

経営強化計画の履行状況報告書

平成23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	24
(2) リスク管理の体制の強化のための方策	24
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策	26
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	26
(5) 情報開示の充実のための方策	26
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	28
(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	34
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	37
(2) 各種のリスク管理の状況	37
7. 地元からの支援の進捗状況	39

1. はじめに

平成23年度上期における山梨県内の経済状況は、企業の生産活動や個人消費が東日本大震災による落ち込みから緩やかに持ち直しの動きがみられておりますが、当組合の主たる取引先である中小零細企業の業況は、円高や原材料費等の高騰のほか、天候不順や台風の影響を受けるなど、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、平成21年9月末に全国信用協同組合連合会（以下「全信組連」という。）から資本支援を受ける際に公表いたしました「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、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および個人の皆様に対する信用供与の維持・拡大に取り組む、地域の皆様のご期待に総力をあげてお応えすることで、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。

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)

	19/3期 実績	20/3期 実績	21/3期 実績	計画始期 の水準	22/3期 実績	23/3期 実績	24/3期 計画	始期から の改善額
コア業務純益 (百万円)	3,492	2,927	2,161	2,161	2,214	2,433	3,589	1,428

※ 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。

(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、%)

	19/3期 実績	20/3期 実績	21/3期 実績	計画始期 の水準	22/3期 実績	23/3期 実績	24/3期 計画	始期から の改善幅
経費(機械化関連費用を除く)	5,562	5,321	5,261	5,261	4,545	4,227	4,256	1,005
業務粗利益	9,566	8,813	7,342	7,342	7,443	7,261	8,519	1,177
業務粗利益 経費率(%)	58.14	60.37	71.65	71.65	61.06	58.21	49.95	21.70

※ 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。

これらの指標の動向につきましては、平成24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

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

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7名配置しております。

平成23年10月には融資営業係全体会議を開催し、各融資営業係が上半期の活動を報告するとともに保有する情報および成功事例を交換することにより、目標意識の向上に努めているほか、全信組連の斡旋により他信用組合から招聘した融資営業スキルに長けた人材が、平成23年1月から融資営業係のインストラクターとして同行訪問を行い、OJTを通じてスキルアップを図っております。

平成23年度の実績は、12月末現在238先1,946百万円の新規実行がありましたが、資金需要が低迷していることなどから、年間目標に対する進捗率は46.33%となっております。今後は、83先2,007百万円の見込み先をターゲットとして推進し、経営上の悩みや財務課題に即した提案型営業を積極的に展開することにより、目標達成に努めてまいります。

なお、ローコスト体制への移行の取組として、大幅な人員削減を行い、平成23年3月末に500名体制を達成（平成23年3月末499名）いたしました。

営業活動の強化を図るため、店舗統廃合の実施（平成22年度4店舗廃止）及び本部組織の再編による本部人員の削減や事務の機械化促進等により人員を捻出し、営業部門への配置人員は優先的に確保しております（平成23年11月末現在、営業係人員数144名）。

(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。また、より多くのお客様のご相談にお応えするため、平成22年4月に招聘した行政経験豊富な職員人材（県職員OB2名）を中心として、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っております。

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23年度上期は、電話・来店による相談が延べ165件あり、前年同期と比較し84件上回っております。内部的には、情報発信機能を充実することを目的として、内部機関誌『総合相談センターだより・パートナーズ』を創刊し、隔月に定期発行しております。

さらに、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等と定期的な訪問により情報交換を行うなど、連携強化に向けた取組みを進めております。

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あり、今後とも当センターを核とした拡がりのある顧客サポートに向けて態勢を充実・強化してまいります。

① 当センターが一元管理している与信取引先の販売先・仕入先のデータベースを営業店が自由に検索できる簡易システムを平成22年10月に構築したことにより、新規先開拓に繋げる取組みを強化することができました。また、これまで社内LAN上に情報マッチングサイトを常設し、収集した情報を「売りたい・買いたい」情報としてお客様に提供しておりましたが、さらに「賃貸・贈与・交換等」の情報も追加し、これらの情報もお客様に紹介するなど、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おります。

上記の取組や日々の相談業務を通じて、当組合のお取引先におけるニーズを分析し、将来的な組合独自のマッチングフェア・商談会の開催に向けてのノウハウの蓄積に努めてまいります。

② 中小企業庁が平成23年4月から実施している「中小企業支援ネットワーク強化事業」に「中小企業支援機関」として参加し、中小企業が抱える経営課題への支援を積極的に展開しております。同事業のアドバイザーを紹介する活動に取り組んでおり、これまでに30先に対してアドバイザーを同行した訪問を実施し、取引先の課題解消のための深度ある経営相談に取り組んでおります。

当センターは、開設して2年以上が経過し、関係団体等とのパイプは太くなりましたものの、平成23年10月に実施した第2回お客様アンケートにおいて、地域における認知度が依然として低い結果となりました。

当組合といたしましては、総合営業系のローラー活動において、チラシを活用するなどしてセンターの紹介運動を行っているところではありますが、組織的な情報発信が足りないと認識しております。こうしたことを踏まえ、職員に当センターの役割について再認識

させるとともに、総合営業係等を通じて積極的に情報発信を行うことにより認知度を高め、地域における評価を確立して顧客基盤の拡大と収益力強化に繋げてまいります。

(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。

また、平成23年4月に「東北地方太平洋沖地震相談窓口」を開設し、震災により影響を受けられた中小企業・個人事業主および個人の相談をお受けしております。

〔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

この他、年末の資金需要への対応や、「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。）」を踏まえて、昨年度に引き続き平成23年11月26日（土）および12月1日（日）に「休日相談窓口」を全店舗（総合相談センター及び40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。2日間開設した休日相談窓口では、平日は来店できないお客様からの住宅ローンやマイカーローンの相談、個人事業者からの運転資金にかかる相談等、全店で延べ266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」を実践しております。

また、営業推進担当理事が座長となり、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振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に報告しております。

(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、平成21年10月から平成22年6月にかけて営業改革のエキスパートとの間でコンサルタント契約を締結し、営業店全体における営

業態勢の改善を図り、時代の変化に応じた営業スタイルを取り入れるとともに、営業インストラクターによるOJTや当組合理事長および常務理事が講師の休日勉強会等により、総合営業系のスキルアップを図ってまいりました。

平成23年度は、更なる営業力の底上げを目的として、外部から事業性融資の開拓にかかるエキスパートを講師として招請し、「事業性融資推進研修」を4回実施し、融資営業係および総合営業系のスキルアップを図りました。また、平成24年1月から2月にかけて営業店の中間管理者（融資担当役員者および総合営業統括係長）を対象に、融資推進および業績向上のためのマネジメント能力強化を目的に、2回の研修を予定しております。

(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「営業インストラクター」4名を配置し、全営業店を毎月複数回巡回し指示事項の改善状況を検証・指導するなど、OJTを実施することにより、営業の深耕を図っております。営業インストラクターは、全信組連の斡旋・紹介により先進信用組合から招聘した職員2名とプロパー職員2名による、営業に秀でた4名により構成しております。

また、総合営業系のスキルアップを目的として、昨年度は理事長および常務理事等が講師となり「ステップアップ」「フォローアップ」の2コースにより休日勉強会を実施し、融資業務の基礎復習および実務的学習を行い、スキル向上を図りました。今年度は、理事長を講師として更に一步踏み込んだ融資営業実務（実践編）として、総合営業係を対象とした勉強会を平成23年9月から12月にかけて休日に3回開催し、延べ103名が参加いたしました。

この勉強会では、経営トップが講師を務め、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ることも目的として実施しております。

さらに、この研修とは別に、総合営業系の底上げを図るため、経験の浅い総合営業係と業績改善への取組が求められる総合営業係を対象としたスキルアップ研修を平成23年11月から平成24年3月にかけて計3回実施いたします。この研修は、計3回の実施ですが、「卒業形式」とし、指導内容の改善状況等を勘案して2回目、3回目の対象者を選定する方式とすることにより、出席者の業績改善へのインセンティブが働く研修としております。

(D) 店頭窓口系の戦力アップ

店頭の「顔」である窓口係は、営業店長の管理・指導のもと、平成22年3月に制定した「窓口対応マニュアル」および「CS推進マニュアル」を実践することにより、お客様に満足いただき、取引継続率のアップに努めます。また、窓口において収集した情報（平成23年度上期実績：384件）を窓口担当者日誌を通じて営業係に伝え、互いに情報交換を行うとともに、提携ローン商品の販促（平成23年度上期実績：142件）を行うなど、営業としての役割も担い、営業力のアップを図っております。また、融資セールスの強化を意識して、特に融資商品の勉強会を開催しております。

マニュアル徹底に向けての対応といたしましては、営業推進部のブロック担当リーダー

が臨店時に窓口係の取組状況を確認・改善指導を行い、次回臨店時に改善状況を確認することにより、窓口係の営業活動をフォローしております。

また、定例的に実施する役員の臨店時においても、営業店の雰囲気を役員自らの目で確認し、お客様目線に立った店舗運営に努めるよう指導しております。

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日常的に実践し、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。

なお、ハンディ端末機を「営業ツール」として全総合営業係に貸与し、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。

平成23年度は、前年度において本部による検証・評価・進捗管理が不十分なため効率的な営業活動ができていなかったことへの対応として、活動実績日報等により営業インストラクターが総合営業係の訪問実態を確認し、取組不芳店に対しては、担当役員および営業推進部長が臨店し、今後の対応策を指導することにより、営業活動の効率化を図っております。この結果、平成23年度の全総合営業係の訪問軒数は、7月から9月までの3か月平均は30,000軒となるなど、より多くのお客様と会うという営業活動に繋がっております。また、成約件数につきましても、4月から6月までの3か月間合計で394件であったのに対し、7月から9月までの3か月は1,309件となっており、着実に効果が表れております。

(B) 「けんみん信組リレーション強化キャンペーン」の実施

中小企業向け貸出残高を増強するためのアプローチとして、外部情報（帝国データバンク等）を活用して抽出した中小企業者の中から、取引候補先として「新規先」を選定し、その中から積極的にアプローチする「アタック先」を選定のうえ、新規開拓を推進しております。また、既に当組合と与信取引がある先の中から、営業店と融資部・営業推進部が協議のうえ、積極的に取引深耕を図る先として「積極先」を選定、その中から取引のメイン化を指向する先は「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増強を図っております。

平成23年度上期の実績は、新規開拓候補先として2,222先（新規先およびアタック先）を選定して推進しましたが、182先に対し16億円の実行に留まり、計画に対して14億円下回る結果となりました。既存取引先については、2,769先（チャレンジ

先および積極先)を取引深耕先として選定し、807先に対し117億円の新たな融資を実行しましたが、計画に対して8億円下回りました。

なお、営業店長による営業係の行動管理については、本部が臨店し行動管理手法を指導したことにより改善が見られるものの、企業情報カードの活用については各店のバラツキがあるため、継続して指導を徹底してまいります。

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、法施行から平成23年9月末までに196件の条件変更に対応しております。

平成23年度の山梨県内の上半期における住宅着工戸数(持家)は1,679件と前年上半期と比較して若干増加しておりますが、依然として低水準であり、また、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するなど、競争が激化していることやフラット35Sの利用が増えていることなどから、平成23年9月期の新規実行額は525百万円に留まり、残高は23年3月末比1,360百万円減少し、30,406百万円となりました。

今後は、総合営業係によるローラー活動を通じて定期的にお客様にアプローチすることにより、新築案件はもとより、リフォームローンや借り換え案件にかかる情報の感度を高めて取り組んでまいります。

【 住宅ローン実績 】

(単位：百万円)

	21/3期 実績	22/3期 実績	23/3期 実績	23/9期		
				計画	実績	計画対比
住宅ローン実行額(期中)	1,046	686	732	—	525	—
住宅ローン残高	38,433	34,995	31,766	37,750	30,406	△7,344

(B) 個人ローン推進

環境問題に対する意識の高揚に伴い、エコカー減税対象者対象とした金利優遇商品であるエコカーローンを取扱い、平成23年度は12月末現在、31件47百万円の実績となっております。

また、貸金業法改正に対応するため「けんみん信組おまとめローン」を取扱っております。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23年度は12月末現在、電話・来店による相談が延べ28件あり、3件6百万円の申込みがありましたが、実行には至りませんでした。しかし、このうち1件については、相談者の依頼に基づき顧問弁護士を通じて、過払金返還請求手続きがなされました。この商品は総合相談センターの取扱限定商品ですが、お電話等でご予約をいただくことにより、当センターの職員が営業店へ出向いて相談をお受けする「おまとめローン出張相談サービス」を実施しております。

このほかに、個人ローン推進に向けた各種商品を取扱い、各種ローン毎に総合営業係の獲得目標を設定し、営業インストラクターの指導のもと推進を強化しておりますが、県内の個人消費は、平成23年4月から7月にかけて家計消費支出が前年を下回って推移するなど、消費マインドの冷え込みが続いたことなどから、平成23年9月期の残高は52億円、計画比で30億円下回っております。

今後は、信組業界のローン検索サイト「しんくみローン・サーチ」に当組合の商品を登録し、webを利用した申込受付により取引拡大を図るとともに、チラシを活用した営業活動や窓口セールスにより積極的に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。

【 個人ローン実績 】

(単位：百万円)

	21/3期 実績	22/3期 実績	23/3期 実績	23/9期		
				計画	実績	計画対比
個人ローン実行額(期中)	3,456	2,975	1,740	—	631	—
個人ローン残高	7,983	7,286	5,941	8,350	5,252	△3,098

(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84%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23年8月より個人向けインターネットバンキングの月額基本料を無料化し契約し易くすることで、若年層の取引基盤の拡大を図っております。個人向けインターネットバンキングの契約件数は、23年4月から7月までの4ヶ月間で22件に対し、無料化した8月以降の4ヶ月間で214件と大幅に増加しております。

また、平成23年4月から6月末までの期間において、東日本大震災により甚大な被害を受けた被災地域復興支援を目的とする「東日本大震災復興支援定期預金」を発売し、多くのお客さまから趣旨へのご賛同と温かいご支援、ご協力を賜り、74億円をお預け入れいただき、その0.1%相当額を日本赤十字社へ寄付させていただきました。現在は、信用組合業界共通スキームに基づいた復興支援定期預金「希望」を取扱いしております。

7月から8月末までの間は、夏のボーナス時期に合わせて「懸賞金付定期預金」を発売し、預金獲得を推し進め159億円を獲得いたしました。約80%が書替継続であり、新規獲得は少額に留まったため、残高確保に一定の効果はあったものの、預金残高を牽引するには至りませんでした。

このため、平成23年9月末の総預金残高は3,860億円と前期末比108億円減少となりました。

日々の営業活動においては、100万円以上の定期預金について、ローラー活動を通じて満期案内活動を継続し、お客さまへの接触頻度をより一層増やし、お客さまのニーズにマッチした商品・サービスをタイムリーに提供していくことで、個人顧客の預金推進に努めてまいります。

(D) 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約33%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23年12月末現在、6店舗（南西支店、塩山支店、都留支店、南支店、南口支店、敷島支店）に各1名の「年金レディー」を配置しております。年金レディーは、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、紹介により新規振込口座を獲得（平成23年度は12月末までに29件）したほか、新たな預金を獲得するなど、取引基盤の拡大に寄与しております。年金レディーが配属された営業店の総合営業係は業務が軽減され、その結果、事業性融資の開拓に注力することができるようになり、営業活動の効率化に繋がっております。また、平成23年度より、年金受給の予約受付の対象者を年金受給の「36か月以内」から「48か月以内」に拡大し、早期にお客さまへアプローチすることにより年金予約者をより多く獲得し、取引基盤の拡大を図りました。

このほか、合併前の旧組合単位で運営・管理していた「年金友の会」を統一して「けんみん信組年金友の会」を平成23年4月に発足し、10月4日から6日にわたり、発足記念の定期総会を各地区のブロック毎に開催しました。会員総勢約38千名の組織となり、これにより得られるスケールメリットを活かし、これまで以上に会員の皆様に喜ばれる充実したサービスを提供できるものと自負しております。

さらに、当組合の営業地域においても高齢化が進んでいるなか、社会問題化している認知症へ適切に対応するため、全役職員が山梨県福祉保健部の「認知症サポーター養成講座」を受講し、認知症サポーターとして認定を受けております。

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。

今後も年金受給者とその家族の皆様との取引拡大に取り組んでまいります。

オ. 組合内リレーシヨンの強化

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ヨン強化に関する施策を次の（A）および（B）のとおり実施しております。

なお、各施策で吸い上げた営業店からの意見・要望等につきましては、本部関係部署が前向きに検討し、その結果を速やかにフィードバックするほか、場合によっては営業店と意見交換することにより、両者の納得感のある解決策を見出しております。

（A）施策の実施状況

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（融資課、管理課）、営業推進部（営業推進課、融資業務推進・支援室）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活動しております。

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。平成23年度は12月末現在、8回実施いたしました。

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、定期的に開催しております。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が、一方向の会議となる傾向もありましたことから、平成23年度は運営方法を見直し、双方向の意見交換を行う会議へと形態を変更し、12月末現在、26回実施いたしました。

営業店の出席者は融資係、総合営業係、窓口係から各1名以上とし、本部から新商品や施策等の趣旨を直接伝えるとともに、それに対する現場（お客様を含む）の声を聞くことにより、PDCAサイクルを実践しております。

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、定期的に開催しております（「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しております。

なお、役員の出席は当番制としておりましたが、平成23年度は、役員の関与を高めるとともに、現場からの意見・要望に速やかに対応できるよう、理事長以下の常勤役員全員が会議に出席し、12月末現在、4回実施いたしました。

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、新任地に赴任した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。平成23年度は12月末現在、

17回実施いたしました。

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先・仕入先の調査を行っております。平成23年度は、各営業店で8から11回実施いたしました。

(B) 平成23年度を取組

① 役員の役割強化

(ア) 営業推進組織の強化

当組合の営業推進組織を強化するため、審査・管理部門の保有する債務者情報（債権トータル管理表）を営業推進部門と共有化を図ることにより、連携強化を図っております。

(イ) 役員による臨店の定例化

役員による臨店は、これまで理事長が年2～3回各営業店を訪問し、営業店職員と意見交換を行っておりますが、平成23年度は、常勤役員（常務理事、常勤理事、常勤監事）が定例的に営業店を訪問し、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、役員間で臨店報告を行うことにより、共通認識を醸成するとともに、課題・問題点に対する対応策を協議し、必要な改善策を本部所管部署および営業店に促しています。

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。

(平成23年12月末までの臨店実績)

常務理事	延べ	31	か店
常勤理事（2名）	延べ	129	か店
常勤監事	延べ	60	か店

(事例)

営業店長によるマネジメント面の課題が多いことから、営業店長が営業担当者に対して営業力（業績）向上に向けた営業推進活動の実践にどのように関わっているのか、臨店を通じて検証を行ない、改善指導いたしました。

- 営業店長は日報等により毎日プロセスチェックを行なうとともに、担当者とのコミュニケーションを毎日行い、その日の活動内容と行動量を把握し、目標を達成するための行動量が十分であることを確認し、改善を指示すること。
- 改善指示にあたっては、推進の仕方や知識面に対する管理者のフォローとして、ミーティング、勉強会、同行訪問等を行い、経験させることで自信をつけ

させ、目標達成意識・意欲を持って日々の営業活動を新規開拓活動中心に取り組むことを定着させること。

② 営業部店長の意識改革

(ア) 理事長臨店による意見交換

営業店のパフォーマンスの向上を図るため、理事長が半期に一度臨店のうえ営業店長と面談し、営業店長の店舗運営にかかる取組や問題点等を聴取するとともに、相互の意思疎通に努めております。また、臨店時に在席する職員に対しても意見交換を実施し、営業現場の直接の声を聞き、モチベーションの維持・向上を図っております。

平成23年度は、上半期は5月から6月、下半期は11月から12月にかけて、全店舗（40か店）を臨店いたしました。

(イ) YKSマインドの醸成研修の実施

営業店長間の融和を図り、僚店間の連携を強化することを目的として、営業店長を対象とした「YKSマインド醸成」にかかる研修を外部より講師を招いて、平成23年5月から12月にかけて計4回実施いたしました。

(ウ) 営業店長マニュアルによる啓蒙

収益力向上のためには、営業店長の果たす役割が大きく、支店長の能力アップが喫緊の課題であります。営業店長力向上への取組として、新任の営業店長の指針となる「営業店長マニュアル」を平成23年6月に作成いたしましたので、これを理事長臨店時に啓蒙し、営業店長のマネジメント能力向上と意識改革を図っております。

③ 現場力の強化

(ア) 役員同行訪問の実施

お客様との関係を強化し、預金取引の継続・増強、貸出案件の掘り起こしによる取引基盤の強化を目的として、新規開拓先、既存取引先、外部関係団体等への訪問に、理事長以下役員が同行しトップセールスを実施いたします。また、同行する営業店職員は、現場での経験を通じて能力向上を図ります。

平成23年度は、12月末現在、81先の取引先に役員が同行訪問を行い、大口預金先を訪問した中から、新規融資の案件に結びついた事例、以前取引のあった先に訪問した結果、融資取引を再開していただいたなどの成果に繋がっております。

(イ) 総合営業系の勉強会の実施

総合営業系のスキルアップを目的として、昨年度に引き続き、理事長を講師として勉強会を3回開催し、延べ103名が参加いたしました。この勉強会では、経営トップが講師を務め、経営方針を総合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っております。

(ウ) 年金レディーとの定例協議

平成22年12月以降、年金取引の多い営業店（平成23年12月末現在、6店舗）に「年金レディー」を配置しております。これは女性職員の活躍の場を拡げることにも目的の一つであります。女性職員が営業現場に携わるのは当組合において初めての試みであることから、この取組が軌道に乗るように、役員によるフォローアップを行っております。具体的には、定期的に「年金レディー報告会」を開催し、理事長が直接現場の悩み等を聞き取り、タイムリーに解決に導くことにより、職員のモチベーションの維持・向上を図っております。

『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。平成22年10月に、個社別取組方針の精度アップを目的として、「販売先・仕入先情報活用の手引き」を制定し、取引先の販売先と仕入先をトレースすることにより、取引先の状況把握をより深度あるものとしております。なお、これらの情報はデータベース化（簡易システム化）することにより、新規取引先開拓のツールとしても活用することができるなど、後述の「貸出債権トータル管理」をさらにレベルアップしております。

こうした中であって、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23年12月現在、企業支援部の支援先数は115グループ236先となっております。

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オフバランス化を実施してまいります。

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、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、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。

このように営業店の管理業務が軽減されたことに加え、提携ローンの延滞件数・金額は、システム導入前12か月平均が1,487件717百万円に対し、平成23年12月末は370件、185百万円となり、件数で1,117件（75%）、金額で532百万円（74%）減少し、初期延滞の解消に大きな効果がありました。

一方で、依然として破綻懸念先以上の延滞債権が多額にありますことから、事業性貸出の延滞の解消を図ることにより収益確保に繋げていくことが重要課題であると認識しております。

これを踏まえ、融資部では、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、債務者の業況推移、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個別に協議することにより、延滞債権の正常化を図っております。また、

延滞債権が減少しない営業店に対しては、他店舗の好取組事例を紹介するなど、改善策を指導しております。

なお、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、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まいります。

ウ. 「貸出債権トータル管理」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。当該管理は、個社別取組方針に基づき債務者毎に3桁の管理コードを付番することにより、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した。

平成23年度は、与信先の実態把握およ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なったほか、次の取組を実施しております。

(A) 貸出先の実態把握の強化

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、新規与信およ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ありませんので、平成23年7月からは、案件の有無にかかわらず、かかる取引先の現況、現況と取組方針との整合性およ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23年12月末現在までに、新規与信または条件変更などの案件の有無にかかわらず29先の大口与信先の個社別取組方針を審査会において協議いたしました。今後は、債務者区分のランクアップ協議を含めて継続して実施してまいります。

＊審査会：週2回開催、メンバー：理事長、専務理事、常務理事、融資部担当役員、融資部長、企業支援部長、オブザーバー：常勤監事、営業推進担当役員

② 業種管理の強化

当組合の与信先のうち高いウエイトを占める建設業については、特に厳しい経営環境におかれていることから、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、平成23年9月に建設業の与信額上位30グループ51先について、企業支援部に移管いたしました。

企業支援部は、毎月、業況およ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ます。また、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まいります。

③ 担保管理の強化

これまで、担保物件の保全状況の管理について十分な態勢を構築できていなかったことから、担保物件の定期的な実地調査や権利関係の確認等を徹底するため、平成23年8月1日付で融資事務取扱要領を改正し、動産・不動産担保設定先（住宅ローンのみの先および与信残高1,000万円未満の先を除く）に対する実地調査を原則として年1回実施することといたしました。

④ ランクアップ先等のモニタリング強化

金融円滑化の一環で、条件変更により経営改善支援を行い、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（融資部・企業支援部）が連携して、モニタリングを強化いたします。

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とともに、債務者の状況に応じて融資部から今後の対応方針等を指示するなど、木目細かく管理しております。

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、計画策定の支援を合実計画となるよう側面からサポートしているほか、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、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し、資金繰り表など諸書類を徴求し確認するなど木目細かなモニタリングに努めております。

(B) 事業支援・再生支援による信用コストの圧縮

平成23年3月期自己査定における「要管理先」および「破綻懸念先」への事業支援・再生支援を図ることにより、引当金の圧縮に努めてまいります。具体的には、経営改善見込み先のリストを作成し、融資部のブロック担当者が担当部店の進捗管理を行うとともに、営業店に対し必要事項の指示を行うことにより本部職員による営業店債務者管理への関与を強め、信用リスク削減の実効性を高めてまいります。

また、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、融資部・企業支援部が総合相談センターと連携を強化し、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）の活用相談にも継続して取り組んでまいります。

(C) 決済口座開設による事業性預金の推進

事業性融資の推進に併せて、売上入金口座や決済口座の獲得強化により事業性預金の増

強を図ります。

決済口座を獲得することにより、資金フローを把握することで債権管理が強化できるとともに、調達コストが低減し、利鞘の確保に繋がることから、貸出実行の機会を捉えて、当組合への決済資金の集中化を要請しております。

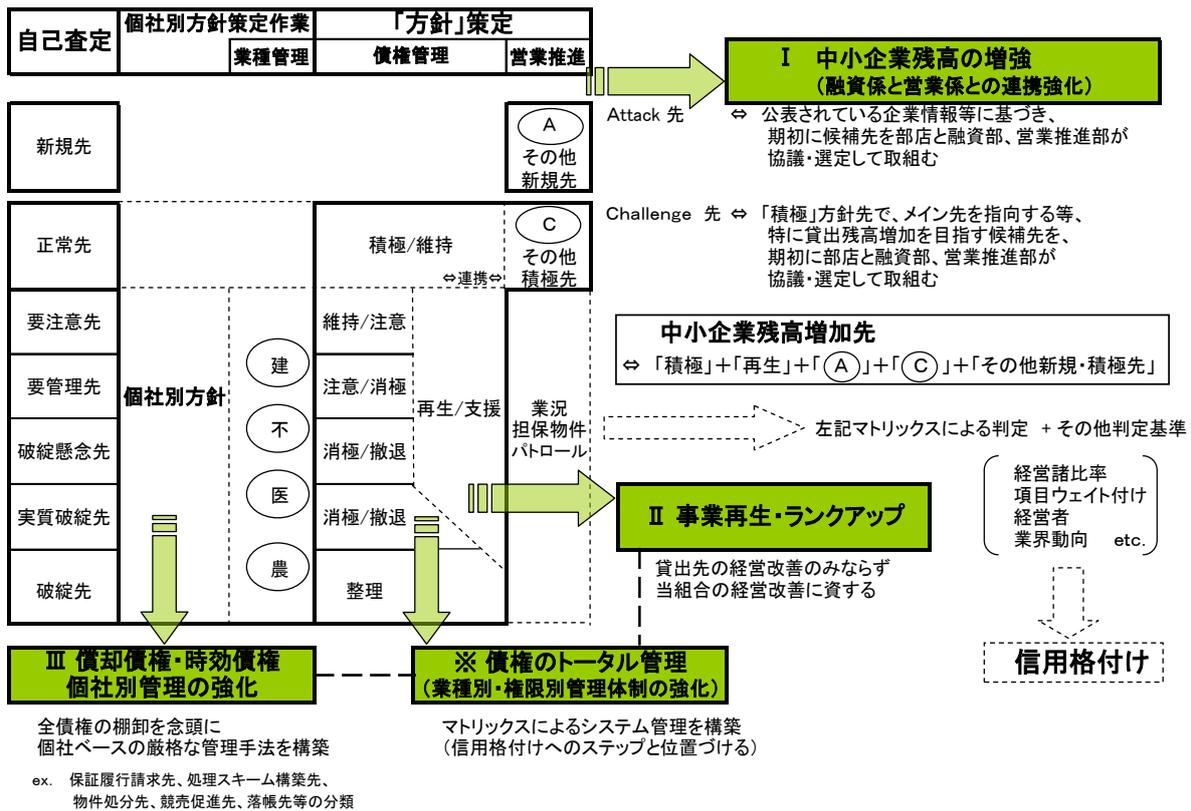
(D) 既存取引先にかかる個社別の採算確保の取組

個社別の採算確保の取組につきましては、研修や臨店時において「実効金利」に対する職員の意識を高め、決済口座獲得に伴う流動性預金の増加や信用リスクを踏まえた貸出金利引き上げにより、個社別の採算性の向上に努めてまいります。

具体的には、正常先・要注意先の手形貸付先を対象に、実効金利が貸出金利ガイドラインを下回っている先の中から56先を選定し、貸出金利の見直しあるいは預金の取組を交渉した結果、9先について採算性が改善いたしました。

〔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23年12月期の職員数は495名（被出向職員、嘱託職員、及びパート職員は含まない）となっており、24年3月期は計画で定める500名を下回る見込みです。今後は、年齢構成改善等を目的とした戦略的な人事採用を計画的に行い、500名体制を維持してまいります。

また、これまで行った本部組織改編（12部31課から9部16課）により本部組織をスリム化したことに加え、総務人事部長が本部部長と各部署の適正人員について個別協議を行うなど、引き続き本部人員の削減を進めており、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、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おります。

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により、人件費の削減に努めております。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。

【 職員数推移・人件費推移 】

(単位：人、百万円)

	21/3期 実績	22/3期 実績	22/9 実績	23/3期 実績	23/9期 実績	23/12期 実績
職員数	621	546	522	499	503	495
人件費	3,600	3,136	1,496	2,888	1,423	2,122

(注) 人件費につきましては、平成22年3月期より、被出向者にかかる費用(49百万円)を人件費から役員取引等費用へ勘定科目の変更を行っております。このことから、計画策定時と同条件で比較するため、上表の平成22年3月期以降の実績には、決算上の人件費に49百万円を加算しております。

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、平成22年度は4店舗を削減し、計画どおり40店舗体制を実現いたしました。こうした中であって、農業分野で取引拡大が見込まれる長野県南佐久郡川上村にある川上出張所については、平成22年11月に支店へ昇格し、戦略的に店舗配置を見直しております。

また、店舗の営業エリアについて、人口密度、商勢圏および店舗からの距離等を考慮した戦略的な営業地区割りに再整備するとともに、軒数や事業所数、地区の特徴などの実態調査・分析を行い、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おります。

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。

さらに、店外ATM配置の見直しを実施しており、平成22年度は11か所を廃止し、13か所といたしました。

ウ. 物件費の圧縮

物件費については、平成22年度はカイゼンプロジェクトチームを設置し、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んでまいりました。また、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23年度は、こうした経費節減のための活動を継続するとともに、震災に伴う電力事情への協力対応（節電）を含め給水光熱費をさらに圧縮するなど経費削減に努めたことや、昨年度の店舗統廃合に伴う維持管理費用等の減少などから、平成23年9月期の物件費（機械化関連費用を除く）は、前年同期比174百万円減少いたしました。

【 店舗数推移・物件費推移 】

(単位：店、百万円)

	21/3期 実績	22/3期 実績	22/9期 実績	23/3期 実績	23/9期 実績	23/12期 実績
店舗数	49	44	44	40	40	40
物件費(機械化関連費用を除く)	1,549	1,346	797	1,281	623	818

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月から延べ10回実施し、平成22年11月27日に活動発表会を開催いたしました。

この活動を通じて、若手職員の融合が図られ、メンバー間で営業活動や地域状況等について情報交換を行うなど一体感の醸成に効果が得られたことから、平成23年度は、営業店長間の融和を図り、支店間の連携強化とマネジメント向上を目的として、営業店長を対象としたYKSマインド醸成研修を平成23年5月から4回休日に実施いたしました。最終回の平成23年11月19日には活動報告会を開催し、今後の活動（営業店内で身近な目標を設定し、グループ間で競わせる小集団活動や全体会議の運用方法等）について、常勤役員（理事長、専務理事、常務理事）に対し報告がなされました。

(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。

この甲斐あり、平成23年10月に行いました「第2回お客様アンケート」では、窓口係、営業係に関する12項目中、9項目において5段階評価のうち上位2段階（大変良い、良い）の割合が前回調査より約10%改善しており、お取引先の皆様から総じて高い評価をいただくことができました。なお、このアンケート結果は、平成23年12月1日付で当組合ホームページにて公表しております。

『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」の活動状況

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。）の手法を採用し、平成22年度までに37のCFTを設置し、計画の進捗状況等を踏まえ早急に取り組む必要性が希薄となった2施策を除く35施策を立案し各所管部へ引継ぎ実行に移しております。平成23年度は、「営業店長マニュアル」の作成にあたり、支店長経験者を中心としたCFTを設置し、原案を作成のうえ所管部署に引継ぎ、平成23年6月に施行いたしました。また、平成23年9月には「営業店の管理強化」にかかるCFTを設置し、24年度からの営業店別収益管理の手法導入に向けた検討を行っております。

今後も、喫緊課題が生じた際に、機動的にCFTを設置して対応してまいります。

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したが、施策の実効性の検証と営業店の認識共有化が図られなかったことから、チェック・アクションの部分が十分に機能していませんでした。そのため、上述のとおり（11頁を参照）役職員が一体となり計画達成に向けた方向性を一つにして、チェック・アクションの機能性を改善してまいります。

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、同委員会には非常任委員として大規模店舗長が加わっておりますが、必ずしも営業店職員全体には浸透しきれていないことから、役員臨店時の営業店職員との意見交換において、経営強化に向けての認識の共有化を図ってまいります。

イ. 「金融円滑化推進部会」の活動状況

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」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。

同部会では、専門的知識を有する企業支援部や融資部職員による「改善計画策定支援チーム」を組成し、中小規模事業者の経営改善計画の策定、モニタリング強化に取り組み、事業者の販路拡大や公的制度の活用等においては、総合相談センターが中心となって対応しております。

さらに、平成23年度は、活動状況を全店で共有し、各店相互に取組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。

なお、当部会は、金融円滑化に関する取組状況を定期的に当組合ホームページに公表しております。平成21年12月4日の法施行日から平成23年9月末までの主な取組状況は、

次のとおりとなっております。

〔お客様が中小企業者の場合〕

貸付の条件の変更等の申込みを受けた貸付債権	1,717 件	69,085 百万円
このうち実行・審査中に係る貸付債権	1,633 件	67,449 百万円

〔お客様が住宅資金借入者の場合〕

貸付の条件の変更等の申込みを受けた貸付債権	209 件	2,602 百万円
このうち実行・審査中に係る貸付債権	196 件	2,442 百万円

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)

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。

平成23年度は、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、役員の臨店頻度を高め、組合内リレーションを強化し組織間の連携を強化しております。

(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。また、平成23年10月には、全信組連のALMサポートを受け、ALM運営の枠組みや収益シミュレーションの考え方について、指導を受けました。

今後も、全信組連のALMサポートを継続的に受け、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。

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23年度余裕資金運用方針・計画を策定し、引き続き、定期的に全信組連からの有価証券運用の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。今般の欧州における信用不安への対応についても、リスク管理統括部署では速やかに証券会社などから情報を収集、分析し、その結果をALM委員会に報告いたしました。

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。

さらに、適正なリスク管理のもと、余裕資金の効率運用および有価証券を中心とした運用の高度化を目的として、平成22年9月に一週間、資金運用担当者1名を全信組連へトレーニーとして派遣いたしました。

(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。

このような取り組みのほか、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23年3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。

さらに、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（アドバイザリーボード）」を新たに設置いたしました。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、平成23年7月、12月とこれまでに3回開催した同会議では、地元経済界、信用組合業界、法曹界の出席者から、有益な助言や提言をいただき、当組合の経営に生かしております。

(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り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

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23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)	22/3期 実績	23/3期 実績	23年9月期			
				計画	実績	計画対比	始期比
中小規模事業者向け貸出残高	172,541	173,920	183,196	183,350	173,717	△9,633	1,176
総資産	451,502	466,599	447,927	472,000	437,520	△34,480	△13,982
中小規模事業者向け貸出比率	38.21	37.27	40.89	38.84	39.70	0.86	1.49

(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23年9月期の中小規模事業者向けの貸出実行額は、取引先の販売先・仕入先情報を活用した新規開拓活動および既存先に対する貸出金増強活動（けんみん信組リレーション強化キャンペーン）や役員によるトップセールスに取り組んだことなどから、4,323件、32,191百万円の実績となりました。しかしながら、山梨県内の法人企業景気予測調査での23年度の設備投資計画は、全産業で減少見通しとなっているほか、中小企業の景況判断BSIは「下降」超が続いており、景気の先行き不透明感から、中小企業の資金需要や設備投資は依然として勢いに乏しく、また、山梨県内に本店を置く金融機関の貸出金残高が前年度末比1.6～5.0%程度減少しており、当組合においても期中を通して資金需要が低迷し約定回収を上回る新規実行に至らなかったことなどから、貸出残高は173,717百万円となり、計画を9,633百万円下回る結果となりました。なお、計画の始期である平成21年3月期比では、1,176百万円上回っております。また、同貸出比率は、総資産が減少したことから、39.70%と計画を0.86ポイント上回りました。

今後も「けんみん信組リレーション強化キャンペーン」を継続実施し、与信取引先の販売先・仕入先調査により作成したデータベースを活用し新規取引先開拓を行うなど取組みを強化することによりその実効性を確保し、中小規模事業者に対する融資を増強してまいります。

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、「融資営業係」の配置と「総合相談センター」の設置から2年以上が経過し、引き続き融資の深耕や経営相談体制を強化しております。内部的には、毎月「営業推進戦略会議」を継続開催しており、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、および「融資営業インストラクター」を1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、昨年度に引き続き、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「休日相談窓口」を設置し、融資相談に積極的に対応しております。

なお、「ローン相談窓口」・「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。

平成23年度は、レストランの開業にあたり、地域商工会議所と連携して事業計画書の作成に協力し、開業資金を山梨県の「新分野進出支援融資」を活用して支援したほか、農山村地域でのキャンプ場開業資金や地域密着型の介護施設の開業資金の支援を実施いたしました。このほか、山梨県中小企業団体中央会の6次産業化サポートセンターから専門家（6次産業化プランナー）の派遣を受け、建設業者の農業進出にかかる生産・加工・販売や、自家農園を持つワイナリー事業者の商品開発・販路拡大などのサポートに取り組んでおります。

さらに、産学官連携にも力を入れ、山梨大学主催の「産学官連携による研究成果発表会」へ参加し、当組合取引先へ情報提供するなど取引拡大を推進しているほか、産学官連携活動を展開する「山梨大学客員コーディネーター制度」に参加し、平成23年3月に10名の職員がコーディネーターとして委嘱を受け、取引先企業の新技术・新商品の開発など技術的問題解決をサポートする活動にも取り組んでおります。現在、当組合のお取引先である食肉加工販売業者から新商品を開発するにあたって、独自色を出すための調合割合や消費期限の改善について相談があったことから、コーディネーター（当組合職員）を通じて山梨大学の産学官連携・研究機構のサポートを受けております。

このほか、中小企業庁が進めている「中小企業支援ネットワーク事業」に「中小企業支援機関」として参加し、取引先企業の各種相談・問題解決に向けて、同事業のアドバイザーを紹介する活動に取り組んでおり、これまでに30先に対してアドバイザーを同行した

訪問を実施し、取引先の課題解消のための深度ある経営相談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。

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。

なお、平成23年度は、独立行政法人中小企業基盤整備機構より講師を招き、「営業活動における事業継承問題」をテーマとしたセミナーを開催し、総合営業係135名が出席いたしました。

オ. 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進等

(A) 動産担保融資

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、平成21年度から総合相談センター及び企業支援部が中心となって取り組んでおり、これまで、商品在庫、車両、機械設備等を担保とした融資を実現し、累計で16件の実績を上げております。また、平成23年5月に「債権・動産等譲渡担保取得運用マニュアル」を改正し、診療報酬等の将来発生が予測される債権についても取扱いを可能といたしました。

(B) ビジネスローン

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）を積極的に推進しておりますが、資金需要の低迷が続いていることなどから、平成23年度上期の実行額は84百万円、残高は628百万円となり、計画比では322百万円下回っております。引き続き、ローラー活動を通じた個人事業者に対する訪問の中で、商品をPRしていくことにより、推進に努めてまいります。

【 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 (計画始期)	22/3期 実績	23/3期 実績	23年9月期			
				計画	実績	計画対比	始期比
ビジネスローン実行額(期中)	593	386	234	—	84	—	—
ビジネスローン残高(末残)	522	640	661	950	628	△322	106

(注) ビジネスローンは平成20年7月22日発売。

(C) 信用保証協会保証付融資

信用保証協会保証付融資については、東日本大震災に係る災害対策関連保証を中心に推進した結果、平成23年度上期の実績は、実行額は415件2,162百万円、残高は

15,079百万円となり、前期末比534百万円増加しました。しかしながら、計画比では5,071百万円下回っております。

山梨県信用保証協会では、平成23年11月および12月を保証推進期間と定め、キャンペーンを実施し、当組合といたしましても、当該キャンペーンに併せてお取引先の年末の資金繰りに対応いたしました。この結果、平成23年12月末現在の残高は、14,923百万円となりました。

平成23年10月より、経営安定関連保証(セーフティネット保証5号)の認定基準に、円高の影響による売上減少が追加となったことから、円高の影響を受けているお客様に対し、同制度の活用を提案してまいります。

【 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 (計画始期)	22/3期 実績	23/3期 実績	23年9月期			
				計画	実績	計画対比	始期比
保証協会付融資実行額(期中)	6,552	4,797	3,897	—	2,162	—	—
保証協会付融資残高(末残)	13,895	14,026	14,545	20,150	15,079	△5,071	1,184

(D) その他無担保融資

平成23年2月より、当組合の融資先からの売掛金振込口座を有しているお客様を対象とした、売掛金見合い無担保融資「ネットワークローン」の取扱いを開始いたしました。

当該商品は、売掛金振込口座の資金を擬似的な担保と見做すことによりリスクを吸収しつつ、新規取引の発掘と既存取引の深耕を図り、延いては融資残高および事業所預金残高の増強に資することを目的としております。口座の残高が常時把握できるため、通常の無担保融資と比較して金利を優遇した商品設計となっており、お客様の資金繰りに適時に対応できるものであります。平成23年度は12月末までに、4件、9百万円を実行しております。

カ. 経営改善支援

所管部署である企業支援部が中心となり、担当する支援取組先236先に対し、月50～60先を目標に訪問のうえ、経営改善計画作成のサポートを行い、ABLや業態転換の意向、融資支援の必要性等を把握し、個別状況に応じて対応しております。

この他、業況厳しい取引先への具体的な取組として、台風15号により甚大な被害を受けた身延町下部温泉郷地区の取引先旅館業者等に対し、企業支援部および融資部からメンバーを選定し「下部プロジェクトチーム」を平成23年10月末に立ち上げ、事業の再開および継続に向けた支援に取り組んでおります。

平成23年9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280先(企業支援部所管236先、総合相談センター対応17先、営業店対応27先)となり、平成23年3月末比で先数が9先増加、支援取組率が0.15ポイント上昇いたしました。

これは、厳しい環境下にある建設業の一括管理を通じ、事業再生に向けた専門的かつ積極的な経営支援を実施していくことや業界情報の収集ならびに集約した業界情報や特徴を営業店に提供することを目的に、平成23年9月に建設業の与信額上位30グループ51先を一括して企業支援部の担当とし、新たに支援先に選定したことにより、経営相談先が、平成23年3月期より43先増加したことが要因であります。企業支援部では、当該支援先を訪問し、資金繰りや財務の立て直し等、経営改善のアドバイスをっております。

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。

【 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 実績	23/3期 実績	23/9期			
				計画	実績	計画対比	始期比
経営改善等支援取組先数	143	208	271	200	280	80	137
創業・新事業開拓支援先	4	9	21	4	25	21	21
経営相談先	127	169	168	166	211	45	84
早期事業再生支援先	11	24	24	24	24	0	13
事業承継支援先	0	4	4	4	4	0	4
担保・保証に過度に依存しない融資推進先	1	2	54	2	16	14	15
期初債務者数	6,984	6,259	6,207	6,600	6,195	△405	△789
支援取組率	2.04	3.18	4.36	3.03	4.51	1.48	2.47

(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

キ. 人材の育成(目利き力の強化)

人材育成に関しましては、全信組連の企画・斡旋により、整理回収機構からこれまで通算12名の人材を支援いただき、経営改善支援や融資管理のスキル向上を図っており、加えて、平成22年には先進の信用組合から3名の人材を支援いただき、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おります。

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等が主催する外部研修会に平成23年度上期は計19回、延べ258名の職員を派遣したほか、中小企業基盤整備機構等の外部講師を招いた内部研修会を平成23年度上期は計12回開催し、延べ517名参加しております。

また、職員のコンサルタント力を醸成するため、融資部および企業支援部の職員が講師となり、「融資スキルアップ研修」として平成23年7月に「事業承継」および「悪い企業の見極め方」、8月に「信用保証協会保証事務」、10月に「医療・介護の専門用語の理解」および「経営改善計画の見直しの仕方」について内部研修を実施しました。

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、昨年度に引き続き平成23年度も3回開催いたしました。この勉強会は、総合営業系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。

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、お客様に対応する現場力の向上に努めることで、信用組合の強みである「フェイス・トゥ・フェイス」を実践し、信用供与の円滑化に寄与できる職員の育成に努めてまいります。

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。

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機能充実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おります。

(経営改善支援事例)

- ・ 対象取引先約 230 社の損益分岐点・キャッシュフロー分析を通じて、最低でも損益分岐点売上確保の為のコスト削減の提案とキャッシュフローだけでは見えない資金の流れの是正を要請。
- ・ 建設業者に対しては工事原価中の外注費の削減、固定費中役員報酬、諸会費、交際費等の目に見えるコストの削減を優先させ、今後のダウンサイジングに備えたコスト抑制を要請。
- ・ 観光業に対しては固定費の内人件費の変動費化及び固定費自体の整理を要請し季節的売上変動に見合う収益体制の確立を要請。

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

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となることが懸念されます。

このような状況下において、当組合は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。

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、平成23年12月末までに16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。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。

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事業の終了に伴い、平成23年度は新たに「中小企業支援ネットワーク強化事業」が開始されたことから、当組合は支援機関として参加し、同事業のアドバイザーを介して、取引先企業の抱える専門的な経営課題の解決を図る支援を行っております。

引き続き、総合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。

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」、「あぐりパートナーズ」）を推進し、平成23年度は12月末までに2商品合計で29件、63百万円の実績となっております。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。また、平成22年11月に川上出張所を支店に昇格させ川上支店とし、当該支店の営業地域である長野県南佐久郡における農業振興において金融面でのサポートをより一層強化してまいります。

また、山梨県中小企業団体中央会の6次産業化サポートセンターから専門家（6次産業化プランナー）の派遣を受け、連携して農業者へのサポートに取り組んでおります。

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ため、将来発生が予測される債権について取り扱うことを可能とするスキームを構築し、平成23年5月に「債権・動産等譲渡担保取得運用マニュアル」を改正し、取扱を開始いたしました。また、社会保障を支える福祉医療の基盤整備を進めるため、社会福祉施設及び医療施設の整備のために当組合が金融面で果たす役割は大きいものと認識し、平成22年9月に独立行政法人福祉医療機構と協調融資に関する覚書を締結いたしました。

平成23年度上期は、鍼灸・接骨院や介護施設の開業に際し、地元商工会や地方自治体と連携をとり、開業に必要な資金を支援したほか、歯科医院の開業資金の案件にも取り組んでおります。内部的には、医療分野にかかる案件に速やかに対応できるよう企業支援部が講師となり、「医療・介護の審査のポイント」および「医療・介護の専門用語」をテーマとした研修会を実施し、職員の医療関連知識の向上を図っております。

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3商品（「エコカーローン」、「エコ住宅ローン」、

「エコリフォームローン」)を推進し、平成23年度は12月末までに3商品合計で46件、272百万円の実績となっております。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」)も併せて推進しております。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. 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。

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。さらに、平成22年10月には、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・改正いたしました。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、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。

7. 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、円高、原材料費高騰および2度に及ぶ台風の影響による業績不振から、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。

当組合では、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組んでおります。

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。
平成23年度におけるご利用件数は、平成23年11月末現在、43千件ございました。
- (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年度においては、平成23年3月に各部店のCS委員を対象にしたCS研修に講師を派遣していただき、41名が参加いたしました。
平成23年度においては、平成24年2月に講師を派遣していただく予定にしております。

以上