

# 中期経営計画

計画期間：2024年4月～2027年3月



# 目次

---

1. 前計画までの成果と課題	・・・	3
2. 経営環境と経営理念	・・・	4
(1) 想定される環境変化		
(2) きらやか銀行の目指す姿		
3. 基本方針と施策	・・・	7
(1) 財務基盤の強化		
(2) 中小企業支援		
(3) 人的資本		
(4) ガバナンス		
(5) デジタル化		
(6) サステナビリティ		
4. 収益計画及び経営指標	・・・	14

# 1. 前計画までの成果と課題

- ・前中期経営計画期間当初は、「本業支援業の確立」を企図し、本業支援プラットフォームの充実など実施してきました。しかしながら、多岐に亘る本業支援メニューが結果的に、「お客様の本当のニーズ」に向き合う時間を減少させてしまったことから、2022年10月以降、中小企業融資増強を主とした中小企業支援特化戦略に方針を転換。中小企業融資は計画始期と比較し、100億円以上の純増を達成しています。
- ・前計画期間において顕在化した当行最大の課題は「信用リスク管理体制」であり、仙台銀行など外部の知見を活かしながら、貸出審査体制や企業支援体制の実効性確保に努めてまいります。

項目	主な取り組み	評価	成果・課題
本業支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・お客様の稼ぐ力（営業CF）強化を支援</li> <li>・サブスク型サービスの提供とストック型収入の確保</li> <li>・若手や女性職員の積極活用と渉外職員数の確保</li> </ul>	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>・関連商品（融資）を開発し、お客様のCF改善に寄与</li> <li>・お客様の本当のニーズと合致していないケースも散見</li> <li>・女性渉外は増加しているが、全体数は減少傾向</li> </ul>
アライアンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「山形と宮城をつなぐ」ビジネスマッチング</li> <li>・SBIマネープラザ開設など関連企業との連携</li> <li>・日本政策投資銀行やSBIグループなど外部へ出向</li> </ul>	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前計画期間でじもとグループ間にて400件を超える紹介実績</li> <li>・地域通貨「ベニPay」導入を支援</li> <li>・前計画期間で総勢15名を派遣</li> </ul>
DX	<ul style="list-style-type: none"> <li>・WEB完結型ローン商品の販売</li> <li>・アプリ開発、WEB口座開設などWEB取引の拡充</li> <li>・渉外職員用タブレット端末の導入</li> </ul>	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>・カードローン契約件数500件超、消費性ローン残高2億円超</li> <li>・WEB取引の拡充など、デジタル化の推進は更に必要</li> </ul>
効率化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前計画期間における店舗統廃合20店舗</li> <li>・店舗統廃合により営業人員の創出を企図</li> </ul>	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>・店舗統廃合により101名の人員を創出も、渉外担当職員の人数は減少。</li> </ul>
経営管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仙台銀行より役員1名をアドバイザーとして受入</li> <li>・審査体制など信用リスク管理態勢を強化</li> <li>・コロナ特例公的資金やSBIからの追加出資導入</li> </ul>	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課題である信用リスク管理の実効性確保は未だ途上。実効性確保のため、体制の整備を継続して実施する必要がある。</li> <li>・2023年9月に公的資金180億円、12月にSBIより19億円の出資を受け、資本増強を図った。</li> </ul>

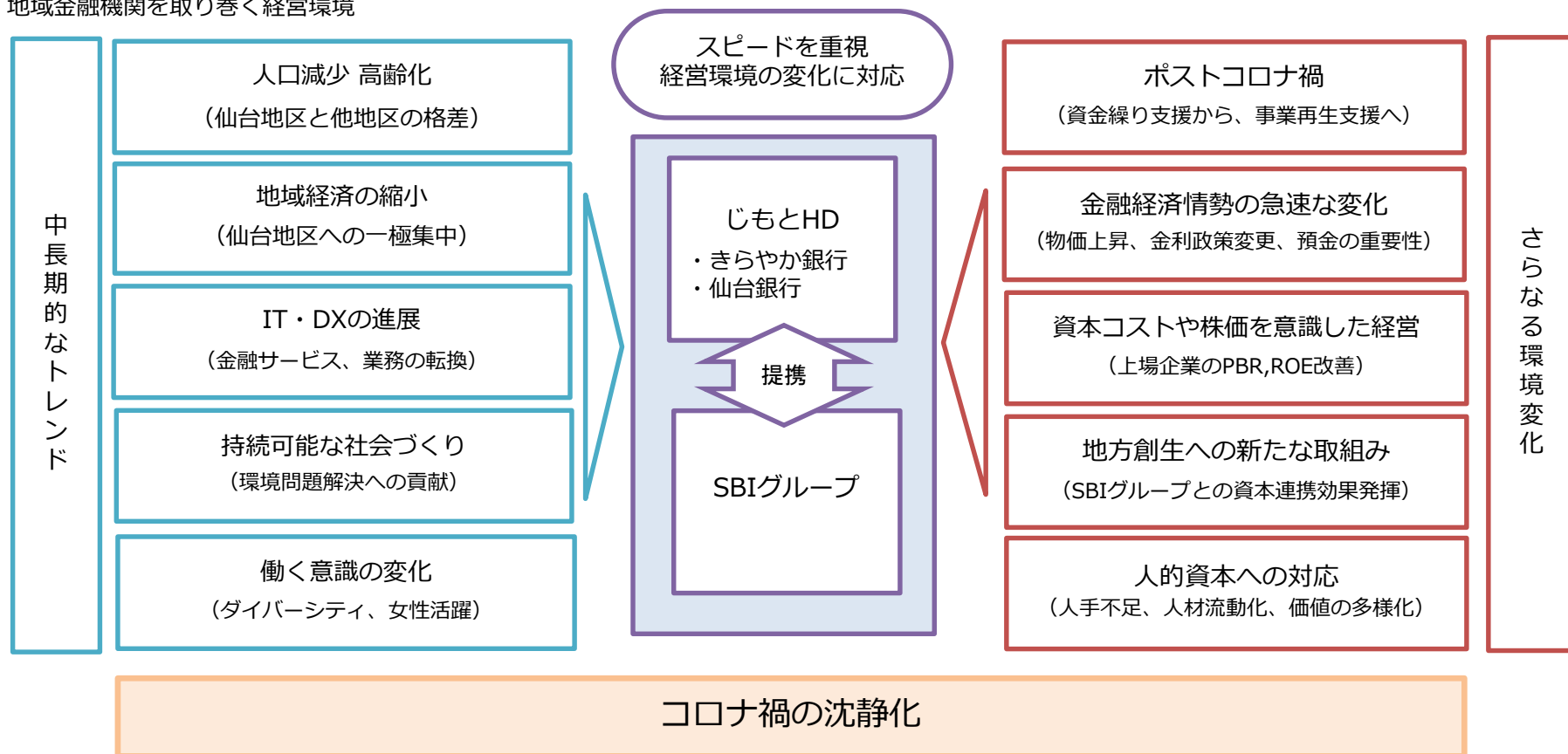
きらやか銀行（単体）	2021/3期 始期	2024/3期 計画	2024/3期 実績	計画差異	評価
当期純利益	▲48億円	22億円	▲244億円	▲266億円	C
顧客向けサービス業務利益	5億円	14億円	19億円	+5億円	A

## 2. 経営環境と経営理念

### (1) 想定される環境変化

- ・前計画期間では、コロナ禍の影響により、IT・DXの進展、持続可能な社会づくり、働く意識の変化など、社会の行動様式が急変しました。
- ・こうした中、コロナ禍が沈静化し、経済活動の復活、物価上昇や金利トレンドの急変など、金融経済情勢はさらに大きく変わりつつあります。
- ・本計画期間では、金融政策の転換を踏まえ、**SBIグループと連携し、スピードを重視して経営環境の変化に対応**を進めてまいります。

地域金融機関を取り巻く経営環境



## 2. 経営環境と経営理念

### (2) きらやか銀行が目指す姿 ①

- ・当行は取引先の多くが中小企業であり、その中小企業が地域経済を支えています。当行の存在意義はそのような中小企業を支援することで地域経済の発展に寄与することだと考えています。その考えのもとに不変のアイデンティティである当行の“想い”「地域とともに生きる」は生まれました。これを体現すべく、当行がこの3年間で実施していくことを以下のスローガンと「5つの柱」に表現しております。

パーパス  
(存在意義)

地域経済における縁の下の力持ち

経営理念

私たちの“想い” (= 『地域と共に生きる』 )

「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」

目指す姿

きらやかの“想い”をひとつに

地元信頼され、ともに将来を創る銀行

スローガン

考動改革！ ～意識を変える・行動を変える～

5つの柱

「財務基盤の強化」 「中小企業支援」

「人的資本」 「ガバナンス」 「デジタル化」

## 2. 経営環境と経営理念

### (2) きらやか銀行が目指す姿 ②

- ・経営強化計画を着実に履行するため、当行の新経営陣は「取引先の期待・信頼の回復」を重要課題に位置づけ、多額の赤字決算を計上するに至った当行の企業風土の問題を真摯に受け止めるとともに、役職員の意識と行動を変えることが必要と認識しております。
- ・具体的には、銀行業の基本である現場重視、取引先訪問を再徹底することで、取引先への理解を深めることが、当行の課題である信用リスク抑制につながることを行内に定着させます。そのためには職員との対話、人材育成、業務見直しによる時間創出が必要であり一体で進めてまいります。

#### 取引先の期待・信頼の回復

##### 【取引先の声】

- ◆ 本当に大変な時、どこの銀行も相手にしてくれなかったが、きらやか銀行だけが手を差し伸べてくれた。
- ◆ だから今回、きらやか銀行が大変な状態になっても、きらやか銀行を応援し取引を変えるつもりはない。
- ◆ 自社従業員に、きらやか銀行は大丈夫だと言っている。

私たち、きらやか銀行役職員はこの信頼を裏切ってはならない

地域経済は人口減少など厳しいがそれでも地域のために何ができるか

その可能性を追求し続けるのが経営理念の「地域と共に生きる」

#### 意識を変える

##### 【きらやか銀行の現状】

- ◆ 「地域と共に生きる」を標榜しながら自分がやらなければならないことを役職員は具体的にイメージできていない
- ◆ 取引先への訪問が少なく、きらやか銀行の顔が見えないとの声
- ◆ 本部と営業現場のコミュニケーションが全体的に不足しており、壁がある。改善に取り組んできたが途上にある。

凡事徹底  
「当り前のことを愚直に行う」  
何よりも現場の対話と情報を重視  
役職員が互いに思い合う気持ち

#### 行動を変える

##### 【銀行全体で基本を再徹底】

取引先の訪問活動を徹底  
(組織一丸となって対応)

対面での面談を重ねる  
(取引先への理解、業況の管理)

信頼回復、信用リスク抑制  
(業績の回復)

人材育成

職員対話

時間創出

### 3. 基本方針と施策

- ・新中期経営計画では「きらやかな“想い”をひとつに、地元“信頼”され、ともに将来を創る銀行」をスローガンに掲げております。
- ・新たな経営体制では、上記方針のもと、地域社会や取引先の期待に応えるため、本支店の役職員が一体となり、早期の業績回復を実現してまいります。
- ・とりわけ中小企業支援については、取引先への訪問活動を再徹底することで信頼関係を再構築し、継続的な情報収集で信用リスク管理を強化します。
- ・これらを通じて財務基盤の再強化を図り、公的資金返済へ向けた対応を着実に進めてまいります。

#### 前計画の振り返り

赤字決算

大口取引先の倒産

人員の減少

有価証券評価損拡大

中小企業支援への舵取り

店舗統廃合による人員創出

信用リスク管理態勢の再構築

本業支援の転換

#### ステークホルダーと当行への期待

投資家  
株主

着実な業績回復  
健全なリスク管理

中小  
企業

将来像の共有  
自社への支援

個人  
利用者

新たな金融サービス  
利便性向上

従業員

多様な自己実現機会  
安心して働く環境

#### 本計画で実現すること

##### 財務基盤の強化

- ・地元密着営業戦略：お客様と膝を突き合わせ営業
- ・広域展開営業戦略：エリアに拘らない営業展開

##### ガバナンス

- ・強固な経営管理態勢の構築
- ・信用リスクをはじめとしたリスク管理の徹底

##### 中小企業支援

- ・お客様との対話から課題やニーズを共有
- ・ニーズに合わせた支援により、将来を共に創造

##### デジタル化

- ・お客様の利便性・満足度の向上
- ・業務変革

##### 人的資本

- ・専門性の蓄積など人材育成による職員の成長
- ・職員が安心して継続して働くことができる環境整備

地元“信頼”され、ともに将来を創る銀行

「経営理念」 = 「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。」

### 3. 基本方針と施策

#### (1) 財務基盤の強化

- ・財務基盤を強化していくために支店（営業店）主導の「地元密着営業戦略」と本部主導の「広域展開営業戦略」を戦略上の二本柱として推進してまいります。また、信用リスクをはじめとした各種経営上のリスク管理を徹底し、上記営業戦略との両輪としてまいります。
- ・「地元密着営業戦略」とは、営業店において従来通りお客様と膝と膝を突き合わせて営業していくものです。お客様との密着度合を高め、お客様の様々なニーズや課題に対し融資や商品・サービスを提供していくことにより、ともに課題を解決していくものです。
- ・「広域展開営業戦略」とは、本部の営業推進部門が主となり推進していくものです。WEBを活用したローンや預金などサービスの提供や、当行の域外における戦略的な融資取組、市場による有価証券利息配当金の獲得など、営業エリアに捉われない広域展開を行ってまいります。

目指す姿

財務基盤の強化

#### 地元密着営業戦略（支店営業）

- 地元のお客様と膝を突き合わせて行う営業
- 課題解決型支援・再生支援
- 業種別専門性
- エリア制の導入

#### 広域展開営業戦略（本部営業）

- 地元に限らずWEBを活用したデジタル戦略
- 営業エリアに捉われない広域営業戦略
- 運用戦略

#### 経営管理

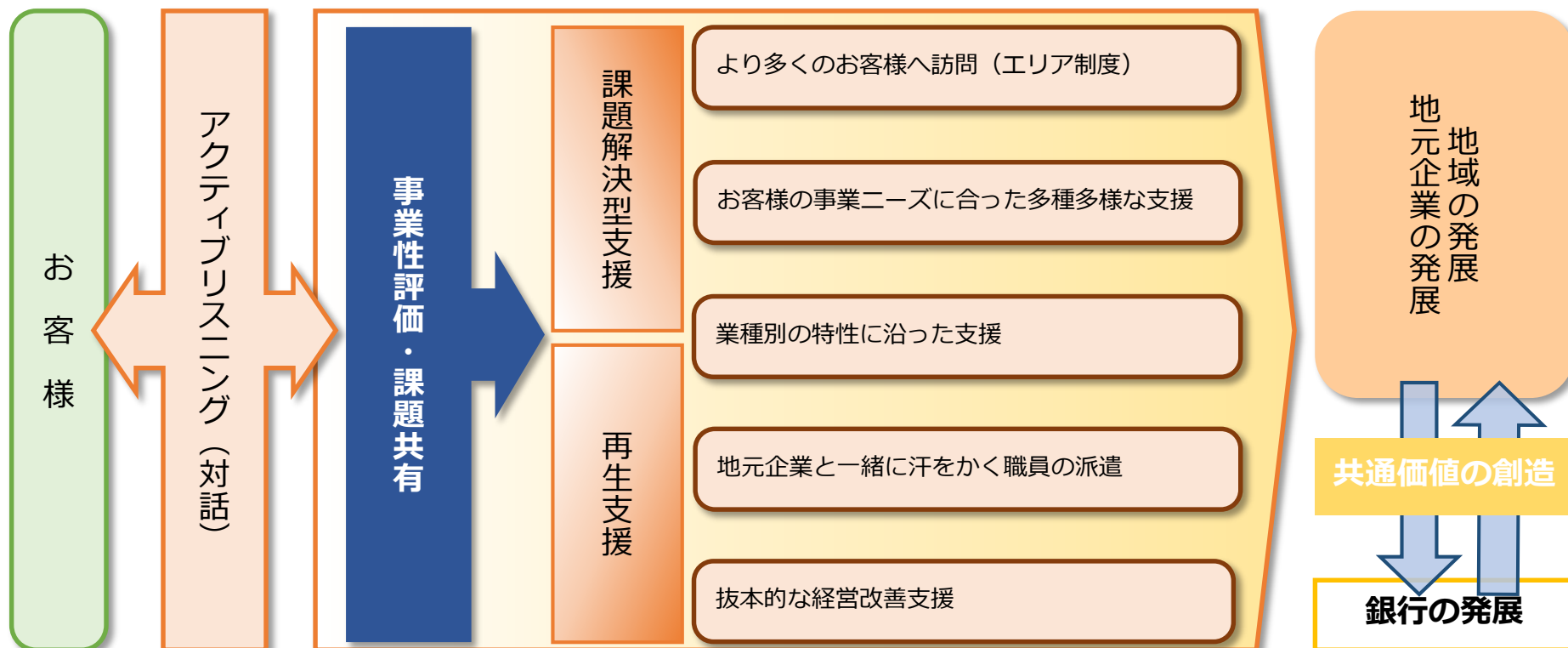
- 信用リスク管理の徹底
- コスト意識の醸成



### 3. 基本方針と施策

#### (2) 中小企業支援

- ・ 当行の中小企業支援はこれまで同様、お客様と対話（アクティブリスニング）することから始まります。
- ・ お客様と対話し、お客様の事業の内容、課題やニーズを共有し、お客様のゴール（将来像）を共有していきます。
- ・ そして、お客様のニーズに合わせて、融資であったり、販路の紹介であったり、お客様と一緒に汗をかいて働く当行職員の派遣であったり、抜本的な経営改善といった様々な動きをお客様と一緒に実施してまいります。
- ・ それが最終的に地域や地元企業の発展に繋がり、きらやか銀行の発展にも繋がると考えています。



## 3. 基本方針と施策

### (3) 人的資本

- ・職員一人ひとりが当行にとって大切な「財産（人財）」であり、経営理念や目指す姿を実現するためには必要不可欠です。そのためにダイバーシティ&インクルージョンの取組を推進し、職員のウェルビーイング向上を図り、働きやすく、かつ、成長できる環境を整備してまいります。
- ・また、益々多様化していくお客様のニーズにお応えしていくために、専門性の高い知識やスキルの習得はもちろんのこと、職員の自己成長を促し、きらやか銀行としての価値を創造してまいります。

目指す姿



職員と銀行の成長・価値向上

#### 人材育成

若手・女性職員の積極的な活用

専門性の高い知識やスキルの習得

チャレンジ・変革意識の醸成

#### 環境の整備

新しい働き方・柔軟な働き方の選択

育児・介護との両立

職員が同じ“想い”を共有できる態勢

### 3. 基本方針と施策

#### (4) ガバナンス

- ・ガバナンスについては、引き続き社外取締役より外部知見を活かして積極的に経営に関する助言を頂戴し、ガバナンスを高めていくほか、信用リスクや市場リスクなど各種リスクに対して、外部の専門家や仙台銀行から派遣された人材、じもとHDやSBIグループの関与を得ながら管理態勢を整備してまいります。

#### 健全な組織運営(ガバナンスの強化)

##### 経営管理

- ・取締役会機能の充実
  - 取締役会での議論の充実
- ・社外有識者からの助言・提言の活用
- ・意思決定の迅速化
  - 権限の委譲

##### リスク管理

- ・信用リスク管理
  - 深度ある企業実態の把握
  - 与信先の大口径抑制
  - 改善の方向性の早期見極め
- ・市場リスク管理
  - 評価損拡大の抑制及び解消

##### じもとHD

- ・リスク管理へのHD関与の強化

##### 社外取締役

- ・外部知見を活かした経営への助言・提言

##### SBIグループ

- ・知見を活かしたアドバイス
- ・市場リスク管理の高度化

### 3. 基本方針と施策

#### (5) デジタル化

- ・お客様の手続きの簡略化やWEB取引の拡充による非来店化の促進を行い、来店時の待ち時間の短縮や銀行に来店しなくても手続きができる仕組の構築などお客様の利便性の向上や当行を利用しご満足いただけるサービスの提供を行ってまいります。
- ・また、SBIグループとの連携や、行内での若手を主体としたプロジェクトを組成し、業務のやり方を抜本的に変える仕組みを検討し、効率的な組織運営を実施してまいります。

目指す姿

お客様の利便性・満足度向上、業務変革

##### 業務効率化

窓口の待ち時間短縮（次期勘定系システム）

各種手続きの省略（手続きの省力化）

若手主体の業務変革プロジェクト

##### DX

ご来店不要の手続拡大（WEB取引拡充）

各種手続きの迅速化（次期勘定系システム、デジタル化）

SBIグループとのアライアンス

### 3. 基本方針と施策

#### (6) サステナビリティ

##### 人材育成

- 指針の策定
  - ・経営理念実現に向けた人材の育成計画の策定
- 専門性の高い知識の習得やスキルの向上
  - ・社内における研修やOJTを行う仕組み作り、外部企業派遣

##### 社内環境整備

- 新しい働き方や柔軟な働き方の選択
  - ・個人のライフプランなどに合わせた柔軟な働き方（テレワークなど）
- 育児・介護との両立
  - ・育児や介護のための休暇が取りやすい体制の整備、やむを得ず退職を選択した職員が後に復職できる体制の構築

##### 自社取組

- 排出量削減、情報開示（スコープ1, 2）
  - ・目標の設定や開示の検討、経費削減への寄与
- 取引先の排出量測定検討（スコープ3）
  - ・ポートフォリオ分析
- 脱炭素支援
  - ・SDGs取組支援サービスの提供

##### 取引先支援

- 投融资方針
  - ・取引先や地域社会の持続可能な発展に貢献する投融资に積極的に取り組む
- ファイナンス
  - ・サステナビリティ関連融資の推進（当行関連商品の推進や外部金融機関との連携）

## 4. 収益計画及び経営指標

### (1) 収益計画・経営指標

きらやか銀行 (単体)		2024/3期 始期	2025/3期 計画	2026/3期 計画	2027/3期	
					計画	始期比
収益項目	経常収益	172.7億円	159.6億円	158.5億円	155.6億円	-17.1億円
	経常費用	410.5億円	157.2億円	152.1億円	139.8億円	-270.7億円
	資金利益	118.7億円	114.0億円	115.7億円	116.1億円	-2.6億円
	役務取引等利益	22.3億円	19.2億円	18.6億円	18.5億円	-3.8億円
	経費	114.8億円	114.4億円	111.5億円	109.3億円	-5.5億円
	コア業務純益	28.5億円	20.2億円	23.6億円	25.7億円	-2.8億円
	経常利益	▲237.7億円	2.4億円	6.4億円	15.7億円	+253.4億円
	親会社株主に帰属する当期純利益	▲244.2億円	1.7億円	4.7億円	14.3億円	+258.5億円
B S 項目	貸出金平残	9,706億円	9,691億円	9,672億円	9,608億円	-98億円
	有価証券平残	2,336億円	1,125億円	1,433億円	1,490億円	-846億円
	預金平残	1兆2,322億円	1兆1,200億円	1兆1,200億円	1兆1,200億円	-1,122億円
	自己資本	540億円	541億円	525億円	519億円	-21億円
	うち利益剰余金 (その他利益剰余金)	▲222億円	1億円	6億円	20億円	+242億円
経営指標	自己資本比率	7.73%	7.73%	7.44%	7.35%	-0.38P
	コアOHR	80.09%	84.96%	82.50%	80.91%	+0.82P
	ROE	-56.9%	0.3%	0.9%	2.7%	+59.6%
	本業利益	19億円	14億円	14億円	16億円	-3億円
	顧客向けサービス業務利益	19億円	15億円	15億円	17億円	-2億円

## 4. 収益計画及び経営指標

### (2) 独自KPI

項目	2024/3期 始期	2025/3期 計画	2026/3期 計画	2027/3期	
				計画	始期比
中小企業融資平残	5,694億円	5,693億円	5,732億円	5,732億円	+38億円
法人預金残高	4,026億円	3,655億円	3,841億円	4,026億円	±0億円
個人預金残高	8,113億円	7,742億円	7,927億円	8,113億円	±0億円
ネット預金残高	62億円	120億円	200億円	300億円	+238億円
お客様サポート件数(※)	1,826件	1,900件	1,950件	2,000件	+174件
サステナブルファイナンス	76億円	50億円	50億円	50億円	-
女性管理職比率	10.1%	11%超	13%超	15%超	+5ポイント

(※) お客様サポート件数：経営強化計画履行状況報告に記載している経営改善支援取組件数

内訳は「創業・新事業」「経営相談(本業支援政策、重点再生支援先など)」「事業再生」「事業承継」「担保・保証に依存しない融資(ABL、私募債、ビジネスローンなど)」