

経営強化計画の履行状況報告書

平成26年6月



目 次

1. 平成 26 年 3 月期決算の概要	
(1) 経営環境	1
(2) 決算の概要	2
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	3
(2) 業務の効率性を示す指標	4
3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	6
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	16
(2) リスク管理の体制の強化のための方策	17
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策	19
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	21
(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	24
(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	26
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	27
(2) 経営の強化に充てる予定の従業員数	28
7. 剰余金の処分の方針	
(1) 基本的な考え方	28
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	28
8. 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	28

1. 平成 26 年 3 月期決算の概要

(1) 経営環境

平成 25 年度の当組合営業エリア内の経済は、政府の経済政策や円高による輸出採算の向上と内需回復を背景に緩やかに改善傾向にあります。主要取引先である中小規模事業者は依然として厳しい経営環境におかれております。経済状況の先行きについては各種政策の効果が下支えするなかで、緩やかに回復していくことが期待されますが、世界景気の下振れ懸念に引き続き注意する必要があります。また消費税率引き上げに伴う駆け込み需要の反動も予想されるなど、不透明な状況はいまだ続いております。

このような経済環境の中で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には、中小規模事業者等に対する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をはじめ、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することが可能となる強固な経営基盤を構築する必要があると考え、中央商銀信用組合とあすなろ信用組合は、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いたしました。

当組合はこれまで以上に円滑な金融仲介機能を将来にわたって継続的かつ安定的に発揮するという責務を十分に果たしていくため、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を通じ、同法第 25 条に基づく資本支援を申請し、平成 26 年 3 月に 190 億円の資本支援を受けました。その際、策定し公表いたしました経営強化計画に基づき、新たにスタートした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、役職員一丸となって取り組んでまいりました。

平成 26 年度以降につきましても、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押し進めてまいります。

(2) 決算の概要

①主要勘定 (末残)

(単位：百万円)

勘定科目		24年3月末	25年3月末	26年3月末		
		実績	実績	実績	24年3月末比	25年3月末比
預金・積金	中央商銀信組	75,379	75,679	114,897	1,775	2,664
	あすなろ信組	37,743	36,554			
	合算ベース	113,122	112,233			
貸出金	中央商銀信組	46,036	48,189	79,795	4,937	3,633
	あすなろ信組	28,822	27,973			
	合算ベース	74,858	76,162			
有価証券	中央商銀信組	4,085	2,567	53	△5,183	△2,579
	あすなろ信組	1,151	65			
	合算ベース	5,236	2,632			

ア. 預金・積金

預金積金末残は、前年同期比で26億円(2.37%)増加し、114,897百万円となりました。合併記念定期(1年0.60%)が非常に好調であり、募集金額50億円のところ約80億円の契約があり、大幅な増加となりました。

イ. 貸出金

貸出金につきましては、「経営強化計画」に基づき、積極的な資金供給に取組んだことから、前年同期比36億円の増加となり、中小規模事業者等への貸出金も前年同期比40億円の増加となりました。

なお、平成26年3月期に不良債権処理として約19億円の貸出金償却を実施致しました。

ウ. 有価証券

有価証券残高につきましては、国債の償還が25億円あったこと、また、新たな有価証券の運用を行わなかったことから、前年比25億円減少の53百万円となりました。

②収益状況(計数は別表1に記載)

ア. 資金利益

貸出金利息につきましては、積極的な融資推進を行ったことから前年度より25百万円増加の2,282百万円となりましたが、預け金利息の減少(40百万円)やその他受入利息の減少(2百万円)等により資金運用収益は前年度より26百万円減少の2,558百万円となりました。

預金利息は、過去の高金利商品の満期到来が進んだことから、前年度より53百万円減少の461百万円となりました。

イ. コア業務純益

コア業務純益は、預金利息の減少があったものの、預け金利息の減少や、合併に伴う経費の一時的な増加等により、前年同期比210百万円減少の152百万円となりました。

ウ. 当期純利益

不良債権処理費用（個別貸倒引当金繰入、貸出金償却）については、債務者区分の厳格化による個別引当金の積み増しや、不良債権の不動産担保評価の見直しを行うなど、十分な引当を行ったため、7,034百万円の計上となりました。

この結果、当期純利益は6,449百万円の損失を計上いたしました。

③自己資本比率の状況

平成26年3月末の自己資本比率は、当期純損失の計上となりましたが、平成26年3月末の資本支援等により、自己資本額が増加したことから、前年同期比21.48ポイント上昇し26.22%となりました。経営強化計画の自己資本比率24.40%と対比しても、1.82ポイント上回っております。

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 実績	26年3月期 計画	26年3月期 実績	計画対比
中央商銀信組	180	147	152	5
あすなる信組	181			
合算ベース	362			

(注)・平成26年3月期計画及び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

平成26年3月期の実績については、計画比5百万円増加の152百万円となりました。

これは、積極的な融資推進により貸出金利息が計画を上回った(15百万円)ことや、人件費が計画を下回った(33百万円)ことなどによるものです。

今後も、経営強化計画に基づいた、営業推進及び管理体制の強化を図り、中小規模事業者向け貸出金増強を行うとともに、費用の削減等に努めることにより収益拡大を図ってまいります。

(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 実績	26年3月期 計画	26年3月期 実績	計画対比
中央商銀信組	78.54	85.87	81.65	△4.22
あすなる信組	65.74			
合算ベース	74.13			

(注)・平成26年3月期計画及び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。

平成26年3月期の実績については、計画を4.22ポイント下回る81.65%となりました。

これは、分子である経費（機械化関連費用控除後）が計画を87百万円下回ったことに加え、分母である業務粗利益が計画比で2百万円上回ったことによるものです。今後も、「経営強化計画」に基づき業務の効率化を図り、経費の見直し等を行うとともに、積極的な中小規模事業者向け融資の推進などによる貸出金利息の増収を中心とした収益力強化を図り、業務粗利益経費率の改善に取り組んでまいります。

【別表 1】

(単位：百万円)

	25年3月期 実績	26年3月期			
		実績	計画	計画比	前期比
業務純益	423	△307	△219	△88	△730
業務収益	2,783	2,646	2,618	28	△137
資金運用収益	2,584	2,558	2,537	21	△26
うち貸出金利息	2,257	2,282	2,267	15	25
役務取引等収益	72	68	67	1	△4
その他業務収益	127	18	15	2	△109
うち国債等債券関係	45	0	0	0	△45
業務費用	2,359	2,954	2,838	116	595
資金調達費用	536	480	474	6	△184
うち預金利息	514	461	455	6	△53
役務取引等費用	54	52	32	20	△2
その他業務費用	0	15	18	△3	15
うち国債等債券関係	0	15	18	△3	15
一般貸倒引当金繰入額	△16	444	348	96	460
経費	1,785	1,960	1,966	△6	175
うち人件費	1,028	1,012	1,045	△33	△16
うち物件費	723	919	888	31	196
うち機械化関連費用	160	247	167	80	87
業務粗利益	2,192	2,097	2,095	2	△95
国債等債券関係損益	45	△15	△18	3	△60
コア業務純益	362	152	147	5	△210
臨時損益	△829	△6,923	△6,974	51	△6,331
うち不良債権処理額	△1,067	△7,034	△7,158	124	△5,967
うち株式等関係損益	0	0	0	0	0
経常利益	△405	△7,231	△7,193	△38	△6,826
特別損益	13	804	864	△60	791
税引前当期純利益	△392	△6,427	△6,329	△98	△6,035
法人税、住民税及び事業税 (△)	18	22	30	△8	4
法人税等調整額 (△)	43	0	0	0	△43
当期純利益	△453	△6,449	△6,359	△90	△5,996

(注)・平成25年3月期実績は、旧中央商銀信組及び旧あすなろ信組の合算ベースの計数になります。

・平成26年3月期計画及び実績は合併により解散した、あすなろ信組の平成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。

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25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が、当組合の主要取引先である中小規模事業者においては、依然として厳しい経営環境に置かれております。このような状況の中で、合併後において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、旧あすなろ地区（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。

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主導しております。

各営業店においては融資業務の経験・ノウハウに乏しいことから、第1ステップにおいては既存取引先からの情報収集に特化し、業務推進部に提供することを主な役割といたします。既存取引先からの多様な情報は「顧客情報管理システム（仮称）」を今期中に作成することにより、業務推進部で一元管理することで、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し、既存・新規を問わず取引深耕を図ってまいります。

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。

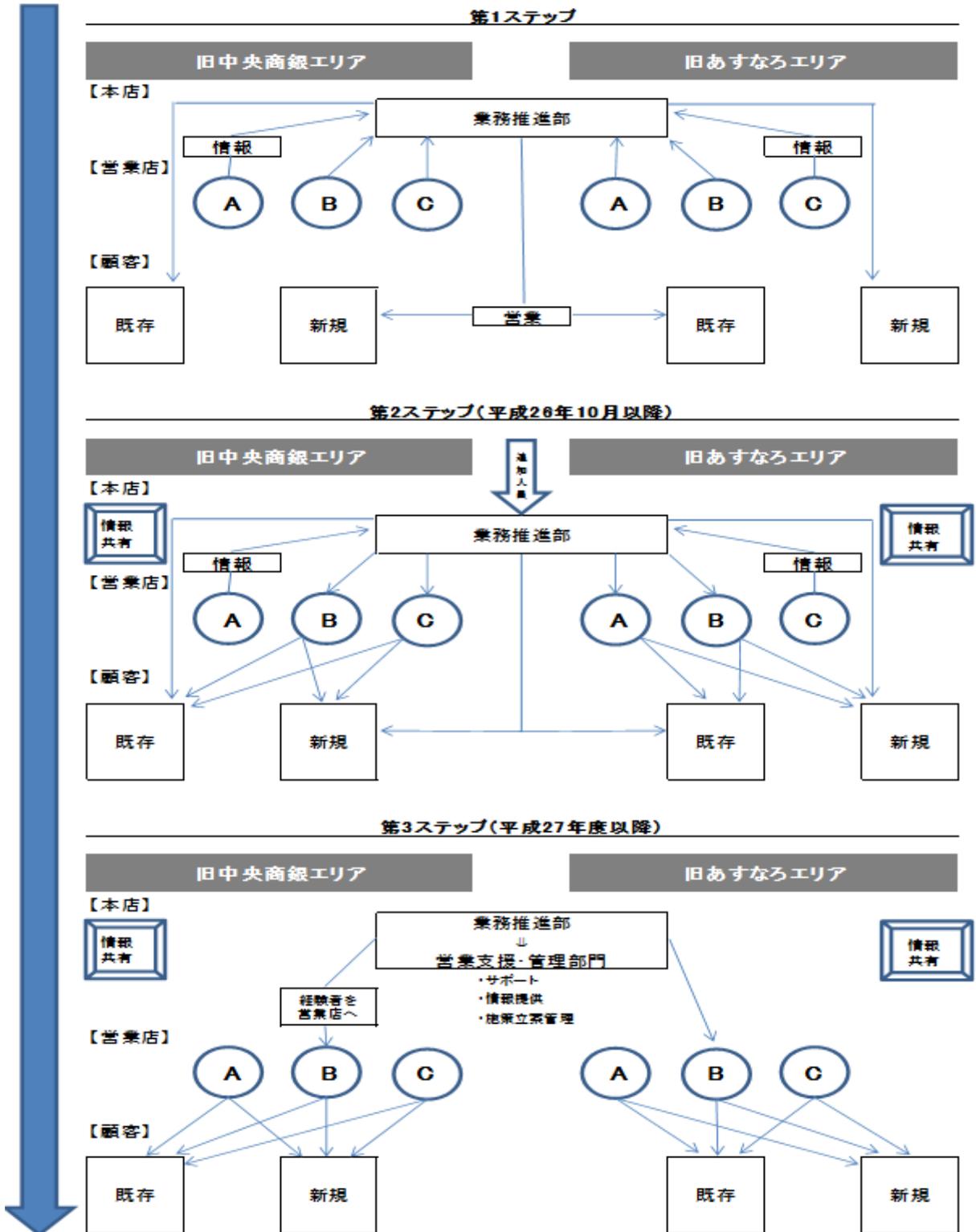
今後の戦略として、同部において取引先からの様々な情報を一元管理することで、単なる融資提案にとどまらず、不動産の売却案件の紹介と併せた融資提案や、事業継承や事業譲渡ニーズを

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行く所存であります。

次に第2ステップとして、平成26年9月を目途に業務推進部で経験を積んだ人員を各営業店に配置することで、業務推進部中心であった態勢から一部営業店主体の営業が可能となる態勢を構築し、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実現してまいります。

* 営業推進態勢組織図 *

イ. 営業人員の育成



a. 人事部、業務推進部、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、業務推進部及び審査部の協力を得て、現行の研修プログラムに財務分析研修（基礎編、応用編）、渉外研修等を追加し、定期的を実施することで各職員のスキルアップを図ってまいります。

- ・平成26年6月14日～15日（2日間）財務分析研修（基礎編）

審査部において、各営業店の係長以下を対象に、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実施し、全営業店から48名が参加致しました。

今後も、審査部においては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を開催する予定としております。

また、業務推進部においては営業における話法といった基礎的な渉外研修から、セールス手法や、好事例・失敗事例を通じた実践的な営業の進め方等の研修を定期的に行ってまいります。

b. 業務推進部における人材育成

営業推進部署である業務推進部においては、平成26年3月の旧業務部からの改組以降、従前からの在籍者と新任職員が帯同営業を行うことで、新任職員は営業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、経験を積んだ業務推進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。

c. 営業活動の管理と効率的な手法の提案

業務推進部においては、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・施策を検討しております。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があります。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構築しております。

一方で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、典型的な営業手法の発信や訪問件数・有効情報等を管理する体制も整備し、加えて非効率な営業を改善することにより、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。

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

平成26年3月の業務推進部発足以降、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業務推進部が選定し、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。

なお、今般の営業態勢や財務基盤の強化を通じ、取引深耕が図れなかった先につい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まいります。

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。

当該成長分野への取組に関しては、業務推進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。第1段階として、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・教育を行ってまいります。

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、今後は連携して、創業・新事業の展開を支援してまいります。

第2段階では、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、併せて業務推進部は、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まいります。

さらに、外部専門家等を招き勉強会の開催を行うなど業界の動向やノウハウの習得を通じて医療・介護事業者に適した商品の開発を検討中であり、中期的に体制面・商品面の両面から医療・介護分野の融資拡大を図ってまいります。

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づけ、民間保証会社との提携商品である「環境配慮事業者ローン」（太陽光発電等、環境に配慮した設備投資等が対象）を業務推進部指導のもと、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。

c. インターネットバンクサービスの活用

決済機能面においては、他の金融機関が提携するATMの増加やインターネットバンクサービスを導入し利用者の利便性の向上を図る中で、これまで決済機能強化に関する施策を実施してこなかったことから、平成26年10月を目途に新たに決済機能の強化策として法人取引先に対してインターネットバンクサービスを導入し、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。

また、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、全信組連も強化策として推奨している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・駆除ソフトの導入及び当該ソフト及び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。

イ．個人向け施策

a．個人ローンの取組強化

合併前まで、個人ローンについては来店ベースによる受動的な対応が大半を占めている状況にありましたが、今後は各営業店において、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、個人ローンの積極的な推進を図ってまいります。

具体的には、平成26年8月頃を目途にカードローンの取扱いを開始し、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てまいります。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。

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まいります。

平成26年3月10日から同年4月25日まで、合併を記念した期間限定の新商品を発売し、個人のお客様・組合員の皆様に対し、当組合をPRいたしました。

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、業務推進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まいります。

平成 26 年 3 月の合併時には、合併記念定期預金の広告を新聞に掲載し、予想を超える契約を頂きました。

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、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を構築しました。

なお、26 年 3 月より週 1 回の周期で開催しており、融資決裁の手續き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（6 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。

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、回収の強化を図ってまいります。

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・回収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まいります。

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や回収方策の検討を行い、具体的な取組を進めております。

また対象先を業況基準のほか、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。

なお、この会議につきましては、平成 26 年 6 月 6 日に第 1 回目を開催しており、審査担当役員、業務推進担当役員、審査部、融資管理部、総合企画部、業務推進部の各部長及び担当者をメンバーとして、今後も組織横断的な管理を行ってまいります。

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、新たに設置された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。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、今後は弁護士、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まいります。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まいります。管理債権会議は平成26年6月6日に第一回を開催し、早期再生支援先選定基準を制定致しました。同基準により7月中旬に支援先を選定し、再生支援に向けた取り組みを進めてまいります。また同年同月神奈川県支援協議会と面談し、今後の案件持ち込み等について相談を行っており、8月頃には外部講師による遊技場・レジャーホテル再生に関する内部研修も予定しております。

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、過去から蓄積された財務分析手法のポイントを明確にした特定業種の財務分析フォーマットを制定し、より精度の高い分析・審査の実現を図ってまいります。

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業務推進部・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・提出については通達により全営業店に周知いたしております。

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、業務推進担当役員、審査部長、融資管理部長、業務推進部長にて構成される「取引方針検討会

議」を8月に開催し、取引先の財務状況、定性情報を分析のうえ、取引方針及びクレジットリミットを設定し、対応方針の明確化を図ってまいります。

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、速やかに取引方針及びクレジットリミットの再検討を行う等、迅速に対応していく所存です。

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、個社別の回収方針策定段階から協議しております。

また、策定された方針については四半期ごとにレビューを実施し、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まいります。

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の策定と原則月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まいります。

また、営業管理債権については、期初の方針決定後、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報告することといたします。

第一段階として、各営業店が期初に延滞債権回収目標額及び取組方針を設定し、融資管理部に報告。融資管理部が組合全体の状況を勘案したうえで営業管理債権の回収目標額及び取組方針を各営業店と協議して最終決定し、営業店から毎月行われる対象顧客の状況報告により融資管理部と情報を共有する取組施策を策定しております。

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。具体的には全国信用組合中央協会主催の審査研修に審査部が参加予定であります。また、実際に事業を行っている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。第一回は公認会計士による財務分析で10月より開始致します。第一回は初級編で非管理職が対象となり、11月予定の第二回よりレベルを上げ、管理職以上も対象に開催致します。

④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。必要に応じて預金店舗化、出張所化等も選択肢として検討するなど限られた経営資源をいかに効率的に投下していくかについて検討を行い、平成26年9月を目途に明確な店舗戦略を立案いたします。

イ. 人件費の見直し

従前より削減に取り組んでおり、平成26年3月期決算時点において、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、収益指標（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

従前より削減に取り組んでおり、引き続き抑制に取り組んでまいります。また、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、同委員会は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で構成し、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。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まいります。

なお、本委員会の所管部署は総合企画部とし、施策の日々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まいります。

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いたしました。

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ていましたが、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

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、原則毎月1回の周期で開催し、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。

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まいります。

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ております。また、理事長を含む常勤の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。

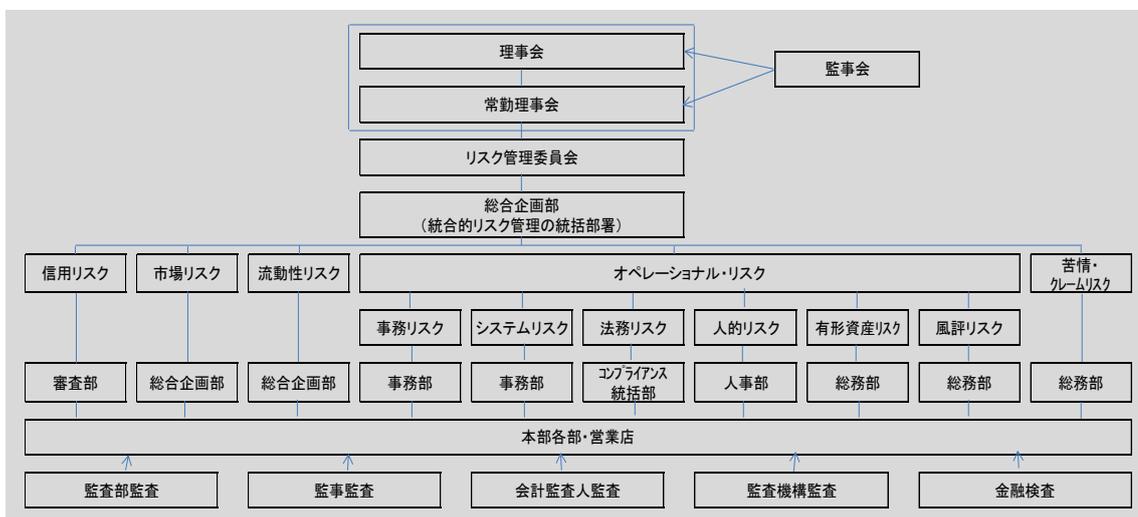
また、定期的に行なわれる内部研修・勉強会に理事長が出席し、理事長と職員が直接懇談する時間を設け、その中で当組合の経営方針等を理事長が直接伝えるとともに、営業店の現場の意見を吸い上げることにより、経営管理態勢の強化と職場の活性化に取り組んでまいります。なお合併後、理事長の顧客・営業店訪問に合わせて各店舗職員との懇談会も実施しております。

(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。

* 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いたします。

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（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）を試算し自己資本比率等に与える影響を仮決算及び決算期の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500万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回収方針の検討、管理強化を行っております。

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、状況に応じてクレジットリミット及び取引方針を見直す体制としております。

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まいります。

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。

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1,000万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。オペレーショナル・リスク及びシステムリスク管理方針及び規程並びに事務リスク方針については素案作成済みであり、事務リスクの管理規程についても平成26年8月までに作成致します。

また、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、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まいります。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

合併に伴い、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まいります。

なお、第1回目は平成26年6月18日(水)に実施致しました。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を平成26年の営業店業績評価項目に反映してまいります。

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・徹底を図ってまいります。

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 7 月を目途にコンプライアンス・マニュアルを制定するとともに、法令等の改正に則った内容とするため、毎期、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 月を目途に「コンプライアンス・プログラム」を策定するとともに、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、毎期、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てまいります。

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毎年実施してまいります。

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、上期・下期を基準として常勤理事会へ報告してまいります。

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まいります。

営業店監査については年 1 回の臨店監査に加え、臨店監査において事務管理上問題があると認識される店舗に対しては「フォローアップ監査」を実施し、改善状況をチェックしてまいります。

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まいります。

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、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まいります。

⑨反社会的勢力への対応・方針

総務部が所管部署となり、合併前の両組合が持っていた反社会的勢力に関する情報を集約し、さらに報道関連情報や Web での情報収集を一層強化するなど、反社会的勢力排除に向けた取り組みを今後も強化してまいります。

また、平成 26 年 7 月を目途に「反社会的勢力等との対応要領」をコンプライアンス統括部と協働で策定し、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まいります。

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まいります。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いたします。

(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いたします。

これにより、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・透明性を高めてまいります。

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、今期中に、外部有識者等により構成する「経営諮問会議」を設置する予定です。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を十分に説明し、これに対する意見・助言をいただき、適切に経営に反映してまいります。

(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

現在行っている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、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。ディスクロージャー・ポリシーについては素案作成済みであり、平成26年7月を目途にホームページ掲載し、お客様に対し公表致します。

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まいります。

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いたします。

また、平成26年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まいります。

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、前年度比 5,793 百万円増、計画比 1,760 百万円増の 71,375 百万円となりました。しかし中小規模事業者向け貸出比率は、貸出残高が増加したものの、分母である総資産が、合併記念定期預金が予想以上に好調だったこと等により計画値を大幅に上回り、貸出比率については計画対比 4.1%の減少となりました。平成 26 年度も、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 実績	26/3 計画	26/3 期 実績	計画 対比	25/3 実績 対比
中小規模事業者向け 貸出残高	中央商銀	41,923	69,615	71,375	1,760	5,793
	あすなろ	23,659				
	合 計	65,582				
総資産額	中央商銀	82,569	127,444	141,095	13,651	19,105
	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	54.62	50.58	▲4.04	▲3.18
	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、合計7先に対して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、実績はありません。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い、今後開催予定のお客様親睦会（中央会：仮称）や、業務推進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 実績	26/3 期 計画	26/3 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	149	149	0	8
	あすなろ	91				
	合 計	141				
創業・新規事業 開拓支援	中央商銀	2	7	7	0	3
	あすなろ	2				
	合 計	4				
経営相談	中央商銀	35	127	127	0	3
	あすなろ	89				
	合 計	124				
早期事業再生支援	中央商銀	5	7	7	0	2
	あすなろ	0				
	合 計	5				
事業承継支援	中央商銀	0	0	0	0	0
	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	8	8	0	0
	あすなろ	0				
	合 計	8				
期初債務者数	中央商銀	430	2,249	2,249	0	▲44
	あすなろ	1,863				
	合 計	2,293				
支援取組率	中央商銀	11.62	6.62	6.62	0	0.48
	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いたします。

「経営改善支援取組先」とは、以下の取組先とします。

- （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旧業務部を業務推進部と改称し、更に人員を4名より7名に強化したことにより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整備してまいります。

イ. 経営改善の取組みに向けた体制の整備

合併後設置した融資管理部に6名を配置し、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おこなっており、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まいります。

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・策定を行ってまいります。

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㈱(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まいります。

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参加するなど繋がりを積極的に活用し取り組んでまいります。

イ. ABLの取組強化

業務推進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融資取扱等の過去の実績を踏まえた事例集や取扱マニュアルを今期中に策定し、定期的な勉強会を通じて、取組強化に向けた体制を整備いたします。

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、融資提案に繋げてまいります。

さらに、今後はより多様な担保の取り扱いを検討し、不動産担保のみに依存しない融資に積極的に取り組んでまいります。

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）

業務推進部が主導的役割を担う部署として与信先数の増加に動いております。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26年4月1日より現在まで、純新規先15件、新規融資額3,211百万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、顧客情報管理システム（仮称）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、営業推進責任者と業務推進部が連携のうえ取り組みを進めてまいります。

「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を図り、他地域への展開を行ってまいります。

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・投入を行ってまいります。第一段階として不動産購入ローンを平成26年7月に導入致します。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、業界特有のビジネスモデル・リスクの分析・把握に努め、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の実施や、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・支援していくことを約束しております。今後創業・新事業支援について政府系機関・保証協会を活用し、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。

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ましたことから、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。

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、今期中には外部コンサルティング会社主催の研修・勉強会等を通じて、職員の能力向上を図り、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まいります。

平成26年6月より開催している「管理債権会議」において再生支援先の選定を行い、今後の取り組み方針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

業務推進部内において「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まいります。

また平成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. 業務推進部におけるビジネスマッチングやM&A仲介

業務推進部が「ビジネスマッチング」の所管部署となり、顧客情報システムにより取引先の

あらゆる情報を一元管理する体制を構築し、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まいります。

イ. 「中央会（仮称）」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「中央会（仮称）」を開催し、役職員が取引先経営者の「生の声」に接する機会を設ける予定です。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まいります。現状、各営業店より対象顧客のリストアップを行っており、今期中の開催を目指しております。

③早期の事業再生に資する方策

融資管理部が所管部署となり、平成26年6月開催した管理債権会議にて、早期事業再生支援先選定基準の決定。選定基準に基づき早期再生支援先の選定を行っております。今期は10先程を早期事業再生支援先として選定し、各地域の中小企業再生支援協議会の活用も検討してまいります。

また、各地域の中小企業再生支援協議会を活用し、地域経済活性化支援機構による内部研修会を実施するなど、職員の事業再生に係る理解度を深めることで、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まいります。

④事業の継承に対する支援に係る方策

融資管理部が所管部署となり、業務推進部が収集した事業継承ニーズや「中央会（仮称）」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、今期中には事業継承に関する取組みを開始していきます。

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、業務推進部 7 名、監査部 3 名の合計 14 名であり、新たに採用を予定している従業員はおりません。

7. 剰余金の処分の方針

(1) 基本的な考え方

協同組織金融機関として、取引先及び優先出資者の皆様から出資金をお預かりして金融事業を行い、利益剰余金の中から配当金をお支払いすることとしていますが、平成 26 年 3 月期におきましては、今後の信用リスクを極力排除するため、貸付債権に係る予防的な引当処理等を実施したことから、当期純損益は 63 億円程度の損失となり、無配といたしました。

ただし、平成 26 年 6 月 27 日開催の定時総代会の承認等を経て、資本準備金の額の取崩しにより繰越損失を一掃し、配当に向けた態勢を整備いたします。

今後、本経営強化計画の実践による収益力の強化と業務の効率化を進め、内部留保の蓄積による優先出資の早期返済を目指すとともに、平成 27 年 3 月期以降は、安定した配当を実施・継続していく方針であります。

(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針

役員の報酬につきましては、合併後におきましても、現状の水準で支給することとしております。また、賞与につきましては、当面の間支給は行いません。

8. 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、平成26年9月を目途に制定し、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まいります。

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まいります。

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まいります。

以 上