

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30年6月



全国信用協同組合連合会

目 次

はじめに	・・・・・・・・ 1
1. 経営指導の進捗状況	・・・・・・・・ 2
(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	
① オフサイト・モニタリング	
② 協議、ヒアリング	
③ 出向者協議会	
(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 事業再生支援へのサポート	
③ ALMサポートの実施	
④ 資金運用サポートの実施	
⑤ トレーニーの受入	

【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まいります。

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、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・評価を行い、当会の経営陣に報告しております。

山梨県民信用組合への指導・助言にあたっては、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っております。

また、当会の経営陣と山梨県民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方針への指導・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30年5月末までに49回実施)し、経営の改善に向けた指導を以下のとおり行ってまいりました。

① 「取引基盤の増強」に対する指導

a. 営業態勢の再構築

山梨県民信用組合は、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、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28年度にはブロック表彰制度を導入しております。

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、営業店の出席対象者を副支店長や営業統括係長等まで広げることで、同会議の活性化を図り、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反映しております。

そのほか、営業店事務の合理化・効率化への取り組みについて、平成27年12月に立ち上げた「事務合理化CFT（クロス・ファンクショナル・チーム）」による検討結果を踏まえ、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の改善を図っております。更に、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、外部委託によるBPR（業務再構築）調査・分析を活用し、相続手続きやオープン出納機の現金精査の簡素化など、業務の見直しを実施しました。

加えて、平成29年3月に生産性向上に資する施策の立案・実践を目

的とした「生産性向上プロジェクトチーム」を組織横断的に設置し、効率的な組織体制の構築に取り組んでまいりました。

具体的には、同年12月に本部組織の見直し（「11部室・15課室」から「7部・16課」体制）、平成30年1月から3月にかけてエリア制の導入（営業係を統括店に集約）、同年2月から7月にかけて店舗統合及び新規出店（「40店舗」から「37店舗」）等の施策を決定・実施しております。

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並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について、計画の実行性や進捗に関する指導・検証を実施いたしました。更に、生産性の向上に関しては、組織体制や店舗戦略の見直しを含む抜本的な経営改革の実行が必要であるとの観点から、具体的な対応策の協議を進めてまいりました。今後は、これまで以上に密接な連携を図り、取引基盤の増強が図られるよう指導・関与を強化してまいります。

b. 店頭顧客対応の強化

山梨県民信用組合は、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並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について定め、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を進めてまいりました。

当会では、全員営業推進態勢の更なる充実に向け、引き続き、指導・助言を行ってまいります。

c. 顧客基盤の強化

山梨県民信用組合は、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29年度は、融資商品につきまして、6月に「多目的ローン Variable」、7月に極度額によらず信用力で金利設定する「カードローン Solution」、9月に保証協会保証付の創業応援ローン「エール・

ウーマン」並びに「エール・ステップ」の販売を開始しました。また、7月には来店不要のWeb完結専用商品「フリーローンスピーディー」の取り扱いを開始しております。

預金商品につきましては、5月に「新型複利定期預金 夢未来」のリニューアルを行い、併せてキャンペーンを実施しております。また、10月には子育て支援定期預金・定期積金「育む思い」の販売を開始いたしました。このほか、平成30年4月に高齢のお客様との預金取引拡充と適正かつ円滑な取引を目的とした「後見制度支援預金」、5月に青沼支店開店の記念商品として「けんみん信組懸賞金付定期積金」の取り扱い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。

当会では、山梨県民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、引き続き、指導・助言してまいります。

d. IT取組強化

山梨県民信用組合では、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「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29年8月には、お客様からご要望の多かった通帳繰越機能や硬貨取扱機能を付加したATMを一部設置いたしましたほか、10月からは提携信用組合の通帳記帳も可能といたしました。

また、平成30年3月に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などに取り組んでおります。

当会では、山梨県民信用組合がIT取組強化を実践し、一層の顧客利便性の向上並びに取引拡大が実現するよう、引き続き、指導・助言してまいります。

e. 産学官金労連携への積極的参画

山梨県民信用組合では、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（ひいては「労」を加えた「産学官金労連携」）の推進に積極的に取り組むとともに、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させ、地域の中小規模事業者等への支援に取り組んでおります。

なお、山梨県民信用組合は、県内27市町村のうち、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」と位置付けられており、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行っております。

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、取組状況を確認するとともに、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

山梨県民信用組合では、平成29年度の業務計画のなかで、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、組合の強みである県下一円並びに長野県の一部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ことで、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、事業者との取引の拡大及び当該事業者の従業員等との取引推進を図るため、職域提携商品(個人ローン・定期預金・定期積金の金利優遇等)を発売しております。職域提携商品は営業活動における新規顧客開拓のツールとして機能しており、引き続き、契約先の増加と契約先役職員のニーズを捉えた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まいりました。

当会は、引き続き、山梨県民信用組合の方針・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指導・助言を行ってまいります。

b. 目標管理・採算管理態勢の強化

山梨県民信用組合では、営業部店収益管理の強化として、各営業店が予測する資金シナリオをもとに店別の収益シミュレーションを実施し、この結果について、営業推進部と総合企画部で内容を精査し、個別店舗ごとの乖離要因分析を行っているほか、収益管理状況をALM委員会に報告し、収益目標未達時の要因分析や改善策等を協議しております。

また、原則として四半期ごとに、理事長を議長とする収益管理会議を開催し、ALM委員会での協議等を踏まえたうえで、決算見込みの

ほか、収益目標の達成並びに収益確保に向けた対応方針や具体的な方策等について協議しております。

各営業店の指導については、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結び付くかなど個別指導を行っているほか、営業戦略会議においても本部と営業店長が収益向上に向けた議論を行っております。

更に、平成 29 年度については、7 月に「常勤役員の営業店担当制」を導入することで、営業店の活動に対する役員の関与・サポートを強化し、臨店指導や同行訪問等をより積極化させております。

そのほか、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ます。

当会では、収益状況や経営陣の関与状況など、適切な管理態勢の整備・強化について指導・検証してまいります。

c. 収益増加への取り組み

山梨県民信用組合では、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、お客様のニーズに合致した魅力ある商品の開発・販売に積極的に取り組んでおります。

また、平成 27 年 11 月より開始した職域提携の契約先については、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、過度な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。

このほか、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 29 年度は、10 月に「2017 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、山梨県民信用組合の取引先に参加いただいております。

今後とも、山梨県民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

山梨県民信用組合では、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、OJTによる総合営業系のスキルアップ等にも取り組んでおります。

また、平成29年度においては、ベテラン職員の知見を活かすべく、支店長経験者4名を営業店に配属し、ノウハウ・スキルの伝授に取り組んでおります。このほか、女性職員の一層の活躍に向けては、職員の意見を募りながら取り組んでおり、人事制度の改正により新たな職群（準総合職）を新設するとともに、女性職員向けのキャリアモデルを作成しております。

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、内外の研修を充実させており、具体的には、内部講師による「創業目利き塾」や「ローカルベンチマークの実践活用研修」のほか、地域経済活性化支援機構（REVIC）による「事業性評価研修」や外部講師による「事業性融資開拓FST研修」、「営業担当者スキルアップ研修」等を開催し、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。

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いるほか、平成29年6月には、理事長が任命したロールプレイングリーダーを中心とした90名を対象に窓口対応を中心とした研修を実施する等、組合全体のレベルアップに努めております。

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

山梨県民信用組合では、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開催し、会議内容を組合全体で共有化しておりますほか、本部への要望事項を募る提案制度を設置・活用しております。

総合相談センターでは、国や県の専門家派遣事業に係る利用メリットの説明や外部機関や専門家によるセミナーの情報提供等について、お客様への訪問活動を実施しながら、コンサルティング機能の発揮に取り組んでおります。また、組合内における好事例や相談事例の情報発信・共有化を図るなど、職員のコンサルティング能力の向上にも努めております。

そのほか、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ます。

当会では、引き続き、所管部別ヒアリング等を通じて山梨県民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

山梨県民信用組合では、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、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。

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。山梨県民信用組合では、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活用するほか、平成 29 年度においては、4 回に亘り同機構から講師を招き、事業性評価に関する実践的な研修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を管理しております。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、不良債権の段階的処理の推進に向け、これまで以上に密接な連携を図り、具体策の検討・実践をサポートしてまいります。

⑥ 「インフラの強化」に対する指導

山梨県民信用組合では、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「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検討を速やかに行う態勢を整えており、平成 29 年度においては 3 物件の売却等処分を行いました。

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・活用を含めた店舗戦略の見直しを進めており、引き続き、廃止店舗の処分促進に努めてまいります。

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、組織体制や店舗戦略の見直しの一環として、適切なインフラの整備・強化が図られるよう、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、常勤役員(理事長)等の派遣を継続するとともに、山梨県民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。

なお、3か年の経営強化指導計画に基づくヒアリングを平成 27 年 4 月から平成 30 年 5 月末までに、統合的リスク管理やALM及び資金運用に係るサポートも含め、49 回実施しております。

今後は、より一層密接な連携を図り、抜本的な経営改革による収益力の強化及び資産の健全化に向けた指導・関与を強化してまいります。

② 「経営諮問会議」へのサポート

山梨県民信用組合では、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 30 年 5 月末までに 15 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するなど、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

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」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。“信用組合”の「原点」である「人間関係」「信頼関係」をベースに山梨県下一円並びに長野県の一部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。

第3次経営強化計画（平成27年4月～平成30年3月）の3ヶ年を「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、山梨県民信用組合自らも発展していくという「好循環」の実現を目指してまいりました。

当会では、山梨県民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、各施策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並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、「中小規模事業者向け貸出残高」及び「同貸出比率」につきましては、平成30年3月期の「同貸出残高」が175,554百万円となり、計画を14,726百万円、計画始期を6,556百万円下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、40.84%となり、計画を3.26ポイント、計画始期を2.76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、山梨県民信用組合の融資部企業サポート課が中心となり、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30年3月期において6.74%となり、計画を0.49ポイント、計画始期を1.23ポイント上回っております。

山梨県民信用組合では、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内の中小規模事業者の資金需要が伸び悩む中、金融機関同士の競争が激化していることに加え、計画的な不良債権処理の実施などによるものとしております。また、営業店の営業活動やそれを実践させるための本部の指導が十分ではなかったと反省しております。

以上を踏まえ、次なる第4次経営強化計画（平成30年4月～平成33年3月）においては、組織体制や店舗戦略を見直すとともに、女性職員の積極的な登用等による営業戦力の確保を図るほか、常勤役員の営業店担当制

を通じた目標管理態勢の強化を行い、中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化に資する貸出増強の実現を目指してまいります。

当会では、山梨県民信用組合による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、各施策の実施状況及び実績の把握に努めるとともに、他信用組合の成功事例の提供などを通じて、これまで以上に地域の中小規模事業者への円滑な資金供給や充実した金融サービスの実施が図られるよう指導・助言を行ってまいります。

【中小規模事業者向け貸出等実績】 (単位：百万円、%)

	27/3 期 実績 (計画始期)	30/3 期			
		計画	実績	対計画比	対始期比
中小規模事業者 向け貸出残高	182,110	190,280	175,554	△14,726	△6,556
中小規模事業者 向け貸出比率	43.60	44.10	40.84	△3.26	△2.76
支援取組率	5.51	6.25	6.74	0.49	1.23

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係る所管部署を信組支援部経営指導監理課（課長以下7名）とし、本部各部や山梨県民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。

加えて、信用組合に対するALM、リスク管理を含めた有価証券運用、収益力強化へのサポートとして、専門職員と連携した「信組経営サポート企画本部」により、更なる経営指導・支援体制の強化に取り組んでおります。

今後につきましても、各種ヒアリングの実施とともに、山梨県民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。

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30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30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。

山梨県民信用組合は、第3次経営強化計画（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まいりました。

当会では、各種のヒアリングを通じて、山梨県民信用組合の各施策の実施状況を確認するとともに、役職員における目標達成意識並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。

しかしながら、経営の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、経費削減及び効率化への取り組みなどにより、経費は計画以上に削減しましたが、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、計画を1,373百万円、計画始期を952百万円下回り、未達となりました。

同様に、「業務粗利益経費率」につきましても、分子となる経費は計画以上に削減しましたが、分母となる業務粗利益が計画を下回ったことから、計画を19.09ポイント、計画始期を18.97ポイント上回り、未達となりました。

【コア業務純益等実績】

（単位：百万円、％）

	27/3期 実績 (計画始期)	30/3期			
		計画	実績	対計画比	対始期比
コア業務純益	1,627	2,048	675	△1,373	△952
業務粗利益 経費率	56.46	56.34	75.43	19.09	18.97

また、中小規模事業者への信用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、計画及び計画始期の水準を下回り、未達となりました。

一方、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、計画及び計画始期の水準を上回り、達成いたしました。

当会では、各種のヒアリングを通じて、山梨県民信用組合の各施策の実施状況を確認するとともに、役職員における目標達成意識並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、経営改善支援等取組率を除き、計画を達成するまでには至りませんでした。

こうした状況を踏まえ、計画の達成並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、山梨県民信用組合とこれまで以上

に密接な連携を図り、共通した課題認識の醸成及び具体的な改善策の検討、実効性ある施策実施に繋げていくための時宜を得た指導・助言を実施することで、計画の達成に向けた取り組みを全面的にサポートしてまいります。

(2) モニタリング、ヒアリング

① オフサイト・モニタリング

当会は、山梨県民信用組合から定期的（日次、月次、四半期、半期、年次）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、山梨県民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29年3月期決算に係る資料については、同年8月に提供しており、平成30年3月期決算に係る資料についても、本年8月の提供を予定しております。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、山梨県民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山梨県民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、基本方針に係る指導・助言を実施しております。

b. 月次ヒアリング

月1回以上、当会役員又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30年5月末までに35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月から平成30年5月末までに、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23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。

今後につきましても、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指導・助言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係る山梨県民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29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指導・助言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30年5月までに、当会からの出向者との「出向者協議会」を11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、繰り返し指導・助言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、山梨県民信用組合に対し、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29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、山梨県民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(理事長)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、融資取組事例の紹介や購入型クラウドファンディングサービスに係る説明会の開催等を通じて、山梨県民信用組合の取り組みの充実に向けた支援を実施しております。

今後につきましても、必要に応じ、山梨県民信用組合と商工団体との情報交換会の開催など、連携強化に向けたサポートを継続してまいります。

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、山梨県民信用組合の取引先の創業・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る「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、山梨県民信用組合の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 A L Mサポートの実施

A L Mの実施状況を確認し、データ整備や運営に関する指導・助言を通して、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、山梨県民信用組合に対し、随時、金利の見通しや運用方針に基づいた銘柄選定等に係る助言を行っております。

引き続き、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山梨県民信用組合の状況を確認するなかで、必要に応じ、有価証券運用に係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 平成 30 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>○「しんくみ食のビジネスマッチング展」説明会</p> <p>○サイバーセキュリティに係る説明会</p> <p>○銀行法改正に伴う対応（オープンAPI）説明会</p> <p>○銀行勘定の金利リスク（IRRBB）に係る説明会</p> <p>○外国為替業務研修会</p> <p>○内国為替 24 時間 365 日稼働に向けた事務説明会</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 29 年 6 月 平成 30 年 4 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 29 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 平成 29 年 4 月 平成 30 年 4 月 平成 29 年 11 月 平成 30 年 5 月 平成 29 年 12 月 平成 30 年 3 月 平成 30 年 4 月 平成 30 年 5 月</p>

以 上