

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成29年6月



## 目 次

1. 平成29年3月期決算の概要	
(1) 経営環境	1
(2) 決算の概要	1
2. 経営改善に係る数値目標	
(1) 収益性を示す指標	3
(2) 業務の効率性を示す指標	3
3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	5
4. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況	
(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策	21
(2) リスク管理の体制の強化のための方策	22
(3) 法令等遵守の体制の強化のための方策	25
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	27
(5) 情報開示の充実のための方策	27
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	27
(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	32
6. 剰余金処分の方針	34
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	34

## 1. 平成29年3月期決算の概要

### (1) 経営環境

当組合の主たる営業地域であります山梨県の経済状況は、海外需要に支えられた製造業を中心に全体としては緩やかな回復基調にありますが、企業は設備投資に慎重な姿勢を崩しておらず、個人消費も好調な兆しが見られるものの盛り上がりを欠いた状態が続いています。また、公共投資も低位のまま推移しており、中小規模事業者の皆様方にとっては、依然として厳しい状況が続いております。

このような状況は今後も続くと思われませんが、当組合といたしましては、地域に密着した金融機関として、常にお客様に寄り添い、より積極的な金融仲介機能を発揮していくことで、地域社会の発展と成長に貢献してまいります。

平成28年度は単年度計画である「業務計画」を策定し、計画目標の達成に向けて取組んでまいりましたが、収益性等につきましては、市場金利の低下による利鞘の縮小、他金融機関との競争激化など、当組合を取り巻く外部環境の悪化も大きく影響し、十分な改善には至りませんでした。

今後も、本計画に掲げた施策の一つひとつを着実に実践し、地域の最も身近な金融機関として、皆様が必要とする金融サービスやニーズを的確に捉えた商品の提供に努めてまいります。

また、地域で営業する中小規模事業者の皆様の声に耳を傾け、共に考え、積極的な支援やアドバイスなどを実践してまいります。これからも「皆様のベストパートナー」として、皆様と共に成長・発展し続けてまいります。

### (2) 決算の概要

#### ① 主要勘定（未残）

(単位：百万円)

	28/3 末 実績	28/9 末 実績	29/3 末 実績	28/3 末比	
				28/3 末比	28/9 末比
預金・積金	380,731	394,915	391,741	11,010	△3,174
貸出金	294,871	289,266	290,481	△4,390	1,215
有価証券	32,328	35,944	34,243	1,915	△1,701

#### ア. 預金・積金

預金・積金残高につきましては、個人預金及び法人預金（一般法人向け預金、地公体向け預金等）ともに増加し、預金・積金全体では前期末比 11,010 百万円増加の 391,741 百万円となりました。

#### イ. 貸出金

貸出金残高につきましては、消費者ローン残高（前期末比+431 百万円）、カードローン残高（同比+210 百万円）は増加いたしました。また、中小規模事業者等への貸出金残高（同比△498 百万円）や住宅ローン残高（同比△1,113 百万円）が減少したほか、貸出金償却や債権売却等で不良債権のオフバランス化を図ったことなどから、全体で

は前期末比 4,390 百万円減少の 290,481 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、運用方針に基づき、安全性の高い国債や社債等を中心に運用を行ないましたが、債券の売却を実施したことやコストに見合う金利水準に達しなかったことから、計画どおりに購入することが出来ず、前期末比 1,915 百万円増加の 34,243 百万円に止まりました。

### ② 収益状況（計数は別表 1 に記載）

#### ア. 資金利益

貸出金利息につきましては、貸出金平残が前期比で減少したことに加え、他金融機関との競争が激化したことや市中金利の低下等により、貸出金利回りが低下したことから、前期比 326 百万円減少の 5,198 百万円を計上いたしました。

預金利息は、個人預金及び法人預金（一般法人向け預金、地公体向け預金等）など、総預金・積金残高が増加したことなどから、同比 11 百万円増加の 291 百万円を計上いたしました。

#### イ. コア業務純益・業務純益

コア業務純益は、前述した貸出金利息の減少及び有価証券利息配当金の減少等により、前期比 327 百万円減少の 972 百万円を計上いたしました。

また、業務純益は、国債等債券売却・償還益（1,403 百万円）が前期比 602 百万円増加したものの、資金運用収益が減少したほか、一般貸倒引当金の繰入を計上したことなどから、同比 877 百万円減少の 1,923 百万円を計上いたしました。

#### ウ. 当期純利益

不良債権等の処理費用（一般貸倒引当金繰入、個別貸倒引当金繰入、貸出金償却）につきましては、個社別管理の強化等により新規発生防止等に努めてまいりましたが、県内の中小規模事業者の厳しい経営環境を踏まえた中、厳正な自己査定を行なった結果、十分な引当を行い将来的な損失に備えることが重要であると判断し、積極的に引当金の積み増しを行ないました。この結果、前期比 1,605 百万円増加の 3,632 百万円を計上したことなどから、当期純利益は同比 2,206 百万円減少し、△2,103 百万円となりました。

### ③ 自己資本比率の状況

自己資本比率は、分子の利益剰余金及び普通出資金の減少などを主因として、前期比 1.00 ポイント低下し 15.39%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)

	27/3 期 (計画始期)	29/3 期				30/3 期 計画
		計画	実績	計画対比	27/3 期比	
コア業務純益	1,627	1,844	972	△872	△655	2,048

※ 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 29 年 3 月期のコア業務純益につきましては、経費削減及び効率化への取組みなどにより経費合計では計画比で 340 百万円削減しましたが、貸出金利息の減少及び有価証券利息配当金の減少など、収入面での落ち込みをカバーすることができず、計画比で 872 百万円の未達となりました。

当組合といたしましては、このような結果になったことを真摯に受け止め、平成 29 年度は新たな業務計画（平成 29 年度業務計画）を策定し、収益性の向上に向け、総力をあげて取り組んでまいります。

### (2) 業務の効率性を示す指標

#### 【 業務粗利益経費率の改善幅 】

(単位：百万円、%)

	27/3 期 (計画始期)	29/3 期				30/3 期 計画
		計画	実績	計画対比	27/3 期比	
経費（機械化関連費用を除く）	3,918	3,925	3,752	△173	△166	3,915
業務粗利益	6,939	6,654	6,675	21	△264	6,948
業務粗利益経費率	56.46	58.98	56.21	△2.77	△0.25	56.34

※ 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。

業務粗利益経費率につきましては、分子となる経費は、経費削減及び効率化への取組みにより計画以上の削減を達成いたしました。また分母となる業務粗利益は、債券売却益を計上したことなどにより計画比で 21 百万円上回りました。

この結果、同比率は計画を 2.77 ポイント下回り計画目標を達成いたしました。

引き続き、経費の抑制に努めるとともに、収益性の向上を図り業務の効率性を高めてまいります。

【別表1】

(単位：百万円)

	28/3期 実績	29/3期 実績			
			計画	計画比	前期比
業務純益	2,800	1,923	2,014	△91	△877
業務収益	7,351	7,504	7,477	27	153
資金運用収益	6,132	5,685	6,877	△1,192	△447
うち貸出金利息	5,524	5,198	5,893	△695	△326
役務取引等収益	402	396	420	△24	△6
その他業務収益	816	1,422	180	1,242	606
うち国債等債券関係	801	1,403	170	1,233	602
業務費用	4,550	5,581	5,463	118	1,031
資金調達費用	287	298	302	△4	11
うち預金・譲渡性預金利息	280	291	292	△1	11
役務取引等費用	515	529	520	9	14
その他業務費用	1	1	1	0	0
うち国債等債券関係	0	1	-	1	1
一般貸倒引当金繰入額	△699	450	-	450	1,149
経費	4,445	4,300	4,640	△340	△145
うち人件費	2,850	2,776	2,800	△24	△74
うち物件費	1,499	1,438	1,750	△312	△61
経費（機械化関連費用除く）	3,850	3,752	3,925	△173	△98
業務粗利益	6,546	6,675	6,654	21	129
国債等債券関係損益	801	1,401	170	1,231	600
コア業務純益	1,299	972	1,844	△872	△327
臨時損益	△2,639	△3,119	△1,720	△1,399	△480
うち不良債権処理損失額	2,727	3,181	1,820	1,361	454
うち株式等関係損益	0	-	-	-	0
経常利益	161	△1,195	294	△1,489	△1,356
税引前当期純利益	140	△1,333	244	△1,577	△1,473
法人税、住民税及び事業税	21	14	30	△16	△7
法人税等調整額	15	755	-	755	740
税引後当期純利益	103	△2,103	214	△2,317	△2,206

### 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、相互扶助の精神に基づく“信用組合”としての原点回帰を基本方針とする経営強化計画を策定し、「人間関係」「信頼関係」をベースに当組合の持つ40ヶ店のネットワークを一段と活性化させ、地域コミュニティの中核として地方創生に積極的に貢献するとともに、お客様から信頼され、地域とともに成長、発展する「地域No.1 金融機関」を目指しております。

このため、本計画に掲げた計画目標の必達と中小規模事業者の皆様方に対し、安定的かつ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するための具体的な施策として、以下の重点的項目（基本戦略）を定め、役職員一体となって取り組んでおります。

- 取引基盤の増強
- 預貸金の増強
- 人材の強化
- 情報力の強化
- 信用コストの削減
- インフラの強化

#### 『取引基盤の増強』

#### (1) 営業態勢の再構築

##### ① 営業店ブロック体制の強化

本部と営業店のリレーション強化・コミュニケーション強化を図る目的で、営業店ブロック体制（8ブロック）を構築しておりますが、平成28年度はブロック表彰制度（通期）を導入し、ブロック間における競争意識の向上に取り組みました。

また、これに併せて、総務人事部と営業推進部では、店舗区分の見直しに組み込み、店舗ごとの営業係や窓口係の適正人員についても再検討いたしました。

今後は、この検討結果に基づき、各ブロックの状況やブロック内の店舗の状況に応じたメリハリのある人員配置を実施し、ブロック体制の強化を図ってまいります。

##### ② 協力態勢の確立

営業戦略会議を開催し、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（平成28年度は4回開催）。

平成27年6月からは、会議の運営方法を従来の本部主導の会議から、営業店長の中から任命された座長がテーマを決め意見交換を行なう形式に変更いたしました。また、参加対象者を副支店長や営業統括係長等にも広げたことで、目標や課題等に対する認識の

共有化とともに、この会議での提案等が即座に営業推進活動に活かされるなど、会議の活性化が図られております。

### ③ 業務基盤の強化

#### ア. 営業店事務の合理化・効率化

平成 27 年度に立ち上げた「事務合理化 C F T (クロス・ファンクショナル・チーム)」での協議結果を踏まえ、営業店事務の合理化や効率化に向けた取組みを進めております。

平成 28 年度は、5 月から預金口座振替収納事務の本部への集中化(平成 29 年 3 月末時点の進捗率は 65%)、10 月から印鑑照合システムの導入(平成 29 年 2 月から稼働開始)、及び各種統計資料の電子データによる保管等、営業店の負担となっている事務処理についての本部集中化やシステム化に取り組んでまいりました。

また、営業店の事務処理の中に潜在している不要なプロセス(非付加価値業務)を取り除くため、営業店の業務プロセスについて、外部委託による B P R (業務再構築)調査と分析を実施いたしました。7 月に受けたこの調査・分析の結果報告を基に、相続手続きの簡素化、オープン出納機の現金精査の簡素化など、業務の見直しを図りました。こうした取組みにより、事務・業務人員を営業にシフトすることで、顧客ニーズの多様化・高度化への対応を図り、顧客満足度を向上させ、収益力強化に取り組んでまいります。

なお、当組合では、平成 29 年 3 月に常務理事をチームリーダーとする「生産性向上プロジェクトチーム」を設置いたしました。今後は、このプロジェクトチームが主体となり、事務の合理化・効率化に向けた取組みを、一段と強化してまいります。

#### イ. 営業係の増員・適正人員の確保

営業係が不足する店舗について、平成 28 年 7 月の人事異動で対応したほか、総務人事部、営業推進部、総合企画部で営業エリアや店舗の特性、組織体制及び業務内容等を再確認し、適正な人員配置について戦略的な観点から再検討いたしました。

今後は、この結果を基に「生産性向上プロジェクトチーム」と連携しながら、総務人事部において、効率的な人員配置を段階的に実施してまいります。

## (2) 店頭顧客対応の強化

本部からの応援態勢の構築と職員の意識付けを目的に、平日に展開するローラー活動へ本部職員を継続的に派遣しております。

また、「職員の相互応援に関する内規」にも、営業店の繁忙日等におけるブロック間、営業店間、本部営業店間の応援体制を明確化しており、平成 28 年度は営業店間延べ 35 名、本部営業店間延べ 40 名の相互応援を実施いたしました。

今後も引き続き、営業担当者だけでなく、内勤担当者や本部職員も営業推進に一定の役割(テラーセールス、ロビーセールス等)を担う「全員営業推進態勢」の構築に向け、更に施策を積み上げてまいります。

### (3) 顧客基盤の強化

#### ① お客様のニーズに合致した商品開発

融資商品といたしましては、平成 28 年 4 月に営農型の太陽光発電事業向け融資「アグリソーラーローン」の販売を開始しました。また、7 月に「マイカーローン Evolution」、  
「フリーローン チョイス」、8 月に「ビジネスローン」、9 月に「教育ローン Innovation」、  
「教育カードローン Wish」、12 月に「スリーB サポート」をリニューアルしました（なお、「フリーローン チョイス」につきましては、幅広くお客様にご利用いただけるよう、10 月から Web 完結型の取扱を開始しております）。

預金商品といたしましては、平成 28 年 3 月から 6 月末までの間、新規顧客の獲得を目的に個人向け特別定期預金「皆さまのベストパートナー」を販売いたしました。また、ボーナス時期に合わせて、特別金利定期預金「サマーキャンペーン 2016」並びに「ウインターキャンペーン 2016」を販売いたしました。

今後も引き続き、お客様のニーズに応じた商品の開発・販売に積極的に取り組んでまいります。

#### ② 相談窓口の活性化

当組合では「総合相談センター（パートナーズ）」を設置して、お客様からのご相談に対応しております。

平成 28 年度の相談件数は、来店相談が 104 件、訪問相談が 200 件、電話相談が 56 件となっております。

また、各営業店に出向いて実施している「出張相談」については、25 回開催し、実績は 39 件となっております。

平成 28 年度は「総合相談センター」を PR するチラシ（相談申込書付）を作成し、営業店を通じてお客様に配布したほか、担当役員による臨店指導を実施し、「総合相談センター（パートナーズ）」の相談業務や「出張相談」開催についての顧客への周知・推進を指示するなど、相談窓口の活性化を図りました。

また、緊密な連携関係のある商工三団体（商工会議所、商工会、中小企業団体中央会）を通じたお客様への PR 活動や組合情報誌「ぱーとなーず」（平成 29 年 3 月末時点で累計 28 号まで発行、発行部数各 13,000 部）による PR 活動を実施しております。

今後も、総合相談センターの知名度を高め、相談窓口の活性化を図ってまいります。

#### <出張相談内容の内訳>

##### ○ 事業性相談 30 件

内訳：経営相談 21 件、創業相談 2 件、資金繰り 3 件、太陽光発電関係 4 件

##### ○ 事業承継 4 件

##### ○ 相続関係 1 件

##### ○ その他 4 件

また、出張相談にあわせて実施する年金相談の平成 28 年度の相談件数は、214 件となっております。

なお、平成 27 年度から出張・電話・来所などの相談者に対するフォローアップを図るため、過去に相談及び専門家派遣を行った企業に対しての訪問活動を実施しておりますが、平成 28 年度は 37 先（71 件）のフォロー訪問活動を行っております。今後とも、こうした取組みを継続し、相談業務の一層の充実を図ってまいります。

### ③ 役務取引・収納業務の拡充

「お客様とのあらゆる取引基盤の増強によるシェアの拡大を目指す」という基本的な考え方にに基づき、損害保険等の窓販業務の充実、各種税金や公共料金等の収納業務の拡充に取り組んでおります。

平成 28 年度は、29 年 1 月から個人型確定拠出年金 401K の受付業務を開始いたしました。

また、生命保険（医療保険）及び業務災害補償保険の取扱開始に向けた準備も進めております。引き続き、窓販商品の充実を図り、取引基盤の増強によるシェアの拡大に取り組んでまいります。

## （４） I T 取組強化

平成 27 年度に立ち上げた「I T 活用検討 C F T（クロス・ファンクショナル・チーム）」での検討結果を踏まえ、平成 28 年度は、インターネットモバイルバンキングサービスや A T M の他金融機関ネット取引の稼動時間を 24 時間に延長するなど、利便性の向上を図ったほか、11 月から、A T M を活用した定期預金商品（「Help de 定期」）の取扱いを開始いたしました。今後は、ホームページのリニューアルを実施（タブレット・スマートフォン対応）し、ホームページを活用した商品 PR など、お客様の利便性向上に取り組んでまいります。

## （５）産学官金労連携への積極的参画

国（関東経済産業局）や県（山梨県産業労働部）をはじめ商工三団体などとの産学官金連携事業の推進に積極的に取組むとともに、お客様の事業計画に関して職員が適時・適切なアドバイスができるよう総合相談センターの機能を更に充実させてまいります。

当組合は、甲府市の「認定連携創業支援事業者」となっておりますが、同市内の 11 店舗及び総合相談センターでは、市や関係機関と緊密に連携して、創業相談等に積極的に取り組んでおります。また、国の第 10 回一括認定（平成 28 年 12 月）で未認定の町村が認定を受けた結果、県内 27 市町村全てが認定市町村となりましたが、このうち、当組合では 23 市町村（11 市 8 町 4 村）において「認定連携創業支援事業者」と位置付けられ、連携機関会議に参加するなど、産学官と連携した創業相談の対応等を開始しております。

更に、既に連携している商工三団体や、やまなし産業支援機構、山梨県中小企業診断士協会をはじめ、中小企業支援に関する連携協定を締結している日本政策金融公庫甲府支店、山梨県行政書士会等との連携も強化しております。

## 『預貸金の増強』

経営強化計画では、役職員が一丸となった積極的な営業推進活動（総力結集・攻勢転換）を展開し、地域のお客様に対して積極的に金融仲介機能を発揮するとともに、「好循環」の実現により、当組合の収益力の強化を図ることとしております。

このため、預貸金の増強に向けて、以下の施策に取り組んでおります。

平成 29 年 3 月末の預貸金残高の状況は、以下のとおりです。

< 預貸金残高の状況（平成 29 年 3 月末現在） >

（単位：百万円）

	28/3 期 実績	29/3 期 実績	28/3 期比
預金末残	380,731	391,741	11,010
預金平残	374,363	394,070	19,707
貸出金末残	294,871	290,481	△4,390
貸出金平残	292,288	289,500	△2,788

### （1）預貸金残高の増強

#### ① 訪問（対面）営業の徹底

平成 28 年度は、単年度計画である業務計画を策定し、預貸金残高の増強に係る具体的な施策（戦略）として「営業活動の活性化」、「預金の増強策」、「貸出金の増強策」の 3 つを掲げ、本部・営業店が一体となった営業活動を展開するとともに、当組合の強みである 40 ヶ店のネットワークを活かし、お客様への訪問活動を徹底する中で、お客様からの意見や要望の吸い上げ、ニーズの把握に努めてまいりました。

また、営業推進部及び総合相談センターでは、山梨県発注公共工事の落札情報や企業情報等の外部データに加え、保証協会付融資、年金、教育ローン、個人預金推進や個別に営業店から依頼を受けた資料等を作成・還元しており、営業店の活動をサポートしております。

#### ② 事業者取引（売上入金、従業員取引等）の深耕

事業者との取引の拡大及び当該事業者の従業員等との取引推進を図るため、職域提携商品（「ベストパートナー」、個人ローン・定期預金・定期積金の金利優遇等）を発売しておりますが、平成 28 年度は、職域提携契約先の増加を図るとともに、契約先の役職員に対するセールスを強化し、新規取引の拡大を図ってまいりました。

職域提携は営業活動における新規顧客開拓のツールとして定着しつつあり、職域契約先からの消費者ローン、定期積金等の実績も増加していることから、更に周知徹底を図り、契約先の増加及び契約先の役職員への商品販売に取り組んでまいります。

また、お取引先である事業所のみならず地方公共団体等においても、積極的な訪問営

業を通じて、職域提携契約及び同商品を推進し、取引の深耕を図ってまいります。

### ③ 既存先へのメイン取引推進

基本的な取引の積み重ねがメイン軒数の増加に繋がるとの考え方に立ち、平成 27 年度から業績評価基準において、給与振込契約や公共料金振替契約等のメイン化基準項目毎に目標を設定し、メイン取引の推進強化を図っております。

この結果、獲得実績も徐々に上がっており、獲得への意識付けが浸透してきております。

### ④ 新規顧客の開拓（若年層、団塊世代、経営者・富裕層、独身者・核家族等）

若年層や団塊世代、経営者・富裕層、独身者や核家族等、各世代のニーズにあった商品開発を行い、新規顧客の開拓、預貸金の増強及び取引先数の増加に向けて取り組んでおります。

平成 28 年度は、融資商品については、新たな顧客層を開拓するため、4 月から営農型の太陽光発電事業向け融資「アグリソーラーローン」の販売を開始いたしました。

また、個人ローンの「マイカーローン Evolution」、「フリーローン チョイス」、「ビジネスローン」、「教育ローン Innovation」、「教育カードローン Wish」、「スリーB サポート」をリニューアルいたしました。

預金商品については、期間を限定した個人向け特別金利定期預金「皆さまのベストパートナー」（3 月から 6 月）、特別金利定期預金「サマーキャンペーン 2016」（7 月から 9 月）並びに「ウインターキャンペーン 2016」（11 月から 1 月）を販売いたしました。

また、普段、窓口に来店できないお客様との取引拡大を目的として、インターネットモバイルバンキングサービス（7 月）、ATM の他金融機関ネット取引の稼働時間を 24 時間に延長（8 月）したほか、「フリーローン チョイス」の Web 完結型の取扱い（10 月）、ATM を活用した定期預金商品「Help de 定期」の取扱い（11 月）を開始いたしました。更に、高齢者の預金流出を防止し、次世代との取引推進を図るツールとして、遺言代用信託商品の取扱いに向けて準備を進めております。

今後も引き続き、お客様のニーズやライフサイクルに合わせた商品開発に努め、新規顧客の開拓に取り組んでまいります。

## （2）目標管理・採算管理態勢の強化

### ① 収益管理態勢の見直し・強化

営業店では、年間収益目標の達成を目指して業務を遂行するとともに、本部では、営業部店別収益の状況把握、営業店への指導やサポート等、営業部店収益管理の実効性確保に取り組んでおります。

各営業店が更新した毎月の収益試算結果について、営業推進部と総合企画部で内容を精査し、妥当性の検証、個別店舗毎の下方修正要因、上方修正の可能性等の乖離要因分析、店舗指導の方針等を協議しております。

こうした収益管理の状況については、ALM 委員会に報告し、収益目標未達時の要因

分析、改善策等を協議しております。また、これと並行してALMシミュレーション機能を活用して予想BS、PLを作成し、より精緻な状況把握に努めております。

また、原則として四半期毎に、理事長を議長とする収益管理会議を開催（平成28年度は4回開催）し、ALM委員会での協議等を踏まえたうえで、決算見込みや収益目標の達成、収益確保に向けた具体的な方策、対応方針等について協議しております。

なお、収益目標に対する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も本部と営業店長が収益向上に向けて議論を行っております。

また、役員も積極的に関与しており、進捗が芳しくない店舗については臨店指導のほか、営業店長を本部に招聘し、専務理事、常務理事、営業推進担当役員等による個別指導を実施するなど、収益目標達成に向けた管理を強化しております。

## ② 顧客別採算管理の徹底

融資部では、主要取引先に対する個々の取引採算性向上を目的として、平成28年1月から、取引採算目標（経費信用コスト差引前収益率）を設定し、顧客別採算管理の徹底を図っております。今後も引き続き、「個社別採算管理リスト」を更新のうえ、営業店に利益率の改善目標を設定するなど、管理の徹底を継続してまいります。

また、「個社別取組方針」の修正と検証のための臨店指導に加え、営業店への個別指導も実施しており、営業店の取組みに対する進捗管理やフォローアップを図っております。

## （3）収益増加への取組み

### ① 貸出金利息収入の確保

#### ア. 個人に対する貸出（個人ローン）の増強

個人ローンは収益確保のための重要な商品であることから、業務計画で「個人ローンの推進」を掲げて取組みました。

平成28年度は「マイカーローン Evolution」、「教育ローン Innovation」、「教育カードローン Wish」のリニューアルを実施したほか、10月には、お申込みからご契約までインターネット上でお手続きが完結し、来店不要としたWeb完結型の「フリーローン チョイス」を販売するなど、お客様のニーズに合致した魅力ある商品の開発・販売に積極的に取り組んでまいりました。

また、職域提携契約先に対しては、各種ローンの金利優遇やフラット35の手数料引下げを実施しており、契約先の従業員やその家族などを対象に取引の拡大を図っております。

今後も、職域提携商品の販売活動を一段と強化し、個人ローンの残高増強に取り組んでまいります。

<個人ローン残高の状況（平成 29 年 3 月末現在）>

（単位：百万円）

	28/3 末 実績	29/3 末 実績	28/3 期比
消費者ローン	5,055	5,486	431
カードローン	3,659	3,869	210
住宅ローン	22,177	21,064	△1,113

イ. 過度な金利競争を回避した営業推進

営業店では、訪問活動により収集したお客様の課題やニーズに関する情報を総合相談センターと共有し、外部機関・外部専門家と連携しつつ、お客様への最適なソリューションの提供に努めるなど、情報発信機能の強化により、金利競争を回避した営業推進を行い、貸出金利息収入の確保を図っております。

このため、総合相談センターでは、取引先等からの紹介先や過去に補助金申請した先を訪問し、お客様の課題やニーズに関する情報収集を図るとともに、その情報を営業店に積極的に発信しております。

平成 28 年度は、創業支援やものづくり補助金の支援等の情報や過度な金利競争を回避した営業推進における好事例（経営面の相談などに、きめ細やかな対応を行った結果、当組合の融資利用に結びついた事例）を営業店に情報発信いたしました。

今後も、営業店とこうした情報の共有化を図ることで、お客様に最適なソリューションが提供できるよう取組んでまいります。

② コンサルティング機能の発揮

ア. 販路拡大、ビジネスマッチング等

平成 28 年 11 月に開催された「山梨 ICT テクノメッセ」において、相談窓口として開設したブースを、ものづくりを行う企業へ提供し、販路拡大の場としてご活用いただいたほか、「信用組合年金旅行ビジネスマッチング」、「しんくみ食のビジネスマッチング」の開催にあわせて、参加企業を募り、当組合の役職員も参加するなど、販路拡大に向けた取組みをサポートしております。

また、平成 29 年 1 月に開催された山梨県商工会連合会主催の「農商工マッチングフェア」（取引先 20 先参加）に当組合も積極的に参画し、取引先企業の活性化に向けて、販路拡大、ビジネスマッチングのサポートに取り組んでおります。

今後も引き続き、やまなし産業支援機構、各商工会議所、各商工会やその他各種団体との連携を図りながら、より一層お客様のお役に立てるよう活動してまいります。

イ. 売上増加に向けたアドバイスへの展開

企業の売上増加に向けたアドバイスについては、ミラサポ・山梨県信用保証協会・中小企業団体中央会・商工会連合会の専門家派遣事業や、有料の「やまなし産業支援

機構専門家派遣」(1/3 自己負担) など、専門家派遣制度を利用したアドバイスの推進を図ることとし、営業店を通じて、希望企業を募集し、売上増加に向けたアドバイス等を実施しております。

総合相談センターでは、平成 28 年 4 月からミラサポ等専門家派遣制度の利用状況を作成し還元しているほか、成功事例を営業店に情報提供するなど、営業店に対する利用推進を図っており、平成 28 年度は無料の専門家派遣や補助制度を利用した専門家派遣に取組み、18 先 62 回の専門家派遣を実施したほか、成功事例(3 件)の情報提供をいたしました。

更に、平成 28 年度は山梨県中小企業経営革新サポート事業を活用した専門家派遣を行い、また総合相談センターの職員による訪問相談においても、売上増加のために必要なアドバイスや情報を提供するなど、継続して中小規模事業者への支援に取り組んでおります。

### ③ 余裕資金の効率化

余裕資金の運用につきましては、全国信用協同組合連合会の有価証券運用サポートを受けながら、年度毎に運用方針を策定し、この方針に基づき、国債を中心とした安全性と市場流動性の高いポートフォリオの構築を目指し、慎重かつ着実に運用しております。

今後も引き続き、全国信用協同組合連合会から助言やアドバイスを受けながら、直面する市場リスクを適切に把握したうえで、より効率的な運用を目指し、安定した収益の確保に努めてまいります。

## 『人材の強化』

### (1) 人材の活用

#### ① 推進指導役の活動強化

営業推進部推進指導課に推進指導役を 4 名配置し、毎月の臨店指導による営業店経営のサポート、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、推進指導役は、ブロック内の総合営業係との合同ローラー活動や全店合同による休日ローラー活動を実施しております(平成 28 年度は合同ローラー活動: 4 店舗、休日ローラー活動: 2 回実施)。

加えて、平成 28 年度も、入組 3 年目までの総合営業係との帯同訪問を実施し、総合営業係の活動状況の把握と O J T によるスキルアップを図っております。

#### ② ベテラン職員及び女性職員の活躍・推進

ベテラン職員の活用として、平成 28 年 7 月に融資担当専任役 1 名を総合営業係に配属したほか、10 月に支店長経験者 2 名を営業店に配属いたしました。帯同訪問など、直接指導の頻度を増やしていくことでベテラン職員の持つノウハウや知識、スキルの伝授を目的としております。

今後も引き続き、職員のスキル等を勘案したうえで、営業店にベテラン職員を配置し、支店業務のバックアップを図ってまいります。

また、女性職員につきましては、平成 28 年 5 月に全職員（除く、パート）を対象とした「女性活躍に関するアンケート」を実施いたしました。

この結果、女性職員が管理職への昇進を望まない理由として、自己の能力、仕事と家庭との両立が困難等の問題が明らかとなりました。また、年金レディについては総合職として登用し、昇格させるべきとの意見が多かったことから、今後は、この分析結果をもとに、女性職員のキャリアプランを作成し、年金レディはもとより、本部CSリーダーの増員等も含め、女性職員の活躍の場を広げてまいります。

## （２）営業、渉外力の育成

### ① 融資審査・管理能力等のスキルアップ

コンサルティング能力を備えた人材育成は、重要課題と認識しており、総務人事部だけではなく専門部署である融資部、企業支援部及び経営改善サポート室等も含め、組織全体で取り組んでおります。

総務人事部では、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職員を積極的に派遣しております。

融資部及び経営改善サポート室では、職員を講師としたスキルアップ研修会を実施（平成 28 年度は 6 回）いたしました。また、地域経済活性化支援機構（REVIC）から講師を招きながら、事業性評価に係る研修を 4 回実施するなど、職員の知識・能力の向上を図りました。

なお、事業性評価研修に参加した職員には、実際に「事業性評価シート」を作成させ、更なるスキルアップを図っております。

企業支援部では、平成 28 年 5 月から平成 29 年 1 月まで、合計 16 回の目利きのできる人材の確保を目的として営業店の中堅職員 28 名を対象に「目利き塾」を開催し、より実践的な相談対応が出来るよう研修いたしました。

また、7 月には中小企業基盤整備機構と連携した「事業承継研修」（職員 30 名参加）を開催し、コンサルティング能力を備えたより実務に強い人材の育成に努めました。

### ② 総合営業系のレベルアップ

提案型営業に向けた教育として、平成 28 年度は若手営業係職員（5 名）を対象とした外部講師による「事業性融資開拓FST研修」を 4 回実施いたしました。

また、8 月に若手営業係及び年金レディ（計 11 名）を対象とした「渉外実践力育成研修」、同じくベテラン営業係（6 名）を対象とした「融資渉外講座」に参加するなど、計画的な人材育成に取り組んでおります。

今後も継続して総合営業系の育成とレベルアップを図ってまいります。

### ③ テラー教育の充実

窓口テラーセールスの教育・指導の徹底を図るため、本部CSリーダーは、営業店臨

店指導時に、各窓口テラーの接客時におけるセールス対応状況を確認のうえ、個別指導やアドバイスを実施しております。

また、平成 28 年度は窓口テラーの顧客対応力の向上を図るため、ロールプレイングに取り組むこととし、窓口係（97 名）及び理事長が任命したロールプレイングリーダー（52 名）を対象としたロールプレイング研修を 2 回実施いたしました。また、ロールプレイングリーダーを中心に、ロールプレイングスクリプトの作成や部店内研修などを実施しており、組合内ロールプレイング大会の開催に向けて準備を進めております。

#### ④ 総合相談センターによる営業店コンサルティング能力向上に向けた取り組み

総合相談センターでは、毎週開催する営業店での出張相談の際に、営業店の職員に対する OJT を実施しております（平成 28 年度は 39 回実施）。

また、外部専門人材が中小規模事業者への訪問アドバイスを実施する際、営業店の職員を同席させ、担当者の能力向上を図っております（平成 28 年度は 62 回実施）。

加えて、平成 28 年 6 月には、山梨県よろず支援拠点コーディネータによる「山梨県よろず支援拠点、山梨県プロフェッショナル人材戦略拠点の取り組み及び活用について」の説明会を開催（職員 72 名参加）し、職員のコンサルティング能力の向上を図りました。

### （3）組織基盤の強化

#### ① 職員モチベーションの維持・向上

##### ア. 人事評価制度、業績評価制度の見直し

人事評価制度及び業績評価制度については、外部コンサルタントのアドバイスを受けながら、成果、プロセス等を適正に評価するよう見直しを行いました。

平成 29 年度から同制度を改正することから、平成 28 年 7 月から 8 月にかけて人事担当役員が全店を臨店し、また、本部についても各部長に新評価制度の概要説明（人材育成の観点を重視し、評価者と被評価者との面談及び評価結果のフィードバックなど、評価者と被評価者とのコミュニケーションを重視すること等）を行いました。

今後は、改正後の制度の適切な運用及び定着化に注力するとともに、公平感、透明感及びメリハリのある人事評価、業績評価を実施し、職員のモチベーションの維持・向上に取り組んでまいります。

##### イ. 個人の意欲や適性に応じた人員配属

総務人事部では、営業店と本部、融資係と総合営業係とのジョブローテーションを適切に実施するため、営業店長及び職員との連絡を密にし、状況把握に努めるとともに、監査部による臨店監査等を通じ、各営業店の実態把握に努めております。

平成 28 年度は、8 名の職員を営業店から本部へ、5 名の職員を本部から営業店へ異動させました。また、総合営業係 2 名を融資担当者に、融資担当者 2 名を総合営業係へ、それぞれ異動させ、ジョブローテーションを図りました。

今後も、一段とジョブローテーションを活性化させ、個人の意欲や適正に応じた人員配属を実施してまいります。

## ② 計画的な人材育成

若手の職員、ベテラン職員、女性職員の活用・育成のため、役職位、等級において求める人材像や、受講すべき研修、通信教育、検定試験、取得すべき資格等を明確にし、計画的なジョブローテーション、キャリアアップを図ることといたしました。

平成 28 年度は、平成 29 年 2 月に主査、主任クラスの中堅職員 27 名（男子 12 名、女子 15 名）を対象に、職場コミュニケーションの円滑な土壌の醸成を目的とした「コーチング研修」、3 月に女性役席者 45 名を対象に、女性役席者に期待される立場と役割を明確にすることを目的とした「女性活躍推進研修」を開催いたしました。

また、「女性活躍推進法」の施行（平成 28 年 4 月）を受け、女性の活躍推進に向けた「行動計画」を策定するとともに、5 月に実施した「女性活躍推進に関するアンケート」の結果を基に、今後は、女性職員のキャリアアップモデルを作成し、女性職員が活躍できる組織風土の醸成に取り組んでまいります。

## （４）CSの向上に向けた取組み強化

### ① 職員の意識改革、教育指導の徹底

事務部・総合企画部・総務人事部・営業推進部・コンプライアンス統括部の部長を中心としたプロジェクトチーム（「けんみん信組のCS向上PT」）により、CSの向上に向けた活動をしております。

また、コンサルタントから直接指導を受けた職員 2 名を本部CSリーダーとして事務部に配属し、臨店指導や集合研修等による教育指導の徹底を図っております。

なお、平成 28 年度は、主にロールプレイングに取り組むことで、CSの向上を目指してまいりました。

#### <CS臨店指導実施状況>

実施期間	指導店舗数	主な指導内容
平成 28 年 6 月	40 店舗	ロールプレイング取組み方法などを指導
平成 28 年 9 月	25 店舗	テラー対応基本形や接客姿勢などを指導
平成 29 年 1 月	40 店舗	全営業店から提出されたロールプレイングスクリプトの内容について検証・指導

#### <CS研修実施状況>

実施日	研修内容
平成 28 年 4 月	平成 28 年度新入職員フォローアップ研修を実施
平成 28 年 6 月	窓口統括係長及び窓口係 97 名を対象に、第 1 回ロールプレイング研修を実施
平成 28 年 10 月	ロールプレイングリーダー52 名を対象に、第 2 回ロールプレイング研修を実施（スクリプトの作成及びロールプレイング大会に向けた取組方法等の指導）

## ② 本部CSリーダーの戦力強化

本部CSリーダーについては、継続的に外部研修への派遣や外部講師による実践的研修等の受講により、専門性の高い人材の育成に努めております。

平成28年度は、CSリーダーもロールプレイング研修に参加するとともに、外部のアドバイスを受けながら、全営業店から提出されたロールプレイングスクリプトの内容を検証し、指導を実施するなど、ロールプレイング大会の実施に向けた事前準備を行うことでCSリーダーのスキルアップを図ってまいりました。

こうしたCS能力を身につけた人材を計画的に育成し、OJTや臨店指導によって他の職員にスキル継承していくことで、組合全体のレベルアップを図ってまいります。

## 『情報力の強化』

### (1) ネットワーク・情報共有強化

#### ① 組織内リレーション強化

当組合では、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、営業店の総合営業係や窓口係等を対象とした担当者連絡会を毎月実施しております。

また、会議内容をフィードバックして、組合全体で共有化するとともに、本部への要望事項は提案制度を利用し、所管部において検討・対応を実施しております（平成28年度の提案件数は13件、うち一部採用2件、検討6件、不採用5件）。

こうした会議により、総合営業係や窓口係等が他の営業店職員との交流を深め、業務上の課題や取組好事例を共有することで、職員の一体感醸成が図られております。

#### ② ネットワークの活性化

経営相談会等の企画や開催、地域振興イベント等への積極的な参画など、地域のお客様との絆・つながり（人縁・地縁）を深めるための活動に取り組んでおります。

平成28年度は以下のような活動を行いました。

- ・「いきいき山梨ねんりんピック」への参加（9月）
- ・富士山清掃活動の実施（9月）
- ・「しんくみの集い」事業として、経済セミナーを開催（10月）
- ・「甲府大好き祭り」への参加（10月）
- ・やまなし産業支援機構主催「起業家養成セミナー（創業塾）」への協賛（10月）
- ・昭和町・中央市共催「創業塾」への協賛（11月）
- ・平成29年4月の経営者クラブ設立に向け、経営セミナー（プレセミナー）を開催（2月）

また、山梨県警との「安心・安全まちづくりネットワーク活動」に参加しているほか、平成29年3月には、山梨県と「地域の高齢者等の安心・安全な生活環境づくり」に関する協定を締結するなど、地域の皆様の安心・安全をサポートしております。

## (2) 総合相談センターの情報発信機能の強化

### ① 外部との連携、外部情報の提供

総合相談センターでは、国や県の専門家派遣利用のメリットについて、お客様に直接ご説明するなど、国や県と連携した専門家派遣事業の有効活用を促進しているほか、外部機関や専門家等が主催するセミナーや相談会に関する情報を提供するなど、コンサルティング機能発揮に向けたバックアップ態勢を強化しております。

平成 28 年度は、お客様への訪問活動を 200 件（このうちフォロー訪問活動 71 件）実施いたしました。

また、6 月には中小企業経営革新サポート事業担当者による説明会（職員 40 名参加）や山梨県よろず支援拠点のコーディネータによる説明会（職員 72 名参加）を開催し、職員のコンサルティング能力の向上を図りました。

### ② 相談事例の発信及び改善策の構築

総合相談センターでは、好事例や相談事例について、営業店にリアルタイムで情報発信し、情報の共有化やコンサルティング能力の向上を図っております。

平成 28 年度は、以下の事例について配信いたしました。

<配信した好事例や相談事例>

配信日	内 容
平成 28 年 10 月	ものづくり補助金の計画づくりから採択・交付決定後まで支援を行い融資まで繋がった事例
平成 28 年 10 月	創業にあたり、創業相談、運転資金、設備資金の相談から創業補助金申請まで行い、融資に繋がった事例
平成 28 年 10 月	法人成り検討中の企業へ専門家派遣を行い、法人成りのメリット・デメリット、企業会計についてアドバイスを行った事例
平成 29 年 2 月	設備導入計画を検討していた 6 次産業認定事業者へ補助金利用のアドバイスを行った事例
平成 29 年 2 月	売上減少に悩む企業へ専門家派遣を行い、IT を活用した経営力強化に取り組んだ事例
平成 29 年 2 月	事業承継・売上増加策を検討する個人事業主へ専門家派遣を行い、相続相談及び既存販売先データを活用した売上増加策のアドバイスを行った事例
平成 29 年 3 月	小売業と不動産賃貸業を営む個人事業主の事業承継・相続対策の相談に対し、法人成りを含めたきめ細やかなアドバイスをを行った事例
平成 29 年 3 月	試作品開発に取り組む企業へものづくり補助金の申請を支援し、採択に繋がった事例

③ 営業店間のビジネスマッチング仲介・支援（不動産情報、ハンズオン支援等）

不動産情報等の集積及び営業店への情報提供につきましては、組合内LANの情報マッチングコーナーを活用した情報提供を行っており、平成28年度は18件の追加登録を行いました。

また、ハンズオン支援の取組みにつきましては、引き続き、県の事業である「中小企業ハンズオン支援制度」、やまなし産業支援機構や山梨県中小企業団体中央会の支援事業による専門家派遣、商工会議所や商工会の経営指導員等による経営指導などを活用しており、平成28年度は18先（62回）の専門家派遣を行いました。

## 『信用コストの削減』

### （１）取引先の状況把握の強化

当組合では、個社別取組方針を策定し、取引先ごとの取引方針を明確化するとともに、取引先との交渉や状況把握を行う態勢としておりますが、融資部では、方針の妥当性と個別具体的方針に基づいた顧客交渉と状況把握について、担当者が臨店時に交渉内容等チェック、指導する態勢を構築し、営業店と本部の問題認識の共有化を図るとともに、取引先に対するコンサルティングの実施や、突発的な信用悪化の防止等、個社別取組方針の実効性確保に向けて取り組んでおります。

また、与信額が大きい取引先等については、本部の方針が営業店に浸透するようポイントを絞った臨店指導や取引先への同行訪問により、問題点の解消に向けたアドバイス等を実施しております。

今後も、本部の各営業店に対する臨店指導を継続して実施し、取引先の状況把握や審査態勢の強化を図ってまいります。

### （２）延滞債権の管理と解消

① 本部サポート・管理態勢の強化

融資部等では、本部担当者の同行訪問等により融資先の情報の蓄積と共有化に取り組んでおり、これらの情報を整理活用し、早期に的確な対応方針を見極め、効果的な管理回収活動を推進しております。

延滞債権につきましては、融資部管理課を中心として個別に回収方針を作成し、回収・整理に努めた結果、平成29年3月末現在では、前年同月比で1,459百万円減少しております。

② 延滞債権の計画的回収と債権整理の促進

経営の改善が困難で担保以外に回収目途の無い債権については、担保処分による債権の圧縮を計画的に実施しております。

平成28年度も、中期的な担保処分計画をベースに、お客様や保証人の状況を十分に把握したうえで、「経営者保証に関するガイドライン」に基づき、早期かつ円滑な再起や新

たな事業への展開等の可能性を考慮・検討しながら、お客様の同意のもと、計画的な債権整理を慎重に進めてまいりました。

なお、担保処分後の債権整理の一環として、償却困難と見極めた債権について民間サービサー等へのバルクセールも実施いたしました（平成 28 年度の実績は 38 先となっております）。

### ③ 本部集中管理の拡充

営業店において対応が困難であり、法的手続きを必要とする債権については、融資部管理課が集中対応先として管理しております。

## （3）事業再生支援

### ① 外部機関・外部専門家との連携強化

当組合では、地域経済の活性化なくして持続的な安定成長を確保することは困難であることから、地域企業・産業の事業内容、成長可能性、競争環境等を分析・把握し、お客様に必要なかつ適切な融資や助言を行うことで、地域経済の活性化に貢献したいと考えております。

その手段の一つとして、事業性評価に取り組んでおりますが、実施にあたっては職員の人材育成が急務であることから、地域経済活性化支援機構（REVIC）の特定専門家派遣制度を活用し、平成 28 年 9 月に同機構から講師を招き、「事業性評価の取組み」に関する講演会（役職員 98 名、外部参加 22 名）を開催いたしました。

今後も、事業性評価については、こうした外部機関との連携を密にし、実務への応用を目指すとともに平成 29 年度の業績評価にも盛り込むことといたしました。

また、やまなし産業支援機構、山梨県中小企業団体中央会、山梨県中小企業診断士協会及び中小企業基盤整備機構とは、相続税、創業支援、事業承継、業態変更、廃業等の相談案件について、日常的に連携しておりますが、7 月に中小企業基盤整備機構から講師を招き「事業承継研修」（職員 30 名参加）を開催いたしました。

事業承継は、お客様の喫緊の課題となっており、中小企業基盤整備機構、やまなし産業支援機構（事業引継ぎ支援センター）より、廃業方向から M&A へ結びつける方策やヒント等のアドバイスを頂いているほか、やまなし産業支援機構や山梨県中小企業団体中央会と連携し、情報提供や専門家による相談会の斡旋、スムーズな世代交代を進めるための中小企業診断士によるダイレクトな後継者教育を実施しております。

なお、やむなく廃業を選択するお客様については、総合相談センターを中心に体力のあるうちに、MBO や事業譲渡をご検討いただけるよう、進言できる態勢を整え、組織として対応していく方針です。

### ② フォローアップの徹底

融資部では、平成 27 年度から、既存改善計画の実施状況を管理するため、個社別取組方針にモニタリングを盛り込み、アップデートの状況を管理しております。

経営改善サポート室では、中小企業経営力強化支援法に則った経営改善計画策定支援

事業（405 事業）に基づく補助金利用先について、直接、モニタリングをしております（平成 29 年 3 月現在モニタリング対象 30 先）。

企業支援部では、取引先の業況モニタリングに合わせ、数字に表れない、仕入先との交渉レベル、部門毎の限界利益による改善策の提案、取引先職員による業務への参加意欲等を毎月確認しております。また、幹部会の開催回数や社長の営業先訪問と反応のニュアンス、更には、社員の社長に対する意見の数など、利益以外の項目を拾いあげ、組織改善の見える化に取り組んでおります。

## 『インフラの強化』

### （1）インフラの整備・強化

総務人事部では、大規模災害等に対する安全面・システム管理面の課題を踏まえた対応として、店舗の改修等を適宜実施しております。特に、老朽化している店舗につきましては、定期的な現場確認による状況調査を実施し、優先順位等を勘案したうえで、計画的な改修を実施しております。

### （2）廃止店舗処分の実施

平成 27 年度に立ち上げた「廃止店舗処分・再活用に係る C F T（クロス・ファンクショナル・チーム）」での検討結果を踏まえ、遊休不動産の処分・活用について、平成 28 年 5 月に「遊休不動産一覧表」を作成し、これを営業部店等に開示しており、情報収集を強化しました。

更に、平成 29 年 3 月に設置した「生産性向上プロジェクトチーム」において、老朽化した店舗への対応や廃止店舗や遊休不動産の処分・活用を含めて、店舗戦略の見直しについて検討しており、今後は、このプロジェクトチームと連携しながら、廃止店舗の処分を検討してまいります。

### （3）システム更改への対応

営業店事務の合理化や効率化のための導入システムについて検討してまいりましたが、平成 28 年度は中長期的なシステム導入計画の基礎となる印鑑照合システムを導入することとし、平成 29 年 2 月から全営業店で稼動をいたしました。このほか、平成 29 年 3 月から手形・小切手発行システムを導入し、事務の合理化・効率化に向けて取り組んでおります。

## 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 ガバナンス態勢の強化

##### ア. 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付け、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。

常勤理事は、それぞれの担当業務の内容やリスクを十分理解するとともに、非常勤理事も経営の意思決定の客観性を確保する観点から、自らの役割を認識するなど、理事一人ひとりが自らの役割・責任を果たすことで牽制機能を高めております。

#### イ．経営の客観性・透明性の向上

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評価・助言など、経営の客観性・透明性を高めるため、全国信用協同組合連合会の経営指導を毎月受けるとともに、毎年、全国信用組合監査機構の監査を受監しております。

平成 28 年度は 9 月に受監し、経営に係る助言を受けております。

#### ② 経営方針の周知

理事長は、毎朝開催している役員部長連絡会や毎週開催している本部朝礼での理事長講話の内容、及び主要会議の席での理事長挨拶の内容等を「理事長メッセージ」として全役職員へ明示し、当組合の経営方針等を周知しております。

平成 28 年度は「収益力の強化」を最大のテーマとした業務計画を策定しておりますが、理事長をはじめとした経営陣からの強いメッセージとして、全役職員へ繰り返し発信し、浸透を図りました。

更に、監査部で実施している監査の監査講評や営業店への臨店時など、現場の職員に対して直接経営方針を伝えております。また、定期的（原則四半期に 1 回）に部店長会議を開催（平成 28 年度は 4 回開催）しているほか、常勤役員は定例的に営業店を訪問し、経営方針や本部の施策を明確に伝達しております。

## （２）リスク管理の体制の強化のための方策

#### ① A L M

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、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスク等に関し、評価・計測されたリスクについて協議するとともに、収益シミュレーションを実施し、収益性向上に向けた議論を行っております。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。

また、平成 29 年 3 月には、A L M 委員会と A L M 部会の役割を分担し、委員会での議論の活性化、協議内容の充実を図るため、「A L M 委員会規程」及び「A L M 部会に関する内規」の改正を行いました。今後は、構成メンバーや協議内容の集約・集中など会議の運営方法についても随時見直ししていくとともに、全国信用協同組合連合会の指導・助言を受けながら、リスク管理体制の更なる強化に取り組んでまいります。

#### 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のうえ、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。

また、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、その結果を定期的にALM委員会を通じて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管理の強化

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、平成27年7月には「クレジットリミット基本方針」の策定と関係諸規程の改訂を実施し、与信管理の徹底を図ってまいりました。

また、平成28年4月からは、従来からクレジットリミットを設定している先に加え、総与信残高が5億円以上のグループ先に対してもリミットを設定、管理していくこととしたほか、当組合の理事会に定例報告することとし、経営監視・牽制が適正に機能する態勢としております。

今後も、クレジットリミット管理の厳格な運用を実施するとともに、リミットを超過している先については超過解消に向けた具体的な計画を策定するなど、より一層の管理強化に取り組んでまいります。

#### イ. 審査会機能の向上

総与信額が基準を超える大口与信先、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超過の案件等については審査会で取組方針を決定し、信用リスクの低減を図っております。

また、四半期毎に大口与信先の状況や与信集中の推移等について常勤理事会に報告し、信用リスクの抑制に努めております。

今後も、認定支援機関としての経営改善計画の承認や大型案件に係わる事前相談について協議する等、審査会の機能向上を図ってまいります。

#### ウ. 与信ポートフォリオ（トータル）管理の充実

当組合では、貸出債権トータル管理を導入し、融資先毎の多面的な貸出債権の管理・分析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取り組んでおります。今後も引き続き、個社別取組方針の検証とフォローを併せて与信トータル管理の充実に取り組んでまいります。

また、経営改善計画を策定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を選定し、営業店と本部が連携して情報の共有化、モニタリングの強化に努めております。

## エ. 信用格付システムの導入

信用リスク管理の高度化のため、不動産担保評価管理システム及び信用格付けシステム導入の準備を継続してまいりましたが、不動産担保評価管理システムは平成 26 年度に稼動いたしました。

信用格付システムについては、自己査定やお客様の状況に応じた適正な金利設定（プライシング）に活用すべく、法人先・個人事業者それぞれについて適用テストを開始し、基本項目の入力や運用マニュアルの制定など、平成 29 年度の本格運用開始に向けて準備を進めております。

なお、平成 28 年度は連動性のある自己査定支援システムを先行して導入し、平成 29 年 1 月より新システムでの査定作業を実施いたしました。平成 29 年度においても融資稟議支援システムの導入を予定しており、事務の省力化と効率化を図るとともに、信用リスク管理の高度化を図ってまいります。

## ③ 市場リスク

平成 28 年度余裕資金運用方針・計画を策定し、全国信用協同組合連合会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しました。

なお、リスクの高い仕組債の新たな運用は行わない方針としており、有価証券の購入については、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とともに、金利リスクへの対応として、リスク限度枠を設定のうえ、管理しております。

市場リスクの管理体制は、リスク管理統括部署（総合企画部）がモニタリングを行い、その結果についてALM委員会を通じ、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。

なお、当組合の抱える市場リスクが自己資本に対しどの程度の水準にあるかについて定期的にストレステストを実施し、検証しております。

市場リスクの管理手法としては、資産・負債全体の市場リスク量をVaR分析によって計測し、自己資本との比較・検証をALM委員会において行っております。

また、変動するリスク量及び収益状況を適切に把握し、安定収益確保に向け、リスク量の適切なコントロールに努め、市場リスクを伴う取引に際しては、あらかじめ権限・リスク限度・執行手続きなどの市場リスクの管理プロセス及び管理責任を管理規程に定めております。

なお、保有有価証券のリスク管理については、国内債券、転換社債、外国証券、証券投資信託、株式のそれぞれに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。

## ④ 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。

的確な資金ポジションを確保するため、預金、貸出金の状況を適時・適切に把握するとともに、資金繰りリスク管理に係る運用方針のもと、資金調達可能額の管理、流動性ギャップ管理等、流動性維持のための準備資産の管理を行い、流動性リスク顕在化時のボーダーラインを設定し、適切な資金管理を実施するとともに、調達手段・調達先の多様化などにより、流動性確保に向けた態勢整備を図っております。

資金面で重大な動きがある場合は速やかに担当役員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。

#### ⑤ オペレーショナル・リスク管理

オペレーショナル・リスクについては、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、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、事務ミスが発生原因の特定分析を行い、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、事務処理水準の維持・向上及び事務ミス発生リスクの極小化（未然防止）に取り組んでおります。また、事務ミスが発生した場合には、所管部署が損失を最小限にとどめるための指示と解決のための適切な対策を講じることとし、併せて再発防止に関する指導・助言を行う体制としております。

### (3) 法令等遵守の体制の強化のための方策

法令等遵守態勢の整備・強化については、経営方針の最重要課題の一つとして位置付け、コンプライアンス体制を円滑に機能させるため、本部に統括部署、営業店及び本部各部にコンプライアンス担当者を配置しております。

また、年度毎にコンプライアンス・プログラム（推進計画）を策定し、態勢の整備・強化に向け、推進計画の実行、結果の検証、改善策の実施を繰り返すことにより、実効性の確保に努めており、具体的には、次の取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 コンプライアンス統括部の役割と指導の強化

コンプライアンス統括部では、コンプライアンス委員会の事務局としてコンプライアンス委員会の機能強化に努めております。

また、毎月実施しているコンプライアンスリスク研修の実施報告書による内容確認、四半期毎実施しているコンプライアンスに係る自己申告チェックリスト・法令等遵守状況チェック表による遵守状況チェックの検証、年2回のコンプライアンスの確認テストの取組みによる知識の習得確認など法令等遵守状況に係るオフサイトのモニタリングを実施しております。

更に、コンプライアンス担当者連絡協議会、営業部店への定例臨店（平成 28 年 10 月～11 月実施）にてコンプライアンス意識の啓蒙・周知に努めております。

#### ② コンプライアンス委員会の機能強化

コンプライアンス委員会を隔月で開催（平成 28 年度は 9 回開催）しており、コンプライアンスに抵触する事案の改善対応策・再発防止策の検討のほか、コンプライアンス関連規程・業績評価等についても活発な議論が行われるなど、委員会の機能強化が図られております。

平成 28 年度のコンプライアンス委員会においても、法令等遵守態勢や顧客保護管理態勢における事務ミス・苦情等の問題点・改善策について検討し、関係各部に対応を指示いたしました。また、コンプライアンス統括部では、事務処理についての注意喚起文書の発出や書式の改正を行うなど職員への周知に取り組んでおります。

#### ③ 反社取引防止の強化

当組合では、反社会的勢力との取引防止に向けた態勢の強化を図っており、平成 28 年度も、反社先データベースの適切な更新及び適切な照合、既反社取引先への対応検討、関連部署との連携強化など、取引排除に向けた取組みを強化しております。

コンプライアンス統括部では、同マニュアルに則った取扱いを指導するとともに、反社情報の収集・県警への照会等を行い反社リストの更新・整備に努めております。

#### ④ リーガルチェック態勢の強化

取扱業務や商品内容の多様化・複雑化が進む中、お客様からの信用・信頼を得るためには、取扱業務や商品の法的適合性を確保し、トラブルや訴訟案件の発生を未然に防止することが重要となっております。

コンプライアンス統括部では、「リーガルチェック規程」に則ったチェックを実施するとともに、平成 28 年 9 月には、「10 月 1 日犯罪収益移転防止法改正」に伴うポスターを作成し営業店に送付し、お客様への周知に努めました。

今後も、同部で把握した法改正や制度改正等に係る情報について、逐次営業店に発信し、リーガルチェック態勢の強化に向け取り組んでまいります。

#### ⑤ コンプライアンス担当者連絡協議会の機能向上

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、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た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。

コンプライアンス担当者連絡協議会につきましては、これまでコンプライアンス統括部からの説明や注意喚起が主体となっておりましたが、事前に営業店等よりコンプライアンス上の課題や問題点等を調査、分析し、その結果を基に円滑な意見交換、相互理解の場となるよう取り組んでおります。今後も、双方向での活発な議論が行えるよう同協議

会の改善を図り、機能向上に努めてまいります。

#### **(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、平成22年12月から平成28年12月まで半期毎に、これまでに13回開催いたしました。

なお、本会議は大学教授（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28年12月の会議においては、金融機関同士の競争を勝ち抜いていくための地域に密着したCS向上策、お客様のニーズに応えるだけでなく、そのニーズに対して適時、的確なアドバイスができる人材の育成、ターゲットを絞った貸出戦略、高齢者預金の相続対策と若年層取引への拡大策など、有益な助言や提言をいただき、当組合の経営に反映しております。

このほか、経営に対する評価の客観性を確保するため、全国信用協同組合連合会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**

当組合は、「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）」を制定・公表し、適時適切かつ透明性の高い情報開示を行うとともに、お客さまに、よりわかりやすく開示していくように努めております。

なお、平成28年9月期のディスクロージャー誌につきましては、地域貢献活動やお客様の利便性向上に関する項目を充実させ、当組合をより理解していただけるよう作成しました。

今後とも、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してまいります。

### **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29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、%)

	27/3 期 (計画始期)	29/3 期				30/3 期計画
		計画	実績	計画対比	27/3 期比	
中小規模事業者 向け貸出残高	182,110	187,380	182,437	△4,943	327	190,280
総資産	417,590	425,376	431,942	6,566	14,352	431,462
中小規模事業者 向け貸出比率	43.60	44.05	42.23	△1.82	△1.37	44.10

- (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SPC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

平成28年度は、単年度計画である「業務計画」を策定し、また、8月からは事業性融資の拡大を目的とした「事業性特別融資」の取扱いを開始するなど、中小規模事業者向け貸出金の増強に取り組んでまいりました。

しかしながら、当組合の主たる営業基盤である山梨県の経済は、全体としては緩やかな回復基調にあるものの、中小規模事業者の景況感は盛り上がりを欠いており、期中を通して資金需要が低調に推移したこと、金融機関同士の競争が激化したことなどに加えて、貸出金の償却及び債権売却を実施したことなどから、中小規模事業者向け貸出金残高につきましては、今計画の始期比では327百万円増加したものの、前年同月比では498百万円減少し、計画比でも未達となりました。また、同貸出比率につきましても、42.23%と、計画に対して1.82ポイント、計画始期に対しては1.37ポイントいずれも下回りました。

今後においても同貸出残高の目標達成は、当組合にとって重要な使命でありますことから、平成29年度は、平成28年度の反省点や課題などを踏まえて、新たな「業務計画」を策定し取り組んでいくことといたします。

具体的には、集金業務以外の訪問活動やセールスを活性化させ、お客様との面談頻度を高め、情報収集に重点を置いた営業活動を展開していくとともに、新規事業性融資の開拓推進、各種補助金の利用と関係融資の推進、ビジネスマッチングなどに取り組むこととしております。

この施策を全役職員に周知・徹底するとともに、中小規模事業者に対する貸出の推進を融資推進における中心施策として引き続き取り組んでまいります。また、事業性評価への取り組みやローカルベンチマークの活用等により、お客様の本業を支援していくことで、新たな融資に繋げてまいります。

## ② 中小規模事業者向け信用供与態勢の充実・強化

信用供与の円滑化については、役職員が一丸となった積極的な営業推進活動（総力結集・攻勢転換）を展開し、中小規模事業者等のお客様への訪問（対面）営業を徹底しております。

また、総合相談センターを中心に成長分野への貸出推進に向けた取組み、外部機関との連携、及びコンサルティング機能の発揮による金融面での支援に取り組むとともに、事業再生等サポートを必要とするお客様に対しましては、専担部署である企業支援部、経営改善サポート室の職員が、実際にお客様を訪問し、経営の課題等について解決に向けた協議を行っております。

なお、このうち、経営改善計画の策定を要するお客様に対しましては、当該部署が再生支援のノウハウを活かし、必要により外部の専門家とも連携しつつ、同計画の策定をサポートしております。

このような取組みに対応するには、職員のスキルアップ（営業力、提案力、コンサルティング能力等）が必要であることから、引き続き、更なる人材育成に積極的に取り組んでまいります。

なお、中小規模事業者向け貸出の増強については、毎日リアルタイムにて営業推進部が計数目標管理を行っており、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状況把握に努めております。

## 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、「山梨県中小企業経営革新サポートプラットフォーム」のネットワークの活用や関係機関との個別連携を推進し、創業・新事業支援に取り組んでおります。また、中小規模事業者向けの国や県の補助制度につきましても、関東経済産業局や県産業労働部等と連携しながら、お客様からの補助金活用相談への対応や補助申請へのサポートを引き続き進めております。平成 28 年度の実績は平成 28 年度創業・第二創業促進補助金：申請 1 件、ものづくり補助金：申請 10 件（平成 27 年度補正ものづくり・商業・サービス新展開支援補助金：申請 5 件、平成 28 年度補正ものづくり・商業・サービス新展開支援補助金：申請 5 件）など、計 11 件申請し、8 件の認定となっております。

今後とも、こうした連携を活かして、総合相談センターがコンサルタント機能発揮の拠点となり、40 ヶ店のネットワークを有効に稼働させ、創業・新規事業への支援に取り組む中で、各営業店での新規顧客創造に結びつくよう活動してまいります。

また、総合相談センターでは、相談対応や営業店情報の集約、また各関係機関との連携協力の中で把握した情報などを基に、独自商品の充実等も図り、新たなお客様の獲得に資する取組みを進めております。

## 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

事業承継の問題については、当組合としても積極的に取り組む必要があると認識しております。

このため、来所相談、出張相談及び営業店からの依頼に基づく訪問相談などによる対

応のほか、「山梨県中小企業経営革新サポートプラットフォーム」のネットワークを活かし、関係機関等（\*）と連携し、これらの団体が実施する事業承継関係の各事業に積極的に協力する中で、お客様への情報提供や専門家による無料相談会等の斡旋などに取組んでおります。

\* やまなし産業支援機構、山梨県中小企業団体中央会、県内 2 つの商工会議所、山梨県商工会連合会及び県下 22 の商工会

更に、事業承継に対する職員のスキルアップを図るため、自部店の取引先の事業承継に関する具体的な方策を中心に中小企業基盤整備機構と連携して財産権や経営権の引継ぎに関する研修を実施し、知識の習得を図っております。

平成 28 年度は、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具体的課題の抽出や整理等のノウハウの習得を目的とした「事業承継セミナー」を 7 月に実施いたしました。

一方で、取引先への対応につきましては、事業承継関連事案の相談窓口を総合相談センターとし、融資関連部署が営業店との共同にて事業承継他を進める態勢を平成 28 年 10 月から開始いたしました。自社株評価ソフト、事業承継フォーマットを揃え、お客様、営業店及び本部との共同支援態勢の構築を進めており、相談しやすい環境づくりとともに、専門家の活用などのアドバイスも行っております。

また、廃業も視野に入れているお客様には、やまなし産業支援機構と連携した事業引継ぎ窓口を利用して善後策や M & A の対応を図っております。

## 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、商用車担保ローン、太陽光発電設備のガイドラインを作成し、太陽光発電設備の動産担保等の設定を行うなど積極的に対応するとともに、本部主導で在庫や売掛債権を担保とした動産担保融資の取扱いを指導し、営業部店での活用を進めております。また、特許申請を予定するお客様に対しましては、やまなし産業支援機構知財総合支援窓口事業を活用し、知財専門家（弁理士）派遣のサポートを開始しており、平成 28 年 7 月にお客様の知財ビジネス評価書を受領した取組みのほか、平成 29 年 2 月に実用新案登録を完了した取組みなど、知的財産を活かした担保又は保証に過度に依存しない融資の促進等に取り組んでおります。

今後は、外部専門家とも連携しながら、本部主導により、営業担当者が営業の一環として動産担保融資を提案できるよう研修を行うとともに、本部の同行訪問等による O J T を実施することにより、提案営業に動産担保融資が加わるよう指導してまいります。

### イ. 経営者保証ガイドラインを踏まえた融資への取組み

経営者保証に関するガイドラインにつきましては、「経営者保証に関するガイドラインの適用マニュアル」を策定し、各営業店の管理職及び営業係全員を対象に説明会を開催し、周知徹底を図っております。

今後も引き続き、同マニュアルの趣旨を踏まえた上で、中小規模事業者への新規融資に対する適用、回収における保証解除等に対して真摯に取り組んでまいります。

#### ⑥ 経営改善支援への取組み強化

当組合は経営改善の可能性が高いと認められる取引先に対しては、所管部署である企業支援部及び経営改善サポート室が中心となり、外部機関・外部専門家との連携により、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た業況モニタリング、同事業者の顧問税理士と連携したキャッシュフロー検証等などの財務分析による状況把握を踏まえて、経営改善計画の策定支援を実施しております。

経営改善サポート室では、平成 29 年 3 月末現在 182 先について経営改善等支援の取組みを実施しており、今後も融資部と協議し対象先を選定してまいります。

また、地域経済活性化支援機構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が、今後も引き続き、同機構の積極的な活用を図ってまいります。

#### ⑦ 人材の育成

融資担当者及び役席者の審査・管理能力等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。

また、融資部、企業支援部、経営改善サポート室の職員を講師とした内部研修会を通じて営業店職員のレベルアップに努め、目利き力の向上を図ってまいりましたが、戦力化のための人材育成については更なる取組みを進める必要があり、外部機関・外部専門家と連携した人材育成を検討する必要があるものと認識しております。

このため、平成 28 年度は、地域経済活性化支援機構（REVIC）より講師を招聘し、「事業性評価の取組み」に関する講演会を開催しました。また、外部講師によるロールプレイング研修等を実施し、戦力化のための人材育成を図りました。更に、より実践的な営業力向上を図るため、外部講師による F S T を実施いたしました。

一方、当組合独自の人材育成計画に基づき、目利き力強化と人事ローテーションの実施、O J T 等によるノウハウの承継等も引き続き実施し、営業力アップを図っております。

また、融資部において、経営改善、ランクアップに係る具体的な成功事例を取りまとめて営業店に還元するとともに、企業支援部・経営改善サポート室との協働による取引先の経営分析やスキルアップ研修を継続して実施しております。これに加えて、企業支援部では目利き力のある人材育成のため、中小企業診断士と連携して小集団での具体的な個別指導を行っているほか、事例を基にケーススタディ研修を実施し、企業の強みの掘り起こしや収益確保の方策等、取引先の状況把握に長けた人材の育成を進めております。

## 【 経営改善支援等取組み推移 】

(単位：先、%)

	27/3 期 実績	29/3 期				30/3 期 計画
		計画	実績	計画対比	27/3 期比	
経営改善支援等取組先数	351	376	394	18	43	389
創業・新事業開拓支援先	41	42	29	△13	△12	45
経営相談先	154	93	116	23	△38	93
早期事業再生支援先	87	155	109	△46	22	155
事業承継支援先	6	5	5	0	△1	5
担保・保証に過度に依存しない融資推進先	63	81	135	54	72	91
期初債務者数	6,367	6,189	5,961	△228	△406	6,219
支援取組率	5.51	6.07	6.60	0.53	1.09	6.25

(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) 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 認定支援機関としての活動強化

当組合は、「中小企業等経営強化法」に基づく経営革新等支援機関に認定されており、商工団体等関係機関と緊密な連携のもと、中小規模事業者の経営革新への支援、新事業展開への支援及び経営力向上のための支援並びに創業支援等に取り組んでおります。

また、各行政機関が個別に実施する各種支援策の有効活用については、営業店の担当者に対して、補助金とその詳細が一目でわかる「各種補助金及び助成金一覧」及び専門家派遣事業をまとめた「専門家派遣一覧」を作成・配布するとともに、補助金の新公募及び補助金の終了に合わせて一覧表の内容を随時最新情報に更新し営業店へ提供しております。加えて、補助金の公募期間等については、関係機関から情報を収集し、営業店へ適時に周知しております。更に、申請の際にもサポートを行うなど、補助金や専門家派遣の利用促進に向けて取り組んでおり、認定支援機関としての役割を發揮してまいります。特に、平成28年7月から新たに加わった「経営力向上計画」策定等への支援については、ローカルベンチマークの活用などを通じたきめ細かなコンサルティング機能の強化に取り組んでおります。

## ② 成長が見込める分野への取組み

当組合では、農業、医療介護、環境等は市場拡大が大いに期待される分野であり、地域経済の活性化に資するものであるとの認識のもと、農業分野に関しては、「豊穡」、「あぐりパートナーズ」、「あぐりリレーションシップ」、「スリーBサポート【農業者向け】」、「アグリソーラーローン」、医療分野に関しては、「めでいかるパートナーズ」、環境分野に関しては、事業者向けの「環境対策融資フォレスト」、「環境対策融資クリーンサポート」、「スリーBサポート【環境配慮事業者向け】」、個人向けの「エコ住宅ローン」、「リフォームローン エコ・アシスト」のほか、「ソーラー住宅ローン」等を販売し、推進を図っております（平成28年度取扱実績95件）。

また、平成28年4月からは日本銀行の「成長基盤強化を支援するための資金供給」制度を利用した「けんみん信組「成長基盤強化支援制度」」を創設し、成長基盤分野に係る地域の中小規模事業者の皆様に、積極的な資金供給を実施しております。

これらの商品や制度については、ホームページの充実、営業職員によるお客様訪問時での説明活動の徹底などにより、より一層の利用促進を図るとともに総合相談センターによる訪問活動の中でニーズ把握にも努め、商品開発に向けた検討を継続して行っております。

なお、福祉・観光分野については山梨県にとって成長性の高い分野であることから、地域活性化の観点からも積極的に推進していく方針です。

## ③ 地方創生への取組み

総合戦略策定に関する参画では、笛吹市と川上村の2市村では、市や村からの要請を受けて、石和支店（笛吹市）が「笛吹市まち・ひと・しごと総合戦略会議」の委員に、また川上支店（川上村）が「川上村地方創生推進有識者会議」の委員に就任し、これを総合相談センターがサポートする形で、地方版総合戦略策定及びその推進に協力しております。

また、富士吉田市では、当組合から富士吉田支店がオブザーバーとして「富士吉田市地域創生総合戦略会議」に参加しております。更に都留市では、同市の総合戦略の主要事業「都留市C R C R C構想研究会」が立ち上げられ、都留市内3店舗の支店長がこのメンバーとして参画しております。

北杜市とは、地方創生に向けた「地域経済活性化のための包括連携協定」を平成27年11月に締結し、同市内4営業店が市との連携を開始しました。なお、この連携には営業推進部及び総合相談センターが営業店をバックアップしております。

また、総合戦略の主要事業となる移住・定住促進施策では、山梨県（平成27年6月）、北杜市（平成27年11月、包括連携協定に含まれる）及び富士吉田市（平成28年3月）と連携協定を締結し、定住促進に向けた協力を実施しております。

更に、市町村総合戦略の「しごと創生」のひとつの柱となる創業支援に関する市町村との連携においては、産業競争力強化法に基づく市町村創業支援事業計画の策定への協力を総合相談センターで対応しておりましたが、国の第10回一括認定（平成28年12月）で未認定の町村が認定を受けた結果、山梨県内の27市町村全てが認定市町村となり、こ

のうち、当組合は23市町村(11市8町4村)において認定連携創業支援事業者に位置付けられることとなりました。

今後も関係営業店及び各認定市町村と連携した創業融資相談を積極的に実施するとともに、中小規模事業者への支援など地域密着型の金融機関としての特性を活かして、地域のまち・ひと・しごと創生に取組み、地方創生での連携推進を図ってまいります。

## 6. 剰余金処分の方針

平成29年3月期決算は、当期純利益△2,103百万円を計上し、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す。

このような結果になったことを真摯に受け止め、第3次経営強化計画のもと、収益力の強化に努め、繰越損失の早期解消と優先出資に対する所定の配当の実現を目指すとともに、内部留保の蓄積による優先出資の消却財源確保に、総力を挙げて取り組んでまいります。

## 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、経営強化計画の進捗に遅延が生じるおそれがある場合は、そ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。

営業推進面では、営業戦略会議における議論の結果報告を受け、課題に対する取り組み状況を把握し、その対応や改善策を協議しております。また、会議の概要は全営業店長に開示し、情報の共有化に努めております。

今後も参加メンバーや会議運営のあり方など、随時見直しを行い、会議の実効性確保に努めてまいります。

### ② 内部監査体制の充実

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。

また、営業店の監査結果により発見された問題点等については、月次で開催する事務改善・監査報告協議会を通じて本部関連部署に提供し、改善対応結果について監査部に報告する体制としており、監査部では前回監査指摘項目について、フォローアップ検証による改善状況の確認を行っております。

引き続き、こうした内部監査体制を継続するとともに、PDCAサイクルを実践し、

内部監査の更なる充実を図ってまいります。

なお、本部監査の高度化に資するため、平成28年7月及び平成29年1月に、全国信用組合中央協会主催の「内部監査講座」へ職員派遣を行うなど、監査員の専門知識、監査能力の向上にも努めております。

③ 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については、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、お客様からの苦情等は、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、解決に努めております。

なお、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。

以上