

経 営 強 化 計 画

(平成24～26年度)

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第33条)

(ダイジェスト版)

平成24年6月

けんみんの グッド パートナー



山梨県民信用組合

目 次

● 前経営強化計画の実績総括	・ ・ ・ ・ ・	3
● 経営戦略の概要	・ ・ ・ ・ ・	4
● 基本戦略		
・ 営業力の強化	・ ・ ・ ・ ・	5
・ 収益力の強化	・ ・ ・ ・ ・	6
・ 経営改善支援にかかる取組強化態勢	・ ・ ・ ・ ・	7
・ 組織力の強化	・ ・ ・ ・ ・	8
● 経営の改善の目標	・ ・ ・ ・ ・	9
● 中小規模事業者に対する信用供与の円滑化方策	・ ・ ・ ・ ・	10
● 信用供与円滑化計画	・ ・ ・ ・ ・	11
● 責任ある経営体制の確立	・ ・ ・ ・ ・	12

前経営強化計画の実績総括

○前経営強化計画（平成21年4月～24年3月）においては、経営改善の基本4方策として、①営業態勢の強化による貸出の増強、②信用コスト削減のための取組強化、③ローコスト体制への移行（経営の効率化）、④経営強化計画の確実な履行の確保、を掲げ、経営の改善並びに中小規模事業者に対する信用供与の円滑化に積極的に取組んでまいりました。

○平成24年3月期までの実績は、以下の表「経営改善の目標と実績」および「中小規模事業者向け貸出残高及び比率、経営改善等支援取組率」のとおりであります。「コア業務純益」、「業務粗利益経費率」および「中小規模事業者向け貸出残高」につきましては、計画の始期である平成21年3月期実績からは改善しているものの、目標を達成できませんでした。以下に総括の概略を記述いたしました。

- ・収益性の向上（コア業務純益向上）、業務効率性の向上（業務粗利益経費率）
ローコスト体制への移行に掲げた40店舗、職員500体制を達成するなど、経費の削減は目標を達成しましたが、貸出金残高・利回りが伸び悩んだことから貸出金利息が計画を下回ったことが主な要因となり、計画を達成できませんでした。
- ・中小規模事業者等向け貸出の増強
期間中は、総合相談センターを核として事業性融資の掘り起こしを図ったこと、取引先の販売先・仕入先情報を活用した新規開拓活動、および既存先に対する貸出金増強運動など、積極的に貸出金増強に努めてまいりましたが、主たる営業地域である山梨県内の経済情勢は厳しい状況が続いたことなどから、期間を通して資金需要が低迷するなど、中小規模事業者等向け貸出残高は計画を大きく下回る結果となりました。

経営改善の目標と実績

（単位：百万円、％）

	21/3期実績 (計画始期)	22/3期			23/3期			24/3期			始期からの 改善幅
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	
コア業務純益	2,161	2,633	2,214	△419	3,395	2,433	△962	3,589	2,356	△1,233	195
業務粗利益経費率	71.65	58.55	61.06	2.51	51.33	58.21	6.88	49.95	57.59	7.64	14.06

中小規模事業者向け貸出残高及び比率、経営改善等支援取組率

（単位：百万円、％）

	21/3期実績 (計画始期)	22/3期			23/3期			24/3期			始期からの 改善幅
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	
中小規模事業者向け貸出残高(末残)	172,541	179,650	173,920	△5,730	182,100	183,196	1,096	184,850	172,990	△11,860	449
中小規模事業者向け貸出比率	38.21	38.32	37.37	△1.05	38.63	40.89	2.26	39.10	41.23	2.13	3.02
経営改善支援等取組率	2.04	2.97	3.18	0.21	3.03	4.36	1.33	3.09	4.61	1.52	2.57

経営戦略の概要

当組合は、“地域の皆様と共にある信用組合”の原点にもどることを基本とし、お客様との信頼関係の再構築を基盤とし、預金・貸出金の増強とコンプライアンス遵守をより強固とする体制固めを行ってまいります。また、不良債権処理には、スキルのある職員を集中投入し、抜本的および早期解消に邁進いたします。

基本理念として、「山梨県全域にわたる地域のお客様から最も信頼される『コミュニティ・バンク』」を掲げ、サービス向上とローコスト運営により、生産性向上を徹底追及することを経営戦略の軸としてまいります。

● 基本戦略

○再生に向けた取組み

本経営強化計画期間の3ヵ年（平成24年8月～平成27年3月）を「集中再生期間」と設定し、

■平成25年3月までを「意識の（180度）改革、原点からの積み上げ」期間

■平成26年3月までを「営業力の強化から充実へ」期間

■平成27年3月までを「企業価値の充実」期間として、あらゆる改革を断行し収益力の向上を実現してまいります。

「集中再生期間」においては、「お客様との共存共栄意識の再確認」、「組織運営体制の改革」、「システム活用による効率化基盤整備」の改革に重点的に取り組んでまいります。

※ 具体的には、以下の3項目の強化を柱として、これまで以上に経営改善への取組みを進めてまいります。

1. 営業力の強化

営業推進態勢（営業専担制、営業店ブロック制、本部態勢）を見直し・強化するとともに、集金営業から情報収集営業への転換、総合相談センターの積極的活用などにより、提案型の営業を推進してまいります。

2. 収益力の強化

ア. 取引のメイン化、イ. 営業店別収益管理態勢の構築・強化、ウ. ローコスト体制の徹底、エ. 重点対応チームの組成や企業支援部による信用コスト削減に向けた取組強化など、収益力の強化にスピード感をもって取り組んでまいります。

3. 組織力の強化

業績評価制度を見直すとともに、総合営業系の表彰制度を導入し、モチベーションの向上を図ります。また、細分化したブロック内での係毎の連絡会開催による職員間の交流や情報共有を通して、結束力を高め組織の力を強化してまいります。

営業力の強化

○ 営業推進態勢の強化

- ・全店的な融資営業力強化を図るため、融資営業係を廃止のうえ融資担当役席として営業店に再配置（営業専担制の見直し）し、総合営業係に対する指導を担当する役割を担うことで総合営業係のボトムアップを図るほか、営業店長・次席者へのサポートを行うなど、営業店全体の推進態勢を強化してまいります。

○ 営業店ブロック制の再構築

- ・営業店ブロックの細分化を実施のうえ、ブロック単位の目標を設定し、ブロック内店舗間の結束力の強化による目標達成意識の醸成を図るとともに、よりきめ細かなサービスの提供を実践してまいります。
また、「営業戦略会議」をブロック単位で毎月開催し、地域特性を踏まえた戦略を議論することで、営業店・本部間のコミュニケーション強化を図るとともに、きめ細かな目標管理・営業店サポートを実践してまいります。

○ 本部機能の強化

- ・営業推進部内に「推進指導課」を新設、営業店の「指導役」を配置し営業店経営をサポートしてまいります。
- ・事業者向けの経営相談など営業店の各種サポート機能を持つ「総合相談センター」をさらに活用するべく、研修会の実施や、具体的な成功事例の紹介、営業店臨店頻度をあげ情報の吸収・発信を増やすこと、お客様向け広報誌の作成など、更なる啓蒙強化に注力してまいります。なお、平成24年度に当センターを営業推進部から独立させ、提案型営業の核としての役割強化に向け、内外での存在感を高めてまいります。

○ 営業推進目標の設定

- ・営業店の自主性を尊重した目標設定とし、営業店職員の責任感の醸成と目標達成意識の向上を図ってまいります。

○ 提案型営業への取組み

- ・渉外活動の基本である「ローラー活動」において、課題解決に向け情報収集を行う「傾聴する営業」を実践いたします。さらに、フレックスタイム制の導入検討、セールスストック集の作成など推進上のツール強化により、実効性の向上を図ってまいります。
- ・お取引先の実態把握の深化に努めるとともに、課題を解決するため個社別取組方針の策定・見直しを行い、経営改善支援に取り組んでまいります。
- ・「総合相談センター」のノウハウや情報を活用し、また、必要に応じて専門家を派遣するなど、お取引先のニーズにあった最適な課題解決へ向けた提案、あるいはビジネスマッチング等の提案を実践してまいります。

収益力の強化

○ 預金・貸出金併進の取組み

- ・ 前計画期間内においては、融資推進に傾注しておりましたが、本計画期間内においては、事業所取引・家計取引のメイン化を意識した預貸併進の営業を実践してまいります。

○ 営業店別収益管理態勢の構築

- ・ 平成24年度より新たな収益管理態勢を構築し、組合としての収益目標達成のため、営業店長が自店の収益構造を把握し収益目標達成を目指して店舗運営にあたるとともに、主要なお取引先の取引採算性を把握・管理（実質金利を意識した取組み）してまいります。

○ ローコスト体制の徹底

- ・ 人件費および物件費につきましては、本計画期間内においても抑制を徹底してまいります。

○ 信用コスト削減の取組み

- ・ 当組合では、貸出金のお取引先に対する個社別取組方針を策定しておりますが、現状、具体性に欠けていることから、精度を向上させるため更なるお取引先の実態把握に努め、実効性の確保に取り組んでまいります。
- ・ 延滞が長期化している債権への対応について、新たに「重点対応チーム」を設置して督促・回収を強化してまいります。
- ・ 中小規模事業者への経営改善等の支援につきましては、金融円滑化推進部会および企業支援部が専担部署として取り組んでおります。本計画期間におきましては、別の取組みとして、新たに経営改善・コンサルティング業務に特化した部署を立上げ、外部機関等との連携強化を図りながら、判断を先送りすることなく、抜本的な経営改善支援に取り組んでまいります(詳細は7頁)。
- ・ 動産担保につきましては、保全強化の意味合いが濃いものとなっておりますが、今後は新規融資の担保として積極的に活用してまいります。

【 経費推移見込み 】

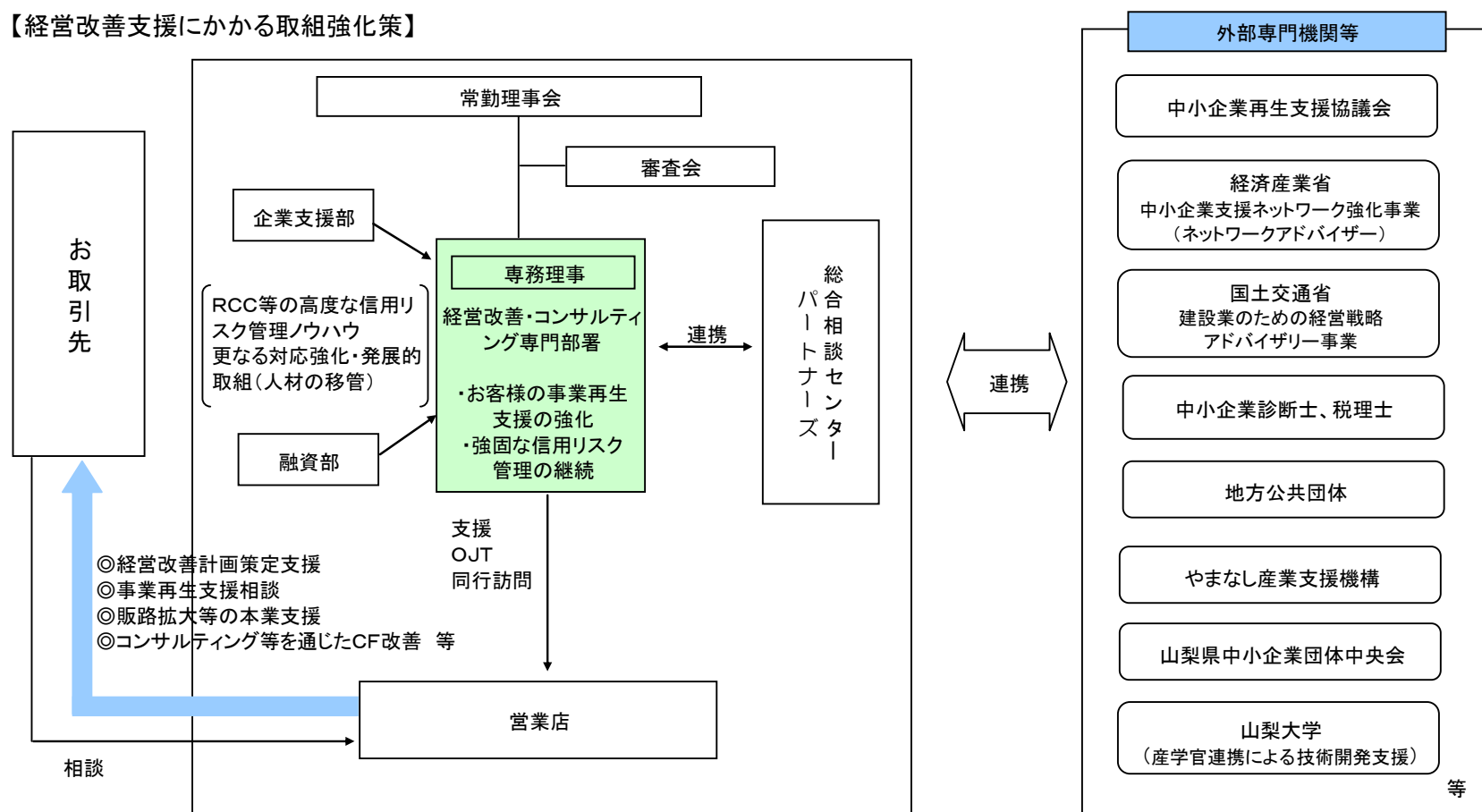
(単位 : 百万円)

	24/3期 実績	25/3期 計画	26/3期 計画	27/3期 計画
人件費	2,756	2,788	2,803	2,781
前年比	▲82	32	15	▲22
物件費(機械化関連費用を除く)	1,148	1,096	1,037	1,048
前年比	▲133	▲52	▲59	11

経営改善支援にかかる取組強化態勢

○ 平成25年3月末の中小企業金融円滑化法の終了を踏まえ、お取引先企業の再生支援の取組みを強化いたします。具体的には、経営改善・コンサルティング業務に特化した専門部署を立上げ、外部機関（中小企業再生支援協議会、中小企業診断士・税理士等）と今まで以上に積極的な連携を図りながら、判断を先送りすることなく、抜本的な経営改善支援に取り組んでまいります。

【経営改善支援にかかる取組強化策】



組織力の強化

風通しの良い本来の金融機関としての原点に立ち戻った運営への転換を図り、真に地域社会とともに歩むコミュニティ・バンクの実現に取り組んでまいります。

○ 雇用形態の見直し

- ・ 現状、役職定年は原則５５歳としており、特に必要と認められた場合のみ、１年間の役職延長が継続できるものとしておりますが、当組合の職員年齢構成上、本計画期間内に役職定年（５５歳）となる職員が多数におよび、業務運営上、支障をきたす虞があることから、本制度の見直しを検討いたします。

○ 業績評価制度（評価基準等）の見直し

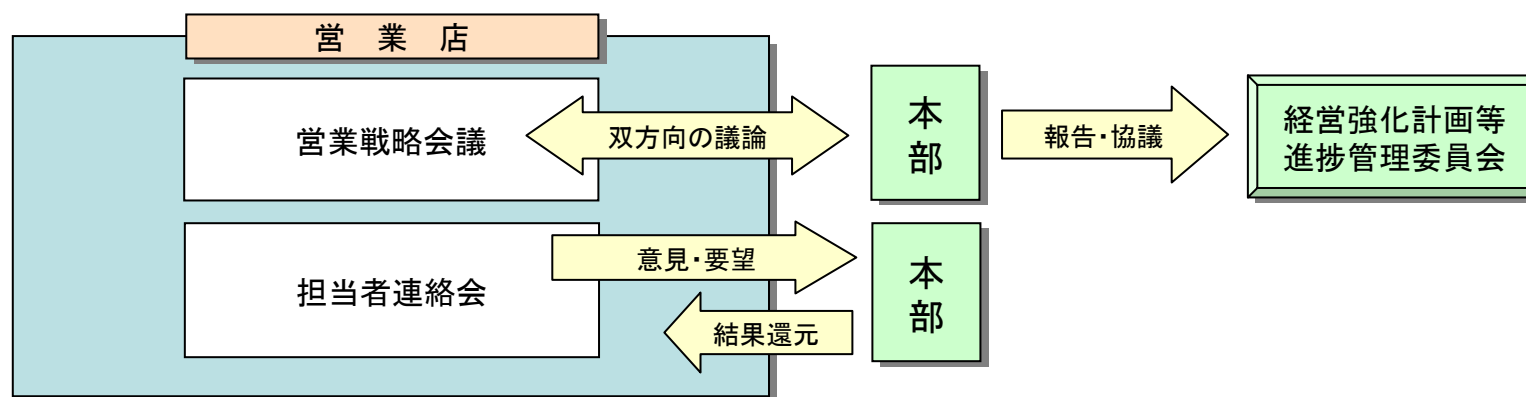
- ・ 業績評価制度につきましては、営業店の納得感が得られるよう見直しを実施するとともに、総合営業系の表彰制度を導入し、モチベーションの向上を図ってまいります。

○ 組織内リレーション強化

- ・ 風通しの良い職場環境づくり、および情報共有化を目的に、細分化した営業店ブロック単位での「担当者連絡会」を毎月開催し、職員の一体感醸成し結束力を高めることで組織の力を強化してまいります。

○ 外部人材の活用

- ・ 当組合の経営改善に向け、必要に応じ、全信組連等に外部人材の招致について要請するなどし、経営管理や営業現場の強化等を図ってまいります。



経営の改善の目標

本経営強化計画の実施により達成されるべき経営の改善の目標を以下のとおりとし、その必達に向けて取り組んでまいります。

(1) 収益性を示す指標

【 コア業務純益の改善額 】

	22/3期 実績	23/3期 実績	24/3期 実績	計画始期 の水準	25/3期 計画	26/3期 計画	27/3期 計画	始期から の改善額
コア業務純益 (百万円)	2,214	2,433	2,356	2,356	2,760	3,039	3,432	1,076

※ コア業務純益 = 業務純益 + 一般貸倒引当金繰入額 - 国債等債券関係損益

※ 計画始期の水準については、直近の決算期の数値を設定しております。

(2) 業務の効率性を示す指標

【 業務粗利益経費率の改善幅 】

	22/3期 実績	23/3期 実績	24/3期 実績	計画始期 の水準	25/3期 計画	26/3期 計画	27/3期 計画	始期から の改善幅
業務粗利益 経費率 (%)	61.06	58.21	57.59	57.59	53.89	51.18	48.75	8.84

※ 業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) ÷ 業務粗利益

※ 計画始期の水準については、直近の決算期の数値を設定しております。

※ 機械化関連費用には、アウトソーシング料、事務機器等の減価償却費、保守関連費用等を計上しております。

中小規模事業者に対する信用供与の円滑化方策

○ 信用供与体制の充実・強化

- ・「総合相談センター」を「部」相当に昇格させ、これを核として融資の深耕や経営相談体制を強化してまいります。
- ・営業店ブロック制を細分化により再構築し、ブロック内の結束力強化による目標達成意識の醸成を図ります。
- ・「営業戦略会議」を小ブロック単位で開催し、きめ細かな目標管理・営業店サポートを実践してまいります。
- ・営業推進統括部署内に「推進指導課」を新設し、営業店全体をサポートしてまいります。

○ 創業又は新事業開拓、事業承継に係る支援等

- ・総合相談センターを核として、地域の経済・商工団体機関と連携し、情報の集積及び発信機能を強化するとともに、コンサルタント機能発揮に努めてまいります。
- ・中小企業基盤整備機構の協力により講師を招聘し、事業承継セミナーを開催するほか、職員向けの研修実施によるスキルアップに取り組んでまいります。

○ 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進等

- ・動産担保融資について、車両・機械等に限定せず、さらに積極的に研究を行い、地域経済の活性化に寄与するよう努めます。
- ・販売先・仕入先管理システムを活用したネットワークローン（売掛金見合い無担保融資）を積極的に推進してまいります。
- ・ミドルリスク層向けの新商品を開発し、タイムリーかつスピーディーに取り組んでまいります。

○ 経営改善支援等

- ・新たに経営改善・コンサルティング業務に特化させた役員をトップとする部署を立上げ、今まで以上に外部機関と積極的な連携を図り、お取引先の抜本的な経営改善支援に組み、その取り組みを通じて円滑な信用供与を実施いたします。

信用供与円滑化計画

(1) 【 中小規模事業者向け貸出残高及び比率 】

(単位 : 百万円、%)

	21/3期 実績	22/3期 実績	23/3期 実績	24/3期 実績 (計画始期)	24/9期 計画	25/3期 計画	25/9期 計画	26/3期 計画	26/9期 計画	27/3期 計画 (計画終期)
中小規模事業者向け貸出残高 (末残)	172,541	173,920	183,196	172,990	173,300	175,200	177,200	177,900	179,900	181,100
総資産	451,502	466,599	447,927	419,546	420,000	423,530	428,000	429,630	434,200	437,112
中小規模事業者向け貸出比率	38.21	37.27	40.89	41.23	41.26	41.36	41.40	41.40	41.43	41.43

(注) 中小規模事業者向け貸出比率 = 中小規模事業者向け貸出残高 ÷ 総資産

(2) 【 経営改善等支援取組率 】

(単位 : 先、%)

	21/3期 実績	22/3 実績	23/3期 実績	24/3期 実績 (計画始期)	24/9期 計画	25/3期 計画	25/9期 計画	26/3期 計画	26/9期 計画	27/3期 計画 (計画終期)
経営改善等支援取組先数	143	208	271	286	285	291	296	303	312	313
期初債務者数	6,984	6,529	6,207	6,195	6,092	6,092	6,122	6,122	6,152	6,152
経営改善支援取組率	2.04	3.18	4.36	4.61	4.67	4.77	4.83	4.94	5.07	5.08

(注) 経営改善等支援取組率 = 経営改善等支援取組先数 ÷ 期初債務者数

(注) 「経営改善支援取組先」とは次の取組み先といたします。 (1) 創業・新事業開拓支援先 (2) 経営相談先 (3) 早期事業再生支援先
 (4) 事業承継支援先 (5) 担保・保証に過度に依存しない融資推進先

責任ある経営体制の確立

○ 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化

- (1) 経営の客観性及び透明性の向上
 - ・全信組連による定期的な経営指導を受査しております。
 - ・全国信用組合監査機構による年に1回の監査を継続して受査してまいります。
- (2) 「経営諮問会議」
 - ・経営の客観性及び透明性を確保するため、第三者による「経営諮問会議」を今後も定期的（半期毎）に開催してまいります。
 - ・なお、平成24年度から新たに県内出身の金融機関OBを委員として迎え、より専門的な助言・提言をいただき、これを経営に反映してまいります。

○ リスク管理の体制の強化のための方策

- (1) 「ALM委員会」
 - ・毎月開催の「ALM委員会」にて主要なリスク状況について協議し、常勤理事会に報告しております。
- (2) 信用リスク管理体制
 - ・特定の大口与信先に対する与信集中抑制のため、クレジット・リミット設定基準、対象先、管理手法などを明確化し厳格に管理してまいります。
 - ・企業の破綻原因分析、与信管理上の課題等の研究を実施し、その検証結果を共有により、倒産防止に努めてまいります。
 - ・信用格付システムを導入し、厳格な管理体制を整備してまいります。
- (3) 市場リスク管理体制
 - ・リスク管理統括部署がモニタリングを行い、ALM委員会を通じて定期的に常勤理事会へ報告しております。
 - ・運用に際してはアラームポイントを設定し、適切なリスク管理を行っております。

○ 法令遵守の体制の強化のための方策

- (1) 「コンプライアンス統括部」
 - ・コンプライアンス推進のための統括部署としてコンプライアンス統括部を設置しております。
- (2) 役職員の法令等遵守意識の醸成・徹底・理解度確認
 - ・全部店毎に毎月コンプライアンスリスク研修会を実施し、意識の醸成及び徹底に取り組んでいます。
 - ・コンプライアンス統括部は、研修資料・題材を提供し、研修が実際の営業活動に活かされる態勢を構築してまいります。
- (3) 「コンプライアンス委員会」
 - ・理事長が指名する常勤役員及び部長をメンバーとして、内部管理体制の改善に取り組んでいます。
- (4) コンプライアンスの実効性向上
 - ・全部店にコンプライアンス担当者を配置し、「コンプライアンス担当者連絡協議会」を開催しております。