

# 90年以上にわたる地域との結びつきを大切に、 地域社会の持続的成長を牽引する 「価値共創カンパニー」を目指す

## SECTION 01

### ステークホルダーの皆さまへ

#### CONTENTS

- 04 トップメッセージ
- 11 社外取締役メッセージ
- 13 財務担当役員メッセージ
- 17 資本コストや株価を意識した経営①
- 19 資本コストや株価を意識した経営②
- 21 資本コストや株価を意識した経営③

#### 2024年度 統合報告書の発行にあたって

当行では、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を企業価値の向上に資する有効な手段であると考え、個別面談や各種開示資料、経営者インタビュー等の機会を通じて、経営情報を積極的かつ迅速に発信しています。

当行グループの財務状況やビジネスモデル、成長戦略等についての理解を深めていただくことがグループの成長と地域経済の発展につながるの信念のもと、決算説明会やIR(投資家向け広報活動)の場において適正かつ透明性の高い情報提供に努めています。この基本方針は、株主の皆さまに限らず、お取引先や従業員、地域に住むすべての皆さま、未来のステークホルダーも対象としており、関係者の皆さまとの対話を促進するためのツールの一つとして2021年度から統合報告書を発行しています。

当行では、統合報告書の品質向上を目指し、非財務情報や資本コストを踏まえた成長戦略について、前年度に実施した機関投資家の皆さまとのワンオンワンミーティング(一対一形式での対話)、専門機関からのフィードバック等を参考にしながら、記載内容の充実に取り組んでいます。

皆さまにとって、本報告が当行グループの経営方針と地域戦略に関するご理解を深めていただくための一助となれば幸いです。また、本報告書をお手にとっていただくことで、未来のステークホルダーの皆さまとの新たなご縁のきっかけになるのであれば望外の喜びです。

代表取締役頭取  
岩山 徹



## 地域活性化への覚悟を示した、 岩手銀行の地域価値共創目標

当行では、主要な営業基盤である岩手県において、融資シェア46%、預金シェア50%（2024年3月末時点）、メインバンク率43%（信用調査機関による調査）と地域No.1のシェアを確保しています。

2023年4月にスタートした10年間の長期ビジョンにおいて「地域価値共創目標」を設定し、「県内総生産（実質）の対前年度増加率が国の経済成長率と同等以上を目指す」と、「岩手県の温室効果ガス削減へ貢献する」という2つの目標を掲げました。

地域の持続性を維持するために特に重視しているのが、「DX（デジタルトランスフォーメーション）による生産性向上」と「GX（グリーントランスフォーメーション）推進による地域の脱炭素化」です。DXとGXを地域振興の両輪とする考えは、多くの自治体と共通しており、官民連携体制のもとで各種施策を実行しています。岩手県とは、2008年に「地域産業の振興」「観光宣伝」「環境や社会貢献活動」の分野で協定を締結し、近年では「岩手県県有林J-クレジット」の販売仲介を行い、累計2,500トン以上の実績を挙げるなど国内のGXをリードする気概を持って活動しています。2016年以降は、商工・観光、中小企業の経営支援の分野を中心に若手職員の人事交流を行い、帰任後を含めて職員同士の連携が深まることで、様々な相乗効果が生まれています。

当行の特長、強みとして挙げられるのが、充実した自己資本と地域ナンバー1のネットワークです。直近の連結自己資本比率は11%台と地方銀行の中では相対的に高く、預金および融資の両面でお客さまに安心してお取引いただける環境を提供しており、このことは地域の信用秩序の安定に寄与していると考えています。他方、自己資本の

活用は重要な経営課題の一つでもあります。資本効率性を高めながら、「いかに地域の中小事業者にもリスクマネーを供給していくか」「豊富なネットワークと情報量を活かして、いかに地域の成長力を引き出すか」ということが現在進行中の「第21次中期経営計画」における最重要テーマです。

## 「黒子」から地域の「先導」役へ： 震災後の当行の役割

近年、地域における当行の役割が、それまでのお取引先を支える「黒子」役から、前面に立って地域経済を「先導」する側へと変わっています。そのきっかけは、2011年に発生した東日本大震災です。当時、総合企画部に在籍し、災害対策本部の指揮の一端を担うことになった私は、岩手にとどまらず日本全体へ波及する国難が生じたという強い衝撃を受けました。同時に、充実した自己資本を有する当行が復旧・復興に向けて果たすべき役割と、地域のリーディングバンクとしての使命について思いを巡らせました。

当行でも、沿岸地域の8店舗が津波で全半壊するなど、大きな被害を受ける中で、震災直後から各営業店が自主的にお客さまの安全確保や職員の安否確認に奔走しました。その際、有効に機能したのが『緊急時対応マニュアル』でした。このマニュアルには、震災の前年に発生したチリ沖地震での津波警報を踏まえて、地震による津波を想定したシナリオを追加していたこと、東日本大震災発生の前月に緊急時対応訓練を行っていたことで、連絡手段が途切れた状況でも「人命最優先」の意識が徹底され、人的被害を最小限にとどめることができました。有事における金融機能の継続との関連では、通帳や印鑑がなくても対応する『便宜扱い』の支払いを速やかに行い、被災された方々の生活不安の低減に努めました。支店長を中心に現場職員が臨機応変に判断し、安全

確保と業務継続を同時並行で進めるなど、「現場力」を発揮できたことは、当行が地域社会との絆を大切にしてきた証ではないかと考えています。2024年度は、地区担当役員が県内各地での会社説明会や講演会等の機会を通じ、BCP（業務継続計画）の重要性について啓蒙活動を行っており、このような企業行動が地域の強靱性向上につながることを期待します。

## ファイナンスと 非金融領域の融合による事業拡大

震災の経験を通じて、「なりわい」の再生と創生を促進するためには、ファイナンス手法の多様化と資金繰り支援や事業再生支援以外の非金融領域のソリューション機能を持つ必要があると痛感し以後、グループ機能の拡充に取り組んできま

した。ファイナンス分野では2015年に起業・創業のプラットフォームづくりを目的としてベンチャーキャピタル会社を設立し、非金融分野では、2020年にコンサルティング機能強化を目的とした専業子会社および、販路拡大と地域活性化事業を担う地域商社を設立しました。従来からのリース会社、カード会社2社に、CVC（コーポレート・ベンチャーキャピタル）1社を加え、現在では1行7社体制で「総合金融カンパニー」としての活動を深化させています。

ベンチャーキャピタル会社は、CVCを含めて2社が岩手県に関連する事業者や国内のスタートアップ企業を対象とした投資活動を行っています。既存投資先が上場を果たす事例も増加しており、投資ノウハウの蓄積にもつながっています。

コンサルティング分野では、事業承継・M&Aの支援に取り組み、人材紹介や経営支援など、



当初の想定を上回るご相談をいただいています。コロナ禍を契機とした事業再構築支援では、県内案件の半数以上を当行が取り扱い、最近ではスイミングスクール運営業者の保育事業進出を後押しするなどの事例がありました。

いわゆる「他業」分野では、地域商社が県内市町村との連携体制のもとで、中間支援組織の立ち上げ支援や、異業種企業や高等教育機関との協業体制による地域開発プロジェクトに取り組んでいます。

### 岩手県内各エリアの役割が 明確化されつつある中、 地域の有望なポテンシャルに着目

当行では、主要な営業地域である岩手県に加

え、北は青森県の八戸、南は宮城県の仙台までを「両翼エリア」として岩手県に次ぐ重要地域と捉えています。岩手県は総人口116万人、県内総生産4.6兆円で、経済圏は主に内陸部、沿岸部に分かれ、その面積は北海道に次いで全国第2位です。内陸部の盆地と沿岸部以外は山地や丘陵地が多く、人口のおよそ7割強は内陸部の北上盆地に集中しています。

岩手県は自然環境にも恵まれ、農業・漁業・畜産業などの一次産業が盛んです。食料自給率100%以上を維持する日本でも数少ない県で、食料の供給拠点としての存在感も高まっています。2022年、英国の名門校が全寮制のインターナショナルスクールを県北部の安比高原に開校し、自然豊かな環境のもとで世界最高水準の教育プログラムを提供しています。このように恵まれた自然環境の中で行われる国際色豊かな教育への取り組みも、岩手固有の特長を活かした新たな可能性と捉えています。

経済の主力である製造業は、自動車産業や半導体関連産業が活況を呈しており、県南エリアの製造製品出荷額は県全体の7割を占めています。県南部から宮城県北部のエリアでは、1990年代初頭から大手自動車関連メーカーの集積が進んでいましたが、近年は半導体関連企業の大規模投資計画が進行中です。ほかにも自動制御機器大手によるサプライヤー拠点の整備計画等もあり、県内経済への波及効果が期待されています。

主要産業の一つである観光業は、ニューヨーク・タイムズ紙による「2023年に行くべき52カ所」に盛岡市が選ばれた効果などにより、国内外の観光客の増加で盛り上がりを見せています。地域の代表的な祭りのひとつ「盛岡さんさ踊り」は、113万人の人出で賑わい、当行が保有する国指定の重要文化財「岩手銀行赤レンガ館」には年間過去最高の19万人が訪れました。

### 「長期ビジョン」の達成に向けて 順調に成果を上げた2023年度

当行は2023年3月に「長期ビジョン」および「第21次中期経営計画（以下「第21次中計」といいます。）」を策定しました。第21次中計は、長期目標である「連結当期純利益100億円」、「連結ROE5%以上」の到達に向けた第1フェーズとしての位置づけです。充実した自己資本を活用しながら、「金融サービス領域の深化」と「新たな事業領域への挑戦」を進めており、「ソーシャルソリューションビジネスの高度化」「地域を支える盤石な経営基盤」「多様な人材が働きがいを持ち続ける組織づくり」という3つの基本方針を掲げ実効性のある各種施策を展開しています。

2023年度においては、ストラクチャードファイナンスや本業支援、預り資産など貸出・役務という対顧客ビジネスの分野で顕著な回復傾向が見られ、基礎的な収益力であるコア業務純益は84億円と、マイナス金利導入以降では最高水準となりました。また、中期経営計画の主要計数目標は計画値をすべて上回っており、10年後の長期ビジョンの達成に向けた第一歩として、良いスタートを切ることができたと考えています。

### 「金利ある世界」を見据えて 収益性のさらなる向上を目指す

足元では、日銀の金融政策の見直しに伴い、本年4月に17年ぶりとなる預金金利の引き上げを行いました。今後、金利水準が正常化に向かうことにより、地域金融機関の本来業務である金融仲介機能の重要性が増していくと考えます。

2024年度の事業計画においては、「金利ある世界」の復活がもたらす変化をチャンスと捉え、金利のない環境下で磨いてきたコンサルティングによるフィービジネスや非金融領域の新規事

業と伝統的な金融仲介機能を連動させて、トップライン向上と収益性を高めることが重要施策となります。

その基本となる企業行動は、お客さまの事業内容を理解したうえで、経営課題や成長性をともに共有し、これまで培ってきた経験や多彩なグループ機能を存分に活かして、お客さまのニーズに添えていくことに他なりません。

内部制度改革に関しては、営業店の業績表彰制度を廃止して、地域特性に応じた営業店ごとの業務計画を策定する方針に変更しました。各営業店が地域の課題に向き合える環境を整えることで、お客さまとの対話の時間を確保し、職員のやる気をさらに向上させる効果を生むと考えました。この改革が職員の行動変容を促し、ゆくゆくは長年の課題である地元中小企業向け貸出の増強と預貸率の向上につながっていくことを期待しています。

企業価値の向上と持続可能性を高める施策として、事業領域の拡大を志向しながら組織改革を目指すSX（サステナビリティトランスフォーメーション）を推進しています。2023年度は、フロンティア事業室を中心として再生可能エネルギー関連事業（太陽光発電・供給事業）に参入したほか、スタートアップとの協業促進の観点からCVCを設立しました。行内のインキュベーションプログラムの一環として開催したピッチイベントでは、農業や観光、データビジネスなどに関する新規事業に関する提案が行われました。今後、実証実験などを経て事業化への道筋を探っていく予定です。内部事務改革としては、より生産性の高い経営体質への転換を進めるべく、広域営業体制への移行と内部事務の省力化・省人化とともに、生成AIの導入による生産性改革を進めていきます。



### 職員の意欲と実力を最大限に引き出し、グループ全体でスキルを底上げ

人的資本経営の推進に向けて、2024年度から、新たな人事制度と研修制度をスタートしました。新制度は人事ポリシーに基づくもので、地域と当行の未来を見据えた「人と組織のあるべき姿」を起点として設計しています。第21次中計の完遂と長期ビジョンの実現のためには、新制度の適正な運用と早期定着によって、職員一人ひとりの意欲と実力を最大限に引き出すことが求められます。制度が有効に機能するためには、各本店でマネジメントを担う職員が役割を理解し、行動を実践することが重要であり、現在は、このマネジメント層への研修を優先させています。グループ全体で職員のスキルアップに向けた投資を増加させるほか、新制度のもとで全職員がプロフェッショナルを目指し、やる気につながる複線型の自律的キャリア形成を促しながら、職員個々の成長を支援していきます。

お客さまから「親しみ、愛情、信頼、感謝」をいただくことは、仕事をするうえで大きな喜びであり、それを実現した成功体験は、仕事に対するやる気を高め、自己研鑽への意欲にもつながります。これは私自身が過去に経験したことであり、職員が成功体験の一つでも多く得られる環境づくりに努めていく考えです。

### カーボンニュートラルに向けた施策を着実に実行

環境問題への対応に関しては、お客さま向けにGX関連ビジネスを推進する一方で、当行グループのカーボンニュートラル実現に向けた取り組みを強化しています。2022年に設置したサステナビリティ推進委員会のもとで、サステナビリティ方針や当行グループGHG（温室効果ガス）の削

減方針、気候変動リスク分析、サステナブルファイナンスへの取り組み方針、地域の脱炭素支援策などに則った具体的な施策を協議し、実行に移しています。

グループGHG排出量の削減では、Scope 1およびScope 2において2030年度までに「ネットゼロ」を目指しています。2024年3月末時点で63%（2013年度比）削減できているほか、サステナブルファイナンス実行累計額は目標5,000億円に対して1,740億円（進捗率34%）と順調に推移しています。

地域のフロントランナーとして脱炭素を先導する当行としては、これらの目標を前倒して達成していく考えです。

### 社外の声に応えつつ、コーポレート・ガバナンスをさらに強化

ガバナンスを強化する上で取締役会の実効性を高めることは最重要の課題です。2024年の役員改選を機に取締役の人数と構成を見直した結果、社外役員比率50%、女性役員比率16%となりました。また、外部機関による実効性評価に基づき、取締役会の運営の改善に鋭意取り組んでいるほか、社外取締役の方々から独自の視点や豊富な知見に基づく意見をいただき、取締役会での議論が活性化していると考えています。

ステークホルダーとのエンゲージメントに関しては、従来からの機関投資家や県内外取引先との対話の実施に加えて、取引先に対して対話型アンケートを実施して当行への要望などを広く聞いています。2023年度はオンライン形式で全国の個人投資家向け会社説明会を実施したほか、先ごろから海外投資家に向け、決算短信や会社説明会における説明要旨の英訳配信も開始しています。機関投資家からのワンオンワンミーティングの要望にも積極的に応じており、これら

の対話で承った意見は取締役会メンバーで共有し、経営に反映させています。

今後も株主や機関投資家、個人投資家、海外投資家の皆さまとの対話を積極的に実施し、当行グループの取り組みに対する理解を深めていただく努力を重ねていきます。

### 「価値共創カンパニー」への変革をさらに推進

私は、当行グループが地域のリーディングカンパニーとして、地域社会の発展に貢献し続けるとともに、職員とその家族が経済的に安定して生活し、当行グループに勤務していることに誇りを持ち、ステークホルダーの皆さまや市場に評価され、地元の若い人たちが最も入社したい企業グループであり続けたいと思っています。

グループ職員には、株主やお取引先、地域の皆さまへの感謝はもちろんのこと、当行の経営基盤を築き上げた諸先輩、日々ともに汗を流す同僚への感謝の気持ちを常に抱きながら、各自が担うべき役割や目標達成に愚直に取り組んでほしいと伝えています。そして、その一つ一つの積み重ねが「価値共創カンパニー」への変革を進めるとともに、長期的に目指す姿である「地域の皆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」ことにつながっていくと信じています。

当行グループは地域に不可欠な存在となるべく、新たな課題に際して失敗を恐れることなく挑戦し、地域の未来を地域の皆さまとともに創っていく所存です。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続きご理解、ご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

2024年7月

株式会社岩手銀行  
代表取締役頭取

岩山 徹



撮影協力  
岩手県立美術館  
岩手県盛岡市本宮字松幅12-3

近現代の岩手に関わる作家を中心に、萬鐵五郎、松本竣介、舟越保武などのコレクション作品に加え、現在活躍中のアーティストの絵画、彫刻、工芸などの作品も常設展示している。

巨大な空間が広がるグランド・ギャラリーや大理石でできた大階段をはじめ、建物の美しさも特徴。

# 社外取締役メッセージ



取締役  
宮野谷 篤

## 変化する経営環境への 対応を提言していく

私は、日本銀行における30年余の勤務経験の過半を金融市場と金融機関監督の分野で従事し、専門性を磨くとともに、全国の金融機関や企業との間で人的ネットワークを構築してきました。また、現職では、コンサルティング企業の会長として7年目を迎えました。弊社は、DXやESG、地方創生等の面で、お客さまの課題解決に資する実践的な提案を得意としています。このような経験を踏まえ、当行では、社外取締役として、経営管理やリスク管理面で専門的な意見を忌憚なく述べてきました。また、技術革新や地球・社会環境変化を踏まえ、既存の制度や施策を見直す必要があると提言してきました。長期ビジョンや中期経営計画の達成に向けて、「物価や金利が上昇する環境でのトップライン収益の確保」「投資家との対話の充実」の面でも、積極的に提言していきたいと考えています。



取締役  
高橋 豊

## 幅広いステークホルダーとの 対話に心がけていく

自事業を通じ、北東北地域の発展に貢献することを企業理念として事業展開してきましたが、これは岩手銀行の企業理念である「地域社会に貢献する」と共通しています。花巻商工会議所執行部、岩手県農機業界代表、花巻市教育委員等を経験して、現場に出かけて直接、生の意見を聴くことの重要性を強く感じています。ステークホルダーを代表し、よりお客さまに近い視座から岩手銀行における事業が適切なものであるか、客観性と公正性をもって監督し、当行の発展に貢献してまいりたいと考えています。

2023年度にスタートした「第21次中期経営計画～地域価値共創プラン～」は、行員に大きな刺激を与え、モチベーション向上につながっていると感じます。私自身も非常に参考とさせていただいており、豊かな地域社会の実現に向け、実り多いものになるよう努力してまいりたいと思っています。スピーディーな社会情勢の変化に負けないよう、様々な業界の若い世代とのコミュニケーションを図ることに努め、取締役はもとより当行職員との対話に心がけてまいります。



取締役  
阿部 俊徳

## 専門性を生かした提言を 続けていく

昨年から取締役を務めていますが、岩手銀行がさらにいい銀行となるよう、①電気事業や建設業の企業経営者としての視点や、②東北で暮らす一顧客としての視点から、取締役会やその他会議等で遠慮せず意見を述べてきました。

具体的には、指名・報酬諮問委員会では経営幹部の育成や選抜のあり方について、ソーシャルソリューションビジネス関連ではカーボンニュートラルや再エネ開発の進め方について、ガバナンス態勢の高度化では投資家や地域社会とのコミュニケーションの充実について、意見を述べました。

一方、当行の取締役会は岩山頭取のリーダーシップのもと、極めてオープンで風通しの良い雰囲気であり、議論も充実しています。また、現経営陣は現場第一線や若手行員の意見も尊重し、「地域の価値共創カンパニー」の実現に邁進しており、成果は着実に上がってきています。

今後も、経営陣や行員との意見交換や取締役会での議論を通じて、当行の持続的な発展に貢献してまいります。



取締役監査等委員  
菅原 悦子

## 多様性のある組織実現に向け、 ともに取り組んでいく

「地域の価値共創カンパニー」実現には、多様性のさらなる向上が必要です。2023年度から継続審議中の「新人事制度の導入」について、2024年度も意見を述べる機会が多くありました。特に、「評価制度」の運用には、評価者の「多様性の確保」や「研修」が重要であり、女性評価者の育成や「無意識のバイアス」に関連するプログラムなどの研修内容の充実についても意見を述べました。「人材育成」に関連しては、この間の議論を受けて「キャリア相談窓口」が設置されることになりましたので、機能の充実と適切な運用について、期待を述べました。これからは、多様な視点からの提案を心がけたいと思います。

よりよい人事制度とするためには、今後も継続し、関係者が一致し、ブラッシュアップしていくという姿勢が最も重要だと考えます。新人事制度が適切に運用され、多様性がさらに向上し、早期に「地域の価値共創カンパニー」が実現できるように、力を合わせていきたいと思っています。



取締役監査等委員  
渡辺 正和

## 現場の声を聴き、 コンプライアンスを充実させていく

取締役監査等委員4年目となり、多数回にわたり、営業店監査や本部監査を担当し、多くの行員の皆さまの声を聴く機会がありました。営業店監査や本部監査において、コンプライアンスの意識が行員の皆さまに行き届いているか確認するとともに、営業店監査や本部監査において得たことを取締役会における意見に反映するよう努めています。2023年度は、取締役会において、人事制度、情報管理、後継者育成計画等に関し、質問・意見を発言させていただきました。

銀行業界をとりまく環境が変動している中で、当行は、新中期経営計画に基づき、金融サービス領域の深化と新事業領域へ挑戦しています。私は、これまでの弁護士としての経験、そして、取締役監査等委員としての経験を生かしながら、コンプライアンス等の面を中心に、当行が地域における重要な役割を十分に果たし、より一層信頼され、お客さまの課題解決と地域社会の持続的成長をけん引する組織であり続けることができるよう力を尽くしてまいります。



取締役監査等委員  
前田 千香子

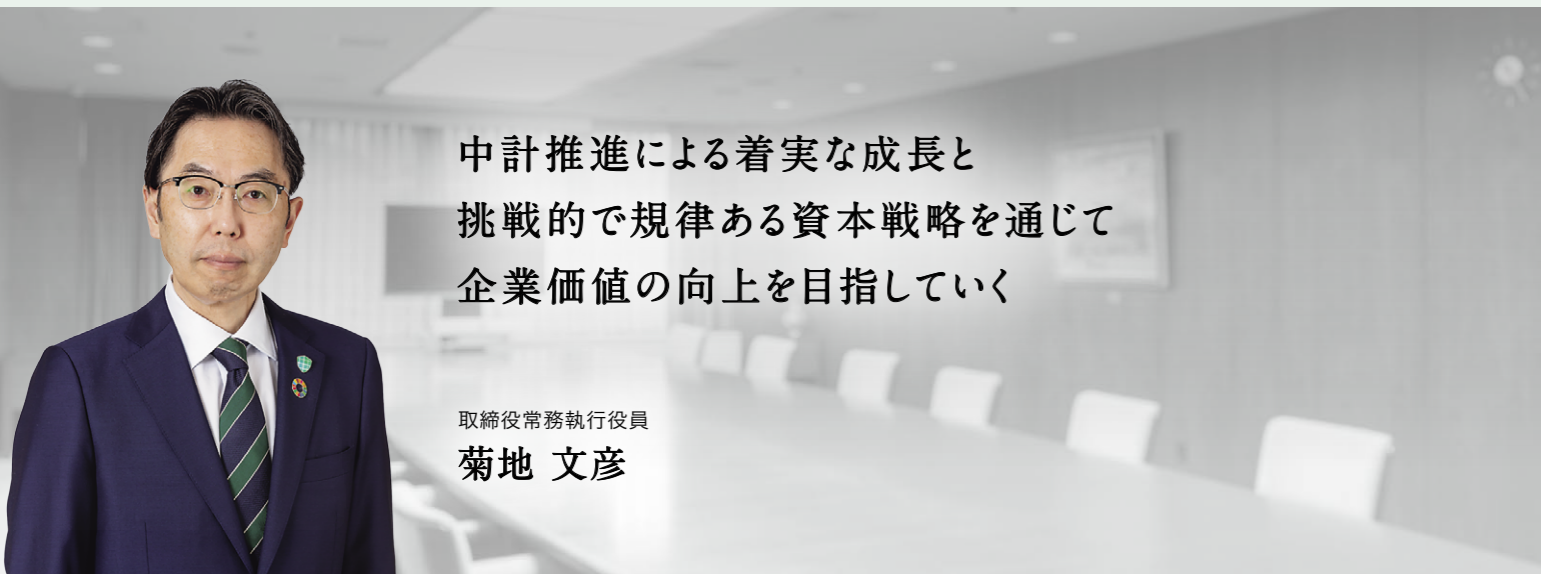
## 専門性を生かし、 当行の目指す姿の実現を後押しする

私は、行政・個人事業・NPO法人経営など様々な仕事と立場を経験していることから、それぞれの視座やネットワークによる情報を基に、社外取締役監査等委員として、多様な視点から発言するよう心がけています。そして、岩手銀行が志向する「多様な人材が活躍し、新たな発想と価値を生み出すことのできる組織づくり」の後押しになるよう提言を行っています。特に女性幹部職員を育成できるような環境づくりに引き続き注目し、他の役員とともに、女性役員登用への道筋を模索していきたいと思っています。

また、企業活動を通して実現する地域社会の共通価値の創造によって、社会に新たな課題解決策を提供するための金融、特に伴走支援で経営を立て直したり、起業家の志を応援するような業務に着目していきたいと考えています。

取締役会が活発な議論の場になるような提言に心がけるとともに、自分自身が有益な発言をできるよう、知識の習得や業務の理解にも引き続き努めていきます。

# 財務担当役員メッセージ



中計推進による着実な成長と  
挑戦的で規律ある資本戦略を通じて  
企業価値の向上を目指していく

取締役常務執行役員  
**菊地 文彦**

## 財務運営

### 2023年度の業績振り返り

2023年度の業績を振り返ると、年度後半から資金運用利回りが上昇に転じ、各種手数料等の非金利収入が増加したことと資金利益と役員取引等利益といった「トップライン（粗利益）」が前年を上回り、貸出・役員という対顧客ビジネスの分野で顕著な回復傾向が見られました。賃上げに伴う人件費の増加など経費の増加もありましたが、トップラインの伸びがこれを上回りました。結果、基礎的な収益力であるコア業務純益の段階では前年比9億円増加となり、マイナス金利導入以降では、最高の水準になりました。国内外の金融政策の動向が不透明な中ではありましたが、有価証券関係損益も計画どおりにコントロールできました。最終利益は、大口与信先に対する個別貸倒引当金繰入額の増加、税金費用の増加等の要因により減益となりましたが、2023年度よりスタートした第

21次中期経営計画の1年目、さらに10年後の長期ビジョン達成に向けた第一歩としては、主要計数目標の項目はおおむね計画値を上回っており、良いスタートを切ることができたと評価しています。

資金利益の内訳を見ると、貸出金利息は、貸出金残高の増加と利回りの上昇の効果により2期連続の増収、有価証券利息配当金も2015年度から続いた減収傾向を脱して増加に転じました。非金利収入は、ストラクチャードファイナンス関連手数料やM&A関連手数料等が増加し、役員取引等利益は3期連続の増益となりました。

グループ戦略の分野では、2023年7月にCVC（いわぎん未来投資）を設立し、1行7社体制としました。非金融領域への進出が順調に進む一方で、2023年度決算の連単倍率は1.03倍にとどまり、連結ベースの収益力強化が課題と捉えています。

単体(億円)	2022	2023	前期比
経常収益	420	386	△34
コア業務粗利益	300	312	12
資金利益	264	279	15
貸出金利息	173	182	9
有価証券利息配当金	93	100	7
役員取引等利益	42	46	4
経費(△)	224	228	4
コア業務純益	75	84	9
経常利益	60	66	6
法人税等(△)	9	23	14
当期純利益	51	40	△11
与信関係費用	11	15	4

連結(億円)	2022	2023	前期比
経常利益	64	69	5
親会社株主に帰属する当期純利益	53	42	△11

連結子会社(億円)	2022	2023	前期比
当期純利益	7.8	4.6	△3.2
いわぎんリース	4.1	1.6	△2.5
いわぎんディーシーカード	0.7	0.3	△0.4
いわぎんクレジットサービス	1.9	1.9	0.0
いわぎんリサーチ&コンサルティング	0.9	0.6	△0.3
manordaiいわて	0.3	0.0	△0.3
いわぎん未来投資	—	△0.0	△0.0
連結調整 <sup>※</sup> 後の当期純利益	2.7	1.6	△1.1

※ 配当金などを調整

## 2024年度の業績予想

2024年度の連結最終利益は、前期比13億円増加の55億円を予想しています。日銀による追加利上げを前提としたシナリオのもとで調達コストの一段の増加を見込みつつ、運用環境の好転と貸出金利回りの上昇による増益を見込んでいます。賃上げや人的資本への投資、生産性改革に向けた

デジタル関連投資など、経費の増加要因はありますが、資金運用利回りの上昇とリスクアセットの上積みによる増収および与信コストの減少を見込み、増収増益の計画としました。増益効果により、資本効率を示すROEは3%台への回復を見込んでいます。

単体(億円)	2023	2024	前期比
経常収益	386	404	18
コア業務粗利益	312	322	10
資金利益	279	289	10
貸出金利息	182	198	16
有価証券利息配当金	100	108	8
預金利息(△)	0	19	19
役員取引等利益	46	45	△1
その他業務利益 (国債等債券損益を除く)	△6	△12	△5

経費(△)	228	234	6
コア業務純益	84	88	4
経常利益	66	78	12
当期純利益	40	55	15
与信関係費用(△)	15	8	△7

連結(億円)	2023	2024	前期比
経常利益	69	79	10
親会社株主に帰属する 当期純利益	42	55	13

## 中期経営計画の進捗状況

「第21次中期経営計画(計画期間:2023年4月から3年間)」は、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成長軌道を描くことで、地域における付加価値の創出と企業価値の向上を目指しています。3つの基本方針に則った各重点戦略は総じて順調に進捗しており、主要計数もすべての

項目で当初目標を上回っています。課題の一つである「顧客向けサービス業務利益」に関しては、連結ベースで12年ぶりに黒字に転じました。金利環境の変化による預貸利回りの上昇と各種フィービジネスの強化により、単体での黒字化を目指していきます。

### 主要計数目標の進捗状況

中期経営計画主要目標	2023		2024		2025計画
	中計目標	実績	中計目標	業績予想	
連結当期純利益	40億円	42億円	43億円	55億円	70億円
連結ROE(株主資本ベース)	2.2%	2.3%	2.3%	3.0%	4.0%以上
連結自己資本比率	11.10%	11.29%	10%後半	10%後半	10%程度
OHR(単体)	79.2%	73.0%	78.5%	72%以下	60%台
顧客向けサービス業務利益(単体)	△9.0億円	△0.8億円	△9.0億円	黒字化	10億円以上

### 基本方針の進捗状況

基本方針Ⅰ	基本方針Ⅱ	基本方針Ⅲ
<b>ソーシャルソリューションビジネスの高度化</b> 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 ・業務方針による行動変容	<b>地域を支える盤石な経営基盤の確立</b> アセットアロケーションの変革 ・ストラクチャードファイナンス室の新設強化 ・自治体手数料交渉の推進	<b>多様な人材が動きがいをもち続ける組織づくり</b> 地域課題を解決できる人材の育成 ・グループ内トレーニー制度の実施 ・コンサル人材の育成強化
<b>データ活用による金融サービスの革新</b> ・基盤構築に向けたWG実施	<b>生産性の高い業務運営体制への変革</b> ・地域統括型営業体制の実施 ・テレビ相談窓口システムの導入	<b>チャレンジ性にあふれた企業風土への変革</b> ・新しい評価制度の導入 ・ジョブチャレンジ制度の導入
<b>環境ビジネスの推進</b> ・グリーン・ブルーカーボン推進	<b>ガバナンス態勢の高度化</b> ・全国個人投資家向けIRの実施 ・機関投資家向けSRの強化	<b>働きがいをもち続け、安心して活躍できる組織の実現～D&amp;I推進～</b> ・エリア選択制度の新設 ・育休の取得推進
<b>フロンティア事業領域への拡大</b> ・いわぎん未来投資の新設 ・再エネ関連事業参入		

→ 施策の進捗度

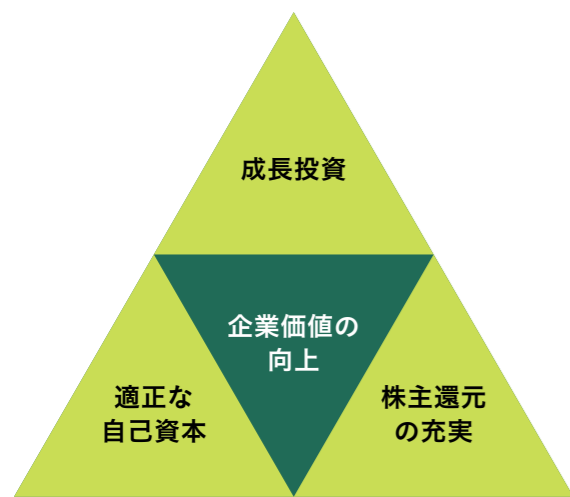
# 財務担当役員メッセージ

## 資本運営

### 基本的な考え方

長期目標や中期経営計画においては、資本コストを明示し、ROE（株主資本収益率）目標を設定しました。当行では、①持続的成長に向けた投資、②災害発生時における強靭性を考慮した適正な自己資本、③株主還元の充実、以上3つの観点からなるバランスのとれた「資本トライアングルモデル」による資本運営を心掛けています。当行が大切にしている価値の一つである「健全性」、資本の積極活用による「収益性」、企業としての「成長性」を念頭に置きながら、過度に慎重になることなく、常に挑戦的な姿勢で企業価値の向上を目指していきます。

### 基本的な考えイメージ図



#### 成長投資

##### ● 持続的成長に向けた活用

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するとともに、収益増強分野へ資本を投入。人的資本価値の最大化も追求

##### ● オーガニック

リスクアセット増強と業務別収益分析に基づく収益改善

##### ● インオーガニック

環境ビジネスなど、地域の強みを生かす事業領域拡大とエクイティ投資を通じた新ビジネス創出

#### 適正な自己資本

##### ● 連結自己資本比率10%程度を許容

東日本大震災などの経験を踏まえ、公共性と経営の健全性確保の観点から、適正水準の自己資本を確保

#### 株主還元の実現

##### ● 配当を基本とした還元

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の向上

2024年3月末時点における当行のROEは2.3%と低位にとどまっています。ROEは第21次中計期間中に4%、長期的には5%を目標として掲げており、目標達成には「収益力強化」と「リスクアセットコントロール」が大きな柱であると捉えています。ROE（自己資本利益率）を高めるためには、利益の最大化と資本の効率的な運用が求められます。当行では、事業ポートフォリオの見直しを通じて、利益率の高い業務領域へのリソース投入と業務効率化を推進しています。具体的には、リスクアセットの積み上げによる利益の最大化と、自己資本への影響を適切にコントロールしながら、新規事業への投資やエクイティ投資を積極的に行っています。

### ROE向上に向けたロジックツリー



▶ 「資本コストや株価を意識した経営」への対応の詳細は17～22ページへ掲載

## 成長投資

地域の持続可能性と企業としての成長を実現するために、自己資本を活用したオーガニック戦略（内部成長戦略）とインオーガニック戦略（外部成長戦略）の両面から積極的な施策を推進しています。

オーガニック成長の分野では、地元中小企業向け貸出等のリスクアセットを上積みすることで収益性を改善し、併せて生成AI導入やデータ基盤整備等のデジタル部門への投資を進めながら生産性向上に取り組んでいます。人的資本への投資も積極的に行い、職員のスキルアップやキャリア形成を支援し、組織全体のパフォーマンス向上を図っています。インオーガニック成長の分野では、異業種との業務提携を通じて事業領域を拡大しながら収益源の多様化に挑んでいます。具体的には、他業銀行業高度化等会社を活用したジョイントベンチャー方式での地域開発プロジェクトへの参画、ベンチャーキャピタル会社2社による地元企業やスタートアップ企業等への投資を積極的に行っています。今後は、事業承継ファンドや事業再生ファンドへの投資、異業種との合併事業の展開なども視野に入れながら地域に資本を投下してまいります。

## 適正な自己資本（比率の推移は19ページ）

第21次中計の最終年度末における連結自己資本比率の目標を「10%程度」に設定しました。リスクアセットの積み増しによる影響を受ける自己資本比率について、資本の十分性を考慮したうえで11%前半（2022年度末時点）の水準から10%台前半までの低下を許容することとしました。資本の有効活用に向けた株主の皆さまからの要請と、地域へのリスクマネーの安定的供給という地域金融機関の使命に照らせば、これは当然の帰結です。引き続き、金融秩序の安定、有事に耐えうる強靭性を維持するために必要な水準を維持しながら、適切な自己資本の管理に努めてまいります。

## 株主還元の実現（配当推移は21ページ）

当行では2022年3月に「安定配当70円を維持しつつ、配当性向30%を目安とする」との株主還元方針を策定しました。2023年度は、1株当たりの配当金は80円と前期比10円の減配となりましたが、配当性向は32%と方針に沿ったものとなりました。2024年度もこの方針を維持する予定であり、配当予想は20円増配の100円を見込んでいます。配当方針については、株主還元の実現という観点に立ち、利益水準や自己資本の十分性を考慮しながら随時見直しの検討を行ってまいります。

## ステークホルダーとの対話

ステークホルダーの皆さまとの対話は、我々にとって気づきや学びの貴重な機会であると考えています。

第21次中計の策定にあたっては、株主資本コストを意識した経営の重要性や自己資本を活用した成長戦略等に関して、機関投資家の皆さまから多くの示唆に富む提言をいただきました。これらの貴重な提言は、第21次中計における財務分野の事業戦略にも大きく反映されています。当行では、これからも虚心坦懐の心持ちで、ステークホルダーの皆さまの声に耳を傾け、経営に活かしていきたいと考えます。

当行における財務担当の役割は、期間収益の管理、収益を生むバランスシートの構築、エクイティコントロール、グループ戦略策定など多岐にわたり、PBRやROEを意識した経営管理についても年々、その重要性が増しています。当行は今後も市場が期待する経営品質と利益水準を十分に理解し、時代を先取りした新たな施策への挑戦を通じて企業価値の向上を図ってまいります。皆さまには引き続き当行グループへのお引き立てを賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

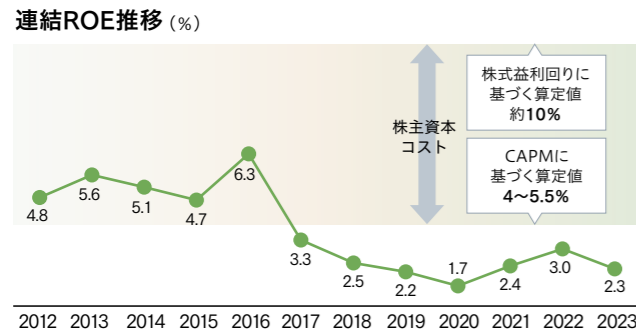
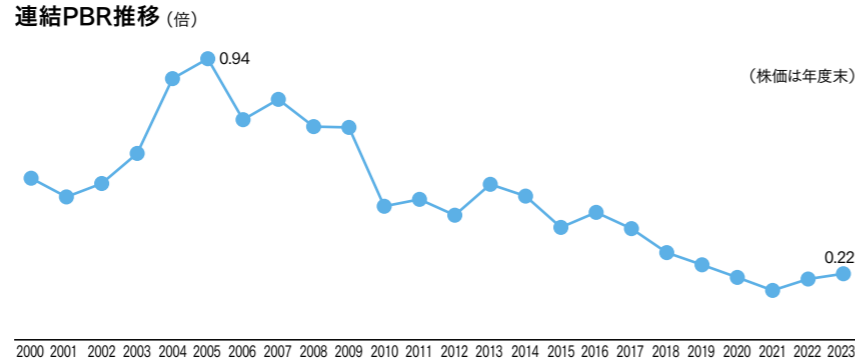


# 資本コストや株価を意識した経営①

「第21次中期経営計画」では、東証が要請する資本コストや株価を意識した経営の実践に向けて、3つの基本方針と5つの主要計数目標を定め、企業価値の向上に取り組んでいます。

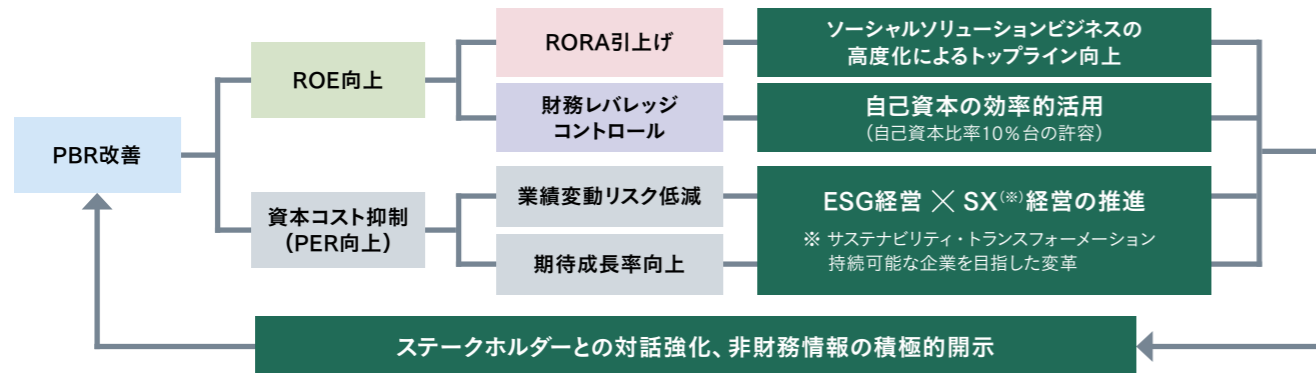
## 現状評価・分析

当行のPBR(株価純資産倍率)が低位にある主な要因として、当行の総資産や自己資本に対する収益力が市場の期待水準を下回っていることが挙げられます。具体的には、連結ROEが、2016年2月のマイナス金利導入以降、株主資本コストを大きく下回っており、その影響で株価も日経平均のパフォーマンスを下回っています。また、株価の低迷には、地域の成長性や持続可能性に対する市場の懸念も影響していると考えています。



## PBR改善に向けたプロセス

PBRの改善に向けて、当行はROEとPERの向上に取り組んでいます。ROEの改善には、資本の効率的な運用を進め、収益力を高めることで株主還元を強化し、資本収益性を向上させることを目指します。一方、PERの向上には、地域経済の成長を促進する施策や戦略的な資本投入を行い、業績の安定性を確保しながら、企業の期待成長率を引き上げ、株価収益率の改善を図っています。



PBR分解式

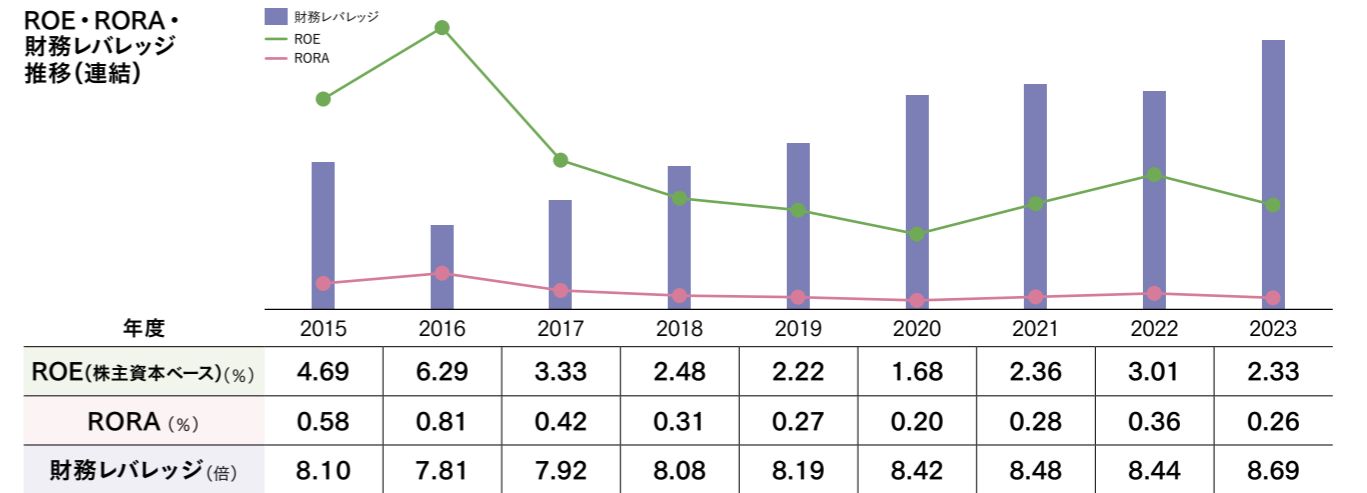
$$PBR = ROE \times PER \quad \text{または} \quad PBR = ROE \times \frac{1}{\text{資本コスト} - \text{成長率 (広義の資本コスト)}}$$

## ROE/RORA/財務レバレッジの推移

ROE向上策として、「RORA引上げ」と「財務レバレッジコントロール」のアプローチにも取り組んでいます。金利上昇局面における最適なバランスシートのあり方を常に探求し、適切な財務レバレッジコントロールのもと、RORAの向上を目指していきます。

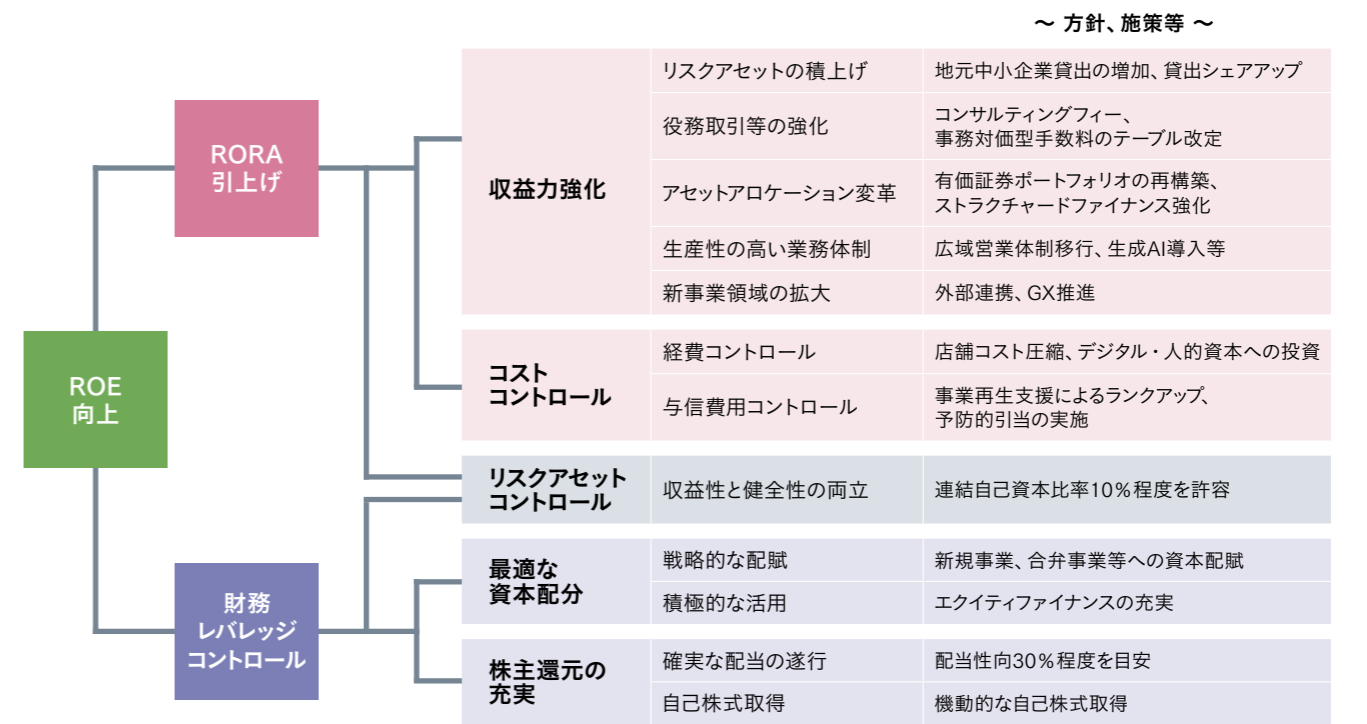
### ROE分解式

$$ROE(\text{当期純利益}/\text{株主資本}) = RORA(\text{当期純利益}/\text{リスクアセット}) \times \text{財務レバレッジ}(\text{リスクアセット}/\text{株主資本})$$



## ROE向上に向けたロジックツリー

「RORA引上げ」と「財務レバレッジコントロール」については、「収益力強化」「コストコントロール」「リスクアセットコントロール」「最適な資本配分」「株主還元の充実」の5つの分野で各種施策を進めていくことと整理しています。





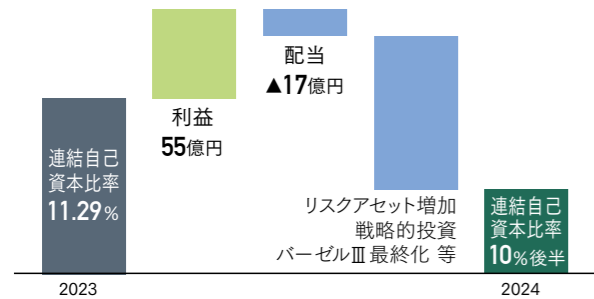
# 資本コストや株価を意識した経営②

## キャピタルアロケーション

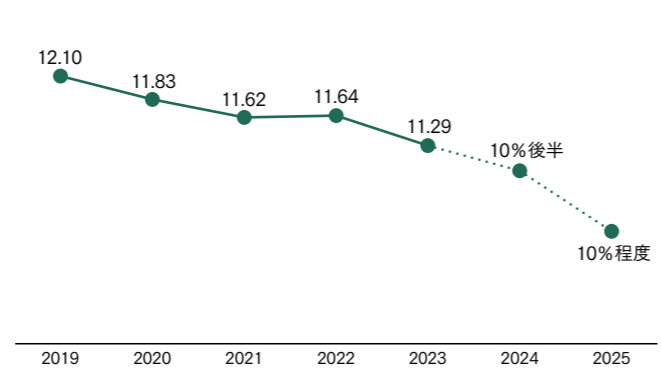
「成長投資」「適正な自己資本水準」「株主還元の充実」のバランスを考慮した「資本トライアングルモデル」に基づく資本戦略により、貸出や有価証券などの伝統的領域のリスクアセット積上げとともに、環境ビジネスなどの地域の強みを活かす新事業領域への投資を行っていきます。

### キャピタルアロケーション

2024年度末の連結自己資本比率の目安を「10%後半」とし、リスクアセットの積上げと成長分野へ投資



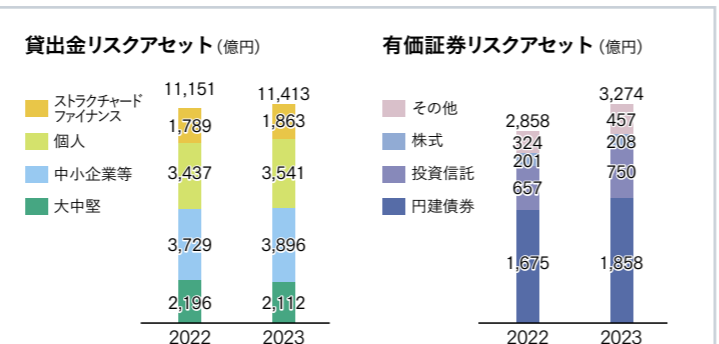
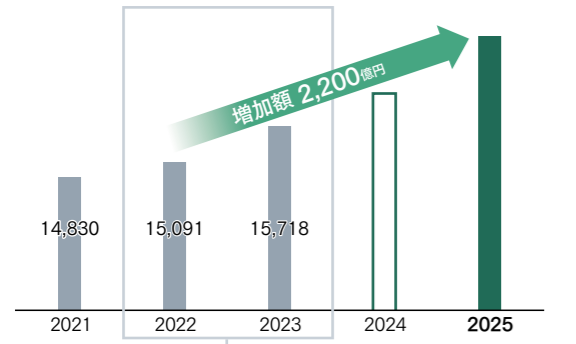
### 連結自己資本比率の推移 (%)



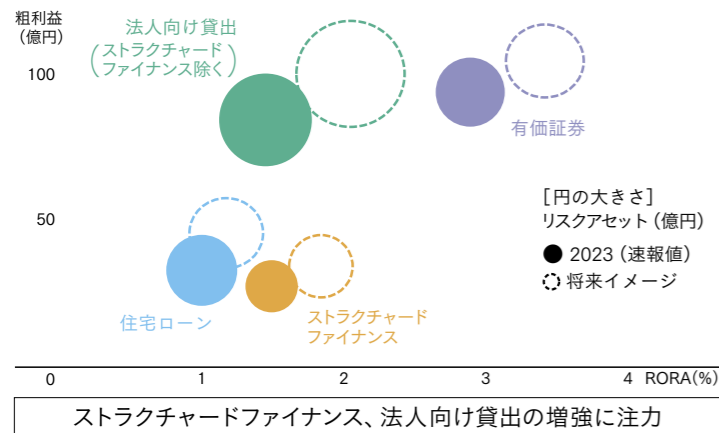
## リスクアセットコントロール

「第21次中期経営計画」では、2025年度末の自己資本比率「10%程度」を許容しつつ、リスクアセット(RA)を2,200億円増加させる計画としています。2023年度末のRAは、前年度比627億円増加(うち貸出金RA262億円増加、有価証券RA416億円増加)しました。部門別RORA(粗利ベース)の現状と今後ありたい姿(将来イメージ)は下図のとおりです。

### リスクアセット(連結)推移(億円)



### 部門別RORA・リスクアセット(ストック含み)



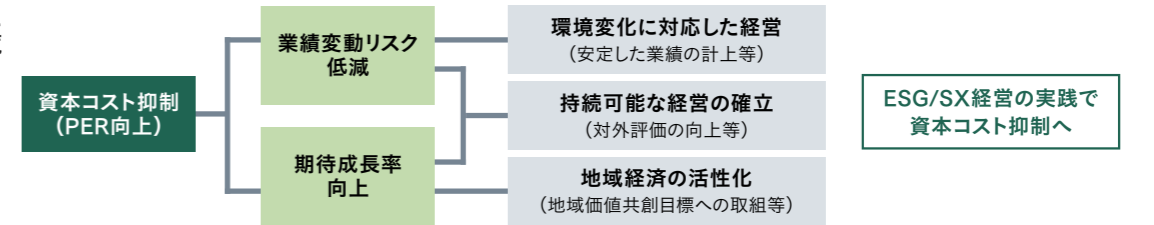
2023年	RORA	粗利益	リスクアセット
法人向け貸出	1.4%	85億円	5,876億円
ストラクチャードファイナンス	1.5%	27億円	1,864億円
住宅ローン	1.0%	33億円	3,447億円
有価証券	2.9%	94億円	3,274億円

粗利益：収益－(調達コスト+団信費用等)

## 資本コスト抑制(PER向上)に向けた取組み

業績変動リスク(ボラティリティ)を低減し、安定的な業績を計上していくとともに、地域資源を最大限に活用し地域の成長力を引き出していきます。

### 資本コスト抑制に向けた取組み一覧

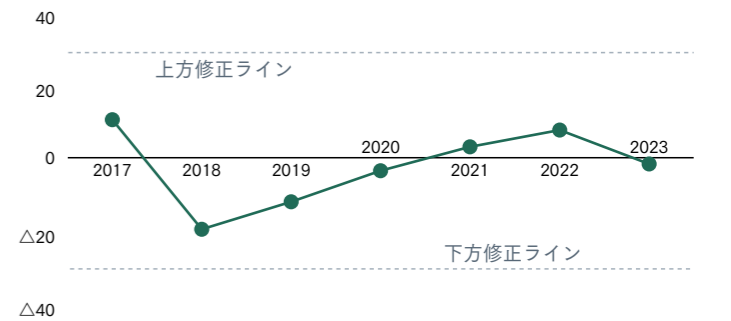


### 環境変化に対応した経営

取り巻く経営環境の変化が激しいなか、安定した業績を計上していくことも企業価値向上には必要と認識しています。

右図には、連結当期純利益の業績予想値と実績値の乖離率の実績推移を掲載しています。近年は予想値と実績値の乖離幅が小さく推移しており、今後も予想精度のさらなる向上に努めていきます。

### 連結当期純利益の業績予想乖離率 (%)



### 持続可能な経営の確立

環境を軸に多方面からESG経営に取り組むことで対外評価の向上を目指していきます。



J-CREDIT 仲介実績 地域No.1 (岩手県)



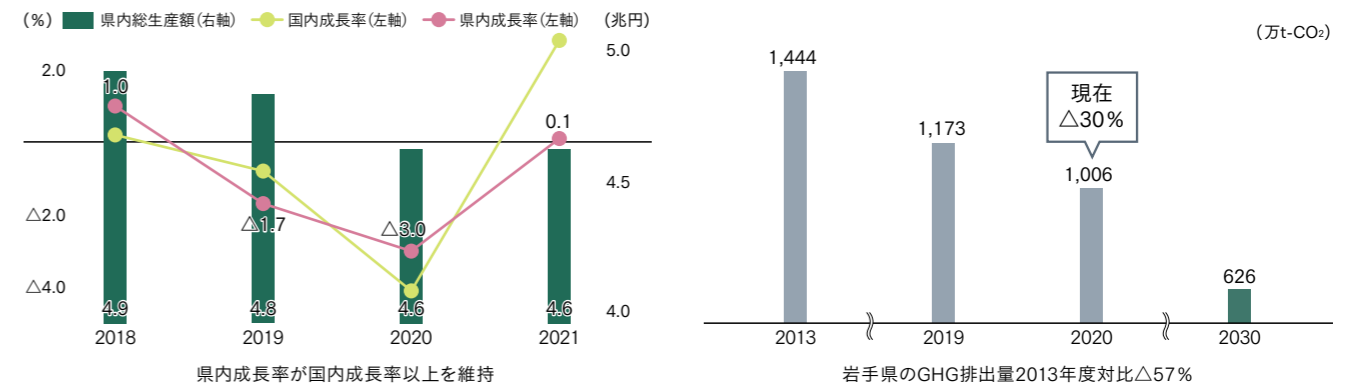
地域脱炭素を促進する「面的」取組が評価(内閣府)



職場環境改善2022~3年連続(経済産業省)

### 地域経済の活性化

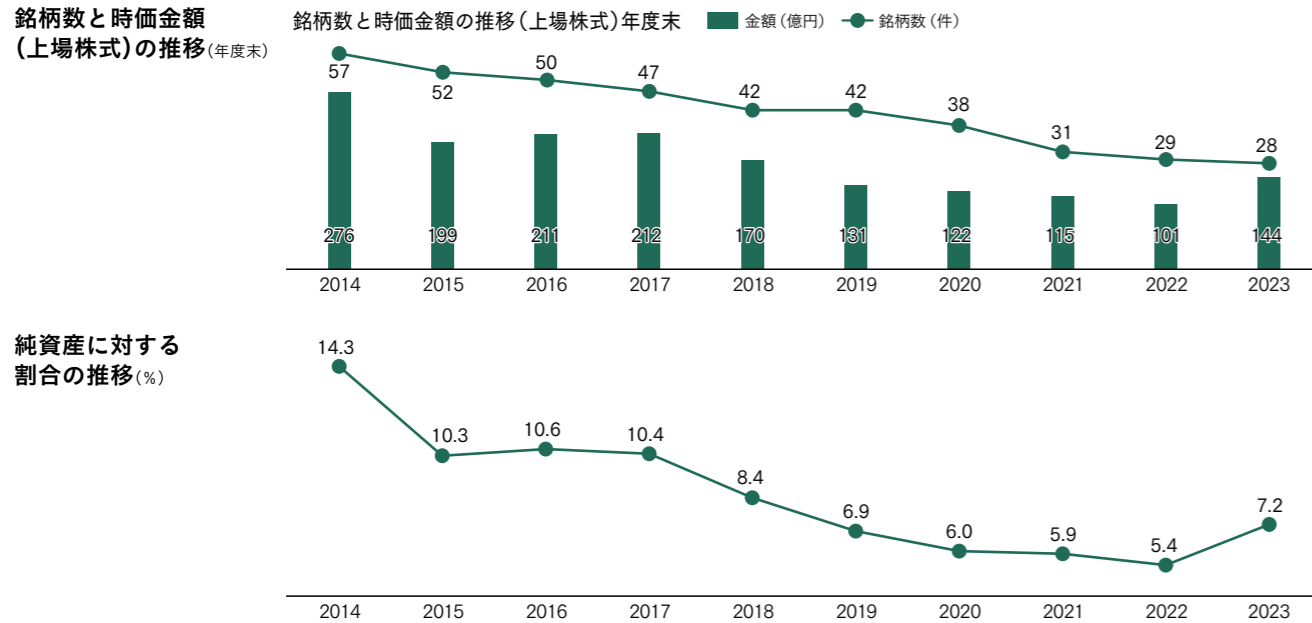
当行の成長は地域経済の活性化のもとで成り立つものです。当行では地域社会の維持、成長に向けて、「経済」と「環境」の2分野で「地域価値共創目標」を設定し、取り組んでいます。



# 資本コストや株価を意識した経営 ③

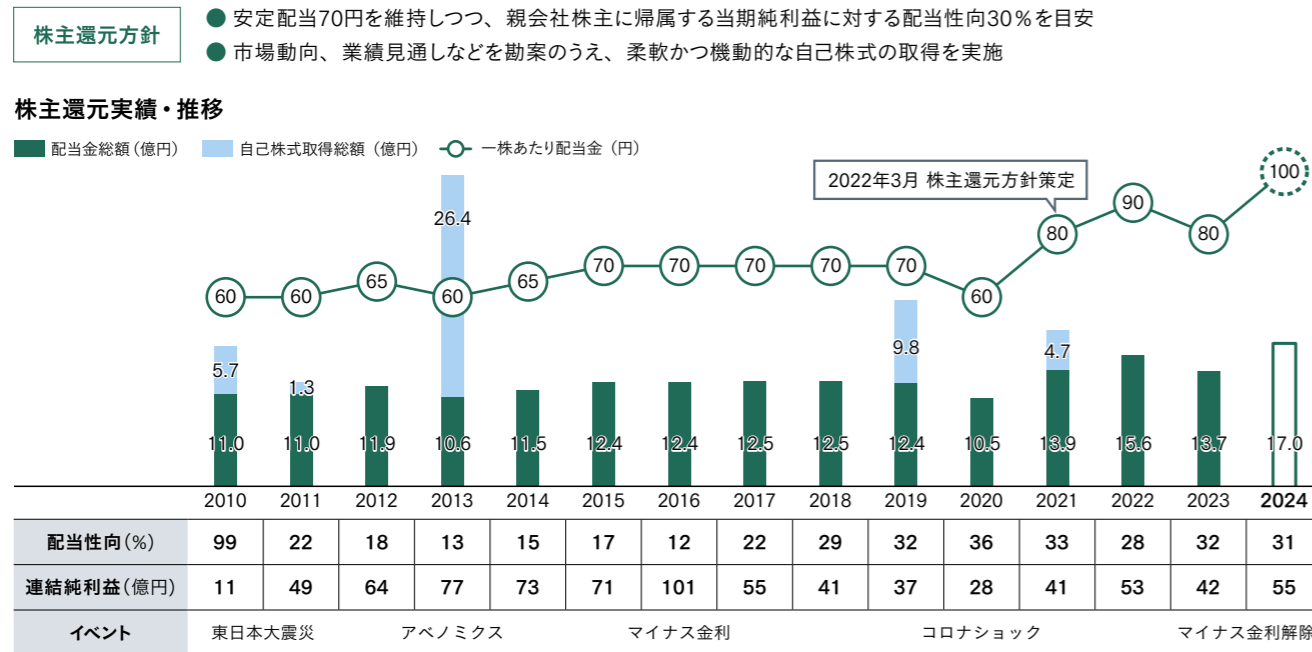
## 政策保有株式の縮減

政策保有株式については、取締役会において個別銘柄ごとに目的に適切性や保有リスク、地域経済との関連性などを総合的に検証しながら、鋭意縮減を進めています。2023年度末時点の政策保有株式の総額（時価ベース）は、市況の回復の影響により前期末比43億円増加の144億円となりましたが、純資産に占める割合は7.2%と依然として僅少です。



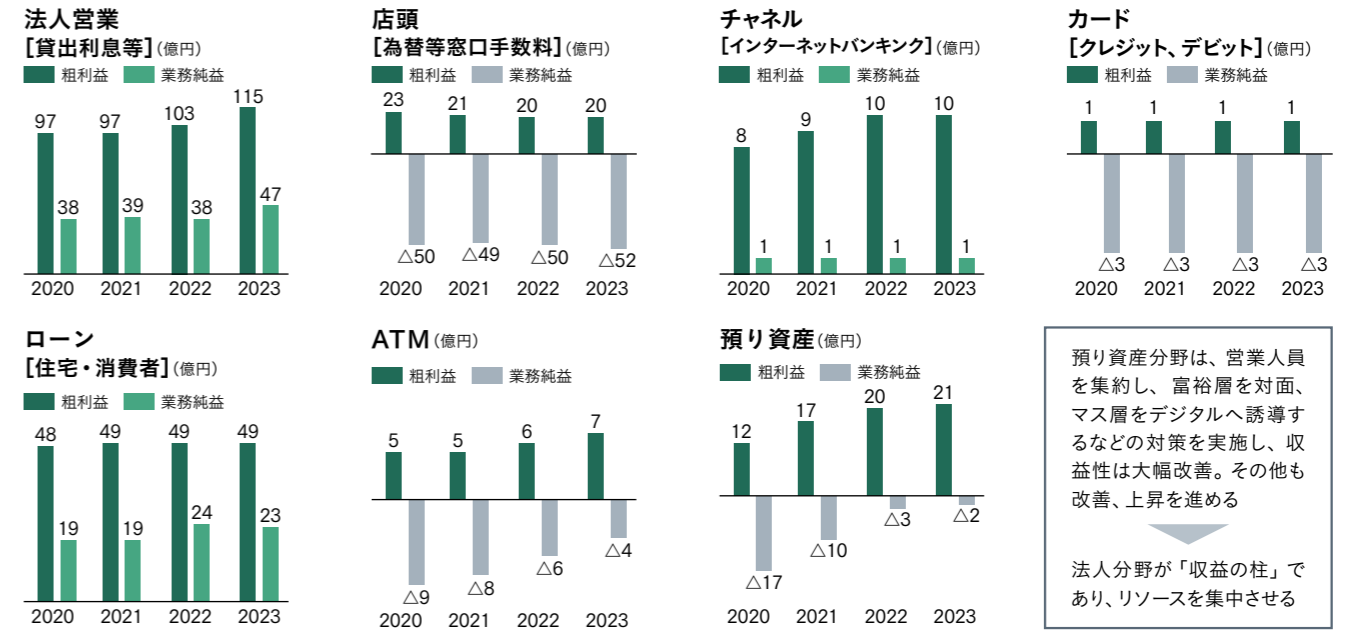
## 株主還元の実績

株主還元については、公共性と経営の健全性確保の観点から、内部留保の充実を図るとともに、株主の皆さまへの安定的な配当を継続するとの考え方にに基づき、還元方針を策定しています。この方針に基づき、2023年度は80円の配当を実施し、2024年度は100円を予定しています。



## 業務別収益分析の活用

当行では、銀行業務を各セクション毎に区分したうえで、定期的に収益分析を行い、改善を繰り返す「業務別収益分析」を実施しています。この分析の活用により、各セクションの収益は改善しており、特に預り資産分野の改善に大きく貢献しました。今後も活用していくことで収益力向上につなげていきます。



## 経営戦略と人材戦略の融合

当行では新人事制度がスタートしており、人材面からも事業戦略と融合させることで収益力の向上を目指していきます。量・質・魅力の3つの観点から取組み、「量」では営業人員割合を増加へ、「質」では行外でも活躍できるプロフェッショナルを100名以上へ、「魅力」ではエンゲージメントサーベイを現状以上へ、それぞれ取り組んでいきます。このように人材面からも収益向上へ取り組んでいきます。

