

# 経営強化計画

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第27条)

---

(ダイジェスト版)

平成26年3月



中央商銀信用組合



あすなろ信用組合

---

## 目次

● 経営強化計画の策定にあたって	.....	1
● 経営の改善の目標	.....	2
● 経営戦略の概要	.....	3
【 重点施策 】		
・ 営業態勢の強化による貸出の増強	.....	4
・ 収益力の強化	.....	5
・ 信用コスト削減のための取組強化	.....	6
・ 経営の効率化	.....	7
・ 経営強化計画の確実な履行体制の構築	.....	8
● 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化方策	.....	9
● 信用供与円滑化計画	.....	10
● 責任ある経営体制の確立	.....	11
● 全国信用協同組合連合会による優先出資の引受に係る事項	.....	12

---

---

---

## 経営強化計画の策定にあたって

### 1. はじめに

中央商銀信用組合は神奈川県横浜市、あすなろ信用組合は長野県松本市に本店を置き、長年にわたりそれぞれの営業エリアにおいて、信用組合の理念である相互扶助の精神に基づき、地域の中小規模事業者や個人の皆様に対して円滑な金融仲介機能を発揮すべく、資金供給や金融サービスの提供に努めてまいりました。

両信用組合の営業地域とも、経済指標上は景気の回復を示しておりますが、取引先である中小規模事業者は依然として厳しい経済環境に置かれており、また、先行きについても世界経済の下振れ懸念や、消費税の引上げに伴う駆け込み需要及びその反動が見込まれるなど、不透明感が見られる状況となっております。

こうした経済環境の下、今後も継続的かつ安定的に中小規模事業者等に対し円滑な資金供給や積極的なコンサルティング機能の発揮、お取引先のニーズを踏まえた十分な金融サービスを提供していくためには、強固な経営基盤を構築する必要があると考え、両信用組合は、平成26年3月10日付で合併し、横浜中央信用組合としてスタートする予定です。

また、主要な取引先である地域の中小規模事業者等に対し、これまで以上に適切かつ積極的な金融仲介機能を発揮していくためには、合併に際して盤石な財務基盤を構築することが重要と考え、当該合併を金融機能の強化のための特別措置に関する法律（以下、「金融機能強化法」という。）に定める金融組織再編成として、信用組合業界の中央機関である全国信用協同組合連合会（以下、「全信組連」という。）を通じ、金融機能強化法第25条に基づく資本支援を申請することといたしました。

合併後は、経営基盤の強化や資本増強による横浜中央信用組合の財務基盤の強化を背景とし、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進し、総力をあげて本経営強化計画に基づいた様々な施策に鋭意取り組んでまいります。

### 2. 経営強化計画の実施期間

金融機能強化法第25条第2項第2号の規定に基づき、平成25年4月（計画の始期）から平成28年3月（計画の終期）までの経営強化計画を実施いたします。

## 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り組んでまいります。

### 1. 収益性を示す指標

#### 【コア業務純益】

(単位：百万円)

	24/3期 実績	25/3期 実績	計画始期の 水準	26/3期 計画	27/3期 計画	28/3期 計画	始期から の改善額
コア業務純益	351	362	362	147	575	602	240

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

### 2. 業務の効率性を示す指標

#### 【業務粗利益経費率 (OHR)】

(単位：%)

	24/3期 実績	25/3期 実績	計画始期の 水準	26/3期 計画	27/3期 計画	28/3期 計画	始期から の改善幅
業務粗利益経費率 (OHR)	76.48	74.13	74.13	85.87	67.64	65.66	8.47

(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。

## 経営戦略の概要

合併後においても、引き続き中小規模事業者等への安定的かつ円滑な資金供給を行い、地域経済の発展に貢献していくため、次の事項に重点的に取り組んでまいります。

### 【 重点施策 】

#### 営業態勢の強化による貸出の増強

- ・「営業推進担当役員」を任命するとともに、最重点営業推進地域に「営業推進責任者」を配置し、トップセールスを絡めた営業推進を図ります。
- ・営業活動の主導と営業経験者の育成を行う「業務推進部(仮称)」を設置し、貸出の増強を図ります。
- ・取引先からの情報を「業務推進部(仮称)」に集約し、情報提供機能やコンサルティング機能を強化することで、貸出金増強を図ります。

#### 収益力の強化

- ・既存取引先及び取引消滅先の掘り起こし活動の強化により貸出金を増強いたします。
- ・医療・介護事業者、環境関連事業者等への取組みを強化し、成長分野での資金ニーズ対応を行ってまいります。
- ・職域営業(取引先企業の従業員に対するセールス)を中心とした個人ローンへの取組みを強化してまいります。

#### 信用コスト削減のための取組強化

- ・「融資審議委員会(仮称)」の設置、「管理債権会議(仮称)」の実施等、審査・管理の態勢を強化いたします。
- ・「融資管理部(仮称)」を設置し、取引先の再生支援に向けた取組みを積極的に進めます。
- ・大口与信先について、個社別に取引方針・クレジットリミットを設定し、対応方針の明確化を図ります。

#### 経営の効率化

- ・合併に伴い、本部機能を統合することで、経営の合理化・効率化を図ります。
- ・地域・店舗の状況を早期に分析し、収益力の改善が見込まれる地域・店舗に経営資源を集中的に投下し、経営の効率化を図ります。

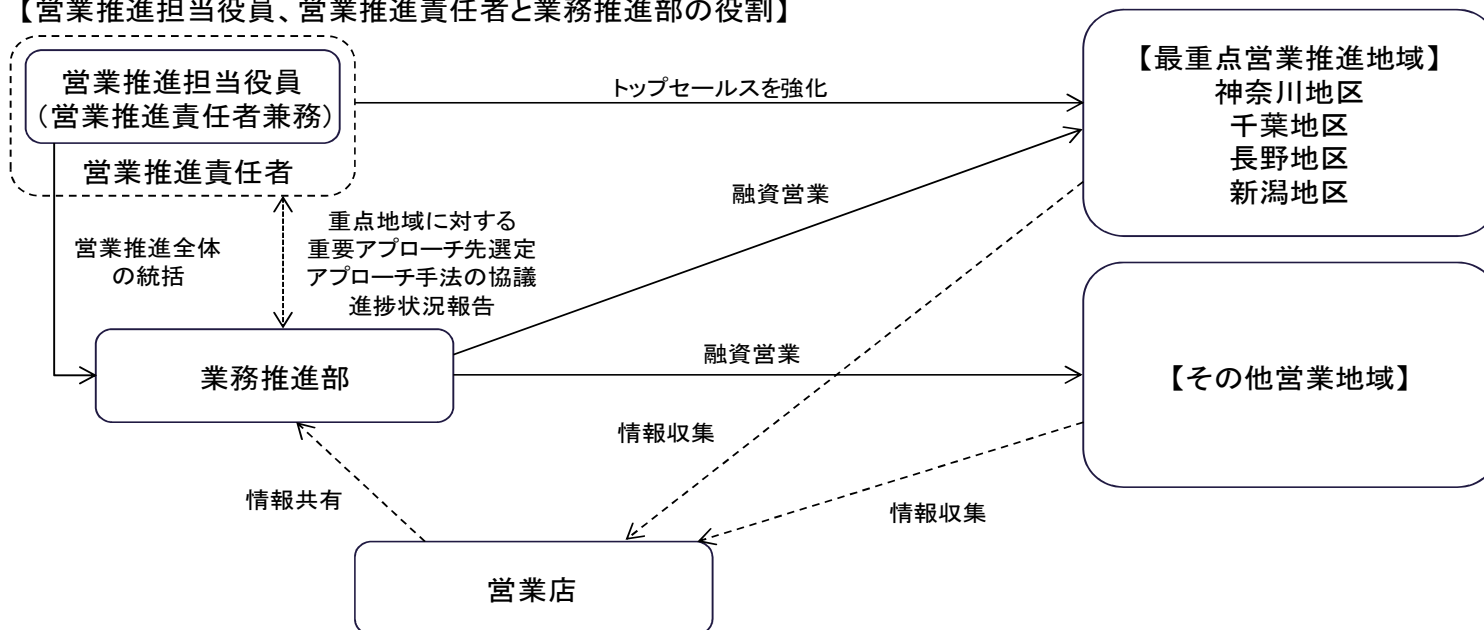
#### 経営強化計画の確実な履行体制の構築

- ・理事長直轄の「経営強化委員会(仮称)」を設置し、経営強化計画における施策の履行及び進捗状況を管理してまいります。
- ・合併後、早期に組織の融合を図り、組織一体となって計画推進に努めます。

## 営業態勢の強化による貸出の増強

- 営業推進担当役員を任命するとともに、「業務推進部（仮称）」を設置し、トップセールスを絡めた営業態勢の強化を図ります。
- 神奈川県、千葉県、長野県、新潟県を最重点営業推進地域と位置付け、常勤理事を営業推進責任者として配置し、営業推進に取り組んでまいります。
- 取引先からの情報は「顧客情報管理システム（仮称）」により業務推進部で一元管理し、取引先のニーズに即した提案型融資営業を実践し、貸出金増強を図ります。
- 総務部、業務推進部、審査部が連携し、財務分析及び融資渉外等の研修を定期的実施し、各職員のスキルアップを図ります。

### 【営業推進担当役員、営業推進責任者と業務推進部の役割】



---

---

## 収益力の強化

### ア. 法人向け施策

- 過去取引のあった優良な取引先や既存優良取引先における融資機会の見直しを実施し、個別に営業推進を行います。
- 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。当該成長分野への取組みに関しては、業務推進部が主導的役割を担い、同部内に「ニュービジネス担当者」を配置、当該分野の営業推進活動と並行し、専門知識の習得と営業店職員への指導・教育を行ってまいります。
- インターネットバンクサービスを導入し、取引先の利便性向上を図り、貸出金の強化や取引先の資金決済口座の獲得に伴う役務収益の獲得など収益の増強に繋げてまいります。

### イ. 個人向け施策

- 個人ローンについて、既存優良取引先を対象に職域営業（取引先企業の従業員に対するセールス）を強化するなど、積極的な推進を図ります。具体的には、各営業店において優良な既存法人取引先をリストアップし、その従業員に対してチラシ配布や相談会の実施、定期的な訪問等を通じ、ライフステージに合わせた「奨学ローン」「リフォームローン」「カーローン」等の商品の利用を促します。特にカードローンについては、組合一丸となった推進運動を展開し、獲得増強に取り組めます。
- 定期性預金について、各営業店における店周営業の強化と店頭営業強化を柱に推進を図るとともに、定期性預金の獲得を切り口に顧客の資産背景やライフステージの情報収集に努め、定期預金のセールスと併せ、顧客のニーズに合致した個人ローン提案を行うことでローンの推進にも繋げてまいります。

---

---

## 信用コスト削減のための取組強化

### ア. 信用コスト削減のための組織態勢の整備

- 常勤役員及び部長（営業推進、審査部門以外の部長）にて構成される「融資審議委員会（仮称）」を設置し、各案件について「融資の5原則」（安全性、成長性、収益性、流動性、公共性）に基づき、案件の妥当性を十分に検討する体制を整備いたします。
- 「融資管理部（仮称）」を設置し、審査部との目的・役割を明確にすることで、業況不振の債務者に対する管理及び再生支援態勢を強化いたします。
- 役員及び本部各部長等にて構成する「管理債権会議（仮称）」を四半期ごとに開催し、業績に懸念のある債務者について現状把握及び再生支援策や回収方策の検討を行い、具体的取組みを進めてまいります。

### イ. 再生支援に向けた取組

- 新たに設置される融資管理部が管理債権会議において策定された方針をもとに、主導して取り組んでまいります。融資管理部では取引先へのヒアリングを通じ、取引先の抱える課題を把握し、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。

### ウ. 取引先に対する審査・管理の強化

- 徹底した財務分析及び定性情報の収集により取引先の実態把握に努め、キャッシュフローを重視した貸出審査を行い取引先の資金繰り状況及び債務償還能力を見極めることで、より精度の高い審査を行います。
- 与信残高1億円以上の大口与信先については、四半期ごとに個社別の残高推移、報告を要する業況の変化等について審査部が取りまとめ常勤理事会に報告するとともに、与信残高2億円以上の与信先については、決算後3ヶ月以内に、役員及び本部各部長で構成する「取引方針検討会議」において、取引先の財務状況、定性情報を分析の上、取引方針及びクレジットリミットを設定するなど、対応方針の明確化を図ります。
- 各地域の信用組合協会等による外部研修を活用し、審査部や融資管理部、営業店職員の審査スキルの向上を図ります。



---

## 経営の効率化

### ア. 店舗戦略の再検討

- 効率的な経営を実現するため、各営業店別の採算管理を実施したうえで、各営業店が置かれている経済環境や取引先、競合他金融機関の状況分析を通じ、明確な店舗戦略を検討してまいります。

### イ. 人件費の見直し

- 人件費については従前より削減に取り組んでおり、全国信用組合の平均値を下回るなど既に低い人件費水準を実現しておりますが、収益性（OHR）や一人あたりの貸出金残高等を管理し、適切な水準に抑制・維持するよう努めてまいります。

### ウ. 物件費の見直し

- 総務部・事務部を主管とし、平成26年4月を目途に「非効率事務削減PT（仮称）」を設置し、非効率な事務及びそれに基づく不要な支出の削減を目指してまいります。
- 全職員を対象に「提案制度」を導入し、個々人の職員の目線から更なる無駄や経費・事務の削減余地を検討する体制を構築いたします。

## 経営強化計画の確実な履行体制の構築

- 理事長直轄の「経営強化委員会（仮称）」を設置し、経営強化計画における各種施策の進捗状況の統括及び計画の成否に係る主な施策の企画立案を行ってまいります。
- 総合企画部が所管部署となり、理事長以下の常勤理事全員に加え、各種施策の所管部署に所属する職員をメンバーとし、経営強化計画の横断的な取組みを推進するとともに、各種施策の実施状況につきましてはPDCAサイクルにより管理してまいります。

### 経営強化計画の履行体制の確保に関する図



---

---

## 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化方策

### ア. 円滑な信用供与の実施体制の整備

- 業務推進部の人員を増強し、営業エリア全般の融資営業を主導しながら、情報の一元化の取組みを通じて提案力及び営業人員の育成を強化し、中小規模事業者に対する信用供与をより円滑に実行するための体制を整備いたします。
- 融資管理部は、経営課題の把握や財務分析などを通じて、取引先に対してより実現可能性の高い解決策の提案を行っていくほか、必要に応じて外部専門家とも連携し、取引先企業の再生支援に積極的に取り組んでまいります。

### イ. 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進等

- 全国しんくみ保証㈱（しんくみビジネスローン）や民間保証会社（創業者ローン、環境配慮事業者ローン）を活用したビジネスローンについて、職員への商品理解・周知徹底を図るとともに、定期的な推進キャンペーンを企画し更なる取組強化を図ります。
- 動産を担保にした融資や売掛債権等を担保にした融資のニーズに対応するため、業務推進部が審査部と連携して過去の実績を踏まえた事例集や取扱いマニュアルを策定し、定期的な勉強会を通じて、A B Lの取組強化に向けた体制を整備します。

### ウ. 経営改善等支援の取組強化

- 融資管理部が所管部署となり、取引先企業の実態に応じた最適な対応を提案するため、外部機関との連携を図ってまいります。
- 地方公共団体等における支援制度の活用や各県の中小企業再生支援協議会等との連携を強化してまいるほか、新たに連絡窓口を設けました日本政策金融公庫の各種制度を効果的に活用してまいります。また、外部コンサルティング会社・事業再生ファンド等の外部機関との連携を図りながら、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。

## 信用供与円滑化計画

### 【中小規模事業者向け貸出残高の推移】

(単位：百万円、%)

	24/3 期 実績	25/3 期 実績	26/3 期 計画	26/9 期 計画	27/3 期 計画	27/9 期 計画	28/3 期 計画
中小規模事業者向け 貸出残高	63,183	65,582	69,615	70,807	72,000	73,350	74,700
総資産額	124,545	121,990	127,444	129,242	131,040	133,298	135,557
中小規模事業者向け 貸出比率	50.7	53.7	54.6	54.7	54.9	55.0	55.1

(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

### 【経営改善等支援取組み推移】

(単位：先、%)

	24/3 期 実績	25/3 期 実績	26/3 期 計画	26/9 期 計画	27/3 期 計画	27/9 期 計画	28/3 期 計画
経営改善等支援取組先数	127	141	149	157	169	186	203
期初債務者数	2,384	2,293	2,249	2,249	2,329	2,329	2,409
支援取組率	5.32	6.14	6.62	6.98	7.25	7.98	8.42

(注)・期初債務者数とは、「日本標準産業分類」の大分類に準じた業種別区分に基づく「地方公共団体」「雇用・能力開発機構等」「個人(住宅・消費・納税資金等)」を総債務者数から除いた数といたします。

・「経営改善支援等取組先」とは、以下の取組み先とします。

- (1) 創業・新規事業開拓支援先：「事業創業融資」及び「既存取引先に該当がない業種」に対する融資を取扱った先
- (2) 経営相談先：組合において継続的に経営相談を実施している先
- (3) 早期事業再生支援先：本部が直接関与を行い継続して経営改善支援を実施している先
- (4) 事業承継支援先：事業の承継にかかる相談に対し助言等を行った先
- (5) 担保・保証に過度に依存しない融資推進先：業況及びキャッシュフロー等を重視し、融資を実行した先

---

---

## 責任ある経営体制の確立

### ア. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化

- 合併に伴い増加する常勤理事・非常勤理事については、平成26年6月の総代会を目処にスリム化を図るとともに、常勤理事会による業務の執行、理事会・監事会における経営の監視・牽制が適正に機能する体制を構築してまいります。
- ガバナンス態勢の強化に向け、常勤監事の招聘など外部人材の活用にも取り組んでまいります。
- 経営の客観性・透明性を確保するため、経営戦略及び経営強化に向けての提言・アドバイスを受けることを目的として、外部有識者等により構成する「経営諮問会議（仮称）」を設置してまいります。
- さらに、全信組連による定期的な経営指導を受けるとともに、全国信用組合監査機構による監査を年1回受査してまいります。

### イ. リスク管理の体制の強化

- 統合リスク管理態勢については、各種リスク管理方針・規程に従い、主要なリスク状況を把握するとともに、評価・計測されたリスクについて、四半期ごとに「リスク管理委員会」にて協議し、その協議内容を常勤理事会に報告する体制といたします。
- 信用リスク管理態勢については、信用リスク管理方針・規程等に基づき管理をいたします。信用リスク管理状況はリスク管理委員会を通じて四半期ごとに常勤理事会へ報告する体制といたします。
- 市場リスク管理態勢については、市場リスク管理方針・規程等に基づき、年度毎に余裕資金運用方針・計画を策定いたします。市場リスク管理状況はリスク管理委員会を通じて四半期ごとに常勤理事会へ報告する体制といたします。

### ウ. 法令遵守の体制の強化

- 「コンプライアンス委員会」を設置し、コンプライアンスに係る計画、実施、点検などを行うとともに、不祥事件発生などの対応や再発防止策の策定を行います。
- 「コンプライアンス統括部」を設置し、専任担当者を配置して、法令等遵守態勢確立のための諸施策、業務改善計画の継続的なモニタリングに取り組んでまいります。

## 全国信用協同組合連合会による優先出資の引受に係る事項

### 1. 必要資本額の根拠

今般の190億円の資本増強により自己資本の充実を図り、平成26年3月期決算において、貸付債権に係る予防的な引当処理等を実施し、今後の信用リスクを極力排除するとともに、繰越損失を一掃することとしております。

これにより、今後、地域経済や金融市場に急激な変動が生じた場合でも、財務基盤の安定性を確保し、地域の中小規模事業者等に対する適切かつ積極的な金融仲介機能の発揮に万全を期してまいります。

#### 【自己資本比率の推移】

(単位：%)

	25/3 期 実績	26/3 期 計画	27/3 期 計画	28/3 期 計画
自己資本比率	4.74	24.4 程度	22.6 程度	22.1 程度

### 2. 当該自己資本の活用方針

今般の資本増強により財務基盤の充実・強化が図られることから、金融仲介機能の発揮による中小規模事業者等に対する信用供与の維持・拡大と、各種サービスの向上に持続的に取り組んでまいります。