

# 経営強化計画の履行状況報告書

2019年6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) 経済環境	1
(2) 決算の概要	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	4
(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	5
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	18
(2) リスク管理の体制の強化のための方策	20
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策	23
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	25
(5) 情報開示の充実のための方策	26
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	27
(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	29
(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	31
6. 経営強化に伴う経費に関する事項の進捗状況	32
7. 剰余金の処分の方針	
(1) 基本的な考え方	33
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	33
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 の進捗状況	
(1) 経営管理に係る体制	34
(2) 各種リスク管理の状況	35

## 1. はじめに

### (1) 経済環境

日本経済は、企業収益が過去最高水準にあることを背景に、設備投資が底堅く推移し、個人消費も持ち直していることから、緩やかな回復基調が続いております。

先行きについては、雇用・所得環境の改善が続く中、内需を中心とした緩やかな回復基調が続くことが見込まれておりますが、海外の通商問題の動向や中国経済の先行きといった海外経済の不確実性等の影響が懸念されております。

一方、中小・小規模事業者の業況は、人件費、原材料費等の上昇圧力が強く、人手不足の慢性化も深刻な状況が続いており、さらには、本年10月に予定されている消費税率引き上げの影響を懸念する声も多く、先行きは不透明なものとなっております。

このような中、当組合は、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、経営強化計画に掲げた各種施策の早期実現に向け、役職員一丸となって取り組んでおります。

引き続き、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、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) 決算の概要

#### ①主要勘定（末残）

(単位：百万円)

勘定科目	2016年 3月末 実績(始期)	2017年 3月末 実績	2018年 3月末 実績	2019年3月末		
				実績	2017年 3月末比	2018年 3月末比
預金・積金	175,561	332,918	406,878	431,948	99,030	25,070
貸出金	124,622	242,073	303,817	339,620	97,547	35,803
有価証券	52	1,942	2,039	2,036	94	▲3

#### ア. 預金・積金

預金・積金末残につきましては、キャンペーン定期預金「いつでも満期」等が好評であったことから、前年度末比250億円(6.16%)増加し、4,319億円となりました。

#### 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り組んだことから、前年度末比358億円(11.78%)増加し、3,396億円となりました。

なお、2019年3月期に不良債権処理として約17億7千万円の貸出金償却を実施し、上記2019年3月末貸出金は貸出金償却後の残高となっております。

#### ウ. 有価証券

有価証券につきましては、前年度とほぼ同等の2,036百万円となっております。

## ②収益状況（計数は図表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計画値を1,646百万円上回る、7,909百万円となりました。預け金利息につきましては、預け金金利の低下が続いており、計画値を53百万円下回る、177百万円となりました。なお、有価証券利息配当金は、計画を3百万円上回る23百万円となりました。

預金利息につきましては、キャンペーン定期の販売等により預金残高が増加したことから計画値を127百万円上回る、1,574百万円となりました。

### イ. コア業務純益

コア業務純益は、合併による経費増加を貸出金利息収入の増加が上回ったことなどから、計画値を1,149百万円上回り2,540百万円となりました。

### ウ. 当期純利益

当期純利益については、積極的な融資推進が奏功し、コア業務純益の増加に伴い、計画値を1,481百万円上回る2,493百万円となりました。

### エ. 自己資本比率の状況

2019年3月末の自己資本比率について分子である自己資本額は、普通出資金の増強や、当期純利益の計上により計画値を5,301百万円上回り、33,621百万円となりました。また、分母となるリスクアセット額が、積極的な中小規模事業者向け貸出を実施したことにより計画値を82,275百万円上回る367,248百万円となったことから、自己資本比率は前年度末9.40%を0.25ポイント下回る9.15%となりました。

【図表 1】

(単位：百万円)

	2018年 3月期実績	2019年3月期			
		実績	計画	計画比	前期末比
業務純益	1,847	2,540	1,311	1,229	693
業務収益	7,222	8,348	6,671	1,677	1,126
資金運用収益	7,030	8,132	6,533	1,599	1,102
うち貸出金利息	6,763	7,909	6,263	1,646	1,146
役務取引等収益	141	129	118	11	△12
その他業務収益	49	87	20	67	38
うち国債等債券関係	—	—	—	—	—
業務費用	5,375	5,808	5,359	449	433
資金調達費用	1,544	1,574	1,448	126	30
うち預金利息	1,543	1,574	1,447	127	31
役務取引等費用	90	95	88	7	5
その他業務費用	0	0	0	0	0
うち国債等債券関係	—	—	—	—	—
一般貸倒引当金	254	—	80	△80	△254
経費	3,485	4,138	3,743	395	653
うち人件費	2,216	2,464	2,328	136	248
うち物件費	1,196	1,599	1,328	271	403
経費（除く機械化関連費用）	3,263	4,103	3,403	700	840
業務粗利益	5,587	6,679	5,134	1,545	1,092
国債等債券関係損益	—	—	—	—	—
コア業務純益	2,101	2,540	1,391	1,149	439
臨時損益	△513	△156	△275	△119	△357
うち不良債権処理額	419	151	400	△249	△268
うち株式等関係損益	—	0	—	0	0
経常利益	1,333	2,383	1,037	1,346	1,050
特別損益	△126	32	0	32	158
税引前当期純利益	1,206	2,416	1,037	1,379	1,210
法人税、住民税及び事業税（△）	52	31	25	6	△21
法人税等調整額（△）	—	△108	—	△108	△108
当期純利益	1,153	2,493	1,012	1,481	1,340

## 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)

	2016/3 期 (計画始期)		2019/3 期			始期からの 増加額
			計画	実績	計画比	
コア業務純益	横浜中央	928	1,391	2,540	1,149	1,206
	九州幸銀	406				
	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)		2019/3 期			始期からの増 加額・率
			計画	実績	計画比	
経費 (機械化関連 費用は除く)	横浜中央	1,916	3,403	4,103	700	1,013
	九州幸銀	1,174				
	合算ベース	3,090				
業務粗利益	横浜中央	2,969	5,134	6,679	1,545	2,051
	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	66.28	61.44	△4.84	△5.32
	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。

2019年3月期の業務粗利益経費率につきましては、計画値を4.84ポイント下回る61.44%となり計画を達成いたしました。

分子である経費については、合併等により人件費が増加し、計画を上回ったものの、分母となる業務粗利益について積極的な営業推進が奏功し、計画を1,545百万円上回ったことにより、計画を達成いたしました。

### 3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

2018年度の当組合の営業地域内の経済情勢は、回復傾向を維持しているものの、一方で、地域経済は、業種、企業規模、地域によっては、厳しい状況におかれているところがあるのも事実であり、当組合の主なお客様である中小規模事業者は、少子高齢化に伴う人材不足や大企業との生産性格差など、構造的とも言える課題に直面しております。

このような中、当組合は、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に、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。

すなわち、基本方針として信用組合の原点に立ち返り、顔が見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おります。

#### <基本戦略>

この基本方針の実現のために、当組合では、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たうえで、目標達成に向けて取り組んでおります。

本計画でも、基本的には前計画の施策等を継続し、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の進捗状況は次のとおりです。

#### 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いたしました。

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。

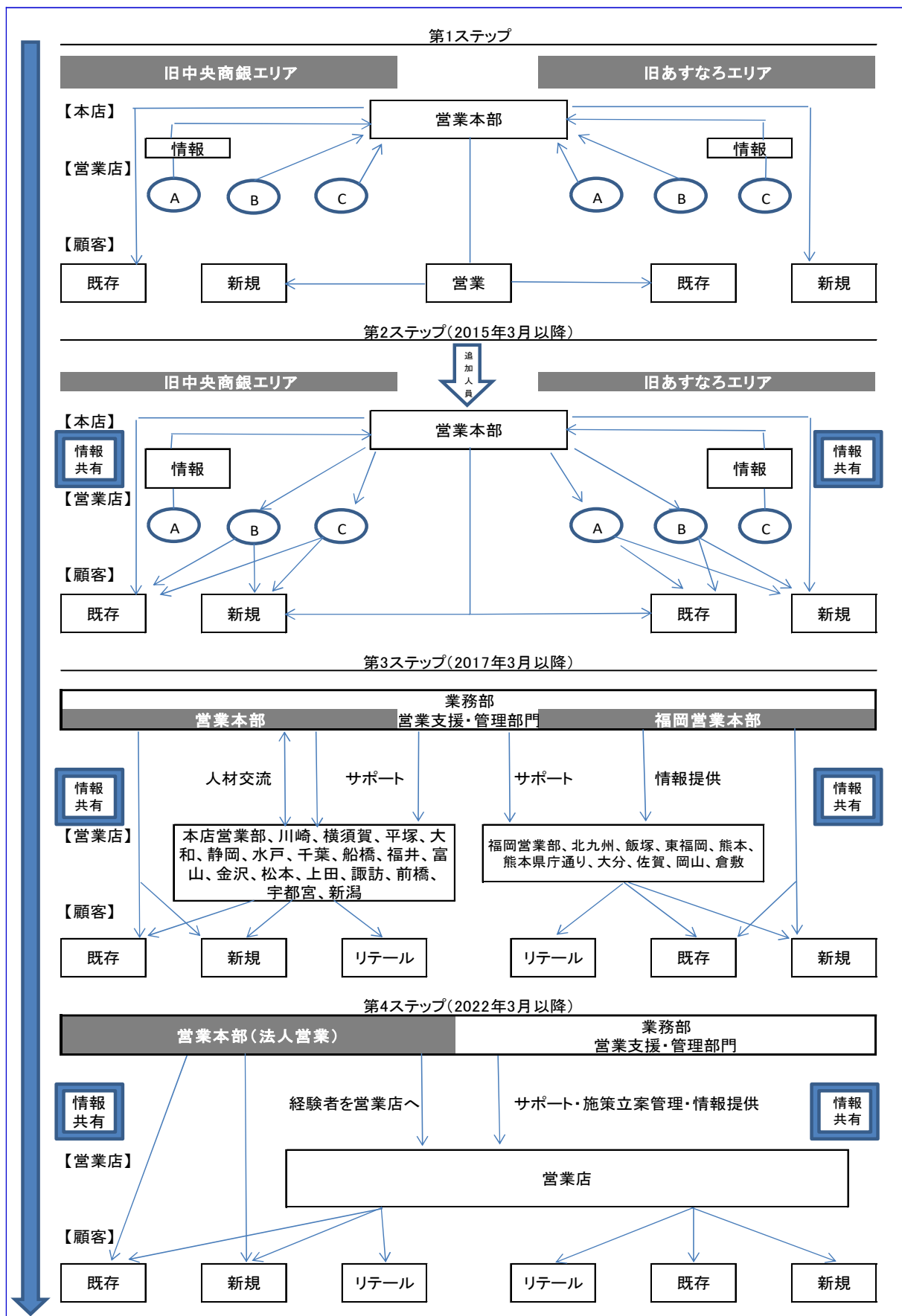
併せて、各営業店の若手職員については、更なる融資業務の経験蓄積、ノウハウ向上を目的として、毎期計画的に営業本部に受入れ、お客様への帯同訪問等によるコンサルティング型提案セールス等のスキルアップを行い、目安として3年間の育成期間を目途に営業店に戻すこととしております。

なお、本経営強化計画では、営業推進体制の再構築として、第1ステップ（営業本部の立上げと人員増強、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（営業店でのリテール推進や個人ローン推進に注力する営業体制）、第4ステップ（営業店を主体とする営業体制）を計画しておりました。

現状、第3ステップの「営業店でのリテール推進や個人ローン推進に注力する営業体制」に移行しており、営業本部についても、各営業店が経営方針に沿って自主的に推進活動を実施していることから、これまで二部体制としていたところを一本化し、営業本部（横浜）の一部体制といたしました。今後は第4ステップへの移行が重要と位置付けていますが、当面は営業店の推進体制の強化とスキルアップに引き続き取り組む必要があると判断していますので、第4ステップの移行時期を2022年3月へと繰り延べる方針とします。

なお、営業本部については、第4ステップ移行後においても、営業店の管理・サポートに取り組みつつ、引き続き法人営業に特化した推進体制を維持していく方針とします。





(注記) 第3ステップの当初は、営業本部は営業本部(横浜)第一部、第二部、長野室、および福岡営業本部の三部一室体制でしたが、第4ステップへの移行の前段階として営業本部を一本化し、一部体制といたしました。

#### 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、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で開催し、渉外係の基本的な能力の向上を図ることで、営業力・提案力を強化しております。

2017年9月には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。また外部研修にも参加しており、2018年9月の「事業性評価に基づく融資力強化講座」、2018年10月の「融資審査講座」、2018年11月の「渉外担当者のための営業力強化講座」に参加しております。

#### 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。

また上記の如く、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おります。

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ピ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」の商品につきましては、2018年3月末を以って、取扱いを終了致しましたが、個別対応として2018年度は10件、1,470百万円の取扱いを行っております。

- b. 既存取引先である健康促進事業やグループホーム等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おります。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おります。
- c. 各種、個人ローンについて、当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年度新規取引実績】

(単位：千円)

商品名	件数	金額
奨学ローン	6	6,600
カーライフローン	29	47,480
リフォームローン	3	2,470
フリーローン	61	69,240
カードローンチェンジ	3	1,300
住宅ローン(ひまわり)	1	24,000
合計	103	151,090

## 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。2019年3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696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おります。

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

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

当組合において人事部が所管となり、年間研修プログラムを策定し、同プログラムに則り本部各部に指示・連携のうえ、財務分析研修、渉外研修等を定期的に行い、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、2019年度末を目途に策定いたします。

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、女性職員、若手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・税務・年金・相続・コンプライアンス・事業性評価・融資管理・フィナンシャルアドバイザー等の検定試験を 2018 年 6 月に 95 名が受験し、39 名が合格、2019 年 3 月に 54 名が受験し、15 名が合格しております。また金融財政事情研究会主催の検定試験についても 77 名が合格しております。

#### イ. 営業店長の意識醸成

- a. 当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おります。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。
- c. ブロック会議の開催。営業店を（1）東日本ブロック（①南関東・東海地区（9店舗：本店営業部、川崎支店、横須賀支店、平塚支店、大和支店、静岡支店、水戸支店、千葉支店、船橋支店）、②北関東・甲信越・北陸地区（9店舗：福井支店、富山支店、

金沢支店、松本支店、上田支店、諏訪支店、前橋支店、宇都宮支店、新潟支店)、(2) 西日本ブロック (③西日本地区 (10 店舗：福岡営業部、北九州支店、飯塚支店、東福岡支店、熊本支店、熊本県庁通り支店、大分支店、佐賀支店、岡山支店、倉敷支店)) の2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開催し、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研修に職員を定期派遣しており、2018年9月に「事業性評価に基づく融資力強化講座」に7名参加、2018年10月には「融資審査講座」に1名参加、2018年11月に「渉外担当者のための営業力強化講座」に2名参加しております。

#### 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月に服装規程を改訂。組合基準の身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。
- c. 2018年5月に「渉外・窓口におけるクレーム対応基本研修」に1名参加。2019年3月には「コミュニケーション力向上研修」に50名参加しております。

#### 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。

#### 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、事前協議書を提出のうえ、営業店・営業本部と審査部が情報を共有しておりましたが、事前協議書は、本稟議と殆ど同じ形式で提出されることから負担が大きく、スピーディーな対応を図るためにも、書面に拘らず、各店及び営業本部が事前に審査部に連絡し、協議した上で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しております。案件に対する理解度を深め、十分な調査・分析を継続してまいります。

また、個社別のクレジットリミットを超える与信案件については融資審査委員会（副理事長、専務理事、与信担当理事）で審議する態勢を整備するとともに、当該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月並びに同年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10億円以上の与信先につきましては、融資審査委員会メンバー（副理事長、専務理事、与信担当理事）及び東日本ブロック担当理事、西日本ブロック担当理事により構成される「取引方針検討会議」を設置・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。なお、従前はグループ与信残高2億円以上の与信先に対してクレジットリミットを設定しておりましたが、2019年2月に規程を改定し、グループ与信残高10億円以上の与信先に変更いたしました。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、定期的に訪問し、取引先の実態把握に努め、状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. 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、支店長代理までの階層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うことにしており、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. 管理債権規程を改定し、管理債権（延滞債権、ダウンサイドリスク先、早期事業再生支援先等）について期初に取組方針を作成し、その方針に基づき毎月取組方針の進捗を管理するとともに、定期的な訪問を実施するなどして現状把握に努めております。このうち「3ヶ月以上延滞債権」については「延滞交渉報告書」を毎月本部に提出し、営業店・本部間で情報を共有しております。また延滞初期の初動対応が肝心であることから、延滞発生時には経営支援部に連絡し、対応策を協議することとしております。更には、「ダウンサイドリスク先」及び「早期事業再生支援先」に指定を受けた債権については、別途「ローンレビュー報告書」を作成し、取引先の現状報告及び取引施策の進捗状況を報告しております。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じて取引先の状況に変化がある場合は対応を指示する等、営業店のフォローに努めております。
- 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、あるいは担保処分に長期を要すると判断される担保付債権、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. 当組合では、経営支援部を所管部署とし、審査部、総合企画部、営業本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することとしており、2018年10月及び2019年1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、経営支援部が当該営業店と共に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まいります。

- 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を活用しており、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、審査部が確認し、不備がある場合には、領収書等必要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 3 億円以上の大口与信先については、融資実行後、営業店が定期的に訪問し、取引先の実態把握に努めるとともに年 2 回以上審査部へ「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. 業種集中・大口集中の状況を審査部が、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をモニタリングし、状況の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、定期的に常勤理事会へ報告し、対応策の検討をすることとし、このような取組みにより業種集中・大口集中を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. 取引先訪問時に得られた情報の更なる活用に向け、2019 年度にスマートデバイスの導入を実施いたします。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おります。
- b. 各営業店に於いて顧客情報を収集し、顧客の財務諸表等を再度精査し、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

ールスを行っております。

イ. 営業店職員までの情報周知徹底

当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、理解を促しております。

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方向性の分別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まいります。

#### 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、2019年2月に静岡支店を移転いたしました。今後も組合内で優先順位を付けて対応してまいります。

### 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、効果も見られたことから、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おります。

予算制度については継続しておりますが、各営業店の事務負担軽減も鑑み、端末などへの登録は省略し、営業に負担のない方法で継続実施しております。

#### 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順次実施しております。

### 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などを実施。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月の信用組合岡山商銀との合併に伴い、さらなる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進めており、2019年8月頃より運用開始を予定しております。

- d. 2019年度下期に「業績管理システム（仮称）」の導入を予定しております。同システムは店別に事業計画（収益計画）を策定して収益目標を定め、且つ勘定系情報からリアルタイムに情報を収集し、効率的且つ精緻な予兆管理を実施するものであります。予定としては2019年10月（下期）より本格稼働する予定であります。
- e. 2019年度より「渉外支援システム」の導入を予定しております。同システムにより渉外活動の効率化と不正防止、情報蓄積による提案営業の推進を実施いたします。
- f. 2019年度より「印鑑照合システム」の導入を予定しております。同システム導入による事務負担軽減及び事務ミス軽減を図ります。

#### 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。

理事会は原則二ヵ月に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・決定を行うほか、理事の職務の執行を監督しております。また、監事会は原則二ヵ月に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月の旧信用組合岡山商銀との合併により、当組合は、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・常勤監事を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、理事長の経営方針、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月及び2018年12月に、全店合同での総部店長会議を開催いたしました。当初計画では総部店長会議を3ヶ月に1回開催するとしておりましたが、現状営業店が広域となっていることから、部店長が集まるスケジュールを組むことが困難であることや、各地域（ブロック）ごとにブロック会議を開催していることから、2018年度の総部店長会議は2回の開催となりました。今後は総部店長会議の開催回数について再検討いたします。

#### 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

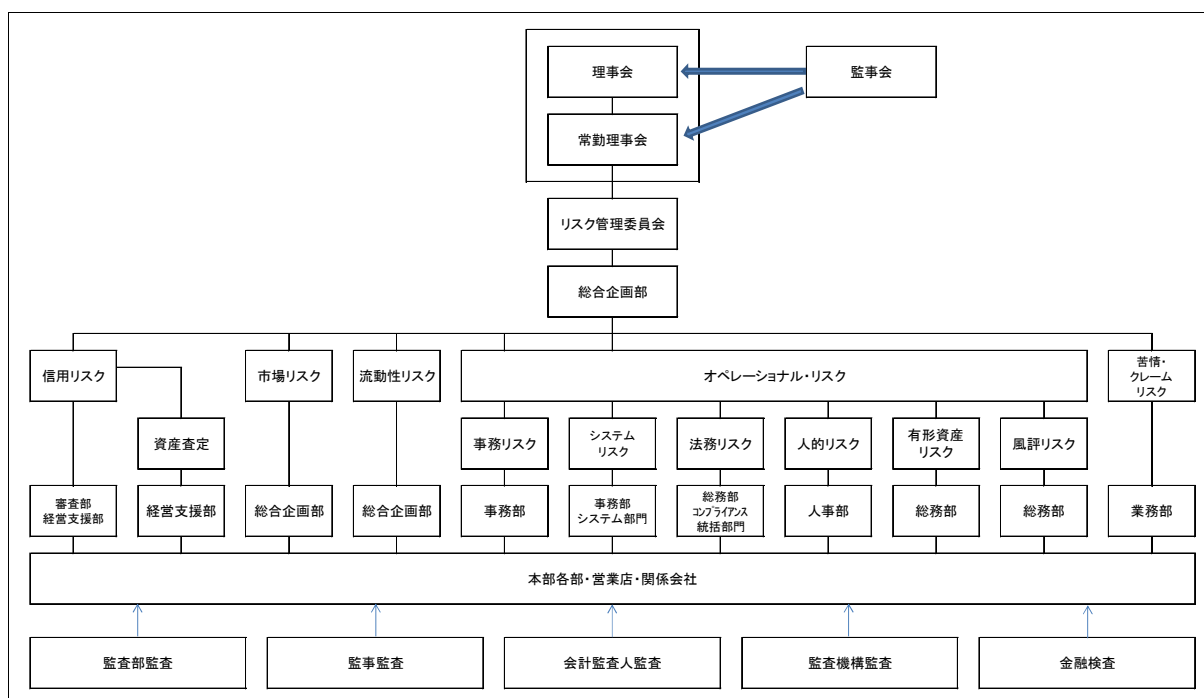
### ①統合的リスク管理態勢

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

### ア. 管理方針・規程等の整備

当組合では、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。

### イ. 審査体制及び決裁権限

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。

### ウ. クレジットリミット

グループ与信残高10億円以上の与信先につきましては、融資審査委員会メンバー（副理事長、専務理事、与信担当理事）及び東日本ブロック担当理事、西日本ブロック担当理事により構成される「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ております。

### エ. 与信の事前共有

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、審査部に事前に連絡を行い、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。

### オ. ローンレビュー報告

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。

### カ. 管理債権会議

業況等に注意を要する先につきましては、経営支援部が所管部署とする「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。

### キ. 担保物件調査

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月に経営支援部内に「物件調査班」を設置し、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。

### ク. 業種集中リスク・大口集中リスクへの対応

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債務者の個別状況等をモニタリングし、業況の変化に注力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。更に、主要業種に対するストレステストの手法を確立し、一定のシナリオによる毀損状況を把握しております。また、改善に向けて引き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するため 2018年6月に市場リスク管理規程の改定をしたうえで取り組んでおります。本計画期間において、新たな有価証券の運用は行っておりません。

また有価証券保有状況ならびに金利リスク量（スロープポイントバリュー、200BPV）について毎月策定するとともに、リスク管理委員会へ報告しております。

### ④流動性リスク管理態勢

総合企画部が所管部署となり、流動性リスクを適切に管理するために、2018年8月に「流動性リスク管理規程」の改定を実施致しました。規程に基づき「正常時・要注意時・懸念時・緊急時」の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も、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。

また、資金ポジション状況を「余資運用・流動性管理」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、「流動性リスク概要」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・判断できる態勢を整えております。

### 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、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・安全に努めております。

また、整備した「事務取扱規程」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おります。

なお、当組合では、信用組合業界のシステム会社である信組情報サービス㈱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、整備された事務取扱要領等について一層の周知徹底を図っております。

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経営強化委員会へ報告し、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。そのなかで、コンプライアンス・プログラム（進捗計画）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組みを行っており、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、改善対応策等も同委員会で検討し、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おります。直近では2018年11月にコンプライアンス委員会を開催。また同年12月にコンプライアンス責任者会議を開催し、多岐にわたり議論を行いました。

#### ②コンプライアンス統括部門の役割と指導の強化

##### ア．総務部コンプライアンス統括部門の役割と指導の強化

当組合は、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・ロンダリングおよ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として、総務部内にコンプライアンス統括部門を設置し、専担者を2名配置しました。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、各部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」を四半期に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部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

法令等遵守意識の醸成として、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。また事務的な「コンプライアンス・ドリル」、「コンプライアンス確認テスト」やコンプライアンス関連の資格取得

の奨励などに取り組んでおり、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、コンプライアンス委員会に報告し、常勤理事は、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。

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おります。

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、指導強化を行っております。

#### ウ. マネー・ロンダリングおよびテロ資金供与対策の態勢整備について

当組合は、マネー・ロンダリングおよびテロリストへの資金供与を遮断するため「マネー・ロンダリングおよ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次の通り取り組んでまいります。

- (1) 当組合は、自らが提供する商品・サービス、取引形態や顧客属性等に応じたマネー・ロンダリング等リスクを特定、評価し、当該取引商品・サービスや顧客属性を類型化した上で、当該リスクの低減措置を講じます。
- (2) 当組合は、マネー・ロンダリング等リスク対策を組合全体で実施するために、組合内横断的なリスク管理態勢を構築します。
- (3) 当組合は、マネー・ロンダリング等リスク対策を組合全体で実施するとともに、実効性を確保するために関連諸規程等の整備をするとともに不断の見直しをしていきます。

#### ③反社会的勢力取引防止の強化

当組合では、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り、WEB照会システムの登録内容強化にも取り組んでまいります。

#### 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年度下半期において、九州地区を併せ11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4部署に対して実施。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統括部門、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まいります。

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、業務部内に「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います。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。

総務部は、同報告を受け、発生原因を分析し、改善に向けた取組みをしております。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コンプライアンス委員会に報告しております。

今後は、当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、コンプライアンス統括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・透明性を高めてまいります。

##### 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。

#### 【ディスクロージャー・ポリシー】

##### <情報の開示基準>

当組合は、組合員の皆様・お客様等に対し、透明性を確保することを基本に適時・適切な情報提供に努めます。

協同組合による金融事業に関する法律、及びその他の関係法令等を遵守した情報の開示に努めるほか、当組合の判断により当組合を理解していただくために有効と思われる情報につきましても、タイムリーな情報開示に努めます。

##### <情報の開示方法>

当組合は、情報開示にあたって法律等が規定する方法のほか、各種印刷物等の様々な方法を活用し、より広くわかりやすい開示に努めます。

また、開示後速やかに、当組合ホームページ上に掲載するなど、特定の方のみへの開示とならないように配慮し、公平な情報開示に努めます。

##### <情報開示体制>

当組合は、情報開示を適時・適切に行うため、組合内関係部署と連携を取り合い、情報開示体制の整備・充実に努めます。

##### 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、当組合の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

2019年3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 (計画始期)		2019/3 期			
			計画	実績	計画対比	始期対比
中小規模事業者 向け貸出残高	横浜中央	118,978	251,300	326,247	74,947	132,981
	九州幸銀	74,288				
	合算ベース	193,266				
総資産額	横浜中央	208,497	422,326	500,182	77,856	159,515
	九州幸銀	132,170				
	合算ベース	340,667				
中小規模事業者 向け貸出比率	横浜中央	57.06	59.50	65.22	5.72	8.49
	九州幸銀	56.21				
	合算ベース	56.73				

(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、協同組織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SPC向け貸出、その他金融機関強化法の趣旨に反するような貸出

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り組み、計画始期である2016年3月期比132,981百万円増、計画比74,947百万円増の326,247百万円となりました。

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、計画始期対比8.49ポイント増、計画比5.72ポイント増の65.22%となりました。

2019年度においても、より一層中小規模事業者向け貸出金の推進に力を入れ、成長分野や新事業支援の推進をする方針です。

【経営改善支援等取組推移】

(単位：先、%)

	2016/3 期		2019/3 期			
	(計画始期)		計画	実績	計画対比	始期対比
経営改善支援等取組先数	横浜中央	202	443	546	103	325
	九州幸銀	19				
	合算ベース	221				
創業・新事業開拓支援先	横浜中央	20	71	118	47	84
	九州幸銀	14				
	合算ベース	34				
経営相談先	横浜中央	127	144	177	33	50
	九州幸銀	0				
	合算ベース	127				
早期事業再生支援先	横浜中央	17	54	54	0	32
	九州幸銀	5				
	合算ベース	22				
事業承継支援先	横浜中央	6	14	15	1	9
	九州幸銀	0				
	合算ベース	6				
担保・保証に過度に依存しない融資推進先	横浜中央	32	160	182	22	150
	九州幸銀	0				
	合算ベース	32				
期初債務者数	横浜中央	2,165	2,760	2,858	98	31
	九州幸銀	662				
	合算ベース	2,827				
支援取組率	横浜中央	9.33	16.05	19.10	3.05	11.28
	九州幸銀	2.87				
	合算ベース	7.82				

(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

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 177 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。さらに創業・新事業開拓支援につきましても既存お取引先からの紹介や、新事業開拓の資金需要に積極的に応需した結果、計画を大きく上回る実績となりました。

## (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

営業本部およ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・業務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、提案力およ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き、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」を制定しており、太陽光発電融資・介護事業融資等に活用しております。今後も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」、「しんくみスモールビジネス」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おります。

#### 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

営業本部及び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、各営業店におきましては、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。

最重点営業推進地区とした神奈川県・千葉県・長野県・新潟県・福岡県は各県の営業店が融資取組強化を図っており、営業本部も最重要営業推進地区の法人営業に特化した営業活動を実施し、融資取組みの強化を図っております。

「成長分野の開拓」につきましては、介護事業関連、エネルギー事業関連・健康事業関連等に対し、顧客からの情報、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、営業本部や業務部が営業店と情報共有することで、連携した営業推進をする等の取組みを継続しております。

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」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、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おります。

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리카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、2019年3月期の創業・新事業開拓支援実績は118先となりました。当組合では、地域における創業支援およ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、新事業の取組み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. 営業本部によるニュービジネス新規開拓

成長分野に対する新規開拓として、営業本部がニュービジネスに対する新規開拓を実施しております。

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、同部が持つ顧客情報・業界情報を活用のうえ、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サポートしております。

イ. 「横浜幸銀会」の活用

お客様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として設立した「横浜幸銀会」を通じ、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リレーションを構築し、当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と旧あすなろ信用組合とで相違していた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。旧九州幸銀信組・旧信組岡山商銀の退職給付制度につきましても、2018年度末に退職給付企業年金制度へ統一いたしました。

### (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、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が、老朽化した資産の資産価値維持のため、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. 剰余金の処分の方針

### (1) 基本的な考え方

2019年3月期は、計画を上回る当期純利益2,493百万円を計上することができましたので、計画で想定している優先出資及び普通出資の配当を行うことといたしました。

また、特別積立金（優先出資消却積立金）も計画どおり積み立てております。

今後も、収益力の強化を図ることで内部留保の蓄積に努め、安定的かつ適切な配当を行っていく方針です。

### (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、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、支給を行っておりません。

## 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

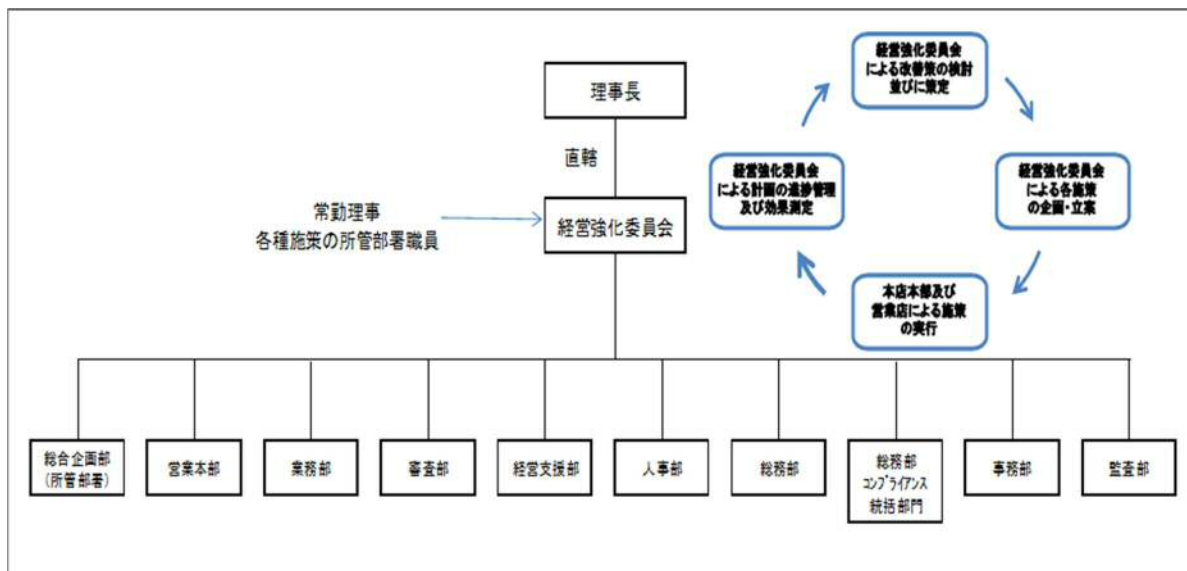
### (1) 経営管理に係る体制

#### 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。

経営強化委員会では、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おります。

## ②内部統制基本方針

当組合は、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