

経営強化計画の履行状況報告書

平成27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	17
(2) リスク管理の体制の強化のための方策	18
(3) 法令等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	22
(5) 情報開示の充実のための方策	23
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	29

1. はじめに

山梨県の経済は、緩やかな回復基調を続けているものの、個人消費が盛り上がりを欠いているほか、中国の景気減速などの影響により、企業は新たな設備投資に慎重な姿勢を崩しておらず、足元では足踏み状態にあると思われます。

また、少子高齢化の進行や労働人口の減少などは、日本の経済成長力を大きく阻害する要因となっており、当組合の主要なお取引先である中小規模事業者の皆様方にとっては、引き続き、厳しい経営環境が続くと予想されます。

こうした中、当組合では、本年8月に新たな3ヶ年計画(第3次経営強化計画)を策定いたしました。

この基本方針として、「相互扶助の精神」に基づく、信用組合としての「原点回帰」を掲げ、この実現に向け、これからの3ヶ年を「躍進・攻勢期間」と位置付けて、当組合全役職員の総力を結集し、積極的な営業推進活動を展開していくことといたしました。

同計画に掲げた各種施策に役職員一丸となって取組むことにより、更なる経営改善を図り、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など積極的な金融仲介機能の発揮に努め、地域の経済や産業の発展を今後も支えてまいります。

2. 経営改善に係る数値目標

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り組んでおります。

(1) 収益性を示す指標

【 コア業務純益の改善額 】

(単位：百万円)

	27/3期 (計画始期)	28/3期 計画	29/3期 計画	30/3期 計画	始期からの 増加額
コア業務純益 (百万円)	1,627	1,518	1,844	2,048	421

※ 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、%)

	27/3期 (計画始期)	28/3期 計画	29/3期 計画	30/3期 計画	始期からの 増加額・率
経費(機械化関連費用を除く)	3,918	3,930	3,925	3,915	△3
業務粗利益	6,939	6,248	6,654	6,948	9
業務粗利益 経費率(%)	56.46	62.90	58.98	56.34	△0.12

※ 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28年3月期実績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

当組合は経営強化計画に基づき、相互扶助の精神に基づく“信用組合”としての原点回帰を基本方針とし、「人間関係」「信頼関係」をベースに当組合の持つ40ヶ店のネットワークを一段と活性化させ、地域コミュニティの中核として地方創生に積極的に貢献するとともに、お客様から信頼され、地域とともに成長、発展する「地域No.1 金融機関」を目指してまいります。

このため、本計画に掲げた計数計画目標の必達と今後も厳しい経営環境が続くと予想される中小規模事業者の皆様方に対し、安定的かつ円滑な資金供給を行い、適切かつ積極的な金融仲介機能を発揮するための具体的な施策として、以下の重点的項目（基本戦略）を定め、取り組んでおります。

- 取引基盤の増強
- 預貸金の増強
- 人材の強化
- 情報力の強化
- 信用コストの削減
- インフラの強化

『取引基盤の増強』

(1) 営業態勢の再構築

① 営業店ブロック体制の強化

本部と営業店のリレーション強化・コミュニケ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が、ブロック間における競争意識の醸成を図るため、平成28年4月よりブロック表彰制度を導入することといたしました。このため、ブロック毎の目標管理など導入に向けた準備を進めております。

なお、本年4月からは、営業態勢の再構築として、営業店及び営業系の業績評価基準を大幅に変更（部門表彰、半期表彰の導入）し、本年11月に上期表彰を実施しております。

② 協力態勢の確立

営業戦略会議を実施（今年度は11月まで延べ6回）し、本部（営業推進部長、融資部長ほか）が営業現場に出向いて、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が、同会議の活性化を図るため、本年6月からは、営業戦略会議の運営方法を従来の本部主導の会議から、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いたしました。

また、本年 8 月からは営業店長だけでなく、営業統括係長等が同会議に出席し、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組みも始めました。

③ 業務基盤の強化

ア. 営業店事務の合理化・効率化

営業店業務で事務負担となっている事務処理を洗い出し、該当業務について組織横断的なチーム「事務合理化 C F T (クロス・ファンクショナル・チーム)」を立ち上げ、営業店事務の合理化・効率化への取組施策とそれに伴うシステム導入についての計画を策定し、計画的に実施することといたしました。

このため、本年 10 月に営業店の事務負担となっている事務処理について、営業部店から意見収集を行い、合理化すべき業務の特定を図りました。

今後は、本年 12 月中に、同 C F T を立ち上げ、対応人員や費用対効果等を協議・検討し、営業店事務負担となっている事務処理について、本部集中化やシステム化へ向けた計画を立案してまいります。

イ. 営業系の増員・適正人員の確保

営業係が不足する店舗については、本部の人員体制を踏まえたうえで、人事異動（本年 7 月 1 日付）で対応いたしました。

今後は、今年度中に組織体制及び業務内容の再確認を行い、効率的な人員体制整備を検討してまいります。

(2) 店頭顧客対応の強化

本部からの応援態勢の構築と職員の意識付けを目的に、本年 9 月に実施した全店舗による休日ローラー活動に、本部男性職員（75 名）を派遣いたしました。

こうした取組みは、本部と営業店との一体感や営業意識の醸成に効果があったことから、今後は、平日ローラー活動への対応や女性職員の応援等についても検討してまいります。

また、テラーセールスの強化や内勤者がロビーセールスや外訪活動を展開できる態勢を整備し、営業担当者だけでなく、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を構築してまいります。

(3) 顧客基盤の強化

① お客様のニーズに合致した商品開発

本年 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 α」のリニューアルを行った（「おまとめローン α」については、商品名を「Freelance」に変更して販売しております）ほか、職域提携商品（「ベストパートナー」、個人ローン・定期積金等）の販売を開始いたしました。

また、本年 7 月から「フラット 35」の取扱いを開始しており、本年 11 月末現在、12 件 249 百万円の申込みを受付け、4 件 71 百万円を実行いたしました。

今後も、引き続き、お客様のニーズに応じた預金・消費者ローン・住宅ローン等の商品開発・販売に積極的に取り組んでまいります。

② 相談窓口の活性化

当組合では、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。

今年度の相談件数は、11 月までに来店相談が延べ 78 件（前年同月 80 件）、訪問相談が 222 件（前年同月 114 件）、電話相談が 75 件（前年同月 74 件）となっております。

今年度は、企業を直接訪問して実施する訪問相談など機動力を活かした取組みを強化したことから、訪問相談を中心に相談件数は前年度を大幅に上回っております。

一方、各営業店に出向いて毎週木曜日（ただし、月末・月初が木曜日の場合を除く）に実施している出張相談については、今年度は本年 11 月末までに延べ 21 店舗で開催したものの、実績は 48 件（前年同月 87 件）に留まっており、相談件数が前年同月を下回る結果となっております。

今後は、緊密な連携関係のある商工三団体の協力を得た PR 活動や組合情報誌「ぱーとなーず」（本年 11 月末時点で 19 号まで発行、発行部数各 13,000 部）などによる PR を強化するとともに、相談内容もお客様のニーズや営業店からの要望を踏まえ、2 項目程度にテーマを絞り込んだうえで、相談内容の充実を図るなど、出張相談の活性化に向けて取組んでまいります。

<出張相談内容の内訳>

○ 事業性相談 30 件

内訳：太陽光発電事業関係 3 件、資金繰り 13 件、経営相談 10 件、その他 4 件

○ 事業承継 3 件

○ 相続関係 3 件

○ その他 12 件

また、出張相談にあわせて年金担当者が同行して実施する年金相談につきましては、本年 11 月末までに延べ 135 件（前年同月 178 件）の相談を受けております。

なお、今年度から出張・電話・来所などの相談者に対するフォローのために営業店や過去に相談及び専門家派遣を行った企業に対しての訪問活動を実施しており、本年 11 月までに延べ 43 先（77 件）を訪問しております。

今後とも、こうした取組みを継続し、相談業務の一層の充実を図ってまいります。

③ 役務取引・収納業務の拡充

「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の拡充に取り組んでおり、本年 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扱いを開始いたしました。

引き続き、取引基盤の増強に向け、保険窓販商品の充実を図ってまいります。

（４）IT 取組強化

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については、本年 12 月に組織横断的なチーム「IT 活用検討 CFT（クロス・ファンクショ

ナル・チーム)」を立ち上げ、具体的なサービスの検討と提供に向けた計画の立案に取り組むこととしております。

(5) 産学官金労連携への積極的参画

当組合では、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など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、今後も、引き続き、こうした産学官金連携の強化(産学官金連携に「労」を加えた産学官金労連携への取り組み)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、地域の皆様、中小規模事業者の皆様への支援に取り組むこととしております。

これまで、産業競争力強化法に基づく「創業支援事業計画」の策定に協力してまいりましたが、甲府市においては、本年10月に同計画が国からの認定を受け、当組合は「認定連携創業支援事業者」となりました。今後は、同市内の11店舗及び総合相談センターにおいて、市や関係機関と緊密に連携して、より一層創業相談等の充実に取り組んでまいります。

更に、国の第7回認定(平成28年1月予定)及び第8回認定(平成28年5月予定)に向け、総合相談センターが各市町を訪問し、計画策定に向けた協議・協力を行う方針です。

また、既に連携している商工三団体や、やまなし産業支援機構、山梨県中小企業診断士協会をはじめ、中小企業支援に関する連携協定を締結している日本政策金融公庫甲府支店、山梨県行政書士会等との連携強化を図ってまいります。

『預貸金の増強』

経営強化計画では、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、地域のお客様に対して積極的に金融仲介機能を発揮するとともに、「好循環」の実現により、当組合の収益力の強化を図ることとしております。

このため、預貸金の増強に向けて、以下の施策に取り組んでおります。

平成27年9月末の預貸金残高の状況は、以下のとおりです。

<預貸金残高の状況(平成27年9月末現在)>

(単位:百万円)

	27/3期 実績	27/9期 実績	27/3期比
預金末残	376,508	373,481	△3,027
預金平残	375,005	375,818	813
貸出金末残	296,436	292,923	△3,513
貸出金平残	291,098	291,893	795

(1) 預貸金残高の増強

① 訪問（対面）営業の徹底

本年 8 月に具体的な融資の推進項目・推進方法等を取り纏めた「融資推進戦略」を策定し、本部・営業店が一体となった営業活動を展開しております。

こうした中、訪問（対面）営業の徹底を実践するため、本年 9 月に実施した休日ローラー活動等へ本部職員（75 名）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提供（264 先）を行いました。

こうした取組みは、預貸金残高の増強が図られるだけでなく、営業店のモチベーションアップにも繋がっております。

また、営業推進部及び総合相談センターでは、企業情報等の外部データや保証協会付融資、年金、教育ローン、個人預金推進等にかかる資料の作成・還元を行い、営業店の推進活動をサポートしております。

② 事業者取引（売上入金、従業員取引等）の深耕

事業所全体の取引を拡大し、販売先仕入先ルートの拡大、売上金の入金や運転・設備資金需要に対する融資等の取引を推進しております。

また、本年 11 月から従業員（事業主を含む）との取引深耕を図るため、職域提携商品（「ベストパートナー」、個人ローン・定期積金等）の発売を開始いたしました。

今後は、お取引先である事業所への訪問営業を通じて、同商品を積極的に推進し、事業者取引の深耕を図ってまいります。

③ 既存先へのメイン取引推進

取引増強の結果がメイン軒数の増加に繋がるとの考え方に立ち、今年度から業績評価基準において、給与振込契約や公共料金振替契約等のメイン化基準項目毎に目標を設定し、メイン取引の推進強化を図っております。

この結果、獲得実績も徐々に上がっており、獲得への意識付けが浸透してきているものと考えます。

④ 新規顧客の開拓（若年層、団塊世代、経営者・富裕層、独身者・核家族等）

若年層や団塊世代、経営者・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、預貸金増強及び取引先数の増加に向けて、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。

融資商品については、本年 7 月から「フラット 35」の取扱いを開始したほか、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 α」のリニューアルと職域提携商品（「ベストパートナー」、個人ローン・定期積金等）の販売を開始いたしました。

また、預金商品については、本年 6 月から「教育資金贈与預金」を取扱っております。

今後も、引き続き、お客様のニーズやライフサイクルに合わせた商品開発に努め、新規顧客を開拓してまいります。

(2) 目標管理・採算管理態勢の強化

① 収益管理態勢の見直し・強化

営業店では、年間収益目標の達成を目指して業務を遂行しておりますが、本部では、営業部店別収益の実態把握、営業店への指導やサポート等、営業部店収益管理の実効性確保に努めております。

本年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要因、上方修正の可能性等の乖離要因分析、店舗指導の方針等を協議しております。

また、上記の協議内容を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。また、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。

また、四半期毎（6月、9月、12月、3月）に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。

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と営業店長とが収益向上に向けて議論しております。

また、こうした取組みにつきましては、役員も定期的に臨店指導を実施するなど、積極的に関与しております。

② 顧客別採算管理の徹底

個社別の取引採算管理については、実質金利を重視した取引採算管理を行ってまいりましたが、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、個別目標の設定と進捗管理を行うことで顧客別採算管理の徹底を図ることとし、現在、新たな管理方法について検討を進めております。

(3) 収益増加への取組み

① 貸出金利息収入の確保

ア. 個人に対する貸出（個人ローン）の増強

平成26年度に個人ローン商品の見直し及び大幅な刷新を行い、個人に対する貸出金の増強を図りました。

今年度も、個人ローンは収益確保のための重要な商品であるとの認識のもと、本年8月に策定した「融資推進戦略」において、個人ローンに対する取組み強化の方針を明確にいたしました。

また、本年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α」のリニューアルと職域提携商品（「ベストパートナー」、個人ローン・定期積金等）の販売を開始し、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。

<個人ローン残高の状況（平成 27 年 9 月末現在）>

（単位：百万円）

	27/3 期 実績	27/9 期 実績	27/3 期比
消費者ローン	4,492	4,529	37
カードローン	3,130	3,476	346
住宅ローン	22,972	22,607	△365

イ. 過度な金利競争を回避した営業推進

営業店では、訪問活動の徹底により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、外部機関・外部専門家と連携しつつ、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い、貸出金利息収入の確保を図ることとしております。

総合相談センターでは、本年 9 月に「お客様への訪問活動方針」を策定し、お取引先等からの紹介や過去に補助金申請した先への訪問により、お客様の課題やニーズに関する情報収集を図るとともに、その情報を営業店に積極的に発信しております。

本年 11 月には、過度な金利競争を回避した営業推進における好事例（経営面の相談などに対して、きめ細やかな対応を行った結果、当組合の融資利用に結びついた事例）を営業店に情報発信し、収益増加に向けた取組みを行っております。

② コンサルティング機能の発揮

ア. 販路拡大、ビジネスマッチング等

総合相談センターでは、本年 6 月に販路拡大、ビジネスマッチング等の支援強化策及び「関係機関への訪問活動方針」を策定いたしました。

同方針に基づき、本年 11 月に各関係機関等との連携・協力のもと、「山梨 ICT テクノメッセ」において、相談窓口ブースを開設したほか、「しんくみ食のビジネスマッチング展」や「信用組合金年旅行等ビジネス交流会」に参加するなど、お取引先の販路拡大に向けた取組みを行っております。

今後も、引き続き、同方針に基づき、やまなし産業支援機構、各商工会議所、各商工会やその他各種団体との連携を図りながら、販路拡大、ビジネスマッチング等にかかる企画に積極的に参画し、より一層お客様のお役に立てるよう活動してまいります。

イ. 売上増加に向けたアドバイスへの展開

これまでに培った関係機関（「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等）とのネットワークを活かし、外部機関・外部専門家の活用などにより、お客様の売上高の増加に向けたアドバイスや人口減少を踏まえての事業の中期的見通しなど、本業部分にも踏み込んだアドバイス等に努めております。

総合相談センターでは、専門家派遣のメリットの周知と活用方法について検討した

結果、「ミラサポ」の専門家派遣制度を利用したアドバイスの推進を図ることとし、営業店を通じて、希望企業を募集し、売上増加に向けたアドバイスを実施（本年 11 月までに 17 先（51 件））いたしました。

しかしながら、同制度は国の予算措置の関係で、今年度分の受付を本年 9 月に終了することとなったため、本年 12 月以降は県の事業である「中小企業ハンズオン支援制度」や、やまなし産業支援機構、山梨県中小企業団体中央会の支援事業を活用した専門家派遣、商工会議所や商工会の協力を得て実施する経営指導員派遣等の活用など、中小規模事業者への支援継続を進めてまいります。

併せて、総合相談センターの職員による訪問相談においても、売上増加のために必要なアドバイスや情報提供を実施してまいります。

③ 余裕資金の効率化

余裕資金の運用につきましては、全信組連の有価証券運用サポートを受けながら、年度毎に運用方針を策定し、この方針に基づき、国債を中心とした安全性と市場流動性の高いポートフォリオを構築し、慎重かつ着実に運用しております。

今後も引き続き、全信組連から助言やアドバイスを受けながら、直面する市場リスクを適切に把握したうえで、より効率的な運用を目指し、安定した収益の確保に努めてまいります。

『人材の強化』

（1）人材の活用

① 推進指導役の活動強化

当組合では、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（含む、収益目標）の進捗管理等を行っております。また、推進指導役は、ブロック内の総合営業係との合同ローラー活動や全店合同による休日ローラー活動を実施しております（今年度は、本年 11 月までに合同ローラー活動：延べ 4 店舗、休日ローラー活動：延べ 2 回（6 月、9 月）実施いたしました）。

今年度は、こうした推進指導役の活動をより強化することとし、推進指導役による総合営業係との帯同訪問を実施（今年度は本年 11 月までに延べ 36 店舗、39 名実施）し、総合営業係の活動状況の把握と OJT によるスキルアップを図っております。

また、推進指導役の増員等を検討し、帯同訪問等の直接指導等の頻度を増やすなどベテラン職員の持つノウハウや知識、スキルの伝授を図っていくこととしておりますが、この一環として、本年 7 月に支店長経験者 1 名を営業係指導役として営業店（本店）に配置いたしました。

② ベテラン職員及び女性職員の活躍・推進

ベテラン職員の活用として、延滞管理、回収強化のため、本年 11 月から融資部管理課員（嘱託）1 名を営業店へ配属いたしました。

今後も引き続き、職員のスキル等を勘案したうえで、営業店にベテラン職員を配置し、支店業務のバックアップを図ってまいります。

また、女性職員につきましては、本年 7 月に年金レディを 1 名増員いたしました。

今後は、年金レディはもとより、本部CSリーダーの増員等も含め、女性職員の活躍の場を広げてまいります。

（２）営業、渉外力の育成

① 融資審査・管理能力等のスキルアップ

コンサルティング能力を備えた人材育成は、当組合の重要課題と認識しており、総務人事部だけではなく専門部署である融資部、企業支援部及び経営改善サポート室等も含め、組織全体で取り組んでおります。

総務人事部では、融資担当者及び役席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職員を積極的に派遣しております。

また、事業性評価を実施するうえでの人材開発として、本年 10 月より職員 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。

融資部では、経営改善サポート室の協力を得ながら、職員を講師としたスキルアップ研修会を今年度は、本年 11 月までに 4 回実施（「取引先の経営改善・事業再生について」、「保証協会融資の留意点、融資案件好事例等について」等）し、職員の知識・能力の向上を図っております。

企業支援部では、本年 6 月から目利きのできる人材の確保を目的として営業店の職員 20 名を対象に「創業目利き塾」を開催し、より現実的な相談に乗れるよう研修しております。また、本年 9 月には中小企業基盤整備機構と連携して「事業承継セミナー」（30 名参加）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。

② 総合営業系のレベルアップ

総合営業系の育成とレベルアップを目的に、総務人事部では、本年 2 月と 6 月に外部講師によるロールプレイングを含めた「融資実践研修」（延べ 100 名参加）を実施いたしました。また、平成 28 年 2 月には外部講師による F S T を実施する予定です。

③ テラー教育の充実

窓口テラーセールスの教育・指導の徹底を図るため、本部CSリーダーは、営業店臨店指導時に、各窓口テラーの接客時におけるセールス対応状況を確認のうえ、個別に指導やアドバイスを実施しております。

また、営業推進部では、窓口テラーのモチベーションアップや競争意識の醸成を図ることを目的に、テラー表彰制度の導入を検討することとしております。

④ 総合相談センターによる営業店コンサルティング能力向上に向けた取組み

総合相談センターでは、毎週開催する営業店での出張相談の際に、営業店の職員に対するOJTを実施しております（本年11月までに延べ9店舗）。

また、外部専門人材による中小規模事業者への訪問アドバイスを実施する際、営業店の職員を同席させ、外部専門家によるアドバイスの現場を経験させることにより、営業担当者の能力向上を図っております（本年11月までに延べ15回）。

加えて、本年6月に企業支援部と連携し、営業担当職員を対象としたコンサルティング能力向上に向けた研修（「事業承継勉強会」、12名参加）を実施しました。

今後は、平成28年2月に外部講師を招聘して実践的なスキルアップ研修を実施するほか、経営コンサルタント会社と提携しての取引先企業向け「経営者セミナー」の開催を予定しており、同セミナーにおいても営業担当者を聴講させることにより、事業性評価のスキルアップを図ってまいります。

（3）組織基盤の強化

① 職員モチベーションの維持・向上

ア. 人事評価制度、業績評価制度の見直し

人事評価制度及び業績評価制度については、外部コンサルタントのアドバイスを受けながら、成果、プロセス等を適正に評価するよう見直しを行っており、平成28年度からの改正に向け取り組んでおります。

イ. 個人の意欲や適性に応じた人員配属

総務人事部では、営業店と本部、融資係と総合営業係とのジョブローテーションを適切に実施するため、営業店長及び職員との連絡を密にし、状況把握に努めるとともに、監査部による臨店監査等を通じ、各営業店の実態把握に努めております。

こうした取組みを継続することにより、個人の意欲や適性に応じた人員配属を実施してまいります。

② 計画的な人材育成

若手の職員、ベテラン職員、女性職員の活用・育成のため、役職位、等級において求める人材像や、受講すべき研修、通信教育、検定試験、取得すべき資格等を明確にし、計画的なジョブローテーション、キャリアアップを図ることとしております。

特に、女性職員が活躍できる組織風土を醸成するため、総合職への職掌転換を含め、職員の適性等も勘案した、女性職員のキャリアアップモデルを作成し、人材育成を強化してまいります。

このため、総務人事部では、現状分析や課題・問題点の整理を進めると同時に、他金融機関からの情報を収集しており、必要な施策や対応を検討しております。

また、「女性活躍推進法」の成立（平成27年8月）、施行（平成28年4月）を受け、女性の活躍推進に向けた行動計画を策定するとともに、同計画を踏まえたキャリアアップモデルの作成に取り組んでまいります。

(4) CSの向上に向けた取組み強化

① 職員の意識改革、教育指導の徹底

平成 26 年 12 月に事務部・総合企画部・総務人事部・営業推進部・コンプライアンス統括部の部長を中心としたプロジェクトチーム（「けんみん信組のCS向上PT」）を組成し、CSの向上に向けて活動しております。

また、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。

<CS臨店指導実施状況>

実施期間	指導店舗数	主な指導内容
平成 27 年 7 月～11 月	37 店舗	テラー対応基本形や接客姿勢などを指導

<CS研修実施状況>

実施日	研修内容
平成 27 年 6 月	平成 27 年度新入職員テラー研修の実施
平成 27 年 8 月	各店舗のCS向上委員に対し、平成 27 年度のCS取組内容・CSマニュアル改正点及び電話対応基本形等について研修実施

② 本部CSリーダーの戦力強化

本部CSリーダーについては、継続的に外部研修への派遣や外部講師による実践的研修等を受講させ、より専門性の高い人材の育成を図っております。

今年度につきましても、平成 28 年 2 月に外部機関開催の窓口対応ロールプレイング大会を視察する予定としており、CSレベルアップに向け取組みを強化してまいります。

こうしたCS能力を身に着けた人材を計画的に育成し、その行動やOJT等により、他の職員にスキルを継承していくことで、組合全体のレベルアップを図ってまいります。

『情報力の強化』

(1) ネットワーク・情報共有強化

① 組織内リレーション強化

当組合では、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、組合全体で共有化するとともに、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（今年度 11 月末までの提案件数延べ 23 件）。

こうした会議により、総合営業係や窓口係等が他の営業店職員との交流を深め、業務上の課題や取組好事例を共有することで、職員の一体感醸成が図られていると考えます。

② ネットワークの活性化

経営相談会等の企画や開催、地域振興イベント等への積極的な参画など、地域のお客様との絆・つながり（人縁・地縁）を深めるための活動に取り組んできておりますが、今年度は、本年 11 月までに以下のような活動を行っております。

- ・山梨県内 5 市（大月市、南アルプス市、笛吹市、北杜市、韮崎市）と「見守りネットワークサービス」を締結（本年 6 月～）
- ・「しんくみの集い」事業として、公開セミナー（「一期一会を大切に」）を開催（本年 8 月）
- ・「いきいき山梨ねんりんピック」への参加（本年 9 月）
- ・「甲府大好き祭り」への参加（本年 10 月）

（２）総合相談センターの情報発信機能の強化

① 外部との連携、外部情報の提供

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、国や県と連携した専門家派遣事業の有効活用を促進するとともに、職員のコンサルティング機能発揮に向けたバックアップ態勢を強化するために、本年 9 月に企業への訪問計画とスキルアップ研修計画を策定いたしました。

同計画に基づき、本年 11 月までに延べ 198 先の企業を訪問（訪問相談 155 先、企業訪問 43 先）したほか、平成 28 年 2 月には、外部講師を招聘して実践的な研修を実施する予定です。

② 相談事例の発信及び改善策の構築

総合相談センターでは、好事例や相談事例について、営業店にリアルタイムで情報発信し、情報の共有化やコンサルティング能力の向上を図っていくことといたしました。

本年 11 月末現在で、以下の事例について配信いたしました。

<発信した好事例や相談事例>

配信日	内 容
平成 27 年 9 月	過度な金利競争を回避した営業推進の好事例について
平成 27 年 10 月	専門家派遣事業を有効活用した相談事例について

③ 営業店間のビジネスマッチング仲介・支援（不動産情報、ハンズオン支援等）

不動産情報等の集積及び営業店への情報提供につきましては、プライベートネットワーク内の情報マッチングコーナーを活用した情報提供を行っており、本年 11 月末現在、情報マッチングの登録件数は 226 件、マッチング件数は延べ 20 件となっております。

引き続き、継続的な取組みにより、マッチングに繋げてまいりたいと考えております。

また、ハンズオン支援の取組みにつきましては、本年 6 月に専門アドバイザー派遣制度活用方針等を策定し、中小企業庁の「ミラサポ」や県の「山梨県中小企業経営革新サポートプラットフォーム」、「信用保証協会専門家派遣サポート事業」等の専門アドバイザー派遣制度を積極的に活用するよう各営業店に周知徹底するなど、専門アドバイザー

の活用推進を図っております。また、平成 28 年 2 月に専門アドバイザー派遣制度に関する営業店向けの説明会を開催する予定としております。

なお、「ミラサポ」に関しては本年 9 月に終了となり、10 月以降の実施が困難となりましたので、今後は県の事業である「中小企業ハンズオン支援制度」、やまなし産業支援機構や山梨県中小企業団体中央会の支援事業の活用による専門家派遣での対応を行うとともに、商工会議所や商工会の協力を得て、経営指導員等による経営指導なども活用していく方針です。

『信用コストの削減』

(1) 取引先実態把握の強化

当組合では、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。

融資部では、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、担当者が臨店時に、交渉内容等をチェック、指導する態勢を構築し、営業店と本部の問題認識の共有化を図り、お取引先に対するコンサルティングの実施や、突発的な信用悪化の防止等、個社別取組方針の実効性確保に向けて取組んでおります。

また、与信額が大きいお取引先等については、本部の動きが営業店に浸透するようポイントを絞った臨店指導やお取引先への同行訪問の増加により、個社別取組方針に記載された現場の問題点の解消とお取引先へアドバイスができる態勢を構築してまいります。

融資部では、本年 11 月までに延べ 81 回(全 40 ヶ店について各 2 回程度)の臨店指導を実施し、取引先の実態把握や案件協議態勢を強化しております。

(2) 延滞債権の管理と解消

① 本部サポート・管理態勢の強化

融資部等では、本部担当者の同行訪問等により債務者情報の蓄積と共有化を促進しておりますが、今後も、引き続き、これらの情報を整理活用し、早期に的確な対応方針を見極め、効果的な管理回収活動を促進してまいります。

このため、長期延滞先については本年 6 月に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。

また、総務人事部では、本部機能をより一層強化するため、本年 7 月の人事異動において支店長経験者 1 名を管理課に増員いたしました。

② 延滞債権の計画的回収と債権整理の促進

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いては、担保処分による債権の圧縮を計画的に実施してまいります。

このため、本年 5 月に 3 ヶ年の担保処分計画を策定いたしました。

今後も引き続き、お取引先や保証人の実態を十分に把握し、「経営者保証に関するガイドライン」を踏まえ、お客様の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見据え、お客様の納得を得たうえで、債権整理を促進してまいります。

また、平成 26 年度から担保処分後の債権整理の一環として、償却困難と見極めた債権について民間サービサーへのバルクセールを実施しておりますが、今年度につきましても償却困難、回収困難債権について選定を行い、本年 11 月現在で 55 先のバルクセールを実施しております。

③ 本部集中管理の拡充

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ます。

本年 11 月現在で 128 先に対応しており、順次、対応先を拡大させております。

(3) 事業再生支援

① 外部機関・外部専門家との連携強化

当組合では、地域経済活性化支援機構からの特定専門家派遣による個別企業の経営改善支援を受けておりますが、本年 9 月に同制度を活用した事業性評価研修を実施いたしました。

相続税問題、創業支援、事業承継、業態変更、廃業等個社での相談案件については、やまなし産業支援機構や山梨県中小企業団体中央会、山梨県中小企業診断士協会、中小企業基盤整備機構と日常的に連携して対応しておりますが、本年 9 月に中小企業基盤整備機構と連携して「事業承継セミナー」(30 名参加)を開催いたしました。

また、営業店職員を対象とした「創業目利き塾」(本年 6～10 月、20 名参加)や中小企業診断士と連携して後継者向けの「事業承継出前塾」(本年 7～11 月、9 名参加)を開催いたしました。

特に、当組合の取引先の大きな課題である事業承継については、今後も、やまなし産業支援機構や山梨県中小企業団体中央会と連携し、情報提供や専門家による相談会を斡旋するほか、取引先のスムーズな世代交代を進めるため、中小企業診断士によるダイレクトな後継者教育を実施していくことといたします。

② フォローアップの徹底

経営改善サポート室では、今年度から、既存改善計画の実施状況を管理するため、個別取組方針に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。また、中小企業金融円滑化法終了後の中小企業支援のために開始した中小企業経営力強化支援法に則った経営改善計画策定支援事業(405 事業)に基づく補助金利用先については、認定支援機関としてモニタリングを行っております(本年 11 月現在 34 先)。

企業支援部では、営業店に対して、OJTとしてのモニタリング、債権保全のためのABL手法の指導・フォローアップを実施しております。

『インフラの強化』

(1) インフラの整備・強化

総務人事部では、大規模災害等に対する安全面・システム管理面の課題を踏まえての対応として、店舗の改修等を適宜実施しておりますが、特に、老朽化している店舗につきましては、定期的な現場確認による状況調査を実施し、優先順位等を勘案したうえで、計画的な改修を実施してまいります。

(2) 廃止店舗処分の実施

当組合は、平成16年の合併以降、店舗統廃合を繰り返した結果、現在の40店舗体制となりましたが、過去の店舗統廃合において廃止となった店舗のうち、依然として遊休不動産として残っている店舗が一部にあります。

このため、総務人事部を中心とした「廃止店舗処分・再活用に係るCFT（クロス・ファンクショナル・チーム）」を本年12月に設置し、集中的に遊休不動産の処分・再活用について検討し、対応方針を策定することとしております。

(3) システム更改への対応

事務部では、本年12月に設置する「事務合理化CFT（クロス・ファンクショナル・チーム）」と連携を図りながら、営業店事務の合理化や効率化のための導入システムについて、ATM・為替集中システム・オンライン関係・出納機器関連等個々のシステムの更改・整備・導入を検討することとしております。

このうち、オープン出納機については、老朽化に対応するため、本年10月に4店舗の入れ替えを実施いたしました。

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 ガバナンス態勢の強化

ア. 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付け、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。

常勤理事は、それぞれの担当業務の内容やリスクを十分理解するとともに、非常勤理事も経営の意思決定の客観性を確保する観点から、自らの役割を認識するなど、理事一人ひとりが自らの役割・責任を果たすことで牽制機能を高めております。

イ. 経営の客観性・透明性の向上

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、全信組連の経営指導を

毎月受けるとともに、毎年、全国信用組合監査機構の監査を受監しております。

本年は9月に受監し、経営に係る助言を受けております。

② 経営方針の周知

理事長は、毎朝開催している役員部長連絡会や毎週初開催している本部朝礼での理事長講話の内容、及び主要会議の席での理事長挨拶の内容等を「理事長メッセージ」として全役職員へ明示し、当組合の経営方針等を周知しております。また、監査講評及び、臨店時においても現場の職員に対して直接経営方針を伝えております。

更に、定期的（原則四半期に1回）に部店長会議を開催しているほか、常勤役員は定例的に営業店を訪問し、経営方針や本部の施策を明確に伝達しております。営業現場からは、自店で抱えている問題を伝えているほか、役員との同行訪問を依頼するなど、本部と営業店における共通認識が醸成されております。

なお、今年度は11月までに2回（6月、10月）、部店長会議を開催しております。

（2）リスク管理の体制の強化のための方策

① ALM

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、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスク等に関し、評価・計測されたリスクについて協議するとともに、収益シミュレーションを実施し、収益性向上に向けた議論を行っております。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、今後も、こうした取組みを継続するとともに、ALM委員会での議論の活性化、協議内容の充実を図るべく、全信組連の指導・助言を受けながら、構成メンバーの見直しや協議内容の集約・集中など会議の運営方法についても随時見直してまいります。

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のうえ、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。

また、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管理の強化

特定の大口与信先に対して与信管理を徹底し、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まいりましたが、本年6月には、リミット額の設定や取組みを一部変更し、自己資本額から算出した限度額（ハードリミット）と個別債務者の状況により設定する限度額（ソフトリミット）を設定するとともに、リミット超過先については、リミット内に減少となる具体的な計画を策定する等、リミット管理についてより厳格に実施することといたしました。

また、クレジットリミット超過先については、早期解消のための対策を外部専門家等と協議のうえ実施しております。

イ. 審査会機能の向上

過度な与信集中を回避するため、総与信額が基準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、四半期毎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し、与信集中リスクの把握に努めております。

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超過の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おります。

今後も、認定支援機関としての経営改善計画の承認や大型案件に係わる事前相談について協議する等、審査会の機能向上を図ってまいります。

ウ. 与信ポートフォリオ管理の充実

当組合では、貸出債権トータル管理を導入し、当該管理により債務者毎に多面的な貸出債権の管理・分析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。

今後も引き続き、この取組みを継続し、個社別取組方針の検証とフォローを併せて与信ポートフォリオ管理を充実させてまいります。

また、経営改善計画策定により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し、営業店と本部が連携して情報の共有化、モニタリングの強化に努めております。

エ. 信用格付システムの導入

信用リスク管理の高度化のため、不動産担保評価管理システム及び信用格付けシステム導入の準備を継続してまいりましたが、不動産担保評価管理システムは平成26年度に稼働いたしました。

今後は、信用格付システムを早期に稼働し、自己査定やお客様の状況に応じた適正な金利設定（プライシング）に活用すべく、検討・研究してまいります。

③ 市場リスク

平成27年度余裕資金運用方針・計画を策定し、引き続き、全信組連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いたしました。

また、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とともに、金利リスクへの対応として、リスク限度枠を設定のうえ、管理することといたしました。

市場リスクの管理体制は、リスク管理統括部署（総合企画部）が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。

なお、本年5月からは本格的なストレステストを実施しており、当組合の抱える市場リスクが自己資本に対しどの程度の水準にあるかについて定期的に検証しております。

市場リスクの管理手法としては、モンテカルロシミュレーション法によるVaRを算出しているほか、保有有価証券のリスク管理については、国内債券、転換社債、外国証券、証券投資信託、株式のそれぞれにアラームポイントを設定し、経営体力から見て過大な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、直ちに担当役員に報告するとともに、常勤理事会へ付議し、対応策を協議・決定する体制としております。

④ 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役員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。

⑤ 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。

（3）法令等遵守の体制の強化のための方策

法令等遵守態勢の整備・強化については、経営方針の最重要課題の一つとして位置付け、コンプライアンス体制を円滑に機能させるため、本部に統括部署、営業店及び本部各部にコンプライアンス担当者を配置しております。

また、年度毎にコンプライアンス・プログラム（推進計画）を策定し、態勢の整備・強化に向け、推進計画の実行、結果の検証、改善策の実施を繰り返すことにより、実効性の

確保に努めており、具体的には、次の取組みを行うことにより法令等遵守体制の強化を図っております。

① コンプライアンス統括部の役割と指導の強化

コンプライアンス統括部では、コンプライアンス委員会の事務局としてコンプライアンス委員会の機能強化に努めております。

また、毎月実施しているコンプライアンスリスク研修の実施報告書による内容確認、四半期毎実施しているコンプライアンスに係る自己申告チェックリスト・法令等遵守状況チェック表による遵守状況チェックの検証、年2回のコンプライアンスの確認テストの取組による知識の習得確認など法令等遵守状況に係るオフサイトのモニタリングを実施しております。

更に、コンプライアンス担当者連絡協議会、営業部店への定例臨店にてコンプライアンス意識の啓蒙・周知に努めております。

また、PDCAサイクルに基づく評価改善、コンプライアンスの高度化に向けた取組みとして、前年度の監査報告会の指摘内容を踏まえ、今年度から営業店の部店内検査の所管部検査項目にコンプライアンス統括部を所管とする検査項目を追加し、同部で実施状況の検証と指導を実施しております。なお、今年度の営業店臨店指導については、本年11月から12月にかけて実施しており、営業店指導とモニタリングの強化に努めております。

② コンプライアンス委員会の機能強化

コンプライアンス委員会については、開催頻度や会議のあり方について再検討を行い、平成26年8月から、定例（隔月）開催しております。

この結果、コンプライアンス違反の改善対応策・再発防止策の検討のほか、コンプライアンス関連規程・マニュアルの見直し等についても活発な議論が行われるなど、委員会の機能強化が図られております。

今年度のコンプライアンス委員会においては、法令等遵守態勢や顧客保護管理態勢における事務ミス・苦情等の問題点・改善策について検討し、所管部に対応を指示しました。

所管部署では、事務処理についての注意喚起文書の発出や手順書の改正を行うなど職員に周知を図っております。

③ 反社取引防止の強化

当組合では、反社会的勢力との取引防止に向けた態勢の強化を図っておりますが、今年度は、反社先データベースの適切な更新及び適切な照合、既反社取引先への対応検討、関連部署との連携強化などの取組みを継続するとともに、本年4月には「反社会的勢力関係との対応マニュアル」を一部改正し、取引排除に向けた取組みを強化しております。

コンプライアンス統括部では、同マニュアルに則った取扱いを指導するとともに、反社情報の収集・県警への照会等を行い反社リストの整備に努めております。

④ リーガルチェック態勢の強化

取扱い業務や商品内容の多様化・複雑化が進む中、お客様からの信用・信頼を得るためには、取扱業務や商品の法的適合性を確保し、トラブルや訴訟案件の発生を未然に防止することが重要となっております。

コンプライアンス統括部では、本年1月に「リーガルチェック規程」の一部改正を行い、同規程に則ったチェックを行っております。

今後は、同部で把握した法改正や制度改正等にかかる情報について、逐次営業店に発信し、リーガルチェック態勢の強化に向け取組んでまいります。

⑤ コンプライアンス担当者連絡協議会の機能向上

コンプライアンス・プログラムの実効性の向上を図るため、全部店にコンプライアンス担当者を配置するとともに、法令等遵守への取組状況及びコンプライアンス・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ております。

これまではコンプライアンス統括部からの説明や注意喚起が主となっておりますことから、今年度については、コンプライアンス統括部が事前に営業店等よりコンプライアンス上の課題や問題点等を調査、分析し、その結果を基に、本年10月開催の同協議会において意見交換を行いました。

今後も、双方向での議論が行えるよう同協議会の改善を図り、機能向上に努めてまいります。

(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、平成22年12月から平成27年7月まで半期毎に、これまでに10回開催いたしました。

なお、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27年7月の当会議においては、取引先の経営改善に向けた取組み強化、そのための人材育成、マンパワー及び40ヶ店のネットワークを活かした付加価値増加や差別化による貸出金増強、県内在住の大学生等の若年層への積極的なPR活動による顧客基盤拡充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、全信組連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

当組合は、「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）」を制定・公表し、適時適切かつ透明性の高い情報開示を行うとともに、お客さまに、よりわかりやすく開示していくように努めております。

なお、平成 27 年 3 月期のディスクロージャー誌につきましては、リスク管理体制や法令等遵守体制図を追加する等、開示内容を充実させ、当組合をより理解していただけるよう作成しております。

今後とも、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まいります。

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 27 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、%)

	27/3 期 (計画始期)	27/9 期				28/3 期計画
		計画	実績	計画対比	27/3 期比	
中小規模事業者 向け貸出残高	182,110	182,710	180,457	△2,253	△1,653	184,710
総資産	417,590	418,500	414,500	△4,000	△3,090	419,787
中小規模事業者 向け貸出比率	43.60	43.65	43.53	△0.12	△0.07	44.00

(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
 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、前年度末の資金需要期に当組合の主要取引業種である建設業者へ応需した短期運転資金の償還が期初に集中したことなどにより減少し、その後、本年 5 月以降、減少幅は徐々に改善されたものの、県内の中小規模事業者の資金需要が弱いまま推移したこと、また、他行との競争激化に対する対応策の明示や推進商品の明確化、資金需要に応需するための営業活動の活性化や本部の指導が十分ではなかったことから、平成 27 年 9 月期の中小規模事業者向け貸出の残高は、180,457 百万円となり、計画残高 182,710 百万円に対して 2,253 百万円下回りました。また、計画始

期 182,110 百万円に対しましても 1,653 百万円下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も、43.53%と、計画に対して 0.12 ポイント、計画始期に対しては 0.07 ポイントいずれも下回りました。

この状況に対処するため、関係各部が組織横断的に協議を積み重ね、本計画のより具体的な推進施策を打ち出す必要があるとして、本年 8 月に「融資推進戦略」を策定し、組合の方針として通知するとともに、休日ローラー活動等への本部職員派遣や本部役職員による顧客紹介リストの提供を行いました。

各施策の進捗につきましては、施策所管部署による管理、また、役員臨店による確認指導を行うなど、計画達成に向け取組強化を図ってまいります。

② 中小規模事業者向け信用供与態勢の充実・強化

信用供与の円滑化については、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、中小規模事業者等のお客様への訪問（対面）営業を徹底してまいります。

また、総合相談センターを中心に成長分野への貸出推進に向けた取組み、外部機関との連携、及びコンサルティング機能の発揮による金融面での支援に取組むとともに、事業再生等支援を必要とするお客様に対しましては、専担部署である企業支援部、経営改善サポート室の職員が、実際にお客様を訪問し、経営の課題等について解決に向けた協議を行ってまいります。

なお、このうち、経営改善計画の策定を要するお客様に対しましては、当該部署が再生支援のノウハウを活かし、必要により外部の専門家とも連携しつつ、改善計画の策定をサポートいたします。

加えて、このような取組みに対応するには、職員のスキルアップ（営業力、提案力、コンサルティング能力等）が必要であることから、更なる人材育成に積極的に取り組んでまいります。

中小規模事業者向け貸出の増強については、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まいります。

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、「山梨県中小企業経営革新サポートプラットフォーム」のネットワークの活用や関係機関との個別連携を推進し、創業・新事業支援に取り組んでおります。また、中小規模事業者向けの国や県の補助制度につきましても、関東経済産業局や県産業労働部等と連携しながら、お客様からの補助金活用相談への対応や補助申請へのサポートを引き続き進めております（今年度の本年 11 月までの実績は、創業補助金：申請 2 件、ものづくり・商業・サービス革新補助金：申請 7 件）。

今後とも、こうした連携を活かして、総合相談センターがコンサルタント機能発揮の拠点となり、40 ヶ店のネットワークを有効に稼働させ、創業・新規事業への支援に取り組む中で、各営業店での新規顧客創造に結びつくよう活動してまいります。

また、総合相談センターでの相談対応や営業店情報の集約、また各関係機関との連携協力の中で把握した情報などをもとに、独自商品の充実等も図り、新たなお客様の獲得に資する取組みを進めてまいります。

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

事業承継の問題は、当組合のお取引先である中小規模事業者においては避けては通れない経営上の課題であり、当組合としてもこの問題に積極的に取り組む必要があると認識しております。

このため、来所相談、出張相談及び営業店からの依頼に基づく訪問相談などによる対応のほか、「山梨県中小企業経営革新サポートプラットフォーム」のネットワークを活かし、関係機関等（*）と連携し、これらの団体が実施する事業承継関係の各事業に積極的に協力する中で、お取引先への情報提供や専門家による無料相談会等の斡旋などに取り組んでおります。

* やまなし産業支援機構、山梨県中小企業団体中央会、県内 2 つの商工会議所、山梨県商工会連合会及び県下 22 の商工会を指しております。

更に、本計画では事業承継に対する職員のスキルアップを図るため、自部店の取引先の事業承継に関する具体的な方策を中心に中小企業基盤整備機構と連携して財産権や経営権の引継ぎに関する研修を実施し、知識の習得を図っております。

今年度は、営業係及び営業統括係長を対象に、中小企業者の抱える事業承継の課題の抽出や整理等のノウハウの習得を目的に「事業承継セミナー」（本年 9 月）を実施いたしました。

一方で、お取引先への対応につきましても、①実学出前塾、②法律セミナー、③事業承継計画提案活動、④未受講者向け事業承継研修等の一貫した事業承継支援体制を構築し、関係機関との連携を活用した外部専門家の紹介などサポート機能の強化、総合相談センターでの直接的な相談対応等を行ってまいりました。

具体的には、事業承継者やその候補者に対して中小企業診断士と連携したダイレクトな承継に必要な「事業承継実学出前塾」（全 4 回のカリキュラム、延べ 12 回開催）や、顧問弁護士を招聘しての「事業承継法律勉強会」（本年 6 月）を開催いたしました。

また、廃業も視野に入れているお取引先には、やまなし産業支援機構と連携した事業引継ぎ窓口を利用して善後策や M&A の対応を図っております。

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、商用車担保ローン、太陽光発電設備のガイドラインを作成し、太陽光発電設備の動産担保等の設定を行うなど積極的に対応するとともに、本部主導で在庫や売掛債権を担保とした動産担保融資の組立て方を指導し、営業部での活用を進めてまいりました。

今後は、外部専門家とも連携しながら、本部主導により、第一線の営業担当者の日常的提案営業の一環として動産担保を提案できるよう提案営業全体の捉え方、提案ヒントの探し方等を交えた研修を行うとともに、具体的提案営業時に本部の同行訪問等により現場でのOJTを実施することにより、より現場での提案営業に動産担保融資が加わるよう指導いたします。

イ. 経営者保証ガイドラインを踏まえた融資への取組み

経営者保証に関するガイドラインにつきましては、「経営者保証に関するガイドラインの適用マニュアル」を策定し、各営業店の管理職及び営業係全員を対象に説明会を開催し、周知徹底を図っております。

今後も引き続き、同マニュアルの趣旨を踏まえた上で、中小事業者への新規融資に対する適用、回収局面における保証解除等に対して真摯に取り組んでまいります。

⑥ 人材の育成

融資担当者及び役席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。

また、融資部、企業支援部、経営改善サポート室の職員を講師とした内部研修会を通じて営業店職員のレベルアップに努め、目利き力の向上を図ってまいりましたが、戦力化のための人材育成についてはなお不足しており、外部機関・外部専門家と連携した人材育成を検討する必要があるものと認識しております。

このため、今年度は地域経済活性化支援機構の特定専門家派遣を活用し、事業性評価研修を実施したほか、当組合職員を同機構へトレーニー派遣しております。

また、外部講師によるロールプレイング研修等を実施し、戦力化のための人材育成を図っております。

今後は、更に外部講師によるFST等の実施を検討してまいります。

一方、当組合独自の人材育成計画に基づき、目利き力強化と人事ローテーションの実施、OJT、社内トレーニー等によるノウハウの承継等も引き続き実施し、営業力アップを図ってまいります。

また、融資部において、経営改善、ランクアップに係る具体的な成功事例を取りまとめて営業店に還元するとともに、企業支援部・経営改善サポート室の担当部署による取引先の経営分析や利益確保の新しい考え方等の改善計画に捉われないスキルアップ研修を継続するとともに取引先の持続的ビジネス展開に関わるニーズをどう把握するか中小企業診断士と連携して小集団でのケーススタディ研修を実施し、より現場のニーズや取引先の実態把握に合った人材育成を行ってまいります。

【 経営改善支援等取組み推移 】

(単位：先、%)

	27/3 期 実績 (計画始期)	27/9 期			
		計画	実績	計画対比	27/3 期比
経営改善支援等取組先数	351	351	362	11	11
創業・新事業開拓支援先	41	36	40	4	△1
経営相談先	154	90	142	52	△12
早期事業再生支援先	87	155	95	△60	8
事業承継支援先	6	4	8	4	2
担保・保証に過度に依存しない融資推進先	63	66	77	11	14
期初債務者数	6,367	6,159	6,159	0	△208
支援取組率	5.51	5.69	5.87	0.18	0.36

(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) 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 経営改善支援への取組み強化

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及び経営改善サポート室が中心となり、外部機関・外部専門家との連携により、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、中小規模事業者への訪問等を通じての業況モニタリング、中小規模事業者の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を実施しております。

経営改善サポート室では、本年11月末現在199先について経営改善等支援の取組みを実施しており、今後も融資部と協議し対象先の選定を継続してまいります。

また、前年度より地域経済活性化支援機構の特定専門家派遣を活用し、再生支援ノウハウの組合内蓄積とコンサルティング機能強化を図っておりますが、今後も引き続き、同機構の活用を図ってまいります。

② 認定支援機関としての活動強化

当組合は、「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に平成 24 年 11 月認定されました。この機関は、近年多様化する経営課題に直面する中小規模事業者が専門的な課題について安心して相談を受けることにより、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、中小企業診断士協会を主たる外部連携機関として活動しております。

更に、今年度からは T K C 全国会西東京山梨会と「中小企業の経営力強化に向けた取組みに関する覚書」を締結し、支援機関との連携を拡大し、中小企業者支援の着実な成果に繋がるよう取組んでおります。

③ 成長が見込める分野への取組み

当組合では、農業、医療介護、環境等は市場拡大が大いに期待される分野であり、地域経済の活性化に資するものであるとの認識のもと、農業分野に関しては、「豊穰」、「あぐりパートナーズ」、「あぐりリレーションシップ」、スリーBサポート【農業者向け】、医療分野に関しては、「めでいかるパートナーズ」、環境分野に関しては、事業者向けの「環境対策融資フォレスト」、「環境対策融資クリーンサポート」、スリーBサポート【環境配慮事業者向け】、個人向けの「エコ住宅ローン」、「リフォームローン エコ・アシスト」のほか、「ソーラー住宅ローン」等を販売し、推進を図っております。なお、これらの取扱実績は以下のとおりです。

＜今年度中の取扱実績＞（平成 27 年 11 月末）

農業分野	合計	16 件	58,930 千円
医療分野	合計	2 件	37,240 千円
環境分野	合計	40 件	606,080 千円

今後も、お客様への P R 強化を一層進めていくため、ホームページの充実、営業職員によるお客様訪問時での説明活動の徹底などにより、利用促進を図るとともに総合相談センターによるお取引先以外の企業も含めた訪問活動の中でニーズ把握にも努め、商品開発に向けた検討を継続して行ってまいります。

また、福祉・観光分野については山梨県にとって成長性の高い分野であることから、地域活性化の観点からも積極的に推進してまいります。

④ 地方創生への取組み

本年 11 月までに総合戦略を策定した市町村は、山梨県内の 9 市町(7 市 2 町)と長野県川上村の合計 10 市町村となっております。

このうち、笛吹市と川上村の 2 市村では、市や村からの要請を受けて、石和支店（笛吹市）が「笛吹市まち・ひと・しごと総合戦略会議」の委員に、また川上支店（川上村）が「川上村地方創生推進有識者会議」の委員に就任し、これを総合相談センターがサポートする形で、地方版総合戦略策定及びその推進に参画しております。

また、富士吉田市では、当組合から富士吉田支店がオブザーバーとして「富士吉田市地域創生総合戦略会議」に参加しており、必要に応じて総合相談センターからも出席しております。

更に、北杜市におきましては、同市からの要請により、地方創生に向けた同市の「地域経済活性化のための包括連携協定」を本年 11 月に締結いたしました。

今後は、連携した地方公共団体に協力し、中小規模事業者への支援など地域密着型の金融機関としての特性を活かして、地域のまち・ひと・しごと創生に取り組むとともに、上記以外の市町村においても、創業支援事業計画策定への協力と連携を構築してきておりますので、こうした点を活かして、地方創生での連携推進を図ってまいります。

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 経営強化計画の確実な履行の確保

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、計画の進捗状況の確認及び実行された施策の検証・チェックとともに、必要に応じて改善策等を協議する体制としており、経営強化計画の進捗に遅延が生じた場合は、そ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議論の結果報告を受け、課題に対する取り組み状況を把握し、その対応や改善策を協議しております。また、会議の概要は全営業店長に開示し、情報の共有化に努めております。

これまでの委員会は、参加メンバーも多く、経営強化計画全般における施策や計数の進捗管理が主となっており、報告や資料の説明に多くの時間を要しておりましたことから、今年度は、経営強化計画等進捗管理委員会のあり方について再検討することといたしました。

今後は、委員会での議論の活性化、協議内容の充実を図るべく、構成メンバーの見直しや資料の簡素化など会議の運営方法について、随時見直してまいります。

② 内部監査体制の充実

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。

また、営業店の監査結果により発見された問題点等については、月次で開催する監査報告連絡会を通じて本部関連部署に伝達し、改善対応結果について監査部に報告する体制としており、監査部では前回監査指摘項目について、フォローアップ検証による改善状況の確認を行っております。

引き続き、こうした内部監査体制を継続するとともに、P D C Aサイクルを実践し、内部監査の更なる充実を図ってまいります。

更に、本部監査の高度化に資するため、本年7月に、全国信用組合中央協会主催の「内部監査講座」へ職員派遣を行うなど、監査員の専門知識、監査能力の向上に努めております。

③ 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、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。

なお、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。

以上