

中期経営計画

BRANDING THE KITAGIN QUALITY 2027

～サステナブルな未来をともにつくる、課題解決の金融事業会社～

2023年4月

もくじ

1. 中期経営計画の基本方針
2. 基本方針に基づく戦略
3. 重点施策の具体的な取り組み
4. 主要指標・計数目標

1. 中期経営計画の基本方針

中期経営計画「Design The Future : 2023」の振り返り

成果

コロナ禍でお客様の相談業務に注力した結果、貸出金の残高が過去最高に伸ばしました

課題

より高度なコンサルティングでお客様の課題解決に注力するための業務改革や体制整備は道半ばにあります

ポートフォリオ戦略に基づく収益強化

- 新型コロナ関連融資への積極対応
- 住宅ローン新商品「ASUMO」のヒット
- 貸出金残高が過去最高を更新

経営と営業のQuality強化

- 監査等委員会設置会社への移行
- IRの推進、個人株主の拡充
- 事業性評価PDCAサイクルの運用

Human×ITによる顧客利便性の向上

- デジタル戦略室の設置
- 非対面取引の拡充等、DX戦略の推進
- 金融サービスプラットフォームへの参画

持続可能な営業体制の再構築

- 店舗網の再構築（実店舗 1 割削減）
- 若年層、キャッシュレス進行に想定した多機能型ATMの設置

働きがい×やりがい×モチベーション

- ユニークバンクに向けた人事ビジョンの策定
- 多様な人財が活躍できる人事制度の導入
- キャリアチャレンジ制度の活性化

イノベーションのジレンマに陥らない

- 行内ビジネスアイデア企画の実施
- 地域企業との共同開発プロジェクトの実施
- きたざんYouTubeチャンネルの開設

指標	項目	2023/3末 中計最終年度目標	2023/3末 予想(※)	自己評価
収益性指標	経常利益	30億円以上	38億円	○
	当期純利益	20億円以上	26億円	○
効率性指標	修正OHR	80%未満	73%	○
健全性指標	自己資本比率	8.2%以上	8.7%	○

※2022年11月開示の業績予想に基づく数値

外部環境と課題認識

外部環境

政治	経済	社会	技術
<ul style="list-style-type: none"> ● 低金利政策の継続 ● 規制緩和の進展 ● カーボンニュートラル 	<ul style="list-style-type: none"> ● 脱コロナ成長戦略の模索 ● エネルギー・原材料の高騰 ● 内外金利差と為替変動 	<ul style="list-style-type: none"> ● 少子高齢化の進展 ● 働き方・価値観の多様化 ● コロナ後の生活様式変化 	<ul style="list-style-type: none"> ● クラウドサービスの浸透 ● ITプラットフォームの台頭 ● サイバー攻撃の増加

地域経済を取り巻く課題

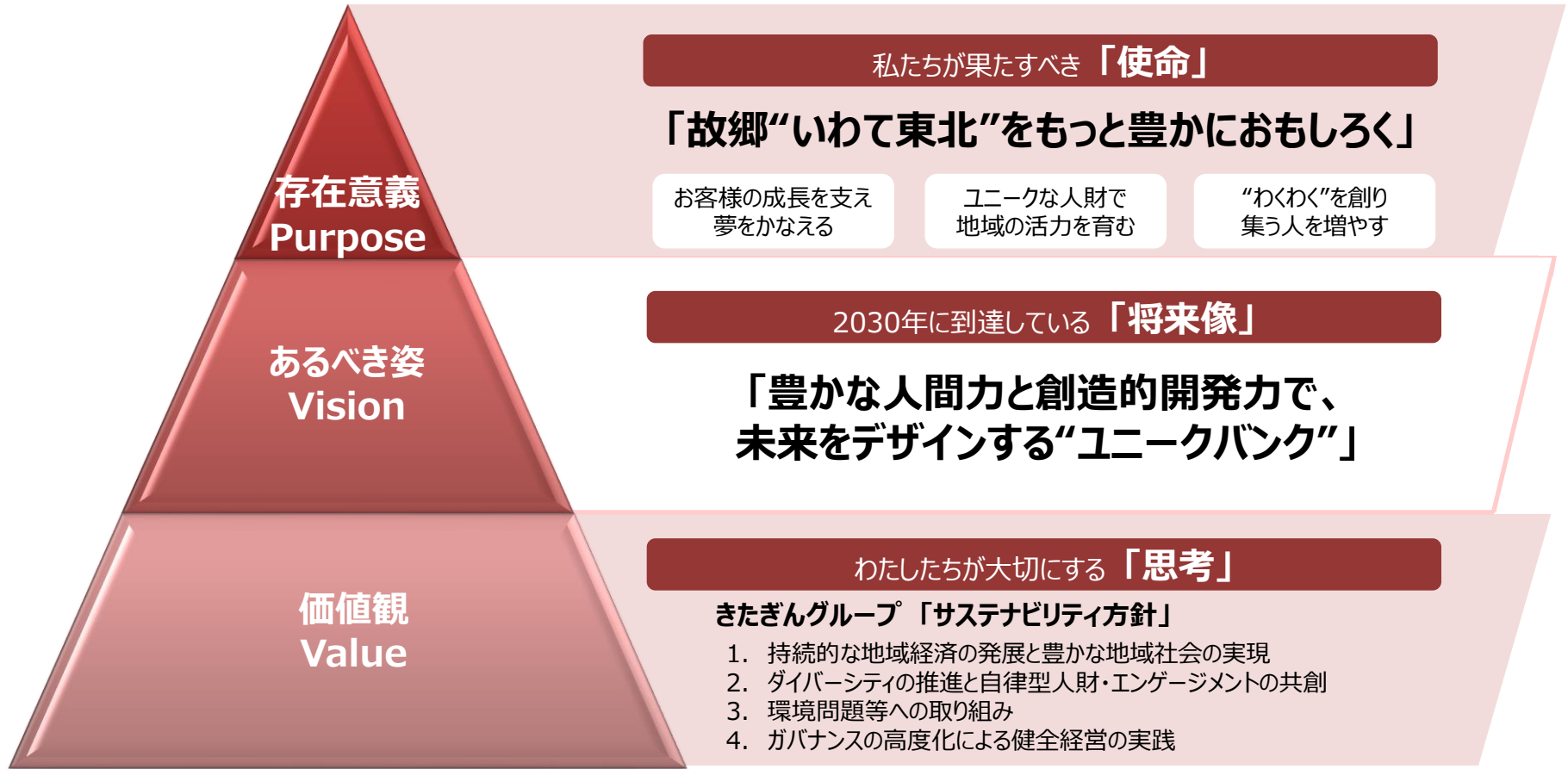
脱コロナの成長戦略	脱炭素社会への取り組み	経営者の高齢化
金融教育の普及	企業のDX推進	資産・人財の域外流出

お客様・地域社会のニーズ

課題解決への伴走支援	脱炭素化支援	事業・資産承継サポート
多様な資金調達手段	DX支援	ウェルビーイング に向けたライフサポート

当行が果たす役割

経営理念「地域密着」「健全経営」「人間尊重」をベースに、私たちが果たすべき「使命」と10年ビジョンで目指す「ユニークバンク」の具体像を定め、中期経営計画を通じて実現を図ります。



私たちが果たすべき「使命」

「故郷“いわて東北”をもっと豊かにおもしろく」

お客様の成長を支え
夢をかなえる

ユニークな人財で
地域の活力を育む

“わくわく”を創り
集う人を増やす

2030年に到達している「将来像」

「豊かな人間力と創造的開発力で、未来をデザインする“ユニークバンク”」

わたしたちが大切にする「思考」

きたぎんグループ「サステナビリティ方針」

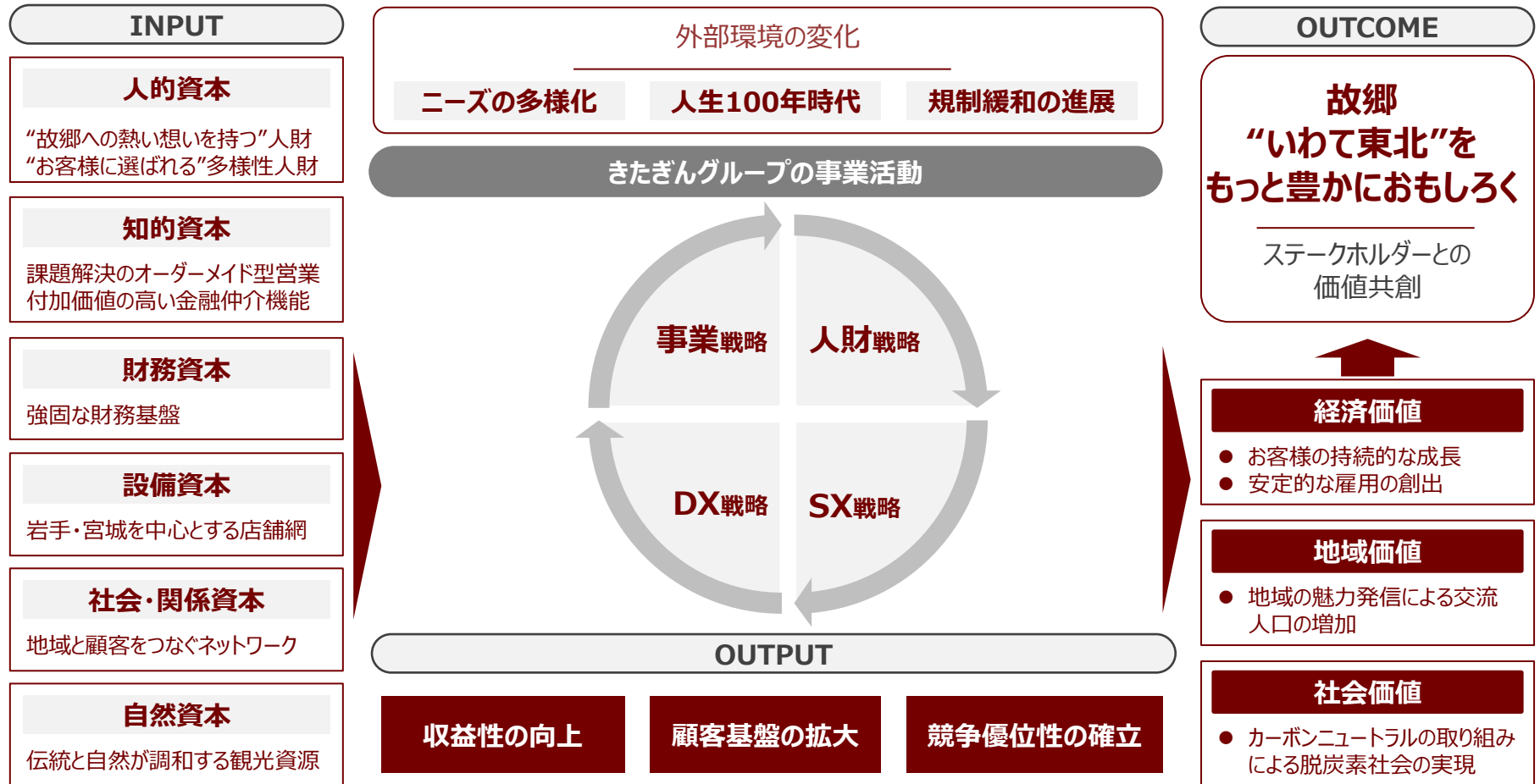
1. 持続的な地域経済の発展と豊かな地域社会の実現
2. ダイバーシティの推進と自律型人財・エンゲージメントの共創
3. 環境問題等への取り組み
4. ガバナンスの高度化による健全経営の実践

経営戦略の方向性

価値創造プロセス

～故郷“いわて東北”をもっと豊かにおもしろく～

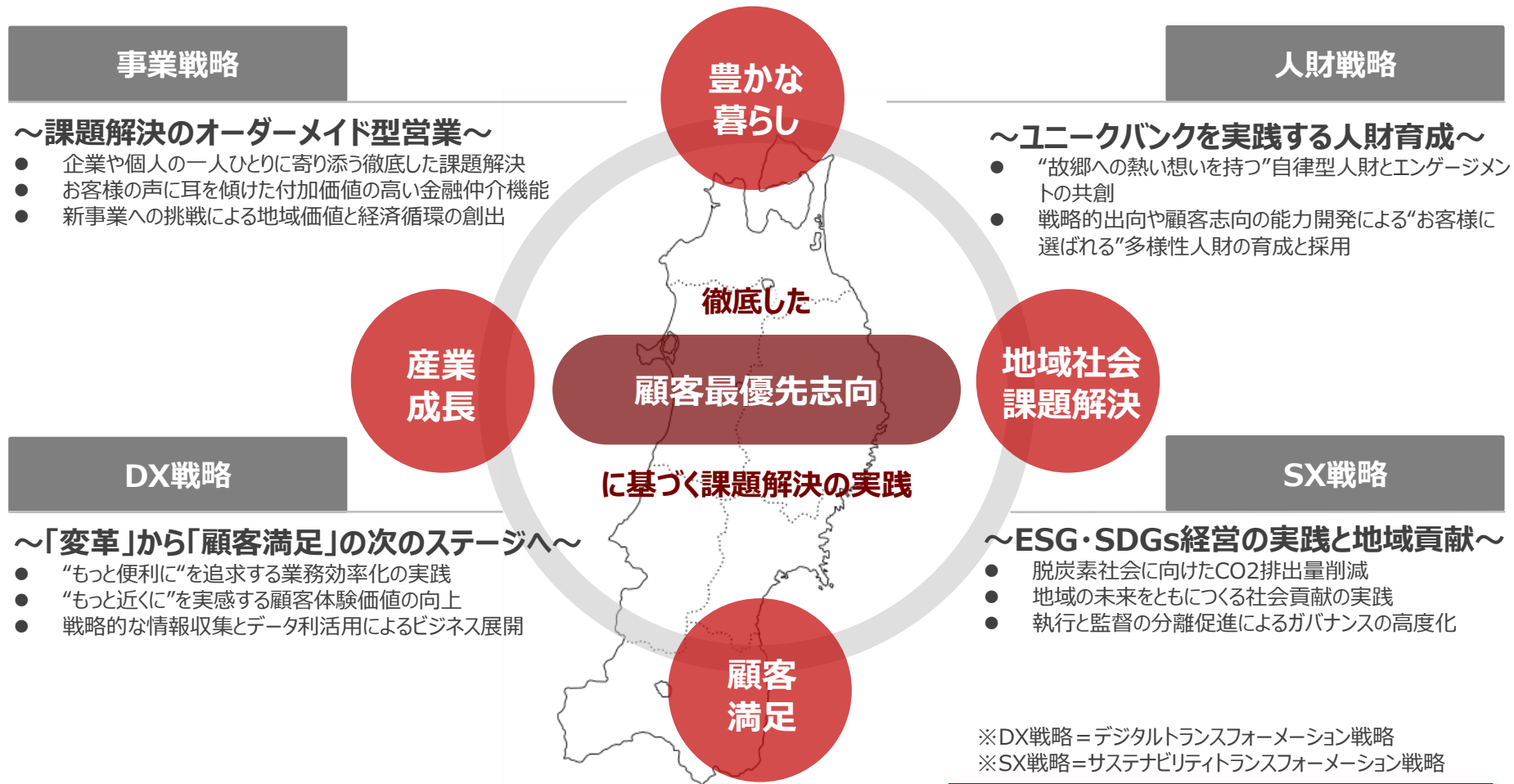
- きたぎんグループは、「地域密着」「健全経営」「人間尊重」という経営理念のもと、これまで約80年の歴史を通じて培ってきた財務資本と人財等の非財務資本を総合的に活かしながら、ユニークな発想で金融仲介機能とコンサルティング機能を最大限発揮する事業を展開し、経済・地域・社会価値を創出することで、もっと豊かでおもしろい故郷“いわて東北”の実現に貢献してまいります。



ユニークバンクの目指す姿

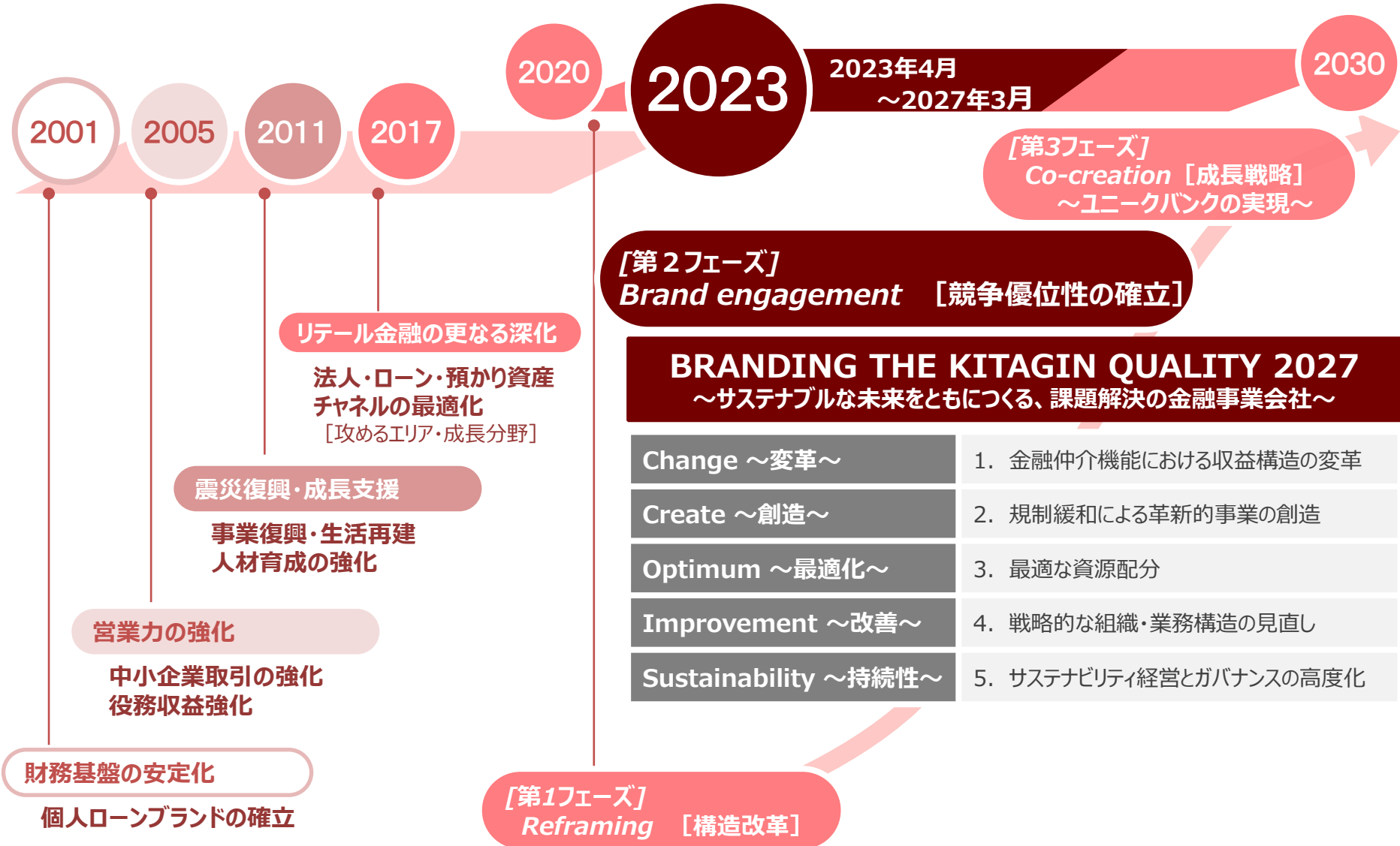
きたぎんグループが目指すユニークバンクの“かたち”

サステナブルな未来をともにつくる、課題解決の金融事業会社



中期経営計画「BRANDING THE KITAGIN QUALITY 2027」の基本方針

10年ビジョン 「豊かな人間力と創造的開発力で、未来をデザインする“ユニークバンク”」



基本方針に基づく重点施策の概要

BRANDING THE KITAGIN QUALITY 2027

～サステナブルな未来をともに作る、課題解決の金融事業会社～

競争優位性の確立

基本方針	重点施策	目指す効果
Change ～変革～ 1.金融仲介機能における収益構造の変革	「顧客最優先志向」に基づき、お客様一人ひとりに寄り添い、課題解決にオーダーメイド型で取り組む <ul style="list-style-type: none"> 事業性分野におけるコンサルティング機能の充実による競争優位性の確立と収益の最大化 リテール業務分野における専門人財を起点としたライフプラン相談と多様なチャネルの活用 	強固なリレーション 競争優位性の確立 収益の最大化
Create ～創造～ 2.規制緩和による革新的事業の創造	マーケットインアプローチにより、付加価値の高いソリューションを提供できる新事業に挑戦する <ul style="list-style-type: none"> 顧客視点のDX・CX戦略の展開とオムニチャネルの構築 地域価値を創造する事業研究・開発と実践 	データ利活用 顧客満足度向上 地域価値の創造
Optimum ～最適化～ 3.最適な資源配分	多様性を尊重し、自律的に行動できる人財育成の実践と、地域特性を踏まえた顧客視点による最適な店舗機能の充実を図る <ul style="list-style-type: none"> 地域性を踏まえた店舗ミッションの再定義と機能分化としての店舗戦略 自律型人財を創出する人財育成プログラムの構築と戦略的な外部出向による専門人財育成 	最適な店舗活用 多様な自律型人財 エンゲージメント向上
Improvement ～改善～ 4.戦略的な組織・業務構造の見直し	営業に注力できる営業店業務改革を進め、お客様との顧客面談時間の拡充と行動量増加により、顧客利便性の高い体制を構築する <ul style="list-style-type: none"> 営業店業務の集約化・効率化・ペーパーレス化と組織機能の見直しによる業務構造改革 本部が自分事として営業店に寄り添い、スキルの浸透を図り、伴走するサポート体制の構築 	営業店事務負担削減 顧客面談時間の拡充 生産性向上
Sustainability ～持続性～ 5.サステナビリティ経営とガバナンスの高度化	サステナビリティ志向と戦略的なデータ駆動型経営による強固な財務基盤の形成と資本政策 <ul style="list-style-type: none"> 地域・社会貢献、気候変動対応の体制強化によるサステナビリティ経営 有価証券運用とポートフォリオ戦略による、強固な財務基盤の形成と資本政策 経営管理の高度化と行内外に向けたコーポレートブランディングの強化 	サステナビリティと脱炭素への貢献 安定的な運用収益 リスク管理の高度化

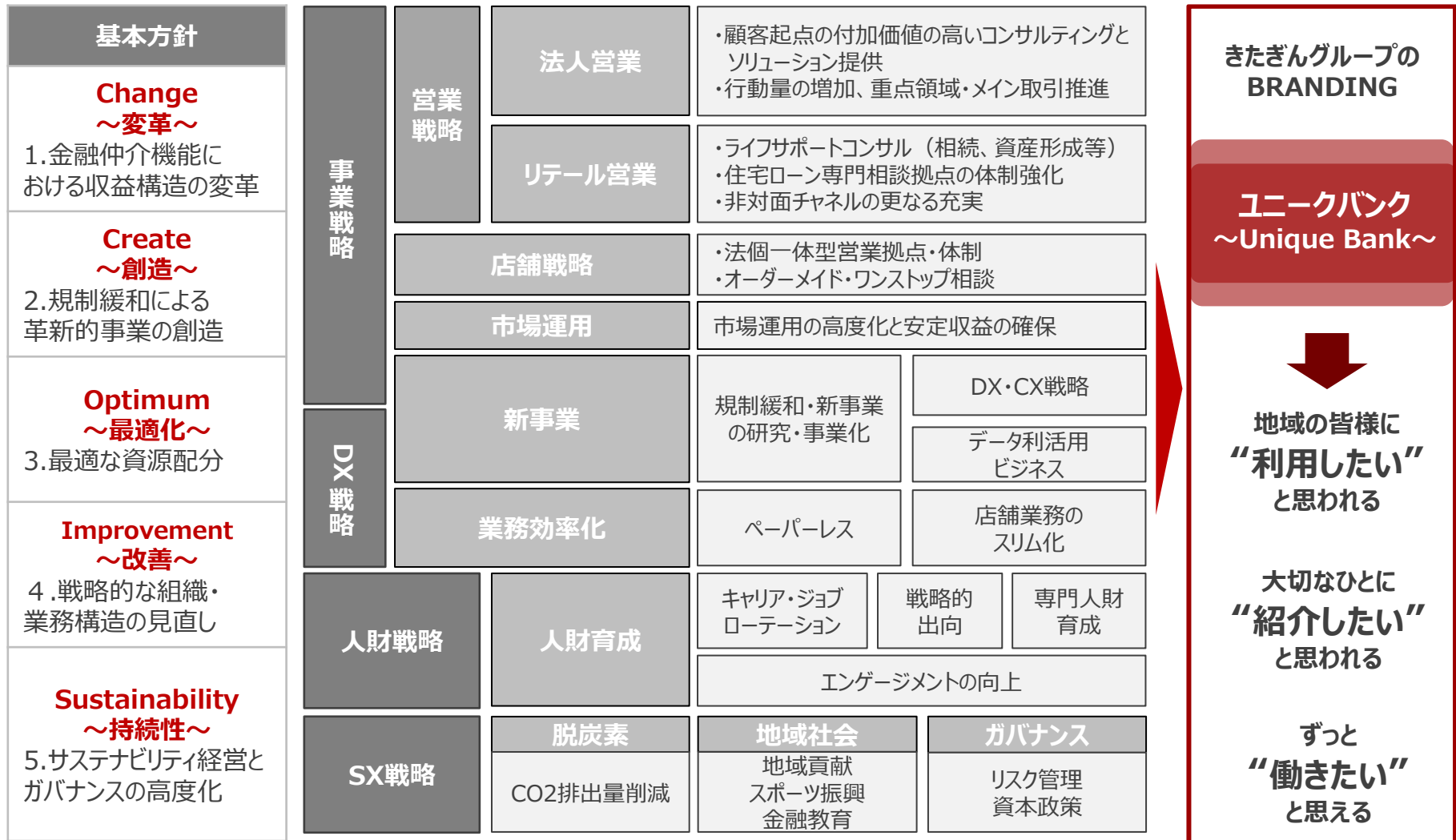
※CX = カスタマーエクスペリエンス（顧客体験価値）

2. 基本方針に基づく戦略

ユニークバンクを実現するためのブランディング

BRANDING THE KITAGIN QUALITY 2027

～サステナブルな未来をともにつくる、課題解決の金融事業会社～

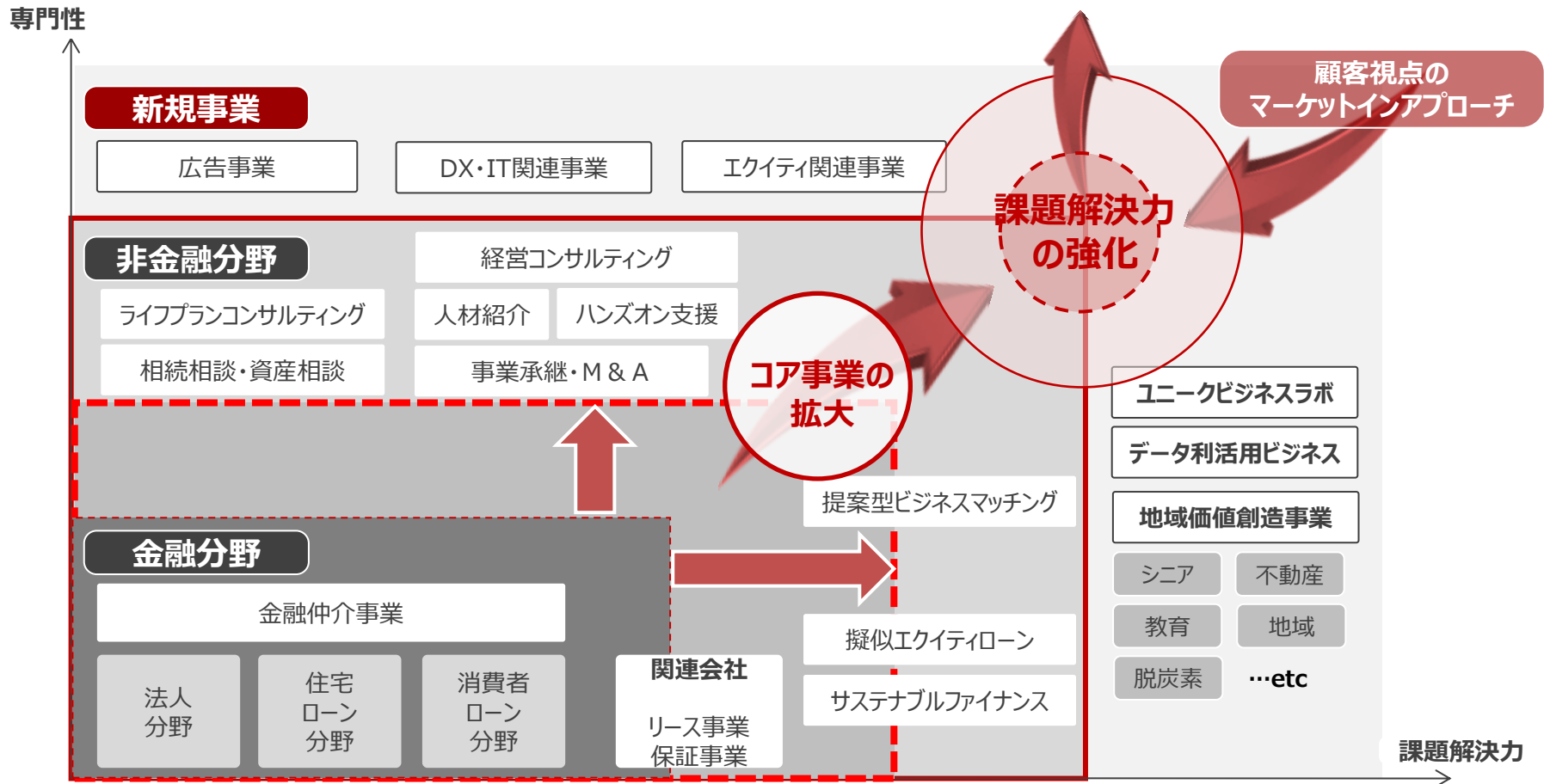


主な重点施策について

ビジネスモデル ～コア事業の拡大～

仲介依存から顧客最優先志向の主体的実践へ

- 企業や個人の一人ひとりに寄り添う主体的な課題解決の実践
- 行動量の増加による金融仲介機能を中心としたコア事業の拡大
- 顧客視点のマーケットインアプローチによる地域の経済循環の創出

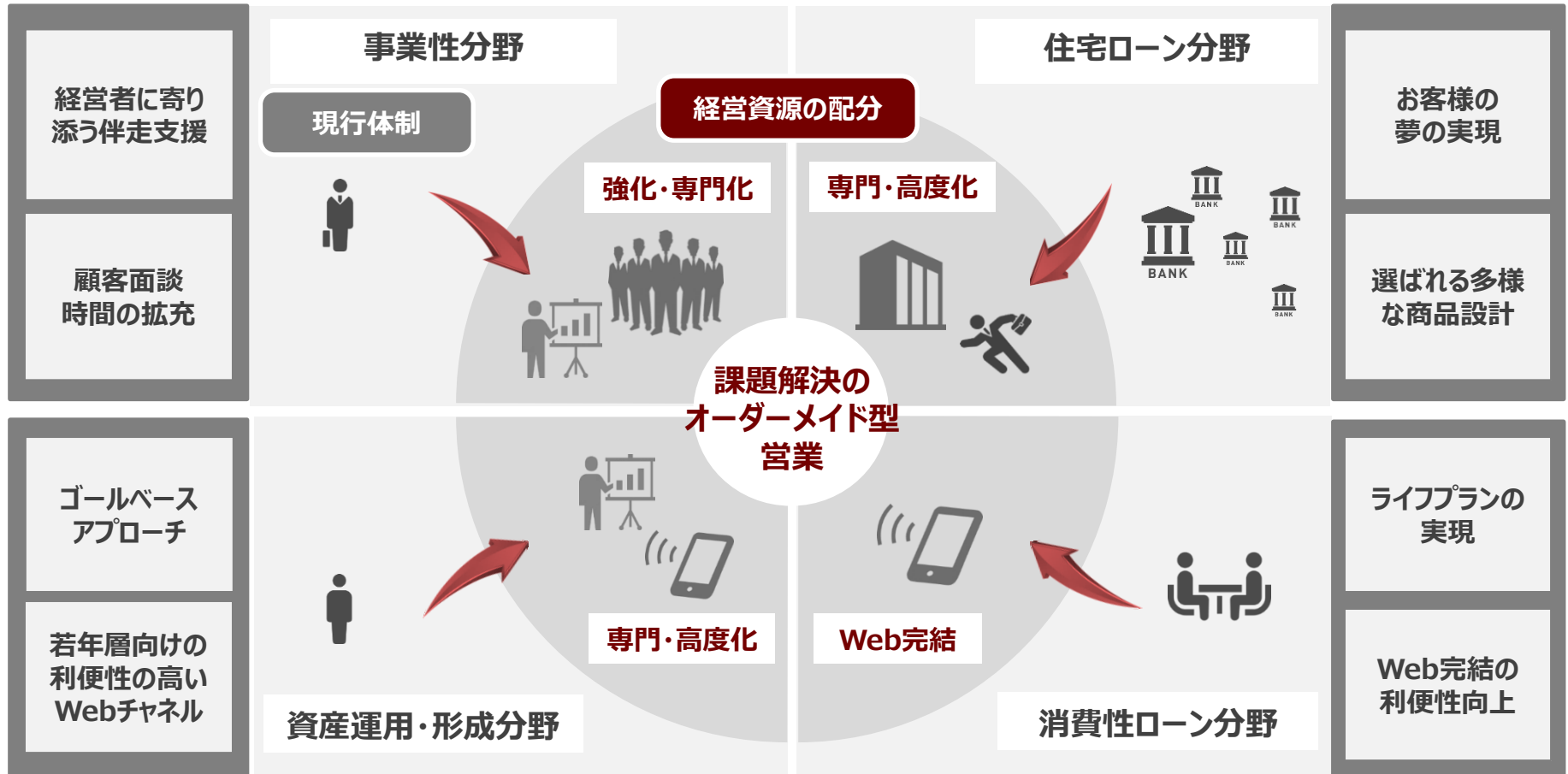


ユニークな発想ができる銀行

サステナブルな未来をともにつくる、
課題解決の金融事業会社

主な重点施策について

経営資源の配分 ～事業分野別のサービス提供体制～



体制構築に向けた重点施策

人財育成

店舗戦略

業務効率化

主な重点施策について

競争優位性の確立に向けた方向性

自らの体験による知見、ノウハウを価値あるサービス提供へ

～顧客最優先志向～

行動量

提案力

課題解決力

法人向け課題解決のオーダーメイド型支援

- 事業理解を踏まえた迅速かつ多様な金融仲介機能
- 企業やその従業員の一人ひとりに寄り添う課題解決営業
- 自らの体験で得た知見、ノウハウを価値あるサービスに変え、提供するコンサルティング支援体制

個人向けゴールベースアプローチに基づく提案

- 住宅ローン利用先の複合取引の推進
- 新NISAを含む資産形成のライフプランサポートの強化
- 新アプリ「Wallet+」等を活用した顧客体験価値と顧客利便性の向上

サステナブルファイナンス

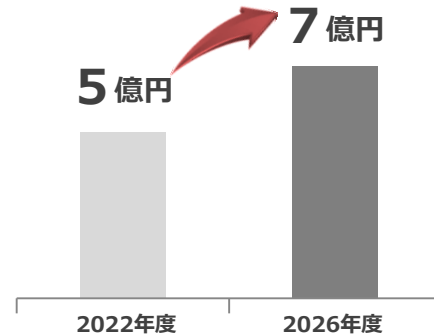
法人役務収益

住宅ローン

ライフプラン活用件数

2026年度までに

1,000 億円
実行



2026年度までに

2,000 億円
実行

2026年度までに

5,000 件/年
活用

主な重点施策について

人財育成と営業店業務効率化

地域・社会に貢献し、やりがいと成長を感じる働きやすい環境へ

～未来をデザインする自律型人財とエンゲージメントの共創～

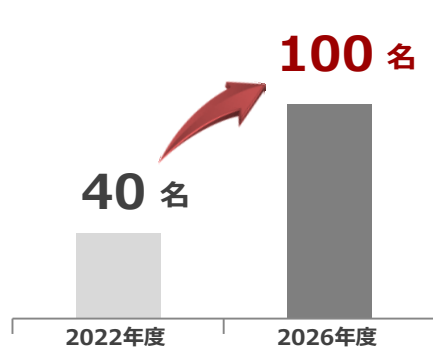
顧客最優先志向を支える人財育成

- 多様な自律型人財の育成とエンゲージメントの向上
- 事業性・リテールなど分野毎の顧客志向の教育カリキュラム
- 戦略的出向やキャリアローテーションによる専門人財育成

顧客利便性の向上と営業店の事務負担軽減

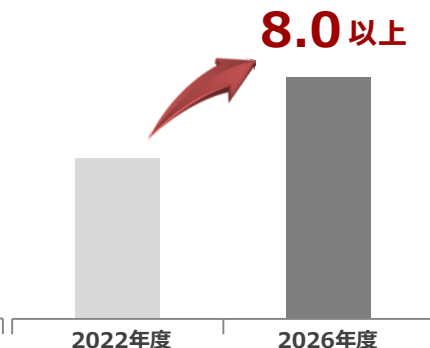
- リテール分野の専門相談拠点集約による相談体制の強化
- DX戦略推進による非対面チャネルのさらなる強化
- 窓口業務の効率化・ペーパーレス化による事務負担軽減

多様性人財数 (※1)



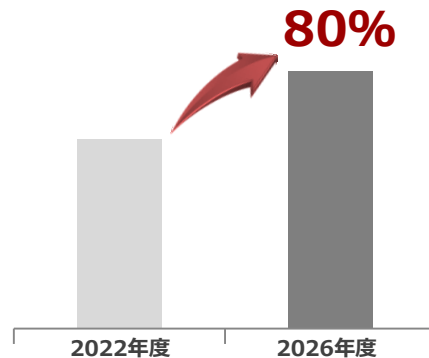
※1 出向、異業種勤務、副業等、多様な経験を持つ行員数

エンゲージメント指数 (※2)



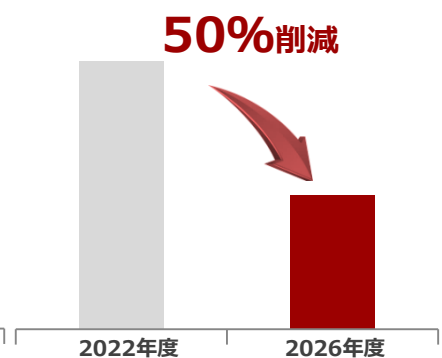
※2 従業員アンケートにおいて当行への好意的回答を指標化したもの(10.0が最大値)

個人ローン非対面申込割合 (※3)



※3 個人ローンにおけるアプリ、Webサイトなどによる申込の割合

営業店事務負担 (※4)



※4 営業店事務負担=業務時間 - 営業に要した時間

3. 重点施策の具体的な取り組み

事業戦略

Change ~変革~

1 金融仲介機能における収益構造の変革

法人営業

- 事業性分野におけるコンサルティング機能の充実による競争優位性の確立と収益の最大化

- 事業性分野は、営業店での**“顧客相談”に注力できる体制**を構築する。
- 地域経済の成長と顧客基盤の拡大に向けて、重点エリア・業種の強化や本業支援と法人代表者および当該従業員に対するライフサポートの実践による「法個一体型の営業」を進めることで、岩手県及び宮城県での**取引シェア拡大**を目指す。

法個一体型営業 = オーダーメイド型コンサルティング

重点エリア

- 盛岡エリア
- 宮城エリア

重点業種

- 医療・介護
- 不動産
- 環境関連

貸出金増強

- 重点領域増強
- 伴走支援型融資
- サステナブルファイナンス

役務収益増強

- コンサル会社設立
- 事業承継・M&A
- 投資事業参入

エリア毎の営業推進



営業店



専門人財サポート

事業性貸出ソリューション

シェアアップ
メイン化
取引先数

本部専門部署

企業コンサル
ハンズオン支援

投資事業

資産家

中堅企業

中小企業

職域先

メイン取引
生涯取引
の拡大

行動・成果指標

サステナブルファイナンス

2026年度までに

1,000 億円
実行

法人役務収益

5億円 → 7億円

2022年度

2026年度

事業戦略

Change ~変革~

1 金融仲介機能における
収益構造の変革

リテール営業

- リテール業務分野における専門人財を起点としたライフプラン相談と多様なチャネルの活用

- 住宅ローン分野は、ローンプラザなど専門相談拠点への集約により、人生最大の買い物といわれる“住まい”に関する相談の専門・高度化を図る。資産形成・運用分野では、主要店舗への拠点集約により、多様化するライフプラン全般の相談を受けられる体制を構築し、専門人財の育成を通じたお客様視点の“**ゴールベースアプローチ**”による中長期的な取り組みを進める。

リテール業務のポイント

学生時代～就職 → 結婚～子誕生 → 住宅購入 → 子進学～独立 → 年金～相続

非対面チャネル



アプリ・Web完結

専門拠点での相談



営業店トスアップ

専門人財による対応



主要営業店中心の体制

対面・非対面チャネルの充実と専門人財の育成による顧客満足度向上

非対面チャネル促進

- 非対面申込割合の上昇
- 商品リストラクチャリング
- データ利活用の複合取引

住宅ローンの強化

- 顧客利便性向上
- 専門人財による効率化
- 集約による生産性向上

個人コンサルティング

- ライフサポートコンサル
- 相続・資産活用への対応
- シニア向けサービスの充実

行動・成果指標

住宅ローン実行額

2026年度までに

2,000 億円
実行

ライフプラン活用件数

2026年度までに

5,000 件/年
活用

Change ~変革~

1 金融仲介機能における 収益構造の変革

市場運用

- ・ ポートフォリオ管理を踏まえた安定的な有価証券運用収益の確保

- 投資理念に基づき、市場環境変化に柔軟に対応し、ポートフォリオ管理を踏まえたリスク分散により、安定的な有価証券運用収益の獲得を目指す。

投資運用の基本方針

ポートフォリオ運用

- 最適な資産配分による安定収益の実現
- バーゼルⅢを意識した中長期的なポートフォリオの構築

リスクガバナンス

- 投資対象資産の適格性、内在するリスク等の把握
- 中間管理と相場急変時の対応

公共性・ESG投資

- ESGやSDGs関連投資を通じた「投資収益の向上」と「社会的責任への貢献」
- お客様の繁栄と地域の豊かな発展に貢献

人財育成

- 外部出向や外部資格取得、専門性を高めるための自己研鑽に努める
- 健全性維持のための安定収益を確保できる組織体制の構築

最適なポートフォリオ管理による安定的な有価証券運用収益の確保

事業戦略

Create ~創造~

2 規制緩和による
革新的事業の創造

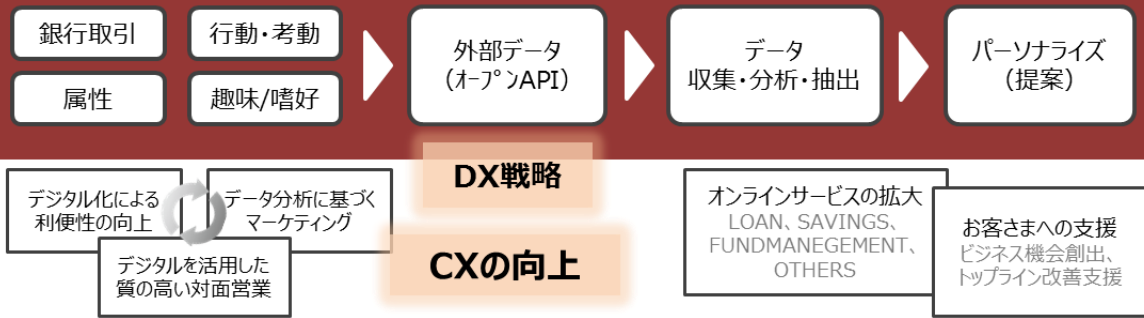
新事業

- 顧客視点のDX・CX戦略の展開とオムニチャネルの構築
- 地域価値を創造する事業研究・開発と実践

■ DX戦略における非対面チャネルの充実により顧客接点の機会を創出した広告事業を展開する。また、行員が主体的に参画するビジネスアイデアの行内公募の実施(2021年度)を経て、「ユニークビジネスラボ」を新設し、外部知見を用いた事業化を加速する。

顧客視点のDX戦略による顧客体験価値の向上

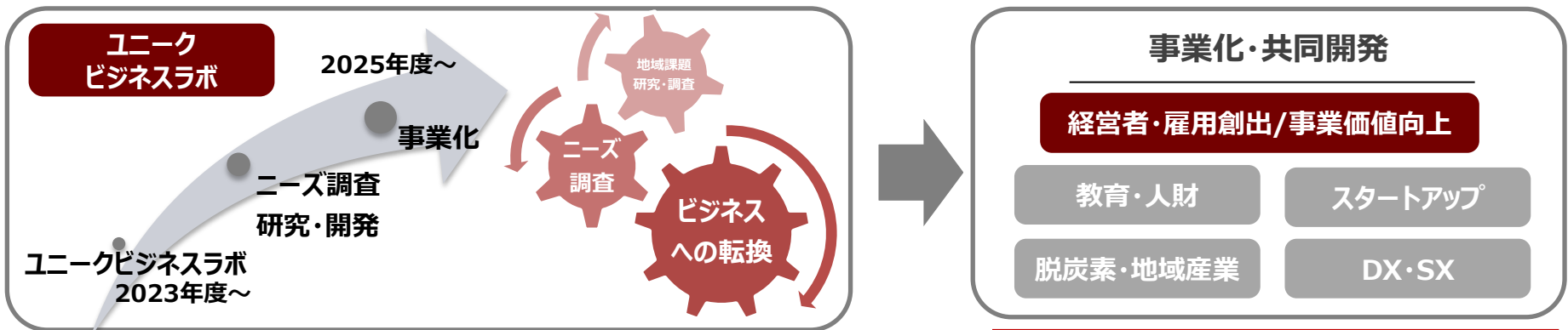
データ活用によるコンサルティング展開



広告事業 (アプリ)



わくわくする事業アイデアをカタチに「ユニークビジネスラボ」〜ヒト、モノ、チエ、カネを未来をデザインする地域課題解決ビジネスに〜



Optimum ~最適化~

3 最適な資源配分

店舗戦略

- ・ 地域性を踏まえた店舗ミッションの再定義と機能分化としての店舗戦略

- 店舗の役割を見直し、ブロック・エリア単位で一体運営することで店舗ネットワークコストを抑制しつつ、専門性の高い金融サービスの提供を実現させることで、お客様ニーズに即した最適なサービスを提供する体制を構築する。

店舗機能の最適化

行動・成果指標

方向性

取り組み内容

期待する効果

住宅ローンプラザの強化

▶ 専門拠点増加による営業店の住宅ローン業務の集約

正確かつ迅速な顧客対応

最適な店舗機能

[店舗ミッションの4分類]

- 母店フルバンキング
- 店頭トスアップ
- 相談特化型拠点
- 単独フルバンキング

新たな顧客接点の拡充

銀行を連想させない次世代型店舗

[店舗統廃合]

統合対象店舗の再編

銀行イメージ向上

- コワーキングビジネス構想
- デジタルツールを活用した業務拠点集約型、キャッシュレス型

実店舗数

2022年度

62 店舗

2026年度

55 店舗

ローンプラザ拠点数

2022年度

3 拠点

2026年度

8 拠点

人財戦略

Optimum ~最適化~

3 最適な資源配分

人財育成

- 自律型人財を創出する人財育成プログラムの構築と戦略的な外部出向による専門人財育成

■ スキル中心の人財育成からスキル+マインドの人財育成への転換により、多様な経験を持つ自律型人財とエンゲージメントの共創を目指す。

人財育成の仕組み

個を活かすマネジメント

- チャレンジできる企業風土
- リーダーシップの実践
- キャリアデザイン+EQ向上

教育カリキュラム

- 戦略的な出向
- 事業分野別の人財育成
- キャリアローテーション(※)

認定制度と専門人財

法人

デジタル

リテール

市場運用

行動・成果指標

戦略的な出向者数

2026年度までに

20人 出向

多様な人財数

100人

40人

2022年度

2026年度

エンゲージメント指数

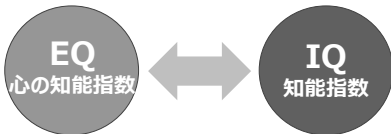
8.0以上

2022年度

2026年度

人事ビジョン

未来をデザインする“自律型人財”と
“エンゲージメント”の共創

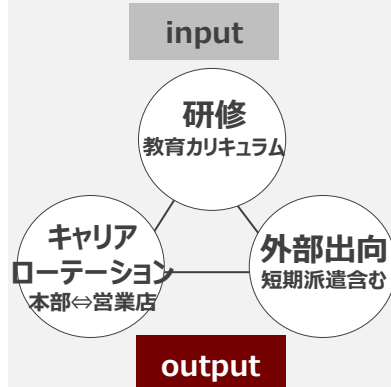


主体的に行動できる人財

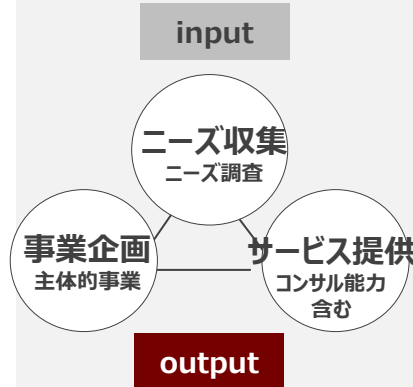
多様性

心理的安全性

人財育成・多様なキャリア



事業活動への行動変容



※キャリアローテーション=行員の能力開発のために行う、本部・営業店間の積極的な人事異動のしくみ

DX戦略 ～デジタルトランスフォーメーション～

Improvement

4 戦略的な組織 ～改善～
・業務構造の見直し

業務効率化

- ・ 営業店業務の集約化・効率化・ペーパーレス化と組織機能の見直しによる業務構造改革
- ・ 本部が自分事として営業店に寄り添い、スキルの浸透と伴走するサポート体制の構築

- 住宅ローン業務をはじめとする審査管理業務を専門部署であるローンプラザへの本部集約による営業体制の整備により、“営業・企画系人材の創出”を図る。また、消費者ローンのWeb完結やその他営業店業務の本部集約や本部内の業務の効率化を加速する。

業務改革の必要性と取り組みの方向性

課題

慢性的な人手不足

定年退職者による
自然減

不安定な新卒採用

4年後に約130人減少
(自然減+新卒採用考慮)顧客サービスの
質の確保が
課題となる

取り組み内容

営業人員不足の課題

2023年4月1日時点

約860人

減少

2027年3月31日予想

約730人

業務効率化・最適化の
生産性向上・人員創出

人員創出

約180人

自然減等 (▲)

約130人

再配置 (+)

約50人

方向性

営業店業務集約

店舗機能見直し

窓口業務改革
(ペーパーレス等)人材育成・
リスキリング

行動・成果指標

再配置人員

2026年度までに

約 50 人

法人営業、本部専門人材、本部バック業務

※人員数は正社員のみ

DX戦略 ～デジタルトランスフォーメーション～

Improvement

4 戦略的な組織 ～改善～
・業務構造の見直し

DX戦略

- ・ 顧客視点のDX・CX戦略の展開とオムニチャネルの構築
- ・ 営業店業務の集約化・効率化・ペーパーレス化と組織機能の見直しによる業務構造改革

デジタル戦略

DX基本コンセプト

具体的実行施策

CXの向上・追求
(顧客体験価値)

生産性向上
(業務効率化)

組織機能最適化
(組織・人財)

デジタル社会・地域社会への貢献

デジタル投資

非対面取引強化
(アプリ、IB、Webサイト等)

本部組織・業務の効率化
(RPA、ペーパーレス化等)

データ利活用
(データマーケティング等)

店舗ネットワーク
(拠点、リモートコンサル等)

営業店ITインフラ刷新
(タブレット、セミセルフ等)

不採算業務の削減
(商品・サービス見直し等)

本部集中業務拡大
(ローン実行、相続手続等)

集中部門の効率化
(共同化・外部委託等)

オムニチャネル化

デジタル人財育成計画

DX
関連
資格

人財育成

- DX人財の確保
- ITリテラシー向上
- 外部出向



組織変革

- DXを組織の中核として形成
- 全行的な取組み意識の醸成
- デジタル技術の活用

DX
認定

行動・成果指標

Wallet+アプリ

2026年度までに

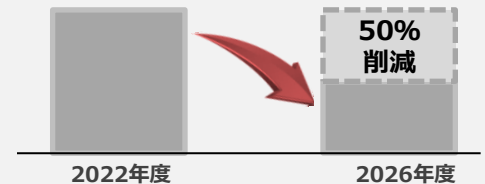
10万 件
ダウンロード

個人ローン非対面申込割合

2026年度までに

80 %
達成

営業店事務負担



SX戦略 ～サステナビリティトランスフォーメーション～

Sustainability

5 サステナビリティ ～持続性～
経営とガバナンスの高度化

SX戦略

- ・ 地域・社会貢献、気候変動対応の体制強化によるサステナビリティ経営

TCFD提言への賛同表明による脱炭素社会の実現 (E)

カーボンゼロの取り組み

- 所有施設の太陽光発電設備、再生可能エネルギー電源の導入
- ハイブリッド車・電気自動車の導入
- 全店統一SDGs運動の実施

顧客向け脱炭素関連支援

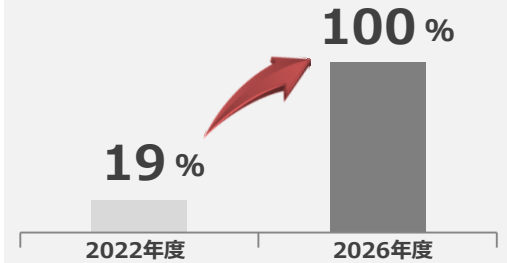
- サステナブルファイナンス
- 脱炭素関連商品の開発
- CO2排出量測定サービス
- SDGs経営コンサルティング



※TCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)とは
2015年に金融安定理事会 (FSB) の下に設置された金融システムの安定化を図る作業部会。異常気象等、気候変動の物理的影響や脱炭素経済への急激な移行等が、金融システムの安定を脅かす恐れがあるとして、すべての企業に対し、①複数の気候シナリオを用いて、②自社の気候関連リスク・機会を評価し、③経営戦略・リスク管理へ反映させ、④その財務上の影響を把握し、開示することを求めている。

行動・成果指標

営業用車両HV車、EV車導入率



スポーツ振興 (S)

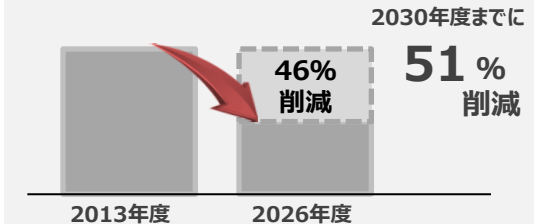


きたぎん  ボールパーク
KITAGIN Ballpark

金融教育講座の開催 (S)



CO2排出量 (2013年度比)



SX戦略 ～サステナビリティトランスフォーメーション～

Sustainability

5 サステナビリティ ～持続性～
経営とガバナンスの高度化

SX戦略

- 有価証券運用とポートフォリオによる強固な財務基盤の形成による資本政策
- 経営管理の高度化と行内外に向けたコーポレートブランディングの強化

ガバナンス (G)

データ駆動型経営の実践

- 経営ダッシュボードを活用した経営の意思決定の仕組みを構築

グループシナジー戦略

- グループ会社との連携による収益機会の獲得と顧客基盤の拡大

資本政策

- 自己資本比率の安定化、リスクアセットを踏まえた配賦
- 地域における積極的な信用リスクテイクと収益機会の獲得
- 従業員・株主還元の向上

資金運用とリスク管理

外部環境

- FRB・日銀の金融政策の転換
- 金利・信用リスクコントロール(バーゼルⅢ含む)

内部環境

- 有価証券運用に関する人財育成
- 償還債券の再投資

市場運用の高度化と安定収益の確保

コーポレートガバナンスの状況

取締役会の構成

- 取締役会を多様な知見または専門性を備えたバランスの取れた構成

社内取締役(7名)

社外取締役(5名)



※2023年3月時点

執行役員制度

- 取締役会の規模適正化と次期取締役候補者の育成機能の強化

執行役員



経営人財
の育成

監督と業務執行の分離促進

- 監査等委員会設置会社への移行に伴う重要な業務執行の委任
- 重要な業務執行における取締役会での監督機能の強化

重点施策のロードマップ



4. 主要指標・計數目標

主要計数目標

経営指標

指 標	項 目	2027/3末 最終年度目標
収益性指標	経常利益	40億円以上
	当期純利益	30億円以上
効率性指標	修正OHR	75%未満
健全性指標	自己資本比率	8.5%以上

※なお、今後も当期純利益の増加を図るとともに、ROE向上にも取り組んでいく方針であり、中長期的にはROE 5%以上を目指してまいります。

本資料には、将来の業績に関する記述が含まれております。

こうした記述は、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、経営環境の変化などにより、計画対比異なる可能性があることにご留意ください。

【問い合わせ先】

北日本銀行 経営企画部

TEL 019-653-1111

FAX 019-651-1951

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