下「計画」)の策定に至るまでの過程を振り返ってみると、CxO自らが価値創造ストーリーを意識して長期ビジョン・ミッションおよび全体戦略を議論・検討した上で、各部署が全体戦略を実現するための個別戦略を主要KPIも含めて具体化するとともに、検討の各段階で職員への説明(メッセージの発信)を行ってきた一連のプロセスについて、地域金融行政に携わってきた私としては高く評価しています。また、職員の声も聴きながら長期ビジョンに加えてミッションやブランドスローガンを策定したことは、組織全体の一体感を醸成する上でも良かったと思っています。

全体戦略および個別戦略はシームレスに密接に関連しています。このため、計画の実践にあたっては、CxOおよび執行役員・部長レベルでの情報共有をこれまで以上に積極的に行うとともに、業績評価も含め職員のモチベーション向上に資する取り組みを通じて“組織的な実践力”を高め、計画に掲げる施策にチャレンジしていただきたいと思います。

新中期経営計画には全体戦略の実現に向けて優先的に取り組むべき施策が数多く盛り込まれています。このため、部署の垣根を越えてチームワークの最大化を図っていくことや、CxOおよび執行役員、取締役会がPDCAサイクルを適切に実践し必要な改善策を講じていくことが重要になると考えています。

監査等委員である社外取締役メッセージ——2/3

委任型執行役員制度や新人事制度「ポラリス」導入から1年、取組みについてどのように評価されますか、また残る課題についてもお聞かせください

田原 委任型執行役員については、制度スタート当初に、委任型執行役員に求められる役割やミッションの共有が不足している状態が見受けられましたが、その後、社内取締役と委任型執行役員との意見交換が行われ、課題の共有が図られています。

はじめたばかりの制度はスタート前に想定していなかった課題が発生しがちなので、今後も社内でコミュニケーションを図り、「スピード感のある執行」と「各セクションの連携」との両輪で事業を推進していただきたいと思います。

新人事制度ポラリスもスタートしたばかりの制度なので、定着していくまで注意深く従業員を観察し、「ひとりも取り残さない」ことが大切です。

勤続の長い従業員にとっては、慣れた制度から新しい制度へと変わると、働き方やキャリア観を再考しなければならずとまどいを感じやすくなります。

ポラリスが「自分のこれまでの生き方、働き方」を否定するように受け止められて



はならないので、キャリアのゴールと一緒に考えていくフォローが必要です。

また、営業店舗で働くオフィスプロフェッショナル職や嘱託従業員の中には、自分の意向よりも家族的責任を優先せざるを得ない事情の中で、時間・体力のベストバランスを模索して働いてこられた方も多いと思います。

「チャレンジしたくても遠慮せざるを得ない」ジレンマを理解した上で、従業員が能力を発揮しやすい環境をつくり、それぞれが「できるところからチャレンジ」へと転換していく仕組みが必要でしょう。

谷口 新人事制度「ポラリス」は、業績評価の基準の曖昧さを減らし、業績評価が昇進や給与に反映される仕組みになっています。業績評価内容については評価者と被評価者との間での十分なコミュニケーションによって被評価者の評価への納得感が生まれ、従業員の方々のモチベーションにも影響するものと思います。

「ポラリス」は、従業員の方々がより納得感をもって積極的に仕事に取り組むことができる人事制度としたいと考えて導入したと思いますので、導入後においても継続して、従業員の方々から、意見や思いを積極的にモニタリングしていただき、従業員の方々のモチベーションが上がるように運用されることが望まれます。

委任型執行役員制度は、制度をつくってから、どのように運用すればより良い制度となるかを試行錯誤している段階と考えています。

お客さまからは、まだ、委任型執行役員は社内取締役と同様には思っていないケースもあると伺っています。委任型執行役員が、社内取締役からの権限委任により、相応の意思決定権限を持っており、社内取締役と同様に銀行経営を担っている、とお客さまに思ってもらえるような制度になってもらいたいと考えています。

北洋銀行がこの1年取り組んできたことについて、監査等委員としてどのように評価されているかお聞かせください

谷口 金利上昇局面となり、財政状態や経営成績に与える影響が大きく、これまでとは異なる対応が求められる状況となりました。金融機関として、有価証券運用により一定の利益を確保すると

もに、金利上昇局面における債券運用による含み損のコントロールも必要となりました。また、市場から政策投資株式への対応も求められることとなりました。これらの状況のなかで、債券の含み損の取り扱いについて政策投資株式への対応において早めにより積極な対応をされていたことで、より良い方向での対応ができた1年であったと評価しております。



監査等委員である社外取締役メッセージ——3/3

また、経営層の将来を担う人財育成においても、具体的な施策を決めて実行してきていると思います。他方、シニア層が多く中間層が少ない現状の人員構成のなかで、新人採用のペースが急に上がったことで、新人を含む若手職員の育成については今後の課題と感じています。

この状況のなかで、執行サイドにおいても同様の認識があり、若手のモチベーションが上がり成長を感じられる育成方法を試行錯誤しながら、新たな形式の研修などを実施することで対応しているのではないのでしょうか。

西田 監査等委員会の発足1年目は、ヒアリングや議事録・資料の閲覧にあたって焦点が定まらず、監査の質という点で課題を残しました。このため、2年目は、監査等委員会としての監査の質的向上や監査部との連携強化を図るため、重点監査項目について“監査上の着眼点”を定めて監査を進めました。

重点監査項目として、新中期経営計画の策定、リスク・アベタイト・フレームワークを活用した経営管理、委任型執行役員制度の運用、グループガバナンス態勢の強化、新人事制度の運用の5項目を設定し監査を実施してきたところ、業務執行上の重大な問題は認められず、項目ごとに改善・対応すべき課題はあるものの、全体として相応の成果が得られたものと考えています。

長期ビジョンおよび全体戦略を実現するためには、人財の組織的・計画的な育成が極めて重要であると思います。監査等委員会として人財育成の取り組みを注視していく必要

があると考えています。

執行の監督を行うお立場から見て、 当行のコーポレートガバナンスについて どのように評価されますか

田原 経営トップが長期に交代しない企業で不祥事の発生がよく聞かれます。

社外取締役が過半数を占める指名・報酬等経営諮問委員会が機能していることと、次世代経営人材を育成するサクセッションプランの存在が北洋銀行の強みだと考えています。

特筆すべきは、社外取締役が委任型執行役員とも通年で意見交換を行う機会が設けられており、各役員の考えを理解し確信を持って指名することができることです。

社内取締役と社外取締役は圧倒的な情報差の中におかれていますから、ともすれば「形式的な役員指名」になりがちですが、北洋銀行ではこの点で実質を伴ったものとなるような工夫がされており評価できます。

谷口 北洋銀行の企業文化として、会社全体の方向性が決まると、従業員の方々が決まった方向性に向いて組織として大きく動く傾向があるように思います。組織として評価できることでもあります、時として極端に振れる可能性もあると考えます。

長期ビジョンの策定においては、取締役間の時間をかけ

た十分な意見交換や、従業員へのアンケートなども積極的に取り入れ、会社全体で自分事となるように進められたものと思います。社内取締役や委任型執行役員等の皆さまには、積極的に経営陣間の意見交換をしながら、今後も従業員の意見に耳を傾けて、経営にあたっていただきたいです。

西田 2024年6月の監査等委員会設置会社への移行後、企業価値の向上および持続的な成長を目指して、サクセッションプランの策定、委任型執行役員制度や新人事制度（ポラリス）の導入、長期ビジョンや全体戦略、中期経営計画の策定といった“事業運営の基本的な枠組み”の構築に精力的に取り組んできました。これまでの取り組みを踏まえると、CxOおよび取締役会によるガバナンスは有効に機能してきたものと評価しています。今後は、こうした枠組みを円滑かつ適切に運用することにより制度・計画の実効性を高めていくことが重要であり、CxOおよび取締役会がPDCAサイクルを継続的に実践していく必要があります。

また、当行グループ全体としての企業価値の向上を目指すためには、これまで必ずしも十分でなかった子会社を含

めたグループガバナンスについても強化していく必要があり、その際、攻めと守りのバランスが取れたガバナンス態勢を構築していくことが重要であると考えています。



ステークホルダーエンゲージメント——1/4

当行は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話を通じて、持続的な成長と企業価値向上を実現するため、積極的に対話を実施しています。

株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション

〔2025年度の主な活動実績〕

活動内容		実施回数(回)/ 参加者(名)	対応者
決算・中期経営計画発表 (記者会見)		4回	取締役頭取
株主総会(第170期)		1回/162名	全取締役
機関投資家向けラージIR (対面・WEBハイブリット)		2回/計190名	取締役頭取
機関投資家向けスモールIR (WEB)		2回/計36名	経営企画部 担当取締役
個人投資家向け会社説明会 (対面)		1回/666名	取締役頭取
機関投資家との個別対話 (対面・WEB)		55回	経営企画部長 IR担当者
機関投資家の 議決権行使部門との個別対話 (対面・WEB)		12回	経営企画部長 IR・SR担当者

主なトークテーマ・関心ごと

- ・北海道の現況・今後の見通しについて
- ・金利上昇の影響
- ・預金戦略について
- ・グループ経営の見直し
- ・OHR・今後の経費コントロールについて
- ・政策保有株式の今後の方針
- ・半導体、GXの可能性と当行の取り組み
- ・地銀統合の考え方
- ・有価証券運用方針
- ・株主還元方針
- ・TSUBASAアライアンスについて

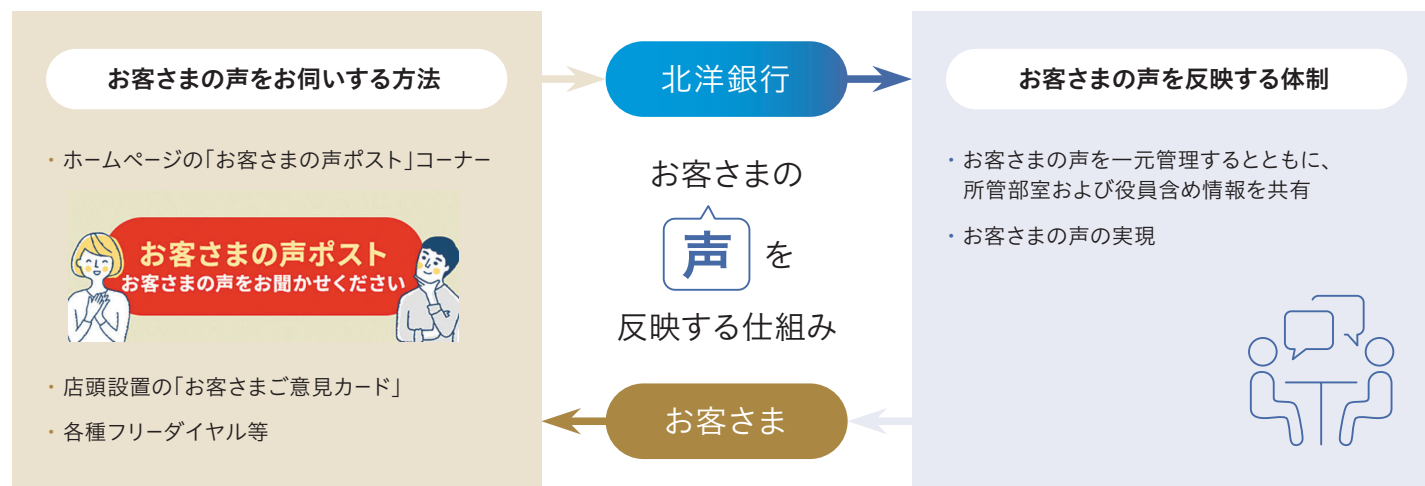
対話をふまえて改善・実施した主な事項

- ・長期ビジョン実現に向けた全体戦略の説明
- ・金利上昇の影響に関する開示
- ・主体別RORAの計画と実績の開示
- ・キャピタルアロケーション(単年度)の開示
- ・ROEの目指す水準の開示
- ・政策保有株式縮減計画の見直し、開示内容の見直し
- ・スキルマトリックスの見直し
- ・開示事項の拡充(預金関連、有価証券運用関連、地域貢献、ガバナンス関連、サステナビリティ関連、人的資本関連の指標・取組み、GX、半導体関連の動きなど)
- ・統合報告書の内容、開示方法の見直し
- ・株主還元策の充実(株主優待制度の対象基準見直し、優待内容拡充)

ステークホルダーエンゲージメント——2/4

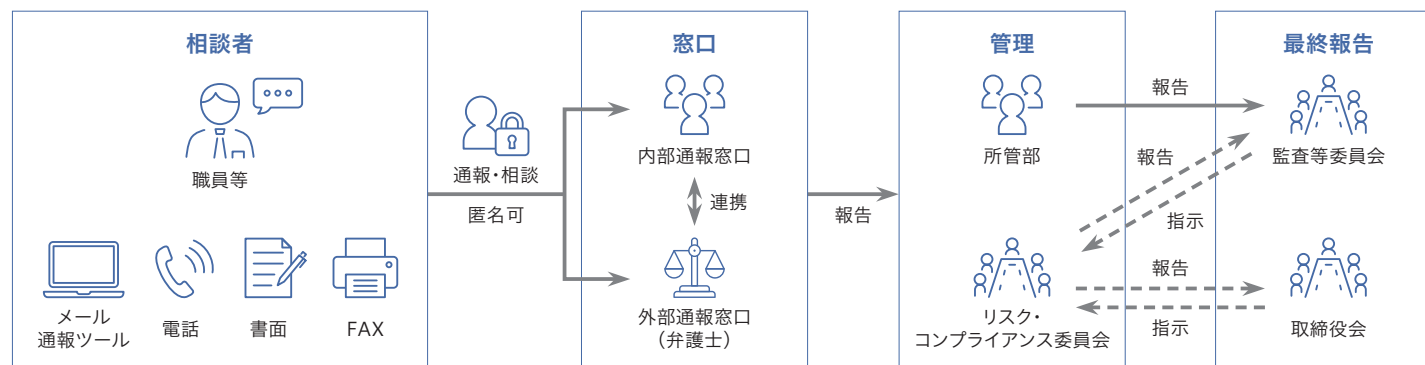
お客さまとのコミュニケーション

お客さまのご意見、ご要望を商品・サービスに活用し「お客さま本位」の業務運営を徹底すべく、「お客さまの声ポスト」「お客さまの声カード」を用意し、お客さまのご意見、ご要望等を店頭窓口やホームページにて受け付けています。お客さまが満足され、感動していただける対応に向け「お客さま本位」の徹底とサービス品質の向上を図っています。また、お客さまアンケート等を継続的に実施し、金融サービス業に必要な接客スキル向上に努めています。



従業員とのコミュニケーション

従業員エンゲージメントの向上を目指すとともに、組織的または個人的な法令等違反行為等に関する相談、通報の適正な処理の仕組みを定めています。完全匿名型内部通報ツールや、社内の内部通報制度を整備することで、コンプライアンス態勢の強化に努め、不正行為等の早期発見と是正を図っています。



ステークホルダーエンゲージメント——3/4

地域とのコミュニケーション

「北海道の明日をきりひらく」ため、地域イベントへの協賛や参画・開催による地域の皆さまとの交流や、医療・福祉に関するセミナーの開催や寄付等を通じた地域の皆さまをご支援する活動を行っています。



当行ホームページにも、各種取り組みを掲載しています。
<https://www.hokuyobank.co.jp/about/csr/culture.html>

北洋銀行presentsクラシックコンサート

道内の皆さまに本格的なクラシック音楽をお楽しみいただくため、2012年より札幌交響楽団によるクラシックコンサートを開催しています。2025年度は札幌市と北見市で開催し、これまでに延べ約40,000人のお客さまを無料でご招待しました。



奨学金給付事業を支援

社会福祉法人北海道母子寡婦福祉連合会様・公益社団法人札幌市母子寡婦福祉連合会様が行うひとり親家庭の奨学金給付事業を支援しています。経済的に就学困難な高校生が夢をあきらめずに済むよう、協力してまいります。



全行一斉ごみ拾い活動

地域の皆さまやお取引先さまへの感謝の気持ちを表し、創立記念日に全行一斉ごみ拾い活動を実施しました。大通公園付近では、ほっくーもごみ拾いに参加しました。



フードドライブ

生活困窮世帯や十分な食事を取れない子ども等に対する支援のため、各家庭で食わずに余っている食品を職員から募るフードドライブを実施しました。本取り組みにより集められた食品は、NPO法人フードバンクイコロさっぽろ様を通じて、各家庭や福祉施設、子ども食堂等に提供されました。



ステークホルダーエンゲージメント——4/4

TOPIC

イメージキャラクター 「ほっくーと仲間たち」

誕生から24年間、通帳のデザインやキャッシュカード・デビットカードなどの券面に使用されてきました。お客さま向けのノベルティや店内ツール、ポスターなどにも使用され、職員にもお客さまにも愛され北洋銀行には欠かせないキャラクターとなりました。

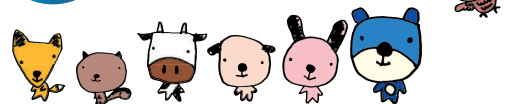
近年はブランディングの一環として、当行のイメージ発信における重要なアイコンとして、幼稚園～大学での金融教育セミナーやスポーツイベント、ショッピングモールでの催事などへの登場機会を増やし、小さなお子さまを含む幅広い世代の皆さまに親しんでいただくことを目指しています。

夏祭りの時期には、地元のお祭りで職員と一緒に街を踊り歩いて、地域の盛り上げにも力を入れています。

2025年度より、ゆるバース（旧ゆるキャラグランプリ）にも出場し、キャラクターのみでも認知を上げる活動を行っています。昨年は299キャラクター中93位という順位でしたが、これから少しずつ順位を上げて、道内を中心に多くの方に知っていただけるよう前進していきます。

2002年
7月1日
誕生

ほっくーと仲間たち



道内出身のイラストレーターが制作。クマのほっくーを中心に、動物7匹（くま、うさぎ、うし、ふくろう、いぬ、りす、きつね）のゆるいデザインが特徴です。オリジナルキャラクターを起用する方針として、全32作品の候補のなかから、職員の投票により決定されました。

〔キャラクター使用イメージ〕

通帳



キャッシュカード



ステッカー



コンサドーレU13セミナー



キャラクター紹介



ほっくー

北海道の森ですくすく育ったクマ。きれいな空と、その下でいっしょに生きる仲間たちを、何よりも大切に思っている。



らぶりん

ちょっと気が強いけど、頼まれたらイヤと言えないアナゴ肌。みんなに頼りにされて、何かと目立つ存在。



もぎゅ

いたってマイペース。ひとりでぼーっとしているときには、たいてい食べ物のことを考えている。花も好き。



もりほー

お調子者で目立ちたがりや。おしゃべりで、にぎやかなことが大好き。でも、ホントはとってもさみしがりや。



こわんた

がんばりやで、ほめられるとますますがんばってしまうタイプ。顔に似合わず、面白いことを言ったりもする。



まりりす

まじめでしっかりもの、さらにやさしい。大胆な発言でみんなを驚かせることもあるが、本人は気付いていない。



きたこん

みんなのことをいつもきちんと見ている気がばり上手。でも、ちょっとしたことですぐあわててしまうこともある。

データ集 — 1/4

| 10年間の財務データ |

連結業績サマリー

(単位:百万円)

	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	2025年度
経常収益	147,972	143,611	138,362	138,035	135,620	124,461	126,734	133,114	150,637	235,927
資金運用収益	78,229	76,218	70,644	67,699	66,697	68,710	69,400	71,559	86,527	118,491
役務取引等収益	29,594	28,898	29,290	29,079	27,900	27,723	27,154	27,838	30,311	31,531
その他業務収益	32,480	29,696	31,675	36,207	32,595	24,813	24,603	25,301	25,570	28,792
その他経常収益	7,667	8,798	6,752	5,049	8,425	3,214	5,575	8,415	8,227	57,111
経常費用	126,575	128,467	118,558	125,308	119,852	105,214	109,422	114,509	122,567	198,395
資金調達費用	3,471	4,083	2,834	2,094	1,912	885	1,615	1,075	8,706	25,379
役務取引等費用	10,420	10,767	10,694	10,889	11,285	11,474	11,355	12,436	12,060	13,518
その他業務費用	33,954	31,733	28,985	26,741	28,174	20,880	21,121	25,650	26,926	80,165
営業経費	76,200	74,488	71,452	70,109	68,345	64,038	67,398	67,063	68,337	72,661
その他経常費用	2,529	7,394	4,591	15,473	10,134	7,935	7,931	8,282	6,536	6,669
経常利益	21,396	15,143	19,804	12,726	15,767	19,247	17,312	18,605	28,070	37,532
税金等調整前当期純利益	22,841	15,087	19,931	13,652	14,708	18,241	15,810	18,288	27,541	37,112
法人税、住民税および事業税	1,787	1,188	3,990	5,995	6,863	6,643	6,604	6,113	6,885	9,479
法人税等調整額	4,011	715	1,498	△32	△1,900	△323	△38	△696	121	1,989
非支配株主に帰属する当期純損益	337	△503	300	124	322	165	△403	41	△74	42
親会社株主に帰属する当期純利益	16,704	13,686	14,141	7,564	9,422	11,756	9,647	12,830	20,608	25,601

2021年度以降については、割賦販売取引の売上高および売上原価の計上基準を変更した計数となっております。

データ集 — 2/4

連結貸借対照表サマリー

(単位:百万円)

	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	2025年度
資産の部合計	9,093,714	9,500,510	9,759,776	9,988,041	11,858,207	13,543,823	12,520,974	13,244,574	13,446,736	13,271,307
有価証券	1,729,586	1,489,802	1,265,106	1,297,414	1,505,246	1,483,991	1,588,951	2,385,288	2,598,690	2,545,544
貸出金	6,052,348	6,251,728	6,518,080	6,659,161	7,367,433	7,361,881	7,703,573	7,487,752	7,856,186	8,036,470
負債の部合計	8,685,102	9,069,565	9,338,715	9,578,564	11,417,570	13,122,751	12,113,649	12,797,053	13,062,325	12,879,681
預金	8,086,989	8,344,356	8,596,305	8,855,838	9,900,963	10,563,784	10,828,182	10,915,046	11,096,231	11,124,817
純資産の部合計	408,611	430,945	421,061	409,476	440,636	421,072	407,324	447,520	384,411	391,626
株主資本	317,725	326,854	336,044	341,101	346,792	354,817	359,943	368,821	380,690	391,803
うち利益剰余金	124,280	133,386	143,718	148,186	154,102	162,019	167,891	176,889	193,187	198,855
その他の包括利益累計額	84,802	97,960	79,253	64,619	89,179	61,951	43,382	73,831	△224	△4,312
非支配株主持分	5,981	6,001	5,657	3,672	4,580	4,266	3,970	4,840	3,931	4,121

その他指標

	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	2025年度
自己資本比率(%) (連結)	13.54	13.29	12.89	12.61	12.41	12.53	11.78	14.42	13.00	13.18
自己資本利益率(ROE)(%) (連結)	4.24	3.30	3.36	1.84	2.23	2.75	2.35	3.03	5.00	6.66
1株あたり純資産(BPS)(円) (連結)	1,009.07	1,064.76	1,049.01	1,042.48	1,122.97	1,072.55	1,047.18	1,150.51	1,010.42	1,035.74
1株あたり当期純利益(EPS)(円) (連結)	41.87	34.30	35.80	19.39	24.25	30.26	25.03	33.33	53.92	68.05
配当性向(%)	26.65	30.53	28.99	46.88	44.07	35.07	36.68	30.03	36.12	41.94
発行済株式数(千株)	普通株式 399,060	普通株式 399,060	普通株式 399,060	普通株式 399,060	普通株式 399,060	普通株式 399,060	普通株式 399,060	普通株式 399,060	普通株式 399,060	普通株式 378,060
コアOHR(%) (単体)	80.62	82.17	81.98	80.59	80.41	73.65	77.20	75.61	68.91	62.41

データ集 — 3/4

| 非財務データ | サステナビリティ関連項目指標

環境関連

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
GHG排出量(t-CO ₂)	21,229	605,594	10,554,695	8,802,265	10,243,435
Scope1	2,672	2,656	2,285	1,505	873
Scope2	16,601	14,992	10,727	8,624	4,788
Scope3	1,956	587,946	10,541,653	8,792,136	10,237,774
カテゴリ1 購入した製品・サービス	—	—	—	—	46,790
カテゴリ2 資本財	—	—	—	15,487	22,484
カテゴリ3 Scope1.2に含まれない 燃料およびエネルギー活動	—	—	—	2,469	2,351
カテゴリ4 輸送、配送(上流)	—	—	—	2,570	1,444
カテゴリ5 事業活動から出る廃棄物※	—	—	24	18	32
カテゴリ6 出張	462	418	896	400	403
カテゴリ7 通勤	1,494	1,425	1,432	914	919
カテゴリ15 投融資	—	586,103	10,539,301	8,770,278	10,163,351
事業性融資	—	586,103	10,539,301	8,770,278	8,715,152
株式・社債	—	—	—	—	1,448,198

※2024年度からGHG排出量可視化プラットフォーム「C-Turtle® FE」を利用して算定しております。

【Scope3カテゴリ15の内訳】

業種	排出量※1 (単位：t-CO ₂)	炭素強度※2 (単位：t-CO ₂ /百万円)
農業	212,107	8.95
製紙・林業製品	263,048	3.57
加工食品・加工肉	520,488	3.50
飲料	39,980	1.04
金属・鉱業	370,291	5.34
化学	227,310	2.86
石油およびガス	352,628	1.64
石炭	2,509	2.33
建設資材	522,818	16.95
資本財	2,489,454	2.85
自動車および部品	53,100	0.49
電力ユーティリティ	777,798	13.50
不動産管理・開発	106,185	0.67
トラックサービス	478,385	3.13
鉄道輸送	17,243	1.20
海上輸送	103,228	7.08
旅客空輸	168,434	11.09
航空貨物	1,925	2.43
その他	3,456,411	1.60
合計	10,163,351	—

※1 排出量の総量に「融資先の資金調達総額に占める当行融資額の割合」を乗じた数値。小数点以下切り捨て。

※2 融資先の売上高1百万円あたりの排出量

データ集 — 4/4

| 非財務データ | サステナビリティ関連項目指標

社会(人的資本)関連

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
社員数(単体)(人)	2,695	2,542	2,442	2,371	2,377	2,391
女性社員比率	41.3%	41.8%	41.1%	41.8%	42.8%	43.7%
女性管理職比率※1	18.4%	19.9%	20.8%	23.1%	24.8%	25.6%
調査役級クラス以上の女性比率	29.2%	30.6%	31.2%	32.7%	33.5%	34.0%
新入行員採用人数(人)	67	61	64	67	87	130
平均勤続年数(年)	18.25	18.75	19.17	19.42	19.41	19.16
	男性	19.58	19.83	20.08	20.25	20.50
	女性	16.08	16.83	17.67	18.00	17.75
育児休業等取得率※2						
	男性	91.9%	100.0%	102.6%	102.0%	100.0%
	女性	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
年次有給休暇取得率	41.6%	43.0%	44.1%	56.1%	56.6%	61.3%
平均有給休暇取得日数(日)	7.8	8.2	8.4	10.7	10.7	10.9
一人あたりの研修費用(千円)	—	—	26	60.1	79.1	84.1
一人あたりの研修時間(時間)	—	—	7	14.2	40.3	44.9
ストレスチェック受検率	99.0%	98.0%	95.7%	87.2%	88.8%	95.2%

※1 女性の課長級以上の人数を男女合計の課長級以上の人数で除して算出しております。

※2 男性は、事業年度内に「育児休業や育児目的休暇を取得した男性労働者の数」を同年度内に「配偶者が出産した男性労働者の数」で除して算出しております。

配偶者が出産した年度内ではなく翌年度に育児休業等を取得した場合、分子に加算されるものの分母には加算されないため、取得率が100%を超過します。

ガバナンス関連

	2021年7月1日時点	2022年7月1日時点	2023年7月1日時点	2024年7月1日時点	2025年7月1日時点	2026年7月1日時点
取締役人数(人)	11	10	10	10	11	10
社外取締役比率	36%	40%	40%	40%	36%	40%
女性取締役比率	18%	20%	20%	20%	18%	20%

| 外部認証・評価 |

受賞・認証等



プラチナえるぼし認定
(道内企業初)



プラチナくるみん認定
(道内金融機関初)



健康経営優良法人
(大規模法人部門)



CDP



DX認定



食育実践優良法人



スポーツエール
カンパニー

イニシアチブ参画



会社概要 (2026.3.31時点)

設立年月日	1917(大正6)年8月20日
本店所在地	札幌市中央区大通西3丁目7番地
主要勘定	資本金 1,211億円
	資金量 111,757億円
	貸出金 81,123億円
総資産	132,339億円
発行済株式数	普通株式 378,060,179株
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
	札幌証券取引所
店舗数	172店
従業員数	2,391名

Make the HOKKAIDO Way



株式会社北洋銀行 経営企画部

〒060-8661 札幌市中央区大通西3丁目7番地

電話 011-261-1311(代表)

<https://www.hokuyobank.co.jp/>

2026年8月発行



FSC®認証紙製品を使用することにより責任ある森林管理を支援しています。

UD FONT

見やすいユニバーサルデザインフォントを採用しています。

