

環境変化を的確に捉え、 中長期的な七十七グループおよび 地域の価値向上に取り組めます。

取締役頭取 小林 英文

▼ 「Vision 2030」で掲げる「なりたい姿」の実現に向けて

「『Vision 2030』～未来を切り拓くリーディングカンパニー～」がスタートして3年が経過しました。これまでの3年を振り返ると、業績面では3期連続で最高益を更新するなど着実に成果を上げることができました。また、新事業・新分野のプロジェクトを10件立上げたほか、拠点網の適正化を図るなど、様々な取組みを進めてきた結果、従来よりも筋肉質な経営となり、攻守と

もレベルアップしていると感じています。行員一人ひとりが、やればできるといった自信を持ったのではないかと考えています。2030年度の「なりたい姿」の実現に向けては次のステップに入りますが、これまでの勢いを継続するとともに、七十七グループとして全ての分野でもう1段のレベルアップを図っていききたいと考えています。

▼ 経営環境の変化

新型コロナウイルス感染症は2023年に5類に移行され、経済活動が通常の状態に戻りつつありますが、この間、新型コロナウイルスに翻弄されながらも、地域経済を下支えする地方銀行の存在意義を改めて認識する契機となりました。コロナ後の世界においても、事業者の皆さまの事業再構築の動きや、資金繰りの支援など、全面的に伴走支援を行っていきます。

金融環境の面では、日本銀行の金融政策が変更となり、短期金利がプラス圏に戻るなど、ようやく正常化に向けて進み始めたと考えています。景気が回復基調のなか、経済の好循環に向けては、今後も安定的・持続的な物価上昇が必要となりますが、足元の物価上昇は世界的なインフレや円安の要因を受けたものです。加えて人手不足といった大きな課題もあり、今後も日本経済が成長し続けていくためには、生産性の向上による賃上げにつなげ

ていくことが不可欠だと考えています。

一方、主要な営業基盤である宮城県においては、2024年4月から世界最先端の放射光施設「ナノテラス」が稼働したほか、経済活動と交流の中心的舞台である仙台都心においては「せんだい都心再構築プロジェクト」が進展しており、更なる経済活動の成長が見込まれています。

また、台湾の半導体製造大手PSMCの宮城県内への進出が発表され、今後、サプライヤー企業の集積や人口の増加、富の創出、国内外への発信機会の増加などが期待されます。宮城県だけでなく東北全体にとって大きなビジネスチャンスですので、地域経済の大きな飛躍に向けて七十七グループとして全力で取り組んでいきたいと思っています。

▼ 原点の再確認

インフレ経済への転換や、金利上昇という新しいフェーズに向けては、組織・個人ともにこれまでの延長線で対応するのではなく、もう1段のレベルアップが不可欠です。そのためには、バックキャスト思考で策定した「Vision 2030」の原点に立ち返ることが重要であり、4年目を迎えた2024年4月に、全役職員に対し改めて策定の経緯を説明しました。

「Vision 2030」は、七十七グループは未来に向けてどうすべきなのか、どうなりたいのかといった大きな

方向性や目標を示したものであり、経営理念を実現するための羅針盤と位置づけたものです。現在からの延長で捉え、できそうな目標や施策を考えるだけでは、成長や発展性のない、夢のない企業になってしまいます。時代の流れに対応し、成長する企業グループに生まれ変わるんだという強い意志を持ち、「なりたい姿」を定め、そこに向けてやるべきことを決め、行動を変えていきたいといった思いを込めています。

▼ 新たなステージに向けた基盤の構築

ここからは、2023年度の主な成果について説明します。

1点目は、ビジネスモデルとして掲げている「金融」×「コンサルティング」がグループ全体に浸透し、行動に変化が表れてきた点です。お客さまはトータルで満足感を得るために、銀行を選別してお取引を行うわけですので、我々は常にお客さまの目線、立場に立って考え、役に立つサービス、期待値を上回るサービスを提供していく必要があります。本部・営業店・グループ会社一体となったコンサルティング営業の成果が、貸出金利や役務取引等利益の増加など業績面にも表れてきていると考えています。

2点目は、新たなマーケットを開拓できたことです。県外の優良取引先を増やしビジネスチャンスを創出したほか、仙台、宮城、東北に関心を持つ企業を地元企業につなぎ、両地域の経済活性化につなげるため、2023年8月に宇都宮法人営業所を設置しました。2022年9月に支店に昇格した青森支店と合わせ、取引先の課題解決支援や情報営業を展開し、お取引も順調に積み上がってきています。

3点目は、「新事業・新分野」への取り組みです。2024年

3月に七十七ほけんサービスを設立するとともに、2024年4月には結婚相談事業を開始しました。地域課題を解決しながら七十七グループの将来の収益源の多様化を図ることを目指していますが、新事業を検討することは、役職員の発想を豊かにし、チャレンジ精神の醸成にもつながっていると考えています。また2024年5月には、シンガポール現地法人の設立準備と業務受託子会社の設立を公表し、当初目標としていました新規プロジェクト10件を立ち上げました。2つの新事業とともに、取引先に対する支援メニューが広がる取り組みですので、事業開始に向けしっかり準備を進めていきます。

4点目は、デジタル化の進展です。お客さまの行動の変化や非対面チャネルの浸透などを踏まえ店舗内店舗化を進め、創出された人員や時間を営業推進活動に振り向けています。お客さまへのサービスレベルの維持向上を目指し、営業店においては、窓口での各種取引の記入レス・印鑑レスが可能となる「店頭タブレット」を全店に設置したほか、非対面チャネルの利便性向上に向け、七十七銀行アプリのバージョンアップにより各種機能を追加しました。

また、MEJAR共同利用システムについては、様々なハードウェアやソフトウェアを柔軟に選択できる「オープン基盤」を銀行業界で初めて基幹系システムに採用し、2024年1月より稼働を開始しました。

5点目は、企業文化改革への取り組みです。「多様性」「チャレンジ」「コミュニケーション」を重点に進めておりますが、2023年4月には抜本的な人事制度改革を実

施しました。「1 on 1 ミーティング」で定着を図りながら、組織と個人の成長意欲を高めていきたいと思えます。その成果は業績のみならず、お客さまや地方公共団体、他行の皆さまからの評価にも表れているように感じています。企業文化や職員の意識が少しずつ変化しており、着実に成果も表れていると考えています。

▼ 経営資源の配分

「リーディングカンパニー」の実現に向け、「顧客満足度ナンバーワン戦略」「生産性倍増戦略」「地域成長戦略」「企業文化改革戦略」の4つの戦略を掲げております。

（1）顧客満足度ナンバーワン戦略

2024年度はインフレ経済の進展や金利上昇を念頭に置いた営業活動が必要になります。経営環境が変化するなか、地域のお客さまには、「人材」「エクイティ」「デジタル活用」「ノウハウ」など様々な課題があると認識しています。ビジネスモデルである「金融」×「コンサルティング」を体現するためにも、七十七グループが持つ地域の情報や、国内外のネットワーク、提携先との連携をフル活用しながら、お客さまの課題を解決していきたいと思えます。

個人のお客さまに対しましては、政府が掲げる「資産所得倍増プラン」を踏まえ、資産形成や地域の金融リテラシーの向上を支援していきます。新NISAの推進のほか、新設子会社である七十七ほけんサービスを通じてライフプランコンサルティングを進め、お客さまの資産形成を支援すると同時に、グループ全体でストック収益を増強していきます。

また、顧客営業部門、有価証券運用部門に次ぐ第三の収益の柱として確立すべく、グループ事業の強化に取り組んでいきます。グループ会社の業績を長期推移で見ると、この10年間概ね横ばいであり、大きく成長で



きていないのが実情です。こうした現状を踏まえ、グループ各社の「Vision 2030」を再策定したほか、グループ一体でのガバナンス強化に向けて「グループ事業戦略委員会」を設置しました。グループ会社が持つ専門的な課題解決力を組み合わせながらビジネスチャンスを捕捉し、グループ全体で成果を出していきたいと思えます。

本部・営業店・グループ会社が一体となり、七十七グループ全体でコンサルティングの幅を広げ、最良のソリューションで感動を与えながら、七十七グループの収益向上につなげていきます。

このほか、振り込め詐欺等の金融犯罪やインター

ネットバンキングによる不正送金など金融犯罪被害からお客さまの資産を守ること、社会インフラでもある金融機関の重要な役割です。また、サイバーセキュリティ等への対応強化を図り、利便性と安全性を両立さ

せていくことも重要です。こうした取組みの積み重ねを通じて、取引先や地域からの信頼や満足度を獲得し、七十七グループとしてのブランドイメージを高めていきたいと考えています。



(2)生産性倍増戦略

少子高齢化、人口減少が進展していくなか、七十七グループが持続的に成長していくためには、生産性向上がカギになります。生産性とは、効率化や経費削減だけを思いがちですが、本来はそれだけではありません。「労働生産性」は分子が付加価値額や利益、分母が従業員数や労働時間であり、数値が高いほうが望ましいとされている指標です。指標からも分かるように、生産性向上のためには、業務プロセスを見直し、人材や時間といった経営資源の効率的な活用とともに、トップライ

本部・営業店・グループ会社が一体となったコンサ

ルティング営業の提供に向けて、銀行内の業務プロセスの見直しや事務レスを推進し、営業店を事務から解放することでコンサルティング営業中心の場に変えていきたいと考えています。また、効率化を図るためには、デジタル技術の活用も重要であり、キャッシュレス化が進展する社会に対応するため、七十七銀行アプリや77ビジネスポータル等の更なる推進強化を目指していきます。

拠点網の適正化については、店舗内店舗化による経営資源のシフトを進めており、経費の削減にとどまらず、集約に伴う効率的な営業や人材育成にもつながっています。今後も、マーケット特性や地域の実情など様々な角度から検討を続けていきます。

(3)地域成長戦略

七十七グループでは、2016年から地方創生に向けて、「創業・新規事業支援」「地域中核企業支援・育成」「まちづくり事業の促進」「観光振興支援等」の4つの領域を重点推進項目として取り組んでいます。

こうしたなか、当行が事務局を務める「みやぎ広域PPPプラットフォーム」(通称：MAPP)を2020年1月に設立し、宮城県内の全地方公共団体および政府系金融機関や地元大学等との包括連携協定のもと、各専門分野の知見を結集のうえ、地域の持続可能性の向上に向けた様々な活性化事業を展開してきました。

今後は、地域の課題でもある事業承継問題への対応

のほか、中堅企業の支援・育成、上場企業の創出や有望なスタートアップ企業の発掘など、七十七グループのリソースと外部機関との連携などを活用しながら、魅力ある地域の創造に貢献していきます。

少子高齢化、人口減少が進むなかではありますが、地元経済の発展なくして七十七グループの成長・発展はなく、地域の成長をより一層加速させていく必要があります。様々な地域開発プロジェクトが進展していますので、こうしたプロジェクトに七十七グループとして主体的に関与し、宮城・東北の発展に向けてリードしていくという大きな役割を果たしていきたいと考えています。

(4)企業文化改革戦略

人は七十七グループにとって最大の資本です。一人ひとりが成長し、互いに切磋琢磨することで、職場の風土や文化が変わり、組織が強くなっていくと考えています。2024年度は新たな人事制度の更なる浸透を図るとともに、ダイバーシティを推進し、一層のやりがい、働きがいのある職場を目指していきます。これまで3年間、ビジネスプランコンテストを実施してきましたが、自分の頭で新事業を考えることは、ビジネスセンス、経営意識の向上にもつながります。今年はDXをテーマとしたビジネスプランコンテストを実施したいと考えており、問題意識の醸成や問題の発見に期待しています。一人ひとりの発想を豊かにし、チャレンジ精神の高揚につなげていきたいと考えています。

人的投資も重要です。これまでDXに関する知識の習得を全行員に求めていましたが、これに加えサステナビリティの知見も兼ね備え、取引先との対話につなげてい

きます。また、専門人材の育成に向けて多くの異業種などへの外部派遣に力を入れていきます。外部で習得した知識・ノウハウをグループ内にフィードバックし、全体での底上げにつなげていきたいと考えています。

リーディングカンパニーになるためには、本部、営業店とも、考える力のレベルアップが必要です。様々な課題や問いに対し、対話や議論を行いながら、最後は自分の頭で考え、自ら解を導き出し、決断することが重要です。役職員一人ひとりが、七十七グループらしい戦略性とオリジナリティのある答えを考え出すことが、リーディングカンパニーに近づくことになります。



▼ 七十七グループの価値向上

株式会社東京証券取引所からの「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」にかかる要請では、PBRの改善に向けた取組みが求められています。当行もPBR1倍割れの状況にあり、上場企業として株式市場と対話しながら企業価値の向上を目指す必要性を改めて認識する良い機会となりました。

企業価値の向上に向け、取締役会での議論を踏まえ、2023年11月に「Vision 2030」の財務目標を見直しました。2030年度の目標として「ROE（連結）7%以上」を新設するとともに、株主還元方針においては「2025年

度の配当性向（連結）35%以上」を掲げました。株主や株式市場との対話を通じて企業価値の向上につなげていきたいと思えます。

今後とも、収益性の向上に加え、資本の健全性を維持しながら、ステークホルダーである株主の皆さまに対しても七十七グループの成長とリターンを還元していくことが重要だと考えています。「Vision 2030」で掲げた成長戦略に基づき、収益力の強化を図るとともに経営効率を高め、企業価値の向上を図っていきます。

▼ サステナビリティ経営の深化

七十七グループは、創業より受け継がれる「地域の繁栄を願い、地域社会に奉仕する」という行是の理念に則り、グループ全体で重要課題（マテリアリティ）の解決に取り組んでいます。そして、マテリアリティを軸としたサステナビリティ経営の実践を通じて持続可能な社会の実現を目指しています。

取締役会においても、サステナビリティをテーマとした議論は増加しており、日々領域が拡大していることを実感しています。議論のなかで社外取締役からは、理想論の追求とならないよう、七十七グループの持つリソースや強みを見極め、取引先や地域としっかり向き合うことが重要であると意見をいただいているところです。七十七グループの強みや独自性を十分に発揮していくことを通じて、七十七グループ、取引先および地域それぞれの好循環を創り出すことが使命だと考えています。

こうしたなか、サステナビリティへの取組みには大きく2つの方向性があります。1つはグループ内の取組みであり、もう1つは取引先や地域への働きかけです。

まずグループ内のサステナビリティへの取組みですが、気候変動への対応に関連し脱炭素に向けて「2030年度までのカーボンニュートラル実現を目指す」ことを目標としています。東北電力株式会社との連携を通じて、同社の100%子会社である東北エネルギーサービス株式会社との間で締結した、「オフサイトコーポレートPPA【自己託送方式】サービス」が2024年度に稼働します。当行が所有する未利用地に設置した太陽光発電所で発電した再生可能エネルギーを当行の本店ビル等に供給するものであり、2023年度の当行CO₂排出量約15%相当の削減が図られます。

また、金融教育についても金融機関の持つ知見を地域に還元できる分野であると考えています。地元大学における提供講座の開催のほか、地域の小学校における出前授業など、将来を支える若者や子どもたちに、金融教育の場を提供していきます。

2024年7月に新たに流通した新1万円札では、当行の創設期を支えた渋沢栄一翁がデザインされています。当行の金融資料館には渋沢栄一翁に関連した展示物が多数設置されており、修学旅行や課外授業で訪れる小中学

生が増えていることを大変うれしく思っております。

もう1つ、取引先や地域へサステナビリティを浸透させていくことも地域金融機関の大きな役割です。お客さま向けの研修会やセミナー等の開催を通じ積極的に情報を発信することで意識啓発に努めていきます。

▼ 果たすべき役割

日経平均株価は34年振りに過去の最高値を更新し4万円を超える水準になったほか、日本銀行の金融政策の変更により短期金利がプラス圏になるなど、金融機関を取り巻く環境は大きく変わってきています。一方、海外における政治経済情勢や、国内におけるインフレや人手不足などの要因もあり、足元では企業倒産も増加傾向にあります。

このような状況においてこそ、地域とともにある金融機関として、金融サービスの安定的な提供と、継続的

また、脱炭素社会の実現に向けて、CO₂の算定・削減支援や、トランジションに向けたファイナンス、環境省が実施する地域の脱炭素に向けたエンゲージメントプログラムへの取組みなど、あらゆる面で取引先や地域を先導していけるよう努めていきます。

な金融仲介機能の発揮に努めるとともに、コンサルティング機能を強化して地域や取引先を成長させていくことが求められています。

七十七グループの全役職員が一丸となり「Vision 2030」を着実に実践することで、地域社会やお客さまとともに明るい未来を切り拓いていくことができると考えています。お客さま、地域、株主の皆さまのご期待に応えてまいりますので、なお一層のご支援・ご愛顧を賜りますよう、お願い申し上げます。

