

# 前中期経営計画の振り返り

『Go forward with Our Region』をスローガンに掲げた前中期経営計画では、『課題解決を通じて地域・お客さまとともに持続的成長を実現する』という長期ビジョンの実現に向け、コンサルティング対応力の向上やDX推進による生産性の向上、環境分野をはじめとする新たな事業領域への挑戦など、6つの重点戦略を掲げて取り組みを進めてきました。計画期間中、国内外の金利上昇をはじめとする外部環境の大きな変化に直面しながらも、ポートフォリオの見直しや各戦略の着実な実行により、重点指標は概ね達成することができました。一方で、顧客ニーズの高度化や成長分野へのリソースの一層の集中、人材活用の高度化といった点では、なお取り組むべき課題が残されており、これらを次期計画における重要なテーマと位置づけています。

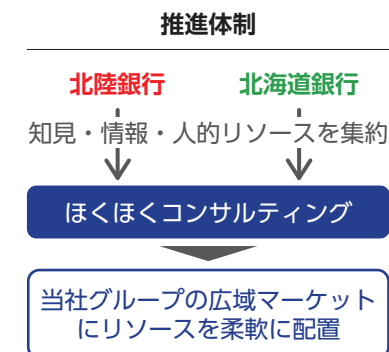
## 前中計における取り組み成果

### 総合的なコンサル対応力の強化

お客さまの多様化・高度化する経営課題やライフステージに応じた最適なソリューションを提供するため、コンサルティング機能の強化に取り組んできました。専門性の深化と対応力の向上を両輪とする取り組みにより、課題解決型提案の実行力を高めるとともに、金融仲介機能の質的向上と新たな収益機会の創出につなげています。

#### 法人向けコンサルティングの強化

グループの知見とリソースを結集し、企業の成長ステージに応じた伴走型支援を展開しています。2024年度に営業を開始したほくほくコンサルティングは、M&A、事業承継、経営コンサルティングなど専門性の高い領域を中心に、幅広いコンサルティングサービスを提供しており、成約件数も順調に積み上がっています。本取り組みは、現中期経営計画における「課題解決力の深化」の基盤ともなっており、非金融領域を含むコンサルティングを起点に、事業性貸出など金融支援にもつなげることで、ソリューション提供力の深化を実現しています。



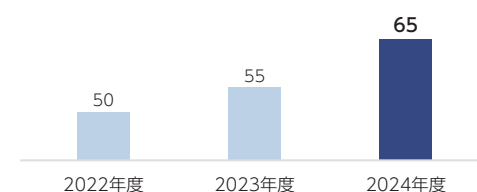
#### 個人向けコンサルティングの強化

資産形成から相続対策に至るまで、お客さま一人ひとりのライフステージやニーズに応じた最適な提案を実現すべく、営業体制と商品ラインナップの充実を進めてきました。2024年度には、北海道銀行が北陸銀行の代理店として信託業務を開始し、「ほくほく遺言信託」として相続関連サービスを両行で共通展開する体制を整えました。これまで外部に委ねていた遺言信託等のニーズに対し、グループ内で完結できるスキームを構築し、お客さまの人生に寄り添う提案が可能になっただけでなく、預金や顧客基盤の維持・拡充にもつながる取り組みとなっています。

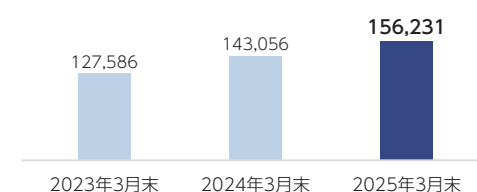


### 主要KPI

法人ソリューション収益額(億円)



積立型商品契約先数(累計・先)



### 環境分野への取り組み

2023年にSX推進部を設置し、自社・取引先・地域の脱炭素化支援やTCFD提言への対応を連動させた取り組みを推進しています。サステナブルファイナンスの商品ラインナップを拡充し、中小企業を含む多様なお客さまが国際基準に準拠した資金調達を行える環境を整備しました。また、地方銀行初のオフサイトコーポレートPPA「ほくほくソーラーパーク富山大沢野」に加え、「ほくほくソーラーパーク北海道白糠」も始動するなど、再生可能エネルギー活用にも注力しています。

#### 地域のSX支援

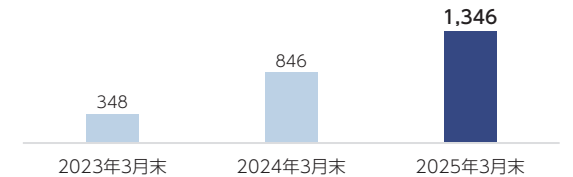
地域のサステナビリティ向上に向けて、自治体や各種団体との連携・協業を積極的に進めています。北陸銀行においては、令和6年度に続き、富山県が公募した「令和7年度富山型GX推進事業」を受託し、富山県と連携して地域企業の脱炭素化に資する取り組みを推進しています。北海道銀行においては、北海道の持続可能な酪農生産への貢献に向け雪印メグミルク株式会社およびGreen Carbon株式会社と連携し、酪農由来のJクレジットの活用に取り組んでいます。



#### お取引先のSX支援

お取引先のSX/GXへの支援を通じ、サステナビリティ向上に注力してきました。特に、2023年3月より取り扱いを開始したほくほくサステナブルファイナンスPIF型や2024年11月より取り扱いを開始したほくほくサステナブルファイナンスSLLFW型などお取引先のニーズに合わせたファイナンス商品をご準備し、大企業だけでなく、中堅・中小企業においても国際基準に準拠したサステナブルファイナンスを調達しやすい環境を整え、提供しています。

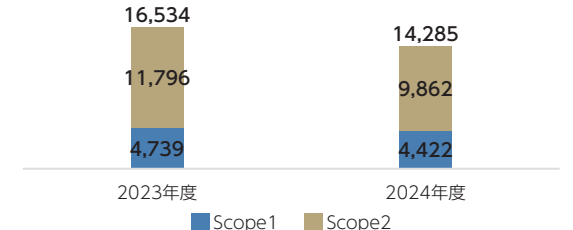
ほくほくサステナブルファイナンス実行累計額(億円)



#### 自社の脱炭素化

自社のScope1,2のGHG排出量を2030年度までに実質ゼロにするという長期目標をたて削減に向けた取り組みを進めています。地域を先導する脱炭素化への取り組みを意識し、先進的な施策を積極的に導入検討しています。2023年9月より運転開始している地方銀行初となるコーポレートオフサイトPPA「ほくほくソーラーパーク富山大沢野」に続き2025年2月からは、「ほくほくソーラーパーク北海道白糠」が稼働を開始しています。また2025年度からは、地方銀行で初めてとなるバーチャルPPAの導入も開始いたします。CDPスコアについても3年連続「B」スコアを取得しています。

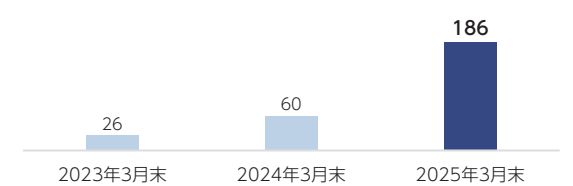
自社のScope1,2のGHG排出量推移(t-CO<sub>2</sub>)



#### SX人材の育成

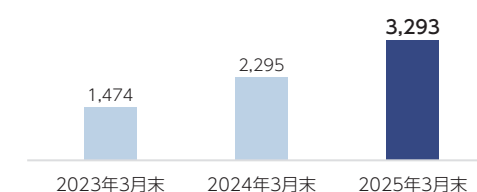
自社のサステナビリティ経営の実践、お取引先のSX支援を強化していくためには、人材の育成が最も重要となります。当社グループにおいては、SX人材育成に向けて研修プログラムを強化して取り組んでいます。特に2024年度は、当社グループが定義するコア・ミドルSX人材の増加に向けてFGサステナビリティ推進トレーニーの充実化を図りました。

SX人材(コア・ミドル)(名)

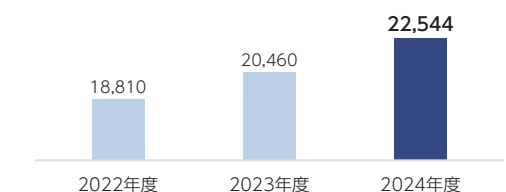


### 主要KPI

環境関連投融資実行額(累計・億円)



金融経済・SDGs関連教育受講者数(名)



# 前中期経営計画の振り返り

## DXの推進

デジタルの力を活用して、お客さまにとって使いやすく身近な金融サービスの提供と、業務の効率化を通じた、より質の高い接客や提案の実現を目指し、グループ全体でDXに取り組んできました。2023年度には、戦略の立案と施策の着実な実行を担うDX推進部を新設し、社内の業務プロセス改革に加えて、お客さまや地域の皆さまに当社グループのサービスの変化を実感いただけるような取り組みを進めています。

### ・バンキングアプリの機能強化

アプリの機能充実と利便性の向上を図るべく、北陸銀行では2024年3月に、北海道銀行では2024年11月に、これまで「口座開設アプリ」として独立していたアプリを、銀行アプリに統合し一本化しました。「申し込みしやすい」「迷わない」画面構成でUI/UXを追求し、お客さまにより便利に、快適にご利用いただけるサービスの提供を目指しています。

非対面・アプリを使用した口座開設数 **約1.5倍**  
※2024年度両行実績（前年度比）



シングルインプット・マルチアウトプットのシステムによって  
 効率化を図り、**渉外活動の時間を創出する**

### ・新営業支援システムの導入

渉外業務の提案力向上や営業力の底上げ、業務の効率化に向け、それぞれの業務起点のシステムを、業務を横断的に捉える全体最適のシステムに再構築し、2025年5月に導入しました。営業活動や顧客情報管理、融資業務を一気通貫で管理できるシステムに更改し、渉外活動の時間創出によって質の高い丁寧なサービスを提供することで、現中期経営計画における「課題解決力の深化」を実現していきます。

### ・生成AIの利活用

北陸銀行では、ソフトバンク株式会社の「Third AI OpenAIサービス」を行内展開し活用しています。専任チームを設けて体制を構築し、好事例等を行内で共有することで更なる利用促進や業務効率化を図るとともに、グループ全体への導入検討をすすめ、組織全体の効率化を目指しています。

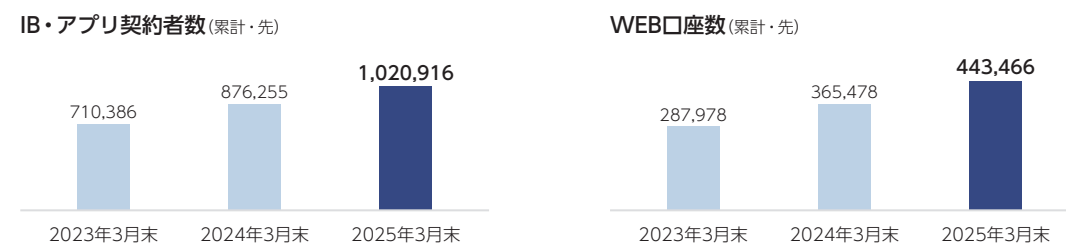
**2025年3月利用状況**

平均チャット回数  
**475.2回/日**  
(前月比+61.3回/日)

**利用シーン**

- ・稟議書や資料の作成サポート
- ・ロープレ支援
- ・行内FAQ 等

## 主要KPI



## ウェルビーイングのある働き方の実現

「人的資本経営取組方針」を制定し、「地域・取引先をつなぎ価値創造の原動力となるひとづくり」を掲げてグループ全体で人的資本経営に取り組んできました。具体的なアクションとして「戦略領域人材の創出」「人材育成」「採用強化」「DE&I推進」「挑戦する風土」「ウェルビーイング実現」を実行し、5年後に到達すべき水準からバックカスティングで目標を定め、バランスを意識し取り組みを進めてきました。

### ・女性キャリアの開発 —法人渉外キャリアプログラムの導入—

当社グループでは、女性職員の多様なキャリア形成を支援する取り組みとして、「法人渉外キャリアプログラム」を導入しました。従来、女性職員は事務や個人渉外を中心に活躍していましたが、昨今では法人渉外業務への挑戦を希望する声が増加しており、これに応える形で、研修・OJT・再配置を一体的に行う体系的な支援体制を整備しました。本プログラムでは、必要なスキルや知識を段階的に身に付けることで、未経験者でも法人分野にスムーズに移行できる仕組みを構築しています。挑戦しやすい環境を整えることで、女性管理者登用の裾野を広げるとともに、組織全体の営業力の底上げにもつながっています。今後も多様な人材が能力を最大限に発揮できる環境づくりを進めていきます。

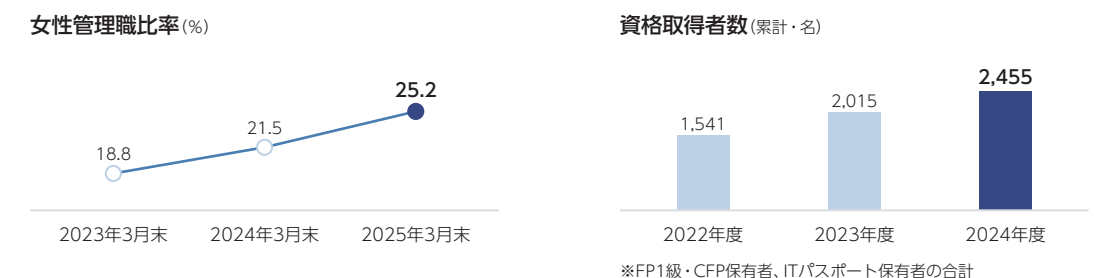


### ・専門人材の育成とキャリア形成支援

当社グループでは、前中期経営計画における重点戦略と連動し、「DX人材」「コンサル人材」「SX人材」を明確に定義づけ、それぞれの分野・スキルレベルに応じた育成体制を整備してきました。専門分野への挑戦を志す職員に対して、体系的な研修・OJT・自己研鑽支援を提供することで、個々のキャリア自律を促進するとともに、当社グループの持続的成長を支える人的資本の基盤強化を進めています。こうした取り組みにより、2025年3月末時点において、各分野の中核を担う人材(コア・ミドル層)は、DX人材:228名、コンサル人材:2,005名、SX人材:186名となり、一定の人材創出を実現しました。今後は、育成スピードの加速と各人材の実務貢献度の最大化を図るフェーズへと移行していきます。



## 主要KPI



# 前中期経営計画の振り返り

## グループ総合力の強化

北陸・北海道・三大都市圏に広がる営業ネットワークと、リース・証券・カード・ソフトウェア開発など多様な事業子会社を有する強みを活かし、地域やお客さまの多様な課題に対して最適なソリューションを提供してきました。2024年にグループ統合20周年を迎え、融合と連携を象徴するほくほく札幌ビルを竣工したほか、グループ一体となった法人コンサルティングの提供を目的にほくほくコンサルティングを新設、北海道リースを北海道銀行の持分法適用会社とするなど、機能面でも象徴面でも一体感あるグループ運営を進めてきました。今後もグループ内の資源を有機的に結び付け、金融・非金融の枠を超えた総合的な提案力のさらなる強化を通じて、企業価値の向上と地域経済の発展に貢献していきます。

### ・ほくほく札幌ビルの竣工

2024年2月、当社グループの新たなシンボルタワーとして、ほくほく札幌ビルを竣工しました。同ビルには、北海道銀行の本部機能に加え、北陸銀行札幌支店や複数のグループ会社が集約されており、業務効率の向上と連携強化を図る拠点となっています。広域展開を進める当社グループにおける道内でのプレゼンス強化とともに、地域との関係性深化や新たなビジネス創出に向けたハブ機能の役割も担っています。



### ・ほくほくコンサルティングの新設

2024年5月、当社グループの100%子会社としてほくほくコンサルティングを新設しました。M&Aや事業承継、経営コンサルティングといった法人向けコンサルティングを主要事業とし、これまで北陸銀行と北海道銀行が培ってきたノウハウの集約を図るとともに、ニーズのある地区にリソースを柔軟に配置することで、専門性の高いサービスを提供し、地域のお客さまが抱えるさまざまな課題の解決を通じて地域経済の発展に貢献していきます。

### 【目指す姿】

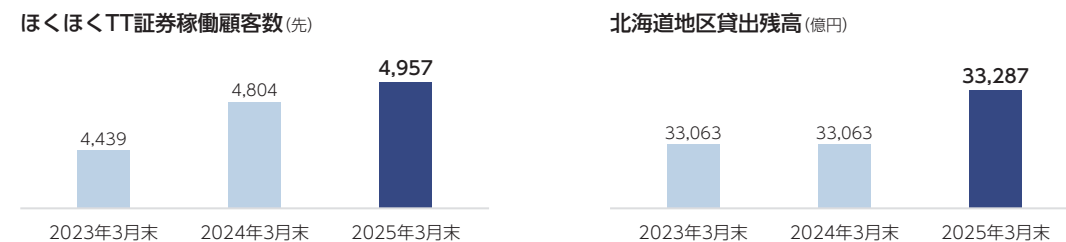
<b>収益力向上</b> 戦略的なシフト体制 ・最適資源配分 ・銀行以外からの案件受注	<b>組織体制強化</b> 多様なキャリアデザイン ・外部人材採用 ・専門性の高いサービス
<b>サービスの質的向上</b> ノウハウ共有・展開 ・両行マッチング案件の増強 ・経営コンサルの全域展開	<b>人材融和・推進力増強</b> One Teamの構築 ・グループの融合 ・専門人材・知見の融合/展開

### ・北海道リースの持分法適用会社化

2024年10月、北海道銀行は北海道リースを持分法適用会社としました。これにより、北海道におけるリース取引の提案力や機動力の強化に加え、法人顧客の設備投資支援や地域企業の資金ニーズへの対応力を一段と高めています。地域に根差したきめ細やかな対応力や営業ネットワークの拡充が実現し、リース機能のさらなる高度化と提案力の強化につながっています。



## 主要KPI



## 重点指標

重点指標	22年度実績	23年度実績	24年度実績	24年度計画	評価
連結当期純利益	214億円	230億円	390億円	250億円以上	○ 貸出金の増強と利回りの改善により資金益が増加したことを主に因に計画を大幅に上回る着地
連結自己資本比率	9.49%	9.40%	10.15%	9%台後半	○ RORAを意識したリスクアセットコントロールにより収益性と健全性の向上を両立
OHR	62.39%	65.24%	60.54%	60%台後半	○ 機動的な戦略投資によって経費は増加するも、トップラインの向上によりOHRは低減
非金利収入比率	16.14%	15.98%	13.74%	16%台	△ 資金利益の増加により相対的に非金利収入比率が低下。人的資本の強化を通じて役務益の拡大を目指していく
環境関連投融资実行額(累計)	1,474億円	2,295億円	3,293億円	2,100億円	○ SX人材の増強による提案の量、質の向上により計画を大幅に上回る着地

## 重点戦略の課題と今後の取り組み

前中計の重点戦略	課題	取り組みテーマ・方向性	第6次中期経営計画戦略のエンジン
総合的なコンサル対応力の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業ニーズの多様化への対応</li> <li>顧客コンタクトの増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客セグメントに応じたメニューの拡充</li> <li>人員の最適配置による接点強化</li> </ul>	<b>金融・非金融の融合による課題解決力の深化</b>
環境分野への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素化に向けた社会的要請の高まり</li> <li>顧客ニーズの高度化、多様化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域のSX/GXへの主体的関与</li> <li>SX/GX人材の育成強化</li> </ul>	
グループ総合力の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ会社の収益貢献度の低さ</li> <li>グループ間の情報連携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ほくほくコンサルティング等グループ会社への戦略的経営資源投下</li> <li>グループ内でのノウハウ共有、専門性の向上</li> </ul>	
DXの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>窓口およびATM機能の高度化</li> <li>顧客利便性の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>店舗/ATMの利便性向上、事務効率化</li> <li>非対面チャネルの機能強化</li> </ul>	<b>持続的な成長を支える経営基盤の強化</b>
グループガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートガバナンス高度化への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャピタルアロケーションへの取り組み</li> <li>政策保有株式の縮減、株主還元強化</li> </ul>	
ウェルビーイングのある働き方の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略分野のスキル不足</li> <li>人材の定着につながるエンゲージメントの向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材ポートフォリオの構築</li> <li>キャリア形成に資する制度/環境整備</li> </ul>	<b>多様な人材が活躍し活力あふれる企業文化の定着</b>

■ 価値創造に向けた取り組み

第6次中期経営計画(2025年4月～2028年3月)

第6次中期経営計画は、「地域・お客さまの課題解決と当社の企業価値向上を共に実現する期間」と位置づけ、前計画での「挑戦」から「実現」へとステージを進めます。FG統合20周年や優先株式の全部取得といった節目を迎え、計画名称には「NEXT STAGE」を掲げ、次なる成長段階へ進むとの意志を込めました。

当社グループの主要営業エリアである北陸・北海道・三大都市は、それぞれに特有の地域ポテンシャルを有しており、さらなる成長の可能性を秘めています。こうした地域の未来を見据え、当社グループは「地域のありたい姿」と「当社の目指す姿」からバックキャストで戦略を設計し、持続可能な価値創造の実現に向けた3年間の計画を策定しました。これらの戦略を着実に実行し、地域と共に次のステージへと歩みを進めていきます。



地域のありたい姿

- ・潤いと活気あふれる地域
- ・活力ある地域産業に支えられた豊かな地域
- ・SX/GX先進地域

当社の目指す姿

- ・地域のお客さまの繁栄への貢献
- ・企業価値向上(ROE等の持続的成長)

エンジン	戦略	KPI	(2024年度実績)	(2027年度)
課題解決力の深化	事業性貸出を中心としたマーケット戦略	新たな資金需要の創出につなげ、シェア拡大・地域ポテンシャル拡大の好循環を目指す		
	サステナビリティ戦略	SX/GXを戦略上の中核と位置づけ、地域・取引先をリードする	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 資金供給機能(事業性貸出平残) 4.4兆円</li> <li>・ ソリューション支援件数(期間累計) 600件</li> <li>・ SX/GX関連投融资(期間累計) 5,765億円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5.0兆円</li> <li>2,200件</li> <li>1.0兆円</li> </ul>
	地域活性化戦略	課題解決のエコシステムを創り、世界と戦える地域の「稼ぐ力」を育てる		
経営基盤の強化	リテールマーケット戦略	リアルとWEB両面での顧客利便性のさらなる追求を目指す	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 預金残高 14.0兆円</li> <li>・ 資産形成サポート(預かり資産残高) 2.4兆円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>15.0兆円</li> <li>2.8兆円</li> </ul>
		セグメントを明確化し、グループ一体となったワンストップソリューションを拡大する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ アプリユーザー数 102万人</li> <li>・ 政策保有株式(連結純資産対比) 24.0%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>140万人</li> <li>20%未満</li> </ul>
企業文化の定着	人的資本経営	タレントプールの量と質を高め、経営戦略と連動した人材ポートフォリオを構築する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ソリューション人材 2,121名</li> <li>・ キャリア採用者数(期間累計) 116名</li> <li>・ 女性管理職比率 25.2%</li> <li>・ エンゲージメントスコア 3.47</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2,400名</li> <li>250名</li> <li>30.0%</li> <li>前年同水準以上</li> </ul>

経営指標

計画項目	2024年度(実績)	2027年度(計画最終年度)	長期目標(10年後)
ROE	6.05%	8%台	10%
連結当期純利益	390億円	550億円	800億円
自己資本比率	10.15%	10%台	10~11%台
OHR※	60.54%	50%台	50%程度

※2行合算