

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成29年12月



## 目 次

1. はじめに	1
2. 経営改善に係る数値目標の実績	
(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	19
(3) 法令等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	23
(5) 情報開示の充実のための方策	23
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	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	28
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	30

## 1. はじめに

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、直近の日銀経済概観や財務局の経済情勢報告において、「緩やかに拡大している」「回復しつつある」といった、従前よりも上向きの状況にあるものと判断されており、生産活動では製造業を中心に好調が続いているほか、個人消費や雇用に係る各種指標も堅調な推移を示すなど、全体としては回復基調を強めております。

しかしながら、人口や事業所数は減少傾向にあるほか、当組合の主たるお取引先である中小規模事業者の景況感は、未だ低位で推移しており、回復を実感できているとは言い難い状況にあります。

このような経営環境のもと、当組合といたしましては、経営強化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、皆様のニーズやライフサイクルを的確に捉えた商品・サービス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所存です。

## 2. 経営改善に係る数値目標の実績

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り組んでおります。

### (1) 収益性を示す指標

#### 【 コア業務純益の改善額 】

(単位：百万円)

	27/3期 (計画始期)	29/3期		30/3期 計画	始期からの 増加額
		計画	実績		
コア業務純益 (百万円)	1,627	1,844	972	2,048	421

※ 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、%)

	27/3期 (計画始期)	29/3期		30/3期 計画	始期からの 増減額・率
		計画	実績		
経費(機械化関連費用を除く)	3,918	3,925	3,752	3,915	△3
業務粗利益	6,939	6,654	6,675	6,948	9
業務粗利益 経費率(%)	56.46	58.98	56.21	56.34	△0.12

※ 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30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県下一円ならびに長野県の一部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年度からブロック表彰制度（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んでおります。

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取組み、店舗毎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、平成29年3月に生産性向上に資する施策の立案・実践を目的として組織横断的に設置した「生産性向上プロジェクトチーム」と連携しながら、検討結果に基づく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29年度は10月までに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。

これまでに、預金口座振替収納事務の本部への集中化、印鑑照合システムの導入、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）調査と分析を平成 28 年 7 月に実施いたしました。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。

平成 29 年度は、お客様から徴求した資料等をイメージ化して管理するイメージファイリングシステムを導入したほか、融資稟議書作成の負担を軽減する融資稟議支援システムについて、今年度の導入に向けて準備しております。

これらの取組みと併せ、事務・業務人員を営業にシフトし、対面営業の機会を一層充実させることで、金融サービスを向上させてまいります。

なお、平成 29 年 3 月に設置した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」を主体として、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 29 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 29 年度は営業店間延べ 12 名、本部営業店間延べ 5 名の相互応援を実施いたしました。

今後も引き続き、営業担当者だけではなく、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 29 年 6 月に「多目的ローン Variable」、7 月に極度額によらず信用力で金利設定する「カードローン Solution」、9 月に保証協会保証付の創業応援ローン「エール・ウーマン」ならびに「エール・ステップ」の販売を開始しました。また、7 月には来店不要の Web 完結専用商品「フリーローン スピーディー」の取扱いを開始しております。

預金商品といたしましては、平成 29 年 5 月に「新型複利定期預金 夢未来」のリニューアルを行い、併せてキャンペーンを実施しております。また、10 月には子育て支援定期預金・定期積金「育む思い」の販売を開始いたしました。なお、「育む思い」は職員提案制度を通じて提案された商品であります。

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 29 年度の相談件数は、10 月までに来店相談が 38 件、訪問相談が 104 件、電話相談が 51 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、12 回開催し、実績は 17 件となっております。

平成 28 年度に作成した「総合相談センター」を PR するチラシ（相談申込書付）を、営業店を通じてお客様に配布し、「総合相談センター（パートナーズ）」の相談業務や「出張相談」開催についてのお客様への周知・推進を指示するなど、相談窓口の活性化を図っております。

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 10 月末時点で累計 30 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 15 件

内訳：経営相談 9 件、創業相談 3 件、資金繰り 3 件

##### ○ 事業承継 2 件

また、出張相談に併せて実施する年金相談件数は、108 件となっております。

なお、過去に相談及び専門家派遣を行った企業に対してのフォローアップのため訪問活動を実施しており、平成 29 年度は 37 先（61 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。

これまでに、自動車任意保険や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）IT 取組強化

平成 27 年度に立ち上げた「IT 活用検討 CFT（クロス・ファンクショナル・チーム）」での検討結果を踏まえ、お客様の利便性向上に向けて取組みを行っております。

平成 29 年 8 月には、お客様からご要望が多かった通帳繰越機能や硬貨取扱機能を付加した ATM を一部設置いたしました。また、10 月からは提携信用組合の通帳記帳も可能いたしました。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 などを予定しております。

## （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、山梨県内全 27 市町村のうち、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行っております。

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、預貸金を増強し、当組合の収益力の強化を図ることとしております。

< 預貸金残高の状況（平成 29 年 9 月末現在） >

（単位：百万円）

	29/3 期 実績	29/9 期 実績	29/3 期比
預金未残	391,741	397,967	6,226
預金平残	394,070	395,568	1,497
貸出金未残	290,481	288,598	△1,882
貸出金平残	289,500	288,199	△1,300

## （1）預貸金残高の増強

### ① 訪問（対面）営業の徹底

昨年度に引き続き、平成 29 年度も業務計画（単年度計画）を策定し、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県下一円ならびに長野県の一部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（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。

平成 29 年度は、職域提携を営業活動における新規顧客開拓のツールとして一層定着させるため、業績評価項目に追加しており、契約先数については既に目標を上回る実績を獲得しております。今後は、契約先を更に増加させるとともに、契約先役職員のニーズを捉えた商品販売に取り組んでまいります。

### 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。

平成 29 年度は、これらの活動が定着してきたことから、既に目標を上回る実績を獲得しております。

#### 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。

融資商品といたしましては、平成29年6月に「多目的ローン Variable」、7月に極度額によらず信用力で金利設定する「カードローン Solution」、9月に保証協会保証付の創業応援ローン「エール・ウーマン」ならびに「エール・ステップ」の販売を開始しました。また、7月には「フリーローン スピーディー」を来店不要のWeb完結専用商品として取扱いを開始しております。

預金商品といたしましては、平成29年5月に「新型複利定期預金 夢未来」のリニューアルを行い、併せてキャンペーンを実施しております。また、10月には子育て支援定期預金・定期積金「育む思い」の販売を開始いたしました。

更に、現在のお客様と次世代のお客様とを繋ぐツールとして、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。

各営業店が予測する資金シナリオをもとに店別の収益シミュレーションを実施し、この結果について、営業推進部と総合企画部で内容を精査し、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を行っております。

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や改善策等を協議しております。

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29年度は10月までに3回開催）し、ALM委員会での協議等を踏まえたうえで、決算見込みのほか、収益目標の達成並びに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。

各営業店の指導については、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といった個別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。

更に、平成29年度については、7月に「常勤役員の営業店担当制」を導入することで、営業店の活動に対する役員の関与・サポートを強化し、臨店指導や同行訪問等をより積極化させております。

## 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、営業店毎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」を掲げて取組んでおります。

平成 29 年度も、極度額によらず信用力で金利設定する「カードローン Solution」や、「多目的ローン Variable」、来店不要とした Web 完結専用商品の「フリーローンスピーディー」の取扱いを開始するなど、お客様のニーズに合致した魅力ある商品の開発・販売に積極的に取組んでおります。

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。

<個人ローン残高の状況（平成 29 年 9 月末現在）>

（単位：百万円）

	29/3 末 実績	29/9 末 実績	29/3 期比
消費者ローン	5,486	5,419	△68
カードローン	3,869	3,922	52
住宅ローン	21,064	20,582	△482

#### 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、過度な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 29 年度も昨年度に引き続き、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しております。

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 29 年度においては、10 月に開催された「しんくみ食のビジネスマッチング展」の参加企業を募るとともに、当組合の役職員もこれに参加したほか、11 月に開催された「山梨 I C T テクノメッセ」では、相談窓口として当組合が開設したブースを、公募により選出されたお取引先企業へ提供し、商品の認知度アップや販路拡大の場として活用いただくなど、販路拡大に向けた取組みをサポートしております。

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・商工会連合会・山梨県中小企業経営革新サポート事業・やまなし産業支援機構などの専門家派遣事業（制度）を積極的に活用しております。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。

平成 29 年度においては、10 月末時点で 18 先（54 回）の専門家派遣を実施したほか、営業店に対し成功事例（3 件）の情報提供をいたしました。

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支店長経験のある推進指導役を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29年度は10月までに、合同ローラー活動：4店舗、休日ローラー活動：1回実施）。

#### ② ベテラン職員及び女性職員の活躍・推進

ベテラン職員の知見を活かすべく、平成29年度は9月に支店長経験者1名を営業店に配属いたしました。お取引先の課題を発見し、解決するまでの手法など、直接指導の頻度を増やすことで、ベテラン職員の持つノウハウや知識、スキルを伝授すること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、女性職員の一層の活躍に向けては、職員の意見を募りながら取組んでおり、年金レディの総合職転換・昇格や本部CSリーダーの増員等を含め、女性職員のキャリアプランの検討・作成を進め、活躍の場を拡げてまいります。

### (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、職員及び外部講師によるスキルアップ研修会を実施（平成29年度は3回実施）しております。また、外部講師を招聘した研修を4回実施し、うち地域経済活性化支援機構（REVIC）による事業性評価に係る研修を2回、県内支援拠点のコーディネータを講師とする研修を2回、それぞれ実施するなど職員の知識・能力の向上を図りました。

企業支援部では、一般営業職員40名に対し、お取引先の本業支援を目的としたローカルベンチマークの実践活用研修を平成29年6月より計15回実施しています。ローカルベンチマークの作成を通じてお取引先と密な対話を行い、課題解決策を12月に提示いたしました。こうした取組みにより実践的なスキルを身に付けてまいります。

また、10月には中小企業基盤整備機構と連携した「廃業・清算に関する相談と専門的

事業承継研修」(職員 14 名参加)を開催いたしました。今後、後継者不在で悩むお取引先に対し、的確な提案や支援が実施できるよう人材の育成に努めてまいります。

② 総合営業系のレベルアップ

総務人事部では、総合営業系に対して、外部講師による F S T やロールプレイング等の実践的な研修計画を立て、提案型営業に向けた教育・指導を図っております。

平成 29 年度は若手営業系職員(4 名)を対象とした外部講師による「事業性融資開拓 F S T 研修」を 10 月までに 3 回実施いたしました。

また、入組 1、2 年目の若手営業系 30 名を対象とした「営業担当者スキルアップ研修」を実施しております。

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 C S 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 29 年度は、窓口対応力の向上を図るため、理事長が任命したロールプレイングリーダーを中心とした 90 名を対象に、ロールプレイング研修を実施いたしました。

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組み

総合相談センターでは、営業店で開催する出張相談の際に、営業店の職員も同席させ、相談企業の課題や今後の対応に係る認識を共有するなど、営業店職員のコンサルティング能力の向上を図っております(平成 29 年度は 12 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 29 年度は 40 回実施)。

### (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、成果やプロセス等を適正に評価するよう新評価制度を策定しました。

平成 30 年度から同制度を運用することとし、平成 29 年度下期より試験的な実施を行ってまいります。

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、融資係と総合営業系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 29 年度は、10 月までに 17 名の職員を営業店から本部へ、7 名の職員を本部から営業店へ異動するなどジョブローテーションを図っております。

今後も、一段とジョブローテーションを活性化させ、個人の意欲や適性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しております。

また、「女性活躍推進法」の施行（平成 28 年 4 月）を受け、女性が活躍できる雇用環境の整備を行なうため、営業業務への配置を促し、将来的には総合職への登用を図ることを目標とした「行動計画」を策定するとともに、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 29 年度は、窓口対応を中心としたＣＳの向上に取り組んでまいりました。

#### < 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 29 年 9 月	5 店舗	窓口対応を中心に指導

#### < ＣＳ研修実施状況 >

実施日	研修内容
平成 29 年 6 月	ロールプレイングリーダーを中心とした 90 名を対象に、第 3 回ロールプレイング研修を実施（窓口対応を中心に指導）

### 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 29 年度についても、引き続きＣＳリーダーが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、窓口対応力の向上について臨店指導を実施するなど、CSリーダーの戦力強化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29年度の提案件数は10月までに2件、うち一部採用1件、不採用1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29年度は以下のような活動を行いました。

- ・「けんみん信組経営者クラブ」の設立（5月）
- ・「いきいき山梨ねりんピック」への参加（9月）
- ・昭和町・中央市共催「創業塾」への協賛（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）

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」への参加や、山梨県との「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 29 年度は 10 月までに、お客様への訪問活動を延べ 104 件（このうちフォロー訪問活動 61 件）実施いたしました。

平成 29 年 5 月に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）、7 月に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 55 名参加）を開催するなど、職員のコンサルティング能力の向上を図っております。

## 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 29 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 29 年 8 月	自社ブランドの立ち上げと海外（中国）への販路拡大の相談
平成 29 年 8 月	地域資源を活用した補助金制度活用についての相談
平成 29 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の実行に繋がった事例

## 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 29 年度は 10 月までに 5 件の追加登録を行いました。

このほか、従来ほとんど利用されていなかった「販売先・仕入先情報」について、信用リスク管理システムのデータを活用する仕組みに見直し、平成 29 年 10 月からはビジネスマッチングを目的とした「販売先・仕入先情報」に変更しました。

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 29 年度は 10 月までに 18 先（54 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、取引先毎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をチェック、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29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計画的に実施してまいります。

### 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29年7月と10月の2回に亘り同機構から講師を招き、「事業性

評価シート」作成に関する実践研修（7月13名、10月11名）を開催いたしました。

今後こうした外部機関との連携を密にし、取組んでまいります。なお、事業性評価については平成29年度より職員の業績評価の対象としております。

また、喫緊の課題となっている事業承継と後継者不在の場合の廃業やM&Aの手立てに関し、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セミナーや情報交換、個別相談で連携を取っております。特に高齢の取引先については当組合からアプローチを行い、今後の方向性を具体的に提示できるよう努力しております。その一環として廃業・清算処理にウエイトを置いた事業承継研修を10月に開催いたしました。また、やむなく廃業を選択するお客様については、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、総合相談センターを中心によろず支援拠点や事業引継ぎ支援センターを紹介し、より取引先のニーズに合った進言ができる態勢を整え、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9月末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時に、非財務面の実態把握（原価の内容、その仕入先との交渉、経営者が計画との乖離をどう直す意識があるのか等）を行い、必要に応じて足元の短期計画を作り、徐々に本来計画まで修復する手助けをする等してフォローアップの徹底に努めております。また、部門毎の限界利益による具体的改善策を提案しているほか、取引先の幹部会に参加する等して目先の売上や、今期の状況について試算表を用いて説明しております。更に、利益以外の項目にも目配りし、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CFT（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することで、情報収集を強化しております。

平成 29 年度は、10 月までに遊休不動産 3 物件について売却等の処分を行いました。

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での協議結果を踏まえ、廃止店舗の処分を進めてまいります。

### **(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システム導入について継続的に検討しており、平成 29 年度においてもシステム投資計画に基づき、予定通り進捗しております。

## **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 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 29 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 29 年度は「生産性の向上」をキーワード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 29 年度は 10 月までに 3 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（書面開催を含む）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、平成 29 年度からは、A L M 委員会と A L M 部会で役割を分担するとともに、構成メンバーや協議事項の集約・集中など会議の運営方法についても見直しを行い、会議の活性化・効率化を図っております。今後も、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 A L M 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を実施し、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、これまでに不動産担保評価管理システムや自己査定支援システムを導入しており、加えて、平成29年9月からは、信用格付システムの運用を開始いたしました。

これらのシステム導入により、与信取引先の債務者区分の判定や、お客様の状況に応じた適正な金利設定（プライシング）に活用してまいります。

なお、これらのシステムと連動する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29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、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市場環境に応じて社債等債券への運用を積極的に進めております。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部会及び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、事務ミスの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いるほか、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。

更に、外部講師による階層別「コンプライアンス研修」（平成29年10月実施）、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29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29年度は10月までに5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。

コンプライアンス委員会では、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しております。

#### 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29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、「反社会的勢力関係との対応マニュアル」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、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すが、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（アドバイザリーボード）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29年8月まで半期毎に、これまでに14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29年8月の会議においては、業績向上に向けた職員の資質向上の重要性、地域の中小企業支援に係る積極的な取組み、相続への対応、及び若年層の人材不足など地域課題への対応について、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。

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

#### 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 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、%)

	27/3 期 (計画始期)	29/9 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	188,280	180,386	△7,894	△1,724	190,280
総資産	417,590	427,200	438,287	11,087	20,697	431,462
中小規模事業者 向け貸出比率	43.60	44.07	41.15	△2.92	△2.45	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 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

平成 29 年度の「業務計画」では、当組合が目指すべき方向性や目標、本部の取組方針を明確にするとともに、営業店が取組むべき施策をより具体的に示し、中小規模事業者向け貸出金の増強に取組んでまいりました。

しかしながら、山梨県内の資金需要が伸び悩む中、金融機関同士での競争が激化していることに加えて、計画的に貸出金の償却及び債権売却を実施していることなどから、中小規模事業者向け貸出金残高につきましては、計画未達となり、計画始期との比較でも 1,724 百万円減少いたしました。また、同貸出比率につきましても、計画未達となり、計画始期との比較では 2.45 ポイント下回りました。

これらの状況を踏まえ、常勤役員の担当営業店を明確化し、営業店の活動に対する役員の関与（サポート等）を強化することにより、更なる営業力向上を図ることを目的として、本年 7 月に「常勤役員の営業店担当制」を導入いたしました。役員主導のもと、一層の積極的な営業活動を展開し、役員・各営業店が一丸となった推進活動に取組んでまいります。

引き続き、平成 29 年度の「業務計画」に掲げる具体的な取組み（訪問活動の活性化、新規事業性融資の開拓推進、他行肩代わりの推進等）を徹底して実践することが肝要であると考えており、計画の達成に向け総力をあげて取組んでまいります。

## ② 中小規模事業者向け信用供与態勢の充実・強化

信用供与態勢の充実・強化に向けては、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。創業に関する平成29年度上半期の実績は、相談先数:31先・相談件数:55件、うち創業:7件となっております。

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、各営業店と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、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り組んでおります。

＊ 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 29 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 11 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 月から開始しております。本部では、自社株評価ソフト、事業承継フォーマット、事業承継チェックリスト等のツールを揃え、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）派遣のサポートを行っており、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 月及び 10 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。

引き続き、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OJTを実施するなど、動産担保融資の取扱いに積極的に対応してまいります。

### 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9月末現在175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（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29年度においても、昨年度に引き続き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」に関する研修会を企画し、10月までに2回実施いたしました。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FST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、OJT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、実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 (計画始期)	29/9 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	379	384	5	33	389
創業・新事業開拓支援先	41	43	28	△15	△13	45
経営相談先	154	90	93	3	△61	93
早期事業再生支援先	87	155	123	△32	36	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	86	135	49	72	91
期初債務者数	6,367	6,219	5,739	△480	△628	6,219
支援取組率	5.51	6.09	6.69	0.60	1.18	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せん。

- (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

### 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・配付し活用を促しております。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、「豊穰」、「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29年10月末現在取扱実績45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へ、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 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、当組合は、山梨県内全27市町村のうち、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ております。

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. 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29年7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