

# 経営強化計画

(2019～2021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)

2019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. 営業態勢の強化	.....	4
2. 取引先の拡大	.....	5
3. 人材の育成強化	.....	5
4. 信用コスト削減のための取組強化	.....	6
5. 全組合的な情報の共有強化	.....	6
6. 経営効率化の強化	.....	7
● 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化方策	.....	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

- 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（2013年4月～2016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。その後、第二次経営強化計画（2016年4月～2019年3月）を作成し、同計画において「営業態勢の再構築」、「取引先の拡大」、「人材の育成強化」、「信用コスト削減のための取組強化」、「全組合的な情報の共有強化」、「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2016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致しました。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、合併に伴う増加等により計画値を上回ったことから、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（①南関東・東海ブロック、②北関東・甲信越・北陸ブロック、③西日本ブロック）に分け、ブロック会議にて情報共有を図り、各店長が顧客訪問の徹底を行うなど、新規事業先の開拓に取り組みました。なお、2019年2月より、営業推進態勢の更なる強化と、本部・営業店間の連携・事務効率の向上を図ることを目的として「2ブロック制（東日本ブロック、西日本ブロック）」に移行しております。

併せて、成長産業分野（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、%)

	2016/3期実績 (計画始期)	2017/3期			2018/3期			2019/3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	1,334	1,002	1,171	169	1,280	2,101	821	1,391	2,540	1,149	1,206
業務粗利 益経費率	66.76	63.17	58.23	▲4.94	69.22	58.39	▲10.83	66.28	61.44	▲4.84	▲5.32

「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、%)

	2016/3期 実績 (計画始期)	2017/3期			2018/3期			2019/3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)	193,266	205,410	225,987	20,577	238,300	290,237	51,937	251,300	326,247	74,947	132,981
中小規模事業 者向け貸出 比率	56.73	57.77	58.39	0.62	58.99	61.40	2.41	59.50	65.22	5.72	8.49
経営改善支援 等取組率	7.82	10.43	11.43	1.00	13.47	15.67	2.20	16.05	19.10	3.05	11.28

## 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、2019年度は、本店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、コア業務純益は微減となり、業務粗利益経費率は上昇しますが、2020年度、2021年度（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）

	2019/3月期 実績	計画始期 の水準	2020/3期 計画	2021/3期 計画	2022/3期 計画	始期からの 改善幅
コア業務純益	2,540	2,540	2,526	2,634	2,754	214

（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：％）

	2019/3月期 実績	計画始期 の水準	2020/3期 計画	2021/3期 計画	2022/3期 計画	始期からの 改善幅
業務粗利益経費率 （OHR）	61.44	61.44	61.50	61.43	61.42	▲0.02

（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

### <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営業態勢の強化、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（重点施策）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】

#### 1. 営業態勢の強化

- 営業本部・各営業店にて新規開拓に取り組みます。また各営業店を2ブロック（東日本ブロック（①南関東・東海地区、②北関東・甲信越・北陸地区）、西日本ブロック（③西日本地区））に分け、営業推進担当理事をブロック担当責任者として、業務部主催のブロック会議等を通じて情報共有化を図る体制とし、お客さまへの訪問頻度を高め、メイン化を進めてまいります。
- 各営業店が経営方針に則った営業推進を実施し、営業本部も法人営業に尽力することでメイン化を進めていくほか、営業店に対して業務部から実効性のある具体的な指示や改善指導を行うことで、営業店による推進活動を推し進めてまいります。
- 人事部が、業務部及び審査部等と連携して、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

- 各地区における営業推進は、各店が経営方針に沿って自主的に実施しており、また営業本部及び営業担当役員に専務理事も加わり、訪問頻度を高めてまいります。
- 営業本部及び各営業店は、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「横浜幸銀会」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分野に対する融資に積極的に取り組んでまいります。成長分野については、国策や規制等の状況を注視し、適正な融資に取り組んでまいります。
- インターネットバンキングサービスの導入や決済性預金の増加に向けた取組みを強化することで、資金調達コストの低減、貸出金の強化や役務収益の獲得等、収益増強に繋げてまいります。
- 非対面でも取引や相談が出来るメールオーダーサービスを開始しており、お客さまとの接点拡大や利便性向上を図ることで、アクセスコスト面や仕事の都合で平日来店が困難なお客さまの獲得を目指してまいります。

## 3. 人材の育成強化

- 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。
- 総部店長会議やブロック会議などを通じて営業推進に関する情報や提案セールス手法などを共有し、営業推進力や融資獲得に向けた審査・事後管理能力等を高め、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・業務部及び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で開催し、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、服装規定の改定を実施したことから、組合基準のみだしなみチェックリストによるチェックを実施してまいります。

#### 4. 信用コストの削減のための取組強化

- グループ与信残高10億円以上の与信先につきましては、融資審査委員会のメンバー（副理事長、専務理事、与信担当理事）及び東日本ブロック担当理事・西日本ブロック担当理事により構成される「取引方針検討会議」により、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、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。
- 経営支援部を所管部署とし、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を活用しておりますが、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。
- 与信集中リスクが組合に与える影響を把握するため、主要三業種や大口上位先がランクダウンした場合のシナリオに基づくストレス・テストを実施し、期間損益や自己資本比率に与える影響を検証しております。今後も複数のシナリオによるストレス・テストを定期的実施してまいります。

#### 5. 全組合理的な情報の共有強化

- 取引先訪問時に得られた情報の更なる活用に向け、2019年度にスマートデバイスの導入を実施いたします。集金業務の効率化や日々の訪問業務の中で得られた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方向性の分別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、適切な運用を図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順次実施してまいります。
- 営業店事務の合理化や効率化促進のため、融資稟議システム、業績管理システム、渉外支援システム、印鑑照合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。
- サイバー攻撃が高度化・大規模化している中、サイバーセキュリティのリスクは一層高まっており、サイバーセキュリティの確保は喫緊の重要課題としております。引き続き安定した金融サービスを提供できるように、サイバーセキュリティ確保のための資本投下と、専門職員の育成をしてまいります。

## 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
  - ・ 営業本部及び各営業店がお取引先への訪問頻度を増やし、従来よりもきめ細かな対応を図ってまいります。これにより、お取引先のメイン化を図り、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・業務部による情報収集力の強化と営業店との連携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貸出に関し「ABL取扱要領」を制定しており、太陽光発電融資・介護事業融資等に活用しております。今後も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、%)

	2016/3期 実績	2017/3期 実績	2018/3期 実績	2019/3期 実績計画始期	2019/9期 計画	2020/3期 計画	2020/9期 計画	2021/3期 計画	2021/9期 計画	2022/3期 計画終期
中小規模事業者向け 貸出残高（未残）	193,266	225,987	290,237	326,247	329,000	332,337	333,000	335,000	337,000	340,000
総資産	340,667	387,020	472,698	500,182	503,000	507,305	506,000	502,155	514,000	518,812
中小規模事業者向け 貸出比率	56.73	58.39	61.40	65.22	65.40	65.51	65.81	66.71	65.56	65.53

(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

### (2) 経営改善支援等取組率

(単位：先、%)

	2016/3期 実績	2017/3期 実績	2018/3期 実績	2019/3期 実績計画始期	2019/9期 計画	2020/3期 計画	2020/9期 計画	2021/3期 計画	2021/9期 計画	2022/3期 計画終期
経営改善支援等取組先数	221	296	461	546	560	565	570	579	588	597
期初債務者数	2,827	2,589	2,942	2,858	2,927	2,927	2,950	2,950	2,980	2,980
経営改善支援等取組率	7.82	11.43	15.67	19.10	19.13	19.30	19.32	19.62	19.73	20.03

(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
  - ・ 当組合リスク管理を統括する「リスク管理部」を新設いたしました。統合的リスク管理態勢については、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、その協議内容を経営強化委員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、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を想定したストレス・テストの実施により、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、市場リスク管理規程の改定をしたうえで取り組んでおりますが、本計画期間においては有価証券の新たな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開催し、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や不祥事件の未然防止策等の検討等、法令等遵守態勢の確立に向けた取り組みを行ってまいります。
  - ・ 総務部内にコンプライアンス統括部門を設置し、法令遵守を経営の最重要課題の一つと位置付け、お客様、組合員の皆様からの信頼・信用を確保するために、役職員一人ひとりのコンプライアンス意識を醸成・徹底することにより、不正行為・不祥事件を未然に防止する体制を構築してまいります。