

# 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26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 . . . . 4
  
3. 経営指導のための施策の進捗状況 . . . . 4
  - (1) 経営強化計画の進捗管理
  - (2) モニタリング、ヒアリング
  - (3) 監査機構による検証・指導
  - (4) 計画達成に必要な措置

## 【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各種施策の実施により、安定した経営基盤の構築を図るとしております。

営業態勢の強化による貸出の増強については、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、業務推進部を平成26年11月より「営業本部」に改組し、人員を7名から9名に増員することで、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、営業本部職員2名が各地区の統括責任者として、情報共有や訪問、育成、推進活動を実施しております。

収益力の強化については、法人向け施策として、既存取引先及び取引消滅先の掘起こし、成長分野への推進、インターネットバンキングサービスの活用のほか、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。

信用コスト削減のための取組み強化については、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（現在14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26年12月末までに3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検討を行ったほか、今後、設定を予定しているクレジットリミットについても設定方法等の議論を進めております。

経営の効率化については、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、非効率事務、不要支出の削減に努めております。

経営強化計画の確実な履行体制の構築については、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。

これら経営強化計画の取組みにより、平成26年4月から平成26年12月末までに26,245百万円の新規融資を執行し、同年12月末貸出残高は前年度末対比で17,726百万円増加の97,522百万円となっております。

当会では、当組合の経営改善の目標達成のための方策について、経営強化計画に掲げる各種施策の実施による財務・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ほか、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26年11月末までに各種サポートを含めた12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。

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26年11月末までに、トップヒアリング4回を含む計11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26年11月末までに1回実施しております。なお、当組合の「経営諮問会議」については、26年12月2日に第一回目を開催し、当会がオブザーバーとして参加しております。

今後も継続的に実施することで、体制強化に向けた対応を進めてまい

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等支援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進めております。また、融資管理部によるお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、「早期事業再生支援先」として14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、うち1先は既に同協議会を活用し、現在、もう1先について同協議会活用による支援に向けて準備を進めております。

これらの活動により、平成26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、経営改善等支援取組率についても、経営相談・事業再生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、取引先のニーズを把握し、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いくほか、平成27年3月にお客様親睦会「中央会（仮）」の開催を予定しており、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いくこととしております。

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、今後は、平成27年3月末の計画達成に向け、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。

【貸出金残高等実績】

(単位：百万円、%、ポイント)

		25/3 期 実績 (計画始期)	26 年 9 月期		計画 対比	25/3 期 対比	27/3 期 目標
			計画	実績			
中小規模事業者 向け貸出残高	中央商銀	41,923	70,807	83,207	12,400	17,625	72,000
	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	54.78	56.98	2.20	3.22	54.94
	あすなろ	60.01					
	合計	53.76					
経営改善等 支援取組率	中央商銀	11.62	6.98	7.53	0.55	1.39	7.25
	あすなろ	4.88					
	合計	6.14					

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とし、本部各部や当組合の管轄営業店である本店営業第二部と連携して、ヒアリング、モニタリングによる確認のほか、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、平成 26 年 7 月からは、同課を 1 名増員し、課長以下信組支援担当計 6 名体制としたほか、信用組合に対する A L M、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 26 年 12 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 26 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。

当組合が経営強化計画に掲げた主要施策については、ほぼ計画通りに取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、同貸出残高は計画始期対比 17,625 百万円増加し、26 年 9 月期計画対比では 12,400 百万円上回っております。同貸出

比率につきましても、計画始期対比 3.22 P 上昇し、26 年 9 月期計画対比では 2.20 P 上回り、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等支援取組率につきましても、計画始期対比で 1.39 P 上昇し、26 年 9 月期計画対比で 0.55 P 上回ったことから、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。

## (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）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 26 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26年11月末までに4回実施しております。

b. 月次ヒアリング

月一回以上、当会役員また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26年11月末までに7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26年11月末までに6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。

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26年12月に実施しております。

(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、年一回、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 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。

##### 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月には、「(株)地域経済活性化支援機構 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。

##### 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。

##### ④ 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。

##### ⑤ 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。

⑥ 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。

- ・ 5/28 開催 「(株)地域経済活性化支援機構業務説明会」
- ・ 9/26 開催 平成 26 年度「資金運用会議」
- ・ 11/18 開催 平成 26 年度「しんくみ経営戦略会議」(関東・甲信地区)
- ・ 11/20 開催 「女性活躍のための推進・支援の取組み」等にかかる会議

以 上