

経営強化指導計画の履行状況報告書



平成22年6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	
① 「営業態勢の強化による貸出増強」に向けた指導	
② 「信用コスト削減のための取組強化」に向けた指導	
③ 「ローコスト体制への移行（経営の効率化）」に向けた指導	
④ 「経営強化計画の確実な履行の確保」に向けた指導	
⑤ 優先受益権に対する配当	
(2) 「従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項」についての指導	
(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」についての指導	
2. 経営指導体制の強化の進捗状況	・・・・・・ 6
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	
① 経営強化計画履行状況報告	
② 四半期報告	
(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 ヒアリング	
a. 月 次	
b. 半 期	
(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 しんくみりカバリの活用	
③ ALMサポートの実施	
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	
⑤ トレーニーの受入	

【はじめに】

当会では、山梨県民信用組合が、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、山梨県民信用組合に対する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、山梨県民信用組合の財務基盤について更なる強化を図りました。

当会といたしましては、こうした資本増強により、山梨県民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、山梨県民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

山梨県民信用組合では、経営の改善の目標を達成するための方策として経営強化計画に掲げた「経営改善の基本4方策」の実施状況等につきまして、毎月、当組合の「経営強化計画等進捗管理委員会」において、経営陣関与の下PDC Aサイクルに基づき進捗管理を行っております。

当会では、経営強化計画の進捗状況を管理する観点から、毎月、当組合に対しヒアリングを実施（平成22年6月末までに11回実施）し、当該ヒアリング結果等を踏まえ、経営改善に向け、以下の指導・助言を行いました。

今後も、引き続き、ヒアリング等を通じて進捗状況の把握に努めるとともに、当組合の一層の経営強化に向けた指導に取り組んでまいります。

①「営業態勢の強化による貸出増強」に向けた指導

当組合の営業態勢の充実に向け新たに配置された融資営業係及び従来の営業係が再編された総合営業係の活用に関し、具体的な営業目標設定や、営業職員の業務活動の効率化に向けた助言・指導を行ったほか、営業担当者のスキル向上による営業力の強化に向け導入された「営業インストラクター」の活用方法について、指導・助言を行いました。

融資営業係につきましては、平成22年5月末までの獲得案件が累計138件、19億円に達しており、施策取組にかかる効果が着実に現れております。

なお、当組合では、中小規模事業者向け融資の拡大等を目的として新たに設置した「総合相談センター」において、事業者向け経営相談や営業店情報の集約及びフィードバックを行っており、平成22年5月末までに電話・来店による相談が221件寄せられ、うち融資実行案件10件、ビジネスマッチング4件を成立させました。

また、当センターでは、山梨県中小企業団体中央会や甲府商工会議所、富士吉田商工会議所等の各種団体との連携を強化するとともに、中小企業への経営支援の実施や専門家を招いたセミナーを主催しております。さらに、営業店に増設した「ローン相談窓口」や「年金相談窓口」のバックアップに取り組むなど、顧客の利便性を高めるための機能強化に向けた活動を実施いたしております。

当会といたしましても、今後、それらの取組みの実効性について確認・検証していくとともに、適切な指導・助言を行ってまいります。

②「信用コスト削減のための取組強化」に向けた指導

信用コスト削減に向けた「個社別取組方針の策定」等の取組みの強化・実績の向上を図るため、時間軸を設定した、より詳細な対応計画のスケジュール策定や、営業店長・管理職への指導の徹底（融資管理の強化）など、当組合本部による現場への関与強化につきまして指導・助言を行いました。

また、延滞債権の回収にあたり、当組合本部による営業店への指導強化、目標設定及び進捗管理の更なる徹底を指導・助言するとともに、目標達成に向けた取組強化を強く指導しております。

加えて、企業再生に向けた取組みに関し、再生支援先の実態把握と分析・検証を促しております。

なお、当組合では、1億円以上の要管理先以下の取引先を中心に、「個社別取組方針」について定期的または随時に見直しを行っておりますが、平成22年6月には、債務者を取組方針別、再生・支援別、業種別等に区分・管理する「貸出債権のトータル管理」を導入し、「個社別取組方針」の精度向上に向けた取組みを進めております。併せて、同年3月には「延滞管理システム」が本格稼働し、信用コスト削減のための体制整備に向けた取組みを行っております。

当会といたしましても、今後、それらの取組みの実効性について確認・検証していくとともに、適切な指導・助言を行ってまいります。

③「ローコスト体制への移行（経営の効率化）」に向けた指導

山梨県民信用組合では、平成21年8月～10月に4店舗を廃店し、44店舗といたしましたほか、4か所の店外ATMを廃止することで23か所体制としました。また、職員数は、平成22年3月末時点で69名減の552名となっております。

他方で、本部組織のスリム化に伴い、店舗統廃合による顧客利便性の低下防止に配慮した人員の配置転換を行うとともに、研修制度や人事ローテーション制度の整備、職位立候補制度の導入により、職員のモチベーションの向上を図るなど、組織の活性化策に取り組んでおります。

当会といたしましても、引き続き、当組合の経営の効率化に向けた適切な指導・助言を行ってまいります。

④「経営強化計画の確実な履行の確保」に向けた指導

当会では、山梨県民信用組合に対する毎月のヒアリングにより、理事長をはじめとする経営陣を対象に、経営強化計画の進捗状況や経営強化計画等進捗管理委員会における協議の内容、また同計画の進捗や経営改善の現状を踏まえた経営の方向性・方針などを確認しております。

また、部長等の実務者を対象といたしまして、業務推進面や融資管理面など、同計画に掲げられている施策を中心に、業務別の詳細なヒアリングを実施し、具体的な取組内容、同計画の履行にかかる問題点等の有無及び問題が生じた場合の対応状況を把握し、適宜、指導・助言を行っております。

山梨県民信用組合の経営強化計画の進捗状況につきましては、下記「経営強化計画に掲げる主要施策の取組状況」のとおり、融資営業系の配置（平成21年10月に15名配置）や総合相談センターの新設（平成21年10月）など、経営改善に向けた主要施策が着実に実施されているものと認識しております。

【経営強化計画に掲げる主要施策の取組状況】

取組施策	取組開始時期
営業態勢の強化 <ul style="list-style-type: none"> ・融資営業系の配置 ・総合相談センターの新設 ・営業インストラクターの設置 ・融資新商品（医療・農業・環境）の取扱開始 	平成 21 年 10 月 平成 21 年 10 月 平成 21 年 11 月 平成 22 年 2～3 月
信用コスト削減 <ul style="list-style-type: none"> ・延滞管理システムの導入 	平成 21 年 12 月
ローコスト体制への移行 <ul style="list-style-type: none"> ・カイゼンプロジェクトチームの設置 ・店舗統廃合の実施 ・「YKS マインド醸成活動」の開始 	平成 21 年 9 月 平成 21 年 10 月 平成 22 年 4 月
経営強化計画の確実な履行の確保 <ul style="list-style-type: none"> ・経営強化室の設置 ・経営強化計画等進捗管理委員会の設置・開催 	平成 21 年 9 月 平成 21 年 10 月

なお、山梨県民信用組合では、昨年9月に設置した経営強化室のもとで組織横断的な検討チーム（クロス・ファンクショナル・チーム）を立ち上げ、平成22年1月以降、「リレーション強化キャンペーン」の実施、「経費予算管理」の導入など営業活動の効率化・収益性の改善に向けた計画や、人員削減案、営業店機能の再構築、組織活性化など業務効率化に向けた計画を立案しているところであります。

当会といたしましても、これら施策の実施状況や効果の検証を行うとともに、計画の着実な履行の確保に向け、指導・助言に努めてまいります。

⑤ 優先受益権に対する配当

山梨県民信用組合においては、平成22年3月期は経営強化計画どおり損失金計上となったことから、当組合による優先出資金の配当につきましては協同組織金融機関にかかる法令・会計上の規定により、無配となりました。

また、国が保有する優先受益権につきましては、経営強化指導計画どおり、配当いたします。

(2) 「従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項」
 についての指導

当会では、山梨県民信用組合の責任ある経営体制の確立に向け、当会から

の役員等の派遣等を継続しておりますほか、ガバナンスやリスク管理体制の強化を図るべく、当組合役員からのヒアリングを月次で実施（平成22年6月末までに計11回）しております。

また、コンプライアンス態勢の充実・強化に向け、当組合の事務処理規程・要領等の整備に関する情報提供を行いましたほか、貸金業法改正に伴う事務処理への影響や、その対応について助言いたしました。

さらに、資金運用・ALMにかかるサポートの実施（平成22年6月末までに計3回）を通じ、運用面・リスク管理面の現状と問題点にかかる認識の共有化を進め、人材の育成など必要な対応につきまして助言を行っております。加えて、組織・リスク管理態勢の整備におきましては、着実に基礎固めを行いつつ態勢を構築していくことが必要であることから、当会における担当部署に当組合からの照会対応窓口を設け、緊密な連携のもと態勢構築に向けたサポートを実施しております。

(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」についての指導

山梨県民信用組合では、中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化及びその他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。

平成22年3月期における実績につきましては、資金需要の低迷や貸出金償却の実施等から、中小規模事業者向けの貸出残高及び同貸出比率が計画を若干下回ったものの、当組合の企業支援部が中心となり中小規模事業者の経営改善支援に努めた結果、経営改善等支援取組率は計画を上回って推移しております。

【貸出残高等実績】

(単位：百万円、%)

	21/3期 実績 (計画始期)	22年3月期		計画 対比	21/3期 対比	24/3期 目標 (計画終期)
		計画	実績			
中小規模事業者向け貸出残高	172,541	179,650	173,920	△5,730	1,379	184,850
中小規模事業者向け貸出比率	38.21	38.32	37.27	△1.05	△0.94	39.10
経営改善等支援取組率	2.04	2.97	3.18	0.21	1.14	3.09

当組合においては、上記数値目標の達成に向け、中小規模事業者向け融資の拡大等を目的として平成21年10月に開設した総合相談センターにおいて、山梨県中小企業団体中央会等各種団体との連携を図る等の取組みを行うとともに、顧客への経営サポートといたしまして、中小企業診断士等の専門家の斡旋等を実施いたしました。

併せて、地域経済への理解が深く、豊富な行政経験を有する山梨県職員OBを受け入れ、各商工会との連携を深め、関係強化に努めております。

なお、当会では、当組合による地域の中小規模事業者の資金ニーズに対応する融資関連の新商品の開発に際し、営業部店のネットワークを通じ、同様の商品を取り扱っている信用組合との情報交換・協議の場をコーディネートしております（平成22年6月末までに3組合訪問）。

今後は、平成22年5月から当組合が実施しております「リレーション強化キャンペーン」や、債権担保および動産担保の活用に向けた取組みに対するサポートに努め、地域経済の活性化に向け、より充実した金融サービスの提供が図られるよう、引き続き、適時、適切な指導・助言を行い、経営強化計画に定められた数値目標の達成に向けた取組みを強力に支援してまいります。

【コーディネート実績】

商 品	先進組合訪問実施日
○ 個人ローン	平成21年9月
○ 医療ローン	平成21年11月
○ 農業ローン	平成21年11月

2. 経営指導体制の強化の進捗状況

当会では、経営強化指導計画に掲げる各施策の実効性を高めるため、山梨県民信用組合に対する指導を専担で行う部署として、本部信組支援部内に新たに経営指導室を設置（平成21年10月）いたしました。経営指導室は、経営指導経験の豊富な職員を中心に計4名の体制で構成しており、室長のほか2名は信組支援担当、1名は資金運用サポート担当としております。

経営指導室では、定期的な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・助言を行っておりますが、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

① 経営強化計画履行状況報告

当会では、平成22年6月に山梨県民信用組合より経営強化計画履行状況報告（平成22年3月末基準）の提出を受け、同報告を精査し、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きましては、ほぼ計画通りに実行されているものと認識しております。

その一方で、経営改善にかかる数値目標である「コア業務純益」につきましては、計画始期を53百万円上回りましたものの、資金需要の低迷や貸出金利回りの低下に伴う貸出金利息収入の減少により、計画比では419百万円下回ったことから、平成22年3月期の目標との対比で84%の達成率に留まりました。

また、「業務粗利益経費率」につきましては、経費の削減等により、計画始期から10.59ポイント改善いたしましたが、貸出金利息収入の伸び悩みに伴い業務粗利益が計画を下回ったことから、同経費率も計画に2.51ポイント及ばず、達成率は95%となりました。

【コア業務純益等実績】

(単位：百万円、%)

	21/3期 実績 (計画始期)	22年3月期		計画 対比	21/3期 対比	24/3期 目標 (計画終期)
		計画	実績			
コア業務純益	2,161	2,633	2,214	△419	53	3,589
業務粗利益経費率	71.65	58.55	61.06	2.51	△10.59	49.95

次に、中小規模事業者への資金供与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、当組合が総力をあげて中小規模事業者に対する貸出金増強運動に取り組んだ結果、同貸出残高は計画始期を13億円上回ったものの、県内経済情勢の悪化等により期中を通して資金需要が低迷したこと、並びに46億円余の貸出金償却を実施したことから、計画比では57億円及ばず、達成率は96%となりました。また、同貸出比率でも、計画を1.05ポイント下回ったことから、達成率は97%に留まっております。

一方で、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は、当組合において、中小規模事業者に対する経営改善支援に積極的に取り組んだことから、計画始期対比で1.14ポイント上昇し、計画対比0.21ポイント上回る実績となりました。

当会では、これまで、当組合による中小規模事業者に対する融資増強及びこれに伴うコア業務純益の増加に資するべく、営業職員の業務活動の効率化や営業インストラクターの活用について助言いたしましたほか、融資営業係の目標設定や効率的な取組強化にかかる指導を行ってまいりましたが、今後は、当組合が「リレーション強化キャンペーン」を実施し、新規先の開拓を進めるとともに、既存先との取引深耕を図り、当組合の強みである全県ネットワークを活用した営業展開を行うこととしていることを踏まえ、これを強力にバックアップいたしますとともに、当組合の営業体制の充実や営業力の強化、営業活動の効率化に向けた提言を行い、併せて、信用コストや経費軽減にかかる指導・助言に努めてまいります。

【貸出残高等実績】

(単位：百万円、%)

	21/3期 実績 (計画始期)	22年3月期		計画 対比	21/3期 対比	24/3期 目標 (計画終期)
		計画	実績			
中小規模事業者向け貸出残高	172,541	179,650	173,920	△5,730	1,379	184,850
中小規模事業者向け貸出比率	38.21	38.32	37.27	△1.05	△0.94	39.10
経営改善等支援取組率	2.04	2.97	3.18	0.21	1.14	3.09

なお、当組合では、資本増強による財務基盤の強化を背景に、地域の中小規模事業者・個人の皆様に対するより一層の金融仲介機能の発揮に向けた各種取組みを強化しており、融資営業係による提案型セールスの実践や総合相談センターの機能強化、取引先同士のネットワーク構築及び営業活動の効率化（組合内リレーション強化）等の諸施策に取り組んでおりますことから、当会といたしましても、よりスピード感をもった施策の実施を促すとともに、その実施状況と効果・実績に関しまして、ヒアリング等における重要項目と位置付け、進捗状況の把握に努めてまいります。

併せて、より一層の金融仲介機能の発揮に資するべく、経営強化計画の履行に向けた、より具体性・実効性のある指導・助言及び経営強化指導計

画に掲げた人的支援の実施等の諸施策に取り組んでまいります。

② 四半期報告

当会では、当組合が半期毎に作成する「経営強化計画の履行状況報告」とは別途に、当会所定の書式により四半期毎に報告を受け諸施策の実施状況等を管理するとともに、履行状況に応じた指導・助言を行っております。

(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、山梨県民信用組合から定期的に資料の提出を受け、状況把握に努めております。

具体的には、預金積金、貸出金の増減状況を日次でモニタリングし、流動性リスクの状況を検証しておりますほか、有価証券ポートフォリオを月次で把握し、リスク状況や運用状況の検証を行っております。また、大口先への与信状況等の信用リスクについて四半期毎の検証を実施しております。

今後も、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ため、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、状況把握および必要な指導・助言等を行ってまいります。

② ヒアリング

a. 月次

経営強化計画に掲げる各施策の進捗状況等にかかるヒアリングにつきましては、平成21年11月に第1回目のヒアリングを実施して以降、平成22年6月末までに、計11回のヒアリングを実施しております。

b. 半期

当会役員によるヒアリングにつきましては、平成21年11月に第1回目のヒアリングを実施し、営業推進面にかかる取組状況、経営強化計画の履行・進捗状況等に関しヒアリングを行うとともに、現状における課題等および経営強化計画の履行に向けて重要と考えられる事項につきまして、指導・助言を行いました。平成22年6月末までに、計3回の当会役員によるヒアリングを実施しております。

(3) 監査機構による検証・指導

当会では、平成21年6月に山梨県民信用組合の資産内容・査定状況の確認を主眼とした監査機構監査を実施いたしました。

今後も、年1回の監査実施を継続し、当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

人的支援の実施につきましては、当会より役員（代表権のある専務理事）等の派遣を継続しておりますほか、平成22年4月には実務者1名を追加派遣しております。

また、当会の企画・斡旋による人材の招致につきましては、ヒアリング等を通じて営業現場の実態把握を行い、必要な人材、効果的な派遣方法を調査・検討のうえ、関係者との協議を重ねました結果、他の信用組合や整理回収機構より4名の職員の派遣が内定しております。

こうした取組みにより、当組合に対しましては、現在、役職員あわせ10名が外部から派遣されており、さらに、上記4名の派遣が内定している状況にあります。今後も引き続き人的支援の拡充に向けた取組みを行ってまいります。

② しんくみ리카バリの活用

信用組合業界の企業再生ファンドであります「しんくみ리카バリ」の活用につきましては、山梨県民信用組合の取引先のうち、再生支援が必要な中小企業に対する貸付債権の受け皿として、平成22年3月に利用の打診がありましたが、検討の結果、対象債権の要件等の条件面において合意に達せず、実際の利用には至りませんでした。引き続き、当組合の取引先の再生支援ニーズに応じた取組みを行ってまいります。

③ ALMサポートの実施

ALMサポートにつきましては、経営指導室のコーディネートのもと、平成21年11月から本部財務企画部門によるALMにかかるデータ整備・運営に関する助言等を行っております。

また、平成21年12月には第1回目のALMサポート会議を開催し、ALM全般に関する、より高度な知識の習得とバランスの取れたリスク管理の手法を指導・助言いたしましたほか、ポートフォリオのポジション変

化とリスク量の動向等についてシミュレーションを行いました。

さらに、平成22年3月には山梨県民信用組合より担当者をトレーニーとして当会に受け入れ、オペレーションを含む具体的な管理指導を行うなど、態勢整備に向けた取組みをサポートしております。

なお、平成21年12月におけるALMサポート会議の実施以降、当組合において開催されましたALM委員会の資料を当会が毎月受領し、その状況や内容を、都度確認いたしますとともに、必要に応じ助言を行っております。

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

資金運用サポートにつきましては、山梨県民信用組合によるリスク管理及び資金運用を全面的にサポートするとの観点から、経営指導室に運用サポート担当者を配置（資金運用部門管理職兼任）するなど、体制面を整備しております。

また、資金運用体制等のヒアリングを平成21年9月より実施し、ポートフォリオ構成や市場リスク量にかかるサポート会議を実施しております（平成22年6月末までに計2回のサポート会議を実施）。

さらに、当会の運用サポート担当者より、当組合に対しまして、随時、金利の見通しや運用方針に基づいた銘柄選定等にかかる助言を行いましたほか、リスクの所在確認や運用方針の策定にかかるサポートといたしまして、収益機会やデュレーションの考え方、格付の見方、当組合の特性に鑑みたりスクカテゴリーの絞り込み等を含めた幅広い助言を行っております。

⑤ トレーニーの受入

平成22年3月にALMにかかるトレーニーの受け入れを実施いたしました。山梨県民信用組合では、体制強化の一環として、人材育成・ノウハウの蓄積が不可欠でありますことから、引き続き、当会が取り組んでおりますヒアリングや資金運用・ALMサポート等を通じまして、当組合の有価証券運用体制やリスク管理体制の現状の把握に努めますとともに、適宜、トレーニーの受け入れを実施してまいります。

施 策	実施日
【人的支援】	
○当会からの追加派遣（実務者1名）	平成22年4月
○他信組および整理回収機構からの派遣（内定4名）	平成22年6月
【ALMサポート】	
○データ整備や運営に関するヒアリング、	
助言・指導	平成21年11月
○ALMサポート会議	平成21年12月
【資金運用サポート】	
○ポートフォリオの状況、リスク管理体制、資金	
運用体制についてヒアリング	平成21年9月
○運用サポート会議	平成21年10月
○資金運用規程等の改定に関する助言	平成21年10月
○運用方針・年度計画の立案・策定に関する助言	平成22年3月
【トレーニーの受入】	
○ALMトレーニー	平成22年3月

以 上