

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成26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	18
(2) リスク管理の体制の強化のための方策	18
(3) 法令等遵守の体制の強化のための方策	20
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	21
(5) 情報開示の充実のための方策	21
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	22
(2) 主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況	25
6. 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

山梨県経済は、消費税率引上げによる駆け込み需要の反動が見られるものの、個人消費が緩やかに回復しているほか、生産にも持ち直しの動きが見られ、基調的には緩やかな回復傾向が続いていると考えております。

加えて、富士山の世界文化遺産への登録にともなう観光客の増加、リニア中央新幹線の建設認可決定など県内経済の活性化を牽引する明るい材料がでてきており、中部横断自動車道（増穂より南）の開通（2017年）、東京オリンピックの開催（2020年）、リニア中央新幹線の供用開始（2027年）なども、県内の建設・不動産業等にとっては、中長期的に良い影響を与えてくるものと思われまます。

一方で、県内人口の減少や少子高齢化の進行が予想される中、県内経済の先行きに対する不透明感が増しており、経済の成長性を阻害する大きな要因となっております。

また、当組合のお取引先である中小規模事業者は、円安による仕入原材料費の高騰など未だ景気回復を実感できているとは言い難い状況にあります。

こうした状況のもと、当組合は地域に密着した「ベストパートナー」として、お客様とともに、また地域とともに発展していく信用組合の原点に回帰した経営を目指していくこととし、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		26/3期		27/3期 計画	始期からの 改善額
		計画	実績	計画	実績		
コア業務純益 (百万円)	2,356	2,760	2,077	3,039	1,720	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

### (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		26/3期		27/3期 計画	始期からの 改善幅
		計画	実績	計画	実績		
経費(機械化関連 費用を除く)	4,001	3,979	3,902	3,935	3,933	3,924	77
業務粗利益	6,947	7,383	6,977	7,688	6,602	8,048	1,101
業務粗利益 経費率(%)	57.59	53.89	55.93	51.18	59.56	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

※ 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27年3月期実績を次回に報告する予定です。

(注) 協同組織金融機関は年度決算であることから、これらの計数については、年度計数を報告することとされています(金融機能の強化のための特別措置に関する内閣府令第80条)。

### 3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

当組合では、全役職員が同じ方向を向いて取組み、更なる経営改善及び中小規模事業者等向け信用供与の円滑化やお取引先の経営改善支援等への取組みについて一層の強化を図ることを目的として、平成 25 年 5 月に「経営戦略書」を策定いたしました。

今年度においても「経営戦略書」の実践を基本戦略とし、その具体的な戦略として策定した業務計画（単年度計画）を役職員が一丸となって取組むことで、計数計画目標の必達を目指しております。

併せて、依然厳しさが続く中小規模事業者に対しましては、円滑な資金供給を行い、適切かつ積極的な金融仲介機能を発揮してまいります。

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、下記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

第一次経営強化計画（平成 21 年度～平成 23 年度）において、先進信用組合から招聘した職員（営業インストラクター）による指導の効果、あわせて、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し、総合営業係に対する指導担当としたことにより、各総合営業係のノウハウ習得、スキルアップ等が図られました。

平成 25 年度は、引き続き、全店的に融資営業力を強化して、各総合営業係が法人・個人の別を問わず、金融サービスの提供を行う態勢を整えました。

更に、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に基づき、取引先を十分理解したうえで、人口の多いエリアを重点的に訪問する方針のもと、支店長の店周毎月 100 件訪問や総合営業係による 20 先の新規アプローチによる積極的な営業活動やトップセールスを一層促進するため、各店に副支店長を配置する等、内部態勢の強化を進めました。

平成 26 年度は、こうした取組みを継続するとともに、営業店の店質を見据え、開拓が疎かになっていた地域へ総合営業係を配置するなど戦略的な人員配置を実施しております。

また、現在 8 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)に「年金レディ」を8名配置し、きめ細かなサービスを提供することにより年金の獲得(平成26年度上期新規獲得41件)はもとより、定期預金、各種ローン等のお客様のニーズに応えるよう各種業務も対象として活動しております。

このほか、休日ローラー活動や休日相談会を開催しており、平成25年12月から本年11月にかけて、休日ローラーを延べ5回、休日相談会を延べ3回実施いたしました。

休日ローラーでは、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成果がありました。また、休日相談会においては、日頃来店できないお客様を中心に延べ345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年度に近隣店舗間の連携による業務の効率化と情報の共有化をより一層図ること、及び、よりきめ細かなサービスの提供を主な目的として、ブロックの細分化を実施いたしました。

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連携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。

この結果、店舗間における競争意識の向上や店舗間でローラー活動を実施するなど、ブロック内の結束力が強まっております。

### 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2ブロック毎で「営業戦略会議」を原則月次で開催し、本部(営業推進部長、融資部長ほか)が営業現場に出向いて、地域特性を踏まえた今後の営業戦略について各営業店長と議論をすることで、目標達成意識の喚起と営業店・本部間のコミュニケーション強化を図っております。

また、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、ブロック内の連携強化による一体感の醸成はもとより、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。

なお、今年度は、営業戦略会議を本年11月までに延べ5回(5月、6月、7月、10月、11月)開催いたしました。

このほか、本年2月に続き、8月から9月にかけてコンサルタントによるフォローアップヒアリング(2回目)を全店舗で行い、経営戦略書に基づいた営業活動やCS向上に向けた取組状況を確認するとともに、こうした活動を実践していくために必要なアドバイスを個別に実施いたしました。

## (3) 本部機能の強化

### ① 営業店に対する本部のグリップ強化

組織一丸となって目標必達に向けた機運を高めるためには、営業店の営業活動を強化することが不可欠であることから、役員(専務理事、常務理事、担当理事)による臨店

指導を月次で実施しており、営業店の活動状況の把握と推進方法の検討など、営業店に対する本部支援を強化しております。

また、総合営業係及び年金レディの業績評価目標基準に基づく実績については、毎月成績を開示し、積極的な取組みを促しております。

この結果、預積金残高が増加しているほか、減少を続けていた消費者ローン残高も増加に転じるなど、成果が現れております。

今後も営業店の営業活動強化に向け、定期的な役員臨店及び本部のヒアリングを実施してまいります。

## ② 営業店の指導役の配置

営業推進部推進指導課には、従来の営業インストラクターの役割を更に発展させた「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、営業係との同行訪問及び営業店の目標（含む、収益目標）の進捗管理等を行っております。

また、推進指導役全員が、総合営業係とともにローラー活動をする一斉ローラー活動を定期的実施しており（今年度は本年11月までに延べ3店舗実施）、預金及び融資商品の告知セールスによるPR活動等、OJTによる総合営業係の基本的行動やセールス手法の教育を実施しており、営業推進基盤と活動の強化を図っております。

推進指導役は、平成25年度に改正した「推進指導役活動方針」に基づき、エリアマーケティング実践状況の検証及び指導強化や収益管理等の重点指導項目を設定するとともに、重点的指導店舗の営業統括係長に対するサポート及び教育・指導等の方針を明確にして対応しております。

なお、こうした推進指導役の活動状況等につきましては、四半期ごとに常勤理事会に報告されており、営業店の抱える課題や問題点、推進指導役の指導状況について情報の共有化を図り、営業店と本部が一体となって、お客様へ付加価値の高いサービスを提供できるよう取り組んでおります。

## ③ 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させております。具体的には事業者向け経営相談（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」のサポートをはじめ、以下の取組みを行っております。

### ア. 「相談センター出張相談所」の開設

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、平成25年7月より総合相談センター職員が各営業店に出向き、「相談センター出張相談所」を開設しております（開催頻度：原則週1回）。

出張相談では、本年11月までに延べ175件の事業者向け経営相談に応じておりま

す。

これまでの相談の内容を、大別すると以下のとおりです。

○ 事業性相談 102 件

内訳・太陽光発電事業関係 27 件・資金繰り 25 件・経営相談 20 件・創業 2 件・  
その他 28 件

○ 事業承継 13 件

○ 相続関係 13 件

○ その他 47 件

このほか、出張相談にあわせて年金担当者が同行し、延べ 377 件の年金相談に応じております。

#### イ. 事業者向け経営相談

平成 25 年度から始まった専門家派遣事業（中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業）に積極的に取り組んでおり、支援を通じ、各地域における膝詰め相談等を実現し、地域の支援ネットワークを構築しております。今年度は本年 11 月までに延べ 29 件の経営相談を受け、71 回にわたり専門家派遣を行いました。

この結果、専門家の指導等により、粗利益が改善し、赤字体質から脱却できた事例等も出てきております。

（具体的な事例）

・ 建設業の専門家派遣

3 期以上赤字体質から抜け出せない状況であったが、専門家の指導により①収益の見込めない工事受注から、利益を重視した工事受注への転換②利幅の厚い民間工事受注に注力することを営業戦術として掲げ、粗利益が改善。最終利益も黒字確保となった。

なお、支援ポータルサイト「ミラサポ」（支援情報・支援施策をわかりやすく提供するとともに、経営の悩みに対する先輩経営者や専門家との情報交換の場を提供する支援ポータルサイト）稼働後においても、こうした情報を活かしながら、きめ細かくスピーディーな対応を図っております。

#### ウ. 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」（ものづくり補助金）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」（創業補助金）の説明会に参加し、補助金申請にあたり、本年 11 月までに延べ 25 件の取次を行いました。また、「小規模事業者活性化補助金」の申請にあたり同じく 3 件の取次を行いました。

このほか、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 25 名が委嘱を受けております。各コーディネータにおいては、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ます。

#### エ. 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。また、山梨県商工会連合会等県下商工会が中心になり創設された新たなビジネスマッチングフェア「農商工連携マッチングフェア」や全国信用組合中央協会主催「信用組合年金旅行ビジネス交流会」・東京都信用組合協会主催「食のビジネスマッチング」にも積極的に参加し、農商工連携によるマッチングに取り組んでおります。

なお、平成 26 年 11 月末現在、「情報マッチング」の登録件数は 204 件であり、平成 22 年 11 月以降のマッチング件数は本年 11 月までに延べ 20 件となっております。

#### オ. 融資関連商品の開発

農業、医療介護、環境等の分野は、地域経済の活性化に資するという認識の下、各種商品を販売し資金面でのサポートを行っております。

また、創業者、環境配慮事業者、農林漁業事業者に対し、オリックス(株)との提携ローン「スリーBサポート」やトラックやバス等の商用車を担保とした「商用車担保ローン」を取扱っております。

このほか、平成 25 年 10 月に「太陽光発電事業支援融資ガイドライン」を制定し、再生可能エネルギーの固定価格買取制度を利用する法人および個人事業主に対し融資を行うための環境整備を図りました。

同融資につきましては、日照時間の長い山梨県の特性を利用して、積極的に推進しております。

これらの実績は以下のとおりです。

##### < 農業、医療、環境関連融資取扱状況 > (平成 26 年 11 月末実行累計額)

農業	「豊穰」	6 件	13,300 千円
	「スリーBサポート」	5 件	10,800 千円
環境	「環境対策融資フォレスト」	1 件	3,000 千円
	「スリーBサポート」	6 件	20,500 千円

##### < 太陽光発電事業支援融資取扱状況 > (平成 26 年 11 月末実行累計額)

太陽光発電事業支援融資	129 件	4,813,040 千円
ソーラーローン (ジャックス保証分)	18 件	107,620 千円

#### カ. 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をお客様向けに衣替えしたうえで、平成 24 年 7 月より「ぱーとなーず」として隔月で発行しております (平成 26 年 11

月末時点で14号まで発行、発行部数各13,000部)。「ぱーとなーず」は、お客様や営業店の紹介を行うなど地域貢献に資する情報を積極的に発信しており、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26年9月末の預金残高は、374,956百万円と前期末比2,206百万円増加いたしました。貸出金残高は289,316百万円と前期末比5,644百万円減少いたしました。

こうした現状を踏まえ、本年8月に個人取引推進・強化を主な目的とした「預貸金推進戦略」を策定いたしました。

同推進戦略の主な内容といたしましては、取引強化のための個人ローンの全面的なリニューアル、核となる販売商品の明確化、昨年度に販売した新しい預金商品（退職金定期預金、相続定期預金、新型複利定期預金、富士山定期積金等）の推進強化、営業店長専決権限の緩和、保証協会付融資の金利見直し等となっております。

今後は、この戦略に基づき本部と営業店が一体となって預金・貸出金の推進に取り組んでまいります。

#### 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。

なお、法人戦略としては上記推進戦略の中で、保証協会付融資のガイドライン金利の見直し（引下げ）及び営業店長専決権限の緩和を行い、更なる円滑な資金供給を図っております。

#### ② 個人戦略

個人取引については、お客様を十分理解したうえで、さらなる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いました。

併せて、同年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。

引き続き、メイン化取引推進の意識を高めていくとともに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まいります。

また、今年度は、上記推進戦略に基づき、以下のとおり、個人取引の拡大、深耕を図っております。

## 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通して実施したほか、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、今年度は、リフォームローン・無担保住宅借換ローンをリニューアル（商品の選別化、統一化）し、お客様の利便性の向上を図りました。

しかしながら、地元地銀のキャンペーン金利に各金融機関が追随しているうえ、他行肩代り競争が激化していることもあり、上半期の新規実行額は770百万円に留まり、平成26年9月末残高は平成26年3月末比665百万円減少し、23,375百万円となっております。

住宅ローンにつきましては、上記推進戦略において、リニューアルした商品である「バックアップ・リフォームローン」、「エコアシスト」、「エコアシストⅡ」、「無担保住宅借換えローン」などの保証付の住宅ローンの推進を図っていくとともに、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てお客様へのアプローチを行い、プロパーでの住宅ローンの対応も強化してまいります。

## イ. 消費者ローン

消費者ローンは収益確保のための重要な商品であることから、平成25年度以降、新商品の導入、既存商品の見直し、各種キャンペーンの実施に取り組んでおります。

また、今年度につきましても、「大型カードローン MyPleasure」（6月）、「大型フリーローン Progressive」（8月）、「大型マイカーローン Evolution」（9月）の販売を開始するとともに、既存商品の見直しを行いました。

これにより、お客様のライフサイクルに合わせた商品を他行と競争できる条件で提示することが可能となったことから、平成26年9月末の消費者ローン残高は前期末比で137百万円増加し、3,987百万円となりました。

消費者ローンにつきましては、上記推進戦略において、以下の商品を中心に推進することとしており、引き続き、積極的な営業活動や窓口セールス、ローラー活動、webを利用した申込受付等により、商品の周知徹底を図り、取引拡大に向け取り組んでおります。

- ・ カードローン 「大型カードローン MyPleasure」
- ・ フリーローン 「大型フリーローン Progressive」
- ・ 目的ローン・教育 「教育カードローン Wish」
- ・ 目的ローン・マイカー 「大型マイカーローン Evolution」

## ウ. 預金戦略

定期預金につきましては、前年度、合併10周年記念商品として、特別金利定期預金「感謝」「けんみん信組おもてなし」を発売するとともに、預金商品として新たに、

相続定期預金「家族の架け橋」、退職金定期預金、新型複利定期預金「夢未来」を発売し、お客様のニーズにお応えするとともに取引基盤の拡大に努めてまいりました。

26年9月末において、相続定期預金「家族の架け橋」の獲得実績は累計261口 1,074百万円、退職金定期預金は同145口 855百万円、新型複利定期預金「夢未来」は同1,482口 1,566百万円となりました。

また、夏季ボーナス期キャンペーンとして、本年6月より金利優遇定期預金「プレミア5」を発売しております。この商品は組合員を対象に金利を店頭表示金利の5倍に設定するもので、キャンペーン期間中(6/2~8/30)の獲得実績は、5,404口 7,114百万円となりました。今後は、冬季ボーナス期に合わせ同金利優遇定期預金の金利優遇対象者を組合員のほか年金受給者・給与振込利用者に拡大し、一層の取組強化を図ってまいります。

定期積金につきましては、同じく、前年度より富士山世界文化遺産登録を記念した、「富士山世界文化遺産記念定期積金」を発売しており、獲得実績は26年9月末累計で13,197口 16,444百万円(契約額)となっております。

定期積金は契約額、残高とも増加に転じており、預金の安定的な確保に向けた取組みとして有効であることから、一層の取組強化を図るため、今後も引き続き、同キャンペーンを継続し、取引の深耕を図ってまいります。

26年9月末の預金積金残高は上記のとおり増加しておりますが、上記推進戦略に基づき、引き続き、個人預金を中心に定期預金や定期積金の増強を図ってまいります。

## 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35.3%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」を配置し、現在は8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(上期新規獲得41件)など、取引基盤の維持・拡大に寄与しております。

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、地域の様々な顧客ニーズや地域特性を把握したうえで、マーケットのある地区に対し重点的に推進するとともに、さらに、年金取引から総合取引につなげる取組みにも注力しております。

また、年金受給者層への推進強化の一環として、拡大鏡や拡声器の店頭設置、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まいります。

## (2) 営業店収益管理態勢の構築

平成24年度から「収益管理プロジェクトチーム」を組成し、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おり、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。

平成 25 年度は、営業部店収益管理についてより実効性を高めるため、従来は総合企画部で所管していた営業部店収益管理を営業推進部と共管とするなど、本部間の連携を強化し、営業店別収益の実態把握、営業店への指導やサポートに努める等、収益確保に向けた取組みを強化いたしました。

また、今年度は、営業店業績評価基準に「貸出金利息」を追加するとともに、収益項目のウェイトを高め、営業店の収益意識の醸成を図っております。

月次の収益管理について、本部では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の分析、改善策等を協議しております。また、四半期毎に「収益管理会議」を開催し、ALM委員会での協議や決算見込み等を踏まえたうえで、収益目標の達成や収益確保に向けた具体的な方策、対応方針の協議等、収益管理に関する議論を行っております。

なお、進捗が芳しくない店舗に対しては、推進指導役が中心となり、どの項目を改善すれば収益向上に貢献するかについて個別に指導を行っているほか、営業戦略会議において本部と営業店長とが収益向上に向けた協議を重ねております。

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

### **(3) 取引採算性を重視した管理**

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、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、営業店に対し取引採算性の改善に向けた取組みを指示しております。

ただし、平成 24 年度においては、長期プライムレート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、対象先を融資残高 10 百万円以上、実質金利 5%未満の先の 1,580 先に絞り込むとともに、営業店業績評価基準に実質金利引上げ状況を評価項目として新設いたしました。

この結果、本取組み開始時（平成 25 年 6 月）の対象先の実質金利は 2.899%でしたが、平成 26 年 3 月の実質金利は 3.184%と 0.285 ポイント上昇し、86 先が実質金利 5%以上となりました。

平成 26 年 9 月末の実質金利はベース金利である長期プライムレートの引下げや他金融機関との競争の激化もあり、3.031%と低下傾向にありますが、今後も取引採算性の改善に向け、取組み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 26 年 9 月末の職員数は 499 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 26 年 9 月時点 8 部 15 課、2 室、センター）しております。

本部においては営業店との意見交換や実態調査を踏まえ、適正人員の見直しに着手しており、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、特に統廃合で廃店となった地区の営業強化を図るため、配置転換し、お客様の利便性低下の防止にも努めております。

### ② 戦略的な店舗配置等

第一次経営強化計画において、収益性の改善を期待することが困難な店舗を 9 家店（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、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の結果を踏まえ、地域特性・店舗特性に応じ、地域特性を十分反映させた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。

## 『組織力の強化』

### （１）業績評価制度（評価基準等）の見直し

第一次経営強化計画期間においては、地域特性・店舗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おりませんでした。このため、平成 24 年度に、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、地域特性・店舗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をいたしました。

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醸成ならびに組織の活性化につなげております。

更に平成 25 年度から、業績評価の組合内イントラネットでの配信頻度を増やし（10 月以降、毎月配信）、タイムリーな業績評価の還元による総合営業係及び年金レディのモチベーションアップに努めております。

### （２）階層別研修の実施

主要階層ごとに必要な知識の習得や認識の向上を図り、現場で発揮できる人材の育成を目的として、平成 26 年度上期は以下の研修を実施いたしました。

名称	開催月	主な内容
新入職員フォローアップ研修	26年4月～6月	新入職員研修カリキュラムチェックシートに基づく研修項目の習得度合を確認することを目的とした研修
営業係初任者研修	26年4月～6月	新入男子職員が、総合営業係となるために必要な基本知識及びその姿勢と行動を習得することを目的とした研修
コーチング研修	26年6月	監督職クラスにおいて、組織でリーダーシップを発揮させることを目的とした研修
テラーセールス基礎研修	26年6月・8月	営業店における窓口担当者のセールス向上を図ることを目的とした研修
融資法務研修	26年7月	融資担当者を対象に、融資法務に係るトラブルの未然防止及び融資法務を踏まえた債権管理の対応を目的とした研修
新人テラー研修	26年7月	新入女子職員を対象にテラーの役割、テラー対応の基本形等を習得することを目的とした研修
個人ローン研修	26年7月	融資担当者、総合営業係を対象に、個人ローン推進に係る営業力向上を目的とした研修
サポートナビ研修	26年8月	営業係及び窓口係役席者を対象に、事務レベル向上を目的とした研修
経営改善計画策定研修	26年8月	部店長、融資担当者を対象に、経営改善計画策定ノウハウの習得とコンサルティング機能強化を目的とした研修

### (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、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 役員による臨店

理事長はじめ常勤役員は、頻繁に営業店を訪問しており、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、中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化を強化しております。

更に、役員臨店を行う際は、経営戦略書及び業務計画の再認識並びに収益の確保を共通認識とし、必要な改善策を営業店に促しております。

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

個社別取組方針を策定することにより、取引先の実態把握に努めておりますが、同方針の策定・更新にあたっては、融資部が中心となって個別・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、一体となって取組んでおります。

個社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か月としていた個社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、併せて、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(2,911先)とし、全融資の78.1% (地公体を除く残高ベース)を対象先とするなど実効性のあるものいたしました。

なお、これらの改正については、本部職員の臨店により趣旨の浸透、適切な運用のトレースを行っており、延滞改善支援、ランクアップの作業支援とともに、取組強化が課題と認識しております。このため、本部担当者と各営業店の連携強化と個別先毎のきめ細かな実態把握に、さらに取組んでまいります。

### (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じております。

短期延滞(破綻先および実質破綻先を除く)については、従来からの取組みの成果と景気の回復感から、11月末では前年同月比28億円減少しており、取組の成果が出ております。

なお、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ており、本部と営業店が共通認識のもと、今後も一体となって延滞債権の縮減に取り組んでまいります。

#### 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月より融資部管理課内に「重点対応(特命)チーム」を設置して集中対応を図っております。



同チームでは、現在 47 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取組んでおります。なお、今年度から新たな試みとして償却困難、回収困難債権について選定を行い債権売却を実施いたしました（2 先、453 百万円）。

各債権については回収方針に基づき対応しておりますが、平成 25 年度から法律顧問を迎え、法的対応が必要な案件等の回収方針についてのアドバイスやリーガルチェックを受けて取組強化を図っております。

なお、重要案件については、審査会等で協議しており、長期延滞解消に向けた取組については、経営陣も積極的に関与しております。

### （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ことから、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、審査会において審議しております。

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するとともに、平成 25 年度には一部改正のうえ同規程を厳格に適用し、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。

当該管理により、債務者毎に多面的な貸出債権の管理・分析および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、中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化や取引先企業の事業再生に向けて積極的に取組んでおります。

平成 25 年度は対象先（ローンのみ先、地公体を除いた全先）について優先度の高低により管理項目を洗い直し、項目の簡素化等より使いやすい方法を検討し、併せて平成 26 年 3 月に「貸出債権トータル管理活用マニュアル」を策定し、貸出債権トータル管理の実効性をより高めております。

#### ③ 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の中で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専担部署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ており、平成 23 年 9 月に建設業の与信額上位グループ 51 先を企業支援部に移管し、112 グループ 230 先の管理としました。

また、移管後に経営改善が図られた先は各営業部店での対応に戻すなど効率的な取引

先管理を実践していることから同部所管の与信先は随時変動しておりますが、平成 25 年 11 月末時点では 84 グループ 178 先と当初移管時より対象を絞り込みました。

さらに平成 26 年 2 月には、企業支援部と経営改善サポート室で与信先の見直しを行い、66 グループ、140 先を経営改善サポート室に移すとともに、16 グループ 37 先を企業支援部に留め、集中的に管理することとし、引き続き、取引先企業の事業再生に向けた取組みを強化してまいります。

#### ④ モニタリングの強化

債務者区分がランクアップ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（237 先）し、営業店と本部（融資部・企業支援部・経営改善サポート室）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、営業店が定期的な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、本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および経営改善サポート室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、これらの取引先に対しましては、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。

さらに、与信上担保が必要な場合は不動産担保に限らず、売掛債権・機械・在庫等を ABL で補完し、より持続可能な与信となるよう提案しております。

#### ⑤ 外部専門家との提携について

平成 26 年 5 月より国の経営改善計画策定支援事業に積極的に参加し、当組合が代表認定支援機関となり、山梨県中小企業診断士協会と提携いたしました。この提携により、取引先の経営指導に加えて経営改善計画の策定支援・3 年間のモニタリングを行うことで、より事業の立て直しが出来るスキームを構築いたしました。

また、今年度より地域経済活性化支援機構（REVIC）の特定専門家派遣を活用し、再生支援ノウハウの組合内蓄積とコンサルティング機能強化を図っております。

### （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。また、平成 24 年 10 月に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）を新設しました。

同サポート室では当初対象先 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、平成 24 年度は 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。

平成 25 年度につきましては、自己査定結果等をもとに対象先の見直しを行い、当初 115 先を選定し、その結果、完済 5 先、ランクアップ 13 先のほか、82 先について維持することができました。

さらに、今年度は新たに 87 先を追加し 197 先を対象先として取組を拡大させるとともに、山梨県中小企業診断士協会と正式に業務委託契約を締結し、補助金の活用による対象先の負担軽減も図りながら、実効性の高い経営改善計画の策定を支援しております。

また、中小企業再生支援全国本部より講師を招聘し、融資関連部署及び全営業店の担当者を対象に、営業店それぞれの具体的な事例に基づき、延べ三日間に亘る研修会を開催し、より実践的なスキルの向上を図りました。

### **経営強化計画の確実な履行の確保**

理事長を委員長とする「経営強化計画等進捗管理委員会」を設置し、経営強化計画の進捗状況を管理しております。委員会は、月 1 回開催し、計画の進捗状況の確認及び実行された施策の検証・チェックとともに、必要に応じて改善策等を協議する体制としております。

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。

営業推進面では、営業戦略会議における協議結果の報告を受け、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。

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、2 名の営業店長が交代で出席し、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。さらに、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、情報の共有化に努めております。

## 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客観的な立場で評価・助言を受け経営の客観性・透明性を高めるため、全信組連の経営指導を毎月受けるとともに、平成26年10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談話の内容、及び主要会議の席での理事長談話の内容を「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2か月ごとに開催し、幹部職員に対し、役員の方針や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、全営業店を地区毎に8ブロックに分割し、ブロック毎に担当者連絡会等を開催（職階別）することにより、営業店職員同士のコミュニケーションを深めております。

このほか、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 A L M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「A L M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、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全信組連の指導・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。

また、今年度からはA L Mシステムの収益シミュレーション機能の活用について検討しており、本年7月から試行的に収益シミュレーションを実施し、A L M委員会に報告しております。

## 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。

### <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し、与信集中や過度の信用リスクが生じることを未然に防止するため、平成24年10月に「クレジットリミット管理規程」及び「クレジットリミット運用基準」を制定し、与信管理の徹底を図っております。

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年度には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、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引き上げました。

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りました。

今年度においても、クレジットリミットによる与信管理先として120先を選定し管理を継続しているほか、クレジットリミット超過先に対する早期解消のための対策を、外部専門家等と協議のうえ実施しております。

## ③ 市場リスク

平成26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サポートを受けながら、国債・地方債等の安全性の高い債券を中心に運用するとともに、リスクの高い仕組債等について新たな運用は行わない方針といたしました。

また、市場リスク管理体制面では、リスク管理統括部署（総合企画部）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リスクテイクとならないよう適切な管理をしており、アラームポイントに抵触した場合には、直ちに担当役員に報告するとともに、常勤理事会へ付議し、対応策を協議・決定する体制としております。また、有価証券の運用状況や評価損益の状況についてはALM委員会にも報告されております。

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) 法令等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」、「経営方針」のもと、コンプライアンス意識を真に浸透させるための体制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、法令等遵守体制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等遵守体制の強化を図っております。

#### ① コンプライアンスに係る教育・指導

法令等遵守意識の醸成・徹底を図るため、全部店において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「コンプライアンスの確認テスト」を半期毎に実施し、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、今年度はコンプライアンス違反の発生防止に向けた取り組み強化として、所管部署がテーマを指定し、それに基づいて各営業部店が実施する形での研修を実施しました。コンプライアンス統括部は各営業部店からの部店内研修実施報告内容の分析・検証を行い、改善対応策・再発防止策の職員への周知徹底を行うなど、フォローアップ態勢の充実に努めております。

#### ② コンプライアンス委員会

当組合では、理事長が指名する常勤理事4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、コンプライアンスに係る計画の実施、点検などを行うとともに、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、不祥事件などへの対応や再発防止策の策定およびその周知徹底などに取り組んでおります。

また、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を図るため、全部店にコンプライアンス担当者を配置するとともに、全部店における法令等遵守への取組状況及びコンプライアンス・プログラムの進捗状況の確認を目的として「コンプライアンス担当者連絡協議会」を設置しております。

#### ④ 内部通報制度

組織的または個人による不正・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用を盛り込むとともに、同制度を啓蒙する店内掲示ポスターを掲示し、職員への周知を図っております。

### (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26年7月まで半期毎に、これまでに8回開催いたしました。平成24年度からは大学教授（金融機関OB）、公認会計士、地元経済界2名の合計4名の有識者で構成しております。平成26年7月の当会議においては、「反社会的勢力」への対応、外部機関のより一層の積極的な活用、公共性の高い金融機関として、山梨県を盛り上げるような活動への期待（環境問題、若い人の意見の積極的な採り入れ）といった有益な助言や提言をいただき、当組合の経営に活かしております。

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

### (5) 情報開示の充実のための方策

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積極的に開示しております。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、地域密着金融の取組み、顧客保護等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、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 26 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)	26 年 9 月期				27/3 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	179,900	176,729	△3,171	3,739	181,100
総資産	419,546	434,200	416,670	△17,530	△2,876	437,112
中小規模事業者 向け貸出比率	41.23	41.43	42.41	0.98	1.18	41.43

(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をリストアップ（当初 6,283 先）し、融資への取組みを積極的に行い、中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化に向けて取り組んでおります。今年度は、前年度に引き続き、帝国データバンクのデータ活用について、改めて、営業店に対して活用方法、抽出基準を周知するとともに、対象先をリストアップしたうえで推進を図りました。

営業戦略会議については、前年度に引き続き、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引き上げを図りました。

また、担当役員によるグリップ強化として、専務理事、常務理事、営業推進担当役員による臨店を月次で行い、中小規模事業者向け貸出等中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化に向けた取組みの強化等について指導いたしました。更に、平成 26 年 2 月と 8 月～9 月にかけて経営コンサルタントによる全営業部店長との個別面談を実施し、平成 25 年度に策定した「経営戦略書」のフォローアップを行いました。

しかしながら、前年度末の資金需要期に当組合の主要取引業種である建設業者へ応需した短期運転資金の償還が期初に集中したことなどにより減少し、その後、5 月以降、



毎月、前月比で増加したものの、県内の中小規模事業者の資金需要が弱いまま推移したこと、また、資金需要に応需するための営業活動が不足していたことから、平成26年9月期の中小規模事業者向け貸出の残高は、176,729百万円となり、計画残高179,900百万円に対して3,171百万円下回りました。一方、計画始期172,990百万円に対しては3,739百万円上回る結果となりました。

また、中小規模事業者向け貸出比率につきましては、42.41%と、計画に対して0.98ポイント、計画始期に対しては1.18ポイントいずれも上回りました。

## ② 中小規模事業者向け信用供与態勢の充実・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名配置し推進態勢を強化しております。「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目的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、アドバイスを実施するほか、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など、総合営業系の活動状況の把握、指導も行っております。

なお、営業店における営業力の強化を強力に推し進め、「経営強化計画」の目標達成を図るため、平成25年10月に「推進指導役活動方針」を改正いたしました。改正にあたり、「経営戦略書」および「業務計画」における施策等について、営業店での実践状況を臨店により検証するとともに、施策の進捗状況及び実践にかかる問題点等について、営業店と営業推進部が認識を共有しながら、必要な指導を強化することいたしました。

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見込Aから見込Cまで見込み状況に応じて3段階でトレースし、毎日リアルタイムにて営業推進部が計数目標管理を行うとともに、同部による適時適切なフォローアップを実施して計画の達成につなげております。

## 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、今年度も、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、次のとおり確認書を作成し、取次を行いました。

平成25年3月より

創業補助金 15件

内訳

地域需要創造型起業・創業 10件（内採択3件）

第二創業 2件（内採択1件）

海外需要獲得型企业・創業 3件（内採択1件）

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	10件（内採択3件）
小規模事業者活性化補助金	3件（内採択2件）
地域経済循環創業補助金	1件（内採択0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た事業承継支援に取り組んでおります。

なお、今年度は、中小企業基盤整備機構から講師を招聘し、総合営業係及び営業統括係長を対象に、中小企業者の抱える事業承継の課題の抽出や整理等のノウハウの習得を目的に研修を実施しております。

⑤ 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進等

ア. 動産担保融資への取組み

動産担保融資への取組みについては、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。動産担保設定はこれまで74件の取扱いがあり、担保としては、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担保ローン」の発売を開始し、バス、トラック等の商用車を担保として、車両取得資金や当該事業性資金に対する融資を取扱っており、累計5件52百万円の実績となっております。

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おります。

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760百万円の獲得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に力を入れて取り組んだことから、実績は529百万円に止まりました。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、平成26年9月末現在では616百万円の実績となり、ビジネスローン全体では、経営強化計画目標990

百万円を上回る 1,201 百万円の残高となりました。

引き続き、推進対象先をリストアップしたうえで、積極的な営業活動による推進を図ってまいります。

#### 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、今年度は低調に推移しております。

このため、「預貸金推進戦略」において保証協会付融資のガイドライン金利の見直し（引下げ）を行うとともに、7月に山梨県信用保証協会に講師を依頼し、融資担当者、総合営業係を対象に研修会を実施しました（163名出席）。

研修によるスキルアップを活かし、重点地区でのアプローチの強化を図ることにより、信用保証協会付融資の積極的な推進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、研修会への積極的な派遣を行っております。

受講者のレベルに合わせ、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26年度上期は計20回、延べ165名の職員を派遣いたしました。

また、弁護士、全国保証㈱、山梨県信用保証協会、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26年度上期は計13回開催し、延べ850名が参加しております。

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ております。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、研修体系の見直しも検討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及び経営改善サポート室が中心となり、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、中小規模事業者への訪問等を通じての業況モニタリング、中小規模事業者の顧問税理士とのヒアリング、及びキャッシュフロー検証などの財務分析による実態把握を踏まえて、改善計画の策定支援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」を新設し、平成 26 年 10 月末現在 197 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。

また、今年度より地域経済活性化支援機構（REVIC）の特定専門家派遣を活用し、再生支援ノウハウの組合内蓄積とコンサルティング機能強化を図っております。

## 【 経営改善等支援取組み推移 】

(単位：先、%)

	24/3 期 実績 (計画始期)	26/9 期			
		計画	実績	計画対比	始期比
経営改善等支援取組先数	286	312	326	14	40
創業・新事業開拓支援先	32	32	37	5	5
経営相談先	211	225	153	△72	△58
早期事業再生支援先	24	33	87	54	63
事業承継支援先	3	5	6	1	3
担保・保証に過度に依存しない融資推進先	16	17	43	26	27
期初債務者数	6,195	6,152	6,367	215	172
支援取組率	4.61	5.07	5.12	0.05	0.51

(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  
当組合は、「中小企業経営力強化支援法」に基づき創設された経営革新等支援機関に平成 24 年 11 月認定されました。この機関は、近年多様化する経営課題に直面する中小規模事業者が専門的な課題について安心して相談を受けることにより、専門性の高い支援事業を行う機関で、国が公的な支援機関として認定したものです。

これにより、他認定支援機関との連携による経営改善支援が可能となりましたことか

ら、認定支援機関である取引先の顧問税理士と連携し、信用保証協会保証付の融資を実行した事例も出てまいりました。今後は税理士会や中小企業診断士協会と更に深く連携し、中小企業者支援の着実な成果に繋がるよう取組んでまいります。

### ③ 成長が見込める分野への取組み

当組合では、これまで「エコ・リフォームローン」の取扱いにより、太陽光発電システム等の設備を行うお客様の資金需要にお応えしておりましたが、再生可能エネルギーへの関心および太陽光発電システム設置に向けたニーズの高まりを受け、太陽光発電専用ローン「けんみん信組ソーラーローン」を平成24年12月に発売いたしました。

なお、同ローンは、個人のお客様を対象とし、また融資金額の制限（500万円）も設けておりましたが、太陽光発電関係のより一層の推進を強化するために、平成25年10月に「けんみん信組 太陽光発電事業支援融資ガイドライン」を制定し、発電した電力を事業として売却するための資金需要にお応えしております。

さらに、この太陽光発電事業支援融資の中で小規模発電事業である10kw以上50kw未満の発電事業に対する融資について、ガイドラインに基づく融資とともに、無担保融資商品（エコ・アシスト）での対応により融資実行までのプロセスをスピーディに行うことで、取引先の潜在的なニーズを引き出し、貸出金のボリュームアップにつなげてまいります。

今後も引き続き、地域活性化の観点も含めた中で環境分野のほか、成長が見込める農業・医療介護分野へも積極的に推進を図ってまいります。

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

### (1) 経営管理に係る体制

#### 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。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。

### (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