

経営強化計画

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第27条)

(ダイジェスト版)

平成21年9月

けんみんのグッドパートナー



山梨県民信用組合

目次

● 経営戦略の概要	3
● 経営改善の基本4方策		
▪ 営業態勢の強化による貸出の増強	4
▪ 信用コスト削減のための取組強化	5
▪ ローコスト体制への移行（経営の効率化）	6
▪ 経営強化計画の確実な履行の確保	7
● 経営の改善の目標	8
● 中小規模事業者に対する信用供与の円滑化方策	9
● 信用供与円滑化計画	10
● 責任ある経営体制の確立	11
● 全国信用協同組合連合会による優先出資の引受に係る事項	12

経営戦略の概要

当組合では、平成20年6月から「けんみん信組新生プラン」の下で改善に取り組んでまいりました。今後、これを発展的かつ抜本的に改定した本「経営強化計画」の下で経営を改善し、適切かつ積極的な金融仲介機能を発揮していくため、以下の事項に重点的に取り組んでまいります。

● 経営改善の基本4方策

営業態勢の強化による貸出の増強

「融資営業係（仮称）」や「総合相談センター（仮称）」を新設し、融資の深耕や事業者向け経営相談への取組み等により営業態勢を強化し貸出を増強してまいります。

信用コスト削減のための取組強化

個社毎の経営改善指導の徹底や企業支援部による事業再生の取組強化のほか、業況回復可能性の低い先の債権のオフバランス化等により、コスト削減の取組みを強化してまいります。

ローコスト体制への移行（経営の効率化）

2年間で職員を621名から500名に削減、店舗を9店舗廃止し40店舗にするほか、「カイゼンプロジェクトチーム（仮称）」の設置によるムダ・ムラの削減など、ローコスト体制へ移行してまいります。

経営強化計画の確実な履行の確保

業務のPDCAサイクルを確立するため、「経営強化室（仮称）」を設置し各種施策の立案調整を行うほか、「経営強化計画進捗管理委員会（仮称）」を設置し、経営強化計画の進捗状況を管理してまいります。

● 中小規模事業者に対する信用供与の円滑化方策

営業態勢の強化に加え、商工会議所など各種機関と連携した事業支援や事業承継に対する支援、担保又は保証に過度に依存しない融資の促進などの施策により、中小規模事業者への適切かつ積極的な金融仲介機能の発揮に努めてまいります。

営業態勢の強化による貸出の増強

- 「融資営業係（仮称）」を新設（約20名）し、甲府周辺の店舗に重点的に配置してまいります。この係は、「提案型セールス」の実践により、融資の深耕を図るほか、中小規模事業者に対し専門的金融サービスを提供し融資の増加を図ってまいります。
- 「総合相談センター（仮称）」を開設し、事業者向け経営相談に取り組むとともに、営業店が収集した情報によるビジネスマッチングのサポート等を行ってまいります。また、本センターを中核にして全店的な顧客とのリレーションの強化を図ってまいります。
- 「営業推進戦略会議（仮称）」を全営業店長を対象に月1回開催し、目標必達を鼓舞してまいります。
- 営業に秀でた職員を選抜し「営業インストラクター（仮称）」とし、外部から招く営業コンサルタントの指導の下、一般の若手職員のOJT等を強化します。
 - ・住宅ローン…住宅開発業者のネットワーク構築等により積極的に推進してまいります。
 - ・個人ローン…エコカー減税対象者への金利優遇商品や貸金業法改正を踏まえ新たなニーズへの対応など無担保ローンを推進してまいります。

【 貸出残高計画 】

（単位：百万円）

	21/3期 実績	21/9期 計画	22/3期 計画	22/9期 計画	23/3期 計画	23/9期 計画	24/3期 計画
総貸出残高	322,775	309,182	320,000	320,500	322,000	323,000	324,500
中小規模事業者向け貸出残高	172,541	167,697	179,650	180,630	182,100	183,350	184,850
（保証協会付融資残高）	(13,895)	(13,905)	(18,050)	(18,700)	(19,500)	(20,150)	(21,000)
ビジネスローン残高	522	497	650	750	850	950	1,100
個人ローン残高	7,983	7,172	7,990	8,100	8,250	8,350	8,500
住宅ローン残高	38,433	36,666	37,200	37,350	37,600	37,750	37,950
地方公共団体貸出残高	37,735	34,705	37,000	37,100	37,300	37,450	37,700

信用コスト削減のための取組強化

当組合の懸念事項である不良債権問題の改善を図るため融資の審査・管理を充実すべく以下の施策を強力に推進してまいります。

- 1億円以上の要管理先以下の取引先について、「個社別取組方針」を策定、定量定性両面のモニタリングを強化し、経営改善指導を徹底してまいります。
- 延滞の固定化・長期化を防止すべく「ローン管理センター」を設置し、初期延滞対応を徹底するとともに、「延滞管理システム」を導入してまいります。
- 経営改善の可能性が高いと認められる取引先については「企業支援部」（10名体制）により事業再生に積極的に取組んでまいります。
- 将来の信用コスト抑制のため、実質破綻先・破綻先のうち業況回復可能性の低い先の債権につきましては、地域経済への影響も勘案しつつ整理回収機構等への売却等によりオフバランス化を進めてまいります。

【 経営改善等支援取組み計画 】

(単位 : 先、%)

	21/3期 実績	21/9期 計画	22/3期 計画	22/9期 計画	23/3期 計画	23/9期 計画	24/3期 計画
経営改善等支援取組先数	143	182	194	195	199	200	204
期初債務者数	6,984	6,529	6,529	6,560	6,560	6,600	6,600
経営改善支援取組率	2.04	2.78	2.97	2.97	3.03	3.03	3.09

ローコスト体制への移行(経営の効率化)

○ 人員の削減

・ 21/3期 621名 → 22/3期 560名 → 23/3期 500名 (2年間で121名削減)

○ 戦略的な店舗配置

・ 現在49店舗体制であります。23/3期までに9店舗廃止して、40店舗体制にしてまいります。なお、廃止に際しては利用者利便性を勘案して廃止店舗が担当していた営業エリアには優先的に営業係を配置してまいります。

○ 物件費のメリハリのある圧縮 …「カイゼンプロジェクトチーム(仮称)」の設置

・ 同チームにより業務の見直しを含め全組織的あらゆる分野において聖域なき現場のムダ・ムラの総洗い出し作業を行う等、抜本的な経費削減を目指してまいります。

○ 組織における一体感の醸成 …「YKSマインド醸成運動(仮称)」

・ 複数回の合併を経て融和が遅れている状況に鑑み、部店を越えたグループの活動や研修の実践により一体感を醸成することで組織の良化・効率化を図ってまいります。

【 経費推移見込み 】

(単位 : 百万円)

		21/3期 実績	22/3期 計画	23/3期 計画	24/3期 計画
人件費		3,600	3,095	2,895	2,800
	前年比	▲37	▲505	▲200	▲95
物件費(機械化関連費用を除く)		1,549	1,486	1,343	1,336
	前年比	▲5	▲63	▲143	▲7

経営強化計画の確実な履行の確保

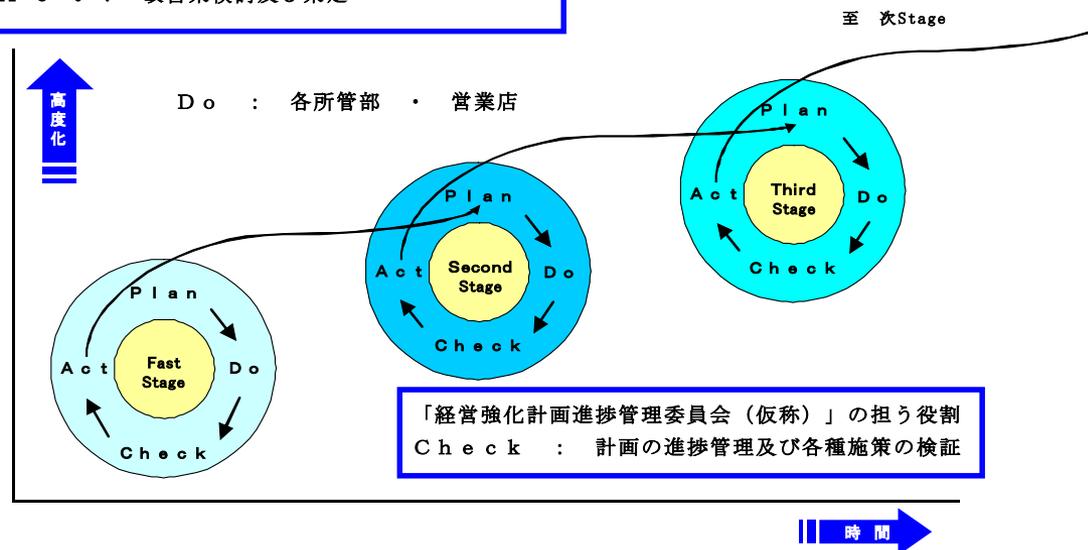
- 業務のPDCAサイクルを確立するため「経営強化室（仮称）」（理事長直轄でクロスファンクショナルチームの手法を採り入れる）を設置し、各種施策の立案・調整（P）を行うとともに、実施・チェックされた施策の改善（A）に取組んでまいります。
- 本「経営強化計画」の確実な履行を確保するため、理事長をトップとする「経営強化計画進捗管理委員会（仮称）」を設置し、計画の進捗状況を定期的に管理し、各種の実行された施策を検証（C）してまいります。

【 PDCAサイクル・イメージ図 】

「経営強化室（仮称）」の担う役割

Plan : 各施策の立案及び立ち上げ

Act : 改善策検討及び策定



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 】

	19/3期 実績	20/3期 実績	21/3期 実績	計画始期 の水準	22/3期 計画	23/3期 計画	24/3期 計画	始期から の改善額
コア業務純益 (百万円)	3,492	2,927	2,161	2,161	2,633	3,395	3,589	1,428

※ 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 】

	19/3期 実績	20/3期 実績	21/3期 実績	計画始期 の水準	22/3期 計画	23/3期 計画	24/3期 計画	始期から の改善幅
業務粗利益 経費率 (%)	58.14	60.37	71.65	71.65	58.55	51.33	49.95	21.70

※ 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

- ・「融資営業係（仮称）」の設置や「総合相談センター（仮称）」を新設し、融資の深耕や経営相談体制を強化してまいります。
- ・「営業推進戦略会議（仮称）」を開催し、目標必達意識を喚起してまいります。
- ・「営業インストラクター（仮称）」を配置し、職員のスキル向上を図ってまいります。
- ・ローン相談窓口の営業時間を延長するほか、緊急休日相談窓口の設置等。

○ 創業又は新事業開拓、事業承継に係る支援等

- ・「やまなし産業支援機構」や商工会議所など各機関と連携し、情報の集積及び発信機能を強化するとともに、各種相談会を実施してまいります。
- ・診断士とアドバイザー契約を締結し、家族経営企業に対する事業承継支援や事業承継セミナーを実施してまいります。

○ 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進等

- ・ワイン、果樹、高原野菜等、農産物の「ABL」推進等による農業分野への支援を行ってまいります。
- ・診療報酬の債権譲渡担保等による医療福祉分野への支援を行ってまいります。
- ・「ビジネスローン」によるタイムリーな融資対応や、保証協会付融資（スイフト500等）を推進してまいります。

○ 経営改善支援等

- ・個社別取組方針の策定・実行で経営改善指導を徹底してまいります。
- ・企業支援部により、事業再生に積極的に取り組みます。
- ・目利き等の各種研修の充実・強化に加え、整理回収機構から人材支援（5名）を得て、経営改善支援や融資管理のスキル向上を図ってまいります。

【 保証会社付ビジネスローン推進計画 】

（単位：百万円）

	21/3期 実績	22/3期 計画	23/3期 計画	24/3期 計画
ビジネスローン 実行額（期中）	593	350	450	550
ビジネスローン 残高（末残）	522	650	850	1,100
年間純増額	—	128	200	250

【 信用保証協会付融資推進計画 】

（単位：百万円）

	20/3期 実績	21/3期 実績	22/3期 計画	23/3期 計画	24/3期 計画
保証協会付融資 実行額（期中）	4,051	6,552	9,500	4,800	5,500
保証協会付融資 残高（末残）	11,422	13,895	18,050	19,500	21,000
年間純増額	—	2,473	4,155	1,450	1,500

（注）ビジネスローンは平成20年7月22日発売。

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、%)

	18/3期 実績	19/3期 実績	20/3期 実績	21/3期 実績 (計画始期)	21/9期 計画	22/3期 計画	22/9期 計画	23/3期 計画	23/9期 計画	24/3期 計画 (計画終期)
中小規模事業者向け貸出残高(末残)	192,877	190,808	177,905	172,541	167,697	179,650	180,630	182,100	183,350	184,850
総資産	537,416	517,246	487,657	451,502	480,000	468,775	470,000	471,340	472,000	472,676
中小規模事業者向け貸出比率	35.88	36.88	36.48	38.21	34.93	38.32	38.43	38.63	38.84	39.10

(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

(注) 21/9期比率は、資本支援に伴う総資産増加により21/3期(始期)比低下(資本支援分を控除した同比率は、38.55%)。

(2) 【 経営改善等支援取組率 】

(単位 : 先、%)

	18/3期 実績	19/3 実績	20/3期 実績	21/3期 実績 (計画始期)	21/9期 計画	22/3期 計画	22/9期 計画	23/3期 計画	23/9期 計画	24/3期 計画 (計画終期)
経営改善等支援取組先数	182	203	74	143	182	194	195	199	200	204
期初債務者数	8,294	7,779	7,371	6,984	6,529	6,529	6,560	6,560	6,600	6,600
経営改善支援取組率	2.19	2.60	1.00	2.04	2.78	2.97	2.97	3.03	3.03	3.09

(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促進先

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まいります。
- ・全国信用組合監査機構による監査を年1回受査してまいります。

(2) 「経営諮問会議（仮称）」

- ・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（仮称）」を設置してまいります。

○ 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

- ・債務者毎に「個社別取組方針」を策定し、定量・定性の両面でモニタリングを強化しております。
- ・不良債権の適切な管理を実施するため、経営改善支援を強化してまいります。

(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。
- ・運用に際してのアラームポイントやロスカットの水準・対応をより厳格なものに変更してまいります。

○ 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。
- ・全役職員に対して「コンプライアンス理解度テスト」を実施しております。

(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。

全国信用協同組合連合会による優先出資の引受に係る事項

(1) 必要資本額の根拠

今般、全信組連は、当組合の金融機能強化に向け抜本的な対応として、不良債権の予防的な引当を実施するとともに繰越欠損金を一掃することで当組合の強固な財務基盤の構築を図るための額として、450億円の優先出資の引受を行い、全信組連は、国から財源面の支援を受けるため、同額の信託受益権の買い取りを申請するものです。

【 自己資本比率の推移 】

(単位 : %)

	21/3期実績	22/3期計画	23/3期計画	24/3期計画
自己資本比率	4.06%	16.39%	16.42%	16.48%

(2) 当該自己資本の活用方針

今般、全信組連が当組合の優先出資を引き受けるにあたり、金融機能強化法第4章に基づく公的資金を活用することから、当組合は同法に基づく支援をいただくことになり、これにつきましては金融仲介機能の発揮による中小規模事業者に対する信用供与の維持・拡大と、各種サービスの向上に持続的に取組みすることに活用してまいります。

地元からの支援

地元からの支援として、山梨県、地元銀行からも、当組合の中小企業者から期待されている役割をご理解いただき、支援を行う回答を得ており、今後とも連携を強化していく方針です。