

2023年3月28日

各位

株式会社 岩手銀行

「長期ビジョン」ならびに「第21次中期経営計画～地域価値共創プラン～」の策定について

岩手銀行（頭取 岩山 徹）は、向こう10年の「長期ビジョン」ならびに2023年度から2025年度までの3年間の計画期間とする「第21次中期経営計画～地域価値共創プラン～」を策定しましたので、概要をお知らせいたします。

記

## 1. 長期ビジョンについて

**「お客さまの課題解決と地域社会の持続的成長を牽引する価値共創カンパニー」**

**期間：2023年4月～2033年3月**

### （1）長期ビジョンに込めた思い

主たる営業地盤とする岩手県においては、東日本大震災以降、都市部への人口流出、少子高齢化、働き手不足、事業の後継者不在などの課題がより顕在化・深刻化し、従来にも増して官民一丸となった取組みが必要となっています。

他方、気候変動の取組みがグローバル化し、食料や燃料・資材の価格高騰を背景に国内での食料・エネルギーの生産・供給体制の整備が急がれるなか、広大な土地と森林、長大な海岸線を有する岩手県は、再生可能エネルギーと食料の生産・供給拠点として、国内でのプレゼンスが高まってきています。

現在、県南部では半導体・自動車産業などの産業集積が進み、県北部では地域エネルギーや森林・海洋資源を活用した地域循環共生圏の実現に向けた動きが加速しています。そして、

復興に注力する沿岸部と併せて、岩手県全域で産業構造や社会経済の変革が進み、次の10年に向けた成長エンジンが整備されつつあります。

こうした環境下、当行グループは、地域の事業者、行政自治体と連携しながら、産業構造変革によって生じる好機を逃がすことなく、再生可能エネルギー、農林水産、観光など、岩手特有の地域資源の強みとさらなる可能性を引き出していくことで、地域に新たな価値を生み出し、サステナブルな地域社会の実現を目指していきます。

## (2) 長期経営目標

長期ビジョンを具現化するための「財務目標」や「サステナビリティ目標」を新たに設定します。加えて、長期ビジョンの実現に向けた当行グループの地域への貢献度を測る指標として、「地域価値共創目標」を新たに設定します。

### 【財務目標】

経営指標	2032年度までに目指す目標
連結当期純利益	100億円
連結ROE（株主資本ベース）	5%以上

### 【サステナビリティ目標】

指標	2030年度までに目指す目標
サステナブルファイナンス実行等累計額 （投融資、リース）	2021年度～2030年度 5,000億円
当行グループの温室効果ガス排出量の削減 （スコープ1、スコープ2）	2030年度 ネットゼロ

### 【地域価値共創目標】

指標	2032年度までに目指す目標
岩手県の経済成長率	岩手県の県内総生産（実質）の対前年度増加率が、継続的に国の経済成長率と同等以上を目指す
岩手県の温室効果ガス排出量の削減	いわてゼロカーボン戦略に掲げる岩手県の2030年度温室効果ガス排出量2013年度比57%削減

## 2. 第2次中期経営計画～地域価値共創プラン～

### (1) 計画期間

2023年4月～2026年3月（3年）

### (2) 位置づけ

現中計下でのグループ基盤整備、事業再構築等を通じて備わった経営基盤を土台として、CSV（共通価値の創造）の理念を踏襲し、「金融サービス領域の深化」と金融の枠を超えた「新たな事業領域への挑戦」を推し進めます。

そして、将来的な連結当期純利益100億円、ROE 5%の到達に向けた第1フェーズとして、高い水準にある自己資本の有効活用と事業ポートフォリオの変革を通じた利益成長軌道をつくり出します。

### (3) 基本方針

次の3つの基本方針を設定します。

#### ■基本方針Ⅰ：ソーシャルソリューションビジネスの高度化

- ・コア事業である金融仲介機能を最大限に発揮しながら地域経済の再生・発展を主導
- ・包括的なソリューションメニューを提供できる体制構築
- ・良質なデータの利活用と異業種連携による付加価値の高い金融サービスを提供
- ・事業ポートフォリオを地域の脱炭素支援や新たな事業領域に拡大

#### ■基本方針Ⅱ：地域を支える盤石な経営基盤の確立

- ・キャピタルアロケーションの最適化によるアセットビジネスの強化
- ・DX推進による経営効率の向上、事業リストラクチャリングとコスト構造改革の断行
- ・現状の総合金融グループ体制を基盤にし、地域の循環型経済を支える新たな企業群の形成
- ・ステークホルダーとの対話の重視と、より高い水準のコーポレートガバナンスの確立

#### ■基本方針Ⅲ：多様な人材が働きがいを持ち続ける組織づくり

- ・地域課題を解決できるプロフェッショナル人材の育成と個人の成長を促す人材投資
- ・チャレンジ性にあふれた企業風土の浸透
- ・全ての従業員が誇りと働きがいを持ち続け、安心して活躍できる組織づくり

#### (4) 主要計数目標

以下の項目を主要計数目標として掲げ、この達成を目指して推進していきます。

経営指標	最終年度目標
連結当期純利益	70億円
連結ROE（株主資本ベース）	4%以上
連結自己資本比率	10%程度
OHR（単体）	60%台
顧客向けサービス業務利益（※）	10億円以上

※顧客向けサービス業務利益：貸出金平残×預貸金利回り差＋役務利益－営業経費

#### 3. その他

計画の概要につきましては、別添資料をご参照ください。

【本件に関するお問合せ先】  
岩手銀行 総合企画部 高橋（学）  
電話 019-623-1111（代表）

# 第21次中期経営計画 ～ 地域価値共創プラン ～

2023.4.1～2026.3.31

2023年3月

## 地域社会の発展に貢献する 健全経営に徹する

- ✓ 地域との共存共栄を目指し、いかなる環境においても地域を支えることができる高い収益性に裏打ちされた強固な経営基盤を確立していきます
- ✓ 当行グループは、この経営理念のもと、創立100周年に向かうこれからも当行グループの使命を果たしてまいります

- ✓ 当行グループを取り巻く環境は複雑で不確実であり、変化の予想がし難くなっている。そのなか、当行が主たる営業地盤とする岩手県には多様なポテンシャルが存在する



## 環境予測の変化

### 政治



低金利環境の継続  
業務規制の緩和  
GHG排出規制の強化

### 社会



長寿リスクの拡大  
SDGsの高まり  
気候変動対応の強化

### 経済



人口減少、少子高齢化  
事業所の減少  
シェアリングエコノミー

### 技術



キャッシュレス進展  
AI・メタバース等の新技術  
スマートシティの実現



## 岩手県のポテンシャル



IWA  
TE

### 産業



自動車・半導体産業集積  
再エネ潜在力  
ILC候補地、観光資源

### 地理



首都圏からのアクセス  
三陸道等のインフラ整備  
釜石港の整備

### 自然



豊富かつ高品質な1次産業  
広大な土地森林、水資源  
冷涼な気候

### 教育



震災経験による防災教育  
ハロウスクール開校等国際化

## 当行が抱く、地域社会やお客さまにとっての「理想的な地域像」

地域の魅力が上がり、賑わいが創出され、環境に配慮しつつストレスなく安心して暮らせる

企業が持続的に成長し、若者にとって地元就職先としての選択肢となる魅力的な企業がある

ライフイベントに関わるできごとをワンストップで解決できるインフラ・機能が身近にある

豊かな地域社会  
の実現

地域経済  
の発展

地域のみなさまとともに共通価値を創造し、  
豊かで活力ある、  
そしてサステナブルな地域社会を実現する

課題解決と  
利益の両立



## 当行グループの使命・役割

賑わいと活力あるまちづくりに取り組み、人々が安心して豊かに暮らせる社会を実現する

各人が専門性を発揮して、新たな産業の創出や真の経営支援に取り組み、お客さまの持続的成長を支える

デジタル技術を駆使して地域と繋がり続けるプラットフォームを構築し、多様な社会課題の解決を実現する



## お客さまの課題解決と 地域社会の持続的成長を牽引する価値共創カンパニー

期間：2023年4月～2033年3月（10年）

### 長期ビジョンに込めた思い

#### 01

主たる営業地盤とする岩手県においては、東日本大震災以降、都市部への人口流出、少子高齢化、働き手不足、事業の後継者不在などの課題が、より顕在化・深刻化し、従来にも増して官民一丸となった取り組みが必要となっている

#### 02

気候変動の取り組みがグローバル化し、食料や燃料・資材の価格高騰等を背景に国内での食料・エネルギーの生産・供給体制の整備が急がれるなか、広大な土地と森林、長大な海岸線を有する岩手県は、再生可能エネルギーと食料の生産・供給拠点として、国内でのプレゼンスが高まっている

#### 03

県南部では半導体・自動車産業などの産業集積が進み、県北部では地域エネルギーや森林・海洋資源を活用した地域循環共生圏の実現に向けた動きが加速。復興に注力する沿岸部と併せて、岩手県全域で産業構造や社会経済の変革が進み、次の10年に向けた成長エンジンが整備されつつある

こうした環境下、当行グループは、地域の事業者、行政自治体と連携しながら、産業構造変革によって生じる好機を逃すことなく、再生可能エネルギー、農林水産、観光など、岩手特有の地域資源の強みとさらなる可能性を引き出していくことで、地域に新たな価値を生み出し、サステナブルな地域社会の実現を目指していく

# マテリアリティ（重点分野）

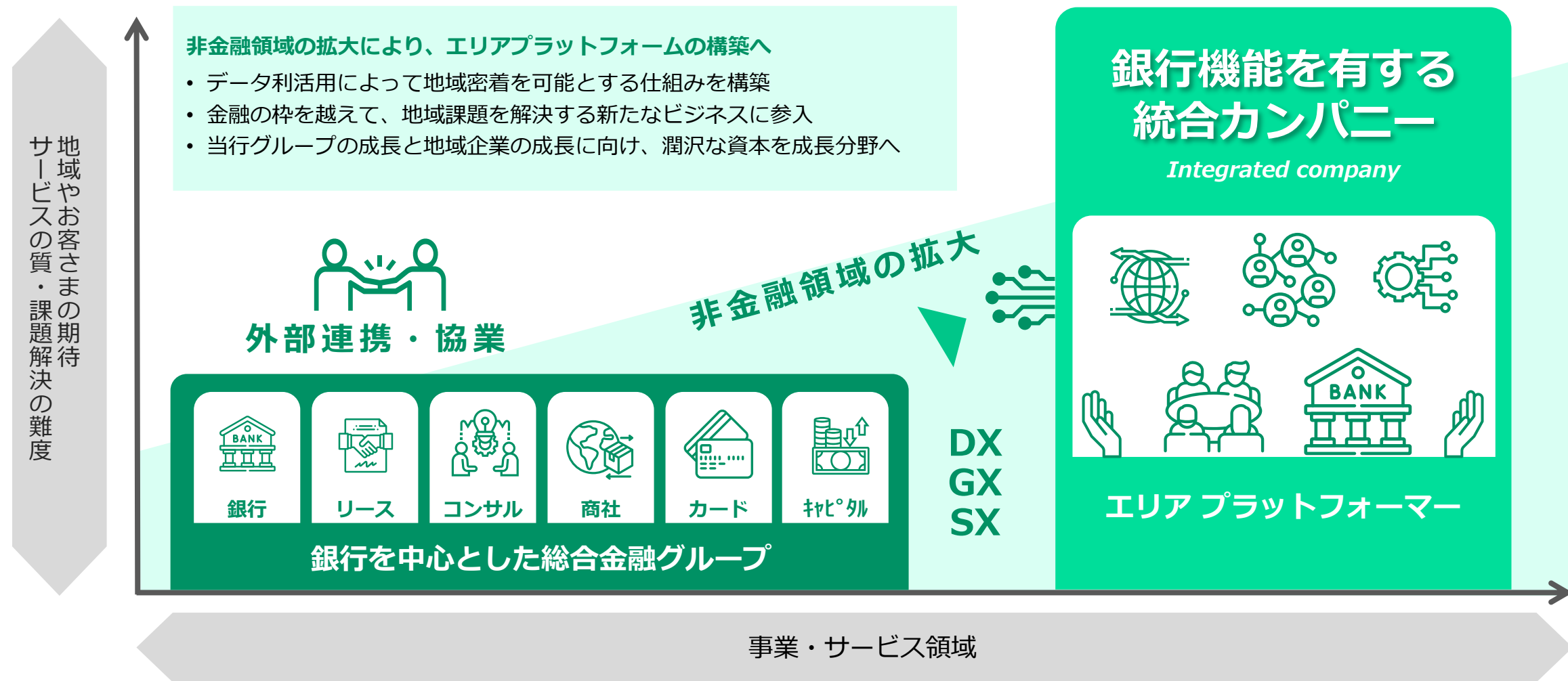
- ✓ 特定した5つのマテリアリティ（重点分野）に加えて、「ESG（環境、社会、企業統治） & SX（持続可能な企業を目指した変革）経営」を掲げ、地域の価値共創カンパニーへ変革していく



地域の価値共創カンパニーへ

# 「価値共創カンパニー」として目指す姿

- ✓ 地域再生と企業価値の向上に向け、産学官民の多様な主体と連携し、地域に価値を提供するエリアプラットフォームの中核企業としての機能を担っていく



※エリアプラットフォームとは、エリアに関わる多様な立場の人が集まってエリアの将来像や課題解決に関して議論する「場」

## 経営課題の解決



コンサルティング力を広範に発揮し、  
経営課題をワンストップで解決する

## 地域開発ソリューション



地域開発案件に初期段階から関与し、  
プロジェクトの中心的な存在となる

## 質の高いコンサルティング



長寿社会におけるライフイベントへ対応した  
適切なメニューを提供する

## ハンズオン支援



取引先企業が不足している経営人材を派遣し、  
ハンズオンで事業変革を実現する

## 環境対応ソリューション



環境対応に関するファーストコール企業の地位を  
築き、企業や地公体の環境課題を解決する

## 高齢者向けサービス



相続対策、遺言信託を含め、安心した老後生活を  
送ることのできる高齢者向けサービスを提供する

## 地域のIT化・デジタル化



企業や地公体が求めるIT・DX化に関する  
課題を解決し、生産性の向上を実現する

## BCPノウハウ



東日本大震災を乗り越えた危機対応のノウハウを  
地域内外に広く提供する

## 便利で高機能なデジタルツール



デジタルを活用し、使いやすく、高機能、  
低コストの決済機能や金融サービスを提供する

# 長期的に目指す経営目標

✓ **財務・サステナビリティ目標**に加え、経営理念や長期ビジョンを具現化すべく「**地域価値共創目標**」を新たに設定

## 財務目標 ～2032年度までの10年以内～

連結当期純利益

**100億円**

連結ROE (株主資本ベース)

**5%以上**

## サステナビリティ目標 ～2030年度～

サステナブルファイナンス実行累計額

**5,000億円**

当行グループの温室効果ガス  
(スコープ1、2)

**ネットゼロ**  
2013年度対比

## 地域価値共創目標 ～長期目標～

経済



岩手県の  
経済成長率

岩手県の県内総生産(実質)の対前年度  
増加率が、**継続的に国の経済  
成長率と同等以上を目指す**

- 生産性向上などお客さまの企業価値向上に資する取組みや起業・創業支援、自治体との連携による地域開発などの活動を通じて、経済成長に貢献

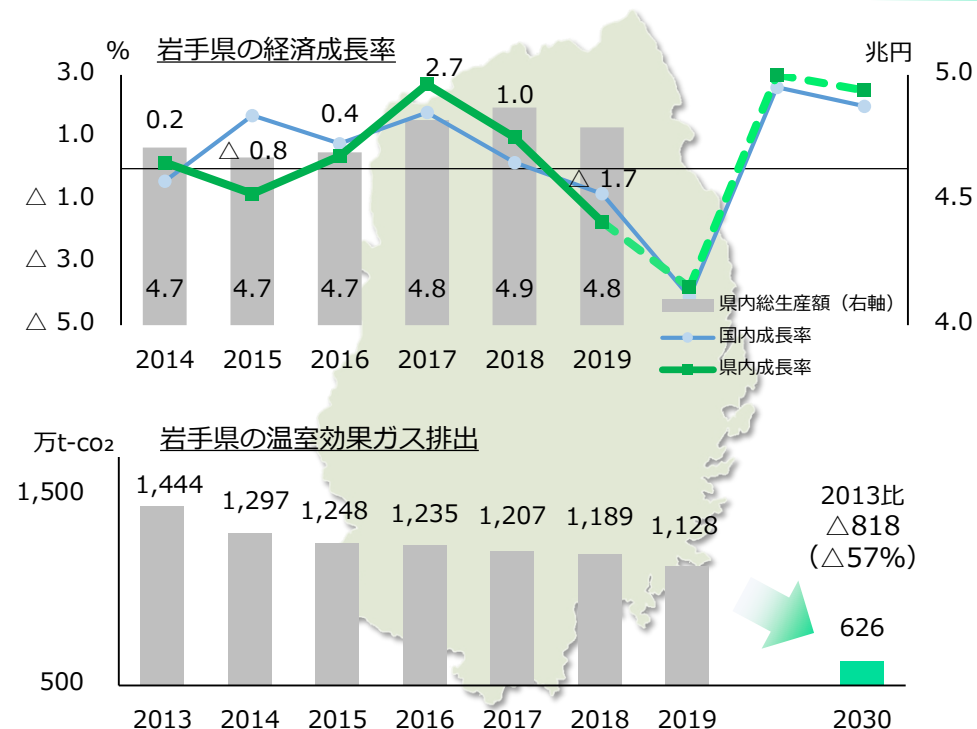
環境



岩手県の温室効果ガス削減  
への貢献 (2030年度)

**△57%**  
2013年度対比

- 環境対応に資するファイナンス支援や取引先の環境課題解決、再工業事業への参画などの活動により、地域の脱炭素を先導



## INPUT

### 財務資本

- ・貸出資産 1兆9,700億円
- ・預金調達 3兆3,512億円
- ・連結自己資本比率 11.43%(バ-セルⅢ国内)
- ・外部格付 A- (R&I)

### 人的資本

- ・従業員(連結) 1,495名
- ・専門人材 会計士 2名、FP1級 39名
- ・働き方改革など自由な企業カルチャー

### 知的資本

- ・リース、コンサル、地域商社などグループ6社
- ・BCPノウハウとレジリエンス
- ・脱炭素支援ノウハウ

### 社会・関係資本

- ・岩手県内貸出金シェア 43%
- ・地域一番のネットワーク  
(法人 5万社、個人 100万人、指定金 23市町村)
- ・同業や異業種とのアライアンス・連携

## ACTION

### マテリアリティ(重点分野)

- ・地域創生と地域産業の成長支援
- ・データ利活用によるサービスと価値の提供
- ・脱炭素社会実現に向けた先導的・革新的対応
- ・人材の価値を最大限に引き出す組織づくり
- ・コーポレートガバナンス態勢の高度化

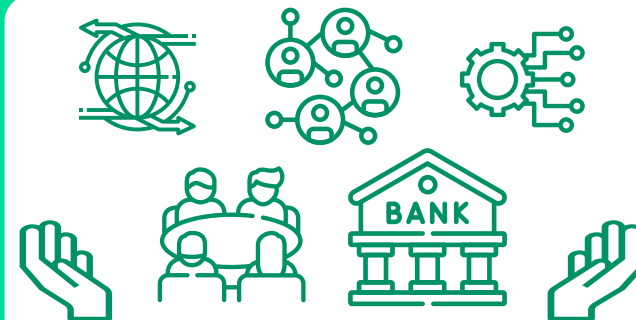
### 新中期経営計画

## 第21次中期経営計画 ～ 地域価値共創プラン～

### 【地域の強み】岩手の主なポテンシャル

- ・産業(県南に半導体製造業、県央にIT産業が集積)
- ・自然(広大な土地と森林、豊富な水資源を保有)
- ・地理(交通インフラ整備による移動時間短縮)
- ・教育(防災教育が根付く)

## OUTCOME



「お客さまの課題解決と地域  
社会の持続的成長を牽引  
する価値共創カンパニー」へ

持続的な地域社会の発展と  
企業価値の向上の実現

### 長期KPI

- |               |                 |
|---------------|-----------------|
| ・連結当期純利益      | 100億円           |
| ・連結ROE        | 5%以上            |
| ・サステナブルファイナンス | 5,000億円(実行累計額)  |
| ・GHG排出削減      | △100%(2013年度対比) |

株主還元をした上での経営資本の強化

人口減少・デジタル化・環境問題など  
複雑化する社会課題解決への貢献



# 2023 中期経営計画

## 前中期経営計画の総括

- ✓ 前中期経営計画は、2013年4月に掲げた10年間の長期ビジョンの最終ステージとして、地域における「**CSV（共通価値の創造）の実践**」をテーマに掲げ、社会課題の解決を通じて地域の社会的価値と経済的価値を創造し、ひいては当行グループの企業価値の最大化を図ることを目的として、諸施策を展開

## いわぎんフロンティアプラン

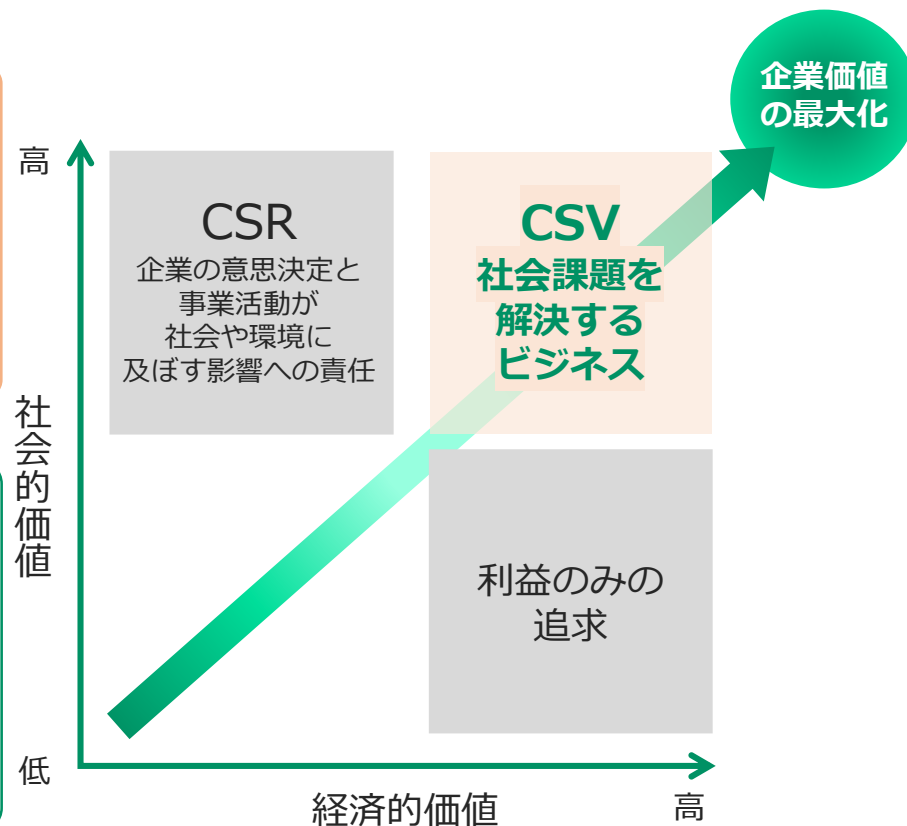
← 長期ビジョン (2013.4~2023.3) →

地域の牽引役として圧倒的な存在感を示すとともに、  
トップクオリティバンクとしての地位を確立する



### 3rd stage で目指した方向性

- 地域の存続と課題解決に向けて最大限のグループ経営資源を投入
- 「都市集中型」社会から持続可能な「地方分散型」社会への転換を促進
- 異業種との連携による商品開発 サービスの提供等の新たなビジネスモデルを構築
- 非価格競争分野での優位性を高め、お客さまからの支持を獲得
- 自己改革意欲のある職員に対して、最適な職場環境を提供
- 過剰品質業務の見直し、不採算事業、不採算業務からの撤退

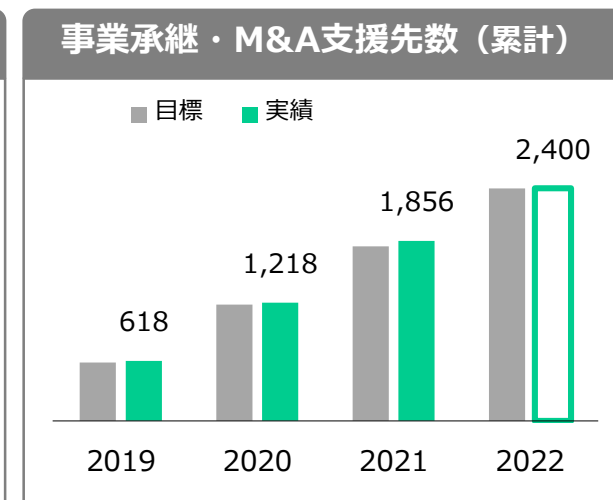
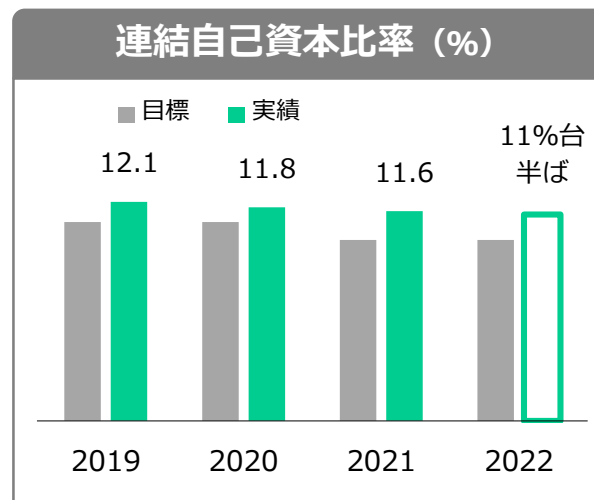
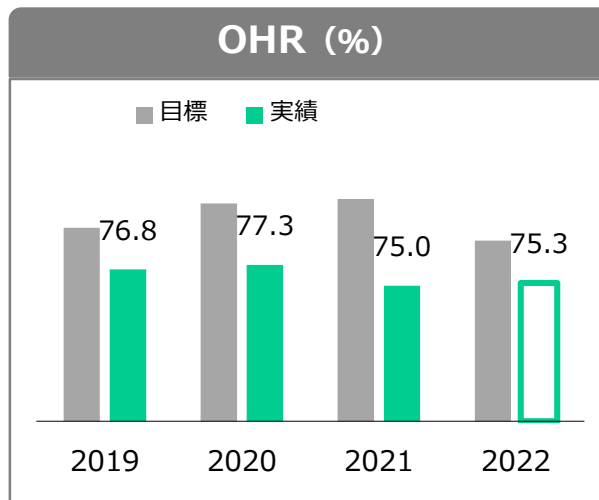
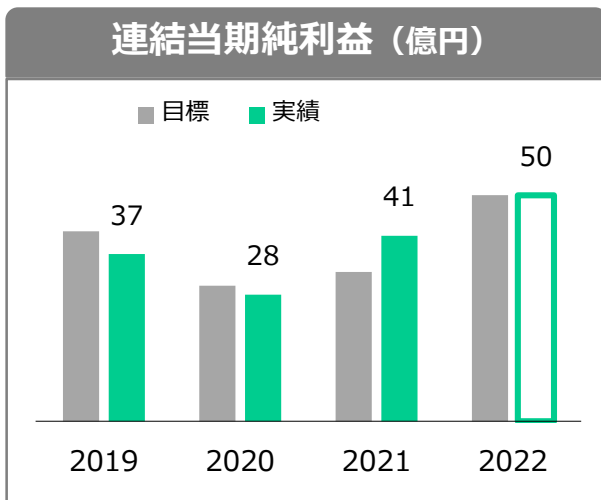




✓ 主要計数目標4項目は、全て目標を達成する見通し

主要計数目標【2022年度】	計画	見通し	達成
連結当期純利益	50億円	50億円	○
OHR	70%台	75.3%	○
連結自己資本比率	10%以上	11%台半ば	○
事業承継・M&A支援先数（累計）	2,400先	2,400先以上	○

## 【期間中の項目毎推移】



# 実施した主な施策と次への課題

## 前半（2019～2020年度）

## 後半（2021～2022年度）

営業体制の再構築

クラスター営業体制の導入

預り資産クラスター一体営業体制、法人部門へ人員再配置

デジタル分野推進

デジタル戦略専担部署「DX Lab」の新設

WEB完結商品やサービスの導入・拡大

新事業領域の創出

いわぎんコンサルティング、manordaいわてを設立

いわぎん総合金融グループとしての連携強化

本部・営業店BPR

営業店内部人員の適正化完了

新端末の全店導入、相続業務等の本部集中化

店舗等再編

店舗内店舗方式による再編、ATM適正化

昼休業の導入、ローンプラザ集約

融資ストラクチャー改革

融資VSC体制の導入

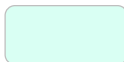
個人ローンサポートセンターの新設

コスト構造改革

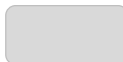
いわぎんビジネスサービスの解散、メル1 便化等各種見直し

岩手経済研究所の解散、グループ拠点集約

経営体質強化プロジェクト：



業務改革：



## 新中計への課題

グループ  
戦略

- ・グループ経営資源の長期的視点による戦略的配分
- ・グループ各社の重複業務の効率化

デジタル  
戦略

- ・豊富なグループ内データの戦略的な利活用
- ・事務負担の大きい業務のデジタル化

コンサル  
人材

- ・実務経験を通じた実践型育成プロセス

市場リスク  
管理

- ・市場変動に応じた機動的な対応

# 2023 中期經營計画

## 新中期經營計画



## 計画期間

2023年4月～2026年3月（3年間）

## 新中計の位置づけ

- 前中計下でのグループ基盤整備、事業再構築等を通じて備わった経営基盤を土台として、CSV（共通価値の創造）の理念を踏襲し、「**金融サービス領域の深化**」と金融の枠を超えた「**新たな事業領域への挑戦**」を押し進める
- 将来的な連結当期純利益100億円、ROE5%の到達に向けた第1フェーズとして、**高い水準にある自己資本の有効活用と事業ポートフォリオの改革**を通じて、利益成長軌道をつくり出す

～2022年度

2023年度～2025年度

～2032年度

経営体質強化

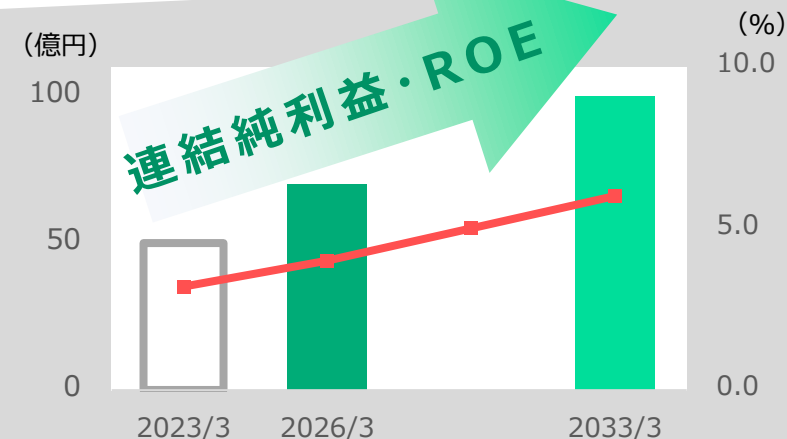
多彩な戦略オプションや  
レジリエンスの高い経営  
体力を具備

金融サービス領域の深化 × 新事業領域への挑戦

当行グループだからこそできる  
地域における新たな価値共創

第2フェーズ

第3フェーズ



【長期ビジョン】

お客さまの課題解決と地域社会の持続的成長を牽引する価値共創カンパニー



第1フェーズ  
地域を支える進化した  
金融のカチをつくる期間

第2フェーズ

第3フェーズ

地域へ提供していきたい価値

- ・ 経営課題の解決
- ・ ハンズオン支援
- ・ IT化、デジタル化
- ・ 環境対応、地域開発ソリューション
- ・ BCPノウハウ
- ・ 便利で高機能なデジタルツール
- ・ 質の高いコンサルティング
- ・ 高齢者向けサービス など

新中期経営計画

第21次中期経営計画  
～ 地域価値共創プラン～

2023/4 ~ 2026/3

主要計数目標 (計画最終年度)

- ・ 連結当期純利益 70億円
- ・ 連結ROE 4%以上
- ・ 連結自己資本比率 10%程度
- ・ OHR (単体) 60%台
- ・ 顧客向けサービス業務利益 10億円以上

基本方針

01  
ソーシャルソリューション  
ビジネスの高度化

02  
地域を支える  
盤石な経営基盤の確立

03  
多様な人材が働きがい  
を持ち続ける組織づくり

## 基本方針Ⅰ | ソーシャルソリューションビジネスの高度化

- ・コア事業である金融仲介機能を最大限に発揮しながら地域経済の再生・発展を主導
- ・包括的なソリューションメニューを提供できる体制構築
- ・良質なデータの利活用と異業種連携による付加価値の高い金融サービスの提供
- ・事業ポートフォリオを地域の脱炭素支援や新たな事業領域に拡大

## 基本方針Ⅱ | 地域を支える盤石な経営基盤の確立

- ・キャピタルアロケーションの最適化によるアセットビジネスの強化
- ・DX推進による経営効率の向上、事業リストラクチャリングとコスト構造改革の断行
- ・現状の総合金融グループ体制を基盤として、地域の循環型経済を支える新たな企業群の形成
- ・ステークホルダーとの対話重視とより高い水準のコーポレートガバナンスの確立

## 基本方針Ⅲ | 多様な人材が働きがいを持ち続ける組織づくり

- ・地域課題を解決できるプロフェッショナル人材の育成と個人の成長を促す人材投資
- ・チャレンジ性にあふれた企業風土の浸透
- ・全ての従業員が誇りと働きがいを持ち続け、安心して活躍できる組織づくり

# 新中期経営計画の主要計数目標

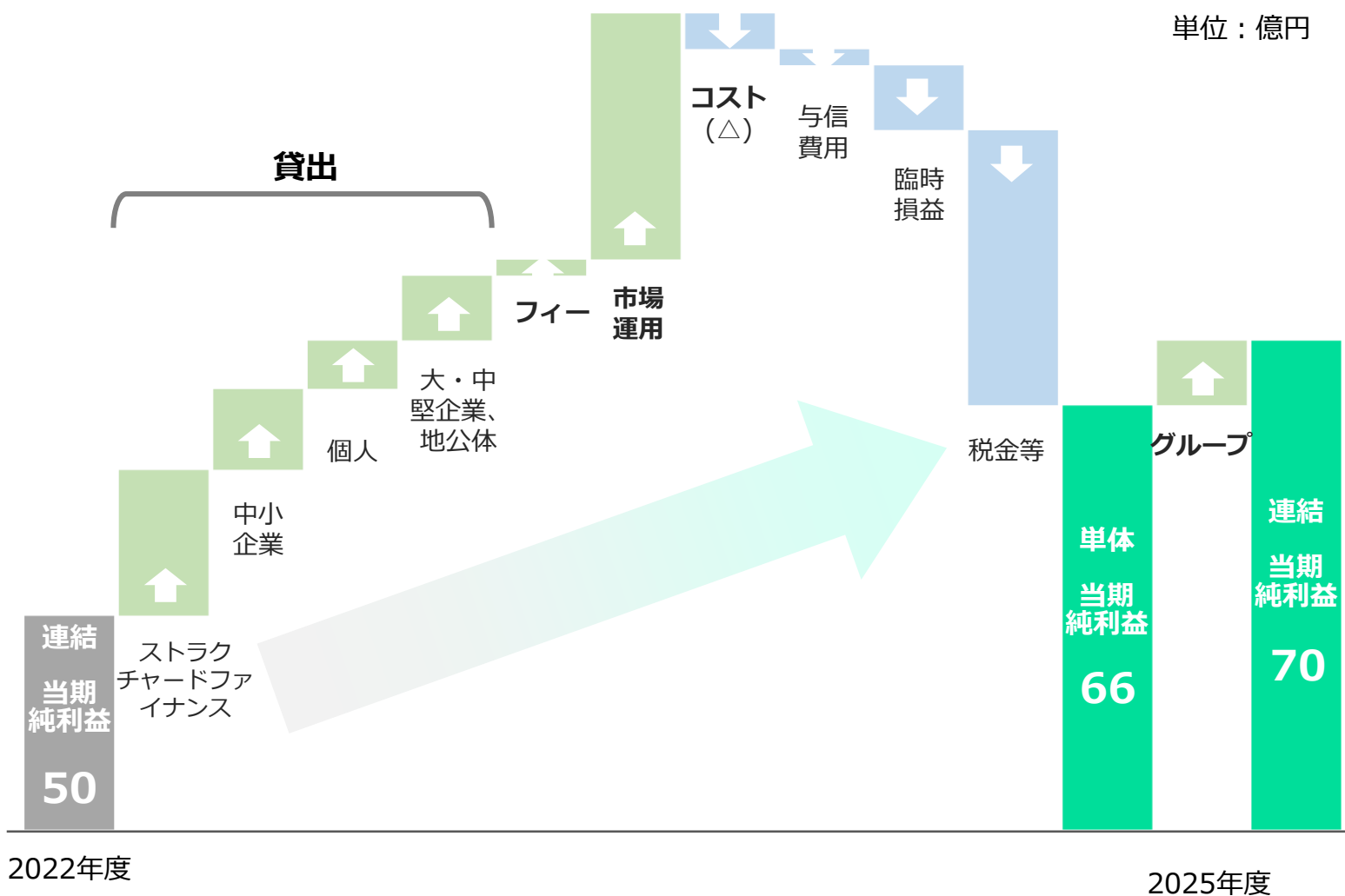
✓ 長期目標達成（10年後、100億円）に向けた第1フェーズとして、2025年度の連結当期利益目標は70億円に設定

主要計数目標	2022年度 見通し	2025年度 計画	長期的目標
連結当期利益	50億円	70億円	100億円
連結ROE（株主資本ベース）	3.0%	4%以上	5%以上
連結自己資本比率	11%台半ば	10%程度	—
OHR（単体）	75.3%	60%台	—
顧客向けサービス業務利益	△8億円	10億円以上	—

※顧客向けサービス業務利益：貸出金平残×預貸金利回り差＋役務利益－営業経費

# 期間中の収益計画

- ✓ 事業ポートフォリオ（貸出、市場運用）の変革・プロフェッショナル人材の育成やデジタル化・行内省力化投資を収益性向上につなげていく



## 貸出

- 企業の成長性に資する地元向け融資の拡大
- 脱炭素支援を通じた融資拡大
- ストラクチャードファイナンス強化による域外収益の増強

## フィー

- ビジネスマッチング、私募債、ファイナンス組成等の法人関連手数料の最大化
- 適正な事務対価の獲得

## 市場運用

- 有価証券ポートフォリオの再構築

## コスト(投資等)

- アライアンス効果の追求、共同化等による削減
- 効率的な店舗体制への移行
- リスキング強化、プロフェッショナル人材の育成
- 異業種等との積極的な人材交流、外部人材の受入拡充
- デジタル基盤整備、行内省力化等の設備投資

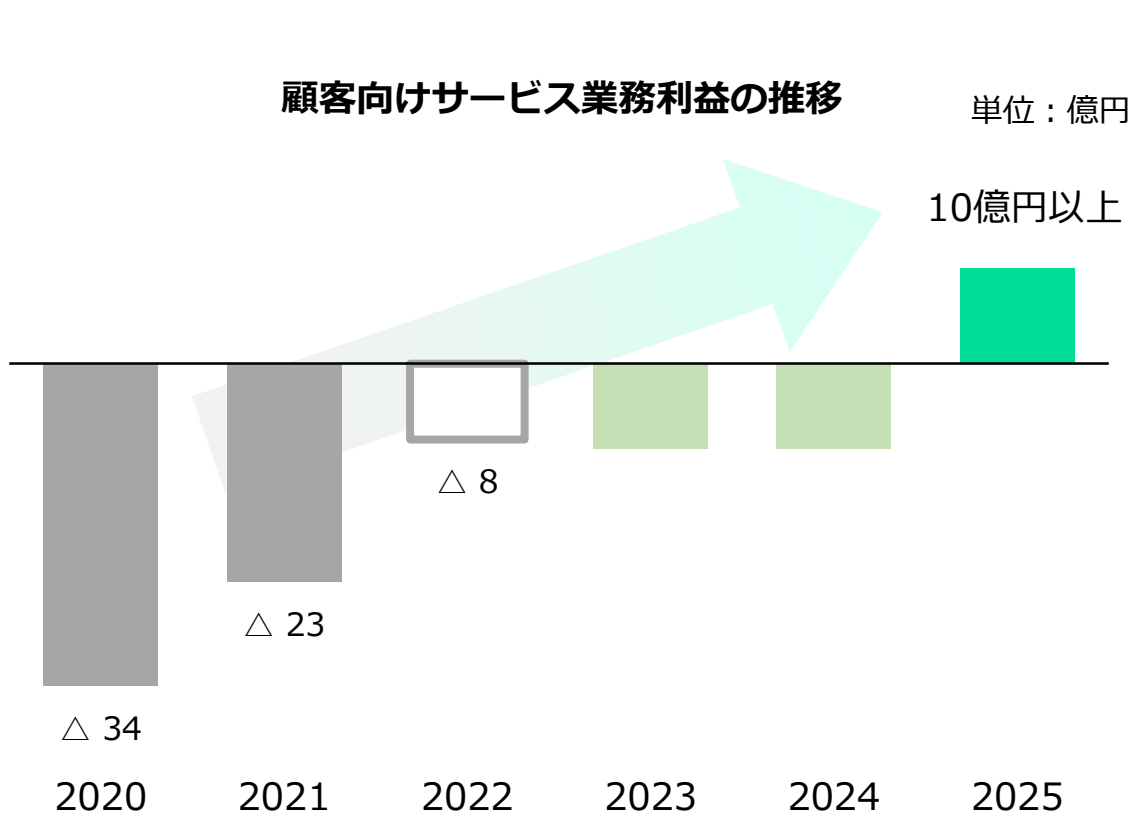
## グループ

- コンサルティング機能強化、他業連携、投融資先支援、事業リストラクチャリング等への取組み強化

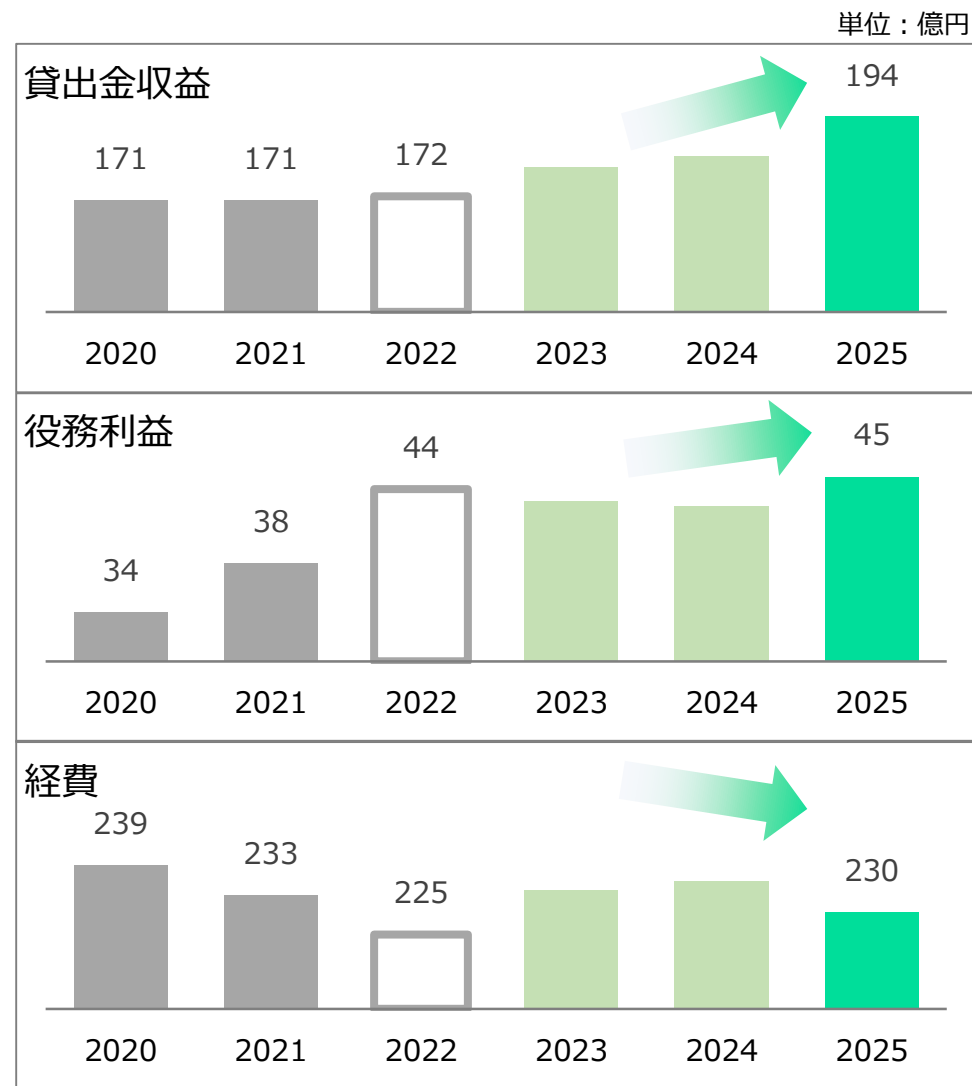


# 顧客向けサービス業務利益（単体）

✓ 貸出金や役務収益のトップライン増加により、顧客向けサービス業務利益は中計最終年度に黒字化を目指す



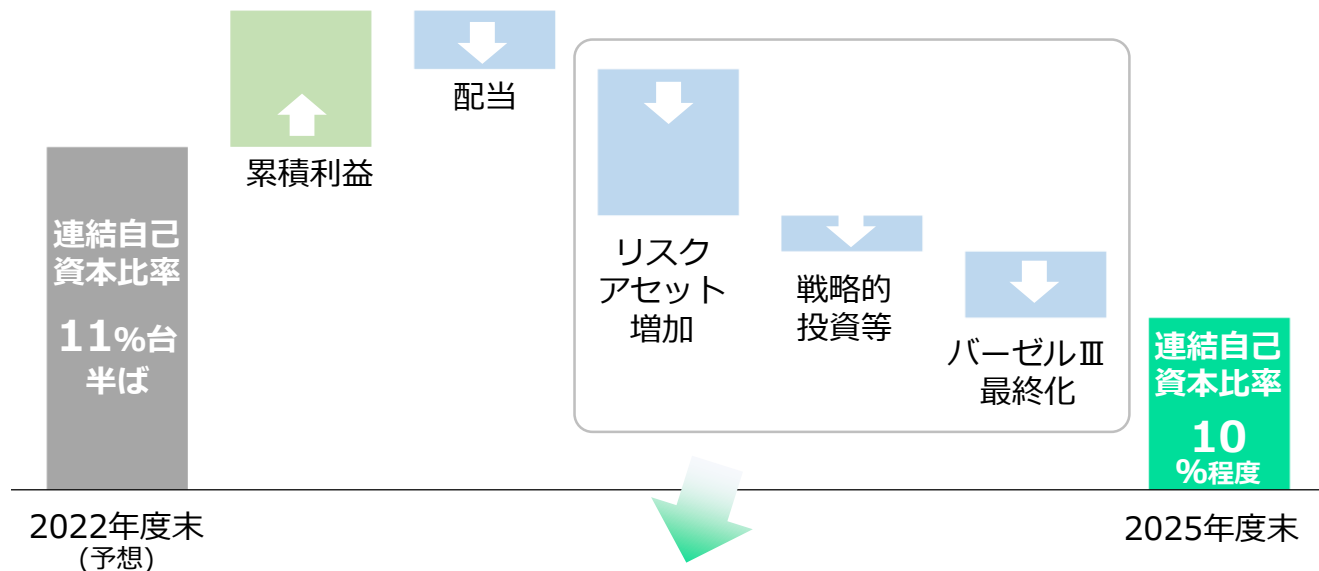
$$\text{顧客向けサービス業務利益} = \text{貸出金平残} \times \text{預貸金利回り差} + \text{役務利益} - \text{経費}$$



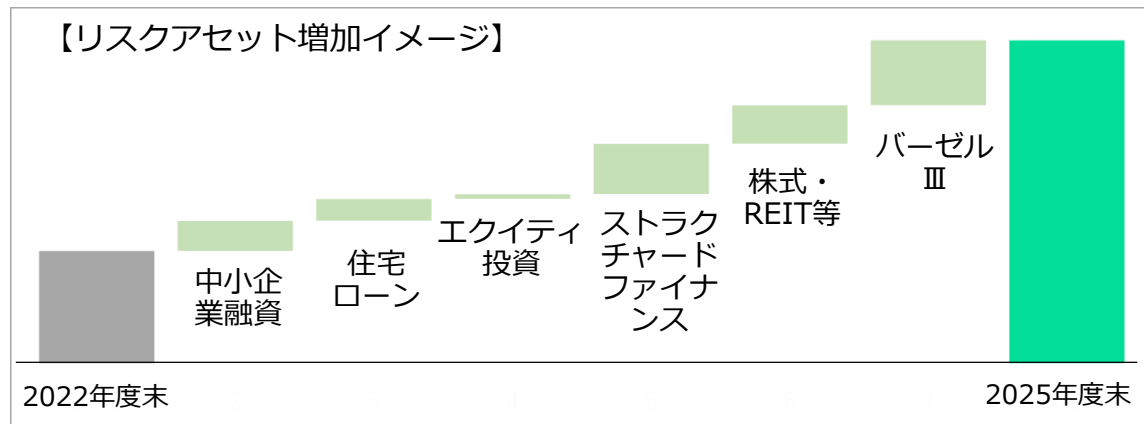
# 資本戦略（キャピタルアロケーション）

- ✓ 連結自己資本比率のベンチマークを「10%程度」に設定し、リスクアセットの積み上げと成長分野への戦略的投資に資本を活用していく

## 【増減イメージ】



## 【リスクアセット増加イメージ】



## 持続的な成長に向けた投資

- ・ ソーシャルソリューションビジネスの高度化を実現するために最優先で活用
- ・ 戦略的収益増強分野へ資本を投入
- ・ 地域の脱炭素支援や事業領域の拡大
- ・ 人的資本価値の最大化に向けた投資



## 適正な資本水準の確保

- ・ 東日本大震災など経験を考慮しつつ、公共性と経営の健全性確保の観点から、適正規模の自己資本を確保

## 株主還元の充実

- ・ 安定配当70円を維持しつつ、配当性向30%を目安
- ・ 市場動向や業績見通しなどを勘案し、柔軟かつ機動的な自己株式の取得を実施

## ROE

リスク、リターン、資本の  
バランスを意識した運営で

4%以上へ

## 基本方針と重点戦略

### 基本方針Ⅰ

#### ソーシャルソリューション ビジネスの高度化

グループ総合力と外部連携による  
包括的なソリューション提供

データ利活用による  
金融サービスの革新

環境ビジネスの推進

フロンティア事業領域への拡大

### 基本方針Ⅱ

#### 地域を支える 盤石な経営基盤の確立

アセットアロケーションの変革

生産性の高い業務運営体制への変革

ガバナンス態勢の高度化

### 基本方針Ⅲ

#### 多様な人材が働きがいを持 ち続ける組織づくり

地域課題を解決できる  
人材の育成

チャレンジ性にあふれた  
企業風土への変革

働きがいを持ち続け、  
安心して活躍できる組織の実現  
～D & I 推進～

金融サービス領域の深化

新事業領域への挑戦

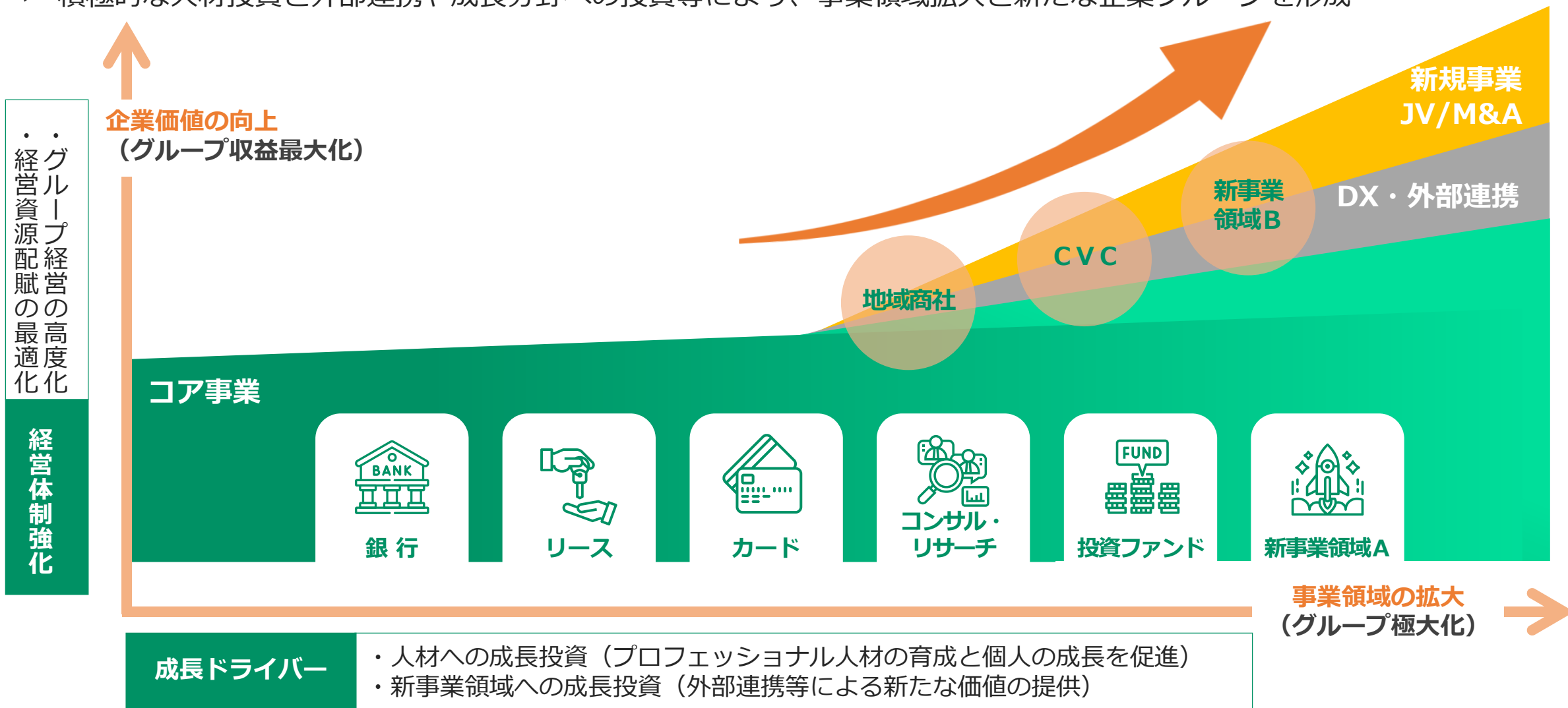
地域を支える進化した金融のカタチ

事業ポートフォリオの変革

人的資本価値の最大化

〈新たな企業グループが目指す事業領域〉

- ✓ 総合金融サービス業として、グループ経営の高度化と経営資源配賦の最適化を図り、グループ収益を最大化
- ✓ 積極的な人材投資と外部連携や成長分野への投資等により、事業領域拡大と新たな企業グループを形成



・グループ経営の高度化  
・経営資源配賦の最適化

経営体制強化

コア事業



銀行



リース



カード



コンサル・リサーチ



投資ファンド



新事業領域A

成長ドライバー

- ・人材への成長投資 (プロフェッショナル人材の育成と個人の成長を促進)
- ・新事業領域への成長投資 (外部連携等による新たな価値の提供)

事業領域の拡大  
(グループ極大化)

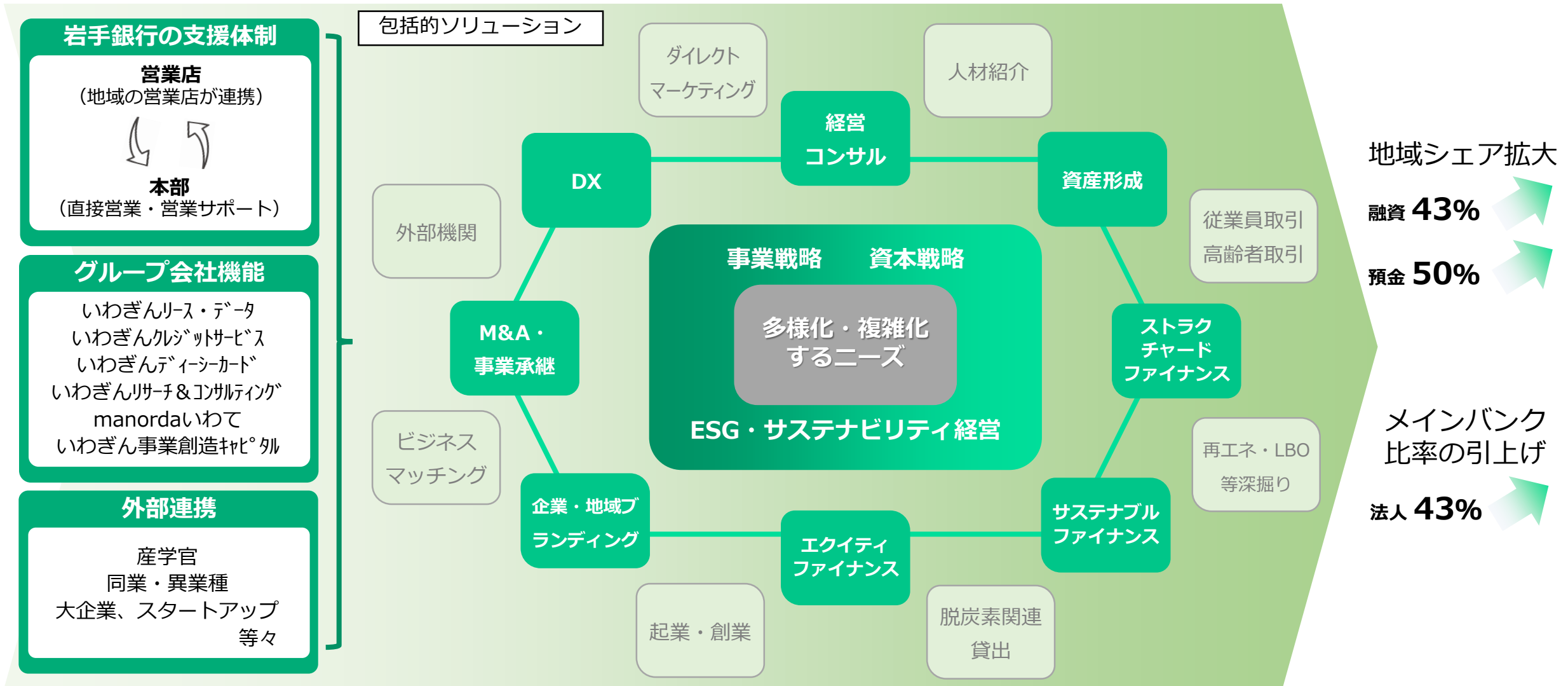


# 2023 中期經營計畫

## 重点戰略

# グループ総合力と外部連携による包括的ソリューション

- ✓ グループ会社機能の活用や外部事業者・団体等との連携を深めることで、**包括的ソリューション**をさらに強化し、多様化・複雑化するニーズに対応していくことで地域に不可欠な存在へ



# グループ総合力と外部連携による包括的ソリューション | 法人分野

## グリーン営業

脱炭素社会の実現など域内の課題解決への活動を通じて、成長・発展へとつなげていく  
優先して実践すべき主要分野として、3つの領域を設定

### 3つの軸（領域）



地域脱炭素社会  
に向けた  
取組みの深化



北海道・北東北に  
おける再生可能  
エネルギーへの投資



外部連携を通じた  
新たな経済圏や  
付加価値の創出

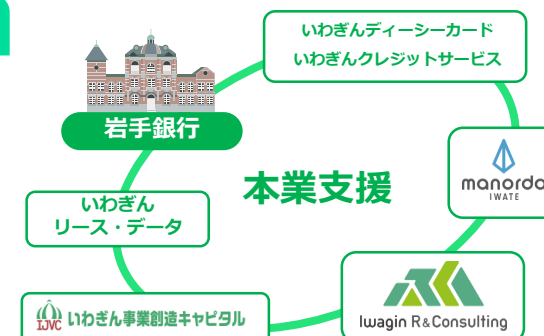
## 事業性理解

事業内容や成長可能性などを理解するとともに経営課題を把握



## 本業支援

デジタル化推進による生産性向上・売上拡大などグループ総合力による課題解決を通じて、お客さまの企業価値を向上



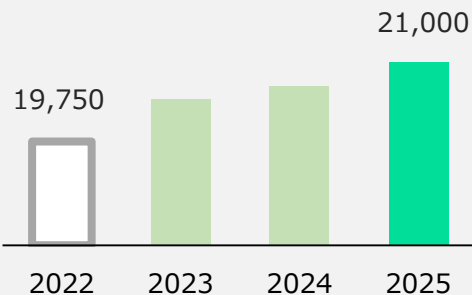
## 法人営業部門 長期的KPI (10年後)

### 目指す3つの50

- ・岩手県内シェア **50%**
- ・県内企業の当行メインバンク比率 **50%**
- ・トップライン増強 **50億円**

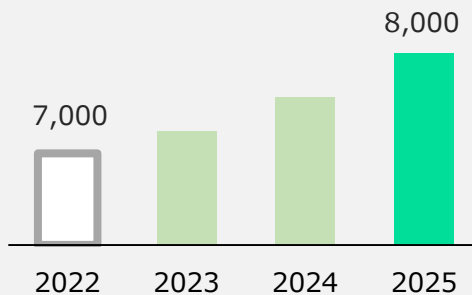
## 総貸出（平残、億円）

事業性理解や本業支援への取組強化で  
中小企業を中心に2兆円を早期達成



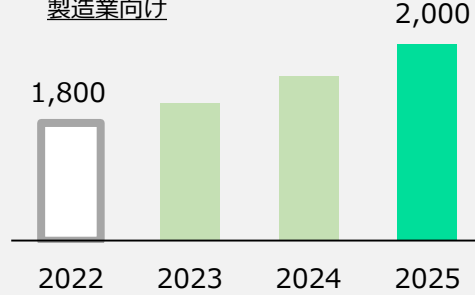
## 中小企業等貸出（平残、億円）

保証に依存しない融資や不動産  
セクターへの取組強化で増加



## 成長セクター貸出（末残、億円）

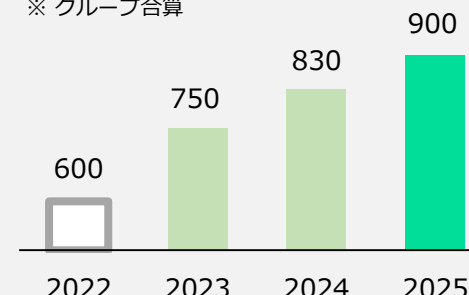
地域の強みの1つである  
ものづくり産業との関係を強化  
製造業向け



## 法人関係手数料（百万円）

ビジネスマッチング、SDGs、コンサル  
ティングなど本業支援メニューを拡充

※ グループ合算



## ライフイベント、長寿社会に対応したサービス提供

- ・こども預金
- ・ジュニアNISA

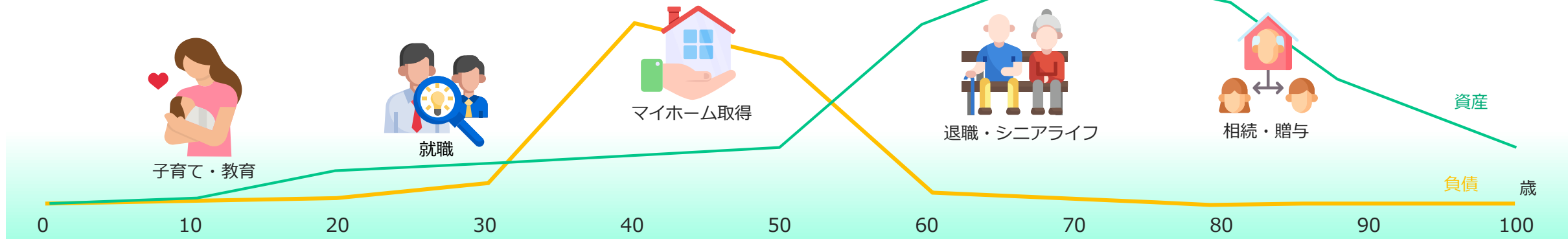
- ・総合口座
- ・デビットカード
- ・クレジットカード
- ・NISA
- ・iDeCo
- ・保険商品 など

- ・年金受取口座
- ・教育資金専用口座
- ・相続向けサービス
- ・遺言信託 など

- ・カード、住宅、マイカー、教育資金など各種ローン

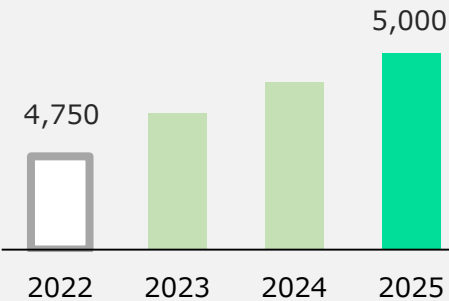
- ・リバースモーゲージ

・預り資産 お客さま本位の業務運営にもとづき安定的な資産形成をサポート



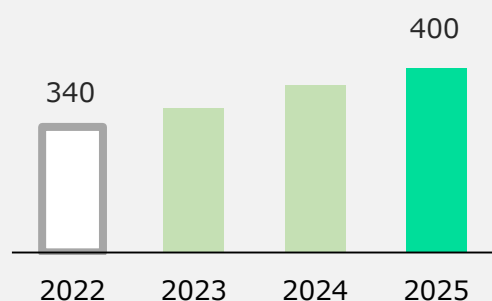
### 住宅ローン (平残、億円)

住宅業者との連携、融資対象者の拡大、  
県外営業エリア拡大等による増強



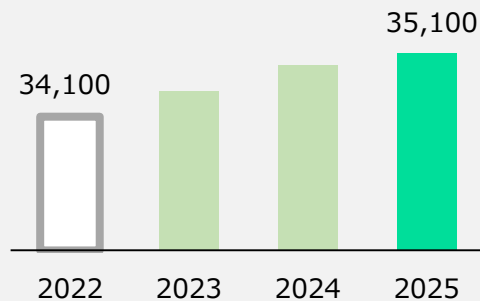
### 消費者ローン (平残、億円)

デジタル活用の非対面チャネル強化、  
ローンラインナップ充実等による増加



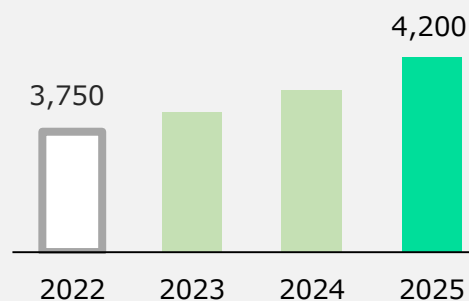
### 預金等 (平残、億円)

個人は伸長が継続、  
法人・公金等は横這いを想定



### 預り資産 (期末、億円)

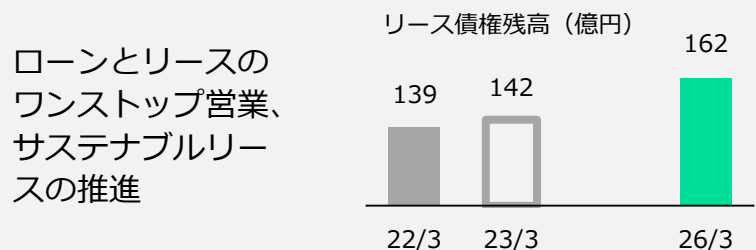
ゴールベースアプローチの定着化、  
法個一体営業等による残高増強



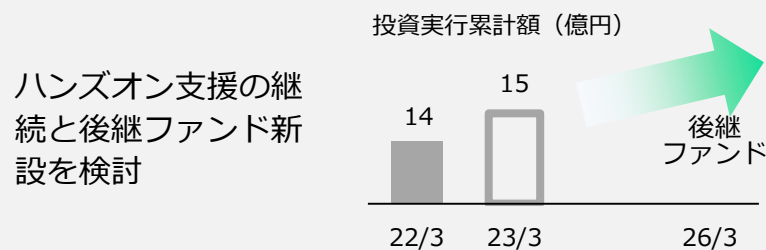


✓ グループ連携強化による事業者支援や地域振興の促進

## いわぎんリース・データ



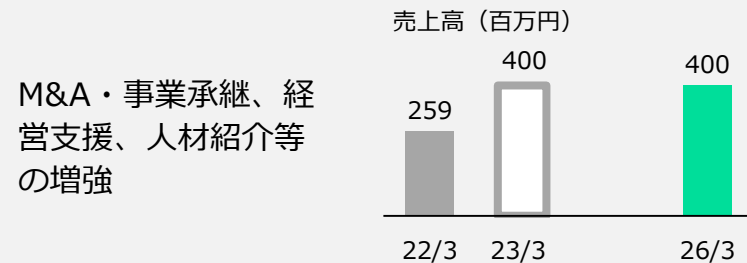
## いわぎん事業創造キャピタル



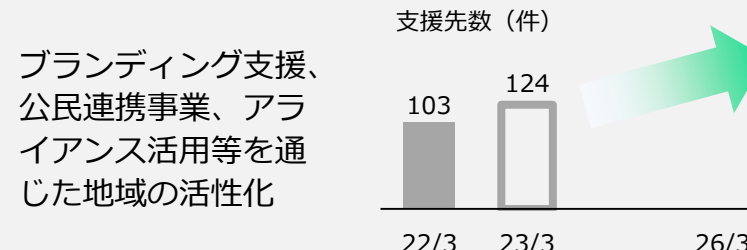
## いわぎんクレジットサービス



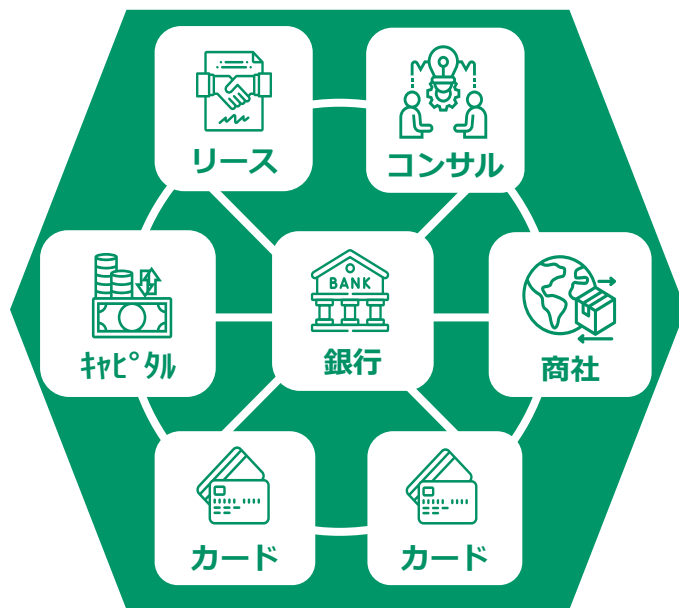
## いわぎんリサーチ&コンサルティング

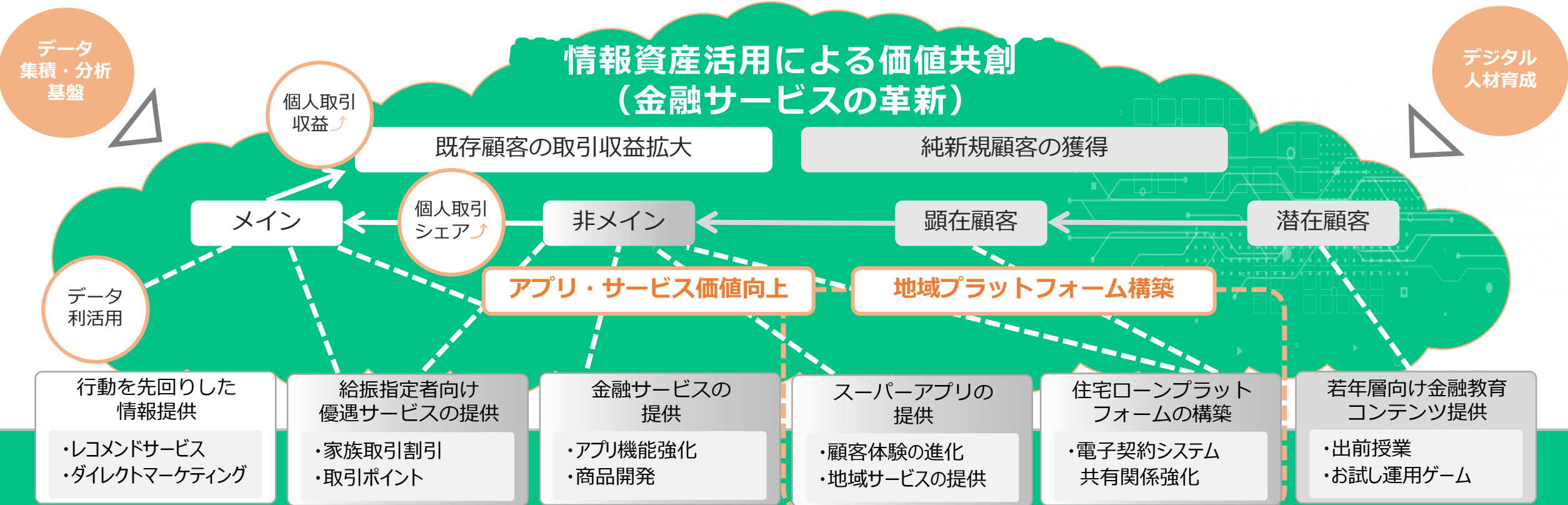


## manordaいわて



## いわぎんディーシーカード

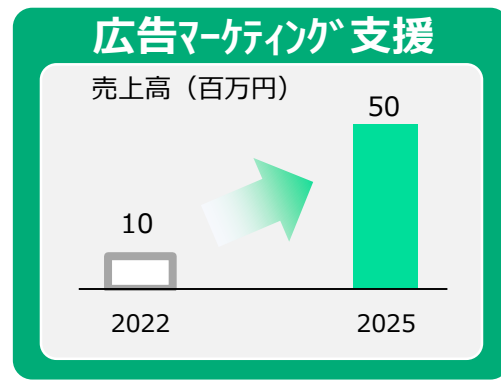
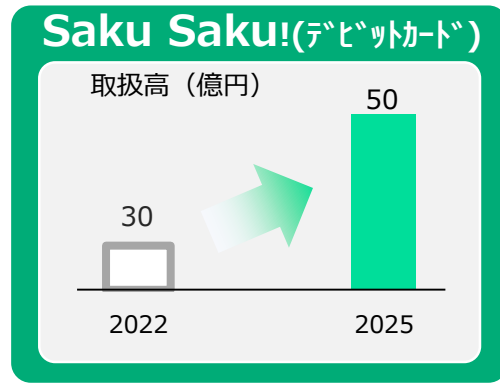
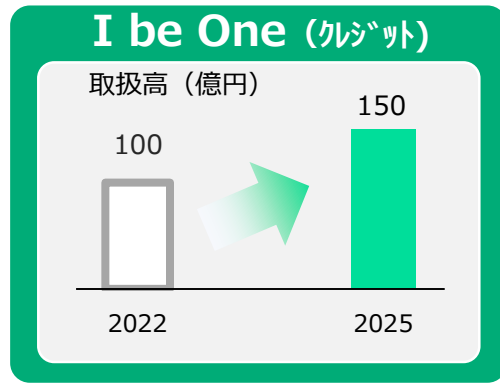
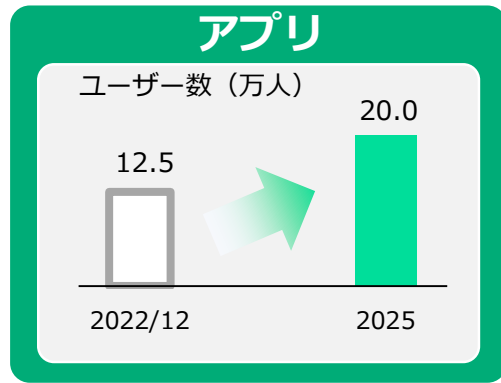




データ集積・分析基盤

デジタル人材育成

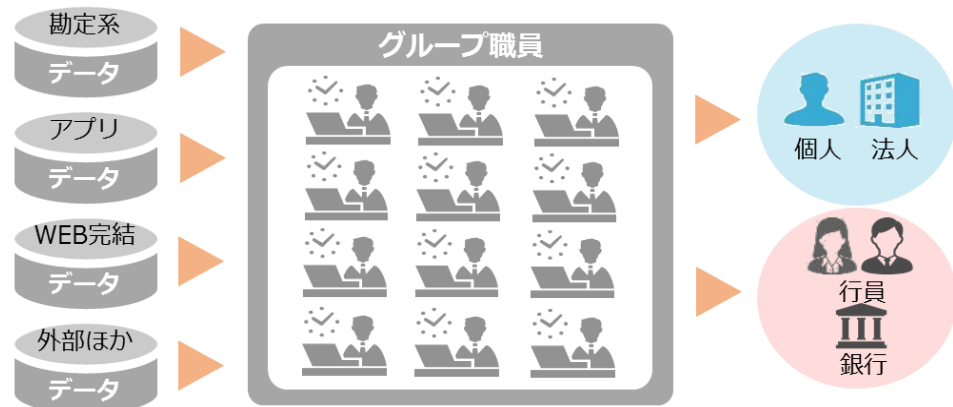
データ利活用



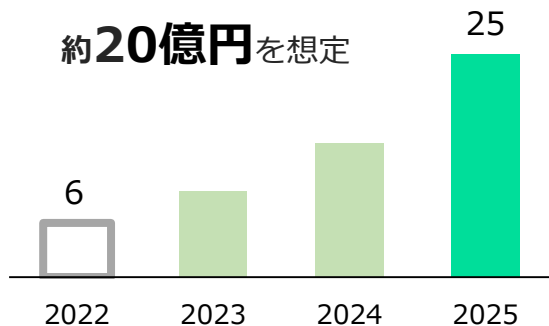
# グループ総合力と外部連携による包括的ソリューション | デジタルインフラ 岩手銀行

✓ データ利活用の基盤となるインフラ（基盤・人材）投資を積極的に行い、生産性向上と同時に新たな収益の種を生み出す

【データ集積・分析基盤、デジタル人材育成イメージ】



DX関連システム投資累計額（億円）



デジタル専門人材  
(データアナリスト等)

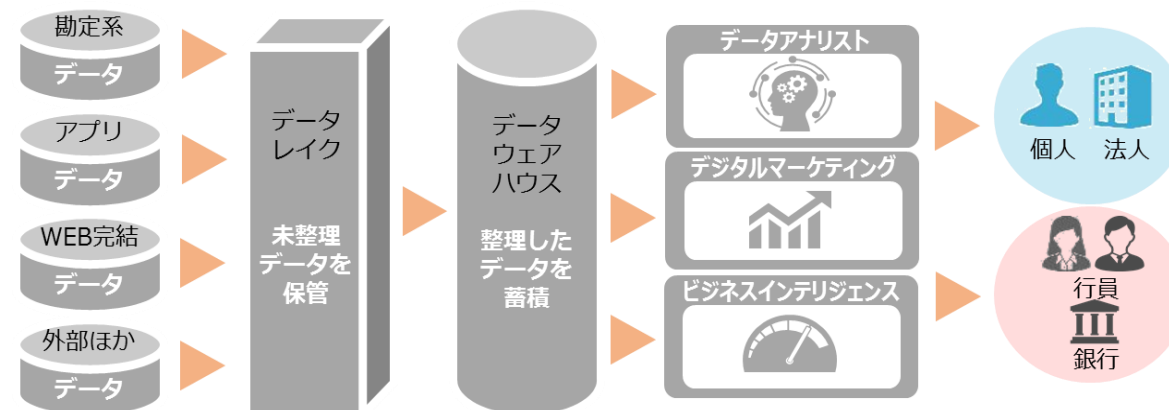
**20名以上**

営業・経営情報等の  
**一元化(蓄積)**

SaaSを利用できる  
クラウド基盤の構築

ワークスタイルと堅牢  
なセキュリティの両立

## 目指す姿



- ・ 専門人材によるスピーディーかつ的確なデータの提供
- ・ データ利活用、デジタル人材派遣等による新たなビジネスの展開

### データドリブン

**データ利活用による付加価値創出サイクルの実現**

組織全体にデータ利活用のカルチャーを根付かせ、全行員がデータ駆動の意思決定を行う業務サイクルを実現

### クラウド

**デジタルを中心とした業務環境への変革**

デジタルを中心とした業務環境へと変革することで、抜本的なコスト削減を実現し、戦略的投資を強化

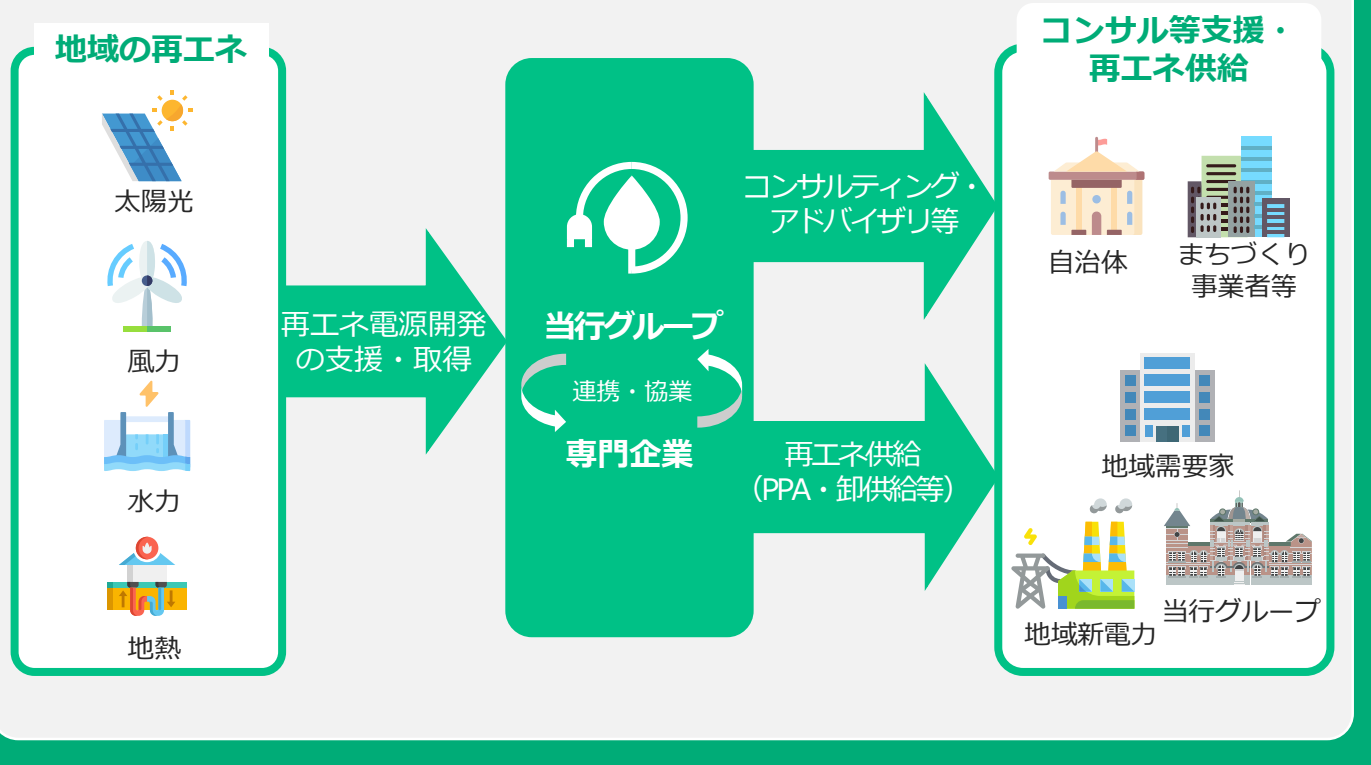


✓ ファイナンス支援、再エネ事業への参画などを通じて、地域の脱炭素化を主導

## 再生可能エネルギー事業への参画

### 目指している新たなビジネスモデル

- ・自治体の脱炭素計画事業等のコンサルティング・アドバイザリ等支援
- ・地域の再エネ電源開発支援（当行グループへの導入含む）
- ・地域の再エネ電源の開発、取得による発電事業および地域需要家への再エネ供給事業



## ファイナンス支援

- ・ファイナンス（融資、リース、ファンド）による取引先の脱炭素支援
- ・Jクレジット販売仲介業務の推進
- ・Jブルーカーボンの媒介
- ・外部連携を活用したサービス展開（EV充電基地、自家消費型太陽光発電など）
- ・自治体と連携した脱炭素社会への取組み

**サステナブルファイナンス実行額 5,000億円**  
(2021年度～2030年度)

## 目指す姿

- ・脱炭素化と同時に域内循環によるソーシャルインパクトの創出
- ・再エネ開発等にかかる資金需要創出
- ・地域の再エネ自給率向上への寄与（自治体との連携事業による再エネ創出も含む）

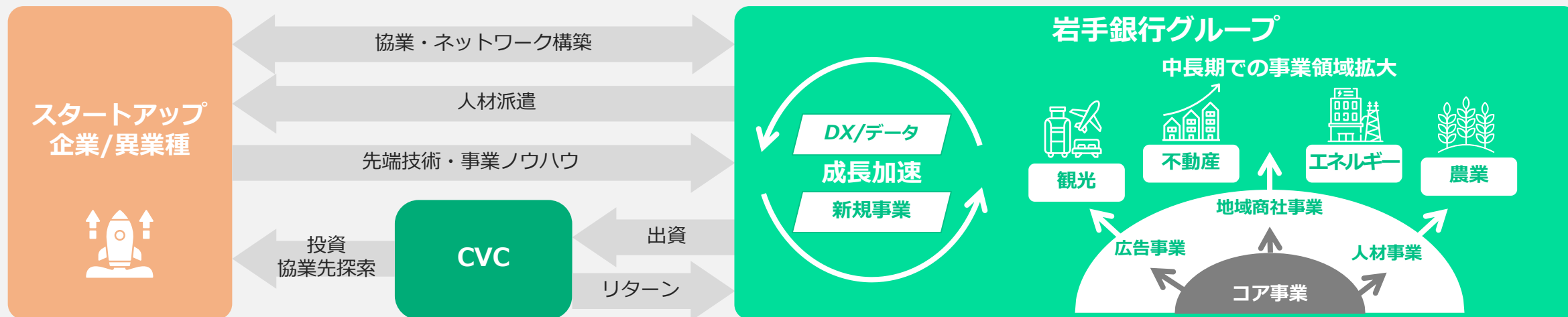
# グループ総合力と外部連携による包括的ソリューション | フロンティア事業 岩手銀行

- ✓ 外部連携や出資等を通じた事業領域拡大、行内インキュベーション（事業創出）のスキームを構築

## CVC（コーポレートベンチャーキャピタル）活用のイメージ

- ・ 先端技術・新規事業立上げを得意とするスタートアップ企業と協業することでDX・データ活用、新規事業を加速
- ・ 人材派遣や協業を通じて人材育成や事業ノウハウを蓄積し、次の新規事業を興す
- ・ 中長期的な視点での事業領域拡大に向けた足掛かり

【全体イメージ】



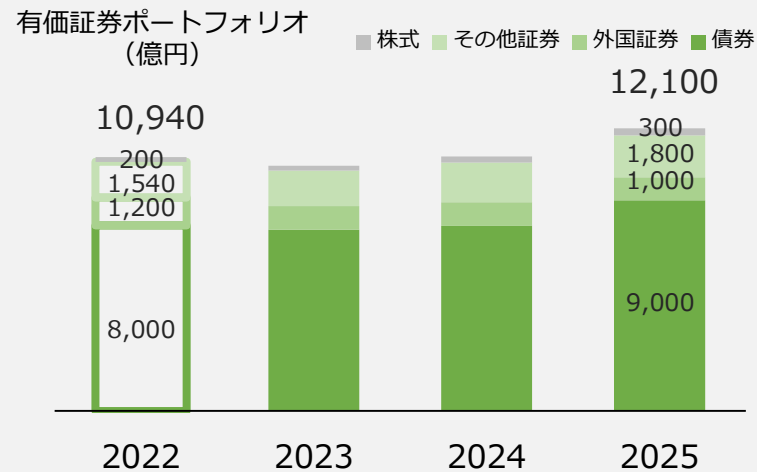
その他想定する事業領域

- ・ 銀行法改正により緩和された領域（業務範囲、出資規制）
- ・ 人材・不動産関連事業（就職・副業支援、住宅相談PFなど）、その他、他業認可が必要な事業等（電力事業など）

# アセットアロケーションの変革

## 有価証券ポートフォリオの再構築

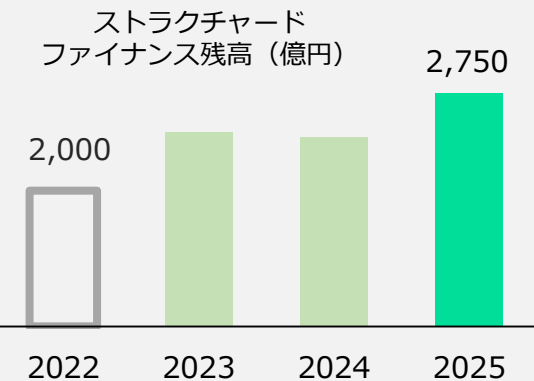
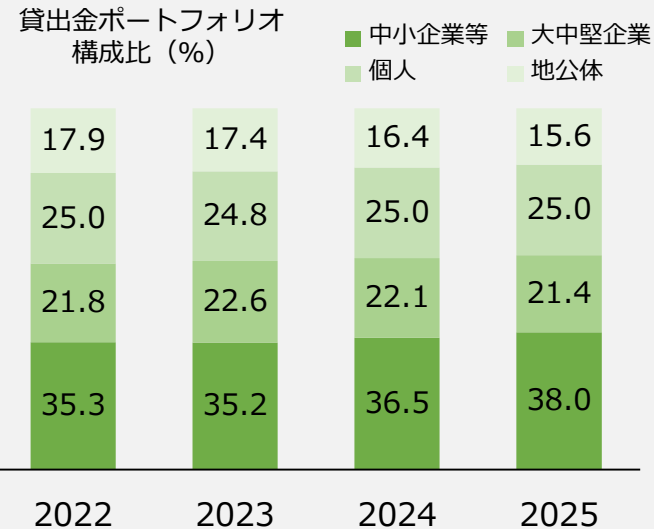
- ・円債を軸としたポートフォリオの構築
- ・エクイティ資産の残高復元
- ・海外資産等への分散投資
- ・有価証券部門におけるリスクテイク増加に対応した市場リスク管理態勢の強化



**有価証券利息配当金 100億円以上**  
(売買益含む、子会社配当金を除く)

## 中小企業等貸出の強化

- ・中小企業等貸出金の割合を増加  
[ストラクチャード・ファイナンス]  
フロント部門の強化と同時に、プロジェクトファイナンス・LBOファイナンス・不動産ノンリコースローン・金利系等仕組みローンへの取組みも拡大



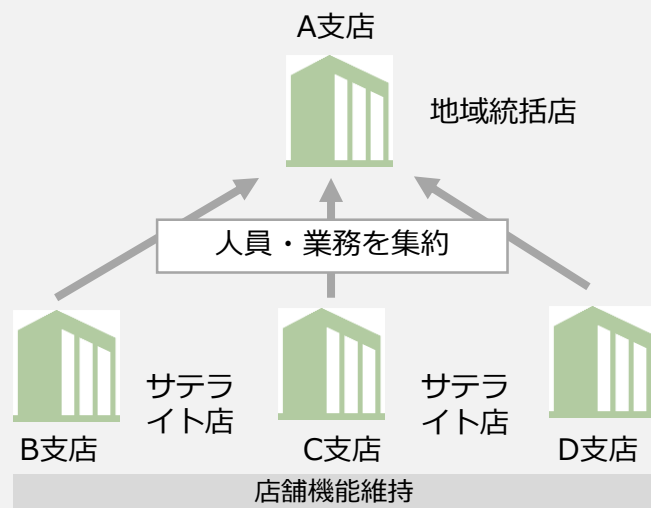
**部門別収益28億円以上**  
収益の柱へ

# 生産性の高い業務運営体制への変革

## 店舗体制の変革

- ・地域統括型店舗体制の導入  
(人員・店舗配置の最適化、店頭特化型軽量店舗の開発、地域単位の営業店運営)

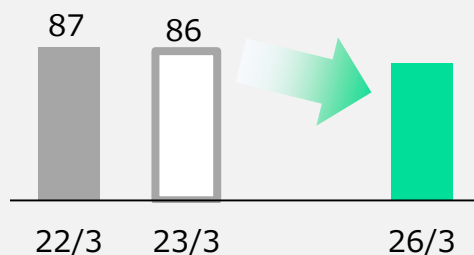
【地域一体運営イメージ】



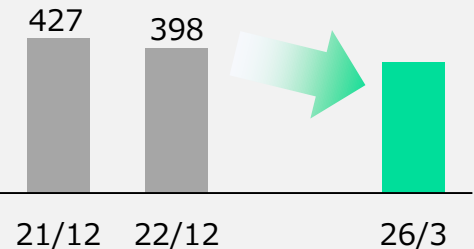
新たな店舗体制への移行  
軽量化店舗の導入

- ・店舗統廃合とATMの適正化

店舗実拠点数 (パ・チャル除き)



ATM (店舗内外)

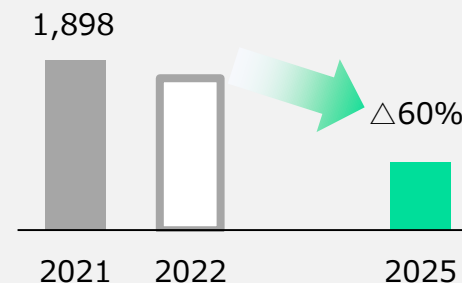


コスト2億円削減

## 業務プロセスの変革

- ・営業店事務の本部集中化
- ・現金関連業務のアウトソーシング化
- ・ペーパーレスの取組み強化
- ・事務集中センター改革
- ・メール便の見直し
- ・ファシリティマネジメントの実施

機械一括処理帳票削減 (千枚)



営業店事務量20%削減 (2022年度対比)  
事務集中センター20名相当分の事務効率化  
事務関連帳票の大幅削減

# ガバナンス態勢の高度化

## 経営管理

- ・グループ管理体制の強化  
収益管理の一元化  
管理業務の本部集約  
経営資源の最適配置
- ・安定株主の構築に向けた株主との対話



顧客別収益分析を起点としたデータドリブン高度化  
全国版の個人IR、機関投資家とのSR実施  
県内株主数の増加

## リスク管理

- ・市場リスク管理態勢の強化
- ・バーゼルⅢ等に対応したリスク管理態勢の強化
- ・将来予測を踏まえた貸倒引当金の計上
- ・北東北CSIRTを通じたサイバーセキュリティ高度化
- ・経営監査への移行



相場急変時の機動的対応  
バーゼルⅢ最終化対応の完了  
新インターネットゲートウェイ基盤の稼働  
クラウド活用高度化を可能とするサイバー  
セキュリティの強化



# 人材の育成、チャレンジ性にあふれた企業風土へ変革、D&Iの推進

## 人事戦略のあるべき姿

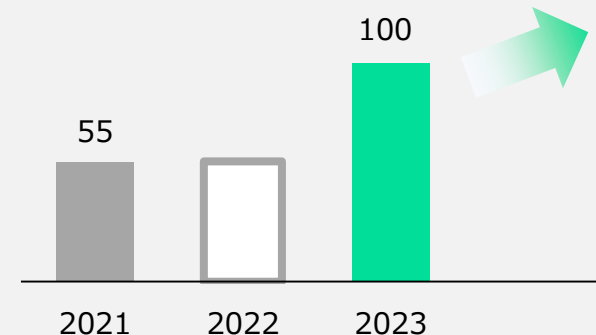
- 「人」こそが最も重要な財産であり、あらゆる価値の源泉である
- お客さまの信頼と期待に応え、地域の未来を切り拓くために、職員一人ひとりと銀行がともに成長し続ける



## 人材育成

- ・地域の課題を解決できる人材の育成
- ・コンサルティングスキルを高める研修会の新設
- ・グループ内留学制度の実施
- ・外部・アライアンスなどを活用したリスキリングプログラムの整備

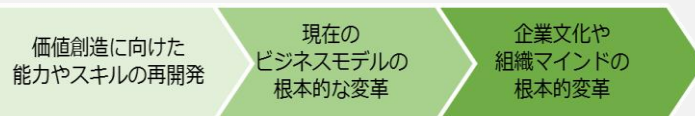
人材育成投資（百万円）



年間人材育成投資額 100百万円

## 企業風土変革

- ・ジョブチャレンジ制度（社内公募制度）の新設
- ・チャレンジを後押しする企業風土変革に向けた管理職育成



## D&I推進

- ・新しい人事制度の導入
- ・タレントマネジメントシステムの導入
- ・自律的なキャリア支援体制の構築
- ・ライフプランに応じた柔軟な働き方の実現
- ・D&I風土醸成に向けたプログラムの実施
- ・シニアや障がい者など多様な人材の活躍支援

障がい者雇用率 2.7%（2026年）  
 男性育休取得率 100%

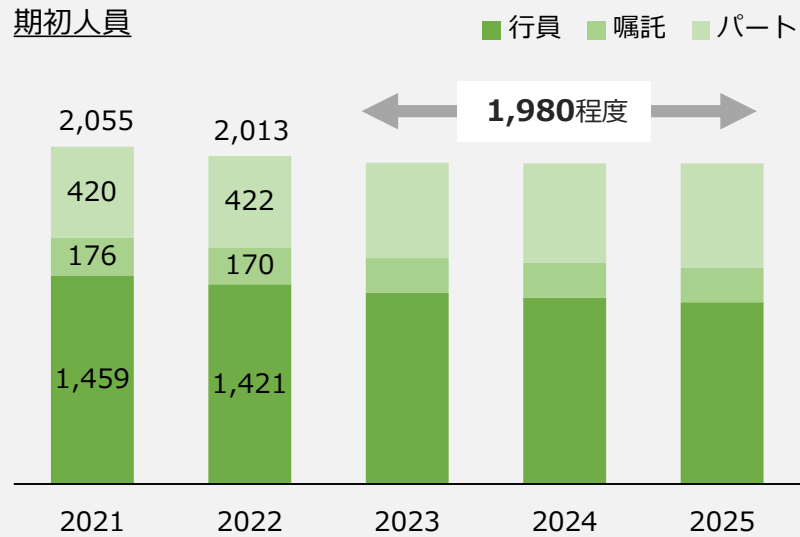
# 戦略的人材の育成と適所配置

- ✓ 店舗改革や事務効率化、本部業務の整理等を強力に推し進め、自然減による職員減少に対応しつつ、戦略的人材の育成と適所配置をグループ全体で計画的に行っていく

※ 戦略的人材とは、重点戦略の核となる人材、および専門性を有した人材など



## 人員計画



- ・ 行員の減少を見込む一方、パートタイマーを一定程度増加させ、総人員の減少を抑える
- ・ 65歳以上のシニア層の登用、行員から嘱託・パートタイマーへの業務移管や権限移譲を進める

## 戦略的人材育成と適材配置

### 基本方針

グループ内留学、ジョブチャレンジ新設、外部と連携した育成プログラムを実施

### 育成する人材

#### デジタル人材

データマネジメント 10名  
データサイエンティスト 10名

#### 法人コンサル人材

数十名

#### 超富裕層向けコンサル人材

独立系ファイナンシャルアドバイザー(IFA)など 15名

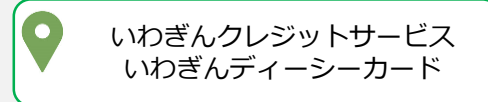
#### その他高度専門人材

新事業開拓、市場運用、事業再生・債権管理等 複数名

適所配置

### 岩手銀行

- 地域貢献部
- デジタル推進部
- ITインテグレーション事業室 等
- 市場金融部
- 財務支援室



**100名育成 (2026/3までに)**

用語	解説
ソーシャルインパクト事業	社会的影響力のある事業をいい、企業による社会との共通価値の創造を通じて社会に及ぼす影響力の大きい事業を展開していくこと
データドリブン	データを蓄積・分析し、分析結果をもとに課題解決のための施策の立案や経営計画の意思決定を行う業務プロセス
GX (グリーントランスフォーメーション)	温室効果ガスの排出を削減して、環境改善とともに経済社会システムの改革を行うこと
ソーシャルソリューションビジネス	個人、企業、社会それぞれの価値観や課題がある中で、環境課題への対応や地域社会の課題解決に能動的に取り組んでいくことで企業価値を高めていくビジネスモデル
CVC (コーポレートベンチャーキャピタル)	事業会社が自己資金でファンドを組成し、スタートアップ企業に出資や支援を行う。一般的なベンチャーキャピタルはキャピタルゲインによる財務的なリターンを目的とするのに対して、CVCは主に協業による事業シナジーを目的とする
JV (ジョイントベンチャー)	他社の持つ経営資産を利用する、もしくは自社の経営資産を他社に利用させることで、当事者双方の事業上の発展を狙う戦略的提携を指す
アセットアロケーション	「資産配分」。収益性の異なる資産に分散して投資することにより、運用リスクの低減を図るとともに、安定したリターンの確保を目指す
キャピタルアロケーション	「資本配分」。事業活動を通じて得た資源をどのように使うか、投資するか判断すること

株式会社岩手銀行 総合企画部

TEL : 019-623-1111 (代表)

E-MAIL : ir-gpd@iwatebank.co.jp

URL : <https://www.iwatebank.co.jp/>

- ・本資料には、将来の業績に係る記述が含まれております。
- ・将来の業績に係る記述内容は、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、経営環境等の変化等により異なる可能性があることにご留意ください。