

# 経営強化計画の履行状況報告書

2018年12月



ともに羽ばたこう未来へ

**横浜幸銀信用組合**

## 目 次

1. はじめに	1
2. 経営の改善に係る数値目標	
(1) 収益性を示す指標	1
(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	2
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の進捗状況	
(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	13
(2) リスク管理の体制の強化のための方策	14
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策	17
(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	20
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の進捗状況	
(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	21
(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	23
(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	25
6. 経営強化に伴う経費に関する事項の進捗状況	26
7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適正かつ運営の確保のための方策の進捗状況	27

## 1. はじめに

2018年度上期の世界経済は、前年に引き続き緩やかな回復を続けております。リーマンショックに端を発した世界金融危機以降、世界の貿易量の伸びが経済成長率を下回るいわゆる「スロー・トレード」状態に陥っていましたが、2016年秋以降、貿易量の伸びが急回復し、生産や設備投資の拡大に波及しております。このような中、当組合の主要な営業地域である関東圏や九州地方の経済は、記録的な猛暑、台風などの天候不順により、百貨店の来店客数の減少は見られたものの、スーパー、コンビニエンスストア等の販売が堅調に推移し、個人消費は持ち直しつつあります。生産活動も汎用、生産用、業務用機械、食料品等が増加していることから、全体としては、緩やかに持ち直し、雇用情勢も改善しております。しかし、2018年度下期の設備投資・収益状況は、全体として回復基調ではあるものの、当組合の主要取引先である中小企業への波及は限定的で、厳しい経営環境は継続しております。

このような経済情勢の中、当組合は、合併による営業地域の拡大、規模の拡大等スケールメリットを活かし、経営管理態勢を強化し、一層強固な収益基盤の構築を図る施策を策定し、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し進めてまいります。

## 2. 経営の改善に係る数値目標

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)

	2016/3期 (計画始期)		2017/3期 実績	2018/3期 実績	2019/3期 計画	始期からの 増加額
	横浜中央	928				
コア業務純益	九州幸銀	406	1,171	2,101	1,391	57
	合算ベース	1,334				

(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  
・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 (OHR)】

(単位：百万円、%)

	2016/3 期 (計画始期)		2017/3 期 実績	2018/3 期 実績	2019/3 期 計画	始期からの 増加額・率
経費	横浜中央	1,916	1,963	3,263	3,403	313
	九州幸銀	1,174				
	合算ベース	3,090				
業務粗利益	横浜中央	2,969	3,260	5,587	5,134	506
	九州幸銀	1,658				
	合算ベース	4,628				
業務粗利益 経費率	横浜中央	64.51	60.21	58.39	66.28	△0.48
	九州幸銀	70.79				
	合算ベース	66.76				

(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。

これらの指標の動向につきましては、2019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

当組合は、経営強化計画に基づき、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、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、顔が見合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営業態勢の再構築、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み強化、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。

本計画でも、基本的には前計画の施策等を継続し、前計画期間中の各施策についてPDCAサイクルに基づく評価、検証、改善対応策の検討等を実施し、実効性を高める計画としております。

こうした取組みにより、収益性の向上、資産の健全性、財務基盤の強化を図り、地域のお客様、組合員、さらに職員から信頼される信用組合を目指してまいります。基本戦略に基づく具体的な諸施策は次のとおりです。

## ①営業態勢の再構築

### ア. 営業推進態勢の見直し

2014年11月に業務推進部を「営業本部」に改組し、営業店からの顧客情報を一元的に管理する体制を構築しながら、単なる融資提案に留まらず、融資実行後の事業運営アドバイス、事業承継や事業譲渡ニーズを取引先に紹介する等の提案型営業に取り組んでまいりました。

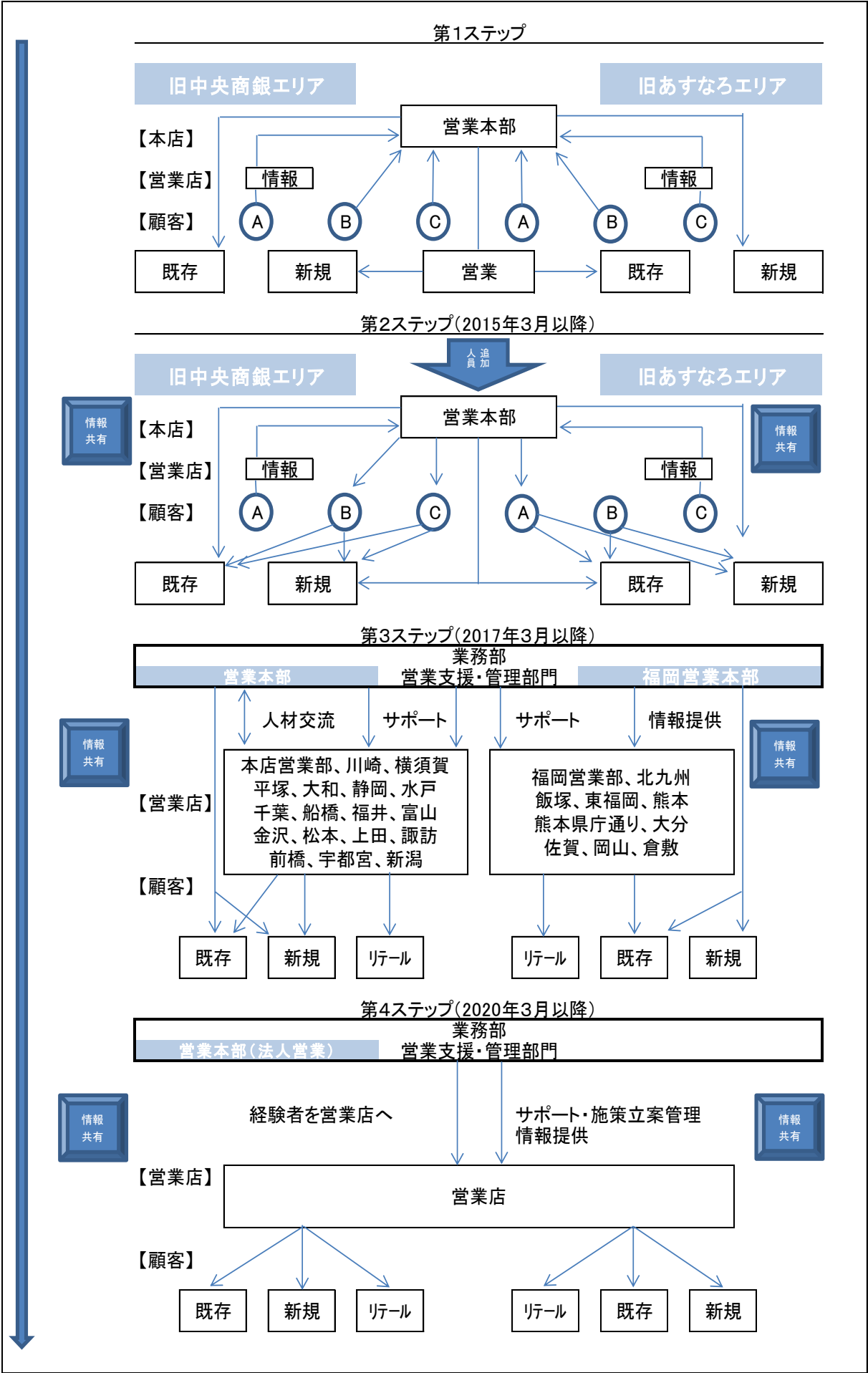
この取組みにより営業推進は奏功しましたが、更なる顧客との関係深化を図ることを目的として、2016年4月に営業本部を二部体制とし、営業担当理事が管轄し、さらに専務理事が統括する体制と致しました。また2017年3月の合併に伴い、福岡営業本部を新設、2017年7月より長野県を専担とする営業本部（横浜地区）長野室を新設し、営業担当地区を細分化致しましたが、2018年7月より上記営業本部の体制を一新し、横浜本部の営業本部一部体制と致しました。一部体制とした理由としては、各営業店における営業推進の意識が醸成されてきており、各地区における営業推進は各店が経営方針に沿って自主的に実施していることや、現状営業本部は法人営業に特化した推進活動を実施していることから、営業本部は横浜の一部体制と致しました。

さらに、これまで「営業本部」が管轄していた計数管理及び預金・融資商品開発等の企画・立案、各営業店の管理・指導等を担当する業務部を2016年10月に新設し、業務部が各営業店の営業推進体制の強化を図っております。

本体制により、各地区における営業推進を各店ごとに進め、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おります。

併せて、各営業店での若手職員については、更なる融資業務の経験蓄積、ノウハウ向上を目的として、同職員を営業本部に受入れ、お客様への帯同訪問等によるコンサルティング型提案セールス等のスキルアップを行い、目安として3年間の育成期間を目途に営業店に戻すこととしております。

なお、前経営強化計画では、営業推進態勢の再構築として、第1ステップ（営業本部の立ち上げと人員増強、営業活動の計画策定から融資の実行までの一元管理の実現）、第2ステップ（営業本部で経験を積んだ職員の営業店配置）、第3ステップ（営業店を主体とする営業推進）を計画しておりましたが、現状第3ステップの営業店を主体とする営業推進に移行しておりますが、営業本部は法人営業に特化した推進を実施していることから、営業店の管理・サポートは業務部が主体として行い、第4ステップへ移行していく計画であります。



#### イ. 融資渉外に係る研修会の継続実施による営業力・提案力の強化

人事教育担当部署である人事部が、横浜地区の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に関催し、渉外系の基本的な能力の向上を図ることで、引き続き、営業力・提案力を強化してまいります。

2017年9月に司法書士を講師に招き、不動産登記等に係る研修会を管理職及び融資担当者を対象に実施し、総勢151名が参加。同年12月にも外部講師を招き、民事信託の基礎知識、活用事例などについての研修を、管理職及び融資担当者を対象にWEB会議システムを利用して開催し、総勢179名が参加いたしました。

#### ②取引先の拡大

##### ア. 訪問営業の徹底

各営業店による経営方針に沿った自主的な営業訪問を実施しており、また営業本部及び営業担当役員に専務理事も加わり、訪問頻度を高めております。

これにより、お客様との信頼関係を構築し、お客様の情報とニーズを把握し、取引先の拡大に努めております。

また、これまでは、営業店による営業推進が不十分であったという反省の下、本計画期間においては、営業店長に対しまして、営業店による営業推進の意識付けを徹底した結果、営業店独自の営業活動が実施されてきていることから、新規取引先数の増加に向けて事業性融資取引先数の純増目標を設定し、それぞれの地域で既存取引先以外の事業者等への訪問を徹底するなかで、業種分散、小口取引先の獲得に努めてまいります。

#### イ. 業種分散・小口取引先開拓への取組み

a. 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、これまであまり取引のなかった業種への足掛かりを掴み、それに併せて当該業種に関するノウハウを習得し、新たな取引に結び付けてまいります。

b. 併せて、2015年3月にお客様親睦会として発足しました「横浜幸銀会（旧横浜中央会）」の会員の取引先の紹介活動を通して、新規アプローチの営業推進を図っております。

また、九州地区におきましても、同様に「横浜幸銀会」の会員を通じた紹介活動による取引先の拡大を図っております。

c. 営業店においては、以前は新規取引先数の目標を設定しておりましたが、現状事業性融資取引先純増数を評価項目に加えるとともに営業店別に目標を設定するなどして、それぞれの地域の事業者に対する融資拡大に努めております。また、事業性融資獲得を強化するため、営業店長の決裁権限を拡大(300万円から5千万円以下に拡大)し、スピーディーな対応を行うことで融資拡大に努めております。

d. 営業店におけるこうした活動の実効性を高めるため、営業店長を対象に、店舗マネジメント及びリテール推進にかかる研修会を随時開催しているほか、営業店に経営、運営及び課題等の報告を定期的に求めることで、目標達成意識を醸成しております。

これらの取組みを通じ、各営業店の地元の中小規模事業者等への訪問を定例化させるなかで、お客様情報を収集し、提案型コンサルティング機能を発揮した取引先拡大を図っております。

#### ウ. 成長分野への取組み

- a. 地域における中小規模事業者向け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・介護事業者やスポーツ関連事業、エネルギー環境関連事業者等に対する融資に積極的に取り組んでおります。

成長分野への取組みにつきましては、業務部に「ニュービジネス担当者」を2名配置し、当該担当者を中心とした新分野への営業推進活動の実施と並行して、専門知識の習得と営業店職員への指導・教育を行っておりますが、今後は、営業本部の新規開拓に含めて対応することも検討しております。

##### ・エネルギー環境分野への取組み

エネルギー環境分野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、2014年9月より「太陽光発電事業支援ローン」を発売し、2016年3月末日までに12件2,568百万円の取扱いを行いました。2016年度の「太陽光発電事業支援ローン」実績は35件、7,042百万円となり、2017年度の実績は28件、9,764百万円となっております。

なお、「太陽光発電事業支援ローン」につきましては、2018年3月末を以って、取扱いを終了致しました。

また、地熱発電に関する融資も1件81百万円の取扱いを行い、風力発電に関する融資も2件924百万円の取扱いを現在までに行いました。

特に地熱発電については、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積極的に支援しております。

- b. 既存取引先である医療機器商社や介護事業者等からの紹介を通じて、医療・介護事業に係る資金需要の開拓を行い、併せて営業本部は、業界セミナーや政府系金融機関等の研修会への参加を通じ、業界の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まいります。

#### エ. リテール取組み強化

- a. 個人向けローンとして「奨学ローン」、「カーライフローン」、「リフォームローン」、原則保証人不要で融資金額は50万円、100万円、200万円、300万円の4種類から選択できる「カードローンチェンジ」等の商品を販売しております。
- b. お取引先企業の従業員に対する福利厚生の一環も兼ねて、各お取引先と個別に契約を締結の上、その従業員に対し、金利を優遇した商品等を提供してまいります。具体的には契約企業の従業員に対し、説明会や面談等を実施するほか、訪問活動を通じ、従業員のライフステージに係る情報等を聴取することで、従業員のニーズにあった商品を説明しながら個人ローン販売に繋げてまいります。
- c. 各種、個人ローンについて、当信用組合のホームページ上からWEB申込ができる体制を整えております。また、個人ローンの信組業界ローン検索サイト「しんくみロ



ーンリサーチ」を通じた広告を活用し、WEB取引の周知を図っております。

d. 当信用組合では、「子育て支援定期預金」等の各種商品を販売しており、営業店の窓口、又は渉外係がお客様とコミュニケーションをとりながら、お客様のライフステージに合わせた個人ローンの販売を行っております。

#### <2018年度上半期新規取引実績>

(単位：千円)

商品名	件数	金額
奨学ローン	4	3,220
カーライフローン	14	24,350
リフォームローン	1	5,000
フリーローン	28	30,600
カードローン(チェンジ)	3	2,500
住宅ローン(ひまわり)	3	88,900
合計	53	154,570

#### オ. インターネットバンキングサービスの活用

新たな決済機能として、法人向けインターネットバンキングサービスについて、2015年度からセキュリティの安全性を確認しながら取扱いを開始し、2016年4月より本格稼働いたしました。2018年9月までのインターネットバンキングの契約件数は、個人・法人を含め613件となりました。

同サービスの導入は、お取引先の利便性向上に資することから、既存取引先との取引深耕や新規取引先の増加に寄与するとともに、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。

セキュリティに関しましては、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し、またワンタイムパスワードを並行して導入し、パスワードを随時変更する等、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おります。

さらに、サービス利用顧客に対して、セキュリティ向上のため、不正送金・フィッシング対策ソフトの無料導入や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、案内等を通じ、促しております。

#### ③人材の育成強化

当信用組合において、人事部が所管となり、年間の研修プログラムを策定し、業務部、審査部等と連携し、財務分析研修、渉外研修等を定期的で開催し、各職員のスキルアップを図っております。本計画においては、営業店特に営業店長の営業推進に対する意識の醸成を主に研修会を継続的に開催するとともに、新入職員から部店長までの必要な知識や能力を図るために受講すべき研修、通信教育、取得する資格等を明確にした階層別研修体系及び人材育成計画を、2017年度末を目途に策定する方向で検討してはりましたが、全ての策定には至ら

ず、現状年間の研修計画、教育研修規程、教育研修要領を策定中であり、次世代を担う部店長を計画的に育成してまいります。

また並行して 2017 年 8 月より、人事評価システムの「人事評価制度」、「人材育成・研修制度」、「報酬制度」等の見直しに向け、外部コンサルタントの意見を参考にして、まず昇進に関する基準を整備し、通達により周知致しました。職員一人一人が公平感を持てる人事制度の確立を進めております。

#### ア. 各種研修会への参加

信用組合業界の中央団体である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、新入職員向け通信講座等、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、若手・中堅職員のスキルアップを図っております。具体的には、2017 年 6 月より新入職員を対象に通信講座「初級職員講座」を受講し、また、経済法令研究会の主催する法務・財務・事業性評価・金融コンプライアンス等の検定試験を 2018 年 6 月に 95 名受験し、39 名が合格。また金融財政事情研究会主催の検定試験についても 43 名が合格しております。

#### イ. 営業店長の意識醸成

- a. 当信用組合は広域信用組合であり、地域によって資金需要に濃淡があり、営業・融資推進面において得られる経験にも差が生じやすいことから、営業店長を営業本部、審査部、本店営業部又は福岡営業部に一時的に配置のうえ、OJT形式の研修を実施し、お客様への対応や提案セールスを通じた現場対応の経験を積むことで、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、営業店長のスキルアップを図っております。
- b. 営業店長を対象に、外部講師による、又は当信用組合の役員等が講師を務める、研修会を継続して開催し、お客様への訪問営業への意識付けを徹底してまいります。また、営業店長等の意識醸成に伴う定期的な訪問営業を通じた情報収集により、各種ニーズを掘り起こし、お客様に対するきめ細かな金融サービスをご提供できるよう提案型営業に向けた教育を行っております。2018 年度下期にも営業店長を対象とした研修を予定しております。
- c. ブロック会議の開催。営業店を①南関東・東海ブロック、②北関東・甲信越・北陸ブロック、③西日本ブロックの 3 つに分け、地域ごとの特色を活かした営業推進などの情報を共有するブロック会議を年 2 回開催しております。

#### ウ. 営業・提案力の育成

- a. 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に行い、審査・営業能力の向上を図っております。2017 年 9 月に、全営業店の融資担当者等を対象に、「ローンレビュー」、「自己査定」等の研修会を開催し、149 名が参加いたしました。
- b. 営業店職員が営業本部と帯同訪問するほか、融資研修会等に参加することにより、財務諸表等の分析を始めとした目利き力の強化を図っております。また東京都信用組合協会や福岡県信用組合協会主催の外部集合研修に職員を定期派遣しております。

エ. CS（顧客満足）の向上に向けた取組み

a. 2015年12月に実施した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おります。

また2018年6月に服装規定を改訂。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おります。

b. お客様の声を組合経営に反映させるための取組みの一環として「お客様の声はがき」を営業店に備え置き配布・回収しております。「お客様の声はがき」による好事例や問題事例等の情報を各営業店に還元し、CS向上に努めております。

オ. 全体研修会への取組み

本部、営業店間のコミュニケーションの向上を図る必要がありますので、必要に応じて全体研修会を計画し、積極的な意見交換を行い、人事交流のしやすい環境整備に努めることで、連携を強化してまいります。2017年7月及び2018年7月に全体研修会を開催し、合併組合の意見交換を行い、経営改善に係る計数目標達成へ向けた意識付けを行いました。

④信用コストの削減

取引先の実態把握を強化し、キャッシュフローを重視した貸出審査により、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。

さらに審査能力向上・強化を図るため、営業店・本部職員を対象に外部専門家や業界経営者を講師に迎え、研修を実施し、個々人のみならず組合全体の審査スキルの向上に努めることとしております。

新規与信額1億円以上の大口案件につきましては、営業本部及び営業店が審査部に対する事前協議を実施しております。業況の見極めや審査のポイント、保全面の確認事項等を審査部が営業本部及び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・分析を継続しております。

また、当信用組合の内部限度額を超える与信関連案件、不良債権に係る保証人・担保等の解除・処分及びその他免責等に関する案件、及び理事に対する与信案件等の理事会決議案件、個社別のクレジットリミットを超える与信案件に関しては、常勤理事会において案件の妥当性等を議論しております。

加えて、常勤の役員による融資審査過程への関与強化を主眼に、2016年7月及び2018年3月並びに7月に融資決裁権限の改定を行いました。

ア. 審査・管理能力向上・強化

a. グループ与信残高2億円以上の与信先につきましては、理事長、副理事長、専務理事、常務理事、与信担当理事、営業担当理事、審査部の部長・室長、経営支援部の部長・室長、営業本部の部長により構成される「取引方針検討会議」を2014年12月より設置・開催し、取引先の財務状況、定性情報を分析のうえ、取引方針の策定及びクレジットリミットの設定を行っております。また、策定した取引方針やクレジットリミットは常勤理事会で最終決定しております。

合併後においても、「取引方針検討会議」は継続開催しております。

2018年7月に、2018年度の取引方針検討会議を実施し、同月開催した常勤理事会

において個社別の取引方針やクレジットリミットを決定しております。

- b. 取引方針を策定した先につきましては、営業店において、月1回以上定期的に訪問し、取引先の実態把握に努め、業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おります。
- c. 各地域の信用組合協会等が主催する外部研修会を活用し、審査部、経営支援部及び営業店職員の審査スキルの向上を図っております。
- d. 横浜地区の審査部、業務部及び営業本部職員が講師となり、本店部長代理、支店長代理までの職階の若手融資担当者に対し重点的に財務分析、不動産評価の仕方、稟議書類の作成等職員の階層別に研修会を開催しております。

また、業界団体関係者や会社経営者等を講師として招き、業界の動向や事業のポイント等実態に即した研修会を、営業店長を含めた融資職務に携わっている職員を対象に実施することで、現場の目利き力の習得等を行ってまいります。

- e. 与信集中リスクが組合に与える影響を把握するため、大口先債権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、期間損益に与える影響やリスクリミットの妥当性の検証を行っており、2017年3月の合併に伴い、業種別ポートフォリオ毎のストレステストを実施すべく、業種別ポートフォリオを纏め、同ポートフォリオを元に、主要業種に対して一定の割合で毀損が起こった場合などを想定したストレステストを実施するための素案を作成しました。

ストレステストについてはブラッシュアップのため、現在も素案について見直しを行っております。

#### イ. 延滞債権の管理強化

- a. 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は営業店管理債権と位置付け、期初に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に努めております。また、営業店では毎月経営支援部に対して取引先の現況報告及び取引施策の進捗状況を記載した「ローンレビュー報告書」を提出しております。経営支援部は「ローンレビュー報告書」に基づき営業店のヒアリングを通して取引先の状況に変化がある場合は対応を指示する等、営業店のフォローアップに努めております。また更なる強化を図る目的で、管理債権規程について見直しを予定しており、規程改訂に動いております。
- b. 営業店において対応が困難であり、法的手続きを必要とする債権については、経営支援部が管理を行い、法的手続きを進め、回収を図っております。また、実質破綻先、破綻先において償却（部分的償却を含む。）が必要な先は、償却債権として経営支援部に移管し、一括して管理しております。
- c. 取引先の経営改善が困難であり、担保以外に回収の目途のない債権につきましては、担保処分による債権額の圧縮等を図っております。また、担保処分後の債権や償却困難なカードローン債権等は、民間サービサーへバルクセールを行っております。今後も、取引先や保証人の実態を十分に把握し、債権整理を促進してまいります。
- d. その他の延滞債権については、営業店から経営支援部に延滞交渉の月次報告により、全ての情報を収集し現状把握をしております。また、新たな延滞発生時においては、速やかな対応が重要であり、経営支援部が臨店をし、営業店と共に延滞解消に努めて

おります。

#### ウ. 事業再生支援への取組み強化

a. 当信用組合では、経営支援部を所管部署とし、審査担当役員、審査部、及び総合企画部により構成される「管理債権会議」を設置・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おり、2018年7月、10月に「管理債権会議」を開催しました。

b. 取引先の再生支援につきましては、「管理債権会議」において決定した方針に基づき、経営支援部が直接取り組んでおります。

なお、経営支援部は、必要に応じて取引先に事業再生に強い弁護士や公認会計士等の外部専門家を紹介しているほか、当信用組合と取引先に加え、取引先顧問税理士の三者による財務基盤強化にむけた検討会の実施等を含めた再生支援に取り組んでおります。

また、再生支援につきましては、幅広い知識、ノウハウが必要なことから、経営支援部を主体に全国信用組合中央協会等が主催する研修会等へ参加し、知識の習得に努めております。

c. 「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の活用を検討しておりますが、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、当該取引先とのヒアリングを通じ、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おります。

#### エ. 融資の事後管理の強化

a. 資金使途の妥当性検証に当たり、融資実行後与信額 50 百万円以上の設備資金につきましては「資金使途チェック表」による営業店からの報告を受け、審査部・審査部福岡室が確認し、不備がある場合には、領収書等不備書類の徴求等を指示するとともに、当初の資金繰り計画通り資金が利用されていない場合には、取引先に対するモニタリングの実施等指示をしております。

なお、与信額 50 百万円未満の設備資金につきましては、営業店での確認を徹底しております。

また運転資金につきましても取引先の資金繰り計画書を確認し、ローンレビューを徹底することで、資金使途等の妥当性を判断しております。

b. 与信額 2 億円以上の大口与信先については、融資実行後、営業店が原則月 1 回訪問し、取引先の実態把握に努めるとともに四半期ごとに審査部へ「ローンレビュー報告書」により報告しております。

また、審査部では当該報告を受け、取引先の業況等に変化が見られる場合は、営業店や営業本部、経営支援部等関連部署間で情報を共有し機動的に対応するなど管理を強化しております。

c. 審査部が、全営業店の与信先の金額階層別・業種別等の残高構成状況や大口与信先の個別状況等の業種集中・大口集中の状況をモニタリングし、状況に変化があった場合は、関係部署と協議等を実施する等管理強化に努めるとともに、年 2 回、常勤理事会等へ報告し、対応策の検討をすることとしております。このような取組みにより業

種集中・大口集中を組合として管理する体制といたします。

## ⑤全組合的な情報の共有強化

### ア. 情報収集力の強化

a. 現在、取引先訪問時に得られた情報を営業本部にて一元管理しておりますが、更なる情報活用に向け、2018年度末頃を目途にスマートデバイス等の導入を検討し、集金業務の効率化や日々の訪問業務の中で得られた種々の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。

b. 営業本部において、各営業店からの顧客情報を集約するとともに、顧客の財務諸表等を同部で再度精査し、顧客の資金繰りに対し、他行返済も考慮したスキームの見直し等も含め、スピーディーな提案セールスを行ってまいります。

### イ. 営業店職員までの情報周知徹底

当信用組合の経営方針や考え方を社内LANで全職員に発信しております。また、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。

このような取組みを行い、全役職員で情報を共有し、経営目標達成を目指してまいります。

## ⑥経営効率化の強化

### ア. 店舗戦略の再構築

#### a. 店舗戦略の再構築

効率的な経営を実現するため、店舗戦略を見直してまいります。

具体的には、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のランク付け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おります。

なお、実際の店舗戦略・店舗計画の策定等については、当組合内において総務部長、営業本部の部長及び職員、総合企画部長及び総合企画部職員により構成される組織横断的PTである「ストラクチャー委員会」において協議しておりましたが、2016年10月に迅速性及び機動力を強化するため組織変更を行い、「ストラクチャー委員会」を解散し、その業務を「業務部」が引き継いでおります。

#### b. 老朽化店舗への対応

上記店舗戦略の再構築とは別に、老朽化店舗の取扱いにつきましては、大規模災害等に対し、お客様、職員の安全性を確保する人命尊重の観点からも早急な対応が必要であるほか、社会インフラの一部として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おります。

2017年5月に船橋支店、2018年3月に川崎支店を移転致しました。また2019年2月には静岡支店の移転を行います。今後においては、2020年2月に本店の新築移

転が決定していますが、大地震の発生が懸念される店舗（千葉・水戸・前橋・平塚）についても優先的に移転先を検討するとともに、取引先の利便性確保の観点などを踏まえて東福岡支店の移転についても検討しております。

#### イ. 業務の効率化への取組み

- a. 2015年度から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ます。これにより、営業店の物件費支出を予算内に抑制するという意識付けが図られ、物件費が前経営強化計画を下回る等の効果が見られたことから、引き続き、同制度の適切な運用を図ることとし、不要不急な支出の削減に努めてまいります。なお、物件費の予算制度は、合併後も継続しております。
- b. 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検討しております。

#### ウ. システム更改への取組み

- a. 営業店事務の合理化や効率化促進のため、オンライン端末の入替、出納機器関連、出資金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、導入を行っております。
- b. システム担当部署において、システム障害等を最小限に抑えるための専門知識の習得に向けた教育計画の策定等を含む専門性向上を図るための各種取組みを検討しており、2018年4月より、当組合のシステム関係を所管する部署として「事務部システム部門」を発足し、セキュリティ強化に努めております。
- c. 2017年11月の旧信組岡山商銀との合併に伴い、さらに広域化が進んだことから、遠隔地をカバーする融資稟議システム等の導入を検討しており、2019年4月頃より運用開始を予定しております。

### 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の進捗状況

#### (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ガバナンス体制の強化

##### ア. 業務の執行、経営の監視・牽制の適正化

当信用組合では、コーポレート・ガバナンス体制の確立を経営の最重要課題の一つとして位置付け、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ます。具体的には、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。

理事会は原則二カ月に1回の周期で開催し、必要に応じて随時開催することで、経営方針や業務運営に関する重要事項について協議・決定を行っております。また、監事会は原則二カ月に1回開催し、組合の業務執行状況について協議を行っており、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。

また、2017年11月の旧信組岡山商銀との合併により、当信用組合は、19県にまたがる

広域信用組合となりましたが、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、牽制機能の維持・強化を図っていくため、理事会、常勤理事会、監事会を開催する際は、テレビ会議等を活用しております。併せて、19 県にまたがる広域信用組合として理事 28 名、監事 4 名体制とし、そのうち常勤理事を 9 名・監事を 2 名とすることでガバナンス体制を強化しております。

#### イ. 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な受けるとともに、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経営陣のリーダーシップ確保

#### ア. 経営方針の周知

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 で全役職員に配信し、理事長の方針、考え方を全ての職員に周知しております。

また、理事長を含む常勤理事及び本部各部の部長、各営業店長が出席する総部店長会議を三ヶ月に 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。

2018 年 7 月に、全店合同での総部店長会議を開催致しました。

#### イ. 役員による多頻度臨店

役員は、定例的に営業店を訪問しており、職員と対話することで経営方針や本部の施策等を明確に伝達するとともに、営業現場の意見を集約し、経営管理態勢の強化と職場の活性化に取り組んでおります。

## (2) リスク管理の体制の強化のための方策

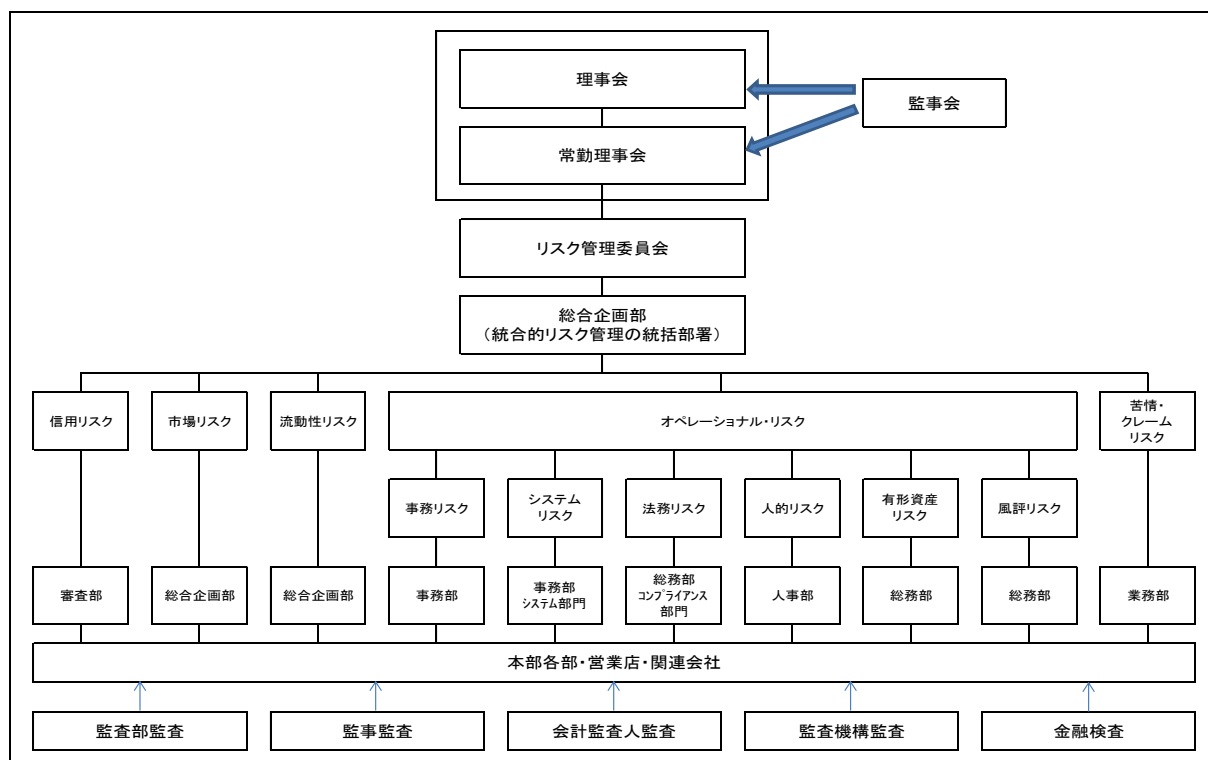
### ①統合的リスク管理態勢

業務全般に内在する各種リスクにつきましては、これを一元的に管理し、総体的に捉え、統合的リスク管理のもと、経営体力と比較・対照のうえ、適切な資本配賦を行うことで業務の健全性を確保しております。具体的には総合企画部が所管部署となり、組合全体のリスクを統合的に管理する「リスク管理委員会」を設置し、当該委員会を半期に一度開催しております(直近の開催は 2018 年 10 月に開催)。そのなかで、各種リスク管理方針・規程に従い、担当部署(信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスク等)により想定されるリスクの洗い出しを行い、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、リスク管理態勢の充実に努めることとしております。

今後においても、所管部署である総合企画部が、リスク量の計測にかかる更なる精緻化を図るべく、新たな計測手法について経営陣と協議を行ってまいります。リスクカテゴリー別のリスク評価方法や水準のさらなる高度化を検討し、リスクを勘案した収益性を経営陣が適切に判断できる体制を構築してまいります。



## 【リスク管理態勢図】



### ②信用リスク管理態勢

当信用組合では、信用リスク管理方針・規程等を整備し、同方針・規程等に基づいた管理を行っております。

2018年7月に融資決裁権限規程を改定し、「審査部の部長・室長決裁（3億円以下）」以上の与信案件につきましては、与信担当理事が10億円以下について審査、20億円以下の与信案件につきましては、常勤理事3名の委員によって構成する「融資審査委員会」にて「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し、審査しております。なお20億円超の与信案件については常勤理事会にて審査を実施しております。

また、当信用組合の個社別のクレジットリミットを超える与信案件並びに理事に対する与信案件等の理事会決議案件、不良債権に係る保証人・担保等の解除・処分及びその他免責等に関する案件に関しましては、常勤理事会または理事会において案件の妥当性等を議論しております。

与信額1億円以上の新規大口案件につきましては、営業本部及び営業店が、審査部と事前協議を実施しております。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・分析を継続して行っております。

また、グループ与信残高2億円以上の与信先につきましては、理事長、副理事長、専務理事、常務理事、与信担当理事、営業担当理事、審査部の部長・室長、経営支援部の部長・室長、営業本部の部長により構成される「取引方針検討会議」を開催し、取引先の財務状況、定性情報を分析のうえ、取引方針の策定、及びクレジットリミットを設定し、常勤理事会で最終決定しております。合併後につきましては、お互いの地域の経済情勢や特性の把握が十

分ではないことから、当分の期間は横浜地区及び九州地区ごとに開催することとしております。

2018年6月に、2018年度の取引方針検討会議を実施し、同月開催した常勤理事会において個社別の取引方針やクレジットリミットを決定しております。

取引方針を策定した先に対しましては、営業店において、月1回以上定期的に訪問し、取引先の実態把握に努め、業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おります。

なお、融資実行後に、営業店及び審査部で資金使途をダブルチェックしているほか、営業店の定期的な訪問によるヒアリングや試算表等の徴求を通じて顧客の状況把握を行い、「ローンレビュー報告書」により審査部へ報告することで、顧客管理の強化を図っております。

さらに、業況等に注意を要する先につきましては、経営支援部を所管部署とする「管理債権会議」を通じ、管理を行っており、債務者の現状把握に努めるとともに、再生支援策や回収方針の具体的な取組みを協議し、再生支援策や回収方針を経営支援部が策定しております。

また、担保不動産に関しまして、営業店が原則として年1回以上、担保不動産所在地を訪問し、土地・建物の状態や未登記建築物等の確認、収益不動産の場合は入居状況等を確認しております。

加えて、2017年4月より経営支援部内に「物件調査班」を設置し、横浜地区で各営業店より依頼を受けた、営業店から遠方で時間がかかる物件調査を担当し、本部での集中調査、管理体制を構築いたしました。

なお、グループ与信額1億円以上の担保不動産の所在地を年1回以上訪問し土地・建物の状態等を確認した再調査結果につきましては、営業店が審査部へ担保物件調査報告書により報告しております。担保不動産に変化があった場合には、都度、審査部が関係部署と対応を協議しております。

主要業種に対する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の影響額を試算し、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、業種別等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し、業況の変化に注視するなど信用リスク管理態勢の高度化に努めてまいりますほか、定期的に常勤理事会等へ報告して対応策の検討をしております。また、改善に向けて引続き他業種や成長分野、個人ローン等に取り組んでまいります。

### ③市場リスク管理態勢

有価証券運用に関しては運用態勢および市場リスク管理態勢を十分に整備したうえで取り組む方針であり、本計画期間においては、新たに有価証券の運用を行う予定はありません。

なお、旧九州幸銀信用組合から引き継いだ有価証券については、旧同信用組合のノウハウを活用して、有価証券の満期（償還期限）まで管理をする方針です。また2018年6月に市場リスク管理規程の改定を行いました。

### ④流動性リスク

総合企画部が所管部署となり、流動性リスクを適切に管理するために「流動性リスク管理

方針」「流動性リスク管理規程」を整備し、支払準備率により「正常時・要注意時・懸念時・緊急時」を設定し、資金繰り逼迫区分により、資金繰りを管理しております。また、資金繰り状況につきましては、2016年4月に基準を見直し、営業店で30百万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。2018年8月に流動性リスク管理規程の改定を行いました。

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に日々報告しているほか、「流動性リスク指標に伴う報告」により常勤理事会へは毎月報告、リスク管理委員会に対しては半年ごとに報告し、経営陣がリスクについて適切に評価・判断できる体制を整えております。

#### 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整備するとともに、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等を整備し、当該リスクの発生予防と極小化を図り、経営の維持・安定に努めてまいります。

また、整備した「事務取扱ミス規程」に基づき、発生した事務ミスは事務部を通じて全営業店に公開し、周知徹底を図ることで事務リスクの回避に努めてまいります。

なお、当信用組合では、信用組合業界のシステム会社である信組情報サービス(株)が運営しているオンラインサービスに加盟しており、同サービスが作成している「SKC 事務取扱要領」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回避に努めるとともに、速やかに事務取扱要領等を策定してまいります。

オペレーショナル・リスクの管理状況につきましては、リスク管理委員会を通じて半期毎に常勤理事へ報告し、経営陣がリスクについて適切に評価・判断できる体制を構築しており、今後も適切な運営に努めてまいります。

### (3) 法令遵守の体制の強化のための方策

当信用組合は、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態勢を構築しております。

#### ① コンプライアンス委員会の機能強化

2014年7月より、理事長、全常勤理事、常勤監事及び本部各部長をメンバーとする「コンプライアンス委員会」を、原則三ヶ月に1回の周期で開催しております。合併後は、2018年7月にコンプライアンス責任者会議を開催し、コンプライアンス責任者・副責任者を任命。2018年11月にコンプライアンス委員会を開催し、多岐にわたり協議を行いました。

そのなかで、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の改善対応策、不祥事件の再発防止策等の検討等、法令等遵守態勢の確立に向けた取り組みを行っており、今後は、法令等遵守態勢と併せて顧客保護管理態勢における問題点の整理、原因分析、改善対応策等を同委員会で検討し、併せて、同委員会がコンプライアンス責任者会議等を通じて全職員に対し、検討事項等の情報の共有化及び指導を行い、更なるコンプライアンスの高度化に向けて、より深度ある議論等を重ねてまいります。

## ②総務部コンプライアンス部門の役割と指導の強化

ア. 当信用組合は、これまでコンプライアンス統括部に2名の職員を配置し、法令等遵守態勢整備を図っておりましたが、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策態勢整備等、コンプライアンス事案は高度化且つ複雑化してまいりましたことから、2018年7月、コンプライアンスの所管部署を総務部とし、総務部内にコンプライアンス部門を設置し、専担者2名を配置しました。法令等遵守態勢確立のためのコンプライアンス関連方針、規程等の整備を進めております。また、併せて、同部門は、コンプライアンス委員会の事務局として、各店のコンプライアンス事案への対応状況を把握し、必要に応じて対応案を策定の上、同事案を委員会に上程しております。なお、コンプライアンス委員会では、上程された事案に対し、同事案の内容、原因分析、対応策の実効性の確保等を検討する等の対応が図られております。

2018年7月には、全部店の部店長をコンプライアンス責任者に任命したほか、全部店における法令等遵守への取組状況の把握・点検及びコンプライアンス違反の把握・改善対応等を目的に「コンプライアンス責任者会議」を半期に1回の周期で開催しております。これにより、全部店の部店長のコンプライアンス意識の醸成を図り、同会議における全部店のコンプライアンスに係る取組状況の把握・点検をし、改善方策を協議することで各店の機能向上に努めております。

### イ. 役職員の法令等遵守意識の醸成・徹底・理解度確認

全職員を対象とした月4回の「コンプライアンスドリル」、全職員を対象とした年2回の「コンプライアンス確認テスト」への取組み、役職員が遵守すべき法令等の解説、違反行為を発見した場合の対処方法等を示した手順書である「コンプライアンス・マニュアル」の策定・見直し、コンプライアンス実践計画である「コンプライアンス・プログラム」の作成について、その進捗状況のほか、コンプライアンスに係る苦情等を含めた関連事項を含め、原則として半期に一度、常勤理事会に報告し、常勤理事会では、当該報告を踏まえ、不芳な取組みに対し、原因分析、改善策の策定を指示しております。

またコンプライアンスに関するDVDを利用した部店内研修を実施しており、コンプライアンス意識醸成を図っております。

こうした取組みを継続するとともに、これまでも実施している臨店によるモニタリングを通じた各施策の実施状況の検証や問題点・課題等の見直し、PDCAサイクルに基づく評価改善を行い、職員のコンプライアンス意識の醸成やコンプライアンスの高度化を図ってまいります。

その中で、法令等遵守態勢等に問題のある店舗については、コンプライアンス研修会の実施の指示等、指導強化を行ってまいります。

### ウ. マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策の態勢整備について

当信用組合は、マネー・ローンダリング及びテロリストへの資金供与を遮断するため「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策」を、経営の重要課題として位置づけ、取り組んでいくことを役職員に宣言し、役職員一丸となって取り組んでまいります。

## ③反社会的勢力取引防止の強化

当信用組合では、社会の秩序や安全性に脅威を与え、健全な経済・社会の発展を妨げる反社会的勢力との関係を遮断するための「反社会的勢力に対する基本方針」を定めております。

また、「反社会的勢力対応マニュアル」を作成するとともに反社会的勢力 WEB 照会システムを導入し、新規預金口座開設、融資新規取引等に係る営業店での照会方法等を明確化することで、反社会的勢力との取引防止に向けた態勢の強化を図りました。

合併後におきましても反社会的勢力データベースを統合のうえ、引き続き、上記マニュアルに基づき、反社会的勢力データベースの適切な更新及び照会を行ってまいります。

更に、半期に一度、既存顧客についてスクリーニングを実施しております。

また、関連部署、外部機関等と連携を強化し、反社会的勢力との取引解消に向けた更なる態勢整備を図ってまいります。

#### ④監査部による内部監査体制の強化

営業店監査は、年1回の臨店監査に加え、臨店監査において内部統制に問題があると懸念される店舗に対しては「フォローアップ監査」を実施し、改善状況を確認する体制としております。なお、2018年上半期において、九州地区を併せ17店舗の臨店監査を実施いたしました。また、営業店において毎月実施されている「自店検査」、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」は、原則半期に1回実施しております。本部監査につきましては各部が所管するリスクを踏まえた「業務監査」を年1回実施するとともに、現物管理を中心とした営業店に準じた検査を継続しております。

引き続き、こうした取組みを継続するとともに、「臨店監査」、「自店検査」等の検査項目の見直しを図り、実効性を高めてまいります。

また、「臨店監査」、「自店検査」、「指示検査」等において監査部が課題を把握した場合には、事務部、総務部コンプライアンス部門、総合企画部等の関係部署と連携・協議し、改善施策を検討する等の取組みを通じて、監査機能の強化を図っております。

監査結果は取り纏めのうえ、随時、常勤理事会へ報告する体制としており、経営陣が内部監査でみられた問題点等を把握し、改善に向けた取組みを行うよう努めております。

なお、監査実施者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への参加や通信講座の受講、事務部・審査部等関係各部との勉強会の開催を励行しております。

#### ⑤顧客保護管理態勢の強化

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。具体的には、営業本部内に「お客様相談窓口」を設置し、顧客の相談又は苦情等への対応を行うとともに、同内容及び対応結果を統括部署である総務部に報告しております。2016年10月に業務部を新設し、営業本部が所管していた「お客様相談窓口」を業務部が所管することとしました。2017年3月の合併後の同体制は業務部が引き継ぎ、所管しております。総務部は、全店部の取りまとめを行う業務部から同報告を受け、発生原因を分析し、改善に向けた取組みを行っております。また、総務部は、リスク管理委員会を通じて、四半期ごとに相談・苦情内容及びその対応状況を含めた顧客保護の状況を常勤理事に報告しております。

今後は、当信用組合が取扱う業務や商品内容の多様化、複雑化が進むことが想定されるなか、お客様からの信用、信頼を得られるよう取扱い業務や商品に関しましては、総務部コンプライアンス部門によるリーガルチェックを受け、法的適合性等を確保するなど、トラブル

や訴訟案件の未然防止を図ってまいります。

#### (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、信用組合業界の系統中央金融機関である全国信用協同組合連合会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。

これにより、当信用組合の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、引き続き経営の客観性・透明性を高めております。

##### ② 経営諮問会議の定期的開催

経営の客観性・透明性を確保するため、当信用組合の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、外部有識者で構成される「経営諮問会議」を2014年12月に設置し、半期に1回、定期的に開催しております。

これまでの会議では、当該委員会に対し、当信用組合の経営実態並びに本経営強化計画の進捗状況を十分に説明の上、当信用組合に対するご意見・助言等をいただいております。当該ご意見等を適切に組合経営に反映するよう努めております。

#### (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・公表しており、適時適切かつ透明性の高い情報開示を行っております。

##### ② ディスクロージャー誌等での開示

お客様・組合員の皆様に当信用組合の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。

今後とも、従来と同様、ディスクロージャー誌については、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、当信用組合を理解していただくための経営情報を解りやすく伝えられるように作成し、店頭に備え置くほか、当信用組合のホームページ上でも公開いたします。

また、9月中間期においても経営内容に関するレポートを作成し、ディスクロージャー誌と同様の方法で開示しております。

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の進捗状況

(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

2018年9月期における中小規模事業者向けの貸出残高、及び総資産に占める割合の実績については以下のとおりです。

【中小規模事業者向け貸出残高の推移】

(単位：百万円、%)

	2016/3 期 実績 (計画始 期)	2018/9 期				2019/3 期 計画
		計画	実績	計画対比	2016/3 期 対比	
中小規模事業者向け貸出残高	193,266	244,800	311,921	67,121	118,655	251,300
総資産額	340,667	413,300	488,355	75,055	147,688	422,326
中小規模事業者向け貸出比率	56.73	59.23	63.87	4.64	7.14	59.50

(注) (1) 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) 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を除外したもの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SPC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を除く。

中小規模事業者向け貸出については、専担部署となる営業本部と各営業店が営業推進に取組み、計画始期である2016年3月対比118,655百万円増、計画対比67,121百万円増の311,921百万円となりました。中小規模事業者向け貸出比率についても、中小規模事業者向け貸出残高が大幅に増加したことにより、2016年3月期対比7.14ポイント増、計画対比4.64ポイント増の63.87%となりました。2018年下期においても、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。

## 【経営改善支援等取組推移】

(単位：先、%)

	2016/3 期 実績 (計画始 期)	2018/9 期				2019/3 期 計画
		計画	実績	計画対比	2016/3 期対比	
経営改善支援等取組先数	221	400	494	94	273	443
創業・新事業開拓支援先	34	68	111	43	77	71
経営相談先	127	138	176	38	49	144
早期事業再生支援先	22	52	49	△3	27	54
事業承継支援先	6	12	12	0	6	14
担保・保証に過度に依存しない融資 推進先	32	130	146	16	114	160
期初債務者数	2,827	2,858	2,858	0	31	2,760
支援取組率	7.82	13.99	17.28	3.29	9.46	16.05

(注) 期初債務者数とは、「日本標準産業分類」の大分類に準じた産業別区分に基づく「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) 事業承継先

事業の承継に係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

経営相談への取組みは、「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的に実施する等、合計 176 先に取組みを実施してまいりました。

また、早期事業再生支援先への取組みでは、「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、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やモニタリング指導、テナント先の紹介や外部専門家と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かつ効果的な活動に努めております。



## (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態勢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おります。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」を実現しております。

加えて、営業本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。

#### イ. 経営改善の取組みに向けた体制の整備

当信用組合では、経営支援部による改善支援先へのヒアリングを通じ、経営課題の把握や財務分析等を実施し、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他、管理債権会議内で再生支援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んでおります。

#### ウ. 信用供与の実施状況を検証するための体制

2014年3月に理事長直轄の「経営強化委員会」を設置いたしました。「経営強化委員会」は、本経営強化計画の取組みを推進し、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PDCAサイクルにより行い、進捗状況・検証結果を踏まえ、改善策の検討・策定も併せて行なっております。

### 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. 動産担保及び売掛債権等を担保にしたABLの取組強化

動産や売掛債権等を担保とした貸出に関し「ABL取扱要領」を制定したほか、営業本部が審査部と連携のうえ、過去の当信用組合におけるABL実績を踏まえた事例集や取扱マニュアルを策定し、太陽光発電融資・介護事業融資等に活用しております。また、今後も、定期的な勉強会等を通じた態勢整備を図り、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を強化してまいります。

#### イ. 信用保証協会及び提携先等の保証付融資制度への取組

中小規模事業者の多くは、財務体質が脆弱であり十分な担保も有しておりません。そのため、地域の中小規模事業者に対して円滑な信用供与を行うためには、信用保証協会の有効活用も考えられ、信用組合業界の保証会社である全国しんくみ保証㈱「しんくみビジネスローン」、「スモールビジネスローン」の商品の活用にも対応しております。

なお、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振の原因把握、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。

#### ウ. 「経営者保証に関するガイドライン」の活用

中小企業の経営者による個人保証については、積極的な事業展開や早期事業再生を阻害する要因となっている等様々な問題が発生していることから、2014年2月に「経営者保証に関するガイドライン」が適用されております。そのため、経営者保証に依存しない融資の促進を図るとともに、経営者保証の契約時等の適切な対応に努めております。

### ③中小規模事業者向け信用供与を適切かつ円滑に運営するための方策

#### ア. 中小規模事業者等向け貸出の強化

営業本部が主導し、各営業店が与信先数の増加に向けた取組強化を図っております。

営業本部、各営業店おきましては、既存分野の深耕・取引の裾野拡大に向けた取組みのほか、成長分野の開拓に向けた各種施策の中心的役割を担ってまいります。

「既存分野の深耕」については、特定業者への営業推進、審査管理等を通じて培ったノウハウをもとにして、動産担保及び売掛債権等を担保とした ABL 制度の活用、また担保に依存しない事業性評価等に基づき、新規取引先の裾野の拡大、与信先数の増加に取り組んでおります。

「成長分野の開拓」につきましては、医療・介護事業者、エネルギー環境事業者等に対し、顧客情報管理システムの活用、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するとともに、「ニュービジネス担当者」による営業店職員への指導・教育を行っております。今後は営業本部主導の下、連携した営業推進をする等の取組みも検討しております。

また、既存の「しんくみビジネスローン」、「しんくみスモールビジネスローン」等の商品を活用し、推進を図るほか、資金ニーズに応じた新商品開発の検討を進めるとともに、当該事業に対する取組ノウハウの蓄積、営業態勢の充実のステップアップを図り、様々な業種・業態や顧客のニーズに対応していくことで、重点地区以外の他地域や他業態への展開を図ってまいります。

#### イ. 経営改善等支援の取組強化

##### a. コンサルティング機能の発揮

経営改善等の支援を行うためには、幅広いコンサルティング機能の発揮が必要と考えております。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。

##### b. 各県の中小企業再生支援協議会等の外部機関との連携

各県の中小企業再生支援協議会等との積極的な情報交換を行う等連携を強化するとともに、外部機関が実施する各種研修会への参加等により、コンサルティング能力の向上を図り、具体的な案件の取組みに努めてまいります。

また、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定に取り組んでまいります。

さらに、日本政策金融公庫との業務連携・協力を進め、日本政策金融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。

c. 事業再生ファンドの活用

取引先企業を支援するため、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」等の外部機関の活用を検討してまいります。

(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

これまでに、太陽光発電事業者やフィットネス等の健康事業をはじめとした創業、新事業開拓支援に努めた結果、2018年9月期の創業・新事業開拓支援実績は111先となりました。

当信用組合では、地域における創業支援及び新事業開拓の重要性を認識しており、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」の取組みの推進、また、認定経営革新等支援機関である税理士事務所と連携し、引き続き、創業、新事業の展開を支援しております。

ア. 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化

a. 「ニュービジネス担当者」の配置

業務部に「ニュービジネス担当者」を配置しており、当該担当者は、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っております。

今後は営業本部の新規開拓に含めて対応していくことも検討しております。

b. 政府系機関、信用保証協会の活用

各自治体や政府系機関、各地の信用保証協会と情報交換し、積極的に連携して支援を行っております。また、日本政策金融公庫との連絡窓口を通して、同公庫の創業、新事業に係る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ております。

c. 認定経営革新等支援機関との連携

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、これまで蓄積された顧客情報等から、取引先のあらゆる情報を同部に集約し、「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」等に類型化のうえ、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企画、立案を行うことで、取引先同士の交渉を原則として年1回以上開催し、サポートしております。

イ. 「横浜幸銀会」の活用

2015年3月にお客様と当信用組合との関係深化並びにお客様同士の親睦を深める等の目的から「横浜中央会」を設立いたしました。「横浜中央会」及び九州地区の親睦会「こうぎん倶楽部」を「横浜幸銀会」とし、お客様同士のビジネスマッチング、M&A、事業継承や事業再生等の情報収集を通じて取引先との間に親密なりレーションを構築し、当信用組合が取引先にとっての「真の経営パートナー」となるべく取り組んでおります。

### ③早期の事業再生に資する方策

経営支援部を所管部署とする「管理債権会議」において再生支援先を選定し、各地域の中小企業再生支援協議会等と連携することで、ノウハウの蓄積や経営相談に関する対応を強化し、取引先の事業再生に関する支援を行っております。

また、中小企業支援協議会の活用が難しい取引先につきましては、その他弁護士、公認会計士等外部の専門家と積極的に情報交換を行うとともに、当該取引先と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、例えば、資金繰り対策、収益改善施策、財務管理強化施策等に関し、取引先の実態に応じた早期経営改善、事業再生への取組みを強化しております。

### ④事業の承継に対する支援に係る方策

中小企業の後継者不在による廃業問題は深刻化しており、営業本部が収集した事業承継ニーズや、「横浜幸銀会」での事業承継の情報を活用した事業承継支援を行っております。

また、事業承継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、公認会計士による「相続セミナー」を開催し、後継問題を抱える顧客等から相談を受ける等、事業承継に係る情報を収集するとともに、職員の事業承継に関する知識習得を図っております。

## 6. 経営強化に伴う経費に関する事項の進捗状況

### (1) 人件費

#### ①賞与の支給

賞与は、職員のモチベーション維持もあり、業績に応じた水準で支給することとしております。また、役員賞与につきましては現在まで支給しておりません。

#### ②人件費

人件費は、職員数に不足感があり、新卒者を始め、中途採用者の採用にも積極的に取り組んでいることから増加を見込んでおります。また、旧中央商銀信用組合職員と旧あすなろ信用組合職員とで相違している退職給付制度につきましては、2016年8月に退職給付企業年金制度へ統一いたしました。旧九州幸銀信用組合・旧信組岡山商銀職員の退職給付制度につきましても、2018年度末に統一する予定にしており、退職給付費用等の増加が見込まれております。

### (2) 物件費

物件費の削減については、営業店毎に予算化し、不要不急な支出の削減を図るほか、2017年3月（旧九州幸銀信組）と11月（旧信組岡山商銀）合併による営業地域の広域化、遠隔化に伴う経営の非効率化をカバーするシステムの導入を検討し（融資稟議システム等）、経費削減に努めてまいります。なお、老朽化した資産の価値を維持するため、資産の更改、店舗の改修、移転、建替え等を進めております。

## 7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適正かつ運営の確保のための方策の進捗状況

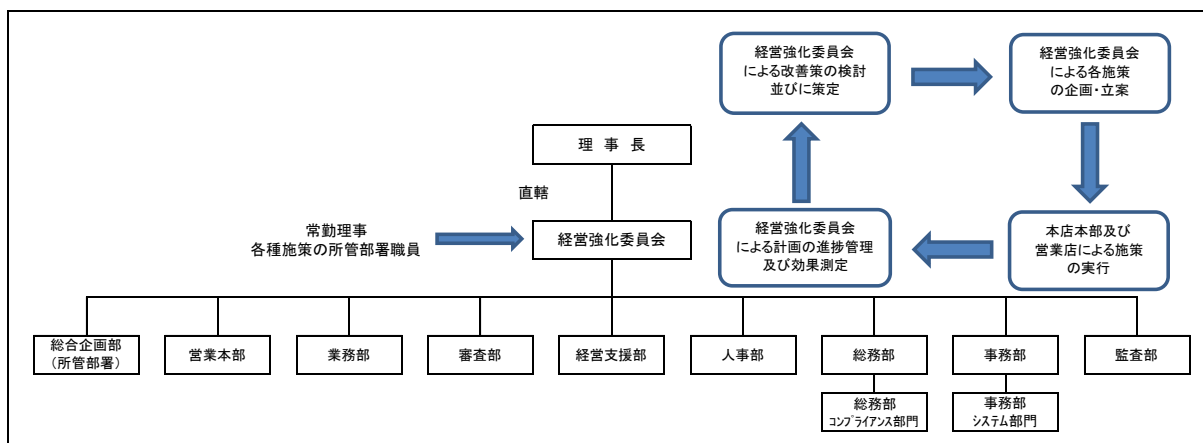
### (1) 経営管理に係る体制

#### ① 経営強化計画の確実な履行の確保

##### ア. 経営強化委員会の開催

経営強化計画に掲げた施策・計数を PDCA 管理により、着実に履行いたします。

【経営強化計画の履行体制の確保に関する図】



##### イ. 理事長直轄の経営強化委員会

複数の所管部にまたがる経営強化計画施策の調整と取り纏めを行う所管部署を「総合企画部」として「経営強化委員会」を開催しております。当委員会は理事長直轄であり、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て、状況把握や情報の提供を適時受け、経営強化計画の組織横断的な取組みを行っております。

また各種施策の実施状況の管理につきましては PDCA サイクルにより管理しております。

##### ウ. 経営強化委員会の機能強化

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」を四半期ごとに開催し、施策の実施状況を管理しております。これまでの委員会では、経営強化計画全般における個別の施策や計数面の進捗管理が中心となっており、個別の施策に対する全体的な適切性の検証や施策の見直しを含めた管理が十分ではなかったと認識しております。

2016年度からは、施策に対する行動とその実績を報告し、個別の課題に対する取組み状況を把握するとともに、適切性を検証しております。また、委員会において出された改善対応策や役員からの指示事項については、所管部署より、対応状況・取組状況等を次回以降の委員会における協議項目として、委員会全体で協議を行い、確実にトレースを行ってまいります。

#### ② 内部統制基本方針

当信用組合は、経営の透明性の向上を図り適正な経営管理態勢を確保しております。

理事会は、「内部統制基本方針」のほか、これに基づく「法令等遵守規程」、「顧客保護等管理規程」及び「統合的リスク管理規程」を制定し、その重要性をあらゆる機会を通じて全役員に対して周知徹底することにより、適切な業務運営の確保に努めております。

### ③内部監査体制

理事会は「内部監査基本方針」を制定するとともに、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。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。

### (2) 各種リスク管理の状況

各種リスク全般を管理する「リスク管理委員会」の組織体制、信用リスク管理、市場リスク管理、流動性リスク管理及びオペレーショナル・リスク管理態勢については、「4. (2) リスク管理の体制の強化のための方策」に記載のとおりです。

以上