

経営強化計画

(2021～2023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)

2021年6月



〈 目 次 〉

● 前経営強化計画の実績総括	1
● 基本戦略の概要	2
● 基本戦略		
・ 収益力の強化	3
・ 将来を見据えた態勢整備	4
・ 信用リスク管理の強化	5
・ ネットワークの活用・強化	6
・ 自己資本の充実	6
● 経営の改善目標	7
● 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化	8
● 信用供与円滑化のための目標計数	9
● 責任ある経営体制の確立	10

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生産性の向上、②収益力の強化、③信用コストの削減、④人材の活用・ネットワークの強化の4つを掲げ、役職員が一丸となって取り組んでまいりました。

○2021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り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、「経営改革プラン 2018～2020年度」に基づく不良債権の抜本的な処理を主因として、「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、%)

	2018/3期実績 (計画始期)	2019/3期			2020/3期			2021/3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	675	1,101	897	△204	1,469	656	△813	2,003	759	△1,244	84
業務粗利益経費率	75.43	65.50	72.05	6.55	60.10	71.24	11.14	53.88	70.07	16.19	△5.36

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、%)

	2018/3期実績 (計画始期)	2019/3期			2020/3期			2021/3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)	175,554	176,469	146,055	△30,414	177,387	118,315	△59,072	178,309	117,684	△60,625	△57,870
中小規模事業者向け貸出比率	40.84	40.88	34.76	△6.12	40.90	28.74	△12.16	40.92	27.49	△13.43	△13.35
経営改善支援等取組率	6.74	7.02	7.69	0.67	7.21	8.25	1.04	7.44	8.44	1.00	1.70

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、お客様にとって一番身近で、地域に密着した信用組合ならではの「足で稼ぐ」営業活動を更に推し進め、地域のお客様に対するきめ細かなサービスの提供、コンサルティング機能の発揮、地場産業の振興や発展へのサポートなど、積極的な金融仲介機能の発揮に努めるとともに、収益力の強化の実現を目指してまいります。

この基本方針の実現に向け、本計画においては、最大のテーマを「収益力の強化と経営基盤の確立」として掲げ、この3ヶ年（2021年4月～2024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5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. 収益力の強化

- ・ 貸出増強による貸出金利息の確保
- ・ 本業支援の取組強化による資金ニーズの開拓
- ・ 目標管理・採算管理体制の強化

2. 将来を見据えた態勢整備

- ・ 業務の見直しと効率化の推進
- ・ 組織、店舗戦略の見直し

3. 信用リスク管理の強化

- ・ 取引先実態把握の強化
- ・ 自己査定精度向上
- ・ 実質破綻先以下の回収の強化

4. ネットワークの活用・強化

- ・ 関係機関との連携強化
- ・ メディアの有効利用

5. 自己資本の充実

- ・ 新規融資先開拓や新店舗出店（移転）を活用した出資金増強活動
- ・ 大口出資金の整理と対応

1. 収益力の強化

(1) 貸出増強による貸出金利息の確保

- ① 常勤役員・法人融資課による営業店サポートの強化、目標管理
- ② 営業店及び法人融資課による事業性融資推進の徹底
- ③ 特定業種への推進
- ④ 融資営業系のレベルアップのための人材育成の強化

(2) 本業支援の取組強化による資金ニーズの開拓

- ① 本業支援の取組強化による資金ニーズの開拓
- ② コロナ禍の事業再構築支援
- ③ 顧客情報マッチングデータを活用したビジネスマッチングの促進

(3) 目標管理・採算管理体制の強化

- ① 融資案件管理の徹底
- ② 営業店別採算管理の高度化による収益管理態勢の強化

2. 将来を見据えた態勢整備

(1) 業務の見直しと効率化の推進

- ① IT化推進による事務の効率化
- ② 事務合理化の徹底

(2) 組織、店舗戦略の見直し

- ① 新たな店舗戦略による営業基盤の強化
- ② 要員配置の適正化による営業力の強化

3. 信用リスク管理の強化

(1) 取引先実態把握の強化

- ① 本部、営業店が一体となった取引先管理の徹底
- ② 経営改善サポート委員会による融資取引先の経営改善策の策定、実施

(2) 自己査定の精度向上

- ① 自己査定基準の頻度見直しと債務者区分の適切性の確保
- ② 自己査定に関する知識向上のための研修の充実

(3) 実質破綻先以下の回収の強化

4. ネットワークの活用強化

(1) 関係機関との連携強化

- ① 他の信用組合との連携による収益力強化、営業体制の向上
- ② 地域・行政とのネットワーク活用（地域や行政等との連携、SDGsを活用した取組み）

(2) メディアの有効利用

5. 自己資本の充実

(1) 新規融資先開拓や新店舗出店（移転）を活用した出資金増強活動

(2) 大口出資金の整理と対応（譲渡先の整理）

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り組んでまいります。

(1) 収益性を示す指標

【コア業務純益の計画】

	2019/3期 実績	2020/3期 実績	2021/3期 実績	計画始期 の水準	2022/3期 計画	2023/3期 計画	2024/3期 計画	始期から の増加額
コア業務純益 (百万円)	897	656	759	759	646	607	760	1

※ 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】

	2019/3期 実績	2020/3期 実績	2021/3期 実績	計画始期 の水準	2022/3期 計画	2023/3期 計画	2024/3期 計画	始期から の増加率
業務粗利益 経費率 (%)	72.05	71.24	70.07	70.07	67.34	67.70	66.06	△4.01

※ 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

- 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策
 - ・ 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
 - ・ 各種研修やOJTを通じた職員のスキルアップ（営業力、提案力、コンサルティング能力等）
- 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進その他の中小規模の事業者の需要に対応した信用供与の条件又は方法の充実のための方策
 - ・ 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、同ガイドラインの特則を踏まえた対応
- 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画を適切かつ円滑に実施するための方策
 - ・ 成長が見込まれる分野に係る地域の中小規模事業者に対する積極的な資金供給

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、%)

	2018/3期 実績	2019/3期 実績	2020/3期 実績	2021/3期 実績 (計画始期)	2021/9期 計画	2022/3期 計画	2022/9期 計画	2023/3期 計画	2023/9期 計画	2024/3期 計画 (計画終期)
中小規模事業者向け貸出残高(未残)	175,554	146,055	118,315	117,684	117,690	117,709	117,710	117,804	117,850	117,988
総資産	429,756	420,065	411,631	428,084	422,000	416,127	411,000	406,618	406,000	405,753
中小規模事業者向け貸出比率	40.84	34.76	28.74	27.49	27.88	28.28	28.63	28.97	29.02	29.07

(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、%)

	2018/3期 実績	2019/3期 実績	2020/3期 実績	2021/3期 実績 (計画始期)	2021/9期 計画	2022/3期 計画	2022/9期 計画	2023/3期 計画	2023/9期 計画	2024/3期 計画 (計画終期)
経営改善支援等取組先数	387	430	412	388	398	399	403	405	405	408
期初債務者数	5,739	5,591	4,989	4,594	4,661	4,661	4,661	4,661	4,665	4,665
経営改善支援等取組率	6.74	7.69	8.25	8.44	8.53	8.56	8.64	8.68	8.68	8.74

(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

- 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
 - ・ 主要なリスク状況を把握するとともに、評価・計測されたリスクを「A L M委員会」「A L M部会」にて協議
 - ・ 「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態勢の強化
- 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」での助言・提言を経営に反映