

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26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
 - (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 ・ ・ ・ ・ 15

3. 経営指導のための施策の進捗状況 ・ ・ ・ ・ 15
 - (1) 経営強化計画の進捗管理
 - (2) モニタリング、ヒアリング
 - (3) 監査機構監査
 - (4) 計画達成に必要な措置

【はじめに】

当会では、山梨県民信用組合が、地域の中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、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26年11月末までに37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。

また、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。

この結果を受け、組合では平成25年5月に『経営戦略書』として定め、全役職員へ周知徹底し、組織が同じ方向を向いて取り組むことにより、更なる経営改善を図っていくこととしております。

なお、当組合では、さらなる収益力の強化と中小規模事業者に対する信用供与の円滑化を図るための平成26年度の業務計画を策定しております。

特に、営業推進面での主要施策である「エリアマーケティングに基づいた営業戦略の実施」については、今年2月にコンサルタントと営業推進部による全店フォローアップヒアリングを実施し、課題や問題点を整理するとともに、改善に向けたアドバイスと指導を実施しております。

さらに、8月から9月にかけてコンサルタントによる再度のフォローアップヒアリングを全店舗で行い、目標達成に向けた活動が行われるよう全役職員への指導を強化いたしました。

今年度は、経営強化計画に加えて、こうして策定した「平成26年度業務計画」に掲げた施策を着実に実行していくことで収益性の向上を図る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、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名を再配置し、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。

また、経営コンサルタントの指導によるエリアマーケティング結果を踏まえ、取引先の取引内容を十分理解した営業を行うとともに、人口の多いエリアを重点的に訪問することとし、支店長の店周毎月100件訪問や総合営業係による20先の新規アプローチによる積極的な営業活動・トップセールスを一層促進するため、平成25年7月に人事異動を実施し、1店舗を除く全ての店舗において支店長・副支店長体制を敷く等、内部管理態勢の強化を進めるとともに、営業店の店質を見据え、戦略的な人員配置に着手しております。

この他、年金受給者(含む予約者)に対するサービスをより向上させるため、年金レディを平成26年11月末現在8店舗(本店営業部、都留支店、北支店、南支店、西支店、南口支店、南西支店、塩山支店)に計8名を配置しております。

当会は、支店長による店周毎月100件訪問や総合営業係による20先の新規アプローチ及び融資担当役席及び年金レディの活動状況について所管部署別ヒアリング等を通じ活動状況の確認を行っております。

融資営業係及び年金レディの配置は計画どおり完了し、この結果、中小規模事業者向けの融資の増加や年金取引の新規獲得などの効果がみられております。

支店長による店周毎月100件訪問や総合営業係による20先の新規アプローチについては、施策の目的を職員に十分理解させ、活動を定着させるよう役員による積極的な関与について指導してまいりました。

このため、当組合では、役員臨店を月次で実施し、預積金残高が増加しているほか、減少を続けていた消費者ローン残高も増加に転じるなど、成果が現れております。

今後も引き続き、エリアマーケティング結果を踏まえ、取引先の取引内容を十分理解した営業を行うとともに、個人世帯取引についてメイン化を推進し顧客との信頼関係を構築することについても指導してまいります。

また、当組合は平成26年2月16日に合併10周年を迎え、記念商品(特

別金利定期預金「感謝」、「けんみん信組おもてなし」)や富士山世界文化遺産登録を記念した、「富士山世界文化遺産記念定期積金」を発売しております。

こうした取組みについても当会は、所管部署別ヒアリング等を通じ活動状況の確認を行い、リレーションシップバンキングを更に強化し、お客様に対する本業支援を継続的な取組みが図られるよう指導してまいります。

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を図っております。

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店周訪問活動の強化による地域特性や各種地域情報の収集について助言・指導しております。

さらに、当組合では、平成24年12月に導入した経営コンサルタントにより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平成25年5月に立案いたしました。

当会では、経営戦略書及び当戦略書を基に策定した平成26年度業務計画書に定められた諸施策について所管部署別ヒアリングを通じて、進捗状況を把握するとともに、当会から営業エリアの深耕に向けた取組みの徹底及び本部の指導強化を指導してまいりました。

この結果、ブロック内の結束力が強まり、預積金や中小規模事業者向け貸出の残高増加に効果が表れているものと認識しております。

ウ. 営業戦略会議の開催

当組合では、平成24年度より、営業店ブロック単位(2ブロック毎、平成25年1月以降は1ブロック毎)で「営業戦略会議」を毎月開催し、本部(担当理事、営業推進部長、融資部長ほか)が営業現場に出向いて、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、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が図られております。

また、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、並びに、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、1ブロックでの会議開催について指導してまいりましたが、平成25年1月以降1ブロックでの開催も行われており、「経営戦略書及び業務計画に基づいた営業活動」、「中小規模事業者向け融資推進の取組み」などをテーマに深度ある議論を行い会議の実効性を高めております。

今後も、引き続き、営業戦略会議、本部指導及び役員臨店指導の状況把握を行い、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るよう指導してまいります。

エ. 営業推進部の役割強化

当組合では、組織一丸となって目標必達に向けた意識の向上を図るためには、営業推進部による営業店への指導やサポートを強化することが不可欠であることから、営業戦略会議において担当役員、本部及び推進指導役と営業店長とが収益向上に向けた協議を重ねております。

また、こうした取組みにつきましては、役員(専務理事、常務理事、担当理事)が毎月、臨店指導を実施し、活動状況の把握と推進方法の検討などを行うなど、積極的に関与しております。また、計画と実績との乖離を月次で管理し、乖離が大きい営業店に対しては、役員や本部が個別ヒアリングを実施し、原因分析と課題の共有化を図り、今後の対応策について協議・指導を実施しております。

当会は、営業店長の目標達成意識の向上を図るため、毎月、組合役員に対するヒアリングを実施し、定期的な役員臨店による徹底した営業店指導を行い、収益力を高めていくよう指導・助言いたしました。

今後も、所管部署別ヒアリング等を通じ、収益目標の達成や収益確保に向けた具体的な方策や対応について営業推進部や当会からの出向者と協議するとともに当組合役員による臨店指導等主体的な営業店指導について検証・指導してまいります。

オ. 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、支店長経験者や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。

さらに、当組合において、平成25年度は営業力の強化を推し進め、計数奪還による経営強化計画の目標達成のため「推進指導役活動方針」を改正し、エリアマーケティング実践状況の検証及び指導の強化や収益管理等、推進指導役の重点指導項目を設定するとともに、コンサルによる分析結果(営業店の業績及び推進体制)をもとに、営業推進部で重点的指導店舗の選定を行いサポート及び営業統括係長に対する教育・指導等の方針を明確にし、営業店サポート体制の強化を図ってまいりました。

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、特に営業店長の積極的な営業活動及び融資管理に関する指導に注力するよう指導いたしました。

今後も、所管部署別ヒアリング等を通じ、営業店の状況把握を行い、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、エリアマーケティングの分析を深め市場の特性に応じた営業推進を行うよう指導してまいります。

カ. 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25年7月より、地域の活性化・営業店の活性化・地域への貢献などを目的に、総合相談センター職員が各営業店に出向く「出張相談センター」を実施し、平成26年11月末までに、175件の事業

者向け経営相談(事業性相談102件、事業承継13件、相続13件、その他47件)に対応し、このほか377件の年金相談を実施しました。

総合相談センターの役割強化につきましては、着実に取り組まれているものと認識しており、今後も必要かつ十分な対応が継続的になされているか検証するとともに、必要に応じ、指導・助言を行ってまいります。

② 「収益力の強化」に向けた指導

ア. 個人預金・貸出金併進の取組み

当組合の平成26年9月末の預金残高は、374,956百万円と前期末比2,206百万円の増加となりました。一方、貸出金残高は289,316百万円で前期末比5,644百万円の減少となりました。

個人預金の増強策としては、お客様との取引内容を十分理解したうえで、さらに取引深耕を図ることを目的に、世帯取引のメイン化を推進し、預金商品として新たに、相続定期預金「家族の架け橋」、退職金定期預金、新型複利定期預金「夢未来」を発売し、お客様のニーズにお応えするとともに取引基盤の拡大に努めてまいりました。

平成26年9月末において、相続定期預金「家族の架け橋」の獲得実績は累計261口1,074百万円、退職金定期預金は同145口855百万円、新型複利定期預金「夢未来」は同1,482口1,566百万円となりました。

また、夏季ボーナス期キャンペーンとして、平成26年6月より金利優遇定期預金「プレミア5」を発売するなど組合員のほか年金受給者・給与振込利用者に拡大し、一層の取組強化を図っております。

さらに、年金レディが年金受給者との信頼関係を築き、取引継続・新規振込口座の獲得(平成26年度上期新規獲得41件)など、取引基盤の維持・拡大に寄与しております。

個人融資の増強策としては、住宅ローンの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、環境問題に関する意識の高揚に伴い、エコ住宅に優遇金利を適用するエコ住宅ローン及びエコリフォームローンの取扱いを行い、お客様の多様な住宅ニーズ・資金ニーズにお応えしておりますが、地元地銀のキャンペーン金利に各金融機関が追随し、また、他行肩代り競争が激化していることもあり、平成26年9月末残高は前期末比6億円減少し、233億円となりました。

消費者ローンについては、収益確保のための重要な商品と再認識し、平成25年度以降、新商品の導入、既存商品の見直し、各種キャンペーンの実施に取り組んでおります。

今年度につきましても、「大型カードローン MyPleasure」(6月)、「大

型フリーローン Progressive」(8月)、「大型マイカーローン Evolution」(9月)の販売を開始するとともに、既存商品の見直しなど推進を図ってまいりました。これにより、お客様のライフサイクルに合わせた商品を他行と競争できる条件で提示することが可能となったことから、平成26年9月末の消費者ローン残高は前期末比で1億円増加し、39億円となりました。

当会は、経営戦略書に定める「支店長による月100件訪問」や「新規対象先20件の常時保有」などの営業店の渉外活動の取組みや本年8月に個人取引推進・強化を主な目的として策定した「預貸金推進戦略」の周知状況について確認するとともに、営業店長の訪問活動強化や営業統括担当者の管理強化にかかる本部の指導強化を指導いたしました。

支店長及び営業係の活動は徐々に改善されつつあり、今後もよりきめ細かな組合本部による営業店への管理・指導を指導するとともに、経営戦略書に基づく施策や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を行い、他信組の営業推進事例等を参考に適時、適切な対策の立案について、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」を定期的で開催し、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。

イ. 実質金利を重視した管理

当組合では、収益管理プロジェクトチームを組成し、営業店の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。

S K C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、個社毎に実質金利確保に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、確認及び指導してまいりました。結果、本取組み開始時(平成25年6月)の対象先の実質金利は2.899%でしたが、平成26年9月期の実質金利は3.031%と0.132P上昇いたしました。

このため、引き続き、組合の取組みに対し進捗状況を把握するととも

に、具体的な戦術の指示など店舗に対する組合の指導強化について確認し、必要に応じて助言・指導いたします。

③ 「組織力の強化」に向けた指導

当組合では、風通しの良い職場環境づくり、情報共有化及び本部各部と営業部店の共通認識を醸成するため、「担当者連絡会」や「営業部店長報告会」の開催や役員による臨店を定期的に行っております。

特に役員臨店では、経営戦略書、業務計画の再認識及び収益管理資料に基づく収益の確保を共通認識とし、必要な改善策を営業店及び本部所管部署に促しています。

当会は、所管部署別ヒアリングや出向者会議等を通じ活動状況の確認を行っており、当活動において、組合職員間の融和やコミュニケーションの向上が図られていることを確認しております。

また、役員臨店については、徹底した営業店指導を繰り返し行うことで、営業店の収益意識を醸成し、収益力を高めていくよう指導いたしました。

今後も、引き続き、ヒアリング等を通じて当組合の組織力の強化に向けた指導に取り組んでまいります。

④ 「信用コスト削減のための取組強化」に向けた指導

ア. 取引先の実態把握の徹底

当組合では、取引先の実態把握に努めるため、個社別取組方針の策定及び更新を行っており、これまでは、債務者区分に応じ1年ないし6か月としていた個社別取組方針の見直し・検証サイクルを年2回の定例見直しとし、また債務者の著しい信用状況の変化に伴う随時の見直しを速やかに行うこととし、実効性のあるものとした。

また、これまでは原則として全与信先を対象としていましたが、より重要度の高い与信先に対する管理を徹底するため、対象先を自己査定基準対象先とし、全融資の78%(地公体を除く残高ベース)を対象先としました。

当会は、所管部署別ヒアリング等を通じ活動状況の確認を行うとともに、取引先の実態把握のための書類(渉外日誌、日報、顧客カード)について他信組の資料を情報提供するなど、取引先の実態把握の充実について助言・指導してまいりました。

今後も所管部署別ヒアリング等を通じ、取引先の実態把握が、取引先との深耕ひいては預貸金取引に繋がるものとの認識を強め、営業店での取組みの徹底が図られるよう指導してまいります。

イ. 短期延滞の管理強化

当組合では、平成24年度からは、毎月5営業日から15日まで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、「延滞改善取組み管理表」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。

この取組みの成果及び景気の回復感から短期延滞は平成26年11月末現在では、前年同月比28億円減少しており、取組みの成果が出ております。

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、改善状況が不芳な店舗に対しては融資部による臨店指導を実施し、本部と営業店が共通認識のもと、一体となって延滞債権の縮減に取り組むよう、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。

ウ. 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。

また、今年度から新たな試みとして償却困難、回収困難債権について選定を行い債権売却を実施いたしました(2先、453百万円)。

さらに、平成25年度から法律顧問を迎え、法的対応が必要な案件等の回収方針についてのアドバイスやリーガルチェックを受けて取組強化を図っております。

当会は、ヒアリング等を通じて進捗状況の確認を行ってまいりましたが、債務者との回収交渉、競売申立て及び償却債権の取立等、重点対応

(特命)チームにつきましては成果が表れていると認識しております。

ただし、長期延滞先、大口問題先の解消につきましては、引き続き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や監査機構監査を通じて、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、継続的に助言・指導を行っております。

エ. 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。

同サポート室では当初対象先59先について、ランクアップ・維持への対応を図りました。手法としては経営改善計画の策定支援と進捗モニタリングの強化を目的に臨店指導・同行訪問ならびに外部機関(中小企業再生支援協議会、中小企業診断士、税理士等)と積極的な連携を図り、結果、平成24年度は10先がランクアップし、39先について維持、25年度につきましては、対象先115先を選定し、うち5先が完済したほか、13先がランクアップし、82先について維持することができました。

26年度につきましては、平成26年2月に企業支援部と経営改善サポート室で与信先の見直しを行い、66グループ、140先を経営改善サポート室に移し、対象先を197先まで増やすとともに、16グループ37先を企業支援部に留め、集中的に管理することとし、引き続き、取引先企業の事業再生を強化しております。

当会は、所管部署別ヒアリング等を通じ、対応状況についてヒアリングを行ったほか、監査機構監査を実施し、債務者の現況確認を行うとともに今後の対応方針についてより詳細な意見交換を実施いたしました。

今後も、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。

⑤「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年度以降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 ・ セールストーク集の作成 	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 平成25年3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 ・ 個社別取組方針の見直し 	平成24年10月 平成24年10月 平成25年3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営業店長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、経営コンサルタントを導入し、営業エリアの実態把握を行い策定した「経営戦略書」及び「業務計画書」の進捗状況の確認・指導を実施しており、目標利益達成に向けた諸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。

⑥ 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が、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。

山梨県民信用組合では、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並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、平成24年度より新たにトップヒアリングを開催(累計5回)しておりますほか、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(平成26年11月末までに累計10回)し、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、当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、信組経営サポート企画本部による資金運用サポートなど、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26年11月までに5回実施しております。

また、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26年11月末までに37回実施)しております。

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、視察先である信用組合と当組合との仲介をいたしました。

また、平成25年度は地域経済活性化支援機構活用に向け当会は、同機構と組合の活用に向けた意見交換を行うとともに、同機構と組合の活用に向けた協議の場に同席し、活用を促してまいりました。結果、平成25年12月同機構の専門家派遣に関する契約を締結しております。

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26年11月末までに計8回開催し、同年12月に第9回目を開催しております。

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。

(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、「リレーション強化キャンペーン」の実践として、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、既存先のうちメイン化を指向する先等をリストアップし、融資の取組み強化を図りました。

また、平成25年1月以降は営業戦略会議を1ブロック単位で開催し、貸出金増強に向けた意見交換のほか、担当役員によるグリップ強化として、専務理事、常務理事、営業推進担当役員による臨店指導を月次で行い、中小規模事業者向け貸出はもとより、収益目標必達、預貸金の積上げを指導しております。さらに、平成26年2月と8月～9月にかけて経営コンサルタントによる全営業部店長との個別面談を実施し、平成25年度に策定した「経営戦略書」のフォローアップを行いました。

これらのことから、平成26年9月期の中小規模事業者向け貸出の実績残高は、県内の中小規模事業者の資金需要が弱かったこと、また、資金需要に応需するための営業活動が不足していたこと等から、176,729百万円となり、計画残高179,900百万円に対して3,171百万円下回りましたが、計画始期172,990百万円に対しては3,739百万円上回る結果となりました。

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、本部の指導強化について指導するとともに、役員による積極的な指導により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。

今後も、計画達成に向け、当組合の取組みをバックアップいたしますとともに、所管部署別ヒアリング等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。

なお、当組合の企業支援部及び経営改善サポート室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)	26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	179,900	176,729	▲3,171	3,739	181,000
中小規模事業者向け貸出比率	41.23	41.43	42.41	0.98	1.18	41.43
経営改善等支援取組率	4.61	5.07	5.12	0.05	0.51	5.08

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課(平成26年7月に経営指導監理室より改称)を設けております。経営指導監理課は、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、更なる管理強化を目指すべく、平成26年7月からは、課長以下信組支援担当計6名体制としたほか、信用組合に対するALM、リスク管理を含めた有価証券運用、収益力の強化におけるサポートについて、専門職員との更なる連携を図るため、当会理事長を本部長、専務理事を実施責任者とする「信組経営サポート企画本部」を設置し、更なる体制の充実と、経営指導・支援体制の強化に取り組んでおります。

経営指導監理課では、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26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26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、ほぼ計画通りに実施されたものと認識しております。

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』・『同貸出比率』」につきましては、計画の始期を上回ったものの、県内の中小規模事業者の資金需要が弱かったことなどから計画を下回る結果となりました。なお、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」につつま

しては、計画目標及び計画始期いずれも上回る結果となりました。

当会では、これまで、日次、月次毎の営業店別目標管理資料の導入や、融資営業係の目標設定並びに融資推進取組強化について進捗状況を確認するとともに進捗が捗々しくない施策について指導を行ってまいりました。

また、営業店の目標達成意識醸成に向け、役員が積極的に臨店指導を行うよう指導を行ってまいりました。

当組合は、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、経営コンサル結果を纏めた「経営戦略書」及び具体的な戦術としての「業務計画」を実行し、更なる経営改善を図っていくこととしているため、当会は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。

なお、平成25年3月期決算にかかる資料については、同年7月に提供しており、平成26年3月期決算にかかる資料についても、同年7月に提供しております。

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 協議、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、平成26年11月までに、計37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月から平成26年11月までに、営業推進部に対し22回、融資部に対し17回、総合相談センターに対し2回実施しており、営業推進部に対しては、営業推進部及び推進指導役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、効果的な実施及び営業戦略会議の進め方について指導・助言を行いました。

結果、平成26年9月期の中小規模事業者向け貸出は計画始期を上回る実績となりました。

融資部に対しては、大口与信先の管理方法や保全の状況等について検証を実施し、与信管理の徹底について指導・助言を行ったほか、経営改善サポート室の再生支援対応及び重点対応チームの管理回収状況について意見交換を行い、信用コスト抑制に向け、債務者の管理徹底を指導いたしました。

結果、平成26年11月期の短期延滞は、前期末比28億円減少する結果となりました。

総合相談センターに対しては、認定支援機関としての活動、出張相談センターの活動について検証し、センターの諸施策の実効性確保に向け、積極的な対外活動について指導いたしました。

結果、当組合では「相談センター出張相談所」について、平成26年11月末時点で、全店舗において実施し、その後、引き続き、第二巡目を

実施しております。また、11月末時点において、175件の事業者向け経営相談（事業性相談102件、事業承継の相談が13件、相続に関する相談13件等）に対応し、このほか377件の年金相談を実施しました。

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、施策の細部にまで行き届いたきめ細やかな助言・指導を行ってまいります。

ウ．出向者協議会

平成24年4月から平成26年11月までに、当会からの出向者との「出向者協議会」を10回実施し、当会のヒアリング等の対応に関し、効果的な取組み、有効な施策について意見交換を実施いたしました。

意見交換を踏まえ、営業推進面につきましては、当組合本部による営業店長指導に同席し、当会から収益管理の取組みに対する理解及び融資見込先数の増加と日々の進捗管理の指導、融資面につきましては、延滞管理資料の検証及び延滞発生への抑制に向けた指導を行いました。

今後につきましても、出向者との情報交換や意見交換を行うなかで、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26年度におきましては、10月に監査機構監査を実施し、当監査において、大口与信先の状況把握を含む資産状況の確認や市場リスク及び事務リスク管理態勢等の検証を通じて、融資先に対するモニタリングの充実や再生支援の強化、反社対応の徹底、事務不備発生防止に向けた内部事務管理体制の構築等経営改善に向けた助言を行っております。

今後につきましても、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、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、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月以降、実務者1名の追加派遣を実施しており、延べ派遣人数は8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 A L Mサポートの実施

A L Mサポートにつきましては、経営指導監理課のコーディネートののもと、A L M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、経営指導監理課に運用サポート担当者を配置しておりましたが、平成26年7月より、信用組合に対するA L M、リスク管理を含めた有価証券運用、収益力の強化におけるサポートについて、専門職員との更なる連携を図るため、当会理事長を本部長、専務理事を実施責任者とする「信組経営サポート企画本部」を設置し、更なる体制の充実と、経営指導・支援体制の強化に取り組んでおります。

信組経営サポート企画本部の担当者が、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、アドバイスを行っております。

平成26年度の有価証券運用においては、市場金利が低位で推移していたなか、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。

⑥ 各種会議等の開催

当会では、全国の信用組合の経営サポートを目的とした会議、研修を開催しており、山梨県民信用組合もこれに参加しております。

9/26 開催：平成26年度「資金運用会議」

11/18 開催：平成26年度「しんくみ経営戦略会議」（関東・甲信地区）

11/20 開催：「女性活躍のための推進・支援の取組み」等にかかる会議

以 上