

経営強化計画の履行状況報告書

平成25年12月



目 次

1. はじめに	1
2. 経営改善に係る数値目標	
(1) 収益性を示す指標	2
(2) 業務の効率性を示す指標	2
3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	3
4. 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の進捗状況	
(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策	18
(2) リスク管理の体制の強化のための方策	18
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策	20
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	21
(5) 情報開示の充実のための方策	21
5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況	
(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策の進捗状況	23
(2) 主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況	27
6. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の進捗状況	
(1) 経営管理に係る体制	30
(2) 各種のリスク管理の状況	30

1. はじめに

平成 25 年度上半期におけるわが国の経済は、円高の修正、景気回復への期待感の高まり等から、消費マインドが改善しており、緩やかな回復傾向にあるものの、景気先行きへの不透明感が依然として続いており、デフレの長期化が地域の中小企業の体力を奪っている状況にあります。

また、山梨県内の経済情勢につきましても、輸出産業や観光業等を中心に緩やかな回復傾向にあるものの、当組合の主要なお取引先である中小規模事業者の業況は依然として厳しく、資金需要にも勢いがいない状況が続いております。

このような経済環境のもと、当組合は平成 24 年 8 月に公表した「第 2 次経営強化計画（平成 24 年 4 月～平成 27 年 3 月）」に基づき、営業推進体制の強化を図るとともに、同計画に掲げた各種施策に役職員一丸となって取り組んでまいりました。

今後とも、中小規模事業者及び個人の皆様に対し適切かつ積極的な金融仲介機能を発揮し、地域とともに再生・活性化する地域密着型金融を推し進め、当地域になくてはならない信用組合であり続けたいと考えております。

なお、当組合は、平成 26 年 2 月 16 日（日）に合併 10 周年を迎えることとなりました。

この 10 周年の節目にあたり、平成 26 年 6 月 30 日までの間、「これまで支えていただいたすべての皆様に、心より感謝の気持ちを表すとともに、更なる未来に向け、地域の皆様の“ベストパートナー”をめざします」という想いを込めて各種記念事業を展開しております。

2. 経営改善に係る数値目標

本経営強化計画の実施により達成されるべき経営の改善の目標を以下のとおりとし、その必達に向けて取組んでおります。

(1) 収益性を示す指標

【 コア業務純益の改善額 】

(単位：百万円)

	24/3期 (計画始期)	25/3期		26/3期 計画	27/3期 計画	始期からの改善額
		計画	実績			
コア業務純益 (百万円)	2,356	2,760	2,077	3,039	3,432	1,076

※ コア業務純益 = 業務純益 + 一般貸倒引当金繰入額 - 国債等債券関係損益

(2) 業務の効率性を示す指標

【 業務粗利益経費率の改善幅 】

(単位：百万円、%)

	計画始期の水準	25/3期		26/3期 計画	27/3期 計画	始期からの改善幅
		計画	実績			
経費(機械化関連費用を除く)	4,001	3,979	3,902	3,935	3,924	77
業務粗利益	6,947	7,383	6,977	7,688	8,048	1,101
業務粗利益 経費率(%)	57.59	53.89	55.93	51.18	48.75	8.84

※ 業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) ÷ 業務粗利益

※ 機械化関連費用には、アウトソーシング料、事務機器等の減価償却費、保守関連費用等を計上しております。

これらの指標の動向につきましては、平成26年3月期実績の状況を次回に報告する予定です。

(注) 協同組織金融機関は年度決算であることから、これらの計数については、年度計数を報告することとされています(金融機能の強化のための特別措置に関する内閣府令第80条)。

3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

平成 24 年 12 月、経営改善に向け推進力を強化するため、経営コンサルタントを導入しました。同コンサルタントの協力を得て、収益等の計数に基づいた営業店分析と課題の抽出、地域別の統計データを用いたエリアマーケティング手法を採り入れた SWOT 分析を実施し、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立案いたしました。

これを 25 年 5 月に『経営戦略書』として定め、二年目を迎えた経営強化計画を強力に押し進めるための指針とし、全役職員に周知しております。

中小規模事業者においては依然厳しい状況が続いておりますが、目標の達成に向けて組織が同じ方向を向いて取組むことにより、更なる経営改善を図ってまいりますとともに、中小規模事業者に対しては、営業エリアの深耕により、経営者個人の資質や経営内容の把握に努め、適切な経営相談、資金の供給、ノウハウの提供を行っていくことで、適切かつ積極的な金融仲介機能を果たしてまいります。

このため、引き続き次の諸施策に重点的に取組んでまいります。

- 営業力の強化
- 収益力の強化
- 組織力の強化
- 信用コスト削減のための取組強化

『営業力の強化』

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った結果、店周、重点地区への営業の重要性を再認識し、これを『経営戦略書』として策定しました。経営戦略書の施策を押し進めるとともに、以下の施策について取組みを強化することにより経営強化計画の目標達成、収益増強を図ってまいります。

(1) 営業推進態勢の強化

第一次経営強化計画（平成 21 年度～平成 23 年度）において、先進信用組合から招聘した職員（営業インストラクター）による指導の効果、あわせて、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営業店に再配置し、総合営業係に対する指導担当としたことにより、各総合営業係のノウハウ習得、スキルアップ等が図られており、平成 25 年度も引き続き、全店的に融資営業力を強化して、各総合営業係が法人・個人の別を問わず、金融サービスの提供を行う体制としております。

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。

このほか、「年金レディ」につきましては、現在 9 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、敷島支店）に 9 名配置しております。年金レディにつきましては、きめ細かなサービスを提供することにより年金の獲得のみならず、定期預金、各種ローン等の獲得も業務の対象として活動しており、今後とも総合営業係と両輪で営業力の一層の強化を図るため、増員を検討してまいります。

（２）営業店ブロック制の再構築

① ブロックの細分化

平成 24 年度から、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、近隣の行政区等にある営業店を単位とするブロックの細分化を実施しました。

各営業店 40 店舗を 8 ブロックに分け、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協力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を目指しております。

この結果、店舗間における競争意識の向上や店舗合同（9 店舗）でローラー活動を実施するなど、ブロック内の結束力が強まっております。

② 営業戦略会議の開催

ブロックの細分化に伴い、平成 24 年度からは営業店ブロック単位（2 ブロック毎）で「営業戦略会議」を毎月開催し、本部（営業推進部長、融資部長ほか）が営業現場に向いて、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っております。また、営業戦略会議での議論を契機に、定期預金のノーダウン運動（常に定期預金残高が前営業日を下回らないよう推進を強化する運動）に取り組む店舗が拡大（夏季キャンペーン期間（6/20～9/30）達成店舗：南支店・後屋支店・昭和支店、冬季キャンペーン期間（11/1～3/31）継続中店舗：南支店・鯉沢支店、なお、鯉沢支店については 8/22 よりノーダウンを継続中）するなど、営業店職員全体の目標達成意識の向上にも資する会議となっております。

さらに、平成 25 年 1 月からは開催単位を 2 ブロックから 1 ブロック単位に細分化し、ブロックの連携強化による一体感の醸成はもとより、少人数で深度ある議論を行い会議の実効性を高めております。

なお、平成 25 年度においては以下のテーマで開催しました。

- ・経営戦略書および業務計画に基づいた営業活動について
- ・中小規模事業者向け融資推進の取組みについて
- ・営業店収益管理の取組みについて
- ・仮決算に向けての取組みについて

(3) 本部機能の強化

① 営業店に対する本部のグリップ強化

組織一丸となって目標必達に向けた機運を高めるためには、営業店の取組みを強化することが不可欠であることから、役員（専務理事、常務理事、担当理事）による臨店訪問の頻度を高めております。また、計画と実績との乖離を月次で管理し、ALM委員会に報告するとともに、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（平成25年9月19店舗役員臨店、10月11店舗本部ヒアリング、11月役員全店臨店）。

この結果、計画（残高目標、収益目標）に対する未達額を大幅に縮小させる店舗が現れ、11月末の貸出金残高が増加に転じるなど、成果が現れております。

今後も営業店の取組強化に向け、定期的に役員臨店および本部ヒアリングを実施してまいります（12月役員全店臨店実施予定）。

② 営業店の指導役の配置

営業推進部推進指導課には、従来の営業インストラクターの役割を更に発展させた営業店の「推進指導役」を4名配置しております。推進指導役は、各々10店舗を担当し、支店経営サポート、営業係との同行訪問および営業店の目標（含む、収益目標）の進捗管理等を行っております。

また、推進指導役全員が、一つの店舗の営業係とともにローラー活動をする一斉ローラー活動を定期的実施しており、今年度は西、牧丘、北、勝沼、武川支店の計5店舗にて実施し、営業力の底上げを図っております。

なお、平成25年度、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およ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（営業店の業績および推進体制）をもとに、営業推進部で重点的指導店舗の選定を行い、営業統括係長に対するサポートおよび教育・指導等の方針を明確にし、営業店サポート体制を強化いたしました。

③ 総合相談センターの役割強化

総合相談センターは、平成24年10月に営業推進部内の組織（融資業務推進支援室）から独立させるとともに、人員を増強し、コンサルティング機能を発揮するための拠点としての役割を一層強化しております。具体的には、事業者向け経営相談（事業再生改善等経営相談、情報提供、専門家の紹介等）、営業店が収集した情報（ビジネスマッチングによる融資案件等）の集約及び営業店へのフィードバック、営業店に設置している「ローン相談窓口」「年金相談窓口」のサポート等以下の取組みを行っております。

ア. 「相談センター出張相談所」の開設

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、平成25年7月より

総合相談センター職員が各営業店に出向き、「相談センター出張相談所」を開設しております（開催頻度：原則週1回）。11月末時点で、16店舗において実施し、63件の事業者向け経営相談（事業性融資について、資金繰り相談・返済方法の見直し・新規設備資金の相談等が39件、事業承継について、円滑な事業承継を行うにはどのような取り組みが良いかなどの相談等が8件、また、相続について、経営会社の株式を息子等に譲渡する場合の税務上の問題点などの相談等が7件、その他の相談等が9件）に対応しました。このほか、事業者向け経営相談とは直接関係はありませんが、同行した年金担当者により130件の年金相談に対応しました。

イ. 事業者向け経営相談

平成25年度から新たに始まった「中小企業・小規模事業者ビジネス創造等支援事業」を積極的に取組む方針であり、支援を通じ、各地域における膝詰め相談等を実現し、地域の支援ネットワークを構築していきます。本年11月までの間において、21件の経営相談、21件の専門家派遣を行いました。

なお、支援ポータルサイト「ミラサポ」（支援情報・支援施策をわかりやすく提供するとともに、経営の悩みに対する先輩経営者や専門家との情報交換の場を提供する支援ポータルサイト）稼働後においても、こうした情報を活用しながら、きめ細かくスピーディーな対応を行い、専門家および営業店担当者との同行訪問を実施しております。

ウ. 各種団体との連携

当組合は、平成24年11月、中小企業経営力強化支援法に基づき創設された「経営革新等支援機関」の認定を受けております。この認定機関が利用できる補助金事業について、山梨県中小企業団体中央会「ものづくり中小企業・小規模事業者試作開発等支援補助金」及び、やまなし産業支援機構「地域需要創造型等起業・創業促進事業」の説明会に参加し、補助金申請にあたり、平成25年11月末時点で11件の取次を行いました。また、「小規模事業者活性化補助金」の申請にあたり同じく3件の取次を行いました。

このほか、産学官連携事業の一環として、「山梨大学客員社会連携コーディネータ」として職員24名が委嘱を受けております。各コーディネータにおいては、営業店から寄せられたお客様の技術面等に関する相談、情報提供を基に取引先事業者のニーズの収集・掘り起しを行うとともに、山梨大学の研究のシーズ（技術の種）を紹介するなど、双方のマッチングをコーディネートする役割を担っております。

エ. ビジネスマッチング

ビジネスマッチング情報のデータベース「情報マッチング」を構築し、取引先の売りたい・買いたい情報を集約し、取引先同士のマッチングを図っております。また、新たな動きとして、甲府商工会議所が中心になり、新たなビジネスマッチングフェアを創設する動きがあることから、積極的に参加し、農商工連携によるマッチングを模

索しています。

現在、「情報マッチング」の登録件数は176件、平成22年11月以降のマッチング件数は19件となっております。

オ. 融資関連商品の開発

不況下であっても市場拡大が期待される農業、医療介護、環境等の分野は、地域経済の活性化にも資するという認識の下、以下の商品を販売し資金面でのサポートを行っております。

また、創業者、環境配慮事業者、農林漁業事業者に対し、オリックス(株)との提携ローン「スリーBサポート」やトラックやバス等の商用車を担保とした「商用車担保ローン」を取扱っております。

このほか、平成25年10月「太陽光発電事業支援融資ガイドライン」を制定し、再生可能エネルギーの固定価格買取制度を利用する法人および個人事業主に対し融資を行うための環境整備を図りました。

なお、同融資につきましては、日照時間の長い山梨県の特性を利用して、積極的に推進しております。

< 農業、医療、環境関連融資取扱状況 > (平成25年9月末残高)

農業	「あぐりパートナーズ」	8件	21,139千円
	「豊穰」	76件	113,505千円
	「あぐりリレーションシップローン」	3件	12,893千円
医療	「めでいかるパートナーズ」	3件	229,845千円
	「ドクタービジネスローン」	1件	2,414千円
環境	「環境対策融資クリーンサポート」	6件	43,094千円
	「環境対策融資フォレスト」	4件	8,964千円

< 太陽光発電事業支援融資取扱状況 > (平成25年9月末残高)

ソーラーローン	9件	24,219千円
---------	----	----------

カ. 広報誌の発行

これまで組合内部用として作成していた広報誌をお客様向けに衣替えしたうえで、平成24年7月より「ぱーとなーず」として隔月で発行しております(発行部数各13,000部)。「ぱーとなーず」は平成25年11月末時点で9号まで発行し、お客様や営業店の紹介を行うなど総合営業係のドアノックツールとして活用し、幅広く組合のPRを行っております。

『収益力の強化』

(1) 預金・貸出金併進の取組み

平成 25 年 9 月末の預金残高は、372,595 百万円と前期末比 50 百万円の減少、また、貸出金残高は 290,713 百万円と前期末比 7,621 百万円の減少となりました。

① 法人戦略

中小規模事業者向け融資については、「5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況」に記載しております。

② 個人戦略

個人取引については、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、平成 24 年 5 月より預金や貸出金取引等の取引状況について S K C センターの稼働システムを活用し、ポイント制によるシステム管理が可能となったことから、当該ポイントの付与状況を踏まえたメリハリのある営業活動を行い、世帯取引のメイン化を推進しております。

メイン化推進につきましては、営業係の意識に浸透してきておりますが、複合取引の推進、例えば預金取引のみの先には融資を推進、法人取引先には、給振り等個人取引の推進を図るなど、顧客に応じた推進活動が不足し、実績につながらなかった面もあることから、画一的な推進活動だけではなく、「顧客の内容を知ること」「顧客との信頼関係を構築すること」等の重要性を再認識させ、取引の拡大を図ってまいります。また、メイン化基準に基づく推進を継続的に進めるとともに、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、とりわけ団塊世代へのアプローチを強化し、本人の預金・年金の取り込みはもちろんのこと、その子供世代との取引を進めてまいります。

なお、進捗状況が不十分な営業店に対しては、推進指導役の臨店時において個人取引先のメイン化基準をもとにお客様の取引状況を踏まえたシステムデータの活用等を指導しております。

ア. 住宅ローン

住宅ローンについては、金利優遇による販売促進キャンペーンを年間を通じて実施したほか、無担保の住宅借換ローン、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。

しかしながら、地元リーディングバンク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、上半期の新規実行額は 415 百万円

に留まり、平成 25 年 9 月末残高は平成 25 年 3 月末比 1,320 百万円減少し、24,972 百万円となりました。

このため、平成 25 年 7 月 3 日、4 日に住宅ローン全般に関する知識の向上を図り、もって住宅ローンの増強につなげることを目的として、ローン取扱いのポイントをテーマとして全国保証㈱による研修会を実施し、営業店融資担当者・総合営業係 84 名が受講しました。

また、平成 25 年 11 月より全国保証㈱による「住宅ローン借換キャンペーン」を実施するとともに、リフォームローン・無担保住宅借換ローンの内容を一部改正（融資上限金額の引上げ等）し、取組みを強化しました。

併せて、山梨県内の住宅着工件数も増加に転ずるなど外的要因も好転してきていることから、顧客属性情報に対する感度を高め、ローラー活動を通じ目的意識を持ったお客様へのアプローチを行ってまいります。

イ. 消費者ローン

平成 25 年度につきましては、前年度、中小規模事業者に対する融資推進を一層強化し、営業店において消費者ローンの推進が不十分な面があった反省を踏まえ、西、牧丘、北、勝沼、武川支店の計 5 店舗にて、一斉ローラー活動を実施するなど推進を図ってまいりましたが、消費者ローン残高は県内の消費マインドが盛り上がりを欠いたことなどから、3,759 百万円と前期末比 288 百万円の減少になりました。

しかしながら、消費者ローンは収益確保のための重要な商品と考えており、平成 25 年度はキャンペーン期間（平成 25 年 8 月～平成 26 年 3 月）を設けるとともに、既存商品の見直しの他、11 月より新商品（産業用太陽光発電システム向け）を発売しております。また、エリアマーケティング結果を踏まえて、人口の多いエリアを重点的に訪問しており、とりわけ団塊世代へのアプローチを強化するなど、消費者ローンの増強に向け取組んでおります。

11 月末時点での目標達成率は低調に留まっておりますが、更に、平成 26 年 2 月より新商品（教育カードローン）を加えることで、年度末の資金需要期に向け取組みを強化してまいります。

各種商品の推進に向けた取組みとしましては、信組業界のローン検索サイト「しんくみローン・サーチ」にフリーローン「チョイス」（平成 25 年 6 月登録）および目的ローン「バックアップ」を登録（平成 25 年 8 月）し、web を利用した申込受付により取引拡大を図ってまいります。

このほか、合併 10 周年記念キャンペーンとして、目的ローン「バックアップ」に対し優遇金利の適用キャンペーンを実施しているほか、フリーローンの商品内容を見直し、積極的な営業活動や窓口セールスを展開いたします。

ウ. 預金戦略

合併 10 周年記念商品として、特別金利定期預金「感謝」を平成 25 年 6 月 20 日から 9 月 30 日に発売しました。この商品は組合員に 10 年間の感謝の意味を込めて優遇

金利を設定し、純増目標 50 億円、取扱総額 200 億円を目標に取り組みました。各営業店において、商品のPRをはじめ、見込み先のリストアップ、対象先へのアプローチ、窓口セールス等を行った結果、純増 21 億円、取扱総額は 107 億円となりました。金利上乗せ定期預金の導入効果も現れてきていますが、獲得しても純増への効果が薄いことに対しては、要因分析を進めることにより、より魅力的な商品へと改良を検討してまいります。

また、合併 10 周年記念商品の第二弾として、特別金利定期預金「けんみん信組おもてなし」を平成 25 年 11 月 1 日から平成 26 年 3 月 31 日にかけて発売しております。基盤確保の観点からも引続き預金の獲得に努めるとともに、組合員特別定期預金金利により組合員の優位性をアピールし、組合員数の増加に努めることとしております。

同じく、10 周年記念商品として、「富士山世界文化遺産記念定期積金」（平成 25 年 8 月 1 日～平成 26 年 3 月 31 日）を発売しております（11 月末時獲得実績 5,179 口 6,607 百万円（契約額））。富士山の世界文化遺産登録が決定し、県民の注目度も高く話題性もあることと併せ、信用組合の主力商品である定期積金のキャンペーンを行うことにより、集金活動による情報収集の強化、取引の深耕を図ってまいります。

エ. 年金取引推進

当組合は、全国の信用組合のなかで第 2 位の年金取扱高があり、年金受給者の預金が全預金に占める割合は 34.9%となっております。このように、当組合の強みの一つである年金受給者（含む予約者）に対するサービスをより向上させるため、平成 22 年 12 月から営業店に「年金レディー」を配置しております。平成 24 年度からは 9 名の女性が年金受給者（含む予約者）への定期的な訪問活動などによるきめ細かいサービスを提供しております。こうした活動により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（上期新規獲得 28 件）など、取引基盤の維持・拡大に寄与しております。

年金の増強策として、エリアマーケティング戦略に基づき、営業地区ごとに年金受給者（受給予定者）数を把握したことから、マーケットのある地区に対し重点的にセールスを仕掛け、年金取引から総合取引につなげることとしております。

なお、年金受給者層への推進強化の一環として、店頭への拡大鏡や拡声器の設置、重要諸書類の文字サイズ見直し等同層に配慮した商品説明態勢を充実させ、各種相談窓口や店頭においても積極的に推進しております。

（２）営業店収益管理態勢の構築

平成 24 年度から「収益管理プロジェクトチーム」を組成し、組合としての収益目標を達成するために、事業計画をもとに算出した「営業店別収益目標額」を各営業店に配賦しており、各営業店では当該収益目標の達成を目指して店舗運営にあたっております。

平成 25 年度は、営業部店収益管理についてより実効性を高めるために本部間の連携を強化し、営業店別収益の実態把握、営業店への指導やサポートに努める等、収益確保に向けた取組みを強化しております。

月次の収益管理について、本部では、ALM委員会において店別収益状況を報告し、収益目標の未達要因の分析、改善策等を協議しております。また、定期的に収益管理会議を開催(平成25年9月に第1回会議を開催)し、ALM委員会での協議や決算見込み等を踏まえたうえで、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方針の協議等、収益の安定化に関する議論を行っております。

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に指導を行っているほか、営業戦略会議において本部およ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、役員も臨店指導を実施するなど、積極的に関与しております。

(3) 実質金利を重視した管理（預金増強による実質金利の上昇）

上記(2)における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。具体的には、SKC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（新規融資による収益獲得、既存融資先の金利引き上げ、預金増強による実質金利の上昇、ランクアップによる引当金の戻入、延滞先に対する条件変更による稼働化など）を行っております。

融資部では実質金利の店別の状況について集計表を作成し、これを還元することで、営業店に対し実質金利引上げに対する取組みを指示いたしました。

ただし、平成24年度においては、上記のとおり実質金利の上昇を志向したものの、長プラの引下げや競争の激化、低利融資の伸長のため、組合全体の実質金利は低下傾向で推移したことから、これを踏まえ平成25年度は確実な実施を図るため、対象先を融資残高100万円以上、実質金利5%未満の先の1,580先に絞込むとともに、営業店業績評価基準に実質金利引上げ状況を評価項目として新設しました。

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25年9月期の実質金利は2.942%と0.043P上昇し、38先について実質金利5%以上を達成いたしました。今後も本取組みの強化を継続してまいります。

(4) ローコスト体制の徹底

① 人件費の削減

平成25年9月期の職員数は490名(被出向職員、嘱託職員、及びパート職員は含まない)となり、計画で定める500名体制を維持しております。

また、これまで行った本部組織改編により本部組織をスリム化(平成21年4月時点11部31課から平成25年9月時点11部15課)しております。

本部においては営業店との意見交換や実態調査を踏まえ、適正人員の見直しに着手しており、本部人員の抑制に努め、これにより確保した人員はエリア特性を考慮したうえで、特に統廃合で廃店となった地区の営業強化を図るため、配置転換し、お客様の利便

性低下の防止にも努めてまいります。

② 戦略的な店舗配置等

前経営強化計画において、収益性の良化を期待することが困難な店舗を、9 か店（1出張所を含む）削減し、40 店舗体制を実現いたしました。当計画期間中においても引き続きこの体制を維持してまいります。

今後は、店舗の営業エリアについて、経営コンサルタント指導によるエリアマーケティングの結果を踏まえ、地域特性・店舗特性に応じ、成長の見込める店舗へ人員再配置を行うなどメリハリのある店舗戦略を実施し、営業力強化を図ってまいります。

③ 物件費の圧縮

平成 22 年 4 月から経費予算管理を導入し、部署毎、科目毎に経費を配賦・管理しております。

平成 25 年 9 月期の物件費（機械化関連費用を除く）は、減価償却費の減少により、前年同期比 11 百万円減少いたしました。

『組織力の強化』

（1）業績評価制度（評価基準等）の見直し

前計画期間においては、店性・地域特性を考慮せず高い水準の目標設定がなされ、営業店での納得感が得られていませんでした。このため、平成 24 年度は、営業店の自主計画に基づいた目標設定といたしました。また、営業店業績評価については、評価項目を 15 項目に細分化し、店性・地域特性により自店の強みを活かした活動を行うことにより高評価につながるよう見直しました。

このほか、平成 24 年度より総合営業係及び年金レディの表彰制度を導入し、目標達成に向けた努力・成果を客観的に評価して職員の向上心の増強ならびに組織の活性化につなげております。

更に平成 25 年度は、業績評価の配信頻度を増やし（10 月以降、毎月配信）、総合営業係及び年金レディのモチベーションの高揚に努めております。

（2）階層別研修の実施

主要階層ごとに必要な知識や認識を醸成し、現場で発揮できる人材の育成を目的として、平成 25 年度上期は以下の研修を実施しました。

名称	開催月	主な内容
新任支店長研修	25 年 6 月	支店長の心得、あるべき支店長像、コンプライアンス、営業店のリスクと対応、営業店における収益向上
コーチング研修	25 年 6 月	求められるリーダー像、コーチングスキルの習得と実践

次席者研修	25年7月	部下育成マネジメント、上司サポートのためのリーダーシップ、コミュニケーションの図り方
融資法務研修	25年7月	金融法務の基本全般

(3) 組織内リレーション強化

① 担当者連絡会の実施

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の「担当者連絡会」を平成24年5月より毎月実施しております。総合営業係や窓口係などが他の営業店職員との交流を通じて、業務上の悩みや好取組事例を共有することにより、職員の一体感醸成を図っております。

また、会議内容は組合内イントラネットを通じて職員に配信し、共有するとともに、本部への要望事項は所管部において検討・対応を実施しております。

② 役員による臨店

理事長はじめ常勤役員は、頻繁に営業店を訪問しており、職員と対話を行うことで、経営方針や本部の施策（戦略）を明確に伝達するほか、他の営業店の好取組事例を紹介することにより、営業店全体の底上げを図っております。

さらに、役員臨店を行う際は、経営戦略書および業務計画の再認識およ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および本部所管部署に促しています。

なお、常勤監事は、営業店へ明確に戦略伝達が行われているかを確認し、改善を要する場合は、原因分析を行い、業務執行部門に意見具申する役割を果たしております。

『信用コスト削減のための取組強化』

(1) 取引先の実態把握の徹底

個社別取組方針を策定することにより、取引先の実態把握に努めておりますが、同方針の策定・更新にあたっては、融資部が中心となって個別・具体的な指導を実施する等、本部と営業店が共通の問題認識を持ち、一体となって取組んでおります。

個社別取組方針の承認プロセスについて、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回の定例見直し及び著しい債務者の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しました。

併せて、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77%（残高ベース）を対象先としました。

なお、これらの改正については、本部職員の臨店により趣旨の浸透、適切な運用のト

レースを行っており、延滞改善支援、ランクアップの作業支援とともに、取組強化が課題と認識しております。このため、担当役員が主体となり、本部担当者と各営業店の連携強化と個別先毎にきめ細かな実態把握を行うべく取組んでまいります。

(2) 延滞債権の管理強化

① 短期延滞

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、平成 24 年度からは、毎月 5 営業日から 15 日までの期間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。この取組みにより、営業店における日常の督促状況の管理を強化するとともに、債務者の業況、延滞原因、交渉記録等について営業店と融資部で共有化し、債務者に応じた対応策を講じております。

短期延滞（破綻先および実質破綻先を除く）については、従来からの取組みの成果と景気の回復感から 11 月末現在では、前年同月比で 73 億円減少しており、成果が出ております。

一方、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の検討、経営改善サポート室との連携強化により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んでまいります。

② 長期延滞

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 月より融資部管理課内に「重点対応（特命）チーム」を設置して集中対応を図っております。

同チームでは、現在 40 先について担保外回収・債権整理、担保の任意売却、反社対応などテーマ毎に担当者を振り分けており、対応に当たっては同チームが主体となって取り組んでおります。対応に当たっては法的手続きによる決着を基本としており、40 先中 18 先については法的手続き実施済みとなりました。

各債権については回収方針に基づき対応しておりますが、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。

また、重要案件については、審査会等で協議しており、長期延滞解消に向けた取組については、経営陣も積極的に関与しております。

(3) 債権管理強化の実践

① 審査会の機能強化

審査会案件（新規融資の場合は 2 億円以上の案件）は当組合の業績に大きな影響を与える取引先の案件であるにもかかわらず、新規与信及び条件変更等の案件が発生した場合以外は審査会の目に触れる機会がなかったことから、平成 23 年 7 月からは、かかる取引先の現況、現況と取組方針との整合性及び方針の実践状況について、審査会において精査・修正することとしております。

平成 24 年 10 月には、クレジットリミット管理規程を制定するとともに、平成 25 年度には一部改正のうえ同規程を厳格に適用し、クレジットリミットを超過する場合は審査会に付議することとしているなど、債権管理を強化しております。

② 債権トータル管理

平成 22 年 6 月に全債務者を個社別取組方針に従い、取組方針別（積極先、維持先、注意先、消極先、撤退先、整理先）、再生・支援別（再生先、支援先、モニタリング先）、決裁権限別、業種別に区分・管理する「貸出債権トータル管理」を導入いたしました。当該管理により、個社別取組方針に基づき債務者毎に多面的な貸出債権の管理・分析および融資推進先の選定や優先して取組むべき経営改善先の明確化など、本部・営業店間の共通認識のもとそれぞれの施策に取り組んでおります。

平成 23 年度は、与信先の実態把握及び事後管理の実効性を上げるため、「債権トータル管理表」を作成し店別に債権管理の取組状況が一元管理できるようにし、さらに平成 24 年 7 月には実質金利改善取組先、担保外回収対象先等の管理項目の追加、僚店取引がある先の表示を行う等精度の向上に努めております。

今後は対象先について優先度の高低により管理項目を洗い直し、項目の簡素化等より使いやすい方法を検討し、併せて平成 25 年度中に活用マニュアルを策定することにより実効性を高めてまいります。

③ 業種管理の強化

当組合の与信先のうち高いウェイトを占める建設業の中で一定額以上の与信先については、経営改善支援や事業再生の専門的スキルを有する企業支援部で一元的に管理することにより、信用状態の変化に機動的に対応できる体制としており、平成 23 年 9 月に建設業の与信額上位グループ 51 先を企業支援部に移管し、112 グループ 230 先の管理としました。

また、移管後に経営改善が図られた先は各営業部での対応に戻すなど効率的な取引先管理を実践していることから同部所管の与信先は随時変動しておりますが、平成 25 年 11 月末時点では 84 グループ 178 先と当初移管時より対象を絞り込んでおります。

企業支援部は、毎月、業況及び財務状況等を審査会に報告し、債務者の状況変化に応じて個社別取組方針の見直しを適時・適切に実施することにより、新規不良債権の発生防止に努めております。また、同部において一元管理することにより得られる業界の情報や特徴等を集約し、これを営業店に還元して共有化を図り、営業店は、他の建設業者への情報提供や業況判断などにこの情報を活用しております。

④ モニタリングの強化

債務者区分のランクアップを実施した取引先については、債権トータル管理における「モニタリング先」に選定（240 先）し、営業店と本部（融資部・企業支援部）が連携して、モニタリングを強化しております。

具体的には、モニタリング先に対しては、営業店が定期的に訪問等によりヒアリング

を行い、面談内容に基づき「モニタリングシート」を作成し、融資部と情報を共有することとしております。

また、条件変更を実施し経営改善計画の策定を要する先については、企業再生の専担部署である企業支援部が再生支援のノウハウを活かし、経営改善計画が合実計画となるよう営業店における計画策定を側面からサポートするなど、営業店担当者に対しOJT（合実計画の考え方、改善計画の策定方法等）を実施しております。

なお、企業支援部が担当しております支援取組先に対しましては、資金繰り表など諸書類の徴求による確認に加えて、毎月あるいは隔月等の定期訪問による面談を通じて業況を把握するなどきめ細かなモニタリングに努めております。また、与信上担保が必要な場合は不動産担保に限らず、売掛債権・機械・在庫等をABLで補完し、より持続可能な与信となるよう提案しております。

（４）事業再生支援の強化（専門部署の設置）

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、新たに役員をトップとする経営改善・コンサルティング業務に特化させた部署（経営改善サポート室）を平成24年10月に新設しました。

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・同行訪問を行い、その結果、平成24年度は10先がランクアップし、39先について維持することができました。

25年度につきましては、自己査定結果等をもとに対象先の見直しを行い、115先を選定し、引き続き、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ながら、抜本的な経営改善支援に取り組んでおります。具体的には、税理士および中小企業診断士とは連携スキームを検討するにあたり、各団体代表との合同意見交換会を実施いたしました。また中小企業再生支援協議会には4件の事前相談を予定しております。

経営強化計画の確実な履行の確保

（１）経営強化計画等進捗管理委員会

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。

営業推進面では、営業戦略会議における協議結果の報告を受け、課題に対する取組み状況を把握し、その対応や改善策を議論しております。

なお、経営強化に向けての本部・営業店間における認識の統一を図るため、2名の営業店長も交代で出席し、営業現場の状況をタイムリーに伝えております。このため同委員会では営業現場の実情も踏まえながら議論し、これを今後の活動に活かしております。また、会議の概要は全営業店長に組合内イントラネットにて配信し、情報の共有化に努めております。

(2) 金融円滑化推進部会

中小規模事業者及び住宅ローン利用者からの返済等に関する相談に迅速かつ適切に応えるため、各部署横断的に「金融円滑化推進部会」を設置し、当組合における金融円滑化に関する諸施策の推進状況等活動全体を専担で管理・統括しております。

平成23年度より、活動状況を全店で共有し、各店相互に取組みの相乗効果を高めるため、定期的(3か月毎)に「金融円滑化推進会議」を開催しております。同会議では直前3か月間の取組状況報告と併せ、個別取組案件の事例発表や金融円滑化推進部会からの各種情報提供などを取り入れ、業務スキルアップも兼ねた内容としております。

金融円滑化法は平成25年3月に終了いたしました。当組合では金融円滑化法期限到来にあたり、融資や貸付条件の変更等への取組姿勢について、以下のとおり「貸付条件の変更等の申込みに対する方針」としてホームページに公表し、従来どおり柔軟に対応することに変わらない旨の明示をしたほか、貸付条件の変更等の実施状況については積極的に情報開示を行ってまいります。

- ・ 中小企業者の既往の債務に係る貸付条件の変更等申込み・相談に対する対応
- ・ 既往の住宅ローン取引に係る貸付条件の変更等の申込み・相談に対する対応
- ・ 貸付条件の変更等の申込み・相談に対する対応状況を把握等するための態勢整備
- ・ 他金融機関等との緊密な連携関係の構築
- ・ お客様への説明態勢の充実

4. 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の進捗状況

(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

① 経営監視・牽制の適正化

当組合は、コーポレート・ガバナンス態勢の確立を経営の最重要課題の一つとして位置づけ、理事会、監事会による経営監視・牽制が適正に機能する体制としております。

② 経営の客観性・透明性の向上

本経営強化計画の進捗状況の管理・監督、経営戦略や基本方針についての客観的な立場で評価・助言を受け、経営の客観性・透明性を高めるため、信用組合業界の系統中央金融機関である全国信用協同組合連合会の経営指導を毎月受けるとともに、平成 25 年 10 月に全国信用組合監査機構の監査を受監し、経営にかかる助言を受けております。

③ 経営方針の周知と職員意見の吸上げ

経営方針の周知を強化するため、毎朝開催している役員部長連絡会（朝会）や毎週初開催している本部朝礼での理事長挨拶の内容、及び主要会議の席での理事長挨拶の内容を「理事長メッセージ」として組合内イントラネットにより全役職員へ配信するほか、部店長会議を 2 か月ごとに開催し、幹部職員に対し、役員の方針や経営の現状を適時適切に周知することにより、幹部職員が自ら考え行動することを徹底しております。

なお、8 月に開催した部店長会議においては、全国信用協同組合連合会の山本会長を講師に「現場主義経営と事業再生」をテーマに講演会を行い、同会長が理事長を務める広島市信用組合の経営方針や取組事例を伺う機会を得、当組合においても参考としているところです。

このほか、平成 24 年度から全営業店を地区毎に 8 ブロックに分割、ブロック毎に担当者連絡会等を開催することにより、本部と営業店のコミュニケーションを深めております。

さらに、本部と営業店間のコミュニケーションが十分に図れるよう、営業店の監査講評に理事長が同席し、営業店職員との意見交換の場を設けているほか、役員臨店頻度を高め、組合内リレーションを強化し組織間の連携強化に努めております。

(2) リスク管理の体制の強化のための方策

① ALM委員会

当組合は、組合全体のリスクを統合的に管理するため、総合企画部を統括部署として「ALM委員会」を毎月開催し、各種リスク管理方針・規程に従い信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスクをはじめ主要なリスク状況を把握し、評価・計測されたリスクについて協議するとともに、収益性向上に向けた取組策を講じております。また、その協議内容は常勤理事会に報告する体制としております。

リスク管理体制の強化につきましては、全信組連のALMサポートを継続的に受けることとし、期間収益の安定確保、中長期の収益向上策及び経営上許容できるリスクの範囲等に関する指導・助言を通じてより高度な管理態勢を構築してまいります。

② 信用リスク

信用リスク管理方針・規程等に基づき、「個社別取組方針」を策定し、定量・定性の両面でモニタリングを強化し、経営上の問題点の発見・対応に努めております。特に、大口与信集中先や与信額が大きい建設業者、不動産業者については、地域との一体的再生という観点を踏まえつつ、継続的に業績のモニタリングを行うとともに、取引先との面談を通じて策定した個社別取組方針に基づき、経費圧縮等を柱としたリストラ策を提案するなど、経営改善支援に注力しております。

体制面では、大口与信集中及び業種集中の管理につきましては、与信全体でのシェアを管理し、その結果をALM委員会を通じて定期的に常勤理事会へ報告することにより、経営陣がリスク量について適切に評価・判断できる体制としております。

ア. クレジットリミットによる管理

特定の大口与信先に対して与信管理を徹底することにより与信集中や過度の信用リスクが生じることを未然に防止するため、平成24年10月に「クレジットリミット管理規程」及び「クレジットリミット運用基準」を制定し、与信管理の徹底を図っております。

また、同運用基準においては建設業に対する新たな管理手法として、直近年商の20%を限度枠とする「予定工事融資枠規制」を定めて管理しております。

なお、平成25年度のクレジットリミットによる与信管理先として116先を選定しております。クレジットリミット以下に抑えるため、回収時期や回収方法を考慮した与信判断を行うとともに、与信増大原因及び与信減少時期の分析等、取引先の営業実態を踏まえた審査を行うことにより、取引先管理の水準を上げてまいります。

イ. 審査会による与信審査

過度な与信集中を回避するため、総与信額が6億円（新規融資については1案件2億円）を超える大口与信先については審査会で取組方針及び基準与信額を決定し、四半期ごとに大口与信先の基準与信額の遵守状況、決算内容、組合取引状況、業況及び問題点、個別案件の動向等のモニタリング結果を常勤理事会に報告することにより与信集中リスクを把握し、当リスクの低減に努めております。

また、債務者区分が要管理先以下の案件、クレジットリミットを超過する案件等についても審査会で取組方針を決定し、信用リスクの低減を図っています。

③ 市場リスク

平成25年度余裕資金運用方針・計画を策定し、引き続き、定期的に全国信用協同組合連合会からの有価証券運用サポートを受けながら、国債・地方債等の安全性の高い債券を中心に運用するとともに、リスクの高い仕組債等について新たな運用は行わない方針としております。

市場リスク管理体制面では、リスク管理統括部署によるモニタリングを行い、その結果を、ALM委員会を通じて定期的に常勤理事会へ報告し、経営陣がリスク量について

適切に評価・判断できる体制としております。

市場リスクの管理手法としては、保有有価証券のアラームポイントを設定し、経営体力から見て過大な市場リスクテイクとならないよう適切な管理をしており、アラームポイントに抵触した場合には、直ちに常勤理事会へ報告し対応策を協議・決定する体制としております。また、有価証券の運用状況や評価損益の状況についてはALM委員会にも報告されております。

なお、国債の購入については、ターゲットレンジを設定のうえ購入することで一定の収益確保に繋げることであります。

(3) 法令遵守の体制の強化のための方策

当組合は、法令等遵守を経営の最重要課題の一つとして位置づけ、コンプライアンスを最重視する企業経営としての姿勢を職員に浸透させるべく、「経営理念」等をすべての中心に据えるとともに、コンプライアンス意識を真に浸透させるための仕組みの構築に取り組んでおります。

コンプライアンス推進のための統括部署であるコンプライアンス統括部に専担者を配置して、法令等遵守態勢確立のための諸施策、業務改善計画の継続的なモニタリングに取り組んでおり、具体的には、次の取組みを行うことにより法令遵守体制の強化を図っております。

① コンプライアンスに係る教育・指導

法令等遵守意識の醸成・徹底を図るため、全部店毎に毎月コンプライアンス・リスク研修を実施しております。併せて、全役職員に対する「コンプライアンスの確認テスト」を半期毎に実施し、コンプライアンスマインドの一層の醸成に努めております。

コンプライアンス統括部においては営業部店の研修実施報告の内容を検証し、改善のための提言を行い、研修が実際の営業店活動に活かされる態勢を構築しております。

また、昨年度に引続き、全役職員（パートを含む）を対象としたコンプライアンス研修を実施いたしました。今回の研修については、役員および部店長等幹部職員（平成25年8月24日「テーマ：管理職としてのコンプライアンス意識と心構え」）とその他の職員（9月7日「テーマ：生活指導」）とに分けて実施し、階層別にコンプライアンス意識の向上に努めました。

② コンプライアンス委員会

コンプライアンスに係る計画、実施、点検などを行うとともに、不祥事件発生などの対応や再発防止策の策定を行うため、理事長が指名する常勤理事3名、職員（部長職）4名を委員とし、常勤監事をオブザーバーとして構成する「コンプライアンス委員会」を設置しております。平成25年度は9月末までに6回開催し、法令等遵守態勢の確立に向け、定期的なコンプライアンス研修の実施や相談・苦情等受付時の速やかな報告などの内部管理体制の改善に取り組んでいるほか、不祥事件の再発防止策の協議およびその周知徹底などに取り組んでおります。

さらに、取組みにかかる実効性の検証について審議を行っているほか、不適切な事案が発生した場合は賞罰委員会への付議の可否について協議・決定しております。

③ コンプライアンス担当者連絡協議会

コンプライアンス・プログラムの実効性の向上に努めるため、全部店にコンプライアンス担当者を配置しております。全部店における法令等遵守への取組状況の平準化と、コンプライアンス・プログラムの進捗状況の確認を目的として「コンプライアンス担当者連絡協議会」を設置し、定期的開催（原則年2回、上半期実績1回）しております。

④ 内部通報制度

組織的又は個人による不正・違法・反倫理的行為等の早期発見と是正を図り、自浄作用の機能向上を目的として「内部通報制度」を設けております。組合内部において、同制度の利用方法を周知し、認知度を高める方策が必要であるとの認識からコンプライアンス・プログラムに同制度の活発利用に向けた呼びかけ及び利用勧奨を盛り込むとともに、同制度を啓蒙する店内掲示ポスターを掲示することにより同制度の認知度を高めております。

（４）経営に対する評価の客観性の確保のための方策

理事会の諮問機関として、外部有識者から構成される「経営諮問会議（アドバイザーボード）」を平成22年より設置しております。本会議は、外部有識者より経営全般について助言・提言をいただき、これを経営に反映させることにより経営の客観性・透明性を確保し、コーポレート・ガバナンスを強化することを目的としております。平成22年12月から平成25年7月まで半期毎に、これまでに6回開催いたしました。平成24年度からは大学教授（金融機関OB）、公認会計士、地元経済界2名の合計4名の有識者で構成しております。平成25年7月の当会議においては、コンサルタント機能の発揮、「経営革新等認定支援機関」制度の積極的な活用、ホームページの充実へ向けての対応といった有益な助言や提言をいただき、当組合の経営に活かしております。

このほか、経営に対する評価の客観性を確保するため、全国信用協同組合連合会より当組合の経営戦略や基本方針について客観的な立場での評価・助言、経営指導を受け、経営の客観性・透明性を高めております。

（５）情報開示の充実のための方策

お客様・組合員の皆様に当組合の経営に対する理解を深めていただき、経営の透明性を確保することを目的として、迅速かつ充実した経営情報を開示するとともに、積極的な営業活動に取り組んでおります。現在行っているこのような情報開示に関する取組みにつきましては、基本方針「ディスクロージャー・ポリシー（情報開示に関する基本的な考え方）」をホームページに公表しております。

また、決算期毎に法令で定められた開示内容以外に、経営理念、地域密着金融の取組み、顧客保護等管理態勢の状況をはじめ、地域貢献に関する情報等、当組合を理解いただくための経営情報をディスクロージャー誌に掲載し、窓口に備え置くほか、当組合のホー

ムページ上でも公開しております。なお、9月期においては、(社)全国信用組合中央協会より通知された「信用組合における半期決算及び半期開示に関する申し合せ」に基づき、経営内容に関するレポートを作成し、ディスクロージャー誌と同様の方法で開示しております。

5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況

(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策の進捗状況

① 中小規模事業者等向けの信用供与円滑化計画の進捗状況

平成 25 年 9 月期における中小規模事業者向けの貸出残高、及び総資産に占める割合の実績については、以下のとおりです。

【 中小規模事業者向け貸出残高の推移 】

(単位：百万円、%)

	24/3 期 (計画始期)	25 年 9 月期				26/3 計画
		計画	実績	計画対比	24/3 期比	
中小規模事業者 向け貸出残高	172,990	177,200	173,716	△3,484	726	177,900
総資産	419,546	428,000	415,292	△12,708	△4,254	429,630
中小規模事業者 向け貸出比率	41.23	41.40	41.83	0.43	0.60	41.40

- (注)・中小規模事業者向け貸出比率 = 中小規模事業者向け貸出残高 ÷ 総資産
 ・中小規模事業者向け貸出とは、協同組合による金融事業に関する法律施行規則別表第 1 における「中小企業等」から個人事業者以外の個人を除いた先に対する貸出で、かつ次の貸出を除外したものの
 政府出資主要法人向け貸出及び特殊法人向け貸出、土地開発公社向け貸出及び地方住宅供給公社向け貸出等、大企業が保有する各種債権又は動産・不動産の流動化スキームに係る S P C 向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

中小規模事業者向け貸出については、「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（当初 6,283 先）し、その後見直しを行いながら、新規先、既取引先ともに取組みを強化しております。この中で、平成 25 年度は、帝国データバンクのデータ活用については、倒産グレード情報 1 万 4 千件分を営業店に配布し、新規先の発掘および既存先の資金需要掘り起しのため、改めて、営業店に対して活用方法、抽出基準を周知するとともに、対象先をリストアップしたうえで推進を図っております。

営業戦略会議については、平成 25 年 1 月からは 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、ブロック意識を高め、計画必達に向けモチベーションの引上げを図りました。

新商品としては、「しんくみ保証事業者ローン」の取扱いを平成 25 年 4 月より開始しました。この商品については、ミドルレートを設定し、新規融資先の取引拡大を目指しております。

このほか担当役員によるグリップ強化として、9 月に専務理事、常務理事、営業推進

担当役員による臨店（19店舗）を行い、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するとともに、10月には取組みが不振な店舗長（11店舗）については、本部において担当役員等と下期の営業活動における対策を協議しました。さらに11月には役員の全店臨店を実施いたしました。役員臨店を行う際は、経営戦略書および業務計画の再認識およ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および本部所管部署に促しています。

今後も営業店の取組強化に向け、定期的に役員臨店および本部ヒアリングを実施してまいります（12月役員全店臨店実施予定）。

資金需要の低迷により、山梨県内における金融機関の貸出金残高が減少（24年9月比▲2.2%（日本銀行甲府支店公表資料より））する中、平成25年9月期の中小規模事業者向け貸出の実績残高は、173,716百万円となり、計画残高177,200百万円に対して3,484百万円下回りましたが、計画始期172,990百万円に対しては726百万円、前年同月170,686百万円に対しては3,030百万円上回る結果となりました。

また、中小規模事業者向け貸出比率につきましては、中小規模事業者向け貸出残高、総資産ともに計画未達でしたが、総資産が415,598百万円と計画428,000百万円を12,402百万円下回ったことを主因として、同比率は41.83%と、計画に対して0.43ポイント、計画始期に対しては0.60ポイントいずれも上回りました。

② 中小規模事業者向け信用供与体制の充実・強化

平成24年10月に営業推進部に推進指導課を設置し、「推進指導役」を4名配置し推進体制を強化しております。「推進指導役」は、支店経営サポートの強化、及び営業店の目標の進捗管理を行うとともに店舗別の各施策に対する取組状況や経営状況を分析した資料を作成し、定期的に臨店して指導、アドバイスのほか、他店での成功事例の紹介や本部と営業店を結ぶパイプ役を務めるほか、総合営業系の活動状況の把握、指導も行っております。

なお、平成25年10月に営業店における営業力の強化を強力に推し進め、計数奪還による「経営強化計画」の目標達成を主目的として「推進指導役活動方針」を改正いたしました。改正にあたり、「経営戦略書」および「業務計画」における施策等について、営業店での実践状況を臨店により検証するとともに、施策の進捗状況または実践にかかる問題点等について、営業店と営業推進部が共有しながら、営業店に必要な指導を強化することといたしました。

このほか、各店舗が作成した「中小企業融資増強見込・実績管理一覧表」に基づき、債務者ごとに融資実行に向けた取組みを見込Aから見込Cまで見込み状況に応じて3段階でトレースして毎日リアルタイムにて営業推進部が計数目標管理を行うとともに、同部による適時適切なフォローアップを実施して計画の達成につなげております。

③ 創業又は新事業開拓に係る支援等

総合相談センターでは、各種団体（やまなし産業支援機構、山梨県中小企業団体中央会等）や地域の商工会議所、商工会等との連携を強化し、起業・新規事業展開に役立つ

情報の収集・提供等を行うとともに、創業相談等を通じて、県の制度融資等の活用など、金融面での支援も積極的に行っております。

このほか、平成 25 年度は、平成 24 年度補正予算等に関する経営革新等支援機関による事業計画策定及び事業計画実行支援の確認と経営上のサポートを引続き行ってまいります。

なお、経営革新等支援機関として、創業補助金及び、ものづくり中小企業・小規模事業者試作開発等支援補助金申請につきまして、次のとおり確認書を作成し、取次を行いました。

創業補助金 7 件

- 地域需要創造型起業・創業 4 件
- 海外需要獲得型起業・創業 2 件
- 第二創業 1 件

ものづくり中小企業・小規模事業者試作開発等支援補助金 4 件

- プラスチック製品 2 件
- ソフトウェア開発 1 件
- 高機能化学合成 1 件

小規模事業者活性化補助金 3 件

- 酒類・飲食卸小売 2 件
- 天然石加工 1 件

④ 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

経営者の後継者問題を抱える家族経営企業を含む中小規模事業者の事業承継問題については、総合相談センターが中心となり、外部専門家の紹介など連携を強化しながら提案から実行まで一貫して事業承継支援に取り組んでおります。

なお、今年度においても昨年度に引き続き、独立行政法人中小企業基盤整備機構関東支部から講師を招聘し、営業店長・次席者を対象に、中小企業者の抱える事業承継の課題解決の一助となれるよう基本的知識の習得を目的に研修を実施することとしております。

⑤ 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進等

ア. 動産担保融資への取組み

動産担保融資への取組みについては、中小規模事業者の資金繰り円滑化に資するものであるとの認識から積極的に取り組んでおります。これまで動産担保設定はこれまで 42 件の取扱いがあり、担保としては、貯蔵用ワイン、油圧ショベル、フォークリフト、太陽光発電設備等の実績があります。

また、平成 24 年 12 月より動産担保保証ローン「けんみん信組商用車担保ローン」の発売を開始し、バス、トラック等の商用車を担保として、車両取得資金、当該事業性資金に対する融資を取扱っており、累計 3 件 24 百万円の実績となっております。

平成 25 年 7 月に総合営業係 55 名出席のもと A B L の具体的手法を身につけ、日常的な実施を目的として内部研修を実施しました。

イ. ネットワークを活用した取引の推進

与信取引先の販売先・仕入先をデータベース化し、組合内イントラネットに掲載することにより、取引先の業況及び販売先・仕入先の情報を可視化しており、このネットワークシステムを活かし、取引の拡大に努めています。

また、商品としては同システムに登録されている販売先・仕入先情報を基に売掛金見合い無担保融資「ネットワークローン」を取扱っているほか、営業推進部において「営業店自店エリア内企業リスト」を作成・整備し、抽出したリストに基づいた推進を実施しております。

今後とも取引先の販売先・仕入先情報による僚店間の紹介や、広域ビジネスマッチングの機会創出への取組みなど、県内ネットワークの強みを活かした融資推進活動を行ってまいります。

ウ. ビジネスローンの取扱い

ビジネスローンについては、平成 24 年度は 760 百万円を目標にしておりましたが、他の中小規模事業者に対する融資商品の推進を図ったことから、実績は 529 百万円に留まりました。このため、平成 25 年 4 月に中小規模事業者向けミドルレート商品「しんくみ保証 事業者ローン」の取扱いを開始しました。獲得目標額は 10 億円（平成 25 年 6 月末）に設定し取組んでおりますが、平成 25 年 9 月末現在 648 百万円の実績に止まり、目標額達成には至っておりませんが、今期に入り毎月残高も増加しており徐々に効果は出てきているものと認識しております。

引き続き、推進対象先をリストアップしたうえで、積極的な営業活動による推進を図ってまいります。

エ. 信用保証協会保証付融資の推進

信用保証協会付融資の推進につきましては、山梨県中小企業団体中央会や山梨県内の商工会議所・商工会との連携強化に取り組むとともに協会への職員出向および出向経験者を講師にしての担当者勉強会を開催してまいりましたが、お客様のニーズ等条件面からプロパー融資等の資金需要が高まったこともあり、平成 25 年度は低調に推移しております。

このため、平成 25 年 7 月より協会への出向者を営業推進部の配属とし、臨店指導等を行い、取引の拡大を図ることとしております。

このほか、11 月には、山梨県信用保証協会に講師を依頼し、営業店長、融資担当者、総合営業係を対象に研修会を実施しました。

研修によるスキルアップを活かし、今後とも取引基盤が見込める重点地区においてアプローチを強化し信用保証協会付融資を積極的に推進し融資残高の増加に取り組んでまいります。

⑥ 人材の育成

融資担当者及び役員者のスキルアップを目的に、全国信用組合中央協会や山梨県信用組合協会が主催する研修会に積極的に派遣を行っております。

研修については、受講者のレベルに合わせて、全国信用組合中央協会や山梨県信用組合協会等が主催する外部研修会に平成 25 年度上期は計 18 回、延べ 171 名の職員を派遣いたしました。

また、弁護士や全国保証(株)等の外部講師を招いた内部研修会を平成 25 年度上期は計 12 回開催し、延べ 516 名が参加しております。

このほか、今年度は 5 名の職員が経営改善・事業計画の策定支援に必要な知識の習得、実践力の向上、スキルアップを図る目的で、独立行政法人中小企業基盤整備機構主催の研修を受講しております。

人材育成は当組合の総体的な戦力アップに欠かせないものと認識し、経営目標達成には必要不可欠な課題として位置づけ、長期的視野に立ち、教育研修制度ならびに人事ローテーション制度を整備し、総合職の場合は、管理職になるまでの育成期間を二期に分け、金融業務基礎知識の習得期間を第一期育成期間、幅広い金融知識の習得期間を第二期育成期間として、それぞれの育成期間に応じた研修を配置するとともにモデルジョブローテーションを定めることにより、計画的に職員を教育・育成する体制としております。

今後については、等級や役職位に求める人材像や受講すべき研修・通信教育、取得すべき資格・検定試験をより明確にし、研修体系の見直しも検討していくこととしております。

(2) 主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況

① 経営改善支援

当組合は経営改善の可能性が高いと認められる取引先に対しては、所管部署である企業支援部が中心となり、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でおります。

また、支援先への訪問等を通じての業況モニタリング、支援先顧問税理士とのヒアリング、及びキャッシュフロー検証などの財務分析による実態把握を踏まえて、改善計画の策定支援や個社別取組方針に基づく指導を実践しております。

併せて、平成 25 年 3 月末の中小企業金融円滑化法の期限到来を踏まえ、経営改善・コンサルティング業務に特化した部署「経営改善サポート室」を平成 24 年 10 月に新設し、比較的小口の取引先に対しランクアップ・ランク維持を図ることを目的に取り組んでおりますが、25 年度につきましては、自己査定結果等を基に 115 先を選定し、経営改善計画策定支援、業況モニタリング等を実施しております。

【 経営改善等支援取組み推移 】

(単位：先、%)

	24/3 期 実績 (計画始期)	25/9 期			
		計画	実績	計画対比	24/3 期比
経営改善等支援取組先数	286	296	416	120	130
創業・新事業開拓支援先	32	32	29	△3	△3
経営相談先	211	215	228	13	17
早期事業再生支援先	24	30	132	102	108
事業承継支援先	3	4	4	0	1
担保・保証に過度に依存しない融資推進先	16	15	23	8	7
期初債務者数	6,195	6,122	6,238	116	43
支援取組率	4.61	4.83	6.66	1.83	2.05

(注)・期初債務者数とは、「日本標準産業分類」の大分類に準じた業種別区分に基づく「地方公共団体」「雇用・能力開発機構等」「個人(住宅・消費・納税資金等)」を総債務者数から除いた数といたします。

・平成20年7月企業支援部設置以降における「経営改善支援取組先」とは以下の取組先といたします。

- (1) 創業・新事業開拓支援先
信用保証協会保証付「起業家支援融資」を取扱った先、新事業展開をサポートする先
- (2) 経営相談先
経営改善指導に係る助言等を継続的に行っている先
- (3) 早期事業再生支援先
経営改善計画の策定を支援し継続してフォローしている先、中小企業再生支援協議会と連携して事業再生を継続して支援している先
- (4) 事業承継支援先
事業承継に係る相談に対し相談等を行った先
- (5) 担保・保証に過度に依存しない融資促進先
資金繰りの円滑化に向け ABL 手法の活用を行った先、売掛金見合い無担保融資「ネットワークローン」の取組みを行った先

- ② 経営に関する相談その他の取引先の企業に対する支援に係る機能の強化のための方策
平成24年11月に「中小企業経営力強化支援法」に基づき新たに創設された「経営革新等支援機関」に認定されました。この機関は、近年多様化する経営課題に直面する中小零細規模事業者が抱える専門的な課題について安心して相談が受けられるために、専門性の高い支援事業を行う機関で国が公的な支援機関として認定したものです。

これにより、他認定支援機関との連携による経営改善支援が可能となりましたことから、認定支援機関である取引先の顧問税理士と連携し、保証協会保証付の融資を実行した事例も出てまいりました。今後は税理士会や中小企業診断士協会と更に深く連携し、中小企業者支援の着実な成果に繋がるよう取組んでまいります。

- ③ 成長が見込める分野への取組み

当組合では、これまで「エコ・リフォームローン」の取扱いにより、太陽光発電システム等の設備を行うお客様の資金需要にお応えしておりましたが、電力需要等を背景とした太陽光発電システムへの関心およびシステム設置に向けたニーズの高まりを受け、

太陽光発電専用ローン「けんみん信組ソーラーローン」を平成 24 年 12 月に発売いたしました。

なお、「けんみん信組ソーラーローン」は、個人のお客様を対象とし、また融資金額の制限（500 万円）も設けておりました。このため、太陽光発電関係であっても、一部一般の証書貸付等に対応しておりましたが、今後も増加が見込まれること、またより一層推進を強化するため、本年 10 月に「けんみん信組 太陽光発電事業支援融資ガイドライン」を制定し、発電した電力を事業として売却するための資金需要にもお応えしております。

6. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の進捗状況

(1) 経営管理に係る体制

① 内部統制基本方針

理事会は「内部統制基本方針」のほか、これに基づく「法令等遵守基本方針」、「顧客保護等管理方針」及び「リスク管理方針」を制定し、その重要性をあらゆる機会を通じて全役職員に対して周知徹底することにより、適切な業務運営の確保に努めております。

また、理事会は「内部監査基本方針」を制定するとともに、内部監査部署である監査部を理事会直轄の組織として、その独立性を確保しております。監査部は、当方針に基づく監査を通じて、各部店における内部管理態勢、法令等遵守態勢、顧客保護等管理態勢及びリスク管理態勢の有効性を評価し、問題点の発見・指導にとどまらず、問題点の改善方法の提言を行っております。

② 苦情処理、紛争解決措置

金融分野における裁判外紛争解決制度（金融ADR制度）の創設に伴い、なお一層の顧客保護の充実及び金融商品・サービスに対する顧客の信頼性向上を目的として、内部管理態勢を整備するとともに、顧客サポートに関する規程・マニュアル等を制定しております。当組合の苦情処理措置・紛争解決措置等の概要は、当組合ホームページに公表しておりますとおり、当組合との取引に関する苦情等のお申し出は当組合のほか、山梨地区しんくみ苦情等相談所、しんくみ相談所をはじめとする他機関でも受け付けることとしております。お申し出いただいた苦情等は、事情・事実関係を調査するとともに、必要に応じ関係部署との連携を図り、公正・迅速・誠実に対応し、解決に努めてまいります。

(2) 各種のリスク管理の状況

各種リスク全般を管理する「ALM委員会」の組織体制、信用リスク管理、市場リスク管理については、「前記4.(2) リスク管理の体制の強化のための方策」に記載のとおりです。

そのほかのリスクとして、流動性リスク管理及びオペレーショナル・リスク管理は次のとおりです。

① 流動性リスク管理

当組合は、直面する流動性リスクを適切に管理するための方針・規程を制定し、日次、週次、月次で資金の動きをモニタリングする体制としております。資金面で重大な動きがある場合は速やかに担当理事を通じて理事長へ報告するなど、迅速な対応をとることで資金繰りの安定に努めております。

また、流動性確保を最優先とした資金運用とすることにより、流動性危機時の対応を強化しております。

② オペレーショナル・リスク管理

オペレーショナル・リスクを事務リスク、システムリスク、法務リスク、人的リスク、有形資産リスク及び風評リスクに特定し、各リスクについて、所管部署を定め、各所管部署は、各種方針、規程、マニュアルを遵守させる取組みを強化しており、リスクの極小化及びリスクの顕在化の未然防止に努めております。

特に、事務リスクの顕在化未然防止における対応として、全ての事務ミスに関して発生原因の分析を行い、常勤理事会へ定期的に報告するとともに、全部店に周知することにより、類似事案の再発防止と注意喚起を行っております。

この他、事務指導にかかる組織横断的なチームを立上げ、①内部監査指摘事項、②顧客からの相談・苦情、③事務ミス実態等を踏まえ、関係各部が連携し対応策を協議することによりオペレーショナル・リスクの低減に努めております。

以上