

# 経営強化計画

(平成27～29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27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		
・取引基盤の増強	.....	5
・預貸金の増強	.....	6
・人材の強化	.....	7
・情報力の強化	.....	8
・信用コストの削減	.....	9
・インフラの強化	.....	10
● 経営の改善目標	.....	11
● 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化	.....	12
● 信用供与円滑化のための目標計数	.....	13
● 責任ある経営体制の確立	.....	14

## 前経営強化計画の実績総括

○前経営強化計画では、経営改善の基本戦略として、①営業力の強化、②収益力の強化、③組織力の強化、を掲げ、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。

○平成27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経費を計画以上に削減いたしました。貸出金利も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、貸出金利を中心とした資金利益が計画を下回ったことを主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結果、「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」ともに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、%)

	24/3期実績 (計画始期)	25/3期			26/3期			27/3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	2,356	2,760	2,077	△683	3,039	1,720	△1,319	3,432	1,627	△1,805	△729
業務粗利益経費率	57.59	53.89	55.93	2.04	51.18	59.56	8.38	48.75	56.46	7.71	1.13

### 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、%)

	24/3期実績 (計画始期)	25/3期			26/3期			27/3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)	172,990	175,200	176,384	1,184	177,900	178,282	382	181,100	182,110	1,010	9,120
中小規模事業者向け貸出比率	41.23	41.36	42.38	1.02	41.40	42.93	1.53	41.43	43.60	2.17	2.37
経営改善支援等取組率	4.61	4.77	5.49	0.72	4.94	6.12	1.18	5.08	5.51	0.43	0.90

## 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」を基本方針とし、「人間関係」「信頼関係」をベースに当組合の持つ40ヶ店の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積極的に貢献するとともに、お客様から信頼され、地域とともに成長・発展する「地域№1金融機関」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、この3ヶ年（平成27年4月～平成30年3月）を「躍進・攻勢期間」として、全役職員の総力結集による積極的な営業推進（総力結集・攻勢転換）を展開してまいります。

※ 具体的には、以下の6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. 取引基盤の増強

- ・ 営業態勢の再構築
- ・ 店頭顧客対応の強化
- ・ 顧客基盤の強化
- ・ IT取組強化
- ・ 産学官金労連携への積極的参画

#### 2. 預貸金の増強

- ・ 預貸金残高の増強
- ・ 目標管理・採算管理態勢の強化
- ・ 収益増加への取組み

#### 3. 人材の強化

- ・ 人材の活用
- ・ 営業、渉外力の育成
- ・ 組織基盤の強化
- ・ CSの向上に向けた取組み強化

#### 4. 情報力の強化

- ・ ネットワーク・情報共有強化
- ・ 総合相談センターの情報発信機能の強化

#### 5. 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

#### 6. インフラの強化

- ・ インフラの整備・強化
- ・ 廃止店舗処分の実施
- ・ システム更改への対応

## 1. 取引基盤の増強

### (1) 営業態勢の再構築

- ① ブロック表彰制度の導入による競争意識の醸成、営業戦略会議の活性化
- ② 営業店事務の合理化・効率化（「事務合理化CFT」（組織横断的なチーム）による取組施策とシステム導入計画の策定）
- ③ 営業系の増員・適正人員の確保

### (2) 店頭顧客対応の強化

- ① テラーセールスの教育・指導の徹底
- ② 営業店繁忙日の本部からの人員応援体制確立

### (3) 顧客基盤の強化

- ① お客様のニーズに合致した商品の開発
- ② 総合相談センターによる相談窓口の活性化

### (4) IT取組強化

- ① 「IT活用検討CFT」によるIT活用サービスの開発・提供
- ② WEB活用やスマートデバイスの導入等

### (5) 産学官金労連携への積極的参画

- ① 産学官金労連携による総合相談センターの機能充実

## 2. 預貸金の増強

### (1) 預貸金残高の増強

- ① 訪問（対面）営業の徹底
- ② エリアの状況・特性を踏まえた推進戦略の実施
- ③ 事業者取引の深耕
- ④ 既存先へのメイン取引（複合取引）推進

### (2) 目標管理・採算管理態勢の強化

- ① 営業店収益管理態勢の見直し・強化
- ② ALMシミュレーション機能を活用した収益管理の充実
- ③ 顧客別採算管理の徹底

### (3) 収益増加への取組み

- ① 情報発信機能の強化（外部専門機関との連携によるお客様への最適なソリューションの提供など）による金利競争の回避
- ② 販路拡大、ビジネスマッチング等のコンサルティング機能の発揮
- ③ 外部専門機関との連携によるお客様企業の売上増加に向けたアドバイス

## 3. 人材の強化

### (1) 人材の活用

- ① 「推進指導役」の活動強化
- ② ベテラン職員のノウハウや知識、スキルの伝授
- ③ 女性職員の窓口事務以外の業務への積極的な登用

### (2) 営業、渉外力の育成

- ① 営業店担当者のスキルアップ（研修会の開催、職場内トレーニー制度の実施等）
- ② 外部講師によるF S T・ロールプレイング研修等の計画的な実施、提案型営業に向けた教育・指導の強化
- ③ テラー教育の充実（テラー表彰制度導入、テラーセールス話法の教育・指導強化）
- ④ 総合相談センターによる営業店職員のコンサルティング能力向上に向けた指導・研修会の実施

### (3) 組織基盤の強化

- ① 「人事評価制度」・「業績評価制度」の見直し
- ② 若手職員、ベテラン職員、女性職員の活用・育成のための計画的なジョブローテーション、女性職員のキャリアアップモデルの作成

### (4) CSの向上に向けた取組み強化

- ① 「CSリーダー」の育成（外部研修への派遣等）
- ② 「CSリーダー」による教育指導の徹底（臨店指導や集合研修等）

## 4. 情報力の強化

### (1) ネットワーク・情報共有強化

- ① 40ヶ店のネットワーク活性化（経営相談会等の開催、地域振興イベント等への積極的な参画等）

### (2) 総合相談センターの情報発信機能の強化

- ① 外部機関、外部専門家との連携強化（国や県と連携した専門家派遣事業の有効活用）
- ② 営業店への積極的な情報発信（好事例のタイムリーな情報発信・共有化、一層の利用促進）
- ③ コンサルティング機能発揮に向けたバックアップ態勢の強化（職員に対するコンサルティング等のスキルアップ研修の実施、連携機関のノウハウの営業店及び職員への情報提供）
- ④ 「ミラサポ」、「中小企業経営革新サポートプラットフォーム」、「信用保証協会専門家派遣サポート事業」等の専門アドバイザー派遣制度の積極的活用と営業店及び職員へのフォローアップの徹底

## 5. 信用コストの削減

### (1) 取引先実態把握の強化

- ① 「個社別取組方針」を活用した実態把握の充実（本部と営業店との問題認識の共有化）
- ② 定期的な臨店による本部の指導・サポートの強化（情報交換、問題点の協議などによるフォローアップの強化）

### (2) 延滞債権の管理と解消

- ① 本部サポート・管理態勢の強化（本部人員の増強、本部同行訪問の充実）
- ② 計画的な担保処分等、債権整理の促進
- ③ 営業店対応困難先の本部集中管理の拡充・強化

### (3) 事業再生支援

- ① 外部機関・外部専門家との連携強化（地域経済活性化支援機構・中小企業基盤整備機構等との連携による経営改善等の支援や研修の実施）
- ② 事業承継に関する情報提供や専門家による相談会の斡旋、中小企業診断士によるダイレクトな後継者教育の実施（やまなし産業支援機構や山梨県中小企業団体中央会との連携）
- ③ 経営改善計画のアップデートの状況管理の実施（モニタリング、フォローアップ等の充実）

## 6. インフラの強化

### (1) インフラの整備・強化

- ① 大規模災害等に対する安全面・システム管理面への対応（耐震強化、老朽化への対応）
- ② 店舗改修、建替計画の策定

### (2) 廃止店舗処分の実施

- ① 「廃止店舗処分・再活用に係るCFT」の設置と遊休不動産の処分・再活用についての検討
- ② 外部専門家からのアドバイスなどの継続的な情報収集

### (3) システム更改への対応

- ① 中長期的なシステム投資計画と予算計画の策定
- ② 個別システムの更改・整備・導入に関する計画的な対応
- ③ 専門性を有する人材の計画的な育成

## 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】

	25/3期 実績	26/3期 実績	27/3期 実績	計画始期 の水準	28/3期 計画	29/3期 計画	30/3期 計画	始期から の増加額
コア業務純益 (百万円)	2,077	1,720	1,627	1,627	1,518	1,844	2,048	421

※ 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】

	25/3期 実績	26/3期 実績	27/3期 実績	計画始期 の水準	28/3期 計画	29/3期 計画	30/3期 計画	始期から の増加率
業務粗利益 経費率 (%)	55.93	59.56	56.46	56.46	62.90	58.98	56.34	△0.12

※ 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

### ○ 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（対面）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、県内商工会との連携拡大や独自商品の充実
- ・ 関係機関による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の申請サポート等のハンズオン支援を強化
- ・ 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
- ・ 事業承継者等に対する研修等の実施

### ○ 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』の趣旨を踏まえた融資対応

### ○ 経営改善支援等

- ・ 外部専門家と連携した経営改善計画策定支援の継続実施
- ・ 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、%)

	24/3期 実績	25/3期 実績	26/3期 実績	27/3期 実績 (計画始期)	27/9期 計画	28/3期 計画	28/9期 計画	29/3期 計画	29/9期 計画	30/3期 計画 (計画終期)
中小規模事業者向け貸出残高(末残)	172,990	176,384	178,282	182,110	182,710	184,710	185,510	187,380	188,280	190,280
総資産	419,546	416,143	415,252	417,590	418,500	419,787	421,400	425,376	427,200	431,462
中小規模事業者向け貸出比率	41.23	42.38	42.90	43.60	43.65	44.00	44.02	44.05	44.07	44.10

(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、%)

	24/3期 実績	25/3期 実績	26/3期 実績	27/3期 実績 (計画始期)	27/9期 計画	28/3期 計画	28/9期 計画	29/3期 計画	29/9期 計画	30/3期 計画 (計画終期)
経営改善支援等取組先数	286	335	382	351	351	363	366	376	379	389
期初債務者数	6,195	6,092	6,238	6,367	6,159	6,159	6,189	6,189	6,219	6,219
経営改善支援等取組率	4.61	5.49	6.12	5.51	5.69	5.89	5.91	6.07	6.09	6.25

(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
  - ・ 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」（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
  - ・ 「個社別取組方針」の検証態勢強化と与信ポートフォリオ管理の充実
  - ・ 信用格付システムの早期稼動
- 市場リスク
  - ・ 有価証券最大運用枠の遵守やリスク量の上限をモニタリングしA L M委員会に報告
  - ・ A L M委員会を通じて定期的に常勤理事会へ報告
- 流動性リスク
  - ・ 規程に基づいた資金繰りの安定性確保に注力
- オペレーショナル・リスク
  - ・ 事務ミスの発生原因分析と再発防止策の徹底
  - ・ 臨店事務指導、実践的研修等の実施

### 3. 法令等遵守の体制の強化のための方策

- コンプライアンス統括機能の強化
- コンプライアンス委員会の機能強化
- 反社取引防止の強化
- 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

- 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