

経営強化指導計画の履行状況報告書



平成23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 13
- 3. 経営指導のための施策の進捗状況 14
 - (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) 監査機構監査
 - ① 監査機構による検証・指導
 - ② 検証結果の継続確認
 - (4) 計画達成に必要な措置
 - ① 人的支援の実施
 - ② しんくみ리카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21年11月に実施した初回から平成23年6月末までに22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と実効性の検証を行うとともに、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

ア. 営業態勢の充実・強化

当組合の営業態勢の充実に向け配置された融資営業係に関し、毎月の活動状況を確認し、その内容や人員の適正配置について、適宜、指導・助言を行いました。また、当会が営業現場の指導に長けた人材として派遣した職員（他の信用組合より出向）が「営業インストラクター」なら

びに「融資営業インストラクター」として当組合職員の指導にあたり、総合営業係や融資営業係といった営業・融資担当者のスキル向上を図っております。

融資営業係につきましては、平成23年6月末現在、7名が活動しており、平成22年4月から平成23年6月末までの獲得案件は累計496件、41億円に達するなど、施策効果が着実に現れております。

なお、当会では、「営業インストラクター」や「融資営業インストラクター」に対し、個別でヒアリングを実施し、各営業係の状況把握と課題の確認に努めるとともに、中小規模事業者への資金繰り円滑化を目的とした債権・動産担保融資への取組みにかかる「債権・動産等譲渡担保取得運用マニュアル」の作成に際し、他金融機関での取組事例を紹介するなどの情報提供を行ったほか、当組合からの相談に応じ、事業性融資増強を主体とした新たな営業コンサルタントの選定に向け、助言いたしました。

これにより、当組合の営業態勢面における充実が図られましたが、一方で、組合役員・本部・営業店との意思疎通が十分な水準に至らず、組合本部による適切な現場管理・指導が徹底されなかったことから、貸出金残高が伸び悩みました。

また、有価証券運用においても、当会より積極的なアドバイスを実施したものの、市場金利が低迷するなかで購入銘柄の選定に苦慮し、収益面において目標水準に達しませんでした。

このため、当組合では、新たに「山梨県民信用組合の営業戦略体系」に基づく各施策の着実な実践と、それに伴う「けんみん信組ビジネスモデル」の確立と収益力強化を図ることとしており、当会といたしましても、その実現に向けた、以下の指導・助言を行ってまいります。

イ．戦略的営業活動の展開

当組合では、総合営業係による集中的かつ徹底したローラー（渉外）活動を日常的に実施し、特に店周及び準店周の重点地区におけるルート渉外・目的渉外の駆使による訪問頻度の増加と、個人・法人を問わないメイン化取引の推進による取引密度の高度化を目指しておりましたが、本部において現場任せとしていた側面があり、大宗の営業店で計画的な行動がとれず、重点地区への効率的な訪問ができておりませんでした。

このため、当組合では、営業インストラクターが渉外実績日報等により、総合営業係の訪問実態を確認のうえ、ルート渉外、目的渉外が実践できていない営業店に対し、担当役員及び営業推進部長による毎月の臨店を行い、原因分析と今後の対応策について営業店長を指導するとともに他店の好取組事例を直接教示するなど、管理手法のノウハウ習得を促していくこととしております。

当会といたしましても、当組合の総合営業係によるローラー（渉外）活動における、重点地区ならびに準重点地区に対する効率的な訪問状況を月次で確認するとともに、実効性の低い店舗への組合の担当役員と営業推進部長による臨店指導等の対応状況を検証し、営業店長との協議や他店の好取組事例の紹介など、営業店と本部が一体となった着実な活動を図るよう、指導・助言してまいります。

さらに、これらのローラー（渉外）活動、新規開拓及び既取引先の取引深耕について、これまで取り組んできた月次ヒアリングでの全体的な実施状況の確認と合わせ、所管部署に対するヒアリングの実施により、施策毎に組合が掲げる取組みの着実な履行と実効性向上を図ってまいります。

ウ．「けんみん信組リレーション強化キャンペーン」推進状況の把握・管理

当組合では、現在、中小企業向け貸出残高を増強するためのアプローチとして「けんみん信組リレーション強化キャンペーン」を実施しております。

当該キャンペーンでは、当組合と与信取引がない先の中から取引推進先を「アタック先」として選定し（平成23年5月末現在550先）、新規開拓を進めるとともに、既に当組合と与信取引がある先から積極推進先を「チャレンジ先」として選定のうえ（平成23年5月末現在165先）、取引深耕を図っております。

加えて、与信取引先の経営内容等を調査・分析し、その販売・仕入先をトレースすることで融資先を発掘するほか、当組合の取引先同士のネットワークを構築し、ビジネスマッチングに繋げる取組みを行っております。

当会では、「アタック先」「チャレンジ先」の選定や当組合取引先の販売・仕入先調査と、そのデータベース化作業の進捗管理を行い、当該先の情報を有効に活用した営業活動の実践と、実効性のある取組みに向け

た訪問件数や実行先数・金額等の目標立案にかかる提言を行いました。

しかしながら、組合本部における目標管理や営業店長による営業系の行動管理が不足しておりましたことから、未取引先への積極的かつ粘り強いアプローチが行えず、販売先・仕入先のトレース、データベース化後の情報活用においても、データ活用の意図が現場職員には十分に伝わっておらず、営業店間の連携不足もあり、必ずしも満足な結果が得られておりませんでした。

このため、当組合では、平成23年度は、進捗に応じて次月の計画を見直しながら目標管理を行うとともに、本部が臨店により営業店長の活動状況を把握し、行動管理手法を指導することで底上げを図り、営業店長による営業系の行動管理と指導を徹底することとしております。また、見込み先に対しては役員が積極的に同行訪問し、顧客ニーズの把握と成約に繋げるためのトップセールスを行うことにより、営業店の取組みをサポートしていくとしております。

当会といたしましても、当組合による新たな進捗管理方法を検証し、進展が捗々しくない場合における組合本部による速やかな臨店等の改善にかかる取組み等を促していくとともに、役員同行訪問の状況と効果の確認を含めた、実効性の向上を意識した指導・助言を行ってまいります。

さらに、ローラー（渉外）活動の効率化や、新規開拓及び既取引先の取引深耕にかかる当会の経営指導に関し、これまで取り組んできた月次ヒアリングでの全体的な実施状況の確認と併せ、所管部署に対するヒアリングを実施することで、施策毎に組合の掲げる取組みの着実な履行と実効性向上を図ってまいります。

エ. 「組合内リレーション強化策」推進状況の把握・管理

当組合では、平成22年度より、組織間の連携強化と一体感のある営業態勢の構築を目的に「組合内リレーション強化策」を実施しております。

具体的には、全営業店を4ブロックに分け、本部に担当者を複数配置するブロック担当制を導入しております。また、ブロック担当者と営業店による合同臨店会議、ブロック会議、新任地営業店長による本部への報告会及び営業店の融資担当者による営業部店内融資指導等を実施し

ております。

当会では、月次ヒアリングにおいて、それら会議等の開催状況や営業店からの質疑内容、本部による回答・対応等を確認し、組織間の連携強化や組合としての一体感の醸成を促してまいりましたが、度重なる合併に伴う旧組合意識の払拭や役職員の意識改革が十分な水準には達していないと認識しております。

また、経営強化計画に定められた施策の実効性向上の観点からも、当組合に対し、本部と営業店間の意志疎通の円滑化を図り、施策の目的や方向性にかかる認識を一にするような取組みが求められておりますことから、当会といたしましても、当組合による営業推進組織の強化、営業店長の意識改革、現場力の強化及び各種会議の運営方法見直しといった取組みについて、必要な指導・助言を行ってまいります。

オ.「総合相談センター（パートナーズ）」の機能強化

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設置した「総合相談センター（パートナーズ）」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、営業店に設置した「ローン相談窓口」や「年金相談窓口」のサポートを行っており、平成22年12月と平成23年3月には、同センター及び全営業店において複数回の休日相談会を開催いたしました。同センターの開設以降、平成23年5月末までに電話・来店による相談が437件寄せられ、うち融資実行案件24件、ビジネスマッチング5件を成立させました。

当センターでは、成長が見込める「農業」「医療」「環境」の三分野における新商品の企画に際し、当会がコーディネートした先進信用組合との情報交換・協議を行い、それぞれの分野に特化した新商品を開発しました。平成22年2月から3月にかけて取扱いを開始した結果、平成23年5月末まで76件、4億5千万円の新規融資を実行・承認しております。

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強化を図り、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、創業・新規事業開拓・事業継承に関する支援を行うとともに、山梨大学の「客員コーディネーター委嘱制度」に、当組合の職員10名を研修派遣し、客員コーディネーターに養成いたしました。今後も、新たな客員コーディネーターの養成に努めながら、産学官における広域連携を図り、中小企業者を育成す

ることとしております。

さらに、経済産業省が進めている「中小企業支援ネットワーク強化事業」に「支援機関」として参加し、取引先に対し、同事業のネットワークアドバイザーを紹介するなど、信頼関係の強化にも努めております。

当会といたしましても、月次ヒアリング等を通じ、各相談件数の推移や顧客向けセミナーの開催状況、山梨大学の「客員コーディネーター委嘱制度」を利用した客員コーディネーターの養成状況やビジネスマッチング実績を確認し、当組合が地域密着型金融の推進やコンサルティング機能の向上等を目的として設置した「総合相談センター（パートナーズ）」の機能強化を促すとともに、組合内外を問わず、当センターの一層の活用が図られるよう、助言・指導を行いました。

併せて、都内信用組合が開催したビジネスマッチング交流会への視察を働きかけ、ネットワークの拡充、融資先の発掘に向けた当組合の取り組みをサポートしております。

これらの取り組みに加え、行政経験豊富な山梨県職員OB 2名を当組合が招聘したことなどもあり、当センターと関係団体等との連携強化が確実に図られましたが、他方で、地域における情報発信が十分ではなく、地域における認知度が低いことから、潜在的な顧客ニーズの汲み上げと、それに伴う一層の顧客基盤の拡大と収益力強化には至りませんでした。

当会では、「総合相談センター（パートナーズ）」の更なる機能強化に向けた助言・指導を行うとともに、取引先と地域経済が当センターをより一層活用し、経営・経済基盤の拡充を図り、もって、当組合の経営基盤の充実に資することができるよう、総合営業係による情報発信を促すための組合の取り組みについて、指導・助言してまいります。

②「信用コスト削減のための取組強化」に向けた指導

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（積極先、維持先、注意先、消極先、撤退先、整理先）、再生・支援別（再生先、支援先、モニタリング先）、決裁権限別、業種別に区分・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を進めております。当該管理は、「個社別取組方針」に基づき、債務者毎に3桁の管理コードを付番

することで、融資推進資料及び貸出債権管理資料の出力や多面的な貸出債権の管理・分析を可能とするもので、融資推進先の選定や、優先して取組むべき経営改善策の明確化など、本部・営業店間の共通認識のもと、それぞれの施策に取り組むことができるようになりました。

平成22年9月には、全対象先9,388先について、「個社別取組方針」に基づくデータベース化が完了し、迅速な管理対応が可能となったことに加え、当組合内に設置したプロジェクトチームにより、全体の進捗を集中管理しております。今後は、組合営業店に情報を還元し、管理手法の定着を図っていくことが課題であると認識しております。

また、平成22年3月より「延滞管理システム」を本格稼働し、全店を対象とした一元管理を実現し、初期段階での延滞解消に一定の成果をあげております。

さらに、地域の取引先の業況改善に向けた取組みが、当該取引先のためのみならず、延いては自組合の経営基盤強化にも直結することから、金融円滑化への取組みを「恒久的な取組み」と位置付け、組織横断的な金融円滑化推進部会を設置するとともに、取引先の経営改善計画の策定を支援するプロジェクトチームを組成し、中小企業再生支援協議会等の外部機関の活用等を含めた様々な経営指導・提言を行っております。

そのほか、平成22年4月より資産査定対象先の決算書のデータベース化を進めるなど、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。

当会では、「個社別取組方針」の精度向上等への取組みの強化を図るため、時間軸を設定した、より詳細な対応スケジュールの策定や、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いて指導・助言を実施し、併せて、信用コスト削減のための「個社別取組方針」に基づく機動的な分析・管理の実践と検証を行うことで、実効性を確保していくよう指導しております。

また、延滞債権の回収にあたり、初期延滞の解消に向けた取組みを強化し、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、経営再建に向けた改善計画等の策定に向けた当組合の取組みをバックアップする観点から具体的なアドバイスを行うとともに、その後

の組合の対応状況について、逐次、確認・指導いたしました。

さらに、平成22年3月末時点における不良債権を区分管理することで、状況推移の把握と変動要因の分析に努めましたが、その後の不良債権処理の進捗状況を確認するため、引き続き、平成23年3月末時点での状況把握・分析を実施することとしております。

これらの取組みにも関わらず、当組合では、平成23年3月期において計画を上回る不良債権処理費用の計上を余儀なくされる等、与信先の実態把握及び事後管理が不十分な状況にあることから、こうした反省点を踏まえ、貸出債権トータル管理における管理手法の定着化を図るとともに、「審査会の機能強化」「業種管理の強化」「担保管理の強化」「ランクアップ先のモニタリング強化」を実施することとしております。

当会といたしましても、月次ヒアリングに加え、所管部署に対する施策毎のヒアリングの実施及び管理資料の検証を通じ、実効性向上を図るほか、当会の監査機構監査における指摘事項等に対する組合の爾後の対応について、定期報告やヒアリング等の機会を通じた継続的な確認を行うとともに、当組合による個社別の実態把握と事後管理の強化に向けた取組みを強く促してまいります。

③「ローコスト体制への移行（経営の効率化）」に向けた指導

当組合では、平成22年10～11月に4店舗を廃止したことから、経営強化計画に掲げた40店舗体制を実現いたしました。併せて、山梨中央銀行とのATM相互利用の無料化提携により、顧客利便性の維持に目途がついたため、平成23年3月までに11台の店外ATMを廃止いたしました。なお、職員数は、平成23年3月末時点で499名となり、計画どおり、500名体制を達成しております。今後は、定年退職等と新規採用のバランスを取りながら、人員規模を維持していくなかで、一層の業務効率化に努め、地域経済の活性化に資することとしております。

なお、本部組織のスリム化やオープン出納機の導入に伴う省力化により確保した人員については、店舗統廃合による顧客利便性の低下防止に配慮し、配置転換するとともに、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。

当会としては、店舗の統廃合と人員の適正化が実現したことから、今後は、効果的な人員再配置など、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、当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。

加えて、各年度における当組合の業務計画及び、それに付随する計数計画や行動計画の内容確認・指導も、併せて、実施しております。

当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、貸出債権トータル管理の導入（平成22年6月）や40店舗500名体制への移行（平成23年3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 ・けんみん信組リレーション強化キャンペーンの実施 ・組合内リレーション強化の実施 ・総合営業系のスキルアップ研修 	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 平成 22 年 5 月 平成 22 年 5 月 平成 22 年 9 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 ・貸出債権トータル管理の導入 ・経営改善計画策定支援プロジェクトチームの設置 	平成 21 年 12 月 平成 22 年 6 月 平成 22 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 ・「YKS マインド醸成活動」の実践 ・40店舗500名体制への移行 	平成 21 年 9 月 平成 22 年 5 月～ 平成 23 年 3 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 ・経営諮問会議の開催 	平成 21 年 9 月 平成 21 年 10 月 平成 22 年 12 月

なお、当組合では、平成 21 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、「けんみん信組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、実施いたしました。

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

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、平成 22 年 8 月に、第 1 回目となる平成 21 年度分の配当を実施いたしました。平成 22 年度分につきましては、原資である当組合の優先出資配当が実施されなかったことから無配となりました。

この事態を受け、当会では、当組合が抜本的な収益改善策等の着実な履行により収益力の強化を進め、安定した利益を確保することで、経営強化

計画に定めたとおり、平成45年3月末には450億円を超える利益剰余金を確保していくよう、指導・助言してまいります。

当組合では、利益確保のポイントとなる貸出金利息について、新規開拓や取引深耕による残高の増強等により9億円の増収を見込んでおりますほか、信用リスク面では、審査会の機能強化等による「貸出債権トータル管理」の実効性向上を図るほか、経営改善支援によるランクアップに伴う引当の軽減等、信用コストの抑制に取り組むこととしており、これらの取組みにより平成24年3月期の当期純利益17.7億円を確保し、当該年度の配当を実施するとともに、経営強化計画の期間内での優先出資の返済原資を確保するとしております。

当会といたしましても、施策実効性の向上により数字の積み上げを促すべく、個別施策毎・所管部署に対する詳細なヒアリングを実施し、当会出向者及び業界からの派遣者に対するヒアリングの頻度を上げ、組合の経営強化計画の履行について、実務目線からの課題の検証、国庫金検査等の訪問機会を活用した営業店の実態把握など、多面的な視点から管理強化を実践し、的確な指導・助言の実践に努めながら、情報提供や継続的な各種サポートに取り組んでまいります。

(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

ア. 経営体制確立に向けてのサポート

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21年11月に実施された初回から平成23年6月末までに計22回）しております。

また、コンプライアンス態勢の充実・強化に向けた事務処理規程・要領等の整備や、営業店長の行動指針・マニュアル等の策定に関し、他の信用組合の取組みにかかる情報を提供いたしました。

さらに、資金運用・ALMにかかるサポートを通じ、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・充実におきましては、着実な基礎固めにより態勢を構築したほか、より高度な管理水準の実現を目指し、

刻々と変化する外部環境に応じた適宜適切な態勢整備を行っていく観点から、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るとともに、緊密な連携のもと態勢整備・充実に向けたサポートを実施しております。

イ. 「経営諮問会議」へのサポート

当組合では、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、山梨県内外の有識者を構成メンバーとして「経営諮問会議」を設置し、平成22年12月に第一回目を開催いたしました。同会議の設置にあたり、当会より、委員の選定や開催要項等の策定についてサポートしたほか、会議の構成メンバーとして出席し、経営改善に向けての指導・助言を行っております。

(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」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23年3月期における実績につきましては、当組合が平成22年5月から実施しております「けんみん信組リレーション強化キャンペーン」に注力し、特に中小規模事業者向けの貸出増加に努めたことから、同残高ならびに同貸出比率がいずれも計画を上回りました。また、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も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)	23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	182,100	183,196	1,096	10,655	184,850
中小規模事業者向け貸出比率	38.21	38.63	40.89	2.26	2.68	39.10
経営改善等支援取組率	2.04	3.03	4.36	1.33	2.32	3.09

当組合においては、引き続き、平成23年9月末ならびに計画終期となる平成24年3月末の数値目標の達成に向け、「けんみん信組リレーション強化キャンペーン」に鋭意取組み、「アタック先」や「チャレンジ先」をはじめとする積極先へのアプローチ頻度・深度を高めるほか、与信取引先の販売・仕入先をトレースすることによる融資先の発掘と、取引先同士のネットワーク構築に伴うビジネスマッチングの創出を試み、新たな資金ニーズの汲み上げに努めてまいります。

また、上記キャンペーン以外では、中小規模事業者向け融資の拡大等を目的に、総合相談センターにおいて、「農業」「医療」「環境」の三分野における新商品を企画・開発し、平成22年2月から3月にかけて取扱いを開始いたしました結果、平成23年5月末まで76件、4億5千万円の新規融資を実行・承認したほか、不動産担保に過度に依存しない融資への取組みとして、病院の診療報酬を含む売掛債権や建設会社の特殊車両等を対象とした動産担保融資制度を開発・実行しております。

また、平成23年2月には、売掛金を見合とした無担保融資「ネットワークローン」の取扱いを開始し、着実に実績を積み上げているほか、売掛金決済口座の新規獲得に伴う取引の拡大を図っております。

さらに、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、関係強化に努めることで、当組合を核とした仲介機能の充実を図っております。

なお、当会では、当組合に対し、「けんみん信組リレーション強化キャンペーン」にかかる「アタック先」「チャレンジ先」の選定や販売先・仕入先のトレース等にかかる早期の取組みを促したほか、債権・動産担保の活用や営業店管理におけるマネジメントマニュアルの策定に向けた情報提供を行っております。

今後も、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的に支援してまいります。

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経営指導監理室を設けております（平成21年10月に「経営指導室」として新設し、平成23年4月に現部署名に名称変更。）。経営指導監理室は、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。

経営指導監理室では、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23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23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、経営改善に係る数値目標である「コア業務純益」につきましては、計画始期を272百万円上回りましたものの、長引く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962百万円下回ったことから、平成23年3月期の目標対比で71%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13.44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6.88ポイント及ばず、達成率は86%となりました。

(単位：百万円、%)

	21/3期 実績 (計画始期)	23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	3,395	2,433	△962	272	3,589
業務粗利益経費率	71.65	51.33	58.21	6.88	△13.44	49.95

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、「けんみん信組リレーション強化キャンペーン」を中心に、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、同貸出残高が計画始期を106億円、計画を10億円上回ったほか、同貸出比率も計画始期を2.68ポイント、計画を2.26ポイント上回りました。

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2.32ポイント上昇し、計画対比1.33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に資するべく、当組合が平成22年5月より開始した「けんみん信組リレーション強化キャンペーン」について、取組みの進捗状況確認や「アタック先」「チャレンジ先」の選定、与信取引先の販売・仕入先に対するトレース方法や収集情報の登録・活用にかかる指導・助言を行ったほか、月次での営業店別目標管理指標の導入や、融資営業係の目標設定ならびに効率的な取組強化にかかる指導を行いました。

今後は、当組合が、引き続き、「けんみん信組リレーション強化キャンペーン」に取組み、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を展開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、他信組より派遣されたインストラクターとの個別ヒアリングを通じて確認した営業活動上の課題点等を踏まえ、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ってまいります。

【貸出残高等実績】

(単位：百万円、%)

	21/3期 実績 (計画始期)	23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	182,100	183,196	1,096	10,655	184,850
中小規模事業者向け貸出比率	38.21	38.63	40.89	2.26	2.68	39.10
経営改善等支援取組率	2.04	3.03	4.36	1.33	2.32	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ます。

具体的には、融資営業係による提案型セールスの実践や全営業店における相談窓口の設置、休日相談会の実施、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、進捗状況の把握と実効性の確保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。

月次では、有価証券ポートフォリオの把握とリスク状況や運用状況の検

証を行い、四半期では、大口先への与信状況等の信用リスクの検証を実施いたしました。

また、年度では、平成21年度の決算状況を分析し、当組合に提供いたしましたほか、平成22年度の決算状況につきましても、他の信用組合との比較や問題点を取りまとめた資料の作成を進めており、これを当組合に提供・説明することで、問題認識の共有化を図ることとしております。

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、状況把握及び必要な指導・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月に初回のヒアリングを実施しており、平成23年6月までに、計22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月に初回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及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21年11月から平成23年6月末までに、計7回の当会役員によるヒアリングを実施しております。

当会では、これまでの月次ヒアリングの継続実施に加え、個別施策毎（組合の所管部署毎）のヒアリングを実施することにより、より木目細かな施策の履行・実効性確保の検証強化を図ることといたします。

具体的には、個別施策毎のヒアリングに合わせ、当組合からの各種管理資料の検証、計数面における施策効果の検証を行うとともに、ヒアリングにおいて、取組みの実効性、課題等を検証し、未達時等における改善策の指導・助言を行ってまいります。検証時においては、これまでの反省を踏まえ、現場の営業店職員の目線・立場に立っての組合本部への指導・助言に努め、本部と営業店の連携強化を促してまいります。

こうした状況を進めていくため、当会からの派遣者との連携をこれまで以上に密にするとともに、業界からの出向者との面談の頻度を増やす

こと等により、現場の実態把握、指導・助言に努めていきます。

また、個別施策、所管部署に絞った、より詳細で深度のある事後管理のなかで把握・確認した問題点について、当会本部内の連携及び営業部店網を活用した参考資料や、他信組における先進的な取組事例の提供等を含め、解決方策の提供を強化してまいります。

これにより、「施策履行面」と「計数実績面」の両面からのアプローチに基づく実効性向上の検証強化が図られるとともに、対象範囲が絞られたヒアリングの実施から、主要施策（改善効果・目標の大きい施策）にフォーカスした、一層の深度ある検証・指導体制が強化されることとなります。

（3）監査機構監査

① 監査機構による検証・指導

当会では、山梨県民信用組合に対し、資産内容・査定状況の確認を主眼とした監査機構監査を、年1回、実施することとしております。

平成21年度においては、同年6月に監査を実施したほか、平成22年度には、年度末にあたる平成23年3月に監査を実施しており、当該監査を通じ、当組合による取引先への助言・指導対応等を含めた、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実施いたしました。

② 検証結果の継続確認

当会の監査機構監査の検証結果にかかる当組合の対応状況につきまして、定期的な報告や管理資料及びヒアリング等の機会を通じた継続的な確認の実施及び課題未解消先にかかる指導・助言の強化を図ります。

これにより、監査機構監査時やヒアリング時等の時点对応に留まることなく、信用リスク管理面に関する重要なポイントについて、継続的な検証体制を構築してまいります。

（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名を追加し、延べ4名を派遣しております。

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、効果的な派遣方法等を調査・検討のうえ、関係者との協議を重ねました結果、平成22年7月から9月にかけて、他の信用組合より3名、整理回収機構より2名の営業現場の指導に長けた人材を当組合に派遣いたしました。

こうした取組みにより、当組合に対しましては、平成23年6月末現在、役職員あわせ11名が外部から派遣されており、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、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。

当会では、他の信用組合における「しんくみ리카バリ」の活用事例について情報提供を行ったほか、当会営業部店において取扱いに向けた説明会を実施し、当組合も参加するなど、引き続き、当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、経営指導監理室のコーディネートのもと、平成21年11月よりALMにかかるデータ整備・運営に関する助言等を実施しており、同年12月には初回の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月及び9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、態勢整備とリスク管理の高度化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、電話相談等を通じ、必要に応じた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、経営指導監理室に運用サポート担当者を配置しております（資金運用部門管理職兼任）。

なお、資金運用体制等のヒアリングを平成21年9月より実施しており、同年9月と10月には、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開催しました。

また、平成22年9月には、当組合より担当者をトレーニーとして当会に受け入れ、社債投資等のポイントやバックオフィス事務と運用報告の要諦等について指導しております。

当会では、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っておりますほか、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リスクカテゴリーの絞り込み等を含めた幅広い助言を行い、策定後の運用方針や運用計画についても、逐次、アドバイスをしております。

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ほか、同年9月には、2回目のトレーニーを受け入れ、資金運用ならびにALMサポート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
<p>【人的支援】 ○当会からの追加派遣（実務者1名） ○他の信用組合及び整理回収機構からの派遣（5名）</p> <p>【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 ○ALMサポート会議</p> <p>【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 ○運用サポート会議</p> <p>【トレーニーの受入】 ○ALMトレーニー ○資金運用・ALMトレーニー</p>	<p>平成22年4月 平成22年7～9月</p> <p>平成21年11月 平成21年12月</p> <p>平成21年9月 平成21年10月</p> <p>平成22年3月 平成22年9月</p>

以 上