

# 経営強化指導計画の履行状況報告書

【横浜幸銀信用組合】



平成29年12月  
全国信用協同組合連合会

## 目 次

はじめに

1. 経営指導の進捗状況 . . . . 1
  - (1) 経営の改善の目標を達成するための方策への指導
  - (2) 従前の経営体制の見直しその他責任ある経営体制の確立に関する事項への指導
  - (3) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他地域経済の活性化に資する方策への指導
  
2. 経営指導体制の強化の進捗状況 . . . . 5
  
3. 経営指導のための施策の進捗状況 . . . . 6
  - (1) 経営強化計画の進捗管理
  - (2) モニタリング、ヒアリング
    - ① オフサイト・モニタリング
    - ② 協議、ヒアリング
    - ③ 外部人材協議会
  - (3) 監査機構による検証・指導
  - (4) 計画達成に必要な措置
    - ① 人的支援の実施
    - ② 外部人材活用にかかるサポート
    - ③ 事業再生支援へのサポート
    - ④ ALMサポートの実施
    - ⑤ 資金運用サポートの実施
    - ⑥ トレーニーの受入
    - ⑦ 各種会議等の開催

## 【はじめに】

当会は、横浜幸銀信用組合（平成 29 年 3 月 13 日、横浜中央信用組合と九州幸銀信用組合の対等合併により誕生、同年 11 月 21 日信用組合岡山商銀を合併。）が、地域の中小規模事業者や個人の皆様に対する資金供給を担う重要な金融機関であるという認識のもと、地域の中小規模事業者等に対する金融仲介機能をより一層発揮していくために、平成 25 年 3 月に当会の資本増強支援にあたり、財源面の支援として金融機能強化法を活用することにより、横浜幸銀信用組合の財務基盤について更なる強化を図りました。

こうした資本増強により、横浜幸銀信用組合が金融仲介機能の強化を図り、これまで以上に地域の中小規模事業者や個人の皆様に対する信用供与の維持・拡大と各種サービスの向上がなされるよう、信用組合業界の系統中央機関として、「経営強化指導計画」に基づく強力な指導を含め、横浜幸銀信用組合に対する全面的かつ万全な支援を行っていくこととしております。

## 1. 経営指導の進捗状況

### (1) 経営の改善の目標を達成するための方策への指導

経営改善の目標達成(各種リスク管理強化の状況を含む)のための方策については、経営強化計画に掲げる各種施策の実施により、財務・収益体質の改善・安定化が図られるよう、事後管理の所管部である信組支援部(経営指導監理課)において、モニタリング、ヒアリング等を通じ、施策の実施状況を的確に把握し、実効性の分析・評価を行った上で、当会の経営陣に報告するとともに、当会の経営陣と当信用組合の経営陣との個別面談・協議による経営強化計画の検証と基本方針への指導・助言を行っております。

当会では、3か年の経営強化計画に対する各種サポートを含めたヒアリングを実施(平成28年4月に実施した初回から平成29年11月末までに29回実施)し、当信用組合による信用供与の維持・拡大と各種サービスの向上がなされるよう経営の改善策にかかる個別の施策に対して、以下のとおり指導しております。

#### ① 「営業態勢の強化による貸出の増強」に向けた指導

##### a. 営業態勢の再構築

当信用組合では、平成26年11月に業務推進部を「営業本部」に改組し、営業活動の主導、融資実行及び各営業店の融資担当者育成に係る体制の強化を図り、また、平成28年4月に営業本部を二部に分け、統括営業本部長、第一営業本部長、第二営業本部長の三部長体制を導入し、営業推進態勢の見直しを図っております。

また、平成29年3月の九州幸銀信組との合併に伴い、横浜の第一営業部、第二営業部体制を維持するとともに福岡営業本部を新設し、福岡営業本部は常務理事が統括し、さらに営業推進態勢全てを専務理事が統括する体制といたしました。なお、平成29年7月に横浜の第二営業部の下に長野室を設けるとともに、福岡営業本部を地域特性に応じて第一営業部(福岡県)と第二営業部(福岡県以外)に改組しております。

当信用組合では、本体制により、お客様への訪問頻度を高め、営業推進に資するとともにメイン化を進めていくほか、営業店に対して営業本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、前計画期間では不十分であった営業店による推進活動を推し進めていくこととしております。

なお、各営業店は、融資業務の経験蓄積、ノウハウ向上の途上にあることから、営業店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型提案セールス等のスキルアップを行うため、平成29年7月に業務第一部(九州地区以外を担当)及び業務第二部(九州地区、後に岡山地区を含めて担当)を新設し、営業本部が管轄していた計数管理及び預金・融資商品の開発等の企画・立案、各営業店の管理・指導、研修業務等を担当し、さらなる営業推進体制の強化、職員の能力向上を図っております。

当会は、営業推進態勢の構築について所管部署別ヒアリング等を通じ確認を行っており、引き続き、営業態勢の強化による貸出の増強に向けた取り組みを通じ、貸出業務の一層の拡大が図られるよう指導してまいります。

#### b. 取引先の拡大

当信用組合では、営業店による営業推進の意識付けを徹底するとともに、新規取引先数の目標を設定し、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おります。

また、平成27年3月にお客様親睦会として発足しました「横浜中央会」及び九州地区のお客様親睦会「こうぎん倶楽部」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。

さらに、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。

当会は、所管部署別ヒアリングを通じて、業種分散、小口取引先の取り組みや営業店に対する本部指導について確認し、本部による管理・指導の徹底を求めてまいりました。

今後も引き続き、業種分散や小口取引先を徹底するよう指導してまいります。

#### c. 人材の育成強化

当信用組合では、年間の研修プログラムを策定し、営業本部、審査部が連携し、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。

また、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。

当会は、ヒアリングにより、研修等育成の実施状況を確認し、継続的な取り組みについて指導・助言を行っております。

### ② 「収益力の強化」に向けた指導

当信用組合では、新規取引先数の目標を設定し、既存取引先に加え、新たな事業者への訪問を徹底するとともに、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の取得・当該取引先等からの紹介案件の確保に努めております。また、成長分野への推進、インターネットバンキングサービス活用のほか、個人向け施策として、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、個人ローンのWEB申込やお客様のライフステージに合わせた各種個人ローンの販売を行っております。

当会では、収益力強化に向けた取り組みについて、貸出金の増強に向けた施策の取り組み状況の確認を行っており、当該施策等により貸出金

の増強は図られていると認識しております。引き続き、貸出金増強による収益力の強化に向けた取り組みを指導してまいります。

### ③ 「信用コスト削減のための取組強化」に向けた指導

当信用組合では、審査部長決裁以上の与信案件につきましては、各部長（営業推進、審査、監査部門を除く部長。必要に応じて次席者）により構成される「融資審議会」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、当信用組合の内部限度額や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、常勤理事会において案件の妥当性等を議論しております。また、「管理債権会議」を開催し、組織横断的な管理により、早期事業再生支援先や延滞先債務者の現状把握及び支援策、回収策等取引方針の議論を行っております。

さらに、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、副理事長、専務理事、常務理事、与信担当理事、審査部長、経営支援部長、営業本部長にて構成される「取引方針検討会議」にて取引方針およびクレジットリミットを決定し、常勤理事会で最終決定しております。

当会では所管部署別ヒアリングを通じ、「融資審議会」の開催状況、経営支援部における経営改善支援等の取り組み状況について確認するとともに、さらなる与信管理の充実及び審査管理態勢の強化について指導いたしました。今後も、引き続き、信用コスト削減に向けた取り組みが図られるよう指導してまいります。

### ④ 「経営の効率化」に向けた指導

当信用組合では、各店舗が置かれている経済環境、取引先、競合金融機関の状況分析による店舗戦略の再構築を組織横断的PTである「ストラクチャー委員会」において協議してきましたが、平成28年10月に迅速性及び機動力を強化するために組織変更を行い、「ストラクチャー委員会」を解散し、その業務を「業務第一部」が引継いでおります。

また、平成27年度からは物件費の予算制度を設け、経費のコントロールに努める等して、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。

当会においては、引き続き、店舗戦略の再構築、非効率事務等にかかる取り組み状況の確認を行い、必要な指導を行ってまいります。

### ⑤ 「経営強化計画の確実な履行体制の構築」に向けた指導

当信用組合では、理事長直轄の「経営強化委員会」を設置し、全役員及び各種施策の所管部署長により、毎月1回開催し経営強化計画における各種施策の進捗状況の統括、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。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、確実なトレースを行っております。

当会は、経営強化計画の確実な履行体制の構築については、着実に取り組まれているものと認識しており、今後も必要かつ十分な対応が継続的になされているか検証するとともに、必要に応じ、指導・助言を行ってまいります。

さらに、当会では、経営強化計画に掲げる各種施策の実施により、財務・収益体質の改善・安定化が図られるよう、事後管理の所管部である信組支援部（経営指導監理課）において、モニタリング、ヒアリング等を通じ、施策の実施状況を的確に把握し、実効性の分析・評価を行っております。

その上で、当会の経営陣に報告するとともに、当信用組合への助言・指導について、当会、当信用組合の双方向での議論を進め、着実な履行内容の確認、助言・指導を実施しております。また、取り組みが不芳となった場合の要因分析を行うとともに、当会の経営陣と当信用組合の経営陣との個別面談・協議による経営強化計画の検証と基本方針への指導・助言を行っており、平成28年4月から平成29年11月末までに各種サポートを含めた27回のヒアリング等を実施し、経営改善に向けた対応を図っております。

## (2) 従前の経営体制の見直しその他責任ある経営体制の確立に関する事項への指導

### ① 経営体制確立に向けてのサポート

当会では、当信用組合の責任ある経営体制の確立に向け、組合役員や重要施策を担う所管部署長等との面談や、年1回の監査機構監査等を通じて、ガバナンスやリスク管理体制の強化に向けた指導・助言を行っており、3か年の経営強化指導計画に基づくヒアリングを平成28年4月に実施した初回から平成29年11月末までに、27回実施しております。

また、当信用組合の責任ある経営体制の確立に向け、当会からの職員の派遣を継続しております。

### ② 「経営諮問会議」への出席

当信用組合では、ガバナンス強化や経営の客観性・透明性の向上を図るため、外部有識者を構成メンバーとして「経営諮問会議」を設置し、平成29年11月までに5回開催しております。

当会では、同会議にオブザーバーとして出席し、委員の提言に対する組合の進捗状況を確認しております。

## (3) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他地域経済の活性化に資する方策への指導

当信用組合では、中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化と地域経済の活性化に資するため、経営強化計画において、中小規模事業者向けの貸出残高及び同貸出比率並びに経営改善支援等取組率の数値目標を定めております。

当信用組合では、円滑な信用供与に向けた体制の整備のため、営業本部を中心に全営業エリアにおける営業活動全般を主導するとともに、情報の本部集約・一元化等の取り組みを通じて、提案力及び営業人員の育成を強化する等、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整備を行っております。

さらに、経営支援部による取引先へのヒアリングや、経営課題の把握や財務分析などを通じて、より実現可能性の高い解決策の提案を行っていくほか、「中小企業再生支援協議会」等の外部機関や、弁護士等外部専門家とも連携・協働し、経営改善に向けた計画策定支援等、取引先企業の再生支援に積極的に取り組んでおります。

これらの活動により、平成29年9月期の実績につきまして、中小規模事業者向け貸出残高は大幅に増加し、中小規模事業者向け貸出比率も上昇したことから、残高、比率ともに計画を上回る実績となっております。

また、経営改善支援等取組率についても、経営相談・事業再生支援への積極的な取り組みにより、計画を上回る実績となっております。

地域経済の活性化に資する方策につきましても、取引先のニーズの把握に努め、取引先同士のビジネスマッチング、M&A仲介等の非金融サービスを提供するとともに、取引先同士の交渉サポート等を行っております。また、お客様親睦会「横浜中央会」や「こうぎん倶楽部」を通じて、取引先との親密なリレーションを構築し、「真の経営パートナー」となるべく取り組んでおります。

当会では、当信用組合の中小規模事業者に対する信用供与の円滑化に資するべく、各取り組みの進捗状況を確認しており、今後も計画達成に向け、各種取り組みの状況確認を継続するとともに、その他地域経済の活性化に資する方策の進捗状況につきましても、各種ヒアリングを通じた課題・問題点の把握と改善に向けた提言を実施してまいります。

## 2. 経営指導体制の強化の進捗状況

当会では、公的資金を活用した資本支援先の事後管理にかかる所管部署を信組支援部経営指導監理課（課長以下信組支援担当計5名）とし、本部各部や当信用組合の管轄営業部である本店営業第二部と連携して、ヒアリング、モニタリングやきめ細かな指導・助言を行っております。

今後につきましても、各種ヒアリングの実施とともに、当信用組合から定期的に提出を受ける報告・資料の分析等を中心に、経営内容の把握、指導・助言を行ってまいりますとともに、分析手法の精緻化、他金融機関の成功事例の研究などを進め、引き続き経営指導の充実・強化に努めてまいります。



なお、信用組合に対するALM、リスク管理を含めた有価証券運用、収益力の強化におけるサポートについて、専門職員との更なる連携を図るため、「信組経営サポート企画本部」を平成26年7月に設置し、更なる体制の充実と、経営指導・支援体制の強化に取り組んでおります。

### 3. 経営指導のための施策の進捗状況

#### (1) 経営強化計画の進捗管理

当会は、平成29年12月に横浜幸銀信用組合より経営強化計画履行状況報告（平成29年9月末基準）の提出を受け、同報告書を精査し、計画の進捗状況等について把握・分析を行い、国に提出いたしました。

当信用組合が経営強化計画に掲げた主要施策については、概ね計画通りに取り組まれているものと認識しております。

中小規模事業者への資金供与の円滑化を図るための数値目標である「中小規模事業者向け貸出残高」及び「同貸出比率」につきましては、積極的な営業推進の結果、同貸出残高は計画を27,774百万円上回るとともに、計画始期を67,508百万円上回っております。同貸出比率につきましても、計画を2.69ポイント、計画始期を5.00ポイント、それぞれ上回っており、残高、比率ともに計画を達成しております。

また、地域経済の活性化を図るための数値目標である地域企業に対する経営改善支援等取組率につきましても、計画始期及び計画を上回っております。

当会では、当信用組合の計画達成に向け、引き続き、当信用組合営業本部による営業推進・管理の状況を確認するとともに、実効性向上に向けた指導・助言を行ってまいります。

#### 【中小規模事業者向け貸出等実績】

(単

位：百万円、%)

|                   | 28/3 期<br>実績<br>(計画始期) | 29/9 期  |         |        |          | 30/3 期<br>計画 |
|-------------------|------------------------|---------|---------|--------|----------|--------------|
|                   |                        | 計画      | 実績      | 計画対比   | 28/3 期対比 |              |
| 中小規模事業者<br>向け貸出残高 | 193,266                | 233,000 | 260,774 | 27,774 | 67,508   | 238,300      |
| 中小規模事業者<br>向け貸出比率 | 56.73                  | 59.04   | 61.73   | 2.69   | 5.00     | 58.99        |
| 支援取組率             | 7.82                   | 11.84   | 13.16   | 1.32   | 5.34     | 13.47        |

#### (2) モニタリング、ヒアリング

##### ① オフサイト・モニタリング

当会では、当信用組合から定期的（日次、月次、四半期、半期、年次）に経営状況やリスク管理状況に関する各種データの提出を受けており、状況把握に努めるとともに、当会の各部署や関係機関との連携を図りながら、計画の達成に向けた指導・助言を行っております。

具体的には、当信用組合の預金、貸出金の推移や現金、預け金等の状況を日次で把握し流動性の検証を行っておりますほか、有価証券の種類別・保有区分別のポートフォリオを月次で把握し、四半期毎の評価損益及びリスク感応度と合わせて、自己資本（健全性）に与える影響等について検証を行っております。年度では、当会において当信用組合の決算状況分析を実施し、当信用組合に提供・説明することで問題認識の共有化を図っております。

なお、平成29年3月期決算にかかる資料については、同年8月に提供しております。このほか、マイナス金利政策を踏まえた収益の見通しについて、随時、情報提供しております。

当会では、引き続き、当信用組合における課題・問題点の早期発見と適切な対応を図るべく、定期的に経営状況、リスク管理状況に関する各種資料の提出を受けるとともに、所管部署ヒアリングや、外部人材協議会を通じた、より深度ある実態把握や対策の立案、遂行、事後管理に基づく時宜に応じた適切な指導・助言等を行ってまいります。

## ② 協議、ヒアリング

当会では、定量的な経営状況把握（オフサイト・モニタリング）では掘みきれない経営上の課題・問題点等を定期的・階層別のヒアリング等の実施により把握し、適切な指導・助言を行うことにより計画の達成に向けた各種取り組みをサポートしております。

### a. トップとの協議

原則として半期に一度、理事長をはじめとした当会の経営陣による当信用組合の経営陣との個別面談・協議を通じ、経営強化計画の検証や、基本方針にかかる助言・指導を実施しており、平成28年4月から平成29年11月末までに5回実施しております。

### b. 月次ヒアリング

月1回以上、当会役員又は指導専担部署によるヒアリングを行い、経営強化計画の推進体制、進捗状況及び経営状況に関するヒアリングを実施し、現状の把握、問題点の共有化を行っており、平成28年4月に初回のヒアリングを実施し、平成29年11月末までに16回のヒアリングを実施しております。

### c. 所管部署別ヒアリング

経営強化計画の主要施策（改善効果・目標の大きい施策）を担う所管部署別にヒアリングを行い、よりきめ細かな施策の履行・実効性確保の検証強化を図るとともに、対象範囲が絞られたヒアリングの実施により、一層の深度ある検証・指導体制を強化しております。

開催は原則として月1回以上とし、平成28年4月の初回から平成29年11月末までに13回のヒアリングを実施しております。

d. 監査機構監査のフォローアップヒアリング

当会では、当信用組合に対する監査機構監査の実施を予定しており、実施後については、ヒアリングを通じて、検証結果にかかる対応状況を継続的に把握し、未解消課題に対する助言、指導の強化を行うことで、各種リスクの抑制に努めております。

なお、平成28年度は12月に監査機構監査を実施しており、当該監査結果について検証を行い、経営改善に向けたアドバイスを行っております。

③ 外部人材協議会

外部人材等と指導専担部署が、原則として四半期ごとに会合を開き、より深度ある現状把握・分析の実施と、施策の結果が捗々しくない場合の迅速かつ実情に応じた適切な対応を協議・指示するとともに、各種ヒアリングを通じて行った当会からの助言・指導内容の徹底が図られていることを確認することで、計画の実効性向上に努めてまいります。

今年度の実施状況については、施策の進捗状況等を勘案し、最も効果的なタイミングでの確認を行うべく、平成28年度は2回（5月、8月）に実施しております。

なお、平成27年4月1日付で、当会より出向者1名を当信用組合に対し派遣していることから、出向者との情報交換や意見交換を行うなかで、深度ある実態把握を行ってまいります。出向者との協議会は、平成29年11月末までに7回実施しております。

(3) 監査機構による検証・指導

当会では、当信用組合に対し、年1回、監査機構による監査を実施することとしております。

なお、平成28年度は12月に実施し、資産査定の確認や信用リスク、市場リスク、事務リスク等の検証を通じて、組合の経営実態の詳細な把握を行うとともに、経営改善に向けたアドバイスを行っております。

(4) 計画達成に必要な措置

① 人的支援の実施

平成27年4月1日より当会職員の出向派遣を行っており、平成29年6月には当該出向者を理事に就任させるなど、当信用組合のガバナンス強化・経営態勢強化を図っております。

② 外部人材活用にかかるサポート

当信用組合の経営態勢強化に向けた外部人材の活用に関する取り組みについては、平成26年6月に他の金融機関での役員経験（監査の知識・経験）を有する人材を招聘し、常勤監事に就任しております。

当会では、引き続き、外部人材の活用に関する取り組みをサポートしてまいります。

③ 事業再生支援へのサポート

a. 各関係団体との連携強化

中小規模の事業者の事業再生及び地域経済の活性化に資するため、当会は各関係団体と連携し、当信用組合の事業再生支援の取り組みへのサポートを実施しております。

b. 取引先の販路拡大へのサポート

当信用組合からの相談に応じ、お取引先の販路開拓等に関する他の信用組合の取組事例等の提供や、他の信用組合とのお取引先にかかる情報交流の仲介等を検討するなど、事業再生に向けた取り組みをサポートしております。

c. しんくみ리카バリの活用

信組業界の再生ファンドである『しんくみ리카バリ』を活用し、当信用組合のお取引先の再生支援に向けての取り組みをサポートしております。

④ ALMサポートの実施

ALMの実施状況を確認し、データ整備や運営に関する助言・指導を通して、リスク管理態勢の強化をサポートしております。

⑤ 資金運用サポート（有価証券ポートフォリオ分析）の実施

当信用組合は、本計画期間においては有価証券の運用は行わない方針としておりますが、今後も必要に応じてサポートを実施してまいります。

⑥ トレーニーの受入

当会では、有価証券運用にかかるトレーニー制度を設けており、内部管理体制の強化及び人材育成をサポートしております。

⑦ 各種会議等の開催

当会では、全国の信用組合の経営サポートを目的とした会議、研修会を開催しており、当信用組合も参加しております。

| 取組施策                          | 実施時期        |
|-------------------------------|-------------|
| <b>【人的サポート】</b><br>○当会からの人材派遣 | 平成 27 年 4 月 |
| <b>【資金運用サポート】</b><br>○資金運用会議  | 平成 29 年 2 月 |
| <b>【経営戦略サポート】</b>             |             |

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| ○くみれん情報交換会                         | 平成 28 年 6 月<br>平成 28 年 9 月                |
| ○平成 28 年度しんくみ経営戦略会議                | 平成 29 年 6 月<br>平成 28 年 9 月<br>平成 29 年 9 月 |
| ○全国しんくみ保証業務説明会ならびに<br>融資取組事例紹介について | 平成 28 年 11 月                              |
| ○遺言代用信託説明会                         | 平成 29 年 1 月                               |
| ○サイバーセキュリティに係る説明会                  | 平成 29 年 11 月                              |

以 上