

# 経営強化指導計画の履行状況報告書

## 【横浜幸銀信用組合】



2021年12月

全国信用協同組合連合会

## 目 次

はじめに	・・・・・・・・ 1
1. 経営指導の進捗状況	・・・・・・・・ 2
(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	・・・・・・・・ 7
3. 経営指導のための施策の進捗状況	・・・・・・・・ 7
(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 出向者協議会	
(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 事業再生支援へのサポート	
③ ALMサポートの実施	
④ 資金運用サポートの実施	
⑤ トレーニーの受入	

## 【はじめに】

当会は、横浜幸銀信用組合（2017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27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、2013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まいります。

## 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、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・評価を行い、当会の経営陣に報告しております。

横浜幸銀信用組合への指導・助言にあたっては、双方向での議論を進め、着実な履行内容の確認、取り組みが不芳となった場合の要因分析を行っております。

また、当会の経営陣と横浜幸銀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等を実施(2019年4月から2021年11月末までに38回実施)し、経営の改善に向けた指導を以下のとおり行ってまいりました。

#### ① 「営業態勢の強化」に向けた指導

##### a. 営業推進態勢の強化

横浜幸銀信用組合では、各営業店が経営方針に則った営業推進を実施し営業本部も法人営業に尽力することで顧客の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いくこととしております。

2020年度より、営業推進態勢強化に伴う店舗戦略の構築を実施し、各店舗を基幹店舗（法人営業に特化）、総合店舗（フルバンク）、支店（リテール営業に特化）に分け、店質に合った営業推進を実施しております。

また、各営業店の若手職員については、3年間の育成期間を目安とし、每期計画的に営業本部へ受入れ、取引先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うことで、融資業務の経験蓄積、ノウハウ向上を図る方針としております。

職員のスキルアップに向けては、新入職員研修、財務分析、キャッシュフロー分析、マネロン・テロ資金供与対策等幅広い研修を実施することで職員の基本的な能力の向上を図っているほか、神奈川中小企業診断士会主催の「コロナ対策研修」にも参加しており、営業力・提案力の強化に努めております。

なお、コロナ禍への対応として、緊急相談窓口を設置のうえ、制度融資を活用のほか、返済猶予等の条件変更に対応するなど、積極的な支援を実施しております。

当会は、営業態勢の強化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、新型コロナウイルス感染症の影響を注視のうえ、地域の中小規模事業者への円滑な資金供給並びに態勢強化による貸出の増強に向けた取り組みを通じ、貸出業務の適切な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

横浜幸銀信用組合では、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おります。

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」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、2019年4月より横須賀支店にて個人向け非対面取引（メールオーダーサービス）を開始していたメールオーダー部門「つばさセンター」について、順調に実績が伸びていたことから2020年10月に「つばさ支店」として新規開店し、より積極的な営業推進を行っております。同支店では、2021年9月末時点で、776億円の預金を受け入れております。

当会は、所管部署別ヒアリングを通じて、取引先の拡大および業種分散、小口取引先へ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への取り組みを徹底するよう指導してまいります。

#### c. 人材の育成強化

横浜幸銀信用組合では、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、審査部と連携のうえ、財務分析研修、渉外研修等を定期的に開催し、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の受講や経済法令研究会の主催する検定試験の受験等を通して、若手・中堅職員のスキルアップを図っているほか、総部店長会議やWEB会議等を活用のうえ、提案セールス手法や新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受けた顧客対応に関する情報等の共有を実施し、営業店長の営業推進に対する意識の醸成、営業推進力や審査・事後管理能力に係るスキルアップおよびコロナ禍対応に係るノウハウの共有を進めております。

なお、コロナ禍の影響を受け集合研修の実施が難しい現状を踏まえ、今年度より導入したeラーニング研修システムの活用も進めております。

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 「信用コスト削減のための取組強化」に向けた指導

横浜幸銀信用組合では、10億円を超える（当該期のなかで10億円を超えることが見込まれる先も含む）与信案件および5億円を超える純新規与信案件につきましては、常勤理事5名（専務理事3名、常務理事1名、常勤理事1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、横浜幸銀信用組合の内部限度額を超える与信案件、理事に対する与信案件、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。

更に、グループ与信残高10億円以上の与信先については、融資審査委員会のメンバー（専務理事3名、常務理事1名、常勤理事1名）および東ブロック担当理事、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」にて、取引先の財務状況、定性情報を分析のうえ、取引方針の策定およびクレジットリミットの設定を行っております。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。

なお、与信集中リスクが横浜幸銀信用組合に与える影響を把握するため、主要三業種（遊技業、不動産業、ホテル業）や大口与信先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、期間損益や自己資本比率に与える影響を検証しております。具体的には顧客の財務諸表に対し、業種ごとに想定されるストレスを掛け、返済能力・債務償還年数等を考慮して、ランクダウンの可能性を把握のうえ、期間損益に与える影響を把握し、管理を強化していく方針としております。

当会では所管部署別ヒアリングを通じ、信用コスト削減に向けた取組状況について確認するとともに、更なる与信管理の充実及び審査管理体制の強化について指導いたしました。また、引き続き、新型コロナウイルス感染症の影響により信用コストの高まりが懸念されるため、より一層の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。

③ 「経営の効率化」に向けた指導

横浜幸銀信用組合では、効率的な経営を実現するため、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

上のためのエリア制を 2020 年度より導入いたしました。具体的には、「神奈川地区」、「千葉地区」、「長野地区」、「北陸地区」、「岡山地区」に分け、各店舗を「基幹店」、「総合店」、「支店」と区分しました。基幹店は法人営業に特化、総合店はフルバンクとし、支店は個人営業に特化いたします。

また、2015 年度からは物件費の予算制度を設け、営業店ごとに予算化を図っており、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ております。

当会においては、引き続き、店舗戦略の構築、非効率事務等に係る取組状況の確認を行い、必要な指導を行ってまいります。

#### ④ 「経営強化計画の確実な履行体制の構築」に向けた指導

横浜幸銀信用組合では、理事長直轄の「経営強化委員会」を設置し、全常勤理事及び各種施策の所管部署に所属する職員により、四半期毎に開催し経営強化計画における各種施策の進捗状況を管理するほか、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状況を把握するとともに適切性の検証を行っております。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。

### (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、横浜幸銀信用組合の責任ある経営体制の確立に向け、職員の出向派遣を継続するとともに、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態勢の強化に向けた指導・助言を行っております。

なお、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等を実施(2019 年 4 月から 2021 年 5 月末までに 38 回実施)しており、今後も継続的に取り組むことで、体制強化に向けた対応を進めてまいります。

#### ② 「経営諮問会議」への出席

横浜幸銀信用組合では、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、半期に 1 回定期的に開催しております。

当会では、同会議にオブザーバーとして出席するなど、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。

なお、2021年度に関しては新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受け、開催を見送っております。

### (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

横浜幸銀信用組合では、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。

横浜幸銀信用組合では、営業本部及び各営業店が取引先への訪問頻度を増やし、きめ細かな対応を行うことで取引先のメイン化を図り、更なる関係強化による情報収集と人縁・地縁を活かした新規顧客の開拓につなげていく等、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。

更に、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、弁護士等の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。

また、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に係る積極的な取引先支援（制度融資の活用、条件変更対応等）にも取り組んでおります。

これらの取り組みにより、2021年9月期の実績につきましては、中小規模事業者向け貸出残高は大幅に増加し、同残高・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、コロナ禍の影響により経営相談が大幅に増加し、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、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・業界情報を活用するうえ、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ことで、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「横浜幸銀会」を通じて、取引先との親密なリレーションを構築し、「真のパートナー」となるべく取り組んでおります。

当会では、横浜幸銀信用組合による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、各施策の実施状況及び実績の把握に努めるとともに、他信用組合の成功事例の提供などを通じて、これまで以上に地域の中小規模事業者への円滑な資金供給や充実した金融サービスの実施が図られるよう指導・助言を行っております。

今後も計画達成に向け、各施策の進捗状況の確認を継続するとともに、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。

【中小規模事業者向け貸出等実績】

(単位：百万円、%)

	2019/3 期 実績 (計画始期)	2021/9 期			
		計画	実績	対計画比	対始期比
中小規模事業者 向け貸出残高	326,247	337,000	418,526	81,526	92,279
中小規模事業者 向け貸出比率	65.22	65.56	65.79	0.23	0.57
支援取組率	19.10	19.73	44.98	25.25	25.88

## 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係る所管部署を信組支援部支援第二グループ（グループ長以下4名）とし、本部各部や横浜幸銀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。

加えて、信用組合に対するALM、リスク管理を含めた有価証券運用、収益力強化へのサポートとして、専門職員と連携した「信組サポート本部」により、更なる経営指導・支援体制の強化に取り組んでおります。

今後につきましても、各種ヒアリングの実施とともに、横浜幸銀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。

## 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、2021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（2021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。

横浜幸銀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信用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、同貸出残高は積極的な営業推進およびコロナ禍に係る取引先支援の結果、計画を81,526百万円上回るとともに、計画始期を92,279百万円上回っ

ており、同比率についても計画を0.23ポイント、計画始期を0.57ポイント上回っております。

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、コロナ禍に係る経営相談の増加を主因に、計画を25.25ポイント、計画始期を25.88ポイント、それぞれ上回っております。

当会では、引き続き、横浜幸銀信用組合の営業本部による営業推進・管理状況、施策の実効性およびコロナ禍への対応状況を確認するとともに、計画達成に向けた指導・助言を行ってまいります。

## (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、横浜幸銀信用組合から定期的（日次、月次、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、横浜幸銀信用組合の預金、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、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。

また、半期ごとに大口先や業種別の与信状況を把握し、金額の推移、保全やポートフォリオの状況等について検証を行っております。

なお、2021年3月決算に係る資料については、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、コロナ禍の影響を踏まえた収益見通しについて、随時、情報提供しております。

当会では、引き続き、横浜幸銀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、出向者協議会等を通じた、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

適宜、理事長をはじめとした当会の経営陣による横浜幸銀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

針に係る指導・助言を実施しており、2019年4月から2021年11月末までにトップとの協議を2回実施しております。

b. 定期ヒアリング

定期的または随時、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、2019年4月から、2021年11月末までに13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。

2019年4月から2021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、横浜幸銀信用組合に対し、監査機構監査の検証結果にかかる対応状況について、ヒアリング及び資料徴求を行い、継続的な状況把握と課題に対する指導・助言の強化に努め、各種リスクの抑制を図っております。

これにより、監査機構監査時やヒアリング時等の時点対応に留まることのない、継続的に検証する体制を構築しております。

③ 出向者協議会

当会からの出向者と指導専担部署が、原則として四半期ごとに情報交換を行い、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指導・助言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おります。

2015年4月1日付で、当会より出向者1名を横浜幸銀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、2019年4月から2021年11月末までに23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、横浜幸銀信用組合に対し、年1回、監査機構による監査を実施することとし、2021年度においては下期に実施を予定しております。

引き続き、当該監査を通じ、横浜幸銀信用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

2015年4月1日より当会職員の出向派遣を行っており、2017年6月には当該出向者を理事に就任させるなど、横浜幸銀信用組合のガバナンス強化・経営体制の強化を図っております。

##### ② 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、横浜幸銀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

横浜幸銀信用組合からの相談に応じ、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、他の信用組合との取引先に係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、横浜幸銀信用組合の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。

##### ③ 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指導・助言を通して、リスク管理態勢の強化をサポートしております。

##### ④ 資金運用サポートの実施

横浜幸銀信用組合は、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。

##### ⑤ トレーニーの受入

当会では、有価証券運用に係るトレーニー制度を設けており、必要に応じて、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。

【当会による主なサポート一覧（2021年度以降）】

取組施策	実施時期
【人的サポート】 ○当会からの人材派遣（継続）	2021年4月

以 上