

経営強化計画

(平成30～32年度)

(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)

平成30年6月



〈 目 次 〉

● 前経営強化計画の実績総括	3
● 基本戦略の概要	4
● 基本戦略		
・生産性の向上	5
・収益力の強化	6
・信用コストの削減	7
・人材の活用、ネットワークの強化	8
● 経営の改善目標	9
● 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化	10
● 信用供与円滑化のための目標計数	11
● 責任ある経営体制の確立	12

前経営強化計画の実績総括

- 前経営強化計画では、基本戦略として、①取引基盤の増強、②預貸金の増強、③人材の強化、④情報力の強化、⑤信用コストの削減、⑥インフラの強化の6つを掲げ、役職員が一丸となって取組んでまいりました。
- 平成30年3月期までの実績は、以下の「経営改善の目標と実績」及び「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」のとおりであります。

・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、経費削減及び効率化への取組みにより計画以上に経費を削減いたしました。貸出金利息や有価証券利息配当金の減少などから計画を下回りました。また、「業務粗利益経費率」につきましても、分子となる経費は前述のとおり削減いたしました。分母となる業務粗利益が、貸出金利息を中心とした資金利益が計画を下回ったことを主な要因として計画を達成できませんでした。

・中小規模事業者等向け貸出の増強

地域の中小規模事業者に対する円滑な資金供給は、当組合にとって重要な使命であり、積極的な推進活動を展開してまいりましたが、資金需要の低迷や金融機関同士の競争激化、不良債権のオフバランス化の実施などにより、「中小規模事業者向け貸出残高及び比率」は計画未達となりました。なお、「経営改善支援等取組率」については目標を達成いたしました。

経営改善の目標と実績

(単位:百万円、%)

	27/3期実績 (計画始期)	28/3期			29/3期			30/3期			始期からの 改善幅
		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	1,627	1,518	1,299	△219	1,844	972	△872	2,048	675	△1,373	△952
業務粗利益経費率	56.46	62.90	58.81	△4.09	58.98	56.21	△2.77	56.34	75.43	19.09	18.97

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、%)

	27/3期実績 (計画始期)	28/3期			29/3期			30/3期			始期からの 改善幅
		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(末残)	182,110	184,710	182,935	△1,755	187,380	182,437	△4,943	190,280	175,554	△14,726	△6,556
中小規模事業者向け貸出比率	43.60	44.00	43.38	△0.62	44.05	42.23	△1.82	44.10	40.84	△3.26	△2.76
経営改善支援等取組率	5.51	5.89	6.02	0.13	6.07	6.60	0.53	6.25	6.74	0.49	1.23

基本戦略の概要

● 基本方針

当組合は、相互扶助の精神に基づく“信用組合”としての「原点回帰」を掲げ、「人間関係」「信頼関係」をベースに当組合の持つネットワークを一段と活性化させ、地域コミュニティの中核として、地方創生に貢献するとともに、地域に根ざす金融機関として、その存在感を十分に発揮し、地域の皆様のご期待にお応えするため、業務に邁進してまいります。

この基本方針の実現に向け、本計画においては、経営改革プランに基づいて、最大のテーマを「生産性の向上と収益力の強化」として掲げ、この3ヶ年（平成30年4月～平成33年3月）で役職員が一丸となって「足で稼ぐ営業スタイル」を徹底した対面・訪問活動の拡充による積極的な営業推進を展開し、収益性を持ったビジネスモデルの構築に取り組んでまいります。

※ 具体的には、以下の4項目を基本戦略とし、これまで以上に経営改善への取り組みを進めてまいります。

● 基本戦略

1. 生産性の向上

- ・ゼロベースからの組織体制の見直し
- ・事務の合理化・効率化
- ・インフラの整備、廃止店舗・遊休不動産の活用

2. 収益力の強化

- ・貸出金利息収入の確保
- ・顧客サービスの強化
- ・コンサルティング機能の発揮
- ・余資運用ポートフォリオの再構築
- ・役務取引・収納業務の拡充
- ・目標管理・採算管理態勢の強化

3. 信用コストの削減

- ・取引先実態把握の強化
- ・延滞債権の管理と解消
- ・事業再生支援

4. 人材の活用・ネットワークの強化

- ・営業力の育成、融資審査・管理能力等のスキルアップ
- ・人材の活用・育成
- ・CS向上に向けた取組強化
- ・ネットワークの強化
- ・地域・行政とのネットワーク強化及び顧客利便性の維持
- ・近隣金融機関等との連携推進

1. 生産性の向上

(1) ゼロベースからの組織態勢の見直し

- ① 本部組織、店舗戦略の見直し（本部組織・人員の見直し、新規出店・エリア制の導入、移動金融車の導入検討）
- ② 営業戦力の確保（営業に携わる人員や時間の創出、活動状況のフォロー）
- ③ 営業店ブロック体制の見直し（営業店の特性を活かした店舗戦略の見直しに伴う再編、営業戦略会議の見直し）
- ④ 組織内応援体制の確立（本部、ブロック、営業店間の人員応援体制の構築）

(2) 事務の合理化・効率化

- ① 事務の合理化・効率化（事務取扱要領の見直し）
- ② IT取組強化（ITを活用したサービスの開発・提供、フィンテック・IoT・サイバーセキュリティ対策など、新たな金融サービスへの対応）

(3) インフラの整備、廃止店舗・遊休不動産の活用

2. 収益力の強化

(1) 貸出金利息収入の確保

- ① 貸出金利回り向上に向けた取組み（事業者向け貸出の増強、個人向け貸出の増強、過度な金利競争を回避した営業推進）
- ② 預貸金残高の増強に向けた取組み（集金業務により収集した顧客情報を管理・活用した推進活動、新規貸出先の開拓推進、事業性融資の推進など）

(2) 顧客サービスの強化

- ① お客様のニーズに合致した商品開発
- ② 相談窓口の活性化（組合情報誌の発行、相談件数増加に向けての取組み）

(3) コンサルティング機能の発揮

- ① 販路開拓、ビジネスマッチング等（関係機関等への訪問と情報収集、ビジネスマッチング展の出店企業の募集）
- ② 売上増加に向けたアドバイスへの展開（外部機関・外部専門家の活用等による本業支援、相談事例の発信）
- ③ ローカルベンチマークを活用した顧客との対話、事業性評価、事業承継支援の実施

(4) 余資運用ポートフォリオの再構築（安全性と市場流動性の高いポートフォリオの再構築）

(5) 役務取引・収納業務の拡充（各種保険等の窓販業務の充実）

(6) 目標管理・採算管理態勢の強化

- ① 収益管理態勢の強化（乖離要因分析と役員による店舗指導強化、収益管理会議開催による収益確保に向けた対応強化）
- ② 常勤役員の営業店担当制の深化（役員の営業店担当制による営業店経営のサポート、目標の進捗管理等）
- ③ 顧客別採算管理の徹底・強化（主要取引先に対する個々の取引採算性向上）

3. 信用コストの削減

- (1) 取引先実態把握の強化（信用格付を実施した先に対する方針の検証と修正）
- (2) 延滞債権の管理と解消（延滞債権の計画的回収と債権整理の促進）
- (3) 事業再生支援
 - ① 外部機関・外部専門家との連携強化
 - ② フォローアップの徹底（既存改善計画の実施状況の管理）

4. 人材の活用・ネットワークの強化

(1) 営業力の育成、融資審査・管理能力等のスキルアップ

- ① 総合営業系のスキルアップ（F S Tやロールプレイング研修の実施）
- ② 営業店コンサルティング能力のスキルアップ（O J Tの実施、研修会の開催）

(2) 人材の活用・育成

- ① 職員モチベーションの維持・向上
- ② 女性職員の活用・戦力化（キャリアアップモデルの作成）
- ③ ベテラン職員の活用・戦力化（役職定年制の見直し）

(3) CS向上に向けた取組強化（顧客満足度向上に向けた取組み）

(4) ネットワークの強化

- ① 経営者クラブを通じたネットワークの拡大（会員間等の紹介）
- ② 販売先仕入先情報によるマッチング（情報マッチング、ハンズオン支援）
- ③ 産学官金労連携への積極的参画（産学官金労連携への取組み、取組事例の組合内での共有）

(5) 地域・行政とのネットワーク強化及び顧客利便性の維持（統合店舗、個人特化店店舗エリアの自治体との連携）

(6) 近隣金融機関等との連携推進

経営の改善目標

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

(1) 収益性を示す指標

【コア業務純益の計画】

	28/3期 実績	29/3期 実績	30/3期 実績	計画始期 の水準	31/3期 計画	32/3期 計画	33/3期 計画	始期から の増加額
コア業務純益 (百万円)	1,299	972	675	675	1,101	1,469	2,003	1,328

※ 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

※ 計画始期の水準については、直近の決算期の数値を設定しております。

(2) 業務の効率性を示す指標

【業務粗利益経費率の計画】

	28/3期 実績	29/3期 実績	30/3期 実績	計画始期 の水準	31/3期 計画	32/3期 計画	33/3期 計画	始期から の増加率
業務粗利益 経費率 (%)	58.81	56.21	75.43	75.43	65.50	60.10	53.88	△21.55

※ 業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) ÷ 業務粗利益

※ 計画始期の水準については、直近の決算期の数値を設定しております。

※ 機械化関連費用には、アウトソーシング料、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

○ 中小規模事業者等向けの信用供与円滑化の方策

- ・ 中小規模事業者等のお客様への訪問営業を徹底
- ・ 総合相談センターを中心とした成長分野への貸出推進、外部機関との連携及びコンサルティング機能の発揮
- ・ 専担部署による経営改善計画の策定サポート等、事業再生等の支援（必要に応じて外部専門家と連携）

○ 創業又は新事業開拓、事業承継に係る支援等

- ・ 総合相談センターをコンサルタント機能発揮の拠点とし、創業・新規事業への支援や独自商品の充実
- ・ 関係機関と連携したお客様や職員に対する補助金申請等の説明会開催、総合相談センターを窓口とした新規案件発掘と補助金申請支援の更なる強化
- ・ 事業承継支援対応として、取引先への情報提供や専門家による無料相談会等の斡旋、事業承継セミナーの開催
- ・ 事業承継に優先対応が必要なお取引先を選定し具体的な対応の実施

○ 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進等

- ・ 動産担保融資に関する研修、本部職員同行訪問等によるOJTの実施
- ・ 『経営者保証に関するガイドラインの適用マニュアル』の趣旨を踏まえた対応

○ 経営改善支援への取組強化

- ・ 外部機関、外部専門家と連携したきめ細かな経営改善支援及び早期事業再生支援の実施
- ・ 本部と営業店間の緊密な連携と意思疎通による実効性の高い経営改善支援体制の構築

信用供与円滑化のための目標計数

(1) 【 中小規模事業者向け貸出残高及び比率 】

(単位 : 百万円、%)

	27/3期 実績	28/3期 実績	29/3期 実績	30/3期 実績 (計画始期)	30/9期 計画	31/3期 計画	31/9期 計画	32/3期 計画	32/9期 計画	33/3期 計画 (計画終期)
中小規模事業者向け貸出残高(末残)	182,110	182,935	182,437	175,554	175,563	176,469	176,745	177,387	177,664	178,309
総資産	417,590	421,622	431,942	429,756	430,400	431,662	432,200	433,700	434,200	435,700
中小規模事業者向け貸出比率	43.60	43.38	42.23	40.84	40.79	40.88	40.89	40.90	40.91	40.92

(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

(2) 【 経営改善支援等取組率 】

(単位 : 先、%)

	27/3期 実績	28/3期 実績	29/3期 実績	30/3期 実績 (計画始期)	30/9期 計画	31/3期 計画	31/9期 計画	32/3期 計画	32/9期 計画	33/3期 計画 (計画終期)
経営改善支援等取組先数	351	371	394	387	384	393	398	405	411	419
期初債務者数	6,367	6,159	5,961	5,739	5,591	5,591	5,611	5,611	5,631	5,631
経営改善支援等取組率	5.51	6.02	6.60	6.74	6.86	7.02	7.09	7.21	7.29	7.44

(注) 経営改善支援等取組率 = 経営改善支援等取組先数 ÷ 期初債務者数

(注) 「経営改善支援等取組先」とは次の取組み先といたします。 (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のための方策

■ 経営の客観性及び透明性の向上

- ・ 全信組連による定期的な経営指導の実施（毎月）
- ・ 全国信用組合監査機構による監査の受監（年1回）

2. リスク管理の体制の強化のための方策

■ A L M

- ・ 「A L M委員会」「A L M部会」（毎月開催）にて主要なリスク状況について協議し常勤理事会に報告
- ・ 「A L M委員会」の実効性向上に向け、運営方法等を随時見直し

■ 信用リスク

- ・ クレジットリミット管理の強化
- ・ 審査会機能の向上
- ・ 信用格付システムの運用
- ・ 信用リスクの実態把握のための体制整備

■ 市場リスク

- ・ A L M手法を活用した余資運用ポートフォリオの構築
- ・ ストレストテストの実施と検証

■ 流動性リスク

- ・ 的確な資金ポジションの確保
- ・ 流動性確保を最優先とした実効性のある資金運用

■ オペレーショナル・リスク

- ・ 事務リスク管理体制の強化

3. 法令遵守の体制の強化のための方策

■ コンプライアンス委員会の機能強化

■ マネーロンダリング等防止体制の強化

■ リーガルチェック態勢の強化

■ コンプライアンス担当者連絡協議会の機能向上

4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

■ 経営諮問会議

- ・ 外部有識者による「経営諮問会議」での評価・助言を経営に反映