

# 経 営 強 化 計 画

(2022 年 4 月～2025 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)

2022 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】		
・ 持続的成長を支える収益基盤の確立	・・・・・・・・	3
・ 業域取引の基盤再構築と拡大	・・・・・・・・	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等のための方策	・・・・・・・・	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（2019年4月～2022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」「信用リスク管理等、リスク管理体制の一層の強化」「業務の効率化・事務の堅確化」、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、経営管理態勢の整備強化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（2022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、貸出金利回りは計画を上回ったものの、貸出金平残が計画を下回ったことにより、貸出金利息は計画を下回りましたが、預金利息の減少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、業務粗利益は計画を下回ったものの、経費削減の進捗等により、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が、「中小規模事業者向け貸出残高及び比率」は、コロナ禍における営業活動の制限等により、2022年3月期は計画未達成となりました。一方、「経営改善支援等取組率」は、いずれの期も計画を達成しました。

#### 【経営改善の目標と実績】

（単位：百万円、％）

	2019/3期 (始期)	20/3期			21/3期			22/3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	148	135	173	38	145	186	41	155	199	44	51
業務粗利益経費率	72.35	74.51	70.61	△3.90	73.41	68.67	△4.74	72.34	67.26	△5.08	△5.09

#### 【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、％）

	2019/3期 (始期)	20/3期			21/3期			22/3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	28,305	28,658	28,796	138	29,578	30,769	1,191	30,398	29,816	△582	1,511
中小規模事業者向け貸出比率	46.03	46.07	47.14	1.07	46.14	48.34	2.20	46.76	46.58	△0.18	0.55
経営改善支援等取組率	15.79	16.14	18.34	2.20	16.07	22.34	6.27	16.00	19.22	3.22	3.43

## 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。今後も当組合は、相互扶助の理念や、組合員とのコミュニティ形成を通じた地域づくりという信用組合の原点に立ち、「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、持続可能なビジネスモデルを構築すべく、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を基に、フェース・トゥ・フェースでの、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、双方の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中小規模事業者等の皆様のニーズを的確に捉え、提案型営業の推進により、お客様へ必要なソリューションの提供を行います。

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、持続的に金融仲介機能を果たしていくため、取引基盤・収益基盤の拡大を図ります。
- ②「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。
- ③資金の仲介だけでなく、ヒト・モノ・情報の仲介等、顧客に寄り添った幅広い支援を行います。
- ④持続可能な収益性と将来にわたる健全性に留意しながら、業務展開を図ります。

以上の基本方針に基づき、以下の5つの事項を重点施策として位置づけ、これらの取り組みを通して、「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持続的成長を支える収益基盤の確立
- ②業域取引の基盤再構築と拡大
- ③人材育成の強化
- ④信用リスク管理等、リスク管理体制の一層の強化
- ⑤業務の効率化・事務の堅確化

## 持続的成長を支える収益基盤の確立

- ▶ 当組合が、金融仲介機能を継続的に果たしていくためには、経営を支える収益基盤の確立が必要です。そこで、以下の施策を実施してまいります。
- ▶ 併せて、健全性の観点から、必要な施策を講じます。

### ①適正な貸出金利の設定

顧客の属性等を踏まえた適正な金利に基づく収益を上げるため、次のような施策を展開していきます。

- ・顧客のリスク、属性、コスト等を踏まえた適正な金利を設定します。
- ・適正な金利を提示するため、顧客の理解を得るべく、交渉力の向上を図ります。

### ②不動産業向け貸出以外の貸出による利息収入の拡大

- ・貸出金利息のうち、50%超を占める不動産業向け貸出以外の貸出金利息、とりわけ、業域向け貸出による利息収入の拡大を図ります。

### ③リスク管理を適切に行った不動産業向け貸出の実施

- ・不動産業向け貸出については、一定の収益確保には必要であることから、リスク管理を適切に行った上で取り組むものいたします。そのため、引き続き、リファイナンス案件の抑制、慎重な案件審査等により、信用リスク削減を図ります。
- ・不動産業向け貸出ポートフォリオについては、市場環境や収益状況等を勘案しつつ、定期的にモニタリングを行い、リスク管理に努めてまいります。

### ④余資運用収益の強化

- ・低金利政策により厳しい運用環境が続いているため、情報収集に努めると共に、市場分析力や知識の向上、リスク管理力の強化等を通して、運用手段の調査や情報収集等を行い、運用収益の確保・拡大に努めます。

### ⑤役務取引による収益の拡大

- ・リスクを伴わない貴重な収益源として育てていく必要があります。
- ・業務粗利益に占める役務取引等収支のシェア 5%を目標とします。
- ・与信取引に係る手数料の他、その他の業務への拡大を図ります。
- ・不動産事業会社との提携契約に基づく、不動産に関する情報の紹介による手数料収入の拡大を図ります。
- ・前計画で改定した各種手数料については、コストを踏まえ、適正な手数料を収受すべく見直しを図ってまいります。

### ⑥預金利率の引き下げ

- ・顧客ニーズ、預金残高、収益状況、他行状況等を踏まえ、可能な限り引き下げを図ります。

### ⑦収益目標に一層重点を置いた評価体制の構築

- ・営業店における収益意識を向上させるため、貸出金利息や役務取引等収益を一層重視した業績評価目標体制の整備を図ります。

## 業 域 取 引 の 基 盤 再 構 築 と 拡 大

### 1. 対象とする市場と取引開拓・深耕

- ・前計画での活動の結果、当組合が参入可能なマーケットとしては、高齢者福祉業界が有望であると思われます。
- ・今後、同市場を中心に、経営課題の把握、ソリューションの提供、コンサル力の向上、フェース・トゥ・フェースによるきめ細やかなリレーション強化等の施策を講じてまいります。
- ・障害者グループホーム、医師・歯科医師向け融資等についても、顧客ニーズに合わせて取り組みを行ってまいります。

### 2. 経営改善支援業務の伴走型展開による業域取引の拡大

- ・目利き力の発揮により、中小企業の事業性評価及びソリューションの提案を行い、顧客に必要な支援を行うことは、信用組合の重要な責務であります。
- ・そこで、事業支援室を主体として、経営改善計画の策定支援等を、中小企業診断士等の外部専門家とも連携しながら進めてまいります。

### 3. 営業推進体制の機能維持・強化

- ・次のように、顧客のニーズに的確に応えるための運営体制を敷き、営業店の特性を踏まえて、顧客とのリレーションを強化してまいります。
- 「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、顧客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統括機能の強化、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。

### 4. 存在感の向上のための PR

- ・当組合の金融仲介機能の拡大のため、次のような認知度向上のための方策を講じます。  
配布物の活用、業界紙への広告掲載、ホームページ内容拡充等。

### 5. 個人向けローンの拡大

- ・取引基盤の維持・拡大、収益の確保の観点から、以下のような施策を実施してまいります。
- ・提携型個人ローンの商品内容を見直したうえで、取引拡大を図ります。
- ・タイムリーで効果的なキャンペーンを行うことで、取引の拡大を図ります。

### 6. 貸出ポートフォリオのモニタリング体制強化

- ・持続可能なビジネスモデルを構築するため、貸出ポートフォリオのデータ整備の一層の強化を図ります。
- ・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ます。

## 人 材 育 成 の 強 化

営業推進力、業務遂行力、専門知識、リスク管理、マネジメント力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。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、以下の施策を推進し、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

評価について、業績以外にも、人材育成、経費管理、事務関連業務等を評価することにより、職員のモチベーションとマンパワーのアップを図ります。

### ②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。

### ③計画的な能力開発

規程等に則り、資格保有の推進や取得した知識の業務への活用を通じて人材育成の強化を図ります。

### 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

知識・能力やスキル等を十分考慮したうえで、女性職員の積極的な登用・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

業域取引の基盤再構築と拡大のため、資格取得の奨励や研修等により若手・中堅職員の目利き力・コンサルティング能力の向上等を図ります。

## 信用リスク管理体制の一層の強化

### 1. 個社別クレジットラインの導入

取引先の信用力に基づく確なリスク管理を行うため、導入した個社別クレジットラインの適切な運営に努めてまいります。

### 2. 不動産業向け貸出ポートフォリオの管理

不動産業向け貸出への業種偏重リスクが顕在化した場合の影響を考慮し、適切なポートフォリオ管理を行ってまいります。

### 3. 不良債権の圧縮

不良債権の圧縮や新たな不良債権の発生予防に努める等、体制の一層の強化に向けた方策を実施してまいります。

### 4. 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。

### 5. 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。

## その他リスク管理体制の一層の強化

### 1. 市場リスク

運用商品の多様化や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)による市場リスク量の計測及びバックテストにより、適切なリスク管理を行ってまいります。

### 2. オペレーショナル・リスク

情報漏えいやマネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策、サイバーセキュリティ等のリスクについては、経営戦略の重要課題と位置づけ、的確な対応策を実施してまいります。



## 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

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を想定するとともに、モラル・モチベーション維持向上の観点から、戦略的・効率的に要員体制の構築を行ってまいります。

### 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を含む事務機器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

本計画では、共同システムの更改に伴うIT関係業務の対応について、顧客利便性や業務コスト等を踏まえながら検討するとともに、その他の既存取扱業務についても、実効性や効率性の観点から見直しを検討してまいります。

### 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】

	2022/3 期実績	23/3 期計画	24/3 期計画	25/3 期実績
常勤役職員数(人)	68	69	72	73
人件費	444	460	463	465
物件費	180	200	200	200
うち機械化関連	74	77	80	81

## 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)

	2020/3 期 実績	21/3 期 実績	22/3 期 実績	計画始期 の水準	23/3 期 計画	24/3 期 計画	25/3 期 計画	始期比
コア業務純益	173	186	199	199	174	187	215	16

(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：%)

	2020/3 期 実績	21/3 期 実績	22/3 期 実績	計画始期 の水準	23/3 期 計画	24/3 期 計画	25/3 期 計画	始期からの 改善幅
業務粗利益経費率	70.61	68.67	67.26	67.26	70.40	69.10	66.89	0.37

(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、全国信組共同センター使用料、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等の方策

### 1. 円滑な信用供与体制及び経営改善支援等の取組み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。

また、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、一層の取組み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「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

- ▶ 創業又は新事業開拓の支援につきまして、「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、必要に応じ、外部機関や外部専門家の指導を仰ぎつつ、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、「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、東京都が実施する事業への参画、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、%)

	2022/3期 実績	22/9期 計画	23/3期 計画	23/9期 計画	24/3期 計画	24/9期 計画	25/3期 計画
中小規模事業者向け貸出残高	29,816	30,500	30,500	30,530	30,550	31,350	32,200
総資産	64,001	64,100	64,200	64,300	64,400	64,700	65,000
中小規模事業者向け貸出比率	46.58	47.58	47.50	47.48	47.43	48.45	49.53

(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、%)

	2022/3期 実績	22/9期 計画	23/3期 計画	23/9期 計画	24/3期 計画	24/9期 計画	25/3期 計画
経営改善支援等取組先数	109	112	112	114	114	116	116
期初債務者数	567	579	579	590	590	601	601
支援取組率	19.22	19.34	19.34	19.32	19.32	19.30	19.30

(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。

### 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ndリング及びテロ資金供与リスク、及びサイバーセキュリティ等の各リスクを経営戦略の重要課題と位置付け、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。

### 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、法令等遵守体制の充実・強化を図ってまいります。