経 営 強 化 計 画

（２０２４～２０２６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）

２０２４年６月

皆様のベストパートナーをめざして

YKS 山梨県民信用組合

〈 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
  - ・質の高い金融サービスの提供による安定収益の確保 ・・・・・ 3
  - ・業務の合理化・効率化 ・・・・・ 4
  - ・事業の再生等に向けた取組みの強化 ・・・・・ 5
  - ・人材育成の強化と活力のある組織の構築 ・・・・・ 5
- 経営の改善目標 ・・・・・ 6
- 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化 ・・・・・ 7
- 信用供与円滑化のための目標計数 ・・・・・ 8
- 責任ある経営体制の確立 ・・・・・ 9

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収益力の強化、②将来を見据えた態勢整備、③信用リスク管理の強化、④ネットワークの活用・強化、⑤自己資本の充実の５つを掲げ、役職員が一丸となって取組んでまいりました。

○２０２４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、効率化への取組みなどにより経費削減に努めたことに加えて、貸出金利息の増加など収入面の上昇も図れたことから、計画達成となりました。また、「業務粗利益経費率」につきましては、本店本部移転にかかるコスト増から、分子となる経費は計画に対し、僅かに増加となった一方で、貸出金利息を中心とした資金利益が計画を上回ったことを主な要因として、計画を達成いたしました。

・**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。その結果、ゼロゼロ融資の返済本格化に伴う大幅な残高の減少が想定されておりましたが、「中小規模事業者向け貸出残高及び比率」は目標を達成いたしました。また、「経営改善支援等取組率」についても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、％）

	2021/3期実績（計画始期）	2022/3期			2023/3期			2024/3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	759	646	887	241	607	972	365	760	959	199	199
業務粗利益経費率	70.07	67.34	60.20	△7.14	67.70	61.95	△5.75	66.06	65.07	△0.99	△5.00

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、％）

	2021/3期実績（計画始期）	2022/3期			2023/3期			2024/3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）	117,684	117,709	120,209	2,500	117,804	122,084	4,280	117,988	118,141	153	457
中小規模事業者向け貸出比率	27.49	28.28	27.88	△0.40	28.97	28.86	△0.11	29.07	29.20	0.13	1.71
経営改善支援等取組率	8.44	8.56	9.91	1.35	8.68	10.44	1.76	8.74	13.13	4.39	4.69

基本戦略の概要

● 基本方針

当組合は、相互扶助、共存共栄の精神に基づく協同組織金融機関としての使命を果たすため、地域のお客様ならびに地域社会の課題解決を図り、地域と共生するビジネスモデルの確立を図ること。また、地域、お客様からの信頼に基づく強固な経営基盤の構築を図ることで、地域貢献ならびに地域・顧客からの信頼醸成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「地域貢献ならびに地域・顧客からの信頼醸成」として掲げ、この３ヶ年（2024年４月～2027年３月）で役職員が一丸となり、地域のお客様ならびに地域社会の課題解決を図り、地域と共生し、強固な経営基盤を持ったビジネスモデルの構築に取組んでまいります。

※ 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組みを進めてまいります。

● 基本戦略

1. 質の高い金融サービスの提供による安定収益の確保
2. 業務の合理化・効率化
3. 事業の再生等に向けた取組みの強化
4. 人材育成の強化と活力のある組織の構築

1．質の高い金融サービスの提供による安定収益の確保

（１）融資戦略の再構築

① 事業性融資の推進

- トップセールスによる融資推進、基幹店長を中心としたエリア戦略による事業性融資の推進強化、法人融資課による営業店サポート、プロポーザル（提案用ひな型や参考事例）の活用による営業力・提案力の向上

② 個人ローン戦略の強化

- 顧客ニーズに合った新商品の開発、申込みチャネル拡大に向けたＷｅｂ申込体制の整備

③ 本業支援の取組強化

- 創業・経営革新による新規顧客創造や海外進出支援の促進、事業拡大を見据えた事業再構築支援、事業承継支援に係る機能の強化　など

④ 収益確保に向けた取組強化

- 貸出金利回りの向上（ガイドライン金利を下回る融資の抑制、個人ローンの推進、事業性に対応したカードローンの推進等）、各種手数料の見直し等による役務収益の拡大　など

（２）営業推進体制の再構築

① 現場力の向上

- 経営改善に向けた提案型営業を展開するためのプロポーザルの整備、若手営業担当を中心とした個人ローン推進体制の整備、窓口担当者による営業推進サポートの強化　など

② 営業店の業務推進体制の強化

- エリア基幹店長を中心とした多面的な営業活動の展開、事業性融資に特化した営業担当と預金業務・保証付き個人ローンに特化した営業担当の配置　など

③ 地域・関係機関との連携の強化

- 外部支援機関や関係機関との連携強化による事業者支援体制の強化

2. 業務の合理化･効率化

（１）業務の合理化・効率化

① 業務の見直し

- 厳格化が必要な事務、合理化・効率化や簡素化が可能な事務の特定と事務・手続きの簡素化の実施

② 営業店事務の本部集中化

- お客様サポートセンターへの集中化・本部集中化業務の対応割合拡大

③ 業務のシステム化

- ITやDX活用による営業店事務の合理化・効率化、業務負担の軽減

④ 本部組織・業務の見直し

- 本部および営業店の各種決裁・申請・報告業務の効率化とペーパーレス化、業務プロセスや運用体制の検討・見直し、本部人員の省力化と効率化

（２）店舗網の整備

① 店舗の集約および店舗特性の明確化

- さらなる店舗内店舗の勘定統合による効率化、本店本部ビル建替えに併せた近隣店舗の統合　など

② 戦略的人員配置

- 若手職員や女性人材の積極登用、事務の合理化・効率化による営業に携わる職員の創出と育成・活用　など

3. 事業の再生等に向けた取組みの強化

（１）モニタリング・期中管理の強化

- 新たな基準によりモニタリング先を「気になる先リスト」として選定することによる潜在的リスクも含めた高リスク先の期中管理強化、稟議書作成支援ツールの充実　など

（２）経営改善・事業再生支援の取組強化・多様化

- 経営改善支援の本旨の営業店職員への浸透と改善支援の進捗状況管理の強化、再生可能性に係る組織的検討と有効な支援策の提供　など

（３）実態把握の強化と債務者区分の適切性の確保

- 適切な実態把握と債務者区分判定の実施、クレジットリミット管理の厳格化　など

（４）債権管理の高度化と延滞債権の削減

- 決裁権限の見直し、延滞改善状況不芳店舗に対する個別臨店指導、債権管理システム導入の検討　など

4. 人材育成の強化と活力のある組織の構築

（１）人材育成の強化

- 外部支援機関と連携した研修、営業推進部門の専担職員による同行訪問などのＯＪＴ、各種研修プログラムの実施

（２）社内環境の整備

- キャリアアッププランの策定、トレーニー研修導入、職員アンケートの継続実施による施策への反映

（３）組織の活性化

- 適性や能力に応じた積極登用や職員の処遇改善、経営陣と職員による定期的なタウンミーティングの開催

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 】

	2022/3期 実績	2023/3期 実績	2024/3期 実績	計画始期 の水準	2025/3期 計画	2026/3期 計画	2027/3期 計画	始期から の増加額
コア業務純益 （百万円）	887	972	959	959	943	977	1,001	42

※　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 】

	2022/3期 実績	2023/3期 実績	2024/3期 実績	計画始期 の水準	2025/3期 計画	2026/3期 計画	2027/3期 計画	始期から の増加率
業務粗利益 経費率（%）	60.20	61.95	65.07	65.07	60.43	60.89	61.60	△3.47

※　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の徹底
・営業統括部コンサルティング営業課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
・融資部融資課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

・環境、物流など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、％）

	2021/3期 実績	2022/3期 実績	2023/3期 実績	2024/3期 実績 (計画始期)	2024/9期 計画	2025/3期 計画	2025/9期 計画	2026/3期 計画	2026/9期 計画	2027/3期 計画 (計画終期)
中小規模事業者向け貸出残高（末残）	117,684	120,209	122,084	118,141	115,923	115,736	114,946	114,750	113,959	113,763
総資産	428,084	431,045	422,950	404,552	398,109	394,070	390,636	387,201	384,308	381,414
中小規模事業者向け貸出比率	27.49	27.88	28.86	29.20	29.11	29.36	29.42	29.63	29.65	29.82

（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、％）

	2021/3期 実績	2022/3期 実績	2023/3期 実績	2024/3期 実績 (計画始期)	2024/9期 計画	2025/3期 計画	2025/9期 計画	2026/3期 計画	2026/9期 計画	2027/3期 計画 (計画終期)
経営改善支援等取組先数	388	462	473	577	579	591	603	608	623	630
期初債務者数	4,594	4,661	4,527	4,394	4,108	4,108	4,000	4,000	3,900	3,900
経営改善支援等取組率	8.44	9.91	10.44	13.13	14.09	14.39	15.08	15.20	15.97	16.15

（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

■ガバナンス態勢の強化

■経営方針の周知

２．リスク管理の体制の強化のための方策

■ＡＬＭ
- 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「ＡＬＭ委員会」「ＡＬＭ部会」にて協議
- 「ＡＬＭ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改善
- 審査会機能の向上
- 信用格付制度の運用
- デフォルト分析による審査等管理体制の改善

■市場リスク
- ＡＬＭ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．法令等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・ロー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

■全信組連による経営指導

■全国信用組合監査機構による監査受査

■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