



2025年 3月27日

各 位

会 社 名 株式会社 秋 田 銀 行  
代 表 者 名 取締役頭取 芦 田 晃 輔  
(コード番号 8343 東証プライム)  
問 合 せ 先 上席執行役員経営企画部長 林 口 哲 也  
(TEL. 018-863-1212)

## 新中期経営計画の策定について

株式会社秋田銀行（頭取 芦田 晃輔）は、2025年4月からの3年間を計画期間とする中期経営計画を策定しましたので、お知らせします

記

### 1 計画期間

2025年4月～2028年3月（3年間）

### 2 中期経営計画の概要

#### (1) 計画策定の背景・考え方

本計画は、2030年を展望する秋田銀行グループ VISION「価値をつくる。未来へつなぐ。」の実現に向けた第2フェーズとして位置付け、第1フェーズで着実に強化してきた経営基盤を礎に、お客さま・地域の課題解決を通じた社会的価値・経済的価値の創出が循環する「価値共創ビジネスモデル」を確立するとともに、地域資源を磨き上げる新たな事業・プロジェクトへの取組みを並行して進め、当行グループの企業価値向上を実現します。

新たな中期経営計画の策定にあたり、外部環境の変化や、これにともなうステークホルダーへの影響を踏まえ、当行グループの重要経営課題（マテリアリティ）を改めて整理しました。本計画では、3つの基本方針に基づく取組みの推進を通じてマテリアリティに対応し、ステークホルダーとともに地域と当行グループの持続的成長を目指します。

#### ○ 再整理したマテリアリティ

- |                     |              |
|---------------------|--------------|
| ● 地域の持続的成長          | ● 人的資本経営の実践  |
| ● 人生100年時代の暮らしのサポート | ● 企業価値の持続的向上 |
| ● 豊かな自然環境の維持と継承     |              |

#### (2) 基本方針

##### ■ 基本方針① 価値共創ビジネスモデルの確立

課題解決の深化、金融が持つ力の最大化により、将来にわたって持続可能なビジネスモデルを確立する。

##### ■ 基本方針② 地域資源の錬磨と高付加価値化

地域資源の磨き上げを通じて新たな付加価値の創出をはかり、地域と当行グループの持続的な成長へチャレンジする。

##### ■ 基本方針③ 人的資本の充実

社会的・経済的価値創造のために最も重要な経営資源の充実をはかる。

### 3 経営目標と中長期 VISION で目指す水準

項目		2027年度 経営目標	2030年度に 目指す水準
財務指標	当期純利益（連結）	80億円以上	100億円以上
	ROE（連結）	4.5%以上	5.0%以上
	OHR（単体・コア業務粗利益ベース）	65%未満	—
	自己資本比率（連結）	11%程度	—
価値共創指標	お客さまサービス等利益	40億円以上	50億円以上
	地域価値共創事業収益	7億円以上	10億円以上
	地域価値共創新規事業化数	(2030年度目標のみ)	10件以上
	CO2排出量削減率（2013年度比）	80%削減	ネットゼロ
	従業員エンゲージメントスコア	58点以上	60点以上
	女性管理職比率	18%以上	25%以上

### 4 その他

詳しい内容は別紙をご覧ください。

以上



価値をつくる。未来へつなぐ。

2030年グループVISION『価値をつくる。未来へつなぐ。』

# 中期経営計画 第2フェーズ2025-2027年度

2025年3月



## 目次

## 前中計までの振り返り

前々 中期経営計画からの振り返り	4
3つの基本戦略の成果と課題	5
目標とする経営指標の実績	6

## 経営理念・マテリアリティの再整理

経営理念	8
あきぎんVALUE ～当行が大切にしている価値観と職員に求める素養～	9
マテリアリティの再整理	10
秋田銀行グループが描く2030年VISION	11
価値創造プロセス	12

## 『価値をつくる。未来へつなぐ。』 中期経営計画・第2フェーズ

第2フェーズ 中期経営計画の考え方と基本方針	14
第2フェーズ 中期経営計画における成長戦略の全体像	15
基本方針① 価値共創ビジネスモデルの確立	16
基本方針② 地域資源の錬磨と高付加価値化	17
基本方針③ 人的資本の充実	18
人的資本の充実に向けた取り組み	19
戦略的な人員配置	20
資金利益・役務取引等利益の増加イメージ	21
バランスシートマネジメント	22
目標とする経営指標	23

## 重点取組分野

法人営業	25
個人営業	26
チャネル・営業体制	27
業務の省力化・効率化	28
地域価値共創事業/新たな事業・プロジェクト	29
SX・GX	30
再生可能エネルギーの供給ポテンシャルと今後の取組み	31
有価証券運用	32
DX (Key to Success)	33

## 企業価値向上への取組み

株主資本コストの現状分析・PBR向上に向けて	35
企業価値向上に向けたロジックツリー	36
資本政策/キャピタルアロケーション	37
政策保有株式の縮減	38
株主還元	39
コーポレートガバナンス	40
リスク・コンプライアンス管理	41

価値をつくる。未来へつなぐ。



## 前中計までの振り返り

---

価値をつくる。未来へつなぐ。



# 前々中期経営計画からの振り返り

- 営業改革による経営基盤の強化を着実に進展させながら、顕在化する地域課題への対応を拡大。法人・個人分野の役務取引等利益、市場性貸出等の取組みによる貸出金利息が増加し、お客さまサービス等利益は大幅に改善

## 2030年グループVISION 「価値をつくる。未来へつなぐ。」

主要テーマ	中期経営計画「価値共創」 2019-2021	第1フェーズ 中期経営計画2022-2024	第2フェーズ
営業・構造改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンサルティング営業 = お客さま起点の営業への転換</li> <li>本部集中化等の業務改革、事務レスの推進</li> <li>コロナ禍におけるお客さま支援</li> </ul>	<b>基盤強化戦略</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>金融、コンサルティング事業の徹底した深掘りによる経営基盤の強化</li> <li>構造改革の併進による営業の質的向上と量的拡大</li> <li>適切なリスクテイクによる収益力の強化</li> </ul>	
地域課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>顕在化する地域課題に対し、課題解決のコアコンピタンス化を推進（事業化、ビジネス化）</li> </ul>	<b>地域価値共創戦略</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>地域課題解決の事業化 = 地域価値共創事業の拡大による地域の成長促進機能の強化（新規事業の拡大・開拓）</li> </ul>	
組織力の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材価値共創プロジェクトによるワークスタイル変革</li> <li>チームワーク、コミュニケーションの強化</li> <li>事業戦略と人材育成の連動</li> </ul>	<b>組織・人材戦略</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>人材価値の向上による事業戦略の推進力の強化</li> <li>人材の成長・活躍のためのフィールド整備、働きがい・エンゲージメントの向上</li> </ul>	
			<b>中期経営計画 2025-2027</b>
お客さまサービス等利益	2019年3月期 ▲31億円	2022年3月期 ▲22億円	2025年3月期 <b>19億円</b> (見込み)
当期純利益(単体)	41億円	33億円	<b>50億円</b> (計画値)
			+9億円 +41億円 ▲8億円 +17億円

# 3つの基本戦略の成果と課題

- お客様の課題解決、地域の課題解決への取組みが収益の拡大につながっていく循環を強化。第2フェーズでの価値共創ビジネスモデル確立に向けて基盤を固めた。

## 基本戦略

## 主要な成果と課題

## 主な実績

### 基盤強化戦略

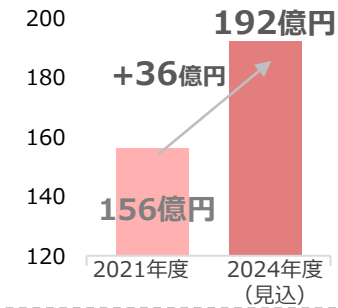
#### 成果

- 課題解決営業の行内浸透と体制整備の進展
- 課題解決スキルを有する人材の育成が進捗
- 営業部門への人員再配置63名  
(係替等32名、業務割合増加31名)

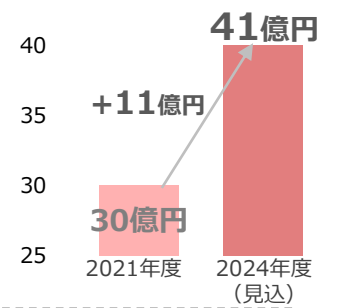
#### 新計画で取り組む課題

- 課題解決営業の発展的成長
- 県外での中小企業等貸出の強化、個人部門の採算改善
- リスクリングを含む人材育成の高度化
- 省力化の追求

#### 貸出金利息



#### 役員取引等利益



### 地域価値共創戦略

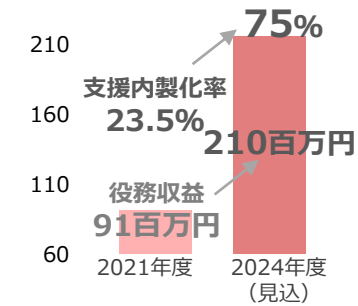
#### 成果

- 事業承継・M&A支援、起業・創業支援、人材支援事業、地域商社事業の拡大
- 投資専門子会社、洋上風力産業支援、カーボンニュートラル事業の立上げ
- D X戦略の構築

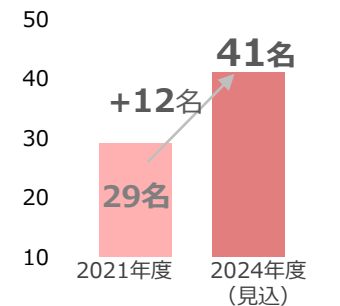
#### 新計画で取り組む課題

- 地域の課題解決 = 価値共創ビジネスのさらなる進化
- 地域のポテンシャルを開花させる新たな取組み
- 行内・地域のデジタル化、D Xの加速

#### 事業承継・M&A支援



#### 地域価値共創部門 人員数



### 組織・人材戦略

#### 成果

- お客様の課題解決、地域の課題解決人材の増加
- 課題解決に関する知見・スキル・コンピテンシーの行内蓄積
- 研修等人材投資の拡大
- D E Iの浸透

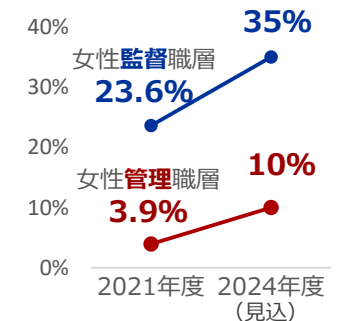
#### 新計画で取り組む課題

- あきぎんVALUE制定と人材VISIONの明確化
- 経営戦略と人材戦略の連動
- 人材面の課題 (As is-To beギャップ) の深掘りと戦略立案

#### 中核人材 (スキルランクB以上)

	23年4月	25年3月末	増減
ビジネスパートナー	19	70	51
ライフパートナー	3	50	47
融資	67	115	48
合計	89	235	146

#### 女性監督・管理職層比率



## 目標とする経営指標の実績

- 目標とする経営指標は全項目達成見込み

### 2030年グループVISION「価値をつくる。未来へつなぐ。」

#### 第1フェーズ 中期経営計画2022-2024

	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期 (見込み)	最終年度 目標	達成 見込
当期純利益 (単体)	33億円	33億円	45億円	<b>50億円</b> (目標数値)	50億円 以上	○
お客さま サービス等利益	▲22億円	▲9億円	▲3億円	<b>19億円</b>	黒字化	○
ROE 上段：単体 下段：連結	2.03% 1.85%	2.23% 2.07%	3.03% 2.81%	(連結) <b>3.0%以上</b> (目標数値)	(連結) 3.0%以上	○
OHR (単体・コア業務粗利益ベース)	76.83%	68.67%	74.96%	<b>64.47%</b>	70% 未満	○
自己資本比率 (単体)	11.40%	11.18%	11.21%	<b>11%台</b>	10% 以上	○



## 経営理念・マテリアリティの再整理

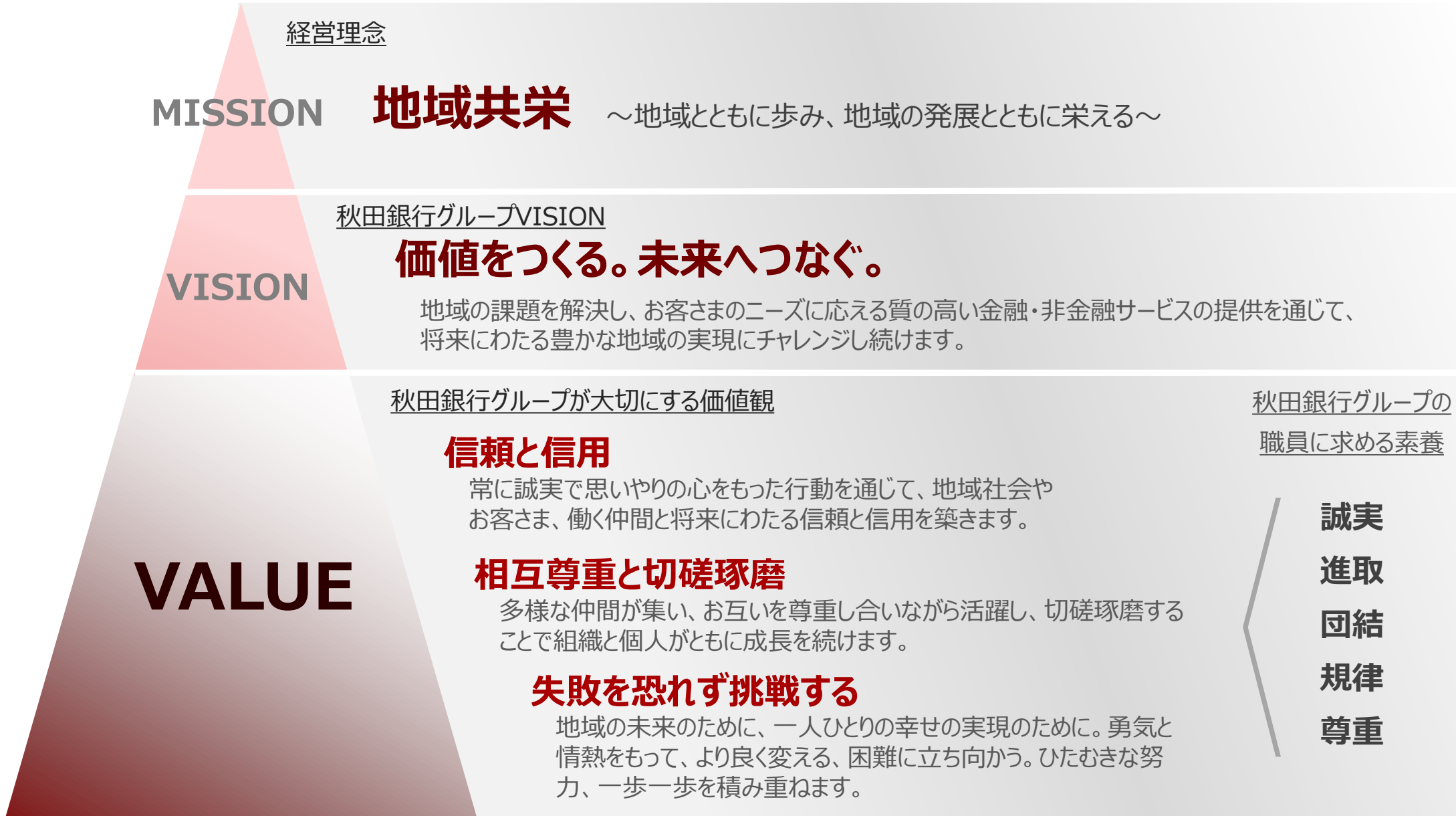
---

価値をつくる。未来へつなぐ。



# 経営理念

- 経営理念を実践し、グループVISIONを実現するうえで当行職員に求め、全員が追求する価値観（VALUE）を明文化



## あきぎんVALUE ～当行が大切にしている価値観と職員に求める素養～

## 秋田銀行グループが大切にしている価値観

## 信頼と信用

## 相互尊重と切磋琢磨

## 失敗を恐れず挑戦する

## 行訓

- 1 自らにきびしく 他には思いやりの深い すぐれた人間をつくること
- 2 内に和を守り 外に信用を固めて 明るく健全な職場をつくること
- 3 常に将来のことを考え 絶えず現状の改善を図って ともに繁栄する地域社会をつくること

## 秋田銀行の職員に求める素養

### 誠実 Integrity

誠実とは、言葉や主張と実際の行動が一致していること、自分の利益を優先したり、自分をよく見せる・守るために取り繕ったりしない、正直さと真心が感じさせるものです。

言葉に嘘がなく、行動に一貫性を保つ。約束は必ず守る、また守るために懸命に努力する。打算やよこしまな気持ちを捨て、相手を親身に思いやる。私たち一人一人は、常に人格を磨き続け、お客さまや共に働く仲間など関係するすべての人に誠実に接します。

### 進取 Progressive

どんなことも、今よりも少しでも良くなるように勇気をもって変える。積極的に学び、チャレンジする。失敗を恐れず、失敗するならできる限り早く失敗し、得たものを糧に成功するまでリトライします。

困難な時も、いつも明るく前向きに、熱意を持ち続け、常に自分自身の目標に向かって、たゆみなく努力する素直な心を持ち続けます。

### 団結 Solidarity

組織や集団の中では必ず自分を支えてくれる人が存在します。自分一人の力で成し遂げられることはなく、すべての成果は常に仲間と協力し合い、団結することでもたらされます。

協力し合い団結することで生み出される力は大きくなり、1+1は2を超えてより良い結果をもたらします。私たちは、一人ひとりが常に誰かの力になるように努めます。

### 規律 Discipline

私たちは、常により良い未来に向かって積極的にチャレンジを続けます。しかしそのチャレンジは、ルール範囲内であれば何をしてもよいというものではなく、「善い行動」、「正しい行動」でなければなりません。私たちは、定められたルールを守ることにとどまらず、地域社会やお客さま、共に働く仲間などにとっての「善い」を自らの規範とし、それに基づいて自らを律します。

### 尊重 Respect

人は一人ひとりが異なる、かけがえない存在です。私たち一人一人は、相手の立場や気持ちに配慮し、それぞれの違いに優劣をつけたり、価値観や考えを押し付けるようなことはせず、常にお互いを尊重し合います。

私たちは、多様な人材が集い、それぞれがそこで担う役割を自覚して、その役割に誇りを持って、生き活きと働くことができる組織を目指します。

# マテリアリティの再整理

- 外部環境の変化や、これにともなうステークホルダーへの影響を踏まえ、当行グループの重要経営課題を改めて整理

## 外部環境の変化

金融政策  
の転換

AI・  
デジタル化  
の加速

ライフ  
スタイルの  
多様化

人権の尊重

エネルギー  
安定供給

気候変動

### 供給制約

- 労働参加の限界進行
- 人手不足の恒常化
- 賃金・物価の継続的上昇

### 労働供給の制約

### サービス供給の制約

### 需要の構造変化

人口減少にともなう  
サービス需要の減少

高齢化にともなう  
労働集約的サービス  
需要の増加

最重要  
外部環境変化  
人口減少  
高齢化

## 人口減少・高齢化により想定される影響

### 事業先

- 人手不足による財・サービスの供給制限
- 人件費高騰、需要の減少
- 上記による売上・利益減少、淘汰の進行

### お客さま

### 個人

- 継続的インフレによる財産の目減り
- 生活サービスの質の低下、選択肢の減少

### 地域

- 生活関連サービス、インフラの縮小
- 防災、防犯リスクの高まり
- 行政サービスの低下
- 共助の仕組み・コミュニティの縮小
- 固有の文化、風習、慣習の消失
- 地域の将来への不安拡大

### 従業員

- 一人あたり業務負担の増加
- 技能・ノウハウの承継不足、断絶
- 健康に問題を抱える従業員の増加
- 将来の経済・金銭面の不安の拡大

### 株主

- 期待する投資リターンが得られない
- 将来の成長期待が持てない

## 当行グループの重要経営課題 (マテリアリティ)

地域の持続的成長

人生100年時代の暮らしのサポート

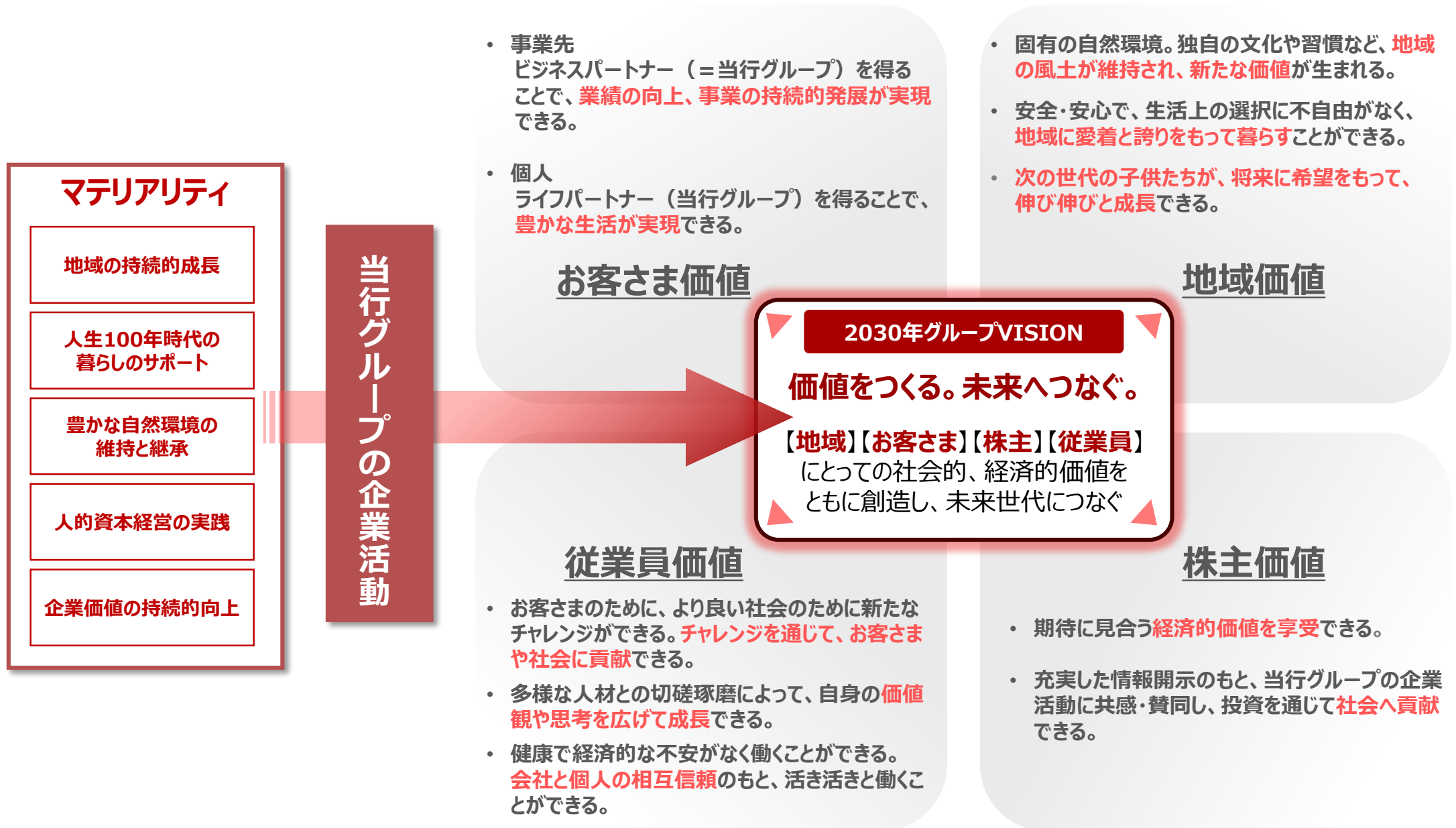
豊かな自然環境の維持と継承

人的資本経営の実践

企業価値の持続的向上

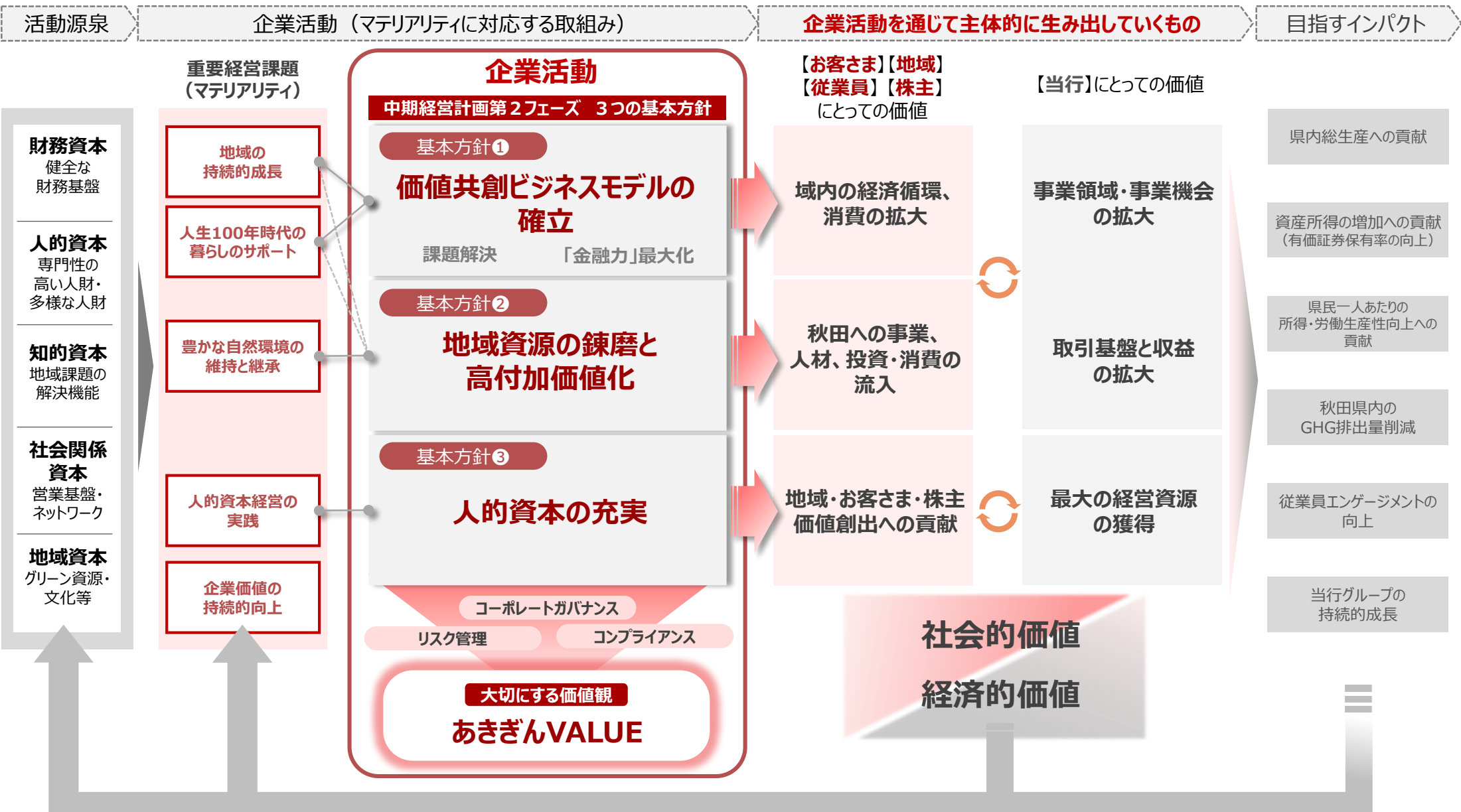
# 秋田銀行グループが描く2030年VISION

- 重要経営課題（マテリアリティ）に対応する当行グループの事業活動を通じて、グループVISION実現と、各ステークホルダーとの価値共創を目指す。



# 価値創造プロセス

**2030年グループVISION**  
**価値をつくる。未来へつなぐ。**



2030年グループVISION

『価値をつくる。未来へつなぐ。』

中期経営計画 第2フェーズ 2025-2027年度

価値をつくる。未来へつなぐ。



## 第2フェーズ 中期経営計画の考え方と基本方針

- お客さま・地域の課題解決を通じた社会的価値・経済的価値の創出が循環する仕組み = 価値共創ビジネスモデルを確立する。地域資源を磨き上げる新たな事業・プロジェクトを並行して進め、地域と当行グループの持続的成長へ挑戦する。

### 第2フェーズ

2030年グループ  
VISION

価値をつくる。  
未来へつなぐ。

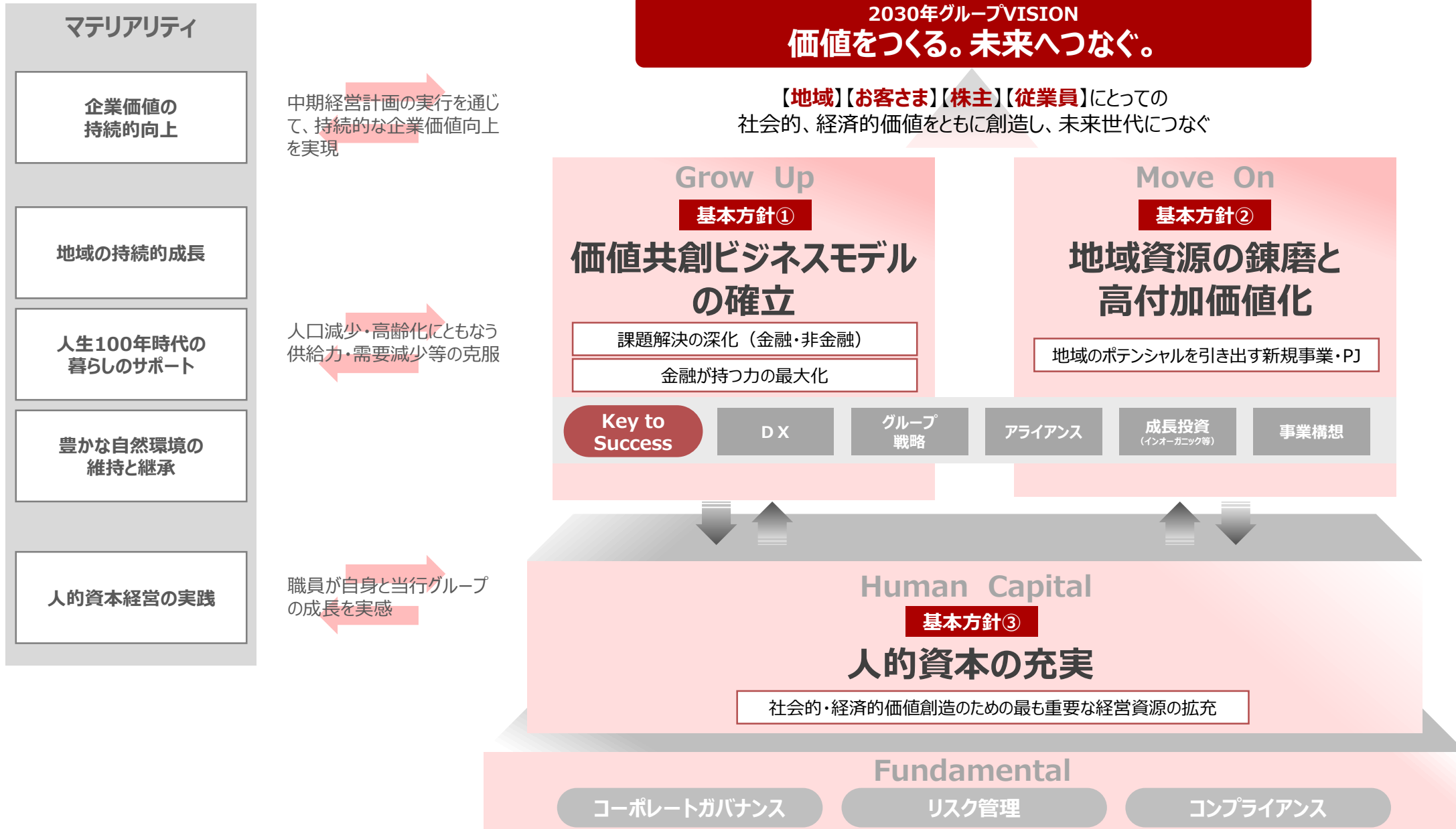
目指す姿  
連結当期純利益  
**100億円**  
ROE (連結)  
**5%以上**





## 第2フェーズ 中期経営計画における成長戦略の全体像

- 3つの基本方針に基づく取組みの推進を通じてマテリアリティに対応し、ステークホルダーとともに持続的成長を実現する。



# 価値共創ビジネスモデルの確立

**2027年度** グループVISION達成に向けた価値共創ビジネスモデルの確立

**連結当期純利益 80億円以上**

**ROE（連結） 4.5%以上**

## 課題解決の深化（金融・非金融）

**伴走支援 × 地域価値共創**

- ・ 経営課題やニーズなど、お客さま理解を起点とした営業活動の深化
- ・ 地域の課題解決事業の成長・発展
- ・ コンサルティングレベル向上

**営業体制整備 業務の効率化**

- ・ 機能別営業体制による適切な経営資源投下
- ・ 対面・非対面・ハイブリッドチャネルの最適化
- ・ 店頭体制のデジタル化
- ・ 営業店事務の徹底した本部集中化・標準化

より付加価値の高い金融・非金融サービスの提供

質の高い営業による適切な収益獲得

コストの最適化・労働生産性向上

より生産性の高い業務運営体制

**収益力の水準向上**

**連結当期純利益 80億円以上**

**ROE（連結） 4.5%以上**

ベース収益の獲得

金利上昇局面における収益の安定化・最大化

アセットアロケーション・資金調達力の向上

## 金融が持つ力の最大化

- ・ 適切なリスクテイクによる収益性の高いアセットの増大
- ・ 県外住宅・収益物件・小口融資への取組み（オンラインレンディング等）
- ・ 有価証券ポートフォリオの再構築

**資金運用力の強化**

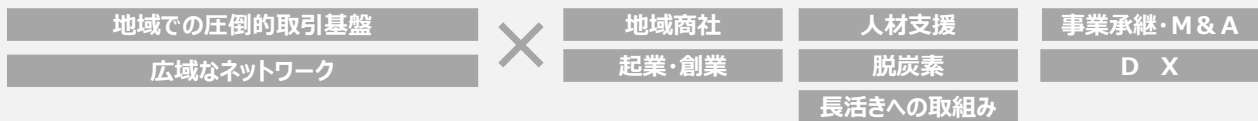
- ・ ALMの高度化
- ・ RORA改善・向上
- ・ シナリオテスト・ストレステスト運営の強化
- ・ 預金管理の高度化

**ALM・リスク管理の高度化**

# 地域資源の錬磨と高付加価値化

当行グループの地域を巻き込む力

第1フェーズまでに備えてきたノウハウ・知見



## 2030地域VISION ~地域価値~

- 固有の自然環境、独自の文化や習慣など、**地域の風土が維持され、新たな価値**が生まれる。
- 安全・安心で、生活上の選択に不自由がなく、**地域に愛着と誇りをもって暮らす**ことができる。
- 次の世代の子供たちが、将来に希望をもって、**伸び伸びと成長**できる。

「価値をつくる」  
取組テーマ



グリーンエネルギー先進地域

**カーボンネガティブ**  
森林資源の活用  
エネルギーの地産地消

独自の自然環境、  
伝統・文化、風土

**地域資源の磨き上げ**

「秋田らしさ」(真正性・本物)  
の継承、高付加価値化

充実した子育て環境・  
高いレベルの高等教育機関

**地域の未来を担う世代への投資**

教育関連事業

こうした価値ある事業区域・  
生活空間を求めて、

新たな価値が生まれる  
きっかけ、土壌をつくる。

価値の顕在化、  
高付加価値化を探求し、

価値の源泉を見出し、

**“長活き”の実現**

年齢を重ねても長く生き活  
きと元気に活躍できる地域

シニア世代の社会参加

**食の生産力保持**

食料の安全保障  
確保への寄与

一次産業の事業承継

森林面積 全国**7**位

森林のCO2純吸収量 全国**2**位

風力発電導入量 全国**2**位

地熱発電導入量 全国**2**位

重要無形民俗文化財 全国**1**位

全国学力テストの平均正答率  
小・中学校とも全国上位

温泉地数 全国**7**位

持ち家率 全国**1**位

70歳以上まで働ける制度のある企業割合 全国**3**位

犯罪認知件数(人口10万人あたり) 全国**46**位

水稻の収穫量 全国**3**位

食料自給率(カロリーベース) 全国**2**位

「未来へつなぐ」  
地域資源

## 2030グループVISION 目標

地域価値共創事業 合計**10**件

~2024年度実績	5件	地域商社事業、事業承継・M&A支援事業、人材総合支援事業、起業・創業支援事業、投資事業
2025年度~目標	5件	新規事業・プロジェクト

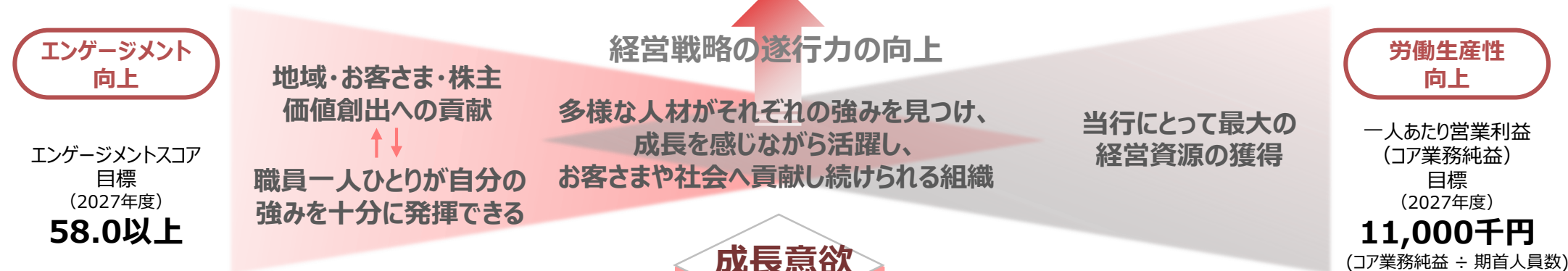
地域価値共創事業収益 **10**億円

関連プロフェッショナル人材 **50**人

# 人的資本の充実

- 職員一人ひとりが自身と組織の成長を実感しながら、お客さまや社会へ貢献し続けられる企業を目指す。

## グループVISIONの実現へ



### 人材育成方針

- 「ここで働くことで成長できる」、「この人になりたい」という思いを抱き、“成長したいと思う人”があふれる組織を目指します。
- 成長のための機会、時間、手段を増加させます。
- 成長にチャレンジしていくなかでは多くの壁にぶつかります。壁を乗り越え、成長・貢献という果実を得るためには、周囲の協力や仲間の存在が不可欠であり、成長を促す環境を整備します。

### 社内環境整備方針

- 多様な人材が成長を実感できる企業であるためには、何よりも職員の皆さんが心身ともに健康で働きやすさを感じながら「成長意欲」、「成長機会」、「成長環境」のトライアングルを充実させ続けていくことが重要になります。秋田銀行グループの最大の財産である職員とその家族の心身の健康を大切に、一人ひとりが生き生きと働ける健全な職場環境の整備を目指します。

### 成長意欲

成長、チャレンジへの意欲

## “成長実感”

### 成長機会

成長できる機会、時間、手段

### 成長環境

成長を後押しする環境

### 職場環境

あきぎんVALUE

こころの健康

信頼と信用

からだの健康

相互尊重と切磋琢磨

働きやすさ

失敗を恐れず挑戦する

# 人的資本の充実に向けた取組み

## 人的資本の充実のための重要ファクターと取組み

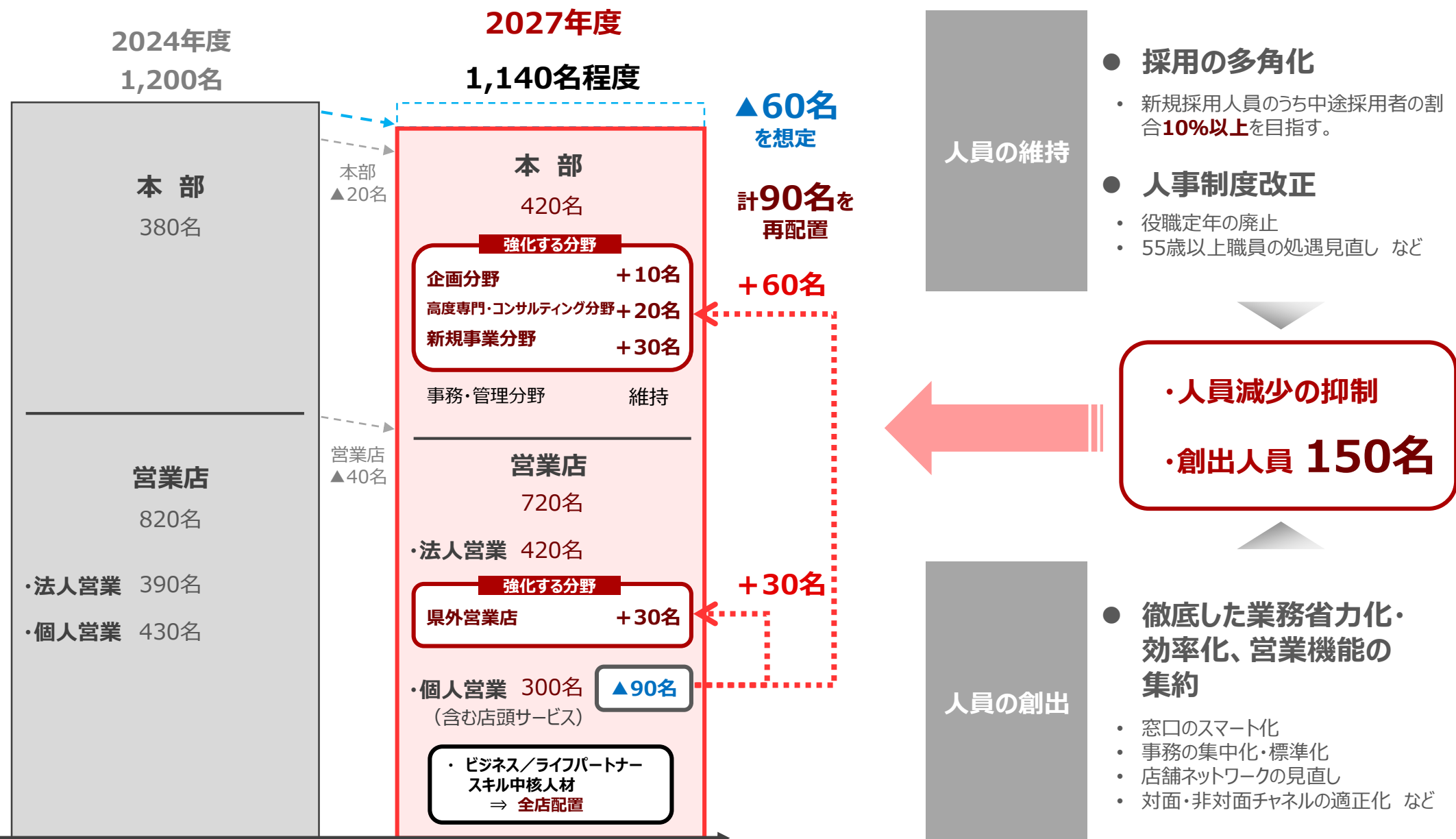
<b>成長意欲</b>	<p><b>目標の発見</b> キャリアビジョン</p> <p><b>能力発揮の機会</b> チャレンジを促す風土</p> <p><b>適正な評価</b> フィードバック</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「Will Can Mustシート」によるキャリア意識向上</li> <li>スキルマップ制度の拡充</li> <li>行内資格認定制度の導入</li> <li>経営層との意見交換機会の拡充</li> <li>社内広報の強化</li> <li>DEIの取組み</li> <li>手上げによる主体的キャリア形成</li> <li>新たな評価制度</li> </ul>
<b>成長機会</b>	<p><b>学びの手段</b> 研修・自己啓発</p> <p><b>学びの環境</b> 時間・場所</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修の拡充</li> <li>企業内大学の専門性向上</li> <li>事業構想大学院大学と連携したPJ研究</li> <li>学習、資格取得のための休暇制度</li> <li>学習環境の整備</li> <li>資格奨励金の拡充</li> </ul>
<b>成長環境</b>	<p><b>職場の協力、後押し</b> コミュニケーション</p> <p><b>実務としての定着</b> 実践的な個別指導</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エリアメンター制度の導入</li> <li>1 on 1 ミーティングの運用改善</li> <li>まじめな雑談、情報交換機会の拡充</li> <li>タレントマネジメントシステムの導入</li> <li>OJT環境の整備</li> <li>高スキルランク者の全店配置（教育環境）</li> </ul>
<b>職場環境</b>	<p><b>こころの健康／からだの健康</b> 健康経営の推進</p> <p><b>働きやすさ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ストレスチェック分析の高度化と活用</li> <li>内部通報制度の運用・態勢整備</li> <li>ハラスメント対応の強化</li> <li>健康管理システムの更改・改善</li> <li>長期休暇者の周囲・職場への支援</li> <li>ビジネスカジュアルの導入</li> </ul>

経営戦略の遂行力の向上

従業員の価値と 当行グループの価値をつなぐ	K P I (2027年度)
女性管理職比率	<b>18%以上</b>
行内公募による人員配置	<b>15名以上</b>
キャリア採用者 (総採用人員に占める割合)	<b>10%以上</b>
行内情報共有ニュース等の累計発刊数	<b>300件以上</b>
高度資格保有者 FP1級、中小企業診断士、 証券アナリスト等	<b>150名以上</b>
企業内大学延べ受講者数	<b>200名以上</b>
高度スキル保有者（中核人材） ビジネスパートナースキル	<b>100名以上</b>
高度スキル保有者（中核人材） ライフパートナースキル	<b>100名以上</b>
離職率（2024年度比）	<b>▲0.25P</b>
高ストレス者割合	<b>9.2%以下</b>
男性育児休暇取得日数平均	<b>20日以上</b>
行員特定検診受診率	<b>98%以上</b>

# 戦略的な人員配置

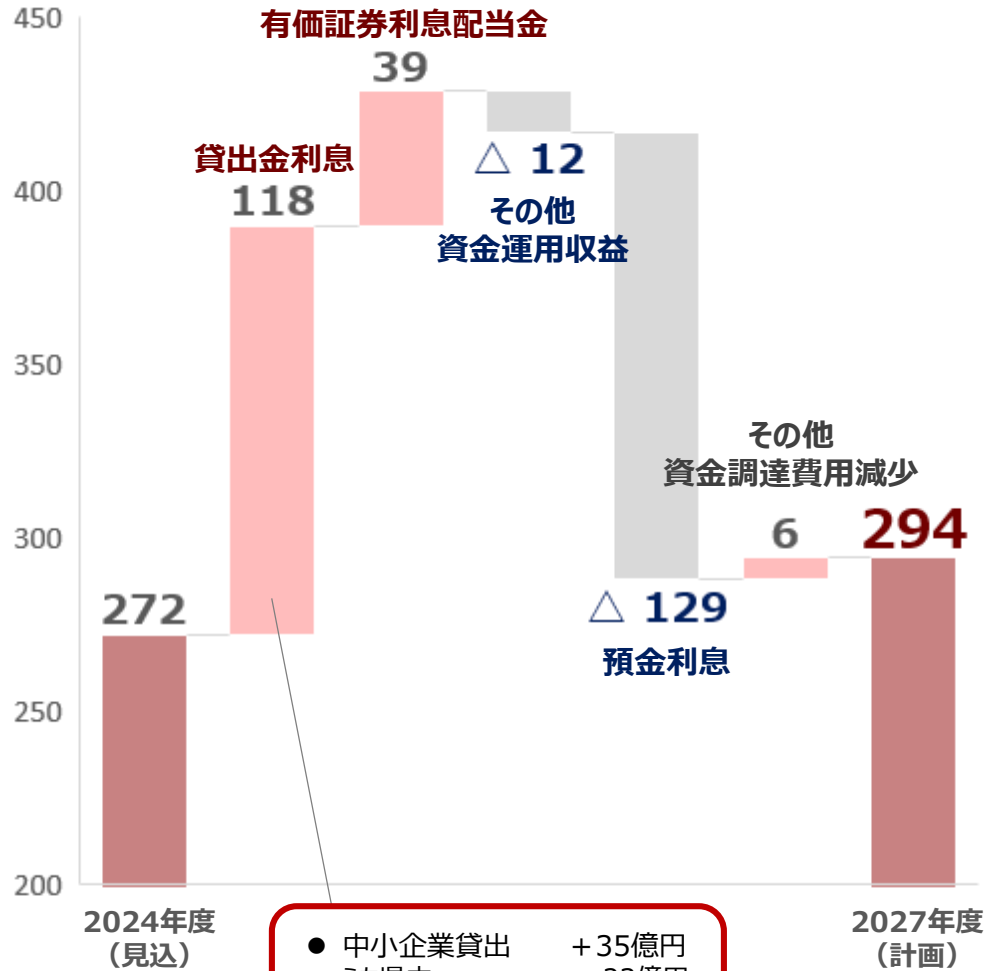
- 採用の多角化や人事制度改革等により総人員数を維持するとともに、徹底した業務省力化・効率化、営業機能の集約等を進め、戦略的な人員配置を進める。



# 資金利益・役務取引等利益の増加イメージ

## 資金利益

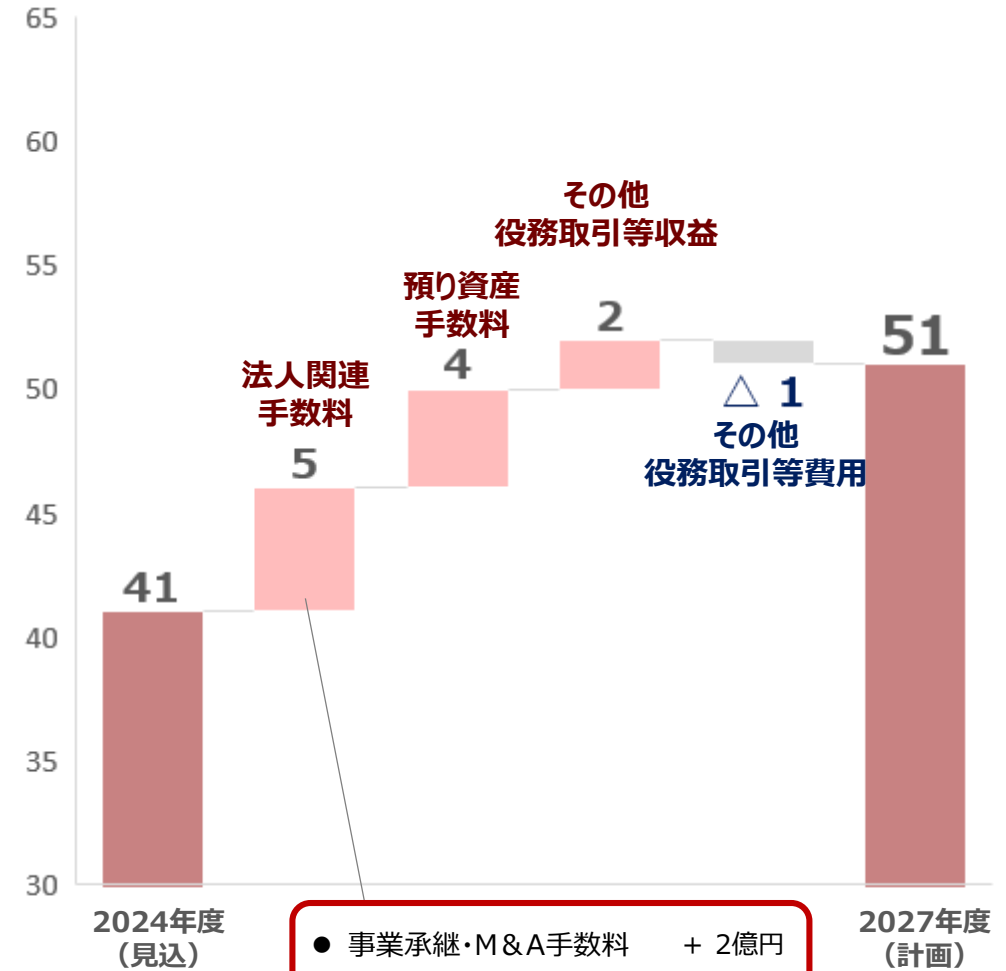
(単位：億円)



- 中小企業貸出 +35億円
- うち県内 +23億円
- うち県外 +12億円
- 個人貸出 +26億円
- 大企業向け貸出 +29億円
- 地公体等その他 +28億円

## 役務取引等利益

(単位：億円)



- 事業承継・M&A手数料 +2億円
- その他地域価値共創事業・新規事業等 +3億円

# バランスシートマネジメント

- 個人預金を中心とした安定的、かつ、粘着性の高い預金による調達力を維持する。
- 運用ポートフォリオの収益効率改善に向け、金利リスクを踏まえつつ、貸出金・有価証券双方でリスクアセットを積増しする。

**取るべきリスク**

- 中小企業貸出
- 個人貸出  
※県内・県外とも

**コントロールするリスク**

- 大企業向け貸出
- 市場性貸出
- 有価証券

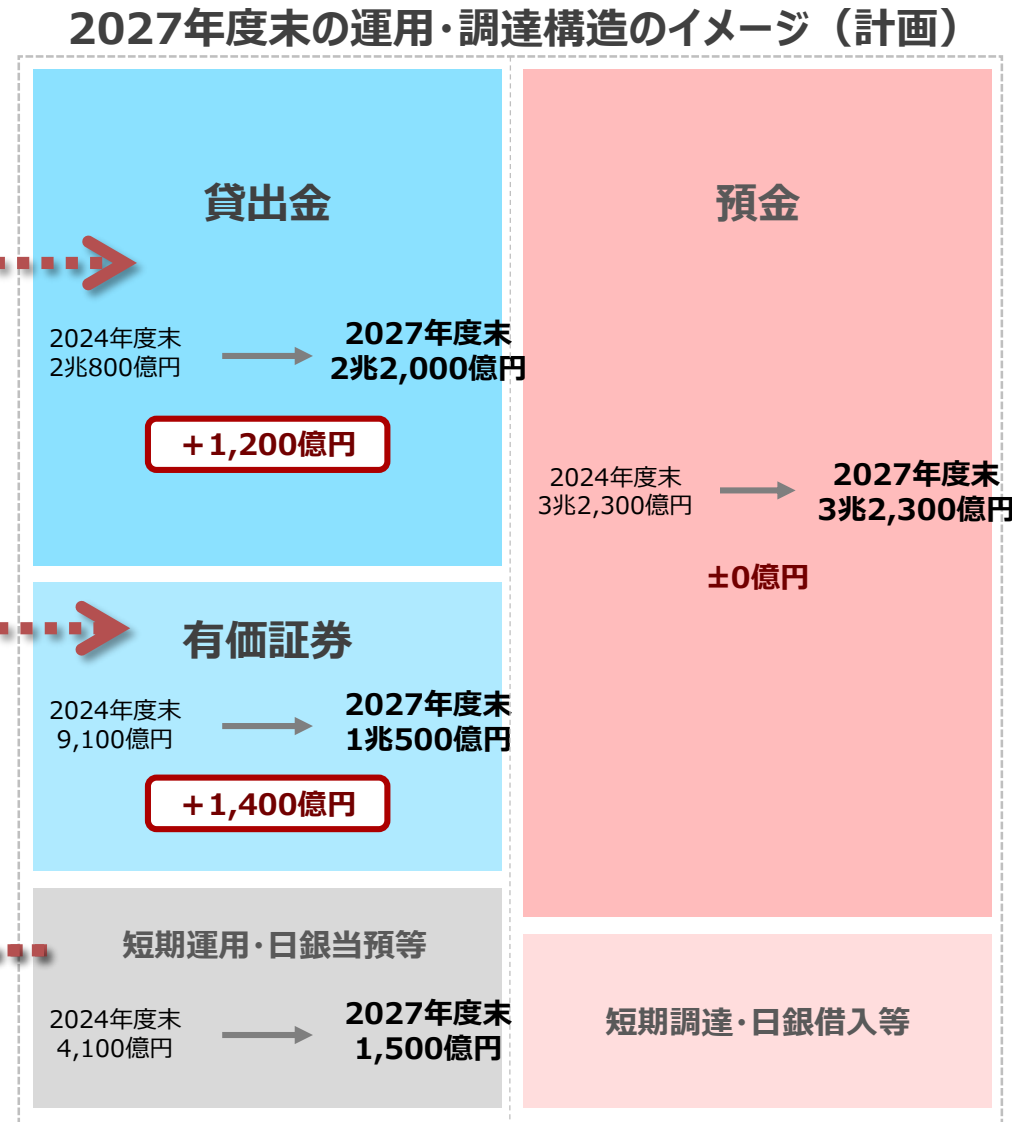
**貸出金**

- 事業性理解に基づく、取引先の発展・成長に向けた資金支援
- サステナブルファイナンス
- 関係性に基づく適正な金利適用
- 県外住宅ローン、アパートローン等、貸出金ポートフォリオの多様化

**有価証券**

- 国内債を中心としたポートフォリオの再構築
- 金利上昇に対応したデュレーションコントロール
- リスク管理の高度化

**ポートフォリオ全体の  
収益効率改善へ  
取組み**



**預金**

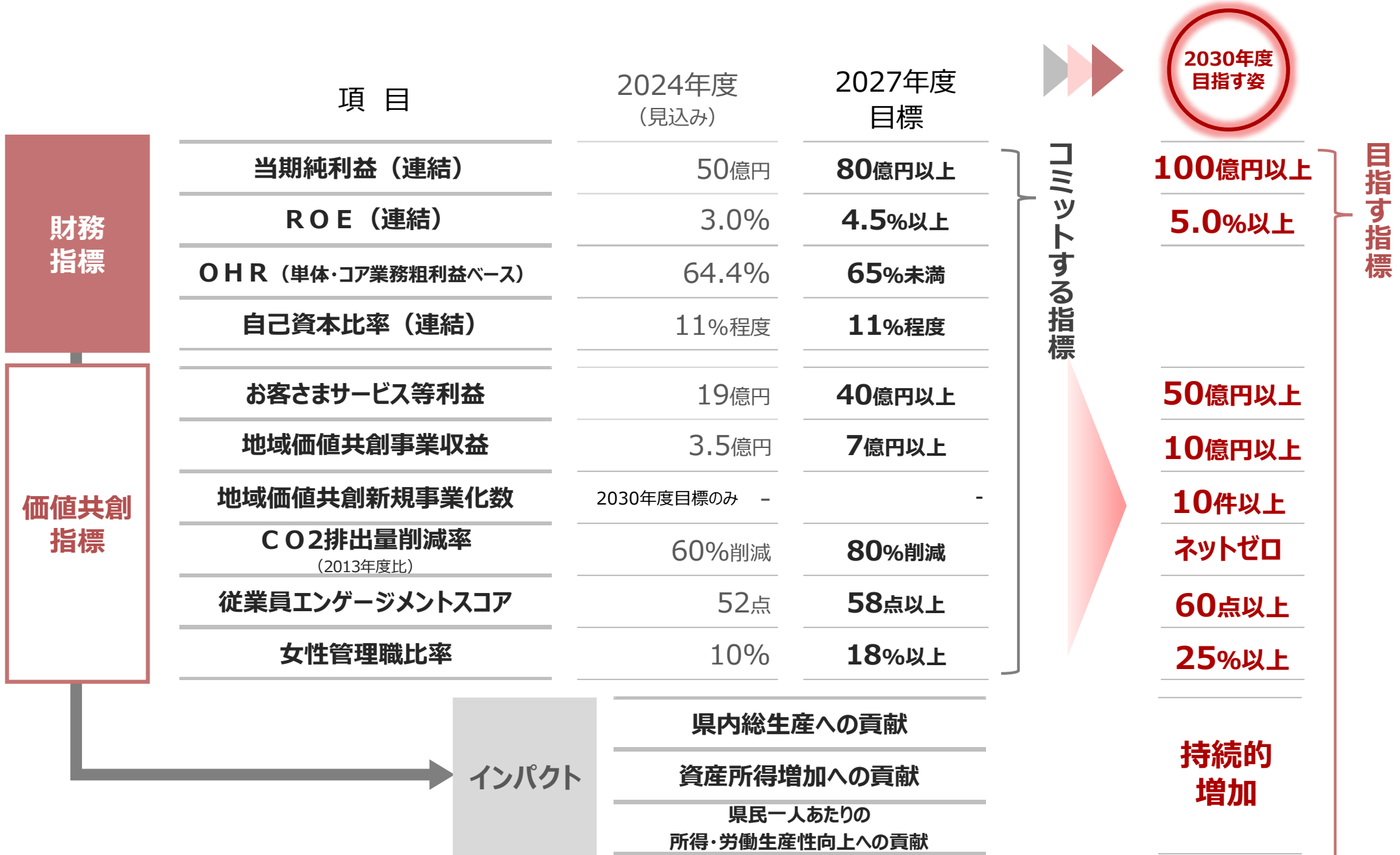
- 法人取引メイン化のさらなる推進
- 若年層・資産形成層へのアプローチ強化
- 給振、年金等の取組み強化
- 相続流出の抑制
- 対面・非対面チャネルの最適化

**秋田県内預金シェアの  
さらなる拡大、  
安定的調達の維持**



# 目標とする経営指標

- 2030年度に目指す姿からバックキャストし、財務指標と価値共創の成果をはかる指標を経営目標として設定



## 重点取組分野

---

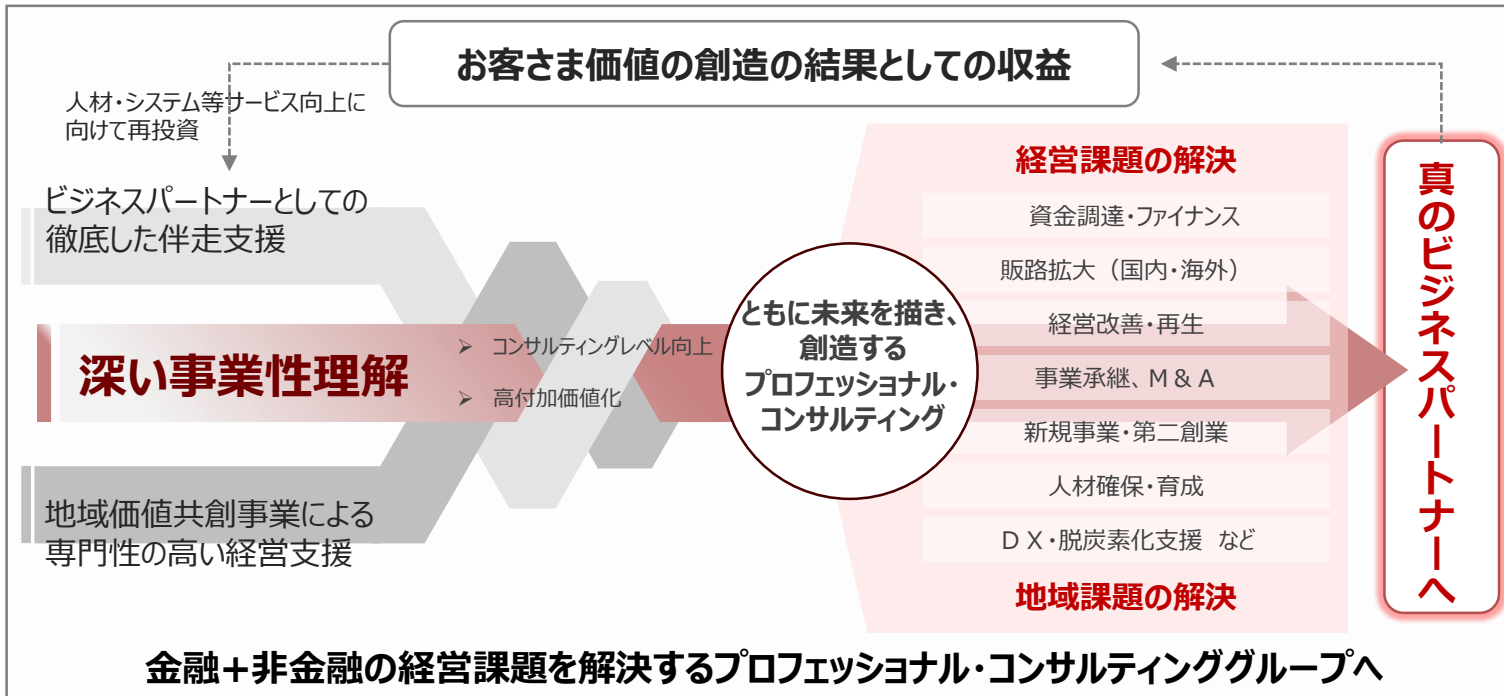
価値をつくる。未来へつなぐ。



# 法人営業

- 深い事業性理解を起点に、お客さまにとって役に立つ、お客さま価値を創造できる真のビジネスパートナーを目指す。
- 事業承継、人材確保・人材育成、生産性向上・省力化、脱炭素等の経営課題解決に向けた営業力を強化

## 事業性理解を起点とした営業プロセスの確立



### コンサルティング営業力の強化

- お客さまとの対話を起点とした、情報蓄積・分析・提案の営業プロセスの確立
- 営業店・本部・グループ会社が参加する「本部検討会」の拡充
- 脱炭素支援メニューの拡充
- デジタル・DX支援体制の整備・拡充

### 県外エリアでのコアコンピタンスの発揮

- 各エリアでの業歴・ネットワークを背景に、深い事業性理解を軸とした、秋田県内と同等水準のコンサルティング営業の展開を目指す。
- 高スキル人材（ビジネスパートナースキル）の優先配置等により、中小企業を中心に、将来にわたって取引が続く“秋田銀行ファン”を拡大する。

### 取引利便性の向上・情報提供の拡充

法人ポータルサイト／事業承継・DX・脱炭素等セミナー開催 等

## ステークホルダーの価値と当行グループの価値をつなぐ KPI

### 中小企業貸出残高

県内 **4,600億円**（2024年度比+300億円）  
 県外 **1,400億円**（2024年度比+200億円）

### 県内シェア

貸出金シェア **60%**（2024年度比+5P）  
 預金シェア **65%**（2024年度比+5P）

### 法人関係手数料

**11億円**（2024年度比+5億円）

	3年累計
事業承継・M&A支援件数	<b>250</b> 件
総合人材支援件数	<b>350</b> 件
有償マッチング件数	<b>1,500</b> 件
脱炭素支援件数	<b>400</b> 件
販路拡大・商流開拓（地域商社）	<b>5,000</b> 件

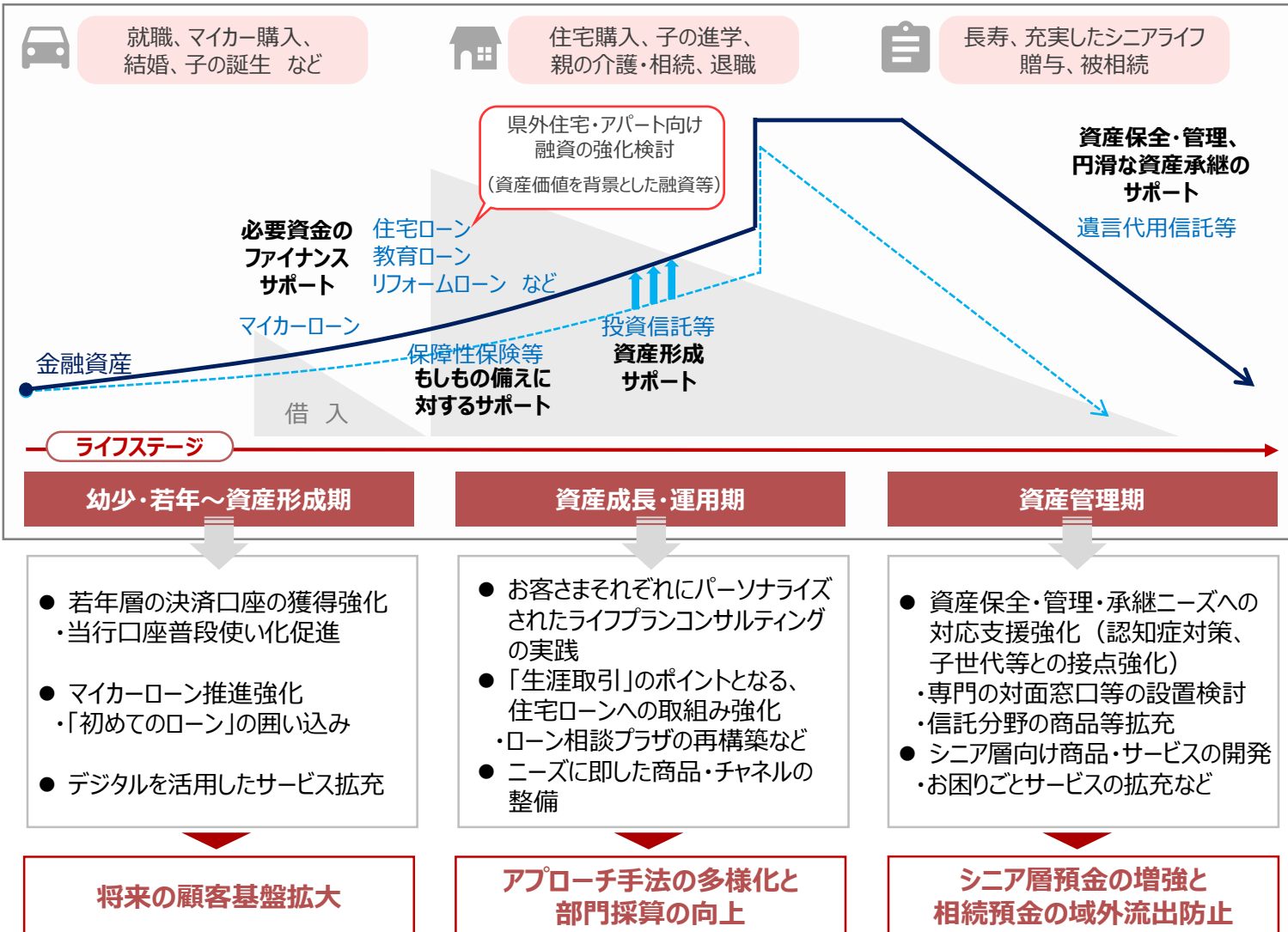


- ビジネスマッチングへの活用より広範、高度なサービス等のマッチングメイク
- 提案書作成補助 など

# 個人営業

- ・ ライフステージ・ニーズに即したサービス提供により、お客さまの描く将来実現をサポートする真のライフパートナーを目指す。
- ・ 金融リテラシー向上への取組みをはじめ、投資の裾野拡大によるストック収益の増加をはかる。

## お客さまのライフステージに合わせたコンサルティング



## ステークホルダーの価値と 当行グループの価値をつなぐ KPI

### 投資信託残高

**1,000億円** (2024年度比+300億円)

### 投資信託保有者数

**45,000人** (2024年度比+3,200人)

### 生命保険契約件数

一時払保険 **15,000件** (3年累計)

平準払保険 **7,000件** (3年累計)

### 住宅ローン実行件数

**4,000件** (3年累計)

### ライフコンサルティング提案件数

**72,000件** (3年累計)



- ・ マーケティング  
お客さま情報の分析を適切なサービス展開・アプローチへ活用
- ・ AIロールプレイング など

幅広い世代への金融経済教育セミナー 目標実施延べ人数10,000人 (2025~2027)

# チャネル・営業体制

- 2024年度までに、従来の業務別から法人・個人のお客さま属性別体制に移行
- デジタル化も含め金融利便性を高めながら、機能集約により人材が対応する高度な課題解決を拡大していく。

## 対面チャネル

### ■ 地域密着・地域専門サービス

- 預金、為替、納税等サービスメイン
- 地域特性に合わせ、金融+a (= 困りごと対応) を提供する「身近で便利な」機能特化店舗
- セルフ取引機能の拡充

ホスピタリティ

預金獲得

### ■ 広域専門サービス

- フルバンキング、個人プラザ併設店舗
- 人材を集約し、広域エリア・お客さまをカバー
- お客さまの深い理解を背景に、対面での高度な提案を行うコンサルティング営業拠点

地区別戦略

人材育成

### ■ 高度専門サービス

- 本部コンサルタント、アドバイザーによる提案
- 営業店との連携のもと、リモートも含め高度なソリューションを提供
- 事業承継・M&A、プロジェクトファイナンス、エクイティファイナンス、DX、脱炭素等

高度専門サービス

課題解決の事業化

対面サービスの高付加価値化、  
タッチポイント最適化へ取り組み

## デジタルチャネル

### ■ アプリ

- あきぎんアプリの機能追加 (地域情報配信等)
- 新たなキャッシュレス決済サービス

機能追加

金融+非金融

### ■ Webサービス

- 個人ローンWeb申込の拡充、機能強化
- 法人ポータルサービスの導入
- 諸届等Web完結サービスの拡充
- UI/UX向上

サービス拡充

利便性向上

### ■ ATM

- 提携を含めたネットワーク維持・拡大
- 最適配置への継続的な取り組み
- ATM機能拡充

インフラ維持・拡大

利便性向上

## ハイブリッドチャネル／バックオフィス

### ■ ダイレクトチャネル

- コンタクトセンターの高度化
- リモート面談態勢の整備
- 企画機能の強化

### ■ バックオフィス

- 業務フロー等体制の見直し



- 来店客予測  
店舗ごとの来店客数予測による適正な人員・ATM配置
- コールセンター省力化～コンタクトセンター化  
オペレータ負荷軽減、問い合わせ内容をコーズ分析へ活用 など

# 業務の省力化・効率化

- 地域全体の労働生産性向上への貢献も含め「みんなに一番やさしい（優しい、易しい）銀行」をコンセプトに設定
- デジタル活用等により業務の省力化・効率化を徹底して推進する。

## 地域の生産性向上へ貢献

### お客さまへの新たな価値提供

- 事務手続き時間短縮、ストレス極小化
- 良質なコンサルティングサービス

### 当行財務等への寄与

- コストダウンの進展
- 持続可能なビジネスモデルへの前進

## みんなに一番やさしい銀行

### 環境

ペーパーレス・消費エネルギー減少  
による環境負荷低減 など

### お客さま

わかりやすい、いつでも、どこでも、  
待たない、書かない、迷わない など

### 当行

事務検証・事務ミスの減少  
スキル・経験によらない事務 など

### 事務レスプロジェクト 2018年度～2024年度

事務量は約2割減少も、  
営業店をコンサルティングの  
場としていく変革は途上

### 業務改革プロジェクト

- 徹底的な事務の集中化…営業店の現物、管理、重複のレス化
- 徹底的な事務の標準化…異例・複雑事務の排除・単純化・平準化
- 徹底的なデジタル化…非対面チャネル拡充、紙文化からの脱却

### 新事務処理体制への移行 (営業店スマート化)

- オペレーション
- 伝票（ペーパー）
- キャッシュタッチ  
の3つのレスを実現

2024  
年度

2027  
年度

2030  
年度

お客さまへの価値創造・課題解決の時間

事務処理の時間

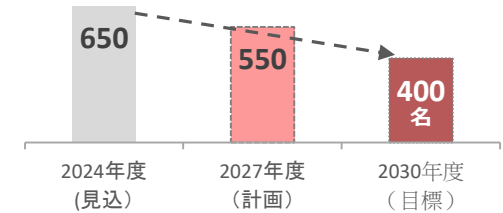
ステークホルダーの価値と  
当行グループの価値をつなぐ



### 事務人員数最適化

事務人員（営業店・本部）

## 400名体制の構築



### 一人あたり所定外労働時間

## 10%削減

### 業務改善項目数

業務の抜本的改善・見直し **200** 項目

### 事務量削減

2024年度対比 **30%**削減

### 非対面取引割合

- E B化率 **95%** (2024年度比 + 2P)
- 税金キャッシュレス納付割合 **40%** (+17P)
- Webサービス利用率 **40%** (+15P)

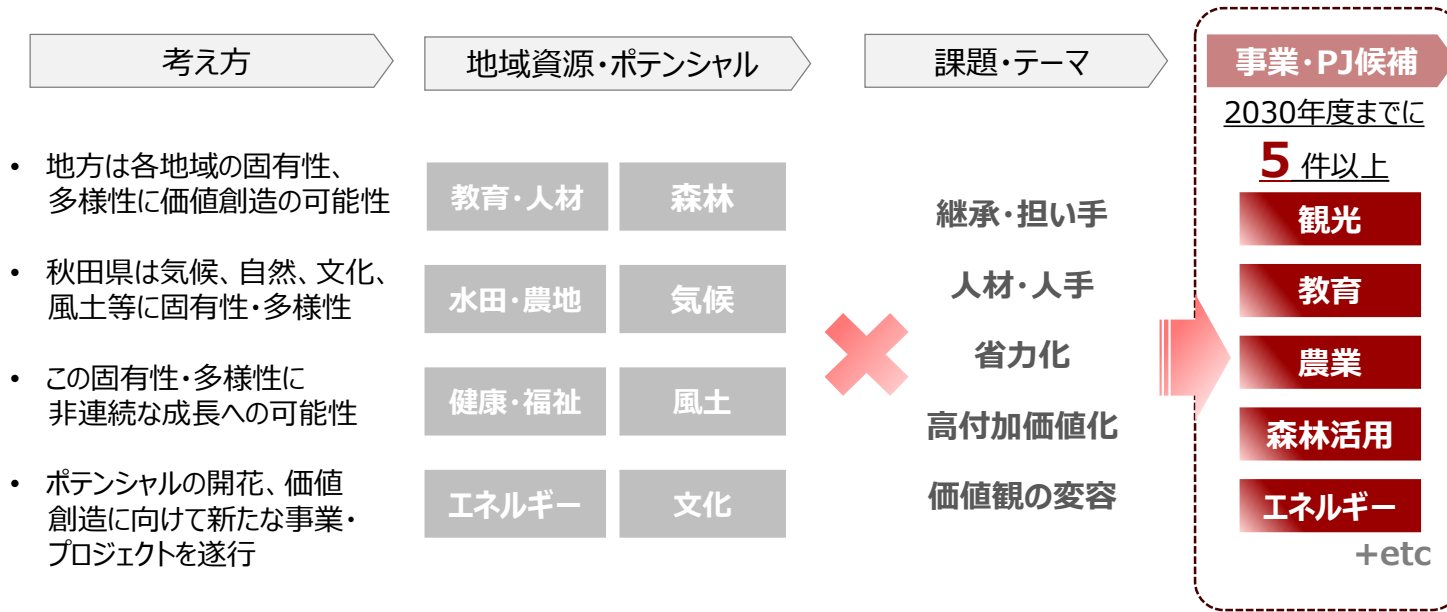


- 行内用Q&A  
問い合わせ・検索作業省力化
- 資料作成補助  
報告書・示達等の作成省力化

# 地域価値共創事業／新たな事業・プロジェクト

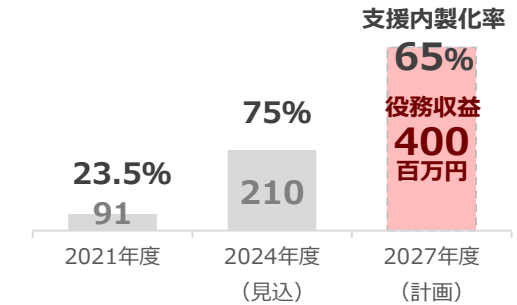
- 第1フェーズで取り組んできた地域の課題解決をさらに深掘りしつつ、その知見やノウハウも活用しながら新たな課題解決事業・プロジェクトを立ち上げる。

地域のポテンシャルを引き出す

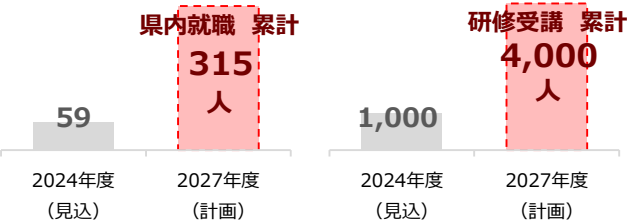


## ステークホルダーの価値と 当行グループの価値をつなぐ K P I

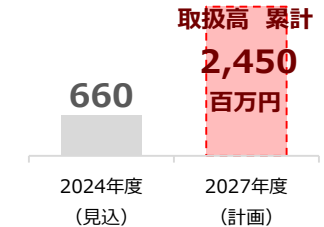
### 事業承継・M&A支援



### 人材支援



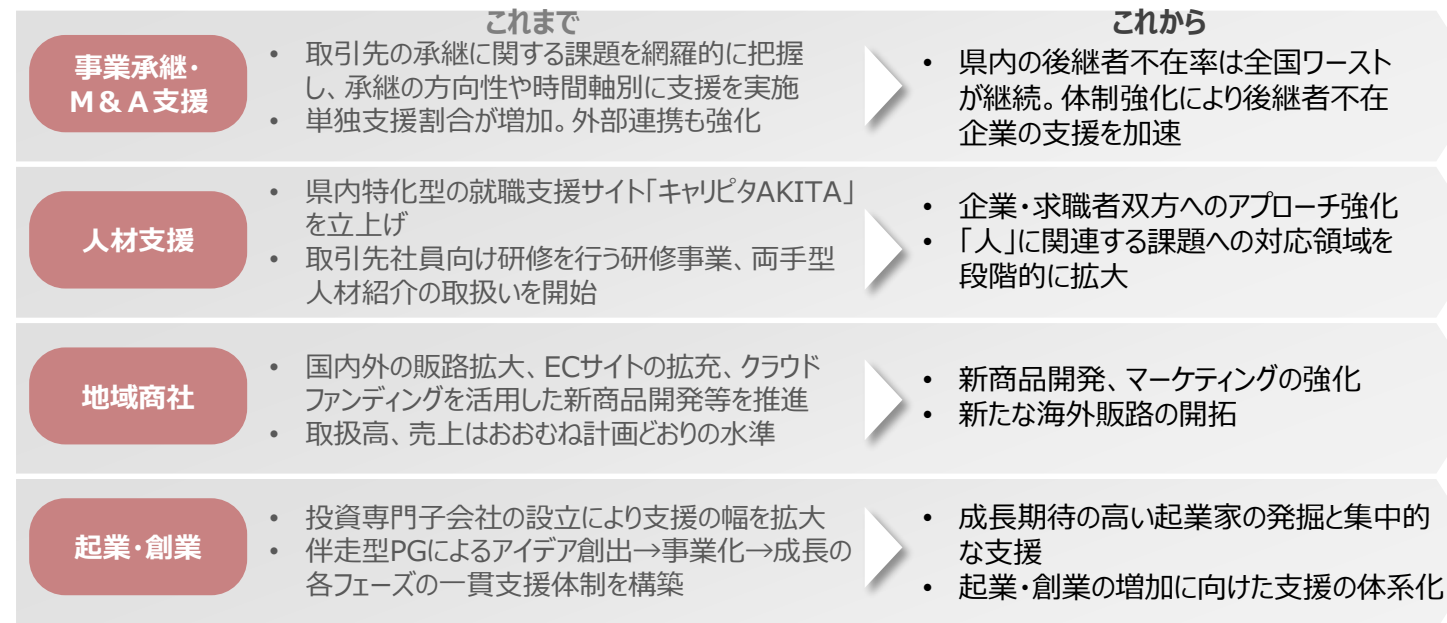
### 地域商社



### 起業・創業

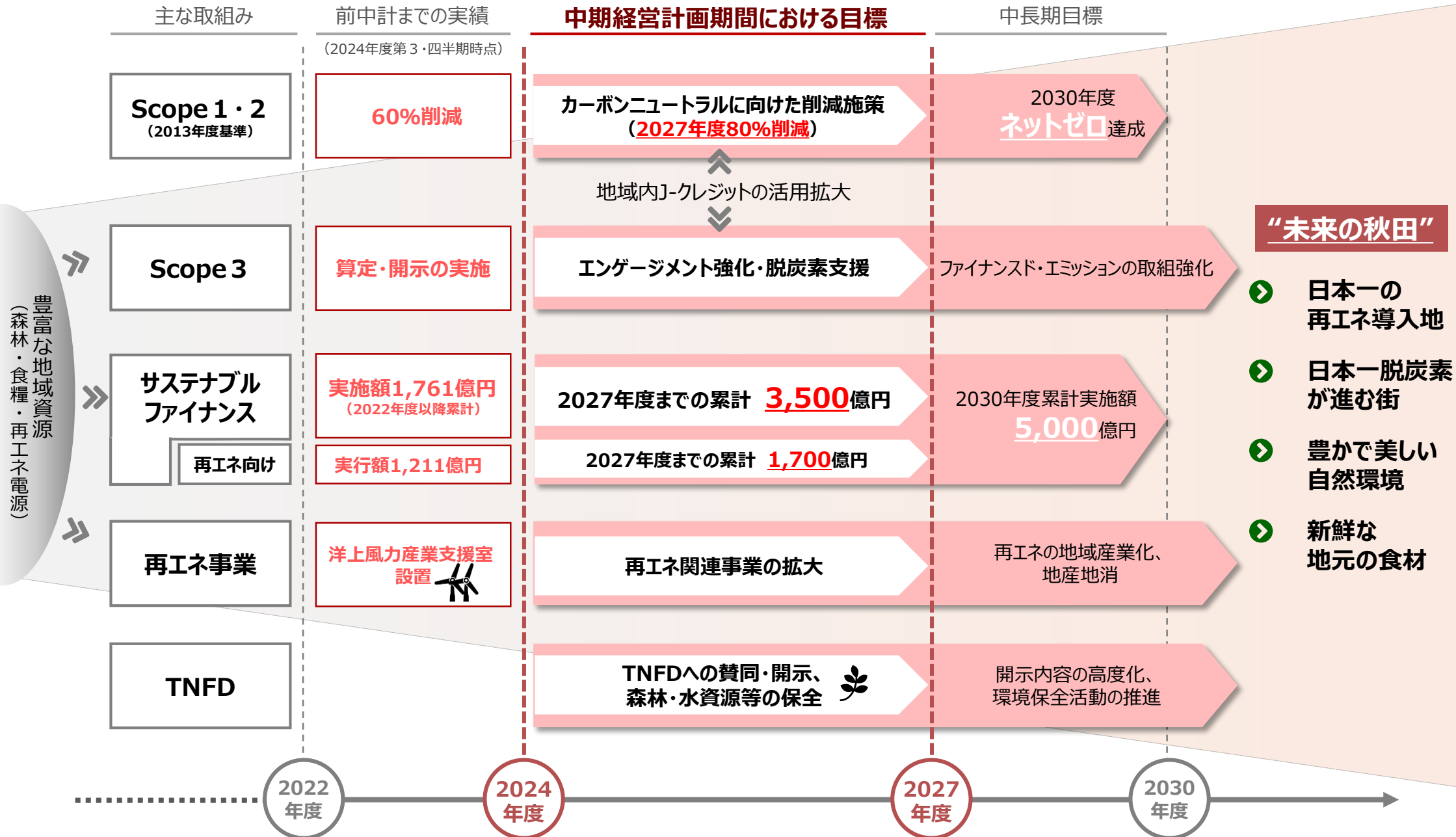
事業成長期待の高い起業家の発掘・支援 **10先**  
上記ファイナンス支援 (デット・エクイティ) **30件**

地域の課題解決の深化



# SX・GX

- 地域の環境課題へ対応するとともに、豊かな自然資本の維持・活用に積極的に取り組む。





# 再生可能エネルギーの供給ポテンシャルと今後の取組み

- 秋田県は全国有数の再生可能エネルギーの供給ポテンシャルを有し、地域の新たな産業として大きな期待を集める。
- 非金融分野も含めてさらに関与を拡大し、地域と当行グループの将来の成長へつなげていく。

## 当行グループの取組み

### これからの方向性

#### これまでの取組み

- ファイナンスを中心に秋田県内の風力発電事業・プロジェクトに積極的に関与
- ファイナンス+αの支援ノウハウを組織内に着実に蓄積
- 「洋上風力産業支援室」設置

#### ■ 洋上風力発電プロジェクトへの積極・主体的関与

- 関連産業へのファイナンス・マッチング支援
- 地元企業の参入支援
- 関連事業の人材育成支援
- 開発地域における産業動向等の調査 など

2025年～  
建設工事本格化

#### ■ クリーンエネルギーの地産地消への取組み

- 電力安定供給、需給バランス確保に向けた取組み（特定卸供給事業の立ち上げ）
- 電力活用産業の誘致・集積支援（再エネ団地、データセンター）など

より長期的視点での取組み

#### ■ 新技術の開発・活用への取組み

- 蓄電池事業、水素・アンモニア生成・活用産業開発等への関与 など

#### 地域にとっての価値

将来にわたり再生可能エネルギー関連産業の先進地域であり続ける

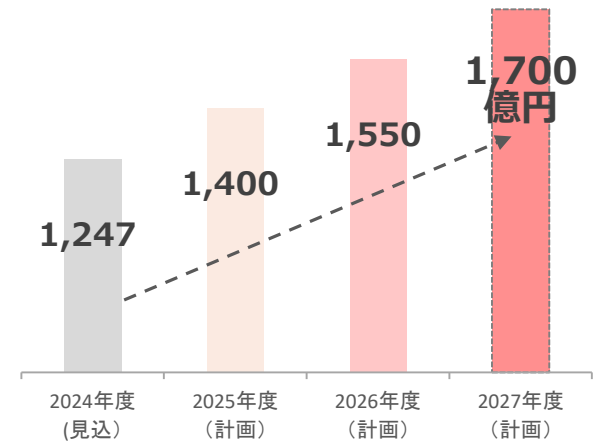
#### 当行にとっての価値

再生可能エネルギー事業に対する総合的な支援ノウハウの獲得

こうした地域、環境を求め、継続的に事業・人・資金が集まり、秋田県経済が持続的に成長

## ステークホルダーの価値と当行グループの価値をつなぐ KPI

### 再生可能エネルギー関連融資累計実行額



### 洋上風力関連支援件数

3年累計 **500件** 以上

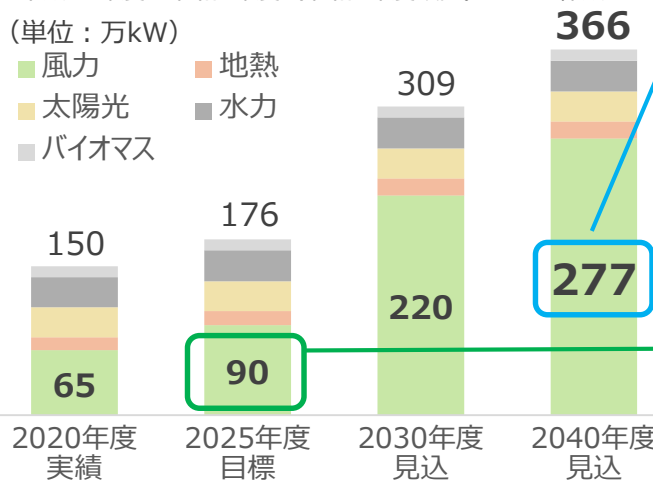
- ビジネスマッチング支援（工事受注、資材納入、その他サービス契約等）
- 風車メーカー等関連企業の県内誘致活動
- 周辺産業（観光、宿泊、飲食）参入支援
- 各海域の地域振興策の共同実施 など

### 秋田県の再生可能エネルギー発電導入量

グラフ：第2期 秋田県新エネルギー産業戦略（改訂版）平成28年度～令和7年度（令和3年度改訂）をもとに作成

(単位：万kW)

- 風力
- 太陽光
- バイオマス
- 地熱
- 水力



### 洋上風力（一般海域）

- 全国10の促進区域のうち、全国最多の4区域が秋田県沖（2025年2月末現在）
- 2025年以降、各海域で建設工事がスタート
- 総発電量200万キロワット以上、一般家庭150万世帯分相当（秋田県は約38万世帯）

### 陸上風力・洋上風力（港湾区域）

- 2025年度までに秋田県が計画する風力発電導入量のうち、当行関与の発電導入量は約57%・51万キロワット

● 八峰町および能代市沖

● 能代市、三種町および男鹿市沖

● 男鹿市、潟上市および秋田市沖

● 由利本荘市沖

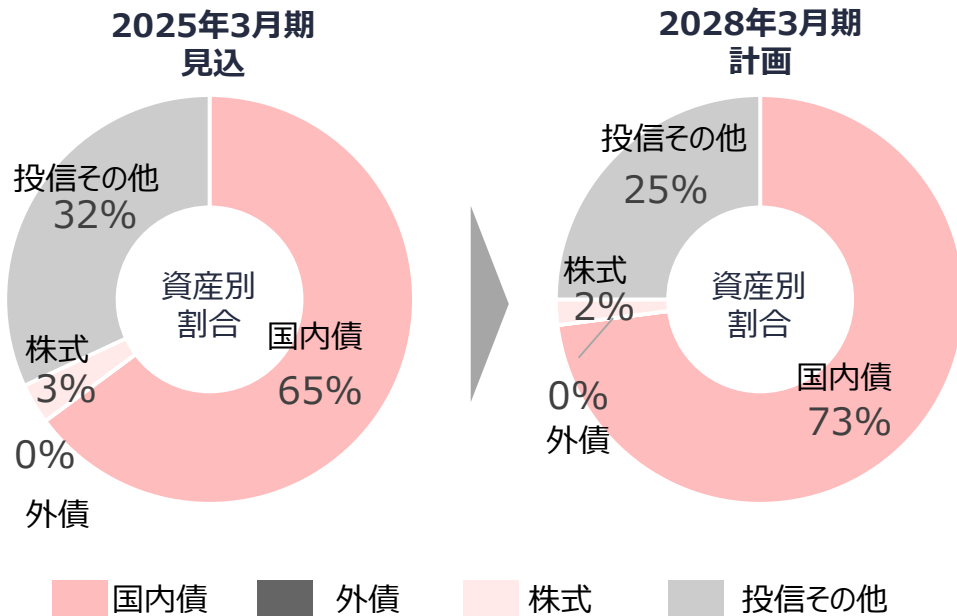
# 有価証券運用

- 中長期で安定的な収益を確保できるポートフォリオを構築
- 金利上昇下における適切なポートフォリオ運営を行う。

## 有価証券ポートフォリオの再構築

- 国内債を中心にポートフォリオを再構築
- 金利上昇に対応したデュレーションコントロール
- 低収益資産の削減による評価損益の改善
- 残高1兆500億円を目的に段階的にポートフォリオを拡大

ポートフォリオ構成



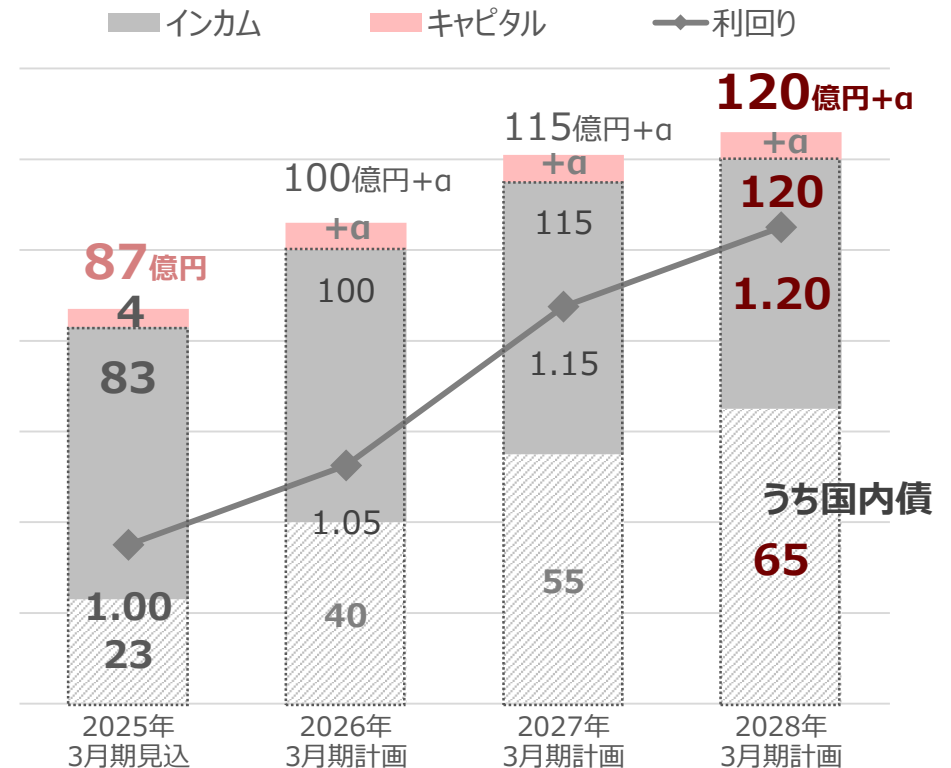
(億円)	2025年 3月期見込	2028年 3月期計画	増減
有価証券末残	9,100	10,500	+1,400

## 運用力強化による収益の底上げ

- 国内債を中心に安定的なインカムを確保
- 他のアセットも含めバランスのとれたポートフォリオを構築しつつ、同時に機動的なポジション調整によりキャピタル収益獲得を目指す。
- インカム+キャピタル合計で120億円超、1.2%程度の収益確保を目指す。

総合損益・総合利回り

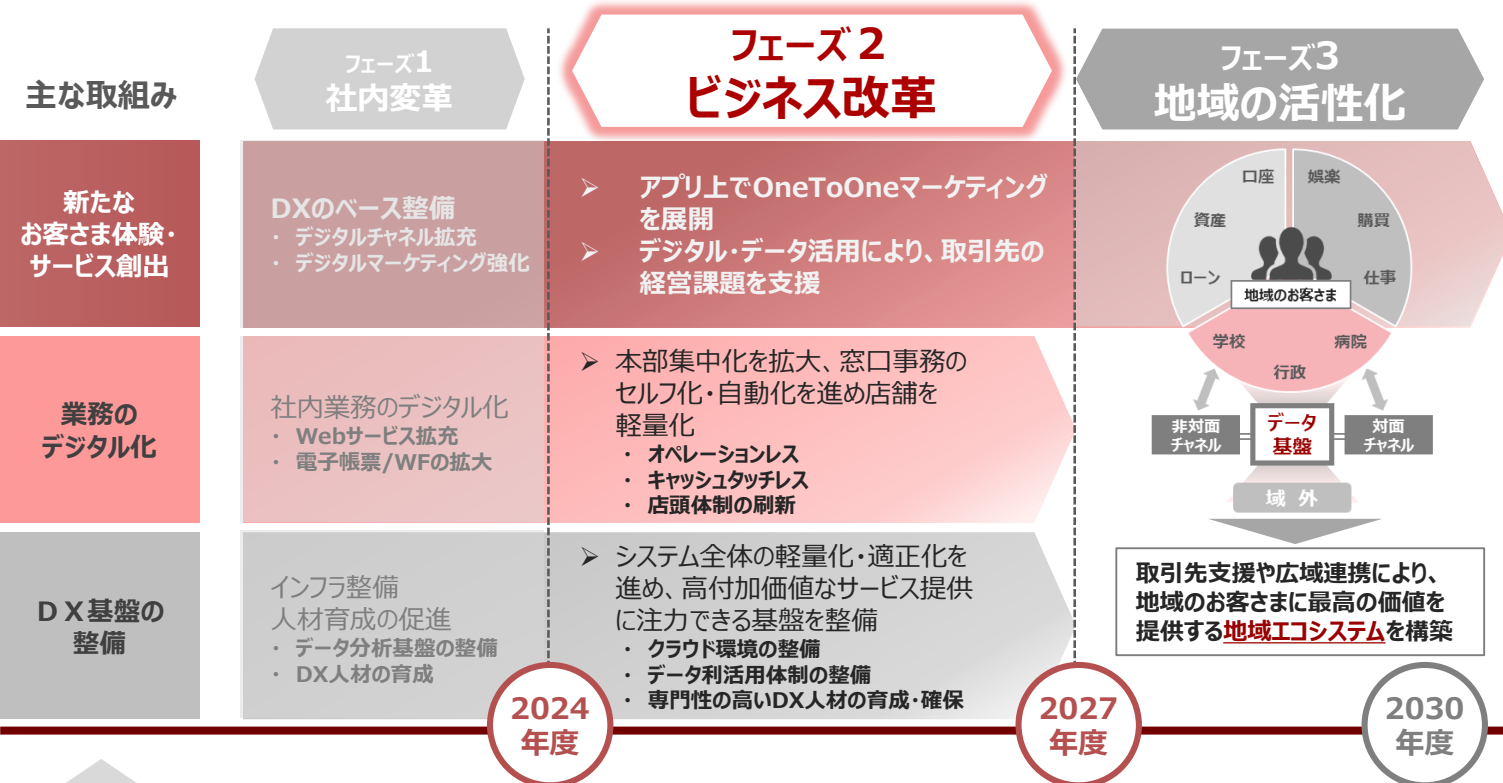
(億円、%)



※総合損益：評価損益の増減考慮前の期間損益ベース

- 2024年2月に策定した「DX戦略」に基づき、グループVISION実現に向けた変革ドライバーとしての取組みを加速

あきぎんDX戦略 フェーズ2の取組み



2024年度

2027年度

2030年度

AI活用の  
方向性



高  
難易度  
低

2026年中の顧客サービスへの適用を目指し取り組む

取組み気運向上

【活用用途】  
使用環境を整え、一部業務に適用開始  
 > 文書作成補助（要約・校正等）  
 > 対話生成（アイデア・情報収集）

行内業務へ適用

【活用用途】  
行内データを活用したフォーマット作成等  
 > 照会業務効率化（行内QA等）  
 > 資料作成効率化（報告書、協議書、提案書等）

顧客サービスへ適用

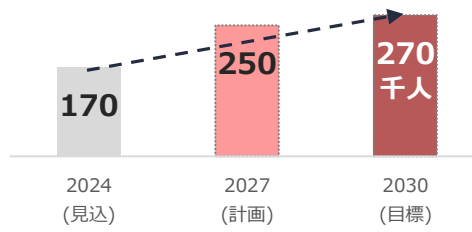
【活用用途】  
高度データ分析等による業務の質向上  
 > 商品開発  
 > AIロールプレイング  
 > One to Oneマーケティング など

業務の効率化

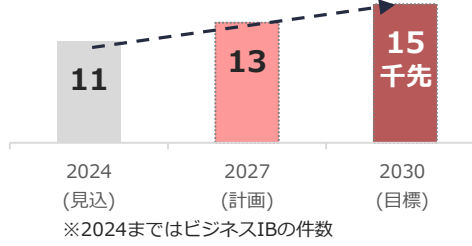
業務の高度化

ステークホルダーの価値と  
当行グループの価値をつなぐ KPI

あきぎんアプリ契約者数



法人ポータル契約先数



お客さまのデジタル化・DX支援件数

300 件 (3年累計)

ペーパーレス ※2021年度対比用紙印刷枚数削減割合

▲80% (2027年度末)

DX人材 (2027年度末)

専門人材 10 名  
本部のデータサイエンティスト、エンジニア等

コア人材 50 名  
本部・営業店のDXコンサルティング人材

## 企業価値向上への取組み

---

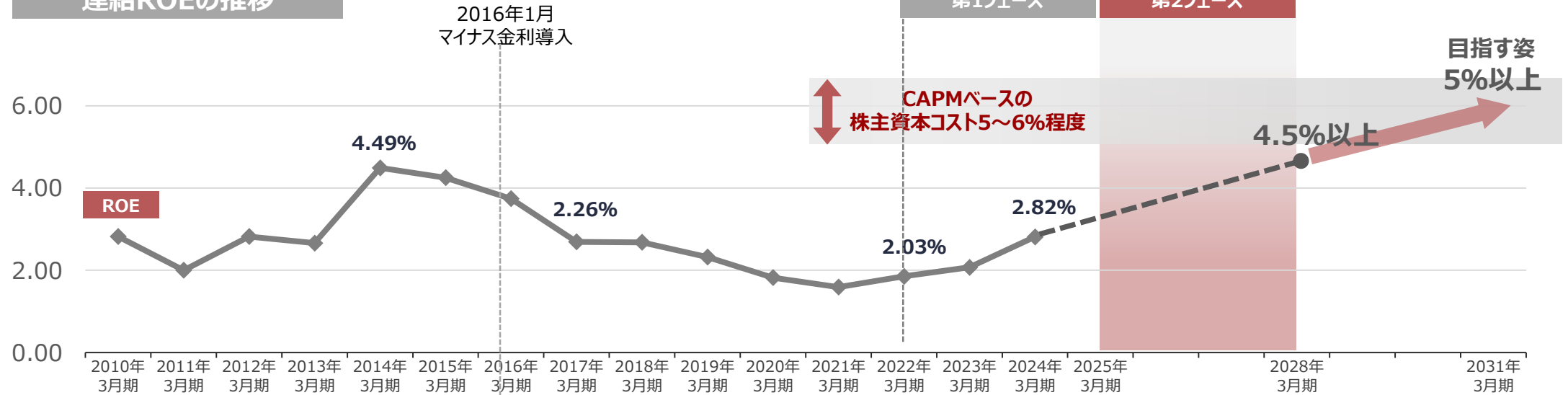
価値をつくる。未来へつなぐ。



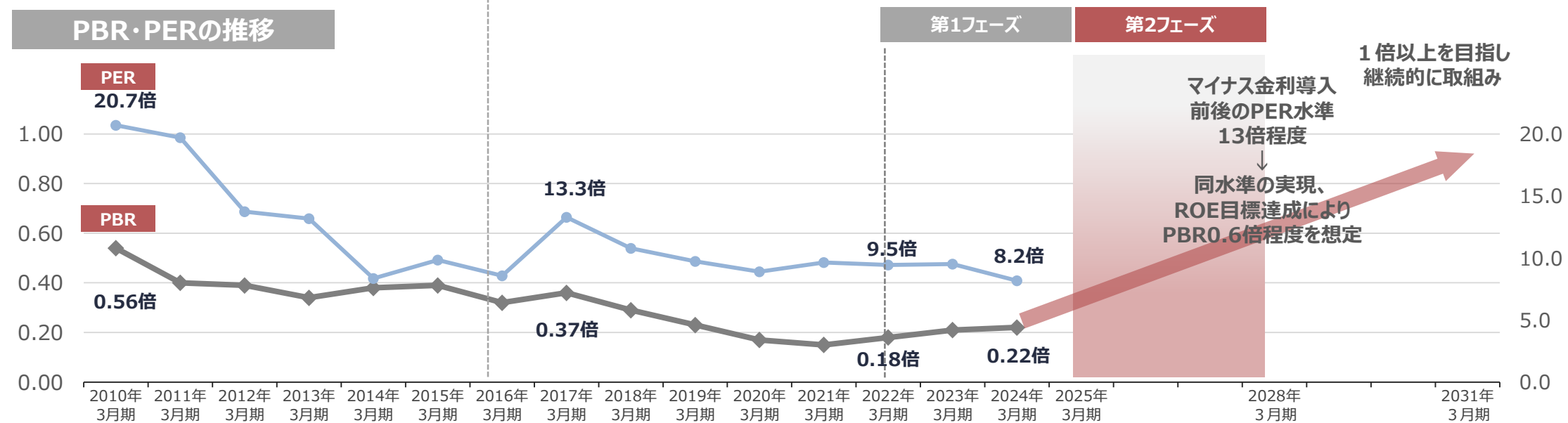
# 株主資本コストの現状分析・PBR向上に向けて

- CAPM（資本資産価格モデル）ベースの株主資本コストは5～6%程度と認識。ただし、株式益利回り等を踏まえると、さらに高い水準と認識
- ROEの向上をはかりつつ、IR・SR等の強化、非財務情報開示の充実等を進めることによりPER向上に取り組む。

## 連結ROEの推移

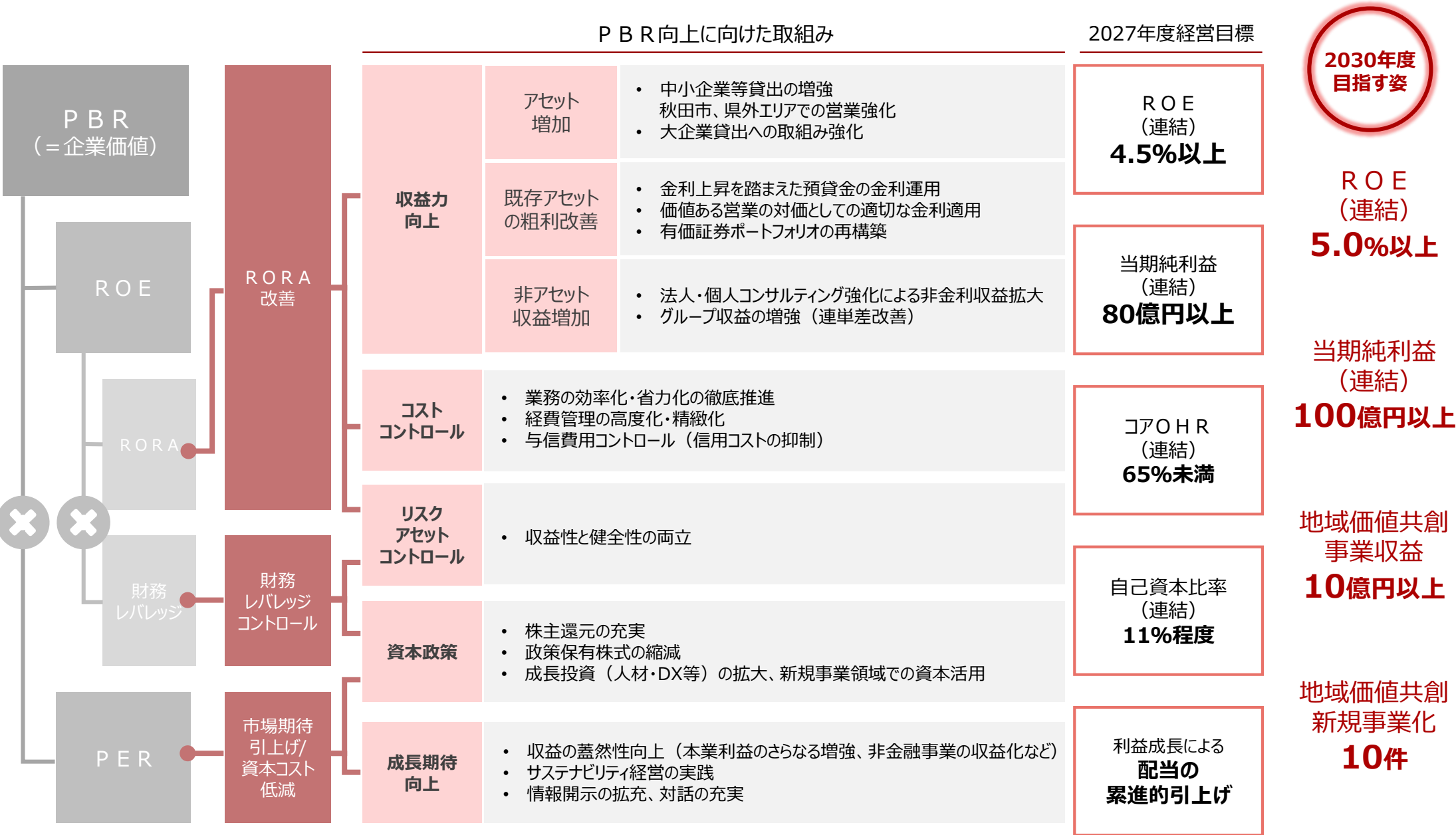


## PBR・PERの推移



# 企業価値向上に向けたロジックツリー

- PBR向上に向けて経営目標（ターゲット）を設定。ROE・PERを構成要素に分解のうえ経営施策を推進



PBR向上に向けた取組み

2027年度経営目標

**2030年度  
目指す姿**

ROE  
(連結)  
**4.5%以上**

当期純利益  
(連結)  
**80億円以上**

コアOHR  
(連結)  
**65%未満**

自己資本比率  
(連結)  
**11%程度**

利益成長による  
**配当の  
累進的引上げ**

ROE  
(連結)  
**5.0%以上**

当期純利益  
(連結)  
**100億円以上**

地域価値共創  
事業収益  
**10億円以上**

地域価値共創  
新規事業化  
**10件**

# 資本政策／キャピタルアロケーション

- 収益強化に向けたリスクアセット増加、株主還元のさらなる充実により、自己資本比率は11%程度へ低下を想定
- 大規模災害等のリスク事象への備えを含め、自己資本比率11%程度を目途にコントロールしていく。

## 資本政策の基本的な考え方

- 自己資本の充実による健全性の確保、地域の発展や当行グループの企業価値向上に向けた積極的な成長投資、株主還元の充実についてバランスの取れた資本運営を行う。

### 株主還元

#### 株主還元の充実

- 収益力の向上を通じた配当の累進的な増加
- ROE向上につながる株主還元  
⇒自己資本の成長コントロール

### 健全性

#### 自己資本の充実による健全性の維持

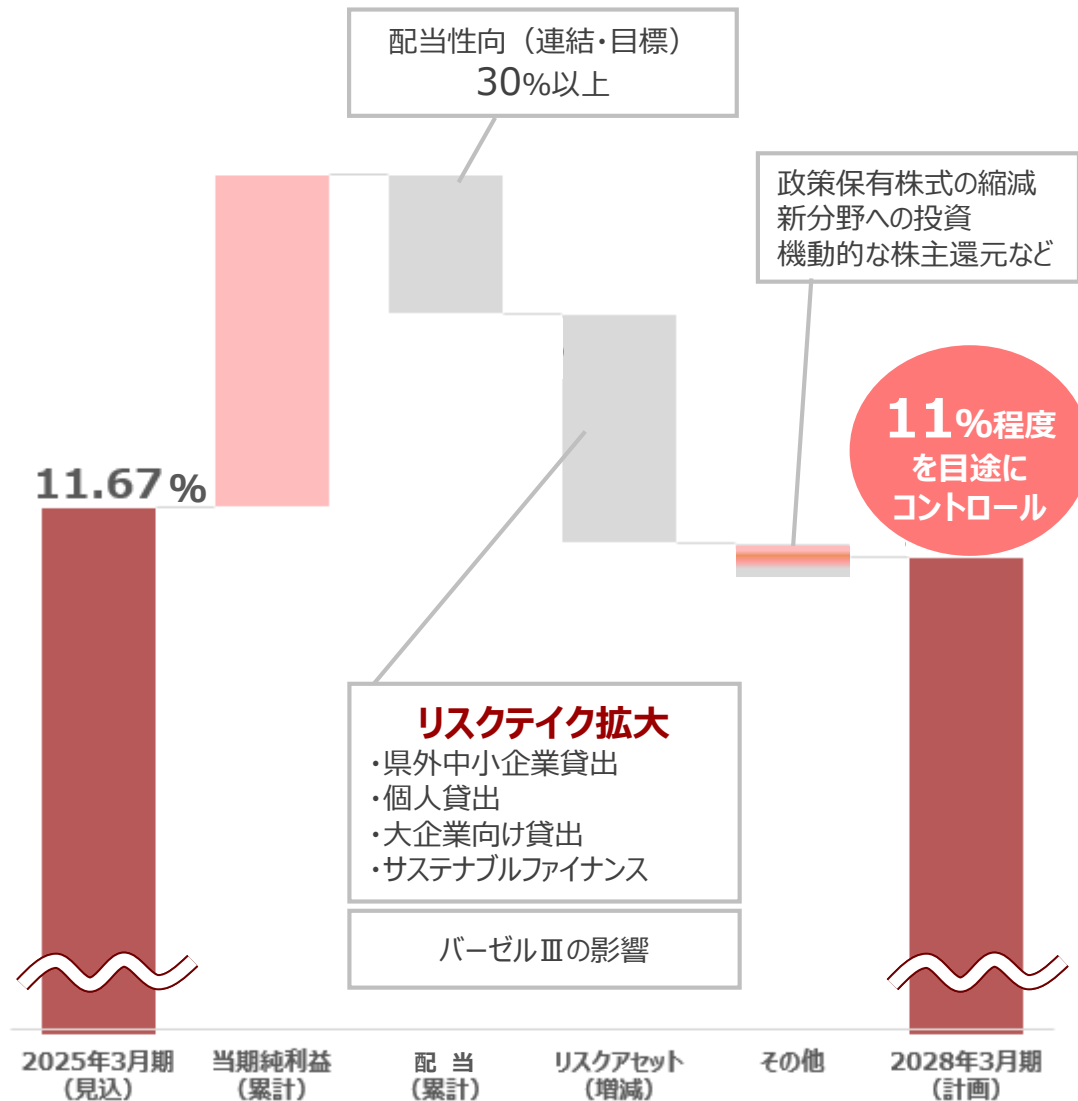
- 地域経済へのリスクテイク余力の維持
- ストレス事象発生時にも規制所要資本、格付維持が可能な自己資本比率水準の維持
- リスクアセットの成長をはじめ、投資機会へ機動的に対応できる余力の維持

### 成長投資

#### 価値向上のための資本活用

- リターンを踏まえた適切なリスクテイクによる金融事業の深化
- 新事業拡大等の成長投資
- DX投資等を通じた経営の効率化

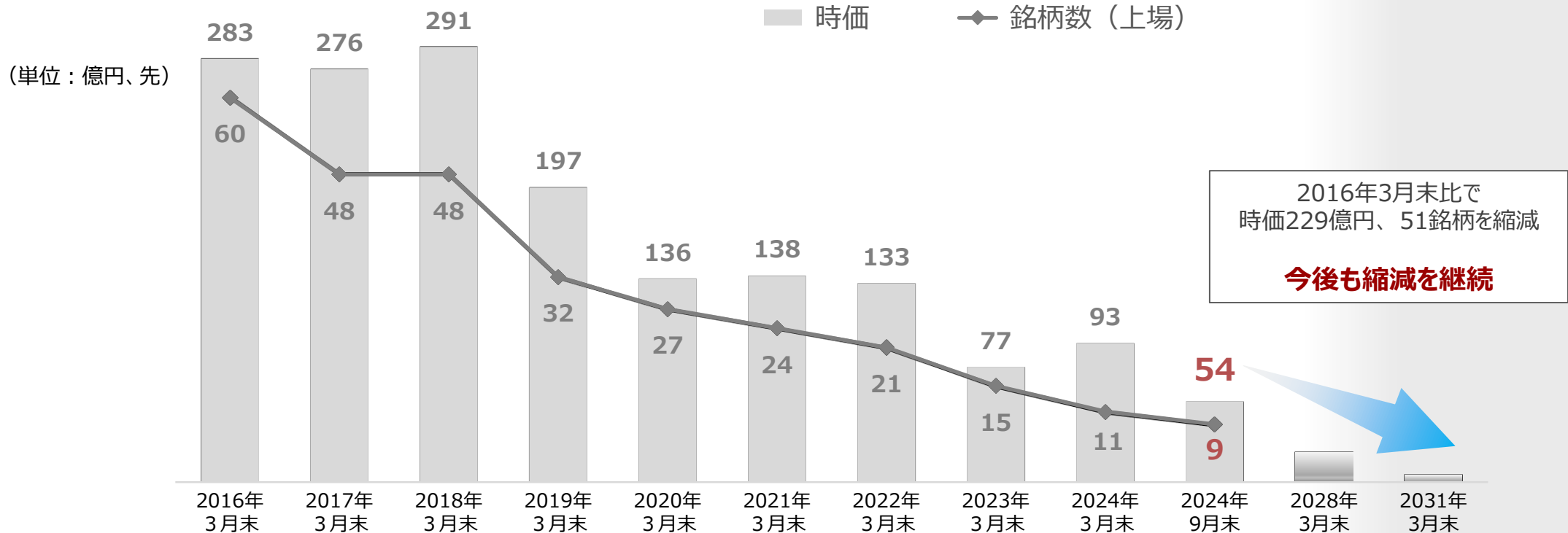
## キャピタルアロケーション



# 政策保有株式の縮減

- 資本効率の改善、売却益の有効活用等の観点から、当行企業価値の向上につながるもの、地域経済の発展につながるものを除き引き続き縮減していく。

## 政策保有株式（上場株式）の推移



2016年3月末比で  
時価229億円、51銘柄を縮減  
**今後も縮減を継続**

連結純資産 (億円)	1,772	1,752	1,785	1,783	1,658	1,765	1,678	1,499	1,727	1,690
政策株/純資産	13.7%	14.5%	15.2%	9.9%	7.2%	6.8%	6.8%	5.9%	6.0%	3.9%
政策株/純資産 オフバランス含む	16.9%	16.7%	17.3%	12.1%	9.3%	8.8%	9.1%	6.6%	6.5%	4.3%

上場・非上場の合計



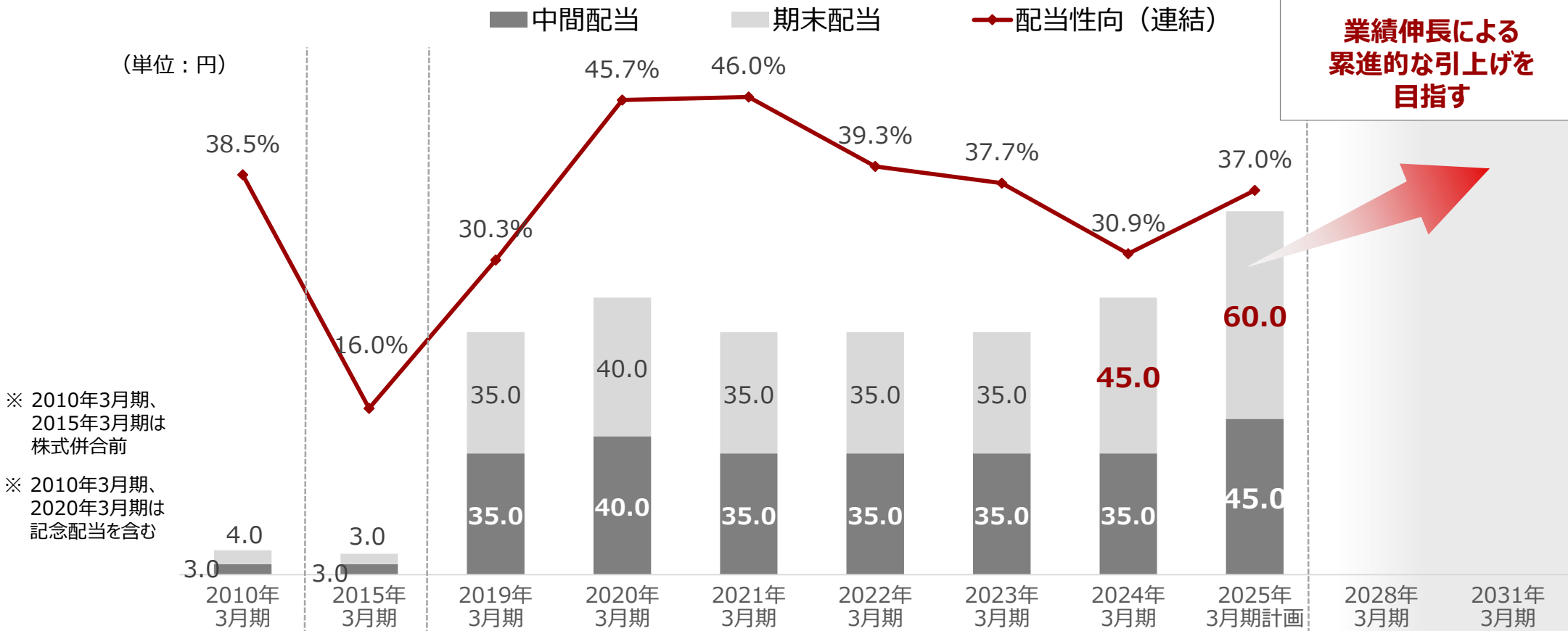
# 株主還元

- 健全性の確保と円滑な資金供給に必要な内部留保の充実に努め、かつ、安定的配当を維持する。
- 配当性向目標を30%以上に設定、業績の着実な伸長により配当の累進的な引上げを目指す。

## 1株あたり配当額・配当性向の推移

配当性向目標30%以上

**業績伸長による  
累進的な引上げを  
目指す**



※ 2010年3月期、2015年3月期は株式併合前

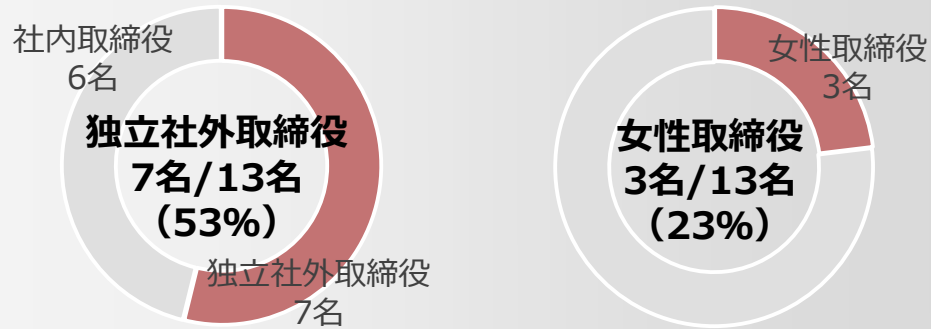
※ 2010年3月期、2020年3月期は記念配当を含む

	2010年3月期	2015年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期計画	2028年3月期	2031年3月期
連結純資産 (億円)	1,344	1,744	1,783	1,658	1,765	1,678	1,499	1,727	-	-	-
EPS (円)	18.17	37.27	230.77	174.78	151.97	178.02	185.35	258.15	-	-	-
BPS (円)	672.16	912.36	9,897.33	9,245.80	9,838.06	9,344.19	8,503.10	9,756.89	-	-	-

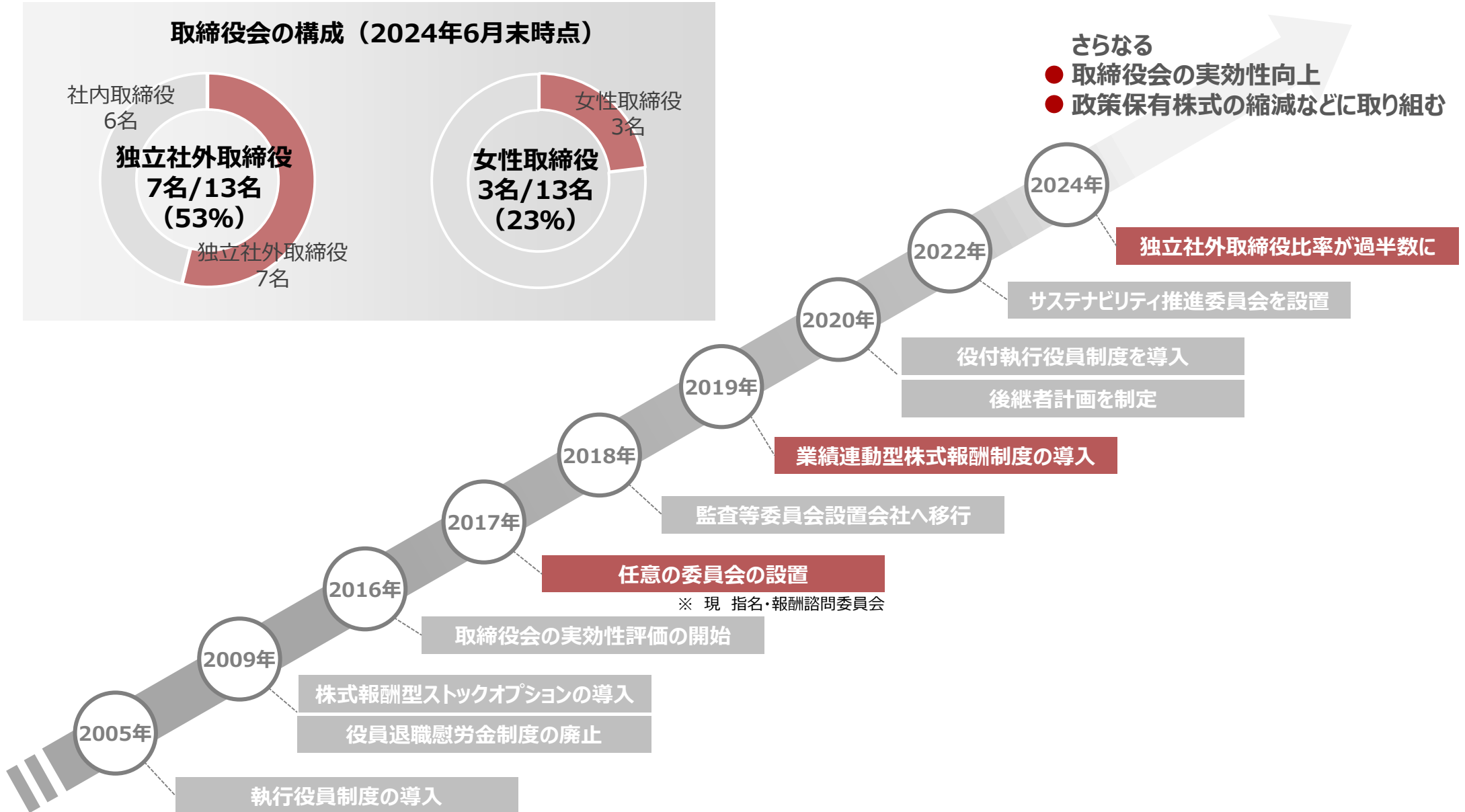
# コーポレートガバナンス

- 持続的な企業価値向上に向け、取締役会の実効性向上を中心としたコーポレートガバナンスの継続的な強化に取り組む。

## 取締役会の構成（2024年6月末時点）



- さらなる
- 取締役会の実効性向上
  - 政策保有株式の縮減などに取り組む



# リスク・コンプライアンス管理

- 適切な管理のもとでリスクテイクを行うため、3線モデル管理態勢の高度化をはかる。
- 中長期的な企業価値向上のため適切な経営判断を行うべく、リスク・コンプライアンス管理の高度化をはかる。

## 課題・主要な取組テーマ

- お客さま本位の業務運営の徹底
- マネーロンダリング・金融犯罪対策の強化
- サイバーセキュリティ対策の強化
- 危機管理体制・レジリエンスの強化
- 3線管理、内部監査の強化・高度化

## リスク・コンプライアンス管理体制



## 本資料について

本資料には、将来の業績にかかわる記述が含まれております。  
こうした記述は、その内容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現時点での計画と異なる可能性があることにご留意ください。

[ 本資料に関するご照会先 ]

株式会社秋田銀行 経営企画部 企画チーム

TEL : 018-863-1212

[https : //www.akita-bank.co.jp](https://www.akita-bank.co.jp)