



中期経営計画

2023年4月～2026年3月

『新たな成長へのチャレンジ』

～お客さま、地域と共に持続可能な成長を～

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、
あす
北海道の明日をきりひらく

行動規範

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
～コンプライアンス・社会的責任は行動全ての根幹であり、誠実に応える

お客さまからの「ありがとう」を追求する
～お客さまにとって真に喜んでいただけるよう、より良い提案・行動を求め続ける

職員一人ひとりを尊重し、チームワークを最大化する
～お互いを認め合い、対話を通じてチーム・職場の総合力を発揮させる

変化を恐れず、自ら考え挑戦する
～変化・失敗に臆せず、自ら当事者意識を持って考え、挑戦する

目次

1. 外部環境から求められる方向性	P.1
2. 長期ビジョン・ビジネスモデル	P.2-3
3. 中期経営計画の概要	P.4
4. 計数計画	P.5
5. サステナビリティ経営	P.6
6. グループ経営	P.7
7. 個別戦略（マーケット別）	
(1) 法人部門	P.8
(2) 個人部門	P.9
(3) 地域部門	P.10
8. 個別戦略（経営機能別）	
(1) 人財戦略	P.11
(2) デジタル戦略	P.12

（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います。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。
- 表示金額は、表示金額未満を切り捨てています。

1. 外部環境から求められる方向性

外部環境

低下が予想される
北海道のGDP

コロナで疲弊した道内企業

人生100年時代
[老後]の長期化

環境対応・デジタル化進展

外部環境から求められる方向性

お客さま/北海道の成長
に貢献するサポート

お客さまの事業性を理解し、
経営を改善し軌道に乗せるサポート

安心できる老後を迎えるための
資産形成サポート

SX/DX向上への成長投資が
期待できる分野（好機）

お客さま/北海道の成長と
環境・社会に貢献する投融資

安心できる老後への資産形成支援

コロナ禍で疲弊したお客さまを
支え経営改善し成長につなげる

キーワードは
「成長」と「環境・社会」

[北海道の明日をきりひらく] 経営を強化
成長投融資と経営改善支援で持続可能性の向上に貢献

2. 長期ビジョン・ビジネスモデル①

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

今後の経営の方向性

- 「北海道の明日をきりひらく」経営を強化。北海道の未来への成長をサポートし、持続可能な地域社会の実現に貢献する。
- 持続的成長の行き詰まりに直面している事業者に、新たな成長を見出すサポートを行う。
- お客さま・地域社会・株主・従業員、それぞれのステークホルダーに貢献し、持続可能な地域金融機関経営を確立する。

長期 ビジョン

環境・社会への貢献投資と経済成長投資を両立し、
未来志向の豊かな地域社会の実現に貢献する

～ 道内企業のサステナブル経営／一人ひとりのサステナブル生活設計をサポート ～

《 当行グループが考える『サステナブルな状況』 》

道内『法人』

- 環境変化への対応や新事業の創出などを通じて、成長していく状況。
- コロナ禍などで苦しんだ企業の経営改善が図られ、新たな成長に向かう状況。

道内『個人』

- 個人が抱える多様な課題、人生100年時代の老後長期化に伴う資産の不安が解決され、安心して豊かな生活を過ごせる状況。

道内『地域』

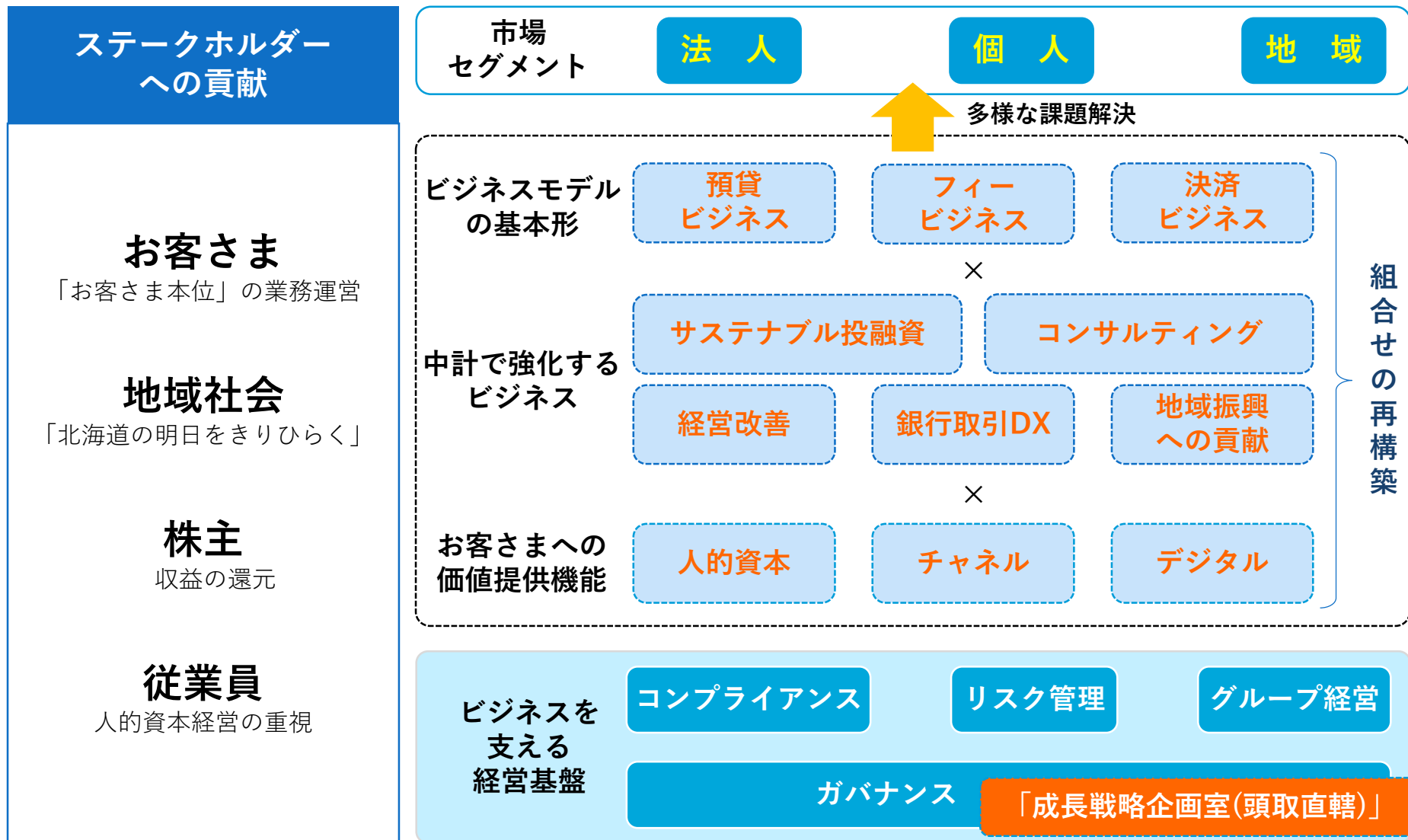
- 環境関連や情報技術などの未来志向型の新産業創出や、農業や観光など北海道の基幹産業成長が実現。域外からの投資・消費が呼び込まれ、地域社会が豊かになる状況。

北洋銀行グループの
『サステナブルな状況』

北海道/お客さまの『サステナブル』をサポートすることで、
当行の持続的な成長につなげていく。

2. 長期ビジョン・ビジネスモデル②

長期ビジョンを実現するビジネスモデルの枠組み



『新たな成長へのチャレンジ』 ～お客さま、地域と共に持続可能な成長を～

ギャップを埋める全体戦略

①北海道とお客さまの サステナビリティ 向上サポート

- 銀行・HKP[※]・北洋証券を柱とした、法人・個人・地域社会のサステナビリティ向上支援と成長サポート
- コロナ禍で苦しんだ道内企業の経営改善・成長に向けたサポート

※ 北海道共創パートナーズ

②お客さまの成長を 支える人財の育成

- 成長支援の視点を備えた営業店人財育成、高度な課題解決能力をもつHKP・北洋証券の専門人財拡充・育成 + 経営理念、行動規範を共有できる専門人財の中途採用

③店舗機能再構築・ 事務効率化による 生産性の向上

- TSUBASAシステム共同化効果の追求、窓口業務のIT活用、DX投資活性化によるお客さまの利便性向上と当行の生産性向上

現 状

道内経済低迷による
持続可能性への懸念

お客さまを取り巻く課題
の更なる多様化・高度化

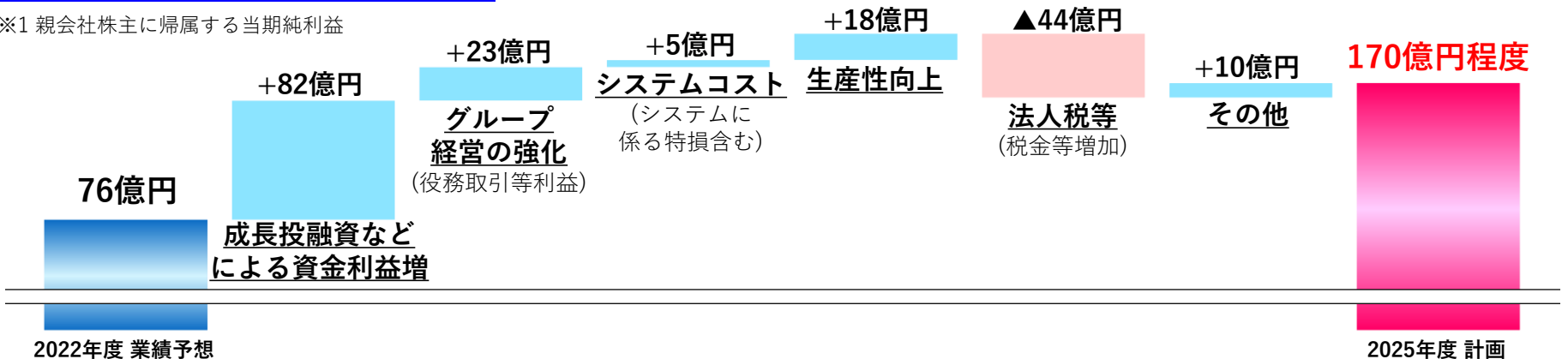
店舗・対面が前提
の高コスト体質

4. 計数計画

北海道/お客さまの成長サポートや環境・社会に貢献する投融資促進を主軸に、2025年度の連結当期純利益は170億円を目指します。

連結当期純利益※1

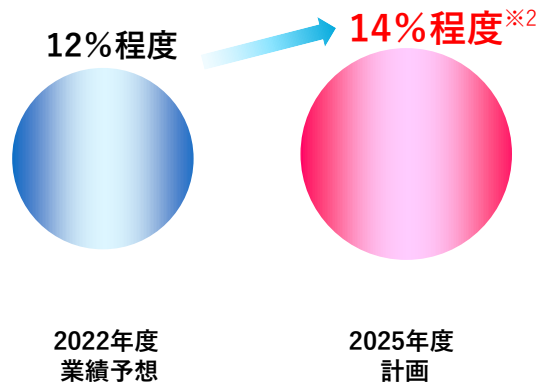
※1 親会社株主に帰属する当期純利益



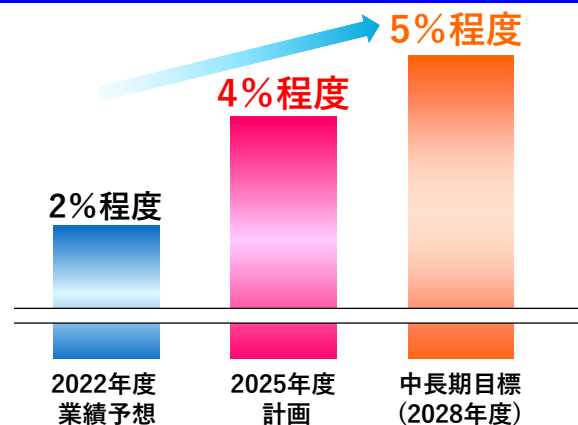
【マーケットの前提条件】 3カ月金利：0.07%~0.17% 日本国債10年金利：0.40%~0.80% 日経平均株価：27,000円~30,000円

連結自己資本比率

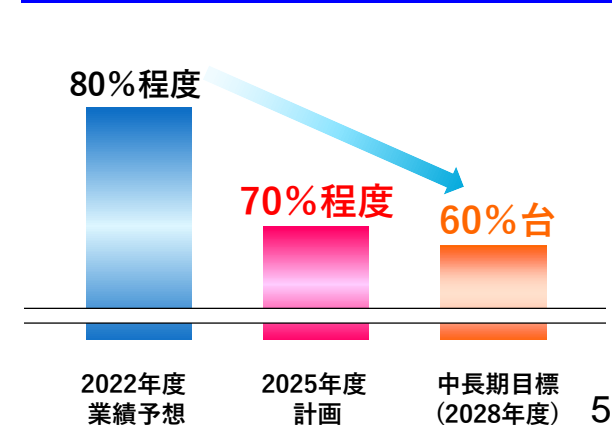
※2 パーゼルIII最終化(経過措置期間) ベース



連結ROE



連結コアOHR



5. サステナビリティ経営

「気候変動対応」「生物多様性保全」など、将来の環境・社会リスクを低減し、全てのステークホルダーと地域社会・環境の持続的発展に貢献します。

気候変動対応

- GXを起点とした北海道全体の成長に向け、官民連携により国内外から北海道に投資を呼び込む
- 北洋銀行グループ一体でのCO2排出量削減
(2050年カーボンニュートラル)

- 気候変動対応から創出されるビジネス機会を道内サプライチェーン全体で享受
- ステークホルダーからの信頼獲得、強固な関係構築

生物多様性保全

- 北海道の豊かな生態系や貴重な生物の保護
(ほっくー基金による助成)
- 世界自然遺産(知床)の他、全国最多となる国立・国定公園、ラムサール条約登録湿地等の魅力向上

- 希少野生動植物種を起点とした観光分野の新ビジネス創出
- インバウンド含む道外客の長期滞在型観光への移行、観光消費額の拡大を目指す

金融経済教育

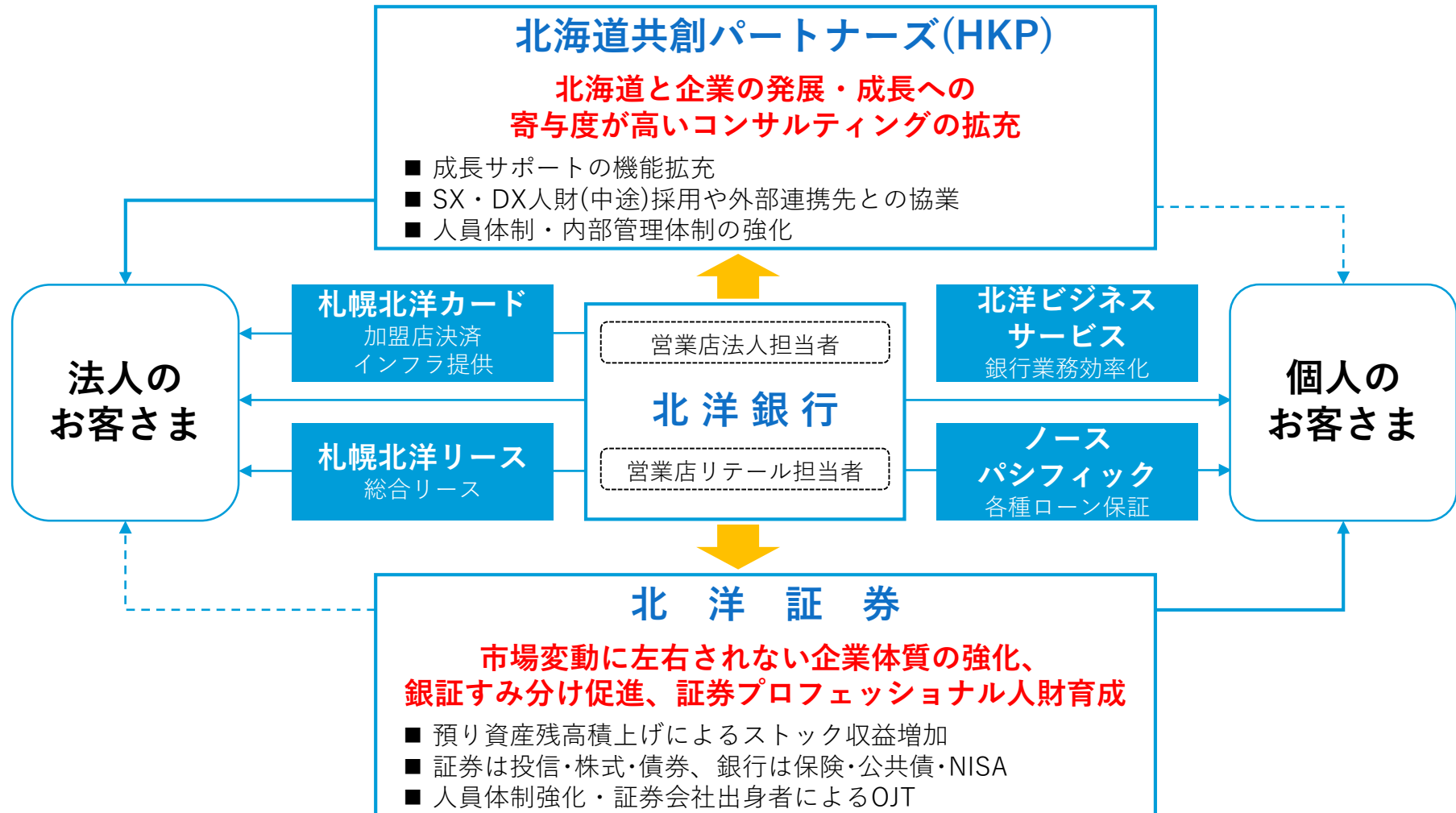
- 若年層の金融リテラシー向上に向けた活動
(ほくよう金融教室プロジェクト等)
- お金や金融の様々な働きを理解し将来のより豊かな生活、より良い社会づくりに必要な知識・判断力を醸成

- 北洋銀行、北洋証券による適合性の原則に沿ったコンサルティング
- 高齢化社会におけるお客さまの漠然とした「不安」からの解消を目指す

北洋銀行グループの企業価値の向上と持続的経営の実現

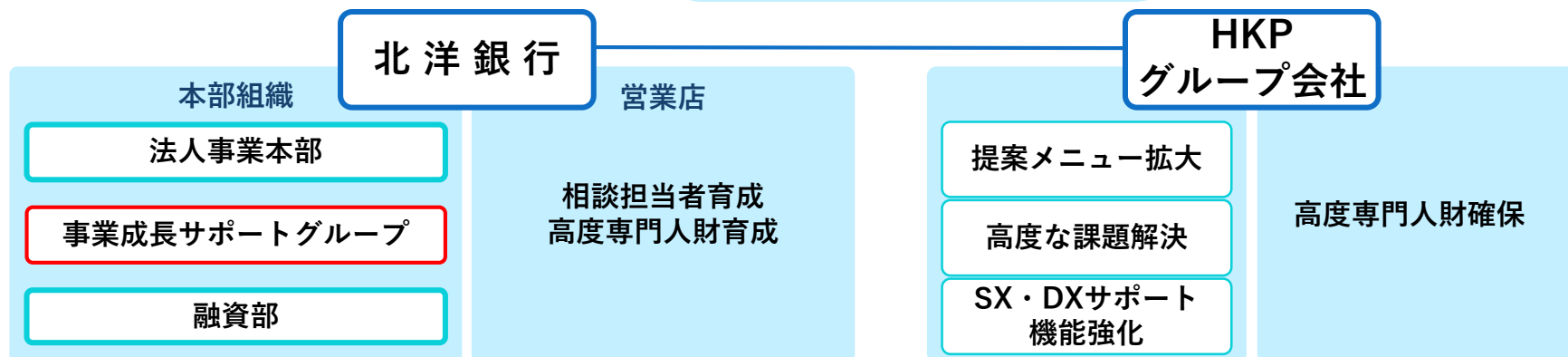
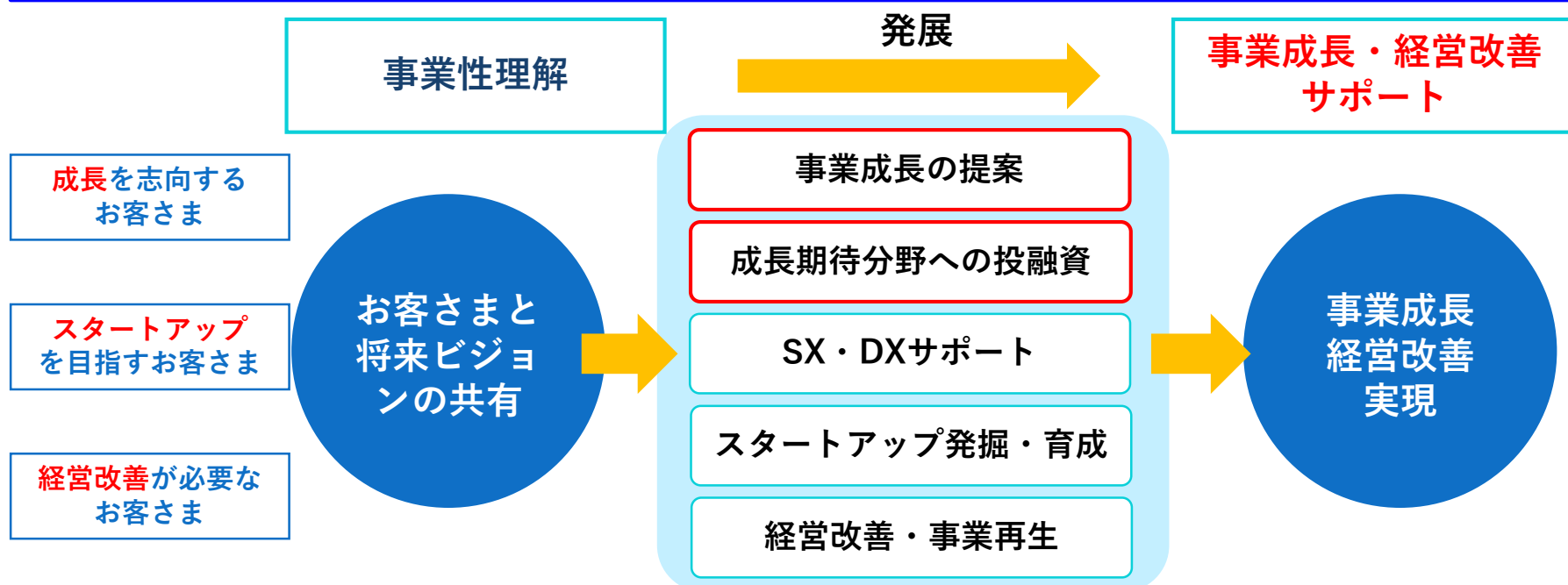
6. グループ経営

HKP・北洋証券を中心に専門人財を増強し、お客さまのサステナビリティ向上と多様な課題解決に向けてコンサルティング機能を発揮します。



7. 個別戦略(マーケット別) 法人部門

事業性理解を事業成長・経営改善サポートに発展。お客さまの事業成長の提案や成長期待分野への投融資促進、経営改善をサポートします。



7. 個別戦略(マーケット別) 個人部門

お客様のニーズに基づくコンサルティングを強化し、一人ひとりのサステナブル生活設計をサポートします。

デジタルの活用によるお客様の利便性向上

- ▶ ポータルアプリによる非対面サービスの向上
- ▶ デジタル技術を活用し、受付業務を軽量化することでお客様との対話の時間を創出
- ▶ キャッシュレスニーズに応えるため、北洋グループや提携先との協働を強化

人生100年時代のサステナブルな生活に向けた伴走型サポート

- ▶ 「資産所得倍増プラン」～NISA・iDeCoによる長期・分散・つみたてのご提案
 - ⇒ お取引先企業の職員やご家族の皆さまへの資産形成に向けたご提案
 - ⇒ 老後の長期化に伴う不安の解決にむけた伴走型サポート

資産形成の実現に向けたライフプラン提案

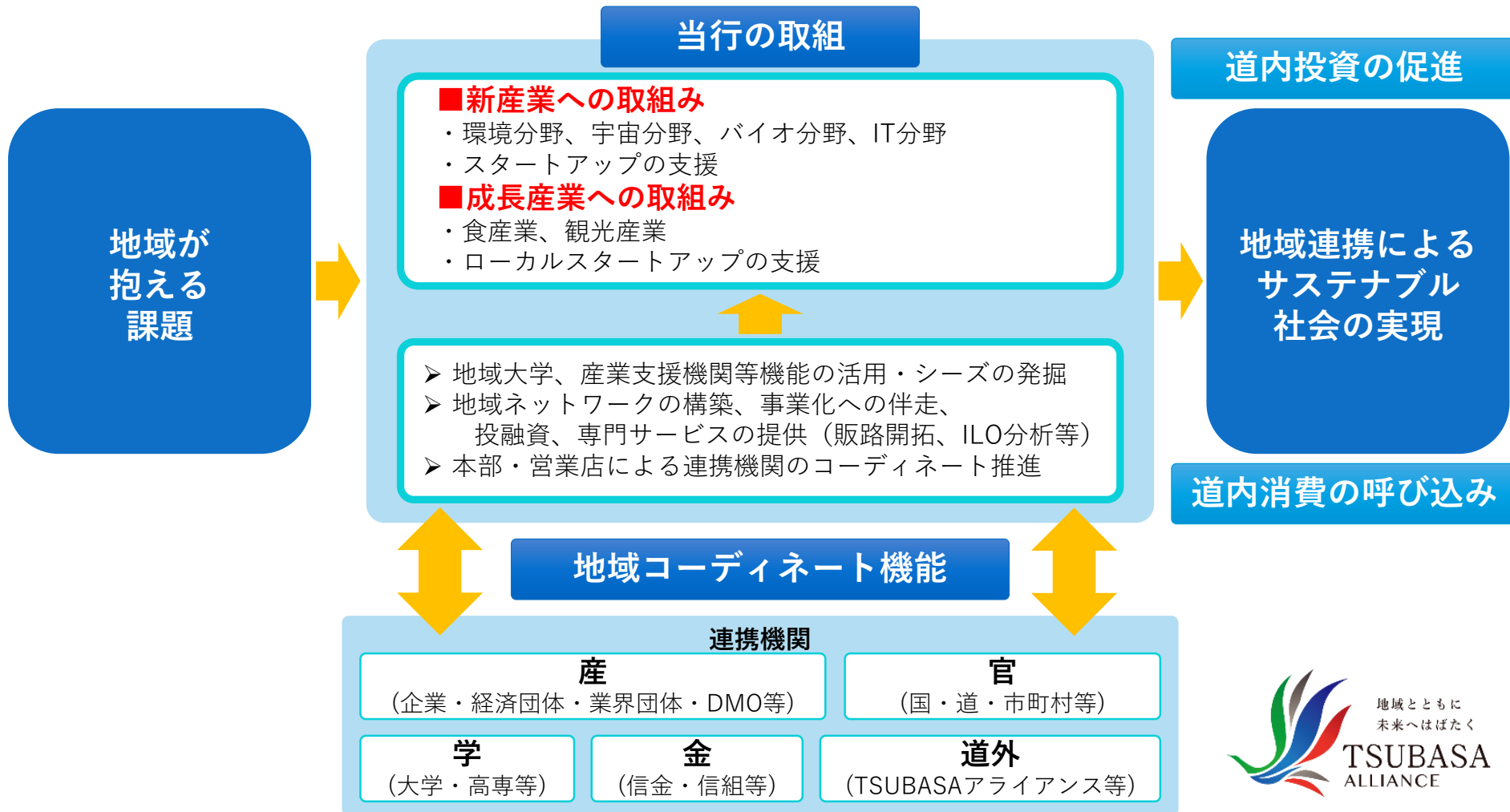
- ▶ ローンとライフプランの相談をワンストップで行える「ライフコンサルティングプラザ」を新設
 - ⇒ ローンをご利用中のお客様に親身なコンサルティングを実践することで、ローン・積立・保険・相続など、総合的な生活設計をサポート

お客様の課題解決に向けたグループ一体でのコンサルティング

- ▶ 銀行・証券の役割の徹底、人財育成による課題解決力の向上
 - ⇒ 北洋証券等、グループ会社の専門人財を強化し、高度で多様な課題解決機能を発揮
 - ⇒ 末永いお取引に向けた伴走型コンサルティングの実践

7. 個別戦略(マーケット別) 地域部門

地域と連携した新産業・成長産業の取組みを強化し、道内投資の促進と道内消費を呼び込み、サステナブル社会の実現に貢献します。



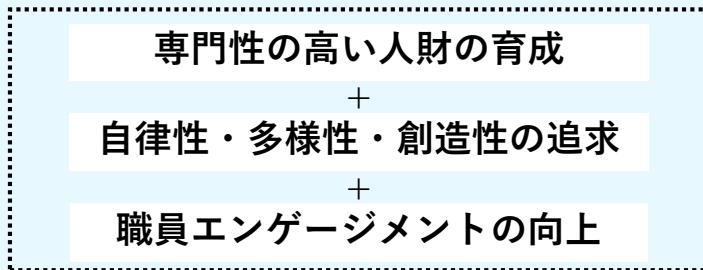
8. 個別戦略(経営機能別) 人財戦略

専門人財育成・職員エンゲージメントの向上に取組み、長期ビジョンの実現に必要な「地域社会のサステナビリティを支える人財」の創出を通して、人的資本経営を実践します。

人財戦略

人的資本経営

地域社会のサステナビリティを支える人財の創出



■ 人財育成方針

➢ 人財ポートフォリオの最適化

■ 職場環境整備方針

➢ Well-beingの実現

➢ ダイバーシティ&インクルージョンの深化

■ 開示指標

➢ 「女性の管理職(課長級以上)比率」「男性の育児休業等取得率」「男女の賃金格差」に加え、上記「方針」と整合的で測定可能な指標を開示

人財ポートフォリオの最適化

- 変化に対応できる専門人財の育成
営業店・本部専門人財、SX・DX人財、経営人財など
- 自律性の高い人財の育成
個人別キャリアプラン作成、リスクリング強化など
- 多様な人財の育成・確保
新卒採用強化、キャリア採用の拡大など

Well-beingの実現

- 健康経営の取組強化
グループ全体での健康経営推進など
- 能力を最大限発揮できる環境の整備
人事制度の見直し、タレントマネジメントの強化など
- ワークライフバランスの拡充
有給休暇取得拡大、育児・介護と仕事の両立支援など

ダイバーシティ&インクルージョンの深化

- D&Iへの意識・行動改革
経営職向け研修の実施など
- 誰もが活躍できる組織づくり
女性経営職育成、障がい者雇用拡大など

8. 個別戦略(経営機能別) デジタル戦略

窓口/非対面サービスと後続事務のデジタル化を実現し、お客さまへの利便性の高いサービス提供と事務効率化によるローコスト化、生産性向上を実現します。

現状の課題 ①

システム共同化対応による非対面サービス提供の遅れ



共同化メリットを最大活用した
デジタルサービスの早期開発

現状の課題 ②

事務手続きが店舗・人財前提の高コスト体質



店頭事務手続きのDX化
人財はコンサルティングにシフト

<店頭窓口/非対面サービスのデジタル化>

※ AIを活用しビッグデータから新たな知見を引き出す人財

