



2022年3月24日

各 位

会社名 株式会社秋田銀行
代表者名 取締役頭取 新谷 明弘
(コード番号 8343 東証第一部)
問合せ先 取締役常務執行役員経営企画部長
芦田 晃輔
(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 新谷 明弘）は、2022年度～2024年度の新たな中期経営計画を策定いたしましたので、お知らせします。

記

1 中・長期的に目指す姿「秋田銀行グループ VISION」

中期経営計画の策定にあたり、経営理念「地域共栄」の実現に向かって、秋田銀行グループが中・長期的に目指す姿・存在意義を VISION として設定

～価値をつくる。未来へつなぐ。～

地域の課題を解決し、お客さまのニーズに応える
質の高い金融・非金融サービスの提供を通じて、
将来にわたる豊かな地域の実現にチャレンジし続けます

2 中期経営計画の期間

2022年度～2024年度の3年間（VISION 到達に向かう第1フェーズ）

3 中期経営計画の概要

(1) 基本コンセプト

中・長期的に想定される変化（人口減少、高齢化、気候変動等）から生じる、影響や課題を乗り越えた先にある地域の未来を思い描き、積極的に打ち手を講じていくことによって、将来にわたる豊かな地域の実現にチャレンジします。

金融仲介、コンサルティングを中心とした既存事業の深掘りを徹底するとともに、地域の課題解決事業（地域価値共創事業）の成長・拡大を並行して進め、当行自身も持続可能なビジネスモデルを確立します。

(2) 基本戦略

- ① 基盤強化戦略（3年戦略、既存事業の深掘り）
 - ・高専門性の追求
 - ・構造改革
 - ・適切なリスクテイク
- ② 地域価値共創戦略（長期戦略、新規事業の開拓・拡大）
 - ・地域課題の解決
 - ・課題解決の事業化
- ③ 組織・人財戦略（長期戦略、戦略を支える推進力強化）
 - ・人財価値の最大化
 - ・成長、活躍のフィールドづくり
 - ・働きがい、エンゲージメント向上

4 経営目標（計画最終年度 2024年度）

当期純利益	50億円以上
OHR（コア業務粗利益ベース）	70.0%未満
自己資本比率	10.0%以上

5 その他

詳しい内容は別紙をご参照ください。

以 上

中期経営計画

第1フェーズ

2022～2024年度



第1フェーズ
中期経営計画 2022～2024年度の概要

経営理念と中・長期VISION

- ・経営理念の実現に向かい、中・長期的に目指す姿・存在意義 = 秋田銀行グループVISION
- ・経営理念、VISIONに向かうスタート3年間のロードマップが、中期経営計画2022～2024年度になります。

経営理念

当行の存在意義を内包する理念

地域共栄

～地域とともに歩み、地域の発展とともに栄える～

秋田銀行グループ VISION

経営理念を実現していくため、当行グループが目指す姿

価値をつくる。未来へつなぐ。

地域の課題を解決し、お客さまのニーズに応える
質の高い金融・非金融サービスの提供を通じて、
将来にわたる豊かな地域の実現にチャレンジし続けます

中期経営計画

経営理念、VISIONに向かうロードマップ

中期経営計画

第1フェーズ
2022～2024年度

・現中期経営計画の成果と課題、地盤とする秋田県に想定される変化、その先に描く秋田県のありたい姿を踏まえた秋田銀行グループの中・長期的な経営の方向性

秋田銀行グループ VISION

価値をつくる。未来へつなぐ。

地域の課題を解決し、お客さまのニーズに応える
質の高い金融・非金融サービスの提供を通じて、
将来にわたる豊かな地域の実現にチャレンジし続けます

価値共創

2019～2021年度

- ・地域経済の成長、
地課題の解決
- ・地域および当行の持続
可能性の向上



地域、お客さまの課題解決
をコアコンピタンスに

中期経営計画 第1フェーズ 2022～2024年度

秋田銀行グループVISIONの実現に
向けた基盤と機能を強化する3年間

[基本戦略]

- 既存事業の徹底した深掘りによる
経営基盤の強化（本業利益の改善）
- 地域価値共創事業の拡大による
地域の成長促進機能の構築
（新たな収益基盤の確立）



持続可能なビジネスモデルを確立

秋田銀行グループVISIONに
向けフェーズチェンジ

新たな成長戦略/
ビジネスモデルの進化

2021

2024

2030

中期経営計画2022~2024年度の基本戦略

- ・金融仲介、コンサルティングを中心とした既存事業の深掘りを徹底するとともに、地域価値共創事業の成長・拡大を並行して進め、持続可能なビジネスモデルを確立
- ・両戦略の実行を支え、推進力となる組織を構築し、人財を育成

持続可能なビジネスモデルへ

既存事業の深掘り

新規事業の開拓・拡大

基盤強化戦略（3年戦略）

金融仲介とコンサルティングを中心とした既存事業の深掘りを徹底。高専門性の追求、チャネル・コスト・組織の構造改革、適切なリスクテイクによって本業の低収益を改善し、持続可能なビジネスモデルの基盤を構築する。

高専門性の追求

構造改革

適切なリスクテイク

- ・高専門性の追求 パートナー戦略、市場運用等
- ・構造改革 事務レスプロジェクト、グループ営業体制の改革
- ・適切なリスクテイク リスク・リターン、コスト・リターンの極大化

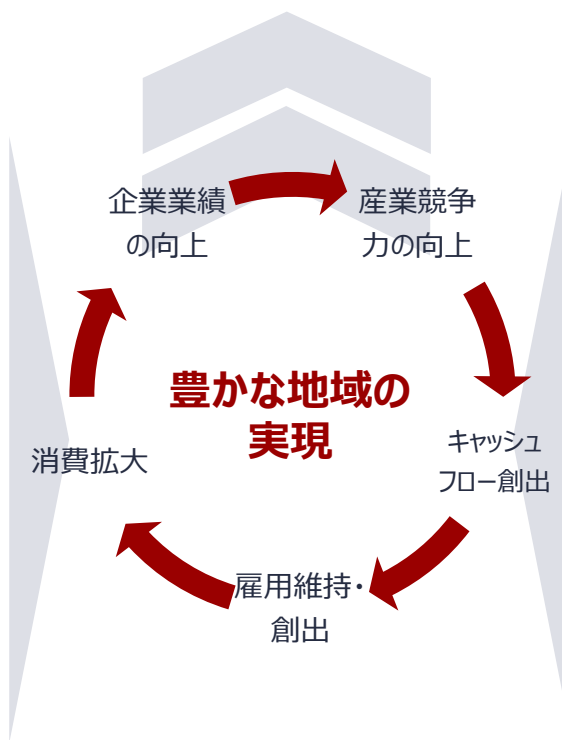
地域価値共創戦略（長期戦略）

顕在化する地域課題の解決、地域を成長させていく機能の強化に経営資源を投入する。既存事業の深掘りと併進しながら、非金融分野における将来的な収益基盤を構築する。

地域課題の解決

事業化

- ・地域経済課題 後継者不足（事業承継／M&A）、起業／創業、地域商社、人材支援
- ・地域社会課題 カーボンニュートラル、DX、人口減少・高齢化



戦略を支える推進力

組織・人財戦略（長期戦略）

多様な人材が、それぞれの力を最大限発揮し、成長・活躍し続けるフィールドを創り、事業戦略を支え力強く前進する組織を構築する。

人財価値の最大化

成長・活躍のフィールド

働きがい・エンゲージメント向上

基本戦略の前提となる変化 ～ 豊かな地域の実現に向けた対応の方向性 ～

- ・人口減少、高齢化をはじめ、当行が地盤とする秋田県は中・長期的に大きく変容
- ・今後、秋田県が直面する変化は急激かつ非連続が予想され、将来の不透明さは増加。しかし、いま想定される変化を捉え、変化から生じる影響や課題を乗り越えた先にある秋田県の姿 = 創りたい未来をどう思い描くか。

想定される変化

影響・課題

人口減少

- ・生産年齢人口の減少

- ・従業者割合の増加、65歳以上の就業増加
- ・雇用逼迫、産業競争力低下

DX

- ・徹底したデジタルシフト（プロセスの変化）
- ・非対面化の加速（接点の変化）
- ・アンバンドリング、リバンドリング（サービスの変化）

- ・プレイヤー、プライシング、顧客行動の変化（ゲームチェンジ）
- ・IT外部依存の加速、高コスト化

カーボンニュートラル

- ・GHG排出規制の強化、排出価格の上昇、原燃料価格の上昇、CO2多排出産業への圧力増加
- ・気温上昇による気象災害の激甚化
- ・クリーンエネルギーの需要増大

- ・サプライチェーンからの除外
- ・消費者選好からの除外
- ・調達コストの上昇
- ・自然環境が経済に直結

高齢化

- ・65歳以上人口割合（高齢化率）の上昇

- ・認知機能の低下
- ・金融資産枯渇による個人消費減少
- ・独居世帯増加
- ・社会保障低下

価値観の変容

- ・ロイヤリティからエンゲージメントへ
- ・取得・所有から共有・貢献へ
- ・機能性からストーリー・ユーザー体験へ
- ・経済的な強さから持続可能性へ

- ・若年層の離職増加
- ・副業・兼業の拡大
- ・機能性等では差別化が困難
- ・QOLの重視、地方の価値の再考

どんな秋田にしたいか？

創りたい未来・対応の方向性

高い生産性を有する地域産業

- ・デジタル化
- ・県内就職促進、域外労働力の確保
- ・女性、65歳以上の就業促進

地域経済の多様性、地域産業の高生産性、利便性を支えるドライバー

- ・当行を含む地域のDX促進

カーボンニュートラル先進県、地域の新たな主力産業化

- ・省エネ、CCS技術の導入等の企業支援
- ・再エネ関連産業の地域産業化

誰もが長く生き活きと、安心して暮らす秋田

- ・アクティブシニア増加へ働きかけ
- ・資産の適切な管理、承継等
- ・高齢者の苦手、困りごとの解決

地方の新たな存在意義・価値の確立

- ・当行の存在意義の浸透
- ・創りたい未来への主体的関与

どう実現するか？

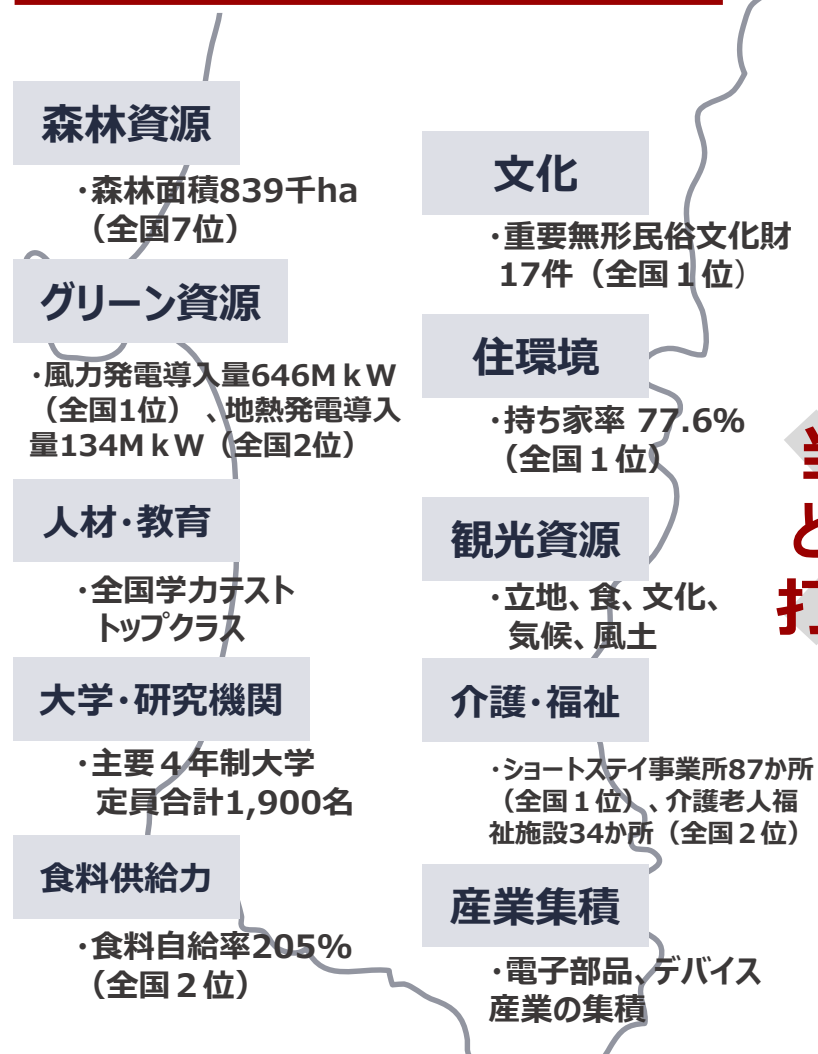
基本戦略の前提となる変化 ～ 地域資源・活かす強み ～

・秋田県には、活用が可能な多くの強みや資源があり、想定される変化に対応し創りたい未来を実現していくために、グリーン資源や人材・教育など、今ある秋田県の資源・強みをどのように活用するか。

変化	創りたい未来・対応の方向性
人口減少	高い生産性を有する地域産業 ・デジタル化 ・県内就職促進、域外労働力の確保 ・女性、65歳以上の就業促進
DX	地域経済の多様性、地域産業の高生産性、利便性を支えるドライバー ・当行を含む地域のDX促進
カーボンニュートラル	カーボンニュートラル先進県、地域の新たな主力産業化 ・省エネ、CCS技術の導入等の企業支援 ・再エネ関連産業の地域産業化
高齢化	誰もが長く生き活きと、安心して暮らす秋田 ・アクティブシニア増加へ働きかけ ・資産の適切な管理、承継等 ・高齢者の苦手、困りごとの解決
価値観の変容	地方の新たな存在意義・価値の確立 ・当行の存在意義の浸透 ・創りたい未来への主体的関与

強みをどう活かすか？

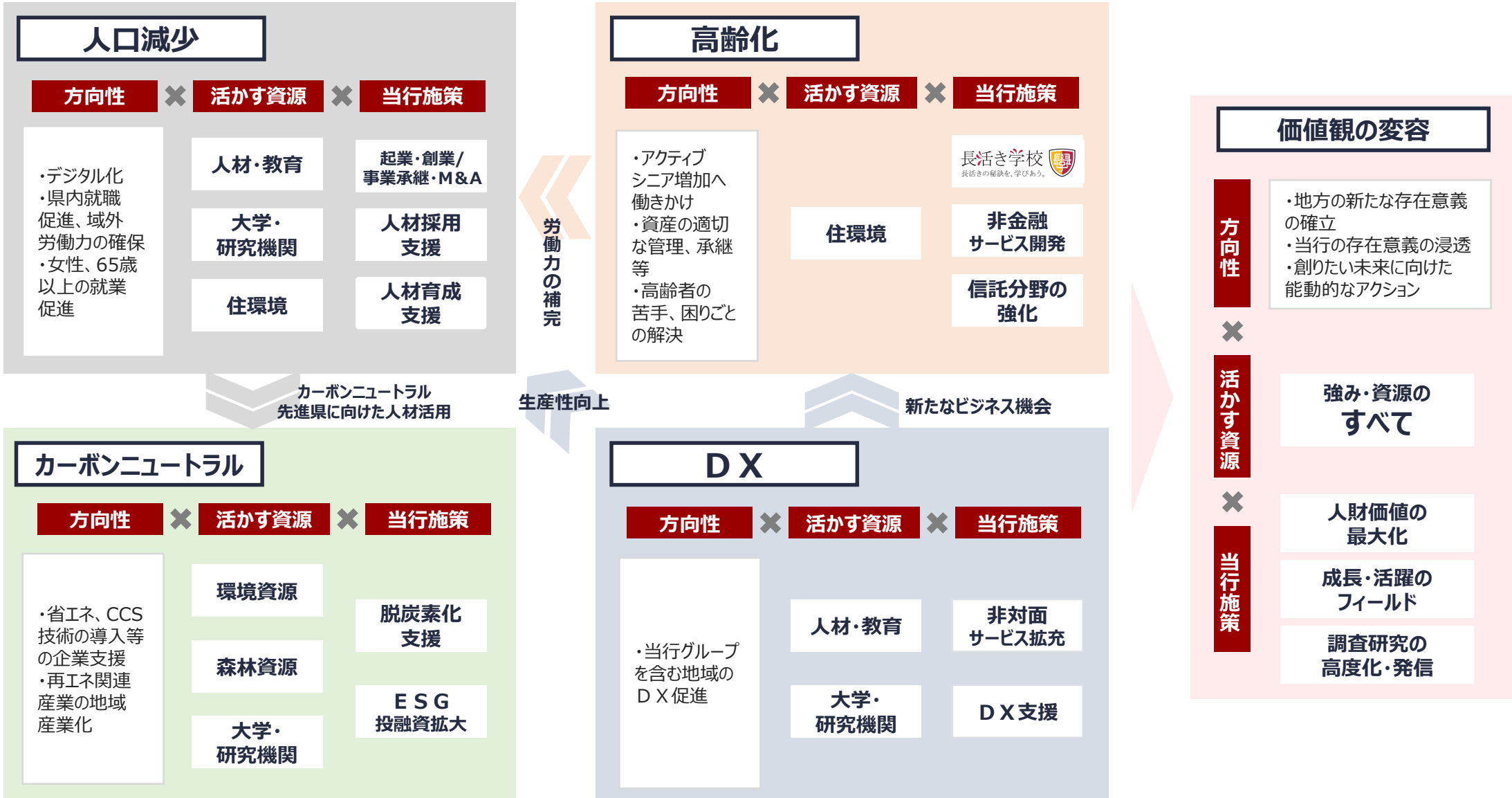
秋田県の資源・活かす強み



当行がどう手を打つか？

基本戦略の前提となる変化 ～ 当行の打ち手 ～

・地域の資源・強みを踏まえたうえで、当行として積極的に打ち手を講じ、相互に作用させていくことにより、将来にわたる豊かな地域の実現に挑戦



経営資源の適正配分

・構造改革の推進を通じて人員・投資資源を創出。競争力確保のため戦略分野へ人員をシフトするとともに、カーボンニュートラルに向けた設備投資、D X 投資、教育等人材投資を拡大



指標	2024年度目標 (最終年度)
当期純利益	50億円以上
OHR (コア業務粗利益ベース)	70.0%未満
自己資本比率	10.0%以上

基本戦略① 基盤強化戦略（3年戦略）

基盤強化戦略の概要（既存事業の方向性、3年戦略）

・金融仲介、コンサルティングを中心とした既存事業について、高専門性の追求、チャネル・組織・コストの構造改革、適切なリスクテイクを通じ、3年間で本業利益を改善

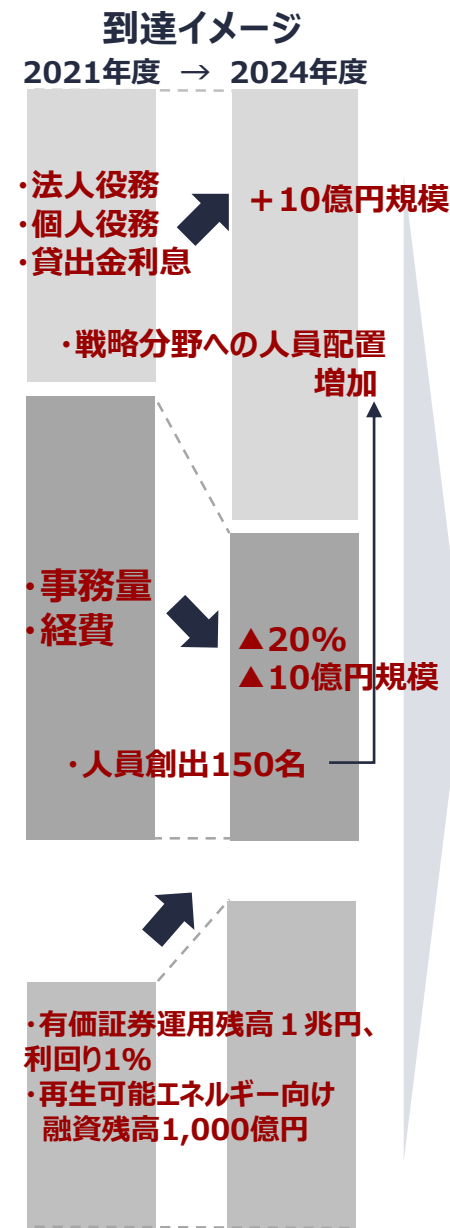
人が対応すべき領域
高専門性の追求

人でなくても対応可能な領域
構造改革

- ・チャネル
- ・組織
- ・コスト

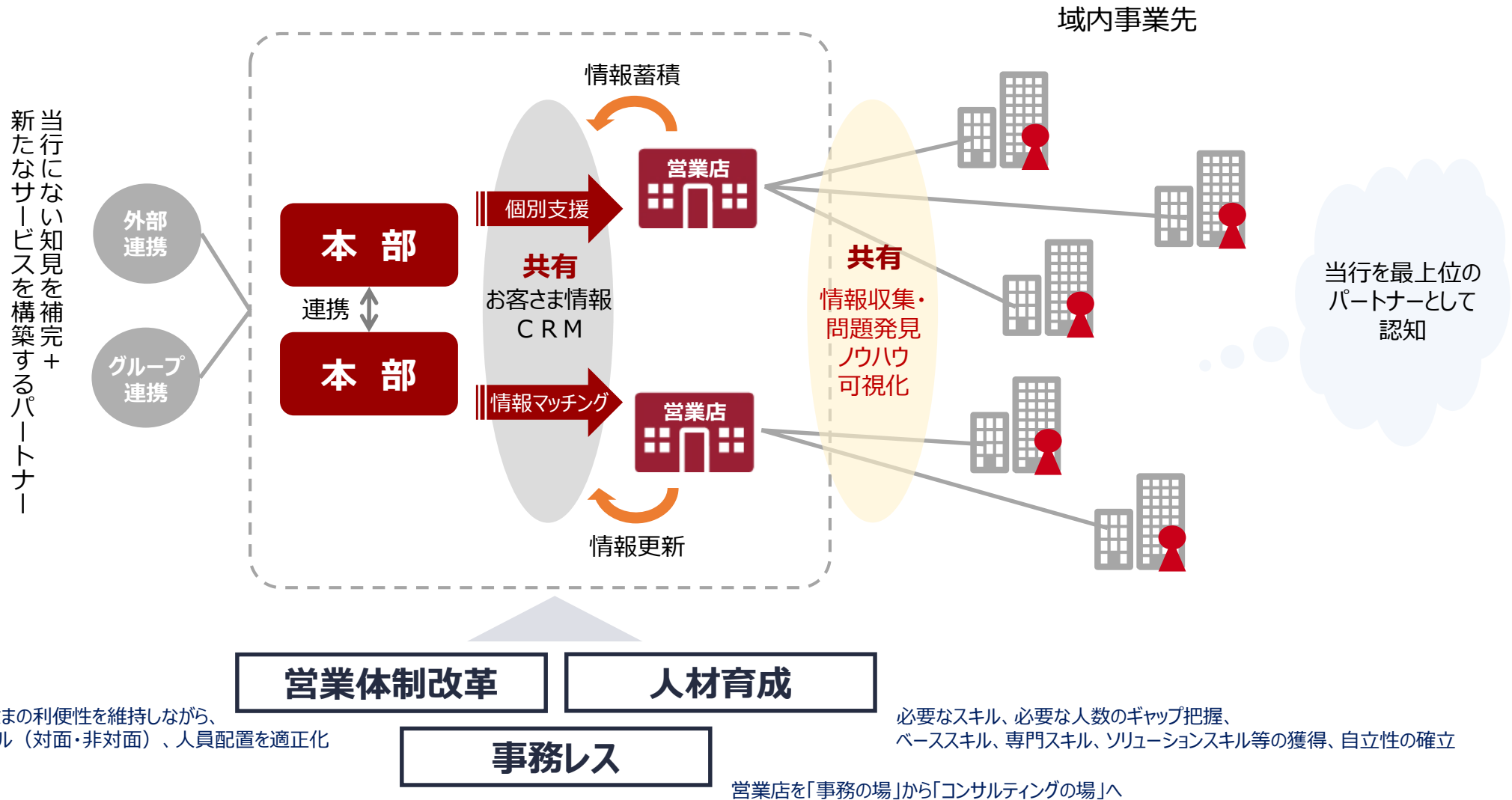
資本の適切な活用
適切なリスクテイク

これまでの取組み	必要な要素・課題	目指す姿
<ul style="list-style-type: none"> ・コンサルティング営業の意識浸透 ・お客さま情報の整備、共有体制構築 ・FP、M&A等資格保有者の増加 ・活動量の維持、向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・適切なお客さま情報 ・コンサルティングスキル ・専門知識 ・十分な活動量 ・構想力 ・グループ連携の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・お客さまの課題解決、新たな価値提供 ・金利等の経済条件に拠らないWIN-WINな関係性の構築 ・非与信先との関係強化
<ul style="list-style-type: none"> ・EB化推進、特殊事務の廃止・標準化 ・BIBによる店舗ネットワーク見直し ・スマホアプリによるデジタルチャネル誘導 	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタル化による業務フロー改革 ・グループ単位の店舗機能・ネットワーク最適化 ・事務量、店舗機能・ネットワークに合わせた人員適正化 ・デジタルチャネルの充実、店舗とのシームレスな連動 	<ul style="list-style-type: none"> ・質と量両面で充実したお客さまインターフェース
<ul style="list-style-type: none"> ・有価証券運用の再構築 ・リスク管理体制の見直し、高度化への取組み 	<ul style="list-style-type: none"> ・リスク量と収益の適切な把握、精緻化 ・リスクアペタイト 	<ul style="list-style-type: none"> ・資本の有効活用、リスク・リターン、コスト・リターンの最大化

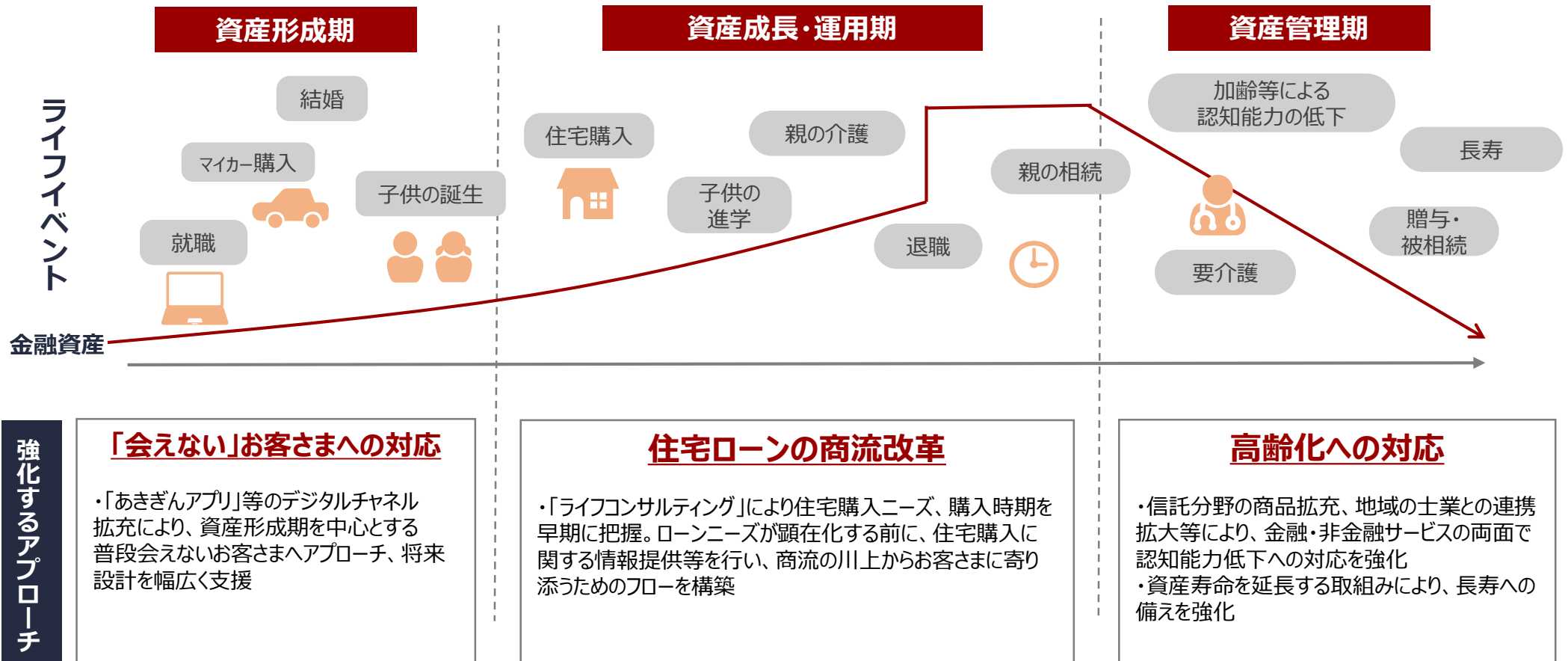


本業利益を改善、ビジネスモデルの基盤を強化

・真のビジネスパートナーとしてお客さまに認めてもらう存在になるため、これまで整備してきた情報インフラを充実させ、取引の有無や金融分野にとどまらないコンサルティングを展開

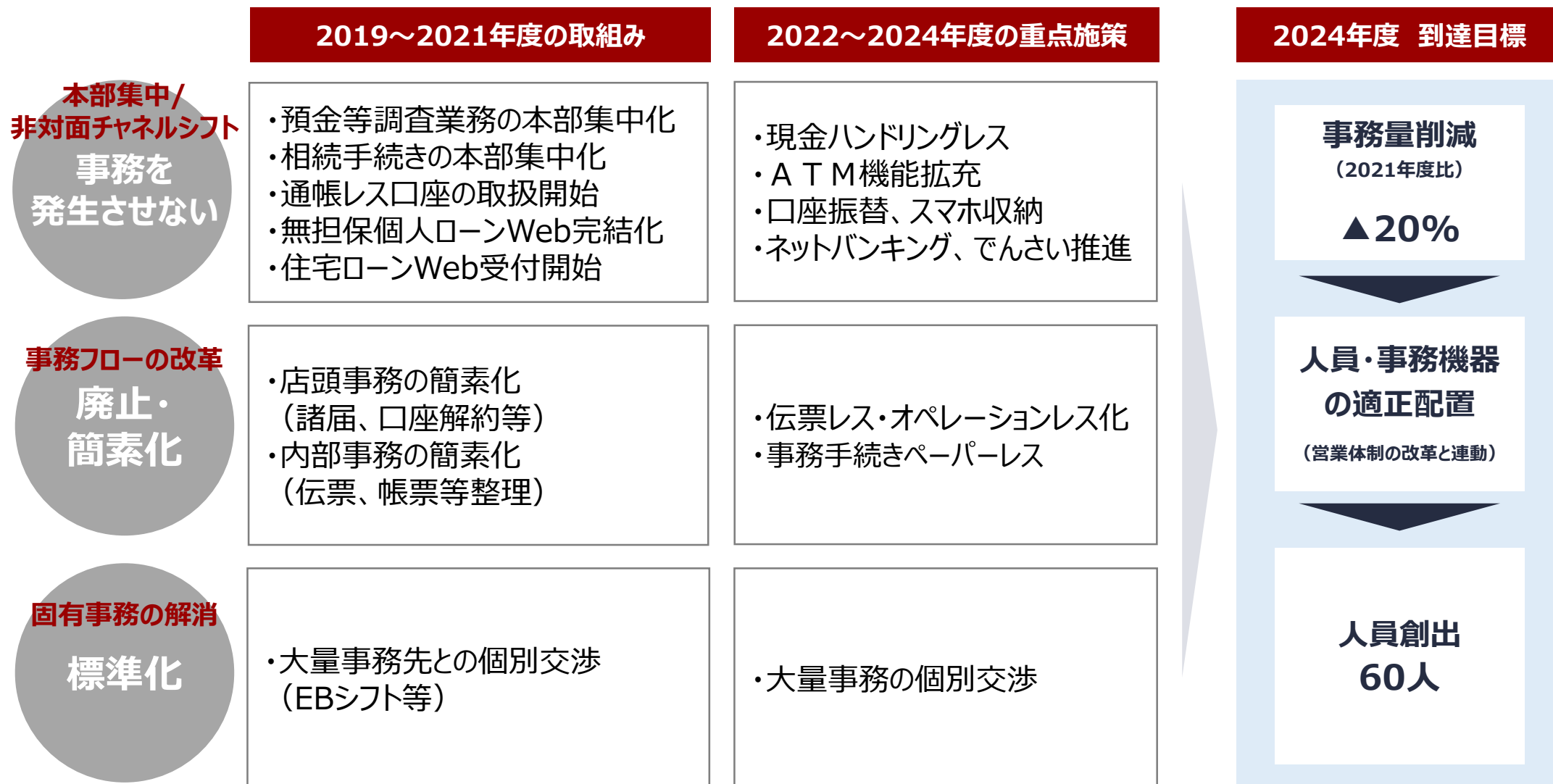


- お客さまの思い描く将来の実現を支えるライフパートナーに。
- 対面、非対面の営業体制を再構築し、コンサルティング・サービスの質の向上と量の拡大を両立



業務改革（事務レスプロジェクト）

- ・営業店を「事務の場所」から「コンサルティングの場所」へ転換
- ・非対面チャネルへのシフト、事務フローの改革、標準化の徹底等により事務量を20%削減、戦略部門への人員再配置60名、経費削減10億円を実現

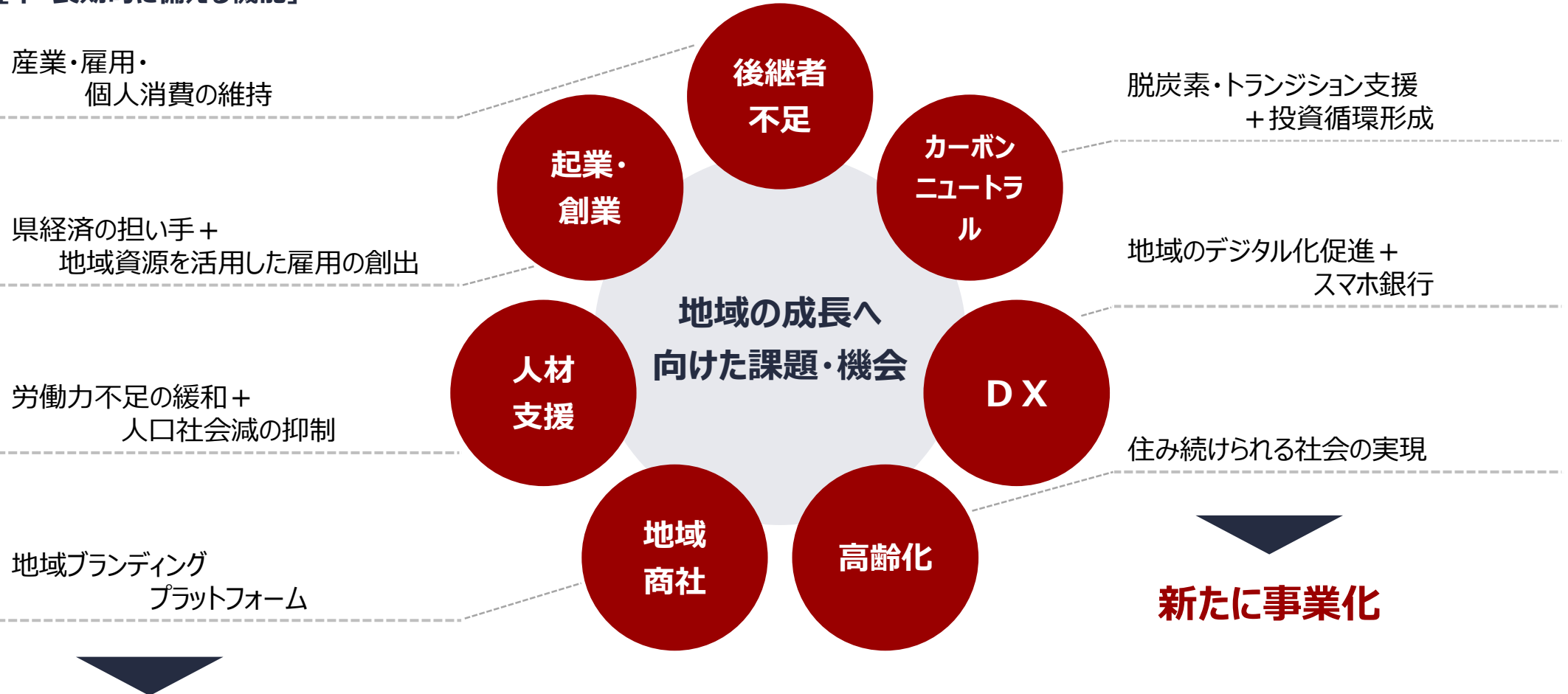


基本戦略② 地域価値共創戦略（長期戦略）

地域価値共創戦略の概要（長期戦略）

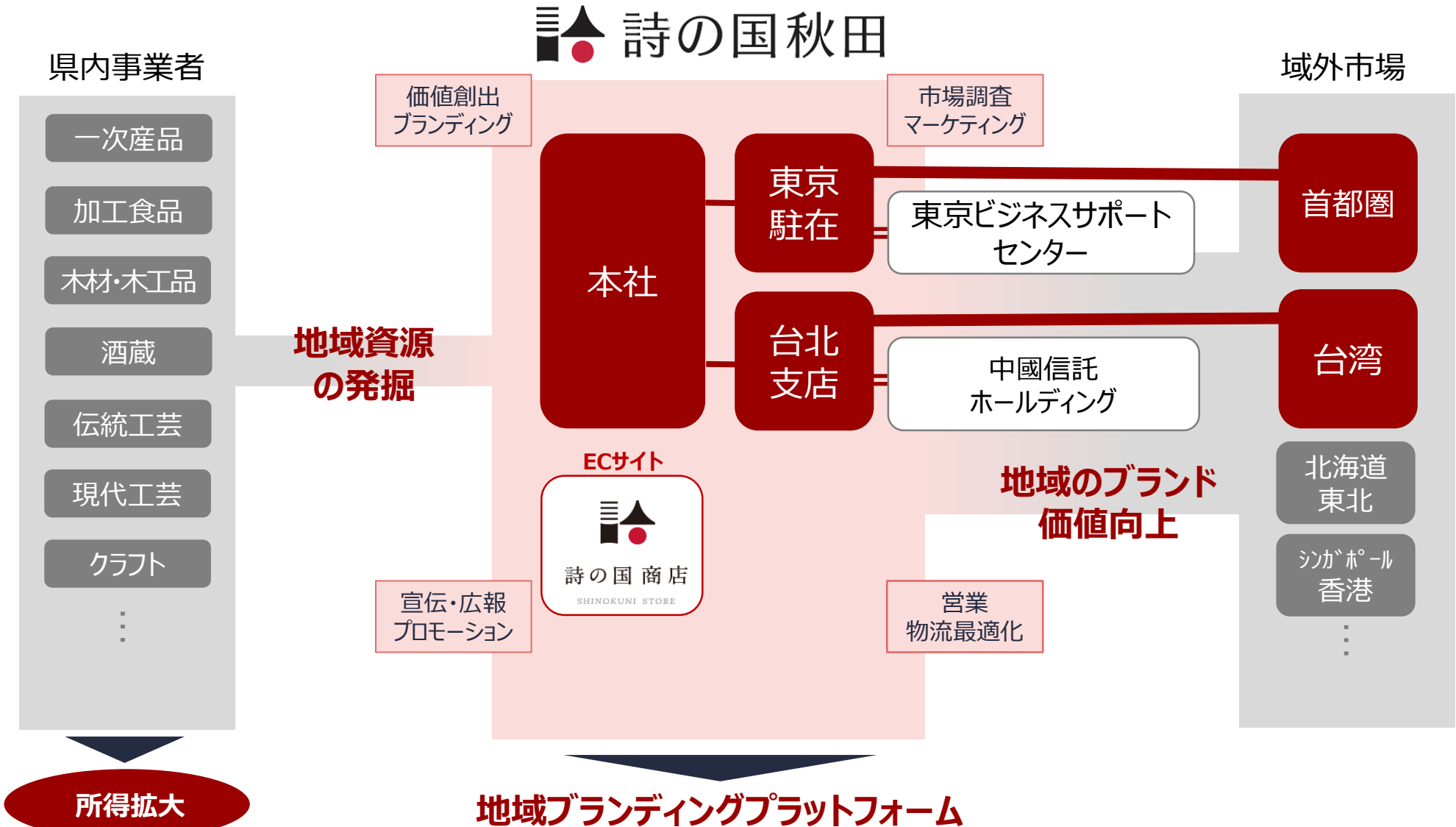
・地域の課題を解決し、成長を促進する機能を強化。経済・社会両面で地域の新たな価値を生み出す事業を展開し、豊かな地域の実現に挑戦していくとともに非金融分野における収益の柱を構築

【中・長期的に備える機能】

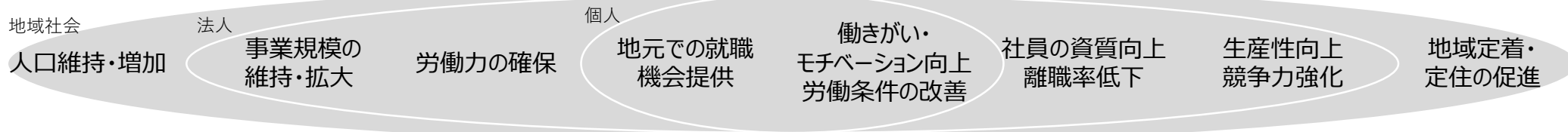
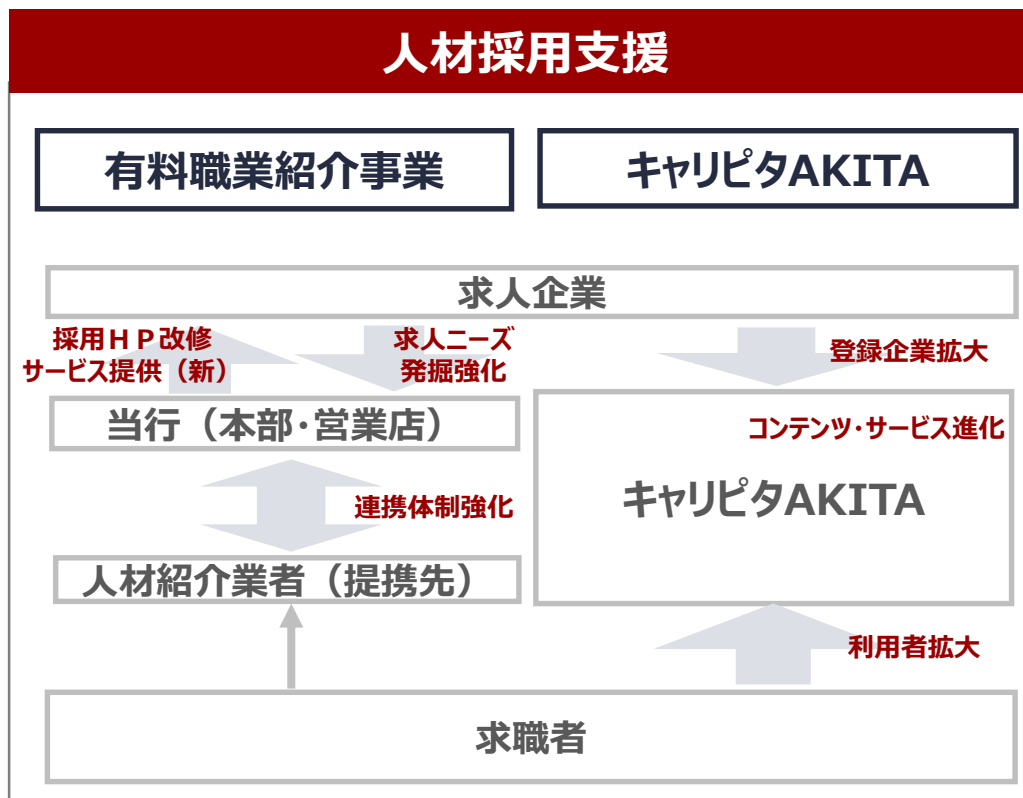


現中期経営計画において事業化。今後、成長事業化により関連収益を拡大していく。**2021年度収益 1 億円 → 2024年度目標 3 億円 → 2030年度収益イメージ 10 億円**

- ・地域商社 詩の国秋田（2021年4月設立）
- ・地域資源の高付加価値化等による地域のブランド価値向上、域外市場への販売拡大による事業者の所得拡大を目指す。



- ・地域企業の「人材」に関する課題に対し、幅広く対応していく機能を強化
- ・地域企業の人的資本の増強、労働力不足の緩和に取り組み、人口社会減の抑制を目指す。



労働力不足の緩和

地元企業で働く魅力度の向上

人口社会減の抑制

- ・事業承継を通じて、地域の産業と雇用を維持
- ・起業家の発掘から事業立ち上げまで一気通貫で支援、地域経済の担い手と雇用の受け皿の創出を目指す。

起業・創業支援

- ・<あきぎん>STARTUP Labを活用した起業家同士の「相互支援」、「相互学習」機会の提供
- ・起業・創業から成長支援までの伴走型支援体制の確立
- ・定期的なコミュニティイベントの開催による起業家、潜在起業家の発掘
- ・課題発見から事業立ち上げまでを支援するインキュベーション機能の強化



【3か年度累計】
○創業支援 300先
○成長支援 200先

事業承継・M & A

- ・本部、営業店連携による支援体制の構築
- ・親族内承継や従業員承継に関する知見の蓄積
- ・後継者不在先に対する新たな支援機能の追加

【3か年度累計】
○内部承継 60件
○M & A 90先

起業・創業期

成長期

成熟期

転換期

本部専担チーム

営業店

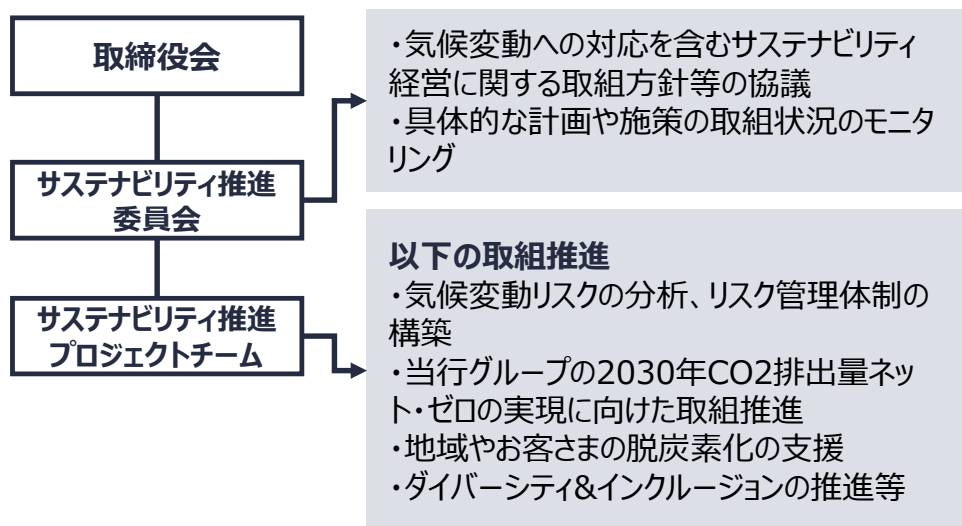
外部提携先

- ・カーボンニュートラルへの対応を含むサステナビリティ経営を強化
- ・気候変動への対応として、2021年10月にTCFD提言への賛同を表明、気候変動関連の課題に積極的に対応していく。

これまでの取組み

- ・サステナビリティ経営方針を制定 2021年5月
- ・TCFD提言への賛同を表明 2021年10月
- ・特定事業等に対する融資方針を制定 2021年10月
- ・サステナビリティ推進委員会、
サステナビリティ推進プロジェクトチームを設置 2022年1月

推進・ガバナンス体制



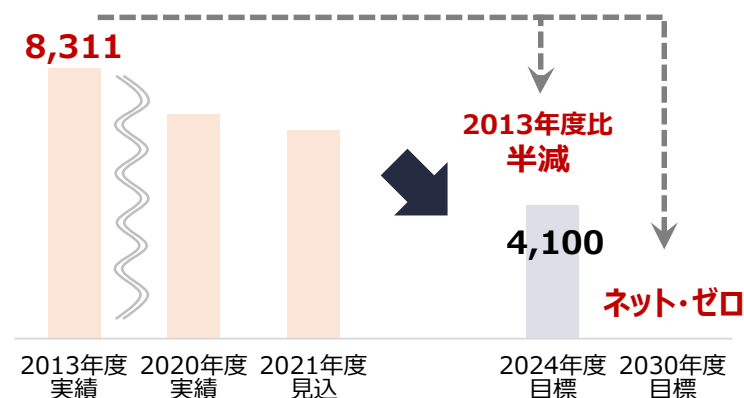
重点取組み施策

脱炭素・トランジション支援体制の強化

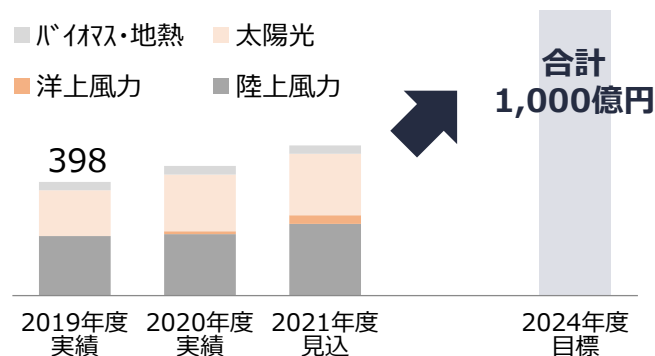
当行グループの脱炭素化推進

地域のカーボンニュートラル

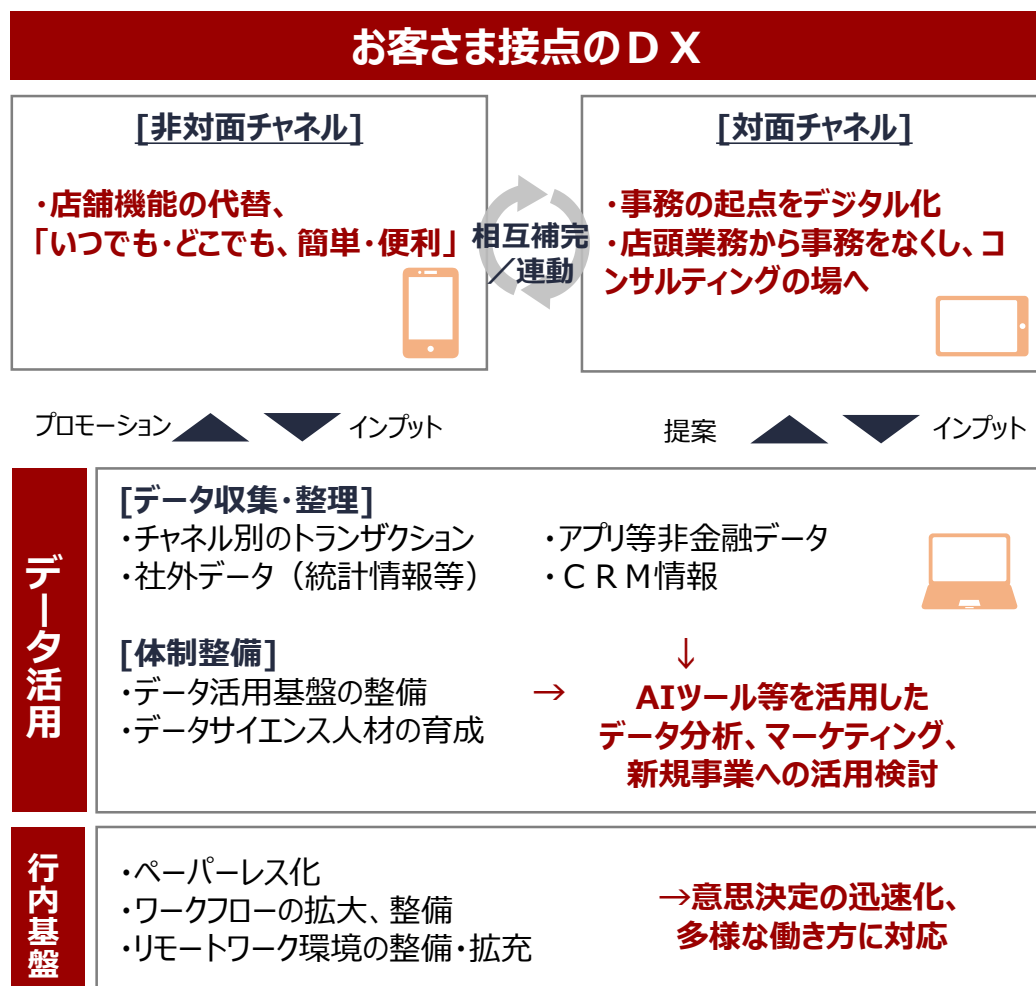
当行グループのCO2排出量 (単位: t-CO2)



再生可能エネルギー融資残高 (単位: 億円)



- ・お客さま、地域への新たな価値提供、業務プロセスを改革するデジタル技術活用に経営資源を積極投入
- ・データ、デジタル技術の活用を通じて、ビジネスモデル、組織・企業風土の変革を目指す。



基本戦略③ 組織・人財戦略（長期戦略）

- ・地域の課題を解決し、お客さまのニーズを満たすことに貢献できる人財を育て、豊かな地域の実現と当行の企業価値を向上する。
- ・一人ひとりが能力を高め、その能力を最大限発揮できる、成長・活躍し続けられるフィールドを創る。

人“財”価値共創 プロジェクト

- ・真のお客さま起点の定着
- ・豊かな地域の創造、当行の企業価値向上に貢献するプロ集団の形成

意識改革 (企業風土改革)

個の力の
融合

エンゲージメント
の向上

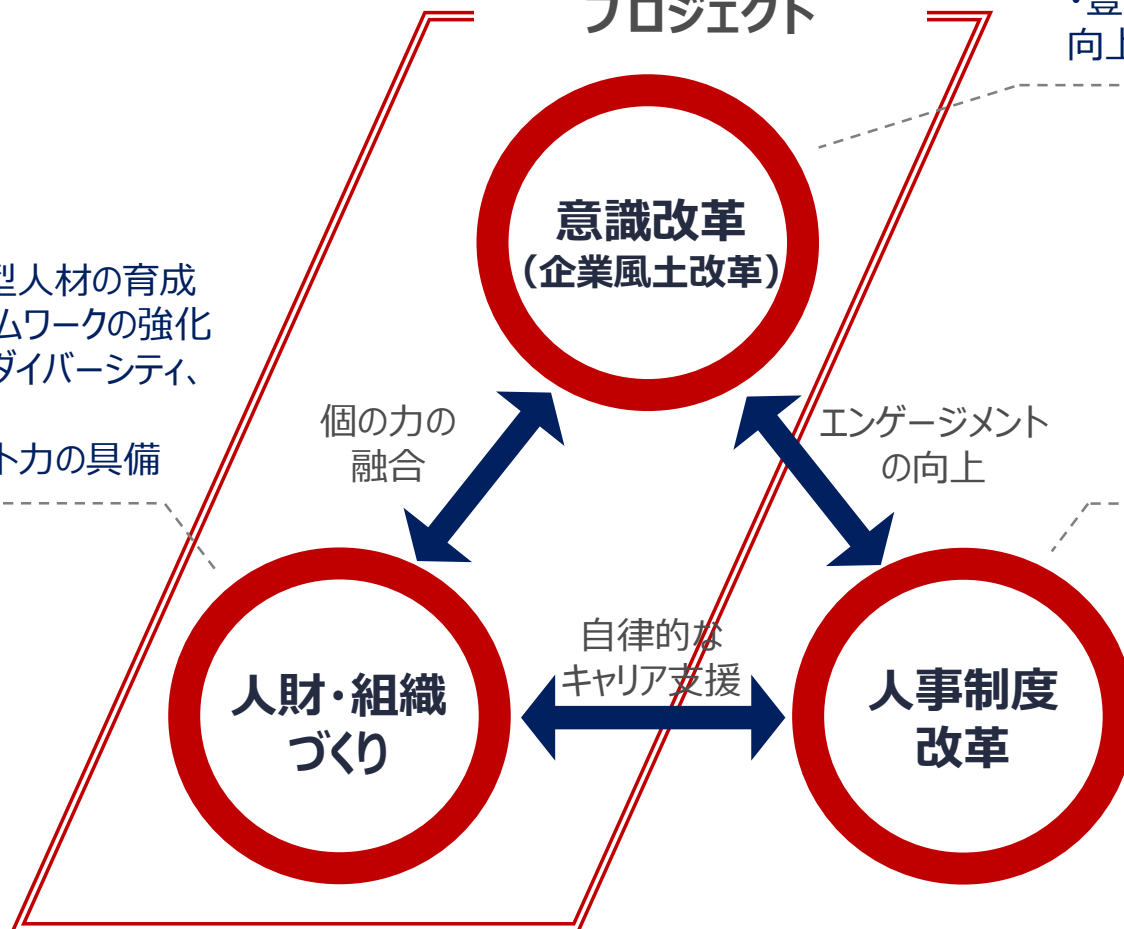
- ・活躍を促す人事・評価制度の構築
- ・多様な働き方を後押しするワークライフバランス施策の拡充

人財・組織 づくり

自律的な
キャリア支援

人事制度 改革

- ・自ら考え、行動を起こす自律型人材の育成
- ・個の力を最大限引き出すチームワークの強化
- ・企業の強さ、しなやかさを生むダイバーシティ、女性活躍の推進
- ・高度な業務スキル、マネジメント力の具備



中期経営計画2019～2021年度 の成果と課題

・「地域経済の成長・地域課題の解決」と「当行の持続可能性向上」を両立する事業ポートフォリオへの改革に挑戦

2019～2021年度 「価値共創」

目指す姿

地域経済の質を高めるとともに、
住みよい地域社会を創造し、成長し続ける銀行

当行の最大目的

地域経済の成長、
地域課題の解決

地域および当行の
持続可能性向上

KPI

事業承継、M & A ニーズへの対応 1, 500 先

起業・創業数の増加 200 先

当行本業利益の改善

経営基盤戦略

- ① 「地域経済の成長」を最大目的とする本業の強化
- ② グループ・外部連携等による総合力の向上
- ③ 地域課題に対応するコアコンピタンスの確立
- ④ 将来の変化に対応する事業構造の見直し = 改革
- ⑤ ステークホルダー（地域、お客さま、株主、従業員）にとっての魅力向上

地域と当行の価値を高め、地域に認められ続ける存在に

・目指す姿として「ビジネスパートナー」「ライフパートナー」を掲げた課題解決・コンサルティング営業への転換、事務レスプロジェクトを中心とした構造改革・生産性向上による経費削減など一定の成果

コンサルティング営業への転換

成果

- ・パートナー戦略に基づく課題解決・コンサルティング営業を展望
- ・お客さまの定性情報や経営課題、ライフプラン等を蓄積、情報活用に向けCRMシステムを刷新するなど情報インフラを整備

- お客さま情報（カード）作成先数
法人6,000先、個人2,900先
- 本業支援シート活用数
3,700件
- 投信保有顧客数※
41,000先（+4,800先）

※2018年度→2021年度見込

構造改革

成果

- ・事務の本部集中化、特殊事務の廃止、無担保ローン非対面化等の業務改革、事務レスにより営業店の事務量を10%削減
- ・BIBによる店舗統廃合12か店、店舗機能の見直し1か店など、お客さま利便性の低下を抑えながら再編を実施。人員約60名を再配置

- 営業店事務量▲10%※
- 店舗ネットワーク再編
統廃合12か店、機能変更1か店
- 人員再配置 60人

※2018年度→2021年度見込

- ・地域価値共創事業の拡大、ワークスタイル変革など一定の成果。新型コロナウイルス感染拡大にともなう、お客さまの資金繰り支援、本業支援に全行一体となって対応
- ・一方、低収益の改善までには至らず。

地域の課題解決のコアコンピタンス化

成果

- ・後継者不足への対応、起業・創業支援が着実に前進
- ・地域課題を解決する事業を新たに立ち上げ

- 事業承継ニーズ対応 2,600先
- 起業/創業支援 215先
- 詩の国秋田(株) 2021年4月設立
- キャリピタAKITA 2022年2月サービス開始

新型コロナウイルス感染症への対応

成果

- ・危機対応として事業継続を最優先に資金繰り支援を実施。多くの先が一定期間の資金繰りを確保
- ・業績回復に向けた販路拡大等の本業支援を実施

- 資金繰り支援
コロナ関連資金実行8,200件、実行額1,300億円超
- 本業支援
販路拡大等1,200件
- コロナ影響の実態把握
515先を四半期ごとモニタリング

人材価値共創

成果

- ・多様な人材が価値を高め、公私にわたる生涯活躍を目指す人材価値共創プロジェクトを立ち上げ
- ・総労働時間の縮減を進め、チームワークやコミュニケーション向上を促す仕組みを導入

- 研修実施回数・延べ受講者数
89回・2,061人/年度
(+18回・+167人※)
- 資格取得
事業承継、M&A関連400人超
FP1級58人(+20人※)、
- 所定時間外勤務 20%減少※

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、環境等の変化による
不確実性を有しておりますのでご注意ください。

[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)