

経営強化計画の履行状況報告書

平成25年6月



目 次

1. 平成 25 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	4
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	19
(2) リスク管理の体制の強化のための方策	19
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策	21
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	22
(5) 情報開示の充実のための方策	22
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	24
(2) 主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況	27
6. 剰余金処分の方針	30
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	31
(2) 各種のリスク管理の状況	31

1. 平成 25 年 3 月期決算の概要

(1) 経営環境

平成 24 年度の国内経済は、海外経済の減速等を背景に弱い動きが続いておりましたが、平成 24 年 12 月の政権交代後は緊急経済対策や金融緩和等により景況感が改善するなど明るい兆しも見え始めております。

一方、山梨県内の経済状況については、県内の主要道路のトンネル事故の影響により、観光業を中心に大きな経済損失が発生いたしました。その後、円安などによる輸出関連企業の業績向上や株式相場環境の好転が追い風になるなど景気の回復が期待され、経済情勢につきましても上向きつつあるとされていますが、当組合のお取引先である中小規模事業者の業況感は、未だ回復を実感できているとは言い難い状況であります。

こうしたなか、当組合は、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るため「経営強化計画」に掲げた各施策に取り組んでまいりました。

(2) 決算の概要

① 主要勘定（末残）

(単位：百万円)

	24 年 3 月末 実績	24 年 9 月末 実績	25 年 3 月末 実績	24 年 3 月末比	
				24 年 3 月末比	24 年 9 月末比
預金・積金	375,309	376,625	372,645	△2,664	△3,980
貸出金	302,672	293,190	298,334	△4,338	5,144
有価証券	66,137	64,237	60,737	△5,400	△3,500

ア. 預金・積金

預金積金末残は、前年同期比で 26 億円 (0.70%) 減少し、372,645 百万円となりました。要求払性預金については、生活資金充当のための取崩しが増加傾向にあり、対前期末比 27 億円の減少となりましたが、定期性預金については個人向け特別金利定期預金を投入したことから、若干持ち直し同比 1 億円の増加となりました。

イ. 貸出金

貸出金につきましては、「経営強化計画」に基づき積極的な資金供給に取組み、中小規模事業者等への貸出金は前年同期比 33 億円増加しました。一方、個人消費の低迷等により個人ローンが低調であったことから貸出金全体では前年同期比で 43 億円 (1.43%) 減少し、298,334 百万円となりました。

ウ. 有価証券

有価証券残高につきましては、前年同期比 54 億円 (8.16%) 減少し、60,737 百万

円となりました。

② 収益状況

ア. 資金利益

貸出金利息につきましては、期中において県内景気および個人消費の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 76 億円減少したこと、また、変動金利貸出金の基準金利低下等の要因による利回りの低下により、同比 384 百万円減少の 5,861 百万円を計上しました。

預金利息は、預金(平残)が前年同期比 75 億円減少したことなどから同比 31 百万円減少の 260 百万円を計上しました。

イ. コア業務純益

コア業務純益は、経費の削減(前年同期比△94 百万円)に努めたものの、貸出金利息の減少などにより、前年同期比 278 百万円減少の 2,077 百万円となりました。また、業務純益は、一般貸倒引当金の取崩し(600 百万円)、国債売却益の計上(396 百万円)などから、3,073 百万円となりました。

ウ. 当期純利益

不良債権処理費用(個別貸倒引当金繰入、貸出金償却)については、債権トータル管理による個社別管理の強化等により新規発生の防止等に努めてまいりましたが、低迷する県内の経済状況と中小企業の厳しい経営状況などから、引当金を積み増したほか、地価下落に伴う二次ロスの発生もあり、3,096 百万円の計上となりました。

この結果、当期純利益は 129 百万円を計上いたしました。

③ 自己資本比率の状況

平成 25 年 3 月末の自己資本比率は、貸出金の減少によりリスクアセットが減少したこと等から、前年同期比 0.20 ポイント上昇し 17.51%となりました。

2. 経営改善に係る数値目標

(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 年 3 月期				26/3 計画
		計画	実績	計画対比	24/3 期比	
コア業務純益	2,356	2,760	2,077	△683	△278	3,039

※ 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

平成 25 年 3 月期のコア業務純益は、計画を 683 百万円下回り、2,077 百万円となりました。

これは、経費等の費用は計画の範囲内となったものの、貸出金利息収入が資金需要の低迷や貸出金利回りの低下により計画数値に及ばなかった（計画比△739 百万円）ことが主な要因であります。

平成 25 年度は、経営強化計画に定める「営業力の強化」への取組みについて、経営コンサルタント導入による戦略の見直し等の成果によりバージョンアップを図り、コア業務純益の増加に努めます。

(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、%)

	24/3 期 (計画始期)	25 年 3 月期				26/3 計画
		計画	実績	計画対比	24/3 期比	
経費（機械化関連費用を除く）	4,001	3,979	3,902	△77	△99	3,935
業務粗利益	6,947	7,383	6,977	△406	30	7,688
業務粗利益経費率	57.59	53.89	55.93	2.04	△1.66	51.18

※ 業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) ÷ 業務粗利益

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

平成 25 年 3 月期の実績については、計画始期比では、経費削減に継続して取組んだことから、1.66 ポイントの改善が見られましたが、計画比では、2.04 ポイント及ばず、55.93% となりました。

これは、経費（機械化関連費用を除く）は計画を 77 百万円下回ったものの、貸出金利息の減収から、業務粗利益が計画対比で△406 百万円となったことが主な要因であります。

3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

平成 24 年 11 月、経営改善に向け推進力を強化するため、経営コンサルタントを導入しました。同コンサルタントの協力を得て、各営業店の収益状況等の計数に基づいた営業店分析とそれを踏まえた課題抽出、地域別の統計データを用いたエリアマーケティング手法の採り入れ、及び全 40 店舗の S W O T 分析を実施し、各営業店を取り巻く市場性に応じた経営資源の配分や店舗ごとの戦略を立案いたしました。

これを 25 年 5 月に『経営戦略書』として定め、全役職員へ周知徹底し、組織が同じ方向を向いて取組むことにより、更なる経営改善を図ってまいります。

この、経営戦略書を経営強化計画達成の大きな指針とし、依然厳しさが続く中小規模事業者に対し、円滑な資金供給を行い、適切かつ積極的な金融仲介機能を果たしてまいります。

このため、引き続き次の諸施策に重点的に取組んでまいります。

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

『営業力の強化』

経営コンサルタントを導入し、営業エリアの実態把握を行った結果、店周、重点地区への営業の重要性を再認識したところであり、以下の施策についての取組みを強化することにより経営強化計画の目標達成、収益増強を図ってまいります。

(1) 営業推進態勢の強化

中小規模事業者向けの融資を専担で取扱う融資営業係について、これまでの取組みによるノウハウを活用して営業力を高めるため、平成 24 年度より融資担当役席として営業店に再配置（3 名）し、総合営業係に対する指導担当としての役割を担い、知識・経験に合わせた O J T を実施し、総合営業係の融資営業実務のボトムアップを図っております。

この結果、平成 25 年 3 月期は、再配置した 3 店舗のうち 2 店舗において中小規模事業者向けの融資が対前年度比で増加するなどの成果が現れてきております。

また、「年金レディ」を現在 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。

平成 25 年度は、エリアマーケティング戦略を実践・強化していく過程において、特に営業店長による外交活動を強化することとし、店周での存在感を発揮してまいります。

併せて、重点地区の見直しを行い、取引基盤が見込める地区を新たに重点地区に指定し、成長の見込める業種や団塊世代等へのアプローチを強化することにより営業エリアの深耕を図ってまいります。

(2) 営業店ブロック制の再構築

① ブロックの細分化

平成 24 年度から、近隣店舗間の協力による業務の効率化と情報の共有化を図ること、及び、よりきめ細かなサービスの提供を主な目的として、近隣の行政区等にある営業店を単位とするブロックの細分化を実施しました。

各営業店 40 店舗を 8 ブロックに分け、各店の収益目標の合計をブロック目標としてブロック内店舗間の協力による目標達成意識を醸成するとともに、ブロック内職員の交流・情報共有を通じて、結束力を高め切磋琢磨する職場環境づくりを目指しております。

② 営業戦略会議の開催

ブロックの細分化に伴い、平成 24 年度からは営業店ブロック単位（2 ブロック毎）で「営業戦略会議」を毎月開催し、本部（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議論をすることで、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本部より指示するなど、目標達成意識の喚起と営業店・本部間のコミュニケーション強化を図っております。また、営業戦略会議での議論を刺激とし、定期預金のノーダウン運動（常に定期預金残高が前営業日を下回らないよう推進を強化する運動）に取り組む店舗が拡大するなど、営業店職員全体の目標達成意識の向上にも資する会議となっております。

さらに、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、平成 25 年 1 月からは開催単位を 2 ブロックから 1 ブロック単位に細分化し、ブロック内の店舗の連携強化はもとより、自ブロックの強み、弱みを話し合い、少人数で深度ある議論を行い会議の実効性を高めております。

(3) 本部機能の強化

① 営業推進部の役割強化

組織一丸となって目標必達に向けた取組みを強化するため、年度末にかけて担当役員、営業推進部長による全店臨店の頻度を高め、士気の高揚を図りました。また、計画と実績との乖離が大きい営業店に対しては、本部において担当役員及び営業推進部長が営業店長と個別ヒアリングを実施し、原因分析と課題の共有化を行い、今後の対応策について協議・指導を実施しました（平成 24 年 12 月 12 店舗、平成 25 年 2 月 6 店舗）。

この結果、営業店職員の目標達成意識が向上し、計画に対する未達額を大幅に縮小させた店舗もあるなど、成果が現れてきております。

② 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 4 名配置しております。推進指導役は、各々 10 店舗を担当し、支店経営サポートの強化、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、定期的に臨店しての指導、アドバイスのほか、他店での成功事例の紹介や本部と営業店を結ぶパイプ役を務めるほか、総合営業系の活動状況の把握、指導も行っております。

また、臨店後は営業店に対する指導内容（当店の課題・問題点の他、前回臨店時からの改善状況等）をまとめた報告書を作成し、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。

この結果、営業店長及び総合営業系の目標達成意識が向上し、中小規模事業者向け貸出は、40 店舗中 15 店舗において目標を上回るなど、成果が現れてきております。

平成 24 年度は、1 店舗あたり月に 2 回を目処に全店臨店を行っておりましたが、平成 25 年度は営業店サポート体制を更に強化するため、営業推進部によるサポートが必要と認められた営業店に対し長期間継続して臨店し重点的に指導するなどメリハリをつけた対応をいたします。

さらに、次の施策に取り組んでまいります。

- ・ 推進指導役による総合営業係との同行訪問サポート
- ・ 重点地区追加店を中心とした営業推進サポート
- ・ 支店長・副支店長を補佐するとともに、部下を指揮監督し、自らの業績目標達成責任を担う「営業統括係長」の教育・指導の強化

③ 提案型営業の取組み

ア. 休日相談会の開催、休日ローラーの実施

平成 24 年 12 月から平成 25 年 3 月末にかけて、休日相談会を計 4 回実施しました。

休日相談会は前年度に引続いての開催でしたが、日頃来店できないお客様を中心に延べ 447 件の相談を受け付け、融資の申込や条件変更のほか、経営相談等にも対応しました。

このほか、平成 24 年度は初めての試みである休日ローラーを 12 月 1 日と 2 月 23 日の 2 回実施いたしました。平日の訪問では面会できない先への訪問に重点を置くことにより、面談率が上がり実績に結びつくなど一定の効果がありました。このため、25 年度においても定期的に休日ローラーを実施してまいります。

イ. セールストーク集の作成

営業系の営業スキルの向上、お客様の懐に入って課題を解決する取組みを進めるため、平成 25 年 3 月に「総合営業系のセールストーク集」を作成しました。

セールストーク集は、業種別のアプローチや個人属性に応じた対応をケーススタディ形式で取りまとめたほか、「家屋」「自動車」「遊具」等、日頃の営業活動で目にするアイテムから融資案件につなげる着眼点を記載し、営業系の渉外活動に役立てており

ます。

ウ. でんさいネットサービスの開始

平成 25 年 2 月 18 日からの「でんさいネット」サービスの開始に伴い、お客様の利便性向上等スムーズな移行を行うため、お客様向け説明会を県内 4 会場で開催し、契約の促進に努めております。

併せて、中小企業金融の円滑化、効率化とともに当組合の他金融機関との差別化を図るため、平成 25 年 9 月 30 日まで一部手数料の無料キャンペーンを実施し、取引の深耕を図っております。

④ 総合相談センターの役割強化

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

なお、平成 25 年度は、地域の活性化・営業店の活性化・地域への貢献などを目的に、総合相談センター職員が各営業店に出向き、「出張相談センター」として影響力を発揮いたします。

ア. 事業者向け経営相談

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 45 先（平成 25 年 3 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。

また、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 年度を通して「特定支援機関」としての指定をいただき、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おります。なお、経営相談は平成 23 年度以降 74 件受付けております。

「中小企業支援ネットワーク強化事業」は平成 25 年 3 月をもって終了しましたが、平成 25 年度から新たに始まる「中小企業・小規模事業者ビジネス創造等支援事業」について積極的に取り組む方針であり、当支援事業の活用を通じ、各地域における膝詰め相談等を実現する地域の支援ネットワークの構築をしていきます。本年 7 月までの暫定期間内においては 20 件の支援先に対して高度な経営分析等の支援を行う専門家の派遣や、中小企業等の新たなビジネス創造、経営改革等をサポートしております。

イ. 各種団体との連携

当組合は、平成 24 年 11 月、中小企業経営力強化支援法に基づき創設された「経営革新等支援機関」の認定を受けております。この認定機関が利用できる補助金事業に

ついて、山梨県中小企業団体中央会「ものづくり中小企業・小規模事業者試作開発等支援補助金」及び、やまなし産業支援機構「地域需要創造型等起業・創業促進事業」の説明会に参加し、補助金申請にあたり、3件の取次を行いました。

ウ. ビジネスマッチング

ビジネスマッチング情報のデータベース「情報マッチング」を構築し、取引先の売りたい・買いたい情報を集約し、取引先同士のマッチングを図っております。

現在、「情報マッチング」の登録件数は162件、平成22年11月以降のマッチング件数は19件となっております。

エ. 融資関連商品の開発

平成24年10月より農業関連商品として「あぐりリレーションシップローン」の取扱いを開始し、6次産業化や農商工連携に取り組む事業者を資金面からサポートしております。

また、平成24年12月より「商用車担保ローン」の取扱いを開始し、動産担保融資の推進に取り組んでおります。

このほか、農業、医療、環境を成長分野と位置付け、各分野の商品を販売しておりますが、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月に商品性を見直しを行いました。

〈農業、医療、環境関連融資取扱状況〉（平成25年4月末残高）

農業	「あぐりパートナーズ」	9件	24,757千円
	「豊穰」	73件	109,732千円
	「あぐりリレーションシップローン」	4件	14,200千円
医療	「めでいかるパートナーズ」	2件	226,982千円
	「ドクタービジネスローン」	1件	2,830千円
環境	「環境対策融資クリーンサポート」	6件	50,170千円
	「環境対策融資フォレスト」	4件	9,644千円

オ. 広報誌の発行

これまで組合内部用として作成していた広報誌「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。

『収益力の強化』

(1) 預金・貸出金併進の取組み

平成25年3月末の預金残高は、372,645百万円と前期末比2,664百万円の減少、また、

貸出金残高は 298,334 百万円と前期末比 4,338 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 S K C センターの稼働システムを活用し、ポイント制によるシステム管理が可能となったことから、当該ポイントの付与状況を踏まえたメリハリのある営業活動を行い、世帯取引のメイン化を推進しております。

メイン化基準につきましては、営業系の意識に浸透してきておりますが、これが実績につながっていない面もあることから、経営コンサルタントの指導によるエリアマーケティング結果を踏まえ、取引先の取引内容を十分理解した営業を行うとともに、人口の多いエリアを重点的に訪問することとし、とりわけ団塊世代へのアプローチを強化し、本人の預金・年金の取り込みはもちろんのこと、その子供世代との取引を進めてまいります。

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

ア. 住宅ローン

住宅ローンについては、金利優遇による販売促進キャンペーンを年間を通じて実施したほか、無担保の住宅借換ローン、エコ住宅に優遇金利を適用するエコ住宅ローン及びエコリフォームローンの取扱いを行い、お客様の多様な住宅ニーズ・資金ニーズにお応えしております。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 25 年 3 月末までに 355 件の条件変更に対応しております。

しかしながら、地元リーディングバンクのキャンペーン金利に各金融機関が追随し、また、他行肩代り競争が激化していることもあり、下半期の新規実行額は 426 百万円に留まり、平成 25 年 3 月末残高は平成 24 年 3 月末比 2,747 百万円減少し、26,292 百万円となりました。

このため、住宅ローン全般に関する知識の向上を図り、もって住宅ローンの増強につなげることを目的として、全国保証㈱による研修を 7 月 3 日、4 日に実施することを予定しております。平成 24 年度につきましては、中小規模事業者に対する融資推進を一層強化したことから、住宅ローンの推進が不十分な面もありましたが、山梨県内の住宅着工件数も増加に転ずるなど外的要因も好転してきているため、顧客属性情報に対する感度を高め、ローラー活動を通じ目的意識を持ったお客様へのアプローチ

を行い、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対する取組みを強化してまいります

イ. 消費者ローン

平成25年3月末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、4,047百万円と前期末比746百万円の減少になりました。

平成24年度下期における消費者ローン増強の取組みとして、電力事情を背景とした太陽光発電システムへの関心及びシステム設置に向けたニーズの高まりを受け、平成24年12月より「けんみん信組ソーラーローン」の取扱いを開始しました。これにあわせ、太陽光発電の基礎知識の習得、ローン推進手法の周知を目的に、平成25年1月に融資担当者・総合営業係を対象とした研修会を実施しました。

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」を平成25年2月に発売しました。この「チョイス」は発売後2か月間で161件172百万円の実績を上げ、幅広い顧客層に利用いただいております。

平成24年度につきましては、中小規模事業者に対する融資推進を一層強化したことから、営業店において消費者ローンの推進が不十分な面もありましたが、消費者ローンは、収益確保のための重要な商品と再認識し、今後は目的ローンについて他行と競合できる商品へのでこ入れを行い、キャンペーン期間を設けて消費者ローンの増強に向け取組んでまいります。

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・店頭表示金利×3倍)を平成24年11月から平成25年1月まで3か月間募集し、総額108億円獲得しました。

平成25年3月期は定期預金が対前期末比19億円増加しており、金利上乘せ定期預金の導入効果も現れてきていますが、獲得しても純増への効果が薄いことに対しては、今後要因分析を進め、より魅力的な商品へと改良をすすめてまいります。

日々の営業活動においては、店頭セールスや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高預金に占める割合は約34%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。

平成24年度の新規振込口座獲得件数82件で目標達成率75%に留まりましたが、「年金レディー」の活動につきましては、年金受給相談や介護・福祉に関する相談など営業係だけでは対応しきれないお客様との取引深耕をサポートする重要な役割を担っているものと認識しております。

今後は、年金の増強策として、エリアマーケティング戦略に基づき、営業地区ごとに年金受給者（受給予定者）数を把握し、潜在的にマーケットがある地区に対し重点的にセールスを仕掛けることとしております。

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りました。

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、ALM委員会において、店別収益状況を報告し、収益目標の未達要因等を協議しております。また、経営強化計画進捗管理委員会においては、ブロックの目標（各店の収益目標の合計）を明確にし、進捗状況を把握・管理しているとともに、未達店舗に対する他店舗の協力態勢の強化、目標達成意識の高揚に努めておりますが、こうした取組みはまだ緒に付いたばかりで未達要因の分析や改善対応策の具体的な協議、協議結果の担当部署および営業店へのフィードバックを行うまでには至っておりません。今後は営業店収益管理態勢の実効性を高めるべく協議内容の充実、協議結果の担当部署・営業店へのフィードバックを実施してまいります。

なお、平成24年12月には各営業店長に対し、担当役員による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しました。

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・営業店一体となって課題を共有し、収益向上に努めました。

この結果、全体での収益目標については達成には至りませんでした。12店舗において自店の計画を達成しております。平成25年度も各営業店に収益目標を配賦し、収益意識を持って業務にあたるとともに、収益管理態勢の定着を図ってまいります。

（3）実質金利を重視した管理（預金増強による実質金利の上昇）

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

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

ただし、平成 24 年度においては、上記のとおり実質金利の上昇を志向したものの、長プラの引下げや競争の激化、低利融資の伸長のため、組合全体の実質金利は低下傾向で推移したことから、これを踏まえ平成 25 年度は確実な実施を図るため、基準を設け対象先を絞り込み、ターゲット先を融資部から営業店に指示するとともに、実質金利の引き上げについて、営業推進部が指導・サポートし、取組を強化してまいります。

（４）ローコスト体制の徹底

① 人件費の削減

平成 25 年 3 月期の職員数は 477 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まいります。

② 戦略的な店舗配置等

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

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

③ 物件費の圧縮

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

平成 24 年度は、減価償却費の削減、預金保険料還付に伴う費用の減少により物件費（機械化関連費用を除く）は、前年同期比 120 百万円減少いたしました。

『組織力の強化』

(1) 業績評価制度（評価基準等）の見直し

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

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

評価制度につきましては、制度の趣旨や目的を十分理解するとともに、評価の公平性を確保し精度を上げるため、評価者の研修態勢を強化します。また、上司等職員間の面談回数を増やすことによる職場内コミュニケーションの充実を図ってまいります。

(2) 階層別研修の実施

主要階層ごとに必要な知識や認識を醸成し、現場で発揮できる人材の育成を目的として、平成 24 年度下期は新任支店長及び総合営業統括係長を対象とした「事業性融資推進研修」、Y K S マインド醸成活動の一環としての「副支店長研修」、入組 1～2 年目と年金レディを対象とした「年金実務研修」、そのほか「パートタイマー研修」等を実施しました。

また、平成 25 年 6 月 15 日には、新任支店長 19 名を対象に、さらに 7 月 6 日には、営業店次席者 42 名を対象に研修を実施する予定です。

今後とも等級や役職位に応じた研修を行い、引き続き人材育成に努めてまいります。

なお、平成 25 年度は次の階層別研修を行う計画にしております。

- ・フォローアップ研修（平成 24 年度採用職員対象）
- ・中堅職員研修、コーチング研修（監督職対象）
- ・管理職員研修
- ・部店長研修

(3) 組織内リレーション強化

① 担当者連絡会の実施

風通しの良い職場環境づくり及び情報共有化を目的として、営業店ブロック単位での「担当者連絡会」を平成 24 年 5 月より毎月実施しております。総合営業係や窓口係などが他の営業店職員との交流を通じて、業務上の悩みや好取組事例を共有することにより、職員の一体感醸成を図っております。

また、会議内容は組合内イントラネットを通じて職員に配信し、共有するとともに、

本部への要望事項は所管部において検討・対応を実施しております。

② 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。

③ 役員による臨店

理事長はじめ常勤役員は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 個別取組方針の精度向上及び検証体制の整備

個別取組方針の策定・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。

個別取組方針の承認プロセスについて、これまでは、債務者区分に応じ1年ないし6か月としていた個別取組方針の見直し・検証サイクルを年2回の定例見直し及び著しい債務者の信用状況の変化に伴う随時の見直しを速やかに行うこととし、実効性のあるものといたしました。

一方、これまでは原則として全与信先を対象としていましたが、より重要度の高い与信先に対する管理を徹底するため、対象先を自己査定基準対象先とし、全融資の77%を対象先としました。

さらに、取引先に対する基本方針※を明確にし、方針を踏まえての具体的な取組みを行うことといたしました。

※ 基本方針（7方針）：積極先、維持先、注意先、モニタリング先、消極先、撤退先、整理先

② 取引先の実態把握の徹底

平成 24 年 12 月、債務者実態を踏まえた実質的な債務者区分の判定をより正確に行うため「資産自己査定基準」、「同マニュアル」を改訂しました。併せて、債務者の実際の財務状況を把握するため「実態財務諸表」を制定し、債務者の関連企業を含め債務者グループを総合的に捉えることとしました。このほか、債務超過解消年数や経営改善計画を踏まえた債務者区分判定の正確性を確保するため、融資部による臨店説明会を実施いたしました。

(2) 延滞債権の管理強化

① 短期延滞

営業店では、延滞管理明細表により日次ベースで延滞先を管理しているほか、平成 24 年度からは、毎月 5 営業日から 15 日までの期間を短期延滞改善期間と位置づけ、本部と営業店の情報交換と債務者に対するアプローチを集中的に行う期間とし、「延滞改善取組み管理表」を使用して延滞解消に取り組んでおります。この取組みにより、営業店における日常の督促状況の管理を強化するとともに、債務者の業況、延滞原因、交渉記録等について営業店と融資部で共有化し、債務者に応じた対応策を講ずるなど一定の効果は上げているものの、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、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」を設置して集中対応を図ることといたしました。

同チームでは、平成 25 年 3 月末現在 39 先について担保外回収・債権整理、担保の任意売却、反社対応などテーマ毎に担当者を振り分けており、対応に当たっては同チームが主体となって、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。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。この結果、効果的な債務者交渉、法的手続きの申立等を行うことにより、目標を上回る回収を図ることが出来ました。

(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。

このほか、融資部では定期的に「貸出債権トータル管理進捗状況表」を作成し、各営業店に還元しております。営業店では当管理表により自店の進捗を俯瞰的に確認でき、営業活動の指針として取組んでおります。

今後は管理項目の簡素化とより使いやすい形を検討し、併せて活用マニュアルを策定することにより実効性を高めてまいります。

③ 業種管理の強化

当組合の与信先のうち高いウ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25年3月末時点で230先を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（住宅ローンのみ先の先及び与信残高 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。

同サポート室では対象先 59 先について、ランクアップ・維持への対応を図りました。手
法としては経営改善計画の策定支援と進捗モニタリングの強化を目的に臨店指導・同行訪
問を行い、その結果、10 先がランクアップし、39 先について維持することができました。

25 年度につきましても、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、抜本的な経営改善支援に取り組んでまい
ります。

経営強化計画の確実な履行の確保

（１）経営強化計画等進捗管理委員会

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

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、その対応や改善策を議論しておりますが、今後は、1 ブロック単位で営業戦略会議を行うことから、会議内容と各エリアのマーケティング戦略の施策の進捗状況をつぶさに捉え、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、平成 24 年度からは 2 名の営業店長が出席し、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組合内イントラネットにて配信し、情報を共有化しております。

(2) 金融円滑化推進部会

中小規模事業者及び住宅ローン利用者からの返済等に関する相談に迅速かつ適切に応えるため、各部署横断的に「金融円滑化推進部会」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 25 年 3 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	3,432 件	167,878 百万円
このうち実行・審査中に係る貸付債権	3,312 件	165,390 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	381 件	4,424 百万円
このうち実行・審査中に係る貸付債権	360 件	4,186 百万円

平成 25 年 3 月に金融円滑化法は終了いたしました。当組合では金融円滑化法期限到来にあたり、融資や貸付条件の変更等への取組姿勢を「貸付条件の変更等の申込みに対する方針」として公表しました。この中で、取組みとしては従来どおり柔軟に対応することに変わりない旨の明示をしたほか、以下の項目についてホームページに掲載いたしました。

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

4. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況

(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

① 経営監視・牽制の適正化

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

② 経営の客観性・透明性の向上

本経営強化計画の進捗状況の管理・監督、経営戦略や基本方針についての客観的な立場で評価・助言を受け、経営の客観性・透明性を高めるため、信用組合業界の系統中央金融機関である全信組連の経営指導を毎月受けるとともに、平成25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。

③ 経営方針の周知と職員意見の吸上げ

経営方針の周知を強化するため、毎朝開催している役員部長連絡会（朝会）や毎週初開催している本部朝礼での理事長挨拶の内容、及び主要会議の席での理事長挨拶の内容を「理事長メッセージ」として組合内イントラネットにより全役職員へ配信するほか、部店長会議を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、営業店の監査講評に理事長が同席し、営業店職員との意見交換の場を設けているほか、役員の臨店頻度を高め、組合内リレーションを強化し組織間の連携強化に努めております。

(2) リスク管理の体制の強化のための方策

① ALM委員会

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

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

② 信用リスク

信用リスク管理方針・規程等に基づき、「個社別取組方針」を策定し、定量・定性の両面でモニタリングを強化し、経営上の問題点の発見・対応に努めております。特に、大

大口与信集中先や与信額が大きい建設業者、不動産業者については、地域との一体的再生という観点を踏まえつつ、継続的に業績のモニタリングを行うとともに、取引先との面談を通じて策定した個社別取組方針に基づき、経費圧縮等を柱としたリストラ策を提案するなど、経営改善支援に注力しております。

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

ア. クレジットリミットによる管理

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

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

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

イ. 審査会による与信審査

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

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

③ 市場リスク

平成25年度余裕資金運用方針・計画を策定し、引き続き、定期的に全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をしております。

(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、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、次の取り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（不正な事務処理の事案、出資金に関する事案等）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。

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

また、平成24年下期はコンプライアンス統括部によるコンプライアンス意識の向上と不祥事件未然防止のための臨店指導を全40店舗実施しました。（指導事項：①コンプライアンス研修内容、②相談・苦情等受付時の速やかな報告、③新規取引時の「事前照会」、④振り込め詐欺の防止対策等）

さらに、平成25年2月16日に全役職員（パートを含む）を対象としたコンプライアンス研修を実施しました。この研修は4組合合併後初となるコンプライアンスの全体研修であり、法令遵守に関する意識の高揚が図られたことはもとより、「一致団結して再建を図ろう」という理事長の肉声を伝える絶好の機会となりました。

② コンプライアンス委員会

コンプライアンスに係る計画、実施、点検などを行うとともに、不祥事件発生などの対応や再発防止策の策定を行うため、理事長が指名する常勤理事3名、職員（部長職）4名を委員とし、常勤監事をオブザーバーとして構成する「コンプライアンス委員会」を設置しております。コンプライアンス委員会では、法令等遵守態勢の確立に向け、定期的なコンプライアンス研修の実施や相談・苦情等受付時の速やかな報告などの内部管理体制の改善に取り組んでいるほか、不祥事件の再発防止策として属人管理の撤廃や重要書類の取扱いに関するルールの周知徹底などに取り組んでおります。

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

③ コンプライアンス担当者連絡協議会

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

なお、次回の「経営諮問会議」につきましては、平成 25 年 7 月の開催を予定しております。

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

(5) 情報開示の充実のための方策

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 25 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、以下のとおりです。

【 中小規模事業者向け貸出残高の推移 】

(単位：百万円、%)

	24/3 期 (計画始期)	25 年 3 月期				26/3 計画
		計画	実績	計画対比	24/3 期比	
中小規模事業者 向け貸出残高	172,990	175,200	176,384	1,184	3,394	177,900
総資産	419,546	423,530	416,143	△7,387	△3,403	429,630
中小規模事業者 向け貸出比率	41.23	41.36	42.38	1.02	1.15	41.40

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

中小規模事業者向け貸出については、「リレーション強化キャンペーン」の実践として、帝国データバンクのデータ、販売先仕入先管理システム情報、ローラー活動情報等から新規取引を指向する先、既存先のうちメイン化を指向する先等 6,283 先をリストアップし、新規先、既取引先ともに取組みの強化を図りました。

また、平成 25 年 1 月、2 月は営業戦略会議を 1 ブロック単位で開催し、貸出金増強に向けた意見交換のほか、ブロック意識を高め、計画必達に向けモチベーションの上げを図りました。

期末にかけては新規先より既往先、特に前期の 2 月、3 月に実行のあった先に対し、重点的に攻勢をかけて融資獲得に努めるとともに、信用保証協会保証付融資の増強を図るため、協会への出向経験者を講師にしての担当者勉強会を開催しました。

さらに、3 月には営業推進担当役員、営業推進部長による全店臨店を行い、中小規模事業者向け貸出はもとより、収益目標必達、預貸金の積上げを指導するとともに、取組みが不振な店舗長については、本部において担当役員等との対策協議を行いました。

この結果、営業店職員の目標達成意識が向上し、計画に対する未達額を大幅に縮小させた店舗も出るなど、成果が現れてきております。

平成 25 年 3 月期の中小規模事業者向け貸出の実績残高は、176,384 百万円となり、計

画残高 175,200 百万円に対して 1,184 百万円、計画始期 172,990 百万円に対して 3,394 百万円いずれも上回る結果となりました。業種別残高では、不動産業が 935 百万円、建設業が 930 百万円、情報通信業が 171 百万円、それぞれ平成 24 年 3 月末比増加いたしました。

また、中小規模事業者向け貸出比率につきましては、総資産が 416,143 百万円と計画 423,530 百万円を 7,387 百万円下回ったのに対し、中小規模事業者向け貸出残高が計画を達成しましたことから 42.38%と、計画に対しまして 1.02 ポイント、計画始期に対して 1.15 ポイントいずれも上回りました。

平成 24 年度下期における中小規模事業者向けの貸出実行件数・金額は 4,742 件 34,960 百万円の実績となり、前半期（平成 24 年度上期）比 570 件 6,217 百万円それぞれ増加しております。

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、アドバイスのほか、他店での成功事例の紹介や本部と営業店を結ぶパイプ役を務めるほか、総合営業系の活動状況の把握、指導も行っております。このほか、各店舗が作成した「中小企業融資増強見込・実績管理一覧表」に基づき、債務者ごとに融資実行に向けた取組みを週次でトレースし、計画の達成につなげております。

③ 創業又は新事業開拓に係る支援等

総合相談センターでは、各種団体（やまなし産業支援機構、山梨県中小企業団体中央会等）や地域の商工会議所、商工会等との連携を強化し、起業・新規事業展開に役立つ情報の収集・提供等を行うとともに、創業相談等を通じて、県の制度融資等の活用など、金融面での支援も積極的に行っております。

このほか、「2012 国際協同組今年」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。

<スリーBサポート融資取扱状況>（平成 25 年 3 月末残）

環境配慮事業者向け	7 件	43 百万円
農林漁業事業者向け	2 件	10 百万円

平成 25 年度は、平成 24 年度補正予算等に関する経営革新等支援機関による事業計画策定及び事業計画実行支援の確認と経営上のサポート体制を引続き行ってまいります。なお、経営革新等支援機関として、創業補助金及び、ものづくり中小企業・小規模事業者試作開発等支援補助金申請につきまして取引先の確認書を作成しました。

ものづくり中小企業・小規模事業者試作開発等支援補助金		
ソフトウェア開発企業	1件	
創業補助金「地域需要創造型起業・創業」		
林地残材を活用したバイオマス発電事業	1件	
創業補助金「第二創業」		
各種商品卸売業	1件	合計 3件

④ 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

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

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から講師を招聘し、総合営業係を対象に、中小企業者の抱える事業承継の課題の抽出や整理等のノウハウの習得を目的に研修を実施いたしました。この研修には1月と2月に合計133名の職員が出席し、業務知識の向上に取り組ましました。

⑤ 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進等

ア. 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34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、太陽光発電設備等の実績があります。

また、平成24年12月より動産担保保証ローン「けんみん信組商用車ローン」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。

イ. ネットワークを活用した取引の推進

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

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

今後とも取引先の販売先・仕入先情報による僚店間の紹介や、広域ビジネスマッチングの機会創出への取り組みなど、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。

ウ. ビジネスローンの取扱い

ビジネスローンについては、平成24年度は760百万円を目標にしておりましたが、

他の中小規模事業者に対する融資商品の推進を図ったことから、実績は529百万円に留まっております。このため、平成25年4月に中小規模事業者向けミドルレート商品「しんくみ保証 事業者ローン」の取扱いを開始しました。獲得目標額を10億円(平成25年6月末)に設定し、既存優良中小規模事業者の融資残高の増加に取り組んでおります。

エ. 信用保証協会保証付融資の推進

信用保証協会付融資の推進につきましては、山梨県中小企業団体中央会や山梨県内の商工会議所・商工会との連携強化に取り組むとともに協会への職員出向および出向経験者を講師にしての担当者勉強会を開催してまいりましたが、お客様のニーズ等条件面からプロパー融資等の資金需要が高まったこともあり、平成24年度は15,720百万円の目標に対し、実績は12,915百万円となりました。なお、平成24年度中における信用補完制度への取組みに対して貢献の大きかった店舗として、当組合から4店舗が選ばれ同協会より感謝状の贈呈を受けております。

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

⑥ 人材の育成

融資担当者及び役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年度下期は計13回、延べ59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事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年度下期は計16回開催し、延べ728名が参加しております。

このほか、中小企業再生支援全国本部主催の「事業再生計画策定支援セミナー」に2名、独立行政法人中小企業基盤整備機構主催の「経営改善・事業再生研修」に3名の職員を派遣し、取引先の経営改善に資するスキルの向上を図っております。

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

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

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

① 経営改善支援

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

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

併せて、平成 25 年 3 月末の中小企業金融円滑化法の期限到来を踏まえ、経営改善・コンサルティング業務に特化した部署「経営改善サポート室」を平成 24 年 10 月に新設しました。当サポート室においては、比較的小口の取引先に対しランクアップ・ランク維持を図ることを目的に平成 25 年 3 月末現在 59 先について経営改善計画策定支援、業況モニタリング等を実施しております。

【 経営改善等支援取組み推移 】

(単位：先、%)

	24/3 期 実績 (計画始期)	25/3 期			
		計画	実績	計画対比	始期比
経営改善等支援取組先数	286	291	335	44	49
創業・新事業開拓支援先	32	31	28	△3	△4
経営相談先	211	215	212	△3	1
早期事業再生支援先	24	27	76	49	52
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	16	2	0
期初債務者数	6,195	6,092	6,092	0	△103
支援取組率	4.61	4.77	5.49	0.72	0.88

(注)・期初債務者数とは、「日本標準産業分類」の大分類に準じた業種別区分に基づく「地方公共団体」「雇用・能力開発機構等」「個人(住宅・消費・納税資金等)」を総債務者数から除いた数といたします。
・平成 20 年 7 月企業支援部設置以降における「経営改善支援取組先」とは以下の取組先といたします。

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

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

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

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 3 年が経過し、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. 剰余金処分の方針

平成 25 年 3 月期決算は、計画どおりの当期純利益 129 百万円を計上することができましたが、繰越損失を解消するまでには至らず、配当可能剰余金が確保できなかったことから、誠に遺憾ながら、引き続き出資金配当は無配とさせていただきました。

このような事態を真摯に受け止め、経営強化計画の着実な履行に努めることで収益力強化と業務の効率化を進め、計画どおり平成 31 年 3 月期より優先出資に対する所定の配当を実施するとともに、内部留保の蓄積による優先出資の消却財源を確保するために、全役職員が総力を挙げて取り組んでまいり所存であります。

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

① 内部統制基本方針

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

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

② 苦情処理、紛争解決措置

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

(2) 各種のリスク管理の状況

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

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

① 流動性リスク管理

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

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

② オペレーショナル・リスク管理

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

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

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

以上