

経営強化計画の履行状況報告書

平成24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	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	20
(5) 情報開示の充実のための方策	20
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	21
(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	26
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	28
(2) 各種のリスク管理の状況	28

1. はじめに

平成 24 年度上半期におけるわが国の経済は、円高による景気の下振れリスクが増すなかで、景気の先行きへの不透明感が強まり、加えてデフレの長期化が地域の中小企業の体力を奪っている状況であります。

山梨県内の経済情勢におきましても、前半は一部に持ち直しの動きが見られたものの、後半は海外経済の減速などから生産を中心に弱めの動きとなり、当組合の主要なお取引先である中小規模事業者においても、業況は依然として厳しく資金需要にも勢いが無い状況が続いております。

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

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

2. 経営改善に係る数値目標

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

(1) 収益性を示す指標

【 コア業務純益の改善額 】

(単位：百万円)

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

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

※ 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、%)

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

※ 業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) ÷ 業務粗利益

※ 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 25 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

当組合は平成24年8月に公表いたしました「経営強化計画」に基づき、“山梨県全域にわたる地域のお客様から最も信頼される『コミュニティー・バンク』”を目指し、“Face to face (フェイス トゥ フェイス)”に真心を込めた“Heart to heart(ハート トゥ ハート)”の業務活動により、お客様との信頼関係をより強固なものとし、地域に根ざした信用組合を築いてまいります。

当組合は、厳しさを増す中小規模事業者に対し、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、次の事項を重点的に取り組むこととしております。

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

『営業力の強化』

「営業力の強化」に向けた各施策の実効性を確保し、もって計画目標の必達・収益確保等を図るため、経営コンサルタントを導入しました。同コンサルタントにおいては、計数・収益等営業店分析と課題抽出や地域別の統計データを用いたエリアマーケティング手法の採り入れなど、各営業店を取り巻く市場性に応じた経営資源の配分や店舗ごとの戦略立案などを予定しております。具体的には、各営業店において、店周がどのような特性があるのかを見極め、今後の営業戦術を組み立て直すものであり、一定の根拠を持った資料、数値に基づきターゲットの「見える化」に取り組んでまいります。

同コンサルタントの成果により、今後、経営強化計画に掲げる以下の現行施策について、バージョンアップ・パワーアップを図っていきます。

(1) 営業推進態勢の強化

過年度において、先進信用組合から招聘した職員による指導の効果から、各総合営業系のノウハウ習得等が図られており、平成24年度はこの取組みをさらに進め、全店的な融資営業力の強化を目的として、各営業店の総合営業係が法人・個人の別を問わず、金融サービスの提供を行う体制としております。

これまでの取組みによるノウハウを活用し営業力強化を進めるため、中小規模事業者向けの融資を専担で取扱う融資営業係を平成24年10月より融資担当役席として営業店に再配置（本店営業部・富士吉田支店・下谷支店に各1名）し、総合営業係に対する指導担当としての役割を担うことにより、総合営業系のボトムアップを図っております。

このほか、「年金レディ」を今年度から3名追加し、現在9店舗（本店営業部、都留支店、北支店、南支店、西支店、南口支店、南西支店、塩山支店、敷島支店）に配置しております。年金レディにつきましては、きめ細かなサービスを提供することにより年金の獲得のみならず、定期預金、各種ローン等の獲得も業務の対象として活動しております。

（2）営業店ブロック制の再構築

① ブロックの細分化

平成24年度から、近隣店舗間の協力による業務の効率化と情報の共有化を図ること、及び、よりきめ細かなサービスの提供を主な目的として、近隣の行政区等にある営業店を単位とするブロックの細分化を実施し、ブロック内店舗間の協力による目標達成意識を醸成することにより計画の確実な達成を図ることとしております。

各営業店40店舗を8ブロックに分け、各店の目標の合計をブロック目標として営業推進にあたりるとともに、ブロック内職員の交流・情報共有を通じて、結束力を高め切磋琢磨する職場環境づくりを目指しております。

② 営業戦略会議の開催

前経営強化計画期間においては、営業目標の必達及び営業店長の目標管理意識の向上を目的として、全営業店長を対象に「営業推進戦略会議」を毎月休日開催し、目標必達を鼓舞してまいりました。

しかしながら、40か店が参加した全体会議では、人数が多いため一方向の会議となる傾向があり、個別の営業店長との深度ある議論ができず、お互いに納得感が得られるまでの議論を交わすことができませんでした。

こうした問題点を踏まえ平成24年度からは、営業店ブロック単位（2ブロック毎）で「営業戦略会議」を毎月開催し、本部（担当理事、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深度ある議論をすることで、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。

なお、平成24年9月及び10月の営業戦略会議においては、「貸出金増強」をテーマにフリーディスカッションを行い、問題点の洗い出しを行いました。営業店長からも忌憚のない意見が出されるようになり、双方向の議論が行われております。また、営業店が行っている独自の取組みについても好事例として他店舗に紹介したり、会議における現場の意見を踏まえて「休日ローラー」の実施を本部より指示するなど、会議の機能強化が図られております。

今後は、各ブロックの意識付け及び連帯感をより強化し営業実績に結びつけることを目的とし、また、営業エリアのマーケット分析を踏まえた営業活動を実施するため、営業戦略会議を1ブロック単位で開催することを検討しております。

(3) 本部機能の強化

① 営業店の指導役の配置

平成 24 年 10 月に営業推進部の営業推進課と営業企画課を統合して推進企画課とし、同部内に「推進指導課」を新設いたしました。

推進指導課には、従来の営業インストラクターの役割を更に発展させた営業店の「推進指導役」を配置しております。推進指導役は、支店経営サポートの強化、及び営業店の目標の進捗管理を行うとともに、店舗別の各施策に対する取組状況や経営状況を分析した資料を作成し、定期的に臨店して指導、アドバイスの他、他店での成功事例の紹介や本部と営業店を結ぶパイプ役を務めるほか、総合営業系の活動状況の把握、指導も行っております。

推進指導役は現在、支店長経験者 2 名、融資営業係経験者 2 名の計 4 名体制で、各々 10 店舗を担当し、1 店舗あたり月に 2 回を目処に臨店を行い、支店長から総合営業係まで幅広くサポートをしており、指導の結果、営業係に対するマネジメント手法の統一化が図られたほか、定期預金のノーダウン運動に取組む店舗が拡大するなど、営業店職員全体の目標達成意識が向上しております。

また、臨店後は報告書を作成し、これを役員まで回覧することで効果を検証するとともに、週次ミーティングにより営業店における営業推進上の問題点の共有化に努めております。

② 総合相談センターの役割強化

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、事業者向け経営相談（事業再生改善等経営相談、情報提供、専門家の紹介等）、営業店が収集した情報（ビジネスマッチングによる融資案件等）の集約及び営業店へのフィードバック、営業店に設置している「ローン相談窓口」「年金相談窓口」のサポート等を行っております。

これまで組合内部用として作成していた広報誌「パートナーズ」をお客様向けに衣替えしたうえで、平成 24 年 7 月より隔月で発行し、お客様や営業店の紹介を行うなど総合営業系のドアノックツールとして活用し、幅広く組合の PR を行っております。

また、総合相談センターは、平成 24 年 10 月の組織改編において、営業推進部内の組織（融資業務推進支援室）から独立させるとともに人員を増強し、コンサルティング機能を発揮するための拠点としての役割を一層強化しております。

総合相談センターが中心となって地元商工会との連携強化に取組むことによりレストラン、洋菓子店等の開業資金の新規融資発掘のほか経営改善取組支援に結びついた事例も出てきております。

加えて、地域の集会に出席し、地域経済と山梨県民信組の重要性を発信するなど、当組合の広報活動の強化を図っております。

このほか、総合相談センターの役割強化として、以下の取組みを継続的に実施しております。

◇ 各種団体との連携強化

- ① 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も取り組んでおり、これまでに 40 先（平成 24 年 11 月末時点）に対してネットワーク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。

当組合は、関東経済産業局より、ネットワークアドバイザーの効果的な支援が期待できる機関として、平成 24 年度第 1 四半期から第 3 四半期にかけて「特定支援機関」としての指定をいただきました。これまで以上に、当制度の活用等を通じてお客様の状況に応じた経営相談に取り組んでまいります。

なお、経営相談は平成 23 年度以降 61 件受付けております。

- ② 平成 24 年 11 月に中小企業経営力強化支援法に基づく「経営革新等支援機関」として認定を受けたことから、中小企業の財務内容等の経営状況の分析や事業計画の策定等の支援及び山梨県信用保証協会の「経営力強化保証制度」の活用等を通じて、より一層コンサルティング機能の発揮に努めてまいります。

- ③ 産学官連携事業の一環として、「山梨大学客員社会連携コーディネータ」として職員 16 名が委嘱を受けております。

各コーディネータは、営業店から寄せられたお客様の技術面等に関する相談、情報提供を基に取引先事業者のニーズの収集・掘り起しを行うとともに、山梨大学の研究のシーズ（技術の種）を紹介するなど、双方のマッチングをコーディネートする役割を担っており、コーディネーターミーティングにおいて、取引先の特許案件（コイン回収機）を持ち込み、品質面、販路面等について意見交換を行う事例も出てきております。

◇ 融資商品の企画立案

不況下であっても市場拡大が期待される分野への取組みを強化することで地域経済の活性化を図ることを主眼として、農業分野、医療分野、環境分野の各商品を販売していましたが、アンケートによる営業店の意見・要望を踏まえ、平成 24 年 11 月に商品性の見直しを行いました。また、特に農業分野では、6 次産業化・農商工連携支援商品を平成 24 年 10 月より発売しております。

〈農業、医療、環境関連融資取扱状況〉（平成 24 年 11 月末残高）

農業	「あぐりパートナーズ」	8 件	25,548 千円
	「豊穰」	69 件	108,166 千円
医療	「めでいかるパートナーズ」	2 件	232,664 千円
	「ドクタービジネスローン」	2 件	4,526 千円

環境	「環境対策融資クリーンサポート」	6件	57,239千円
	「環境対策融資フォレスト」	3件	6,168千円

(4) 相談窓口の見直し

お客様の相談・融資ニーズに対応するため、これまで「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店舗で開設し、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時まで相談受付を行ってまいりました。

この相談業務につきまして、より多くのお客様の相談にお応えすることを目的として、平成24年8月1日より全店舗において予約制で午後8時まで相談に応じる対応といたしました。

なお、総合相談センターにつきましては、上記による相談対応のほか、毎週月曜日と水曜日は事前予約の有無に関わらず午後8時まで窓口を常設しております。

【 時間外 融資申込み等相談件数 】

(単位：件)

	24年8月	24年9月	24年10月
時間外相談	41	62	55
新規申込	29	51	42
条件変更等	12	11	13

このほか、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24年12月1日（土）及び12月16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223件の相談がありました。

『収益力の強化』

(1) 預金・貸出金併進の取組み

平成24年9月末の預金残高は、376,625百万円と前期末比1,316百万円の増加となりました。一方、貸出金残高は293,190百万円と前期末比9,482百万円の減少となりました。

① 法人戦略

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

② 個人戦略

個人取引については、お客様との取引内容を十分理解したうえで、さらに取引深耕を図ることを目的に、平成24年4月に個人世帯メイン化基準の見直しを行っております。併せて、同5月より預金や貸出金取引等の取引状況についてSKCセンターの稼働システムを活用し、ポイント制によるシステム管理が可能となったことから、当該ポイントの付与状況を踏まえたメリハリのある営業活動を行い、世帯取引のメイン化を推進しております。

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

ア. 住宅ローン

住宅ローンについては、金利優遇を行うキャンペーンを年間を通じて実施したほか、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、お客様の多様な住宅ニーズ・資金ニーズにお応えしております。また、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24年9月末までに320件の条件変更に対応しております。

しかしながら、融資残高は、山梨県内の新設住宅着工戸数が平成24年度は前年同期比2.0%減少しているほか、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もあり、上半期の新規実行額は248百万円に留まり、残高は平成24年3月末比1,505百万円減少し、27,550百万円となりました。

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組んでまいります。

さらに、住宅ローン全般に関する知識の向上を目的とした研修を実施し、住宅ローン残高の増強に努めてまいります。

イ. 消費者ローン

平成24年9月の消費者ローン残高は県内の消費マインドが盛り上がりを欠いたことなどから、4,310百万円と前期末比484百万円の減少となりました。

平成24年度上期は、環境問題に関する意識の高揚に伴い、エコカー減税対象車を対象とした金利優遇商品であるエコカーローンのキャンペーンを昨年度に引き続き実施し、27件実行いたしました（平成24年9月末残高203百万円）。

このほか、多重債務のある方を対象として、「けんみん信組おまとめローン」を取扱っております（平成24年度2件実行）。この商品は、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

取組んでおります。

今後の個人ローン各種商品の推進に向けた取組みとしましては、信組業界のローン検索サイト「しんくみローン・サーチ」に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ほか、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活動を展開いたします。

また、審査結果に応じて4段階の利率を適用するフリーローン「チョイス」や太陽光発電専用ローン「けんみん信組ソーラーローン」を新たに発売し、お客様の資金ニーズに応じてまいります。

ウ. 預金戦略

個人預金の増強策としては、お客様からの要望が多かった長期定期預金(3年もの、5年もの)、通帳式定期(総合口座可)などの取扱を可能にした金利上乘せ定期預金(プレミアム定期)を平成24年6月から9月まで販売しました。この定期預金は総額144億円販売し、この効果もあり、7月以降では個人定期預金も増加し、預金全体では前期末を上回る残高となっております。

金利上乘せ定期預金は平成24年11月以降も取扱いを行い、預金増強を図ることとしております。日々の営業活動においては、ローラー活動を通じて満期案内活動を継続し、お客様への接触頻度をより一層増やしてお客様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。

エ. 年金取引推進

当組合は、全国の信用組合のなかで第2位の年金取扱高があり、年金受給者の預金が全預金に占める割合は約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22年12月から営業店に「年金レディー」を配置しております。平成24年度は新たに3名を追加し、合計9名の女性が年金受給者(含む予約者)への定期的な訪問活動などによるきめ細かいサービスを提供しております。こうした活動により年金受給者との信頼関係を築き、取引継続・新規振込口座の獲得など、取引基盤の維持・拡大に寄与しております。

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

(2) 営業店収益管理態勢の構築

当組合の収益管理手法としては、これまでは、営業店別に月次で収支状況を算出し、帳票を各営業店に還元して収益意識の醸成を促してまいりましたが、営業店における年間目標は、本部から配賦された「残高目標」であるため、営業店において、「取引の採算」や「収益」を意識した活動には繋がっておりませんでした。

このため、収益管理プロジェクトチームを組成し、平成24年度から、組合としての収益

目標を達成するために、事業計画をもとに算出した「営業店別収益目標額」を各営業店に配賦して、各営業店では当該収益目標の達成を目指して店舗運営にあたっております。

本部においては、月次で「営業店月次損益実績表」を還元し、進捗が芳しくない店舗に対しては、どの項目を改善すれば収益向上に貢献するかについて指導を行っているほか、担当役員によるヒアリングを実施しております（平成 24 年 12 月に各営業店長に対し、融資増強に向けた取組みや信用コストの削減策等店舗特性を踏まえてのヒアリングを実施）。

これらの取組みにより、営業店長が自店の収益構造を把握するとともに、本部・営業店間で課題を共有し、収益向上に努めております。

（3）実質金利を重視した管理（預金増強による実質金利の上昇）

上記（2）における収益を意識した取組みの一環として、平成 24 年 6 月より、個社別の取引採算性を管理しております。具体的には、SKCセンターの顧客別採算管理システムを活用して営業店に「顧客別採算管理表」を還元し、営業店では、登録された主要取引先の過去 6 か月分の実質金利及び利益率により個社別取引採算を把握することにより、収益性を意識した取組み（新規融資による収益獲得、既存融資先の金利引き上げ、預金増強による実質金利の上昇、ランクアップによる引当金の戻入、延滞先に対する条件変更による稼働化など）を行っております。

なお、預金については平成 24 年 9 月末時点で前期末比 1,316 百万円増加しており、実質金利の引き上げにつながっております。

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

（4）ローコスト体制の徹底

① 人件費の削減

平成 24 年 12 月期の職員数は 487 名（被出向職員、嘱託職員、及びパート職員は含まない）となり、計画で定める 500 名体制を維持しております。

また、これまで行った本部組織改編により本部組織をスリム化（平成 21 年 4 月時点 11 部 31 課から平成 24 年 3 月時点 9 部 16 課）しておりますが、平成 24 年 10 月に総合相談センターを営業推進部から独立させ、また、経営改善サポート室を新設（いずれも部相当）したことから 11 部 15 課体制となりました。新設部署については、経験豊富な職員を配置し少数精鋭体制で人員の抑制を図ることとしております。併せて、引き続き本部人員の抑制に努め、これにより確保した人員はエリア特性を考慮したうえで営業店に配置転換し、店舗統廃合に伴うお客様の利便性低下の防止にも努めております。

なお、平成 24 年度上期は管理職及び監督職の賞与の一律 50%カットを実施しました。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。

② 戦略的な店舗配置等

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

続きこの体制を維持してまいります。

今後は、店舗の営業エリアについて、人口密度、商勢圏、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まいります。

③ 物件費の圧縮

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

平成 24 年度上期は、節電対応を含め、経費節減のための活動を継続したことなどから、平成 24 年 9 月期の物件費（機械化関連費用を除く）は、前年同期比 41 百万円減少いたしました。

『組織力の強化』

(1) 雇用形態の見直し

① 雇用形態の見直し

役職定年は原則 55 歳としておりますが、職員の能力・業務経験を総合的に勘案して、特に必要と認められる職員については、これまで 1 年間に限り役職を継続できるよう手当てしておりました。

しかしながら、当組合の職員年齢構成上、本計画期間に役職定年となる職員が多数に及び、業務運営上支障をきたす恐れがあることから、継続できる期間を 1 年間に限定せず、弾力的に運用できるよう役職定年制の見直しを平成 24 年 8 月に実施いたしました。

② 業績評価制度（評価基準等）の見直し

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

また、前年度まで店舗表彰制度はあるものの個人表彰制度は無く、公平感・納得感が得られない状況でありましたが、平成 24 年度より総合営業係及び年金レディの表彰制度を導入いたしました。

なお、総合営業係の個人成績は半期ごとに社内 LAN にて配信し、モチベーションの向上につなげております。

③ 組織内リレーション強化

ア. 担当者連絡会の実施

風通しの良い職場環境づくり及び情報共有化を目的として、営業店ブロック単位での「担当者連絡会」を平成 24 年 5 月より毎月実施しております。総合営業係や窓口係

などが他の営業店職員との交流を通じて、業務上の悩みや好取組事例を共有することにより、職員の一体感醸成を図っております。

イ. 営業部店長報告会

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の役員の立会いの下、営業部店長報告会を開催しております。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共有しております。平成24年度は11月に5店舗に対し実施いたしました。

ウ. 役員による臨店

従来、理事長は、トップセールス時や内部監査講評時に各営業店を訪問し、営業店職員と意見交換を行っておりますが、平成24年度は、それに加えて常勤役員（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及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。

『信用コスト削減のための取組強化』

（1）取引先の実態把握の徹底

① 個社別取組方針の精度向上及び検証体制の整備

個社別取組方針の策定・更新にあたり、融資部が中心となって記載すべき内容に関し個別・具体的な指導を実施する等、本部と営業店が共通の問題認識を持ち、一体となって取引先の実態把握に努めております。

個社別取組方針の承認プロセスについては、これまで年一回の見直しに止まり、必ずしも実態を反映していなかった面がありましたが、年2回の定例見直し及び著しい債務者の信用状況の変化に伴う随時見直しによりその頻度を高め、実効性のあるものいたします。

また、個社別取組方針に沿った取組み（顧客交渉）がなされているか融資部において定期的に（半期ごとに）進捗管理を行う他、随時見直し時にその検証を行ってまいります。

② 実質金利を重視した取組み

平成24年6月より個社別の取引採算を向上させるための取組みとして、実質金利（ $(\text{貸出金利息収入} - \text{預金利息支出}) \div (\text{貸出金平残} - \text{預金平残})$ ）により顧客別の採算性を把握することとし、個社毎（地公体、個人ローンのみの先を除く正常先、要注意先（要管

理先を含む))に5.00%以上の実質金利確保を目安として取組んでおります。

優良取引先に対する金利競争による金利の引き下げ、また取引先の資金繰りによる流動性預金の減少等のため、現状では未達の店舗が多数あるものの、各営業店には、毎月顧客別に実質金利の推移状況を把握できるリストを還元しており、これにより顧客毎の状況を一覽的に把握し、採算性の向上に努めることとしております。

(2) 延滞債権の管理強化

① 短期延滞

前経営強化計画における反省として、融資部は目先の審査案件を優先し、延滞管理については表面的なものとなる傾向があり、営業店に対する適時的確な指示が十分になされてきたとは言えない状況であったことを踏まえ、平成24年度からは、毎月5営業日から15日までの期間を短期延滞改善期間と位置づけ、本部と営業店の情報交換と債務者に対するアプローチを集中的に行う期間とし、「延滞改善取組み管理表」を使用して延滞解消に取り組んでおります。この取組みは一定の効果を上げているものの、経済環境による債務者の業況の悪化などから延滞債権は増加傾向にあります。

このため、営業店では、延滞管理明細表により日次ベースで延滞先を管理しているほか、改善状況が不芳な店舗に対しては融資部による臨店指導を実施し、本部と営業店が共通認識のもと、一体となって延滞債権の縮減に取り組んでおります。

さらに、延滞発生が懸念される債務者に対しましては、担当役員がトップになっている金融円滑化推進部会等が主体となり、早期に経営改善に向けた取組みを実施することにより新たな延滞発生の防止を図っております。

② 長期延滞

延滞が長期化している大口の債権については、平成24年10月に融資部管理課内に「重点対応(特命)チーム」を設置して対応を図ることといたしました。

同チームでは、担保外回収・債権整理、担保の任意売却、反社対応などテーマ毎に担当者を振り分けており、対応に当たっては同チームが主体となって、策定した個社別取組方針(回収方針)に基づき、督促強化及び回収強化を図っております。

なお、回収方針については審査会等において協議を重ねるとともに、重要案件に対する取組状況について適時審査会等に報告することで、かかる事案に対する経営陣の関与を強化しております。

このように、不良債権の管理回収業務の一部を本部が直轄することにより、回収のスピードアップを図ることはもとより、各営業店においては、本来の営業活動への注力及び初期延滞対応に時間を割くことができ、収益力の向上に資するものと思料しております。

(3) 債権管理強化の実践

① 審査会の機能強化

審査会案件(新規融資の場合は2億円以上の案件)は当組合の業績に大きな影響を与

える取引先の案件であるにもかかわらず、新規与信及び条件変更等の案件が発生した場合以外は審査会の目に触れる機会がなかったことから、平成23年7月からは、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及び方針の実践状況について、審査会において精査・修正することとしております。

また、平成24年10月には、クレジットリミット管理規程を制定し、同規程を厳格に適用しており、クレジットリミットを超過する場合は審査会に付議することとしているなど、債権管理を強化しております。

② 債権トータル管理

平成22年6月に全債務者を個社別取組方針に従い、取組方針別（積極先、維持先、注意先、消極先、撤退先、整理先）、再生・支援別（再生先、支援先、モニタリング先）、決裁権限別、業種別に区分・管理する「貸出債権トータル管理」を導入いたしました。当該管理は、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、与信先の実態把握及び事後管理の実効性を上げるため、「債権トータル管理表」を作成し店別に債権管理の取組状況が一元管理をできるようにし、さらに平成24年7月には実質金利改善取組先、担保外回収対象先等の管理項目の追加、僚店取引がある先の表示を行う等精度の向上に努めております。

③ 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。

同部所管の与信先は平成24年11月末時点で112グループ230先に対象を拡大しております。

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

④ 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、動産・不動産担保設定先（住宅ローン以外の先及び与信残高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回実施しております。なお、実地調査の実施状況については、「債権トータル管理表」の管理項目として管理を行っております。

⑤ モニタリングの強化

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

具体的には、モニタリング先に対しては、営業店が定期的に訪問等によりヒアリングを行い、面談内容に基づき「モニタリングシート」を作成し、融資部と情報を共有することとしております。

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

なお、企業支援部が担当しております支援取組先に対しましては、資金繰り表など諸書類の徴求による確認に加えて、毎月あるいは隔月等の定期訪問による面談を通じて業況を把握するなどきめ細かなモニタリングに努めております。

（4）事業再生支援の強化（専門部署の設置）

中小企業金融円滑化法の下で、金融円滑化推進部会及び企業支援部を中心に、お客様の経営改善に向けた取組みを実施してまいりましたが、平成25年3月末の同法の期限到来を踏まえ、新たに役員をトップとする経営改善・コンサルティング業務に特化させた部署（経営改善サポート室）を平成24年10月に新設しました。

外部機関（中小企業再生支援協議会、中小企業診断士、税理士等）と今まで以上に積極的な連携を図りながら、未だ経営改善が達成できない取引先に対し、抜本的な経営改善支援に取組んでまいります。

<経営強化計画の確実な履行の確保>

ア．経営強化計画等進捗管理委員会

理事長を委員長とする「経営強化計画等進捗管理委員会」を設置し、経営強化計画の進捗状況を管理しております。委員会は、月1回開催し、計画の進捗状況及び実行された施策を検証・チェックするとともに、必要に応じて改善策等を協議する体制としております。また、経営強化計画に遅延が生じた場合の対応について協議し、役職員が一体となって計画達成に向けて取組んでおります。

平成24年度からは、営業戦略会議における協議結果を報告させ、課題に対する取組み状況を把握し、今後の対応や改善策を議論しておりますが、総論的な議論となる傾向にあることから、今後は、コンサルタントによるエリアごとのマーケット分析を踏まえ、より具体的な指示・提言を行ってまいります。

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四半期毎に大規模店舗長が加わっていましたが、平成 24 年度からは店舗規模に限らず毎月 2 店舗長が出席し、営業現場の状況をタイムリーに伝えております。このため同委員会では営業現場の実情も踏まえながら議論し、これを今後の活動に活かしております。また、会議の概要は全営業店長に社内 LAN にて配信し、情報を共有化しております。

イ. 金融円滑化推進部会

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

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

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 24 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	2,927 件	142,109 百万円
このうち実行・審査中に係る貸付債権	2,821 件	139,959 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	320 件	3,785 百万円
このうち実行・審査中に係る貸付債権	301 件	3,576 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

① 経営監視・牽制の適正化

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

② 経営の客観性・透明性の向上

本経営強化計画の進捗状況の管理・監督、経営戦略や基本方針についての客観的な立場で評価・助言を受け、経営の客観性・透明性を高めるため、信用組合業界の系統中央金融機関である全信組連の経営指導を毎月受けるとともに、年に1回、全国信用組合監査機構の監査を受監し、経営にかかる助言を受けております。

③ 経営方針の周知と職員意見の吸上げ

経営方針の周知を強化するため、毎朝開催している役員部長連絡会（朝会）や毎週初開催している本部朝礼での理事長挨拶の内容、及び主要会議の席での理事長挨拶の内容を「理事長メッセージ」として社内LANにより全役職員へ配信するほか、部店長会議を3か月毎に開催し、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24年度から、全営業店を地区毎に8ブロックに分割、ブロック毎に担当者連絡会等を開催することにより、本部と営業店のコミュニケーションを深めております。

さらに、本部と営業店間のコミュニケーションが十分に図れるよう、役員の出店頻度を高め、組合内リレーションを強化し組織間の連携強化に努めております。

(2) リスク管理の体制の強化のための方策

① ALM委員会

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

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

② 信用リスク

信用リスク管理方針・規程等に基づき、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。

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

ア. クレジットリミットによる管理

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

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

イ. 審査会による与信審査

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

③ 市場リスク

平成24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。

市場リスク管理体制面では、リスク管理統括部署によるモニタリングを行い、その結果を、ALM委員会を通じて定期的に常勤理事会へ報告し、経営陣がリスク量について適切に評価・判断できる体制としております。

市場リスクの管理手法としては、保有有価証券のアラームポイントを設定し、経営体力から見て過大な市場リスクテイクとならないよう適切な管理をしており、アラームポイントに抵触した場合には、直ちに常勤理事会へ報告し対応策を協議・決定する体制としております。

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

(3) 法令遵守の体制の強化のための方策

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

でおります。

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

① コンプライアンスに係る教育・指導

法令等遵守意識の醸成・徹底を図るため、全部店毎に毎月コンプライアンス・リスク研修を実施しております。併せて、全役職員に対する「コンプライアンス理解度テスト」の四半期毎の実施のほか、定期的に統一テーマによる研修を実施し、コンプライアンスマインドの一層の醸成に努めております。

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

② コンプライアンス委員会

コンプライアンスに係る計画、実施、点検などを行うとともに、不祥事件発生などの対応や再発防止策の策定を行うため、理事長が指名する常勤理事3名、職員4名を委員とし、常勤監事をオブザーバーとして構成する「コンプライアンス委員会」を設置しております。当委員会は、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。

また、不祥事件等にかかる再発防止策の実効性を高めるため、不祥事件の再発防止策等に関する実効性の検証について審議を行うこととし、平成24年5月と9月に開催した同委員会において、過去に発生した事案の原因分析（職場配置等の管理方法）、改善対応策を審議いたしました。

併せて、同委員会では、コンプライアンス統括部と関係部署が検討した不祥事件の再発防止策について、監査部監査や事務部臨店指導・部店内検査等でのチェックを通じて、その遵守状況や防止策の有効性を個別に所管部より確認を行ったうえ、より実効性のある再発防止策の検証を行っております。

③ コンプライアンス担当者連絡協議会

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

④ 内部通報制度

組織的又は個人による不正・違法・反倫理的行為等の早期発見と是正を図り、自浄作用の機能向上を目的として「内部通報制度」を設けております。組合内部において、同制度の利用方法を周知し、認知度を高める方策が必要であるとの認識からコンプライア

ンス・プログラムに同制度の活発利用に向けた呼びかけ及び利用勧奨を盛り込むとともに、平成24年6月には、同制度を啓蒙する店内掲示ポスターを掲示することにより同制度の認知度を高めております。

(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

理事会の諮問機関として、外部有識者から構成される「経営諮問会議（アドバイザーボード）」を平成22年より設置しております。本会議は、外部有識者より経営全般について助言・提言をいただき、これを経営に反映させることにより経営の客観性・透明性を確保し、コーポレート・ガバナンスを強化することを目的としております。平成22年12月から平成24年12月まで半期毎に、これまでに5回開催いたしました。平成24年度は大学教授（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、平成24年7月及び12月に開催いたしました。当会議では当組合の業務運営について、客観的な立場で、「お客様アンケート」結果に基づく営業店の態勢整備や個々の職員の更なるスキルアップ、若年層や女性に対する取引拡大策の必要性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。また、毎年、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。

(5) 情報開示の充実のための方策

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

また、決算期毎に法令で定められた開示内容以外に、経営理念、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

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

【 中小規模事業者向け貸出残高の推移 】

(単位：百万円、%)

	24/3 期 (計画始期)	24 年 9 月期				25/3 計画
		計画	実績	計画対比	24/3 期比	
中小規模事業者 向け貸出残高	172,990	173,300	170,686	△2,614	△2,304	175,200
総資産	419,546	420,000	420,448	448	902	423,530
中小規模事業者 向け貸出比率	41.23	41.26	40.59	△0.67	△0.64	41.36

(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、平成 24 年度上半期は、帝国データバンクのデータ、販売先仕入先管理システム情報、ローラー活動情報等から新規取引を指向する先として 2,772 先をリストアップし、新規開拓に取組みましたが、133 先、1,201 百万円の開拓実績に留まりました。

また、既存先のうちメイン化を指向する先を「チャレンジ先」として 70 先、取組方針「積極先」として 2,523 先をリストアップして取引拡大に取組みましたが、合わせて 691 先、10,067 百万円の実行実績に留まりました。

このため、平成 24 年 9 月期の中小規模事業者向け貸出の実績残高は、170,686 百万円となり、計画残高 173,300 百万円に対して 2,614 百万円、計画始期 172,990 百万円に対して 2,304 百万円いずれも下回る結果となりました。業種別残高では、建設業が 1,130 百万円、卸売業・小売業が 628 百万円、製造業が 587 百万円、それぞれ平成 24 年 3 月末比減少いたしました。

また、中小規模事業者向け貸出比率につきましては、預金残高が平成 24 年 3 月末比 1,316 百万円増加したことを主な要因として、総資産が 420,448 百万円と計画 420,000 百万円を 448 百万円上回ったのに対し、貸出残高が未達となりましたことから 40.59%と、計画に対しまして 0.67 ポイント、計画始期に対して 0.64 ポイントいずれも下回りました。

平成 24 年度上期における中小規模事業者向けの貸出実行件数・金額は 4,172 件 28,743

百万円の実績となり、前半期（平成 23 年度下期）比 323 件 3,968 百万円それぞれ減少しております。これは、地域経済の低迷により、県内の中小零細企業及び個人事業主の廃業等による顧客数の減少、また、設備資金等の資金需要の低下が原因の一つと思われるが、これらに加えて、管理統括部署の指導等が不足し、営業推進方策の一つ一つが担当職員に浸透しきれなかったことから、営業店における継続的な訪問活動による情報収集や提案型セールスが十分に行われていないなど、推進体制上の問題点が解消できていないことも要因であると考えます。

② 中小規模事業者向け信用供与体制の充実・強化

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

中小企業金融円滑化法の期限到来後においても中小企業者等に対して貸付条件の変更等や円滑な資金供給に努めてまいります。また、借り手の経営課題に応じた最適な解決策を、借り手の立場に立って提案し、十分な時間をかけて実行支援をするよう促してまいります。

なお、必要に応じ中小企業再生支援協議会等の外部機関を活用し、借り手の経営改善のサポートを行ってまいります。

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、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。

一例として、平成 24 年度上期は、やまなし産業支援機構から特殊技術の特許を持つ企業の紹介を受け、国庫補助金の繋ぎ資金を支援することにより取引開始に至った事例や、洋菓子店の開業にあたり、地域商工会議所と連携して事業計画書の作成に協力し、開業資金支援をサポートするなどの取組みを行っております。

また、「2012 国際協同組合金」の一環で全信組連が商品化した創業者ビジネスローンを取扱うこととし、「スリーBサポート（創業者向け）」として、平成 24 年 12 月より発売を開始しましたので、同商品を通じて創業者に対する金融円滑化に取り組んでまいります。

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

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。

平成 24 年度は、独立行政法人中小企業基盤整備機構関東支部の協力により講師を招聘して、スキルアップを目的にした職員向けの研修を実施いたしました。この研修には 7 月と 10 月にそれぞれ 50 名の職員が出席し、業務知識の向上に取り組めました。

⑤ 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進等

(A) 動産担保融資への取り組み

動産担保融資への取り組みについては、中小規模事業者の資金繰り円滑化に資するものであるとの認識から積極的に取り組んでおります。これまで同融資は累計 23 件の取扱いがあり、担保動産としては、貯蔵用ワイン、油圧ショベル、フォークリフト、ミキサー車、トラック等の実績があります。

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

このほか介護報酬や売掛債権を譲渡担保とした融資にも積極的に取り組んでおります。

(B) ネットワークローンの推進

販売先・仕入先管理システムを構築し、同システムに登録されている販売先・仕入先情報を基に売掛金見合い無担保融資「ネットワークローン」を推進しております。

同ローンは 23 年 2 月より取扱いを開始し、平成 24 年 11 月末時点で 66 件 75 百万円の取扱実績となっており、「営業店自店エリア内企業リスト」を作成・整備し、抽出したリストに基づいた推進を実施しております。

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

(C) ビジネスローンの推進

中小規模事業者に対しては、平成 20 年度に発売した無担保・第三者保証不要のビジネスローンを積極的に販売してまいりました。今後は、ミドルリスク層向けのビジネスローンの新商品を発売するなどの施策により、地域の中小企業の資金需要に対してタイムリーかつスピーディに対応してまいります。

【 保証会社付ビジネスローン推進計画 】

(単位：百万円)

	24/3 期 実績	24/9 期 計画	24/9 期 実績	25/3 期 計画
ビジネスローン実行額 (期中)	147	193	54	370
ビジネスローン残高 (末残)	603	660	565	760
年間純増額	△58	57	△38	157

(D) 信用保証協会保証付融資の推進

信用保証協会保証付融資の推進に関しましては、総合相談センターが中心となり、山梨県商工会連合会や山梨県内の商工会議所・商工会との連携を強化することにより推進を図ってまいりました。また、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するとともに、同協会職員による職員向け研修会を実施しております。

しかしながら、平成 24 年 9 月末の信用保証協会保証付融資残高については、前期末比 1,029 百万円減少しました。今後は平成 24 年 11 月に中小企業経営力強化支援法に基づく「経営革新等支援機関」として認定を受けたことから、山梨県信用保証協会の「経営力強化保証制度」の活用を推進してまいります。

このほか、中小規模事業者が新たな事業分野に進出するための資金需要にお応えするため、山梨県商工業振興資金融資制度の「起業家支援融資」や山梨県信用保証協会が平成 24 年 6 月から取扱を開始した「ニュービジネス保証」についても積極的に推進してまいります。

【 信用保証協会保証付融資推進計画 】

(単位：百万円)

	24/3 期 実績	24/9 期 計画	24/9 期 実績	25/3 期 計画
保証協会付融資実行額 (期中)	3,451	2,236	933	4,280
保証協会付融資残高 (末残)	14,581	15,060	13,552	15,720
年間純増額	36	479	△1,029	1,139

⑥ 経営改善支援

中小企業庁が進めている「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、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、平成 24 年 11 月末までに 40 先に対してアドバイザーと同行訪問を実施し、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。

前述のとおり、今般、この取組みが関東経済産業局において評価され、同局からネットワークアドバイザーの効果的な支援が期待できる機関として、平成 24 年度第 1 四半期から第 3 四半期における「特定支援機関」に指定いただきました。今後もこれまで以上に、当制度の活用等を通じて、お客様の状況に応じた経営相談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、%)

	24/3 期 実績 (計画始期)	24/9 期			
		計画	実績	計画対比	始期比
経営改善等支援取組先数	286	285	287	2	1
創業・新事業開拓支援先	32	31	36	5	4
経営相談先	211	210	214	4	3
早期事業再生支援先	24	26	22	△4	△2
事業承継支援先	3	4	3	△1	0
担保・保証に過度に依存しない融資推進先	16	14	12	△2	△4
期初債務者数	6,195	6,092	6,092	-	△103
支援取組率	4.61	4.67	4.71	0.04	0.10

(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、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

⑦ 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。

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24年度上期は計21回、延べ310名の職員を派遣いたしました。

また、中小企業支援ネットワーク強化学業におけるネットワークアドバイザー等の外部講師を招いた内部研修会を平成24年度上期は計17回開催し、延べ523名が参加しております。

融資業務のスキルアップにつきましては、外部講師又は融資部及び企業支援部職員講師による研修を定期的に行い、営業のツールとして研修で習得したスキルを有効活用するよう努めております。なお、融資スキルアップ研修のテーマは次のとおりです。

＜融資スキルアップ研修のテーマ＞

平成 24 年 1 月	「建設業の下請け保護」及び「財務分析」
3 月	「サポートナビ融資担当役席ポータルの活用」
7 月	「事業承継」及び「相続対策」
9 月	「信用保証協会保証事務」
10 月	「事業承継」及び「相続対策」（7 月研修からの継続）
11 月	「破産法と営業店実務」

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。

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

そのほか、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、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。

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

① 経営改善支援

当組合は経営改善の可能性が高いと認められる取引先に対しては、所管部署である企業支援部が中心となり、中小規模事業者に対するきめ細かな経営改善支援及び早期事業再生支援に積極的に取り組んでおります。

また、支援先への訪問等を通じての業況モニタリング、支援先顧問税理士とのヒアリング、及びキャッシュフロー検証などの財務分析による実態把握を踏まえて、改善計画の策定支援や個社別取組方針に基づく指導を実践するとともに、内部的には企業支援部職員ならびに営業店担当者のスキル向上に取り組んでおります。

② 経営に関する相談その他の取引先の企業に対する支援に係る機能の強化のための方策

平成 24 年 11 月に「中小企業経営力強化支援法」に基づき新たに創設された「経営革新等支援機関」に認定されました。この機関は、近年多様化する経営課題に直面する中小零細規模事業者が抱える専門的な課題について安心して相談が受けられるために、専門性の高い支援事業を行う機関で国が公的な支援機関として認定したものです。

今後、事業者の経営分析や事業計画の策定、各種専門家の紹介・派遣、及び新設された山梨県信用保証協会の「経営力強化保証制度」の活用等を通じて、地域社会の活性化

に貢献してまいります。

③ 成長が見込める分野への取組み

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、平成 22 年 2 月及び 3 月にそれぞれの分野に 2 商品、計 6 商品を開発・販売いたしました。販売開始から 2 年半が経過し、より一層の推進を図っていくため、アンケートによる営業店の意見や要望を踏まえ、平成 24 年 11 月に 6 商品のうち 5 商品の見直しを行いました。

また、農業分野においては、6 次産業化や農商工連携に取り組む事業者を支援するためのローン商品を開発し、平成 24 年 10 月より取扱いを開始しました。

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

(1) 経営管理に係る体制

① 内部統制基本方針

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

② 苦情処理、紛争解決措置

金融分野における裁判外紛争解決制度（金融ADR制度）の創設に伴い、なお一層の顧客保護の充実及び金融商品・サービスに対する顧客の信頼性向上を目的として、内部管理態勢を整備するとともに、顧客サポートに関する規程・マニュアル等を制定・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ることとしております。お申し出いただいた苦情等は、事情・事実関係を調査するとともに、必要に応じ関係部署との連携を図り、公正・迅速・誠実に対応し、解決に努めてまいります。

(2) 各種のリスク管理の状況

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

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

① 流動性リスク管理

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

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

② オペレーショナル・リスク管理

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

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

以上