

経営強化計画の履行状況報告書

平成30年6月



目 次

1. 平成30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	21
(3) 法令等遵守の体制の強化のための方策	24
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	26
(5) 情報開示の充実のための方策	26
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	26
(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	31
6. 剰余金処分の方針	32
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	32

1. 平成30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、緩やかに拡大しているとされており、生産活動は製造業を中心に好調が続いているほか、雇用に係る各種指標や個人消費も堅調な推移を示すなど、全体としては回復基調にあります。

しかしながら、人口や事業所数は減少傾向にあるほか、企業は設備投資に慎重な姿勢を崩しておらず、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いる状況が続いております。

このような状況が早期に改善するとは言い難く、こうした時期にこそ、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いかなければならないと考えております。

当組合では、平成27年6月に策定した第3次経営強化計画に基づき「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」を基本方策として掲げ、各種施策や計画目標の達成に向けて取り組んでまいりましたが、収益性等につきましては、市場金利が低位で推移したほか、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。

こうした状況を踏まえ、平成29年度は「生産性の向上」をキーワードに、かつてないスピードで業務改革や構造改革に取り組み、今後の収益力改善を目的とする効率的な組織体制の構築を進めてまいりました。

また、平成30年度以降は、更なる生産性向上等による収益力の強化と資産の健全化を推進すべく策定した「経営改革プラン」をベースに、新たな経営強化計画である「第4次経営強化計画」を策定し、これを着実に履行することで、経営改善に向けた取り組みを一段と強化してまいります。

これからも地域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、「皆様のベストパートナー」として、地域の経済や産業の発展を支えてまいります。

(2) 決算の概要

① 主要勘定（末残）

(単位：百万円)

	29/3 末 実績	29/9 末 実績	30/3 末 実績	29/3 末比	
				29/3 末比	29/9 末比
預金・積金	391,741	397,967	391,290	△451	△6,677
貸出金	290,481	288,598	285,014	△5,467	△3,584
有価証券	34,243	45,249	48,267	14,024	3,018

ア. 預金・積金

預金・積金残高につきましては、個人預金は増加（前期末比＋273 百万円）したものの、法人預金が減少（同比△725 百万円）したことから、預金・積金全体では前期末比 451 百万円減少の 391,290 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、カードローン残高（前期末比＋152 百万円）、消費者ローン残高（同比＋12 百万円）は増加いたしました。貸出金償却等で 4,902 百万円の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 5,467 百万円減少の 285,014 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、安全性と市場流動性の高い社債や事業債等を中心に残高を積上げており、前期末比 14,024 百万円増加の 48,267 百万円となりました。

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、金融機関同士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が大きく影響し、前期比 303 百万円減少の 4,895 百万円を計上いたしました。

預金利息は、市中金利の低下に伴い、預金金利を引き下げたことなどから、同比 79 百万円減少の 212 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 297 百万円減少の 675 百万円を計上いたしました。

また、業務純益は、一般貸倒引当金の戻入益を計上したものの、資金運用収益及び国債等の債券売却益が減少したことなどから、同比 1,029 百万円減少の 894 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（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、中小規模事業者の厳しい経営環境を踏まえ、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ったことにより、3,115 百万円を計上したことなどから、当期純利益は同比 111 百万円減少の△2,214 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、利益剰余金及び普通出資金の減少のほか、事業債の購入等によりリスク・アセット額が増加したことなどから、前期比 2.08 ポイント低下し 13.31%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)	30/3 期			
		計画	実績	計画比	27/3 期比
コア業務純益	1,627	2,048	675	△1,373	△952

※ 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 30 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 359 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 1,373 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、新たな経営強化計画である「第 4 次経営強化計画」を策定の上、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)	30/3 期			
		計画	実績	計画比	27/3 期比
経費（機械化関連費用を除く）	3,918	3,915	3,746	△169	△172
業 務 粗 利 益	6,939	6,948	4,966	△1,982	△1,973
業務粗利益経費率	56.46	56.34	75.43	19.09	18.97

※ 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。分母となる業務粗利益は、貸出金利息を中心とした資金利益が計画を下回ったことを主因に、計画を 1,982 百万円下回りました。

この結果、同比率は計画比 19.09 ポイントの未達となりました。

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)

	29/3 期 実績	30/3 期			
		実績	計画	計画比	前期比
業務純益	1,923	894	2,298	△1,404	△1,029
業務収益	7,504	5,701	7,793	△2,092	△1,803
資金運用収益	5,685	5,303	7,113	△1,810	△382
うち貸出金利息	5,198	4,895	6,021	△1,126	△303
役務取引等収益	396	383	420	△37	△13
その他業務収益	1,422	14	260	△246	△1,408
うち国債等債券関係	1,403	-	250	△250	△1,403
業務費用	5,581	4,806	5,495	△689	△775
資金調達費用	298	216	319	△103	△82
うち預金・譲渡性預金利息	291	212	309	△97	△79
役務取引等費用	529	516	525	△9	△13
その他業務費用	1	1	1	0	0
うち国債等債券関係	1	0	-	0	△1
一般貸倒引当金繰入額	450	△220	-	△220	△670
経費	4,300	4,291	4,650	△359	△9
うち人件費	2,776	2,760	2,800	△40	△16
うち物件費	1,438	1,447	1,760	△313	9
経費（機械化関連費用除く）	3,752	3,746	3,915	△169	△6
業務粗利益	6,675	4,966	6,948	△1,982	△1,709
国債等債券関係損益	1,401	△0	250	△250	△1,401
コア業務純益	972	675	2,048	△1,373	△297
臨時損益	△3,119	△3,389	△1,900	△1,489	△270
うち不良債権処理損失額	3,181	3,115	2,000	1,115	△66
うち株式等関係損益	-	-	-	-	-
経常利益	△1,195	△2,494	398	△2,892	△1,299
税引前当期純利益	△1,333	△2,200	348	△2,548	△867
法人税、住民税及び事業税	14	14	30	△16	0
法人税等調整額	755	-	-	-	△755
税引後当期純利益	△2,103	△2,214	318	△2,532	△111

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。

そのため、平成 27 年 4 月から平成 30 年 3 月に亘る 3 ヶ年の第 3 次経営強化計画を策定し、計画に掲げた目標の必達と中小規模事業者の皆様方に対する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組んでまいりました。

- 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、山梨県及び長野県の一部に広がる店舗を 8 ブロックに分け、営業店ブロック体制を構築しており、平成 28 年度からブロック表彰制度を導入し、ブロック間競争意識の醸成に取り組んでまいりました。

また、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、店舗戦略の見直しに取り組んでまいりました。

具体的には、平成 30 年 2 月に都留文科大学前支店を都留支店に統合、5 月に南口支店、酒折支店を統合のうえ青沼支店を新設するとともに、7 月には同店に南支店を統合する予定としております。加えて、平成 30 年 1 月から 3 月にかけて 8 つのエリアに対して、個人業務に特化した個人特化店とフルバンキング機能を備えた統括店を一体で運営するエリア制を導入いたしました。

こうした取組みに併せて、店舗毎の営業係や窓口係の適正人員についても戦略的な観点から再検討し、この結果を基に平成 30 年 4 月からの新体制における人員配置を実施したほか、営業店ブロック体制についても 3 ブロック 6 班の体制へ見直しいたしました。

今後も引き続き、「生産性向上プロジェクトチーム」と連携しながら、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、本部職員（営業統括部長、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まいりました（平成 29 年度は 5 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、会議の活性化に取り組んでおります。

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まいりました。

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おります。

平成 29 年度に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ンディングシステムを導入したほか、融資稟議書作成の負担軽減のため、導入準備を進めていた融資稟議支援システムを平成 30 年度から本格稼働しております。

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。

今後は、これらの取組みと併せ、内勤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、金融サービスの向上に取り組んでまいります。また、事務の合理化・効率化については今後も更なる取組みを検討してまいります。

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、営業統括部、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。

この結果を基に「生産性向上プロジェクトチーム」において算出された人員配置計

画に基づき、新体制における人員配置を実施しております。

（２）店頭顧客対応の強化

当組合では、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、施策を積み上げてまいりました。

その一環として、本部からの応援態勢の構築と職員の意識付けを目的に、ローラー活動へ本部職員を継続的に派遣しております。

平成 29 年度は、12 月に都留支店及び都留文科大学前支店の店舗統合に伴うローラー活動を実施したほか、平成 30 年 1 月からは酒折支店、南支店、南口支店の店舗統合に伴い、新たに開設する青沼支店の開店準備ローラーを計画し、全職員から参加者を募り、平日及び休日を利用して継続的にローラー活動を実施してまいりました。5 月末までの参加人数は延べ 533 名となっております。

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、営業店間延べ 22 名、本部営業店間延べ 13 名の相互応援を実施いたしました。

（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」、来店不要の Web 完結専用商品「フリーローン スピーディー」、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」の販売を開始いたしました。また、平成 30 年 2 月には山梨県、長野県及び両県の農業信用基金協会と契約締結し、県制度融資「農業近代化資金」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。

このほか、平成 30 年 4 月に高齢のお客様との預金取引拡充と適正かつ円滑な取引を目的とした「後見制度支援預金」、5 月に青沼支店開店の記念商品として「けんみん信組懸賞金付定期積金」の取扱いを開始しております。

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まいりました。

平成 29 年度の相談件数は、来店相談が 71 件、訪問相談が 89 件、電話相談が 74 件、各営業店に出向いて実施している「出張相談」については、27 回開催し、実績は 29 件

となっており、「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まいりました。

また、緊密な連携関係にある商工三団体（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30年3月末時点で累計34号まで発行、発行部数各13,000部）によるPR活動を実施し、総合相談センターの周知と、相談窓口の活性化に取り組んでまいりました。

<出張相談内容の内訳>

○ 事業性相談 26 件

内訳：経営相談 19 件、創業相談 3 件、資金繰り相談 4 件

○ 事業承継 3 件

また、出張相談に併せて実施する年金相談件数は、191 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の訪問活動を実施しており、平成29年度は59先（113件）のフォロー訪問を実施いたしました。今後も、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まいりました。

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。現在、生命保険（医療保険）及び業務災害補償保険のほか、遺言信託商品の取扱開始に向けて準備を進めております。

（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り組んでまいりました。

平成29年8月には、お客様からご要望の多かった通帳繰越機能や硬貨取扱機能を付加したＡＴＭを一部設置したほか、10月からは提携信用組合の通帳記帳も可能といたしました。また、平成30年3月に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などに取り組んでおります。

（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の充実に取り組んでまいりました。

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実施しているほか、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強化に取り組んでおります。

『預貸金の増強』

本計画では、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、預貸金の増強を図ることで、収益力の強化に取り組んでまいりました。

< 預貸金残高の状況（平成 30 年 3 月末現在） >

（単位：百万円）

	29/3 期 実績	30/3 期 実績	29/3 期比
預金末残	391,741	391,290	△451
預金平残	394,070	394,108	37
貸出金末残	290,481	285,014	△5,466
貸出金平残	289,500	287,397	△2,102

（１）預貸金残高の増強

① 訪問（対面）営業の徹底

平成 29 年度も業務計画（単年度計画）を策定し、「営業活動の活性化」、「預金の増強策」、「貸出金の増強策」の 3 つを施策（戦略）として掲げ、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、営業統括部では、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、営業店の活動をサポートしてまいりました。

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たことから、契約先数については目標を上回る実績を獲得いたしました（平成 29 年度は目標 1,000 件に対し実績 1,469 件）。

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、平成 29 年度は、これらの活動が定着してきたことから、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まいりました。

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」、来店不要の Web 完結専用商品「フリーローン スピーディー」、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、平成 30 年 2 月には山梨県、長野県及び両県の農業信用基金協会と契約締結し、県制度融資「農業近代化資金」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。

このほか、平成 30 年 4 月に高齢のお客様との預金取引拡充と適正かつ円滑な取引を目的とした「後見制度支援預金」、5 月に青沼支店開店の記念商品として「けんみん信組懸賞金付定期積金」の取扱いを開始しております。

（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まいりました。

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、営業統括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、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 4 回開催）し、ALM委員会での協議等を踏まえたうえで、決算見込みのほか、収益目標の達成なら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。

平成 29 年度は、7 月に「常勤役員の営業店担当制」を導入いたしました。営業店の活動に対する役員の関与・サポートを強化し、積極的に臨店指導や同行訪問等を実施しております。

今後も推進指導役の臨店時には、営業店の収益状況の確認を行い、収益に対する意識付けを図っていくとともに、「常勤役員の営業店担当制」につきましては、役員内連絡会等を実施するなど、収益管理に重点を置いた取組みに深化させ、目標管理・採算管理態勢の強化を図ってまいります。

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まいりました。「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、管理を徹底しております。

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、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り、業務計画において「個人ローンの推進」を掲げて取組んでまいりました。

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まいりました。

<個人ローン残高の状況（平成 30 年 3 月末現在）>

（単位：百万円）

	29/3 末 実績	30/3 末 実績	29/3 期比
消費者ローン	5,486	5,498	12
カードローン	3,869	4,021	152
住宅ローン	21,064	20,135	△929

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取り組むなど、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に努めてまいりました。

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、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、こうした情報の共有化を図ることで、お客様への最適なソリューションの提供に取り組んでおります。

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

当組合では、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、販路拡大、ビジネスマッチング等、より一層お客様のお役に立てるよう活動してまいりました。

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「山梨テクノ I C T 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まいりました。

更に、平成 30 年 1 月には「農商工連携マッチングフェア」の参加企業を募るとともに、当組合の役職員も参加しております。

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・商工会联合会・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、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、22 先（69 回）の専門家派遣を実施したほか、営業店に対し成功事例（5 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、社債、事業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図り、慎重かつ着実に運用してまいりました。

また、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おります。

『人材の強化』

（１）人材の活用

① 推進指導役の活動強化

営業統括部営業支援課に支店長経験のある推進指導役を配置し、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）の進捗管理等を実施してまいりました。また、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、平成29年度は、全店で休日ローラー活動を3回実施したほか、合同ローラー活動を4店舗で実施いたしました。

加えて、都留支店及び都留文科大学前支店の店舗統合に伴うローラー活動を実施したほか、酒折支店、南支店、南口支店の店舗統合に伴い新たに開設する青沼支店の開店準備ローラーを計画し、全職員から参加者を募り、平日及び休日を利用して継続的に実施してまいりました。

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年度は支店長経験者4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いるほか、支店業務のバックアップを図っております。

また、女性職員の活躍・推進に向けては、新人員体制の基本方針に基づき、窓口係の女性職員3名を年金レディに配置いたしました。

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、人事制度の改正により新たな職群（準総合職）を新設するとともに、女性職員向けキャリアモデルを作成し、女性職員活躍に向けた体制整備を図っております。

（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。

平成 29 年度の取組みとして、融資部では、職員及び外部講師によるスキルアップ研修会を 3 回実施いたしました。そのほか、地域経済活性化支援機構（R E V I C）による事業性評価に係る研修を 4 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 回実施するなど、職員の知識・能力の向上を図りました。

加えて、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 6 月より計 15 回実施いたしました。ローカルベンチマークの活用を通じてお取引先と密な対話を行い、12 月に課題解決策を提示するなど、実践的なスキルを身に付けてまいりました。

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）を開催し、後継者不在で悩むお取引先に対して、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おります。

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・指導を実施してまいりました。

平成 29 年度は若手営業系職員（8 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 4 回実施したほか、入組 1、2 年目の若手営業系 29 名を対象とした「営業担当者スキルアップ研修」を実施いたしました。

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 6 月と 11 月に、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、窓口業務・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まいりました（平成 29 年度は 27 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まいりました（平成 29 年度は 69 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いたしました。

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運用を実施しております。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 29 年度は、23 名の職員を営業店から本部へ、10 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たほか、3 月には人員配置計画に基づき、本部職員の営業店への配置を実施するなど、個人の意欲や適性に応じた人員配属に取り組んでまいりました。

② 計画的な人材育成

当組合では、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おります。

平成 29 年度は、外部講師による新入職員フォローアップ研修を実施したほか、女性職員のスキル向上及びキャリア開発を目的とした「女性活躍研修」を実施し、計画的な人材育成に取り組んでまいりました。

（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実施してまいりました。

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、窓口応対を中心としたＣＳの向上に取り組んでおり、7 月にはお客様本位の窓口応対の実施に向けた「窓口応対マニュアル」を制定し、職員のスキルアップに向けて取り組んでおります。

＜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
平成 29 年 11 月	14 店舗	第 2 回窓口業務・ロールプレイング研修における 5 項目の課題について指導

＜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 1 回窓口業務・ロールプレイング研修を実施（窓口対応を中心に指導）
平成 29 年 11 月	第 2 回窓口業務・ロールプレイング研修を実施（少人数による窓口業務運営体制に向けた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、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おります。

平成 29 年度についても、ＣＳリーダーが第 1 回及び第 2 回の窓口業務・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おります。

『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 29 年度の提案件数は 4 件、うち一部採用 2 件、検討 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、職員の一体感醸成を図ってまいりました。

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」を設立（5 月）し、計 4 回の経営セミナーを開催
- ・「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、お客様への訪問活動を延べ 175 件（このうちフォロー訪問活動 113 件）実施いたしました。

平成 29 年 5 月に「中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業」担当者による説明会（職員 113 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）を開催したほか、12 月に総合相談センターのアドバイザー 2 名を講師に「補助金等を活用した本業支援研修会」を実施するなど、職員のコンサルティング能力の向上を図ってまいりました。

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 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

平成 30 年 3 月	新規事業の立ち上げと事業計画策定の相談対応から設備・運転資金の融資実行に繋がった事例
平成 30 年 3 月	創業支援を行い、資金調達を全面的に支援した先が、新店舗開店にあたり、新たな融資に繋がった事例

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 11 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」については、「販売先・仕入先情報活用の手引き」をビジネスマッチングに特化したものに改正し、信用リスク管理システムのデータを活用したマッチングデータを作成し、14 件を該当店舗へ提供いたしました。

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 22 先（69 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な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組んでまいりました。

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まいりました。

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、延滞債権につきましては、債権管理部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。

なお、延滞債権につきましては、平成 30 年 3 月末現在では、前年同月比で 3,613 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ない債権については、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ス等へのバルクセールも計画的に実施しております。

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、債権管理部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 年度は 4 回に亘り同機構から講師を招き、個別事案の事業性評価実習をテーマに事例研究会（研修）を開催いたしました。

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、個別相談で連携を図ってまいりました。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、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り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。

また、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いるほか、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など、フォローアップの徹底に努めております。加えて、部門毎の限界利益による具体的改善策の提案や取引先の幹部会に参加し、目先の売上や、今期の状況について試算表を用いた説明を実施するなど、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まいりました。

『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することで、情報収集を強化しており、平成 29 年度は遊休不動産 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、廃止店舗の処分を積極的に進めてまいります。

（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、予定通り終了いたしました。

今後においても、費用対効果を考慮したうえで、実効性ある更改計画を検討してまいります。

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、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 5 回開催）したほか、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。今後も引き続き、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まいりました。

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、管理することとしたほか、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いたしました。

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、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した。

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

タリング先に選定し、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）に活用していくほか、平成 30 年 4 月からは、これらのシステムと連動する融資稟議支援システムの本格運用を開始しており、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おります。

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てまいりました。

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、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っており、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まいりました。

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、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 総務人事部コンプライアンス統括課の役割と指導の強化

総務人事部コンプライアンス統括課では、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まいりました。

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）、営業部店への定例臨店（平成 29 年 10 月～11 月実施）、コンプライアンス担当者連絡協議会

(平成 30 年 3 月開催) 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 7 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まいりました。

コンプライアンス統括課では、「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課では、「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り組んでおります。

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、これまで総務人事部コンプライアンス統括課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り組んでおり、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 12 月まで半期毎に、これまでに 15 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 12 月の会議においては、ベテラン職員等の有効活用やプロセスを重視した評価方法の構築、地域経済の活性化に向けた事業承継や創業支援などへの取組みのほか、更に浸透が予想されるキャッシュレス化やＡＩ技術の導入を見据えた対応などについて、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の開示に努めてまいります。

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 30 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)	30/3 期			
		計画	実績	計画比	27/3 期比
中小規模事業者向け 貸出残高	182, 110	190, 280	175, 554	△14, 726	△6, 556
総資産	417, 590	431, 462	429, 756	△1, 706	12, 166
中小規模事業者向け 貸出比率	43. 60	44. 10	40. 84	△3. 26	△2. 76

(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

当組合では、平成29年度「業務計画」を策定し、中小規模事業者向け貸出金の増強に向けた取組み（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）を職員に明示し、推進を図ってまいりました。

具体的には、営業店長の貸出金専決実行金利の引き下げや専決上限額ならびに非保全上限額を拡大したほか、「常勤役員の営業店担当制」を導入し、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り組んでまいりました。

しかしながら、山梨県内の中小規模事業者の資金需要が伸び悩む中、金融機関同士の競争が激化していることや計画的に不良債権のオフバランス化（中小規模事業者向け貸出金の償却は平成28年3月期から30年3月期にかけて、7,638百万円実施しております。）を実施したことなどから、中小規模事業者向け貸出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6,556百万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2.76ポイント下回りました。

第3次経営強化計画の終期において、中小規模事業者向け貸出残高が計画始期を下回る結果となり、貸出増強に向けた施策について、営業店の営業活動やそれを実践させるための本部の指導が十分ではなかったと評価しております。

平成30年度からの3ヵ年計画である「第4次経営強化計画」においては新規貸出先の開拓推進、事業性融資の推進等により積極的な営業推進を図るとともに、常勤役員の営業店担当制の深化による目標管理態勢の強化を行い、貸出増強の実現を目指してまいります。中小規模事業者向け貸出金の増強につきましては、当組合における最重要施策として、引き続き、計画に掲げる具体的な取組みを徹底して実践し、計画の達成に向け総力をあげて取り組んでまいります。

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、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、専担部署である融資部企業サポート課の職員が、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まいりました。

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まいりました。

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

ディング能力等）が必要であることから、人材育成に積極的に取り組んでおります。

また、中小規模事業者向け貸出金の増強につきましては、毎日リアルタイムで営業統括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まいりました。

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継続して進めており、平成 29 年度の創業に関する実績は、相談先数:58 先・相談回数:104 件、うち創業:13 件となっております。

また、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まいりました。

今後も、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。

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て、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まいりました。

（＊）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な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構築しており、当組合のお取引先経営者の中から、優先して対応すべき先を抽出し、対象先の状況により担当部署に振分け、営業店と連携した具体的な対応を開始しております。

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を構築し、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、商用車担保ローンのほか、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まいりました。

また、特許申請等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まいりました。

今後、知財等に関わる相談については、増加することが予想され、外部専門家とも連携しながら、営業担当者がお客様の相談に対応できるよう、また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、周知徹底を図ってまいりました。

今後も引き続き、同マニュアルの趣旨を踏まえたうえで、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、専担部署である融資部企業サポート課が中心となり、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まいりました。

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まいりました。

今後も、関係部署と協議したうえで、対象先を選定し、経営改善支援の取組みを継続するとともに、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の蓄積とコンサルティング機能の強化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なっております。

また、融資部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。

しかしながら、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、地域経済活性化支援機構（R E V I C）より講師を招聘し、「事業性評価」に関する研修会を 4 回実施し、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まいりました。

また、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、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、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に取り組んでまいりました。

【 経営改善支援等取組み推移 】

（単位：先、％）

	27/3 期 実績 (計画始期)	30/3 期			
		計画	実績	計画比	始期比
経営改善支援等取組先数	351	389	387	△2	36
創業・新事業開拓支援先	41	45	31	△14	△10
経営相談先	154	93	99	6	△55
早期事業再生支援先	87	155	118	△37	31
事業承継支援先	6	5	5	0	△1
担保・保証に過度に依存しない融資推進先	63	91	134	43	71
期初債務者数	6,367	6,219	5,739	△480	△628
支援取組率	5.51	6.25	6.74	0.49	1.23

（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（現在は融資部企業サポート課に名称を変更しております。）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

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ならびに創業支援等に取り組んでおります。

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きましては、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まいりました。

加えて、補助金の公募期間等につきましては、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、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発揮してまいりました。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、推進を図ってまいりました（平成 29 年度の取扱実績 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に、積極的な資金供給を実施してまいりました。

加えて、平成 30 年 2 月からは山梨県、長野県及び両県の農業信用基金協会と契約を締結し、「農業近代化資金」の取扱いを開始いたしました。

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、今後も積極的に取り組んでまいります。

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 地方創生への取り組み

当組合では、県や各市町村が取り組んでいる構想や事業推進へ積極的な参画を行っており、産業面では「山梨県産業立地推進員」として、県との地域情報の共有を進めるとともに、「山梨県 I o T ラボ」事業では構成機関として事業に参画しているほか、県下各市町村及び長野県川上村の地方版総合戦略策定及びその推進に参画し、各営業店の支店長を始め、営業統括部がメンバーとして協力してまいりました。

また、総合戦略の主要事業となる移住・定住促進施策では、山梨県との協定に基づき、各営業店及び総合相談センターに「移住・定住相談窓口」を設け、相談対応を開始するとともに、県の「甲斐的生活応援隊」の構成機関として参画するなど、定住促進に向けた協力を実施しております。

そのほか、生活環境面においては、「地域の高齢者等の安心・安全な生活環境づくりに向けた協定」により、異常発見通報や安否確認など、地域の見守り活動を行っております。

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、認定連携創業支援事業者に位置付けられている県内 23 市町村の認定計画に基づき、各営業店及び総合相談センターで創業相談を実施するとともに、市町村が開催する創業等の個別相談会に職員を派遣して相談対応を実施するなど、様々な対応を行ってまいりました。

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 30 年 3 月期決算は、当期純利益△2,214 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した。

このような結果になったことを真摯に受け止め、第 4 次経営強化計画のもと、生産性の向上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組んでまいりました。

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、課題に対する取組み状況を把握し、その対応や改善策を協議するとともに、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まいりました。

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、各本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、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した。

そのほか、本部監査の高度化に資するため、全国信用組合中央協会主催の「内部監査講座」へ毎年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まいりました。

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