

# 機能強化計画の要約

## 1. 基本方針

水戸信用金庫の経営理念「私たちは、もっとも身近な金融機関として、質の高い金融サービスをお届けし、お客様一人ひとりの夢の実現と地域経済の発展に貢献します。」を実現するために、平成15年度を初年度とする新3カ年計画を策定し、以下のような経営課題および基本課題に取り組んでおります。

・経営課題 顧客指向型経営の確立 融資推進の強化 経営管理体制の再構築

・基本課題 健全経営の堅持 融資開拓の推進 リスク管理の強化 顧客指向型営業の推進 広報活動の充実 地域社会への積極的貢献

これらの課題に、この2年間で集中的に取り組むことによって、リレーションシップバンキングとしての機能を強化し、地域の中小企業の再生と地域経済の活性化を図ってまいります。

## 2. アクションプログラムに基づく個別項目の計画

項目	現 状	具体的な取組み	スケジュール		備 考 (計画の詳細)
			15年度	16年度	
・中小企業金融の再生に向けた取組み					
1. 創業・新事業支援機能等の強化					
(1) 業種別担当者の配置等融資審査態勢の強化	業種別担当者は配置していませんが、業種別審査基準の整備を目指しており、一部作成済であります。	・業種別審査基準を整備するとともに、融資稟議支援システムを導入し、総合的な融資審査体制を構築してまいります。 ・審査能力向上のため融資担当者の研修を実施いたします。	・融資稟議支援システム導入モデルの決定 ・融資担当者の研修実施	・主たる業種別審査基準書の整備完了 ・融資稟議支援システムの完成 ・融資担当者の研修実施	・窓口審査能力の向上のため、融資審査基準書を中心とした融資担当者の集合研修を実施いたします。 ・審査企画グループによる営業店融資役席の臨店指導を実施いたします。 ・新任の審査企画グループスタッフを、審査業務に関する外部研修に派遣いたします。 ・審査基準書の内容の充実を図り、業種別審査基準書といたします。 ・融資稟議支援システム(電子化)を導入し、融資審査の強化・充実を図ってまいります。
(3) 産学官とのネットワークの構築・活用や日本政策投資銀行との連携。「産業クラスターサポート金融会議」への参画	企業の財務内容を評価するだけでなく、その企業が有する知的財産や技術を客観的に正しく評価し、優良案件として発掘していくことが必要であると認識しております。	・茨城県商工労働部商工政策課との連携を図るとともに、茨城県に「産業クラスターサポート金融会議」が設立されれば参加いたします。	・「産業クラスターサポート金融会議」に参加し、情報収集	・前年度取組みの継続実施	
(4) ベンチャー企業向け業務に係る、日本政策投資銀行、中小企業金融公庫、商工組合中央金庫等との情報共有、協調投融資等連携強化	ベンチャー企業については、今までのところ取り扱いの実績が無く、茨城県及び茨城県信用保証協会の制度資金で対応しております。	・中小企業金融公庫との情報交換を行ってまいります。	・中小企業金融公庫との情報交換	・前年度取組みの継続実施	
(5) 中小企業支援センターの活用	企業支援グループにおいて、企業の経営改善サポートを実施しております。 いばらきベンチャーマーケット協議会の会員となり、いばらきベンチャーマーケットに出席しております。	・中小企業支援センターの機能について情報収集し、活用を検討いたします。 ・いばらきベンチャーマーケットに出席し、情報の収集を行ってまいります。	・中小企業支援センターの情報収集と活用 の検討 ・いばらきベンチャーマーケットに出席し、情報収集	・前年度取組みの継続実施	

項 目	現 状	具体的な取組み	スケジュール		備 考 (計画の詳細)
			15年度	16年度	
2.取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化					
(1)経営情報やビジネス・マッチング情報を提供する仕組みの整備	平成13年度から事業者向け情報誌を発行しております。 ビジネスマッチング情報提供の機会としては、お客様を組織した各種サークル活動を行っております。	・事業者向け情報誌「経営者応援団」を年4回発行いたします。 ・ビジネスマッチングを重視した顧客サークル活動を実施してまいります。 ・M&Aに関する仲介、助言等を実施してまいります。	・事業者向け情報誌「経営者応援団」を年4回発行 ・ビジネスマッチングを重視した顧客サークル活動を実施 ・M&Aに関する仲介、助言等の実施	・前年度取組みの継続実施	・事業者向け情報誌「経営者応援団」の編集については、中小企業経営に役立つ情報の掲載に努めてまいります。 ・中小企業に対するコンサルティング機能としては、無料の財務分析サービス等を実施しております。 ・ビジネスマッチング情報の提供については、各種サークル活動を情報交流の機会と位置づけ、会員の増強や計画的な行事の開催を行ってまいります。
(3)要注意先債権等の健全債権化及び不良債権の新規発生防止のための体制整備強化並びに実績公表	平成15年2月に融資部に代わって与信管理本部を設置し、「審査企画グループ」、「企業支援グループ」、「管理法務グループ」の3グループ制といたしました。取引先企業の経営改善のための支援は企業支援グループが行っております。	・経営改善計画書の計画対実績の検討を行ってまいります。 ・経営支援先の支援方針を策定いたします。 ・企業支援担当職員の研修を実施してまいります。	・経営改善計画書の計画対実績の検討 ・支援先に対する支援方針の策定 ・企業支援担当職員の能力開発のための研修実施	・前年度取組みの継続実施 ・平成15年度の実績公表	
(5)「地域金融人材育成システム開発プログラム」等への協力	当金庫のお客様のサークル「経営研究会」、「青年重役会」において、様々な分野の方々へ講師をお願いし、講演会を積極的に開催しております。	・サークルへの入会を積極的に推進いたします。 ・経営者の財務・経営管理能力の向上につながるような講演会となるようにいたします。	・サークルへの入会を積極推進 ・経営者の財務・経営管理能力の向上を目指した講演会の実施	・継続的に講演会等の実施	

項 目	現 状	具体的な取組み	スケジュール		備 考 (計画の詳細)
			15年度	16年度	
3. 早期事業再生に向けた積極的取組み					
(1) 中小企業の過剰債務構造の解消・再生の取組み。「早期事業再生ガイドライン」の趣旨を踏まえた事業再生への早期着手	支援対象企業の財務内容等現状を把握し、課題を明確にし、その課題解決策を探りながら再生に向けた取組みを行っております。また、過剰債務圧縮のため不稼働資産の流動化支援も行っております。	・プリパッケージ型事業再生及び私的整理ガイドラインになじむ企業先があった場合には、できるだけ早い時期に再生に着手する方向で検討いたします。	・左記具体的取組みの実施	・前年度取組みの継続実施	
(2) 地域の中小企業を対象とした企業再生ファンドの組成の取組み	当金庫取引先企業の中に、企業再生ファンドによる再生が可能な中小企業が存在するかどうか、十分検討する必要があると認識しております。	・地方公共団体と連携を図り、情報交換を行ってまいります。	・左記具体的取組みの実施	・前年度取組みの継続実施	
(3) デット・エクイティ・スワップ、DIPファイナンス等の活用	デット・エクイティ・スワップ、DIPファイナンスいずれも当金庫での取組み実績はありません。	・デット・エクイティ・スワップやDIPファイナンス等の手法習得のため、勉強会等を実施するとともに、企業再生手法のひとつとして、この手法になじむ事案が発生した場合は、活用を検討してまいります。	・勉強会等の実施	・前年度取組みの継続実施	
(4) 「中小企業再生型信託スキーム」等、RCC信託機能の活用	企業再生につきましては、企業支援グループが直接経営者と接触し、経営課題の改善策等の助言、指導を行うなど、経営支援を行っております。	・信託に関する知識の習得を図るとともに、信託機能の活用が有効な事案が発生した場合は、活用を検討してまいります。	・勉強会等の実施	・前年度取組みの継続実施	
(6) 中小企業再生支援協議会への協力とその機能の活用	協議会の機能・趣旨を理解し、設立当初より加入しております。現在は、情報交換を行っているところであります。	・中小企業再生支援協議会との情報交換を実施してまいります。 ・案件があれば活用してまいります。	・中小企業再生支援協議会との情報交換の実施 ・該当案件発生時には、相談持ち込み	・前年度取組みの継続実施	

項 目	現 状	具体的な取組み	スケジュール		備 考 (計画の詳細)
			15年度	16年度	
4. 新しい中小企業金融への取組みの強化					
(1)ローンレビューの徹底、財務制限条項やスコアリングモデルの活用等。第三者保証の利用のあり方	不動産担保のみに依存せず、事業計画に基づくキャッシュフローを重視した融資審査を実施しております。月次決算管理を中心としたローンレビューの徹底も平行して実施中であります。	・キャッシュフローを重視した審査基準の内容充実を図りながら、ローンレビューの徹底を図ることにより、取引先の業況把握と適切な融資支援を行い、担保・保証人に依存しない審査体制を構築してまいります。	・キャッシュフローを重視した審査基準の内容充実 ・企業支援先の月次管理体制整備 ・現行スコアリングモデルを積極的に活用 ・財務制限条項導入検討	・前年度の取組みの継続実施 ・月次決算管理先の拡大	・事業計画に基づくキャッシュフローと、売掛債権等の経済担保を評価した与信判断により、審査を行ってまいります。 ・融資審査基準書に基づく審査シートの内容充実を図りながら、スコアリングモデルとして発達させてまいります。
(3)証券化等の取組み	今までのところ、取組み実績はありません。	・証券化についての知識及びノウハウを習得するため、勉強会を実施してまいります。	・証券化についての勉強会の実施	・前年度取組みの継続実施	
(4)財務諸表の精度が相対的に高い中小企業に対する融資プログラムの整備	財務諸表の精度に応じた優遇制度は特に設けておりませんが、融資申込時に3カ年事業計画書の作成を依頼し、また、企業支援先については月次決算管理の指導を実施しており、当金庫との財務内容の情報共有化により迅速かつ資金ニーズに沿った融資支援を行っております。	・3カ年事業計画作成の徹底を図ってまいります。 ・月次決算情報管理ネットワークの拡大充実を図ってまいります。	・決算内容についてのヒアリングの強化 ・インターネットによる月次決算情報のネットワーク整備 ・3カ年事業計画作成の徹底	・前年度取組みの継続実施 ・月次決算情報のネットワーク化の実施及び、利用先の拡大	・財務諸表の精度によって融資条件の面で優遇する制度は、今後も設ける予定はありませんが、精度の高い財務諸表と月次決算管理の実施によって、迅速かつキメの細かい融資支援を行ってまいります。
(5)信用リスクデータベースの整備・充実及びその活用	全体としてリスクに応じた金利設定となっておりますが、さらに、信用リスクデータベースの整備によって、お客様個別にリスクコストを見積もった金利設定を体系化することで、与信判断の円滑化、融資業務の効率化と中小企業金融の活発化が図れるものと考えております。	・信用リスク管理に必要な情報の選定と、データベース化の促進を図ってまいります。 ・信用リスクに応じた信用リスクプレミアムに基づく貸出金利ガイドラインの設定に努めてまいります。	・信用リスクデータの定義策定。 ・信用リスクデータ集計システムの構築。 ・信用リスクデータ蓄積。	・信用リスクコストの算定と貸出金利体系化。	・客観的な推定デフォルト率算定モデル、信用格付モデルを開発し、企業格付制度の改定を実施いたします。

項 目	現 状	具体的な取組み	スケジュール		備 考 (計画の詳細)
			15年度	16年度	
5. 顧客への説明態勢の整備、相談・苦情処理機能の強化					
(1) 銀行法等に義務付けられた、貸付契約、保証契約の内容等重要事項に関する債務者への説明態勢の整備	<p>契約内容等の説明を口頭で行い、契約者の意思確認を書面で記録に残すこととしていますが、重要事項の説明については、契約書の写しの交付を含め、内部の規則等で基準を明確に定める必要があると考えております。</p>	<p>・説明事項を検討し、事務取扱要領等に定めず。          ・取引約定書の双方署名方式、契約書の写しの交付を検討いたします。          ・契約者から、説明を受けた旨の確認を行う場合の方法を検討いたします。          ・契約書類の不適切な取扱いを防止するため、牽制機能を検討いたします。</p>	<p>・取引約定書の双方署名方式の実施          ・契約書の写しの交付を、事務取扱要領等へ規定化          ・重要事項の説明基準を事務取扱要領等に規定化</p>	<p>・契約者から説明を受けた旨の確認を行う場合の方法の検討、実施          ・契約書類の不適切な取扱いを防止するための内部牽制機能の確立          ・借入申込の案件進捗管理の態勢整備</p>	<p>・借入申込をお断りする場合、時間的余裕をもって否決の理由等についても説明できるよう、案件進捗管理を含め態勢の整備を行ってまいります。          ・実施状況のチェック機能を強化してまいります。</p>
(3) 相談・苦情処理体制の強化	<p>相談室を設置し、お客様の意見・苦情等幅広く集め、本部・営業店が連携して誠実に対応しております。また、「苦情・トラブル処理規程」を制定し、苦情処理体制の強化を図っております。</p>	<p>・苦情・トラブル等はコンプライアンス委員会へ報告し、再発防止策等具体的な改善策について検討を行い、実施してまいります。</p>	<p>・苦情・トラブル等の再発防止策等の検討。          ・地域金融円滑化会議を通じた情報収集</p>	<p>・前年度取組みの継続実施</p>	<p>・コンプライアンス委員会で検討した具体的な改善策は、主管部室において詳細に検討し、部長会の審議を経て実施に移してまいります。</p>
6. 進捗状況の公表		<p>・機能強化計画の要約について公表するとともに、その進捗状況を各半期終了後ホームページで公表してまいります。</p>	<p>・各施策の進捗状況を半期毎にホームページで公表</p>	<p>・前年度取組みの継続実施</p>	

項 目	現 状	具体的な取組み	スケジュール		備 考 (計画の詳細)
			15年度	16年度	
・各金融機関の健全性の確保、収益性の向上等に向けた取組み					
1. 資産査定、信用リスク管理の強化					
(1) 適切な自己査定及び償却・引当の実施	資産査定は日常的に実施しており、資産内容を月次単位で把握しております。	・自己査定精度の向上を図ってまいります。 ・各種基準・要領等の見直しを実施してまいります。 ・電算システムの改善による自己査定関連データの精度向上を図ってまいります。	・自己査定研修の開催 ・貸出条件緩和債権認定基準の見直し実施 ・不動産担保評価要領の見直し実施 ・企業格付制度の見直し実施。 ・資産査定実務研修の開催	・自己査定研修の開催 ・自己査定に係る電算システムの改善	・自己査定の二次査定者を対象とする資産査定検証の研修を開催し、精度向上に取り組んでまいります。
(1) 担保評価方法の合理性、処分実績からみた評価精度に係る厳正な検証	土地の評価については、「公示価格」、「基準地価格」、「当金庫で定めたポイント地の鑑定価格」の3種類を基準価格とし、毎年価格の見直しを行いながら評価システムにおいて比較補正を行い、算出しております。	・評価システムにおける比較補正率の見直しを実施いたします。 ・評価額の妥当性の検証のため、取引事例収集を充実させてまいります。	・評価システムにおける比較補正率の修正を実施 ・取引事例収集の充実と、不動産取引事例調査表の作成	・前年度取組みの継続実施	
(1) 金融再生法開示債権の保全状況の開示	平成14年度から金融再生法開示債権の保全状況の開示を実施しております。	・金融再生法開示債権の各債権区分毎の保全率を算出し、開示してまいります。	・左記の通り実施	・前年度取組みの継続実施	
2. 収益管理態勢の整備と収益力の向上					
(2) 信用リスクデータの蓄積、債務者区分と総合的な内部格付制度の構築、金利設定のための内部基準の整備等	平成9年度より企業格付を実施し、債務者区分とリンクさせ、債務者区分別審査基準が整備されております。	・企業格付制度の見直しを行い、債務者区分との整合性を高めてまいります。 ・債務者区分別の信用リスクに見合った金利の適用に努めてまいります。	・企業格付改定モデルの検討 ・リスクに見合った金利適用モデルの検討	・企業格付制度の改定 ・リスクに見合った金利適用の制度化	

項 目	現 状	具体的な取組み	スケジュール		備 考 (計画の詳細)
			15年度	16年度	
3. ガバナンスの強化					
(2) 半期開示の実施	平成14年度から四半期開示を実施しております。	・開示項目、方法について検討し、内容を充実させてまいります。	・左記の通り実施	・前年度取組みの継続実施	
(2) 総代の選考基準や選考手続きの透明化、会員・組合員の意見を反映させる仕組み等の整備	総代の選任にあたっては、総代候補者の氏名を店頭に掲示するとともに、その旨を新聞に掲載する等、信用金庫法と定款で定めるところにより選考手続きの透明性は確保されるようになっております。	・総代および選考委員の資格基準について検討してまいります。 ・総代会の仕組み、総代の役割、総代選考基準や選考方法等、ディスクロージャー誌に掲載する項目を検討してまいります。	・総代および選考委員の資格基準の検討 ・ディスクロージャー誌への掲載方法の検討	・ディスクロージャー誌による開示の実施	・会員の意見を反映させる仕組みとしては、顧客懇談会の形式で、総代と一般会員を交え、当金庫の決算状況等の説明を行うとともに、意見交換会を実施しており、今後も継続して実施してまいります。 ・役員による顧客訪問を年2回実施し、積極的に情報開示を行うとともに、会員の意見をお聞きしており、今後も継続して実施してまいります。
4. 地域貢献に関する情報開示等					
(1) 地域貢献に関する情報開示	文化的・社会的貢献活動として地域行事への参加、清掃活動、大学への寄付講座開設等を実施し、ディスクロージャー誌で開示しております。本業における地域貢献についても、わかりやすく開示することが必要と考えております。	・開示項目、方法について検討し、開示いたします。	・各種媒体による地域貢献に関する情報開示の実施	・前年度取組みの継続実施	

### 3. その他関連する取組み

項 目	具 体 的 な 取 組 み
.1.(2)企業の将来性や技術力を的確に評価できる人材の育成を目的とした研修の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部研修プログラムへの参加スケジュールを作成してまいります。</li> <li>・本部審査スタッフを外部研修会へ派遣してまいります。</li> <li>・金庫内「目利き研修」プログラムを作成してまいります。</li> <li>・融資担当者を対象に「目利き研修」、「ケーススタディ研修」を実施してまいります。</li> </ul>
.2.(4)中小企業支援スキルの向上を目的とした研修の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・支援先事例案件毎に、企業支援グループ内で企業再生のための勉強会を実施してまいります。</li> <li>・外部専門講師による研修を実施してまいります。</li> <li>・企業再生等の通信講座受講を実施してまいります。</li> </ul>
.3.(7)企業再生支援に関する人材(ターンアラウンド・スペシャリスト)の育成を目的とした研修の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・過去の経営改善成功事例の検証を実施してまいります。</li> <li>・外部セミナーに参加してまいります。</li> <li>・顧問会計士を招いて企業診断等の研修を行ってまいります。</li> <li>・外部講師を招いて研修を行ってまいります。</li> <li>・中小企業再生支援協議会のスタッフを講師に招いて研修を行ってまいります。</li> </ul>
.5.法令等遵守(コンプライアンス) 職員による横領事件等、金融機関と顧客等とのリレーションシップに基づく信頼関係を阻害するおそれがある問題の発生防止	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法令等遵守意識向上のため、コンプライアンス・チェックリストによる自己評価を実施してまいります。</li> <li>・実施状況については、検査部による内部検査時にチェックを行ってまいります。</li> </ul>