

経営強化指導計画の履行状況報告書
【山梨県民信用組合】



平成24年12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 「営業力の強化」に向けた指導	
② 「収益力の強化」に向けた指導	
③ 「信用コスト削減のための取組強化」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	・ ・ ・ ・ 12
3. 経営指導のための施策の進捗状況	・ ・ ・ ・ 12
(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 協議、ヒアリング	
ア. 月 次	
イ. 所管部署別	
(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、平成24年8月に公表いたしました「経営強化指導計画」（平成24年4月から平成27年3月）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戦略の各施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PDCA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、新たな3か年の経営強化計画に対する各種ヒアリングを実施（平成24年4月に実施した初回から平成24年11月末までに10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。

なお、当組合では、問題点に対応するとともに、経営強化計画に掲げる「営業力の強化」に向けた各施策の実効性を確保し、もって計画目標の必達・収益確保等を図るため、経営コンサルタントを導入しました。今後、各営業店を取り巻く市場性に応じた経営資源の配分や店舗ごとの戦略を立案し、経営強化計画に掲げる以下の現行施策について、バージョンアップ・パワーアップを図っていくこととしております。

当会では、上記の対応状況につきまして、定期的な報告や資料及びヒアリング等の機会を通じた継続的な確認を実施するとともに、当組合による信用供与の維持・拡大と各種サービスの向上がなされるよう経営の改善策にかかる個別の施策に対して、以下のとおり指導してまいります。

① 「営業力の強化」に向けた指導

ア. 営業推進態勢の強化

当組合は、これまでの取組みによるノウハウを活用し営業力強化を進めるため、中小規模事業者向けの融資を専担で取扱う融資営業係を平成24年10月より融資担当役席として営業店に再配置しており、当会は、融資担当役席の配置状況及び活動状況を確認いたしました。

融資担当役席につきましては、平成24年11月末時点で本店営業部、富士吉田支店及び下谷支店の3店舗に各1名ずつ計3名を配置し、各営業店の総合営業係に対する指導担当としての役割を担っております。

当会は、融資担当役席の活動について確認を行うとともに、全店的な融資営業力の強化が図られるよう、所管部署別ヒアリング等を通じ、指導・助言を行っております。

イ. 営業店ブロック制の再構築

当組合では、近隣店舗間の協力による業務の効率化と情報の共有化を図ること、及び、よりきめ細かなサービスの提供を主な目的として、平成24年4月より営業店の地域性を考慮した8ブロックに再編成を行い、ブロック単位での情報交換会を開催し、ブロック内店舗間の協力による目標達成意識を醸成することにより計画の確実な達成を図ることとしております。

ブロック内職員の情報共有につきましては、原則月1回による情報交換会等を通じコミュニケーションが図られております。このため、当会は、ブロック内各店舗の特性及びブロックの特性を捉え、営業戦略に活かすよう他信組の営業戦略書の情報提供や店周訪問活動の強化による地域特性や各種地域情報を再収集について助言・指導しております。

引き続き、所管部署ヒアリングを通じて、各ブロックの地域特性を踏まえた店舗戦略の再構築等にかかる進捗状況を把握するとともに、当会から組織間の連携強化等に向けた取組みの徹底を促してまいります。

ウ. 営業戦略会議の開催

当組合では、全営業店長を対象に「営業推進戦略会議」を毎月休日開

催し、目標必達を鼓舞してまいりましたが、40か店が参加した全体会議では、人数が多いため一方向の会議となる傾向があり、個別の営業店長との深度ある議論ができず、お互いに納得感が得られるまでの議論を交わすことができなかつた反省を踏まえ、平成24年度からは、営業店ブロック単位(2ブロック毎)で「営業戦略会議」を毎月開催することとし、本部(担当理事、営業推進部長、融資部長ほか)が営業現場に向いて、地域特性を踏まえた今後の営業戦略を各営業店長と深度ある議論をすることで、目標達成意識の喚起と営業店・本部間のコミュニケーション強化を図ることとしております。

営業戦略会議では、双方向の議論が行われており、営業店が行っている独自の取組みについても好事例として他店舗に紹介するなど会議の機能強化が図られておりますが、さらに各ブロックの意識付け及び連帯感を強化し営業実績に結びつけること、また、営業エリアのマーケット分析を踏まえた営業活動を実施するため、当会は、営業戦略会議の運営方法について、営業店長同士の情報交換による営業推進事例の共有化及び目標達成意識の向上ならびに会議内容の営業店フィードバック方法または1ブロックでの会議開催について所管部署別ヒアリング等を通じ、助言・指導してまいりました。

引き続き、営業戦略会議の状況把握を行い、効果的な営業推進や情報共有化が図られていることを確認し、進展が捗々しくない場合には、速やかな原因分析と対応等の検討を求め実効性ある会議となるよう検証・指導してまいります。

エ. 営業店指導役の配置

当組合では、支店経営サポートの強化、営業店の目標の進捗管理等のため、平成24年10月に、営業推進部内に推進指導課を新設し、指導役4名を配置しております。

4名の指導役は、2名が支店長経験者、2名が融資営業係経験者で構成され、営業店長から渉外係まで幅広い役職をサポートできる態勢を整えております。

また、推進指導役は毎日の指導内容について報告書を作成し、役員まで報告していることに加え、毎月、前月の活動や推進上の課題について会議を実施するなど、今まで以上に営業店と連携・協力してサポートを行う態勢を整えております。

当会は、推進指導役が営業店ごとの問題点を的確に把握し、問題点について、営業店及び本部他部署と連携し改善を講じること、また、営業

店長の指導が足りない面があったという前経営強化計画の反省を踏まえ、特に営業店長の指導に注力するよう指導いたしました。

今後も、引き続き、所管部署別ヒアリング等を通じ、上記態勢整備の状況把握を行い、効果的な指導や情報共有化が図られていることを確認し、指導の効果が捗々しくない場合には、速やかな原因分析と対策立案を指導するとともに、必要に応じて、当会と営業店長との個別面談の実施を検討する等、指導を強化してまいります。

オ. 総合相談センターの役割強化

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平成21年10月に設置した「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ます。

また、地域の集会に出席し、地域経済の状況やと山梨県民信組の重要性を発信するなど、当組合の広報活動の強化を図っております。

当センターは、平成24年10月に設置4年目を迎えるにあたり、同月から営業推進部より独立し、同年11月には中小企業経営力支援法に基づく「経営革新等支援機関」として認定を受け、コンサルティング機能を発揮するための拠点としての役割を一層強化しております。

このため、当会としては、アドバイザー派遣やネットワーク強化事業活用に対する働きかけについて、取引先に対し積極的にPRすることや経営強化計画に記載されたセンターの役割強化について具体的な目標を定めるよう指導いたしました。

当会といたしましては、引き続き、同センターの活動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。

② 「収益力の強化」に向けた指導

ア. 預金・貸出金併進の取組み

当組合の平成24年9月末の預金残高は、3,766億円と前期末比13億円の増加となりました。一方、貸出金残高は2,931億円で前期末比94億円の減少となりました。

個人預金の増強策として、金利上乘せ定期預金の発売(平成24年6月から9月、販売総額144億円)、年金レディーの3名増員による年金受給者(含む予約者)へのきめ細かなサービスの提供を実施しておりま

す。

個人融資の増強策としては、住宅ローンについては、金利優遇を行うキャンペーンを年間を通じて実施したほか、24年度上期は、環境問題に関する意識の高揚に伴い、エコカー減税対象車を対象とした金利優遇商品であるエコカーローンのキャンペーンを昨年度に引き続き実施し、27件実行いたしました（24年9月末残高203百万円）。

中小規模事業者向け貸出につきましては、平成24年度上半期は、帝国データバンクのデータ、販売先仕入先管理システム情報、ローラー活動情報等から新規取引を指向する先として2,772先をリストアップし、新規開拓に取り組んだ結果、133先に対し、1,201百万円の開拓実績となり、また、既存先のうちメイン化を指向する先を「チャレンジ先」として70先、取組方針「積極先」として2,523先をリストアップして取引拡大に取り組んだ結果、合わせて691先に対して10,067百万円を実行しております。

しかしながら、営業店における継続的な訪問活動による情報収集、提案型セールスの不足と併せ、管理統括部署の指導等が不足していたことから、当会といたしまして、粘り強いアプローチやセールストークのスキルアップ、役席との同行訪問及び目標管理の徹底について指導いたしました。

さらに、営業戦略立案について、他信用組合の参考事例を提供いたしました。

今後もより詳細な組合本部による営業店への管理・指導状況を把握するとともに、当会からの助言・指導に対する組合の対応状況の確認を徹底してまいります。併せて、当会からの出向者との連携強化を目的とした「出向者協議会」を開催し、経営強化計画の進捗が捗々しくない場合の実効性向上に向けた速やかな原因把握と対策の立案を講じてまいります。

イ. 実質金利を重視した管理

当組合では、収益を意識した取組みの一環として、平成24年6月より、個社別の取引採算性を管理しております。

SKCセンターの顧客別採算管理システムを活用して営業店に「顧客別採算管理表」を還元し、営業店では、登録された主要取引先の過去6か月分の実質金利及び利益率により個社別取引採算を把握することにより、収益性を意識した取組みを実施しております。

具体的には、実質金利（（貸出金利息収入－預金利息支出）÷（貸出

金平残－預金平残))により顧客別の採算性を把握することとし、個社毎(地公体、個人ローンのみの先を除く正常先、要注意先(要管理先を含む))に5.00%以上の実質金利確保を目安として取り組んでおります。

当会は、実質金利を重視した取組みについて当組合内の定着度や実質金利上昇の進捗状況について、所管部署ヒアリングを通じて、確認しており、引き続き、進捗状況を把握するとともに、必要に応じて、助言・指導いたします。

③ 「信用コスト削減のための取組強化」に向けた指導

ア. 短期延滞の管理強化

当組合では、前経営強化計画における反省として、融資部は目先の審査案件を優先し、延滞管理については表面的なものとなる傾向があり、営業店に対する適時的確な指示が十分になされていたとは言えない状況であったことを踏まえ、平成24年度からは、毎月5営業日から15日までの期間を短期延滞改善期間と位置づけ、本部と営業店の情報交換と債務者に対するアプローチを集中的に行う期間とし、「延滞改善取組管理表」を使用して延滞解消に取り組んでおります。

また、営業店では、延滞管理明細表により日次ベースで延滞先を管理しているほか、延滞発生が懸念される債務者に対しましては、担当役員がトップになっている金融円滑化推進部会等が主体となり、早期に経営改善に向けた取組みを実施することにより新たな延滞発生の防止を図っております。

当会は、当組合の短期延滞発生の要因、延滞先の管理、延滞解消の取組みについて、確認するとともに、延滞解消に向け、営業店における短期延滞先の督促強化や条件変更対応及び本部の指導強化を指導いたしました。

今後も、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。

イ. 長期延滞の管理強化

当組合では、延滞が長期化している大口の債権については、平成24年10月に融資部管理課内に「重点対応(特命)チーム」を設置し、担保外回収・債権整理、担保の任意売却、反社対応については同チームが主体となり、テーマ毎に担当者を振り分け、個社別取組方針(回収方針)

を策定し、督促強化及び回収強化を図っております。

なお、回収方針については審査会等において協議を重ねるとともに、重要案件に対する取組み状況について適時審査会等に報告することで、かかる事案に対する経営陣の関与を強化しております。

また、各営業店においては、本来の営業活動への注力及び初期延滞対応に時間を割くことができ、収益力の向上にも効果があるものと思料しております。

当会は、長期延滞先、大口問題先の解消につきまして、今年度黒字決算に向け必要不可欠な取組みとの認識のもと、所管部署ヒアリングを実施し、当チームの活動状況や活動実績について把握するとともに、強力な助言・指導を行っております。

ウ. 事業再生支援の強化

当組合では、中小企業金融円滑化法の下で、金融円滑化推進部会及び企業支援部を中心に、お客様の経営改善に向けた取組みを実施してまいりましたが、平成25年3月末の同法の期限到来を踏まえ、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（経営改善サポート室）を平成24年10月に新設しております。

今後は、当サポート室を中心に中小企業再生支援協議会、中小企業診断士、税理士等外部機関と今まで以上に積極的な連携を図りながら、未だ経営改善が達成できない取引先に対し、抜本的な経営改善支援に取り組むこととしております。

当会は、引き続き、ヒアリング等を通じ、事業再生支援の状況について把握するとともに、必要に応じて助言・指導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

当組合では、理事長を委員長とする「経営強化計画等進捗管理委員会」を設置し、経営強化計画の進捗状況を管理しております。委員会は、月1回開催し、計画の進捗状況及び実行された施策を検証・チェックするとともに、必要に応じて改善策等を協議する体制としております。

また、経営強化計画に遅延が生じた場合の対応について協議し、役職員が一体となって計画達成に向けて取り組んでおります。

なお、平成24年度上期に当組合が取り組んだ施策は下記のとおりです。

【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
【営業力の強化】 <ul style="list-style-type: none"> ・ 営業戦略会議の開催 ・ 総合相談センターの役割強化 ・ ブロックの細分化 ・ お客様相談窓口の見直し ・ 融資担当役席の配置 ・ 推進指導課の新設、推進指導役の配置 	平成24年 4 月 平成24年 4 月 平成24年 5 月 平成24年 8 月 平成24年10月 平成24年10月
【収益力の強化】 <ul style="list-style-type: none"> ・ 特別金利定期預金の発売 ・ 実質金利を重視した管理 	平成24年 6 月 平成24年 6 月
【組織力の強化】 <ul style="list-style-type: none"> ・ 担当者連絡会の実施 ・ 業績評価基準の見直し ・ 雇用形態の見直し 	平成24年 5 月 平成24年 7 月 平成24年 8 月
【信用コスト削減のための取組強化】 <ul style="list-style-type: none"> ・ 重点対応チームの設置 ・ 経営改善サポート室の設置 	平成24年10月 平成24年10月

当会といたしましては、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、所管部署別の詳細なヒアリングを実施し、併せて、当会からの派遣者や出向者に対するヒアリングを行うことで、具体的な施策の取組内容や営業の最前線における総合営業係や融資営業係の活動状況、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。

さらに、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・指導を実施しており、年度の目標利益達成に向けた営業店別の収益管理資料の策定や中小企業融資増強に向けた本部と営業店による協働態勢の強化など、施策の実効性向上への取組みを促しております。

当会といたしましては、引き続き、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年度以降、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、引き続き、指導・助言してまいります。

当組合では、平成24年度から、新たな3か年の経営強化計画を実施しており、これまでの取組みについて、さらに機能強化を図った各種施策を進めております。

また、それらの諸施策を実効性あるものとし、平成25年3月期以降、安定した当期純利益を確保するとともに、早期の配当原資の確保ならびに優先出資の返済原資を確保するべく努めております。

なお、当会といたしましても、経営全般や方向性に関する助言・指導の場として、新たにトップヒアリングを開催いたしますほか、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確実に継続実施し、当会からの出向者との「出向者協議会」を開催することで、深度ある実態把握と、実効性が上がらない施策に対する実情に応じた対策立案・遂行指導を行っております。

加えて、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、多面的な視点による管理強化の実践や的確な指導・助言の実践に努め、また、これまで取り組んでまいりました月次・四半期ヒアリングやオフサイト・モニタリング等を継続実施しながら、引き続き、情報提供や継続的な各種サポートにも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

① 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、当会から代表権のある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、当会の経営陣による組合経営陣との協議を平成24年11月までに1回実施しております。

また、新たな3か年の経営強化計画に基づくヒアリングを月次で実施

(平成24年4月に実施した初回から平成24年11月末までに10回実施)しております。

また、当組合では、信用リスク管理及び営業推進強化を目的とした他信用組合の視察を平成24年9月と11月に実施しており、当会は、視察先である信用組合と当信用組合との仲介をいたしました。

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いて助言を行っております。

加えて、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。

② 「経営諮問会議」への出席

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年度第1回開催以降、平成24年11月末までに計4回開催し、同年12月に第5回目の開催を予定しております。

当会では、同会議にオブザーバーとして出席し、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。

当組合では、出席者からの「お客様アンケート」結果に基づく営業店の態勢整備や個々の職員の更なるスキルアップ、若年層や女性に対する取引拡大策の必要性といった提言につきまして鋭意取り組んでおり、当会では、当提言を組合経営に活かすため、営業体制の充実や営業力の強化、営業活動の効率化といった営業活動上の課題について、トップセールスの強化、職員のレベルアップ及び業績表彰導入による組織の活性化など改善に向けた指導・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。

当組合では、平成24年3月期より始まる、新たな経営強化計画下において、「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、店周重点地区等へのローラー活動におけるルート
 渉外・目的渉外の実践や、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
 ングの創出を試みることで、資金ニーズの汲み上げに努めてまいりましたが、
 地域経済の低迷による県内の中小零細企業及び個人事業主の廃業等に伴う
 顧客数の減少、また、設備資金等の資金需要の低下に加え、管理統括部署の
 指導等が不足し、営業推進方策の一つ一つが担当職員に浸透しきれなかった
 ため、営業店における継続的な訪問活動による情報収集や提案型セールスが
 十分に行われていないなど、推進体制上の問題点が解消できていないことか
 ら、平成24年9月期の実績につきましては、中小規模事業者向けの貸出残
 高及び同貸出比率は計画を下回りました。

当会では、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、
 当組合の各取組みの進捗状況を確認し、営業店における目標管理意識の向上
 及び目標達成に向けた行動の実践を指導いたしました。

今後は、平成25年3月末の計画達成に向け、当組合の取組みをバックア
 ヱップいたしますとともに、当会出向者との「出向者協議会」や「所管別部署
 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。

一方で、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、%)

	24/3期 実績 (計画始期)	24年9月期		計画 対比	24/3期 対比	27/3期 目標 (計画終期)
		計画	実績			
中小規模事業者向け貸出残高	172,990	173,300	170,686	▲2,614	▲2,304	181,000
中小規模事業者向け貸出比率	41.23	40.59	41.26	▲0.67	▲0.64	41.43
経営改善等支援取組率	4.61	4.71	4.67	0.04	0.10	5.08

当会では、当組合に対し、他信用組合の「地域特性を活かした業務推進」
 について情報提供を行うとともに、現地視察(11月7日実施)の仲介を行いま
 した。

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、原則として月次で所管部署別ヒアリングを開催するとともに、
 四半期ごとに実施する出向者協議会等を通じ、適時、適切な状況把握と、施

策の実効性が上がらない場合の深度ある原因分析と対策の立案を指導・助言するとともに他信用組合の好事例を情報提供し、同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。

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。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名の体制で発足し、室長のほか2名を信組支援担当、1名を資金運用サポート担当としておりましたが、今般、更なる管理強化を目指すべく、平成24年7月より信組支援担当職員を増員し、計5名体制としております。

経営指導監理室では、各種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24年12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24年9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、ほぼ計画通りに開始されたものと認識しております。

その一方で、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「新規開拓（アタック先、新規先）」「メイン化推進（チャレンジ先・積極先）」「推進指導役配置による推進体制の強化」「信用保証協会保証付融資の推進」といった施策により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ものの、外部要因としては、県内景況が引き続き低迷を続けるなかで資金需要が低迷し、約定回収を上回る新規実行に至らなかったこと、内部要因として、営業店における継続的な訪問活動による情報収集、提案型セールスの不足と併せ、管理統括部署の指導等が不足していたことから、営業推進方策の一つ一つが担当職員に浸透しきれなかったことなど推進体制上の問題点が解消に至っていないなどの

理由から、同貸出残高は、計画始期を23億円下回り、計画対比では26億円の未達、同貸出比率は計画始期を0.64ポイント、計画を0.67ポイント下回っております。

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0.10ポイント上昇し、計画対比で0.04ポイント上回る結果となりました。

当会では、これまで、当組合によるコア業務純益の積み上げや業務粗利益経費率の向上、中小規模事業者に対する融資増強に資するべく、当組合が今年度より開始した「営業店別収益管理手法の導入」「営業部店における個社別採算管理」「営業戦略会議の見直し」にかかる進捗状況をヒアリングし、営業店において実効性の上がる施策となるよう指導・助言を行いました。

今後は、当組合が、新たな経営強化計画（平成25年3月期～平成27年3月期）において、引き続き、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くこととしているため、これを強力にバックアップいたしますとともに、当会出向者との出向者協議会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おります。

【貸出残高等実績】

(単位：百万円、%)

	24/3期 実績 (計画始期)	24年9月期		計画 対比	24/3期 対比	27/3期 目標 (計画終期)
		計画	実績			
中小規模事業者向け貸出残高	172,990	173,300	170,686	▲2,614	▲2,304	181,000
中小規模事業者向け貸出比率	41.23	41.26	40.59	▲0.67	▲0.64	41.43
経営改善等支援取組率	4.61	4.71	4.67	0.04	0.10	5.08

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、貸出金の増減状況については日次でモニタリングし、流動性リスクの状況を検証し、有価証券運用については、当組合からの照会に対し当会の運用専門担当者が商品の特徴やリスクについてアドバイスしております。

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、年度では、決算状況分析を実施し、当組合に提供・説明することで問題認識の共有化を図っております。

当会では、引き続き、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の確実な継続実施と、出向者協議会を通じた、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 ヒアリング

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で、よりきめ細かな施策の履行・実効性確保の検証強化を図ってまいりました。

ア. 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24年4月に初回のヒアリングを実施しており、11月までに、計10回のヒアリングを実施しております。

イ. 所管部署別

所管部署別ヒアリングにつきましては、平成24年4月から11月までに、営業推進部に対し2回、融資部に対し3回実施しており、営業推進部に対しては、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や営業戦略会議の開催状況を検証し、営業店に対する指導方針や対応策を確認し、継続的な訪問の実施及び営業戦略会議の進め方や参加メンバーについて指導・助言を行いました。

また、融資部に対しては、延滞先の管理方法について検証を実施し、短期延滞先の管理や延滞長期化の防止策等について指導・助言を行っ

たほか、再生支援対応について情報提供及び意見交換を行いました。

今後につきましても、月次ヒアリング及び所管部署別ヒアリングを確実に継続実施していくなかで、より深度ある実態把握を行い、施策の詳細な内容について、繰り返し助言・指導を行うとともに、当会からの出向者との「出向者協議会」を通じた速やかな組合内での対応・履行状況の確認を行ってまいります。

(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24年度におきましても、平成25年3月に監査機構監査の実施を予定しており、当該監査を通じ、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。

② 検証結果の継続確認

当会では、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所管部署別ヒアリング等の機会を通じた継続的な確認を実施し、課題未解消先にかかる指導・助言の強化を図っております。

これにより、監査機構監査時やヒアリング時等の時点对応に留まることのない、信用リスク管理面にかかる重要なポイントについて、継続的に検証する体制を構築しております。

今後も、更なる管理・指導強化として、新たに、当会の指導専担部署による監査機構監査のフォローアップヒアリングを実施することで、より深度ある時宜に応じた助言・指導を図ってまいります。

(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（代表権のある理事）等の派遣を継続しておりますほか、平成22年4月と同23年4月、同24年7月にそれぞれ実務者1名の追加派遣を実施しており、延べ派遣人数は6名となっております。

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、実際の利用には至っておりませんが、引き続き、外部人材・機関等を通じた先進的なノウハウ活用に向けた助言・指導を行うなど、当組合の取引先の再生支援に向けた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のと、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・助言しているほか、当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。

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）。

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。

平成24年9月期の有価証券運用においては、市場金利が低位で推移するなか、購入銘柄の選定に苦慮しておりますが、当会担当部署からのアドバイスを受け、安全性と市場流動性を重視した運用を行っております。

⑤ トレーニーの受入

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。

取組施策	取組開始時期
【人的サポート】 ○当会からの追加派遣	平成24年7月
【ALMサポート】 ○データ整備や運営に関する助言・指導	平成24年4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、 資金運用アドバイス	平成24年4月
○資金運用担当会議	平成24年8月
【企業支援サポート】 ○企業再生支援機構等との意見交換会	平成24年9月
○事業承継研修会	平成24年11月
【経営戦略サポート】 ○くみれん懇談会	平成24年6月
○しんくみ経営戦略会議	平成24年11月
【その他サポート】 ○事業継続計画(BCP)研修会	平成24年5月
○歳入復代理店・国庫金振込事務研修会	平成24年7月
○しんくみ保証業務説明会	平成24年10月
○信用組合年金旅行等ビジネス交流会	平成24年11月

以 上