

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成22年6月



# 目 次

1. 平成22年3月期決算の概要	
(1) 経営環境	1
(2) 決算の概要	1
2. 経営改善に係る数値目標	
(1) 収益性を示す指標	3
(2) 業務の効率性を示す指標	3
3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	5
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	17
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策	18
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	19
(5) 情報開示の充実のための方策	19
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	20
(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	25
6. 剰余金の処分の方針	27
7. 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	28
(2) 各種のリスク管理の状況	28
8. 地元からの支援の進捗状況	29

## 1. 平成22年3月期決算の概要

### (1) 経営環境

平成21年度においては、わが国経済の景気悪化の影響から、当組合の主たる営業地域である山梨県内の経済状況も、総じて低調に推移しました。年度末において、個人消費の一部に持ち直しの動きがみられたものの消費の不振が続いたこと、また、設備投資においても抑制の状況が続いたことなど、業種等にばらつきがあるものの、中小規模事業者の景況感は依然として厳しい状況が続いております。

このような状況下、当組合はこれまで以上に適切かつ積極的な金融仲介機能の発揮による中小規模事業者・個人のお客様に対する信用供与の維持・拡大と各種サービスの向上を図るため、全国信用協同組合連合会（以下、「全信組連」という）に資本支援の要請を行いました。これを受けて、全信組連は金融機能強化法に基づく公的資金を活用した資本支援を行うことを決定し、当組合は、平成21年9月末に全信組連より、当該公的資金による450億円の資本支援を受けました。その際、策定し公表いたしました経営強化計画に基づき、営業推進体制の確立・強化を図るとともに、同計画に掲げた各種施策の早期実現に向けて、役職員一丸となって取組んでまいりました。

平成22年度以降につきましても、経営強化計画に基づいた様々な施策を実践していくことで、地域の皆様のご期待に総力をあげて応え、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、今後とも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。

### (2) 決算の概要

#### ア. 主要勘定（末残）

（単位：百万円）

	21年3月末 実績	21年9月末 実績	22年3月末 実績	21年3月末比	
				21年3月末比	21年9月末比
預金・積金	421,947	409,826	408,293	△13,654	△1,533
貸出金	322,775	309,151	327,774	4,999	18,623
有価証券	41,067	40,542	69,404	28,337	28,862

#### (A) 預金・積金

預金積金末残は、前年同期比で136億円（3.23%）減少し、408,293百万円となりました。県内景気の低迷などにより個人預金が減少したことに加え、店舗統廃合の影響により預金が出たことが主な要因です。

#### (B) 貸出金

貸出金末残は、前年同期比で49億円（1.54%）増加し、327,774百万円となりました。

貸出金につきましては、県内の経済情勢が好転せず、年度を通して資金需要が低迷したことから伸び悩みの状況が続き、また、平成22年3月期に不良債権処理として、約46億円の貸出金償却を実施したものの、下半期に「経営強化計画」に基づき積極的な資金供給に取り組んだ結果、中小規模事業者等への貸出金が前年同期比約13億円（貸出金償却後）増加しました。

また、地方公共団体への貸出金についても積極的に取り組んだことから、約109億円増加しております。

#### (C) 有価証券

有価証券残高につきましては、前年同期比283億円（69.00%）増加し、69,404百万円となりました。資金に余裕ができたことから、年度の下期に有価証券運用を行ったことが要因です。

#### イ. 収益状況（計数は別表1に記載）

貸出金利息につきましては、年度末の貸出金残高は前年同期比で増加したものの、期中において資金需要の低迷が続いたことから、貸出金の平残が前年同期比125億円減少したこと、また、変動金利貸出金の基準金利低下により、貸出金約定平均利率が低下したこと等により、前年同期比846百万円減少の7,268百万円を計上しました。（貸出金約定平均利率21年3月期3.113%⇒22年3月期2.801%▲0.312ポイント）

預金利息は、預金（平残）が前年同期比346億円減少したこと、また、店頭預金レート引き下げなどにより、前年同期比435百万円減少の829百万円を計上しました。

業務純益は、上述の貸出金利息減少があったものの、預金利息の減少、及び一般貸倒引当金が約11億円取崩しとなったことなどから、前年同期比で約16億円増加しました。

こうした中、経営強化計画に基づき予防的な不良債権処理を加速させたことで、臨時費用が前年同期比で約59億円増加したことなどから損失金の計上となり、税引後当期純損失は前年同期比で約36億円増加の8,586百万円となり、結果はほぼ「経営強化計画」どおりの決算となっております。

#### ウ. 自己資本比率の状況

平成22年3月末の自己資本比率は、平成21年9月末の資本支援等により、前年同期比14.58ポイント上昇し18.64%となりました。

## 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 】

	21/3期 実績	計画始期 の水準	22/3期 計画	22/3期 実績	22/3期 計画対比	始期からの 改善額
コア業務純益 (百万円)	2,161	2,161	2,633	2,214	△419	53

※ 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

※ 計画始期の水準については、直近の決算期の数値を設定しております。

平成22年3月期の実績については、計画始期比では、経費削減に取り組んだことなどから、53百万円の改善が見られましたが、計画比では、△419百万円の2,214百万円となりました。

これは、費用は計画内となったものの、貸出金利息収入において、資金需要の低迷が続いたことや貸出金利回りが低下したことなどから、収益において計画数値に及ばなかったことが主な要因であります。このため、今後は営業推進態勢を見直し、後述する営業体制の充実化、営業力の強化、営業活動の効率化などに重点的に取り組み、中小規模事業者への更なる貸出金増強による貸出金利息の増収を図ってまいります。

### (2) 業務の効率性を示す指標

#### 【 業務粗利益経費率の改善幅 】

	21/3期 実績	計画始期 の水準	22/3期 計画	22/3期 実績	22/3期 計画対比	始期からの 改善幅
業務粗利益経費率 (%)	71.65	71.65	58.55	61.06	+2.51	△10.59

※ 業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) ÷ 業務粗利益

※ 計画始期の水準については、直近の決算期の数値を設定しております。

※ 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。

平成22年3月期の実績については、計画始期比では、分子となる経費削減に取り組んだことなどから、10.59ポイントの改善が見られましたが、計画比では、2.51ポイント及ばず、61.06%となりました。

これは、分子である経費は計画内までに削減しましたが(機械化関連費用控除後も同様)、貸出金利息の減収から、分母である業務粗利益が計画対比で△585百万円となったことが主な要因であります。このため、上記(1)のコア業務純益にて記述したとおり、営業推進態勢を強化し貸出金利息の増収を図り、業務粗利益経費率の向上に取り組んでまいります。

## 【別表 1】

(単位：百万円)

	21年3月期 実績	22年3月期 実績	22年3月期		
			計画	計画比	21/3期比
業務純益	1,752	3,395	2,683	712	1,643
業務収益	10,085	9,086	9,902	△816	△999
資金運用収益	9,542	8,562	9,302	△740	△980
うち貸出金収入	8,114	7,268	7,975	△707	△846
役務取引等収益	514	492	530	△38	△22
その他業務収益	29	31	70	△39	2
うち国債等債券関係	0	5	50	△45	5
業務費用	8,332	5,691	7,219	△1,528	△2,641
資金調達費用	1,294	832	1,123	△291	△462
うち預金・譲渡性預金利息	1,264	829	1,092	△263	△435
役務取引等費用	761	809	750	59	48
その他業務費用	687	0	1	△1	△687
うち国債等債券関係	686	0	-	-	△686
一般貸倒引当金繰入額	△277	△1,175	-	△1,175	△898
経費	5,866	5,223	5,345	△122	△643
うち人件費	3,600	3,087	3,095	△8	△513
うち物件費	2,154	2,023	2,130	△107	△131
経費（機械化関連費用除く）	5,261	4,545	4,701	△156	△716
業務粗利益	7,342	7,443	8,028	△585	101
国債等債券関係損益	△686	5	50	△45	691
コア業務純益	2,161	2,214	2,633	△419	53
臨時損益	△6,613	△12,463	△11,414	△1,049	△5,850
うち不良債権処理損失額	6,311	12,420	11,354	1,066	6,109
うち株式等関係損益	△211	13	10	3	224
経常利益（損失△）	△4,860	△9,067	△8,731	△336	△4,207
税引前当期純利益（損失△）	△4,696	△8,803	△8,521	△282	△4,107
法人税、住民税及び事業税	59	58	60	△2	△1
法人税等調整額	179	△274	-	△274	△453
税引後当期純利益（損失△）	△4,936	△8,586	△8,581	△5	△3,650

### 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沿って、厳しさを増す中小規模事業者への安定的かつ円滑な資金供給を行うなど、適切かつ積極的な金融仲介機能を発揮するための諸施策に取り組んでおります。

具体的には、次の事項に重点的に取り組んでいるところです。

- ① 営業態勢の強化による貸出の増強
- ② 信用コスト削減のための取組強化
- ③ ローコスト体制への移行（経営の効率化）
- ④ 経営強化計画の確実な履行の確保

#### 『営業態勢の強化による貸出の増強』

##### ア. 営業体制の充実

###### (A) 「融資営業係」の精鋭化等

お取引先への円滑な信用供与を実現するため、中小規模事業者を対象とした融資業務を担う「融資営業係」を甲府市周辺10店舗と川上出張所に11名配置し、「提案型セールス」の実践により、平成21年度は5か月間で120先約1,887百万円、平成22年度は6月末現在52先約248百万円、それぞれ新規実行がありました。平成22年2月から毎週金曜日に融資営業係連絡会議を開催し、各人保有の情報及び成功事例を交換することにより、中小規模事業者の金融の円滑化に向けて組織的に取り組んでおります。

また、現在、他金融機関から営業現場の指導に長けた人材の招聘を進めており、これにより融資推進における職員の能力・技能の向上を図ってまいります。

なお、大幅な人員削減により平成23年3月期500名体制を進めておりますが、そのような中であっても営業活動の強化を図るため、店舗の統廃合の実施（平成22年度4店舗廃止予定）及び本部組織の再編による本部人員の削減やシステム化促進等により人員を捻出し、営業係配置人員は優先的に確保しております。

###### (B) 「総合相談センター」の機能強化

平成21年10月に「総合相談センター（パートナーズ）」を設置し、お客様のサービス向上、中小規模事業者向け融資の拡大及び営業店業務のバックアップに取り組んでおります。当センターは、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商材等）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」のサポートを行っております。平成21年10月のセンター開設から平成22年5月末までに、電話・来店による相談が延べ221件あり、このうち融資実行に結びついた案件が10件、ビジネスマッチングが成立した案件が4件ありました。

また、当センターでは、中小規模事業者の経営支援、創業・新事業の開拓、事業承継にかかる支援等に対処するため、各種関係機関との連携強化を目的としたスキームを構築し、

山梨県中小企業団体中央会、甲府商工会議所、富士吉田商工会議所、山梨県及び長野県の関係団体など、連携強化に向けた取組みを進めております。

さらに、より多くのお客様のご相談にお応えするため、センター相談員を1名増員したほか、平成22年4月に行政経験豊富な人材（県職員OB）を2名招聘し、公的諸制度への対応強化、相談機能の強化、情報の集積・発信機能の強化、及び中小規模事業者への支援態勢の強化を図りました。

今後とも、山梨県中小企業団体中央会等との連携による経営支援の実施、相談員として専門家の派遣のほか、専門家を招いたセミナーの開催など各種セミナー及び相談会を定期的に開催し、創業・新規事業開拓、事業承継に関する支援を行ってまいります。

〔平成22年度に実施又は実施予定のセミナー〕

主催：中小企業応援センター”支援ネットワークやまなし”、後援：当組合

- ・ テーマ「地域資源活用&農商工連携事業セミナー」

開催日：平成22年6月 2日、場所：当組合鰍沢支店、参加者：35名

- ・ テーマ「アイデア実現売上アップのお手伝い」

開催日：平成22年7月26日、場所：当組合鰍沢支店、参加者：40名（予定）

なお、現在、当センターが取組んでいる追加施策等は次のとおりです。

- ① 営業店が与信取引先の販売・仕入先をトレースしたデータを当センターが一元管理し、営業店へ還元することにより、当組合の取引先同士のネットワークを構築し、ビジネスマッチングに繋げる取組みを行っております。この取組みは、預金先を含め既存取引先全先を対象とすることで、当組合の強みである全県ネットワークを活用した営業展開を実現してまいります。
- ② 当組合は、平成22年6月から設置された「中小企業応援センター支援ネットワークやまなし連絡協議会」の構成メンバーとして参加しており、中小企業応援センター事業である中小企業支援を積極的に展開してまいります。

### （C）お客様相談窓口の拡充

顧客の相談・融資ニーズに即応するため、「ローン相談窓口」「年金相談窓口」を総合相談センター及び13店舗の14拠点で、営業時間外にも相談に応じられるよう毎週水・金曜日は午後8時まで相談受付時間を拡大しております。これ以外の店舗におきましても、事前にご予約をいただければ、営業時間外のご相談にお応えしております。「ローン相談窓口」では、個人向けローンのほか信用保証協会の活用を含めた事業性融資の相談業務も行っております。

〔ご相談内容〕

- ・ 中小規模事業者のお客様の金融円滑化（条件変更等）に関するご相談
- ・ 住宅ローンをご利用いただいているお客様の金融円滑化（条件変更等）に関するご相談
- ・ その他、個人向けローン及び事業性融資の新規借入に関するご相談

また、突発的な資金需要に対応するため、また、平成21年12月4日付施行された「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律（以下、「中小企業金融円滑化法」という。）」を踏まえ、平成21年12月に引き続き平成22年3月にも「緊急休日相談窓口」を全店舗（総合相談センター及び44店舗）に設置し、お客様の資金繰りニーズに対応いたしました。4日間開設した緊急休日相談窓口では、全店で376件の相談がありました。

## イ. 営業力の強化

### (A) 営業目標の設定及び「営業推進戦略会議」の開催

営業活動の平準化を目的として、統一した営業手法等を定めた「営業活動マニュアル」を制定・実践しております。

また、専務理事が座長となり、全営業店長を対象に「営業推進戦略会議」を月1回休日開催しております。この会議は、営業目標の必達及び営業店長の目標管理意識向上を目的としており、業績目標の達成状況不良店舗を中心に意見交換を行うなど、目標必達を鼓舞しております。

当会議の開催結果については、月1回開催の「経営強化計画等進捗管理委員会」に対し営業推進部を通じて報告するとともに、同委員会から理事会へ報告することで、営業目標管理に対する経営陣の関与を強化しております。

### (B) 「営業コンサルタント」の受け入れ

営業態勢の抜本的な見直しを目的として、外部から営業改革のエキスパートを講師に招き、営業店長を対象とした意識改革研修を平成21年度は全5回開催いたしました。

また、当該講師とコンサルタント契約を締結し、営業店全体における営業態勢の改善と営業力の底上げを図るとともに、時代の変化に応じた営業スタイルや営業スキルを取り入れております。

さらに、総合営業係については、預金・消費者ローン等個人向け商品の推進に加えて、中小規模事業者等を対象とした事業性融資の開拓にも取組み、営業力の底上げを図っております。

### (C) 「営業インストラクター」の指導強化及び休日勉強会の開催

営業担当者の質的向上等を目的として、営業に秀でた職員4名を「営業インストラクター」として配置し、外部から招いた営業コンサルタントの指導の下、全営業店を毎月複数回巡回しております。営業インストラクターは、総合営業係のスキルの向上を目的として、指示事項の改善状況を検証するなどのOJTを実施し、営業の深耕を図っております。

また、総合営業係のスキルアップを目的として、平成21年10月から毎月1回総合営業係を対象とした勉強会を休日に全6回開催し、毎回約100名の参加がありました。当勉強会の講師を理事長が務め、経営方針を営業係へ直接伝えるとともに、営業現場の意見を吸い上げることにより、経営と営業店の相互理解と意思疎通を図りました。今後は、提案型セールスの手法やコミュニケーション能力の向上を図るため、より実践的な内容とするとともに、総合営業係相互の意見交換、情報交換も行うことで、各人のアンテナ機能を

強化してまいります。

## ウ. 営業活動の効率化

### (A) 戦略的営業活動の展開

営業店はエリアマーケティングに基づく「営業店エリア顧客マップ」を作成し、「面的管理」に基づく戦略的な営業活動を展開しております。

また、「営業活動マニュアル」に則り、集中的かつ徹底したローラー活動を実践し、特に、店周及び準店周の重点地区は、ルート涉外、目的涉外を駆使することにより訪問頻度を高め、個人・法人を問わず、メイン化取引による取引密度を高めることを最大の狙いとして取組んでおります。このほか、徒歩・自転車による機動力のある営業も取り入れ、訪問軒数・面談回数を増やすことにより、お客様と常に向き合う「フェイス・トゥ・フェイス」の営業に取り組んでおります。

さらに、ハンディ端末機を「営業ツール」として全総合営業係に導入し、顧客情報の閲覧・検索・抽出等取引先情報の一元管理と内部事務も含めた事務処理負荷の軽減を図り、実質的な営業活動時間を確保しております。

### (B) 「けんみん信組リレーション強化キャンペーン」の実施

平成22年5月に中小企業残高を増強するためのアプローチ方法を見直しました。これまでの融資推進の方法は、組合として統一した手法等はなく、営業店に一任しておりましたが、平成21年度後半に、当組合と与信取引がない先の中から取引候補先を選定しトップセールスを実施したほか、当組合と与信取引がある先の中からメイン化を指向する先を選定し営業店が融資推進した結果、大幅な残高の積み上げを達成することができました。

この融資推進における成功事例を踏まえ、平成22年度においてはこの取組みを、年度を通じて「けんみん信組リレーション強化キャンペーン」として実施することにいたしました。

このキャンペーンは、営業推進部と融資部が連携を強化し、当組合と与信取引がない先の中から、取引候補先を「アタック先」として選定し、新規先の開拓を進めるとともに、既に当組合と与信取引がある先の中から、積極推進先を「チャレンジ先」として選定し、取引深耕を進めることにより、中小規模事業者に対する融資を増強することを目的としています。この推進イメージは、後述13ページのとおりです。

これと併せて、既に当組合と与信取引がある先の事業取引状況等を調査・分析し、特に、当該先の販売・仕入先をトレースすることにより、融資先の発掘はもちろんのこと、当組合の取引先同士のネットワークを構築し、ビジネスマッチングに繋げる取り組みを行っております。この取組みは、預金先を含め既存取引先全先を対象とすることで、当組合の強みである全県ネットワークを活用した営業展開を実現してまいります。

### (C) 組合内リレーションの強化

効率的かつ機動的な営業推進の実現には、既往の各営業店、各担当者単独での対応（所謂、縦割組織での対応）では限界があるため、組織間の連携を一段と強化し組織として一体感のある営業体制を構築することを目的として、平成22年5月から組合内リレーシ

ン強化に関する施策を実施しております。各施策の具体的な内容等は次のとおりです。

①「ブロック担当制」の導入

全営業店を地区毎に4ブロックに分割し、融資部、営業推進部それぞれにブロック担当者を複数名配置、各々ペア体制としております。

②「営業部店現況報告会」の実施

ブロック担当者は、担当ブロック内の各営業店の状況を把握するとともに、臨店指導方針等を協議しております。

③「合同臨店会議」の実施

ブロック担当者は、担当ブロック内の各営業店へ合同により臨店し、定期的を開催しております。会議では、案件審査、債権管理及び営業推進における個別案件の検討、推進体制、研修等に関する指導、聴取、アドバイスに取り組んでおります。

④「ブロック会議」の実施

本部各部と営業部店との意思疎通、コミュニケーションの向上を図るため、定期的を開催してまいります（「ミニ部店長会議」の位置づけ）。本部各部は、営業部店から吸い上げた現場の意見・要望等を速やかに施策に反映することを検討いたします。

⑤「営業部店長報告会」の実施

本部各部と営業部店の共通認識を醸成するため、新任営業部店長に対して常勤役員の立会いのもと開催しております。報告会を通じて、営業地域・営業店内の状況及び問題点と営業店の運営方針を確認しております。

⑥「営業部店内融資指導」の実施

営業部店内において、融資担当者は総合営業系の知識・経験に合わせたOJTを実施し、総合営業系の融資実務のレベルアップを図っております。総合営業系は、融資担当者の指導のもと、事業性融資の稟議起案のほか、担当地区内貸出先の販売・仕入先の調査を行っております。

## エ. 個人取引

### (A) 住宅ローン推進

住宅ローンの推進にあたっては、当組合取引先である住宅建設業者、住宅関連業者や不動産業者との情報提供のネットワークを構築し、定期的な当該業者への訪問やパンフレットの常備を依頼するなど、ビジネスマッチングに関する情報収集に注力するほか、職員のスキルアップを目的としての継続的な研修の実施により、住宅ローン案件に関する審査のスピード化を実現しております。そのほか、前述のとおり、営業時間外における「ローン相談窓口」を設置するなど、推進態勢を強化しております。

また、お客様の多様な住宅ニーズ・資金ニーズにお応えするため、平成21年度より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開始したことに加え、平成22年4月からは、山梨県産材利用住宅認証基準適合住宅に対する優遇金利の適用を開始しました。

さらに、中小企業金融円滑化法施行を踏まえ、当組合の住宅ローンをご利用いただいているお客様を対象として、ボーナス併用返済等の条件を見直すなど金融円滑化に関するご相談を随時受け付け、対応しております。

このような取組みに注力してまいりましたが、山梨県内においては、長引く景気の低迷に伴い、住宅投資意欲の低下も著しく、新設住宅着工戸数も減少しており、平成22年3月期の実績は計画対比22億円の未達となっております。今後は、総合営業係によるローラー活動を通じてより多くのお客様の声に耳を傾け、資金ニーズに応じてまいります。

### 【 住宅ローン実績 】

(単位：百万円)

	21/3期 実績(計画の始期)	22/3期			
		計画	実績	計画対比	21/3期対比
住宅ローン実行額(期中)	1,046	2,800	686	▲2,114	▲360
住宅ローン残高	38,433	37,200	34,995	▲2,205	▲3,438

### (B) 個人ローン推進

環境問題に対する意識の高揚に伴い、平成21年度よりエコカー減税対象者やエコ家電購入者を対象とした金利優遇商品であるエコカーローンやエコ家電ローンの取扱いを開始しております。

また、貸金業法改正に対応するため平成21年度より「けんみん信組おまとめローン」の取扱いを開始いたしました。この商品は、多重債務のある方を対象として、総合相談センターの取扱限定商品とすることで、ローン相談受付から融資実行までの間に、借入希望者及びその家族や関係者との深度ある面談を行うなど、お客様とのコミュニケーションを重視して取り組んでおります。平成22年5月末現在、電話・来店による相談が延べ104件あり、1件、約2百万円の実績がありました。

このように、個人ローン推進に向けた新商品を開発・発売しておりますが、宣伝不足もありお客様への周知が十分でなかったことから、平成22年3月期の実績は計画対比約7億円の未達となっております。今後は、総合営業係によるローラー活動を通じて積極的にPR活動を展開し、お客様の資金ニーズに応じてまいります。

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。

### 【 個人ローン実績 】

(単位：百万円)

	21/3期 実績(計画の始期)	22/3期			
		計画	実績	計画対比	21/3期対比
個人ローン実行額(期中)	3,456	3,110	2,975	▲135	▲481
個人ローン残高	7,983	7,990	7,286	▲704	▲697

### (C) 預金推進

当組合の預金構成は、総預金に対する個人顧客の預金構成比が87%となっており、このうち60歳以上の顧客数は個人顧客全体の42%に上っている反面、20歳代及び30歳代の顧客数は同20%にとどまっており、若年層に対する取引拡大が預金推進における課題と認識しております。この対応策として、平成22年4月から給与振込の振込口座を指定していただいたお客様に対して、通常金利に上乗せ金利を付与する定期預金「ふりちゃん定期」及び定期積金「ふり太くん定積」の取扱いを開始いたしました。また、平成22年6月から子供手当での振込口座を指定していただいたお客様に対して、通常金利に上乗せ金利を付与する定期預金・定期積金「子育て応援団エール21」の取扱いを開始いたしました。

さらに、給与振込に関する商品の推進を側面的にサポートするツールとして、平成22年4月から給与振込契約企業等に対する法人インターネットバンキング及び給与振込契約企業の従業員様に対する個人向けインターネットバンキングの一部手数料を期間限定で無料化する取扱いも開始しております。

## 『信用コスト削減のための取組強化』

### ア. 「個社別取組方針」の精度アップ及び事業再生に向けた取組み等

資産の健全化は当組合の経営の重要課題と認識し、1億円以上の要管理先以下の取引先を中心として、「個社別取組方針」を定期的又は随時に見直しすることにより、経営改善指導等を徹底しております。

特に、業績不振の大口与信先、及び改善に時間を要すると認められる債務者については、企業支援部の関与の下、事業再生に向けた計画の策定を支援するなど、事業再生等に積極的に取り組んでおり、平成22年4月に、企業支援部の支援先数は1グループ8先を追加し87グループ199先といたしました。また、平成22年1月から2月の休日に、企業支援部支援先の建設業者21社を対象として、中小企業診断士を講師に招き「建設業経営者セミナー」を全4回開催いたしました。

〔建設業経営者セミナー〕

- a. テーマ 現業の見直しと事業展開の方向 ― 自社の将来展望 ―
- b. 対象者 事業継続に意欲的な建設業者

※ 1回のセミナー受講者を5社程度の小グループにすることにより、講師が個別の案件にも踏み込んだ指導・助言が可能な形式とした

さらに、早期再生に向けた取組みとして、お客様の状況を総合的に勘案したうえで、中小企業再生支援協議会との連携に取組み、現在3件の案件を協議しております。

ただし、当組合の提案に対して理解・協力が得られず、結果的に経済合理性の確保が困難と認められた場合や再生の可能性が見出せない場合については、当組合の今後の方針について十分な説明を行い、地域経済への影響も勘案して、担保・保証等の保全処分、訴訟・競売等法的手続きによる回収等により不良債権の整理を図っております。

また、債務者区分の実質破綻先、破綻先のうち業況回復可能性の低い先の債権については、地域経済への影響も勘案しつつサービサーへの売却等により、平成21年度は3先のオフバランス化を実施いたしました。

### イ. 「延滞管理システム」の導入による初期延滞対応

延滞管理を専担で行う部署（ローン管理課）を設置し、初期段階での個人ローン及びカードローンの延滞解消に注力するとともに、民間保証会社との各種提携ローンに関する延滞管理体制を構築しております。

また、「延滞管理システム」を導入し、平成22年3月には全店を対象として個人ローン及びカードローンの延滞管理の一元化を実現することができました。これにより、営業店における管理業務は大幅に軽減され、人的資源の有効活用が可能となりました。

### ウ. 「貸出債権のトータル管理」の導入

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

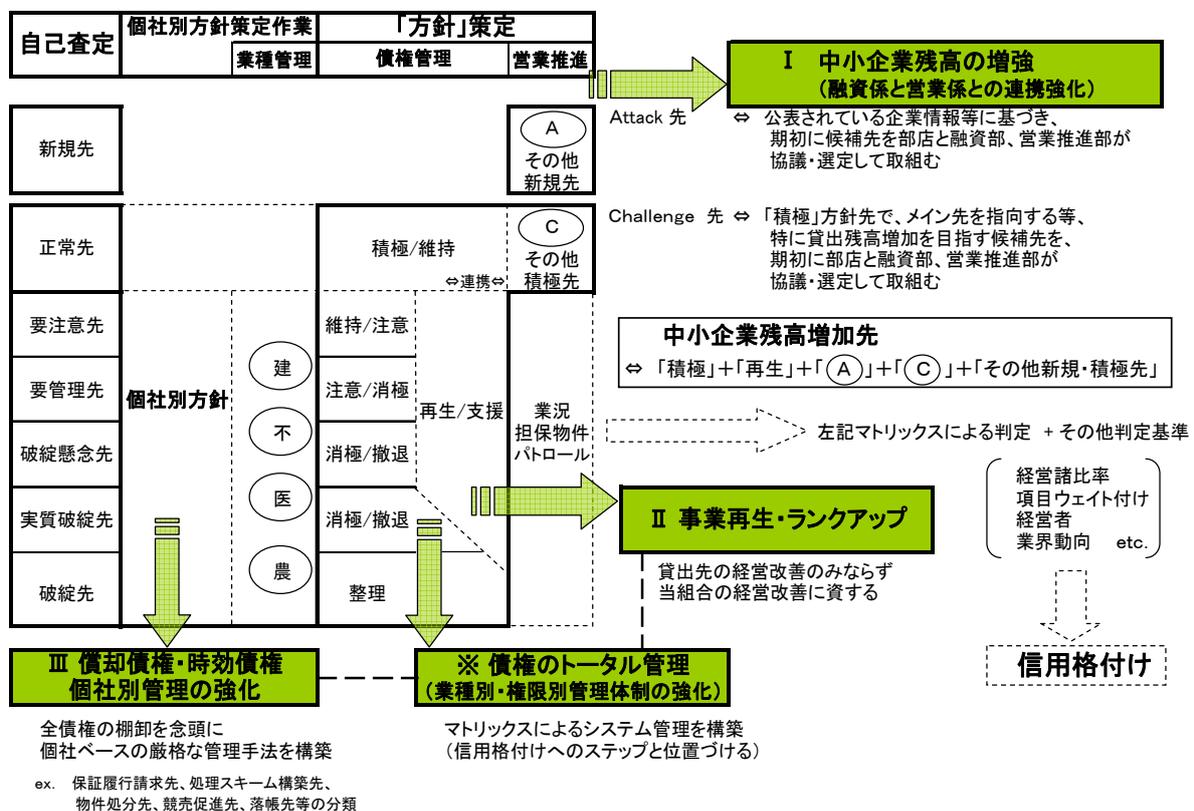
管理手法を早期に定着させるべく、本部・営業店を挙げて取り組んでいるところですが、これが整備されますと、融資推進資料及び貸出債権管理資料を出力するほか多面的な貸出債権の管理・分析が可能になり、融資推進先の選定や優先して取り組むべき経営改善先の明確化など、本部・営業店間の共通認識のもとそれぞれの施策に取り組むことが可能となります。

なお、将来的には当管理の精度を上げることにより、信用格付制度導入へのステップと位置づけております。

また、こうした対応は、経営強化計画の完遂に向けて信用リスクを的確に把握・管理していく観点から、将来的な再生可能性を踏まえ債務者を分離して計数管理を行う手法を採用入れたものであり、これによりお客様への再生支援の取り組みが強化されることを目指しております。

〔貸出債権トータル管理イメージ図〕

債権管理および貸出増強へのアプローチ（融資と営業推進との連携による）



## 『ローコスト体制への移行(経営の効率化)』

### ア. 人員の削減及び人件費削減

平成21年3月期の職員数621名(被出向職員、嘱託職員、及びパート職員は含まない)を、平成22年3月末552名へ69名削減(新規採用13名、退職82名、うち早期退職者優遇制度の活用57名)し、計画を達成いたしました。

また、平成21年11月の本部組織改編(12部31課から10部16課)に引き続き、平成22年5月に融資部と管理部を統合し、9部16課とすることで組織をスリム化し、本部人員を33名削減いたしました。これにより確保した人員を店舗統廃合による廃止店舗の営業エリアを引き継いだ営業店に配置転換を行うことにより、後述する店舗統廃合実施に伴うお客様の利便性低下の防止に努めてまいります。

このような人員削減効果のほか、役職定年年齢の引き下げ及び平成21年度下期の賞与不支給により、人件費の削減に努めましたが、早期退職優遇制度利用による退職者が年度後半に偏向したこと等の原因により、計画比41百万円超過となりました。なお、役員に対する賞与につきましては、今後も期限を定めず当面の間支給は行いません。

#### 【 職員数推移・人件費推移 】

(単位:人、百万円)

	21/3期 実績(計画始期)	22/3期		
		計画	実績	計画対比
職員数	621	560	552	△8
人件費	3,600	3,095	3,136	41
				21/3期対比
				△69
				△464

(注) 当報告書4頁【別表1】の人件費は、平成22年3月期実績が3,087百万円となっておりますが、上表実績3,136百万円との差額49百万円は、被出向者にかかる費用を、当期より人件費から役務取引等費用へ勘定科目の変更を行ったためです。上表では、実績と計画を計画策定時と同条件で比較しているため、計画比41百万円の超過となっております。

### イ. 戦略的な店舗配置等

収益性の良化を期待することが困難な店舗を計画どおり平成21年度に4店舗1出張所を削減し44店舗体制(1出張所含む)を実現いたしました。平成22年度は計画どおり4店舗削減し、平成23年3月期には40店舗体制を実現いたします。

なお、統廃合実施に伴いお客様の利便性が低下することを防止するため、廃止店舗が担当していた営業エリアには、優先的に営業係を配置しております。

また、店外ATMについては、提携金融機関のATM設置状況及び利用状況を勘案して、平成21年度に4か所廃止し平成22年3月期には23か所といたしました。

さらに、後述のとおり平成22年2月22日から、当組合のカードによる山梨中央銀行のATMでの「お引出し」に係る手数料が平日時間内は無料で利用できるようになりました。これにより当組合は新たなネットワークを確保することになりましたので、今後ともお客様の利便性を十分考慮したうえで、計画的に店外ATM配置の見直しを実施してまいります。

## ウ. 「カイゼンプロジェクトチーム」の設置及び「経費予算管理」の導入

経費削減を目的として、業務に精通した職員をメンバーとした「カイゼンプロジェクトチーム」を設置しております。当プロジェクトチームは、各業務の見直しを含め全組織的にあらゆる分野において聖域なく現場のムダ・ムラの総洗い出し作業を行い、物件費を中心とした改善活動に取り組むとともに、営業店事務の本部集中化による業務の効率化にも取り組んでおります。

また、こうした活動と並行して、調達業者との交渉術の習得、適正市場価格の把握、購買慣習の見直しなどを目的として、外部コンサルタントと契約し、警備・保守料や消耗品費を対象として経費を削減いたしました。

さらなる経費節減を目的として、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22年度は、具体的な経費削減策と併せ、対前年度比10%の削減を目標として取り組んでおります。

### 【 店舗数推移・物件費推移 】

(単位：店、百万円)

	21/3期 実績(計画始期)	22/3期			
		計画	実績	計画対比	21/3期対比
店舗数	49	44	44	0	△5
物件費(機械化関連費用を除く)	1,549	1,486	1,346	△140	△203

## エ. 組織における一体感の醸成

### (A) YKSマインド醸成活動の実施

合併後の融和のため部店を越えたグループ活動・研修を実践し、組合としての一体感を醸成することを目的として、「YKSマインド醸成活動」を平成22年4月から実施しております。

当活動は、旧組合的な色合いを完全に断ち切るため、外部の専門家をオブザーバーとして客観的な立場から指導・助言を受け活動の実効性を高めております。また、活動メンバーは、合併後入組した若手職員84名とし、活動グループは、配属部店や担当業務を越えた8グループを編成し活動しております。

### (B) 組織活性化策の実施

計画的な人材育成を目的として、平成22年5月に教育研修制度と人事ローテーション制度を整備し、当該制度に関する規程を改正いたしました。

また、各部店内における指示命令系統を明確化することを目的として、職位をラインとスタッフに区分し職位職制規程を改正したほか、これに併せてやる気のある職員を支店長等に登用する「職位立候補制」を導入いたしました。

さらに、昇格・昇任試験の導入ならびに評価制度の厳格運用により、メリハリある昇格・降格人事を実践しております。

こうした取り組みにより、職員のモチベーション向上と人的生産性の向上を図るとともに、活力ある組織を指向しております。

## 『経営強化計画の確実な履行の確保』

### ア. 「経営強化室」及び「経営強化計画等進捗管理委員会」の設置

各所管部は、経営強化計画に掲げた施策の立案・進捗・達成に向け、PDCAサイクルに基づき取り組んでおりますが、複数の所管部にまたがる施策の立案調整を目的として、「経営強化室」を設置しております。当室は理事長が室長となり、各所管部から横断的に人材や情報の提供を適時受けるクロスファンクショナルチーム（以下、「CFT」という。）の手法を採り入れ、これまでに37のCFTを設置し、35の施策を立案し立ち上げ、各所管部へ引継ぎ実行に移しております。平成22年1月から6月までのCFTの主な取り組みとしては、リレーション強化キャンペーンの実施、貸出債権トータル管理の導入、経費予算管理の導入など営業活動の効率化・収益性の改善にかかる計画、人員の削減策、組織活性化策など業務効率化にかかる計画の立案を行いました。

また、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、本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（「C」）するとともに、必要に応じて改善策等を協議、その結果をもって各所管部が速やかに改善（「A」）する体制としております。なお、同委員会委員には、非常任委員として大規模店舗長が加わり、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っております。

### イ. 「金融円滑化推進部会」の設置及び「金融円滑化推進責任者」等の配置

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、常務理事を部会長とする「金融円滑化推進部会」を設置しております。当部会は、「経営強化計画等進捗管理委員会」の下部組織として設置し、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。

また、融資部長を「金融円滑化推進責任者」とするとともに、全営業店長を「金融円滑化推進担当者」に任命し、全店あげて金融円滑化を推進しております。

なお、中小企業金融円滑化法施行により改正された金融検査マニュアルを踏まえて、所管部署は金融円滑化推進部会と連携を図りながら、金融円滑化管理方針・同規程等、及び信用リスク管理方針・同規程等を平成22年2月に制定・改正いたしました。

## 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

(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。

(監査体制の強化)

平成22年度本部・営業店監査マニュアルにおいては、本部・営業店業務監査ごとに行っているリスク監査をリスクカテゴリー毎の組織横断的な内部監査に変更し、様々なリスクに対する組織連携態勢をチェックするなど、複雑化するリスクへ対応しております。

(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信組連の経営指導を毎月受けております。

(経営方針の周知と職員意見の吸い上げ)

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)等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」として社内LANにより全役職員へ配信するほか、部店長会議を平成22年度は隔月に開催し、幹部職員に対する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。

また、平成22年度から、全営業店を地区毎に4ブロックに分割、ブロック毎に「ブロック会議」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。その中で、営業店の現場の意見を吸い上げることにより、経営管理態勢の強化と職場の活性化に取り組んでおります。

さらに、本部各部で横断的に組織した「ブロック担当制」を導入、担当者を営業店毎に配置し、この担当者は営業店の状況を把握するとともに、特性を考慮した臨店指導を実施することにより、速やかな問題解決に結び付けています。

### (2) リスク管理の体制の強化のための方策

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するとともに、評価・計測されたリスクについて協議し、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。今後は、全信組連のALMサポートを継続的に受け、各種リスクをコントロールする手法を採り入れるなど、より高度な管理態勢を構築してまいります。

#### ア. 信用リスク管理強化のための方策

(信用リスク管理態勢)

信用リスク管理方針・規程等に基づき、大口の要管理先以下の債務者毎に「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。

(大口与信先、不良債権に対する経営改善支援と信用リスク管理の高度化)

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管理を行い、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。

また、不良債権については、個社別取組方針を厳格に運用することにより、適切な管理を行い、経営改善支援等の事業再生を強化しております。

さらに、前述のとおり、平成22年5月から「貸出債権トータル管理」を導入・実施していることから、将来的には信用リスク管理の高度化を目的とした信用格付システムへ繋げていく考えでおります。

こうした対応は、経営強化計画の完遂に向けて信用リスクを的確に把握・管理していく観点から、将来的な再生可能性を踏まえ債務者を分離して計数管理を行う手法を採り入れたものであり、これによりお客様への再生支援の取組みが強化されることを目指しております。

## イ. 市場リスク管理強化のための方策

(運用方針)

平成22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定期的に受けながら、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です。

(市場リスク管理態勢)

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。

また、全信組連からの有価証券運用サポートを参考として、株式など価格変動リスクの高い有価証券の削減等資産構成を是正するとともに、厳格なロスカットルールの運用等迅速な対応によりリスクの軽減に取り組んでおります。

## (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、お客様・組合員の皆様からの信頼・信用を確保するために、役職員一人ひとりのコンプライアンス意識の醸成・徹底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ます。

具体的には、各部店におけるコンプライアンスプログラムの進捗をモニタリングするとともに、全部店毎のコンプライアンス・リスク研修会の月毎実施、全役職員に対する「コンプライアンス理解度テスト」の四半期毎実施、「コンプライアンス担当者連絡協議会」の

定期開催、さらには、コンプライアンスに係る計画、実施、点検などを行う「コンプライアンス委員会」を設置し法令等遵守態勢の確立に向けた内部管理体制の改善に取り組んでおります。

このような取組みのほか、万が一、不正行為を行っている役職員を発見した場合は、顧問弁護士へ直接報告することができる「内部通報制度」の活用により自浄作用を高めるとともに、平成21年1月にお客様に対してお約束した「適正な事務処理の実践に関する宣言」を広く周知することにより、役職員が当該宣言に反し不適切な事務を行っている場合は、お客様から「お客様相談室」にご連絡を頂き、速やかに問題を解決する体制としており、役職員一丸となって不正行為の根絶に向け鋭意取り組んでおります。

#### **(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策**

経営に対する評価の客観性を確保するため、信用組合業界の系統中央金融機関である全信組連の経営指導を毎月受けることにより、当組合の経営戦略や基本方針について客観的な立場で評価・助言を受け、経営の客観性・透明性を高めております。また、平成22年度においても監査機構監査の受査を予定しております。

さらに、当組合の経営戦略及び経営強化に向けての各種取組みの進捗を監視することを目的として、第三者により構成する「経営諮問会議」の平成22年11月からの設置に向け、構成人員・メンバー・会議内容・開催頻度等を定めた「経営諮問会議規程」を制定し、現在は委員の選定作業を行っております。

#### **(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。

具体的には、決算期毎に法令で定められた開示内容以外に、経営理念、リスク管理態勢、コンプライアンス管理態勢の状況をはじめ、地域貢献に関する情報等、当組合を理解して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月次においても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

#### ア. 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22年3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、以下のとおりであります。

#### 【 中小規模事業者向け貸出残高の推移 】

(単位：百万円、%)

	21/3 期 実績 (計画始期)	22年3月期			
		計画	実績	計画対比	21/3 期対比
中小規模事業者向け貸出残高	172,541	179,650	173,920	△5,730	1,379
総資産	451,502	468,775	466,599	△2,176	15,097
中小規模事業者向け貸出比率	38.21	38.32	37.27	△1.05	△0.94

(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、大企業向けSPC、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出を除外したものです。

平成21年度の中小規模事業者向けの貸出実行額は、年度末に中小規模事業者に対して組合の総力をあげて貸出金増強運動に取り組んだこと、企業支援部の経営改善指導先のうち特に経営改善の可能性が高いと認められる取引先に対して事業承継・事業再生を目的とした融資に取り組んだこと、信用保証協会保証付融資に注力したことなどから、9,496件、63,477百万円の実績となりました。平成22年3月期の中小規模事業者向け貸出残高につきましては、県内経済情勢の悪化等により、期中を通して資金需要が低迷したこと、及び4,670百万円の貸出金償却を実施したことなどから、計画比では5,730百万円下回り173,920百万円となりましたが、平成21年3月期比では、1,379百万円上回っております。その結果、同貸出比率は、計画を1.05ポイント下回る37.27%となりました。

平成22年度は、事業性融資にかかる取引を専門的に取扱うことを目的として平成21年10月に配置した融資営業係の活動が軌道に乗ってきたこと、また、事業性融資にかかる経営相談等お客様のサービス向上、中小規模事業者向け貸出の増強等を目的として平成21年10月に新設した総合相談センターの機能強化を背景として、事業性融資の掘り起こしを図るとともに、14拠点ある時間外相談窓口の相談時間の延長や相談対象の事業性融資への拡大など、信用供与体制の充実・強化に取り組んでおります。

また、平成22年度は、前述のとおり「けんみん信組リレーション強化キャンペーン」を実施すること、与信取引先の販売・仕入先をトレースすることによる当組合の取引先同士のネットワークの構築に取り組むことにより、中小規模事業者に対する融資を増強してまいります。

さらに、組合内リレーション強化策により、組織として一体感のある効率的かつ機動的な営業推進体制の強化に努め、特に、総合営業係が事業性融資の開拓に取り組む時間を優先的に確保し、新たな融資先の掘り起こしにも積極的に取り組んでおります。

#### イ. 信用供与体制の充実・強化

信用供与体制の充実・強化に向けては、平成21年10月に「融資営業係」を配置するとともに「総合相談センター」を新設し、融資の深耕や経営相談体制を強化しております。また、同月より「営業推進戦略会議」を開催しており、目標必達意識を喚起しているほか、「営業インストラクター」を4名配置し、営業態勢の強化を図っております。

また、総合相談センター及び13店舗の計14拠点に個人向けローンと事業性融資に関する相談業務を担う「ローン相談窓口」を開設し、毎週水・金曜日は午後8時まで相談を受け付ける態勢となっております。

さらに、平日の往訪による面談や来訪が困難な中小規模事業者の利便性向上を図るため、年末、年度末に緊急の資金需要が発生することが見込まれるタイミングに合わせて、全店舗に「緊急休日相談窓口」を設置し、融資相談に積極的に対応いたしました。

なお、「ローン相談窓口」・「緊急休日相談窓口」とも、設置店舗エリア外のお客様からの相談にも積極的に対応しております。

#### ウ. 創業又は新事業開拓、事業承継に係る支援等（中小企業基盤整備機構、やまなし産業支援機構、山梨県中小企業団体中央会、地域商工会議所・商工会等との連携）

総合相談センターでは、各種団体や地域の商工会議所・商工会等との連携強化について、順次、取組みを進めており、情報の集積及び発信機能（起業・新規事業展開に役立つ情報提供等）を強化するとともに、各種団体関係者を招致しての相談会開催など、創業・新規事業展開希望者へのアドバイス等支援を実施し、相談を通じて創業や新規事業展開が実現する場合には、県の制度融資等を活用して融資を実行するなどの、金融面での支援も積極的に行っております。

また、各種団体（山梨県中小企業団体中央会、中小企業基盤整備機構、やまなし産業支援機構、甲府商工会議所、富士吉田商工会議所、山梨県商工会連合会等40団体）と定期的な会合を持つなど連携を強化し、税務面や経営面に関わる専門家（税理士、中小企業診断士、相談員等）の派遣斡旋にも積極的に取り組んでおります。

#### エ. 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。

また、同センターでは、平成21年度は山梨県中小企業団体中央会との共催による「事業承継セミナー」を計6回開催しており、今後も、地域に密着した営業活動を実践していくなかでの情報をもとに、事業承継に関する各種相談対応やM&Aなど、同センターを中心とした取組みを推進してまいります。

## オ. 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進等

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組んでおり、平成21年度においては、総合相談センター及び企業支援部が中心となって取組んでおり、2件の実績を上げております。

中小規模事業者、とりわけ個人事業者に対しては、無担保・第三者保証不要のビジネスローン（事業性資金）を積極的に推進し、平成21年度の実績は、386百万円となりました。引き続き、融資及び営業担当者を対象とした販売・推進方法の研修会を開催し、よりタイムリーかつスピーディーに資金需要にお応えするよう取組み、さらなる推進に努めてまいります。

また、信用保証協会保証付融資の推進に関しては、総合相談センターが中心となり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とともに取組んでおります。同協会保証付融資の推進強化につきましては、平成21年8月より山梨県信用保証協会へ職員を出向派遣しており、同協会職員による職員向け研修会を実施したほか、融資営業係を中心とした新規訪問活動や同協会保証付融資の完済者への融資開拓活動を実施するなど、中小規模事業者への資金供給の円滑化に努めております。その結果、平成21年度と同協会保証付融資の実行額は、711件4,797百万円となっております。

さらに、平成22年3月から甲府法人会と提携した信用保証協会保証付ローンの取扱いを開始し、平成22年7月からは、山梨法人会、鵜沢法人会とも提携し同様のローンの取扱いを開始する予定でいるなど、中小規模事業者への資金供給に努めております。

### 【 保証会社付ビジネスローン推進実績 】

(単位：百万円)

	21/3期 実績(計画の始期)	22/3期			
		計画	実績	計画対比	21/3期対比
ビジネスローン実行額(期中)	593	350	386	36	▲207
ビジネスローン残高(末残)	522	650	640	▲10	118

(注) ビジネスローンは平成20年7月22日発売。

### 【 信用保証協会保証付融資推進実績 】

(単位：百万円)

	21/3期 実績(計画の始期)	22/3期			
		計画	実績	計画対比	21/3期対比
保証協会付融資実行額(期中)	6,552	9,500	4,797	▲4,703	▲1,755
保証協会付融資残高(末残)	13,895	18,050	14,026	▲4,024	131

## カ. 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組んでおります。特に、1億円以上の要管理先以下の取引先につきましては、「個社別取組方針」を策定・実行し、経営改善指導を徹底しております。

平成22年3月末の経営改善支援等の取組実績は、以下のとおり、合計で208先となり計画を上回りました。平成21年3月末比で先数が65先増加、支援取組率が計画始期と比べ1.14ポイント上昇いたしました。

具体的には、企業支援部において、創業・新事業開拓支援1先を追加するとともに、担保・保証に過度に依存しない融資推進先2先、経営相談先42先を追加いたしました。さらに平成21年10月に開設した総合相談センターにおいて、山梨県中小企業団体中央会等各種団体との連携を図るなどの取組みを行い、創業・新事業開拓支援4先、早期事業再生支援先8先、事業継承支援先1先をそれぞれ追加いたしました。引き続き、こうした取組みを強化・推進してまいります。

また、平成22年5月に、工場又はビルを所有している取引先16先に対して、財団法人省エネルギーセンターが行っている「省エネ診断サービス」を提案したところ、3先から申込みがあるなど、多方面から経営改善支援を実施しております。

### 【 経営改善等支援取組み推移 】

(単位：先, %)

	21/3 期 実績 (計画始期)	22/3 期			
		計画	実績	計画対比	21/3 期対比
経営改善等支援取組先数	143	194	208	14	65
創業・新事業開拓支援先	4	4	9	5	5
経営相談先	127	164	169	5	42
早期事業再生支援先	11	22	24	2	13
事業承継支援先	0	3	4	1	4
担保・保証に過度に依存しない融資推進先	1	1	2	1	1
期初債務者数	6,984	6,529	6,529	—	—
支援取組率	2.04	2.97	3.18	0.21	1.14

(注1)・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」とは以下の取組み先といたします。

(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

(注2) 平成22年4月以降平成22年6月までに、経営相談先8先を追加いたしました。今後、さらに経営相談先4～5先を追加すべく選定作業を実施いたします。

今後においても、県内の経済情勢及び中小規模事業者の業況が、早期改善が図られるとは考えにくいことから、地域密着型の金融機関としての使命を果たすべく、引き続き、総合相談センター業務の周知に努め、当センターを中心として外部の各種関係機関との連携を更に密にすることにより、中小規模事業者への支援強化に取り組んでまいります。

#### キ. 人材の育成(目利き力の強化)

人材育成に関しましては、整理回収機構から人材支援（５名）を得て、経営改善支援や融資管理のスキル向上を図っておりますが、加えて、現在、他金融機関から複数名の人材招聘を進めており、この人材支援により、融資推進及び融資実務に関する職員の能力・技能の向上を図ってまいります。

研修については、受講者のレベルに合わせて、融資担当者及び役席者を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外部研修会に平成２１年度は計１１回、８８名の職員を派遣しております。

また、総合営業係、融資担当者及び役席者を対象として、山梨県中小企業再生支援協議会、山梨県信用保証協会、及び地元地銀等の外部講師を招いた内部研修会（平成２１年度は計１０回、延べ７４２名参加）を開催した他、融資部、企業支援部の職員が内部講師となり内部研修会を毎月開催（１回８０～９０名参加）いたしました。

このような定型的な研修に加え、職員が自発的に参加する休日勉強会を平成２１年１０月から毎月１回全６回開催し、毎回約１００名の参加がありました。この勉強会は、総合営業係の融資業務に関するスキルアップを目的として、理事長が講師を務めるとともに、理事長が編纂した『融資業務「営業・管理」ハンドブック』をテキストとして使用するなど、トップ自らが指導に当たっております。今後は、このハンドブックを使用した勉強会を継続的に実施してまいります。

これらの研修を通じて、企業分析力の向上など、目利き力を高めるとともに、業務の効率化、ひいては信用供与の円滑化に寄与するため、職員のレベルアップに努めております。

今後とも、不動産担保や第三者保証以外の手法を用いての信用供与にも積極的に対応できるよう、新たに取組む業種におけるお客様の実態把握と事業計画の実現可能性を精査するための目利き力の育成にも取り組んでまいります。

なお、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、平成２２年５月に教育研修制度並びに人事ローテーション制度を整備いたしました。これにより、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、これまで以上に計画的に職員を教育・育成する体制といたしました。

## (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

### ア. 経営改善支援及び早期事業再生支援態勢の強化

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するとともに、内部的には企業支援部職員並びに営業店担当者のスキル向上に取り組んでおります。

今後は、企業支援部による経営改善支援及び早期事業再生支援に加え、総合相談センターの設置により営業店サポート態勢が強化されたこと、また、平成22年度から導入した貸出債権トータル管理を実践することにより、これまで以上に多面的な経営改善支援に取り組んでまいります。

### イ. 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

我が国の景気が低迷・長期化するなか、山梨県の経済及び県内の中小規模事業者はこれまで以上に厳しい状況下にあります。

取引先の経営改善にかかる相談については、必要に応じて外部機関や外部専門家の指導を仰ぎつつ、営業店と本部が一体となって、資産売却、経費節減、財務内容改善をはじめとする経営改革や改善計画についての提案・助言等の支援に取り組んでおります。また、総合相談センターを通じてのビジネスマッチングによる販路拡大支援等にも積極的に取り組んでおり、これまでに4件の実績がありました。

経営改善支援への取組みに関しては、中小規模事業者からの経営改善相談にも即応できるよう、総合相談センターと企業支援部が連携を強化し、中小企業再生支援協議会利用に関する仲介、経営改善計画の策定支援、経営改善に向けてのコンサルタント業務、外部コンサルタントの斡旋、及びABL（資産担保貸出、所有動産・流動資産を活用した融資）の活用相談に取り組んでおります。平成21年度においては2件の動産担保設定実績があり、事業者への資金繰り円滑化に貢献できたと評価しております。現在、売掛債権が特定しやすい業種について、債権担保及び動産担保の実現性を検証しており、その結果、実現性が高いと判断される場合は、早期に具体化させるとともに、併せて動産担保取扱に対応すべく関係規程・要領等を改正してまいります。このように引き続き、動産担保を積極的に活用し、事業者の円滑な資金繰りと当該融資手法の確立を図ってまいります。

また、企業診断サービスに関しては、企業支援部が提供した簡易型財務分析を営業店が活用することにより取引先へのコンサルタントのきっかけをつかみ、その後、全国信用組合中央協会が提供する「あのねット診断システム」を利用した詳細な経営改善指導を実施しております。さらに、個別具体的な経営改善が必要な先については、中小企業診断士を紹介するなど経営改善指導の充実・強化に努めております。

中小企業応援センター「支援ネットワークやまなし」の取組みに関しては、山梨県中小企業団体中央会と提携し、取引先向けの情報提供や経営指導員の派遣、経営革新計画策定

時の助言・金融支援などを行っております。引き続き、融資営業係を中心とした営業活動を通じてお客様のニーズの把握に努め、適時適切なサポートの提供に取り組んでまいります。

また、ビジネスマッチングに関しては、ネット上の仮想工業団地として、地域の商工会議所・商工会が開始した「風林火山ビジネスネット」をより多くのお客様へPRするため、パンフレットを一新したうえで配付するなど利用勧奨に努めており、今後とも同ネットを通じての取引先のビジネスチャンス拡大に取り組んでまいります。

#### ウ. 成長が見込める分野を通じての地域活性化に資する取組み

長引く不況下にあっても農業、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から、総合相談センターが中心となり、各分野の関係機関等との提携に向けて精力的に取り組んでおります。

農業分野に関しては、同分野に特化した2商品（「豊穰」、「めぐりパートナーズ」）を平成22年2月から発売・推進しております。また、外部関係機関2先から専門家を招き、山梨県農業の実態・施策（やまなし農業ルネッサンス大綱）や農業融資の見方などをテーマとした研修を実施し、農業分野における目利き力を養成しております。

医療分野に関しては、同分野に特化した2商品（「ドクタービジネスローン」、「めでいかるパートナーズ」）を平成22年2月から発売し、山梨県医師会報に広告を掲載するなど推進しております。また、診療報酬を債権譲渡担保とする形で設備資金に関する資金需要にお応えするスキームの構築に取り組んでおります。

環境分野に関しては、環境問題に取り組むことが企業市民として担うべき責任のひとつであると認識しており、個人向け商品として平成21年度に4商品（「エコカーローン」、「エコ家電ローン」、「エコ住宅ローン」、「エコリフォームローン」）の取扱いを開始し推進しております。また、温室効果ガス排出削減設備導入企業及び林業・木材関連事業者を対象とする事業性商品2商品（「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」）を平成22年3月から発売・推進しております。なお、平成22年5月から、環境問題に対する更なる取組みの一環として、「財団法人山梨県緑化推進機構」が運営する『緑の募金』事業の協賛団体として認定を受け、全組合を挙げて募金活動を実施しております。具体的には、前述の事業性商品2商品の融資残高に応じた一定金額を、お客様にご負担いただくことなく、当組合が同機構に募金させていただくとともに、営業部店の店頭で募金箱を設置し、来店されたお客様にも広く募金活動へのご協力を呼びかけております。

## 6. 剰余金の処分の方針

当組合は、地域協同組織金融機関として、取引先及び優先出資者の皆様から出資金をお預かりして金融事業を行い、利益剰余金の中から配当金をお支払いしておりますが、平成22年3月期決算は、不良債権の予防的引当に努め計画どおりの損失金計上となり、協同組織金融機関の法令・会計上の規定により、出資金配当は無配とさせていただきました。

今後、本経営強化計画の実践による収益力強化と業務の効率化を進め、内部留保の蓄積による優先出資の早期返済を目指すとともに、平成23年3月期決算においては優先配当を行い、以降、安定した配当を維持していく方針であります。

なお、役員に対する賞与につきましては、今後も期限を定めず当面の間支給は行いません。

## 7. 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

理事会は「内部統制基本方針」のほか、これに基づく「法令等遵守基本規程」、「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、各部門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。

なお、中小企業金融円滑化法施行により改正された金融検査マニュアルを踏まえて、所管部署は、中小規模事業者等からの返済等に関する相談に迅速かつ適切に対応するために設置した金融円滑化推進部会と連携を図りながら、内部統制基本方針、内部監査基本方針・同規程等、及び顧客保護等管理方針・同規程等を平成22年2月に改正・施行いたしました。

### (2) 各種のリスク管理の状況

各種リスク全般を管理する組織体制、信用リスク管理、市場リスク管理については、「第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。

#### ア. 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、預金流出を想定しての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。

#### イ. 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。

## 8. 地元からの支援の進捗状況

当組合の主たる営業地域である山梨県は今後も厳しい経済状況が続くことが予想され、主要な取引先である中小企業者においても業績の好転は相当の時間を要する状況です。

こうした状況下、資本の健全性を確保し、県内の中小企業向け貸出の増強等を行っていくことを目的に、全信組連に優先出資を引き受けていただき国から金融機能強化法に基づく財源面の支援をいただいたことにあわせて、地元県及び銀行に対しましても支援の要請を行い、連携強化に向けて取り組んでおります。

具体的には、次の支援があり、そのほかについても協議を進めております。

### ア. 山梨県からの支援

- (A) 中小企業者への資金供給の円滑化を図るため、20億円の預託金の増額
- (B) 中小企業者に対して積極的な支援を行うため、融資担当者の研修会における制度融資など県の中小企業施策に関する情報提供
- (C) 融資案件に対する相談機能の充実を図るため、融資担当者の研修会における県の金融相談事業に関する情報提供
- (D) 融資先の様々なニーズに対応するため、県工業技術センター、県富士工業技術センター及び(財)やまなし産業支援機構による技術指導や経営指導
- (E) 行政経験豊富な人材(県職員OB)の紹介による、公的諸制度への対応力強化、融資案件に対する相談機能の充実、及び職員のスキルアップに向けた金融相談事業のノウハウ・情報の提供

### イ. 山梨中央銀行からの支援

- (A) 顧客サービスの向上を目的としたATMの開放〔平成22年2月22日実施〕  
これにより、当組合のカードによる山梨中央銀行のATMでの「お引出し」に係る手数料が平日時間内は無料で利用できるようになりました。
- (B) 当組合職員のレベルアップを目的とした内部研修会(マナー研修、融資研修)への講師派遣〔平成22年1月から2月にかけて全5回実施〕

以 上