

# 経営強化計画（ダイジェスト版）

（金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条及び第22条）

平成30年8月



# 目次

<b>1. 前経営強化計画の総括</b>		
(1) 本気の本業支援	.....	1
(2) 本気の統合効果発揮	.....	5
(3) 子銀行における取組み	.....	6
<b>2. 中期経営方針</b>		
(1) じもとホールディングスの中期経営計画	.....	7
(2) 子銀行の中期経営計画	.....	8
<b>3. 新計画における方策</b>		
(1) 顧客本位の本業支援・統合効果発揮	.....	9
(2) 新旧計画対比	.....	11

# 1. 前経営強化計画の総括 – (1) 本気の本業支援 –

- 前計画では、じもとグループ独自のビジネスモデルを強化するとともに統合効果を最大限に追求するため、「**本気の本業支援**」と「**本気の統合効果発揮**」の2つの柱をグループの経営計画に掲げ、グループ一丸となって取り組んでまいりました。第1の柱である「**本気の本業支援**」では、「本業支援」の進化・発展に向けてグループの特徴を発揮するため、体制整備や情報収集・発信力の強化、外部機関との連携強化や人材育成に取り組んでまいりました。

## 前計画

## 主な取組み

### 1. 体制整備

- ① 営業推進体制の再編
- ② 専門家チームの充実
- ③ 本業支援戦略部による積極的なサポート

- HD本業支援戦略部と子銀行の連携
- グループ統一の顧客管理システムの利用開始

### 2. 情報収集・発信力の強化

- ① 事業性評価ヒアリングの実施
- ② ビジネスマッチング情報の充実
- ③ 新たな復興に向けた取組み

- 両行共通の事業性評価シートを活用
- じもとグループ内ビジネスマッチング推進
- 復興支援イベントのグループ共同開催

### 3. 外部機関との連携強化

- ① 成長ファンドの組成検討
- ② 産・学・官・金連携の強化
- ③ 従来の提携先との連携強化

- 日本政策投資銀行とのじもと創生本業支援ファンド
- 東北大学、山形大学との連携強化
- 東京きらぼしFG（旧東京TYFG）との連携

### 4. 人材の育成

- ① “目利き能力”の向上
- ② コンサル機能の充実
- ③ 研修体系の充実
- ④ 組織的な人材育成の実施

- 若手職員融資道場、目利き力研修等実施
- コンサルティング子会社設立（H29.1）
- 本業支援行内認定資格制度の導入



# 1. 前経営強化計画の総括 – (1) 本気の本業支援 –

## 本業支援に関する取組み

じもとグループは、平成25年4月から、「本業支援」をグループの長期的戦略として展開しております。

### 【ビジネスマッチング】

本業支援の主な取組みの一つである宮城と山形をつなぐ両行間のビジネスマッチング件数は、前計画期間合計で 紹介実績1,640件、成約件数339件となりました。

また、東京圏を含む広域マーケットにおける本業支援の実践のため、28年11月に本業支援の連携協定を締結した株式会社東京きらぼしFG（旧東京TYFG）との間における実績は、紹介件数76件、成約件数12件となりました。

ビジネスマッチング	27年度	28年度	29年度	前計画期間合計
紹介実績	498件	559件	583件	1,640件
成約実績	101件	113件	125件	339件

	紹介件数	対前年同期比	うち成約	対前年同期比	成約率
きらやか銀行 ⇄ 仙台銀行	583件	+24件	125件	+12件	21.4%
じもとHD ⇄ 東京きらぼしFG	76件	-	12件	-	15.7%

### 【商談会】

例年継続的に参加している「伊達な商談会（宮城県商工会議所連合会主催）」、「食の魅力発見商談会（第二地方銀行協会主催）」のほかじもとグループ主催の「地方創生ミニ商談会」や業種別個別商談会として製造業・運送業を対象にした商談会を実施しております。

29年度の開催回数は35回、面談件数は380件、うち成約件数は64件、成約率は16.8%となりました。

### 【ビジネスマッチング情報】

両行お取引先のビジネスマッチング依頼案件をピックアップした情報紙

「じもとHDビジネスマッチング情報」を月1回継続的に発行（平成30年3月まで累計42回発行）しております。

本情報紙活用による成約実績は、平成30年3月まで累計71件となっております。



# 1. 前経営強化計画の総括 – (1) 本気の本業支援 ～復興支援～ –

- じもとグループは、前計画において、子銀行の組織体制や業務運営の統一化・効率化など経営統合効果の早期実現に取り組むとともに、グループの長期的戦略である「本業支援」を軸とした、復興支援並びに中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化に積極的に貢献してまいりました。

## 被災者向け融資、復興ファンド活用実績

被災者向け融資実績	27年度		28年度		29年度		前計画期間合計	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
2行合計	1,618件	339億円	1,697件	313億円	1,037件	315億円	4,352件	967億円

復興ファンドの活用実績	27年度		28年度		29年度		前計画期間合計	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
2行合計	23件	16億円	31件	21億円	12件	6億円	66件	43億円

## 両行連携による実績

協調・紹介融資実績	27年度		28年度		29年度		前計画期間合計	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
協調融資	8件	11億円	5件	24億円	1件	10億円	14件	46億円
紹介融資	8件	8億円	19件	12億円	25件	5億円	52件	27億円
合計	16件	20億円	24件	37億円	26件	15億円	66件	73億円

- 新計画では、被災企業の経営再建や地方創生に向け、グループ全体で本業支援をさらに深化させ、事業者の経営課題に応じた多面的かつ深度ある本業支援を通じて復興支援を継続していくことが経営課題であると認識しております。

# 1. 前経営強化計画の総括 - (1) 本気の本業支援 ~具体的な事例~ -

水産加工食品製造販売業者  
【宮城県気仙沼市】

津波で甚大な被害、工場・商品が流失

## 復興への課題①

- 気仙沼の基幹産業である水産業の復活  
地域経済を復興させたい

再生に向けた総合的な経営支援

成果：財務改善・売上回復・地域の雇用確保

## 復興支援

仙台銀行

外部専門家と  
連携した支援

### 経営課題の解決に向けた支援

- 事業計画策定・商品開発等を総合的に支援
- 定期的なモニタリングを実施し、経営課題への提案・アドバイス
- ・ 商品別（いか・めかぶ・シメサバ等）の管理・新商品開発へのアドバイス
- ・ 人手不足解消に向けた対応

### 財務改善に向けた支援

事業再生向け資本性借入金(DDS)導入

支援機構を活用した金融支援

経営改善の為、  
バランスシート改善を図る

負債

負債

負債

みなし資本

機構へ売却

## 復興への課題②

- 事業の安定のため販路を確保したい  
震災で失った販路の回復

県境を越えた商談成立、課題を解決

成果：復興支援の深度UP・新たな商流形成を支援

## 本業支援

山形県

情報

じもと HOLDINGS

情報

宮城県

きらやか銀行

スーパーマーケット業

課題

海産品による  
他店との差別化

本業支援戦略部

宮城と山形の情報を「つなぐ」

商談

事業コーディネーターが帯同、  
商談成立に向けて支援を実施

仙台銀行

水産加工食品製造業

課題

安定した販路の確保

首都圏

さらに他金融機関との連携

東京きらぼしFGとの商談会参加

じもとグループだからこそできる継続した復興支援、そして成長を支える本業支援

■ 前計画の第2の柱である「**本気の統合効果発揮**」では、経営効率化・合理化を図り、経営効果・相乗効果の発揮のため、本部機能の集約化やシステムの統一化に取り組んでまいりました。

## 前計画

## 主な取組み

### 1. 本部機能の集約による効率化

- ① HD機能を活用したグループ態勢の充実
- ② 本部管理部門の統一化
- ③ 営業店の集中事務、支援業務の共同化の検討

- 新事務センターへの集中事務の集約
- 両行市場金融部のオフィス統一
- 制度の統一  
(人事制度統一運用開始)  
(格付、自己査定の統一運用)
- 方針、規程等の統一

### 2. システム統一による効率化

- ① 基幹系システムの統一に併せた事務フローや運用の統一
- ② サブシステムの統一による子銀行業務の合理化

- 両行サブシステム56システム統一  
(営業支援〔統合顧客管理〕システム)  
(融資支援〔格付、自己査定〕システム)



効率化による経営資源創出

きらやか事務センター  
業務集約による統合効果

「本業支援」・「復興支援」へ再配分

システム費用・人件費5年間(見込み)  
約▲3億2千万円 グループ人員削減▲13.5人

当社は、「**本気の本業支援**」「**本気の統合効果発揮**」を掲げ、グループの経営基盤を強化するとともに、**お客さまの事業本業の発展、復興そして地方創生に貢献してまいりました。**

## きらやか銀行

"私たちの想い"

本業支援を通して  
地元の「中小企業」と「そこに働いている従業員の皆さま」から喜んでいただき、  
地域と共に生きること。

### 1. 本業支援

平成28年10月から  
中小企業成長戦略として**財務と成長の為の2つの「本業支援」**を開始

#### 財務の本業支援

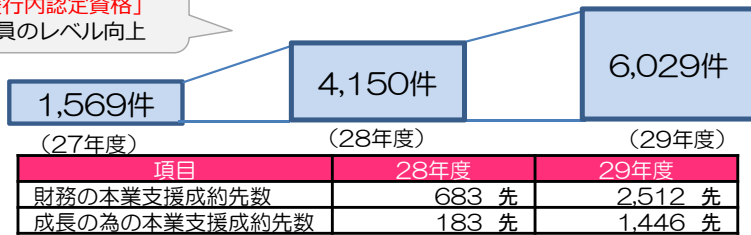
- > 事業性評価等により**財務の改善を提案**、資本性資金などの提案
- 財務を安定させお客さまが本業に注力できる体制整備

#### 成長の為の本業支援

- > お客さまと将来像を共有、「本業支援宣言」を行い実践
- リース業務を銀行本体で実施
- 子会社によるコンサルの展開 等

独自の人材育成制度  
「本業支援行内認定資格」  
により行員のレベル向上

<本業支援成約件数>



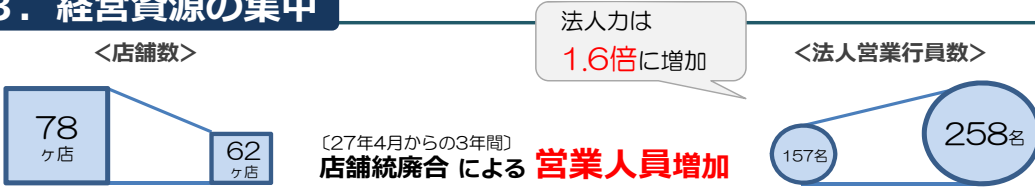
### 2. 福利厚生

平成29年4月から**企業で働く従業員さまの「福利厚生」**に資する取組みを開始

#### 従業員さまの資産形成

- 主な内容
- 企業に**掲示板**を設置、月2回の情報発信で従業員さまとのつながりを強化
  - 企業の職場勉強会で当行の**資産形成セミナー**を実施
  - 従業員さまがスマートフォンで取引できる**専用サイト**を開設

### 3. 経営資源の集中



## 仙台銀行

本業支援を通じて、  
被災企業の再建・成長、地域雇用創出を支援し、  
宮城県の復興と地方創生に貢献する。

### 1. 本業支援

地元中小企業への本業支援と資金供給。  
**渉外行動の徹底とスピード提案**で、顧客ニーズに着実に対応。

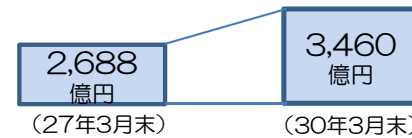
#### 本業支援

#### 復興支援・地方創生

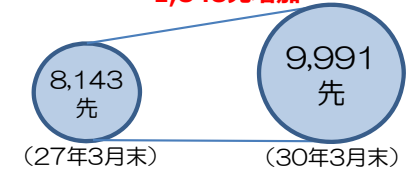
#### 基盤拡充

- > 本業ニーズへの**情報提供と提案の徹底**
- > **外部機関、提携コンサルタントとの連携**
- > **じもとグループ内ビジネスマッチング推進**
- > 渉外行動の徹底と**スピード提案(事前・出前審査)**

<中小企業向け貸出>  
**772億円増加**



<事業債務者数>  
**1,848先増加**



### 2. 人材育成

「**人で勝負する銀行**」に向けて人材育成へ積極的な取組み

#### 本業支援を支える提案力

- 主な内容
- ◆ 若手職員融資道場、目利き力研修等実施
  - ◆ ワークライフバランス、働き方改革への対応
  - ◆ 女性活躍推進

### 3. 体制整備

**営業体制、店舗、顧客組織の見直し** による経営効率化を実現

- ◆ 被災地域等への出店（歌津、荒井、女川）
- ◆ 店舗統廃合実施（2ヶ店）
- ◆ ITプロジェクトチーム発足
- ◆ 千成会新規立ち上げ（6か所）



中期経営計画の柱

キーワード

顧客本位の本業支援

統合効果発揮

我々は“なぜ”

「本業支援」に取り組むのか？

●必要とする支援を受けられていない  
中小企業の皆さまの力となるため

●地元の復興ならびに地方創生に貢献するため

きらやか銀行

仙台銀行

計画期間 2018年4月～2021年3月

持続可能なビジネスモデルの確立 ～「本業支援」を核とする～

① 中小企業成長戦略

- 本業支援を真に必要としているお客様のもとへ足を運び、寄り添う
- お客様の成長と喜びを通して地域経済の発展と地方創生に貢献

② 非金利収入増加戦略

- 企業の経営戦略サポート、コンサルビジネスの強化

③ 仙台地区営業戦略の強化

- じもとグループのノウハウ、情報を活かした仙台地区営業強化と顧客基盤構築

効率化・合理化 ～グループ業務運営態勢再構築～

① 本部組織の抜本的見直し、店舗網見直し等

- グループ全体で組織・業務運営態勢の更なる効率化・合理化

② 事務集中業務の集約化

- 更なるシナジー効果の発揮

目指す姿

- 「本業支援」でお客様の喜びと成長を通じて、地域経済の発展・地方創生に貢献していく
- グループの統合効果を最大限に発揮し、地元の復興の一助となる
- グループの収益確保と財務の健全性確保に努め、安定した顧客基盤、収益基盤を確立する

#### ■新中期経営計画の目指す姿

##### ●“私たちの想い”

本業支援を通して  
 地元の「中小企業」と「そこに働いている従業員の皆さま」から喜んでいただき  
 地域と共に生きること。

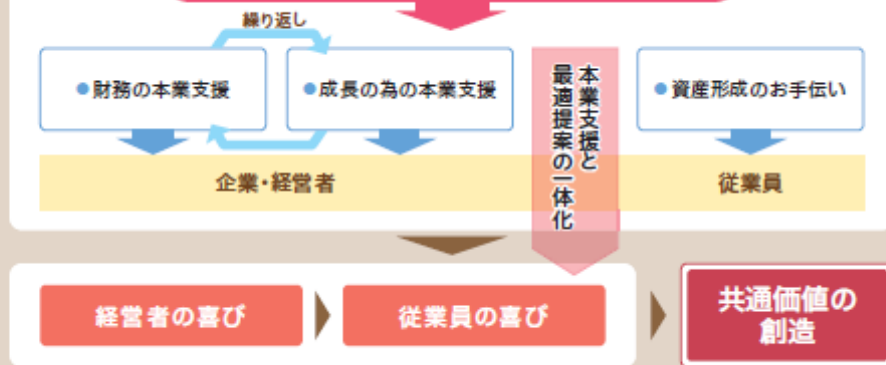
#### 「本業支援」を本当に必要としているお客さまへ

##### ●持続可能なビジネスモデル

- ① 中小企業成長戦略への経営資源の集中
- ② 銀行業から「本業支援業」への転換

スタートは「本業支援」

オールきらやか



##### ●“地域と共に生きる”きらやかの地方創生

地域と共に生きる

働きがいのある職場を醸成      安定配当・株式価値向上      地域経済活性化

行員が喜ぶ

株主が喜ぶ

地域社会が喜ぶ

#### ■新中期経営計画の目指す姿

- 「人で勝負する銀行」を發展させ、本業支援を通して、地域の復興ならびに地域経済の發展と活性化に貢献する。

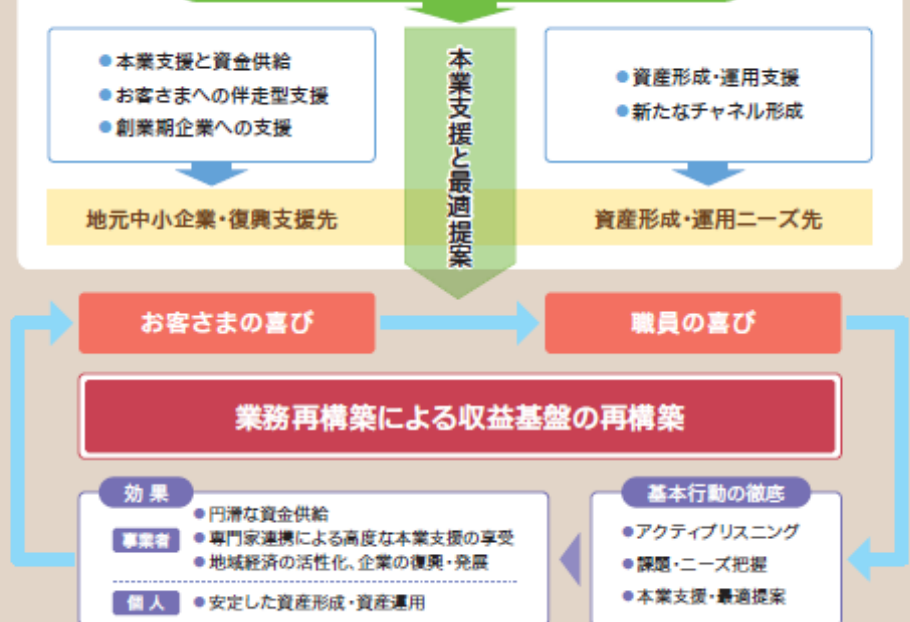
#### 本業支援・最適提案を真に必要としているお客さまへ

##### ●持続可能なビジネスモデル

当行が相談相手となり、本業支援・最適提案を真に必要としているお客さまに、伴走型支援とコンサルティングを提供する。

人で勝負～本業支援と最適提案～

オール仙台銀行



## 1. 持続可能なビジネスモデルの確立

### ① 中小企業成長戦略

- 金融サービスを必要としている中小企業、復興支援先創業企業等に対するリスクテイク
- 本業支援に基づいた付加価値の高いサービスの提供顧客基盤(先数、シェアアップ)構築
- 創業期企業への支援
- 事業計画策定と進捗サポート
- 事業再生に向けた経営指導・経営改善計画策定支援

▶ 本業支援の更なる進化・発展

▶ 専門的なニーズへの対応

### ② 非金利収入増加戦略

- コンサルフィー増収への対応として事業承継、経営管理サポート等事業ニーズに的確に対応
- リースの提案、日報コンサル、人材育成支援、シンジケートローンの活用等
- 福利厚生支援
- 業務提携先の拡大

▶ 新たなサービスの提供

### ③ 仙台地区営業戦略の強化

- 仙台地区営業戦略の統一化
- 「仙台地区エリア戦略会議」による営業店連携強化
- 本部新規開拓部門の連携強化

▶ グループ顧客基盤の確立

## 2. 効率化・合理化

### ① 組織と業務の見直し

- 本部組織の抜本的見直し
- 業務の選択と集中
- 規程統一、人事交流、業務の見直し・削減
- 店舗網の見直しと効率的な運営

▶ 経営資源の最適化

▶ 業務効率の向上

### ② 事務集中業務の集約化

- グループ内コスト削減
- 新事務センター活用による両行事務集中業務の集約化
- 両行コスト削減管理をHDで一元管理
- RPAの導入による省力化・効率化
- 保有資産の圧縮

▶ 更なるシナジー効果発揮

▶ IT・FinTechによる効率化

## 旧 計 画

### 1. 本気の本業支援

#### ■ 体制整備

- ① 営業推進体制の再編
- ② 専門家チームの充実
- ③ 本業支援戦略部による積極的なサポート

#### ■ 情報収集・発信力の強化

- ① 事業性評価ヒアリングの実施
- ② ビジネスマッチング情報の充実
- ③ 新たな街づくりに向けた取組み

#### ■ 外部連携の強化

- ① 成長ファンドへの組成検討
- ② 産・学・官・金連携の強化
- ③ 従来の提携先との連携強化

#### ■ 人材の育成

- ① “目利き能力”の向上
- ② コンサル機能の充実
- ③ 研修体系の充実
- ④ 組織的な人材育成の実施

### 2. 本気の統合効果発揮

#### ■ 本部機能の集約による効率化

- ① HD機能を活用したグループ態勢の充実
- ② 本部管理部門の統一化
- ③ 営業店の集中事務、支援業務の共同化の検討

#### ■ システム統一による効率化

- ① 基幹系システムの統一に併せた事務フローや運用の統一
- ② サブシステム統一による子銀行業務の合理化

### 主な成果

- HD本業支援戦略部と子銀行が連携した本業支援の実施、顧客管理システムのグループ活用開始、大学、外部機関との連携強化等により、グループの特徴として本業支援の取組みが徹底。
- きらやか銀行市場金融部オフィスの仙台銀行への移設を平成29年5月に完了。勘定系システムや各種サブシステムの統一、人事制度、規程統一にも取組み、平成29年10月には新事務センターへの仙台銀行集中事務の業務委託を開始。

### 主な課題

- 両行のノウハウ、情報を活かした中小企業成長戦略の展開と仙台地区営業戦略の強化。
- コンサルティングノウハウの吸収、預り資産ビジネスの強化や、新たな手数料収入源の確保による非金利収入の増強。
- 業務効率化、経費削減の推進。

## 新 計 画

### 1. 持続可能なビジネスモデルの確立

#### ■ 中小企業成長戦略

- 本業支援に基づいた付加価値の高いサービスの提供、顧客基盤(先数、シェアアップ)構築

#### ■ 創業期企業への支援

#### ■ 事業計画策定と進捗サポート

#### ■ 非金利収入増加戦略

- コンサルフィー増収への対応として事業承継、経営戦略サポート等事業ニーズに的確に対応

#### ■ 福利厚生支援

#### ■ 業務提携先の拡大

#### ■ 仙台地区営業戦略の強化

#### ■ 本部新規開拓部門の連携強化

### 2. 効率化・合理化

#### ■ 本部組織の抜本的見直し

#### ■ 業務の選択と集中

#### ■ 店舗網見直しと効率的な運営

#### ■ グループ内コスト削減

- 新事務センター活用による両行事務集中業務の集約化