

# 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29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
  - (2) 従前の経営体制の見直しその他責任ある経営体制の確立に関する事項への指導
  - (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への指導
  
2. 経営指導体制の強化の進捗状況 ・ ・ ・ ・ 11
  
3. 経営指導のための施策の進捗状況 ・ ・ ・ ・ 11
  - (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) 監査機構による検証・指導
  - (4) 計画達成に必要な措置

## 【はじめに】

当会は、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、平成21年9月に当会の資本増強支援を行うにあたり、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。

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

経営改善の目標達成（各種リスク管理強化の状況を含む）のための方策については、経営強化計画に掲げる各種施策の実施により、財務・収益体質の改善・安定化が図られるよう、事後管理の所管部である信組支援部（経営指導監理課）において、モニタリング、ヒアリング等を通じ、施策の実施状況を的確に把握し、実効性の分析・評価を行った上で、当会の経営陣に報告するとともに、山梨県民信用組合への助言・指導について、双方向での議論を進め、着実な履行内容の確認、取り組みが不芳となった場合の要因分析を行うほか、当会の経営陣と当信用組合の経営陣との個別面談・協議による経営強化計画の検証と基本戦略への指導・助言を行っております。

当会では、3か年の経営強化計画に対する各種サポートを含めたヒアリングを実施（平成27年4月に実施した初回から平成29年5月末までに36回実施）し、当信用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おります。

#### ① 「取引基盤の増強」に対する指導

##### a. 営業態勢の再構築

当信用組合は、本部と営業店のリレーション強化を図る目的で、営業店ブロック体制（8ブロック）を構築しております。各店の収益目標の合計をブロック目標としてブロック内店舗間の連携による目標達成意識を醸成するとともに、ブロック内職員の交流・情報共有を通じて、結束力を高め切磋琢磨する職場環境づくりに努めており、平成27年度においては、営業店及び営業系の業績評価基準として部門表彰、半期表彰を導入しております。ブロック間における更なる競争意識の醸成を図るべく、平成28年度にはブロック表彰制度の導入と店舗区分の見直しを行っております。

また、本部が営業現場に出向き、地域特性を踏まえた今後の営業戦略について各営業店長と議論をする場として「営業戦略会議」を開催し、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っております。平成27年6月以降、従来の本部主導の運営形式から、営業店長の中から任命された座長がテーマを決め意見交換を行なう形式に変更するとともに、平成27年8月からは営業店の出席対象者を店長以外（副支店長、営業統括係長等）にも広げ、最前線で活動している職員の要望や提案等を営業推進活動に活かす取り組みを行い、同会議の活性化を図っております。

そのほか、営業店事務の合理化・効率化への取り組みとして、営業店の事務負担となっている業務の特定・洗い出しを図っており、該当業務について、平成27年12月に組織横断的なチーム「事務合理化CFT（クロス・ファンクショナル・チーム）」を立ち上げ、対応人員や費用対効果等を協議・検討しております。その結果を踏まえ、平成

28年5月から預金口座振替収納事務の本部への集中化、同年10月から印鑑照合システムの導入、及び各種統計資料の電子データによる保管等、営業店の負担となっている事務処理についての本部集中化やシステム化に取り組んでおります。また、営業店の事務処理のなかに潜在している不要なプロセス（非付加価値業務）を取り除くため、営業店の業務プロセスについてBPR（業務再構築）を行うことにより、見直しを図り、営業店事務の合理化・効率化に向けた検討をさらに進めております。

今後は、各ブロックの状況やブロック内の店舗の状況に応じたメリハリのある人員配置を実施し、更なるブロック体制の強化を図ってまいります。

当会は、営業店別の実績や成績不振店舗に対する指導、改善状況等について所管部署別ヒアリング等を通じて確認し、計画目標達成に向け、本部の計数管理及び指導強化ならびに経営陣の積極的な関与について指導・助言を行ってまいりました。また、営業店事務の合理化・効率化に向けた施策の進捗状況を確認し、計画的な取り組みがなされていることを検証しております。

今後も引き続き、営業態勢の再構築状況の管理を徹底し、取引基盤の増強が図られるよう指導してまいります。

#### b. 店頭顧客対応の強化

当信用組合は、営業担当者だけではなく、内勤担当者や本部人員も営業推進に一定の役割を担う全員営業推進態勢の構築に取り組んでおります。

この一環として、従前より本部から営業店への応援態勢の構築、全店舗による休日ローラー活動への本部職員派遣ならびに本部役職員による顧客紹介リストの提供等を行っております。また、「職員の相互応援に関する内規」にも、営業店の繁忙日等におけるブロック間、営業店間、本支店間の応援体制を明確化しており、平成28年度は営業店間延べ35名、本部営業店間延べ40名の相互応援を実施しております。今後も引き続きこのような取り組みを続けることにより、営業担当者だけではなく、内勤担当者や本部職員も営業推進に一定の役割（テラーセールス、ロビーセールス等）を担う全員営業推進態勢を構築していくとしております。

当会では、全員営業推進態勢の構築に向けた各種施策の進捗と効果を検証するとともに、必要に応じ、指導・助言を行っております。

#### c. 顧客基盤の強化

当信用組合は、顧客基盤の強化に資するよう、お客様のニーズに合致した商品開発について継続的に取り組んでおります。

平成 27 年度は、平成 27 年 11 月に大型カードローン「My Pleasure Plus」、大型フリーローン「Progressive」、おまとめローン「Freelance（旧名称：おまとめローンα）」についてリニューアルを図っておりますほか、職域推進への取り組みとして、新たに職域提携プラン「ベストパートナー」による個人ローン・定期積金等の販売を開始しております。住宅ローンについても、平成 27 年 7 月から「フラット 35」の取り扱いを開始することで、商品の充実を図っていると同時に、平成 28 年 2 月から創業応援ローン「エール」（従来から取り扱っていた創業支援ローンの利用条件や限度額を見直しした商品）の取り扱いを開始しております。

また、28 年度についても、平成 28 年 4 月に営農型の太陽光発電事業向け融資「アグリソーラーローン」の販売を開始するとともに、同年 7 月に「マイカーローン Evolution」と「フリーローン チョイス」、同年 8 月に「ビジネスローン」、同年 9 月に「教育ローン Innovation」、「教育カードローン Wish」、12 月に「スリー B サポート」をリニューアルしております。なお、「フリーローン チョイス」につきましては、幅広くお客様にご利用いただけるよう、同年 10 月から Web 完結型の取り扱いを開始しております。これらの取り組みは、お客様の利便性向上及び信用供与の拡大に資するものと捉えております。

加えて、「お客様とのあらゆる取引基盤の増強によるシェアの拡大を目指す」という基本的な考え方にに基づき、平成 27 年 7 月からは住宅ローン利用先以外の住宅物件及び一般物件の火災保険の取り扱いを開始するとともに、29 年 1 月から個人型確定拠出年金 401K の受付業務を開始しております。

また、相談窓口の活性化にも努めており、平成 21 年 10 月から「総合相談センター（パートナーズ）」を設置して、お客様からのご相談に対応しております。平成 28 年度は企業と直接実施する相談活動は、来店相談が延べ 104 件、訪問相談が 200 件、電話相談が 56 件となっております。

当会では、今後とも、当信用組合が顧客基盤の強化に向けた取り組みを継続し、一層の顧客利便性向上及び信用供与の拡大が実現するよう、フォローアップしてまいります。

#### d. IT 取組強化

当信用組合では、IT を活用したサービスの充実を図るべく、平成 27 年 12 月に立ち上げた組織横断的なチーム「IT 活用検討 CFT」での検討結果を踏まえ、Web 等を活用した各種業務（相談業務含む）の受付等、IT を活用したサービスの検討と提供に向けて取り組んでおります。平成 28 年度は、インターネットモバイルバンキングサービスや ATM の他金融機関ネット取引の稼働時間を 24 時間に延長するなど、顧客利便性の向上を図ったほか、11 月からは、ATM を活用

した定期預金商品(「Help de 定期」)の取り扱いを開始しております。

今後は、ホームページのリニューアルを実施(タブレット・スマートフォン対応)し、ホームページを活用した商品 PR や非対面型の販売推進など、お客様の利便性向上に取り組んでまいります。

当会では、今後とも、当信用組合が I T 取組強化を通じ、一層の顧客利便性の向上ならびに取引拡大が実現するよう、フォローアップしてまいります。

#### e. 産学官金労連携への積極的参画

当信用組合では、国(関東経済産業局)や県(山梨県産業労働部)をはじめ商工三団体等との産学官連携事業の推進に積極的に取り組んでおりますが、引き続き産学官金連携(ひいては「労」を加えた「産学官金労連携」)の強化を図るとともに、お客様の事業計画に関して職員が適時・適切なアドバイスができるよう総合相談センターの機能を更に充実し、地域の中小規模事業者等への支援に取り組むこととしております。また、当信用組合は、甲府市の「認定連携創業支援事業者」となっており、同市内の 11 店舗及び総合相談センターでは、市や関係機関と緊密に連携して、創業相談等に積極的に取り組んでおります。国の第 10 回一括認定(平成 28 年 12 月)で未認定の町村が認定を受けた結果、県内 27 市町村全てが認定市町村となりましたが、このうち、当組合では 23 市町村(11 市 8 町 4 村)において「認定連携創業支援事業者」と位置付けられ、連携機関会議に参加するなど、産学官と連携した創業相談の対応等を開始しております。

当会といたしましても、産学官金労連携の深化は中小規模事業者をはじめ地域の皆様への支援に資するものと捉えており、引き続き取組状況を確認し、必要なサポートを行ってまいります。

### ② 「預貸金の増強」に対する指導

#### a. 預貸金残高の増強

当信用組合においては、平成 28 年度は単年度計画である業務計画を策定し、預貸金残高の増強に係る具体的な施策(戦略)として「営業活動の活性化」、「預金の増強策」、「貸出金の増強策」の 3 つを掲げ、本部・営業店が一体となった営業活動を展開するとともに、当組合の強みである 40 ヶ店のネットワークを活かし、お客様への訪問活動を徹底する中で、お客様からの意見や要望の吸い上げ、ニーズの把握に努めてまいりました。

また、訪問(対面)営業の徹底を実践すべく、休日ローラー活動等へ本部職員を派遣するとともに本部役職員による顧客紹介リストの作成にも取り組んでいるほか、事業者取引(売上入金、従業員取引等)の深耕を図るため、平成 27 年 11 月より職域提携プラン「ベストパー

トナー」や個人ローン・定期積金等の販売を開始しております。職域提携プランは営業活動における新規顧客開拓のツールとして定着しつつあり、職域契約先からの消費者ローン、定期積金等の実績も増加していることから、更に周知徹底を図り、契約先の増加及び契約先の役職員への商品販売に取り組んでまいります。

更に、若年層や団塊世代、経営者や富裕層、独身者や核家族等、各世代のニーズにあった商品開発を行い、新規顧客の開拓を図るとともに、既存先のメイン化（給与振込契約、公共料金振替契約等）も促進し、預貸金残高の増強及び取引先数の増加に向け、訪問（対面）営業や本部・営業店が一体となった営業活動に取り組んでおります。平成28年度は、ニーズにあった商品開発の一環として、個人ローン商品のリニューアル、個人向け特別金利定期預金の販売を行うほか、窓口に来店できないお客様との取引拡大を目的として、インターネットモバイルバンキングサービス（7月）、ATMの他金融機関ネット取引の稼働時間を24時間に延長（8月）したほか、「フリーローン チョイス」のWeb完結型の取扱い（10月）、ATMを活用した定期預金商品「Help de 定期」の取扱い（11月）を開始いたしました。

当会は、引き続き、当信用組合の方針・施策に対する進捗状況を把握するとともに、具体的な戦略等の指示状況や実績に対する要因分析などを確認し、預貸金の増強に向けた助言・指導を行ってまいります。

#### b. 目標管理・採算管理態勢の強化

当信用組合では、営業部店収益管理の強化として、平成27年7月からは、各営業店が更新した毎月の収益試算結果について、営業推進部と総合企画部で内容を精査し、妥当性の検証、個別店舗毎の下方修正の要因や上方修正の可能性等の分析、店舗指導の方針等を協議することとしたほか、協議内容をALM委員会に報告し、収益目標未達時の要因分析、改善策等を協議しております。これと並行してALMシミュレーション機能を活用して予想BS、PLを作成し、より精緻な実態把握に努めております。

なお、進捗が芳しくない店舗に対しては、推進指導役が中心となり、どの項目を改善すれば収益向上に貢献するかについて個別指導を行っているほか、営業戦略会議において本部と営業店長とが収益向上を目指し議論する態勢としております。こうした取り組みにつきましては、役員も定期的に臨店指導等を実施するなど、積極的に関与しております。

この他、原則として四半期毎に、理事長を議長とする収益管理会議を開催（28年度は4回開催）し、ALM委員会での協議等を踏まえたうえで、決算見込みや収益目標の達成、収益確保に向けた具体的な方策、対応方針等について協議しております。

また、融資部においては、主要取引先に対する個々の取引採算性向



上を目的として、平成 28 年 1 月から取引採算目標（経費信用コスト差引前収益率）を設定し、顧客別採算管理の徹底を図っており、同年 6 月には「個社別採算管理リスト」を更新したうえで、営業店に利益率の改善目標を設定し、管理を徹底しております。

当会では、継続・改善の状況、経営陣の関与状況など、適切な管理態勢の実施・強化を検証してまいります。

c. 収益増加への取り組み

当信用組合では、個人ローンを収益確保のための重要な商品として位置付け、平成 28 年度は「マイカーローン Evolution」、「教育ローン Innovation」、「教育カードローン Wish」のリニューアルを実施いたしましたほか、平成 28 年 10 月には、お申込みからご契約までインターネット上でお手続きが完結し、来店不要とした Web 完結型の「フリーローン チョイス」を販売するなど、お客様のニーズに合致した商品開発・販売に積極的に取り組んでおります。平成 27 年 11 月から締結を開始している職域提携契約先については、各種ローンの金利優遇やフラット 35 の手数料引下げを実施しており、契約先の従業員やその家族などを対象に取引の拡大を図っております。

また、訪問活動の徹底により営業店が収集したお客様の課題やニーズに関する情報を総合相談センターと共有し、お客様への最適なソリューションを提供するなど、情報発信機能の強化により、金利競争を回避した営業推進を行うことで、貸出金利息収入の確保を図ることとしており、好事例の共有化にも取り組んでおります。

この他、販路拡大やビジネスマッチング、お客様の売上高の増加に向けたアドバイスや情報提供等コンサルティング機能の発揮について関係機関等との連携・協力しながら取り組んでおります。

当会においても、平成 27 年 11 月に「信用組合年金旅行等ビジネス交流会」（全国信用組合中央協会と共催）、平成 28 年 10 月に「しんくみ食のビジネスマッチング展」（東京都信用組合協会、全国信用組合中央協会と共催）を開催し、当信用組合のお取引先に参加いただいております。

今後とも、当信用組合の取組状況・実効性について確認するとともに、イベントの開催等によりサポートしてまいります。

③ 「人材の強化」に対する指導

当信用組合では、営業推進部推進指導課に推進指導役を 4 名配置し、毎月の臨店指導による支店経営のサポート、営業店の目標管理、合同・休日ローラー活動の実施のほか、入組 3 年目までの総合営業係との帯同訪問を実施することで、OJT による総合営業係のスキルアップ等にも取り組んでおります。

また、平成 27 年度においては支店長経験者 1 名を営業係指導役として営業店に配置（平成 27 年 7 月）、融資部管理課の嘱託職員 1 名を延滞管理、回収強化のため営業店へ配属（同年 11 月）、年金レディを 1 名増員（同年 7 月）しております。また、平成 28 年度には、平成 28 年 7 月に融資担当専任役 1 名を総合営業係に配属したほか、同年 10 月に支店長経験者 2 名を営業店に配属いたしました。これらの取り組みにより、ベテラン職員及び女性職員の活躍の場を広げております。

加えて、営業、渉外力の育成として、職員の融資審査・管理能力等のスキルアップを図るべく、外部研修等に職員を積極的に派遣しているほか、平成 27 年 10 月には職員 1 名を地域経済活性化支援機構へトレーニー派遣いたしました。

更に、内部講師による「創業目利き塾」やスキルアップ研修会、地域経済活性化支援機構（REVIC）から講師を招いて「事業性評価研修」を開催し、コンサルティング能力を備えたより実務に強い人材の育成に努めております。なお、事業性評価研修に参加した職員には、実際に「事業性評価シート」を作成させ、更なるスキルアップを図っております。

そのほか、CSの向上に資するべく、外部コンサルタントから直接指導を受けた職員 2 名を本部CSリーダーとして事務部に配属し、臨店指導や集合研修等による教育指導の徹底を図っております。平成 28 年度は窓口テラーの顧客対応力の向上を図るため、ロールプレイングに取り組むこととし、窓口係（97 名）及びロールプレイングリーダー（52 名）を対象としたロールプレイング研修を 2 回実施するとともに、理事長が任命したロールプレイングリーダーを中心に、ロールプレイングスキプトの作成や部店内研修などを実施しており、組合内ロールプレイング大会の開催に向けて準備を進めております。

当会では、OJTや職員のスキルアップについて今後も必要かつ十分な取り組みが計画的になされているか検証するとともに、人材の育成に向けた指導・助言を行ってまいります。

#### ④ 「情報力の強化」に対する指導

当信用組合では、風通しの良い職場環境づくり及び情報共有化を目的として、営業店ブロック単位で、営業店の総合営業係や窓口係等を対象とした担当者連絡会を毎月実施しております。

また、会議内容をフィードバックして、組合全体で共有するとともに、本部への要望事項は提案制度を利用し、所管部において検討・対応を実施しております（平成 28 年度の提案件数は 13 件、うち一部採用 2 件、検討 6 件、不採用 5 件）。

総合相談センターでは、国や県の専門家派遣利用のメリットについて、お客様に直接ご説明するなど、専門家派遣事業の有効活用を促進するため、訪問計画を策定し、平成 28 年度は延べ 200 先の企業を訪

問しております。

営業店間のビジネスマッチング仲介・支援として、プライベートネットワークを活用した不動産情報等の集積及び情報提供を行っており、平成 28 年度は情報マッチングを 18 件追加登録いたしました。

当会では、引き続き、所管部別ヒアリング等を通じて当信用組合の情報力の強化に向けた取組状況を確認し、必要に応じ、指導・助言してまいります。

⑤ 「信用コストの削減」に対する指導

当信用組合では、お取引先の実態把握を徹底するため、個社別取組方針を策定し、承認プロセスの明確化と検証体制の整備を図り、顧客との交渉や実態把握を行う態勢としております。

加えて、実効性を確保すべく、融資部担当者が臨店し、方針の妥当性と個別具体的方針に基づいた顧客交渉と実態把握について、交渉内容等をチェック、指導する態勢を構築しております。

延滞債権の管理と解消に関しては、長期延滞先について回収方針を策定したうえで、自主目標を設定し延滞の解消に取り組んでおります。

なお、営業店において対応が困難であり、法的手続を必要とする債権については、融資部管理課が集中対応先として管理しており、順次、対応先を拡大させております。

経営の改善が困難で担保以外に回収目途の無い債権につきましては、担保処分による債権の圧縮を計画的に実施する方針であり、平成 26 年度より償却困難と見極めた債権については民間サービサーへのバルクセールを実施しております（平成 28 年度は 38 先実施）。

また、事業再生支援の充実に向け、外部機関・外部専門家との連携強化に努めております。当信用組合では、地域経済活性化支援機構（特定専門家派遣業務）による個別企業の経営改善支援を受けております。加えて、同機構からは平成 27 年度に職員に対する事業性評価研修（平成 27 年 9 月開催）、事業承継集合研修（平成 28 年 1 月開催）への講師派遣を受けるとともに、平成 28 年度には事業性評価の取り組みに関する講演会を開催しております。

そのほか、平成 27 年度より、個社別取組方針に既存改善計画の実施状況のモニタリングを盛り込み、アップデートの状況管理を行っております。営業店に対する O J T や債権保全のための A B L 手法の指導等と併せ、フォローアップの徹底に努めております。

当会では、引き続き、所管部署別ヒアリング及び監査機構監査において信用コスト削減のための施策・取り組みについて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、債務者管理の徹底について指導・助言を行ってまいります。

⑥ 「インフラの強化」に対する指導

当信用組合では、インフラの整備・強化として、優先順位等を勘案したうえで、計画的な店舗の改修等を実施しております。

また、平成 27 年 12 月に立ち上げた組織横断的なチーム「廃止店舗処分・再活用に係る C F T」での検討結果を踏まえ、遊休不動産の処分・活用について、平成 28 年 5 月に「遊休不動産一覧表」を作成し、これを営業部店等に開示することで、情報収集の強化と活用方法のすみやかな検討を行う態勢を整えております。

更に、平成 29 年 3 月に設置した「生産性向上プロジェクトチーム」において、老朽化した店舗への対応や廃止店舗や遊休不動産の処分・活用を含めて、店舗戦略の見直しについて検討しており、今後は、このプロジェクトチームと連携しながら、廃止店舗の処分を検討してまいります。

そのほか、ATM・為替関係・オンライン関係・出納機器など個々のシステムの更改・整備・導入について、適時適切に検討・対応しております。

当会では、引き続き、所管部別ヒアリング等を通じ、C F Tの活動状況を中心に、当信用組合のインフラの強化に向けた進捗状況を確認・検証し、必要に応じた指導・助言を行ってまいります。

(2) 従前の経営体制の見直しその他責任ある経営体制の確立に関する事項への指導

① 経営体制確立に向けてのサポート

当信用組合の責任ある経営体制の確立に向け、当会からの常勤役員(常務理事)等の派遣を継続するとともに、当信用組合の役員や重要施策を担う所管部署長等との面談や監査機構監査等を通じて、ガバナンスやリスク管理体制の強化に向けた指導・助言を行っております。

平成 27 年 4 月から平成 29 年 5 月末までに 29 回のヒアリングを実施しております。

また、統合的リスク管理やALM及び資金運用にかかるサポートも平成 29 年 5 月末までに 2 回実施しており、今後も継続的に実施することで、体制強化に向けた対応を進めてまいります。

② 「経営諮問会議」へのサポート

当信用組合では、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 月の初回開催以降、平成 29 年 5 月末までに 13 回開催いたしました。

当会は、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対応状況を確認しております。

今後も委員の提言に対する組合の対応状況を確認し、対応が不十分と思われる場合は、指導・助言してまいります。

### (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への指導

当信用組合では、中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化と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なら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。“信用組合”の「原点」である「人間関係」「信頼関係」をベースに40ヶ店のネットワークを一段と活性化させ、地域のお客様に対するきめ細かなサービスの提供、コンサルティング機能の発揮、地場産業の振興や発展へのサポート等積極的な金融仲介機能の発揮に努めていくこととしており、総合相談センターを中心に成長分野への貸出推進、外部機関との連携などにも取り組んでおります。

経営強化計画の3ヶ年（平成27年4月～平成30年3月）を「躍進・攻勢期間」として位置付け、役職員が一丸となった積極的な営業推進（総力結集・攻勢転換）を展開し、これにより、地域の経済や産業を支えながら、当信用組合自らも発展していくという「好循環」の実現を目指しております。

当会では、当信用組合による中小規模事業者に対する信用供与の円滑化に資するべく、当信用組合の各取り組みの進捗状況を確認するとともに、役職員における目標達成意識ならびに取り組みの強化に関する指導・助言を行ってまいりました。

しかしながら、中小規模事業者への資金供与の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、平成29年3月期の同貸出残高が、182,437百万円となり、計画残高187,380百万円に対しては4,943百万円下回る結果となったものの、計画始期182,110百万円に対しては327百万円上回る結果となりました。同様に同貸出比率につきましても、44.05%に留まり、計画に対しては1.82ポイント、計画始期に対しても1.37ポイント下回る結果となりました。

一方、経営改善支援等取組率につきましては、当信用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、中小規模事業者に対するきめ細かな経営改善支援及び早期事業再生支援に積極的に取り組んだ結果、平成29年3月期において6.60%となり、計画及び計画始期の水準を上回って推移しております。

当信用組合では、中小規模事業者向け貸出の不芳要因は、主たる営業基盤である山梨県の経済が、全体としては緩やかな回復基調にあるものの、中小規模事業者の景況感は盛り上がりを欠いており、期中を通して資金需要が低調に推移したこと、金融機関同士の競争が激化したことなどに加えて、多額の不良債権処理（貸出金償却及び債権売却）を実施したことによるものとしております。こうした状況に対処するため、平成29年度は、平成28年度の反省点や課題などを踏まえて、新たな「業務計画」を策定し取

り組み、集金業務以外の訪問活動やセールスの活性化、お客様との面談頻度の向上、情報収集に重点を置いた営業活動等を展開していくとともに、新規事業性融資の開拓推進、各種補助金の利用と関係融資の推進、ビジネスマッチングなどに取り組み、中小規模事業者向け貸出金の増強を図っていく方針としております。

当会といたしましても、当信用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、当信用組合の各取り組みの進捗状況及び本部・経営陣による具体的な指示内容等について確認・指導することを通じ、計画達成に向け、必要かつ十分な対応が継続的になされているか検証しながら、今後とも、実効性確保に向けた指導・助言を継続してまいります。

### 【貸出金残高等実績】

(単位：百万円、%)

	27/3期 実績 (計画始期)	29/3期		計画 対比	27/3期 実績対比	30/3期 目標 目録 (計画終期)
		計画	実績			
中小規模事業者向け 貸出残高	182,110	187,380	182,437	△4,943	327	190,280
中小規模事業者向け 貸出比率	43.60	44.05	42.23	△1.82	△1.37	44.10
支援取組率	5.51	6.07	6.60	0.53	1.09	6.25

## 2. 経営指導体制の強化の進捗状況

当会では、公的資金を活用した資本支援先の事後管理にかかる所管部署を信組支援部経営指導監理課（課長以下信組支援担当計6名）とし、本部各部や当信用組合の管轄営業店である本店営業第二部と連携して、ヒアリング、モニタリングやきめ細かな指導・助言を行っております。

今後につきましても、各種ヒアリングの実施とともに、当信用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・助言を行ってまいりますとともに、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。

なお、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、「信組経営サポート企画本部」を平成26年7月に設置し、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。

## 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

当会は、平成29年6月に当信用組合より経営強化計画履行状況報告（平成29年3月末基準）の提出を受け、同報告書を精査し、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。

当信用組合は、経営強化計画（平成 27 年 4 月～平成 30 年 3 月）において、前回計画からの発展として、営業ブロック体制の強化や営業店が主体となった「営業戦略会議」の開催、事務の合理化・効率化による営業力強化、商品開発、相談窓口の活性化などに取り組み、全員営業推進態勢の構築を進めております。

しかしながら、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、経費削減及び効率化への取り組みなどにより、経費は計画を下回りしましたが、貸出金利息の減少及び有価証券利息配当金の減少など、収入面での落ち込みをカバーすることができず、計画に対し 872 百万円下回り、計画始期に対しても 655 百万円下回りました。

また、「業務粗利益経費率」につきましては、経費を計画以上に削減するとともに、債券売却益により計画を上回る業務粗利益を計上したことにより、計画に対して 2.77 ポイント、計画始期に対しても 0.25 ポイント下回る結果となっております。

当会といたしましては、収益力の向上が喫緊の課題であると認識のもと、引き続き、収益を意識した指導を行い、取り組みが不十分な施策については、早期に的確な評価をし、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。

#### 【コア業務純益等実績】

（単位：百万円、％）

	27/3 期 実績 (計画始期)	29 年 3 月期		計画 対比	27/3 期 対比	30/3 期 目標 (計画始期)
		計画	実績			
コア業務純益	1,627	1,844	972	△872	△655	2,048
業務粗利益経費率	56.46	58.98	56.21	△2.77	△0.25	56.34

中小規模事業者への資金供与の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、中小規模事業者向け貸出の実績残高は 182,437 百万円となり、計画残高には及びませんでした。また、同貸出比率につきましては計画及び計画始期を下回っております。

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支援等取組率につきましては、計画始期及び計画ともに上回る結果となりました。

当会では、各種のヒアリングを通じて、当信用組合の各施策の取組状況を確認するとともに、役職員における目標達成意識ならびに取り組みの強化に向けた指導・助言を行ってまいりましたが、計画を上回るまでには至りませんでした。

引き続き、計画の達成ならびに地域の活性化に資する充実した金融サービスの提供が図られるよう、所管部署別ヒアリング等を通じ、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・助言することにより、計画の達成に向けた取り組みをバツ

クアップしてまいります。

## (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、当信用組合から定期的（日次、月次、四半期、半期）に経営状況やリスク管理状況に関する各種データの提出を受け、状況把握に努めるとともに、当会の各部署や関係機関との連携を図りながら、計画の達成に向けた指導・助言を行っております。

具体的には、日次で組合の預金、貸出金の推移や現金、預け金等の状況を把握するとともに、流動性の状況を検証しております。

有価証券運用については、当信用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いるほか、月次では、有価証券の種類別・保有区分別のポートフォリオを把握、四半期ごとに評価損益及び感応度（リスク）を把握し、自己資本（健全性）に与える影響等について検証しております。

また、半期ごとに大口先や業種別の与信状況を把握し、金額の推移、保全やポートフォリオの状況等について検証を行っております。

なお、平成28年3月期決算にかかる資料については、同年8月に提供しており、平成29年3月期決算にかかる資料についても、本年8月に提供しております。このほか、マイナス金利政策を踏まえた収益の見通しについて、随時、情報提供しております。

当会では、引き続き、当信用組合における課題・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や、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、定量的な経営状況把握（オフサイト・モニタリング）では掴みきれない経営上の課題・問題点等を定期的・階層別のヒアリング等の実施により把握し、適切な指導・助言を行うことにより計画の達成に向けた各種取り組みをサポートしております。

#### a. トップとの協議

原則として半期に一度、理事長をはじめとした当会の経営陣による当信用組合の経営陣との個別面談・協議を通じ、経営強化計画の検証や、基本方針にかかる助言・指導を実施しております。

#### b. 月次ヒアリング

月1回以上、当会役員または指導専担部署によるヒアリングを行い、経営強化計画の推進体制、進捗状況及び経営状況に関するヒアリング



を実施し、現状の把握、問題点の共有化を行っており、平成 27 年 4 月から平成 29 年 5 月末までに 25 回のヒアリングを実施しております。

c. 所管部署別ヒアリング

経営強化計画の主要施策（改善効果・目標の大きい施策）を担う所管部署別にヒアリングを行い、よりきめ細かな施策の履行・実効性確保の検証強化を図るとともに、対象範囲が絞られたヒアリングの実施により、一層の深度ある検証・指導体制を強化してまいります。

なお、開催は原則として月 1 回以上といたしますが、施策の進捗状況に応じ、実施時期を調整することで、最も効果的なタイミングでの指導を実現してまいります。

当会では、平成 27 年 4 月以降、総合企画部、営業推進部、総務人事部（資金運用）、といった部署に対する個別ヒアリング（計 22 回）を通じ、経営強化計画の着実な履行に向けた指導・助言を行ってまいりました。

今後におきましては、経営強化計画に掲げた目標の必達に向け、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、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。

d. 監査機構監査のフォローアップヒアリング

当会では、監査機構監査の検証結果にかかる当信用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、未解消課題に対する指導・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。

なお、平成 28 年度は 9 月に監査機構監査を実施しており、今後、当該監査結果について検証を行い、改善に向けたアドバイスを行ってまいります。

③ 出向者協議会

当会からの出向者と指導専担部署が、原則として四半期ごとに会合を開き、より深度ある現状把握・分析の実施と、施策の結果が捗々しくない場合の迅速かつ実情に応じた適切な対応を協議・指示するとともに、各種ヒアリングを通じて行った当会からの助言・指導内容の徹底が図られていることを確認することで、計画の実効性向上に努めております。

平成 27 年 4 月から平成 29 年 5 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、経営強化計画の策定・各施策に関する意見交換を実施いたしました。

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) 監査機構による検証・指導

当会では、当信用組合に対し、年1回、監査機構による監査を実施することとしております。

平成28年度におきましては、9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法令等遵守・顧客保護等管理態勢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。

今後も引き続き、当該監査を通じ、当信用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

当会からの人的支援の実施につきましては、役員(代表権のある常務理事)のほか実務者を含め、複数名の派遣を継続しております。

#### ② 事業再生支援へのサポート

##### a. 各関係団体との連携強化

中小規模の事業者の事業再生及び地域経済の活性化に資するため、当会は各関係団体と連携し、当信用組合の事業再生支援の取り組みへのサポートを実施しております。

平成27年度におきましては、10月にミュージックセキュリティーズ(株)との業務提携にかかる説明会、11月に(株)日本信用情報機構との業務提携ならびに全国しんくみ保証業務の説明会を開催しております。

今後についても、必要に応じ、当信用組合と商工団体との情報交換会の開催など、連携強化に向けた取り組みをサポートしてまいります。

##### b. 中小事業者等支援ファンド向け資金供給制度の活用

当会が創設した「中小事業者等支援ファンド向け資金供給制度」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、活用に向けた検討を行うなど、当信用組合のお取引先への創業・企業支援や事業再生支援に向けた取り組みをサポートしてまいります。

##### c. 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」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、活用に向けた検討を行うなど、当信用組合のお取引先の事業再生支援に向けた取り組みをサポートしてまいります。

- ③ ALMサポートの実施  
ALMの実施状況を確認し、データ整備や運営に関する助言・指導を通して、リスク管理態勢の強化をサポートしてまいります。
- 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、信組経営サポート企画本部の運用サポート担当者が、当信用組合に対し、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。  
また、平成28年度の運用方針策定へのアドバイスも実施しております。  
今後も、安全性と市場流動性を重視した運用についてサポートしてまいります。
- ⑤ トレーニーの受入  
資金運用サポートを通じて当信用組合の状況を確認するなかで、必要に応じ、有価証券運用にかかるトレーニーを受入れ、内部管理体制の強化及び人材育成をサポートしてまいります。

【当会による主なサポート一覧】

取組施策	実施時期
<p>【人的サポート】</p> <p>○当会からの人材派遣(継続)</p>	<p>平成 26 年 6 月</p>
<p>【資金運用サポート】</p> <p>○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</p> <p>○資金運用会議</p>	<p>平成 27 年 5 月 平成 27 年 11 月 平成 28 年 3 月 平成 29 年 2 月</p>
<p>【経営戦略サポート】</p> <p>○くみれん情報交換会</p> <p>○「マイナンバー制度にかかる金融機関の実務対応」 説明会</p> <p>○ミュージックセキュリティーズ(株)との業務提携に係 る説明会</p> <p>○しんくみ経営戦略会議</p> <p>○(株)日本信用情報機構との業務提携ならびに全国しん くみ保証業務の説明会</p> <p>○購入型クラウドファンディングサービスに係る説明会</p> <p>○セミナー「地域金融機関との連携について」</p> <p>○くみれん経営セミナー</p> <p>○全国しんくみ保証業務説明会ならびに融資取組事例 紹介について</p> <p>○遺言代用信託説明会</p>	<p>平成 27 年 6 月 平成 27 年 11 月 平成 28 年 3 月 平成 28 年 6 月 平成 27 年 10 月</p> <p>平成 27 年 10 月</p> <p>平成 27 年 11 月 平成 28 年 9 月 平成 27 年 11 月</p> <p>平成 28 年 4 月 平成 28 年 9 月 平成 28 年 11 月 平成 28 年 11 月</p> <p>平成 29 年 1 月</p>

以 上