

平成30年4月12日

各 位

気仙沼信用金庫

## 気仙沼しんきん3ヵ年計画について

気仙沼信用金庫（理事長 菅原 務）は、今般、下記のとおり、平成30(2018)年4月から始まる「気仙沼しんきん3ヵ年計画」を策定いたしました。

本計画に掲げた施策の完遂はもとより、今後も「信用金庫らしい」取組みを通じて、地域の皆様と「お互いの顔が見える Face to Face」の関係を基盤とし、地域の皆様と「心と心で結びついた」関係へと深化・進化させ、被災地域の真の復興に向けて、役職員一丸となって取り組んでまいります。

記

### 1. 計画の内容

別添資料のとおり。

### 2. 計画期間

平成30(2018)年4月～平成33(2021)年3月

### 3. お問い合わせ先

気仙沼信用金庫	常務理事	藤村 武志	0226-22-5899
	復興支援部 部長	藤村 栄治	

## 「気仙沼しんきん 3 年計画の策定にあたって」

当金庫におきまして、新たな3か年計画を策定し、新年度をスタートしております。

当金庫といたしましては、営業エリアである気仙沼市を中心に、被災地域の真の復興に向けて、役職員一丸となって、これまで以上に役割を発揮していこうとの決意と共に、当該計画の概略について、別添資料のとおり取りまとめいたしました。

さて、東日本大震災から7年余りが経過し、「復興・創生期間」という新たなステージに入り、事業者においては事業の再生・継続、経営改善、事業承継、成長分野などの新たな事業展開、一方地域住民においては生業の再生、住まいの再建など、ハード面に留まらない様々な課題、問題点が山積、顕在化してきています。

昨年の10月に公表されました、東北経済産業局におけるグループ補助金を活用した事業者に対する調査では、震災前の水準以上に売上が回復した事業者は4割を超え、建設業などは順調に回復しているものの、当地域の基幹産業でもある水産加工業では売上が回復した事業者が未だ3割に満たない水準に留まるなど、業種により明暗が分かれています。

要因には、販路の喪失、従業員の不足、原材料等の不足による仕入価格の高騰などがあり、短期間で解決策が見出せる経営課題ではないと思われます。

このような中、当金庫が地域全体を見通し、地元行政、経済団体とともに、地域の事業者へ新たな時代の到来を意識してもらいながら、明るく前向きになれる可能性を提供していく必要があると考えております。

そのために、当金庫においては、地域に強い思い入れを持ち、スピード感を持って主体的に行動するとともに、地域を牽引し一歩も二歩も踏み込んだ取り組みが出来得る人材を育成・輩出していくことが求められていると認識しております。

また、当金庫も地元企業の一つであり、その役職員のほとんどは当地域で生まれ育ち、生活し、働いています。

従いまして、地域や地域の方々が懸命に取り組み、挑戦していくことに関して、当金庫自体がしっかりと参画し協力・支援することが肝要であり、今後も、「信用金庫らしい」取り組みを通じて、地域の皆様と「お互いの顔が見える Face to Face」の関係を基盤とし、地域の皆様と「心と心で結びついた」関係へと深化・進化させ、地域と共に未来へ歩み続ける協同組織金融機関を目指していくことを、お約束いたします。

平成 30 年 4 月

気仙沼信用金庫

理事長 菅原 務

# 気仙沼しんきん3カ年計画

【平成30(2018)年4月～平成33(2021)年3月】

“しんきん「共創力」発揮3か年計画”

～地域と共に未来へ歩み続ける協同組織金融機関を目指して～

『地域への感謝と想い』

平成30年4月

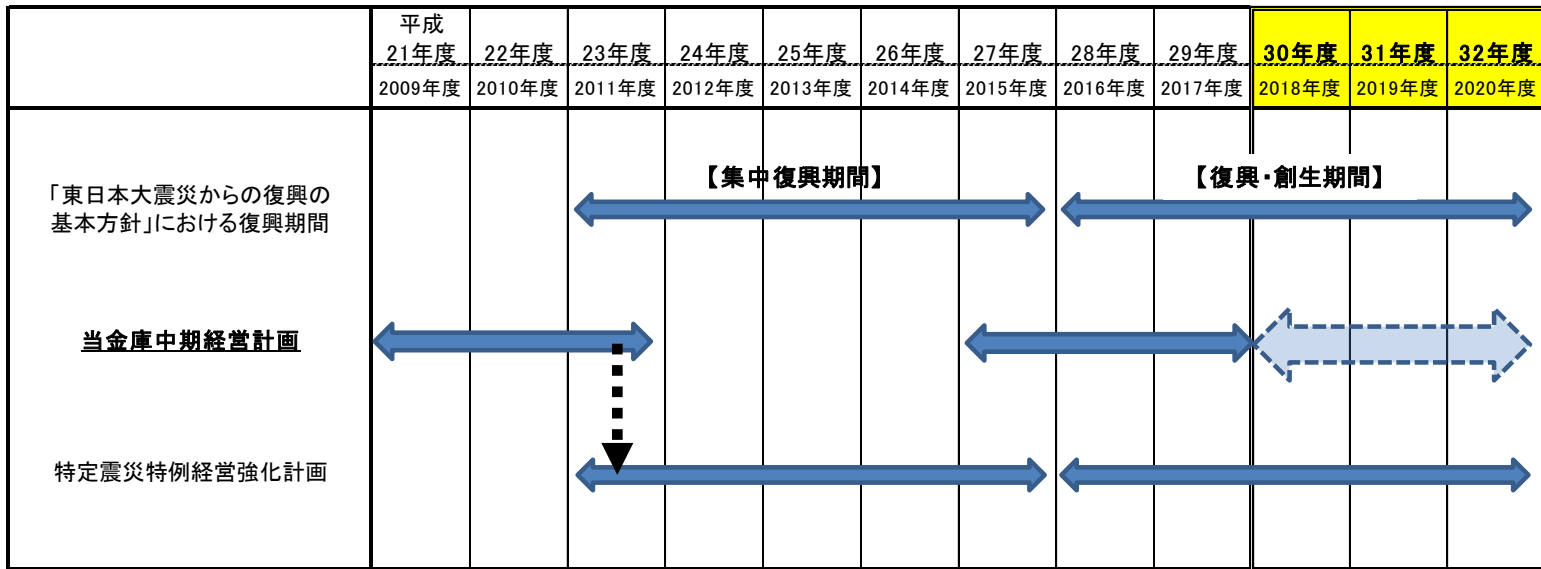


気仙沼信用金庫



# ○ 当金庫の中期経営計画と経営強化計画との位置付け

## ● 当金庫の経営計画の位置付け



### 【「東日本大震災からの復興の基本方針」における復興期間

- 政府は、発災直後から、被災者への生活支援や被災地の復旧・復興対策に当たるとともに、平成23年7月には「東日本大震災からの復興の基本方針」を策定し、「復興期間」を10年とした上で、被災地の一刻も早い復旧・復興を目指す観点から、当初の5年間で「集中復興期間」と位置付ける復興の枠組みを決定した。さらに、平成28～32年度の5年間で「復興・創生期間」と位置付け、被災地の自立支援に全力を挙げる考えを示した。

### 【当金庫中期経営計画】

- 前々回の中期経営計画（平成21年4月～24年3月）では、「新たな価値の創造と地域の持続的発展をめざして」と題して、地域密着型金融のあり方を再点検し、より深化させるとともに、地域の様々な主体との連携を一段と強化していくことを目指して取り組んできた。
- 同計画の最終年度を目前にした平成23年3月に発生した東日本大震災により、経営環境が激変したことを踏まえ、国の集中復興期間とあわせた経営強化計画を中期経営計画として位置付けた。
- 平成27年度において、外部環境の大きな変化と、従前より懸案であった信用金庫業界3か年計画の計画設定時期、直面している厳しい収益環境、さらには当金庫の創立90周年対応等を勘案し、今般、平成27年度からの業界新3か年計画「しんきんスクラム強化3か年計画」と歩調を合わせ、当金庫における新3か年計画を策定した。

### 【特定震災特例経営強化計画】

- 当金庫は、平成24年2月、金融機能の強化のための特別措置に関する法律附則第11条第1項に規定する特定震災特例協同組織金融機関として、経営強化計画（平成23年4月～28年3月の5年間）を策定するとともに、信金中央金庫を通じ150億円の資本支援を受けている。
- 平成27年度下期には平成28年4月～33年3月の次期5か年計画を策定している。

# ○ 信用金庫を取り巻く経営環境、課題、対応策等

新長期経営計画策定要綱 “しんきん「共創力」発揮 3か年計画 ～地域と共に未来へ歩み続ける協同組織金融機関を目指して～”

お客様と共に豊かな地域の未来を創り上げていく(共創)

信用金庫がこれまで行ってきた取組みを深めて発展(深化×進化(しんか))させていく

外部環境
人口減少・少子高齢化
不透明な海外情勢
地域経済の縮小
中小企業の減少
異次元の金融緩和(マイナス金利政策)の長期化
他金融機関・異業種等との競争激化
ICTの劇的な進展、フィンテックの台頭
金融仲介機能のより一層の発揮への期待
グローバルな金融規制の強化
コーポレートガバナンスの強化

内部環境
収益力の低下
余資運用の困難化
人材確保の困難化、年齢構成の不均衡
目利き力・対話力・課題解決力の向上、専門人材の育成
「信用金庫の強み」を活かした戦略の構築

経営上の課題と対応の方向性
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 持続可能なビジネスモデルの構築に向けた具体的なかつ有効な取組みを推進する</li> <li>● 地域の稼ぐ力や雇用の創出につながる「中小企業への支援」に資する取組みを強化する</li> <li>● 顧客階層やライフスタイルに合致したチャネルや商品・サービスを提供できる態勢を整備する</li> <li>● 信用金庫の独自性・特性や強みを活かした取組みを強化する</li> <li>● IT等を活用した中小企業の生産性向上支援や信用金庫における顧客利便性向上・業務効率化に係る取組みを強化する</li> <li>● フィンテックを活用した新たなサービス等に関する調査・研究等を進める</li> <li>● 地域・お客様の課題解決を担う人材の確保・育成、外部機関等の有効活用、全ての職員が活躍できる職場づくりを推進する</li> <li>● 業界の総合力をより一層発揮する</li> </ul>

目指すべき姿
協同組織の金融機関である信用金庫が、その原点である「相互扶助」の経営理念に基づき、地域社会の発展をお客様と共に目指すことにより、地域金融機関としての強固な経営基盤と確固たる地歩を確立する

経営戦略		
基本方針		
地域やお客様の課題解決に向けた価値ある提案による「非価格競争力」の強化や円滑な資金供給を通じた貸出金利の適正なプライシングと、役務収益の拡大に努めるとともに、共同化等を通じた経営の効率化や業界ネットワークのさらなる活用を進め、収益性の向上などを図りつつ、協同組織金融機関としての持続可能なビジネスモデルを構築する		
4つの重点戦略と具体策		
1. 支援力・営業力の深化×進化	支援力	(1) 金融仲介機能の発揮～中小企業の企業価値の向上に向けた取組み～ (2) ライフサポーター機能の発揮～お客様の生涯価値の向上に向けた取組み～ (3) 地方創生のプラットフォーム機能の発揮～地域価値の向上に向けた取組み～
	営業力	(1) 独自性・特性や強みの発揮 (2) IT・フィンテックの戦略的活用 (3) イメージアップに向けた取組みの強化
2. 経営力・内部態勢の深化×進化	経営力	(1) 収益性の向上 (2) 生産性・効率性の向上 (3) 健全性の維持 (4) 透明性の向上
	内部態勢	(1) 法令等遵守・顧客保護等管理態勢 (2) リスク管理態勢 (3) 業務継続態勢
3. 人材力・組織力の深化×進化	人材力	(1) 人材の確保 (2) 人材の育成
	組織力	(1) 「働き方改革」、「ダイバーシティ」の推進 (2) 外部人材の有効活用
4. 業界総合力の深化×進化	総合力	(1) 支援力・営業力の深化×進化に資する取組み (2) 経営力・内部態勢の深化×進化に資する取組み (3) 人材力・組織力の深化×進化に資する取組み

独自性・特性
協同組織性 (相互扶助・非営利)
地域性
中小企業専門性

信用金庫の強み
「狭域高密度営業・足を駆使した対面営業」に基づくきめ細やかな顧客支援体制
地縁・人縁による地域内外の多様なステークホルダーとの強固な関係
長期的視点で地域・お客様の役に立つ(短期的利益だけにとらわれない)取組み
業界総合力、強固なネットワーク

# ○ 東日本大震災からの復旧・復興の進捗状況 ①

## □ 地域経済等の現状

岩手県および宮城県の経済情勢は、震災直後には各種指標が大幅に悪化したものの、その後急速に持ち直し、概ね震災前の水準へ回復する傾向にある。

一方、当金庫の主要な事業区域である三陸沿岸地域では、各自治体の復興計画が実施段階に入っている中、今なお事業運営や日常生活において厳しい状況に置かれている被災事業者や住民は少なくなく、建築資材・工事費の高騰や雇用のミスマッチ、土地の嵩上げ・造成工事の遅れなど、採択された補助金を活用して事業を再開させる目処が立たない事業者も存在しており、早急に取り組むべき課題は多岐に亘る。

### <店舗所在地における人口・世帯数の推移>

(単位：人、世帯)

	人口				世帯数			
	平成23年 2月(A)	平成24年 3月(B)	平成29年 12月(C)	(C)-(A)	平成23年 2月(A)	平成24年 3月(B)	平成29年 12月(C)	(C)-(A)
気仙沼市	74,247	69,620	64,494	▲9,753	26,601	25,511	26,150	▲451
南三陸町	17,666	15,352	13,060	▲4,606	5,362	4,877	4,453	▲909
陸前高田市	23,221	19,849	19,098	▲4,123	8,196	7,458	7,605	▲591
大船渡市	40,579	38,874	36,778	▲3,801	14,729	14,420	14,994	265

出所：各県ホームページ ※住民基本台帳ベース

### <民営事業所数の推移>

(単位：事業所、%)

	平成21年 (A)	平成24年 (B)	平成26年 (C)	平成28年 (D)	(B)/ (A)	(C)/ (A)	(D)/ (A)
全国	6,199,222	5,768,489	5,779,072	5,622,238	93.1	93.2	90.7
被災3県沿岸市町村計	122,646	101,982	108,445	108,497	83.2	88.4	88.5
店舗所在地計	9,213	5,571	6,319	6,835	60.5	68.6	74.2
気仙沼市	4,458	2,627	2,987	2,949	58.9	67.0	66.2
南三陸町	870	268	323	554	30.8	37.1	63.7
陸前高田市	1,231	634	755	797	51.5	61.3	64.7
大船渡市	2,654	2,042	2,254	2,535	76.9	84.9	95.5

出所：総務省「経済センサス基礎調査」「経済センサス活動調査」

### <全国、東北地区、安定所別有効求人倍率の推移>

(単位：倍)

	平成23年		平成24年		平成26年		平成28年		平成29年	
	2月	8月	2月	8月	2月	8月	2月	8月	2月	8月
全国	0.66	0.65	0.81	0.81	1.12	1.09	1.38	1.36	1.53	1.51
岩手県	0.51	0.60	0.81	0.98	1.10	1.09	1.25	1.32	1.38	1.42
大船渡	0.47	0.47	0.70	1.20	1.71	2.01	1.67	1.90	1.50	1.69
宮城県	0.55	0.69	0.97	1.10	1.34	1.23	1.50	1.48	1.64	1.60
気仙沼	0.57	0.37	0.55	0.89	1.57	1.96	1.77	1.96	1.80	1.77

出所：厚生労働省「一般職業紹介状況」



# ○ 東日本大震災からの復旧・復興の進捗状況 ②

## □本店所在地である気仙沼市の状況

多くの被災者が仮設住宅や賃貸住宅等に入居していたが、被災者等の生活再建に向けた住宅の再建や災害公営住宅等の整備は着実に進められた。

一方、建設業を中心とする人手不足の深刻化や資材の高騰により、工事進捗の遅れも懸念される状況となっている。

また、水産業、水産加工業への特化度合いは極めて高く、加えて、冷凍・冷蔵施設や製氷業・運送業などの関連産業も多いことから、そこで生み出される雇用と所得が需要源泉として地域経済を支えている。

さらに、観光産業を新たな市の基幹産業として位置付けた産業の再生を目指しており、水産業と観光産業の連携・融合による新たな付加価値の創造と気仙沼ならではの誘客に向けて取り組んでいる。

### <気仙沼市の住宅再建等事業の状況>

(単位：区画、戸、%)

事業名	整備計画数 (A)	工事着工数 (B)	(B)/(A)	完了数	
				(C)	(C)/(A)
防災集団移転区画整備	910	910	100.0	901	99.0
災害公営住宅整備	市街地	1,327	100.0	1,327	100.0
	郊外	760	100.0	760	100.0
	計	2,087			

### <気仙沼市の主な災害復旧事業の状況>

事業名	復旧・整備 計画数 (A)	着手数 (B)	(B)/(A)	完了数	
				(C)	(C)/(A)
津波防災施設整備(防潮堤)	106箇所	79箇所	74.5%	26箇所	24.5%
農地復旧	320ha	320ha	99.9%	262ha	81.8%
被災道路等復旧(本復旧)	94.6km	63.5km	67.1%	55.3km	58.4%
被災道路等仮舗装	23.0km	23.0km	100.0%	23.0km	100.0%
下水道施設復旧(管)	51.2km	47.9km	93.6%	23.5km	45.9%

### <気仙沼市魚市場の水揚げ>

	平成22年	平成23年	平成26年	平成27年	平成28年	平成29年
数量(トン)	103,609	28,099	79,011	76,840	75,666	73,870
平成22年比	(100.0%)	(27.1%)	(76.3%)	(74.2%)	(73.0%)	(71.3%)
金額(百万円)	22,500	8,525	17,050	21,267	19,932	18,851
平成22年比	(100.0%)	(37.9%)	(75.8%)	(94.5%)	(88.6%)	(83.8%)

### <気仙沼市の観光客入込み数および宿泊者数>

	平成22年	平成23年	平成26年	平成27年	平成28年
入込み数(人)	2,540,589	432,600	1,238,100	1,351,400	1,353,560
平成22年比	(100.0%)	(17.0%)	(48.7%)	(53.2%)	(53.3%)
宿泊者数(人)	203,287	39,895	145,030	159,162	210,532
平成22年比	(100.0%)	(19.6%)	(71.3%)	(78.3%)	(103.6%)

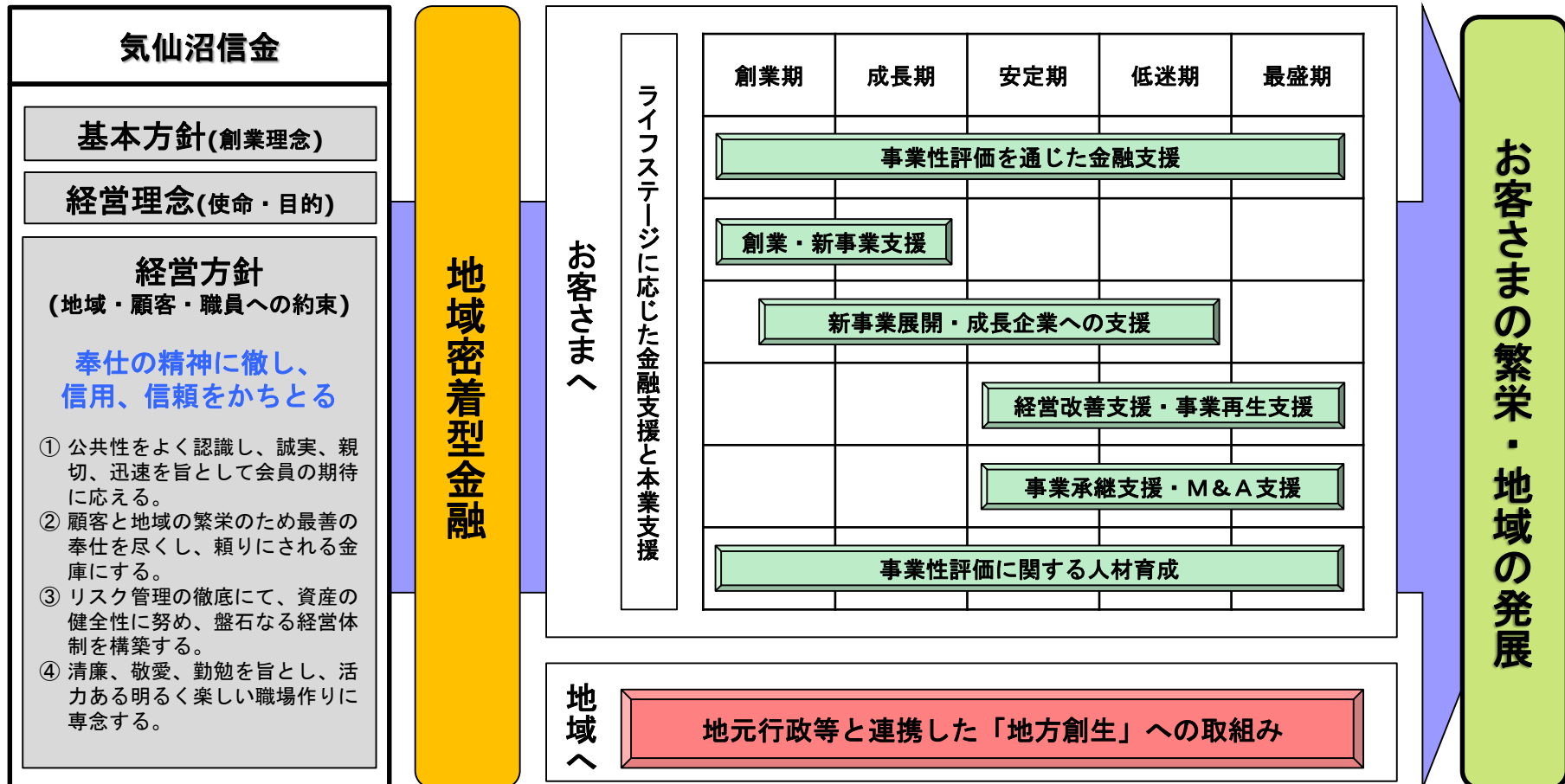
出所：気仙沼市ホームページ ※平成30年1月末現在



# ○ 当金庫の地域密着型金融の取組みについて

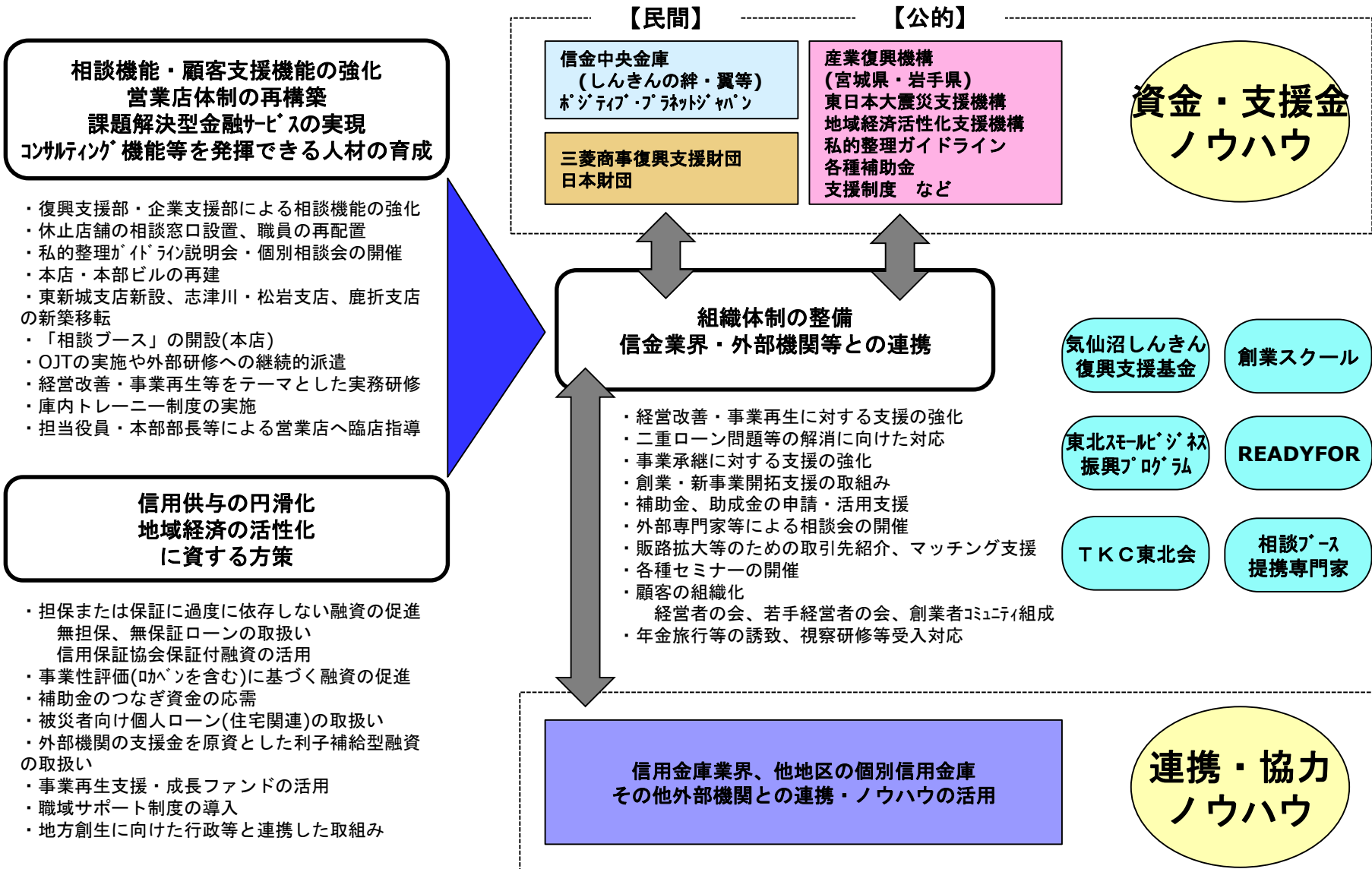
**基本方針** 「地域の皆様とともに歩み、地域の皆様とともに発展する」

**経営理念** 「地元を育て、地元で伸びる」をモットーに、当地域の産業経済振興のため金融の円滑化を図り、そして貯蓄の増強に資し、以って社会的使命の達成を期する。



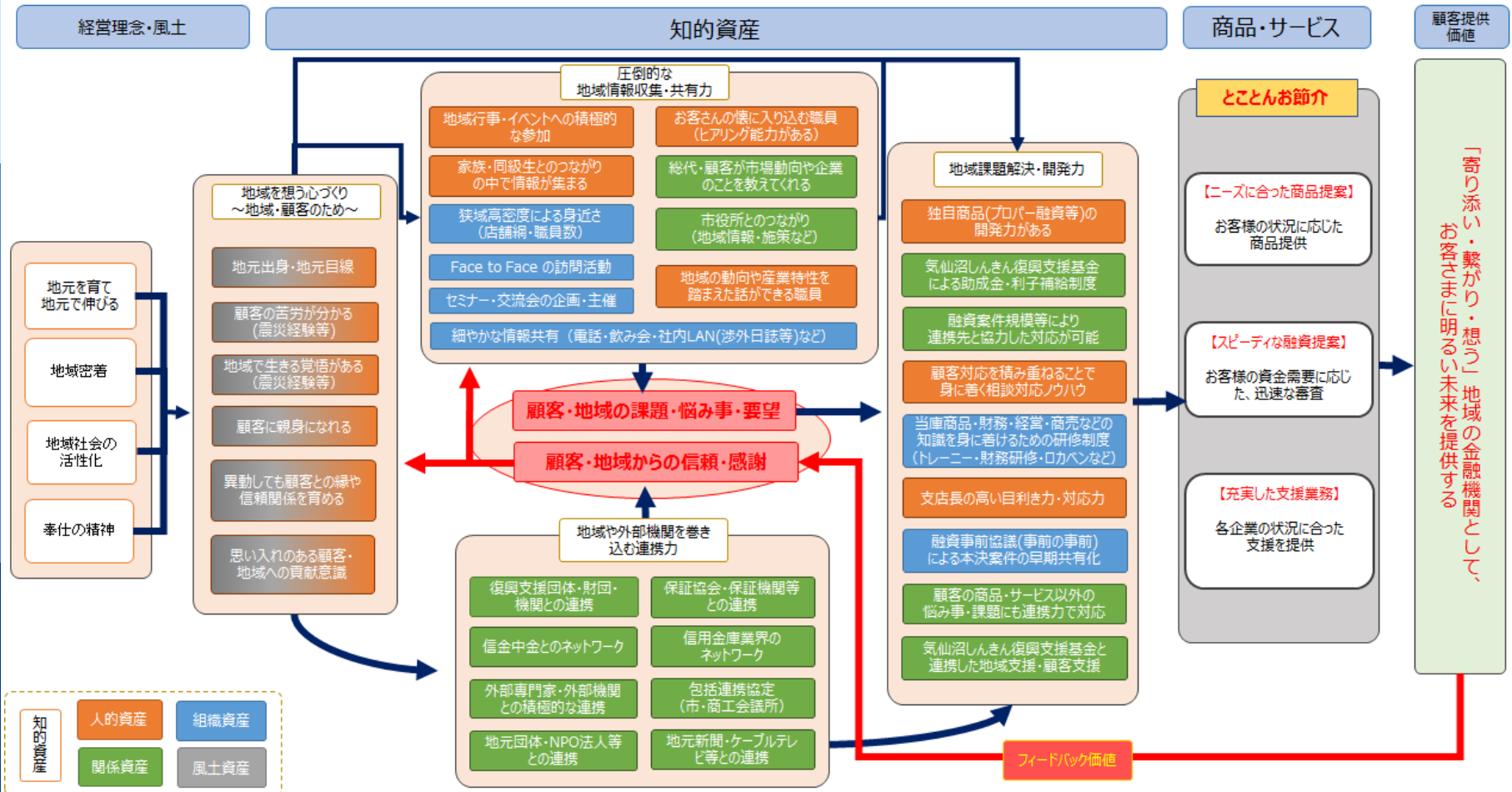


# ○ 経営強化計画における現状と課題、対応策等について



# ○ 知的資産経営に基づく当金庫の経営課題と解決策①

## 気仙沼信用金庫の顧客提供価値ストーリー(現在)



# ○ 知的資産経営に基づく当金庫の経営課題と解決策②

## □ マーケットの変化（地域）

数年後(赤が+の事象、青が-の事象)

現在

復興事業  
の鎮静化

地方創生が進展する中で新たな取組み・ビジネス(プレーヤー)が生まれる

予算縮小に伴い、復興工事・補助金額が減少。建築関連業界を中心に影響が出る

水産業の衰退

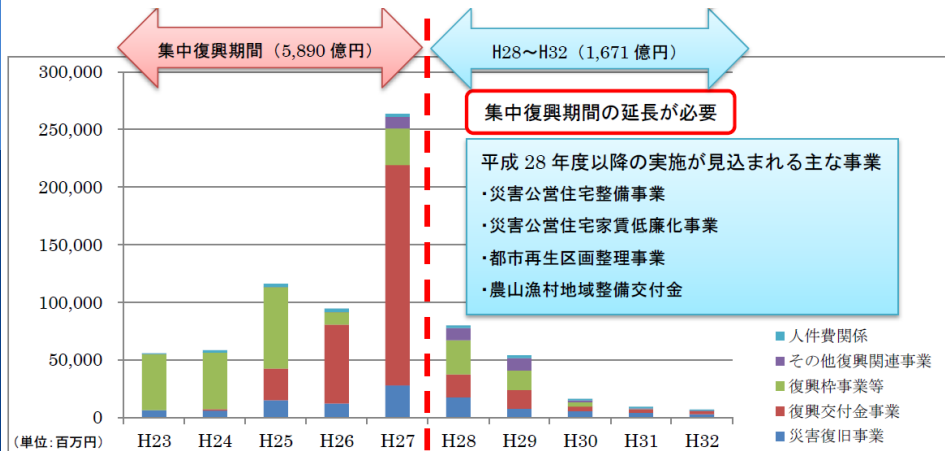
高付加価値商品の創造・開発、企業のグループ化が進む

「漁獲量減少・従事者の高齢化・水揚げ減少」に伴う当地域基幹産業の衰退

三陸自動車道  
大島架橋の開通

交通網の整備に伴う観光客の増加、商圈の拡大・地域の活性化が見込める

滞在型観光客の減少により消費流失の懸念



当金庫に与える影響

資金需要(ニューマネー)は減少し、  
経営支援のニーズが増えるものと思料  
(ex. 経営改善・販路拡大・事業承継等)

当金庫が取るべき対応

顧客ニーズに適合した提案力が必要

出典：気仙沼市役所「気仙沼市の復旧・復興事業費総額見込について」



# ○ 知的資産経営に基づく当金庫の経営課題と解決策③

## □ マーケットの変化 (顧客)

現在

数年後(赤が+の事象、青が-の事象)

人口減少

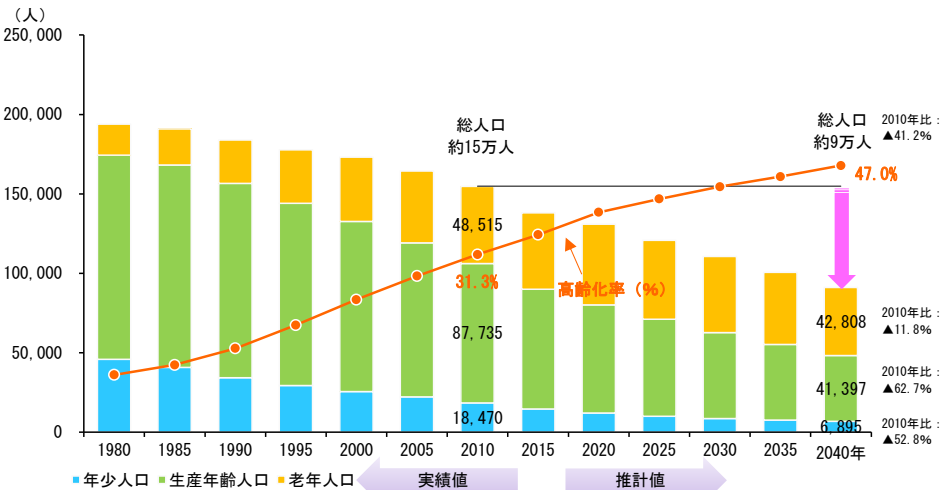
人口減少が進んでも預金残高は相続等により一定量は確保できる

生産年齢人口(消費資金の主な対象となる世代)が減少し、  
一般消費資金等の資金需要減少

少子  
高齢化

高齢化に伴う資金需要が増加すると考えられる  
(ex. 自宅のバリアフリー化のためのリフォーム資金、医療・介護資金)

営業エリア(3市1町)の人口推移・予測



当金庫に与える影響

地域金融機関同士での  
顧客獲得競争が激化

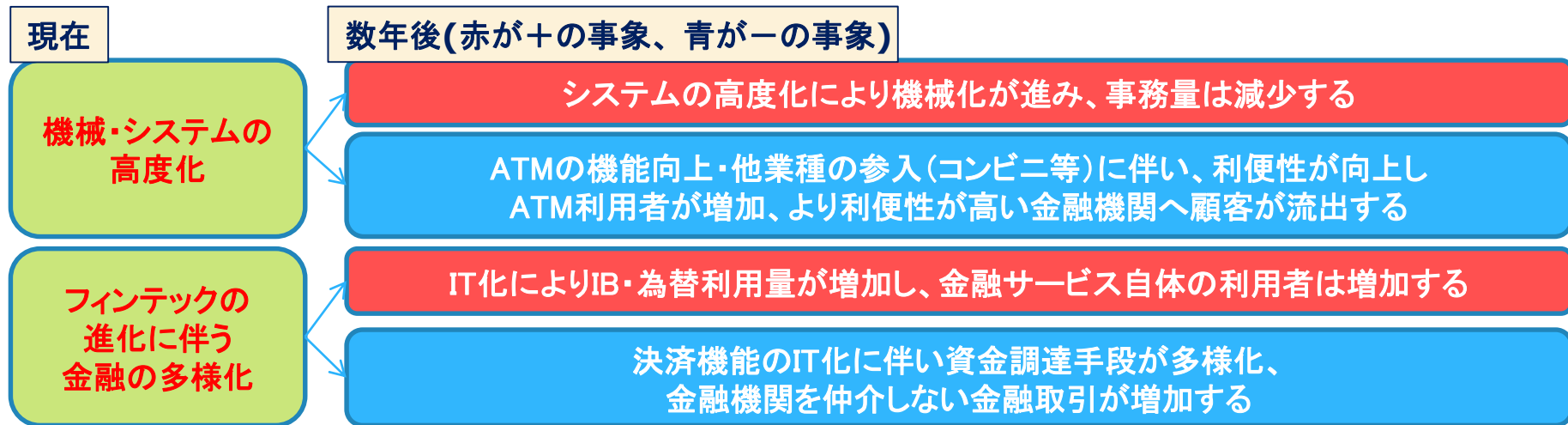
当金庫が取るべき対応

取引顧客・融資ニーズの掘りおこしが重要

(備考) 1. 総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」より作成  
2. 年少人口：15歳未満、生産年齢人口：15～64歳、老年人口：65歳以上

# ○ 知的資産経営に基づく当金庫の経営課題と解決策④

## □ マーケットの変化（技術革新）



### 【参考】フィンテックが変える金融例

#### 送金・決済

モバイル決済（キャッシュレス決済）、仮想通貨

#### 家計管理、資産運用

電子レシート、ロボアドバイザー

#### 企業会計、資金調達

クラウド会計、トランザクションレンディング、クラウドファンディング

### 当金庫に与える影響

非対面取引が増加し、面談機会が減少することで顧客との関係が希薄になり情報収集力が低下する

### 当金庫が取るべき対応

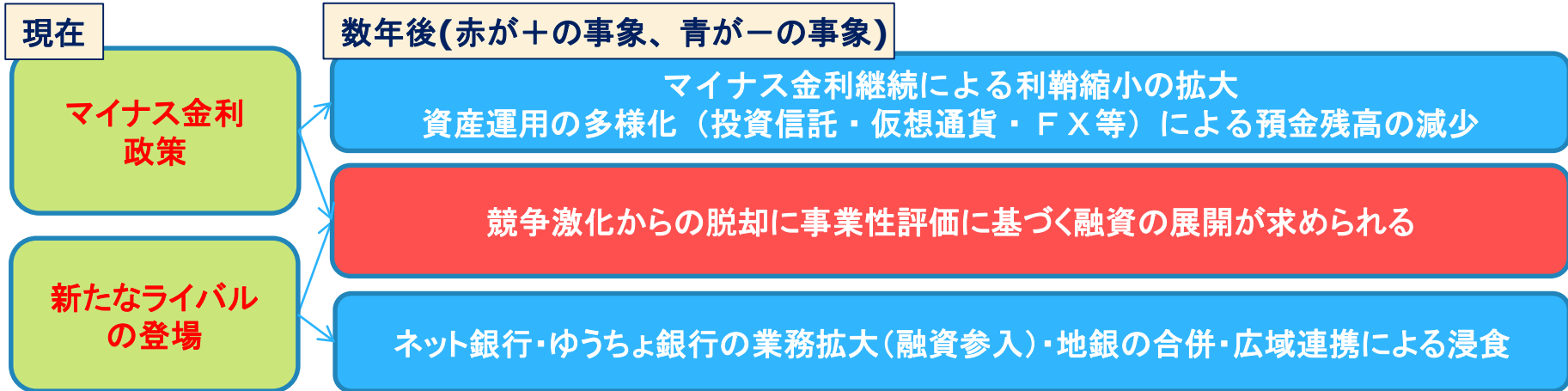
効率化で得られる業務余力のすべてを顧客サービスへ振り向ける

出典：Asahi Shimbun Weekly AERA 2018.1.22

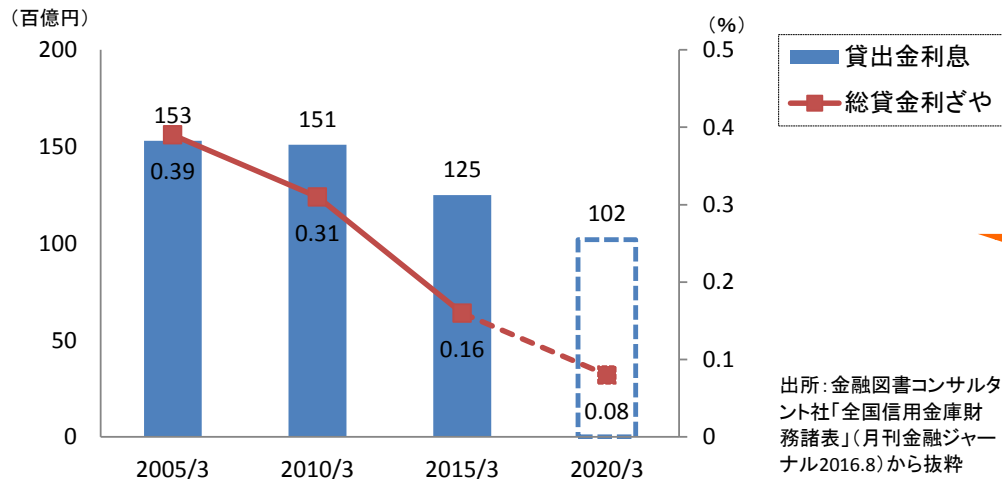


# ○ 知的資産経営に基づく当金庫の経営課題と解決策⑤

## □ マーケットの変化（その他）



全国信用金庫の貸出金利息、総貸金利ざや



### 当金庫に与える影響

経済環境の変化は予測が困難であるが、金融機関の収益に大きな影響を及ぼすものばかりである

### 当金庫が取るべき対応

金庫としての独自性を発揮していく

# ○ 経営計画概要

## 新3か年計画理念

東日本大震災からの復興、そして地域の活性化に向け、果敢に挑戦していく決意のもと、当金庫の独自性・特性を活かしながら、お客様や地域の成長・発展等に資する取組みを推進していくことにより、気仙沼信用金庫の存在意義を高めて、地域社会において必要とされる金融機関であり続けることを目指す。

当金庫においては、社会経済が成熟し、人口減少と高齢化が進行していく中で、いかに地域経済を活性化させていくか、その視点に立った中長期的な取組みが必要である。地域から常に信頼され、「まずは、気仙沼しんきんへ」とお声を掛けて頂ける信用金庫となることを目指して、創意工夫と改善を尽くしていく。

そのためには、経営効率を高め安定した収益力を確保するための営業態勢を構築するとともに、環境変化に即応できるリスク管理態勢を構築していく。「信用金庫らしさ」を追求し、お客様本位の課題解決・価値提供を目標に、スピード感を持って取り組んでいく。

### [当面の最重要課題]

## 東日本大震災からの真の復興

被災地に本店を構える地域金融機関として、東日本大震災からの復興へ向け全力で取り組むとともに、金融の円滑化、金融仲介機能の発揮を通じて、地域活性化や地域の持続的発展、成長に貢献する。

支援力・営業力の深化・進化	経営力・内部態勢の深化・進化	人材力・組織力の深化・進化	業界総合力の深化・進化
好循環を生み出す持続可能な地域社会の実現に向けて、『独自性・特性や強み』を活かした取組みを“深化・進化”させ、価値ある課題解決策の提案と円滑な資金供給を通じ、必要不可欠な金融機関として、より一層 <b>存在感</b> を高めていく。	地元第一・お客様第一の経営を実践するための強固な経営基盤の構築に向けて、収益性、生産性・効率性、健全性等の向上に資する取組みを“深化・進化”させ、安心できる金融機関として、より一層 <b>信頼度</b> を高めていく。	全ての人材が輝くための組織づくりに向けて、地域やお客様の課題解決を担う人材の育成や働き方改革等に向けた取組みを“深化・進化”させ、相談しやすい金融機関として、より一層 <b>好感度</b> を高めていく。	地域の枠を超えた新たな価値の創造に向けて、業界総合力の発揮に資する取組みを“深化・進化”させ、地域との共生を目指す金融機関として、より一層地域との <b>一体感</b> を高めていく。



# ○ 経営計画の重点戦略①

## 【支援力・営業力の深化・進化】

### 1. 支援力の深化・進化

#### (1) 金融仲介機能の発揮～中小企業の企業価値の向上に向けた取組み～

##### ① 積極的なファイナンスの提供

- ☞ 知的資産経営、ローカルベンチマーク等を活用した「事業性評価」の深掘り、深度ある対話を進めていくための態勢整備、担保・保証に必要以上に依存しない融資の推進、目利き力を発揮した「短期継続融資」の積極的活用、融資案件に対する迅速な対応、課題解決を伴った否決案件への対応
- 資金調達手法の多様化への対応(CF、私募債、ABL、DDSなど)

##### ② 付加価値の高い課題解決策(本業支援・各種ソリューション)の提案

- ☞ 渉外日誌システム等を活用した情報の共有化、本部・営業店の連携によるワンストップ支援態勢の確立、企業のライフステージに応じたコンサルティングの提供  
(創業支援、成長支援、経営改善・事業再生支援、事業承継支援、廃業支援)
- 外部機関等の有効活用(自治体、大学、信用保証協会、外部専門家・外部機関連携先)

##### ③ 新たな成長分野への支援

- ☞ リスクマネーの供給、各種支援

##### ④ 「金融仲介機能のベンチマーク」の戦略的活用

- ☞ 適時適切な開示、PDCAサイクルの確立、独自ベンチマークの検討

#### (2) お客様の生涯価値の向上に向けた取組み

##### ① 顧客階層に応じた戦略の再構築

- ☞ 若年層(未成年・学生等)、現役層(社会人・子育て世代等)、退職を控えた層、シニア・リタイア層に対する取組み

##### ② 相続預金・復興支援関連預金(公金預金等)の流出への取組み



# ○ 経営計画の重点戦略②

## (3) 地方創生のプラットフォーム機能の発揮～地域価値の向上に向けた取組み

### ① プラットフォーム機能の発揮

☞ 地域課題の相談窓口、つなぎ役

### ② まち・ひと・しごとの創生

☞ 自治体と連携したRESAS等を活用したILO分析等による課題整理、提言・提案、自治体と連携した各種計画の施策への参画・実践

## 2. 営業力の深化・進化

### (1) 独自性・特性、強みの発揮

#### ① お客様との長期的信頼関係の構築

☞ 長期的信頼関係の構築(お客様の課題解決に向けた支援・資金供給、地縁・人縁と地域における信頼性)取引先の事業に対する理解(キメ細かな渉外活動に基づく対話、価値ある課題解決策の提案)

#### ② 会員組織の有効活用

☞ 顧客組織化への取組み(地区別総代懇談会、経営者の会、若手経営者の会、創業者コミュニティ組成 など)

### (2) マーケティングの高度化

☞ 職員の知識・経験・勘に頼るだけでなく、データ等を活用し組織的な営業力の向上を図る。

### (3) イメージアップに向けた取組みの強化

#### ① 効果的な広報戦略の展開

☞ デジタルサイネージの活用、積極的なプレスリリース など

#### ② 地道なCSR活動の展開

☞ 各種地元行事への積極的参加、CSR活動



# ○ 経営計画の重点戦略③

## 【経営力・内部態勢の深化・進化】

### 1. 経営力の深化・進化

#### (1) 収益性の向上

##### ① 「価値ある提案」を通じた収益性の向上

☞ 非価格競争力の強化、資金需要の喚起

##### ② 役務収益の拡充

☞ 自金庫の手数料体系の見直し・適正化(手数料引上げ、据え置き、新設等)

##### ③ 資金運用力の強化

☞ 投資対象の多様化、市場リスク管理態勢の高度化(シナリオ分析・ストレステストの充実、予兆管理等のモニタリング態勢の強化、組織的な情報共有態勢の整備、専門人材の育成)

#### (2) 生産性・効率性の向上

##### ① 人員の再配置による営業力の強化

☞ 集中化、簡素化、IT化、共同化等

##### ② 店舗戦略の見直し

☞ 出店地域の特性等に応じた店舗機能等の見直し、来店・相談しやすい店舗づくり、営業店のあり方検討

#### (3) 健全性の確保

##### ① 貸出資産の健全化に向けた取組み

☞ 外部機関等と連携した経営改善・再生に向けた支援、債権の良化に向けた取組み

##### ② 自己資本の適切な管理

☞ バーゼルⅢ規制への対応



# ○ 経営計画の重点戦略④

## (4) 透明性の向上

### ① ガバナンスの強化

- ☞ 地域の声を経営に反映させるための取組み、理事会運営に関する取組み、職員外理事の有効活用に関する取組み、監査態勢の強化に関する取組み

### ② 積極的な情報開示

## 2. 内部態勢の深化・進化

### (1) 法令等遵守態勢・顧客保護等管理態勢

- ☞ 休眠預金等活用法、改正マイナンバー法等、改正民法(債権法)の施行に向けた態勢の整備、反社会的勢力との関係遮断に向けた態勢の強化

### (2) リスク管理態勢

#### ① 統合的リスク管理態勢の強化

- ☞ リスク・収益・資本のバランスのとれた経営の実現に向けた検討

#### ② サイバーセキュリティ対策(システムリスク管理態勢)の強化

- ☞ SSCなどの業界関連組織や金融ISAC、外部のIT企業等と連携・協働してサイバーセキュリティ対策を強化

### (3) 業務継続態勢

- ☞ 自金庫の業務継続態勢の強化に資する取組み、中小企業の業務継続態勢の強化等に資する取組み

# ○ 経営計画の重点戦略⑤

## 【人材力・組織力の深化・進化】

### 1. 人材力の深化・進化

#### (1) 人材の確保

##### ① 採用戦略の充実

☞ 円滑な新卒採用に向けた取組みの推進、採用機会の拡大(第二新卒、転職希望者等)に資する取組み

##### ② 若手職員早期離職防止

☞ 将来的なキャリアビジョンの形成に資する取組み、柔軟な人事配置、メンタルヘルス対策

#### (2) 人材の育成

##### ① 理念教育の強化・伝承

☞ 定期的な意見交換会の開催、活動基準・評価制度等の導入

##### ② 管理職のマネジメント力の向上

##### ③ 目利き力・専門知識等の向上

☞ 資格取得・自己啓発を支援する態勢の整備、研修態勢の充実、成功事例を庫内で共有する態勢の整備

##### ④ 評価制度・賃金制度の見直し

### 2. 組織力の深化・進化

#### (1) 「働き方改革」の推進

#### (2) 外部人材の有効活用

☞ 当金庫が提供する各種支援メニューと、連携する外部機関等の各種情報との紐づけ・リスト化の実施



---

# 【震災以降の当金庫の取組み】



# ○ 様々な外部機関と連携を図った復興支援の取組み

主な施策・外部機関名等	平成 23 年度	24 年度	25 年度	26 年度	27 年度	28 年度	29 年度	…	実績 [平成29年11月末現在]
<b>① 三陸復興トモダチ基金</b> 平成23年11月11日に設立し、平成26年度で基金の運営を終了。 金融機関ではあまり例のない国内NPO法人との連携事業。 基金拠出は、国際NGO、米国企業等により367百万円を基金化。				→					・起業者助成 76件 109百万円 ・雇用等助成 103件 160百万円 ・利子補給 244件 97百万円
<b>② 三菱商事㈱・(公財)三菱商事復興支援財団</b> 平成24年3月に設立。 同財団は、学生支援奨学金やNPOなどに対する助成金支給、被災地の産業再生や雇用創出に寄与するため、事業の再建や新規事業の立上げを目指す事業者への出資等を実施。				→					・12件 685百万円 ・平成25年2月に、出資配当金を組み入れる「気仙沼きぼう基金」を設立。
<b>③ 信金中央金庫・しんきんの絆ファンド・しんきんの翼ファンド</b> 信金中金が信金キャピタル㈱と共同出資により設立。 被災地域で事業再生に取り組む事業者や「創業・育成」や「成長」のステージにある事業者への資金支援を実施。				→					・しんきんの絆 15件 540百万円 ・しんきんの翼 1件 30百万円
<b>④ (一財)気仙沼しんきん復興支援基金</b> 平成25年12月に設立。 日本財団からの5億円の拠出により、気仙沼市、気仙沼商工会議所、当金庫が連携するスキームを構築。 利子補給制度等に加え、販路支援、地方創生関連プログラム等を実施中。				→					・利子補給 342件 364百万円 ・ソーシャル助成 7件 10百万円 ・産業復興支援制度により、販路支援、地方創生関連プログラム等各種事業を実施中。
<b>⑤ 地産・都消プロジェクト</b> 平成28年7月に、東京東信金と、業務提携に関する協定を締結。 本協定の提携事業は、両金庫における業務推進、取引先支援、人事交流等。 両金庫の取引先支援を目的に、気仙沼の水産物の都内飲食店等での消費拡大を目指す「地産・都消プロジェクト」を展開中。								→	・気仙沼メカジキの試食会(28年11月) ・三陸求評見本市視察等(29年2月) ・すみだまつりへの参画(29年10月) ・若手経営者の会との交流(29年10月) ・びがしんビジネスフェア2017(29年11月) ・墨田区食育推進連携イベント(29年11月)
<b>⑥ 東北スモールビジネス振興プログラム</b> 平成28年6月にNPOポジティブ・プラネットジャパンと業務連携契約締結。 起業家を中心としたビジネスセミナー開催、専門家派遣など経営・管理運営面での各種支援を実施。								→	・21先支援決定(@80万円上限)
<b>⑦ 地方創生に係る包括連携協定(気仙沼市・気仙沼商工会議所)</b> 平成28年5月に、気仙沼市および気仙沼商工会議所との間で、「地方創生に係る包括連携協定に関する協定書」を締結。 各々の実務的な担当窓口を設置、定期的に協議・情報交換会を開催。								→	・協議・情報交換会16回開催。
<b>⑧ READYFOR㈱</b> 平成29年2月に、購入型クラウドファンディング事業を展開するREADYFOR㈱と基本協定書を締結。 創業や新規事業展開、新商品・サービスの開発等における支援態勢を拡充。								→	・1先支援決定。
<b>⑨ 創業スクール</b> 平成29年10月より、地域の新規事業の創出を支援するため、対面式の創業塾およびe-ラーニングを活用したサテライト創業塾を創設し、運営を開始。								→	・対面式の第1期創業塾は17名が12月に卒業。 ・e-ラーニングは16名が登録・受講中。



# ① 「三陸復興トモダチ基金」

- 平成23年(2011年)11月11日に設立し、平成26年度で基金の運営を終了。
- 金融機関ではあまり例のない国内NPO法人との連携事業。

## 1. 起業者助成制度 (76件 109百万円)

被災地域の住民が震災後の地域ニーズに対する起業者への助成金による支援。

【新規事業にかかる初期費用の50% (限度額150万円) を助成。】

## 2. 新規雇用・再雇用助成制度 (103件 160百万円)

被災して従業員を解雇した事業者が従業員を再雇用したり、新規雇用できるよう、従業員雇用の為の助成金による支援。

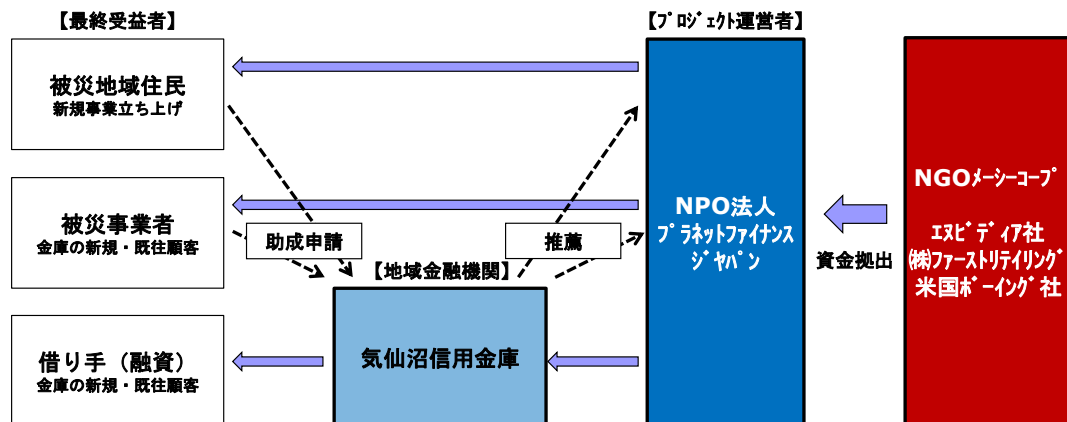
【一事業者最大2名まで、雇用した従業員一人あたり毎月10万円を1年間支給。】

## 3. 利子補給融資制度 (244件 97百万円 貸出金額1,994百万円)

当金庫が創設する復興支援融資商品に対する利子補給をもって、中小企業者の復興における資金確保の円滑化とその支払利息負担の軽減を図る為の支援。

【借入当初2年間分の利息を本基金から利子補給。】

## □ スキーム図



- 特定非営利活動法人プラネットファイナンスジャパン  
フランスに本拠地を置く国際NGOプラネットファイナンスの日本の拠点となるNPO法人。
- 国際NGOメーシーコープ  
本件の各種助成資金(基金)の拠出先。  
気仙沼港と姉妹港であるシアトルを中心に国際的に活動する非営利組織。



(平成23年11月11日の記者会見の様様。)



(平成27年12月1日の報告書完成報告会の様様。)

## ② 三菱商事(株)・(公財)三菱商事復興支援財団

- 平成24年3月に、多様化する被災地のニーズに対してより柔軟かつ継続的な支援を展開していくことを目的に設立。
- 同財団は、学生支援奨学金やNPOなどに対する助成金支給、被災地の産業再生や雇用創出に寄与するため、事業の再建や新規事業の立ち上げを目指す事業者への出資等を実施。

### 【事例】陸前高田市におけるホテル再建事業

当金庫の紹介を通じ、平成24年8月、地元のホテル事業者に対して、三菱商事復興支援財団との協働により、出資および融資による支援が決定しました

陸前高田市において、当該ホテルはシンボリックな存在であり、いまだ宿泊施設がない同市にとって非常に重要な施設となっています。また、開業時には20名程の雇用を予定しているなど、ホテル再建は被災地に希望をもたらすものとなっており、加えて出資支援に対する配当金は、自治体へ再配分するスキームとしており、地域にとっても有益であるとの評価を得ております。

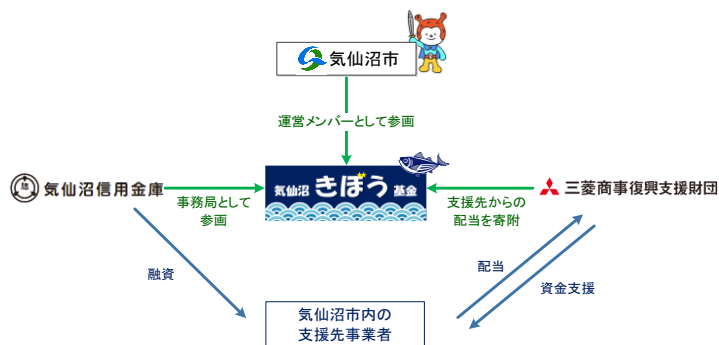
なお、本件は、同財団にとって第一号案件となりました。



(平成24年8月30日)

### □ 『**気仙沼きぼう基金**』の設立

- 気仙沼市、(公財)三菱商事復興支援財団と連携し、共同で設立。
- 三菱商事復興支援財団が得る配当収入を原資に地域産業へ再投資する新たな『循環型スキーム』を構築。



(平成25年2月5日)

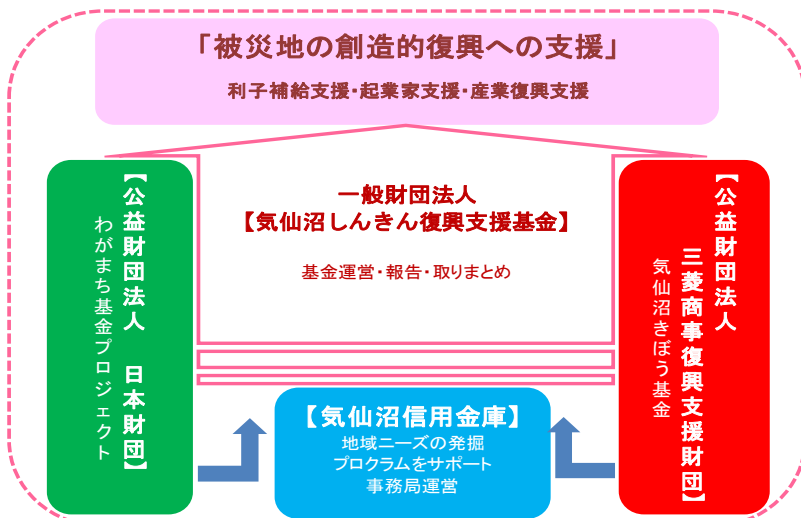


# ④ (一財) 気仙沼しんきん復興支援基金

- 平成25年12月に設立し、以下の制度を創設。
- 地域復興への「想い」を繋ぐべく、**地元行政、会議所、信用金庫**が連携するスキームを構築。

- ① 「事業者向け融資利子補給制度……『**みんなの元気**』」  
342件 16,769百万円 (平成29年11月末)
- ② 「ソーシャルビジネス等支援助成制度…『**みんなの笑顔**』」  
7件 10百万円 (平成29年11月末)
- ③ 「産業復興支援制度……『**みんなの希望**』」

## □ スキーム図



**設立目的** 地域経済の振興と地域社会の健全な発展に貢献することを目的とする。

**事業内容** 被災地域の産業復興や雇用創出への支援  
ソーシャルビジネスやコミュニティビジネスへの支援

### 〈販路開拓支援事業の概要〉

主催：一般財団法人気仙沼しんきん復興支援基金  
 後援：(株)ゴールドボンド、気仙沼信用金庫  
 支援：気仙沼市、気仙沼商工会議所、復興庁宮城復興局、  
 (独)中小企業基盤整備機構 東北本部、宮城県気仙沼地方振興事務所、  
 (一社)気仙沼観光コンベンション協会、気仙沼ケーブルネットワーク(株)

実施期間：第1～3期[平成26年度～平成28年度]  
 実施内容：① 基本戦略構築支援事業  
 ・ マーケティング力強化セミナーの開催  
 ② ブラッシュアップ事業 ※以下の各事業は、支援対象事業者を選考のうえ実施  
 ・ 販路開拓支援対象企業のブラッシュアップ  
 ・ 商談会出展事前対策セミナー  
 ③ 商談会・展示会出展事業  
 ・ 商談会の開催によるマッチング支援  
 ④ 分析結果等のフィードバック、事業報告



## ⑤ 地産・都消プロジェクト ～ 1

- 平成28年7月、**東京東信用金庫**との間において、地域活性化と地域の産業振興の充実に資するとともに、両金庫が保有する経営資源を有効活用し、金庫経営の発展に資することを目的とした業務提携に関する協定を締結。
- 本協定の提携事業は、両金庫における業務推進、取引先支援、人事交流等。
- 震災で打撃を受けた気仙沼地域の漁業者や水産加工業者と都内の飲食店や食品関連事業者とを結び付け、販路拡大や差別化、高付加価値化を支援する産学官金連携による「**地産・都消プロジェクト**」を展開。

当金庫における販路開拓戦略塾  
[平成26年度～平成28年度]

信用金庫業界のネットワーク  
を活用した販路拡大支援  
[平成28年度～ ]

### 【事業者における課題】

- ・ 震災で破壊された生産設備の再興に苦慮
- ・ 寸断されたサプライチェーンの回復に時間を要した
- ・ 単独では販路開拓に必要なマーケティング、営業活動に十分に取り組めない
- ・ 「**売れる商品**」へのブラッシュアップが必要

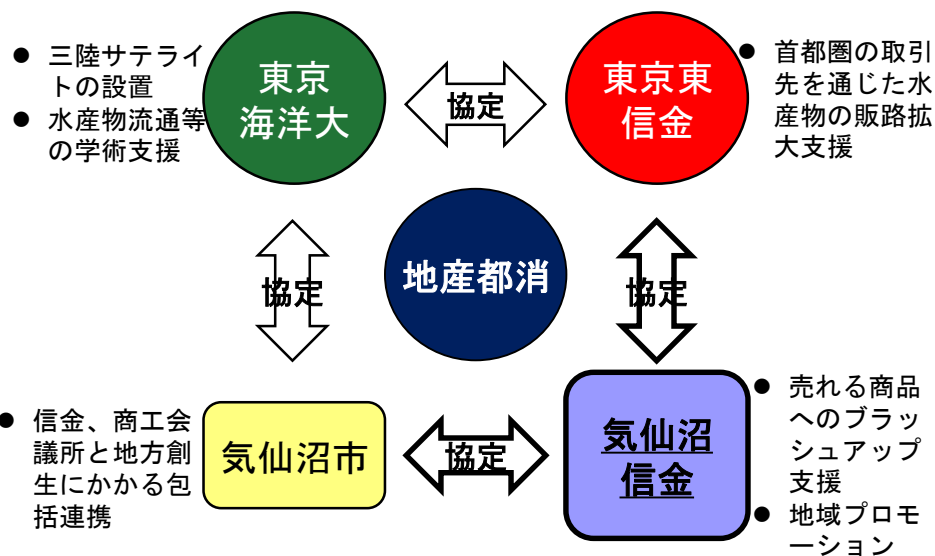
### 【当金庫での対応策】

- ✓ 商品力向上を目指す「やる気のある」事業者を選抜
- ✓ 専門家による戦略塾での講義、実践支援  
市場環境や成功事例、SWOT分析、商品ブラッシュアップ
- ✓ 当金庫職員を専担者として配置して伴走型支援  
新たな気付き、信頼関係を構築

### 【成果】

支援企業数**30社** 成約件数**108件** 販売金額**72百万円**

### 「地産都消プロジェクト」～産地と消費地を結ぶ～



# ⑤ 地産・都消プロジェクト ～ 2

## 『気仙沼メカジキの試食会』の概要

主 催：東京海洋大学、東京東信用金庫、気仙沼信用金庫  
 協 力：気仙沼メカジキブランド化推進委員会  
 気仙沼商工会議所  
 (一財)気仙沼しんきん復興支援基金  
 旬の味こうだい(気仙沼の飲食店)  
 開催日時：平成28年11月17日、15:00～16:30  
 場 所：和風居酒屋 遊人(東京都墨田区、東京東信金取引先)  
 参 加 者：東京商工会議所墨田支部  
 墨田区商店街振興組合連合会、(一社)てんてん  
 向島橋銀座商店街協同組合、錦糸町居酒屋経営者  
 ホテル関係者、その他東京東信金取引先  
 気仙沼市、気仙沼商工会議所  
 その他気仙沼信金取引先

[試食会の模様①]



[メカジキ刺身]



[試食会の模様②]



[メカステーキ]



[ニッキン (平成28年11月25日)]

**「地産都消」メカジキ試食**  
 東京東信用金庫(東  
 京都、相野隆理理事長)  
 と気仙沼信用金庫(宮  
 城県、菅原務理理事長)  
 は11月17日、業務提携  
 (7月締結)の第1弾  
 として「気仙沼メカジ  
 キの試食会」を都内で  
 開催した。両信金の理  
 事長や職員、プロジェ  
 クト関係者が都内の飲  
 食店主主に地元の調理  
 法でメカジキを振る舞  
 った。

菅原理事長は、「お  
 すすめのみきゃあしあ  
 を堪能して頂きたい」と  
 述べた。

「地産都消」のプ  
 ランド化支援をスター  
 トした。

「気仙沼メカジキ」  
 と、地元の名店で腕を  
 振るう店主を連れて上  
 京。気仙沼市や商工会  
 議所の職員も「食の激  
 戦地・東京からの率直  
 な意見を伺いたい」と



気仙沼信金は地元  
 の有志が立ち上げた「食  
 のプロジェクト」に金  
 500万円を寄贈。全  
 国70%の漁獲高がある

相野理事長(中央)  
 も太鼓判を押す気仙  
 沼メカジキの試食会  
 場(11月17日)

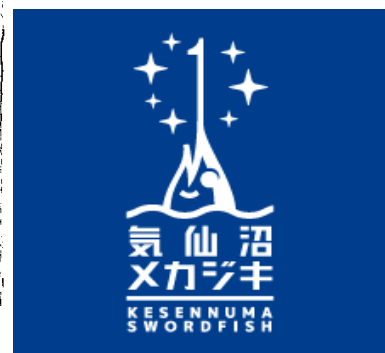
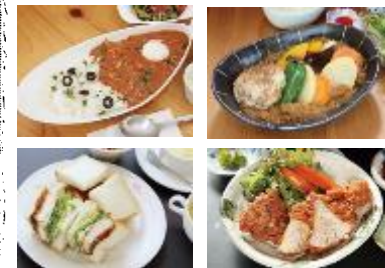
東京海洋大  
 校の復興支援基金から  
 有志が立ち上げた「食  
 のプロジェクト」に金  
 500万円を寄贈。全  
 国70%の漁獲高がある

メカジキの  
 プランド化  
 が提案さ  
 れ、同地に  
 拠点をもち  
 「商談に入りた  
 い」な  
 どの声が上がった。

相野理事長は3月に  
 気仙沼を訪問し、復興  
 の現状を視察。仕入れ  
 先候補への呼びかけに  
 加え、課題となる流通  
 も「ご相談できる運送  
 業の取引先を見つけて  
 いる」とし、「地産都  
 消」を前進させる考え。

試食会では、参加者  
 から「独特の歯ごたえ  
 があり、味も想像以上  
 」との声が上がった。

学も協力する産学官連  
 携のプロジェクトに発  
 展している。



# ⑥ 東北スモールビジネス振興プログラム

- 平成28年6月にNPOポジティブ・プラネットジャパンと業務連携契約締結。
- 起業家を中心としたビジネスセミナー開催、専門家派遣など経営・管理運営面での各種支援を実施。

## J.P.モルガン協賛「東北スモールビジネス振興プログラム」 スキーム概要

### ビジネスの課題やアイデアの整理

### 事業の課題整理・専門家の選定

### 経営課題の解決

被災地域の創業事業者など


**1 応募** ↓ **ビジネスセミナー等の開催**

創業支援事例を活用したビジネスセミナー

ビジネススクールと連携したワークショップ

事業創業期の不安や孤独感を取り払い、モチベーション喚起の機会を提供

事例研究に基づくグループディスカッションでの学びと気づきの場を提供



**2** **経営課題の抽出ソリューションの明確化**

中小企業支援ネットワークを活用した個別相談会

個別相談会を開催し、経営課題を抽出・整理して適切なソリューションを検討する場。




**3** **専門家の派遣**

経営課題に応じた専門家を派遣

専門家を派遣して各種経営課題の解決手段を提供

※1社最大80万円まで「東北スモールビジネス振興プログラム」により専門家の料金・費用をカバーして専門家を派遣します。



データ分析・結果のフィードバック

企業の経営力強化を支援

現地パートナー

J.P.Morgan



※本プログラムは、米国のJPモルガンチェース財団より助成を受けて、プログラム実施者である NPO ポジティブ・プラネットジャパンが助成金を活用して運営するものです。現地パートナーである気仙沼信用金庫と協働で2年間にわたって取り組みます。

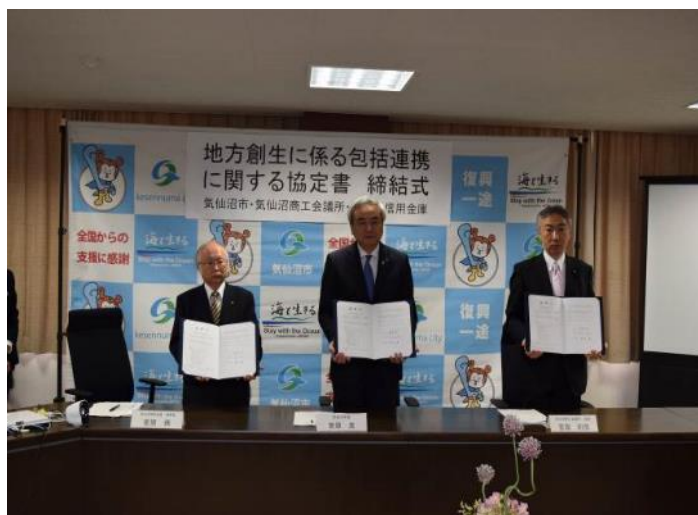
■ビジネスセミナー・交流会の様様（平成28年11月22日）



## ⑦ 地方創生に係る包括連携協定(気仙沼市・気仙沼商工会議所)

- 当金庫では、地域金融機関に期待される役割を十分に発揮し、地方創生に向けた取組みに積極的に関与していく。
- 震災以降、復興に資する取組みに係る統括部署としての役割を担ってきた「復興支援部」を担当部門として、当金庫営業エリア内の地方公共団体に対して、地方版総合戦略に掲げる具体的な施策の円滑な実施等に係る支援を行っていく方針。
- 平成28年5月に、気仙沼市および気仙沼商工会議所との間で、「地方創生に係る包括連携協定に関する協定書」を締結し、各々の実務的な担当窓口を設置し、定期的に協議・情報交換会を開催。

### ■ 地方創生に係る包括連携に関する協定書締結式の模様(平成28年5月31日)

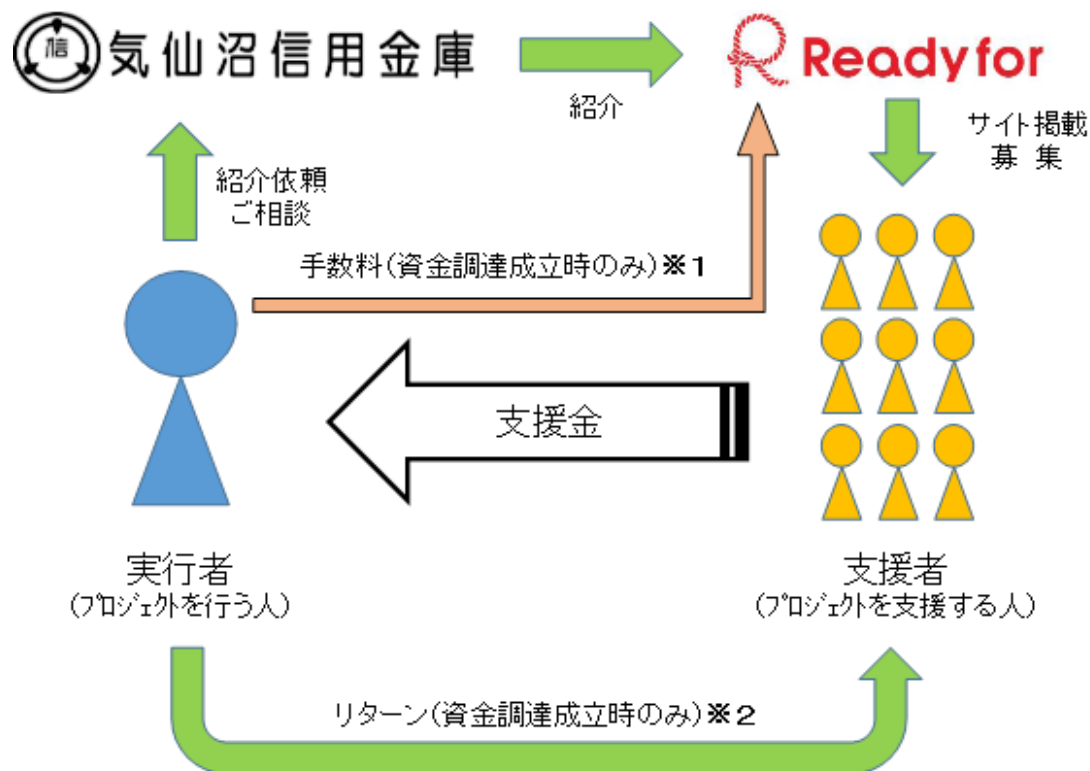


#### 【連携協力事項】

1. 気仙沼市まち・ひと・しごと創生総合戦略の推進に関すること
2. 地域産業活性化の支援に関すること
3. 起業・創業支援に関すること
4. 地域を担う人材の育成に関すること
5. 外部機関との連携
6. その他、気仙沼市の地方創生、地域活性化に必要な事項

## ⑧ READYFOR(株)

- 平成29年2月に、購入型クラウドファンディング事業を展開するREADYFOR(株)と基本協定書を締結。
- 創業や新規事業展開、新商品・サービスの開発等における支援態勢を拡充。



- 創業間もないなど、金融機関等からの資金調達が困難である企業等の資金調達手段の一つであると同時に、自社の商品やサービスのファンを獲得できるという販路開拓手法の一つとしても活用。
- 当金庫は、当社との連携により、地域における創業、地域の小規模事業者や中小企業の新規事業展開、新商品・サービスの開発等において支援態勢の拡充を図る。

※1 : 当金庫が支援協力した場合に限り、実行者が支払う手数料を一部減額いたします。

※2 : 調達した資金によって生み出された商品やサービスなどをリターンとして提供いたします。



---

# 【日本財団と連携した「わがまち基金」プロジェクト】

～地域の復興への「想い」を繋ぐ、地元行政、会議所、信用金庫が連携したスキーム～

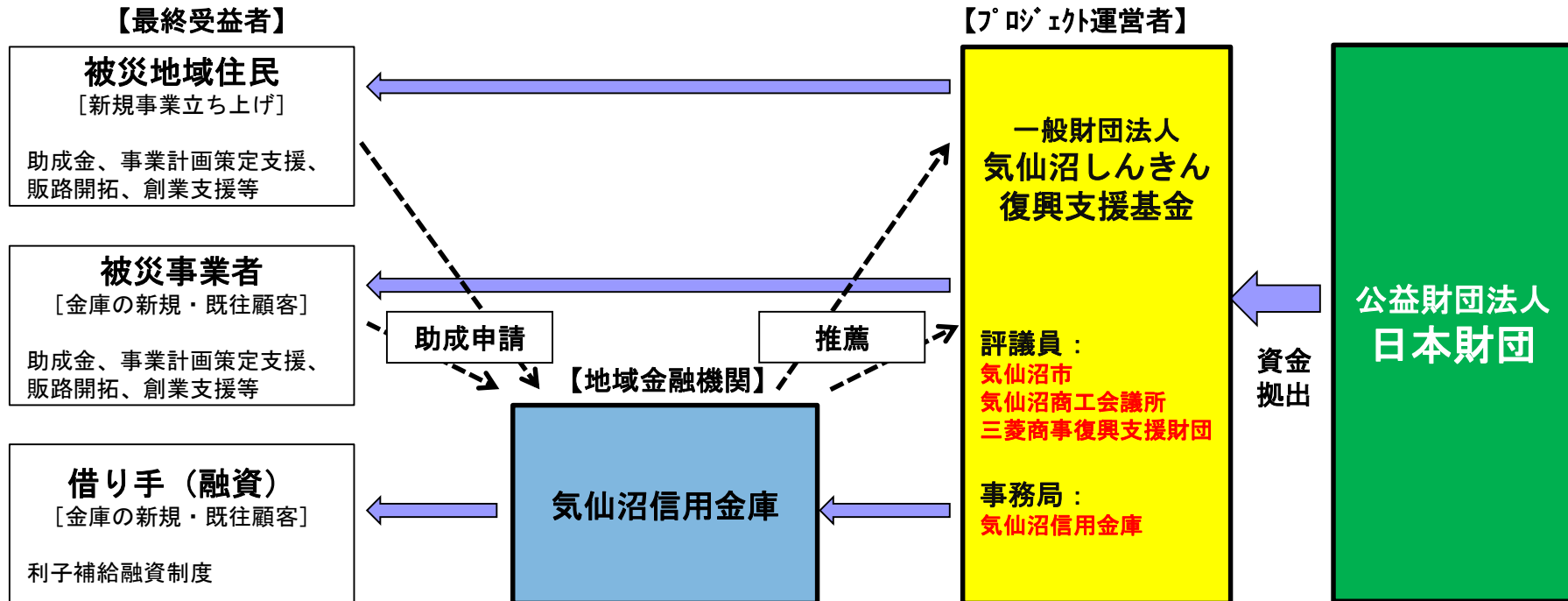




# (一財) 気仙沼しんきん復興支援基金による取組み ～ 1

1. 事業者向け融資利子補給制度……『みんなの元氣』 [ 354件 17,189百万円 (平成30年3月末) ]
2. ソーシャルビジネス等支援助成制度…『みんなの笑顔』 [ 7件 10百万円 (平成30年3月末) ]
3. 産業復興支援制度……『みんなの希望』

## □ プロジェクトの内容・資金の流れ



### ● 日本財団

公益財団法人日本財団は、社会福祉・教育・文化などの活動、海や船に関わる活動、海外における人道活動や人材育成の3つの分野を中心に事業を実施している。1962年に財団法人 日本船舶振興会として設立以降、国内の公益法人に対してのみでなく、NPO・ボランティア団体への支援、海外の協力援助活動など、幅広い公益活動に支援を行っている。また、企業CSRのサポートや協働事業、寄付文化醸成やファンドレイジング活動の促進など、多様な関係者との連携により社会課題の解決を目指すソーシャルイノベーションのハブとしての活動に力を入れている。

2013年6月、信用金庫をはじめとする地域密着型の金融機関と連携し、NPO、ソーシャルビジネスや社会起業家を応援する「わがまち基金」プロジェクトを発足している。



# (一財) 気仙沼しんきん復興支援基金による取組み ～ 2

## 【これまでの主な取組み事業の概略】

- 販路開拓支援事業
  - ・ 気仙沼の水産物を中心に、大手百貨店でのテスト販売、首都圏事業者と連携した販売イベントの実施
  - ・ 販売商品ブラッシュアップ、営業力強化、商品デザイン相談、販売戦略構築
  - ・ 商談会・ビジネスマッチイベント出展支援、商談サポート
- 人材育成事業
  - ・ セミナーの開催（財務会計、事業承継、マーケティング、原価管理）
- 地方創生関連事業
  - ・ 「地産都消プロジェクト」における魚食普及イベント等の開催、地域産品グルメ開発プロジェクトへの支援

## 【今後具体化を検討中の連携事業の概要】

- 販路開拓支援事業
  - ・ 産地PR事業、地産都消プロジェクト
  - ・ ICT(情報通信技術)オフィス拠点施設「ITベースこはらぎ荘」の入居企業との事業連携によるデザイン、マーケティング支援
- 起業・創業支援事業 ※「誰もが挑戦できるまち」の実現に向けた起業・創業にかかる具体的支援方策の企画・実践
  - ・ 創業スクールの開講、運営、ビジネスプランコンテンツの開催
  - ・ 創業期サポートネットワークの構築(スキル頼母子講)
- 人材育成事業
  - ・ セミナーの開催、若手経営者のネットワーク化
- 地方創生関連事業
  - ・ 気仙沼まち・ひと・しごと創生「総合戦略」、第二次気仙沼市総合計画の個別施策に対応した具体的対応策の企画・実践
  - ・ 地域リーダーの育成を基礎とした共創、協働を行う住民参加によるまちづくりを目指す「気仙沼まち大学構想」の運営への参画、金融業務等を通じた具体的対応策の企画・実践
  - ・ 地域ごとの経済・産業、人口動態等の現状の詳細な把握・分析を活用した意見交換、連携等の推進、まち創りへの参画
  - ・ 気仙沼観光推進機構等と連携した魅力ある観光コースの提案(ちょいのぞきツアーとの連携)、カード事業への参画等