

第28回

インフォメーション・ミーティング資料

(2026年3月期決算・2027年3月期計画)

2026年6月4日

Make the HOKKAIDO Way



(東証プライム市場・札幌証券コード：8524)

I 2026年3月期決算の概要

1	業績概要（単体決算）	P1
2	業績概要（連結決算）	P2
3	資金利益	P3
4	貸出金	P4
5	預金	P5
6	有価証券運用	P6
7	役務取引等利益	P8
8	経費	P9
9	与信関係費用・不良債権	P10

【ご注意事項】

- 資料には当行グループの将来の業績、経営目標などに関する記述が含まれております。こうした記述は将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。将来の業績は経営環境の変化などにより、予想と異なる結果となる可能性があることにご留意ください。
- 当行以外の金融機関に関する情報は一般に公知の情報に依拠しております。
- 表示金額は特にことわりのない場合、表示金額未滿を切り捨てております。

II 企業価値向上にむけた取組み・2027年3月期の計画

1	ROE・PBRの現状	P11
2	新中期経営計画の概要	P12
3	企業価値向上のロジックツリー	P13
4	2027年3月期計画の概要	P14
5	主体別RORA	P15
6	トップライン収益の強化	P16
7	金利感応度	P23
8	コストコントロール	P24
9	資本政策	P25
10	成長産業への集中投資	P28
11	新事業創出	P35
12	北海道の社会課題解決に向けた取組み	P36

巻末資料

中期経営計画 *Make the HOKKAIDO Way 1ststage*
～今はまだ無い“Way”を私たちがつくる～

2026年3月期決算の概要

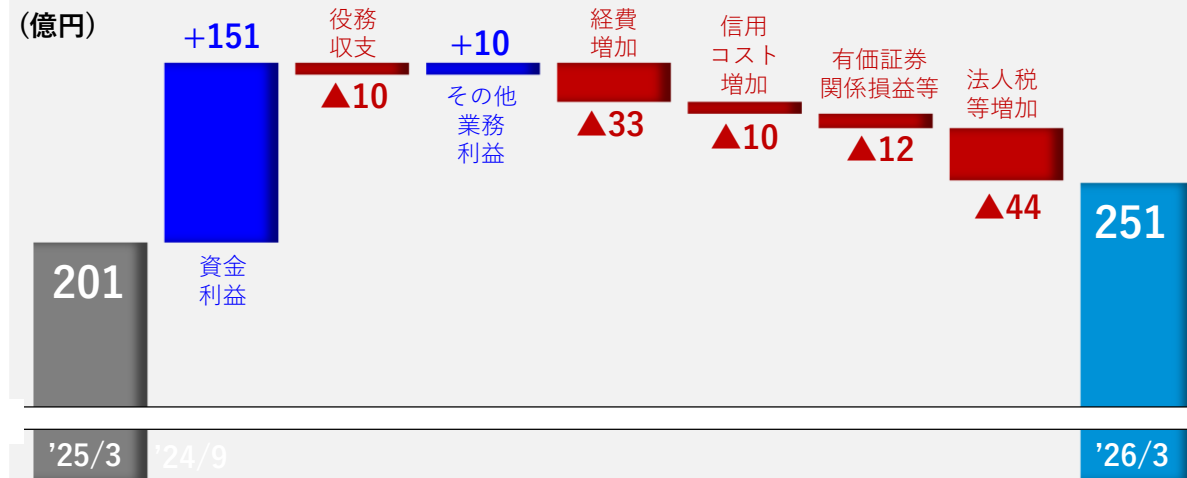
コア業務純益、当期純利益ともに3期連続の増益

【単体】 (単位：億円)	'25/3期 実績	'26/3期 実績	前年比
コア業務粗利益	934	1,085	+151
資金利益	795	947	+151
貸出金利息	671	892	+220
預金NCD利息 (▲)	67	196	+129
有価証券利息配当金	151	201	+49
その他資金収支	38	50	+11
役務取引等利益	121	111	▲10
その他業務利益	17	27	+10
経費(臨時処理分除く) (▲)	643	677	+33
コア業務純益	290	408	+117
信用コスト(▲)	30	40	+10
有価証券関係損益	▲13	▲34	▲21
経常利益	266	359	+93
当期純利益	201	251	+50

決算のポイント

- ボリュームの増加と利回りの上昇により貸出金利息が増加したほか、有価証券利息配当金、日銀預け金利息の増加を主因に、**コア業務純益は3期連続の増益**。
- 上記トップライン収益の伸長が、信用コストの増加や低利回り債券の入替による有価証券関係損益の減少を吸収し、**経常利益は2期連続の増益、当期純利益は3期連続の増益**。

当期純利益の増減要因



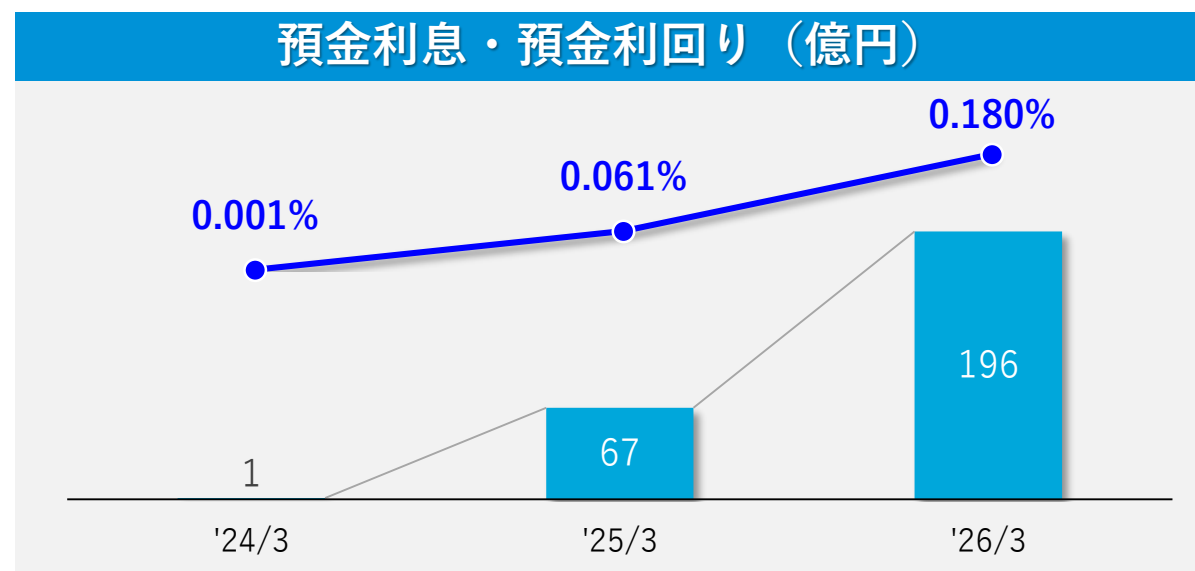
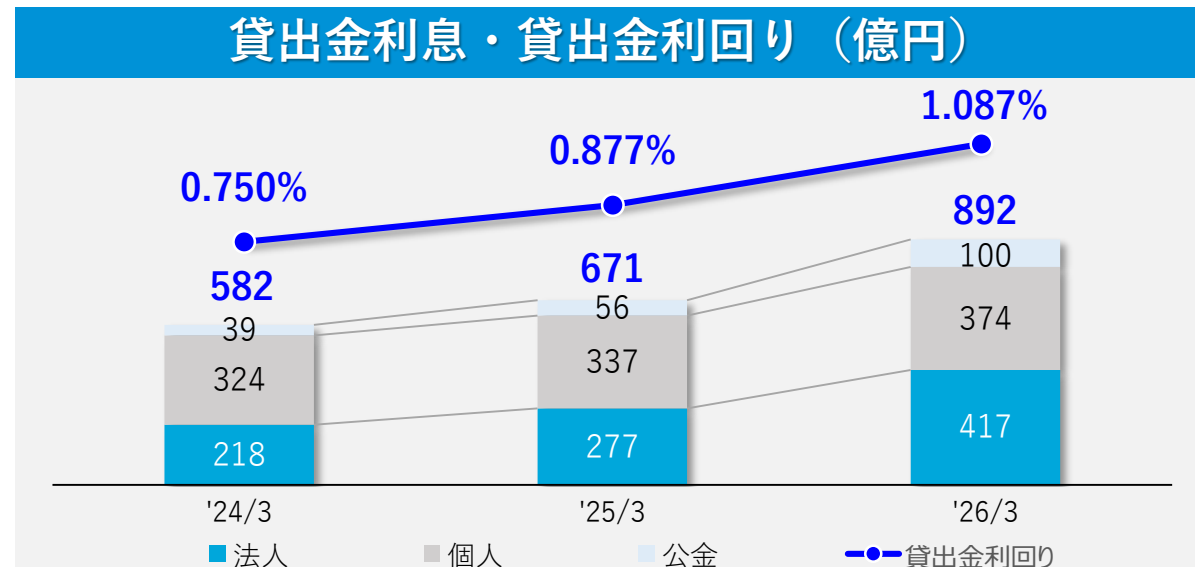
前年比増収増益、子会社の業績も安定推移

【連結】 (単位：億円)	'25/3期 実績	'26/3期 実績	前年比
連結コア粗利益	1,004	1,167	+163
資金利益	778	931	+152
貸出金利息	668	885	+217
預金等利息 (▲)	67	196	+129
有価証券利息配当金	139	192	+53
その他資金収支	37	49	+11
役務取引等利益	182	180	▲2
その他業務利益	44	56	+12
経費(臨時処理分除く) (▲)	687	727	+39
連結コア業務純益	317	440	+123
信用コスト(▲)	39	51	+12
有価証券関係損益	▲12	▲34	▲21
連結経常利益	280	375	+94
親会社株主に帰属する当期純利益	206	256	+49

子会社の状況				
(単位：億円)	経常収益	'25/3期 実績	'26/3期 実績	前年比
	純利益			
札幌北洋リース	経常収益	237	250	+12
	純利益	5	5	▲0
ノースパシフィック	経常収益	22	22	▲0
	純利益	2	2	+0
北洋証券	経常収益	20	21	+1
	純利益	0	0	▲0
北海道共創パートナーズ	経常収益	18	23	+5
	純利益	4	4	+0
その他2社	経常収益	28	27	▲0
	純利益	2	2	▲0
連結子会社6社合計	経常収益	327	345	+18
	純利益	15	15	+0

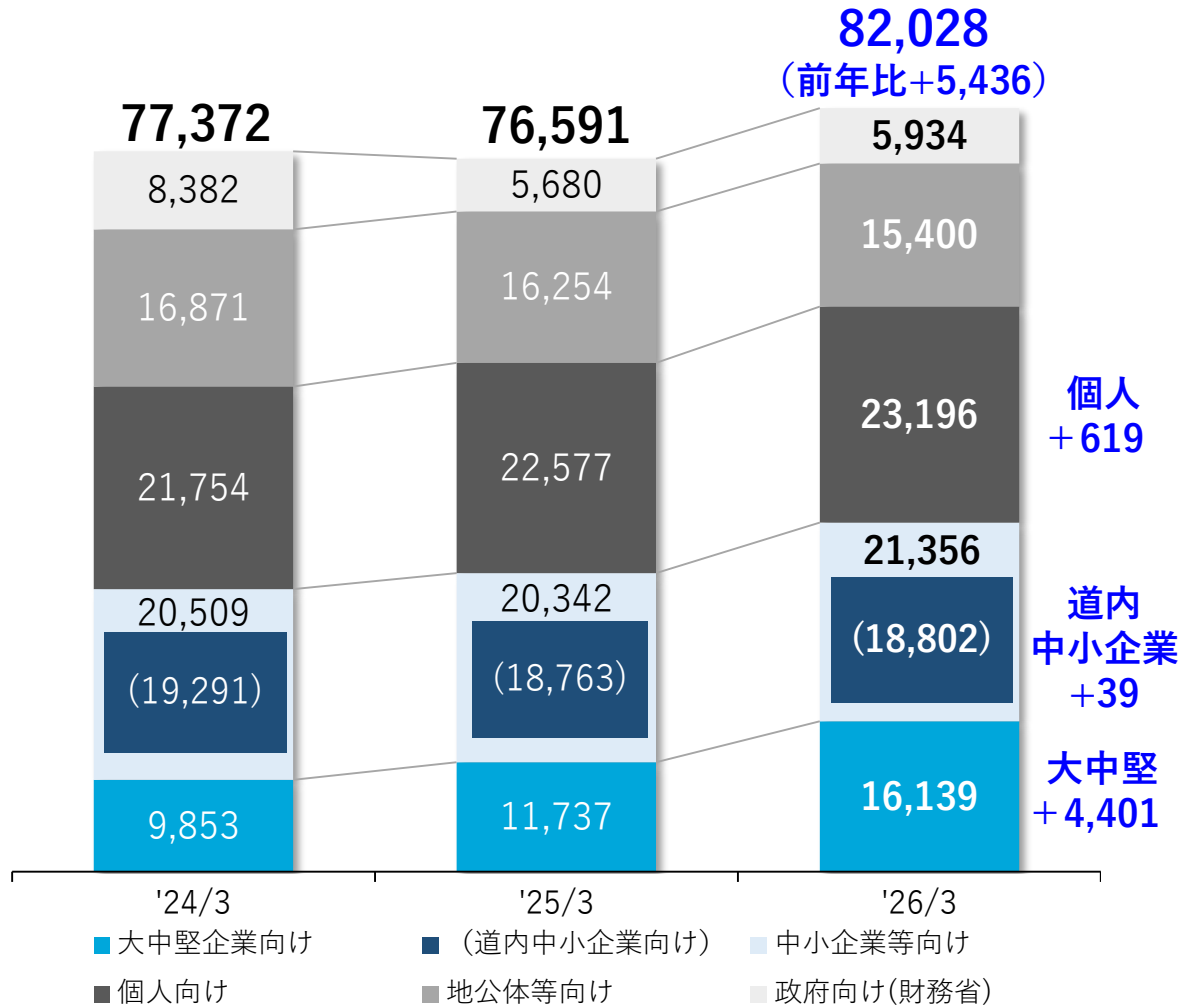
利回りの上昇を主因に貸出金利息、有価証券利息配当金は前年から増加

【単体】 (単位：億円)	'25/3期 実績	'26/3期 実績	前年比
資金利益	795	947	+ 151
預貸収支	604	695	+ 90
貸出金利息	671	892	+ 220
預金NCD利息(△)	67	196	+ 129
有価証券利息配当金	151	201	+ 49
円債	78	94	+ 16
株式	41	38	▲3
外国証券	4	7	+ 3
その他	27	59	+ 32
うち投信解約益	0	26	+ 26
その他資金収支	38	50	+ 11
資金利益(除く投信解約益)	795	920	+ 125

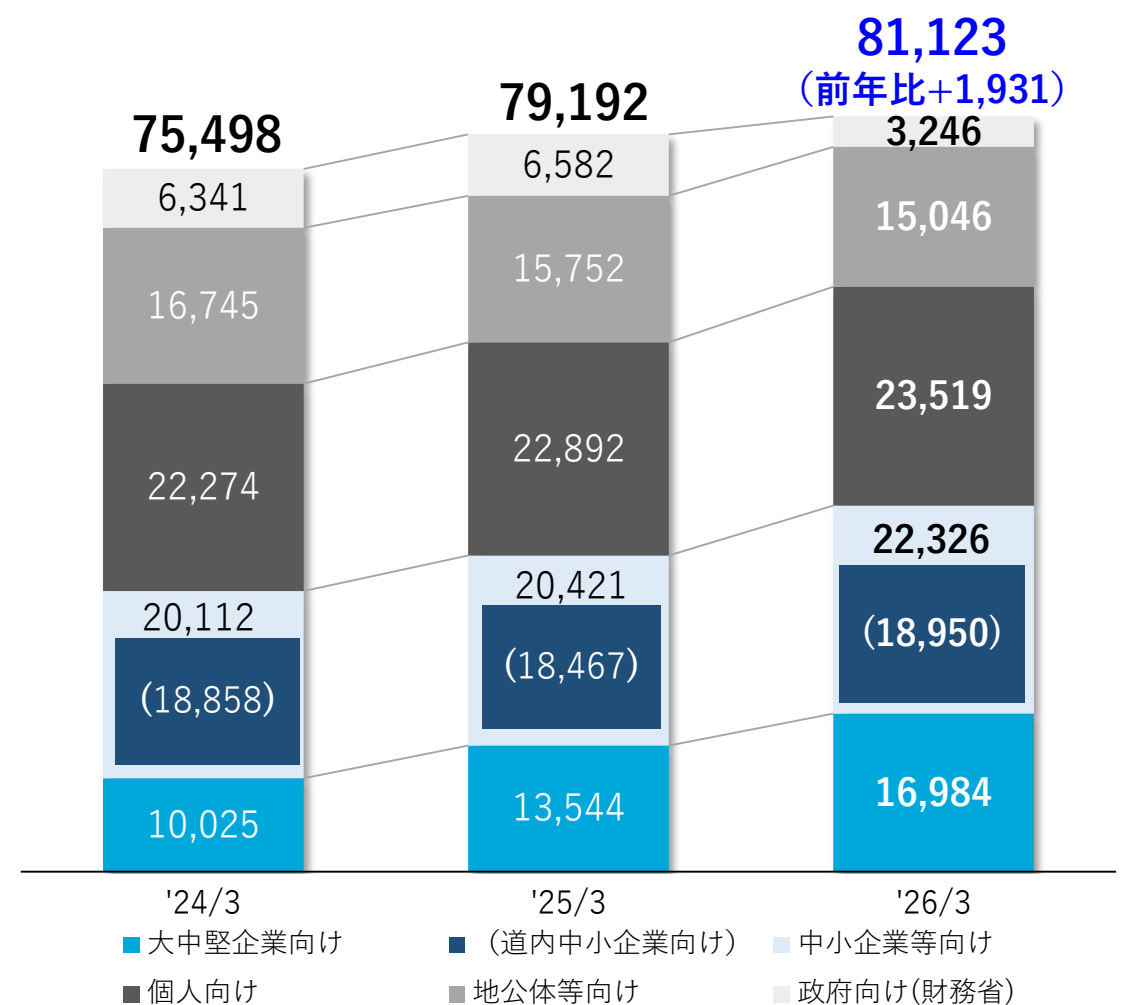


大中堅企業向けが残高伸長を牽引 道内中小企業向けは平残・末残ベースでも前年比プラスに

貸出金平残の推移（億円）

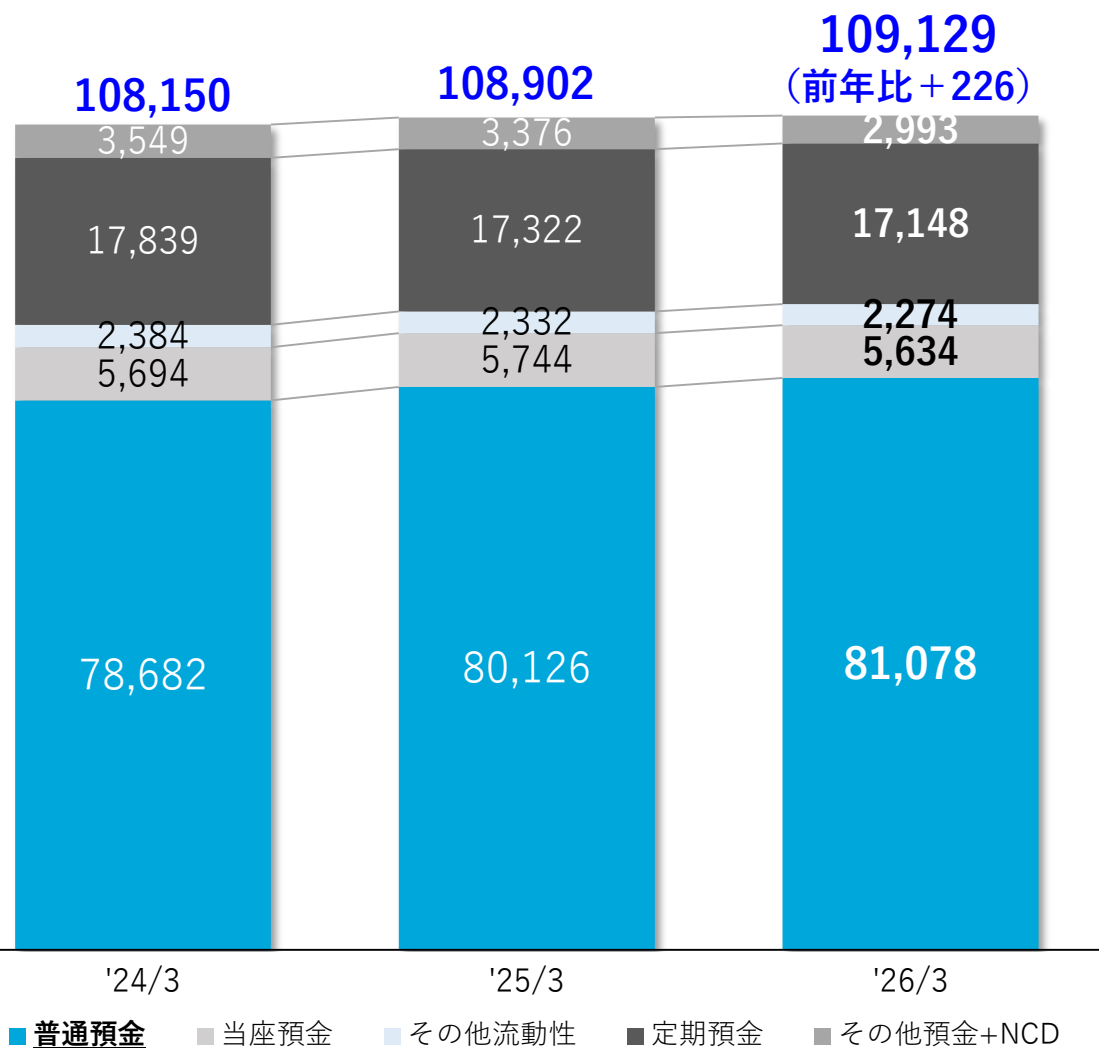


貸出金末残の推移（億円）



流動性預金比率が高く低コストで資金調達が可能

種類別 預金平残の推移 (億円)



当行の預金構造について (億円)

□ 国内銀行※1	2024年3月	2025年3月	2026年3月
総預金平残 (NCD除く)	9,693,642	9,809,163	10,061,600
うち流動性 (要求払) 預金平残※2	6,971,158	6,962,231	6,924,319
国内銀行 流動性 (要求払) 預金比率	71.9%	70.9%	68.8%

□ 北洋銀行	2024年3月	2025年3月	2026年3月
総預金平残 (NCD除く)	105,201	106,150	106,755
うち流動性 (要求払) 預金平残※2	87,281	88,735	89,521
北洋銀行 流動性預金 (要求払) 比率	82.9%	83.5%	83.8%

国内銀行対比で流動性預金の比率が高い

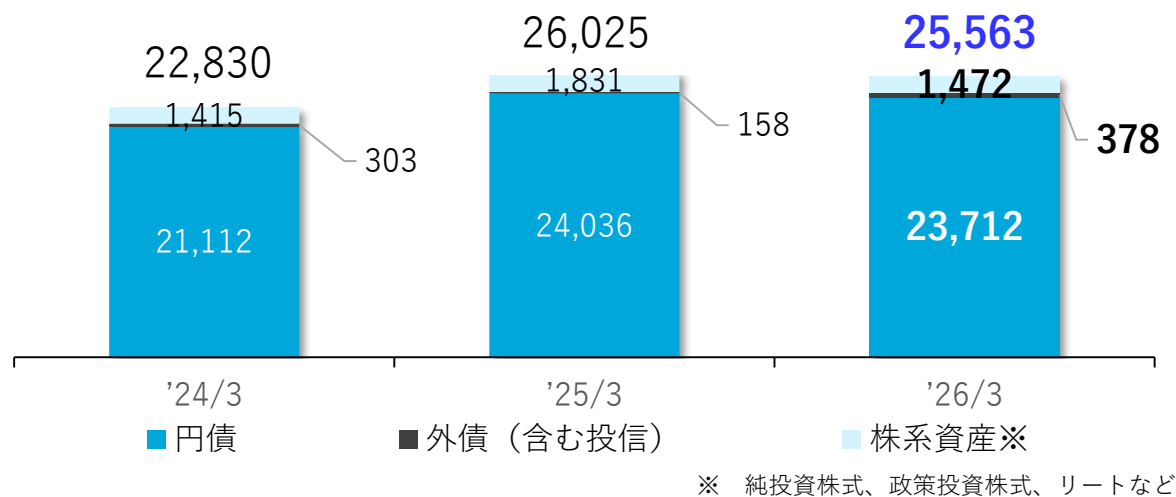
➤ コストを抑えた資金調達

※1 出所：日本銀行「時系列統計データ検索サイト」
国内銀行はゆうちょ・信金等を除く

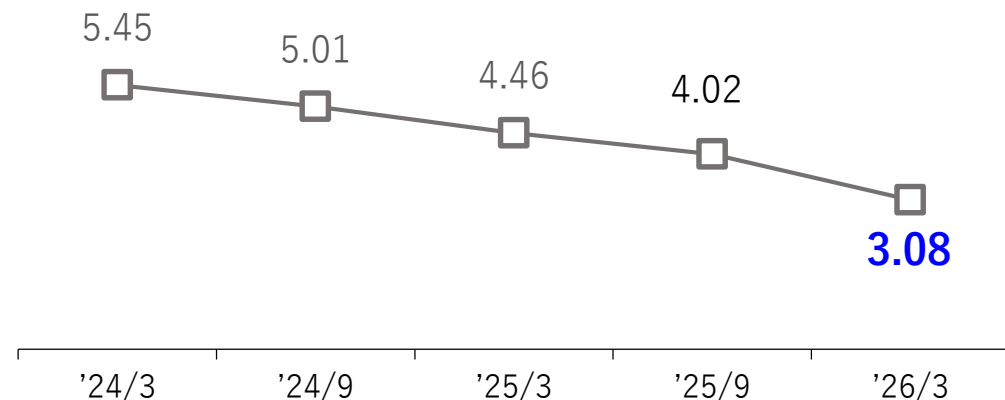
※2 当座預金、普通預金、貯蓄預金、通知預金、別段預金、納税準備預金の合計
(非居住者円預金、外貨預金は除く)

長期債の入れ替えにより利回りは改善、デュレーションの短期化が加速

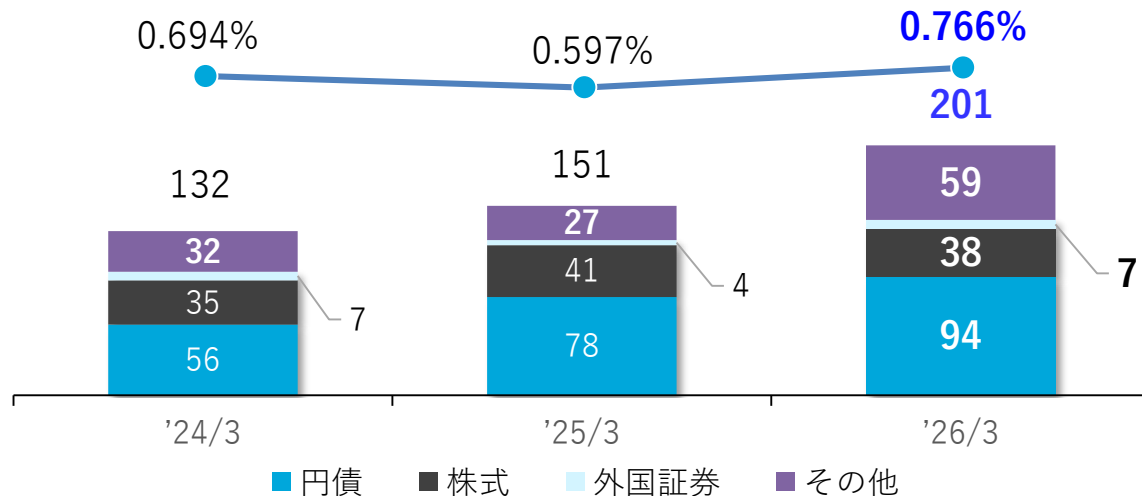
有価証券残高実績（億円）



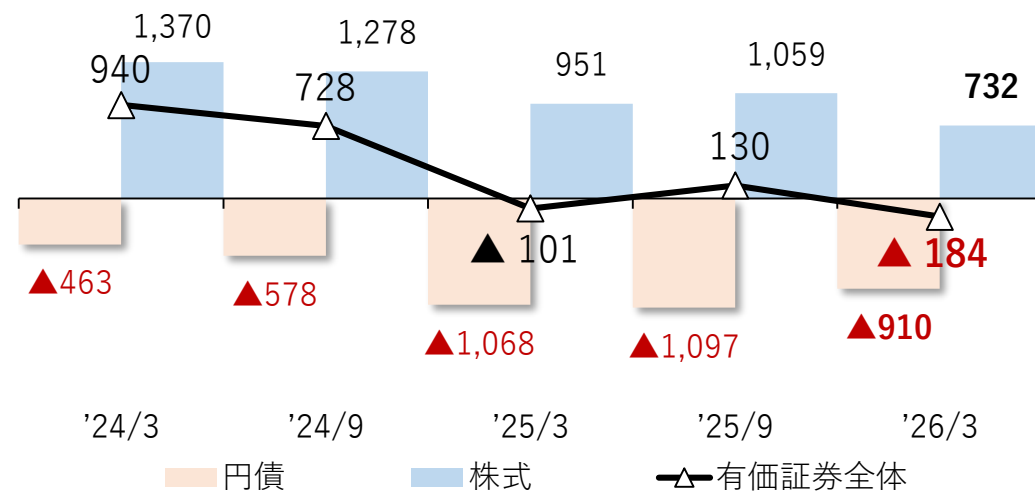
円債デュレーション（年）



有価証券配当金（億円）・利回り



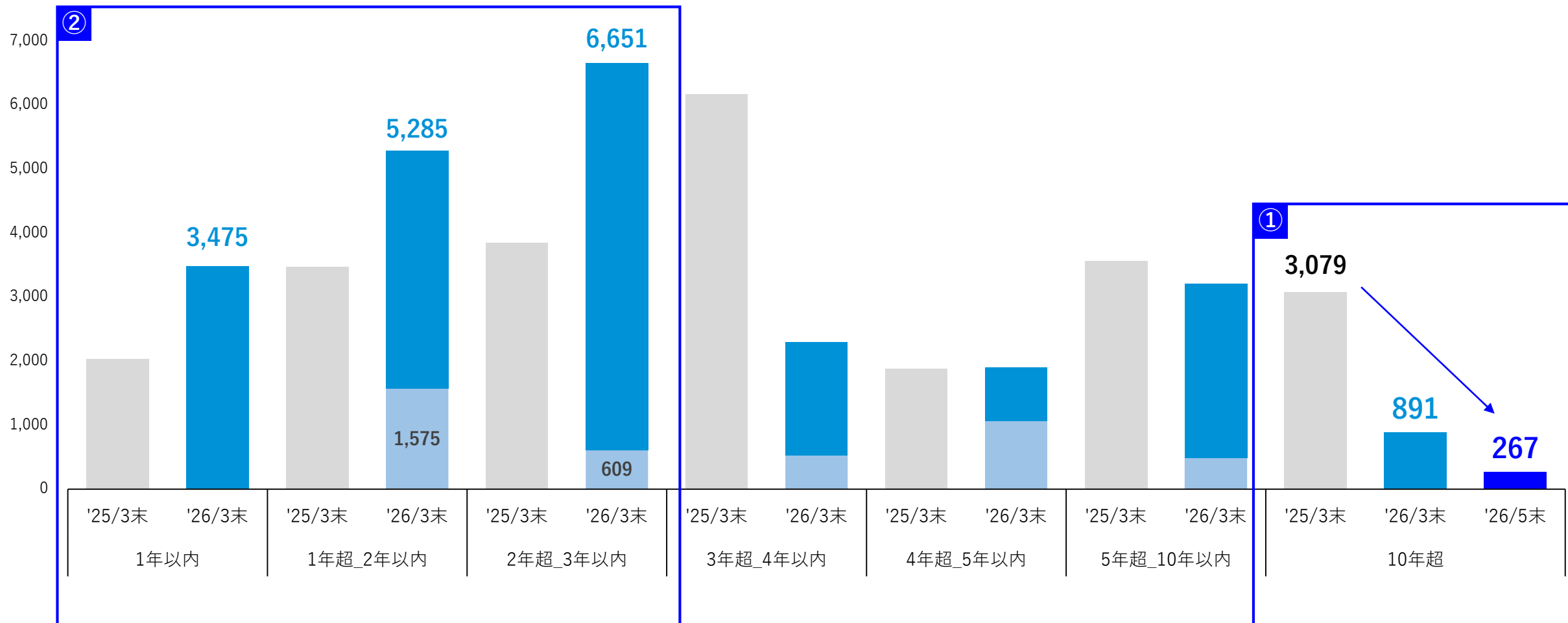
有価証券評価損益（億円）



残存期間別の円債残高（簿価ベース）

(億円)

■ うち'26/3期購入分

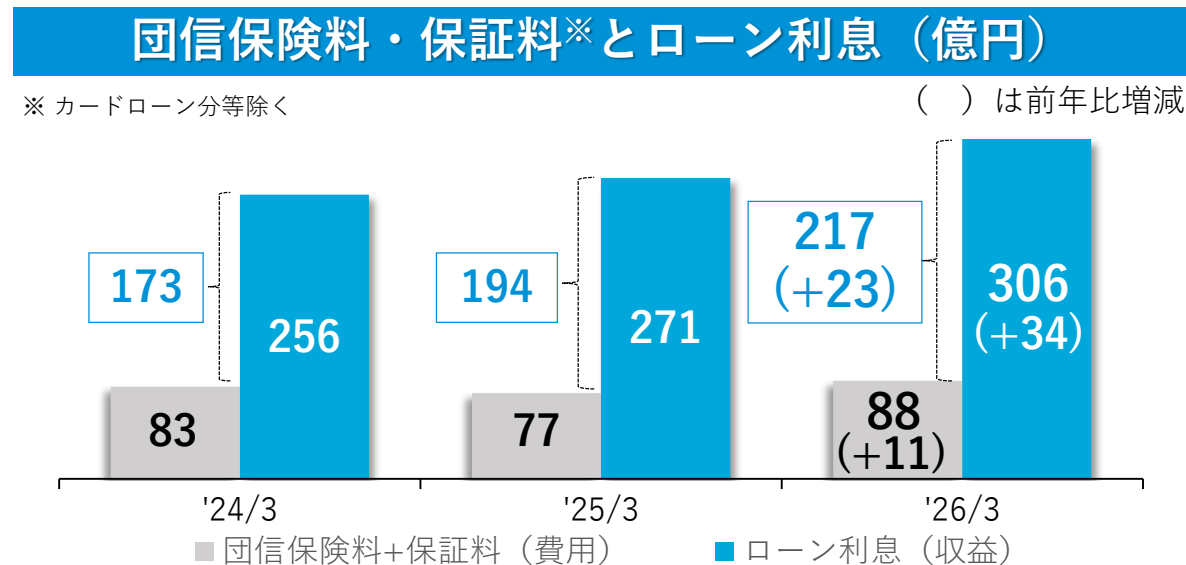
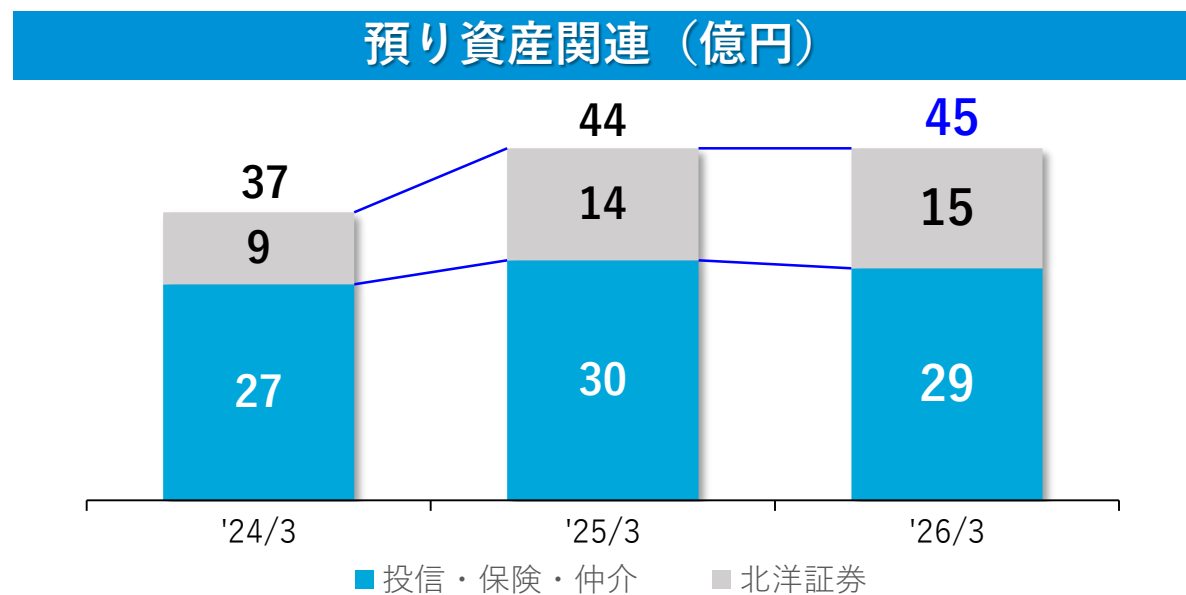


② 残存3年以内：15,411億円（円債残高全体の約65%）
 →平均利回りは0.42% 償還再投資により今後のインカムアップに大きく寄与

① 残存10年超：267億円（2026年5月末時点）
 →戦略的な入替を実施し大きく減少（売却した債券の平均利回り0.39%）

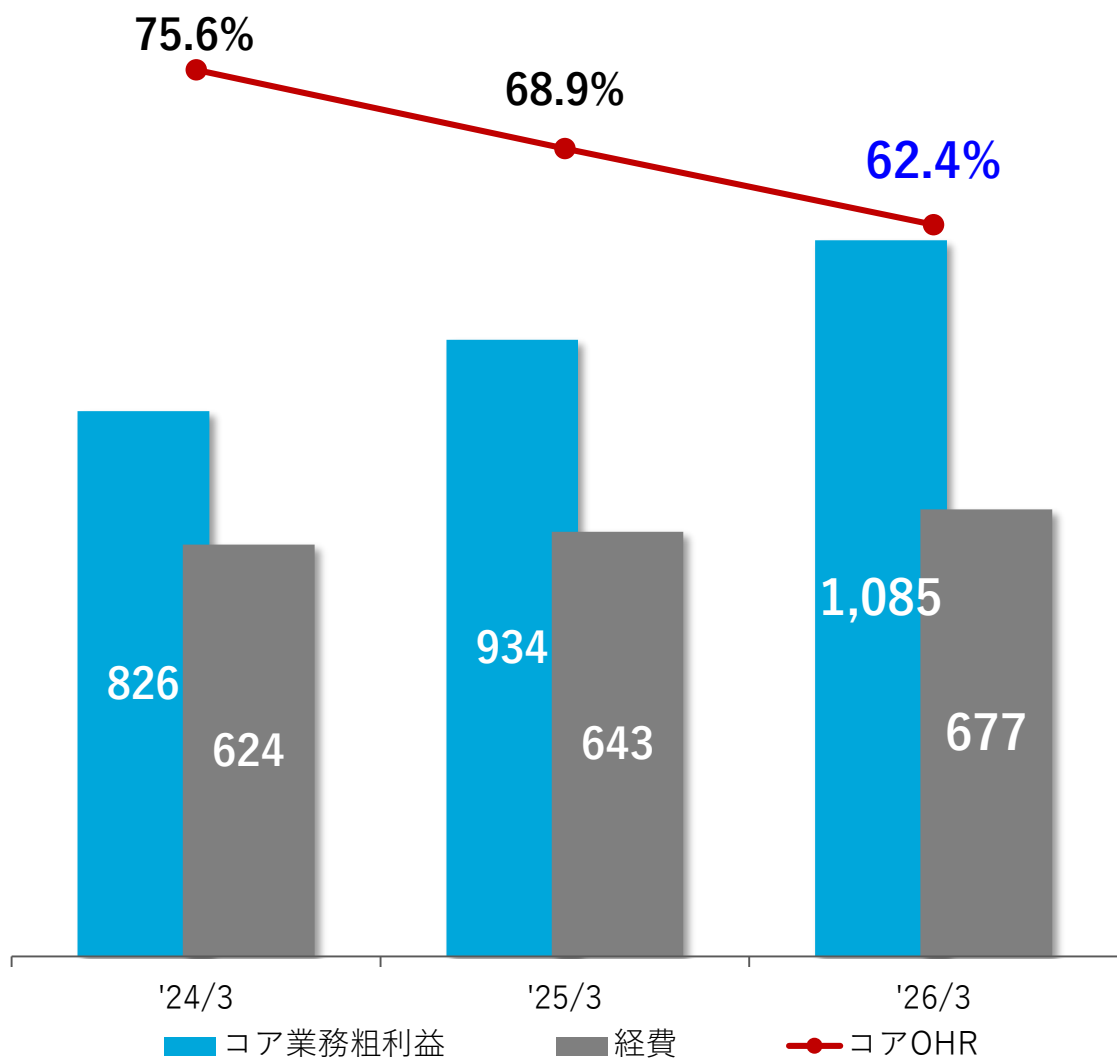
預り資産・子会社収益が堅調推移、ローンのトータル収益は前年比拡大

【連結】 (単位：億円)	'25/3期 実績	'26/3期 実績	前年比
法人関連	29	32	+3
ソリューション関連	10	9	▲0
法人融資関連	2	2	▲0
北海道共創パートナーズ	16	20	+4
預り資産関連	44	45	+1
投信・保険	28	27	▲0
金融商品仲介	1	2	+0
北洋証券	14	15	+1
団信保険料	▲60	▲70	▲9
為替手数料	59	60	+1
他子会社（HKP・証券除く）	42	43	+1
その他	68	70	+2
合計	182	180	▲2

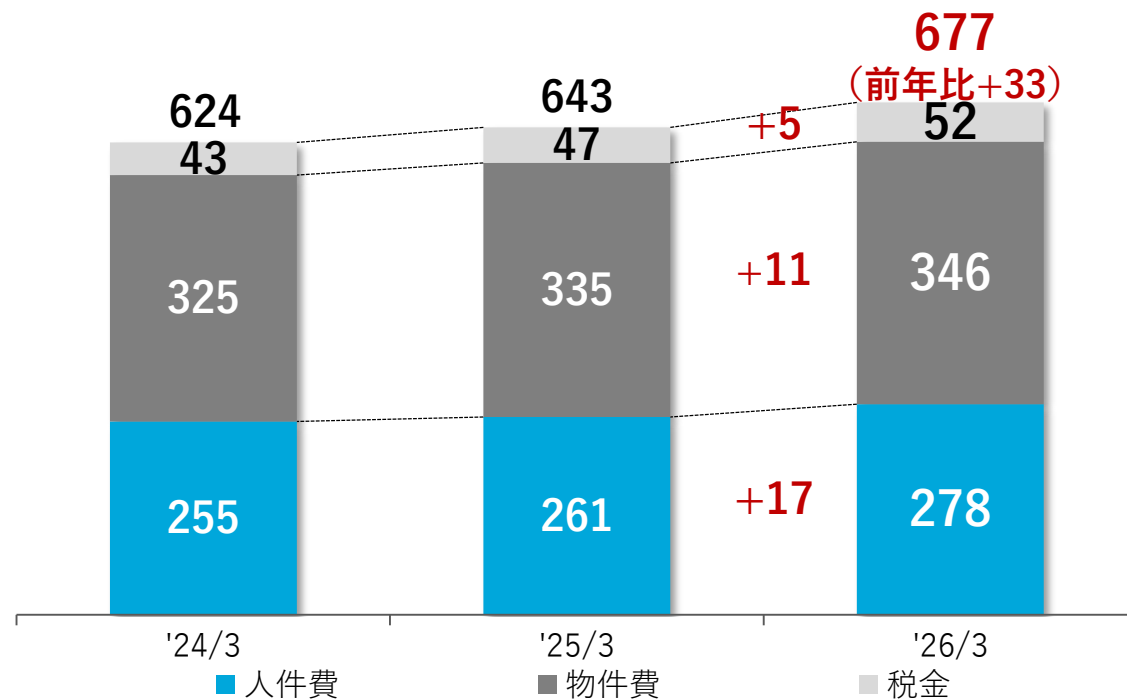


人件費を中心に経費増加も、コアOHRは低下

経費・コアOHRの推移（億円）



経費の内訳（億円）



【前年比主な増減要因】

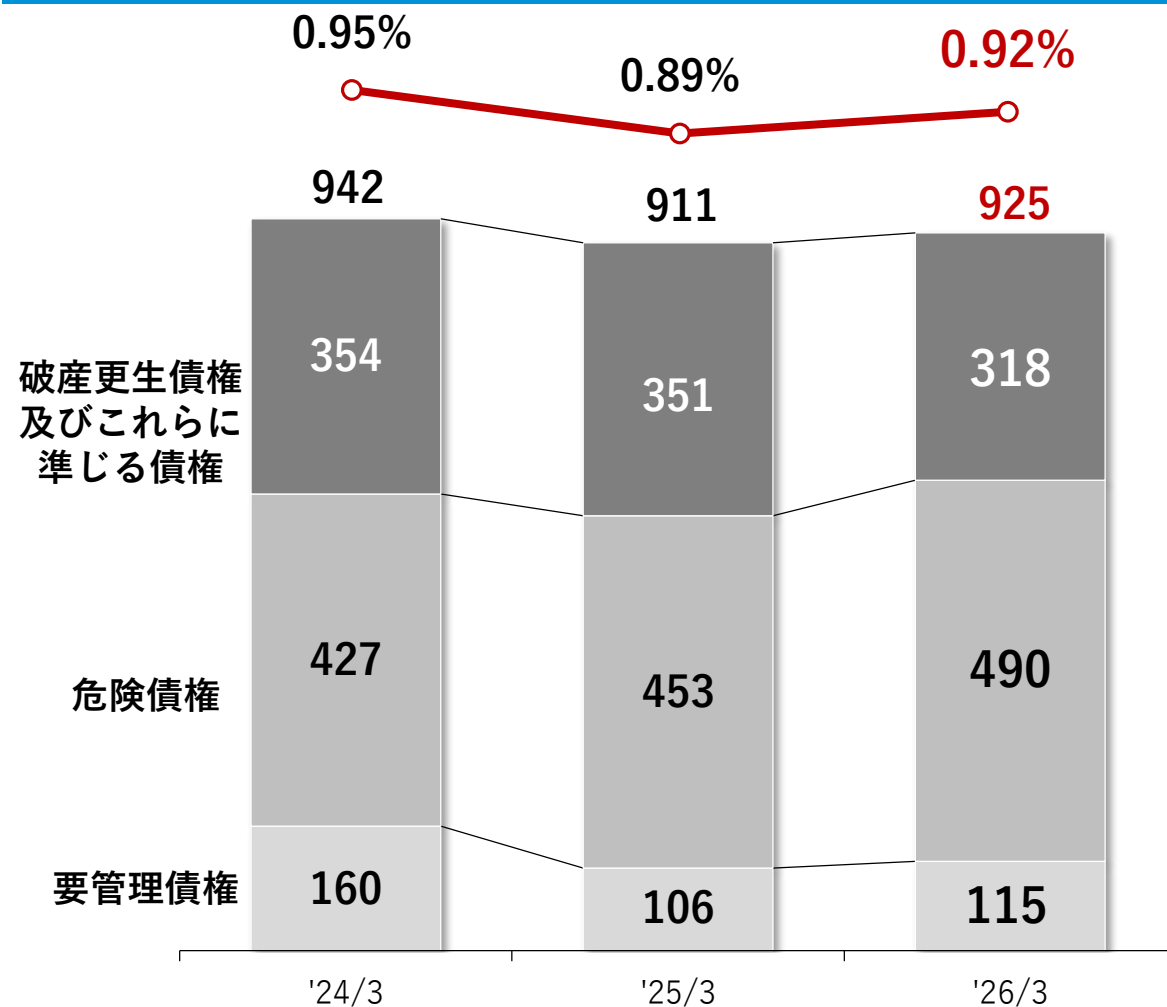
- 人件費+17** ⇒ ベースアップ・新人事制度による増加
- 物件費+11**
 - ⇒ 業務委託費+2（システム利用料ほか）
 - ⇒ 広告宣伝費+2、器具備品費+1、動不動産償却+2など
- 税金+5** ⇒ 資産取得による消費税の増加など

信用コストは個社要因により増加も、開示債権比率は低水準を維持

信用コストの内訳

【連結】 (単位：億円)	'25/3期 実績	'26/3期 実績	前年比
北洋銀行計	30	40	+10
新規倒産・ランクダウン等	61	60	▲1
回収・ランクアップ等	▲24	▲27	▲3
貸倒実績率の変動等	▲10	5	+15
その他（保証協会責任共有負担金）	2	2	+0
連結子会社計	9	10	+1
連結合計	39	51	+12

開示債権額（億円）・比率※



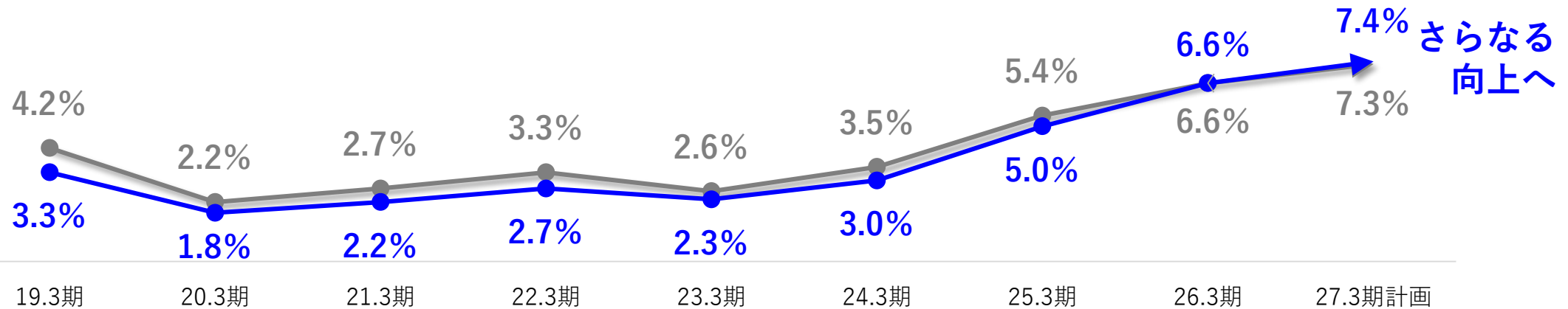
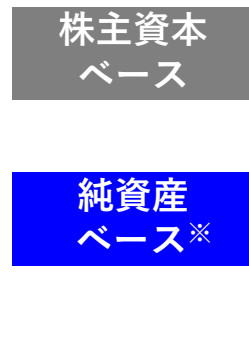
※ 部分直接償却を実施した場合の総与信に占める開示債権の比率

企業価値向上にむけた取組み
2027年3月期の計画

ROE・PBRのさらなる向上を目指す

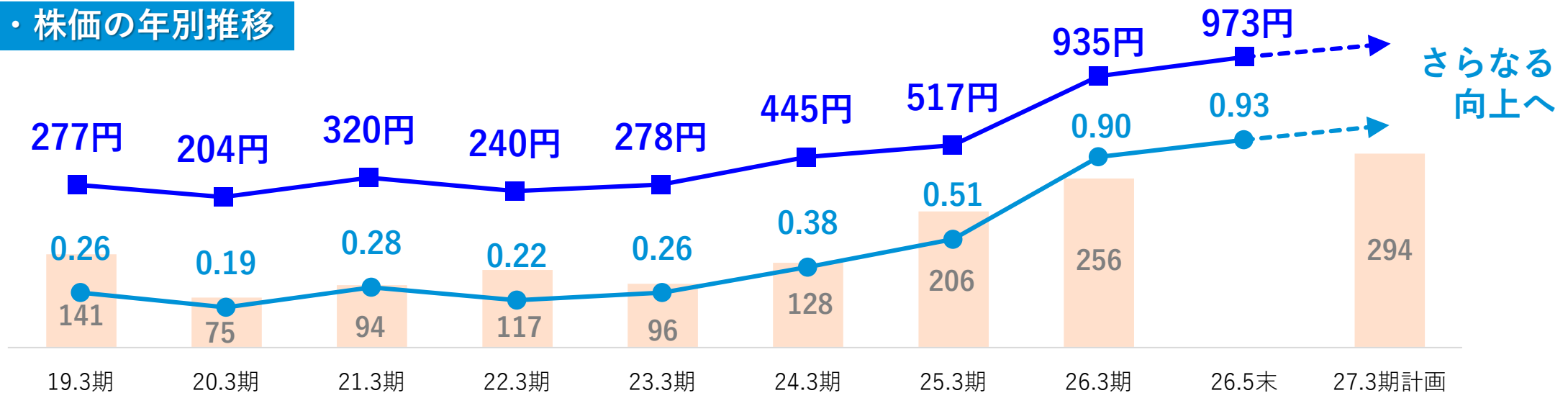
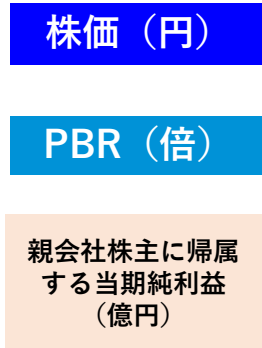
連結ROEの年別推移

株主資本コスト CAPMベース：8～9%程度 株式益回り：7～10%程度



※ 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



戦略5つの柱	戦略の方向性	2028年度計画（最終年度）
北海道密着戦略	「北海道に特化」という明確なポジションを貫き、北海道らしい成長の実現を支援する	<p data-bbox="1880 254 2244 294"><政策金利シナリオ></p> <p data-bbox="1747 311 2379 358">2027年1月 0.75% ⇒ 1.00%</p> <p data-bbox="1747 372 2379 419">2028年1月 1.00% ⇒ 1.25%</p> <p data-bbox="1786 482 2346 522">親会社株主に帰属する当期純利益</p> <p data-bbox="1931 544 2193 608">500億円程度</p> <p data-bbox="1964 696 2160 736">連結ROE^{※1}</p> <p data-bbox="1972 758 2160 822">11%程度</p> <p data-bbox="1951 915 2181 955">連結コアOHR</p> <p data-bbox="1972 976 2160 1041">50%程度</p> <p data-bbox="1951 1133 2175 1173">連結RORA^{※2}</p> <p data-bbox="1982 1195 2145 1259">1.24%</p>
完全デジタル化戦略	加速度的に進化するAI・DXの変化を捉え、当行サービスの将来軸とする	
ロイヤルティ向上戦略	当行ファン、ヘビーユーザーを増やし、その期待・ニーズに応える	
非金融・多角化戦略	ファイナンスに留まらない、北海道の発展と道民の幸せにつながる、あらゆる事業を探索	
人財・組織変革戦略	従業員満足No.1を目指すとともに、4戦略を実現させるための人財の強化と組織の構築	

※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 2025年度は0.78%

地域の価値向上

社会的インパクト指標

全体戦略

企業価値の向上

主要な取組み

財務リターン・企業価値指標

道民一人当たりGDP
(実質GDP)

北海道の人口
(社会増減)

道民の所得
(可処分所得)

道民の金融資産
(保有額)

北海道の自然環境
(GHG排出量)

北海道のDX化
(労働生産性[※])

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

トップライン収益
の強化

リテール分野：住宅ローン中心とした個人貸出の増強
法人分野：営業力強化、効率化による貸出ボリューム増
預金戦略：粘着性預金の増強（給振・年金、営業性資金等）
ロイヤルティ向上：アプリ「基本機能」のUI/UX向上
役務取引：グループ総合力発揮による収益拡大
有価証券：低利回り債券の入替による利回りの改善

コスト
コントロール

将来の企業価値向上につながる成長投資の実行
トップライン収益強化でコアOHRはさらに低下

資本政策

政策保有株式：新たな縮減計画は順調に進捗
適正な自己資本比率：下限値10%、コントロール水準11%
株主還元：2026年度配当予想32円（前年度+4円）

成長産業
新事業創出
脱炭素・環境保全
地域貢献

成長産業：GX・半導体関連、農業等成長産業支援の取組み
新事業創出：北海道の社会課題解決につながる非金融事業を展開
脱炭素：当行のGHG排出量削減と取引先の脱炭素支援の強化
環境保全：生物多様性増進に向けた支援の拡充
地域貢献：スタートアップ支援や金融経済教育の取組み強化

情報開示の充実
投資家との
積極的な対話

株主・投資家とのエンゲージメント活動強化
統合報告書など情報開示の充実化

RORA改善

2028年度計画

連結RORA
1.24%

連結コアOHR
50%程度

×

財務レバレッジ

ROE向上

2028年度計画

連結ROE
11%程度

期待成長率向上

資本コスト低減

PER向上

※ 実質GDP ÷ (就業者数 × 一人当たり総労働時間)

資金利益の増加を主因に前期比増益を見込む

【単体】 (単位：億円)	'26/3期 実績	'27/3期 計画	前年比
コア業務粗利益	1,085	1,193	+107
資金利益	947	1,065	+118
貸出金利息	892	1,059	+167
預金NCD利息 (▲)	196	295	+98
有価証券利息配当金	201	247	+46
その他資金収支	50	54	+4
役務取引等利益	111	111	▲0
経費(臨時処理分除く)(▲)	677	738	+60
コア業務純益	408	455	+46
信用コスト(▲)	40	40	▲0
有価証券関係損益	▲34	▲23	+11
経常利益	359	435	+75
当期純利益	251	293	+41

【連結】 (単位：億円)	'26/3期 実績	'27/3期 計画	前年比
連結コア粗利益	1,167	1,273	+105
経常利益	375	444	+68
親会社株主に帰属する当期純利益	256	294	+37

決算のポイント

■ 利益増加要因

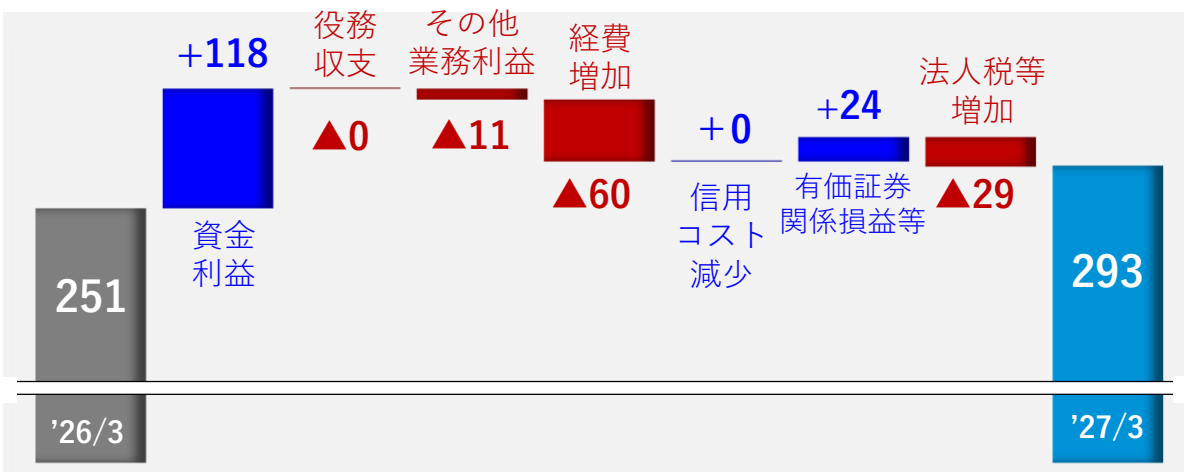
【】は前年比増減（億円単位）

- ①貸出金利回りの改善等
(2027年1月 政策金利0.75% ⇒ 1.00%想定) 【+167】
- ②有価証券運用益の増加 【+46】
- ③その他資金収支の増加 【+4】

■ 利益減少要因

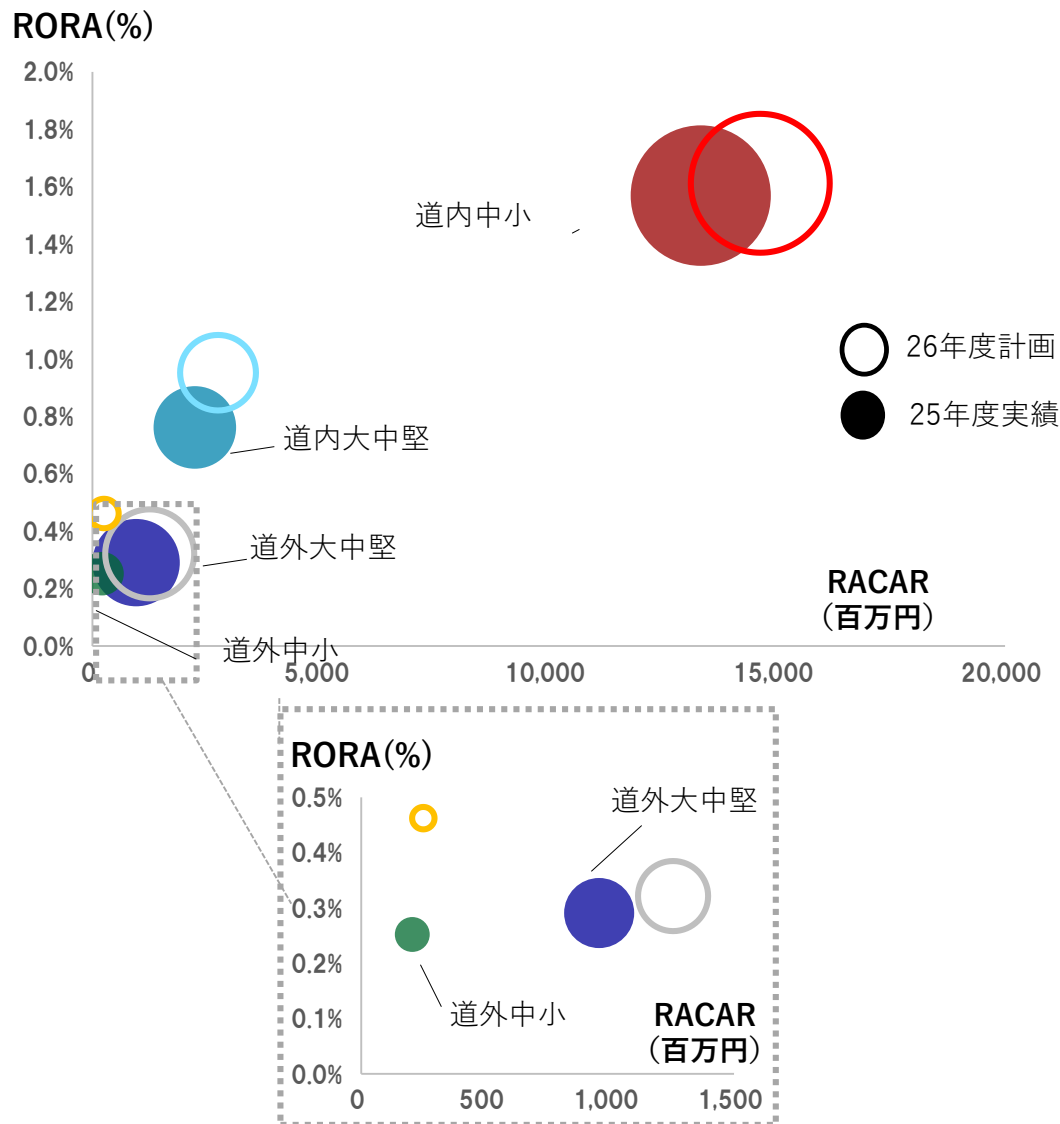
- ①預金支払利息の増加 【▲98】
- ②新人事制度導入、賃上げ等による人件費の増加 【▲13】
- ③広告宣伝費、業務委託費等の物件費の増加 【▲44】

当期純利益の増減要因（億円）



ボリュームゾーンである道内中小企業貸出を軸に、RORAは前年度から向上する計画

○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

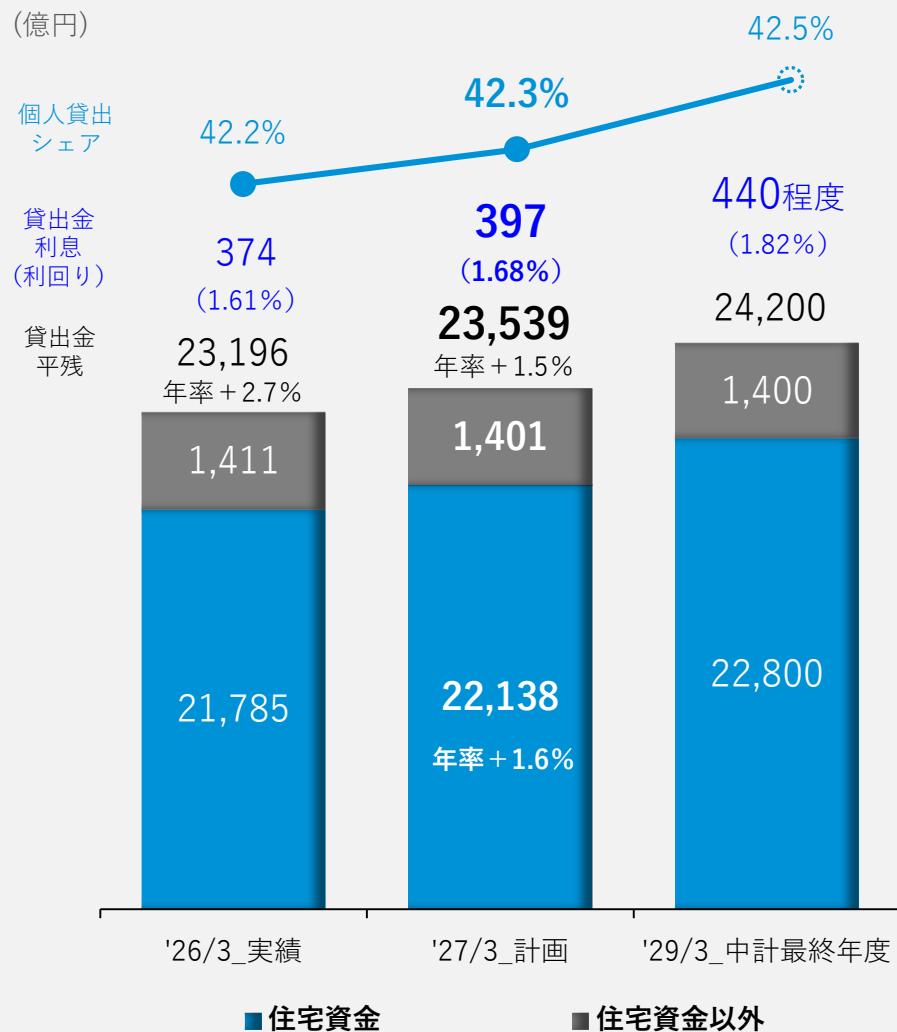
政策金利上昇を見据えた利鞘を確保し、更なるRORA向上を視野

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り組み
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可否を判断

厳しいマーケット環境下でもボリューム増により個人貸出シェアは高位を維持

個人貸出平残・貸出金利息・融資シェア



■ 住宅資金平残アップ

北海道密着戦略

新築戸建・MS

- ▶ 最長50年ローンが好調。引続き若年層の住宅資金ニーズを取込む。
- ▶ 住宅ローン利便性向上の一環として、分割借入の取扱いを開始。工期に合わせた融資実行により、住宅事業者（当行ローン申込者のカスタマジャーニーの最大の起点）への優位性を高め、当行ローン持込み強化を図る。

中古住宅

- ▶ 不動産事業者（過去案件持込実績がある事業者や法人融資先）への情報収集と早期提案により中古案件を取込み。
- ▶ 「マンション管理応援プラン」の取扱いを開始。新築MS供給が減少する中、管理状況が良い中古MSの購入や借換に金利優遇し、案件取込を図る。

アパートローン

北海道密着戦略

ロイヤルティ向上戦略

- ▶ 最長40年（新築）の借入が可能。当行がこれまで取込みできなかった「富裕層向け相続対策商品」「準富裕層向け資産形成商品」として訴求。

個人貸出の道内融資シェアは**42.3%**（前年+0.1%）へ

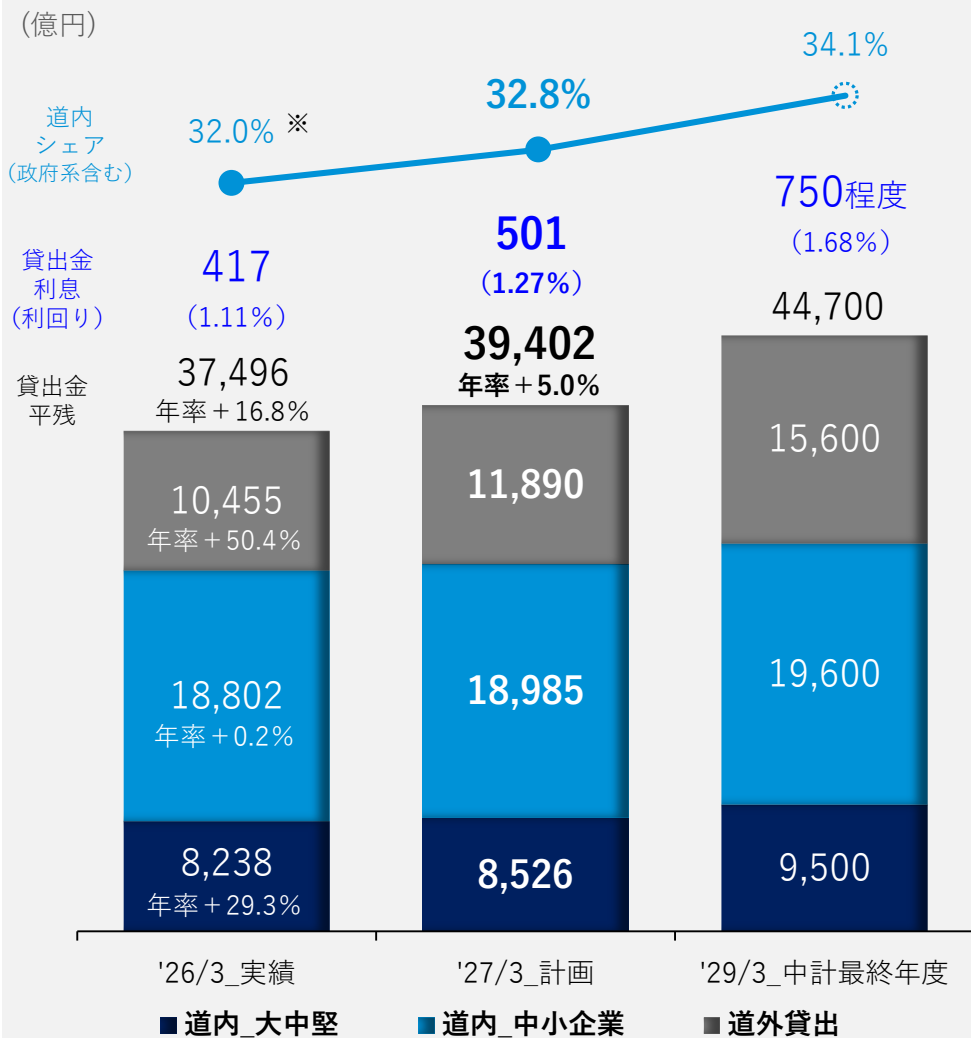
■ DX/AI活用（効率化）

完全デジタル化戦略

- ▶ 「住宅ローンWEB完結化」（システム開発中）導入により、業務効率化とお客さまの利便性向上を実現。

営業力強化の人財育成やDX/AI活用による効率化を進め、ボリュームの増加・シェアアップを実現

法人貸出平残・貸出金利息・融資シェア



※ 2026年2月末時点

■ 貸出年率アップ

北海道密着戦略

道内中小企業貸出：18,985億円（年率+1.0%）

- ▶ 課題解決提案に基づく資金需要取り込みによるシェアアップ、当行優位性商品推進などにより、年率+1.0%を目指す（前年+0.2%）

道内大中堅企業貸出：8,526億円（年率+3.5%）

- ▶ 設備案件の積極的な取込み、旺盛な資金需要に対するシローンの活用、信用力高位層への適正SPによる貸増により、増加トレンド継続

道外企業貸出：11,890億円（年率+13.7%）

- ▶ 道外企業の道内への投資案件など、道内経済発展に資する案件の取込み。他の資金需要や採算面を考慮したうえで、政府保証付貸出の貸増も一部織り込み、年率は前年から低下も、引続き10%超の高水準



事業者向け貸出の道内融資シェアは**32.8%**（前年+0.8%）へ

■ 営業力強化（人財育成）

人財・組織変革戦略

- ▶ 「データ利活用スキル」「リレーションスキル」「課題解決提案スキル」のなど営業マンとしての実践力、サービス提案力を磨く研修などを実施

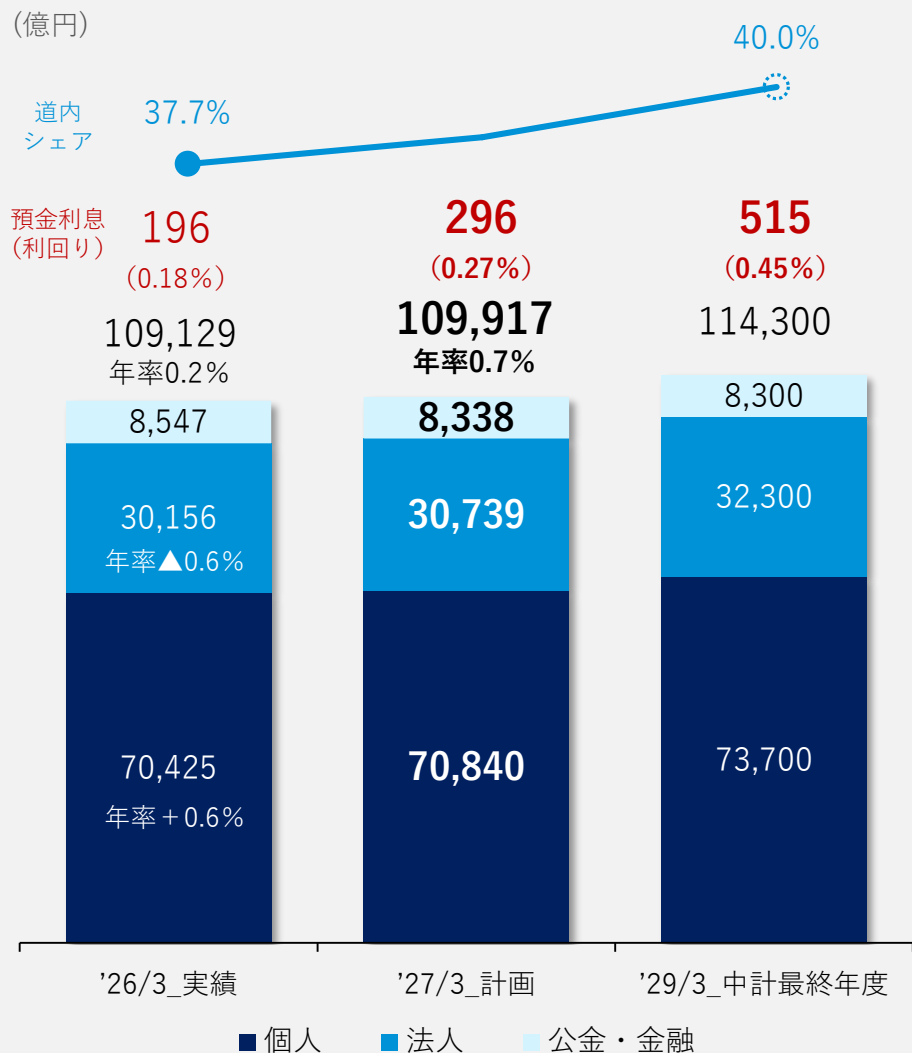
■ DX/AI活用（効率化）

完全デジタル化戦略

- ▶ 提案準備・交渉記録作成等での生成AI積極利用を実施。また、「法人ポータル」「法人アプリ」の開発が進行中。営業効率化とデジタル取引を強化

お客さまに選ばれるサービスの提供、強みであるメイン取引をベースに預金を増強

預金平残・預金利息・預金シェア



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

■ 預金ボリューム増強

個人預金：70,840億円（年率+0.6%）

- 物価高継続による預金残高減少を「給振・年金」の推進、ターゲット型定期等の通年商品拡充によりカバー

【新規口座獲得・ターゲット型定期預金・マス向け定期預金】

- ・エンゼル口座開設キャンペーン：満0歳～満3歳の普通預金新規口座を早期に獲得
- ・年金定期預金（ゆうゆう～悠々～）：年金口座の新規獲得 / 他行年金口座とニューマネー獲得
- ・相続定期預金（想いをつなぐ）：相続金の自行取込み / 他行受取の相続金を当行へシフト
- ・退職金定期預金（カンパニユラ）：預り資産取引の深化 / 他行受取の退職金を当行へシフト
- ・夏トク！定期預金キャンペーン：他行ニューマネーの獲得

法人預金：30,739億円（年率+1.9%）

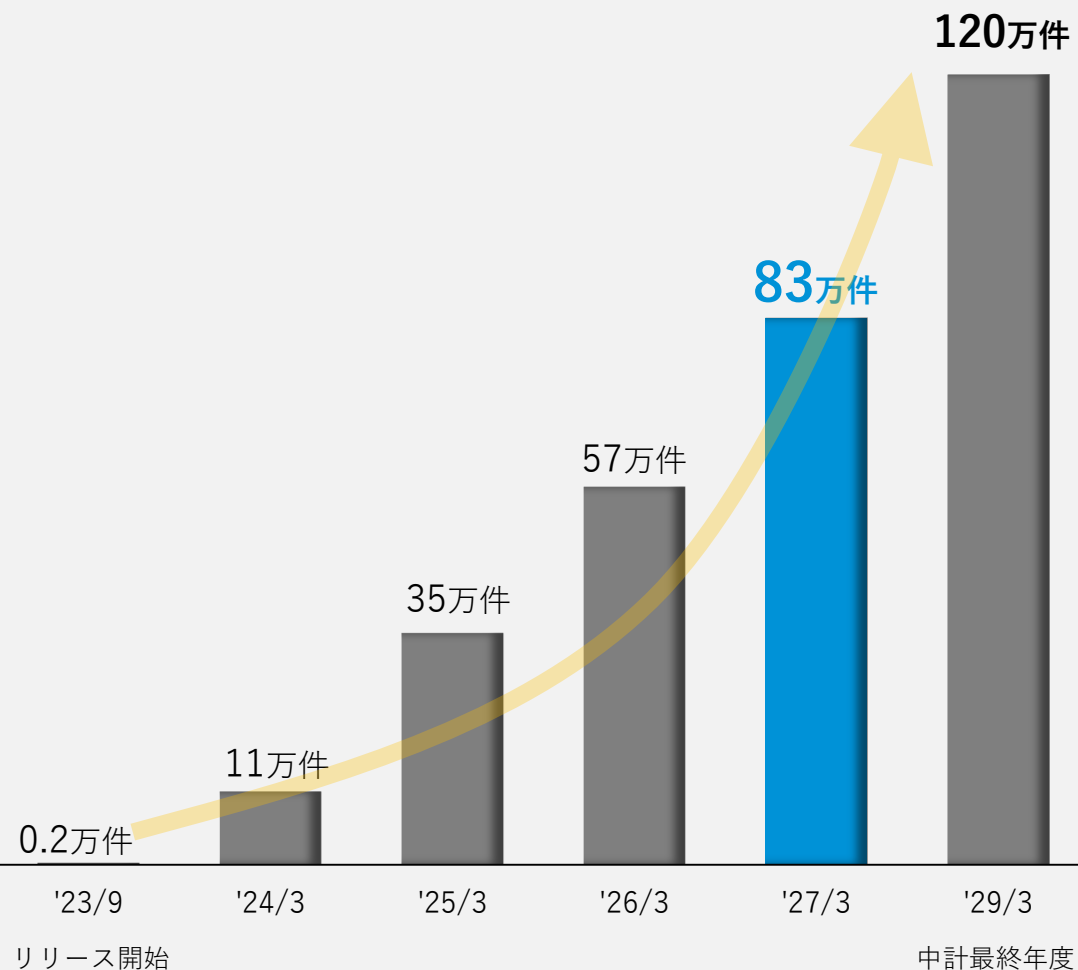
- 強固なメイン取引をベースに、「融資シェアに見合った預金シェア」、商流分析による「決済性預金の増強」、「付加価値型定期預金の推進」により年率プラスに転化

【付加価値型定期預金】

- ・ほくようサステナビリティ定期預金：環境・社会課題の解決に資する事業への投融資に充当
- ・ほくようJ-クレジット預金：脱炭素経営に取り組む、取り組む予定の事業者（脱炭素支援）
- ・北海道日本ハムファイターズファーム応援預金：預金額0.1%相当の北海道食材を寄付し、未来のスター候補を支援（スポーツ振興）

アプリの利便性向上を起点に、個人取引のメイン化・粘着性預金の増強を図る

北洋銀行アプリ登録ユーザー（累計ベース）



完全デジタル化戦略

×

ロイヤルティ向上戦略

■ 基本バンキング機能の充実（新機能の追加）

➤ 投資信託関連機能、アプリユーザーの無料特典表示（2026年4月）

< 今後追加予定の機能 >

- 他行宛振込手数料月1回無料（2026年8月）
- ポイントサービス
- 諸届取引、振込予約、目的別預金、家族間連携など

■ UI/UX・サポート体制の充実（検討中の取組み）

- 若者向けUI改善～新入行員をはじめとする若手職員の意見公募
- アプリサポート体制の強化～コールセンター対応
- シニアサポート体制の強化～キャリア連携



給振・年金口座の獲得、若年層取引を拡充

お客さま一人ひとりのニーズに応じた商品サービスを提供
将来にわたる取引の構築・粘着性預金の増強へ

ほくよう「ATMタッチポイント拡大プロジェクト」始動 ATMの利便性が大きく向上

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）

札幌の地下鉄駅ならどこでも北洋銀行のATMがある



通帳レスATMの利用時間延長

通帳レスATMの利用時間を延長し、設置施設の営業時間内であれば最大24時間、当行のキャッシュカードによる取引（引出、預入など）が可能。札幌市営地下鉄に今後設置予定のATMは通帳レスを予定

始発から終電までいつでも北洋銀行のATMが利用できる



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）

当行のATMがない地域や、道外滞在時に平日手数料無料で利用できるATMが大幅増加

AEON / AEON MALL / AEON TOWN / イオンスーパーセンター

MaxValu / BIG / まいばすけっと など

※ATMを設置していない店舗もあります。



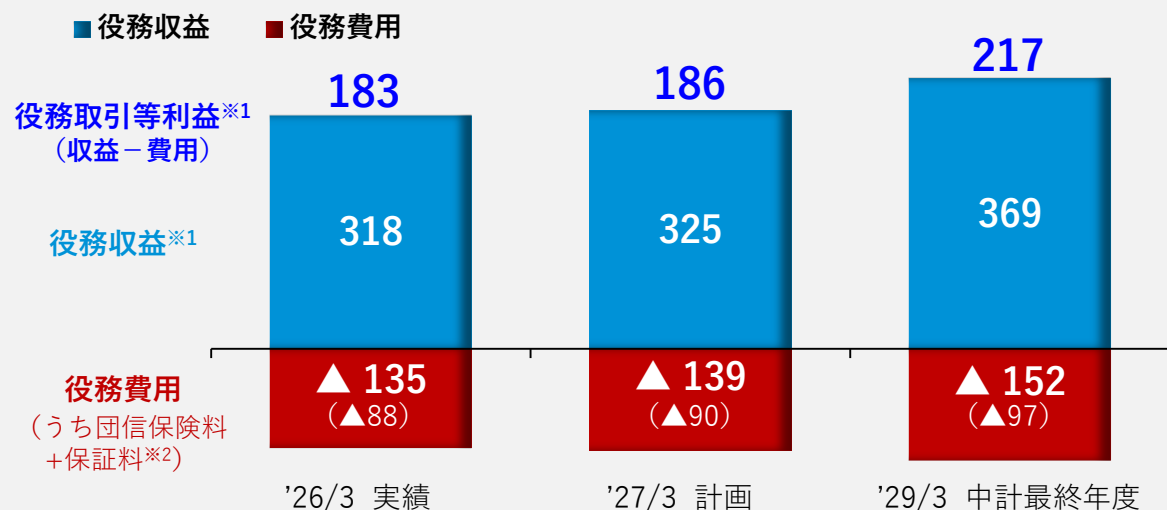
道内のイオン銀行ATMは「北洋銀行専用デザイン」へ変更予定

※画像はイメージです。

団信保険料等の費用が増加するも、利息収入を加味した実態ベースの利益は前年から増加

() は前年比

【連結】役務取引等利益（億円）



※1 '26/3期実績は計画基準に合わせ、その他業務利益に計上のトレーディング損益分を加算し表示しています
 ※2 カードローン分除く

【銀行】 '27/3期：111億円 (▲0億円)

カードビジネス 完全デジタル化戦略	39億円 (+1億円)	大型法人カードの推進。専担チームによる自治体・大学向け推進を強化
預り資産手数料 ロイヤルティ向上戦略	33億円 (+3億円)	営業担当増員による行動量UP リスキリング等による提案力の向上
団信保険料・保証料 【費用】	90億円 (+2億円) 【費用の増加】	前年度から2億円費用増加も、住宅資金の利息増加(21億円)で吸収

▶ 住宅資金の利息収益を加味すると約20億円の増加

北海道密着戦略 ロイヤルティ向上戦略

【北洋証券】 '27/3期：20億円 (+2億円)

銀行の新設部署「ウェルスマネジメント部」と連携。推進ターゲットを明確化(富裕層・法人オーナー中心)し、質の高い証券紹介を拡大

完全デジタル化戦略

【札幌北洋カード】 '27/3期：17億円 (+2億円)

銀行の新設部署「ペイメント戦略部」と連携。今後成長が見込まれるB to B (法人)、B to G (自治体) 市場を開拓

北海道密着戦略 非金融・多角化戦略

【HKP】 '27/3期：18億円 (▲2億円)

減収は資産承継業務の銀行移管、前年度大口案件受託からの反動減
 今後は「外国人材事業」、北海道の社会課題につながる「ソーシャルインパクト事業」へ重点的にリソースを配分

北海道密着戦略 非金融・多角化戦略

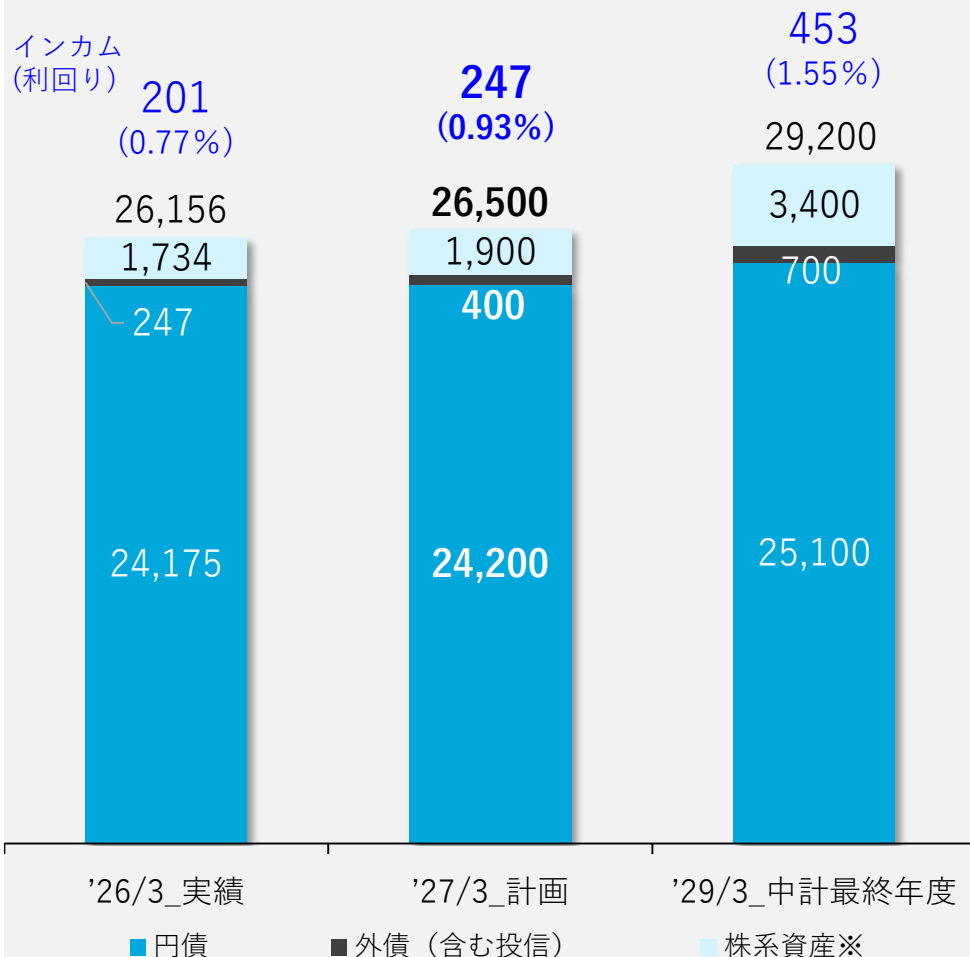
【キャリアバンク】

2026年4月に連結子会社化（子会社化による連結決算への影響は現時点で計画には織り込んでいない）

償還再投資によるインカムアップを図りつつ、円債偏重のポートフォリオ改善を継続

有価証券平残・インカム（利回り）

（億円）



() は前年比増減

■ 円債

平残計画：24,200億円（+25億円） インカム：168億円（+74億円）

- 金利上昇局面を見据え、2年債および5年債を中心に平準買い
- 償還再投資分約3,500億円（償還利回り0.32%）を含めた期中購入は4,700億円（うち2年債1,900億円、5年債2,800億円）。低利回り債中心にポート改善オペレーションは継続実施
- 円債のデュレーションは、前年度の3.08年からさらに短期化し、2.54年となる見込み

■ 外債（含む投信）

平残計画：400億円（+153億円） インカム：17億円（+7億円）

- 同年限の円債と同等以上の利回り（ヘッジコスト考慮後）が目線
- 米ドル建て債中心に、期中150億円程度購入する計画

■ 株系資産

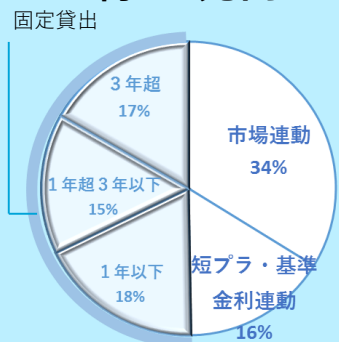
平残計画：1,900億円（+166億円） インカム：62億円（約▲35億円）

- 前期の一過性要因（投信償還益+26億円）や益出し売却による一時的ポート圧縮でインカムは減少。但し、株主還元強化による増配が見込まれ、計画比上振れの可能性あり
- 政策保有株式の売却を考慮し、残高は積み上げ方針も、相場が過熱する局面では一部売却を検討するなど、機動的な売買オペレーションを実施

今後政策金利が0.25%上昇した場合、資金利益に約50億円のプラス影響と試算

B S 概略（26年3月平残）

貸出金
約8.2兆円

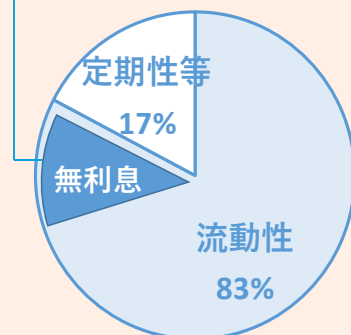


有価証券
約2.6兆円

日銀当座預金等
約1.7兆円

預金
約10.8兆円

流動性預金のうち
約1.6兆円が無利息預金



日銀借入・レポ等
約1.5兆円

政策金利が0.25%上昇した場合

資金利益への影響（年間ベース）

計 +47億円

貸出金収益 +106億円

その他 +20億円

預金利息 ▲79億円

<前提条件>

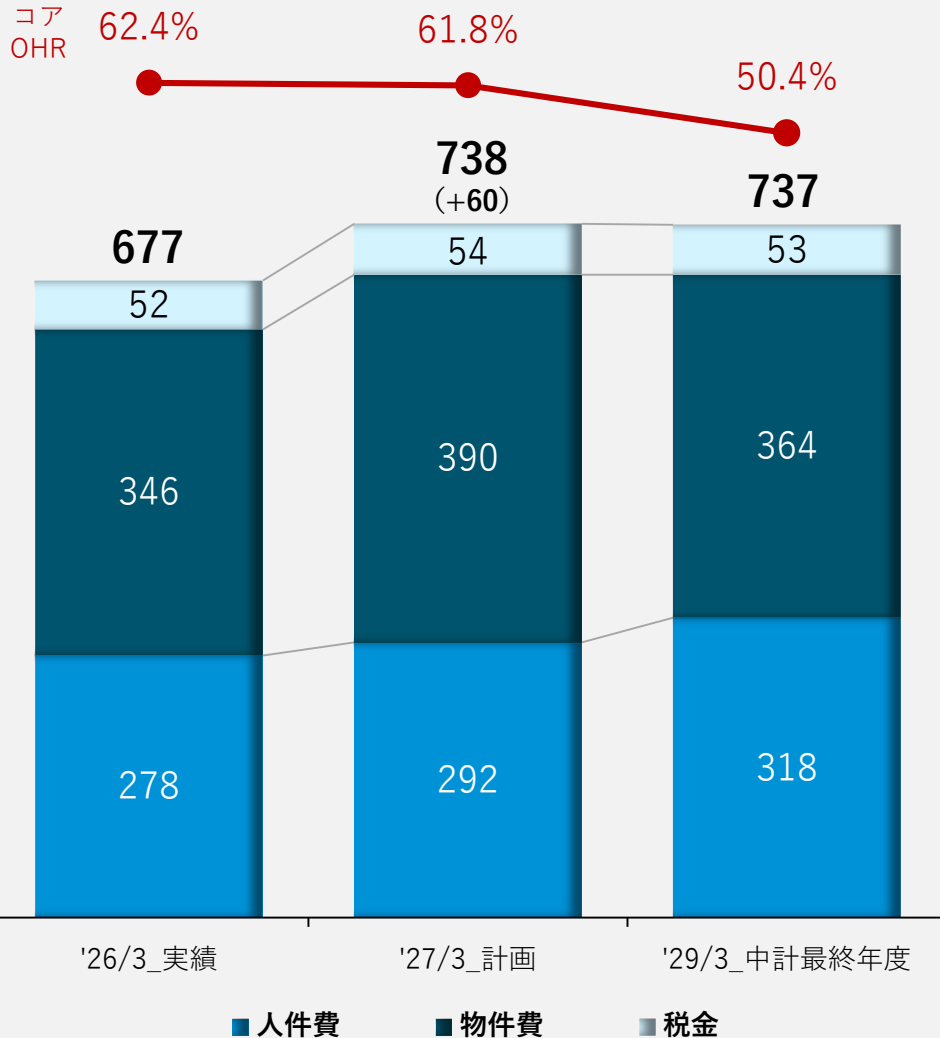
- ・ 2026年3月の運用調達バランスが不変である前提で、金利上昇分の影響のみを試算。

※日銀借入については貸出増加支援資金供給終了に伴う日銀当座預金残高減少の影響を考慮。気候変動オペについては同額を再調達する前提。

- ・ 各資産の追従率は流動性預金追従率40%、貸出100%として計算。

成長投資により経費は増加するも、トップライン収益の伸長によりコアOHRは改善

経費(億円)・コアOHR



■ 人件費：292億円 (+13億円)

(▶は各戦略に紐づく経費支出)
()は前年比増減

- ・ 新人事制度通年化による増加 +5億円
- ・ その他賃上げや自律的学習支援制度など +9億円

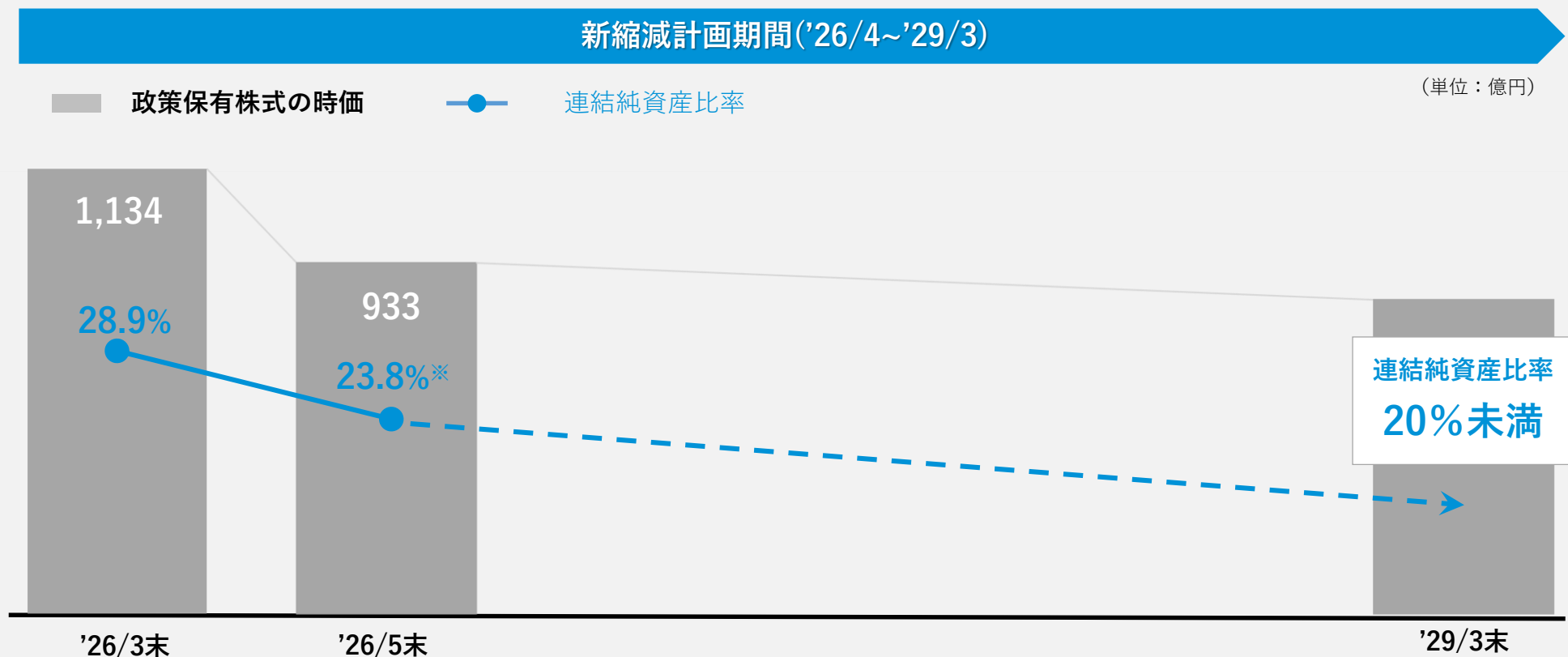
▶ 人財・組織変革戦略

■ 物件費：390億円 (+44億円)

- ・ 減価償却費+8億円
 - うちシステム更改等+6億円
 - うちアプリ開発関連+2億円 ▶ 完全デジタル化戦略・ロイヤルティ向上戦略
- ・ 広告宣伝費+10億円
 - ポイントプログラム関連+4億円 ▶ ロイヤルティ向上戦略
 - アプリ推進関連+2億円 ▶ 完全デジタル化戦略・ロイヤルティ向上戦略
 - 預金・NISA推進関連+2億円 ▶ 北海道密着戦略・ロイヤルティ向上戦略
 - ブランディング関連+1億円 ▶ ロイヤルティ向上戦略
- ・ 庶費+6億円
 - 中途採用強化+1億円 ▶ 人財・組織変革戦略
 - ブランディング関連+1億円 ▶ ロイヤルティ向上戦略
 - その他+4億円
- ・ 業務委託費+12億円
 - 住宅ローン改革関連+1億円 ▶ 完全デジタル化戦略
 - カードブランド関連+1億円 ▶ 北海道密着戦略
 - システム関連+3億円(システム保守等)、その他+7億円

■ 税金：54億円 (+1億円) 消費税や外形標準事業税などの増加

政策保有株式の縮減は着実に進展 計画の早期達成を目指す



- 中計期間中での連結純資産比率20%未満達成（時価ベース）の縮減計画を策定
- 目標の早期達成を目指し、引続き縮減に向けた交渉を続けていく

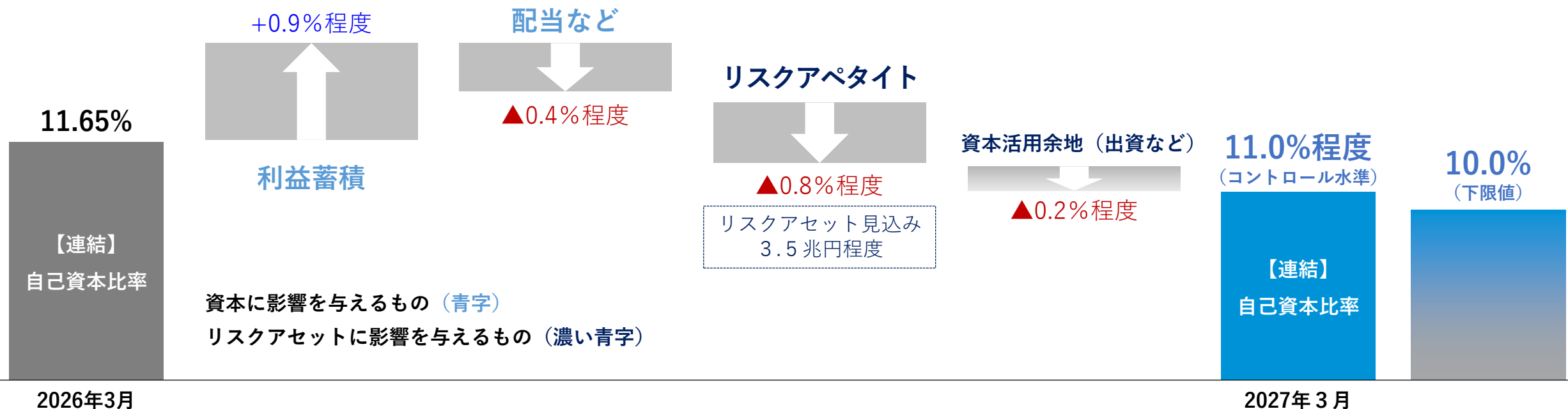
【対話の状況】

対象先	前向回答	対話継続
41先	19先	22先

* 2026年3月末時点の連結純資産をベースに計算しています

中計初年度における（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【バーゼルIII完全実施ベース】



資本政策の考え方

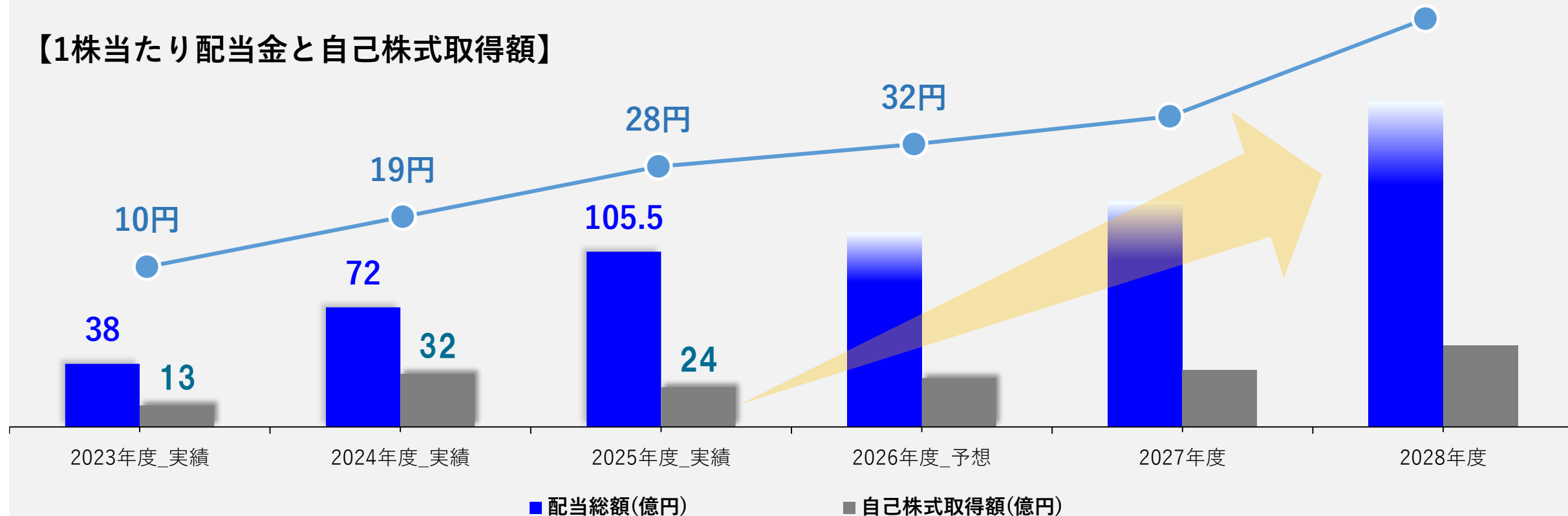
- 「北海道密着戦略」に基づく**地域産業への投融資拡大**、GX・再エネ案件支援、非金融ビジネスの拡大に向けた**戦略的投資**、**サービス向上・競争強化に向けた投資**、**株主還元の強化**により、自己資本を適正にコントロール
- 「人財・組織変革戦略」による人材育成・リスクリング支援など、未来への投資も意識しつつ、業績見通しや資産・負債の状況、外部環境の動向などを踏まえ、適正自己資本比率の水準は**毎年検証**し、健全性を確認

2026年度は前年度より4円増配予想 四半期配当により経営成績をいち早く還元

株主還元方針

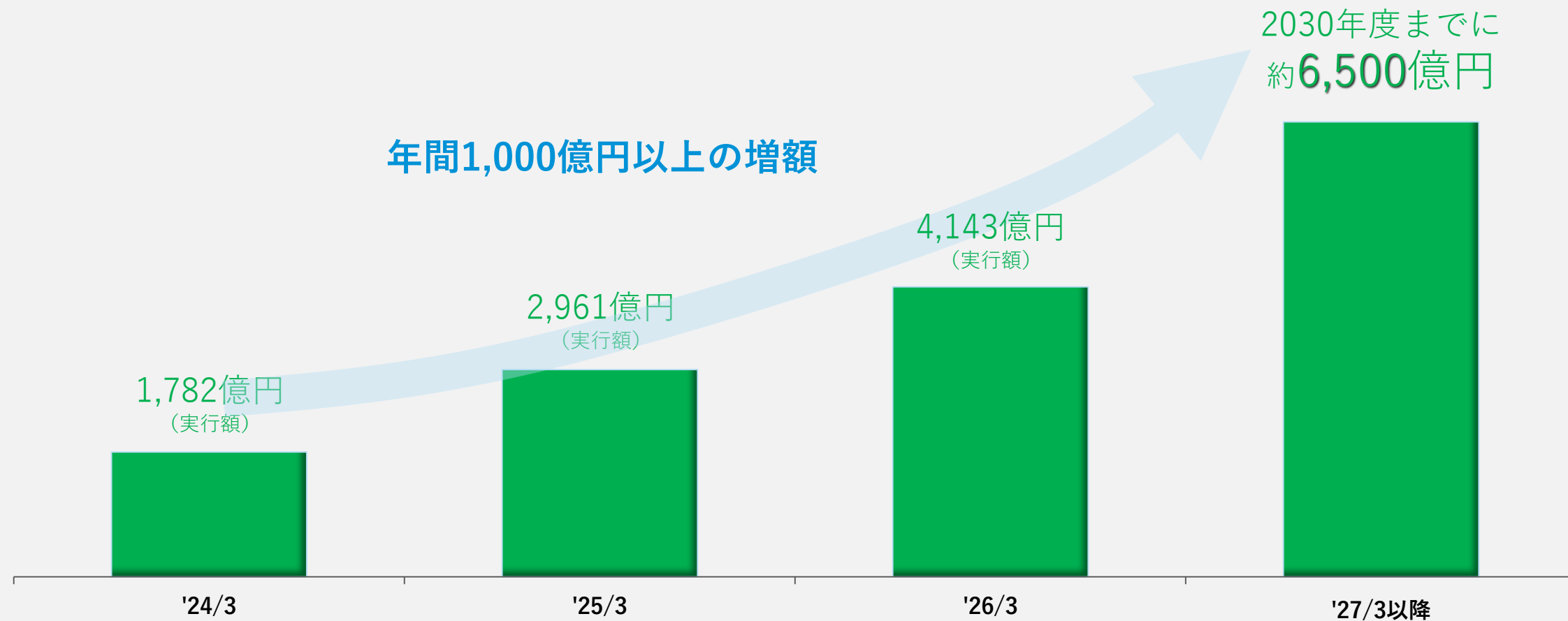
- 1株当たり年間10円の安定配当を維持しつつ、**配当性向を40%以上**とする
- **四半期配当**～基準日（第1四半期および第3四半期の配当基準日）は、都度取締役会にて決議し、公告
- 自己資本比率の水準、業績見通しや外部環境等を勘案し、**総還元性向は50%を目安**とする
- 自己株式の取得は**柔軟かつ機動的に**実施する

【1株当たり配当金と自己株式取得額】



GX関連に係る融資は大幅に増加中

GX関連融資の状況（2021年度からの累計ベース）



当行がメインプレイヤーとなり、事業の本格化に向けた整備を進めていく

投融资を通じた事業化支援

今後、道内のGX事業は
約6兆円の投資が見込まれる※



- ✓ 『株式会社 H2ほっかいどう』 への出資
- ✓ データセンター、系統用蓄電池事業等への融資



札幌市×H2ほっかいどう 連携協定締結式

出所:札幌市HP

サプライチェーン構築支援

(洋上風力発電事業関連)

洋上風力発電事業は
数千億～数兆円規模の経済
波及効果が期待される※



- ✓ 洋上風力関連企業と道内企業とのマッチング支援 48件実施
- ✓ その他、道内企業の受注拡大に向け、関係企業や自治体等と連携



室蘭洋上風力関連事業推進協議会 定例セミナーにて当行取引先の株式会社大歩様が講演されている様子

出所:株式会社大歩より提供

人材育成

GX事業は事業期間が長期に
及ぶため次世代の人材育成が
必要不可欠



- ✓ 教育機関や自治体、関連企業等と連携し次世代の人材育成に向けた検討を開始



※公表情報/報道等に基づく事業費や投資額（想定額を含む）から当行独自に算定

※他地域での経済波及効果試算等から想定される道内への経済波及効果の期待値

プロジェクトの進捗に合わせて、関連融資の増加を見込む

半導体関連融資の状況（累計ベース）

資金面において道内外企業を支援

2030年度までに
約**3,000**億円174億円
(実行額)

'24/3

391億円
(実行額)

'25/3

685億円
(実行額)

'26/3

'27/3以降

■ 製造

■ 建設・不動産

■ 卸・小売

■ その他

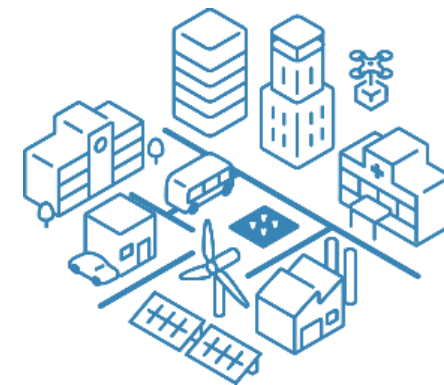
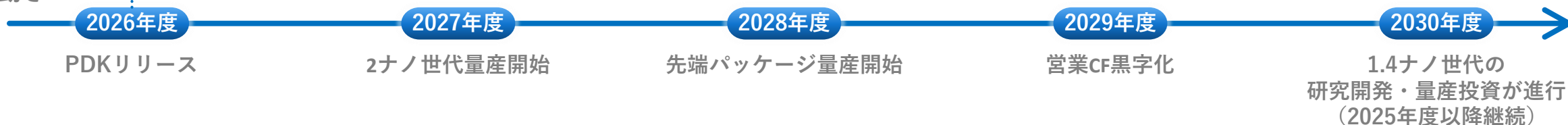
Rapidus社へ50億円出資 半導体産業集積による「まちづくり」を加速

Rapidus社へ 50億円出資

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社の
動き



半導体産業の集積による「まちづくり」を加速させる

北洋銀行の 主な取組み

- まち** 千歳市周辺の活性化
 - 千歳市工業団地における遊休地の活用促進
- しごと** サプライチェーンの構築
 - ほくよう半導体ネットワークの受発注強化
- ひと** 半導体人材の育成
 - 半導体関連企業との協業や人材育成施設の活用

集積に向けた国のプロジェクト

最先端半導体の研究開発拠点の整備

産総研グループ（産業技術総合研究所、AIST Solutions）

- 01** ➢ 2029年度に、次世代EUV露光装置をはじめとする最先端の製造装置を導入した研究開発拠点を千歳市で稼働予定

最先端半導体技術センター（LSTC）

- 02** ➢ 2028年度に、後工程における技術開発を中心とした最先端半導体の研究拠点を千歳科学技術大学内に設置する予定

北海道農業への金融支援強化と課題解決に貢献

農業支援 ▶ 基幹産業である農業への投融資を強化

北洋農業ローン

農業者向け融資商品

ビジネスモデルに合わせた返済方法の活用が可能

申込実績 81件/10.2億円

〔うち日本政策金融公庫CDS補償付56件/7.2億円〕
CDS補償付は全国トップクラスの実績

ほくよう農業地域活性化2号ファンド

農業法人食品産業法人向け〔総投資枠3億円〕

農業ファンド出資実績累計 26件/9億円

【事例】'26年3月 北一ミート(株)様 30百万円出資
別海町の廃校を活用し、地元で生産された別海牛を
使用した新たなふるさと納税返礼品を製造する取組み



農業参入と担い手育成 ▶ 『担い手不足』の解決を目指す

銀行グループ自らの“農業参入”

- ・ 自らの農業を実践し、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となる
- ・ 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、就農希望者が栽培技術や農業経営を学べる環境を提供
- ・ 当行が持つ「経営関連ノウハウ」や「ネットワーク」を生かして、就農から定着まで銀行Gで一貫支援

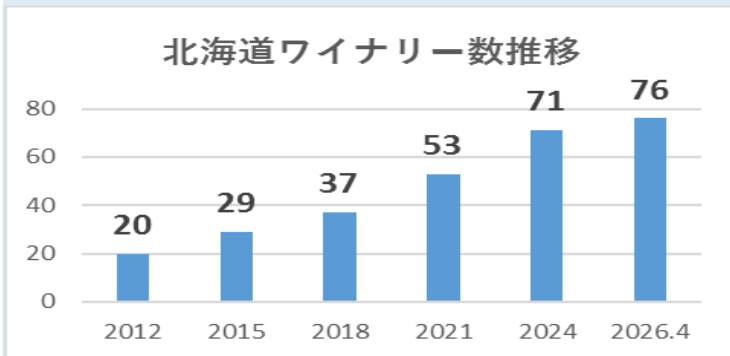


担い手を育て、受け入れ、送り出すことで
北海道農業の持続的な発展に貢献

ワイン産業を北海道の新たな成長事業として支援

外部環境の変化

ワイナリー数は約10年で3倍に増加



ワイン人材の育成支援

北海道や北海道大学と連携したワイン人材育成

北海道
ワインアカデミー

- ▶ ブドウ栽培・醸造技術やマーケティングなど経営力の向上が目的
- ▶ 修了生293名、うち45名・33事業者がワイナリー開設(2015年以降)

北海道-ワイン
プラットフォーム

- ▶ ブドウ栽培（土壌分析等）・醸造、経営などの各相談に対応する産学官金が連携したワイン産業支援組織

金融支援

ワイナリー金融支援強化

ワイン事業者への農業ファンド
出資実績 8件/3.5億円

北海道のワイン産業成長を
金融面でサポート



金融支援以外の取組みも加速

ワイン産地との連携協定（25年11月）



【余市町連携協定第一弾】
『人材確保セミナー』（26年2月）



ワイナリー人材不足の課題解決へ

ワインツーリズム地域活性化支援

ワイナリーツアー造成に向けたファームトリップを
自治体・観光協会等と連携し実施（25年11月）



北海道の観光振興と地域経済の活性化に向けた様々な取組みを展開

小樽港を拠点としたクルーズ寄港地ツアー造成に向け招聘事業（FAMトリップ）

- 近年増加する北海道へのクルーズ船寄港を背景に、更なる観光振興と地域経済の活性化を目的として、寄港地ツアー造成の担当者を招聘
- 小樽市、積丹町、岩内町、余市町の新たな魅力を紹介



（歴史的建物視察）



（ジン蒸留所視察）

小樽市内をはじめ、日帰り圏内にある積丹半島3町の自然景観や歴史的街並み、地域の食材や酒（ワイン、クラフトビール）など、**多彩な観光資源を組み合わせたツアー**を提案

企業価値担保権※活用による伴走支援



- 旅館業を営む株式会社能取湖荘様に対し、既存借入金および社債の借換資金として企業価値担保権付融資を実行
- あわせて、創業家後継者である代表に対して株式買取資金を実行し、当社の事業承継を支援

※ 企業価値担保権～不動産担保や経営者保証等に過度に依存しない、**事業の将来性**に着目した融資を後押しする制度

金融にとどまらない新事業を「北海道の社会課題解決ドリブン」で創出

新事業創出の取組み

目的

北海道の社会課題解決

全体戦略の5つの柱のうち、「非金融・多角化戦略」に基づく

新事業創出の仕組み・装置

行内ビジネスアイデアコンテスト HOKUYO Create a Future

行内全職員対象。第1回、第2回で合計232件のアイデア応募があり、挑戦する風土への変革を行内外に示す

第1回ビジコン '25/2開催
【応募実績132件】

第2回ビジコン '26/3開催
【応募実績100件】



第2回授賞式の様子

第3回ビジコン 2026年度開催
【応募目標150件】

北海道成長事業本部として 各部連携した新事業創出

ビジコン発のアイデアとは別に、オーガニック/インオーガニック問わずに幅広く新事業創出を検討

検討中新事業

【第1回最優秀賞】

農業参入・農業スクール
'27/4事業開始予定

結婚相談所・婚活サービス
'26/7実証実験開始

AI活用・人材育成支援
'26/4一部事業開始

【第2回最優秀賞】

銀行データ活用のマーケティング調査
事業化検討精査中

課題ドリブンのアイデアを事業化
現在エントリー募集中

キャリアバンク(株)TOB (完全子会社化)
'26/4TOB成立

解決したい課題

道内における農業の担い手不足

婚姻ニーズ支援
企業の後継者不足
福利厚生提供

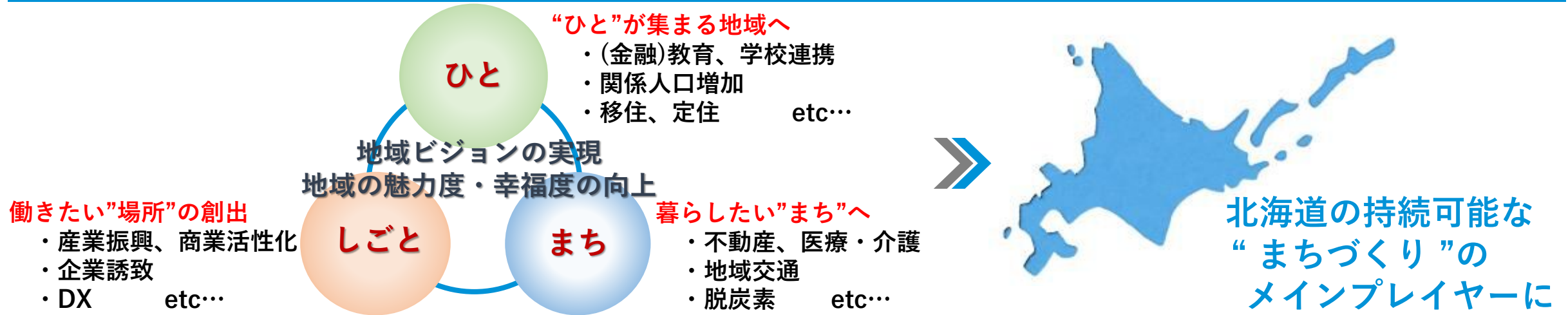
道内企業のAI活用促進

道内企業のデータ活用ノウハウ不足

道内企業の慢性的な人手不足

北海道の魅力度向上・関係人口創出をめざした“まちづくり”

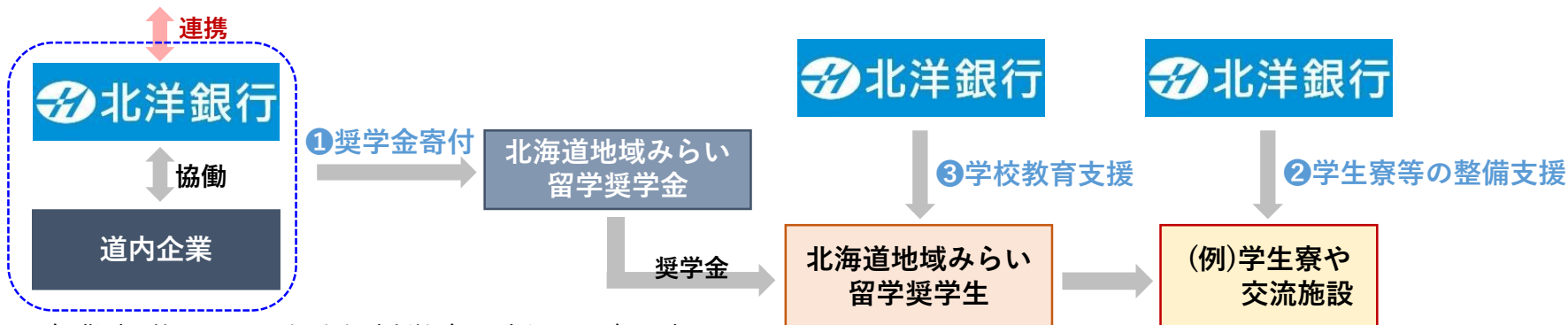
当行グループが考える“まちづくり” = 持続可能なコミュニティをつくる（しごと，ひと，まち）



“ひと”を起点としたまちづくり「北海道 地域みらい留学奨学金（給付型奨学金制度）」



“教育”を起点に地域魅力向上、地域活性化へ



地域・魅力化PFとの連携協定締結時の様子

※企業寄附による地域版奨学金の新設は全国初

ニーズ・ステージに合わせた資金メニューを揃え、地域の課題解決に取り組むスタートアップを支援

出資・融資・助成金のメニューを揃え、スタートアップを支援

出資	北洋スタートアップ1号ファンド	<ul style="list-style-type: none"> 北洋SDGs推進ファンドの後継ファンドとして新規ファンド開始 ファンド総額を従来の5億円から20億円に拡大し支援を強化
融資	北洋スタートアップローン 北洋ベンチャーデット(新株予約権付)	<ul style="list-style-type: none"> 上場を目指すミドル・レイター期スタートアップへの融資商品 新株予約権付は道内金融機関初、2025年9月に第1号案件を実行
助成金	北洋銀行スタートアップ 研究開発基金	<ul style="list-style-type: none"> スタートアップ企業へ1社1百万円の助成金を交付 2025年度は、38社の申込に対し10社のスタートアップへ助成

道内地域課題の解決に取り組む道外スタートアップへの投融資を強化

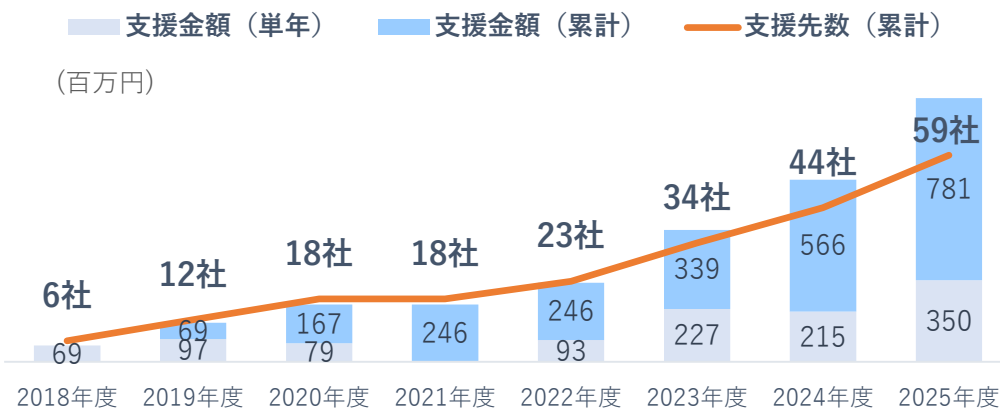
道外スタートアップへの投融資強化

- 北海道の地域課題解決に資する取り組みを行う道外スタートアップを支援
- 2025年度は、道外スタートアップ12社へ4億円(前年比+3億円)投融資実行

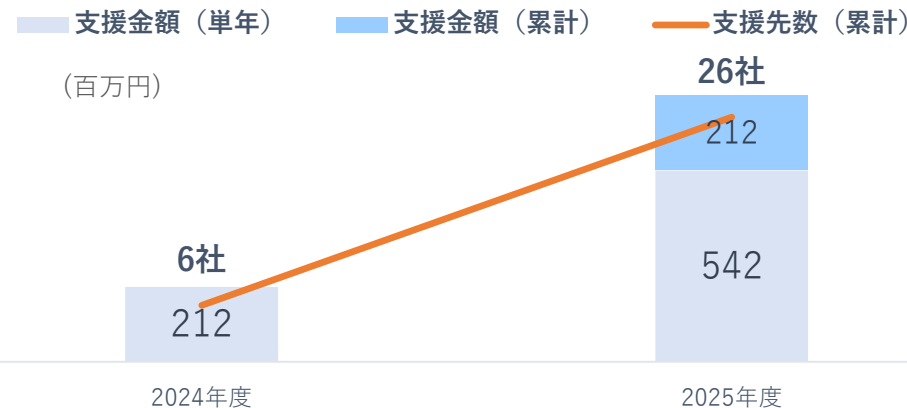
連携協定締結 (2026年3月)

- 株式会社SEVENRICH Accounting(東京)と連携協定締結
- 北海道と親和性の高い道外スタートアップの支援をさらに強化

【①出資によるスタートアップ支援実績】

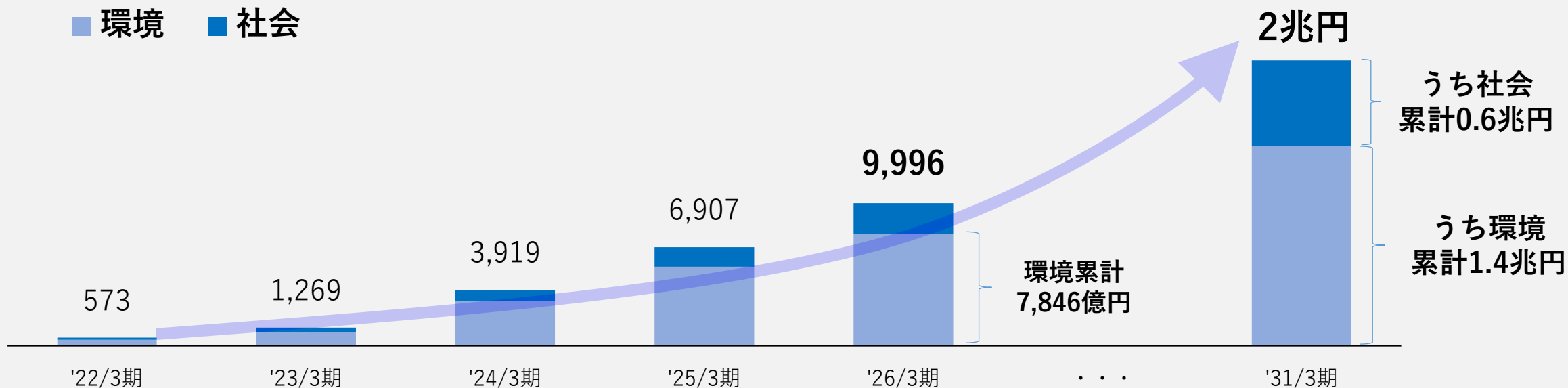


【②融資によるスタートアップ支援実績】



サステナブルファイナンスの実行は着実に増加

サステナブルファイナンス累計実行額

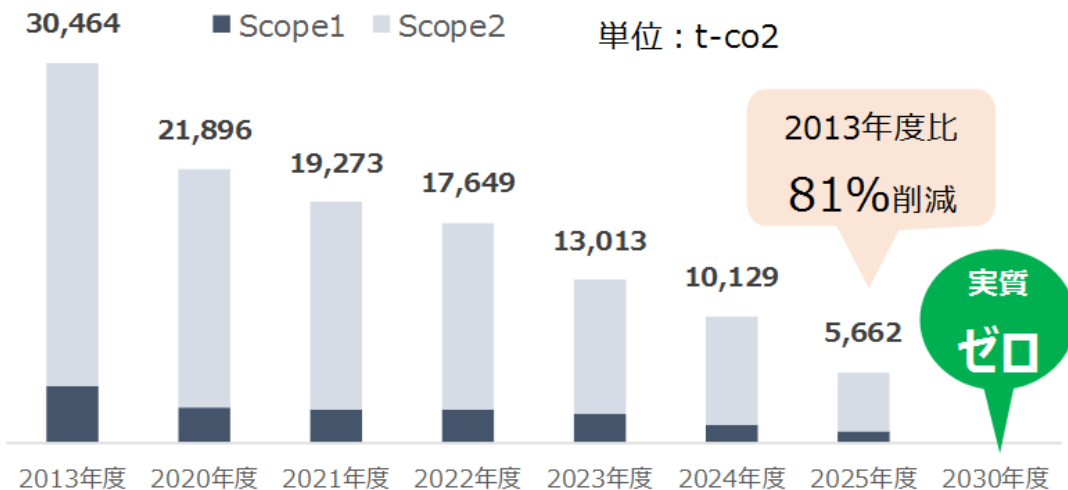


- 2026/3期は、3,089億円（環境関連2,035億円、社会関連784億円）実行。
- 累計実行額は**最終目標の約50%となる9,996億円**まで積み上げ。
- 全国随一である再生可能エネルギーのポテンシャルを活かしたGX関連投融資や、次世代半導体関連の支援等を通じ、サステナブルファイナンスを積み上げていく。

※ 社会関連は、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

道内全域の脱炭素に向けた動きの強化

当行グループのGHG排出量削減



具体的な取組み

- ・カーボンフリー電力・ガス
- ・カーボンクレジットの購入
- ・冷暖房設備更新
- ・営業拠点に太陽光パネルを設置
- ・ペロブスカイト太陽電池の導入検討

お客さまのGHG排出量削減

ほくようJ-クレジット預金

J-クレジットを活用し、満期時元本5千万円につき、5t-CO2分のカーボン・オフセットを付与する預金の取り扱いを開始。

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、自社のPRや企業価値の向上を実現。

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いく。

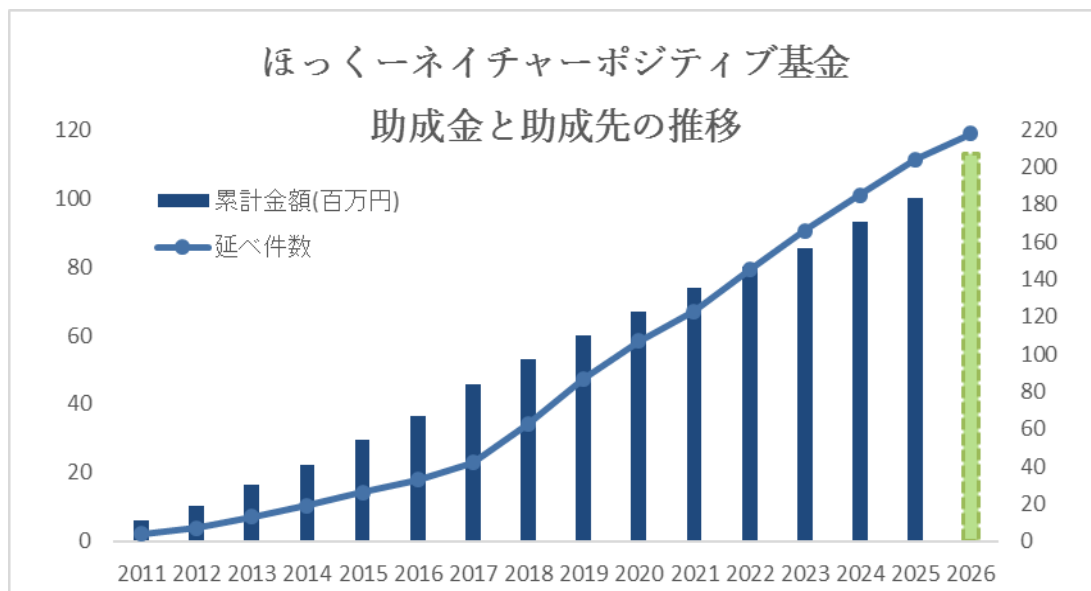


※提供するJ-クレジットを仲介事業者を介さず銀行が直接調達する仕組みは、全国初の取り組み。

北海道のネイチャーポジティブへの貢献

ネイチャーポジティブ基金

- 北海道の生物多様性増進のため、希少種保護や生息環境の整備に取り組む団体を支援する助成制度
- 新設した増進コースでは、絶滅危惧種の保護・回復、湿地の保全・再生等の活動団体を採択
- 2026年度は、14団体に1,300万円の活動資金を助成。2010年設立以来、累計1億1,360万円(延べ218先)の実績



【特定非営利法人キウシト湿原・登別】

湿原に生息している準絶滅危惧種のタヌキモ、ドジョウ、エゾホトケドジョウなどの水生生物を増加させるため、湿原で繁茂した植物の除去や外来種の駆除を行う



【石狩川河口湿地調査隊】

石狩川下流域に残された数少ない湿地であるペケレット湖を拠点に、石狩川下流域の湿地の保全と再生を目指す。水生植物群落や湿生林の保全・再生、希少種の生育環境の回復・創出を図る



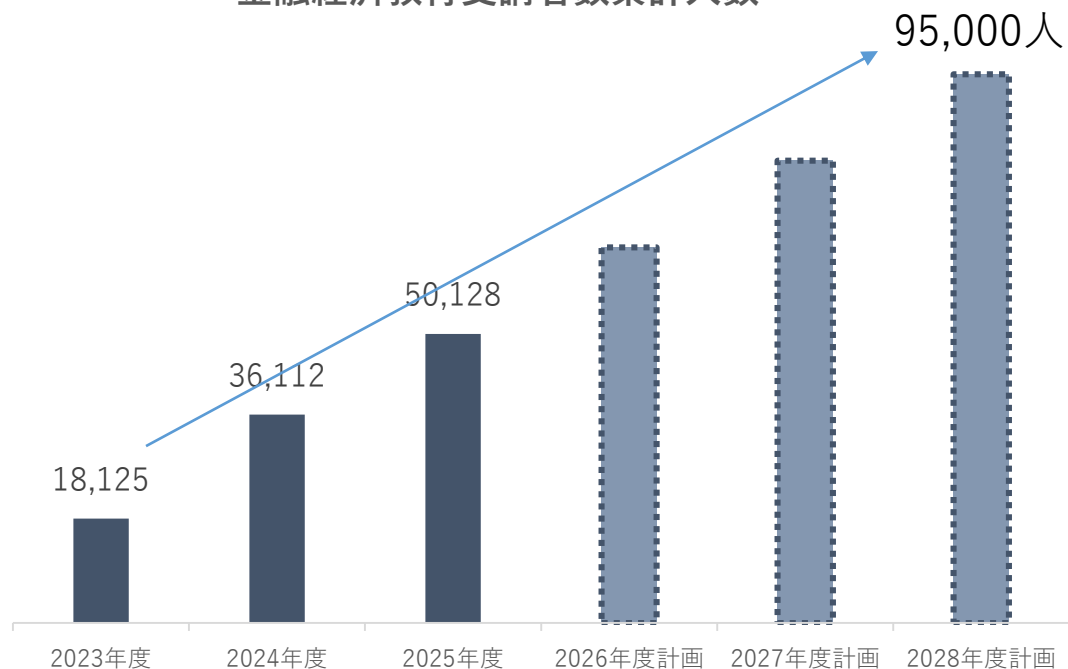
【番外編】

当行が保有する、京極町・新十津川町の山林を自然共生サイトに申請中。地元的环境団体や学校と連携した活動を行っていくことで、地域に根差した持続可能な企業の森を目指す

北海道全体の金融リテラシー向上に貢献

- 北海道の未来を担う子どもたちへの金融教育や育成支援に取り組んでおり、2023年度から2025年度までに50,000人の金融経済教育目標に対して、**50,128人の実績**
- 今後も職場見学や単位認定型講義等を通じて、北海道民の金融リテラシー向上に貢献していく

金融経済教育受講者数累計人数



【職場見学】



- 小・中・高校生に銀行業務や経済の仕組み、正しい金融知識や資産形成、昨今問題となっている詐欺被害について学習の機会を提供

【単位認定型講義】



- 一般的な金融知識に加え、地方創生、サステナビリティ、スタートアップ等、幅広い分野への理解促進を図る機会を提供
- 北海道大学、小樽商科大学、北海道教育大学函館校、札幌大学で実施

【障がい児者への金融教育(NEW)】

- 障がい児者向けに、お金の基礎知識や上手な付き合い方を、特性に応じた方法（点字教材・音声教材・手話・文字情報・図解など）で学べるプログラムの提供を検討中
- 正しい金融知識とお金のトラブルから身を守る力を育て、将来の自立した生活や就労に繋がることを目指す

卷末資料

2026年3月24日公表 中期経営計画「*Make the HOKKAIDO Way* 1ststage ～今はまだ無い“Way”を私たちがつくる～」

中期経営計画

Make the HOKKAIDO Way 1ststage

～今はまだ無い“Way”を私たちがつくる～

2026年度～2028年度

Make the HOKKAIDO Way



第一章 長期ビジョン・ミッション・全体戦略

中期経営計画の位置づけ	P 1
新たな長期ビジョン・ミッション	P 2
全体戦略の概要	P 3
ブランドスローガン	P 4
長期ビジョンの実現に向けたビジネスモデル	P 5
長期ビジョンの実現に向けたロードマップ	P 6
長期ビジョン実現のための主要な目標（社会的インパクト指標）	P 7

第二章 新中期経営計画の概要

前中期経営計画のふりかえり	P 8
新中期経営計画の概要	P 1 0
計数計画 ～親会社株主に帰属する当期純利益～	P 1 1
施策に伴う成長投資	P 1 2

第三章 全体戦略

1. 北海道密着戦略	P 1 3
<ul style="list-style-type: none"> — 法人分野・個人分野 — 観光分野・農業分野 — 半導体分野・G X分野 — 地域パートナー連携・主体的なまちづくり参画 	
2. 完全デジタル化戦略	P 2 2
<ul style="list-style-type: none"> — アプリ刷新とサポート体制充実 — DX/A Iによる業務効率化 	
3. ロイヤルティ向上戦略	P 2 5
<ul style="list-style-type: none"> — ポイント付与等による差別化 — 富裕層ビジネス — 北洋銀行グループのブランディング 	

4. 非金融・多角化戦略	P 2 9
<ul style="list-style-type: none"> — 地域創生のための非金融ビジネス 	
5. 人財・組織変革戦略	P 3 3
<ul style="list-style-type: none"> — 新人事制度「ポラリス」の浸透 	
6. その他戦略	P 3 6
<ul style="list-style-type: none"> — サステナビリティ戦略 — グループ戦略 — 有価証券運用戦略 	

第四章 資本政策

政策保有株式の縮減	P 3 9
適正な資本水準の設定	P 4 0
株主還元方針	P 4 1

第五章 組織

戦略を進めるための組織体制	P 4 2
---------------	-------

本資料には、当社グループに関連する予想、見通し、目標、計画等の将来に関する記述が含まれています。

これらは、当社が現在入手している情報に基づく、本資料の作成時点における予測等を基礎として記載されています。

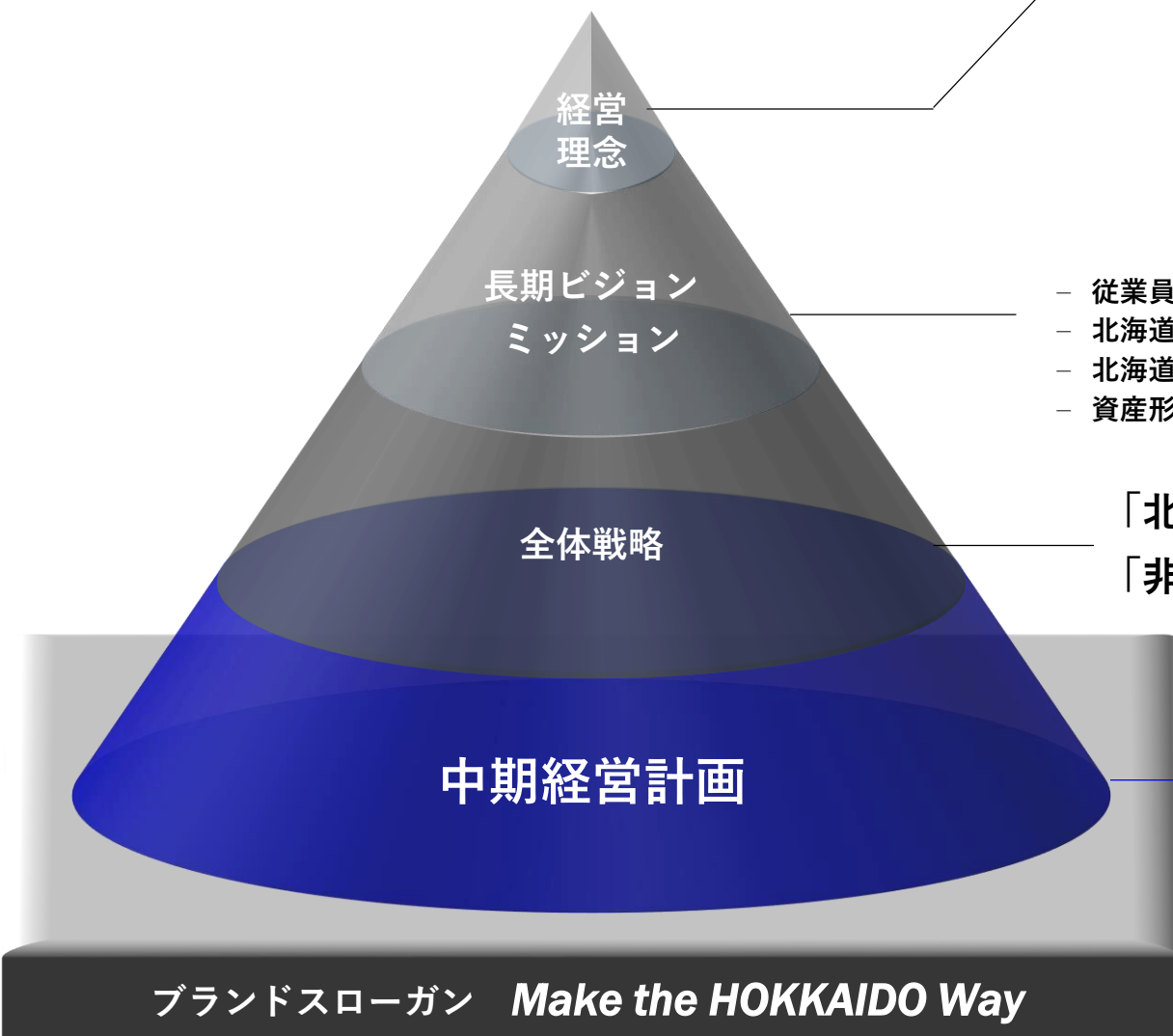
また、これらの記述のためには、一定の前提（仮定）を使用しています。これらの記述または前提（仮定）は主観的なものであり、

将来において不正確であることが判明したり、将来実現しない可能性があります。このような事態の原因となりうる不確実性やリスクは多数ありますが、これらに関する追加情報については、当社の決算短信、インフォメーション・ミーティング資料、有価証券報告書、統合報告書をご参照ください。

なお、本資料における将来情報に関する記述は、上記のとおり本資料の日付（またはそこに別途明記された日付）時点のものであり、当社は、それらの情報を最新のものに随時更新するという義務も方針も有しておりません。

また、本資料に記載されている当社グループ以外の企業等にかかわる情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当社は何らの検証も行っておらず、また、これを保証するものではありません。

長期ビジョン・ミッション・全体戦略



お客さま本位を徹底し、多様な課題の解決に取り組み、
あす
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～

V i s i o n

北海道の魅力度・幸福度をともに日本一へ

M i s s i o n

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

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

- 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

全体戦略の5つの柱

2 3

北海道密着戦略

2 4

完全デジタル化戦略

2 4

ロイヤルティ向上戦略

2 3

非金融・多角化戦略

1

人財・組織変革戦略

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）

北洋銀行グループのブランドスローガン

Make the HOKKAIDO Way

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



北洋銀行グループ長期ビジョン・ミッション

企業価値の向上



ステークホルダーへ貢献
(職員・お客さま・地域・株主)

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～
2029年4月～

全体戦略の確実な実行と昇華

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

前中期経営計画

2023年4月～2026年3月

ビジョン実現に必要な準備
(戦略、組織など)

2025年

2026年4月

2029年3月

2035年

道民一人当たりGDP（実質GDP）

1.3倍（10年後）

北海道の人口（社会増減）

増加（10年後）

道民の所得（可処分所得）

1.3倍（10年後）

道民の金融資産（保有額）

1.3倍（10年後）

北海道の自然環境（GHG排出量）

48%削減
（2013年度対比で2030年度までに）

北海道のDX化（労働生産性※）

1.3倍（10年後）

※ 実質GDP ÷（就業者数×一人当たり総労働時間）

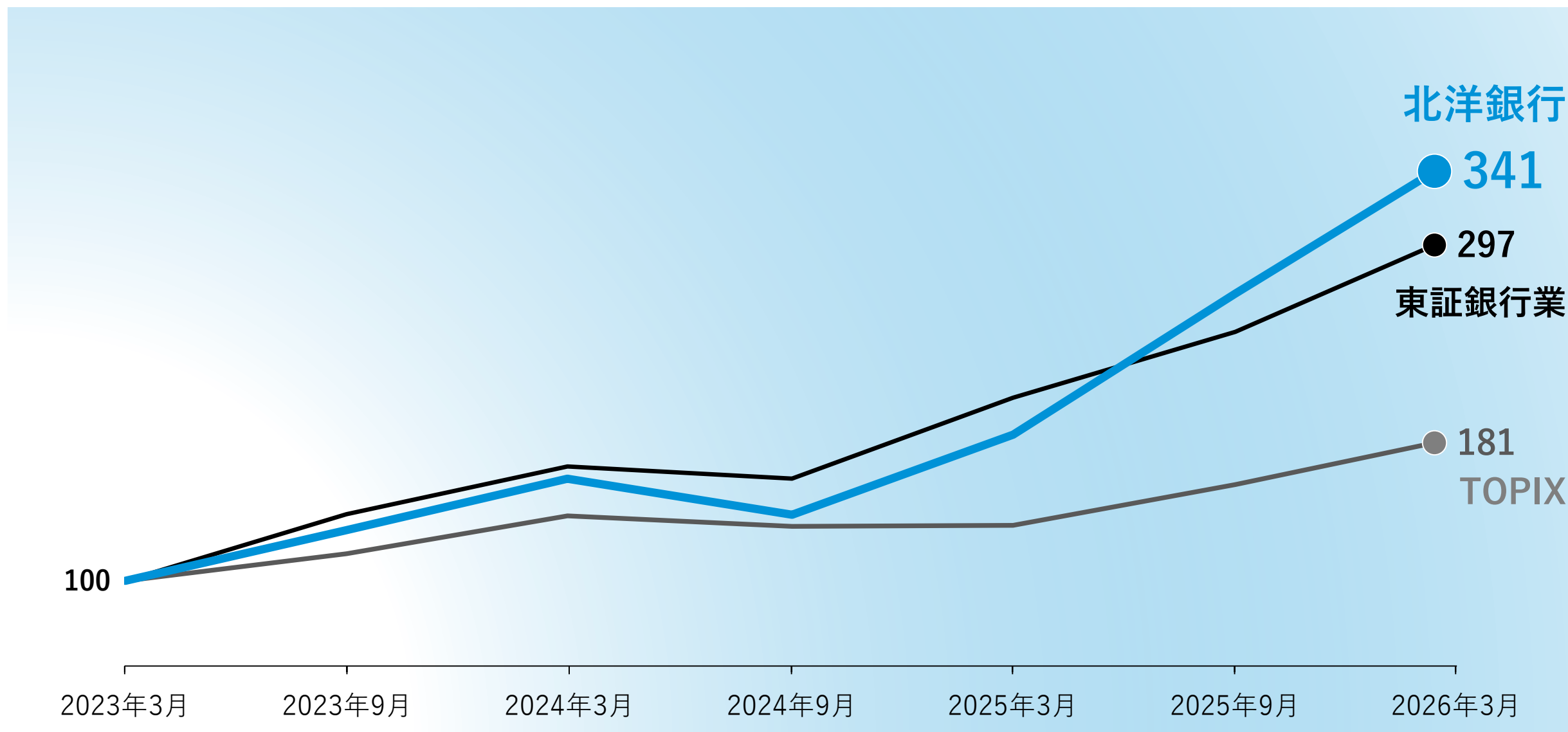


新中期経営計画の概要

目標項目	2025年度目標	2025年度見通し
親会社株主に帰属する当期純利益	170億円程度	243億円程度
連結自己資本比率	14%程度※	12%台※
連結コアOHR	70%程度	60%台
連結ROE	4%程度	6.3%程度

※ バーゼルⅢ最終化（経過措置期間）ベース。なお、2025年度はバーゼルⅢ完全実施ベースで11%台となる見通し

前中期経営計画期間中での当行株価は3.4倍上昇 TOPIXおよび東証銀行業指数を上回るパフォーマンス



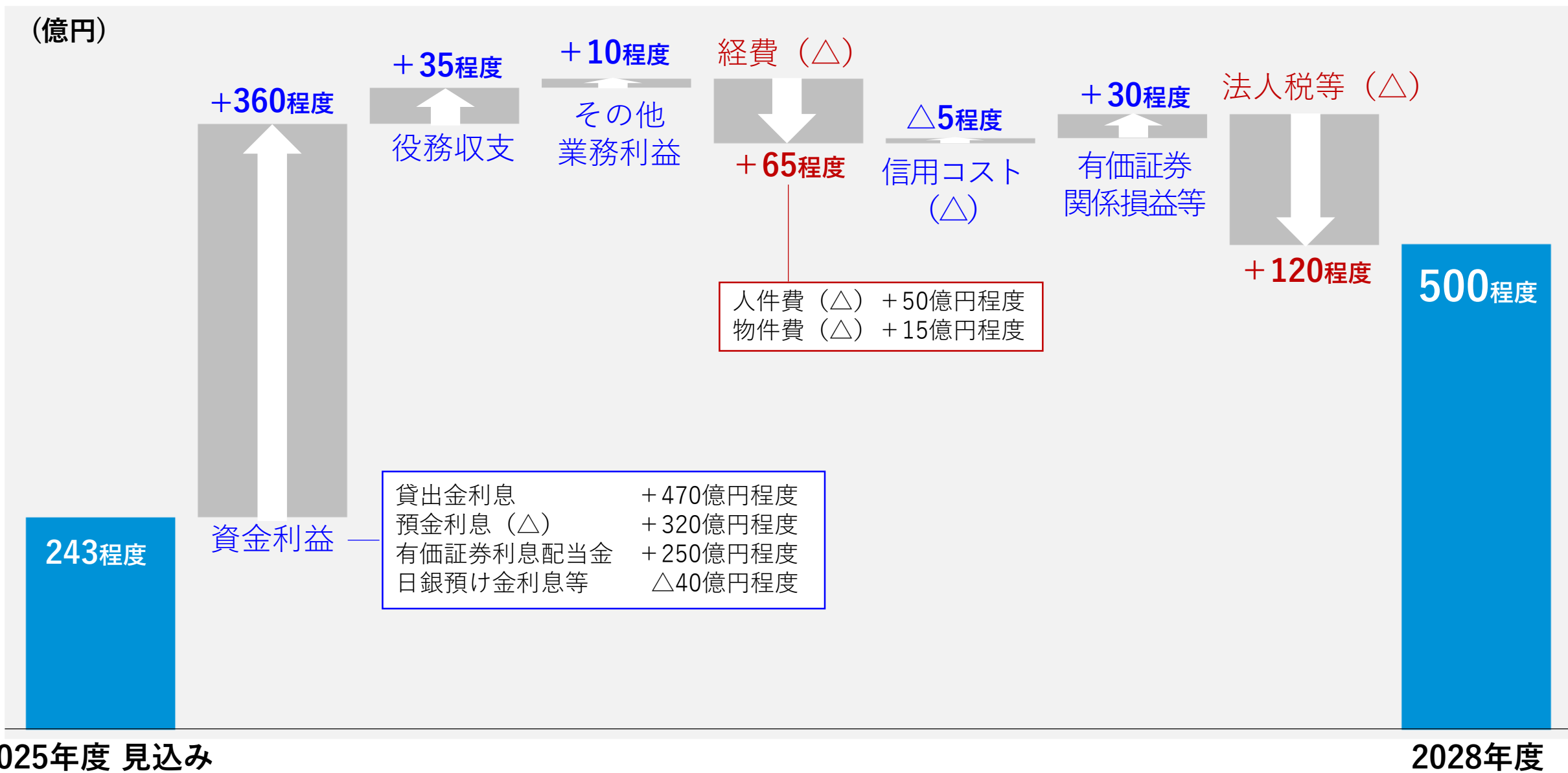
※ 各株価の推移は2023年3月31日の終値から2026年3月13日終値まで

戦略5つの柱	戦略の方向性	2028年度計画（最終年度）
北海道密着戦略	「北海道に特化」という明確なポジションを貫き、北海道らしい成長の実現を支援する	<p data-bbox="1880 254 2244 297"><政策金利シナリオ></p> <p data-bbox="1745 311 2379 361">2027年1月 0.75% ⇒ 1.00%</p> <p data-bbox="1745 372 2379 422">2028年1月 1.00% ⇒ 1.25%</p> <p data-bbox="1783 482 2364 525">親会社株主に帰属する当期純利益</p> <p data-bbox="1931 544 2193 608">500億円程度</p> <p data-bbox="1956 696 2160 739">連結ROE※¹</p> <p data-bbox="1964 758 2160 822">11%程度</p> <p data-bbox="1944 915 2181 958">連結コアOHR</p> <p data-bbox="1964 976 2160 1041">50%程度</p> <p data-bbox="1944 1129 2175 1172">連結RORA※²</p> <p data-bbox="1977 1190 2142 1255">1.24%</p>
完全デジタル化戦略	加速度的に進化するAI・DXの変化を捉え、当行サービスの将来軸とする	
ロイヤルティ向上戦略	当行ファン、ヘビーユーザーを増やし、その期待・ニーズに応える	
非金融・多角化戦略	ファイナンスに留まらない、北海道の発展と道民の幸せにつながる、あらゆる事業を探索	
人財・組織変革戦略	従業員満足No.1を目指すとともに、4戦略を実現させるための人財の強化と組織の構築	

※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 2025年度は0.73%程度

預貸金利息や有価証券利息配当金の増加を主因に親会社株主に帰属する当期純利益は500億円程度へ



中計施策に伴う成長投資	3年累計収支（単位：億円）			主な施策と投資効果・黒字化目途など
	収益	費用	'26~'28年度 3年累計	
人財投資 （人件費等）	0	▲ 43	▲ 43	<p>人財・組織変革戦略</p> <p>【ボラリスの浸透】→ P34 【中途採用強化】→ P35</p> <p>・職員の満足、サービスの質等の向上から全体の収益向上により吸収 →従業員一人当たり収益(当期純利益)：'26年度8.4百万円→'27年度10.6百万円→'28年度15.2百万円</p>
ブランディング投資 （認知向上・ファン化）	1	▲ 13	▲ 12	<p>ロイヤルティ向上戦略</p> <p>【コンセプト店舗展開】【スポーツ支援】→ P28</p> <p>・収益は広告収入。お客さまの認知向上、ファン化を促進し、全体の収益向上により吸収 →上記広告収入のほか、預金・貸出残高増加等による基盤収益向上によりカバーしていく</p>
ロイヤルティ向上投資 （アプリ・富裕層サービス）	12	▲ 43	▲ 31	<p>完全デジタル化戦略 ロイヤルティ向上戦略</p> <p>【アプリ刷新・ポイント交換等】→ P23、P26 【専担コンシェルジュ配置】→ P27</p> <p>・ステージアップに伴うお客さまの総合取引収益（生涯収益）の改善と役務収益増強 →アプリ関連投資は'32年度に単年度黒字化、'35年度には累積黒字化</p>
取引拡大投資 （個人・法人）	47	▲ 22	25	<p>北海道密着戦略 完全デジタル化戦略</p> <p>【預金・NISA推進/プロモーション強化】→ P16~P18 【キャッシュレス推進】→ P24</p> <p>→預金残高増強によるスプレッド収益、手数料収益により投下人員・広告宣伝費用を吸収 【法人ポータル等導入】→ P14~P15、P24 →預金残高・振込等収益増よりポータル関連投資は'28年度に単年度黒字化、'34年度に投資回収</p>
成長分野・新事業投資 （農業・半導体・GX・新事業）	12	▲ 6	6	<p>北海道密着戦略 非金融・多角化戦略</p> <p>【農業推進・事業参入】→ P19、P32 【半導体】【GX】→ P20</p> <p>→農業融資残高増強による収益にて吸収、農業事業単体も'30年度に累積黒字化 →半導体・GX関連融資増加による収益にて、専門人財確保分のコスト吸収 【新事業展開】→ P29~P31 【まちづくり参画】→ P21 →新事業は今後の各事業収益拡大により投下人員コスト等を吸収し'30年目途に黒字化へ →まちづくりは自治体コンサルや不動産ファイナンス等により'30年度目途に黒字化へ</p>
効率化・事業継続投資 （DX/AI活用等）	3	▲ 10	▲ 7	<p>北海道密着戦略 完全デジタル化戦略</p> <p>・DX/AI活用による業務効率化やサイバーセキュリティ対策等の投資を実施。</p>
総計	75	▲ 137	▲ 62	

全体戦略

北海道密着戦略

「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す

2026年度～2028年度（中期経営計画期間）

～2035年

早期シェア拡大フェーズ

質的成長
フェーズ

北海道らしい
成長実現

【優先的に取り組む個別戦略】

道内の法人・個人の全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

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

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

< パートナースhip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

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

< 左記戦略の連携の下に推進 >

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

主要KPI

(2028年度)

道内貸出シェア
39.7%→41.4%

道内預金シェア
37.7%→40.0%

メインバンク比率
37.9%→40.0%

面的地域連携PJ数
3件



営業セグメントの明確化や営業力強化の人財育成、行動量と提案の質の最大化により、シェアを拡大

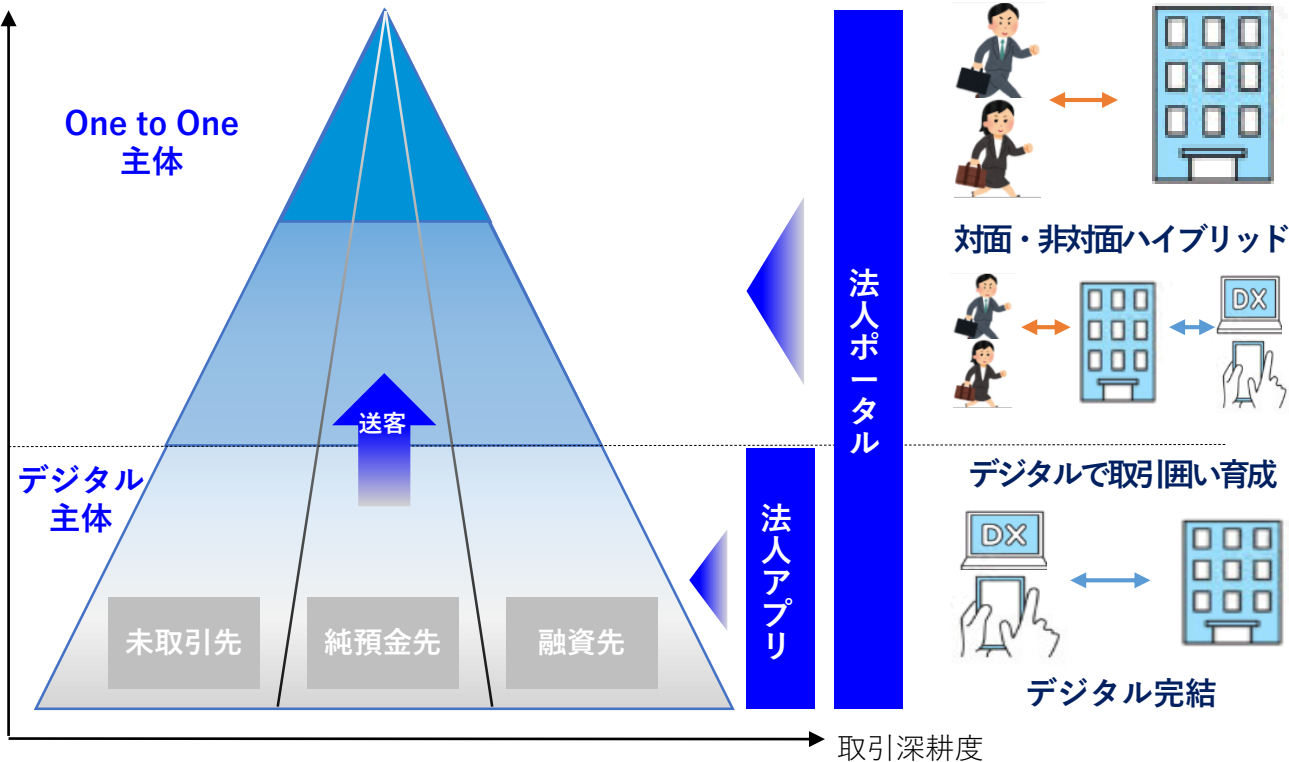
法人分野

北海道密着戦略×完全デジタル化戦略×人財・組織変革戦略

セグメント明確化

非対面アプローチ含むハイブリッド営業で行動量を確保（対面・非対面先をセグメント）

売上規模・預金平残

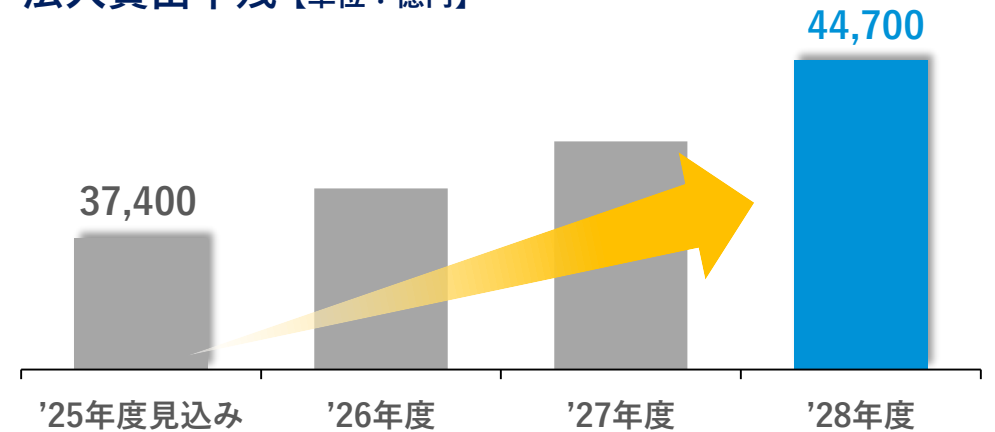


DX/AI活用（法人ポータル等）

非対面チャネル導入より営業効率化とデジタル取引を強化

- 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行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BD等で決済・口座開設・契約・諸手続きのDX化も進める

法人貸出平残【単位：億円】



営業セグメントの明確化や営業力強化の人財育成、行動量と提案の質の最大化により、シェアを拡大

法人分野

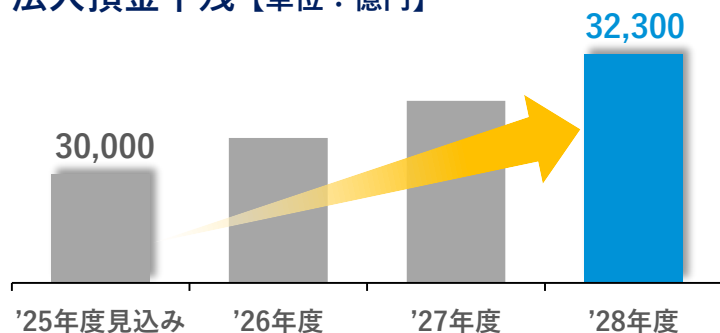
北海道密着戦略×完全デジタル化戦略×人財・組織変革戦略

DX/AI活用×預金取引強化

預金は為替との相関強く、下地となるデジタル決済セットで推進し粘着性預金を拡大。新たな付加価値型定期預金の開発も進める

- 融資先** 融資シェア比以上の預金推進
- 純預金先** BD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

法人預金平残【単位：億円】



営業力強化（人財育成）

デジタルデータの活用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）

データ利活用スキル

リレーションスキル

課題解決提案スキル

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

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

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

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

■ Data Management Lab. ～支店長・次課長
■ 営業推進マネジメント研修～支店長・副支店長

■ 営業マンとしての実践力強化研修～若手・役付（コミュニケーション・プレゼンテーション研修）

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

■ 商品別特別研修
融資 各種ソリュ
預金・決済 DX・GX

標準化(準備・提案)

×

効率化 (DX/AI活用)

×

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

アプリの利便性や取引に応じた利得性の提供を起点に、給振・年金口座獲得に注力し、粘着性預金を増強

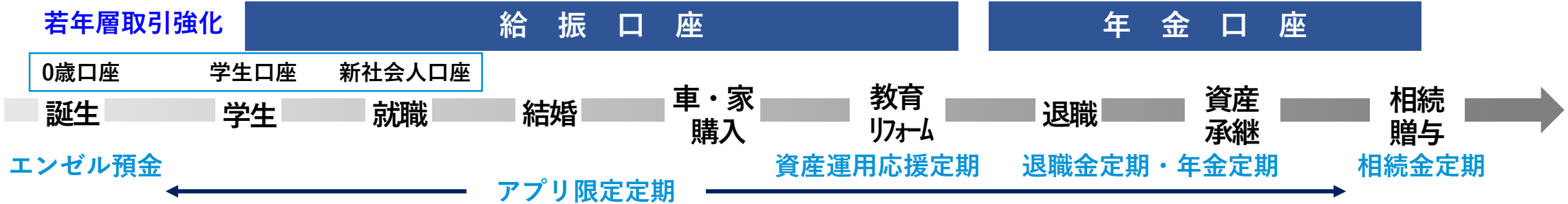
【リテール分野】

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

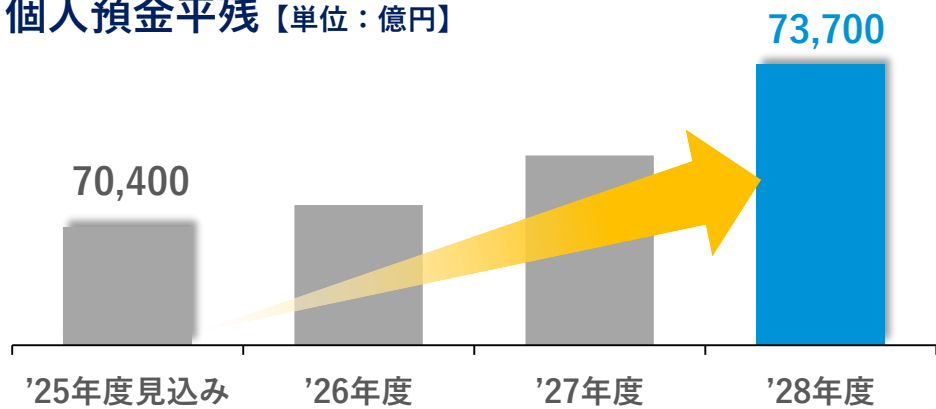
預金口座獲得

アプリによる各種プログラムを起点に、給振口座・年金口座獲得をはじめ、若年層取引の導入・継続に注力するなど、お客さま一人ひとりのニーズ・ライフイベントに応じた預金やリテールサービスを提供し、粘着性預金の増強を図る

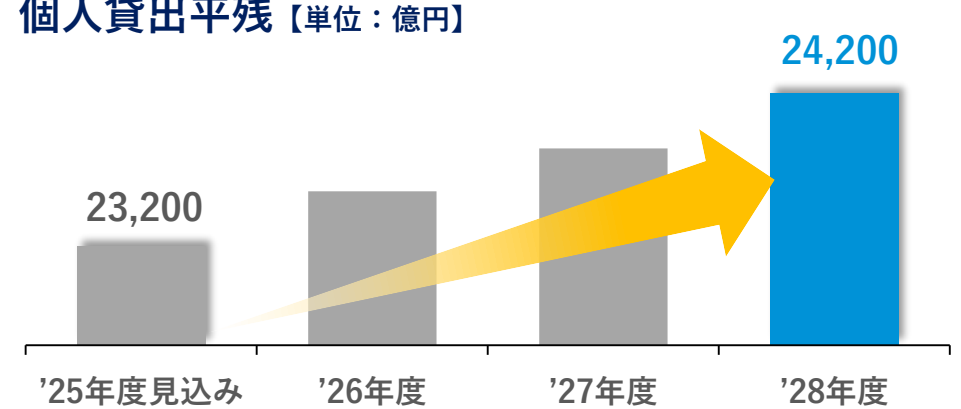
■預金口座獲得とターゲット預金（マーケティングによるプロモーション強化）



個人預金平残【単位：億円】



個人貸出平残【単位：億円】



デジタルとリアルの融合、利得性・特別感を備えたサービス、ライフプランに応じた複合取引を推進

【リテール分野】

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

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

■ インストアブランチ



ほくくーTouch イオンモール平岡

- ・ 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
- ・ ブランド力の向上も図るほか、移動店舗車では広告事業などもセットで進める

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

店舗・ATMの当面の方針

- ・ 新中計期間中は、当行の強みである店舗・ATM網は重要なキャッシュポイントとして、預金確保の観点やデジタルサービスの浸透まで、原則維持していく方針

ロイヤルティ向上サービス展開

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、お客さまを囲い込む

ステージプログラム（利得感）

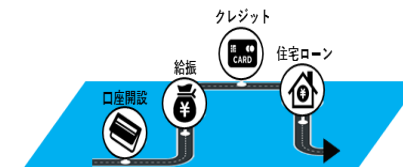
⇒26ページに掲載

富裕層への特別感提供

⇒27ページに掲載

カスタマージャーニーの提供

- ・ ライフステージや行動パターンの変化等を追跡・分析し、一人ひとりのニーズや、属性に合わせた最適なサービスを適切なタイミングで提供



その他リテール複合取引提案等

- ・ LCP※人財の育成によるコンサル力向上を図り、ライフプランやそれに伴ったリテール複合取引の提案を強化
- ・ 住宅ローンはWEB完結化と事務効率化で余力を創出、渉外力の向上を図り、住宅事業者へのサポート体制を強化
- ・ リテールサービスのアプリメニューやWEB面談チャネルを増強するとともに、休日相談体制の拡充を図る

デジタル化（利便性+リアル拠点活用）

×

ロイヤルティ向上サービス（利得性+特別感）

×

LCP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

リテール業務に携わる行員が知識を高め合うとともに、知識向上に向けた本部サポートを拡充

【リテール分野】

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

住宅ローンのシェアの拡大

住宅ローンのWeb完結化



人的および時間的余力を創出



ハウスメーカーへのセールス強化
個人の幅広い相談に応える知識習得

資産形成基盤取引の進化

LCPの地方拡大、休日営業体制構築

対面担当者はアッパーマス層への
提案営業に集中できる体制



NISA推進などは業務課中心、または
本部（コールセンター）にWeb相談
拠点を設置し、戦略的に推進

銀証連携ビジネスモデルの進化

現状の「紹介中心モデル」から
「仲介紹介併進モデル」に進化



アッパーマス層は証券仲介、準富裕
層以上はウェルスマネジメント部へ
のトスアップ

スクリーニングを経ることで証券営
業員の効率を向上

本部サポートの充実化

(システム構築)
(ニーズに合った商品開発)
(高実績渉外マンのスキル継承)

本部サポートの充実化

(広告プロモーション展開)
(事務処理のシステム化推進)
(公共債取引のアプリ化)

本部サポートの充実化

(ウェルスマネジメント部発足)
(証券営業員の段階的配置転換)
(銀証共同のシステム更改＝二重管理の解消)

ファンド出資等を通じた観光振興 / “農業＝北洋銀行”の定着 / 道内外スタートアップ支援の強化

観光産業支援

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
地域情報を基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GCF※に特化。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

※ガバメントクラウドファンディング ～ 地域のプロジェクトから寄付先を選ぶクラウドファンディング型のふるさと納税

スタートアップ支援

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へのLP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化

農業支援

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

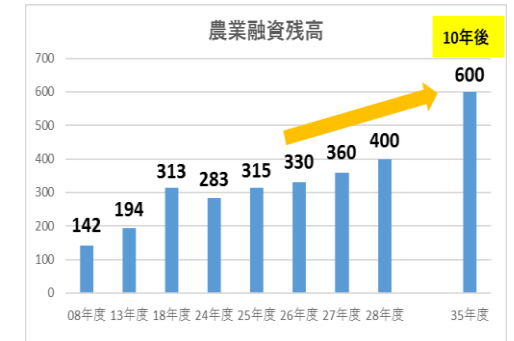
■ 取引推進イメージ

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

詳細は32ページに掲載

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

GXや半導体関連産業に全力で経営資源を提供し、北海道のポテンシャルを実現

GX関連

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

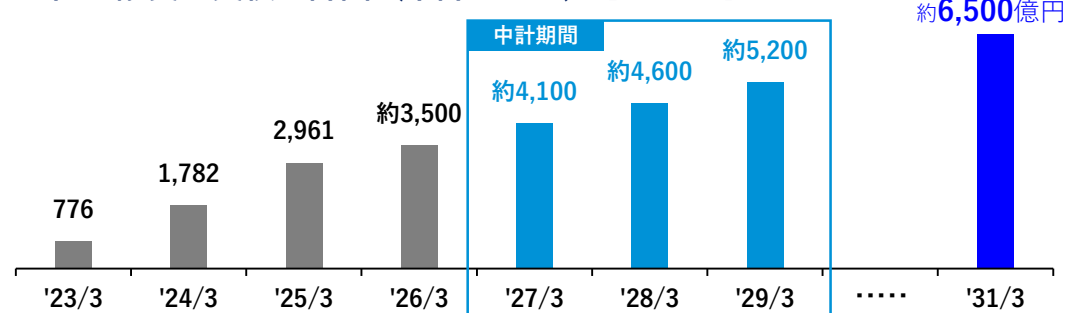
サプライチェーンの構築 投融资を通じた当行ハブ機能の発揮

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

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）

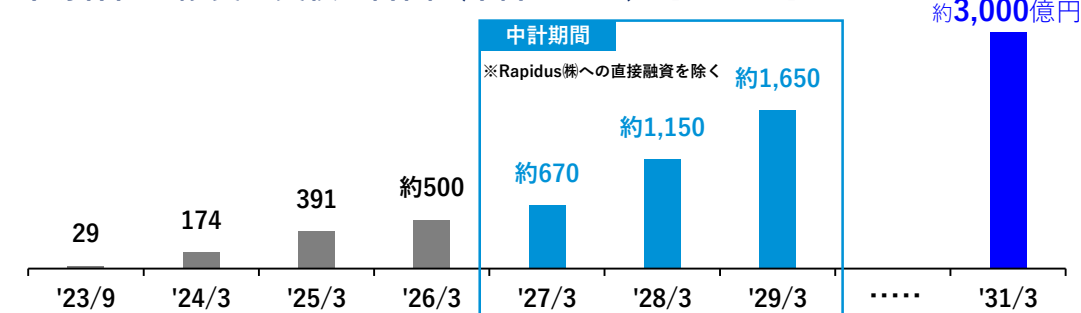
人財育成 半導体産業の集積に向けて製造業人財を強化

道内外半導体関連企業との協業や人財育成施設の活用促進により人財育成を推進

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】



自治体や地域パートナーとの連携強化を通じた持続可能な「まちづくり」に主体的に参画

2026年度（中計1年目）

地域連携強化・情報収集・分析

2027年度（中計2年目）

地域毎にまちづくりの起点発掘・具体的な解決手法に着手

2028年度（中計3年目）

～2035年

事業化

主体的なまちづくり参画

×

自行G・自治体・地域パートナー連携強化

北海道密着戦略×非金融・多角化戦略

<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
道外地銀の取組など情報の収集
ナレッジ不足の解消

地域・エリア毎の課題炙り出し
まちづくりの起点発掘（不動産等）
自治体の計画、RESAS、ILO産業分析等活用

起点を軸に地域毎の解決策を主導
「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、街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

完全デジタル化戦略

アプリ「基本機能」のUI/UX・サポート体制で日本一を目指すという方針の下、当行ならではの顧客基盤・リアル拠点を活かしたデジタルの融合により、ネットバンクと差別化した独自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す

2026年度～2028年度（中期経営計画期間）

～2035年

基本機能・差別化確立フェーズ

質的高度化
フェーズ

完全デジタル化へ

【優先的に取り組む個別戦略】

【チャネル取引の方向性】

アプリ刷新とサポート体制充実

UI/UX・サポート体制日本一

手数料見直し

ポイントサービス開始

北海道密着戦略×完全デジタル化戦略

法人ポータル/アプリ導入※

企業向けデジタルサービス拡充・効率化

DX/AIによる業務効率化

RPAでの業務自動化

DX導入サポート

AIによる業務最適化・データ活用高度化

DX/AIの進展を見据え、マス取引は非対面チャネルを拡充
→ 24h/365d対応や取引優遇等による顧客利便性を確保
富裕層等へは専担配置、ワンストップで総合サービス提供

ロイヤルティ向上戦略

日常基本機能の利便性と特別感の提供

- 来店不要の24h/365d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

ステータスと利便性の提供

- 別ブランドや特別優遇による差別化マルチチャネル（訪問・店頭・デジタル）対応
- 総合サービスをワンストップで提供
- コンシェルジュによる金融以外の相談対応等

デジタル（非対面）

リアル（対面）

日常基本機能のタイパとコスパの提供

- 来店不要の24h/365d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

縮小

ウェルス層
コア法人
オーナー

マス層
スモール
法人

主要KPI

(2028年度)

アプリユーザー数
59万人→120万人

若年層アプリ利用率
27.4%→65.3%

法人ポータル導入数
50,000社

法人アプリ導入数
20,000社

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（中計1年目）

2027年度（中計2年目）

2028年度（中計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 アプリによる諸届取引
- ② 振込予約
- ③ 目的型貯金
- 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



App Ape Award 2025
特別賞（地域アプリ賞）受賞



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

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
- ・ 初心者向けアプリガイド充実

POINT

「日本一」のサポート体制実現



DX・AIを活用した業務プロセスの最適化を進め、時間と人的余力を創出

AIによる業務の効率化

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

DXによる業務の効率化

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）
- ・ 新規口座開設を非対面による受付を可能に（HP→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担チームを組成し、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、LP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）
- ・ 他行庫との業務効率面での連携強化

ロイヤルティ向上戦略

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す

2025年7月 専門部署新設

2026年度～2028年度（中期経営計画期間）

ロイヤルティ向上推進室
による施策の立案

各種プログラム・施策の確立・運用フェーズ

ファン層拡大
フェーズ当行Gブラ
ンドの確立

【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※1

<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Gのブランディング

<内外へのブランディング発信>

ロゴデザイン変更

スポンサー支援強化

キャラクタービジュ展開

コンセプト店舗展開

主要KPI

(2028年度)

ステージ会員数
50万人アプリMAU率※2
73%→80%法人オーナー深耕先数
800人承継コンサル成約件数
1,220件（累計）

※1 17ページに掲載

※2 MAU（Monthly Active Users）率：登録ユーザー数のうち1か月間に1回以上サービスを利用したユーザーの割合を示す指標

ポイントサービス導入とステージプログラムを構築 利便性と利得性を向上させ、当行ファンを増やす

2026年度（中計1年目）

2027年度（中計2年目）

2028年度（中計3年目）

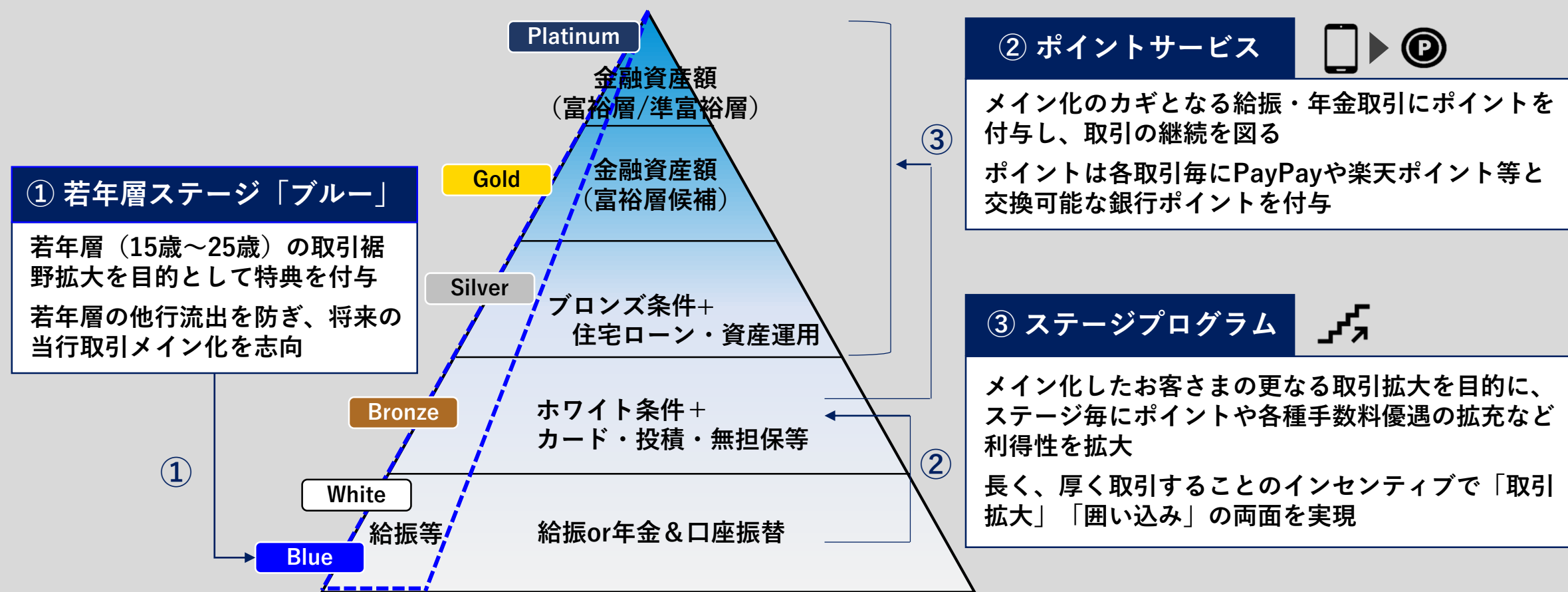
ポイント・ステージプログラム開発設計、ポイントサービス開始へ

ステージプログラム本格稼働へ

【ステージプログラム】

ロイヤルティ向上戦略×完全デジタル化戦略

〈イメージ図〉



承継支援を強化するとともに、対面/非対面・金融/非金融サービスを総合的かつワンストップで提供

2026年度（中計1年目）

2027年度（中計2年目）

2028年度（中計3年目）

～2035年

コンシェルジュの対応開始

非金融サービスの順次展開・アプリの富裕層機能実装

富裕層の別ブランド化へ

富裕層等への特別感提供

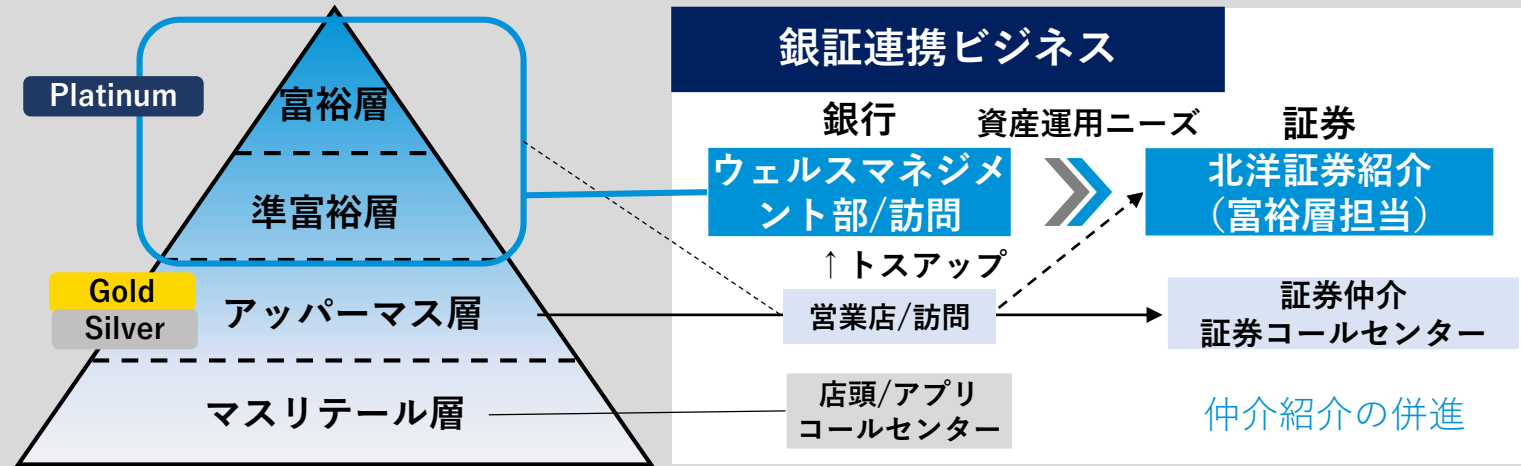
ロイヤルティ向上戦略×非金融・多角化戦略

富裕層に特化した部署新設

- HKP ウェルスマネジメントチームを銀行内の富裕層専担部署として設置

ウェルスマネジメント部 新設

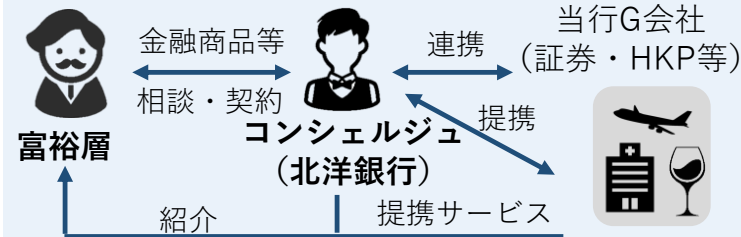
- 法人/法人オーナーや不動産オーナー、税務、法務相談層を中心に、**資産運用や事業・資産承継の支援を強化**する



富裕層ロイヤルティ向上

- コンシェルジュ**として専担者を配置し、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税対策等の**アプリ特別機能**を実装

コンシェルジュサービス



アプリ特別機能

〈イメージ図〉



- コンシェルジュとの相談機能
- 資産や税対策など、固有の悩みに対応する機能など

Make the HOKKAIDO Way に基づいた各施策を通じ、北洋銀行Gのブランド構築を強力に推進

2025年度

2026年度（中計1年目）

2027年度（中計2年目）

2028年度（中計3年目）

G内におけるインナーブランディング浸透

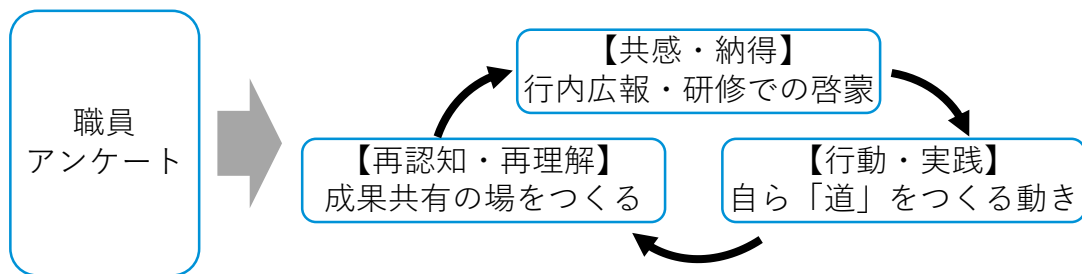
職員自らの行動・ブランディング体現

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

インナー



長期ビジョンと整合した
ブランドイメージの確立

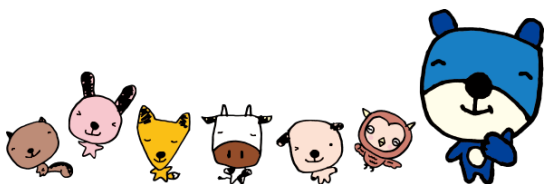
北洋銀行Gブランドスローガン

Make the HOKKAIDO Way

今はまだない"Way"を、私たちがつくる

アウトター

マスコットキャラクター
「ほっくーと仲間たち」の露出強化



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

企業部活
創設

さっぽろ雪まつり
大雪像プロジェクト



コンセプト店舗
の多方面展開

非金融・多角化戦略

北海道のチャンス実現や課題解決につながるファイナンス以外のソリューション実現のため、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、地域銀行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す

2026年度～2028年度（中期経営計画期間）

～2035年

非金融事業拡大・新事業創出フェーズ

面的拡大
フェーズ

地域エコシステム・
新事業ビジネス展開

【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

再エネ/GX案件支援の
ノウハウ獲得と主導的推進※1
＜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

完全デジタル化戦略×非金融・多角化戦略

TSUBASAアライアンス連携強化※2
＜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

地域創生のための非金融
ビジネス拡大（地域・企業）
＜地域の課題解決型支援＞

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

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※3
＜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

主要KPI

（2028年度）

サステナブル
ファイナンス
1兆5,000億円

人材マッチング数
224件

新規事業数
6件



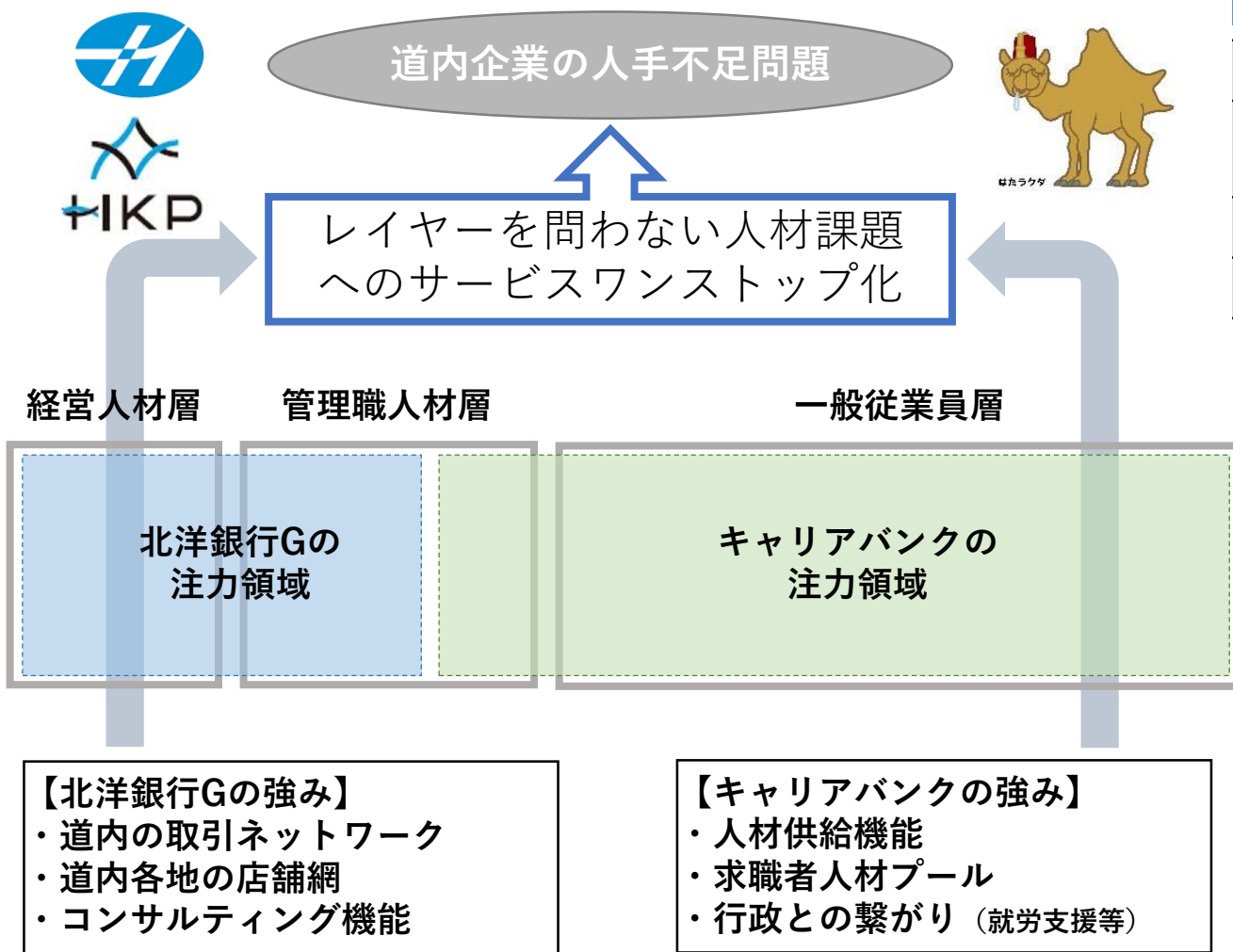
※1 20ページおよび21ページに掲載

※2 24ページに掲載

※3 21ページに掲載

北海道の社会課題の解決につながるあらゆる事業を探索

人材派遣・紹介事業【北洋銀行G×キャリアバンク】



2026年3月4日

キャリアバンク株式会社への公開買付け（TOB）を開始

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%)
買付予定数下限	638,000株
買付予定数上限	定めない



Make the HOKKAIDO Way
北洋銀行

CAREER BANK
キャリアバンク株式会社

北海道の社会課題の解決につながるあらゆる事業を探索

海外人材派遣事業【HKP】

人材不足の課題に主体的に対応

- 大きな課題となっている北海道内建設事業者での「施工管理人材不足」に対し、HKP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。

【道内建設業の課題】

施工管理人材不足

定着支援
入国手続き
ビザ申請
マッチング
教育
人材募集

外国人材
の就労を
一貫支援

人材不足
の課題に
主体的に対応



【入学式の様子】

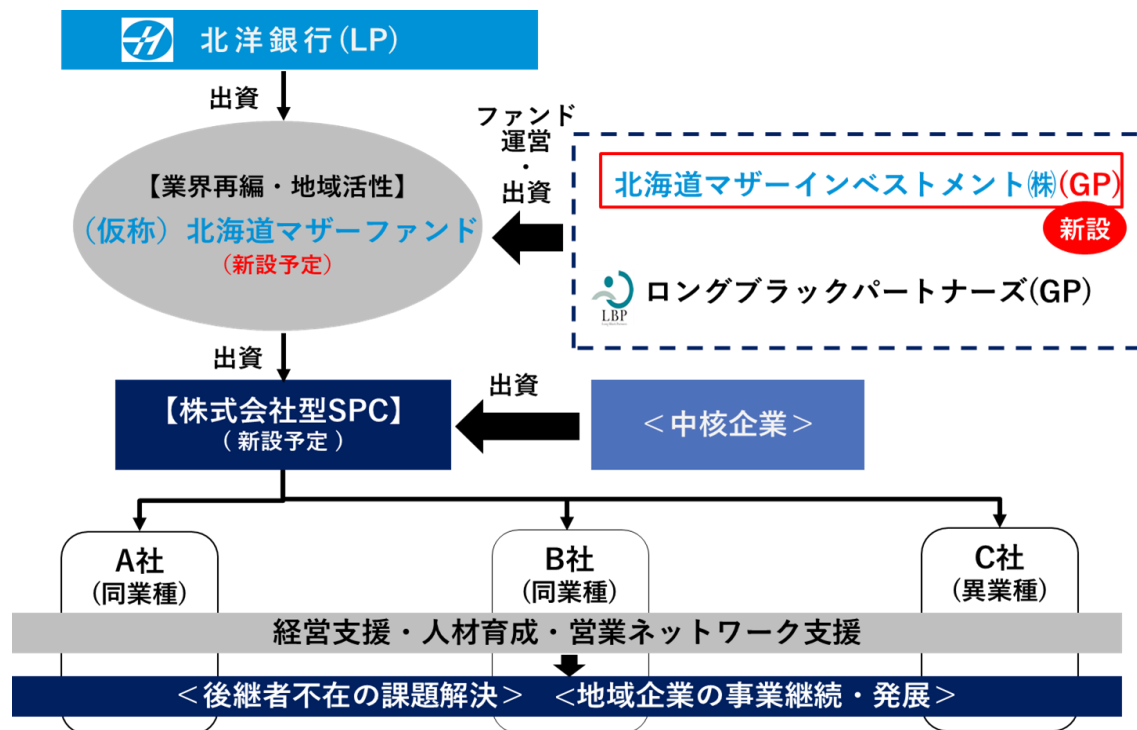


- 2026年4月より1期生（14名）、10月より2期生（35名）の派遣を順次開始予定
- 以降、半年毎に来日し派遣先へのマッチングを行う

産業群の再生支援

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す

- 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」は主にファンドの運営業務を行う。



北海道の社会課題の解決につながるあらゆる事業を探索

新事業創出

非金融ビジネスで北海道の社会課題解決に貢献

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
- 新規就農をサポートし、農業界の課題である『担い手不足』の解決を目指す

銀行グループ 自らの農業参入

- 自ら農業を実践し、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

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「ネットワーク」を活かして、就農～定着まで一貫してサポート

北海道農業の持続的な発展に貢献

結婚相談所

実証実験
開始予定

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、店舗網などの組織能力を有効活用し『道内における婚活市場の拡大』を目指す

当行の強み × 結婚相談所連盟の基盤

- | | |
|-------|--------------------|
| ● 信用力 | ● 全国約10万人の会員データベース |
| ● 店舗網 | ● 洗練されたマッチングシステム |
| ● 知名度 | |

北海道民の成婚ニーズをサポート

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
- 上記外販事業のほか、当行グループ内向け事業（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

実証実験
開始予定

AI教育研修

経営層の方針決定から現場のスキル定着まで段階に応じたプログラムを提供する対面研修

AIコンサルティング

AI導入後、自社の業務フローをAI前提で再設計し、定着まで伴走する支援

広告制作

プロモーションコストを抑えつつ、機動的な広告宣伝を実現するAI広告制作サービス

AIで企業の生産性向上・課題解決へ

人財・組織変革戦略

4つの戦略を支える人財確保と組織強化のため、新人事制度における評価の運用や自律的に挑戦する風土の醸成を図るとともに、専門人財を含めた積極的な中途採用や内部のリスキル・育成の促進、誰もが健康的に働ける職場環境の醸成を通じて、従業員満足NO.1を目指す

2026年度～2028年度（中期経営計画期間）

～2035年

制度浸透や人財育成・獲得の促進フェーズ

質的拡大
フェーズ

挑戦文化の定着
従業員満足No.1

【優先的に取り組む個別戦略】

新人事制度「ポラリス」定着

研修を通じた人事制度の理解促進

自律的行動に対する人事考課反映

組織横断PJ等の自律的活動促進

自律的な横断PJの評価項目への反映

兼業制度の活用促進

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（アルマイ・リファラル）

キャリアアップ・リスキル促進

リスキング機会の拡充

公募制度活用によるキャリア実現

新事業・デジタル分野の組織強化

ビジコン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

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

主要KPI

(2028年度)

エンゲージスコア
68→77

年間公募数
100名

採用選考参加者数
年間1,800名

一人当たり有給休暇取得日数
16日



新人事制度を浸透させ、自律的なキャリア形成と組織への変革を進めていく

新人事制度「ポラリス」定着

「ポラリス」のコンセプト

実力本位 処遇の納得性向上 自律性

コンセプト実現のベースとなる評価制度

- アンケートや個別面談により課題を抽出し、ポラリスの浸透・制度改善を目指す。考課者研修にゴールはないと考え、今後も継続的に実施

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

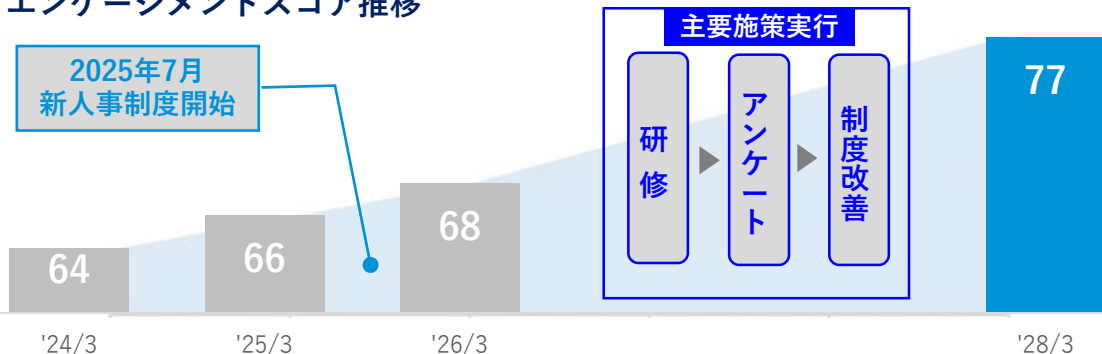
考課者・被考課者研修の継続実施

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年度以降を予定

エンゲージメントスコア推移



キャリアアップ・リスキル促進

組織横断PJ等の自律的活動促進

- 目指すべきキャリアの可視化・自己啓発手段の提供により職員一人ひとりの自律的なキャリア形成をサポート
- 課題解決に向け当行一体で取組むべく、横断的プロジェクトを活性化し、自律的組織への変革を推進

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PJの新設・活性化（PJ内容の公募など）



4つの戦略を支える人財の積極的な採用と内部育成を加速

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

- 通年採用や採用手法の多様化で、積極的に人財を確保
- HRBP※¹配置により、戦略と紐づく専門性の高い人財の採用拡大
- 個々の経験やスキルに応じた育成により、ポテンシャルを最大化

主要施策

通年採用の実施、中途採用・専門人財採用の拡大

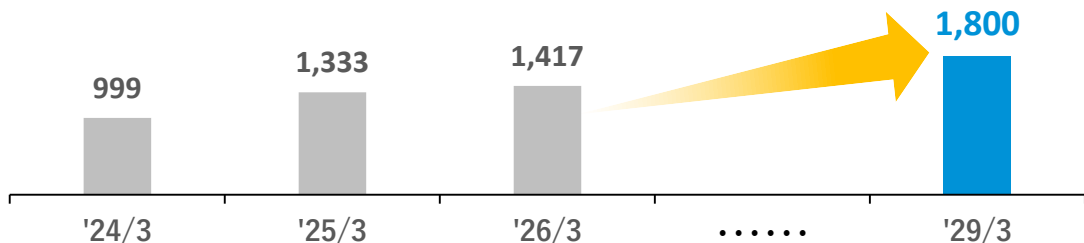
リファラル採用制度の新規導入
 アルムナイ採用の活用（アルムナイネットワーク登録者数の拡充）
 各事業本部へのHRBP配置（兼務）

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【単位：人】



※1 採用や人財開発（育成）等の課題を現場に近い立場から人事部門と連携して取り組む人財

健康経営戦略の見直し・強化

- 更なる有給休暇の取得促進や長時間労働是正による生産性向上の実現
- 初級行員不調者の早期フォローによる離脱防止

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

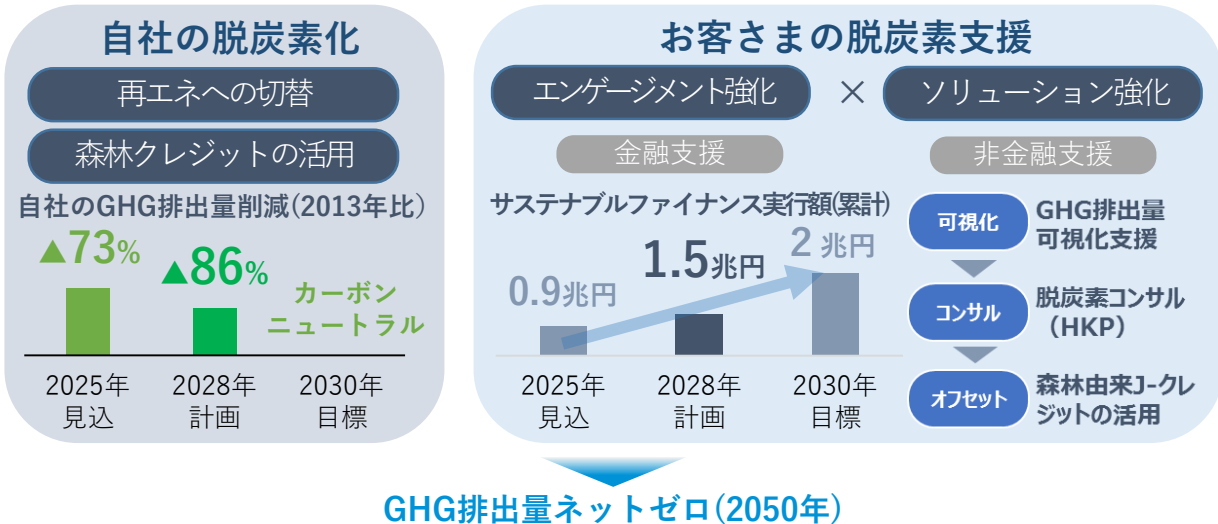
各部横断的なBPR・人員配置施策検討
 初級行員（入行3年以内）不調者を早期察知し、迅速にフォローする体制を整備
 直接面談およびWEB面談によるケア



その他戦略

脱炭素や生物多様性増進、金融教育、地域課題解決への支援を通じて、北海道らしい成長の実現に貢献

■北海道の脱炭素に向け、自社およびお客さまへの支援を強化する



■北海道の生物多様性増進に向けた支援を強化する

自然共生サイト※への申請支援

- ▶ 当行が保有する山林を自然共生サイトに登録し、育樹・育林、笹刈りなどの整備を通じて生物多様性の維持・回復に向けた北海道内のモデルケースにしていく
- ▶ お客さまが保有する山林の現地調査および実施計画の策定、自然共生サイトへの登録支援を行う新たなサポートを開始する

※民間の取組等によって生物多様性の保全が図られている区域を環境省が認定する制度

ほくくーネイチャーポジティブ基金の活用

- ▶ 生物多様性の保全・増進に資する活動および、環境教育や人材育成に資する活動を支援することで、多様性の創出に貢献していく

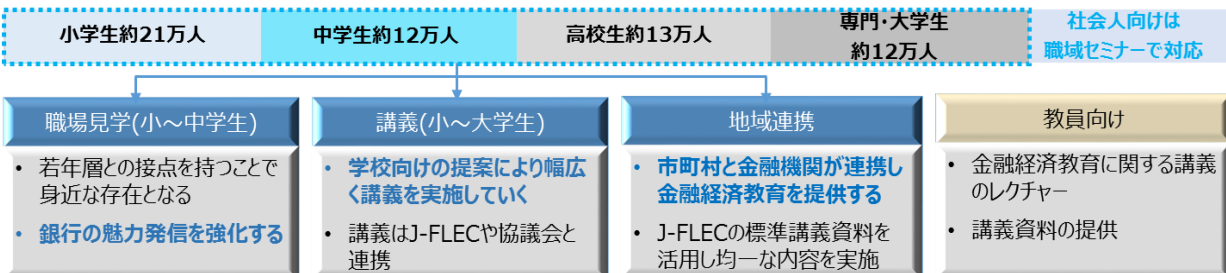
自然共生サイトへの登録を通じた**社会的価値の向上**および、自然環境の整備により**生態系の維持・回復に貢献**

↓
北海道の豊かな自然を守るとともに、利活用へ

↑
環境整備や環境教育等の取組みを通じた**ネイチャーポジティブへの貢献**

■北海道の金融リテラシー醸成により幸福度向上への貢献

- ▶ 金融リテラシー調査で北海道は47都道府県中33位と低位。J-FLECや北海道金融教育推進協議会と連携しながら、全ての世代に対する金融経済教育を充実させていく
- ▶ 学校の教員が自ら講義できる体制を構築するため、教員向けサービスを提供していく



■北海道の魅力度・幸福度の向上に資する活動への資金支援

- ▶ 北海道の地域活性化や地域課題の解決に資する活動、教育文化やスポーツなどへの資金支援を通じて、北海道の魅力度・幸福度の向上に北洋銀行グループとして取り組んでいく

支援対象

- ①地域活性化、②環境保全、③スポーツ支援、④教育文化・芸術振興
⑤医療福祉、⑥その他北海道の地域課題の解決に資する活動

公募型新事業 (NEW)

地域課題の解決に資する活動に対して公募型の寄付事業を開始する。地域のニーズに寄り添いながら、幅広い分野への支援につなげていく。

既存グループ事業の競争力を高めつつ、北海道の課題解決を起点とした新たな事業領域を拡大

【法人コンサルティング】

北海道共創パートナーズ

銀行と連携した既存事業の深掘り、外国人材等成長期待分野への重点的リソース配分

【資産運用】

北洋証券

銀証連携の深化・提案力の強化・人材育成・業務効率化

【資金調達】

札幌北洋リース

「北海道密着戦略」等グループ全体戦略に基づくリース資産の積上げ

【キャッシュレス】

札幌北洋カード

ペイメント戦略部と連携し、法人、個人、自治体などへのサービス展開

【資産形成】

ノースパシフィック

ローン業務の安定推進に資するサポート体制、管理体制の維持・強化

【業務効率化】

北洋ビジネスサービス

アライアンス行や他行との非競争分野での協調・共同化を実現

既存事業の磨き上げ

【事業再生支援】

北洋キャピタル

道内中小企業を対象にファンドを通じた事業再生・活性化・成長支援

Make the HOKKAIDO Way



新事業領域の拡大 → 北海道の社会課題解決につながるあらゆる事業を探索

【業界再編】

北海道マザーインベストメント

業界再編により競争力の強化と成長を促進し、地域課題を解決

【人材関連】

道内人材派遣最大手「キャリアバンク」をTOB
人材供給機能を高度化

【農業】

「ほくようハーベストVillage」の法人化

【結婚相談所】

北海道民の「成婚ニーズ」をサポート

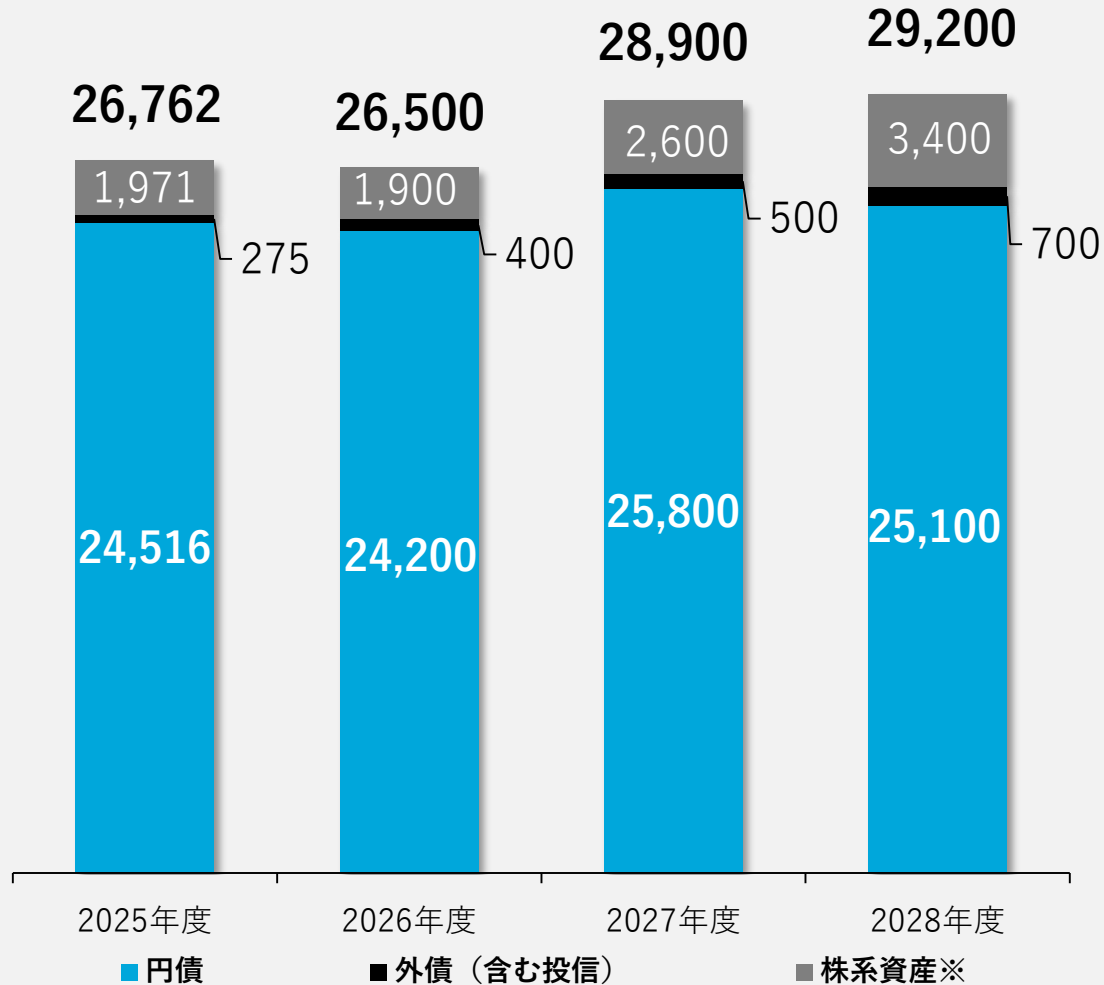
【AI】

AI専門チーム「AI Ignition」の法人化

円債偏重のポートフォリオ改善に向けたオペレーションを継続

有価証券資産別平均残高（計画）

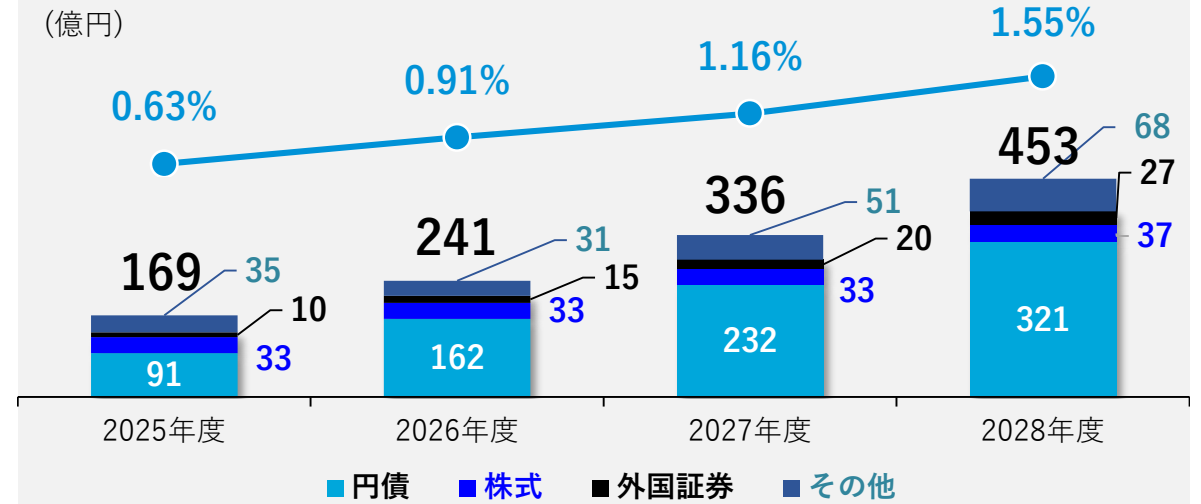
(億円)



※ 純投資株式、政策投資株式、リートなど

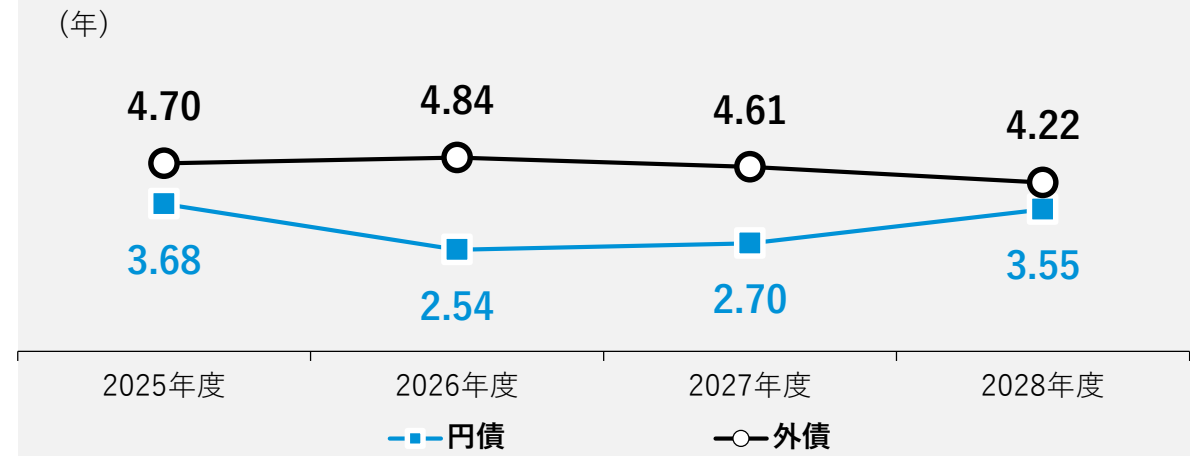
有価証券利息配当金・利回り（計画）

(億円)



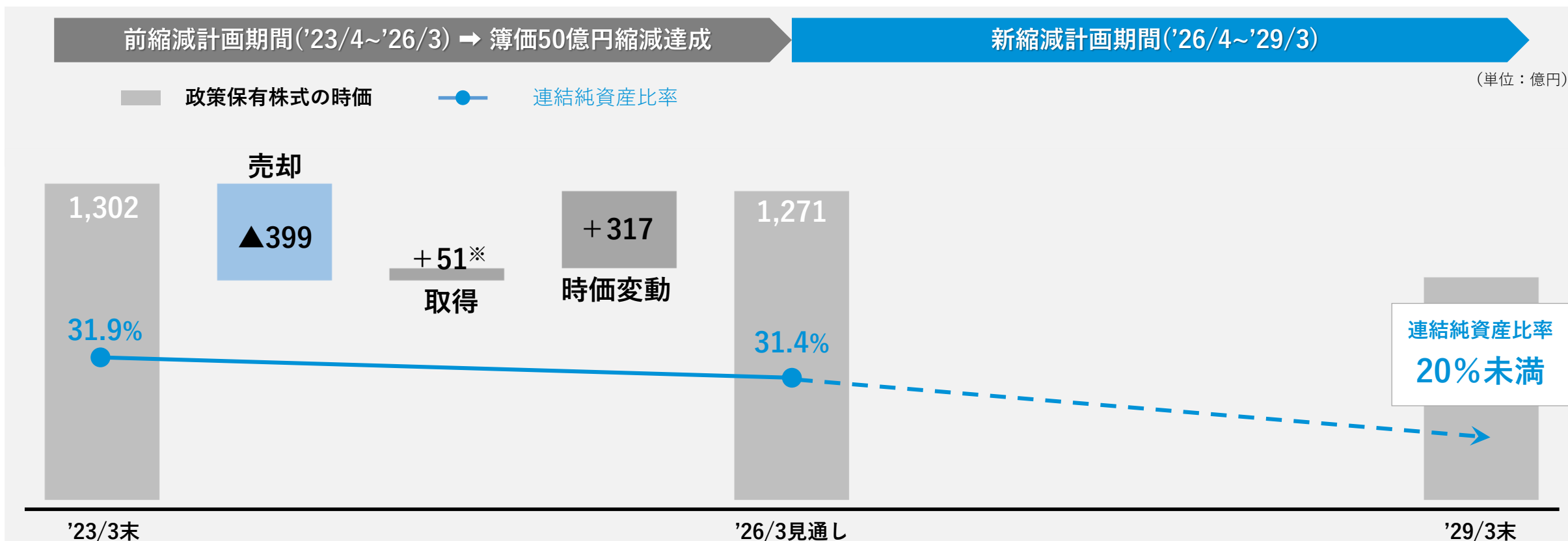
債券デュレーション（計画）

(年)



資本政策

新たな縮減計画を策定 『2029年3月末までに連結純資産比率20%未満（時価ベース）』を目指す



■ 全上場先と縮減に向けた対話を実施（2025年度）

■ 対話結果を踏まえ、**新中計期間中での連結純資産比率20%未満達成の縮減計画を策定**

■ 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、株主還元等に充当していく

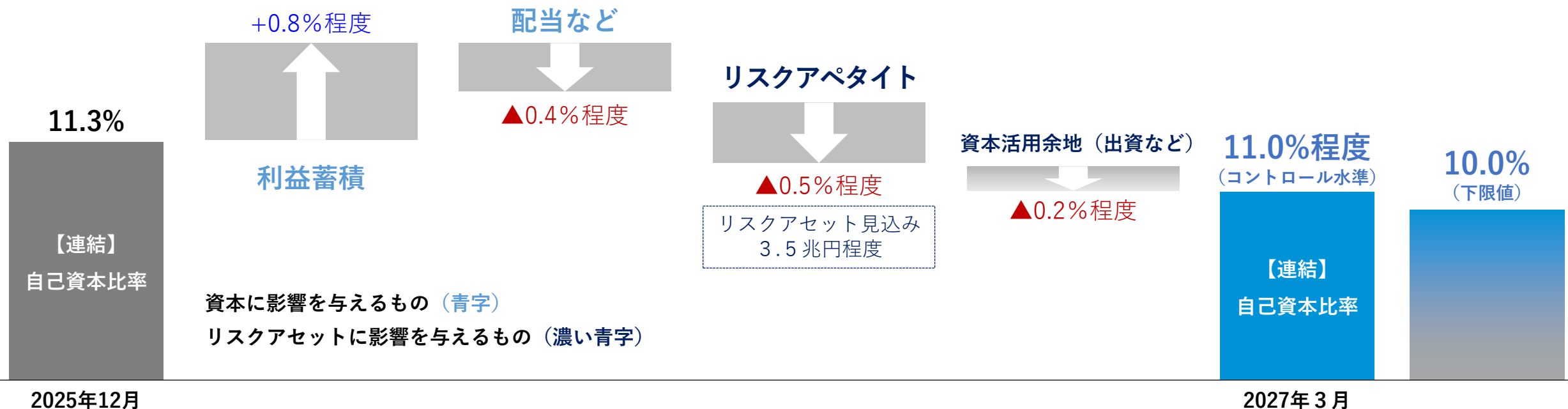
【対話の結果】

対象先	前向回答	対話継続
45先	23先	22先

※うちRapidus(株)への出資50億円

中計初年度における（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【バーゼルIII完全実施ベース】



資本政策の考え方

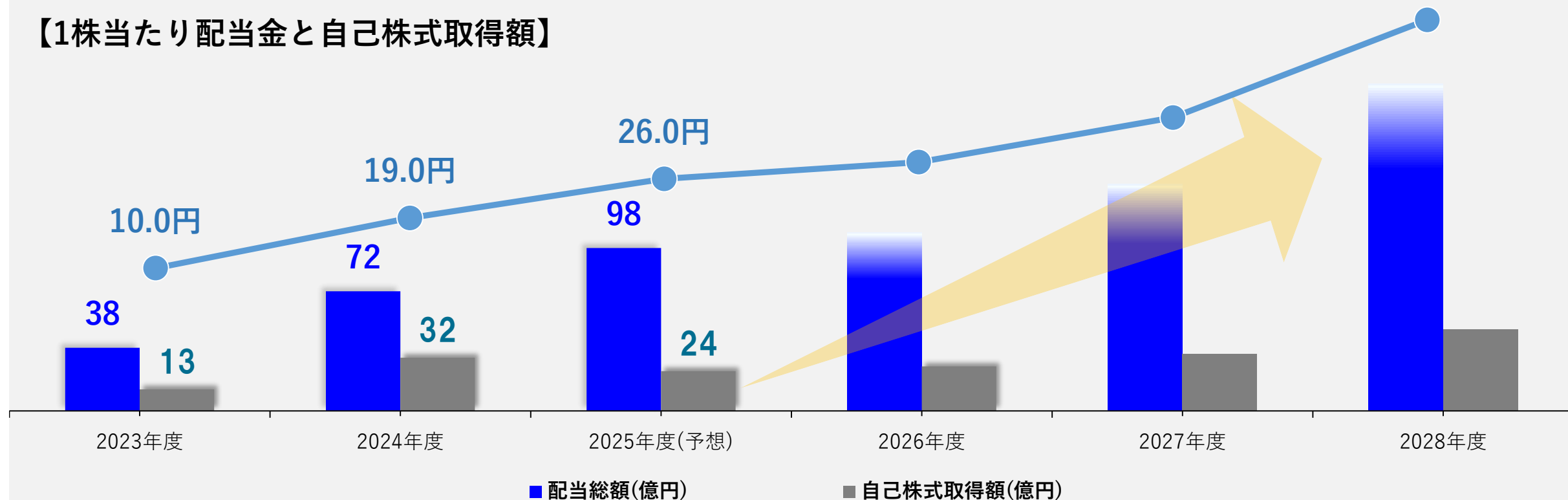
- 「北海道密着戦略」に基づく**地域産業への投融資拡大**、GX・再エネ案件支援、非金融ビジネスの拡大に向けた**戦略的投資**、**サービス向上・競争強化に向けた投資**、**株主還元の強化**により、自己資本を適正にコントロール
- 「人財・組織変革戦略」による人材育成・リスクリング支援など、未来への投資も意識しつつ、業績見通しや資産・負債の状況、外部環境の動向などを踏まえ、適正自己資本比率の水準は**毎年検証**し、健全性を確認

総還元性向50%を目安に、四半期配当にて経営成績をいち早く還元

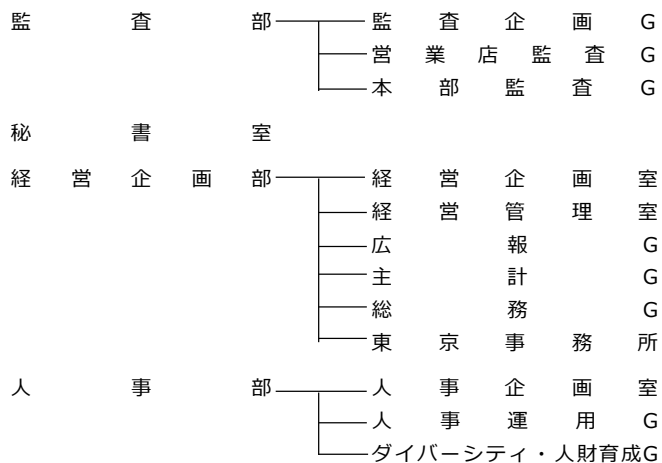
株主還元方針

- 1株当たり年間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株当たり配当金と自己株式取得額】

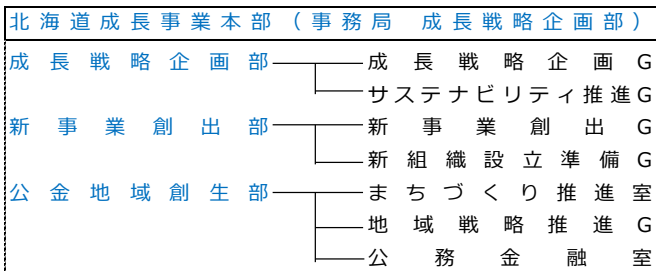


組織

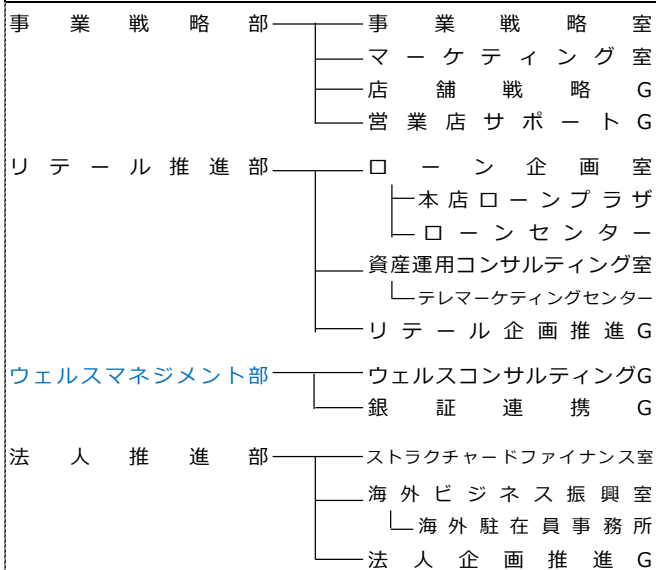


**青字は、全体戦略および
本中期経営計画を踏まえて
組織改編した部室**

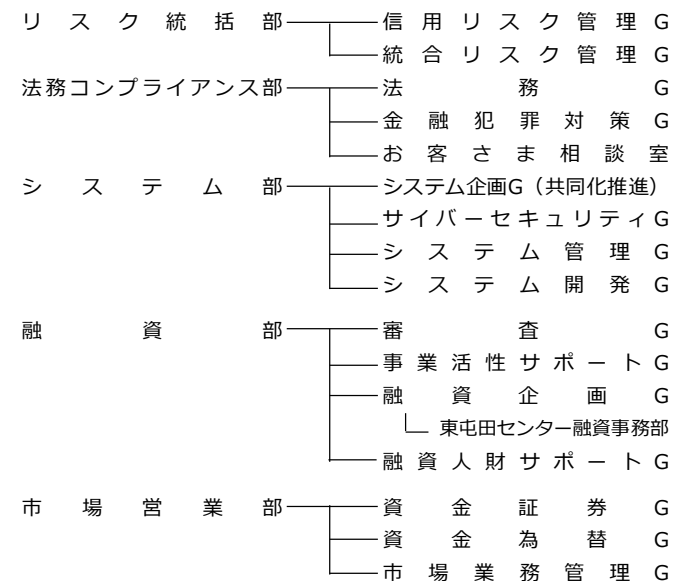
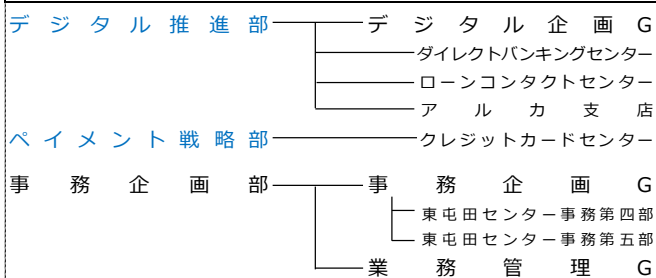
ロイヤルティ向上推進室



コンサルティング事業本部（事務局 事業戦略部）



デジタル事業本部（事務局 デジタル推進部）



株式会社北洋銀行

第28回 インフォメーション・ミーティング資料

2026年6月4日

作成：株式会社北洋銀行 経営企画部 経営企画室 (IR担当)

〒060-8661

札幌市中央区大通西3丁目7番地

電話 011-261-1693

E-mail :ir@hokuyobank.co.jp
