

経営強化指導計画の履行状況報告書

【山梨県民信用組合】

2019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	・・・・・・・・ 10
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) 経営改革協議会	
(4) 監査機構による検証・指導	
(5) 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、2009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・協議会等を実施(2018年4月に実施した初回から2019年5月末までに18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 「生産性の向上」に対する指導

a. ゼロベースからの組織体制の見直し

山梨県民信用組合では、ゼロベースからの視点を持って、組織体制や店舗形態の見直し・再構築、人員の適正化・再配置に取り組むことで、生産性の向上を図っております。

2018年度は、5月に青沼支店を新設するとともに、7月までに3店舗を段階的に統合いたしました。

併せて、個人業務に特化した個人特化店とフルバンキング機能を備えた統括店を一体で運営するエリア制(2017年度に導入)の対象を拡大し、現在までに13エリアを構築するとともに、営業店ブロック体制の見直しや組織内応援体制の確立にも取り組んでおります。

このほか、2019年4月には、災害対策を含めた地域における金融サービスの向上を目的に県内初の「ATM機能搭載移動店舗車」(窓口業務とATMの2つの機能を備えた車両)を導入し、現在、本格稼働に向けた作業を進めております。

また、信用組合の原点である「訪問(対面)営業」を徹底し、お客様に対してきめ細かな金融サービスを提供するための方策の一環として、女性職員の営業係への登用やベテラン職員の営業店への配置を進め、営業人員とその活動をサポートする人員の増強に取り組んでおります。

なお、2018年4月に人事制度を改正し、新設した準総合職として、2019年3月末までに12名の女性職員を営業係等に登用しております。

当会では、生産性の向上のあたり、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、山梨県民信

用組合との間に「経営改革協議会」を設置し、具体的な対応策の協議と実践に向けた指導を行ってまいりました。

引き続き、密接な連携のもと、組織体制の見直し等を含めた更なる生産性の向上が図られるよう指導・関与を強化してまいります。

b. 事務の合理化・効率化

山梨県民信用組合では、過年度から営業店事務の合理化や効率化に向けたシステム化を進めてまいりましたが、2018年度以降も更なる改善を図るべく、事務取扱要領の改正やペーパーレス化・検索可能なデータ化の促進に取り組んでおります。

併せて、お客様の利便性向上に向けたIT活用サービスの開発・提供やサイバーセキュリティー対策の強化に取り組んでいるほか、遊休不動産の処分・活用も適宜進めております。

こうした合理化・効率化により捻出された時間や人員を営業活動にシフトし、対面営業の機会を一層充実させるとともに、本部において営業店のサポートに資する事務内容の比重を高めることで、金融サービスの向上に努めております。

当会では、事務の合理化・効率化に向けた進捗の確認や参考事例の提供等を行っており、今後も更なる生産性や金融サービスの向上が図られるよう指導・助言を行ってまいります。

② 「収益力の強化」に対する指導

a. 貸出金利息収入の確保、顧客サービスの強化

山梨県民信用組合では、事業性評価やローカルベンチマーク等の手法の活用により事業者が抱える課題・問題を掘り起こし、課題解決策（ソリューション）の提案に取り組むほか、訪問営業を徹底するとともに、店頭対応の強化や職域サポート契約先従業員の開拓にも取り組むことで、貸出金の増強を図っております。

併せて、お客様のニーズに合致した商品開発にも取り組んでおり、2018年度以降、融資商品については、職域提携フリーローンの販売を開始したほか、Web完結型カードローンの追加、山梨県信用保証協会並びに長野県信用保証協会の保証制度の取扱拡充等を行っております。

また、「総合相談センター（パートナーズ）」を設置し、お客様からのご相談にきめ細かに対応しており、出張相談・休日相談も実施することで、2018年度の相談件数は494件となっております。総合相談センターと営業店が情報を共有するとともに、外部機関・外部専門家とも連携し、お客様の本業支援並びに最適なソリューションの提供に努めることで、過度な金利競争に巻き込まれることなく、適正な貸出金利による利息収入の確保に取り組んでおります。

加えて、融資関連のシステム導入を進めることで、融資決裁の省力・

迅速化を図っており、2018年度には不動産担保評価管理システムを導入しております。

その他、過去より進めてきた「エリアマーケティング戦略」を深化させるべく、データベースの作成やエリア分析等の仕組みを検討しており、引き続き、ターゲットを絞った営業推進活動の強化に向けた体制整備に取り組むこととしております。

当会では、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、具体的な戦略の指示状況や実績に対する要因分析等を確認しております。

なお、役員・本部に対するヒアリング等に留まらず、営業店に対する実地確認及び営業指導も実施しており、引き続き、貸出金利息収入の確保と顧客サービスの強化が図られるよう指導・助言を行ってまいります。

b. コンサルティング機能の発揮

山梨県民信用組合では、総合相談センターを通じ、山梨県及び各商工団体等、関係機関への訪問と情報収集を継続的に実施しており、収集した情報を営業店及びお客様に向けて発信しております。

加えて、各種ビジネスマッチング展への参加を募るとともに、これに役職員も参加することで、お客様の販路開拓、ビジネスマッチング等をサポートしております。

また、組合自身が山梨県中小企業経営革新サポートプラットフォームや認定経営革新等支援機関として、これまでに培った関係機関とのネットワークを活かし、売上増加に向けたアドバイス等を実施しており、2018年度は21先（72回）の専門家派遣を実施しております。

併せて、こうしたアドバイスにより取引拡大に繋がった成功事例等を営業店に対してフィードバックするほか、2018年度は新たに組合独自の事業性評価の簡易評価シートを作成するなど、更なるコンサルティング能力の向上を図っております。

その他、事業承継について、お客様への意識付けを目的とした「事業承継診断票」の作成やアドバイスを実施しており、お客様の持続性ある発展に資する提案・営業力の強化に取り組んでおります。

当会では、2018年10月に関係機関との情報交換会を開催したほか、同年11月に「しんくみ食のマッチング展」を開催し、山梨県民信用組合の取り組みをサポートしております。

引き続き、コンサルティング機能の発揮に向けた取組状況と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るサポートを行ってまいります。

c. 余資運用ポートフォリオの再構築、役務取引・収納業務の拡充

山梨県民信用組合では、厳格なALM及びリスク管理を実施し、収益性とリスクのバランスのとれた余資運用ポートフォリオの構築に取り組んでおり、2018年度の運用方針では、許容できるリスクに十分配慮しつつ、J-REITやTLAC債等も購入対象といたしました。

また、「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」という考え方にに基づき、お客様の利便性向上に向けて、損害保険等の窓販業務の充実、各種税金や公共料金等の収納業務取引の拡充に取り組んでおります。

なお、当会では、運用方針の策定及び見直しをサポートするほか、運用銘柄の選定等にあたり助言を行っており、今後も必要な資金運用サポートを提供してまいります。

d. 目標管理・採算管理態勢の強化

山梨県民信用組合では、収益目標を達成するために、「営業店別収益目標額」を各営業店に配賦するとともに、店舗毎の収益シミュレーションや要因分析を行うことで、営業店別収益管理を実施しております。こうした収益状況については、ALM委員会に報告し、進捗管理と改善策の協議等を行っております。

併せて、収益目標の達成並びに営業店別収益管理の実効性確保に向けては、推進指導役を中心に臨店指導を実施するほか、役員も積極的に個別指導を行っております。更に2018年度からは、より実効性ある営業店指導の実施や営業店の活動状況把握のため、営業店長は行動日誌を本部に日次で提出することとし、本部はそこから得た情報を基に必要なサポート活動に取り組んでおります。

また、2017年7月に「常勤役員の営業店担当制」を導入し、役員のトップセールスや営業店職員との意見交換や対話を通じた意識の高揚等、営業店の活動に対して役員が積極的に関与・サポートしております。

なお、2018年度は理事長と営業店長による総代及び主要取引先訪問を全店で実施するとともに、営業戦略会議に全常勤役員が出席し、方針の伝達と具体的な指示を行っているほか、同年6月からは全常勤役員による協議の場を毎営業日設け、その中で個別店舗における課題・問題点の認識共有化と改善策の検討を行っております。

更には、2019年2月から3月にかけて、全店を対象に役員同席による臨店形式の営業店ヒアリングを実施するなど、役員の関与を一層深めております。

その他、2018年4月の信用格付システムの本格運用に伴い整備した適用金利体系を活用し、適正な金利設定について検証・見直しを行いながら、採算性の向上に向けた顧客別採算管理の徹底に継続的に取り組んでおります。

当会では、収益状況とそれを踏まえた管理・改善状況等を確認・指導するとともに、役員による一層の関与・サポートを促しており、今後も適切な管理態勢の整備・強化について指導・助言を行ってまいります。

③ 「信用コストの削減」に対する指導

山梨県民信用組合では、「個社別取組方針」の策定により、お取引先毎の取引方針を明確化し、交渉や状況把握を行うとともに、その内容を融資部担当者がチェック・指導することで実効性を確保する体制としております。これにより営業店と本部の認識共有化を図り、お取引先の状況把握を強化することで、コンサルティングの実施や突発的な信用悪化の防止等に取り組んでおります。

特に与信額が大きいお取引先等については、経営改善支援や事業再生の専門的スキルを有する専担部署で一元的に管理するなど、信用状態の変化に機動的に対応できる体制としております。

加えて、2018年度は審査態勢の強化に向けて、審査会内規の見直し等に取り組んでおります。

また、本計画期間内に不良債権の半減を目途とする削減目標を定め、「経営改革協議会」において、その具体策を協議しており、お客様や保証人の状況を把握し、早期かつ円滑な再起や新たな事業への展開等の可能性を十分に考慮・検討した上で、計画的な債権整理を推し進めております。

なお、営業店において対応が困難であり、法的手続きを必要とする債権は本部集中対応先とするほか、経営の改善が困難で担保以外に回収目途のない債権における担保処分を計画的に実施しております。

こうしたなか、2018年度はサービサーへのバルクセール等を実施し、不良債権のオフバランス化を図っております。

併せて、お客様の事業再生に向けた融資や助言を行うことで、地域経済の活性化に貢献すべく、前述のとおり事業性評価やローカルベンチマーク等の手法を活用した対話と本業支援に取り組むとともに、コンサルティング能力の向上を図っております。

その他、経営改善計画策定支援事業に係るモニタリングを継続し、お客様の実情に沿った個別支援の実施等、フォローアップの徹底に取り組むこととしております。

当会では、不良債権の段階的処理の推進にあたり、「経営改革協議会」を通じて具体策の検討・実践を指導するとともに、バルクセールや事業再生の促進に向けたサービサーの活用をサポートするなど、スピード感を持った不良債権処理の実現を強力に支援しております。

引き続き、密接な連携のもと、不良債権及び信用コストの削減が着実に図られるよう指導・関与を強化してまいります。

④ 「人材の活用・ネットワークの強化」に対する指導

a. 人材の活用・育成・スキルアップ、CSの向上

山梨県民信用組合では、お客様の経営課題に対して最適なソリューションを提示できるコンサルティング能力を備えた人材育成が、経営目標達成に必要な不可欠であると認識しており、OJTや内外の研修等を計画的に実施しております。具体的には、FST研修や融資スキルアップ研修等を開催し、営業力の育成や融資審査・管理能力等のスキルアップを図っております。

また、外部コンサルタントのアドバイスを受けながら、成果やプロセス等を適正に評価する新たな人事・評価制度を開始したほか、2018年4月に役職定年制度・職群の改正・役職位や各種手当の見直しを行っており、メリハリのある人事制度・人事評価の実現に取り組んでおります。

併せて、個人の意欲や適正に応じた人員配属やジョブローテーションを行うとともに、前述のとおり女性職員やベテラン職員の一層の活躍に向けて、人事制度を改正しており、能力が最大限発揮できるよう計画的な人員配置を実施することとしております。

その他、CSの向上を目指し、プロジェクトチーム（「けんみん信組のCS向上PT」）を設置の上、CS能力を身に付けた人材の計画的な育成などを通じ、組合全体のレベルアップを図っております。

当会では、組織体制や店舗戦略の見直しと統合的な人事政策の実施について検証を行っており、更なる人材の活用・育成に向け、今後も必要かつ十分な取り組みが計画的に実施されるよう指導・助言を行ってまいります。

b. ネットワークの強化

山梨県民信用組合では、お取引先の若手経営者や女性経営者を中心に「けんみん信組経営者クラブ」を設立し、経営塾の開催のみならず、情報提供や会員同士の情報交換会・異業種間の交流を図っております。

併せて、会員間のビジネスマッチングや会員企業からの紹介等を通じて、会員数及び取引拡大にも取り組むこととしております。

加えて、組合に集積する販売先・仕入先等の情報を活用することで、お取引先間のビジネスマッチングに資するデータを作成し、営業店を通じたマッチング先の紹介にも取り組んでおります。

また、産学官金労連携事業にも積極的に取り組んでおり、2018年度は、山梨県労働局と「働き方改革に関する包括連携協定」、西桂町と定住促進に向けた連携協定を新たに締結しております。

なお、山梨県内の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、連携機関会議への参加や創業相談への対応等を行っております。

当会では、ネットワーク強化に向けた取組内容と進捗状況を確認しており、今後も経営基盤が一層強固なものとなるよう指導・助言を行ってまいります。

c. 地域・行政とのネットワーク強化及び顧客利便性の維持、近隣金融機関等との連携推進

山梨県民信用組合では、地域社会への貢献やお客様サービスの向上に向け、地域や行政との連携をはじめ、地域の皆様からの期待に応えた取り組みに努めております。

この一環として、災害時でも金融業務を維持するとともに、店舗戦略の見直しに伴い統合された店舗周辺のお客様等の利便性を維持するため、前述のとおり 2019 年 4 月に「ATM機能搭載移動店舗車」を導入し、現在、本格稼働に向けた作業を進めております。

その他、2018 年 8 月開催の「経営諮問会議(アドバイザーボード)」からは、新たに金融機関の役員経験者を委員として迎えており、同年 11 月には同委員による営業店長向けの研修を実施いたしました。

また、都留信用組合と「連携に関する協定」を締結しており、合同で地域のイベントに参加しているほか、業務に関する情報交換や検討会の実施、メール便の代行などの相互連携に取り組んでおります。

引き続き、都留信用組合との連携協定に基づく具体的な施策を推進するとともに、他の金融機関にも連携を働きかけ、業務連携や人的交流の促進等を検討・実施することとしております。

当会では、地域・行政等との連携推進を指導するとともに、移動店舗車の導入や経営諮問会議の委員招聘をサポートしております。

引き続き、地域や他の金融機関等との更なる連携強化と併せ、顧客利便性の維持・向上が図られるよう、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態勢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対する各種サポートを含めたヒアリング・協議会等を実施(2018年4月に実施した初回から2019年5月末までに18回実施)しており、今後も継続的に取り組むことで、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

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、2010年12月の初回開催以降、2019年5月末までに17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ほか、有識者（委員）の招聘をサポートしております。

今後も委員の提言に対する組合の対応状況を確認し、不十分と思われる事項がある場合は、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。

また、経営強化計画に掲げた施策の一つひとつを着実に実践するため、目指すべき方向性や目標、本部の取組方針を明確にするとともに、営業店が取り組むべき施策を明示し、中小規模事業者向け貸出の増強や経営改善支援等に取り組んでまいりました。

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、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を指導するとともに、各施策の進捗や役員の関与状況を確認し、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、2019年3月期の「同貸出残高」が146,055百万円となり、計画を30,414百万円、計画始期を29,499百万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、34.76%となり、計画を6.12ポイント、計画始期を6.08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、経営相談・助言や担保・保証に過度に依存しない融資推進などに積極的に取り組んだ結果、2019年3月期において7.69%となり、計画を0.67ポイント、計画始期を0.95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について、主たる営業基盤である山梨県内の資金需要が十分に回復していないなか、金融機関同士の競争が依然として続いていることに加え、積極的な不良債権処理を実施したほか、クレジットリミットの厳格な運用に努め、大口貸出先等に対する追加融資を抑制していることによるものとしております。

また、営業店の営業活動や本部の指導が十分ではなかったと反省しております。

数値目標の達成に向け、貸出金増強策の実践を徹底し、コンサルティング機能を発揮しながら、地域に密着した信用組合ならではの「足で稼ぐ」営業活動を実施するほか、役員が積極的に営業店を臨店し、個別指導や対話を通じた営業力向上を図るとともに、目標管理・採算管理態勢を強化することで、役員・各営業店が一丸となった推進活動を展開することとしております。

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を確認するとともに、他信用組合の成功事例の提供などを通じて、これまで以上に円滑な資金供給や充実した金融サービスの提供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、%)

	2018/3期 実績 (計画始期)	2019/3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	175,554	176,469	146,055	△30,414	△29,499
中小規模事業者 向け貸出比率	40.84	40.88	34.76	△6.12	△6.08
支援取組率	6.74	7.02	7.69	0.67	0.95

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6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、2018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(2019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4次経営強化計画(2018年4月～2021年3月)において、「生産性の向上と収益力の強化」を最大のテーマとして掲げ、役職員が一丸となって「足で稼ぐ」営業スタイルを徹底した対面・訪問活動の拡充による積極的な営業推進を展開し、収益性を持ったビジネスモデルの構築に取り組んでおります。

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、貸出金利息を中心とした資金利益が減少したほか、経費削減及び効率化を図ったものの、店舗統合やエリア制の導入に伴う一時的な支出の発生により経費が計画を僅かに超過したことから、計画を204百万円下回り、未達となりました。ただし、計画始期に対しては、222百万円上回り、一定の改善が図られました。

同様に、「業務粗利益経費率」につきましても、分子となる経費と分母となる業務粗利益がともに計画水準に満たなかったことから、計画を6.55ポイント上回り、未達となりました。ただし、計画始期に対しては、3.38ポイント下回り、一定の改善が図られました。

【コア業務純益等実績】

(単位：百万円、%)

	2018/3期 実績 (計画始期)	2019/3期			
		計画	実績	対計画比	対始期比
コア業務純益	675	1,101	897	△204	222
業務粗利益 経費率	75.43	65.50	72.05	6.55	△3.38

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、各種ヒアリングに加え、新たに設けた「経営改革協議会」における協議内容の充実化を図るとともに、協議頻度も高め、生産性向上による収益力強化と資産健全化を強力に推し進めるよう指導・関与を強化し

ており、組織体制の見直しや人事制度の改正など、抜本的な経営改革は着実に進展しております。

他方、改革の途上にあつて営業活動に不足が生じた面もあり、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、当会では、役員・本部に対するヒアリング等に留まらず、営業店に対する実地確認及び営業指導も実施しており、引き続き、経営改革を早期かつ円滑に実現させるべく、連携関係を深め、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などを通じ、山梨県民信用組合の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、2018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、2019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、所管部署別ヒアリングや「出向者協議会」及び「経営改革協議会」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）では掘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・助言を行っており、2018年4月から2019年5月末までに4回実施し、山梨県民信用組合の課題に対する経営陣の認識及び改善策について協議を行い、収益力強化と資産健全化に向けた抜本的な経営改革の実行について指導いたしました。

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、2018年4月から2018年11月末までに11回実施しております。

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、山梨県民信用組合との間に「経営改革協議会」を設置し、その中で経営強化計画の主要施策に対する指導等も行っておりますことから、所管部署別ヒアリングは2018年4月から2019年5月末までに1回（営業統括部）の実施としております。

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、2018年度は9月に監査機構監査を実施し、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しております。

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。

2018年4月から2019年5月末までに、当会からの出向者との「出向者協議会」を1回開催し、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) 経営改革協議会

経営強化計画に掲げる事項のみならず、山梨県民信用組合の経営改革に係る取り組みの全般に亘り、これを早期かつ円滑に実現させ、安定的な収益体質の確立をサポートするため、当会と山梨県民信用組合との間に協議会を設置し、これまで以上に密接な連携のもと、指導・関与を強化しております。

2018年7月の初回開催以降、2019年5月末までに、山梨県民信用組合の経営陣等との「経営改革協議会」を11回開催し、生産性の向上や不良債権の削減に係る具体策等について協議いたしました。

今後につきましても、協議の更なる充実化を図り、抜本的な経営改革の実現に向けた指導・サポートを行ってまいります。

(4) 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。

2018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、資産状況の確認や各種リスク管理・内部監査態勢等の検証を通じて、融資審査・事後管理の更なる充実や各種リスクの低減・管理強化に向けた枠組みの構築・改善等の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。

(5) 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、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。

2018年度は事業再生の促進に向けたサービスの活用についてサ

ポートしており、今後も必要に応じ、山梨県民信用組合と各関係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. 取引先の販路拡大へのサポート

山梨県民信用組合からの相談に応じ、お取引先の販路開拓等に関する他の信用組合の取組事例等の提供やビジネスマッチングへの参加斡旋等、山梨県民信用組合お取引先の販路拡大・事業再生に向けた取り組みをサポートしております。

当会では、引き続き、山梨県民信用組合お取引先の販路拡大に資するようサポートを行ってまいります。

c. しんくみ리카バリの活用

当会では、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」を活用し、山梨県民信用組合のお取引先の再生支援に向けての取り組みをサポートしており、2019年5月末現在、「しんくみ리카バリ」の活用により1先の抜本的な事業再生を支援しております。

今後も引き続き、「しんくみ리카バリ」の活用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。

また、2019年2月には、当会資金運用部を中心に資金運用会議を開催し、マーケット動向、当会の運用状況・方針等について説明、意見交換を実施しております。

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（2018年度以降）】

取組施策	実施時期
【人的サポート】 ○当会からの人材派遣(継続)	2018年4月
【資金運用サポート】 ○有価証券運用方針等に係るアドバイス ○資金運用会議	2018年6月 2018年10月 2019年5月 2019年2月
【経営戦略サポート】 ○くみれん情報交換会 ○業務説明会（富国生命保険、オリエントコーポレーション、 全国しんくみ保証） ○しんくみ経営戦略会議 ○取引先の組織化とその活用に係る情報交換会 ○日本政策金融公庫との情報交換会 ○しんくみ食のビジネスマッチング展 ○口座開設アプリ、インターネット口座振替受付信組向 け説明会 ○外国為替業務研修会 ○ペイジー収納サービスの新規案件対応に係る説明会	2018年6月 2018年7月 2018年9月 2018年10月 2018年10月 2018年11月 2019年1月 2019年5月 2019年5月

以 上