

# 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27年6月



# 目 次

1. 前経営強化計画の総括		
(1) 復興支援	.....	1
(2) 本業支援	.....	2
(3) 復興支援・本業支援の具体的な事例	.....	4
(4) 子銀行における取組み	.....	5
2. 中期経営方針		
(1) じもとホールディングスの中期経営計画	.....	6
(2) 子銀行の中期経営計画	.....	7
3. 新計画における方策		
(1) 本気の本業支援	.....	8
(2) 本気の統合効果発揮	.....	10
(3) 新旧計画対比	.....	11

# 1. 前経営強化計画の総括 – (1) 復興支援 –

- じもとグループは、前計画において、経営資源の選択・集中を通じて、**東日本大震災からの復興支援や本業支援に中長期的に取り組む体制**を計画どおり構築してまいりました。
- 被災地の宮城県を中心に、**被災企業への復興融資や二重債務問題**に積極的に対応。きらやか銀行と仙台銀行が連携することで**大口資金需要（運転資金や設備資金）**にも**協調融資**で対応し、資金供給機能を発揮してまいりました。
- じもとホールディングス内に、「**本業支援戦略部**」を設置し、宮城と山形の県境を越えたビジネスマッチング等により、被災企業の販路回復を支援するなど、「**じもとグループだからこそ**」できる**復興支援を展開**してまいりました。

(H23年3月～H27年5月末)

<被災者向け融資実績>	件数	金額
仙台銀行	5,814件	1,418億円
きらやか銀行	1,439件	386億円
合計	7,253件	1,804億円

(H23年3月～H27年3月末)

<復興ファンドの活用実績>	件数	金額
仙台銀行	434件	325億円
きらやか銀行	42件	37億円
合計	476件	362億円

## 両行連携による実績

(H24年度～H26年度)

<協調・紹介融資実績>	件数	金額
協調融資	33件	141億円
紹介融資	21件	9億円

(H24年度～H26年度)

<ビジネスマッチング実績>	件数
紹介件数	467件
成約件数	99件

## 外部機関の活用実績

(H23年3月～H27年6月末)

<震災復興機構の活用実績>	活用件数
宮城産業復興機構	25件
東日本大震災事業者再生支援機構	60件

(H23年3月～H27年6月末)

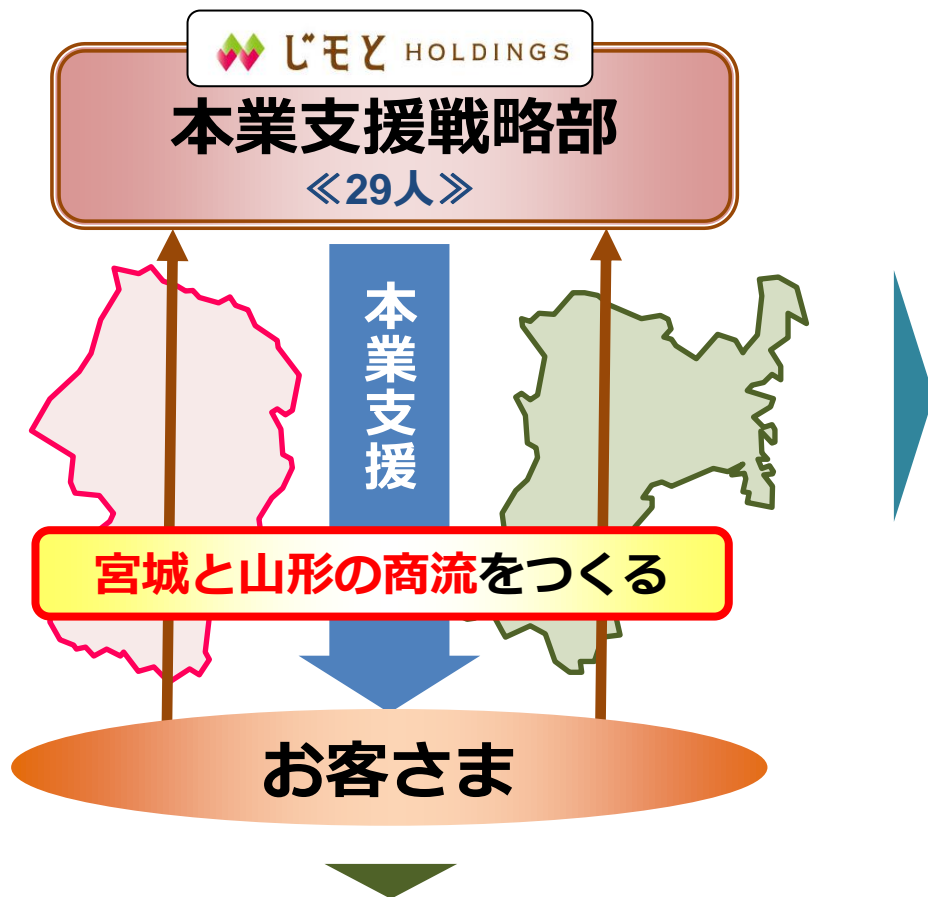
成立件数	
私的整理ガイドライン	43件

## 今後の課題

- 被災地の復興は道半ばであり、**被災企業の業績回復も地域間・業種間の格差**が生じ、「人材確保」や「販路確保」等の様々な経営課題に直面している状況にあります。
- 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。

# じもとグループは平成25年4月より「本業支援」を基本方針としています

平成26年10月1日 本業支援戦略部をHD内に新設



これまで以上にスピーディーかつ高度な本業支援へ

## 役割分担の徹底

### 企画担当 (2名)

⇒ 本業支援に係るグループ戦略の企画など

【具体的な動き】

- 『じもとHDビジネスマッチング情報』の定期的な発行 (情報提供)

### 情報トレーダー (6名)

⇒ 子銀行の情報調整・事業ニーズの仕分けなど

【具体的な動き】

- 行動拠点の一元化による、事業ニーズ仕分けのスピードUP

### 事業コーディネーター (18名)

⇒ 専門家の活用、外部機関との連携など

【具体的な動き】

- 専門家のグループ内活用による、各種案件へのスピーディーで幅広い対応
- 営業店単独では対応の難しい、専門性の高い案件のサポート

## 宮城・山形をつなぐキャンペーンを実施

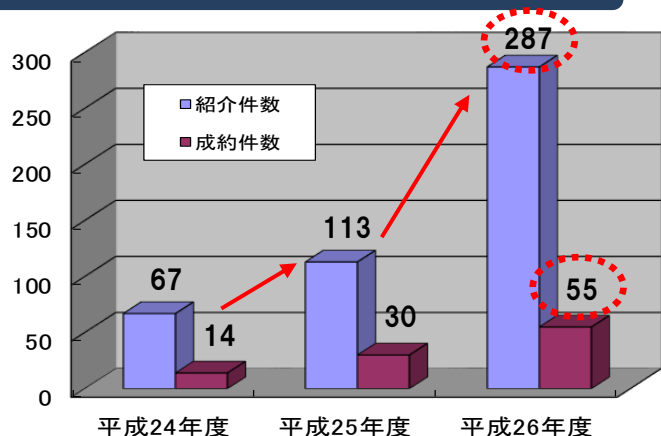
- 平成26年度は、本業支援を強化する施策として、両行合同で“宮城と山形の情報をつなぐ”ことに注力すべく2回のキャンペーンを実施

### 《キャンペーン実施期間》

- 第1回目 平成26年 5月12日～平成26年6月13日
- 第2回目 平成26年11月10日～平成27年3月31日

- 第2回目からは、本業支援戦略部が毎月配信する『じもとHD ビジネスマッチング情報』を情報ツールとして活用
- 営業店から寄せられた事業ニーズについては、**本業支援戦略部が積極的に関与**し、事業コーディネーターの帯同による支援など成約に向けた取組みを強化

## 宮城・山形のビジネスマッチングの実績



- 紹介件数は、キャンペーンの実施などにより**前年比2.5倍の実績**
- 成約件数は、本業支援戦略部の新設後に大幅増加（**上期比3倍の実績**）（平成26年度 上期成約件数 14件、下期成約件数 41件）

## 『じもとHDビジネスマッチング情報』を利用した復興支援事例

### じもと HOLDINGS 本業支援戦略部 ビジネスマッチング情報 Vol.4 平成27年2月

じもとグループでは、お取引先の販路拡大や仕入先拡大に向けた『本業支援』として、きらやか銀行と仙台銀行が連携し、宮城と山形をつなぐビジネスマッチングに取り組んでおります。両行のお取引先から頂いた情報の一部をご紹介しますので、「詳細を聞きたい」「自社も依頼したい」などございましたら、お気軽に営業店担当者までお申し付けください。

**「合格祈願水」販売します！**

き288 ミネラルウォーター等製造業（西川町）

岩根沢三山神社にて合格祈禱した特別な月山自然水「合格祈願水」を受験シーズン限定で販売しています。塾・ホテル等でどうぞ。

**薄鋼板・加工製品等受注します！**

仙293 金属製品製造業（登米市）

当社は、冷延鋼板、熱延鋼板、電気亜鉛メッキ鋼板等の加工・販売のほか、ブランクやパンチ等の二次加工も行っております。

**製品製造ライン受注します！**

き292 機械器具製造業（山形市）

当社は、工作・省力機械・ロボットシステム等を使ったオーダーメイド製品製造ラインや電子制御システム等を得意としています。

**電気通信設備の協力企業求む！**

仙295 設備工事業（仙台市）

公共・工場・店舗等の電気設備・通信工事の受注増加に伴い、第一種電気工事資格取得者が2名以上いる企業を紹介願います。

**葺替工事や修理等受注します！**

き294 設備工事業（遊佐町）

当社の瓦葺替工事は、棟にセメントを使用する庄内方式で施工しており、耐久性・安全性に優れています。建築業者を紹介願います。

**ダクト製造の下請企業募集！**

仙297 配管・ダクト製造業（七ヶ浜町）

空調ダクトのほかトンネルや高速道路のダクト製造等を行っています。ダクト製造過程の板金加工に係る下請業者を紹介願います。

**分譲地（別荘地）販売します！**

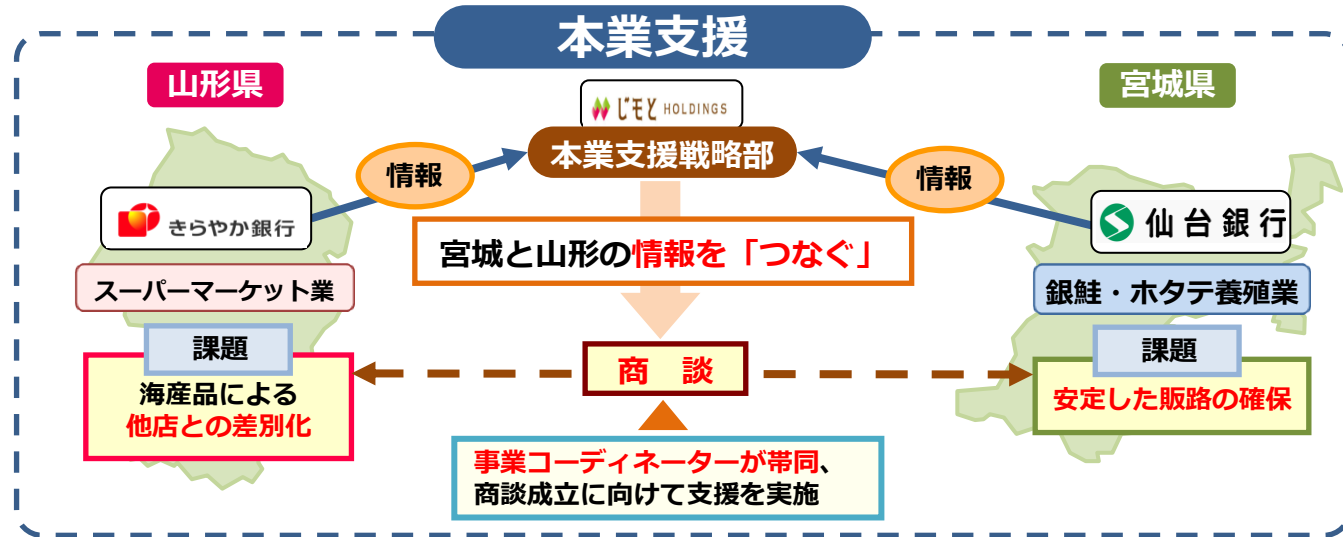
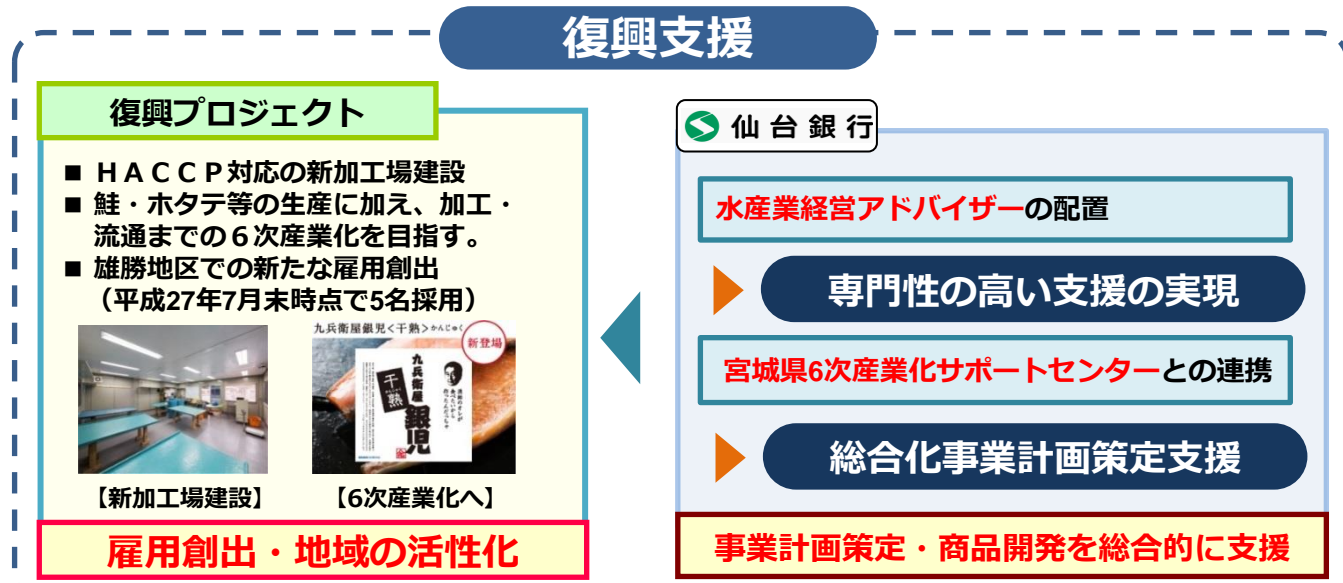
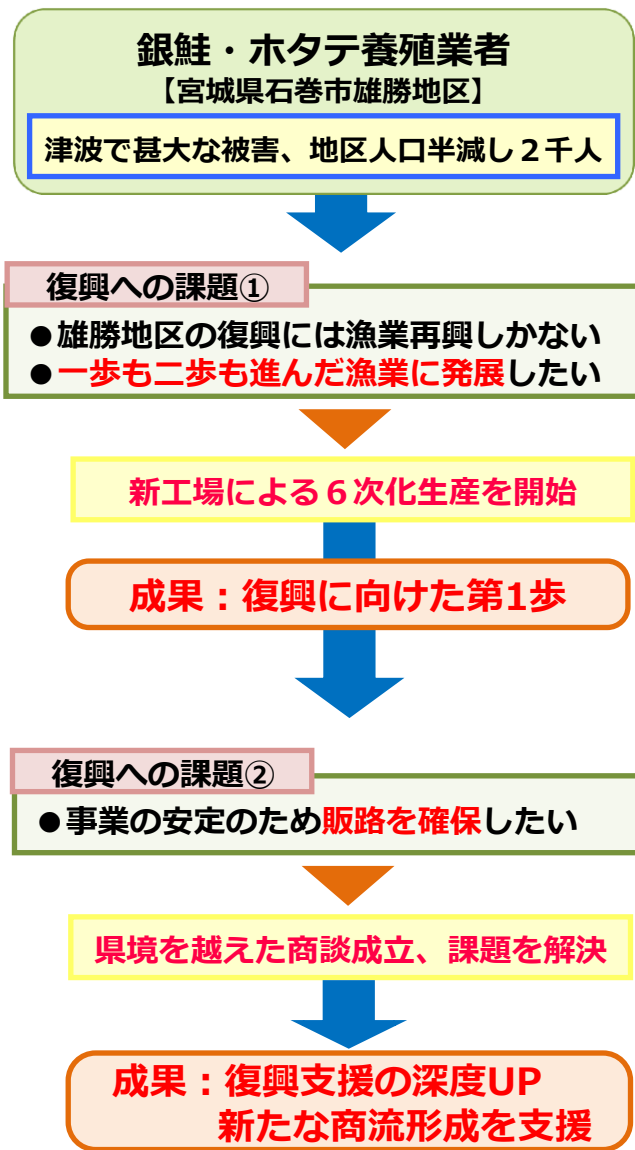
き299 不動産業（鶴岡市）

当社で販売する分譲地は、東北の江ノ島と言われる由良海岸（日本夕陽百選の地）を眺望できます。研修施設としてもお薦めです。

**「鶏ハラミ肉」販売します！**

仙298 食料品製造業（石巻市）

鶏ハラミ肉は、鶏1匹から15gしか採れない貴重な部位で、新しい食感が楽しめます。ご要望に応じた味付けにも対応可能です。



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

## きらやか銀行

### 多様化する事業ニーズへの本業支援

#### 1. 全行員による継続的・組織的活動

販路拡大や経費削減など、お客さまの事業ニーズに対して、全行員が本業支援を継続的・組織的に実施

▶ 経営課題を解決し、お客さまの売上高が増加

#### 2. 専門家集団による本業支援

公認会計士や経営コンサルタントなどの専門家が本業支援の実施により、M&Aや事業承継、事業の生産性向上などのより難しい経営課題を解決

▶ 難しい経営課題を、的確な提案でスムーズに解決

#### 3. 本部と営業店が連携した本業支援

本部に専担者配置し、営業店と一体となって、お客さまの経営改善をサポート

▶ 経営改善目標を達成し、お客さまの営業利益が改善

銀行全体で様々な事業ニーズへ対応

## 仙台銀行

### 被災地産業の復興に向けた本業支援

#### 1. 第6次産業化への支援

専門資格・知識を有する行員によるサポートや外部機関連携により、事業計画の策定や商品開発などを総合的に支援

▶ 第一次産業を発展させ、新たな地域産業を育成

#### 2. 工場再建や二重債務問題を支援

被災企業の早期事業再開に向けて、工場再建資金の供給や二重債務問題の解決など、外部機関とも連携し本業支援を実施

▶ 地元雇用を維持し、地域経済の復興を支援

#### 3. 協調融資による復興支援

復旧・復興が本格化していく中で、お客さまの事業を支えるために、きらやか銀行と連携して継続的な資金対応を実施

▶ 長期的な視点で復興資金を供給サポート

銀行全体で復興と雇用創出へ貢献

キーワードは

“本気の”

本業支援

統合効果発揮

“本気とは”

より真摯にお客さまの  
悩みに向き合う

より真剣にお客さまの  
お役に立つ

よりいっそう  
効率化を図る

中期経営計画の柱

本気の本業支援

「本業支援」の進化・発展  
グループの特徴を発揮

じもとホールディングス

- お客さまの事業、本業の向上のため  
組織的な本業支援の更なる強化
- 震災復興支援の継続
- 宮城と山形を繋ぐ
- コンサルティング機能の発揮
- 企業の創業・成長支援
- 事業承継・再生支援
- 県境を越えた情報の集約と提供  
地方創生への貢献



きらやか銀行



仙台銀行

本気の統合効果発揮

経営の効率化・合理化  
経営効果・相乗効果の発揮

じもとホールディングス

- 統一化
  - 業務運営の統一
  - システムの統一
- 本部管理部門の統合
- 事務作業等集中業務の統合
- ホールディングスへの業務集約化
- グループ態勢の充実  
共同化



きらやか銀行



仙台銀行



## きらやか銀行中期経営計画

きらやか銀行のビジネスモデル

# スタートは“本業支援”

本業支援

本気

中小企業

地域

オーナー

従業員

オーナーや従業員も含め、中小企業にこれまで以上の本業支援を行う。

お客様からの評価 = 真の喜びに繋がる

基本理念 本気の本業支援とは『お客様から評価される (= 真に喜ばれる)』本業支援

### “本気の本業支援”の実施に向けて

#### 1. 専門家チームの充実

- ・専門家集団による、**より高度な本業支援**を実践
- ・コンサル機能の更なる充実

#### 3. 個人取引への拡大

- ・**専担任員配置**による取引深耕企画力の強化
- ・きらやか銀行にしかできない商品やサービスの充実

#### 2. 人材育成の徹底

- ・自発的な行動のできる人材育成
- ・“目利き”のできる人材育成

#### 4. 態勢整備による本業支援の充実

- ・本業支援によるお客様への**効果の見える化**の検討
- ・外部機関の活用や連携による事業性評価力の強化
- ・本業支援の成果による**フィービジネスへの展開**

## 仙台銀行中期経営計画

仙台銀行のビジネスモデル

# “人で勝負できる”銀行に

## 10年後の“仙台銀行”の姿

地域金融機関としての存在感を向上

宮城県が目指す将来の姿

創造的な復興、新たな産業の育成・成長  
「地方創生」で活力のある地域社会の構築

経営基盤の強化を実現

基本理念 “原動力は行員の力！” — 「本気の本業支援」を支える提案力をアップ —

### “本気の本業支援”の実施に向けて

#### 1. 地域金融機関としての存在感を向上

施策

グループ戦略「本業支援」で  
きめ細やかに地元企業を支援  
地域に応じ営業体制を再整備

宮城県への貢献

被災企業の回復・成長、  
地域の雇用創出へ  
金融サービスの一層の充実、  
持続的な提供

復興と地方創生

地域復興、人口減少抑制へ一助  
人口減少下での地域社会機能維持へ

#### 2. 「本気の本業支援」を支える提案力アップ

行員の潜在力を発掘、発揮  
企画提案力、実践力、笑顔力 等

質の高い金融サービス創出  
お客さまに喜ばれ、選ばれる

行員のやりがい、組織力UP  
競合他行との**差別化**へ  
本業支援の**フィービジネスへの展開**

## 1. 体制整備

### ① 営業推進体制の再編

- 法人渉外行員の増員及び本業支援を実践できる行員の増員（捨てる業務の選択）
- 選択と集中による店舗統廃合の実施
- 津波による被災地区への店舗再出店
- 仙台地区における新たな店舗戦略及び人員増加の実施

▶ 経営資源の有効的な再配分

### ② 専門家チームの充実

- ニーズに合った専門担当者の増員（現行9名体制からの増員）
- コンサルティング業務子会社の設立検討

▶ 専門的なニーズへの対応

### ③ 本業支援戦略部による積極的なサポート

- 情報トレーダーによる情報集約・仕分けのスピード化
- 事業コーディネーターが帯同訪問することで、お客さまの事業性評価ヒアリング結果に基づく本業支援をサポート
- 両行の顧客情報管理システムの統一化

▶ 本業支援の更なるスピード化

## 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

- 事業性評価ヒアリングシート（『3分でわかる自社の強み・弱み』）を活用し、お客さまの事業内容を把握
- ヒアリング結果に基づき、営業店と本業支援戦略部が連携し、お客さまに対してどのような本業支援ができるかを協議、方針を決定
- 本業支援を行う中で、将来必要とされる資金ニーズを把握
- 被災企業に対しては、実効性の高い本業支援が必要なため、より深度のあるモニタリングを行い、多様化する経営課題を把握
- ヒアリング結果に基づき、必要な事業再生支援（DE Sや債権放棄など）を実施

▶ 将来の事業ニーズへの対応

▶ 被災企業の早期事業再生支援

## 2. 情報収集・発信力の強化

### ② ビジネスマッチング情報の充実

- “宮城と山形の情報をつなぐ” 行動の徹底
- ミニ商談会の開催

▶ 復興を加速させる商流の形成

### ③ 新たな復興に向けた取組み

- 被災地区への店舗再出店や復興のために創設された組織（東松島みらいとし機構など）との連携により、復興事業への取組みを強化

▶ 創造的な復興・街づくり支援

## 3. 外部機関との連携強化

### ① 成長ファンドの組成検討

- 地域経済の持続的成長へ貢献することを目的としたファンドを組成することで、地域発展に貢献する企業を支援し、地方創生に取り組む

### ② 産・学・官・金連携の強化

- 大学と連携したプラットフォームを活用し、専門性の高いコンサルティング機能を有する産学金連携コーディネーターを育成し、地元企業の経営課題解決を支援する

### ③ 従来の特携先との連携強化

- 大学主催の人材育成プログラムへの参加することで、更なる行員のスキルアップを図る
- より多くの経営課題に的確に対応するため、専門企業と連携することで、事業ニーズに応じたコーディネートが可能な態勢を構築

## 4. 人材の育成

### ① “目利き能力”の向上

- 本業支援を通じた“実践力”を向上させる研修の実施
- 幅広い事業ノウハウを有する外部機関との連携による事業性評価のできる人材の育成
- 法人担当としてグループの中核となる人材の育成

### ③ 研修体系の充実

- 行員の今後期待される役割に応じた研修の開催
- より効果的なスキルアップを目指すべく、研修内容と目的の明確化

### ② コンサル機能の充実

- 専門家による行員への研修及びOJT実施
- 高度な専門性を有する“本業支援のスペシャリスト”を養成する研修の実施

### ④ 組織的な人材育成の実施

- 本部担当部署によるスキルアップ研修の継続
- 両行合同での研修会の開催
- 営業店別「本業支援検討会」の取組み強化

## 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

- HD機能を活用し、業務の共同化やHDへの業務集約を含め、グループ全体で業務の充実を検討

### ② 本部管理部門の統一化

- 両行のバックオフィス部門の業務については統一化・集約化を推進

### ③ 営業店の集中事務、支援業務の共同化の検討

- 関連会社や外部委託の検討も含め、営業店における集中業務や支援業務については統一を推進

## 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

- 子銀行の基幹系システムが統一となったことで、業務運営の統一を検討し業務の効率化を図る

### ② サブシステムの統一による子銀行業務の合理化

- 全81システムについて統一化を進め、業務集約などの合理化を進める
- 統一化のスケジュールを作成し、HDによる実行・進捗管理を徹底し、スピード感を持って進める

## 旧計画

### 1. じもと復興戦略

- 資金供給機能の強化
- 事業再建サポートの強化
- 生活再建サポートの強化
- 復興応援イベントの開催
- 外部機関との連携強化

### 2. じもと経済活性化戦略

- 宮城・山形の商流形成
- 産業再生活活性化
  - ① 農・水産業6次産業化推進
  - ② 両県産品の全国展開支援
  - ③ 観光事業活性化
  - ④ 海外進出支援

### 主な成果

- グループの経営方針を「本業支援」に統一し組織的な活動を展開
- ビジネスモデルの構築により、取引先への復興支援や貸出金の増加等、一定の成果があった。
- 本業支援戦略部の新設等の態勢整備により両県の商流形成が活性化。

### 主な課題

- 復興は道半ばであり、多面的な復興支援の継続が必要。
- お客様の事業向上や地方創生への貢献に向けて、更なる支援体制の強化が必要
- グループ全体の効率化を図ることで、統合効果を更に発揮。

## 新計画

### 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 従来へ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