

経営強化指導計画の履行状況報告書

【山梨県民信用組合】

2021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	・ ・ ・ ・ 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	
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・協議会を実施(2018年4月から2021年5月末までに55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、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まいりました。

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)を導入しております。

2020年1月から3月には、個人特化店5店舗を統括店の店舗内店舗といたしました。

2020年度は、個人特化店10店舗をそれぞれの統括店への店舗内店舗化を実施するとともに、本店内の店舗内店舗である西支店を本店へ完全統合いたしました。また、2021年6月には、御勅使支店と白根支店との合同店舗を新築開店いたします。

本部組織の見直しについては、2018年7月以降、本部組織及び要員数のスリム化を進めるとともに、2020年4月に営業統括部内に法人融資課を新たに設置し、7名の法人融資専任職員を配置して、全営業エリアを対象に各営業店と連携のうえ、機動力を活かした融資開拓活動を展開してまいりました。

更に、こうした取り組みを一層強化するため、2021年4月には、法人

融資課を法人融資第一課と法人融資第二課の2課制とし、法人融資第一課には7名、法人融資第二課には11名の法人融資専担職員を配置し、法人融資第二課の専担職員は各圏域の基幹となる店舗に常駐させ、各圏域のお取引先企業への訪問活動をきめ細かく対応することとしました。この法人融資専担職員と各営業店が緊密に連携して、それぞれの機能を活かした融資営業を展開しております。

なお、2021年4月からは、エリア制を更に推進し、営業エリアを県内5つの「経済圏域」（甲府峡中圏域、峡東圏域、峡北圏域、峡南圏域、富士北麓東部圏域）として捉え、この経済圏域の人口や事業所の集積状況に対応して、新たに7つの営業エリアを設定しました。そのうえで、各営業エリアの店舗を、当該営業エリアの基幹となる「基幹店」と「ランチ店」に区分し、基幹店の営業店長を当該営業エリアの基幹店長とし、エリア内のランチ店を含む統括責任者として位置づけ、エリアとして店舗間連携による多面的な営業活動を展開できる体制としております。

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。2018年4月に人事制度を改正し、準総合職を新設したほか、2020年4月には女性職員を融資営業係として新たに13名登用し、準総合職の女性営業担当者は計24名となっております。10月には女性職員のレベルアップ、更なる戦力化に向けて、山梨県信用組合協会主催の「渉外実践力育成研修」へ準総合職12名を派遣し、11月には、甲府警察署の協力を得て、準総合職23名を対象に「護身術訓練」を実施しております。

なお、2020年度は女性管理職（副調査役昇格）2名、女性融資営業係長計4名を登用したほか、2021年4月の人事異動においては、女性職員2名（準総合職1名、一般職1名）を本人の希望と所属長の推薦を踏まえ総合職に転換し、1名を本部の課長、1名を主幹に昇格させました。また、準総合職の管理職（副調査役）1名を副支店長に登用するとともに、準総合職から4名の女性管理職を登用いたしました。

今後も、定員適正化の中での店舗体制の整備を図るため、女性職員の積極的登用による融資営業要員の増強に努めるとともに、より一層の女性職員の活用推進に取り組んでいくこととしております。

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響拡大により、制度融資を活用した事業者の資金繰り支援に注力してまいりましたが、資金繰り支援が行き渡った次の局面では、売上回復に向けた本業支援や経営改善支援が重要な役割を担うものと組合は考えております。このため、2020年8月には、アフターコロナを見据えた地域や業種毎の融資増強計画を立案し、これを基に融資増強の取組方針と推進策、取組みの着眼点について営業店に周知するとともに、営業店の特性を踏まえた融資推進活動を実施しております。今後も、店舗戦略や組織体制、

店舗形態の見直しと並行しながら、店質やエリアの状況・特性を踏まえた効率的な人員配置に取り組むこととしております。

当会では、生産性の向上にあたり、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。

2020年度におきましては、4月からオープン出納機の夜間自動精査を開始するとともに、硬貨現送方法を変更するなどの合理化を実施しました。また、諸届に関する様式の見直しを行うとともに、相続手続きの見直しを検討するなど、事務の合理化・効率化に取り組んでおります。

また、2021年1月には、情報系基幹システムの仮想化システム（複数の物理サーバを一体のサーバ（仮想サーバ）として運用するためのシステム）及びプライベート・ネットワークの更改を実施したほか、「渉外支援システム」、「TV会議システム」及び「相続窓口受付システム」を導入し、4月から本稼働を開始するなど、営業店事務の合理化と効率化に取り組んでおります。

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。

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を踏まえ、お客様からの資金繰り相談や既存融資の貸付条件変更等、スピード感を持って対応しておりました。2020年2月に取扱いを開始した当組合独自の支援策である「新型コロナウイルス感染症被害対策融資」のほか、山梨県・長野県信用保証協会や本年5月に創設された実質無利子・無担保の制度融資を活用し、同感染症の影響を受けているお客様に対する金融支援に積極的に取り組んでまいりました。2021年3月末までのコロナ関連融資の実行件数・実行金額は2,587件・33,819百万円となっており、このうち実質無利子・無担保融資の保証承諾件数・保証承諾金額は、2,337件・29,220百万円となっております。

また、2020年8月に業種別・地域別の融資推進計画を策定し、営業店の特性に応じた融資推進活動を開始するとともに、新型コロナウイルス感染症の資金繰り支援を実施した先に対しては、定期的なモニタリングを実施し、その情報の集積により、迅速な顧客対応が行えるよう情報管理ツールの運用を開始しました。

2021年3月末時点で、コロナ融資対応先と資金繰り支援に関わる貸出条件変更対応先の課題解決に向け、2,017先のモニタリングシートを作成しており、情報をデータベース化した上で、積極的な本業支援及び情報マッチングシステムを活用して事業者支援を展開し、地域経済の発展に寄与することを目指しております。

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・休日相談も実施しております。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。

なお、2020年度の相談件数は、212件、そのうち電話による相談は66件となっております。また、各営業店に出向いて開催している出張相談会については、5回開催し、相談実績は5件、出張相談に併せて開催する年金相談の相談件数は4件となっており、今後も総合相談センターを活用して相談件数の増加を図ることで、お客様のニーズを把握し、商品開発等につなげるよう促してまいります。

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、新型コロナウイルス感染症の影響を注視のうえ、地域の中小規模事業者への円滑な資金供給並びに、貸出金利息収入の確保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。

今後も引き続き、各種ビジネスマッチング展の開催情報を営業店に周知し、取引先の積極的な参加を求めることとしており、受注や売り上げが減少している今こそ販路拡大支援の重要性が増していることから、WEB等を活用した支援などにも踏み込んだ検討を実施するとともに、当組合独自の本部・各営業店を繋ぐビジネスマッチングシステムを再構築し、営業担当者による顧客ニーズ等の情報入力を全役職員が随時、閲覧可能となったことから、この機能も活用した、より実効性の高い顧客支援を展開していくこととしております。

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、2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響拡大に伴い、事業者の資金繰り支援に注力したことから、実績は減少しましたが、7先に対する専門家派遣を計12回実施し、課題解決や本業支援など、お客様のサポートに取り組んでまいりました。

さらに2020年度は事業性評価を具体的に実践するため、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により外部機関からの講師派遣による集合研修等が困難な中、専門家派遣による各種相談において営業店職員を同席させ、相談事業者の課題や今後の対応に係る認識を共有することにより、目利き力の向上を図っております。

当会としては、これらの取り組みを検証し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、新型コロナウイルス感染症収束後には、改めて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、2020年度の運用方針においても、安全性と流動性を重視した運用を継続するとともに、債券中心の運用を行うこととし、過度な金利リスクは避け、収益を意識した取組みを行ってまいりました。

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。

2019年12月に、山梨県火災共済協同組合の「自動車事故費用共済」の取扱いを開始しておりますが、2020年度は7月に推進に向けた商品メリット等の内部説明会を開催し、継続して推進活動を行っております。

今後も、当組合は役務取引・収納業務の費用対効果の状況を分析した上で、役務取引・収納業務を拡充させるなど、窓販商品の充実・強化に取り組むこととしております。

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、2019年度は、全店を対象に役員および営業統括部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つつ、営業活動の活性化に取り組んでおります。

2020年度は、法人融資課職員の営業店支援活動により、各営業店の実情を把握しているほか、営業店支援体制を強化するとともに、担当役員が営業店を臨店し、改善が必要となる事項についての指導を適宜

実施しているほか、6月からは毎月定期的に理事長による営業店長との意見交換会（1オン1ミーティング）を開催しており、意見交換を行いながら連携を密にするなど、実効性、規範性のある指導やサポート活動を実施しております。

さらに7月からは、従来から実施していた理事長による総代及び主要取引先への訪問等に加え、営業店が訪問を希望する先（以前訪問したが再度訪問したい先、地域や業界の有力者、過去取引先で取引の再開を交渉している先等）を対象に実施することで、訪問活動を通じた新型コロナウイルス感染症の影響等、地域や取引先の現状把握に努めております。

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が、2020年度は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、5月に創設された実質無利子・無担保の制度融資が新規融資実行案件の大半を占め全体の利回りが低下しているため、採算性向上に向けた営業店指導を引き続き実施しております。

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、取引先毎の取引方針を明確化し、交渉や状況把握を行ってまいりましたが、信用格付システムの導入により、同システムによる方針策定や実態把握に移行いたしました。ただし、その内容については、引続き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、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。

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まいりました。

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年度から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、2020年度は、「第4次経営強化計画」の最終年度にあたり、計4回のバルクセールを実施したほか、適宜再生目線に立った個別対応による債権売却を実施し、不良債権のオフバランス化を図りました。本計画期間内における集中的なオフバランス化に取り組んだ結果、当初の計画を大幅に上回る抜本的な削減が図られ、延滞率並びに不良債権比率は、大幅に改善しております。

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、営業店が主体性を持ってお客様の実情に沿った個別支援を実施するほか、本部所管部及び役員が営業店の活動をサポートすることで、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。

今後は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により信用コストの高まりも懸念されるため、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、モチベーションアップと給与等処遇面への反映も含めて、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、個人の意欲や適性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、職責や役割を明確にしながら、その能力を最大限に発揮できるよう適正配置に努め、ベテラン職員の

更なる戦力化に取り組んでおります。

2020年度も、営業力強化に向けた営業人材重点配置の推進を図るため、営業店の営業推進活動を統括する副調査役（融資営業担当）の配置に加え、これまでの経験を活かした専任役（融資営業担当）の配置、営業店融資営業係への専任係の配置を推進しました。また、管理職から役職定年となった専任役を能力及び人柄を重視し、管理監・専門幹（いずれも手当面で処遇）の特別職として登用するとともに、一般職主査から45歳を迎え役職定年となった専任係についても、事務処理スキルのある者を特別職である専門員（手当面で処遇）として登用することにより、その戦力化を図っております。

加えて、2021年4月からは、専門的な知識やスキルを持つ定年再雇用の嘱託職員3名を新たに制定した「嘱託エキスパート職」として管理職に再登用しており、能力が高く経験も豊富なベテラン職員の戦力化に取り組みました。今後とも、こうした制度の適格な運用のもと、適正な要員数の中で、組合の発展に寄与する人材の積極的登用に引き続き取り組んでいく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。

2020年度は、以下の取り組みを実施いたしました。

<CS研修実施状況>

実施月	研修内容
2020年6月	山梨県信用組合協会主催「テラー研修」へ窓口担当職員7名が参加
2020年6月	山梨県信用組合協会主催「CS推進とクレーム対応研修」へ窓口担当職員7名が参加
2020年8月	山梨県信用組合協会主催「預金窓口法務研修」へ窓口担当職員18名が参加

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、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。

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を踏まえ、第1

回目、2回目の経営塾については中止としましたが、9月からは、感染症対策に万全を期した上で経営塾を開催しております。

なお、毎年10月に開催している「しんくみの集い」事業の経済・文化セミナーについては、同感染症の拡大を踏まえ、中止といたしました。

引き続き、同感染症の状況を勘案しつつ、会員企業間のビジネスマッチングや会員企業からの紹介を通じ、会員数の拡大を図っていくとともに、会員企業はもとより会員企業のお取引先等との取引拡大を図っていくこととしております。

また併せて、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、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。

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大が事業者へ甚大な影響を及ぼしていることに鑑み、7月から同感染症の拡大による影響を含めたモニタリングを開始しており、このモニタリングに併せて、マッチング情報の収集及びデータ整理と効果的な情報活用に向けたシステムを整備してまいりました。このモニタリングにより収集したお取引先のニーズや悩みをモニタリング報告に併せて、組合内LANの情報マッチングコーナーに集積し、一元管理することにより、より一層リアルタイムに近い情報マッチングや支援ニーズのマッチングに取り組んでおります。

再び同感染症の拡大の兆しがみられる中、更なる景気の下振れリスクに十分な注意が必要な状況にありますが、コロナ禍及びアフターコロナの局面ではお取引先の売上回復に向けた本業支援や経営改善支援が重要な役割を担うと考えており、お取引先のニーズや悩みを吸い上げた上で、きめ細かな個別相談や個別対応による事業者支援を展開していくこととしております。

さらに、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」を導入しております。

2020 年度は店舗戦略の見直しに伴い、個人特化店 10 店舗をそれぞれの統括店への店舗内店舗化を実施しており、統括店から遠隔な個人特化店については、統合前及び統合後も定期的な運行により、窓口や店外 ATM を活用していただいております。

また、2021 年 2 月には、山梨県と「災害時における移動金融車による電力供給等に関する協定」を締結いたしました。台風等による地域停電や災害等の発生時には、県と連携して被災地へ移動金融車を派遣し、電源供給等の支援を実施するとともに、被災地の金融支援などに活用していくほか、今後も、地域社会への貢献、お客様サービスの向上に向け、地域や行政との連携協定の締結等を進め、地域の皆様のお役に立てるよう取組みを強化していくこととしております。

その他、2018 年 8 月開催の「経営諮問会議(アドバイザリーボード)」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 月および 2019 年 7 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。

2020 年 12 月の同会議においては、外部機関等と連携したコロナ禍における事業者支援、事業者支援の実施に向けた職員のスキルアップ、組合の将来を担う若手職員のモチベーションアップ、保有遊休資産の計画的な処理促進など、有益な助言や提言をいただき、当組合の経営に反映しております。

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、2020 年度は日本銀行での損傷現金引換え業務を受託する等、更なる連携強化を図っております。

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・専務理事)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月から2021年5月末までに55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、2021年12月末までに21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「経営改善支援等取組率」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、2021年3月期の貸出金残高は前期末比2,451百万円増加したものの、計画値に対しましては60,625百万円、貸出比率は同比13.43ポイントといずれも下回りました。また、始期値に対しても同残高・比率は下回

っております。

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、2021年3月期における経営改善支援等取組率は計画及び計画始期の水準を上回りました。

山梨県民信用組合は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による中小規模事業者等に対する金融支援に注力することとし、スピード感をもって事業者の資金繰り支援や条件変更等の対応を行ってまいりました。組合独自の支援策である「新型コロナウイルス感染症対策融資」のほか、山梨県・長野県信用保証協会や本年度5月に創設された実質無利子・無担保の制度融資を中心に、積極的な金融支援を展開し、同感染症にかかる融資を338億円実行いたしました。

その一方、「経営改革プラン」における不良債権半減に向け、貸出債権売却や貸出金償却等による集中的かつ抜本的な不良債権処理を進めたことから、2021年3月期の中小規模事業者向け貸出金残高は、計画値に対しましては60,625百万円、貸出比率は同比13.43ポイント下回りました。また、始期値に対しても同残高・比率は下回りました。

「第4次経営強化計画」には、不良債権処理に伴う残高の落ち込みは考慮していないことに加え、過去の反省を踏まえた新たな不良債権発生を抑制するための審査基準等の厳格化の影響もあり、計画値に対し大幅な乖離が生じております。

当然ながら、中小規模事業者向け貸出残高及び同貸出比率の目標達成は、当組合にとって最大の使命でありますこと、また2021年度は、「第5次経営強化計画」の初年度であるところ、「経営改革プラン」に基づき実施してまいりました抜本的な不良債権の処理が完了したことも踏まえ、信用組合の原点に回帰した「足で稼ぐ」営業活動をより一層積極的に展開することで、コロナ禍やアフターコロナを踏まえた中小規模事業者や個人事業主の皆様方に対する金融支援を継続するとともに、本業支援や経営改善支援等を着実に実践し小口多数による融資推進が徹底されるよう、指導・サポートを行ってまいります。

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)	2021/3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	178,309	117,684	△60,625	△57,870
中小規模事業者 向け貸出比率	40.84	40.92	27.49	△13.43	△13.35
支援取組率	6.74	7.44	8.44	1.00	1.70

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5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「信組サポート本部」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、2021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（2021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」「業務粗利益経費率」につきましても、貸出金利回りの低下による貸出金利息の減収により、いずれも計画を下回る結果となっております。

【コア業務純益等実績】

(単位：百万円、%)

	2018/3期 実績 (計画始期)	2021/3期			
		計画	実績	対計画比	対始期比
コア業務純益	675	2,003	759	△1,244	84
業務粗利益 経費率	75.43	53.88	70.07	16.19	△5.36

さらに、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・頻度の充実化を図りながら、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、改革の途上にあって営業活動に不足が生じた面もあり、中小規模事業者向け貸出に係る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、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。

このほか、マイナス金利政策、コロナ禍の影響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・助言を行っており、2018年4月から2021年5月末までに20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（経営改革協議会を含む）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2021年5月末までに38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おります。

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。

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対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、2020年度は7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っております。

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2021年5月末までに、当会からの出向者との「出向者協議会」を4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、2021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36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。

2020年度におきましては、7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、コロナ禍の影響等

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・専務理事)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、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年度からは事業再生の促進に向けたサービサー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。

2020年8月には、一般社団法人全国信用組合中央協会と連携のうえ、「新型コロナ対策資本金劣後ローン」に係る説明会を開催し、山梨県民信用組合の取り組みをサポートしております。

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、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、山梨県民信用組合の取引先の販路拡大・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、山梨県民信用組合の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。

なお、例年開催しておりました「しんくみ食のビジネスマッチング展」につきましては、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受け、本年は開催を中止しております。このため、新たに2020年5月より、新型コロナウイルス感染症の感染拡大で売上減少等の打撃を受けた事業者をクラウドファンディング「MOTTAINAI もっと」を通じて支援する「しんくみ新型コロナ対応事業者応援プロジェクト」(当会がクラウドファンディングの利用手数料を全額負担)を立ち上げ、取引先の販路拡大に向けたサポートに取り組んでおります。

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、2021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しての指導・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、信組サポート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

当会では、有価証券運用に係るトレーニー制度を設けており、必要に応じて、内部管理体制の強化及び人材育成をサポートしております。

【当会による主なサポート一覧（2020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)	2020年4月
【資金運用サポート】 ○運用方針策定等への助言 ○資金運用会議	2020年5月 2020年7月 2021年2月
【経営戦略サポート】 ○サイバーセキュリティに関する説明会	2020年12月

以上