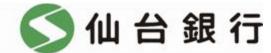
経営強化計画(ダイジェスト版)

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第22条)

2021年9月









目 次

1. 前経営強化計画の総括		
(1) 損益の状況	• • • •	1
(2) 本業支援の取組み	• • • •	2
(3) 震災10年の振り返り	••••	4
2. 中期経営計画		
(1) じもとホールディングスの計画	••••	6
(2) 子銀行の計画	••••	8
3. 新経営強化計画におけるポイント		
(1) じもとホールディングスの本業支援	• • • •	9
① 経営環境	• • • •	10
② 中小企業成長戦略の深化	• • • •	11
③ コロナ支援	• • • •	13
(2) じもとホールディングスの業務変革(DX)	• • • •	14
(3) じもとホールディングスの経営管理	• • • •	15
(4) SBIグループとの連携	• • • •	16



1. 前経営強化計画の総括 - (1)損益の状況

きらやか銀行

(単位:億円)

仙台銀行

(単位:億円)

	2018/3期 始期·実績	2019/3期 実績	2020/3期 実績	2021/3期 実績	計画 始期比		2018/3期 始期·実績	2019/3期 実績	2020/3期 実績	2021/3期 実績	計画 始期比
業務粗利益	175	168	169	120	△54	業務粗利益	120	119	113	131	10
資金利益	168	148	144	151	△16	資金利益	118	117	114	125	7
役務取引等利益	13	14	13	15	2	役務取引等利益	5	5	3	8	3
その他業務利益	△5	5	10	△46	△41	その他業務利益	△2	△3	△4	△2	△0
経費	152	143	135	127	△25	経費	107	106	103	103	△4
コア業務純益 〔除〈投資信託解約益〕	29 -	25 21	34 30	65 43	36 -	コア業務純益 〔除〈投資信託解約益〕	15 -	16 6	13 7	31 30	16 -
与信関係費用	△0	1	11	32	32	与信関係費用	5	11	4	7	2
経常利益	24	17	16	△43	△68	経常利益	18	10	11	19	1
当期純利益	19	10	11	△48	△68	当期純利益	15	8	8	17	1

- ①資金利益は、中小企業融資が増加したものの、償還や証券化等に伴う政策的貸出の減少により貸出金利息が減少。有価証券利息では投信解約益を計上したものの、ポートフォリオの入替等に伴う有価証券残高利息配当金の減少により、資金利益全体として計画始期比△16億円。
- ②役務取引等利益は、法人役務において当行独自のサブスク型サービスの取扱いにより 安定した手数料収入を確保し計画始期比 + 2億円。
- ③経費は、職員数の適正化やシステム投資の減価償却剥落等により削減したことから計画 始期比へ25億円。
- ④コア業務純益は投資信託解約益の計上や住宅ローン債権の証券化実施による売却益により計画始期比+36億円。
- ⑤当期純利益は、有価証券の損失処理に加えて大口案件への引当金増加により最終期 △48億円となり、計画始期比△68億円。

- ①資金利益は、中小企業融資や住宅ローンの増加により増加。有価証券利息は、 高利回り債券の償還に伴い利息収入減少傾向にあったため、リバランスを実施。
- ②役務取引等利益は、生命保険等落ち込むも、SBIマネープラザからの手数料収入でカバー。法人役務の寄与もあって、最終期では計画始期比+3億円。
- ③経費は、物件費を中心に削減。
- ④コア業務純益は、最終期では31億円の実績と、計画始期比+16億円。
- ⑤当期純利益は、最終期では17億円の実績と、計画始期比+1億円。

きらやか銀行

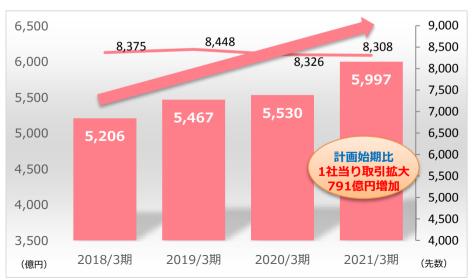
①主な取組み実績

- ア、中小企業のお客さまに対する「本業支援」を当行の特徴とすべく、本業支援戦略部を設置し、じもとホールディングスとの連携により体制を整備した。
- イ、「本当に本業支援を必要としている先」に対する「中小企業成長戦略」を 実施。資金繰りの改善などを図る「財務の本業支援」や将来の成長に向けた 「成長の為の本業支援」を行い中小企業に特化した戦略に取り組んできた。

②実績の評価

- ア、被災した企業を含めた地元の中小企業へ「財務の本業支援」を柱とした独自 性のある本業支援の組織的、継続的な取組みにより、地元の中小企業の財務 基盤を安定させ、成長につなげることでお客さまとの取引を拡大した。
- イ、注力した中小企業支援により計画始期から融資残高は伸長し地域経済の活性 化に寄与してきた。財務支援に続き企業の営業 C F の改善に向けた取組みを 実施していく。

<前計画期間における「事業債務者数」「中小企業向け融資残高」の推移>



仙台銀行

①主な取組み実績

- ア、地元企業応援部の設置、じもとホールディングスと連携強化。
- イ、コア取引先のメイン化推進戦略(以下、「コア戦略」)開始。
- ウ、当行の取引の中核となる取引先を定め、本業支援による課題解決・ 複合取引の拡大、新規取引先の増加に注力。

②実績の評価

- ア、体制整備や円滑な信用供与に向けた取組みを計画どおりに実施。
- イ、特に、コア戦略の推進により、事業債務者数および中小企業向け 融資残高は大きく増加。地方創生に大きく貢献したものと評価。

<前計画期間における「事業債務者数」「中小企業向け融資残高」の推移>



■ グループ戦略である「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対応。

被災者向け融資

被災者向け融資実績	2018年度	2019年度	2020年度	前計画期間合計
二行合算	295億円	263億円	463億円	1,024億円

^{※2020}年度の被災者向け融資には、被災者に対するコロナ関連融資も含んでおり、被災者への復興資金は減少基調。

両行連携による実績

ビジネスマッチング実績	2018年度	2019年度	2020年度	前計画期間合計
紹介件数	584件	445件	277件	1,306件
成約件数	101件	78件	70件	249件

協調・紹介融資実績	ョ・紹介融資実績 2018		2019)年度	2020)年度	前計画期	期間合計
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
協調融資	9件	39億円	4件	24億円	4件	18億円	17件	82億円
紹介融資	6件	10億円	1件	0億円	0件	0億円	7件	10億円
合計	15件	50億円	5件	24億円	4件	18億円	24件	93億円

1. 前経営強化計画の総括 - (3)震災10年の振り返り -

①復興状況(宮城県)

- 被災者の生活再建や産業の再生、公共土木施設の復旧などが進展。
- インフラの整備や災害に強いまちづくりなど、ハード面の取組みは概ね完了した一方、被災者支援などソフトの面の取組みは、今後も中長期的な対応が必要。



1. 前経営強化計画の総括 – (3)震災10年の振り返り –

きらやか銀行

②当行の取組み

ア、山形・宮城・福島を中心とした被災企業を含む中小企業の資金ニーズに対して 積極的な資金供給を実施。条件変更についても適切に対応し震災復興に貢献。

被災者向け新規融資実績

1,601件/444億円

(事業性融資1,451件/425億円・消費性融資150件/19億円)

条件変更実績

	「東日本大震災」関連				
	件数		実行(億円)		
		前経営強化計画期間		前経営強化計画期間	
		(2018/4~2021/3)		(2018/4~2021/3)	
中小企業	643	0	200	0	
住宅ローン	104	0	18	0	

財務と成長の為の本業支援

		12.6%	■財務の本業支援
	成約件数 (2018/4~2021/3)	11.2%	■経費削減·効率化
財務の本業支援	7,483	49.4%	■販路支援
成長の為の本業支援	7,671	10.6% 16.2%	■事業創業支援
			■その他

中小企業向け融資残高

2011/3期 実績 **4,910億円** 震災後10年で +1,087億円

2021/3期 実績 5,997億円

③今後の課題・対応

- ア、前計画以降、新たな震災関連での条件変更発生はないものの既存対応分の事業改善へのサポートに積極的に取り組んでいく必要がある。
- イ、2020年からのコロナウイルス感染症の影響による資金繰りは厳しさを増していることから、被災企業を含めたコロナ影響先の申し出には真摯に対応するとともに資金繰り支援など幅広い本業支援に取り組んでいく。

仙台銀行

②当行の取り組み

ア、被災企業をはじめとする地元中小企業の広範な資金ニーズに対して、 迅速かつ適切な資金供給を実施。地域の震災復興、地方創生へ貢献。

被災者向け新規融資実績

13,425先/3,319億円

(事業性融資8.831先/3.071億円・消費性融資4.594先/247億円)

被災者との合意に基づく約定弁済一時停止・条件変更完了実績

	約定弁済一時停止 実績累計		711122			2021年3月末時点 一時停止先		
	先数	金額	先数	金額	先数	金額		
事業性融資	439	20,759	248	15,279	0	0		
住宅ローン	374	4,216	346	4,165	0	0		
消費者ローン等	57	128	0	0	0	0		
合 計	870	25,103	594	19,444	0	0		

復興機構への債権売却決定数等

宮城産業復興機構 債権売却決定数 東日本大震災 事業者再生支援機構 支援合意数 個人版私的整理 ガイドライン 成立件数 防災集団移転 促進事業 抵当権抹消 **105件**

28先 (前計画期間実績1先) **68先** (前計画期間実績1先) **43件** (前計画期間実績1件)

(前計画期間実績0件)

中小企業向け融資残高

被災者を含む幅広い金融仲介機能の発揮により、 地方創生に大きく貢献

2011/3期 実績 **1,997億円** 震災後10年で 2倍超!! 2021/3期 実績 4,637億円

③今後の課題・対応

- ア、約定弁済一時停止先については、現在までに全て解消済。債権売却や個人版私的整理GL、防災集団移転促進事業抵当権抹消は、近年取扱いが大幅に減少。両機構では、2021年3月をもって買取期間が終了しており、債権売却した先は、今後、リファイナンスを含めた出口戦略の支援が必要。また、販路拡大・原材料高騰・人材確保への対応も継続課題。
- イ、近年は、新型コロナウイルス感染症により環境が一変。経営改善に向けた支援の必要性が高まる中、被災者はもちろんのこと感染症による影響 先への支援に注力し、本業支援サイクルの確立を目指す。



2. 中期経営計画 - (1) じもとホールディングスの計画 ~全体計画~ -

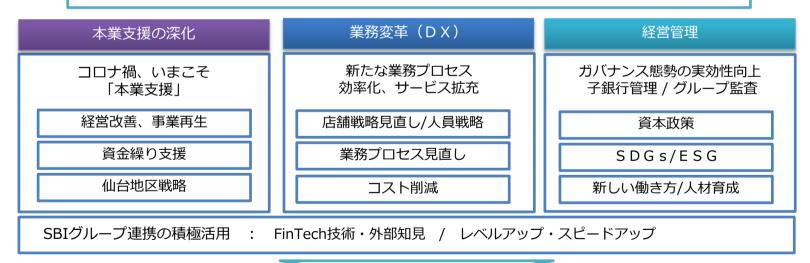
じもとホールディングス

- 当グループの経営理念は、「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」こと。
- 本計画では、コロナ禍への対応が重要課題。グループの強みである「本業支援」をさらに深化させ、取引先に貢献していく。
- 次の5年、10年後を見据え、SBIグループ連携を積極活用し、業務変革のスピードアップ、経営管理の高度化を図る。
- これらの取り組みを通じ、取引先業況の改善、グループ収益改善へつなげる「共通価値の創造」の実現を目指していく。

新中期経営計画の経営理念と目指す姿(2021~2023)

経営理念 : 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

計画方針 : コロナ禍へ対応 / グループの強みに特化 / じもとHD、次の5年・10年へ



目指す姿(共通価値の創造):取引先の業況改善、地域発展 → 当グループ収益改善

じもとホールディングス

		主な取組み
	共同施策	宮城と山形をつなぐ・・SBI連携等によるビジネスマッチングの多様化・深化ビジネスマッチング等・情報量の増加、スピード化、担当部門・SBIとの連携強化)
本業支援の深化	共通施策	・中小企業成長戦略・経営改善・事業支援・法人役務手数料・仙台地区戦略
業務変革	共同施策	業務効率化・DX ・両行共通・重複する業務、組織の効率化 サブシステム更新 ・サブシステム更新対応、コストダウンと効率運用を再検討
(DX)	共通施策	・店舗戦略の見直し・人員戦略
経営管理	共同施策	資本政策・公的資金返済へ向けた収益計画、利益剰余金計画の取組み経営管理態勢の高度化・子銀行管理、監査、東証市場改革等
	共通施策	・有価証券運用高度化・信用リスク管理強化・コロナ業務継続体制

2. 中期経営計画 - (2)子銀行の計画 ~全体計画~

きらやか銀行

経営理念

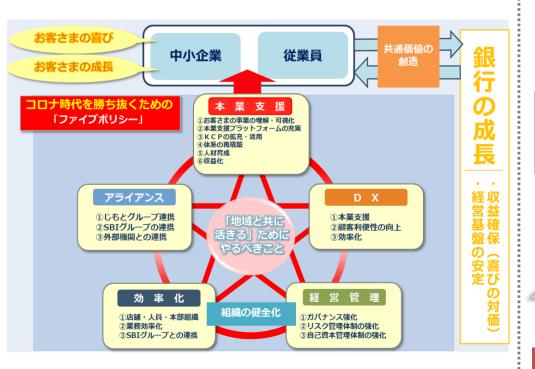
"私たちの想い"

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 地域と共に活きること。

当行が目指す姿

「本業支援業の確立」を通じて経営理念を実現し、地域と共に活きる



仙台銀行

経営理念

宮城県の中小企業の支援・育成 一行是「信為萬事本」(しんをばんじのもととなす) 一

当行が目指す姿

"人で勝負する銀行"を発展させ、本業支援を通じて、地元の復興と活性化に貢献する

中期経営計画の 人で勝負する銀行の深化 ~ Speed & Challenge ~

お客さまの経営課題を聞く機会を増やし、スピード感のある対応を強化するとともに、お客さまの 多様なニーズに応える本業支援や、新たな生活様式への変革、業務効率化や渉外人員増加による 営業力強化にチャレンジします。



効率化・選択と集中

店舗戦略

事務の効率化

三位一体の効率化

適下配置

IT・Fintechの活用/新分野への取組み

業務効率化 顧客利便性向上 (非対面サービスの充実)

データの蓄積 (デジタル化を基点とした BPR) 分析・活用

DXの実現・SBIグループとの連携

ライアングル戦略

コア戦略の推進/中小企業向け貸出増強

渉外人員増加と スピード回答で コア取引先を増加

人員の

重点先への 本業支援強化 消費者ローンの 推進

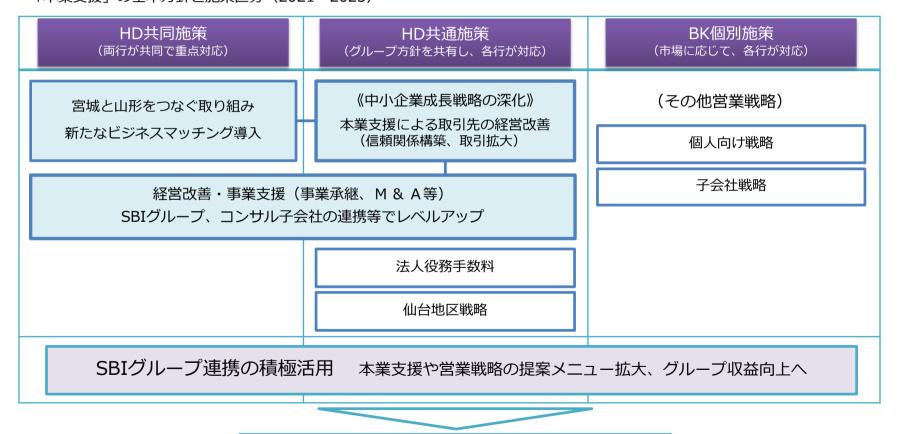
本業支援サイクル確立・メイン化推進

当行・お客さま・地域社会の持続的な成長の実現へ

3. 新経営強化計画のポイント - (1) じもとホールディングスの本業支援 -

じもとホールディングス

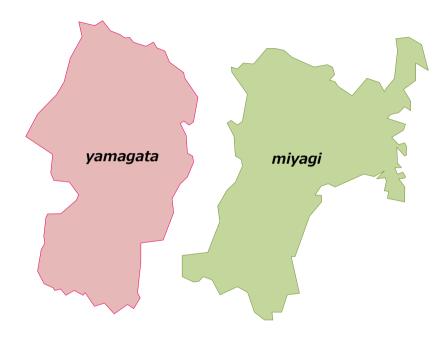
- 「本業支援」は、子銀行の「中小企業成長戦略」を深化させ、取引先の経営改善、信頼関係構築、取引拡大につなげる。
- コロナ禍では「経営改善・事業支援」が重要課題。SBIグループ、コンサル子会社の連携等でレベルアップを図る。
- 宮城と山形をつなぐ取り組みは、新たなビジネスマッチング手法を導入するなど、両行取引先の課題解決に貢献する。
- グループの情報共有を密にし、共同施策を検討・追加するなど、グループ統合効果をさらに発揮していく。 「本業支援」の基本方針と施策区分(2021~2023)



地域性に応じた営業戦略の策定

3. 新経営強化計画のポイント - ①経営環境 -

- 地域における事業環境・ニーズも踏まえて子銀行の戦略を策定している。
- 仙台地域においては、より一層の取引基盤構築を推進するとともに、山形・宮城両地域において取引先の本業支援を通じた共通価値の創造を 推進する。

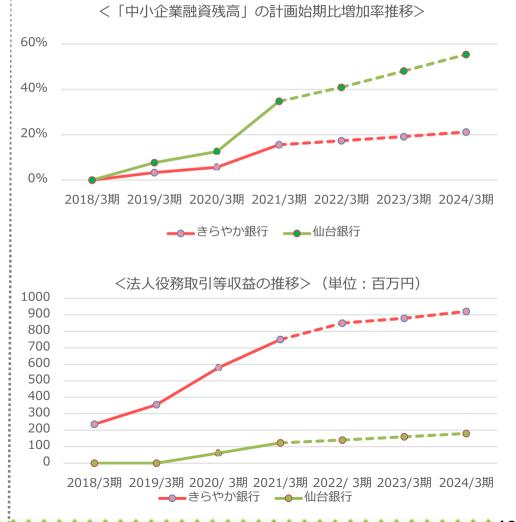


《国内銀行の貸出金》 山形県:2兆4,893億円(2021/3末) 宮城県:7兆1,771億円(同左)

《山形県内の融資シェア》 きらやか銀行: 23.62% (2020/10末※2) 《宮城県内の融資シェア》 仙台銀行: 12.82%(同左)

《全取引先に占めるメイン先(融資残高1位)先数の割合》 きらやか銀行: 47.5%(2021/3期末) 仙台銀行: 41.8%(同左)

※1出所:日銀作成「都道府県別預金・現金・貸出金」 ※2出所:帝国データバンク公表資料「メインバンク実態調査」



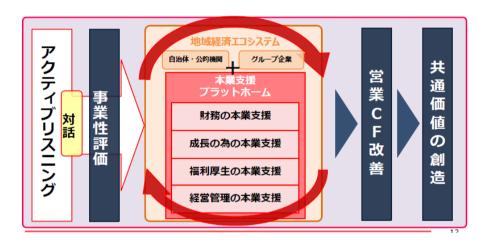
3. 新経営強化計画のポイント -② 中小企業成長戦略の深化(きらやか銀行)

太業支援戦略

く当行がすべきこと=お客さまの稼ぐ力の強化に向けた

組織的・継続的な取組み>

当行による中小企業の営業 C F の改善(稼ぐ力の強化)に向けた組織的・継続 B、新たに開発した「きらやかアプリ」でのオンラインセミナーや人材情 的な取組みが起点となり、企業業績、従業員所得、雇用がプラスに働き、その 結果新たな設備需要、消費行動が促されることで地域経済を活性化(地域経済 エコシステムの好循環ループ) することで当行が地域にとって必要不可欠な存 在となる取組みを実践していく。



ア、財務の本業支援

A、取引先の資金繰り安定を図る財務の本業支援の実施により中小企業が本 業に専念しても<u>らう環境を作り、企業の稼ぐ力(営業CF)向上を図る。</u> A、提携金融機関(きらぼし銀行、第一勧信、商工中金等)と連携し、

イ、成長の為の本業支援

- A、対話を通して企業の現状や将来像を共有するためローカルベンチマーク や経営デザインシートを活用し経営課題を共有。
- B、目指す将来からのバックキャスティング思考による解決に向けた取組み を行う成長の為の本業支援の実施。

ウ、経営管理の本業支援

- A、コロナ禍で孤独と不安を抱える経営者の支援のため当行独自のサブス ク型のサービス「共に活きるクラブ」の設立。
- 報、ビジネスマッチング等の情報配信をはじめとしたサービスによる 伴走支援の実施。

工、福利厚生の本業支援

- A、アクティブリスニングより聞き取りした経営者の課題認識の一つである 福利厚牛の充実を解決する当行独自のサブスク型のサービス「ふっく りパッケージ」を提供し中小企業の従業員の皆さまに喜んでいただく。
- B、「きらやかアプリ」との連携による利便性向上。
- C、「ふっくりパッケージ」県外展開やプロモーション C M による魅力発信。

オ、コンサルティング

- A、高度化、多様化するお客さまのニーズに対応するためコンサルグルー プを前年より増員し26名体制とした(コンサル子会社兼務)。
- B、M&A、事業承継コンサルへの対応強化に加え、多様化するニーズに 対応するため人事制度コンサルやプロモーション支援など新たな取組 みの実施。

カ、アライアンス

- 本業支援の高度化、地域活性化に向けた取組みの実施。
- B、山形大学と「きらやかマネジメントスクール」を開講。山形大学の 教授陣が講師となり、若手経営者や後継者、幹部社員など、これから の地域経済を担う人材育成の支援の実施。(過去4期143人の卒業生を 輩出。)
- C、山形市と連携し、2019年より山形市売上増進支援センター(Y-biz) へ職員を派遣し売上増強ニーズへの対応強化。

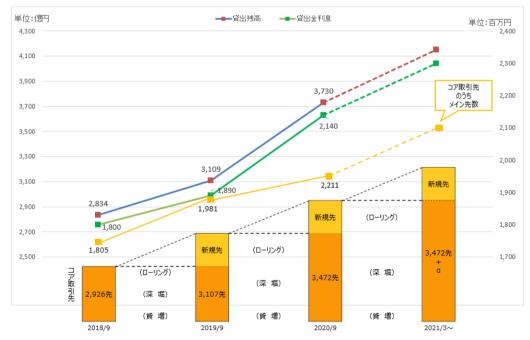
3. 新経営強化計画のポイント - ② 中小企業成長戦略の深化(仙台銀行) -

コア戦略

当行の取引の中核となる取引先を定め、本業支援による課題解決・複合取引の拡大により取引の深化を図るとともに、新規・創業先を含む取引 先のシェアアップ、ランクアップを図ることで顧客基盤強化を目指す。

▶取引先の経営課題や事業ニーズを聞き取りする「本業支援ヒアリング」に加え、営業店・本部が一体となり個々の取引先に対する最適な本業支援メニューを協議する「本業支援ミーティング」を実施。

<コア戦略のイメージ図>



<事業債務者数・中小企業向け融資残高の増加計画>

(単位:先、億円)

	2021/3 実績	2022/3 計画	2023/3 計画	2024/3 計画	計画始期比
事業債務者数	8,533	8,783	9,033	9,283	750
中小企業融資残高	4,637	4,849	5,099	5,349	712

営業体制

- ■中小企業融資渉外300名体制の構築
- ■地元企業応援部による支援体制の維持・継続

本業支援メニュー

ア、コンサルティング

- A、コンサルティングサービス強化のため、2020年度下期に地元活性化 応援ローンの取扱いを開始。
 - >リファイナンス、プロジェクトファイナンス、医療・介護・福祉向け 資金、事業承継にかかる資金を利用する取引先に対して、事業計画策 定支援、事業性評価、人口動向調査、消費動向調査、株価簡易評価、 不動産簡易評価などの各種コンサルティングサービスを提供。
- B、当行100%出資の子会社(株)仙台銀キャピタル&コンサルティングによる事業承継やM&A、人材紹介などの高度な経営支援の実践。

イ、本業支援ツール

A、経営支援プラットフォーム「Sendai Big Advance」の展開により、 経営に役立つ様々なツールを提供し、事業拡大や効率化をサポート。

ウ、アライアンス

- A、政府系金融機関や提携している民間金融機関と連携し、本業支援に かかる取組みを強化。
- B、地方公共団体の魅力を「Sendai Big Advance」を通して全国へ発信するなど、地方公共団体との連携を強化。

工、創業者向け支援

A、2020年4月より取扱いを開始した「じもと応援創業パッケージ」の 提供をはじめとした創業者向けの支援を実施。



3. 新経営強化計画のポイント - ③ コロナ支援 -

きらやか銀行

ア、支援体制

A、早期のコロナ禍対応のため「本業支援緊急対策室」を設置し資金繰り支援を実施。今後のコロナ禍でのニーズ対応強化のため「コンサルグループ」へ組織統合。人員増員による組織体制を強化(コンサル子会社兼務)し継続支援の実施。

イ、資金繰り支援

~2021/3

コロナ関連融資	実行額
プロパー対応	85億円
保証付対応	769億円
うち実質無利子・無担保	698億円

仙台銀行

ア、支援体制

A、「新型コロナウイルス感染症対策地元企業支援チーム」および「新型コロナウイルス感染症関連地元企業支援対策本部」による支援。

イ、資金繰り支援

~2021/3

コロナ関連融資	実行額
プロパー対応	131億円
保証付対応	810億円
うち実質無利子・無担保	618億円

コロナ禍において、本業支援の取組みが一層重要に

ウ、事業再生に向けた企業支援

- A、コロナの影響度合いに応じたレベルカテゴリーに分類。優先度の高い 取引先から営業店、本部が連携して対応。
- B、取引企業の中で特に経営改善支援を要する先については専任の担当者を 配置し改善に向けた積極的な支援や重点的な管理を実施。

工、政府系金融機関との連携による資本性劣後ローン

A、日本政策公庫等の政府系金融機関と連携し資本性劣後ローン導入支援 を実施。(実績16件)

オ、事業再構築補助金に係る支援

A、事業再構築補助金を利用する取引先に対して、事業計画の策定支援を 実施。(第一回申請実績23件)

ウ、事業再生に向けた企業支援

A、事業再生に取り組む取引先について、経営改善計画の作成支援や モニタリング等を実施。

工、政府系金融機関との連携による資本性劣後ローン

A、財務基盤強化のため、政府系金融機関を紹介し、政府系金融機関に おいて資本性劣後ローンを導入。(実績22件)

オ、事業再構築補助金に係る支援

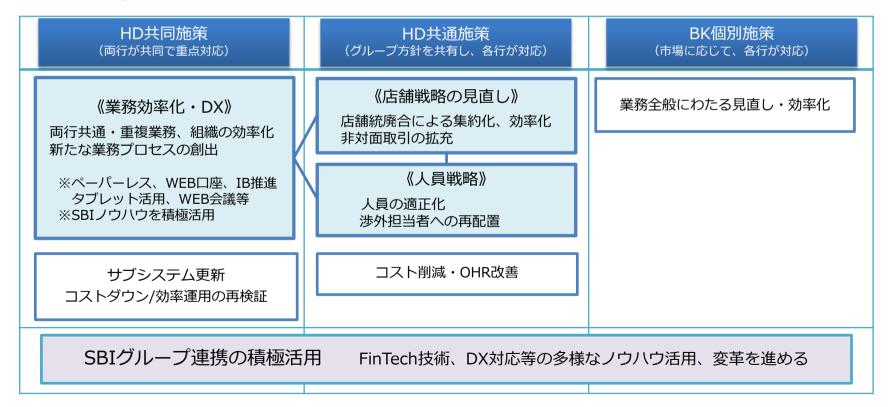
A、事業再構築補助金を利用する取引先に対して、事業計画の策定支援を 実施。(第一回申請実績7件)



じもとホールディングス

- コロナ禍による社会経済の変化、急速なDXの進展などの環境変化に応じた、スピード感ある業務変革を重要課題と位置づけ。
- 「店舗戦略」「業務効率化・DX」「人員戦略」を一体で進め、経営資源を効率的に再配分。営業体制の増強につなげる。
- とりわけ「業務効率化・DX」は、SBIグループのノウハウを積極活用し、グループ全体で一層の統合効果を追求していく。
- サブシステム更新対応、コスト削減など、これまで蓄積した効率化ノウハウも継続し、経営効率化につなげていく。

「業務変革DX」の基本方針と施策区分(2021~2023)

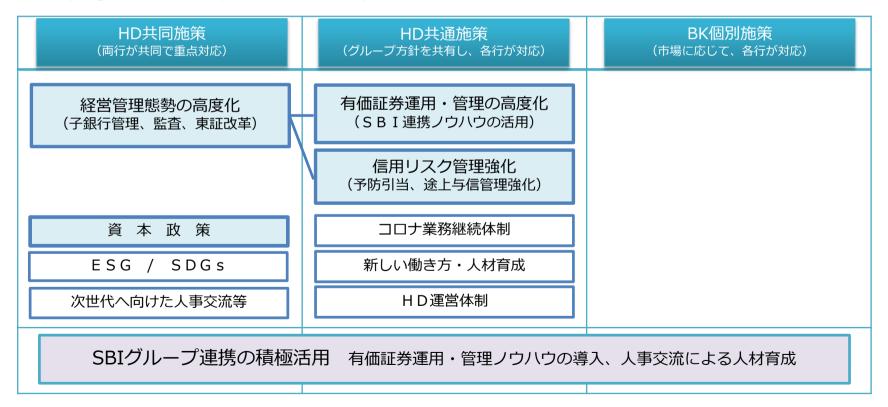


3. 新経営強化計画のポイント - (3) じもとホールディングスの経営管理 -

じもとホールディングス

- 子銀行の有価証券運用は、SBIグループのノウハウを積極活用し、運用管理体制の高度化や人材育成を進めていく。
- 信用リスク管理は、コロナ禍の中長期化に備えて、予防的な貸倒引当計上、途上与信管理の強化に取り組む。
- 子銀行管理やグループ監査の強化、東証市場改革への対応等により、ガバナンス態勢の実効性向上に取り組む。
- グループの資本政策については、中長期的な視点も含めながら、継続的に検討を進めていく。

「経営管理」の基本方針と施策区分(2021~2023)



3. 新経営強化計画のポイント - (4) SBIグループとの連携 -

じもとホールディングス

- SBIグループとの資本業務提携により、本業支援、DX対応等多様な業務の高度化が可能に。
- SBIグループとの連携をさらに強化・活用し、資本業務提携によるシナジー効果を最大限に発揮する。

共同ファンドを通じた 地元企業支援

共同ファンド等を通じた 資本性資金および 資本性ローンの提供等

地元企業への本業支援 地方創生・地或経済の活性化

- ビジネスマッチング
- 事業承継支援・M&A

じもとグループ中核的戦略



経営基盤の強化 地元企業への本業支援の深化

資産運用の高度化

SBIグループアセットマネジメント事業への運用資産の委託を通じ、銀行の収益力強化

金融商品仲介サービス強化

SBIマネープラザとの 共同店舗やSBI証券等 との提携拡大



次世代システムの導入

- ◆ SBIグループが提供する FinTech新規技術の導入
- コスト削減

<新たなサービス提供>

