

困難の先の希望へ、
新しい地域の未来を描き、
継続的な取組みを始めます。

取締役頭取

小林 英文



東日本大震災から10年を経て

2011年3月11日金曜日14時46分に発生した、国内観測史上最大の、マグニチュード9.0を記録した東日本大震災は、予見をはるかに超えた津波を伴い、宮城・岩手・福島などの沿岸部を中心に、未曾有の被害をもたらし、1万8千4百人を超える方々が犠牲となりました。また、住宅・工場などの建築物や、道路などのインフラを含めた被害総額は約17兆円と推定されていますが、そのうち宮城県の被害額は9兆円を超えました。

当行においても、多くの支店が被災し、人的・物的被害が発生していますが、行員、パートタイマーやその家族等にも多数の被害が発生し、とても辛く、苦しい思いをしました。

そのような状況ではありましたが、被災地の地域金融機関として、私たちの地元である宮城、東北の復興に向けて、金融サービスの維持および店舗網の回復に組織を挙げて対応したほか、復興支援として補助金の申請支援や事業再生支援に全力で取組み、東日本大震災関連貸出の実績は、2021年3月末

現在、27,209件/7,632億円となっています。

この間、宮城県内に投じられた公共投資は6兆5千億円、住宅投資は20万戸を超え、鉄道・道路や橋梁、河川施設・港湾施設など被災した社会資本はほぼ復旧、復興道路である三陸自動車道は県内全線開通し、住宅地や商店街など、暮らしやなりわいの場である新しい街が次々と開かれました。

震災復興景気と仙台の再開発、震災前から進出の決定していたトヨタ自動車東日本株式会社や東京エレクトロン株式会社の工場稼働などに牽引され、名目県内総生産は震災直後に落ち込んだボトムの7兆7千億円から力強く回復し、折り返しの2015年度には9兆円を超えて過去最高の更新を続けました。

また、地域医療の担い手育成に向けた国内37年ぶりの医学部新設や国管理空港初の民営化、第3回国連防災世界会議にて構築された「仙台防災枠組」など、復興事業はハード面のみならず次世代を見据えたソフト面の取組みにも及びました。

地域別・産業別になお濃淡がありますが、復興に向けて強靱なレジリエンス(復元力)を発揮し、観測史上最大規模を記録し

た未曾有の大震災の痛手から着実な歩みを続けてきたと言えます。

地域の新たな明日を思い描く

東日本大震災からの復興が着実に進む中、私たちはまた「未曾有」の出来事に見舞われました。戦後の世界経済が初めて直面する大規模パンデミックであるCOVID-19(新型コロナウイルス感染症)は、グローバル経済の大前提である集積・移動を制限し、観光・娯楽といった対面サービス業の需要を蒸発させました。また、経済に深刻な打撃を与えるだけでなく、大都市集中リスクや官民のデジタル化の遅れなど、以前から指摘されていた様々な弱みを露わにしました。

震災復興後の経済、社会のあり方やコロナ終息後の新しい生活様式だけではなく、人口減少や超高齢化社会の到来、地域産業の衰退や若者の流出など、これまで先送りされてきた課題に加え、デジタル化の加速度的進展などに対して、長期的視点

に立ち、腰を据えて取り組んでいくことが私たちに求められていると言えます。

こうした課題の解決に向け、「地域の繁栄を願い、地域社会に奉仕する」という経営理念のもと、地域金融機関としての使命を将来にわたって果たし続けるために、2021年度から2030年度までの10年を計画期間とする新・経営計画「『Vision 2030』～未来を切り拓くリーディングカンパニー～」を策定しました。

「Vision 2030」では、金融サービスの充実と非金融分野における事業領域の拡大により、お客さまに最良のソリューションを提供するとともに、宮城・仙台圏を中心にネットワークを構築し活躍のフィールドを拡げることにより、地域をリードする企業グループ「リーディングカンパニー」への深化を目指します。

－ 前中期経営計画の成果と課題 －

幅広い顧客ニーズに対応したが、「高コスト・低収益体質」は克服に至らず

前中期経営計画の成果と課題について振り返ります。
前中期経営計画の最重点戦略としていた「コンサルティング営業力の強化」については、行内への意識の浸透が進み、事業性評価に基づく課題解決支援や総合取引の推進に注力した結果、事業性貸出金残高および法人関連手数料は目標達成に至りました。
各種提案に対してお客さまから評価をいただく機会も多くなったほか、2018年7月設立した「七十七リサーチ&コンサルティング株式会社」をはじめとして、グループ間の連携も強化されるなど、グループ全体としてもレベルアップができたと思います。
また、「地方創生に向けた取組み」については、東日本大震災や台風被害からの復興支援に注力したことに加え、本年3月に全ての宮城県内自治体と「地方創生に向けた包括連携協定」を締結したことを皮切りに「みやぎ広域PPPプラットフォーム」の動きが活発化する等、官民連携が大きく進展しました。
課題でありました「生産性向上に向けた取組み」について

は、2020年3月に「事務レス促進委員会」を立ち上げ、営業店の後方事務を本部集中化するために「サポートオフィス」を設置する等、抜本的な営業店事務の削減に着手した結果、年間107人分の人員創出効果を実現することができました。デジタル化への取組みでは、タブレット端末の活用により会議資料のペーパーレス化やオンライン会議が定着しました。
そのほか、シチシカくん等のキャラクターの活用、勤務時の服装のカジュアル化、「七十七グループのSDGs宣言」の策定、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与防止対策への対応強化等に加え、ガバナンス面においては社外取締役の増員により議論が活発になるなど、全体として時代の変化への対応や組織文化の変革が進んだものと認識しています。
以上のような成果があった一方で、マイナス金利政策の継続や新型コロナウイルス感染症の影響による環境変化もあり、収益目標はほとんどが未達成となり、残念ながら「高コスト・低収益体質」の克服までには至りませんでした。
他金融機関や他業種等、競合先との差別化が図られるようなコンサルティングや、抜本変革につながるようなデジタル化、事務レス等への取組みはいまだ道半ばです。



主な収益目標の達成状況 (単位: 億円、%)

項目	2020年度実績	2020年度中計目標	差異
当期純利益(連結)	165	190	▲25
貸出金利息	416	450	▲34
役務取引等利益	98	115	▲17
ROE(連結)	3.4	3.7	▲0.3

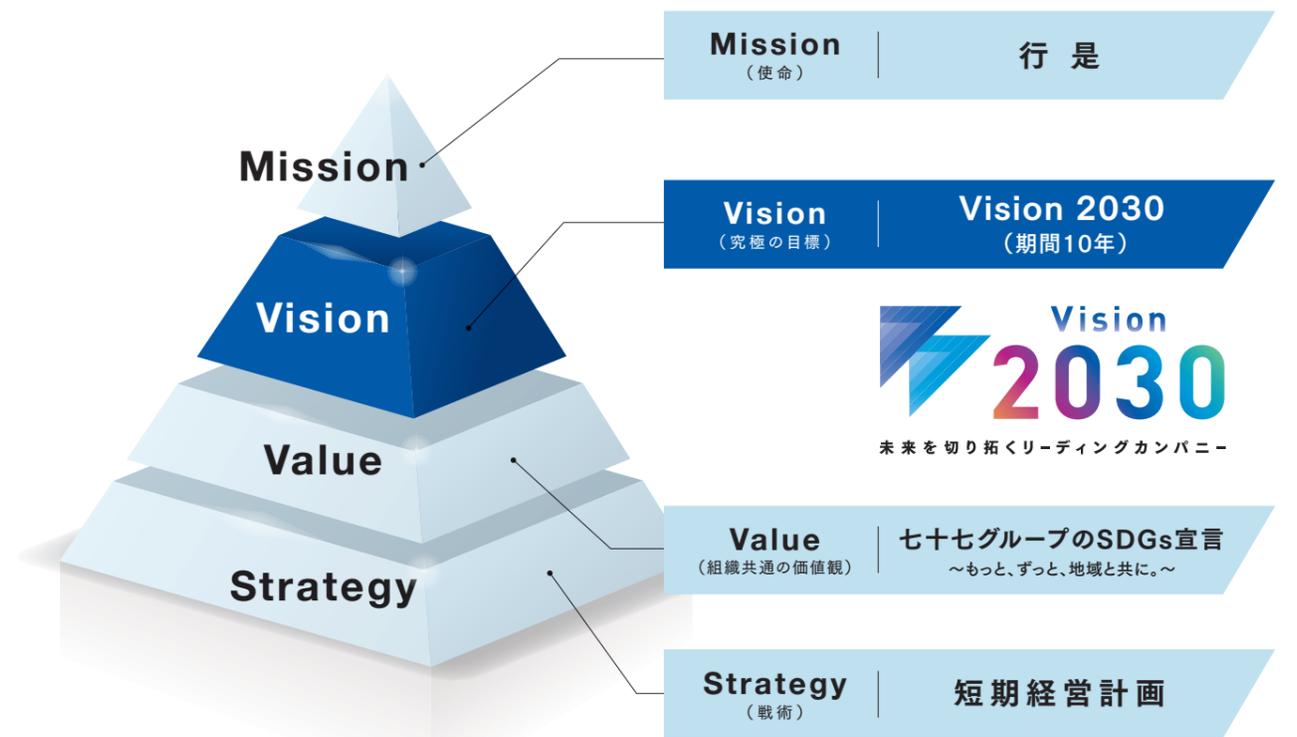


－ Vision 2030策定の目的と背景 －

地域が抱える少子高齢化や人口減少によるマーケットの縮小などの課題を念頭に、現状維持を前提とした想定では、縮小均衡に陥ってしまう懸念があるなか、七十七グループの使命を果たしつつ、ステークホルダーの期待に応えるために、「七十七グループはどうなりたいたいのか?」、「どうすればいいのか?」といった問いかけが、新・経営計画「Vision 2030」策定の起点となっています。
「Vision 2030」は、当行では初めて「10年」という長期間に亘る経営計画であります。まずは、その背景について説明したいと思います。
当行では、これまで期間「3年」をベースとした中期経営計画を策定してきましたが、先行きが不透明かつ変化が激しい現在の経営環境を踏まえると、期間3年では、足元の延長線上で考えた「できそうな目標・施策」の設定にとどまり、大きな変革に至らない、また、保守的に積み上げられた計数計画となり、企業として成長できない、ビジネスとして物足りない、世の中の大きな変革に取り残されてしまう、という思

いがありました。そこで、所与の前提・制約のなかで、10年後のあるべき姿・なりたいた姿を起点にして、将来の目標達成に向かい、進むべき道を「バックキャスト思考」で考えることにしました。
「バックキャスト思考」の分かりやすい例として「SDGs」が挙げられます。「SDGs」は、「変革なきところに持続可能な未来はない」という考えのもと、経済、社会、環境を持続可能にしていくための17のゴールと169のターゲットを定め、目標ベースで行動を変えようとするものです。
「Vision 2030」は、当行の経営理念を実現していくために、未来の七十七グループの姿を描き、グループ役員が一丸となって前進していくための羅針盤、究極の目標です。地域金融機関としての使命を果たしつつ、ステークホルダーの期待に応じていくために、縮小均衡ではなく、更なる充実・成長を目指し、10年間という長期的な視点で、より大きな使命を果たしていきたいと考えています。

Vision 2030の位置づけ



－ 七十七グループの「なりたい姿」－

宮城・東北から活躍のフィールドを切り拓く

「Vision 2030」では、七十七グループとして長期的に目指す「なりたい姿」を、「地域社会の繁栄のため、最良のソリューションで感動と信頼を積み重ね、ステークホルダーとともに、宮城・東北から活躍のフィールドを切り拓いていくリーディングカンパニー」としました。

これは、「もっとお客さまの役に立ちたい、お客さまを増やしたい」、「七十七グループがいれば大丈夫と言われる存在でありたい」、「地域の未来に不透明感が漂うなか、ビジネス・経済をリードして、地域を豊かにしていく企業グループになりたい」という七十七グループとしての宣言です。

従前より取り組んできた「金融とコンサルティング」をさらに充実させるとともに、非金融分野における事業領域を拡大し、お客さまに最良のソリューションを提供すること、そして、地域のマーケットの縮小が予想されるなか、宮城・仙台圏のポテンシャルと東北全域等の有力なお客さまを結ぶネットワークを構築しながら、活躍のフィールドを拡大していきたいと考えています。これは、事業領域の拡大に合わせて、店舗ではなく「デジタルと人」を拠点に顧客基盤の拡充を図りながら、「リーディングバンク」から「同じ志を持った集団、地域をリードする企業グループ」を意味する「リーディングカンパニー」への深化を目指すものです。



3つの方向性と4つのキーファクター
～強みを伸ばし、弱みを改善し、組織を活性化～

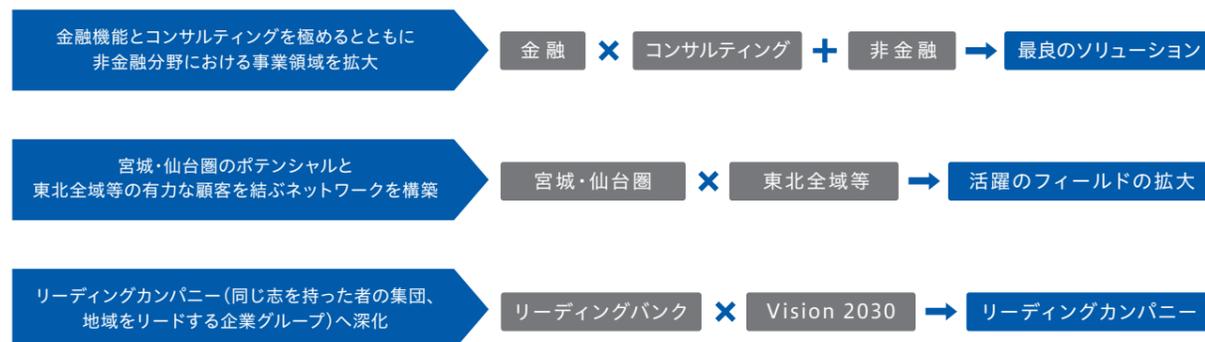
七十七グループとしてなりたい姿を実現するために、「Vision 2030」では「七十七グループ」が進むべき3つの方向性と4つのキーファクターを掲げています。

方向性の1つ目は、「顧客・地域のニーズを喚起する、活躍のフィールドを拓く」ことです。これは七十七グループの強みである「顧客基盤」を十分に活用しながら、事業分野の更なる拡大を図っていくものです。

方向性の2つ目は、「生産性を飛躍的に改善する」ことです。これは当行の最大の課題でもあります「低収益・高コスト体質」について抜本的な改善を図り、他行・他社との競争に打ち勝つていこうというものです。

長期的に目指す「なりたい姿」

七十七グループは、地域社会の繁栄のため、最良のソリューションで感動と信頼を積み重ね、ステークホルダーとともに、宮城・東北から活躍のフィールドを切り拓いていくリーディングカンパニーを目指します。



方向性の3つ目は、目標を成し遂げるために「挑戦的な企業文化を確立する」ことです。これは、これまで以上にお客さまの目線で考えるとともに、チャレンジ意欲・成長意欲・向上心に満ちた活力ある組織を目指すものです。

挑戦的な企業文化の確立に向けた具体的な取組みについて紹介したいと思います。

「Vision 2030」を実現させていくためには、行員一人ひとりが自分で考えて積極的に行動していくことが重要であり、これをトップメッセージとして発していくため、頭取、専務、常務が全営業店を訪問のうえ、「Vision 2030」の実現に向けた説明会を開催するとともに、質疑応答も含めた自由闊達な意見交換を行っています。説明会においては、「Vision 2030」はこれから進んでいく方向性や長期戦略のエッセンスを示したものであり、受け身の姿勢ではなく、行員一人ひとりが自ら考えて積極的に行動することの大切さを改めて伝えていきます。また、「今、自分は何をするべきか」を考え、表現することによって当事者意識を持ち、主体的・能動的な行動へと変革を促すことを狙いとして、「論文コンテスト」も実施していますが、これらは「挑戦的な企業文化の確立」に向けて、行員の意識改革を図る良い機会になっていると感じています。

デジタルトランスフォーメーションの流れを取り込む

現在の延長線上ではない、新たな未来を切り拓いていくためには、その実現に向けたエンジン(=キーファクター)が必要となります。

「Vision 2030」の概観 ～七十七グループの方向性



新事業・新分野の開拓

キーファクターの2つ目が「新事業・新分野の開拓」です。
銀行業務を核としながらも、七十七グループの強みである顧客基盤を活かしつつ、お客さまと地域が抱える課題の解決に向けて新たな事業領域に進出します。
お客さまのニーズの変化や業務展開、銀行をめぐる規制緩和の動向などを注視しながら、グループ会社およびアライアンス等を活用して、多様な事業領域をカバーすべく、2023年度までに、将来的な事業化が見込まれる新事業・新分野のプロジェクトを10件立ち上げることをKPIとして掲げています。

プロジェクトの立ち上げに向けては、グループ役職員の既存概念にとらわれない想像力やチャレンジ精神を醸成するため、ビジネスプランコンテストを開催しており、積極的な参加を促すために、本コンテストの受賞者は、事業化に向けたプロジェクトチームのメンバーに任命する予定です。

人材の育成

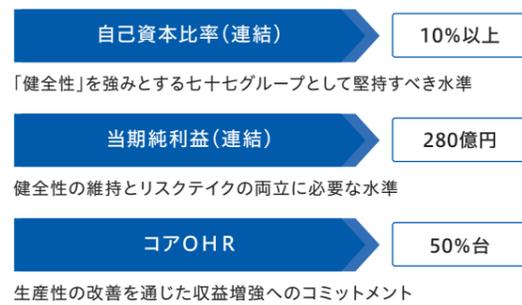
キーファクターの3つ目が「人材の育成」です。
時代が変わり、デジタル化が加速的に進展しようとも、企業の本質が人にあることは変わりません。
お客さまへの営業、企画やマネジメント等、人がするべき業務は多く、行員の質やレベルが、競合先との差別化になります。
七十七グループが育む人材像は、「飽くなき向上心」、「旺盛な挑戦力」、「主体的な実行力」、「豊かな人間力」および「高い倫理観」を持った人材です。将来にわたって、七十七グループの最も重要な財産が人材であるとの考えのもと、一人ひとりの適性を活かしながら、「顧客・地域に役立つ人材」と「企業変革に資する人材」を育成していくとともに、多様性を活かし、いきいきと行動するプロ集団への変革を果たしていきたいと思えます。

そのためには教育が不可欠であり、専門性のより一層の強化を図るため、法人および個人コンサルティング力の強化等に資する各種研修会の実施や、他銀行や民間企業へのトレーニー派遣等、知識や経験値を高められるような行外研修の拡充等に積極的に取り組みます。

なお、当行を取り巻く環境の変化や当行の抱える経営課題等に対する理解を深め、行員の経営感覚を醸成していくため、30代の中堅行員を対象として昨年度に新設した「77頭取塾」も、その取組みの一つとなります。

財務基盤の強化

キーファクターの4つ目が「財務基盤の強化」です。
地域金融機関として、お客さまと地域の未来を支え続けるとともに、企業として成長し、株主の皆さまの期待に応えていくためには、持続可能な収益および強固な財務基盤の構築が必要となります。
「健全性」を強みとする七十七グループが堅持すべき水準として「自己資本比率(連結):10%以上」、健全性の維持とリスクテイクの両立に必要な水準として「当期純利益(連結):280億円」、生産性の改善を通じた収益増強へのコミットメントとして「コアOHR:50%台」をそれぞれ目指します。



4つの基本戦略

次に4つの基本戦略について説明します。これは、先ほどお話しした3つの方向性を戦略として具体化したものとなります。

～顧客満足度ナンバーワン戦略～

基本戦略の1つ目が「顧客満足度ナンバーワン戦略」です。
競合他社を寄せ付けない圧倒的なカスタマー・エクスペリエンス・感動を提供することで、顧客満足度ナンバーワンを目指すものでありますが、アジアを中心とする海外ネットワークや宮城・東北における情報網などの強みを活用し、対面によるコンサルティングとデジタルにより地域金融機関ならではのサービスを提供していきます。

戦略目標として、「宮城県内のメインバンク比率を10%増加させる」、「宮城県外の法人貸出先数を1.5倍にする」、「宮城県内の預り資産保有世帯割合を21%以上にする」、「宮城県内の当行ローン利用率を20%にする」の4つを掲げています。

また、七十七グループがこれまで培ってきた「強み」を活かし、デジタルトランスフォーメーションやアライアンスとの融合によりソリューションの幅を拡げ、お客さまや地域が抱える課題を解決していきます。

戦略目標として、先にも触れましたが、「新事業・新分野のプロジェクトを2023年度までに10件立ち上げる」、「新事業・新分野への進出や既存事業の拡大を通じてグループ会社の当期純利益を2倍にする」の2つを掲げています。

～生産性倍増戦略～

基本戦略の2つ目が「生産性倍増戦略」です。
営業店を事務から解放しコンサルティング体制を強化するとともに、一人ひとりの能力を高めることにより、生産性を2倍にするものでありますが、事務の削減や集約等により営業店事務量を削減するとともに、非対面取引の拡充・利用促進を図ることにより、お客さまとのコンサルティングにより時間を向けられるようにします。

戦略目標として、「本業にかかる労働生産性を2倍にする」、「営業店事務量を5割削減する」、「非対面チャネルの利用率を3倍にする」の3つを掲げていますが、これらの取組みを通じて、お客さまのニーズに応じた、非対面チャネルの充実化と拠点網の適正化、コンサルティング力の強化に向けた人材教育、人員の再配置、自然減による人員の削減等、経営資源をリバランスしていきます。

～地域成長戦略～

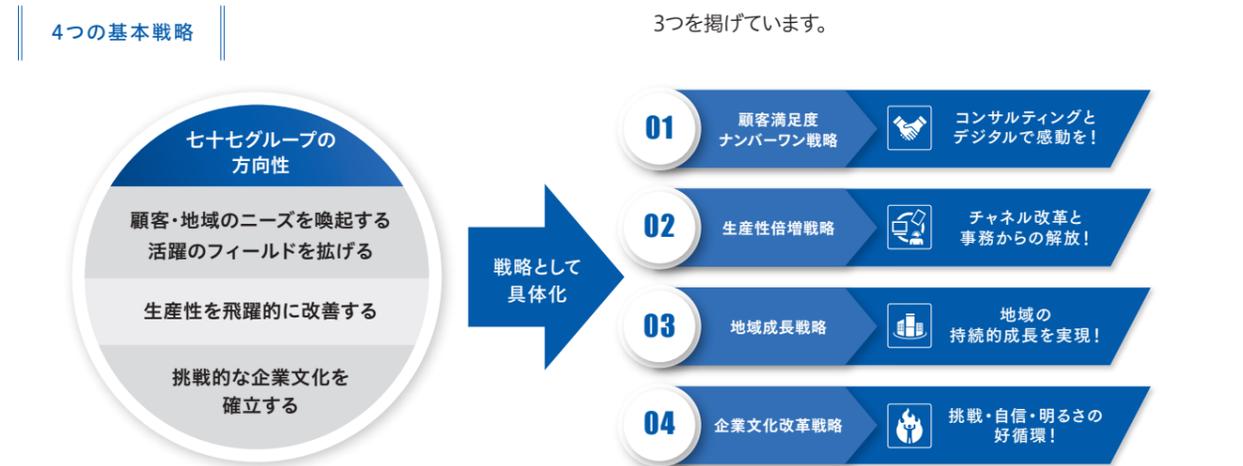
基本戦略の3つ目が、「地域成長戦略」です。
魅力ある地域の創造と、地域で輝く企業の成長支援を通じて、地域とともに持続的成長を実現していくものでありますが、地方公共団体、外部機関・民間企業・大学との官民連携を進めるとともに、復興・地方創生を推進することにより、持続的な成長と豊かな地域づくりを目指します。

戦略目標として、「宮城県における経済成長率の向上を支援する」、「創業期の事業者に対する成長支援件数を3倍にする」、「宮城県内における地域開発プロジェクトへの関与100%を目指す」に加え、気候変動問題への対応として「七十七グループのCO₂排出量を2013年度比46%削減するとともに、宮城県内の温室効果ガス排出量削減を支援する」の4つを掲げています。

～企業文化改革戦略～

基本戦略の4つ目は「企業文化改革戦略」です。
多様性の進展に努め、全ての役職員が新しいことにチャレンジし、自信と明るさにつながる好循環を創出していきます。
多様な価値観への対応・モチベーションの向上に向けた人事・組織体系の抜本的な見直し、トライ&エラーを許容し、チャレンジしたことを評価する環境の醸成等を通じ、「守り」から「攻め」に転じイノベーションを起こしていきます。またコンプライアンスやリスク管理の強化にも努め改革をしっかりと支える内部管理態勢を構築します。

戦略目標として、「『チャレンジ精神の醸成』につながる様々な取組みを実施する」、「管理職に占める女性の割合を30%以上にする」、「顧客・地域に役立つ『専門性を有する人材』を増加させる」の3つを掲げています。



－「なりたい姿」の実現に向けて－

七十七グループの増益イメージ

具体的な計数、増益イメージについては、2020年度に165億円であった連結当期純利益を、2030年度には280億円にしたいと考えています。これは、国債等の円貨債券利息や送金為替手数料の減少も織り込みながら、事務レス等による経費削減や貸出金利息、法人関連手数料等の増加により利益を積み上げていく計画としています。

一方で、与信関係費用については、コロナ禍における引当の水準である年間80億円を10年間継続して見込んでいる等、今後の不良債権の増加やデジタル投資への対応も見越した計画としています。

なお、「想定する10年後のポートフォリオ」については、貸出金は5.7兆円、預金（譲渡性預金を含む）は8.5兆円、有価証券は3兆円、グループ預り資産残高は1兆円を見込んでいます。

「なりたい姿」を踏まえたPDCAサイクル

中長期的な時間軸において抜本的な改革に取り組んでいくために、5年後の中間目標を設定するとともに、経営環境の変

化や各施策の進捗状況に応じて注力分野を明確にし1年1年を確実に進むために、短期経営計画を策定のうえ、着実に「なりたい姿」に近づけていきます。また、会社説明会等で当該年度の計画に加え、次年度の予想を開示していくことで、進捗をコミットしていきます。

これにより、大きな目標に向かいつつ、具体的な施策の柔軟性も確保されるものと考えています。加えて、環境の変化等も想定し、5年毎に10年後の「なりたい姿」を見直し、PDCAサイクルを継続的に回していきます。

「なりたい姿」の実現に向けた中間目標

2030年度の「なりたい姿」を達成するためには、まずは2025年度の中間目標の達成は必須であり、顧客満足度ナンバーワン戦略による収益力の強化や、生産性倍増戦略によるコスト削減の進捗管理がポイントとなります。財務目標ともリンクさせている「宮城県内のメインバンク比率」や「宮城県外の法人貸出先数」等のKPIについて短期経営計画のなかで進捗を管理することにより、達成に向けた取組みを強化していきます。

「なりたい姿」の実現に向けた中間目標

1.財務基盤の強化(キーファクター)

	2020年度	2025年度	2030年度(なりたい姿)
当期純利益(連結)	165億円	210億円	280億円
自己資本比率(連結)	10.39%	10%以上	10%以上
コアOHR	62.27%	50%台後半	50%台

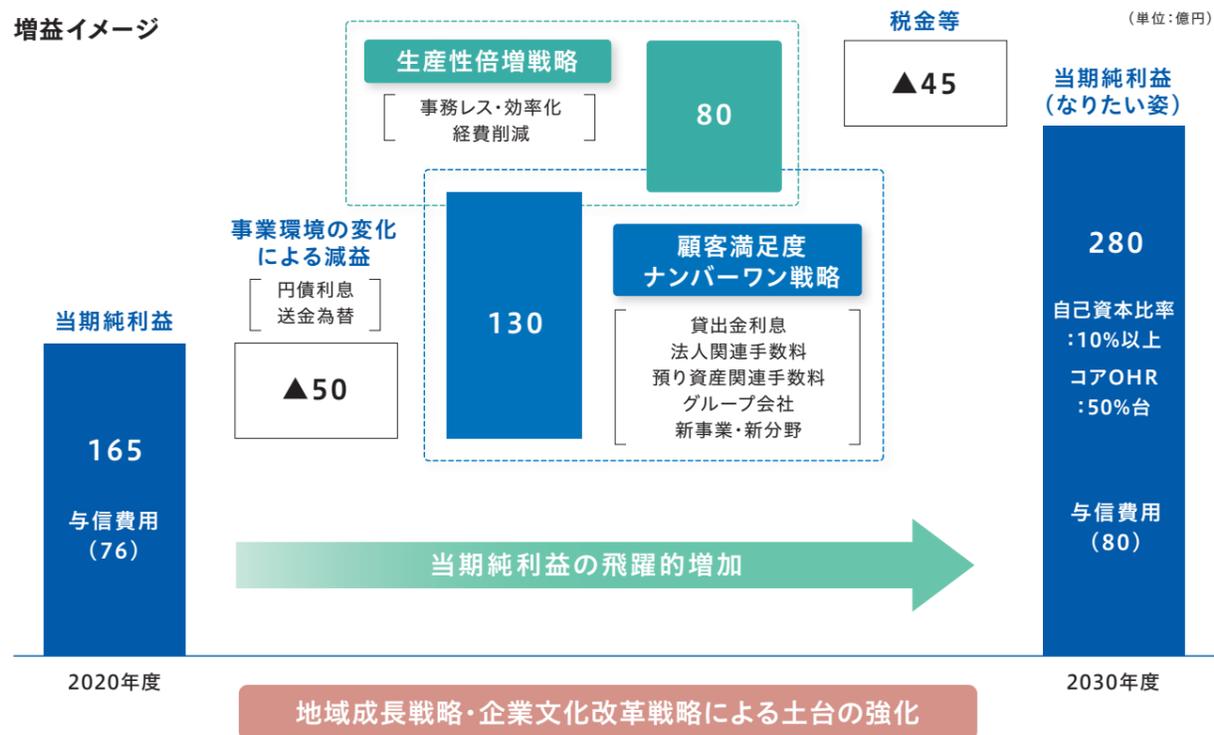
(参考:想定する10年後のポートフォリオ)

貸出金	5.7兆円
預金+NCD	8.5兆円
有価証券	3兆円
グループ預り資産残高	1兆円

2.KPI

	2020年度	2025年度	2030年度(なりたい姿)	備考
宮城県内のメインバンク比率(メインバンク動向調査※)	－(56%)	2020年度比 +5%(59%)	2020年度比 +10%(62%)	顧客アンケートや各種指標を活用して総合的に評価する ※(株)帝国データバンク調
宮城県外の法人貸出先数	－	1.2倍	1.5倍	
宮城県内の預り資産保有世帯割合	14%	17%	21%以上	総務省統計局「平成26年全国消費実態調査」(株式・株式投資信託保有割合)
宮城県内の当行ローン利用率	12.6%	17.0%	20.0%	
グループ会社の当期純利益	(2019年度)16億円	20億円	30億円	
本業にかかる労働生産性※	(2019年度)8百万円	13百万円	16百万円	※(貸出金利息+役員取引等利益-預金等利息-経費+人件費+減価償却費)/従業員数(パートタイマーは0.4人換算)
営業店事務量	－	2020年度比 ▲50%	2020年度比 ▲50%	「経営資源のリバランス」 ●顧客ニーズに応じた非対面チャネルの充実化と拠点網の適正化 ●コンサルティング力の強化に向けた行員の教育・再配置・削減(自然減)
非対面チャネル利用率	(法人)11% (個人)11%	(法人)20% (個人)20%	(法人)30% (個人)30%	
創業期の事業者に対する成長支援件数	1,181件	2,000件	3,000件	
CO ₂ 排出量	(2019年度)12,327t	10,000t	9,069t	
管理職に占める女性割合	13.4%	18.0%	30.0%	
その他項目	■新事業・新分野のプロジェクトを10件立ち上げる(2023年度までに実施) ■「チャレンジ精神の醸成」につながる様々な取組みを実施する ■宮城県における経済成長率の向上を支援する ■顧客・地域に役立つ「専門性を有する人材」を増加させる ■宮城県内における地域開発プロジェクトへの関与100%を目指す			

増益イメージ



ステークホルダーの皆さまへ

2024年に発券予定の1万円札に肖像が使用されるほか、NHK大河ドラマ「青天を衝け」の主人公として取り上げられる等、今、注目度の高い渋沢栄一翁ですが、当行の創業に際し物心両面でご支援して下さる等、当行とのつながりが大変深い人物であります。

渋沢翁が唱えた「道徳経済合一」は、利益の独占を戒め、社会に還元すべきとする「利益と公益の両立」の考えであります。当行の経営理念であります「行是」の「銀行の発展は地域社会の繁栄とともに」の一文に反映され、当行の役職員全ての心に今でも息づいております。この渋沢翁の共存の精神は、企業の経営者が参考とすべき考えであり、SDGs(持続可能な開発目標)の理念にも通じるものであると言われております。

このような背景もあり、地域社会の持続的成長に貢献していく

ことを目的に、2020年7月に「七十七グループSDGs宣言」および、環境・社会に負の影響を与える恐れのある事業者に対する「融資方針」をそれぞれ公表しております。

また、社会の持続可能性に大きな影響を及ぼす気候変動への対応については、経営戦略上の重要課題に位置付けるとともに、2021年7月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言への賛同を表明し、体制整備に取り組んでおります。

地域社会の繁栄のため、最良のソリューションで感動と信頼を積み重ね、宮城・東北から活躍のフィールドを切り拓いていくリーディングカンパニーを目指し、七十七グループのステークホルダーであります、お客さま・地域・従業員・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。