

# 経営強化計画の履行状況報告書

2019年12月



## 目 次

I. はじめに	1
II. 経営の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
III. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	
1. 基本方針（目標）	3
2. 重点施策	3
3. 重点施策の進捗状況	3
IV. 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	19
2. リスク管理の体制の強化のための方策	20
3. 法令遵守の体制の強化のための方策	22
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
V. 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	25
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	27
3. その他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	29
VI. 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	
1. 経営管理に係る体制	32
2. 各種のリスク管理の状況	32

## I. はじめに

当組合営業区域である滋賀県の経済情勢は、近畿財務局大津財務事務所の「滋賀県内経済情勢報告（2019年10月判断）」において、総括判断では3ヶ月前と同じく「回復しつつある」とされています。個人消費、生産活動は回復しつつあり、雇用情勢についても着実に改善しているとなっており、設備投資は前年度を上回る見込となっています。

しかしながら、企業収益は減益見込みに転じたほか、企業の景況感は「下降」超となっているなど、実感としては県内の経済情勢の回復は感じられず、当組合の取引先である中小規模事業者を取り巻く経済環境は依然として楽観視できない情勢であると考えます。

このような経済環境のもと、当組合は、2017年9月に新たな3か年（2017年4月～2020年3月）の経営強化計画（第二次経営強化計画。以下「本計画」という。）を策定・公表いたしました。

この計画では、貸出金増強による収益力の向上を図るため、融資の出来る人材育成の体制を早急に整えること、また、ローカルベンチマーク等を活用した顧客との対話を行い、経営改善支援を行うなど信用リスク管理態勢の一層の強化を図ることを基本方針に掲げ、2017年4月から具体的施策への取組みを開始いたしました。

今後とも、本計画に基づく様々な施策を着実に実践していくことで、皆様のご期待に総力をあげて応え、地域経済の再生・活性化に資する地域密着型金融機関として、その責務を果たしていく所存です。

## II. 経営の改善に係る数値目標の実績

本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】

(単位：百万円)

	2017/3 期 実績 (始 期)	2019/3 期 計画	2019/3 期 実績	2020/3 期 計画	始期から の改善額
コア業務純益	179	133	180	180	1

\*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 (OHR)】

(単位：%)

	2017/3 期 実績 (始 期)	2019/3 期 計画	2019/3 期 実績	2020/3 期 計画	始期から の改善幅
OHR	77.85	80.48	75.98	77.75	0.10

\*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、全国信組共同センター使用料、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、2020年3月期実績の状況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)。

### Ⅲ. 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、経営強化計画に沿って、引き続き中小規模事業者等への安定的かつ円滑な資金供給を行うなど、適切かつ積極的な金融仲介機能を発揮するため、次の事項に重点的に取り組んでまいりました。

今後も地域密着型金融機関として、コンサルティング機能の向上に努め、地域の中小規模事業者等の皆様へ良質な金融サービスの提供が出来る信頼性の高い信用組合を目指してまいります。

このような観点から、本計画においては、以下の基本方針（目標）と重点施策を掲げ、組合一丸となって経営改善に向けた取組みを強化しております。

#### 1. 基本方針（目標）

基本方針としては、資金運用利回りの低下を経費削減や経営改善支援先の取組みの強化で補いながら、貸出金増強による収益力の向上を図ってまいります。そのためにも融資の出来る人材育成を喫緊の課題と捉え、早急に体制を整えてまいります。また、配当の継続を目指す上で、多大な信用コストが発生しないよう、ローカルベンチマーク等を活用した顧客との対話を行い、経営改善支援を行うなど信用リスク管理態勢の一層の強化を図ってまいります。

#### 2. 重点施策

- (1) 貸出金増強等による収益力の強化
- (2) 人材育成の強化
- (3) 信用リスク管理の一層の強化
- (4) 経営の効率化

#### 3. 重点施策の進捗状況

- (1) 貸出金増強等による収益力の強化

- ① 営業推進体制の一層の強化

- ア. 外部人材活用による体制強化

第一次経営強化計画（2014年4月～2017年3月。以下「前計画」という。）から、事業性融資の推進を行うため、他金融機関から4名の人材派遣支援を受け融資推進店舗を中心に人材を配置し、事業性融資先の開拓を主要業務としつつ、渉外者の指導（帯同訪問含む）も行っていました。2017年9月末に4名の3年間の派遣契約期間が満了したことに伴い、派遣の継続を依頼し、同年10月から新たな4名を迎えました。当組合の業務に慣れていただくため、当初は草津支店と大津支店に2名ずつ配属し、2018年4月からは1名を湖南支店へ配属し、プロパー職員の強化指導を図ってまいりました。その後出向元より1名の出向契約解除依頼があり、2019年4月からは3名体制となりましたが、2019年6月より、毎月第2週・第3週の火

曜日・木曜日等に、配属店舗以外への臨店による渉外者育成に取り組んでいただいております。渉外者はノウハウの吸収と外部人材の開拓した先の引継ぎ、取引深耕に注力するとともに、吸収したノウハウを活かした既存取引先の深耕と新規先の開拓を行ってまいります。

#### イ. トップセールス、顧客・支店訪問等経営陣の積極関与の継続

- (ア) トップセールスを展開するとともに、その他の役員は担当店舗毎に推進活動を実施しております。役員と営業店長による帯同訪問等、ガバナンス強化も踏まえ各担当役員の責任を明確にして取り組んでまいります。
- (イ) 役員・本部・営業店が一体となり、主要取引先並びに融資見込先等を定期的に訪問し、役員・本部・営業店が一体となった業務推進活動に取り組んでおります。また、営業店長の訪問記録情報を元に融資案件情報の共有を図っており、営業店と役員が案件の進捗管理等の連絡を密にした取組みを行っております。
- (ウ) 理事長及び役員は各営業店のファン団体である「けんしん会」の諸行事にも積極的に出席して、会員企業との取引拡大、並びに取引先紹介に繋がる活動を引き続き行ってまいります。

#### ウ. 営業推進会議の充実（事例発表・情報共有等）

営業推進の上での最重要会議である「営業推進会議」（メンバーは、理事長・業務部担当役員・業務部長・業務部融資推進役・営業店長で構成）を、月1回開催しており、営業施策、計数の把握、情報交換等により目標達成に向けた取組みを徹底しております。

会議の内容につきましては、主要項目で目立った成績を残した店舗による成功体験（ベストプラクティス事例）・推進施策の発表を行うなど、全店が諸目標達成に繋がる情報共有の場として会議内容の充実を図っております。

#### エ. 渉外推進体制の見直し、渉外者行動管理要領の徹底

- (ア) 営業店長の取引先訪問記録作成により、営業店長の渉外活動の行動管理を強化し、効率的な推進を図っております。今後も営業店と役員が案件の進捗管理等の連絡を密にした取組みを図ってまいります。
- (イ) 全渉外者が事業性新規開拓に重点を置いた渉外活動ができるようにレベルアップを図るため、研修計画に基づいた各種研修や営業支援グループによる臨店指導・レクチャーに努めています。2019年9月には前年度に引き続き総合職の新入職員を対象に地元納税協会主催の「簿記教室」に派遣しています。また2018年10月から経営企画部に人事部を統合し、融資の出来る人材育成の強化に向け、経営企画部・業務部・審査部による協議を行っており、人材育成体系の改善を図っています。
- (ウ) 渉外者の融資関連推進訪問1か月100先以上を徹底し、小口・中口融資先数を増加させてまいります。アタック先（見込先を発掘するために推進活動を行う先）の抽出、推進状況の確認を営業店では日々のヒアリングや週末のミーテ

ィングを通じて行い、業務部はアタック先推進表の提出を求めて活動状況のチェックを行い、効果のある訪問となるよう努めてまいります。

- (エ) 業務部は営業店長、渉外係の推進状況をチェック、分析を行い、また、営業店長の活動状況は毎日報告することを定めており、役員との情報共有を図っています。特に融資案件においては役員との同行訪問を含めたスピーディーな対応を行ってまいります。

渉外係の推進状況については、全渉外係の訪問先数、獲得実績を集計、分析して営業推進会議の資料に添付し、「渉外者行動管理要領」に基づいた活動を徹底しているほか、臨店指導時にも徹底を図っております。

- (オ) 営業係の中で、主に事業性融資開拓を行う者を融資営業係として融資推進店舗に配置していますが、既存取引先からの新規案件手続き、管理が中心の活動になっている者もいることから、効率化を図り新規融資先開拓を実践できる環境作りに取り組んでまいります。

#### オ. 営業戦力の強化

- (ア) 定年退職再雇用者等の現場志向による営業店支援

経験と知識を活かした営業支援活動の展開を進めてまいります。

- a. 60歳以上の営業店長任命や次席者クラス等、継続して役職位を委嘱し営業店サポートが出来るような人員の適材再配置に取り組んでまいります。
- b. 豊富な経験を活かし、コンサルティング営業、法人営業、経営改善支援等の活動による営業店支援に取り組んでまいります。今期もコンサルティング能力を醸成するため、税理士等の外部人材による「企業分析・事業支援」研修を2020年2月に開催を予定しています。

- (イ) 女性営業の拡大

女性ならではの細やかさを活かし、今後の活躍の場を拡大いたします。

- a. 女性総合職の渉外活動を、特性を生かしたものとし、意欲・モチベーションの向上を図ってまいりましたが、産前産後休暇・育児休暇により、実質的な稼働人員が減少しており、まずは女性総合職の新卒採用と新任渉外者の育成に取り組んでいる状況です。
- b. 営業店長や本部も十分な指導・配慮、バックアップを行い、順次後進が生まれてくるよう取り組んでまいります。

#### カ. 本部・営業店一体となった営業展開（営業店現場に対する後方支援強化）

- (ア) 審査部との案件相談会を更に活用し、機動的に開催することで、融資方針協議による対応の迅速化を図っております。なお、2019年度上期は案件相談会を24回開催しております。
- (イ) 取引先の問題・課題については、営業店と本部が情報を共有して解決法を検討してまいります。

- (ウ) 業務部融資推進役は、営業店臨店の頻度を高め、営業店からの相談に応じ、取引先企業の問題・課題に応じた融資推進サポートを徹底してまいります（コンサルティング・セールス強化支援等）。営業店ヒアリング、融資推進役による臨店指導により、特に貸出金保有案件の進捗チェック、業務推進における問題点の共有等は図れていると考えております。
- (エ) 営業店に対する本部からの情報提供、営業店からの情報の本部・僚店間の共有、解決手段の提供・助言・サポートに努めてまいります。2019年5月にはクレジットカード会社・独立行政法人 中小企業基盤整備機構・国民年金基金より講師を招いて、業務関連制度の説明、推進手法の研修会を開催しております。
- (オ) 融資手続き・管理の更なる円滑化に向けた、融資事務取扱・管理に関する現場指導・本部事務指導を徹底してまいります。2019年10月には取組方針についての研修会を実施しています。

#### キ. 店頭営業体制の強化

- (ア) 経験豊富な主任クラス職員を中心として、内勤職員による業務推進（預金・年金の増強に向けた店頭セールス・電話セールス、店周訪問活動等）を強化してまいります。
- (イ) 来店されたお客様に係るさまざまな情報について、渉外者・上席者との情報連携を活性化して積極的な営業活動に繋げてまいります。

## ② 取引先の拡大と収益基盤の増強

取引の裾野を広げるためにも小口新規先の一層の取組み強化を図り、事業先取引先数の増加に努め、核となる大口案件の積上げと相俟って融資残高を伸長し、もって地域における存在感を高めることを掲げており、以下の施策に取り組んでおります。

### ア. 小口新規事業先の取組み強化

- (ア) 「渉外者行動管理要領」に基づく事業性融資アタック先、見込先（1年以内に融資取引の可能性が見込まれる先）への継続訪問を実施いたします。  
営業店では日々のヒアリングや毎週金曜日に実施している週末ミーティングにおいて推進状況、成果を確認し、業務部は臨店指導、諸報告により推進状況の実態把握を行い、ヒアリングや営業推進会議において営業店にフィードバックしております。2017年5月に事業性融資新規先数の増加を図るため渉外者行動管理要領の使用帳票を一部改訂したほか、同年6月には、各店の推進状況の確認、施策の徹底を行うため、融資推進店舗と総合推進店舗に分けて渉外責任者会議を開催しております。2019年度は前年度引き続き、渉外係が制定しているアタック先推進表（事業性融資新規先）に常時30先をリストアップし、継続した開拓活動に注力しています。業務部は渉外者の事業性融資新規先への訪問状況を随時チェック、指導を行っており、訪問先数の増加を図っております。



今後も融資営業係が事業性新規開拓に専念できるように営業店で効率化を図り、攻める営業体制の構築に努めてまいります。

- (イ) 旧甲賀郡内店舗においては全事業先を対象とし、都市部、その他店舗においては地域、業種を絞った貸出金の開拓活動を行ってまいります。

#### イ. 既存重点取引先の管理の徹底

「既存顧客管理要領」に基づき、既存融資先への定例訪問により業況確認、資金需要の発掘を行い、反復融資を推進いたします。

また、他行動向の確認を行い、他行からの肩代わりが発生した場合等は、全店へ注意喚起を行うなど、肩代わり阻止に注力しております。

#### ウ. 適正な利回り確保のための取組みと地域信用組合の特性発揮に向けた貸出金増強

- (ア) 取引の裾野を広げるために小口・新規先開拓に注力するとともに、核となる一定のロットがある案件の積上げにも取り組んでおります。

新規開拓した取引先に対しては訪問活動を絶やさず、資金繰りや事業計画を的確に把握し、タイミングよくセールスを行うことで貸出残高を増やしてまいります。

小口無担保融資の主力商品である「活力」を推進しており、2019年度上期で83先213百万円の獲得となっております。

- (イ) 正常先融資のみならず、要注意先に対しても安定した金融仲介機能の発揮（保証協会の信用補完機能も有効活用）に取り組んでおります。顧客ニーズの対応のため、信用保証協会の「ケイゾク」を積極的に推進しています。

- (ウ) 業種別ポートフォリオに関しては、特定業種に偏ることが無いよう、業種別ポートフォリオの状況を毎月営業店へ発信しており、今後もクレジットポリシーに定める最高限度を遵守して取り組んでまいります。

#### エ. 債務者区分のランクアップ推進

取引先の再活性化により貸出金の維持・増強を図るため、営業店でのランクアップ取組みを強化してまいります。

現在、不良債権のうち破綻懸念先が9割を占めており、この区分に属する取引先をどのようにして支援していくかが重要な課題となっております。破綻懸念先の対応方針について、営業店に対し「ランクアップ先」「静観先」「回収促進先」の見極めを実施させるとともに、2017年6月から審査部担当役員・審査部長等による各店舗年2回の臨店指導を継続し、ローカルベンチマークを活用した取引先との対話に取り組んでおり、事業者の経営改善支援・再生支援に注力しランクアップ先を増加させてまいります。

#### オ. 将来の成長を見越した特性発揮のための取組み

- (ア) プロジェクト融資・不動産業者への取組み

街づくり、良質な住宅ストック作りに貢献するプロジェクト融資に積極的に取り組んでまいります。また、プロジェクト融資事務取扱手順書に基づいて、適

切な取組みを行ってまいります。2019年度上期では87件2,208百万円の取扱いとなっております。

(イ) 滋賀県農業信用基金協会の債務保証による農業近代化資金による農業分野への融資推進や地域活性化ファンドへの参加を通しての事業者に対する融資推進に取り組んでおります。2019年度上期は、農業信用基金協会利用の貸出実行はありませんでしたが、今後も推進を継続してまいります。

(ウ) 非金利競争分野の拡大

いたずらな金利競争を避けて適正金利を確保するために創業支援、新規開業支援、経営相談等の支援内容の充実を図り、仮にリスクが高い顧客であっても前向きに取り組む、対応力を高めてまいります。なお、2019年度上期の創業支援・新事業支援先数は26先となっております。

カ. 個人融資への取組み

中小規模事業者とならび一般個人の組合員も大切な取引先です。顧客の利便性向上、組合員のライフサイクルに応じた福利厚生を増大に向け、これまで以上に積極的に取り組んでおります。業務部次長が営業店の渉外者会議に参加し、推進策の確認や取組方法等の指導を行うなど、営業力の強化を図っています。

(ア) 住宅ローンに関しては、組合員の住宅ニーズに柔軟に対応して、保証会社の保証に頼らない住宅ローンの取組みについても拡充しており、2019年度上期の住宅ローン実行37件862百万円のうち、保証会社を利用しない融資は6件117百万円となっております。

(イ) パーソナルローンについても、組合員の生活向上の手助けとなる資金の貸出を拡充しております。

- ・「職域金利優遇制度」活用による取引のある事業所従業員に対する個人ローンの積極推進
- ・ネット申込への誘導、ホームページの見直しによる個人ローンの拡大
- ・定期積金訪問による情報収集、資金ニーズの発掘
- ・効果的なキャンペーンの実施
- ・カードローンの推進
- ・QRコード入りのポケットティッシュ作成

2019年5月から7月にかけてパーソナルローン獲得キャンペーンを実施しており、2019年度上期のパーソナルローン実行は310件374百万円となっております。

③ 金融仲介機能の更なる発揮に向けた融資推進

ア. 担保・保証に過度に依存することなく、取引先企業の事業の内容や成長可能性等を適切に評価（「事業性評価」）した貸出を増強しております。

特に担保・保証がなくても事業に将来性がある事業先や足下の信用力は高くはないが地域になくはない事業先等への取組みを強化しております。

なお、経営者保証ガイドラインに則った融資取り扱いとは2019年度上期で11件となっています。

- (ア) 事業性評価のため、これまで以上に、取引先の事業について深く調査・分析を行ってまいります。取引先の決算書取入後、速やかに決算書システムにより登録を行い、財務の実態修正を用いて信用格付登録により個々の企業分析を実施しております。
- (イ) 決算書による定量分析のみならず、「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」を含めた多面的な視点で、将来の見通しまで捉え、企業の実態を把握して適正な事業性評価に基づく推進・審査体制を継続して強化しております。
- (ウ) 事業性評価の過程で把握した情報に基づき、コンサルティング機能を発揮しつつ融資の推進を図ってまいります。定量要因だけでなく顧客との対話による定性要因を含めた企業実態の把握に努めるべく、経済産業省のローカルベンチマークを用いた顧客との対話のための臨店指導を行っております。
- (エ) 営業店評価におけるウエイトを高めて取組み意欲を高めております。

#### イ. 企業価値向上に向けたコンサルティング機能の強化のための方策

- (ア) 取引先事業者のニーズ・課題の把握や経営改善等の支援に向けた取組みを、本部からの情報提供等も含めて組織的・継続的に実施しております。
- (イ) 取引先との対話ツール（経済産業省ローカルベンチマーク）を用いて、顧客の事業計画や課題等を把握し、相談や提案等を行っております。担当者と上席者、営業店と本部支援部署間で情報を共有して取引先支援等に向けて連携しております。
- (ウ) より専門的なノウハウを必要とする場合は、外部機関や弁護士・税理士・中小企業診断士等と連携して対応を行っております。
- (エ) 組合内では取引先事業者の情報を共有化し、推進・管理面で有効活用してまいります。不動産プロジェクトの融資においては、物件購入者へ住宅ローンを推進するため、不動産プロジェクトの情報を全店が共有できる仕組みを構築しております。
- (オ) 事業支援グループのノウハウの職員への円滑な承継を図るため、経営改善取組等を通じて営業店の実践指導を実施しております。

#### ④ 役務収益の増強

役務収支については、近年マイナス基調となっておりますが、資金利鞘が縮小する中、中長期的には役務費用をカバーする方向で、役務収益を増やしてまいります。具体的には、保険商品の販売強化を中心に、遺言代用信託はじめ顧客ニーズに基づく商

品の取扱い拡充により、役務収益の増加を図ってまいります。推進方法としては以下のとおり取り組んでおります。

ア. 渉外係による訪問セールス・窓口セールス・内勤者の電話セールス等、営業推進体制を強化して取り組んでおります。保険窓販においては、渉外係、窓口係が連携した情報共有、推進活動を実施してまいります。2018年3月から「遺言代用信託」の取扱いを開始しており、2019年度上期は26件の取扱いとなっています。

イ. 保険商品「しんくみホッとプラン」の獲得キャンペーンを毎年7月～8月に実施し、手数料収入の増加を図っております。

ウ. 定期的に月払いタイプの保険商品の販売キャンペーンを実施することとしており、2019年度は4月から6月にかけて、「基盤項目・手数料収入強化キャンペーン」として、各種保険商品や国民年金基金、しんくみ相続信託等、総合的なキャンペーンを実施しております。

エ. 保険商品の販売増強のため、コンプライアンス遵守に重点を置き、研修や勉強会を実施し、生保募集人継続教育研修、保険代理店研修等に注力しております。

オ. 手数料収入増強のため、2018年5月から新規クレジットカードの取扱いを開始しており、2019年度上期で66件の獲得となりました。

#### ⑤ 安定した資金確保のための預金推進

融資の増強を支えるためには預金の増強も重要な課題となってきております。

##### ア. 年金振込先の増強

年金相談日、年金友の会「信悠クラブ」の特典、セコムとのホームセキュリティサービス提携等により推進活動を強化し、受給者を増やしてまいります。

##### イ. 給与振込先の増加・生活口座の獲得

日ごろから、新卒者等給振見込者情報をストックし着実な推進を行ってまいります。また、ローン利用者の金利優遇条件でもあり、特に住宅ローン利用先には給与振込を併せて推進しております。

##### ウ. 取引先の訪問強化、相談活動

定期積金先訪問や、定期預金期日管理、その他目的訪問により計画的に取引先を訪問し、訪問先でのFP活動も含め顧客との信頼関係を強化してまいります。

#### ⑥ 効率的な余資運用

有価証券に関しては、過度にリスクを取ることを無いうように安全性・流動性の高い方法で運用しております。

しかしながら、当組合の場合、運用期間の短い債券や預け金が多い分、マイナス金利の影響が大きいことから、収益性の低下を極力抑制するため、有価証券と預け金の比率を変えていくなど効率的な資金運用に努めており、2019年9月期の有価証券残高は前年同期比+2,791百万円、預け金残高は同比△2,756百万円となっています。

引き続き、運用方針の策定や新たな商品での運用については、全信組連の助言等を受けALM委員会で協議するなど、適切な運用に心掛けてまいります。

## (2) 人材育成の強化

### (基本方針)

当組合は、これまで人材育成を最重要課題の一つとして取り組んでまいりました。人材育成は永続的課題であり、一朝一夕には成し得ないとは考えますが、経営強化計画の第2ステージとして、その成果が目に見えるものとなるよう取り組んでおります。

「融資が出来る人材育成」に関しては、既存の「人材育成プラン」や「渉外担当者育成カリキュラム」を元に体系的・具体的に到達目標とタイムスケジュールを徹底して取り組んでおります。

特に渉外担当者にあっては、外部人材の協力も得ながらこの3年間で事業性融資の実行が出来るよう取り組んでおります。

また、時代が急速に変化する中、受け身ではなく、職員自ら考えて変革する力を身につけるように引き続きサポートしてまいります。

なお、2018年10月からは、経営企画部に人事部を統合し、更なる人材育成策の強化を図っております。

### ① 早期人材育成の目標設定と体系化

現状分析を十分に行ったうえで、次の改善事項に取り組んでまいります。

ア. 当組合の「人材育成プラン」の4つの柱である「研修」・「OJT」・「通信教育」・「検定試験」を進め、若手職員の計画的な育成とスキル向上に努め、自己の成長が実感できることによる定着率の向上に努めてまいります。

2019年度の研修計画に基づき、各種研修を実施しているほか、OJTの一環として、営業支援グループによる臨店指導を継続して実施しております。通信教育については、多くの職員が自主的に学習するよう、自由選択講座受講の推奨を行い、2019年度義務制講座受講者は31人、自由選択講座受講者は104人となっております。

イ. 営業支援グループによる若手渉外者に対する帯同訪問、マン・ツー・マン指導による営業マナー、基礎業務、対顧客コミュニケーション能力の向上に加え基礎的な事業性融資を教えることによる早期戦力化に取り組んでおります。

事業性融資の一連の取扱いが出来るまで、営業支援グループによる定期的な研修を実施し、申込の受付、融資判断、条件交渉、稟議、説明、事後管理等が出来るように努めてまいります。

ウ. 個々の職員への指導内容については、営業支援グループ臨店による帯同訪問結果や課題、成長度合を連絡表により営業店と本部が情報共有し、適切な指導にあたるように努めております。

- エ. 外部人材の豊富な経験を活かし、配属店舗の渉外者に対するOJT指導や情報交換会・研修会を通して、限られた期間で、できるだけ多くの渉外者が事業性融資の推進方法やノウハウの習得を着実にっております。
- オ. 基本的な融資事務管理能力の向上に向け、本部からの指導・OJTに努めております。
- カ. 資格要件に応じた検定試験資格取得に向け、2019年8月に金融業務2級融資コースの合格に向けた自主勉強会を3回開催するなど、早期合格を指導・サポートするよう取り組んでおります。

## ② コンサルティング機能強化のための人材育成策

- ア. 研修（外部・内部講師）において、コンサルティング機能強化のための研修を計画的に実施しており、保証協会・外部機関との連携を強化し、具体的・実践的な知識・ノウハウの吸収に努めております。2019年5月に滋賀県事業承継ネットワーク地区別ブロック会議、同年6月には大阪銀行協会の事業承継セミナーに参加しております。
- イ. 「金融仲介機能のベンチマーク」に基づき、ローカルベンチマークを用いた顧客との対話により経営上の問題・課題を把握し、経営改善に向けた営業店指導を行っております。
- ウ. 通信教育において、コンサルティング機能の強化に関連するものとして「事業性評価実践コース」と「企業目利きカレベルアップ」を奨励講座とし、企業目利きカレベルアップ講座は1名受講しております。
- エ. 外部人材によるOJTの活用によりノウハウを吸収し、更には信用組合としての独自性を付加するなどして特色のある人材を育ててまいります。
- オ. 職位に応じて信用組合職務能力検定試験及び金融業務能力検定試験の段階的合格を義務付けて基本的な能力を確保しておりますが、コンサルティング機能の強化に向けより幅広い知識を持つため、FP技能士はじめ、各種検定試験・国家資格取得の奨励も行っております。
- カ. 実績のある支店長経験者・再雇用者の起用  
コンサルティング営業や、経営改善支援等において豊富な経験や知識を生かして活躍できるよう制度面や体制を整えてまいります。
- キ. 事業支援グループによるOJT、後継者育成  
高度な専門性や外部との繋がりを持つ事業支援グループのノウハウを多くの職員が受け継ぎ、より広範な取引先支援活動に取り組んでおり、月1回程度の臨店相談を実施しております。

### ③ 人材の有効活用と組織の活性化

ア. 定年退職者に対する働きがいのある職場として活躍の機会を提供することで活力を引き出すことにより、全職員のモチベーションアップに繋げるよう取り組んでおります。そのためには、高齢者の経験と知恵を活かした職務設定が不可欠となりますが、当面は中間層の人材不足に対応するため、部店運営上必要な人材は定年後も特別措置として役職位を委嘱し、モチベーションを保つようライン職として部店運営に参画させております。組合の発展や後輩の育成に向け、今までの経験を活かした指導によりモチベーションの向上に繋げてまいります。

イ. 女性の活躍の場を広げ、内在する可能性を引き出しております。そのためにも女性総合職が一般職に比して魅力あるものとし、総合職を増加させてまいります。総合職としての定着化を図るため、組織的なバックアップ体制・サポート体制を強化してまいります。

(ア) 2019年度の新人職員についても女性の総合職職員を1名採用しており、次年度以降も男女を問わず総合職職員としての採用を強化してまいります。

(イ) 女性総合職職員の会議（ミーティング）を定期的を開催する予定でしたが、産休・育休や職掌転換等により、対象者が少なく、2019年度の開催は見送っています。

### ④ 自発的に成長・挑戦し続ける人材の育成

ア. 成長し続ける職員・自ら考え行動できる職員づくり

(ア) 個別キャリアプランの策定支援

短期・中期・長期に向けた人材育成・体系的な研修プログラム・能力向上施策を策定し、各自が目標を持ったキャリアプランを描けるように人材育成プランの見直し等を行っております。

(イ) 成功体験を次の行動の動機付けとなるように業績評価や人事考課と連動を図っております。

(ウ) 組合として長時間労働の徹底した改善に取り組み、職員の健康と時間を確保し、顧客のため・自分のため・組合のための自己啓発を督促しております。毎週水曜日をファミリーデー、また毎月1週間ファミリーウィークを設定し、全部店で定時退店を促し、自己啓発の時間の確保に取り組んでおります。

イ. 定年退職後再雇用者の能力発揮

(ア) 定年退職後も意識が高く、組合発展に貢献していく職員については、現在一定条件としている給与や勤務体系等処遇を見直してまいります（人事考課・目標管理を適用）。

(イ) 中・高齢者向けの再教育等、生涯現役を前提とした教育・訓練実施に取り組んでまいります。

### (3) 信用リスク管理の一層の強化

#### ① 審査・管理体制の強化

##### ア. 貸出審査の厳格化

与信に関する基本方針（クレジットポリシー）を制定し、「貸出金信用リスク管理規程」に基づき、融資の基本原則に則った審査に努め、特定業種や特定先への融資の偏りが起こらないように、管理体制を整備し、業種別貸出金残高や大口融資先の管理を行い、審査部から役員への定例報告を行っております。

不動産プロジェクト融資については、「不動産プロジェクト融資取扱手順書」を定めて研修会の場で指導を徹底するなど、取扱いの厳格化を行っており、審査管理手法の改善・向上に努めております。3か月に1回の現地調査についても継続的に実施しております。

また、「融資事務決裁規程（審査会規程）」等に基づき、審査会を設置しており、信用リスクの相対的に大きい要管理先・破綻懸念先の融資先や一定与信額以上の大口与信先に対する新規融資及び貸付条件の変更について、厳格な審査に努めており、機動的に審査会を開催しております。なお、2019年度上期は24回開催しております。

今後も、経営陣が率先して、現状の信用リスク管理態勢を検証し、更なる態勢の強化策を検討、実行していくことにより、営業店や審査部による案件審査や与信管理の充実も含めた、組合全体としてのリスク管理能力の向上に取り組み、新たな不良債権の発生の抑制に取り組んでまいります。

##### イ. 取引先管理の充実

現在、理事長、審査部担当役員、審査部及び事業支援グループが、毎月1回の頻度で定例会を開催し、要注意先以下で個別対応が必要な取引先への取組方針を協議・確認しており、当該管理方針に基づき営業店に対する指導や取引先管理に当たっております。当初本計画では、審査部職員による営業店臨店を実施し、大口（50百万円以上）与信先の業況把握に努めることとしておりましたが、具体的には2017年6月から審査部による年5回の営業店オフサイトモニタリングを実施し、その結果に基づいて審査部担当役員、審査部長等による年2回の臨店を行う中で、事業者の業況把握及び取組方針の協議を行っております。

また、担当役員及び審査部において、取引先の業況等を検証のうえ、管理強化が必要と考えられる先の業況管理につきましては、本部所管部署である事業支援グループと審査部、営業店が連携し一層の管理強化を図っております。更に、信用リスク管理の強化のため、従来からシステム化を進めており、2013年度までに、不動産担保管理システム、決算書リーディングシステム、信用格付システム、自己査定システム、貸倒実績率算定システム、債権償却引当管理システム等を導入いたしました。



た。信用リスク計量化システムについても試行を重ね、2017年度より運用を開始しており、妥当性の検証を続けつつリスク量限度額の配賦に活用しております。

#### ウ．営業店の審査・管理能力向上

営業店による取組方針の設定や自己査定のほか、審査部による案件審査を通じた指導や案件相談、事業支援グループの臨店による取引先管理の指導などに努めております。引き続き臨店指導などを通じて、営業店の審査・管理能力の向上を図ってまいります。

なお、これまで審査担当常務決裁とする関係から一定基準の債務者毎のクレジット・ラインを設定してきましたが、審査会案件とすることでクレジット・ラインの設定を取り止めております。

2018年11月及び2019年2月に若手職員を対象として融資トレーニー研修を実施しており、2019年度も実施を予定しております。今後も定期的、体系的に融資審査能力向上のための研修を行ってまいります。

また、融資事務管理の強化のため、事務指導通牒の発信と併せ、審査部の個別指導、臨店時の指導、営業店現場でのOJT指導を徹底してまいります。

#### ② 経営陣の牽制機能の充実

従来から、理事会等に対しては、信用リスク管理態勢に係る500百万円超の大口与信先について定例的に報告を行っており、今後も継続して実施してまいります。また、経営陣（代表理事）は、信用リスク管理部門（審査部）の態勢の強化を図るなど、管理強化に努めております。今後も引き続き、債務者の実態を的確に把握・報告させることにより審査会において十分な審議を行い、経営陣による更なる牽制機能の充実に努めてまいります。

#### ③ 経営改善等支援の取組強化を通じた不良債権化の防止

2013年3月末の金融円滑化法終了後においても金融円滑化管理方針に基づき従来と同様の条件変更等の対応を継続しております。特に重点的な対応が必要な取引先に対しては、専担組織として事業支援グループを設置し、特定の債務者の抜本的な事業再生や経営改善支援等顧客の価値向上に向けた取組みを行っております。今後も、審査部と事業支援グループが連携し、営業店の指導・サポートをする中で、中小規模事業者に対する支援を強化して財務状況の改善を図り、不良債権化を未然に防止してまいります。

#### ④ 不良債権の圧縮

ランクアップへの取組み（前記のとおり）や償却済債権の売却等によりバランスシート上においても税務上においても実質的に不良債権を圧縮してまいります。

前強化計画期間中において、債権売却を実施し、償却済みの不良債権の圧縮を図っております。今後保証履行交渉等の終了した案件については、債権売却又は直接償却により滞留不良債権処理を進めてまいります。貸借対照表上の不良債権についても、「延滞債権管理要領」に基づく延滞債権の管理回収などの取組みにより延滞の未然防止・解消に努めており、事業の持続可能性が見込まれない先については回収を進め、不良債権の一層の圧縮に努めてまいります。なお、2019年度上期の償却債権取立益は8百万円となっております。

#### (4) 経営の効率化

当組合は、2003年3月に策定した経営健全化計画の段階から、経営の効率化に向け、ローコスト体制へ移行するとともに、経営資源（ヒト・モノ・カネ）を有効活用することにより、お客様の期待に応える質の高い金融サービスの提供に取り組んでまいりました。コストの削減は計画以上に進んでおりますが、マイナス金利下、想定以上に資金利鞘が縮小しており、利益目標の達成のため、更に徹底した合理化・効率化による経費削減を進めております。

##### ① 戦略的・効率的な要員体制

現在、職員の年齢構成上、50歳以上の職員が圧倒的に多く、今後60歳以上の再雇用者が更に増加します。一方、過去の経緯から中堅層が非常に薄く、将来のためには新規採用が欠かせないことから、一時的に職員数はやや計画を上回っております。

このような中、生産性を向上させるためには、事務や業務内容について大幅に効率化を図ることが不可欠となっております。事務の合理化を図り、内勤・本部事務については、組織としての適正人員化を推進し、一方で、営業力を強化していく必要があります。そのために、上述のとおり、再雇用者を中心とした中高年齢者の知識に応じた配属や職務開発、女性職員の営業力強化に向けた研修等に取り組んでおります。また、経営管理に係る部分で本部機能を更に強化する必要がありますが、データ入力や事務処理等、作業的なものは極力省力化し、固定コストの削減に取り組んでまいります。

なお、人事部を経営企画部へ統合し、人員の見直しも行っております。

#### 【要員・人件費計画】

(人、百万円、%)

	2017/3期 (始期)	2019/3期 実績	2019/9期 実績	2020/3期 計画
常勤役職員数	164	162	165	160
人件費	898	865	437	875
業務粗利益人件費率	55.06	55.45	55.80	55.68

## ② 営業店事務の効率化・合理化推進

生産性の向上のためには、組織としての適正人員化と営業力の強化が鍵となってきますが、そのためには、事務の効率化が不可欠であると考えております。事務処理について、新たな制度への対応を進めつつ、事務処理体系を見直し、熟練者でなくともより少ない人数で正確・迅速な処理が可能ないように変えていく必要があります。お客様の待ち時間短縮・負担軽減等のサービス向上や職員の事務負担の軽減によるコスト削減に向け、相互牽制を確保しつつ、シンプルかつ確実な管理体制に取り組んでまいります。

2019年5月には、店長権限内貸出報告時の稟議書添付資料を大幅に削減したほか、同年9月には店内検査実施項目の見直しを実施しております。

一方で、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策といった、事務の重要事項への対応も進めており、事務の効率化・合理化と併せて、堅確・確実な事務処理を目指してまいります。

また、職員の事務知識のレベルアップによりミス、不備の減少を図るとともに事務処理フローや手順書の見直しなど、根本的に事務ミスを起こさない仕組みづくりを進めております。2019年度は口座振替依頼書の印鑑照合の事務部集中処理の実施を検討しております。

## ③ 物件費の抑制

従前から、役職員全員で大幅な物件費削減に取り組んできておりますが、取引先の利便性を確保しつつ、一部業務の見直しも検討し、間接費コスト等については徹底した削減を図っております。

一方では、店舗の安全性確保の面から、耐震診断結果に基づき、補強又は建替え等の対応についてはスケジュールに則り鋭意進めており、2019年度は安曇川支店の土地収用に合わせ、耐震基準に対応した形で新安曇川支店を11月に新築オープンしています。

当組合は全国信組共同センターに加盟しており、勘定系システムのみならず、同センターが提供する様々なサブシステムを利用しておりますが、追加コストを抑えながら経営・業務の効率化を図ってまいります。

### 【物件費計画】

(百万円)

	2017/3期 (始期)	2019/3期 実績	2019/9期 実績	2020/3期 計画
物件費	531	496	231	494
うち機械化関連	178	194	93	167
除く機械化関連	352	301	138	327

(5) 経営強化計画の確実な履行体制の構築

① 統括管理部署

経営企画部を統括管理部署とし、本計画における各種施策の進捗状況の管理を行ってまいります。

なお、施策の企画・立案は経営企画部内に設置している「経営強化企画推進室」が行います。

② PDCAサイクルによる管理

各種施策の実施状況管理につきましては、「PDCA」サイクルにより管理しております。

P (Plan)	経営強化企画推進室による各種施策の企画・立案
D (Do)	本部各部並びに営業店による各施策の実行
C (Check)	経営強化計画進捗管理委員会による計画の進捗管理及び各施策の検証
A (Act)	経営強化企画推進室による改善策の検討並びに立案

#### IV. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況

##### 1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

###### (1) 経営管理（ガバナンス）態勢の強化

###### ① 経営監視・牽制の適正化

2019年度上期については、毎月、経営強化計画進捗管理委員会を開催し、各種施策に取り組む上での課題や問題点の協議等を行っております。また、各種施策の決定や協議をする常勤理事会を12回、重要事項の決定や、理事の職務の執行を監督する理事会を4回、重要事項の協議・報告をする監事会を4回開催しております。

今後も、理事会及び監事会を3ヵ月に1回以上開催するほか、常勤理事会については、原則毎月2回の定例開催に加え、状況に応じ機動的に開催することとし、経営監視・牽制機能の強化を図ってまいります。

###### ② 監査体制の強化

従来 of 規程や要領等を整備するなど、事務処理等の問題点を発見・指摘するだけの「検査」から、内部管理態勢の有効性や適切性を検証し改善方法の提言等も行う「監査」への移行に取り組んでおり、今後も、専門性を有する人材の育成・登用などを通じて監査態勢の整備に努めてまいります。なお、2019年度は前年度に引き続き、従来の臨店監査（総合監査）に加え、特別監査として、重要書類・個人情報の持ち出し・持ち帰りに関する抜打検査、現金精査に関する抜打検査を実施し、不祥事件等の未然防止・早期発見に向けた体制を強化しております。

###### ③ 経営の客観性・透明性の向上

本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、信用組合業界の系統中央金融機関である全信組連の経営指導を定期的に受けるとともに、年1回の全国信用組合監査機構監査を受査してまいります。なお、2019年度は2020年1月に受査予定です。

###### ④ 経営陣のリーダーシップの確保

###### ア. 経営方針の周知

経営方針については、本経営強化計画として定めるところですが、2017年4月の部店長会議において、理事長から当時策定中であった本計画を骨子とした訓示を図っているほか、同年9月の部店長会議においては、本計画についての周知徹底を行っております。また、2019年4月には当年度の重点施策について全職員へ理事長メッセージを発信し、同月の部店長会議においても、理事長訓示の中で周知徹底を図っています。

## イ. 職員意見の吸い上げ

理事長をはじめ役員が臨店する場合や、監査部の臨店監査及び業務部融資推進役等本部スタッフの営業店臨店の際に、現場の意見を吸い上げることにより、経営管理態勢の強化と職場の活性化に取り組んでおります。

また、常時職員の意見を吸い上げる仕組みとして、組合内の情報システムを活用した「提案箱」の制度も設けており、2019年度上期は9件の改善提案があり、提案の採用について前向きに検討しております。

## 2. リスク管理の体制の強化のための方策

### (1) 統合的リスク管理態勢

業務全般に内在する各種リスクを総体的に捉え、その総体的なリスクを経営体力（自己資本）と比較・対照することにより業務の健全性を確保することを目的に、2007年に「統合的リスク管理規程」を制定し、統合的リスク管理に取り組んでまいりましたが、今後も、同規程に基づき適正な管理に努めてまいります。

また、2015年5月からALM委員会を原則毎月開催し、市場動向の報告や、市場リスクの把握、余資運用の状況について協議等を行っているほか、毎年度リスク管理の基本方針を策定して、各種リスク管理に努めております。

### (2) 信用リスク管理態勢

信用リスク管理態勢の整備については、従来から次のような取組みを行っております。本計画を履行することにより、今後、中小規模事業者向け貸出残高が増加することとなりますが、今後も一層の信用リスク管理態勢の強化に努めてまいります。

- ・ 信用リスク管理の要である融資審査に当たっては、与信に関する基本方針（クレジット・ポリシー）、貸出金信用リスク管理規程、営業店業務規程、融資事務決裁規程、店長権限内貸出規程等に則り、安全性・収益性・成長性・流動性・公共性の5原則を基本としております。
- ・ 一定基準の債務者については、毎年、債務者毎に「取組方針」を定め、その遵守を指導しております。
- ・ 当初四半期毎の報告としていましたが、貸出金の業種別・金額階層別ポートフォリオを毎月経営陣に報告するなど、特定業種への集中と大口化の防止にも努めております。
- ・ 不動産プロジェクト融資における審査管理体制強化に向け、「不動産プロジェクト融資取扱手順書」を定めて取扱いの厳格化を行っており、審査管理手法の改善・向上に努めてまいります。

また、前述のとおり、これまでも各種システムを導入してまいりましたが、2017年3月末基準の自己査定結果から、信用リスク計量化システムを稼働させております。

### (3) 市場リスク管理態勢

当組合は、過去、リーマンショックによる株式相場の急激な下落により保有有価証券の評価損が拡大した経験から、経営健全化計画において、価格変動性の高い商品は購入しない、安定的な利息収入の確保を目的に国債・地方債・社債等を中心とした運用を行うとの方針を定め、2009年度以降はこの方針に沿って有価証券運用を行ってまいりました。2014年12月に公的資金を受けた際には、価格変動性の高い債券については売却し、更なる安定運用に努めてまいりました。また、2015年5月から原則毎月ALM委員会を開催し、余資の運用状況や、市場リスクについての認識を共有・協議する場としてまいりました。

今後も、自己資本に対して過大なリスクを取ることが無いよう、上記の方針や有価証券運用及び市場リスク管理に関する諸規程等に基づき、適正な運用とリスク管理に努めてまいります。

### (4) 流動性リスク管理態勢

流動性リスクの管理手続き及び流動性懸念時・危機時における対応を定める「流動性リスク管理規程」を制定し、預金や貸出金の動向を随時チェックするとともに、資金繰りに万全を期すため、支払準備資産の維持・確保に努めております。支払準備資産の状況についても毎月ALM委員会へ報告を行っております。

今後も、同様の態勢により流動性リスクの管理に努めてまいります。

### (5) オペレーショナル・リスク管理態勢

対象リスクである事務リスク、システムリスク、法務リスク、人的リスク、有形資産リスク、風評リスクについては、それぞれの所管部署が管理すべきリスクを特定し、発生する可能性及び影響の大きさを勘案のうえ管理方法を定めリスクの低減を図っております。不適切な事務取扱い等は苦情やトラブルの原因となり、地域の皆様の信用を失う結果に繋がりがねず、更に厳格な管理態勢が必要と考えております。

特に事務リスクについては、各種研修会・臨店指導等の取組みにより正確な事務への取組みを指導し、店内検査の厳格な実施によりその低減に努めております。システムリスクに関しては、2019年3月から6月にかけて、パソコンOSのサポート切れを見据えたパソコン更改を実施したほか、同年7月にはサイバーセキュリティ取組計画を策定しております。引き続き、サイバー攻撃に対する対策（セキュリティーの強化）や各種システムダウンへの対応訓練の実施等に取り組んでまいります。

今後も、事務リスク管理規程、システムリスク管理規程、法務リスク管理規程等に基づき、各リスクの発生防止と極小化を図り、経営の維持・安定化に努めてまいります。

### 3. 法令遵守の体制の強化のための方策

#### (1) 法令等遵守態勢

法令等遵守を組合経営の最重要課題の一つとして位置づけ、コンプライアンスの基本方針や行動指針等を内容とする「コンプライアンス・マニュアル」を2000年に策定し、以来、本マニュアルに基づき法令等遵守態勢の整備に努めております。

組織体制としては、理事長をコンプライアンス最高責任者とし、コンプライアンス統括部署を設置するとともに、営業店及び本部各部にコンプライアンス担当者を置き、相互に連携を取りながら、全役職員がコンプライアンスの実践に取り組んでおります。

運営面では、コンプライアンスを実現するための具体的な実践計画として、毎年度期初にコンプライアンス・プログラムを策定し、これに基づき部店内勉強会やOJT指導などの活動を行っております。なお、コンプライアンス・プログラムの進捗状況については、毎年度上期・下期を基準として理事会へ報告しております。また、2018年度も全職員を対象としたコンプライアンス・チェックを実施しており、その結果をコンプライアンス担当部署から各営業店長へ還元するなど、法令等遵守態勢の強化を図っております。また、2019年度は引き続きマネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策への対応にも注力するなど、その時々課題にも対応を進めております。

地域に根ざした金融機関として、当組合が組合員の皆様やお客様からゆるぎない「信頼」を確保するため、今後ともコンプライアンス重視の経営を行ってまいります。

#### (2) 反社会的勢力への対応

反社会的勢力への対応につきましても、法令等遵守態勢の一環として、コンプライアンス・マニュアルに「反社会的勢力の不当な介入を許さず、断固これと対決します。」と定め、「反社会的勢力に対する基本ポリシー」を定めております。

2015年8月には、信組情報サービス㈱の提供する「顧客確認システム」を導入しており、全銀協反社情報データと当組合の取引先の全件突合を実施するなど、反社会的勢力のチェックの精度向上を図ってまいりました。また、総務部による営業店臨店を通じ、各営業店の反社会的勢力への対応として適切な取扱・情報整備ができているか確認を行っております。

引き続き、運用面の充実を図り、万一反社会的勢力との一定の取引の存在が明らかになった場合や、役職員が反社会的勢力と接触をもって問題に巻き込まれたり、不当な要求を受けたりした場合には、現状を的確に把握したうえで、弁護士・警察当局等とも連携して対応を図ってまいります。

#### (3) 顧客保護等管理態勢の構築

お客様の保護及び利便性の向上を図り、業務の健全性及び適切性の確立を目的として、顧客保護等に係る規程類を制定し、態勢の整備に努めております。

当組合では、お客様により一層のご満足をいただけるよう、「お客様相談室」を設置



し、取引に係る苦情等を受け付けております。全営業店の苦情の内容について、四半期毎に取り纏め、全営業部店へ還元し、注意喚起を行っております。

インターネットバンキングにおいては、サイバーセキュリティ対策を進め、ワンタイムパスワードの導入等機能追加を行っているほか、2019年8月にはIBセキュリティー対策の認識の向上を目的に渉外担当者研修会を開催しており、渉外者や窓口を通してお客様に対して周知を行っております。また、振り込め詐欺等の特殊詐欺を根絶するため、滋賀県警察と当組合を含め県内に本店を置く金融機関との間で、金融機関の窓口で高額な現金取引を希望される高齢者の方々に対して、預金小切手による取引をお願いする「預手プラン」の運用を行っているほか、2018年3月からは長期間取り引きの無い高齢者のATM振込限度額の引下げを実施しております。今後とも、顧客サポート等の適切性及び充分性を確保し実効性のあるものとすべく取り組んでまいります。

#### 4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

##### (1) 全信組連による経営指導、全国信用組合監査機構の監査受査

経営に対する評価の客観性を確保するため、信用組合業界の系統中央金融機関である全信組連の経営指導を定期的に受けるとともに、年に1回の全国信用組合監査機構監査を受査しております。2019年度は2020年1月に受査予定です。

これにより、当組合の経営戦略や基本方針について客観的な立場で評価・助言を受け、経営の客観性・透明性を高めてまいります。

##### (2) 経営諮問会議（第三者委員会）の設置

経営の客観性・透明性を確保するため、当組合の経営戦略及び経営強化に向けての各種取組みの進捗を監視することを目的として、外部有識者等で構成される「経営諮問会議」を2015年9月に設置し、半期に1回定期的に開催しております。

当会議につきましては、経営全般について助言・提言をいただき、これを経営に反映させることにより、経営の客観性・透明性を確保し、コーポレート・ガバナンスを強化することを目的としております。今後も客観的な立場で評価・助言をいただき、経営に適切に反映してまいります。

2019年8月に第8回目の会議を開催いたしました。席上委員から、人材育成、新しいビジネスモデルの検討、事業承継等について貴重な意見・助言をいただきましたので、今後の経営に適切に反映してまいりたいと考えております。

なお、本会議の概要については、当組合のホームページにて公表しております。

#### 5. 情報開示の充実のための方策

当組合は、情報開示に関する基本方針として、2014年12月に「ディスクロージャー・ポリシー（情報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に努めております。

ディスクロージャー誌においても、引き続き、決算期ごとに法令で定められた開示内容以外に、経営理念、リスク管理態勢、コンプライアンス管理態勢の状況を始め、地域貢献に関する情報等、当組合を理解していただくための経営情報を分かりやすく伝えられるように作成し、店頭に備え置く他、当組合のホームページ上など、広く開示してまいります。

**V. 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) 中小規模事業者向けの信用供与円滑化計画の進捗状況

2019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比率は以下のとおりとなりました。

【中小規模事業者向け貸出実績】 (単位：百万円、%)

	2017/3期 (始期)	2019/9期			
		計画	実績	対計画比	対始期比
中小規模事業者 向け貸出残高	41,120	42,800	51,298	8,498	10,177
総資産	133,226	131,735	153,329	21,594	20,102
中小規模事業者 向け貸出比率	30.86	32.48	33.45	0.97	2.59

- (注) 1. 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
2. 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号における「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、かつ次の貸出を除いたもの
- 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

中小規模事業者に対する貸出業務については、当組合の最重要課題として取り組んでまいりました。役職員一丸となって、貸出金増強に取り組んだ結果、中小規模事業者向け貸出残高は、対計画比で8,498百万円、対始期比10,177百万円上回る結果となりました。また、貸出比率においても対計画比0.97%ポイント、対始期比では2.59%ポイント上回りました。

今後も、営業推進体制の強化施策等に取り組み、中小規模事業者向け貸出残高の増加に努めてまいります。

(2) 経営改善支援等取組計画の進捗状況

2019年9月期における経営改善支援等取組の実績は以下のとおりとなりました。

【経営改善支援等取組実績】

(単位：先、%)

	2017/3期 (始期)	2019/9期			
		計画	実績	対計画比	対始期比
経営改善支援等取組先数	577	612	701	89	124
創業・新事業開拓支援先	19	3	26	23	7
経営相談先	203	218	227	9	24
早期事業再生支援先	3	5	5	0	2
事業承継支援先	0	1	1	0	1
担保・保証に過度に依存しない融資推進先	352	385	442	57	90
期初債務者数	1,600	1,645	1,696	51	96
支援取組率	36.06	37.20	41.33	4.13	5.27

(注) 1. 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。

2. 「経営改善支援等取組先」は以下の取組先といたします。

(1) 創業・新事業開拓支援先

新規事業の開設資金を支援した先。創業・新事業開拓関連融資制度(当組合の提携先・地方公共団体・保証協会等)を利用した先

(2) 経営相談先

経営改善指導に係る助言等を行っている先

(3) 早期事業再生支援先

審査部・事業支援グループの指導により抜本的な条件変更対応により経営改善支援を行った先

(4) 事業承継支援先

事業承継に係る相談に対し助言等を行った先

(5) 担保・保証に過度に依存しない融資推進先

「事業者サポートローン」の貸出総先数

経営改善支援等業務への取組みは、事業支援グループ・審査部・業務部・営業店が連携して取り組んでおり、経営改善支援等取組先数は計画を89先上回ることが出来ました。

今後も連携を密にして、地域の中小規模事業者の支援に努めてまいります。

## 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) 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制整備のための方策

#### ① 円滑な信用供与体制に向けた体制の整備

「営業推進会議」の機能強化により、組合一丸となった営業推進体制の強化、地域特性に応じた営業店戦略の策定、具体的な推進施策の立案、推進指導等を通して、信用供与体制の整備を図っております。

営業店においては、営業店長の率先した融資推進活動とともに渉外担当者が事業性融資増強に向けた訪問活動ができる時間を確保するために効率化を図り、「渉外者行動管理要領」に基づいた訪問活動により情報収集、提案セールスを一層徹底いたします。

#### ② 経営改善支援等の取組みに向けた体制の整備

当組合は「経営革新等支援機関」としての認定を受けており、審査部に、金融円滑化推進室を設置したほか、事業再生支援等の専担組織として「事業支援グループ」を設置しております。事業支援グループでは、支援先の経営課題の分析・把握、経営改善の取組みのための方策の企画・立案、経営改善計画の策定支援などについて、必要に応じ滋賀県中小企業再生支援協議会など外部の専門家等の協力も得て取り組んでおります。

経営改善計画の策定に係る研修については、認定支援機関向け研修はじめ各種のセミナー・研修会に参加しており、2019年6月には大阪銀行協会主催の事業承継セミナーに参加するなど、内部研修とも併せて営業店職員に対して経営改善計画策定が出来る指導を行うとともに、営業店毎に経営改善支援を実施する取組先の目標設定をさせ、能動的・自主的な対応を図っております。また、地方公共団体や各種支援団体（滋賀県産業支援プラザ、滋賀県信用保証協会、日本政策金融公庫、商工会・商工会議所、滋賀県中小企業再生支援協議会、中小企業基盤整備機構等）と連携を取り、取引先の経営改善や事業再生支援に向けた取組みについて、体制面での充実強化を図っております。今後も、認定支援機関として経営改善等支援の活動を一層強化し、地域経済の活性化に取り組んでまいります。

#### ③ 信用供与の実施状況を検証するための体制

引き続き、経営企画部が本計画の各種施策の進捗状況の管理を統括するとともに、理事長を委員長とする「経営強化計画進捗管理委員会」を1か月に1回以上開催し、本計画の取組状況を把握するとともに、本部の指導内容の適切性を検証し、必要に応じ改善を指導することにより、本計画の実効性を確保してまいります。

(2) 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進その他の中小規模の事業者の需要に対応した信用供与の条件又は方法の充実のための方策

① 「債権譲渡担保融資」の促進

2015年5月に「滋賀健康創生金融サポート推進事業」において、滋賀県信用保証協会の「流動資産担保融資保証（ABL保証）」を利用した「健康創生産業の振興に関する協定」を県・保証協会・当組合とで締結しております。引き続きABL保証を活用した融資を推し進めてまいります。

他方、前計画期間中、保証会社を利用した「トラック担保ローン」の取扱いを開始しており、2019年度上期の実績はございませんが、引き続きニーズに応じた取扱いを進めてまいります。またプロパー融資において債権譲渡担保設定契約・集合動産譲渡担保権設定契約を締結するなど、多様な方法で取組みを行ってまいります。

② 「経営者保証ガイドライン」の活用

「経営者保証ガイドライン」を踏まえ、連帯保証人徴求について、連帯保証人徴求時の説明内容の徹底と指導を図っております。今後とも事業価値を見極めながら過度な保証に依存しない資金供給を行うことで、中小規模事業者を支援してまいります。

なお、2019年度上期に「経営者保証ガイドライン」を活用して、新規に経営者保証無しで融資した件数は11件となっております。

③ 小口無担保ローンの開発・推進

中小規模事業者との取引拡大のため、従来から「事業者サポートローン（活力）」等の小口無担保ローンの商品の開発・推進に取り組んでおりますが、2015年6月に商品性の見直しを実施し、今まで以上に幅広いお客様の資金ニーズに応えられる商品として推進を図っております。2019年度上期は83件213百万円の取扱いとなりました。今後とも取引先の資金繰りニーズにマッチした小口無担保ローンの開発・推進を図ってまいります。

(3) 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画を適切かつ円滑に実施するための方策

① 中小規模事業者等向け商品の販売促進及び新商品の開発

当組合では、取引先の資金繰りをサポートし、中小規模事業者等の事業発展に向けて長期的に安定した資金調達が可能となる商品を提供してまいりました。

今後も、適切かつ円滑な資金供給や金融サービスの提供を継続すべく、「事業者サポートローン（活力）」の取扱いを拡大してまいります。

また、急な資金需要にも機動的に対応できるよう、2016年9月から、「大型当座貸越」の取扱いを開始しており、2019年度上期までの累計では、11先2,600百万円の契約となっております。

## ② 経営改善支援等の取組み強化

### ア. コンサルティング機能の向上

中小規模事業者に対するコンサルティング機能発揮のためには、職員の能力向上が必要不可欠です。このため、外部研修や内部研修を計画的に実施し、OJTや通信教育、自己啓発等をとおして人材育成を進め、またコンサルティング業務に対して実績のある支店長経験者・再雇用者の起用等により、組合全体のコンサルティング能力の向上に努めております。2019年6月には大阪銀行協会主催の事業承継セミナーに参加しております。

### イ. 中小企業再生支援協議会等外部団体及び外部専門家の活用

これまでも滋賀県中小企業再生支援協議会や滋賀県信用保証協会等と連携し、中小規模事業者等の事業再生に取り組んでまいりました。

2019年度上期は再生支援協議会案件として2先の案件に取り組んでおります。今後も、滋賀県産業支援プラザと連携した取組みについて検討するほか、外部機関等と積極的な情報交換を行うなど、連携を強化するとともに、研修の実施により外部機関等の活用に係る理解度を深め、迅速な事業再生に取り組んでまいります。

### ウ. 事業再生ファンドの活用

現在まで活用した実績はありませんが、当組合と滋賀県中小企業再生支援協議会及び滋賀県信用保証協会が連携して、「しが事業再生支援ファンド」を活用することにより、事業再生に向けた支援を積極的に行い地域経済の活性化に取り組んでまいります。

また、信用組合業界の事業再生ファンドである「しんくみりカバリ」についても活用してまいります。

## 3. その他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) 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能強化のための方策

中小規模事業者においては、経営者の高齢化、後継者不在問題及び収益性の悪化等による廃業の増加が懸念されており、創業支援や新事業開拓の重要性が高まっております。

前計画期間中、中小企業基盤整備機構が主催する研修会に参加し、日本政策金融公庫と創業支援、業務全般について連携の覚書を締結・事例勉強会を実施するなど、創業支援の機能強化に向けて取り組んでおります。

営業推進会議でも事例発表を行い、全店挙げての創業支援や新事業開拓への取組みを進めております。今後とも創業予定者及び新事業開拓に取り組む事業者に対する相談業務を強化するため、外部研修等への職員の派遣などを継続的に実施してまいります。なお、2018年10月から、日本政策金融公庫との創業支援の協調融資商品「キックオフ」の取扱を開始しております。

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

中小規模事業者が抱える経営の問題は、単なる景気の良し悪しを超えて多岐にわたり、日常業務に追われる中、解決方法を見出せず苦悩する企業が増えております。当組合は、少しでも取引先の問題解決のお役に立ちたいと考えております。個々の担当者のコンサルティング能力の向上への取組みはもちろんのこと、営業店、審査部、事業支援グループ、業務部が一体となった対応の中で、必要に応じて中小企業再生支援協議会などの第三者機関に繋いでいくなど、外部機関や外部専門家の指導を仰ぎつつ、営業店と本部が一体となって取引先の問題解決に資するサポートに取り組んでおります。取引先からの相談については、もてる力を可能な限り発揮して、丁寧な検討・対応を行っております。また、営業店・顧客・顧問税理士との間で問題点を共有しながら経営支援に向けた取組みができる態勢へ持ち込む入り口の施策を検討してまいります。

さらに、滋賀県よろず支援拠点と連携し、2018年9月からは毎月1店舗で滋賀県よろず支援拠点出張相談会を開催しているほか、2019年5月から6月にかけて、職員向けに令和元年度補助金制度・働き方改革の概要の説明会を開催するなど、取引先への提案・相談対応の強化を図っております。

(3) 早期の事業再生に資する方策

業況悪化の兆候は、営業店での業況管理や延滞先の管理、定期的な財務諸表の取入れ等により把握しておりますが、対応が早いほど、確実な改善が見込めることから、審査部による臨店と併せ実態把握をよりの確に行うよう営業店を指導しております。経営改善計画との乖離が大きい先については、営業店でまず対策を検討のうえ、審査部・事業支援グループに相談を行うことで、営業店と本部が連携し、一層の早期の経営改善支援に取り組んでまいります。

また、事業支援グループ関与のもと、経営改善計画の進捗状況をモニタリングしており、計画乖離が著しい先に対し営業店と協議し「修正経営改善計画」策定等を行って対応しております。経営改善計画の進捗状況については、2019年度上期では12先のモニタリングを実施しております。

なお、2019年度上期の早期事業再生支援先数は5先となっております。

(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

当地域においても、中小規模事業者の後継者不在による廃業が増加している反面、事業承継に具体的に取り組んでいる企業の割合は依然低い状況にあります。

こうした状況を踏まえ、外部団体が実施している研修等に参加し、職員の事業承継に係る知識の向上に努めておりますが、引き続き研修参加者を増やして知識の定着を図り、事業承継問題への早期取組みを支援してまいります。

2018年9月から毎月1店舗で開催している滋賀県よろず支援拠点出張相談会でも事



業承継についての相談も受けているほか、2019年5月に滋賀県事業承継ネットワーク地区別ブロック会議、同年7月に当組合の職員が実務的な支援ができるよう事業承継支援研修等に参加しており、更なる機能の強化に努めてまいります。

## VI. 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

### 1. 経営管理に係る体制

#### (1) 内部統制基本方針

経営の透明性の向上を図り適切な経営管理態勢を確保しております。

また、理事会は「内部統制基本方針」のほか、これに基づく「コンプライアンス基本方針」及び「リスク管理統括規程」を制定し、その重要性をあらゆる機会を通じて全役員に対して周知徹底することにより、適切な業務運営の確保に努めております。

なお、反社会的勢力への対応状況や顧客保護に関する問題等、社会の金融機関に向けられた目は今後もますます厳しくなってくると考えられますが、これらの問題に真摯に向き合い、コンプライアンスに違反する事象や経営に重大な影響を与えかねないリスクについては、理事会等において、しっかりと把握し、関係部署に対して適切な指示を行ってまいります。

#### (2) 内部監査体制

理事会は、「内部監査規程」を制定するとともに、内部監査部署である監査部を理事長直轄の組織として、その独立性を確保しております。監査部は、当規程に基づく監査を通じて、各部店において堅確な内部管理態勢が構築され、これが有効に機能しているかを中心に検証・評価し、問題点の改善に取り組んでおります。また、リスク管理の視点から、特に重要視すべき監査項目を（最）重点監査項目として明示するとともに、前年度監査結果を踏まえ、重点監査項目の見直しを行うなど、メリハリのある監査に努めております。

### 2. 各種のリスク管理の状況

各種リスク全般を管理する統合的リスク管理態勢、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「IV. 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