

# 経営強化計画

(平成28～30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28年6月



## 目 次

|                          |           |    |
|--------------------------|-----------|----|
| ● 前経営強化計画の実績総括           | ・ ・ ・ ・ ・ | 1  |
| ● 経営の改善の目標               | ・ ・ ・ ・ ・ | 3  |
| ● 基本戦略                   | ・ ・ ・ ・ ・ | 4  |
| 1. 営業態勢の再構築              | ・ ・ ・ ・ ・ | 6  |
| 2. 取引先の拡大                | ・ ・ ・ ・ ・ | 6  |
| 3. 人材の育成強化               | ・ ・ ・ ・ ・ | 7  |
| 4. 信用コスト削減               | ・ ・ ・ ・ ・ | 7  |
| 5. 全組合的な情報の共有強化          | ・ ・ ・ ・ ・ | 8  |
| 6. 経営効率化の強化              | ・ ・ ・ ・ ・ | 8  |
| ● 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化方策 | ・ ・ ・ ・ ・ | 9  |
| ● 信用供与円滑化のための目標計数        | ・ ・ ・ ・ ・ | 10 |
| ● 責任ある経営体制の確立            | ・ ・ ・ ・ ・ | 11 |

## 前経営強化計画の実績総括

- 当組合は地域の皆様のご期待に応え、地域経済の再生・活性化に資する地域密着型金融を推し進め、地域の中小規模事業者並びに個人の皆様に対する円滑な資金供給を担う、当地域になくてはならない信用組合であり続けたいと考え、第一次経営強化計画（平成25年4月～28年3月）を策定し、資本増強支援を受け財務基盤の強化を図りました。また、同計画において「営業態勢の強化による貸出の増強」「収益力の強化」「信用コスト削減のための取組強化」「経営の効率化」の重点施策を設け、この4つの方策の着実な実行に向け、「経営強化計画の確実な履行体制の構築」を掲げて、経営の改善並びに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。
  
- 経営強化計画の終期において達成されるべき経営改善の目標に対する実績は、以下の表「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、計画の始期である平成25年3月期から大幅に改善し目標を上回りました。
  - ・ 収益性を示す指標（コア業務純益）、業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率）

コア業務純益につきましては、中小規模事業者に対する積極的な融資推進により貸出金平均残高が計画を大幅に上回り、貸出金利息が計画値を上回ったことにより目標を達成いたしました。業務粗利益経費率につきましては、分子である経費のうち人件費が事務取扱要領、マニュアル等の統一、貸出残高の大幅な伸長に伴う事務作業の増加による超過勤務手当の増加（残業代）及び人事異動に伴う赴任手当、合併に伴う給与水準の統合等を主因として計画値を上回り、機械化関連費用を除く経費は計画値を上回りました。しかし、分母となる業務粗利益については、中小規模事業者向け貸出金の増加による貸出金利息が増加したことから目標を達成しております。
  - ・ 中小規模事業者に対する信用供与の円滑化の指標に対する実績

営業推進策として専担部署となる「営業本部」を立ち上げ、同部を中心に営業推進に取り組んだほか、営業本部と営業店間の情報の共有化を図り、営業本部に情報を集約することで、事業者への融資をスピーディーに実行する態勢を構築いたしました。また、各営業店を3ブロックに分け、営業本部の職員が各ブロックの営業店長とお取引先を同行訪問するなど、新規事業先の開拓に取り組みました。併せて、成長産業分野（介護事業関連・エネルギー事業関連・健康事業関連等）の営業推進にも積極的に取り組んだことから、中小規模事業者向け貸出残高・比率は共に目標を達成しております。

「経営改善の目標と実績」

(単位:百万円、%)

|              | 25/3 期実績<br>(計画始<br>期) | 26/3 期 |       |       | 27/3 期 |       |     | 28/3 期 |       |       | 始期からの<br>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       | 362                    | 147    | 152   | 5     | 575    | 730   | 155 | 602    | 928   | 326   | 566          |
| 業務粗利益経<br>費率 | 74.13                  | 85.87  | 81.65 | △4.22 | 67.64  | 67.64 | 0   | 65.66  | 64.51 | △1.15 | △9.62        |

「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、%)

|                        | 25/3 期実績<br>(計画始<br>期) | 26/3 期 |        |       | 27/3 期 |        |        | 28/3 期 |         |        | 始期からの<br>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<br>貸出残高 (未残) | 65,582                 | 69,615 | 71,375 | 1,760 | 72,000 | 94,732 | 22,732 | 74,700 | 118,978 | 44,278 | 53,396       |
| 中小規模事業者向け<br>貸出比率      | 53.7                   | 54.6   | 50.5   | △4.1  | 54.9   | 58.3   | 3.4    | 55.1   | 57.0    | 1.9    | 3.3          |
| 経営改善支援等取組<br>率         | 6.14                   | 6.62   | 6.62   | 0     | 7.25   | 7.97   | 0.72   | 8.42   | 9.33    | 0.91   | 3.19         |

## 経営の改善の目標

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の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。尚、営業店舗の老朽化に伴う建替・移転等の費用を見込んでおりますので、平成28年度及び平成29年度において計画始期の水準よりコア業務純益は減少し業務粗利益経費率は上昇しますが、計画終期においては改善を見込んでおります。

### (1) 収益性を示す指標

【コア業務純益】

(単位：百万円)

|        | 28/3 月期<br>実績 | 計画始期<br>の水準 | 29/3 期<br>計画 | 30/3 期<br>計画 | 31/3 期<br>計画 | 始期からの<br>改善幅 |
|--------|---------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| コア業務純益 | 928           | 928         | 770          | 832          | 967          | 39           |

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

### (2) 業務の効率性を示す指標

【業務粗利益経費率 (OHR)】

(単位：%)

|                   | 28/3 月期<br>実績 | 計画始期<br>の水準 | 29/3 期<br>計画 | 30/3 期<br>計画 | 31/3 期<br>計画 | 始期からの<br>改善幅 |
|-------------------|---------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 業務粗利益経費率<br>(OHR) | 64.51         | 64.51       | 70.40        | 67.65        | 63.98        | △0.53        |

(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、事務機器等の保守関連費用等を計上しております。

## 基本戦略の概要

### <基本方針>

当信用組合は、お客様への資金の提供等を通じて、お客様の経済的、社会的ニーズを充足させるために、相互扶助に基づく信用組合の原点である顔が見える営業推進によりお客様のニーズを把握し、お客様から信頼されることが必要となります。

基本方針として信用組合の原点に立ち返り、顔が見える営業推進のスローガンに「FACE-TO-FACE」を掲げ、徹底したお客様訪問により、お客様から信頼される信用組合を目指してまいります。

### ●基本戦略

この基本方針の実現のために、当信用組合では、①営業態勢の再構築、②取引先の拡大、③人材の育成強化、④信用コスト削減のための取組み強化、⑤全組合的な情報の共有強化、⑥経営効率化の強化の6つの戦略を掲げ、具体的な施策を策定し目標達成に向けて取り組んでまいります。

#### 【重点施策】

##### 営業態勢の再構築

- ・営業本部を二部に分け、営業本部部長、第一営業部長、第二営業部長の三部長体制の導入
- ・営業店でのリテール推進や個人ローンに注力する営業態勢を構築し、最終的には営業店主体の営業態勢に移行
- ・融資渉外に係る研修会の継続実施による営業力・提案力の強化

##### 取引先の拡大

- ・営業店に新規取引先数の目標を設定し、既存取引先以外の事業者等への訪問徹底
- ・取引先からの紹介、横浜中央会の会員の取引先紹介活動等を通して、提案型コンサル機能を発揮した取引先拡大
- ・成長分野（医療・介護事業者やスポーツ関連事業、エネルギー環境関連事業者等）に対する融資の積極的な取組み
- ・お客様のライフステージに合わせた個人ローンの取組み

### 人材の育成強化

- ・ 各種研修会への参加
- ・ 営業店長のO J T形式の研修会の実施
- ・ 融資担当者や得意先担当者等を対象とした研修会の定期的開催
- ・ C S（顧客満足）の向上に向けた取組み

### 信用コストの削減

- ・ 大口与信先について、「取引方針検討会議」での個社別に取引方針の策定及びクレジットリミットの設定
- ・ 「管理債権会議」において、不良債権回収方針、延滞債権の解消方法、事業再生支援先の選定及び支援策等の決定
- ・ 与信先の金額階層別、業種別等の残高構成状況や大口与信先の個別状況のモニタリング実施及び常勤理事会への報告

### 全組合的な情報の共有強化

- ・ 顧客情報を営業本部で一元管理している情報活用に向け、スマートデバイス等の導入検討
- ・ 経営の現状等を全職員での共有

### 経営効率化の強化

- ・ 店舗戦略を見直し、10年後を見据えた経営戦略に基づく店舗配置の検討
- ・ 老朽化店舗の人命尊重の観点から移転・建替え等の対応を図る
- ・ 物件費の予算制度の導入による、不要不急な支出の削減
- ・ 営業店事務の合理化や効率化促進のため、計画的なシステムの更改、整備、導入

## 1. 営業態勢の再構築

- 営業本部を二部に分け、営業本部部長、第一営業部長、第二営業部長体制を導入し、営業推進態勢の見直しを図ります。なお、第一営業部は、本店営業部、川崎支店、横須賀支店、平塚支店、大和支店、千葉支店、船橋支店、福井支店、富山支店、金沢支店を統括し、第二営業部は、本店営業部、静岡支店、水戸支店、松本支店、上田支店、諏訪支店、前橋支店、宇都宮支店、新潟支店を統括する体制とし、お客様への訪問頻度を高め、メイン化を進めてまいります。
- 営業店自体の営業推進活動を底上げするために、営業本部とのコミュニケーションを図り、営業店でのリテール推進や個人ローン推進に注力する営業態勢を構築し、最終的には営業店主体の営業態勢に変更いたします。
- 人事部が、営業本部及び審査部と連携して、財務分析やキャッシュフロー分析、連結財務諸表の考え方、稟議書作成に係る研修等を定期的で開催し、営業力・提案力を強化してまいります。

## 2. 取引先の拡大

- 営業店による営業推進の意識付けを徹底するとともに、新規取引先数の目標を設定し、それぞれの地域で既存取引先以外の事業者等への訪問を徹底するなかで、業種分散、小口取引先の獲得に努めてまいります。
- 営業本部は、既存取引先のメイン化を進めるなかで関係深化を図り、当該取引先から様々な情報を取得するとともに、当該取引先等からの紹介等により、併せて「横浜中央会」の会員の取引先の紹介活動を通して、提案型コンサル機能を発揮した取引先拡大を図ってまいります。
- 今後資金ニーズが増加すると想定される医療・介護事業者やスポーツ関連事業、エネルギー環境関連事業者等に対する融資に積極的に取り組んでまいります。
- 契約企業の従業員に対し、説明会や面談等を実施するほか、訪問活動を通じ、従業員のライフステージに係る情報を聴取することで、従業員のニーズにあった商品を説明しながら個人ローン販売に繋げてまいります。
- 「子育て支援定期預金」等の各種商品を販売しており、営業店の窓口、または渉外係がお客様とコミュニケーションをとりながら、お客様のライフステージに合わせた個人ローンの販売を行ってまいります。

### 3. 人材の育成

- 全国信用組合中央協会等が主催する各種研修会、外部機関が主催する研修会等への積極的な参加を始め、通信講座等や経済法令研究会の主催する検定試験等の受験等を通して、女性職員、若手職員のスキルアップを図ってまいります。
- 営業店長を営業本部、審査部、本店営業部に一時的に配置のうえ、OJT形式の研修会を実施し、お客様への対応や提案セールスを通じた現場対応の経験を積むことで、営業店長のスキルアップを図ってまいります。
- 融資担当者や得意先担当者等を対象に、審査部・営業本部の職員が講師となり財務分析研修、渉外研修等を定期的に行い、審査・営業能力の向上を図ってまいります。
- CSマナー研修会へ参加した職員等を講師として、営業店毎にCSマナー研修会を継続的に実施してまいります。また、「身だしなみチェックリーダー」を営業店毎に任命し、毎月1回同リーダーによる職員の身だしなみチェックを実施し、その結果を本部が確認の上、必要に応じて指導等を行うことといたしました。

### 4. 信用コストの削減

- グループ与信残高2億円以上の与信先につきましては、理事長、専務理事、常務理事、与信担当理事、審査部長、営業本部部長により構成される「取引方針検討会議」を開催し、取引先の財務状況、定性情報を分析のうえ、取引方針の策定やクレジットリミットの設定を行ってまいります。
- 取引方針を策定した先につきましては、営業店において、月1回以上定期的に訪問し、取引先の実態把握に努め、状況の変化が見られた場合には、速やかに取引方針やクレジットリミットの再検討を行う等迅速に対応してまいります。
- 融資管理部を所管部署とし、審査部、総合企画部、営業本部により構成される「管理債権会議」を開催し、不良債権回収方針、延滞債権の解消方法、事業再生支援先の選定及び具体的な支援策等を決定してまいります。
- 「管理債権会議」において再生支援先を選定し中小企業再生支援協議会等の活用を検討しておりますが、中小企業再生支援協議会の活用が難しい取引先につきましては、ヒアリングを通じて当該取引先の抱える課題を把握するとともに、課題に対する施策（資金繰り対策、収益改善施策、財務管理強化施策等）に関しアドバイスを行ってまいります。
- 業種集中・大口与信先の個別状況を審査部が、与信先の金額階層別、業種別等の残高構成状況や大口与信先の個別状

況をモニタリングし、状況に変化があった場合は、関係部署と協議等を実施する等管理強化に努めるとともに、年2回常勤理事会等へ報告し、対応策を協議してまいります。

## 5. 全組合的な情報の共有強化

- 取引先訪問時に得られた情報を営業本部にて一元管理しておりますが、更なる情報活用に向け、スマートデバイス等の導入を検討し、集金業務の効率化や日々の訪問業務の中で得られた種々の情報を基にした提案型営業推進活動のレベルアップを図ってまいります。
- 理事長を含む常勤理事、本部各部長及び営業店長が出席する総部店長会議において、経営の現状等を周知しており、営業店長は、その内容を職員に周知徹底するとともに、理事長をはじめとする常勤理事は、多頻度に営業店を訪問し、職員と対話を行い経営方針や本部の施策等を明確に伝達し、理解を促す取組みを行い、全役職員で情報を共有し、経営目標達成を目指してまいります。

## 6. 経営効率化の強化

- 効率的な経営を実現するため、店舗戦略を見直し、営業区域内における経済環境の変化や商圈分析のほか、営業店の規模、業務量による営業店のランク付け及び各部署の適正人数の算定、把握を行い、収益向上のために必要な店舗の出店及び採算の合わない店舗の統廃合も含め、10年後を見据えた経営戦略に基づく店舗配置を検討してまいります。
- 老朽化店舗につきましては、大規模災害等に対し安全性を確保する人命尊重の観点から早急な対応が必要であり、社会インフラの一部としても公共的使命を担う金融機関として、順次、移転・建替え等の対応を図ってまいります。
- 物件費の予算制度を導入し営業店ごとに予算化を図っており、不要不急な支出の削減に努めてまいります。
- 事務部、人事部、総務部に関し、既成観念に囚われない、聖域のない業務の効率化を図り、限られた人員を有効に活用することで一人当たりの生産性向上を実現してまいります。このため、第三者の視点活用として、外部コンサルタントに非効率な業務の特定を委託し、当該業務のシステム化、又はアウトソーシング等への移行を検討してまいります。
- 営業店事務の合理化や効率化促進のため、オンライン端末の入替、出納機器関連、出資金システム等の導入計画を策定し、計画的にシステムの更改、整備、導入を行ってまいります。

## 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化方策

- 円滑な信用供与に向けた体制の整備
  - ・ 営業本部を「第一営業部」、「第二営業部」の二部体制に改組し、お取引先への訪問頻度を増やすことで、従来よりもきめ細かな対応を通じたメイン化を図り、更なる接点確保による情報の取得と、その人縁・地縁を活かした新規顧客の開拓に繋げていく「好循環」を実現してまいります。
  - ・ 営業本部の二部長体制による情報収集力の強化と営業店へのグリップ強化による情報の一元化、提案力及び営業人員の育成強化等により、中小規模事業者に対する信用供与を一層円滑に実行する体制を構築・強化してまいります。
- 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進等
  - ・ 動産や売掛債権等を担保とした「ABL取扱要領」を制定しており、太陽光発電融資等に活用しております。今後も、定期的な勉強会等を通じた態勢整備を図り、積極的な提案型渉外活動に基づくABL制度を活用した取組みを強化してまいります。
  - ・ 中小規模事業者の属する業界の動向や将来性も踏まえた上で、中小規模事業者との対話を通じて精度の高い情報を収集しつつ、事業の内容や成長可能性等を見極め、取引先の商圈エリア及び店舗等を現地訪問することにより競合店等マーケット調査に努め売上不審の原因把握、また、経営者の資質等の情報を収集する等、事業性評価に基づき財務諸表や担保・保証に必要以上に捉われることのない取組みを強化してまいります。
- 経営改善支援等
  - ・ 取引先の実態に応じた適切な対応を提案するため、コンサルティング機能の発揮、強化に取り組んでまいります。
  - ・ 横浜企業経営支援財団や長野県中小企業再生支援センター等の相談機能や人材紹介・専門家派遣機能の活用、中小企業再生支援協議会と協働した計画支援策に取り組んでまいります。

## 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、%)

|                        | 25/3 期<br>実績 | 26/3 期<br>実績 | 27/3 期<br>実績 | 28/3 期<br>実績計画始期 | 28/9 期<br>計画 | 29/3 期<br>計画 | 29/9 期<br>計画 | 30/3 期<br>計画 | 30/9 期<br>計画 | 31/3 期<br>計画終期 |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| 中小規模事業者向け<br>貸出残高 (未残) | 65,582       | 71,375       | 94,732       | 118,978          | 122,000      | 124,500      | 126,000      | 130,300      | 134,700      | 137,000        |
| 総資産                    | 121,990      | 141,095      | 162,281      | 208,497          | 214,500      | 218,200      | 223,300      | 228,200      | 234,800      | 238,400        |
| 中小規模事業者向け<br>貸出比率      | 53.7         | 50.5         | 58.3         | 57.0             | 56.9         | 57.1         | 56.4         | 57.1         | 57.4         | 57.5           |

(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、%)

|             | 25/3 期<br>実績 | 26/3 期<br>実績 | 27/3 期<br>実績 | 28/3 期<br>実績計画始期 | 28/9 期<br>計画 | 29/3 期<br>計画 | 29/9 期<br>計画 | 30/3 期<br>計画 | 30/9 期<br>計画 | 31/3 期<br>計画終期 |
|-------------|--------------|--------------|--------------|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| 経営改善支援等取組先数 | 141          | 149          | 181          | 202              | 213          | 220          | 230          | 240          | 250          | 260            |
| 期初債務者数      | 2,293        | 2,249        | 2,269        | 2,165            | 1,870        | 1,870        | 1,900        | 1,900        | 1,950        | 1,950          |
| 経営改善支援等取組率  | 6.14         | 6.62         | 7.97         | 9.33             | 11.39        | 11.76        | 12.10        | 12.63        | 12.82        | 13.33          |

(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

### ○ 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化

- 理事会、常勤理事会、監事会は、自らの役割を理解し、そのプロセスに関与する等の機能を発揮することで相互牽制を図り、経営監視、牽制を適切に行える体制を構築しており、今後も、役員一人一人が自らの役割を理解し、業務執行の意思決定プロセスに十分関与することで、経営監視、牽制機能の強化を図ってまいります。
- 経営の客観性・透明性を高めるため、信用組合業界の中央機関である全信組連の経営指導を定期的に受けるとともに、年1回の全国信用組合監査機構監査を受査してまいります。
- 経営の客観性・透明性を確保するため、外部有識者で構成される「経営諮問会議」を今後も半期ごとに開催し、経営に反映してまいります。

### ○ リスク管理の体制の強化

- 統合的リスク管理態勢については、四半期に一度「リスク管理委員会」を開催し、各種リスク管理方針・規程に従い、主要リスク及び自己資本算定に含まれないリスク状況を把握するとともに、評価・計測されたリスクについて協議し、その協議内容を常勤理事会に報告する体制としてまいります。
- 信用リスク管理態勢については、信用リスク管理方針・規程等を整備し、グループ大口与信先につきましては、取引方針の策定、およびクレジットリミットを設定しております。また、担保不動産に関しましては、営業店が原則、年1回以上、担保不動産所在地を訪問し、土地・建物の状態等を確認し、業種集中や大口集中リスクにつきましては、リスクが顕在化した場合の影響額を試算し、自己資本比率等に与える影響を分析するとともに、金額階層別、業種別の残高構成状況や大口先債務者の個別状況等をモニタリングする等、管理強化に努めてまいります。
- 市場リスク管理態勢につきましては、有価証券運用方針を見直し、本計画期間においては有価証券の運用は行なわない方針です。

○ 法令遵守態勢の強化

- コンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンス・プログラム（推進計画）の実施、点検、コンプライアンス違反の改善対応策、不祥事件の再発防止策等の検討等、法令等遵守態勢の確立に向けた取組みを行ってまいります。
- コンプライアンス統括部を設置し、法令等遵守態勢確立のためのコンプライアンス関連方針、規程の整備を進め、また、部店長をコンプライアンス責任者に任命し、「コンプライアンス責任者会議」を開催し、部店長のコンプライアンス意識の醸成を図り、コンプライアンスに係る取組み状況の把握・点検をし、改善方策を協議し、各部店の機能向上に努めてまいります。