経営強化計画の履行状況報告書

２０１９年６月

皆様のベストパートナーをめざして

山梨県民信用組合

目　　次

１．２０１９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の実績
（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・・・・・・・・・２４
（２）リスク管理の体制の強化のための方策・・・・・・・・・・・・・・・・・・２４
（３）法令遵守の体制の強化のための方策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２９
（４）経営に対する評価の客観性の確保のための方策・・・・・・・・・・・・・・３０
（５）情報開示の充実のための方策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３１

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、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ための方針・・・・・・・・・・・・・・３２
（２）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・・・・・・・・・３３
（３）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・・・・・３６

６．剰余金処分の方針・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３８

７．財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の進捗状況
（１）経営管理に係る体制・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３９
（２）各種のリスク管理の状況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４０

１．２０１９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内の経済状況は、直近の経済情勢報告において、これまでの「回復しつつある」といった上向きの判断から「回復に向けたテンポが緩やかになっている」へ下方修正されました。

先行きについても、雇用や所得の改善が続く中、景気は回復基調にあるものの、海外経済の不確実性が懸念され、企業は設備投資に対して慎重な姿勢を示したままの状態が続いております。

また、少子高齢化の進行などに伴い、県内人口が減少し市場が縮小傾向にあることに加え、労働人口や事業所数が減少しており、当組合の主たるお取引先である中小規模事業者にとっては、依然として厳しい経営環境が続いております。

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、常に地域の皆様に寄り添い、より積極的な金融仲介機能を発揮し、地域社会の発展と成長に寄与しなければならないと考えております。

現在、本県では、静岡県と繋がる中部横断自動車道の県南部区間が一部開通したほか、リニア中央新幹線のトンネル区間工事など、大規模なインフラ整備が進められており、将来的には、交通アクセスの劇的な改善による交流人口や観光客の増加により、地域経済や産業の発展が期待できるものと考えております。

当組合では、今後も、「経営改革プラン」において定めた収益力の強化、不良債権の着実な削減に向けた取組みを一段と強化し、強固な経営基盤や恒常的かつ安定的な収益体質を確立していくとともに、「第 4 次経営強化計画」に掲げた施策の一つひとつを着実に実践の上、信用組合の原点に回帰した「足で稼ぐ」営業活動を展開し、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やサービス、コンサルティング機能を発揮したソリューションの提供に努めてまいります。

それにより、地域の皆様の「ベストパートナー」として、地域とともに成長・発展する信用組合となれるよう業務に邁進していく所存であります。

（２）決算の概要

①　主要勘定（末残）

（単位：百万円）

	2018/3 月末 実績	2018/9 月末 実績	2019/3 月末 実績	2018/3 月末比	2018/9 月末比
預金・積金	391,290	393,290	387,892	△3,398	△5,398
貸出金	285,014	278,206	244,198	△40,816	△34,008
有価証券	48,267	52,872	53,401	5,134	529

ア．預金・積金

預金・積金残高につきましては、流動性預金は増加（前期末比＋1,401 百万円）したものの、定期性預金が減少（同比△4,799 百万円）したことから、預金・積金全体では前期末比 3,398 百万円減少の 387,892 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、資産の健全化を図るため、期中に 26,920 百万円の不良債権処理を実施したことなどから、全体では前期末比 40,816 百万円減少の 244,198 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 5,134 百万円増加の 53,401 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、市中金利が低位で推移したことや金融機関同士の競争が激化していることなどから、貸出金利回りが低下しており、前期比 280 百万円減少の 4,615 百万円を計上いたしました。

預金利息は、預金平残が減少したほか、市中金利が低位で推移していることなどから、同比 55 百万円減少の 157 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、経費削減及び効率化への取組みなどにより、前期比 222 百万円増加の 897 百万円を計上いたしました。

また、業務純益は、資金運用収益が減少したことや一般貸倒引当金を 672 百万円、国債等債券売却損を 232 百万円計上したことなどから、同比 901 百万円減少の△7 百万円を計上いたしました。

ウ．当期純利益

当組合では、昨年 6 月に公表した経営改革プランにおいて、この 3 年間で「不良債権を半減」することを目標に取組んでおり、積極的な不良債権処理に取組んでまいりました。不良債権の処理費用を主な要因として、9,110 百万円のその他の臨時費用を計上したほか、中小規模事業者の厳しい経営環境を踏まえ、積極的に引当金を積み増すこととし、2,527 百万円の個別貸倒引当金繰入を計上したことなどから、当期純利益は同比 4,469 百万円減少の△6,683 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が減少したことなどから、前期比 2.88 ポイント低下し 10.43％となりました。

２．経営改善に係る数値目標の実績

（１）収益性を示す指標

【　コア業務純益の改善額　】

（単位：百万円）

	2018/3 月期 実績 （計画始期）	2019/3 月期			
		計画	実績	計画比	2018/3 月期比
コア業務純益	675	1,101	897	△204	222

※　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

2019 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前期比で 396 百万円削減しましたが、貸出金利息の減少など、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 204 百万円の未達となりました。なお、計画始期に対しては、222 百万円上回っております。

引き続き、「第 4 次経営強化計画」並びに「2019 年度 業務計画」に掲げた施策を着実に実践し、収益性の向上に向け、総力を挙げて取組んでまいります。

（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、％）

	2018/3 月期 実績 （計画始期）	2019/3 月期			
		計画	実績	計画比	2018/3 月期比
経費（機械化関連費用を除く）	3,746	3,268	3,285	17	△461
業務粗利益	4,966	4,989	4,560	△429	△406
業務粗利益経費率	75.43	65.50	72.05	6.55	△3.38

※　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取組んだものの、店舗統合やエリア制の導入に伴い、一時的な経費が発生したことなどから、僅かに計画を上回りました。また、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 429 百万円下回りました。

この結果、同比率は計画比 6.55 ポイントの未達となりました。なお、計画始期からは、3.38 ポイント改善しております。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）

	2018/3月期	2019/3期			
	実績	実績	計画	計画比	前期比
業務純益	894	△7	1,101	△1,108	△901
業務収益	5,701	5,452	5,706	△254	△249
資金運用収益	5,303	5,049	5,307	△258	△254
うち貸出金利息	4,895	4,615	4,873	△258	△280
役務取引等収益	383	370	385	△15	△13
その他業務収益	14	32	14	18	18
うち国債等債券関係	－	－	－	－	－
業務費用	4,806	5,460	4,605	855	654
資金調達費用	216	159	201	△42	△57
うち預金・譲渡性預金利息	212	157	196	△39	△55
役務取引等費用	516	499	515	△16	△17
その他業務費用	1	233	1	232	232
うち国債等債券関係	0	232	－	232	232
一般貸倒引当金繰入額	△220	672	－	672	892
経費	4,291	3,895	3,888	7	△396
うち人件費	2,760	2,398	2,360	38	△362
うち物件費	1,447	1,409	1,443	△34	△38
経費（機械化関連費用除く）	3,746	3,285	3,268	17	△461
業務粗利益	4,966	4,560	4,989	△429	△406
国債等債券関係損益	△0	△232	－	△232	△232
コア業務純益	675	897	1,101	△204	222
臨時損益	△3,389	△12,408	△2,230	△10,178	△9,019
うち不良債権処理損失額	3,115	12,439	2,250	10,189	9,324
うち株式等関係損益	－	0	－	0	0
経常利益	△2,494	△12,416	△1,129	△11,287	△9,922
税引前当期純利益	△2,200	△6,142	△994	△5,148	△3,942
法人税、住民税及び事業税	14	14	14	0	0
法人税等調整額	－	526	526	0	526
税引後当期純利益	△2,214	△6,683	△1,534	△5,149	△4,469

３．経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

当組合では、基本方針として相互扶助の精神に基づく“信用組合”としての「原点回帰」を掲げており、この基本方針の実現に向け、お客様にとって一番身近で、地域に密着した信用組合ならではの「足で稼ぐ」営業活動を更に推し進め、地域のお客様に対するきめ細かなサービスの提供、コンサルティング機能の発揮、地場産業の振興や発展へのサポートなど積極的な金融仲介機能の発揮に努めるとともに、収益力の強化の実現を目指しております。

「第４次経営強化計画」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、以下の具体的な戦略（基本戦略）を定め、役職員一丸となって取組んでおります。

基本戦略

- **生産性の向上**
- **収益力の強化**
- **信用コストの削減**
- **人材の活用・ネットワークの強化**

『生産性の向上』

（１）ゼロベースからの組織体制の見直し

①　本部組織、店舗戦略の見直し

地域の金融機関として将来的に生き残っていくために、抜本的な見直しが必要であるとの認識のもと、本部組織と店舗戦略の見直しに取組んでまいりました。

2018 年度は、5 月に青沼支店を新設するとともに、7 月までの期間で南、南口、酒折支店の 3 店舗を段階的に統合いたしました。また、2017 年度から、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し、2018 年度にはエリア制の対象を拡大したことで、現在までに 13 エリアを構築しており、それに合わせた人員配置を実施してまいりました。

そのほか、2019 年 4 月には、店舗戦略の一環として、地域のイベント会場や商業施設、職域提携先への訪問による金融サービスの提供のほか、台風などによる地域停電等の災害が発生した被災地へ派遣し金融支援を行うことを目的に県内初の「ＡＴＭ機能搭載移動店舗車」（窓口業務とＡＴＭの２つの機能を備えた車両）を導入いたしました。

現在、試験走行や試験運用を検討しており、運用規程や運行体制の策定後、本格稼動を予定しております。

今後も、実施してきた施策の効果を検証するとともに、ゼロベースからの視点を持って、組織体制や店舗形態の見直し・再構築、人員の適正化・再配置に取組み、生産性の更なる向上を図ってまいります。

②　営業戦力の確保

信用組合の原点である「訪問（対面）営業」を徹底するとともに、お客様に対してき

め細かな金融サービスを提供し、他行との差別化を図っていくための営業戦力増強の方策の一つとして、女性職員の活用・戦力化に取組んでまいりました。

2018 年 4 月に人事制度を改正し、準総合職を新設いたしました。女性職員のうち職群変更申請のあった職員を対象に、2019 年 3 月末までに 11 名を準総合職群営業係として登用したほか、準総合職群営業係の活動をサポートするため、年金レディとして営業経験のある女性職員 1 名を営業統括部に準総合職として配置しております。

加えて、役職定年や定年を迎えたベテラン職員を営業店に配置し、営業店事務や集金業務、人材育成等を担当することで、営業活動のサポートや営業店長や副支店長等が外訪活動をより展開しやすい体制の構築に取組み、営業に携わる人員や時間の確保に取組んでおります。

引き続き、店舗戦略や組織体制、店舗形態の見直しと並行しながら、店質やエリアの状況・特性を踏まえた店舗人員の見直しを行うなど、メリハリのある効果的な人員配置に取組んでまいります。

③　営業店ブロック体制の見直し

当組合では、ブロック内職員の結束力を高め、お互いが切磋琢磨する職場環境づくりを目指して、営業店ブロック体制を構築しており、エリア制の導入に伴い、これまでの 8 ブロックから 3 ブロック 6 班体制とするなど、随時ブロック体制の見直しを実施してまいりました。また、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組んでまいりました。

なお、ブロック単位で開催している営業戦略会議には、本部職員（営業統括部、融資部など）に加え、2018 年 7 月には各担当役員が、10 月には全役員が出席し、各営業店の現状分析や今後の営業戦略について営業店長と協議しており、こうした取組みによって、目標達成意識の喚起と営業店と本部、役員間とのコミュニケーション強化を図っております。

更に、12 月には、業績が低迷している営業店の営業店長を本部に招聘し、担当役員・各部部長とのヒアリングを実施したほか、2019 年 2 月から 3 月にかけて、全店を対象に担当役員と営業統括部による臨店形式の営業店ヒアリングを実施しております。

様々な角度から意見を出し合い、問題認識や課題の共有化、問題解決に向けた具体的な対応策を検討することで、営業店の営業活動の活性化に取組むとともに、ヒアリングを通じて得た業績が良い店舗、職員（総合営業係）の優れた取組みや好事例等を、全店にフィードバックし、各営業店の営業活動に資する取組みを行っております。

引き続き、営業店ヒアリング等を通じて、より深度ある議論ができる体制を構築してまいります。

④　組織内応援体制の確立

少人数体制での店舗運営を行っていく上で、組織内応援体制の確立は不可欠であり、「職員の相互応援に関する内規」により、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ます。

2018 年度は累計で 49 名の営業店応援を実施し、エリア制の導入など、店舗戦略の見直しに伴う人員応援を中心にブロック間、営業店間、本部営業店間の応援体制を積極的に活用してまいりました。

今後は、ブロック体制の見直しに伴う内規の一部改正を予定しており、これに基づいた応援体制を着実に実践すべく、営業店業務をバックアップできる人材の育成と教育、適正な人員配置を実践し、本部、ブロック、営業店間の人員応援体制を強化してまいります。

（２）事務の合理化・効率化

① 事務の合理化・効率化

当組合では、2017 年度から生産性向上に向けた取組みの一環として、営業店事務の合理化や効率化、印鑑照合システムや融資稟議支援システムの導入等のシステム化に取組んでまいりました。

2018 年度においては、オートキャッシャーに係る事務取扱要領を改正し、現金精査や現金回収の頻度を削減するなど、窓口業務の効率化を図ったほか、通知文書等の組合内ネットワーク上での一括保存や各種帳票類のイメージ管理システムによるペーパーレス化の促進と検索可能にするための電子データ化及び本支店間における書類授受等の効率化を図っております。

引き続き、事務部を中心に、営業店事務の合理化と効率化に向けた取組みを進めていくとともに、営業店事務の負担軽減により生産性の向上を図ってまいります。

また、本部事務においても、管理や指導、報告から、営業店へのサポートに比重を移していくとともに、捻出された時間や人員を営業活動にシフトし、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。

② ＩＴ取組強化

ＷＥＢ等を活用した各種業務（相談業務含む）の受付、スマートデバイスの導入等、ＩＴを活用したサービスの開発､提供など､お客様の利便性向上に向けて取組んでおり、2018 年度は、オープンＡＰＩを利用した口座管理アプリの導入やスマートフォン等を活用した口座開設、キャッシュレス決済の斡旋等を検討してまいりました。口座管理アプリについては、2019 年 6 月の導入に向け、関連規程等の整備を行っております。

今後も、ＩｏＴへの対応、フィンテックの流れに乗り遅れることなく、お客様の利便性向上に向けてＩＴを活用したサービスの開発・提供に取組んでまいります。

サイバーセキュリティー対策の強化に向けては、リスク評価を実施するとともに、取組計画を策定した上で「サイバーセキュリティー対応手順書（コンティンジェンシープラン)」を策定し、態勢整備に取組んでおります。また、2018 年 12 月には内閣サイバーセキュリティーセンター（ＮＩＣＳ）主催の演習に自職場参加形式により参加しております。

なお、システム投資による事務の合理化や効率化については、中長期的な投資計画や予算計画を策定し、引き続き検討してまいります。

③　インフラの整備、廃止店舗・遊休不動産の活用

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、建替計画を策定（年度別配付予定、改修スケジュール等）し、優先順位をつけた上で、適宜インフラの整備に向けた対応を進めております。

また、これまでに廃止した店舗等が遊休不動産として一部残っており、非効率な状況にあることから、営業店などからの情報提供・紹介等により、売却やコインパーキング化などを進めており、2018 年 7 月には遊休不動産となっていた廃止店舗（1 店舗）を売却いたしました。このほか、過去に廃止し遊休不動産となっている他の店舗についても、現在、売却に向け交渉を行っております。

今後も営業店などからの情報提供等を募るとともに、集中的かつ計画的に廃止店舗・遊休不動産の活用を進めてまいります。

『収益力の強化』

（１）貸出金利息収入の確保

①　貸出金利回り向上に向けた取組み

ア．事業者向け貸出の増強

中小規模事業者に対し、事業性評価やローカルベンチマーク等の手法の活用により事業者が抱える課題・問題を掘り起こした上で、課題解決策（ソリューション）を提案し、お取引先との信頼関係を構築・醸成する等、貸出金利のみに拘らない取組みを継続するとともに、お客様の実情に即した信用保証協会や提携ローン商品などの活用を含め、事業者向け貸出の増強と利回りの向上を図っております。

2018 年度は、10 月から山梨県信用保証協会の保証制度「設備投資保証」「緊急時短期支援保証」「税理士等連携保証」の取扱いを開始したほか、12 月には同協会の保証制度「ベンリー500」「あんしん 8000」を商品化の上、小口多数の取引推進、先数増加を基本方針とし、事業者向け貸出の取組強化を図ってまいりました。

「ベンリー500」「あんしん 8000」等を中心に事業性融資推進キャンペーンを展開し、保証協会付融資を積極的に推進したことから、前期比で保証承諾件数や保証承諾金額は増加するとともに、保証債務残高の伸長率は、県内金融機関と比較して高い水準を確保しております。なお、川上支店では、同様の商品として長野県信用保証協会の保証制度「ミミポくん」「ウサポくん」を取扱っております。

今後も引き続き、小口多数の取引推進、先数増加を図るとともに、同協会との連携によるミドルリスク層をターゲットとした事業者向け貸出の検討・開発を行い、貸出増強に資するよう推進してまいります。

イ．個人向け貸出の増強

訪問営業の徹底や店頭顧客対応の強化等により情報収集とニーズを掘り起こし、お客様に合致した商品開発・販売に積極的に取組んでおります。

2018 年度は、職域提携フリーローンの販売を開始したほか、カードローン「ソリュ

ーション」にＷＥＢ完結型を追加しております。

また、職域提携契約先のお客様に対しましては、各種ローンの金利優遇やフラット35の手数料引下げなどを実施し、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。

更には、2018年11月から2019年3月までを営業推進強化期間として、消費者ローン・カードローン等のキャンペーンを実施し、一層の個人向け貸出の増強に取組んでまいりました。

今後も、新商品の開発や既存商品のリニューアルを継続し、お客様のニーズに合った商品提供に努めるとともに、キャンペーン等をタイムリーに実施してまいります。

職域提携契約先についても、契約先従業員の開拓に重点を置いた活動を展開し、個人向け貸出の増強を図ってまいります。

ウ．過度な金利競争を回避した営業推進

当組合では、お客様に対して信用組合ならではのきめ細かな金融サービスを提供していくことで、過度な金利競争に巻き込まれることなく、適正な貸出金利による貸出金利息の確保に取組んでおり、「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して、きめ細かな対応をしております。同センターでは、通常の相談業務に加え、各営業店に出向く出張相談のほか、休日相談を実施しております。

こうした相談業務や営業店の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営業店が相互に共有した上で、外部機関・外部専門家と連携しつつ、お客様の本業支援並びに最適なソリューションの提供に努めております。

2018年度は、新たに山梨労働局と「働き方改革に関する包括連携協定」を締結しており、労働関係の補助金や助成金の情報をタイムリーに発信し、資金ニーズの掘り起こしに繋げてまいりました。

また、こうしたソリューション営業を展開していくためには、人材教育が重要であり、2019年3月に、関東経済産業局及び山梨県の担当職員を講師に「中小企業支援セミナー」を開催いたしました。お取引先61名及び職員33名が参加し、国や県の中小企業重点施策や補助金等の施策について説明を受けております。そのほか、補助金申請支援や専門家派遣からプロパー融資に繋がった取組好事例3件のフィードバックを実施しております。

今後も、必要なスキルを身につけるための研修や総合相談センターのアドバイザーと営業店担当者との同行訪問によるＯＪＴを実施してまいります。

② 預貸金残高の増強に向けた取組み

ア．集金業務により収集した顧客情報を管理・活用した推進活動

当組合の預金構成は、子世代や若年世代の取引が薄く、高齢者預金が大きなウエイトを占めております。年々、預金者の高齢化が進展しており、相続や県外への転出などにより、預金が流出するケースが散見され、子世代や若年世代、家族取引の推進を

検討し、流出防止を図ってまいりました。

2017 年 10 月から、子育て応援定期預金・定期積金「育む思い」の販売を開始しておりますが、この商品は預金者が扶養している子供の数に応じて優遇金利を付与することとし、推進に併せ、子世代や若年世代情報の蓄積に取組んでまいりました。

2019 年 3 月末には、同定期預金・定期積金の口数・残高は、それぞれ 307 口の 336 百万円、294 口の 234 百万円となり、一定の子世代や若年世代情報の蓄積が図られたことから、今後は蓄積した情報を活用し、お客様のライフステージやニーズにマッチした商品を推進するなど、次世代との取引拡大を更に強化してまいります。

イ．新規貸出先の開拓推進

新規貸出先の開拓推進を押し進めるべく、2018 年度においては、山梨県信用保証協会の保証制度である「ベンリー500」「あんしん 8000」を商品化し、新規貸出先の開拓推進のドアノックツールとして活用するとともに、12 月から 2019 年 3 月にかけて、事業性融資推進キャンペーンを実施したことなどから、前年度まで減少傾向にあった保証残高は増加に転じており、「ベンリー500」の保証承諾件数・金額は、前期比で 176 件 404 百万円、「あんしん 8000」は 25 件 677 百万円増加しております。

また、同協会の保証制度である、創業者を対象とした「エール」、女性起業家を対象とした「エール・ウーマン」、起業から 2 年以内の事業者を対象とした「エール・ステップ」を積極的に活用し、新規貸出先の開拓推進に取組んでまいりました。

引き続き、同協会や提携先の保証会社等と協議し、事業性融資への取組みを更に強化するなど、小口多数の取引推進・先数増加に向けて、新規貸出先やミドルリスク層も含めた開拓推進を図ってまいります。

ウ．事業性融資の推進

当組合では、県や市町村、商工団体、信用保証協会等との連携による商品開発を検討するとともに、山梨県信用保証協会の保証制度を積極的に活用した推進を図っております。また、資金需要が見込まれる新規創業者等へのアプローチを強化してまいりました。

引き続き、こうした連携を更に強化するとともに、市町村で取扱っている利子補給のある無担保小口資金や保証協会の当座貸越保証・一般保証等を活用した顧客利便性の高い商品を開発することで、事業性融資残高の増強に向けて取組んでまいります。

エ．融資決裁の省力・迅速化

2018 年度は、4 月から融資稟議支援システムが全営業店において稼動を開始したほか、不動産担保評価管理システムを導入いたしました。

本システムの導入により、融資稟議支援システム、自己査定支援システム、信用格付システム等との連携が図れるようになったことから、営業店における稼働状況を確認し、フォローに取組んでおります。

また、こうした一連のシステム構築・連携により、融資決裁の迅速化及びペーパー

レス化による省力化や経費の削減を図るとともに、2019 年 3 月末までに、融資稟議支援システムに蓄積する否決案件の中から、審査判断の高度化の参考となる案件を抽出し、組合内ＬＡＮを通じて 16 事例を営業店へ開示しております。

今後は、否決案件の開示に加え、承認決裁案件についても、実行後に問題や悪化事象が生じた案件を検証・開示し、与信審査の高度化に取組んでまいります。

オ．営業店サポーター制度の導入

職員が地域の皆様と築いてきた「人間関係」、「信頼関係」を営業店の営業活動に活かすため、全職員が地縁等を活かして知人等を該当店舗に紹介する活動を継続的に実施しております。

また、2018 年 5 月の青沼支店の新規開設にあたり、全職員から参加者を募り、2 月から 5 月までの間に開設記念準備ローラーを実施いたしました。延人数では 533 名がローラー活動に参加しております。

なお、職員間の紹介活動では、新規預金や住宅ローンの獲得に繋がるなどの一定の実績を挙げております。今後はこうした取組みを一段と強化し、僚店間の協力意識や本部職員等内勤者の営業意識の醸成、営業店の営業活動に対するサポート態勢、協力態勢の確立に取組んでまいります。

カ．ビッグデータとエリア情報を活用したエリアマーケティング戦略

当組合では、過去に実施してきた経営強化計画の中で「エリアマーケティング戦略」を進めてまいりました。これを深化させることにより、ターゲット及び商品を絞った営業推進活動を強化すべく、データベースの作成やエリア特性の分析、更に分析結果の営業店への還元ができるよう、その仕組みづくりを検討してまいりました。

ビッグデータとエリア情報の活用にあたっては、データの選択やその分析力が不可欠であるほか、職員の専門的な能力の向上を図っていく必要があることから、引き続き、体制整備に取組んでまいります。

キ．事業者取引の深耕

当組合では、2015 年 11 月から職域提携商品（個人ローン・定期積金の金利優遇等）を発売しており、これを新規顧客開拓のツールとしての定着化に取組んでおります。

職域提携契約先に対しましては、従業員との給与振込、各種ローン等、一層の取引拡大を図るとともに、お取引先事業者への訪問営業を強化し、事業所全体の取引を拡大するなど、販売先仕入先ルートの拡大、売上金の入金や運転・設備資金需要に対する融資等の取引推進に取組んでおります。

2018 年度は、7 月に職域提携フリーローンの販売を開始し、提携先からの獲得強化に取組んだほか、本来の目的である従業員等への職域展開に注力しており、消費者ローンの獲得件数・金額の内、職域提携先の従業員等からの実績が 5 割以上を占めるなど、徐々に成果に結びついてきていると認識しております。

引き続き、従業員等への周知や職域提携商品の推進に注力するとともに、所管部で

は還元資料のフィードバックのほか、職域提携契約先の従業員等に周知するための説明会の開催など、営業店のバックアップに取組んでまいります。

ク．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先数の増加に繋がるとの考え方に立ち、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具体的な獲得目標を設定し、メイン取引の推進強化を図っております。

2018 年度は、営業係業績評価基準において、損害保険契約、確定拠出年金、国民年金基金の 3 項目の評価点を引き上げ、複合取引の推進を強化するとともに、7 月には、山梨県火災共済の職員による商品知識及び推進方法の研修を開催しております。

また、2019 年 2 月には、国民年金基金の契約獲得に向けた研修を開催し、併せて同基金の推進キャンペーンを実施するなど、お客様のライフステージやニーズに応じた複合取引を推進するとともに、メイン化を図ってまいりました。

当組合では、職域提携契約を契約先の従業員やその家族などを対象とした取引推進のきっかけとなるツールとして位置付けており、各種ローンや住宅ローンの金利優遇のほか、フラット 35 の手数料引下げなどを実施しております。こうした優遇商品を提供することで、新規取引開拓並びにメイン取引の推進強化に取組んでまいります。

（２）顧客サービスの強化

① お客様のニーズに合致した商品開発

お客様のニーズに応じた預金・消費者ローン・住宅ローン等の商品開発・販売に積極的に取組んでおります。住宅建設資金についても、従来の住宅ローンに加え、長期固定型のフラット 35 を取扱っており、お客様のニーズに合致したご提案が出来る体制を整えております。

2018 年度においても、後見制度支援預金、懸賞金付定期積金、職域提携フリーローンのほか、ＷＥＢ完結型のカードローンや教育ローンの取扱いを開始し、更に幅広いニーズにお応えできるよう努めてまいりました。

また、2019 年 1 月には、年金受給者向けに優遇金利を付与した「新ゆとり定期預金（上限 500 万円）」に加え、新商品「新ゆとりプラス定期預金（上限 300 万円）」「新ゆとりプラス定期積金」の取扱いを開始したほか、2019 年 2 月には、遺言代用信託「しんくみ相続信託」の取扱いを開始しております。

今後も引き続き、お客様からのご要望、他行商品及び資金ニーズ等の分析を行い、そのニーズに合致した商品を提供・開発し、利便性の向上に努めるとともに、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組んでまいります。

② 相談窓口の活性化

総合相談センター（パートナーズ）では、通常の相談業務に加え、出張相談、休日相談を実施しているほか、組合情報誌「ぱーとなーず」を定期的に発行し、お客様や関係機関等へ配布することにより、当組合の活動のＰＲに努めていることに加え、新規先開

拓等においても、ドアノックツールとして活用しております。

また、営業店を通じて、お客様に総合相談センターをＰＲするチラシ（相談申込書付）を配布し、相談業務や出張相談の開催に係る周知・利用勧奨を行うとともに、相談時に使用する申込書等についても、記入箇所を減らした上で、容易にお客様が抱えているニーズや悩みが絞りこめるようチェックシート形式に見直すなど、相談窓口の活性化に努めております。

出張相談にあたっては、営業店に対し相談会の趣旨とお客様への周知活動を徹底させるため、開催店舗への事前訪問を実施しております。加えて、お客様が抱えているニーズや悩みを察知する方法を指導するなど、相談案件の発掘に努めております。

2018 年 7 月にアドバイザーを増員し、計 4 名としたことにより、来店することが困難なお客様への訪問相談や過去に相談及び専門家派遣を行ったお取引先に対するフォローアップのための訪問活動も積極的に実施するなど、効果的な出張相談を開催し、相談窓口の活性化を図っております。

2018 年度の相談件数は、来店相談が 42 件、訪問相談が 292 件、電話相談が 41 件となっており、各営業店に出向いて開催している出張相談会については、25 回開催し、相談実績は40件､出張相談に併せて開催する年金相談の相談件数は79件となっております。

こうした取組みにより、相談会開催時以外の相談案件も増加しており、2018 年度の相談件数は前期比 40 件増加の計 494 件となっております｡今後も総合相談センターの活用を促すとともに、相談件数の増加を図ってまいります。

このほか、フラット 35 全国統一相談会に併せ、「休日相談窓口」を総合相談センター及び全店で開催しており、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）コンサルティング機能の発揮

① 販路開拓、ビジネスマッチング等

総合相談センターでは、県及び各商工団体等、関係機関への訪問と情報収集を継続的に実施しており、収集した情報を営業店及びお取引先に向けて発信し、情報提供に努めているほか、各種ビジネスマッチング展への参加を募るとともに、当組合の役職員も参加し、マッチングのサポートに取組んでおります。

2018 年度は、9 月に峡東地区 3 市が推進している「峡東地域ワインリゾート構想」の「路線バス de ワインツーリズム」に参加し、積極的に県及び各商工団体等、関係機関との連携に取組んだほか、11 月に開催された「2018 しんくみ食のビジネスマッチング展」（主催：全信組連他）には、当組合取引先企業 5 社と 1 団体、2019 年 1 月に開催された「農商工連携マッチングフェア」には､取引先企業 21 社が参加しております｡出展後は、バイヤー等を通じて商談が継続するなど、ビジネスチャンスの創出や販路拡大の場として活用しております。

今後もこうした取組みを継続するとともに､県及び各商工団体等､関係機関との連携・協力を図りながら、より一層お客様のお役に立てるよう活動するとともに、ジェトロ山梨からも情報収集を行い、海外への販路展開についても情報提供を行ってまいります。

② 売上増加に向けたアドバイスへの展開

お客様のニーズに応じた財務や金融面、既存事業の経営改善や新事業展開計画などに対して、外部機関・外部専門家と連携したアドバイスの実施に取組んでおり、営業店を通じて、アドバイスやサポートを希望するお客様を募集し、ミラサポを中心に山梨県中小企業経営革新サポート事業・山梨県信用保証協会・商工会連合会・山梨県よろず支援拠点・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、売上増加に向けたアドバイス等を実施しております。

また、山梨県中小企業経営革新サポートプラットフォームや認定経営革新等支援機関として、これまでに培った関係機関とのネットワークを活かし、外部機関・外部専門家の活用などにより、お客様の売上高の増加に向けたアドバイスや人口減少を踏まえた事業の中期的見通しなど、本業部分にも踏み込んだアドバイス等にも努めております。

2018 年度は、4 月に全店を臨店し、こうした専門家派遣のメリットと積極的な活用を促したほか、年間計 21 先（72 回）の専門家派遣を実施し、課題解決や本業支援など、お客様のサポートに取組んでまいりました。

加えて、アドバイス等により取引拡大に繋がった事例など、好事例を営業店に対してフィードバックし、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。

また、総合相談センター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しております。

なお、2018 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＞

配信月	内　容
2018 年 11 月	経営力向上計画作成・認定までの支援を行い、生産性向上設備資金の融資実行に繋がった事例
2018 年 11 月	ものづくり補助金の計画作成から採択・交付決定後までの支援を行い、融資実行に繋がった事例
2018 年 11 月	地域支援機関と連携し、相談者の強みを伸ばし、売上増加に繋げた事例

③ ローカルベンチマークを活用した顧客との対話、事業性評価、事業承継支援の実施

ローカルベンチマークを活用したお取引先事業者との対話や事業性評価の手法によってお取引先の抱える課題、問題点を掘り起こし、お取引先が求めている適切なソリューションを提案することで、信頼関係の構築に努めております。

2018 年度は、当組合独自の事業性評価の簡易評価シートを作成したほか、山梨県信用組合協会が主催する事業性評価や目利きに関する研修へ融資担当役席や営業担当者を派遣するなど、積極的にコンサルティング能力の向上を図っております。

事業承継においても、お取引先に対する事業承継の意識付けを目的として、対象先を洗い出した上で「事業承継診断票」の作成に取組んでおり、優先取組先を抽出し、それぞれ専門機関への取次ぎを行っております。また、総合相談センターでもお取引先のニ

ーズを的確に捉えた上で、外部機関とも連携し、事業承継に対するアドバイスを実施しております。

こうした対応により、今後もお客様の持続性ある発展に資する提案・営業力の強化を図ってまいります。

（４）余資運用ポートフォリオの再構築

余裕資金の運用につきましては、直面する市場リスクを適切に把握した上で、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、資産構成、償還バランス及び収益性の高いポートフォリオの構築に取組んでおります。

また、年度毎に運用方針を策定するとともに、厳格なＡＬＭ及びリスク管理を実施し、時間分散を図りながら、収益性とリスクのバランスのとれたポートフォリオの構築に取組んでおり、主な運用対象を、国債・社債・事業債等の債券とし、状況に応じて運用の幅を拡大するなど、柔軟な対応を図っております。

2018 年度の運用方針では、許容できるリスクに十分配慮した上で、Ｊ－ＲＥＩＴ等のエクイティリスクの取組みも可能としたほか、期中に運用方針を一部変更し、ＴＬＡＣ債等も購入対象とするなど、柔軟な対応を図るとともに、余資運用収益の積上げを図っております。また、格付けの格下げ時の行動基準、アラームポイント抵触時の対応などに関して資金運用規程の見直しを行い、リスク管理の強化を図っております。

なお、運用方針に基づいた銘柄の選定、市場環境の変化や見通し等につきましては、助言やアドバイスなど、全信組連の有価証券運用サポートを受けながら、慎重かつ着実に運用しております。

（５）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」という考え方に基づき、お客様の利便性向上に向けて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取引の拡充に取組んでおります。

2018 年度は、7 月にフラット 35 の推進や損害保険に関する営業店長・副支店長を対象とした勉強会を実施したほか、2019 年 2 月に国民年金基金の契約獲得に向けた研修を開催し、併せて同基金の推進キャンペーンを実施するなど、役務収入の増加に向けた体制の強化に取組んでおります。

引き続き、窓販商品の充実化等を図るとともに、当組合の役務取引・収納業務の状況を分析した上で役務取引・収納業務を拡充させ、取引基盤の増強によるシェアの拡大に取組んでまいります。

（６）目標管理・採算管理態勢の強化

①　収益管理態勢の強化

収益目標を達成するために、事業計画を基に算出した「営業店別収益目標額」を各営業店に配賦し、営業店別収益管理を実施しております。

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

業店別収益の状況把握、営業店への指導やサポート等、営業店収益管理の実効性確保に取組んでおります。

各営業店が予測する資金シナリオを基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、進捗状況を管理するとともに、各種会議において収益目標の未達要因の分析や改善策等を協議しております。

各営業店の指導については、推進指導役が、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、役員も積極的に臨店し、個別指導を行っております。

2018 年度は、実効性ある営業店指導の実施や営業店の活動状況把握のため、営業店長は毎日、行動日誌を本部に提出するものとし、本部はそこから得た情報を基に必要に応じたサポート活動に取組んだほか、営業戦略会議、営業店ヒアリングにおいても役員が出席の上、営業推進活動について、直接方針を伝え、具体的に指示するなど、収益向上に向けた活発な議論を行ってまいりました。

引き続き、推進指導役が臨店により細かなアドバイスを実施していくとともに、役員との臨店指導等を通じて、実効性のある指導やサポート活動を実施してまいります。

② 常勤役員の営業店担当制の深化

2017 年 7 月より、収益改善に向けた取組みの一環として「常勤役員の営業店担当制」を導入し、役員のトップセールスの実施等を含め、営業店の活動に対して役員が積極的に関与・サポートすることで、営業力の向上に向けて取組んでおり、営業店職員との意見交換や対話を通じた意識の高揚、地域イベントへの参加やお取引先への同行訪問等を実施してまいりました。

2018 年度は、理事長と営業店長による総代及び主要取引先訪問等を全店で実施し、関係強化を図るとともに、臨店時には営業店職員のモチベーションアップ、経営方針や施策の浸透に繰り返し取組んでおります。また、営業戦略会議に役員が出席し、必要な指導等を行うなど、営業店に対する役員の関与を強めております。

また、6 月の役員改選後からは常勤役員全員で協議する場を毎営業日設けており、個別店舗における課題・問題点や現状認識の共有化を図るとともに、それに対する具体的な改善策の検討を行っております。

更に、12 月からは、業績が低迷している営業店の営業店長を本部に招聘し、担当役員・各部部長とのヒアリングを実施したほか、2019 年 2 月から 3 月にかけて、全店を対象に役員同席による臨店形式の営業店ヒアリングを実施しております。

今後も役員の営業店の業績目標達成に対する関与を深めることで、営業店の営業活動の活性化に取組んでまいります。

③ 顧客別採算管理の徹底・強化

顧客別の取引採算性管理については、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、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に努めてまいりました。

今後は、こうした顧客別の取引採算性目標の設定に替えて、2018 年 4 月の信用格付システムの本格運用に伴い整備した適用金利体系（信用格付金利水準）を活用することとし、適正な金利設定について検証・見直しを行いながら、主要取引先に対する個々の取引採算性向上を目的とした顧客別採算管理の更なる徹底を図ってまいります。

また、稟議時に個々の適用金利と信用格付金利水準との比較や実質金利の算出による採算性の検証並びに採算性の向上に向けた個別指導を実施するとともに、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ることで、採算性向上に係る意識・行動を更に浸透させてまいります。

『信用コストの削減』

（１）取引先実態把握の強化

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、お取引先との交渉や状況把握を行ってまいりましたが、2018 年度から本格稼動を開始した「信用格付システム」における「格付評価」と「確定取引方針」の内容と重複するため、同システムよる方針策定や実態把握に移行しております。融資部担当者が交渉内容等をチェックし、指導する態勢としており、営業店と本部の問題認識の共有化を図り、お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おります。

与信額が大きい取引先等につきましては、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お取引先への同行訪問のほか、経営改善支援や事業再生の専門的スキルを有する専担部署で一元的に管理し、問題点の解消に向けたアドバイス等を実施することにより、信用状態の変化に機動的に対応できる体制としております。

2018 年度は、審査態勢の強化、審査会の機能向上に向けて、審査会内規の見直し等に取組んだほか、信用格付確定先のうち、優先的に検証が必要となる先については、信用格付支援システムや組合内ＬＡＮを用いて、各営業店と協議する体制としております。

今後も､関連会社や役員を含めたグループ全体の実態把握をより一層強化するとともに、対応方針等を審査会等で具体的かつ迅速に協議し、お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

「第 4 次経営強化計画」の計画期間内に不良債権の半減を目途とする削減目標を定め、段階的処理を推進しており、全信組連との間で設置した「経営改革協議会」において、その具体策を協議するとともに、延滞債権の計画的回収と債権整理の促進に取組んでおります。

本部担当者の同行訪問等により、融資先情報を蓄積、共有化するとともに、これらの情報を整理活用し、債権管理部を中心として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。

また、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、本部集中対応先として管理し、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きましては、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。

なお、2018 年度は全信組連との協議を経てサービサー等へのバルクセールを実施したほか、期末に部分直接償却等を実施し、不良債権のオフバランス化を図っております。

引き続き、「経営改革協議会」における検討結果を踏まえ、お客様や保証人の状況を把握した上で、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十分に考慮・検討し、お客様の同意のもと、計画的な債権整理を促進してまいります。

（３）事業再生支援

① 外部機関・外部専門家との連携強化

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り、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、「ローカルベンチマーク」及び「事業性評価シート」を活用したお取引先との対話と本業支援に取組んでおります。実施にあたっては職員の人材育成が急務であり、2018 年度は、当組合独自の事業性評価の簡易評価シートを作成したほか、山梨県信用組合協会が主催する事業性評価や目利きに関する研修へ融資担当役席や営業担当者を派遣するなど、積極的に職員のコンサルティング能力の向上を図っております。

事業承継においても、お取引先に対する事業承継の意識付けを目的として、対象先を洗い出した上で「事業承継診断票」の作成に取組んでおり、優先取組先を抽出し、それぞれの取組方針を検討しております。

引き続き、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す。

② フォローアップの徹底

経営改善計画策定支援事業のモニタリングをベースに、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いるほか、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きましては、直接、モニタリングを実施しております。

2018 年度も、モニタリングを継続し、お取引先の実態把握に努めており、外部環境の変化等により、既存改善計画と乖離するお取引先に対しましては、経営者と乖離要因等を十分に協議した上で、計画の修正を含め、実効性のある計画とするため、効果が期待できる新たな取組方針を個別に検討しております。

なお、既存の改善計画が終了となるお取引先についても、再策定を支援しておりますが、営業店が主体性を持った経営支援体制が確立されつつあり、これまで以上にお取引先の実情に沿った個別支援を実施し、フォローアップの徹底に取組んでまいります。

『人材の活用・ネットワークの強化』

（１）営業力の育成、融資審査・管理能力等のスキルアップ

お客様の実態把握、目利き力、経営課題に対して最適なソリューションを提示できるコンサルティング能力を備えた人材育成は当組合の総体的な戦力アップ、経営目標達成には必要不可欠な課題と認識しており、年間研修実施計画に基づき、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するとともに、融資スキルアップ研修の開催など、融資審査・管理能力の向上に取組んでおります。

また、女性職員の活用・戦力化に向けて、女性営業担当者の更なる増員や能力向上を図るべく、外部研修へ積極的に派遣するとともに、融資法務や渉外支援に関する内部研修を実施しております。

引き続き、従来からの提案営業に融資の視線を加えた売上増加策の検討、コスト削減のアドバイスなど､コンサルティング機能を備えたビジネスに強い人材育成を図るとともに、創業計画策定や補助金申請支援等の手続き面や融資事務指導などに関する各種研修会を開催し、より実務に強い人材を育成してまいります。

① 総合営業係のスキルアップ

お客様に対してきめ細かな金融サービスを展開し､「足で稼ぐ」営業スタイルを継続することで、真に選ばれる金融機関になるためには、お客様との面談を重ね、情報収集とニーズの掘り起こしにより、お客様に最適な金融商品を提案できる能力を備えた営業担当者の育成とレベルアップを更に図る必要があると考えており、外部研修等へ積極的に職員を派遣しております。

このほか､外部講師によるＦＳＴ研修等を実施し､受講者の管理エリア内の開拓方法、事業所訪問に向けた事前準備のポイントに重点を置いた教育を行うなど、提案型営業に向けた教育・指導強化を図っております。

また、少数精鋭の組織態勢を目指していく上で、女性職員や若手職員の人材育成を更に強化すべく、2018 年 10 月には、第一線に立つ営業担当者に対し、組織から求められる期待や社会的使命を再認識し、役割への自覚を促すことを目的とした「営業担当者スキルアップ研修」を実施しております。

引き続き、業界上部団体・外部機関から情報を収集し、外部研修等へ積極的に職員を派遣するとともに、外部講師によるＦＳＴ研修やロールプレイング研修等を実施し、営業係のスキルアップを図ってまいります。

② 営業店コンサルティング能力のスキルアップ

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､営業店の職員を同席させ、営業店の職員に対するＯＪＴを実施しており、相談事業者の課題や今後の対応に係る認識の共有に努めているほか、外部専門家等が相談事業者への訪問アドバイスを実施する

際にも、営業店の職員を同席させ、コンサルティング能力の向上を図っております。

また、2018 年度は、山梨県信用保証協会の講師による階層別研修、山梨県火災共済協同組合の講師による研修、信託業務研修等を実施し、コンサルティング能力のスキルアップを図っております。

引き続き、ＯＪＴを実施していくとともに、外部専門家や総合相談センターのアドバイザーを活用し、コンサルティング能力の向上に努めてまいります。

（２）人材の活用・育成

①　職員モチベーションの維持・向上

ア．メリハリのある人事制度・人事評価の実現

過去実施していた人事評価制度及び業績評価制度については、制度が形式化、形骸化し、その趣旨や目的が職員に十分に理解されておらず、モチベーションを低下させる要因の一つであったと考え、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ております。

同制度は、2018 年度から本格運用を開始しており、評価者による被評価者への上期業績結果のフィードバック、業績目標の明示、成果達成へ向けたプロセスの説明など、評価者による行動管理、面談頻度、面談内容のレベルアップを図ることで、公正・公平な人事制度及び評価制度の定着化に注力するとともに、公平感・透明感のある人事評価、業績評価を実施し、職員のモチベーションの維持・向上に取組んでおります。

また、次世代を担う若手人材の育成とともに優秀な人材の積極的登用などによる組織の活性化を図っていくことが重要であることから、役職定年制度・職群の改正・役職位や各種手当（職能手当、役職手当、営業手当）の見直しを行っております。

引き続き、この制度の定着化に注力するとともに、実力のある人材を要職に任命し、給与面への反映度合いを高めるなど、メリハリのある人事制度・人事評価の実現に取組んでまいります。

イ．個人の意欲や適正に応じた人員配属

職員の持つ能力を最大限に発揮していくためには、個人の意欲や適性に応じた人員配属や適正なジョブローテーションを実施する必要があると考えております。

本部における長期滞留者の洗出しと部店内におけるローテーションの状況把握など、正確な実態把握に努めており、2018 年度は、本部から営業店へ 10 名、営業店から本部へ 17 名配属したほか、営業部店内のローテーションについても 23 名配置転換を実施するなど、個人の意欲や適性に応じた人員配属や計画的なジョブローテーションを厳格に実施しております。

②　女性職員の活用・戦力化

女性職員の一層の活躍に向けては、人事制度の改正により、女性職員が活躍しやすい職群を新たに設け、併せてキャリアアップモデルを作成し、女性職員のレベルアップ、更なる戦力化に取組んでおります。

2018 年度においては、先述のとおり準総合職を新設し、女性職員の職域の拡大を踏まえた人員配置に努めており、職群変更申請のあった職員を対象に 11 名を準総合職営業担当者として登用したほか、準総合職群営業係の活動をサポートするため、年金レディとして営業経験のある女性職員 1 名を準総合職として営業統括部に配置しております。

今後も、店舗戦略、窓口体制の整備と並行しながら、女性職員の登用による営業人員の増強を段階的に実施し、営業人員を創出することで「足で稼ぐ」営業スタイルの徹底に取組んでまいります。

③　ベテラン職員の活用・戦力化

ベテラン職員の一層の活躍に向けて、職責や役割を明確にしながら、その能力を最大限に発揮できるよう人員配属を実施し、更なる戦力化に取組んでおります。

2018 年度は、4 月に役職定年制の見直しを実施したほか、役職定年となった職員の役割を明確化いたしました。

また、営業店長を経験したベテラン職員 7 名を本部へ、また 3 名を本部から営業店へ配置しております。

引き続き、ベテラン職員の能力、経験が最大限発揮できるよう計画的な人員配置を実施してまいります。

（3）ＣＳ向上に向けた取組強化

当組合では、ＣＳの向上は組合全体として取組むべきという認識のもと、事務部・総合企画部・総務人事部・営業統括部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」）を設置し、ＣＳの向上に向けた取組みを実施しております。

2018 年度は、以下の取組みを実施いたしました。

＜ＣＳ研修実施状況＞

実施月	研修内容
2018 年 7 月	山梨県信用組合協会主催「ＣＳ推進とクレーム対応研修」へ職員 15 名が参加
2018 年 8 月	2018 年度第 1 回ＣＳ研修「苦情・事務ミス対応セミナー」を実施、職員 130 名が参加
2018 年 10 月	全国信用組合中央協会主催「苦情対策研究講座」へ職員 3 名が参加
2019 年 3 月	2018 年度第 2 回ＣＳ研修を実施。事務リスク管理をテーマに加え、職員 81 名が参加

引き続き、窓口係を中心に、外部講師による実践的研修等を継続的に受講させるとともに、ＣＳ能力を身につけた人材を計画的に育成し、その行動やＯＪＴ等により、他の職員にスキルを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。更に、顧客対応力の向上のため、集合研修等による教育指導も実施してまいります。

（４）ネットワークの強化

① 経営者クラブを通じたネットワークの拡大

2017 年 5 月にお取引先の若手経営者や女性経営者を中心に、次世代リーダーとして必要なスキルを身に付けることを目指して「けんみん信組経営者クラブ」を設立いたしました。提携先の㈱タナベ経営による経営セミナーの開催、実務に活かせる各種情報の提供や会員企業間同士の情報交換会等を実施し、異業種間の交流も図るなど、総合的な支援を実施しております。

2018 年度は、計 5 回の経営セミナーを開催するとともに、経営相談会や会員間の交流会のほか、㈱タナベ経営による経営レビューの提供を実施しており、計画的に開催しております。また、9 月には「しんくみの集い」事業としてセミナーを開催いたしました。

引き続き、会員企業間等のビジネスマッチングや会員企業からの紹介等を通じて、会員数の拡大を図っていくとともに、会員企業はもとより会員企業のお取引先等との取引拡大を図ってまいります。

② 販売先仕入先情報によるマッチング

不動産情報等の集積及び営業店への情報提供について、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、営業店に対して情報の収集と提供を募り、情報マッチングコーナーの活用・充実を図っております。

このほか、「販売先・仕入先情報」を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、ビジネスマッチングを目的とした組合内のお取引先間におけるビジネスマッチングデータの作成に取組んでおります。

2018 年度においても、営業店に対して 10 件のマッチング先の紹介を実施しておりますが、今後は、より実効性のあるものとするため、マッチングデータの精度向上を継続的に図るとともに、販路拡大を目指すお取引先の支援を行ってまいります。

また、ハンズオン支援の取組みにつきましては、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、専門家派遣を実施しております。派遣期間終了後においても、総合相談センターにおいて、営業店及び職員へのフォローアップを徹底するとともに、職員へのバックアップを実施し、専門家派遣の実効性を高める取組みを実践してまいります。

③ 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労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組んでおります。

現在、山梨県内の 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。

2018 年度は、新たに山梨労働局と「働き方改革に関する包括連携協定」を締結したほか、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も強化しております。このほか、6 月に西桂町とも定住促進に向けた連携協定を締結しております。

また、山梨大学客員社会連携コーディネータとして職員 31 名が活動しておりますが、2018 年度の相談件数 4 件のうち、2 件を山梨大学へ持込み、課題解決を図っております。

引き続き、こうした産学官金労連携の一層の強化を図るとともに、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、地域の中小企業・小規模事業者への支援強化に取組んでまいります。

（５）地域・行政とのネットワーク強化及び顧客利便性の維持

豪雨や地震などの災害に伴う停電などにより、店舗機能が停止する事態も想定されることから、災害時でも金融業務を維持するとともに、店舗戦略の見直しに伴い統合された店舗やエリア制への移行に伴い個人特化店となった店舗周辺のお客様の利便性を維持するため、2019 年 4 月に県内初の「ＡＴＭ機能搭載移動店舗車」を導入いたしました。

今後は、運営に係る体制や規程整備に取組んでいくほか、自治体などとの災害派遣や連携を進めてまいります。

また、地域社会への貢献、お客様サービスの向上に向け、地域や行政との連携協定の締結等を進め、地域の皆様のお役に立てるよう取組みを強化してまいります。

（６）近隣金融機関等との連携推進

当組合では、地域社会の発展と経済の活性化に、より一層貢献することを目的として、都留信用組合と「連携に関する協定」を締結しており、合同で地域のイベントに参加しているほか、業務に関する情報交換や検討会の実施、メール便の代行などの相互連携に取組んでおります。

また、経営に対する評価の客観性を確保するため、理事会の諮問機関として、外部有識者で構成される「経営諮問会議（アドバイザリーボード)」を 2010 年に設置し、半期毎に開催しておりますが、2018 年 8 月より同会議に、新たに金融機関の役員経験者を委員として迎えており、11 月には同委員による営業店長向けの研修を実施いたしました。

引き続き、都留信用組合との連携協定に基づく具体的な施策を推進するとともに、他の金融機関の皆様とも、オール山梨としての発想を持って連携を働きかけ、連携事業の拡充、業務の連携、人材の招聘、人的交流の促進等を検討し、実施してまいります。

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客観的な立場で評価・助言を受け、経営の客観性・透明性を高めるため、全信組連の経営指導を毎月受けるとともに、年に１回の全国信用組合監査機構の監査を受監し、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（朝会）や毎週初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」として組合内ＬＡＮにより全役職員へ配信し、当組合の経営方針等を周知しております。また、理事長は監査講評及び、顧客訪問時においても営業店に立ち寄り、現場の職員に対して直接経営方針を伝えております。

更に、定期的（原則四半期に１回）に部店長会議を開催しているほか、常勤役員は随時営業店を訪問し、経営方針や本部の施策を明確に伝達するとともに、営業現場の意見を吸い上げることにより、本部と営業店における共通認識の醸成に努めております。

（２）リスク管理の体制の強化のための方策

①　ＡＬＭ

組合全体のリスクを統合的に管理するため、「ＡＬＭ委員会」を設置し、総合企画部を統括部署として、各種リスク管理方針・規程に従い信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスクをはじめ主要なリスク状況を把握するとともに、評価・計測されたリスクについて、毎月開催の「ＡＬＭ委員会」（書面開催を含む）及び「ＡＬＭ部会」に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。

2018 年度は、管理資料の見直しを行い、よりポイントを絞った議論を行いやすい形に変更したほか、ＡＬＭに関する勉強会を開催するなど、会議の活性化・効率化に取組んでおります。また、「けんみん短プラ」の見直しが円滑に反映されるよう見直し基準日並びに集合開催による同委員会の開催周期を変更したほか、必要に応じて臨時に開催し、

機動的に対応するなど、リスク管理体制の強化に取組んでまいりました。

引き続き、ＡＬＭ委員会での議論や協議の実効性を更に高めるべく、構成メンバーの見直しや協議内容の集約・集中を図るなど会議の運営方法についても随時見直し、リスク管理体制の更なる強化に取組んでまいります。

② 信用リスク

信用リスクについては、信用リスク管理方針・規程等に基づき、「個社別取組方針」を策定し、定量・定性の両面でモニタリングを強化し、与信先の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、お取引先との面談を通じて策定した取組方針に基づき、経費圧縮等を柱とした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､その結果について定期的に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。

今後も引き続き、大口管理（クレジットリミット含む)、業種別管理、個社別取組方針を信用リスク管理の柱として取組むとともに、当組合に与える影響度合いから大口先と準大口先の与信管理を優先し、与信の許容度合いや回収と円滑な与信のバランスを常時協議する態勢を構築してまいります。

なお、「個社別取組方針」は 2018 年度から本格稼動を開始した「信用格付システム」における「格付評価」と「確定取引方針」へ移行しており、信用格付を実施した先に対するモニタリングや取引方針の検証を行うことにより信用リスク管理の徹底を図っております。

ア．クレジットリミット管理の強化

当組合では、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､「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」､「クレジットリミット基本方針」を策定し、与信管理の徹底を図ってまいりました。

2018 年度は、11 月にクレジットリミット管理規程、運用基準を一部改正し、クレジットリミット額及びアラームポイントを減額したほか、クレジットリミット対象先 89 グループを選定し、信用リスク管理を行っております。また、クレジットリミット対象先の管理状況については、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や方針を常勤理事会等で協議し、策定するとともに、個社別取組方針と連動した業況管理と与信抑制のための方策や改善上の問題点を一定の頻度で常勤理事会等において協議し、本部・営業店と共同

で円滑な融資と回収、保全のバランスを図るなど、より一層の管理強化に取組んでまいります。

イ．審査会機能の向上

過度な与信集中を回避するため、2018 年 11 月に貸出金決裁権限基準、審査会内規を一部改正いたしました。審査会決裁をこれまでの総与信額 6 億円から 3 億円に減額し、厳格化した基準のもと、大口与信先等に対する取組方針を協議、決定することにより審査会機能の向上を図っております。

また、四半期毎に大口与信先の基準与信額の遵守状況、決算内容、組合取引状況、業況及び問題点、個別案件の動向等のモニタリング結果を理事会及び常勤理事会に報告し、与信集中リスクの把握に努めております。

更に、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いるほか、判断に困難を極める案件については、営業店長の積極的な審査会への参画を求める手続きを明確化しております。

引き続き、審査会へ上程・報告する態勢の整備を検討していくほか、大口与信先、要管理先、クレジットリミット超過先に対する取組方針の協議、検証を行い、信用リスクの把握、改善策の検討を行っていくことで、審査会の機能向上に取組んでまいります。

ウ．信用格付システムの運用

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自己査定支援システムを導入しており、加えて、2017 年度より、信用格付システムの運用を開始しております。

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）に活用しております。

また、2018 年 4 月より、これらのシステムと連動する融資稟議支援システムの運用を開始し、事務の省力化と効率化を図っております。

引き続き、信用格付による適用金利と従来の貸出金利ガイドラインに基づく適用金利との乖離を注視し、格付金利体系の見直しの要否のほか、リスクに応じた金利設定がなされているか検証するなど､更なる信用リスク管理の高度化を図ってまいります。

エ．信用リスクの実態把握のための体制整備

信用リスクについては、潜在的な信用リスクも含めた不良債権の全体像の把握に努め、不良債権処理の対応方針を検討する態勢としており、全信組連と毎月開催している「経営改革協議会」の検討結果を踏まえ、処理方針等を決定しております。

また、倒産した与信先に対する原因や取組経緯などを分析した上で与信審査に活かし、類似事案の未然防止に努めるとともに、当組合の主要与信先である建設業に対する与信管理を強化するなど、融資の基本原則に基づく審査管理の徹底に努めておりま

す。

2018 年度は、与信先のデフォルト分析に基づく管理の強化について営業店に通知し、デフォルト先 2 先の原因分析と取組経緯の検証結果を審査会に報告したほか、融資稟議支援システムに蓄積する否決案件の中から、審査判断の高度化の参考となる案件を抽出し、組合内ＬＡＮを通じて 16 事例を営業店に開示しております。

建設業に対する与信管理については、新たに策定した受注工事管理に係る書式を用いて、与信管理の強化を図っております。

③　市場リスク

市場リスクにつきましては、リスク統括部署（総合企画部）がモニタリングを行い、その結果についてＡＬＭ委員会及びＡＬＭ部会を通じて、定期的に常勤理事へ報告し、経営陣がリスク量について適切に評価・判断できる態勢としております。

変動するリスク量及び収益状況を適正に把握し、リスク量を適切にコントロールすることで、安定収益の確保に努めており、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。

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、経営体力からみ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、ＡＬＭ委員会に報告し、対応策を協議・決定する体制としております。

また、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・検証を行っているほか、市場リスク量を一定の範囲内に管理するため、有価証券最大運用枠の遵守やリスク量の随時モニタリングに努めており、リスク量の上限を超えた場合は、速やかに対応策を策定の上、ＡＬＭ委員会及びＡＬＭ部会で対応を協議することとしております。

ア．ＡＬＭ手法を活用した余資運用ポートフォリオの構築

ＡＬＭシステムを用いて、ＧＡＰ分析、現在価値分析、ＶａＲ分析などの各種リスク分析を行っており、こうしたＡＬＭ手法を更に活用し、資産・負債から生み出される収益の変動や、金利等の水準、ボラティリティの動向を踏まえたリスク・リターン分析を実施しております。

また、この結果を、経営陣に対し、ＡＬＭ委員会及びＡＬＭ部会を通じて適切に報告・提案するとともに、分析結果を基に、リスク・リターン戦略等を踏まえた資産運用方針の策定・見直しを協議しており、2018 年度も状況に応じて、適切に運用方針を見直し、リスクに配慮した運用を実施しております。

引き続き、各種ＡＬＭ分析を実施し、金利リスク・信用リスクに十分配慮した上で、利息収入の積上げを図ってまいります。

イ．ストレステストの実施と検証

予想し得ない金利変化が起きた場合を想定したストレステストを定期的に実施し、当組合の抱える市場リスクが自己資本に対して、どの程度の水準にあるかについて検証しており、適切なリスク管理を行っております。

なお、2018 年度は、銀行勘定の金利リスク（ＩＲＲＢＢ）に係る新たな枠組みの早期警戒制度の実施等に関する改正がなされ、2019 年 3 月末より、金利水準の変動により、資産・負債の経済価値あるいは収益が変動することにより生じるリスク（⊿ＥＶＥ・⊿ＮＩＩなど）の算出が必須化されることから、開示に向けた対応を図っております。

④　流動性リスク

ア．的確な資金ポジションの確保

直面する流動性リスクを適切に管理するため、「流動性リスク管理規程」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態勢としております。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支払準備資産の管理を行っております。

また、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。

なお、資金面で重大な動きがある場合は速やかに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。

イ．流動性確保を最優先とした実効性のある資金運用

当組合では、ＡＬＭデータを基に「流動性リスク管理表」を毎月作成しており、余裕資金の把握と最適な資金運用に努めております。引き続き、預金流出を想定しての的確な資金ポジションを確保するとともに、流動性確保を最優先とした実効性のある資金運用を図り、流動性危機時の対応を強化してまいります。

⑤　オペレーショナル・リスク

オペレーショナル・リスクの総合的な管理の重要性に鑑み、受動的に発生する事務リスク、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。

これにより、全体のリスク管理の適正性を確保しながら、当該リスクの発生防止と発生時における想定損失額を極小化し、お客様からの信用・信頼を高め、経営の維持・安定を図っております。

また、事務リスク管理態勢の強化に係る対応として、事務ミスに関して発生原因の分析を行い、常勤理事会へ定期的に報告するとともに、全部店に周知することにより、類

似事案の再発防止と事務処理水準の維持・向上、事務ミス発生リスクの極小化（未然防止）に取組んでおります。

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・助言を行うとともに、監査部の監査結果やお客様からの苦情・相談、事務ミスの報告内容等を取りまとめ、本部で情報を共有化・分析し、営業店毎の個別課題に関する臨店指導を行い事務ミスの極小化を図っております。

引き続き、こうした施策を継続して実施するとともに、各種研修の実施、正確な事務処理の徹底、精査・検印体制の強化、実践的研修等を行い、事務リスク管理態勢の更なる強化を図ってまいります。

（３）法令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ます。

引き続き、こうした取組みを継続し、各施策の実施状況の検証や問題点の見直し等、ＰＤＣＡサイクルに基づく評価改善を行ってまいります。また、2018 年 12 月に発生した不祥事件を受け、コンプライアンス統括課職員による臨店、店舗エリア毎に開催される各種会議等へのコンプライアンス統括課職員の参加等により、営業店への指導とモニタリングを強化し、不祥事件の再発防止策の徹底を図っております。

① 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（2018 年度は 8 回開催）し、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に議論しており、同委員会の機能強化を図っております。

また､法令等遵守態勢や顧客保護管理態勢における事務ミス･苦情等の問題点の整理、原因分析･改善対応策･再発防止策についても同委員会で検討し､職員へ周知しており、より深度ある議論や審議を行うよう取組んでおります。

② マネーローンダリング等防止体制の強化

当組合で取扱う金融商品・サービス、お客様との取引形態、お客様の居住する国・地域やお客様の属性等について､「マネーローンダリング･テロ資金供与防止態勢に係る点検表（リスク評価書)」を作成し、当組合自らのリスクを特定・評価した上で、その内容を副支店長や窓口係長が参加する事務統括会議で周知するなど、現状把握に努めております。

外国送金については､お客様から徴求した関係書類をイメージ管理システムに登録し、

氏名・国籍・送金先国名などにより、検索が可能な状態によるデータ保存を実施し、マネーローンダリング等防止体制の強化に取組んでおります。

また、担当役員、関連部署で構成するマネーローンダリング・テロ資金供与防止に係るプロジェクトチームを立ち上げ、必要な協議を行っているとともに、2019年3月には、マネロン・テロ資金供与対策に係る基本規程、対策要領、疑わしい取引の届出取扱要領を策定しております。

加えて、本部及び営業店の管理職、係長等の計161名に「マネロン対策実践講座」（通信教育）の受講を義務付けるなど、体制強化に向けた職員教育にも努めております。また、2019年3月には副支店長及び窓口係長を対象に外部講師による研修会「マネロン対策＆苦情・事務ミスセミナー」も実施しました。

こうした取組みをリスクの特定や評価対応に活かしていくとともに、リスクに見合った低減策を講じ、関連部署と連携してマネーローンダリング等防止体制の強化を図ってまいります。

③　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。

このため、コンプライアンス統括課を中心に顧問弁護士とも連携し、「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、新たな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て取組んでまいります。

④　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に努めるため、全部店にコンプライアンス担当者を配置するとともに、全部店における法令等遵守への取組状況の平準化とコンプライアンス・プログラムの進捗状況の確認を目的とした「コンプライアンス担当者連絡協議会」を設置し、定期的に開催しております（2018年度は2回開催）。

これまでは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したが、事前に営業店等におけるコンプライアンス上の課題や問題点等を調査、分析することと改め、その結果を基に活発な意見交換、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

当組合では、理事会の諮問機関として、「経営諮問会議」を設置し、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・ガバナンスの強化を図っており、2010年12月に第1回を開催し、2018年12月までに17回開催しております。

なお、経営諮問会議には元大学教授（金融機関ＯＢ）、公認会計士、地元経済界２名に加え、2018 年度からは金融機関の役員経験者が参加しており、計５名の有識者で構成しております。

2018 年 12 月の同会議においては、組織的な活動による組合のイメージアップ、地域密着型金融の更なる発揮、近い将来に予想されるＡＩやＲＰＡ（ロボティック・プロセス・オートメーション）の普及に向けた対応、組織の要である営業店長のモチベーションアップ、組織全体に計画や施策が速やかに浸透する体制の構築など、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､経営指導を受けており、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、お客様に、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するとともに、積極的な営業活動に取組んでまいります。

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、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ための方針

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

2019 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、％）

	2018/3 月期 実績 (計画始期)	2019/3 月期			
		計画	実績	計画対比	2018/3 月期比
中小規模事業者向け貸出残高	175,554	176,469	146,055	△30,414	△29,499
総資産	429,756	431,662	420,065	△11,597	△9,691
中小規模事業者向け貸出比率	40.84	40.88	34.76	△6.12	△6.08

（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、「第 4 次経営強化計画」のなかで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明示し、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、県内の資金需要が十分に回復していないなか、金融機関同士の競争が依然として続いているほか、「経営改革プラン」で掲げた不良債権の半減に向けて、2018 年度は約 269 億円の不良債権処理を実施しており、そのうち、約 205 億円が中小規模事業者向け貸出金に分類される債権であったこと、また、新たな不良債権の発生を抑制するため、クレジットリミットの厳格な運用に努め、大口貸出先等に対する追加融資を抑制していること、営業店の営業活動や本部の指導が十分でなかったことなどから、中小規模事業者向け貸出金残高につきましては、計画未達となり、計画始期との比較では 29,499 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 6.08 ポイント下回りました。

今後も中小規模事業者向け貸出残高及び同貸出比率の目標達成は、当組合にとって最大の使命と考えており、「第 4 次経営強化計画」並びに「2019 年度 業務計画」に掲げた施策を着実に実践するとともに、小口多数による融資推進を徹底してまいります。

また、役員の営業店担当制のもと、積極的に営業店を臨店し、営業店長はもとより職員への個別指導や対話を通じて、更なる営業力向上を図るとともに、目標管理・採算管理態勢を強化し、役員・本部・各営業店が一丸となった推進活動を展開することで、中

小規模事業者向け貸出残高及び同貸出比率の計画目標達成に向け取組んでまいります。

② 経営改善支援等取組計画の進捗状況

経営改善支援等取組みの実績については、融資部企業サポート課及び総合相談センターが中心となり、外部機関・外部専門家と連携したきめ細かな経営相談、早期事業再生等に取組むとともに、担保・保証に過度に依存しない融資促進等へ積極的に取組んでまいりました。この結果、2019年3月期における経営改善支援等取組率は計画及び計画始期の水準を上回りました。

【 経営改善支援等取組み推移 】

（単位：先、%）

	2018/3月期 実績（計画始期）	2019/3月期 計画	2019/3月期 実績	2019/3月期 計画対比	2019/3月期 2018/3月期比
経営改善支援等取組先数	387	393	430	37	43
創業・新事業開拓支援先	31	38	40	2	9
経営相談先	99	158	194	36	95
早期事業再生支援先	118	53	55	2	△63
事業承継支援先	5	9	4	△5	△1
担保・保証に過度に依存しない融資推進先	134	135	137	2	3
期初債務者数	5,739	5,591	5,591	0	△148
支援取組率	6.74	7.02	7.69	0.67	0.95

（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。
・2008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）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の方策

信用供与態勢の充実・強化に向けて、役職員が一丸となり、信用組合の原点に回帰した「足で稼ぐ」営業活動を積極的に展開し、中小規模事業者等のお客様への訪問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観光や農業などの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組むとともに、経営改善や事業再生等支援を必要とするお客様に対しては、融資部内の専担部署である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おります。

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。

加えて、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、ＯＪＴや外部機関・外部専門家による研修を実施し、更なる人材育成に積極的に取組んでおります。

なお、中小規模事業者向け貸出の増強については、毎日リアルタイムで営業統括部が計数目標管理を行っており、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。

② 創業又は新事業開拓、事業承継に係る支援等

ア．新規顧客創造

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により、各機関等との創業・新事業支援のための連携協力に取組んでおり、各関係機関が開催する創業者向けのセミナーや相談会等の情報を取得し、営業店を通じてお客様に情報提供を行っております。

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、関東経済産業局や山梨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金申請へのサポートに取組んでおります。

2018 年度においては、山梨県中小企業団体中央会、山梨県よろず支援拠点、甲府商工会議所等の各団体が主催する説明会・会議に出席し情報収集に努めるとともに、創業・起業を対象にした山梨県信用保証協会の保証制度「エール」をはじめ、女性起業家を対象とした「エール・ウーマン」「エール・ステップ」等を積極的に活用し、お客様のニーズに応えております。

今後も、こうした連携や交流を活かして、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発揮し、創業・新規事業への支援に取組む中で、新規顧客創造に結びつくよう活動してまいります。

また、相談対応や営業店情報の集約、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、独自商品の充実等にも取組み、新たなお客様の獲得に努めるとともに、補助金申請につきましても、外部機関や外部専門家等の協力を得ながら、お客様や職員に対する説明会の開催やお客様からの新規案件発掘と補助金の申請支援を更に強化してまいります。

イ．事業承継支援態勢の構築

事業承継の問題は、当組合のお取引先であります中小規模事業者にとって喫緊の課

題となっており、当組合としても積極的に取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

2018年度は、山梨県産業労働部が中心となって新設した「山梨県事業承継ネットワーク会議」への参画により、「事業承継診断票」の作成に取組んでおり、提出された診断票を基に優先対応先を選定し、それぞれの対応方針を決定の上、事業承継支援に着手しております。

今後も、「事業承継診断票」の作成を進めるとともに、優先対応先の洗い出しと対応を進めてまいります。

そのほか、廃業も視野に入れているお取引先には、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の対応を図ってまいります。

③　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強化

動産担保融資への取組みにつきましては、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まいりました。

また、知的財産の活用につきましては、「知財ビジネス評価書作成支援」の公募情報を営業店に通知し活用を促すとともに、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）派遣サポートなどを行ってまいりました。

この結果、お客様の知財ビジネス評価書を受領した取組みのほか、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組んでおります。

今後も、ものづくりの場で知財評価等が増加することが予想されるため、外部専門家とも連携しながら、営業担当者が営業の一環として動産担保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、動産担保融資への取組強化を図ってまいります。

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担当者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。

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、回収局面における保証解除等に対して真摯に取組んでまいります。

④　経営改善支援への取組強化

当組合は経営改善の可能性が高いと認められるお取引先に対して、所管部署である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。

今後も引き続き、対象先を選定し、経営改善支援の取組みを実施するとともに、中小規模事業者への支援を強化するため、本部と営業店の間で定期的な意見交換等を行い、緊密な連携と意思疎通により実効性の高い効果的な経営改善支援体制を構築してまいります。その際には中小企業診断士・税理士・外部支援機関等との更なる緊密かつ重層的な連携を図ることで認定支援機関としての活動を強化してまいります。

⑤　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職員を派遣しております。

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が、戦力化のための人材育成については不足しており、今後は外部機関・外部専門家と連携した人材育成を検討する必要があると認識しております。

2018 年度は、当組合の主要なお取引先である建設業の与信判断に関する研修など、融資部によるスキルアップ研修を実施したほか、定期的なＯＪＴ等によるノウハウの承継や顧客対応力向上のための人材育成を図っております。

引き続き、企業の強みの掘り起こしや収益確保の方策等、お取引先の状況把握に長けた人材の育成に努めてまいります。

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

取引先企業に対する定期的なモニタリング実施により、お取引先が抱える経営課題をいち早く把握することで、課題の早期解決により経営改善の実効性を高め、お取引先の財務状況の改善に努めております。

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組んでおり、認定支援機関として外部機関・外部専門家との連携により中小規模事業者の経営改善支援への取組強化を図るため、各行政機関が個別に実施する各種支援策の有効活用に取組んでおります。

具体的な取組みとしましては、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組んでいるほか、補助事業者に対しましても、補助事業終了後も認定支援機関として伴走型での継続的なサポートを行っております。

引き続き、山梨県中小企業経営革新サポートプラットフォーム及び山梨県よろず支援拠点等が行っている支援事業の活用を営業店へ周知し、各種補助金申請及び専門家派遣等のサポートに積極的に取組み、認定支援機関としての役割を発揮していくとともに、「経営力向上計画」策定等への支援につきましても、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組んでまいります。

② 成長が見込める分野を通じての地域活性化に資する取組み

農業、医療介護福祉、環境等は市場拡大が期待される分野であり、地域経済の活性化に資するものであるとの認識のもと、各分野に対する商品を開発し推進を図っております。

また、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、成長が見込まれる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。

加えて、2018 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、農林水産長期金融協会と契約を締結し、「農業近代化資金」の取扱いを開始しております。

引き続き、各商品のＰＲを強化するとともに、地道な訪問活動による情報収集やニーズの掘り起こし、お客様にとって最適なソリューションの提供、きめ細かな金融サービスの展開により推進を図っていくほか、お客様の利便性向上の観点から商品自体の見直しについても検討してまいります。

また、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り、地域活性化の観点からも積極的に推進していく方針としております。特に観光業につきましては、あらゆる産業の生産物やサービス等を複合的に活用し、より高いレベルの商品、サービスを提供してお客様を満足させる産業であり、非常にポテンシャルが高い分野であると認識しており、「信用組合年金旅行等ビジネス交流会」にお取引先とともに参加しているほか、峡東地区の 3 市が推進している「峡東地域ワインリゾート構想」への協力など、積極的に連携を図っております。

今後も、成長分野の一つであります観光分野に対しまして、県や各市町村、やまなし観光推進機構や地域の観光組合と連携した金融支援や専門家派遣など、金融仲介機能の発揮に努めるとともに、地域経済や産業の発展を支えてまいります。

③ 地方創生への取組み

当組合では、県や各市町村の取組みに基づく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ＩｏＴ推進ラボ」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並びにその推進に参画しており、各営業店の営業店長をはじめ、営業統括部及び総合相談センターがメンバーとして協力しております。

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「甲斐適生活応援隊」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」の一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、各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おります。

今後も関係営業店及び各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。

地域経済の発展なくして、当組合の発展はなく、地域の経済活動や産業活動を金融面から支えるべく、総合相談センターを中心に、地方創生へ向けて積極的に取組んでまいります。

６．剰余金処分の方針

2019 年 3 月期決算は、当期純利益△6,683 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）経営管理に係る体制

①　経営強化計画の確実な履行の確保

経営強化計画の進捗状況につきましては、「経営強化計画等進捗管理委員会」を毎月開催し、施策の実施状況を管理しております。

同委員会では、計画の進捗状況の確認及び実行された施策の検証・チェックを行うとともに、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おります。

また、同委員会では、①営業戦略会議における協議結果の報告及び個別営業店毎の課題に対する取組状況の把握と本部の指導内容の適切性の検証、②委員会において出された改善対応策や役員からの指示事項については、所管部署より、その対応状況・改善策の取組状況等を次回以降の委員会における協議項目として説明・報告することを必須として、継続して委員全体で協議、③確実にトレースを行う枠組みとして、「施策への取組み」－「進捗協議」－「改善策検討」－「施策・改善策への取組み」といったＰＤＣＡサイクルの実践等を行っており、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と問題点等の共有化と改善対応策の協議を行い、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ます。監査部では内部監査指摘項目について、フォローアップ検証の実施による改善への取組状況と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し、ＰＤＣＡサイクルを実践していくことにより、内部監査機能の更なる充実に取組んでまいります。また、本部内部監査項目の見直しを継続するとともに、外部研修派遣による監査員の専門知識、内部監査能力の向上に努めてまいります。

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。

（２）各種のリスク管理の状況

各種リスク全般を管理する「ＡＬＭ委員会」の組織体制、信用リスク管理、市場リスク管理、流動性リスク管理、オペレーショナル・リスク管理態勢については、「４．（２）リスク管理の体制の強化のための方策」に記載のとおりです。

以上