

# 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9条第1項）

（金融機能の強化のための特別措置に関する法律第19条第1項）

（金融機能の強化のための特別措置に関する法律附則第26条第2項）

2023年8月



I. 経営強化計画の策定にあたって	…	1
II. きらやか銀行の経営強化計画		
1. 現経営強化計画の進捗状況（2023年3月末）	…	2
2. 新型コロナウイルス感染症による影響	…	5
3. 中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化	…	6
4. 経営強化計画の適切な実施に向けた経営管理態勢の強化	…	10
5. 剰余金の処分方針	…	12
III. 仙台銀行の経営強化計画		
1. 現経営強化計画の進捗状況（2023年3月末）	…	13
2. 計画の変更	…	14
IV. じもとホールディングスの経営強化計画		
1. 子銀行の経営強化計画の適切な実施に向けた経営管理態勢の強化	…	15

# I. 経営強化計画の策定にあたって

## 1. はじめに

- じもとホールディングスは、「宮城と山形をつなぎ、本業支援を通じて、地元中小企業や地域に貢献する」の経営理念のもと、グループの強みである「本業支援」により東日本大震災からの復興支援と中小企業の成長支援に取り組んでまいりました。2020年3月以降は、世界的なパンデミックである新型コロナウイルス感染症の影響を受けた事業者を支援することが重要課題であると考え、現在の中期経営計画において、本業支援をさらに深化させることで取引先に貢献するべくグループ全体で取り組んでまいりました。
- 当社の子会社であるきらやか銀行及び仙台銀行においては、この3年間、新型コロナウイルス感染症の影響により多大な影響を受けた事業者に対しまして、新規融資や既往債務の条件変更などの資金繰り支援をするとともに、経営改善支援に多面的に対応してまいりました。しかしながら、新型コロナウイルスの感染状況は沈静化してきたものの、コロナによる事業者への影響は長期化が懸念されるなか、地元経済を支え、活性化させていくためには、今後も中小企業を中心に、長期にわたって支援していくことが必要不可欠であると考えております。
- 山形県においては、きらやか銀行をメインとしている中小企業が多く、ウィズコロナ・ポストコロナの環境を乗り越えていくために、ビジネスモデルの転換に向けた前向きな設備資金対応や、抜本的な事業再生支援に積極的に取り組んでいくことが必要であると考え、今まで以上にリスクテイクを行う観点から、きらやか銀行の資本をあらかじめ増強しておくことが必要不可欠であると判断しました。
- じもとホールディングスグループでは、今回の申請に基づき導入する公的資金により、今後も主要営業基盤である山形県及び宮城県を中心とした両行の営業エリアの経済の活性化を図るため、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた事業者の支援を推進し、積極的かつ円滑な資金供給機能を十分発揮するように邁進してまいります。

## 2. 経営強化計画の実施期間

(1) 震災特例経営強化計画      2021年4月（計画の始期）～2024年3月（計画の終期）

- 金融機能の強化のための特別措置に関する法律第9条第1項及び第19条第1項の規定に基づく、震災特例経営強化計画の変更

(2) コロナ特例経営強化計画      2023年4月（計画の始期）～2027年3月（計画の終期）

- 金融機能の強化のための特別措置に関する法律附則第26条第2項の規定に基づく、コロナ特例経営強化計画の策定

---

## II. きらやか銀行の経営強化計画

# 1. 現経営強化計画の進捗状況（2023年3月末）

## 1-1. 損益の状況

### 共通事項

(単位：百万円)

	2021/3期 始期・実績	2022/3期 実績	2023/3期			
			計画	実績	計画比	前年同期比
業務粗利益	12,083	15,780	15,505	14,407	△ 1,097	△ 1,372
資金利益	15,187	13,355	13,446	12,155	△ 1,290	△ 1,199
役員取引等利益	1,584	2,206	1,841	2,013	172	△ 192
その他業務利益	△ 4,687	217	217	238	20	20
経費	12,730	12,138	12,250	11,559	△ 690	△ 578
【コア業務純益】	6,547	3,658	3,255	2,868	△ 386	△ 789
(除く、投信解約損益)	4,377	3,658	3,255	2,868	△ 386	△ 789
与信関係費用	3,242	1,436	1,000	8,656	7,656	7,220
経常利益	△ 4,364	1,976	2,032	△ 5,921	△ 7,953	△ 7,898
当期純利益	△ 4,855	1,078	1,765	△ 8,334	△ 10,099	△ 9,412

### <コア業務純益>

経費を前年同期比5億78百万円減少させるなど効率化を図りましたが、有価証券利息配当金の減少により資金利益が前年同期比11億99百万円減少したため、計画比3億86百万円の未達となりました。

### <与信関係費用>

特定大口取引先の突発的な破たんに伴う引当金に加え、新型コロナウイルス感染症等の影響を受けた業況不振先に対し、予防的な引当金を計上したことなどから、前年同期比72億20百万円増加となりました。

### <経常利益>

経常利益は、与信関係費用の大幅な増加に伴い59億21百万円の赤字となり、計画比79億53百万円の未達となりました。

### <当期純利益>

上記要因に加え、店舗再編に伴う減損損失の計上や法人税等調整額の見直しを行ったことなどから83億34百万円の赤字となり、計画比100億99百万円の未達となりました。

## 1-2. 東日本大震災の被災者への支援状況

### 個別事項

### (1) 被災者向け新規融資実績

1,604件／445億円 (事業性融資1,454件／426億円・消費性融資150件／19億円)

### (2) 条件変更実績

(単位：件、億円)

	累計 件数	2018/4 ～2023/3		累計 実行額	2018/4 ～2023/3	
		件数	金額		金額	金額
事業性融資	643	0	0	200	0	0
住宅ローン	104	0	0	18	0	0
合計	747	0	0	218	0	0

※ 東日本大震災後、事業性融資・住宅ローンともに条件変更を対応してまいりましたが、近年は震災関連での条件変更は発生していません。

### (3) 中小企業向け融資残高



# 1. 現経営強化計画の進捗状況（2023年3月末）

## 1-3. 新型コロナウイルス感染症による影響先への支援状況

### 個別事項

#### (1) 資金繰り支援

(単位：件、百万円)

		2020.3期	2021.3期	2022.3期	2023.3期	累計
新規融資対応	件数	40	3,245	325	196	3,806
	金額	906	84,911	6,221	3,595	95,634
うち、プロパー融資	件数	12	75	4	2	93
	金額	384	8,166	252	50	8,853
うち、保証協会制度融資	件数	28	3,170	321	194	3,713
	金額	522	76,744	5,969	3,545	86,781
条件変更対応	件数	28	372	122	139	661
	金額	3,716	13,021	3,489	2,816	23,042

- ✓ 新型コロナウイルス感染症の影響が拡大するなか、資金ニーズに積極的に対応してまいりました。
- ✓ 各自治体の制度融資は、利子補給制度による「実質ゼロ金利」融資となっております。  
 ≪2023年3月末現在≫
  - 融資実行額累計 3,083件 739億67百万円
  - 融資残高 2,772件 581億82百万円
- ✓ 制度で対応できる金額を超える資金ニーズは、当行のプロパー融資にて対応しており、今後も取引先が必要とする資金ニーズに引き続き積極的に対応してまいります。

#### (2) 経営改善支援（2020年3月～2023年3月）

##### ① 中小企業活性化協議会

- ✓ 新型コロナで資金繰りや業況に影響を受けている取引先には、中小企業活性化協議会を積極的に活用し、特例リスクのスキーム活用や経営改善計画の策定支援など、様々な連携を行っております。

● 連携実績 36先

##### ② 長期的な財務支援

- ✓ コロナの影響により財務が毀損している取引先には、長期的な財務支援を積極的に行っております。
- ✓ DDSを活用した財務支援だけでなく、政府系金融機関と連携した資本性劣後ローンを活用した支援も積極的に行っております。

● DDS対応実績 3先 13億86百万円

##### ③ 事業再構築補助金

- ✓ コロナの影響を受けた事業者が、事業・業種転換などの事業再構築に取り組むことを支援する「事業再構築補助金」の活用についても、当行は積極的に取り組んでおります。
- ✓ 補助金の活用には、事業計画の策定が必要不可欠であることから、当行だけではなく、コンサル子会社（KCP:きらやかコンサルティング&パートナーズ）による支援も行っております。

##### ④ 既存観光拠点の再生・高付加価値化推進事業

- ✓ 国土交通省観光庁による『既存観光拠点の再生・高付加価値化事業』において、山形県は2022年9月末現在で、9件の地域が採択となっております。
- ✓ 当行は、取引先への事業計画策定支援や、補助金を超える設備投資の必要資金対応など、面的な観光地の再生支援の取組みを積極的に支援しております。

● 補助金つなぎ資金や設備資金対応 34先 25億64百万円

##### ●資本性劣後ローン実績

(単位：先、百万円)

	実行先		実行予定・相談中		合計	
	先数	金額	先数	金額	先数	金額
日本政策金融公庫（中小）	56	10,569	14	1,163	70	11,732
日本政策金融公庫（国民）	5	180	4	130	9	310
商工組合中央金庫	9	1,384	2	120	11	1,504
合計	70	12,133	20	1,413	90	13,546

##### ●事業再構築補助金の実績

(単位：先)

	1次～8次合計	
	申込	採択
営業店	99	39
KCP	29	23
合計	128	62

# 1. 現経営強化計画の進捗状況（2023年3月末）

## 1-4. 現状の振り返りと課題に向けた対応

### 共通事項

- 当行は、2023年3月期に大幅な赤字計上となったことで、経営強化計画についても大幅な未達となりました。そのため、当行の現状と赤字計上の原因究明、責任の所在を取りまとめるべく、振り返りを実施しております。また、振り返りを行う中で、洗い出された当行の経営課題につきましては、改善策を策定し、新たな経営強化計画にも織り込んでおります。

### (1) 赤字計上の原因

#### 与信関係費用の増加

#### ① 取引先の突発的な破たん

- ✓ 営業店・本部ともに定期的な訪問面談や財務分析等を行いながらも、より踏み込んだ企業実態分析やチェックができていなかった。

貸出管理・審査体制が不十分

#### ② 企業再生支援に必要な予防的な引当金の計上

- ✓ コロナ禍で地域経済・取引先の経営環境が急速に悪化するなか、予防的な引当金を計上しながら、抜本的な企業再生支援に踏み込む必要があった。

抜本的な企業再生支援が不十分

### (2) 課題の背景

#### ① 経営管理態勢

- ✓ 経営陣は、企業支援を最重要方針としていたが、貸出管理・審査体制や企業再生支援における課題認識、対応スピードが不十分であった。
- ✓ 収益の積上げを意識しすぎるあまり、取引先の経営環境が急速に悪化するなかで、抱えている潜在的な信用リスクへの認識が不十分であったことから、抜本的な企業再生支援に必要となる予防的な引当金の対応が十分にできていなかった。

#### ② 貸出管理・審査体制

- ✓ 取引先への多様な商品やサービスを開発し、提供することが営業体制の業務ウエイトの中で高くなっていた。
- ✓ 一方で、当行の中小企業支援の根幹である企業実態の把握や融資管理への時間が取れなくなり、踏み込んだ企業実態分析や融資審査が十分にできなくなっていた。

#### ③ 抜本的な企業再生支援

- ✓ コロナ禍で取引先の業績が急速に悪化するなど、潜在的な信用リスクが高まっていた。
- ✓ 潜在的な信用リスクに対する認識が不十分であり、企業再生支援に必要となる予防的な引当金が十分に確保できていなかったことから、状況に応じたスピードある企業支援が十分にできていなかった。

### (3) 課題への対応

- 新型コロナウイルスの影響を受けた取引先を支援していくためには、今回の課題への対応と当行の業績を改善していくことが必要であると考え、以下の改善策により体制整備を実施しております。

#### ① 経営管理態勢の強化

- 役員体制の刷新
- 仙台銀行からの役員派遣

#### ② 信用リスク管理態勢の強化

- 企業支援体制の強化
- 貸出審査体制の強化

#### ③ 業績回復へ向けた取組み

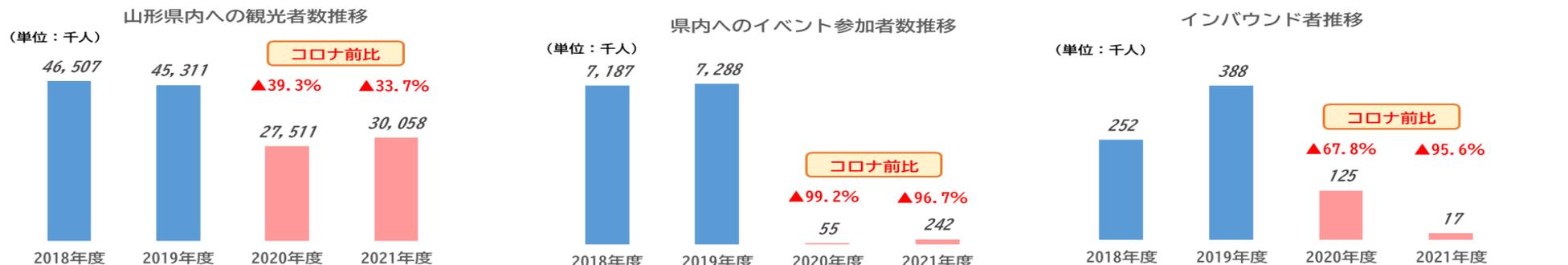
- 営業戦略の見直し
- 本部組織の再編
- 店舗網の見直し
- 抜本的な経費削減

- これまでの反省を踏まえて策定した改善策を着実に履行していくことで、当行は中小企業支援の体制を強化してまいります。新たな経営強化計画では、『中小企業への金融仲介機能の更なる強化』と『コロナ影響先への抜本的な経営改善・事業再生支援』を軸として、地元経済の回復を支える地域金融機関としての使命を果たしてまいります。

## 2. 新型コロナウイルス感染症による影響

### 2-1. 山形県内経済への影響

#### 個別事項



- 全国的な感染拡大の影響により、山形県内でも緊急事態宣言やまん延防止措置の発出による不要不急の外出自粛要請、事業者への時短営業要請等の感染防止対策が実施されました。
- しかしながら緊急事態宣言の発令等に伴い、観光施設の休業やイベントの中止、入場制限等により、本県への観光者数の大幅な減少が見られたことから、県内の温泉旅館業や観光サービス業の事業者への影響が大きくなっております。また、外国人観光客の入国制限等の影響もあり、山形県内への外国人旅行者受入数についても大幅に減少しております。
- 新型コロナが感染法上の「5類感染症」へと見直しとなり、様々な規制や感染対策が緩和されていくことにより、県内経済の回復が期待されております。一方で、これまでの3年間に、当行の取引先を含めた事業者への影響は大きく、新型コロナによる影響は今後も継続していくものと見ております。

### 2-2. 当行取引先への影響（2023年3月末基準）

#### 個別事項

#### ●当行取引先の業種別売上高変動率

	取引先数	2021/3期	2022/3期	2023/3期
		前年比	前年比	前年比
建設業	1,817	-1.9%	-1.1%	2.9%
農業・林業	162	0.8%	4.2%	6.5%
不動産業	1,522	-5.1%	6.5%	6.5%
製造業	952	-3.8%	-2.7%	7.6%
小売業	816	-3.3%	-1.9%	4.6%
卸売業	454	-3.8%	0.3%	4.9%
運輸業、郵便業	197	1.5%	-4.4%	4.4%
医療・福祉	317	3.8%	0.1%	3.1%
飲食業	416	-6.1%	-14.0%	6.2%
宿泊業	113	-6.7%	-23.2%	13.0%
生活関連サービス業	278	-6.6%	-6.4%	3.1%
学術研究等サービス業	327	2.0%	6.5%	8.2%
その他のサービス	478	-3.3%	-2.6%	7.3%
その他	188	3.0%	-4.3%	3.9%
総計	8,037	-2.4%	-1.5%	4.9%

#### <感染拡大直後の状況>

- 新型コロナの感染拡大により、当行取引先にも売上高の減少などの影響が出ていました。
- 特に、感染防止対策や緊急事態宣言の発令等による影響が大きい、宿泊業、飲食業、生活関連サービス業の減少幅が大きくなっていました。
- これまでの地域の経済・産業活動の縮小傾向による影響に加え、今般の新型コロナによる影響により、急速な経営環境悪化に繋がった取引先も多くあります。

#### <直近の状況>

- 感染の影響が小康状態となり、規制緩和や感染対策が見直されるなかで、直近期では、売上高が前年比増加するなど、取引先の業況には回復傾向が見られます。
- しかし、感染拡大前の売上高水準まで回復している業種がある一方で、特に影響の大きかった飲食業や宿泊業については、依然として厳しい影響が残っております。

2023/3期対 2020/3期比
-0.2%
11.9%
7.6%
0.7%
-0.7%
1.3%
1.4%
7.1%
-14.4%
-19.0%
-9.9%
17.6%
1.1%
2.4%
0.8%

# 3. 中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化

## 3-1. 業績回復に向けた取組み

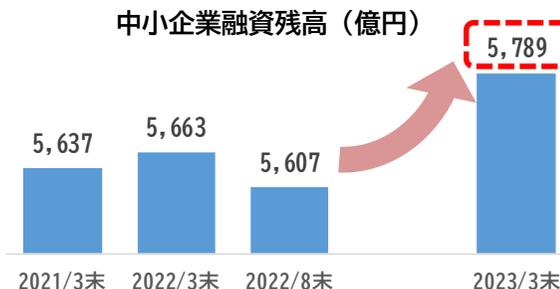
### 共通事項

■ 新型コロナの影響を受けている中小企業を支援していくためには、当行の業績を改善していくことが必要であるため、2022年9月より改善に向けた体制整備を実施しております。

#### (1) 営業戦略の見直し

- ・多岐にわたる、従前の本業支援を大胆に取捨選択
- ・マンパワーを中小企業支援に傾注、顧客接点強化
- ・山形県・宮城県を重点エリアとして設定
- ・重点エリアに人員投下、新規取引、融資残高を増加

- ・2023年3月末は、改善計画前の2022年8月末と比べ、**中小企業融資残高は181億円増加**
- ・営業戦略の見直しの効果は着実に見えており、引き続き、戦略を継続していく。



#### (2) 本部組織の再編

- ・企業支援部を新設  
コロナ支援や事業再生支援を専門的に担当
- ・法人営業・個人営業部門の組織をHDへ統一  
グループノウハウの共有や効率化を実現

##### 企業支援部

- ・企業支援に集中する部署を新設。企業再生に向けて人員を派遣。

##### 個人営業部

- ・個人客の取り込みを強化する部署を新設。

##### 広域リテール戦略部

- ・SBIと連携し、全国展開を見据えた広域リテール戦略をスタート

##### 戦略エリア営業部

- ・域外での貸出金利息の積上げを目指す部署を新設。

#### (3) 店舗網の見直し

- ・計画的な店舗統廃合による合理化  
中小企業支援の人員を創出

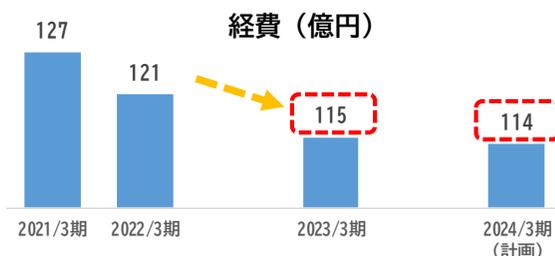
- ・店舗網の見直しは計画通りに進捗
- ・2023年9月末で店舗合理化計画に一定のメド



#### (4) 抜本的な経費削減

- ・役員報酬の削減
- ・物件費の更なる削減
- ・硬式野球部の無期限休部

- ・2023年3月期は、抜本的な経費削減により経営強化計画以上の削減実績。（計画比▲6.9億円）
- ・今般の赤字幅拡大等を踏まえ、**更なる役員報酬の削減**に加え、**物件費は継続的に削減**を履行



## 3. 中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化

### 3-2. 金融仲介機能の強化に向けた取組み

#### 共通事項

#### (1) 既存取引先との取引強化

- ✓ **預貸を軸とした地元中小企業支援にさらに特化**してまいります。地元の中小企業を中心とした『取引先を守る』ため、企業への訪問を徹底し、実態を把握することで、必要な資金対応やCF改善に積極的に取組んでまいります。
- ✓ 営業店が中小企業支援に携わる時間を増加させ、**取引先への訪問が徹底できる時間を創出**するために、業務の取捨選択や業務プロセスの見直しを継続してまいります。

#### (2) 本部主導による取組強化

- ✓ 資金ニーズが豊富で、市場規模の大きいエリア（仙台、東京）については、案件組成のスピード化とリスク管理強化を図りながら、貸出金増加に繋げてまいります。
- ✓ 地元の中小企業支援については、これまで以上に時間と人員をかけていく必要があるため、収益の補完策として、本部主導により現場に業務負担をかけない取組みも強化してまいります。
- ✓ 検討は法人・個人に限らず、SBIグループの知見やノウハウを活用しながら進めてまいります。

### 3-3. コロナ影響先に対する支援

#### 個別事項

- コロナ影響先への支援につきましては、これまで以上に資金繰り支援を継続していただくだけでなく、当行職員を取引先へ派遣するなど、現場と一体となった経営改善を取組んでまいります。
- 取引先への支援を進めていくなかで、事業実態を把握し、業況の回復のためにより踏み込んだ支援が必要な先へは、金融支援なども含めて積極的に実施してまいります。

#### (1) 地元企業への職員の派遣

- ✓ 地元企業の経営支援のため、業務管理やマーケティング等のノウハウを有する当行職員を派遣しております。
- ✓ 今後も経営支援が必要な地元企業に対しては、当行職員の派遣を行っていただくことで、取引先の役職員とともに、現場での経営改善を一緒になって取り組んでまいります。

#### (2) 継続した資金繰り支援

- ✓ コロナ禍以降、影響を受けている取引先に対して、国や地方自治体からの利子補給制度を活用した融資やプロパー資金の対応だけでなく、日本政策金融公庫などの資本性劣後ローンや事業再構築補助金制度を併用した支援など、様々な資金繰り支援に取り組んでまいりました。
- ✓ コロナの影響から取引先の業況が回復していくためには、**これまで以上に長期間の支援が不可欠**であることから、今後も資金ニーズに対して積極的に取り組んでまいります。

#### (3) 抜本的な経営改善・事業再生支援

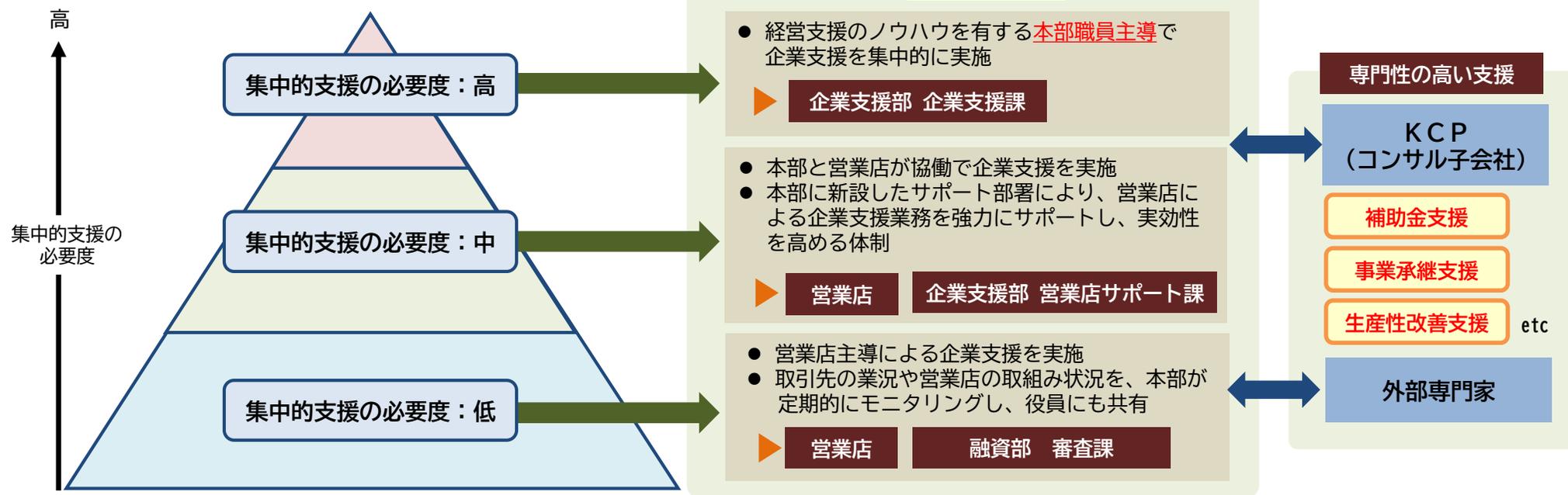
- ✓ コロナによる影響を受けた取引先の業況の回復を支援していくためには、資金繰り支援だけでなく、**より踏み込んだ抜本的な経営改善・事業再生支援が必要**になるものと考えております。
- ✓ 支援手法としては、**債権カットを含めた金融支援やDDSなどの活用を想定**しており、取引先の事業実態を把握したうえで、必要となる支援策を実施してまいります。

### 3. 中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化

#### 3-4. 実効性のある中小企業支援体制の構築

個別事項

銀行本体



#### (1) 企業支援体制の強化

- ✓ 2022年10月、コロナ支援・事業再生支援の専門部署として「企業支援部」を設立
  - ・経営支援のノウハウを有する職員を配置し、本部主導で集中的に支援する体制としております。
  - ・経営改善や事業再構築に向けた支援のほか、債権カットを含めた金融支援などのより踏み込んだ事業再生支援を実施してまいります。
- ✓ 2023年4月、営業店の企業支援業務をサポートする部署を新設
  - ・企業支援の実績やノウハウを有する本部職員が、計画策定のサポートやモニタリングに帯同することにより、営業店での取組みを強力にサポートするとともに、将来的な企業支援にあたる人材育成も進める体制としております。
- ✓ 営業店主導による支援状況を定期的にモニタリング
  - ・本部と営業店で状況の共有を図るだけでなく、役員への共有も行い、銀行全体での企業支援体制としております。
- ✓ コンサル子会社や外部専門家と連携した支援
  - ・補助金活用支援や事業承継支援などのサポートや、生産性改善などのより専門的な経営改善支援が必要な取引先には、銀行本体だけではなく、コンサル会社や外部専門家と連携した支援を実施してまいります。

#### (2) 支援体制の検証

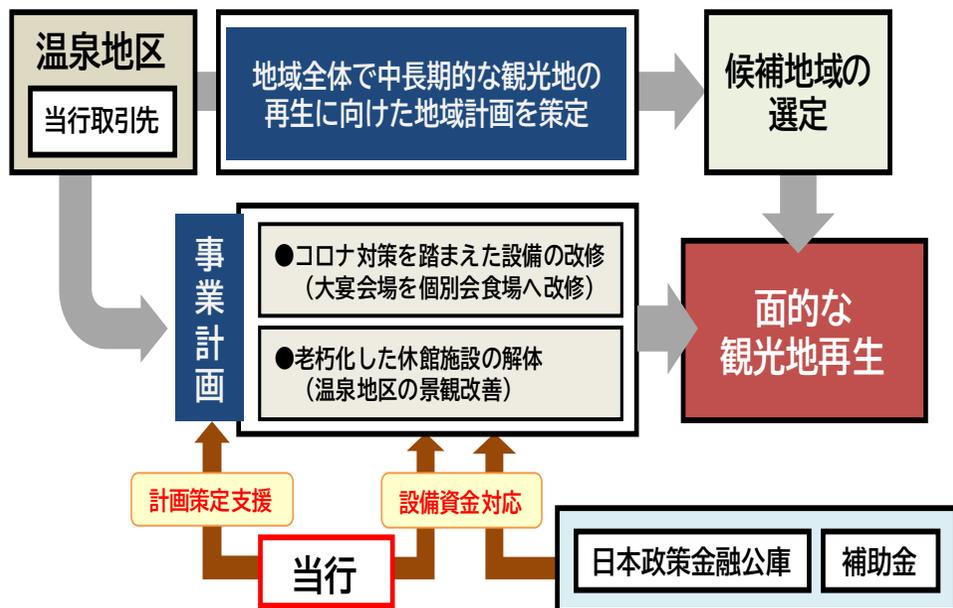
- ✓ 企業支援の現場実践に優れた実績を有する外部専門家を招き、当行の行内支援体制の検証をしております。
- ✓ 人材育成や業務の選択・集中も含め、企業支援の更なる実効性の向上に向けてアドバイスを受けております。

### 3. 中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化

#### 3-5. コロナ影響先への経営改善支援の事例

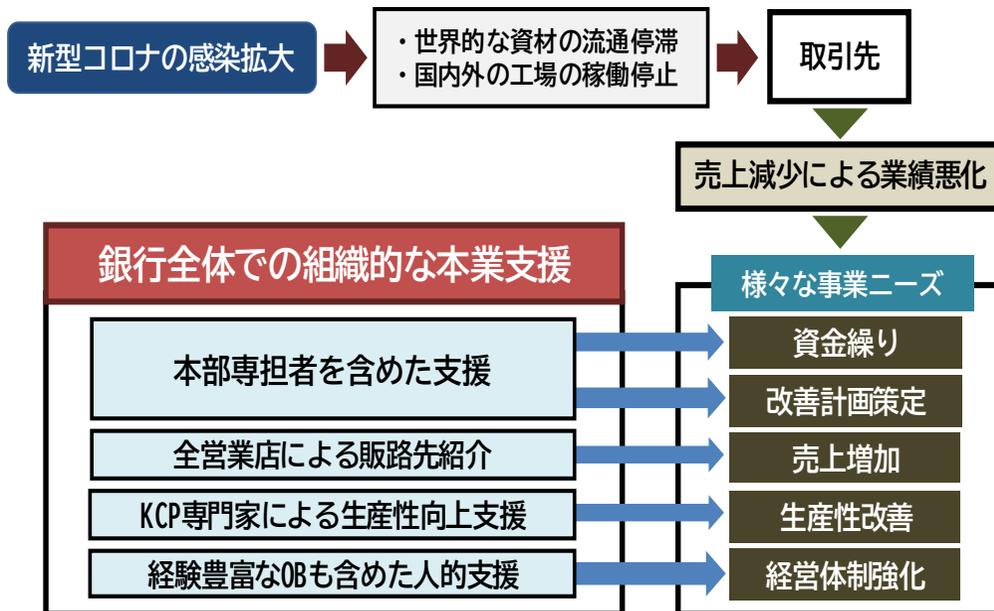
#### 個別事項

##### 既存観光拠点の再生・高付加価値化推進事業を活用した支援



- 国土交通省観光庁では、観光地の顔となる宿泊施設を中心とした、**地域一体となった面的な観光地再生・高付加価値化事業**を推進しており、地元山形県の温泉地区においても、本事業の採択を地域一体となり取り組んでいる取引先があります。
- 本事業が採択となった当行取引先を含む温泉地区では、地域の企業が連携して計画を策定し、地域が一丸となってコロナ禍からの事業再生に向けて取り組んでいます。
- 当行取引先の温泉旅館でも、ウィズコロナ環境下において変化する顧客ニーズに対応可能な宿泊施設への変更や地区の景観維持に向けた老朽化設備の解体などの事業計画を策定しております。
- 当行はメイン行として、取引先の計画策定支援だけでなく、必要な設備資金の対応も積極的に行っております。運転資金も含めた必要な資金支援については、補助金を活用しながら、当行と日本政策金融公庫が連携して対応しております。

##### 銀行全体が一丸となったサポートによる取引先への経営改善支援



- 世界的な新型コロナウイルスの感染拡大の影響で、資材流通の停滞や国内外の工場稼働が停止したことにより、売上が大きく減少し、業績が悪化しております。
- コロナ禍において経営改善を進めていく中で、計画の策定や経営体制の強化など様々な事業ニーズを抱える中、当行では営業店・本部が一丸となり、組織的なサポートによる本業支援を実施してまいりました。また、取引先には経験豊富なOBも含め、当行から人員を派遣し、取引先と一緒に改善に向けた取組みを進めております。
- 取引先には必要な資金繰り支援を行うとともに、「稼ぐ力を強化」するための施策の進捗状況や課題の洗い出しなど、PDCA管理を取引先と一緒に取組む伴走支援により、経営改善の実現に向けた支援を継続しております。
- 当行が関与し、同社の主力取引先との交渉を進めた結果、単価の引上げを含めた継続的な支援の取り付けを実現。同社の利益率改善に大きく寄与しております。

## 4. 経営強化計画の適切な実施に向けた経営管理態勢の強化

### 4-1. 経営管理態勢

#### 共通事項

- 当行では、抜本的な収益改善策と経営体力に応じたリスクテイクにより、確実に利益剰余金の積上げを行っていくべく、迅速かつ実効性の高い意思決定ができる経営管理態勢を構築することを目指しております。

#### (1) 役員体制の刷新

- ✓ 2023年6月より、当行の取締役数（社外取締役を含む）を14名から9名に削減
  - ・役員数の削減により、役員間の情報共有を密にするとともに、執行役員・部長職への権限移譲を進めることで、取引先への訪問頻度を維持しつつ、改善策の意思決定と施策実行を迅速に対応しております。
- ✓ SBIグループからじもとホールディングスへ派遣されている社外取締役が、当行の非常勤取締役を兼務
  - ・当行の非常勤取締役として経営全般に関与することにより、経営改善への実効性を高めていく方針であります。

#### (2) 仙台銀行からの役員派遣

- ✓ じもとグループのパートナーである仙台銀行の常務取締役1名が当行に常駐
  - ・当行の主要会議等へ参加し、経営全般に関与することで、客観的な視点から様々な助言を行い、当行の経営改善に向けた取組みに全面的に協力しています。

#### (3) リスク管理の強化

- ✓ 企業支援先の業況や営業店の取組みのモニタリング状況を共有し、必要となる経営改善・事業再生支援策を策定・対応
  - ・潜在的な信用リスク情報を適切に把握し、取引先が必要とする経営改善・事業再生支援策を協議してまいります。
  - ・支援に必要な引当金を十分に対応することで、より踏み込んだ企業支援のスピードある実行を進めてまいります。
- ✓ 信用リスクだけではなく、各種リスク管理の進捗状況については、じもとホールディングスと共有し、対応してまいります。

### 4-2. 信用リスク管理態勢

#### 共通事項

- 当行は地元取引先の突発的な破たんに伴う多額の与信費用の計上により、2023年3月期は大幅な赤字計上となりました。今後の再発防止に向けて原因分析を行い、反省を踏まえて、信用リスク管理態勢の見直しを実施しております。

#### (1) 企業支援体制の強化

- ✓ 実効性のある中小企業支援を目的として、企業支援体制を見直し（詳細は3-4.に記載）
- ✓ コロナ支援・事業再生支援の専門部署の設立やモニタリング手法の見直し、経営の関与を強めるなど、銀行全体として中小企業支援を強化するべく体制を再構築

#### (2) 貸出審査体制の強化

- ✓ 融資部の職員を増員し審査体制を強化
  - ・格付査定と案件審査、決裁まで一貫管理を可能とし、深度ある取引先分析を行える体制へと再構築
  - ・営業店訪問や取引先工場、店舗等の実査頻度を高め、企業実態の把握を強化
- ✓ 融資協議資料等を見直すことで、取引先の財務や実態の分析ポイントを大幅に修正し、より踏み込んだ企業実態の把握ができる体制へと変更

#### (3) 予兆管理の強化

- ✓ 支援が必要な取引先のモニタリング手法を見直すとともに、営業店と本部が連携した実効性のある信用リスク管理態勢へと変更
- ✓ モニタリング状況については、定期的に経営会議へ報告することで、役員とも共有した予兆管理を行う

#### (4) 人材育成の強化

- ✓ 階層別研修や格付・審査トレーナーの実施により、信用リスク管理能力の向上に資する人材を育成
- ✓ 企業支援における営業店サポートを通じ、営業店若手職員を育成
- ✓ 融資部審査課に若手職員を配置。案件審査業務等を経験することで、将来の当行を担う職員を育成

## 4. 経営強化計画の適切な実施に向けた経営管理態勢の強化

### 4-3. 市場リスク管理態勢

#### 共通事項

#### (1) 市場リスク管理の現状

- ✓ 海外金利の上昇により、当行が保有するその他有価証券の評価損が拡大しておりましたが、評価損拡大を防止する措置を講じており、足元評価損の拡大は抑制されております。
- ✓ 有価証券運用の現状と対応状況については、当行だけではなく、じもとホールディングスに同様の報告を行いながら、適宜管理しております。
- ✓ 今後は、中長期的な評価損の解消に向けて、SBIグループと連携しながら協議を進めてまいります。対応については、当行の経営会議、リスク管理委員会において十分な協議を行い、じもとホールディングスとも様々な検討を行いながら、市場リスクが拡大することのないように十分な管理を行ってまいります。

(単位：百万円)

	2022/3期	2022/9期	2023/3期
株式	182	249	220
債券	△ 435	△ 777	△ 758
その他	△ 11,925	△ 16,865	△ 17,071
その他有価証券評価損益	△ 12,179	△ 17,393	△ 17,609

#### (2) 過去の反省を踏まえたリスク管理の考え方

- ✓ 足元ではその他有価証券評価損の拡大は抑制されておりますが、評価損が大きく拡大となった背景、原因も含め、市場リスク管理面での振り返りを実施しております。
- ✓ 今後、中長期的な評価損の解消に向けて有価証券の運用を行うにあたり、これまでの反省を踏まえた新たなリスク管理の考え方により、適切な市場リスク管理を行ってまいります。

#### 過去の振り返り

#### 今後のリスク管理

#### ① リスク許容度の検証

- ✓ 評価損の限度として「期中損失基準額」を設定していたが、経営体力に対し許容されるリスクの検証が十分でなかったことから、運用ポートのリスク特性に着目していたものの、経営体力と比較した観点での根拠付けが十分でなかった

- ✓ 新たな「期中損失基準額」について、当行の経営体力に見合った限度額よりも低い水準に設定し、急速に市場環境が変化し、評価損が拡大した場合におけるリスク許容度のバッファを確保する

#### ② アクションプラン

- ✓ 損失基準抵触時のアクションプランがソフトアラームのみであり、ポジション解消の強制力を持たなかった
- ✓ SBIの市場見通しに依拠・固執するあまり、見通しに反した場合の対応が主体的に検討されなかった

- ✓ 「アラームポイント」「ロスカットポイント」について、いずれもハードリミットとして設定（SBIとも事前に共有）
- ✓ 市場見通しと反して評価損が拡大した場合、ルールに基づいた取引を実施することで迅速性と実効性を高める

#### ③ リスクテイクの方向性

- ✓ 海外金利リスクを多重にリスクテイクしたが、多量であったため大幅な評価損拡大となった。

- ✓ 再運用の方向性として、過去と比較しながら、リスク量は大幅に減少させて検討していく。

## 5. 剰余金の処分方針

### 5. 配当に向けた態勢整備

#### 共通事項

- 当行は、経営強化計画に基づく施策を着実に実行し、公的資金を有効に活用していくことで、地元企業への積極的な信用リスクテイクに努めるとともに、収益力強化や業務効率化による収益基盤の改善を進めていくことで、利益剰余金の積上げを図ってまいります。

#### (1) 現計画における利益剰余金計画

(単位：億円)

	2021/3期	2022/3期		2023/3期		2024/3期
	始期	計画	実績	計画	実績	計画
利益剰余金	84	95	92	109	8	127
当期純利益	△ 48	15	10	17	△ 83	22

#### (2) 新計画における利益剰余金計画

(単位：億円)

	2023/3期	2024/3期	2025/3期	2026/3期	2027/3期	2028/3期	2029/3期	2030/3期	2031/3期	2032/3期	2033/3期	2034/3期	2035/3期	2036/3期
	始期	計画												
利益剰余金	8	33	40	53	70	85	95	104	113	122	135	148	163	178
当期純利益	△ 83	7	7	13	17	15	14	14	14	14	17	16	16	16

	2037/3期	2038/3期	2039/3期	2040/3期	2041/3期	2042/3期	2043/3期	2044/3期	2045/3期	2046/3期	2047/3期	2048/3期	2049/3期
	計画												
利益剰余金	193	108	123	138	153	168	183	198	213	228	243	258	93
当期純利益	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16

- 2024年9月に公的資金200億円返済する計画としております。2023年3月期末の株主資本556億円により十分返済は可能であります。返済方法については今後協議していく予定であるため、利益剰余金への影響額について上記表では反映しておりません。
- 今後、着実に利益剰余金を積上げていくことで、2037年3月末の利益剰余金は193億円を計画しており、2037年12月に控えている公的資金100億円の返済は十分に可能であります。  
また、2048年3月末の利益剰余金は258億円を計画しており、今回申請しました公的資金180億円の返済についても、十分に可能であります。

## Ⅲ. 仙台銀行の経営強化計画

# 1. 現経営強化計画の進捗状況（2023年3月末）

## 1-1. 損益の状況

### 共通事項

(単位：百万円)

	2021/3期 始期・実績	2022/3期 実績	2023/3期			
			計画	実績	計画比	前年同期比
業務粗利益	13,146	13,519	13,471	12,048	△ 1,423	△ 1,471
資金利益	12,584	12,938	13,016	11,291	△ 1,725	△ 1,647
役員取引等利益	842	667	455	859	404	192
その他業務利益	△ 280	△ 85	-	△ 102	-	△ 16
経費	10,329	10,224	10,152	10,080	△ 71	△ 144
【コア業務純益】	3,172	3,458	-	2,162	-	△ 1,295
(除く、投信解約損益)	3,083	3,382	3,319	2,073	△ 1,246	△ 1,308
与信関係費用	758	1,029	502	693	191	△ 336
経常利益	1,985	2,434	2,760	1,491	△ 1,269	△ 943
当期純利益	1,717	1,506	2,020	1,157	△ 863	△ 349

- ✓ コア業務純益（除く、投信解約損益）  
貸出金利息が前年同期比で2億93百万円増加した一方、有価証券利息配当金が19億円58百万円減少し、資金利益が前年同期比16億47百万円減少したことなどにより、計画比12億46百万円の未達。
- ✓ 与信関係費用  
大口先の倒産が無かったものの、電気料の高騰などによる取引先の業況悪化もあって、計画比1億91百万円の増加。
- ✓ 当期純利益  
有価証券利息配当金の前年同期比19億58百万円減少などにより、当期純利益は同比3億49百万円の減少。計画比8億63百万円未達の11億57百万円と、変更前経営強化計画の水準と乖離が発生。

## 1-2. 東日本大震災の被災者への支援状況

### 個別事項

#### (1) 被災者向け新規融資実績

14,279件／3,791億円  
(事業性融資9,683件／3,543億円・消費性融資4,596件／248億円)

#### (2) 条件変更実績

- ① 約定弁済一時停止（実績累計）： 870先／251億円
- ② 条件変更完了（実績累計）： 594先／194億円

※ 東日本大震災後、事業性融資・住宅ローンともに条件変更を対応しており、対応は全て完了しました。

#### (3) 中小企業向け融資残高



## 2. 計画の変更

### 2-1. 収益の見通し、剰余金の処分の方針

#### 共通事項

#### (1) 変更計画における収益の見通し

(単位：百万円)

	2024/3期	
	変更前	変更後
当期純利益	2,310	1,000

- ✓ 引き続き有価証券評価損の縮小を優先し、有価証券利息配当金が低位で推移する見込みであることから、収益の見通しを変更いたします。
- ✓ 業績改善のため、スピード対応による顧客基盤強化、オーダーメイド型融資による多様な資金ニーズへの対応、チャネルの強化・拡充による顧客ニーズへの対応、SDGs取組支援サービスの強化、資産運用・相続対応の強化、業務プロセスの見直しなどに引き続き取り組んでまいります。

#### (2) 変更計画における利益剰余金

(単位：億円)

	2023/3期	2024/3期	2025/3期	2026/3期	2027/3期	2028/3期	2029/3期	2030/3期	2031/3期	2032/3期	2033/3期	2034/3期	2035/3期	2036/3期	2037/3期
	始期	計画													
その他利益剰余金	171	177	185	193	203	217	236	247	266	286	305	324	343	363	82
当期純利益	11	10	10	11	13	16	18	11	19	19	19	19	19	19	19

■ 2036年3月期までにその他利益剰余金を363億円まで積み上げる見込みであり、公的資金300億円の返済は十分に可能な見通しです。

### 2-2. 経営管理態勢の強化

#### 共通事項

#### 市場リスク管理態勢

(単位：百万円)

	2022/3期	2022/9期	2023/3期
株式	3	4	178
債券	△ 180	△ 249	△ 232
その他	△ 5,258	△ 13,531	△ 13,450
その他有価証券評価損益	△ 5,434	△ 13,776	△ 13,504

- ✓ 海外金利の上昇により、当行が保有するその他有価証券の評価損が拡大しました。
- ✓ そのため、一時的にファンド内で日本国債などの短期の債券へ切り替えを行ったほか、市場リスク管理の強化として、リスク許容度の再設定、モニタリング指標追加、SBIグループとの双方向のリスクコミュニケーションなどに取り組み、評価損の拡大を抑制しました。
- ✓ 今後は、再度ファンド内にて信用力の高い海外債券に投資を行い、その収益の一部を評価損の解消に順次充当することで、中長期的に有価証券評価損の解消に取り組んでまいります。

---

## IV. じもとホールディングスの経営強化計画

# 1. 子銀行の経営強化計画の適切な実施に向けた経営管理態勢の強化

## 1. 中小企業支援の実効性向上

### 共通事項

企業支援による  
取引先の業況改善

- ◆ 取引先の業況やキャッシュフローの改善
- ◆ 未改善先の問題点、改善のための措置

銀行収益の改善

- ◆ 取引先の業況改善による信用コスト低減効果
- ◆ 融資の増加、手数料等の増加

企業支援による  
WIN-WIN 関係構築

- ◇ 取引先の業況改善を銀行収益につなげる
- ◇ 公的資金返済への利益剰余金の積上げ

## 2. 信用リスク管理態勢

### 共通事項

コロナ影響先への支援

経営強化計画の経営改善支援状況

潜在的な信用リスク把握

グループ全体の業況不振先の状況把握

リスク管理全体の状況確認

会計対応も含む信用リスク管理の進捗

重要案件の個別管理

グループ収益に一定影響のある事案協議

決算への反映

自己査定結果（四半期毎報告）

## 3. 市場リスク管理態勢

### 共通事項

有価証券評価損への対応

運用方針、運用状況の監視・関与の強化

### < じもとHD取締役会 >

- 「中小企業支援の実効性向上」を重要な議論テーマとして掲げ、子銀行の取組みを定期的に検証し、改善を指示してまいります。
- 取引先の業況改善に貢献することを最優先とし、未改善先への支援策の再考を含め、子銀行の支援態勢を継続的に見直してまいります。
- 取引先の業況改善が銀行収益改善につながる点を重視し、子銀行の収益管理態勢（信用コスト、収益）の再構築を進めてまいります。
- この取組みをPDCA管理することで、中小企業支援による取引先と銀行とのWIN-WIN関係を構築してまいります。

### < じもとHD取締役会、HD経営会議 >

- 経営強化計画に掲げるコロナ影響先への資金繰り支援、経営改善支援の実施状況と成果、今後の対応について定期報告を受けます。
- これに業績不振先の状況など、潜在的な信用リスク情報を加えて、全体のリスク管理が適切に進捗しているかを確認、対応を指示します。
- なお、グループ収益に一定影響のある重要事案は、子銀行から適時適切に報告を受け、グループの対応方針を重点的に協議します。
- 企業支援による業況改善の好事例も、その要因を分析したうえで、グループ内で共有し、支援ノウハウを蓄積します。
- 子銀行の資本と信用リスクを比較し、中長期的なコロナ支援に向けた資本水準の状況を継続的にモニタリングします。

### < じもとHD取締役会、HD経営会議 >

- 子銀行の有価証券運用方針、運用状況と成果、今後の対応について定期報告を受け、リスク管理の状況を確認し、必要な改善を指示します。
- SBIグループと連携し、有価証券評価損の解消と運用再構築に取り組みます。

# 1. 子銀行の経営強化計画の適切な実施に向けた経営管理態勢の強化

## 4. 社外取締役の多様な知見活用

### 共通事項

取締役会	中小企業支援等の重要課題の協議 HD社外取締役が、きらやか銀行取締役（非常勤）を兼任（追加）
子銀行部長・支店長面談	子銀行本部の企業支援の推進、営業現場での課題等を聴取、意見交換（追加）
グループ社外役員連絡会	HD・子銀行の社外役員全員が出席 グループ経営への意見交換を実施
取締役会実効性アンケート	取締役会の運営体制・実効性を評価

### < 中小企業支援の現場で、営業店長と意見交換 >

- HD・子銀行の社外取締役は、宮城県と山形県の地域産業を知る者を中心に構成し、企業経営の経験、財務会計、法務リスク管理、行政など、豊富な経験と知見を備えられています。
- SBIグループ派遣のHD社外取締役1名が、きらやか銀行取締役（非常勤）を兼務し、子銀行管理とガバナンスの強化につなげます。
- 取締役会への出席のほか、社外取締役と子銀行本部・営業店長との定期的な面談機会を通じ、現場が抱える中小企業支援の現状や課題を理解し、取締役会での活発な協議につなげます。
- グループ社外役員連絡会やアンケート等を通じて、経営強化計画等の取り組みを含め、取締役会の運営や実効性に対する忌憚のない意見により、計画管理の改善と充実に取組みます。

## 5. 監査等委員会・監査部の対応

### 共通事項

監査等委員会	監査法人と監査重点事項の情報共有 コロナ禍での信用リスク管理の監査等
HD監査意見交換会	HD・子銀行の監査等委員全員が出席 グループ監査の方針、実施状況を協議

### < 信用リスク管理を監査重点項目に反映 >

- 監査等委員会は、監査法人や監査部と連携し、グループの重点監査事項として信用リスク管理を設定し、監査を実施します。
- グループの監査状況は、監査等委員と監査部が定例的に意見交換を行い、HD・子銀行が現状と課題の共有を図ります。

## 6. SBIグループとの連携

### 共通事項

SBIグループとの更なる連携強化	経営管理、企業支援、営業戦略、DX市場運用の再構築など（追加） 追加資本参加20億円を予定（追加）
------------------	--

### < 経営全般への関与とアドバイス活用、追加資本参加 >

- SBIグループから社外取締役やオブザーバーが会議に出席され、経営管理、企業支援、営業戦略、DX戦略など、経営全般への関与とアドバイスをいただき、経営改善に取り組めます。
- 追加資本参加20億円により、財務基盤の強化を図ります。