

Ⅱ. 中期経営計画の施策



外部環境

国内

経済・市場

- 少子高齢化・人口減少の進展
- 後継者不在による廃業の増加、産業の衰退
- 大都市圏への人口流出に伴う労働力の不足

金融

- 預金・貸出金ボリュームの減少
- 低金利環境の長期化
- 異業種、FinTech企業の台頭による収益機会の減少
- 経営統合、店舗・人員のリストラの進展
- 銀行業績の悪化による人材確保難の深刻化

宮城県

経済・市場

- 震災復興の進展による地域経済・社会の発展
- ものづくり産業の集積等による産業構造の変化
- 都市機能の拡充（東北地方における仙台圏一極集中の加速化）

金融

- 東北地銀等による競争の激化

ビジネスモデル

お客様のニーズ・課題を把握し、最適なソリューションを提供する「コンサルティング」により、お客様の満足度および当行に対する信頼度をより一層高めてまいります。また、これらの取組みを通じて、収益力の向上ならびに従業員の満足度の向上を実現してまいります。

中期経営計画

「For The Customer & For The Future」

～ベスト・コンサルティングバンク・プロジェクト～

3年間【2018年4月1日～2021年3月31日】

| | | | |
|-------|------------------------------|-------|---------------------------------|
| 重点戦略1 | 成長戦略 ～収益力の強化～ | 重点戦略2 | 地域経済活性化戦略 ～地域価値の向上～ |
| 重点戦略3 | 生産性向上戦略 ～経営資源の効果的・効率的な配分～ | 重点戦略4 | ガバナンス戦略 ～持続的な成長に向けたガバナンスの強化～ |

七十七の競争優位性

地域での高いシェア

取引先との信頼関係

震災復興支援の実績

七十七の経営資源

豊富な人材

情報ネットワーク

グループ総合力

地域社会・お客様の成長・発展

目指す銀行像

お客様のニーズに最適なソリューションでお応えする「ベスト・コンサルティングバンク」

外部環境に左右されにくい強固な経営基盤の確立

- ステークホルダーそれぞれの満足度向上
- 収益基盤の強化を通じた持続的な成長
- コンсалティング営業を通じた地域社会・お客様への貢献

重点戦略1 成長戦略 ～収益力の強化～

「高コスト・低収益体質」が最大の課題であると認識のうえ、グループ一体となったコンサルティング営業により、当行に対するお客さまの満足度の向上と収益向上を実現する。

また、お客さまとの接点の拡充に向けて、チャンネル戦略を強化する。

- (1) コンサルティング力の強化に向けた体制整備
 - ・ 営業店支援体制の強化に向けた本部組織の見直し
 - ・ 本部渉外担当者による地域サポートチームの構成
 - ・ コンサルティング能力向上に向けた人材育成
- (2) グループ一体となったコンサルティング営業力の強化
 - ・ **法人営業力の強化**
 - ・ **貸出資産のリバランスへの継続的な取り組み**
 - ・ 事業性評価への取り組みを通じた法人営業の強化
 - ・ **法人関連手数料を中心とした非金利収入の増強**
 - ・ **海外ビジネス支援の強化**
 - ・ 情報活用による案件の掘り起こし
 - ・ **個人営業力の強化**
 - ・ **消費者ローンの推進強化**
 - ・ **預り資産販売力の強化**
 - ・ マス顧客・若年層・資産形成層の取引囲い込みによる預り資産・消費者ローンの増強
- (3) **IT・FinTechを活用したチャンネル戦略の強化**
 - ・ MEJAR参加行との連携強化
- (4) 有価証券運用の高度化

重点戦略2 地域経済活性化戦略 ～地域価値の向上～

- (1) 震災復興支援への継続的な取り組み
- (2) **地方創生への貢献**
- (3) 地公体とのリレーション強化
- (4) 事業再生支援および経営改善支援の強化

**重点戦略3 生産性向上戦略
～経営資源の効果的・効率的な配分～**

- (1) **営業施策を踏まえた効果的な投資**
- (2) **業務改革への継続的な取り組み**
- (3) 働き方改革の推進
- (4) 人材の適正配置および戦略的な活用

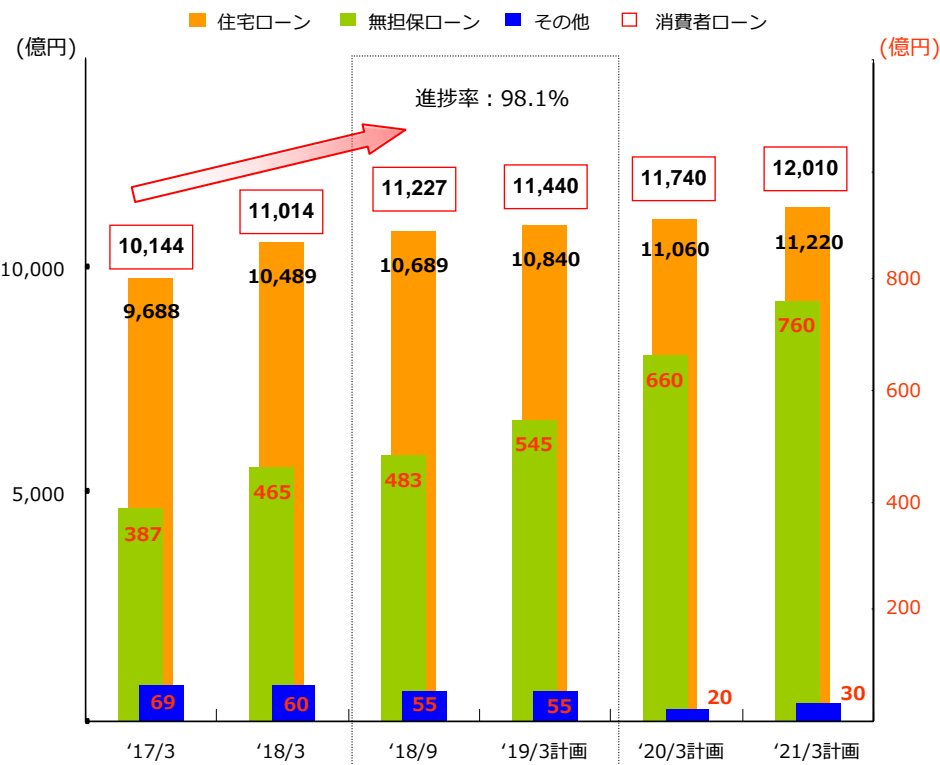
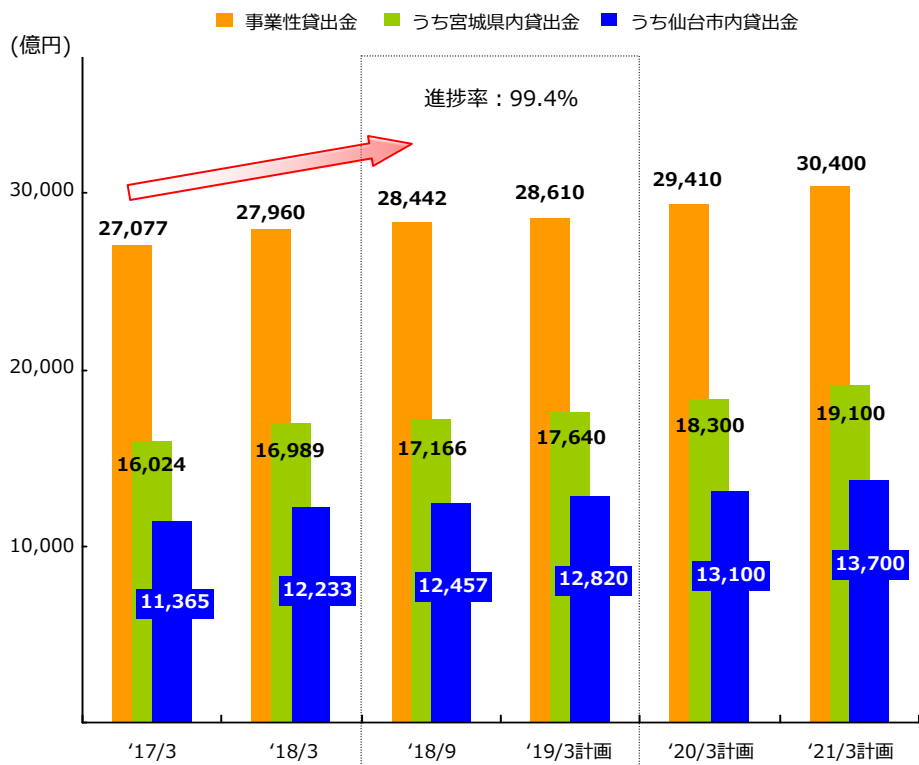
**重点戦略4 ガバナンス戦略
～持続的な成長に向けたガバナンスの強化～**

- (1) ガバナンスの充実・強化
 - ・ **「ESG」にかかる課題への積極的な対応**
- (2) ブランド戦略の確立
- (3) **株主価値の向上**

貸出資産のリバランスへの継続的な取組み・消費者ローンの推進強化

● 事業性貸出金残高（末残）

● 消費者ローン残高（末残）



○ 貸出先・地域のリバランス

- ・ 東名阪から地元（東北全域）へのシフト
- ・ 東北全域での資金需要の掘り起こし
- ・ 事業性評価による、積極的なリスクテイクの実践
（事業性評価先数の推移）

| 2017年3月末 | 2018年3月末 | 2018年9月末 |
|----------|----------|----------|
| 1,776先 | 3,255先 | 4,168先 |

○ 住宅ローン

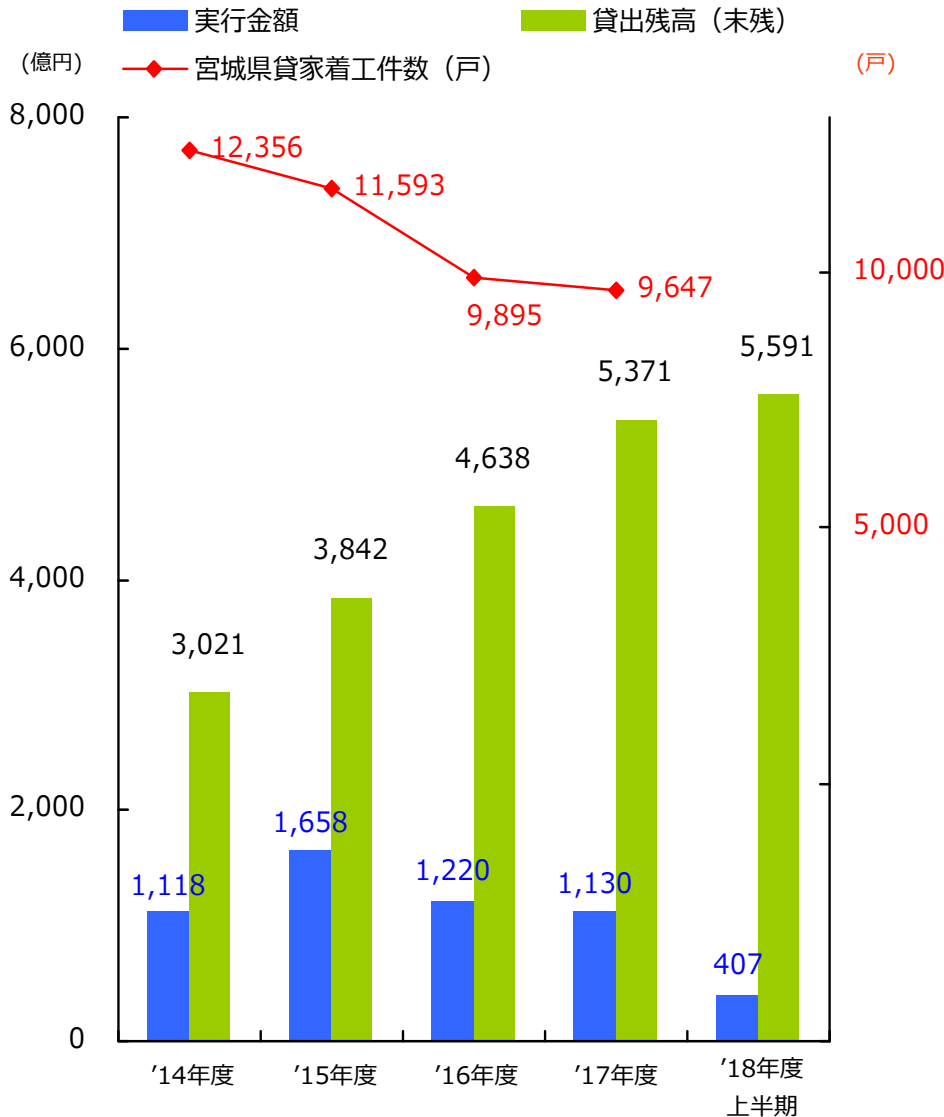
- ・ 住宅業者等とのリレーション強化による案件の発掘
- ・ 保証料率の細分化によるローン案件の取込
（集中審査システムの導入）

○ 無担保ローン

- ・ ビッグデータ分析を活用した案件の発掘
- ・ 住宅ローンとのクロスセルによるローン案件の取込

アパートローンへの取組状況

● アパートローン実行金額・貸出残高（未残）



○ 宮城県の不動産マーケット概況

・ 震災復興を背景とした実需に基づく貸家着工

<宮城県貸家着工件数>

| 2009年度 | 2010年度 | 2011年度 | 2012年度 | 2013年度 |
|---------|---------|--------|--------|-----------|
| 4,592戸 | 4,574戸 | 3,965戸 | 7,527戸 | 12,516戸 |
| 2014年度 | 2015年度 | 2016年度 | 2017年度 | 2018年度上半期 |
| 12,356戸 | 11,593戸 | 9,895戸 | 9,647戸 | 4,551戸 |

(出所：宮城県)

・ 不動産取引の活況を背景とした地価動向

基準地価は商業地・住宅地ともに6年連続のプラス
 商業地：前年比+4.7% 住宅地：前年比+0.9%

○ アパートローンへの対応状況

・ 適切な入口審査の実施

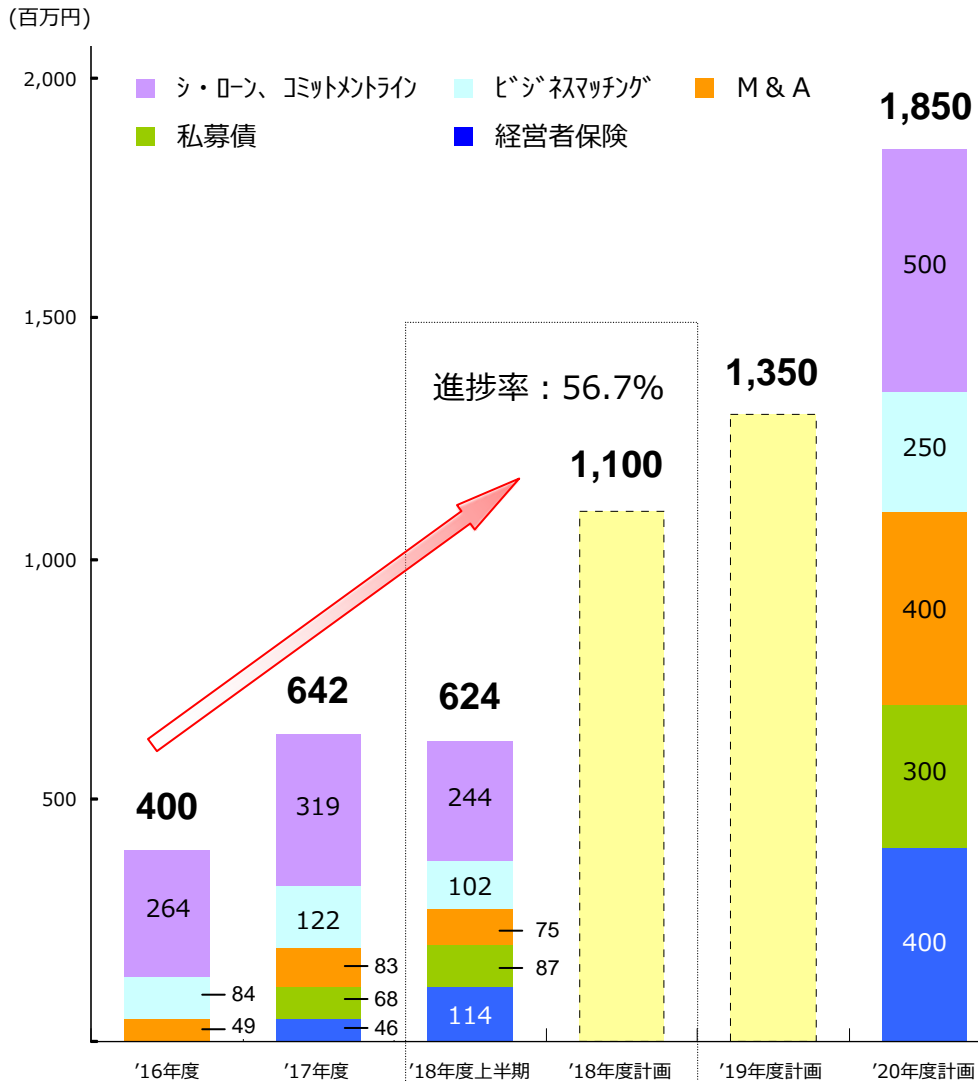
投資目的および収支算定の妥当性の検証
 (資産背景、投資経験、立地条件、自己資金等)
 ストレスを設定した個別案件毎の適切な審査
 (家賃変動率の下落、入居率の低下、貸出金利の上昇等)

・ リスク管理強化に向けた取組み

稼働状況等にかかる中間管理の徹底
 中間管理結果の集約・データ化によるリスク管理の強化

非金利収入の増強

● 法人関連手数料



○ 営業推進部門の体制強化

- ・2018年4月、営業推進部門の体制強化を目的に組織改正を実施し、営業人員を約40名から約60名に拡大
- ・コンサルティング力の更なる強化に向け、2020年までに営業人員を80名程度まで拡大予定

○ 本部・営業店の連携強化

- ・2018年4月、本部と営業店の連携強化を目的に本部の渉外担当者により「地域サポートチーム」を編成し、宮城県内営業店を6エリアに区分のうえ担当者を配置

シ・ローン、コミットメントライン

- ・太陽光発電関連の大型プロジェクトファイナンスやコーポレート向けシ・ローン案件のアレンジ手数料等を積上げ

ビジネスマッチング

- ・提携先の拡充（2018/9末提携先：99先）
- ・建設、コンサルティング業者の紹介を中心に実績を積上げ

M & A

- ・専担者の増員、外部専門家との連携により案件を積上げ（2018/上実績：M & Aアドバイザー契約締結13先）

私募債

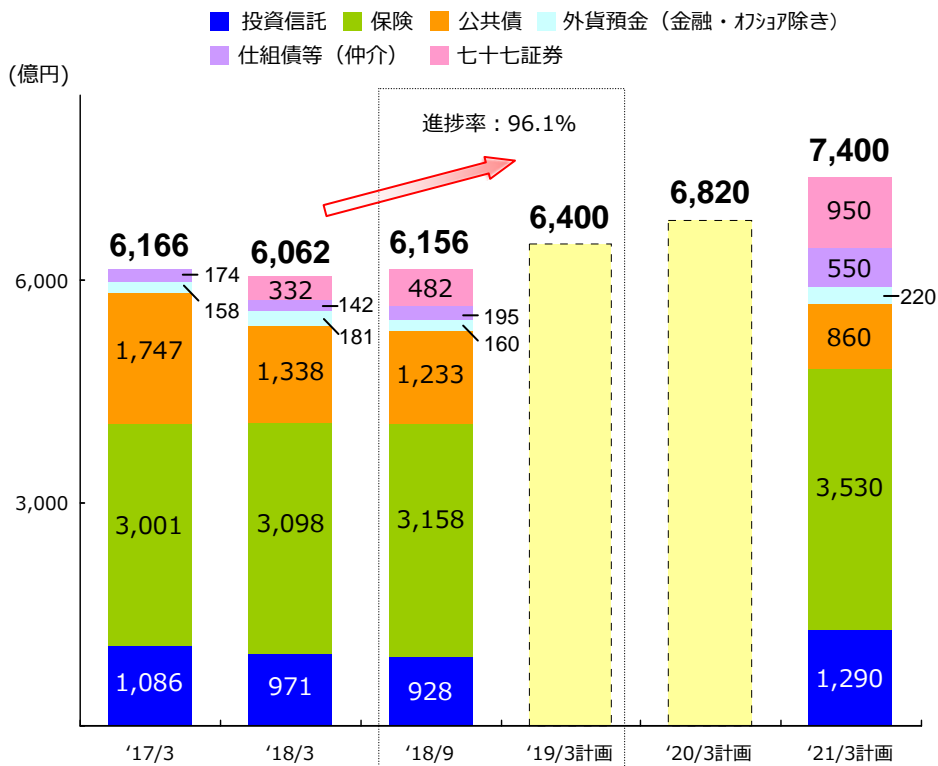
- ・最低発行金額や適債基準見直しにより推進対象先を拡大
- ・寄付型私募債の積極的推進（2018/上実績：63件）

経営者保険

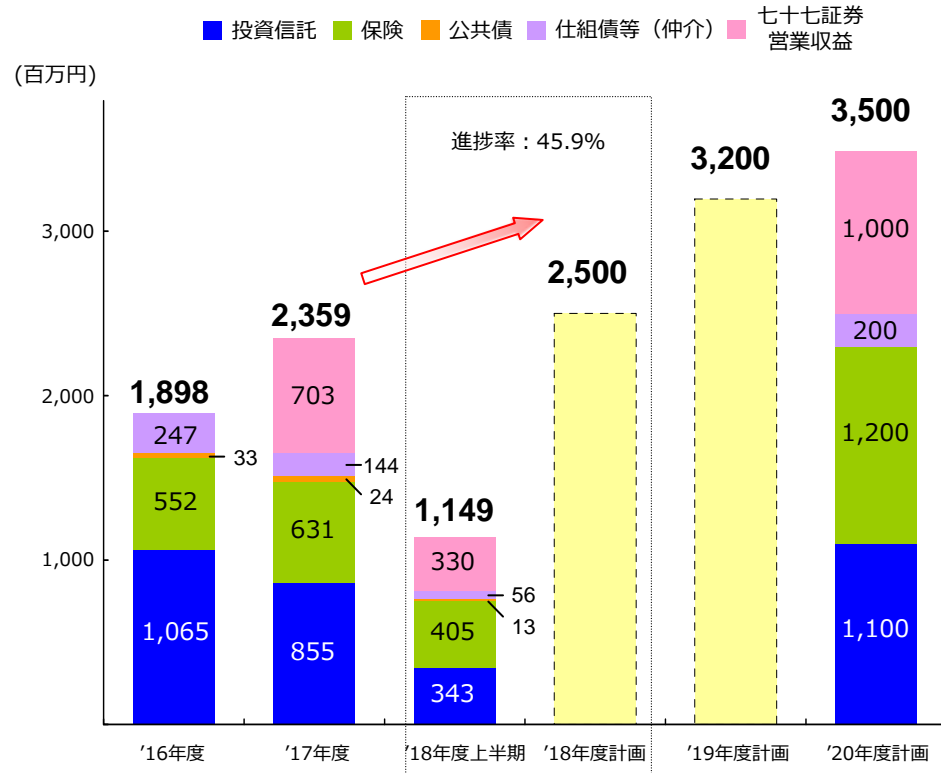
- ・事業承継ニーズの捕捉、専担者の増員により実績を積上げ

預り資産販売力の強化

● グループ預り資産残高（末残）

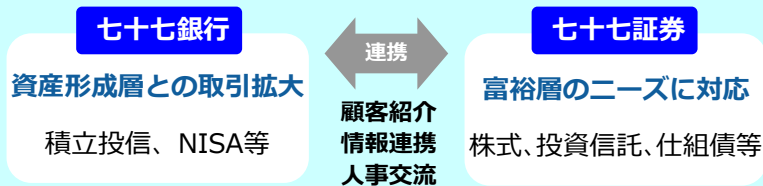


● 預り資産関連手数料



○ 銀証連携

・ 銀証連携を通じてグループ一体で預り資産販売を強化



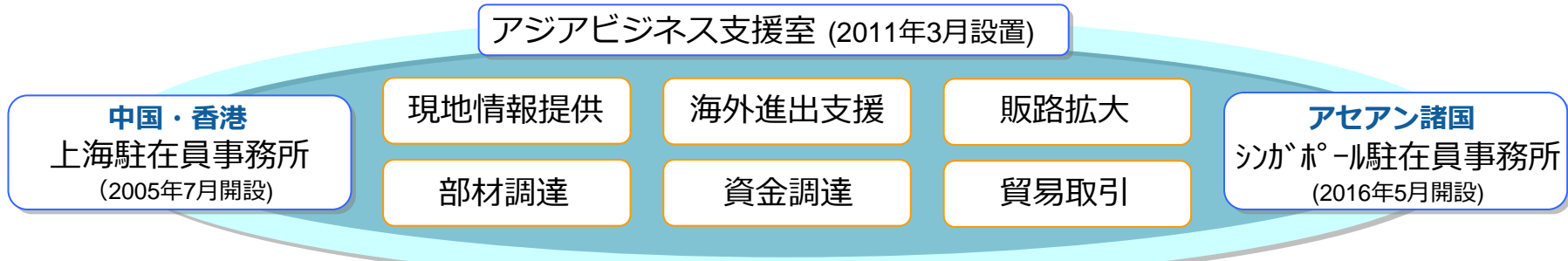
○ 預り資産販売体制の強化

- ・ ビッグデータ分析を活用した案件の発掘
- ・ インターネット保険の取扱開始（10月）
- ・ 民事信託契約に基づく預金口座の取扱開始（10月）

○ 資産形成層への取組み

- ・ 積立性預り資産契約増加件数 **7,177件**（年度目標11,000件）

海外ビジネス支援の強化



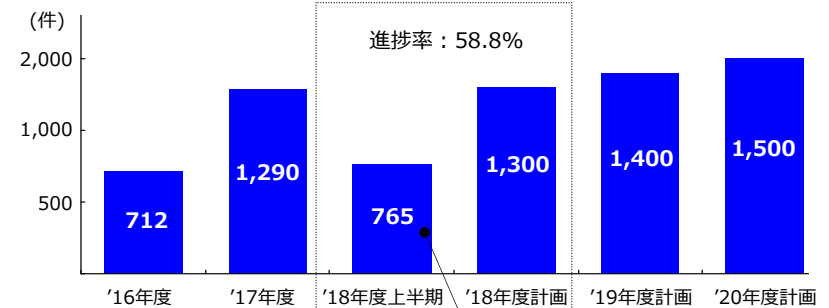
<当行の海外ネットワーク>



海外派遣行員：14名 海外提携金融機関：11機関 その他国内外提携機関：18機関

● 海外ビジネス支援件数

中計目標：3年間累計 4,200件



海外進出支援 28件、販路拡大・調達支援 127件、情報提供等 610件

○ 海外ビジネス支援の主な取組み

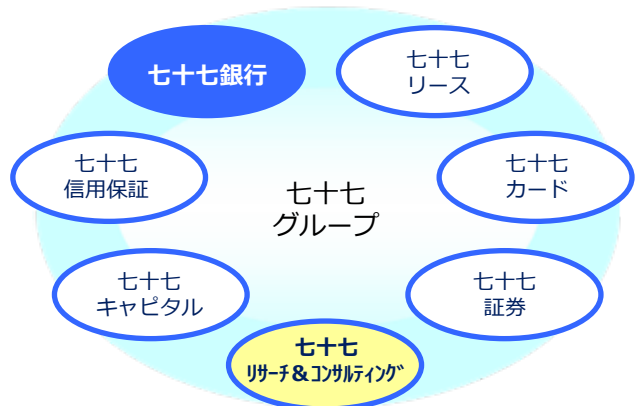
- ・外国人技能実習生関連機関の活用提案 (26件)
- ・越境EC機能を提供する事業者の活用提案 (25件)
- ・タイ・中国で商談会を開催 (約300件の商談機会を提供)
- ・ベトナムへの行員派遣開始 (4月)
- ・仙台商工会議所と海外ビジネス支援に関する協力協定を締結 (10月)

グループ総合力の強化

グループ一体となった
総合金融サービスの提供

取引先
(個人・法人・地公体)

お客さま満足度・グループ収益力の向上



〈これまでの取組み〉

2016年7月 七十七証券(株)設立 (2017年4月営業開始)

- ・多様化する資産運用ニーズをグループ一体となって取り込み、お客さまの資産形成をサポート

2016年7月 七十七キャピタル(株)設立

- ・様々なライフステージにある企業に対し、成長マネーを供給

2016年11月 100%子会社化

- ・連結利益の底上げ、機動的な配当による効果的な還元
- ・経営の迅速化・効率化・ガバナンス強化

2018年3月 事務系子会社2社解散

2018年9月 システム系子会社1社解散

○ 七十七リサーチ&コンサルティング(株)の設立 (2018年7月)

- ・地域経済や産業動向等に関する専門性の高い調査研究の実施
- ・取引先の課題解決に向けた実効性のあるコンサルティングサービスの提供

| | |
|------------|--|
| 会員組織運営 | 有料の会員組織を組成し、会員に対し地域経済や企業経営に関する情報および社員教育サービスを提供 |
| 調査研究業務 | 地方公共団体等が公表する入札情報に基づき受託調査を行うほか、地域経済や産業動向等に関する自主研究を実施し、情報を発信 |
| コンサルティング業務 | 取引先企業等が抱える経営課題に対し、分析や診断に基づく助言および計画策定に加え、実行支援を実施 |

取引先企業
・地公体等

- 多様なニーズ
- ・事業承継
 - ・M & A
 - ・事業戦略立案
 - ・組織・人事
 - ・マーケティング
 - ・財務アドバイス等

ニーズの捕捉・
掘り起こし
→
情報収集

営業店

ニーズ・情報
のトスアップ

本部

事業性評価ミーティング
営業統轄部・コンサルティング営業部・
地域開発部・審査部・市場国際部

コンサルティング営業部
本部渉外(地域別・チーム)

地域開発部
地方創生推進デスク

↑ 受託調査・コンサルティング
サービスの提供

↓ 情報共有・案件検討

七十七リサーチ&コンサルティング

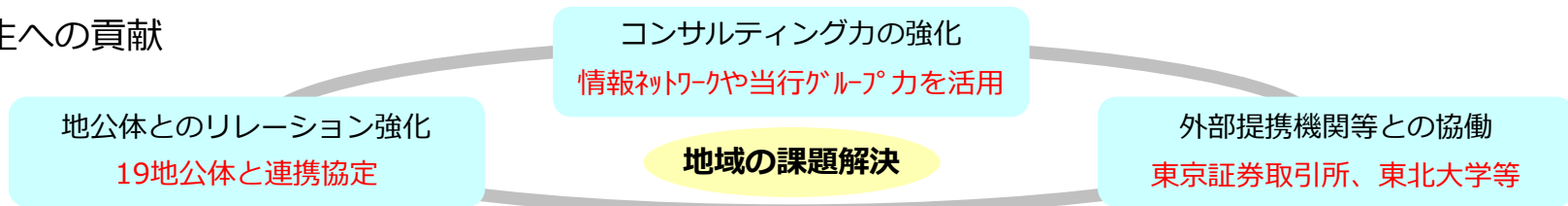
↑ ↓ 協業(業務提携・業務委託等)

(協力企業)

(株)野村総合研究所、(株)三菱総合研究所、(株)アタックス・ビジネス・コンサルティング
(株)エスネットワークス、税理士法人山田&パートナーズ、山田コンサルティンググループ(株) 等

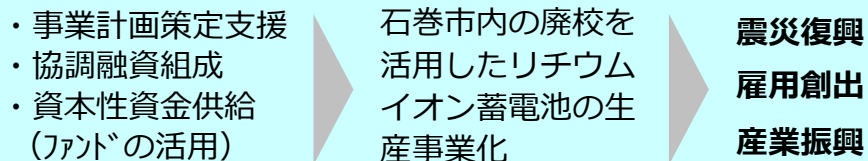


地方創生への貢献



創業・新規事業支援

- ・七十七キャピタルとの連携によるファンドの活用
 - 第1号ファンド「77ニュービジネスファンド」
 - ファンド総額：10億円（2016年8月組成）
 - 投資実績：16件/451百万円（2018年9月末現在）
- ・被災地における新規事業支援（「株式会社I・D・F」）



まちづくり事業の促進

- ・包括連携協定締結による地公体との連携強化
 - ・亘理町、登米市、大崎市と締結（連携先は19地公体へ拡大）
- ・地域開発プロジェクトへの参画
 - ・東北放射光施設整備
 - ・宮城県上工下水一体官民連携運営事業
- ・PPP/PFI案件への取組強化
 - ・東北大学/青葉山ユニバーシティ・ハウス等整備事業への取組み



【青葉山ユニバーシティ・ハウス等】

地域中核企業育成・支援

- ・トヨタ自動車東日本(株)の東北への小型車生産拠点集約等に伴うものづくり産業への支援
- ・医療・介護および環境・エネルギー分野への取組強化
 - ・77医療・福祉ローンの実績：102件/72億円
 - ・再生可能エネルギー関連融資の実績：29件/147億円
 - ※ 上記実績は2018年度上半期分
- ・地域中核企業向け融資商品の開発
 - ・震災時元本免除特約付融資の導入（2018年10月取扱開始）
 - ※ 震度6強以上の地震が発生した場合融資元本が免除される特約を付与

観光振興支援・雇用創出

- ・観光産業の投融資への積極的な取組み
- ・クラウドファンディングの活用



宮城県川崎町において廃校を活用した食と体験の観光交流施設、「イーレ! はせくら王国」の開業に向け、クラウドファンディングを活用し全国の支援者から資金を募るとともに、施設の魅力を対外的に発信

営業施策を踏まえた効果的な投資・業務改革への継続的な取組み

○ 効率的な営業体制の確立に向けた取組み

・次世代型店舗機能の導入

ITインフラを活用した蛇田支店のぞみ野出張所を新設（6月）



【77スマートカウンター】

最新鋭の機器を活用し、
当行職員がサポートのうえ、
セルフサービスによりお取
扱いただける窓口



【タブレット型端末】

口座開設のお申込み等が、
タブレット型端末への電子
サインで行えるため、伝票
等への記入の負担を軽減



【遠隔相談システム】

完全個室型の相談ブース内
に本部専門スタッフとの双
方向コミュニケーションが
可能なシステムを設置

・効率的な営業体制の構築（4月）

鮎川支店の営業時間を見直し（11:30～12:30休業）

・店舗網の見直し（7月）

芭蕉の辻支店を本店営業部の店舗内店舗へ

○ RPAを活用した業務効率化

| | 第1I-I* | 第2I-I* | 第3I-I* | 合計 |
|--------|--------------------|-------------------|---------------------|----------|
| 時 期 | 2017/11 ～2018/3 | 2018/4 ～2018/9 | 2018/10～ ～2021/3 | — |
| 対象業務数 | 43業務 | 35業務 | 約140業務 | 約220業務 |
| 年間削減時間 | 2,415時間 | 1,435時間 | 9,080時間 | 12,930時間 |

中計期間中の時間削減目標
10,515時間

○ BPRの取組み

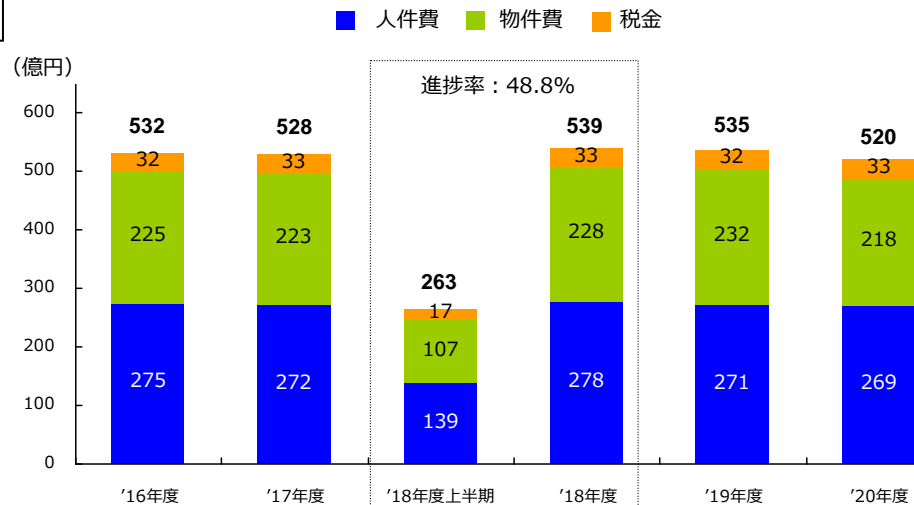
（BPRによる2018年度上半期分の削減時間）

| | |
|---------------------|----------|
| ○ 本部集中化 | 3,387時間 |
| ・ 郵送物発送事務 | 2,330時間 |
| ・ 融資完済書類の取扱事務 | 482時間 |
| ・ 不動産担保評価事務 | 375時間 |
| ・ 被仕向外国送金の入金処理 | 200時間 |
| ○ 消費者ローン集中審査システムの更改 | 14,000時間 |
| ○ 通帳レス、印鑑レスの拡充 | 420時間 |

<今後予定しているBPRの取組み>

- ・ 契約書自動作成システムの機能拡充（'18年10月実施済）
- ・ 行内情報ネットワークシステムの更改による業務効率化（'19年3月実施予定）
- ・ 融資実行伝票の自動作成（'19年6月実施予定）
- ・ タブレット型パソコンを活用した投資信託・保険販売の申込受付事務の電子化（投信は'19年5月、保険は'19年11月に実施予定）

● 経 費



「ESG」にかかる課題への積極的な対応

E 環境 (Environment)

○ 「ESG」関連の投資信託の取扱開始



＜商品の特徴＞

- ・ ESGの問題解決に取り組む国内企業に投資
- ・ 信託報酬の一部を「公益社団法人宮城県緑化推進委員会」に寄付

○ 植樹活動の実施

宮城県、仙台市と締結した「みやぎ海岸林再生 みんなの森林づくり活動」の協定に基づき、仙台市荒浜地区において新入行員が1,000本のクロマツを植樹



S 社会 (Social)

○ 働き方改革に向けた取り組み



- ・ **Work Workファミリーデー**
全営業店の行員やパートタイマーの家族を対象とした職場見学会を開催
(参加者：280家族570名)

- ・ **Work Workすこやかクラブ**
育児休業取得者等を対象とした座談会を開催 (参加者：女性行員22名)

○ 当行の取組みにかかる外部評価



「ゴールド認証企業」



「えるぼし(3段階目)」



「プラチナくるみん」



2018 Constituent
MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

女性活躍推進に優れた企業を認定する「MSCI日本株女性活躍指数」の構成銘柄に採用 (2018年6月現在)

S 社会（Social）（140周年記念事業）

一店舗一貢献運動

全店舗で地域との交流を続けています



「X-Tech Innovation 2018」開催！
業界・業種を超えたビジネスコンテスト



地域の祭りに参加、翌日、会場を清掃

児童を受入れ金融教育を支援



児童に和太鼓、すずめ踊りを披露

おかげさまで140周年



Best Consulting Bank



公式キャラクター
「シチシカくん」

77キッズ・チャレンジ

当行運動部3部（硬式野球部・陸上競技部・バドミントン部）合同の運動教室を開催



「77ビジネスフォーラム
～For The Future～」の開催

「未来」をテーマとしたビジネスフォーラム
(2019年1月開催)



海岸防災林の植樹を実施



「金融資料館」
のリニューアル
2019年3月予定
「子ども向け金融
教育サイト」の新設



G 企業統治（Governance）

○ ガバナンス充実・強化へのあゆみ

- 2014年 4月 「執行役員制度」 導入
- 2015年11月 「コーポレートガバナンスに関する基本方針」 制定
「コーポレートガバナンス委員会」 設置
- 2017年 6月 「監査等委員会設置会社」 への移行
「役員報酬制度」 の見直し（業績連動報酬の導入）
- 2018年 6月

執行役員制度の改正

取締役会のスリム化および活性化を目的に、
新たな役位として上席執行役員を設置

経営の意思決定・監督および業務執行の迅速化・機能強化

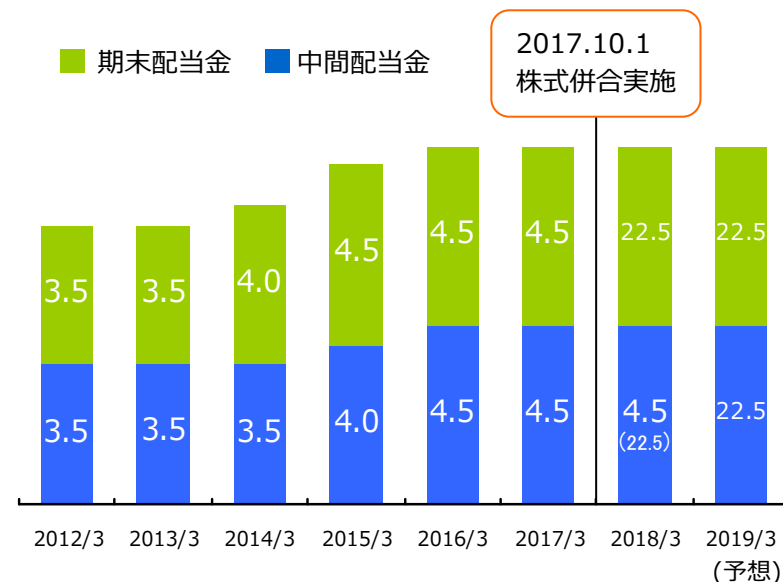
女性役員の登用

取締役の多様性を通じた透明性の高い経営を
実現するため、社外取締役として女性を登用

社外取締役比率の向上 **37.5%** (社外6人／取締役総数16人)

株主価値の向上

● 配当の推移 (単位：円)



| | | | | | | | | |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 配当金総額 (百万円) | 2,616 | 2,617 | 2,805 | 3,180 | 3,368 | 3,353 | 3,364 | 3,364 |
| 当期純利益 (億円) | 106 | 121 | 147 | 169 | 157 | 166 | 167 | 185 |
| 配当性向 | 24.6% | 21.5% | 19.0% | 18.8% | 21.5% | 20.2% | 19.9% | 18.0% |

<参考> 自己株式取得実績

| 時 期 | 取得株式数 (併合前) | 取得価額総額 |
|-------------------|-------------|----------|
| 2002年10月～2003年 1月 | 1,770千株 | 777百万円 |
| 2003年8月 | 1,000千株 | 490百万円 |
| 2011年 2月～2011年 4月 | 5,563千株 | 2,535百万円 |
| 2016年11月～2017年 1月 | 5,346千株 | 3,000百万円 |

○基本目標

| | 項目 | 2017年度実績 | 2018年度中間期実績 | 2020年度目標 |
|----------|---------------------|-----------|-------------|-------------|
| 収益力の強化 | ・当期純利益（連結） | 183億円 | 133億円 | 190億円以上 |
| | ・貸出金利息 | 414億円 | 210億円 | 450億円以上 |
| | ・役務取引等利益 | 93億円 | 48億円 | 115億円以上 |
| 効率性の追求 | ・コアOHR（コア業務粗利益経費率） | 69.5% | 70.8% | 70%以下 |
| | ・ROE（連結） | 3.8% | 5.2% | 3.7%以上 |
| 健全性の追求 | ・自己資本比率（連結） | 10.4% | 10.5% | 10%以上 |
| 法人営業力の強化 | ・事業性貸出金残高（末残）（注1） | 2兆7,960億円 | 2兆8,442億円 | 3兆円以上 |
| | うち宮城県内 | 1兆6,989億円 | 1兆7,166億円 | 1兆9,000億円以上 |
| | うち仙台市内 | 1兆2,233億円 | 1兆2,457億円 | 1兆3,700億円以上 |
| 個人営業力の強化 | ・グループ預り資産残高（末残）（注2） | 6,062億円 | 6,156億円 | 7,400億円以上 |
| | ・消費者ローン残高（末残） | 1兆1,014億円 | 1兆1,227億円 | 1兆2,000億円以上 |

注1. 円貨のみ

注2. 当行預り資産残高と七十七証券預り資産残高の合計（外貨預金は、金融預金およびオフショア勘定を除く）

○コンサルティング力の強化に向けたK P I（Key Performance Indicator【重要業績評価指標】）

| | 項目 | 2017年度実績 | 2018年度中間期実績 | 2020年度目標 |
|----------------------------|-----------------------------------|-----------|-------------|-----------|
| コンサルティング 能力の向上 | ・FP1級・CFP・中小企業診断士 資格取得者数（最終年度） | 111名 | 115名 | 700名以上 |
| 法人に対する コンサルティング力 の強化 | ・法人貸出先数（最終年度） | 12,290先 | 12,164先 | 13,000先以上 |
| | ・事業性評価に基づく課題解決策成約先数（3年間累計）（注2） | (1,114先) | 480先 | 2,000先以上 |
| | ・法人関連手数料（最終年度）（注1） | 6億円 | 6億円 | 18億円以上 |
| 個人に対する コンサルティング力 の強化 | ・事業承継・相続・資産承継支援件数（3年間累計）（注2） | (677件) | 444件 | 3,300件以上 |
| | ・積立性預り資産契約増加件数〔2017年度末対比〕（注2） | (10,856件) | 7,177件 | 40,000件以上 |
| | ・顧客向けセミナー開催回数（3年間累計）（注2） | (80回) | 268回 | 1,100回以上 |

注1. シ・ロ・ソ、コミットメント手数料、ビジネスマッチング手数料、M&A手数料、私募債手数料および経営者保険手数料等

注2. 2017年度は単年度実績