

経営強化指導計画の履行状況報告書

【横浜幸銀信用組合】

2023年6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) 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 資金運用・市場リスク管理サポート	

【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と合併）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や人材派遣を含め、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支援第二グループにおいて、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（2022年4月から2023年3月末までに16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押し進め、また営業本部については、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態勢を維持していく方針としております。

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。

融資渉外担当職員のスキルアップに向けては、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ほか、外部集合研修に職員を定期派遣し、営業力・提案力の強化に努めております。

当会では、各種モニタリング・ヒアリングを通じ営業態勢の強化への取組みを継続的に確認し、地域の中小規模事業者への円滑な資金供給及び、貸出業務の適切な拡大が図られるよう指導・助言してまいります。

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、2023年3月末時点で、859億円の預金を受け入れております。

当会では、各種モニタリング・ヒアリングを通じ、取引先の拡大および業種分散、小口取引先への取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組みを徹底するよう指導・助言してまいります。

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、業界団体や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を整備したほか、eラーニング研修システムを導入し、職員の自主的な能力開発や自己啓発を促しております。

これに加え、総部店長会議やブロック会議等を活用し、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を進めております。

当会では、各種モニタリング・ヒアリングを通じ、研修等育成の実施状況を確認し、継続的な取組みについて指導・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、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」（常勤理事5名で構成）メンバー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」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。

同会議にて取引方針を策定した先につきましては、各営業店が定期的
に取引先を訪問し実態把握に努め、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、取引先の状況
に応じ迅速に対応しているほか、クレジットリミットを超える与信案件、
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。

与信審査体制としましては、与信残高が10億円超20億円以内（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）の案件及び5
億円超20億円以内の純新規案件につきましては、「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、審査しているほか、
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する体制を
構築しております。

なお、業種集中リスク・大口集中リスクへの対応としましては、引き
続き、他業種や成長分野、個人ローン等の推進により与信の分散へ取り
組んでいく方針の下、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ほか、金額階層別、業種別等の残高
構成状況や大口先債務者の個別状況等をモニタリングしているほか、定
期的に常勤理事会等へ報告し対応策の検討をしております。また、主要
業種に対するストレス・テストを実施し、一定のシナリオによる毀損状
況を把握するなど、リスク量のモニタリング強化にも努めております。

当会では各種モニタリング・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・助言いたしました。引き続き、新型コ
ロナウイルス感染症の長期化や円安、物価高等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、把握のうえ、店舗戦
略の見直しを実施し、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、引き続き各種モニタリング・ヒアリングを通じ、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・助言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。

当会では、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各種モニタリング・ヒアリングを通じ検証するとともに、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(2022年4月から2023年3月末までに16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、2022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、「中小企業活性化協議会」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。

これらの取組みにより、2023年3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」が455,927百万円と計画比+15,127百万円、計画始期比+21,167百万円とともに上回り、計画を達成しました。

同様に「同貸出比率」につきましても68.42%と計画比+1.92ポイント、計画始期比+2.19ポイントとともに上回り、計画を達成しております。

地域経済の活性化に資する方策につきましては、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いるほか、お客様親睦会「横浜幸銀会」を通じて、取引先との親密なり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。

これらの取組みにより、地域経済の活性化を図るための数値目標である「経営改善支援等取組率につきましても、コロナ禍の影響等により経営相談が増加し、経営支援等取組先数が計画比114先、計画始期比119先と増加したこと等により、計画比+6.56ポイント、計画始期比+6.58ポイントとともに上回り、計画を達成しております。

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・モニタ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、%)

	2022/3 期 実績 (計画始期)	2023/3 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	434,760	440,800	455,927	15,127	21,167
中小規模事業者 向け貸出比率	66.23	66.50	68.42	1.92	2.19
支援取組率	46.52	46.54	53.10	6.56	6.58

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、2023年6月に横浜幸銀信用組合より経営強化計画履行状況報告（2023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。

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」並びに地域経済の

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、いずれも計画を達成しております。

また、経営の改善に係る数値目標である「コア業務純益」につきましては、貸出金残高が順調に増加したことに伴い同利息収入が計画比増加したほか、経費削減にも努め経費が計画比抑制されたこと等から 3,840 百万円となり、計画 352 百万円、計画始期比 354 百万円上回り、計画を達成致しました。

同様に、「業務粗利益経費率」につきましても、計画を 1.27 ポイント、計画始期を 1.28 ポイント下回り、計画を達成しました。

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。

	2022/3 期 実績 (計画始期)	2023/3 期			
		計画	実績	対計画比	対始期比
コア業務純益	3,486	3,488	3,840	352	354
業務粗利益 経費率	56.29	56.28	55.01	△1.27	△1.28

(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。

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、2022年4月から2023年3月末までにトップとの協議を1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、2022年4月から、2023年3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。

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) 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ており、2022年度においては7月に実施し、資産査定の確認や信用リスク、コロナ禍の影響等の検証を行うとともに、大口与信先管理強化や与信集中の緩和に向けた助言を行っております。

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組みをサポートしております。

d. 中小・小規模事業者向け資金の調達へのサポート

当会では、中小・小規模事業者の資金需要に応じることを目的とした、日本銀行の「新型コロナウイルス感染症対応金融支援特別オペレーション」を活用し、信用組合向け融資商品「新型コロナウイルス対応特別融資」を取り扱いました。

当商品の提供を通じて、組合が円滑に中小・小規模事業者の資金需要に応じることができるようサポートを実施いたしました。

③ 資金運用・市場リスク管理サポートの実施

横浜幸銀信用組合の資金運用をサポートするため、随時、金利の見通しや運用方針に基づいた銘柄選定等に係る助言を行っております。

引き続き、安全性と市場流動性を重視した運用についてサポートしてまいります。

また、必要に応じてALMにかかるデータ整備や運営に関する指導・助言のほか、資金運用にかかるトレーニーの受入等を実施し、リスク管理態勢及び人材育成の強化をサポートしてまいります。

加えて、当会資金運用部及び信用組合部が中心となって2022年11月及び2023年2月には資金運用会議を開催し、市況環境の現状認識と今後の見通し、ファンド・仕組債投資の留意点、統合的リスク管理の基礎等について説明、意見交換を実施しております。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。

【当会による主なサポート一覧（2022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）	2022年4月
【資金運用サポート】 ○資金運用会議	2022年11月 2023年2月
【経営戦略サポート】 ○サイバーセキュリティに関する勉強会	2022年8月

以上