



2024年9月20日

各 位

会社名 : 株式会社じもとホールディングス
(コード番号: 7161 東証スタンダード市場)
代表者名 : 取締役社長 鈴木 隆
問合せ先 : 総合企画部長 小林 祐介
(TEL. 022-722-0011)

新中期経営計画の策定について

当社及び当社連結子会社である株式会社きらやか銀行（以下「きらやか銀行」といいます。）と株式会社仙台銀行（以下「仙台銀行」といいます。）は、このたび、新たなグループ経営指針となる新中期経営計画（計画期間：2024年度～2026年度）を策定しましたのでお知らせいたします。

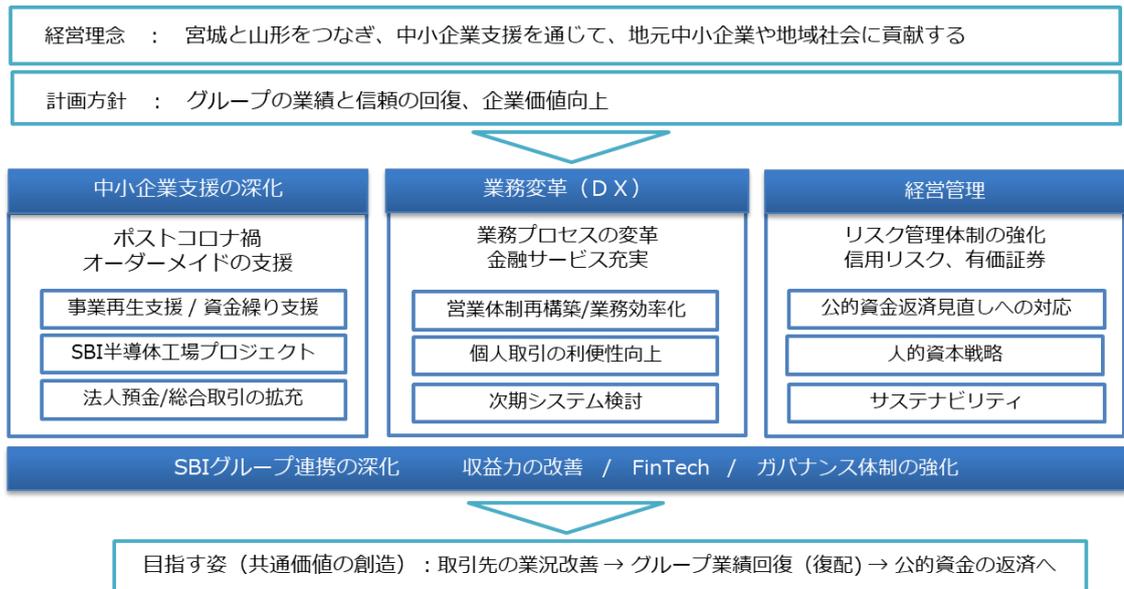
なお、本計画は、本日付で金融庁において承認となりました「金融機能の強化のための特別措置に関する法律」に基づく、当社グループの震災特例及びコロナ特例にかかる「経営強化計画」の内容を含めております。

以 上

1. じもとホールディングスの計画概要

1-1 経営理念と目指す姿

- (1) 経営理念である「宮城と山形をつなぎ、中小企業支援を通じて、地元中小企業や地域社会に貢献する」のもと、「グループの業績と信頼の回復、企業価値向上」を計画方針とし、「中小企業支援の深化」「業務変革（DX）」「経営管理」を、SBIグループと連携しながら取り組んでまいります。
- (2) これらの取り組みを通じて、取引先業況の改善、グループ業績回復、公的資金返済へつなげる「共通価値の創造」の実現を目指してまいります。



1-2 ステークホルダーの期待と本計画で実現すること

大幅な赤字決算と無配、公的資金の返済見直しなどを踏まえ、ステークホルダーが当社グループへ期待すること、本計画で実現することを明確にし、ステークホルダー目線で施策を実行してまいります。

前計画での出来事	ステークホルダー	じもとグループへの期待	本計画で実現すること
<ul style="list-style-type: none"> コロナ特例公的資金受入れ 大口取引先の倒産 多額の赤字決算・無配 公的資金返済の見直し 	中小企業	<ul style="list-style-type: none"> ＜共通事項＞ 自社への経営支援 新たなビジネス機会 	<ul style="list-style-type: none"> ・オーダーメイドの企業支援 ・SBI半導体工場の地域波及効果 ・地域の創業支援へ注力
<ul style="list-style-type: none"> SBI半導体工場プロジェクト 女性職員が多分野で活躍 性別・経歴等に係らない人材登用 	個人利用者	<ul style="list-style-type: none"> 着実な業績回復 経営の安定化 新たな金融サービス 安心と利便性向上 いつも身近な存在 	<ul style="list-style-type: none"> ・SBIのシステム、サービス導入 ・電子契約、スマホ取引の拡充 ・資産運用、相続のコンサル相談充実
<p>新計画の方針 グループの業績と信頼の回復</p>	投資家株主	<ul style="list-style-type: none"> 経営の自律性回復 株価の回復 SBI提携の効果発揮 環境問題等への貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ・黒字回復、復配、PBR・ROEの改善 ・半導体工場効果、ガバナンス強化 ・サステナブルファイナンス強化
	従業員	<ul style="list-style-type: none"> 将来の経営方針 具体化、明確化 多様な自己実現機会 一層の業務変革 	<ul style="list-style-type: none"> ・若手職員、女性職員の活躍と抜擢 ・シニア世代のノウハウ活用 ・適正人員配置、DX活用の拡大

2. きらやか銀行の計画概要

2-1 経営理念と目指す姿

- (1) 経営理念である「地域と共に生きる」のもと、新中期経営計画では、「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」を目指してまいります。
- (2) 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、多額の赤字決算に至った当行の企業風土の問題を真摯に受け止め、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。

2-2 基本方針と施策 — 考動改革「意識を変える・行動を変える」 —

(1) 財務基盤の強化

- ・地元のお客さまと膝と膝を突き合わせる「地元密着営業戦略」と、広域営業戦略を展開する「広域展開営業戦略」を二本柱として推進してまいります。
- ・上記の営業戦略と共に、信用リスクをはじめとしたリスク管理をさらに徹底し、業務運営の両輪としてまいります。

(2) 中小企業支援

- ・お客さまとの対話を通じて経営課題を共有し、課題解決型支援や再生支援を実施してまいります。

(3) 人的資本

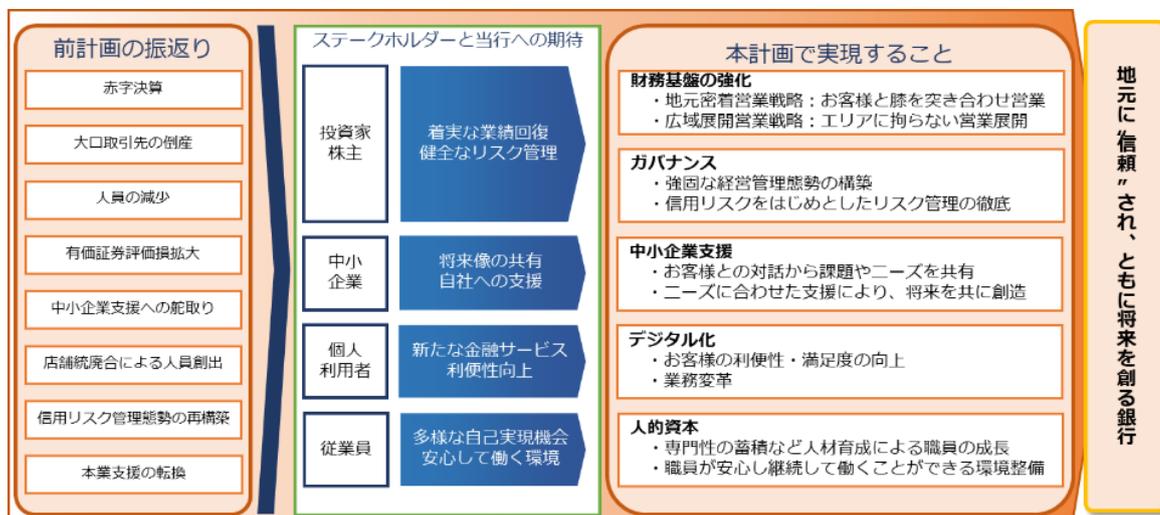
- ・多様化するお客さまのニーズにお応えするため、専門性の高い知識やスキルの習得など、職員の自己成長を促す環境を整備してまいります。
- ・人員体制の整備、人材育成、環境整備により、当行の価値を創造してまいります。

(4) ガバナンス

- ・ガバナンス態勢、信用リスクや市場リスクに対して、社外取締役、外部の専門家、SBIグループ、じもとホールディングスの知見と関与を得ながら管理態勢を強化してまいります。

(5) デジタル化

- ・手続きの簡略化やWEB取引の拡充を進め、お客さまの利便性向上や満足いただけるサービスの提供を行ってまいります。
- ・SBIグループ連携や若手主体の業務変革プロジェクトにより、効率的な組織運営を実施してまいります。



3. 仙台銀行の計画概要

3-1 経営理念と目指す姿

経営理念である「宮城県の中企業の支援・育成」のもと、“人で勝負する銀行”を磨き、宮城県の発展のために、絶えず「チャレンジ」してまいります。

3-2 基本方針と施策 — スピード、挑戦そして進化へ —

(1) 中企業向け取引増強

- お客さまのさらなる成長につながる経営支援・預金取引等の総合取引によるソリューションを強化してまいります。
- 半導体工場建設に伴う各種対応について、プロジェクトチームを中心に本部・営業店が一体となって推進し、地方創生につなげてまいります。

(2) DXの推進・新分野への取組み

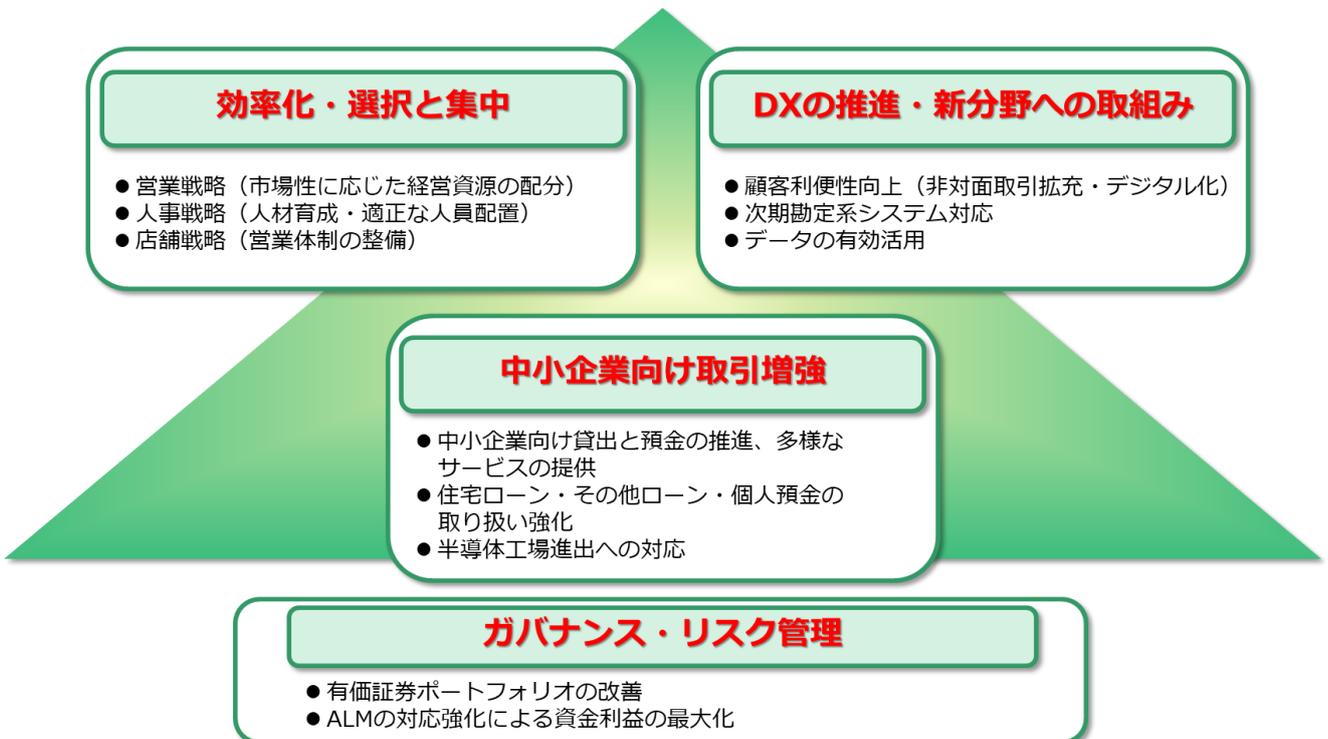
- DXの推進を通じて、お客さまの利便性向上や業務効率化などの施策を実施してまいります。
- 次期勘定系システム更改について方針を決定いたします。

(3) 効率化・選択と集中

- OJTや教育体制の整備による人材育成、店舗統廃合、営業体制見直し、業務効率化による人員創出により、営業力を強化し、市場性に応じた適切な人員配置を実施してまいります。

(4) ガバナンス・リスク管理

- 適正なリスク管理を行いながら、リスク・収益・資本を勘案した資産配分により、収益力及び健全性の向上を図ってまいります。



4. 収益計画及び経営指標（経営強化計画ベース）

4-1 じもとホールディングス（グループ全体）

	2024/3期	2025/3期	2026/3期	2027/3期	
	始期	計画	計画	計画	始期比
コア業務純益	48億円	37億円	45億円	52億円	+4億円
経常利益	▲223億円	17億円	23億円	35億円	+259億円
当期純利益	▲234億円	11億円	16億円	27億円	+262億円
貸出金平残	1兆8,873億円	1兆9,173億円	1兆9,546億円	1兆9,847億円	+973億円
預金平残	2兆4,640億円	2兆3,640億円	2兆3,740億円	2兆3,861億円	▲778億円
ROE	▲23.8%	1.0%	1.5%	2.5%	+26.4P
自己資本比率	7.6%	7.4%程度	7.2%程度	7.1%程度	▲0.4P
コアOHR	81.8%	85.3%	82.5%	80.1%	▲1.7P
顧客向けサービス業務利益 ※	36億円	32億円	36億円	43億円	+7億円

4-2 きらやか銀行

	2024/3期	2025/3期	2026/3期	2027/3期	
	始期	計画	計画	計画	始期比
コア業務純益	28億円	20億円	23億円	25億円	▲2億円
経常利益	▲237億円	2億円	6億円	15億円	+253億円
当期純利益	▲244億円	1億円	4億円	14億円	+258億円
貸出金平残	9,706億円	9,691億円	9,672億円	9,608億円	▲98億円
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
ROE	▲56.9%	0.3%	0.9%	2.7%	+59.6P
自己資本比率	7.7%	7.7%程度	7.4%程度	7.3%程度	▲0.3P
コアOHR	80.0%	84.9%	82.5%	80.9%	+0.8P
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

4-3 仙台銀行

	2024/3期	2025/3期	2026/3期	2027/3期	
	始期	計画	計画	計画	始期比
コア業務純益	19億円	17億円	22億円	27億円	+7億円
経常利益	16億円	13億円	16億円	19億円	+2億円
当期純利益	11億円	8億円	11億円	13億円	+1億円
貸出金平残	9,166億円	9,482億円	9,873億円	1兆238億円	+1,072億円
預金平残	1兆2,317億円	1兆2,440億円	1兆2,540億円	1兆2,661億円	+344億円
ROE	2.1%	1.5%	2.0%	2.3%	+0.2P
自己資本比率	7.7%	7.6%程度	7.5%程度	7.4%程度	▲0.3P
コアOHR	83.9%	85.7%	82.5%	79.3%	▲4.6P
顧客向けサービス業務利益 ※	17億円	17億円	21億円	26億円	+9億円

※ 顧客向けサービス業務利益＝貸出金残高×預貸金利回差+役務取引等利益－営業経費

4-4 利益剰余金と配当方針

- (1) 2024年3月期は、2期連続の大幅な赤字決算に至ったことから、収益力と財務基盤の早期回復に最優先で取り組むため、無配としました。
- (2) 2025年3月期の当社連結の通期業績予想は、黒字回復を予想するものの、普通株式及び各優先株式の配当予想は未定としております。
なお、利益剰余金の積上げ計画は2025年3月期以降配当を行う前提で記載しております。
- (3) 今後、計画を確実に実行することで、黒字決算への回復と復配に取り組むとともに、公的資金返済に向けた剰余金の積上げに取り組んでまいります。
- (4) 計画の施策を着実に実行することにより、2027年3月末の利益剰余金は、きらやか銀行20億円、仙台銀行209億円、当社グループ合計240億円を積上げる計画です。

じもとホールディングス（グループ全体）

	2024/3期	2025/3期	2026/3期	2027/3期	
	始期	計画	計画	計画	始期比
当期純利益	▲234億円	11億円	16億円	27億円	+262億円
利益剰余金	▲34億円	199億円	213億円	240億円	+274億円

きらやか銀行

	2024/3期	2025/3期	2026/3期	2027/3期	
	始期	計画	計画	計画	始期比
当期純利益	▲244億円	1億円	4億円	14億円	+258億円
利益剰余金	▲222億円	※ 1億円	6億円	20億円	+242億円

※銀行法の規定に従い当局の認可を受けることを条件として、2024年9月末までに資本金及び資本準備金の取崩しを予定しております。これにより、2024年3月期末の繰越損失▲222億円を解消すべく欠損填補を行う予定であり、2025年3月期末の利益剰余金は1億円を計画しております。

仙台銀行

	2024/3期	2025/3期	2026/3期	2027/3期	
	始期	計画	計画	計画	始期比
当期純利益	11億円	8億円	11億円	13億円	+1億円
利益剰余金	179億円	188億円	197億円	209億円	+30億円

本資料に記載されている収益計画及び経営指標は、発表日現在において入手可能な情報に基づき作成したものであり、実際の業績は今後様々な要因によって変動する可能性があります。

以上

中期経営計画

計画期間：2024年4月～2027年3月

株式会社 じもとホールディングス

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 目指す姿		
	③ ステークホルダーの期待		
3.	基本方針と施策	・・・	7
	① PBRの現状と対応		
	② 中小企業支援		
	③ 業務変革DX		
	④ 経営管理		
4.	収益計画及び経営指標	・・・	11
	① じもとHD		
	② きらやか銀行		
	③ 仙台銀行		
	④ 利益剰余金と配当方針		

1. 前計画までの成果と課題

- ・当社の統合目的は、地方創生であり、宮城と山形を人と産業と情報でつなぎ、**産業・情報交流、地域活性化に大きく貢献**しています。
- ・中小企業支援は、コロナ禍で影響を受ける取引先への支援などを展開し、**両行のノウハウ共有**を通じてシナジー効果を追求しています。
- ・経営効率化は、システム統一、事務センター委託、市場部門集約、店舗再編等を通じて、**業務再構築と効率化を実現**してきています。
- ・収益力は、多額の与信関係費用の計上、有価証券評価損の処理により、過去最大の赤字を計上し、**当社株価やPBRも影響**が及んでいます。

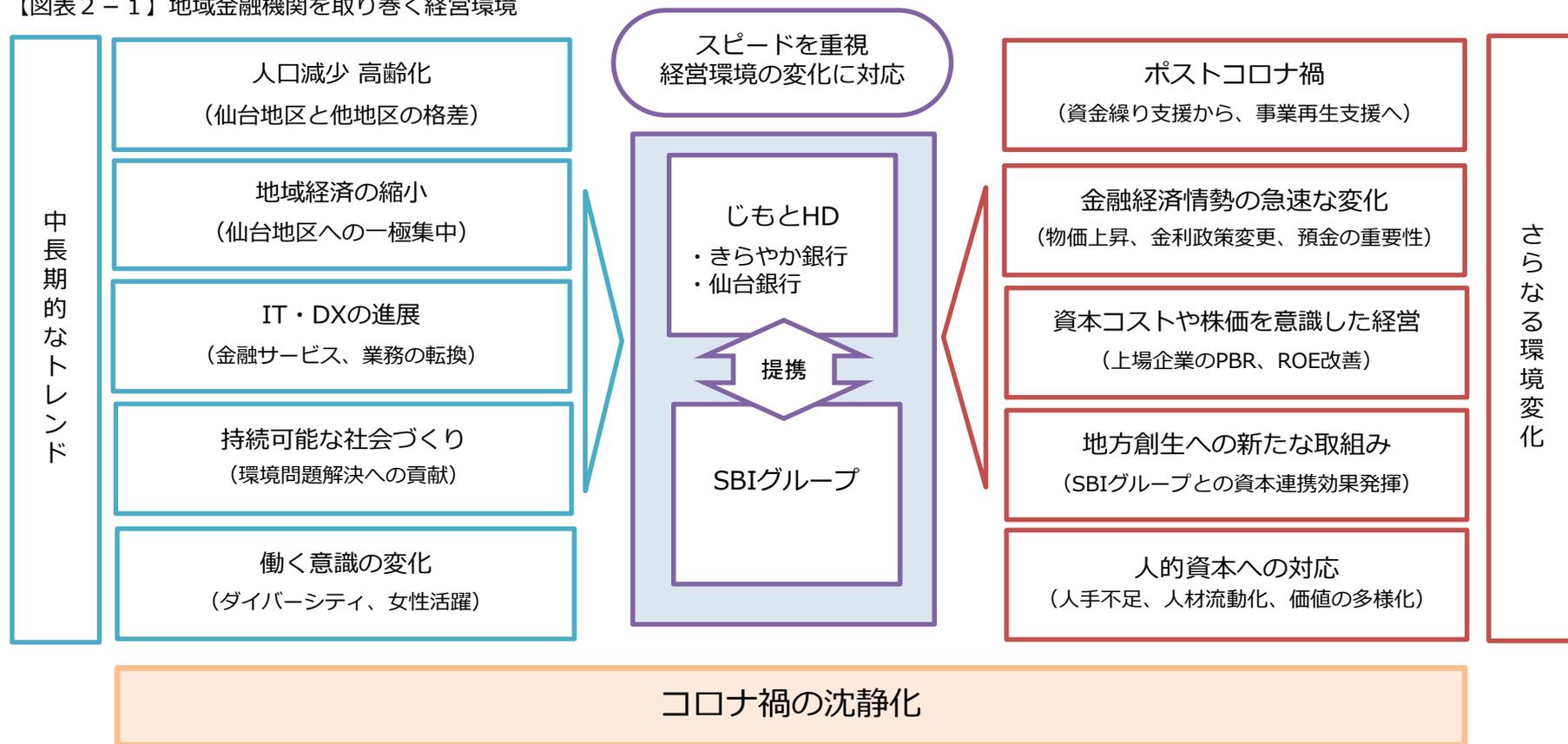
【図表1】じもとグループの中長期的な取組み実績（2012～2023）

	HD設立時計画 (2012～2014)	HD中期経営計画① (2015～2017)	HD中期経営計画② (2018～2020)	HD中期経営計画③ (2021～2023)
	東日本大震災復興支援、中小企業成長支援		コロナ禍、金利物価上昇、人手不足	
主 題 と 成 果	◆本業支援 ・東日本大震災復興支援 ・HD本業支援戦略部の設置 ・宮城と山形をつなぐ ・本業支援研修会	◆本業支援 ・東京TYFG提携 ・仙台合同新規開拓チーム ・じもと創生本業支援ファンド	◆本業支援 ・中小企業成長戦略 （両行が市場に応じて展開） ・仙台地区営業戦略 ・新型コロナ資金繰り支援	◆中小企業支援 ・新型コロナ資金繰り支援 ・経営改善、事業再生支援 ・与信関係費用前倒し計上 ・SBI半導体プロジェクト
	◆統合効果 ・サブシステム統一 ・コスト削減コンサル導入	◆統合効果 ・勘定系システム統一 ・新事務センター業務委託	◆統合効果 ・市場金融部オフィス集約 ・市場バックオフィス統一	◆業務変革DX ・店舗再編、営業人員再配置 ・SBI連携による業務変革
	◆経営管理 ・本部組織、会議運営統一 ・法令改正へ共同対応	◆経営管理 ・グループ規程統一 ・経費削減	◆経営管理 ・監査等委員会設置会社移行 ・SBIグループ資本業務提携	◆経営管理 ・コロナ特例公的資金の導入 ・信用リスク管理の強化
連結利益	57億円 （2014年度）	34億円 （2017年度）	▲30億円 （2020年度）	▲234億円 （2023年度）

2. 経営環境と経営理念（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変化など、金融経済情勢は更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。

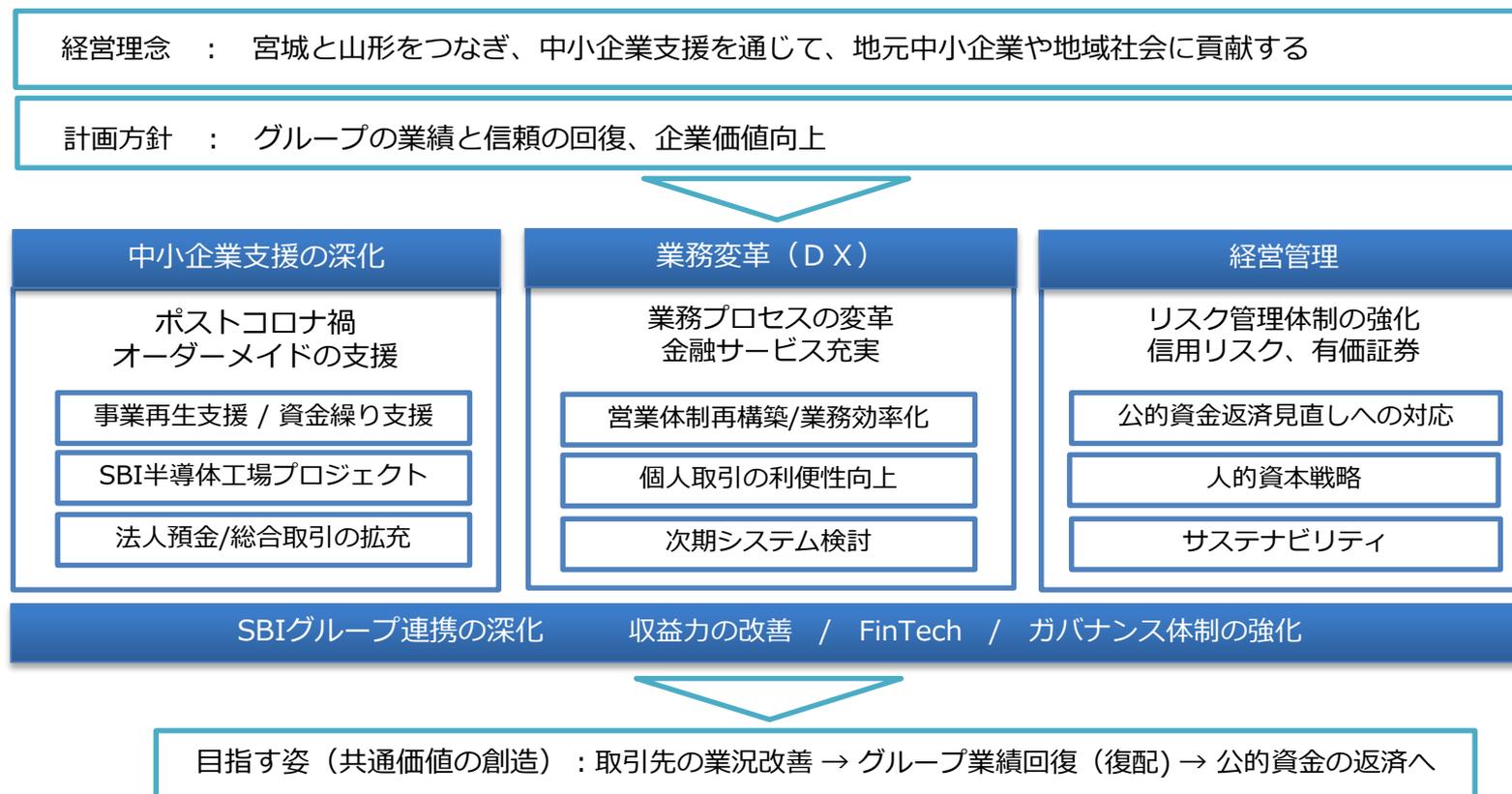
【図表2-1】地域金融機関を取り巻く経営環境



2. 経営環境と経営理念（目指す姿）

- ・当グループの経営理念は、「宮城と山形をつなぎ、中小企業支援を通じて、地元中小企業や地域社会に貢献する」ことです。
- ・この理念のもと、本計画では「**グループの業績と信頼の回復、企業価値向上**」を計画方針とし、「**中小企業支援の深化**」「**業務変革（DX）**」「**経営管理**」において、「**SBIグループ連携**」を深めながら、地域創生、業務変革のスピードアップ、経営管理の高度化に取り組みます。
- ・これらの取り組みを通じ、取引先業況の改善、グループ業績回復、公的資金返済へつなげる「**共通価値の創造**」の実現を目指していきます。

【図表 2 - 2】新中期経営計画の経営理念と目指す姿（計画期間：2024年4月～2027年3月）



2. 経営環境と経営理念（ステークホルダーの期待）

- ・大幅赤字決算と無配、公的資金の返済見直しなどを踏まえ、ステークホルダーが当グループへ期待すること、本計画で実現することを明確にし、ステークホルダー目線で施策を実行します。これにより地域社会への貢献、地域金融機関としての存在意義の向上につなげてまいります。

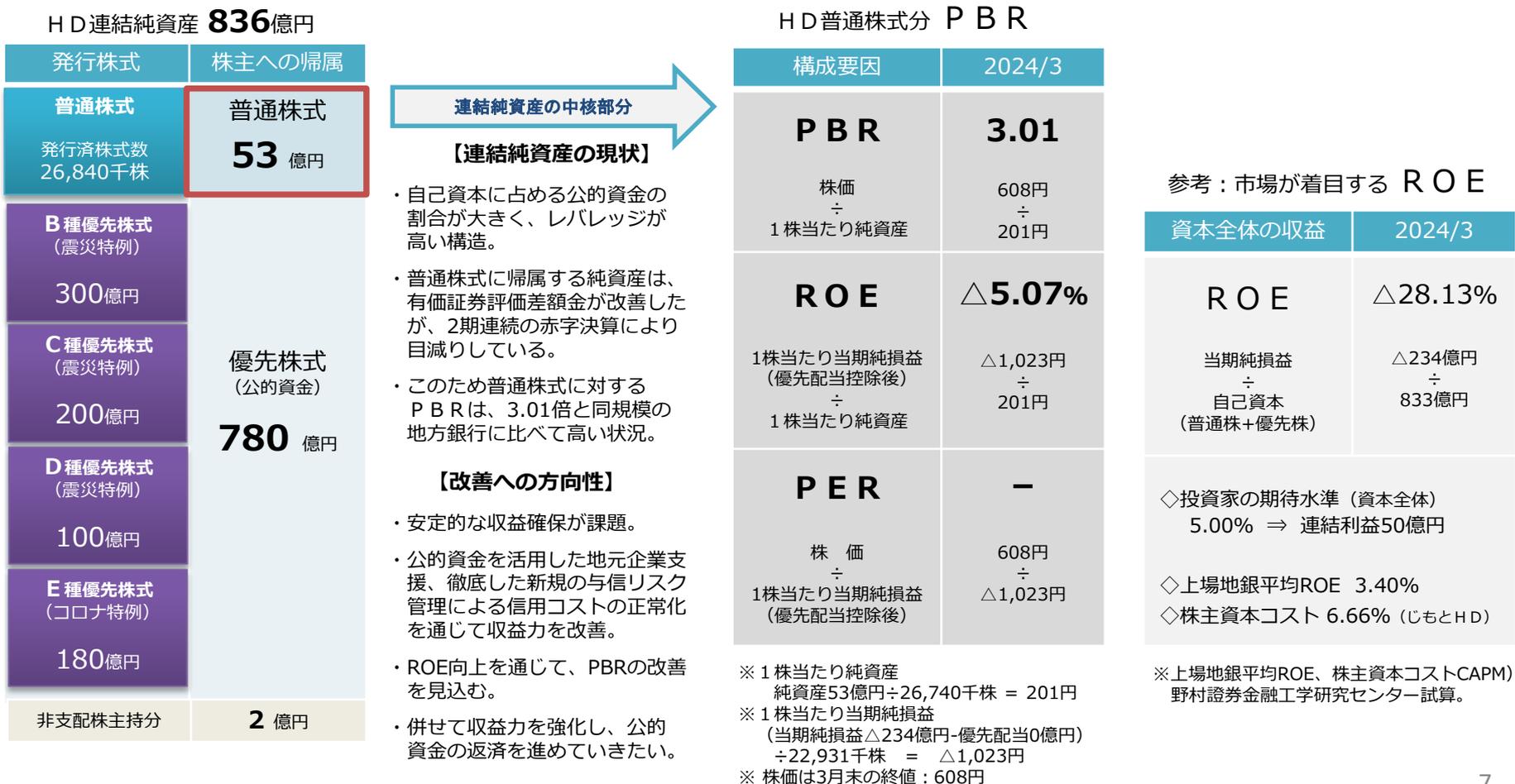
【図表2-3】ステークホルダーの期待、本計画で実現すること

前計画での出来事	ステークホルダー	じもとグループへの期待	本計画で実現すること	
<ul style="list-style-type: none"> コロナ特例公的資金受入れ 大口取引先の倒産 多額の赤字決算・無配 	中小企業	<p><共通事項></p> <p>着実な業績回復 経営の安定化</p> <p>経営の自律性 回復</p> <p>将来の経営方針 具体化、明確化</p>	<ul style="list-style-type: none"> 自社への経営支援 新たなビジネス機会 	<ul style="list-style-type: none"> オーダーメイドの企業支援 SBI半導体工場の地域波及効果 地域の創業支援へ注力
<ul style="list-style-type: none"> 公的資金返済の見直し SBI半導体工場プロジェクト 女性職員が多分野で活躍 	個人利用者		<ul style="list-style-type: none"> 新たな金融サービス 安心と利便性向上 いつも身近な存在 	<ul style="list-style-type: none"> SBIのシステム、サービス導入 電子契約、スマホ取引の拡充 資産運用、相続のコンサル相談充実
<ul style="list-style-type: none"> 性別・経歴等に係らない人材登用 	投資家 株主		<ul style="list-style-type: none"> 株価の回復 SBI提携の効果発揮 環境問題等への貢献 	<ul style="list-style-type: none"> 黒字回復、復配、PBR・ROEの改善 半導体工場効果、ガバナンス強化 サステナブルファイナンス強化
<p>新計画の方針</p> <p>グループの業績と信頼の回復</p>	従業員		<ul style="list-style-type: none"> 多様な自己実現機会 一層の業務変革 	<ul style="list-style-type: none"> 若手職員、女性職員の活躍と抜擢 シニア世代のノウハウ活用 適正人員配置、DX活用の拡大

3. 基本方針と施策（PBRの現状と対応）

- ・当社連結純資産836億円（普通株式53億円、公的資金780億円等）は、公的資金の割合が大きく、レバレッジが高い構造となっています。
- ・普通株式の純資産は、有価証券評価差額金が改善しましたが、2期連続の赤字決算で目減りし、PBRは同規模の地方銀行に比べて高い状況です。
- ・安定収益の確保が課題。公的資金を活用した**地元企業支援、与信リスク管理**により収益力を改善し、**ROE向上を通じてPBR改善を見込みます**。
- ・併せて、SBI連携を通じて収益力の強化を進めることで、公的資金の返済を進めてまいります。

【図表3-1】当社連結純資産の構成とPBR（2024年3月期）



3. 基本方針と施策（中小企業支援）

- ・ポストコロナ禍では、取引先毎に経営状況が大きく異なり、**オーダーメイドの支援策**をスピーディに実施することが求められています。
- ・**資金繰り支援**に加え、**事業再生/成長支援**が重要であり、コロナ特例公的資金注人行として、コンサル子会社と連携して経営支援を進めます。
- ・**SBI半導体工場プロジェクト**は、宮城と山形の地方創生に寄与するものであり、取引先への情報提供、ビジネスマッチング等を展開します。
- ・金利環境の変化等により預金取引の重要性が再び高まっており、法人預金を含む総合取引、インターネットや職域取引の拡充を進めます。

【図表3-2】「中小企業支援」の施策区分（2024～2026）

	きらやか銀行	仙台銀行	SBIグループ連携
HD共同施策 両行が共同で 重点対応	SBI半導体工場プロジェクト <ul style="list-style-type: none"> 工場建設に係る協力業者の紹介及び融資対応 不動産情報の提供、県内サプライヤーへ融資対応 不動産賃貸融資、住宅ローン、物件紹介の推進 半導体後工程のサプライヤー紹介、情報提供 		
	仙台地区戦略 <ul style="list-style-type: none"> 幅広い業種での取引先の裾野拡大 融資渉外担当者の適正配置と育成 公庫連携による創業支援の拡充 協調融資、紹介融資の取組み 		地方創生への貢献 <ul style="list-style-type: none"> 電子地域通貨の活用提案 ふるさと納税等
HD共通施策 グループ方針を 共有、各行が対応	取引先に応じたオーダーメイドの支援 / 法人預金・総合取引の拡充		
	【地元密着の営業】 <ul style="list-style-type: none"> 取引先への訪問活動を徹底 課題解決型の成長、再生支援 業種別の専門性の蓄積 	【総合取引の推進】 <ul style="list-style-type: none"> オーダーメイド、スピード対応 セカンドオピニオン機能の発揮 法人預金、総合取引の拡大 	（きらやか銀行） <ul style="list-style-type: none"> WEB活用のデジタル化支援 （仙台銀行） <ul style="list-style-type: none"> デジタル化支援、SDGs支援

3. 基本方針と施策（業務変革DX）

- ・ポストコロナ禍での社会経済の変化、とりわけ人手不足と急速なDX進展などに応じた、スピード感ある業務変革が重要課題であります。
- ・引き続き「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し、営業体制の増強につなげます。
- ・とりわけ「人員戦略」は、人手不足のなか、本部、営業店の**適正人員の再配置が重要課題**であり、SBIの知見等も活用して対応を進めます。
- ・中長期的な業務全体の改革も見据え、**次期システムの検討に着手**し、先行事例を踏まえながらグランドデザインを検討していきます。

【図表3-3】「業務変革DX」の施策区分（2024～2026）

	きらやか銀行	仙台銀行	SBIグループ連携
HD共同施策 両行が共同で 重点対応	次期システムプロジェクト		
	<ul style="list-style-type: none"> 勘定系システム更改（2029年）に向けた次期システム、業務全体の改革を検討 		
HD共通施策 グループ方針を 共有、各行が対応	システム導入・更新		次世代へ向けた人事交流
	<ul style="list-style-type: none"> AML/CFTの態勢の高度化（全銀協支援サービスの有効利用） 次期システムを見据えた各種システムの最適化 顧客管理の高度化（AI、ビッグデータ活用） 		<ul style="list-style-type: none"> SBIグループヘトレーニー派遣（DX、有価証券、M&A）
	営業体制の再構築 / 業務効率化		個人取引の利便性向上
	<ul style="list-style-type: none"> エリア制度の導入 若手職員主体の改革プロジェクト 	<ul style="list-style-type: none"> エリア営業の拡大 法人推進室の若手渉外育成 	（きらやか） <ul style="list-style-type: none"> ネット支店のWEB預金取引（サービス向上、IB機能拡充） （仙台銀行） <ul style="list-style-type: none"> バンキングアプリの機能追加 IBのバージョンアップ 更新系API追加
	人員戦略		
	<ul style="list-style-type: none"> お客様と接見する職員の増加 	<ul style="list-style-type: none"> 市場に応じた適切な人員配置 	

3. 基本方針と施策（経営管理）

- ・ 公的資金返済の見直しを踏まえ、SBIグループと連携し、**利益剰余金計画**の達成、中長期的な新たな資本政策への対応を進めます。
- ・ 有価証券運用は、SBIグループと連携し、グループ全体で適正な運用管理体制を継続し、**有価証券評価損の縮減**と運用改善に取り組みます。
- ・ 信用リスク管理は、赤字決算を踏まえ、審査体制の強化、取引先の実態把握と管理、予防的な貸倒引当計上等、HDの子銀行関与を強めます。
- ・ 人的資本戦略は、**人事制度の見直しや運用改善**を通じ、意欲と実力と成果に基づき、**多様な人材が活躍する組織づくり**を進めます。

【図表3-4】「経営管理」の施策区分（2024～2026）

	きらやか銀行	仙台銀行	SBIグループ連携
HD共同施策 両行が共同で 重点対応	資本政策 / 株価対策		
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公的資金返済延長への対応（剰余金計画） ・ パーゼルⅢの最終化への対応 		<ul style="list-style-type: none"> ・ 自己資本のさらなる拡充検討 ・ PBR、ROE改善への取組み
	サステナビリティ対応		
	<ul style="list-style-type: none"> ・ CO2排出量削減目標の設定、開示検討 ・ 女性管理職比率15%+αへの取組み ・ サステナブルファイナンス目標の設定、達成への対応 		
HD共通施策 グループ方針を 共有、各行が対応	信用リスク管理		有価証券リスク管理
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取引先の的確な実態把握、HDの関与強化 ・ 与信審査管理の向上に向けたグループノウハウの共有、外部知見の導入 		
	人的資本戦略		
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 若手/女性職員向け研修充実 ・ 外部出向や行内異動の公募 ・ 抜擢による活性化 ・ 働き甲斐のある職場環境整備 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人材育成に係る指針の策定 ・ 融資渉外能力強化 ・ 専門人材の育成 ・ 処遇や働き方等、社内環境整備 	<ul style="list-style-type: none"> ・ SBIアセットマネジメント連携 評価損改善、再投資の対応 ・ SBIポート以外の投資対応 (債券、株式、投資信託等)

4. 収益計画及び経営指標（経営強化計画ベース）

【図表4-1】損益項目、BS項目と経営指標（2024～2026）

※2024年7月・政策金利の利上げによる影響を考慮しておりません

じもとHD（連結）		2024/3期 始期	2025/3期 計画	2026/3期 計画	2027/3期	
					計画	始期比
損益項目	コア業務純益（2行合算）	48億円	37億円	45億円	52億円	+4億円
	経常利益	▲223億円	17億円	23億円	35億円	+259億円
	親会社株主に帰属する当期純利益	▲234億円	11億円	16億円	27億円	+262億円
BS項目 （2行合算）	貸出金平残	1兆8,873億円	1兆9,173億円	1兆9,546億円	1兆9,847億円	+973億円
	預金平残（譲渡性預金含む）	2兆4,640億円	2兆3,640億円	2兆3,740億円	2兆3,861億円	▲778億円
経営指標 （2行合算）	ROE ※	▲23.8%	1.0%	1.5%	2.5%	+26.4P
	自己資本比率（連結）	7.6%	7.4%程度	7.2%程度	7.1%程度	▲0.4P
	コアOHR	81.8%	85.3%	82.5%	80.1%	▲1.7P
	顧客向けサービス業務利益 ※	36億円	32億円	36億円	43億円	+7億円

※ ROE = 当期純利益 ÷ 自己資本（普通株 + 優先株）

※ 顧客向けサービス業務利益 = 貸出金残高 × 預貸金利回差 + 役務取引等利益 - 営業経費

4. 収益計画及び経営指標（経営強化計画ベース）

【図表4-2】損益項目、BS項目と経営指標（2024~2026）

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
損益項目	コア業務純益	28億円	20億円	23億円	25億円	▲2億円
	経常利益	▲237億円	2億円	6億円	15億円	+253億円
	当期純利益	▲244億円	1億円	4億円	14億円	+258億円
BS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
	預金平残（譲渡性預金含む）	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
経営指標	ROE ※	▲56.9%	0.3%	0.9%	2.7%	+59.6P
	自己資本比率	7.7%	7.7%程度	7.4%程度	7.3%程度	▲0.3P
	コアOHR	80.0%	84.9%	82.5%	80.9%	+0.8P
	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
仙台銀行（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
損益項目	コア業務純益	19億円	17億円	22億円	27億円	+7億円
	経常利益	16億円	13億円	16億円	19億円	+2億円
	当期純利益	11億円	8億円	11億円	13億円	+1億円
BS項目	貸出金平残	9,166億円	9,482億円	9,873億円	1兆238億円	+1,072億円
	預金平残（譲渡性預金含む）	1兆2,317億円	1兆2,440億円	1兆2,540億円	1兆2,661億円	+344億円
経営指標	ROE ※	2.1%	1.5%	2.0%	2.3%	+0.2P
	自己資本比率	7.7%	7.6%程度	7.5%程度	7.4%程度	▲0.3P
	コアOHR	83.9%	85.7%	82.5%	79.3%	▲4.6P
	顧客向けサービス業務利益 ※	17億円	17億円	21億円	26億円	+9億円

※ ROE = 当期純利益 ÷ 自己資本（普通株 + 優先株）

※ 顧客向けサービス業務利益 = 貸出金残高 × 預貸金利回差 + 役務取引等利益 - 営業経費

4. 収益計画及び経営指標（経営強化計画ベース）

<利益剰余金と配当方針>

- ・2024年3月期は、2期連続の大幅な赤字決算に至ったことから、収益力と財務基盤の早期回復に最優先で取り組むため、無配としました。
- ・2025年3月期の当社連結の通期業績予想は、黒字回復を予想するものの、普通株式及び各優先株式の配当予想は未定としています。
なお、利益剰余金の積上げ計画は2025年3月期以降配当を行う前提で記載しています。
- ・今後、当社及び子銀行は、経営強化計画を確実に実行することで、黒字決算への回復と復配に取り組むとともに、公的資金返済に向けた剰余金の積上げに取り組んでまいります。
- ・本計画の施策を着実に実行することにより、**2027年3月末の利益剰余金**は、**きらやか銀行20億円、仙台銀行209億円**、じもとHD（合計）240億円を積上げる計画です。

【図表4-3】当期純利益、利益剰余金の計画（2024～2026）

じもとHD（合計）	2024/3期 始期	2025/3期 計画	2026/3期 計画	2027/3期 計画	始期比
当期純利益	▲234.6億円	11.5億円	16.5億円	27.9億円	+262.5億円
利益剰余金	▲34億円	199億円	213億円	240億円	+274億円

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
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
利益剰余金	▲222億円	1億円	6億円	20億円	+242億円

仙台銀行（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
当期純利益	11.6億円	8.5億円	11.0億円	13.0億円	+1.6億円
利益剰余金	179億円	188億円	197億円	209億円	+30億円

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"> ・お客様の稼ぐ力（営業CF）強化を支援 ・サブスク型サービスの提供とストック型収入の確保 ・若手や女性職員の積極活用と渉外職員数の確保 	C	<ul style="list-style-type: none"> ・関連商品（融資）を開発し、お客様のCF改善に寄与 ・お客様の本当のニーズと合致していないケースも散見 ・女性渉外は増加しているが、全体数は減少傾向
アライアンス	<ul style="list-style-type: none"> ・「山形と宮城をつなぐ」ビジネスマッチング ・SBIマネープラザ開設など関連企業との連携 ・日本政策投資銀行やSBIグループなど外部へ出向 	A	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・地域通貨「ベニPay」導入を支援 ・前計画期間で総勢15名を派遣
DX	<ul style="list-style-type: none"> ・WEB完結型ローン商品の販売 ・アプリ開発、WEB口座開設などWEB取引の拡充 ・渉外職員用タブレット端末の導入 	B	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・WEB取引の拡充など、デジタル化の推進は更に必要
効率化	<ul style="list-style-type: none"> ・前計画期間における店舗統廃合20店舗 ・店舗統廃合により営業人員の創出を企図 	B	<ul style="list-style-type: none"> ・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。
経営管理	<ul style="list-style-type: none"> ・仙台銀行より役員1名をアドバイザーとして受入 ・審査体制など信用リスク管理態勢を強化 ・コロナ特例公的資金やSBIからの追加出資導入 	C	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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。

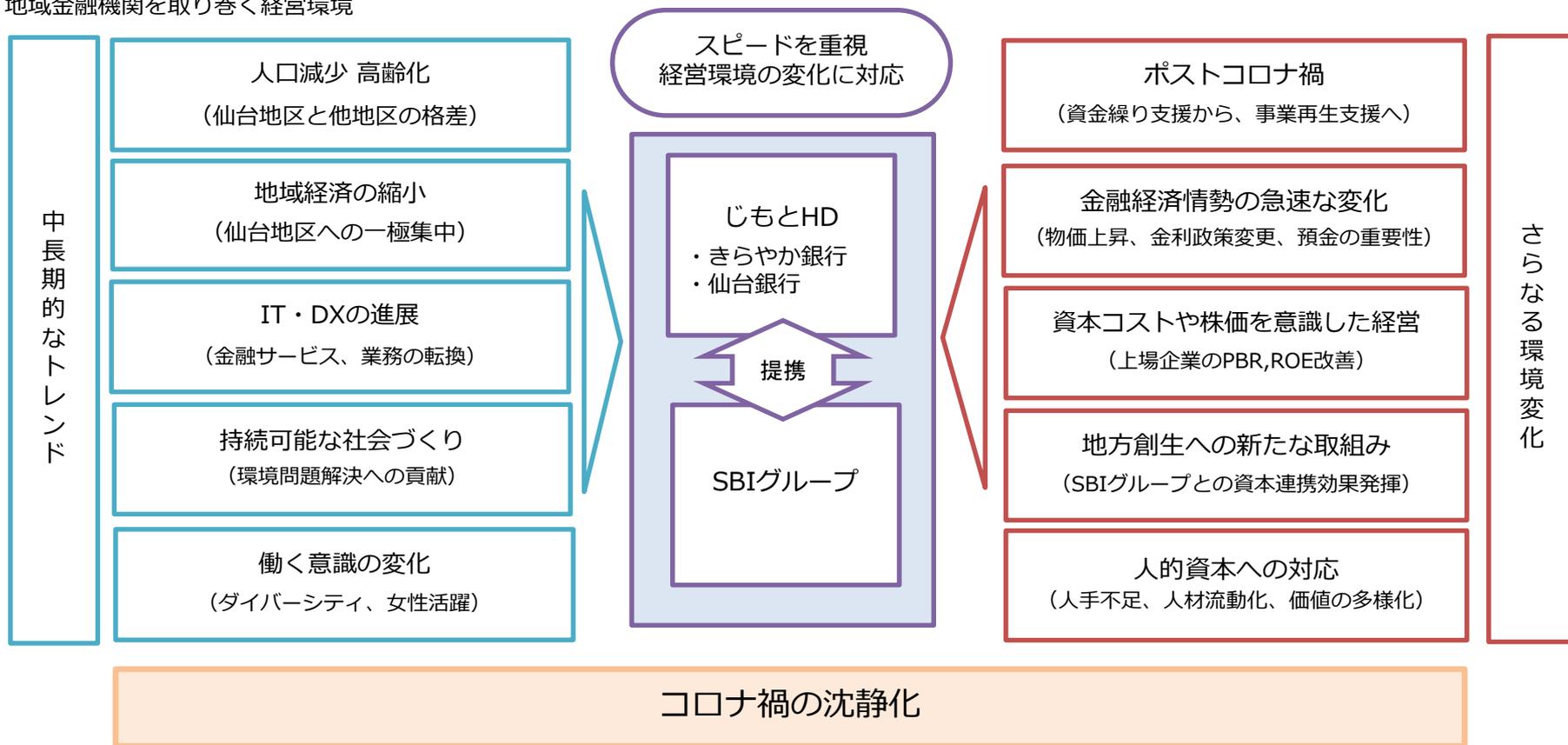
きらやか銀行（単体）	2021/3期 始期	2024/3期 計画	2024/3期 実績	計画差異	評価
当期純利益	▲48億円	22億円	▲244億円	▲266億円	C
顧客向けサービス業務利益	5億円	14億円	19億円	+5億円	A

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

地元へ信頼され、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「きらやかなの“想い”をひとつに、地元を“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

地元を“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

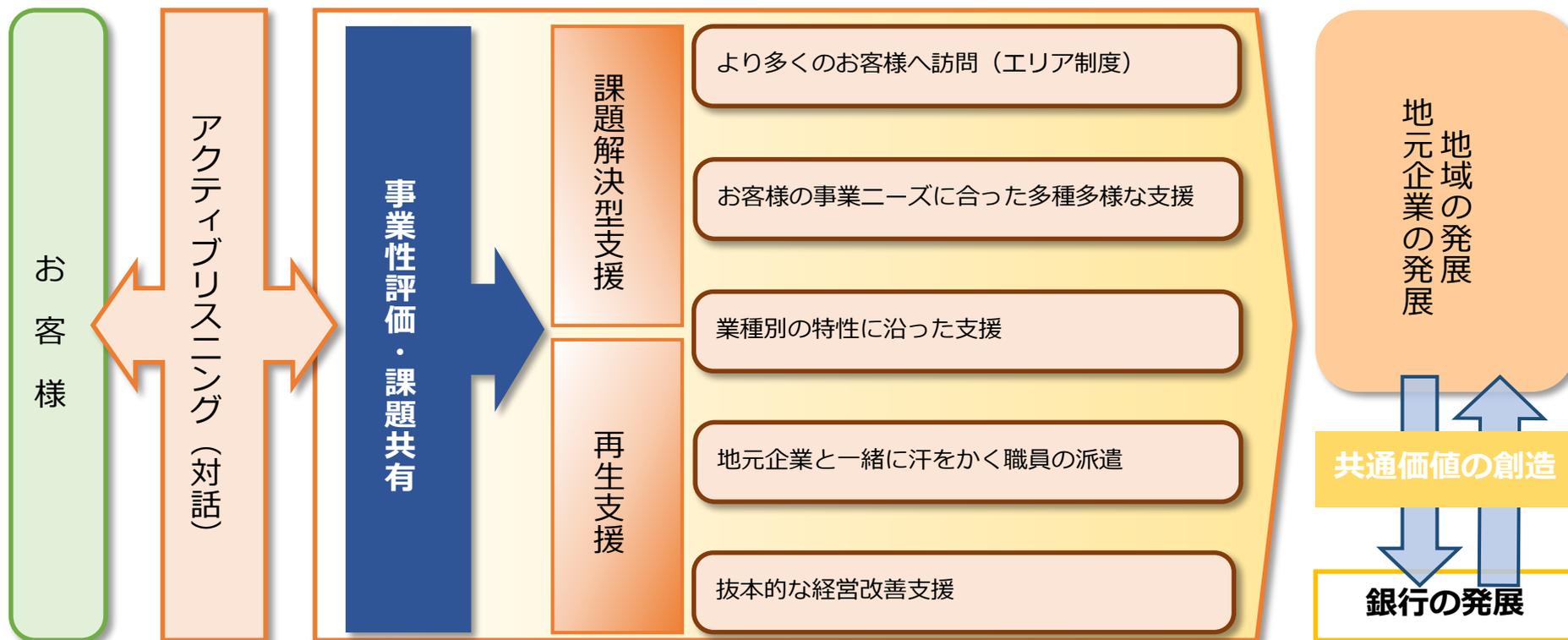
経営管理

- 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、さ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)」

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		
	(1) トライアングル戦略と収益計画	...	3
2.	経営環境と経営理念		
	(1) 想定される環境変化	...	4
	(2) 仙台銀行の経営理念・ビジョン	...	5
	(3) 仙台銀行の目指す姿	...	6
3.	基本方針と施策		
	(1) 新中期経営計画～スピード、挑戦そして進化へ～	...	7
	(2) トライアングル戦略	...	8
	(3) サステナビリティ	...	15
4.	収益計画及び経営指標		
	(1) 収益計画・経営指標	...	16
	(2) KPI	...	17

1. 前計画までの成果と課題

(1) トライアングル戦略と収益計画

- 新たな施策を実施しコア戦略は一定の成果が出ましたが、新分野・効率化はさらに踏み込んだ取組みが必要であると評価しております。
- 貸出金の増加により、顧客向けサービス業務利益は達成した一方で、有価証券利息配当金の落ち込みにより、当期利益の水準が低下しました。
- 金利のある世界に向けて、中小企業融資をさらに強化。ALMの強化により、資金利益の最大化・利益水準の向上を目指します。

戦略	主な取組み	評価	成果・課題
コア戦略の推進 中小企業向け貸出増強 【底辺】	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 中小企業向け貸出増強 ◆ コア戦略の深堀り ◆ 消費者ローンの推進 	A	<成果> <ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業融資残高は増加も、当初計画未達。 ・ 法人役務は、メニューの拡充により、計画通りの増加。 ・ 住宅ローンは、保証会社の追加などもあり、計画以上の増加。 <課題> <ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業融資の増加スピードが鈍化。
IT・FinTechの活用、 新分野への取組み 【右辺】	<ul style="list-style-type: none"> ◆ アプリ強化・デジタルコンテンツ ◆ 業務自動化・タブレット活用 ◆ データ活用 	B	<成果> <ul style="list-style-type: none"> ・ 仙台銀行アプリを更改、個人向けインターネットバンキングと連携。 ・ Web口座開設、Web諸届受付の導入。 ・ 営業担当者用タブレットを導入し、営業活動の効率化。 <課題> <ul style="list-style-type: none"> ・ 非対面取引におけるサービス品質の向上。
効率化・選択と集中 【左辺】	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 店舗戦略 ◆ 事務の効率化 ◆ 人員の適正配置 	B	<成果> <ul style="list-style-type: none"> ・ 店舗統廃合、昼休業導入、店外ATM廃止等を実施。 ・ 事務効率化は進むも、総人員数が減少する中、融資渉外300名体制は未達。 <課題> <ul style="list-style-type: none"> ・ 市場性に応じた店舗戦略・人員配置。 ・ 人材育成が急務。

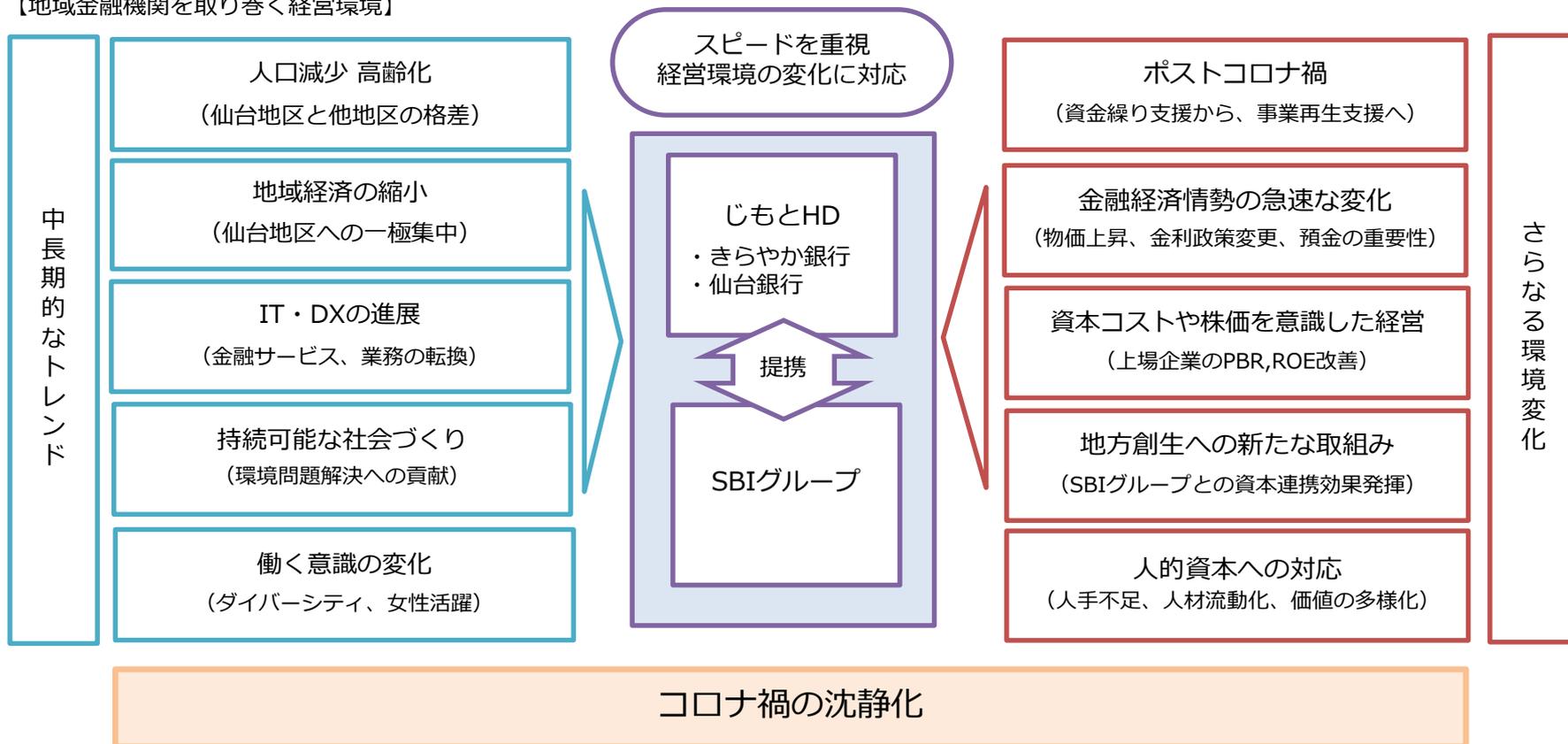
	2021/3期 始期	2024/3期 目標	2024/3期 実績	目標比	評価
当期純利益	17.1億円	23.1億円	11.6億円	-11.5億円	B
顧客向けサービス業務利益	9.8億円	14.1億円	17.1億円	+3.0億円	A

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。

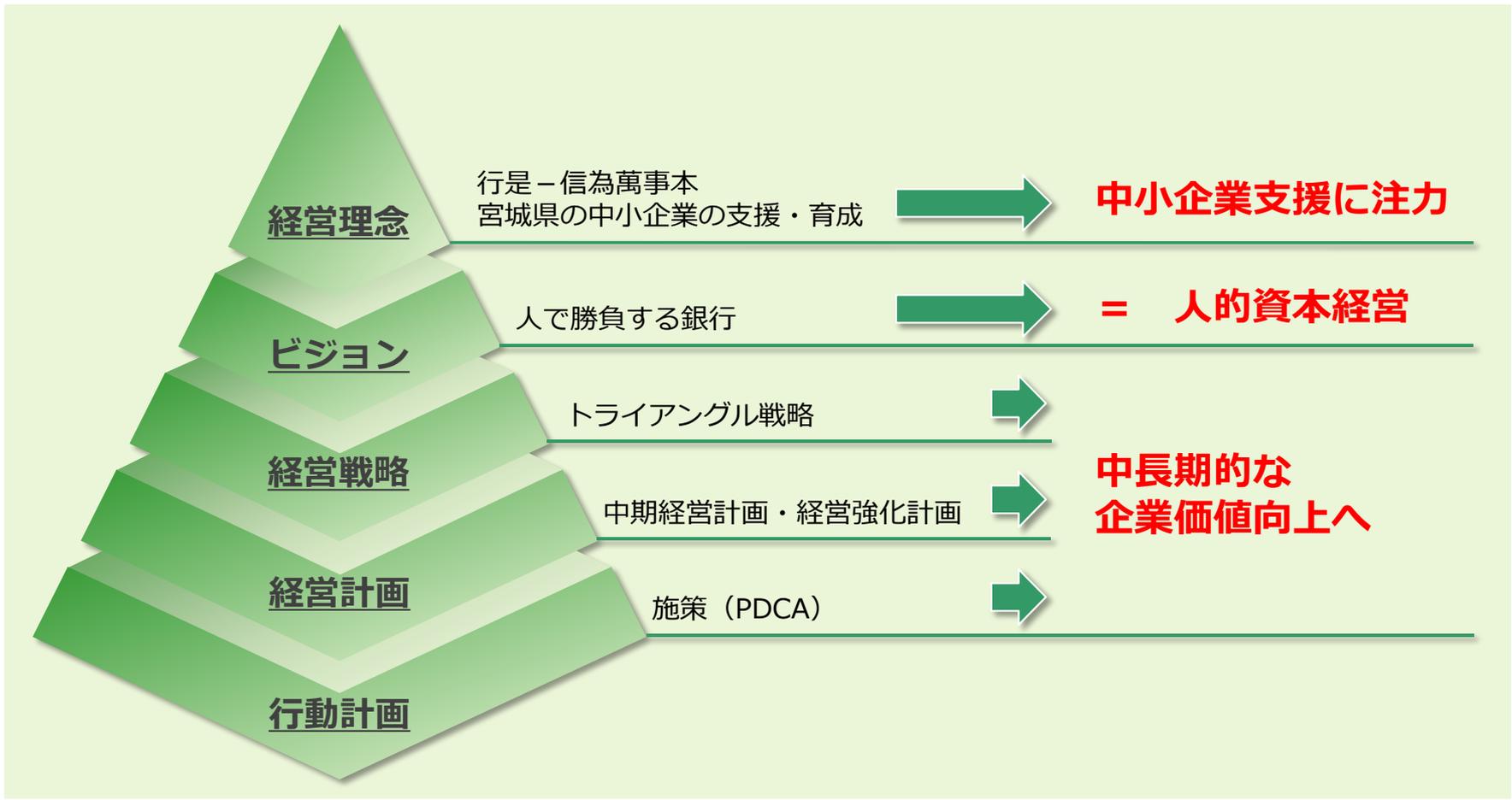
【地域金融機関を取り巻く経営環境】



2. 経営環境と経営理念

(2) 仙台銀行の経営理念・ビジョン

- 経営理念は不変とし、中小企業融資を中心とした顧客基盤拡大によってバランスシートを拡大することで、資金利益増加を目指します。
- ビジョン「人で勝負する銀行」を磨き、人材を資本として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上を目指します。
- 上記を踏まえ、実効性のある戦略・施策を策定、実行してまいります。



2. 経営環境と経営理念

(3) 仙台銀行の目指す姿

目指す姿

宮城県の発展のために、絶えず「チャレンジ」する銀行

1. 事業者の成長に貢献し、ファンを増やし続ける
スピード対応、オーダーメイド型融資、セカンドオピニオンバンク
2. 個人のお客さまに便利なサービスで、より身近な存在へ
非来店ツールの拡充、多様なライフコンサルティングの提供
3. 宮城県の地方創生に貢献する
半導体関連事業など産業の振興、まちづくり
4. 職員が楽しみながら仕事に取り組み、自己実現と成長を後押しする
人で勝負する銀行（人的資本経営）

※セカンドオピニオンバンク

・・・セカンドオピニオンとして伴走型の金融支援、経営支援を行う取組み

3. 基本方針と施策

(1) 新中期経営計画 ～スピード、挑戦そして進化へ～

- 金融経済情勢が大きく変わりつつある中、前中期経営計画で掲げた「人で勝負する銀行～Speed & Challenge～」をさらに進化させ、環境・顧客ニーズに合わせて仙台銀行も進化してまいります。

スピード、挑戦そして進化へ

スピード

1. 意思決定の迅速化
2. 目標達成の推進加速
3. 融資営業力強化とスピード回答

1. 中小企業向け取引増強
2. DXの実現
3. 効率化・選択と集中による営業力強化

挑戦

仙台銀行の「進化」へ

3. 基本方針と施策

(2) トライアングル戦略 全体像

- 前中期経営計画までのトライアングル戦略をブラッシュアップし、経営基盤強化に向け、ガバナンスとリスク管理を強化してまいります。

効率化・選択と集中

- 営業戦略（市場性に応じた経営資源の配分）
- 人事戦略（人材育成・適正な人員配置）
- 店舗戦略（営業体制の整備）

DXの推進・新分野への取組み

- 顧客利便性向上（非対面取引拡充・デジタル化）
- 次期勘定系システム対応
- データの有効活用

中小企業向け取引増強

- 中小企業向け貸出と預金の推進、多様なサービスの提供
- 住宅ローン・その他ローン・個人預金の取り扱い強化
- 半導体工場進出への対応

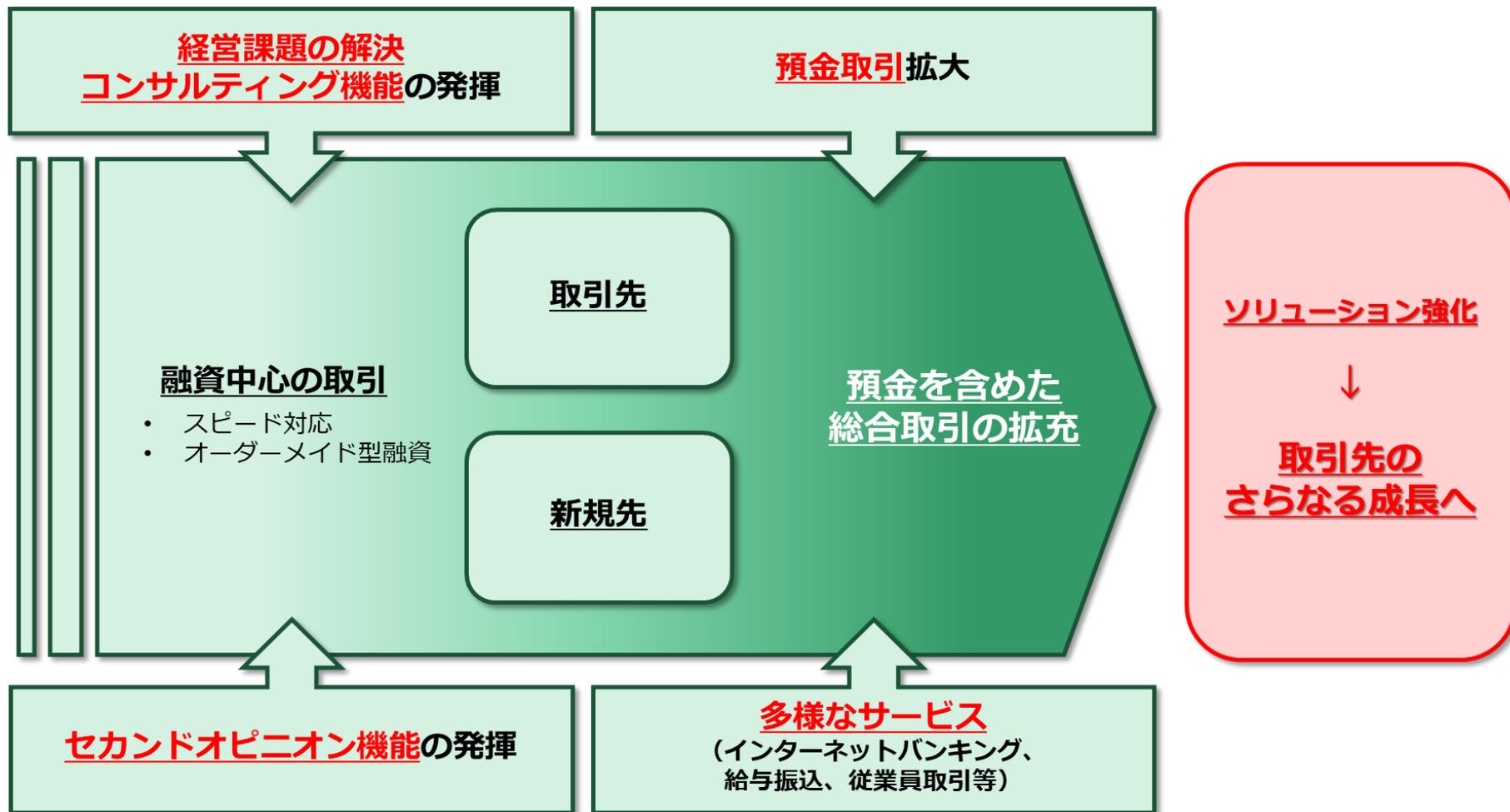
ガバナンス・リスク管理

- 有価証券ポートフォリオの改善
- ALMの対応強化による資金利益の最大化

3. 基本方針と施策

(2) トライアングル戦略①-1 中小企業向け取引増強 ～中小企業向け貸出と預金の推進、多様なサービスの提供～

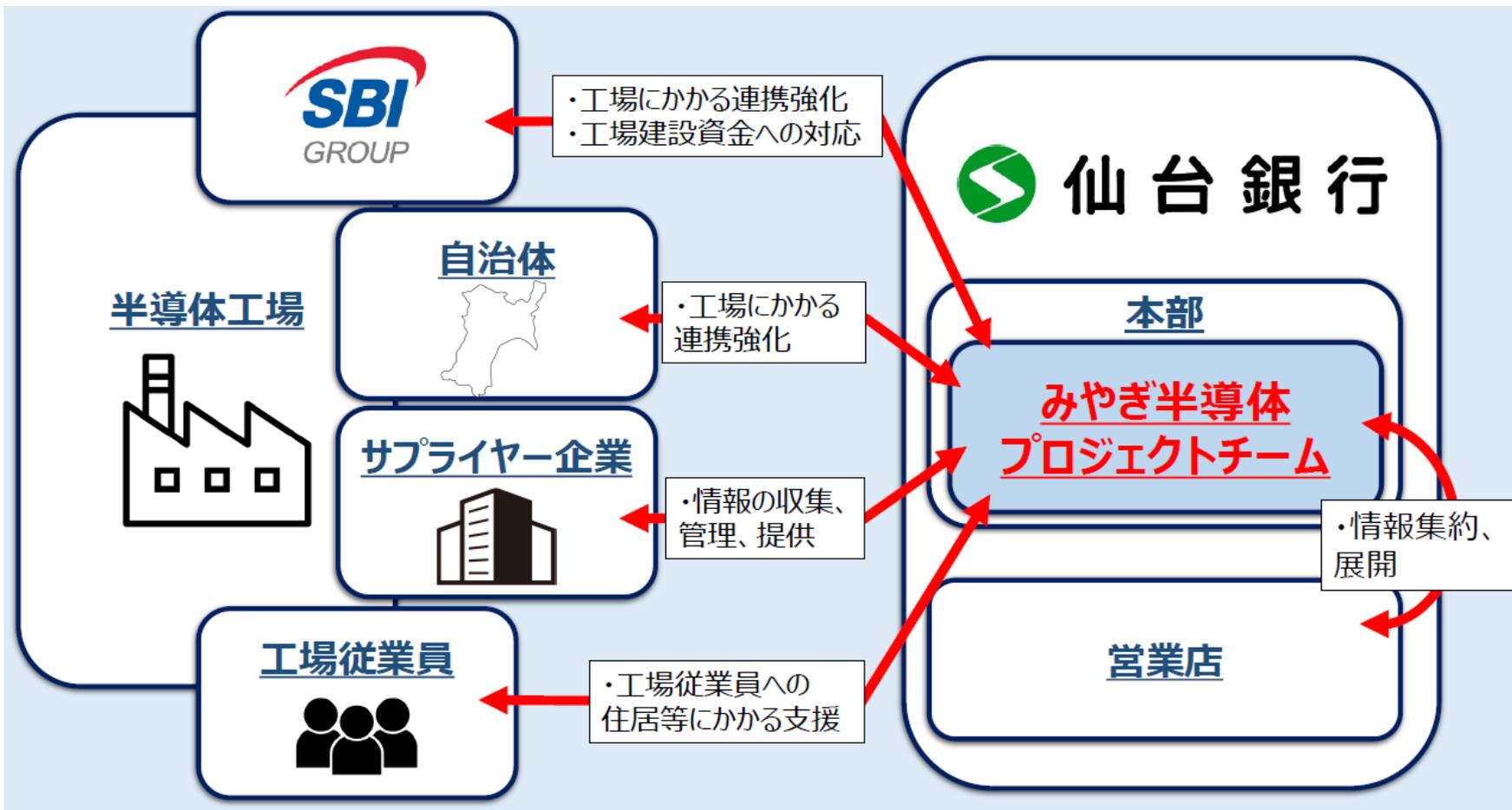
- 市場環境を勘案し、仙台圏へ経営資源を重点配分し、適正な渉外人員配置を図ります。
- 従来のコア戦略を見直し、経営支援・預金取引等の総合取引によるソリューションを強化し、取引先の成長につなげます。



3. 基本方針と施策

(2) トライアングル戦略①-2 中小企業向け取引増強 ～半導体工場進出への対応～

- ・ 大衡村への半導体工場建設に伴う各種対応を推進してまいります。
- ・ プロジェクトチームを中心として、本部・営業店が一体となって地方創生につなげてまいります。



3. 基本方針と施策

(2) トライアングル戦略② DXの推進・新分野への取組み ～DX戦略～

- DX推進を通じて、顧客利便性向上や効率化などの施策を実施します。
- 勘定系システム更改を見据えて策定、SBIグループと連携して対応してまいります。

顧客利便性 向上

- **サービス機会拡大**－インターネットバンキング/銀行アプリ/Web取引など個人向け非対面取引を拡充。
- **サービス品質向上**－外部FinTechの活用等により、法人向けコンサルティング型サービスによるデジタル化支援を展開。サービス充実にに向けた生成AIの活用検討。

デジタルチャネル
取引割合
→20%

業務効率化

- **次期勘定系システム**－次期勘定系システムのオープン化・クラウド化を検討。事務コストを極小化しつつ業務拡張性をスピーディに実現することで、サービスレベルを高める。
- **周辺システム・インフラ基盤最適化**－周辺サブシステムを次期勘定系システムの将来像へ整合する柔軟性を持つシステムへ。また、サーバ等基盤を最適化し、データ利活用環境の整備により業務省力化・効率化を図る。

次期勘定系システム
更改方針決定
→2025年度中

サイバー セキュリティ 強化

- **安全性と利便性の両立**－安全性・安定性を確保しながらも、利便性・生産性を損なわない環境や仕組みを構築し活用。
- **ゼロトラストセキュリティの拡張・推進**－外訪先やテレワークなど行外での業務遂行等の増加を前提とし、行内外を区別しないゼロトラストセキュリティを拡張・推進する。
- **サイバーリテラシーの向上**－役職員のサイバーセキュリティ意識の醸成・向上に向けた活動を継続的に実施。

CSSA※項目対応率
→80%

DX推進 体制強化

- **人材育成**－企画・開発・運用・管理の各部門間での人材連携、外部機関への出向を通じ、DX推進を担う人材を育成。
- **体制強化**－戦略的人員配置による長期的なスペシャリストの育成とともに、次期勘定系システムを見据えた開発体制構築に向けた人員強化を図る。

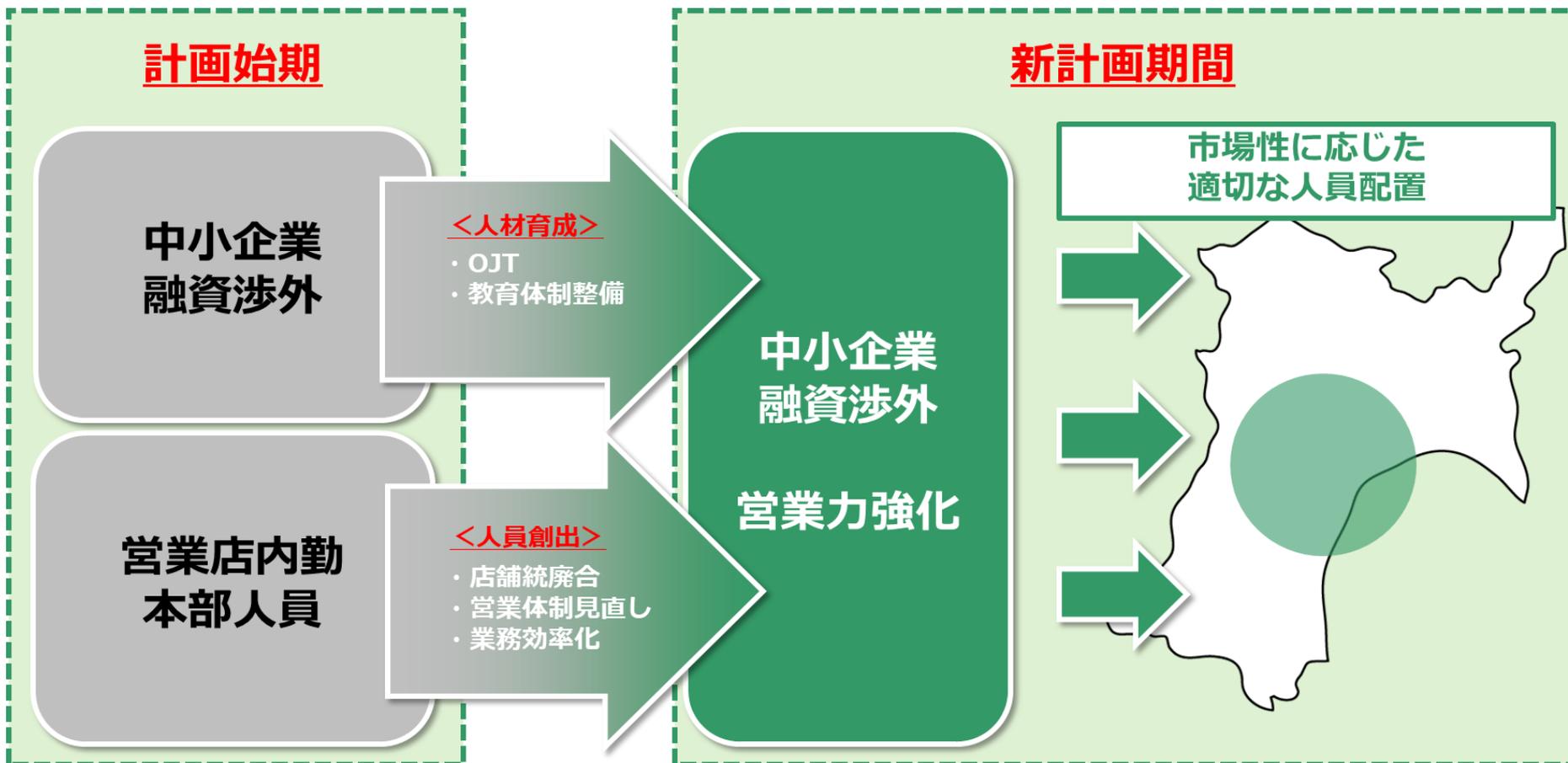
次期勘定系対応
DX人材
→+15名

※CSSA…サイバーセキュリティセルフアセスメント

3. 基本方針と施策

(2) トライアングル戦略③-1 効率化・選択と集中 ～中小企業融資～

- ・ 総人員数は減少計画から維持計画へ転換、融資渉外の人員増加より人材育成に重きを置き、営業力を強化します。
- ・ 店舗統廃合、営業体制見直し、業務効率化、フルタイムパートナーの採用等により人員創出、市場性に応じた適切な人員配置を実施します。
- ・ 人材育成のため、法人推進室を増員、営業店では現場のOJTや教育体制を整備し、早期の育成へつなげてまいります。



3. 基本方針と施策

(2) トライアングル戦略③-2 効率化・選択と集中 ～預かり資産～

- 投資信託はSBIグループが提供する商品・サービスを案内するとともに、事務効率化により、営業店の時間を創出します。
- 本部FA中心→営業店中心の営業体制へシフトし、コンサルティング営業能力を強化、SBIコンサルティングプラザとの連携も強化します。
- 真にお客さま本位の営業体制を構築してまいります。

ライフステージに応じた最適提案



3. 基本方針と施策

(2) トライアングル戦略 ガバナンス・リスク管理

- 定期的かつ必要に応じた適正なリスク管理を行います。
- リスク、収益、資本を勘案したアセットアロケーションにより、収益力及び健全性の向上を図ります。

有価証券運用

- 評価損回復を最優先とし、評価損の縮小→許容できるリスクの拡大→投資先・投資額の見直しへ
- SBIポートの縮小、自主運用の強化により、適正なリスク管理のもと、収益の最大化を図る

⇒ポートフォリオ改善を図り、収益の最大化を狙う

ALM

- 銀行全体の資産負債管理により、流動性の維持・向上、貸出金増加分の預金増加を目指す
- 国内金利上昇を踏まえた対応により、資金利益最大化を目指す
- ALM委員会を設置し、行内で情報共有、協議を行う体制を整備する

⇒行内の資産負債管理体制を強化、収益力及び健全性の向上を図る

自己資本比率

- プロジェクトチームによる、バーゼルⅢへの対応（2025年3月まで）
- 自己資本充実度の向上を図る

⇒適切なアセットアロケーションにより自己資本充実度の向上を図る

3. 基本方針と施策

(3) サステナビリティ

・ 人的資本 ～ 人で勝負する銀行 ～

人材育成

- ・ **指針の策定** – ジョブローテーションを通じた人材育成やキャリアマップの策定
- ・ **融資渉外の能力強化** – OJTを行うための体制、仕組み、動機付けの整備 + 研修や資格、通信教育の充実化
- ・ **専門人材の育成** – システム人材の育成、次期勘定系システム担当者の確保/有価証券運用にかかる人材の育成

人材育成による
トップラインの
強化

社内環境整備

- ・ **役割に見合った処遇** – 初任給の引き上げ、ベースアップ、手当の見直しなど
- ・ **新たな働き方** – テレワークの導入などの検討
- ・ **育児・介護との両立** – 休業者の周りをフォローする仕組みを導入し、より休暇を取得しやすい環境づくり

女性管理職比率
→15%から
さらに引き上げ

・ カーボンニュートラル

自社の取組み・取引先支援

- ・ **排出量削減、情報開示 (スコープ1,2)** – 目標の設定、開示の検討
- ・ **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の検討
- ・ **脱炭素支援** – 排出量の測定、削減プランの提案、SDG s 取組支援サービスとの関連

削減目標の策定
及びその達成

・ サステナブルファイナンス

取引先支援・社会的要請

- ・ **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への積極的な取組み
- ・ **ファイナンス** – 脱炭素に係る専用融資商品の推進

サステナブル
ファイナンス
取組金額
→年間50億円

4. 収益計画及び経営指標

(1) 収益計画・経営指標

仙台銀行（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
損益 項目	コア業務純益	19.5億円	17.4億円	22.0億円	27.1億円	+7.6億円
	経常利益	16.9億円	13.1億円	16.0億円	19.1億円	+2.2億円
	親会社株主に帰属する当期純利益	11.6億円	8.5億円	11.0億円	13.0億円	+1.4億円
BS 項目	貸出金平残	9,166億円	9,482億円	9,873億円	1兆238億円	+1,072億円
	預金平残（譲渡性預金含む）	1兆2,317億円	1兆2,440億円	1兆2,540億円	1兆2,661億円	+344億円
経営 指標	自己資本比率	7.7%	7.6%	7.5%	7.4%	-0.3 p
	コアOHR	83.94%	85.71%	82.58%	79.31%	-4.63 p
	ROE	2.13%	1.58%	2.02%	2.33%	+0.20 p
	顧客向けサービス業務利益	17.1億円	17.1億円	21.2億円	26.5億円	+9.4億円

※顧客向けサービス業務利益 = 貸出金残高 × 預貸金利回差 + 役務取引等利益 - 営業経費

4. 収益計画及び経営指標

(2) KPI

収益関連	2024/3期 始期	2025/3期 計画	2026/3期 計画	2027/3期 計画	始期比
事業債務者数（中小企業）	9,266先	9,566先	9,866先	10,266先	+1,000先
中小企業融資残高	4,924億円	5,042億円	5,192億円	5,342億円	+417億円
法人預金残高	2,755億円	2,850億円	3,000億円	3,150億円	+394億円
個人預金残高	7,487億円	7,600億円	7,750億円	7,900億円	+413億円
デジタルチャネル取引割合	10.0%	13.2%	16.4%	20.0%	+10.0 P
サステナブルファイナンス	140億円	50億円	50億円	50億円	-
女性管理職比率	16.1%	15%超	15%超	15%超	-

