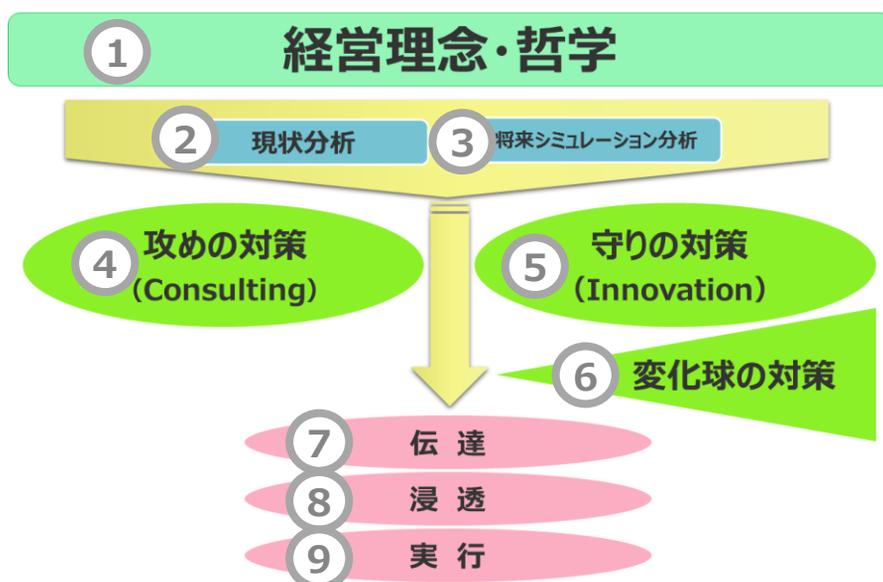




鳥海山,山形県遊佐町より

※ 経営改革の道標



2019年6月

第3次中期経営計画 基本的な考え方

1. 経営理念・哲学

ニーズ・ファースト = お客さま第一 = お客さまに徹底して寄り添う

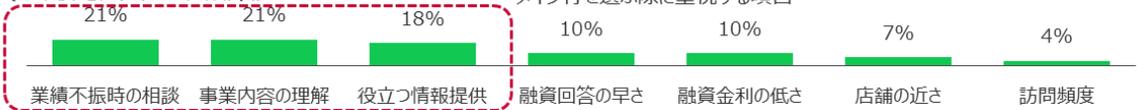
実現手段

中計スローガン「Consulting & Innovation」

2. 現状分析

- お客さまのニーズは、圧倒的にコンサル・相談相手になって欲しいというもの（融資金利の2倍、店舗の近さの3倍）

（1万先アンケート結果）



- 中計策定時...効率性が同規模他行平均に劣る（経費は同規模他行平均の約1.2倍、人員数は約1.4倍、店舗数は約1.5倍）
→ イノベーション(改革、効率化)を図り、捻出し洗練した経営資源(ヒト・モノ・カネ)を顧客サービスに充当

3. 将来シミュレーション分析

- 2016年度中間期の業績をベースに、2022年度までの保守的なストレスシナリオによるシミュレーションを実施。



4. 攻めの対策 (Consulting)

5. 守りの対策 (Innovation)

6. 変化球の対策

7. 伝達

8. 浸透

9. 実行

10. 経営理念、改革の実現

攻

Consulting

- ① お客さまを3セグメントに分けて対応
- ② 法個一体営業
- ③ 人材育成強化

守

Innovation

- ① 40億円の経費削減
- ② 営業店事務改革
- ③ 一本化戦略

攻 Consulting ①セグメント分け

1. 施策

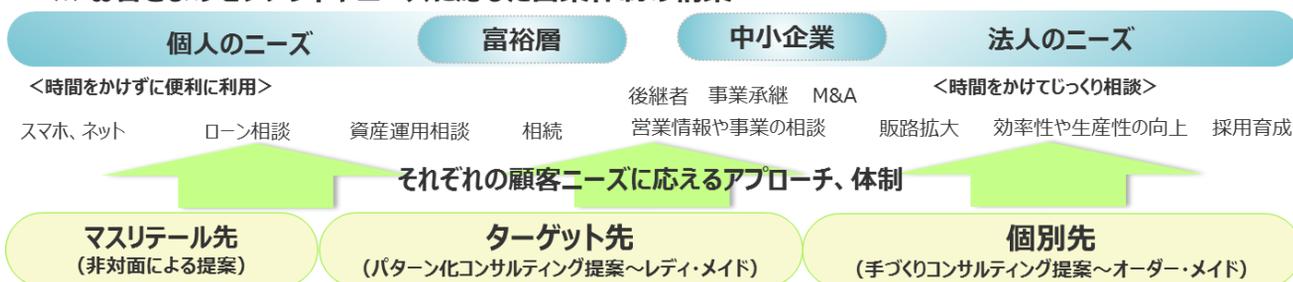
営業体制の改革



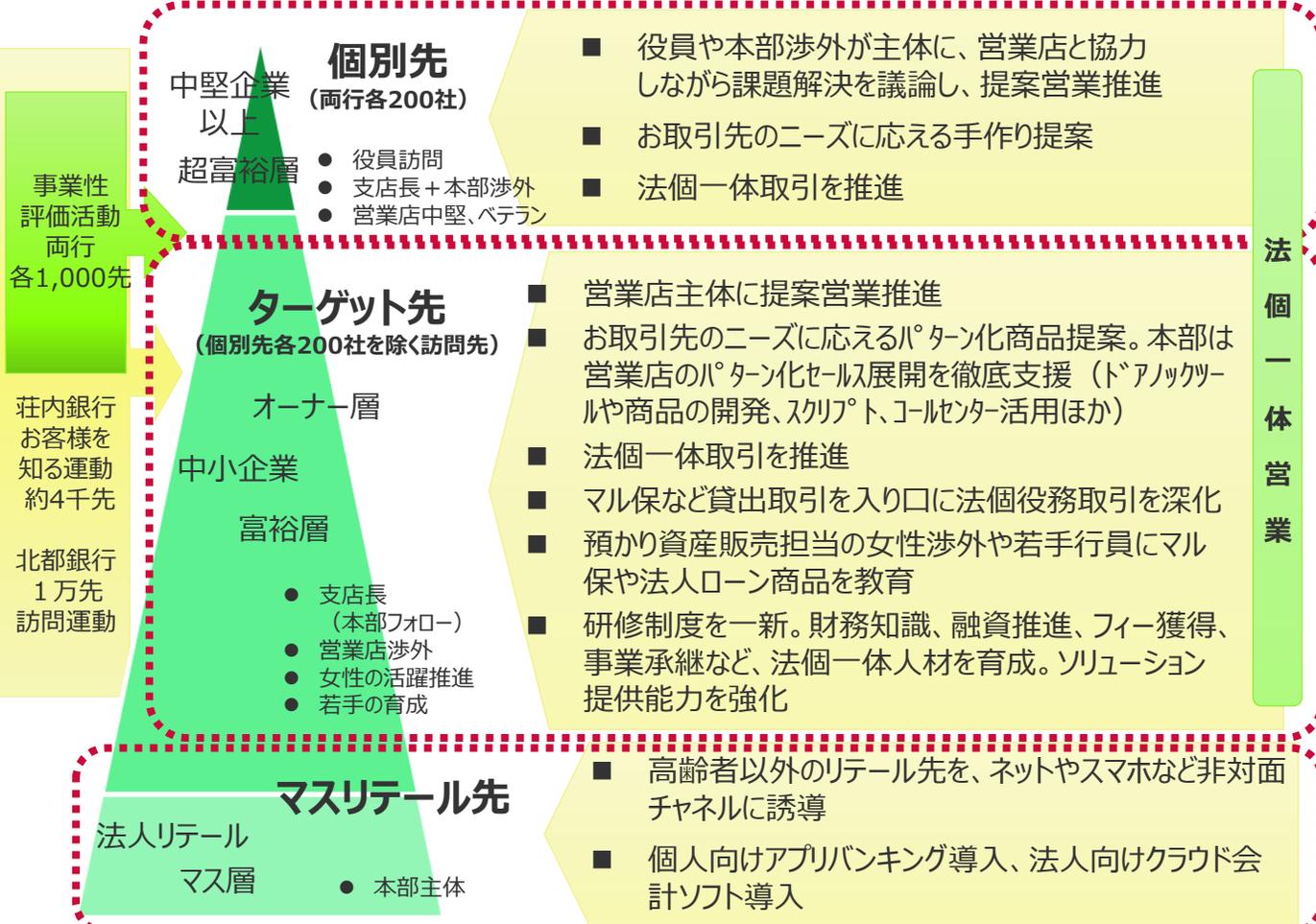
2. 理由

- お客さまを法人、個人と分けることは可能だが、法人であるか否かと形式的に分けるよりも、お客さまのニーズで個別先、ターゲット先、マスリテール先と分けたほうが、よきめ細かく、かつ適切にニーズに応えられる

※ お客さまのセグメントやニーズに応じた営業体制の構築



3. 具体策



攻 Consulting ②法個一体営業

1. 施策 一体営業への転換

- **基本型 (初心者)** 「少なくとも「マル保」が取り扱える (できれば基礎的な貸出スキルを身につける)」 + 「投信生保」を販売できる
- **完成型 (達人)** 「貸出」や「預かり資産」という基本業務 + 「ソリューションメニュー」 販路拡大、法人保険、リース、人材紹介、婚活、本業支援、海外支援、FP、資産運用、福利厚生(401K)、事業承継、M&A など

2. 理由

- 荘内銀行、北都銀行のお客さまの中心層は中小企業オーナー、個人事業主、あるいは比較的富裕な個人。この層のお客さまにアプローチする、コンサルするには、オーナー・実権者と直接対話することが不可欠。
- オーナー・実権者のニーズは、法人分野と個人分野にまたがっている。対話し信頼されるためには、銀行担当者も法個両分野で一定の知識や能力の装備が必要。

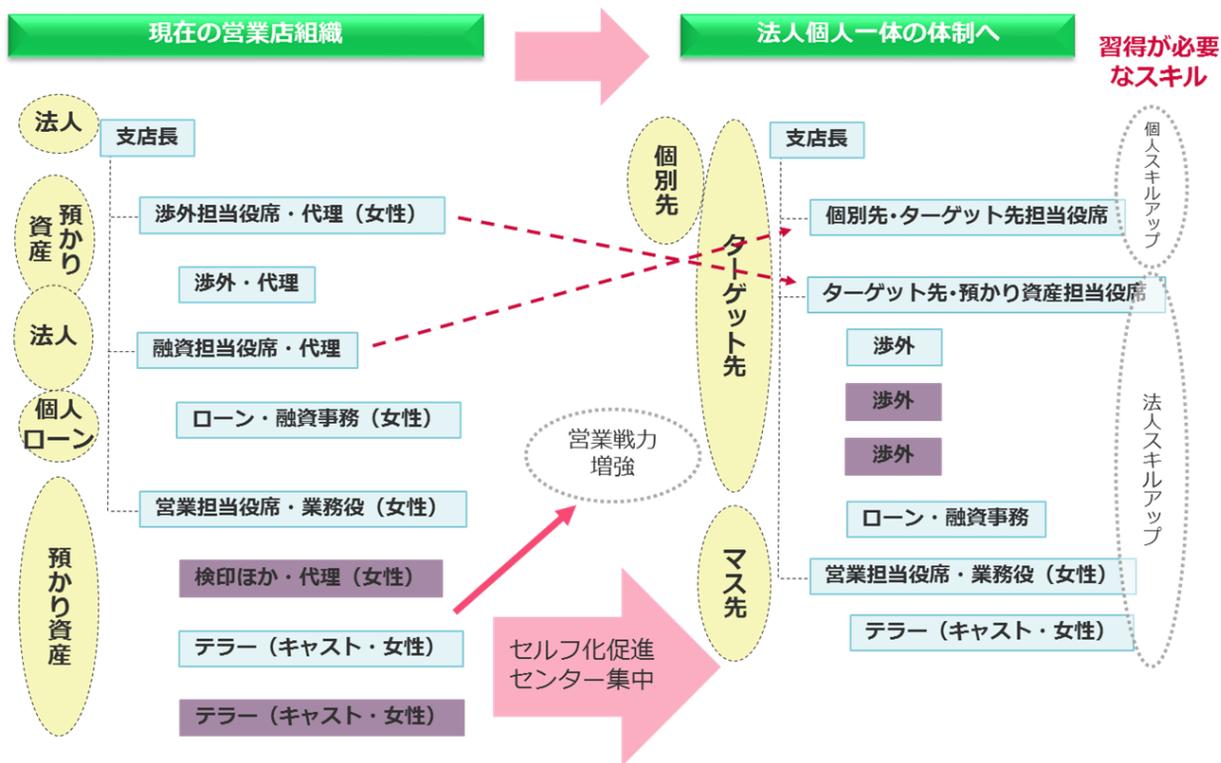
(個別先の収益試算)

- 個別先 から、預貸取引やコンサル提供により得られる収益は、年間1先平均約240万円
これは、ターゲット先の約8倍、マスリテール先の約50倍
- ・ 荘内銀行、北都銀行の2行の平均粗利益ベース (コストは勘案せず)
- ・ 預貸取引は19年4月、コンサルフィーは18年度の実績から試算
- ・ コンサルフィーは、預かり資産関連、ビジネスマッチング、M&A、私募債など

3. 具体策

※フルバンキング店の体制変更の事例

- 従来の法人担当が個人スキルを、個人担当が法人スキルを身につけることを徹底推進



攻 Consulting ③人材育成強化

1. 施策 ES から CS へ (ES を起点に CS を)

仕事を面白くする、仕事にやりがいを強く持つことで、「モチベーション＝生産性」を上げる

2. 理由

- コンサル強化のためには、お客さまとの接点になる担当者全員の法個スキルアップが必須
- 法人スキルを身につける、個人スキルを向上させることで仕事の視野が広がり、教えるアドバイザー型の仕事となるためモチベーションが向上

(全体のスキルの状況)

(人)

荘内銀行		個人スキル			北都銀行		個人スキル		
		A	B	C			A	B	C
法人スキル	A	105	51	2	法人スキル	A	138	38	1
	B	73	47	6		B	82	47	4
	C	141	254	138		C	104	217	92

※ スキルA = 各種ソリューション、投信生保、ローン商品、債権回収等が幅広く取扱いできるプロの人材
 スキルB = ひとつおり、プロパーやマル保の協議・取扱い、投信生保やローンの取扱いができる人材
 スキルC = プロパーやマル保の協議・取扱い、投信生保やローンの取扱いの育成途上の人材

3. 具体策

戦力育成のための業務別研修の再編

(これまで 両行それぞれ)

- 新任支店長研修
- 女性支店長研修
- 支店長向け事業性評価研修
- 法人営業推進研修
- 個人税務レベルアップ研修
- 法人スキルアップ研修 など

(2018年度より 研修体系を一本化)

I 融資推進能力型研修

新任・女性支店長、若手を対象に、融資対応スキルを備えた人材を育成

II 多面的フィー獲得型研修

ソリューションの全般を理解し、ニーズ把握から提案、クロージングまで完結できる人材を育成

III 事業承継スキル型研修

承継ニーズの感知スキルを醸成し、本部と連携し年間2～3件の成果を

その他 実践力養成研修(外部講師)など

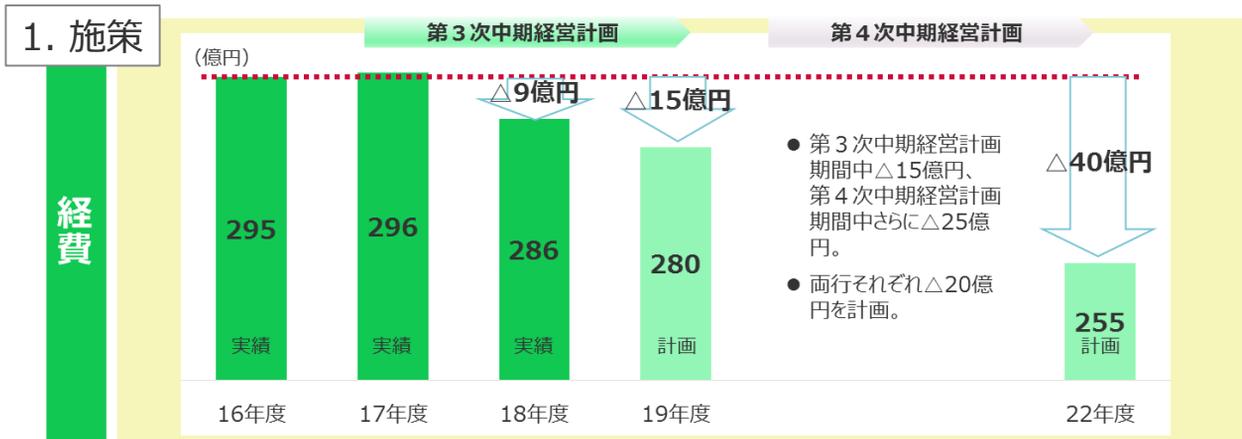
■ 支店長全員コンサルタント化

- 法個両方（マル保と投信）できる人材まで、渉外全員の底上げ
- 既に法人・個人スキルレベルが高い渉外の更なるレベルアップ
- 法人スキルC（荘内銀行533名、北都銀行413名）を、法人スキルBへ引き上げ
- 法人スキルB（荘内銀行126名、北都銀行133名）を、法人スキルAへ引き上げ
- 研修、OJT、朝の読み合わせ、財務3級全員取得など、各支店の活動や本部施策により法個人材を手作り育成
- 成功事例の横展開
- 表彰制度見直し

ソリューションメニュー（例）

事業承継	
M&A	
人材支援	後継者紹介
	経営幹部紹介
	婚活
	ワーカー紹介
本業支援	販路支援
	新分野進出支援
	事業拡大向け不動産紹介
	経営改善・コスト削減
不採算部門整理支援	
海外支援	
FP、資産運用等	遊休不動産有効活用
	法人保険、節税、リース
	金融資産運用（法人本体） 金融資産運用（役員オーナー）
従業員福利厚生（401Kほか）	
その他	

守 Innovation ① 40億円の経費削減



2. 理由
- (1ページ) 将来シミュレーション分析
 - (6ページ) 同規模他行比較
3. 具体策
- 営業店事務改革
 - 一本化戦略

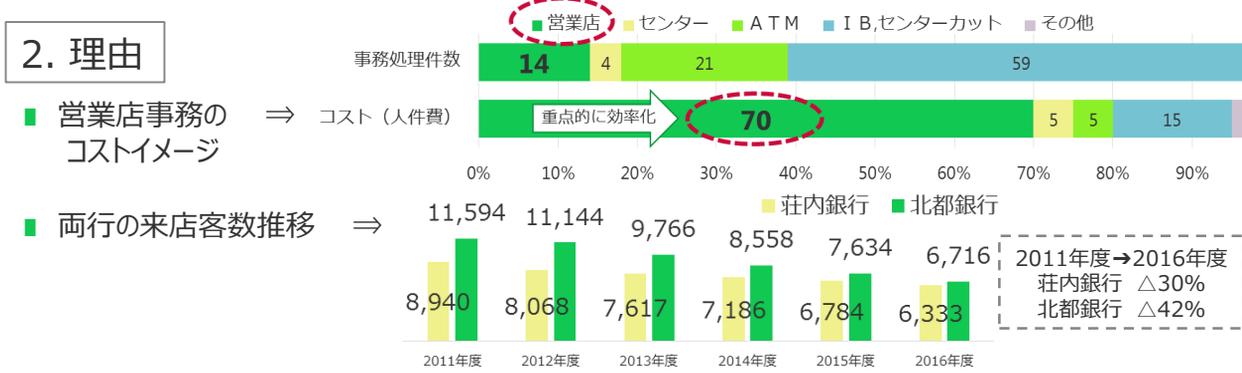
守 Innovation ② 営業店事務改革

1. 施策 ※セミセルフ端末の試行結果

- 北都銀行 秋田西支店 導入前比事務量△25%
- 荘内銀行 桜田支店 導入前比事務量△24%

セミセルフ端末 (簡易型)

- (ポイント)
- セミセルフ型端末を配置したクイックカウンターを導入。
 - 有効だった効率化策
 - ・法人インターネットバンキングの利用促進
 - ・伝票、印鑑票、諸届処理、残高証明など「紙」ベースの事務処理を集中センターで代行
 - ・OCR伝票の照査をセンターで代行
 - ・ATM関連事務の完全アウトソース
 - ・「現金」の本部送金などの端末処理をセンターで代行



3. 具体策

5年後の目標 現在の事務量を「7割削減」

- クイックカウンター試行店の拡大。
(両行で、規模や店質を変えて検証)
- 18年10月より、事務効率化推進チームを配置。
各店別に、事務量の把握、非効率事務の洗い出し、対応策の立案を実施。顧客対応まで一貫して、営業店と連携して進める。これまでの試行店2か店で得られた効率化策を全店へ拡大。

主な項目	現状事務割合	削減目標
流動性預金入出金	24%	項目ごとの削減目標を設定
為替取引	7%	
税公金	5%	
預金新約・解約	7%	
諸届	5%	
規程等確認	6%	
出納、現金、ATM管理	12%	
重要物・帳票管理	3%	
付随業務	18%	
その他少量多様な業務	13%	
合計	100%	△70%

守 Innovation ③ 一本化戦略

1. 施策

- 組織体制を一本化し企画機能を持株会社に集中。持株会社のプラットフォーム機能の進化により、更なるグループシナジーを追求。合併と同等の統合効果抽出を目指す。

2. 理由

※ 収益性、効率性の同規模他行比較（中計策定時の検討資料より）

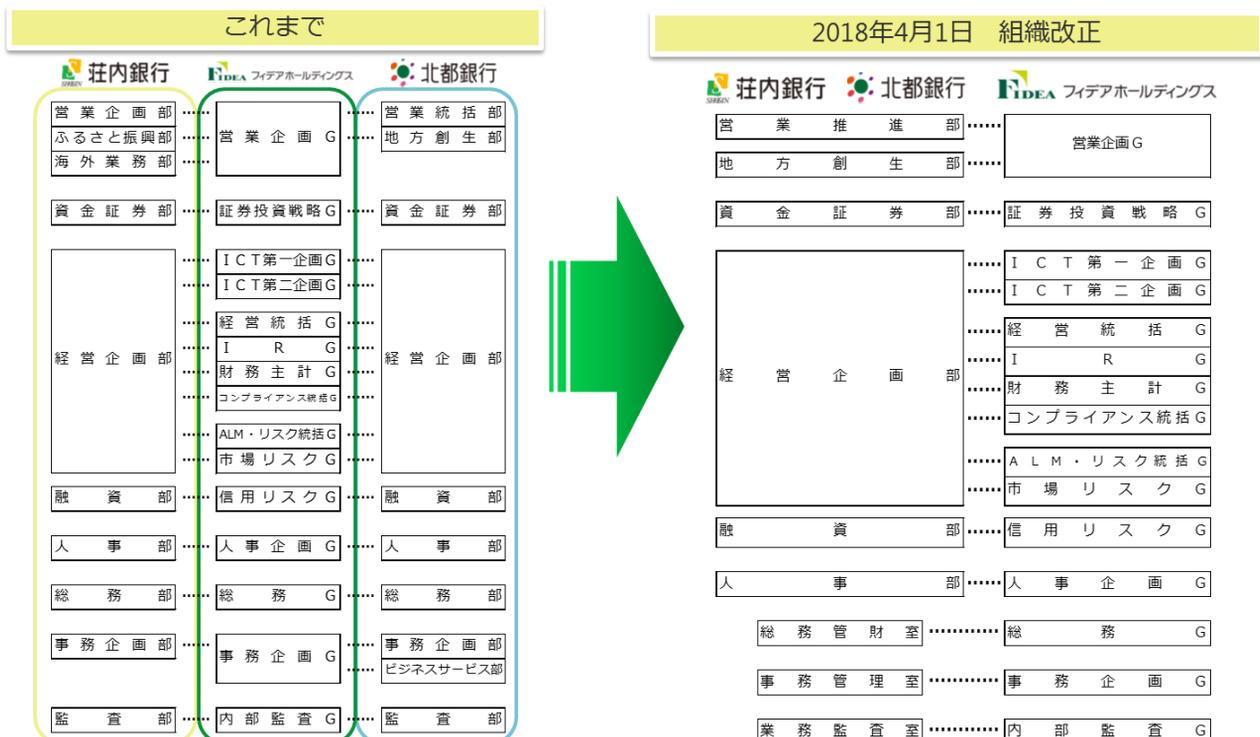
2017年3月期	単位	フィデア合算	岩手銀行	秋田銀行	山形銀行	じもとHD
コア業務純益	億円	⑤ 64	80	85	57	55
経費	億円	① 294	262	229	207	259
預金等平残	億円	④ 26,284	30,473	26,073	22,539	23,509
貸出金平残	億円	① 17,769	17,276	15,990	16,261	16,287
従業員+臨時雇員	人	① 2,865	1,946	2,117	1,962	2,231
店舗数	店	① 159	108	97	81	134

- 効率性や収益性をあらかず1店舗当たりの預金&貸出金平残は、5行・グループ中 ワースト1



3. 具体策

- 2018年4月、荘内銀行、北都銀行の本部組織について、各部の名称や業務分掌をミラー化するとともに、企画機能は持株会社へ一本化。引き続き、合併に近い統合効果を追求。
- 一本化推進PTにより、あらゆる面での一本化を追求。
 （就業規則など就業関係規程、スキルバロメータ、研修、保険タブレット、インターネット投信システム、営業関連好事例紹介の共有、事業性評価ミーティングへの相互参加など）





地域と向き合う、次代につなぐ。信頼のFIDEA

グループ理念 <FIDEA 5>

1. 常にインキュベーション、イノベーションを創発する「開かれたネットワーク」を目指す。
2. 次代へのナビゲーション、ソリューションを提供する「お客さまのベストパートナー」となる。
3. 過去の慣例にとらわれない発想とチャレンジにより「地域のフロントランナー」であり続ける。
4. 人材を活かし、組織をつなぎ、価値創造へとリードする「金融情報サービスのプロ集団」となる。
5. 顧客と社会の視点に立って、透明・公正・公開に徹する「信頼の金融グループ」であり続ける。