

第22次中期経営計画

～地域価値共創プラン・The 2nd～

2026.4.1～2029.3.31

 岩手銀行

2026年3月

The Bank of Iwate, Ltd.



地域社会の発展に貢献する 健全経営に徹する

- ◆ 岩手銀行グループが目指す姿は、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持続的に貢献するとともに、役職員一人ひとりが当行グループで働くことに誇りを持てる職場であり続けることです。
- ◆ 岩手銀行グループは、この経営理念のもと、ステークホルダーおよび市場からの信頼を一層確かなものとするべく、環境変化の激しい時代においても失敗を恐れることなく挑戦し、いかなる環境においても地域を支え続けることのできる強固な経営基盤を確立してまいります。

2026年3月

目次

1. 第21次中期経営計画の振り返り

2. 経営ビジョン

- 2-1 長期的に目指す姿
- 2-2 二律両立
- 2-3 企業成長の将来像

3. 第22次中期経営計画

- 3-1 価値創造プロセス（要約）
- 3-2 計画の概要
- 3-3 基本方針・基本戦略の全体像
- 3-4 計数計画

4. 基本戦略の概要

- 4-1 企業価値向上と基本戦略・KPIとの連関性
- 4-2 基本戦略1 コアビジネスの深化
- 4-3 基本戦略2 地域共創の推進
- 4-4 基本戦略3 事業領域の拡大
- 4-5 基本戦略4 ウェルビーイングの追求
- 4-6 基本戦略5 頑健な経営基盤の構築
- 4-7 株主還元、IR・SRの強化

1. 第21次中期経営計画の振り返り

The Bank of Iwate, Ltd.

1. 第21次中期経営計画の振り返り

計画概要

位置づけ

- 創立100周年を迎える2032年までの向こう10年の長期ビジョンの実現に向けた第1フェーズ
- 第20次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」を推し進める
- 将来的な連結当期純利益100億円、ROE5%の到達に向け、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て、利益成長軌道をつくり出す

2023～2025

～2032

第21次中期経営計画～地域価値共創プラン～

金融サービス領域の深化

新事業領域への挑戦

基本方針

1 ソーシャルソリューション
ビジネスの高度化

2 地域を支える盤石な
経営基盤の確立

3 多様な人材が働きがい
をもち続ける組織づくり

主要計数目標（2025）

連結当期純利益 **70**億円 連結自己資本比率 **10%**程度

連結ROE **4%**以上 OHR(単体) **60%**台 顧客向けサービス業務利益 **10**億円以上

「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
長期目標

～2030（SDGsゴール）

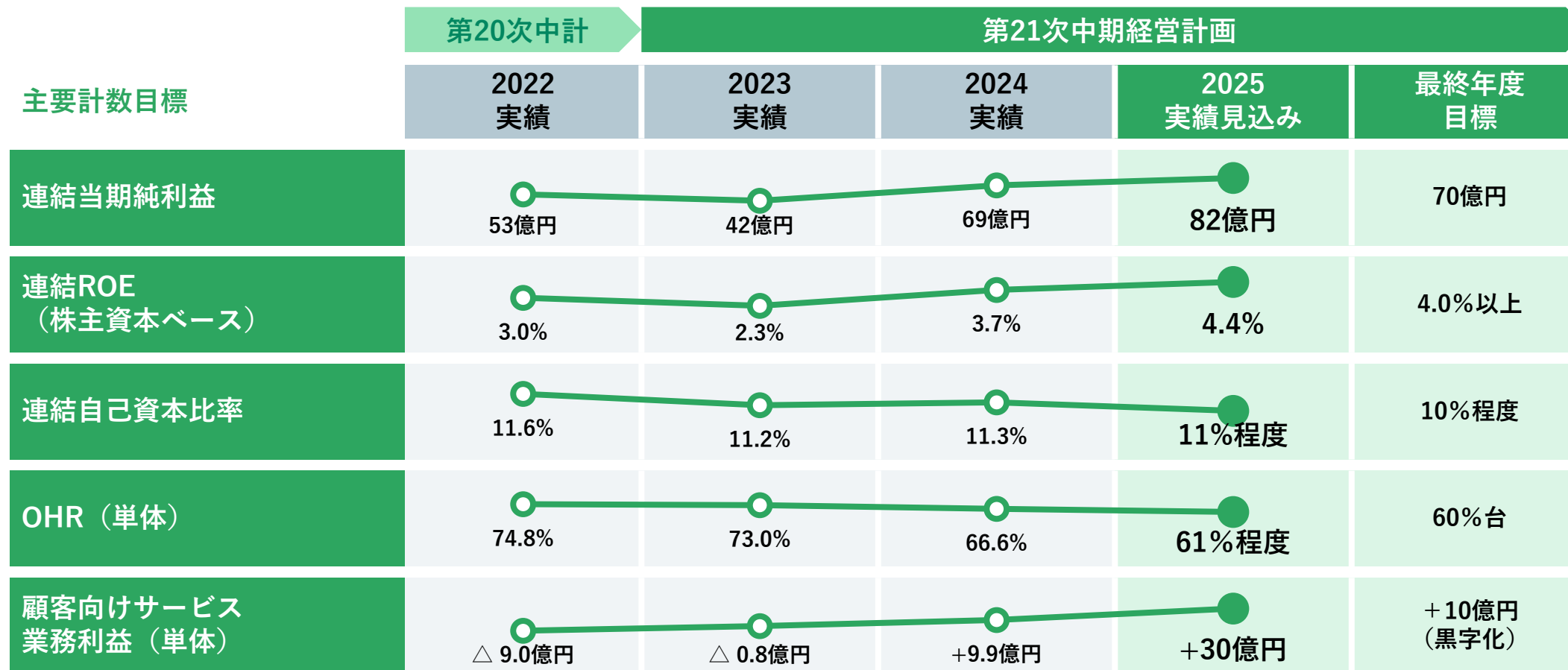
サステナブルファイナンス **5,000**億円
GHG排出削減(スコープ1,2) **ネットゼロ**

～2032

連結当期純利益 **100**億円
連結ROE **5%**以上

1. 第21次中期経営計画の振り返り – 財務指標

トップラインの増加により利益関連項目の実績は順調に推移
一方、連結自己資本比率の低下は小幅にとどまる見込み

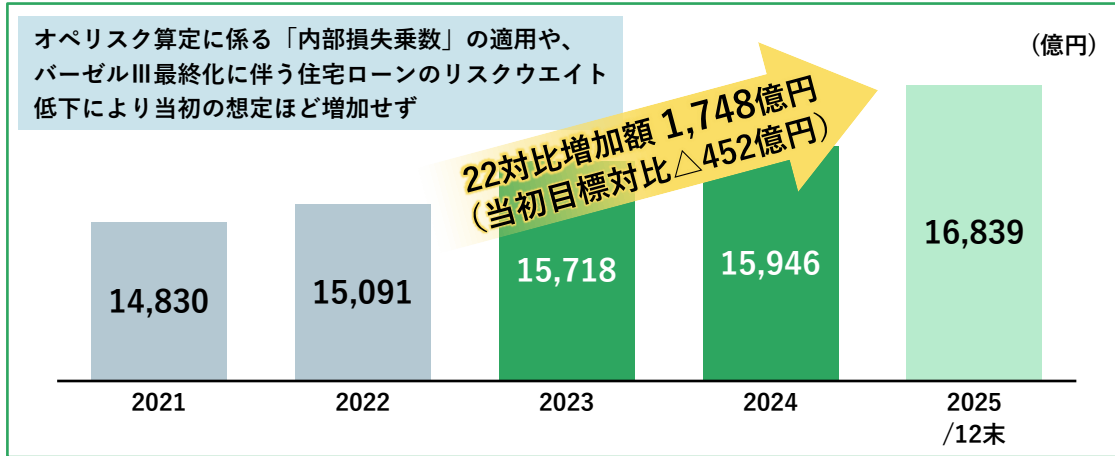


※ 1. 顧客向けサービス業務利益 = 貸出金平残 × 預貸金利回り差 + 役務利益 - 経費

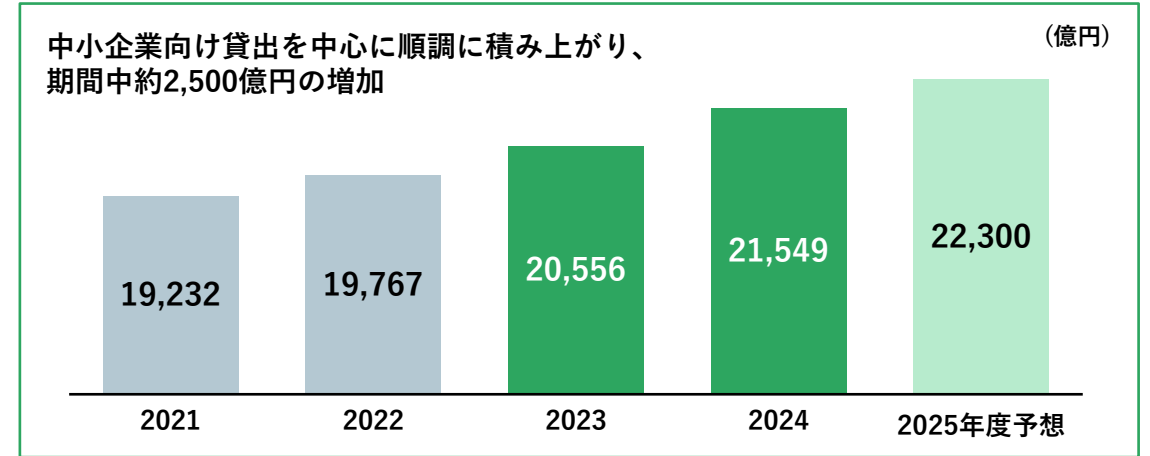
※ 2. 「2025実績見込み」は2025年11月公表の業績予想ベース

1. 第21次中期経営計画の振り返り

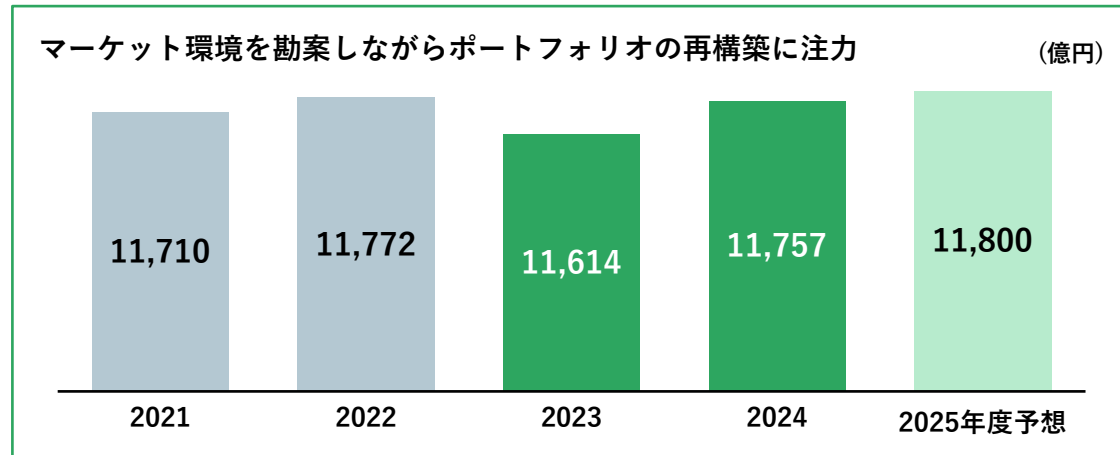
リスクアセットの推移



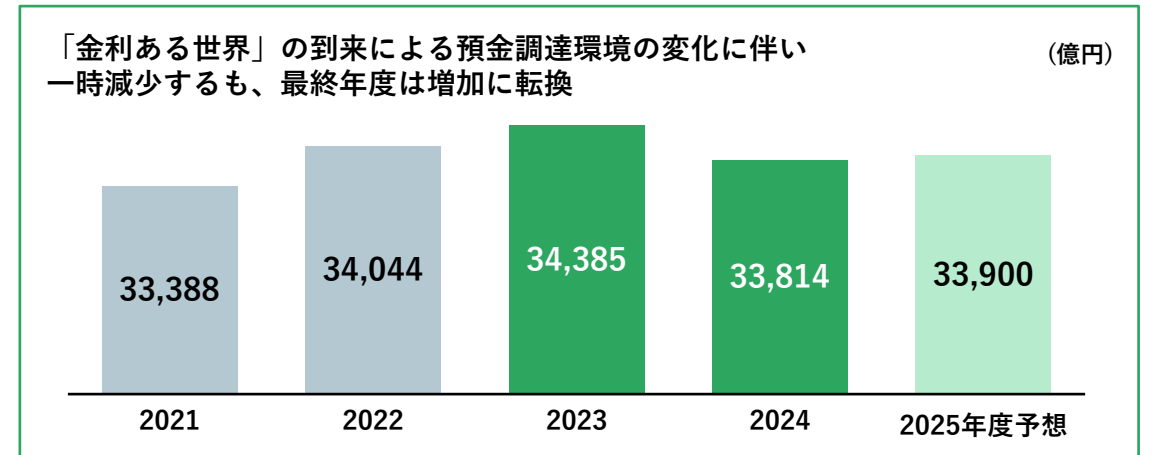
貸出金平残の推移



有価証券平残の推移



預金等平残の推移



1. 第21次中期経営計画の振り返り

各施策成果

基本方針

主な成果

1 ソーシャルソリューションビジネスの高度化

- 中小企業貸出の増加、県内貸出シェアアップ
- 事業承継・M&A取込み、ICTコンサル開始
- デジタル専用店舗新設、データ利活用推進
- 再エネ事業参入、CVCを通じた投資事業拡大
- 大和証券との協業に向けた体制整備
- 自治体、大学等との連携拡大

2 地域を支える盤石な経営基盤の確立

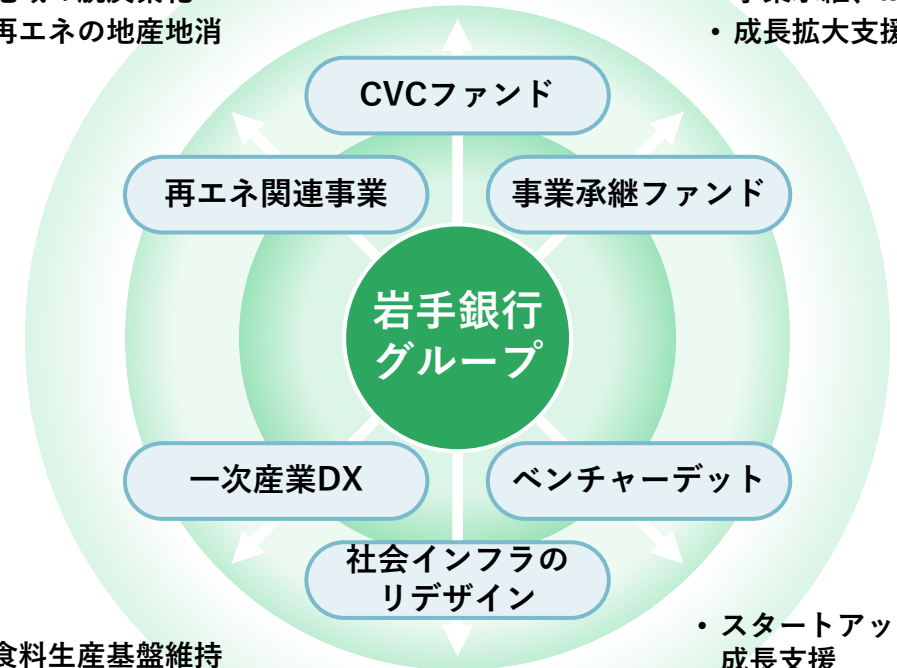
- 有価証券ポートフォリオの収益性拡大
- ストラクチャードファイナンスによる収益機会多様化、専門人材の育成
- 地域統括型への体制移行、内部事務3レス推進、生成AI導入など生産性の高い業務運営への変革
- マネロン・金融犯罪対策にかかる本部組織一元化
- サイバーセキュリティ態勢の整備

3 多様な人材が働きがいを持ち続ける組織づくり

- 新人事制度導入、運用開始
- 人的資本への積極投資、各種研修等拡充
- スキルマップ判定による現状人材の可視化
- 従業員ジョブチャレンジ開始
- D&Iの推進、行職員エンゲージメントを高める諸施策の推進

新事業領域への挑戦

- 地域企業のイノベーション推進
- 新興企業との連携
- 地域の脱炭素化
- 再エネの地産地消
- 事業承継、M&A
- 成長拡大支援



- 食料生産基盤維持
- 農業従事者の人材不足
- 生産性向上
- 公共インフラの維持
- 安心安全なまちづくり
- スタートアップ成長支援
- ファイナンス機会の多様化

オープンイノベーション

1. 第21次中期経営計画の振り返り

地域金融力強化に向けた活動状況と今後の展開

地域金融力強化プラン

地域企業の価値向上への貢献・
地域課題の解決

1. 内外のプレイヤーとの連携を通じた中堅企業等への成長支援
2. M&A・事業承継や経営者等の人材確保の支援
3. 早期の経営改善や円滑な事業再生等に向けた支援
4. 企業価値担保権も活用した事業性融資の促進
5. スタートアップ企業等の成長企業の資金調達支援
6. 経営者保証に依存しない融資の促進
7. 地域企業へのDX支援の推進
8. 地域課題の解決
9. 地域活性化の取組みの推進
10. 投資専門子会社を通じた資本性資金の供給促進

※2025年12月に金融庁より公表

当行グループのこれまでの活動

地域課題解決型ビジネスの展開

- 多様な企業、政府系機関、自治体との地域共創にかかる連携
- 地域商社を核とした社会的インパクト事業の実施
- 各世代別の金融経済セミナーの実施

M&A・事業承継支援

- グループ一体での取組強化、専門人材育成

経営支援・事業再生支援、事業性理解

- 経営改善支援先、債権買取先へのコンサル
- 事業性理解の推進、経営支援人材育成

スタートアップ支援、ファンド投資

- スタートアップ先への成長支援
- LP出資先との連携、知見の習得
- CVCファンド、事業承継ファンド創設

地域のDX推進

- ICTコンサル開始、お客さまセミナー開催

地域活性化の取組み

- 再生可能エネルギー事業の開始
- 大船渡市林野火災の復興支援
- 一次産業DX、社会インフラのリデザイン

今後の展開

外部連携の活用

- 各プレイヤーとの共同提案力強化、連携メニューの拡充

M&A等による成長支援

- 事業承継ファンド活用、成長志向企業のM&A支援
- 専門人材増強、グループ会社の体制強化

企業価値担保権の活用、 経営者保証に依存しない融資の促進

- 規程の整備と行内理解促進、ノウハウ習得
- 管理体制の設計、専門人材の育成・配置
- 代替手段の標準化

スタートアップ支援、ファンド投資

- ベンチャーデット投資可能なファンドの設立
- ベンチャー企業向けの審査体制構築

地域の課題解決、地域活性化の取組み

- 地域プレイヤーと連携した持続可能なまちづくりへの参画
- 地域共創ビジネスの推進
- 地域課題の特定と黒字化モデルへの落とし込み
- インパクト評価手法の実装

2. 経営ビジョン

The Bank of Iwate, Ltd.

2-1 長期的に目指す姿

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

期間：2023年4月～2033年3月（10年）

長期ビジョンで掲げる「価値共創カンパニー」を具現化する

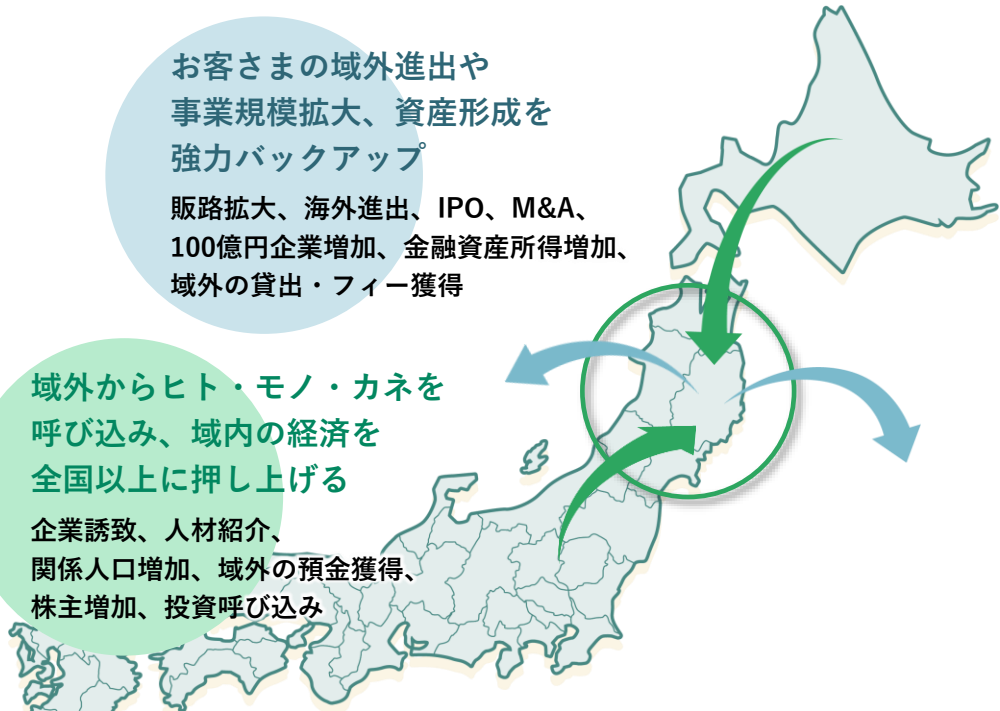
価値共創カンパニーの目指す姿

お客さまの域外進出や
事業規模拡大、資産形成を
強力バックアップ

販路拡大、海外進出、IPO、M&A、
100億円企業増加、金融資産所得増加、
域外の貸出・フィー獲得

域外からヒト・モノ・カネを
呼び込み、域内の経済を
全国以上に押し上げる

企業誘致、人材紹介、
関係人口増加、域外の預金獲得、
株主増加、投資呼び込み



企業



個人



地域

最適な
サービス

ファースト
コール

地域課題を金融・非金融で解く

「エリアプラットフォーム」

お客さま・地域の資金調達・成長支援、資産形成、官民連携による
社会基盤の構築をワンストップで解決

エリアプラットフォーム

当行グループの全機能・リソースを結集

IT 証券 銀行 リース AI

商社 ファンド コンサル カード

協業拡大

アライアンス

資本提携

2-2 二律両立

当行グループは、「社会価値・環境価値」と「経済価値」の二つを同時に追求し両立する「二律両立」のビジネスモデルにより、新たな価値（共通価値）を生み出していく

地域の総合金融業
としての当行グループ

地域密着

地域貢献

二律
両立

上場会社としての
当行グループ

競争力

成長性

経営効率

当行に求められて
いる役割

- 趨勢的な人口減少や高齢化が進むなかで、地域経済を支える当行グループに対する期待はますます高まる。
- 地域の縮退リスクを機会と捉え、**地域経済の発展、活性化に向けた中核的役割**を担う。

目指す姿

- CSV（共通価値の創造）をベースとした、**地域課題を金融・非金融で解く「エリアプラットフォーム」**
- 他の金融機関が追随できない圧倒的なパフォーマンス力を示し、**地域から頼られ、必要とされる存在**

- 株主、投資家からは資本コストを上回る**ROEの確保とPBRの改善**が期待されている。
- 今後の競争力に期待が持てる中長期的な**成長ストーリー**を示し、**時価総額を高めていく必要がある**。

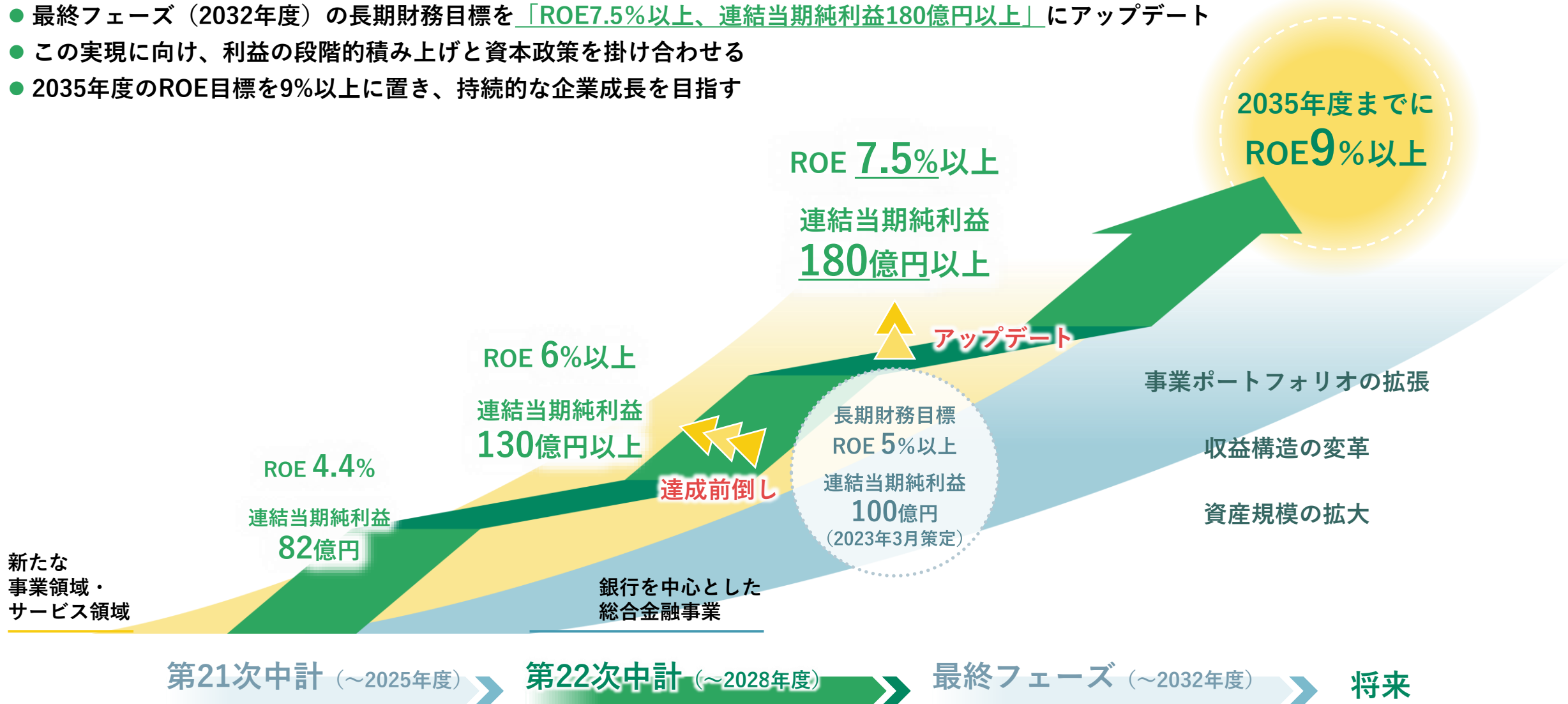
- 長期計画の最終年度（2032年度）の財務目標に掲げた連結当期純利益100億円、ROE5%の水準を通過点とし、**長期的にROEを株主資本コストを上回る水準まで引き上げる**。

追求していくこと

- 地域の課題解決、地域貢献を果たしながら、同時に当行グループの競争力・収益力の向上を目指すとともに、産出した利益を地域に再投資することで持続的な「**地域の経済成長**」を牽引していく。
- 「社会価値・環境価値」と「経済価値」の二つを同時に追求し両立するビジネスモデルにより新たな価値（共通価値）を生み出し、その価値を競争力の源泉として、さらにこのビジネスモデルを持続性のあるものとして根付かせる。

2-3 企業成長の将来像

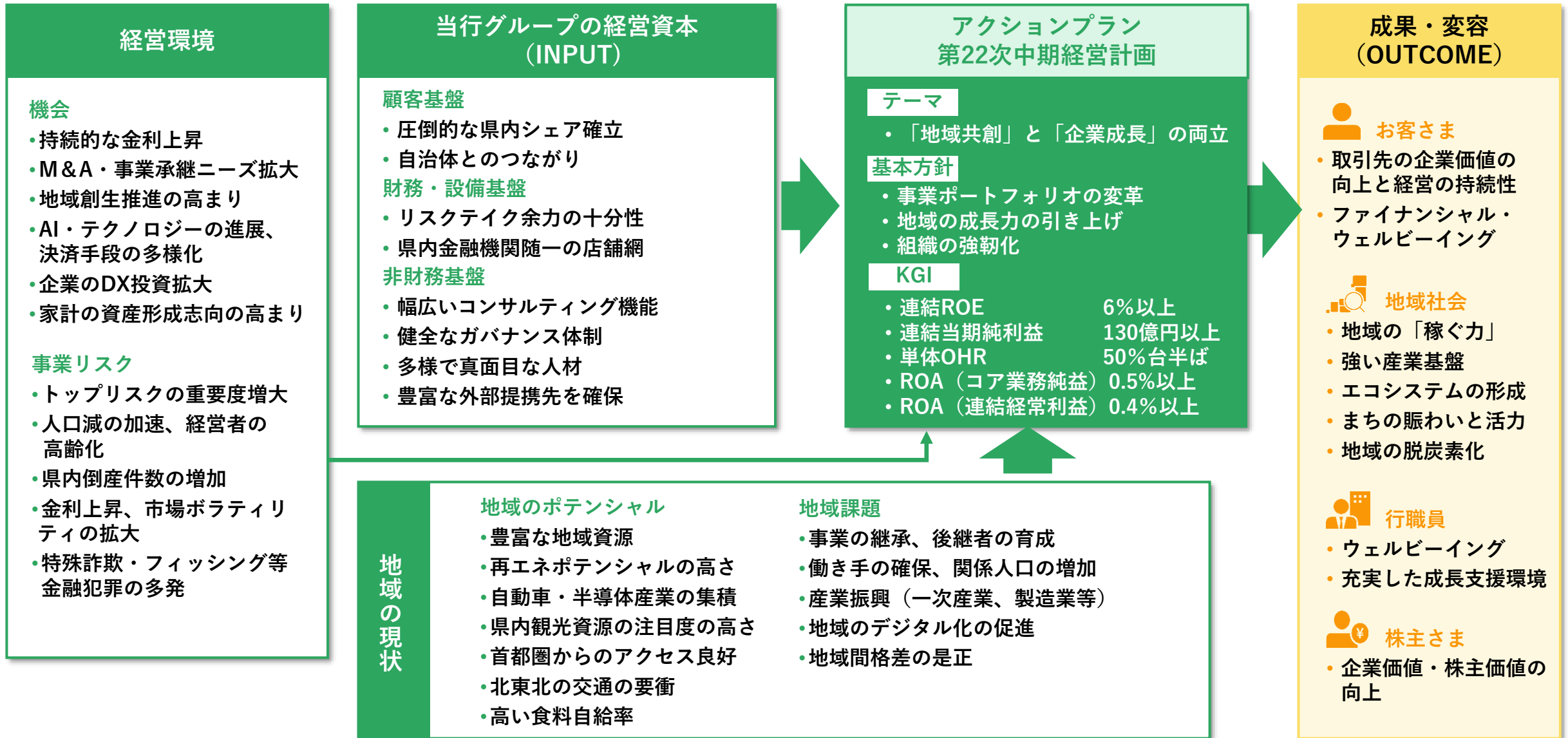
- 最終フェーズ（2032年度）の長期財務目標を「ROE7.5%以上、連結当期純利益180億円以上」にアップデート
- この実現に向け、利益の段階的積み上げと資本政策を掛け合わせる
- 2035年度のROE目標を9%以上に置き、持続的な企業成長を目指す



3. 第22次中期経営計画

The Bank of Iwate, Ltd.

3-1 価値創造プロセス（要約）



3-2 計画の概要

名称	第22次中期経営計画 ～地域価値共創プラン・The 2nd～
計画期間	2026年4月～2029年3月（3年間）
テーマ	「地域共創」と「企業成長」の両立
位置づけ	<ul style="list-style-type: none">経営環境は、持続的な金利上昇と預金調達環境での競争激化が交錯する近年経験のない局面にある。そうした中、第22次中計ではインフレ時代に適合した経営へのシフトチェンジを基本認識に置き、これまでに築いてきた事業ポートフォリオを一層磨き上げる「攻め」の経営と、組織の強靱化を図る「守り」の経営の双方を高い次元で両立させる。第21次中計で推進してきた各分野における投資・施策による「実装」を、<u>具体的な成果として「発現」段階へと引き上げる</u>ほか、経営資本を地域の成長力の引き上げに重点的に投下することで、地域とともに持続的な発展を実現する。従来の長期財務目標はあくまで通過点として、目標を高い次元にアップデートさせ創立100周年に向けて利益成長の軌道を揺るぎないものとする。

3-3 基本方針・基本戦略の全体像

テーマ 「地域共創」と「企業成長」の両立

基本方針 1 事業ポートフォリオの変革

- 金利ビジネスを事業ポートフォリオの基軸に置いたリスクアセットの積上げと地域シェアのさらなる拡大
- 第21次中計で参入した事業の収益化と課題解決に資する新事業のビジネスモデル化
- 将来世代に対する「岩手銀行ブランド」の浸透と世代に応じた最適な金融サービスの提供

基本方針 2 地域の成長力の引き上げ

- 地域に新たな価値を創出・提供するエリアプラットフォームの中核的役割の実践
- 当行グループの人材、ノウハウ、外部ネットワークの活用による地域の「稼ぐ力」と「成長力」の引上げ

基本方針 3 組織の強靱化

- 全ての行職員が働きがいを持ち続けるエンゲージメントの高い組織づくり
- 高い生産性と経営資源の合理的配分により、変化に柔軟に対応できる組織づくり
- 複雑化する事業リスクの低減、安全・安心な金融機能を提供できる経営基盤の確立

基本戦略 1 コアビジネスの深化

- 法人ビジネス強化
- 預金戦略・リテール戦略
- 資産形成ビジネス拡大
- 顧客接点強化・営業変革
- 有価証券ポートフォリオ再構築
- B/Sマネジメント・ALM高度化

基本戦略 2 地域共創の推進

- 地域共創ビジネスの創出
- 営業店主導による地域共創の取組み、組織一体型運営体制の拡充
- サステナビリティの推進

基本戦略 3 事業領域の拡大

- 既参入事業の収益化
- 課題解決起点での新事業領域ビジネスモデル化
- 投資事業領域拡大

基本戦略 4 ウェルビーイングの追求

- 安心して働くことのできる基盤整備
- やりがいの向上と組織の活性化
- 業務プロセス変革
- 戦略的人員配置

基本戦略 5 頑健な経営基盤の構築

- リスク管理態勢高度化
- サイバー・セキュリティ対応、AML・金融犯罪対策
- 危機対応ガバナンス
- 内部監査態勢

経営資本

資本運営
(資本戦略)

人的資本
(人材戦略)

AIX・データ基盤
(DX戦略)

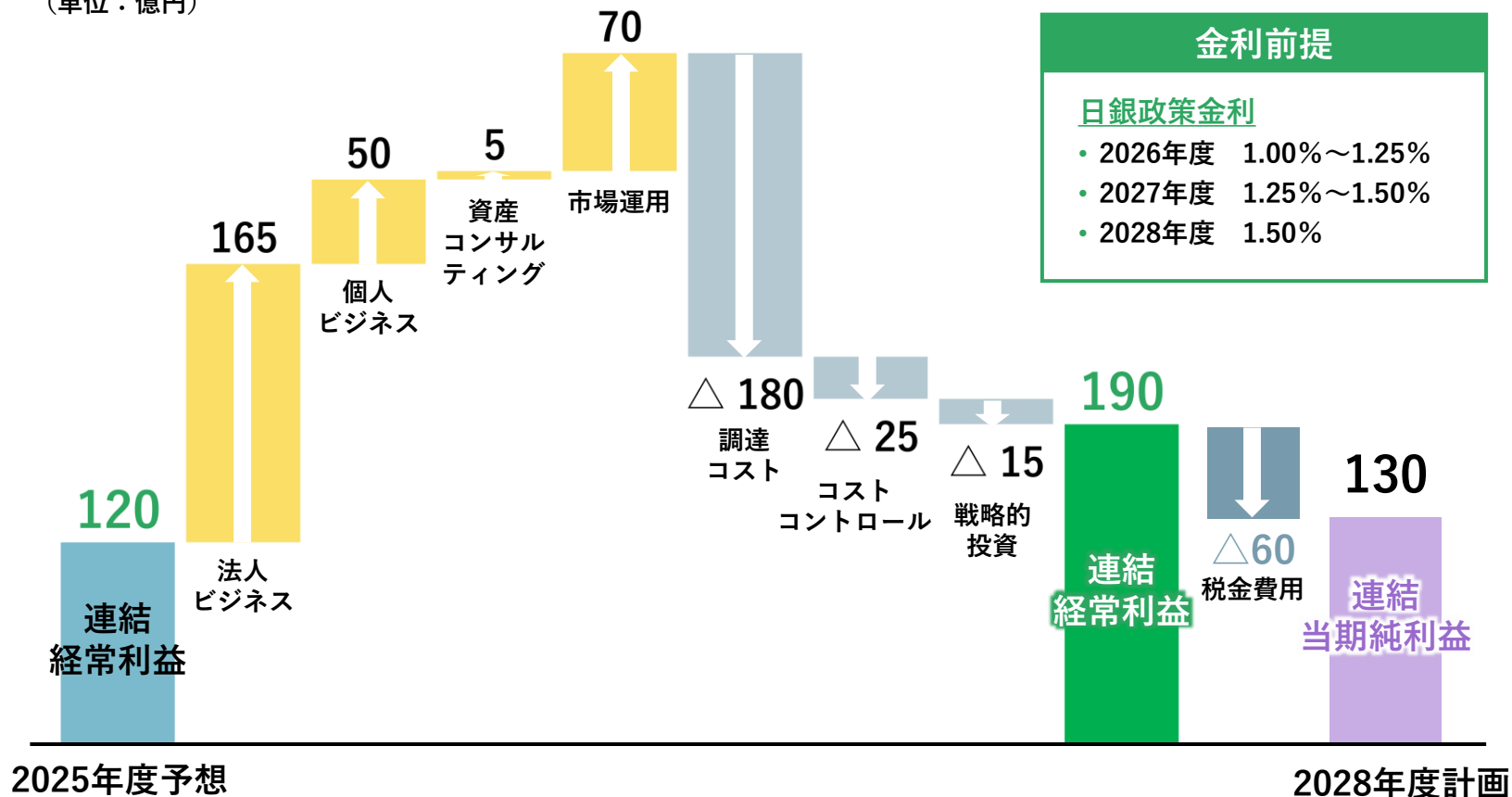
外部ネットワーク
(オープンイノベーション)

3-4 計数計画－利益計画

金利前提は、政策金利が2027年度に1.50%へ到達するシナリオを想定
持続的な金利上昇環境において、預貸ビジネスを中心に収益拡大を図る

利益増減要因

(単位：億円)



金利前提

日銀政策金利

- 2026年度 1.00%～1.25%
- 2027年度 1.25%～1.50%
- 2028年度 1.50%

法人ビジネス

- M&Aを活用した企業成長支援、事業承継対策
- リースも含めた最適な資金調達手段の提供
- 当行取引メイン化推進
- リスク対比リターンを重視したストラクチャードファイナンス案件への取り組み

個人ビジネス

- 顧客接点の強化、顧客生涯価値の最大化
- 住宅ローンシェア拡大、WEBマーケティング強化

資産コンサルティング

- 大和証券との協業による資産管理サービスの本格化
- 法人のお取引先への職場つみたてNISA、資金運用提案
- 資産・事業承継対策、法人向けコンサルティングの推進

市場運用

- 債券のほか、エクイティ、オルタナティブを活用したポートフォリオの構築

コストコントロール

- 採用強化や人材育成などの人材関連投資の強化
- 老朽化が進んだ設備など店舗修繕関連費用の計上

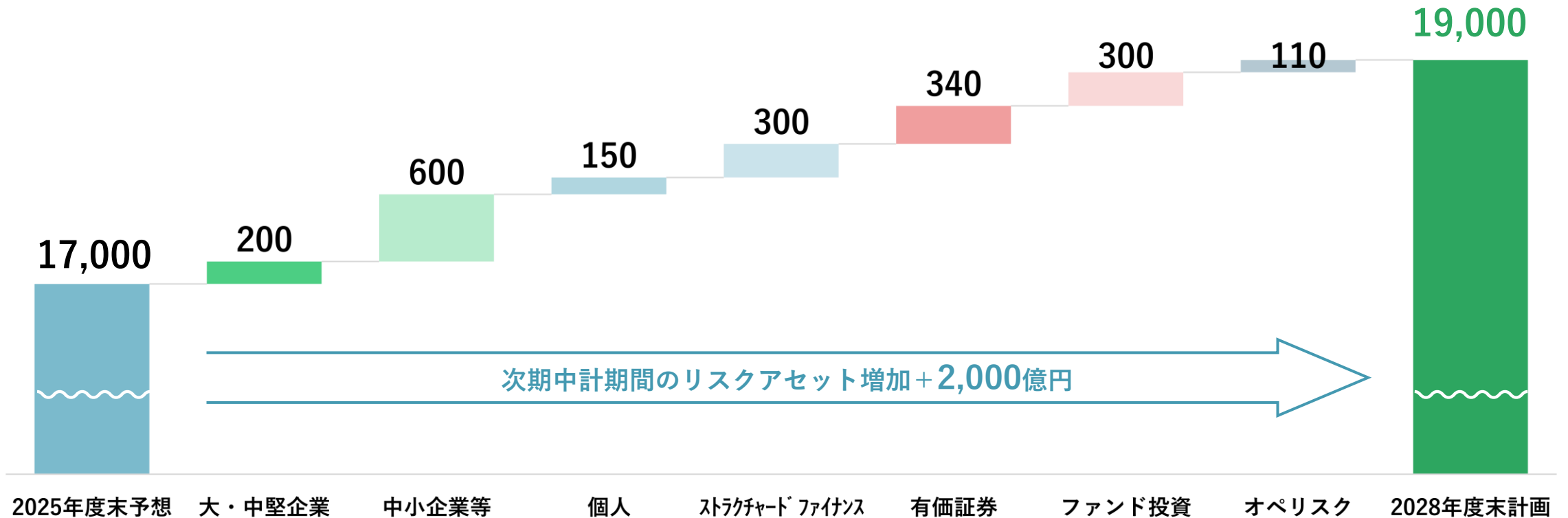
戦略的投資

- 顧客接点強化に向けたコンタクトシステム、CRM導入
- 情報系基盤等の設備更改

3-4 計数計画－リスクアセット

- 貸出部門では、相対的に収益力が高く地域成長力引上げに繋がる中小企業向けのほか、リスク対比リターンが良好なストラクチャードファイナンスを中心にリスクアセットを積み上げ
- CVCファンドや事業承継ファンドなど、地域課題解決に資するファンド投資にリスクテイク

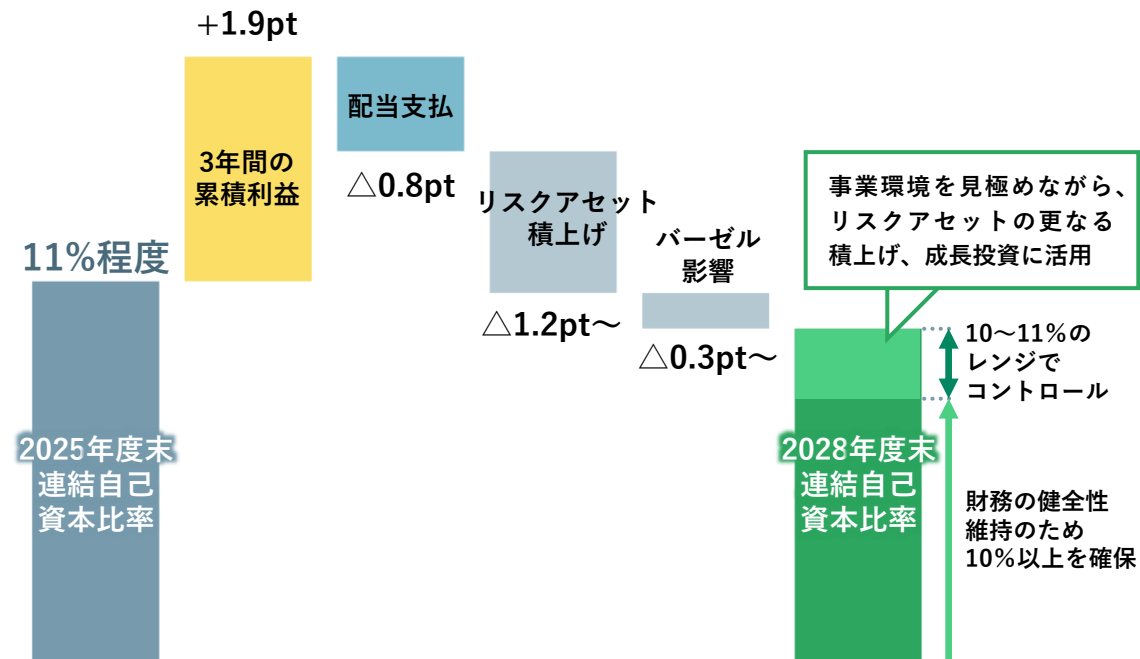
リスクアセット増加額（億円）



3-4 計数計画－キャピタルアロケーション

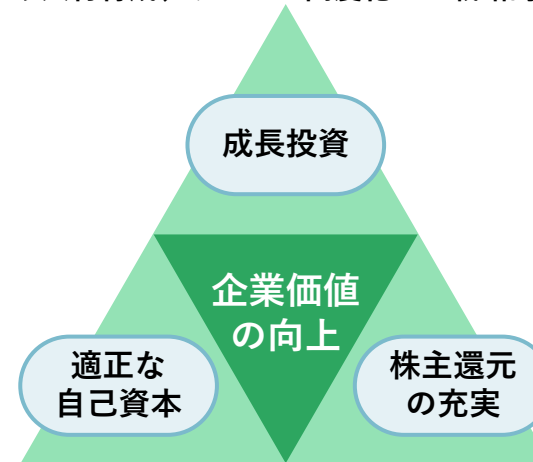
- ①成長投資、②適正な自己資本、③株主還元の充実、の3つの観点からなるバランスの取れた資本運営を行うことを基本とする
- 適正な自己資本規模の確保、バーゼルⅢ最終化の影響等を加味したうえで、財務の健全性維持の観点から、2028年度の自己資本比率の目安を10%台に置き、リスクアセットをコントロールする

キャピタルアロケーション



資本戦略

- ・ 貸出を中心としたリスクアセット積上げ
- ・ M&A戦略、エクイティ投資の拡大
- ・ AIや人材育成、サービス高度化への戦略的投資



- ・ 10～11%程度にコントロール
- ・ 有事への備え

- ・ 累進的配当を基本とした配当
- ・ 機動的な自己株式取得

3-4 計数計画 – 中計主要財務目標、長期財務目標等

中計主要財務目標（2028年度）

主要財務目標（KGI）	
連結ROE（東証基準）	6%以上
連結当期純利益	130億円以上
単体OHR	50%台半ば
ROA（コア業務純益ベース）	0.5%以上
ROA（連結経常利益ベース）	0.4%以上

長期財務目標～2032年度～

当初策定した長期財務目標をアップデート

	当初策定時	アップデート後
連結ROE	5%以上	7.5%以上
連結当期純利益	100億円	180億円以上

サステナビリティ目標

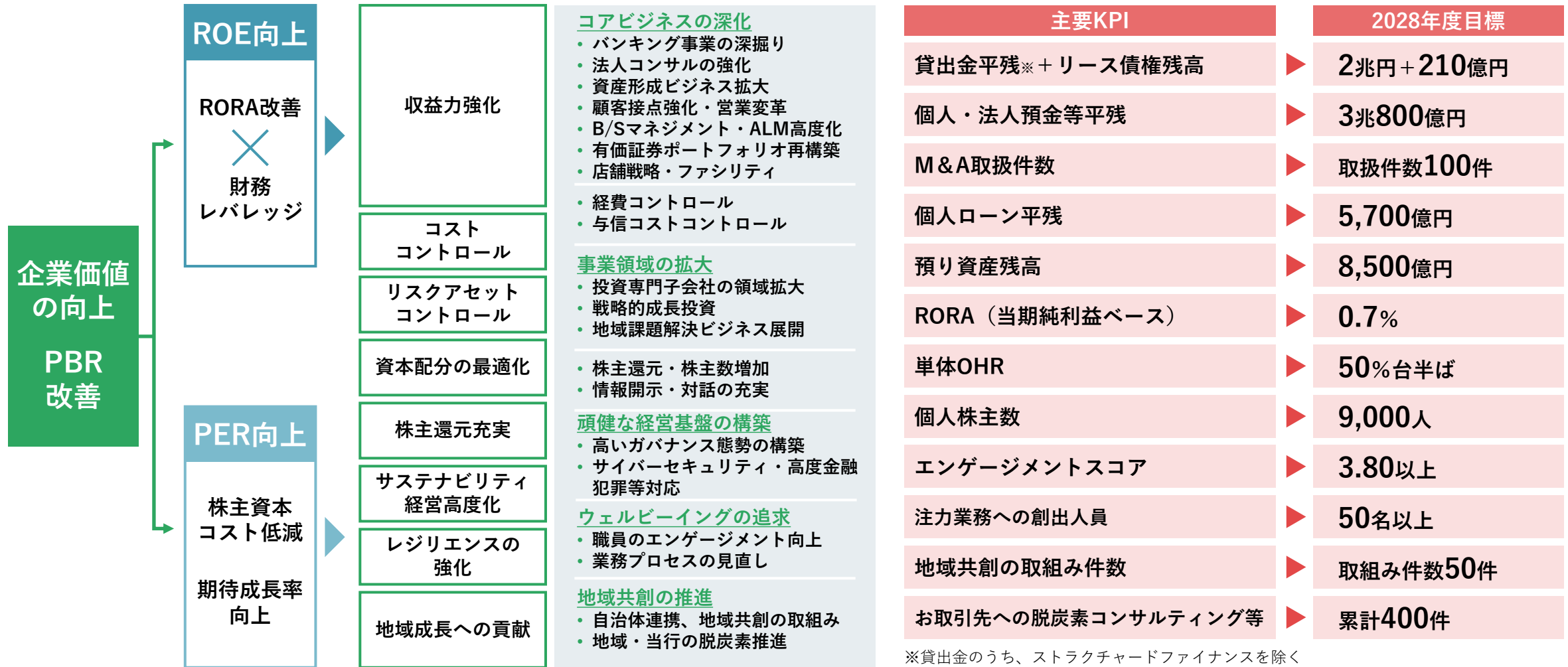
営業基盤	2025年度予想	2032年度までに
岩手県内貸出金シェア	47%台	50%以上
県内企業の当行メインバンク比率	43%前半	50%以上
脱炭素化	目標	
サステナブルファイナンス実行累計額 （2021年度～2030年度）	5,000億円	
当行グループの温室効果ガス （スコープ1、2）	2030年度までにネットゼロ	
当行グループの温室効果ガス （スコープ3）	2050年度までにネットゼロ	
人的資本	目標	
エンゲージメントスコア	4.00以上	
役席者の新規登用女性割合	40%以上	
男性行員の育児休業取得率	100%	

4. 基本戦略の概要

The Bank of Iwate, Ltd.

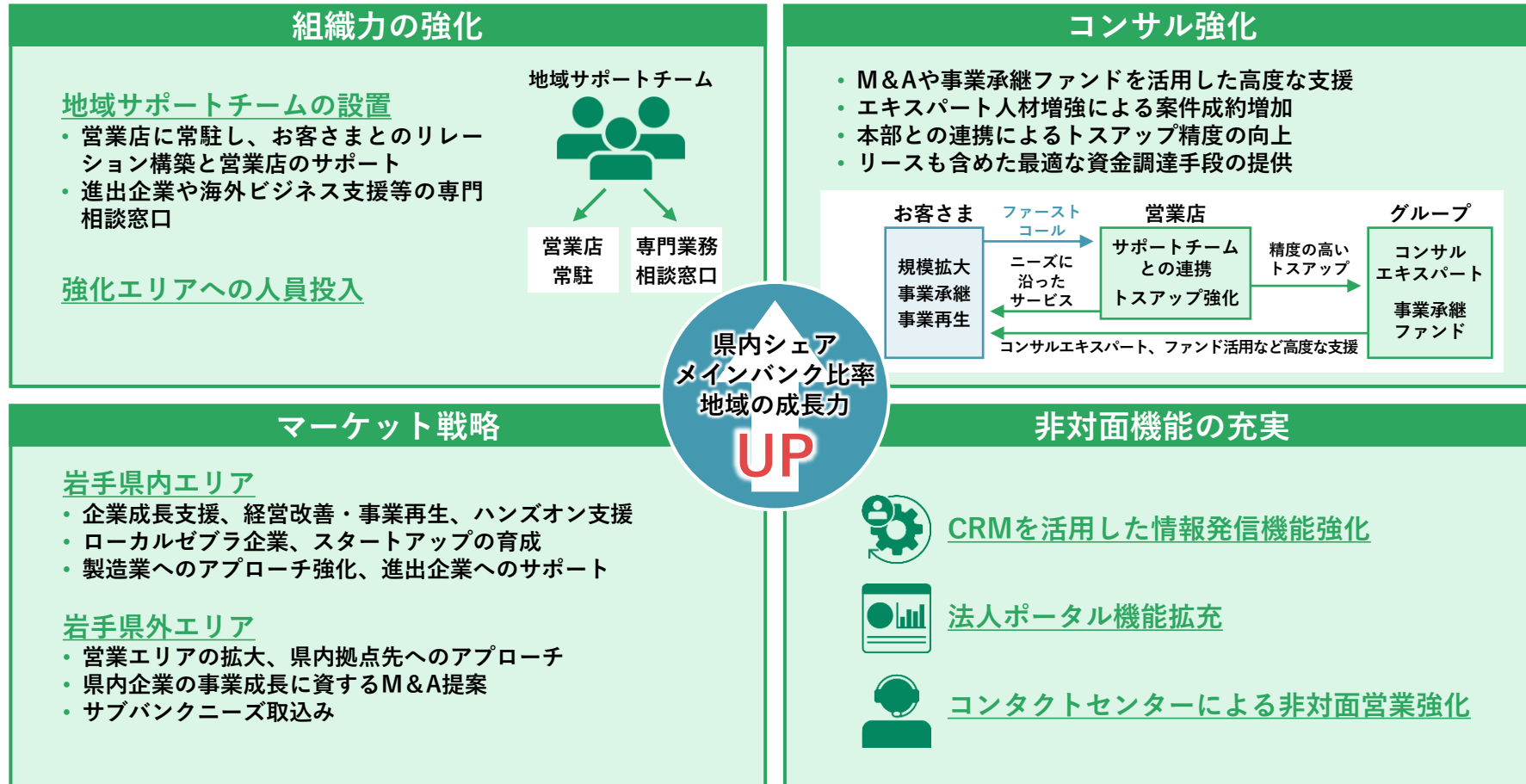
4-1 企業価値向上と基本戦略・KPIとの関連性

中計基本戦略の取組みを推進することで、ROE・PERの向上および企業価値の向上に貢献する

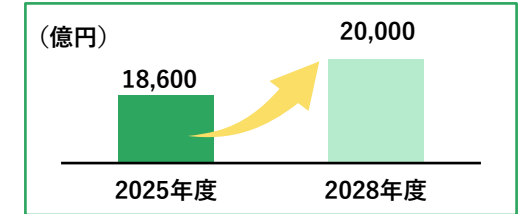


4-2 基本戦略 1 コアビジネスの深化－法人ビジネス強化

真の経営課題を解決するコンサル力を発揮し、お客さまの事業成長を全力でサポートすることで、ファーストコールを得られる関係性を構築する

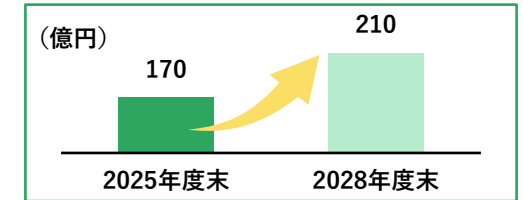


貸出金平残

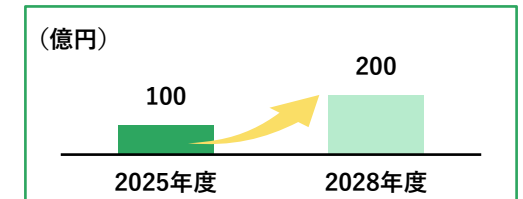


※ストラクチャードファイナンスを除く

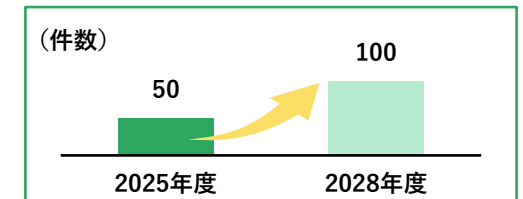
リース債権残高



M&A事業承継案件貸出実行額



M&A取扱件数



4-2 基本戦略 1 コアビジネスの深化 – 預金戦略・リテール戦略

利便性追求や取引メイン化を通じた預金獲得の強化や、顧客生涯価値を起点としたリテール戦略を展開する

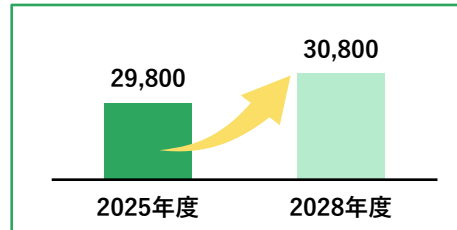
預金戦略

個人預金獲得

- WEB・アプリ機能強化、利便性追求
- 給振、年金口座の獲得強化
- 取引内容に応じたインセンティブ付与による基盤拡大
- 魅力ある商品開発
- 大和証券との協業による総資産コンサルティングの推進
- 店舗スペースを活用した集客企画



個人・法人預金等平残（億円）



法人預金獲得

- でんさい、EB、法人カードなど各種決済サービス手段の取込み強化
- 法人ポータル機能拡充
- 取引メイン化推進

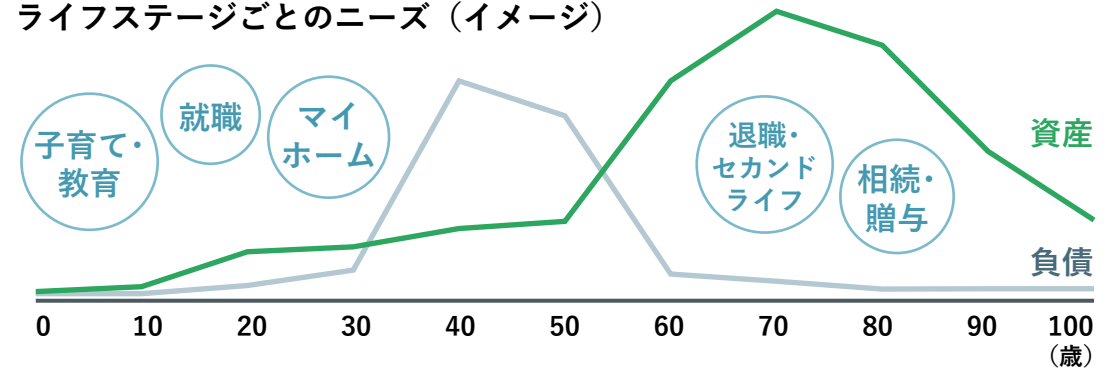
公金預金の獲得

- 機動的な運用原資の確保

顧客生涯価値の最大化

- CRMを活用し、お客さまのライフステージに合わせた最適なタイミングで金融サービスを提供

ライフステージごとのニーズ（イメージ）



ジュニアNISA
目的預金

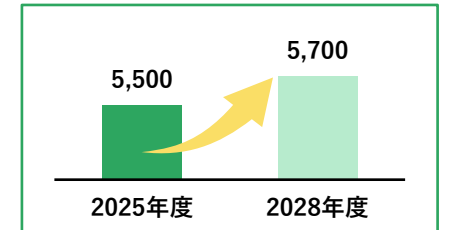
職場積立NISA、給与振込
各種ローン、ポイント還元

年金受取、相続サービス
遺言信託 など

個人ローン戦略

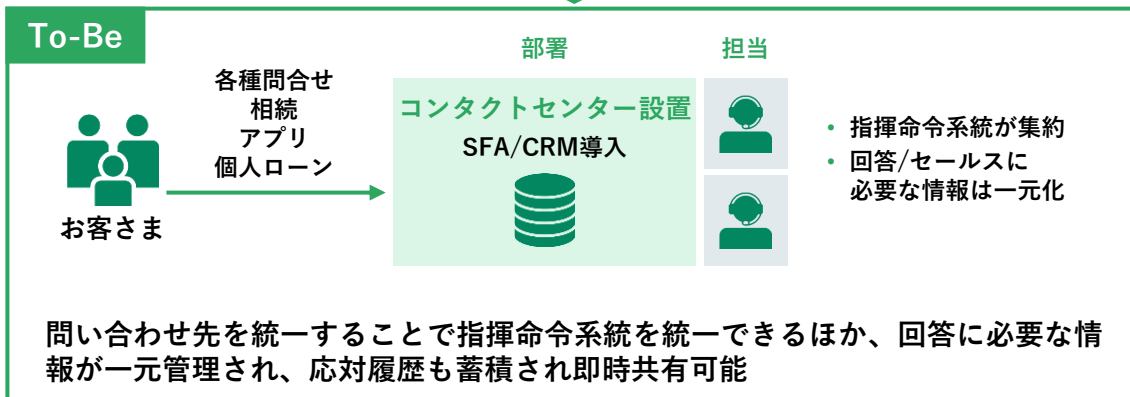
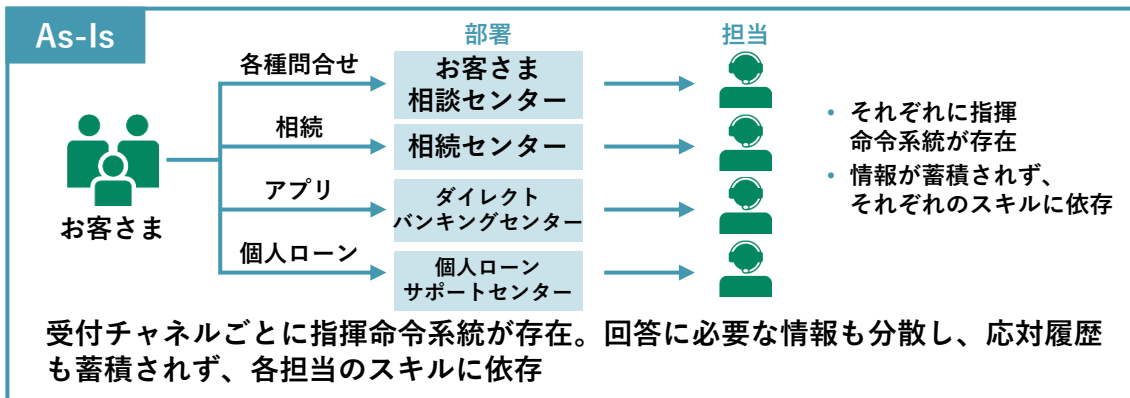
- 強化地区への戦略的人員配置とシェア拡大
- 消費者・カードローンのWEBマーケティング強化
- アライアンスによるコスト削減

個人ローン平残（億円）



顧客接点となる各チャネルの情報を一元化し、最適なサービスを最適チャネル・タイミングで提供
営業担当者のスキルを底上げし、個人のスキルに依存しない全員営業の実現を目指す

コンタクトセンター設置・CRM導入



営業変革

AIやデジタルを活用し、「営業担当者全員のスキルを底上げする」仕組みを構築

テクノロジーによるサポート	CRM/生成AIを活用することで、過去の折衝履歴や成功・失敗事例を基に営業タイミングや行動、お客さまが求める商品/サービスを自動レコメンド
営業担当者の人材育成	若手担当者はコンタクトセンターで貸出事務の基礎知識や基本的な営業スキルを習得。営業店ではAI等を活用し、個人のスキルに左右されない全員営業体制を目指す

マス層向けにアウトコール等の非対面営業を強化。SFA/CRM活用による成約率向上とともに、営業店における対面営業活動の時間創出や質の向上に繋げる

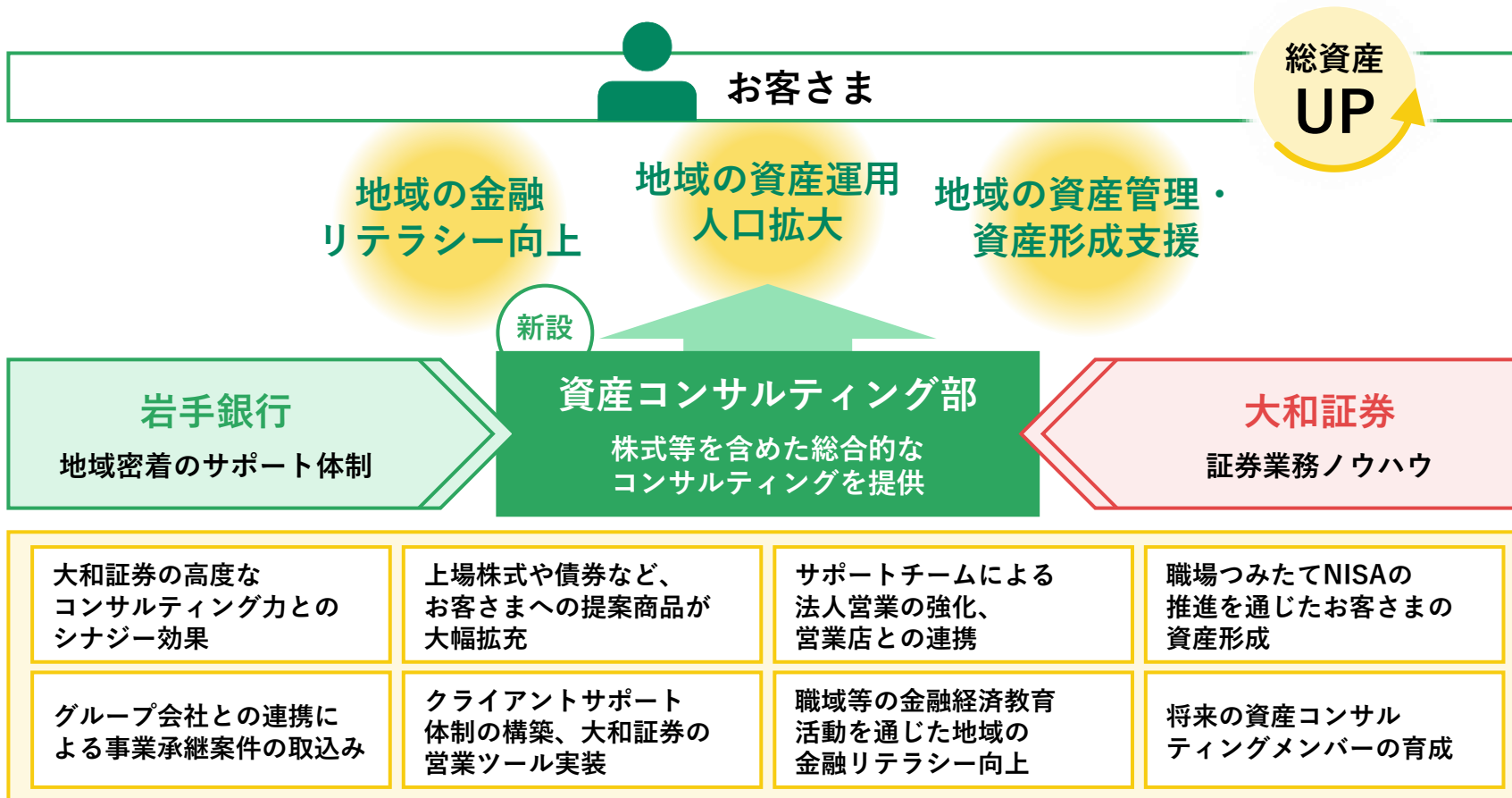


KPI	2028年度計画
アプリ契約者数	33万人
法人ポータル	3,000件

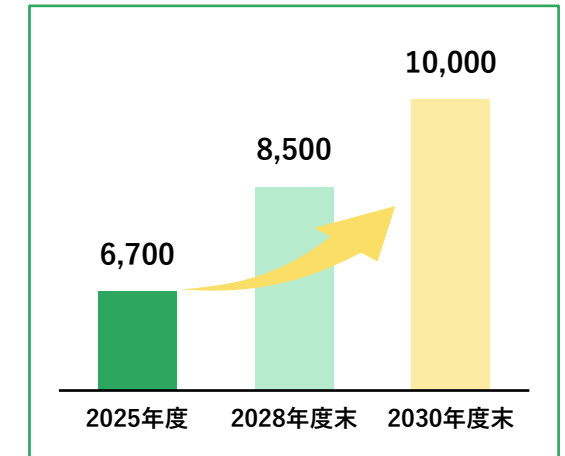
将来的には、コアセグメントのお取引先を倍増

4-2 基本戦略 1 コアビジネスの深化 – 資産形成ビジネス

当行の地域に密着したサポート体制と大和証券の証券ビジネスにおける知見・経験・プラットフォームの掛け合わせにより、「高度なコンサルティング体制の実現」と「地域の金融リテラシーの向上と底上げ」を図り、預金を含めた「総資産コンサルティングビジネス」を拡大し、将来的には預り資産残高1兆円を目指す



預り資産残高（億円）



4-2 基本戦略 1 コアビジネスの深化 – B/Sマネジメント

金利環境変化に適応したアセットアロケーションを追求し、リスク対比リターンを最大化させる

2028年度平残

運用サイド

貸出金

- 中小企業とストラクチャードファイナンスでリスクテイクしながら、残高積上げ
- 変動比率の引き上げ

有価証券運用

- 国債中心の運用
- デュレーション短期化
- 入替売買による利回り改善
- インフレ耐性の強い株式資産の積み上げ

短期運用

- 金利環境を見ながらコールローンも活用

運用

貸出金
2.4兆円

利回り
1.23%→2.03%

有価証券
1.1兆円

利回り（投信解約益除き）
1.17%→1.65%

短期運用
1,600億円

調達

預金等全体
3.5兆円

利回り
0.20%→0.72%

日銀借入
1,100億円

調達サイド

預金

- 個人、法人預金を中心に残高増加
- 調達コストを戦略的にコントロール、機動的な運用原資の確保
- 調達手段の多様化

4-2 基本戦略 1 コアビジネスの深化 – 有価証券運用戦略

インフレ基調が続く投資環境において、安定した収益源となるポートフォリオ構築を目指す

投資環境

- ・ 国内経済は緩やかな成長が持続し、企業業績も堅調推移
- ・ インフレ基調が続くなか、日銀は利上げ継続方針を維持（想定ターミナルレート1.50%）

運用方針

債券

- ・ デュレーション短期化、利回りの向上を狙った入替売買
- ・ 市場環境や規制動向を踏まえた金利リスクテイク
- ・ 国債比率の引き上げを通じた機動的なALM運営

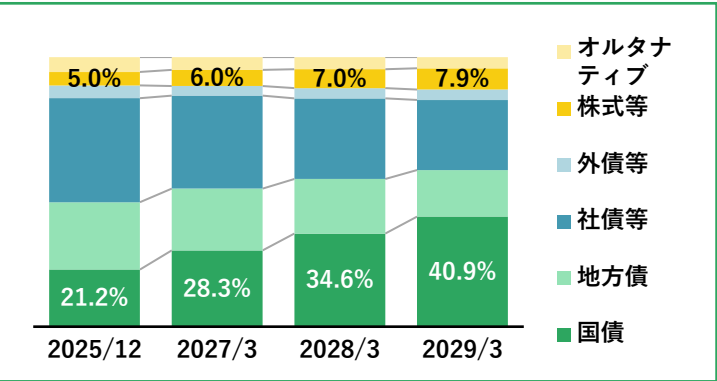
エクイティ（株式・REIT等）

- ・ インフレ耐性の高い株式資産の中長期的視点による積み上げ
- ・ ETF等を活用したキャピタルゲインの獲得（及び含み益資産の確保）

オルタナティブ

- ・ 収益源の多様化と期間収益の安定化を狙い、新領域も挑戦

アセットアロケーション



	2025年度 予想	2028年度 計画
有価証券利息 配当金	138億円	195億円
有価証券利回り	1.17%	1.65%

※投信解約益を除く

目指すべきリターン水準：『能動的コントロールを通じて政策金利プラス50bp程度のリターンを目指す』



4. 基本戦略の概要

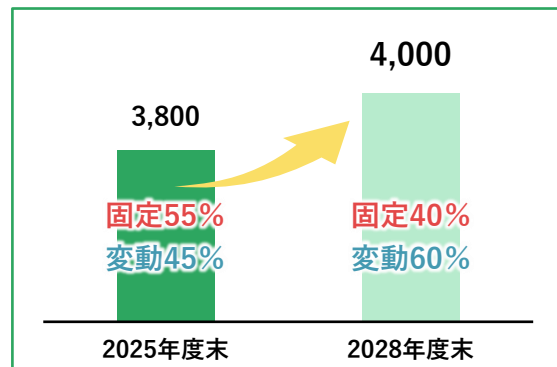
4-2 基本戦略 1 コアビジネスの深化 – ストラクチャードファイナンス強化・ALM高度化

ストラクチャードファイナンス強化

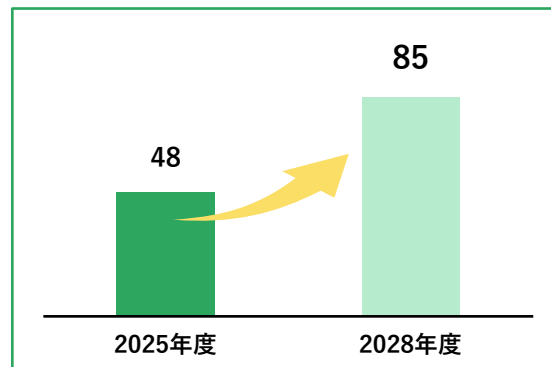
高収益分野へのリスクテイクに加え、償還再投資や固定変動最適化で、ポートフォリオの質を向上

プロジェクトファイナンス	➔	・ 大型案件や地元案件を厳選
仕組ローン	➡	・ 償還再投資で利回り向上
LBO	↗	・ 高収益セクターであるLBO・不動産ノンリコースにリスクテイク
不動産	↗	
その他	➡	・ 低利回りアセットを組替えし利回り向上

期末残高（億円）



年間資金利益（億円）

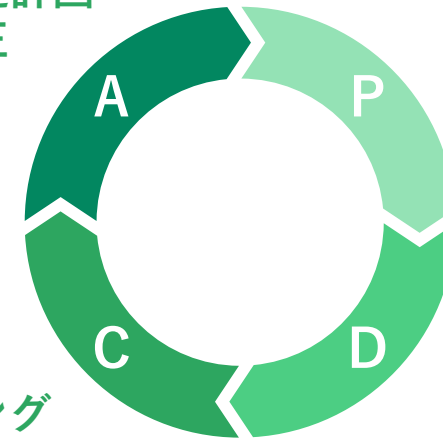


ALMの高度化

リスク対比リターンの向上に向けて、全体最適な資金の運用・調達をコントロール

運用・調達計画の軌道修正

分析による現状把握
運用・調達計画の策定



モニタリング

資産・負債のコントロール

機動的なALM運営が可能となる体制に変革

ALM委員会

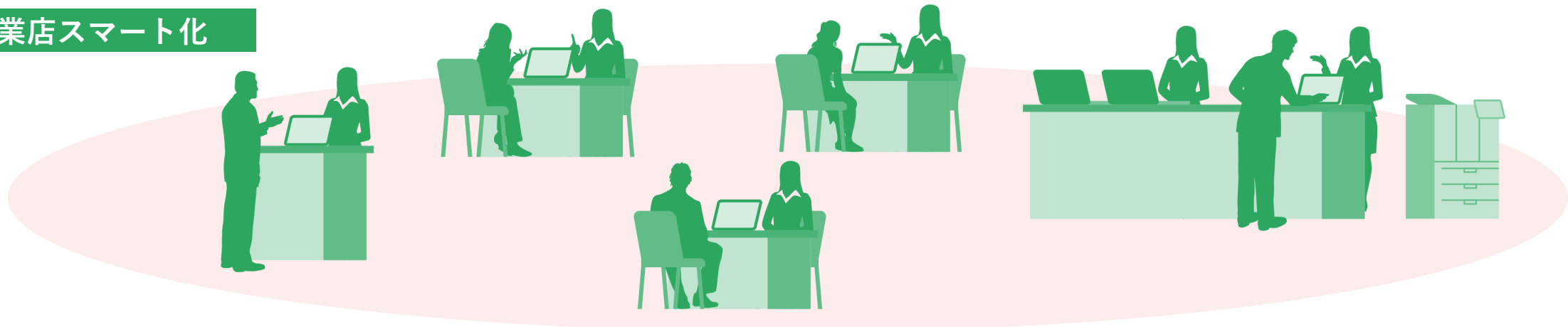
各種委員会

各種会議体

各種作業部会

「事務の場」から、お客さまの来店動機をつくる「コミュニケーションの場」へと進化させ、
「当行ファン」の獲得につながるチャンネルとして機能させる

営業店スマート化



お客さま中心の接客スタイル

- 事務→コミュニケーションの場
- 寄り添い型の手続き

お客さまの利便性向上

- 伝票記入不要
- 処理時間・待ち時間の短縮

事務軽量化・ミス削減

- 伝票・現金ハンドリングレス
- オペレーションの標準化

汎用デバイスの活用

- 営業店事務をタブレットに集約
- 勘定系専用端末削減

今後の店舗活用

- 銀行店舗を通じて、人が集まり地域の魅力が上がることで、地域の活性化や顧客基盤の確保に繋がる空間を創出する、社会性の高い店舗づくり
- 安全かつ快適な職場スペースを作ることで、従業員満足度やパフォーマンスも向上



当行グループは、地域価値共創目標の実現に向けた取組みを通じて、地域を取り巻く社会課題への対応および地域の成長力引上げにつなげる

地域の成長力引上げ

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削減への貢献
2013年度対比△57% (2030年度まで)

地域価値共創目標の実現

社会課題

- 人口減少
- 経営者高齢化
- 物価高
- 労働力不足
- 倒産件数増加
- 若者流出
- 一次産業従事者減少
- 社会インフラ減少
- 温暖化対応

地域産業振興

- 自動車/半導体分野進出企業へのコーディネート
- M&A/ファンド事業による成長支援
- 外部連携による新産業分野進出
- CVCを通じたスタートアップとの連携

生産性向上

- 地域DX推進企業との連携
- AIを活用した業務効率化支援

人材育成

- 高等教育機関と連携した人材育成プログラムの提供
- 経営者候補、同世代交流プログラムの提供による成長促進

県民所得水準の向上

- 資産運用コンサルティングの高度化
- 地域金融リテラシー向上

事業者支援

- M&A/ファンドを活用した事業承継支援
- 事業再生コンサルティング
- 各種補助金活用促進

労働力不足への対応

- 副業/兼業の促進
- 介護/病気による離職防止

社会基盤・生活基盤の維持

- 地域密着型の店舗運営
- 地域医療機関への経営支援
- 一次産業従事者への生産性向上支援
- 公共インフラ維持管理支援

地域資源活用

- 地域商社を通じた販路拡大
- まちづくり会社の運営支援
- 事業者連携による森林資源活用

当行グループのアプローチ

地域脱炭素化支援

- 自治体が進める脱炭素先行地域計画への積極的関与
- 地域脱炭素支援推進組織との協働
- 海洋/森林資源を活用した炭素吸収プロジェクト推進
- 地域での温室効果ガス削減活動におけるJ-クレジットの活用

再生可能エネルギー推進

- 太陽光発電事業参入
- 再エネ事業への金融支援
- 地熱エネルギー活用推進
- 当行グループ使用電力 (Scope2) の再エネ化

重点領域① 産業クラスター×進出企業の「集積・高度化」支援（自動車・半導体等）

背景・狙い

- 地域には「誘致」にとどまらず、進出後の操業拡大・機能高度化を支える人材・協力企業群・インフラ・エネルギー等の受け皿整備が求められている。
- 地場企業の参入促進と産学官連携（人材育成・研究開発の循環）を一体で進めるとともに、岩手県ならではの半導体・自動車産業集積を成長エンジンとして掛け合わせ、県内産業の波及効果を最大化し、県内総生産の押し上げにつなげる。

施策方向性

- 進出企業連携×地場産業参入促進による産業集積・高度化
進出企業や県外親会社とのリレーションを起点に、県内への事業の一部移転、工場増設・新設を後押しするとともに、地場企業の参入促進（取引・サプライチェーン組込み）を通じて現地調達の拡大を図り、“外貨獲得”につながる産業集積・高度化を促進する。

具体施策

- 進出企業・県外親会社とのネットワークを活用した、県内への事業移転／工場増設・新設の提案・実行支援
- 進出企業と県内サプライヤーのマッチング等、現地調達・取引拡大支援（コーディネート）
- 産業集積・高度化に資する投資・資金需要の取り込み（設備投資・運転資金等の金融支援）
- 外部機関等とも連携した基幹産業の競争力強化施策の推進

国・岩手県の
施策との連関

（地域金融力強化プラン 金融庁2025年12月）

内外プレイヤーとの連携を通じた中堅・中小企業への成長支援／企業価値担保権も活用した事業性融資の促進／
経営者保証に依存しない融資の促進／投資専門子会社を通じた資本性資金の供給促進 ほか

（いわて県民計画 岩手県 2019-2028 第2期アクションプラン）

安定した雇用の確保、若者や女性が働きやすい環境の整備／自動車・半導体産業等の集積、GXやDXなどの変革への対応の推進 ほか

重点領域② 地場産業の基盤維持・競争力強化（農林水産・観光・地域資源）	
背景・狙い	<ul style="list-style-type: none"> 岩手県の主力産業である農林水産業は担い手不足・資材高騰等で供給基盤が揺らぎ、影響は加工・物流・観光にも波及する。観光も有望な資産を有する一方で受入体制や商品造成・販売導線の弱さから稼ぐ力が伸び切らない。 基盤維持（担い手・生産性）と高付加価値化（単価・販路・ブランド／滞在価値）を一体で推進し、地場産業を“守りながら伸ばす”ことにグループ全体で取り組む。
施策方向性	<ul style="list-style-type: none"> 供給基盤の維持・高度化による地場産業競争力強化：地場基幹産業への先端技術導入・省力化投資支援や観光受入体制の整備により供給制約を緩和、持続的な県内経済成長に貢献する。 「磨き上げ」統合支援による域外市場開拓・収益力向上：地域商社を核に、農林水産物の磨き上げ（規格・ブランド・物流）と、観光の磨き上げ（体験造成・滞在価値・販売導線）を束ね、域外市場で選ばれる形に整え、収益力向上を支援する。
具体施策	<p>供給基盤の維持・高度化（農林水産／観光）</p> <ul style="list-style-type: none"> 先端技術の導入・活用：専門企業・スタートアップ・研究機関等と連携し、農地集約やスマート農業の導入から運用定着までを支援 関係機関との連携：自治体、JA・漁協、観光協会/DMO、交通事業者等と連携 <hr/> <p>「稼ぐ力」の外向き転換（農林水産物／観光商品の高付加価値化）</p> <ul style="list-style-type: none"> 販路開拓：大都市圏等域外の小売・外食・卸・EC等との商談機会創出 商品・流通・体験の磨き上げ：商品企画（規格・ブランド）、パッケージ/表示対応、認証対応、物流を含めた供給体制の整備。体験造成、滞在価値向上等整備
国・岩手県の施策との連携	<p>（地域金融力強化プラン）</p> <p>内外プレイヤーとの連携を通じた中堅・中小企業への成長支援／企業価値担保権も活用した事業性融資の促進／スタートアップ企業等の成長企業の資金調達支援／地域課題の解決／地域活性化の取組の推進 ほか</p> <p>（いわて県民計画）</p> <p>農林水産物の輸出拡大、主要魚種の極端な不漁への対応／観光DXによる観光推進体制の強化、観光で稼ぐ地域づくり／歴史資源や伝統文化を生かした地域活性化 ほか</p>

4-3 基本戦略 2 地域共創の推進 – 重点領域

重点領域③ 地域共創による地域・まちづくり（地域課題解決×収益機会の最大化）

背景・狙い

- 公共施設や道路・橋梁といったインフラ施設の老朽化、人口減少や人口構造の変化をはじめとする社会経済情勢の変化への対応、災害対応などが大きな社会課題となっている。一方で、地方の自治体を中心として財源不足や技術系職員の減少といった問題が顕在化している。
- PPP/PFI等の官民連携スキームを活用して社会インフラ整備に主体的に関与し、サービス品質と持続可能性を両立する運営モデルへの転換（実装）を進めるとともに、**案件創出・資金アレンジ等を通じて地域課題解決と収益機会の最大化を図る。**

施策方向性

- **多主体連携による地域課題解決と事業化の推進**：持続可能な地域社会の実現に向け、地域・まちづくりを主導する。
- **自治体、大学、ローカルゼブラ企業等の地域プレイヤーや関係省庁を含む外部機関と連携し、地域課題の解決と持続可能なビジネスモデルの創出を推進する**

具体施策

- 自治体版事業性理解に基づく自治体との戦略的パートナーシップ構築、官民共創の枠組みを活用した地域・まちづくり案件の組成・推進
- PPP/PFI、指定管理、コンセッション、PFS、SIB等の官民連携スキームの活用による事業化・収益化の最大化
- 自治体・大学・地域企業等との連携体制構築による、地域課題解決と事業性を両立するモデルの横展開

国・岩手県の施策との連携

（地域金融力強化プラン）

内外プレイヤーとの連携を通じた中堅・中小企業への成長支援／地域課題の解決／地域活性化の取組の推進 ほか

（いわて県民計画）

社会資本の予防保全型維持管理の推進／河川改修や防災施設の整備などのハード対策／
県営住宅・空き家等のストックを活用した取組 ほか

4-3 基本戦略 2 地域共創の推進 – 重点領域

重点領域④ 実装型DX×BPOで進める省人化・生産性向上（伴走支援・拠点展開）

背景・狙い

- 人口減少と高齢化の進行により幅広い業種で人手不足が常態化し、需要があっても供給しきれない機会損失が拡大している。このため、地域経済の裾野を支える中堅・中小企業の生産性を底上げし、限られた人員を付加価値の高い業務へ再配置できる環境整備が必要である
- 多くの事業者では、投資余力・デジタル人材・ノウハウの不足から部分最適にとどまり、運用定着に繋がっていない。そこで、課題整理→導入→運用定着→効果検証までの伴走と、バックオフィスの外部化・共同化を組み合わせ、地域全体の省人化と生産性向上を加速する

施策方向性

- 取引基盤を活かした“実装型DX”の面展開：デジタルサポートチームを中核に課題整理→導入→運用定着→効果検証まで伴走
- 拠点（デジタルラボ）横展開による相談・実装の受け皿増強：「デジタルラボ」の他地域展開で、県内のDX実装力を底上げ
- “省人化の共通基盤”を整備：BPO等の外部化・共同化を進め、間接業務負担を軽減し、本業への集中と生産性向上を実現

具体施策

デジタルサポートチーム

- 現状診断・課題整理：業務プロセス（販売・製造/施工・在庫・請求等）の可視化、ボトルネック特定、投資優先順位付け
- 伴走型の実装支援：ツール選定前の要件整理、導入計画策定、社内推進体制づくり（責任者・運用ルール）

「デジタルラボ」他地域展開

- 実証・横展開：成功事例の見える化、業種別の導入モデル作成、他地域・他支店への展開
- 地域プレイヤー連携：自治体・商工団体・支援機関と連携した共同イベント、課題別ワーキングの開催

バックオフィス外部化・共同化による業務効率化

- 対象業務の切り出し：経理、労務、総務等の定型業務を中心に設計
- 本業リソースの再集中：業務プロセスと人員配置の再設計、限られたリソースを付加価値の高い本業へ再集中

国・岩手県の施策との連携

（地域金融力強化プラン）

内外プレイヤーとの連携を通じた中堅・中小企業への成長支援／地域企業へのDX支援の推進／地域課題の解決／企業価値担保権も活用した事業性融資の促進／地域活性化の取組の推進 ほか

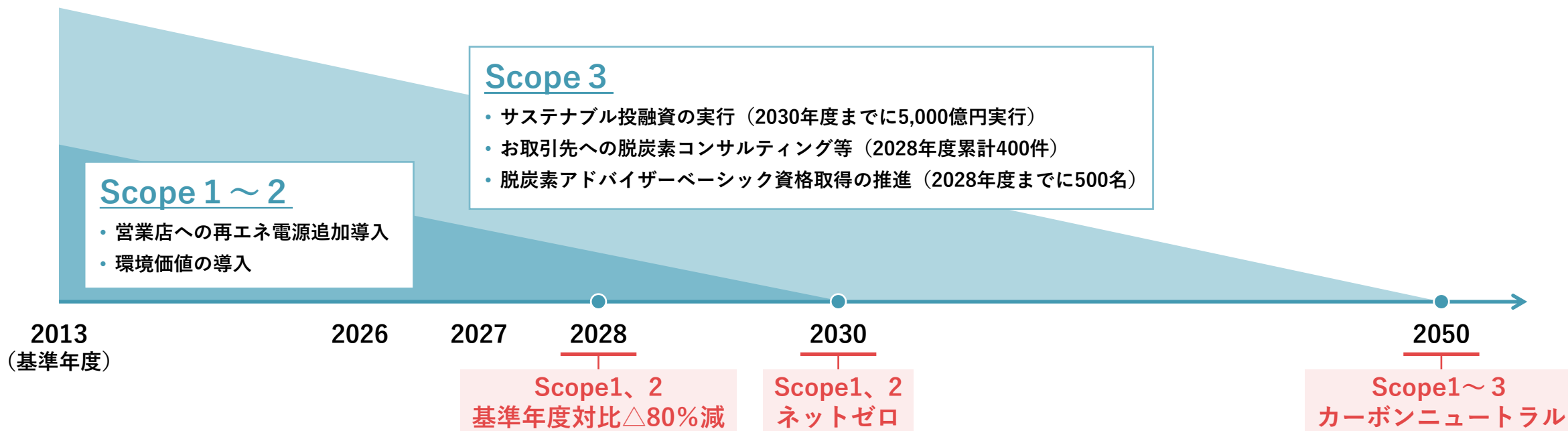
（いわて県民計画）

各産業のデジタル化やDXを推進する人材の育成／県民の豊かな暮らしの実現に向けた各分野のDXの推進／市町村におけるデジタル技術の活用支援 ほか

4-3 基本戦略 2 地域共創の推進 – 気候変動対応、環境保全活動

気候変動対応

2030年度のScope1、2のネットゼロに向けてアクションプランを進める



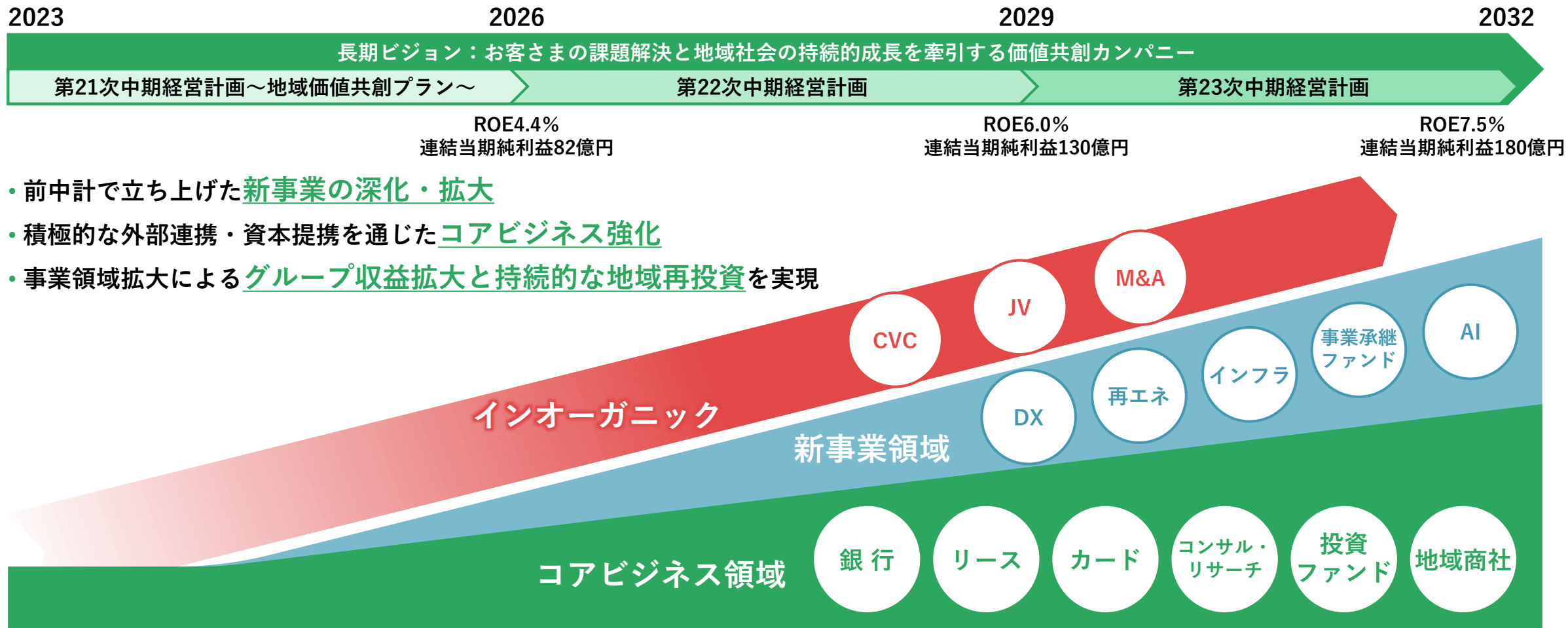
環境保全活動

いわぎん30by30プロジェクトの推進

- 森林の保全および水産資源の保護・振興を通じた健全な自然環境の維持・回復を図るネイチャー・ポジティブの実現に資する取組み

4-4 基本戦略 3 事業領域の拡大 – 事業ポートフォリオの拡大イメージ

前中計で立ち上げた事業の深化・拡大とともに地域課題起点で新領域のビジネスモデルを探索・実装することで、地域への提供価値の幅を広げていく



4-4 **基本戦略 3** 事業領域の拡大 – 創出事業の深化・拡大、地域共創型ビジネス（新事業）

外部の技術・人材・顧客接点を取り込む戦略的オープンイノベーションと、CVC/M&Aなどのインオーガニック成長手段を積極的に組み合わせ、立ち上げの早期化とスケール化を両立する

事業領域	創出事業・新事業	今後の展開・新事業内容
創出事業の 深化・拡大	再生エネルギー関連事業	<ul style="list-style-type: none"> 「コンサル+α（発電・供給）」を軸に、自治体・事業者のGX案件を計画～実装～運用まで一気通貫で支援 需要家向けに「再エネ×蓄電×EMS×小売」の統合提案を標準化し横展開
	ベンチャーデット	<ul style="list-style-type: none"> 地域の成長企業・スタートアップに対し、資本政策を踏まえた負債による成長資金を供給 CVC/外部投資家・VCと連携し、目利き・モニタリングを高度化
	インフラマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 自治体の老朽化・人手不足課題に対し、業務の高度化・運用を包括的に支援（受託型の拡大） 案件を通じて包括民間委託等のマネジメント受託、PFI/PPP等の資金需要の掘り起こし→金融組成へ接続
	スマート農業	<ul style="list-style-type: none"> 一次産業の省人化・高収益化を目的に、実証から社会実装へステップアップ サービス提供者と農業者とのハブの役割を担い、地域の「稼ぐ農業」を支援
新事業 〔地域共創 ビジネス〕	BPOプラットフォーム	<ul style="list-style-type: none"> 地域企業・自治体のバックオフィス課題（人手不足、業務属人化）に対し、共同利用型の受託基盤として拡大 DX（業務設計・自動化）+経理・人事労務・請求等の標準業務の集約受託（共通プロセス化）
	観光振興プロデュース	<ul style="list-style-type: none"> 地域資源活用・域内消費の拡大を狙い、自治体・DMO・交通・宿泊等と連携した周遊・滞在を拡大 「周遊導線づくり」「体験造成」「販路（予約・販売）」を束ねた地域プロデュースに展開
	新事業X	

オープンイノベーション 外部資源を束ねて価値提供を拡張
 当行単独では持ちにくい「技術」「運用」「現場オペレーション」を外部と組み、提供価値を一気通貫化

インオーガニック CVCで実装力を獲得
 CVCファンド投資先との連携・協業を通じて事業の深化・拡大・新事業創出の事業化の確度を高める

4-5 基本戦略 4 ウェルビーイングの追求 – 職員の働きがい向上

- 職員一人ひとりが「心身の健康」「精神的な充実」「価値共創の結びつき」を通じ、ウェルビーイング（幸福）を実感できる状態を実現する。
- D&Iから、Equity（公平性）の概念を加えたDE&Iの推進、「働きや成果」に報酬面でも報いる職場づくり

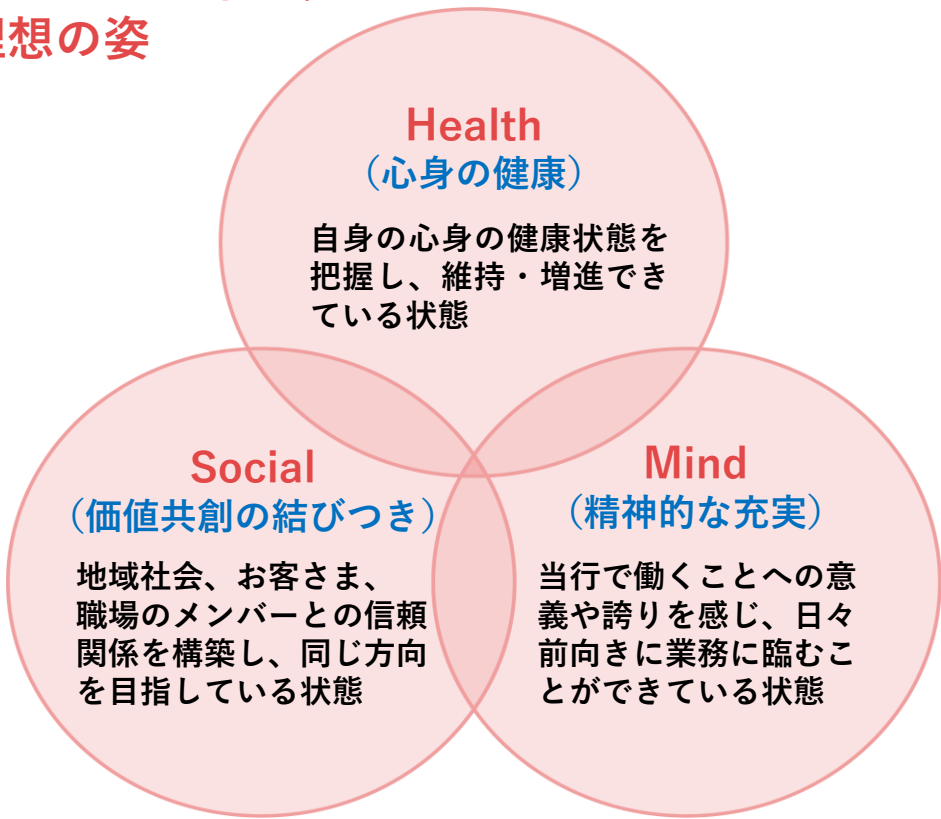
ウェルビーイングの理想の姿

安心して働くことのできる基盤の整備

- 働きやすい職場環境の整備
- 公平性・納得性向上に向けた各種制度の見直し

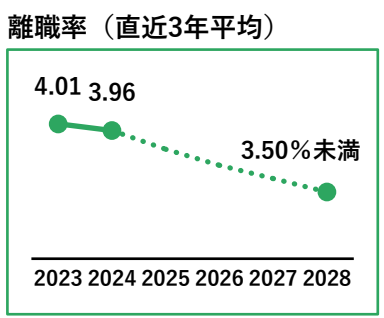
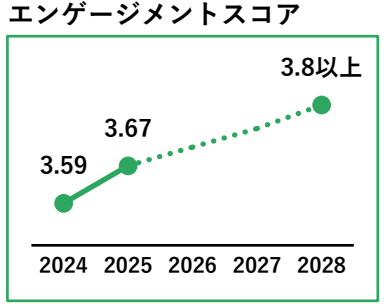
やりがいの向上と組織の活性化

- 理念の浸透と部門間連携の推進
- 価値提供の実感と成長の両立



組織の持続的な成長

ステークホルダー間での豊かさの共有



4-5 基本戦略 4 ウェルビーイングの追求 – 業務プロセス変革・戦略的人員配置

- 本部・営業店のバック業務フローを抜本的に見直し生産性を向上させ、50名以上の人員創出を実現
- 注力分野へ戦略的に人員を配置し、営業強化と人材育成に取り組む

業務プロセス変革

本部業務

組織毎に点在しているバック業務や類似業務のリバランスにより業務を効率化

- ・ 非対面チャネルや融資関連などの本部バックオフィス業務を事務集中センターに集約
- ・ 生成AI等を活用して業務プロセスを抜本的に見直し、生産性を飛躍的に向上させる

営業店業務

店頭業務や融資事務・営業を本部集約し、お客さまと向き合う時間を創出
 ～営業店を“事務拠点”から“営業拠点”へ～

内部業務

- ・ 少量多品種業務や為替業務などの後方事務の本部集約

融資業務

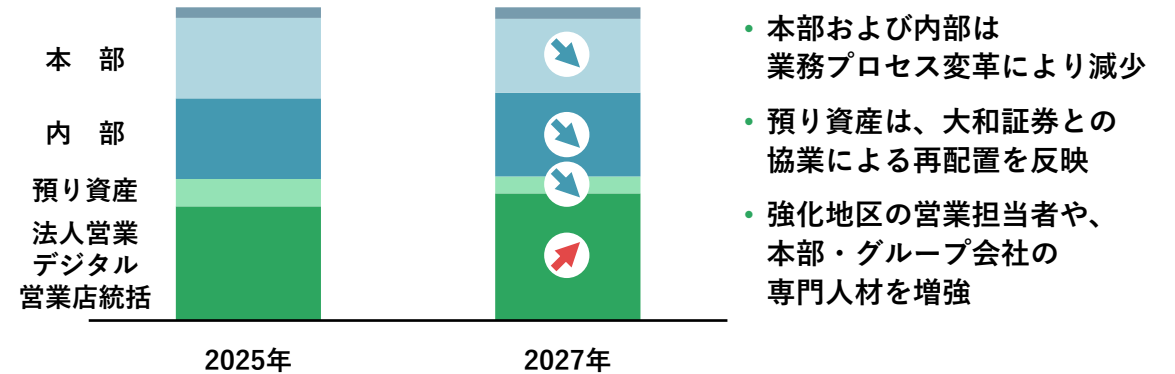
- ・ 融資実行事務や、法人営業の一部本部集中
- ・ 既存業務フロー見直し

融資渉外および注力業務への創出人員50名以上

経営戦略と連動した戦略的人員配置

- ・ 創出人員を注力分野に配置するほか、採用強化等により総人員を維持させる

総人員は1,500名程度を維持



- ・ 本部および内部は業務プロセス変革により減少
- ・ 預り資産は、大和証券との協業による再配置を反映
- ・ 強化地区の営業担当者や、本部・グループ会社の専門人材を増強

注力分野

戦略的人員配置

営業店

- ・ 強化地域に重点配置

本部

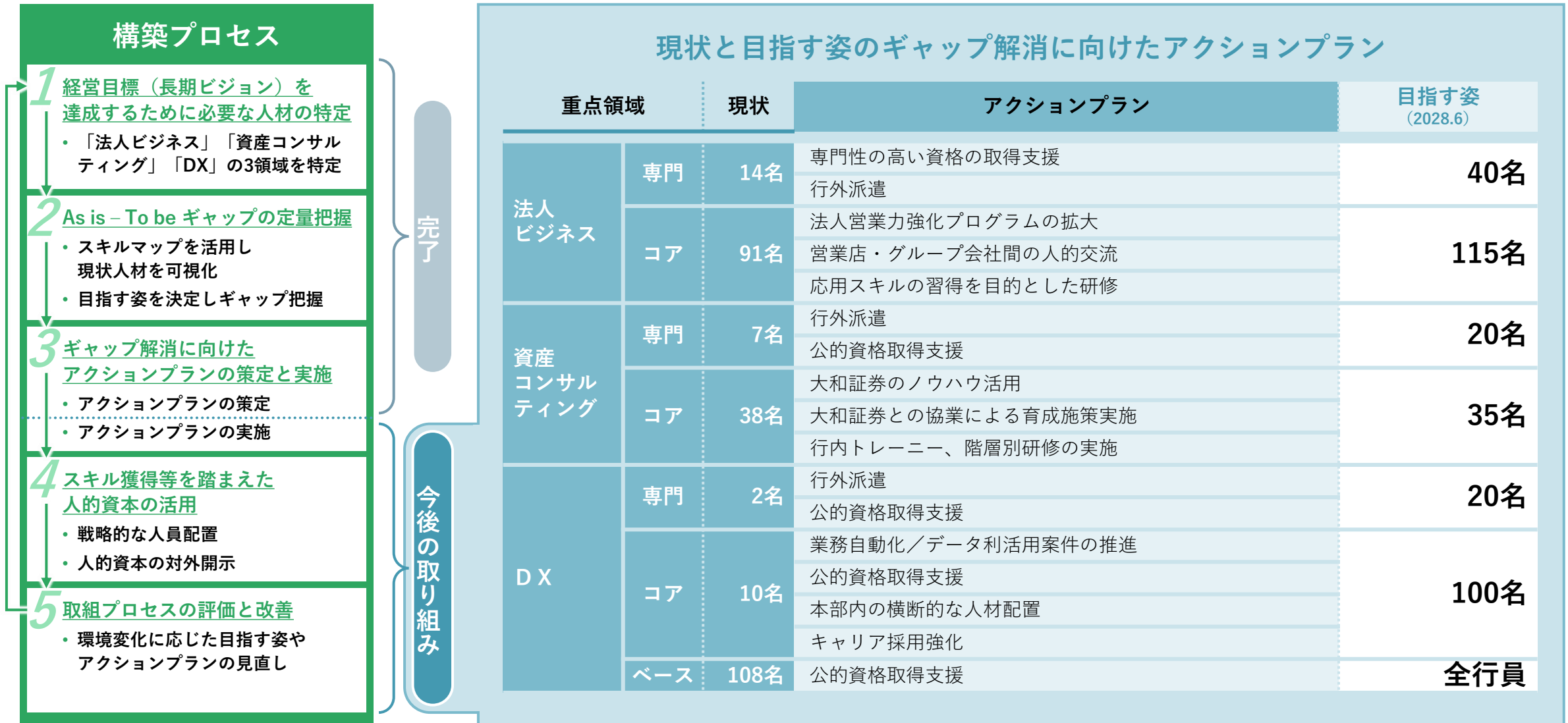
- ・ 本部渉外を増強し、営業店支援のほか専門業務の相談窓口を設置

グループ会社

- ・ コンサル部門を増強、M&A等の案件成約増加
- ・ 営業店にコンサル人材を還流させ、ノウハウを伝授

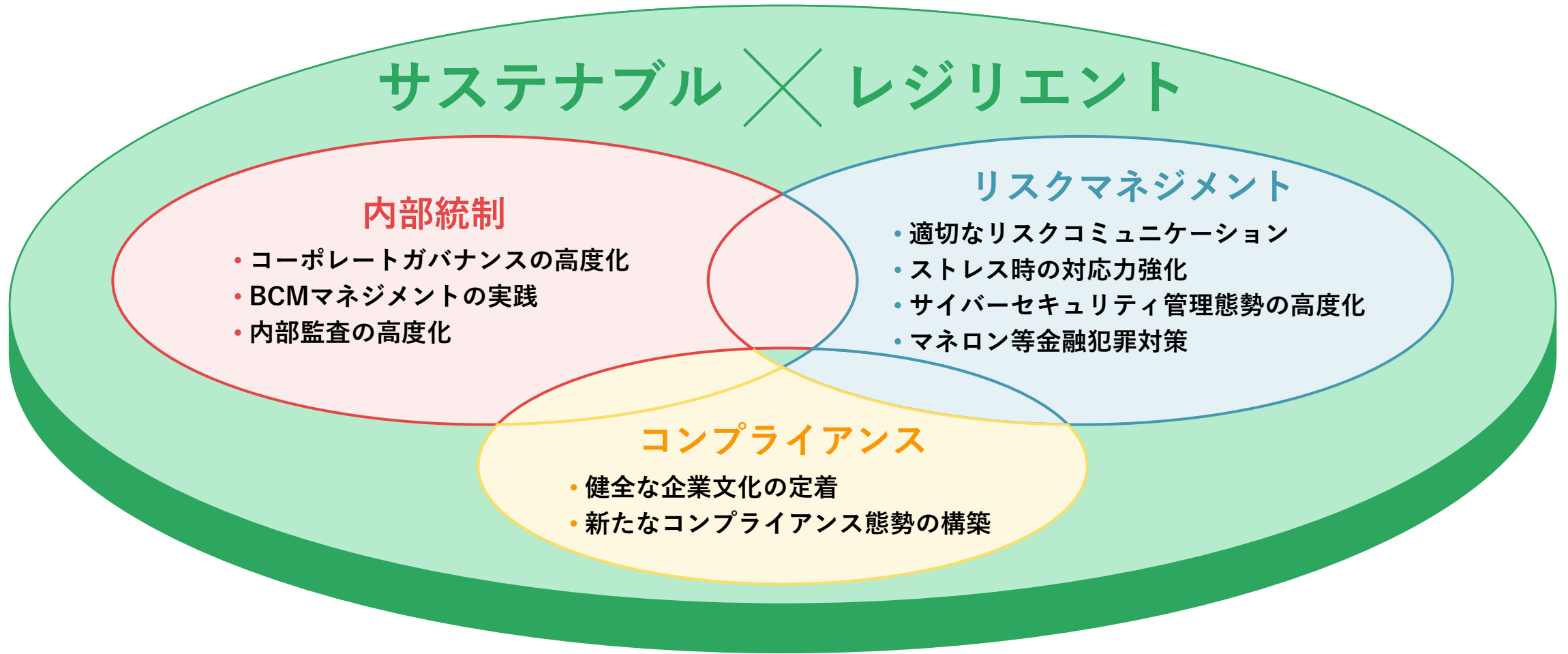
4. 基本戦略の概要

4-5 基本戦略 4 ウェルビーイングの追求 – 人材ポートフォリオ構築



頑健な経営基盤の構築 – 強固な経営基盤の確立

複雑化する事業リスクの低減・極小化を最重要課題と位置づけ、
お客さまに対して安全・安心な金融機能を提供するための強固な経営基盤を確立する



4-6 基本戦略 5 頑健な経営基盤の構築 – リスク管理態勢の高度化

リスク管理態勢の基本方針

トップリスクの特定と認識の共有

金融・経済環境の変化、金融制度の変更、当行の戦略等に照らして影響の大きい重要なリスク（トップリスク）を特定し、組織全体で認識を共有の上で施策を実行

ストレス時対応力の強化

リスクの顕在化が経営に与える影響を分析のうえ（ストレステスト）、平時からアクションプランを検討し、危機時の意思決定プロセスや連携体制を明確化

PDCAサイクル

現状・要因分析、リスク量・リスクアセット等のリスク余力の提示などにより改善・見直しを実施し、リスク管理のPDCAサイクルを通じて適切なリスク対比リターンを獲得

具体的アクション

<p>統合的リスク管理</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・トップリスクによるリスク認識共有と各種施策との関連強化 ・ストレス時対応力の強化のためのストレステスト見直し（シナリオ見直し、テスト結果の活用、規程化等） ・作業部会設置等による各種委員会の活性化 	<p>信用リスク管理</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・モニタリング強化によるリスクテイク状況の把握（影響分析・改善策提案等） ・金融商品会計基準改正に対応するリスク管理手法の見直し
<p>市場リスク管理・流動性リスク管理</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・リスクカテゴリー別管理・分析の高度化（規程・ルールの見直し等） ・リスク管理高度化のためのITインフラ投資（システム更改） ・金利ある世界、デジタルバンクラン等を踏まえた流動性ストレステスト見直し 	<p>オペレーショナル・リスク管理</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・サードパーティ管理の高度化（サードパーティに係るサイバーセキュリティリスク等） ・営業店事務の削減とナレッジの共有化

4-6 基本戦略 5 頑健な経営基盤の構築 – サイバーセキュリティ対応、AML・金融犯罪対策

お客さまに安全・安心な金融機能を提供するため、
サイバーセキュリティ対応やAML・金融犯罪対策についてさらなる態勢強化を図る

サイバーセキュリティ対応

対処すべき課題

- ・サイバー攻撃の高度化・巧妙化
- ・サプライチェーンの拡大・複雑化

対応方針

- ・経営陣主導によるサイバーセキュリティ管理態勢の高度化
- ・サプライチェーンを含むリスク管理の強化

具体的アクション

体制整備、人材育成

- ・3線防衛体制の運用開始
- ・サイバー人材の育成

サイバーリスク管理高度化

- ・リスク管理にかかる手順整備
- ・セキュリティ診断の実施
- ・不正侵入検知等技術的対策導入

戦略策定、規程見直し

- ・基本方針に基づく戦略策定
- ・セキュリティ関連規程の見直し

サードパーティ管理強化

- ・サードパーティ管理対象の選定
- ・管理規程等の制定、台帳整備、
モニタリング評価シート整備

AML・金融犯罪対策

対処すべき課題

- ・FATF第5次審査を見据えたマネロン等対策の高度化
- ・多様化かつ巧妙化する金融犯罪への対策強化

対応方針

- ・マネロン等リスクに対する管理態勢の構築と行内の意識醸成
- ・金融犯罪予防策の適時実施、事象発生時の迅速な対応体制の整備

具体的アクション

- ・有効性検証の継続実施により、
マネロン等対策の最新化と不備事項の改善策を実行
- ・県警、県内金融機関との金融犯罪対策会議の実施し、
金融犯罪対策・口座不正利用防止策を共有
- ・AIスコアリングサービスの導入による取引モニタリングの効率化、
検知ルールの適切な設定
- ・犯罪収益移転防止法改正に対応した事務規程の改正と事務の効率化

危機対応ガバナンス

有事における企業統治の枠組みを「危機対応ガバナンス」として機能させる態勢を構築

基本原則

- 1 社会インフラとしての事業継続性
- 2 顧客の財産保護および被害拡大防止
- 3 財務健全性および社会的信頼の確保

リスク事象

- 自然災害（地震、津波、風雨災害ほか）
- 感染症拡大
- サイバーインシデント発生
- フィッシング詐欺等の大規模な金融犯罪 など

BCM（事業継続マネジメント）

BCP・コンティンジェンシープランを包含・拡張【経営管理】

危機の検知

危機区分の整理

判断主体の切替

エスカレーション

停止・再開判断

BCP（業務継続計画）

〈計画〉 定型・手順型

- 想定事象に対する定型対応計画
- 手順・代替・復旧の計画
- 想定内が前提

コンティンジェンシープラン

〈即応判断〉 非定型・判断型

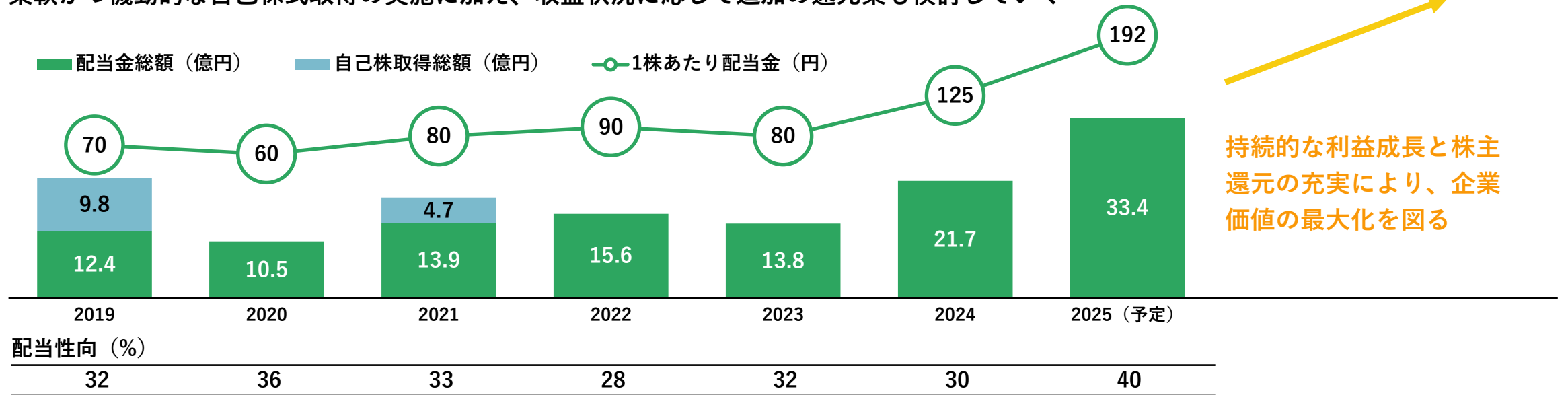
- 想定外の局面に対する判断型対応
- 被害拡大防止・柔軟対応
- 想定外が前提

4. 基本戦略の概要

4-7 株主還元、IR・SRの強化

株主還元

- ・ 累進的配当および配当性向40%を基本としつつ、持続的な利益成長の実現により、1株当たり配当金の引き上げを図る
- ・ 柔軟かつ機動的な自己株式取得の実施に加え、収益状況に応じて追加の還元策も検討していく



情報開示の充実

投資家に対する全国認知度を向上

- ・ ホームページの投資家サイトの改善・充実
- ・ SNSプラットフォームによる配信
- ・ 配信専門業者の活用

対話の充実

当行グループ概要・取組みの理解度を向上

- ・ 証券会社と連携した個人投資家向け説明会の実施
- ・ 機関投資家とのワンオンワンの実施
- ・ SRの継続
- ・ 政策保有株式の縮減、個人株主の増加

KPI	2028年度
個人株主数	9,000人
機関投資家との対話	累計100回

株式会社岩手銀行 総合企画部

TEL : 019-623-1111 (代表)

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。