

経営強化計画

(2019年4月～2022年3月)

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第33条)

(ダイジェスト版)

2019年6月



目次

● 前経営強化計画の実績についての総括	1
● 経営の基本戦略	2
【重点施策】	
・ 貸出業務増強等トップラインの拡大による収益力の強化(1)	3
・ 貸出業務増強等トップラインの拡大による収益力の強化(2)	4
・ 人材育成の強化	5
・ 信用リスク管理等、リスク管理体制の一層の強化	6
・ 業務の効率化・事務の堅確化	7
● 経営強化計画の確実な履行体制の構築	8
● 経営の改善の目標	8
● 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策	9
● 信用供与円滑化計画	10
● 責任ある経営体制の確立	11

前経営強化計画の実績についての総括

○前経営強化計画（2016年4月～2019年3月）においては、経営改善の重点施策として、「貸出金増強等トップラインの拡大による収益力強化」「人材育成の強化」「信用リスク管理の一層の強化」「経営の効率化」、さらに、この施策の着実な実行に向けた「経営強化計画の確実な履行体制の構築」を掲げ、経営の改善及び中小規模事業者に対する信用供与の円滑化に積極的に取り組んでまいりました。

○この結果、計画の終期（2019年3月期）までの実績は、以下のとおりとなりました。

・収益性の向上（コア業務純益）、業務効率性の向上（業務粗利益経費率）

「コア業務純益」につきましては、貸出金平残は伸びたものの、貸出金利回りの低下により、貸出金利息が計画を下回りましたが、役員取引等収益の増加や経費の削減によりカバーすることができ、いずれの期も計画を達成することができました。また、「業務粗利益経費率」につきましても、業務粗利益が計画を下回ったものの、経費の削減がそれ以上に進捗したことから、いずれの期も計画を達成することができました。

・中小規模事業者向け貸出の増強

中小規模事業者に対する資金の供給を経営の最優先課題として取り組んでまいりました結果、「中小規模事業者向け貸出残高及び比率」は、いずれの期も計画を達成することができました。また、「経営改善支援等取組率」も、全期間計画を達成することができました。

【経営改善の目標と実績】

（単位：百万円、％）

	2016/3期 (始期)	17/3期			18/3期			19/3期			始期比
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	
コア業務純益	145	130	181	51	133	142	9	147	148	1	3
業務粗利益経費率	73.43	75.09	70.21	△4.88	74.51	73.64	△0.87	73.24	72.35	△0.89	△1.08

【中小規模事業者向け貸出残高及び比率、経営改善支援等取組率】

（単位：百万円、％）

	2016/3期 (始期)	17/3期			18/3期			19/3期			始期比
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	
中小規模事業者向け貸出残高	22,326	22,820	23,914	1,094	23,360	26,041	2,681	23,900	28,305	4,405	5,979
中小規模事業者向け貸出比率	37.45	38.50	39.81	1.31	38.86	42.64	3.78	39.34	46.03	6.69	8.58
経営改善支援等取組率	13.26	13.52	16.80	3.28	13.60	18.16	4.56	13.46	15.79	2.33	2.53

経営の基本戦略

当組合は、業域信用組合としてスタートし、その後店舗所在地を中心とする地域へも業務展開を図るという独自の経営戦略をとってまいりました。今後も「業域を基盤として、地域への広がりも兼ね備えた」特色のある信用組合として、以下の基本戦略により業務展開を図ってまいります。

基本戦略

- ①「業域」と「地域」の双方の領域で、お客様とのリレーションと、これまでに培ったノウハウにより、きめ細かいサービスの提供とコンサルティング機能を発揮することにより、両領域の中小規模事業者等の皆様に良質な金融サービスを提供いたします。
- ②「業域」と「地域」の双方で業務を行う金融機関として、業域間・地域間はもとより、「業域」と「地域」を繋ぐビジネスマッチングの実施と金融仲介機能の発揮により、両領域の中小規模事業者等の皆様の事業展開をサポートいたします。
- ③中小規模事業者等の皆様のニーズに的確かつ柔軟に対応するとともに、提案型営業の推進により、お客さまのニーズを創造し、必要な資金提供を行います。

以上の基本戦略と、前計画の実績を踏まえた課題認識に基づき、本計画においては以下の基本方針（目標）で臨むことといたします。

本計画における基本方針（目標）

- ①業域信用組合として、金融仲介機能を十分果たしていくため、取引基盤の再構築と拡大を図ります。
- ②メンバーシップバンキング（業域）、リレーションシップバンキング（地域）の原点に戻り、業務基盤の再構築を図ります。
- ③「業域」と「地域」の双方で業務展開を行う実質唯一の信用組合として、その存在感を高めます。
- ④「業域」と「地域」を両輪として、現状の預金・貸出金・人員の規模をベースに拡大し、収益基盤の確立を図ります。

以上の基本方針に基づき、以下の4つの事項を重点施策として位置づけ、これらの取組みを通して、「中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化」を図るとともに「責任ある経営体制の確立」に努めてまいります。

本計画における重点施策

- ①貸出業務増強等トップラインの拡大による収益力の強化
業域取引の基盤再構築と拡大、営業推進体制の機能維持・強化、持続可能な成長を支える収益基盤の強化、個人向けローンの拡大等
- ②人材育成の強化
計画的な能力開発、人事考課・業績評価制度の運用の充実による職員のモチベーション向上とマンパワーアップ、外部人材の活用等
- ③信用リスク管理等、リスク管理体制の一層の強化
信用リスク管理の高度化、個社別クレジットラインの導入、不良債権の圧縮、オペレーショナル・リスク管理体制の一層の強化等
- ④業務の効率化・事務の堅確化
戦略的・効率的な要員体制の構築、営業店事務の効率化・合理化・堅確化、動産・不動産の適切な管理、取扱業務の見直し等

貸出業務増強等トップラインの拡大による収益力の強化(1)

1. 業域取引の基盤再構築と拡大

- 当組合が、業域信用組合として、今後も引き続き発展し、存在感を確立するためには、業域との取引の基盤を再構築し、拡大していくことが喫緊の課題であります。そこで、以下の施策を実施してまいります。
- 限られた要員で業域との取引拡大を図るため、職員の効率的な活動による効果的なマーケット戦略を遂行することとし、以下の諸施策を展開してまいります。
 - ・実効性のあるマーケットの見極め
 - ・業域専担者の配置による業域取引推進に向けた体制の強化
 - ・外部専門家、外部団体等との連携強化等
- 認知度や存在感の向上のための広報・PRを行うこととし、以下の諸施策を展開してまいります。
 - ・当組合の特徴等を分かりやすく表したキャッチフレーズの策定とPR
 - ・業界の掲載対象等配布機会の拡大及び掲載内容の工夫
 - ・当組合ホームページの内容拡充、他の機関のホームページとのリンク
 - ・セミナーや相談会の開催等
- メガバンク等が手掛けないニッチ市場のニーズを模索して開拓することとし、以下の諸施策を展開してまいります。
 - ・業域法人の抱える共通の経営課題の抽出と分析
 - ・業域法人の経営課題に対するコンサルティングやアレンジ等のソリューションの提供
 - ・事業性評価のための目利き力、コンサルティング能力の向上と発揮
 - ・職域サポート契約先との取引深耕等
- 経営改善支援業務による業域取引の拡大を図ることとし、以下の諸施策を展開してまいります。
 - ・経営改善等支援先の課題の把握や、経営改善計画策定支援等の事業支援室による取り纏め
 - ・事業支援連絡協議会による事業再生支援先の選定、及び経営改善計画の策定やモニタリング等の支援
 - ・医療コンサルティング機関の活用等

貸出業務増強等トップラインの拡大による収益力強化(2)

2. 営業推進体制の機能維持・強化

- 「業務部」「福祉・医療開拓推進室」「事業支援室」により構成される営業推進本部と営業店が連携し、お客様のニーズに的確に応えていく体制を維持・強化してまいります。
- 現状の各営業店における強み・弱み、取引拡大の可能性のあるマーケットの有無、貸出・預金業務のウェイト等の観点から検証を行い、営業店特性をより明確化した営業戦略の策定と要員配置により営業推進力の強化を図ってまいります。
- 実効性あるトップセールスの継続実施、業務計画の進捗状況の月次管理、各種会議の連携、業務部による営業店サポート、重点推進先設定による取引推進、取引先の重層管理の一層の徹底、営業職員の行動管理強化、効果的なキャンペーンの実施等、役員・本部・営業店一体となった営業推進体制の維持と更なる強化を図ります。

3. 持続可能な成長を支える収益基盤の強化

当組合が業域や地域における金融仲介機能を継続的に発揮していくためには、持続可能なビジネスモデルを構築して、収益基盤を確立することが必要であります。そのため、以下の施策を実施してまいります。

- ・顧客リスクやコスト等を踏まえた適正な金利の設定
- ・与信取引における手数料収入等、役務取引による収益の拡大
- ・リスク管理を適切に行った貸出ポートフォリオの構築
- ・収益目標に一層重点を置いた営業店評価体制の構築

4. 個人向けローンの拡大

個人向けローンは、取引基盤の維持・拡大、収益の確保の観点から重要であり、以下の施策を実施してまいります。

- ・「職域サポート契約制度」に基づく個人向けローンの積極的推進
- ・提携型個人ローンの積極的推進
- ・住宅ローンの拡大等

5. 貸出ポートフォリオのモニタリング体制強化

貸出戦略面においても、信用リスク管理面においても、ポートフォリオ管理の重要性が高まっており、持続可能なビジネスモデル構築のためのポートフォリオ管理のため、貸出ポートフォリオのデータ整備の一層の強化を図ってまいります。

また、当該データをもとに、業域と地域のバランス等を考慮した貸出戦略を策定し、業務運営を適切に行ってまいります。

6. 余資運用力の強化

トップラインの拡大のためには、余資運用による安定的な収益確保が重要な課題であり、運用環境が厳しい中、外部機関からの情報収集に努めるとともに、運用担当者の市場分析力・情報収集力及び知識向上等と、リスク管理力の強化等を通して、運用収益の確保・拡大に努めてまいります。

人材育成の強化

営業力、業務遂行力、専門知識、リスク管理、マネジメント等の強化の観点から、人材育成は重要な課題であると認識し、前計画において諸施策を展開してまいりました。その結果、職員の知識・能力、意識向上は相当程度進捗いたしましたが、一人ひとりの業務遂行力は、未だ改善の余地があり、足元の営業力の強化はもとより、中長期的な観点での人材育成が大きな課題となっております。

人材育成には相応の時間を有することから、本計画においても、人材育成を重点施策として位置づけ、以下の施策を展開し、計画的な人材育成ができる体制の整備に努めるとともに、職員一人ひとりの能力向上を図ってまいります。

①計画的な能力開発

「能力開発規程」及び「資格別・検定試験・通信教育ガイドライン運用要領」に沿った運営の充実を図ります。

②人事考課・業績評価制度の運用の充実による職員のモチベーション向上とマンパワーアップ

人事考課・業績評価制度に基づき、業績評価に係るコミュニケーション、意見交換の充実・強化により、職員のモチベーションの一層の向上を図ります。

③事務能力・業務スキル向上に向けた諸施策の実施

職員の事務能力・業務スキル向上を図るため、組合内集合研修や入組3年以内の職員の育成強化等を実施してまいります。

④人材の確保

業務拡大に必要な人材を確保するため、採用チャンネルの拡大や通年採用等を実施してまいります。

⑤外部人材の活用

業務拡大に向け、補強すべき分野・業務に必要な外部人材の招聘を図ります。

⑥女性職員の登用・活用

業務拡大に向け、女性職員の一層の積極的な登用・活用策を検討してまいります。

⑦業域分野におけるプロフェッショナルの養成及び職員の能力向上

業域専担者の指導や外部セミナーへの参加による目利き力・コンサルティング能力の向上等を図ります。また、介護福祉経営士等の資格取得の奨励や、介護職員初任者研修への派遣を行ってまいります。

信用リスク管理体制の一層の強化

1. 信用リスク管理の高度化

① リスクを踏まえた貸出の管理の徹底

貸出に当たっては、リスク状況を十分考慮しながら、信用リスク管理の徹底を図ります。

② 貸出審査体制の厳格な運営

総与信額100百万円以上については融資審議会で審議・決裁する体制、全決裁案件及び融資審議会案件の決裁状況を理事会へ報告する体制の厳格な運営に努めます。また、必要に応じ検証を加えていくことといたします。

③ 稟議書等関連資料の充実

月次の自己査定結果、破綻懸念先以下の債権の回収計画、貸出残高分布・未保全額の状況等の信用リスク管理に関する資料を整備し、経営強化計画進捗管理委員会及び理事会に管理状況を報告する体制を継続するとともに、稟議書関連資料等の充実を図ってまいります。

2. 個別別クレジットラインの導入

取引先の信用力に基づく的確なリスク管理を行うため、個別別クレジットラインの導入を検討してまいります。

3. 営業店の融資判断に係るスキル・能力の向上

審査部主体による指導や研修を通じて、営業店担当者の融資判断に係るスキル・能力の一層の向上を図ってまいります。

4. 不良債権の圧縮

前計画同様、不良債権の圧縮に努めるとともに、延滞先の一元管理により、不良債権発生の予防等を図ってまいります。

その他リスク管理体制の一層の強化

1. 市場リスク

価格変動商品への投資の増加に伴う、市場リスクの高まりに対応し、リスク管理の高度化の観点から、VaR(Value at Risk)による計測方法を導入いたします。

2. オペレーショナル・リスク

事務リスクの削減に向け、事務ミスの原因分析と的確な対応策の実施、事務ミス事例の共有化による認識向上等を図ってまいります。

業務の効率化・事務の堅確化

経費の削減による経営の効率化は、相当の水準まで進捗しており、今後は、業務の見直し・効率化、生産性向上の観点から、更に経営の効率化を推進する必要があるものと認識しております。

①戦略的・効率的な要員体制の構築

前計画において要員数は減少いたしましたが、今後、収益基盤の確保・拡大を図り、収益力強化に繋げていくためには、業務基盤の拡大や業務課題の解決が必要になります。そこで本計画では、要員の若干名の増員と、モラル・モチベーション維持向上の観点から人件費の水準を見直す運営を想定しております。

②営業店事務の効率化・合理化・堅確化

前計画においては、営業店における事務ミスの削減が課題となっておりますので、本計画においては、事務手続きの検証を通じて、課題や問題点等を抽出し更なる業務の効率化と事務の堅確化に向けて取り組んでまいります。また、営業店に導入している渉外支援端末の一層の活用を図り、利便性の向上に努めてまいります。

③動産・不動産の適切な管理

日々の営業活動の円滑な推進に支障をきたすことのないよう、各営業店の店舗設備や職員寮等の動産・不動産について、実態調査を行うとともに、対応方針の策定等を検討実施してまいります。

④取扱業務の見直し

外国為替取次業務については、直近10年間で実績がないこと等を考慮し、撤退を行います。その他、実効性や効率性等の観点から、取扱業務の見直しを随時図ってまいります。

⑤物件費の抑制

前計画においては、予算管理体制の強化と職員の意識向上が功を奏し、物件費は減少しました。今後につきましても、経費予算管理体制を一層強化してまいります。

(単位:人、百万円)

【要員、経費計画】

	2019/3期実績	20/3期計画	21/3期計画	22/3期計画
常勤役職員数 (人)	63	68	70	70
人件費	432	465	470	475
物件費	197	202	202	202
うち機械化関連	70	73	76	79

経営強化計画の確実な履行体制の構築

企画部を統括管理部署とし、本計画における各種施策の企画・立案を行ってまいります。また、毎月開催している理事長を委員長とする「経営強化計画進捗管理委員会」において、引き続き「PDCA」サイクルにより、本計画の進捗状況の管理を行ってまいります。

経営の改善の目標

本計画の実施により達成されるべき経営の改善の目標を以下のとおりとし、その必達に向けて取り組んでまいります。

1. 収益性を示す指標

【コア業務純益】

(単位：百万円)

	2017/3期 実績	18/3期 実績	19/3期 実績	計画始期 の水準	20/3期 計画	21/3期 計画	22/3期 計画	始期比
コア業務純益	181	142	148	148	135	145	155	7

(注) *コア業務純益 = 業務純益 + 一般貸倒引当金繰入額 - 国債等債券関係損益

2. 業務の効率性を示す指標

【業務粗利益経費率（OHR）】

(単位：%)

	2017/3期 実績	18/3期 実績	19/3期 実績	計画始期 の水準	20/3期 計画	21/3期 計画	22/3期 計画	始期からの 改善幅
業務粗利益経費率	70.21	73.64	72.35	72.35	74.51	73.41	72.34	0.01

(注) *業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) ÷ 業務粗利益

*機械化関連費用には、全信組センター・SKCセンター使用料、事務機器等の減価償却費、保守関連費用等を計上しております。

中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策

1. 円滑な信用供与体制に向けた体制の整備

業域取引の基盤再構築と拡大、お客様のニーズに的確に応えるための業務運営体制、役員・本部・営業店一体となった営業推進体制の更なる強化等により、信用供与の円滑化に向けた体制の強化を図ってまいります。

2. 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進等

- 診療報酬、調剤報酬、介護給付費等を担保とする組合独自商品である「債権譲渡担保融資」の推進に積極的に取り組んでまいります。
- 信用保証協会及び当組合の提携先等の保証付融資制度の活用を推進してまいります。
- 業域マーケットを中心に、事業性評価に基づく無担保ローンの取組みを強化してまいります。
- 経営者保証ガイドラインを踏まえて、中小規模事業者への融資を促進してまいります。

3. 経営改善支援等の取組み強化

- 従来より、専門組織として「事業支援室」を設置し、同室が主体となり、支援先の経営課題の把握・分析、経営改善の取組みに係る企画立案など、外部専門家の協力を得て取り組んでまいりました。また、外部専門家との協働で、セミナーや相談会を開催し、お客様へのノウハウ提供や、職員知識の向上に努めてまいりました。今後も引き続き、この体制を強化することにより、経営改善支援業務に積極的に取り組んでまいります。
- 創業又は新事業開拓の支援につきましては、「女性・若者・シニア創業サポート融資」への更なる協力、「医師向け開業ローン」の積極的推進、介護事業等の開業支援を行っている事業会社とのビジネスマッチング契約に基づく融資の推進、創業や新事業開拓に取り組む事業者への様々な情報提供、職員の外部研修派遣等により、更なる取組みの強化を図ってまいります。
- 経営に関する相談に対しては、必要に応じ、外部機関や外部専門家の指導を仰ぎながら、営業店と本部が一体となって解決に資するサポートに取り組んでまいります。また、常にビジネスマッチングの可能性を念頭に置きながら、通常の営業活動を進めてまいります。
- 早期の事業再生については、「事業支援連絡協議会」の運営の一層の充実を図り、外部専門家と連携の上、積極的に対応してまいります。
- 事業承継等のニーズに対しては、外部専門家によるセミナーの開催や相談会の開催など、顧客ニーズに的確に応えてまいります。

信用供与円滑化計画

【中小規模事業者向け貸出計画】

(単位：百万円、%)

	2019/3期 実績	19/9期 計画	20/3期 計画	20/9期 計画	21/3期 計画	21/9期 計画	22/3期 計画
中小規模事業者向け貸出残高	28,305	28,448	28,658	28,968	29,578	29,888	30,398
総資産	61,487	61,700	62,200	62,800	64,100	64,700	65,000
中小規模事業者向け貸出比率	46.03	46.10	46.07	46.12	46.14	46.19	46.76

(注) 中小規模事業者向け貸出比率 = 中小規模事業者向け貸出残高 ÷ 総資産

【経営改善支援等取組計画】

(単位：先、%)

	2019/3期 実績	19/9期 計画	20/3期 計画	20/9期 計画	21/3期 計画	21/9期 計画	22/3期 計画
経営改善支援等取組先数	85	87	88	89	90	91	92
期初債務者数	538	545	545	560	560	575	575
支援取組率	15.79	15.96	16.14	15.89	16.07	15.82	16.00

(注) ・ 期初債務者数とは、「日本標準産業分類」の大分類に準じた業種別区分に基づく「地方公共団体」「雇用・能力開発機構等」「個人(住宅・消費・納税資金等)」を総債務者数から除いた数といたします。

・ 「経営改善支援等取組先」は以下の取組先といたします。

①創業・新事業開拓支援先 ②経営相談先 ③早期事業再生支援先 ④事業承継支援先 ⑤担保・保証に過度に依存しない融資推進先

責任ある経営体制の確立

1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化

- 理事会、監事会、常勤理事会を定例的に開催し、経営監視・牽制が適正に機能する体制を維持してまいります。
- 監査部が、毎年度、内部監査計画を策定し監査を行うとともに、監査指摘事項に対するフォローアップ監査を行う体制を維持することにより、監査の実効性の更なる向上を図ってまいります。
- 経営の客観性及び透明性を高めるため、全国信用協同組合連合会による定期的な経営指導を受けるとともに、全国信用組合監査機構による監査を年1回受査してまいります。また、外部有識者による「経営諮問会議」を、今後も半期毎に開催し、助言・提言を経営に反映してまいります。

2. リスク管理体制の強化

- 統合的リスク管理委員会の運営の充実により、各種リスクの計測方法の検証と見直しを行い、経営陣がリスク量について適切に評価・判断できる体制をさらに強化してまいります。また、ALM運営についても本委員会が常勤理事会を補佐し、必要な対応を協議する体制を継続いたします。
- 信用リスク管理については、前述の信用リスク管理の諸施策を確実に履行し、一層の信用リスク管理体制の強化に努めてまいります。
- 市場リスク管理については、リスク管理の高度化のために導入した、VaRによる計測手法の的確な運用を図ってまいります。
- 流動性リスク管理については、引き続き、規程に則った迅速な対応態勢で万全を期すとともに、流動性の確保に留意した資金運用を行ってまいります。
- オペレーショナル・リスク管理については、事務リスク、システムリスク、情報セキュリティリスク、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与リスク等、個別のリスクに関する規程等に則り、管理体制を一層強化してまいります。特に事務リスク軽減の観点から、営業店の事務処理体制の整備・強化に重点的に取り組んでいく所存です。

3. 法令遵守の体制の強化

- 「コンプライアンス委員会」により、コンプライアンスに係る取組状況等を審議するほか、コンプライアンス・プログラムを策定し、進捗状況を月次単位で管理するなど、今後とも、法令等遵守態勢の充実・強化を図ってまいります。