

# 経営強化指導計画の履行状況報告書

【横浜中央信用組合】



平成28年6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 . . . . 4
  
3. 経営指導のための施策の進捗状況 . . . . 5
  - (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、信用組合業界の系統中央機関として中央商銀信用組合及びあすなろ信用組合に対し、資本支援を実施するとともに、両信用組合の金融仲介機能の強化に努めてまいりました。

両信用組合は、これまで以上に地域経済活性化への貢献を図る観点から、平成26年3月に合併し、営業基盤や経営資源の統合によるスケールメリットの活用を図り、強固な経営基盤を構築するとともに、合併に際して盤石な財務基盤を構築する必要があるとの考えから、当会に対し追加の資本支援の要請を行ってまいりました。

当会といたしましては、両信用組合が、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下、これまで以上に安定的かつ円滑な資金供給を実施していくために、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、両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、合併後の信用組合（以下、「横浜中央信用組合」という）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、横浜中央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

横浜中央信用組合では、経営の改善の目標を達成するため、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を重点方策とし、経営強化計画に掲げる以下の施策の実施により、安定した経営基盤の構築を図っております。

#### ①「営業態勢の強化による貸出の増強」に向けた指導

平成26年3月10日に営業推進を統括する2名の「営業推進担当役員」を任命し、旧中央商銀地区（神奈川、静岡、茨城、千葉、福井、富山、石川）と旧あすなろ地区（長野、群馬、栃木、新潟、山梨）をそれぞれ担当しているほか、平成26年10月1日付人事異動により業務推進部人員を更に2名増加した9名体制とし、平成26年11月4日に業務推進部を「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っております。また、営業店を“北関東・甲信地区”、“南関東・東海地区”、“北越地区”の3ブロックに分け、それぞれのブロックに対し営業本部職員2名を統括責任者として、情報共有や訪問、育成、推進活動を実施しております。

営業本部の設置により、計画通り営業推進態勢の構築がなされていることから、当会では、引き続き、営業態勢の強化による貸出の増強に向けた取組みを通じ、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。

#### ②「収益力の強化」に向けた指導

法人向け施策として、既存取引先及び取引消滅先の掘り起こし、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、定期性預金獲得を切口としたカードローン等融資取引の獲得等、貸出金の増強に向けた取組みにより、収益力の強化を図っております。

当会では、収益力強化に向けた取組みについて、貸出金の増強に向けた施策の取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み強化」に向けた指導

態勢整備において、平成26年3月より、常勤監事、各部署長（営業推進、審査部門を除く）により構成される「融資審議会」を設置しており、審査部長決裁以上の案件について、妥当性の検証を行っているほか、「融資管理部」（現在4名）を設置し、早期事業再生支援先（平成27年度8先）等業績不振先の経営課題の把握、分析を通じ、課題解

決に向けた提案、経営改善計画策定等の支援を実施しております。また、「管理債権会議」を四半期毎に開催（平成 28 年 5 月末までに 9 回開催）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。

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、常務理事、与信担当理事、審査部長、融資管理部長、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、融資管理部における経営改善支援等の取組み状況について計画通り実施されていると認識しており、また、かねてより検討してきた取引方針およびクレジットリミットについても制定・運用されていることから、必要な対応が図られていると認識しております。引き続き、信用コスト削減に向けた取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

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検討を行っているほか、総務部、事務部所管による「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、非効率事務、不要支出の削減に努めております。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、平成 27 年度は経営強化計画値を下回っております。

当会においては、引き続き、店舗戦略の検討、非効率事務等にかかる取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

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、当委員会の所管部署である総合企画部により、横断的な取組みに関する部署間の調整を行うほか、各部署における施策の進捗状況や、各種施策の実効性等を確認しております。

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。

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、当組合への助言・指導について、当会、当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、支援実施後の平成26年4月から、平成28年5月末までに各種サポートを含めた29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

横浜中央信用組合では、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を図るため、平成26年6月に、合併に伴い増加した常勤理事及び非常勤理事を23名まで削減する等、迅速な意思決定、業務執行を可能としたほか、常勤理事会による業務の執行、理事会・監事会における経営の監視・牽制が適正に機能する体制を構築しております。また、経営の客観性・透明性の確保及び更なるガバナンス態勢の強化を図るため、他金融機関で役員経験を有する人材を常勤監事として招聘しているほか、外部有識者による「経営諮問会議」を設置しております。

また、各種リスクに対する管理態勢の整備、強化に取り組んでいるほか、コンプライアンス統括部及び委員会を設置する等、法令等遵守態勢の確立に向けた内部管理体制の改善、反社会的勢力に関する情報をデータベース化し活用する等、反社会的勢力排除に向けた取組みを強化しております。

### ① 経営体制確立に向けてのサポート

当会では、当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、平成28年5月末までに、トップヒアリング5回を含む計29回のヒアリングを実施しておりますほか、資金運用にかかるサポートも平成28年5月末までに1回実施しております。

### ② 「経営諮問会議」への出席

当組合では、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26年12月に第1回目を開催しております。

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

## 化に資する方策への指導

横浜中央信用組合では、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。

また、融資管理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、平成27年度は「早期事業再生支援先」として8先を選定し、「中小企業再生支援協議会」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28年3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し、年1回の周期で取引先同士の交渉サポート等を行っております。また、平成27年3月にお客様親睦会「横浜中央会」を開催しており、M&A、事業承継、事業再生等の情報収集を通じて、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。横浜中央会発足記念式典を平成27年3月に行い、平成27年10月より営業エリア各地区に分かれ親睦会を実施致しました。

当会では、当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6名）とし、本部各部や横浜中央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、当会理事長を本部長、専務理事を実施責任者とする「信組経営サポート企画本部」を設置し、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28年6月に横浜中央信用組合より経営強化計画履行状況報告（平成28年3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44,278百万円上回るとともに、計画始期を53,396百万円上回っております。同貸出比率につきましても、計画を1.96ポイント、計画始期を3.30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は、計画始期を3.19ポイント上回るとともに、計画を0.91ポイント上回っており、計画を達成しております。

当会では、当組合の計画達成に向け、引き続き、当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。

#### 【貸出金残高等実績】

(単位：百万円、%)

		25/3期 実績 (計画始期)	28年3月期		計画 対比	25/3期 対比
			計画	実績		
中小規模事業者 向け貸出残高	中央商銀	41,923	74,700	118,978	44,278	53,396
	あすなろ	23,659				
	合計	65,582				
中小規模事業者 向け貸出比率	中央商銀	50.77	55.10	57.06	1.96	3.30
	あすなろ	60.01				
	合計	53.76				
経営改善支援 等取組率	中央商銀	11.62	8.42	9.33	0.91	3.19
	あすなろ	4.88				
	合計	6.14				

#### (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、横浜中央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、当会において当組合の決算状況分析を実施し、当組合に提供・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27年3月期決算にかかる資料については、同年7月に提供しており、また、平成28年3月期決算にかかる資料についても本年7月の提供を予定しております。

また、有価証券運用に係る当組合からの照会に対し、当会の運用専門担当者が商品の特徴やリスクについてアドバイスしております。

当会では、引き続き、当組合における課題・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）では掴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5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26年4月に初回のヒアリングを実施し、平成28年5月末までに29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5月末までに19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、横浜中央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まいります。

なお、平成27年度は平成28年3月に監査機構監査を実施し、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まいります。

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5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名を当組合に対し派遣していることから、今後は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28年5月末までに4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、横浜中央信用組合に対し、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。

当監査では、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まいります。

(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、横浜中央信用組合の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

横浜中央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、横浜中央信用組合の事業再生支援の取組みへのサポートを実施しております。

平成26年5月及び平成27年2月には、(株)地域経済活性化支援機構による「業務説明会」を開催し、同機構の活用にかかる説明及び中小事業者の再生事例の紹介を実施、平成27年度におきましては、10月にミュージックセキュリティーズ(株)との業務提携に係る説明会、11月に(株)日本信用情報機構との業務提携ならびに全国しんくみ保証業務の説明会を開催するなど、外部機関との連携強化に向けた取組みをサポートしております。

### b. 取引先の販路拡大へのサポート

横浜中央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、横浜中央信用組合のお取引先の再生支援に向けての取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しての助言・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

平成26年4月に、今後の資金運用に係るサポートを実施しており、今後も継続的に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を受入れ、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、横浜中央信用組合も参加しております。

取組施策	実施時期
<p>【人的サポート】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○当会からの人材派遣</li> </ul>	<p>平成27年 4月</p>
<p>【資金運用サポート】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ポートフォリオの状況、リスク管理体制、資金運用アドバイス</li> <li>○資金運用情報交換会</li> </ul>	<p>平成26年 4月 平成26年 9月 平成27年 3月 平成27年11月</p>
<p>【経営戦略サポート】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○くみれん情報交換会</li> <li>○(株)地域活性化支援機構業務説明会</li> <li>○「女性活躍のための推進・支援の取組み」等にかかる会議</li> <li>○職域セールス業務説明会</li> <li>○「マイナンバー制度にかかる金融機関の実務対応」説明会</li> <li>○平成 27 年度「しんくみ経営戦略会議」(関東・甲信地区)</li> <li>○(株)日本信用情報機構との業務提携ならびに全国しんくみ保証業務の説明会</li> </ul>	<p>平成27年 6月 平成27年11月 平成28年 3月 平成26年 5月 平成27年 2月 平成26年11月 平成27年 2月 平成27年10月 平成27年11月 平成27年11月</p>

以 上