

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成27年12月



## 目 次

1. はじめに	1
2. 経営の改善に係る数値目標の実績	
(1) 収益性を示す指標	2
(2) 業務の効率性を示す指標	2
3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	3
4. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項	
(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策	14
(2) リスク管理の体制の強化のための方策	16
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策	18
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	20
(5) 情報開示の充実のための方策	21
5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策	
(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資するための方針の進捗状況	22
(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策の進捗状況	25
(3) その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況	28
6. 経営強化に伴う労務に関する事項	
(1) 経営強化計画始期から終期までの従業員数	29
(2) 経営の強化に充てる予定の従業員数	29
7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策	29

## 1. はじめに

平成 27 年度上期の当組合営業エリア内の経済は、日本国内の経済動向と同様に、基調的には緩やかな回復を続けております。主要取引先である中小規模事業者についても、デフレという状況から今やっと脱却し、安定的な成長に向かいつつあるところまで来られたように感じております。

この様な経済環境の中で今後も更に安定した経済基盤を築き、引き続き地域経済の安定と発展に貢献していくため、26 年 3 月に策定し公表致しました経営強化計画に基づき、横浜中央信用組合として引き続き中小規模事業者への安定的かつ円滑な資金供給を行い、地域金融の発展に貢献していくため、同計画に掲げた各種施策の早期実現に向けて、この平成 27 年上半期に役職員一丸となって取り組んでまいりました。

今後とも、経営強化計画に基づく様々な施策を着実に実践していくことで、地域の皆様のご期待に総力をあげて応え、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てまいります。

## 2. 経営の改善に係る数値目標の実績

### (1) 収益性を示す指標

#### 【コア業務純益】

(単位：百万円)

	25年3月期 (計画始期)	26年3月期 実績	27年3月期 実績	28年3月期 計画	始期からの 改善額
中央商銀信組	180	152	730	602	240
あすなる信組	181				
合算ベース	362				

(注) 平成26年3月期実績は合併により解散した、あすなる信組の平成25年4月1日～平成26年3月9日の計数を含んでおります。

・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（機械化関連費用除く）】

(単位：%)

	25年3月期 (計画始期)	26年3月期 実績	27年3月期 実績	28年3月期 計画	始期からの 改善幅
中央商銀信組	78.54	81.64	67.64	65.66	8.47
あすなる信組	65.74				
合算ベース	74.13				

(注) 平成26年3月期実績は合併により解散した、あすなる信組の平成25年4月1日～平成26年3月9日の計数を含んでおります。

・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。

これらの指標の動向につきましては、平成28年3月期実績を次回に報告する予定です。

(注) 協同組織金融機関は年度決算であることから、これらの計数については、年度計数を報告することとされています（金融機能の強化のための特別措置に関する内閣府令第80条）。

### 3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

平成 27 年度の当組合営業エリア内の経済は、政府の経済政策等により緩やかに改善傾向にあります。当組合の主要取引先である中小規模事業者においても、安定的な成長に向かいつつあり、このような状況の中で、今後も安定した経営基盤を築き、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、次の事項を重点的に取り組んでおります。

- 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
- 経営強化計画の確実な履行体制の構築

#### ①営業態勢の強化による貸出の増強

##### ア. 営業態勢の充実

営業態勢強化の第 1 ステップとして、平成 26 年 3 月 10 日付で、営業推進を統括する「営業推進担当役員」を 2 名（専務理事、常務理事）任命致しました。うち 1 名（常務理事）は、旧中央商銀地区（神奈川、静岡、茨城、千葉、福井、富山、石川）、もう一名（専務理事）は、旧あすなる地区（長野、群馬、栃木、新潟、山梨）を担当する体制としております。

また、同日付で旧中央商銀信用組合において設置されていた業務部を「業務推進部」と改組、人員を 4 名から 7 名に増強し、営業推進の専担部署とすることで、営業活動の主導と営業経験者の育成を行い、貸出金を増強する体制と致しました。平成 26 年 11 月 4 日に業務推進部を「営業本部」と改組し、平成 27 年 4 月 1 日付人事異動により現在 8 名の体制となっております。

同部において、既存・新規を問わず貸出金増強のため、ターゲット顧客の選定や顧客との交渉、提案内容の検討・実行、稟議の概要作成といった営業活動の計画策定から融資実行及び各営業店の融資担当者育成を更に強化しております。

各営業店においては、融資業務の経験蓄積・ノウハウ向上の途上にあることから、第 1 ステップでは既存取引先からの情報収集に特化し、営業本部に提供することを主な役割と致しました。既存取引先からの多様な情報は、営業本部が各店より集約して一元管理を行い、取引先のニーズ・課題を適切に把握・分析し、取引先のニーズに即した提案型融資営業を実践するなど、既存・新規を問わず取引深耕を図る体制を構築しております。

地域的な戦略としては、企業数が多いものの人員不足から対応が遅れていた神奈川県、千葉県、長野県、新潟県を最重点営業推進地域と位置付け、上記「営業推進担当役員」によるトップセールスを絡めた営業推進を図っております。また、営業店を“北関東・甲信地区”、“南関東・東海地区”、“北越地区”の 3 ブロックに分け、それぞれの地区に営業本部職員 2 名を統括責任者とし

て任命し、統括責任者を中心とした情報共有や訪問、育成、推進活動を実施しております。

経営強化計画の取組みにより、平成 27 年 4 月から平成 27 年 12 月末までに 33,368 百万円の新規融資を実行しました。これにより平成 27 年 12 月末の貸出残高は 116,795 百万円となり、平成 27 年 3 月末の貸出残高 101,001 百万円と対比すると、15,794 百万円の増加となっております。

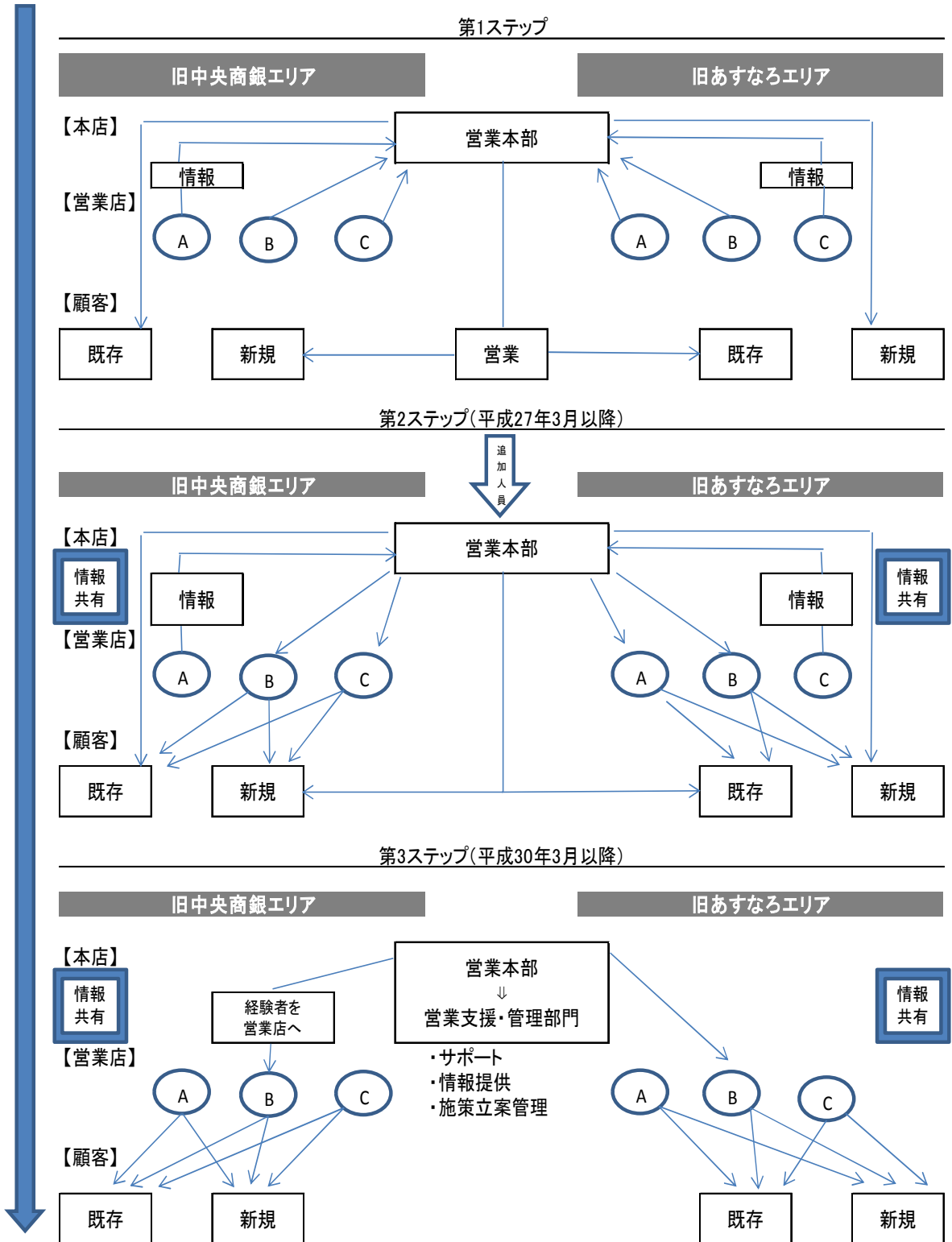
今後の戦略として、営業本部において取引先からの様々な情報を一元管理する体制を更に強化することで、単なる融資提案にとどまらず、不動産の売却案件の紹介と併せた融資提案や、事業継承や事業譲渡ニーズを取引先に紹介し資金需要に対応するなど情報提供機能やコンサルティング機能を強化し、資金需要を創造する提案型の営業に取り組んでおります。

第 2 ステップとして、平成 27 年 4 月 1 日付人事異動により営業本部で経験を積んだ人員を本店営業部に配置致しました。営業本部には新たな職員を配置し、様々な経験と積ませております。

現状第 2 ステップの段階であり、また当面は営業本部主体の体制を続ける必要があり、併せて人材育成にも力を入れている状況であるため、第 3 ステップへの移行は平成 30 年度以降を予定しております。最終的には全営業店に業務推進部門経験者等の高度な金融サービスの提案が可能な人員を配置する予定でありますが、人材育成期間も考慮し、中核店舗である本店営業部を中心に業務推進部門経験者を順次配置し、営業店においてほぼ全ての営業活動が完結する態勢を整えていく方針であります。

\* 営業推進態勢組織図 \*

イ. 営業人員の育成



a. 人事部、営業本部、審査部による研修プログラムの実績及び予定

人事教育担当部署である人事部が、営業本部及び審査部の協力を得て、研修プログラムとして財務分析研修（基礎編・応用編）や融資案件の稟議作成研修等を実施しております。また、審査部・営業本部において、各営業店の融資担当者を対象に、財務分析のポイントや稟議起案に於ける副申請書作成等の研修を継続的に実施しており、今後も、基本的な財務諸表の分析やキャッシュフロー分析、連結財務諸表の考え方等のほか、稟議書作成における検討のポイント等についての研修を定期的で開催してまいります。

・外部講師研修

平成 27 年 11 月 14 日の本部職員講師による稟議起案研修に続き、15 日には外部講師（税理士・現役企業経営者）を招き、融資担当職員を対象とした研修を実施致しました。組合職員がお客様の真の相談相手となるべく、知識の習得を行っております。

b. 営業本部における人材育成

営業推進部署である営業本部においては、各営業店職員と帯同営業を実施しており、営業店職員については推進現場におけるノウハウを吸収しスキルアップに繋げております。

その後、経験を積んだ営業本部職員を各営業店に配属し、職員全体のスキルアップに繋がるよう取り組んでまいります。第一段として平成 27 年 4 月 1 日付の人事異動にて、営業本部でノウハウを吸収した職員を本店営業店に配属しております。

c. 営業活動の管理と効率的な手法の提案

営業本部においては、各営業店の営業推進のサポートを行うことに加え、効率的かつ有効な営業活動に関する提案を行っております。例えば、各営業店からの顧客情報を吸い上げるとともに取引先の財務諸表等を同部にて再度精査し、取引先の資金繰りについて他行返済も含めたスキームの見直し等の提案を行うことにより、取引先の返済負担軽減や当組合のメインバンク化の実績を上げております。これら同部が蓄積している手法について、営業店と連携することで、効率的かつ有効な営業活動を強化しております。

また、取引先訪問時の効果的な話法や時期に応じた資金需要の確認など、お客様のニーズを捉える効果的な営業手法の発信や各営業店における日々の訪問件数・有効情報等を管理する体制も整備し、情報の活用により非効率な営業を改善することで、限られた人員において最大限の効果が発揮できる体制を構築しております。さらに、日々の顧客交渉による情報を共有出来るようにするため携帯端末を導入し、情報管理や訪問件数管理等を行ない、また集金業務の効率化や情報を基にした提案型推進活動を行うことを検討しております。



## ②収益力の強化

### ア. 法人向け施策

#### a. 既存取引先及び取引消滅先の掘り起こし活動

営業本部を中心に、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っております。重点的にアプローチを行う既存取引先及び取引消滅先は、営業店から提供された情報をもとに営業本部が選定し、必要に応じて営業店も帯同訪問や情報収集などフォローを行っております。

平成 27 年 4 月から平成 27 年 12 月末までの実績では、既存先に対して重点的アプローチを行った結果、融資件数 164 件、融資金額 16,838 百万円の実行を行いました。

なお、今般の営業態勢や財務基盤の強化を通じ、取引深耕が図れていなかった先に対して再度アプローチを実施し、優良な取引先及び貸出金の増強を図っております。

#### b. 成長分野への取組

地域における中小規模事業者向けの貸出金増強の観点から、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いきます。

#### ・成長分野全体の取組み

成長分野への取組に関しては、営業本部が主導的役割を担い、同部内に平成 26 年 6 月に「ニュービジネス担当者」を 2 名配置致しました。平成 26 年度は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・教育を行いました。

具体的には、平成 26 年 6 月に認定経営革新等支援機関である税理士事務所と「創業・新事業支援についての覚書」を締結致しました。同事務所の創業支援では、IT 関連や美容業等の成長分野も多く、今後も連携して、創業・新事業の展開を支援してまいります。

さらに、環境事業や健康事業を成長分野と位置付け、現状、「太陽光発電事業者支援ローン」を中心に実績を上げております。今後も需要が見込まれる地熱発電等エネルギー関連を中心に、医療・福祉関連、スポーツ関連事業へ積極的に取り組んでまいります。

#### ・医療・介護分野への取組み

既存取引先である医療機器商社や介護事業者からの紹介を通じ、医療・介護事業にかかる不動産資金需要者の開拓を行い、併せて営業本部は、医療系コンサルティング会社や取引先医療機関等の外部専門家や当該業界とかかわりの深い調査・出版業者との連携・情報交換を定期的に行うとともに、業界セミナーへの参加等を通じノウハウの習得並びに資金需要者との接点拡大を図っております。現状では介護施設等の新規融資需要等があり、今後も新規開拓に向けコンサルタント、保険会社等から情報を収集し、定期的な勉強会の開催や外部研修会等へ積極的に参加し、現在の医療・介護事業を取り巻く環境や課題、業界の動向や実態把握に努めてまいります。

#### ・環境事業への取組み

環境関連事業者向けの融資については、中小規模事業者にとっての新たな成長分野と位置付け、平成 26 年 9 月 10 日より「太陽光発電事業支援ローン」を発売。現在まで 11 件 2,385 百万円の取扱いがあり、今後も営業本部指導のもと、各渉外担当者において情報感度を高くするとともに、遊休不動産を所有している取引先への提案営業や屋根・屋上の有効活用を検討している取引先の開拓等に努めてまいります。また、現在、地熱発電に関する融資も視野に入れております。24 時間安定的に電力供給が可能で、二酸化炭素排出の少ないクリーンなエネルギーとして、当組合も積極的に支援していく予定であります。

#### c. インターネットバンクサービスの活用

現在、セキュリティ強化等の最終準備段階となっているインターネットバンキングサービスは、新たな決済機能として法人向けに平成 27 年度中の導入を予定しております。これにより、法人の決済性預金の取り込みを強化し、資金調達コストの低減を図ってまいります。

インターネットバンクサービスの導入は、遠隔地取引先の利便性向上を実現することから、遠隔地の既存取引先との取引深耕や新規取引先の獲得に寄与するものと考えられ、同サービスの導入を積極的にアピールし、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も繋げてまいります。

セキュリティに関しては、クライアント証明書を発行することで、証明書をインストールしていないパソコンからの取引を認証しないようにするなど、不正送金等の未然防止に向けたセキュリティ機能の強化を図ってまいります。また導入顧客に対して、セキュリティ向上のため、ウィルス検知・駆除ソフトの導入を SKC から無料で導入出来ることや当該ソフト及び OS 等の基本ソフトの定期的な更新により常に最新の状態を保つよう案内を行ないます。現状テスト期間として、当組合が依頼したお客さまに利用して頂いており、セキュリティ状況や内部のノウハウを蓄積しております。今期中に 10 先程度利用者を広げ、来年度より一般募集を行う予定であります。

#### イ. 個人向け施策

##### a. 個人ローンの取組強化

個人ローンについては、新商品カードローンを含めた 5 商品を登録し、新規申込者へ対応しております。合併当初、組合の知名度を高め、新規顧客獲得を図ることを目的に合併記念として目的ローン商品（奨学ローン・カーライフローン・リフォームローン）の 1.0%の金利優遇キャンペーンを実施し、好評であったことから、平成 28 年 3 月まで延長し募集しており、平成 27 年 4 月からの獲得実績は 71 件、68 百万円となっております。

また、渉外担当者の融資営業を強化させる為、渉外支援システムの早期導入を目指し、事務の効率化を図ります。課題となっている融資営業が可能となる時間を確保し、システム導入により渉外・支店長・本部が情報を共有する体制の再構築を図り、適切な時期に適切な融資セールスが可能となるよう取り組んでまいります。

#### b. 定期性預金の獲得を切り口とした融資取引の獲得

定期性預金について各営業店における店周営業と店頭営業の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。

平成 27 年 12 月 3 日より新たな定期預金商品“プレミアム（期間 5 年、組合員 0.8%、非組合員 0.7%）”の販売を開始したことから、ご契約頂いたお客様に店頭でのアンケート等により情報収集を行っております。

店周営業については毎月 5 日を預金獲得推進日と設定し、店周におけるポスティングや既存取引先への訪問等を実施し預金獲得を図るほか、窓口を中心とした店頭営業の強化も併せて行っております。また、「ひとこえ運動」を実施し、定期預金の提案を継続的に行うとともに、セールス話法の勉強等も実施することで、内勤職員の教育と店頭セールスへの意識付けを行っております。

現在まで定期性預金の獲得を切り口に融資取引へと結び付いている件数は多くはありませんが、引き続きお客様とのコミュニケーションから得られた情報を蓄積し、機を逸することなく融資獲得に繋がるよう取り組んでまいります。

#### c. 広告媒体の活用

個人顧客の取り込みには効果的な広告活動も不可欠と考えており、営業本部と総務部が協働し、効果的な Web 広告の実施、訴求力のあるチラシの作成など、外部業者等の意見を参考にし、より実効性のある広告媒体の活用に取り組んでおります。平成 27 年 12 月 3 日付で新預金商品“プレミアム”の地方紙掲載を行いました。

また、地域毎に反響の大きい広告媒体の分析も行っており、今後の広告媒体の活用に生かしてまいります。

### ③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

##### a. 「融資審議会」の設置

審査部長決裁以上の融資審査については、牽制を図るため、部長（営業推進、審査部門以外の部長）にて構成される「融資審議会」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としており、また、より牽制を高める目的として常勤監事が出席しております。

当審議会は、平成 26 年 3 月より週 1 回の周期で開催しており、融資実行の判断において多面的な意見を反映できるような対応を図っており、今後も継続してまいります。

#### b. 「融資管理部」の設置

平成 26 年 3 月より新たに融資管理部（現状 5 名）を設置し、従前は審査部において業務が混在していたものを審査・管理の目的を明確にすることで、業績不振先に対する管理・再生支援等に、きめ細かに対応しております。

具体的には、業績不振先の経営課題の把握・分析を通じ、再生可能性の可否を検証し、再生可能性のある取引先に対しては経営課題解決のための方策の提案、経営改善計画の策定支援等の経営支援活動を実施しております。平成 27 年度の早期再生支援先として 8 先を選定し、中小企業再生支援協議会の活用や、再生計画作成支援等を行っております。

一方、再生可能性が極めて乏しい取引先に対しては、必要に応じ外部機関とも連携しつつ、廃業支援等を行っております。

さらに、融資管理部においては過去の倒産企業の要因を分析し、その内容を全店に共有することで破綻の未然防止や兆候の早期把握に努めてまいります。また、不良債権の管理及び再生支援に関しては、法務・税務・財務等幅広い知識が必要とされることから、組合内部の研修以外にも、各地区の信用組合協会等が主催する外部研修への参加や、中小企業再生支援協議会等の外部機関との連携を通じ、職員の育成・ノウハウの習得にも取り組んでおり、再生支援の手法については、外部講師による研修を実施しております。

#### c. 「管理債権会議」の開催

業況等に注意を要する先につきましては、「管理債権会議」を四半期ごとに開催し、延滞先債務者の現状把握及び再生支援策等の検討を行い、具体的な取組を進めております。

対象先は、業況基準に基づき選定するほか、経営に対する影響を踏まえ未保全額 50 百万円以上の破綻懸念先も追加し、管理機能強化を図っております。

当会議は、平成 26 年 6 月 6 日に第 1 回を開催し、審査担当役員、営業推進担当役員、審査部、融資管理部、総合企画部、営業本部の各部長及び担当者をメンバーとして、組織横断的な管理を行っております。

なお、平成 27 年度も四半期ごとに開催しており、今年度の再生支援先を選定し、対応方針を協議しております。

#### イ. 再生支援に向けた取組

取引先の再生支援につきましては、融資管理部が管理債権会議において策定した方針をもとに、主導して取り組んでおります。管理債権会議において今期の早期再生支援先を 8 先選定しており、1 先については（財）地域総合整備財団を活用すべく、当組合と共同で経営改善計画書を策定しております。

業種等の特性により、再生支援協議会の活用が難しい融資先につきましても、融資管理部では当該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おります。実績として支

援先として選定した 8 先のうち 1 先に対し、非稼働不動産の売却による債務圧縮を共同で行い、資金繰りが改善され、元利金弁済が開始されました。

再生支援につきましては、幅広い知識・ノウハウが必要となることから、弁護士、各地域の再生支援協議会等外部専門家とも連携しながら取引先の再生支援に取り組んでおります。また、必要に応じて弁護士や公認会計士等の各種外部専門家の紹介や、再生計画策定の支援も行い、職員の知識向上のため、過去の事例研究や法律面、税務面の研修も適宜行っております。

平成 27 年度は、再生支援に関する知識の向上を目指し、11 月に群馬県信用組合協会主催の 3 日間の研修会に 3 名の職員が参加致しました。

#### ウ. 取引先に対する審査・管理の強化

##### a. 精度の高い事前審査の実施

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っており、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っております。

併せて、法人においては平成 26 年 5 月に㈱東京商工リサーチと契約を行い、個人については個人信用情報センター等の信用調査機関を有効活用し、事前のリスク回避にも注力しております。

また、これまで蓄積した財務分析手法のポイントを明確にし、融資担当者に対して勉強会を鋭意実施しており、特定業種の財務分析についてノウハウを伝授しており、より精度の高い分析・審査の実現を図っております。

平成 26 年 5 月より新規与信額 1 億円以上の大口案件については、審査部に対し、事前協議書の作成・提出を義務付けており、業況の見極めや審査のポイント、保全面の確認事項等を営業本部・営業店と早期に共有することで案件に対する理解度を深め、十分な調査・分析を行っております。事前協議書の作成・提出は、通達により全店周知が図られております。

なお、平成 26 年 3 月の合併以降、積極的な営業活動の結果、貸出金が堅調に増加しておりますが、一方で、より適切で高度な信用リスク管理態勢を構築していく必要性を認識しております。このため、今後、以下を含めた取組みを通じ、態勢の強化を図っていきます。

##### ・与信集中リスクへの対応

与信集中リスクが組合経営に与える影響を把握するため、27 年 9 月に大口先債権がランクダウンした場合の与信集中リスクに関するストレステストを実施し、期間損益に与える影響やリスクリミットの妥当性の検証を行いました。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、クレジットリミットの適切性等を検証していきます。

また、与信集中リスクの観点から、大口取引先については、27 年 11 月に個社別のクレジットリミット及び取引方針を定め、同方針に則った運用を開始しております。

##### ・資金使途確認、現状把握の徹底

適切な資金使途確認や現状把握を行うため、「資金使途確認チェックシート」を制定し、各営業店に周知徹底を図るとともに、審査部において資金使途や返済能力の確認、必要資金の分析・

妥当性検証及び顧客の現状把握をより適切に実施できる態勢を構築しております。

- ・審査手法の高度化

収益物件の与信審査の高度化を図るため、27年11月、LTV（不動産評価に対する借入金割合）やDSCR（借入金返済余裕率）など、回収可能性に着目した審査手法を導入いたしました。

営業店に対して、LTVやDSCRの標準的な目安を示すとともに、収益物件購入案件の審査時には、同指標を算出・確認するなど、審査部においても同時に検証しております。なお、DSCRは、期中管理における活用も検討しております。

- ・リーガルチェックの実施

顧客との取引にあたり、内包するリスクや法令等への抵触を回避するため、必要に応じて、コンプライアンス統括部に対して、事前にリーガルチェックを実施する態勢を構築しております。また、営業本部・営業店にて現地の確認を行った際の報告体制を構築しております。

- ・事後管理態勢

貸出実行後の適切な事後管理を実施するため、営業店は定期的なヒアリングを通じて顧客の実態把握を行うとともに、業況等に変化があった場合には、審査部へ速やかに報告することとし、本部・営業店が一体となって支援する態勢を構築しております。

担保物件については、営業店が定期的に現地調査を行い、27年10月に制定した「担保不動産調査報告書」により現況を審査部へ報告し、同部においても内容を検証するなど、適切な担保管理態勢を構築しております。

## b. 取引方針とクレジットリミットの明確化

単体与信残高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しております。またグループ与信残高2億円以上の与信先については、理事長、専務理事、常勤理事、審査担当役員、営業推進担当役員、審査部長、融資管理部長、営業本部部長にて構成される「取引方針検討会議」を平成27年11月に開催し、取引先の財務状況、定性情報を分析のうえ、取引方針の決定を行いました。クレジットリミットについて「取引方針検討会議」で決定し、常勤理事会で最終決定を行い、通達により全店に周知致しました。今後は決定した取引方針及びクレジットリミットに沿って融資審査をしっかりと実施してまいります。

また、取引方針設定先については、月1回以上の定期的な訪問を義務付け、取引先の実態把握を行うとともに、業況に変化がみられる場合には、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。

## c. 総合企画部、審査部、融資管理部の連携強化

不良債権の早期処理を実施するため、融資管理部は総合企画部、審査部と連携し、不良債権毎の対応方針を策定しました。策定された方針については四半期ごとに管理債権会議でレビューを

実施し、追加施策の検討や新たに発生した不良債権への方針協議等も行っております。

#### d. 営業店における管理債権の管理強化

未保全額 50 百万円未満の破綻懸念先、与信額 50 百万円以上の要注意先については、営業店における管理を強化しております。

具体的には、未保全額 50 百万円未満の破綻懸念先、与信額 50 百万円以上の要注意先を営業管理債権と定義し、期初の個社別の取組施策を策定し、原則月 1 回の訪問による現況把握を義務付け、早期の業績悪化兆候の見極めに努めております。また、毎月融資管理部に対して取引先の現況報告及び取組施策の進捗状況を記載したローンレビュー報告書を提出し、本部・営業店での連携を強化しております。

#### e. 外部融資研修・勉強会の活用

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ってまいります。具体的には毎年開催されている全国信用組合中央協会主催の審査研修に審査部が参加しております。

また、会社経営者や業界団体の人材を招き勉強会を行い、より実態に近い事業分析の考え方や各業界特有のチェックポイントを学ぶことで審査の精度を向上させてまいります。平成 26 年度は、公認会計士による財務分析研修を開催（平成 26 年 11 月、12 月、平成 27 年 2 月）致しました。内容は会計及び税務の基礎知識から始まり、提案型営業・解決型営業に必要な会計及び税務の知識まで行うことから、受講対象者を本部・営業店の管理職とし、当組合職員がお客様の真の相談相手となるべく、知識の習得を進めております。

また、平成 27 年度は、11 月 15 日に、業界団体の人材を招き勉強会を開催致しました。現場の生の声を聞くことでより実態に近い分析が可能となるための勉強会であるため、全部店長を対象に開催致しました。

### ④経営の効率化

#### ア. 店舗戦略の検討

効率的な経営を実現するため、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、必要に応じて預金店舗化、出張所化等も選択肢とし、限られた経営資源をいかに効率的に投下していくかなど明確な店舗戦略の検討を進めております。

なお、店舗戦略の一環として、一部の建物について老朽化対応が必要となっているため、現在は、ストラクチャー委員会を設立し、店舗移転等が必要な店舗に優先順位を付けて、順次移転等対応の検討を進めております。

#### イ. 人件費の見直し

現時点の人件費については、合併に伴い給料水準を是正したことに加え、赴任手当や超過勤務手当等が増加したため、計画値を 99 百万円上回る 918 百万円となりました。

#### ウ. 物件費の見直し

合併を機に再度様々な視点から削減の余地の有無を検討するため、総務部・事務部を主管とし、平成 26 年 4 月より「事務効率化プロジェクトチーム」を設置し、毎月 1 回の周期で会議を開催しており、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おります。

また、出張に伴う宿泊費等の経費について基準を設け、現状支出されている経費について再度見直しを行うなど物件費の削減に努めております。

さらに、平成 27 年度から物件費の予算制度を設け、経費等をコントロールするとともに、前期から導入している「改善提案制度」の態勢面を見直し、更なる無駄や経費・事務の削減余地を検討する体制の強化に努めております。

### ⑤経営強化計画の確実な履行体制の構築

#### ア. 理事長直轄の「経営強化委員会」の設置

理事長直轄の「経営強化委員会」を設置し、平成 26 年 4 月より毎月 1 回の周期で開催して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おります。

当委員会は、常勤理事及び各種施策の所管部署に所属する職員で構成されており、具体的な実施状況の管理については、総合企画部が毎月各部署に対しヒアリングを実施し、施策の進捗管理に加えて、横断的な取り組みに関する各部署の調整や、各種施策が組合に与える効果測定等を取りまとめております。

#### イ. 経営強化計画の取組状況の検証体制

本経営強化計画の進捗状況につきましては、経営強化委員会のメンバーにて管理しておりますが、本部・営業店間の認識の統一、情報の共有化を図るため、必要に応じ営業店舗長も参加させるものとし、計画の進捗状況を定期的にレビューするとともに、各種の実行された施策を検証（融資推進において金利による競争力懸念や新規商品作成による対応等）しております。

### 4. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項

#### (1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

##### ①ガバナンス態勢の強化

#### ア. 業務の執行、経営の監視、牽制の適正化

横浜中央信用組合では、コーポレート・ガバナンス態勢の確立を経営の最重要課題の一つと位置付けており、旧組合意識の払拭を徹底するとともに、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おります。

具体的には、平成26年6月27日の総代会において、合併に伴い増加した常勤理事及び非常勤理事を23名にまでスリム化を図り、迅速な意思決定・業務の執行ができる体制に致しました。

併せて、ガバナンス態勢の強化に向け、同6月2日より他の金融機関での役員経験（監査の知識・経験）を有する外部人材を常勤顧問として招聘し、上記総代会において同人を常勤監事として就任させております。

#### イ. 理事会等の整備・機能強化

常勤理事会は、毎週1回の周期で開催し、理事会で決定した基本方針に基づき、協議・決定のうえ、業務を執行しております。

理事会は、原則二ヶ月に1回の周期で開催する事となっておりますが、必要に応じ頻度を上げて開催しており、経営方針や業務運営に関する重要事項について協議・決定を行うほか、理事の職務の執行を監督しております。

また、組合の現状・課題に対する意見交換、施策の検討も行うことに加え、監事から組合の業務執行状況についての課題の報告及び意見を求めるなど、業務執行に対する監査・監督体制の整備にも取り組んでおります。

なお、経営強化計画に掲げる収益目標等の達成を最重要課題として取り組む一方、信用リスク管理態勢や合併後の内部管理態勢の整備等にかかる課題に対して、引き続き取組みを強化していく必要があるものと認識していることから、常勤理事会では、経営に関する活発な議論や担当部署への指示等を通じて、業務運営面やそのリスク特性に応じた管理態勢等の整備強化に積極的に関与してまいります。特に、管理態勢の整備強化にかかる施策については、その立案状況や進捗状況について内部でPDCA管理を実施し、改善・対応策や実施状況を注視し、常勤理事会として、主導的かつ能動的な検証を行うなど、理事会機能の更なる発揮に努めてまいります。また、理事会においても、かかる取組等を注視し、経営全般を監督していくことで、経営管理機能を適切かつ有効に発揮し、経営管理態勢及び法令等遵守態勢の更なる充実を図ってまいります。

#### ウ. 経営の客観性・透明性の向上

本経営強化計画の進捗状況の管理・監督、経営戦略や基本方針についての客観的な立場で評価・助言を受け、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おります。

### ②新経営陣のリーダーシップ確保

#### ア. 経営方針の周知

常勤理事会での理事長講話の内容や主要会議の席での理事長挨拶の内容を、「理事長メッセージ」として社内LANで全役職員へ配信し、理事長の方針・考えを職員にまで周知し、平成26年9月に実施した職員全員参加の全体研修でも今後の方針について周知致しました。

また、理事長を含む常勤理事及び本部各部の部長が出席する部店長会議を、平成 26 年 4 月 25 日を第 1 回目とし、3 か月に 1 回の周期で開催し、幹部職員に対して経営の現状を周知するとともに、幹部職員が自ら考え行動することを徹底しております。

#### イ. 職員意見の吸い上げ

本部部長会議を平成 26 年 6 月より原則毎月 1 回の周期で開催しており、各部で抱えている課題等について各部長が協議し、その結果を役員へ答申しております。本部部長会議以外でも本部部長が一堂に会する機会（経営強化委員会等）も多く、各部署の課題等について横断的に協議しております。

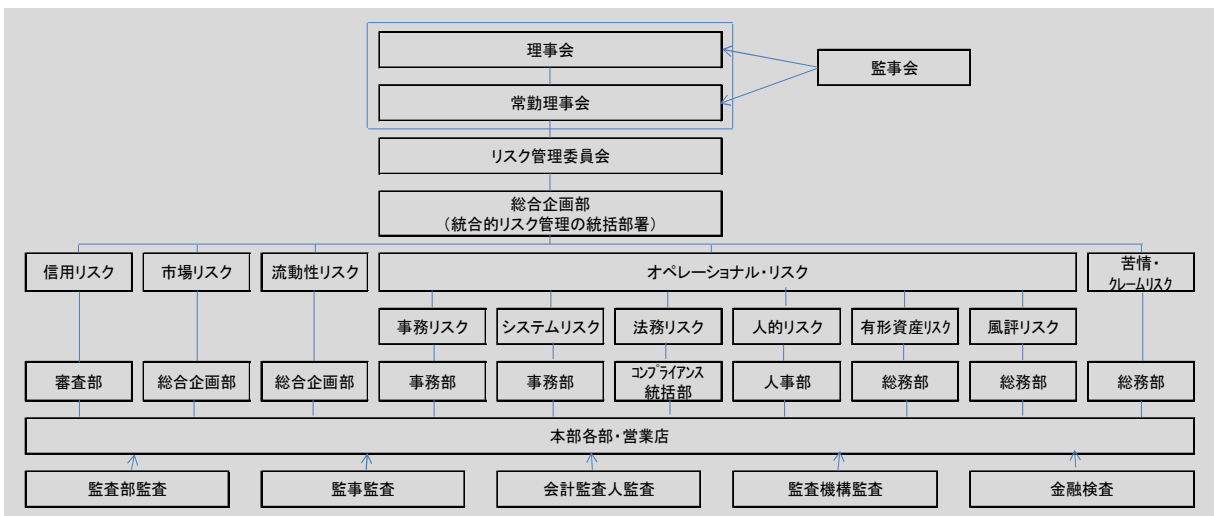
また、定期的に行う内部研修・勉強会に理事長が出席し、理事長と職員が直接懇談する時間を設け、その中で当組合の経営方針等を理事長が直接伝えるとともに、営業店の現場の意見を吸い上げることにより、経営管理態勢の強化と職場の活性化に取り組んでまいります。なお、理事長の顧客・営業店訪問に合わせて各店舗職員との懇談会を実施しております。

### (2) リスク管理の体制の強化のための方策

#### ① 統合的リスク管理態勢

総合企画部は統合的リスク管理の統括部署として、各種リスク管理方針・規程に従い、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスクをはじめ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、平成 26 年 5 月 28 日を第 1 回目とし、3 か月に 1 回の周期で開催している「リスク管理委員会」にて各種リスクの所管部署と協議し、その協議内容を常勤理事会に報告する体制とし、統合的リスク管理に向けた態勢の整備に取り組み、各種リスクをコントロールするなど高度な管理態勢の構築に努めております。平成 27 年度も 3 か月に 1 回の周期で開催しており、リスク状況の把握・共有に努めております。

\* リスク管理体制図 \*



## ②信用リスク管理態勢

審査部が所管部署となり、信用リスク管理方針・規定等に基づき管理しております。

大口与信集中及び業種集中の管理につきましては、従前の残高及び与信全体に対するシェアの管理に加えて、当該大口与信・業種集中先のリスクが顕在化した場合の影響額等（当該先における不良債権の非保全額の一定額が損失となったと仮定した場合の損失額）を試算するため、過去の損失率を考慮して、最大限の損失が発生した場合に、自己資本比率等に与える影響を試算致しました。今後は業種毎の区分変動状況等の分析も進め、自己資本比率等に与える影響を半期に一度分析してまいります。

なお、融資管理部が所管部署となる「管理債権会議」を平成26年6月より開催しており、業況悪化の懸念のある取引先に未保全額50百万円以上の破綻懸念先を追加し、債務者の現況把握及び再生支援策や再生支援方針等の検討を行っております。

また、グループ与信残高2億円以上の与信先に対して、取引方針検討会議において個社別の取引方針を策定し、取引方針を策定した取引先に対しては、定期的な訪問による業況の確認や試算表の徴求を通じて、スピーディーな現況の把握に努めております。また、クレジットリミットについては個社別クレジットリミットの設定を行いました。信用リスク管理状況については、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し、経営陣がリスクについて適切に評価・判断できる体制としております。

## ③市場リスク管理態勢

総合企画部が所管部署となり、市場リスク管理方針・規定に基づき、年度毎に余裕資金運用・計画を策定し、国債・地方債等の安全性の高い債券を中心に運用し、定期的なモニタリングを行い、その結果について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し、経営陣がリスクについて適切に評価・判断できる体制としております。なお、今期は新規の有価証券購入は行っておりません。

## ④流動性リスク管理態勢

総合企画部が所管部署となり、流動性リスク管理方針・規程に基づき、「平常時・要注意時・懸念時・緊急時」の資金繰り逼迫度区分によって、現金・預金の確保を行い、資金繰り状況について営業店で10百万円以上の大口為替がある場合には総合企画部へ報告するなど、流動性と収益性のバランスをとりながら、手許流動性の確保に努めております。

また、資金ポジション状況を「資金ポジション管理表」により、総合企画部担当役員ほか常勤役員全員に毎週報告するほか、「流動性リスク指標に伴う報告」により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し、経営陣がリスクについて適切に評価・判断できる体制としております。

#### ⑤オペレーショナル・リスク管理態勢

事務部が所管部署となり、オペレーショナル・リスク管理方針及び規程等を制定するとともに、事務リスクやシステムリスク等各種リスクごとの管理方針及び規程を整備し、当該リスクの発生予防と極小化を図り、経営の維持・安全に努めてまいります。

これらのリスク管理方針及び規程等については、通達により全店に周知徹底しております。また、信組情報サービス㈱が運営しているオンラインサービスに加盟しており、旧中央商銀信用組合において独自に作成している同サービスに係る「業務手順書」を活用し、正確な事務処理を遂行することにより事務リスクの回避に努めるとともに、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し、経営陣がリスクについて適切に評価・判断できる体制としております。

#### (3) 法令遵守の体制の強化のための方策

当組合は、法令等遵守を経営の最重要課題の一つとして位置づけ、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態勢を構築しておりましたが、平成 27 年 4 月 10 日に不祥事件が発覚致しました。今後は不祥事件の発生を踏まえ、深度ある原因分析を踏まえた抜本的な改善策を策定してまいります。

#### ① 「コンプライアンス委員会」の設置

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うため、平成 26 年 4 月、理事長及び常勤理事、本部各部長をメンバーとした「コンプライアンス委員会」を設置し、平成 26 年 7 月より原則として 3 か月に 1 回の周期で開催し、法令等遵守態勢の確立に向けた内部管理体制の改善に取り組んでおります。また、コンプライアンス担当役員が指名するメンバーで構成する「コンプライアンス小委員会」を設置し、平成 26 年 6 月 12 日を第 1 回目とし、原則として 2 か月に 1 回の周期で開催して各部店の具体的な諸問題を検討・協議した結果をコンプライアンス委員会に具申する体制としております。

当初の計画書では、「コンプライアンス委員会」の開催は半期ごととしておりましたが、コンプライアンスを経営の重要課題と位置付け、一段のコンプライアンス管理態勢強化のため、開催周期を 3 か月に 1 回へ短縮し、さらに「コンプライアンス小委員会」を設置することで、各部署に内在する諸問題に取り組んでおります。

#### ② 「コンプライアンス統括部」の設置

平成 26 年 3 月に新たに「コンプライアンス統括部」を設置致しました。専任担当者を配置して、法令等遵守態勢確立のためコンプライアンス関連方針・規程の整備やコンプライアンス委員会の立ち上げ等の諸施策、業務改善計画の継続的なモニタリングに取り組み、法令等遵守を徹底する組織づくりに努めております。

### ③職員の法令等遵守意識の醸成・徹底・理解度確認

全役職員に対して、原則毎年2回の「コンプライアンス理解度テスト」を実施し、コンプライアンスに関する理解度を確認するとともに、結果を分析のうえ、理解度の低い分野・職員については研修等によりフォローアップを行っております。

平成27年度も11月19日にコンプライアンス理解度テストを実施致しました。また、毎週コンプライアンスドリルを実施しており、コンプライアンスに対する理解度の向上に努めております。コンプライアンス理解度テストの結果や職員の法令等遵守の状況については、今後営業店業績評価項目に反映することも検討しております。さらに、内部研修の開催、外部セミナー等への参加、さらに全部店ごとに毎月コンプライアンス・リスク研修会を実施することにより、法令等遵守意識の醸成・徹底を図っております。

### ④コンプライアンス・マニュアルの策定・見直し

役職員が遵守すべき法令等の解説、違法行為を発見した場合の対処方法を示した手順書として、平成26年9月に全職員に対してコンプライアンス・マニュアルを配布致しました。全店朝礼や夕礼等で読み合わせを行うなど、遵守すべき法令等や対応方法の理解を深めております。今後も法令等の改正に則った内容とするため、每期、年度末までに見直しを実施し新年度に改訂版を発行してまいります。

### ⑤コンプライアンス・プログラムの策定・見直し及び同スケジュールの進捗管理

コンプライアンスを実現させるための具体的な実践計画として、平成26年7月に「コンプライアンス・プログラム」を策定致しました。コンプライアンスへの取り組みの強化・徹底を図るため、プログラム実施項目及びスケジュールの見直しを、每期、年度末までに実施してまいります。また、同スケジュールに基づく進捗管理は月次単位で管理し、常勤役員全員がメンバーとなっているコンプライアンス委員会で報告を行っております。今年度もコンプライアンス・プログラムを作成し、進捗状況の管理を行っております。

### ⑥コンプライアンス・モニタリング臨店の実施

コンプライアンスの推進状況に係るモニタリング及び指導を目的として、コンプライアンス統括部が全営業店を対象とした臨店を実施しております。平成26年度は5店舗で実施。平成27年度以降も順次実施し、臨店時にコンプライアンス統括部による研修会を行うことも検討しております。

### ⑦コンプライアンス・プログラムの進捗状況等の常勤理事会への報告

コンプライアンス・プログラムの進捗状況、コンプライアンスに係る苦情等、その他コンプライアンスに係る事項については、常勤役員全員がメンバーとなっているコンプライアンス委員会にて報告しております。

#### ⑧監査部による内部監査体制の充実

監査部には3名の人員を配置し、不祥事の未然・再発防止に主眼を置いた監査を実施するために、不祥事防止に加え、重大な事故、事務ミスを防止するため、特にリスク度の高い項目については、監査項目の細分化を行っております。平成27年4月、新たに全信組連監査機構で監査業務経験を有する監査部長を招聘し、監査体制の強化を図りました。

営業店監査は年1回の臨店監査を実施することとし、問題点についてはその場で指摘・意見交換を行い、改善を行っております。臨店監査において事務管理上問題があると認められる店舗に対しては年度末に「フォローアップ監査」を実施し、改善状況をチェックしております。

また、営業店において毎月実施されている「自店検査」に加え、監査部指示に基づき営業店が特定の項目について検査を行う「指示検査」を原則2か月に1回の周期で実施しております。

本部監査については、現物管理を中心とした営業店に準じた監査を継続するとともに、各部が所管するリスクを踏まえた「業務監査」を年1回の周期で実施しております。

また、監査員の専門性を高めるため、各地域の信用組合協会が実施する研修会への参加や全信中協主催の“内部監査講座”等の受講、事務局・審査部等関係各部との勉強会を開催しております。

#### ⑨反社会的勢力への対応・方針

総務部が所管部署となり、1.警察庁より提供される情報、2.全国銀行協会より提供される情報、3.営業店からの情報を統一し、平成26年9月にデータベースを整備しました。

データベースは、常に最新の情報に更新し、取引開始時や定期的なスクリーニングに活用するなど、入口段階や期中管理において、反社会的勢力排除に向けた取り組みを強化しております。

また、「反社会的勢力等との対応規程・同マニュアル」をコンプライアンス統括部と協働で策定致し、平成27年2月に通達を発出。併せて全店に対し、説明会を開催しており、反社会的勢力との取引防止に向けた態勢の再構築に取り組んでおります。

#### ⑩顧客保護等管理態勢の構築

総務部が所管部署となり、顧客の保護及び利便性の向上を図り、業務の健全性及び適切性を確保する態勢を構築しております。また、総務部内に「お客様相談窓口」を設置し、顧客の相談、または苦情等への対応を行い、リスク管理委員会を通じて四半期ごとに顧客からの相談・苦情及びその対応状況を含めた顧客保護の状況を常勤理事会に報告する態勢としております。

#### (4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

##### ①全信組連による経営指導、全国信用組合監査機構の監査受査

経営に対する評価の客観性を確保するため、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おります。平成26年度は平成27年3月に受査しており、経営戦略や基本方針について客観的な立場で評価・助言を

受け、経営の客観性・透明性を高めております。

## ②「経営諮問会議」の設置

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」を設置し、第一回経営諮問会議を平成 26 年 12 月 2 日に開催致しました。委員は大学教授・公認会計士・弁護士等の 4 名で構成しており、当会議において、経営実態並びに本経営強化計画の進捗状況に対する意見・助言をいただき、適切に経営に反映してまいります。同会議は毎期 2 回開催することを予定しており、第二回は平成 27 年 7 月 30 日、第三回は平成 27 年 12 月 16 日に開催致しております。

## (5) 情報開示の充実のための方策

### ①「ディスクロージャー・ポリシー」の制定・公表

情報開示に関する基本方針として、「ディスクロージャー・ポリシー（情報開示に関する基本的な考え方）」を制定致しました。今後も適時適切かつ透明性の高い情報開示を行ってまいります。なお、ディスクロージャー・ポリシーについては平成 26 年 7 月ホームページに掲載し、お客様に対して公表しております。

### ②ディスクロージャー誌等での開示

お客様・組合員の皆様に経営に対する理解を深めていただき、経営の透明性を確保することを目的として、迅速かつ充実した経営情報を開示するとともに、積極的な営業活動に取り組んでおります。

ディスクロージャー誌については、従来と同様、決算期ごとに法令で定められた開示内容以外に、経営理念、リスク管理態勢、コンプライアンス管理態勢の状況をはじめ、地域貢献に関する情報等、当組合を理解していただくための経営情報を分かりやすく伝えられるように作成し、窓口に備え置くほか、ホームページ上でも公開しております。

5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策

(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資するための方針の進捗状況

中小規模事業者向け貸出残高は、積極的な営業推進の結果、計画始期である平成 25 年 3 月期対比 42,510 百万円増、計画対比 34,742 百万円増の 108,092 百万円となりました。中小規模事業者向け貸出比率についても、貸出残高が大幅に増加した事により、平成 25 年 3 月期対比+4.22 ポイント、計画対比+2.96 ポイントの 57.98%となりました。平成 27 年度下期も、より一層中小規模事業者向け貸出の推進に力を入れ、成長分野や新事業支援にも推進していく方針です。

【 中小規模事業者向け貸出残高の推移 】 (単位：百万円、%)

		25/3 期	27/9 期			25/3	28/3 期
		(計画始期)	計画	実績	計画対比	実績対比	計画
中小規模事業者 向け貸出残高	中央商銀	41,923	73,350	108,092	34,742	42,510	74,700
	あすなろ	23,659					
	合計	65,582					
総資産額	中央商銀	82,569	133,298	186,429	53,131	64,439	135,557
	あすなろ	39,421					
	合計	121,990					
中小規模事業者 向け貸出比率	中央商銀	50.77	55.02	57.98	2.96	4.22	55.10
	あすなろ	60.01					
	合計	53.76					

(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

中小規模事業者向け貸出とは、協同組合による金融事業に関する法律施行規則別表第 1 における「中小企業等」から個人事業者以外の個人を除いた先に対する貸出で、かつ次の貸出を除外したもの

政府出資主要法人向け貸出及び特殊法人向け貸出、土地開発公社向け貸出及び地方住宅供給公社向け貸出等、大企業が保有する各種債権又は動産・不動産の流動化スキームに係る S P C 向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

経営相談への取組は、「組合において継続的に経営相談を実施している先」を経営相談先と定義付け、モニタリングを継続して実施する等、合計 127 先を取組みを実施してまいりました。

また、早期事業再生支援への取組みでは、「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」と定義付け、平成 27 年度は 8 先を早期事業再生支援先に認定し、経営改善支援を



実施しております。具体的には、経営改善計画の策定支援やモニタリング指導、テナント先の紹介や外部専門家との連携した経営改善への取組みを行うなど、支援先それぞれの実態に即した適切且つ効果的な活動に努めております。

事業承継支援に関する取組みについて、後継者問題等を抱える顧客 4 先から鋭意相談を受けております。事業継承支援には幅広い分野の深い知識が必要なことから、税理士・公認会計士等外部専門家と情報交換を行うとともに、お客さま親睦会である横浜中央会の活用や、営業本部が集約した事業承継ニーズに答えるべく、積極的な取組に努めてまいります。

《経営改善等支援取組み推移》

(単位：先、%)

		25/3 期 (計画始期)	27/9 期 計画	27/9 期 実績	計画対比	25/3 実績 対比
経営改善等支援取組先数	中央商銀	50	186	190	4	49
	あすなろ	91				
	合計	141				
創業・新規事業 開拓支援	中央商銀	2	16	16	0	12
	あすなろ	2				
	合計	4				
経営相談	中央商銀	35	139	127	▲12	3
	あすなろ	89				
	合計	124				
早期事業再生支援	中央商銀	5	12	16	4	11
	あすなろ	0				
	合計	5				
事業承継支援	中央商銀	0	7	4	▲3	4
	あすなろ	0				
	合計	0				
担保・保証に過度に依存 しない融資推進	中央商銀	8	12	27	15	19
	あすなろ	0				
	合計	8				
期初債務者数	中央商銀	430	2,329	2,165	▲164	▲128
	あすなろ	1,863				
	合計	2,293				
支援取組率	中央商銀	11.62	7.98	8.77	0.79	2.63
	あすなろ	4.88				
	合計	6.14				

(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致します。

「経営改善支援取組先」とは、以下の取組み先とします。

(1) 創業・新事業開拓支援先

「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

(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策の進捗状況

①中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

ア. 円滑な信用供与に向けた体制の整備

営業推進担当部署として、営業本部（旧業務推進部）を設立し、現在人員を 8 名に強化しております。営業店を 3 ブロックに分け、各ブロックに推進担当責任者を置き、営業エリア全般の融資営業を主導しながら、情報の一元化を行い、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より強固に整備しております。

イ. 経営改善の取組みに向けた体制の整備

合併後設置した融資管理部に現状 5 名を配置しており、同部より、改善支援取組先へのヒアリングによる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、新たに設置した管理債権会議内で再生支援策等の検討を行っており、また、必要に応じて弁護士等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み、中小規模事業者に対する信用供与の円滑化を図っております。

管理債権会議にて今期の早期事業再生支援先として 8 先を認定致しており、支援先のうち 1 先について（財）地域総合整備財団の活用を予定しており、当組合と共同で経営改善計画の策定を行っております。

ウ. 信用供与の実施状況を検証するための体制

平成 26 年 4 月より理事長直轄の「経営強化委員会」を設置し、同委員会を毎月開催し、経営強化計画の取り組みを推進し、併せて進捗状況を管理しております。

各種施策の実施状況の管理手法につきましては、本委員会の所管部署である総合企画部が、毎月各部署とヒアリングを実施し、施策の進捗管理に加えて、横断的な取り組みに関する各部署の調整や、各種施策が組合に与える効果測定等を取りまとめております。

②担保又は保証に過度に依存しない融資の促進その他の中小規模の事業者の需要に対応した信用供与の条件又は方法の充実のための方策

ア. 保証協会を活用したローンの取組推進

信用組合業界の保証会社である全国しんくみ保証(株)（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は勉強会の実施

による職員への商品理解・周知を図るとともに、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っております。

なお、従前どおり、ホームページ上からの相談受付も行うほか、新規の資金需要者の開拓に関しては、既存取引先からの紹介、地域の有力者への協力要請や役員が率先して商工会、各種団体の会合の場に出席するなど繋がりを積極的に活用し取り組んでおります。

#### イ. ABLの取組強化

営業本部と審査部が連携して、動産を担保にした融資や売掛債権等を担保にした ABL 取扱要領を平成 27 年 8 月 18 日策定致しました。

また、これをもとに渉外活動を行うとともに、地域の有力者への協力要請や商工会、各種団体の会合の場に出席するなど繋がりを積極的に活用し営業情報の収集を図り、融資提案に繋げることとしており、現状では太陽光発電融資にて利用しております。

### ③中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画を適切かつ円滑に実施するための方策

#### ア. 中小規模事業者等向け貸出の強化

##### a. 融資取組強化による与信先数の増加（取引の裾野拡大）

営業本部が主導して与信先数の増加に向けた取組強化を図っております。また、広範にわたる営業エリアから、最重点営業推進地区とした神奈川・千葉・長野・新潟に対しては、特に営業推進・融資取組みの強化を図っております。

「既存分野の深耕」については、特定業種への営業推進・審査管理等を通じて培った実績・ノウハウをもとにして、業界セミナーへ参加し、相談窓口を設けるなど、新規取引先の融資獲得といった取引先の裾野の拡大、与信先数の増加に取り組んでおり、平成 27 年 4 月 1 日より平成 27 年 12 月末まで、純新規先 67 件、実行額 16,530 百万円となっております。既存顧客を含めた新規融資額は 33,368 百万円の実行を行っております。

「成長分野の開拓」においては、最重点営業推進地域に力点を置いて、医療・介護事業者、環境事業者などに対して、顧客情報の活用、既存取引先からの紹介や商工団体との連携等を通じて推進先をリストアップし、営業推進責任者と営業本部が連携のうえ取り組みを進めており、介護事業者を始め、新たな分野での融資を実行しております。「しんくみビジネスローン」、「創業者ローン」、「環境配慮事業者ローン」等の既存商品を活用し推進を図るほか、資金ニーズに応じた新商品開発を進めております。

現状“太陽光発電事業支援ローン”、宿泊業関連機器購入を対象とした“横浜中央 A ローン”、不動産購入・改装資金等を対象とした“アセットローン”を販売しており、当該事業に対する取組ノウハウの蓄積を図り、他地域への展開を行っております。また、箱根地区における「箱根地区等緊急支援融資」の販売も実施しております。

#### b. 顧客ニーズに合致した新商品の開発・投入

幅広い業種に対して円滑な資金提供をするべく、積極的に新商品の開発・投入を行っております。不動産購入・改装資金等を対象とした“アセットローン”及び宿泊業関連機器購入を対象とした“横浜中央Aローン”の取扱いを平成26年8月より開始し、平成26年9月には太陽光発電事業支援ローン、平成27年8月には箱根地区等緊急支援融資の販売を開始致しました。

また、急速に高齢化社会が進む中で、事業者の規模拡大といったニーズが見込まれる医療・介護分野については、現状介護施設に対する不動産融資案件を取扱っており、業界特有のビジネスモデル・リスクの分析・把握に努めております。今後ノウハウの蓄積をもとに資金需要者に適した新商品の投入を実施していきます。

#### c. 政府系機関、信用保証協会の活用

各自治体や政府系機関、信用保証協会等と定期的な情報交換を実施するとともに、各自治体・機関から講師を招き職員に対し各種制度等の勉強会を実施して理解を深め、制度の活用を活発化させるなど、積極的に連携して支援を行ってまいります。

現状、国が認定した認定経営革新等支援機関である税理士事務所と覚書を締結しており、創業・新事業支援について双方で展開・支援していくこととしております。

なお、平成26年12月に上記税理士事務所が創業・新事業支援先の募集を行った際には、税理士と連携を取り、創業・新事業支援を行っており、今後は政府系機関・保証協会の活用も積極的に推進してまいります。

#### イ. 経営改善等支援の取組強化

##### a. 地方公共団体等における支援制度の活用

早期に取引先企業に対するコンサルティング機能の強化を図るべく、横浜企業経営支援財団や長野県中小企業振興センター等の相談機能、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定に取り組んでおります。

また、日本政策金融公庫との業務連携・協力を進め、新たに連絡窓口を設けたことから、同公庫の各種制度を効果的に活用し、実効性のあるコンサルティング機能を発揮してまいります。

##### b. 外部コンサルティング会社の活用

現状、個別案件では税理士とスキームについて確認しつつ進めておりますが、平成27年11月には当組合取引先経営者の方による研修・勉強会等を行うなど、職員の能力向上を図っており、より専門性の高い業務に従事することでノウハウを身に付けるとともに難易度の高い案件に積極的に取り組んでまいります。

##### c. 事業再生ファンドの活用

信用組合業界の事業再生ファンドである「しんくみりカバリ」や、地方公共団体、地域経済活

性化支援機構等の外部機関の活用も検討しながら、取引先企業の支援をしております。

平成 26 年 6 月より開催している「管理債権会議」において今期の早期事業再生支援先を 8 先選定しており、再生支援協議会の活用を行っております。

### (3) その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況

#### ①創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

営業本部内において「創業・新事業担当者」を平成 26 年 6 月に任命し、各自治体や商工会議所、各種団体等が主催する創業・新事業開拓セミナーに参加し、当該分野の知識習得を図るとともに職員への指導を行ない、公的支援制度や各地の信用保証協会の制度融資を活用しながら「創業者ローン」を主力商品として推進しております。

平成 26 年 6 月に、認定経営革新等支援機関である税理士事務所と「創業・新事業支援についての覚書」を締結しており、連携して創業・新事業の展開を支援しております。

#### ②経営に関する相談その他の取引先の企業に対する支援に係る機能の強化のための方策

##### ア. 営業本部におけるビジネスマッチングやM&A仲介

営業本部が「ビジネスマッチング」の所管部署となり、同部に集約された情報をもとに「買収ニーズ/事業売却ニーズ」、「商材の売りニーズ/買いニーズ」等に類型化し、当該ニーズが合致する取引先の選定を行い、ビジネスマッチングやM&A仲介等の非金融サービスの提供のための企画・立案を行い、年 1 回の周期で取引先同士の交渉サポート等を行っております。

##### イ. 「横浜中央会」の設立

当組合と取引先との情報交換をより積極的に行うためのお客様親睦会「横浜中央会」を、平成 27 年 3 月より開催しております。役職員が取引先経営者の「生の声」に接する機会を設けており、当会の開催により、M&Aや事業継承、事業再生等の情報収集を通じて親密なリレーションを構築し、取引先にとっての「真の経営パートナー」となるべく取り組みを行っております。横浜中央会発足記念式典を平成 27 年 3 月に行い、平成 27 年 10 月より営業エリア各地区に分かれ親睦会を実施致しました。

#### ③早期の事業再生に資する方策

職員の事業再生に係る理解度を深めるため、平成 27 年 11 月に群馬信組協会開催の再生支援講義に 3 名参加致しました。ノウハウの蓄積や経営相談に関する対応を強化するとともに、弁護士、公認会計士等外部の専門家と積極的に情報交換を行い、取引先の事業再生に対する支援を行っております。

#### ④事業の継承に対する支援に係る方策

融資管理部及び営業本部が所管部署となり、営業本部が収集した事業継承ニーズや「横浜中央

会」での事業継承の情報を活用してまいります。

また、事業継承には幅広い分野の深い知識が必要とされることから、税理士、公認会計士等外部の専門家と積極的に情報交換を行い、また協働で対応することにより取引先の事業継承に対する支援を行ってまいります。創業・新事業支援を協働で対応する税理士事務所と連携を密にすることで、事業継承に関するノウハウも習得し、早々に事業継承に関する取組みを開始してまいります。現状、事業承継支援に関する取組みについて、実績はありませんが、後継者問題等を抱える顧客から鋭意相談を受けております。また、管理職を対象とした公認会計士による財務分析研修で事業継承に関する講義も受けており、知識習得を図っております。

## 6. 経営の強化に伴う労務に関する事項

### (1) 経営強化計画始期から終期までの従業員数

本計画の始期における従業員数は中央商銀信用組合 118 名、あすなろ信用組合 56 名の合計 174 名です。なお、本計画の終期である平成 28 年 3 月期の従業員数は始期より 5 名増加の 179 名を計画しております。

### (2) 経営の強化に充てる予定の従業員数

本計画において経営の強化に充てる従業員数は総合企画部 4 名、営業本部 7 名、監査部 3 名の合計 14 名でありましたが、平成 27 年 10 月の人事異動で総合企画部 4 名、営業本部 8 名、監査部 3 名としております。

## 7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

理事会は「内部統制基本方針」のほか、これに基づく「法令等遵守基本規程」、「顧客保護等管理規程」及び「リスク管理方針」を制定致しました。その重要性をあらゆる機会を通じて全役職員に対して周知徹底することにより、経営の透明性の向上を図り適切な経営管理態勢の確保及び適切な業務運営の確保に努めております。

また、理事会は「内部監査基本方針」について、平成 26 年 4 月に制定しており、内部監査部署である監査部を理事長直轄の組織としてその独立性を確保しております。

なお、監査部は当方針に基づく監査を通じて、各部店における内部管理態勢、法令等遵守態勢、顧客保護等管理態勢及びリスク管理態勢の有効性を評価して、問題点の発見・指導にとどまらず、問題点の改善方法の提言を行っております。

以 上